



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi, Liiketalous (AMK)

Organisaatio X yhtiöiden integraation vaikutukset asiakasprojekteissa

Sami Lappalainen

Opinnäytetyö, Joulukuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2023
Tradenomi, Liiketalous

Wärtsilä 9
80200 JOENSUU

Tekijä
Sami Lappalainen

Nimeke
Organisaatio X yhtiöiden integraation vaikutukset asiakasprojekteissa

Toimeksiantaja Anonyymi
Toimeksiantajayhteisön nimi Anonyymi

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Organisaatio X:lle, joka toimii monilla teollisuuden aloilla ja heidän liikevaihtonsa koostuu pääosin sopimusvalmistuksesta. Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia organisaation sisäisten tekijöiden vaikutusta asiakasprojekteihin ja tunnistaa mahdolliset kehityskohteet. Organisaation sisäisiä tekijöitä analysoidaan tehdyn tutkimuksen perusteella. Sisäisiä tekijöitä ovat arvot, viestintä, strategia, johtaminen ja mittaaminen.

Teoriaosuudessa keskityttiin työhyvinvointiin, strategiaan ja muihin organisaation sisäisiin käsitteisiin. Työhyvinvoinnin käsitettä käsiteltiin fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen näkökulman kautta, painottaen työn merkityksellisyyttä ja motivaatiotekijöitä. Tutkimus toteutettiin mixed methods -tutkimuksena, joka sisältää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen osion. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin suullisina haastatteluina, joiden avulla pyrittiin tunnistaa ongelmakohdat organisaatiossa. Kvantitatiivinen osio toteutettiin sähköisten kyselyiden avulla, joiden tarkoituksena oli kartoittaa organisaation eri ryhmien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja organisaation sisäisistä tekijöistä.

Tutkimustulosten perusteella organisaatiolle suositellaan uuden strategian luomista. Luodun strategian jälkeen sen selkeyttämistä ja jalkauttamista kaikille eri organisaation tasoille pidettiin tärkeänä. Työhyvinvoinnin ja organisaation sisäisten tekijöiden kehittämisen ja mittaamisen nähtiin olevan keskeisiä menestystekijöitä organisaation tulevaisuudessa. Myös organisaation rakenteellisia muutoksia ehdotettiin.

Kieli
suomi

Sivuja 50
Liitteet 4
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
työhyvinvointi, strategia, mittaaminen, arvot, integraatio



THESIS
December 2023
Bachelor Of Business Administration

Wärtsilä
80200 JOENSUU
FINLAND

Author (s)
Sami Lappalainen

Title
The impacts of the integration of Organization X's subsidiaries on customer projects.

Commissioned by - Anonymous
Commissioner - Anonymous

The thesis was conducted as a commission for Organization X, which operates in various industrial sectors, with a primary focus on contract manufacturing. The main objective of the research was to examine the impact of internal factors within the organization on customer projects and identify potential areas for improvement. Internal factors, including values, communication, strategy, leadership, and measurement, were analyzed based on the conducted research.

The theoretical framework focused on employee well-being, strategy, and other internal organizational concepts. The concept of employee well-being was explored through physical, psychological, and social perspectives, emphasizing the significance of work and motivational factors. The research employed a mixed methods approach, incorporating both qualitative and quantitative sections. Qualitative research was conducted through oral interviews to identify issues within the organization, while the quantitative section utilized electronic surveys to assess the perspectives of different groups within the organization regarding employee well-being and internal factors.

Based on the research findings, it is recommended that the organization develops a new strategy. Clarity and implementation of the strategy across all levels of the organization were deemed crucial. The improvement and measurement of employee well-being and internal factors were identified as key success factors for the organization's future. Structural changes within the organization, particularly on the sales side, were suggested.

Language
Finnish

Pages 50
Appendices 4
Pages of Appendices 4

Keywords
work well-being, strategy, measurement, values, integration

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tavoitteet ja lähtökohdat	1
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	1
2.2	Toimeksiantajan esittely	2
2.3	Aiemmat opinnäytetyöt	2
3	Työhyvinvointi	4
3.1	Työhyvinvointi käsitteenä	4
3.2	Fyysinen työhyvinvointi	5
3.3	Psyykinen työhyvinvointi	6
3.4	Sosiaalinen työhyvinvointi	6
3.5	Työn merkityksellisyys	6
4	Organisaation integraatio asiakasprojekteissa	8
4.1	Organisaation arvot	8
4.2	Töiden organisointi ja johtaminen	9
4.3	Organisaation sisäinen viestintä	10
4.4	Integraation vaikutus asiakasprojekteissa	11
4.5	Strategian päivittäminen	11
4.6	Tulosten mittaaminen Balanced Scorecardia hyödyntäen	14
5	Menetelmät	17
5.1	Mixed methods tutkimusmenetelmä	17
5.2	Omistajan ja ylimmän johdon haastattelut	17
5.3	Toimihenkilöt ja henkilöstö sähköinen kysely	18
5.4	Vastauksien vertailu ja yhteenveto	18
5.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	19
6	Tulokset	20
6.1	Työn merkittävät tekijät	20
6.2	Työpaikan tavoitteet ja suunnitelmat	22
6.3	Organisaation tavoitteet ja suunnitelmat	23
6.4	Organisaation arvot ja niiden näkyvyys	25
6.5	Yhteiset asiakasprojektit	27
6.6	Haasteet ja sisäinen viestiminen	29
6.7	Kehitystarpeet	31
6.8	Kehitysideat	32
6.9	Kokonaisuuden hahmottaminen	33
6.10	Vapaa palaute	35
7	Johtopäätökset, pohdinta ja kehitysehdotus	37
	Lähteet	41
	Liitteet	43

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Organisaation X yhtiöiden integraation vaikutuksia asiakasprojekteissa. Opinnäytetyössä tutkitaan miten työn tärkeimmät tekijät ja työmotivaatio vaikuttavat organisaation sisällä. Tutkimuksessa selvitetään organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakasprojekteihin. Tutkimuksen kysymykset on laadittu kansankielisesti, että kaikki ymmärtävät mitä kysytään.

2 Opinnäytetyön tavoitteet ja lähtökohdat

Opinnäytetyön tavoitteet ja lähtökohdat osiossa käydään läpi tutkimuksen tavoitteita, rajouksia, esitellään toimeksiantaja ja käsitellään aiempia opinnäytetöitä.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja ratkaista organisaation integraation vaikutuksia asiakasprojekteihin toimeksiantajan pyynnöstä. Tutkimuksessa keskitytään organisaation eri yhtiöiden yhteistyöhön asiakasprojekteissa sekä sisäisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat integraatioon näissä projekteissa. Lisäksi pyritään tunnistamaan organisaation sisäisten tekijöiden ongelmakohtia ja esittämään niihin ratkaisuehdotuksia.

Ensimmäisessä teoreettisessa osuudessa käydään läpi työhyvinvointia, koska työn merkityksellisyys ja työmotivaatio ovat merkittäviä tekijöitä ajatellen organisaation sisäistä toimintaa. Työhyvinvoinnin lisäksi käsitellään useita organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka liittyvät toisiinsa päivittäisessä tekemisessä ja vaikuttaa myös työhyvinvoinnissa.

2.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja tälle opinnäytetyön aiheelle on suomalainen teollisuuden toimialalla toimiva organisaatio, johon kuuluu useita yhtiötä. Yhtiöt toimivat useilla eri toimialoilla, mutta pääosin liikevaihto koostuu sopimusvalmistuksesta. Organisaatio on yksi niitä harvoja Suomessa, jossa erilaiset tuotteet saadaan valmistettua alusta loppuun samassa paikassa. Yhtiöissä työskentelee lähes 800 henkilöä, joten organisaatio on merkittävä teollisuuden toimija Suomessa.

2.3 Aiemmat opinnäytetyöt

Tässä luvussa käsitellään kolmea opinnäytetyötä, jotka ovat ajalta 2021–2022. Opinnäytetyöt ovat Theseus-tietokannasta. Käsittelemieni opinnäytetöiden aiheina ovat Milja Virtasen (2022) kirjoittama Organisaation sisäinen toiminta sekä Juha Mannisen kirjoittama Organisaation strategia ja sen toteutus. Miljan ja Juhan kirjoittamissa opinnäytetöissä käsiteltiin samoja teoreettisia asioita ja lisäksi tutkimusmenetelmissä oli samoja piirteitä kuin tässä opinnäytetyössä.

Milja Virtasen opinnäytetyön päämääränä oli analysoida toimeksiantajaorganisaation sisäistä toimintaa kyselytutkimuksen avulla. Tavoitteena oli laatia henkilöstölle suunnattu kysely, jonka avulla tunnistettaisiin organisaation sisäisen toiminnan tärkeimmät kehityskohteet ja muutostarpeet. Tutkimus hyödynsi sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta, sisältäen monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä henkilöstön konkreettisten kehitysideoitten keräämiseksi. Kysely suoritettiin Google Forms -ohjelman avulla verkkokyselynä, ja linkki jaettiin organisaation sisäisissä viestintäkanavissa. (Virtanen, 2022.)

Teoriaosuudessa käsiteltiin organisaation sisäisen toiminnan eri osa-alueita, kuten roolitusta, vastuunjakoa, toimintamallien yhtenäistämisen hyötyjä ja operatiivisen toiminnan käsitettä. Sisäistä viestintää käsittelevässä luvussa käsiteltiin sisäisen viestinnän käsitettä ja sen merkitystä organisaatiossa. (Virtanen, 2022.)

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että toimeksiantajaorganisaation sisäinen koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta vastauksista nousi esiin selkeitä

kehityskohteita ja ideoita. Esimerkiksi organisaation työmäärän jakautuminen, roolien selkeyttäminen ja viestintäkanavien runsaus mainittiin kehityskohteina. Positiivisina asioina korostuivat toimiva yhteistyö ja avoin viestintä organisaatiossa. (Virtanen, 2022.)

Juha Mannisen tutkimuksen keskiössä on Turun kaupunginkirjaston strategian vaikuttavuus ja sen tuntemus henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin strategia on juurtunut organisaatioon, onko se omaksuttu henkilöstön keskuudessa ja koetaanko sen olevan käytännössä toteuttamiskelpoinen vai jääkö se pelkäsi johdon puheeksi. (Manninen, 2021.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä yhdistää kyselyn, teemahaastattelut ja Espoon kaupunginkirjaston strategian vertailun. Tulokset osoittavat, että suurin osa henkilöstöstä tuntee strategian olemassaolon ja sisällön, ja enemmistö kokee voivansa vaikuttaa siihen sekä hyväksyvän sen. Strategiaa koetaan pääsääntöisesti ymmärrettäväksi. (Manninen, 2021.)

Tutkimus korostaa strategian merkitystä tulevaisuuden menestyksen perustana, korostaen ihmisten vapaa-ajankäyttövalintojen, trendien seurannan, resurssien järkevän käytön ja henkilöstön motivoinnin tärkeyttä. Lisäksi tulevaisuuden menestyksen edellytyksiin kuuluu, että lähijohtajilla on selkeä käsitys strategian tavoitteista ja riittävästi aikaa käsitellä sitä henkilöstön kanssa. (Manninen, 2021.)

3 Työhyvinvointi

Tässä teoriaosiossa tutkitaan työhyvinvoinnin eri käsitteitä ja niiden vaikutusta työn merkityksellisyyden tunteeseen ja työmotivaatioon.

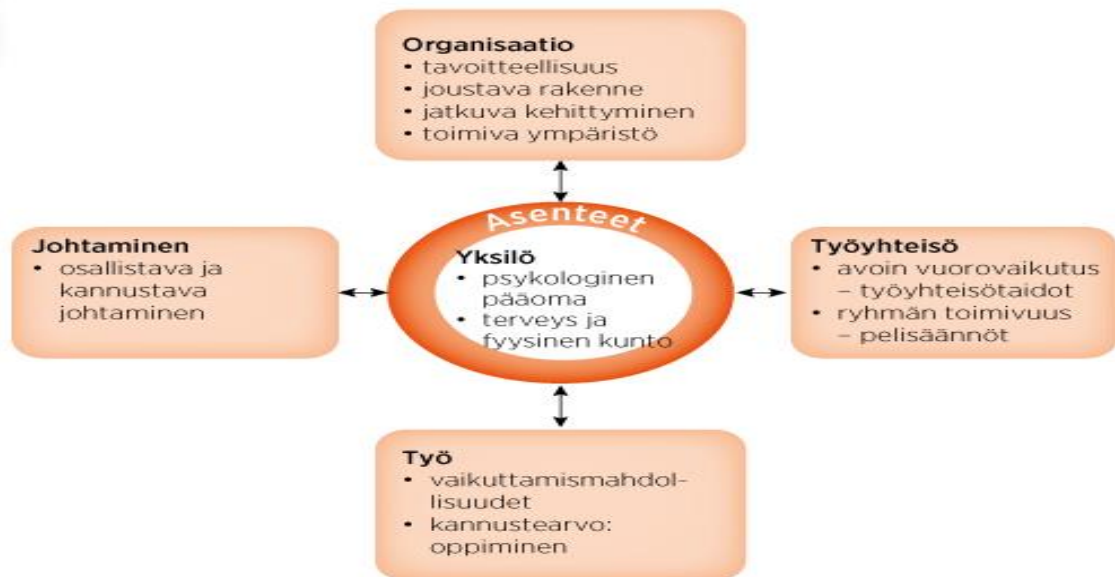
3.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi on monitulkintainen käsite, mistä on olemassa useita eri määritelmiä. Työhyvinvointi käsitteenä kattaa niin yksilön henkilökohtaisen tunnetilan kuin myös työyhteisön yhteisen viretilan. Se symboloi jatkuvaa kehitystä niin yksilöllisellä kuin yhteisöllisellä tasolla tavoitteenaan lisätä henkilökohtaisen työn ilon ja onnistumisen tunnetta. Terveyttä ja työuraa tukeva työympäristö yhdessä toimivan työyhteisön kanssa muodostavat olennaisen yhdistelmän kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Kehusmaa 2011, 13.)

Tarkkosen mukaan työhyvinvointi voidaan hahmottaa kolmeen rakenteelliseen tasoon, joita ovat johtamisjärjestelmä, työhyvinvointijärjestelmä ja työolosuhteet. Johtamisjärjestelmä käsitteenä viittaa yhtiön päätöksentekijöihin, joilla on laaja vaikutusmahdollisuus yleiseen työhyvinvointiin. Työhyvinvointijärjestelmä puolestaan koostuu henkilöstöresursseista, käytännöistä ja menettelytavoista, joiden avulla pyritään edistämään ja ylläpitämään työhyvinvointia. Johtamis- ja hyvinvointijärjestelmän rajapinnassa tehdyt päätökset vaikuttavat edelleen työolosuhteisiin ja hyvinvointiin, heijastaen siten työhyvinvoinnin johtamisen tehokkuuteen. (Tarkkonen 2012, 40.)

Hyvinvoivan organisaation tunnusmerkit ilmenevät joustavuutena, tavoitteellisuutena ja jatkuvana kehittymisenä. Lisäksi hyvinvoivan työpaikan erottuvat piirteet sisältävät suunnitelmallisen työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen, yhteisen näkemyksen tavoitteista, joustavan ja matalan organisaatorakenteen, mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen, toimivan ja turvallisen työympäristön sekä asenteet ja käytännöt, jotka edistävät työn ja muun elämän harmoniaa. (Manka 2015, luku: organisaation voimavarojen kasvattaminen.)

Kaaviossa 1. Tarkastellaan työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita. Tämä malli perustuu voimavarakeskeiseen lähestymistapaan, jonka tavoitteena on ymmärtää, mitkä organisaation, työn, työyhteisön, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat optimaalisen toimivuuden työhyvinvoinnissa. Päämääränä on luoda työympäristö, jossa työntekijät voivat kokea työn iloa ja antautua työn imuun samalla säilyttäen hyvinvointinsa ja terveytensä. (Manka 2015, luku: työhyvinvoinnin tekijät.)



Kaavio 1. Mankan (2015) luoma työhyvinvoinnin malli.

3.2 Fyysinen työhyvinvointi

Virolaisen mukaan fyysinen hyvinvointi kattaa fyysiset työolosuhteet, kuten työpaikan järjestyksen, äänenvoimakkuuden, lämpötilan ja turvalliset työvälineet. Fyysisen työrasituksen merkitys korostuu erityisesti ruumiillista työtä tekeville, joille tiettyjen kehon osien rasitus on osa päivittäistä rutiinia. Toimistotyössä yksipuolinen rasitus muodostaa merkittävän riskin hyvinvoinnille, kun istumatyö erityisesti kuormittaa kaula- ja niskaseutua sekä selkää. Riippumatta fyysisestä rasituksesta tulisi työskennellä ergonomisesti ja välttää yksipuolista kuormitusta jakamalla rasitusta eri kehon osille ja tarjoamalla työntekijöille tarvittavat tauot. (Virolainen 2012, 17.)

3.3 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkinen hyvinvointi nousee entistä keskeisempään asemaan kokonaishyvinvoinnin näkökulmasta. Psyykkiset olosuhteet koostuvat stressistä, kiireellisyydestä ja työilmapiiristä, jotka esiintyvät paineina työelämässä. Työn mielekkyys, riittävän vapaa-ajan, työn ja levon tasapaino sekä esimiesten tuki edistävät psyykkistä hyvinvointia työpaikoilla. Työpaikan epävarmuus, työn kokemisen merkityksettömänä ja alipalkkaus voivat aiheuttaa pahoinvointia työyhteisössä ja johtaa sairauspoissaoloihin, vaikka fyysiset työolosuhteet olisivatkin kunnossa. (Virolainen 2012, 18.)

3.4 Sosiaalinen työhyvinvointi

Virolaisen mukaan on olennaista, että yksilö pystyy ilmaisemaan avoimesti mielipiteitään ja tunteitaan työpaikalla. Vaikka työntekijällä on vastuu ilmaisunsa asiallisuudesta, hänen ei tulisi karttaa henkilökohtaisten mielipiteiden ja tunnetilojen tuomista esiin työpaikallaan. (Virolainen 2012, 19.)

Virolaisen mukaan sosiaalinen työhyvinvointi edellyttää mahdollisuutta sosiaaliseen ja lämminhenkiseen vuorovaikutukseen työpäivän aikana. Työkavereiden tulisi olla helposti lähestyttäviä, ja työasioista tulisi voida keskustella avoimesti. Jos työtehtävät vaativat jatkuvaa kiireellisyyttä, kollegoiden välinen vuorovaikutus työpaikalla jää väistämättä vähäiseksi. Työpisteiden sijainnilla on myös merkitystä, sillä lähellä sijaitsevat työpisteet lisäävät vuorovaikutusta, mikä on erityisen tärkeää samassa tilassa työskentelevien henkilöiden sosiaalisten suhteiden kannalta. (Virolainen 2012, 24.)

3.5 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys ja mielenkiintoisuus muodostavat keskeiset elementit kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työn merkityksellisyyden kokeminen on merkittävä työelämässä menestykseen vaikuttava tekijä ja organisaatioiden tulisi pyrkiä tarjoamaan työntekijöilleen työtehtäviä, jotka he kokisivat merkityksellisinä ja mielekkäinä. Nykyaikana kasvaa kiinnostus työtä kohtaan, joka tuntuu mielekkäältä, tärkeältä ja tekemisen arvoiselta ja yhä

useammat ihmiset haluavat työskennellä sellaisissa tehtävissä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 55.)

Työntekijä tuntiessaan työnsä merkitykselliseksi ei ainoastaan ole tehokkaampi, vaan myös nauttii paremmasta hyvinvoinnista, on sitoutuneempi, terveempi ja onnellisempi. Siksi työn merkityksellisyys nousee keskeiseksi tekijäksi sekä yksilötason menestystekijäksi että hyvinvoinnin lähteeksi. Työn mielenkiintoisuuden ja tarkoituksellisuuden määrittäminen on kuitenkin haasteellista, koska ne koetaan eri tavoin. Yksilöiden kiinnostus ja motivaatio kohdentuu monesti erilaisiin asioihin. Toiselle taakka voi olla jollekin intohimo. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 56, 85.)

Työn kiinnostavuuden arviointi tapahtuu parhaiten yksilötasolla, kun tarkastellaan yksilöllisiä odotuksia, tilanteita ja toimintaympäristöä. Yksilön kokemus omasta roolistaan työyhteisössä ja oman työn näkeminen osana suurempaa kokonaisuutta vaikuttavat merkittävästi työn kiinnostavuuteen. Lisäksi tarkoituksellisuuden tunne työtä kohtaan kohoo, kun yksilö kokee työnsä osana suurempaa tarkoitusta. Esihenkilön tuki ja vaikutusmahdollisuudet työmäärään ja työhön ovat myös keskeisiä tekijöitä, jotka voivat lisätä työn kiinnostavuutta. Toisaalta jatkuva kiire ja työn epävarmuus voivat vaikuttaa kielteisesti työmotivaatioon, mikä on huomioitava työn kiinnostavuutta arvioitaessa. (Kehusmaa 2011, 87, 114.)

Kehusmaan tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin edistämällä on organisaatiossa sekä välillisiä että välittömiä taloudellisia vaikutuksia. Kun tuottojen ja kustannusten suhde paranee, se johtaa toiminnan kannattavuuden kasvuun. Panostaminen henkilöstöön organisaatiossa voi siten lisätä toiminnan kannattavuutta. (Kehusmaa 2011, 81.) Kehusmaan mukaan työhyvinvointi toimii kilpailutekijänä tuloksen kasvattamisessa. Tutkimuksen perusteella havaitaan, että kun arvioidaan työhyvinvoinnin tuloksia, on yleistä kiinnittää huomiota suoraan havaittavissa oleviin seurauksiin, kuten poissaolojen vähenemiseen. Samalla saattaa kuitenkin jäädä vähemmälle huomiolle välilliset vaikutukset, jotka näkyvät organisaation toiminnassa pidemmällä aikavälillä. Tämä seikka ei aina saa ansaitsemaansa huomiota arvioitaessa työhyvinvoinnin kokonaisvaikutuksia. (Kehusmaa 2011, 81–82.)

4 Organisaation integraatio asiakasprojekteissa

Tässä teoriaosiossa tutustutaan organisaation toiminnan ja tavoitteellisuuden kannalta välttämättömiin tekijöihin. Tällaisia tekijöitä ovat arvot, strategia, johtaminen ja viestintä.

4.1 Organisaation arvot

Arvojen merkityksen hahmottaminen on olennaista, vaikka niiden tarkka määrittely voi osoittautua haasteelliseksi. Usein arvot ajatellaan sellaisina asioina, joita arvostetaan, omistetaan ja käytännössä toteutetaan. Arvot ovat kuitenkin huomattavasti monimuotoisempia kuin usein oletetaan ja joskus ne voivat olla jopa tiedostamattomia näkökohtia. Organisaatio- ja yksilöllisellä tasolla arvojen ymmärtäminen on merkityksellistä, koska ne vaikuttavat päätöksentekoon, ajatteluun, valintoihin ja toimintaan. Arvojen määrittelemineen helpottuu, kun on selkeä käsitys siitä mitä ne teoriassa tarkoittavat. (Espedal, Løvaas, Sirris & Wæraas 2022, 1–2.)

Organisaation yksi keskeisimmistä työkaluista on arvot. Organisaation määrittellessä keskeisiä arvojaan heidän on huomioitava, miten arvoja tuotaisiin esille päivittäisissä toimissa sekä millaisin käytännön teoin voitaisiin herättää positiivista keskustelua organisaation sisällä ja asiakasrajapinnassa. Julkaistujen arvojen myötä organisaatiolle syntyy velvoite toimia niiden mukaisesti. On kuitenkin oleellista huomata, että jokainen organisaatio itse määrittelee omat arvonsa ja niiden merkityksen omassa toiminnassaan. (Saksi 2020, 17–18.) Tutkimuksien mukaan organisaatiot, jotka syvällisesti ymmärtävät arvojensa tarkoituksen, saavuttavat merkittävästi parantuneita taloudellisia tuloksia. (Kauppinen 2002, 75.)

Savaspuron mukaan nykypäivän osaajille itseohjautuvuuden merkitys korostuu, kun otetaan huomioon vaativat työelämän olosuhteet. Organisaatiot asettuvat tilanteeseen, jossa on tarpeen mukautua osaajien odotuksiin ja arvoihin muuttamalla organisaatorakenteitaan. Erityisesti nuoremmille työntekijöille kokemus merkityksellisestä työstä, tasa-arvoisuudesta, reiluudesta ja miellyttävästä organisaatiokulttuurista nousevat rahallisen kannustimen edelle. Näin ollen on ensisijaisen tärkeää, että työpaikan arvot ovat selkeästi näkyvissä

ja ovat linjassaan myös työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen kanssa. (Savaspuro 2019, 39–40.)

4.2 Töiden organisointi ja johtaminen

Johtamisen käsite on haastava tulkittava, sillä tutkijayhteisö ei ole saavuttanut yksimielisyyttä sen tarkasta määritelmästä. Tiedeyhteisö näyttää suhtautuvan johtamiseen jopa varovaisesti. Tieteen näkökulmasta johtaminen nähdään jatkuvasti muuttuvana ilmiönä, joka muotoutuu ajan teorioiden ja tutkittavien asioiden kautta. (Syväjärvi A. Vakkala H. 2012, 182).

Tehokas ihmisten ohjaaminen edellyttää tiettyjä taitoja ja arvoja, jotka ovat välttämättömiä optimaalisen johtamisen kannalta, olipa kyse mistä tahansa johtamistyylistä. Johtamiseen liittyy muun muassa kyky hahmottaa tilanteen kokonaiskuva, sopeutumiskyky tilanteen logististen ja käytösmallien vaatimusten mukaisesti sekä vahvat kommunikaatiotaidot. Asioiden johtaminen edellyttää organisoimista, motivoimista, tilanteen hallintaa ja tarkkaa suunnittelua. Nämä neljä elementtiä muodostavat asioiden johtamisen peruskokonaisuuden ja niitä sovelletaan laajalti myös yksinkertaisemmissa tehtävissä. Motivaatio on keskeinen osa toiminnan johtamista, sillä motivoitunut työntekijä suoriutuu tehtävistään noin 90 % tehokkuudella, kuin taas epämotivoitunut saavuttaa vain noin 20 % tehokkuudesta. Asioiden johtamisen loppuvaiheessa korostuu myös kontrollointi eli palautteen saaminen ja sen pohjalta tilanteen kehittäminen. (Hersey, Blanchard, Johnson. 2013, 6.)

Työorganisaatioiden hierarkioiden madaltuessa odotetaan, että työntekijät ottavat enemmän vastuuta omasta toiminnastaan. Organisaatioiden tulisi integroida työntekijöiden itsensä johtaminen osaksi yleistä johtamisjärjestelmää. Tämä antaisi työntekijöille mahdollisuuden osallistua kulttuurin ja toiminnan luomiseen ja kehittämiseen, mikä puolestaan helpottaisi vastuun ottamista. Organisaation tehtävänä on pyrkiä mahdollistamaan työntekijöille ylpeyden ja ilon kokeminen työstään, mikä puolestaan ylläpitää asiantuntijoiden motivaatiota toiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2019, 145–146.)

4.3 Organisaation sisäinen viestintä

Organisaation sisäinen viestintä ilmenee päivittäisenä kasvokkain tapahtuvana vuorovaikutuksena, sähköpostiviestinnän kautta, palavereissa, sähköistenjärjestelmien kautta ja puhelinkeskusteluna. Tämä viestintämuoto on suunniteltu tukemaan itse työn suorittamista ja sen päämääränä on mahdollistaa tehokas työskentely. Sisäinen viestintä edistää työyhteisön vahvuutta, parantaa työhyvinvointia ja samalla tehostaa työn tuottavuutta. (Juholin 2017, 47–48, 121.)

Tänä päivänä organisaatioissa saatetaan edelleen pitää viestintää erillisenä osa-alueena. Toimivan organisaation ylläpitäminen edellyttää tehokasta viestintää, sillä ilman sitä organisaatiot eivät voisi toimia. Viestintä muodostaa vuorovaikutuksen perustan ja inhimillisen toiminnan perustan. Jokainen yksilö osallistuu jatkuvasti kommunikaatioon käyttäen eri välineitä kuten sanallista, kirjallista tai visuaalista ilmaisua. Viestinnässä keskeistä on pyrkimys tulla ymmärretyksi. (Juholin 2017, 15, 22.)

Kaikki työntekijät ovat vastuussa tiedonkulusta ja viestinnästä, jotka perustuvat avoimeen vuorovaikutukseen. Hyvin hoidetussa viestinnässä yrityksen henkilöstölle tiedotetaan asioista samanaikaisesti kuin ne julkaistaan julkisesti yrityksen tiedotuskanavissa. Tehokkaan viestinnän yhteydessä tietoa jaetaan myös organisaation sisäisesti tasapuolisesti tai jopa hieman laajemmin yrityksen työntekijöille. (Österberg 2015, 193–194.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulisi edetä kohti kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä organisaatiossa. Organisaation ajattelun painopisteen tulisi siirtyä enemmän kuuntelemiseen kuin pelkkään puheeseen. Kuunteleva organisaatio muodostaa voimavaran, joka edistää työhyvinvointia. Jotta tämä saavutetaan, johdon ja esimiesten on kiinnitettävä enemmän huomiota työntekijöiden äänen kuulemiseen. Kuuntelemisen kautta väärinkäsitykset vähenevät, mikä puolestaan vähentää epävarmuutta. Työn tehokkuus kasvaa, kun luottamus ja sitoutuneisuus lisääntyvät kuuntelemisen ansiosta. (Puro 2010, 29, 75, 119.)

Sisäisen viestinnän tulisi olla strategisesti suunniteltua, jotta tiedetään selkeästi viestinnän tarkoitus, suunta ja tavoitteet. Viestinnän on oltava läsnä kaikessa toiminnassa, ja sen tavoitteena on varmistaa työn sujuvuus, työyhteisön menestys ja työntekijöiden hyvinvointi. (Juholin 2017, 121–122.)

4.4 Integraation vaikutus asiakasprojekteissa

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan toteuttamiseksi tarvitaan toimintakulttuuri, jossa jokainen organisaation jäsen tuntee olevansa vastuussa asiakkaista ja ottamassa vastuun asioiden hoitamisesta. (Korkiakoski 2016, 55.)

Organisaation kulttuuri ja osaaminen muotoutuvat sosiaalisesti vallitsevien arvostusten ja uskomuksien pohjalta. Jotta henkilöstö voisi keskittää toimintansa asiakastarpeisiin, ihmisläheiseen kohteluun ja arvostaa asiakaskohtaamisiin liittyvää osaamista, organisaation on vahvistettava sisäisesti asiakaslähtöistä toimintakulttuuria. Asiakkaiden aikakaudella ydinosaaminen kiteytyy asiakastarpeiden huomaamiseen ja asiakaskokemuksen luomiseen yhdistettynä kannattavaan liiketoimintaan. (Juuti 2015, 91–92.)

Jokaisen tulee osallistua asiakastyöhön riippumatta roolistaan, sillä asiakasrajapinnassa työskenteleminen opettaa tehokkaimmin asiakaskeskeisyyttä. Perinteisestä näkemyksestä poiketen organisaation tulisi uudistaa sekä sisäisiä että ulkoisia rajojaan, ottaen huomioon asiakkaat yhteistyökumppaneina. Heidän kanssaan tulee suunnitella ja kehittää organisaation tarjoamia tuotteita ja palveluita. (Juuti 2015, 24.) Asiakaslähtöisen toimintamallin luominen vaatii pitkäjänteisyyttä, kehittämishenkisyyttä, uteliaisuutta, halua omaksua uutta ja todellista halua auttaa asiakasta. (Hänti 2021, 146.)

4.5 Strategian päivittäminen

Strategia on laaja-alainen ja monitahoinen käsite, joka juontaa juurensa organisaatioiden johtamisen opista, joka on yksi maailman vanhimmista (Kamensky 2010, 13). Tutkimusten perusteella havaitaan, että organisaatiot, jotka panostavat strategisen linjan kehittämiseen, menestyvät pitkällä aikavälillä paremmin kuin sellaiset, jotka eivät osoita siihen samanlaista sitoutumista.

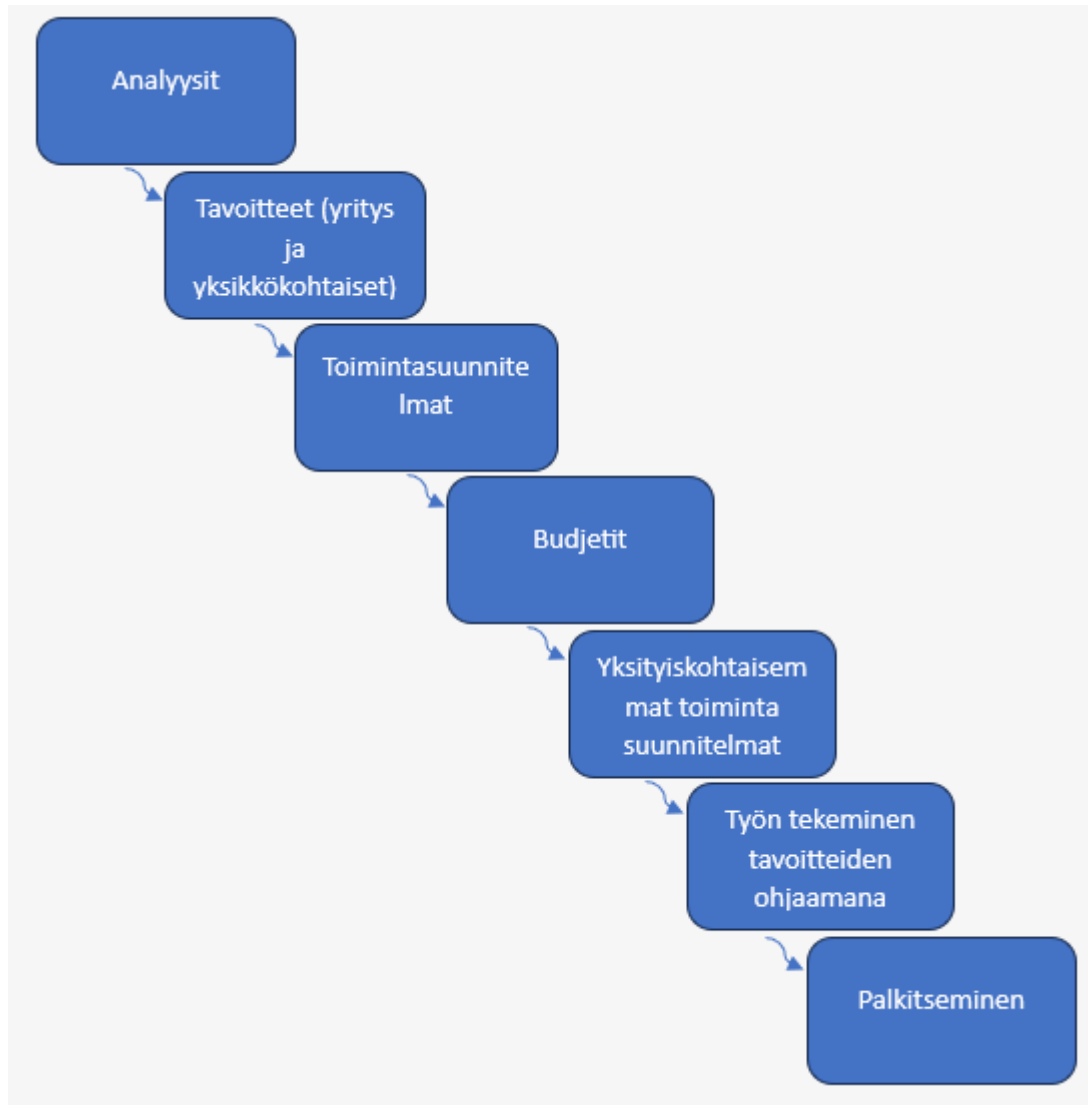
(Szulanski 2005,13.) Strategiaprosessissa on olennaista kattaa kaikki yrityksen toiminnot ja vaiheet on suunniteltava yhtä huolellisesti kuin strategian sisältö. Erityistä huomiota on kiinnitettävä aikatauluun, työkaluihin ja keitä osallistuu prosessiin. Jatkuvaa kehittämistä on välttämätöntä harjoittaa, ettei prosessi toista itseään ja siten vaaranna työn laadukkuutta. (Kamensky 2010, 63–64).

Johnson (2006) korostaa, että strategian kehittäminen on järjestelmällistä työskentelyä, jossa noudatetaan huolellisesti suunniteltua prosessia yrityksen strategiapäivityksen aikataulun mukaisesti. Organisaation avainhenkilöiden on osallistuttava strategian luomiseen, uudistamiseen ja käyttöönottoon. Strategiaprosessin aloitettaessa on pohdittava olisiko ulkopuolisen ammattilaisen apu tarpeen. Konsultin rooli on tarjota objektiivinen näkemys käsiteltäviin asioihin. Konsultti vapauttaa strategiatyöryhmän jäsenet konkreettisista velvoitteista, kuten asiakirjojen laatimisesta ja työn johtamisesta, mahdollistaen jäsenen keskittymisen, kun strategiaa pohditaan. Ulkoisen ohjaajan käyttö korostaa tavallisesti myös työn merkitystä strategiatyöryhmän osallistujien keskuudessa. (Johnson 2006, 576).

Mika Kamensky (2010) määrittelee strategian käsitteen kolmesta näkökulmasta, jotka täydentävät toisiaan:

- 1) Yritys harkitsee tietoisesti keskeisiä tavoitteita ja toiminnan suuntaviivojaan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.
- 2) Strategia mahdollistaa yrityksen ympäristön hallinnan.
- 3) Organisaatio käyttää strategiaa tietoisesti ulkoisten ja sisäisten tekijöiden hallitsemiseen, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kamensky 2010, 18-19.)

Kaaviossa 2 näytetään portaittain vaiheet strategisen toiminnan ja operatiivisen johtamisen periaatteista, mitkä on hyvä huomioida strategiassa.



Kaavio 2. Strateginen johtaminen ja operatiivisen johtamisen periaatemalli (Muokattu). (Kamensky 2010, 347)

Strategian toteuttamisvaiheessa on esitetty lukuisia näkemyksiä, joista tässä esitetään vain osa. Yritysjohdolla on keskeisessä roolissa yrityksen strategian käytännön toimenpiteiden käynnistämisessä, mikä on olennainen osa päivittäistä liiketoimintaa. Strategian toteuttaminen on prosessin vaikein vaihe, ja siinä paljastuvat suunnittelu- ja analysointivaiheessa tehdyt laiminlyönnit tai ennakoimattomat virheet. Nämä virheet ovat tyypillisiä strategiatyölle, sillä täydellinen suunnitelman toteutuminen on käytännössä mahdotonta. Tulevaisuuden näkemykseen perustuva suunnitelma ei voi toteutua sellaisenaan ja sen vuoksi strategian on hyvä olla helposti muokattava. Strategian toteuttamisen näennäinen helppous voi viitata siihen, ettei sitä ole laadittu riittävän kunnianhimoisesti. Alla lueteltuna strategian toteutumiseen vaikuttavat neljä keskeistä tekijää, jotka ovat strategia, johtaminen, osaaminen

ja vuorovaikutus ja edellä mainittujen väliset suhteet. (Kamensky 2014, luku 10.)

Kamenskyn (2014) mukaan tärkeimmät strategian toteutumisen keinot sisältävät:

- riskianalyysin ja varasuunnitelmat
- strategisen valvontajärjestelmän
- strategisen viestinnän ja koulutuksen
- operatiivisen johtamisen yhdistämisen strategiaan
- ammattimaisen strategiatyöskentelyn

Strategian toteuttamiselle ei ole yhtä yksiselitteistä kaavaa, vaan jokainen yritys lähtee toteuttamaan laatimaansa strategiaa omien vahvuuksiensa ja valmiuksiensa pohjalta. (Kamensky 2014, luku 10.)

4.6 Tulosten mittaaminen Balanced Scorecardia hyödyntäen

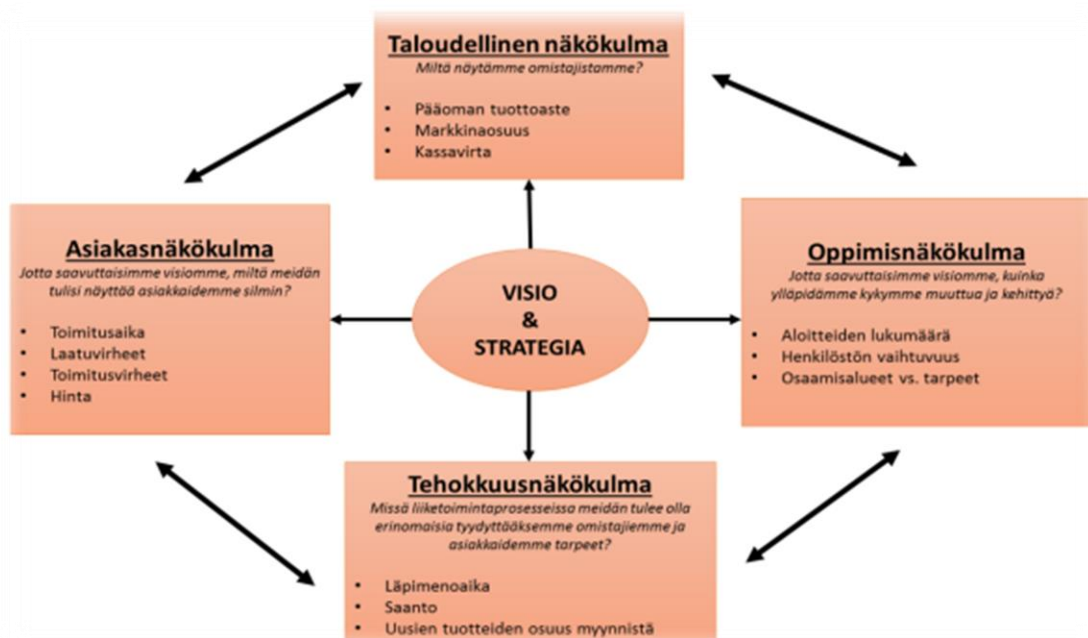
Tulosten mittaamiseen on monia eri tapoja, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan Balanced Scorecardiin (BSC). Balanced Scorecard toimii suorituskyvyn mittarina tavoitejohtamisessa ja muodostaa olennaisen osan yritysten strategisista ohjaus- ja johtamisjärjestelmistä. Ohjausjärjestelmä viittaa muodollisiin keinoihin, joilla ohjataan ihmisten toimintaa, kun taas johtamisjärjestelmä kattaa ohjausjärjestelmän lisäksi päätöksentekoa tukevat menettelyt (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 59.)

BSC:n historia juontaa juurensa 1990-luvulle, kun Harvardin professori Robert S. Kaplan ja liikkeenjohdon konsultti David Norton tutkivat useissa suuryrityksissä suoritettuja hankkeita, joiden tavoitteena oli kehittää yritysten suoritusten mittaamista. BSC:tä yritysten mittaukset perustuivat ennen pääasiassa taloudellisiin tavoitteisiin. BSC syntyi tarpeesta ottaa huomioon myös yritysten aineeton pääoma, kuten tiedot, taidot, suhteet ja kulttuuri (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16–17.)

Balanced Scorecardin alkuvaiheissa keskeisimmät vaikeudet kohdistuivat mittareihin, jotka arvioivat strategian toteutumista, ja oikeiden suorituskykymittareiden tunnistamiseen. Yritykset alkoivat kuitenkin hyväksyä

BSC:n käytön, kun keskustelu siirtyi konkreettisiin toimenpiteisiin strategian saavuttamiseksi. Tästä kehityksestä syntyi käsite "strategiakartta", jota nykyään hyödynnetään erillisenä strategiatyökaluna. Yrityksen strategisen suunnittelun yhteydessä on olennaista käyttää useita suorituskykyä arvioivia mittareita, ja Balanced Scorecard esittää neljä näkökulmaa: asiakas, taloudellinen, sisäisten prosessien ja oppimisen sekä kasvun näkökulma (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17–18.)

Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa ovat asiakas, taloudellinen, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma, jotka muodostavat perustan BSC-laadintaprosessille. Yrityksen tulisi valita näkökulmat strategian ohjaamana, sillä alkuperäinen BSC:n neljän näkökulman malli ei välttämättä sovi kaikille yrityksille yhtä tehokkaasti. Jokaisen mittarin ja näkökulman tulisi perustua strategiasta johdettuihin syy- ja seuraussuhteisiin yhdistäen näkökulmat toisiinsa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24.)



Kaavio 3. Balanced scorecard ensimmäinen versio. (Muokattu) (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.)

Asiakasnäkökulma vaatii yrityksen johdolta kykyä tunnistaa asiakassegmentit ja jakaa ne kilpailullisesti merkittäviin osiin. Asiakasnäkökulman mittareita voidaan jakaa perusmittareihin, jotka liittyvät asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen, uusasiakashankintaan, asiakaskannattavuuteen ja

markkinaosuuteen, sekä asiakaslupauksen mittareihin, jotka keskittyvät yrityksen kilpailustrategiaan (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 30.)

Sisäisten prosessien näkökulma tarkastelee yrityksen toimintoja, jotka vaikuttavat suoraan sen kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Tärkeää on, että yritysjohto ymmärtää mitkä prosessit ovat keskeisiä valitulle kilpailustrategialle ja miten niitä tulee kehittää. Tämä näkökulma ohjaa yritystä keskittymään niihin toimintoihin, jotka ovat strategisesti merkittäviä (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 33.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma tähtää yrityksen tulevaisuuteen ja sen kykyyn kehittää itseään ja ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Tämä näkökulma on olennainen, sillä yrityksen on kyettävä oppimaan menneistä toimistaan ja sopeuttamaan strategiansa muuttuviin olosuhteisiin. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit liittyvät pääasiassa henkilöstön osaamiseen, teknologian käyttöönottoon, organisaatiokulttuuriin ja innovaatiotoimintaan (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 36.)

BSC:n toteuttamisessa ja käytössä on huomioitava, että se ei ole staattinen mittaristo vaan dynaaminen järjestelmä, joka vaatii jatkuvaa päivittämistä ja soveltamista yrityksen tilanteen ja strategian muuttuessa. Kehitys ja oppiminen ovat olennainen osa BSC:n menestystä (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 39.)

5 Menetelmät

Menetelmät osiossa käydään läpi opinnäytetyössä hyödynnettyjä tutkimusmenetelmiä ja kerrotaan jokainen tutkimuksen eri vaihe.

5.1 Mixed methods tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullisen ja määrällisen menetelmän yhdistelmää kutsutaan "Mixed Methods Researchiksi" (MMR), ja se voi viitata joko monimenetelmällisyyteen tai triangulaatioon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 78.) Vaikka laadullista ja määrällistä tutkimusta perinteisesti pidetään toistensa vastakohtina, todellisuudessa niiden välillä ei ole näin selvää rajaa. Itse asiassa näiden kahden erilaisen tutkimustavan yhdistäminen voi tuoda monipuolisempaa ja syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta verrattuna pelkästään toisen tutkimuslähestymistavan käyttämiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 72, 78.) Tutkimuksessa MMR viittaa nimenomaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämiseen. Samalla hyödynnetään metodologista triangulaatiota käyttämällä useampaa aineistonkeruumenetelmää sekä useampaa analyysimenetelmää (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 168–169.)

5.2 Omistajan ja ylimmän johdon haastattelut

Tutkimuksessa käytettiin haastattelumenetelmää eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuskohteena olivat ihmiset ja heidän lisäksi analysoitiin kommunikointiin sisältyvät ilmeet, eleet ja äänenpainot. Haastattelujen aikana vastauksia tarkennettiin välttääksemme mahdollisia väärinkäsityksiä ja syventääksemme vastausten sisältöä (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2007, 200.)

Toimeksiannon saatua kehitettiin omistajalle haastattelupohja (Liite 1) liittyen Organisaatio X integraatioon vaikutuksia asiakasprojekteissa yhdessä toimeksiantajani kanssa, jonka jälkeen sovittiin aika haastattelulle. Haastattelulla pyrittiin tunnistamaan omistajan tahtotilaa ja näkökulmia organisaation sisäisiä asioita ajatellen.

Omistajan suullisen haastattelun jälkeen koottiin hänen vastauksistaan yhteenveto, jota hyödyntäen laadittiin ylimmälle johdolle suullinen haastattelu yhdessä toimeksiantajani kanssa. Tämän jälkeen luotiin ylimmän johdon haastattelupohja (Liite 2), joka esitettiin omistajalle. Hän antoi positiivista palautetta sisällöstä ja ehdotti muutamia lisäyksiä haastattelurunkoon ja niitä hyödynnettiin. Suullisia haastatteluja oli yhteensä 11 kappaletta ja nämä nauhoitettiin talteen heidän luvallaan anonymisti, jonka jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi ja nauhoitteet poistettiin. Haastatteluissa kysyttiin yhtiökohtaisia ja organisaatiotason kysymyksiä ja työhyvinvointiin liittyviä asioita.

5.3 Toimihenkilöt ja henkilöstö sähköinen kysely

Haastattelumenetelmän lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa tarkoituksena oli ottaa laajempi otos tutkittavasta ryhmästä johtopäätöksiä varten. (Hirsijärvi ym. 1996, 136.)

Suullisten haastattelujen yhteydessä valmisteltiin sähköinen kysely (Liite 3.) toimihenkilöille. Lisäksi yhteistyössä toimeksiantajan kanssa luotiin erillinen sähköinen kysely (Liite 4.) muulle henkilöstölle. Molemmat kyselyt käytiin läpi omistajan kanssa, ja niihin tehtiin tarvittavia pieniä lisäyksiä, jonka jälkeen kyselyt lähetettiin ja kaikille vastaajille ilmoitettiin tekstiviestillä. Myöhemmin lähetettiin myös muistutusviesti vastaamista varten. Toimihenkilöiltä kysyttiin henkilöstöön verrattuna hieman yksityiskohtaisempia kysymyksiä, koska moni heistä työskentelee asiakasrajapinnassa. Kyselyt tehtiin arkiystävälliseksi ja hyvin kansankieltä huomioiden, että kaikki varmasti ymmärsivät mitä kysytään. Toimihenkilöistä vastauksia saatiin yhteensä 45 kappaletta ja muulta henkilöstöltä 125 kappaletta.

5.4 Vastauksien vertailu ja yhteenveto

Ylimmän johdon suullisista haastatteluista koottiin yhteenveto, jota verrattiin molempiin sähköisiin kyselyihin ja vastauksia vertailemalla luotiin tämän opinnäytetyön tulokset osio. Tuloksissa on huomioitu eniten pinnalle nousseet asiat, jonka lisäksi nostettiin tärkeitä huomioita esiin.

Tulosten avulla pystytään tarkastelemaan organisaatioryhmien kokonaiskuvaa ja huomiomaan eri osastojen näkemyksiä samoihin asioihin. Yhteenvedosta voidaan tehdä johtopäätöksiä mitä eri ryhmät pitävät tärkeinä ja missä organisaation eri tasot näkevät kehitettävää. Kaiken kaikkiaan tuloksista nousee esiin tärkeitä asioita jokaisen ryhmän kohdalta, joihin pohditaan ratkaisuja tämän opinnäytetyön viimeisessä osiossa.

5.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan useain validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta, jotka molemmat vaikuttavat tutkimuksen uskottavuuteen. Tutkimuksen virheettömyys, luotettavuus ja puolueettomuus ovat keskeisiä lähtökohtia. Tulosten tulee olla ennakoitavissa, ja koko tutkimusprosessin on oltava tarkistettavissa. Huolellinen dokumentointi eri vaiheista helpottaa validiteetin ja reliabiliteetin arviointia. Validiteetin ja reliabiliteetin määrittely voidaan suorittaa mittaus- tai tutkimusmenetelmän sekä tulosten näkökulmasta. Nämä kaksi ovat keskenään käänteisessä suhteessa: mitä alhaisempi reliabiliteetti, sitä alhaisempi on validiteetti (Hiltunen 2009).

Reliabiliteetti eli luotettavuus ilmaisee kuinka tarkasti ja säännöllisesti mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Toistomittaukset voivat arvioida reliabiliteettia, ja luotettava tutkimus varmistaa, että tulokset voidaan toistaa samanlaisina samankaltaisissa olosuhteissa. Tutkimusaineiston muokkaaminen tarkasteltavaksi on keskeistä reliabiliteetin tarkistamisessa. Vaikka tutkimusmenetelmä voisi olla luotettava, se ei välttämättä ole pätevä. Tulokset voivat olla kiinnostavia, mutta ne eivät ehkä vastaa tutkimuksen alkuperäistä tarkoitusta (Hiltunen 2009).

Validiteetti kuvastaa, kuinka hyvin käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Oikeat kohderyhmät ja kysymykset ovat avainasemassa validiteetin arvioinnissa, ja tutkimustavan on vastattava tutkittavan ilmiön luonnetta. Tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan aineiston, menetelmien ja tulosten oikeutusta esitettyihin väitteisiin (Hiltunen 2009).

Tutkimuksen teoreettinen perusta rakentuu laajasti ja luotettavasti eri lähteiden varaan. Teoriaosioissa on hyödynnetty sekä uudempaa että hieman

vanhempaa kirjallisuutta, ja samoja teemoja on vahvistettu viimeaikaisten julkaisujen avulla. Vaikka organisaation integraatiosta löytyi vähemmän tietoa, sisäisten tekijöiden osalta on käytetty runsaasti kirjallisuutta.

Teoriapohjan muodostamisessa on otettu huomioon suomalaiset artikkelit, mutta myös englanninkieliset artikkelit ovat olleet osaltaan roolissa. Tutkija arvioi tietopohjan uskottavuutta vahvaksi ja merkitykselliseksi. On tärkeää huomata, että kaikkia tutkimuksen osa-alueita ei voida tulkita täysin yksiselitteisesti, koska ne liittyvät mm. ihmisen subjektiiviseen kokemukseen. Tutkimuksen validiteetin kannalta teoreettinen pohja tarjoaa luotettavan välineen laadukkaiden tulosten ja päätelmien tekemiseen.

6 Tulokset

Tulokset osiossa on kirjattuna yhteenvedot suullisista haastatteluista ja sähköisistä kyselyistä. Yhteenvedot on tehty vertaillen, jonka jälkeen on lisätty tärkeitä huomioita vastaajilta.

6.1 Työn merkittävät tekijät

Kaikilla organisaation tasoilla korostuu useita yhteisiä tekijöitä, joita pidetään tärkeinä työssä. Mieleiset ja monipuoliset työtehtävät ovat kaikkien vastaajaryhmien arvostamia, samoin kuin positiivinen työilmapiiri ja kannustava työyhteisö. Mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana onnistumisissa nousee esiin kaikilla tasoilla, osoittaen halua osallistua työn tuloksiin.

Palkkaus ja taloudellinen palkitseminen ovat keskeisiä tekijöitä kaikilla organisaatiotasolla. Itsenäisyyden ja työn joustavuuden arvostus näkyy myös kaikkien vastaajien vastauksissa, mikä viittaa tarpeeseen työskennellä omien vahvuuksien ja aikataulujen mukaan.

Mahdollisuus oppia ja kehittyä ammatillisesti korostuu kaikilla organisaatiotasolla, mikä ilmentää jatkuvan kehittymisen tärkeyttä työyhteisössä. Hyvät ihmissuhteet ja yhteistyö niin työtovereiden kuin

asiakkaiden kanssa ovat kaikille tasoille tärkeitä, korostaen vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen roolia.

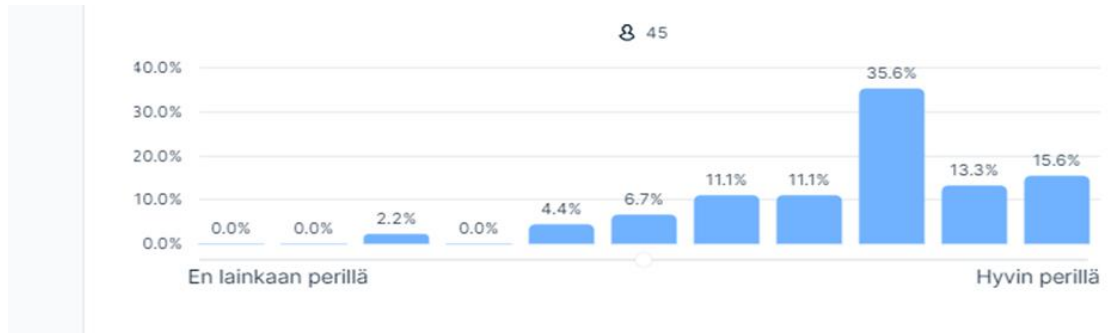
Työn merkityksellisyyden ja konkreettisten tulosten näkemisen tärkeys korostuu kaikilla organisaatiotasolla, osoittaen tarvetta ymmärtää oman työn vaikutus organisaation kokonaisuuteen. Työssä viihtyminen ja hyvät työolosuhteet nousevat esiin kaikilla tasoilla, mikä korostaa työhyvinvoinnin ja työelämän laadun merkitystä organisaatiossa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että nämä yhteiset arvot ja tarpeet ovat olennaisia organisaation kokonaisvaltaisessa menestyksessä ja työhyvinvoinnissa.

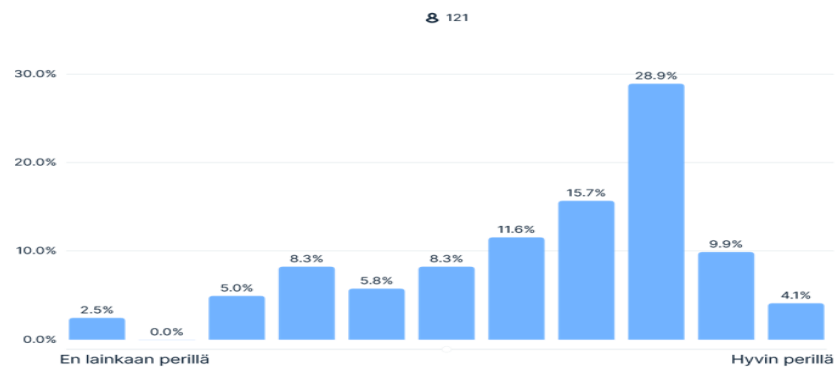
Organisaation eri tasoilla, kuten ylimmässä johdossa, toimihenkilöissä ja työntekijöissä, korostuu erilaisia tekijöitä, jotka motivoivat työntekijöitä. Ylimmän johdon tasolla painotetaan kokonaisvaltaista kehittämistä, strategista johtamista ja henkilökohtaista onnistumista. Toimihenkilöt arvostavat haasteiden ratkaisemista, itsensä kehittämismahdollisuuksia ja mielekkäitä työtehtäviä. Työntekijät puolestaan korostavat mahdollisuutta kehittyä työn kautta, onnistumisten merkitystä ja työn merkityksellisyyttä.

Kaikki ryhmät yhdistävät tarpeen oppimiselle ja kehittymiselle, hyvälle työilmapiirille sekä onnistumisen tunteelle. Tärkeinä tekijöinä nousevat myös palkkaus ja taloudellinen palkitseminen, itsenäisyys työssä, sekä mahdollisuus vaikuttaa ja olla osa tiimin menestystä. Ymmärtämällä näitä eri ryhmien painotuksia organisaatio voi paremmin tukea työntekijöiden motivaatiota ja kokonaisvaltaista hyvinvointia, mikä edistää organisaation menestystä.

6.2 Työpaikan tavoitteet ja suunnitelmat



Kaavio 4. Toimihenkilöiden vastaukset koskien tietoisuutta työpaikan tavoitteista ja suunnitelmista.



Kaavio 5. Työntekijöiden vastaukset koskien tietoisuutta työpaikan tavoitteista ja suunnitelmista.

Kaavioista 4 & 5 voidaan havaita epätietoisuutta molemmissa ryhmissä. Toimihenkilöt ovat työntekijöihin verrattuna tietoisempia työpaikkansa tavoitteista ja suunnitelmista.

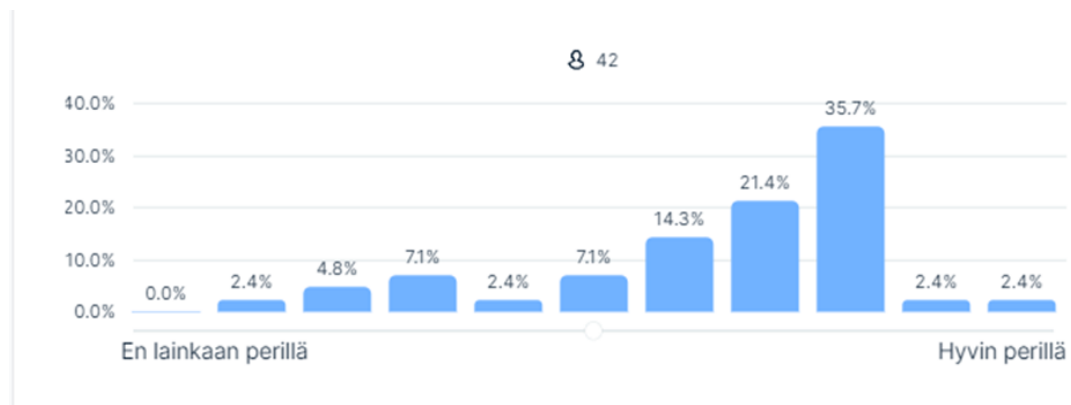
Saatujen tuloksien mukaan ylin johto on enemmän tietoinen ja sitoutunut selkeisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Nämä tavoitteet on usein jalkautettu organisaation eri tasoille. Tavoitteet liittyvät usein kasvuun, laatuun, suorituskykyyn ja asiakastyytyväisyyteen. Osa korostaa myös vastuullisuutta ja teknologian hyödyntämistä osana strategiaansa.

Toisaalta keskijohdon vastauksissa korostuu usein samat tavoitteet, kuten kannattava kasvu, asiakastyytyväisyys, laatu ja henkilöstön kehittäminen. Monissa vastauksissa mainitaan myös epätietoisuutta tai puutetta selkeästä kirjallisesta strategiasta, mikä vihjaa siihen, että yhtiöiden strategian viestiminen ja sen toteuttaminen käytännössä voivat olla puutteellisia.

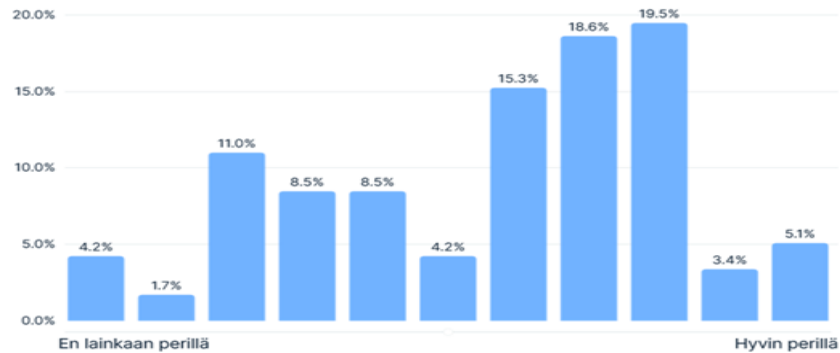
Yhteinen teema kaikissa vastauksissa on kuitenkin liiketoiminnan kasvun ja kehittymisen tavoite, mikä on tyypillinen liiketoimintaympäristössä. Samoin asiakastyytyväisyys ja laatu näyttävät olevan keskeisiä painopistealueita useimmissa organisaatioissa.

On mielenkiintoista huomata myös se miten edellisen kysymyksen kaavioissa monet ovat tietoisia yrityksen tavoitteista ja suunnitelmista, vaikka keskijohdossakaan selkeästi ei olla ihan varmoja mitkä ne ovat.

6.3 Organisaation tavoitteet ja suunnitelmat



Kaavio 6. Kaavio toimihenkilöiden vastauksista koskien organisaation tavoitteita ja suunnitelmia.



Kaavio 7. Työntekijöiden vastauksista koskien organisaation tavoitteita ja suunnitelmia.

Kaavioista 6 & 7 voidaan havaita, kuinka paljon vaihtelevuutta vastaajien välillä on.

Organisaation X strategia vaikuttaa olevan epäselvä tai tiedottomatta monien ylimmän johdon haastateltujen näkökulmasta. Useat haastateltavat eivät ole tietoisia organisaation strategiasta tai suunnitelmista. Joissakin yhtiöissä on tarkkoja tavoitteita, kuten liikevaihdon kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen, mutta nämä tavoitteet eivät vaikuta olevan osa selkeää ja yhteistä Organisaatio X strategiaa. Tiedottaminen ja strategian selkeä viestiminen näyttävät olevan puutteellista ja monet haastatelluista kaipaavat parempaa näkyvyyttä ja ymmärrystä siitä, mitä kohti Organisaatio X on menossa. On tärkeää, että organisaatio pystyy selkeästi kommunikoimaan ja visualisoimaan strategiansa, jotta kaikki jäsenet voivat suunnata toimintansa yhteisiin tavoitteisiin.

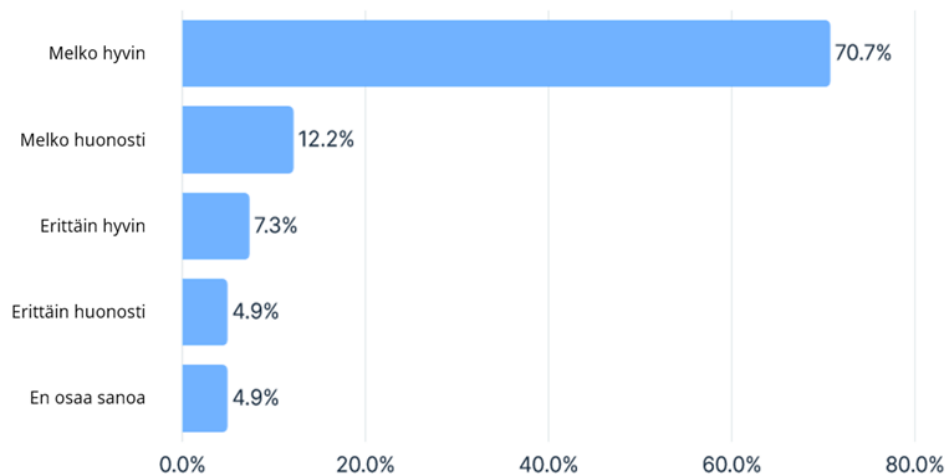
Toimihenkilöiden vastausten perusteella organisaatioiden tavoitteissa korostuu usein taloudellinen menestys. Erityisesti kannattava kasvu ja liiketoiminnan tulokset nousevat esiin. Monet organisaatiot painottavat myös laadukkaita tuotteita ja palveluita sekä asiakastyytyväisyyttä. Ympäristöasioiden huomioiminen ja vastuullisuus tulevat esiin useissa vastauksissa, mutta ne eivät ole aina keskeisiä tavoitteita. Henkilöstön hyvinvointi ja kehittäminen mainitaan useissa vastauksissa, mikä viittaa siihen, että ihmisvoimavarojen hallinta on tärkeä osa organisaatioiden tavoitteita. Myös teknologian hyödyntäminen ja automaation kehittäminen ovat tavoitteina. Joissakin vastauksissa mainitaan

epätietoisuus tai puute selkeistä strategisista tavoitteista, mikä voi osoittaa kommunikaation parantamisen tarpeen organisaatioissa. Yleisesti ottaen taloudelliset tavoitteet ja liiketoiminnan menestys ovat vahvasti esillä. Vastaajat voisivat hyötyä tavoitteiden monipuolistamisesta ja tarkemmasta määrittelystä muilla osa-alueilla, kuten vastuullisuudessa ja henkilöstön kehittämisessä.

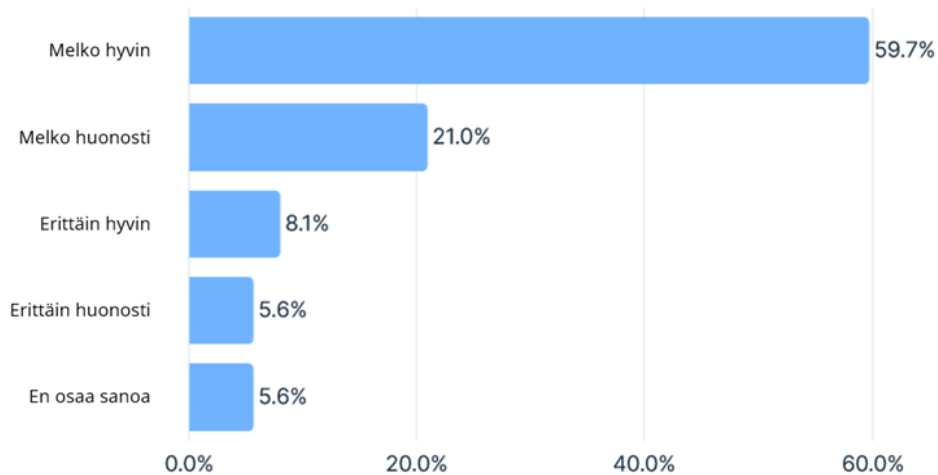
Yhteistä molempien johtotason vastauksissa ovat koetut haasteet, joita ovat selkeän strategian puuttuminen, viestiminen ja ymmärrettävyys. Organisaation tavoitteiden monipuolistaminen ja tarkempi määrittely voivat auttaa varmistamaan, että strategiset tavoitteet heijastuvat selkeästi koko organisaatioon. Edellisistä kaavioista on mielenkiintoista havaita miten toimihenkilöiden ja työntekijöiden keskuudessa moni on kuitenkin mielestään tietoinen Organisaatio X tavoitteista ja suunnitelmista, vaikka selkeästi ylin johtokaan ei ole tietoinen niistä.

6.4 Organisaation arvot ja niiden näkyvyys

Ylimmän johdon haastattelujen perusteella näyttää siltä, että Organisaatio X arvot näyttävät vaihtelevan työpaikoittain, mutta monien haastateltujen mukaan ne eivät ole kovin selkeästi näkyvillä tai tiedossa organisaation arkipäiväisessä toiminnassa. Arvot ovat saattaneet olla pitkiä lauseita, mikä on vaikeuttanut niiden jalkauttamista ja muistamista. Joidenkin vastaajien mielestä arvot näkyvät tällä hetkellä huonosti. Haastatteluissa korostuu miten jokaisella yhtiöllä omanlaisensa arvot. Useat haastatellut mainitsevat henkilöstön hyvinvoinnin ja laadun näkyvän arjessa, mutta vastuullisuuden ei koeta näkyvän arjessa. Moni haastatelluista toivoisi arvojen selkeämpää visualisointia ja jalkauttamista organisaatioissa. Tietoisuuden lisääminen arvoista voi auttaa organisaatiota sitoutumaan niihin ja ohjaamaan toimintaansa niiden mukaisesti. Haastatteluissa osa ylimmästä johdosta ei osannut mainita mitkä tämänhetkiset arvot ovat.



Kaavio 8. Toimihenkilöiden vastauksista koskien Organisaatio X arvojen näkyvyyttä työpaikalla.

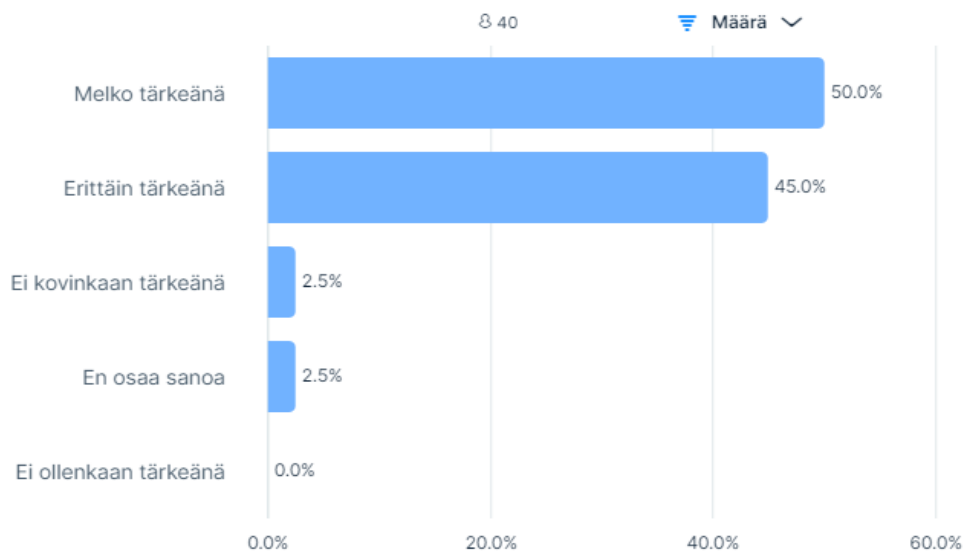


Kaavio 9. Työntekijöiden vastauksista koskien Organisaatio X arvojen näkyvyydestä työpaikalla.

Yhteenvedona kaavioista 8 & 9 on mielenkiintoista huomata, miten arvojen näkyvyys vaihtelee hyvinkin paljon ylimmän johdon, toimihenkilöiden sekä työntekijöiden vastauksissa. Osa on sitä mieltä, että Organisaatio X arvot näkyvät hyvin ja osa taas sitä mieltä, että arvot näkyvät erittäin huonosti. Osa syynä voi olla ylimmän johdon suhtautuminen arvoihin.

6.5 Yhteiset asiakasprojektit

Useimmat ylimmästä johdosta näkevät yhteiset projektit ja asiakkaat erittäin tärkeinä. He korostavat, että tällaiset yhteiset hankkeet ovat olennaisia tulevaisuuden kannalta ja voivat tarjota kilpailuetua. Monet näkevät projektit ja yhteisien asiakkaiden hankinnan mahdollisuutena kasvattaa myyntiä ja laajentaa toimintaa. Kuitenkin osa haastatelluista mainitsee myös haasteita, kuten eri yhtiöiden väliset kilpailutilanteet ja katteen jakamisen ongelmat, jotka voivat vaikuttaa yhteisiin hankkeisiin. Yhteisillä projekteilla ja asiakkailla nähdään olevan suuri merkitys konsernin tulevaisuuden menestykselle ja kilpailukyvyllle.



Kaavio 10. Toimihenkilöiden vastaukset koskien Organisaation X yhteisiä asiakasprojekteja/asiakkaita.

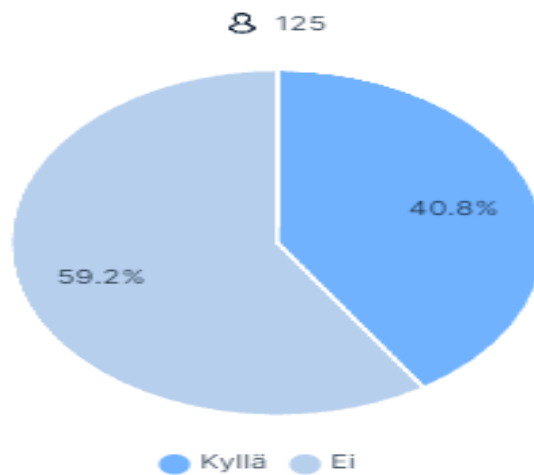
Yhteenvedona voidaan huomata, että ylin johto ja suurin osa toimihenkilöistä pitävät yhteisiä asiakkaita ja asiakasprojekteja tärkeinä. Osa toimihenkilöistä on kuitenkin epävarmoja ja osa ei pidä kovinkaan tärkeänä yhteisiä asiakkaita.

Syitä tähän epävarmuuteen ovat:

Tiedonkulun puute.

Ymmärrys kokonaisuudesta (toinen projekti on toiselle merkityksellisempi kuin toinen).

”Tietoa ei ole riittävästi mihin lonkerot johtaa vaan saattaa tulla täysin yllätyksenä, että omalla asiakkaalla on kytkös myös Organisaation X toiseen yritykseen. Tähän auttaisi luettelo asiakkuuksista ja yhteyksistä.”



Kaavio 11. Työntekijöiden vastaukset koskien yhteisiä projekteja.

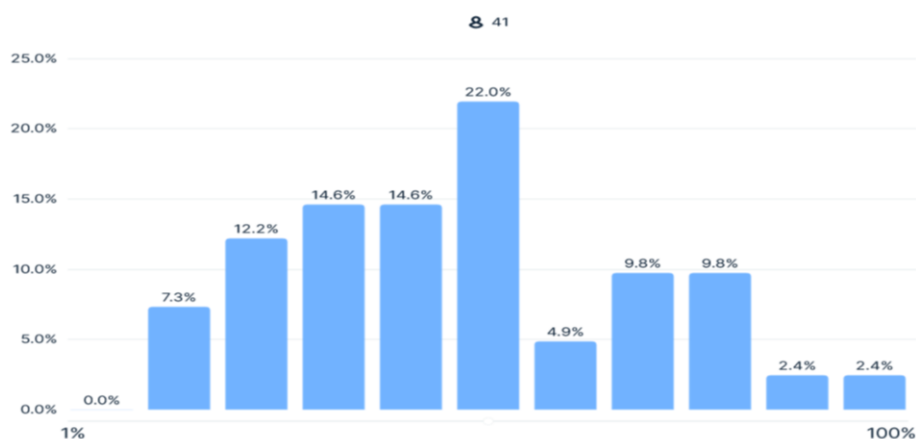
Yllä olevasta kaaviosta 11. voidaan huomata, että kaikille työntekijöille ei ole selvää mitä yhteisiä projekteja tai asiakkaita työpaikalla on.

Ylimmän johdon haastatelluista monet korostavat yhteisten projektien ja asiakkaiden merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa. Näiden yhteisten hankkeiden avulla yritykset voivat tarjota kokonaisratkaisuja ja monipuolisempaa palvelua asiakkaille, mikä luo kilpailuetua. Lisäksi yhteiset projektit mahdollistavat lisämyynnin, uusille markkinoille laajentumisen ja yhteistyön eri yritysten välillä. Kokonaisvaltaisen palvelun tarjoaminen yhden oven takaa nähdään mahdollisuutena lisätä asiakastytyväisyyttä ja asiakkaiden sitoutumista. Yhteiset projektit nähdään myös tärkeinä kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja tulevaisuuden varmistamisessa ja se myös yrityksiä pysymään kilpailukykyisinä ja sopeutumaan markkinoiden muutoksiin.

Joillekin haastatelluista yrityksistä yhteiset projektit ovat avainasemassa vision toteuttamisessa suomalaisena sopimusvalmistajien ketjuna. Näin ollen yhteiset projektit näyttävät tarjoavan monipuolisia mahdollisuuksia yrityksille ja edistävät kasvua, kilpailukykyä ja yhteistyötä. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että ylimmän johdon arviot yhteisten projektien ja asiakkaiden osuudesta Organisaatio X liikevaihdosta vaihtelevat huomattavasti. Arviot vaihtelevat jopa

5 prosentista 40 prosenttiin. On selvää, että osa haastatelluista ei ole tarkasti tietoinen tästä osuudesta ja arviot perustuvat osittain veikkauksiin ja huhuihin.

Vastaajien keskimääräinen arvio yhteisten projektien ja asiakkaiden osuudesta näyttää olevan noin 25–30 prosenttia. Tämä osuus voi vaihdella vuosittain ja yhtiöittäin. Tiedonkulku ja läpinäkyvyys näiden projektien osalta voivat vaatia parantamista, jotta kaikki organisaatiossa ovat paremmin tietoisia niiden merkityksestä ja vaikutuksesta liikevaihtoon.



Kaavio 12. Toimihenkilöiden vastaukset koskien yhteisten asiakkaiden liikevaihdolliseen määrään.

Ylimmän johdon vastaukset ja kaavion 12. vastaukset vaihtelevat paljon niin ylimmän johdon, kuin toimihenkilöidenkin osalta.

6.6 Haasteet ja sisäinen viestiminen

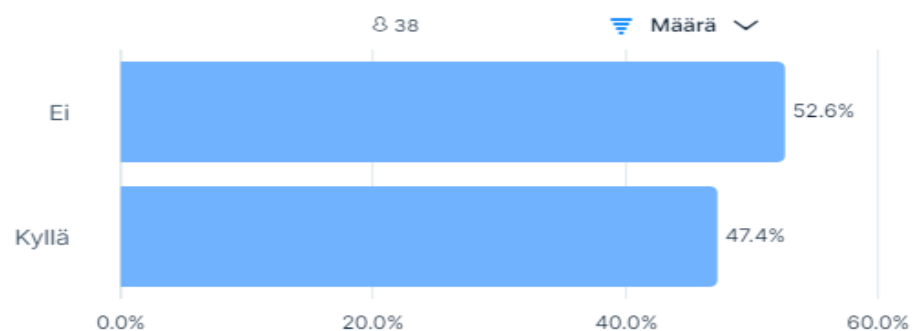
Ylin johto nostaa esiin useita haasteita yhteisissä projekteissa Organisaatio X osalta. Yritysten eriytyvät kulttuurit, toimintamallit ja kommunikaation puute aiheuttavat vaikeuksia yhteisen näkemyksen ja strategian luomisessa. Resurssien ja vastuun jakaminen, motivaation puute, bonusjärjestelmien haasteet, hinnoittelun hallinta sekä yhteisten projektien arvon luominen ovat myös keskeisiä haasteita. Lisäksi todetaan, että tällä hetkellä ei ole selkeää yhteistä tavoitetta ohjaamassa yrityksiä toimimaan organisaation etujen mukaisesti.

Toimihenkilöt painottavat tiedonkulun ja yhtenäisten toimintatapojen haasteita Organisaatio X yritysten välillä. Projektit kohtaavat epäyhtenäisyyksiä ja ristiriitoja eri yritysten välillä, mikä vaikeuttaa yhteistyötä. Kommunikaatio-ongelmat, yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen puuttuminen, motivaatioerojen aiheuttamat haasteet sekä ohjeistuksen ja tavoitteiden puute ovat myös keskeisiä haasteita.

Samalla tavoin ylimmän johdon sekä toimihenkilöiden vastauksissa korostuvat kommunikaatio, yhteiset tavoitteet ja toimintatavat sekä motivaation yhtenäisyys tärkeinä tekijöinä. Lisäksi motivaatiota ja priorisointia on tarpeen tukea yhteisten etujen edistämiseksi. Näiden haasteiden voittaminen voi edistää tehokkaampaa yhteistyötä ja yhteisten projektien onnistumista Organisaatio X:ssä.

Viestiminen on tärkeä askel haasteiden tunnistamisessa ja niiden ratkaisemisessa. On hienoa nähdä Organisaatio X:ssä avoin keskustelukulttuuri, joka mahdollistaa ongelmien nostamisen esiin ja niiden käsittelemisen yhdessä. Tämä voi auttaa parantamaan yhteisten projektien ja yhteistyön tehokkuutta.

Kaaviosta 13. Voi huomata, että yli puolet ovat jättäneet haasteista viestimättä esihenkilölleen.



Kaavio 13. Toimihenkilöiden vastaukset koskien haasteiden viestimistä.

Ylin johto ja toimihenkilöt ovat vastanneet ongelmakohtiin ja haasteisiin eri tavoin Organisaatio X:ssä. Ylimmän johdon puolella on todettu, että haasteisiin on pääsääntöisesti reagoitu erityisesti silloin, kun ne liittyvät yhteisiin projekteihin tai yhteistyöhön eri yhtiöiden välillä. Tarve selkeämmille pelisäännöille ja parantuneelle kommunikaatiolle on tunnistettu, ja näiden tekijöiden parantaminen on nostettu esiin tulevaisuuden toimenpiteinä. Joissakin tapauksissa on todettu, että ongelmiin ei ole riittävästi puututtu, mikä saattaa vaatia lisätoimenpiteitä tulevaisuudessa.

Toimihenkilöiden vastaukset vaihtelevat enemmän, ja toimenpiteet tiedonkulun ja yhteistyön parantamiseksi ovat yhtiökohtaisia. Yhteisten palavereiden lisääminen, tukitoimien tehostaminen ja viestinnän kehittäminen on mainittu toimenpiteinä. Selkeät linjaukset, seuranta ja esimerkkien läpikäynti on nähty tärkeinä tekijöinä yhteistyön parantamiseksi. Hinnoittelun selkeät pelisäännöt ovat saattaneet hämärtyä ajan myötä, mikä korostaa tarvetta tarkastella ja päivittää nykyisiä käytäntöjä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että ylin johto on tietoisempi ongelmakohtiin reagoimisesta ja korostaa tarvetta selkeille linjauksille ja paremmalle kommunikaatiolle. Toimihenkilöiden näkemykset ja toimenpiteet vaihtelevat enemmän. Selkeät linjaukset ja esimerkit auttavat parempaan yhteistyöhön.

6.7 Kehitystarpeet

Ylin johto ja toimihenkilöt Organisaatio X:ssä jakavat samankaltaiset kehitystarpeet organisaatiossa. Ylimmän johdon puolelta korostetaan resurssien lisäämisen tarvetta erityisesti kasvun ja projektien hoidon tukemiseksi. Yhteisten projektien kohdalla tarvitaan selkeämpiä johtamiskäytäntöjä ja auktoriteettia, mikä auttaisi koordinoimaan eri osapuolia tehokkaammin. Yhteistyön ja kommunikaation parantamiseksi tarvitaan avoimuutta ja tietoisuutta organisaation sisällä. Todettava myös vierailujen toisten yhtiöiden tehtailla voivan edistää yhteistyötä.

Toimihenkilöt korostavat myös yhteisten tavoitteiden asettamisen tärkeyttä ja yhteisen näkemyksen luomista organisaation eri osien välillä. Positiivisina näkökohtina nostetaan esiin viestinnän parantaminen ja tiedonkulun selkeyttäminen. Haasteina mainitaan yhdenmukaisen ajattelutavan

edistäminen, mikä vaatii aikaa ja panostusta, sekä tarve selkeille linjauksille ja tavoitteille organisaation toiminnan yhtenäistämiseksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että sekä ylimmän johdon että toimihenkilöiden vastaukset korostavat tarvetta yhtenäistää Organisaatio X toimintakulttuuria ja -tapoja. Yhteiset tavoitteet, avoin viestintä, projektien koordinointi ja selkeät pelisäännöt nousevat esiin keskeisinä toimenpiteinä organisaation kehittämiseksi.

Ylin johto ja toimihenkilöt Organisaatio X:ssä jakavat samansuuntaisia näkemyksiä organisaation kehittämistarpeista. Ylin johto korostaa tarvetta lisätä auktoriteettia erityisesti suurissa projekteissa, määritellä selkeät tavoitteet ja suunnitelmat yhteisesti, uudelleen järjestellä myyntiorganisaatiota, lisätä kommunikaatiota, panostaa kokonaisuusjohtamiseen, määritellä selkeät pelisäännöt ja jalkauttaa yhteiset tavoitteet kaikille tasoille.

Toimihenkilöt puolestaan painottavat viestinnän parantamisen tarvetta, selkeiden pelisääntöjen ja ohjeistuksen merkitystä, johtajuuden ja yhteisen strategian tärkeyttä, osallistamista ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, tiedonkulun keskeistä roolia yhteistyön parantamisessa sekä yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisen tarvetta.

6.8 Kehitysideat

Ylin johto ja toimihenkilöt Organisaatio X:ssä jakavat samankaltaiset kehitystarpeet organisaatiossa. Ylimmän johdon puolelta korostetaan resurssien lisäämisen tarvetta erityisesti kasvun ja projektien hoidon tukemiseksi. Yhteisten projektien kohdalla tarvitaan selkeämpiä johtamiskäytäntöjä ja auktoriteettia, mikä auttaisi koordinoimaan eri osapuolia tehokkaammin. Yhteistyön ja kommunikaation parantamiseksi tarvitaan avoimuutta ja tietoisuutta organisaation sisällä, sekä vierailut toisten yhtiöiden tehtailla voivat edistää yhteistyötä.

Toimihenkilöt korostavat myös yhteisten tavoitteiden asettamisen tärkeyttä ja yhteisen näkemyksen luomista organisaation eri osien välillä. Positiivisina näkökohtina nostetaan esiin viestinnän parantaminen ja tiedonkulun selkeyttäminen. Haasteina mainitaan yhdenmukaisen ajattelutavan

edistäminen, mikä vaatii aikaa ja panostusta, sekä tarve selkeille linjauksille ja tavoitteille organisaation toiminnan yhtenäistämiseksi.

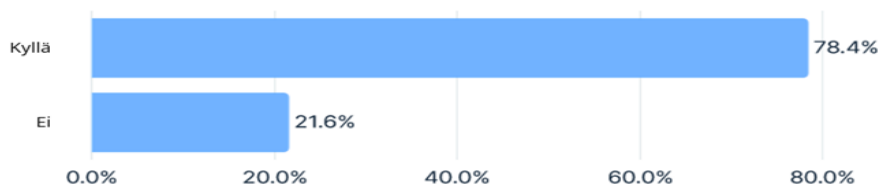
Yhteenvetona voidaan todeta, että sekä ylimmän johdon että toimihenkilöiden vastaukset korostavat tarvetta yhtenäistää Organisaatio X toimintakulttuuria ja -tapoja. Yhteiset tavoitteet, avoin viestintä, projektien koordinointi ja selkeät pelisäännöt nousevat esiin keskeisinä toimenpiteinä organisaation kehittämiseksi.

Ylin johto ja toimihenkilöt Organisaatio X:ssä jakavat samansuuntaisia näkemyksiä organisaation kehittämistarpeista. Ylin johto korostaa tarvetta lisätä auktoriteettia erityisesti suurissa projekteissa, määritellä selkeät tavoitteet ja suunnitelmat yhteisesti, uudelleen järjestellä myyntiorganisaatiota, lisätä kommunikaatiota, panostaa kokonaisuusjohtamiseen, määritellä selkeät pelisäännöt ja jalkauttaa yhteiset tavoitteet kaikille tasoille.

Toimihenkilöt puolestaan painottavat viestinnän parantamisen tarvetta, selkeiden pelisääntöjen ja ohjeistuksen merkitystä, johtajuuden ja yhteisen strategian tärkeyttä, osallistamista ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, tiedonkulun keskeistä roolia yhteistyön parantamisessa sekä yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisen tarvetta.

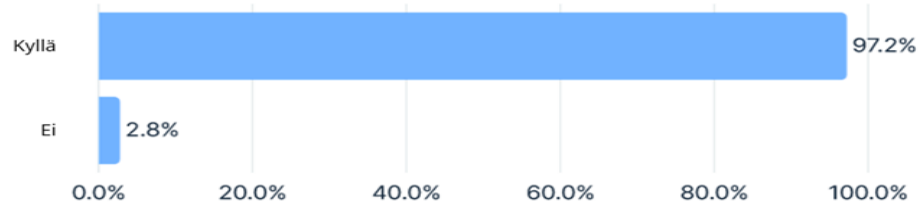
Yhteenvetona voidaan todeta, että molemmat johtotasot korostavat tarvetta parantaa kommunikaatiota, määritellä selkeät pelisäännöt ja luoda yhtenäinen suunta organisaatiolle. Näiden kehitystoimien avulla pyritään edistämään yhteistyötä, jalkauttamaan yhteiset tavoitteet ja vahvistamaan organisaation kokonaisuutta.

6.9 Kokonaisuuden hahmottaminen

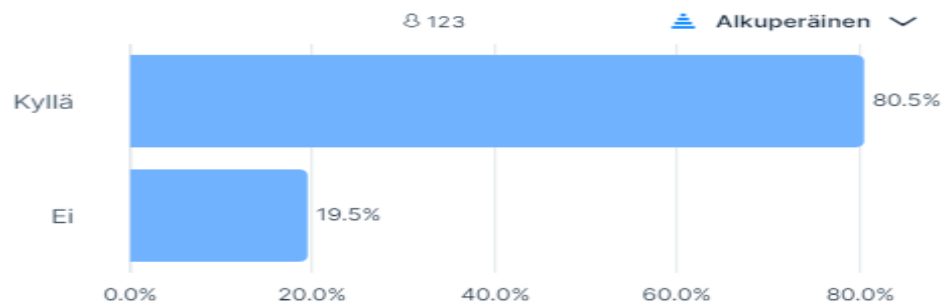


Kaavio 14. Työntekijöiden vastaukset koskien yhteisiä asiakasprojekteja.

Työntekijöistä suurin osa haluaisi jatkossa enemmän tietoa yhteisistä tuote- tai asiakasprojekteista. Tällä tavoin voidaan lisätä työn merkittävyyden tunnetta henkilöstölle.

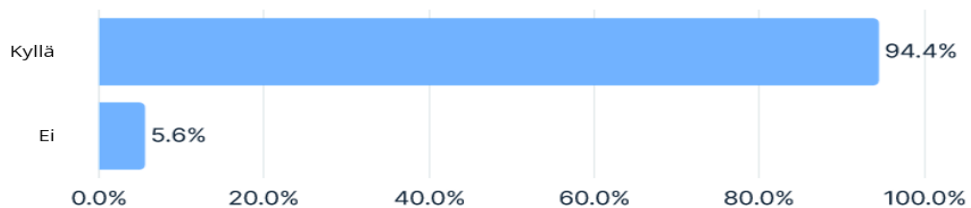


Kaavio 15. Toimihenkilöiden vastaukset tärkeydestä organisaation yhtiöihin tai asiakasprojekteihin tutustumisen.

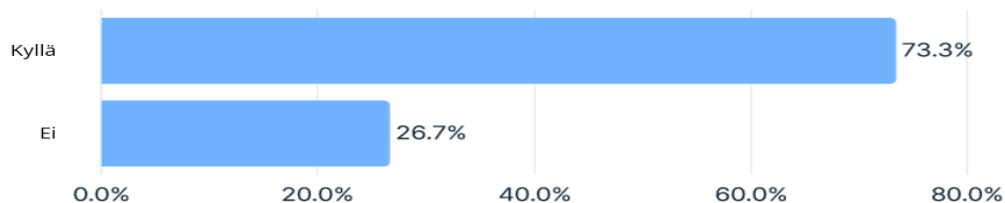


Kaavio 16. Työntekijöiden vastaukset tärkeydestä organisaation yhtiöihin tai asiakasprojekteihin tutustumisen.

Kaavioista 15 ja 16 voi huomata miten toimihenkilöistä lähes kaikki ja työntekijöistä suurin osa kokee tärkeänä päästä tutustumaan Organisaatio X muihin yrityksiin ja yhteisiin projekteihin. Tällä tavoin voi vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja viestiä merkityksellisyyden tunnetta työntekijöille.



Kuva 17. Toimihenkilöiden vastaukset motivaatiokysymykseen.



Kuva 18. Työntekijöiden vastaukset motivaatiokysymykseen.

Toimihenkilöistä lähes kaikki ja työntekijöistä suurin osa on sitä mieltä, että laajempi Organisaatio X kokonaisuuden hahmottaminen lisäisi motivaatiota työpaikalla.

Työntekijöiden antamissa vastauksissa korostuu tarve parantaa Organisaation X:n kokonaisvaltaista esille tuomista. Toiveissa on selkeämpi tiedottaminen ja avoimempi viestintä organisaation sisällä. Esille nostetaan tarve luoda selkeät tavat jakaa tietoa eri projekteista ja toimintatavoista. Ehdotuksissa kannatetaan sähköisen viestinnän ja tiedonjakamisen hyödyntämistä, kuten intranetin tai infotaulujen käyttöä. Useat vastaajat kaipaavat säännöllisiä info- ja tiedotustilaisuuksia organisaation asioista ja projekteista. Tehdasvierailut ja yritysvierailut esitetään keinoina lisätä tietoisuutta organisaation eri yksiköistä. Lisäksi korostetaan selkeämpää kommunikaatiota eri yhtiöiden välillä ja tarvetta yhteisille palavereille.

Osassa vastauksia ilmaistaan toiveita henkilöstön palkitsemisesta ja tulosten julkaisemisesta. Yhteenvetoja ja yleisiä infotilaisuuksia pidetään hyödyllisinä tiedonjakamisen välineinä. Yhteinen teema näissä vastauksissa on tarve avoimemmalle ja selkeämmälle tiedottamiselle organisaation asioista ja projekteista. Eri foorumeilla, kuten info- ja tiedotustilaisuuksilla, sekä digitaalisilla viestintävälineillä nähdään mahdollisuudet tehostaa tiedonkulkua organisaatiossa.

6.10 Vapaa palaute

Ylimmän johdon haastatteluista ilmeni useita huomioita ja kehitysehdotuksia Organisaatio X toiminnan parantamiseksi. Näitä huomioita olivat huoli startup-yritysten ja projektien riskialttiudesta, myynnin organisaation tarve parempaan tukeen, bonusmallin mahdolliset muutokset sekä niiden vaikutus yhteisiin

projekteihin. Selkeämpi ohjaus ja pelisäännöt tarvitaan yhteisissä projekteissa. Yhteistyön ja kommunikaation parantaminen sekä kasvun hallinta ja selkeämmät kehityssuunnitelmat ovat merkittäviä tekijöitä organisaation kehityksen kannalta.

Lisäksi korostettiin tarvetta kehittää tuotekehitystä lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille, tarkastella automaatio-osaston ja ICT-kapasiteettia, sekä selkiyttää omistajan roolia ja tavoitteita. Ylimmän johdon haastatteluissa havaittiin myös asenteisiin liittyviä huomioita, kuten väittämiä siitä, että organisaatio ei palvele asiakkaita vaan itseään. Useimmat vastaajat eivät nähneet omassa toiminnassaan kehittämistarpeita ja syyttely muiden yhtiöiden suuntaan oli yleistä.

Yhteisten projektien osalta todettiin, että vain muutama niistä oli edennyt tuotantovaiheeseen, vaikka potentiaalia olisi ollut noin 20 projektille. Yleisesti ottaen vastaajat tarjosivat arvokasta palautetta ja näkemyksiä Organisaatio X toiminnan kehittämiseksi kohti yhteisiä tavoitteita.

Toimihenkilöt ja työntekijät korostivat organisaation ylimmän johdon rajallista tietämystä muista yrityksistä, mikä heidän mukaansa heikentää sitoutumista. Toiveena oli vahvempi sitoutuminen ja laajempi näkemys, jotta työntekijät voisivat paremmin hahmottaa oman tulevaisuutensa ja perheensä näkökulmasta.

Positiivisena asiana nostettiin esiin yhteisten koulutustapahtumien jatkaminen, erityisesti vastuumyyjien pakollinen tutustuminen Organisaatio X:n yrityksiin. Tämä nähtiin tärkeänä ja kannatettavana käytäntönä.

Vaikka yleisesti tilannetta kuvailtiin kohtalaiseksi, heräsi huoli siitä, että tuotantoa helpottavat muutokset etenevät hitaasti. Palautteessa mainittiin, että tehokkuutta heikentää se, että ehdotuksiin reagoidaan passiivisesti ilman konkreettisia toimenpiteitä, mikä saattaa aiheuttaa turhautumista työntekijöissä.

Keskijohdosta välittyi kiinnostus Organisaatio X:n asioihin, mikä osoittaa organisaation sisäistä kiinnostusta ja sitoutumista.

Yhteenvedona voidaan todeta, että vapaa palaute tarjosi arvokasta tietoa organisaation kehittämiseksi. Toivottuja muutoksia olivat johtamisen avoimuuden ja sitoutumisen lisääminen, samalla kun positiivista huomiota sai

koulutusten jatkaminen. Tuotannon osalta kaivattiin tehokkaampaa toimintaa ja konkreettisia toimenpiteitä ehdotuksiin.

7 Johtopäätökset, pohdinta ja kehitysehdotus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Organisaation X integraation vaikutuksia asiakasprojekteissa. Työssä hyödynnettiin mixed methods tutkimusmenetelmää ja tarkoituksena oli päästä tutkimaan ongelmakohtia haastatteleamalla henkilöitä kasvatusten sekä tekemällä määrällinen tutkimus hyödyntäen sähköisiä kyselyjä, jossa huomioitiin organisaation kaikki tasot.

Yhteenvedona tutkimuksesta voidaan havaita organisaatiossa tarvetta kehitystoimille erityisesti viestinnässä, strategiassa, arvoissa ja johtajuudessa. Kaikki edelle mainitut asiat vaikuttavat koko organisaation toimintaan ja sitä kautta heijastuvat myös asiakasprojekteissa. Tuloksista nousee esille vahvasti kommunikaation puute. Haasteiden puutteellinen viestiminen esihenkilöille vaikuttaa myös huolestuttavalta. Tämä kuvastaa työhyvinvoinnin puutteita, joka voi heijastua asiakkaalle asti. Asiakas on organisaatiolle elintärkeä ja hyvää asiakaskokemusta on kehitettävä päivittäisessä tekemisessä.

Tuloksista korostuu myös selkeän strategian puute, joten ehdottaisin strategiatyön aloittamista. Luomalla hyvä strategia parannettaisiin työhyvinvoinnin, viestinnän, johtajuuden ja arvojen puutteita. Strategian tarkoitus on toiminnan kehittäminen organisaation sisäisesti ja ulkoisesti. Strategiassa määritellään organisaation suunta, tavoitteet ja tarvittavat toimenpiteet sen etenemiseksi kohti tulevaisuuden asetettuja päämääriä.

Omistajan visio ja tahtotila on oltava selkeä, jonka jälkeen on hyvä aloittaa muodostaa organisaatiolle arvoja ja strategia yhdessä ylimmän johdon kanssa. Ja kuten tämän opinnäytetyön kohdassa 4.5 Strategian päivittäminen todetaan, että organisaatiot, jotka panostavat strategisen linjan kehittämiseen, menestyvät pitkällä aikavälillä paremmin kuin sellaiset, jotka eivät osoita siihen samanlaista sitoutumista. (Szulanski 2005,13.)

Ehdotan kehitysideaksi myyntiorganisaation muuttamista yhtenäisemmäksi Organisaatiossa X:ssä. Tähän ratkaisuna voisi toimia, että jokaisesta organisaation yhtiöstä nimettäisiin yksi vastuuhenkilö hoitamaan tulevaisuuden yhteisiä projekteja. Hänen vastuullaan olisi osallistua yhteisten asiakasprojektien tapaamisiin ja sopia yhtiönsä tuotannossa toimivien esihenkilöjen kanssa aikatauluista ja muista asiakasprojekteihin liittyvistä tekijöistä. Näillä keinoin välttyttäisiin monilta riskitekijöiltä asiakasrajapinnassa ja viestisimme asiakkaalle yhtenäistä organisaatiokulttuuria.

Strategia kannattaa miettiä huolellisesti ja siten, että sen toimivuus on mitattavissa. Mitattavuus on tärkeää, koska tuskin kukaan saa täydellistä strategiaa tehtyä kerralla ja strategian on mukauduttava maailman markkinatilanteeseen. Viime vuosien aikana olemme huomanneet, miten maailman markkinatilanne muuttuu hyvinkin nopeasti. Tämän vuoksi ketterän strategian luominen on todella merkittävässä roolissa. Organisaatiossa on reagoitava nopeasti ja jatkuva kehittäminen on avain roolissa työelämässä tai muuten kilpailijat menevät ohitse.

Strategian valmistuttua sen jakaminen koko henkilöstölle on merkittävä askel kohti parempaa tulevaisuutta. Strategian toteuttamisella ja jakamisella henkilöstölle luodaan myös työn merkityksellisyyden tunnetta, joka on erittäin tärkeä osa menestymisen kannalta. Henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen on työmotivaation vuoksi tärkeä elementti organisaatiossa. Edellä mainittuun ratkaisuksi ei ole mielestäni muuta kuin se, että sosialisoidutaan ja jutellaan työpaikalla. Jokaiselta voi oppia uutta ja tiedä vaikka joskus saataisiin ratkaisu ongelmaan suoraan toiselta sattumalta.

Strategian luomisen lisäksi kehitysideana ehdottaisin, että jokaisessa organisaation yhtiössä vielä paremmin Balanced Scorecardia. Organisaatio X:ssä olisi tärkeää luoda strategian lisäksi mittarit, joilla BSC:n mukaisesti seurataan strategian toteutumista.

Alla lueteltuna syitä, miksi Balanced Scorecardista voisi olla hyötyä Organisaatiolle X:lle:

- 1) Kokonaisvaltainen näkemys: Balanced Scorecard tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen organisaation suorituskyvystä. Se ei keskity pelkästään taloudellisiin mittareihin, vaan ottaa huomioon myös muita kriittisiä näkökulmia, joita ovat asiakasnäkökulma, sisäinen prosessinäkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma.
- 2) Strategisen suunnittelun ja toteutuksen yhdistäminen: Balanced Scorecard auttaa organisaatioita yhdistämään strategisen suunnittelun ja strategian toteutuksen. Se auttaa sekä ohjaa organisaation strategisten tavoitteiden mukaista päivittäistä toimintaa ja että toiminta tukee pitkän aikavälin tavoitteita.
- 3) Selkeät tavoitteet ja mittarit: Balanced Scorecard auttaa organisaatiota asettamaan selkeät tavoitteet ja määrittelemään niihin liittyvät mittarit. Tämä auttaa henkilöstöä ymmärtämään organisaation tavoitteet ja seuraamaan, miten heidän työnsä edistyy kohti näitä tavoitteita.
- 4) Kommunikaatio: Se toimii tehokkaana kommunikaatiotyökaluna organisaation eri tasoilla. Kun organisaatio jakaa mittaristonsa ja tavoitteensa, kaikki osapuolet voivat paremmin ymmärtää, mitkä asiat ovat tärkeitä organisaation menestyksen kannalta.
- 5) Jatkuva oppiminen ja parantaminen: Balanced Scorecard kannustaa jatkuvaa oppimista ja parantamista. Kun organisaatio seuraa suorituskykyään säännöllisesti, se voi tunnistaa vahvuutensa, heikkoutensa ja mahdollisuutensa. Tämä auttaa organisaatiota reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja tekemään tarvittavia korjaustoimenpiteitä.
- 6) Motivaatio ja sitoutuminen: Kun henkilöstö ymmärtää organisaation tavoitteet ja näkee, miten heidän työnsä vaikuttaa näihin tavoitteisiin, se voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista organisaation menestykseen.

Niin kuin tämän opinnäytetyön 4.6 luvussa käytiin läpi, Balanced Scorecardin toteuttamisessa ja käytössä on huomioitava, että se ei ole staattinen mittaristo vaan dynaaminen järjestelmä, joka vaatii jatkuvaa päivittämistä ja soveltamista yrityksen tilanteen ja strategian muuttuessa. Kehitys ja oppiminen ovat olennainen osa BSC:n menestystä (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 39.)

Kun kaikkia edellä mainittuja asioita huomioidaan organisaation päivittäisessä tekemisessä, niin organisaation menestys on todennäköistä. Kehitystyötä ei organisaatiossa tehdä yksin, vaan yhdessä kaikkien kanssa sitoutuneesti.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Aura O. Ahonen G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum. Helsinki.

Erkkilä, K & Valpola, A. 2005. M & A 1.0: yrityksen yhdistäminen työkirja = integration workbook. Helsinki: Teknologia teollisuus.

Espedal, G., Løvaas B., Sirris, S. & Wæraas A. 2022. Researching Values: Methodological Approaches for Understanding Values Work in Organizations' and Leadership. VID Specialized University. Oslo.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-90769-3.pdf>

Luettu: 20.11.2023

Hersey, Blanchard, Johnson 2013. Management of Organizational Behavior Leading Human Resources. Tenth edition. Perason. Boston.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. (2008). Alan johtajaksi. 1. painos. Helsinki. WSOY. Oppimateriaalit Oy.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Graduryhmä 18.2.2009. Powerpoint-esitys. Viitattu 28.11.2023.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2006. Exploring corporate strategy. Enhanced media edition. Harlow: Prentice Hall.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus

Kamensky, Mika. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum 2010, Helsinki.

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti (4. tark. p.). Talentum. Helsinki.

Kauppinen, T. (2002). Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uud. p. Talentum. Helsinki.

Manka, M. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? [Helsinki]: Talentum.

Manninen Juha. Organisaation strategia ja sen toteutus. Turun ammattikorkeakoulu. 2021.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/509575/Organisaatiostrategia%20ja%20sen%20toteutus%20.pdf?sequence=2>

Puro, J.-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsinki.

Saksi, J. 2020. Arvovalta - arvojen hyödyntäminen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Szulanski, G., Porac, J.F. & Doz, Y.L. 2005. Strategy Process. Advances in Strategic Management, Vol. 22. Amsterdam; Oxford: Elsevier JAI.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen: Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent Pro.

Syväjärvi A. Vakkala H. Johtamisen psykologia. E-Kirja. 2012. PS-Kustannus.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vierula, M. & Schultz, D. E. 2014. Suuri integraatiokirja: Markkinointi, myynti ja viestintä. 2., uud. p. Helsinki: Talentum.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen Milja. Organisaation sisäinen toiminta. Satakunnan ammattikorkeakoulu, 2022.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/749092/Virtanen_Milja.pdf?sequence=2

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5.painos. Helsinki:Helsingin Kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Suullinen haastattelupohja omistajalle

Yhteistyö omistajalle

1. Kuinka tärkeäksi koet Organisaatio X yritysten integraation myynnissä ja markkinoinnissa?
2. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät tavoitteet Organisaatio X myynnissä ja markkinoinnissa?
3. Mitkä ovat yhtiöille jaetut tavoitteet, pelisäännöt ja raamit koskien yhteistyöprojekteja/Organisaatio X-projekteja?
4. Miten koet, että yritysten integraatio myynnissä ja markkinoinnissa voi auttaa saavuttamaan liiketoiminnan kasvutavoitteet?
5. Mitä haasteita olet kohdannut yritysten integraatiossa myynnin ja markkinoinnin osalta tähän mennessä?
6. Miten olette käsitelleet Organisaatio X-projektien haasteita konsernin sisällä?
7. Millaisia tuloksia olette saavuttaneet yritysten Organisaatio X-projekteilla tähän mennessä?
8. Haluatko kasvattaa Organisaatio X-projektien määrää tulevaisuudessa?
9. Onko Organisaatio X integraatiota myynnin ja markkinoinnin osalta tarvetta tehostaa edelleen?
10. Mitä pitää muuttaa, että yksi Organisaatio X kilpailuvalteista (yritysten integraatio) hyödyt tulee entistä tehokkaammin käytäntöön yhtiöissä?

Liite 2. Suullinen haastattelupohja ylimmälle johdolle

1. Mikä on sinulle tärkeintä työssäsi?
2. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
3. Mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja suunnitelmat?
4. Mitkä ovat Organisaatio X tavoitteet ja suunnitelmat?
5. Mikä on Organisaatio X strategia?
6. Kuinka hyvin Organisaatio X arvot näkyvät työpaikallasi?
7. Kuinka tärkeänä koet yhteiset Organisaatio X projektit/asiakkaat?
8. MIKSI?
9. Mitä haasteita näet yhteisissä Organisaatio X projekteissa?
10. Oletko itse viestinyt haasteista eteenpäin?
11. Miten ongelmakohtiin puututtu/reagoitu? (Itse/esihenkilö/muu organisaatio)
12. Mitä organisaation toiminnassa on muutettava, että yhteiset projektit onnistuvat paremmin?
13. Mitä toimenpiteitä organisaation johdon tulisi toteuttaa yhteisten Organisaatio X tavoitteiden saavuttamiseksi?
14. Mitä kehittäisit omassa toiminnassasi koskien yhteisiä projekteja?
15. Vapaa palaute

Liite 3. Sähköinen kyselypohja toimihenkilöille

Kysely toimihenkilöille ja johdolle

1. Mikä on sinulle tärkeintä työssäsi? Vapaa sana
2. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Vapaa sana

1. Kuinka hyvin olet perillä työpaikkasi tavoitteista ja suunnitelmista? Slider
2. Mitkä ne ovat? Vapaa sana
3. Kuinka hyvin olet perillä Organisaatio X tavoitteista ja suunnitelmista? Slider
4. Mitkä ne ovat? Vapaa sana
5. Kuinka hyvin Organisaatio X arvot (laatu, ihmiset, ympäristö, jatkuva kehittyminen) näkyvät työpaikallasi? Valinta
6. Kuinka tärkeänä koet yhteiset Organisaatio X projektit/asiakkaat? Tärkeä/Ei lainkaan tärkeä jne.
7. Tiedätkö kuinka suuri osuus Organisaatio X liikevaihdosta koostuu yhteisistä projekteista/asiakkaista?
8. noin 40%, Info
9. Mitä haasteita näet yhteisissä Organisaatio X projekteissa? Vapaa sana
10. Oletko viestinyt haasteista eteenpäin? Kyllä/Ei
11. Miten ongelmakohtiin puututtu/reagoitu? Vapaa sana // Vaihtoehtoinen jos Ei kohdassa 12, Mikä on ollut esteenä haasteiden eteenpäin viestimiselle?
12. Mitä organisaation toiminnassa on muutettava, että yhteiset projektit onnistuvat paremmin? Vapaa sana
13. Mitä toimenpiteitä organisaation johdon tulisi toteuttaa yhteisten Organisaatio X tavoitteiden saavuttamiseksi? Vapaa sana
14. Koetko tärkeänä päästä tutustumaan Organisaatio X muihin yrityksiin ja yhteisiin projekteihin? Kyllä/Ei/Muu
15. Koetko laajemman Organisaatio X kokonaisuuden hahmottamisen lisäävän motivaatiasi työpaikalla? Kyllä/Ei/Muu
16. Vapaa palaute

Liite 4. Sähköinen kyselypohja työntekijöille.

1. Mikä on sinulle tärkeintä työssäsi? Vapaa sana

2. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Vapaa sana

1. Kuinka hyvin olet perillä työpaikkasi tavoitteista ja suunnitelmista? Slider

2. Kuinka hyvin olet perillä Organisaatio X tavoitteista ja suunnitelmista? Slider

3. Tiedätkö tai onko sinulle kerrottu Organisaatio X yhteisistä projekteista (tuotteet, asiakkaat) työpaikallasi? Kyllä/Ei/Muu -> Selite että kyseessä on asiakasprojekteista.

4. Koetko, että haluaisit jatkossa enemmän tietoa Organisaatio X yhteisistä projekteista? Kyllä/Ei/Muu --> Selite että kyseessä on asiakasprojekteista.

5. Mitä toimia organisaation johdon tulisi tehdä varmistaakseen sinun tietoisuutesi ja sitoutumisesi Organisaatio X yhteisten tuoteprojektien kohdalla? Vapaa sana

6. Kuinka hyvin Organisaatio X arvot (laatu, ihmiset, ympäristö, jatkuva kehittyminen) näkyvät työpaikallasi? Valinta

7. Mitä toimenpiteitä organisaation johdon tulisi toteuttaa yhteisten Organisaatio X tavoitteiden saavuttamiseksi? Vapaa sana

8. Koetko tärkeänä päästä tutustumaan Organisaatio X muihin yrityksiin ja yhteisiin projekteihin? Kyllä/Ei/Muu

9. Koetko laajemman Organisaation X kokonaisuuden hahmottamisen lisäävän motivaatiotasi työpaikalla? Kyllä/Ei/Muu

10. Millä tavalla haluaisit että näitä asioita tuotaisiin esille ja millä tasolla? Vapaa sana.

11. Vapaa palaute