

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto  
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Janne Mäcklin

## Opinnäytetyö

### **Yhteistyön, johtamisen ja strategian kartoittaminen eri tekniikka- alojen ja yksiköiden välillä Yritys Oy:ssä**

Työn ohjaaja

Dr. oec HSG, Päivi Mayor

Työn teettäjä

Yritys Oy, valvojana projekti- ja laatupäällikkö  
DI Kalervo Mattila

Tampere 8/2010

Tekijä	Ins. (AMK) Mäcklin, Janne
Työn nimi	Yhteistyön, johtamisen ja strategian kartoittaminen eri tekniikka-alojen ja yksiköiden välillä Yritys Oy:ssa
Sivumäärä	87 sivua, 1 liite (4 sivua)
Valmistumisaika	8/2010
Työn ohjaaja	Dr. oec HSG, Päivi Mayor
Työn tilaaja	Yritys Oy, valvojana projekti- ja laatupäällikkö DI Kalervo Mattila

---

## TIIVISTELMÄ

Johtamisen muodot ovat muuttuneet viimeisen 40 vuoden aikana Suomessa. Strateginen johtaminen on muuttunut yhä vuorovaikutteisemmaksi, jota voidaan kutsua vuorovaikutusjohtamiseksi. Strategisten tavoitteiden selkeä asettaminen ja realistiset odotukset ovat vaikeita saada jalkautettua koko henkilöstölle. Se asettaa johdolle entistä suuremman haasteen saada henkilöstö sitoutumaan yrityksen tulevaisuuden tahtotilaan, eli visioon. Johtamisen prosessit pitää saada myös ajantasalle, jotta tuloksia voidaan odottaa syntyvän. Esimiehen rooli yrityskulttuurissa on edelleen vahva, vaikka johtamisen suunnat ovat vuosien mittaan muuttuneet matriisiorganisaation myötä. Nykypäivän työelämän koventuneet haasteet ja paineet aiheuttavat myös ongelmatilanteita työpaikoilla. Niihin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota ja ne pitää tunnistaa hyvissä ajoin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Yritys Oy:n johto- ja esimiestehtävissä toimivien henkilöiden yhteistyötottumuksia sekä johtamisprosesseja. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki projektipäällikkönimikettä ylempänä toimivat henkilöt. Tutkimus toteutettiin sähköpostilla lähetetyllä strukturoidulla kolmisivuisella kyselylomakkeella, mikä muodostui kolmesta kysymysosiosta. Kysymysovat käsittelivät yhteistyön tekemistä ja strategiaa sekä johtamista. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 47,5% (n=48). Tutkimusaineisto analysoitiin Tixel-ohjelmalla, joka on tehty Visual Basic-ohjelmointikielellä (VBA) Excel-ympäristöön.

Tulosten mukaan yhteistyö eri yksiköiden ja tekniikka-alojen kesken koettiin hyvin tarpeelliseksi yrityksen menestymisen kannalta. Yhteistyöhön oltiin yleisesti tyytyväisiä ja lopputulos vastasi odotuksia. Tulosten perusteella tiedon kulku yhteistyöprojekteissa kaipasi vastaajien mielestä parantamista. Aloituspäivä pidettiin kiitettävästi mutta päätöspäivä ei juuri ollenkaan. Yrityksen strategian koettiin olevan hyvin ajan tasalla ja se miellettiin realistiseksi, millä pystytään saavuttamaan yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Strategian jalkauttaminen koettiin hieman ongelmalliseksi sen nopeiden muutosten takia. Ongelmatilanteet alaisten kanssa olivat hyvin vähäisiä. Haastateltavat kokivat kuitenkin tarvitsevansa lisää tietoa miten selvittää ongelmatilanteista tulevaisuudessa.

Writer: BSc. Mäcklin, Janne  
Thesis: Cooperation, management and strategy methods survey  
between different units in Yrityys corp.  
Pages: 87 pages, 1 appendices (4 pages)  
Graduation time: 8/2010  
Thesis supervisor: Dr. oec HSG, Päivi Mayor  
Co-operating company: Yrityys Oy, supervisor project and quality manager M.Sc  
Kalervo Mattila

---

## ABSTRACT

The forms of governance has changed over the last 40 years in Finland. Strategic management has become more interactive. Setting a clear strategic objectives and realistic expectations are difficult to set on entire staff. It will set ever greater challenges for management to get staff to commit the company's future. Management processes should also be updated so that the results could be expected. Manager's role in the business culture is still strong even though management trends have changed over the years. In today's world of work hardened the challenges and pressures also lead to problematic situations in the workplace. Therefore, problematic situations will pay more attention and must be identified in time.

Purpose of this survey was to examine the Yrityys Oy's leadership and managerial persons working in cooperation patterns and management processes. The survey was conducted by e-mail, which consisted of three questions section. Parts dealing with cooperation, strategy and management. The response rate was 47.5% (n = 48). The results were analyzed Tixel program which have been made to the Visual Basic programming language (VBA) environment Excel.

According to the results of cooperation between different units and departments was considered very necessary. The interviewees were satisfied with the conclusion of cooperation and the result was as expected. The results show that the flow of information in the projects should improve. Start up meetings were held in projects very well, but the close up meetings largely ignored. Corporate strategy was considered to be very up to date and it was considered realistic. According to the interviewees, with the company strategy it can be possible to achieve the future vision. Strategy sharing practice was felt to be difficult because of its rapid changes. Problem situations with employees was very little. However, the interviewees felt that they needed more information on how to cope with problem situations in the future.

---

Keywords: leadership, strategy, projectwork, cooperation

## Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ.....	5
ABSTRACT.....	5
1. JOHDANTO.....	8
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	7
3. JOHTAMISMALLI.....	8
3.1 STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	8
3.2 STRATEGIAPROSESSI.....	10
3.3 STRATEGISET TAVOITTEET.....	10
3.4 UUSI STRATEGIA.....	12
4. PROSESSIT STRATEGIAN TUKENA.....	14
4.1 OIKEA PROSESSI.....	14
4.2 OIKEUDENMUKAISEN PROSESSIN TÄRKEYS.....	14
4.3 MOTIVOIVA PROSESSI.....	15
5. PROJEKTI JA YHTEISTYÖ.....	17
5.1 PROJEKTIN JOHTAMINEN.....	17
5.2 HYVÄN PROJEKTIN EDELLYTYKSET.....	18
5.3 PROJEKTIN VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS.....	19
6. ESIMIESTYÖSKENTELEY.....	21
6.1 ESIMIEHEN VASTUU.....	21
6.2 ESIMIEHEN ROOLI.....	21
6.3 ONGELMIEN KOHTAAMINEN.....	22
7. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	24
7.1 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÄKOHDAT.....	24
7.2 TUTKIMUSYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	25
7.3 YRITYSESITTELY.....	25
7.4 TUTKIMUSAINIESTON HANKINTA.....	25
7.5 TUTKIMUSAINIESTON ANALYSOINTI.....	27
8. TUTKIMUSTULOKSET.....	28
8.1 VASTAAJIEN TAUSTAMUUTTUUJAT.....	28
8.2 YHTEISTYÖ YRITYS OY:SSA.....	30
8.3 YRITYS OY:N STRATEGIA JA JOHTAMINEN.....	58
9. POHDINTA.....	79
9.1 TUTKIMUSMENETELMIEN ARVIOINTI.....	79
9.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	79
9.3 TUTKIMUSTULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET.....	81
LÄHTEET.....	85
LIITTEET.....	87
Liite 1: Kyselytutkimus.....	87

# 1. JOHDANTO

Tietoyhteiskunnassa välimatkat pienenevät tietotekniikan tullessa yhä merkittävämmäksi osaksi konsultti- ja suunnittelualoilla. Yhteydenpito toisiin ihmisiin on helpottunut ja nopeutunut viimeisen 15 vuoden aikana huimasti. Sähköposti, tietotekniikka ja huippunopeat laajakaistayhteydet ovat mahdollistaneet yhteydenpidon lähes reaaliajassa. Tämän myötä myös fyysiset etäisyydet ovat virtuaalisesti kadonneet ja ihmiset pystyvät olemaan yhteydessä toisiinsa sekä tekemään samaa työtä paikasta ja ajasta riippumatta. Yrityksillä on ollut mahdollista kasvaa orgaanisesti myös muille paikkakunnille ilman että on tarvinnut perustaa kokonaan uutta raskasta toimiston hallinto-organisaatiota. Samaan projektiin voidaan valjastaa henkilöstöä Hangosta Utsjoelle tai jopa Helsingistä New Yorkiin asti ilman, että henkilön tarvitsee fyysisesti vaihtaa paikkakuntaa tai maata työn tekemisen perässä. Myös tämän hetkinen taloudellinen taantuma on pakottanut yrityksen sisällä jakamaan epätasaista työtaakkaa yli yksikkörajojen. Eri toimialojen toimintakulttuurit voivat poiketa huomattavasti toisistaan. Tämä edellyttää esimiehiltä entistä enemmän sisäisten prosessien tuntemista ja johtamistaitoja.

Toimintatavat projektin johdosta ovat muuttuneet ja tulleet haasteellisemmiksi hajanaisen henkilöstön takia ilman jokapäiväistä fyysistä kontaktia sekä eri toimialakulttuurista tulevan työntekijän takia. Projektinjohdon on osattava käyttää tehokkaasti hyväksi yrityksessä olevia resursseja ja tekniikan suomia mahdollisuuksia sekä pystyttävä myös luottamaan niihin. Tästä syystä yrityksen prosessit ja strategia nousevat suureen rooliin.

Tässä tutkimuksessa pyritään kartoittamaan johtamis- ja yhteistyötottumuksia nykypäivän konsulttiyrityksessä esimiehen ja johtajan näkökulmasta. Miten asiat tehdään ja missä on puutteita, minkälaisia tottumuksia yksikkö- ja paikkakuntarajojen poistuminen on tuonut tullessaan? Minkälaisia haasteita hajautettu henkilöstö tuo esimiehille ja yrityksen johdolle? Onko yrityksen strategiasta hyötyä tällaisessa tilanteessa? Tämä tutkimus ei varmasti anna vastausta kaikkiin näihin kysymyksiin mutta pyrkii kartoittamaan niitä epäkohtia, joihin pitäisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja kartoittaa Yritys Oy:n johtajiston johtamis- ja yhteistyötottumuksia eri tekniikka-alojen ja yksiköiden välillä. Yrityksen suuri orgaaninen kasvu viimeisen viiden vuoden aikana on lisännyt johtamisen merkitystä ja yhteistyön määrää huomattavasti. Tämä asettaa yhä suurempia haasteita johtotehtävissä työskenteleville henkilöille. Suuren henkilöstömäärän hallinta vaatii hyviä johtamistaitoja sekä yhteisten päämäärien selkeää ymmärtämistä ja sisäistämistä. Alaiset osaavat vaatia esimiehiltään yhä enemmän ja odotukset heitä kohtaan ovat korkealla. Tämän päivän esimiehellä pitää olla hyvät tiedot ja taidot miten johtaa teknologiayritystä, jossa henkilöstön koulutustaso on korkea.

Taantuma on lisännyt yrityksen sisäistä verkostoitumista ja yhteistyötä. Eri toimipisteiden ja yksiköiden rajat ovat laajentuneet ja sulautuneet keskenään. Enää ei voida olla vain oman osaamisalueen suojassa ja keskittyä oman alueen/yksikön sisäisiin tehtäviin. Taantuma on pakottanut yksiköt ja toimipisteet laajempaan yhteistyöhön sekä tehtävien jakoon. Tämä vaatii hyvää sisäisen kurin ja johtamisen taitoa esimiehiltä sekä saumattoman yhteistyön osaamista ja ymmärtämistä.

Tarkennetut tutkimuskysymykset, joihin pyritään hakemaan vastauksia, ovat:

1. Millainen tietämys esimiehillä on yhteistyön tekemisestä eri yksikön tai toimipisteen välillä?
2. Mitä yhteistyön tekeminen vaatii?
3. Mikä on esimiesten käsitys yrityksen strategiasta sekä visiosta ja ovatko ne saavutettavissa?

## 3. JOHTAMISMALLI

### 3.1 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategisella johtamisella tarkoitetaan epäsuoraa johtamista. Siinä pyritään johtamaan ihmistä hänen oman ajatusmallinsa kautta. Yrityksen strategia on pyrittävä tekemään niin, että se ohjaa ihmisten ajatusmallia. Näin henkilöstö saadaan mukaan strategian toteuttamiseen ja tekemään strategian mukaisia ratkaisuja. (Ala-Mutka 2008, 20.) Strategia on yrityksen pitkän tähtäimen määritelmä päämääristä ja tavoitteista. Se on johdon toimintasuunnitelma, jolla pyritään saamaan sijoitetulle pääomalla mahdollisimman suuri tuotto. (Johansson 2007, 8.)

Strateginen johtaminen suomalaisissa yrityksissä on varsin uusi ilmiö. Sitä alettiin käyttää yrityksissä laajemmin vasta 1960-luvun alussa. Strategisen johtamisen juuret ovat kehittyneet vuosikymmenten saatossa yhä vuorovaikutteisemmaksi ja henkilöstöä osallistuttavammaksi johtamismuodoksi. Kehitysvaiheita voi kuvata ajallisesti seuraavasti: 1960–1970-luvulla pitkän tähtäimen suunnittelu (PTS), 1970–1980-luvulla strateginen suunnittelu, 1980-1990-luvulla strateginen johtaminen, 1990-2000-luvulla strateginen ajattelu ja käyttäytyminen ja 2000-luvulla vuorovaikutusjohtaminen. Suurin muutos vuosikymmenien saatossa on se, ketkä strategian tekemiseen osallistuvat, sekä kenelle strategia tehdään ja mille organisaation tasolle painopisteet asetetaan. Seuraavassa kaaviossa on esitetty miten strategisen johtamisen kehitysvaiheet ovat muuttuneet ja ketkä ovat siihen osallistuneet. (Kamensky 2004, 34-35.)

**TAULUKKO 1.** Strategisen johtamisen kehitysvaiheet ja osallistujat. (mukailtu, Kamensky 2004, 35)

	PTS 1960-1970-luku	Strateginen suunnittelu 1970-1980-luku	Strateginen johtaminen 1980-1990-luku	Strateginen ajattelu ja käyttäytyminen 1990-2000-luku	Vuorovaikutusjohtaminen 2000-luku
Ketkä osallistuvat	Taluspäällikkö + tj.	Johtoryhmä	Laajennettu johtoryhmä	Johto + toimihenkilöt	Koko henkilöstö
Organisaatiotaso	Konsernitaso	Konserni + toimialataso	Liiketoimintataso + konserni	Konserni + liiketoimintataso	Konserni + liiketoimintataso + muut toiminnot
Sisällön painopisteet	PT-budjetti	Tuotteet, markkinat ja organisaatio	Bisnekset, ympäristö ja osaamisen hallinta	Ympäristön ja osaamisen yhteensovitus, toimeenpano	Monimutkaisten vuorovaikutusten hallinta, nopea toteutus
Kenelle tahdään strategiaa	Rahoittajille	Omistajille ja ylimmälle johdolle	Omistajille ja johtohenkilöstölle	Omistajille, johtohenkilöstölle ja toimihenkilöille	Koko organisaatiolle

Taulukosta huomaa miten organisaatiotaso, painopisteet ja osallistujat ovat muuttuneet vuosikymmenten saatossa enemmän henkilöstökeskeisemmäksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Enää yritystä ei johdeta pelkästään ylhäältä alaspäin vaan johtamista tapahtuu vaakaan, sivulle, ristikkäin ja alhaalta ylöspäin. Tänä päivänä on hyvä muistaa, että johtaminen ei kuulu pelkästään vain johtajille, vaan se koskettaa jokaista organisaatiossa olevaa. Strategiaan ja sen toteutumiseen vaikuttaa henkilön oma osaaminen ja toiminta. Strateginen ajattelu ja käyttäytyminen ovat avainasemassa nopeasti syntyvissä ja muuttuvissa tilanteissa. (Kamensky 2004, 36.)

Strategiseen johtamiseen kuuluu yrityksen arvot, missio ja visio. Niiden tulisi olla toimintaa ohjaavia ja suuntaa antavia työkaluja. Strategian jalkauttamien voi olla organisaatiossa hankalaa. Siksi näiden teesien tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja omaksuttavia kaikilla organisaation tasoilla. Yleensä yritys ampuu itseään jalkaan yrittäessään tehdä visiosta, missiosta ja arvoista liian vaikeaselkoista sanahelinää. Siksi strategian jalkauttaminen ontuu yleensä pahasti ja se koetaan vain johdon omaksi asiaksi. Liian yksityiskohtaisilla visioilla ja arvoilla on myös omat vaaransa. Henkilöstö voi kokea, että yritysjohto on miettinyt jo kaiken valmiiksi ja tuudittautuu liian selkeään ja valmiiksi mietittyyn strategiaan, jossa ei ole enää mitään opittavaa. Liian epämääräisellä ja päämäärättömällä visioilla yritys ei tule toimeen. Henkilöstö kadottaa suuntavaiston ja kokee olevansa tuuliajolla ilman selkeitä päämääriä. Kultaisen keskitien löytämisen tulee olla sekoitus molempia. (Ala-Mutka 2008, 26-27.)

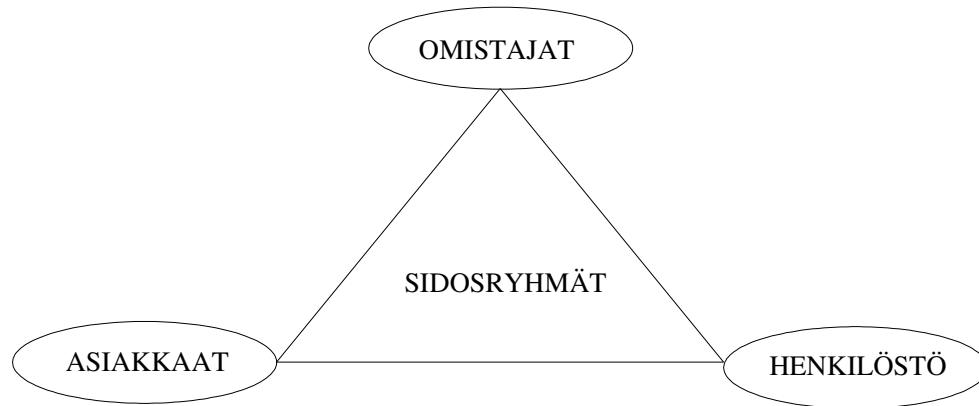


### 3.2 STRATEGIAPROSESSI

Strategia on yleensä suunniteltu asia. Se pyritään suunnittelemaan siten, että se voidaan toteuttaa yrityksessä olevilla liiketoimintamalleilla. Strategia ei ole pelkkää teoriaa ja uuden oppimista. Se perustuu myös koettuun strategiaan sekä johdon aikaisempiin kokemuksiin ja tottumuksiin. Strategia löytyy, kun mennään harkitusti toimimaan tilanteisiin systemaattisella työllä ja käytännön kokeilulla. (Ala-Mutka 2008, 64-65). Strategisoinnissa tulisi saada koko henkilöstö löytämään uusia innovaatioita ja toimintamalleja. Sitä kautta työntekijä kokee olevansa tärkeä ja osana yrityksen strategiaa. Työntekijöille tulisi antaa riittävästi tilaa ja vapauksia toteuttaa strategiaa, sekä kehittää toimintamalleja itselleen sopiviksi. Siten prosessit ja strategiassa halutut kehitystavoitteet saavutettaisiin ja yrityksen kehitys sekä kilpailukyky jatkuisivat suunnitellun strategian mukaisesti.

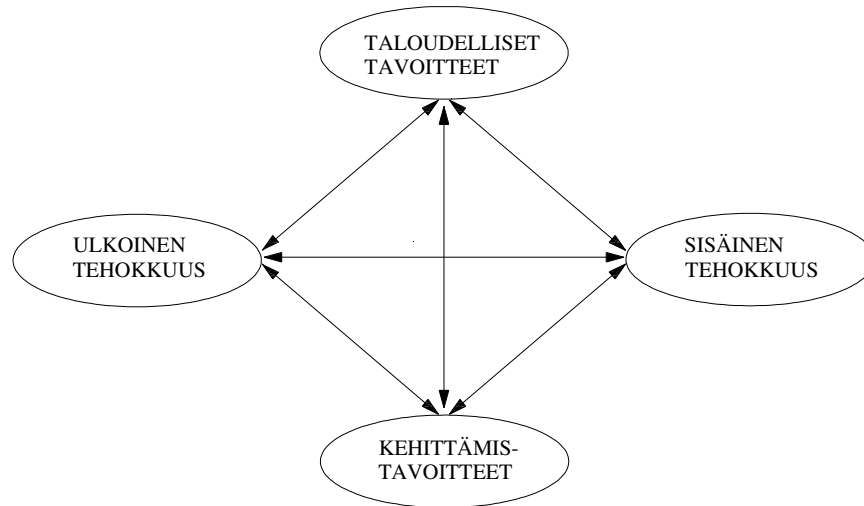
### 3.3 STRATEGISET TAVOITTEET

Strategisten tavoitteiden sovittaminen yhteen isossa yrityksessä voi olla hankalaa. Kun yrityksessä on paljon henkilöstöä ja jokaisella on eri lähtökohdat ja taustat, syntyy helposti omia ”kuppikunta” -joukkueita. Vielä kun yritys koostuu eri toimialoista, yksiköistä, maantieteellisistä alueista, osastoista ja yksilöistä, voi yhteisen strategisen tavoitteen yhteensovittaminen olla haastavaa. Mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän on osajoukkueita. Täydellisen yhtenäisen tavoitteen saavuttaminen ei ole mahdollista käytännössä. Oikean suunnan löytämiseksi vuorovaikutuksen rooli eri osien välillä korostuu. Mitä enemmän joukkue on tietoinen tavoitteista, sitä varmemmin se pystyy hyväksymään ja suuntaamaan ponnistelunsa strategisia tavoitteita kohti. Kaiken kaikkiaan bisneksen teko on joukkuepeliä, missä kaikkien pitää ponnistella yhteisen hyvän puolesta ja pelata samaan päättyyn. Kun vuorovaikutus eri joukkueiden välillä on kunnossa, pystytään aikaansaamaan tuloksia. Bisnes on haastava joukkuepeli, jossa tärkeimpiin asemiin muiden ylitse nousee kolme ryhmää: omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. (Kamensky 2004, 205-207.)



**Kuvio 1.** Yrityksen kolme tärkeintä ryhmää. (mukailtu, Kamensky 2004, 206)

Liiketoimintajärjestelmän kuvaus edesauttaa strategisten tavoitteiden hahmottamista. Liiketoimintajärjestelmä voidaan jakaa neljään perusosaan: ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen, taloudellisiin tavoitteisiin sekä kehittämistavoitteisiin. Kahdessa ensimmäisessä hahmottuu bisneksen perusosat, yrityksen suhde ympäristöön sekä sen sisäiset prosessit. Nämä perusosat ovat strategisten tavoitteiden keskeisimmät asiat. Strategisiin tavoitteisiin ei yksistään riitä ulkoinen ja sisäinen tehokkuus, vaan mukaan tarvitaan myös taloudellisia tavoitteita. Yrityshän on loppujenlopuksi taloudellista hyötyä tavoitteleva organisaatio sen eri sidosryhmille. Tarvitaan myös tulevaisuuden näkymiä, jotta tavoitteet saataisiin tasapainoon. Kehittämistavoitteet on hyvä asettaa korkealle kun tavoitteena on menestys tulevaisuudessa, joka on tärkeä osa strategista johtamista. Perinteisesti tavoitteiden asettaminen on keskittynyt pelkästään taloudellisiin tavoitteisiin ja lukuihin. Tämä ei yksistään kuitenkaan riitä ohjaamaan henkilöstöä oikeaan suuntaan ja tekemään oikeita valintoja. Vaikka taloudelliset tavoitteet ovat ehkä tärkein tavoiteasetanta, tarvitsee se rinnalleen myös muita tavoitteita, vaikkakin viimekädessä taloudellisten tavoitteiden ja mittarien avulla määritellään yrityksen menestyminen. Kuten Kaplan ja Norton kirjassaan *Balanced scorecard* kirjoittavat: ”Jotta muut tavoitteet olisivat järkeviä ja oikeutettuja, niiden on pitkällä tähtäimellä tuettava taloudellisten tavoitteiden saavuttamista.” Eli strategiset tavoitteet ovat keskenään vuorovaikutuksessa toisiinsa. Yhden tekijän menestyminen vaikuttaa toisen tekijän menestymiseen. (Kamensky 2004, 210.)



**Kuvio 2.** Strategisten tavoitteiden vuorovaikutus. (mukailtu, Kamensky 2004, 210)

### 3.4 UUSI STRATEGIA

Tämän hetkinen taantuma on ajanut monet yritykset miettimään uusia strategioita kovenevassa kilpailutilanteessa. Yrityksen hengissä pysymisen ehto on pyrkiä olemaan kilpailijaa halvempi, laadukkaampi ja tehokkaampi. Monille yrityksille jopa pelkkien kiinteiden kulujen kattaminen on käynyt ylivoimaiseksi. Siksi kilpailijan tiivis seuraaminen on elintärkeää. On pystyttävä reagoimaan nopeasti markkinatilanteiden vaihteluihin ja uusiin innovaatioihin. Jos jää vain tuijottamaan pelkkiä talouden lukuja voi helposti jäädä muiden jalkoihin ja tippua pois kelkasta. Aina tämä ei ole mahdollista oman toimialan sektorilla. Uusien innovaatioiden ja keihäänkärkituotteiden löytäminen on todella vaikeaa. Moni miettii tällaisessa tilanteessa onko järkevää jäädä taistelemaan kapenevista markkina-alueista kilpailijoiden tapaan punaiselle merelle vai pitäisikö etsiä uusia tuulia siniseltä mereltä missä kilpailua on vähemmän ja markkinamahdollisuudet ovat hyvät. Siksi yrityksen onkin panostettava innovoivaan työympäristöön. Innovaatioihin motivoiva ympäristö luodaan juuri henkilöstökeskeisellä ajattelulla, jossa otetaan huomioon työntekijän toiveet ja halut kehittää itseään. Motivoituneessa henkilöstössä piilee yrityksen voimavara. Tämä ei suinkaan ole vain taantumien aikana tehtävää työtä vaan siihen on panostettava koko yrityksen elinkaaren ajan.

Yrityksen pääsy siniselle merelle voi olla vaikea hahmottaa. Siksi onkin hyvä pysähtyä miettimään mitkä itsestään selvinä pidettävät tekijät pitäisi tai voisi poistaa. Onko

toimialalla sellaisia tekijöitä, mistä ollaan kilpailtu jo pitkään, mutta ne ovat menettäneet asiakkaiden silmissä arvonsa tai niiden tuoma kokonaishyöty on kuihtunut olemattomiin? Kysynnän painopisteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti ja jos yritys ole valppaana, voi muutos jäädä yritykseltä kokonaan huomaamatta. Tällöin yritys panostaa väärään tuotteeseen ja jää kilpailun ulkopuolelle. Toinen vakava tekijä on kilpailun tuoma raju tuotteiden kehittäminen ja parantaminen. Jos tuote on kehitetty ja hiottu huippuunsa, eikä asiakas koe, että tuotteessa on paranneltavaa, voi käydä niin että yritys on turhaan haaskannut resurssejaan saamatta siitä mitään nimellistä hyötyä. Kolmantena asiana yrityksen tulisi miettiä ja kartoittaa, mitä asioita alalla on totuttu painottamaan. Onko sellaisia painopisteitä, joita kaikki kilpailijatkin korostavat ja kehuvat? Tämä avaa uuden mahdollisuuden etsiä niitä tekijöitä, joita ei ole aikaisemmin alalla totuttu painottamaan. Neljäntenä seikkana yrityksen tulisi löytää ja luoda ne tekijät, joita alalla ei ole ikinä vielä totuttu näkemään. (Chan Kim W. ja Mauborgne Renée 2007. 56.)

## 4. PROSESSIT STRATEGIAN TUKENA

### 4.1 OIKEA PROSESSI

Strategiaa parhaiten tukevien prosessien löytäminen yrityksessä vie aikaa. Vaikka alalla vuosikymmeniä ollut työntekijä tulee uuteen yritykseen, voi oikean prosessin löytäminen olla hankalaa. Uusi toimintaympäristö ja uudet toiminta periaatteet eivät välttämättä sovi vanhoihin totuttuihin toimintamalleihin. Myös uuden strategian saaminen jalkautettua vaatii vanhojen prosessien uudelleen muokkaamista. Tärkein asia uuden prosessin jalkauttamisessa on henkilöstön koulutus. (Pelin 2009, 370).

Prosessin oikeudenmukaisuus on otettava huomioon tehtäessä strategisia päätöksiä. Kolme toisiaan täydentävää tekijää pitää täytyä, jotta oikeudenmukainen prosessi toteutuu. Ne ovat *osallistaminen*, *selittäminen* ja *odotusten selkeys*. *Osallistaminen* tarkoittaa, että yksilöt pääsevät esittämään omia näkemyksiään heitä koskevista strategisista päätöksistä. Heille annetaan mahdollisuus keskustella ja kritisoida toistensa ehdotuksia ja ideoita. Tämä viestii, että johto kunnioittaa yksilöitä ja heidän ideoitaan. *Osallistaminen* lisää henkilöstön kunnioitusta ja luottamusta johdon tekemien strategisten päätösten oikeellisuudesta ja laadukkuudesta. *Selittäminen* tarkoittaa, että jokainen, joka kuuluu prosessin piiriin ymmärtää miksi strategisia päätöksiä on tehty ja miksi juuri tiettyyn suuntaan. Päätösten taustojen selittäminen vahvistaa yksilön käsitystä siitä, että johto on ottanut huomioon kaikkien mielipiteet puolueettomasti. *Selittäminen* onkin tehokas tapa oppia sekä samalla hyvä palautemekanismi. *Odotusten selkeys* tarkoittaa, että johto tekee selväksi uudet pelisäännöt. Johdon pitää selittää mitä henkilöstöltä ja yksilöltä odotetaan ja millä mittareilla niitä seurataan. On tehtävä selväksi mitä seuraa menestymisestä ja mitä epäonnistumisesta. Kuka vastaa mistäkin ja mitkä ovat strategiset tavoitteet? Kun nämä kaikki kolme tekijää ovat otettu huomioon, voidaan prosessin sanoa olevan oikeudenmukainen. (Chan Kim W. ja Mauborgne Renée 2007. 204-207.)

### 4.2 OIKEUDENMUKAISEN PROSESSIN TÄRKEYS

Jokainen työntekijä haluaa kokea olevansa yritykselle tärkeä, olipa hän millä hierarkian tasolla tahansa. Ihmiset ovat psykologisia kokonaisuuksia, jotka tekevät päätöksensä ja

valintansa hyvin pitkälti tunnetasolla. Tästä syystä yksilöt pitävät tärkeänä, että heitä pidetään arvokkaina muutenkin kuin vain työvoimana tai henkilöstöressurssina. Heidän tulisi saada kokea, että heidän ideoitaan kuunnellaan ja niistä ollaan kiinnostuneita. Tästä syytä johtajien tulee ymmärtää, että oikeudenmukaiseen prosessin sisältyy äly ja tunteiden tunnustaminen. Kun yksilö kokee, että häntä arvostetaan ajattelevana ihmisenä, motivoi se häntä sitoutumaan strategian toteuttamiseen yhä intensiivisemmin. Yksilön vapaus tehdä hänen toimintaansa kohdistuvia päätöksiä motivoi se häntä yhä määrätietoisemmin saavuttamaan yhteiset strategiatavoitteet. Ilman tällaista motivointia voi koko strategia jäädä toteutumatta. Siksi onkin tärkeää, että johto pyrkii ottaman kaikki mahdolliset näkökulmat huomioon strategisia prosesseja suunniteltaessa. (Chan Kim W. ja Mauborgne Renée 2007. 212-213.)

#### **4.3 MOTIVOIVA PROSESSI**

Motivoitunut ihminen on utelias. Se kannustaa kokeilevaan ja tutkivaan toimintamalliin, jossa yksilö samalla oppii ja kehittyy. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on löytää niitä keinoja, joilla työntekijä sitoutetaan työhönsä ja motivoidaan innostumaan uusista asioista. Tämän kautta yksilö kehittyy myös omissa työtehtävissään. Motivoitunut mieli on myös luova ja luovuuden kautta syntyy usein myös uusia innovaatioita. Motivaatio syntyy myönteisten tunneviritysten kautta. Kun työilmapiiri on hyvä ja ihmissuhteet työpaikalla toimivat, se heijastuu myös välittömästi luovuuteen ja sitä kautta motivaatioon. Työpaikalla on tärkeä pyrkiä luomaan toisiaan kannustava ja tukeva ilmapiiri. Näin osaamisella ei kilpailla vaan tietoa ja osaamista jaetaan toisille. Esimiehellä on keskeinen rooli luoda motivoiva ilmapiiri työyhteisöön. (Nummelin 2007. 28, 29.)

Tunnustuksen saaminen omasta työstään herättää ihmisessä vahvan motivaation. Motivoitunut ihminen kokee olevansa tärkeä yritykselle ja he ovat valmiita tekemään enemmän kuin mitä heiltä pyydetään. Motivoitunut työntekijä on vapaaehtoinen tekemään yhteistyötä myös muiden kanssa ja jakamaan tietämystään sekä asiantuntemustaan muille. Kolikolla on myös toinen puoli. Jos ihmiset kokevat, että he eivät saa tunnustusta omasta osaamisestaan ja ideoistaan, he närkästyvät helposti. He eivät jaa tietämystään eteenpäin, vaan panttaavat niitä. Pahimmassa tapauksessa he

kieltävät myös toisten hyvät ideat ja niiden arvon. (Chan Kim W. ja Mauborgne Renée 2007. 213-214.)

Ilman motivaatiota yrityksen paras ja kokeneinkaan työntekijä ei saa tulosta aikaan. Teoreettisesti on mahdollista tehdä työtehtävät juuri ja juuri rimaa hipoen vaikka motivaatiota ei olisikaan. Tosiasiassa huono motivaatio leviää organisaatiossa kulovalkean tavoin, jos sitä ei saada estettyä ajoissa. Epämotivoitunut työntekijä ei kykene kehittämään oman työnsä ympäristöä, mikä on yrityksen menestyksen avain. Yritys voi antaa hyvät edellytykset motivaatiolle ja motivoitumiselle, mutta sen on lähdettävä yksilöstä itsestään. Mikäli näin ei tapahdu, on yritykselle ja työntekijälle parempi että työntekijä hakeutuu sellaisiin työtehtäviin, joissa hän viihtyy ja motivoituu. (Grönroos 2006, 113.)

Motivoivan ja innovatiivisen työympäristön luominen edellyttää aktiivisen keskustelukulttuurin luomista. Jos työasioista ei pystytä keskustelemaan kriittisesti ja luovassa hengessä, voi koko työyhteisö menettää uudistumiskykynsä ja luovuutensa. Uudistumisprosessien parantamiskyky katoaa ja ajaututaan helposti vanhoihin totuttuihin kaavoihin joista on hyvin vaikea päästä eroon. Luovaa hulluutta pitää pyrkiä vaalimaan koko ajan. (Järvinen 1998, 51.)

## 5. PROJEKTI JA YHTEISTYÖ

### 5.1 PROJEKTIN JOHTAMINEN

Projektit ovat ainutkertaisia työkokonaisuuksia, mille on määritelty alku ja haluttu lopputulos annetuissa aika- ja budjettiraameissa. Matriisiorganisaatiossa projekteja voi olla useita erilaisia käynnissä samaan aikaan. Organisaatio varaa ja luovuttaa resursseja projektista toiseen niiden tarpeiden mukaan. Matriisiorganisaatiossa, missä yrityksen toiminta perustuu projektiluonteiseen toimintaan, johto asettaa projektille projektiryhmän ja nimeää sille projektipäällikön. Projektipäällikön ei tarvitse olla suoranaisessa esimiessuhteessa projektihenkilöstöön vaan niiden esimiehenä voi olla linjaesimies tai projektin omistaja. Johdon onkin mietittävä kuka sopii projektipäälliköksi ja kuka ei. Hyviä projektipäälliköitä on vähän ja kaikki eivät sovi siihen tehtävään. Johdon onkin vältettävä tekemästä kenestäkään projektipäällikköä ”kylmiltään”. Projektipäälliköksi kasvetaan erilaisten projektien myötä mestari-kisälli periaatteella. Usein näkee johdon tekevän virheratkaisuja nimeämällä parhaimman suunnittelijan projektipäälliköksi. Tämä ei välttämättä ole paras vaihtoehto vaan on harkittava kenellä on parhaat edellytykset tehtävään ja mikä on sopiva ammatillinen ura. Kokeneen projektipäällikön tunnusmerkkejä on itsenäinen toiminta, kyky tehdä vaativia päätöksiä sekä tarvittavat johtamisominaisuudet ja -taidot. Projektitoiminta on jatkuvaa resurssien varaamista ja vapauttamista. Ennen toimenkuvan muuttumisen tai nimityksen vaihtumisen koettiin arvon alenemiseksi. Nykyään projektipäälliköksi nimetty henkilö voi projektin päättymisen jälkeen siirtyä asiantuntijatehtäviin ilman, että siitä koetaan mitään oman arvon tai aseman alenemista. Samoin projektihenkilöstön toimenkuva voi muuttua projektista riippuen ja resursseja siirretään sinne, missä niitä tarvitaan. (Pelin 2009, 26-29.)



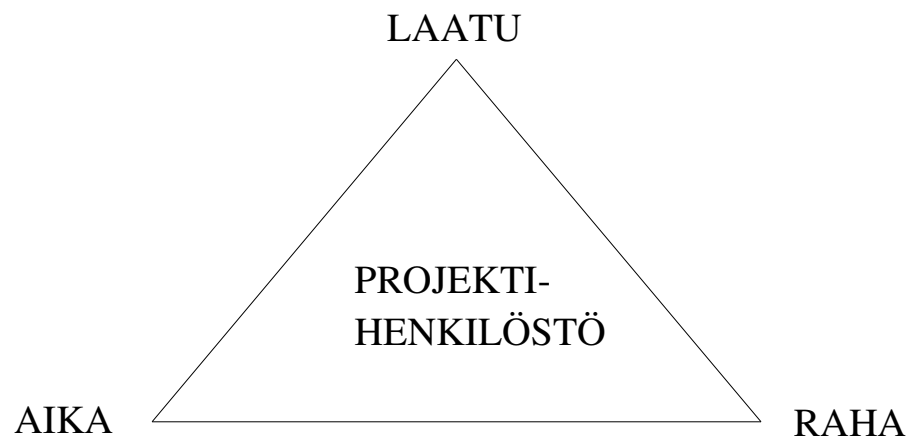
**Taulukko 2.** Hyvän projektipäällikön ominaisuuksia. (Laine & Paakki 2003, 14-15)

<b>Ongelmanratkaisukyky</b> - pystyy löytämään uusia ratkaisuita - tietää toiminta alueensa - osaa motivoida muita	<b>Johtamistaito</b> - pystyy ottamaan vastuun projektin menestymisestä - riittävä itseluottamus - ottaa vastuun myös vaikeissa tilanteissa
<b>Kannustuskyky</b> - kannustaa ryhmää hallittuun riskinottoon - motivoi innovointiin - osaa antaa kannustavaa palautetta	<b>Ihmistuntemus</b> - tuntee henkilöstön taustat - näkee henkilökemiat - osaa reagoita yhteentörmäyksiin - osaa muodostaa tehokkaita työpareja

## 5.2 HYVÄN PROJEKTIN EDELLYTYKSET

Yrityksen perustoiminto on tuottaa taloudellista hyötyä sen osakkeen omistajille. Siksi projektiorganisaatiossa pitää panostaa ja antaa hyvät edellytykset menestyksekkääseen projektin läpivientiin. Kun projektin perusedellytykset on täytetty, voi johtokin odottaa hyviä tuloksia. Johdon tulisi antaa projekteille itsenäisyys ja omajohteisuus. Johdon ei tarvitse olla tietoinen joka päätöksestä ja suoritteesta. Johto puuttuu projektiin vasta silloin kun poikkeamia projektin kulussa ilmenee. Projektipäällikkö raportoi tietyin väliajoin johdolle projektin etenemisestä. Projektipäällikölle pitää antaa riittävät valtuudet työn suorittamiseen. Jos projektipäällikön päätösvaltaa tai toimintaedellytyksiä rajoitetaan, voi projekti käydä hyvin raskaaksi ja hitaaksi. Projektien toiminta tulisi perustua yrityksen strategiaan ja tähdätä toiminnallaan saavuttamaan sen tavoitteita. Jos projekti ei vastaa yrityksen toimenkuvaa, ei projektihenkilöstölläkään voi olla edellytyksiä viedä projektia päätökseen tai lopputulos ei vastaa haluttua tavoitetta. Yrityksen pitää luoda tietyt pelisäännöt ja toimintamallit projektin läpiviemiseen. Ilman mitään toimintamallia projektista tulee sateenkaari, missä henkilöstö ei välttämättä tiedä miten projektia viedään eteenpäin ja kukin tekee mitä sattuu. Ehkä tärkein edellytys on kouluttaa projektihenkilöstö toimimaan projektiympäristössä. Aina uuden henkilön tullessa yritykseen hänelle pitäisi selvittää ja kertoa projektiorganisaation perustoiminnot ja periaatteet. Kun yrityksen johto on antanut hyvät edellytykset projektitoiminnalle, antaa se hedelmällisen kasvupohjan menestyville projekteille ja projektipäälliköille. (Pelin 2009, 30.)

Projektin taloudellinen johtaminen on haasteellista tämän päivän kiristyneessä markkinataloudessa. Projekti pitäisi viedä läpi siten että sen laadulliset, taloudelliset ja ajalliset tavoitteet täytyisivät projektin omistajan ja tilaajan odotusten mukaisesti. Projektista voidaan sanoa, että se on onnistunut, kun se täyttää kaikki nämä kolme tavoitetta. Sitä nimitetäänkin projektikolmioksi, jota havainnollistaa seuraava kuva. (Pelin 2009, 37.)



**Kuvio 3.** Projektikolmio (mukailtu Pelin 2009, 37).

Kolmion kaikkien sivujen ollessa samansuuruiset, voidaan sanoa että projekti on onnistunut. Jos jokin kolmion sakaroista liikkuu, on projektissa joko tingitty laadusta tai se on ylittänyt laatukriteerit, se on vienyt suunniteltua enemmän tai vähemmän aikaa tai budjetti on ylittynyt tai alittunut. Yleisimpiä ongelmia projekteissa on, että kolmiosta tulee lättänä, siinä laadusta on tingitty sekä aikaa ja rahaa on kulunut suunniteltua enemmän. (Pelin 2009, 40.)

### 5.3 PROJEKTIN VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS

Projektissa projektipäällikkö joutuu panostamaan huomattavan paljon jo pelkkään tiedottamiseen ja viestintään. Niillä on suuri merkitys siihen miten projekti onnistuu. Erityisen tärkeää on projektin sidosryhmien välinen viestintä ja tiedottaminen. Projektipäällikkö tekee tiedottamista projektiryhmän sisällä, johtoryhmälle, asiakkaalle, linjajohdolle, viranomaisille, tiedotusvälineille sekä omaan projektiin liittyville

projekteille. Projektiryhmälle projektipäällikkö on hyvin tärkeä ja keskeinen tiedottaja. Hän välittää tietoa projektin ja sen ympäristön kesken. Kun projektiryhmässä tulee jokin ongelma tai este, vie projektipäällikkö asiaa tarvittaessa eteenpäin organisaation ylemmille tasoille. Projektipäällikkö vie myös johdon päätökset ja asiakkaan näkemykset projektiryhmän tietoisuuteen, vaikka niistä ei olisikaan välitöntä hyötyä työn etenemisen kannalta. Tämä lisää projektihenkilöstön työmotivaatiota ja näkemystä projektin kokonaistilanteesta. (Pelin 2009, 293-294.)

Projektissa viestintä on alttiina monille häiriötekijöille. Viesti voidaan ymmärtää väärin tai viesti ei mene perille. Usein myös viesti muuttuu matkalla mitä useamman henkilön kautta se kulkee. Häiriöt voi jaotella sisäisiin häiriöihin ja ulkoisiin häiriöihin. Sisäisiä häiriöitä ovat muun muassa asenteet, mielipiteet ja kielitaito. Ulkoisia häiriötekijöitä ovat muun muassa huono kuuluvuus, epäselvä teksti ja yhteyden katkeaminen. (Pelin 2009, 296.)

Viestinnässä vuorovaikutteisuus tarkoittaa molemman osapuolen yhtäläistä mahdollisuutta vaikuttaa toisiinsa. Vuorovaikutuksen tavoitteena on saada puhuminen ja kuunteleminen tasapainoon keskenään. Vuorovaikutustilanteessa osallistujien määrä pitää olla suhteellisen pieni, jotta kaikilla olisi samanlainen mahdollisuus osallistua keskusteluun. Yhä useimmilla työpaikoilla on pyritty lisäämään vuorovaikutteisuutta. Ylemmän johdon tiedotustilaisuuksista on haluttu tehdä enemmän vuorovaikutteisempia lisäämällä keskustelutilanteita henkilöstön kanssa. Monessa yrityksessä on pyritty pääsemään eroon monologyyisestä viestinnästä, jossa yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Vuorovaikutteisuuden lisääminen avaa henkilöstölle mahdollisuuden ilmaista omia tunteuksiaan ja tuo kenties etäiseksi jääneen johdon lähemmäksi henkilöstöä. Myös johto pääsee lähemmäksi henkilöstöä ja saa tuntumaa henkilöstön mielialoista ja yhteishengestä. (Puro 2002, 102-103)

## 6. ESIMIESTYÖSKENTELY

### 6.1 ESIMIEHEN VASTUU

Yrityksen johto ja esimiehet vastaavat koko organisaation toimintojen sujuvuudesta. Näiden toimintojen sujuvuutta haittaavien tekijöiden torjuminen ja tarvittaessa poistaminen kuuluu esimiehelle ja johdolle. Monet yrityksen omat, sisäiset toiminnot kuten henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä, työterveyshuolto sekä työsuojelujärjestelmä ovat esimiehen tukena kohdattaessa ristiriitoja. Vaikka johdolla on tukeaan monia tahoja, viimekädessä vastuu on kuitenkin yrityksen johdolla. Ristiriitojen käsittelyprosessin luominen on johdon tehtävä. Jokaisessa yrityksessä on oma kulttuuri miten avoimesti konfliktitilanteet tuodaan esiin ja käsitellään. Organisaatiokulttuuri on yrityksen sisäisen yhteishengen ydin. Vaikka sitä ei voi nähdä eikä kosketa, sen voi helposti aistia. Jos yrityksessä on huono organisaatiokulttuuri ja yhteishenki, huomaa sen myös nopeasti yrityksen ulkopuolinen henkilö. Usein ensimmäisenä tällaisesta kertoo se, miten henkilö otetaan vastaan yrityksessä. Yrityksen ylimmällä johdolla on tärkein rooli saada yritykseen luotua sen yhteishenki ja organisaatiokulttuuri. Usein johtajia pidetään esikuvina ja roolimalleina. Se miten johtaja käyttäytyy ja johtaa organisaatiota, heijastuu myös organisaation alimmillekin tasoille. Mitä arvostetumpi ja pidetympi johtaja on, sitä enemmän häneen halutaan samaistua. Yrityksen arvomaailma ja toimintatapa henkilöityy arvostetussa johtajassa. Pienissä yrityksissä ja perheyriyksissä tämä näkyy selvimmin. Suurissa yrityksissä johtajan asenne ja johtamistavat henkilöityy alempien johtajien kautta henkilöstöön. Tästä syystä myös linjajohtajilla on suuri merkitys organisaatiokulttuurin luomisessa. Yrityksen johdon keskinäiset ristiriidat näkyvät myös helposti koko yrityksen alimmilla portailla. Ongelmat voivat kertaantua organisaation alimmilla tasoilla ja saada aikaan pahojakin ristiriitoja ja ongelmatilanteita. (Järvinen 1998, 60-61.)

### 6.2 ESIMIEHEN ROOLI

Esimiehen rooli työyhteisössä pitää olla selkeä. Esimies ei saa mennä liian lähelle työntekijöiden keskuuteen tulemalla niin sanotuksi ”hyväksi kaveriksi”. Tämä voi aiheuttaa pitkään jatkuneena esimiehen auktoriteetin katoamisen, eikä häntä enää oteta välttämättä tosissaan. Siksi esimiehen onkin syytä pitää tietynlaista etäisyyttä

työntekijöihin. Esimiehen pitää pystyä tarkastelemaan alaisiaan työyhteisön ja ulkomaailman raja-alueelta. (Järvinen 1998, 64). Näin hän pystyy säilyttämään oman auktoriteetin sekä objektiivisen näkökulman omaan ryhmäänsä. Jos taas esimies pitää liian paljon etäisyyttä alaisiinsa, voivat roolit herkästi hämärtyä ja alaiset alkavat ottaa esimiehen roolia itselleen. Mitä selkeämmät esimiehen ja työntekijöiden roolit ovat, sitä hedelmällisempää ja ristiriidattomampaa työyhteisön työnteke on. Esimiehen on pystyttävä pitämään oma roolinsa riittävän selkeänä. Kun kritiikkiä ja arvostelua ilmaantuu, on se helppo kohdentaa esimiehen rooliin, eikä se kohdennu henkilöön itseensä. (Nummelin 2007, 47, 48). Aloittelevalle johtajalle oman roolin löytäminen voi olla aluksi vaikeaa ja oman paikan löytäminen työyhteisössä hankalaa. Sopivan välimaaston löytäminen vie oman aikansa. Johtajaksi ei tulla yhdessä yössä, johtajaksi kasvetaan.

Esimehen ja johtajan rooliin kuuluu myös luottamus. Esimieheen pitää pystyä luottamaan ja hänen tulee olla sanansa mittainen. Ilman sitä esimies menettää nopeasti arvostuksensa ja auktoriteettinsa. Luottamus perustuu tunteeseen, päättelyyn, havaintoihin ja toimintaan. Esimies luo luottamusta alaisiinsa hyvin pitkälti viestinnän ja kommunikaation kautta. Tärkein on olla mahdollisimman avoin ja täsmällinen kaikissa päätöksissä. On myös muistettava että päätösten aikatauluista on kerrottava mahdollisemman tarkasti, jotta mitään ei jää arvailujen varaan. (Nummelin 2007, 52). Jos henkilöstön keskuuteen jää epäselvyyksiä päätöksen osa-alueista, lähtee työyhteisössä helposti huhut ja spekuloinnit liikkeelle ja asia voi saada hyvinkin nopeasti aivan erilaisen negatiivisen mielikuvan alaisten joukossa. Tästä syystä hyväkin muutos voi saada suuren muutosvastarinnan.

### **6.3 ONGELMIEN KOHTAAMINEN**

Kaikissa työyhteisöissä on ongelma- ja konfliktitilanteita. Sellaista työyhteisöä tai organisaatiota ei ole olemassakaan missä näitä ei kohtaisi. Esimies on tässä tilanteessa eräänlainen erotuomari, jonka tehtävänä on ratkoa erilaisia pulmia. Tuntuukin, että juuri kun on saatu yksi pulma ratkaistua, tulee jo uusi pulma vastaan. Tänä päivänä juuri näissä yrityksen sisäisissä ongelmatilanteissa punnitaan esimiehen taidot. Esimiehillä ei ole välttämättä tarpeeksi tietoa ja taitoa tarttua rakentavalla tavalla yrityksen yksilöllisiin ja yhteisöllisiin konflikteihin ja tästä voi syntyä yritykseen ongelmakierre.

Tyypillisemmät työyhteisön ongelmat voidaan jakaa kahteen ryhmään, yksilöllisiin ja yhteisöllisiin. Yksilökeskeisiä ongelmia ovat päihdeongelmat, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämänkriisit, hankalat persoonat, tehtävien laiminlyönti ja erilaiset rikkomukset. Yhteisöllisiä ongelmia ovat eri ryhmien ristiriidat, työuupuminen, muutosten aiheuttamat epäselvyydet jne. Yksilöllisissä ongelmatilanteissa esimiehen pitää havaita hyvissä ajoin työntekijän ongelma. Esimiehen tulee ottaa asia esille ja keskustella työntekijän kanssa jos ongelmasta aiheutuu haittaa hänen työnteolleen tai työyhteisölle ja tarvittaessa ohjata hänet jatkotoimenpiteisiin. Yhteisöllisiin ongelmiin hyvin usein apuun pyydetään henkilöstöihminen, työterveyshuoltoa tai ulkopuolinen konsultti jonka odotetaan ratkaisevan ongelma käden käänteessä. Esimies on se, joka lopulta ottaa ohjat käsiinsä, jos ongelmat pääsevät siihen pisteeseen, että niistä ei päästä eteenpäin. Esimiehen rooli työyhteisössä on katsoa, että kaikilla on edellytykset tehdä työtään ja varmistaa työyhteisön toimivuus. Hänen ei pidä olla mikään työpaikkalääkäri tai psykologi koulutukseltaan tehdäkseen diagnoosin työyhteisön ongelmista. Se tulee kokemuksen myötä. Hänen tulee olla esimies. (Järvinen 2001, 69-71.)

Esimiehelle voi olla hankala määrittää onko ongelma yksilön henkilökohtainen vai työpaikkakohtainen. Jos kyse on selvästi yksilön henkilökohtaisesta ongelmasta, mutta se ilmenee työpaikalla haitaten työyhteisön toimintaa, pitää esimiehen ottaa asia käsittelyyn henkilön kanssa välittömästi. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on ongelmia ja kriisejä yksityiselämässä jossakin elämänsä vaiheessa. Kuitenkaan niistä ei näy työpaikalla kuin vain murto-osa työntekoa haittaavina ja häiritsevinä vaikeuksina. Kaikkia ongelmia ei ole helppo tunnistaa eikä sitä mikä on työyhteisön ongelma ja mikä henkilön yksityinen asia. Se asettaakin kovat vaatimukset esimiehen oikeellisuuden tajulle ja harkintakyvyille. Jos esimies vähättelee eikä ymmärrä asian vakavuutta, tilanne pahenee entisestään. Siksi esimiehen tulee olla riittävän kaukana työyhteisön tunnepitoisesta vaikutuskentästä ja silti niin lähellä, että pystyy havaitsemaan mahdolliset ongelmatilanteet riittävän ajoissa. (Järvinen 2001, 73-74.)

## 7. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 7.1 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÄKOHDAT

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Tämän tilastollisen tutkimustavan avulla selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta aineistoa. Aineisto eli otos kerätään yleensä standardoidulla tutkimuslomakkeella ja tulokset analysoidaan havainnollisin taulukoin ja kuvion. Tutkimustuloksia kuvataan numeerisen tiedon pohjalta, millä tavalla asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan. (Heikkilä 2005, 16-17; Vilka 2007, 12-13.) Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia ominaisuuksia. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii siis säännönmukaisuuksien löytämiseen aineistosta tavoitteena esittää löydetty ominaisuudet arkipäivän teorioina. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla yleensä myös täsmennetään tai selvitetään aiempia teorioita ja teoreettisia käsitteitä. Tutkimuksessa näkyy eteneminen teoriasta käytäntöön ja paluu käytännöstä teoriaan analyysin ja tulosten tulkinnan avulla. (Vilka 2007, 19, 25.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarvittava aineisto voidaan hankkia erilaisista tilastoista, rekistereistä, tietokannoista tai keräämällä tiedot itse. Valmiit aineistot ovat harvoin muodossa jossa niitä voitaisiin suoraan käyttää tutkimuksessa. Niitä joudutaan yleensä muokkaamaan, yhdistelemään ja tarkistamaan. Yleensä valmiita aineistoja käytetään itse valmiin aineiston vertailuna. Itse kerätty aineisto on kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisintä. Yleisempiä tiedonkeruutapoja ovat WWW-kyselyt, postikyselyt sekä puhelin- ja käyntihaastattelut. Kaikilla tiedonkeruumenetelmillä on hyvät ja huonot puolensa ja menetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimuksen tavoitteet, aikataulu ja resurssit. (Heikkilä 2005, 18-19.) Mittaamisella tarkoitetaan ihmiseen liittyvien asioiden ja ominaisuuksien määrittämistä mitta-asteikolle. Tutkija luokittelee tutkittavat muuttujat mitta-asteikolla, joka kuvaa tilastollisten muuttujien mittaustasoa (Heikkilä 2005, 81; Vilka 2007, 16.) Kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä aineiston vastaajien suuri määrä. Suurella aineistolla tutkija kykenee muodostamaan havaintoja perusjoukosta. (Vilka 2007, 17.) Kyselylomake on kyselytutkimuksen olennainen tekijä. Tietokoneavusteisten menetelmien kehittyminen on mahdollistanut

kyselylomakkeiden tekemisen sähköiseen muotoon ja tutkimustulosten siirtämisen suoraan tilastollisiin ohjelmiin käsittelyä varten. (Heikkilä 2005, 47.)

## **7.2 TUTKIMUSYMPÄRISTÖN KUVAUS**

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja kartoittaa Yritys Oy:n johtohenkilöstön tietoutta ja toimintatapoja yrityksen strategiasta ja yhteistyön tekemisestä eri yksiköiden ja toimipisteiden välillä. Muutokset maailman taloudessa sekä tietoteknologian kehittyminen 2000-luvulla ovat mahdollistaneet projektien laajentumisen yli yksikkö- ja toimipaikka rajojen. Enää ei olla toimipaikkasidonnaisia projektien toteutuksen suhteen. Tutkimukseen valittujen ammattiryhmien valintaan vaikuttivat asema yrityksessä, alaisten määrä sekä ammattinimike yrityksessä. Tutkimukseen valittu henkilöstö muodostuu toimialajohtajista, yksikön päälliköistä, ryhmäpäälliköistä, suunnittelupäälliköistä, kehityspäälliköistä sekä toimialapäälliköistä.

## **7.3 YRITYSESITTELY**

Poistettu

## **7.4 TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA**

Tämä tutkimus on luonteeltaan survey-tutkimus, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Standardoinnilla tarkoitetaan kysymyksiä samantyyppisyyttä kaikille vastaajille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125). Sen avulla saadaan tarkkaa tietoa sekä selvitetään samalla ylemmän johdon mielipiteitä ja asenteita. Kyselylomakkeen lähtökohtana ovat tarpeet etsiä tietoa tietyistä asioista. Kyselyn etuna on laajan tutkimusaineiston kerääminen. Kyselyllä voidaan kysyä suurelta joukolta ihmisiä monia asioita. Huolellisesti suunniteltu kysely on myös helppo ja nopea käsitellä sekä analysoida tietokoneen avulla. Kyselyllä voidaan tavoittaa suuri joukko henkilöstöä. Tällä tutkimuksella kuvataan yleisesti ylemmän johdon näkemyksiä ja tietämyksiä yrityksen yhteistyöstä ja strategiasta. Kyselyn ongelmana voi olla vastauskato, jolloin tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koko perusjoukkoon. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä yhteistyötä yksiköiden ja toimistojen välillä sekä havainnollistamaan paremmin yrityksen strategiaa.



Kysymykset pohjautuvat yrityksen sisäisiin keskusteluihin sekä aiempiin tutkimuksiin ja teorian tietoon. Ylemmälle johdolle suunnattu kysely (Liite 1.) koostuu kolmesta eri osa-alueesta, joita ovat taustatiedot, yrityksen yhteistyötottumukset ja näkemykset sekä strategiaan ja johtamiseen liittyvät kysymykset. Kysely koostui seuraavista osa-alueista:

1. Taustatiedot
2. Yhteistyö Yritys Oy:ssa
3. Johtaminen Yritys Oy:ssa

Kyselylomake koostui kolmesta eri osiosta, joissa kahdessa jälkimmäisessä osiossa (Taulukko 3.) kysyttiin edellä mainittuihin prosesseihin liittyviä kysymyksiä. Näiden pohjalta kyselylomakkeesta tehtiin ylemmän johdon henkilöille johtamisprosessia ja yhteistyötä mittaava ja kuvaava mittari.

**TAULUKKO 3.** Osa-alueet kyselylomakkeessa

JOHTAMISPROSESSIEN JA YHTEISTYÖN OSA-ALUE	KYSELYLOMAKKEEN KYSYMYKSET
Taustamuuttajat	Osio 1. Perustiedot - Kysymykset 1-3
Yhteistyö	Osio 2. Yhteistyö Yritys Oy:ssa - Kysymykset 4-25
Johtamien ja strategia	Osio 3. Johtaminen Yritys Oy:ssa - Kysymykset 26-38

Suurin osa kysymyksistä koostui monivalintakysymyksistä, jossa oli valmiina vastausvaihtoehdot. Neljä kysymystä sisälsi vapaasti kirjoitettavan osuuden, jossa vastaaja pystyi tarkentamaan omia monivalintavastauksiaan tarpeen mukaan. Kysymyksistä pyrittiin tekemään yksinkertaisia ja ymmärrettäviä sekä niissä esitettiin yksi asia kerrallaan. Asteikkoihin perustuvissa kysymystyypeissä esitettiin väittämiä, joista vastaaja valitsi oman mielipiteensä. Likertin asteikko on tavallisimmin käytetty menetelmä mitata asenteita, jossa vastausvaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. Suurin osa kysymyksistä on 1-5-arvoisia Likert asteikollisia. (Hirsjärvi ym. 2004, 187-189; Juuti 2006, 26.)

Kysely tehtiin sähköisessä muodossa yrityksen omalla työkalulla webropol-ohjelma lisenssillä ja se lähetettiin perusjoukolle Internetin kautta sähköpostitse työpostiin.

Sähköpostiviestin mukana jokainen sai oman henkilökohtaisen Web-osoitteen, jonka kautta haastateltava pääsi vastaamaan kyselyyn. Tämä on helpoin tapa kerätä vastaukset ilman, että vastaajan yhteystietoja kysyttiin. (Webropol-käyttöopas, 25). Vastaajille lähetetty sähköpostiviesti sisälsi kyselyn informatiivisen osuuden tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta sekä kyselyn vastaamisohjeet ja linkkiosoitteen kyselyyn. Ensimmäisellä vastauskierroksella vastaajille annettiin aikaa 25 päivää vastata kyselyyn. Toisella kierroksella vastaamisaikaa oli noin viikko. Toinen kyselykierros järjestettiin, koska ensimmäisen kierroksen vastausprosentti jäi alhaiseksi.

## 7.5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI

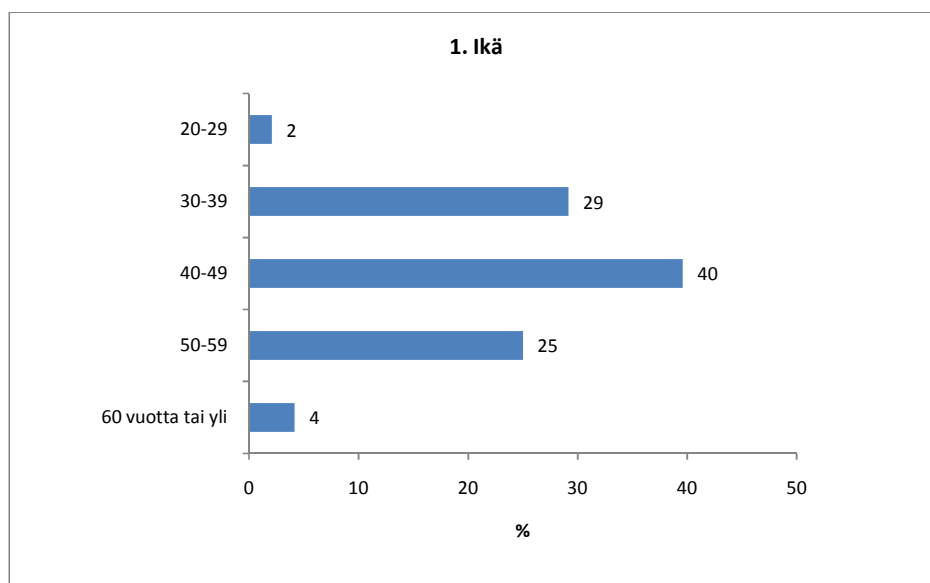
Kyselyn vastaukset palautuivat suoraan tietokantaan. Tutkimusaineistosta poistettiin epäselvät vastaukset tutkijan toimesta ja tyhjät vastaukset jätettiin huomioimatta tulosten arvioinnissa. Tutkimustuloksissa on raportoitu vain vastatut kysymykset. Tutkimusaineisto analysoitiin tilastollisella Tixel-ohjelmalla, mikä on tehty Visual Basic-ohjelmointikielellä (VBA) Exel-ympäristöön (Manninen 2004, 93). Tässä tutkimuksessa muuttujien arvot ovat numeerisia. Vastaajien taustamuuttujia koskevat tulokset esitetään prosentteina ja osittain pylväsdiagrammeina. Prosentit on laskettu kysymykseen vastanneiden kokonaislukumäärästä. Taustamuuttujia ovat vastaajien ikä, yksikkö ja työskentelyvuodet Yritys Oy:ssä.

Tutkimuksen kannalta oleellisia ja merkityksellisiä tutkimustuloksia analysoitiin kahden taustamuuttujan kautta: **ikä ja työskentelyvuodet**. Tutkimuksen kysymykset jaettiin kolmeen osioon aiheryhmittäin. Osa tutkimuksen kysymyksistä olivat 5-asteikollisia likert-tyyppisiä kysymyksiä (paljon – jonkin verran – vähän - ei ollenkaan - en osaa sanoa tai erittäin hyvin – hyvin – jonkin verran – ei ollenkaan – en osaa sanoa) sekä kolmiportaisia kysymyksiä (kyllä – ei – en osaa sanoa). Jokaisen aiheryhmän lopussa oli myös kysymyksiä joihin haastateltava pystyi itse kirjoittamaan vapaasti vastauksen.

## 8. TUTKIMUSTULOKSET

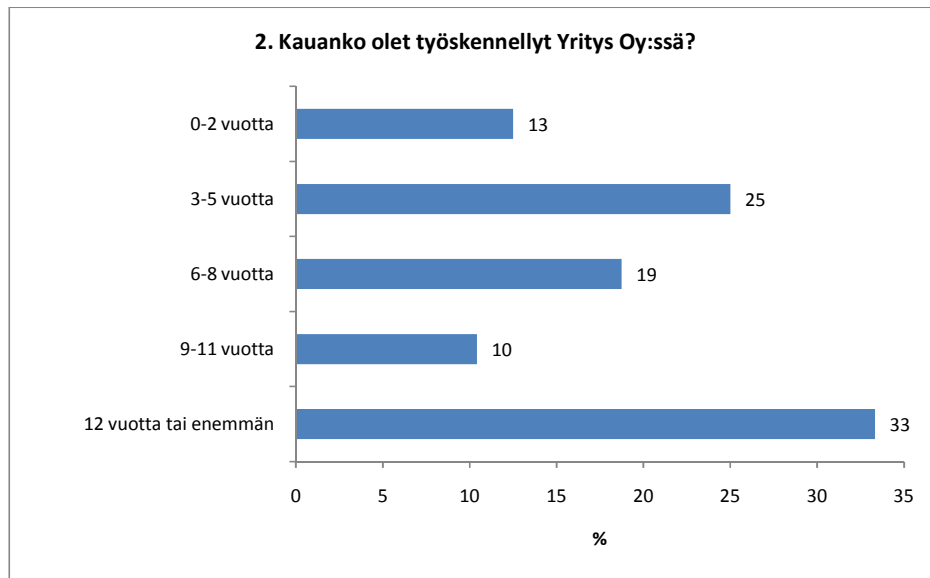
### 8.1 VASTAAJIEN TAUSTAMUUTTUMISET

Kokonaisotannaksi muodostuivat hyväksytyjen vastausten perusteella  $n=48$ , vastausprosentin ollessa 47,5%. Vastaamatta jätti 53 haastateltavaa. Vastaajista 2% oli alle 29-vuotiaita ja yli 50-vuotiaita oli 29%. Ylipuolet vastaajista oli 30-49 -vuotiaita (69%). Vastauksia eniten saatiin ikäryhmässä 40-49 vuotiaat. (Kuvio 4).



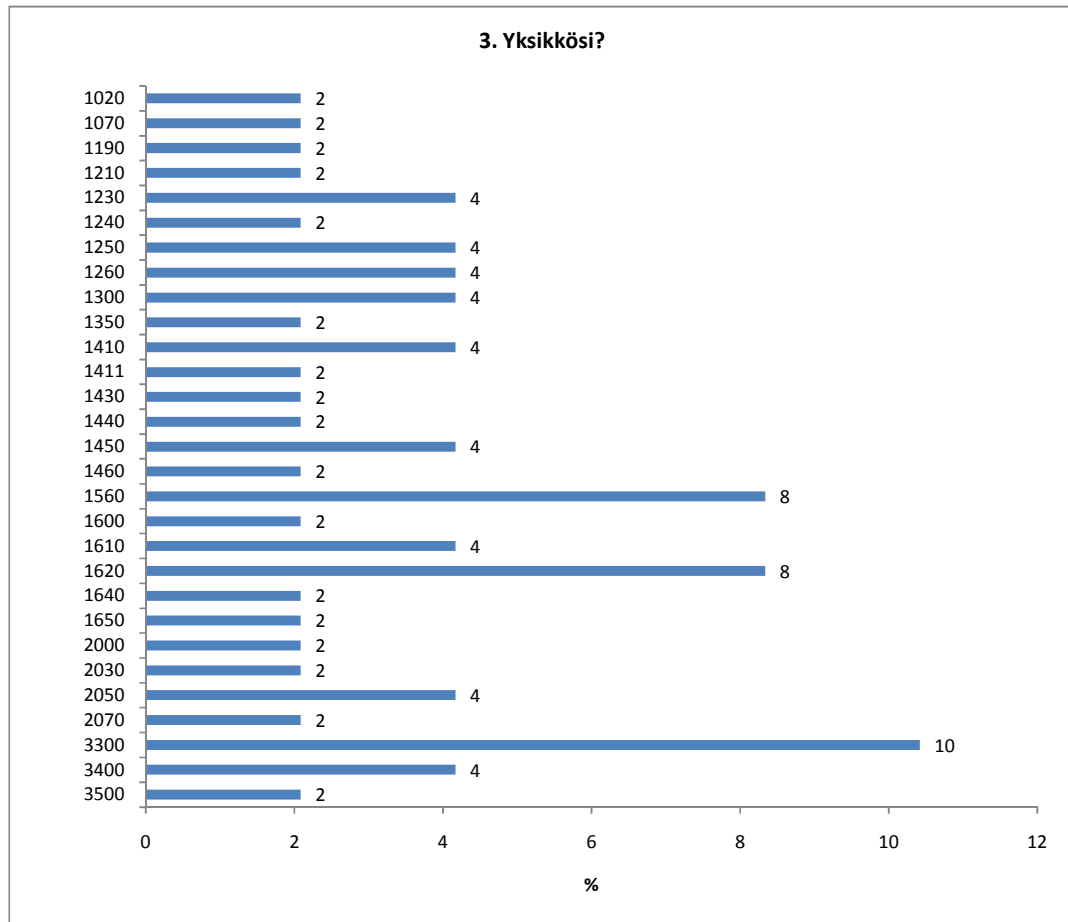
**Kuvio 4.** Vastaajien ikäjakauma ( $n=48$ )

Työskentelyvuodet Yritys Oy:ssä luokiteltiin viiteen ryhmään. Vastaajista 13% oli työskennellyt 2-vuotta tai alle Yrityksessä ja 25% vastaajista 3-5 vuotta. Ryhmässä 6-11 vuotta työskennelleitä oli 29% ja 33% vastaajista oli työskennellyt yli 12-vuotta (Kuvio 5).



**Kuvio 5.** Vastaajien työskentelyvuodet Yritys Oy:ssä (n=48)

Haastattelukysely lähetettiin kaikkiin suomen Yritys Oy:n yksiköihin esimies ja johtavassa asemassa toimiville henkilöille 43 eri yksikköön. Vastauksia saatiin kaikkiaan 29:tä eri yksiköstä. Yksiköittäin vastausprosentit jakoutuivat seuraavasti. (Kuvio 6).

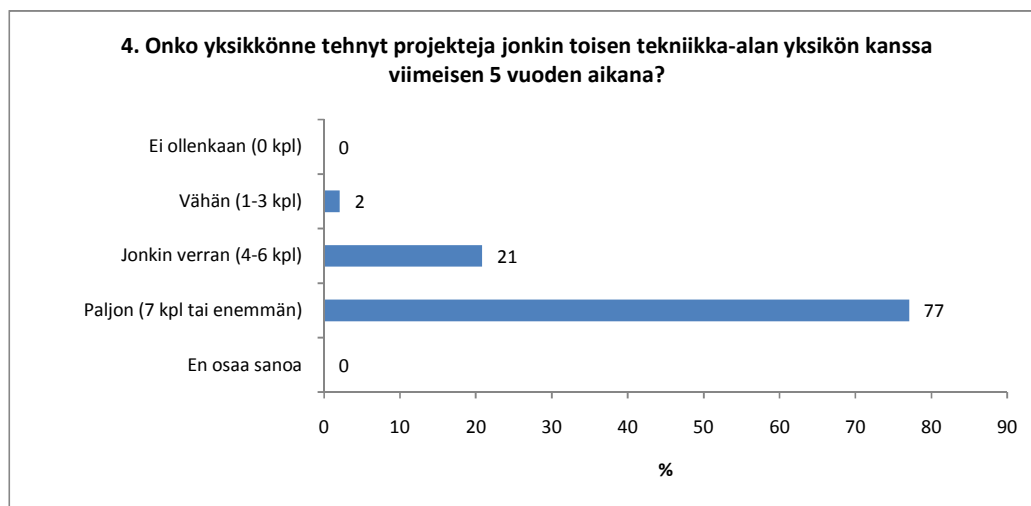


**Kuvio 6.** Yksiköt joista saatiin vastaukset sekä vastausprosentit (n=48)

## 8.2 YHTEISTYÖ YRITYS OY:SSA

Seuraavissa kysymyksissä pyrittiin kartoittamaan yhteistyön tekemistä Yritys Oy:n yksiköiden välillä. Tulokset on esitetty kysymyksittäin, joissa ensin on kaikkien vastaajien mielipide koottuna yhteen ja sen jälkeen vastauksia on analysoitu vastaajien iän ja työskentelyvuosien mukaan. Kysymykset ovat siinä järjestyksessä kuin ne on esitetty haastateltaville.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin yhteistyötottumuksista toisen toimiala yksikön kanssa.



**Kuvio 7.** Kysymyksen nro. 4 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 77% ilmoitti oman yksikön tehneen paljon yhteistyötä muiden tekniikka-alojen yksiköiden kanssa ja 21% vastaajista ilmoitti oman yksikön tehneen jonkin verran. Vastaajista 2% ilmoitti, että oma yksikkö oli tehnyt yhteistyötä vähän toisen tekniikka-alan yksikön kanssa.

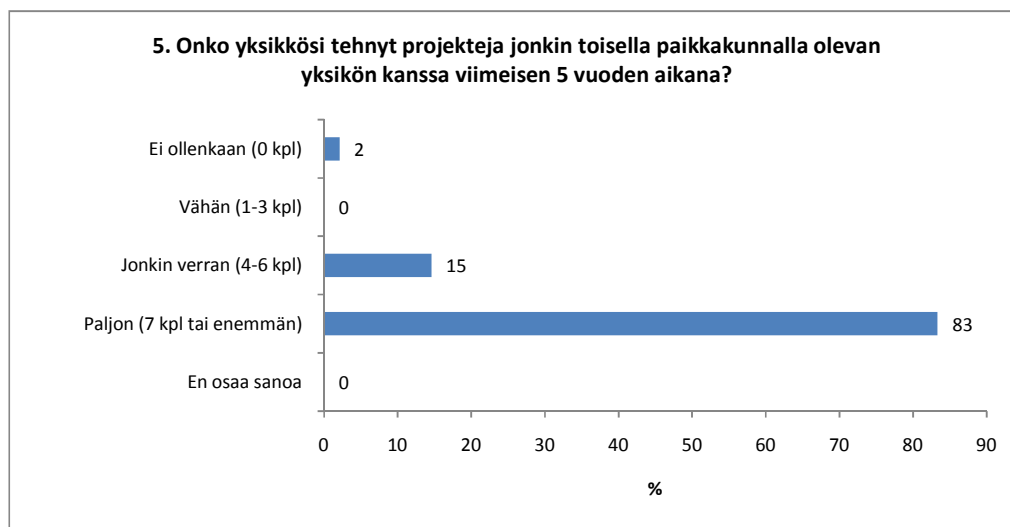
Ikäluokittain tarkasteltuna 20-29-vuotiaista kaikki ilmoittivat oman yksikön tehneen paljon yhteistyötä toisen tekniikka-alan yksikön kanssa kun taas 30-39-vuotiaista vastanneista 14% vastasi yksikkönsä tehneet jonkin verran yhteistyötä. Vastaajista 86% ilmoitti oman yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä. Ryhmässä 40-49-vuotiaista 68% ilmoitti oman yksikkönsä tehneet paljon yhteistyötä ja 26% vastaajista ilmoitti yksikkönsä tehneen jonkin verran. Loput 5% vastaajista ilmoitti yksikkönsä tehneen vähän yhteistyötä. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 75% vastaajista ilmoitti yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä ja 25% vastaajista ilmoitti yksikkönsä tehneen yhteistyötä jonkin verran toisen yksikön kanssa. Ryhmässä 60 vuotta ja yli kaikki vastaajat ilmoittivat yksikkönsä tehneen yhteistyötä paljon.

Työskentelyvuosittain tarkasteltuna 0-2 vuotta töissä olleista 17% ilmoitti yksikkönsä tekevän yhteistyötä jonkin toisen tekniikka-alan yksikön kanssa vähän ja 50% ilmoitti yksikkönsä tekevän jonkin verran yhteistyötä. Vastaajista 33% ilmoitti yksikkönsä tekevän paljon yhteistyötä. Ryhmässä 3-5-vuotta töissä olleista 75% vastasi yksikkönsä

tekevän paljon yhteistyötä ja 25% vastasi yksikkönsä tekevän jonkin verran. Ryhmässä 6-11 vuotta töissä olleista 60% ilmoitti yksikkönsä tekevän paljon yhteistyötä toisien tekniikka-alan yksikön kanssa ja 40% vastaajista kertoi yksikkönsä tekevän jonkin verran. Ryhmässä 12-vuotta tai enemmän työssä olleista 88% vastasi yksikkönsä tekevän yhteistyötä paljon muiden yksiköiden kanssa ja 13% vastaajista ilmoitti yksikkönsä tekevän jonkin verran.

Vastausten perusteella yhteistyötä tehdään toisen yksikön kanssa paljon. Vastaajista melkein kahdeksan kymmenestä ilmoitti yksikkönsä tehneen yhteistyötä toisen yksikön kanssa. Ikävuosien perusteella kaikissa ikäluokissa tehdään paljon yhteistyötä. Hieman epävarmuutta oli havaittavissa 40-49-vuotiaiden kohdalla, jossa vastaajista 27% ilmoitti yksikkönsä tekevän jonkin verran tai vähän yhteistyötä toisen yksikön kanssa. Työskentelyvuosien valossa vähiten aikaa Yrityksessä työskennelleet ilmoittivat yksikkönsä tehneen vähiten yhteistyötä toisen yksikön kanssa.

Seuraavaksi kysyttiin yhteistyön tekemisestä eri paikkakunnalla olevien Yrityksen yksiköiden kanssa.



**Kuvio 8.** Kysymyksen nro. 5 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 83% ilmoitti yksikkönsä tehneen yhteistyötä paljon jonkin toisella paikkakunnalla sijaitsevan yksikön kanssa ja 15% vastaajista ilmoitti yksikkönsä tehneen jonkin verran. Vastaajista 2% ilmoitti, että oma yksikkö ei ole tehnyt ollenkaan

yhteistyötä viimeisen 5 vuoden aikana muilla paikkakunnilla sijaitsevien yksiköiden kanssa.

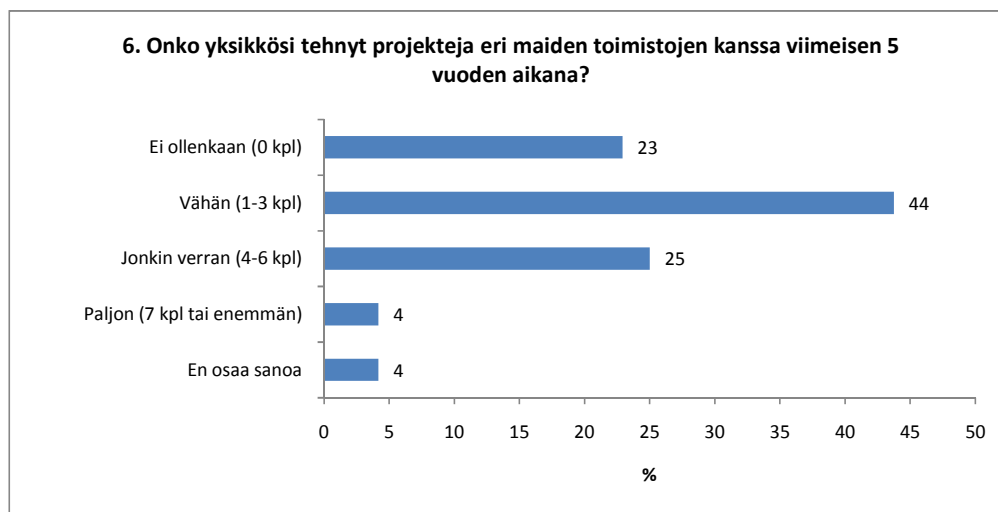
Ikäluokittain vertailtuna eri paikkakuntien kanssa yhteistyön tekeminen jakaantui seuraavasti. Ikäluokissa 20-29-vuotiaat ja 30-39-vuotiaista kaikki ilmoittivat yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä muiden paikkakuntien yksiköiden kanssa. Ikäluokassa 40-49-vuotiaat 68% vastaajista ilmoitti yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä toisella paikkakunnalla sijaitsevan toimiston kanssa ja 26% vastaajista kertoi yksikkönsä tehneen jonkin verran yhteistyötä. Vastaajista 5% ilmoitti, että oma yksikkö ei ole tehnyt ollenkaan yhteistyötä toisen yksikön kanssa. Ryhmässä 50-59-vuotiaista 83% ilmoitti yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä toisella paikkakunnalla sijaitsevan yksikön kanssa ja 17% ilmoitti yksikkönsä tehneen jonkin verran. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän kaikki vastasivat oman yksikkönsä tekevän paljon yhteistyötä.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2-vuotta yrityksessä olleista 50% ilmoittivat yksikkönsä tehneen jonkin verran yhteistyötä jonkin toisella paikkakunnalla sijaitsevan toimiston kanssa ja 33% vastaajista kertoi yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä. Vastaajista 17% ilmoitti, että oma yksikkö ei ole koskaan tehnyt yhteistyötä toisen yksikön kanssa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 92% vastasi yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä ja 8% vastaajista ilmoitti yksikkönsä tekevän yhteistyötä jonkin verran. Ryhmässä 6-8 vuotta yrityksessä työskennelleistä kaikki ilmoittivat yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä eri paikkakunnalla sijaitsevan yksikön kanssa. Ryhmässä 9-11 vuotta palvelleista 80% ilmoitti yksikkönsä tekevän yhteistyöprojekteja paljon toisella paikkakunnalla sijaitsevan toimiston kanssa ja 20% kertoi yksikkönsä tehneen jonkin verran yhteistyötä. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän talossa olleista 88% ilmoitti yksikkönsä tekevän paljon yhteistyötä muilla paikkakunnilla sijaitsevan yksikön kanssa ja 13% ilmoitti yksikkönsä tehneen jonkin verran.

Vastausten perusteella voikin päätellä, että yksiköt tekevät yhteistyötä toisella paikkakunnalla sijaitsevien yksiköiden kanssa todella paljon. Ikäjakaumaa tutkiessa alle 40-vuotiaat ilmoittivat yksikkönsä tehneen yhteistyötä muilla paikkakunnilla sijaitsevien toimistojen kanssa paljon, kun taas 40-59-vuotiaiden ryhmässä oman yksikön yhteistyön tekemisessä oli havaittavissa pientä epävarmuutta. Yli 60-vuotiaat ilmoittivat yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä muiden paikkakuntien kanssa.



Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan yhteistyön tekemistä Yrityksen eri maiden toimistojen kanssa viimeisen 5 vuoden aikana.



**Kuvio 9.** Kysymyksen nro. 6 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 23% ilmoitti että oma yksikkö ei ole koskaan tehnyt yhteistyötä eri maiden toimistojen kanssa ja 44% ilmoittivat yksikkönsä tehneen vähän yhteistyötä. Vastaajista 25% ilmoitti yksikkönsä tehneen projekteja jonkin verran ja 4% vastaajista ilmoitti yksikkönsä tekevän paljon yhteistyötä eri maiden toimistojen kanssa. Vastaajista 4% ei osannut sanoa kantaansa.

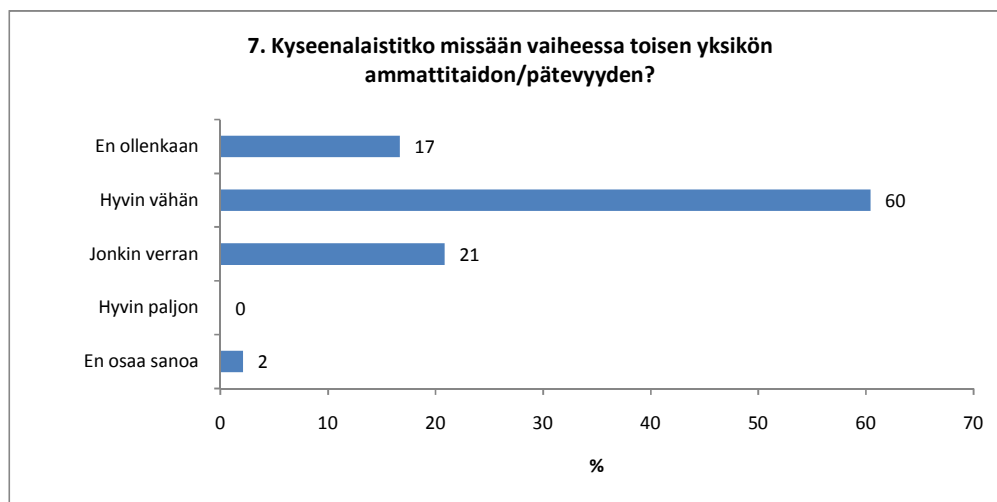
Ikäryhmittäin vertailtuna 20-29 vuotiaista yksi yksikkö oli tehnyt paljon yhteistyötä ulkomaisten toimistojen kanssa. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 57% vastasi yksikkönsä tehneensä vähän yhteistyötä ja 14% ilmoitti yksikkönsä tehneen jonkin verran. Vastaajista 14% ilmoitti, että oma yksikkö ei ole ollenkaan tehnyt ulkomaan toimistojen kanssa yhteistyötä ja 7% vastaajista kertoi yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä eri maiden toimistojen kanssa. Loput 7% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49-vuotiaista 42% ilmoitti yksikkönsä tehneen vähän yhteistyötä ulkomaan toimiston kanssa ja 26% vastaajista ilmoitti, että oma yksikkö ei ole koskaan tehnyt yhteistyötä ulkomaan toimiston kanssa. Vastaajista 26% ilmoitti yksikkönsä tehneen jonkin verran ja 5% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 33% vastasi, että oma yksikkö oli tehnyt jonkin verran yhteistyötä ja 42% vastaajista ilmoitti tehneensä vähän. Loput 25% ilmoitti että oma yksikkö ei ole koskaan tehnyt yhteistyötä ulkomaan toimiston kanssa. Ryhmässä 60 vuotta ja yli vastaajista 50%

kertoi yksikkönsä tehneen paljon yhteistyötä ja 50% ilmoitti, että oma yksikkö ei ole tehnyt ollenkaan yhteistyötä ulkomaan toimiston kanssa.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta työskennelleistä 17% vastaajista ilmoitti, että oma yksikkö ei ole ollenkaan tehnyt yhteistyötä ulkomaille ja 67% ilmoitti yksikkönsä tehneen vähän. Vastaajista 17% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleillä 42% ilmoitti, että oma yksikkö ei ole koskaan tehneet yhteistyötä ulkomaille ja 42% ilmoitti yksikkönsä tehneen vähän. Vastaajista 8% ilmoitti yksikkönsä tehneen jonkin verran ja 8% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 44% ilmoitti yksikkönsä tehneen yhteistyötä ulkomaille jonkin verran ja 44% kertoi yksikkönsä tehneen vähän yhteistyötä ulkomaille. Vastaajista 11% ilmoitti, että oma yksikkö ei ole koskaan tehnyt yhteistyötä ulkomaan toimiston kanssa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 20% ilmoitti yksikkönsä tehneensä paljon ja 20% ilmoitti yksikkönsä tehneen jonkin verran. Vastaajista 60% kertoi yksikkönsä tehneen vähän ulkomaalisten kollegoiden kanssa yhteistyötä. Ryhmässä 12-vuotta tai enemmän 6% ilmoitti yksikkönsä tekevän paljon ja 38% ilmoitti yksikkönsä tehneen jonkin verran. Vastaajista 31% ilmoitti yksikkönsä tehneen yhteistyötä vähän ja 25% kertoi että oma yksikkö ei ole ollenkaan tehnyt yhteistyötä ulkomaille.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että eri maiden toimistojen kanssa tehtävä yhteistyö on vielä vähäistä vaikka poikkeuksiakin on joissakin yksiköissä.

Seuraavassa kysymyksessä käsiteltiin luottamusta ja ammattitaitoa toista yksikköä kohtaan.



**Kuvio 10.** Kysymyksen nro. 7 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 60% kyseenalaisti hyvin vähän toisen yksikön ammattitaidon/pätevyyden ja 17% vastaajista ei kyseenalaistanut ollenkaan toisen yksikön ammattitaitoa. Vastaajista 21% kyseenalaisti toisen yksikön ammattitaidon jonkin verran. Vastaajista 2% ei osannut sanoa kantaansa.

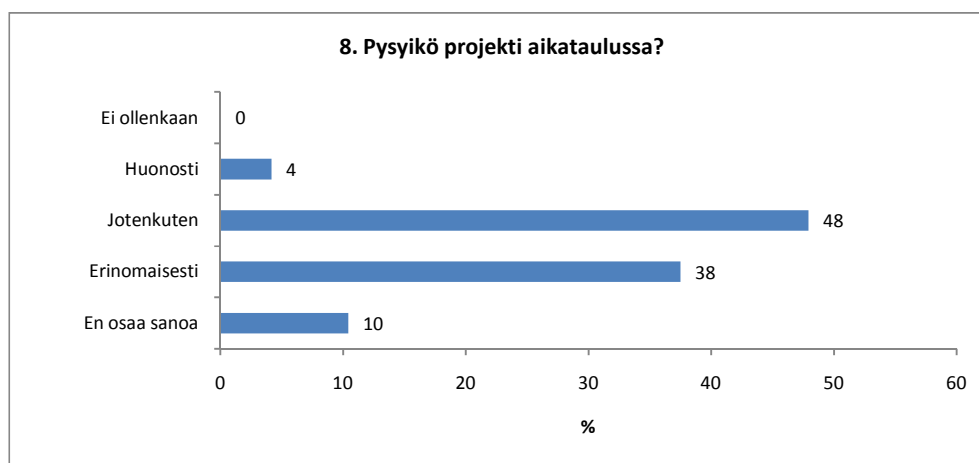
Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20 -29 vuotiaista kaikki ilmoittivat kyseenalaistaneen toisen yksikön ammattitaidon hyvin vähän. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 64% ilmoitti kyseenalaistaneen toisen yksikön ammattitaidon hyvin vähän ja 21% vastaajista ilmoitti kyseenalaistaneen sen jonkin verran. Vastaajista 14% ilmoitti, että ei kyseen alaistanut ollenkaan toisen yksikön ammattitaitoa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 11% ilmoitti kyseenalaistavansa jonkin verran toisen yksikön ammattitaidon. Hyvin vähän ilmoitti 58% vastaajista ja 26% ei kyseenalaistanut ollenkaan. Vastaajista 5% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59-vuotiaista 33% ilmoitti kyseenalaistavansa jonkin verran ja 58% hyvin vähän. Vastaajista 8% luotti täysin toisen yksikön pätevyyteen. Ryhmässä 60-vuotta tai yli toisen yksikön pätevyys ja ammattitaito kyseenalaistettiin hyvin vähän.

Työskentelyvuosittain tarkasteltuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 33% kyseenalaisti toisen yksikön ammattitaidon jonkin verran ja 33% hyvin vähän. Vastaajista 17% ei kyseenalaistanut ollenkaan. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 25% ilmoitti kyseenalaistavansa jonkin verran. Hyvin vähän ilmoitti 58% ja ei ollenkaan 17%.

Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 11% oli jonkin verran kyseenalaistanut ja 78% hyvin vähän. Vastaajista 11% ei kyseenalaistanut ollenkaan. Ryhmässä 9-11 vuotta palvelleista 80% kyseenalaisti hyvin vähän ja 20% ei ollenkaan. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 25% ilmoitti kyseenalaistaneen jonkin verran ja 56% hyvin vähän. Loput 19% vastaajista ei kyseenalaistanut ollenkaan.

Vastauksista voidaan päätellä, että luottamus toisen yksikön ammattitaitoon ja pätevyyteen on hyvä. Iän ja työskentelyvuosien mukaan hajonta oli hyvin tasaista eikä missään ryhmässä noussut esiin huippua tai piikkiä epäluottamuksesta.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin yhteistyöprojektin aikataulun pitävyyttä.



**Kuvio 11.** Kysymyksen nro. 8 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 48% ilmoitti projektin pysyneen aikataulussa jotenkuten ja 38% ilmoitti sen pysyneen erinomaisesti. Vastaajista 4% oli sitä mieltä, että projekti pysyi huonosti aikataulussa ja 10% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

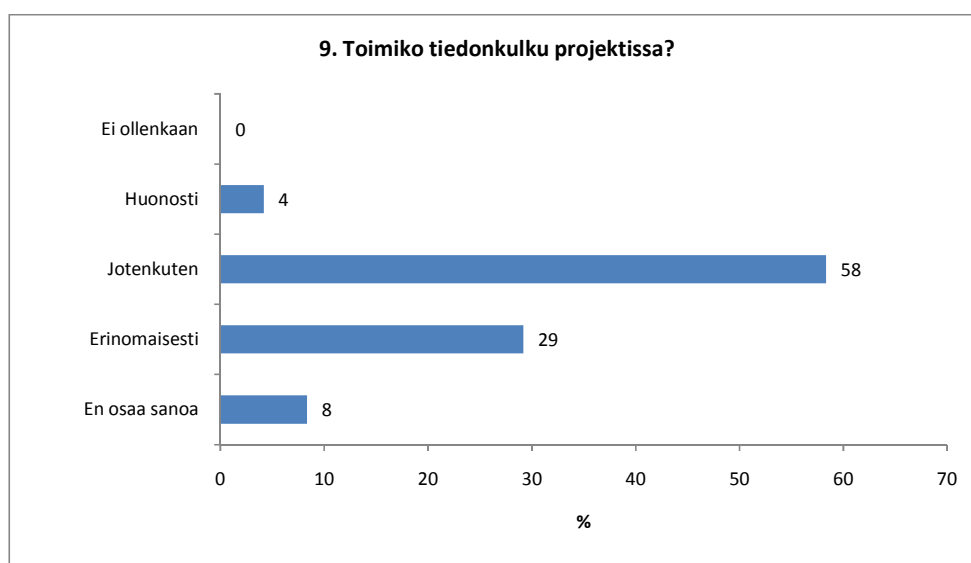
Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki olivat sitä mieltä, että projekti pysyi erinomaisesti aikataulussa. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 14% ilmoitti projektin pysyneen erinomaisesti aikataulussa ja 71% ilmoitti sen pysyneen jotenkuten. Vastaajista 14% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 42% vastasi projektin pysyneen erinomaisesti aikataulussa ja 42% ilmoitti sen pysyneen jotenkuten. Vastaajista 16% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 50% ilmoitti projektin pysyneen erinomaisesti aikataulussa ja 33% kertoi sen pysyneen jotenkuten. Vastaajista 17%

ilmoitti sen pysyneen huonosti aikataulussa. Ryhmässä 60-vuotta ja yli vastanneista kaikki ilmoittivat projektin pysyneen erinomaisesti aikataulussa.

Työskentelyvuosittain tarkasteltuna 0-2 vuotta palvelleista 17% vastasi projektin pysyneen erinomaisesti aikataulussa ja 50% ilmoitti sen pysyneen jotenkuten. Vastaajista 33% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 25% oli sitä mieltä, että projekti pysyi erinomaisesti aikataulussa ja 58% vastasi sen pysyneen jotenkuten. Vastaajista 8% ilmoitti sen pysyneen huonosti aikataulussa ja 8% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 22% vastasi projektin pysyneen aikataulussa erinomaisesti ja 67% vastanneista ilmoitti sen pysyneen jotenkuten. Loput 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta talossa olleista 60% vastasi sen pysyneen erinomaisesti aikataulussa ja 40% ilmoitti sen pysyneen jotenkuten. Ryhmässä 12 vuotta ja yli 56% vastasi sen pysyneen erinomaisesti ja 31% ilmoitti projektin pysyneen jotenkuten aikataulussa. Vastaajista 6% ilmoitti projektin pysyneen huonosti aikataulussa ja 6% ei osannut sanoa kantaansa.

Tuloksista voidaan päätellä, että yhteistyöprojektit ovat pysyneet suurimmassa osassa hyvin tai jopa erinomaisesti aikataulussa. Ikäluokassa 50-59 vuotiaat oli havaittavissa pientä tyytymättömyyttä projektin aikataulussa pysymisestä.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin mielipidettä tiedonkulusta projektissa.



**Kuvio 12.** Kysymyksen nro. 9 vastaukset prosentteina (n=48)

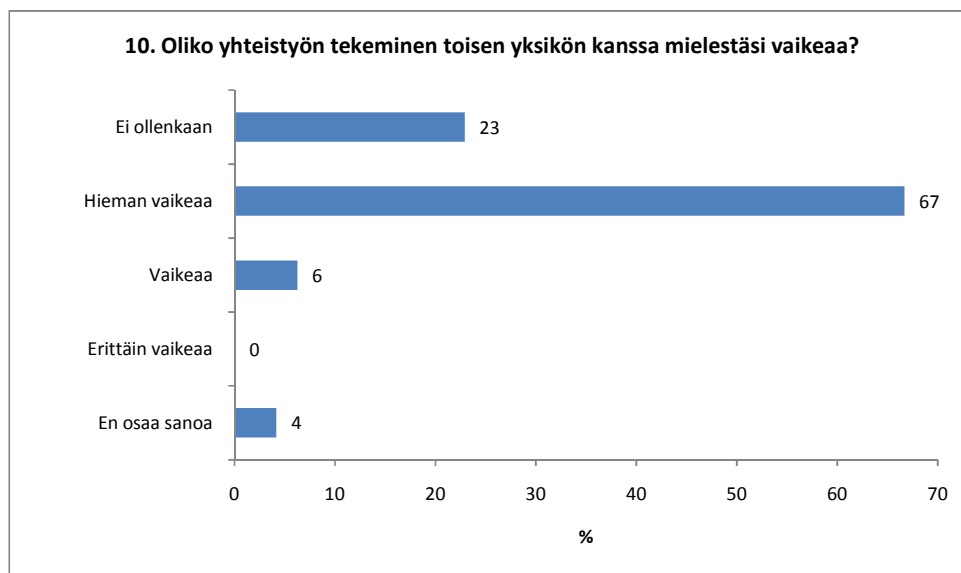
Vastaajista 58% ilmoitti tiedonkulun sujuneen jotenkuten projektissa. Vastaajista 29% ilmoitti tiedon kulkeneen erinomaisesti ja 4% ilmoitti, että tieto kulki projektissa huonosti. Loput 8% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin vertailtuna 20-29 vuotiaista kaikki olivat sitä mieltä, että projektissa tiedonkulku sujui erinomaisesti. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 57% ilmoitti tiedon kulkeneen jotenkuten ja 21% vastaajista ilmoitti sen kulkeneen erinomaisesti. Vastaajista 7% ilmoitti tiedon kulkeneen huonosti projektissa ja 14% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 32% ilmoitti projektissa tiedonkulun sujuneen erinomaisesti ja 58% kertoi sen kulkeneen jotenkuten. Loput 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 25% oli sitä mieltä, että projektin tiedon kulku oli erinomaista ja 67% vastaajista ilmoitti tiedon kulkeneen jotenkuten. Loput 8% vastaajista kertoi sen kulkeneen huonosti. Ryhmässä 60-vuotta tai yli vastaajista 50% ilmoitti projektin tiedonkulun toimineen erinomaisesti ja 50% vastasi sen toimineen jotenkuten.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta työskennelleistä 17% vastasi projektin tiedonkulun sujuneen erinomaisesti ja 50% vastasi sen kulkeneen jotenkuten. Vastaajista 33% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 17% vastasi tiedon kulkeneen erinomaisesti ja 75% vastaajista ilmoitti sen kulkeneen jotenkuten. Loput 8% vastaajista kertoi tiedon kulkeneen huonosti. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 33% vastasi tiedon kulkeneen erinomaisesti ja 56% vastasi sen kulkeneen jotenkuten. Loput 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta talossa olleista 40% vastasi tiedonkulun sujuneen erinomaisesti ja 60% sen toimineen jotenkuten. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 38% ilmoitti tiedonkulku sujuneen erinomaisesti ja 50% ilmoitti sen sujuneen jotenkuten. Vastaajista 6% kertoi tiedon kulkeneen huonosti ja 6% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Vastausten perusteella tiedonkulku projekteissa on sujunut yleisesti hyvin. Ikäryhmittäin ja työskentelyvuosittain vertailtuna kaikissa ryhmissä tiedon kulku sujui hyvin. Parannettavaa kuitenkin vielä olisi.

Seuraavassa kysymyksessä pyritään selvittämään yhteistyön sujuvuutta toisen yksikön kanssa.



**Kuvio 13.** Kysymyksen nro. 10 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 67% piti yhteistyön tekemistä toisen yksikön kanssa hieman vaikeana ja 23% vastaajista ilmoitti, että yhteistyö ei ollut ollenkaan vaikeaa. Vastaajista 6% kertoi yhteistyön olleen vaikeaa. Loput 4% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin vertailtuna 20-29 vuotiaista kaikki pitivät yhteistyön tekoa vaikeana, kun taas 30-39 vuotiaista 71% piti yhteistyön tekemistä hieman vaikeana ja 21% piti yhteistyön tekemistä helppona. Vastaajista 7% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 58% piti yhteistyön tekemistä hieman vaikeana ja 32% vastaajista ei pitänyt sitä ollenkaan vaikeana. Vastaajista 5% piti yhteistyön tekemistä vaikeana ja loput 5% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 83% piti yhteistyön tekemistä hieman vaikeana ja 8% vastasi, että se ei ollut ollenkaan vaikeaa. Vastaajista 8% piti yhteistyön tekemistä vaikeana. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän vanneista 50% piti yhteistyön tekemistä helppona ja 50% hieman vaikeana.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta palvelleista 33% pitivät yhteistyön tekemistä toisen yksikön kanssa hieman vaikeana ja 33% ilmoitti yhteistyön olleen helppoa. Vastaajista 17% kertoi yhteistyön olleen vaikeaa. Loput 17% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 83% piti yhteistyön tekemistä hieman

vaikeana ja 8% piti sitä vaikeana. Loput 8% vastanneista piti yhteistyön tekemistä helppona. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 22% piti yhteistyön tekemistä helppona ja 56% vastannesita piti sitä hieman vaikeana. Vastaajista 11% piti yhteistyön tekemistä vaikeana ja loput 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 80% piti yhteistyön tekemistä hieman vaikeana ja 20% helppona. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 69% vastasi yhteistyön olleen hieman vaikeaa ja 31% vastaajista piti sitä helppona.

Kysymyksestä käy ilmi, että yhteistyötä pidetään pääsääntöisesti helppona tai hieman vaikeana. Työvuosien perusteella vähiten aikaa Yrityksessä työskennelleet kokivat yhteistyön tekemisen toisen yksikön kanssa vaikeaksi, kun taas pidempään työssä olleet kokivat sen helpoksi. Vastaajien ikä ei tuonut huomattavia eroja edellä mainittuihin vastauksiin.

Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan yhteistyön tuomia onnistumisen tunteita.



**Kuvio 14.** Kysymyksen nro. 11 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 40% ilmoitti saaneensa yhteistyöprojektissa onnistumisen tunteita jonkin verran. Paljon onnistumisen tunteita koki 35% vastaajista ja 13% hyvin paljon. Loput 13% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

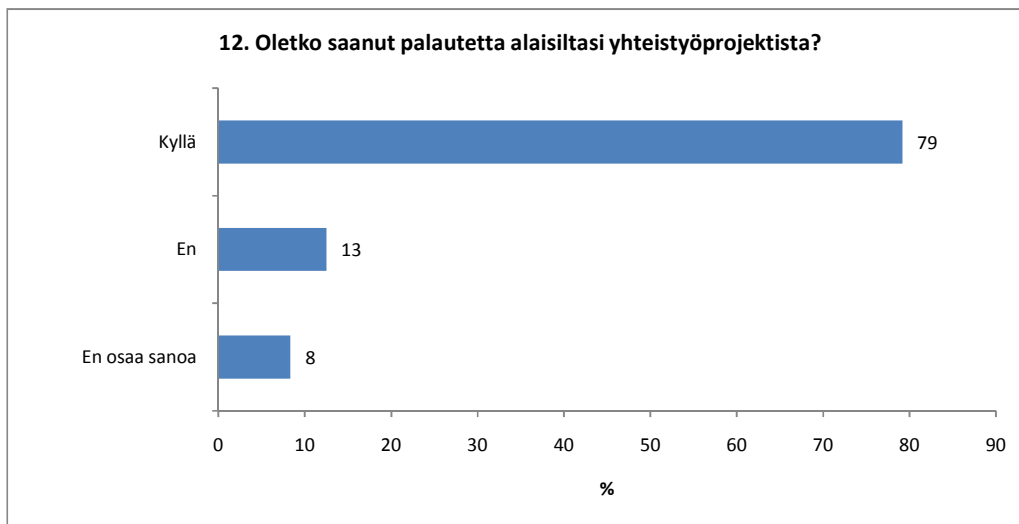


Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki kokivat paljon onnistumisen tunteita yhteistyöprojekteissa. Ryhmässä 30-39 vuotiaista vastaajista 14% kertoi kokeneensa hyvin paljon onnistumisen tunteita ja 36% kokeneensa paljon. Jonkin verran ilmoitti 29% vastanneista ja 21% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 37% ilmoitti kokeneensa onnistumisen tunteita paljon ja 37% vastaajista jonkin verran. Vastaajista 16% ilmoitti kokeneensa yhteistyöprojektissa onnistumisen tunteita hyvin paljon ja 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 58% ilmoitti kokeneensa onnistumisen tunteita jonkin verran ja 25% paljon. Vastaajista 8% kertoi kokeneensa onnistumisen tunteita hyvin paljon ja loput 8% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän 50% ilmoitti kokeneensa onnistumisen tunteita paljon ja 50% ilmoitti saaneensa onnistumisen tunteita jonkin verran.

Työskentelyvuosittain tarkasteltuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 67% vastasi saaneensa jonkin verran onnistumisen tunteita ja 17% vastaajista ilmoitti saaneensa paljon. Loput 17% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 25% vastasi saaneensa hyvin paljon onnistumisen tunteita ja 42% ilmoitti saaneensa onnistumisen tunteita paljon. Jonkin verran vastasi 25% ja 8% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 44% vastasi saaneensa onnistumisen tunteita paljon ja 33% vastaajista ilmoitti saaneensa jonkin verran. Loput 22% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 20% vastaajista ilmoitti saaneensa paljon onnistumisen tunteita ja 60% vastaajista ilmoitti saaneensa jonkin verran. Loput 20% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 19% ilmoitti kokeneensa onnistumisen tunteita hyvin paljon ja 35% ilmoitti saaneensa paljon. Jonkin verran onnistumisen tunteita ilmoitti saaneensa 38% ja 6% ei osannut sanoa kantaansa.

Vastauksista huomaa, että ikähaarukassa 30-59 oli eniten vastaajia, jotka ilmoittivat saaneensa hyvin paljon tai paljon onnistumisen tunteita jossakin yhteistyöprojektissa.

Seuraavassa kysymyksessä kysytään alaisien palautteen antoa.



**Kuvio 15.** Kysymyksen nro. 12 vastaukset prosentteina (n=48)

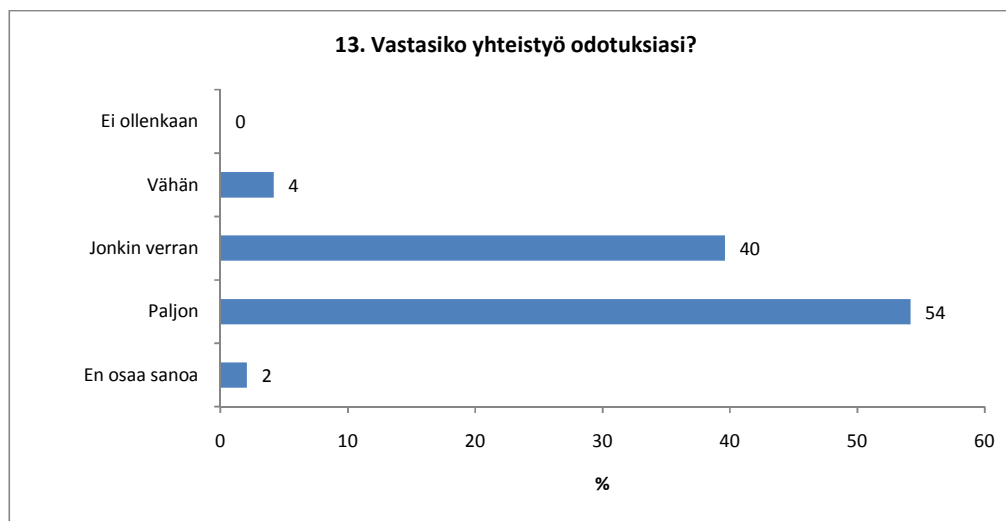
Vastaajista 79% ilmoitti saaneensa palautetta alaisiltaan yhteistyöprojektista ja 13 % vastaajista ilmoitti, että ei ollut saanut. Loput 8% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin vertailtuna palautetta oli saanut 20-29 vuotiaista kaikki. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 79% oli saanut palautetta ja loput 21% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 79% oli saanut palautetta ja 16% ilmoitti että ei ole saanut. Vastaajista 5% ei osaa sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 75% ilmoitti saaneensa palautetta ja 25% vastaajista ilmoitti että ei ollut saanut. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän kaikki olivat saaneet alaisiltaan palautetta yhteistyöprojektista.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta työskennelleistä 67% oli saanut palautetta projektista alaisiltaan ja 33% ei ollut saanut. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 75% oli saanut palautetta ja 8% ei ollut saanut. Loput 17% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta palvelleista 89% oli saanut alaisiltaan palautetta ja loput 11% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 60% ilmoitti saaneensa palautetta ja 20% ilmoitti, että ei ollut saanut palautetta. Loput 20% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleitä 88% vastasi saaneensa ja 13% ilmoitti, että ei ole saanut palautetta.

Vastauksista voi hyvin päätellä, että palautteen anto pelaa hyvin yrityksessä ja sitä uskalletaan antaa. Ikäryhmittäin ja palveluvuosittain eroja ei ollut.

Seuraavassa kysymyksessä tiedustellaan vastasiko yhteistyön tekeminen toisen yksikön kanssa odotuksia.



**Kuvio 16.** Kysymyksen nro. 13 vastaukset prosentteina (n=48)

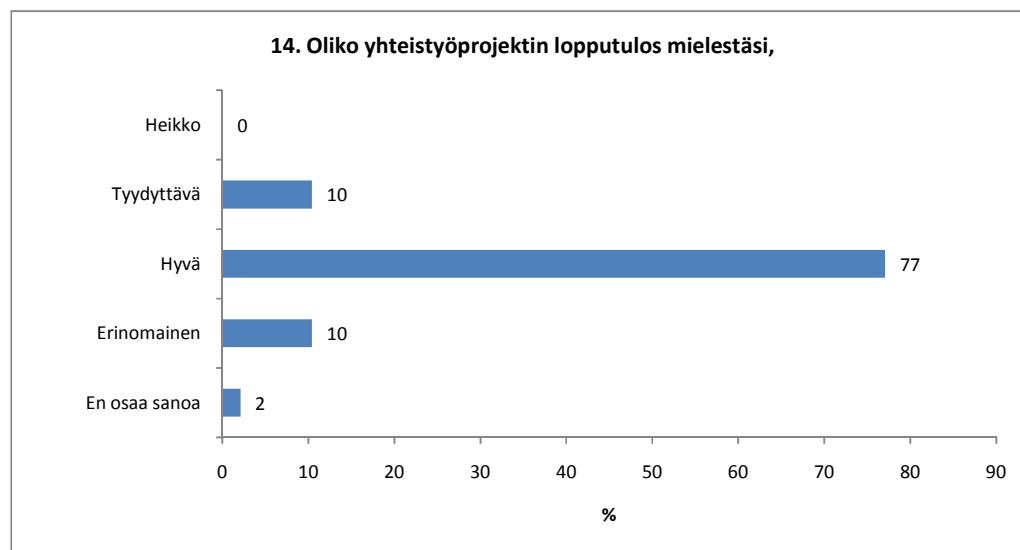
Vastaajista 54% kertoi yhteistyön toisen yksikön kanssa vastanneen paljon odotuksia ja 40% vastaajista ilmoitti sen vastanneen odotuksia jonkin verran. Vastaajista 4% ilmoitti sen vastanneen odotuksia vähän ja loput 2% ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin vertailtaessa 20-29 vuotiaista kaikilla yhteistyö vastasi odotuksia paljon. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 57% ilmoitti odotusten täyttyneen paljon ja 43% vastaajista kertoi niiden täyttyneen jonkin verran. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 47% ilmoitti, että odotukset täyttyivät paljon ja 42% ilmoitti, että jonkin verran. Vastaajista 5% oli sitä mieltä, että odotukset täyttyivät vähän ja loput 5% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 58% ilmoitti että yhteistyö vastasi paljon odotuksia ja 33% vastaajista kertoi yhteistyön vastanneen odotuksia jonkin verran. Loput 8% vastaajista ilmoitti sen vastanneen vähän odotuksia. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän 50% ilmoitti, että yhteistyöprojekti vastasi odotuksia paljon ja 50% vastasi, että jonkin verran.

Työskentelyvuosittain vertaillessa 0-2 vuotta työskennelleistä 50% ilmoitti yhteistyöprojektin vastanneen odotuksia jonkin verran ja 33% ilmoitti niiden vastanneen vähän. Vastaajista 17% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta palvelleista 58% ilmoitti yhteistyön vastanneen odotuksia paljon ja 42% ilmoitti sen vastanneen jonkin verran. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 56% ilmoitti yhteistyön vastanneen odotuksia paljon ja 44% ilmoitti, että jonkin verran. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 80% ilmoitti yhteistyöprojektin vastanneen odotuksia paljon ja 20% ilmoitti sen vastanneen jonkin verran. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 63% ilmoitti sen vastanneen odotuksia paljon ja 38% vastasi niiden vastanneen jonkin verran.

Vastausten perusteella yhteistyön tekeminen täyttää enemmistön mielestä odotukset hyvin tai jotenkuten. Ikäryhmittäin kaikissa luokissa vastaukset asettuivat joko paljon tai jonkin verran sarakkeeseen. Työskentelyvuosittain tarkasteltuna ehkä lievää tyytymättömyyttä oli havaittavissa 0-2 vuotta talossa olleiden keskuudessa.

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin mielipidettä yhteistyöprojektin lopputuloksesta.



**Kuvio 17.** Kysymyksen nro. 14 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 77% mielestä projektin lopputulos oli hyvä ja 10% vastaajista ilmoitti lopputuloksen olleen erinomainen. Vastaajista 10% ilmoitti lopputuloksen olleen tyydyttävä. Vastaajista 2% ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäluokittain tarkasteltuna 20-29 sekä 30-39 vuotiaiden joukossa kaikkien mielestä lopputulos oli hyvä. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 21% ilmoitti lopputuloksen olleen erinomainen ja 58% vastaajista kertoi lopputuloksen olleen hyvä. Vastaajista 16% ilmoitti lopputuloksen olleen tyydyttävä ja 5% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 92% vastasi lopputuloksen olleen hyvä ja 8% ilmoitti sen olleen tyydyttävä. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän vastaajista 50% oli sitä mieltä, että lopputulos oli erinomainen ja 50% sitä mieltä että tyydyttävä.

Työskentelyvuosittain tarkasteltuna 0-2 vuotta työskennelleistä 50% piti lopputulosta hyvänä ja 33% tyydyttävänä. Vastaajista 17% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta yrityksessä olleista 83% piti lopputulosta hyvänä ja 8% erinomaisena. Vastaajista 8% ilmoitti lopputuloksen olleen tyydyttävä. Ryhmissä 6-8 ja 9-11 vuotta työskennelleistä kaikki olivat sitä mieltä, että lopputulos oli hyvä. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän yrityksessä olleista 25% ilmoitti lopputuloksen olleen erinomainen ja 63% sen olleen hyvä. Loput 13% vastaajista piti sitä tyydyttävänä.

Vastauksista päätellen projektien lopputulokset ovat hyviä ja miellyttävät johtohenkilöstöä. Hyvin yksimielisiä oltiin myös ikäryhmittäin vertaillen ja työvuosien valossa katsottaessa.

Seuraavassa kysymyksessä tiedustellaan oliko asiakas tietoinen projektin tekoavasta.



**Kuvio 18.** Kysymyksen nro. 15 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 85% oli kertonut asiakkaalle, että projektia tehtiin myös jossain toisessa yksikössä ja 8% vastaajista ei ollut kertonut. Loput 6% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki olivat kertoneet asiakkaalle, että projektia tehdään myös toisessa yksikössä. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 86% ilmoitti, että asiakas oli tietoinen että projektia tehdään myös toisessa yksikössä ja 7% vastaajista kertoi, että asiakas ei ollut tietoinen. Vastaajista 7% ei osannut kertoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 79% ilmoitti asiakkaan tietävän ja 11% ilmoitti, että asiakas ei ollut tietoinen, että projektia tehdään myös toisessa yksikössä. Vastaajista 11% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 92% kertoi asiakkaan olleen tietoinen projektin tekemisestä eri yksiköissä ja 8% ilmoitti, että asiakas ei tiennyt. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän kaikki vastasivat, että asiakas oli tietoinen projektin hajauttamisesta.

Työskentelyvuosittain tarkasteltuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 50% kertoi asiakkaan tienneen, että projektia tehdään myös toisessa yksikössä. Vastaajista 17% ilmoitti, että asiakas ei ollut tietoinen. Kantaansa ei osannut sanoa 33% vastaajista. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 92% vastasi asiakkaan olleen tietoinen ja 8% kertoi, että ei ollut tietoinen. Ryhmässä 6-8 vuotta palvelleista 78% ilmoitti asiakkaan olleen tietoinen projektin tekemisestä muissakin yksiköissä ja 11% ei ollut tietoinen. Vastaajista 11% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä kaikki ilmoittivat, että asiakas oli tietoinen projektin jakamisesta toiseen yksikköön. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 94% ilmoitti asiakkaan olleen tietoinen ja 6% kertoi, että asiakas ei tiennyt projektin tekemisestä muussa yksikössä.

Vastauksista voidaan päätellä, että yrityksessä ollaan hyvin avoimia asiakkaalle miten yrityksessä töitä jaetaan. Vastaajista vain 4 ilmoitti asiakkaan olleen tietämätön projektin tekemisestä toisessa yksikössä. Ikäryhmittäin kaikissa luokissa ilmoitettiin asiakkaan olleen tietoinen projektin jakamisesta kuten myös työskentelyvuosittain tarkasteltuna.

Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin selvittämään oman ja toisen yksikön toimitatapoja.



**Kuvio 19.** Kysymyksen nro. 16 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 56% kokivat, että toisen yksikön toimintatapa poikkesi oman yksikön toimintatavasta jonkin verran ja 27% koki sen poikenneen vähän. Vastaajista 10% ilmoitti kokeneensa toisen yksikön toimintatavan poikkeavan paljon oman yksikön toimintatavasta ja 2% ilmoitti, että toimintatapa ei poikennut ollenkaan. Omaa kantaansa ei osannut sanoa 4% vastaajista.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista vastaajista 100% ilmoitti kokeneensa toisen yksikön toimintatavan poikenneen vähän oman yksikön toimintatavasta. Ryhmässä 30-39 vuotiaat 64% ilmoitti kokeneensa toimintatavan poikenneen jonkin verran. Paljon poikenneen ilmoitti 14% vastaajista ja 14% ilmoitti sen poikenneen vähän. Vastaajista 7% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaat 47% ilmoitti kokeneensa sen poikenneen jonkin verran ja 37% vastaajista ilmoitti sen poikenneen vähän. Vastaajista 5% ilmoitti kokeneensa toimintatavan poikenneen paljon ja 5% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ikäryhmässä 50-59 vuotiaat 67% ilmoitti kokeneensa toisen yksikön toimintatavan poikenneen jonkin verran ja 17% vastaajista ilmoitti se poikenneen vähän. Vastaajista 17% ilmoitti sen poikenneen paljon. Ikäryhmässä 60 vuotta tai enemmän 50% ilmoitti kokeneensa toimintatavan poikenneen vähän ja 50% vastaajista jonkin verran.

Työskentelyvuosittain vertailluna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 50% ilmoitti kokeneensa toisen yksikön toimintatavan poikenneen oman yksikön toimintatavasta jonkin verran. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 58% ilmoitti kokeneensa toisen yksikön toimintatavan poikkeavan oman yksikön toimintatavasta jonkin verran. Vastaajista 25% ilmoitti sen poikenneen paljon ja 8% kertoi sen poikenneen vähän. Omaa kantaansa ei osannut sanoa 8% vastaajista. Ryhmässä 6-8 vuotta yrityksessä olleista 56% ilmoitti kokeneensa sen poikenneen jonkin verran ja 33% vastaajista koki sen poikenneen vähän. Vastaajista 11% koki sen poikenneen paljon. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 60% ilmoitti toisen yksikön toimintatavan poikenneen jonkin verran ja 40% vastaajista ilmoitti sen poikenneen vähän. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 56% vastaajista ilmoitti kokeneensa toimintatavan poikenneen jonkin verran ja 38% ilmoitti sen poikenneen vähän. Vastaajista 6% ilmoitti kokeneensa, että toisen yksikön toiminta tapa ei poikennut mitenkään.

Vastauksista päätellen yksiköiden toimintatavoissa on erilaisuutta jonkin verran. Ikäryhmissä 30-39 ja 50-59 koettiin eniten toisen yksikön toimintatapojen poikkeavan oman yksikön toimintatavoista. Myös työskentelyvuosittain tarkasteltuna vähiten aikaa yrityksessä olleet kokivat toimintatavan poikkeavan oman yksikön toimintatavoista.

Seuraavassa kysymyksessä pyritään kartoittamaan projektien aloituspalaverien yleisyyttä.



**Kuvio 20.** Kysymyksen nro. 17 vastaukset prosentteina (n=48)



Vastaajista 65% ilmoitti että yhteisestä projektista pidettiin aloituspalaveri ja 27% vastaajista ilmoitti, että aloituspalaveria ei pidetty. Omaa kantaansa ei osannut sanoa 8% vastaajista.

Ikäryhmittäin vertailtuna 20-29 vuotiaiden joukosta 100% ilmoitti, että aloituspalaveria ei pidetty. Ryhmässä 30-39 vuotiaat 71% vastaajista ilmoitti, että aloituspalaveri pidettiin ja 14% ilmoitti, että ei pidetty. Ryhmässä 40-49 vuotiaat 63% vastasi, että aloituspalaveri pidettiin ja 26% vastaajista ilmoitti, että aloituspalaveria ei pidetty. Oma kantaansa ei osannut sanoa 11% vastaajista. Ryhmässä 50-59 vuotiaat aloituspalavereita pidetyiksi ilmoitti 58% vastaajista ja 42% ilmoitti, että palaveria ei pidetty. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän kaikki ilmoittivat, että aloituspalaveri pidettiin.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 50% ilmoitti, että aloituspalaveri pidettiin ja 17% mukaan ei pidetty. Vastaajista 33% ei osannut sanoa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 83% ilmoitti, että palaveri pidettiin ja 8% kertoi, että palaveria ei pidetty. Vastanneista 8% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 44% vastasi aloituspalaverin pidetyn ja 56% kertoi, että palaveria ei pidetty. Ryhmässä 9-11 vuotta palvelleista 60% ilmoitti, että palaveri pidettiin ja 40% ilmoitti, että ei pidetty. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 69% vastanneista kertoi aloituspalaverin pidetyn ja 25% vastasi, että palaveria ei pidetty. Ryhmässä 6% vastanneista ei osannut sanoa kantaansa.

Vastauksista näkee, että aloituspalavereja pidetään mutta silti yllättävän moni vastasi kielteisesti tai ei osannut sanoa. Ikäryhmittäin vertailtuna kaikissa ryhmissä vastattiin kyllä ja ei. Työskentelyvuosittain vertailtuna ”ei” vastauksia saatiin aavistuksen enemmän yrityksessä vähiten aikaa olleiden keskuudesta.

Seuraavassa kysymyksessä pyritään kartoittamaan projektien päätöspalaverien yleisyyttä.



**Kuvio 21.** Kysymyksen nro. 18 vastaukset prosentteina (n=48)

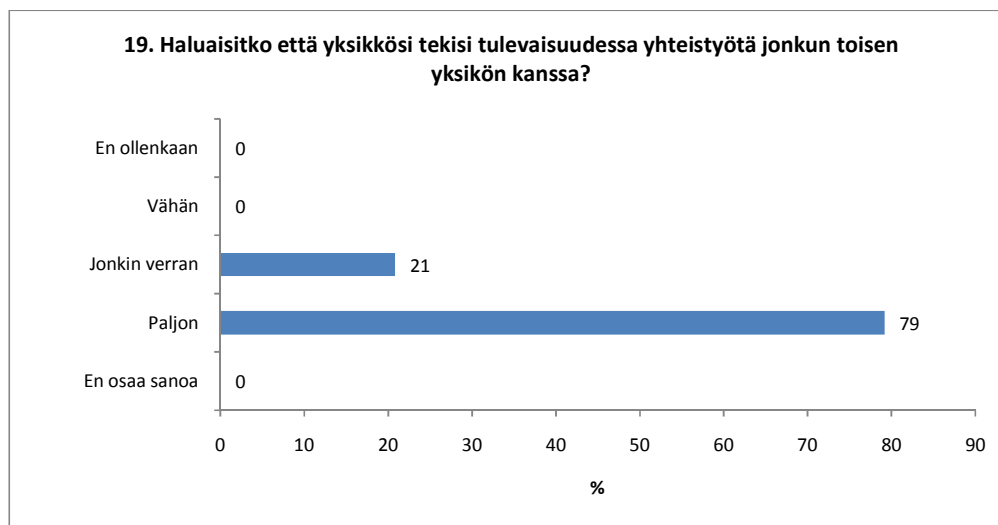
Vastaajista peräti 67% ilmoitti, että päätöspalaveria ei pidetty ja vain 13% mukaan palaveri pidettiin. Vastaajista 10% ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin vertailtuna 20-29 vuotiaiden mukaan projektista ei pidetty päätöspalaveria. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 71% ilmoitti, että projektista ei pidetty päätöspalaveria ja 29% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 58% ilmoitti, että päätöspalaveri jäi tekemättä ja 21% kertoi, että palaveri pidettiin. Vastanneista 21% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 75% vastasi, että päätöspalaveria ei pidetty ja 8% ilmoitti, että palaveri pidettiin. Vastaajista 17% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti, että päätöspalaveri pidettiin ja puolet ilmoitti että ei pidetty.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 50% ilmoitti, että päätöspalaveri pidettiin ja 50% vastaajista ei osannut sanoa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 33% vastasi palaverin jääneen pitämättä ja 17% ilmoitti, että palaveri pidettiin. Ryhmissä 6-8 ja 9-11 vuotta yrityksessä olleista kaikki vastasivat päätöspalaverin jääneen pitämättä. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 69% vastasi, että päätöspalaveri jäi pitämättä ja 25% vastasi, että palaveri pidettiin. Vastaajista 6% ei osannut sanoa kantaansa.

Tuloksista näkee, että päätöspalavereja jää suurin osa pitämättä projektin päätyttyä. Ikäryhmittäin kaikissa ryhmissä pääsääntöisesti päätöspalaveri jäi pitämättä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Myös työskentelyvuosittain vertailtuna päätöspalaverit pääsääntöisesti jäi pitämättä.

Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan halukkuutta tulevaisuudessa yhteistyön tekemiseen toisen yksikön kanssa.



**Kuvio 22.** Kysymyksen nro. 19 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 79% haluaisi tulevaisuudessa paljon tehdä yhteistyötä toisen yksikön kanssa. Jonkin verran yhteistyötä haluaisi tehdä 21% vastaajista.

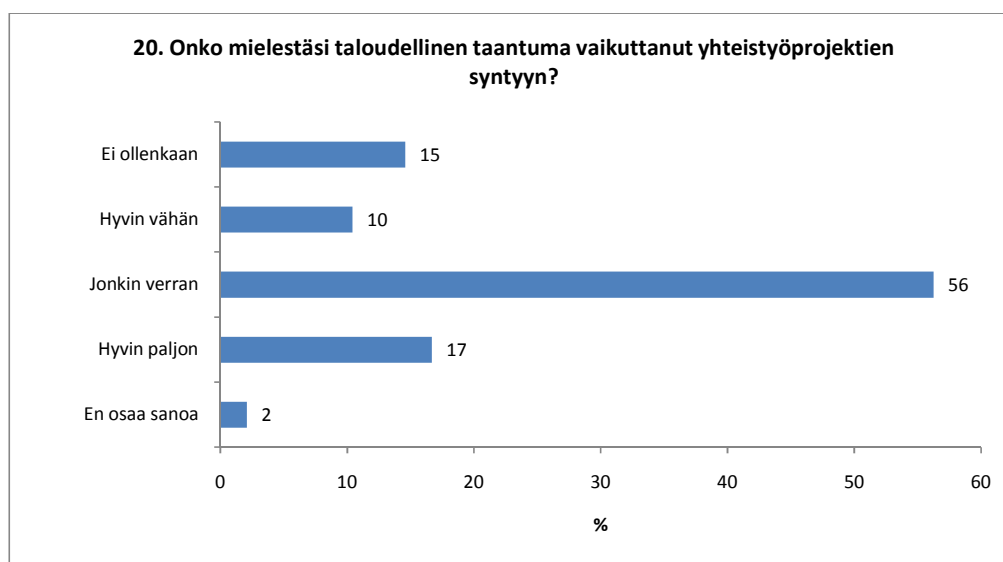
Ikäryhmittäin vertailtuna 20-29 vuotiaista kaikki haluaisivat tulevaisuudessa tehdä paljon yhteistyötä toisen yksikön kanssa. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 71% ilmoitti halukkuutensa yhteistyöhön ja 29% vastasi haluavansa jonkin verran. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 74% vastasi haluavansa tehdä paljon tulevaisuudessa yhteistyötä ja 26% ilmoitti haluavansa jonkin verran. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 92% haluaisi tulevaisuudessa tehdä paljon yhteistyötä toisen yksikön kanssa ja 8% vastaajista jonkin verran. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän kaikki vastaajat ilmoittivat haluavansa tehdä tulevaisuudessa paljon yhteistyötä toisen yksikön kanssa.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 67% vastasi haluavansa tehdä paljon yhteistyötä toisen yksikön kanssa ja 33% ilmoittivat, että ovat halukkaita

jonkin verran. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 83% haluaa tehdä paljon yhteistyötä ja 17% vastanneista haluaisi tehdä jonkin verran yhteistyötä. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 78% vastasi haluavansa tehdä paljon yhteistyötä ja 22% vastasi haluavansa tehdä jonkin verran. Ryhmässä 9-11 vuotta yrityksessä palvelleista 60% ilmoitti haluavansa tehdä paljon yhteistyötä ja 40% ilmoitti haluavansa tehdä jonkin verran. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 88% ilmoitti haluavansa tehdä paljon tulevaisuudessa yhteistyötä toisen yksikön kanssa ja 13% ilmoitti että haluaa tehdä jonkin verran.

Tuloksista voi päätellä, että halu tehdä yhteistyötä tulevaisuudessa toisen yksikön kanssa on suuri. Ikäluokittain kaikissa luokissa innostus ja halu yhteisiin projekteihin on kova. Työskentelyvuosittain tarkasteltaessa yhteistyön tekemiseen tulevaisuudessa toisen yksikön kanssa on kaikissa ryhmissä yhtä suuri.

Seuraavassa kysymyksessä pyritään kartoittamaan taloudellisen taantumän vaikutusta yhteistyöprojektien syntyyn.



**Kuvio 23.** Kysymyksen nro. 20 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 56% on sitä mieltä, että taloudellisella taantumalla on ollut vaikutusta yhteistyöprojektien syntyyn jonkin verran. Vastaajista 17% mukaan taantuma vaikuttaa hyvin paljon ja loput 25% vastaajista on sitä mieltä, että taantuma ei ole vaikuttanut ollenkaan tai hyvin vähän.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki olivat sitä mieltä että taantuma on vaikuttanut jonkin verran. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 50% ilmoitti taantumaa vaikuttaneen jonkin verran ja 29% vastaajista ilmoitti, että vaikutusta on ollut hyvin paljon. Vastaajista 14% ilmoitti taantumaa vaikuttaneen hyvin vähän tai ei ollenkaan. Loput 7% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 68% vastaajista oli sitä mieltä, että taloudellinen taantuma on vaikuttanut jonkin verran ja 29% vastaajista ilmoitti sen vaikuttaneen hyvin paljon. Vastaajista 21% piti taantumaa vaikuttaneen hyvin vähäisenä tai ei ollenkaan. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 42% vastaajista ilmoitti taantumaa vaikuttaneen jonkin verran ja 17% vastasi hyvin paljon. Loput 41% vastaajista ilmoitti sen vaikuttaneen hyvin vähän tai ei ollenkaan. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän 50% vastaajista ilmoitti taantumaa vaikuttaneen jonkin verran ja 50% vastaajista kertoi, että taantuma ei ole vaikuttanut ollenkaan.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 50% ilmoitti taantumaa vaikuttaneen jonkin verran ja 33% vastaajista kertoi sen vaikuttaneen hyvin vähän. Vastaajista 17% ilmoitti ettei taantumalla ole ollenkaan vaikutusta. Ryhmässä 3-5 vuotta palvelleista 67% vastasi taantumaa vaikuttaneen jonkin verran ja 25% ilmoitti sen vaikuttaneen hyvin paljon. Vastaajista loput 8% kertoi, että taantumalla ei ole ollenkaan vaikutusta. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 67% vastasi taantumaa vaikuttaneen jonkin verran kun taas 22% oli sitä mieltä, että se vaikutti hyvin paljon. Vastaajista 11% ilmoitti sen vaikuttaneen hyvin vähän. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleet 60% oli sitä mieltä että taantuma ei ole vaikuttanut yhteistyöprojektien syntyyn ja 20% vastaajista ilmoitti sen vaikuttaneen hyvin paljon. Loput 20% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 63% kertoi taantumaa vaikuttaneen jonkin verran ja 13% ilmoitti sen vaikuttaneen hyvin paljon. Loput 26% vastaajista ilmoitti sen vaikuttaneen hyvin vähän tai ei ollenkaan.

Tuloksista päätellen suurin osa on sitä mieltä, että taloudellisella taantumalla on ollut vaikutusta yksiköiden välisien yhteistyöprojektien syntyyn. Ikäryhmittäin tarkasteltuna kaikissa ryhmissä suurin osa oli sitä mieltä että taantuma on vaikuttanut jonkin verran. Työskentelyvuosittain tarkasteltuna myös suurin osa vastaajista ilmoittaa taantumaa vaikuttaneen jonkin verran yhteistyöprojektien syntyyn.

Seuraavassa kysymyksessä pyritään kartoittamaan halukkuutta yhteistyöprojekteihin muun maan toimiston kanssa.



**Kuvio 24.** Kysymyksen nro. 21 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 40% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkin muun maan toimiston kanssa paljon. Vastaajista 33% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkin muun maan kanssa jonkin verran ja 21% vastaajista ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä vähän. Vastaajista 6% ei osannut sanoa kantaansa.

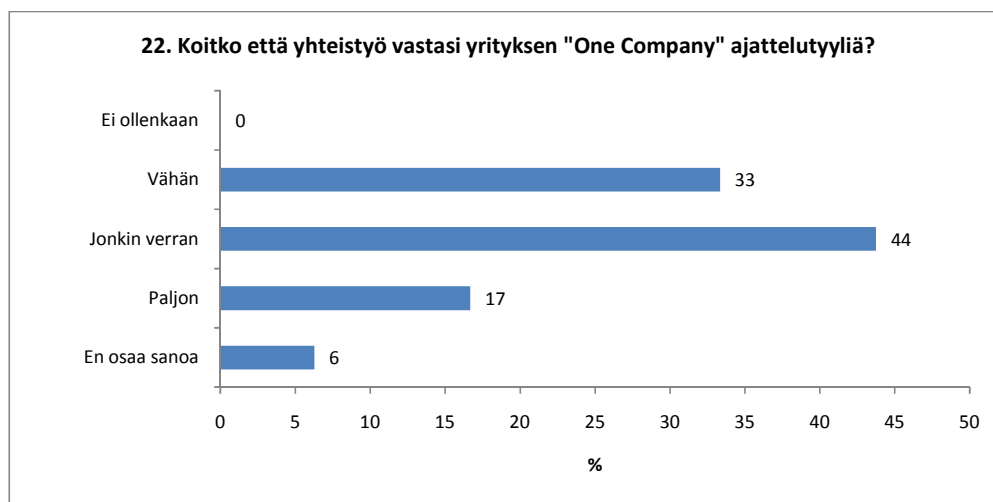
Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki ilmoittivat haluavansa tehdä muun maan toimiston kanssa yhteistyötä vähän. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 50% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkin verran ja 29% vastaajista kertoi haluavansa tehdä yhteistyötä muun maan toimiston kanssa vähän. Loput 21% vastaajista ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä paljon. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 53% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä muun maan toimiston kanssa paljon ja vastaajista 26% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkin verran. Vastaajista 16% kertoi haluavansa tehdä yhteistyötä muun maan toimiston kanssa vähän. Loput 5% vastaajista eivät osanneet sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 42% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä muun maan toimiston kanssa paljon ja 33% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkin verran. Vastaajista 17% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä vähän ja loput 8% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän 50% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkun muun maan toimiston kanssa paljon ja loput 50% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Työskentelyvuosittain tarkasteltuna 0-2 vuotta työskennelleistä 67% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkun muun maan toimiston kanssa paljon ja vastaajista 17% ilmoitti

haluavansa tehdä yhteistyötä jonkin verran. Vastaajista 17% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä muun maan toimiston kanssa vähän. Ryhmässä 3-5 vuotta yrityksessä olleista 33% kertoi haluavansa tehdä yhteistyötä muun maan toimiston kanssa paljon ja vastaajista 25% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkin verran. Vastaajista 33% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä vähän ja loput 8% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 33% vastasi haluavansa tehdä yhteistyötä jonkun muun maan toimiston kanssa paljon ja 33% vastaajista ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkin verran. Loput 33% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä vähän. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä kaikki ilmoittivat haluavansa tehdä yhteistyötä muun maan toimiston kanssa jonkin verran. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 50% vastaajista kertoi haluavansa tehdä yhteistyötä paljon ja 25% vastaajista ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä jonkin verran. Vastaajista 13% ilmoitti haluavansa tehdä yhteistyötä muun maan toimiston kanssa vähän ja loput 13% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Vastauksista päätellen halua tehdä yhteistyötä muun maan toimiston kanssa on paljon. Ikäryhmittäin vastaukset jakaantuivat tasaisesti kaikissa ikäryhmissä ja työskentelyvuosittain vertailtuna pisimpään työsuhteessa olleiden keskuudessa halua yhteistyöhön oli aavistuksen enemmän.

Seuraavassa kysymyksessä pyritään kartoittamaan yhteistyöprojektien sisäistä menneä.



**Kuvio 25.** Kysymyksen nro. 22 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 44% ilmoitti yhteistyön vastanneen yrityksen ajattelutyyliä jonkin verran. Vastaajista 33% oli sitä mieltä, että se vastasi sitä vähän ja 17% vastaajista ilmoitti sen vastanneen paljon ”one company”-ajattelutyyliä. Vastaajista 6% ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki olivat sitä mieltä, että yhteistyö vastasi yrityksen ”one company” –ajattelutyyliä. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 50% ilmoitti sen vastanneen vähän ja 43% vastaajista kertoi sen vastaavan jonkin verran. Loput 7% vastaajista ilmoitti kokeneensa sen vastaavan paljon yrityksen ”one company” –ajatustyyliä. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 37% ilmoitti sen vastaavan jonkin verran kun taas 26% oli sitä mieltä, että yhteistyö vastasi paljon yrityksen ajatustyyliä. Vastaajista 21% kertoi yhteistyön vastanneen vähän. Loput 16% vastaajista eivät osanneet sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 58% mielestä yhteistyö vastasi jonkin verran ajatustyyliä ja 42% ilmoitti yhteistyön vastanneen vähän. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän 50% ilmoitti yhteistyön vastanneen jonkin verran ”one company” –ajatustyyliä ja 50% oli sitä mieltä että yhteistyö vastasi paljon.

Työskentelyvuosittain tarkasteltuna 0-2 vuotta työskennelleistä 67% ilmoitti yhteistyön vastanneen vähän yrityksen ajatustyyliä. Vastaajista 33% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta yrityksessä olleista 58% kertoi yhteistyön vastanneen jonkin verran ”one company” –ajatustyyliä ja 8% ilmoitti sen vastaavan paljon. Loput 33% oli sitä mieltä, että yhteistyö vastasi vähän. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 56% vastasi yhteistyön olevan jonkin verran yrityksen ajatustyylin mukainen ja 22% vastaajista ilmoitti sen vastaavan paljon. Loput 22% ilmoitti sen vastaavan vähän. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 40% ilmoitti yhteistyön vastanneen vähän ”one company” –ajatustyyliä ja 22% kertoi sen vastanneen jonkin verran. Vastaajista 22% ilmoitti yhteistyön vastanneen paljon. Loput 20% eivät osanneet sanoa kantaansa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 50% vastaajista kertoi yhteistyön vastanneen jonkin verran ja 25% ilmoitti sen vastanneen paljon. Loput 25% kertoi yhteistyön vastanneen vähän yrityksen ”one company” –ajatustyyliä.

Tuloksista päätellen yhteistyöprojekteissa vallitsee pääosin hyvä ”one company” –henki. Ikäryhmittäin vertailtuna kaikissa ryhmissä yhteishenki arvioitiin keskitasolle, eli jonkin verran. Työskentelyvuosittain tarkasteltuna vähimmän aikaa yrityksen



palveluksessa olleista eivät kokeneet yhteistyöprosessien vastanneen ”one company” henkeä.

Seuraavassa kysymyksessä haastateltavat saivat vapaasti kirjoittaa vastauksen ilman valmiiksi annettuja vaihtoehtoja.

Kysymyksien **nro. 23** ja **24** tulokset on yhdistetty tutkijan toimesta kysymyksen nro. 25 kanssa niiden samankaltaisuuden takia.

Haastateltavilta kysyttiin seuraavaa: **kysymys nro. 25 Mitä mieltä olet yleisesti yhteistyön tekemisestä Yritys Oy:ssa?**

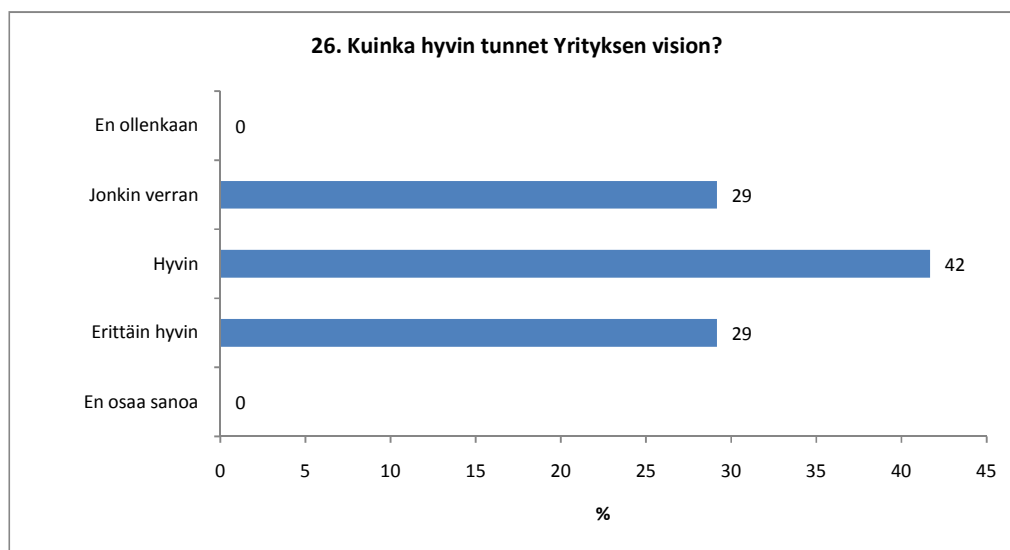
Vastauksista kävi ilmi, että yhteistyön tekemiselle on selkeästi halua ja tarvetta sekä sitä tulisi lisätä huomattavasti eri yksiköiden välillä. Lähes kaikissa vastauksissa oli koettu myönteisenä yhteistyön tekeminen eri yksiköiden ja toimipaikkojen kanssa. Useassa vastauksessa korostettiin yhteistyön tärkeyttä menestymisen ja yrityksen tulevaisuuden kannalta. Esimerkiksi työtaakan jakaminen koettiin hyväksi yhteistyön kannustimeksi. Se koettiin pienten toimistojen työllisyyden turvaamisen elinehdoksi. Yhteistyö koettiin myös hyväksi osaamisen jakamiseksi yrityksen sisällä.

Negatiivisina asioina yhteistyön tekemiselle koettiin yksiköiden oma tulosvastuullisuus sekä tuloyksiköiden rajat. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen hiersi myös yhteistyön tekemistä. Tiedon kulussa koettiin olevan suuria puutteita yksiköiden välillä. Yrityksen ulkomaan toimistojen kanssa työskentely koettiin hieman hankalaksi ja toimimattomaksi.

### **8.3 YRITYS OY:N STRATEGIA JA JOHTAMINEN**

Seuraavissa kysymyksissä pyrittiin kartoittamaan Yritys Oy:n strategiaa ja johtamista. Tulokset on esitetty kysymyksittäin, joissa ensin on kaikkien vastaajien mielipide koottuna yhteen ja sen jälkeen vastauksia on analysoitu vastaajien iän ja työskentelyvuosien mukaan. Kysymykset ovat siinä järjestyksessä kuin ne on esitetty haastateltaville.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan yrityksen vision tuntemusta.



**Kuvio 26.** Kysymyksen nro. 26 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 42% kertoi tuntevansa hyvin Yrityksen vision ja 29% kertoi tuntevansa sen erittäin hyvin. Vastaajista 29% ilmoitti tuntevansa Yrityksen vision jonkin verran.

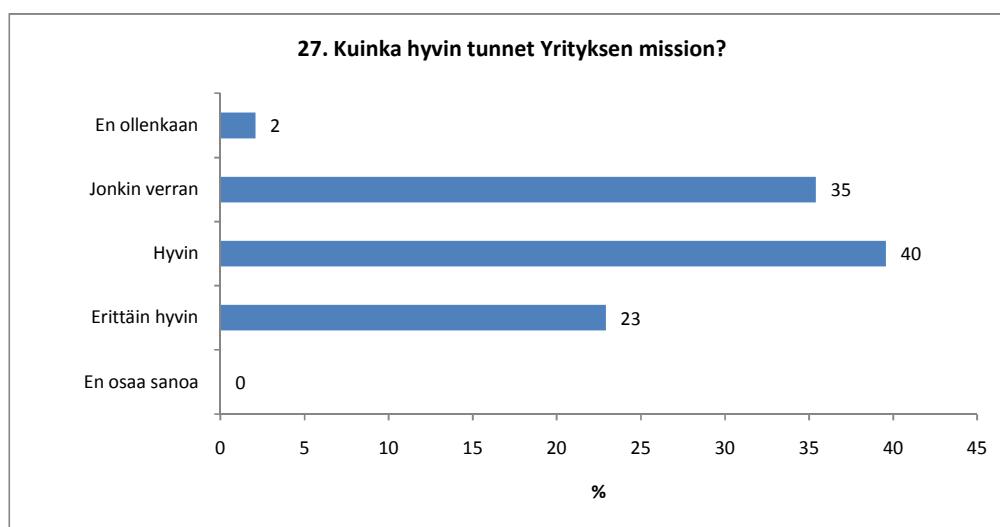
Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki ilmoittivat tuntevansa Yrityksen vision hyvin. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 21% ilmoitti tuntevansa erittäin hyvin ja 21% ilmoitti tuntevansa vision hyvin. Vastaajista 57% ilmoitti tuntevansa Yrityksen vision jonkin verran. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 37% ilmoitti tuntevansa vision hyvin ja 32% kertoi tuntevansa sen erittäin hyvin. Loput 32% ilmoitti, että tuntee vision jonkin verran. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 67% ilmoitti tuntevansa Yrityksen vision hyvin ja 33% kertoi, että tuntee vision erittäin hyvin. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti tuntevansa vision erittäin hyvin ja puolet tuntevansa hyvin.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 33% ilmoitti tuntevansa vision erittäin hyvin ja 33% ilmoitti tuntevansa sen hyvin. Vastaajista 33% kertoi tuntevansa vision jonkin verran. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 50% ilmoitti tuntevansa vision jonkin verran ja 33% vastaajista ilmoitti tuntevansa sen hyvin. Vastaajista 17% ilmoitti tuntevansa vision erittäin hyvin. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 44% kertoi tuntevansa vision erittäin hyvin ja 33% kertoi tuntevansa sen hyvin. Vastaajista 22% ilmoitti tuntevansa sen jonkin verran. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 60% ilmoitti tuntevansa vision jonkin verran ja 20% ilmoitti tuntevansa

sen hyvin. Vastaajista 20% kertoi tuntevansa vision erittäin hyvin. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 63% kertoi tuntevansa vision hyvin ja 31% tuntevansa sen erittäin hyvin. Vastaajista 6% ilmoitti tuntevansa vision jonkin verran.

Vastausten perusteella Yritys Oy:n visio on hyvin tiedostettu. Ikävuosittain mitään selvää hajontaa ei näy vaan vastaukset keskittyvät hyvin tasaisesti kaikissa ikäryhmissä. Työskentelyvuosittain pisimpään yrityksessä olleet tuntevat Yrityksen vision ehkä aavistuksen paremmin kuin juuri taloon tulleet.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan yrityksen mission tuntemusta.



**Kuvio 27.** Kysymyksen nro. 27 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 40% ilmoittaa tuntevansa yrityksen mission hyvin. Vastaajista 35% ilmoittaa tuntevansa sen jonkin verran ja 23% vastaajista ilmoittaa tuntevansa erittäin hyvin. Vastaajista 2% ei tunne yrityksen missiota ollenkaan.

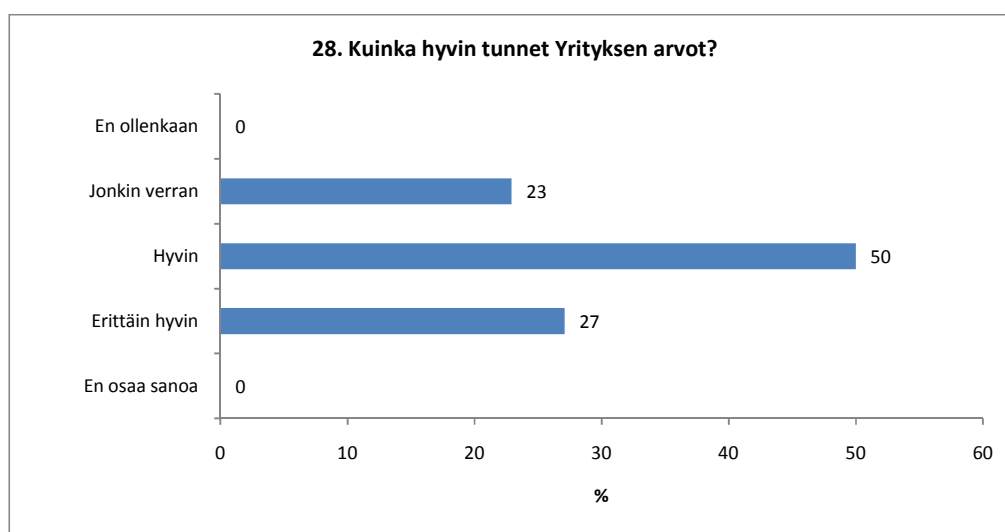
Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki ilmoittivat tuntevansa yrityksen mission hyvin. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 64% ilmoitti tuntevansa jonkin verran ja 21% ilmoitti tuntevansa mission hyvin. Vastaajista 7% ilmoitti tuntevansa yrityksen mission erittäin hyvin ja 7% ei tunne missiota ollenkaan. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 37% ilmoitti tuntevansa mission jonkin verran ja 32% kertoi tuntevansa sen erittäin hyvin. Loput 32% ilmoitti, että tuntee mission hyvin. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 67% ilmoitti tuntevansa yrityksen vision hyvin ja 25% kertoivat, että tuntee mission erittäin

hyvin ja 8% kertoivat tuntevansa sen jonkin verran. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti tuntevansa mission erittäin hyvin ja puolet tuntevansa hyvin.

Työskentelyvuosittain vertailluna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 33% ilmoitti tuntevansa mission erittäin hyvin ja 33% ilmoitti tuntevansa sen hyvin. Vastaajista 33% kertoi tuntevansa mission jonkin verran. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 42% ilmoitti tuntevansa mission hyvin ja 42% vastaajista ilmoitti tuntevansa sen jonkin verran. Vastaajista 8% ilmoitti tuntevansa mission erittäin hyvin ja 8% ilmoitti, että ei tunne missiota ollenkaan. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 33% kertoi tuntevansa mission erittäin hyvin ja 33% kertoi tuntevansa sen hyvin. Vastaajista 33% ilmoitti tuntevansa mission jonkin verran. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 60% ilmoitti tuntevansa mission jonkin verran ja 40% ilmoitti tuntevansa sen hyvin. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 44% kertoi tuntevansa mission hyvin ja 31% tuntevansa sen erittäin hyvin. Vastaajista 25% ilmoitti tuntevansa mission jonkin verran.

Vastauksista voidaan päätellä että missio tunnetaan hyvin mutta ei ihan yhtä hyvin, kuin visio. Ikäryhmittäin missio tunnetaan hieman paremmin varttuneemman väen keskuudessa kuin nuoremman. Työskentelyvuosittain vastaukset keskittyivät hyvin tasaisesti kaikissa ryhmissä.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan yrityksen arvojen tuntemusta.



**Kuvio 28.** Kysymyksen nro. 28 vastaukset prosentteina (n=48)

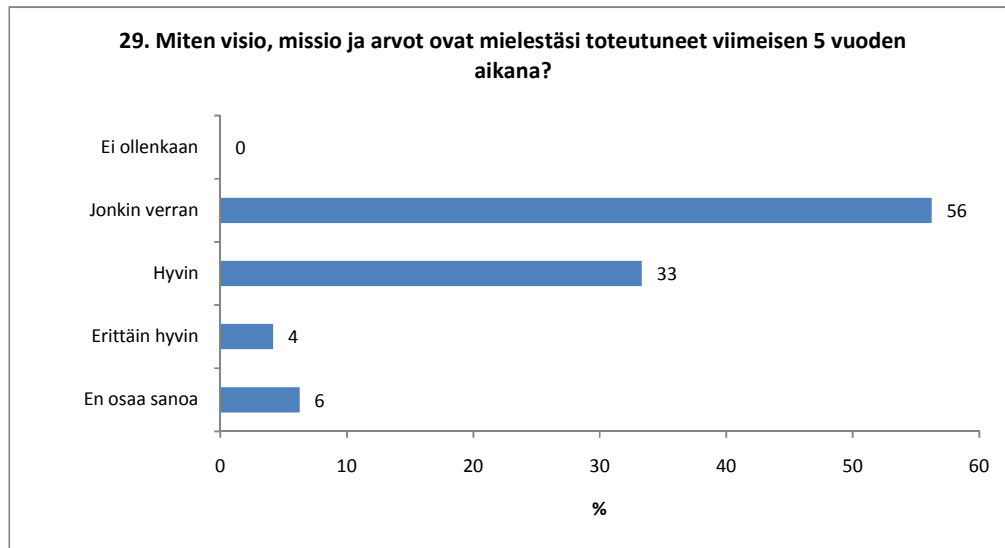
Vastaajista 50% ilmoitti tuntevansa yrityksen arvot hyvin ja 27% vastaajista kertoi tuntevansa yrityksen arvot erittäin hyvin. Loput 23% vastaajista ilmoitti tuntevansa arvot jonkin verran.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki ilmoittivat tuntevansa yrityksen arvot hyvin. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 43% ilmoitti tuntevansa jonkin verran ja 36% ilmoitti tuntevansa arvot erittäin hyvin. Vastaajista 21% ilmoitti tuntevansa yrityksen arvot hyvin. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 53% ilmoitti tuntevansa arvot hyvin ja 26% kertoi tuntevansa ne jonkin verran. Loput 21% ilmoitti että tuntee arvot erittäin hyvin. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 75% ilmoitti tuntevansa yrityksen arvot hyvin ja 25% kertoi, että tuntee arvot erittäin hyvin. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoittivat tuntevansa arvot erittäin hyvin ja puolet tuntevansa hyvin.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 67% ilmoitti tuntevansa arvot hyvin ja 17% ilmoitti tuntevansa ne erittäin hyvin. Vastaajista 17% kertoi tuntevansa arvot jonkin verran. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 50% ilmoitti tuntevansa arvot hyvin ja 33% vastaajista ilmoitti tuntevansa ne jonkin verran. Vastaajista 17% ilmoitti tuntevansa arvot erittäin hyvin. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 44% kertoi tuntevansa arvot erittäin hyvin ja 33% kertoi tuntevansa ne hyvin. Vastaajista 22% ilmoitti tuntevansa ne jonkin verran. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 60% ilmoitti tuntevansa arvot jonkin verran ja 40% ilmoitti tuntevansa ne hyvin. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän 56% kertoi tuntevansa arvot hyvin ja 38% tuntevansa ne erittäin hyvin. Vastaajista 6% ilmoitti tuntevansa arvot jonkin verran.

Vastauksista päätellen myös yrityksen arvot tunnetaan yleisesti hyvin. Ikäryhmittäin jälleen varttuneemmat työntekijät tunsivat arvot aavistuksen paremmin kuin nuoremmat. Työskentelyvuosittain mitään merkittävää hajontaa ei havaittu vastaajien kesken.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan vision, mission ja arvojen toteutumaa.



**Kuvio 29.** Kysymyksen nro. 29 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 56% ilmoitti vision, mission ja arvojen toteutuneen viimeisen viiden vuoden aikana jonkin verran. Vastaajista 33% kertoi niiden toteutuneen hyvin ja 4% vastaajien mielestä ne ovat toteutuneet erittäin hyvin. Vastaajista 6% ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki ilmoittivat yrityksen vision, mission ja arvojen toteutuneen hyvin. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 64% ilmoitti niiden toteutuneen jonkin verran ja 21% ilmoitti niiden toteutuneen hyvin. Vastaajista 14% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 47% kertoi vision, mission ja arvojen toteutuneen jonkin verran ja 37% kertoi niiden toteutuneen hyvin. Vastaajista 11% ilmoitti että ne olivat toteutuneet erittäin hyvin ja 5% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 67% kertoi että yrityksen visio, missio ja arvot olivat toteutuneet jonkin verran ja 33% kertoi että ne olivat toteutuneet hyvin. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti niiden toteutuneen jonkin verran ja puolet vastasi niiden toteutuneen hyvin.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 83% ilmoitti yrityksen vision, mission ja arvojen toteutuneen jonkin verran ja 17% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 83% ilmoitti yrityksen vision, mission ja arvojen toteutuneen jonkin verran ja 17% vastaajista ilmoitti niiden toteutuneen jonkin verran. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 67% kertoi niiden toteutuneen

hyvin ja 22% kertoi toteutuneen jonkin verran. Vastaajista 11% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 40% ilmoitti yrityksen vision, mission ja arvojen toteutuneen hyvin ja 40% ilmoitti niiden toteutuneen jonkin verran. Loput 20% ei osannut sanoa kantansa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 50% kertoi niiden toteutuneen jonkin verran ja 38% ilmoitti niiden toteutuneen hyvin. Vastaajista 13% vastasi yrityksen vision, mission ja arvojen toteutuneen erittäin hyvin.

Vastausten perusteella visio, missio ja arvot ovat toteutuneet viimeisen viiden vuoden aikana jonkin verran. Ikäryhmittäin vertailtuna eroja ei juurikaan ollut. Työskentelyvuosittain tarkasteltuna vähimmän aikaa yrityksessä työskennelleet eivät olleet havainneet niiden toteutuneen läheskään yhtä paljon kuin pidempään yrityksessä työskennelleet.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin yrityksen strategisten päämäärien ajantasaisuutta.



**Kuvio 30.** Kysymyksen nro. 30 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 44% ilmoitti yrityksen strategisten päämäärien olevan ajan tasalla hyvin. Vastaajista 33% ilmoitti, että ne ovat ajan tasalla jonkin verran ja 17% vastaajista ilmoitti niiden olevan erittäin hyvin ajan tasalla. Vastaajista 2% ilmoitti, että yrityksen strategiset päämäärät eivät ole ajan tasalla ollenkaan. Loput 4% ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki ilmoittivat yrityksen strategisten päämäärien olevan erittäin hyvin ajan tasalla. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 43% ilmoitti niiden olevan ajan tasalla jonkin verran ja 29% ilmoitti niiden olevan hyvin ajan tasalla. Vastaajista 14% ilmoitti yrityksen strategisten päämäärien olevan erittäin hyvin ajan tasalla. Loput 14% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 58% kertoi strategisten päämäärien olevan hyvin ajan tasalla ja 21% kertoi niiden olevan erittäin hyvin ajan tasalla. Vastaajista 21% ilmoitti, että ne olivat ajan tasalla jonkin verran. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 50% kertoi, että yrityksen strategiset päämäärät ovat hyvin ajan tasalla ja 42% kertoi, että ne ovat jonkin verran ajan tasalla. Ei ollenkaan ajan tasalla ilmoitti vastaajista 8%. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti strategisten päämäärien olevan jonkin verran ajan tasalla ja puolet vastaajista ilmoitti niiden olevan erittäin hyvin ajan tasalla.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 83% ilmoitti yrityksen strategisten päämäärien olevan hyvin ajan tasalla ja ei ollenkaan ajan tasalla ilmoitti 17% vastaajista. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 58% ilmoitti yrityksen strategisten päämäärien olevan hyvin ajan tasalla ja 33% vastaajista ilmoitti niiden olevan jonkin verran ajan tasalla. Vastaajista 8% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 33% kertoi niiden olevan erittäin hyvin ajan tasalla ja 33% kertoi niiden olevan hyvin. Vastaajista 33% ilmoitti päämäärien olevan jonkin verran ajan tasalla. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 60% ilmoitti yrityksen strategisten päämäärien olevan jonkin verran ajan tasalla ja 20% ilmoitti niiden olevan hyvin ajan tasalla. Loput 20% ei osannut sanoa kantansa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 38% kertoi niiden olevan jonkin verran ajan tasalla ja 31% ilmoitti niiden olevan hyvin ajan tasalla. Vastaajista 31% vastasi yrityksen strategisten päämäärien olevan ajan tasalla erittäin hyvin.

Vastauksista päätellen yrityksen strategiset päämäärät ovat hyvin ajan tasalla. Ikäryhmittäin vertailtuna yrityksen strategiset päämäärät 30-59 vuotiaiden vastaajien mielestä ovat osittain vanhentuneet. Työskentelyvuosittain tarkasteltuna tyytymättömyys strategisten päämäärien ajan tasaisuuteen kasvaa hiukan palvelusvuosien myötä.



Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan voidaanko strategialla saavuttaa visio?



**Kuvio 31.** Kysymyksen nro. 31 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 56% ilmoitti että tämän hetkiselällä strategialla voidaan saavuttaa visio hyvin. Välttävästi vastanneita oli 23% kaikista vastaajista ja 10 % ilmoitti, että strategialla voidaan saavuttaa visio erittäin hyvin. Ei ollenkaan saavuteta ilmoitti 2% vastaajista ja 8% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki ilmoittivat yrityksen strategialla voidaan saavuttaa visio hyvin. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 43% ilmoitti, että sillä voidaan saavuttaa visio hyvin ja 21% ilmoitti, että strategialla voidaan saavuttaa visio välttävästi. Vastaajista 14% ilmoitti, että sillä voidaan saavuttaa visio erittäin hyvin. Loput 21% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 74% vastasi, että strategialla voidaan saavuttaa visio hyvin ja 11% kertoi, että visio saavutetaan erittäin hyvin. Vastaajista 11% ilmoitti, että strategialla saavutetaan visio välttävästi ja 5% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 50% kertoi, että sillä voidaan saavuttaa visio hyvin ja 42% kertoi, että strategialla saavutetaan visio välttävästi. Ei ollenkaan saavuteta ilmoitti vastaajista 8%. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti strategialla saavutettavan visio erittäin hyvin ja puolet vastaajista ilmoitti, että strategialla saavutetaan visio välttävästi.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä olleista 83% ilmoitti yrityksen strategian olevan sellainen, jolla saavutetaan visio hyvin ja ei ollenkaan saavuteta ilmoitti 17% vastaajista. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 58% ilmoitti, että

yrityksen strategialla voidaan saavuttaa visio hyvin ja 33% vastaajista ilmoitti, että visio saavutetaan välttävästi. Vastaajista 8% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 56% kertoi, että strategialla voidaan saavuttaa visio hyvin ja 22% kertoi vision saavutettavan erittäin hyvin. Vastaajista 11% ilmoitti, että strategialla saavutetaan visio välttävästi ja loput 11% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 40% ilmoitti vision saavutettavan hyvin ja 40% ilmoitti vision saavutettavan välttävästi. Loput 20% ei osannut sanoa kantansa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 50% kertoi vision saavutettavan hyvin ja 25% ilmoitti sen saavutettavan välttävästi. Vastaajista 19% vastasi yrityksen strategian olevan sellainen jolla saavutetaan visio erittäin hyvin. Loput 6% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Vastauksista päätellen yrityksen strategian uskotaan olevan sellainen, jolla voidaan saavuttaa tämän hetkinen visio hyvin. Ikäryhmittäin vastaukset jakoutuivat tasaisesti. Työskentelyvuosittain tarkasteltuna vision saavuttamiseen uskoivat aavistuksen kriittisemmin pidemmän aikaa talossa olleet.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan onko strategiasta apua laadukkaaseen projektityöskentelyyn.



**Kuvio 32.** Kysymyksen nro. 32 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 40% ilmoitti, että yrityksen strategioista on apua projektin laadukkaaseen läpiviemiseen jonkin verran. Vastaajista 40% kertoi niistä olevan apua vähän ja 6%

vastaajista ilmoitti niistä olevan apua paljon. Vastaajista 8% ilmoitti, että strategioista ei ole apua ollenkaan projekteissa ja loput 6% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kukaan ei osannut sanoa oliko strategioista apua projektin laadukkaassa läpiviennissä. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 57% ilmoitti, että niistä on apua projektityöskentelyssä jonkin verran ja 36% ilmoitti, että strategioista on apua vähän. Vastaajista 7% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 47% vastasi, että strategioista on apua projektin laadukkaassa läpiviennissä vähän ja 26% kertoi, että strategioista on apua jonkin verran. Vastaajista 11% ilmoitti, että strategioista on apua projektin laadukkaassa läpiviennissä paljon ja 11% vastaajista ilmoitti, että niistä ei ole apua ollenkaan. Vastaajista 5% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 50% kertoi, että strategioista on apua projekteissa jonkin verran ja 42% vastaajista kertoi, että strategioista on apua projekteissa vähän. Vastaajista 8% kertoi, että strategioista ei ole ollenkaan apua projekteissa. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti, että strategioista on apua projekteissa paljon ja puolet vastaajista ilmoitti, että strategioista ei ole apua ollenkaan projekteissa.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä työskennelleistä 50% ilmoitti, että yrityksen strategioista on ollut apua projektin laadukkaassa läpiviennissä jonkin verran ja 33% vastaajista ilmoitti, että strategioista on ollut apua projekteissa vähän ja 17% vastaajista ilmoitti, että strategioista ei ole ollut apua ollenkaan. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 58% ilmoitti, että yrityksen strategioista on ollut apua vähän projektityöskentelyssä vähän ja 25% vastaajista ilmoitti, että niistä on ollut apua jonkin verran. Vastaajista 17% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 44% kertoi, että strategioista on ollut apua projektityöskentelyssä jonkin verran ja 33% kertoi, että niistä on ollut apua vähän. Vastaajista 11% ilmoitti, että strategioista on ollut apua projekteissa paljon ja 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 40% ilmoitti, että strategioista on ollut apua jonkin verran ja 40% ilmoitti, että niistä on ollut apua vähän. Vastaajista 20% ilmoitti, että strategioista ei ole ollut apua ollenkaan. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 44% kertoi, että strategioista on ollut apua projekteissa jonkin verran ja 31% ilmoitti, että niistä on ollut apua vähän. Vastaajista 13% vastasi, että yrityksen strategioista on ollut apua projekteissa paljon ja 13% vastaajista kertoi, että niistä ei ole ollut apua yhtään.

Vastauksista päätellen suurin osa oli sitä mieltä, että Yrityksen strategioista on ollut apua vähän tai jonkin verran. Ikäryhmittäin vertailtuna varttuneemmat työntekijät kokevat, että strategioista ei ole juurikaan apua projektityöskentelyssä. Työskentelyvuosittain vertailtuna vastaukset jakaantuivat tasaisesti kaikissa ryhmissä.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan strategian toimivuutta projektityöskentelyssä.



**Kuvio 33.** Kysymyksen nro. 33 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 52% ilmoitti, että yrityksen strategiat on toteutettavissa jokapäiväisessä projektityöskentelyssä jonkin verran. Vastaajista 38% kertoi niiden olevan toteutettavissa vähän ja 8% vastaajista ilmoitti niiden olevan toteutettavissa paljon. Loput 2% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

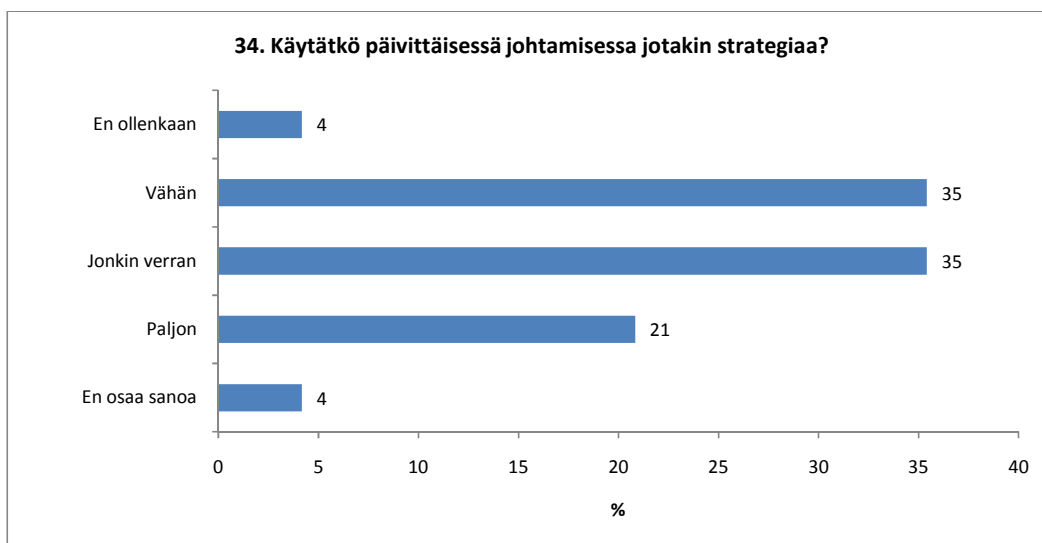
Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki ilmoittivat, että yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa paljon projektityöskentelyssä. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 50% ilmoitti, että sitä voidaan toteuttaa projektityöskentelyssä jonkin verran ja 43% ilmoitti, että strategiaa voidaan toteuttaa vähän. Vastaajista 7% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 63% vastasi, että strategiaa voidaan toteuttaa projektityöskentelyssä jonkin verran ja 43% kertoi, että strategiaa voidaan toteuttaa vähän. Vastaajista 5% ilmoitti, että strategiaa voidaan toteuttaa paljon projektityöskentelyssä. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 50% kertoi, että strategiaa voidaan toteuttaa projekteissa jonkin verran ja 42% vastaajista kertoi, että strategiaa voidaan toteuttaa projekteissa vähän. Vastaajista 8% kertoi, että strategiaa voidaan toteuttaa

paljon projekteissa. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti, että strategiaa voidaan toteuttaa projekteissa paljon ja puolet vastaajista ilmoitti, että strategiaa voidaan toteuttaa vähän projekteissa.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä työskennelleistä 83% ilmoitti yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa jonkin verran ja 17% vastaajista ilmoitti, että strategiaa voidaan toteuttaa projekteissa vähän. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 58% ilmoitti, että yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa projekteissa vähän ja 33% vastaajista ilmoitti, että sitä voidaan toteuttaa jonkin verran. Vastaajista 8% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 67% kertoi, että strategiaa voidaan toteuttaa projekteissa jonkin verran ja 22% kertoi sitä voidaan toteuttaa vähän. Vastaajista 11% ilmoitti, että strategiaa voidaan käyttää projekteissa paljon. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 80% ilmoitti, että strategiaa voidaan toteuttaa jonkin verran ja 20% ilmoitti sitä voidaan toteuttaa vähän. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 44% kertoi, että strategiaa voidaan toteuttaa projekteissa vähän ja 38% ilmoitti, että sitä voidaan toteuttaa jonkin verran. Vastaajista 19% vastasi että yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa projekteissa paljon.

Vastauksista päätellen suurin osa oli sitä mieltä, että Yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa jokapäiväisessä projektityöskentelyssä jonkin verran tai vähän. Ikäryhmittäin vertailtuna kriittisimpiä olivat 30-39 vuotiaiden joukko. Työskentelyvuosittain vertailtuna vastaukset jakaantuivat tasaisesti kaikissa ryhmissä.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan strategian toimivuutta jokapäiväisessä johtamisessa.



**Kuvio 34.** Kysymyksen nro. 34 vastaukset prosentteina (n=48)

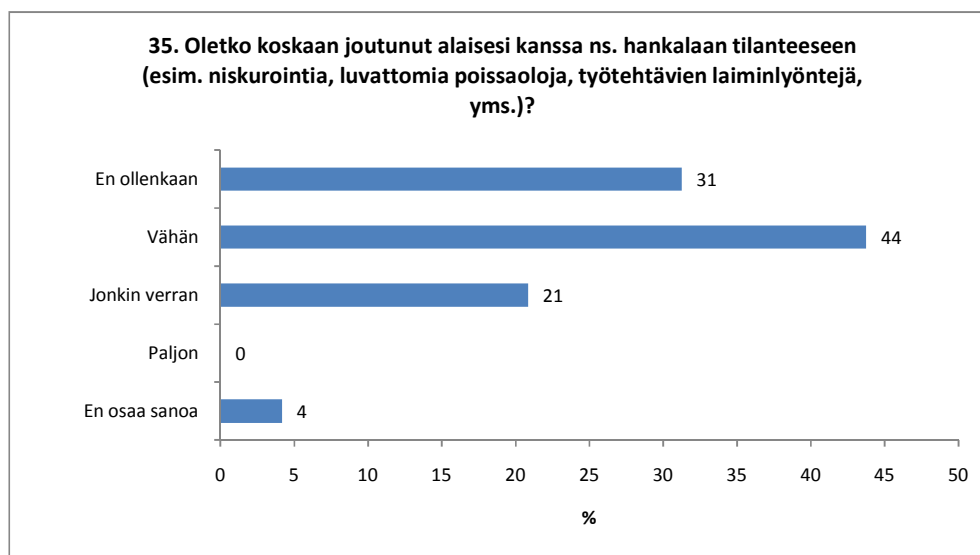
Vastaajista 35% ilmoitti käyttävänsä päivittäisessä johtamisessa jotakin strategiaa jonkin verran. Vastaajista 35% kertoi käyttävänsä päivittäisessä johtamisessa jotakin strategiaa vähän ja 21% vastaajista ilmoitti käyttävänsä paljon. Vastaajista 4% kertoi että ei käytä mitään strategiaa jokapäiväisessä johtamisessa ja loput 4% vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kukaan ei osannut sanoa käyttävänsä jokapäiväisessä johtamisessa jotakin strategiaa. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 36% ilmoitti käyttävänsä jokapäiväisessä johtamisessa jotakin strategiaa paljon ja 36% ilmoitti käyttävänsä jotakin strategiaa vähän. Vastaajista 14% kertoi käyttävänsä johtamisessa strategiaa jonkin verran ja 7% vastaajista ilmoitti, että ei käytä ollenkaan. Vastaajista 7% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 47% vastasi, että käyttää jokapäiväisessä johtamisessa jotakin strategiaa jonkin verran ja 37% kertoi käyttävänsä vähän jotakin strategiaa. Vastaajista 16% ilmoitti käyttävänsä paljon strategiaa päivittäisessä johtamisessa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 50% kertoi käyttävänsä jokapäiväisessä johtamisessa jotakin strategiaa jonkin verran ja 33% vastaajista kertoi käyttävänsä vähän. Vastaajista 8% kertoi käyttävänsä strategiaa paljon johtamisessa ja 8% vastaajista ilmoitti, että ei käytä mitään strategiaa. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti käyttävänsä strategiaa johtamisessa paljon ja puolet vastaajista ilmoitti käyttävänsä vähän.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä työskennelleistä 50% ilmoitti käyttävänsä johtamisessa strategiaa jonkin verran ja 50% vastaajista ilmoitti, että käyttää strategiaa vähän. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 58% ilmoitti käyttävänsä strategiaa vähän päivittäisessä johtamisessa ja 17% vastaajista ilmoitti, että käyttää jonkin verran. Vastaajista 17% ilmoitti käyttävänsä strategiaa johtamisessa paljon ja 8% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 44% kertoi käyttävänsä strategiaa johtamisessa jonkin verran ja 33% kertoi käyttävänsä paljon. Vastaajista 11% ilmoitti käyttävänsä vähän strategiaa päivittäisessä johtamisessa ja 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 40% ilmoitti käyttävänsä strategiaa johtamisessa jonkin verran ja 40% ilmoitti käyttävänsä vähän. Vastaajista 20% ilmoitti, että ei käytä ollenkaan strategiaa päivittäisessä johtamisessa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 38% kertoi käyttävänsä strategiaa johtamisessa jonkin verran ja 31% ilmoitti käyttävänsä paljon. Vastaajista 25% vastasi käyttävänsä strategiaa päivittäisessä johtamisessa vähän ja 6% vastaajista ilmoitti, että ei käytä strategiaa ollenkaan.

Vastauksista päätellen päivittäisessä johtamisessa käytetään strategiaa vähän tai jonkin verran. Ikäryhmittäin vertailtuna eniten strategiaa käytetään päivittäisessä johtamisessa 30-39 vuotiaiden keskuudessa, kun taas työskentelyvuosien valossa tarkasteltuna 12 vuotta tai enemmän talossa olleet käyttävät strategiaa eniten hyväksi päivittäisessä johtamisessa.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan esimiesten ongelmatilanteita alaisten kanssa.



**Kuvio 35.** Kysymyksen nro. 35 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 44% ilmoitti joutuneensa alaisensa kanssa jossain vaiheessa hankalaan tilanteeseen vähän. Vastaajista 31% kertoi ettei ole joutunut alaisensa kanssa hankalaan tilanteeseen ollenkaan ja 21% vastaajista ilmoitti joutuneensa jonkin verran. Loput 4% ei osannut sanoa mielipidettään.

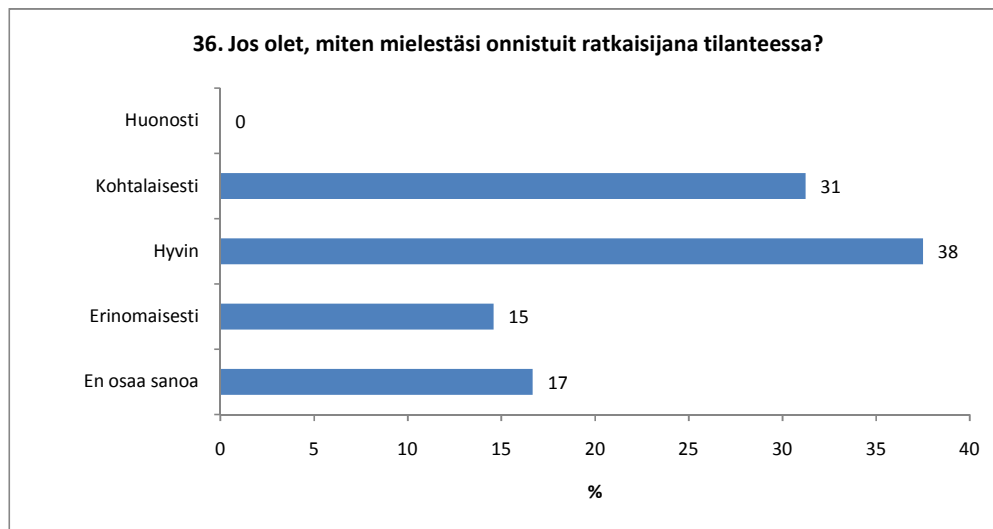
Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki kertoivat, että eivät olleet joutuneet hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 54% ilmoitti, että on joutunut hankalaan tilanteeseen vähän ja 14% vastaajista ilmoitti, että ei ole ollenkaan joutunut hankalaan tilanteeseen alaisen kanssa. Vastaajista 14% kertoi, että oli joutunut hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa jonkin verran ja 14% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 42% vastasi, että ei ollut joutunut hankalaan tilanteeseen ollenkaan alaisen kanssa ja 37% vastaajista ilmoitti joutuneensa vähän. Vastaajista 21% ilmoitti joutuneensa hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa jonkin verran. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 42% kertoi joutuneensa hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa vähän ja 33% ilmoitti, että ei ole joutunut ollenkaan. Vastaajista 25% kertoi, että on joutunut hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa jonkin verran. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti oli joutunut hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa vähän ja puolet vastaajista ilmoitti, että ei ole joutunut ollenkaan.



Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä työskennelleistä 67% ilmoitti joutuneensa hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa vähän ja 33% ilmoitti, että ei ollut joutunut ollenkaan hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 42% ilmoitti, että ei ollut joutunut ollenkaan hankalaan tilanteeseen ja 33% kertoi, että on joutunut hankalaan tilanteeseen vähän. Vastaajista 25% kertoi joutuneensa hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa jonkin verran. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 44% kertoi joutuneensa hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa jonkin verran ja 33% ilmoitti, että oli joutunut hankalaan tilanteeseen vähän. Vastaajista 11% ilmoitti, että ei ollut joutunut ollenkaan hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa ja 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 60% ilmoitti joutuneensa hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa vähän ja 20% ilmoitti joutuneensa jonkin verran. Vastaajista 20% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 44% kertoi, että ei ole joutunut hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa ja 44% vastaajista ilmoitti joutuneensa jonkin verran. Vastaajista 13% ilmoitti joutuneensa hankalaan tilanteeseen alaisensa kanssa jonkin verran.

Vastauksista päätellen Yritys Oy:ssa ongelmatilanteisiin joudutaan alaisen kanssa vähän. Ikäryhmittäin vertailtuna nuoremmat joutuvat kohtaamaan ongelmatilanteita enemmän kuin varttuneemmat kollegat. Työskentelyvuosittain tarkasteltuna kauden yrityksessä olleet ovat joutuneet hankaliin tilanteisiin alaisensa kanssa aavistuksen enemmän.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan miten esimies omasta mielestään onnistui ongelman ratkaisijana.



**Kuvio 36.** Kysymyksen nro. 36 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 38% ilmoitti suoriutuneensa tilanteesta hyvin ja 31% vastaajista ilmoitti suoriutuneensa tilanteesta kohtalaisesti. Vastaajista 15% kertoi onnistuneensa tilanteessa erinomaisesti ja loput 17% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

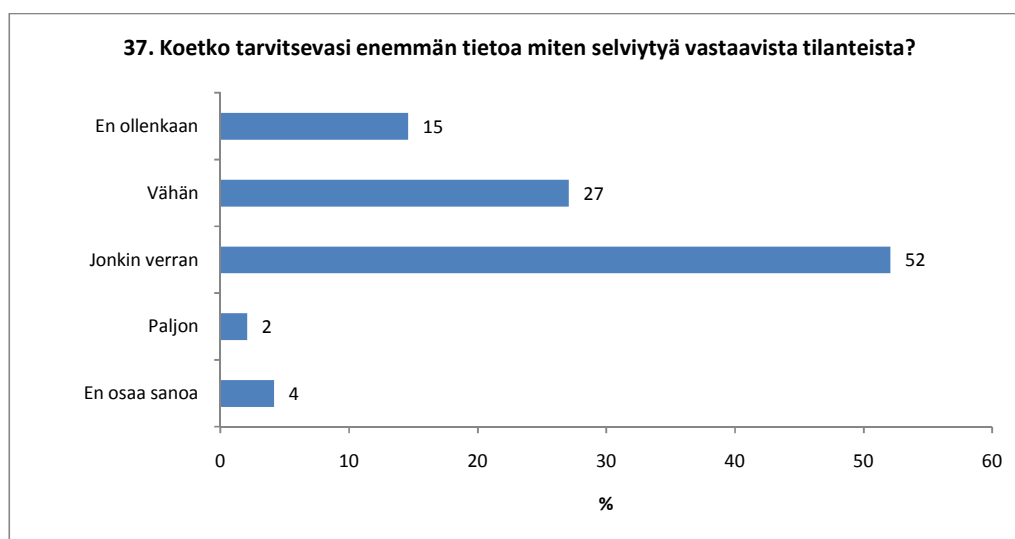
Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki kertoivat, että olivat suoriutuneet tilanteesta hyvin. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 36% ilmoitti että onnistui tilanteessa hyvin ja 21% kertoi että onnistui mielestään kohtalaisesti. Vastaajista 14% kertoi, että oli suoriutunut tilanteesta hyvin ja 29% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 47% vastasi suoriutuneensa hankalasta tilanteesta hyvin ja 26% ilmoitti onnistuneensa kohtalaisesti. Vastaajista 16% ilmoitti onnistuneensa hankalassa tilanteesta erinomaisesti ja 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 58% kertoi onnistuneensa tilanteessa kohtalaisesti ja 17% vastaajista ilmoitti onnistuneensa tilanteessa hyvin. Vastaajista 8% ilmoitti onnistuneensa tilanteessa erinomaisesti ja 17% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti suoriutuneensa tilanteesta hyvin ja puolet vastaajista ilmoitti suoriutuneensa tilanteesta erinomaisesti.

Työskentelyvuosittain vertailtuna 0-2 vuotta yrityksessä työskennelleistä 50% ilmoitti suoriutuneensa tilanteesta kohtalaisesti ja 17% vastaajista ilmoitti suoriutuneensa siitä

hyvin. Vastaajista 33% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 3-5 vuotta työskennelleistä 42% ilmoitti suoriutuneensa tilanteesta hyvin ja 33% vastasi suoriutuneen tilanteesta kohtalaisesti. Vastaajista 8% kertoi suoriutuneen tilanteesta erinomaisesti. Loput 17% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 6-8 vuotta työskennelleistä 56% kertoi suoriutuneen tilanteesta hyvin ja 22% ilmoitti suoriutuneensa siitä erinomaisesti. Vastaajista 11% kertoi onnistuneensa tilanteessa kohtalaisesti ja 11% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 9-11 vuotta työskennelleistä 60% ilmoitti onnistuneensa tilanteessa kohtalaisesti ja 20% vastaajista kertoi onnistuneensa erinomaisesti. Vastaajista 20% ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 12 vuotta tai enemmän työskennelleistä 44% kertoi suoriutuneensa tilanteessa hyvin ja 25% ilmoitti onnistuneen siinä kohtalaisesti. Vastaajista 19% ilmoitti onnistuneensa tilanteessa erinomaisesti ja loput 13% ei osannut sanoa kantaansa.

Vastauksista päätellen esimiehet suoriutuivat hankalasta tilanteesta mielestään hyvin tai kohtalaisesti. Ikäryhmittäin vertailtuna varttuneemmilla esimiehillä luottamus omaan onnistumiseen oli heikompaa kuin nuoremmilla esimiehillä. Työskentelyvuosittain vertailtuna vähiten yrityksessä olleista luotti omiin ratkaisutaitoihin hieman enemmän kuin kauemmin aikaa olleet.

Seuraavassa kysymyksessä kartoitetaan esimiesten tarvetta saada enemmän tietoa ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.



**Kuvio 37.** Kysymyksen nro. 37 vastaukset prosentteina (n=48)

Vastaajista 52% ilmoitti tarvitsevansa jonkin verran enemmän tietoa ongelmatilanteiden ratkaisemisesta ja 27% vastaajista kertoi tarvitsevansa tietoa vähän. Vastaajista 15% ilmoitti, että ei tarvitse ongelmatilanteiden ratkaisemiseen lisätietoa ja 2% vastaajista ilmoitti tarvitsevansa paljon enemmän tietoa. Loput 4% ei osannut sanoa kantaansa.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna 20-29 vuotiaista kaikki kertoivat, että tarvitsevat lisätietoa selvitä vastaajista tilanteista jonkin verran. Ryhmässä 30-39 vuotiaista 71% ilmoitti, että tarvitsisi enemmän tietoa selvitä vastaavista tilanteista jonkin verran ja 21% ilmoitti tarvitsevansa tietoa vähän. Loput 7% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 40-49 vuotiaista 42% vastasi tarvitsevansa lisätietoa jonkin verran ja 37% vastaajista ilmoitti tarvitsevansa lisätietoa selviytyäkseen vastaavista tilanteista vähän. Vastaajista 16% ilmoitti, että ei tarvitse tietoa ollenkaan ja 5% vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ryhmässä 50-59 vuotiaista 50% kertoi tarvitsevansa lisätietoa jonkin verran ja 25% ilmoitti, että ei tarvitse lisätietoa ollenkaan. Vastaajista 17% ilmoitti tarvitsevansa lisätietoa vähän ja 8% vastaajista kertoi tarvitsevansa lisätietoa paljon. Ryhmässä 60 vuotta tai enemmän puolet vastaajista ilmoitti, että ei tarvitse lisätietoa ollenkaan ja puolet vastaajista ilmoitti tarvitsevansa lisätietoa selviytyäkseen vastaavista tilanteista vähän.

Vastauksista päätellen ongelmatilanteiden ratkaisemiseen tarvitaan lisätietoa jonkin verran lisää. Ikäryhmittäin tarkasteltuna nuorempi henkilöstö tarvitsisi enemmän tietoa selviytyäkseen ongelmatilanteista kuin varttuneempi henkilöstö. Työskentelyvuosittain tarkasteltuna myös vähiten aikaa yrityksessä olleet tarvitsisivat enemmän tietoa ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.

Seuraavassa kysymyksessä haastateltavat saivat vapaasti kirjoittaa vastauksen ilman valmiiksi annettuja vaihtoehtoja.

Haastateltavilta kysyttiin seuraavaa: **kysymys nro. 38 Mitä mieltä olet yrityksen johtamistavoista ja strategioista?**

Vastauksista kävi ilmi, että johtamistapoihin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Osa vastaajista mielsi johtoryhmän liian etäiseksi mutta toimivaksi. Yrityksen avointa ilmapiiriä keuhuttiin innovoivaksi ja rennoksi, mutta kolikolla on myös toinen puoli. Se

voi antaa liian vapaat kädet työntekijöille, jolloin väärinkäytöksen mahdollisuus kasvaa. Osa vastaajista koki myös johtamisorganisaation liian sekavaksi.

Vastaajien mielestä strategia on liikaa sidonnainen emoyhtiön tahtotilaan. Se muuttuu liian usein ja työllistää aivan liikaa suomen johtoa. Myös strategian jalkauttaminen kärsii liian nopeista uudistuksista ja muutoksista. Vanhaa strategiaa ei keritä kunnolla jalkauttamaan, kun jo uutta pitäisi ruveta sisäistämään.

## 9. POHDINTA

### 9.1 TUTKIMUSMENETELMIEN ARVIOINTI

Tutkimuksen tarkoituksena oli mitata johto ja esimiesasemassa olevien henkilöiden johtamis- ja yhteistyötottumuksia eri tekniikka-alojen ja yksiköiden välillä sekä kartoittaa ongelmatilanteiden yleisyyttä kvantitatiivisen mittarin avulla. Mittarina toiminut kyselylomake koostui strukturoiduista monivalintakysymyksistä sekä neljästä vapaamuotoisesta kysymyksestä, johon haastateltava sai vapaasti kirjoittaa vastauksen. Metsämuurosen mukaan teoria muutetaan mitattavaan muotoon, jolloin käsitteille ja ilmiöille on annettava mitattavissa oleva määritelmä. Käsitteet muokataan mittareiksi, jolloin mittaaminen onnistuu. Vaikka mittaaminen onnistuisi, se ei kuitenkaan välttämättä tavoita tutkittavan ilmiön oikeaa luonnetta. Yleisesti kvantitatiivisella mittarilla saadaan kuitenkin selville totuus asiasta, tai ainakin osa sitä. (Metsämuuronen 2003, 77-80.)

Tutkimuksen mittarin kehittäminen alkoi teorian hakemisella. Tämän jälkeen tapahtui alustava kyselyosioiden kirjoittaminen sekä mittarin rakentaminen. Valmis mittari testattiin kolmella henkilöllä ennen sen varsinaista käyttöä. Tämän jälkeen tapahtui vielä osioiden muokkaaminen sekä vastausvaihtoehtojen tarkistaminen. Tutkimuksen luotettavuus on yleensä suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetilla eli tulosten tarkkuudella ja sekä validiteetilla eli kykyä mitata sitä mitä oli tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2003, 86–87.)

### 9.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja ne eivät saa olla sattumanvaraisia. Sillä tarkoitetaan myös tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen, jolloin kyse on siis tutkimuksen toistettavuudesta. Tutkimus on luotettava kun saadaan sama tulos riippumatta siitä kuka tutkii. Reliabiliteettia arvioidaan jo tutkimusprosessin aikana ja tuloksia ei yleistetä aihealueen ulkopuolelle. Reliabiliteettiin kuuluu myös tutkijan tarkkuus ja kriittisyys sekä tutkimustulosten oikeanlainen tulkinta löytämällä oikeanlaiset analysointimenetelmät. Myös tutkimukseen vastaamatta jättäneet ovat

tärkeä arvioinnin kohde. (Heikkilä 2005, 30; Vilka 2007, 149-150.) Perusjoukosta valikoitunut otoskoko jäi toivottua pienemmäksi, jolloin tutkimuksen kato eli vastaamatta jättäneiden joukko oli suhteellisen suuri ja vastausprosentti oli vain 47,5 %. Vastaamattomuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa kiireinen työajankohta. Kyselylomakkeen pituus ja arkaluontoinen aihealue saattoivat myös osaltaan vaikuttaa vastaamattomuuteen.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Näin tutkija on onnistunut määrittelemään käsitteet ja onnistunut siirtämään teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden kyselylomakkeeseen. Tutkimuksen validius on hyvä kun tutkija ei ole joutunut harhaan käsitteiden tasolla. Myöskään tuloksissa ei ilmene virheitä ja mittaukset ovat esitetty systemaattisesti oikein. Tämä kaikki toteutuu hyvällä etukäteissuunnittelulla ja tiedonkeruulla. Myös tutkimuskysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2005, 29; Vilka 2007, 150.) Tutkimuksen mittari eli kyselylomake laadittiin teorian pohjalta. Mittari jakautui kolmeen kysymysosoon, joista kaksi jälkimmäistä osiota käsitteli aihetta teorian ja käsitteiden pohjalta. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin vastaajien taustatietoja kuten ikää, työskentelyvuosia ja työskentely-yksikköä. Kysymysosoit käsitelivät tutkimuksen kannalta oleellisia asioita kuten yhteistyötä, johtamista sekä strategiaa. Tutkimuskysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että niihin oli mahdollisimman yksinkertaista vastata.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi haastateltavan vastaaminen kyselyyn anonymisti. Vastaajia ei missään tutkimusprosessin vaiheessa pystytty tunnistamaan. Taustamuuttujista jätettiin tarkoituksella pois vastaajan yksikkö, koska useista yksiköistä saatiin vain kaksi vastausta joiden mukaan vastaaja olisi voitu tunnistaa. Vastaukset palautuivat suoraan tietokantaan, joten sähköisiä kyselylomakkeita ei yksilöity ollenkaan.

Reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Kun otoskoko edustaa perusjoukkoa, voidaan puhua hyvästä kokonaisluotettavuudesta. (Vilka 2007, 152.) Tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuus koostuu kaikista aiemmin kuvatuista alueista ja siitä, että tutkimuksella on tutkittu sitä mitä pitikin. Myös tutkimukseen valittu perusjoukko on kooltaan suhteellisen hyvä ja valittu tietyn perustelluin kriteerein. Kyselylomakkeessa vastaaja pakotettiin vastaamaan kaikkiin kysymyksiin eikä esimerkiksi liian arkaluonteista kysymystä pystynyt hyppäämään yli.

### 9.3 TUTKIMUSTULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että vastaajien ikäjakauma on suhteellisen nuorta. Eniten vastauksia saatiin ikäryhmistä 30-39 vuotiaat ja 40-49 vuotiaat. Kenties yrityksessä vallitsevan hyvän yhteishengen voidaan arvailla johtuvan juuri tästä syystä. Nuorekas yritysjohto on avoimempi uudistuksille ja muutoksille tämän päivän muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa tarvitaan nopeaa reagoitua ulkoisten paineiden ristiaallokossa. Myös työskentelyvuodet vastaajien kesken kertovat sitä, että yrityksessä viihdytään ja yrityksen hyvä maine on kiirinyt kansan tietoisuuteen. Vastaajista kolmasosa ilmoitti työskennelleensä yrityksessä 12 vuotta tai enemmän. Myös juuri taloon tulleita tai muutaman vuoden työskennelleitä oli vastaajista yli kolmannes.

Vastausprosentti jäi yllättävän alhaiseksi. Kysely lähetettiin 101 haastateltavalle ja vastauksia saatiin 48 haastateltavalta. Vastausprosentiksi tuli tällöin 47,5%. Tähän voi olla osa syynä sekä haastattelun pituus että samaan ajankohtaan osuneet muut Internet haastattelut. Yksiköittäin vastauksia saatiin kaikkiaan 29 eri yksiköstä.

Yhteistyön tekeminen Yritys Oy:ssa koettiin yleisesti tarpeelliseksi ja yrityksen tulevaisuuden kannalta jopa välttämättömäksi. Haastateltavat olivat tehneet paljon yhteistyötä eri yksiköiden kanssa ja sen koettiin olevan enenevässä määrin tarpeellista myös tulevaisuudessa. Vastauksista kävi ilmi, että toisen yksikön ammattitaitoon ja kykyyn selviytyä yhteistyöprojektista luotetaan hyvin. Yhteistyöprojektien aikataulu piti enemmistön mielestä hyvin. Resurssien jakamiseen ja projektien aikatauluttamiseen tulisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota. Yritysin toiminta perustuu suurimmaksi osaksi projektityöskentelyyn, jossa usean eri osatekijän panos on ratkaiseva. Tiedonkulku yhteistyöprojektissa toimi vastaajien mielestä hyvän ja välttävän välimaastossa. Tiedon kulkuun on panostettava enemmän projekteissa. Useat hyvät projektit kompastuvat juuri tiedon kulun puutteeseen. Siksi projektin aloituspalaverissa olisikin hyvä nimetä esimerkiksi tiedotusvastaava, joka hoitaisi projektissa tiedottamisen kaikille projektiin osallistuville ja keräisi projektihenkilöstölistan.

Yhteistyöltä toisen yksikön kanssa odotettiin paljon ja se myös vastaajien mukaan täytti odotukset hyvin. Projektien lopputulokseen oltiin tyytyväisiä ja halu tehdä lisää yhteistyötä toisen yksikön kanssa oli suuri. Eri maiden toimistojen kanssa yhteistyön tekemistä hieman vierastettiin ja halua ulkomaan toimiston kanssa tehtävään projektiin



ei kovin paljoa ollut. Toisen yksikön toimintatavat koettiin poikkeavan hieman oman yksikön toimintatavoista. Tämä voi johtua siitä, että yhteisiä toimintatapoja ei ole vielä laadittu yrityksen sisällä. Yhteistyön tekeminen toisen yksikön kanssa laajemmassa mittakaavassa on vielä uusi asia, joka vaatii kehittämistä ja yhteisten pelisääntöjen laatimista.

Yhteistyöprojektien aloituspalavereja vastausten perusteella pidettiin kiitettävästi kun taas päätöspalavereja ei juuri ollenkaan. Päätöspalaverien tärkeys on juuri siinä että opitaan virheistä eikä toisteta samoja virheitä enää uudestaan. Mielestäni juuri näistä kokemuksista yhteistyöprojektit voivat kehittyä yrityksen menestyksen tekijöiksi ja keihäänkärki tuotteeksi. Pelkkää virheiden ja epäonnistumisien hakemista päätöspalaveri ei tietenkään saa olla, vaan siinä pitää osata myös löytää projektin hyvät puolet ja tuoda esiin sen kohokohdat sekä palkita menestyminen.

Taloudellinen taantuma yhteistyöprojektien syntyyn vaikutti vastaajien mielestä jonkin verran. Taantumassa työkuormat ovat jakautuneet epätasaisesti eri yksiköissä ja tekniikka-aloilla. Yritys on pystynyt jakamaan töitä kiitettävästi niihin yksiköihin, joissa töistä on ollut pulaa. Tämä on varmasti vauhdittanut yhteistyöprojektien syntyä hieman pakonkin edessä. Henkilöstö on joutunut muuttamaan omia työ tottumuksiaan ja opettelemaan uusia asioita työtehtävien vaihtuessa. Muutokseen mukautuminen on myös varmasti tuonut tullessaan muutosvastarintaa.

Yhtenä tärkeimpänä tekijänä projekteissa on yhteistyön tekeminen. Projektihenkilöstö koostuu useasta eri henkilöstä joiden sosiaaliset taustat ja koulutus voivat olla hyvinkin erilaiset. Onnistunut projekti vaatii saumatonta yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Tässä kohtaa jakaisin projektin kahteen eri yhteistyömalliin. Sisäisiin yhteistyöprosesseihin, joita projektihenkilöstö tekee keskenään ja ulkoisiin yhteistyöprosesseihin, joihin vaikuttavat muut yhteistyökumppanit, kuten esimerkiksi tilaaja, aliurakoitsijat, konsultit, erikoisasantuntijat ym., jotka ovat vaikuttamassa projektin lopputuotokseen. Sisäisissä yhteistyöprosesseissa ihmiskemioiden toimivuus on tärkeää. Kuten jo aikaisemmin tuli mainittua, esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset motivoivalle työympäristölle. Motivoiva työympäristö ja ilmapiiri lisäävät yhteishenkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta jossa kaikki ponnistelevat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Uutena haasteena motivoivan työympäristön luomiseen on tullut projektien pilkkominen eri toimipaikoille. Miten saadaan hyvä yhteishenki

leviämään myös toimipaikkarajojen ulkopuolelle? Yhtenä hyvänä esimerkkinä on otettu käyttöön projektin sisäiset aloituspalaverit missä projektihenkilöstö kokoontuu yhteen. Suosittelisin myös pitämään projekteissa säännöllisin väliajoin välipalavereja. Niissä selvitetään projektitiimille projektin tavoitteet, käytettävissä olevat resurssit, välitavoitteet, aika, yhteydenpito prosessi sekä budjetti. Tärkein asia mikä tulee ottaa huomioon on yhteydenpito. Jos kommunikaatiossa tulee katkoksia, saattaa se olla erityisen vahingollista projektille. Aktiivinen kommunikaatio ja säännöllinen yhteydenpito estää päällekkäisen työn tekemistä, pitää projektihenkilöstön päämäärän samansuuntaisena, helpottaa projektipäällikön työtaakkaa, sekä edesauttaa projektia pysymään budjetti- ja aika rajoissa. Ulkoisissa yhteistyöprosesseissa pätee samat lähtökohdat. Erona vain on että projektipäällikön sosiaaliset taidot tulevat suurempaan rooliin. On pystyttävä kommunikoimaan eri toimialoilla työskentelevien ihmisten kanssa, sekä on osattava samalla ohjata omaa projektiryhmää. Siksi projektipäällikkö onkin eräänlainen projektin kapellimestari, jolla on monta orkesterin jäsentä johdettavanaan samaan aikaan.

Yrityksen strategia on vastausten perusteella hyvin tunnistettu. Sen jalkauttaminen koetaan hieman ongelmalliseksi sen nopeiden muutosten johdosta. Tämän päivän hektinen maailmantilanne vaatii nopeita muutoksia ja korjaustoimenpiteitä jotta yrityksen kilpailukyky säilyisi mahdollisimman hyvänä. Ehkä juuri tästä syystä osa vastaajista kokee strategian jalkauttamisen ongelmallisena. Strategian toteutus jokapäiväisessä projektityöskentelyssä koettiin vähäiseksi. Suurin osa vastaajista ilmoitti, että ei käytä juuri ollenkaan yrityksen strategiaa ja että se ei ole toteutunut parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä tilanteessa voisi olla paikallaan pilkkoa strategia pienempiin palasiin ja kokeilla jalkauttaa niitä pala palalta. Liian suurien ja epämääräisten kokonaisuuksien jalkauttamisessa päämäärä hämärtyy ja niistä tulee enemmän pakote kuin kannuste. Strategiset päämäärät vastaajien mielestä ovat hyvin ajan tasalla ja niillä voidaan saavuttaa visio hyvin. Ehkä pienenä miinuksena koettiin Yritys Groupin sanelevan liikaa meidän omia strategisia päämääriä.

Ongelmatilanteisiin vastaajista oli alaisensa kanssa joutunut hyvin vähän. Tämä kertoo siitä, että yrityksen yhteishenki on hyvä ja kaikki puhaltavat samaan hiileen. Kun yhteishenki on hyvä, antaa se innovaatioille ja uusille keihäänkärkituotteille hyvän kasvualustan. Ongelmatilanteista selviämiseksi tuntui vastaajilla olevan halua tietää lisää. Hyvin pitkälti tällaisiin tilanteisiin joudutaan yllättäen ja niihin valmistautuminen on

vaikeaa. Usein tiedon hankinta jää esimiehen oman mielenkiinnon ja viitseliäisyyden varaan.

Loppujen lopuksi johtamistyön pitäisi olla keskittymistä sen perusasioihin. Aiheesta on kirjoitettu kasapäin kirjoja ja artikkeleita, joissa kerrotaan johtamisen eri muoti-ilmiöistä. Viimevuosikymmenten aikana johtaminen on lähtenyt näiden myötä sivuraiteille ja siinä samalla johtamisen perusasiat ovat unohtuneet. Johtajaksi ei tulla vaan johtajaksi kasvetaan.

## LÄHTEET

Ala-Mutka Jukka. 2008. Strategiamalli. Talentum, Helsinki

Chan Kim & Mauborgne Renée. 2007. Sinisen meren strategia. Talentum, Helsinki

Grönroos Mauri G. 2006. Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota.  
Transatlanta, Tampere

Heikkilä Tarja. 2005. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula. 2004. Tutki ja kirjoita. Tammi,  
Helsinki.

Juuti Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Järvinen Pekka. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa –konfliktien luomat haasteet  
työyhteisössä. WSOY, Helsinki

Johansson Jan-Erik, VTT. 2007. Helsingin yliopisto, yleisen valtio-opin laitos,  
Luentomoniste, Luento 1, Strateginen johtaminen.

Järvinen Pekka. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY, Juva

Kamensky Mika. 2004. Strateginen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Laine Harri & Paakki Jukka. 2003. Helsingin yliopisto, TKTL, Ohjelmistotuotanto,  
ohjelmistoprojekti power-point esitys.

Manninen Pentti. 2004. Johdatus tilastolliseen data-analyysiin. Juvenes-print, Tampere

Metsämuuronen Jari. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus  
kirjapaino, Jyväskylä.

Nummelin Tarja. 2007. Keskusteleva esimiestyö -opitaan kokemuksesta. WSOYpro, Helsinki

Pelin Risto. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin, Helsinki

Puro Jukka-Pekka. 2002. Esimiehen viestintätaidot. WSOY Helsinki

Yritys Oy. [Verkkodokumentti] (Viitattu 6.6.2010) Saatavissa:

Vilkkä Hanna. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Webropol-käyttöopas

## **LIITTEET**

### **Liite 1: Kyselytutkimus**

Kyselytutkimus.

**Osio 1. Perustiedot**

**1) Ikä \***

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 vuotta tai yli

**2) Kauanko olet työskennellyt Yritys Oy:ssä? \***

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-8 vuotta
- 9-11 vuotta
- 12 vuotta tai enemmän

**3) Yksikkösi? \***

Keskeytä

Seuraava -->

Palauta alkuperäiset



Kyselytutkimus.

**Osio 2. Yhteistyö Yritys Oy:ssä. Seuraavat kysymykset liittyvät eri tekniikka-alojen ja toimistojen väliseen yhteistyöhön.**

**4) Onko yksikkönne tehnyt projekteja jonkin toisen tekniikka-alan yksikön kanssa viimeisen 5 vuoden aikana? \***

- 1 Ei ollenkaan (0 kpl)
- 2 Vähän (1-3 kpl)
- 3 Jonkin verran (4-6 kpl)
- 4 Paljon (7 kpl tai enemmän)
- 5 En osaa sanoa

**5) Onko yksikkösi tehnyt projekteja jonkin toisella paikkakunnalla olevan yksikön kanssa viimeisen 5 vuoden aikana? \***

- 1 Ei ollenkaan (0 kpl)
- 2 Vähän (1-3 kpl)
- 3 Jonkin verran (4-6 kpl)
- 4 Paljon (7 kpl tai enemmän)
- 5 En osaa sanoa

**6) Onko yksikkösi tehnyt projekteja eri maiden toimistojen kanssa viimeisen 5 vuoden aikana? \***

- 1 Ei ollenkaan (0 kpl)
- 2 Vähän (1-3 kpl)
- 3 Jonkin verran (4-6 kpl)
- 4 Paljon (7 kpl tai enemmän)
- 5 En osaa sanoa

**7) Kyseenalaistitko missään vaiheessa toisen yksikön ammattitaidon/pätevyyden? \***

- 1 En ollenkaan
- 2 Hyvin vähän
- 3 Jonkin verran
- 4 Hyvin paljon
- 5 En osaa sanoa

**8) Pysyikö projekti aikataulussa? \***

- 1 Ei ollenkaan
- 2 Huonosti
- 3 Jotenkuten
- 4 Erinomaisesti
- 5 En osaa sanoa

**9) Toimiko tiedonkulku projektissa? \***

- 1 Ei ollenkaan
- 2 Huonosti
- 3 Jotenkuten
- 4 Erinomaisesti
- 5 En osaa sanoa

**10) Oliko yhteistyön tekeminen toisen yksikön kanssa mielestäsi vaikeaa? \***

- 1 Ei ollenkaan
- 2 Hieman vaikeaa
- 3 Vaikeaa
- 4 Erittäin vaikeaa
- 5 En osaa sanoa

**11) Koitko yhteistyöprojektissa onnistumisen tunteita? \***

- 1 En ollenkaan
- 2 Jonkin verran
- 3 Paljon
- 4 Hyvin paljon
- 5 En osaa sanoa

**12) Oletko saanut palautetta alaisiltasi yhteistyöprojektista? \***

- 1 Kyllä
- 2 En
- 3 En osaa sanoa

**13) Vastasiko yhteistyö odotuksiasi? \***

- 1 Ei ollenkaan
- 2 Vähän
- 3 Jonkin verran
- 4 Paljon
- 5 En osaa sanoa

**14) Oliko yhteistyöprojektin lopputulos mielestäsi, \***

- 1 Heikko
- 2 Tyydyttävä
- 3 Hyvä
- 4 Erinomainen
- 5 En osaa sanoa



15) Oliko asiakas tietoinen että projektia tehtiin yhteistyössä toisen Yrityksen yksikön kanssa? \*

- 1 Kyllä  
 2 Ei  
 3 En osaa sanoa

16) Koitko että toisen yksikön toimintatavat poikkesivat oman yksikkösi toimintatavoista? \*

- 1 Ei ollenkaan  2 Vähän  3 Jonkin verran  4 Paljon  5 En osaa sanoa

17) Pidittekö yhteisestä projektista aloituspalaveria toisen yksikön/toisen toimiston kanssa? \*

- 1 Kyllä  2 Ei  3 En osaa sanoa

18) Pidittekö yhteisestä projektista päätöspalaverin? \*

- 1 Kyllä  
 2 Ei  
 3 En osaa sanoa

19) Haluaisitko että yksikkösi tekisi tulevaisuudessa yhteistyötä jonkun toisen yksikön kanssa? \*

- 1 En ollenkaan  2 Vähän  3 Jonkin verran  4 Paljon  5 En osaa sanoa

20) Onko mielestäsi taloudellinen taantuma vaikuttanut yhteistyöprojektien syntyyn? \*

- 1 Ei ollenkaan  2 Hyvin vähän  3 Jonkin verran  4 Hyvin paljon  5 En osaa sanoa

21) Haluaisitko että yksikkösi tekisi yhteistyötä jonkin Yrityksen muun maan toimiston kanssa? \*

- 1 En ollenkaan  2 Vähän  3 Jonkin verran  4 Paljon  5 En osaa sanoa

22) Koitko että yhteistyö vastasi yrityksen "One Company" ajattelutyyliä? \*

- 1 Ei ollenkaan  2 Vähän  3 Jonkin verran  4 Paljon  5 En osaa sanoa

23) Mikä oli vaikeinta yhteistyöprojektissa toisen yksikön kanssa? (kirjoita vapaasti) \*

24) Mikä oli helpointa yhteistyöprojektissa toisen yksikön kanssa? (kirjoita vapaasti) \*

25) Mitä mieltä olet yleisesti yhteistyön tekemisestä Yritys Oy:ssä? (kirjoita vapaasti) \*

Keskeytä

<-- Edellinen

Seuraava -->

Palauta alkuperäiset



Kyselytutkimus.

**Osio 3. Johtaminen Yritys Oy:ssä. Seuraavat kysymykset liittyvät Yrityksen strategiaan ja johtamiseen.**

**26) Kuinka hyvin tunnet Yrityksen vision? \***

- 1 En ollenkaan  2 Jonkin verran  3 Hyvin  4 Erittäin hyvin  5 En osaa sanoa

**27) Kuinka hyvin tunnet Yrityksen mission? \***

- 1 En ollenkaan  2 Jonkin verran  3 Hyvin  4 Erittäin hyvin  5 En osaa sanoa

**28) Kuinka hyvin tunnet Yrityksen arvot? \***

- 1 En ollenkaan  2 Jonkin verran  3 Hyvin  4 Erittäin hyvin  5 En osaa sanoa

**29) Miten visio, missio ja arvot ovat mielestäsi toteutuneet viimeisen 5 vuoden aikana? \***

- 1 Ei ollenkaan  2 Jonkin verran  3 Hyvin  4 Erittäin hyvin  5 En osaa sanoa

**30) Ovatko mielestäsi Yrityksen strategiset päämäärät ajan tasalla? \***

- 1 Ei ollenkaan  2 Jonkin verran  3 Hyvin  4 Erittäin hyvin  5 En osaa sanoa

**31) Onko mielestäsi Yrityksen strategia sellainen millä voidaan saavuttaa tämänhetkinen visio? \***

- 1 Ei ollenkaan  2 Välttävästi  3 Hyvin  4 Erittäin hyvin  5 En osaa sanoa

**32) Onko Yrityksen strategioista apua projektin laadukkaaseen läpiviemiseen? \***

- 1 Ei ollenkaan  2 Vähän  3 Jonkin verran  4 Paljon  5 En osaa sanoa

**33) Miten hyvin Yrityksen strategiat on toteutettavissa jokapäiväisessä projektityöskentelyssä? \***

- 1 Ei ollenkaan  2 Vähän  3 Jonkin verran  4 Paljon  5 En osaa sanoa

**34) Käytätkö päivittäisessä johtamisessa jotakin strategiaa? \***

- 1 En ollenkaan  2 Vähän  3 Jonkin verran  4 Paljon  5 En osaa sanoa

**35) Oletko koskaan joutunut alaisesi kanssa ns. hankalaan tilanteeseen (esim. niskurointia, luvattomia poissaoloja, työtehtävien laiminlyöntejä, yms.)? \***

- 1 En ollenkaan  2 Vähän  3 Jonkin verran  4 Paljon  5 En osaa sanoa

**36) Jos olet, miten mielestäsi onnistuit ratkaisijana tilanteessa? \***

- 1 Huonosti  2 Kohtalaisesti  3 Hyvin  4 Erinomaisesti  5 En osaa sanoa

**37) Koetko tarvitsevasi enemmän tietoa miten selviytyä vastaavista tilanteista? \***

- 1 En ollenkaan  2 Vähän  3 Jonkin verran  4 Paljon  5 En osaa sanoa

**38) Mitä mieltä olet yrityksen johtamistavoista ja strategioista? (kirjoita vapaasti) \***

Keskeytä

Kiitos vastauksistasi!

Haluan lähettää vastaukset

<-- Edellinen

Lähetä

Palauta alkuperäiset