

Outi Karjalainen

YHTEISTYÖLLÄ MENESTYKSEEN

Case: RukaSki Oy

Opinnäyte

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Syksy 2005



Ala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Karjalainen Outi	
Työn nimi Yhteistyöllä menestykseen Case: RukaSki Oy	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Väisänen Mervi
Aika Syksy 2005	Sivumäärä 56 + liitteet
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Kuusamossa Rukalla toimiva matkailualan yritys RukaSki Oy. RukaSki Oy:n eri yksiköt ovat toimialoiltaan hyvin erilaisia, on ravintolatoimintaa ja myymälätoimintaa sekä vuokraamotoimintaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yhtiön eri yksiköiden välisen yhteistyön nykytila ja millaiseksi koetaan yhteistyön merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Yhteistyötä ei ole ilman viestintää. Tämän vuoksi tutkimuksen teoriaosassa keskitytään yhteisöviestintään sekä organisaation sisäiseen viestintään, johon sisältyy myös sisäinen markkinointi.</p> <p>Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastatteluja suoritettiin yhteensä seitsemän kappaletta. Jokaisesta RukaSki Oy:n yksiköstä sekä myyntiosastolta ja infopisteestä haastateltiin yksi henkilö. Haastateltavat henkilöt toimivat yksiköissään niin sanottuina tiiminvetäjinä ja ovat yhtiön vakituisia työntekijöitä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että yhteistyö sujuu vallitsevat resurssit huomioon ottaen melko hyvin yhteistyötä tekevien yksiköiden välillä. Resurssipulan koettiin aiheuttavan suurimmat ongelmat yhteistyön tekemiselle. Yhteistyötä toivottiin lisää koko henkilökunnan tasolla, sillä tällä hetkellä osa yksiköistä tekee keskenään yhteistyötä vain johtoryhmätasolla. Viestintä koettiin myös melko sujuvaksi, mutta myös siitä löytyy kehitettävää. Tutkimuksessa tuli selvästi esille onnistuneen ja sujuvan yhteistyön merkitys yrityksen menestymisen kannalta.</p> <p>Tätä tutkimusta on mahdollista käyttää yhtiössä viestinnän ja yhteistyön suunnittelun ja kehittämisen apuna.</p>	
Hakusanat	yhteistyö, yhteisöviestintä, sisäinen viestintä, teemahaastattelu
Säilytyspaikka	Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

ABSTRACT OF THESIS

School Business	Degree programme Business Administration
Author(s) Outi Karjalainen	
Title Cooperation - The Way to Success Case: RukaSki Oy	
Alternative professional studies	Instructor(s) Mervi Väisänen
Date Autumn 2005	Total number of pages 56 + appendices
Abstract <p>This thesis commissioned by the tourism company RukaSki Ltd in Kuusamo Ruka was initiated with two goals in mind. One purpose was to find out the present state of cooperation between the company's separate units. The second goal was to find out how important the cooperation between the units is for the company's success.</p> <p>There is no cooperation without communication. Therefore the theoretical chapter of this thesis concentrated on company communication and internal marketing.</p> <p>This qualitative research was conducted in the form of personal interviews. The total number of interviews was seven. One person at every unit of RukaSki Ltd, one person at the sales department and one person at the information department were interviewed. The interviewees work as so called teamleaders in their own units.</p> <p>The results indicated that the cooperation between the units was fairly good considering the circumstances and human resources at the moment of the interviews. The shortage of personnel was thought to cause the greatest problems in cooperation. More cooperation was desired amongst the whole personnel, as at the time of the interviews some units only had close association with one another between their members of the Board of Directors. Communication was also considered to be quite fluent, however, there are still things to be developed. The results clearly exposed the importance of successful cooperation for the success of the company.</p> <p>This study may be of help in planning and developing the internal communication and cooperation in the company. Any future research should be directed toward the whole personnel of the company after a year.</p>	
Keywords	qualitative research, business communication, internal marketing
Deposited at	Kajaani Polytechnic Library

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖYHTEISÖ JA VIESTINTÄ	3
2.1	Työyhteisö käsitteenä	4
2.2	Viestinnän määritelmiä	4
2.3	Yhteisöviestintä ja mihin sitä tarvitaan	6
2.4	Sisäinen viestintä	9
2.4.1	Sisäinen tiedotus	11
2.4.2	Perehdyttäminen ja työtiedotus	12
2.4.3	Luotaus	13
2.5	Viestintäilmapiiri	14
3	SISÄINEN MARKKINOINTI JA SISÄINEN YHTEYSTOIMINTA	15
3.1	Työmotivaatio ja motivointi	16
3.1.1	Aineellinen palkitseminen	18
3.1.2	Aineeton palkitseminen	19
3.2	Me-hengen luominen	19
3.3	Sisäisen markkinoinnin merkitys yhteistyölle	21
4	ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ	23

4.1	Yhteistyö käsitteenä	23
4.2	Yhteistyön näkyminen	24
4.3	Yhteistyön merkitys	27
4.4	Onnistuneen yhteistyön edellytyksiä	28
4.5	Esteitä yhteistyölle	28
5	TUTKIMUS YHTEISTYÖN TILASTA RUKASKI OY:SSÄ	30
5.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelma	31
5.2	Haastattelurungon valmistelu	32
5.3	Aineiston keruu ja analysointi	33
6	TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1	Päämäärät ja tavoitteet sekä niihin sitoutuminen	34
6.2	Yksiköiden sisäinen viestintä	36
6.3	Yksiköiden välinen tiedonkulku	40
6.4	Yhteistyön tasot ja luonne sekä yhteistyön merkitys	42
7	POHDINTA	47
	LÄHTEET	54
	MUU KIRJALLISUUS	56
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän päivän työyhteisöt koostuvat yhä useammin tulostavuuksista yksiköistä tai osastoista, joissa erilaiset tiimit toimivat. Tiimit ja niissä toimivat ihmiset kuitenkin työskentelevät saman työnantajan lukuun ja usein heillä on myös yhteinen asiakas. Tällöin on tärkeää muistaa yhteistyön merkitys kaikkien yksiköiden, osastojen ja tiimien välillä, jotta saavutettaisiin haluttu tavoite eli tyytyväinen asiakas. Mikään yksikkö ei onnistu tässä yksin. Asiakkaan kokonaisvaltaiseen palvelemiseen tarvitaan yhteiset tavoitteet sekä yhteinen linja miten toimitaan.

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Kuusamon Rukalla sijaitseva RukaSki Oy. Se kuuluu Ruka-yhtiöt nimiseen hiihtokeskus konserniin, jonka tehtävänä on huolehtia Rukan alueen rinnepalveluista oheispalveluineen. RukaSki Oy:n toimintoihin kuuluvat varsin erilaiset toimialat, kuten ravintolatoiminta, vaate- ja urheiluvälinemyynti sekä vuokraamotoiminta suksihuoltoineen. Näin erilaisten yksiköiden välinen yhteistyö voi olla vaikeaa jo pelkästään erilaisen työskentelytyylin johdosta unohtamatta kuitenkin kaikkia niitä muita tekijöitä, mitä yhteistyötä tehdessä tulee ottaa huomioon.

Koska jokainen yksikkö on tulostavuuksellinen omasta toiminnastaan, saattaa toisen yksikön merkitys koko yhtiön kokonaistavoitteen saavuttamiseksi joskus unohtua. Sujuva yhteistyö vaatii siten aina jokaisen työntekijän henkilökohtaista osallistumista ja vuorovaikutusta. Tiedonkulkuun eli tiedon jakamiseen ja tiedon vastaanottamiseen, on panostettava tehokkaasti ja riittävästi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää RukaSki Oy:n eri yksiköiden välisen yhteistyön tämän hetkistä tilannetta ja luonnetta sekä sitä, millaiseksi koetaan yhteistyön merkitys koko yhtiön tuloksenteon kannalta.

RukaSki Oy:n toimintaa ohjaavia arvoja ovat:

- Monta Iloista Ilmettä
- kannattavuus
- kannamme vastuumme
- halu kehittyä ja kehittää.

Sujuva yhteistyö eri yksiköiden välillä tarvitsee, mutta myös ruokkii, kaikkia näitä arvoja. Yhtiössä on määrätietoisesti lähdetty kehittämään toimintoja, joiden tavoitteena on mm. motivoitunut, sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö sekä toiminnan tuloksellinen kehittäminen - laadulla tulosta. Yhtiössä ei ole aiemmin tehty tutkimusta, lukuun ottamatta henkilöstökyselyssä olevaa kohtaa, yhteistyön tilasta. Edellä mainitut arvot ja tavoitteet huomioiden tämä tutkimus on hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen. Tutkimusta on mahdollisuus käyttää jatkossa viestinnän ja yhteistyön suunnittelun ja kehittämisen apuna.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitellään organisaation sisäistä viestintää onnistuneen yhteistyön osana. Viestintä on hyvin tärkeää yrityksen kaikissa toiminnoissa ja yhteistyössä se on huomioitava todella hyvin, jotta kaikki sujuisi ongelmitta. Viestinnän sujumisen tärkeyttä ei voi koskaan korostaa liikaa, sillä ilman viestintää ei ole toimintaa. Viestinnän onnistumisen tärkeys huomataan parhaiten ehkä silloin, kun viesti ei kulje tai se ymmärretään väärin. Epäonnistunut viestintä vaikeuttaa yhteistoimintaa, mikä näkyy pahimmillaan myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. Viestintäteorian asiantuntija Leif Åbergin yhteisöviestintää kuvaavat määritelmät ovat tämän tutkimuksen pohjana, sillä ne soveltuvat hyvin käytännön eri viestintätilanteisiin. Tutkimus rajattiin koskemaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua eri yksiköissä sekä niiden välillä ja yhteistyötä eri yksiköiden välillä.

Tutkimuksen empiirinen osa suoritettiin teemahaastattelua käyttäen. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään millaiseksi koetaan tiedonkulun, ilmapiirin ja yhteistyön nykytila. Tutkimustulosten perusteella yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja eri yksiköiden välisen yhteistyön laatua ja määrää voidaan pitää vallitsevat resurssit ja erilaiset toimialat huomioiden melko hyvänä. Tietenkin aina löytyy myös kehitettävää. Yhteistyön tekemistä toisten yksiköiden kanssa pidettiin todella tärkeänä, jotta halutut päämäärät saavutetaan. Menestymiseen tarvitaan myös oikeita päätöksiä.

2 TYÖYHTEISÖ JA VIESTINTÄ

Viestinnällä yhteisö pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Onnistunut viestintä tukee työyhteisön päivittäisiä ja pitkäjänteisiä toimintoja. Yhteisöviestinnän perustehtävä on rakentaa yhteisökuvaa ja varmistaa tiedonvälitys kaikkien yhteisön jäsenten kesken. Yhteisöviestintä on onnistunut silloin, kun yhteisöstä on oikea mielikuva yhteisölle tärkeiden ihmisten mielissä sekä tiedonkulku on vilkasta, avointa ja vuorovaikutteista yrityksen sisällä, sieltä ulospäin ja yritykseen päin. (Siukosaari 1999, 11.)

Viestintä on perusedellytys kaikelle toiminnalle ja oikein käytettynä todella suuri voimavara työyhteisölle. Voidaan sanoa, että yhteistyöstä 100 % on viestintää. Sanan latinankielinen muoto on *communicare*, tehdä yhdessä. Tämä kuvastaa yhteenkuuluvuutta, sitä että kuulomme esimerkiksi samaan työyhteisöön. Viestintä on siten aina yhteinen asia. (Juholin 2001, 25.)

Viestintä voi olla luonteeltaan suoraa, virallista, luotettavaa, ymmärrettävää, reaaliaikaista, suunniteltua tai toisaalta epäsuoraa, epävirallista, epäluotettavaa, sekavaa, vanhentunutta, spontaania. Koska viestintä kaikkine eri muotoineen on hyvin laaja-alainen prosessi, niin jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan monenlaisia viestintätaitoja (tietoa, taitoa, harkintaa ja ymmärrystä). On muistettava, että viestinnän vaikutukset näkyvät myös kaukana tulevaisuudessa eivät ainoastaan viestintätilanteessa. Viestinnällä on vaikutusta myös työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Viestinnän onnistumisen kannalta työpaikan ilmapiirin tulee olla avoin ja vastaanottavainen. Ihmisten tulee olla aidosti kiinnostuneita toisistaan, kunnioittaa toisiaan ja huomioida toinen toisensa. (Ikävalko 1995, 10; Juholin 2005.)

On muistettava myös se, että sanotun ja kirjoitetun viestinnän lisäksi on olemassa sanatonta viestintää. Sanattomien osatekijöiden huomioiminen ja niiden merkitysten tiedostaminen on jäänyt liian vähälle huomiolle työyhteisöissä. Teot puhuvat enemmän kuin tuhat sanaa on kaikille tuttu lausahdus. Jos tekojen ja puheen välillä on ristiriitaa, niin puhe muuttuu yleensä merkityksettömäksi ja se perille mennyt viesti tulee tekojen kautta. Myös ilmeet ja eleet ovat ratkaisevassa roolissa viestintätilanteessa. Elekielen on tuettava puhuttua sanomaa. (Salminen 2001, 75.)

2.1 Työyhteisö käsitteenä

Työyhteisö määritellään ihmisryhmittymäksi, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin käytössään olevia voimavaroja, resursseja säätelemällä. Työyhteisölle ominaista ovat ihmiset, jotka tarjoavat työpanoksensa työyhteisön käyttöön tiettyä korvausta vastaan. Työpanoksien ja resurssien (koneet, laitteet, raaka-aineet, raha ja työvoima) yhdistämisellä pyritään saavuttamaan yhteinen tavoite. Myös työn ja vallan jakamista tarvitaan, että yhteisiin päämääriin päästään, sillä tavoitteellisuus on tuloksen tekemisen elinehto. (Åberg 1989, 48 - 49.)

Työnjako ilmenee esimerkiksi eri osastoina ja vallanjako eri organisaatiotasoina. Ominaista työyhteisölle on lisäksi sen viestinnän rakentuminen tiettyjen yhdessä sovittujen sääntöjen perusteella. Mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Työyhteisöön kuulumisen mahdollistaa sen jäsenille omien tavoitteiden ja tarpeiden tyydyttämisen. (Åberg 1989, 49.)

2.2 Viestinnän määritelmiä

Viestinnästä löytyy hyvin monia erilaisia ja sängen mielenkiintoisia määritelmiä. Tähän on koottu niistä muutamia valaisemaan viestinnän laaja-alaisuutta, mutta lähemmin perehdytään Leif Åbergin yhteisöviestinnän määritelmiin.

Lyhyt ja ytimekäs määritelmä viestinnästä on ns. Laswell-formulan määritelmä: "Who says What In Which Channel to Whom with What Effect" eli "Kuka sanoo mitä, kenelle, minkä välityksellä ja millaisin vaikutuksin" (Vuokko 1996, 22.).

Semioottis-kulttuurisen koulukunnan mielestä viestintä on kaiken sosiaalisen toiminnan perusedellytys. Tätä näkemystä edustaa Charles Conradin (1994) yhteisöviestinnän määritelmä: "Viestintä on tietyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät ja käsittelevät merkityksiä." Huomio on kiinnitettävä merkityksiin, joita viestinnän avulla välittyy. Näiden yhteisesti jaettujen merkitysten seurauksena syntyvät kulttuurit. (Åberg 2002, 20.)

Osmo A. Wiion (1968) prosessia korostavan viestinnän määritelmän mukaisesti "viestintä on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä." Tällöin painotetaan tapahtuman osia (lähettäjä, sanoma, kanava, viestin, vastaanottaja, palaute sekä häiriöt) ja niiden välisiä suhteita eikä niinkään sitä, minkälaisia sanomia prosessissa välittyy ja mitä vaikutuksia niillä on viestinnän osapuoliin. Vastaanottaja joko ymmärtää sanoman tai sitten ei. (Åberg 2002, 19.)

Åberg on omassa määritelmässään pyrkinyt tuottamaan lisäarvoa yhdistämällä prosessikoulukunnan ja semioottis-kulttuurisen koulukunnan viestinnän määritelmät. Hän määrittelee organisaatioviestinnän seuraavasti: "Organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkon kautta". Lisäksi hän on tehnyt yhteisöviestintää koskevan lisämääritelmän. Tämän määritelmän mukaan työyhteisössä pyritään viestinnän keinoin tukemaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla. (Åberg 2002, 95 - 96.)

Näiden määritelmien mukaan organisaatioviestintään sisältyy hyvin monenlaista viestintää kuten:

- tuloksen tekemiseen liittyvä, tavoitteellinen viestintä,

- työyhteisön sisällä tapahtuva viestintä (työviestinnästä kahvitaukojutusteluun),
- työyhteisön jäsenten ja ympäristössä olevien sidosryhmien välinen yhteisön toimintaa koskeva viestintä
- sekä tässä hetkessä tapahtuva viestintä että taaksepäin tai tulevaisuuteen katsova viestintä. (Åberg 2002, 96.)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään lähemmin yhteisöviestintää ja sisäistä viestintää, koska tässä opinnäytetyössä tutkitaan työyhteisön eri yksiköiden välistä yhteistyötä, johon nimenomaan sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys.

2.3 Yhteisöviestintä ja mihin sitä tarvitaan

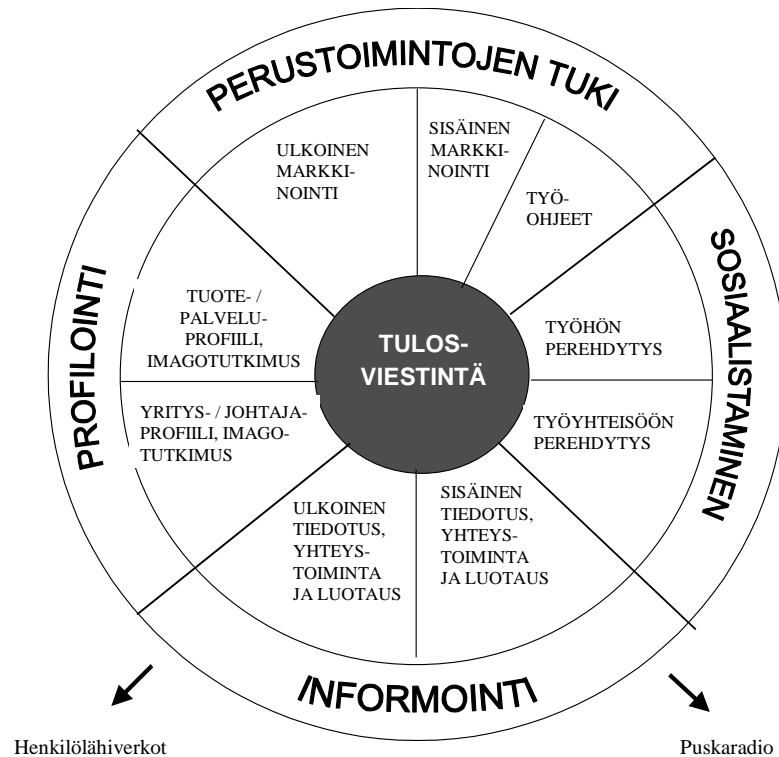
Työyhteisössä tapahtuva viestintä on suurelta osin reaaliaikaista, tässä ja nyt tapahtuvaa viestintää, mutta koska organisaatioiden muutosvauhti on nykyisin yhä nopeampaa, niin viestinnän on yhä enenevässä määrin kyettävä ”elämään etujassa”. Tämä tarkoittaa asioiden kertomista jo suunnitteluvaiheessa kaikille sidosryhmille – ei ainoastaan henkilökunnalle. Suunnitelmallisuudella on siten suuri merkitys viestinnän onnistumiselle, tämän lisäksi tarvitaan muutos- ja kriisitilanteiden hallintaa. Osmo A. Wiion sanoin: ”Viestintä usein epäonnistuu, paitsi sattumalta”. Tämän lauseen ei pidä lannistaa, vaan on ajateltava juuri päinvastoin ja pyrittävä kaikin keinoin onnistumaan viestintäprosessissa ja ottamaan kaikki sen osatekijät huomioon. (Ikävalko 1995, 9 - 10.)

Yhteisöviestintä on aina sidoksissa tilannetekijöihinsä. Viestintää suunniteltaessa tulee nämä tekijät ottaa huomioon. Åberg on antanut viestinnälle viisi päätehtävää (kuvio 1):

- **Perustoimintojen tukeminen** sisältää operatiiviset työohjeet sekä ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin. Näiden päämääränä on yhteisön toiminta ja sen tuotosten markkinointi ja siirtäminen asiakkaille. Tämä on työyhteisön tärkein viestinnän muoto. Hyväkään suhdetoiminta tai sisäinen tiedotus ei korvaa sitä, jos viestintä ei tältä osin toimi. Tästä tehtävästä käytetään myös nimitystä arkiviestintä.

- **Työyhteisön profilointi** eli rakennetaan palvelu/tuote- sekä työyhteisö- ja työntekijäprofiilit. Profilointi on pitkäjänteistä viestintää, jolla pyritään luomaan halutunlainen yhteisön kuva. On kyse siitä, miten yritys itse haluaa kertoa itsestään. Viestinnän aikajänne ulottuu perustamisvaiheista sen tulevaisuuden visioihin. Esimerkiksi henkilöstö tuntee olevansa töissä oikeassa paikassa sekä arvot, tavoitteet ja toimintatapa ovat heille sopivia.
- **Informaation jakaminen** eli ulkoisen ja sisäisen viestinnän avulla tiedotetaan työyhteisön tapahtumista, jotta yhteisön jäsenet ja sidosryhmät pysyvät ajan tasalla. Informointi on suunnitelmallista ja neutraalia uutisointia.
- **Kiinnittäminen (sosiaalistaminen)** eli työntekijöiden perehdyttäminen työtehtäviinsä ja työyhteisöönsä. Tämän tehtävän avulla henkilöstö saadaan sitoutumaan yhteisöönsä ja oppimaan työnsä.
- **Vuorovaikuttaminen** on sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä ihmisten kesken sekä organisaation sisällä että ulkopuolisten sidosryhmien välillä viestinnän avulla. (Åberg 2002, 96.)

Työyhteisön tärkein viestinnän muoto on toiminnan tukeminen. Neljään ensimmäiseen viestinnän muotoon voi jokainen työyhteisö itse vaikuttaa. Työyhteisö voi itse päättää ne viestinnän keinot, joilla tuetaan toimintaa, kuinka profiloidaan, miten tiedotetaan ja millä tavoin henkilöstö sitoutetaan työyhteisöön. Åberg käyttää näistä tulosviestintä –nimitystä, koska ne vaikuttavat ratkaisevasti ja suoraan tuloksen tekemiseen. Jotta työyhteisössä saavutetaan tehokas tulosviestinnän taso, on viestintää tarkasteltava kokonaisuutena. Jokaista neljää tulosviestinnän aluetta on kehitettävä niin, että ne tukevat tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä. (Åberg 2002, 99 - 101; Ikävalko 1995, 14.)



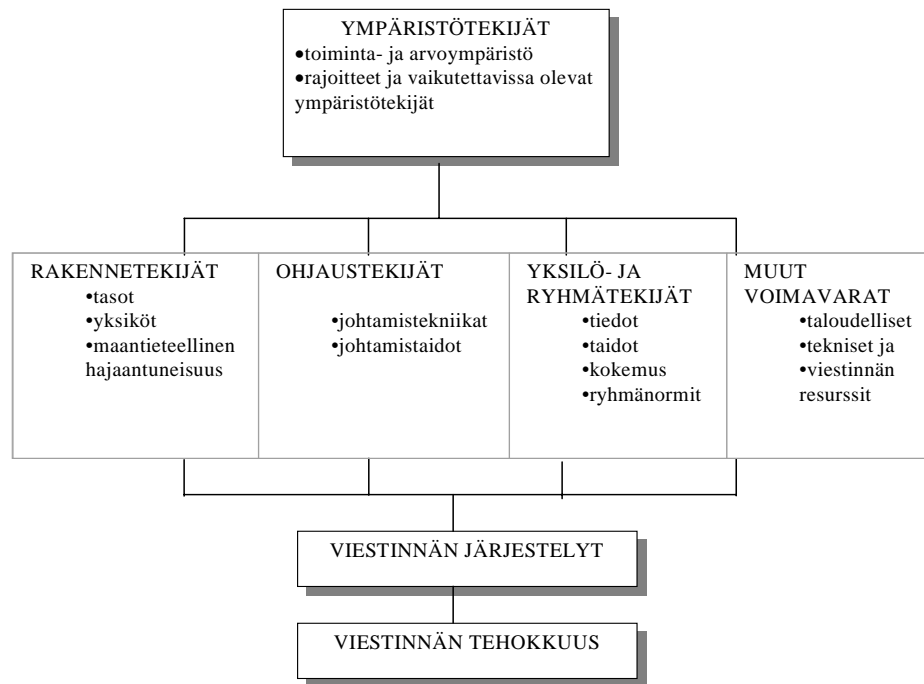
Kuvio 1. Tulosviestinnän malli, ”Åbergin pizza” (Åberg 2002, 102)

Viides viestinnän tehtävä, sosiaalinen vuorovaikutus (puskaradio, ystäväpiiri tai henkilökohtainen lähiverkko), ei ole suoraan työyhteisön hallinnassa. Sillä on kuitenkin hyvin tärkeä tehtävä viestinnässä työyhteisön ilmapiirin ja työviihtyvyyden kannalta. (Åberg 2002, 101.)

Suomen Tiedottajien Liiton mukaan yhteisöviestinnän tarkoituksena on yhteisön ulkoisten ja sisäisten muutosten ja kehityssuuntien havaitseminen ja ymmärtäminen sekä näiden huomioonottaminen viestinnällisestä näkökulmasta toiminnan suunnittelussa. Lisäksi sen tehtävänä on tukea tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 2002, 156.)

Työyhteisön kaikkeen toimintaan, myös viestintään, vaikuttavat tietyt ulkoiset ja sisäiset tekijät. Viestintää suunniteltaessa nämä tekijät tulee ottaa huomioon, jotta vuorovaikutus työyhteisössä toimii halutulla tavalla. Yhteisöviestinnän puiteanalyysi perustuu tähän

ajatusmalliin (kuvio 2). Tämä malli on osoittautunut käytännön työelämässä hyväksi keinoksi jäsentää niitä sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä, joita on huomioitava viestinnän suunnittelussa, organisoinnissa ja käytännön toteutuksessa. (Åberg 2002, 228.)



Kuvio 2. Yhteisöviestinnän ympäristö- ja puitetekijät (Åberg 1989, 228)

2.4 Sisäinen viestintä

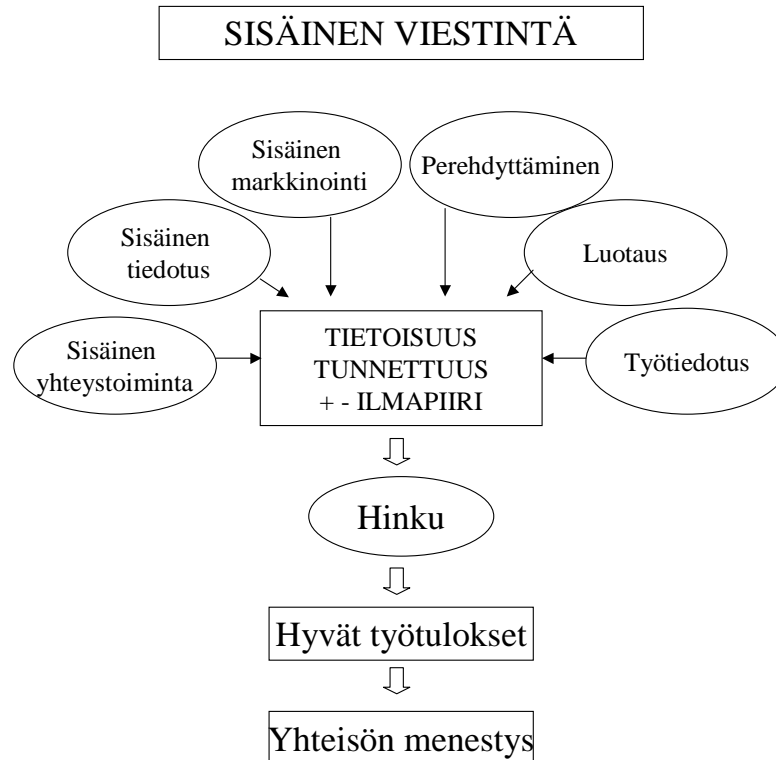
Sisäisen viestinnän onnistuminen on yrityksen menestymisen avaintekijä. Siihen kannattaa panostaa todella paljon. Onnistunut sisäinen viestintä antaa avaimet parempaan huomiseen. Epäonnistunut sisäinen viestintä on puolestaan kriisitekijä yrityksen olemassaololle. Sisäinen viestintä on suurilta osin henkilöstöviestintää ja sen tarkoitus on tietoisuuden ja tunnettuuden lisääminen koko henkilöstön keskuudessa. (Juholin 2001, 118; Siukosaari 1999, 65.)

Sisäistä viestintää tarvitaan työmotivaation ylläpitämiseen, työilmapiirin ja me-hengen luomiseen ja parantamiseen, yhteistyön tehostamiseen, tuloksenteon varmistamiseen, yhteisökuvan muodostamiseen ja oikean tiedon ja ilmapiirin välittämiseen lähiverkoille (perhe, ystävät). Toisten mielestä sanonta ”henkilöstö on tärkein voimavaramme” on jo käytössä kulunut, mutta se kannattaa kuitenkin edelleen pitää mielessä ja osoittaa käytännössä. (Siukosaari 1999, 65.)

Työyhteisön sisäisen viestinnän osa-alueita ovat (kuvio 3):

- **yhteystoiminta**, jonka avulla pyritään vuorovaikutukseen johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön kesken tavoitteena kaikki tuntevat toisensa ja toistensa työtehtävät (mm. me-hengen luominen ja motivointi)
- **tiedotus**, jonka avulla välitetään sanomia yrityksen sisällä
- **sisäinen markkinointi**, jonka avulla yhteisön visio, tavoitteet, arvot, kulttuuri, toiminta sekä tuotteet ja palvelut tehdään tutuiksi henkilöstölle.
- **perehdyttäminen** (uudet sekä vanhat työntekijät)
- **luotaus**, joka on lähinnä henkilöstön kuuntelemista
- **työtiedotus** eli kaikki työn tekemiseen liittyvä tiedon välittäminen. (Siukosaari 1999, 65.)

Edellä mainituista sisäisen viestinnän osa-alueista yhteystoimintaa ja sisäistä markkinointia käsitellään laajemmin luvussa kolme, koska niiden merkitys työyhteisön hyvinvoinnille ja yhteistyön onnistumiselle on todella suuri. Tässä käsitellään alalukuina tiedottamista ja perehdyttämistä, johon sisältyy työn tekemiseen tarvittavan tiedon välittäminen eli työtiedotus sekä luotausta. Onnistunut sisäinen viestintä kaikkine osa-alueineen mahdollistaa työyhteisön menestyksen. Hyvällä sisäisellä tiedottamisella ja perehdyttämisellä on myös suuri merkitys työntekijöiden viihtyvyyteen ja toimintaan työyhteisössä ja sisäisessä viestinnässä sekin on nykyään onneksi huomattu. (Siukosaari 1999, 65 - 67.)



Kuvio 3. Sisäisen viestinnän osa-alueet (Siukosaari 1999, 66)

2.4.1 Sisäinen tiedotus

Sisäisen tiedotuksen tarkoituksena on henkilöstön tietoisena pitäminen yhteisön ajankohtaisista asioista, kuten kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista sekä keinoista, millä näihin tavoitteisiin pyritään. On tiedotettava myös muutoksista ja ongelmista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Kun työntekijä on tietoinen näistä asioista, niin hänellä on suurempi hinku ja mielekkyys työn tekemiseen. Sisäinen tiedotus kertoo nykyhetken sekä lähitulevaisuuden asioista, ihan pienistä ja tärkeistä asioista työntekijöille. Se huolehtii vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta eri suuntiin yhteisössä. (Siukosaari 1999, 79.)

Työyhteisö valitsee itse ne keinot ja kanavat, joilla parhaiten päästään tavoitteisiin. Keinoja ja kanavia on monenlaisia ja ne jaetaan välittömiin ja välillisiin. Välittömistä keinoista

tehokkain lienee suullinen viestintä, puhuminen ja kuunteleminen. Kehityskeskustelut ovatkin nousseet varsin tehokkaaksi vuorovaikutuksen keinoksi. Muita keinoja ovat esimerkiksi erilaiset palaverit ja kokoukset sekä tiedotustilaisuudet henkilöstölle. Myös puskaradio työkavereiden välillä on mainettaan parempi viestintäkeino. (Siukosaari 1999, 91 - 101; Åberg 2002, 174.)

Välilliset keinot ja kanavat ovat myös hyvin tärkeitä, vaikka niillä ei saavutetakaan välitöntä vuorovaikutusta. Sanomat välitetään usein paperin välityksellä. Näitä keinoja ovat mm. sisäiset tiedotteet ja raportit, ilmoitustaulut sekä henkilöstölehdet. Paperiviestinnän lisäksi sähköposti ja intranet ovat nykyään yhä enemmän käytettyjä välillisen viestinnän kanavia. (Siukosaari 1999, 104 - 119; Åberg 2002, 174.)

2.4.2 Perehdyttäminen ja työtiedotus

Työntekijän kiinnittäminen työyhteisöön ja sen tavoitteisiin on tärkeää monelta kannalta. Työssä viihtyminen ja työn ”kunnolla” tekeminen ovat kiinnittämisen perusajatukset. Esimiehen tehtävänä on selvittää työntekijöille organisaation olemassaolon tarkoitus eli mitkä ovat tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi. Ihminen kokee monesti sitoutumisongelmia, jos hän ei tunne yhteisönsä toimivan omien arvojen mukaisesti tai hän tuntee, ettei saa toteuttaa omia arvojaan. Moniarvoinen yhteisö sietää erilaisuutta ja näkee sen voimavarana. (Pirnes 1998, 25; Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 124.) Kiinnittäminen voidaan ajatella portaikkona, jota pitkin työntekijä kiipeää askelma kerrallaan.

Viestintää tarvitaan yrityksen palveluksessa olevien henkilöiden perehdyttämiseen ja sitouttamiseen. On tärkeää, että uusi työntekijä oppii nopeasti työyhteisön pelisäännöt ja osaa toimia niiden mukaisesti. Perehdyttämistä tarvitaan myös jo kauemmin töissä olleille silloin, kun työn sisältö muuttuu, uusia työmenetelmiä otetaan käyttöön tai työnkierto sitä edellyttää. Vastuu kiinnittämisen onnistumisesta kuuluu kaikille, vaikka siihen olisikin määrätty vastuuhenkilö. Varsinaisesti kiinnittäminen kuuluu henkilöstöhallinnon ja sisäisen koulutuksen piiriin. Kiinnittämisen kaksi muotoa ovat työyhteisöön perehdyttäminen ja työtehtäviin perehdyttäminen. (Åberg 2000, 203.)

Parhaiten perehdyttäminen onnistuu avoimesti ja vuorovaikutteisesti. Työyhteisöön kuulumisen ja hyvät suhteet esimiehiin ja työtovereihin helpottavat sopeutumista. Työyhteisön tuki on tärkeää, jolloin myös uusi tulokas uskaltaa olla aktiivinen tiedon hakija.

2.4.3 Luotaus

Luotaus on henkilöstön kuuntelemista. Sen tavoitteena on kerätä työyhteisön sisältä ja ympäristöstä tietoa, joka näyttää yhteisön tilanteen ja on apuna päätöksenteossa. Luotaus on heikkojen muutossignaalien huomaamista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta oikaiseviin muutostoimenpiteisiin voitaisiin ryhtyä ajoissa. Tämän johdosta luotauksen tulee olla jatkuvaa. Yrityksen kannattaa luoda näiden heikkojen signaalien havaitsemiseksi menetelmiä ja keinoja. Jos sama signaali esiintyy usein, se kannattaa tutkia. (Juholin 2001, 255; Åberg 2002, 238.)

Sisäisen luotauksen keinoja ovat muun muassa seuraavat:

- työilmapiirin seuranta (kyselyt, kehityskeskustelut)
- huhujen ja juorujen tunnistaminen ja arviointi
- poissaolotilastojen seuranta
- virheiden ja häiriöiden esiintymisen seuranta
- seuranta henkilöstön hakeutumisesta uusiin tehtäviin joko omassa työyhteisössä tai sen ulkopuolelle
- yhteisiin tilaisuuksiin osallistumisen seuranta (niiden kiinnostavuus)
- onko halu uusien ideoiden esittämiseen tai omien mielipiteiden ilmaisuun muuttunut? (Juholin 2001, 255.)

Edellä olevassa listassa on lueteltu vain joitain keinoja. Olennaista on löytää juuri omalle yritykselle ominaisia asioita, joissa tapahtuvat pienetkin muutokset huomataan, dokumentoidaan ja analysoidaan. (Juholin 2001, 255 - 256.)

2.5 Viestintäilmapiiri

Viestinnällä vaikutetaan organisaatioilmastoon. Ilmasto voi kehittyä joko avoimeen suuntaan tai torjuvaan, sulkeutuneeseen, kaiken tukahduttavaan suuntaan ja se voi muuttua lyhyessäkin ajassa. Viestintäilmasto vaikuttaa yksittäisten jäsenten tiedonvälittämiseen, käyttäytymiseen, asenteisiin ja arvoihin. Ilmapiirillä on vaikutusta myös sairauspoissaoloihin ja työssäpysyvyyteen. (Juholin 2005.)

Viestintäilmapiirillä on merkittävä vaikutus viestinnän onnistumiselle. Ihanteellisin tilanne on silloin, kun työyhteisön ilmasto ja ympäristö vahvistavat henkilösuhteita ja toimivat sekä henkilöstön että työyhteisön eduksi. Viestintäilmasto muodostuu siitä, millainen on yhteisön jäsenten näkemys viestinnän laadusta, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista sekä henkilösuhteista. (Goldhaber 1985, 35.)

Johtajan tulee olla esimerkkinä alaisilleen ja näyttää suunta viestinnän ilmapiirille. Hänen asenteensa ja käyttäytymisensä niin yksityisesti kuin julkisesti osoittavat henkilöstölle, uskaltaako häneen suhtautua avoimesti. Avoin esimies ilmaisee asiansa suoraan ja rehellisesti ja kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Tiedon on saatava kulkea vapaasti joka suuntaan organisaation sisällä. Tietoa ei pidä pantata. (Hagemann 1991, 51; Furman et. al. 2004, 133 - 134.)

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin työorganisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisö voi sisäisesti huonosti, se ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen, koska sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja sekä vähentävät työmotivaatiota ja -hyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2005.)

3 SISÄINEN MARKKINOINTI JA SISÄINEN YHTEYSTOIMINTA

Sisäinen markkinointi jaetaan yleisesti neljään eri osa-alueeseen: motivointiin, koulutukseen, sisäiseen viestintään sekä me-hengen luomiseen. Sisäistä viestintää käsiteltiin jo edellisessä luvussa, joten tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan näistä motivointia, johon sisältyy kokonaispalkitseminen (mm. koulutus, työuralla eteneminen, palaute) ja yhteishengen, ns. me-hengen luomista sekä näiden merkitystä yhteistyön onnistumiselle. Sisäiseen markkinointiin ja sisäiseen yhteystoimintaan tulee työyhteisössä kiinnittää erityistä huomiota, sillä näiden onnistuminen näkyy myös ulospäin hyvänä yrityskuvana ja tyytyväisenä asiakkaana.

Työpaikallaan viihtyvät ja sitoutuneet työntekijät ovat yrityksen ”valttikortteja”. Monta iloista ilmettä heijastuu takaisin. Myönteinen työilmapiiri näkyy työntekijöiden suhtautumisessa asiakkaisiin. Asiakkaat kokevat olevansa tärkeitä ja tulevat uudelleen. Tyytyväinen asiakas kertoo hyvästä palvelusta eteenpäin, esimerkiksi ystävilleen ja antaa positiivista palautetta myös työntekijöille. Tämä taas lisää työntekijän motivaatiota tehdä työtään. Motivoitunut työntekijä suorittaa työnsä mahdollisimman hyvin. Tämä ”kiertokulku” näkyy sitten yrityksen tuloksessa myönteisesti. Suurimpina ongelmina nykypäivän työelämässä koetaan kiire, vähäinen palaute ja työn vähäinen palkitseminen. Myös vähäinen tuki esimiesten taholta sekä epäoikeudenmukainen kohtelu ovat ongelmia. Töiden organisointiin pitäisi lisäksi kiinnittää enemmän huomiota. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 95.)

3.1 Työmotivaatio ja motivointi

Työmotivaatiolla on varsinkin palveluyrityksessä erittäin tärkeä merkitys, koska työntekijä ja asiakas ovat koko palvelutapahtuman ajan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Huonon työmotivaation tuloksena on huonosti hoidettu asiakaskontakti. Tämä näkyy yrityksen myynnissä melko pian. Sen sijaan erittäin hyvin motivoitunut työntekijä voi antaa yritykselle sen lisäarvon, jonka avulla yritys ja sen palvelu erottuvat kilpailijoistaan. Hyvään tulokseen pääsemiseksi tarvitaan erilaisten tekijöiden yhteisvaikutusta. Nämä tekijät ovat riittävät ja oikeanlaiset työnteko-olosuhteet, kyvyt eli tiedot ja taidot sekä motivaatio eli halu toimia. Yhdenkin tekijän puuttuminen aiheuttaa siten nollatuloksen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 96 - 97.)

Työyhteisössä jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta työmotivaatiostaan ja sen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Esimiehen ja johdon tehtävänä on sellaisten edellytysten luominen, joilla säilytetään ja kehitetään työntekijöiden työmotivaatiota. Motivaatio syntyy ihmisestä itsestään, hänellä on olemassa sisäinen tahto toimia tietyllä tavalla, tietyllä vireydellä päästäkseen tavoitteeseensa. Työyhteisössä voidaan hyvin monilla asioilla vaikuttaa positiivisesti työntekijän tahtoon toimia. Näitä keinoja ovat mm. hyvä esimiestyö ja työn organisointi, avoin organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutus, palkitseminen sekä työn haastavuus ja merkittävyys. Työntekijän vireyteen vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi oma psyykinen ja fyysinen terveys sekä sosiaaliset ihmissuhteet. (Luoma, Troberg, Kajaas & Nordlund 2004, 20; Salminen 2001, 138 - 139; Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 97 - 99.)

Amerikkalaisen Abraham Maslow'n mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeitaan tietyssä järjestyksessä (kuviot 4). Kun ihminen on saavuttanut alimmat portaat eli fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet, jotka ovat yksilön toiminnan kannalta tärkeitä, hänelle tulee tarve saavuttaa vielä enemmän. Sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisen jälkeen tulee tarve saada osakseen arvostusta muilta. Kun kaikki edellä mainitut tarpeet on tyydytetty, niin vasta sitten yksilöllä on edellytykset luovaan, kehittäväseen toimintaan eli itsensä toteuttamiseen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 100 - 101.)



Kuvio 4. Maslow'n tarvehierarkia (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 100)

Maslow'n tarvehierarkian mukainen jako antaa todellisuudesta aika yksioikoisen kuvan. Ihmisellä voi olla useampia tarpeita yhtäaikaaisesti. Toista ihmisen perustarpeisiin ja niiden huomioonottamiseen työssä perustuvaa teoriaa kutsutaan saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteoriaksi. Teorian mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta, joiden merkitys vaihtelee eri ihmisillä. Nämä tarpeet ovat saavuttaminen, liittyminen ja valta. Motivoinnin onnistumisen kannalta onkin tärkeää ymmärtää mikä ketäkin ihmistä motivoi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 101.)

Motivaatiota voidaan kuvata hyvin monilla eri termeillä, kuten pyrkiminen, haluaminen, aikominen tai yrittäminen. Motivaatiossa on kyse siitä mitä yrittää, kuinka kovasti ja miten haluaa asioita tehdä. (Borgman & Backalén 2002, 52.)

Meillä kaikilla on tarpeita. Tarpeita voidaan kutsua myös ”motiiveiksi”, sillä ne saavat, ts. motivoivat meidät toimimaan. Tuloksia syntyy ja toiminta on mielekästä, jos työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita toimimaan siten, että he jakavat ja yhdistävät osaamistaan sekä työskentelevät organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Menestyminen ei synny hetkessä ja se vaatii ponnisteluja. Onnistunut ja saumaton yhteistyö on apuna tässä. Niin kuin vanha sanonta kuuluu ”ketju on niin vahva kuin sen heikoin lenkki” pitää paikkansa myös työelämässä. (Hagemann 1991, 20; Luoma et. al. 2004, 9, 20; Drafke & Kossen 1998, 273.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Nämä muodot eivät ole toisiaan poissulkevia vaan ne täydentävät toisiaan. Sisäiset motivaatiotekijät ovat jo itsessään palkitsevia, koska ihminen toimii omien tarpeidensa vuoksi. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi itse työ, uuden oppiminen, saavutukset ja vastuu. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat raha, tunnustus tai ylennys. Erilaisilla kannusteilla, palkkioilla voidaan suunnata yksilöiden ja yksiköiden toimintaa haluttuun tavoitteeseen pääsemiseksi. Työorganisaatiossa esimiehen rooli korostuu siinä, miten organisaatio antaa palautetta (palkitsee) työstä. Palaute voi olla aineellista tai aineetonta palkitsemista. Motivaatiotekijöiden huomioiminen on todella tärkeää, mikäli halutaan palkitsemisen vaikutusten näkyvän pitkällä aikajänteellä. Esimiehen tehtävänä onkin selvittää, mikä kutakin työntekijää parhaiten motivoi. Motivaatiotekijöiden huomioimatta jättäminen voi tehdä palkitsemisesta merkityksettömän ja aiheuttaa resurssien tuhlausta. (Luoma et. al. 2004, 21, 31; Salminen 2001, 139 - 140.)

3.1.1 Aineellinen palkitseminen

Lähtökohtana aineellisessa palkitsemisessa on riittävä palkka. Aineellisia palkitsemismuotoja peruspalkan lisäksi voivat olla esimerkiksi erilaiset henkilökohtaiset lisät, tulospalkkausjärjestelmät, yksittäiset palkkiot (kuten tavaralahjat), kilpailupalkinnot (vaikkapa myyntikilpailusta) sekä erilaiset etujärjestelmät (lounas, puhelin-, autoedut). (Luoma et. al. 2004, 39.)

Peruspalkka takaa toimeentulon ja kannustaa näin työskentelemään. Palkan suuruus osoittaa työntekijän aseman yrityksen sisällä sekä suhteessa naapureihin, ystäviin ja muihin yhteiskuntaryhmiin. Samantapaisista tehtävistä ja työpanoksista tulee saada suurin piirtein sama palkka. Palkankorotuksen saaminen on tunnustus menestymisestä työssä ja joissakin tapauksissa se voi korvata huomion puutteen tuoman tyhjän olon tunteen. (Hagemann 1991, 42 - 45; Drafke & Kossen 1998, 292.)

Raha ei kuitenkaan ole niin suuri motivaatiotekijä kuin yleisesti luullaan. Henkilökohtainen hyvinvointi, ilmapiiri ja työn laatu kannustavat työntekijää suurempiin ponnistuksiin. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa ns. välillisesti aineellisilla palkitsemismuodoilla. Nämä

mahdollistavat aineellisen palkkion saamisen myöhemmin. Tällaisia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi koulutuksen järjestäminen, työssä oppiminen ja kehittyminen sekä työuralla eteneminen ja turvallisen työsuhteen ylläpitäminen. Työnkuvan jatkuva muuttuminen ja yksittäiseen työntekijään kohdistuvat voimakkaatkin kehityspaineet antavat mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen ja henkilökohtaiseen asioiden hallinnan kehittämiseen. Elinikäinen oppiminen on nykypäivää ja tämä tulisi jokaisen ymmärtää. Kehityskeskustelujen avulla työntekijää motivoidaan parempiin työtuloksiin. Työnantajan kustantama kuntoilu, esimerkiksi kausikortti kuntosalille, uimahalliin tai rinteeseen edistää työntekijän hyvinvointia ja näin vähentää sairauspoissaoloja. (Luoma et. al. 2004, 39 - 42; Hagemann 1991, 26 - 27.)

3.1.2 Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen tuottama motivaatio luo pohjan yhteisten tavoitteiden asettamiselle. Aineeton palkitseminen on usein sitä näkymätöntä palkitsemista jota kumpikaan osapuoli ei välttämättä aina tiedosta. Kyseessä voi olla hyväksyvä katse, arvostuksen osoittaminen, ajan antaminen tai joku muu pieni huomaamaton, mutta niin tärkeä päivittäin tapahtuva juttu. (Hagemann 1991, 50.)

Aineetonta palkitsemista on myös palautteen antaminen ja saaminen (kehitys- ja tuloskeskustelut, asiakaspalaute ym.). Palautteen, etenkin negatiivisen palautteen antaminen tulee tehdä luottamuksen ilmapiirissä. Työmotivaatio kuolee palautteen puutteeseen. Sen puute merkitsee välinpitämättömyyttä, väheksyntää ja jopa rangaistusta. Jos työntekijä ei saa koskaan palautetta työstään, hän tuntee itsensä laiminlyödyksi ja arvottomaksi. Kiinnostuksen osoittaminen henkilöstöä kohtaan tulee takaisin moninkertaisena tehokkuutena. (Hagemann 1991, 68, 70.)

3.2 Me-hengen luominen

Työpaikan ilmapiirillä on suuri merkitys siihen miten ihmiset viihtyvät työssään. Hyvä ilmapiiri tuottaa työviihtyvyyttä ja työntekijät tekevät enemmän yhteistyötä keskenään.

Työn tulos ja laatu on parempaa. Jos ilmapiiri on huono, niin tulos on päinvastainen. Tämän takia henkilöstöstä huolehtiminen ja heidän henkisen hyvinvoinnin edistäminen on yritykselle ensiarvoisen tärkeää. Yhteisyyden tunteen ja myönteisten tunnekokemusten tuottamisen tärkeimmät tekijät ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito sekä hauskuus ja huumori. Hyvinvointia uhkaavia tekijöitä ovat puolestaan ongelmista keskusteleminen, kritiikin antaminen ja sen vastaanottaminen, loukkaantuminen ja loukkaaminen sekä erilaiset epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset. (Furman & Ahola 2002, 7, 13.)

Myötäelämisen taito on me-hengen luomisen lähtökohta. Paras keino päästä perille yhteisistä ja yksilöllisistä arvostuksen kohteista on toisten kokemusten, toisten kertomusten arvostava ja kunnioittava kuunteleminen ja vastaavasti tarvitaan omien kokemusten, omien tarinoiden kertomista. Näin päästään selville siitä mikä on kenellekin tärkeää, mikä vähemmän tärkeää tai miten voidaan ja pärjätään niin työpaikalla kuin kotonakin. Toisesta huolehtiminen ja välittäminen nykypäivän kiireisessä ja nopeasti muuttuvassa maailmassa on ensiarvoisen tärkeää. Vuorovaikutusta lähimpien työkavereiden ja myös muiden työntekijöiden kanssa tarvitaan. Näin taataan koko organisaation, ei ainoastaan yksilön hyvinvointi. (Perkka-Jortikka 2002, 13; Furman & Ahola 2002, 12.)

Yhteisöön kuulumisen tunne, yhteisöllisyys, ei ole vain liikettä, eleitä tai puhetta. Parhaassa tapauksessa se on Katriina Perkka-Jortikan sanoin ”äänetöntä ja näkymätöntä työpaikan henkeä, yhteistä säveltä, vallitsevia tunnelmia, sanoitta tai puolesta sanasta ymmärtämistä.” Tällainen positiivinen ilmapiiri on välttämätön edellytys samassa organisaatiossa työskentelevien yksilöiden ja yksiköiden välisen yhteistyön tekemiselle, jotta tavoitteisiin päästään mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Yhteisöllisyys voi olla myös negatiivista, jolloin se näyttäytyy puhumattomuutena, mykkäkouluna, eripurana tai pakonomaisena yhdessäolona. Tämä taas aiheuttaa resurssien hukkakäyttöä. (Perkka-Jortikka 2002, 13 - 14.)

Hyvä sisäinen me-henki näkyy henkilöstön positiivisena suhtautumisena työhönsä ja siten se heijastuu myös asiakkaisiin. Tehokkaan sisäisen suhdetoiminnan avainasioita ovat avoimuus ja ”olet meille tärkeä” –tunteen luominen yrityksen sisällä. Jatkuvan ja määrätietoisen suhdetoiminnan avulla saadaan ja säilytetään henkilöstön ymmärtämys ja

tuki. ”Vaikeneminen tiedottamisen asemesta luo tyhjiön, jonka vääristely, perättömät puheet ja ilkeämieliset juorut vähitellen täyttävät”. (Vuokko 1996, 67- 69.)

Kunnioituksen osoittaminen kertoo työntekijälle, että hän on henkilönä arvokas ja että hänen työnsä on tärkeää. Työntekijöiden ongelmien, suunnitelmien ja ideoiden kuunteleminen on tärkeää. Kommunikoimalla henkilöstön kanssa pidetään huoli siitä, että jokainen tietää kaiken tarpeellisen hyvän työtuloksen saavuttamiseksi. Myös johtajan kannattaa kysyä riittävän usein neuvoa muilta ja antaa kiitosta työntekijälle toisten kuullen silloin kun hän on hoitanut tehtävänsä hienosti. Koskaan ei saa arvostella ketään muiden ollessa paikalla, vaan moitteen antaminen on tehtävä kahden kesken kasvot vastatusten rakentavassa hengessä.

3.3 Sisäisen markkinoinnin merkitys yhteistyölle

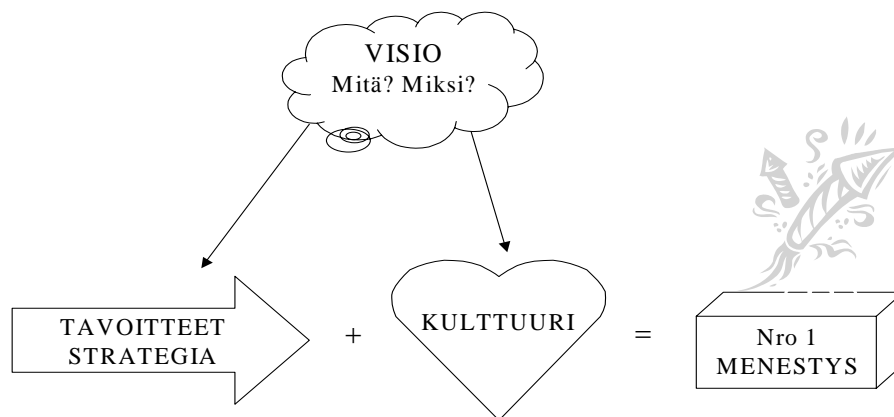
Tuloksen tekeminen harvoin onnistuu ilman yhteistyötä. Tehokas vuorovaikutus ja sujuva yhteistyö edellyttävät, että kaikkia työyhteisön jäseniä arvostetaan yksilöinä ja kohdellaan tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti. Kun ilmapiiri työpaikalla on avoin ja perustuu luottamukseen, tietää jokainen oman työnsä merkityksen ja tärkeyden yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. On yleisesti tiedossa, että huono ilmapiiri nujertaa työmotivaation ja syö ihmistä myös henkisesti. Tunteita torjuva työpaikka tuottaa huonoa työtoveruutta ja yhteistyön tekeminen ei onnistu. (Furman & Ahola 2002, 7.)

Oman organisaation kulttuurin tunteminen on todella tärkeää, jotta voidaan toimia vastaantulevissa tilanteissa oikealla tavalla. Koska jokaiseen yksikköön syntyy oma kulttuurinsa, on luonnollista, että joskus esiintyy ongelmia eri yksiköiden välisessä yhteistyössä. Ongelmien ratkaiseminen on helpompaa silloin, kun tiedostetaan ja tunnetaan tämä tosiasia. Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen ja tämän seikan huomioonottaminen on yhteistyön tekemisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Schein 1991, 26.)

Yrityskulttuuri on erilaisten uskomusten, käyttäytymisten, symbolien ja arvojen kokonaisuus, johon sisältyy tapoja ajatella ja toimia. Nämä tavat voivat olla kerrottuja tai kertomattomia, ne vain ovat olemassa. Yrityskulttuuri syntyy yhteisistä vuorovaikutuksen

kautta muodostuvista merkityksistä. Niiden avulla työntekijän on helpompi samastua itse yritykseen ja sen muihin työntekijöihin. (Salminen 2001, 113.)

Nykyajan voimakas ja nopea muutosvauhti vaikuttaa myös yrityksen kaikkeen toimintaan. Visio tulevaisuudesta ja sen toteuttamisen motivaatio ovat yrityksen säilymisen elinehto. Muutostarpeen tunnustaminen ja sen hyödyntäminen on mahdollisuus parempaan. Tämä muutosprosessi voidaan toteuttaa luomalla tasapaino selkeiden tavoitteiden (”kovat arvot”) ja myönteisen yrityskulttuurin (”pehmeät arvot”) välille (kuvio 5). Visio sisältää kuvauksen tavoitetilasta, toiveesta ja pyrkimyksestä tuohon tilaan. Johtajan on motivoitava henkilöstönsä käyttämään omia voimavarojaan parhaan työtuloksen saavuttamiseksi, jotta haluttuun päämäärään päästään. Myönteinen kulttuuri on tavoitteiden saavuttamisen tärkein keino ja se antaa visioille mahdollisuuden toteutua. (Hagemann 1991, 13 - 14.)



Kuvio 5. Kovien ja pehmeiden arvojen tasapaino (Hagemann 1991, 14.)

4 ORGANISAATIOIDEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Tässä luvussa kuvaillaan yhteistyön käsitettä ja yhteistyön eri ilmenemismuotoja. Pohditaan myös yhteistyön merkitystä työyhteisölle ja työntekijälle sekä sujuvan yhteistyön edellytyksiä ja esteitä työelämässä.

4.1 Yhteistyö käsitteenä

Yhteistyön määrittelemisenä käsitteenä on vaikeaa, koska rinnakkaisia käsitteitä on paljon ja ne ovat osittain päällekkäisiä. Yhteistä näille kaikille määritelmille kuitenkin ovat yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Yhteisten tavoitteiden ja yhdessä sovittujen menetelmätapojen merkitystä painotetaan eri määritelmissä eri tavoin. Työntekijätasoa käsittelevät määritelmät korostavat yhdessä työskentelyä ja vuorovaikutusta. Kun tarkastellaan organisaatioiden yhteistyötä, otetaan määrittelyssä huomioon organisaation hallinnollisia ja rakenteellisia puolia. (Vornanen 1995, 96.)

Brucen (1980) määrittely yhteistyöstä on yksilöiden ja organisaatioiden tietoinen pyrkimys kommunikoida ja suunnata työ kohti yhteistä päämäärää. Thompson (1967) kuvaa yhteistyön tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa osapuolet pyrkivät yhteisen tavoitteen ja yhteisten menettelytapojen avulla yhteisesti hyväksytyyn päämäärään. Gray (1985) puolestaan tarkastelee yhteistyötä prosessina, joka käynnistyy yhteisen ongelman määrittelystä ja keskinäisen riippuvuuden tunnistamisesta. (Vornanen 1995, 96.)

Taskinen (1992) määrittelee yhteistyön yksilöiden ja organisaatioiden tietoiseksi vuorovaikutukseksi, jossa eri osapuolilla on yhteinen tavoite. Hallinnollinen ja rakenteellinen yhdessä toimiminen on myös yhteistyötä. Eskola (1974) määrittelee yhteistyön tapahtumana, jossa useampi henkilö yhdistää tietonsa, taitonsa, voimansa ja muut toiminnan vaatimat resurssit tietyn yhteisen toiminnan hyväksi (Vornanen 1995, 96 - 97; Borgman & Backalén 2002, 99.)

4.2 Yhteistyön näkyminen

Yhteistyöllä on erilaisia ilmenemismuotoja ja sitä voi näkyä monella eri tasolla. Se voi olla käytännön vuorovaikutusta tai hallinnollista koordinoitua. Yhteistyö on yksilöiden ja yhteisöjen välillä tapahtuvaa toimintaa ja vuorovaikutusta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän johdosta yhteiselle tavoitteelle ei pidä asettaa tiukkoja arvosteluperusteita. Yhteinen tavoite voi vaihdella työyhteisön kokonaistavoitteesta eli päämäärästä yksittäisen työntekijän tai yksiköiden muodostamiin osatavoitteisiin. Se, miten yhteistyö sujuu, näkyy koko työyhteisön toiminnassa joko myönteisenä tai kielteisenä yrityskuvana. Organisaatio on yhteistyön järjestäytynyt muoto, jossa useamman henkilön yhteistyö on organisoitua toimintaa. Yhteistoiminnan kautta organisaatio luo puitteet vuorovaikutukselle. (Vornanen 1995, 97.)

Davidson (1976) jakaa yhteistoiminnan viiteen yhteisen toiminnan muotoon, joita ovat vuorovaikutus, yhteistyö, yhteensovittaminen, liittoutuminen ja yhdentyminen. Henkilöiden kesken tapahtuva keskustelu ja ideoiden vaihto on vuorovaikutusta. Yhteistyötä on yhteinen työskentely organisaatioiden tasolla. Jos organisaatioiden välinen suhde ei ole kiinteä, on kyse yhteensovittamisesta. Liittoutuminen on kyseessä silloin, kun organisaatioiden välillä on muodollinen rakenne ja niillä on pyrkimys tavoitteiden ja tehtävien määrittelyyn. Kun entiset organisaatiot ovat yhdentyneet tavoitteiltaan ja tehtäviltään uudeksi organisaatioksi, puhutaan yhdentymisestä. (Vornanen 1995, 98.)

Käytännön yhteistyön eri toimintamuotojen ja toteutustapojen kuvaus löytyy taulukosta 1. Se seikka, onko esimerkiksi ”paperiyhteistyö” todellista yhteistyötä vai pelkkää

yhteydenpitoa, riippuu siitä, minkälainen kriteeri yhteisille tavoitteille on asetettu. (Vornanen 1995, 119.)

Taulukko 1. Yhteistyön toimintamuotoja ja toteutustapoja (Vornanen 1995, 118.)

TOIMINTAMUOTO	TOTEUTUSTAPA
1. ”paperiyhteistyö”	<ul style="list-style-type: none"> - lähetteet - papereiden siirtäminen - kirjeet ym.
2. puhelinneuvottelu	<ul style="list-style-type: none"> - tietojen hankinta, neuvot, konsultaatio → yhteydenpitoa - konkreettinen asian ratkaisu → yhteistyötä
3. palaverit, kokoukset	<ul style="list-style-type: none"> - keskustelu - tiedonsaanti - päätökset → yhteydenpitoa, parhaimmillaan yhteistyötä
4. tiimityö, projektit	<ul style="list-style-type: none"> - työryhmät → yhteistyötä, parhaimmillaan yhteistä työtä
5. varsinainen yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> → yhteinen työ - yhteiset tavoitteet - suunnitelmallisuus - yhteinen panostus

Esimerkiksi ravintolatyöntekijöiden ja urheiluvälinemyyjien välillä voi olla vaikea saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja molemminpuolista ymmärrystä, koska ammattikunnilla on erilainen historia, kulttuuri ja arvot. Yhteistyön onnistuminen heidän välillään vaatii enemmän neuvotteluja ja mahdollisesti tutustumista toisen työhön. (Vornanen 1995, 119.)

Nimellinen, sopimuksenmukainen ja sitoutunut yhteistyö on eräs jaottelu yhteistyön muodoista. Brucen jaottelu näistä yhteistyömuotojen piirteistä on esitetty taulukossa 2. Kaikissa näissä yhteistyön tasojen määrittelyissä on yhteisenä piirteenä asiakaslähtöisyys. Yhteistyön astetta arvioidaan sen mukaan kuinka eri yksiköissä toimitaan yhteisten asiakkaiden kanssa ja mitä vaikutuksia toiminnalla on toisen yksikön palveluihin tai muuhun toimintaan. Tämä asiakaslähtöinen näkökulma voi olla yhtenä mielenkiinnon kohteena yhteistyön tekemiseen eri yksiköiden välillä. (Vornanen 1995, 120, 122.)

Taulukko 2. Kolmen yhteistyömuodon piirteitä Brucen mukaan (Vornanen 1995, 121.)

	Nimellinen yhteistyö	Sopimuksenmukainen yhteistyö	Sitoutunut yhteistyö
Säännöllisyys	Ei ole	Harvoin	Säännölliset persoonalliset kontaktit
Erot statuksessa	Suuria eroja	Erot estävät kommunikaatiota.	Ei ole
Luottamus	Puuttuu	Johtaa harvoin luottamukseen.	On molemminpuolinen
Rooli	Stereotypiat	Jonkin verran stereotypioita.	Ei ole stereotypioita
Vuorovaikutus	Minimaalinen	Mekanistinen	Orgaaninen
Kommunikaatio	Usein epäonnistumisia	Joskus epäonnistumisia	Epäonnistumiset poikkeuksellisia
Palvelut	Yksiköt antavat ristiriitaisia neuvoja	Palveluja ei ole koordinoitu	Yhdenmukaiset neuvot ja palvelut.

4.3 Yhteistyön merkitys

Yhteistyön merkitys on erilainen yksilölle ja organisaatiolle. Työntekijälle yhteistyö merkitsee muun muassa sosiaalisia kontakteja, oman työn helpottumista tai joskus, ikävä kyllä, työn rasittavuuden kasvua. Organisaation kannalta ajatellen yhteistyö voi tuoda taloudellista etua. Yhteistyöhön motivoitumista sekä yhteistyön tärkeyttä voidaan havainnollistaa kysymyksien avulla. Mitä yhteistyön osapuolet haluavat yhteistyöstä? Kuinka paljon halutaan ”uhrata” yhteistyöhön? Mitä etuja yhteistyöstä tulisi saada, jotta uhraukset olisivat kannattavia? Onko tavoitteena asiakkaiden auttaminen ja onko auttamispyrkimys motivoivana tekijänä yhteistyösuhteessa? (Vornanen 1995, 101; Työturvallisuuskeskus 1995, 35.)

Yhteistyön onnistumisella varsinkin palvelualoilla on ratkaiseva merkitys tavoitteen eli kokonaisvaltaisen asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen. Asiakas on koko yrityksen yhteinen. Tällöin myös yhteistyö on koko yrityksen yhteinen asia. Asiakas muodostaa mielikuvan palveluista kokonaislaadun perusteella. Tämän takia on ensiarvoisen tärkeää, että palvelu on tasalaatuista ja hyvää kaikissa yrityksen yksiköissä. Jos asiakas saa hyvää palvelua esim. vastaanotossa, mutta huonoa palvelua ravintolassa, niin huono palvelu kumoo hyvän palvelun tuottaman mielihyvän tunteen ja tuloksena on tyytymätön asiakas.

Vornanen tutkimuksen mukaan käytännöllisiä perusteita yhteistyön tutkimiselle löytyy sekä asiakkaiden että työntekijöiden kannalta. Yhteistyöstä hyötyy jokainen osapuoli. Asiakas saa onnistuneen yhteistyön tuloksena laadukasta ja hyvää palvelua yrityksen kaikissa yksiköissä. Työntekijälle toimiva yhteistyö antaa paremmat mahdollisuudet suoriutua omasta työstään. Vastuun jakaminen ja tehokas tiedonkulku sekä työkavereiden auttaminen voivat helpottaa yksilöön itseensä kohdistuvia paineita ja ehkäistä huonosta tiedonkulusta johtuvia väärinkäsityksiä. Parhaimmillaan yhteistyö voidaan nähdä niin sanottuna suojaverkkona, jossa palvelut ja tuotteet on koordinoitu ja järjestetty parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan kannalta. Yhteistyön osalta keskeisintä on selvittää ne tekijät, joilla on merkitystä yhteistyön toteutumiseen. Yhteistyön onnistumiseen voi organisaatio itse vaikuttaa. (Vornanen 1995, 119 - 130.)

”Työelämän psykososiaalisten (henkistä hyvinvointia koskevien) ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen ei ole mahdollista ilman työntekijöiden itsensä täyttä yhteistyötä ja osallistumista.” ILO ja WHO (Työturvallisuuskeskus 1995, 36.)

4.4 Onnistuneen yhteistyön edellytyksiä

Yhteistyön toimivuuteen vaikuttavat hyvin monet erilaiset tekijät. Tärkeimpinä tekijöinä voitaneen pitää sujuvaa viestintää yrityksen sisällä ja halua tehdä yhteistyötä. Viestintäilmapiirin tulee olla avoin ja tiedon kulun vapaata. Muita tärkeitä tekijöitä ovat hyvä, avoin, luottamukseen perustuva työilmapiiri, työtyytyväisyys, arvostus sekä työnantajaa että työkavereita kohtaan sekä myönteinen ja tasa-arvoinen johtamiskulttuuri. Johtajan ja esimiesten on omalla toiminnallaan kannustettava työntekijöitä yhteistyön tekemiseen. Yhteisten tavoitteiden ja visioiden tunteminen on myös ratkaiseva tekijä onnistuneelle yhteistyölle, samoin kuin yhteistyön osapuolten työn tunteminen. (Vornanen 1995, 129 - 130.)

Yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa myös se kuinka paljon se tuottaa tyydytystä. Siitä saatavan hyödyn tulee olla enemmän kuin mitä siihen on itse panostanut. Ihminen on hyötyä tavoitteleva yksilö ja hän arvioi kannattaako yhteistyön tekeminen. Yhteisen työn ja ajan sekä toisen persoonan kunnioittaminen ovat perustana kaikelle yhteistyölle. Yhteistyön osapuolten ammatillisten identiteettien, niiden luonteen ja erojen tunteminen on tärkeää. (Vornanen 1995, 125.)

4.5 Esteitä yhteistyölle

Edellä kerrottiin onnistuneen ja sujuvan yhteistyön edellytyksiä. Monet näistä tekijöistä voivat olla päinvastaisessa merkityksessään esteinä sujuvalle yhteistyölle. Huonosti hoidetulla viestinnällä on ratkaiseva rooli. Sen lisäksi yhteistyön esteiksi voivat nousta huono ilmapiiri, työssä viihtymättömyys, motivaation puute, välinpitämättömyys ja epätasa-arvoiset johtamismenetelmät sekä henkilöstön että ajan puute. (Vornanen 1995, 129.)

Huono tiedonkulku työyhteisössä on este yhteistyön onnistumiselle. Tiedon saannin vaikeus kiristää ilmapiiriä työpaikalla ja ”ei kuulu minulle” -asenne yleistyy. Avoin riitely, toivottomuus, kaikenlainen kielteisyys ja syyttely ovat tunnusomaista työyhteisössä, jossa ilmapiiri koetaan huonoksi. Motivaation puute, pinttyneet toimintatavat sekä ristiriidat työkavereiden välillä nousevat yhteistyön esteiksi henkilökohtaisella tasolla. Hyvien yhteistyöolosuhteiden luonti on vaikeaa niin kauan, kuin ihmiset luokittelevat toisensa meihin ja heihin. (Työturvallisuuskeskus 2005.)

Esteiksi voidaan nähdä johdon motiivien epäily, selvien odotusten ja tavoitteiden puute, muutosvastarinta, osallistumiseen tarvittavien taitojen puute sekä sitoutumisen puute. Yhteistyön motiivien epäilyn poistaminen on vaikeaa, jos tiedonkulku ei ole yrityksessä avointa. Johdon on selkeästi ilmaistava yhteistyön tavoitteet ja aikomukset. Yhteistyön aloittamisen tai lisäämisen tarve tulee perustella kunnolla, jotta muutosvastarinta saadaan tukahdutettua. Selkeät tavoitteet ja avoin vuorovaikutus ovat tässäkin tehokkaita keinoja. Koulutuksen ja kurssien avulla voidaan lisätä ja kehittää osallistumiseen tarvittavia taitoja. (Lecklin 2002, 266 - 268.)

5 TUTKIMUS YHTEISTYÖN TILASTA RUKASKI OY:SSÄ

RukaSki Oy on Kuusamossa Rukalla toimiva perheyhtiö (LIITE 4). Sen toimintoihin kuuluvat: rinneravintola **SkiBistro**, ravintola **Piste**, kahvila **Freestyle Café**, myymälät **RukaShop**, **Ruka ProShop** ja **RukaShop Kids** sekä Suomen suurimmat välinevuokraamot, **RukaVuokraamot** (PisteVuokraamo ja Vuosselinportti) suksihuoltoineen. Suomen vanhin ja tunnetuin rinneravintola SkiBistro sijaitsee Itä-Rukalla ja se on avoinna vuosittain vain talvikauden. Itä-Rukan puolella sijaitsee myös uusin (joulukuussa 2004 valmistunut) välinevuokraamo, Vuosselinportti. Ravintola Piste sijaitsee Länsi-Rukan puolella Rukan keskusaukiolla ja samassa rakennuksessa toimii myös toinen välinevuokraamoista, PisteVuokraamo. Kauppakeskus Kumpareen tiloissa Rukan keskusaukiolla sijaitsevat Shopit sekä Freestyle Café. Kumpareen tiloissa toimivat myös tutkimuksessa mukana olevat Infopiste sekä myyntiosasto.

Tunturin itäpuolella sijaitsevat yksiköt ovat näin melko kaukana toisista yksiköistä. Yksiköt ovat myös henkilöstömäärältään hyvin erikokoisia ja etenkin sesonkiaikana tämä korostuu todella paljon, varsinkin ravintolatoiminta pyörii kiireisimpänä aikana suurelta osin kausityöntekijöiden varassa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön mielikuva RukaSki Oy:n eri yksiköiden välisen yhteistyön nykytilasta sekä kuinka tärkeäksi eri yksiköiden välinen yhteistyö koetaan koko yhtiön tuloksenteon kannalta. Tutkittiin myös sisäistä viestintää, sillä tiedonkulkuun liittyvät asiat - niin yksiköiden sisällä kuin niiden välillä - ovat hyvin merkittäviä tekijöitä yhteistyön onnistumisen kannalta. Tutkimusaihe oli selvillä elokuussa

2004 ja heti tämän jälkeen aloitettiin teorian kerääminen ja varsinainen tutkimus suoritettiin maaliskuuhun 2005.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelma

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Haastattelu koettiin parhaaksi tutkimusmenetelmäksi, koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nimenomaan mielikuvia tutkittavien asioiden tilasta. Haastattelun avulla tutkittavaan asiaan voidaan saada syvyyttä haastateltavan kokemuspöytästä. Haastattelussa voidaan myös löytää vastauksia kysymyksiin, joihin lomakekyselyssä ei voi yltää. Tutkimuksen empiirinen osa suoritettiin teemahaastattelua käyttäen.

Teemahaastattelussa aihepiirit, ns. teema-alueet ovat tiedossa ja haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa painotetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän antamiaan merkityksiä asioille sekä sitä, miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 1979, 15, 49; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.)

Haastattelun etuna kirjokyselyyn verrattuna voidaan pitää sen joustavuutta. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, hän voi korjata väärinkäsityksiä ja tarkentaa kysymyksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tutkija voi esittää kysymyksiä siinä järjestyksessä kuin se hänen mielestään on aiheellista ja tarpeen haastattelun etenemisen kannalta. Haastattelujen avulla on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Näidenkin haastattelujen aikana jouduttiin joitakin kysymyksiä tarkentamaan ja selventämään, eri haastateltaville eri kysymyksiä.

Haastattelun etuihin kuuluu lisäksi se, että haastattelun aikana haastattelija voi samalla toimia havainnoitsijana. Hän voi kirjoittaa muistiin sen mitä sanotaan, niin myös lisäksi sen, miten sanotaan. Eduksi voidaan lukea sekin, että haastattelulupaa pyydetessä henkilökohtaisesti, siitä harvoin kieltäytytään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76). Myös tässä

tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota siihen, miten asioista kerrottiin. Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja ja kirjattiin havaintoja paperille.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää millaiseksi yhteistyön nykytila koetaan henkilöstön keskuudessa ja miten tärkeäksi yhteistyön tekeminen eri yksiköiden välillä mielletään koko yhtiön menestymisen eli hyvän tuloksen kannalta. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään myös sisäistä tiedonkulkua ja siihen olennaisesti liittyviä asioita, sillä niillä on todella suuri merkitys yhteistyön onnistumiselle.

5.2 Haastattelurungon valmistelu

Haastattelurunko (LIITE 1) laadittiin sellaiseksi, että se vastaa tutkimuksen teoreettista taustaa ja antaa vastaukset haluttuihin asioihin. Vaikeinta tässä tutkimuksessa olikin luoda teoriapohjaa tutkittavalle asialle, sillä varsinaisesti juuri yhteistyöhön ja sen kehittämiseen liittyvää materiaalia oli hyvin vaikea löytää. Ohjaavan opettajan, omien pohdintojen sekä viestintään ja sisäiseen markkinointiin liittyvän kirjallisuuden kautta alkoi teoriapohjaa löytyä.

Haastattelun teema-alueiksi valittiin koko yhtiön päämäärä ja tavoitteet, yksiköiden sisäinen viestintä, yksiköiden välinen viestintä sekä yhteistyö eri yksiköiden välillä ja yhteistyön merkitys koko yhtiön tuloksentekeytykseen. Jokaisen teeman alle tehtiin kysymysrunko, jonka avulla pyrittiin saamaan kokonaiskuva siitä, miten kyseinen teema-alue mielletään. Joskus tarvittiin lisäksi tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta haluttuun tavoitteeseen päästiin. Haastattelurunko tehtiin sellaiseksi, että haastatteluihin kuluisi aikaa noin tunti per haastattelu, koska pitempään haastatteluun ei olisi ollut tähän aikaan vuodesta (kiireisin kevätsezonki) juurikaan mahdollisuuksia. Tämä ennakoitu aika pitikin melko hyvin paikkansa. Haastatteluihin kului aikaa keskimäärin tunti, osaan haastatteluista meni aikaa reilu tunti ja osaan vähän alle.

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Haastateltavat henkilöt valittiin yhdessä myymäläpäällikkö Anna-Leena Heikkilän kanssa. Haastateltavat valittiin siten, että jokaisesta RukaSki Oy:n yksiköstä haastateltiin yksi henkilö. Tutkimukseen otettiin mukaan myös myyntiosasto sekä infopiste, koska RukaSki Oy:n yksiköt tekevät yhteistyötä myös heidän kanssaan. Ihan ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt rajattiin haastattelujen ulkopuolelle, sillä tähän tutkimukseen haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen näkemys yhteistyön tilasta. Jos olisi haastateltu vain ylintä johtoa, niin tulokset olisivat mahdollisesti jääneet aika kapea-alaisiksi. Haastateltavat henkilöt toimivat omissa yksiköissään ns. tiiminvetäjiä. Tutkimukseen haluttiin myös molempien sukupuolien näkemys asioiden tilasta. Muita valintaperusteita haastateltaville olivat pitkäaikainen ja vakituinen työsuhde. Näillä perusteilla haastateltavien henkilöiden valinta kohdistui neljään mieheen ja kolmeen naiseen.

Myymäläpäällikön kanssa sovittiin, että hän kertoo henkilökohtaisesti jokaiselle haastatteluun valitulle henkilölle tämän tutkimuksen tekemisestä. Tämän jälkeen haastateltaville lähetettiin sähköpostilla haastattelupyyntö, jossa oli annettu eri ajankohtia haastattelua varten. Sähköpostin liitetietona oli saatekirje (LIITE 2), jolla korostettiin tutkimuksen tärkeyttä, etteivät he kieltäytyisi haastattelusta. Sähköpostin lähettämisen jälkeen haastateltaviin henkilöihin otettiin yhteyttä joko puhelimella tai käymällä paikan päällä. Haastateltavat saivat itse päättää sopivimman ajankohdan haastattelulleen, koska haastattelujen ajankohdat sattuiivat kiireisimpään kevätsezonkiin. Tämän saman syyn takia haastattelujen välit olivat aika pitkiä. Haastattelut suoritettiin viikoilla 10 - 15 (LIITE 3).

Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikalla. Sieltä etsittiin tarpeeksi rauhallinen tila, missä haastattelut voitiin nauhoittaa ja missä voitiin tehdä muistinpanoja ilman suurempaa hälyä ja tarpeettomia keskeytyksiä. Haastattelut kirjoitettiin sanatarkasti puhtaaksi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, yleensä jo seuraavana päivänä (kahdessa tapauksessa haastattelun tekemisen ja dokumentoinnin väli oli kaksi päivää).

Sisällönanalyysi tapahtui teorialähtöisesti. Aineisto luokiteltiin haastattelurungon teemojen mukaisesti. Teemojen alaiset tulokset kerättiin yhteen vastauksien sisältöä analysoiden.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset löytyvät seuraavien alalukujen alta. Tulokset on koottu haastattelurungon mukaisten teema-alueiden alle.

6.1 Päämäärät ja tavoitteet sekä niihin sitoutuminen

Yhteisen päämäärän ja yhteisten tavoitteiden tulisi ohjata kaikkien yksiköiden toimintaa. Yhteistyön sujumisen kannalta on hyvin tärkeää, kuinka hyvin päämäärät ja tavoitteet ovat tiedostettu ja miten niihin on sitouduttu eri yksiköissä. Tämän teema-alueen tarkoitus oli selvittää, kuinka hyvin nämä asiat ovat työntekijöiden tiedossa ja toimitaanko niiden mukaisesti yksiköissä.

Vastauksista kävi ilmi, että haastateltavat olivat hyvin perillä koko yhtiön pitkän aikavälin päämääristä ja lyhyemmän ajanjakson tavoitteista. Henkilökunta ei varsinaisesti osallistu näiden yhteisten päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen, vaan johtoryhmä yhdessä toimitusjohtajan kanssa määrittelee ne. Osa haastateltavista kyllä kertoi, että henkilökuntaakin kuunnellaan ja sen kanssa käydään keskusteluja, ennen kuin lopulliset päätökset lyödään lukkoon yhteisillä strategiapäivillä. Päämäärät ja tavoitteet tiedotetaan koko henkilökunnalle yksikköpalavereissa ja niitä kerrataan sekä seurataan tavoitteisiin pääsyä useamman kerran vuodessa eri yhteyksissä. Kysyttäessä mitä nämä päämäärät ovat, niin ensimmäinen reaktio lähes kaikilla oli iloinen naurun pyrähdys ja lause

”muistankohan minä nyt niitä kaikkia näin yks’ kaks”.

Ensimmäisiä mieleen nousevia asioita haastateltavilla olivat ympärivuotisuus, kansainvälisyys, tuloksen kaksinkertaistaminen, markkinajohtajuus ja haluttu työnantaja. Myös vuosiluku 2010 oli hyvin muistissa (tutkijan oma kommentti: yhtiö on asettanut päämäärän vuoteen 2010). Haastateltavat painottivat vahvasti vastauksissaan päämäärien olevan tiedossa varsinkin jos he olisivat osanneet etukäteen tarkistaa ne omissa yksiköissään olevista kansioista. Nyt joillakin haastateltavilla sekoittuivat päämäärät ja toimintaa ohjaavat arvot keskenään, jolloin esiin nousivat sellaiset asiat kuin Monta Iloista Ilmettä, halu kehittyä ja kehittää sekä kannattavuus.

Päämääriin sitoutuminen oli haastateltavien mielestä onnistunut sekä heidän omissa yksiköissään että koko yhtiössä aika hyvin, yhden haastateltavan mielestä jopa loistavasti. Haastattelussa kävi ilmi että, sitoutuminen näkyy hyvänä työmotivaationa ja vakiohenkilökunnan keskuudessa pitkäaikaisina työsuhteina (henkilökunnan vaihtuvuus pieni) sekä kausityöntekijöiden pysyessä samoina vuodesta toiseen.

”Sitoutuminen näkyy hyvänä työmotivaationa ja tuota asiakaspalautteessahan se näkyy - porukkaa ei hirveästi tarvi potkia, ne kyllä hoitaa oman osansa...”

Henkilökunta on innostunut ja heillä on halu kouluttaa itseään. Esimerkiksi tänä vuonna alkaneeseen RukaAkademia koulutukseen oli halukkaita paljon enemmän kuin ennakkoon oli odotettu. Yksi haastateltavista mainitsi myös, että sitoutuminen asioihin näkyy myös yhtiön hyvänä tuloksena. Sesonkityöntekijöiden sitoutumisastetta pidettiin huonona. Tämän nähtiin johtuvan pääosin hyvin lyhyestä, vain muutaman viikon mittaisesta työsuhteesta. Sesonkityöntekijät eivät näin lyhyen ajan kuluessa ehdi tai edes halua miettiä kenelle työtä tekevät.

Haastateltavat olivat varsin yksimielisiä siitä, miten yhteinen päämäärä vaikuttaa oman yksikön toimintaan. Kaikkien vastauksista ilmeni, että yksikkökohtaiset tavoitteet suunnitellaan nimenomaan yhteisten tavoitteiden pohjalta, ensin tulee yhteiset tavoitteet ja vasta sen jälkeen yksikkökohtaiset tavoitteet. Oman yksikön toiminnan kehittäminen ja suunnitteleminen koettiin helpommaksi, kun yhteiset päämäärät ovat tiedossa. Esimerkiksi ravintolapuolella aukioloaikoja on laajennettu, vaikka se ei ole taloudellisesti vielä tällä

hetkellä kannattavaa. Näin tehdään siksi, koska tämän katsotaan tukevan koko yhtiön tavoitteita.

Koko organisaation toiminnassa päämäärä näkyy haastateltavien mielestä määrätietoisena pyrkimyksenä toimia siten, että ennalta suunnitellut asiat toteutuvat aikataulujen puitteissa. Vuosittain keväällä ja syksyllä pidettävillä koko henkilökunnan infopäivillä käydään päämäärät ja tavoitteet tarkkaan yhdessä läpi. Perheyhtiö haluaa panostaa kehittämiseen ja suunnitelmien toteuttamiseen. Yksi haastateltavista mainitsi tästä hyvänä esimerkkinä viisivuotisen MasterPlan –suunnitelman, joka on hänen mielestään toteutunut niin kuin on ollut tarkoituskin. Henkilökuntaa koulutetaan ja ”Monta Iloista Ilmettä” heijastuu myös hyvänä asiakaspalautteena.

Ruka-yhtiöt, ja RukaSki Oy osana sitä, miellettiin monipuoliseksi perhematkailuun painottuneeksi hiihtokeskukseksi. Yhtiöllä on halu ja tarkoitus kehittyä maan johtavaksi ympärivuotiseksi kansainväliseksi matkailukeskukseksi pääpainon säilyessä kuitenkin perhematkailussa. Yhtiötä pidettiin laatua arvostavana edelläkävijänä ja haluttuna työnantajana. RukaSki Oy nähtiin eteenpäin menevänä yhtiönä, joka panostaa todella paljon investointeihin ja toiminnan kehittämiseen.

”...kovaa mennään, kovaa mennään...”

Tämänhetkistä kehityssuuntaa, halua kehittää ja kehittyä, pidettiin hyvänä ja sen toivottiin myös jatkuvan samansuuntaisena. Tulevaisuudessa oheispalvelujen kehittämiseen, varsinkin sisäliikuntaan, toivottiin yhtiössä panostettavan entistä enemmän. Yhtiö haluttiin nähdä myös tulevaisuudessa edelläkävijänä omalla alallaan.

”...haistella uusia tuulia niin sanotusti.”

6.2 Yksiköiden sisäinen viestintä

Tämän teeman tarkoitus oli selvittää yksiköiden sisäisen viestinnän sujuvuus. Onnistunut sisäinen viestintä yksiköissä luo paremmat edellytykset toimia yhteistyössä muiden

yksiköiden välillä sekä myös ulkoisesti eri sidosryhmien kanssa ja näin sillä on vaikutusta myös koko yhtiön tulokseen.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että jokaisessa yksikössä oltiin pääosin melko tyytyväisiä oman yksikön sisäiseen tiedonkulkuun. Haastateltavat korostivat kuitenkin sitä, että ainahan tiedottamisessa, sen vastaanottamisessa ja antamisessa, on parantamisen varaa.

”Ei kannata tuudittautua siihen, että se on nyt paras mahdollinen, vaan aina siihen tulee ideoita, joita pystyy kehittämään. Monet vuodet on panostettu tiedonkulkuun ja siihen panostaminen ei koskaan mene hukkaan.”

Ravintolapuolella, missä ovat isoimmat yksiköt, koettiin tiedonkulussa olevan eniten ongelmia. Asioista tiedottamista henkilökunnalle pidettiin yleisesti riittävänä. Siinä kuitenkin nähtiin parannettavaa tietyiltä osilta. Tiedon antaminen ja vastaanottaminen eivät aina kohtaa. Joskus saattaa jotain tärkeää jäädä kertomatta, mutta painotettiin myös sitä, että työntekijä on itsekin vastuussa tiedon aktiivisesta hankkimisesta. Tiedotettavien asioiden rajaus koettiin varsinkin ravintolapuolella jonkin verran ongelmalliseksi eli mitä kerrotaan kenellekin ja mitä jätetään kertomatta. Haastateltavat kokivat välillä (sesonkiaikana) tiedottamisen jossain määrin liiallisenakin, ettei kaikkea pysty välttämättä edes vastaanottamaan.

Tiedottaminen yksiköissä tapahtuu pääosin joko viestivihkon tai ilmoitustaulun välityksellä riippuen yksiköstä. Työntekijä on tästä tavasta tietoinen ja hän on velvoitettu lukemaan aina töihin tullessaan niihin tulleet viestit. Koettiin kuitenkin, etteivät kaikki välttämättä muista tai viitsi niitä lukea. Viikkopalavereista tehdyt pöytäkirjat ovat myös kaikkien saatavilla ja luettavissa jokaisessa yksikössä. Asioiden kirjallista tiedottamista pidettiin parhaana tapana, sillä silloin se on aina tarkistettavissa. Isommissa yksiköissä koettiin kirjallinen tiedottaminen parhaaksi keinoksi senkin takia, että kaikkea ei ehdi kaikille suullisesti kertoa. Pienemmistä asioista voidaan tiedottaa myös suullisesti.

Haastatteluissa selvisi, että yhtiössä on panostettu työntekijöiden perehdyttämiseen. ”Tervetuloa! Rukayhtiöiden talon tavat” –opas jaetaan kaikille uusille työntekijöille ja uusien työntekijöiden haastatteluissa käydään työnkuva selkeästi läpi. Vakiohenkilökunnalle

pidetään kaksi kertaa vuodessa, syksyllä ja kesän alussa, infopäivät sekä esimiehen kanssa läpikäydään avaintuloskeskustelu vähintään kerran vuodessa. Kausityöntekijät käyvät läpi ns. ”Ajokorttikoulutuksen”, jossa Rukan alueen palvelutarjonta esitellään. Yksiköissä on myös säännölliset palaverikäytännöt. Kaikki haastateltavat olivat edellä mainittujen asioiden johdosta sitä mieltä, että työntekijät ovat tietoisia omista työtehtävistään ja he tietävät mitä heiltä odotetaan.

Palautteen saamiseen oltiin keskimäärin aika tyytyväisiä, osa oli hyvin tyytyväisiä, osa ei ”uskaltanut” vaatia enempää ja osa toivoi varsinkin rakentavaa palautetta lisää:

”...eihän sitä koskaan sitäkään ole liikaa”.

Yhdessä haastattelussa tuli esille se suomalainen perisynti, että suomalainen ei osaa antaa positiivista palautetta. Haastateltava totesi nauraen kaiken olevan hyvin niin kauan, kun mitään kielteistä ei kuulu. Toisessa haastattelussa tuli esille toinen tärkeä tekijä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Vastauksessa tuotiin esille henkilökemioiden vaikutus lopputulokseen. Toisen henkilön tunteminen on tärkeää, jotta palautteella saadaan toivottu vaikutus aikaan.

Kysymys, miten itse annat palautetta, koettiin hyvin vaikeaksi. Hetken mietinnän jälkeen saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

”Kyllä minä ainakin pyrin siihen ,että...että positiivista palautetta ei ihminen ikinä saa tarpeeksi, koska se kuitenkin on aina se kannustavin puoli niin...pyrin siihen, että säännöllisesti annan sitä palautetta aina, kun työt on tehty...ei vain viikkopalavereissa, vaan tilanteen mukaan.”

”No, kyllä minä yleensä henkilökohtaisesti käyn läpi työntekijän kanssa, jos siellä jotain on sattunu ja otan ensin selvää työntekijän näkökulman...Positiivista jos tulee niin ne käyvvään kyllä kertomassa heti koko porukalle.”

”Pyrin antamaan kyllä aiheesta aina oli se sitten positiivista tai negatiivista...ja aina rakentavasti ei moittimalla, syyllistäminen jäisi pois...”

”Mahollisimman suoraan, toki siis silleen, että huomioidaan ihmiset persoonina, aistien sitä millä päällä ihminen on, että millä äänensävyllä asiat voi sanoa...”

Palaute, sekä positiivinen että negatiivinen, pyritään antamaan rakentavassa hengessä – ei moittimalla ja aina, kun on tarve sitä antaa. Negatiivinen (kehittävä) palaute annetaan kahden kesken ja haastateltavien mielestä siinä sävyssä, ettei siitä pitäisi loukkaantua.

”Ihminen, joka ei tee virheitä, ei myöskään tee mitään – eikä opi mitään.”

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että myös positiivinen palaute tulisi antaa kahden kesken. Ettei tulisi ristiriitatilanteita, joissa koetaan, että joku on parempi kuin toinen.

Hyvän palautteen antaminen ja saaminen koettiin myös arvostuksena toista työntekijää ja itseä kohtaan. Toisten arvostamista osoitetaan lisäksi jokapäiväisellä huomioimisella, kuten kaikkien työkavereiden tervehtimisellä ja muulla jutustelulla päivän aikana sekä työkavereiden tasa-arvoisella kohtelulla. Myös vastuun antaminen ja vapaus tehdä asioita itsenäisesti koettiin motivoivaksi tekijäksi. Hetken kestäneen pohdinnan jälkeen jokainen haastateltava tunsi olevansa arvostettu sekä työntekijänä että esimiehenä.

Yhteishenkeä pidetään yllä esimerkiksi palavereilla ja erilaisilla illanistujaisilla, jolloin voidaan vaikkapa syödä ja sauna. Esimiehen hyvä fiilis ja oman hyvän olon näyttäminen ja siirtäminen toisiin työntekijöihin nähtiin myös me-henkeä lisäävänä tekijänä. Päivittäinen yhteishengen ylläpitäminen tapahtuu

”läppää heittämällä suuntaan jos toiseen”.

Työilmapiiriä pidettiin lähes kaikissa yksiköissä hyvänä tai todella hyvänä. Näin oli etenkin pienemmissä yksiköissä. Varsinkin myymälöiden puolella työilmapiiri koettiin vahvaksi, koska he kokivat olevansa enemmän kuin vain työkavereita keskenään. Isommissa

yksiköissä ravintolapuolella hetken miettimisen jälkeen tultiin siihen tulokseen, että niissäkin ilmapiiriä voidaan tällä hetkellä pitää hyvänä. Ravintolapuolella tämä kulunut kausi on koettu todella raskaaksi, koska erilaisia tapahtumia on ollut hyvin monta peräjälkeen. Tapahtumien välillä ei ole ehtinyt hengähtää ja kerätä voimia.

Haastateltavilta pyydettiin parannusehdotuksia ilmapiirin parantamiseksi tai yhteishengen ylläpitämiseksi / kohottamiseksi. Yhdeksi parannuskeinoksi yhteishengen kohottamisen ja toimivan tiedonkulun saralla nähtiin jokaisen työntekijän entistä aktiivisempi omakohtainen toiminta. Tiedottamiseen pitäisi varata resursseja, koska asioiden suunnitteluun ja hoitamiseen tarvitaan omaa aikaa. Lisäksi vakiohenkilökunnan perehdyttämiseen uusien asioiden ja tuotteiden osalta tulee paneutua riittävästi. Myös saunailtoja toivottiin lisää, sillä keskusteluilmapiiirin koettiin niissä olevan paljon avoimempi kuin tavanomaisissa palaverissa. Osa haastateltavista ei osannut kertoa suoranaisia parannusehdotuksia, mutta he kokivat kuitenkin tämän hetkisen yhä avoimempaan suuntaan kulkemisen positiivisena ilmiönä ja oikeana suuntana.

6.3 Yksiköiden välinen tiedonkulku

Tällä temalla haluttiin tutkia yksiköiden välisen tiedonkulun toimivuus. Yhteistyön onnistumisen edellytys on se, että yksiköiden välinen viestintä sujuu hyvin. Viestintäkatkot hankaloittavat toisen yksikön toimintaa. Sujuva ja aktiivinen viestintä, johon kaikki osallistuvat, helpottaa yhteistyön tekemistä yksiköiden välillä.

Yksiköiden välisessä viestinnässä käytetään sähköpostia, puhelinta sekä erilaisia palavereja. Jos aikaa on, niin voidaan käydä ”rupattelemassa” myös kasvokkain. Tehokkaimpana keinona pidettiin sähköpostia. Se miellettiin nopeimmaksi, sujuvimaksi ja tärkeimmäksi keinoksi. Huonona puolena sähköpostissa nähtiin kuitenkin se, liikkeuko tieto sitten vastaanottavassa päässä halutulla tavalla. Toisena hyvänä tiedotuskanavana pidettiin johtoryhmän viikkopalaveria, josta tuleva pöytäkirja (viikkotiedote) on kaikkien nähtävillä. Myös puhelinta käytetään esimerkiksi silloin, jos joku tuote on loppunut toisesta yksiköstä. Johtoryhmän palaverien lisäksi myyntipalvelu pitää ravintoloiden ja vuokraamon kanssa yhteisiä viikkopalavereita.

Kysymykset minkä yksikön kanssa tehdään yhteistyötä eniten tai vähiten osoittivat sen, että yhteistyö on pääosin normaaliin arkirutiiniin kuuluvaa yhteistä tekemistä. Tarkemmat perustelut löytyvät liitteestä kuusi. Yhteisten toimintojen puuttuminen ja toimialojen erilaisuus ovat syitä, miksi toisen yksikön kanssa ei juurikaan tehdä yhteistyötä. Myymälät tekevät keskenään yhteistyötä. Urheiluvälinepuoli eli ProShop tekee eniten yhteistyötä vuokraamojen kanssa, RukaShop puolestaan kahvilan ja infon kanssa. Infopiste tekee eniten yhteistyötä myynti- ja tapahtumapuolen kanssa. Myyntiyksikkö tekee eniten ravintoloiden ja vuokraamojen kanssa. Ravintolat, mukaan lukien kahvila, taas tekevät eniten yhteistyötä keskenään ja seuraavaksi myyntiyksikön kanssa. Vuokraamot tekevät eniten yhteistyötä myyntiyksikön sekä ProShopin kanssa (LIITE 6).

Yksiköiden välisen tiedonkulun toimivuuteen oltiin osittain tyytyväisiä ja osittain tyytymättömiä. Tiedonsaantimahdollisuuksia pidettiin hyvinä. Tieto kulkee ja jos joku haluaa tietoa vastaanottaa, niin sitä kyllä yleensä saa. Koettiin, että lähes kaikista tarvittavista asioista informoidaan ja välillä sitä tietoa voi tulla ehkä liikaakin.

”Välillä se toimii hyvin ja välillä erittäin huonosti. Ja siihen kun löytäisi vastauksen mistä se johtuu...”

”Tiedonkulkuun tarvittaisiin joku punainen lanka.”

”Ei se nyt ikinä voi maailman parasta olla, mutta ihan hyvällä tasolla se on mun mielestä.”

Etenkin myyntipalvelussa ja infossa koettiin jonkin verran ongelmallisena se, että joku uusi asia (esim. hyvä idea tai tuote) on jäänyt toiseen yksikköön kertomatta. Tällainen ”unohtelu” vaikeuttaa sitten heidän omaa työskentelyään. Oltiin kuitenkin sitä mieltä, että vaikka tässä asiassa on jo nyt kehitytty, niin edelleen tarvitaan parannusta tiedonkulun toimivuuteen. Toista yksikköä täytyy edelleenkin muistuttaa viestinnän tärkeydestä. Esiin nousi toinenkin ongelma, resurssipula. Vaikka toiseen yksikköön viestit menisivätkin perille, niin niihin ei välttämättä reagoida.

Vastauksista kävi ilmi, että työntekijöillä ei tunnu olevan joissakin yksikössä tarpeeksi aikaa hoitaa kaikkia tarvittavia asioita niin hyvin kuin se sujuvan yhteistyön ja tiedonkulun kannalta olisi tarpeellista. Erityisesti myyntiosastolla ei haastateltavien mielestä ole riittävästi henkilökuntaa tällä hetkellä, verrattuna siihen, kuinka paljon toiminta on kasvanut ja kasvaa koko ajan.

Viestintäilmapiiri koettiin yleisesti melko avoimeksi. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ilmapiiri on parantunut koko ajan. Heidän mielestään ilmapiiri alkaa olla jo aika hyvällä mallilla. Kuusi haastateltavaa seitsemästä kertoi, että asiat kuin asiat pystytään puhumaan selväksi avoimesti ja rakentavassa hengessä. Esimerkiksi, jos toisella osastolla on sattunut virhe, niin se selvitetään rakentavassa hengessä heti.

Yhden haastateltavan mielestä ilmapiirissä on tapahtunut muutos huonompaan suuntaan viime aikoina ja se aiheuttaa sitten muita ongelmia, kuten työväsytymisen. Hänen mielestään ilmapiiri ei ole enää niin avoin, varsinkaan johtoryhmä-tasolla, kuin yhtiössä yleisesti ymmärretään sen olevan. Haastattelussa ilmeni, että ongelmista ei voi oikeasti keskustella - kasvot menevät ja saa ikävän maineen. Vaikka tiedetään jotain olevan pielessä, niin korjaavat toimenpiteet jäävät tekemättä. Yhtenä korjaavana keinona ehdotettiin, että yksikkökohtaisesti tutkittaisiin useamman vuoden ajalta mistä työuupumus oikeasti johtuu.

6.4 Yhteistyön tasot ja luonne sekä yhteistyön merkitys

Yhteistyön merkitys korostuu varsinkin matkailuyrityksessä, jossa palvelun laadulla on ratkaiseva rooli halutun tuloksen tekemiselle. Yhteistyön onnistumiseen eri yksiköiden välillä vaikuttaa paljon myös yhteishenki. Tällä teemalla haluttiin selvittää kuinka yhteistyö sujuu eri yksiköiden välillä ja mikä on yhteistyön luonne ja minkälaiseksi mielletään yhteistyön merkitys koko yhtiön toiminnan ja tuloksenteon kannalta.

Haastatteluiden perusteella tärkeimpänä yhteistyömuotona pidettiin johtoryhmän viikkopalaveria, jossa on edustus kaikista yksiköistä. Johtoryhmän viikkopalaveri onkin osalle yksiköistä lähestulkoon ainoa yhteistyömuoto muiden yksiköiden kanssa. Pääsääntöinen yhteistyö yksiköiden välillä muodostuu normaalin arkirutiinin kautta eli mitä

asioita työn puitteissa toisen yksikön kanssa joudutaan tekemään ja silloin yhteistyö toisten yksiköiden kanssa koettiin hyvinkin kiinteäksi ja luontevaksi. Joissakin yksiköissä pyritään hiljaisempana aikana auttamaan toista yksikköä mahdollisuuksien mukaan.

Haastatteluista jäi sellainen mielikuva, että eri yksiköiden työntekijät eivät kovinkaan paljon tapaa toisiaan työajan ulkopuolella. Vapaa-aikana tapahtuva yhteistoiminta on näin ollen pääosin virkistystoimikunnan vastuulla. Se järjestää säännöllisesti läpi vuoden erilaisia tapahtumia (n. 10 kpl vuodessa), kuten pikkujouluja, laskettelukisoja, koko perheen ulkoilupäiviä, matkoja urheilutapahtumiin jne. Yhteiset tapahtumat on pyritty sijoittamaan siten, että mahdollisimman monella olisi mahdollisuus osallistua niihin. Haastatteluista jäi kuitenkin sellainen mielikuva, että ravintolapuolen työntekijöillä ei ole kovin suurta halua olla mukana näissä koko yhtiön yhteisissä tapahtumissa vaan he järjestävät itse omia yhteisiä tapahtumia.

Tämän hetkiseen yhteistyön toimivuuteen oltiin melko tyytyväisiä niiden yksiköiden kanssa, joiden kanssa sitä tehdään. Yhteistyön parantamisen ongelmana nähtiin resurssipula (henkilö ja aika). Erityisesti myyntipuolella koettiin olevan liian vähän henkilökuntaa, ja tästä johtuen kaikki yhteistoiminta ei aina ole ihan ongelmaton. Tähän seikkaan toivottiin muutosta jatkossa.

Yhteistyön ja nimenomaan sujuvan yhteistyön merkitystä yksiköiden välillä pidettiin ISONA ja tärkeänä. Huonon yhteistyön negatiivinen vaikutus ja sen heijastuminen palveluun nähtiin selvästi. Haastateltavat olivat sitä mieltä että, jos jossakin joku asia ei suju, niin sen vaikutus näkyy heti muuallakin. Yhdessä tekemällä saadaan lisättyä yhteenkuuluvuuden tunnetta, mitä pidettiin erittäin tärkeänä asiana yksiköiden välillä.

”Totta kai, että mitä paremmin saahaan se yhteistyö toimimaan, niin sitä paremminhan yritys voi. Et ihmisillä on kiva olla töissä ja tulee monta iloista ilmettä. Että kun tunnetaan toinen toisemme, osastot, niin pystytään suosittelemaan asiakkaille, että johonkin toisaalle on tullut jotain uutta...tottakai se on aina positiivisempaa ja positiivisempaa.”

Osa haastateltavista ei nähnyt yhteistyön tällä hetkellä vaikuttavan koko yhtiön tulokseen juuri mitenkään.

”Tuohonpa en ossaa kyllä mittään sanna, ei suurta vaikutusta.”

”Sen verran hyvä yhteistyö tällä hetkellä, että ei silleen ole vaikutusta.”

Kysymykseen, miten yhteistyötä voisi kehittää yksiköiden välillä, oli aika vaikea saada selvää vastausta. Mietintään kului aikaa, koska asiaa ei oltu juurikaan pohdittu aiemmin. Todettiin, että tätä asiaa pitäisi miettiä paljon pitempään kuin mihin tässä haastattelun kuluessa on aikaa.

”Eihän koskaan kehittäminen pahasta ole, jos vaan jollakin on hyviä ideoita, niin ainahan ne kannattaa vastaanottaa.”

Palaverien määrän lisääminen nähtiin yhtenä vaihtoehtona, siis johtoryhmän palaverien lisäksi voisi olla muun henkilökunnan, esimerkiksi vuoropäälliköiden ja tiiminvetäjien palavereita. Toivottiin myös enemmän yhteisiä tiedotus-, koulutus-, tsemppaus- tai jotain vastaavantyyppisiä tilaisuuksia, joissa voisi tutustua esimerkiksi toisen yksikön työhön lähemmin. Avun antamisen yli ”rajojen” toivottiin olevan luonnollinen osa yhteistoimintaa ja tätä voisi vaikka yksiköiden palavereissa korostaa entisestään. Haastatteluista ilmeni myös se, että jokaiselle yhtiön työntekijälle pitäisi olla itsestäänselvää oman yhtiön eri yksikön suositteleminen asiakkaalle, jos tarvittavaa tavaraa tai palvelua ei löydy omasta yksiköstä. Tämän ei kuitenkaan käytännössä koettu olevan aina näin. Lisäksi yksi ehdotus oli, että yhteistyön kehittämistä varten pitäisi asettaa ihan oma työryhmä pohtimaan, mitä kaikkea siinä voisi olla mukana, koska kyse on hyvin merkittävästä asiasta.

Nyt ja tulevaisuudessa yhteistoimintaa edistävinä asioina nähtiin luottamus ja avoimuus, toimiva viestintä ja asioiden seuranta sekä yhteishengen kasvattaminen yhteisten tapahtumien avulla. Kun perusasiat ovat kunnossa, niin kitkattomuus pienenee ja avoimuus lisääntyy.

Yhteistyön määrää pidettiin riittävänä tällä hetkellä, sillä henkilö- ja aikaresurssit ovat rajalliset. Koettiin kuitenkin niin, että eihän sitä silti koskaan ole liikaa. Yhteistyön laatu nähtiin kehitettäväksi kohteeksi.

”Kyllähän se toimii ihan hyvin, mutta ainahan niissä muodoissa ja toimintatavoissa on kehittämistä, kun meillä on niin monta eri osastoa ja jokaisella osastolla on omia toimintamalleja ja tavallaan se, että saahaan ne toimintamallit kaikille. Haetaan ne rajapinnat, että saahaan entistä kitkattomammin toimimaan.”

”Tietyissä jutuissa tulee kilpailutilannetta osastojen kesken niin kuitenkin kun ollaan samaa firmaa niin...?”

Yhteistyöodotuksiin tulevaisuudessa tuntui olevan aika vaikea vastata. Lähes jokainen joutui miettimään jonkin aikaa vastaustaan.

”Ehkä se on tuo yhteiseen hiileen puhaltaminen, elikkä yhteenkuuluvuuden tunnetta voi vielä vahvistaa. Et’ vaikka se nyt on jo aika luontevaa suhteellisen monelle, niin, että sit’ se olisi ihan takaraivossa kaikilla, että sitä ei tarvitsisi enää toistella.”

”Nyt kun sitä on määrätietoisesti lähdetty kehittämään niin... se paranee ja tiivistyy. Löydetään toimintatapoja että ei turhia sähläyksiä tehtäisi vaan sitä kautta haetaan sitä tehokkuutta muualle.”

Vähintään tämän hetkisen tason toivottiin säilyvän, ja yhtiön avainhenkilöiden tulisi olla sellaisia, että henkilökemiat toimivat. Asioihin (ongelmiin) pitää puuttua heti, eikä salailta asioita. Entistä enemmän toivottiin yhteisiä koko päivän kestäviä tilaisuuksia (esim. palavereita). Päivän päätteeksi käytäisiin sitten yhdessä rentoutumassa, jolloin asioista voidaan keskustella epävirallisesti ja tällöin tulokset saattavat olla parempia kuin virallisissa tilaisuuksissa.

Haastattelussa kysyttiin myös mielipidettä siitä, koetaanko joku yksikkö yhteistyöhalukkaammaksi tai haluttomammaksi kuin joku toinen. Haastateltavat eivät omasta mielestään olleet huomanneet, että joku yksikkö olisi yhtään sen halukkaampi tekemään yhteistyötä muiden kanssa kuin joku toinen. Vain Infopisteen nimi nousi esiin muutamassa haastattelussa ja tätä perusteltiin siten, että infossa työskentely jo edellyttää halua tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Ravintoloiden koettiin olevan haluttomampia tekemään yhteistyötä muiden kanssa. Tätä perusteltiin sillä, että he ovat harvoin mukana yhteisissä tapahtumissa. Toisena perusteluna nousi esiin myös ravintolapuolen erilainen työrytmi ja -kulttuuri.

Haastattelun loppuun haastateltavia pyydettiin vielä erillisellä lomakkeella arvioimaan asteikolla 1 – 5 (1 = erittäin huono, 2 = huono, 3 = kohtalainen, 4 = hyvä, 5 = erittäin hyvä) eri yksiköiden välistä yhteistyötä. Keskiarvoksi yhteistyölle tuli melko tarkkaan 4. Tulos vastaa hyvin haastatteluiden antamaa kuvaa yhteistyön tilasta. Yksikkökohtaiset keskiarvot löytyvät liitetiedoista (LIITE 5). Niistäkin näkee hyvin sen, mikä haastatteluissa tuli jo esiin. Pienemmät yksiköt saivat vähän paremmat arvosanat yhteistyöstä, paitsi myyntiosasto.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää RukaSki Oy:n eri yksiköiden välisen yhteistyön nykytila. Tutkimustulokset tukivat aika hyvin ennakko-odotuksia. Tulosten mukaan yhtiössä ollaan tämän hetkiseen tiedonkulkuun melko tyytyväisiä, mutta parannettavaakin on. Myös yhteistyö koettiin niin toimivaksi kuin se olemassa olevien resurssien kanssa on mahdollista. Resurssipulan koettiin joissakin yksiköissä aiheuttavan suurimmaksi osaksi ne ongelmat, joita tällä hetkellä on olemassa.

Yrityksen oma sisäinen ilmapiiri ja sen pelisäännöt, arvot, ovat ratkaisevassa roolissa luotaessa vahvaa asemaa nykypäivän voimakkaassa muutos- ja kasvuvauhdissa kamppailevilla markkinoilla. Organisaation tehokkaan ja kannattavan toiminnan kannalta tärkeimmäksi tekijäksi nousee yhteisten päämäärien ja tavoitteiden määrittely. Päämäärien ja tavoitteiden olemassaolo ei yksistään riitä, vaan niiden tulee olla kaikkien organisaatiossa työskentelevien jäsenten tiedossa ja niiden mukaisesti täytyy yrityksessä myös toimia.

RukaSki Oy:ssä yhteiset päämäärät ja tavoitteet on määritelty. Nämä ovat myös hyvin henkilökunnan tiedossa ja niiden mukaisesti yhtiössä pyritään toimimaan. Tutkimustulosten perusteella tässä on onnistuttu tähän saakka hyvin. Vastauksista ilmeni, että työntekijät kokivat yhtiössä toimittavan sellaisten arvojen mukaisesti, jotka tuntuivat heistä oikeilta ja joita he voivat itsekin noudattaa. Yrityksen arvomaailmaan ja tätä kautta päämääriin sitoutuminen on antanut työntekijöille hyvän ja vakaan pohjan yhteistyön tekemiselle.

Profilointi on mielikuviin vaikuttamista pitkällä tähtäimellä. Kun työntekijällä on vakaa usko siihen, mitä hän myy (tuote tai palvelu), niin tuloksen tekeminen on silloin paljon

helpompaa. Ihminen tekee päätöksiä mielikuvien perusteella. Tämän vuoksi on tärkeää, että se osa mielikuvien muodostuksessa, mihin työyhteisö voi itse vaikuttaa, hoidetaan pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti. Profiloinnilla on näin ollen suuri merkitys tuloksen tekijänä ja tässä RukaSki on onnistunut ilmeisen hyvin. Ei pidä kuitenkaan jäädä laakereille lepäämään, vaan jatkaa samalla hyväksi todetulla linjalla, halulla kehittää ja kehittyä kohti haluttua visiota.

RukaSki Oy:ssä on onnistuttu luomaan tasapaino selkeiden tavoitteiden ja myönteisen yrityskulttuurin (mm. arvot) välille. Haastatteluissahan tuli esille se, että henkilökunnan sitoutuminen yhteisiin päämääriin näkyy myös yhtiön hyvänä tuloksena (menestys). Tätä kovien ja pehmeiden arvojen tasapainoa kuvaa Hagemann (1991) omassa teoksessaan *Motivoinnin taito*.

Sisäisen viestinnän sujuminen on todella tärkeää, jotta halutut tavoitteet saavutetaan. Yhteistyön onnistuminen on suoraan riippuvainen viestinnän sujuvuudesta. Tutkimustulokset osoittavat, että yhtiön sisäinen viestintä sujuu aika hyvin ja siihen ollaan kohtalaisen tyytyväisiä. Haastateltavat näkivät kuitenkin tietyiltä osin tiedonkulussa parannettavaa. Tiedottamista pidettiin välillä liiallisena, jolloin tiedotettavien asioiden rajaus koettiin ongelmalliseksi, mitä viestitään ja kenelle. Tiedottamisen runsaus voi johtaa siihen, että vastaanotin ei enää ole päällä. Henkilö ei jaksaa ottaa vastaan lisää viestejä. Osmo A. Wiion lakien mukaan viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta. RukaSki Oy:ssä on kuitenkin ymmärretty sujuvan sisäisen viestinnän tärkeys ja halutaan, että viestintään panostetaan koko ajan ja sitä suunnitellaan ja kehitetään jatkuvasti. Koska viestitettävää asiaa on paljon, yhtiössä kannattaisi harkita intranetin käyttöönottoa. Jokainen työntekijä voisi oman aikataulunsa puitteissa tällöin itse lukea sieltä hänelle tarpeelliset asiat.

Työyhteisön kaikkeen toimintaan vaikuttavat tietyt sisäiset ja ulkoiset tekijät. Tämä on muistettava myös viestinnässä, joka on aina sidoksissa tilannetekijöihinsä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi erilaiset ympäristö- ja rakennetekijät, kuten arvoympäristö ja yksikön sijainti ja koko. Viestinnän suunnitteluun ja kehittämiseen on tämän vuoksi varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Jotta viestintä toimisi sujuvasti, on arvioitava, mitä erilaiset tilannetekijät edellyttävät. RukaSki Oy:ssä kannattaisi hyödyntää yhteisöviestinnän puiteanalyysia viestintää kehitettäessä. Puiteanalyysi on tapa hahmottaa työyhteisön ja sen

ympäristön ominaispiirteitä ja näin löytää se punainen lanka viestinnän sujumiseen joka tasolla.

Myös ilmapiiriin pitää kiinnittää huomiota, se voi muuttua hyvinkin pienessä ajassa. Tässä yhtiössä suurin osa tunsi ilmapiirin olevan avoin ja sen kehittyneen koko ajan parempaan suuntaan. Tutkimus osoitti ilmassa olevan myös toisenlaisia tuntemuksia, ilmapiirin koettiin huonontuneen viime aikoina ja työuupumus nähtiin tästä yhtenä merkinä. Tähän kannattaa kiinnittää heti huomiota ja tutkia, mistä tällainen johtuu. Sisäisen luotauksen yhtenä tavoitteena on puuttua ongelmiin heti, kun niitä alkaa esiintyä toistuvasti pienen ajan sisällä. Hyvä johtaja ryhtyy toimenpiteisiin heti heikkojen muutossignaalien ilmestyessä. Ongelmiin on helpompi löytää ratkaisut, kun ne käsitellään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Jos lumipallon päästää vyörymään, niin seurauksia on vaikea korjata.

Yhtiössä on käytössä tiedottamisen apuvälineenä yksiköistä riippuen ilmoitustaulu tai viestivihko, jotka ovatkin erittäin hyviä viestinnän apuvälineitä oikein käytettynä. Näitä viestintävälineitä käytettäessä on tiedostettava mahdollisesti syntyvät viestikatkokset, muistetaanko kaikki kirjata ja toisaalta luetaanko niissä olevat asiat sekä onko lukijalla ns. vastaanotin päällä. Näitä katkoksia voi syntyä varsinkin kiireaikoina, kun on muutenkin paljon tekemistä ja voimavarat äärimmilleen venytetyt. Esimiehillä on tällöin iso vastuu siitä, että tieto todella kulkee ja sitä on saatavilla. Vaikka työntekijät ovat veloitettuja käyttämään kyseisiä apuvälineitä, niin esimiehen kannattaa aika ajoin muistuttaa työntekijöitä tästä asiasta ja olla itse heille esimerkkinä. Tiedotettavat asiat on muistettava kirjata niihin ylös ja jokaisen työntekijän on muistettava ja viitsittävä (halutti tai ei) aina töihin tullessaan ja ehkäpä myös työvuoron aikanakin ne sieltä lukea ja tarkastaa.

Myös säännöllisesti pidettävät palaverit lisäävät tärkeiden asioiden perillemenoa ja näin tukevat viestinnän onnistumista ja antavat pohjaa yhteistyön tekemiselle. Palaverikäytäntö voi vahvistaa myös henkilösuhteita ja yhteishenkeä, koska silloin voidaan keskustella operatiivisten asioiden lisäksi myös yleisemmistä asioista. Tämä säännöllinen palaverikäytäntö onkin oikein hyvin käytössä Rukaski Oy:n eri yksiköissä ja myös yksiköiden välillä johtoryhmätasolla. Tähän kaivattiin kuitenkin muutosta siten, että näitä yksiköiden välisiä palavereita pidettäisiin myös muun henkilökunnan keskuudessa kerran – pari kuukaudessa. Tämän nähtiin parantavan ja lisäävän niiden yksiköiden välistä

yhteistyötä, jotka eivät nyt sitä juurikaan tee. Tällä tavalla erilaiset toimialat tulisivat myös paremmin tutuiksi ja tällöin olisi helpompi ymmärtää erilaisuutta ja käyttää sitä voimavarana eikä erottavana tekijänä.

Yhtiössä on panostettu myös henkilökuntaan. Henkilökuntaa ei pidetä kulueränä vaan pääomana, josta täytyy pitää kiinni. Tätä seikkaa painottaa myös Anssi Siukosaari teoksessaan Yhteisöviestinnän opas. Henkilökunnan riittävästä perehdyttämisestä on pyritty pitämään kiinni ja näin ollen jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Henkilökunnan osaamista ylläpidetään jatkuvalla koulutuksella ja henkilökohtaisella kehittämisellä. Tämä onkin ensiarvoisen tärkeää koko ajan kasvavassa ja muuttuvassa työympäristössä. Työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja motivoituneita.

Motivoitunut henkilökunta on juuri se pääoma, mitä ilman yhtiö ei pysty toimimaan ja tuottamaan haluttua tulosta. Tämä on myös kilpailuvaltti, jolla asiakas saadaan tulemaan uudestaan. Motivoitunut työntekijä on halukkaampi tekemään yhteistyötä muiden kanssa sekä omassa yksikössään että toisen yksikön kanssa. Palautteen antamiseen ja muuhun palkitsemiseen kannattaakin jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota. On tärkeää selvittää, mikä ketäkin työntekijää motivoi parhaiten. Tällöin taataan juuri se lopputulos, mikä haluttiin aikaansaada. Tämä voisi olla seuraavan avaintuloskeskustelun yhtenä aiheena.

Varsinaista yhteistyötä yhtiössä tehdään normaalin arkirutiinin muodossa. Yhteistyö näkyy käytännön tasolla vuorovaikutuksena sekä koko organisaatiotasolla hallinnollisena koordinoituna. Yhteistyö koettiin kiinteäksi ja luontevaksi. Yhteistyötä haluttaisiin kuitenkin kehittää ja laatua parantaa, mutta ongelmiksi nousevat resurssipula ja erilaiset toimialat sekä erilainen työkuultuuri. Resurssipula on näistä helpoimmin ratkaistavissa oleva ongelma. Yhtiön pitäisi palkata lisää työvoimaa myyntipuolelle, koska siellä koettiin olevan suurimmat ongelmat. Tätä asiaa puoltaa jo sekin, että yhtiön päämäärä on kasvattaa ulkomaisten asiakkaiden osuus 40 %:iin ja tulos halutaan kaksinkertaistaa vuoteen 2010 mennessä. Nämä asiat eivät onnistu ilman riittävää panostusta henkilökuntaan.

Vaikeampi onkin ratkaista erilaisista toimialoista ja kulttuureista johtuvia yhteistyön esteitä. Tällöin tulevat vastaan ennakkoasenteet ja erilaisuuden hyväksyminen. Yhteistyön

onnistuminen näiden yksiköiden kesken vaatii esimerkiksi enemmän yhteisiä palavereja koko henkilökunnan tasolla sekä tutustumista toisten työhön, siihen mitä työkaveri tekee omassa yksikössään. Olisiko mahdollista ajatella jonkinlaista työnkiertoa, jolloin jokainen, mahdollisuuksien mukaan, olisi päivän tai useammankin toisessa yksikössä tutustumassa heidän toimintoihinsa? Tämä avartaisi jokaisen katsomusta ja lisäisi keskinäistä luottamusta sekä vähentäisi mahdollista kilpailutilannetta yksiköiden välillä. Lisäksi tämä edistäisi myös yhteisiin tapahtumiin osallistumista sekä vapaa-ajalla tapahtuvaa yhteydenpitoa, kun työkaverit tunsivat toisensa paremmin.

Tutkimustulokset osoittivat sen kiistattoman tosiasian, että onnistuneen yhteistyön merkitys koko yhtiön menestymiselle on todella suuri. Tutkimuksessa tuli esille etenkin huonosti sujuvan yhteistyön vaikutus toisen yksikön toimintaan. Tästä syystä työntekijälle on varattava riittävät resurssit (näistä etenkin aika) toimia tuottavasti. Jos aikaa ei ole riittävästi käytettävissä tarvittaviin toimiin, niin ”alipanostus” heijastuu joka puolelle. Tämä näkyy heti yhteistyön laadun huonontumisessa, koska vedotaan siihen, että ei ole aikaa. Onnistuneen ja sujuvan yhteistyön tekemiseksi yksiköiden välillä on yhtiössä luotava riittävät puitteet. Jos sanotaan, että aika asettaa esteitä yhteistyön tekemiselle, niin missä on syy?

Koska kokonaistavoite on tyytyväinen asiakas ja sitä kautta menestyminen ja tuloksekas toiminta, niin jokaisen yksikön on muistettava asiakkaan kokonaisvaltainen palvelu. Tästä johtuen tarvitaan yhdenmukaiset toimintaohjeet jokaisessa yksikössä kuinka asiakasta palvellaan ja kohdellaan. Yhteistyön arvioimiselle voisi ottaa jatkossa käyttöön mittarin, jonka mukaan yhteistyön astetta arvioidaan sen mukaan, kuinka eri yksiköissä toimitaan yhteisten asiakkaiden kanssa ja mitä vaikutuksia toiminnalla on toisen yksikön palveluihin ja muuhun toimintaan.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä oli oikea valinta tässä tutkimuksessa. Pohdin menetelmän valintaa pitkään, sillä haastatteluiden tekeminen vaatisi aiempaa haastattelukokemusta, mikä minulta puuttui. Etsiessäni tietoa erilaisista tutkimusmenetelmistä tulin kuitenkin siihen tulokseen, että vain haastattelututkimuksella saadaan parhaiten ihmisten tuntemukset ja mielikuvat selville. Valinnan onnistumista tukivat myös haastateltavien kommentit. Kaksi heistä sanoi minulle heti haastattelujen jälkeen haastattelumenetelmän sopivan tähän

tutkimustarkoitukseen paljon paremmin kuin lomakekysely. Heidän mielestään omia vastauksia tuli pohdittua tarkemmin ja kysymykset antoivat ajattelemisen aiheita myös jatkossa.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Kysymykset antoivat vastaukset niihin asioihin, joita haluttiin tutkia. Haastateltavien valinta onnistui hyvin eikä haastatteluiden purkamisessa ja analysoimisessa ollut ongelmia. Nauhoitukset olivat selkeitä ja niiden puhtaaksikirjoittaminen sujui sen tähden hyvin. Mielestäni jokainen haastateltavista koki tämän tutkimuksen tarpeelliseksi. Luotettavuuteen vaikuttaa tietenkin se vastasivatko haastateltavat todella oman mielipiteensä vai haastattelijan odotusten mukaisesti. Tähän on vaikea antaa oikeata vastausta, mutta haastattelujen alussa painotettiin nimenomaan heidän omien rehellisten mielipiteidensä tärkeyttä tutkimuksen onnistumisen ja oikeiden tulosten kannalta.

Haastattelututkimuksen reliabiliteettia eli tutkimustulosten pysyvyyttä voidaan pitää myös hyvänä. Vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä kuudessa tapauksessa seitsemästä. Tällöin voidaan puhua jo saturaatiosta eli kylläntymisestä. Tutkimus voidaan toistaa kysymysten ollessa hyvinkin yksityiskohtaisia lopputuloksen pysyessä samana. Nämä tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole tällaisenaan yleistettävissä, vaan tutkimus on tehty nimenomaan tämän yhtiön tarpeisiin.

Tämän tutkimuksen pohjalta yrityksessä voitaisiin suorittaa vuoden päästä jatkotutkimus. Silloin kyseessä voisi olla laajempi tutkimus, joka kohdistuisi koko henkilökuntaan. Tutkimus suoritettaisiin lomakekyselynä, ja kyselyn tukena voisi olla mahdollinen johtoryhmän haastattelu. Tulevalla tutkimuksella voitaisiin tarkastella nyt tehdyn tutkimuksen pohjalta mahdollisesti tehtyjen korjaavien tai kehittävien toimenpiteiden onnistumista.

Vaikka tämä tutkimus osoitti Rukaski Oy:ssä olevan joitain kehittämiskohteita, niin tulokset eivät kuitenkaan ole hälyttäviä. Yhtiöllä on oikeanlainen suuntaus, johon myös työntekijät ovat sitoutuneet, halu kehittyä ja kehittää. Tällä samalla linjalla pysyminen myös jatkossa antaa puitteet toimia haluttuna edelläkävijänä ja tuo vastauksen kysymykseen: Mikä on menestyksen salaisuus?

Arvostetulta johtajalta kysyttiin hänen menestyksensä salaisuutta.

- Sen kertomiseen tarvitaan vain kaksi sanaa.
- Ja ne ovat...?
- Oikeat päätökset.
- Miten olette oppinut tekemään oikeita päätöksiä?
- Sen kertomiseen tarvitaan vain yksi sana.
- ?
- Ymmärrys.
- No, miten teille on kertynyt moinen ymmärrys?
- Se on selvitetty kolmella sanalla.
- Niin?
- Tuntemalla, ajattelemalla ja toimimalla.
- Siinäkö kaikki?
- Ei, vielä on yksi, ylitse muiden: **yhteistyöllä.**
- Siis miten?
- Oikeat päätökset syntyvät ymmärryksestä, joka kehittyy yhteistyöhön sitoutuneiden ihmisten kanssa.
- Miten sellainen työnteon henki syntyy?
- Oikeista päätöksistä...

Maailman tarinoita: Menestyksen salaisuus (Harju 2002, 11)

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Borgman, M. & Packalén, E., 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Drafke, M. W. & Kossen S. 1998. The Human Side of Organizations. USA. Addison Wesley Longman, Inc.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Goldhaber, G. M. 1981. Organisaatioviestintä. 2. painos. Suomentanut; Wiio, Osmo A. Espoo 1985: Weilin+Göös.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1979. Teemahaastattelu. Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. TUTKIMUSHAASTATTELU Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen Yhteisöviestinnän käsikirja, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2001. Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Hämeenlinna 2004: Painopaikka Kaaristo Oy.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Enterprise Adviser -kirjasarja 2. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Luoma, K., Troberg, E., Kajaas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pirnes, U. 1998. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Enterprise Adviser –kirjasarja 20. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schein, Edgar. 1999. Yrityskulttuuri - selviytymisopas, Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Siukosaari, Anssi. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Tietosanoma Oy. Helsinki: Hakapaino.
- Ståhle P. & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Työturvallisuuskeskus. 1995. Teetkö aloitteita? Osaatko kuunnella? Arkipäivän yhteistyö työpaikalla. 4. painos. Martinpaino Oy
- Vornanen, R. 1995. Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkiminen. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Vuokko, P. 1996. Markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Åberg, L. 1989. Viestintä -tuloksen tekijä. Tietopaketti Oy, Helsinki 1992. Tammer-Paino Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juholin, E 2005. Viestintä työyhteisössä. Verkko-oppimateriaali. Saatavilla: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/vietyo_teksti.html (Luettu 12.1.2005)
- Työturvallisuuskeskus 2005. <http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/yhteiso/> (Luettu 15.3.2005)

Julkaisemattomat lähteet:

Ruka-yhtiöiden talon tavat – ohjeet onnistuneeseen palveluun 2004 – 2005

MUU KIRJALLISUUS

- Al-Khafaji, Heikurainen & Lukkarila. 1999. Kajaanin ammattikorkeakoulun sisäisen viestinnän nykytila-analyysi. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, J. & Tombs, S. 1997. People in Organisations: an active learning approach. USA: Blackwell Publishers Inc.
- Hanhisalo, M. 2004. Opinnäytetyö - Kohti toimivaa yhteistyötä Oulun Cumulus –hotellissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Misteil, S. 1997/1999. Viestintä työyhteisössä. Inforviestintä Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Puronkari, M. 1999. Opinnäytetyö - Kaukametsän kongressi ja kulttuurikeskuksen yksiköiden välisen yhteistyön kartoittaminen ja kehittäminen. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saarikko, A. & Voutilainen, E. 1977. Johtaminen, yhteistoiminta ja yritysdemokratia. Ekonomia-sarja 49. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

HAASTATTELURUNKO

I teema-alue: Päämäärät ja tavoitteet sekä niihin sitoutuminen

1. Tunnetko RukaSki Oy:n (Ruka-yhtiöiden) yhteiset päämäärät ja tavoitteet?
2. Mitä nämä päämäärät ovat?
3. Ketkä ovat määritelleet päämäärät?
4. Miten oma yksikkösi on mielestäsi sitoutunut päämääriin / tavoitteisiin?
5. Miten yhteinen päämäärä vaikuttaa yksikkönne toimintaan?
6. Miten ko. päämääriin sitoutuminen on onnistunut mielestäsi koko yhtiön toiminnassa?
7. Miten päämäärä näkyy koko organisaation toiminnassa?
8. Miten RukaSki mielestäsi profiloituu (mielikuva yhtiöstä) tällä hetkellä?
 - miten sen pitäisi profiloitua tulevaisuudessa?

II teema-alue: Yksiköiden sisäinen viestintä

1. Kuinka tyytyväinen olet oman yksikkösi sisäiseen tiedonkulkuun?
2. Tiedotetaanko omassa yksikössäsi mielestäsi asioista riittävästi koko henkilökunnalle? (Miten?)
3. Tietävätkö työntekijät mitä heiltä odotetaan?
4. Saatko riittävästi palautetta työstäsi? (myös negatiivinen ja kuinka se annetaan)
5. Miten itse annat palautetta? (työntekijöillesi/esimiehelle)
6. Tunnetko olevasi arvostettu työntekijänä ja esimiehenä?
7. Miten osoitat arvostavasi toisia työntekijöitä?
8. Millainen työilmapiiri mielestäsi on omassa yksikössäsi?
9. Miten yhteishenkeä pidetään yllä yksikössäsi?

III teema-alue: Yksiköiden välinen tiedonkulku

1. Mitä keinoja käytätte yksiköiden välisessä tiedonkulussa?
2. Mikä on tehokkain keino?
3. Minkä yksikön kanssa olette eniten yhteistyössä?
4. Entä vähiten? Minkä vuoksi?
5. Miten arvioisit eri yksiköiden välisen tiedonkulun toimivuutta?
 - Tiedon kulku ylipäätään tai tiedon saantimahdollisuudet?
 - viestintäilmapiiri: avoin, sulkeutunut

IV teema-alue: Yhteistyö yksiköiden välillä

1. Minkälaisia yhteistyömuotoja teillä on? Miten ne toimivat?
(Markkinointi, mainonta, palaverit, vapaa-aika)
2. Miten kuvaillet yhteistyönne toimivuutta tällä hetkellä?
3. Minkälainen merkitys yhteistyöllä eri yksiköiden välillä on mielestäsi koko yrityksen tulokseen?
4. Kuinka kiinteäksi koette yhteistyön toisten yksiköiden kanssa?
5. Miten yhteistyötä mielestäsi voisi kehittää yksiköiden välillä?
(Millä osa-alueilla haluaisit parantaa tai lisätä yhteistyötä?
Mikä mielestäsi edistää parhaiten yhteistoimintaa?)
6. Miten riittäväksi koet yhteistyön tämän hetkisen määrän toisten yksiköiden kanssa?
7. Minkälaiset ovat yhteistyöodotuksenne tulevaisuudessa?
8. Koetko, että joku yksikkö on yhteistyöhalukkaampi kuin muut? (nimi)
9. Koetko, että joku on haluttomampi kuin muut? (nimi)

28.2.2005



HEI!

Olen Kajaanin ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija. Viime kesänä suoritin ensimmäistä harjoittelujaksoani RukaShopissa ja ProShopissa ja tulevana kesänä tulen jälleen sinne suorittamaan loput opiskeluuni kuuluvasta työharjoittelusta. Harjoittelujaksojen välissä opiskelu jatkuu ja opintoihini kuuluva opinnäytetyön tekeminen on parhaillaan menossa. Tähän tarvitsen arvokasta apuasi.

Opinnäytetyössäni tutkin RukaSki Oy:n eri yksiköiden välistä yhteistyötä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhteistyön tämän hetkistä tilannetta. Tutkimuksen empiirisen osan suoritan haastattelututkimuksena. Pyydän sinua ystävällisesti osallistumaan kyseiseen haastattelutuokioon. Tutkimusta voi myöhemmin käyttää yhteistyön ja viestinnän suunnittelun apuna.

Tähän opinnäytetutkimukseen annetut haastattelut käsittelen luottamuksellisesti. Ohjaajana työssäni toimii lehtori Mervi Väisänen.

Jos haluat lisätietoja, soita; Outi Karjalainen puh. 050 400 8152 tai sähköpostilla karjalainen.outi@luukku.com, vastaan mielelläni.

Yhteistyöterveisin

Outi Karjalainen
tradenomiopiskelija

HAASTATTELUT:

1. haastattelu 9.3.05 klo 9.00, Myyntiosasto
2. haastattelu 9.3.05 klo 11.00, RukaShop
3. haastattelu 15.3.05 klo 10.00, RukaVuokraamot
4. haastattelu 16.3.05 klo 14.00, ProShop
5. haastattelu 16.3.05 klo 16.00, Info
6. haastattelu 13.4.05 klo 12.00, Ravintola Piste ja Freestyle Cafe
7. haastattelu 15.4.05 klo 12.00, SkiBistro

RUKASKI OY

Organisaatio

Rukalla toimivat RukaSki Oy ja Rukakeskus Oy sekä Pelkosenniellä toimiva Pyhätunturi Oy ovat espoolaisen lääkärin Juhani Ahon perheen omistuksessa oleva perheyhtiöitä. Nämä kolme muodostavat hiihtokeskuskonsernin (Ruka-yhtiöt), jonka hallituksen puheenjohtajana toimii Kari Jussi Aho ja toimitusjohtajana Miia Porkkala. Rukan ja Pyhän yhteisessä organisaatiossa toimivat myös Nina Wohlman laatupäällikkönä sekä Ville Aho kehityspäällikkönä. Ruka-yhtiöiden käytännön toimintaa johdetaan Rukalta käsin liiketoimintajohtaja Matti Parviaisen johdolla. Ruka-yhtiöiden myynti- ja markkinointikonttoria johtaa Seppo ”Synkkä” Saarinen. Tähän samaan yhtiöryhmään kuuluvat myös Helsingin Lääkärikeskus-Yhtymä ja Yhtyneet Laboratoriot Oy. Yhtiöiden ylin johto ja hallinto sijaitsevat Helsingissä Pitäjänmäellä ja konserninjohtajana koko yhtiöryhmälle toimii Tuomo Purola.

Ruka-yhtiöiden liiketoiminnot

Ruka-yhtiöt huolehtii Rukan alueen rinnepalveluista oheispalveluineen. Rukakeskus Oy vastaa hissi- ja rinnetoiminnasta, Kauppakeskus Kumpareen toiminnasta sekä Vuosselin asuntovaunualueesta. **RukaSki Oy:n** toimintoihin kuuluvat rinneravintola **SkiBistro, Ravintola Piste**, Kauppakeskus Kumpareessa sijaitsevat **Freestyle Cafe** ja **RukaShop, Ruka ProShop, RukaShop Kids** sekä **RukaVuokraamot** suksihuoltoineen.

Ruka-yhtiöiden päämäärä, toiminta-ajatus ja arvot

Kaikki Rukayhtiöiden suunnitelmat tähtäävät kohti samaa Rukan ja Kuusamon matkailuyrittäjien asettamaa päämäärää vuonna 2010, jolloin Ruka-Kuusamo on kansainvälinen, maan suosituin ympärivuotinen matkailualue. Rukan alueen päämäärä on olla 2010 maan suosituin ympärivuotinen matkailukeskus. Laatu arvostaville aktiivisille

asiakkaille Ruka on Talvi- ja luontomatkailun ehdoton ykkönen Suomessa. Kansainvälisten asiakkaiden osuus on 40 % rekisteröidyistä yöpymisistä.

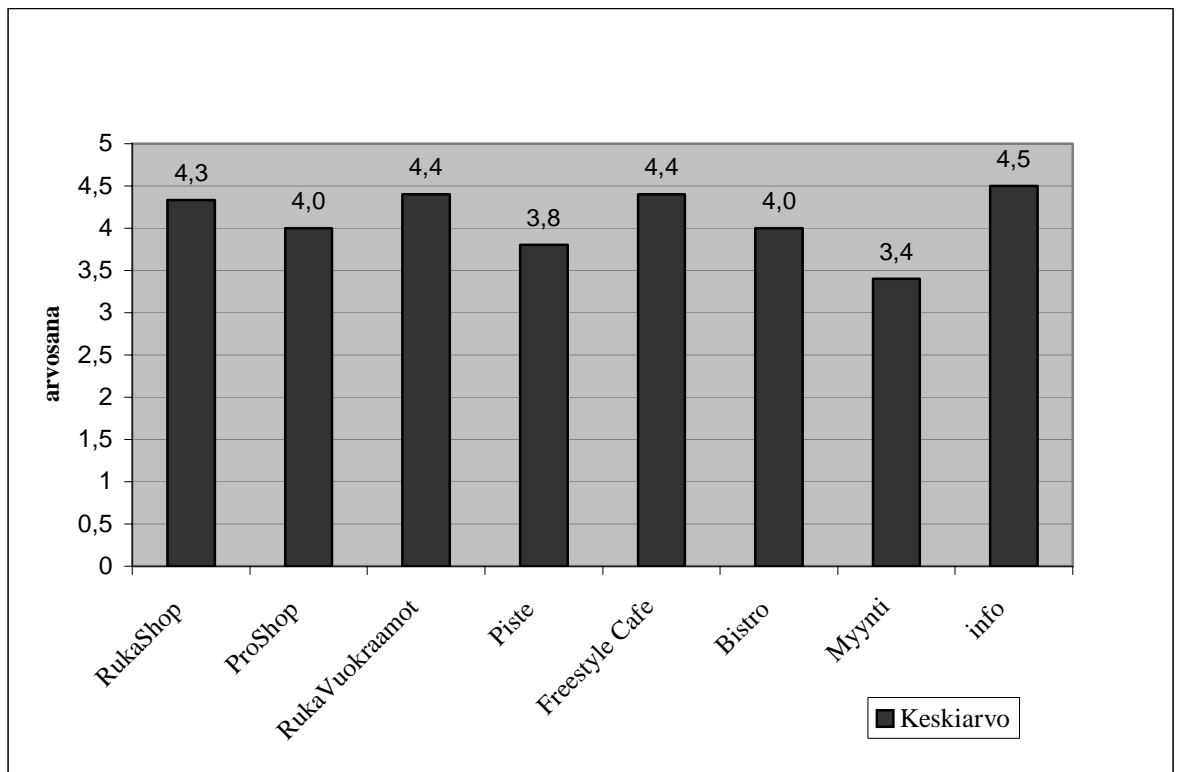
Ruka-yhtiöiden päämääränä on olla vuonna 2010 alueen johtava matkailutoimija ja halutuin työnantaja. Ruka-yhtiöt on toimialoillaan trendien ja kehityksen kärjessä. Ruka on hiihtokeskusten markkinajohtaja ja rinnelajien harrastajien ehdoton ykköskohde.

Toiminta-ajatus on tuottaa maan parhaita rinnepalveluja sekä rinnetoimintaan liittyviä oheispalveluja ja tapahtumia ympärivuotisesti. Ruka-yhtiöt kasvaa päämäärän mukaisesti kehittämällä nykyisiä liiketoimintoja ja hakemalla aktiivisesti kasvumahdollisuuksia myös uusilta rinnetoimintaa tukevilta liiketoiminta-alueilta. Toimintatapaan kuuluvat pitkäaikaiset ja luottamukselliset yhteistyösuhteet sekä aktiivinen osallistuminen alueelliseen yhteistyöhön ja markkinointiin. Ruka-yhtiöt on luotettava työnantaja, joka kehittää henkilöstönsä ammattitaitoa, palveluhalua ja kykyä tehdä tulosta.

Yrityksen toimintaa johtavat arvot:

- Kannattavuus
- Monta Iloista Ilmettä
- Kannamme vastuumme
- Halu kehittyä ja kehittää

Ruka-yhtiöiden tavoitteita ovat asiakastytyväisyyden varmistaminen, motivoitunut, sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö, toiminnan tuloksellinen kehittäminen - laadulla tulosta sekä Rukan kansainvälistyminen.



Kuvio 6. Yksiköiden välisen yhteistyön arviointi

Yksikkö	Eniten	Miksi?	Vähiten	Miksi?
RukaShop	ProShop Kahvila Info	ProShopin kanssa yhteiset tilaukset, toimitaan saman katon alla	ravintolat	erilaiset toimialat, ei yhteisiä toimintoja
ProShop	RukaShop Vuokraamot	yhteiset tilaukset, tuotetäydennykset suksien testaus / osto	ravintolat	erilaiset toimialat, ei yhteisiä toimintoja
Piste / Freestyle Café	Bistro myynti	henkilökunnan / tuotteiden vaihto, myynti myy palveluita	myymälät	erilaiset toimialat, ei yhteisiä toimintoja
Bistro	Piste myynti	henkilökunnan / tuotteiden vaihto, myynti myy palveluita	myymälät	erilaiset toimialat, ei yhteisiä toimintoja
Vuokraamot	myymälät myynti	yhteiset tilaukset, tuotetäydennykset suksien testaus / osto myynti myy palveluita	ravintolat	erilaiset toimialat, ei yhteisiä toimintoja
Myynti	ravintolat vuokraamot	palveluiden myynti	myymälät	ei palveluiden myyntiä
Info	myynti	tiedon vaihdanta	ravintolat	erilaiset toimialat, ei yhteisiä toimintoja

Taulukko 3. Minkä yksikön kanssa tehdään yhteistyötä eniten / vähiten? Miksi?