

**KATSE TULEVAISUUTEEN PERINTEITÄ KUNNIOITTAEN –
Perheyriksen työhyvinvoinnin kehittäminen**

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Kohti kestäväää
työhyvinvointia hajautetuissa työympäristöissä.

Barco Eleonora
Sosionomi (ylempi AMK)
Rouvinen-Lagerström Noora
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Digiajan palvelujohtaminen

2025

Digitaalinen palveluntarjonta
sairaanhoitaja YAMK, sosionomi YAMK

Tekijät	Eleonora Barco, Noora Rouvinen-Lagerström	Vuosi 2025
Ohjaaja	Anne Puro	
Toimeksiantaja	Toimeksiantaja X	
Työn nimi	Katse tulevaisuuteen perinteitä kunnioittaen – perheyriksen työhyvinvoinnin kehittäminen	
Sivumäärä	34 + 5	

Tämä kehittämispainotteinen opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, joka toimii monipaikkaisesti pääkaupunkiseudulla. Tarkoituksena oli selvittää pienen perheyriksen henkilöstön kokemuksia työhyvinvoinnin nykytilasta, tunnistaa työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä kehityskohteita ja lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnin tukemisesta tulevaisuudessa, sukupolvenvaihdoksen lähestyessä. Tavoitteena oli laatia yritykselle konkreettinen työhyvinvoinnin tukemisen malli, joka toteutettiin huoneentauluna. Malli on sovellettavissa myös muiden mikroperheyriksien käyttöön.

Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla toimeksiantajayrityksen perheenjäseniltä. Aineiston analyysissä hyödynnettiin fenomenologista lähestymistapaa, ja aineisto analysoitiin laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. Tulokset koottiin yhteen SWOT-taulukkoon yrityksen vahvuuksiksi ja heikkouksiksi, uhiksi ja mahdollisuuksiksi.

Tulokset ovat linjassa tutkimustiedon kanssa. Pienessä perheyriksessä työntekijöiden työhyvinvointia lisäävät joustavuus työn tekemisen malleissa, avoin keskustelukulttuuri, matala hierarkia ja yhteenkuuluvuuden tunne. Yrityksellä on takanaan jo yksi onnistunut sukupolvenvaihdos, minkä lisäksi muut yritystoimintaan liittyvät asiat vievät huomiota työhyvinvoinnilta. Tulevaa sukupolvenvaihdosta ei ole suunniteltu yksityiskohtaisesti. Tulevaisuuteen kuuluu epävarmuustekijöitä, mutta siihen suhtaudutaan luottavaisesti. Opinnäytetyössä korostetaan johtamisen keskeistä roolia onnistuneen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä, erityisesti tilanteessa, jossa vanhoja perinteitä joudutaan uudistamaan, kun lähes koko henkilöstö vaihtuu.

Avainsanat	työhyvinvointi, perheyriksset, mikroyriksset, muutosjohtaminen, sukupolvenvaihdos
Muita tietoja	Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Kohti kestävää työhyvinvointia hajautetuissa työympäristöissä, jonka on toimittanut Anne Puro

Service Management in the Digital Age
Master of Social Sciences, Master of Health Sciences, Nursing

Authors	Eleonora Barco Noora Rouvinen-Lagerström	Year 2025
Supervisor	Anne Puro	
Commissioned by	Anonymous Business	
Title	Looking into the Future by honoring traditions – Developing the work well-being of a family run business	
Number of pages	34 + 5	

This development-oriented thesis was carried out in collaboration with a multi-location company in the capital area of Finland. The purpose was to examine employees' experiences of the current state of work well-being, identify areas for improvement in well-being management, and enhance understanding of how to support work well-being in the future as a generational transition approaches. The objective was to create a practical model for managing workplace well-being, presented as a visual chart applicable to other micro family businesses as well.

The study employed a qualitative research approach. Data were collected through semi-structured thematic interviews with family members of the client company and analyzed using a phenomenological approach with qualitative, data-driven content analysis and thematic categorization. The results were summarized in a SWOT matrix illustrating the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats.

The findings align with previous research. In a small family business, work well-being is supported by flexible work models, open communication, low hierarchy, and a sense of belonging. The company has previously undergone a successful generational transition, while other business-related matters additionally divert attention from work well-being. The upcoming generational transition has not been planned in detail. Although the future holds uncertainties, it is approached with confidence. The thesis highlights the crucial role of leadership during generational transitions, particularly when traditional practices must be renewed, and most of the personnel are replaced.

Keywords	work well-being, family businesses, microenterprises, change of leadership, generational transition
Special remarks	This article is published as part of a collective publication Distributed work environments and well-being at work, edited by Anne Puro

KATSE TULEVAISUUTEEN PERINTEITÄ KUNNIOITTAEN – PERHEYRITYKSEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Tekijät: Eleonora Barco ja Noora Rouvinen-Lagerström

JOHDANTO

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä, kun yritys haluaa sitouttaa työntekijänsä. Sitoutunut työntekijä on todennäköisemmin tuottavampi, motivoituneempi ja valmiimpi joustamaan yrityksen tarpeiden mukaan. (Rauch & Frese 2007, 353–383; Van Wingerden & Van der Stoep 2018, 6–7; Mazzetti & Schaufeli 2022, 17–19.) Erityisesti pienyrityksissä, joissa resurssit ovat rajalliset, rekrytointi- ja perehdytyskustannusten vaikutus voi olla yritykselle erityisen kuormittava (Cardon & Stevens 2004, 295–323). Lisäksi yksittäisen työntekijän rooli pienyrityksen menestyksessä korostuu (Barrett & Mayson 2007, 312, 313; Cahyadi ym. 2022, 5, 8–10). Monille työntekijöille työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat tärkeitä, kun he harkitsevat uutta työpaikkaa (American Psychological Association [APA] 2022; 2024), mikä yritysten on hyvä huomioida rekrytointia suunniteltaessa.

Monipaikkainen työ tarkoittaa työskentelymallia, jossa työnteko ei ole yhteen paikkaan sidottu (Allen, Golden & Shockley 2015, 42–45). Monipaikkaisesti toimivassa yrityksessä saattaakin samanaikaisesti toimia työntekijöitä sekä useissa fyysisissä toimipisteissä että joustavasti eri paikoissa etätyössä. (Työterveyslaitos 2025; Työturvallisuuskeskus 2025.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta monipaikkainen työskentely saattaa olla haastavaa työskentelyympäristöjen hajautuneisuuden vuoksi. Tämä saattaa vaikuttaa muun muassa viestintään ja työhön liittyvien sosiaalisten suhteiden ylläpitoon. (Ferrara, Pansini, De Vincenzi, Buonomo & Benevene 2022, 295–323; Työterveyslaitos 2025.)

Tässä tutkimuksellisena kehittämistehtävänä toteutetussa opinnäytetyössä perehdyttiin monipaikkaisesti toimivan mikroperheyrittäjien työhyvinvointiin sukupolvenvaihdoksen lähestyessä. Toimeksiantajana toimi 1970-luvulla perustettu pienyritys. Yrityksessä oli toteutushetkellä kaksi asiakkaille avointa toimipistettä ja yksi toimistotila, jossa muun muassa laskutus tapahtui. Yrityksen viiden hengen henkilöstö oli sijoittunut yrityksen kolmeen eri toimipisteeseen siten, että kukin työntekijä työskentelee pääosin yhdessä toimipisteessä. Omistajat työskentelivät monipaikkaisesti. (Toimeksiantajayrityksen omistajan haastattelu 2024.) Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Sen tarkoituksena oli havaita hyvät, jo pitkään työntekijöitä sitouttaneet työhyvinvointiin liittyvät toimintamallit, tunnistaa työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä kehityskohteita, ja samalla suunnata katse kohti tulevaa ja varmistaa yrityksen houkuttelevuus myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten työhyvinvoinnin huomioiminen toteutuu yrityksessä tällä hetkellä?
2. Millaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita työntekijät ja omistajat pitävät merkittävinä nyt ja tulevaisuudessa?
3. Miten työhyvinvoinnin tukemista voidaan kehittää sukupolvenvaihdoksen lähestyessä ja tulevaisuudessa?

Tämä artikkeli julkaistaan osana Kohti kestäväää työhyvinvointia hajautetuissa työympäristöissä -artikkelikokoelmaa, jonka yhteisessä tietoperustassa perehdyttiin tarkemmin erilaisiin hajautetun työn piirteisiin ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin ja johtamiseen. Artikkelissamme lisäsimme viitekehykseen mikro- ja perheyrittäjien toimintaan liittyviä yksityiskohtia sekä käsitelimme sukupolvenvaihdosta yritystoiminnan muutoskohtana. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla, johon osallistuvat yrityksessä työskentelevät perheenjäsenet eli nykyiset omistajat ja toiminnanjatkaja. Tavoitteena oli tuottaa konkreettinen ja käytännönläheinen työhyvinvoinnin tukemisen malli, joka auttaa monipaikkaisesti toimivaa pienyritystä vahvistamaan henkilöstön työhyvinvointia muuttuvassa toimintaympäristössä, varmistaen samalla yrityksen jatkuvuuden ja kilpailukykyyn. Opinnäytetyön tuotos on sovellettavissa laajemmin

sukupolvenvaihdokseen valmistautuville tai sen kokeneille pienille perheyrittäjille.

TYÖHYVINVOINTI ERILAISISSA TOIMINTAYMPÄRISTÖISSÄ

Mikroyrityksien ominaispiirteitä

Alle 10 henkilöä työllistävä yritys, jonka liikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa vuodessa tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa, määritellään mikroyritykseksi. Pienyritys taas määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi mikro- ja pienyrityksen on oltava riippumaton, eli enintään 25 % sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista saa olla sellaisen yrityksen omistuksessa, joihin ei sovelleta pienen tai keskisuuren (pk) tai pienen yrityksen määritelmää. (Euroopan komissio 2003; Tilastokeskus 2025.)

Mikroyritykset on erittäin monimuotoinen ryhmä (Liuhamo 2015, 23–28), jonka yhdistäviä tekijöitä ovat usein rajalliset resurssit, pieni organisaatorakenne ja työtehtävien moninaisuus, josta esimerkkinä voidaan mainita toimitusjohtajan toimiminen myös henkilöstöhallinnossa (Harney & Nolan 2022, 87–109). Toimeksiantajayrityksen liikevaihto vuonna 2023 oli alle 2 miljoonaa euroa (Asiakastieto Oy 2024), joten se on sekä pk- että mikroyritys.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen mikroyrityksessä

Mikroyritysten työhyvinvointia haastavat usein rajalliset resurssit työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Laajojen terveydenhuolto- tai hyvinvointiohjelmien tarjoaminen on usein mahdotonta (Liuhamo 2015, 41–44, 58, 59) ja yrityksen voi olla haastavaa tarjota positiivisesti työmotivaatioon vaikuttavaa ammatillista kehittymistä (Sonnentag ym. 2023).

Erityisesti mikroyritykselle työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen saattaa kuitenkin olla eilinehto (Harney & Nolan 2022, 87–109). Työhyvinvointi on olennainen tekijä, kun yritys pyrkii parantamaan työntekijöidensä sitoutuneisuutta, ja sen merkitys korostuu erityisesti pienyrityksissä. Hyvinvointi

ei ainoastaan lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja vähennä sairauspoissaolojen määrää, vaan se on myös ratkaiseva tekijä työntekijöiden pysyvyydelle ja työmotivaatiolle. (Rauch & Frese 2007, 353–383; Van Wingerden & Van der Stoep 2018, 6–7; Mazzetti & Schaufeli 2022, 17–19; Sonnentag ym. 2023.)

Työhyvinvointi on pienyrityksille keskeinen investointi, joka voi pitkällä aikavälillä tuoda merkittäviä etuja (Harney & Nolan 2022, 87–109), kuten parantaa organisaation ilmapiiriä, vähentää työntekijöiden kokemaa stressiä ja edistää psykologista hyvinvointia (Bakker & Demerouti 2007, 312–330; Sonnentag ym. 2023). Hyvinvoivat työntekijät ovat usein luovempia ja innovatiivisempia, mikä on tärkeää pienyritysten kilpailukyvyille (APA 2022; 2024; Sonnentag ym. 2023). Pienissä yrityksissä yksittäisten työntekijöiden merkitys korostuu ja saattaa ratkaista yrityksen kasvun ja menestyksen (Barrett & Mayson 2007, 312, 313; Cahyadi ym. 2022, 5, 8–10).

Rajallisten resurssien vastapainona mikroyritysten pieni yrityskoko ja joustavampi organisaatiorakenne mahdollistavat usein nopean päätöksenteon, tiiviin yhteistyön ja joustavan reagoinnin muuttuviin tilanteisiin (Harney & Nolan 2022, 87–109). Pienen yrityksen työntekijälle saattaa olla merkittävä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työssä oppimiseen ja kouluttautumiseen, joiden tiedetään olevan työhyvinvointia merkittävästi lisääviä tekijöitä. (Coetzer, Wallo & Kock 2019; Sonnentag ym. 2023.) Esimerkiksi Coetzer ym. (2019) havaitsivat, että työntekijän mahdollisuus osallistua kehitystyöhön on selkeästi yhteydessä työhön sitoutumiseen ja innovatiivisiin työtapoihin. Saridakis, Torres & Johnstone (2013, 17–18) taas varoittavat, että muodollisemmat ja byrokraattisemmat henkilöstöhallintokäytännöt voivat heikentää pk-yritysten, erityisesti mikroyritysten luovuutta, innovatiivisuutta, sisäistä luottamusta ja joustavuutta. Näiden ominaisuuksien säilyttäminen on oleellista sekä yritysten kilpailukyvyn että työntekijöiden sitoutumisen kannalta, ja liian jäykät HR-käytännöt voivat vaarantaa nämä edut. (Saridakis ym. 2013, 17–18; Harney & Nolan 2022, 87–109.)

Työhyvinvointi perheyrittäjissä

Perheyrittäjien joukko kattaa yrityksiä eri toimialoilta ja kokoluokista. Ne voivat olla pieniä, keskisuuria tai suuria yrityksiä, joiden toiminta voi vaihdella paikallisesta kansainväliseen. Tämä moninaisuus ilmenee esimerkiksi yritysten omistusrakenteissa, johtamiskäytännöissä ja liiketoimintamalleissa. Suomessa perheyrittäjät ovat merkittävä työllistäjä ja kansantalouden resurssi. (Tourunen 2009, 20–22, 40–44, 76.) Mandl'n (2018) tutkimuksen mukaan koko Euroopassa toimivista yrityksistä 70–80 % on perheyrittäjiä, ja niistä suurin osa on mikroyrittäjiä. (Siakas, Naaranoja, Vlachakis & Siakas 2013, 332.)

Perheyrittäjien toiminnan on nähty tutkimuksissa vaikuttavan sekä positiivisesti että negatiivisesti työhyvinvointiin (Liuhamo 2015, 37–53; Leskelä ym. 2023, 14, 18, 21). Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi perheyrittäjien mahdollisuus panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja koulutukseen enemmän kuin tiukkoihin taloudellisiin tavoitteisiin, mikä lisää työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Tourunen 2009, 31, 32; Leskelä, Hassinen & Tamminen 2023, 18, 21.) Lisäksi perheyrittäjissä on usein selkeisiin arvoihin, yrityksen tarinaan ja työntekijöiden henkilökohtaiseen tuntemiseen ja ymmärtämiseen perustuva yrityskulttuuri, joka luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää motivaatiota (Leskelä ym. 2023, 18, 21).

Perheyrittäjissä työhyvinvointia heikentäviä piirteitä ovat muun muassa puutteet työturvallisuudessa ja työterveydessä (Liuhamo 2015, 37–53) ja vaikeus yhdistää tai erottaa toisistaan työ ja perhe-elämä, mikä on merkittävä tunnettu riskitekijä psyykkiselle hyvinvoinnille (Viertio ym. 2021; Sonnentag 2018). Perheyrittäjissä voi toisaalta toimia psykologista turvallisuutta lisäävää luottamuksen ilmapiiriä (Leskelä ym. 2023, 14), jossa työntekijöiden luotetaan tekemään oma osansa ja johdon luotetaan suhtautuvan työntekijöihin inhimillisesti (Leskelä ym. 2023, 14, 16–18; APA 2024, 1–3).

SUKUPOLVENVAIHDOKSEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Sukupolvenvaihdoksessa on kyse omistajuuteen, yritystoimintaan ja perheeseen kohdistuvasta muutoksesta, jossa omistus ja johto siirtyvät seuraavalle

sukupolvelle. Se on pitkä ja moniulotteinen prosessi, johon liittyy verotuksen, juridiikan ja rahoituksen huomioimisen lisäksi erilaisia sosiaalisia, eettisiä ja kulttuurillisia tekijöitä. (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 150–152; Hautala 2006, 34–36; Savolainen 2013, 5–7.) Sukupolvenvaihdos on perheyriykselle kriittinen vaihe, joka voi horjuttaa luottamuksen ilmapiiriä ja lisätä psykologista stressiä (Leskelä ym. 2023, 14; Savolainen 2013, 13,14).

Savolainen (2013, 13, 14, 19–24) havaitsi tutkimuksessaan, että sukupolvenvaihdos haastaa luottamusta interpersonaalaisella (henkilökohtaisella) ja impersonaalaisella (yleisellä) tasolla. Uuden johtajan ja työntekijän välille pitää muodostua uusi luottamukseen perustuva suhde, joka kattaa henkilökohtaisen ja yleisen, työn jatkuvuuteen ja yrityksen menestymiseen liittyvän luottamuksen. Luottamuksen heikkeneminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin ja heikentää psykologista turvallisuutta (Leskelä ym. 2023, 14; Savolainen 2013, 13–14; Sonnentag 2018). Onnistunut yrityksen arvojen siirtyminen voi taas edistää hyvinvointia sitouttamalla työntekijöitä yhteen ja tukemalla luottamuksen kehittymistä (Savolainen 2013, 13–14, 19–24).

Perheyriyksen sukupolvenvaihdos vaikuttaa sekä omistajaperheen että ulkopuolisten työntekijöiden työhyvinvointiin, ja heidän kokemuksensa voivat poiketa toisistaan. Davisin ym. (2010) mukaan luottamuksen kokemus voi olla erilainen omistavan perheen ja ei-perheenjäsenten välillä, sillä perheenjäsenten on havaittu sitoutuvan ja luottavan yritykseen vahvemmin. Hyvä perheyriyksen johtaja pystyy liiketoiminnan elinvoimaisena pitämisen lisäksi huolehtimaan muutenkin perheen eduista (Davis, Allen & Hayes 2010.) Nurmen (2021, 165) haastattelemat toimitusjohtajat korostavat, että avoimuus ja tiivis perhesuhteiden ylläpitäminen voivat suojata perhettä ulkopuolisilta, esimerkiksi median, negatiivisilta vaikutuksilta.

Sukupolvenvaihdos edellyttää muutosjohtamista

Phillipsin ja Kleinin (2023) mukaan muutosjohtaminen on systemaattinen lähestymistapa, jonka tavoitteena on ohjata yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita onnistuneesti muutoksen läpi. Tarkoituksena on juurruttaa muutokset osaksi

organisaation arkea sekä teknisten että inhimillisten tekijöiden kautta. Artikkelin mukaan keskeisiä muutosjohtamisen piirteitä ovat selkeä viestintä, henkilöstön osallistaminen, koulutus ja tuki, vastustuksen ennakointi ja hallinta sekä seuranta ja arviointi. Muutosjohtamisen strategiat voivat vaihdella, mutta sen ytimessä ovat suunnitelmallisuus, vuorovaikutus ja johdon tuki.

Sukupolvenvaihdos vaatii muutosjohtamista, jotta toimenpiteitä ja yhteistä toimintaa voidaan alkaa suunnitella (Nurmi 2021, 164). Yrityksen murrosvaiheessa tasapainoillaan perinteiden ja uudistusten välillä, ja asenteet perheen sisällä voivat vaihdella. Avoin vuoropuhelu on tärkeää, jotta uudistamiseen tarvittava rohkeus löytyy (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 113–115.) Onnistunut sukupolvenvaihdos edellyttää yhteistä visiota perheyriyksen tulevaisuudesta, ja ymmärrystä siitä, että uusi omistajasukupolvi kohtaa erilaisen yrityksen kuin aiemmat (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 147–149; Perheyriyksen liitto 2023).

Sukupolvenvaihdos on samalla organisaation kulttuurimuutos, jossa esihenkilö vaihtuu, henkilöstö voi muuttua, työtavat poiketa totutusta ja uusia järjestelmiä voi tulla käyttöön (Elo-Pärssinen & Heinonen 2019, 54). Vaikka henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset voivat usein olla itse valittuja ja positiivisia, työpaikan muutoksiin ei aina suhtauduta positiivisesti. Hiltusen (2012) mukaan muutoksiin sopeutuminen vaatii aikaa ja valmiutta vaikeisiin keskusteluihin. Johtoryhmän tulee pystyä perustelemaan syyt muutoksille ennen kuin niistä viestitään. Uudistukset ja muutokset eivät lähtökohtaisesti ole luontaisia kenellekään, eivät myöskään johtajille (Korhonen & Bergman 2019, 14–15). Muutosvastarintaan tulee siis varautua.

Vastarintaa ei välttämättä voida estää, mutta sitä voidaan vähentää ottamalla henkilöstö aktiivisesti mukaan muutosprosessiin alusta asti keräämällä palautetta, kuuntelemalla henkilöstön ajatuksia nykytilasta, toiveista, peloista ja mahdollisuuksista (Korhonen & Bergman 2019, 44–45). Kun yrityksen strategiaa ja visiota kirkastetaan ja lähdetään työstämään, on hyvä määritellä yhdessä, miten muutoksista puhutaan ja minkälaisia sanoja käytetään (Korhonen & Bergman 2019, 51–52).

Yhteistyöyhtymämme työntekijät ovat työskennelleet samoissa työtehtävissä vuosikymmenten ajan (Toimeksiantajayrityksen omistajan haastattelu 2024). Pitkään samoissa tehtävissä toimineen työntekijän voi olla vaikeaa tunnistaa kehittämisen paikkoja ja kehittymisen mahdollisuuksia. Siksi suositellaankin, että kehittämistehtäviin palkattaisiin uusia henkilöitä, jotta tuttuihin toimintamalleihin saadaan tuoreita näkemyksiä. (Korhonen & Bergman 2019, 91.) Nurmen (2021, 165) mukaan epäonnistuneen suunnanmuutoksen syyt ovat usein työntekijöiden asenteissa ja johdon käyttäytymisessä.

Yritysten on digitalisoiduttava ja uudistuttava kiihtyvällä vauhdilla pysyäkseen kilpailussa mukana. Nykyaikainen johtaminen ei ole enää ylhäältä alaspäin suuntautuvaa vallankäyttöä, vaan johtajien on pystyttävä innostamaan ja sitouttamaan koko organisaatio uudistumaan. Paikalleen jääminen ei ole vaihtoehtona, ja jos muutos tehdään vasta pakon edessä, ollaan jo myöhässä. (Korhonen & Bergman 2019, 13–16.)

Taitava johtajuus tukee myös työhyvinvointia

Johtamista voi ja kannattaa opetella. Hyvältä johtajalta vaaditaan liiketalousosaamisen lisäksi ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä, jota voidaan hankkia esimerkiksi käyttäytymistieteiden perusteiden opiskelun kautta (Hiltunen 2012; Quaquebeke & Gerpott 2023, 271). Taitavalla johtamisella voi olla kauaskantoiset seuraukset, ja panostamalla ihmisten johtamiseen voidaan saavuttaa myös konkreettisia tuloksia. Onnistuneen johtajan työtä arvioidaan liiketoiminnan tulosten lisäksi alaisten palautteen perusteella. (Hiltunen 2012).

Quaquebeke & Gerpott (2023) pitävät mahdollisena, että tulevaisuudessa tekoäly saattaa johtaa ihmisiä paremmin kuin yksikään inhimillinen johtaja. Ennen kuin tekoälypohjaiseen tai -avusteiseen johtamiseen päästään, on tärkeää tarkastella johtamista inhimillisestä näkökulmasta. Todellinen johtaminen on ihmisten motivoimista ja sellaisen toimintaympäristön luomista, jossa henkilökunta voi osallistua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tekee sen mielellään (Carvajal, Sanchez & Amihan 2023; Quaquebeke & Gerpott 2023).

Hyvä johtaja on inhimillinen, ammattimainen ja kypsä. Johtajuuteen ei kuulu tunnekuohujen tai harkitsemattomien reaktioiden ilmaiseminen alaisille.

Ammattitaitoinen johtaja pitää kiinni linjauksistaan, toimii johdonmukaisesti ja tietää, mihin suuntaan on johtamassa toimintaa. Tästä syntyy auktoriteettia. (Hiltunen 2012.) Vaikeissa tilanteissa johtaja pysyy puolueettomana, ei juoruile tai lähde mukaan huhupuheisiin. Hän osaa kannustaa, kehua ja iloita alaistensa onnistumisista. Jos jokin ei toimi, hän kuuntelee ja tarttuu rakentavasti toimeen asian korjaamiseksi (Korhonen & Bergman 2019, 95–100.)

2000-luvun johtajalla on käytössään huomattavasti laajempi tietovaranto kuin esimerkiksi 1980-luvulla, mikä tuo mukanaan uudenlaisia haasteita päätöksentekoon. Aiemmin johtajan oli turvauduttava enemmän intuition ja kokemukseen, sillä toiminnanohjausjärjestelmiä, tietovarastoja tai ajantasaisia raportteja ei ollut saatavilla. 2020-luvulla tietoa on tarjolla runsaasti, joten johtajan on tunnistettava oleellinen tieto ja tehdä päätöksensä muun muassa siihen perustuen. (Hiltunen 2012.)

Johtaminen on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin varmistamisessa ja tukemisessa (Sonnentag 2023). Kaltiainen ym. (2024) totesivat Miten Suomi voi? -hankkeen tiimoilta tehdyssä selvityksessä, että palveleva johtaminen ja reilu kohtelu voivat vahvistaa yhteisöllisyyttä, joka taas voi lisätä työhyvinvointia, työn imua, sitoutumista, pysyvyyttä sekä torjua yleistä yksinäisyyttä. Osaava johtaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksiin lyhyellä (Kelemen, Matthews & Breevaart 2020; Sonnentag 2023) ja pitkällä aikavälillä (Volmer, Niessen, Spurk, Linz & Abele 2011; Sonnentag 2023), kun taas huono johtaminen vaikuttaa niihin negatiivisesti (Mackey, Frieder, Brees & Martinko 2017; Pajic, Buengeler, Den Hartog & Boer 2021; Sonnentag 2023). Mackey ym. (2017) totesivat laajan meta-analyysinsä ja empiirisen katsauksen perusteella, että negatiiviset (abusive) johtamistyyli vaikuttavat negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin ja vähentävät motivaatiota ja työhön sitoutumista. Pajic ym. (2021) taas havaitsivat omassa meta-analyysissään, että positiivinen johtajuus parantaa työntekijöiden hyvinvointia eri tasoilla, ja vaikutus työhyvinvointiin riippuu osin työntekijöiden henkilökohtaisista tekijöistä, kuten sosioekonomisesta statuksesta.

TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Pienen yrityksen anonymiteettiä suojellaksemme opinnäytetyössä ei mainita yhteistyöyrityksemme ominaisuuksista tunnistettavia yksityiskohtia. Yhteistyöyritys on 1970-luvun lopulla perustettu pieni, tällä hetkellä kolmannessa sukupolvessa toimiva perheyritys. Ensimmäinen toimipiste sijaitsi pääkaupunkiseudulla, jossa toiminta jatkui aina vuoteen 2022 saakka. Nykyiset kaksi toimipistettä sijaitsevat Uudellamaalla. Vuosien varrella Uudellamaalla on sijainnut myös kolmas toimipiste. Parhaimmillaan 1980-luvulla työntekijöitä on ollut 11. (Toimeksiantajayrityksen omistajan haastattelu 2024.)

Yritys toimii rakennusosalalla. Yritys myös neuvoo asiakkaita laitteiden valinnassa ja käytössä ja auttaa projektien suunnittelussa ja toteutuksessa. Yritys palvelee toimialansa ammattilaisia, sidosaloja sekä yksityisiä kuluttajia ”vuosikymmenien kokemuksella, täsmällisesti ja luotettavasti”. (Toimeksiantajayrityksen verkkosivut 2024.)

Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä viisi henkilöä (Toimeksiantajayrityksen omistajan haastattelu 2024). Kahdesta omistajasta yksi on toimitusjohtaja ja toinen hallituksen puheenjohtaja ja kolme muuta ovat työntekijöitä. Yrityksen omistavat tällä hetkellä sisarukset, perustajan lapset. Perustajan lapsenlapsi on yrityksessä työntekijänä. Kaksi muuta työntekijää eivät ole perheenjäseniä, mutta heistä pidetään huolta ”kuin perheenjäsenistä”, koska kaikki tuntevat toisensa hyvin. Työntekijät ovat olleet yrityksessä töissä yli 25 vuotta. (Toimeksiantajayrityksen omistajan haastattelu 2024.)

Yrityksessä on toimittu saman liiketoimintasuunnitelman mukaan yritystoiminnan alkamisesta asti. Vuosikymmenten kokemuksella laitteita on osattu suositella ja vuokrata tarpeeseen, huoltaa ja korjata sekä laskuttaa niiden käytöstä. Asiakaskunta on pääosin ollut vakiintunutta ja käyttänyt yrityksen palveluita jopa 40 vuoden ajan. Asiakkaat ovat löytäneet yrityksen etsiessään laitevuokraajaa läheltä, ja usein ensikontakti on ollut puhelinsoitto tai liiketilaan astuminen. Yrityksen liiketoiminta on pysynyt samanlaisena, eikä muutokseen ole ollut pakottavaa tarvetta. (Toimeksiantajayrityksen omistajan haastattelu 2024.)

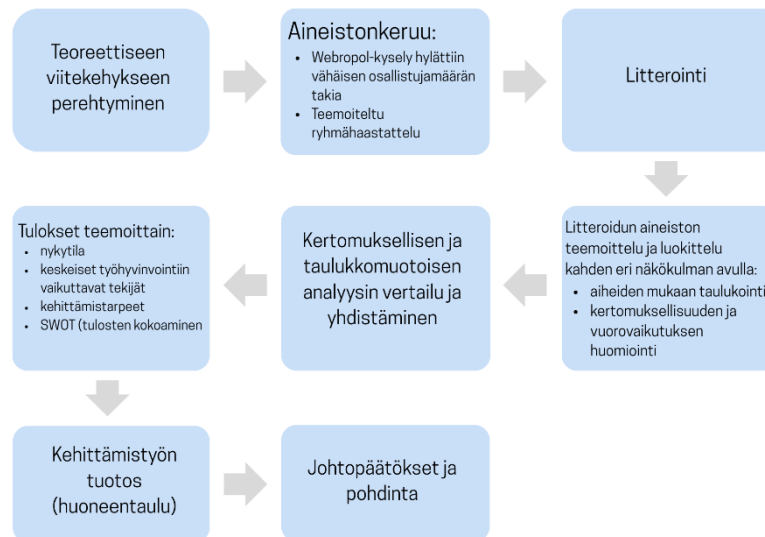
Yritykseen on lähivuosina nykyisten yrittäjien jäädessä eläkkeelle tulossa toinen sukupolvenvaihdos, jossa kolmas sukupolvi siirtyy yrityksen omistajaksi. Toista omistajasukupolvea edustava omistaja on todennut, että yrityksessä johtaminen on muuttunut ensimmäisessä sukupolvenvaihdoksessa, ja yksi yrityksen tärkeimmistä kehityskohteista on johtamisen nykytila (Toimeksiantajayrityksen omistajan haastattelu 2024).

MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

Tässä kehittämispainotteisessa laadulliseen tutkimukseen perustuvassa opinnäytetyössä hyödynnettiin useita kehittämismenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli **Vilkan (2021, 118)** mukaisesti selvittää osallistujien kokemia merkityksiä. Opinnäytetyössä pyrimme ymmärtämään pienen perheyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa ja tukemaan sukupolvenvaihdokseen liittyvää muutosjohtamista työntekijöiden ja johtajien kokemuksia kartoittamalla. Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa ja kehittämisehdotuksia yrityksen toiminnan syvällisen ymmärtämisen kautta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53).

Koska tavoitteena oli luoda yritykselle konkreettinen malli henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen johtamisen keinoin, kehittämistyössä hyödynnettiin myös konstruktivistista tutkimusotetta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65). Tässä opinnäytetyössä haasteena olivat yleistettävyyden ja subjektiivisuuden kysymykset, sillä tavoitteena oli tuottaa laajemmin sovellettava työhyvinvoinnin tukemisen malli. Vaikuttavuuden mittaaminen ja toimivuuden testaaminen ja seuraaminen jäivät ajankäytön ja sisällön rajaamisen perusteella pois.

Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön toteutuksen vaiheet pääpiirteittäin. Teoreettiseen viitekehykseen perehtymisen jälkeen toimeksiantajan kolmelle edustajalle tehtiin puolistrukturoitu temahaastattelu. Tämä analysoitiin litteroinnin jälkeen fenomenologista lähestymistapaa hyödyntämällä kertomuksellisesti ja teemoittelemalla. Tuloksista tehtiin SWOT-analyysi. Näiden tulosten ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuhelulla syntyi kehittämistyön tuotos eli työhyvinvoinnin tukemisen malli huoneentaulun muodossa.



Alt kuvio 1. Kuviossa on kahdeksan laatikkoa, joissa luetellaan opinnäytetyön toteutuksen vaiheet. Laatikoiden otsikot ovat: "Teoreettiseen viitekehykseen perehtyminen", "Aineistonkeruu", "Litterointi", "Litteroidun aineiston teemoittelu ja luokittelu kahden eri näkökulman avulla", "Kertomuksellisen ja taulukkomuotoisen analyysin vertailu ja yhdistäminen", "Tulokset teemoittain", "Kehittämistyön tuotos (huoneentaulu)" ja "Johtopäätökset ja pohdinta". Osa laatikoista sisältää myös tarkentavia tietoja.

Kuvio 1. Opinnäytetyön toteutuksen vaiheet

Aineistonkeruu

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä käytettiin teoreettiseen tietoon syventymisen lisäksi yrittäjille suunnattua puolistrukturoitua temahaastattelua (liite 1). Menetelmäksi suunniteltiin myös koko henkilöstölle (omistajaperhe ja työntekijät) suunnattua Webropol-verkkokyselyä (liite 3), jolle laadittiin saatekirje (liite 2). Kyselyyn ei saatu tarpeeksi vastaajia, joten se hylättiin vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi. Menetelmät ovat yleisesti käytettyjä (Vilka 2021, 94, 122) ja sopivat sekä tapaustutkimuksen että konstruktivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51, 68).

Haastattelun toteutus

Teimme omistajaperheelle ryhmähaastattelun temahaastatteluna. Haastattelu toteutettiin kasvotusten yrityksen toimipisteessä, ja se tallennettiin. Keskustelu eteni etukäteen valittujen teemojen avulla (Hyvärinen 2017), jotka olivat työhyvinvoinnin kokemus ja nykytila, johtamisen keinot työhyvinvoinnin

tukemiseen, sukupolvenvaihdoksen vaikutus työhyvinvointiin ja työhyvinvointi tulevaisuudessa (liite 1). Teemojen valinta perustui teoriapohjaan.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa käytettiin apuna valmiita teemoja ja kysymyksiä, ja annettiin samalla tilaa vastauksille ja keskusteluille. Tarvittaessa kysymyksiä hylättiin ja keksittiin lisää haastattelun edetessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108.) Teemahaastattelu soveltui aineistonkeruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa, sillä keskustelu haluttiin rajata tiettyihin aiheisiin ja siten syventää ymmärrystä aiheiden merkityksestä informanteille. Vilkan (2021, 124–125) mukaan vastaajien tiedon lisääntyminen jo ennen tulosten julkistamista on yksi tutkimushaastattelun tavoitteista. Lähtöajatuksenamme oli, että omistajien ymmärrys henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta lisääntyisi jo haastattelun aikana, mikä voisi edistää yrityksen toimintatapojen kehittymistä jo ennen varsinaisen mallin valmistumista.

Haastattelujen päätteeksi aineisto litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 110). Litteroimme haastattelun sanasta sanaan, mutta tarkoituksenamme oli ensisijaisesti löytää merkityksiä ja näkökulmia suhteessa kokonaisuuteen eikä analysoida yksittäisiä sanoja, lauseita tai lauseiden osia (Vilka 2015, 172, 174). Litteroitu teksti ryhmiteltiin teemoittain (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 110).

Aineiston analyysi

Aineistoon perehdyttiin järjestelmällisesti tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien avulla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 110; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11). Ruusuvuoren, Nikanderin ja Hyvärisen (2010, 11) mukaan analyysin tarkka toteutus on hyvä pohtia vasta tämän jälkeen.

Opinnäytetyössä käytettiin fenomenologista lähestymistapaa, ja aineisto analysoitiin laadullisen aineistolähtöisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. Työhyvinvointimallin luomiseksi tuloksia koottiin ja jäsenneltiin myös lyhyen SWOT-analyysin avulla. Fenomenologinen lähestymistapa keskittyy ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja niiden merkityksiin. Haastattelijan rooli on pysyä avoimena ja ennakkoluulottomana ja havainnoida tilannetta huolellisesti. (Vilka

2015, 171–175.) Vilkan (2015, 174–175) mukaan fenomenologisessa sisällönanalyysissä korostuu tutkijan kyky ymmärtää merkityksiä ja reflektoida oman ymmärryksensä kehittymistä tutkimusprosessin edetessä.

Vertailimme eri rooleissa olevien henkilöiden näkökulmia pienyrityksen toimintaan, johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyen. Tutkimuksen kannalta oli keskeistä ymmärtää, millaisia merkityksiä, arvoja ja yhteyksiä vastaajat antoivat eri ilmiöille. Tarkoituksena oli löytää aineistosta syvempää ymmärrystä, joka ei ilmene suorista lainauksista. Tämä edellytti systemaattista aineiston läpikäymistä. Tutkimuskysymysten purkaminen auttaa keskittymään aineiston analyysissä olennaiseen (Vilkkä 2021, 164) ja suuntaamaan huomion aineiston niihin kohtiin, joista tutkimuskysymysten vastaukset löytyvät (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 21).

Aineiston analysointi eteni vaiheittain. Ensin haastattelu litterointiin, sitten se jaoteltiin teemoihin tutkimuskysymysten mukaisesti. Analyysiä syvennettiin kahdella rinnakkaisella näkökulmalla ja näiden vertailulla, joista on annettu esimerkit taulukossa 1. Toinen haastattelijoista poimi vastaukset haastattelukysymyksiin tarkastellen haastattelua kertomuksellisesti, kuvaillen haastattelutilannetta ja ottamalla huomioon tilanteen ja vuorovaikutuksen paikalla olevien henkilöiden välillä. Esimerkiksi haastateltavan maininta siitä, että pekkaspäivät ja niiden pitäminen joustavasti tukee jaksamista, tulkittiin kertomuksellisessa analyysissä osaksi laajempaa kuvausta työn arjesta ja joustavuuden merkityksestä työhyvinvoinnin tukemisessa (taulukko 1).

Toinen haastattelija teki taulukon, jossa aineisto järjestyi teemoihin ja niihin kuuluviin luokkiin riippumatta kertomuksellisuudesta tai vuorovaikutuksessa käytetyistä ilmaisuista. Tässä näkökulmassa pekkaspäiviä koskeva kommentti liitettiin luokkaan *joustavat työjärjestelyt ja työn ja vapaa-ajan tasapaino*, jotka kuuluvat Työhyvinvoinnin henkilökohtainen kokemus -teemaan (taulukko 1). Näiden näkökulmien vertailu toi analyysiin vuoropuhelua ja johti vähitellen opinnäytetyssä esiteltäviin tuloksiin (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 25). Näkökulmien yhdistäminen lisäsi myös tulkinnan luotettavuutta ja selkeyttä, kun haastattelussa esille tulleet kommentit saivat sekä kokemuksellisen että rakenteellisen merkityksen.

Taulukko 1. Esimerkkejä haastatteluaineiston analyysin etenemisestä litteroinnista kertomuksellisen näkökulman ja luokittelunäkökulman kautta

Litterointi	Kertomuksellinen näkökulma	Luokittelun näkökulma	SWOT-analyysin lopputulos
<i>“Lomien vietto ja kaikki tommoset... vapaasti saa valita ja vapaapäiviä saa aika... vapaasti silloin kun haluaa, siis näitä pekkasia.”</i>	Kuvaus työarjen joustavuudesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Kaikki haastateltavat samaa mieltä.	Joustavat työjärjestelyt -> Luokka: Työn ja vapaa-ajan tasapaino -> Teema: Työhyvinvoinnin henkilökohtainen kokemus	Vahvuus: Joustavat käytännöt tukevat työhyvinvointia.
<i>“Ei...on niin paljon muuta jota pitää ottaa huomioon (Mitä pitäisi sukupolvenvaihdoksessa ottaa huomioon työhyvinvoinnin kannalta? Onko sellaisia asioita?)</i>	Kuvaus epävarmuudesta ja valmistautumisen puutteesta. Muut tekijät, kuten taloustilanne, rakennusallalla merkittävämpiä.	Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu -> Luokka: Sukupolvenvaihdos -> Teema: Yrityksen tulevaisuus ja Sukupolvenvaihdoksen vaikutus työhyvinvointiin	Heikkous: Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu puutteellista tai kesken.

Alt Taulukko 1. Taulukossa on neljä saraketta, joissa kerrotaan haastatteluanalyysin etenemisen vaiheet. Sarakkeiden otsikot ovat: “Litterointi”, “Kertomuksellinen näkökulma”, “Luokittelun näkökulma”, “SWOT-analyysin lopputulos”, Taulukon kahdella rivillä on esimerkkejä otsikoiden mukaisista vaiheista.

SWOT-analyysi

Lopuksi kävimme teemoitellun haastatteluaineiston läpi SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysin avulla voidaan arvioida organisaation tai ilmiön vahvuuksia (Strengths), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats) päätöksenteon tai kehittämisen tukena (Ghaleb 2024, 557–558; Wehrich 1982). SWOT-analyysin mahdollisia heikkouksia ovat sen subjektiivisuus, yksinkertaistettu jäsentely ja tulkinnanvaraisuus (Ghaleb 2024, 560). Näistä huolimatta se on helppokäyttöinen ja joustava työkalu tärkeiden asioiden esille nostamisessa ja jäsentelyn helpottamisessa (Ghaleb 2024, 560–562).

TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää nykyisten ja tulevien perheyrityksien ajatuksia ja kokemuksia omasta ja työntekijöidensä hyvinvoinnista yrityksessään. Haastatteluun osallistuivat kaksi nykyistä omistajaa sekä yksi työntekijänäkökulmaa edustava perheenjäsen, joka on yrityksen tuleva omistaja. Haastattelutilanteessa haastateltavat puhuivat vapaasti ja avoimesti keskenään ja haastateltavien vuorovaikutuksesta kävi ilmeiseksi, että kyseessä oli toisilleen

tutut perheenjäsenet, joiden välillä vallitsee luottamus, lojaalius, yhteinen arvopohja ja matala hierarkia.

Seuraavissa alaluvuissa tulokset esitellään aineistoanalyysistä nousseine teemoineen kehittämistehtävän kysymyksenasettelun mukaisesti. Työhyvinvoinnin nykytilan (kysymys 1) keskeiseksi teemaksi nousi *työhyvinvoinnin henkilökohtainen kokemus*. Merkittävien työhyvinvointiin nyt ja tulevaisuudessa vaikuttavien tekijöiden (kysymys 2) teemoiksi nousivat *työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen, pienen yrityksen edut ja haitat, perheyriksen edut ja haitat, työn tekemisen mallit, johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemisessa ja sukupolvenvaihdoksen vaikutus työhyvinvointiin*. Työhyvinvoinnin kehittäminen muutosjohtamisen avulla sukupolvenvaihdoksen lähestyessä ja tulevaisuudessa (kysymys 3) koostui teemoista *johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemisessa, sukupolvenvaihdoksen vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen tulevaisuus*. Neljäntenä esitellään tulokset yhteen vetävä SWOT-analyysi.

Työhyvinvoinnin nykytilanne

Keskeiseksi työhyvinvoinnin nykytilanteen teemaksi nousi työhyvinvoinnin henkilökohtainen kokemus (taulukko 2). Työhyvinvoinnin kokemuksesta ja nykytilasta haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että töissä viihtyminen, hyvä henkilökemia ja lomien sekä vapaapäivien vapaa valitseminen ovat merkittävimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia asioita.

Taulukko 2. Haastatteluaineistossa nousseiden, työhyvinvoinnin nykytilaan liittyvien sisältöjen teemoittelu

Haastattelusta noussutta	Keskeiset teemat	Tutkimuskysymys
Kohtalaisen hyvä (työhyvinvointi), viihtyminen töissä, hyvät henkilökemiat, pekkaspäivistä tykätään, joustavuus työjärjestelyissä	Työhyvinvoinnin henkilökohtainen kokemus	1. Työhyvinvoinnin nykytila

Vastaajien mukaan työhyvinvointi on ollut ”kohtalaisen hyvä”, sillä henkilöstö on tehnyt lähes koko työelämän pituisen uran yrityksessä ja lähtenyt ”melkein vain eläkkeelle”. Töissä viihtymiseen liittyy tilojen siisteys ja järjestys ja etätöiden

tekemiseen hyvä toimistotila kotona. Pekkaspäivät eli ylimääräiset palkalliset vapaapäivät olivat erityisesti työntekijäedustajan mieleen. Työnantajat huomauttivat, etteivät pekkaspäivät edistä yritystoimintaa, mutta totesivat myös, että työntekijät tekevät yli kahdeksan tunnin työpäiviä.

Merkittävät työhyvinvointiin nyt ja tulevaisuudessa vaikuttavat tekijät

Aineistosta, joka käsitteli työhyvinvointiin nyt ja tulevaisuudessa vaikuttavia keskeisiä tekijöitä, tunnistettiin seuraavat teemat: työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen, pienen yrityksen edut ja haitat, perheyriyksen edut ja haitat, työn tekemisen mallit, johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemisessa ja sukupolvenvaihdoksen vaikutus työhyvinvointiin (taulukko 3).

Taulukko 3. Haastatteluaaineistossa nousseiden, merkittäviksi työhyvinvointiin nyt ja tulevaisuudessa vaikuttaviin tekijöihin liittyvien sisältöjen teemoittelu

Haastattelusta noussutta	Keskeiset teemat	Tutkimuskysymys
Oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu, keskusteluyhteyden avoimuus, asioista sopiminen, työterveyshuolto, lomista ja vapaapäivistä sopiminen	Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen	2. Merkittävät työhyvinvointiin nyt ja tulevaisuudessa vaikuttavat tekijät
Joustavuus ja matala hierarkia, resurssien rajallisuus, herkkyys esim. suhdannemuutoksille	Pienen yrityksen edut ja haitat	
Etätyö, joustavat työajat molempiin suuntiin, korkea työmoraali, asiakassuhteiden vaaliminen, ylimääräiset tapahtumat jakavat mielipiteitä	Työn tekemisen mallit	
Avoin keskustelukulttuuri, sopiminen, työyhteisö kuin perhe, yhteenkuuluvuuden tunne	Perheyriyksen edut ja haitat	
Esimerkkinä toimiminen, jämäkkä ja puuttuva ote puuttuu	Johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemisessa	
Sukupolvenvaihdoksessa muut asiat vaativat enemmän huomiota kuin työhyvinvointi, firman koko vaikuttaa työhyvinvointiin	Sukupolvenvaihdoksen vaikutus työhyvinvointiin	

Yrittäjät nostivat haastattelussa tärkeimmiksi arvoikseen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisen kohtelun. Yrittäjät kertoivat ottavansa huomioon työntekijöiden mielipiteet ja kuuntelevan heidän vastauksiaan. Vastaajat toteavat, että ”aina tulee vääntöä, kuten kaikissa perheyriyksissä”, mutta keskustelun luonne on avoimempi, kun kaikki tuntevat toisensa eikä tarvitse jännittää erimielisyyksiäkään.

Kun henkilöstöä on vähän, asioista voidaan sopia ja päättää nopeasti. Joustavuus näkyy yrityksessä siinä, että lomien ja vapaapäivien ajankohdan voi valita melko vapaasti, kunhan se ei mene päällekkäin jonkun toisen loman kanssa. Työajan rajaaminen onnistuu hyvin, vaikka välillä kaikki joutuvatkin tekemään töitä työajan ulkopuolella. Asiakassuhteiden vaaliminen näkyy työajassa joustamisessa esimerkiksi tilanteissa, joissa asiakas ilmoittaa olevansa matkalla, mutta ei aivan ehdi ennen sulkemisaikaa paikalle. Välillä asiakkaita neuvotaan myös viikonloppuisin.

Yritys on yrittänyt järjestää yhteisiä tapahtumia, mutta kaikki eivät ole olleet niistä innoissaan. Yhteisiä tapahtumia, kuten pikkujouluja ei ole muutamaan vuoteen järjestetty. Työntekijöillä on keskenään pitkät välimatkat ja pitkien työpäivien jälkeen ei ole mielekästä jatkaa päivää epävirallisella toiminnalla. Haastateltavat olivat eri mieltä ylimääräisten tapahtumien mielekkyydestä. Mikäli yritys on järjestänyt tapahtumia, niihin on kutsuttu kaikkien perheet mukaan, mikä yrittäjien mukaan lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisö on vastaajien mukaan kuin perhe, jossa myös työntekijöiden perheenjäsenet tunnetaan.

Yritys järjestää työntekijöille pakollisen työterveyshuollon, joka sisältää myös psykologin palvelut. Vastaajien mukaan yrityksessä vallitsee korkea työmoraali, mitä tukee vähäiset sairauspoissaolopäivät (1–2 päivää) vuodessa.

Työhyvinvoinnin johtamisessa omistajilla oli eriäviä mielipiteitä, jotka korostuivat edellisen johtajan toimintaa muistellessa. Johtaja luotti esimerkillä johtamiseen, sillä asioiden sanallinen ilmaisu ei aina ole välttämättä luontevaa, mutta samalla nähtiin tarvetta myös jäməkämmälle ja tarvittaessa puuttuvammalle otteelle.

Työhyvinvoinnin kehittäminen muutosjohtamisen avulla sukupolvenvaihdoksen lähestyessä ja tulevaisuudessa

Keskeisiksi työhyvinvoinnin kehittämisen teemoiksi nousivat johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemisessa, sukupolvenvaihdoksen vaikutus työhyvinvointiin ja yrityksen tulevaisuus (taulukko 4). Vastaajat ovat yksimielisiä siitä, ettei sukupolvenvaihdoksella nähdä olevan merkittävää vaikutusta työhyvinvointiin. Muut asiat vaativat sukupolvenvaihdoksessa enemmän huomiota kuin työhyvinvointi. Yksi haastatelluista mainitsi firman koon vaikuttavan työhyvinvointiin. Edellisessä sukupolvenvaihdoksessa ”homma jatkui siitä mihin se [edellisen yrittäjän] osalta jäi”. Haastattelun perusteella yrityksessä ollaan tietoisia, että sukupolvenvaihdos on edessä ja mitä se jatkajalta vaatisi, mutta tarkkaa suunnitelmaa sille ei ole. Monet tai lähes kaikki nykyiset työntekijät tai yhteistyökumppanit ovat jäämässä eläkkeelle samoihin aikoihin edessä olevan sukupolvenvaihdoksen kanssa. Se tarkoittaa jatkajalle uusien työtehtävien lisäksi työntekijöiden rekrytointia ja toimeksiantajien hankintaa.

Taulukko 4. Haastatteluaineistossa nousseiden, työhyvinvoinnin kehittämiseen muutosjohtamisen avulla liittyvien sisältöjen teemoittelu

Haastattelusta noussutta	Keskeiset teemat	Tutkimuskysymys
Tietoisuus siitä, mitä sukupolvenvaihdos vaatii, tulevan toimitusjohtajan perehdyttäminen nykyisen toimesta, suunnitelman puuttuminen	Johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemisessa	3. Työhyvinvoinnin kehittäminen muutosjohtamisen avulla
Johtajuuden siirtyminen, uudelle johtajalle uudet työtehtävät ja rekrytointi	Sukupolvenvaihdoksen vaikutus työhyvinvointiin	
Tahtotila yritystoiminnan jatkamiselle, tarve uusille työntekijöille, ei tarkkaa työhyvinvoinnin suunnitelmaa tulevaisuuteen, rekrytoinnin kohdistaminen ammattikouluihin, uusien työntekijöiden sitouttaminen haastavaa	Yrityksen tulevaisuus	

Haastateltavat pohtivat, että sitoutuneen työvoiman saaminen voi olla haastavaa ja rekrytointi tulisi kohdistaa suoraan esimerkiksi asentajakoulutuksen saaneille ammattikoululaisille, joista voisi aikanaan kasvaa osa yhteisöä.

Tutkimustuloksista koottu SWOT-analyysi ja huonetaulun laadinta

Analyysin viimeisessä vaiheessa laadittiin aineiston pohjalta SWOT-analyysi tiivistämällä aikaisemmin teemoitellut ja keskeisiksi tunnistetut havainnot nelikenttämällin mukaisesti (taulukko 5). Vahvuuksiin koottiin ilmiöt, jotka tukevat yrityksen toimintaa ja työhyvinvointia, kuten pitkäaikainen henkilöstö, vahva perheyhteisö ja joustavat työjärjestelyt. Heikkouksiin sisällytettiin haasteet, kuten puutteet sukupolvenvaihdoksen suunnittelussa ja työhyvinvoinnin seurannassa. Mahdollisuudet muodostuivat muun muassa nuorten rekrytoinnin kehittämisestä ja yhteisöllisyyden hyödyntämisestä kilpailuetuna, kun taas uhkiksi nostettiin taloudellisen toimintaympäristön epävarmuus, hiljaisen tiedon katoaminen ja uusien työntekijöiden sitouttamiseen liittyvät riskit.

Taulukko 5. Tutkimustulosten mukaan koottu SWOT-analyysi yhteistyöyrityksen työhyvinvointiin liittyvistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista sukupolvenvaihdokseen valmistauduttaessa.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none">• Pitkäaikainen henkilöstö, alhainen vaihtuvuus• Perheyhteisö, vahvat henkilökemiat• Mahdollisuus joustoon ja työajan hallintaan• Matala hierarkia ja keskusteleva kulttuuri	<ul style="list-style-type: none">• Ei säännöllisiä työhyvinvointikeskusteluja• Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu puutteellista tai kesken, jatkajan perehdytys kesken• Epäselvyys uusien työntekijöiden saatavuudessa
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none">• Nuorten rekrytointi ja kouluysteistyö• Työhyvinvoinnin viestiminen kilpailuetuna• Yhteisöllisyyden hyödyntäminen rekrytoinnissa• Muutosjohtamisen kehittäminen sukupolvenvaihdoksessa• (Perheyrytyksessä jatkaja valikoituu sukulaisuussuhteen perusteella)	<ul style="list-style-type: none">• Eläkkeelle jäävien korvaaminen vaarassa viivästyä• Rakennusala taloustilanteen muutoksille erityisen altis• Nuoret eivät välttämättä halua samankaltaista pitkää työsuhdetta, sitoutumista• Riski hiljaisen tiedon menettämisessä• (Perheyrytyksessä jatkaja valikoituu sukulaisuussuhteen perusteella)

Alt Taulukko 5. Taulukko on nelikenttämalli, joissa vasemmalla ylhäällä on lueteltu tutkimustulosten mukaan koottu yhteistyöyrityksen työhyvinvointiin liittyvät vahvuudet, oikealla ylhäällä heikkoudet, vasemmalla alhaalla mahdollisuudet ja oikealla alhaalla uhat.

Yritykselle tehty konkreettinen työhyvinvoinnin tukemisen malli eli huoneentaulu (liite 4) koostuu yhteistyöyrityksen nykyisistä vahvuuksista ja arvoista, tärkeimmistä keinoista ylläpitää hyvää nykytilaa sekä muistutuksia siitä, mitä tulisi ottaa huomioon yrityksen tulevaisuudessa työhyvinvointiin liittyen. Sisältöön nostettiin positiiviseen muotoon muutettuja huomioita SWOT-analyysin heikkouksista ja uhista, ja myös vahvuuksia ja mahdollisuuksia, joita tunnistimme toimeksiantajan työhyvinvoinnin nykytilasta. Malli muotoiltiin huoneentauluksi vastaamaan yhteistyöyrityksemme tarpeita, mutta sisältö on muokattavissa muillekin perheomisteisille mikroyrityksille.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, miten työhyvinvointi huomioidaan perheomisteisessa mikroyrityksessä, mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita yrityksen henkilöstö pitää merkittävinä nyt ja tulevaisuudessa, ja sen tavoitteena oli laatia yleistettävissä oleva malli työhyvinvoinnin tukemisesta sukupolvenvaihdokseen valmistauduttaessa. Fenomenologisen lähestymistavan avulla saatiin esiin haastateltavien kokemuksia, joiden kautta hahmottui sekä työhyvinvoinnin vahvuuksia että kehittämistarpeita. Tulokset syntyivät systemaattisella analyysillä, jossa haastattelussa esille nousseista kokemuksista edettiin teemoihin ja SWOT-analyysiin ja tulosten ja tutkimustiedon vuoropuhelun kautta opinnäytetyössä luotuun Työhyvinvoinnin tukemisen malliin (liite 4).

Tulokset osoittivat, että yrityksessä työhyvinvointia ylläpitävät ennen kaikkea luottamuksellinen ja joustava perheyrittäjäskulttuuri ja näiden tekijöiden mahdollistamat pitkäaikaiset työsuhteet. Tämä on linjassa Harneyn ja Nolanin (2022, 87–109) sekä Leskelän, Hassisen ja Tammisen (2023, 14–21) näkemysten kanssa, joiden mukaan luottamuksellinen työskulttuuri tukee työhön sitoutumista ja psykologisen turvallisuuden kokemusta, joka vuorostaan on yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä (APA 2024, 2, 3).

Vastaajat tunnistivat myös haasteita, jotka liittyvät sukupolvenvaihdoksen suunnittelun puutteisiin, uusien työntekijöiden rekrytointiin ja monipaikkaisesti toimivan työyhteisön toimintaan. Nämä havainnot heijastelevat Liuhamon (2015,

41–44) ja Savolaisen (2013, 19–24) tutkimuksia perheyritysten haavoittuvuudesta muutostilanteessa. Suunnitelman puuttuminen ja luottamus siihen, että asiat menevät hyvin liittyvät kokemuksiin yrityksen ensimmäisestä sukupolvenvaihdoksesta. Haastateltavat kuvailivat sen sujuneen jouhevasti ja omalla painollaan. Nykyinen toimitusjohtaja kertoi, että voisi olla jo eläkkeellä, mutta jatkaa edelleen työssä. Yhdessä nämä seikat viittaavat siihen, että toisessa sukupolvenvaihdoksessa asiat ovat eri lailla kuin ensimmäisessä. Tulokset vahvistivat ennakkokäsityksiämme siitä, että pienissä yrityksissä talouden ja muiden asioiden turvaaminen on tärkeämpää kuin yrityskulttuurin tai työhyvinvoinnin tukeminen myös sukupolvenvaihdostilanteissa. Omistajien vähäinen valmistautuminen tulevaisuuteen yllätti.

Monipaikkaisen työn tiedetään olevan haaste yhteisöllisyyden kokemukselle (Työterveyslaitos 2025; Alasoini ym.2024; Ferrera ym. 2022, 295–323), mikä tuli ilmi myös kehittämistyön aineistossa. Yhteiset tapaamiset eivät kiinnostaneet kaikkia. Tämä korostaa johtamisen merkitystä. Tarvitaan selkeitä keinoja, joilla vahvistetaan vuorovaikutusta ja osallisuutta myös silloin, kun työtä tehdään eri toimipisteissä. (Työterveyslaitos 2025; Alasoini ym.2024; Ferrera ym. 2022, 295–323.) Yrityksen nykytilanteessa, kun henkilöstö on viettänyt vapaa-aikaansa kuin laajennettuna perheenä jo monta vuotta ennen kuin työpaikan yhteisölliset tapahtumat loppuivat, on ymmärrettävää, ettei niiden arvoa enää nähdä samalla tavalla. Yrityksessä tulisi pohtia, mitä keinoja yhteisöllisyyden tukemiseen käytetään jatkossa, kun työntekijät ovat uusia ja luottamusta aletaan rakentaa alusta.

Työhyvinvoinnin tukeminen sukupolvenvaihdoksessa edellyttää muutosjohtamista, jossa korostuu avoin viestintä ja henkilöstön osallistaminen (Phillips & Klein 2023, 189–197; Korhonen ja Bergman 2019, 44–52). Haastateltavat korostivat johdon ja työntekijöiden välisen avoimen keskustelun ja joustavan sopimisen merkitystä. Rekrytointien, esimerkiksi nuorten sitouttamisen kautta, nähtiin olevan keskeistä yrityksen tulevaisuuden kannalta, mikä vastaa Coetzerin, Wallon ja Kochin (2019) havaintoja oppimista tukevan johtamisen merkityksestä mikroyrityksissä. Yrityksessä tunnistettiin onnistuneen rekrytointien merkitys pienyritykselle, joka on havaittu tutkimuksissa

sekä resurssien kulutuksen (Cardon & Stevens 2004, 295–323) että yrityksen jatkuvuuden ja kilpailukyvyn säilymisen kautta (Barrett & Mayson 2007, 312, 313; Cahyadi ym. 2022, 5–10).

Koska haastattelimme vain perheyrityksen omistajajäseniä (nykyisiä ja tulevia), jäivät perheyrityksessä työskentelevien ei-perheenjäsenten näkemykset työhyvinvoinnista puuttumaan. Heidän haastattelemisensa olisi voinut tuoda erilaisen, arvokkaan näkökulman aiheeseen. Tarkoituksena oli kerätä näitä kokemuksia sähköisessä kyselyssä. Kyselyyn ei kuitenkaan saatu riittävästi vastauksia mahdollisesti siksi, että vastausaika kohdistui henkilöstön loma-ajoille. Kyselyn vastaamisaikaa pidennettiin. Lopulta ylimääräisiin ja suunnittelelmattomiin haastatteluihin ei ollut enää opinnäytetyön puitteissa aikaa.

Tulosten hyödynnettävyys on merkittävä yhteistyöyritykselle ja myös muille pienille perheyrityksille, jotka pohtivat tulevaisuuttaan ja mahdollista sukupolvenvaihdosta. Opinnäytetyössä kehitetty työhyvinvoinnin tukemisen malli yhdistää työssä esiin nousseet vahvuudet ja haasteet konkreettisiksi toimenpiteiksi: työhyvinvoinnin johtaminen, avoin vuoropuhelu luottamuksen ylläpitämiseksi, suunnitelmallinen sukupolvenvaihdos ja rekrytointi ja monipaikkaisen työn käytäntöjen kehittäminen. Työhyvinvoinnin tukeminen sukupolvenvaihdoksessa edellyttää perheyrityskulttuurin vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, mutta samalla niiden rinnalle tarvitaan systemaattisia ja suunnitelmallisia käytäntöjä sekä ihmisten että asioiden johtamiseen. Näin varmistetaan, että luottamukseen perustuva perintö säilyy, mutta ei jää yksinään kannattelemaan yrityksen tulevaisuutta ja työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvää kilpailukykyä. (Harney & Nolan 2022, 87–109.)

Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja toistettavuus

Aineisto kerättiin suoraan niiltä henkilöiltä, joita tutkimus koskee, mikä vahvistaa tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia. Validiteetilla viitataan siihen, kuinka hyvin tutkimus mittaa ja kuvaa juuri sitä ilmiötä, mitä sen on tarkoitus tutkia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 66). Fenomenologinen lähestymistapa tukee ilmiön ymmärtämistä haastateltavien kokemusten kautta, mikä parantaa sisällön

vastaavuutta tutkimuskysymyksiin (Vilka 2021, 172–175). Tässä tutkimuksessa validiteettia rajoittaa se, että aineistossa ei ole mukana muiden kuin perheenjäsenten näkökulmia. Fenomenologiselle tutkimusotteelle on ominaista, että tutkijan omat ennakkokäsitykset sekä havaintojen ja kuullun tulkinta vaikuttavat tutkimusprosessiin. Tämä lähestymistapa pohjautuu kuitenkin teoreettiseen viitekehykseen. (Vilka 2021, 171–173.) Kehittämistyön tulokset asettuvat johdonmukaiseen vuoropuheluun teoriapohjan kanssa.

Luotettavuutta, tutkimuksen toistettavuutta ja johdonmukaisuutta eli reabiliteettia vahvistaa aineistonkeruun ja analyysin systemaattinen kuvaus. Kahden tutkijan osallistuminen vähentää yksittäisen tutkijan vaikutusta tuloksiin ja lisää analyysin tarkkuutta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 19–21). Toisaalta tutkimuksen konteksti, eli pieni perheyryitys, rajaa tutkimuksen toistettavuutta. Laadulliselle tutkimukselle keskeistä on tutkittavan asian syvällinen ymmärtäminen (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 65, 66).

Eettisyyden näkökulmasta kehittämistyössä huomioitiin yrityksen pieni koko ja tunnistettavuuden riski (Liuhamo 2015, 41–44). Vastaajat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastatteluaineisto esitettiin anonymisoituna ja kyselyaineisto hylättiin kokonaan, jotta yksittäisten vastaajien henkilöllisyys ei paljastu. Kerätty ja analysoitu aineisto hävitetään opinnäytetyön julkistamisen jälkeen. Tutkimustilanteen eettisyyden pohdinnan kannalta merkittävää on, että toinen haastattelijoista on sukua haastateltaville. Vaikka hän ei ole osa yritystoimintaa, sukulaisuussuhde on voinut vaikuttaa haastattelutilanteeseen joko luottamusta vahvistavasti tai kriittisiä näkökulmia hillitsevästi (Vilka 2021, 124, 125). Menetelmällistä luotettavuutta vahvisti kahden tutkijan läsnäolo, huolellinen valmistautuminen, puolistrukturoitu haastattelurakenne sekä systemaattinen aineiston litterointi ja analysointi (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 19–21).

Opinnäytetyön merkitys ja jatkokehittämisaieheet

Suomalaisten mikroperheyrytysten työhyvinvoinnista löytyy vain vähän aikaisempaa tutkimusta. Tämän opinnäytetyön merkitys liittyy sen tuottamaan uuteen tietoon perheomisteisen mikroyrityksen työhyvinvoinnin vahvuuksista ja

haasteista ja työhyvinvoinnin kokemuksiin vaikuttavista seikoista. Tulosten avulla yhteistyöyritys voi saada arvokasta ymmärrystä siitä, mitkä asiat työhyvinvoinnin johtamisessa vaativat huomiota.

Kehittämistyön keskeisenä tuloksena syntyi työhyvinvoinnin tukemisen malli, joka kokoaa yhteen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Malli tarjoaa konkreettisen työkalun, jota voidaan hyödyntää paitsi toimeksiantajayrityksessä myös muissa vastaavissa pienissä perheyrytyksissä. Sitä voidaan käyttää sukupolvenvaihdoksessa, joka oli yksi kehittämistyön keskeisistä teemoista, mutta malli on sovellettavissa myös laajemmin yritysten tulevaisuutta tarkastellessa.

Tulevaisuuden tutkimus- ja kehittämiskohteita ovat esimerkiksi luodun työhyvinvoinnin tukemisen mallin testaaminen ja sen vaikuttavuuden ja soveltuvuuden arviointi yhteistyöyrityksessä. Johdolle ja muulle henkilöstölle osoitetulla kysely- tai haastattelututkimuksella voitaisiin syventää ymmärtämystä työhyvinvoinnin kokemuksista mallin käytön eri vaiheissa sekä omistajaperheen jäsenten että muiden kokemana. Seurantatutkimuksella voitaisiin selvittää, miten luotu työhyvinvointimalli on tukenut yrityksen toimintaa pitemmällä aikavälillä.

Jatkossa olisi lisäksi kiinnostavaa selvittää, miten malli soveltuisi muiden vastaavien yritysten ja toisaalta muiden toimialojen yritysten työhyvinvoinnin tukemiseen eli miten yleistettävissä ja sovellettavissa malli on ja millaisia muutoksia siihen tarvittaisiin sovellettavuuden lisäämiseksi. Tutkimusta olisi hyödyllistä kohdistaa myös sukupolvenvaihdoksen suunnitelmallisuuden kehittämiseen ja konkreettisten työhyvinvointia sukupolvenvaihdoksessa tukevien toimintamallien muodostamiseen.

Olisi kiinnostavaa lähestyä asiaa myös poikkitieteellisesti, esimerkiksi yhdistämällä yrittäjyyden, taloustieteen ja organisaatiopsykologian näkökulmia. Tämä voisi lisätä ymmärtämystä siitä, miten pienten perheyrytysten työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä liiketoiminnan jatkuvuuden, taloudellisen kestävyuden, henkilöstön psykologisen hyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin näkökulmista. Poikkitieteellinen lähestymistapa lisäisi

mahdollisuuksia rakentaa kokonaisvaltaisempia malleja, jotka huomioivat samanaikaisesti yrityksen taloudelliset tavoitteet ja haasteet sekä työhyvinvoinnin tukemisen.

LÄHTEET

Alasoini, T., Haapakangas, A., Hirvonen, S., Kangas, H., Käsälä, M., Saari, E., Selander, K. & Seppänen, L. 2024. Miksi tulla toimistolle? Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos, 1–62. Viitattu 11.1.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-193-2>.

Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. 2015. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. Viitattu 15.4.2025 <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.

American Psychological Association 2022. Workers appreciate and seek mental health support in the workplace. APA's 2022 Work and Well-being Survey results. Viitattu 11.1.2025 <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support>.

American Psychological Association 2024. Work in America Survey, Psychological Safety in the changing Workplace. Viitattu 11.1.2025 <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2024/2024-work-in-america-report.pdf>

Barret, R. & Mayson, S. 2007. Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14, 307–320. Viitattu 20.12.2024 <https://doi.org/10.1108/14626000710746727>.

Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M., Santati, P., Poór, J. & Szabó, K. 2022. Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economics*, 10, 162, 1–18. Viitattu 20.12.2024 <https://doi.org/10.3390/economies10070162>.

Cardon, M. & Stevens, C. 2004. Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*, 14, 295–323. Viitattu 1.1.2025 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>.

Carvajal, A. L. P., Sanchez, R. D. & Amihan, S. R. 2023. Probing the seven qualities of true leadership: A qualitative investigation of selected experienced and successful leaders in various industries. *International journal of open-access, interdisciplinary and new educational discoveries of ETCOR educational research center (iJOINED ETCOR)*, 2(3), 898-912. Viitattu 27.9.2025 <https://doi.org/10.5281/zenodo.10204881>.

Coetzer, A., Wallo, A. & Koch, K. 2019. The Owner-Manager's Role as Facilitator of Informal Learning in Small Businesses. *Human Resource Development International*, 22 (5), 420–452. Viitattu 20.12.2024 DOI:[10.1080/13678868.2019.1585695](https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1585695).

Davis, J. H., Allen, M. R. & Hayes, H. D. 2010. Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship: Theory*

and Practice, 34(6), 1093–1116. Viitattu 10.1.2025
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>.

Elo-Pärssinen, K. & Heinonen, J. 2019. Uudistuva perheyrittäjä: Perhe, omistajuus ja liiketoiminta. Helsinki: Alma Talent.

Euroopan komissio 2003. Komission suositus, annettu 6 päivänä toukokuuta 2003, mikroyritysten sekä pienten ja keski suurten yritysten määritelmästä (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti) (tiedoksiannettu numerolla K (2003) 1422). Viitattu 7.1.2025 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=celex:32003H0361>.

Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I. & Benevene, P. 2022. Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(19), 295–323. Viitattu 21.12.2024 <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>.

Ghaleb, B. D. S. 2024. The importance of using SWOT analysis in business success. International Journal of Asian Business and Management, 3(4), 557–564. Viitattu 11.5.2025 <https://doi.org/10.55927/ijabm.v3i4.10857>.

Hautala, T. 2006. Osaamisen ja johtamisen siirto ravitsemusalan perheyrittäjien sukupolvenvaihdoksessa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Universitas Waseanis 2006. Viitattu 10.1.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:952-476-138-6>.

Harney, B. & Nolan, C. 2022. Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises. Teoksessa The Palgrave Handbook of Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises, 87–109. Viitattu 8.1.2025 <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-779-420221010>.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Helsinki: Alma Talent.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Kelemen, T. K., Matthews, S. H. & Breevaart, K. 2020. Leading day-to-day: A review of the daily causes and consequences of leadership behaviors. The Leadership Quarterly, 31(1), 101344. Viitattu 12.2.2025 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101344>.

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

Kaltainen, J., Hakanen, J. & Suutala, S. 2024. Miten Suomi voi? Tutkimuskoosteet: Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä. 30.5.2024. Työterveyslaitos, Helsinki. Viitattu 27.2.2025 <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Liuhamo M. 2015. Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi: esitutkimuksen raportti. Työterveyslaitos, Helsinki. Viitattu 10.1.2025
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126947/KOKO_Pienyritysten%20kehitt%c3%a4minen%20ja%20ty%c3%b6hyvinvointi_uusi.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Lepisto, D. A. & Pratt, M. G. 2017. Meaningful work as realization and justification toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review* 7, 99–121. Viitattu 21.12.2024 <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>.

Leskelä, M., Hassinen, M. & Tamminen, S. 2023. Kasva kuin perheyritys – tutkimus perheyritysten kasvumotivaatiosta ja identiteetistä. Perheyritysten liitto. Viitattu 20.12.2024
https://issuu.com/perheyritys/docs/pl_mittelstand_2023_web Verkojulkaisu.

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R. & Martinko, M. J. 2017. Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965. Viitattu 8.2.2025
<https://doi.org/10.1177/0149206315573997>

Martela, F. & Pessi, A. 2018. Significant work is about self-realization and broader purpose: defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 29, 363–374. Viitattu 8.1.2025
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>.

Mazzetti, G. & Schaufeli, W.B. 2022. The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *Plos One* 17(6). Viitattu 20.12.2024 <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>.

Nurmi, H.-M. 2021. Toimitusjohtaja – Johda ja ajattele kuin menestyvä toimitusjohtaja. Helsinki: Kauppakamari.

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

Pajic, S., Buengeler, C., Den Hartog, D. N. & Boer, D. 2021. The moderating role of employee socioeconomic status in the relationship between leadership and well-being: A meta-analysis and representative survey. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 537–563. Viitattu 8.1.2025
<https://doi.org/10.1037/ocp0000309>.

Perheyritysten liitto 2023. Sukupolvenvaihdos – rohkeutta ja avoimuutta keskusteluun. Opas. Viitattu 9.1.2025
https://issuu.com/perheyritys/docs/pl_spv_2023_web?fr=xKAE9_zU1NQ.

Phillips, J. & Klein, J.D. 2023. Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends* 67(1), 189–197. Viitattu 24.4.2025 <https://doi:10.1007/s11528-022-00775-0>.

Rauch, A. & Frese, M. 2007. Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. Viitattu 10.1.2025
<https://doi.org/10.1080/13594320701595438>.

Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen M. (toim.) 2011. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Saridakis, G., Torres, R. M. & Johnstone, S. 2013. Do human resource practices enhance organizational commitment in SMEs with low employee satisfaction? *British Journal of Management*, 24, 445–458. Viitattu 9.1.2025
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00814.x>.

Savolainen, S. 2013 Työntekijöiden luottamuksen muutokset perheyriyksen sukupolvenvaihdoksessa. Working paper / University of Jyväskylä, School of Business and Economics. Viitattu 10.1.2025 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5073-6>.

Siakas, K., Naaranoja, M., Vlachakis, S. & Siakas, E. 2014. Family Businesses in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis. *Procedia economics and finance*, 9, 331–341. Viitattu 9.1.2025
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00034-3).

Sonnentag, S. 2018. The recovery paradox: Portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*. Volume 38, 169–185. Viitattu 14.4.2025
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>.

Sonnentag, S., Tay, L. & Neshor Shoshan, H. 2023. A Review on Health and Well-Being at Work: More than Stressors and Strains. *Personnel Psychology*, 76 (6). Viitattu 20.4.2025 <https://doi.org/10.1111/peps.12572>.

Suomen Asiakastieto Oy 2025. Yritykset. Toimeksiantaja. Viitattu 7.1.2025
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/?lang=fi>.

Tilastokeskus 2025. Käsitteet. Viitattu 5.1.2025
<https://stat.fi/meta/kas/index.html>.

Tourunen, K. 2009. Perheyriykset kansantalouden resurssina: keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000–2005. Jyväskylä, University of Jyväskylä printing house, 2009, 1–174. Viitattu 10.1.2025
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/19484/9789513934705.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Työterveyslaitos 2025. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 10.1.2025 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Työturvallisuuskeskus 2025. Monipaikkainen työ. Viitattu 10.1.2025
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/monipaikkainen-tyo/>.

Toimeksiantajayrityksen omistajan haastattelu. 2024. Toimeksiantajayritys.
12.10.2024

Van Wingerden, J. & Van der Stoep, J. 2018. The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *Plos One* 13(6), 1–11. Viitattu 21.12.2024
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>.

Viertiö, S., Kiviruusu, O., Piirtola, M., Kaprio, K., Korhonen, T., Marttunen, M. & Suvisaari J. 2021. Factors contributing to psychological distress in the working population, with a special reference to gender difference. *BMC Public Health* 21, 611. Viitattu 6.1.2025 <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10560-y>.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. & Abele, A. E. 2011. Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522–545. Viitattu 12.1.2025
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x>.

Toimeksiantajayrityksen verkkosivut 2024. Etusivu. Viitattu 7.1.2025 (salattu).

Quaquebeke, N. V. & Gerpott, F. H. 2023. The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. *Journal of leadership & organizational studies*, 30(3), 265–275. Viitattu 7.1.2025 <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>.

Weichrich, H. 1982. The TOWS-matrix- A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15 (2), 54-66. Viitattu 2.11.2025 [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0).

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun teemat ja haastattelukysymykset omistajaperheelle

Liite 2. Koko henkilöstölle suunnatun Webropol-kyselyn saatekirje

Liite 3. Koko henkilöstölle suunnatun Webropol-kyselyn kysymykset

Liite 4. Konkreettinen työhyvinvoinnin tukemisen malli, huoneentaulu

Liite 1. Teemahaastattelun teemat ja haastattelukysymykset omistajaperheelle

1. Työhyvinvoinnin kokemus ja nykytila
 - Mitä työhyvinvoinnista tulee mieleen?
 - Millä tavalla pidätte itse huolta omasta työhyvinvoinnistanne?
 - Millä tavalla Toimeksiantaja huolehtii työntekijöidensä työhyvinvoinnista tällä hetkellä?
 - Mitkä ovat mielestänne tärkeimpiä työhyvinvointia tukevia käytäntöjä tai toimenpiteitä yrityksessänne?

2. Johtamisen keinot työhyvinvoinnin tukemiseen
 - Millä tavoilla johtaja voi mielestänne tukea työhyvinvointia?
 - Työntekijät ovat viihtyneet palveluksessanne kauan. Minkä ajattelette olevan suurin syy tähän?
 - Millä tavalla työntekijät osallistuvat työhyvinvointiinsa liittyviin keskusteluihin?

3. Sukupolvenvaihdoksen vaikutus työhyvinvointiin
 - Miten sukupolvenvaihdos vaikuttaa omaan koettuun työhyvinvointiinne?
 - Miten ajattelette SPV:n vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin?
 - Minkälaisia asioita SPV:n yhteydessä tulee erityisesti ottaa huomioon (liittyen työhyvinvointiin)?

4. Työhyvinvointi tulevaisuudessa
 - Millaisia asioita olisi mielestänne tärkeää ottaa huomioon työhyvinvointiin liittyen tulevaisuudessa?

Liite 2. Koko henkilöstölle suunnatun Webropol-kyselyn saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Tämä saatekirje ja Webropol-kyselylomake ovat osa Lapin ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) opinnäytetyötä, jonka aiheena on *Katse tulevaisuuteen perinteitä kunnioittaen – perheyrittäjien työhyvinvoinnin kehittäminen*. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Toimeksiantajan kanssa.

Kyselyn tavoitteena on selvittää, millaisena henkilöstö kokee työhyvinvoinnin nykytilan, miten johtaminen tukee hyvinvointia sekä millaisia kehittämistarpeita tulevaisuudessa nähdään – erityisesti sukupolvenvaihdokseen liittyen. Tuloksia hyödynnetään työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämiseksi Toimeksiantajayrityksessä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja anonymia. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa lopullisesta opinnäytetyöstä. Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi siihen, että vastauksiasi voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. Kaikki tiedot säilytetään turvallisesti ja hävitetään asianmukaisesti työn valmistuttua.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia ja vastaamisaikaa on 16.6.2025 saakka. Kyselyn voi tallentaa keskenään ja jatkaa myöhemmin. Toivomme, että vastaat mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti – kysymyksiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Vastauksissasi voit tuoda vapaasti esiin myös muita sinulle tärkeitä työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia, vaikka ne eivät liittyisi kysyttyihin asioihin. Jokainen vastaus on arvokas ja auttaa meitä ymmärtämään henkilöstön kokemuksia ja tarpeita paremmin.

Linkki kyselyyn:

Kiitämme lämpimästi ajastasi ja panoksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Eleonora Barco

Noora Rouvinen-Lagerström

Lapin ammattikorkeakoulu, YAMK-opiskelijat

Liite 3 1(2). Koko henkilöstölle suunnatun Webropol-kyselyn kysymykset

TYÖSSÄOLO (SIVU 1)

1. Miten pitkään olet ollut Toimeksiantajayrityksessä töissä? Suljettu kysymys, yksi vastausvaihtoehto.
 - Alle 10 vuotta
 - 10–20 vuotta
 - Yli 20 vuotta
2. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että olet pysynyt Toimeksiantajan palveluksessa? Avoin kysymys.
3. Kuinka todennäköisesti suosittelisit työpaikkaasi ystäville/tuttaville? Suljettu kysymys, asteikko 0-10, 0=En lainkaan todennäköisesti, 10=Erittäin todennäköisesti

NYKYTILA (SIVU 2)

4. *Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia työssä. Työhyvinvointiin liitettyjä asioita ovat muun muassa turvallinen työympäristö, terveys, sopiva työkuormitus, työn mielekkyys, mahdollisuus vaikuttaa, mahdollisuus kehittyä ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Jokainen kokee työhyvinvoinnin kuitenkin yksilöllisesti. Mieti asiaa omalta kannaltasi ja vastaa omin sanoin.*

Mikä ovat sinulle merkittäviä työhyvinvointiin liittyviä asioita? Asia voi liittyä työhön tai vapaa-aikaan. Avoin kysymys.

5. *Työhyvinvointia tukevilla käytännöillä varmistetaan työntekijöiden fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen turvallisuus, terveys ja hyvinvointi (lähde: Sosiaali- ja terveysministeriö 2025). Tällaisia käytäntöjä voi olla esimerkiksi työterveyspalvelut, työsuhde-edut, erilaiset työhyvinvointia tukevat työpaikan sopimukset ja kouluttautumisen ja työssä kehittymisen mahdollisuudet.*

Mitä työhyvinvointia ylläpitäviä käytäntöjä tunnistat Toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä? Avoin kysymys.

6. Minkä arvion antaisit Toimeksiantajan työhyvinvointia tukeville käytännöille tällä hetkellä? Suljettu kysymys, vastausvaihtoehdot numeroasteikolla, yksi vastausvaihtoehto: 1=huonoja tai käytäntöjä ei ole, 2= melko huonoja, 3=ei hyviä eikä huonoja/en osaa sanoa, 4=melko hyviä, 5= erinomaisia

JOHTAMINEN (SIVU 3)

7. Miten tärkeänä pidät yleisesti yrityksen johdon roolia työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä?
Pohdi työnantajan merkitystä työhyvinvoinnin edistämässä yleisesti työelämässä, ei vain omalla työpaikalla.
Suljettu kysymys, vastausvaihtoehdot numeroasteikolla, yksi vastausvaihtoehto: 1= en ollenkaan tärkeänä, 2=vähän tärkeänä, 3=en osaa sanoa, 4= tärkeänä, 5=erittäin tärkeänä
8. Millä tavoin Toimeksiantajan johto ylläpitää ja edistää työhyvinvointiasi?
Avoin kysymys.

TULEVAISUUS (SIVU 4)

9. *Toimeksiantaja on perheyritys, jossa valmistaudutaan lähivuosina sukupolvenvaihdokseen.* Miten arvioisit sukupolvenvaihdoksen vaikuttavan työhyvinvointiisi? Avoin kysymys
10. Millaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita pidät tärkeänä tulevaisuudessa?
Avoin kysymys.
11. Miten Toimeksiantaja voisi parantaa sinun työhyvinvointiasi? Mitä voisi esimerkiksi tehdä toisin, enemmän tai vähemmän? Avoin kysymys.
12. Jäikö jotain oleellista kysymättä? Tähän voi kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi.
Avoin kysymys, ei pakollinen.

Työhyvinvoinnin tukeminen

JOHTAJAN MUISTILISTA

1 Viihdy!

Pidä työympäristösi siistinä ja järjestyksessä.



2 Työhyvinvoinnin johtaminen

OIKEUDENMUKAISESTI JA AVOIMESTI
Kohtele kaikkia yhdenvertaisesti ja reilusti.

SÄÄNNÖLLISESTI
Varaa aikaa säännöllisille keskusteluille alaitesi kanssa. Seuraa ja arvioi työntekijöiden työhyvinvointia systemaattisesti. Kuuntele ja ota huomioon eriävätkin mielipiteet.

JÄMÄKÄSTI
Puutu epäkohtiin rohkeasti ja jämäkästi. Muista roolisi johtajana.

3 Katso tulevaisuuteen!

SUUNNITTELE
Suunnittele yrityksen tulevaisuutta ja pohdi sukupolvenvaihdoksen vaikutuksia ennakoon.

REKRYTOI
Varaa aikaa rekrytoinnille. Ota nykyiset työntekijät mukaan uuden henkilöstön valintaan.

LUO TOIMIVIA KÄYTÄNTÖJÄ
Pidä yritys elinvoimaisena, ideoi ja kehitä yhdessä henkilöstön kanssa yritystoimintaa. Laatikaa luottamusta ylläpitäviä rakenteita monipaikkaisuus huomioiden.

4

Arvosta alaisiasi
Kiitä ja kehu, kun näet sille aihetta. Jokainen ansaitsee tunnustuksen hyvin tehdystä työstä.

Noudata lakia
Tarkista työntekijöiden ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet ajankohtaisesta lähteestä, esim. Työsuojelu.fi

YRITYKSEN NIMI 2025