

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikka, teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Urpo Huuskonen

UUSOSUUSKUNNAN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tekniikan ylempi AMK -tutkinto / Teknologiaosaamisen johtaminen

HUUSKONEN URPO	Uusosuuskunnan toiminnan kehittäminen
Opinnäytetyö	35 sivua
Työn ohjaaja	Yliopettaja Simo Ollila
Toimeksiantaja	Kymi Development Osuuskunta
Marraskuu 2013	
Avainsanat	Johtaminen, strategia, osuuskunta

Uusosuuskunta on yksi tapa työllistyä projekteihin kuten yrittäjä, mutta säilyttäen työntekijä asema työllisyysturvaan nähden. Tämä edellyttää vähintään seitsemää jäsentä osuuskunnassa. Valtakunnalliset ja alueelliset uusosuuskunnat ottavat jäsenikseen toiminnasta kiinnostuneet henkilöt ja tarjoavat palveluitaan. Tämä opinnäytetyö keskittyy Kymi Development osuuskunnan toiminnan kehittämiseen ylempien ammattikorkeakouluopintojeni yhteydessä.

Tässä työssä olen käyttänyt teoriapohdintaan strategisen johtamisen oppikirjaa ja Turun yliopiston ”Competence Management and Learning Networks – Tuotannosta tietoon” tutkimushankeen tuloksia. Kokeellisessa osassa toteutin kyselyn. Tällä kyselyllä pyrin tutkimaan toiminnan nykytilaa ja toisaalta esitettyjen väittämien merkitystä osuuskunnan tulevaisuudelle. Tavoitetilä olisi että kaikki merkittävät asiat ovat hyvin hoidettuja.

Tuloksia analysoin edellä kuvatun merkitys- ja nykytila vertailun pohjalta. Yhteenvedon kohdassa 7 tarkastelen näiden havaintojen soveltuvuutta liiketoimintasuunnitelman päivitykseen. Työjärjestys on yhteisen strategian laadinta, jossa on huomioitu jäsenten tavoitteet. Tämä työn jälkeen voimme päivittää liiketoimintasuunnitelman vuosille 2014 -2016.

Johtopäätöksissä esitän tutkimuksen tuloksista johdettuja toimenpide-ehdotuksia, joilla havaittuihin heikkouksiin voidaan puuttua. Lopuksi pohdin kokemuksiamme uusosuuskunnan perustamisesta ja havaintojamme sen alkutaipaleelta.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Technology Master's Degree / Management of Technology

URPO HUUSKONEN	The new cooperative development activities
Master's Thesis	35 pages
Supervisor	Simo Ollila, Principal Lecturer
Commissioned by	Kymi Development Osuuskunta
November 2013	
Keywords	The business, strategy, co-operative

A new co-operatives is a way for employment in projects as an entrepreneur, but maintaining one's position as an employee in relation to employment benefits. There requires yet has to be a minimum of seven members in a co-operatives. National and regional admit as a member to interested persons and offer their services. This thesis focuses on Kymi Development Cooperative's development as a part my studies.

In this work I have used the theory of reflection on the strategic management textbook and the "Competence Management and Learning Networks - knowledge production" research project results of the University of Turku. I carried out the experimental part as a enquiry. In his enquiry I examine the functioning of the co-operative and on the other hand the importance of statements presented on the future of the cooperative. Target status would be that all significant issues are well looked after.

The results have been analyses based on the meaning described above, and the current state of comparison. In the summary, in section 7, I examine the suitability of these observations in updating the business plan. The charter is a common strategy formulation, which takes into account the objectives of the members. After this work we can update the business plan for the period 2014 - 2016

The conclusions are derived from the results of the study as proposals to measures to improve the weak points. Finally, I think over our experiences in establishing this new co-operative and our observations during its early phase.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TYÖN TAVOITTEET	11
3	TEOREETTINEN TAUSTA	11
	3.1 Strateginen johtaminen	13
	3.2 Tiedon ja osaamisen johtaminen	13
4	KÄYTETYT MENETELMÄT	15
	4.1 Kyselytutkimusten rakenne ja toteutustapa	15
	4.2 Analyysi	16
5	TYÖN TOTEUTUKSEN VAIHEET	16
6	SELVITYKSEN TULOKSET	17
	6.1 Johtaminen	18
	6.2 Strateginen suunnittelu	20
	6.3 Asiakaskeskeisyys ja markkinoihin panostaminen	21
	6.4 Mittaaminen, toiminnan analysointi, tietojen sekä tietämyksen hallinta	23
	6.5 Henkilöstövoimavarojen hallinta	24
	6.6 Toimintaprosessien hallinta	25
	6.7 Toiminnan tulokset	27
7	YHTEENVETO	28
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	31

1 JOHDANTO

Osuustoiminta- ajatuksen on F.W. Raiffeissen (1818-1888) kiteyttänyt seuraaviin teki-
jöihin:

- pyrkimys jäsenten tukemiseen moraalisesti ja taloudellisesti
- jäsenten rajoittamaton sosiaalinen vastuu
- jäsenpiirin rajoittaminen pieneen alueeseen, yleensä kuntaan, ja kaksoisjäse-
nyyden mahdollisuus
- vaatimus enintään yhden jäsenyyden lunastamisesta jäsentä kohden
- vaatimus ettei osingonjako saa ylittää lainakorkoa
- osuuskunnan hallinnon hoitaminen ilman rahallista korvausta, kassanhoitajaa
lukuun ottamatta ja
- säätiörahaston kokoaminen ja rahaston jakamattomuus

Lähde: Juhani Laurinkari, Osuustoiminta: Utopiasta kansainväliseksi yrittämisen
muodoksi. Suomen Graafiset Palvelut Oy, Kuopio 2004 s. 16.

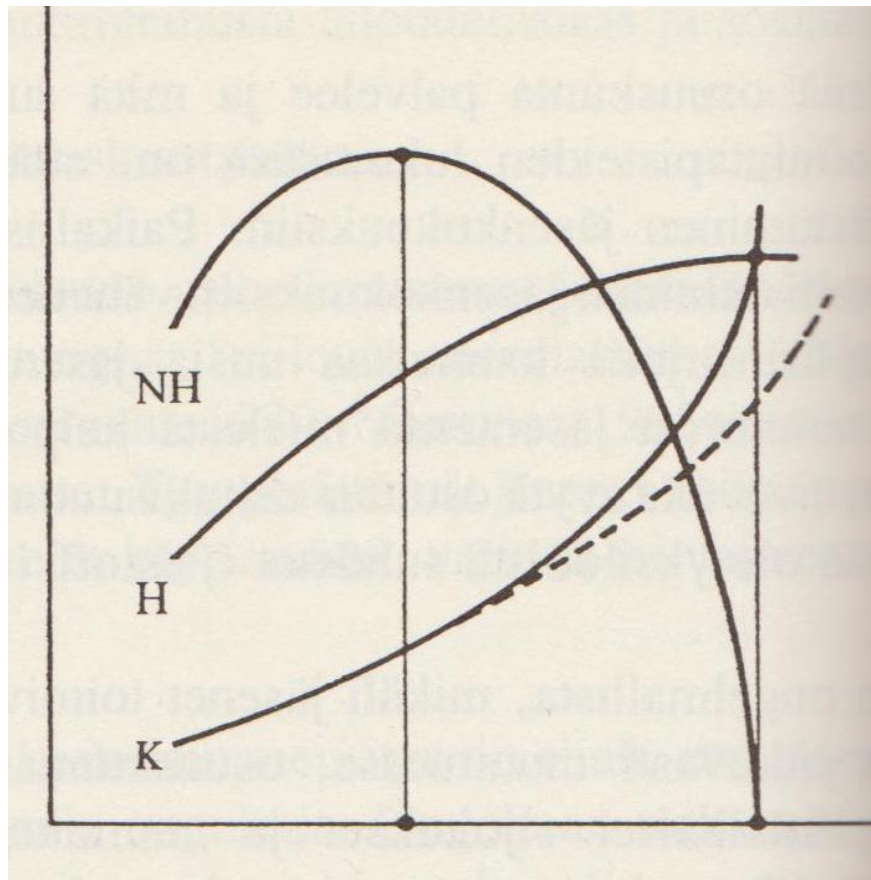
Soveltaen näitä periaatteita osuuskunnat toimivat tänäkin päivänä. Yritysmuotona
osuuskunnan ja osakeyhtiön erot ovat pieniä. Suurin ero on se, että yksi jäsen voi olla
vain yhdellä osuudella osuuskunnassa mukana. Osakeyhtiössä voi yksi henkilö omis-
taa vaikka koko osakekannan. Demokraattisuus tuo myös päätöksentekoon aidon kes-
kustelun asioista, koska valta ja vastuu jakautuvat kaikille jäsenille. Seuraavassa tau-
lukossa on kuvattu osuuskunnan ja osakeyhtiön eroja.

Osuuskunnan peruspiirteitä	
Osuuskunta	Osakeyhtiö
<ul style="list-style-type: none"> • Jäsentensä omistama ja demokraattisesti hallitsema yritys 	<ul style="list-style-type: none"> • Osakkeenomistajien omistama ja useasti suurten osakkeiden hallitsema yritys
<ul style="list-style-type: none"> • Päätösvalta jäsen ja ääni-periaatteella (=pääsääntö) 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätösvallan jakautuminen osakeomistuksen mukaan
<ul style="list-style-type: none"> • Osuuskunta omistaa periaatteessa osuuskunnan varat 	<ul style="list-style-type: none"> • Osakkeenomistajat omistavat osakeyhtiön varat
<ul style="list-style-type: none"> • Tuloksen jako jäsenille sen mukaan kuin he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluita 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuloksenjako osakeomistuksen mukaan
<ul style="list-style-type: none"> • Pääoman tuotto ei pääasia. Tavoitteena jäsenten elinkeinotoiminnan edistäminen tai palvelujen tuottaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pääoman tuotto pääasia. Tavoitteena kasvattaa omistajien varallisuutta.
<ul style="list-style-type: none"> • Jäsenmäärä ja osuuspääoma avoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Osakepääoman suuruus kiinteä
<ul style="list-style-type: none"> • Osuuskunta valitsee itse omistajansa 	<ul style="list-style-type: none"> • Osakeyhtiö voidaan vallata
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta osuuskuntalain ja osuuskunnan sääntöjen puitteissa 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen puitteissa
<p>Osuuskuntalaki lisä- ja sijoitusosuuksineen sekä ilmaisanteineen mahdollistaa hyvin osakeyhtiömäisiä osuuskuntia. Purettaessa osuuskunta sen varat voidaan jakaa jäsenille. Tosin osakeyhtiö voi toimia sääntöjensä perusteella myös varsin osuustoiminnallisesti.</p>	

Taulukko 1. Osuuskunnan ja osakeyhtiön eroja. Lähde: Heikki Juutinen, Åke Stenström ja Raimo Vuori; Tehokas omistajahallinto, Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Pellervo-Seura. Kirjapaino Uusimaa 2011 s. 11

Jäsenmäärä ei välttämättä tuo pelkästään hyötyä vaan Grosskopfin mukaan on olemassa hyvä jäsenmäärä, jolla kustannukset ovat kohtuullisia ja hyödyt ovat kehittyneet jo kohtuulliselle tasolle. Tämä puoli oli esillä vertailtaessa osuuskunnan perustamisen tai suurempaan osuuskuntaan liittymisen etuja ja haittoja.

Hyödyt/kustannukset



K: kustannukset

Jäsenmäärä

H: hyödyt

NH: nettohyöty

Kuva 1. Osuuskunnan jäsenmäärän ja yhteistoiminnasta syntyvän hyödyn ja kustannusten suhde. Lähde: Vesa Laakkonen, Juhani Laurinkari; Uudistuva osuustoiminta. Helsingin yliopisto Osuustoimintainstituutti julkaisu 9, Helsinki 1995 s. 60

Teknologiaosaamisen johtaminen (ylempi AMK) opintojeni opinnäytetyöni käsittelee Kymi Development Osuuskunnan (myöh. pelkkä osuuskunta) toiminnan kehittämistä. Osuuskunta on niin sanottu uus- tai työosuuskunta. Osuuskunnan perustivat 7 paperiteollisuustaustaista toimihenkilöä, joista kahdella oli opiskelupaikka ja yhdellä oli työpaikka, neljällä ei kumpaakaan. Osuuskunta päätettiin perustaa, koska näin voimme luoda sille omaa brändiä konsulttitoimistona. Osuuskunnan tarkoitus on olla jäsentensä tukena työnantajana, joka huolehtii tukitoiminnoista, kuten kirjanpidosta, työn-

antajavelvoitteista, tarvittavista vakuutuksista, toimiston ylläpidosta ja markkinoinnista. Osuuskunnan jäsenet tekevät osaamisalansa töitä asiakkaille, joko yksin tai ryhmänä. Osuuskuntamme toiminta on konsulttitoimistotyypistä selvitysten tekoa, koulutusta ja osaamisen myyntiä projekteihin.

Osuuskunta muodostuu itsenäisistä pitkän kokemuksen omaavista toimihenkilöistä. Kaikki ovat samalla omistusosuudella yhtiössä ja kaikilla on samanlaiset säännöt palkan ja osuusmaksun tuoton tuloutuksen suhteen. Tätä taustaa vasten osuuskunnan päätöksen tekoon vaaditaan suuri konsensus valittavista suunnista. Johtaminen perustuu keskusteluihin, joissa tuodaan esiin monipuolisesti käsiteltävän asian haasteet, mahdollisuudet sekä jäsenten hyöty. Ideoiden tuottaminen uusiksi projekteiksi on Osuuskunnan päätöksenteon kulmakivi, jossa oppivan organisaation ajatukset joutuvat testiin.

Opinnäytetyö suunniteltiin toteutettavaksi seuraavissa kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa perehdyin työilmapiirikartoituksen, asiakas-, yhteistyökumppani- ja omistajatytyväisyystutkimuksien periaatteisiin ja toteutin kyselyn. Pohjana olleessa tutkimuksessa selvitettiin yleensä keskijohdon toimintaa esittäen kysymykset esimiehille. Tässä tutkimuksessa olivat kohdejoukkona jäsenet, asiakkaat ja yhteistyökumppanit.

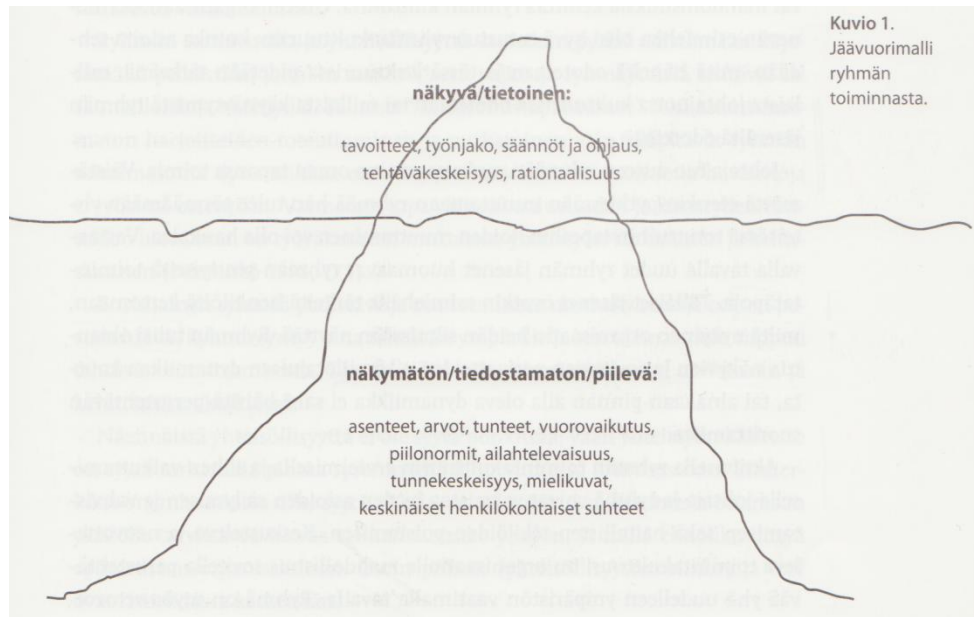
Toisessa vaiheessa, analyysiosassa, tutkimustuloksia verrattiin liiketoimintasuunnitelmassa esitettyihin tavoitteisiin. Keskusteltiin jäsenistön kanssa tutkimuksen havainnoista ja pohdittiin toimenpide-ehdotuksia. Lopuksi työn aikana tehdyt havainnot koottiin opinnäytetyöksi, jossa otetaan huomioon ylläpidettävät hyvät toimintatavat ja kehityskohteet.

Osuuskunnan luonteesta johtuen jokainen vastaa pääosin omasta osuudestaan työtilaisuuksien hankinnasta. Johtaminen on hyvin tiimimäistä ja siinä on oppivan organisaation johtamismalli keskeisessä osassa. Pentti Sydänmaanlakka kirjoittaa kirjassaan ”Älykäs johtaminen alkaa itsensä johtamisesta, joka on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi. Tässä prosessia tulet syvästi tietoiseksi kehostasi, mielestäsi, tunteistasi ja arvoistasi. Hän näkee että kokonaisvaltainen hyvinvointi luo parhaat edellytykset johtajaksi kasvulle. Hän tarkastelee myös kokonaiskuntoisuuden osa-alueita, jotka ovat:

- Ammatillinen kuntoisuus, joka tarkoittaa hyvää huolenpitoa osaamisesta ja motivaatiosta.
- Hyvä fyysinen kunto on kaiken lähtökohta.
- Psyykkinen kunto on ajatusten, havainnoinnin , muistin ja oppimisen hyvää hallintaa.
- Sosiaalinen kunto on tunteiden hallintaa, positiivisuutta ja ihmissuhteista huolehtimista.
- Henkinen kunto tarkoittaa sitä, että oman elämän tarkoitus ja arvot ovat tasapainossa.
- Uudistuskunto on tarpeellista kaikille osa-alueilla ja se edellyttää hyvää itse-tuntemusta ja reflektointitaitoa.
- Tietoisuus on sisäinen tarkkailija, joka ohjaa, valikoi ja tulkitsee kaikkea toimintaasi.”

Sydänmaanlakan näkemykset soveltuvat hyvin myös osuuskuntamme itsenäiseen työskentelyyn. Hän kehottaa myös pohtimaan mitkä ovat vahvuutesi ja mihin osa-alueisiin on tarpeen laatia kehityssuunnitelma. Hän suosittelee valitsemaan kolme kohdetta kehitettäväksi. Lähde: Pentti Sydänmaanlakka, Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvan viisaaksi johtajaksi? s.29-31.

Keskustelun ja kuuntelemisen tärkeyttä korostavat myös Pauli Juuti ja Esa Rovio toimittamassaan kirjassa Keskusteleva johtaminen. Yksilön toiminta ryhmässä on osa ryhmädynamiikka jota ohjaavat näkyvä taso kuten tavoitteet, työnjako, säännöt, ohjaus tehtäväkeskeisyys ja rationaalisuus. Merkittävään osaan käyttäytymistämme ryhmässä vaikuttaa näkymätön osa, jossa asenteet, arvot, tunteet, vuorovaikutus, pii-lonormit, ailahtelevaisuus, tunnekeskeisyys, mielikuvat ja keskinäiset henkilökohtaiset suhteet selittävät käyttäytymistämme. Seuraava kuva havainnollistaa näiden osa-alueiden merkitystä ryhmän toiminnassa.



Kuva 2. Jäävuorimalli ryhmän toiminnassa. Lähde: Pauli Juuti, Esa Rovio (toim.)
Keskusteleva johtaminen, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2010, s. 97.

2 TYÖN TAVOITTEET

Työn tavoite oli saada selville käsitys, millaiseksi jäsenet ovat kokeneet osuuskunnan johtamisen ja millaisia kehityskohteita kyselystä nousee esiin. Tutkimusosan tulokset viedään liiketoimintasuunnitelman päivitykseen. Toisena tavoitteena oli saada näkemys siitä, miten asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat osuuskunnan toiminnan kokeneet johtamisen näkökulmasta.

Tavoitteena oli saada esiin asiat joka olivat merkityksellisiä vastaajan arvion mukaan. Analyysiosassa pohdin havaintoja opintojeni ja kokemukseni pohjalta, kuinkavoisimme kehittää toimintaamme.

3 TEOREETTINEN TAUSTA

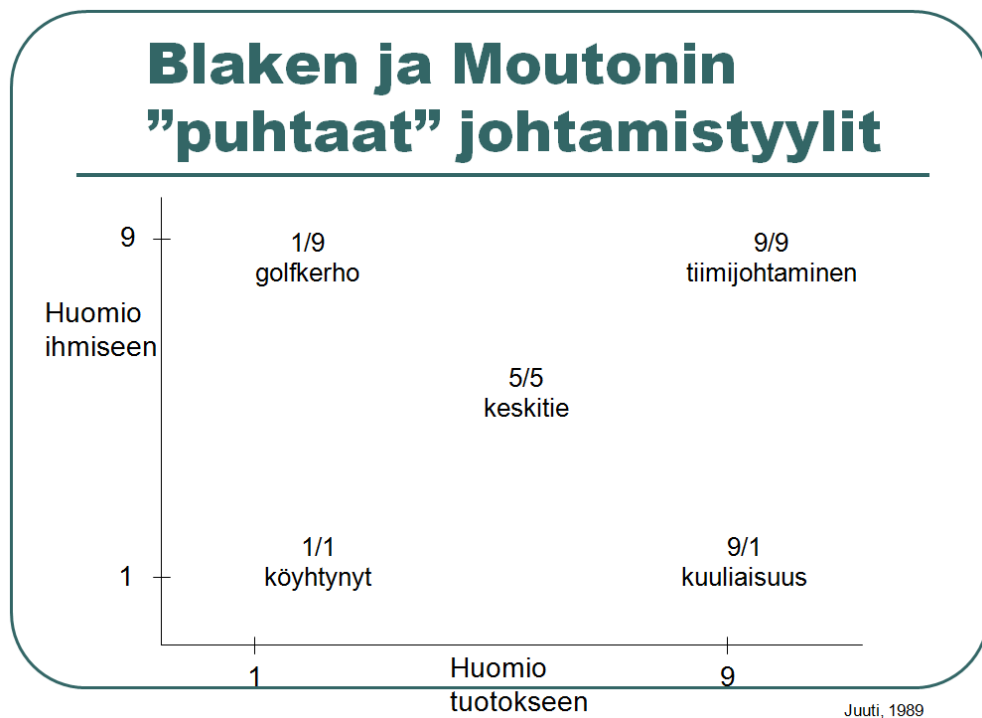
Demokraattisessa päätöksenteossa esimiehen rooli tiimin vetäjänä ja samanaikaisesti jäsenenä tuo haasteen yrityksen toimintaan. Kaikissa organisaatioissa strategian jalkautus on pitkälti esimiesten varassa. Osuuskunnassa puheenjohtajalla ja hallituksen jäsenillä tämä tehtävä hieman mutkistuu. Luennoilla tohtori Ilkka Virolainen toi esiin 8-kenttäisen SWOT analyysin, joka soveltuu hyvin tämän työn jälkeiseen toimintasuunnitelman päivittämiseen.

8-KENTTÄINEN SWOT

	Vahvuudet - tuotteet - osaaminen -	Heikkoudet - laatutaso - saatavuus -
Mahdollisuudet - uudet markkinat - uusi asiakasryhmä -	STRATEGIA 1 "MATCH"	STRATEGIA 2 "Kehitä"
Uhat - kilpailu - ostot.muutos	STRATEGIA 3 "Muuta"	STRATEGIA 4 "KATASTROFI SUUNNITEL- MA"

Kuva 1. Esittää 8-kenttä SWOT ajatuksen. Lähde: Ilkka Virolainen KyAMK luentokalvosarjan Esimies strategiavaikuttajana, 2012 sivu 4.

Lindeman esitteli luennollaan erilaisia johtamistyyliä. Osuuskuntaa johdetaan keskityen kuhunkin jäseneseen ja tulokset on jäsenten vastuulla.



Kuva 2. Esittää eri johtamistyyliä. Lähde: Ari Lindeman KyAMK luentokalvosarja Ihmisten johtaminen, Leadership 2012

3.1 Strateginen johtaminen

Osuuskunnan strategia on pystyä tuottamaan kustannustehokkaasti tila- ja työnantaja-palvelut jäsenilleen. Tämän keskeisen strategian toteuttaminen edellyttää kohtuullista omavaraisuutta.

Osuuskuntana toimivia suuryrityksiä on Suomessa kaupan ja pankin alalla. On liioiteltua pohtia Kymi Development Osuuskunnan ja vaikka paikallisen osuuskauppa Ympäristön strategisia valintoja. Joitakin yhtymäkohtia voimme löytää:

1. Jäsenten ydinosaaminen vastaa osuuskaupan tuoteryhmä osaamista.
2. Kymi Development Osuuskunta vastaa paikallisosuuskaupan kokonaisuutta. Kaikkia tuoteryhmiä ei ole kaupan, mutta ”kaupassa” olevien osalta pyritään markkinajohtajaksi.
3. Yhteiset toiminnot ja tuki on Osuuskunnassamme ainoastaan yhteistyökumppaneiden kautta solmitut liikesuhteet.

Pauli Juuti ja Mikko Luoma Strateginen johtaminen s. 60 on kuvattu ABC- ketjun strategiamalli, jossa keskeisenä on monipuolinen palvelu, riittävän tiheä myymäläverkosto, nopeasti ja oikeisiin paikkoihin. Kymi Development Osuuskunnassa työtehtävämme ovat yksittäisiä projekteja ja jäsenten omat intressit työllistymisen suhteen ovat pitempiäaikaisten työsuhteiden puolella. Projektien suunnittelu ja toteutus voivat kariutua jos niiden tekemiseen ei löydykään tekijöitä. Projektityöntekijöiden palkkaaminen on myös vaihtoehto, mutta osuuskunnan jäsenet ovat keskeinen resurssi.

3.2 Tiedon ja osaamisen johtaminen

Tiedon ja osaamisen johtaminen (TOJo) on siis keskiössä. Seuraava taulukko on Turun Kauppakorkeakoulun ”Competence Management and Learning Networks – Tuotannosta tietoon” tutkimushankeen (CompLeN) keskeisiä oppimiskeskustelun tutkimuksellisia tartuntapintoja. Osuuskunnassa jäsenillä on pitkä työkokemus. Kokemus tuo selkeän näkemyksen, millaisia taitoja työelämässä tarvitaan ja miten ne ovat muuttuneet vuosien varrella. Esimerkiksi ATK taitojen tarve on kehittynyt työhistoriamme aikana yksinkertaisista laskentaohjelmista nykyisiin graafisiin sovelluksiin. Kehitys on tuonut oppimiseen enemmän kollektiivista näkökulmaa.

Mekanistinen oppimiskeskustelu	Sosiaalis-konstruktivistinen oppimiskeskustelu
<p><u>Keskeistä:</u> Tiedon ja osaamisen objektiivisuus</p> <p><u>Metodinen lähestymistapa:</u> Kvantitatiivinen mittaus, toimintatutkimus; yleistettävät lainalaisuudet</p> <p><u>Tuotoksia:</u> Oppivan organisaation ”piiriteooriat”; organisaation oppimisen tasot; normatiivinen orientaatio; johdon roolit organisaation oppimisessa</p>	<p><u>Keskeistä:</u> Tietoa ja osaamista sosiaalisesti konstruotavaa, erilaiset diskurssit</p> <p><u>Metodinen lähestymistapa:</u> Kvalitatiivinen lähestyminen, toimintatutkimus, diskurssianalyysi, kuvaaminen</p> <p><u>Tuotoksia:</u> Oppimisen ja oppimattomuuden syntyminen kollektiivisissa ja vastavuoroisissa prosesseissa ihmisten ja ihmisryhmien välillä; oppimiskulttuurin elementtien tunnistaminen</p>
Strategiseen johtamiseen ankkuroituva keskustelu	Organisaatioteoriaan ankkuroituva keskustelu
<p><u>Keskeistä:</u> toiminnallisuuden korostus; kilpailuetu ja kilpailukyvyyn korostus</p> <p>Metodinen lähestymistapa: Toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, mallinnus</p> <p><u>Tavoite:</u> pystytään ylläpitämään ja tehokkaasti kehittämään strategian edellyttämään tietoa ja osaamista sekä hyödyntämään olemassa olevaa tietoa ja osaamista liiketoiminnassa</p>	<p><u>Keskeistä:</u> kuvaaminen, ilmiöiden näkyväksi tekeminen ja olennaistaminen</p> <p>Metodinen lähestymistapa: etnografinen tutkimus, diskurssianalyysi, kuvaaminen</p> <p>Tavoite: ymmärtää oppimisprosessin laatua, luonnetta ja sosiaalisia mekanismeja</p>

Taulukko 1. Kuvaa oppimisen keskustelun keskeisiä tartuntapintoja. Lähde: Paula Kirjavainen, Satu Lähteenmäki, Hannu Salmela ja Essi Saru (toim.); Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja keskusteluja ja raportteja 9:2005 sivu 10

Taulukossa esitetyt neljä oppimiskeskusteluosaa ovat johtamisen pohjalla myös osuuskunnassa. Kaikki jäsenet ovat palvelleet pitkään organisaatioissa, joiden johtaminen perustuu linjaorganisaatioon. Tämän perinteisen keskustelukulttuurin ja sitä kautta johtamiskulttuurin muuttaminen yrittäjämäisemmäksi on kunkin jäsenen oma muutosjohtamisprosessi, jota osuuskunnan johtaminen tukee.

Yhteisinä havaintoina CompLeN - tutkimushankkeen yleisiä johtopäätöksiä ovat:

1. Tärkeintä on luova dialogi toimijoiden kesken.
2. Motivaatio on keskeinen organisaation oppimisessa ja oppimattomuudessa.
3. Organisaation oppimistavat ovat kontekstisidonnaisia. Osavaikuttajina ovat vallitseva johtamismalli ja – kulttuuri, miten laajasti osallistutaan, strategian kypsyyt ja strategian tyyppi sekä liiketoimintalogiikka.

Tiedon ja osaamisen johtamista tukevat menetelmät ovat hyvänä apuna, mutta edellä mainitut tuottavat tuloksen. Lähde: Paula Kirjavainen, Satu Lähteenmäki, Hannu Salmela ja Essi Saru (toim.); Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja keskusteluja ja raportteja 9:2005 sivu 11.

4 KÄYTETYT MENETELMÄT

Tutkimusosa perustui kyselyyn jonka toteutin oppilaitoksen ZEF -pohjalla. Perinteistä linjaorganisaatiota varten laaditun esimies-alaispainotteisen johtamiskyselyn, joka oli saatavissa ZEF - kyselykaavakkeena, muokkasin osuuskunta ja jäsenyyt muotoon. Osa kysymyksistä toimi heikosti ja osan karsin pois.

4.1 Kyselytutkimusten rakenne ja toteutustapa

Johtaminen Kymi Development Osuuskunnassa on hyvin lähellä tiedon ja osaamisen johtamista. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada näkemys nykytilanteesta ja samalla kartoitettiin ne asiat jotka vastaajien mielestä ovat merkityksellisiä toiminnalle, mutta ovat huonosti hoidettu. Kysely oli jaettu seitsemään kysymysryhmään, jotka olivat:

1. Johtaminen, jossa oli 14 väittämää
2. Strateginen suunnittelu, jossa oli 20 väittämää
3. Asiakaskeskeisyys ja markkinoihin panostaminen, jossa oli 11 väittämää

4. Mittaaminen, toiminnan analysointi ja tietojen sekä tietämyksen hallinta, jossa oli 12 väittämää
5. Henkilöstövoimavarojen hallinta, jossa oli 6 väittämää
6. Toimintaprosessien hallinta, jossa oli 15 väittämää
7. Toiminnan tulokset, jossa oli 16 väittämää

Suhteellisen laaja kysely (94 väittämää) vaikutti laatijasta hieman liian tieteelliseltä. Kursseilla opitusta materiaalista tämä pohja kuitenkin palveli kohtuullisen hyvin tavoitetta.

4.2 Analyysi

Analyysi tehtiin kyselyn raportin pohjalta tukeutuen osuuskunnan hallinnosta saatuihin kokemuksiin lähes kahden vuoden aikana. Analyysissä pyrin käsittelemään lyhyesti kehitettäviä kohteita ja asioita, jotka ovat hyvin suhteessa merkittävyyteen. Tuloksia käsiteltiin myös osuuskunnan hallituksen kokouksen yhteydessä.

5 TYÖN TOTEUTUKSEN VAIHEET

Opinnäytetyö aloitettiin syksyllä 2011. Nopeasti selvisi että näkökulmaa on muutettava asiakastyytyväisyys- ja ilmapiiritutkimuksesta oppivan organisaation johtamisen suuntaan. Kevään 2012 työn fokus haki paikkaansa ja tässä toteutuksessa on lähdetty rohkeasti pohtimaan johtamisen haasteita itsenäisten toimijoiden verkostossa, jollainen Kymi Development Osuuskunta on.

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toimitettiin vastaajille syyskuussa ja tulosten käsittelyn aloitin lokakuun 2012 alussa. Kyselyssä käyttämäni muokattu esimerkkikysely soveltui huonosti tähän tarkoitukseen. Saamani palautteen mukaan muutamat kysymykset yhdistyivät huonosti osuuskunnan johtamiseen. Toinen havainto oli, että vain puolet aloittaneista sai vastauksen lähetettyä järjestelmän kautta. Tämä viittaa nelikenttämallin vaikeuteen ja ei kantaa painikkeen havaitsemisen hankaluuteen.

Tulosten käsittelyvaiheessa tehtiin seuraavat toimet:

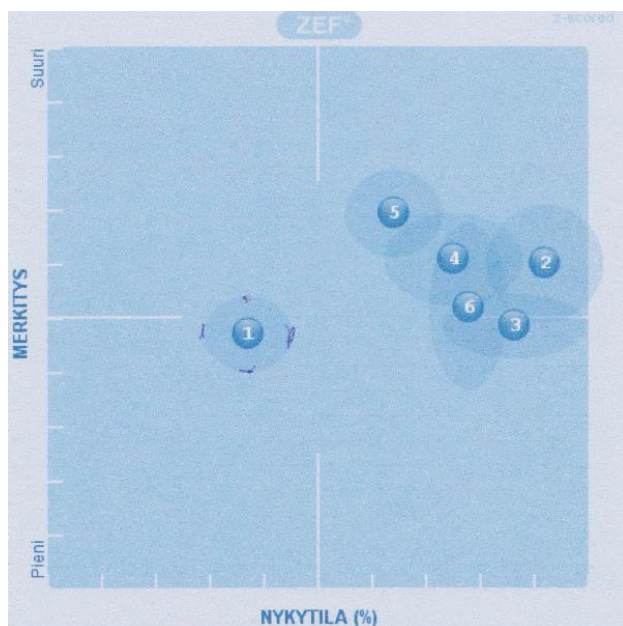
- tapaaminen ohjaavan opettajan kanssa
- tulosten käsittely Osuuskunnan hallituksen jäsenten kanssa

- tuloksista johdettujen toimenpide-ehdotusten käsittely
- analyysitulosten kirjaaminen työhön

6 SELVITYKSEN TULOKSET

Vastauksia saimme kaikkiaan viisi kappaletta joista yksi tuli kirjallisena. Kysely lähetettiin kymmenelle jäsenelle ja kuudelle yhteistyökumppanille. Vähäisen vastausmäärän vuoksi käsittelen tulokset yhtenä kokonaisuutena. Liitteessä 1 on tulokset taulukossa, jossa on myös lyhyt johtopäätös. Vastaustaulukon pohjalta asiaa käsiteltiin Kymi Development Osuuskunnan hallituksen kokouksen yhteydessä 21.1.2013. Seuraavassa on osa-alueittain tulkittu laajemmin vastauksia ja esiin nousseita kehittämissuhteita.

Kyselyjärjestelmä antoi tulokseksi alla olevan havainnollisen kuvan tilanteesta. Määritin kuvista silmämääräisesti keskipisteen ja hajonnan, jotka merkitsin EXEL taulukoon. Tavoitteena oli saada tulokset helpommin käsiteltävään ja vertailtavaan muotoon. Olen tähän esimerkkikohtaan merkinnyt +/- pisteet kysymyksen yksi osalta.



Kuva 3. Esimerkki tulosten graafisesta muodosta.

6.1 Johtaminen

Silmiin pistävä havainto oli väittämän 10 kohdalla: Tuemme jäsentemme myönteistä vaikuttamista osuuskuntamme toiminnan kannalta tärkeiden yhteisöjen ja verkostojen kehittämiseen. Merkitykseltään vastaaja arvioivat, asteikolla pieni – suuri, keskitason yläpuolelle, mutta nykytilanne arvioitiin asteikon alarajalle. Verkostot yhteiskuntaan olivat myös alhaalla. Johtamisjärjestelmän kehittäminen ei ollut kuitenkaan merkitykseltään korkealla tasolla.

Vastaukset kuvaavat myös yksilökeskistä toimintatapaa, jossa tuki on merkityksellisempää kuin perinteinen johtaminen. Vastauksista voidaan nähdä myös arvojemme hyvä toteutuminen käytännön työssä. Kymi Development Osuuskunnan arvot ovat:

- Ihmisläheinen ote asiakastilanteissa ja työyhteisössä on keskeinen arvomme.
- Avoimuus organisaatiomme sisällä ja läpinäkyvyys toiminnassamme rakentavat luottamusta.
- Rehellisyys toiminnassamme rakentaa pohjan tulevaisuudellemme.

1 Johtaminen		Nykytila		Merkitys		Johtopäätös	
		ka	+/-	ka	+/-		
	Asteikko	0-100		0-100			
1. Jäsenet ymmärtävät liiketoimintamme tarkoituksen; mitä teemme, kenelle ja miten?		63	13	83	8	Hyvällä tasolla	
2. Toimimme yhteisten arvojemme mukaisesti ja ohjaan myös jäseniä tekemään samoin.		70	12	95	5	Hyvällä tasolla	
3. Olemme määritelleet yhteisen vision ja päämäärät toiminnallemme, hallitus on varmistanut että kukin jäsen ymmärtää ja tekee oman osuutensa niiden saavuttamiseksi ja kehittämiseksi		52	15	82	10	Hyvällä tasolla	
4. Osallistumme aktiivisesti johtamisjärjestelmämme kehittämiseen.		28	10	30	10	Huonolla tasolla, mutta asiaa ei koeta osuuskunnan luonteesta johtuen kovin merkitykselliseksi	
5. Kaikilla jäsenillämme on hyvät ja luovasti kehittyvät toimintaolosuhteet osuuskuntamme tavoitteiden toteuttamiseksi.		65	25	76	14	Hyvällä tasolla	
6. Hallitus jakaa tehokkaasti jäsenille tietoa osuuskuntamme toiminnasta ja kehittämisestä.		70	5	46	8	Hyvällä tasolla	
7. Kysymme ja kuuntelemme, mitä jäsenemme ajattelevat, ja olemme helposti jäsentemme tavoitettavissa.		75	20	70	15	Hyvällä tasolla.	
8. Edistämme ja tuemme tasa-arvoa osuuskunnassa.		100	10	30	15	Erinomaisella tasolla. Merkitystä koetaan vähäiseksi.	
9. Olemme rakentavassa vuorovaikutuksessa asiakkaidemme, yhteistyökumppaniemme, osuuskunnalle tärkeiden yhteisöjen ja verkostojen sekä yhteiskunnan edustajien kanssa.		8	8	20	21	Huonolla tasolla, mutta asiaa ei koeta osuuskunnassa tärkeäksi.	
10. Tuemme jäsentemme myönteistä vaikuttamista osuuskuntamme toiminnan kannalta tärkeiden yhteisöjen ja verkostojen kehittämiseen.		0	5	58	14	Kehityskohde , asia koetaan osuuskunnassa merkitykselliseksi. Vaatii toimenpiteitä verkostojen tiivistämiseksi.	
11. Annamme jäsenillemme tunnustusta hyvistä tarpeiden ja odotusten mukaisista suorituksista ja toimintamme kehittämisestä.		52	15	15	15	Hyvällä tasolla, mutta koetaan merkitykseltään vähäiseksi.	
12. Rohkaisemme jäseniämme kehittämään työn ja urakehityksen tarpeiden sekä odotusten mukaisesti.		42	15	5	10	Kohtalaisella tasolla, merkitys koetaan vähäiseksi.	
13. Edistämme lainmukaista ja eettistä käyttäytymistä osuuskuntamme kaikessa toiminnassa sekä saaduissa tuloksissa.		80	10	25	20	Hyvällä tasolla.	
14. Olemme yhteisesti omaksuneet yksikössämme toimintamme edellyttämät hyvän johtamisen periaatteet ja käytännöt.		79	16	50	12	Hyvällä tasolla	

Taulukko 1. Johtaminen.

6.2 Strateginen suunnittelu

Havainto, joka sivuilla 13 ja 14 olevissa taulukoissa esitettyjen väittämien 9, 18 ja 19 kautta välittyä, on huoli suunnitelmallisuuden puutteesta strategiatyössämme. Yhteinen pohdinta on tarpeen, miten etenemme osuuskuntana ja voimmeko ottaa yhteisiä projekteja jäsenten erilaisten intressien vuoksi.

Mielenkiintoisena yksityiskohtana on, että viestintämme vastaa hyvin toimintaamme ja on merkitykseltään suuri tekijä. Toinen kiinnostava yksityiskohta on infran merkityksen vähäisyys toiminnallemme.

2 Strateginen suunnittelu	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös
	ka	+/-	ka	+/-	
	Asteikko 0-100		0-100		
1. Osuuskuntamme hallituksen toiminta antaa hyvät mahdollisuudet johtamisen selkeyteen, varmuuteen ja läpinäkyvyyteen sekä sidosryhmien etujen edistämiseen.	60	13	44	16	Hyvällä tasolla.
2. Vastuut ja valtuudet on selkeästi määritelty ja viestitty jäsenille	65	17	73	15	Hyvällä tasolla.
3. Meillä on selkeä visio tulevaisuuden toiminnastamme ja toimintaympäristöstämme.	42	20	48	15	Kohtuullisella tasolla. Visiota pitää selkeyttää myös jäsenten omiin tavoitteisiin.
4. Tavoitteemme ja strategiamme ovat selkeät ja realistiset sisällöltään ja aikataulultaan ja ottavat huomioon yksikkömme kaikkien sidosryhmien tarpeet ja odotukset.	48	15	17	12	Kohtuullisella tasolla, mutta merkitys osuuskunnallemme koetaan vähäiseksi.
5. Olemme omaksuneet yksikkömme toiminnassa ja palveluissa yhtenäisen suhtautumisen ja suuntautumisen laatuun.	40	5	50	10	Kohtuullisella tasolla
6. Olemme johtaneet strategioistamme toteuttamiskelpoiset kehittämissuunnitelmat konkreettisine tavoitteineen, toimenpiteineen ja tarvittavine resursseineen.	23	13	40	15	Heikkolla tasolla. Merkitys on kuitenkin kohtuullisen suuri. Toimenpiteenä kehityssuunnitelmien laatiminen.
7. Otamme huomioon palvelutuotteidemme suunnittelussa ideoita jäseniltämme ja osuuskuntamme tärkeiltä sidosryhmiltä.	66	10	72	7	Hyvällä tasolla.
8. Otamme toimintamme suunnittelussa ja kehittämisessä huomioon ajankohtaiset lakisäätöiset vaatimukset.	85	4	50	20	Hyvällä tasolla.
9. Toimintamme suunnittelua varten keräämme ja analysoimme tietoja osuuskuntamme sisäisestä tilasta sekä toimintaympäristöstä ja ennakoimme niiden muutoskehitystä.	12	18	61	13	Kehittämiskohde. Merkitys on suuri ja tilanne heikko, joten tästä kehittyneempiä kyselyjä on syytä toteuttaa myös jatkossa.

Taulukko 2 Strategisen suunnittelun vastaukset 1-9.

2	Strateginen suunnittelu	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös	
		ka	+/-	ka	+/-		
		Asteikko	0-100		0-100		
	10. Otamme toimintamme suunnittelussa oikea-aikaisesti huomioon tarvittavat vastuut ja pätevyudet sekä resurssitarpeet kaikessa toiminnassamme.		45	10	40	8	Kohtuullisella tasolla.
	11. Otamme huomioon toimintamme suunnittelussa taloudelliset näkökohdat ja mahdollisuudet.		80	18	100	2	Hyvällä tasolla.
	12. Otamme palvelutuotteidemme suunnittelussa huomioon teknologiset mahdollisuudet toimintamme edellyttämällä tavalla.		70	2	70	10	Hyvällä tasolla.
	13. Otamme huomioon toimintamme suunnittelussa osuuskuntamme tavoitteisiin soveltuvan infrastruktuurin toteuttamisen ja ylläpitämisen.		78	5	0	15	Hyväällä tasolla, mutta koetaan osuuskunnan osalta merkitykselliseksi.
	14. Otamme huomioon toimintamme suunnittelussa sidosryhmien kestävästä yhteistyösuhteista molemminpuolisesti saatavat hyödyt.		88	12	57	3	Hyvällä tasolla.
	15. Otamme huomioon toimintamme suunnittelussa tarvittavien luonnonvarojen saatavuuden, hyödynnettävyyden ja kestävä kehityksen.		20	22	8	25	Merkityksetön kysymys osuuskuntamme kannalta.
	16. Otamme huomioon toimintamme suunnittelussa ja kehittämisessä riskit ja toiminnan jatkuvuuden odottamattomissakin tilanteissa.		28	17	40	17	Kotuullisella tasolla. Riskien hallintaa pitää jatkuvasti kehittää.
	17. Säännöllisillä ja johdonmukaisilla katselmuksilla arvioimme toimintamme tuloksia ja toimintaprosessejamme vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittämiseksi.		20	15	20	15	Heikolla tasolla, muttei ole kovin merkitykselliseksi koettu.
	18. Sovellamme johdonmukaisesti ja innovatiivisesti järjestelmällisiä menettelyjä toiminnan suorituskyvyn kehittämiseksi.		0	3	12	15	Heikolla tasolla, muttei ole kovin merkitykselliseksi koettu.
	19. Seuraamme toimintasuunnitelmiamme toteutumista niin, että tärkeät toimintatavan muutokset ja suorituskyvyn kehittyminen toteutuvat suunnitellusti ja ajallaan yksikössämme.		0	5	20	12	Heikolla tasolla, muttei ole kovin merkitykselliseksi koettu.
	20. Viestintä toiminnastamme vastaa sitä, miten toimimme ja millaisia tuloksia olemme saavuttaneet.		98	10	100	10	Erinomaisella tasolla.

Taulukko 3. Strategisen suunnittelun vastaukset 10-20.

6.3 Asiakaskeskeisyys ja markkinoihin panostaminen

Hyödynnämme asiakastietoa tehokkaasti asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi sekä uusien toimintatapojen ja asiakaspalvelumallien kehittämiseksi – väittämä sai suurimman merkityksen, mutta osuuskunnassa heikosti toteutettu. Toinen kehityskohde on asiakastuntemuksen huono taso.

Ennakointi markkinoilla ja jäsenten asiakastuntemus saivat myös heikohkon tilanearvion. Asiakkaan opastaminen oikeuksissaan ei nähty niin merkittäväksi. Ehkä joh-

tuu taustastamme suuryritysten työntekijöinä, jolloin asiakasrajapinta ei kuulunut tehtäviimme.

3	Asiakaskeskeisyys ja markkinoihin panostaminen	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös
		ka	+/-	ka	+/-	
		Asteikko 0-100		0-100		
	1. Rakennamme, ylläpidämme ja kehitämme pysyviä asiakassuhteita.	58	20	78	20	Hyvällä tasolla.
	2. Tunneimme asiakkaamme hyvin segmenteittäin, kuuntelemme heitä, ymmärrämme heidän tarpeensa ja odotuksensa sekä olemme tietoisia heidän tyytyväisyydestään ja tyytymättömyydestään.	18	11	100	10	Tärkeä kehityskohde. Toimenpiteenä on asiakasorganisaation ja - henkilöiden tarkempi selvittäminen kunkin jäsenen osalta ja yhteishankkeissa.
	3. Opastamme asiakkaita heitä koskevista oikeuksista.	48	15	16	16	Kohtuullisella tasolla
	4. Hyödynnämme asiakastietoa tehokkaasti asiakastytyväisyyden lisäämiseksi sekä uusien toimintapojen ja asiakaspalvelumallien kehittämiseksi.	3	18	100	5	Tärkeä kehityskohde. Toimenpiteenä on selvittää asiakasorganisaation henkilöiden tyytyväisyyden palveluun kunkin jäsenen osalta ja yhteishankkeissa.
	5. Ennakoimme tulevia asiakastarpeita ja toimintaympäristöä asiakaspalvelumme kehittämiseksi.	20	12	55	10	Kehittämiskohde. Toimenpiteenä on myyntitilanteissa asiakastarpeen ja toimintaympäristön muutoksien havainnointi ja raportointi
	6. Jäsenemme tuntevat, ketkä ovat heidän välittömät asiakkaansa (joita heidän työnsä tulokset palvelevat) sekä tuntevat heidän tarpeensa, odotuksensa, tyytyväisyytensä ja tyytymättömyytensä sekä pitävät heihin jatkuvaa yhteyttä.	20	10	51	15	Kehittämiskohde. Toimenpiteenä on hankkeiden ja asiakaskontaktien analysointi ja raportointi
	7. Asiakkaidemme on helppo ottaa yhteyttä osuuskuntamme oikeisiin jäseniin palautteiden ja valitusten antamiseksi.	72	10	52	18	Hyvällä tasolla.
	8. Rohkaisemme jäseniämme tekemään päätöksiä ja ratkaisuja asiakkaan ongelmissa.	75	13	86	5	Hyvällä tasolla
	9. Olemme yhteisesti omaksuneet asianmukaisen suhtautumisen kaikkiin osuuskuntamme tärkeisiin sidosryhmiin.	56	25	70	10	Hyvällä tasolla.
	10. Tunneimme selkeästi asiakkaidemme oikeudet ja osoitamme heitä kohtaan huomaavaisuutta ja kunnioitusta.	75	12	88	7	Hyvällä tasolla.
	11. Käsittelemme asiakkailtamme saatuja ehdotuksia ja valituksia asianmukaisesti ja ryhdymme viiveettä niiden edellyttämiin toimenpiteisiin.	100	5	100	6	Erinomaisella tasolla

Taulukko 4. Asiakaskeskeisyys ja markkinoihin panostaminen.

6.4 Mittaaminen, toiminnan analysointi, tietojen sekä tietämyksen hallinta

Havainnot vastauksista vahvistavat käsitystä että osuuskuntamme projektien onnistumisen analysointi ja jälkihoito vaatii huomiota. Projektien suunnittelu, toteutus ja jälkiseuranta ovat tapauskohtaisia, jolloin työn systemaattisuudesta ei tiedetä tai sitä ei ole.

Työhön liittyvät menettelytavat ovat hyvin hallinnassa, kuten myös jäsenrekisteriin liittyvät asiat. Kokonaisuutena tämän kysymyssarjan tulosta voidaan pitää odotettuna, kun otetaan huomioon osuuskuntamme luonne ja resurssit.

4	Mittaaminen, toiminnan analysointi ja tietojen sekä tietämyksen hallinta	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös
		ka	+/-	ka	+/-	
		Asteikko 0-100		Asteikko 0-100		
	1. Seuraamme tavoitteidemme toteutumista ja kehittymistä asianmukaisilla tunnussuureilla ja niiden tavoitearvoilla koko osuuskuntamme ja yksittäisten projektien osalta.	18	20	23	20	Heikolla tasolla, muttei koeta erityisen merkitykselliseksi.
	2. Seuraamme projektitoimintamme vaikuttavuutta ja tehokkuutta.	30	15	57	3	Kehityskohde. Toimenpiteenä on asiakasuhteen hoitaminen jälkimarkkinointitoimintana.
	3. Meillä on helposti saatavilla analysoitua ja ajanmukaista tietoa osuuskuntamme suorituskyvystä ja sen kehittymisestä suhteessa tavoitteisiimme ja muihin vertailukohteisiin, sekä käytämme tietoa arvioinneissa ja päätöksenteossa toimintamme kehittämiseksi.	5	12	36	18	Kohtuullisella tasolla. Toimenpiteenä on kehittää talouseurantaan pohjautuvaa tietoa Osuuskunnan suorituskyvystä.
	4. Reaaliaikainen sisäinen laskentamme toimii ennakoivasti.	10	18	55	18	Kehityskohde. Edellä mainittu toimenpide.
	5. Jäsenemme mittaavat, analysoivat ja arvioivat oman työnsä laatua tehdäkseen työhönsä liittyviä päätöksiä ja kehittämistoimenpiteitä yhteensopivasti yksikköme kehittämistoimenpiteiden kanssa.	23	8	23	7	Heikolla tasolla, muttei koeta erityisen merkittäväksi
	6. Jäsenemme ja osuuskuntamme tärkeät sidosryhmät saavat käyttöönsä asianmukaisesti oikean tiedon siitä, miten osuuskuntamme kokonaisuudessaan ja heidän osaltaan toimii sekä miten tavoitteet on saavutettu ja millaisia riski- ja ongelmatilanteita on esiintynyt	13	8	48	19	Heikolla tasolla, Toimenpiteenä on tiedottamisen osuuskunnan toiminnasta ja työn etenemisestä.
	7. Tiedot toiminnastamme, laitteista ja olosuhteista ovat asianmukaisesti saatavilla, tunnistettavissa ja jäljitettävissä.	62	2	40	4	Hyvällä tasolla.

Taulukko 5. Mittaaminen, toiminnan analysointi ja tietojen sekä tietämyksen hallinta vastaukset 1-7.

4	Mittaaminen, toiminnan analysointi ja tietojen sekä tietämyksen hallinta	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös	
		Asteikko	0-100	ka	+/-		ka
	8. Osuuskuntamme ja sen toimintojen mittaustiedot ja jäsenten tietämys ovat kokonaisvaltaisesti hallinnassa.						Ei riittävästi vastauksia. Kehityskohteena on selvittää miksi asiaan ei vastattu
	9. Työhömmme liittyvät menettely- ja työhöjeet, toimintaperiaatteet sekä lakisääteiset ja muut vaatimukset ovat asianmukaisesti ja ajan tasalla saatavilla.		90	11	26	26	Hyvällä tasolla.
	10. Meillä on asianmukaisella tavalla hallinnassa tiedot jäsenistämme ja sen pätevydestä.		100	10	70	15	Erinomaisella tasolla
	11. Osaamisen ja tietämyksen hyödyntämisessä sovellamme tehokkaita sekä luovuutta ja yhteistoimintaa korostavia menettelyjä.		60	8	60	13	Hyvällä tasolla.
	12. Asiakas- ja henkilöstötietojen käsittelyssä, jakamisessa ja tallentamisessa noudatamme selkeitä ja turvallisia menettelyjä.		45	12	32	14	Kohtuullisella tasolla.

Taulukko 6. Mittaaminen, toiminnan analysointi ja tietojen sekä tietämyksen hallinta vastaukset 8-12.

6.5 Henkilöstövoimavarojen hallinta

Merkitykseen nähden kaikki ovat kohtuullisen hyvällä tasolla. Osuuskunta on onnistunut kohtuullisesti päätavoitteessaan: tukea jäseniään työllistymisessä projekteihin.

Hyvänä tilanne koettiin tuessa henkilökohtaista osallistumista ja taitojen kehittämistä kohtaan.

5	Henkilöstövoimavarojen hallinta	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös	
		ka	+/-	ka	+/-		
		Asteikko	0-100	0-100	0-100		
	1. Kehitämme jäsenistövoimavarojamme sekä jäsenten pätevyyttä toimissaan ja tietoisuutta lakisääteisistä ja muista vaatimuksista toimintamme tarpeiden edellyttämällä tavalla.		36	8	48	6	Kohtuullisella tasolla.
	2. Edistämme jäsentemme osallistumista ja yhteistoimintaa osuuskuntamme toiminnan kehittämiseksi.		90	12	62	14	Erinomaisella tasolla
	3. Rohkaisemme ja mahdollistamme jäseniä kehittämään taitojaan niin, että he voivat edistyä urallaan ja tehdä työtään parantavia muutoksia.		84	16	48	5	Hyvällä tasolla.
	4. Edistämme jäsenten tietojen ja taitojen vaihtoa sekä vuoropuhelua eri toimintojen ja sidosryhmien välillä.		75	13	60	8	Hyvällä tasolla.
	5. Tunnustuksenannolla edistämme jäsenten pyrkimyksiä erinomaisiin saavutuksiin.		62	7	70	7	Hyvällä tasolla.
	6. Ylläpidämme ja kehitämme jäsenten turvallisuutta, hyvinvointia, tyytyväisyyttä, kehittymistä ja motivaatiota edistävää työympäristöä ja työilmapiiriä.		77	8	52	13	Hyvällä tasolla.

Taulukko 7. Henkilöstövoimavarojen hallinta.

6.6 Toimintaprosessien hallinta

Toimintaprosessimme eivät ole vielä kunnossa. Vastaukset voisi kiteyttää väittämään: ”Palvelutuotteemme sekä niiden toteuttamisprosessit ovat ratkaisuiltaan innovatiivisia sekä vaikuttavia ja tehokkaita asiakastarpeen täyttämiseksi kilpailukykyisellä ja kustannustehokkaalla tavalla.” Tämä väittämä koettiin hyvin tärkeäksi, mutta toteutus vain välttäväksi.

Oman työn ohjausprosessit koettiin kohtuullisen hyväksi. Tämä tukee näkemystä jäsenten itsenäisyydestä suhteessa osuuskuntaan. Haasteena on kehittää halua yhteisten projektien tarjoamiseen ja toteuttamiseen.

6 Toimintaprosessien hallinta	Asteikko	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös
		ka	+/-	ka	+/-	
		0-100		0-100		
1. Prosessitoimintamme on määrätietoisesti johdettua kokonaisuutena (ts. prosessien verkkona) ja yksittäisinä prosesseina täyttämään yksikön tarpeet ja odotukset.						Ei riittävästi vastauksia
2. Prosessiemme johdonmukainen hallinta ohjaa tehokkaasti osuuskuntamme kaikkien sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttämiseen.		0	5	10	17	Erittäin heikolla tasolla
3. Palvelutuotteemme sekä niiden toteuttamisprosessit ovat ratkaisuiltaan innovatiivisia sekä vaikuttavia ja tehokkaita asiakastarpeen täyttämiseksi kilpailukykyisellä ja kustannustehokkaalla tavalla.		25	15	98	10	Tärkeä kehittämiskohde. Toimenpiteenä palvelujen tuotteistamista jatketaan jäsenten osaamisen ja kiinnostuksen pohjalta.
4. Toimintaprosessimme toimivat ammattimaisen pätevästi ja turvallisesti sekä asiakkaan tarpeiden ja odotusten mukaisesti.		32	8	60	12	Kohtuullinen tilanne. Tuotteistaminen ja laadunhallinta kehittävät luottamusta palveluihimme.
5. Useiden eri osapuolten prosessien yhteistoiminta on hallinnassa asiakastarpeiden sekä toiminnan tehokkuuden ja jatkuvuuden kannalta.		5	9	20	23	Erittäin heikolla tasolla. Toimenpiteenä yhteisprojektien tarjouksien ja siinä suunnitellun toteutuksen tarkempi läpikäynti.
6. Poikkeamien ja riskien hallinta sekä asiakasturvallisuus toteutuvat suunnitelmallisesti prosesseissamme.		45	1	15	10	Kohtuullinen tilanne.
7. Auditoidimme ja arvioimme prosessejamme säännöllisesti niiden suorituskyvyn parantamiseksi sekä johdonmukaisen laadunvarmistuksen toteuttamiseksi.		0	10	0	10	Merkityksetön kysymys
8. Johdamme yksikköme tukiprosesseja täyttämään tehokkaasti toiminnan tarpeet ja odotukset.		23	17	0	10	Merkityksetön kysymys
9. Prosessiemme suunnittelu on toteutettu siten, että toiminnalliset tavoitteet tulevat täytetyiksi ja riskit hallituiksi toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi ongelma- ja poikkeustilanteiden varalta.		24	16	0	8	Merkityksetön kysymys
10. Tietotekniikkaa on käytetty asianmukaisesti helpottamaan ja tehostamaan prosessiemme sekä jäsentemme suorituskykyä.		63	13	0	10	Merkityksetön kysymys
11. Kaikkien prosessiemme toiminnan johtamisen menettelyihin sisältyy asianmukaiset korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet sekä suorituskyvyn innovatiivinen parantaminen.		6	10	0	12	Merkityksetön kysymys

Taulukko 8. Toimintaprosessienhallinta vastaukset 1-11.

6 Toimintaprosessien hallinta	Asteikko	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös
		ka	+/-	ka	+/-	
		0-100		0-100		
12. Sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä synnyttämme ja vahvistamme sidosryhmissämme luottamusta toimintaamme.		15	4	32	12	Kehityskohde. Viestinnän kehittäminen on painopistealue.
13. Jäsenillämme on ohjausmahdollisuus ja -velvollisuus omissa henkilökohtaisissa toiminnoissaan prosesseissamme.		80	5	52	11	Hyvällä tasolla
14. Materiaalien ja palvelujen hankinta tapahtuu suunnitelmallisesti ja jäljitettävästi.		88	17	0	11	Merkityksetön kysymys
15. Ongelmajätteiden huolto toteutuu asianmukaisen suunnitellusti.		81	27	3	27	Merkityksetön kysymys

Taulukko 9. Toimintaprosessienhallinta vastaukset 11-15.

6.7 Toiminnan tulokset

Vastaajien huoli osuuskuntamme tuloksentekevyydestä on perusteltu. Kannattavuuden kehittäminen on merkittävässä roolissa tulevaisuudessakin. Strateginen työ on myös tärkeää osuuskuntamme kehittymisen kannalta.

Toimintamme verkostoissa koetaan hyödylliseksi. Luottamus ja molemminpuolinen hyöty ovat tuloksia verkostotyöstä.

7 Toiminnan tulokset	Asteikko	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös
		ka	+/-	ka	+/-	
		0-100		0-100		
1. Palvelutuotteemme ovat innovatiivisia ja ominaisuuksiltaan jatkuvasti kilpailukykyisiä.		59	7	70	8	Hyvällä tasolla.
2. Asiakkaamme ovat tyytyväisiä saamiinsa palvelutuotteisiin ja niistä saamaansa hyötyyn.		90	5	62	20	Hyvällä tasolla.
3. Jäsenemme välittömät asiakkaat ovat tyytyväisiä heidän työhönsä.		92	8	90	7	Erittäin hyvällä tasolla.
4. Taloudellista suorituskykyä koskevat tunnuslukumme osoittavat kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta.		18	20	83	12	Kehityskohde. Toimenpiteenä on myyntiponnistusten lisääminen
5. Prosessiemme tulokset osoittavat, että työmme on vaikuttavaa, tehokasta ja tuottavaa.		16	12	35	15	Kehityskohde. Toimintaprosessien kehittäminen
6. Toimintamme on turvallista asiakkaiden ja jäsenten kannalta sekä toimintojen että tietojen hallinnan osalta.		75	18	70	12	Hyvällä tasolla

Taulukko 10. Toiminnan tulokset vastaukset 1-6.

7 Toiminnan tulokset	Nykytila		Merkitys		Johtopäätös	
	ka	+/-	ka	+/-		
	Asteikko	0-100		0-100		
7. Jäsenet ovat tyytyväinen hallituksen toimintaan.					Ei riittävästi vastauksia	
8. Organisaatiomme jäsenet ovat tyytyväisiä osuuskuntamme puheenjohtajan toimintaan.					Ei riittävästi vastauksia	
9. Jäsenet oppivat ja heidän osaamisensa lisääntyy.		45	15	80	5	Kehityskohde. Koulutussuunnitelman rakentaminen jäsenille ja pelisääntöjen tarkentaminen
10. Jäsenet ovat tyytyväisiä työstään ja sen tuloksista.		84	16	95	15	Hyvällä tasolla
11. Prosessiemme suorituskyky on kilpailukykyinen.		8	15	21	15	Heikolla tasolla
12. Olemme onnistuneet strategisessa johtamisessamme toteuttamaan suunnitelmamme hyvin.		5	3	60	21	Kehityskohde. Toimenpiteenä on strategiapohdinnan lisääminen.
13. Sisäinen ja ulkoinen viestintämme toimivat vaikuttavasti ja tehokkaasti.		18	14	48	14	Kohtuullisella tasolla. Viestinnän ja ulkoisen ilmeen kehittäminen on tarpeen
14. Osuuskuntamme ja sen jäsenet nauttivat sidosryhmiemme luottamusta.		97	5	70	10	Hyvällä tasolla.
15. Meillä ei ole ollut ongelmia lakien ja säästöjen noudattamisessa.		100	0	100	0	Erinomaisella tasolla kuten pitääkin.
16. Antamalla tukea osuuskuntamme tärkeille sidosryhmille sekä tekemällä yhteistyötä olemme saavuttaneet molemminpuolista hyötyä		83	8	40	10	Hyvällä tasolla.

Taulukko 11. Toiminnan tulokset vastaukset 7-16.

7 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli saada näkemystä asiantuntijaorganisaation johtamiseen joka ilmenee liiketoimintasuunnitelman päivittämisenä. Osuuskunnan toiminnan kehittämiseen valikoidaan kyselyssä merkityksellisiksi, mutta heikolla tasolla olevat alueet.

Johtamisessa verkostojen kehittäminen on tärkeä kehityskohde. Väittämä: ”Tuemme jäsentemme myönteistä vaikuttamista osuuskuntamme toiminnan kannalta tärkeiden yhteisöjen ja verkostojen kehittämiseen.” Vaatii toimenpiteitä verkostojen tiivistämiseksi. Toimenpiteinä ovat:

- jatkamme kiinnostaville messuille osallistumista messuvieraina

- jäsenet ottavat yhteyttä verkostojensa jäseniin kertoen osuuskunnan erilaisista palveluista.
- tarjousvalmistelun yhteydessä pidetään yhteyttä asiakastahoon.

Strateginen suunnittelu -kohdassa merkittäväksi kohdaksi nousi väittämä: Toimintamme suunnittelua varten keräämme ja analysoimme tietoja osuuskuntamme sisäisestä tilasta sekä toimintaympäristöstä ja ennakoimme niiden muutoskehitystä. Toimintamme on ollut suurelta osin jäsenten oman ammattitaidon myynnin varassa. Tämän tyyppinen yhteistyö heikkojen signaalien keräämiseksi toimintaympäristöstä ja niistä johdettu strategia on hallituksen keskusteluiden varassa. Toimenpiteenä on tähän osaluueeseen keskittyvän kyselyn järjestäminen vuosittain jäsenille ja asiakkaille ennen budjetin laadintaa.

Asiakaskeskeisyys ja markkinat ovat tärkein kehittämisalue. Väittämän: ”Tunneimme asiakkaamme hyvin segmentteittäin, kuuntelemme heitä, ymmärrämme heidän tarpeensa ja odotuksensa sekä olemme tietoisia heidän tyytyväisyydestään ja tyytymättömyydestään.” Toimenpide: Lisätä yhteydenpitoa asiakkaisiin, joka on tärkeä osa työtämme. Toimenpiteenä on myös parempi asiakastiedon ylläpito. Tähän tiedostoon liitetään myös tehdyt toimeksiannot ja niistä saatu palaute sekä kehityskohteet.

Väittämä: ”Hyödynnämme asiakastietoa tehokkaasti asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi sekä uusien toimintatapojen ja asiakaspalvelumallien kehittämiseksi.” Toimenpide: Asiakastyytyväisyydestä on pidettävä huolta ja pohdittava jäsenille luonteva tapa kysyä asiakkaalta koettua toimeksiannon tuloksen laatua ja mahdollisia kehitystarpeita. Otamme huomioon myös muiden tekemän työn mahdollisuudet palautekeskustelussa. Näin voimme markkinoida laajemmin osaamistamme.

Väittämä: ”Ennakoimme tulevia asiakastarpeita ja toimintaympäristöä asiakaspalvelumme kehittämiseksi.” Toimenpide: Asiakastiedostoa kehittäessämme saamme myös palautteesta nousevat kehittämistarpeet.

Mittaaminen ja analysointi ovat kehittyneet toimintamme kuluessa. Talousseuranta on jo hyvällä tasolla. Väittämä: Seuraamme projektitoimintamme vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Toimenpide: Asiakastiedostoon liitetään havaintoja vaikuttavuudesta aina-

kin lehtikirjoitusten tai muiden julkisten lähteiden kautta. Asiakaskontakteissa on myös luontevaa keskustella aiheesta ja kirjata havainnot asiakastiedostoon.

Väittäjä: ”Reaaliaikainen sisäinen laskentamme toimii ennakoivasti.” Toimenpide: Hallituksen tiedonsaanti on hyvällä tasolla. Jatkamme nykyistä käytäntöä.

Henkilöstövoimavarojen hallintaan kysely ei tuottanut yhtään kehityskohdetta.

Osuuskunnan tavoite olla jäsenille tapa työllistyä projekteihin erilaisten toimeksiantojen perusteella on tutkimuksen mukaan toteutunut tyydyttävästi. Uudet jäsenet ovat myös osoitus toimintamme laadusta. Seuraavissa kohdassa olevat toimenpiteet kehittävät myös tätä aluetta.

Toiminnan tulokset -kohdassa on neljä huomion arvoista väittäjää. Väittäjä: ”Taloudellista suorituskykyä koskevat tunnuslukumme osoittavat kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta.” Toimenpide: Myyntiponnistusten lisääminen tuottaa osuuskunnalle ja ennen kaikkea jäsenille taloudellista hyvinvointia.

Väittäjä: ”Prosessiemme tulokset osoittavat, että työmme on vaikuttavaa, tehokasta ja tuottavaa.” Toimenpide: Asiakastiedostoon tulevien tietojen valossa voidaan parantaa tätä osa-aluetta.

Väittäjä: ”Jäsenet oppivat ja heidän osaamisensa lisääntyy.” Toimenpide: Laaditaan koulutussuunnitelma osaamistarpeiden esiin nostamiseksi.

Väittäjä: ”Olemme onnistuneet strategisessa johtamisessamme toteuttamaan suunnitelmamme hyvin.” Toimenpide: Asiakastiedostoihin pohjautuvan budjetointityön kautta osuuskuntamme kehittyy myös strategiatyössä.

Liiketoimintasuunnitelman päivittämien siirtyy vuodelle 2014. Huomioon otettavia asioita ovat strategiatyö osuuskuntamme uusien jäsenten motivoimiseksi ja vanhojen jäsenten yhteistyön parantamiseksi. Toinen keskeinen työsarja on markkinoinnin kehittäminen jäsenten sekä yksin tehdyn että yhteisprojektityöskentelyn osalta.

Liiketoimintasuunnitelman päivityksessä on huomioitava jäsenten erilainen intressi olla osuuskunnan jäsen. Kiinnostus tehdä työtä osuuskunnan kautta ja tukea näin myös

yhteisprojekteja on merkittävässä roolissa pohdittaessa, miten osuuskanta toimii vuonna 2014.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osuuskunta on tarjonnut osalle jäsenistöä mahdollisuuden työllistyä projekteissa ja osaa auttanut perustamisvaiheen työsuorituksilla parempaan tilanteeseen työmarkkinoilla. Perustamistyössä on syytä keskittyä markkinointiin. Olennaista on määrittää heti miten markkinointikustannukset jaetaan osuuskunnan ja jäsenen kesken, koska osuuskunnan mahdollisuudet maksaa palkkaa rajoittuvat laskutettavista töistä saataisiin osuuskunnan osuuksiin.

Tutkimus vahvisti näkemyksen jäsenten kiinnostuksesta tehdä perinteisempää palkkatyötä. Osuuskunnassa on myytävä aktiivisesti omaa ja muiden jäsenten työtä, joka on haasteellista työtä pitkään ison konsernin palkkatyötä tehneille henkilöille. Tutkimus osoitti myös, että näkemys myyntityön merkityksestä on oikea. Osuuskunta ei poikkea muista yritystyypeistä muuten kuin omistusrakenteensa kautta. Ainut tulonlähde on asiakkaiden laskuttaminen tehdystä työstä. Tässä työssä asiakaskunnan hyvä palvelu ja aktiivinen markkinointi ovat keskeisessä asemassa.

Strategian tarkentamisessa ja jalkautuksessa voimme hyödyntää tri Ilkka Virolaisen luentokalvosarjan Esimies strategiavaikuttajana sivulla 28 olevaa testiä.

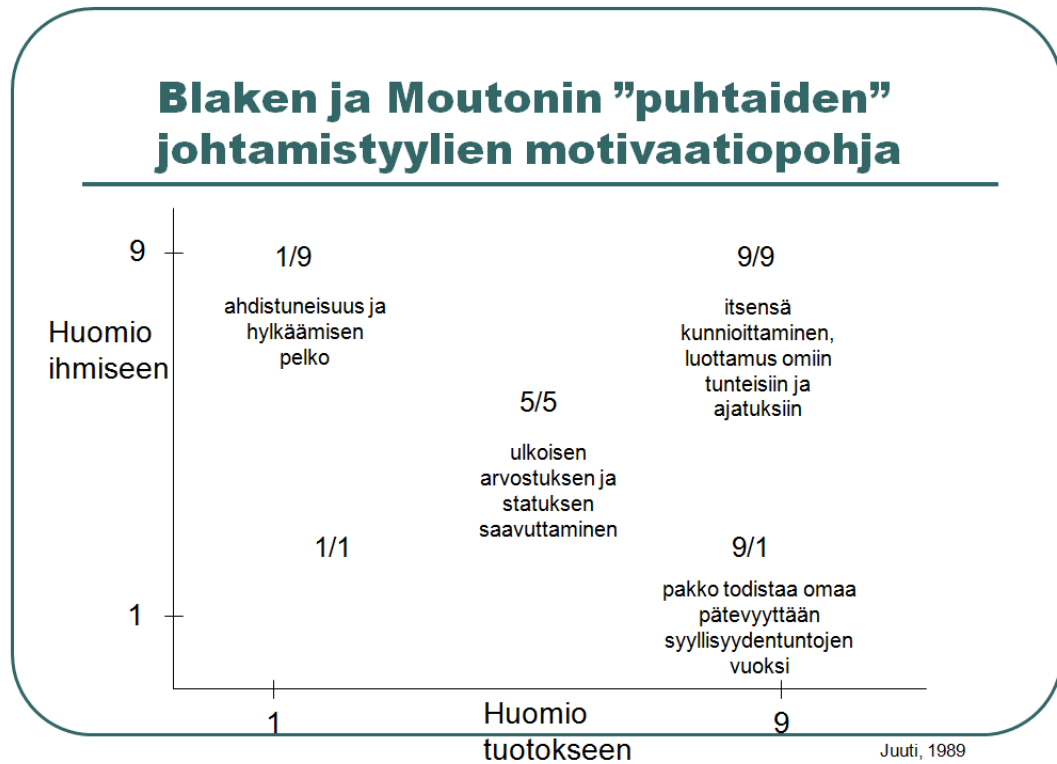
STRATEGIAVAIKUTTAJA-TESTI

- Arvioi toimintaasi asteikolla 1-5. 1=Heikko, 5=Erinomainen
 - 1. Varmistan säännöllisesti että kaikki tiimini jäsenet ovat tietoisia organisaatiomme strategiasta ja siihen liittyvistä muutoksista
 - 2. Viestin strategian tiimilleni selkeästi
 - 3. Viestin strategiasta tiimilleni innostavasti ja motivoivasti
 - 4. Luon tiimini kanssa yhteistä tulkintaa ja ymmärrystä strategiasta
 - 5. Keskustelen tarvittaessa tiimini kanssa strategian herättämistä tunteista
 - 6. Pysähdyn usein kuuntelemaan tiimiläisten ajatuksia ja ideoita strategiasta ja sen toteuttamisesta
 - 7. Autan henkilöstöä ymmärtämään oman työnsä tärkeyden osana laajempaa kokonaisuutta
 - 8. Rohkaisen tiimiläisiäni toteuttamaan strategiaa luovasti ja ennakkoluulottomasti.
 - 9. Annan tiimilleni rakentavaa palautetta strategian toteuttamiseen liittyen.
 - 10. Vien tiimiltä johdolle palautetta strategiasta ja sen toteuttamisesta.
 - 11. Toimin ja puhun itse strategian ja yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.
 - 12. Kehitän ja pidän yllä aktiivisesti omia viestintä- ja vuorovaikutustaitojani.
- Jos arvioisi toiminnastasi ovat useissa kohdin alle 5, pohdi miten voit kehittää toimintaasi kyseisten kohtien osalta.



Kuva 4. Strategiavaikuttajan testi. Lähde: Ilkka Virolainen Luentokalvosarja: Esimies strategiavaikuttajana, 2012

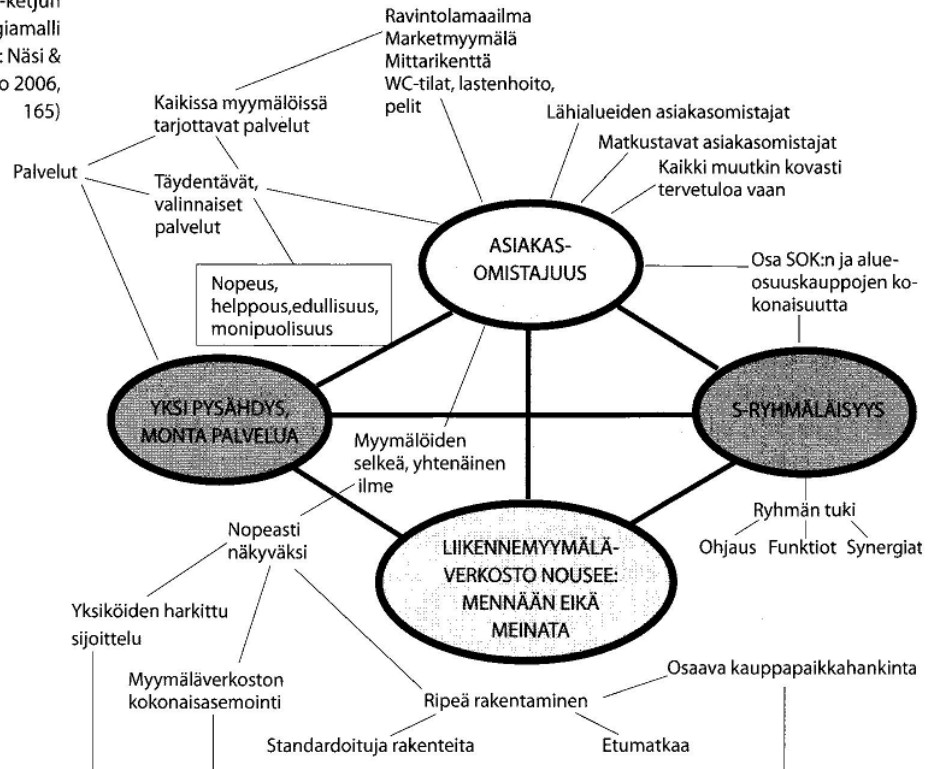
Sisäisesti tieto kulkee kohtuullisen hyvin, mutta kokemuksesta tiedämme, ettei tilanne pysy hyvänä, ellei jatkuvasti työskennellä työpaikan tiedonkulun kehittämiseksi. Hallituksen kokoustiedotteet ovat keskeisiä välineitä tiedotuksen kehittämisessä. Osuuskunnan jäsenmäärän kasvaessa tiedonkulun haasteet nousevat entistä suurempaan rooliin. Ari Lindeman on luentokalvoihin sivulla 20 sisällyttänyt ajatuksia erilaisten johtamistyylien motivaatiopohjasta. Tiedon kulku on useissa organisaatioissa painanut ”huomio ihmiseen” tunnuslukua alaspäin.



Lähde: Ari Lindeman KyAMk luentokalvosarja Ihmisten johtaminen, Leadership 2012 sivu 20.

Strategiapohdinnan malliksi ehdotan suuren suomalaisen osuuskuntapohjaisen toimijan mallia. Konsulttiliiketoiminnassa jäsenten merkitys osajina ja omistajina on molemmissa keskeisiä. Asiakasomistajuus pitää ajatella työntekijäomistajuutena. Yksi yritys - monta palvelua -periaate sopii hyvin meidän osuuskuntaamme, joka tätä kirjoitettaessa on kasvanut 12 jäsenen kokoiseksi. Alla kuvatusta meidän on syytä ottaa oppia siitä mitä palveluja tarjotaan yhden jäsenen voimin. Tätä voi verrata ABC ketjussa, vaikka Novitan myymälään. Millaisia palveluja tarjotaan verkostona, kuten ravintola ja perinteisempi huoltoaseman kuvio toiminnan yhdistelmä. Yhteishankkeille vertailupohjana toimisi myymälä, jossa yhdistyy auto- ruoka- ja kodintarvike osastot. Kaavion lähde: Pauli Juuti ja Mikko Luoma, 2009; Strateginen johtaminen Miten vastata kompleksisen ja postmodermin ajan haasteisiin? Otava 2009, sivu 60.

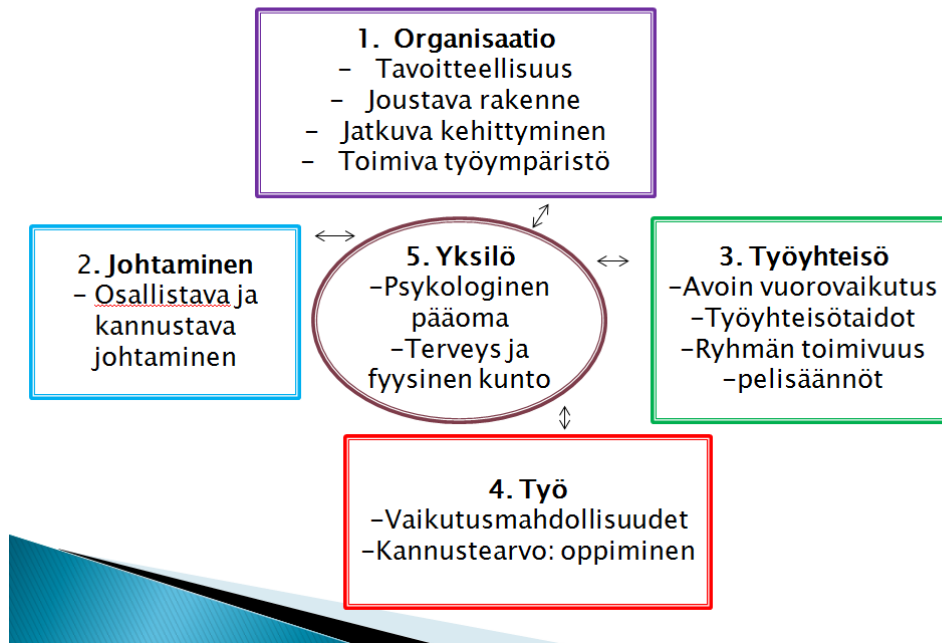
Kuvio 3.
ABC-ketjun
strategiamalli
(Lähde: Näsi &
Neilimo 2006,
165)



Valtakunnalliset työosuuskunnat eivät tarjoa jäsenille yhtä laajaa palvelutarjontaa kuin oma osuuskunta, esimerkiksi mahdollisuutta käyttää neuvotteluhuonetta asiakasta-paamisiin. Toinen merkittävä ero on yhteisprojektien helpompi toteutus pienessä ja tutussa ryhmässä.

Strategiatyön tavoitteena on kehittää työniloa osuuskunnassa. Ilkka Virolainen luentokalvosarjassaan esitteli hyvä kuvauksen työniloon vaikuttavista tekijöistä.

Työiloon vaikuttavat tekijät



Kuva 5. Työn iloon vaikuttavat tekijät. Lähde: Ilkka Virolainen; Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen, 2012

Kymi Development Osuuskunta kehittää toimintaansa työyhteisönä joka pystyy palvelemaan jäseniään ja tarjoamaan asiakkailleen osaavaa työtä. Keijo Halinen ja LP Jakonen ovat kirjassaan Kukoistavan johtamisen käsikirja todenneet osuvasti että ”Vahvuudet muodostavat yhdessä heikkouksien kanssa kuvan ihmisen kyvyistä: taidoista ja puutteista, joiden kanssa me kukoistamme, navigoimme eteenpäin, toisinaan räpiköimme ja ajoittain suoranaisesti rämmimme. Osa vahvuuksista on synnynnäisiä, mutta lähes kaikkia voidaan kehittää koulutuksen myötä.” Lähde: Keijo Halinen & JP Jakonen; Kukoistavan johtamisen käsikirja s. 80

LÄHTEET

Juhani Laurinkari; Osuustoiminta: Utopiasta kansainväliseksi yrittämisen muodoksi. Suomen Graafiset Palvelut Oy, Kuopio 2004

Vesa Laakkonen, Juhani Laurinkari; Uudistuva osuustoiminta. Helsingin yliopisto Osuustoimintainstituutti julkaisuja 9, Helsinki 1995

Heikki Juutinen, Åke Stenström ja Raimo Vuori; Tehokas omistajahallinto, Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Pellervo-Seura. Kirjapaino Uusimaa 2011

Pauli Juuti, Esa Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2010

Pentti Sydänmaanlakka, Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvan viisaaksi johtajaksi?

Ilkka Virolainen Luentokalvosarja: Esimies strategiavaikuttajana, 2012

Ari Lindeman KyAMk luentokalvosarja Ihmisten johtaminen, Leadership, 2012

Paula Kirjavainen, Satu Lähteenmäki, Hannu Salmela ja Essi Saru (toim.); Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja keskusteluja ja raportteja 9:2005

Pauli Juuti ja Mikko Luoma, 2009; Strateginen johtaminen Miten vastata kompleksisen ja postmodermin ajan haasteisiin? Otava 2009

Keijo Halinen & JP Jakonen; Kukoistavan johtamisen käsikirja, Basam Books Oy, 2011