



Älä oleta - viesti vaikuttavasti

Tapaustutkimus
Case Tecalemit Oy

Riikka Vuorinen

Laurea-ammattikorkeakoulu

Älä ole! - viesti vakuuttavasti

Tapaustutkimus
Case Tecalemit Oy

Riikka Vuorinen
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Riikka Vuorinen

Älä olela - viesti vakuuttavasti

Vuosi

2021

Sivumäärä 75

Opinnäytetyö on tehty Tecalemit Oy:lle. Tecalemit Oy on suomalainen autokorjaamolaitteiden maahantuonti-, myynti- ja huoltoyritys. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää Tecalemit Oy:n toiminnan haasteet ja antaa niihin kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön tietoperustana on strategisen johtamisen, organisaatiokulttuurin, viestinnän, tietojärjestelmän ja oppivan organisaation käsitteet.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvaa fenomenografista tutkimustapaa, jolla pyrittiin löytämään haastatteluaineistoista saadut käsitykset Tecalemit Oy:n toiminnasta. Tutkimuksen tavoitteena oli fenomenografialle ominaisesti löytää ja systematisoida jaettuja ja sosiaalisesti merkittäviä ajattelutapoja, joita saatiin tutkimusaineistosta. Kuvailemisen, analysoinnin ja tulkinnan kohteena olivat fenomenografiassa ihmisten käsitykset. Fenomenografian lähtökohtana on oletus, että ihmiset antavat samalle ilmiölle erilaisia merkityksiä. Fenomenografian menetelmällä kuvaillaan erilaisia tapoja, joilla jotakin voidaan kokea ja sitten yleistää ja hierarkisoida ne. Vaikka koetaan jotain samaa tai ymmärretään samaa, voi se saada eri merkityksen.

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin puolistrukturoiduin haastatteluin. Haastatteluita tehtiin 19 yrityksen työntekijälle ja viidelle (5) asiakasyrityksen edustajalle. Tuloksena saatiin fenomenografinen analyysi, jossa on kuvattu eri merkitykset Tecalemit Oy:n haasteista. Aineistosta nousi haasteille kolme yleiskategoriaa, joita olivat Itsestä lähtöisin olevat haasteet, Muualta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet ja Muualta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet. Haasteet liittyivät pitkälti yrityksen johtamisen, organisaation kulttuurin, viestinnän ja tietojärjestelmien haasteisiin. Tässä opinnäytetyössä on lisäksi annettu ehdotuksia löydettyjen haasteiden selättämiseksi Peter Sengen luoman oppivan organisaation- käsitteen hengessä ja leanin, jatkuvan kehittämisen filosofian, kuten Objectives & Key Results (OKR)- strategisen johtamisen mallin avulla.

Tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä, sillä tulokset rajoittuvat kohdeorganisaatioon.

Asiasanat: fenomenografia, viestintä, strateginen johtaminen, organisaatiokulttuuri

Riikka Vuorinen

Don't Assume – Communicate Convincingly

Year 2021

Pages 75

This Master's Thesis was made for Tecalemit Oy. Tecalemit is a Finnish company specializing in automotive workshop equipment import, distribution, sales and aftersales and in providing service for this equipment. The purpose of the thesis was to identify the challenges Tecalemit is facing, and the development task was to provide solutions to these challenges.

The theoretical framework includes the concepts of strategic management, organizational culture, communications, information systems, and the learning organization.

The research method used was a qualitative research method called phenomenographic analysis. This helped to make observations on the operations of Tecalemit. The research objective was, as is characteristic to phenomenography, to find, to categorize and to systemize shared and socially significant methods of thinking that were derived from the research material. People's interpretations and notions were described, examined and analysed using phenomenographic analysis. The basis of phenomenography is the presumption that people give different meanings to the same phenomenon. The method of phenomenography helps to describe different ways of experiencing something and then to generalize and hierarchize them. Although the same thing is experienced or understood, it can carry a different meaning.

The research section of this thesis was conducted by making semi-structured interviews. 19 employees and five representatives of customer organizations were interviewed. The result was a phenomenographic analysis that describes the different meanings of the challenges Tecalemit faces. The data showed three main categories for these challenges. These were personal challenges, internal challenges arising from the organization, and external challenges coming from outside the organization. These challenges were found in the management of Tecalemit, the organizational culture, communications, and information systems. This thesis also provides suggestions for overcoming these challenges with the help of the learning organization by Peter Senge, and by lean, the philosophy of continuous development, such as the Objectives & Key Results (OKR) model of strategic management.

The results cannot be generalized because they are limited to the target organization.

Keywords: Phenomenography, communications, strategic management, organizational culture

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tietoperusta	7
2.1	Strategiasta johtaminen.....	8
2.2	Organisaation työkuulttuuri	10
2.2.1	Oppiva organisaatio	12
2.3	Viestintä.....	16
2.4	Järjestelmätarpeet	18
3	Kehittämisasetelma	19
3.1	Tarkoitus, tavoitteet, kehittämistehtävät ja kehittämiskysymykset	19
3.2	Menetelmälliset ratkaisut.....	20
3.2.1	Kehittämismenetelmän kuvaus ja miten menetelmää käytetään opinnäytetyössä	20
3.2.2	Aineiston keruu ja hallintasuunnitelma	31
4	Tulokset	32
4.1	Itsestä lähtöisin olevat haasteet	34
4.2	Muualta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet	37
4.3	Muualta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet.....	46
4.4	Työntekijöiden näkemys Tecalemit Oy:stä verrattuna yrityksen esittämään julkiseen kuvaan.....	48
4.5	Asiakkaiden näkemyksiä Tecalemit Oy:sta	49
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	51
5.1	Konkreettisia toimenpide-ehdotuksia toiminnan parantamiseksi	51
5.2	Johtopäätökset	53
5.3	Pohdinta	53
5.4	Kehittämisasetelman arviointi: tulokset, valitut menetelmät käsittäen luotettavuuden ja eettisyyden	54
5.5	Jatkokehittämisaiheet.....	56
5.6	Kehittämistyöhön /tutkimukseen liittyvät eettiset ja tietosuojakysymykset	56
	Lähteet.....	58
	Kuviot	60
	Taulukot	60
	Liite 1: Teemahaastattelu 1 kysymykset.....	61
	Liite 2: Teemahaastattelu 2 kysymykset	62
	Liite 3: Teemahaastattelu 3 kysymykset.....	63
	Liite 4: Työntekijöiden haastatteluista nousseet Tecalemit Oy:n haasteiden ilmaukset .	64
	Liite 5: Alakategorioitten taulukointi ensimmäisen tason alakategorioihin.....	69

1 Johdanto

”...sivustakatsoja näkee asioita, joita näyttelijä tai yleisö eivät huomaa.”

Peter F. Drucker

Lean-käsite voi useimmille tuoda negatiivisia mielikuvia ja tuntemuksia, näin oli myös aiemmin omalla kohdallani. Silloisella työpaikallani oli leanattu toimintoja läpi koko organisaation, ja silloin mittailtiin työvaiheiden kestoa. Sittenmin tutustuin Sari Torkkolan kirjaan Lean asiantuntijatyön johtamisessa, ja sen luettuani koin lean-käsitteen toisesta näkökulmasta. Aloitin matkani tutustumaan leaniin. Löysinkin varsin pian itse ihailemasta tätä jatkuvan parantamisen filosofiaa. Juuri tähän kaikki kehittäminen on - oivallus sisäistyi. Lean on mielestäni käsitteenä hyvin ympäröityä ja sisältää paljon erilaisia näkökulmia. Jotkut näkevät leanin isommassa mittakaavassa, yläkäsitteenä kaikelle kehittämiselle - niin kuin minä, ja joillekin se on näppärä työkalupakki, josta voi löytää sopivia mittareita erilaisiin kehittämiskohteisiin. Tässä opinnäytetyössäni keskityin tuohon laajempaan näkökulmaan.

Autokorjaamoala on niin monien muiden alojen tavoin murroksessa. Uudet nopeammat työskentelytavat ja järjestelmät ovat tulleet tähän myös perinteiselle käsityöalalle ja ne mahdollistavat mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen. Asiakaskokemuksessa on tietenkin ykkösenä tällaisessa yritysten välisessä palvelussa nopeus ja joustavuus. Korjaamoilla ei voi olla laitteita rikki, koska heidän liiketoimintansa kärsii siinä, jos he eivät voi korjata omien asiakkaidensa autoja. On siis ensiarvoisen tärkeää, että autokorjaamolaitteiden huolto ja korjaus on mahdollisimman nopeaa.

Opinnäytetyötäni varten sain yhteistyökumppaniksi Tecalemit Oy:n. Tecalemit Oy valikoitui yhteistyökumppaniksi tähän opinnäytetyöhön läheiseni työskentelystä siellä. Tecalemit Oy on autokorjaamolaitteiden maahantuojaja ja organisaation toimintaan kuuluu myös autokorjaamolaitteiden huoltaminen. Opinnäytetyöni lähtökohtana oli kehittää Tecalemit Oy:n palvelutuotannon ratkaisua, huoltoa käyttäen lean-työkaluja hyödykseni. En työskentele tässä organisaatiossa vaan opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda kuvan yrityksen prosesseista haastatteluiden ja virtausmittauksen avulla. Kuitenkin tutkimusmatkani muuttui alun perin ajatellusta yrityksen yhden prosessin kehittämisestä koko organisaatiota tarkastelevaksi tapaustutkimukseksi. Tämä siitä syystä, että tutkittuani yhtä prosessia havainnoin, että prosessissa näkyvät haasteet ovat koko organisaation haasteita eikä niitä pystytä yhdessä osa-prosessissa parantamaan. Haastatellessani huollossa työskenteleviä minulle selvisi, että huollossa ilmenneet haasteet eivät johdu pelkästään huollon prosesseista vaan kyseiset haasteet tulevat muualta yrityksestä. En myöskään päässyt tekemään huollon prosessille virtausmittausta, koska en työskentele yrityksessä eivätkä organisaatiossa nimetyt yhteyshenkilöt pystyneet, syystä tai toisesta, puolestani virtausmittausta tekemään. Näin ollen päädyimme Tecalemit Oy:n silloisen toimitusjohtajan kanssa siihen, että tutkimusta

laajennetaan koskemaan koko organisaatiota- tarkastellen sen nykytilaa. Tutkimuksen toisessa vaiheessa aluksi aikomani lean-kehittämistutkimukseni oli muuttunut organisaation tilaa koskeväksi tapaustutkimukseksi. Opinnäytetyöprojektin aikana huomasin, että yrityksessä on joitain haasteita, joihin toivottavasti pystyin opinnäytetyössäni antamaan ratkaisuja.

Oma mielenkiintoni on muutoksessa ja siinä, miten voi tulla paremmaksi versioksi itsestään. Strategiset tavoitteet ovat yrityksen toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeitä, jotta yritys on elinvoimainen ja kilpailukykyinen. Siispä myös strategioiden jalkautuminen työntekijöiden päivittäiseen työhön on äärimmäisen tärkeää, ja se että mitataan oikeita asioita oikeilla mittareilla. Se, että saadaan strategia työntekijöille ymmärretyksi ja sisäistetyksi saattaa olla vaikeaa ja vaatia sitkeää muutostyötä. Muutoksen läpivienti vaatii omaa strategiaa ja yrityksen sisäisiä muutosagentteja.

Opinnäytetyöni aluksi pureuduin teorian lähtökohdista strategiseen johtamiseen, työkuultuuriin, viestintään ja tietojärjestelmiin. Nämä sen vuoksi, koska näissä aiheissa havaitsin haasteita Tecalemit Oy:ssä. Kolmannessa luvussa kerrotaan itse tutkimusprosessista, sen tavoitteista ja ratkaisut, joita olen prosessissa tehnyt. Neljännessä luvussa kerrotaan saaduista tuloksista ja viidennessä luvussa tapahtuu jatkopohdinnat asiasta sekä annetaan konkreettisia ehdotuksia tutkimuksessa löydettyjen haasteiden taklaamiseksi.

Opinnäytetyöprosessin edetessä sain huomata, että leanin jatkuvan kehittämisen filosofia ja oppivan organisaation käsitteet ovatkin toistensa lähikäsitteitä, joilla on sama tavoite, tehdä työstä parempaa niin työntekijöiden näkökulmasta kuin organisaation tulosten näkökulmasta. Liitteistä löytyy haastattelukysymysten runkoja, joita käytin haastatteluisa sekä tutkimuksessa esiin tulleita ajatuksia ilmiöistä.

Alussa lainaamaani Peter F. Druckerin sanontaan liittyen, ryhdyin sivustakatsojaksi, saadakseni selville minkälaisena yrityksen toiminta näyttäytyy.

2 Tietoperusta

Lean-käsitteeseen tutustuttuani sitä mielestäni läheisesti muistuttavaan Objectives & Key Results (OKR) strategisen johtamisen malliin, josta Juuso Hämäläinen ja Henri Sora ovat kirjoittaneet oppaan (Hämäläinen & Sora 2020). Tällä mallilla Hämäläisen ja Soran (2020, luku 1) mukaan johdetaan organisaation tavoitteita ja malli auttaa johtamaan yrityksen strategiaa toiminnan tasolle asti.

Suosittelenkin OKR-malliin tutustumiseni jälkeen Tecalemit Oy:lle ko. mallin käyttöönottoa, se auttaisi monien haasteiden selättämisessä. Hämäläisen ja Soran (2020) mukaan

organisaatiossa tapahtuu mallin käyttöönotossa muutoksia sekä toiminnan prosesseissa että organisaatiokulttuurissa. Hämäläisen ja Soran (2020, luku 7) mukaan päästäkseen alkuun tarvitaan organisaatiossa mm. uudenlaista kurinalaisuutta, on luotava uusia seurantamalleja ja valittava uusi seurantajärjestelmä, on opeteltava tekemään innostavia tavoitteita ja osata seurata tavoitteita numeraalisilla avainluvuilla.

Vaikka jouduin luopumaan leanin mukaisesta kehittämisprojektista opinnäytetyön edetessä, ympyrä näyttää sulkeutuneen, sillä suosittelen kuitenkin organisaatiolle OKR-mallia, joka pohjautuu leanin jatkuvan parantamisen filosofiaan. Hämäläisen ja Soran (2020, luku 7) mukaan OKR-mallia käyttävä organisaatio ei ole koskaan valmis, perusajatuksena on, että jatkuvan keskustelun, kokeilun ja tiedon avulla voidaan löytää parhaat ja toimivimmat ratkaisut kaikkiin tuleviin haasteisiin.

2.1 Strategiasta johtaminen

Pauli Juutin (2007, 14) mukaan strategia-sanana on vanha ja alun perin sitä on käytetty sotatieteissä ja sitä on käsitteenä käytetty organisaatioiden vasta 1960-luvun jälkeen. Tuolloin 1960-luvulla strategisen johtamiseen vaikutti lähinnä Kenneth Andrews ja Harry Igor Ansoffin ajatukset. Andrews kehitti kuuluisan ja paljon käytetyn SWOT-analyysin ja Ansoffin vastaus strategisen johtamisen haasteeseen oli huolellinen ja suunnitelmallinen tilanneanalyysi. (Juuti 2007, 14.) Kuitenkin Tero Vuorisen (2013, 20) mukaan tieteellinen liikkeenjohto eli niin kutsuttu taylorismi syntyi teollisen tuotannon kasvaessa 1900-luvun alussa, ja sitä voidaan pitää suunnittelulähtöisen strategisen johtamisen varhaisimpana oppina. Taylorismin tavoitteena oli tehostaa ja luoda selkeyttä työntekijöihin toimintoihin muuttamalla olosuhteet ja toimintatavat oikeanlaisiksi. (Vuorinen 2013, 20.) Mikko Luoman (2007, 32) mukaan nykyajan sovelluksena tästä suunnittelulähtöisestä strategiasta on menestyksekkäästi esittäneet Robert Kaplan ja David Norton. Kaikille keskeisiä teemoja ovat strukturoidun suunnitteluprosessin olemassaolo, numeerisen tiedon merkityksellisyys, analyysien ja tekniikoiden hyödyntäminen, mittarit ja mittaaminen sekä näihin liittyvät tavoitteiden asetanta ja seuranta. (Luoma 2007, 32–33.) Strategisen johtamisen malleissa alettiin myöhemmin painottaa kilpailunäkökulmaa, tällöin esiin tuli Michael Porterin näkemys strategisesta johtamisesta. Hänen näkemyksensä taustalla oli Juutin (2007, 15) mukaan oletus, että organisaatio pärjää kilpailussa, jos se kykenee tekemään pelikentällä parempia siirtoja kuin kilpailijansa. Porterin mukaan strateginen valinta on kilpailuedun etsimistä ja pyrkimystä säilyttää saavutettu kilpailuetu. (Juuti 2007, 15.) Juutin (2007, 15) mukaan 1980-luvulla strategisessa johtamisessa käännyttiin tarkastelemaan organisaatioita kulttuurin näkökulmasta. Luoman (2007, 33) näkemyksen mukaan 1980-luku toi strategisen johtamisen kentälle uuden koulukunnan, jota Luoma kutsuu excellence- erinomaisuuden mukaisesti. Tämä johtaa juurensa siitä tämän koulukunnan tutkijat ottavat tutkimuksiensa lähtökohdaksi poikkeuksellisen hyvin tai erinomaisesti menestyviä yrityksiä, joilta oppia ottamalla voisi

myös muut saavuttaa menestystä. Kuuluisia tämän koulukunnan edustajia oli 1980-luvulla Richard Pascale ja Anthony Athos ja nykyisin monta alan kirjaa kirjoittanut Jim Collins. (Luoma 2007, 33.)

Mikko Luoma (2007, 29) määrittelee strategian pitkän tähtäyksen suunnaksi ja menestyksen reseptiksi. Se on hänen mukaansa myös tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssiaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Se on myös ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde ja tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. Vuorinen (2013, 15) määrittelee strategisen johtamisen toiminnaksi, joka mahdollistaa menestyksen pitkällä aikavälillä, ja se tarkoittaa liike-elämässä taloudellista menestystä. Luoman (2007, 29) mukaan strategiatyö on menettely, jonka avulla organisaatio muodostaa käsityksensä omasta itsestään, tavoittelemastaan tulevaisuudesta ja reitistä, jolla päästään kohti tavoiteltua tulevaisuutta. Luoman (2007, 29) mukaan strateginen johtaminen taas on niiden toimien hallintaa, joiden avulla määriteltiin strategiaan päästään. (Luoma 2007, 29.) Elisa Juholinin (2006) mukaan strateginen suunnittelun avulla määritellään, mihin operatiivisilla toimilla tähdätään, mikä on se muutos, johon pyritään (Juholin 2006, 68). Kuitenkin Mika Kamenskyn (2015) mukaan tällaisen suunnittelulähtöisen strategian haasteena on sen törmäminen huonon toteutuksen ja uudistamisen ongelmaan silloin kun organisaatiossa ei ole kykyä tai ymmärrystä käytännön soveltamiseen (Kamensky 2015, 25).

Kirjassaan *Strategian toteutus - synergia etujen luominen Balance Scorecardin avulla*, Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelevät työkaluja, joilla yritys saa vietyä strategian omiin käytäntöihinsä. Heidän strategiateoriassa tärkeässä asemassa on asioiden mittaaminen ja prosessien yhdenmukaistaminen, jotta organisaatio saavuttaa synergia etuja. Kaplanin ja Nortonin strategia teorian pohjana on strategiakartta ja balance scorecard-mittariston ominaisuudet. Heidän mukaansa niistä saadut apuvälineet auttavat yritystä kirkastamaan sen tärkeimpiä tavoitteita, jotta nämä tavoitteet voidaan esittää selkeästi jokaiselle liiketoiminnan yksikölle ja tukiyksikölle sekä johtokunnalle, avainasiakkaille ja sopimus Kumppaneille. Heidän mukaansa yrityksen ylin johto tarkastelee yksiköiden kehittämiä strategiakarttoja ja mittaristoja ja valvovat onko niissä otettu huomioon yrityksen tavoitteet ja toiminta - miten tavoitteisiin tullaan pääsemään. (Kaplan & Norton 2007, 10.) Kaplan ja Norton kuvaavat kirjassaan yritystä soutujoukkueeksi ja vertaavat yritysjohtoa veneen perämieheksi, joka asiansa osaavana ymmärtää jokaisen soutajan vahvuudet ja heikkoudet ja tarkkailee ulkoista ympäristöä ja analysoi kilpailua. Tämän jälkeen yritysjohto päättää selkeän kulkusuunnan ja varmistaa sen toteutuksen ohjaamalla työntekijöitä ihanne suoritukseen. Asiansa osaava yritysjohto toimii tehokkaasti tuoden lisäarvoa yksittäisten työntekijöiden suorituksiin. (Kaplan & Norton 2007, 14.) Kamensky (2015) toteaa, että strategian mittaaminen on haastavaa, sillä strategian vaikutukset heijastuvat tuloksiin pitkällä aikajänteellä ja näihin organisaation tuloksiin vaikuttaa samanaikaisesti muutkin eri tekijät kuin pelkkä strategiatyö. (Kamensky 2015, 28.) Kamensky (2015) toteaa, että

esimerkiksi Balanced Scorecard:n työkalut auttavat yrityksen operatiivisessa johtamisessa, joka on lyhytjänteistä ja tavoitteisiin keskittyvää painottaen oikein tekemistä. Kamensky (2015) näkee strategisen johtamisen painopisteenä oikeiden asioiden tekemistä, ja tämä vaatii asioiden kyseenalaistamista, uusien asioiden tutkimista, kokeilemista ja uudenlaisia keinoja. (Kamensky 2015, 26.)

2.2 Organisaation työkuulttuuri

Sari Kuuselan mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa meihin tunteiden, sosiaalisten arvostusten ja normien kautta. Organisaatiokulttuuri yhdistää ja erottaa meidät ja toiset organisaatiot toisistaan. Se ohjaa meidän tekemistä, mihin kiinnitämme huomiota ja mitä pidämme tärkeänä, se toimii vaikka emme edes tiedostaisi sen olemassaoloa. Kulttuuri on kuitenkin jotain enemmän kuin ilmapiiri, säännöt tai johtamistapa. Organisaatiokulttuuri on organisaatioelämän ydin. Organisaation tehtävä vaikuttaa kulttuuriin, ja sitä kautta meihin työntekijöihin, millaisia työntekijöitä meistä tulee ja miten tavoitteet toteutuvat. (Kuusela 2015, 9–10.)

Kun puhutaan organisaatiokulttuurin käsitteestä, halutaan yleensä ymmärrystä yhteisössä tapahtuviin näennäisesti selittämättömiin asioihin. Kuuselan (2015) mukaan kulttuurissa on kyse tiedostamattomista mutta kuitenkin itsestään selvistä oletuksista ja uskomuksista, jotka yhdistävät vakiintuneen yhteisön jäseniä. Tekemisen tavat ohjaavat toimintaa ja käyttäytymistä ja ne muuttuvat vähitellen yhteisön tunnusmerkiksi. (Kuusela 2015, 13.) Kuuselan (2015, 14) mukaan kaikkialla missä on yhteisiä kokemuksia, on myös oma kulttuurinsa.

Kuusela (2015) näkee, että organisaatiokulttuurin keskeinen tehtävä on luoda selkeyttä yhteisön päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseksi. Kulttuuri kertoo mihin yhteisö pyrkii ja millä keinoin tavoitteita pyritään saavuttamaan. Se opettaa yhteisön jäsenet erottamaan tärkeät asiat muista ja huolehtimaan yhteisön ihmissuhteista. (Kuusela 2015, 14.)

Kuusela (2015) pohtii, että miksi organisaatiokulttuurin tietäminen on tärkeää ja miksi siitä kannattaa olla kiinnostunut. Hierarkkisessa organisaatiossa lähiesimies saa kulttuurin tietämyksen avulla kuvan ryhmänsä arvostuksista ja periaatteista, jotka todellisuudessa ohjaa ryhmän toimintaa, ja pystyy tiedoillansa huomioimaan kulttuurin työssään. Keskijohtoa organisaation kulttuurin tuntemus auttaa uudistusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Organisaation ylin johto taasen pystyy paremmin arvioimaan esimerkiksi organisaatiomuutosten tarpeet ja mahdollisuudet, kun tunnustetaan eri osien kulttuuri organisaatiossa. Ilman kulttuuria emme ole yhteisö eikä ilman meitä voi syntyä tulosta, vahva ja yhtenäinen kulttuuri tekee yhteisöstä tuottavan ja tehokkaan. (Kuusela 2015, 14–15.)

Kuuselan (2015) mukaan aina yhtä ajankohtainen Peter Druckerin sanomaksi kertoma toteama, että kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Toteamalla tarkoitetaan sitä, että

hyväkään strategia ei merkitse mitään, jos organisaation kulttuuri ei tue sen mukaista toimintaa. Eli kulttuuri on ratkaisevan tärkeässä roolissa strategian onnistumisessa. Kuusela (2015) kuvaa organisaatiokulttuuria liimana, joka yhdistää organisaation ihmiset ja tehtävät toisiinsa. Kulttuurin ominaisuuksiin kuuluu, että se tarttuu helposti ja pysyy tiukassa. Kulttuuri vaikuttaa myös silloin, kun se ei ole näkyvässä. Kuuselan (2015) mukaan kulttuuri on johtajansa näköinen, minkälaisen mallin hän antaa. Kulttuuri on sosiaalinen voima, joka on yhteisöissä helposti omaksuttavissa ja työntekijät opettavat sitä lähes huomaamattaan toisilleen. (Kuusela 2015, 16–17.) Kuusela (2015, 18) muistuttaa, että organisaatiossa on monenlaisia kulttuureita, on yksi kulttuuri, joka yhdistää koko organisaation ja pienemmillä ryhmillä esimerkiksi osastoilla ja työryhmillä on oma kulttuurinsa, joka kuvaa sen arvostuksia, tapoja ja käytänteitä.

Organisaatiokulttuurin ytimessä ovat normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus. Normit vaikuttavat meihin sanottujen ja sanomattomien sääntöjen kautta, ne kertovat mitä odotetaan, mitä pidetään tärkeänä ja mitä ei hyväksytä. Kulttuuri määrittää Kuuselan (2015) mukaan sääntöjen lisäksi ilmapiiriä, suositeltavia tunteita, jotka värittävät yhteistyötä ja vaikuttavat intoon tehdä työtä yhdessä. Normit muuttuvat oletuksiksi siitä, miten asioiden tulisi olla, ne auttavat ennakoimaan tilanteita ja tätä kautta edistävät yhteistyön tekemistä. Kun työntekijä siirtyy päivän aikana toisiin ryhmiin niin myös normit muuttuvat ja työntekijä mukautuu niihin. Normit eivät synny hetkessä vaan ne on muotoutunut toistojen, palautteiden ja onnistumisten myötä. (Kuusela 2015, 18–21.)

Tunteet vaikuttaa siihen, kuinka innostavalta ja turvalliselta ryhmässä oleminen tuntuu ja millaisia tuloksia siinä saadaan aikaan. Tunteiden tehtävä on Kuuselan (2015) mukaan tuoda tietoa tilanteesta ja omasta hyvinvoinnista, tunteet ovat tietoisuutemme perusta. Kun koemme tunteita erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa, tunteet yhdistävät ja erottavat meitä ja syventävät vuorovaikutuksen kokemusta. Organisaatiokulttuurin kannalta on tärkeää kuinka osoitamme niin positiivisia kuin negatiivisia tunteitamme. Mitä enemmän positiivisia tunteita on olemassa, sitä helpompi on tutustua muihin ihmisiin ja liittyä ryhmään yhteistyötä tekeväksi jäseneksi. Kaikissa organisaatioissa on erilaisia sääntöjä siitä miten meidän tulisi juuri kyseisessä kulttuurissa tunteita ilmaista, nämä ns. tunnesäännöt vaikuttavat paljon organisaation ilmapiiriin. (Kuusela 2015, 21.)

Kuuselan (2015) mukaan kolmas keskeisesti kulttuuriin vaikuttava tekijä on sosiaalinen arvostus, missä on käytännössä kyse siitä, että yksilö kokee olevansa ryhmän täysivaltainen jäsen jonka mielipiteillä on väliä. Yksilö kokee myös saavansa ryhmästä tukea ja kokee itsekin auttavansa muita ryhmän jäseniä. Se tapa millä kohtelemme toisia heijastuu hyvinvointiimme ja organisaation tuloksiin. (Kuusela 2015, 22.)

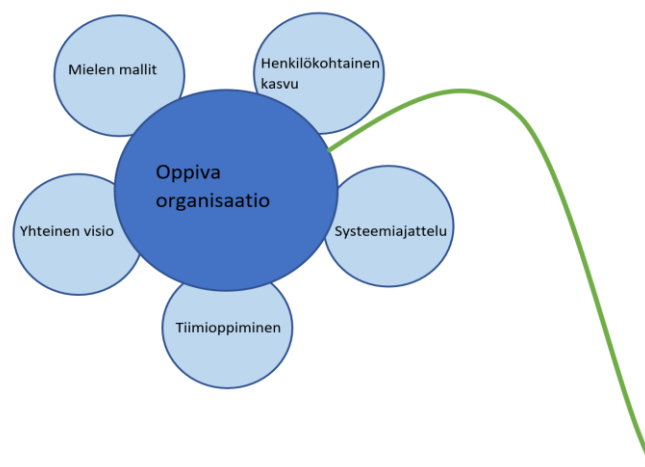
Kuuselan (2015) mukaan organisaation kulttuurin kehittyminen tapahtuu vain oppimisen kautta. Organisaatio tarvitsee oppimista, jotta se voi ylläpitää ja kehittää muutosvalmiutta ja

saavuttaa sitä kautta tavoitteensa. Organisaation tulee reagoida ympäristön ja asiakkaiden muutoksiin, ja muutosta ei tapahdu ilman oppimista. (Kuusela 2015, 54.)

2.2.1 Oppiva organisaatio

Urpo Sarala ja Anita Sarala (1996) kertovat, että organisaatioiden kehittämistyössä ei ole vaikeaa synnyttää innostusta tai opiskella ja käynnistää uusia kehittämisprojekteja. Sarala ja Sarala (1996) toteavat, että ongelmallisinta on muuttaa tämä kehittämisideaali toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi. (Sarala & Sarala 1996, 9.) 1990-luvulla lisääntyvä monimutkaistuminen ja muutosvauhti aiheutti sen, että strategisessa johtamisessa alettiin teknistyä ja keskittyä osaamisen tason nostamiseen, tällöin myös organisaatiot alkoivat verkostoitumaan. Peter Senge toi 1990-luvulla oppivan organisaation käsitteen organisaatio- ja johtamiskulttuuriin. (Juuti 2007, 15.) Vuorisen (2013, 177) mukaan oppivaksi organisaatioksi voidaan tulkita sellainen organisaatio, joka edistää jäseniensä oppimista sekä samalla kehittää itseään, sen tulee pystyä muuttamaan toimintatapojaan ja uudistaa kilpailukykyään. Oppivan organisaation käsite liittyy osaamisen johtamiseen, jota on alettu tarkastella yrityksissä strategian yhteydessä yhtenä kriittisenä menestystekijänä. (Vuorinen 2013, 117.) Sengen, Kleinerin, Robertsin, Rossin ja Smithin (1994) mukaan nykyisin tapahtuvissa nopeissa muutoksissa vain sellaiset organisaatiot pärjäävät, jotka ovat joustavia ja sopeutumiskykyisiä. Jotta organisaatiot loistaisivat muutoksissa niiden tulisi osata sitouttaa henkilöstö ja henkilöstön oppimiskyky läpi koko organisaation. Organisaation oppiminen edellyttää yksilöiden oppimista ja tähän oppimiseen ja uuden kokeilemiseen tarvitaan oikeanlainen organisaatiokulttuuri. (Senge, Kleiner, Roberts, Ross ja Smith 1994, 3–6.) Kuusela (2015) toistaakin oppivan organisaation teorian isän Peter Sengen oppeja, jonka oppivan organisaation malli pohjautuu viiteen periaatteeseen. Nämä periaatteet ovat aikaa kestäviä. Ensimmäinen periaate on henkilökohtaisen kyvykkyyden periaate, Sarala ja Sarala (1996, 61) käyttävät tästä periaatteesta nimitystä itsehallinta, tämän periaatteen mukaan osaavat ja päämäärätietoiset työntekijät saavuttavat paremmin myös organisaation tavoitteet. Henkilökohtainen kasvu tarkoittaa Sengen ym. (1994) mukaan yksilön itsensä jatkuvaa kehittämistä ja sitä, että harjoitellaan kyseenalaistamaan oma toiminta. Toisen Sengen periaatteen, tiimioppimisen mukaisesti, yksilön kyvykkyys ei vielä riitä vaan onnistumiseen tarvitaan ryhmän yhteistä osaamista ja tekemistä. Tiimioppiminen on keskeistä oppivassa organisaatiossa, jolloin yksilöt jakavat avoimesti tietoaan keskenään ja oppivat yhteisesti uutta. Tiimioppiminen on vision käytännön toteutusta, ja se perustuu yksilöiden henkilökohtaiseen kasvuun. Kolmantena Sengen periaatteena on toimintaa ohjaavat ajattelumallit, Sarala ja Sarala (1996, 61) käyttävät tästä periaatteesta nimitystä sisäiset toimintaa ohjaavat mallit, mikä tarkoittaa syvään juurtuneita uskomuksiamme maailmasta. Mielen mallit ohjaavat toimintaamme, ja ne ovat tiedostamattomia oletuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme ja näemme ympäröivän maailman ja kuinka toimimme siinä. Mielen mallien tiedostaminen ja tarkastelu auttaa yksilöitä löytämään luovia ratkaisuja

asioihin, joita muuten ratkaisisimme tiedostamattomien mielen mallien avulla. Tällaiset ajattelua ohjaavat toimintamallit helpottavat nopeiden ratkaisujen tekemistä, mutta ne saattavat estää organisaation ja yksilöiden kannalta tärkeän uudistumisen kiinnittymällä vanhoihin, opittuihin toimintatapoihin. Sengen neljäntenä periaatteena oppivan organisaation mallissa on yhteinen visio, se houkuttelee työntekijät mukaansa ja tarkastelemaan asioita organisaation tavoitteiden näkökulmasta. Sarala ja Sarala (1996, 62) käyttävät tästä periaatteesta nimitystä yhteisesti muodostettu ja jaettu visio. Visio tulee olla jokaiselle merkityksellinen ja sen pitää pystyä muuttumaan myös konkreettiseksi toiminnaksi. Yhteisen vision luominen organisaatiossa on tärkeätä, jotta voidaan saavuttaa asetetut päämäärät. Jokaisella organisaation jäsenellä tulisi olla samankaltainen käsitys organisaation toiminnasta ja tulevaisuuden pitkän tähtäyksen merkityksestä. Yhteisen vision luominen saavutetaan avoimella ja läpinäkyvällä keskustelulla, tarvitaan taitoa maalata yhteisiä tulevaisuuden kuvia. Kun organisaatiossa on aito visio niin ihmiset loistavat ja oppivat omasta tahdostaan. Viidentenä oppivan organisaation mallin periaatteena on Sengen mukaan systeemiajattelu, jossa jokainen osa vaikuttaa toisiinsa ja koko organisaatioon. Yksittäisen teon vaikutus voi olla tiedossa, mutta sen yhteisvaikutus voi tulla yllätyksenä. Sengen ym. (1994) mukaan systeemiajattelu on oppivan organisaation perusta. Senge ym. (1994) kuvaa, että organisaatio ja sen eri toiminnot muodostuvat lukuisista eri systeemeistä ja niiden alisysteemeistä. Systeemeihin vaikuttaa monet eri tekijät ja tapahtumat, ne voidaan pelkistää malleiksi. Systeemiajattelulla luotujen mallien avulla voidaan löytää todelliset syyt ongelmiin ja aiheuttajiin voidaan puuttua oireiden sijaan. (Senge ym. 1994, 89–90.) Kuuselan (2015) mukaan johtamisen keskeisiä haasteita onkin löytää ja havaita organisaatiossa pienet ja merkitykselliset signaalit ja reagoida niihin viisaasti. (Kuusela 2015, 54–56.; Sarala & Sarala 1996, 60–62.; Senge ym. 1994, 48–49.; Senge ym. 1994, 353.)



Kuva 1. Oppivan organisaation kukka (mukaillen Peter Senge ym. 1994, 6.)

Sen lisäksi, että organisaatio kehittyy ja hyötyy oppivasta asenteesta, kannattaa Kuuselan (2015) mukaan organisaation hyödyntää ns. tiedon luomisen käytäntöjä. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat Kuuselan mukaan (2015) tutkineet tiedon luomisen käytäntöjä ja heidän mukaansa organisaatio luo uutta tietoa, jotta se voi tehdä tulosta ja ylläpitää kilpailuetua alallaan. Nonakan ja Takeuchin teorian mukaan se tapahtuu systemaattisen vuorovaikutuksen keinoilla tekemällä osaaminen näkyväksi ja koko organisaation yhteiseksi. Ns. hiljaisesta tiedosta pyritään tekemään näkyvää ja sellaista, että muutkin organisaatiossa voivat omaksua sitä. Hiljainen tieto on sellaista pääomaa, jota työntekijöille kertyy tekemästään työstä, se on kokemuksesta syntyvää ja sitä ei aina osata selittää tai kuvata. Organisaation näkökulmasta olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta kaikki tieto tehdään näkyväksi ja josta kaikki organisaatiossa voivat ammentaa. Hiljaista tietoa voi Kuuselan (2015) mukaan siirtää sosiaalisissa tilanteissa, se välittyy vuorovaikutuksessa toisten kanssa, esimerkin kautta oppimisena. Jotta hiljaista tietoa voidaan käyttää, niin se tulee ulkoistaa näkyväksi. Nonakan ja Takeuchin teorian mukaan yhdistäminen on vaihe, jossa hiljainen tieto kootaan yhteen kokonaisuudeksi ja siihen voidaan liittää uutta tietoa. Yhteinen tieto kasvaa, kun yksilöt sisäistävät koottua tietoa ja se rikastuu uusien kokemusten myötä hiljaiseksi osaamiseksi. Tämä Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedot- prosessi on jatkuvaa, ja se johtaa muutokseen syvällisenä uudistumisena koko organisaatiossa tasolta toiselle. (Kuusela 2015, 58–59.) Kuitenkin Kuuselan (2015, 61) mukaan käytännöt ratkaisevat, sillä hyvästäkin visiosta ei ole organisaatiossa mitään hyötyä, jos se ei muutu toiminnaksi ja osaksi organisaatiokulttuuria.

Kuuselan (2015) mukaan mitä tärkeämpänä ryhmää ja siinä toimivia yksilöitä pidämme, sen paremmin omaksumme organisaatiokulttuurin. Haluamme olla tällöin ryhmän toisten yksilöiden kaltaisia. Identiteetistä puhuessamme voimme kuvata sitä omaksi kokemukseksi itsestämme, piirteistämme, intresseistämme ja arvoistamme. Yhtä identiteetin osaa kutsutaan Kuuselan (2015) mukaan sosiaalseksi identiteetiksi, eli että kuulumme itselle tärkeisiin ryhmiin. Ryhmä auttaa antamaan yksilölle sellaista, mitä hän ei voi yksin saavuttaa, ryhmä lisää yksilön onnistumisen mahdollisuuksia. Kuusela (2015) kuvaakin, että ei ole merkityksetöntä miten me suhtaudumme muihin organisaatiossa. Me samaistumme, haemme mallia tärkeistä ihmisistä, ja jäljittelemme heitä. Onkin tärkeä nähdä miten sosiaalinen identiteetti vaikuttaa yksilön työhön ja työyhteisön toimintaan. Sosiaalinen identiteetti ei ole pysyvä ja stabiili, vaan se muokkautuu koko ajan. (Kuusela 2015, 76–78.)

Kuuselan (2015) mukaan esimies on organisaatiossa tärkeä samastumisen kohde, he nimittäin osallistuvat tietoisesti organisaation identiteetin luomiseen, kun vievät johdon linjauksia henkilöstölle. Kuuselan (2015) mukaan Pauli Kallio (2014) on tutkinut väitöskirjassaan esimiesten samastumisen merkitystä organisaation muutostilanteisiin. Kallion (2014) mukaan samastumista voi olla myönteistä, neutraalia ja ristiriitaista, voi myös käydä niin että samastumista ei tapahdu lainkaan. Myönteinen samastuminen organisaatioon ennakoii Kallion (2014) mukaan positiivista esimiestyötä ja pysyvyyttä. Epäselvät ja mahdollisesti ristiriitaiset

tavoitteet organisaatiossa saattavat johtaa ristiriitaiseen samastumiseen. Silloin kun ei synny tunnesidettä kehenkään voidaan puhua neutraalista samastumista, mikä ei johda organisaatioon sitoutumista, mutta ei välttämättä myöskään vähennä sitä. Samastamattomuus on sellaista Kallion (2014) mukaan, että esimies kokee identiteettinsä hyvin erilaiseksi kuin organisaation, tällainen voi ennakoita lähtöä organisaatiosta. Kallion (2014) mukaan esimies ei tällöin välttämättä välitä mitä alaisille muutoksissa tapahtuu tai hän voi pyrkiä ylläpitämään vanhoja tapoja. Kuuselan (2015) mukaan se, että jokaista organisaation jäsentä arvostetaan, on suuri merkitys identiteetille. Varsinkin millainen esimerkin esimies antaa ja millainen kokemus organisaation kulttuurista yksilölle syntyy. (Kuusela 2015, 79–81.) Westin (2008) mukaan tiimin johtajalla on kolme tehtävää. Hänen tulee luoda tiimille olosuhteet, jossa työskennellä. Tiimi tarvitsee selkeän tehtävän ja oikeanlaiset resurssit onnistuakseen. Tiimin johtajan tulee myös rakentaa ja ylläpitää tiimin työskentelyä, hänen tulee varmistaa, että tiimistä löytyy taitoja ja osaamista tehtävän loppuunsaattamiseen. Johtajan tulee auttaa tiimiä tehokkaaseen tulokseen pääsemisessä hyvillä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidoilla ja auttaa kehittämään uusia ja parempia tapoja työskennellä yhdessä. Westin (2008) mukaan tiimin johtaja tulee valmentaa ja tukea tiimiä menestykseen. Hänen tulee olla herkkä havaitsemaan tiimin ilmapiiriä, ja sitä kuinka tiimin jäsenet toimivat ja kommunikoivat keskenään. Johtajan tulee kannustaa hyvään kommunikointiin ja tietojen vaihtoon, hänen tehtäväänsä kuuluu myös auttaa tiimiläisiä kehittämään taitojaan ja kykyjään. Johtajan tulee selvittää mitä tiimiläiset haluavat saavuttaa ja mitä taitoja siihen tarvitaan, johtajan tulee luoda oppimismahdollisuuksia niihin. (West 2008, 318–319.)

Westin (2008, 314) mukaan organisaatiossa tulisi olla tiimityötä tukeva ilmapiiri ja asenne. Tätä ilmapiiriä tulisi vaalia. Tukevassa ja haasteellisessa työympäristössä pitää yllä tiimien hyvää suorituskykyä ja luovuutta, varsinkin niissä työympäristöissä, jossa rohkaistaan riskinottoon ja ideoiden synnyttämiseen. Jos yrityksen kommunikaation on huonoa ja työympäristön ilmapiirissä ei ole luottamusta niin myös tiimityöskentely estyy. Tehokkaita tiimejä tulisi mitata ja johtaa, jotta tehokkuus säilyisi. Palkitsemisjärjestelmät tulisi olla linjassa tavoitteiden ja taitojen kanssa. (West 2008, 314–318.)

2.3 Viestintä

”Viestintä on vaikea laji!” Näin totesi minulle Tecalemit Oy:n silloinen toimitusjohtaja. On totta, että viestintä on haasteellista, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että sitä ei kannata yrittää tehdä niin hyvin kuin pystyy. Juholinin (2006) mukaan elämme viestintäyhteiskunnassa ja viestimme koko ajan toisillemme ja sitä tapahtuu kaikkialla. (Juholin 2006, 16). Jos viestintää ajateltaisiin prosessina, jossa tehokas viestiminen johtaisi sanoman perille menoon ja siihen, että ihmiset toimisivat kuten viestissä oletamme. Kuitenkin kannattaa muistaa, että viestintä ei ole niin helppoa ja yksiviivaista kuin toivoisi. Vaikka viestisimme useita viestintäkanavia pitkin, ja lähettäisimme samaa viestiä, niin aina kuitenkin ei tapahdu odottamaamme vaikutusta. Syitä siihen, että miksi viesti ei mene perille voi olla monia, teknisistä ongelmista viestin väärinymmärtämiseen ja pitää myös muistaa, että kaikkia ei välttämättä kiinnosta viesti, jolloin siihen ei reagoidakaan. (Juholin 2006, 30–31.)

Sosiaalisessa mediassa kannattaa olla tarkkana siinä, mitä ja mistä sanoo. Jos työntekijä mainitsee työpaikkansa vaikkapa Facebook-profiilissaan, hänen käytöksensä vaikuttaa työpaikan maineeseen, vaikkei työpaikka varsinaisesti olisikaan mukana Facebookissa. Kaikkia henkilökohtaisuuksia ei siis kannata kirjoittaa, koska mikä nettiin kerran on pantu, se netissä pysyy.

Meidän kannattaa tiedostaa, että osa viestiemme lukijoista tulkitsee viestit pahimmalla mahdollisella tavalla, kuten viestinnän professori Osmo A. Wiio toteaa kolmannessa viestintälaiissaan: ”On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut. (Wiio 1994, 224)” Viestintään, myös sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan, kannattaa panostaa niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin. Wiion lait ovat syntyivät hänen mukaansa Eduskunnan salissa vuonna 1977, kun hän oli kuuntelemassa kansanedustajana ollessaan budjettipuheita. Wiion mukaan me lähetämme sanomia toisillemme, mutta sanomat eivät aina saavu perille, niitä ei ymmärretä tai ne ymmärretään väärin. Wiio onkin ironisesti esittänyt lait inhimillisestä viestinnästä, viestinnän hyötysuhde nimittäin Wiion mukaan on todella huono - tyypillisesti 0-5%. (Wiio 1994, 224.)

Wiion lait

1 § Viestintä yleensä epäonnistuu paitsi sattumalta.

1.1 Jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu.

1.2 Jos viestintä ei voi epäonnistua, niin se kuitenkin tavallisimmin epäonnistuu.

1.3. Jos viestintä näyttää onnistuvan toivotulla tavalla, niin kyseessä on väärinkäsitys.

1.4. Jos olet itse sanaasi tyytyväinen, niin viestintä varmasti epäonnistuu.

2 § Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.

3 § On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut.

4 § Mitä enemmän viestitään, sitä huonommin viestintä onnistuu.

4.1 Mitä enemmän viestitään sitä nopeammin väärinkäsitykset lisääntyvät.

5 § Joukkoviestinnässä ei ole tärkeitä se, miten asiat ovat, vaan miten asiat näyttävät olevan.

6 § Uutisen tärkeys on kääntäen verrannollinen etäisyyden neliöön.

Kuva 2. Wiion lait (mukaillen Wiio 1994, 224.)

Viestintää voidaan parantaa, kun tunnetaan viestin vastaanottajat ja osataan muotoilla viesti heille, jolloin he ovat vastaanottavaisempia. Perinteisesti viestintä on organisaatiossa jaettu ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, jolloin jako tehdään vastaanottavien osapuolien mukaan. Karkeasti jako tarkoittaa oman organisaation sisäisiä viestejä ja ulkoisella viestinnällä kaikkea viestintää, jonka kohteena on organisaation ulkopuoliset tahot, kuten asiakkaat ja sidosryhmät. (Juholin 2006, 31, 34–35.) Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan organisaatioissa kaikkea tiedonvaihtoa ja keskusteluja, joiden avulla organisaatio kykenee toimimaan. Kun se on hyvin toimivaa, tehtävät tulevat hoidetuksi ja asiakaspalautteet ovat hyviä. Tällaiseen päivittäisviestimiseen kuuluvat organisaation työhöjeet, pelisäännöt ja toimintatavat organisaation eri tilanteissa. Näillä varmistetaan, että organisaation työntekijät ovat tietoisia kaikista toiminto- ja viestintätavoista, joita organisaatiossa on valittu tehtävän. Päivittäisviestinnällä on suuri merkitys ja se on riippuvainen johtamisesta, yhteishengestä ja työympäristön ilmapiiristä, miten avointa tiedonkulku on. (Juholin 2006, 37–38.) Juholinin (2006) mukaan tyypillisesti sisäisen viestinnän tavoitteena on sitouttaa työntekijät

työhönsä ja organisaation tavoitteisiin. Jotta työntekijä voi kunnolla sitoutua organisaatioon, jossa työskentelee, tulee hänen tuntea organisaation perustehtävä, tavoitteet, taloudellinen tilanne ja tulevaisuuden suunnitelmat. Työntekijän sitoutuminen liittyy läheisesti työhön perehdyttämiseen, sillä perehdyttämällä työntekijää opastetaan organisaation töihin ja tavoitteisiin. Viestinnän tavoitteena voi olla myös sitouttaa asiakkaat ja yhteistyökumppanit yritykseen. (Juholin 2006, 38–39.)

2.4 Järjestelmätarpeet

Inka Vilpolan ja Ilkka Kourin (2006) mukaan toiminnanohjausjärjestelmillä on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Toiminnanohjaus eli Enterprise Resource Planning (ERP)- järjestelmät kattavat nykyisin lähes kaikki yrityksen toiminnot, ja niitä löytyy eri ohjelmistotoimittajilta valmiina ohjelmistopaketteina. Kun tietojärjestelmä tukee liiketoimintaa se säästää merkittävästi yrityksen kustannuksia ja auttaa resurssien kohdentamisessa ja parantaa asiakaspalvelukykyä. Vilpolan ja Kourin (2006) mukaan uusiin järjestelmähankkeisiin kytkeytyy olennaisesti se, että toimintatapoja tulee yrityksessä muuttaa, myös työtehtävät muuttuvat. Kun yritys hankkii uutta toiminnanohjausjärjestelmää, niin hankinta on vie yrityksessä aikaa ja resursseja suunnitteluun, toteutukseen ja hallintaan lisäksi tulevat oleellisena järjestelmän teknisten kysymykset ja vaatimukset. Vilpolan ja Kourin (2006) mukaan onkin yleistä, että toiminnanohjausjärjestelmähankkeet epäonnistuvat, heidän toteavat, että kansainvälisten tutkimusten mukaan vain noin neljäsosa hankkeista saavuttaa tavoitteet, jotka asetettiin hankintapäätökselle. Pahimmassa tapauksessa epäonnistunut järjestelmähankinta aiheuttaa yrityksellä suuria taloudellisia vaikeuksia, yleistä on, että hankkeissa ylitetään aikataulutavoitteet ja kustannukset. Jos käytettävä ohjelmisto ei tue yrityksen toimintaa niin voi olla, että yritys saattaa lopettaa ohjelmiston käytön jonkin toiminnon osalta. Kuitenkin tulee muistaa, että toiminnanohjausjärjestelmän soveltaminen on kompromissi, vaikka valinnan kannalta onkin tärkeä määritellä järjestelmävaatimukset. Ohjelmaa tulisi pystyä muokkaamaan yrityksen keskeisiä tarpeita vastaavaksi, ja näin ollen on tärkeää, että hankintavaiheessa yritys itse tunnistaa ne keskeiset toiminnot, jossa ohjelmistojärjestelmä toimii. (Vilpola & Kouri 2006, 7–8.)

Kuten Vilpolan ja Kourin (2006, 8) toteaa, että yrityksen henkilöstön tulee sitoutua hankkeeseen ja heille tulee tarjota riittävä osaaminen. Toiminnanohjausjärjestelmän uusiminen tai hankkiminen pitäisi nähdä liiketoiminnan kehityshankkeena eikä pelkästään järjestelmän hankintana. Kuitenkin tulee muistaa, että yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä voi tulla ulkopuolelta ns. pakotettuna tilanteissa esimerkiksi yritysostotilanteissa. (Vilpola & Kouri 2006, 8, 11.)

Tampereen teknillinen yliopisto on kehittänyt C-CEI (Customer-Centered ERP Implementation) - menetelmän erityisesti pk-yritysten tietojärjestelmähankkeita varten. Tässä järjestelmäriippumattomassa menetelmässä keskitytään ohjelmiston valintaan

käyttöönottoon ja tehostamiseen kolmivaiheisella analysoinnilla, jossa tarkastellaan toiminnot, toimintaympäristöt ja riskit. (Vilpola & Kouri 2006, 9.) C-CEI-menetelmän ensimmäisessä vaiheessa tehdään toimintoanalyysi, sen tarkoituksena on tunnistaa yrityksen kriittiset toiminnot. Aluksi käydään lävitse yrityksen strategia ja tavoitteet yrityksen johtoryhmän kanssa, tämän jälkeen selvitetään yrityksen toiminnot pienryhmähaastatteluin, jotta saadaan kokonaiskuva yrityksen nykyisistä toimintamalleista. C-CEI-menetelmän toisessa vaiheessa mallinnetaan yrityksen työympäristöä, organisaation vuorovaikutusta ja kulttuuria sekä työn kulkua. Tätä mallinnusta tehdään havainnoimalla työntekijöitä, havainnoinnin jälkeen tehdään siitä visuaalinen mallinnus ja yhdistetään se organisaatiotasolle. Toimintaympäristön analyysin tuloksena syntyy kuvaus yrityksen nykyisistä toimintaympäristöistä ja toimijoista. Kolmannessa C-CEI-menetelmän vaiheessa on tarkoituksena tunnistaa, arvioida ja analysoida kaikki hankkeeseen liittyvät riskit yksityiskohtaisesti. Riskeistä kuvataan aiheuttaja, mahdolliset vaikutukset hankkeelle tai yritykselle, ennaltaehkäisemistoimenpide-ehdotukset sekä riskin toteutumisen todennäköisyydet ja vaikuttavuus numeerisesti. (Vilpola & Kouri 2006, 21–24.)

3 Kehittämisasetelma

Tecalemit Oy on toiminut Suomessa vuodesta 1938 lähtien, nykyisin se kuuluu kansainväliseen perheyrytykseen Stenhøj Group:iin vuoden 2018 alusta lähtien. Vuonna 2019 alan toimijat italialainen Nexion S.p.A ja Stenhøj yhdistyivät. 2000-luvulla silloinen Oy Tecalemit Ab jaettiin viideksi eri yhtiöksi, jako tehtiin erikoistumisaloittain. Nykyisessä Tecalemit Oy:ssä Suomessa työskentelee 37 henkilöä. Yrityksen toimiala on autoalan korjaamolaitteet, se myy ja huoltaa niitä. Tecalemit Oy:n liikevaihto on vuonna 2017 ollut 9 190 000 euroa. Yrityksoston vuoksi seuraava tilikausi oli pidempi ajalla 1.1.2018-30.6.2019. Tämän viimeisen julkaistun tilikauden liikevaihto on kasvanut 16 510 000 euroon. Kuitenkin taseessa vastattavaa puolella on tapahtunut vuoden 2017 ja viimeisimmän tilikauden välillä melkoinen muutos kassan tilanteessa. Aiemmin vuoden 2017 tilinpäätöksessä kassassa oli 1 270 454,73 euroa kun viimeisessä julkaistussa tilinpäätöksessä kassassa on enää ollut 177 144,33 euroa. Niin kuin tilinpäätöksessä todetaankin niin näitä tilikausi ei voida täysin verrata, sillä viimeisin tilikausi on ollut 18 kuukautta.

3.1 Tarkoitus, tavoitteet, kehittämistehtävät ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada kuvaus Tecalemit Oy:n nykytilasta haastatteluiden avulla, miten henkilöstö kokee organisaation toiminnan ja tavoitteet ja minkälaisia haasteita he mahdollisesti toiminnassa näkevät. Lisäksi on tarkoituksena saada kuva siitä, miten haastatellut kehittäisivät itse toimintaa paremmaksi.

Koska kyse on kehittämistehtävästä niin haastatteluista on otettu analysoitavaksi

haastateltavien näkevät haasteet ja ongelmat toiminnasta. Vaikkakin tulee muistaa, että toiminnassa on myös onnistumisia ja toimivia asioita, niin niihin ei kuitenkaan tässä opinnäytetyössä keskitytä, toimivia asioita ei ole syytä toiminnassa muuttaa.

Tutkimustyöllä pyritään saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä haasteita Tecalemit Oy:ssä voidaan nähdä?
2. Miten asiakkaat kokevat Tecalemit Oy:n toiminnan?
3. Kuinka oppiva organisaatio toimisi?

3.2 Menetelmälliset ratkaisut

Tutkimuksen tiedonhankinta tehtiin haastattelemalla organisaatiossa työssä olevia sekä viittä asiakasyrityksen edustajaa. Haastattelut toteutettiin kevästä syksyyn 2019 välisenä aikana.

Haastatteluista saadut vastaukset käsiteltiin siten, että ne erotettiin vastaajasta. Tämä siitä syystä, että käsitykset ovat mielenkiinnon kohteena eikä se kenen suusta ne on saatu. Tällä on pyritty siihen, että haastatellut ovat saaneet luottamuksellisesti kertoa haluamansa seikat ja heitä ei voi vastauksista tunnistaa. Vastaukset luokiteltiin eri ilmiöiden mukaan ja niistä tehtiin kuvaukset ilmiöittäin.

Vastaukset koottiin taulukkoon siten, että haastateltua ei voi siitä tunnistaa. Taulukkoon koottiin eri tietoja, kuten organisaation haasteita haastatellun mielestä sekä hänen ratkaisuehdotuksensa asioihin. Näistä saaduista näkemyksistä muodostettiin kokonaisnäkemys organisaation nykytilanteesta.

3.2.1 Kehittämismenetelmän kuvaus ja miten menetelmää käytetään opinnäytetyössä

Narratiivinen lähestymistapa on moninainen ja sitä voi soveltaa useilla tavoilla. Ei ole yhtä ainoata oikeaa tapaa soveltaa narratiivista lähestymistapaa. (Kaasila, Rajala & Nurmi 2008, 5.) Taina Rantala (2008, 8) toteaa, että tutkimus on aina osittaista, myös litteroitaessa että aineistoa analysoitaessa, ja tämä osittaisuus on hyväksyttävä ja sen kanssa on eletävä.

Rantalan (2008, 8) mukaan Peräkylä (2002) korostaa tunteiden olevan aina osa muita toimintoja, kuten mielipiteitä, kannanottoja, syytöksiä ja niin edelleen. Rantalan (2008, 8) mukaan on ymmärrettävä ihmisen puheen ja toiminnan sekventiaalinen luonne, jotta pystytään ymmärtämään tunteiden luonne osana ihmisen puhetta ja toimintaa.

Rantala (2008, 13–14) toteaa tutkimuksesta, että aineisto sekoittuu yhteen muodostaen uuden kokonaisuuden, tutkijan tulkinta siitä mitä tutkittavassa kohteessa on todella tapahtunut. Rantala (2008) lainaa Denzin ja Lincolnin (2000) tähän tarkoitukseen luomaa termiä Montage, jolla on tarkoitus kuvata tutkijan näyttämöllä käyttämät osat tutkittavasta

ilmiöstä. Tutkimuksen näyttämöllä nähdään tutkijan valitsevat tutkimusaineiston osat, jotka tutkijan mielestä vastaavat tutkimusongelmiin parhaiten. (Rantala 2008, 13–14.)

Metodologinen lähestymistapani liittyy konstruktivistiseen tutkimusotteeseen, jonka mukaan yksilöt konstruoivat tietoa ja identiteettiänsä kertomusten avulla. Näissä kertomuksissa ilmenee ne merkitykset, joita yksilöt ovat luoneet itsestään ja ympäröivästä maailmasta. Yksilöt lisäävät, korjaavat ja rakentavat näitä kertomuksia omien kokemustensa ja vuorovaikutustensa välityksellä. Narratiivisuus viittaa tutkimusaineiston laatuun, eli haastatteluin saaduin kertomuksiin tutkittavasta ilmiöstä. Narratiivisuus liittyy myös aineiston käsittelytapaan. (Paananen, 19.) Paanasen (2008, 19–20) mukaan aineistoa analysoimalla tutkija rekonstruoi uuden kertomuksen, joka ilmentää tutkittavan ilmiön merkitystä.

Paanasen (2008, 22) mukaan tutkimuksessa olemme kiinnostuneita sosiaalisista ilmiöistä, joista yksilöillä on kokemuksia ja joihin he ovat luoneet merkityksiä. Peter Alheitin (1997) mukaan yksilöt ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja luovat vuorovaikutteisesta toiminnasta ja kokemuksistaan merkityksiä (Paananen 2008, 22).

Paanasen (2008,26) mukaan aineiston rekonstruktioita ymmärretään siten, tulkitessaan aineistoa tutkija rakentaa kertomusta uudelleen esittämiensä oletusten ja tulkitsemiensa merkitysten ja teorioiden ja käsitteiden avulla.

Raimo Kaasilan (2008, 41) mukaan elämme kertomusten maailmassa. Jos ihmisiltä kysytään, miksi he tekevät ja toimivat niin kuin tekivät, ihmisen yleensä antavat vastauksen kertomuksen muodossa. (Kaasila 2008, 41.)

Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään monimutkaisia ilmiöitä tai selittämään niitä todellisissa tilanteissa ja konteksteissa. Kaasilan (2008, 42–43) mielestä tapaustutkimukseen liittyviä mahdollisuuksia voidaan laajentaa soveltamalla sen yhteydessä narratiivista lähestymistapaa. Hänen mukaansa narratiivisessa tutkimuksessa meitä ei kiinnosta vain se mitä henkilöt puhuvat, vaan yhtä lailla tärkeää on se millä tavalla ilmiöistä puhutaan ja miksi juuri tietyllä tavalla. (Kaasila 2008, 42–43.) Tutkimuksessani tutkin työntekijöiden ja asiakkaiden kertomuksia yrityksestä Tecalemit Oy. Eli käytännössä narratiivinen lähestymistapa tässä tutkimuksessa koskee näitä työntekijöiden ja asiakkaiden antamia näkemyksiä, kokemuksia ja merkityksiä yrityksestä.

Kaasila (2008, 61) muistuttaa, että narratiivisen tutkimusmenetelmän soveltamisessa voi olla haastavaa saada tavoiteltu yksi kerronnallinen juoni, hän toteaa Elbaz-Luwisch`n (2002) lainatakseen, että aina ei ole edes tarkoituksenmukaista konstruoida yhtä narratiivista ääntä, joka pystyisi antamaan vastauksen kaikkiin kysymyksiin.

Itse olen pyrkinyt löytämään aineistosta ilmiötä, eli Tecalemit Oy:tä kuvaavia käsityksiä ja merkityksiä, joista olen sitten rakentanut omanlaiseni narratiivisen kertomuksen, joka aineistosta nousi.

Merja Laitisen ja Tuula Uusitalon (2008, 115) mukaan narratiivisuudessa on pidetty merkityksellisenä sitä, minkälaisen tarinan ihminen valitsee kerrottavakseen, kuitenkin valinta ei ole pelkästään kertojan vaan myös tutkija ohjaa keskustelua kysymyksillään. Vaikka puolistrukturoidut haastattelut eivät ole narratiivisen lähestymistavassa suositeltuja, sillä ne yleensä rajoittavat liika kerrontaa, olen kuitenkin teoreettisesti päättänyt soveltaa osittaista narratiivista lähestymistapaa, jotta saan tutkittavasti ilmiöstä käsityksiä ja merkityksiä.

Laitisen ja Uusitalon (2008, 115) mukaan narratiivinen lähestymistapa kiinnostaa terapioissa, kuntoutuksessa ja sosiaalityössä. Itse huomasin haastatteluita tehdessäni, että varsinkin organisaation sisällä työskentelevien yksilöillä oli usealla tarve puhua organisaatiosta ja toiveistaan ja haasteistaan siinä. Itse koin, että nämä haastattelutilanteet olivat kuin terapiaa osalle, he saivat sanoittaa omia kokemuksiaan tilanteista.

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja vastaamaan kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?”. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa havainnoinnin ja haastattelujen avulla tavoitteena saada tutkittavien avulla ymmärrys ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida esittää eksakteja kysymyksiä kuten määrällisessä tutkimuksessa, koska ilmiötä ei tunneta. Ilmiön tunteminen ja sitä selittävien teorioiden olemassaolo mahdollistavat yksityiskohtaisten kysymysten tekemisen kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2015, 34.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija kyselee ja keskustelelee tutkittavien kanssa ilmiöstä. Vastausten avulla ilmiö hahmottuu vähitellen tutkijalle, jolloin hän tekee uusia kysymyksiä, jolloin ilmiön kokonaiskuva, rakenne, tekijät ja yhteydet alkavat vähitellen hahmottua. Laadullinen tutkimus tuottaa eräänlaisen ilmiön struktuurikuvauksen. Kuvaus on sanallista tekstiä, joka koskee vain niitä tapauksia, joita tutkittiin. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta ja sitä kautta pyrkii rakentamaan ymmärrystä yleisempään näkemykseen eli luomaan ilmiöstä teorioita. (Kananen 2015, 35.)

Vilkan, Saarelan ja Eskolan (2018) mukaan keskeistä tapauksella on vastata kysymykseen mitä (kuvailu), miten ja mistä on kyse (selitys) sekä miksi (ymmärtäminen). Ilmiö tai käsitteellinen tapaus pystyy vastaamaan kysymyksiin, kun niitä tarkastellaan ilmiön toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen tutkimuskohde ei ole koskaan keinotekoinen vaan se ilmenee todellisuudessa. (Vilka ym. 2018, 192.)

Monimetodinen tapaustyöskentely etenee syklisesti yksityisestä yleiseen eli induktiivisesti koko tapaustutkimuksen prosessin ajan. Tämän syklisen työskentelyn avulla tutkija suhteuttaa

jatkuvasti valitsemansa ja määrittelemänsä tapauksen yleistettävyyden tasoa tutkimuskohteeseen, käyttämiinsä aineistoihin ja tutkimusongelmaan. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 25-26, 29. Vilka ym. mukaan 2018, 195.)

Aineiston kylläntymisen eli saturaation arvioiminen on ongelmallista, jos sitä ei ole pohdittu tutkimuksen alkuvaiheessa. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkija arvioi koko ajan keräämänsä teoreettisen ja empiirisen aineiston kattavuutta suhteessa tutkimusasetelmaansa. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, aineisto on riittävä. (Vilka, Saarela ja Eskola 2018, 195.)

Tapaustutkimuksessa monimetodisuuden avulla on tarkoitus vahvistaa tapauksen yleistettävyyttä ja tutkijan tietoisuutta yleistettävyyden rajoista esimerkiksi tapauksen sisällä. Erityisesti menetelmä- ja aineistotriangulaation avulla tarkennetaan kuvaa tapauksesta tai vahvistetaan sen selitysvoimaa.

Case-tutkimus ei ole oma lähestymistapansa eli tutkimusotteensa, sillä se on perinteisten tutkimusotteiden, kuten kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteiden, yhdistelmä. Se koostuu tutkittavan ilmiön selvittämiseksi tarpeellisista tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Se on kuitenkin lähinnä laadullista tutkimusta. Case-tutkimus antaa selityksen yhden tapauksen eli casen osalta. (Kananen 2013, 9.) Case-tutkimukselle on tyypillistä ongelmien moninaisuus ja -säikeisyys. Tutkimusongelmaa ei pystytä ratkaisemaan yhdellä tutkimusmenetelmällä vaan menetelmiä tarvitaan useita tiedonkeruussa ja aineiston analyysissä. (Kananen 2013, 56–57.) Jos case-tutkimuksessa pyritään muutokseen, on kyseessä kehittämistutkimus tai toimintatutkimus. Rajanveto riippuu tutkijan roolista tutkimuksen kohteeseen. (Kananen 2013, 57.)

Case-menetelmä vaatii tekijältään monipuolista metodologista osaamista. Case-tutkimuksessa käytetään lähes aina teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä ilmiön ymmärryksen saamiseksi. Teemahaastattelumenetelmä ei ole helppo, sillä tutkijan pitää kyetä laatimaan keskusteltavat teeman ja etenemään teemojen sisällä sen mukaan, mitä tutkittava tuottaa kertomuksillaan ja kuvauksillaan ilmiöstä. Tutkijan on oltava joustava ja kommunikointikykyinen teemahaastatteluja suorittaessaan. Haasteita tulee myös aineiston analyysissä ja tulkinnassa, sillä tutkijan pitää kyetä näkemään aineiston sisään. Analyysin tulkinnan joustavuus on etu, mutta myös haitta, sillä totuuden etsiminen voi olla vaikeaa. (Kananen 2013, 58.)

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja määrällinen yleistämään. Ilmiön hyvä tunteminen mahdollistaa myös ennustamisen, eli kun tunnetaan ilmiöön vaikuttavat tekijät, voidaan tekijöiden välisiä muutoksia ennustaa, tai muuttamalla jotain tekijää, saadaan aikaiseksi haluttu lopputulos. Tieteessä tutkimus tehdään tutkijasta riippumatta. Laadullisessa tutkimuksessa on aina mahdollisuus siihen, että tutkija vaikuttaa lopputulokseen tietoisesti tai tiedostamattaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida esittää tarkkoja

kysymyksiä, koska ilmiötä ei tunneta. Tutkijan pitäisi saada ilmiö haltuunsa tutkittavan kautta. Tämä onnistuu keskustelemalla tutkittavaan aiheeseen liittyvistä teemoista. Menetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi (Kananen 2013, 26.)

Case-tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen tutkimuksen, jossa hyödynnetään monia tietolähteitä. Tutkimuskohteena on usein yksi ilmiö, johon pyritään perehtymään syvällisesti ja antamaan hyvä kuvaus ilmiöstä. Saatuja tutkimustuloksia ei voida yleistää, sillä ne pätevät vain tutkittavan tapauksen osalta. (Kananen 2013, 28.)

Triangulaatio eli kolmiomittaus on hyvin lähellä case-tutkimusta, sillä triangulaatiolla pyritään saamaan kohdeilmiöstä mahdollisimman hyvä ymmärrys. Usein tutkimuskohteet ja ongelmat ovat niin laajoja tai monisyisiä, ettei yhdellä tutkimusmenetelmällä saada riittävästi tietoa ilmiöstä. Triangulaatio ei ole oma tutkimusmenetelmänsä, vaan tilanteen mukaan määräytyvä yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta. Se on keino lisätä ymmärrystä monimutkaisesta ongelmasta, lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja tarkastella ilmiötä mahdollisimman monesta näkökulmasta. Ongelmat eivät aina johdu yhdestä tekijästä, aihepiiristä tai alasta. (Kananen 2013, 33–34.)

Kuvailevassa tapaustutkimuksessa pyritään esittämään hyvä kuvaus ilmiöstä tai hyvä tarina. Selittävässä tapaustutkimuksessa mennään kuvailua pitemmälle eli pyritään myös selittämään, miksi tapaus on kuvatun lainen tai miksi tapaus on kehittynyt tietyllä tavalla nykytilaansa. (Kananen 2013, 55.)

Kehittämistutkimus tähtää muutokseen. Kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, vaan se on yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta tai pelkästään kvalitatiivista tutkimusta, jonka tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. Kehittämistutkimuksessa muutoksen aikaansaamiseksi kehitetään tuotetta, menetelmää, organisaatiota tms. Kaikenlaisten muutosten aikaansaaminen ei ole kehittämistutkimusta. Kehittämistutkimus vaatii tutkimuksellista otetta ja tutkimusosion. (Kananen 2015, 39–40.)

Kehittämistutkimus on enemmän kuin perinteinen laadullinen ja määrällinen tutkimus, sillä siihen kuuluu myös ongelman poistaminen. Voidaankin todeta, että kehittämistutkimus alkaa siitä mihin perinteinen tutkimus päättyy. Muutosprosessin suunnittelu, toteutus ja arviointi ovat oma syklinsä, jonka läpivieminen on usein tutkimussykliä haastavampi tehtävä. Oikea ratkaisu ei vielä takaa sitä, että ratkaisun vieminen käytäntöön onnistuisi. (Kananen 2015, 40.)

Kehittämistutkimuksessa voidaan erottaa eri vaiheisiin; suunnittelu, toiminta, havainnointi, seuranta. Tai tutkimussykli: nykytilan kartoitus, ongelman havaitseminen, ongelman määrittely, vaihtoehtojen etsintä, vaihtoehtojen arviointi ja ratkaisujen valinta. Tutkimussykliä seuraa muutossykli: kokeilu/toteutus arviointi ja seuranta.

Kehittämisykliksi käynnistyy nykytilan kartoituksella, jossa määritellään kehittämistyön kohde eli ongelma, joka halutaan poistaa. Kehittämiskohteiden löytäminen ei liene vaikeaa käytännön työelämässä, koska aina on parannettavaa. Ongelman määrittely ja ongelmaan vaikuttavien tekijöiden analysointi on tärkeää intervention onnistumisen kannalta. Ongelman määrittelyvaiheeseen on syytä varata runsaasti aikaa, sillä tämä vaihe vaikuttaa oikean ongelman ja sen syiden löytämiseen ja näin ollen poistamisen onnistumiseen.

Todellisen ongelman löytämiseen, määrittelyyn ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien tuottamiseen tarvitaan tietoa, mikä edellyttää usein tutkimusta. Tutkimusta voidaan tarvita ongelmanratkaisun eri vaiheissa, kuten myös muutoksen vaikutusten ja tulosten arvioinnissa. Tutkimustarve riippuu ongelmasta, tarvittavasta tiedosta ja tiedon saatavuudesta. Tutkimusaineisto voi olla kvalitatiivista tai kvantitatiivista.

Muutoksen onnistumisen kannalta on kriittistä se, kuinka ongelma pystytään määrittämään ja muuttamaan tutkimuskysymyksiä, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi ja muutossyklissä muutoksen läpiviemiseksi.

Ongelman syiden löytymisen jälkeen arvioidaan ne keinot, joilla ongelma voidaan poistaa. Syiden poistaminen voidaan nähdä myös omana syklinään, jossa arvioidaan keinojen vaikutuksia. Ongelman poistaminen on oma prosessinsa, sillä perinteinen tutkimus toteaa vain tilanteen eli ongelman ja sen syyt.

Ongelmia on eritasoisia, joten niiden poistaminen ja muutosten aikaansaamisen vaativuus vaihtelee. Muutoksen toteuttaminen vaatii aina suunnitelmallisuutta. Kehittämistyö ja kehittämistutkimus voidaan nähdä yrityksissä jatkuvana prosessina, jossa muutos ja kehityssyklit seuraavat toisiaan (Kananen 2015, 41–42.)

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei siis käytännössä vielä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä. Tapauksen voi muodostaa koko yritys, sen osasto, henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä, järjestelmä tai esimerkiksi prosessi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo ym. 2014, 37.)

Haastatteluja on erityyppisiä ja kullakin on oma käyttötarkoituksensa. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä haluta liikaa ohjata vastaajia. Teemahaastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu huolellisesti etukäteen mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastatteluiden mukaan, jos niissä ilmenee joitain mielenkiintoisia asioita, joita ei etukäteen osattu ottaa huomioon. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Fenomenografiaa käytetään erityisesti kasvatustieteellisessä tutkimuksessa laadullisena lähestymistapana. Kuitenkin Sandra Regina da Rocha-Pinton, Leandro Schoemer Jardimim, Samatha Luiza De Souza Bromanin, Maria Isabel Peixoto Guimaraesin ja Carlos Frederico Trevian (2019) mukaan fenomenografisen tutkimusotteen käyttö on kasvanut liiketaloustutkimuksissa, sillä se tarjoaa ainutlaatuisen näkökulman organisaation ilmiöitä ja käytänteiden ymmärrykseen. Marketta Koskisen (2011) mukaan Suomeen liiketaloustieteissä fenomenografista lähestymistapaa on alettu käyttää 2000-luvun alkupuolella. Koskisen (2011) mukaan fenomenografia muodostaa oman kvalitatiivisen ja empiirisen kokonaisuuden, eikä pelkästään tutkimus- ja analyysimenetelmää tai tutkimussuuntausta. Tulkinallinen aineiston analyysi antaa kuitenkin perusteita käyttää fenomenografiasta nimitystä lähestymistapa. (Koskinen 2011, 267–266.) Tutkimuksen kohteena ovat yleensä erilaiset arkipäivän ilmiöitä koskevat käsitykset ja niiden ymmärtämisen tavat. Tutkimuksen tavoitteena on fenomenografialle ominaisesti löytää ja systematisoida jaettuja ja sosiaalisesti merkittäviä ajattelutapoja. Pyrin systemaattiseen kuvaukseen yli yksilöiden, eli en pyri tuottamaan käsityksistä yksilötason kuvauksia, vaan tarkoituksena on saada selville käsitysten eroja tarkasteltavassa ryhmässä. Päättävänä on luonnehtia variaatiota ihmisten kokemuksissa ja käsityksissä ja korostaa sitä, kuinka asiat ilmenevät yksilöille heidän maailmassaan. (Niikko 2003, 46.; Huusko & Paloniemi 2006, 162–165.) Tarkastelen siis sitä, millaisia nämä käsitykset ovat sisällöltään ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa. Fenomenografisessa tutkimuksessa ei pyritä aineiston edustavuuteen, vaan aineiston pitäisi tuottaa mahdollisimman suuri variaatio ajatuksia, ymmärryksiä ja kokemuksia. Tämän vuoksi kohdejoukon erilaisuus on sen edustavuutta tärkeämpi. Fenomenografiassa Niikon (2003, 17–18) mukaan intentionaalisuus merkitsee maailman kuvaamista sellaiseksi kuin tietty ryhmä sen kokee ja selittää. Tämä tarkoittaa, että kun yksilö on tietoinen, hän on aina tietoinen jostakin ja hän on tietoinen siitä jollakin tapaa. Fenomenografia näkee ihmisen rationaalisenä olentona, joka muodostaa käsityksiä koetuista ilmiöistä liittämällä tapahtumia toisiinsa ja pyrkimällä selittämään niitä. Kieltä pidetään ajattelun ja käsitysten muodostamisen sekä niiden ilmaisemisen välineenä. Käsitykset muodostuvat tietoisuudessa todellisuutta koskevien kokemusten kautta ja niissä ilmenevät yksilöille ja yhteisölle ominaiset piirteet. (Huusko & Paloniemi 2006, 164; Ahonen 1995, 116; Da Rocha-Pinto ym. 2019, 395–396.)

Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan fenomenografiassa käsitykset ymmärretään suhteellisiksi, kokonaisuuksista merkityksensä saaviksi ja sosiaalisesti rakentuviksi, mikä luo vaatimuksen kontekstuaalisuuden huomioimisesta. Vaikka tutkimuskohteena eivät ole käsitysten erojen syyt, ovat käsitysten ilmenemisyhteydet tärkeitä niiden välisten erojen ymmärtämiseksi. Kontekstuaalisuus liittyy siten tulkintaan, raportointiin ja tutkimushenkilöiden tarkoituksenmukaiseen valintaan. Aineiston analyysissä onkin siis tarkoitus jäljittää tulkinnallisia ajatuskokonaisuuksia. Käsitykset ilmenevät kulloisessakin tilanteessa siten, että sama ilmaisu voi tarkoittaa eri asioita eri yhteyksissä ja toisaalta sen merkitys voidaan ymmärtää vain omassa kontekstissaan. (Huusko & Paloniemi 2006, 166.)

Fenomenografian menetelmällä kuvaillaan erilaisia tapoja, joilla jotakin voidaan kokea ja sitten yleistää ja hierarkioida ne. Vaikka koetaan jotain samaa tai ymmärretään samaa, voi se saada eri merkityksen. (Niikko 2003, 23.)

Pertti Järvinen ja Annikki Järvinen (2011) toteavat, että fenomenografia on laadullisesti suuntautunut empiirinen tutkimusote, joka tutkii ihmisten käsityksiä ympäröivästä maailmasta. Järvinen ja Järvinen (2011) lainaavat Uljenssin (1989) määritelmää termin alkuperästä, fenomenon on kreikkalainen sana, joka on johdettu verbistä *faino*, ja tämä merkitsee ”päivänvaloon tulemista” ja grafi-sana on myös kreikkalaista alkuperää ja merkitsee ”jonkin kuvailua”. Sirkka Ahosen (1995, 114) mukaan nimi fenomenografialle tulee sanoista *ilmiö* ja *kuvata*. Fenomenografian keskus on Ahosen (1995, 115) mukaan Göteborgin yliopistossa, jossa 1970-luvulla kasvatustutkimuspsykologi Ference Marton alkoi tutkia opiskelijoiden erilaisia käsityksiä oppimisesta. Järvinen ja Järvinen (2011) pohjaavat fenomenografian käsitteen Martonin (1982) kuvaukseen asiasta. Martonin (1982) mukaan fenomenografia kuvaa laadullisesti erilaisia tapoja, joilla ”todellisuuden eri puolet käsitteellistetään, sekä etsii saavutettujen kuvaustapojen kategorioiden välisiä loogisia suhteita”. (Järvinen & Järvinen 2011, 81.)

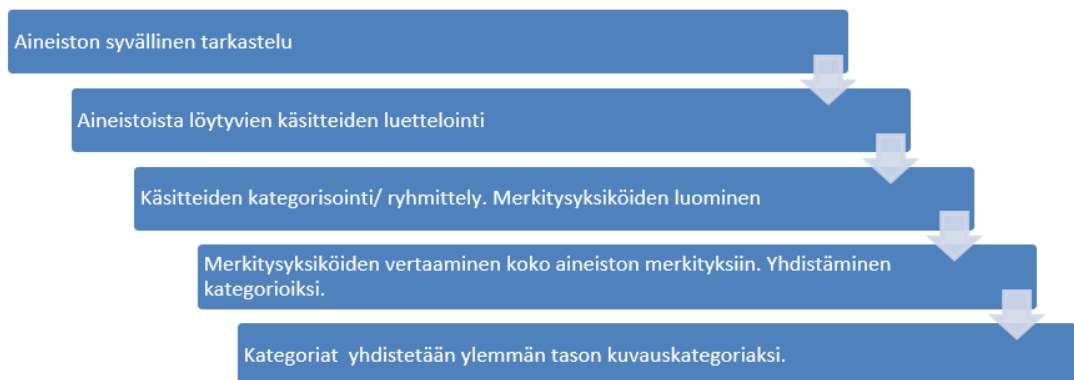
Fenomenografisessa tutkimushaastattelussa on mahdollista antaa haastateltavien rauhassa ja avoimesti kertoa kokemuksistaan ja haastattelija voi rohkaista heitä antamaan esimerkkejä näistä kokemuksista. Näitä kokemuksia ei arvioida, ei ole olemassa oikeaa tai väärää kokemusta. (Da Rocha-Pinto ym. 2019, 391.)

Merkityksen käsite viittaa siihen maailmasuhteeseen, joka ihmisenä olemiselle on tyypillinen. Merkitykset läpäisevät ymmärryksemme siten, että hahmotamme maailmaa aina jonkun tietyn merkityksellistämisen prosessin ja merkitysyhteyden kautta. (Eskola & Suoranta 2008, 45.) Merkitysten tulkinnan keskeisyyden vuoksi myös kieli on keskeisessä asemassa laadullisessa tutkimuksessa. Kielen tärkeys on yksi piirre, joka erottaa laadullisen määrällisestä tutkimuksesta. Kieli on laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä roolissa myös siksi, että

ihmiselle on tunnusomaista symboleilla, erityisesti kielellä, kommunikointi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23).

Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on usein tulkita ja kuvailla merkitysisältöjä. Fenomenografiassa näitä merkitysisältöjä ovat ihmisten käsitykset erilaisista ilmiöistä. Kuvailemisen, analysoinnin ja tulkinnan kohteena ovat siis ihmisten käsitykset. Fenomenografian lähtökohtana on oletus, että ihmiset antavat samalle ilmiölle erilaisia merkityksiä.

Fenomenografiassa lähdetään siitä, että ihmisen käyttäytyminen syntyy siitä, mitä he ajattelevat asioista ja millaisia käsityksiä heillä on ilmiöiden ja asioiden välisistä suhteista (Niikko 2003, 28). Oheisessa Kuviossa 1 on kuvattu yksinkertaistaen fenomenografisen analyysin vaiheet prosessina.



Kuvio 1. Fenomenografisen analyysin vaiheet yksinkertaistettuna prosessina kuvattuna.

Ensimmäisen asteen näkökulmissa tehdään päätelmiä ympäröivästä maailmasta (Järvinen 1985, Niikon 2003, 24 mukaan). Tällaisessa ensimmäisen asteen näkökulmassa ympäröivän maailman ilmiöt käsitetään faktisiksi, jolloin tutkijan katsotaan voivan kuvata todellisuutta sellaisena kuin se ilmenee yleensä. Tällöin tutkijan painopiste on tutkimuksen kohteessa ja hänen omassa kokemuksessaan. Fenomenografisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin haastatteluista litteroidun aineiston läpi moneen kertaan. Tässä vaiheessa oli tärkeää pitää mielessä, mikä tarkalleen ottaen on se ilmiö, josta olen kiinnostunut. Aineistosta etsin tämän ilmiön suhteen merkityksellisiä ilmauksia, jotka luetteloin taulukkomuotoon. Analyysissä keskitytään alusta alkaen ilmauksiin, ei niitä tuottaneisiin informantteihin. (Niikko 2003, 33.) Ilmauksia ilmiöstä löysin aineistosta noin 14 sivullista, yhteensä 471 riviä. Yhteensä 206 haasteen ilmaisua. Kaikki haasteen ilmaisut löytyvät Liitteestä 4 (sivulta 64).

Analyysin toisessa vaiheessa etsin, lajittelin ja ryhmittelin tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä ilmauksia ryhmiksi tai teemoiksi (Niikko 2003, 34). Näitä ryhmiä nousi yrityksen haasteiden ilmauksista yhteensä 24 kappaletta. Toisen asteen näkökulmassa painotetaan toisten ihmisten tapaa kokea jotakin. Tällöin orientoidutaan ihmisten ajatuksiin ympäröivästä maailmasta ja heidän kokemuksiinsa siitä. Toisen asteen näkökulmassa pyritään kuvaamaan jonkun ilmiön merkityssisältöä, ihmisten erilaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Nämä näkökulmat voivat olla kokemuksia ja käsityksiä. Toisen asteen näkökulma on epäsuora menetelmä, koska siinä tutkija kuvaa jotakin todellisuuden ilmiötä siitä näkökulmasta, josta tietty ryhmä ihmisiä kokee ja käsittää sen. Fenomenografiassa käsitys tai käsittäminen tarkoittaa perustavaa laatua olevaa ymmärtämistä tai näkemystä jostakin, se sisältää merkityksen antamisen. (Niikko 2003, 24–25.) Näitä ryhmiä tai teemoja kutsutaan fenomenografiassa merkitysyksiköiksi.

Kolmannessa vaiheessa keskityin kategorioiden ja niiden rajojen määrittämiseen vertailemalla edellisessä vaiheessa löydettyjä merkitysyksiköitä koko aineiston merkitysten joukkoon (Niikko 2003, 36). Vertailun tuloksena merkitysyksiköt yhdistin kategorioiksi niiden välisten yhtäläisyyksien perusteella ja kategoriat erotin toisistaan niiden välisten erojen perusteella (Marton 1988, 155). Tutkielmassani kokosin edellisissä vaiheissa löytämäni ilmaisut (N=206) kolmeen yleisempään kategoriaan. Näitä ovat Itsestä lähtöisin olevat haasteet, kuten asenne, onnistumisen kokemus ja tasapaino työn ja muun elämän välillä. Toisena kategoriana nousivat ilmaisuihin Muualta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet, toisten ihmisen kanssakäymiset ja sosiaaliset suhteet, kuten sosiaaliset taidot, kiitokset antaminen ja saaminen ja tunnealy. Kolmanneksi yleiskategoriaksi nousi Muualta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet, kuten työympäristön ”värittäminen”, mieluisat työtehtävät ja töiden monipuolisuus.

Analyysin neljännessä vaiheessa kategorioita yhdistelin teoreettisista lähtökohdista kattavammiksi ylemmän tason kategorioiksi eli kuvauskategorioiksi ja niihin sisällytyiksi alakategorioiksi. Nämä alakategoriat ovat nähtävissä Taulukosta 1 (sivulta 30). Kuvauskategoriat ovat abstrakteja konstruktioita, jotka sisältävät aineistossa esiin tulleiden käsitysten ja kokemusten ominaispiirteet. (Niikko 2003, 36–37.) Kuvauskategorioita tavallisesti muokataan, kunnes päästään selkeimpään ja niukimpaan ilmaisutapaan.

Alatason kategorioinnit tein kahdessa osassa siten, että olen nimennyt ensimmäisen tason alakategoriaksi nuo 206 löytämäni ilmaisua toiminnan haasteista. Ensimmäisen tason alakategorioinnit aineistositaatein on löydettävissä Liitteestä 5 (alkaen sivulta 69). Näistä vielä yhdistelin ilmaukset tiiviimmiksi toisen tason alakategorioiksi. Löytämieni alakategorioita yhdistin toisiinsa, koska aineistosta nousseet merkitykset voitiin yhdistää vielä enemmän tyytelyihin alakategorioihin. Yhdistämisen kriteerinä oli ilmaisun merkityksen läheisyys toisiinsa, jotta kaikki merkitykset kuitenkin tulevat huomioitua tutkimuksessa.

Taulukko 1. Työntekijöiden haastatteluiden pohjalta löytyvät kuvauskategoriat Tecalemit Oy:n haasteista ja kuvauskategorioihin sisältyvät alakategoriat.

Kuvauskategoria	Kuvauskategoriaan sisältyvä alakategoria
Itsestä lähtöisin olevat haasteet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asenne, sitoutuneisuus ja motivaatio 2. Viestintä 3. Oman työn hallinta 4. Liiketoiminnan ymmärtäminen 5. Pelisäännöt
Muuilta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosiaaliset taidot, kiitoksen antaminen ja saaminen 2. Viestintä 3. Selkeä tehtäväjako 4. Pelisäännöt 5. Töiden jakautuminen 6. Resurssipula 7. Palkkaus 8. Järjestelmä 9. Tekninen osaaminen 10. Esimiestyön puute 11. Liiketoiminnan ymmärtäminen 12. Asiakasrekisterin puuttuminen 13. Väärinkäytökset
Muuilta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiakkaiden odotukset 2. Tuotteiden laatu 3. IT-palvelut 4. Kilpailijat 5. Markkinat 6. Viestintä

3.2.2 Aineiston keruu ja hallintasuunnitelma

Haastatteluaineisto on kerätty opinnäytetyön tekijän aloitteesta. Klaus Mäkelä (1995, 47) toteaa, että tutkijan tehtävä on analysoida ja tulkita aineistonsa tekstimassaa. Lähes kaikkiin haastatteluihin sain luvan äänittämiseen/ taltiointiin. Vain yksi organisaation työntekijä kieltäytyi nauhoituksesta, joten hänen kohdallaan on muistiinpanot tehty suoraan, ilman litterointiprosessia. Kaikki ääninauhat on litteroitu sähköiseen tekstimuotoon, ja sähköiset asiakirjat tulostettiin. Tämän jälkeen haastattelut luokiteltiin osa-alueisiin siten, että niistä nostettiin ilmiötä, eli Tecalemit Oy:tä, koskevat käsitykset ja mielikuvat esiin. Ääninauhat tuhottiin litteroinnin jälkeen. Myös sähköiset ja paperiset litteroinnit haastatteluista tuhottiin, kun aineisto oli saatu luokiteltua. Niitä ei ole säilytetty tietoturvasyistä. Ainoastaan opinnäytetyön tekijällä on ollut pääsy haastatteluaineistoon.

Organisaation sisäisiä haastatteluita on tehty yhteensä 19 henkilölle, ja haastattelun kesto keskimäärin reilun tunnin. Vaihteluväli haastatteluiden kestossa oli 19 minuutista 116 minuuttiin. Asiakashaastatteluita tein viidelle (5) asiakasyrityksen edustajalle. Haastattelut kestivät keskimäärin reilu 9 minuuttia. Haastatteluiden vaihteluväli oli 6 minuutista 15 minuuttiin. Haastateltujen työskentelyajat Tecalemit Oy:ssä vaihtelivat paljon, parista kuukaudesta 35 vuoden työuraan. Haastatteluissa oli mukana organisaation jokaisesta prosessista työntekijä.

Haastatteluista suurin osa tehtiin puhelinhaastatteluina. Kuitenkin kolmea huollon prosessiin kuuluvaa henkilöä haastattelin kasvokkain Tecalemit Oy:n toimistolla Espoossa toukokuussa 2019 ja kolmea muuhun organisaatioon kuuluvaa henkilöä haastattelin yrityksen toimistolla kasvokkain elokuussa 2019 ja yhden haastateltavan kanssa kävin keskustelun muualla kasvokkain. Kaikki asiakashaastattelut tehtiin puhelimitse saman päivän aikana elokuun lopulla 2019. Koska suurin osa haastatteluista tehtiin puhelimen välityksellä, niin kasvokkainen vuorovaikutus on jäänyt näistä haastatteluista saamatta, ja mahdollisesti osa dialogista ei ole tullut samalla tavalla huomioiduksi kuin kasvokkain tapahtuvissa hetkissä.

Kuulin syksyllä 2019, että Tecalemit Oy:ssä oli ensimmäiset yhteistoimintaneuvottelut (YT) ja joulukuussa 2019 tuli toisen YT:t ja kolmannet keväällä 2020. Olen läpi kehittämistyön ollut yhteydessä Tecalemit Oy:n silloiseen toimitusjohtajaan lähinnä sähköpostitse. Olen hänelle tuonut esiin yrityksen haastekohtia, joita haastatteluissa löysin. Joulukuussa 2019 tein toimitusjohtajalle haastattelulöydöksistä sähköpostin, jossa esitin myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia asioihin. Tein lähes samansisältöisen sähköpostiviestin myös lähetettäväksi koko organisaatiolle, sillä mielestäni olisi ollut hyvä kaikkien tiedostaa organisaatiossa näkyvät haasteet, jotta niille voisi jotain tehdä ja muutosta tapahtua. Olin kuitenkin opinnäytetyön alussa sopinut toimitusjohtajan kanssa, että hän haluaa tietää viesteistä ja hyväksyä ne, eli käytännössä tiedot kulkivat hänen kauttaan organisaatioon. Ja

toimitusjohtaja ei ollut halukas viestimään siinä tilanteessa, eli YT:iden ollessa käynnissä tästä organisaatiolle tekemääni viestistä. Keväällä 2020 sovimme toimitusjohtajan kanssa, että kävisin esittelemässä organisaatioon opinnäytetyön tuloksista. Kuitenkin covid-19 ja organisaatiossa kevään 2020 YT:iden seurauksena olleet lomautukset siirsivät esitystä tulevaan. Syksyllä 2020 kuulin, että toimitusjohtaja oli siirtynyt toiseen organisaatioon. Tecalemit Oy:n toimitusjohtajaksi nimitettiin Tanskan Stenhøj DK:n toimitusjohtaja ja Suomen toimipisteelle nimitettiin myyntijohtaja Vesa Manninen toimitusjohtajan oikeaksi kädeksi. Keväällä 2021 uusi toimitusjohtaja lähti uusien haasteiden pariin, ja Tecalemit Oy:n toimitusjohtajan sijaisena toimii Stenhøj DK:n talousjohtaja. Suomessa operatiivisena johtajana toimii myyntijohtaja Manninen (tilanne 03/2021).

4 Tulokset

Haastatteluiden avulla löysin yritykselle haasteita heidän käyttämässä järjestelmässä, työkuultuurissa, strategian jalkauttamisessa sekä viestinnässä ylipäättänsä. Positiivisina löydöksinä haastatteluissa, että työntekijät olivat melko motivoituneita ja tietotaitoa yrityksestä löytyy, yrityksen tuotteet koettiin laadukkaiksi. Asiakkaat, joita haastattelin, olivat melko tyytyväisiä yrityksen toimintaan, vaikka jonkinlaisia haasteita osalla asiakkaista oli ollutkin. Anu Puusa (2011) muistuttaa että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävä on tulkita haastateltavien tulkintoja ilmiöstä. Analyysi on tutkijan omaa puhetta ilmiöistä, vaikka hän onnistuisikin heijastamaan puheessaan tutkittavien tunteja. (Puusa 2011,73.)

Tietenkään ihan kaikissa haastatteluissa ei kaikkia näitä löydöksiä noussut, ja osa haastatteluista oli kärkkäämpiä kritisointiin kuin toiset. Tässä opinnäytetyössä keskitytään toiminnan haasteiden selvittämiseen, sillä ne ovat hyviä kehityskohteita yrityksen toiminnassa.

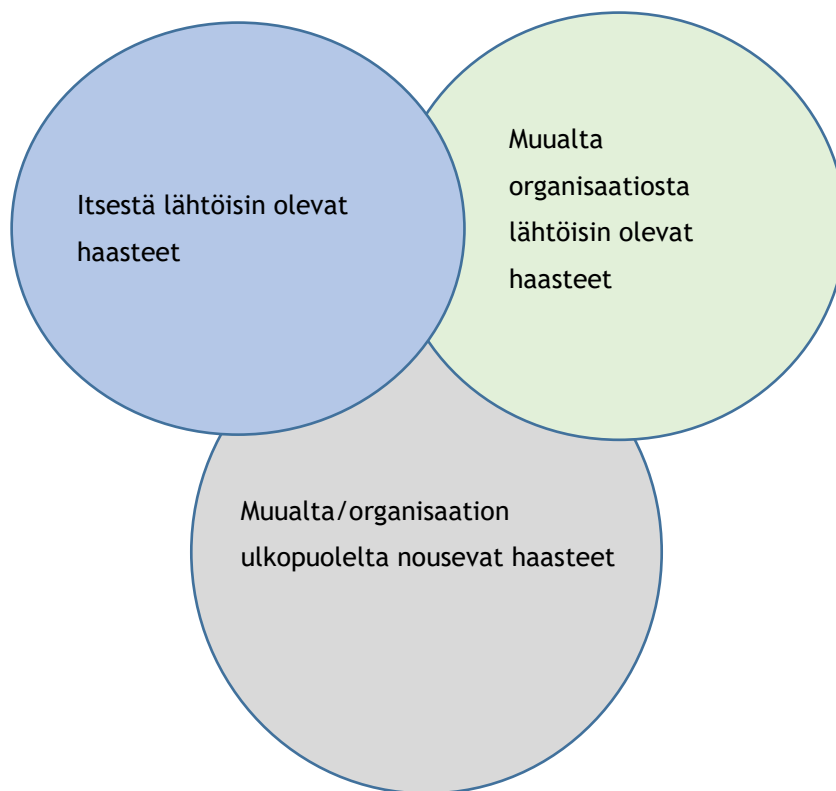
Haastattelin kevään ja alkusyksyn 2019 aikana 19 henkilöä, jotka työskentelevät Tecalemit Oy:ssa eri tehtävissä ja viittä (5) asiakasta. Haastattelut toteutettiin joko puhelinhaastatteluina tai Tecalemit Oy:n toimistolla. Organisaatiossa työskentelevien haastattelut kestivät keskimääräisesti yli tunnin, asiakashaastattelut kestivät alle 15 minuuttia. Olen koonnut organisaatiossa työskentelevien ajatuksia ja käsityksiä yrityksestä ja lähinnä sen toiminnan haasteista. Asiakashaastatteluiden mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä Tecalemit Oy:hyn, joitakin pieniä selvittelyjä lukuunottamatta. Kuitenkin seuraavassa näkyy organisaatiossa työskenteleviltä saadut tiedot ja heidän käsityksensä organisaation nykytilan haasteista.

Haastatteluistani selvisi, että yrityksen toiminta on ollut kriisissä jo jonkin aikaa. Ja tätä vahvistaa yrityksen nykyinen kassakriisi, joka lienee seurausta toiminnan kriiseistä.

Haastatteluissani organisaation sisältä tuli työkuluttuurissa ilmi asenne-asiat ja päivittäiset ns. tulipalojen sammuttamiset. Myös strategian jalkauttaminen oli jäänyt keskeneräiseksi, mikä varmasti johtuu tästä kiireellisistä “tulipalojen sammuttamisesta”. Viestintää organisaation sisällä tulisi lisäksi parantaa. Viestintäkanavia käytettiin miten sattuu, eli ei ole selkeää paikkaa mistä mikin tieto löytyy - tieto on ripoteltu välillä intraan, pilviasemalle tai jopa paperikansioon.

Tässä luvussa tarkastelen haastatteluista nousseita käsityksiä Tecalemit Oy:n haasteista, ja kerron minkälaisia kategorisointeja niistä olen muodostanut.

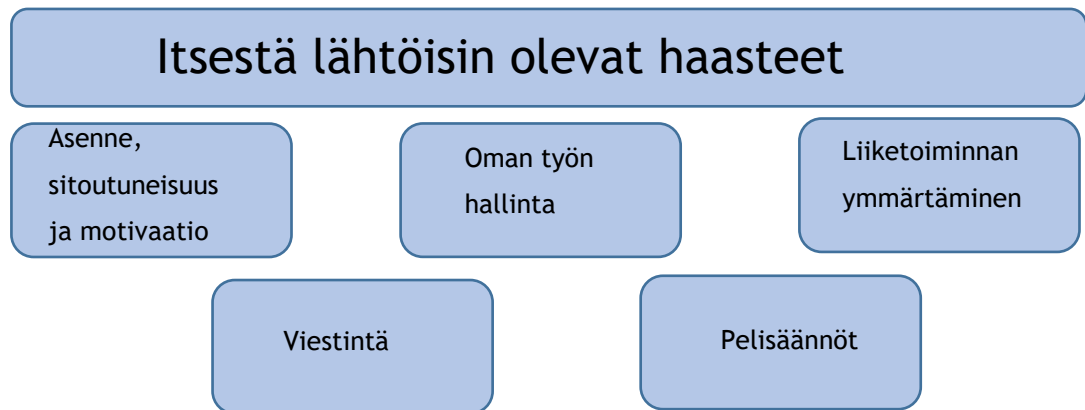
Löysin aineistosta haasteille kolme yleiskategoriaa, joita ovat Itsestä lähtöisin olevat haasteet, Muualta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet ja Muualta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet. Oheisessa kuviossa (Kuvio 2) näkyy analysoinnin tuloksena tulleet kolme yleiskategoriaa. Moni haasteiden ilmaisuista pystytään laittamaan useampaan kohtaan alakategorioissa. Tästä esimerkkinä viestinnän vaikeus, yksilöt eivät viestineet tarpeeksi tai tarpeeksi selkeästi organisaation sisällä ja myös viestinnän puute näkyi asiakkaille saakka.



Kuvio 2. Analysoinnin tuloksena nousseet kolme yleiskategoriaa Tecalemit Oy:n toiminnan haasteista.

4.1 Itsestä lähtöisin olevat haasteet

Haastatteluissa nousi usein esille kiireen tuntu ja oman työn hallitsemattomuus.



Kuvio 3. Itsestä lähtöisin olevat haasteet- kuvauskategoria ja siihen liittyvät alatason kategoriat graafisesti esitettynä.

Asenne, sitoutuneisuus ja motivaatio

"...Vastuunottaminen tekemisestä, ja jos huomaat virheen. Mieti prosessi kokonaisuudessaan, ei vain omalta kannalta. Eli nyt kun mä teen näin niin saan sen eteenpäin. Meillä on kuitenkin paljon porukka, en osaa nimetä miksi me sähelletään niin paljon. Johtuu jostain muusta. Eikö osata hallita omaa työntekoa, eikö osata organisoida, käytetäänkö aikaa liikaa sellaiseen mikä ei ole oleellista..."

Tecalemit Oy:ssä on haastattelujen perusteella sellaisia henkilöitä, jotka ovat kovasti tekevinään töitä, mutta kuormittavat sekoiluillaan muita työntekijöitä jotkut työntävät työt "omalta pöydältä" toisille ajatuksena, että on hoitanut omat hommansa. Tecalemit Oy on melko pieni organisaatio, jolloin asiakkaan pompottelu henkilöltä toiselle on ajan ja rahan haaskuuta. On ymmärrettävää, että kaikki eivät osaa tehdä kaikkea, mutta asiakkaan olisi hyvä saada kuitenkin asia hoidettu yhden työntekijäkontaktin kautta. Eli yksi työntekijä ottaa vastuun, että asiakkaan tilaus/ ongelma/tms. onnistuu loppuun asti. Nyt kuulemani mukaan asiakasta pompotetaan työntekijältä toiselle. Vastuu omasta työstä olisi hyvä saada sisäistettyä.

Viestintä

"Tieto ei valu kokouksista poissaolleille."

"Tietoa ei jaeta. Pitäisi osata kysyä, mutta ei välttämättä osaa kysyä mitään tiettyä. Oletetaan että viestintä selvää, aina joku jää paitsi."

Haastatteluiden perusteella voidaan löytää paljon haasteita viestinnässä. Viestintää voisi parantaa yksilötasollakin, koska useimmiten viestintä kattaa useampia vastaanottajia. Viestinnän vastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Pitää jakaa tietoa, sen päälle ei voi jäädä istumaan. Tiedon omistaa yritys, vaikka se on henkilöiden pääomaa myös.

Haastatteluissa kerrotuista haasteista selvisi esimerkiksi sellainen viestinnällinen seikka, että tietoa pantataan. Esimerkkinä kerrottiin huoltoteknikoiden toiminnan mukaisesta laitteiden tarkastuspöytäkirjojen toimittamisesta yrityksen tiedostoihin, jotkut eivät toimittaneet edes pyynnöstä näitä pöytäkirjoja. Käsitin, että kun huoltoteknikko tekee laitteelle tarkistuksen tietyn yrityksen nimissä, niin tämä yritys omistaa nämä pöytäkirjat, vaikka huoltoteknikko ne yrityksen puolesta allekirjoittaaakin. Kyseinen haastatteluista ilmi tullut esimerkki voisi olla myös kohdassa muualta organisaatiosta tulleista haasteista, ja sieltä väärinkäytökset alakategoriassa. Monet haasteista olivat sellaisia, että ne liittyivät useampaan alakategoriaan.

Oman työn hallinta

”Meillä ei ole selkeää kuka tekee mitään, kaikki tekee kaikkia joskus tehdään päällekkäin.”

Oman työn hallinta tuntui välillä olevan haastateltujen mukaan haastavaa, sillä toisten työntekijöiden toimenkuvat ja töiden rajat olivat epäselviä. Nämä taas vaikuttivat selvästi työntekijöiden oman hallinnan tunteeseen. Monet kuvailivat tilannetta ”tulipalojen sammuttamisena”, eli reagointina asioihin. Olisi kuitenkin järkevämpää olla proaktiivinen, jolloin hallinnan tunne olisi parempi. Tietenkään kaikkea ei voida suunnitella ja aina on jotain mikä tulee yllättämään ja muuttamaan suunnitelmia. Osa haastatelluista kuvasi myös, että varsinaiseen omaan työhön on vähän aikaa, kun aina siirtyy omalle työpöydälle se kiireellinen tapaus, vaikka se ei varsinaisesti omaan toimenkuvaan kuuluisi. Osa työntekijöistä tunnollisesti kertoi tekevänsä tällä tavalla, sillä kokivat organisaation melko pienenä ja näkivät, että asiakasprosessi on tärkein eikä töiden siirtely työntekijältä toiselle johda hyvään. Tällaiset henkilöt kuvasivat, että ei ehdi työaikana tekemään töitään vaan työpäivä helposti venyi usealla tunnilla päivässä.

Liiketoiminnan ymmärtäminen

”Meillä luvataan asiakkaalle ja se ei kuitenkaan pidä. Esimerkiksi asentaja ei ole mennytkään sopimuksesta eikä ilmoita [työnjohdolle], jotta voisi ilmoittaa asiakkaalle, eikä ilmoita asiakkaallekaan.”

Haasteita tuntui syntyvän siitä, että jokainen työntekijä ei ole perillä liiketoiminnasta ja mitä se edellyttää. Ajantasaisen Osakeyhtiölain 5§:n mukaan Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Näin ollen tuon pääajatuksen tulisi näkyä jokaisen työntekijän toiminnassa. Jokaisen tulisi miettiä mitä yrityksessä teen, eli mitä minulta odotetaan. Täytänkö odotukset? Ja olisi hyvä myös aina miettiä mikä toiminta vaikuttaa mihinkin ja paljonko kustannuksia tai katetta mikäkin toiminta tuo yritykselle. Jokaisen toiminnon voi mitata ja mittarille voi antaa rahamäärän, jolloin toimintaa on helppo laskea.

Pelissäännöt

Haastatteluissa nousi esiin se, että myyjillä ei ole juuri lainkaan vastuuta siitä mitä myyvät, he työntävät myynnin jälkeen kaiken asiakashoidon mieluusti huollon puolelle - eli huolto korjaa - jos pystyy.

"Huollon pitäisi tehdä myös myynnin töitä, mutta myynnin ei tarvitse osata huomioida huoltoa. Oon kokenut ristiriitaa siinä."

Osassa haastatteluista myyntiä kerrottiin tehtävän käytännössä ainoastaan hinnalla, vaikka organisaation tulisi olla asiantuntijaorganisaatio, ja myyjien tulisi osata perustella hinnat paremmin. Nyt haastatteluiden mukaan osa myyjistä myy siten, että itse olisivat ostamassa. Eli alentavat hintoja ennen kuin asiakas edes sitä pyytää.

"Nykyään kilpailu on niin kovaa, että hinnalla mennään paljon."

"Meillä on kate aina suhteellisen sama, riippumatta takuun tai muun määrästä."

"Myyjät ei enää ehdi käymään pienissä korjaamoissa."

4.2 Muualta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet

Monissa haastatteluissa nousi esiin muualta organisaatiosta valuvat/ tulevat haasteet, jotka vaikeuttivat työn tekemistä.



Kuvio 4. Muualta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet - kuvauskategoria ja siihen liittyvät alatason kategoriat graafisesti esitettynä.

Sosiaaliset taidot, kiitoksen antaminen ja saaminen

Monissa haastatteluissa kaivattiin ME- hengen luomista. Nykyisin koettiin, että työskennellään jokainen omissa poteroissaan ja ehkä vähän kiukkuisena yritetään pärjätä suurien työmäärien hallinnassa, ja taistellen jatkuvia "tulipaloja" vastaan. Toivottaisiin yhteistä vapaa-ajan viettoa, toki vapaaehtoista. Jokin yhteinen meno työpäivän jälkeen, jossa voisi tutustua toisiin myös ihmisinä eikä pelkästään kollegoina, ja jolloin voisi keskustella muistakin kuin työasioista. Näitä voisi olla pari kertaa vuodessa.

Haastatteluista osa koki yrityksessä olevan ns. kahden kerroksen väkeä, eli epätasa-arvoa, lähinnä myynnin ja huollon välillä sekä toimiston ja muiden välillä.

"Vaikka sanotaan, että kaikki samalla viivalla. Niin mun mielestä asiakaspalvelu ja myynti. On kahden kerroksen väkeä. Jossain huomaa ettei olla samalla viivalla."

Viestintä

”Pahimpana meillä on se projektien johtaminen, että se on heikoimmassa kantimissa koko firmassa.”

”Projektissa tarvii olla kolme asiaa yhtä aikaa: lattia, nostin ja asentaja. Näistä yleensä joku puuttuu.”

Sain sen käsityksen haastatteluista, että varsinkin projektimyyntiin liittyy usein se, että myynnistä on unohdettu joitakin asiakkaan tilaamia tuotteita, ja ne menevät sitten asiakkaalle, kun kerran on könttänä jokin luvattu järjestää. Eli projektimyynnin tarkkuus kaipaasi selkeästi ohjausta, koska niissä haastatteluiden mukaan lähtökohtaisesti melko heikko kate. Niin kate “syödään” jo saman tien, kun paikataan tarjouksesta unohdetuilla tuotteilla tms.

Tuntui myös hämmästyttävältä haastatteluista esiin noussut seikka, että jos projekti oli luvattu valmistua tiettyyn päivämäärään mennessä, niin jos projektin aloitus myöhästyi Tecalemit Oy:stä riippumattomista syistä (lattia ei ole valmis, tuotteita ei ole toimitettu, sähköjä ei ole tehty, tms.), niin Tecalemit Oy on se taho, joka sitten tekevät pitkää päivää, jotta projekti saadaan luovutettua asiakkaalle luvatulla hetkellä. Tässä on tietenkin hienoa ammattietiikkaa, mutta eikö sopimuksissa ole muiden sopimusteknisten seikkojen lisäksi sanktio-merkintää siitä, jos töiden aloitus/valmiiksi saanti ei johdu Tecalemit Oy:stä. Käsitin haastatteluiden perusteella, että työntekijät tekevät pitkää päivää siksi, ettei yrityksen tarvitsisi maksaa sanktioita projektin myöhästymisestä, vaikka syyt myöhästymiselle eivät johtuisi Tecalemit Oy:stä.

Haastatteluissa selvisi myös, että projektien luovutus tehtiin valmiina asiakkaille, vaikka niitä ei olisi vielä käytännössä tehty loppuun.

” En käsitä, miten meillä voidaan luovuttaa sellaisia laitteita, jotka ei ole vielä valmiita. Ja en käsitä miten asiakkaat suostuvat vastaanottamaan allekirjoituksellaan sellaisia laitteita, joita ei voi vielä käyttää, puolivalmiita.”

Selkeä tehtävänjako

”Työaika poltetaan yksinkertaisten asioiden selvittämiseen, tilausprosessia ei voi seurata. Kun tehdään tilaus, niin se on vähän niin kuin toivomus. Tai tehdas saattaa vahvistaa väärän päivän.”

Muualta organisaatiosta tulevien haasteiden joukossa oli työntekijöiden tehtävänjako, kaikille ei ollut selvää kuka mitäkin tekee ja mistä asiaa voi seurata. Kun jokin asia ei ole omissa käsissä niin se, että tapahtuuko pyydettyä asiaa ja kuka sen lopulta tekee, ei ole selvä asia. Olisikin hyvä, että kaikkien tehtävät ja toimintojen prosessit olisivat nähtävillä kaikille organisaation sisäisesti, ettei tarvitse arvuutella ja käyttää arvokasta työaika selvittelyihin.

Pelissäännöt

”Joutuu keskeyttämään tärkeimpien asiakkaiden takia toiset, se joka huutaa koviten saa palvelua.”

Se, että on eri asiakassegmenttejä ja niihin määritellyt vasteajat, se on yleistä liikemaailmassa. Kuitenkin tulisi olla selkeät pelissäännöt niin asiakastoimintaan kuin yrityksen sisäisiin toimintoihin. Haastatteluissa kävi ilmi, että joillakin työntekijöillä on enemmän erilaisia vapauksia, kuten kalenterin käytössä. Ilmeni myös, että osalla työntekijöistä oli käytössään työsuhteautot, kuitenkin kaikilla samassa toimenkuvassa olevilla ei ollut, vaan he saivat työajoistaan kilometrikorvauksia. Tätä eriarvoista seikkaa kerrottiin ihmetellen haastatteluissa. Myös se, että työt jakautuvat hyvinkin eriarvoisesti nousi esille. Osa työntekijöistä siirtää itselle tulleet työt helposti toisten tehtäviksi, ja tästä asiasta onkin seuraavassakin kappaleessa lisää. Olisi hyvä, että organisaatiossa olisi selkeät pelissäännöt siitä mitä missäkin tapauksessa tehdään, ja minkälainen prosessi mikäkin on, ja mitä seurauksia on työntekijöille, jos yhteisistä sovitusta pelissäännöistä ei pidetä kiinni.

Töiden jakautuminen

” On tiettyjä ihmisiä joilla paljon töitä. Pitäisi olla töitä sen verran, että pystyisi päivässä tekemään työnsä eikä olla takajuoksussa asiassa.”

Kannattaisi laittaa oikeat työntekijät oikeille paikoille organisaatiossa. Haastattelujen hetkellä osalla organisaatiossa on epäselvää, kuka tekee ja mitä tekee, myös oma työnkuva oli joillakin epäselvä. Epäselvyys aiheuttaa sen, että töitä siirrellään henkilöltä toiselle ja asioita voi jäädä hoitamatta. Asiakkaiden näkövinkkelistä olisi tärkeintä, että hommat hoidetaan ja mahdollisimman nopeasti, ei ole väliä kuka sen hoitaa - ei asiakasta kiinnosta sisäiset sekoilut, vaan se että hän saa sen mitä on sovittu.

Työtaakka on jakautunut organisaatiossa joidenkin yksilöiden harteille, kun taas organisaatiossa on henkilöitä, jotka siirtävät omat työnsä muiden selvitettäväksi. Useat haastattelemani tekivät paljon pidempää työpäivää kuin normi 8 tuntia päivässä. Pidän tätä löydöstä huolestuttavana, että töitä ei ehditä tekemään normaalin työajan puitteissa yleensä. Tietenkin projektiluonteisesti pitääkin pystyä joustamaan puolin ja toisin, mutta vaikutti, että nämä pitkät työajat olivat säännönmukaisia. Työnantajan tulisi pitää oikeasti huoli, että työt on resursoitu oikein. Niin kuin työprosessi- kuvauksissa oli mainittukin niin kriittinen tekijä on myös työntekijöiden pysyvyys. Työntekijät ovat se pääoma, jolla toimintaa tehdään ja he mahdollistavat toiminnan. Heidän jaksamisestaan kannattaa pitää huolta.

Myös huollon johdon työtaakan epätasainen jakautuminen nousi osassa haastatteluissa huolenaiheeksi, vaikka siihen oli lähellä haastatteluajankohtia rekrytoitu uusi henkilö apuun. Haastatteluiden aikaan vielä koettiin, että uusi henkilö siirsi töitä muille eikä itsenäisesti kyennyt tekemään töitään vaan kuormitti pyynnöillään muita.

Useat kokivat toimivansa jaksamisensa ääri rajoilla, tekivät pitkää työpäivää.

Strateginen fokuksen epäselvyydestä johtuen kukin työntekijä teki parhaansa niin kuin näki. Jos kyseessä olisi armeija niin Tecalemit Oy:ssä sotilaat menisivät päättömästi sinne tänne. Tavoite, yritykselle mahdollisimman paljon rahaa, tuntui kuitenkin olevan tiedossa, mutta se millä keinoin ja mitä valintoja tehdään, jotta tietty tavoite saavutetaan, niin tämä tieto puuttuu käytännön tekemisessä. Samoja asioita pyritetään joka päivä. Eräs haastateltavista mainitsi, että pyörä keksitään joka päivä uudelleen.

Resurssipula

”Tulipalojen sammuttaminen, ihmiset haluaa oppia, ja pyritään tekemään hyvää tulosta. Kiire suurin juttu tulipaloihin.”

”Ehkä kiire aiheuttaa, niin ei loppuun asti mietitä, että moni tekee samaa työtä toisista tietämättä. Tupla työ. Asiakas saattaisi saada vastauksen kahdelta eri henkilöltä, ja mahdollisesti eri vastauksen. Sisäinen viestintä ja informaatio. Selkeämmät tehtäväjaot. Tiedetään ketä tekee ja mitä tekee. Pyörittelyyn menee turhaa työaikaa monelta ihmiseltä.”

Moni koki, että töitä on liikaa ja on kiire. He mielellään ottaisivat lisääpuja omiin töihinsä. Tällaisia vastauksia tuli läpi koko organisaation. Toisaalta osa näki kiireen selkeästi seurauksena huonosti organisoiduista töistä.

”Jos oiotaan, näkyy sitten kustannuksena muissa tehtävissä. Yksi myyjä oli kiireessä oikonut, mä jouduin oikomaan sitä. Selvittelyissä XXX konsultoin ja multa meni kauan aikaa oikomiseen. Joko kerralla kuntoon tai laittaisi suoraan mulle, jolloin minä voisin tehdä kerralla kuntoon. Kun tehdään kerralla kuntoon niin olisi mahdollista vapauttaa resursseja muuhun tärkeään tekemiseen, asiakastytyväisyyteen.”

Haastatelluissa ilmeni myös kokemus, että heidän taitojaan ja tietojaan ei huomioitu, vaan kokemus oli siitä että kun ammattinimike on tietty niin “suutari pysyköön lestissään”.

”Olen ollut tunkkaamassa pystyyn ERP projekteja joissa miljoonia tuotteita. Kivinen polku ja hirveä työ. Ei ole löytynyt sellaista yritystä joka ei ole saanut ERP:iä toimimaan paitsi että nyt se on löytynyt.”

”Huoltomiehiä kun ei saa niin ei oikein uskalla myydä palveluista eteenpäin. Pitäisi pystyä hoitamaan mitä luvataan.”

”Me ei voida olla sopimushuolto-yhtiö, mitä enemmän ollaan huoltoja, niin tulee korjauskeikkoja.”

Palkkaus

”Luulen että siinä on kyse siitä, että meillä huolto on provisiopalkkainen ja myynti ei. Myyjät saa saman liksan siitä riippumatta hoitaako ne se vai ei.”

Käsitin haastatteluista, että myyjät saavat osittaista provisiota myynneistään, mutta niitä ei kuitenkaan “korjata” mikäli myyntikate on valunut korjauksiin tai toisen mallisiin tuotteisiin. Eli nykyisin käytössä olevalla järjestelmällä ei vastuuteta myyjää myymään kerralla oikein, sillä joku muu korjaa tilanteen. Kun omalla toiminnalla tai toimimattomuudella on vaikutusta palkkaan niin se motivoi tekemään kaupat kerralla oikein.

Haastatteluiden mukaan nykyinen palkkausjärjestelmä aiheuttaa asioiden turhaa vääntämistä ja korjaamista (kenelle mikäkin myynti kirjataan). Palkkaukseen kannattaisi kokeilla uudenlaista järjestelmää. Uudenlainen palkkausjärjestelmä vähentäisi tätä sisäistä kilpailua asiakkaista ja myynneistä teknikoiden ja myyjien välillä. Yritys kilpailisi asiakkaista yhdessä toisten alan toimijoiden kanssa, ei oman organisaation sisällä.

”Se provisiójärjestelmä on mikä on, alkujaan huono. Pariin kertaan kuukaudessa sellainen tilanne, että ollaan asentamassa olematonta laitetta asiakkaalle, se on syönyt ne rahat.”

Järjestelmä

”Jos minulla olisi oma firma niin en menisi viikkoakaan tollaisella järjestelmällä, raskassuotuinen ja hidas, monimutkainen. Ja kun ei ole kiinnostusta siihen, niin ei jaksa sen kanssa leikkiä.”

Joillakin Tecalemit Oy:ssä työskentelevistä on haasteita järjestelmän käytön kanssa siten, että kun tietyt henkilöt tekevät AX:aan merkintöjä vaillinaisesti tai virheellisesti kiireessä tai välinpitämättömyyttään, niin tämän korjaaminen vaatii pitkän ajan jonkun toisen ja jopa usein muutaman henkilön työpanoksesta. Oikein kerralla tehtynä olisi säästynyt huomattava työaika ns. oikeisiin töihin. Töihin, joista voisi asiakkaalta laskuttaa. Tämäkin on asennekysymys, ja siihen ei tule muutosta, jos johto ei aseta rajoja ja vahdi, että toimitaan niin kuin on oikeasti sovittu. Eikä piilouduta kiireen taakse.

Näen ongelmana myös sen, että haastatteluiden mukaan Tecalemit Oy:ssä on tuotteita monella tuotenumeraalla, tämä tarkoittaa sitä, että varastossa saattaa olla tavaraa, jota kuitenkin päädytään tilaamaan, vain koska ei löydetty oikeaa nimikettä. Tästä seuraa varaston kasvaminen. Myös tuotteiden hinnoittelu kuulosti erikoiselta- yrityksessä samalle tavaralle kaksi eri hintaa - riippuen koodista. Asiakkaalle hinta on eri, riippuen siitä myydäänkö se varaosana vai osana tuotemyyntiä. Miksi pitää varastossa olla samoja tuotteita eri koodeilla ja mahdollisesti eri nimikkeillä? Tämän lisäarvoa en ymmärrä, se vaikuttaa enemmän sekavalta ja siltä, että synnyttää lisätöitä ja virheiden mahdollisuus kasvaa. Myös se, että jos asiakkaalle on myyty historiassa erihintaisia tuotteita, niin asiakkaan luottamus organisaatioon saattaa heikentyä.

”Järjestelmä ei ole helpoimmasta päästä.”

”Meillä voi olla useita tuotteita, joissa sama tuote on nimetty erilailla, vaikka kolmeen kertaan... saattaa olla saldoa kaikilla nimikkeillä.”

”Oli vanhalle tuotteelle tehty korvausketju, että korvaantuu uudella tuotteella, mutta sitten myös uudelle tuotteelle on tehty sama, että korvaa sen vanhan. Oli siis sellainen luuppi, joka ei mennyt ikinä tilaukseen kun kumpikin korvasi toisen.”

”Kaikki hinnat ei ole koneella, ja sitten tulee unohduksia. Osa erityishinnoista tulee muistaa itse, ei tule koneella.”

Tekninen osaaminen

”[Töiden vastaanotto] ei ole laitetta nähnytkään ja kirjaa asiakkaan kertoman mukaan tiedot työraportille, meillä teknikoilla ei sitten sen mukaan ole ehkä oikeita osia korjaukseen, ja joudutaan käymään useampaan kertaan.”

” Ei meillä ole käytännössä ole koulutuksia, vaan sellaisia halpoja XXX:n pitämiä, jossa koulutuksen välissä XXX puhuu pari asiakaspuhelua, eikä kysyttävää enää ole sen jälkeen.”

Haastatteluiden mukaan toivottiin, että tuotepäälliköt olisivat teknisesti osaavampia. Niissä todettiin, että johdon linjauksen mukaan tuotteiden asiantuntemusta ei ole nostettu tärkeäksi tekijäksi, vaikka suurin osa koki, että juuri tekninen tietämys oli se ainutlaatuinen palvelutuote, jota he tuottivat asiakasprosessissa. Ja kun tekninen osaaminen oli heikolla kantimilla, niin se kuormitti niitä yksilöitä, jotka osasivat. Teknisiltä henkilöiltä kysyttiin pieniäkin asioita, yhä uudelleen ja uudelleen. Jatkossa rekrytoinneissa kannattaa huomioida teknisen tietämyksen laatu ja uuden oppimisen edellytykset.

Esimiestyön puute

”Periaatteessa esihenkilö, joka ei tiedä mitään näistä hommista yhtään mitään. Siltä ei voi kysellä mitään, ei ammattitaitoa.”

”Ei XXX ole edes 30% esimiestyöhön ole antaa, ei jää aikaa. Sammuttaa vaan tulipaloja.”

Vuorisen (2013, 16) mukaan työyhteisöissä voidaan pitää sääntönä, että työntekijällä on oikeus tulla johdetuksi ja esimiehellä on velvollisuus johtaa. Jos esimies ei johda työntekijöitään ei työntekijät voi onnistua työssään ja työyhteisöön syntyy turhautuneisuutta ja epävarmuutta. (Vuorinen 2013, 16.)

Johtamiskulttuuri on haastatteluiden perusteella melko sallivaa, kuitenkin toivottiin, että johto ottaisi kantaa ja tekisi haastaville tilanteille, joista johdolle kerrottu, jotain konkreettista. Osan mukaan johto kuunteli sujuvasti, mutta mitään toimenpiteitä ole tehty. Toimitusjohtaja haastatteluiden mukaan lähettää sähköposteja siitä, miten toimintaa tulisi tehdä, mutta ei kuitenkaan konkreettisesti valvo sitä säännönmukaisesti, jolloin toiminnan kuvattiin jäävän tyngäksi. Johdon ei pitäisi olettaa, että johdettavat tekevät miten ehdotetaan tai toivotaan, vaan pitää valvoa ja velvoittaa toimintaa - ei tietenkään pelon ja despoottisuuden kautta. Osa haastateltavista koki, että organisaatiossa on suunnitelmia,

mutta niiden toteutumista ei kuitenkaan seurata eikä ne lopulta velvoita millään tavalla, selittelemällä pääsee pitkälle.

Yrityksen strategia oli haastatelluille tuttu johtajan kalvosulkeisista, mutta strategia ja yrityksen fokus ei ole käytännössä jalkautunut tekemiseen. Strategia koettiin ns. pakollisena asiana, joka pitää vaan olla, sillä ei ole käytännön kannalta merkitystä. Yrityksen johdon kannattaisi miettiä, mikä on yrityksen merkitys ja mihin toimintanne tähtää, ja viestiä nämä fokukset vakuuttavasti kaikille niin, että osataan ja ymmärretään käytännön päivittäisessä toiminnassa mitä valintoja pitää tehdä ja miksi niitä tehdään.

Prosessikuvauksia (ISO-standardien mukaiset toimintajärjestelmäkuvaukset) omasta toiminnasta eivät kaikki haastateltavat olleet nähneet, tai ainakaan päivitettyä versiota. Ei myöskään tiedetty mistä asiakirja löytyy.

”Ei oo käyty läpi.... En ole tiennyt Tecalemitin...Täytyy kysellä XXXX mistä löytyy.”

Johtajan jaksamisesta oltiin huolissaan. Hän tekee pitkää päivää, saako hän riittävästi ravintoa.

”Eikä meillä oo yleensä XXX kokouksissa ruokataukoa, tällä viikolla oli. Kävin sitä erikseen kysymässä. Sovittiin että pidetään lounastauko. Mä sitten yleensä vien sinne kokouksiin banaaneja sun muuta...”

Liiketoiminnan ymmärtäminen

Ongelmallisena näen organisaatiossa työskentelevien liiketoiminnan ymmärryksen, ja sen että osa haastatelluista puhui minulle koko ajan liikevaihdon merkityksestä- katteesta ei ollut puhettakaan. Minulle kävi myös selväksi, että myyjillä sattuu silloin tällöin (frekvenssistä ei ole tietoa) myyntejä, joissa on myyty asiakkaalle tuote, joka ei ole soveltunut asiakkaalle. Käsitin, että yleensä halvempi tuote, joka on sitten korvattu kalliimmalla tuotteella. Eli asiakas saa halvan hinnalla paremman tuotteen, koska myynti ei ole ollut tilanteen tasalla. Käsitin myös, että koska ala on sellainen niin Tecalemit Oy:n myyjät myyvät käytännössä pelkällä hinnalla tuotteita. Haastatteluissa asiassa vedottiin alan käytäntöihin. Jotta voisi saada lisää kassavirtaa, niin voisi olla hyvä, että tekisi asioita eri tavalla kuin alalla yleensä. Mikäli tehdään samoja asioita kuin aiemmin niin mikään ei myöskään muutu kassan puolella.

Olin myös melko tyrmistynyt yhden haastateltavani sanottua minulle, että hän on kuukausipalkalla, joten sama se vaikka hän päällään seisoisi. Keskustelimme siitä, että henkilö mielellään auttaa sellaisia kollegoitaan, jotka työskentelevät osittain provisiolla. Koen ongelmallisena sen, että työntekijöillä ei ole ymmärrystä siihen, että jokainen työtunti kustantaa tietyn verran työnantajalle, ja jokaisen tulisi antaa omalla työllään arvoa työnantajalle. Ja jos tekee toisen puolesta töitä niin työnantaja maksaa samasta työstä usealle samanaikaisesti.

”Huollon pitäisi tehdä myös myynnin töitä, mutta myynnin ei tarvitse osata huomioida huoltoa. Oon kokenut ristiriitaa siinä. Meillä huollossa oma ohjelma DYS, kaikki ei halua siihen paneutua myynnistä. Miksi huollon pitää tehdä myynnin ja myynnin ei tarvitse tehdä huollon.”

Asiakasrekisterin puuttuminen

"Meillä ei ole mitään asiakasrekisteriä."

"Hirveä määrä muistin varassa ja lippulappujen varassa asiat. Meillä ei ole mitään support ticket-järjestelmää. Elintärkeää, Meidän pitäisi nähdä koko ketju. Meillä jää ilmaan helposti."

Tecalemit Oy on myyntiorganisaatio, joten voisi kuvitella, että myyjillä on selkeät viikkokohtaiset asiakastavoitteet, jotka on yhdessä luotu. Asiakaskäynnit kalentereihin selkeästi seurattavaan muotoon. Ja myyjillä olisi käytettävissään selkeät tuotekuvastot ja asiakasrekisterit. Asiakasrekistereihin tulisi kirjata jokainen käynti ja se mitä on asiakkaan kanssa kulloinkin sovittu. Käsitin kuitenkin haastatteluista, että tällaista ei ole organisaation käytössä. Mielestäni jonkinlainen asiakasrekisteri on yritystoiminnan elinehto. Sinne kirjataan käynnit ja se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Ja rekisteriin pääsee muutkin asiakkaan kanssa yhteydessä olevat, ettei tulisi päällekkäisyyksiä ja epäselvyyksiä. Haastatteluissa käsitin, että tällaista rekisteriä ei kuitenkaan ole Tecalemit Oy:ssä käytössä, vaan asiakasyhteydenotot ovat itse kullakin omissa sähköposteissaan ja muissa muistilistoissa. Se, että haastatteluissa nousi yhdeksi suureksi haasteeksi se, että useat tekevät toisistaan tietämättään samaa selvitystyötä asiakkaalle, on varmasti suoraa seurausta tällaisesta asiakasrekisterin puutteesta. Jotkut kertoivat haastatteluissaan, että aina ei tiedetä mitä on asiakkaalle luvattu, koska tietoa ei ole saatavilla mistään. Yritystoiminnan toiminnan edellytyksenä on tieto ja se tulee olla saavutettavissa, vaikka yksittäinen työntekijä ei olisi enää yrityksen palveluksessa. Tällaisen asiakasrekisterittömän yrityksen toiminnan jatkuvuus on liikaa yksittäisten työntekijöiden harteilla ja vastuulla - yksittäiselle työntekijälle on annettu melkoinen valta.

Väärinkäytökset

"...Se että henkilökemiat ei toimi, siihen on vaikeampi puuttua, enkä halua puuttua, mutta se että sillä aiheutetaan ylimääräisiä kustannuksia ja tehdään väärinkäytöksiä - niihin on vaan pakko puuttua."

Joissakin haastatteluissa nousi esille erään työntekijän aiheuttama ilmapiirin myrkyttäminen. Yhteistyötä on vaikea tämän henkilön kanssa tehdä, myös epäilyä väärinkäytöksistä ilmaistiin. Minulle kerrottiin, että tämän henkilön vuoksi on työntekijöitä irtisanoutunut työstään. Jotkut kertoivat kokevansa, että vaikka näistä asioista on kerrottu johdolle, ei asialle tehdä mitään - henkilö saa vapaasti edelleen porskuttaa. Koettiin, että tämä seikka murentaa työmoraalia muiltakin työntekijöiltä.

"Kiertää XXXn roolissa ympäri Suomea ja firmalle tulee kuluja. Käy samoissa asiakkaissa missä me käydään meidän tietämättään. Kilometrejä kerää ja kulukorvauksia, lihottaa omaa tilipussiaan. Tätä olen XXX [toimitusjohtaja] kysynyt."

Haastatteluissa selvisi myös, että osa haastatelluista koki, että jotkut työntekijöistä mielellään ajavat asiakaskäynneille keräten kilometrikorvauksia palkan päälle.

Asiakaskäynneissä ei nähty ongelmia, vaan reittisuunnitelmissa. Haastatteluissa kerrottiin,

että ajoreitti ei ole suorin, ja että käyntejä ei tehty suunnitelmallisesti siten, että samalla suunnalla olisi käyty samoina päivinä vaan reitit saattavat kulkea Suomea laidasta laitaan. Tällainen ei varsinainen rikos kuitenkaan ole, vaikkakin eettisesti arveluttavaa ja epätasa-arvoista.

Haastatteluissa tuli ilmi, että jotkut työntekijät eivät käytännössä lue sähköpostejaan ollenkaan. Kahuissani ajattelin, että mitä jos asiakkaan ainoa kontakti onkin ko. työntekijä eikä asiakkaalle vastattaisi mitään. Oman työsähköpostin lukeminen pitäisi olla itsestäänselvyys, mutta ilmeisesti näin ei organisaatiossa kuitenkaan ole. Tässä asiassa kaivataan johtajan jämäkkyyttä ja käytännön valvontaa. Ja tietenkäin mitä seuraa, jos tästä itsestäänselvyydestä poikkeaa. Jos joillakin on vaikeuksia tässä, niin kannattaako heillä edes pitää sähköpostilaatikkoo, ja onko se kaikissa yrityksen toimenkuuissa välttämätön.

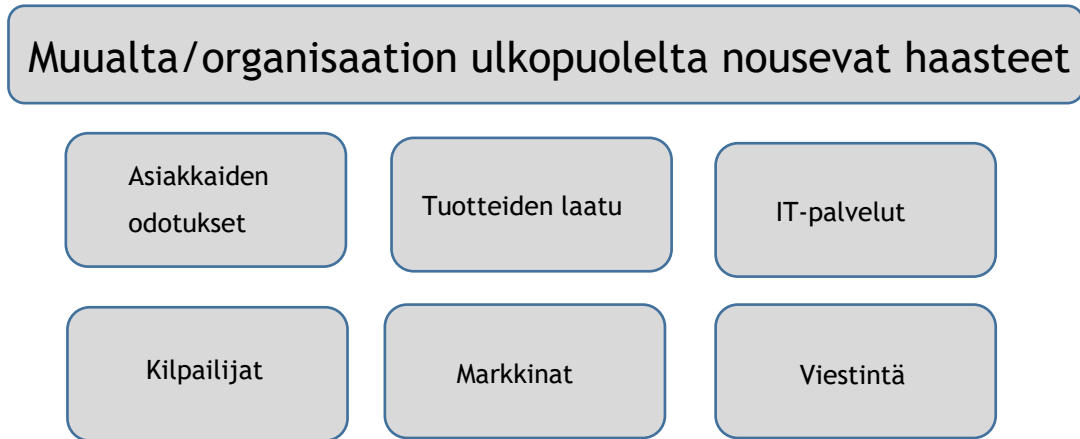
Viestiä saa kaikesta, myös ns. itsestäänselvyyksistäkin, ei pitäisi koskaan olettaa mitään. Kuitenkin viestijä vastaa siitä, että viesti on ymmärretty oikein, siispä kannattaa viestiä perusasioistakin usein. Viestien sisällöt unohtuvat tai niitä muistetaan vain osittain, siksin kertaus on äärimmäisen tärkeää viestinnässä.

Jarkko Sihvosen ja Leea Uusi-Hautamaan (2019) mukaan yrityksissä on monta vaaranpaikkaa, joissa voi tapautua väärinkäytöksiä. Heidän mukaansa väärinkäytöstilanteet eivät aina ole rikoslain tai säännösten tunnusten mukaisia, vaan kyse voi olla epäeettisestä toiminnasta yrityksen sisäisiä sääntöjä vastaan. Yrityksillä olisikin hyvä olla sisäisiä kontrolleja ja sisäistä valvontaa havainnoimaan mahdollisia väärinkäytöksiä ja niiden riskejä. Yrityskulttuurin tulisikin tukea sitä, että havaitaan mahdolliset väärinkäytökset ja niitä ei myöskään suvaita. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 55.)

Paula Niemen (2018) mukaan sisäisen tarkastuksen päätehtävä on tukea organisaation hallintoa ja toimivaa johtoa tarjoamalla sille riippumattomia ja objektiivisia havaintoja organisaatiosta, ja sen toiminnasta, sekä antaa suosituksia niiden kehittämiseen (Niemi 2018, 13). Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus eroaa toisistaan jonkin verran. Sisäinen valvonta on jatkuvaa ohjausta ja valvontaa, se on prosessi, jolla tavoitellaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Sisäiset tarkastajat ovat yleensä yrityksen sisäisiä työntekijöitä, on kuitenkin mahdollista, että sisäistä tarkastusta voi ostaa yrityksen ulkopuolelta. Sisäiset tarkastajat pyrkivät sellaisten virheiden, tehottomuuksia ja väärinkäytösten estämiseen ja havaitsemiseen, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Sisäisten tarkastajien tulee olla riippumattomia ja objektiivisia, he eivät saa olla hallintovastuussa tarkistuskohteistaan. (Niemi 2018, 17–18.)

4.3 Muualta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet

Monissa haastatteluissa nousi esiin organisaation ulkopuolelta johtuvat haasteet, jotka vaikeuttavat työn tekemistä.



Kuvio 5. Muualta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet - kuvauskategoria ja siihen liittyvät alatasen kategoriat graafisesti esitettynä.

Asiakkaiden odotukset

"Hinnat ratkaisevat, vaikka tarjotaan palvelua ja varmuutta toimintaan, niin hinta on kuitenkin se vaikuttava tekijä asioissa. Se on markkina muuttunut."

Yrityksen haasteena monet myynnin parissa olevat kokivat asiakkaiden odotukset tuotteista ja niiden kestävydestä. Osa tuotemerkeistä on lanseerannut niin sanotun halpuutustuotteen tuoteperheiden alapäähän, mutta ne ovat haastatteluiden mukaan kuulemma laadullisesti heikompia ja aiheuttavat sitä kautta lisäkustannuksia. Asiakkaat odottavat, että tuotemerkki, joka aiemmin oli tunnettu laadusta ja tuotteiden pitkästä iästä, edelleen valmistaa hyvälaatuisia tuotteita, myös tuoteperheen alimmissa hintaluokan tuotteissa. Koettiin, että asiakkaat haluavat ostaa vanhaa ja hyvää laatua edullisesti. Ja sitten asiakkaat pettyvät, kun tuote ei vastaakaan edellisten vuosikymmenten asettamaa tuotelaadun mielikuvaa.

Tuotteiden laatu

"Tuotteiden laatu ei ole laskenut, vaan alempihintaisia. Asiakas ostaa vanhaan laatuun vedoten heikkolaatuisemman (halvemman). Myynnin pitäisi perustella, ettei halua myydä sellaisia. Ei ole laatu mitä aiemmin tai ota vähän kalliimpi, niin saat laatua."

Tuotteiden laatu ei varsinaisesti ole Tecalemit Oy:n toiminnan seurausta, vaan valmistajat ovat, haastatteluiden mukaan, ruvenneet tekemään heikompaa laatua tietyissä tuotteissa. Osa haastatelluista koki, että yrityksen myyjät myyvät heikompilaatuisia tuotteita asiakkaalle, ja huoltoapuoli joutuu siivoamaan jäljet. Toivottiin, että osattaisiin myydä laadukkaampia tuotteita asiakkaalle, niitä kun kuitenkin vielä oli, vaikka ne olisivatkin

hieman hinnakkaampia kuin halvimmat tuotteet, joissa laatuongelmia. Toivottiin, että myyjät ja yritys ylipäättään osaisi ottaa huomioon myynnissä tuotteiden elinkaaren ja siihen liittyvät huoltotoimenpiteen, halvemmissa tuotteissa useat huolto- ja takuutoimenpiteet syövät mahdollisen tuotteesta saadun katteen.

IT-palvelut

”... mutta ei ne tuu sitä saamaan ikinä sieltä Tanskan toimesta hoidettua. Nyt, että saataisiin tänä syksynä toimimaan CGI:n avulla se toimii. Se on kauhean noloa, ettei tänä päivänä lähde verkkolaskuja. Se on ihan hirveen tilanne.”

Haastatteluissa selvisi, että yritysmyyntin/-oston seurauksena IT-palvelut ovat siirtyneet yritysrypeässä keskitetysti Tanskaan. Monet kokivat tämän ongelmallisena, sillä aiemmin kaikenlainen järjestelmätuki, ohjelmatuki ja laitetuki olivat olleet Suomessa ja helpommin tavoitettavissa. Osittain koettiin, että Tanskan IT:n toiminta ei täytä vaatimuksia, eikä sitä kautta saada asioita eteenpäin. Valonpilkahduksena kerrottiin, että olisi mahdollista saada konsulttiapua suomalaisen konsulttiyhtiön avulla ongelmatilanteissa, joita Tanskan IT ei ole onnistunut korjaamaan tietyn ajan sisään. Järjestelmien toimimattomuus on suuri kulu, nimittäin, jos työntekijät eivät osaa käyttää tai käyttävät väärin ja näitä pitää korjailta jälkikäteen toisten toimesta. Myös esimerkiksi sähköisten verkkolaskujen puute voi näkyä asiakkuuksissa, jotkut asiakkaat, kun hyväksyvät vain ja ainoastaan verkkolaskumahdollisuuden.

Kilpailijat

” Kun ollaan maahantuojia niin joissakin kilpailijoissa ei anneta osia, mollataan.”

”Alihankkijat [huollossa] on meidän kilpailijoita.”

Jotkut haastatteluista tiesivät, että kilpailijat haastavat Tecalemit Oy:n toimintaa sillä, että ne hankkivat varaosia toisten maiden maahantuontien kautta, vaikka Tecalemit Oy:llä olisi tuotteille ja niiden varaosille maahantuojana Suomessa yksinmyyntioikeus. Tätä seikkaa on kuulemma haastava valvoa.

Haastateltujen mukaan alan kilpailu on kovaa ja katteet toiminnassa tämän seurauksena pienet.

Markkinat

”Tällä hetkellä valitettavasti, jos huoltomiehet ei saa osaa, niin ostaa kilpailijalta jos ne saa sen tuotteen kalliimmalla. Välillä tuntuu, että meidän edustamilla tuotteilla on varaosien saanti tehtaalta ihan tolkkottoman pitkään ja se vaikuttaa meidän liiketoimintaan.”

Autokorjaamolaitteet ja -varaosat ovat hitaasti tehtailta saatavia, eli haastatteluissa kerrotun mukaan niiden tulo asiakkaille kestää melko kauan. Haastatteluiden mukaan pisin

toimitusaika oli noin puoli vuotta, tämä toki poikkeavan pitkä. Kuitenkin asiakasyritykset, eli suurimmaksi osaksi autokorjaamoliikkeet ovat itse tottuneet saamaan autoihin varaosia muutamassa päivässä. Autokorjaamolaitteiden osalta toimitusaika on paljon pidempi, ja asiakkaat eivät kuulemma oikein ymmärrä syitä tähän. Markkinat maailmanlaajuisesti on rajalliset, ja Suomi markkinapaikkana melko pieni alue. Käsitin myös haastatteluiden perusteella, että monet varaosista ja varsinkin tuotteista valmistetaan tilauksesta, eli tämäkin on syy miksi toimituksia ei saa useimmiten parissa päivässä, varsinkaan jos osia ei ole yrityksellä Suomen varastossaan ja niitä joutuu tilaamaan suoraan tehtaalta.

Viestintä

”Meille tulee vähän valituksia, ainakin mulle. Kun infotaan asiakasta niin ne ymmärtävät.”

Osa haastatelluista koki, että asiakaskyselyitä siirtyi toisilta työntekijöiltä heille, joko toisten aloittamien töiden korjaamista varten tai viestimättömyyden johdosta. Tällöin asiakas on ollut hyvinkin kiukkuinen, kun ei ole saanut tarvittavia tietoja oikeassa ajassa. Huoltoteknikko on esimerkiksi mennyt yritykseen ilmoittamatta, ja asiakas ei ole osannut odottaa, tällöin on nosturilla ollut asiakkaan omaan yritystoimintaan liittyvä työ meneillään, eikä huoltoteknikko pääsekään tekemään aiottua työtä. Asia on ikävä niin huoltoteknikon kuin asiakkaan näkökulmasta, ja aiheuttaa Tecalemit Oy:lle lisäkuluja turhasta käynnistä johtuen. Tämän olisi voinut paremmalla viestinnällä hoitaa. Minulle kerrottiin myös sellaisista asiakaspalautteista, joita asiakkaat olivat haastateltaville antaneet, että esimerkiksi huoltoteknikko ei ole ohjeiden mukaisesti toiminut ja neuvotellut asiakasyrityksessä kenenkään kanssa, yrityksessä on vaan käyty tekemässä jotain. Ja asiakas soittelee hämmentyneenä, että mitä heillä on tehty viimeistään laskun saatuaan.

4.4 Työntekijöiden näkemys Tecalemit Oy:stä verrattuna yrityksen esittämään julkiseen kuvaan

Yleisesti työntekijät kuvasivat toimintaa melko negatiivisin sanankääntein. Puhuttiin sähläämisestä, ja *”tälleen täällä aina kaikki menee”*. Vikaa asioissa löydettiin *”jostain muusta”*. Niin kuin yksi haastateltava kertoikin, että *”...Näytä mulle meidän organisaatiostamme se Joku Muu, jolle nää asiat kuuluisi..”* Tällöin haastateltava pohti tyyliä, jolla jotkut työntekijät organisaatiosta siirtävät omia töitään ja vastuuta muualle organisaatiossa.

Julkisesti Tecalemit Oy Suomessa haluaa korostaa vuosikymmenten ammattitaitoaan. Yritys maahantuo, myy ja huoltaa laadukkaita liikkuvan kaluston korjaamolaitteita, toiminnan ytimeen kuuluu myös korjaamoiden AutoCAD-suunnittelu ja Forté-moottorinpuhdistustuotteet (Tecalemit 2021).

Työntekijöiden haastatteluista selvisi, että toiminnassa ei oikein opita, sillä useat kuvasivat

toimintaa ”tulipalojen sammuttamiseksi” ja ”pyörän keksimiseksi uudestaan”. Eli tuo vuosikymmenten ammattitaidon korostus, ei työntekijöiden kertomuksissa korostunut, päinvastoin ihmettelyä kuinka näin pitkään toiminnassa olevalla yrityksellä ei ole toiminnot kunnossa, ja samojen asioiden kanssa päivittäin taistelua.

Vaikka työntekijöiden keskuudessa tuntui olevan epäuskoisuutta yrityksen toimintaa kohtaan niin asiakkaat kuitenkin näkevät Tecalemit Oy:n isona tekijänä markkinoilla, ja laadukkaiden tuotteiden myyjänä, vaikkakin hinnakkaana. Näin ollen työntekijöiden näkemä ja kokemana tarina ei ole, yrityksen onneksi, välittynyt vielä asiakkaille.

Tecalemit Oy:n arvoina on virallisesti asiakaslähtöisyys, asenne, vastuullisuus ja tuloksellisuus. Haastatteluiden perusteella tuo asiakaslähtöisyys näkyy yrityksen toiminnassa oikeasti, monet haastatellut kokivat asiakkaat tärkeimmiksi, ja yrityksen tuloksellisuuden kannalta hieman haasteellista on mielestäni se, että osassa vastauksia kävi selkeästi ilmi, että asiakkaalta ei haluta laskuttaa kaikkia töitä tai asiakkaan puolesta laitteen tai huollon hinta alennetaan jo valmiiksi, vaikka asiakas itse ei ole ilmaissut tarvetta siihen. Työntekijät siis itsekin kokevat tuotteet ja palvelut hinnakkaiksi, pohdittavaksi olisi hyvä ottaa, että mistä tämä näkemys kumpuaa. Onko kyse siitä, että asiakkaat ilmaisevat yleensä tyytymättömyyttä hintoihin vai tarkastellaanko hintoja omista lähtökohdista käsin, eli omasta mielestä hintavina. Kuitenkin olisi hyvä muistaa, että kyseessä on yritysmyynti ja tuotteet ja palvelut auttavat asiakasyrityksiä omassa liiketoiminnossaan. Olisikin ensiarvoisen tärkeää muistaa myyntitilanteissa tuoda esille näitä asioita, että minkä arvoisena asiakas pitää oman toimintansa pyörittämistä, ja kuinka kalliiksi voikaan tulla heikompileatuinen hankinta maksamaan kokonaisuudessaan, vaikka hankintahinta olisikin pienempi - hyvästä ja toimivasta laadusta ja palvelusta kuuluukin maksaa enemmän kuin ns. perävalotakuista.

4.5 Asiakkaiden näkemyksiä Tecalemit Oy:stä

”Kokonaisuus näyttää hyvin toimivalta ja organisoidulta systeemiltä.”

Asiakkaat näkivät Tecalemit Oy:n toiminnan haastatteluiden perusteella melko hyvänä. Eniten kritiikkiä sai yrityksen viestintä. Toivottiin, että viestintää kehitettäisiin paljon. Toisaalta oli mielenkiintoista, että monella asiakkaalla oli käsityksenä, että Tecalemit Oy olisi suuri yritys. Pohdinkin, että mahtaisiko tämä mielikuva tulla asiakkaille siitä syystä, että Tecalemit Oy on aiemmin ollut samannimisenä isompana organisaationa, johon on kuulunut laajempi toiminta-alue. Sittemmin yritys on jaettu pienempiin toimijoihin, ja Tecalemit Oy pohjautuu siis tähän.

Asiakkaille on tärkeintä, että se mitä sovitaan, myös pidetään. Myös se, että tarpeen tullen tullaan hyvinkin lyhyellä aikataululla asiakkaalle esimerkiksi korjaustöihin, on asiakkaan näkökulmasta tärkeää. Näitä asioita kannattaa seurata aktiivisesti yrityksessä, ja puuttua niihin, mikäli tavoitetasot ylittyvät ja viestiä asiakkaalle aktiivisesti asioista.

”Suurimmalta osin missio ja visio täyttyy, se palveluosio on heidän osalta minun näkemyksen mukaan ei ole toteutunut. Mutta isossa kuvassa pitää paikkansa.”

”...asiakkuuksien hoito on ok tasolla, ei ole huonommassa päästä ... Kun hinta ja laatu on kohdallaan, joskus jos verrataan muihin toimijoihin niin onko Tecalemitissa ohut organisaatio siellä takana, onko miehiä tarpeeksi hoitamaan niitä asiakkuuksia? En väitä, että muilla olisi sen paremmin mutta hoitaako ne sitten jotain eri tavalla, kun ei ole syvempää näkökulmaa. Joitakin asioita jää selvittämättä tai ne kestää pitkää ja sitten hätäisin hoitaa asian pois. Jos toinen toimija haluaa/ pystyy viemään nopeammin maaliin niin kyllähän siinä kaupallisesti häviää.”

”Perustekeminen ok, tuotteet ok, hinnat ei oo halvemmasta päästä, mutta kun ammatikseen tehdään niin halutaan tehdä hyvillä laitteilla ja kannattavasti. Tecalemitissa ei oo isoista kiinni, kun asiakasyhteydenpito ja se mitä luvataan niin pidetään niin päästä eteenpäin meidän näkökulmasta.”

”Kaveri joka meillä käy, asuu lähellä ja tulee nopeasti paikalle jos tarvis.”

”Ihan kiitettävän arvosanan saa. Aina pitää parantaa.”

”Tecalemit erottuu yhteydenotossa, saa hyvin kiinni. On hyvä lähtökohta. Asioiden loppuun vieminen joka paikassa ongelmallista jollain muotoa.”

”Puhutaan aika isosta yrityksestä, ja varmaan aika laaja asiakaskunta ne tuo vaan omia haasteitaan... Ei varmaan henkilökuntaa riitä osaamistason puitteissa joka paikkaan.”

” Välillä toivotaan, että yksi ja sama tekijä touhuu molemmissa paikoissa niin se helpottaa sitä muistamista, jos pitää ulkoa koittaa muistella asioita niin kuka on tehnyt mitäkin ja milloin.”

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Haastatteluja tehdessäni huomasin melko pian, että yrityksessä olevat haasteet ovat monien tiedossa yleisesti. Haasteiden nimeämisessä itsessään ei ole varmaankaan yritykselle mitään yllättävää. Monet kokivat kuitenkin, että haasteille ei tehdä mitään vaan niiden annetaan olla - toiminta haasteiden selättämiseen siis uupui. Koska haluan, että opinnäytetyöni tuottaisi myös hyötyä kohdeyritykselle itsestäänselvyyksien nimeämisten sijaan, kokosin tämän vuoksi lopuksi käytännönläheisiä toimintaehdotuksia yritykselle. Suosittelen viemään ainakin joitain niistä käytännön tasolle.

5.1 Konkreettisia toimenpide-ehdotuksia toiminnan parantamiseksi

Myynnin johtaminen päivittäisellä tasolla säännönmukaisesti. Jokaiset tapaamiset kalentereihin, suunnitellaan etukäteen järkevät asiakastapaamiset. Myynnillistä koulutusta, ja asiakkaiden kohtaamiskoulutusta - ei kannata myydä pelkällä hinnalla - Tecalemit Oy on asiantuntijayritys. Yrityksessä kannattaisi harkita myös tuotteistamista siten, että asiakas ei pysty suoraan vertaamaan Tecalemit Oy:n ja kilpailijoiden tuotteita toisiinsa - muuten voi joutua helpommin hintakilpailuun. Tuotteistamisella tehdään ainutlaatuisia paketteja, jolloin hintavertailu on mahdotonta ja tällöin asiantuntijuus korostuu entisestään. Myyntijohtaja valvoo päivittäistä myyntiä ja reagoi siihen nopeassa tahdissa. Näkisin myös tärkeänä, että yrityksessä käytettäisiin säännöllisesti jotain asiakasseuranta (CRM) järjestelmää.

Kaikki ovat myyjiä. Yrityksessä on erikseen avainasiakaspäälliköitä, jotka myyvät autokorjaamolaitteita ja ns. Forte-tuoteperheen myyjiä, joiden tehtäviin kuuluu päivittäismyyntituotteiden myyminen korjaamoille, näistä päivittäistuotteista esimerkkinä moottorien pohdistusaineet. Jokaisen pitäisi osata myydä kaikkea, ja tekemällä oppii. Samalla myyntialueella on käytännössä kaksi myyjää, ja asiakas saa toiselta tiettyjä tuotteita ja toiselta tiettyjä. Olisi kannattavampaa, kun kerran on asiakaskontakti ja mennään asiakkaalle käymään, myydä koko tuoterepertuaaria samalla kertaa myös huollon palveluja.

Työkulttuurin yhtenäistämiseen ehdottaisin, että Tecalemit Oy tekisi yrityksen oman pelikirjan, jossa olisi yhteiset pelisäännöt toiminnalle. Siitä kävisi ilmi yhdessä sovitut toimintatavat ja organisaation arvot. Myös se miten toimitaan niissä tilanteissa, jos ei olla toimittu yhteisten pelisääntöjen mukaan olisi aukikirjoitettuna ja selkeästi kerrottuna. Eli jokaisen työntekijän yleiset oikeudet, vastuut ja velvollisuudet ja mahdolliset toimenpiteet mikäli pelisääntöjen mukaan ei olla toimittu.

Tecalemit Oy:n organisaatorakenne on mielestäni liian matala, ainakin joiltain osin. Liian moni johdettava on suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa. Toimitusjohtajan tulisi luotsata yritystä strategian mukaisia tavoitteita kohti, mutta ei mikromanageerata liikaa päivittäistä

toimintaa yksilötasolla. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että vaikka toimitusjohtaja sanoo, että kaikkien tulisi ottaa vastuuta tekemisistä ja tehdä mahdollisimman viisaita kokonaisratkaisuja itsenäisesti, niin kuitenkin hän ei kuitenkaan anna tätä vastuuta heille vaan käytännössä mikromanageeraa. Osa mietti tätä luottamusasiana, eli koki että toimitusjohtaja ei luota heihin ammattilaisina käytännössä juuri missään asiassa.

Minusta olisi tärkeää tarkastella organisaation toiminnan kannalta oleellisia tehtäviä ja ulkoistaa mahdollisesti sellaisia tehtäviä, jotka eivät suoranaisesti kasvata yrityksen tuloksellisuutta tai tuloksetekokykyä. Se mitä on joskus historiassa totuttu tekemään ei välttämättä enää nykytilassa ole järkevää tai kannattavaa. Tämän arvioinnin lisäksi kannattaisi käydä lävitse kaikkien työntekijöiden toimenkuvat myös työntekijöiden itsensä kanssa, ja pohtia, onko kukin työntekijä oikeassa tehtävässä ja omien tehtäviensä tasalla. Haastatteluiden mukaan osa työntekijöistä siirsi omia tehtäviään muiden tehtäväksi tai asioiden selvittämisessä kuormitti suuresti muita työntekijöitä. Olisi tärkeää myös, että kaikki organisaatiossa ymmärtäisivät liiketoiminnan perusteita, ja sitä, että kaikelle on olemassa hintalappu, kaikki toiminta ei välttämättä ole järkevää ja/ tai kannattavaa. Tuotteiden katteita tulisi suojella, ja tuotteiden hinnoittelussa olisi hyvä huomioida elinkaarikustannukset, myös tulevista takuuhuolloista syntyvät kustannukset. Myös ajankäyttöä ja sen järkevyyttä on syytä seurata, sillä haastatteluiden mukaan yrityksessä saatetaan käyttää suuret määrät aikaa monen henkilön toimesta jonkin pienikatteisen tuotteen asiakkaalle saamiseksi. Toiminnan seurauksena käytännössä yritys maksaa enemmän kuin asiakkaalta saa.

Myöskään ns. turhia kokouksia ei kannata pitää. Kannattaa muistaa, että vaikka työntekijä on kuukausipalkalla niin sellaiset kokoukset, jotka eivät ole työntekijälle välttämättömiä, niin niiden pitämistä kannattaa harkita tarkkaan. Kokouksen asialistat kannattaa tehdä huolella, jotta jokainen osallistuja voi arvioida sen, onko kokous hänen parasta ja hyödyllistä ajankäyttöään, hänen työnsä ja työtavoitteidensa kannalta. Karrikoituna esimerkkinä, jos viisi henkilöä kokousta tunnin ajan, on laskennallinen kustannus kokoukselle heidän yhteenlasketun tuntipalkkansa verran. Kannattaa siis pohtia mahdollisia vaihtoehtoisia viestintätapoja, jolloin aikaa ei sidota liiaksi ja tiedot kuitenkin siirtyvät. Ja jolloin työntekijät pystyvät tekemään mahdollisimman paljon ja sujuvasti asiakaslaskutettavia töitä.

Yritykselle on luotu strategiset prioriteetit vuositavoitteina. Nämä strategiset tavoitteet olisi hyvä purkaa auki päivittäisen tekemisen tasolle. Seuraaviin kysymyksiin vastaamalla, ja toimintaan viemällä, päästään jo todella pitkälle strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi: Mitä päivittäisen toiminnan tekemiset ratkaisevat sen, että päästäänkö strategiisiin tavoitteisiin, mitä toimintaa yrityksessä pitää olla säännöllisesti. Miten yrityksessä varmistetaan, että toiminnan suunta pysyy haluttuna, jotta liiketoiminnan tavoitteet voidaan saavuttaa. Miten toimintaa mitataan? Kuinka tekemistä johdetaan?

5.2 Johtopäätökset

Tässä osiossa kokoon haastatteluista ilmi tulleet yrityksen toiminnan haasteet.

Monet haastatelluista sivusivat vastauksissaan järjestelmän ongelmia. Kuitenkin ennen aloittamista minulle tehtiin yrityksen johdon osalta selkeästi tiedoksi, että tietojärjestelmä on mikä on ja sitä ei voi muuttaa. Haluan kuitenkin tässä opinnäytetyössä tuoda esille sen, että nähdäkseni se, että järjestelmää käytetään järjestelmän juuritasolla ns. raakaversiona, eikä siihen ole tehty tai ostettu erilaisia käyttöliittymiä eri prosesseja palvelemaan, aiheuttaa yritykselle huomattavan paljon kuluja henkilötöyvuosien määrässä ja työtyytyväisyyden ja motivaation heikkenemisenä. Väittäisin jopa, että tuollainen käyttöliittymä maksaisi itsensä takaisin hyvinkin nopeasti, kun työntekijöiden ei tarvitse tehdä asioita vaikeasti ja korjaillen toistensa tekemisiä. Eli investointi olisi nähdäkseni todella kannattavaa.

Toisekseen useat työntekijät tekivät työtä mentaliteetilla, että joku muu hoitaa ja korjaa asiat oikein. He eivät osaa nähdä sitä työmäärää mitä toisilleen aiheuttavat ja eikä myöskään niitä suuria kuluja, kun samoja asioita tekee useampi henkilö toisistaan tietämättä tai toinen korjailee toisen tekemiä virheitä. Jokainen ylimääräinen minuutti maksaa, ja tätä eivät haastatteluiden perusteella tuntuneet monet näkevän. Yrityksen liiketoiminta ja sen tavoitteet tuntuivat monella olevan vain sanahelinää, joka ei näy arjen töissä valitettavasti lainkaan. En ihmettele lainkaan, että jotkut haastatelluista kertoivat tekevänsä töitä monta tuntia ylimääräistä, kun toimintatavat ja oman työn hallinta ei ole hallussa. Organisaatiossa ei ole selvää, kuka hoitaa ja mitä. Joillekin se kuuluu joku muu hoitaa - valitettavasti. Sitten yksilöt, jotka paikkaavat toisten tekemisiä tai tekemättömyyksiä ovat ylityöllistettyjä ja stressaantuneita. Olisikin hyvä, että toiminta aloitettaisiin puhtaalta pöydältä ilman menneisyyden ja historian työ- ja toimintatapojen muistelua ja painolastia ja tehtäisiin selväksi, kuka tekee ja mitä tekee ja näitä asioita myös mitattaisiin hyvinkin tarkalla tasolla. Myös asioiden ja päätösten läpinäkyvyyttä tulisi parantaa. Monet haastatelluista eivät tienneet missä jokin asiapaperi oli, tai edes, että tällaisista asioista olisi organisaatiossa sovittu. Johdon ja koko organisaation olisi hyvä oppia viestimään eri kanavilla ja monella tavalla, jotta viestit yltäisivät jokaiseen organisaatiossa.

On hyvä kuitenkin muistaa, että haastatteluiden kautta tietooni tulleet yrityksen haasteet ovat hyvinkin yleismaailmallisia haasteita. Viestintä on aina haasteellista ja strategian jalkauttaminen myös. Työkulttuurikin elää koko ajan ja muovautuu ajassa.

5.3 Pohdinta

Vaikka opinnäytetyön alkuun olin hieman pettynyt siitä, että en voinut tehdä työtäni lean-kehittämisotteella, niin näin prosessin lopuksi, olen huomannut, että kuitenkin lean-filosofia, tuo jatkuvan kehittämisen ideologia, on kuitenkin kulkenut opinnäytetyöprosessissa mukana vaikkakin hieman erinäköisenä kuin alkuun ajattelin.

On myös opinnäytetyömatkalla tullut selväksi, että monet haasteet mitä organisaatioissa on ollut aiemmin ja tällä hetkellä, ovat sellaisia haasteita, joiden kanssa organisaatiot ja johtajat saavat painia alin omaan, sillä niin kuin sanotaan, että ainoa asia mikä on totta, on muutos.

Toivon, että löytämäni haasteet organisaatiossa saadaan hallintaan ja siihen oppivan organisaation mukaisesti tehtyä kehittyvä organisaatio, joka oppii haasteista ja nousee kasvuun niin yrityksen tuloksellisuudessa mitattuna kuin työntekijöiden henkilökohtaisessa kasvussa.

Ylipäättänsä operatiivisten asioiden jatkuva seuraaminen yritysjohdon toimesta on ensiarvoisen tärkeää, jotta tiedetään se, mitä kohti yritys on menossa ja jos toimintaan tarvitsee tehdä korjausliikkeitä niin ne tehtäisiin hyvissä ajoin, kun huomataan muutosta seurannoissa. On syytä kuitenkin muistaa, että opinnäytetyössä keskityttiin yrityksestä löytyviin haasteisiin. Vaikka yrityksessä on haasteita, se ei tarkoita, etteikö siellä olisi paljon onnistumisia ja hyvääkin. Tecalemit Oy:stä löytyy haastatteluiden mukaan paljon hyvää, näitä ovat mm. hyvät, joustavat ja reilut työtoverit, monet myös tykkäävät työstään ja tehtävistään. Haastatteluiden mukaan Tecalemit Oy:n tuotteet ovat hyviä ja laadukkaita. Toimitusjohtaja sai kiitosta toiminnastaan, ja koettiin, että henkilöstöstä pidetään hyvää huolta. Uudet toimitilatkin olivat monen haastatellun mieleen. Mielenkiintoista oli myös se, että vaikka esimerkiksi projektijohtaminen oli osan haastatelluista mukaan ongelmallista, niin kuitenkin haastatteluissa koettiin, että siinä yritys on myös onnistunut hyvin. Tämä kertoo siitä, että kaikki asiat eivät ole mustavalkoista, vaan riippuvat paljon katsojan näkökannasta. Tämä onkin syytä muistaa, kun analysoi aineistoa tai lukee analyysia.

Opinnäytetyön otsikkoon viitaten, viestinnän kehittämällä saataisiin yrityksessä mielestäni paljon hyvää aikaan. Viestintää olisi hyvä parantaa joka tasolla, niin jokaisen henkilökohtaisen viestinnän tasolla, myös organisaation viestinnän tasolla ja myös viestinnässä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. Saadun aiheiston valossa näyttää siltä, että paljon oletetaan monissa asioissa eri toiminnan tasoilla. Viestintä olisi tehokkaampaa ja väärinkäsityksiä ei tulisi niin paljon, jos viestintää parannettaisiin.

5.4 Kehittämisasetelman arviointi: tulokset, valitut menetelmät käsittäen luotettavuuden ja eettisyyden

Aineistotyypistä riippumatta on hyvä huomioida Mäkelän (1995, 47–48) mukaan, aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen paikka, aineiston riittävyys ja kattavuus sekä aineiston arvioitavuus ja toistettavuus. Mäkelä (1995, 48) huomauttaa, että kun aineistossa on kulttuuritavat, on huomioitava yksittäisten ihmisten aineisto siten että se suhteutetaan heidän tehtävänsä. Mäkelän (1995, 48) mukaan, on muistettava eritellä aineiston tuottamistilanne ja tutkijan mahdollinen vaikutus aineistoon. Mäkelä (1995, 49) muistuttaa,

että ihmiset puhuvat eri tavalla samoista asioista eri tilanteissa, ja tutkijan on kyettävä ratkaisemaan, mitä puhetta hän haluaa tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa on tapana puhua aineiston kylläntymisestä silloin kun uudet aineistot eivät enää tuo esiin uusia piirteitä, eli tällöin voidaan ajatella aineiston olevan riittävä. Mäkelän (1995, 53) mukaan analyysin arvioitavuus, tarkoittaa sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja hän pystyy tarvittaessa ne riitauttaa. Analyysin toistettavuus tarkoittaa sitä, että aineiston luokittelusäännöt ja tulkintasäännöt on esitetty niin tarkalla tasolla, että toinen tutkija voi niitä soveltamalla päästä samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1995, 53.) Kuitenkaan Mäkelän (1995, 59) mukaan ei ole vaatimuksena, että kaksi aineiston analysoijaa pääsisi samaan lopputulokseen vaan tarkoituksena on antaa lukijalle edellytykset arvioida ja mahdollisesti hyväksyä tutkijan analyysissaan tekemät ratkaisut.

Mäkelän (1995, 54) mukaan kvalitatiiviselle tutkimusomainen operaatio on aineistosta nousseiden havaintojen luokittelu ennalta määriteltyihin kategorioihin tai epämääräisemmän samankaltaisuuden mukaisesti.

Mäkelän (1995, 56) mukaan keskustelut ovat erityisiä tekstejä, sillä niissä ei voi tuottamista ja tulkintaa erottaa toisistaan. Keskustelu on interaktiivista, jossa jokainen keskustelun osa tulkitsee aikaisempaa keskustelua samalla kun se vaikuttaa siihen mihin keskustelu on menossa. Tutkija ei tulkitse tekstiä vaan kuvaa sen muotopiirteitä, ja ennen kaikkea sitä, minkä piirteiden varassa osanottajat ovat tulkinneet toisiaan. (Mäkelä 1995, 56.)

Narraation analyysissa Satu Apon (1995, 72) mukaan tutkitaan tekstissä näkyviä kerronstrategioita ja näihin liittyviä ratkaisuja, kuten näkökulman valintaa. Kertomusten merkityksiä kartoittavassa analyysissä voidaan aluksi ymmärtää suoraan tekstistä, mutta tarkemmalla tarkastelulla tunnistetaan merkitykset ja osoitetaan niiden piirteet tekstistä. (Apo 1995, 72.) Apon (1995, 72) mukaan arkipuhetta ja keskustelua tutkiva diskurssianalyysi tarjoaa kehittyneitä tekniikoita, joiden avulla voidaan tutkia puhujien tuottamia merkityksiä. Apo kertoo, että Anna-Leena Siikalan mukaan on havaittu, että kannanottojen ilmaisemiseen käytetään useaa eri keinoa. Näitä on suora kommentoitu, ns. upotettu arviointi, jossa arviointia esitetään toisen kertoman mukaan. Rakenteellisesta painotuksesta on kysymys silloin, kun kertoja esittää osat kertomuksesta laajasti ja yksityiskohtaisesti. Kertoja voi myös toistaa, joitain kohtia painokkaammin. Ns. kehystyksestä on kysymys, kun kertoja luonnehtii tapahtumia ja henkilöitä arvottavin sanankääntein. Kysymykseen voi tulla myös yksittäiset kielikuvat ja sanavalinnat, eli kertoja saattaa liioitella, myös koko kerrontaa sävyttää tietyn tyylilajin valinta, kuten asiallisuus, humoristisuus tai vaikka ironia. Suulliseen kerrontaa, kuten haastatteluihin ovat paralingvistiset keinot, kuten puhetempo, äänenkorkeus ja ilmeet ja eleet joilla kertoja ilmaisee asennettaan kerrottavaansa. (Apo 1995, 73.)

Apon (1995, 75) mukaan joidenkin behavioristien mielestä tekstien merkitykset pystytään tavoittamaan analysoimalla autenttisia kommunikaatiotilanteita, joissa kuulija ja kertoja ovat interaktiossa. Tällöin päästään reaalisten merkitysten jäljille ja päästään tavoittamaan sellaisiakin merkityksiä, jotka eivät näy verbaalisessa viesteissä, tällaisia merkityksiä kutsutaan ns. transformaaleiksi merkityksiksi.

Tässä opinnäytetyössäni kategoriat ja analyysit niistä perustuvat vain opinnäytetyön tekijän analyysiin aineistosta. Yleensä tutkimuksissa, myös fenomenografisessa, tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä toista analysoijaa, joka ei ole ollut aineistonkeruussa mukana, ja hän analysoisi aineiston uudelleen.

Fenomenografisessa tutkimuksen tuloksena syntyneet käsitykset ovat tilannesidonnaisia, niin myös tässäkin opinnäytetyössä. Ilmiöiden suhteet eivät ole pysyviä, vaan jatkuvasti muuttuvia ja kehittyviä (Da Rocha-Pinto ym. 2019, 386).

Ontologisesta näkökulmasta katsottuna fenomenografinen tutkimusfilosofia näkee sosiaalista maailmaa subjektiivisena, todellisuus rakentuu inhimillisen toiminnan kautta. Tämän tulkinnan mukaan ei ole olemassa vain yhtä totuutta. Fenomenografian tavoitteena on kuvata tutkittavan ilmiön todellisuutta sellaisena kuin tutkittavien joukko sen kyseisellä hetkellä käsittää. (Da Rocha-Pinto ym. 2019, 385–386.)

5.5 Jatkokehittämisaiheet

Koska haastattelut ja niistä saatu aineisto on tehty melkein kaksi vuotta sitten, olisi hyvä, jos haasteista saataisiin nykytilanne selville uudella haastattelukierroksella. Olen tietoinen, että yrityksessä on tehty haastattelujen jälkeen YT:itä ja organisaation henkilöstössä on ollut vaihtuvuutta niin ihmisissä kuin työntekijöiden tehtävienkin osilta. Eli nykyisin tilanne yrityksessä voi olla toisenlainen kuin mitä tämän opinnäytetyön aineisto ja sen analyysi antavat ymmärtää.

Mielenkiintoista olisi myös tehdä tutkimusta siitä, missä Tecalemit Oy on onnistunut, ja syventyä seikkoihin, jotka ovat mahdollistaneet onnistumiset - pysyisikö niitä monistamaan yrityksen muuhun toimintaan.

5.6 Kehittämistyöhön / tutkimukseen liittyvät eettiset ja tietosuojakysymykset

Olen pyrkinyt suodattamaan aineistosta nousevat merkitykset omiksi kategorioihin, kuitenkin on hyvä tiedostaa se seikka, että analyysit ja tulokset ovat opinnäytetyön tekijän näkökulma asiaan, ei absoluuttinen totuus ilmiöstä. Olen aineistoa käsitellessä anonymisoinut saamani vastaukset siten, että aineistositaateista ei pysty tunnistamaan vastaajaa, sillä vastaukset on minulle annettu luottamuksella. Se mitä on sanottu, on tärkeämpää kuin se kuka niin on sanonut.

Vaikka kohdeyritys valikoituikin aluksi läheiseni kautta, niin en häntä haastatellut aineistoa varten. Alun perin tarkoitukseni oli, että olisin haastatellut myös häntä, mutta kun useamman

muun työntekijän haastatteluista nousi huoli siitä, että läheiseni saisi tietää kuka on sanonut ja mitä. Näiden huolestuneiden kommenttien jälkeen päädyin siihen, että ulkoistin läheiseni opinnäytetyöstä kokonaan. Näin tehden olen toivottavasti pystynyt poistamaan haastateltujen työntekijöiden huolen, enkä ole läheiseni kanssa opinnäytetyötä käynyt lävitse millään tapaa. Haastateltujen henkilöllisyys ja tarkat vastaukset ovat ainoastaan olleen opinnäytetyöntekijän nähtävillä ja analysointivaiheen jälkeen aineisto on poistettu.

On myös tärkeää muistaa se, että opinnäytetyötä varten haastattelut tehtiin tietyssä ajassa, joka on jo historiaa. Haastatellut ovat kertoneet näkemyksiään asioihin silloisista näkökulmistaan, eikä niitä voi laajentaa koskemaan nykyistä hetkeä. Niissä maalautuu haastatteluhetken tilanne kunkin haastateltavan mielentila siihen vaikuttaen. Koska haastatellut ovat ihmisiä, niin on mahdollista, että ennen haastattelua on tapahtunut jotain esimerkiksi negatiivista, joka on määrittänyt haastattelussa annettujen näkökulmien sävyjä tiettyyn suuntaan.

Haastattelut eivät anna siis absoluuttista totuutta ilmiöstä tai Tecalemit Oy:stä. Absoluuttista totuutta tuskin missään tutkimuksessa saadaan selville, kuitenkin tässä opinnäytetyössä on saatu haastatteluiden kautta sen hetkinen kuva yrityksen toiminnan haasteista. On hyvä muistaa myös se, että haastatteluista nostettiin tähän opinnäytetyöhön analysoitavaksi toiminnan haasteet, vaikka haastatteluissa ilmenee paljon hyvää ja positiivistakin. Tämä haasteiden näkökulma on haluttu nostaa tarkasteluun, sillä niin sanottuja ongelmia on hyvä tiedostaa, jotta niihin voi puuttua ja niitä korjata ja kehittää toimintaa paremmaksi. Tecalemit Oy:ssä on paljon hyvää ja arvokasta toimintaa, jota tulisi muistaa yrityksessä vaalia. Näistä positiivisista seikoista olisi myös hyvä tehdä koontia, mutta se lienee toisen opinnäytetyön asia. Niin kuin mahdollisen nykytilanteen tarkastelu, jossa verrattaisiin mahdollista muutosta tästä opinnäytetyöstä nousseihin haasteisiin.

Lähteet

Painetut

- Ahonen, S. 1995. *Fenomenografinen tutkimus*. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.
- Apo, S. 1995. *Kertomusten sisällön analyysi*. Teoksesta Mäkelä, K. (toim.) 1995. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gummerus, 62–80.
- Da Rocha-Pinto, S., Jardim, L. S., Broman, S. L., Guimaraes, M. I. & Trevia, C. F. 2019. *Phenomenography's contribution to organizational studies based on a practice perspective*. RAUSP Management Journal Vol. 54. No. 4, Oct-Dec 2019, pp. 384–398.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. 2007. *Johdanto: Strategia ja tunteet*. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Helsinki: JTO-Palvelut Oy, 13–28.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. painos. Helsinki: Infor.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kaasila, R. 2008. *Eri lähestymistapojen integroiminen narratiivisessa analyysissä*. Teoksessa Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K. E. (toim.) 2008. Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 41–66.
- Kananen, J. 2015. *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas - Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212.
- Kananen, J. 2013. *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti - Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. *Strategian toteutus - Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla*. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, M. 2011. *Fenomenografia tutkimuslähestymistapana*. Teoksessa Puusa, A. & Juuto, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Helsinki: Johtamistaidon Opisto, 267–280.
- Kuusela, S. 2015. *Organisaatioelämää - Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Laitinen, M. & Uusitalo, T. 2008. *Narratiivinen lähestymistapa traumaattisten elämäkokemusten tutkimisessa*. Teoksessa Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K. E. (toim.) 2008. Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 106–150.
- Luoma, M. 2007. *Strategiatyön kontekstit - haasteena järjen ja tunteen pelikenttien hallinta*. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Helsinki: JTO-Palvelut Oy, 29–45.
- Mäkelä, K. 1995. *Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet*. Teoksesta Mäkelä, K. (toim.) 1995. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gummerus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: SanomaPro Oy.

- Paananen, S. 2008. *Saksalainen elämäkertametodologia oppimisen tutkimuksessa*. Teoksessa Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K. E. (toim.) (2008). *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 19–39.
- Puusa, A. 2011. *Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä*. Teoksessa Puusa, A. & Juuto, P. (toim.) 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat*. Helsinki: Johtamistaidon Opisto, 73–87.
- Rantala, T. 2008. *Kuva, tarina ja koulu*. Teoksessa Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K. E. (toim.) 2008. *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 7–17.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, P. Kleiner, A. Roberts, C., Ross, R. B. & Smith, B. J. 1994. *The Fifth discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.
- Vilkka, H., Saarela, M & Eskola, J. 2018. *Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä*. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 190–201.
- Vilpola, I. & Kouri, I. (toim.) 2006. *Toiminnanohjausjärjestelmän ja hankinta C-CEI-menetelmän avulla - Joutaako yritys vai järjestelmä*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja - 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.
- West, M. A. 2008. *Effective Teams in Organizations*. Teoksessa: Chmiel N. (toim.) *An Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective* (2. painos). Blackwell Publishing.
- Wiio, O. A. 1994. *Johdatus viestintään*. 6. painos. Helsinki: WSOY.
- Sähköiset
- Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. *Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon*. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Niemi, P. 2018. *Sisäinen tarkastus käytännössä*. E-kirja. Helsinki: AlmaTalent.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. O. 2018. *Elävä strategia: Kyky nähdä - taito tarttua tilaisuuksiin*. E-kirja. Helsinki: AlmaTalent.
- Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. 2019. *Väärinkäytökset yrityksissä - Estä, havaitse, korjaa*. E-kirja. Helsinki: AlmaTalent.
- Tecalemit Oy 2021. Viitattu 5.2.2021. <https://www.tecalemit.fi/>

Kuviot

Kuvio 1: Fenomenografisen analyysin vaiheet yksinkertaistettuna prosessina kuvattuna	28
Kuvio 2: Analysoinnin tuloksena nousseet kolme yleiskategoriaa Tecalemit Oy:n toiminnan haasteista	33
Kuvio 3: Itsestä lähtöisin olevat haasteet- kuvauskategoria ja siihen liittyvät alata-son kategoriat graafisesti esitettynä.	34
Kuvio 4: Muualta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet - kuvauskategoria ja siihen liittyvät alata-son kategoriat graafisesti esitettynä	37
Kuvio 5: Muualta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet - kuvauskategoria ja siihen liittyvät alata-son kategoriat graafisesti esitettynä	46

Taulukot

Taulukko 1. Työntekijöiden haastatteluiden pohjalta löytyvät kuvauskategoriat Tecalemit Oy:n haasteista ja kuvauskategorioihin sisältyvät alakategoriat	30
Taulukko 2. Itsestä lähtöisin olevat haasteet- kategorian ensimmäisen tason alakategoriat..	70
Taulukko 3. Muualta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet- kategorian ensimmäisen tason alakategoriat	72
Taulukko 4. Muualta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet - kategorian ensimmäisen tason alakategoriat.....	76

Kuvat

Kuva 1. Oppivan organisaation kukka	13
Kuva 2. Wiion lait.....	17

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu 1 kysymykset	61
Liite 2: Teemahaastattelu 2 kysymykset	62
Liite 3: Teemahaastattelu 3 kysymykset	63
Liite 4: Tecalemit Oy:n haasteiden ilmaukset aineistosta	64
Liite 5: Alakategorioitten taulukointi ensimmäisen tason alakategorioihin	69

Liite 1: Teemahaastattelu 1 kysymykset

Huollon prosessin Lean-kehittämisessä:

- Kerro lyhyesti mitä työtä teet? Kuinka kauan olet työskennellyt tehtävässä?
- Miltä sinusta huollon toiminta yleisesti näyttää?
- Tiedätkö/ Tunnetko yrityksen vision?
- Tiedätkö/ Tunnetko yrityksen strategian?
- Onko huollon toiminnassa mielestäsi jotain ongelmakohtia? Jos niin mitä?
- Osaatko sanoa mitkä ovat juurisyyt? Eli mistä se johtuu.

Kun ajatellaan, että huollolla on useita eri prosesseja ja olemme tähän huollon kehittämisprosessiin ottaneet kaksi eri prosessia tarkempaan tarkasteluun. Toinen on kiireelliset korjaustapaukset eli ns. ad hoc-työt ja toinen on sopimushuoltotyöt.

- Tarkastellaan ensin ad hoc-prosessia, miten se kokemuksesi mukaan menee?
- Miten tapaus liikkuu organisaatiossa?
- Kuinka kauan se vie? Miksi se kulkee niin?
- Entä millainen on vastaavasti huollon sopimushuoltoprosessi?
- Osaatko arvioida niiden määrän suhteet omassa työssäsi? (työaika-arvio)
- Onko sinulla tietoa/ Onko sinulle perehdytetty huollon 12/2018 päivättyyn ISO9001-laaturjestelmän prosessikuvaukseen? Kuka? Missä?
- Fantasiakysymys: Jos sinulla olisi kaikki valta ja mahti niin kuinka tekisit/ järjestäisit huollon prosesseja? Muuttaisitko niitä? Ad hoc/ huoltosopimus?
- Oletko tyytyväinen työhösi? Miksi?

Liite 2: Teemahaastattelu 2 kysymykset

Tukikysymyksiä koko organisaatioon:

- Kerro lyhyesti mitä työtä teet? Kuinka kauan olet työskennellyt tehtävässä?
- Miltä sinusta Tecalemit Oy:n toiminta näyttää?
- Tiedätkö/ Tunnetko yrityksen vision?
- Tiedätkö/ Tunnetko yrityksen strategian?
- Onko toiminnassa mielestäsi jotain ongelmakohtia? Jos niin mitä?
- Osaatko sanoa mitkä ovat juurisyyt? Eli mistä se johtuu.
- Missä yritys on mielestäsi onnistunut? Miksi?
- Onko sinulle tuttu/ Onko sinulle esitetty toimintasi prosessikuvaa? (laatujärjestelmä)
- Fantasiakysymys: Jos sinulla olisi kaikki valta ja mahti niin mitä tekisit yritystoiminnassa toisin? Miksi?
- Oletko tyytyväinen työhösi? Miksi?

Liite 3: Teemahaastattelu 3 kysymykset

Asiakashaastattelussa tukikysymyksiä:

- Onko Tecalemit Oy teille tuttu?
- Mistä?
- Miltä yrityksen toiminta teistä näyttää?
- Oletko tyytyväinen Tecalmit Oy:n toimintaan? Miksi?
- Tecalemit Oy:n missio on: “Tecalemit - ensiluokkaiset palvelut ja parhaat tuotteet tulevaisuuteen”. ja visio on: “Toimimme liikkuvan kaluston korjaamoiden kumppanina, tarjoten ensiluokkaiset tuotteet, palvelut sekä koulutuksen koko elinkaaren ajalle - ydinsaamistamme on löytää paras ratkaisu!” Onnistuuko Tecalemit Oy teidän mielestänne näissä?
- Käytättekö muita saman alan toimijoita? Jos, niin eroaako Tecalemit Oy:n toiminta näistä?

Liite 4: Työntekijöiden haastatteluista nousseet Tecalemit Oy:n haasteiden ilmaukset.

1. Selviäminen töistä.
2. Asenne. Kaikki ei ole sitoutuneita töihinsä.
3. Kiire
4. Epävarmuus.
5. Ei hoidata asioita loppuun asti.
6. Kilpailu alalla
7. Katteet kapenee
8. Markkinat muuttuneet
9. Asiakas, joka huutaa isoimmin saa palvelua, muut asiakkaat kärsii.
10. Ei syvällistä tietotaitoa edes tuotepäälliköillä
11. Haasteet toimittajien päässä
12. Haasteet järjestelmissä. Järjestelmä raskassoutuinen ja hidas ja monimutkainen
13. Haasteet logistiikassa
14. Hallinnollisia töitä tulee lisää kokoajan.
15. Tuotelaatu laskenut
16. Ei tekijöitä tekemään. Henkilöstön vähyys.
17. Tupla työt (monta henkilöä tekee samaa toisistaan tietämättä)
18. Sisäinen viestintä ja informaatio
19. Selkeämmät tehtäväjaot
20. Myyjien oikominen lisää työtaakkaa muualla
21. Ei ole mitään asiakasrekisteriä
22. Huono ja epäpätevä esimies
23. Sekavuus, ei johdonmukaisuus
24. Työajan jakaantuminen ”oikeisiin” huoltotöihin ja tietokoneella tehtyihin raportointeihin ym.
25. Myynti ei huomioi huoltoa.
26. Viestintää ei juurikaan ole.
27. Ei pidätä asiakaslupauksia.
28. Epätietoisuus hiertää asiakasta.
29. Kaikki ei ole samalla viivalla, kahden kerroksen väkeä.
30. Tieto ei kulje, kun kokouksissa ei huomioida kaikkia jota asia koskisi.
31. Huollon tiimissä toimistolla kaikilla eri esimies, tulee turhia tietokatkoksia.
32. Ei tiedetä kuka hoitaa mitään, asiakkaiden yhteydenotot kiertävät turhaan.
33. Kaikki tekee kaikkea, jokaisella pitäisi olla jokin alue jota hoitaa.
34. Toiset työt keskeyttää toisen työt, rasittavaa ja turhia virheitä tulee.
35. Kaikki hinnat ei ole koneella ja tästä seuraa unohduksia.
36. Osa erikoishinnoista tulee muistaa, ei ole ylhäällä koneella.
37. Maisemakonttori meluinen, kuormittaa.
38. Alihankkijoiden laskujen selvittely hidasta.
39. Osa voi olla varastolla valmiina kuinka kauan ennen kuin kukaan sen hakee.
40. Verkkolaskujen lähettämisongelma järjestelmässä.
41. Tanskan IT ei toimi.
42. Vakuutusmeklarin työ sisällytetty organisaatiolle.
43. Vastuunotto puuttuu.
44. ”Joku muu” hoitaa.
45. Muiden jälkien selvittely jälkikäteen.
46. Myyjiltä puuttuu tietyt rutiinit seurata tavaroiden siirtymistä.
47. Uusien työntekijöiden asenteet ja motivaatio myrkytetään vanhojen toimesta.
48. Yrityskulttuuri tarttuu.
49. Toimitusjohtaja tekee pitkää päivää, toivottavasti terveys kestää.
50. Kokouksissa ei pidetä taukoja.
51. Esimiestyö jää organisaatiossa kaikkein pienemmälle.
52. Toimitusjohtaja lähettää sähköposteja iltaisin ja öisin, mallia alaisille.
53. Toiminta projektipainotteista, jolloin katteet eri paikoista ja tulos vaihtelee kuukausittain. Ei ennustettavaa.

54. Sähköpostit vyöryy liian monelle ihmiselle, jolloin lähdetään toisista tietämättä selvittämään asioita. Ei kannattavaa.
55. Asiakaspalvelun ongelma. XX:n talousalueella 90% asiakasyhteydenotoista teknikon välityksellä, asiakaspalvelu ei vastaa.
56. Eläköitymisiä tulossa lähivuosina, ei ole uusia tulossa, menee aikaa että oppivat.
57. Työntekijät ei kerro ongelmista toimitusjohtajalle, joka voisi tehdä niille jotain.
58. Hyvää osaamista menetetään henkilökemioiden puuttumisen takia.
59. Yhdellä työntekijällä väärinkäytöksiä ja niihin pyritään puuttumaan.
60. Joutuu tekemään iltaisin ja viikonloppuisin töitä, jotta pystyy toimittamaan pyydettyt asiat ajoissa.
61. Työskentelyssä paljon keskeytyksiä.
62. Etätyö ei ole sama asia kuin vapaapäivä.
63. Ei ole tarkkaa työajanseurantaa.
64. Etätöitä voisi tehdä enemmän, jos olisi vastuuntuntoisempaa.
65. Meillä erilaisia työtehtäviä, joten tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen haasteellista.
66. Asiakkaiden odotustaso helvetin korkealla verrattuna muihin (kilpailijoihin).
67. Ei ole aikaa kehittämislle.
68. Ei mennä messuille hakemaan uusia suuntia ja edustuksia.
69. Ajanpuute ja pitäisi saada myyntiä lisää.
70. Työkuorma kasvaa.
71. Provisiot pitää saada tietyille kuulle.
72. Oravanpyörä, vaikea palkata lisää myyjiä jos myynti ei vedä.
73. Toisen tuotepäällikön työt pamahti kahden muun harteille.
74. Ei ole pelaajia. Uuden kouluttaminen vie 1,5-2 vuotta, ei tule suoraan koulusta.
75. Laitan ensisijaiseksi jos asiakas soittaa, omat hommat jää tekemättä.
76. Resurssipula.
77. Huollossa uusia kavereita, on tehty selviä asennusvirheitä, tekee vaikka ei osaa, pitäisi soittaa ja kysyä neuvoa.
78. Huoltoon tarvitaan lisää osaavia miehiä.
79. Meillä ei ole varaa laittaa huonoja pihalle, kun sitten ei oo ketään tekemässä.
80. Huollon miehiä ei saa koulutukseen. Pojat on provikkapalkalla, koulutusaika näkyy palkassa laskevana, vaikka on yritykselle sijoitus.
81. Ei huollon miehiä voi pakottaakaan, jos joutuu menemään pitkin hampain ei oppi mene perille.
82. Mulla on kuukausipalkka, huollon pojilla ei. Joten mielelläni jeesaan vaikka päälläni seisten. Poikien pitää saada laskutettavaa.
83. Vanhat jermut ei välitä omien pitämästä koulutuksesta, vaan pitäisi päästä tehtaiden koulutukseen.
84. Nettikauppa pitäisi saada toimimaan.
85. Yksi teknikko, jota koulutettiin 10000-15000eurolla, sitten lähti takaisin vanhoihin hommiin, rahat meni Kankkulan kaivoon, oli vajaan vuoden.
86. Tuoteongelmat, joita tehdas ei myönnä.
87. Koska asiakaspalvelu ei tiedä laitteista, niin kirjaa ongelmat asiakkaan kertoman mukaan, jolloin teknikoilla ei ole oikeita osia ja joudutaan käymään asiakkaalla sen vuoksi useampaan kertaan.
88. Usein teknikoilla työkeikkoja, joissa ongelma olisi pystytty puhelimitse ratkaisemaan. Nyt ajellaan asiakkaalle ja työlistoja töillä, jotka ovat näennäisesti asiakkaille ilmaisia.
89. Asiakaspalvelun tulisi olla teknisesti tietävämpi, kun ottaa vastaa työn.
90. Varaosien saannissa menee liian kauan, kilpailijalta saisi parissa päivässä viikkojen sijaan.
91. Huolto provisiopalkkainen ja myynti ei, myyjät saa saman liksan riippumatta hoitavatko työnsä vai eivät.
92. Luovutetaan asiakkaille laitteita ja projekteja, jotka eivät ole vielä valmiina.
93. Informaatiota ei ole, kukaan ei kerro.
94. 5 tuntia laskutettavaa työtä, loput selvittelyjä ja asiakassoitteluita.

95. AX-järjestelmä on iso ja taipuu moneen, mutta taipuuko sitä käyttävät ihmiset, kun sitä ei kostumoida.
96. Dyssin kautta toiminta haastavaa ja suuritöistä.
97. Tavalliset asiat tökkii, asioita ei hoideta loppuun.
98. En osallistu sisäisiin palavereihin jos on asiakas, ne on joutavaa myyntijorinaa ja markkinakatsaus.
99. Toimitusjohtaja haluaisi, että kaikki menee palavereihin, ei kuitenkaan ole koskaan soittanut ja kysynyt, että miten menee.
100. Esimies soittaa jos on hirveä tulipalo, muuten soolotoimintaa.
101. AX:n kalenteria en ole saanut toimimaan.
102. Jotkut teknikoista vaihtaa uusia osia, jotkut käyttävät enemmän aikaa oikean vian etsintää. Saadaan provisioita.
103. Työt ei jakaudu tasaisesti.
104. Jotkut tosi kuormittuneita.
105. Esimies ei ehdi hoitamaan esimiestyötä.
106. Ei tehtaan järjestämiä koulutuksia olleenkaan vaan tuotepäällikkö kouluttaa, ja tekee muutakin koulutuksen aikana.
107. Osa tuotepäälliköistä tekee hirveästi duunia, osa ei tee edes valmiiksi pureskeltuja juttuja.
108. Aina ei ole asennuskeikoissa kaikki kolme asiaa valmiina mitä pitäisi, teknikko, lattia ja laite tulisi olla samaan aikaan paikalla.
109. Vaikka projektin viivästymisen syy ei olisi meissä niin lisäkuluja ei oteta asiakkaalta. Onko sopimukset huonot tai niistä ei pidetä kiinni?
110. Projektijohtaminen heikkoa, me joudutaan tekemään usein lisätöitä sen vuoksi.
111. Ulkopuolisen konsultin käyttö saattaisi lisätä katetta vaikka palvelu maksaa, kun hommat hoituisi kunnolla.
112. Meillä on sopimussakot projekteissa, mutta me ei velvoiteta muita.
113. Laitekanta B-lukan laitteita, jolloin työllistää.
114. Tuotteiden laatu ei ole laskenut, vaan tuotteet alempihintaisia.
115. Asiakas ostaa vanhaan laatuun vedoten halvemman heikkolaatuisen.
116. Myynti ei osaa perustella, mennään hinnalla.
117. Meillä kate suhteellisen sama riippumatta tuotteesta ja takuun määrästä.
118. Huoltohinta sama vaikka toiseen laitteeseen joutuu tekemään enemmän. Kalliimpia tekee kaksi kuin yhden edullisemmän.
119. Ei huomioida huoltohinnoitteluissa eroja laitteissa.
120. Myyntiä ei kiinnosta huolto.
121. Kuluja pyöritetään huolloista myyjille ja myynnistä huoltoon.
122. Myynti on kultapossukerho, tekee kertakauppaa.
123. Myyjien asenne paistaa - he muka tietää mitä tekevät.
124. Toimitusjohtajaa ei näy toiminnassa, muuta kuin infoissa ja sähköpostitse.
125. Tilausprosessia ei voi seurata.
126. Kun tehdään tilaus niin se on vähän niin kuin toivomus.
127. Oletetaan asioita liikaa.
128. Tuotepuolella organisaatio aika haavoittuvainen.
129. Jos samalla henkilöllä monta tuotevastuuta, osaaminen heikompaa.
130. Tuotepäällikkö kulkee asiakkaissa ja on vähän toimistolla, ei saa kiinni.
131. Toimitusjohtaja näkee kuluveränä asiantuntijuuden.
132. Maalausammioihin ei ole tekijöitä.
133. Toimitusjohtaja ei huomioi henkilökuntaa, näkee kuluna jos jotain yhdessä tehtäisiin.
134. Hyvinvointiin kannattaisi satsata.
135. Tarvittaisiin päivittäiskauppaa, keskitytään vian isoihin projekteihin.
136. Myyjät ei ehdi käymään pienissä korjaamoissa.
137. Ollaan kallis, mutta luotettava.
138. Työ kuormittaa, auttamishalu puuttuu.
139. Lomalta joutuu tekemään töitä.
140. Yritysjohto ei järjestä sijaisia eikä muut osaa hoitaa.

141. Yrityksen tulisi ymmärtää, että työntekijät ovat ihmisiä ja vapaa-aika vaikuttaa työhön ja toisinpäin.
142. Ei ole markkinointibudjettia.
143. Ongelmanratkaisu on ylimmän johdon asia.
144. Ilmapiiiri on huono.
145. Tecalemitissa on sisäpiirit.
146. Kahvitaukoja ei pidetä toimistolla, kahvin juodaan omissa työpisteissä.
147. Tietyt työntekijät yrittävät pomottaa.
148. Puheluita häiritään kun huudetaan vieressä.
149. Ihmiset rooleissa eivätkä pysy omilla tonteillaan.
150. Forte-brändi arvostettu asiakkaissa, kuitenkin Tecalemit ei.
151. Juurisyy johdon päivittäisessä toiminnassa, viilaa pilkkua - mikromanageeraa.
152. Säästetään väärissä asioissa.
153. Tecalemit ei ole asiakkaille korvaamaton.
154. Selkäänpuukottamista.
155. Teknikoiden palkkaus ei tue laadukasta tekemistä kun suurin osa palkasta koostuu provisioista, kukaan ei halua tehdä takuutöitä kun niistä maksetaan vähemmän.
156. Kun puhuu johdolle on sama kuin puhuisi seinälle.
157. Toimitusjohtajaa kuormitetaan liikaa.
158. Palautusprosessi ei toimi hirveän hyvin, jää kuukausiksi pyörimään eikä kukaan tee mitään.
159. Asiakkaille pitäisi luoda realistinen kuva mitä on ostamassa.
160. Varasto on jätekuilu, kakka valuu alaspäin.
161. Huoltomiehiä kun ei saa, niin ei uskalla myydä palveluita eteenpäin. Pitäisi pystyä hoitamaan mitä luvataan.
162. Ihmiset ei oo huollossa itseohjautuvia, pitää katsoa perään että päästään päämäärään.
163. Huollon esimies on liian kiltti ei osaa sanoa Ei.
164. Käsitellään sisäisesti liikaa asioita.
165. Huoltomiehet kyselee varaosia puhelimitse kun ne pitäisi laittaa sähköpostitse.
166. Jos ennakoitaisiin enemmän niin ei tarvitsisi sammutella tulipaloja.
167. Euroja voisi tulla enemmän.
168. Huoltomiehet ostaa kilpailijoilta osat jos ei saa heti omasta varastosta, tulee kalliimmaksi.
169. Varasto kuin pullataikina, varastoarvot vanhenee.
170. Suomi pieni maa ja toiminta pientä verrattuna muihin Pohjoismaihin, volyymit tulisi olla isompia niin tehtaita kiinnostaisi.
171. Huollossa ongelmana liian paljon myöhässä olevat työt. Ongelma pääkaupungissa. Teknikoille niitä aikataulutetaan siten, että teknikko ei itse tiedä. Vaatisi teknikolta päivittäistä järjestelmäseurantaa.
172. Jotkut teknikot raportoiti töitä vasta kuukauden viimeisinä päivinä, vaikka työt olisi tehty aiemmin, tällöin raportoinnista saattaa jäädä jokin osa pois, jota ei sitten laskuteta.
173. Varasto pysyisi oikeana, jos järjestelmiin kirjaukset oikea-aikaisia.
174. Pääkaupungissa huoltomies ei hoida aina samaa asiakasta, maakunnissa tekijöillä osaaminen laajempaa.
175. Pitäisi segmentoida asiakkaat, mistä isoin rahavirta niin hoidettaisiin aktiivisemmin.
176. Tarkastuslupia ei ole kaikilla tekniikoilla.
177. Me ei uskalleta laskuttaa todellisten matkakulujen mukaan asiakasta.
178. Korjauskeikoille ei ole tekijöitä, myydään ei oota.
179. Sopimushinnat tiukkoja, jos sieltä lähtee vikakeikalle niin hinta vesittyy.
180. Puheluita tulee kokoajan liikaa, sekä asiakkailta että organisaation sisäisiä.
181. Kallista ajatuttaa maakunnista teknikoita pääkaupunkiseudulle tekemään keikkoja.
182. Tuuraukset haasteellisia järjestää koko organisaatiossa.
183. Huoltopöytäkirjat asentajan omalla koneella, kun pitäisi olla työnantajalla. Perustuu liikaa luottamukseen. Asiakas kuitenkin maksaa niistä pöytäkirjoista.

184. Me ei voida olla sopimushuoltoyritys, mitä enemmän huoltoja sitä enemmän myös korjauskeikkoja.
185. Kun ollaan maahantuojia niin joissakin kilpailijoissa ei myydä osia, hankaloitetaan tahallaan toimintaa.
186. Oman työn hallinnan hankaluus.
187. Yrityksellä pitkä historia, joka muokannut toimintatapoja, pitäisi tiedostaen ruveta niitä parantamaan.
188. Matalan organisaation haasteena mihin käyttää energiaa, toiminta jää laimeaksi.
189. Myyntiresurssi liian pieni.
190. Varsinaista tuotekuvastoa ei ole olemassa, ideana on, että tehdään nettisivuille kaikki ja sieltä pystyy sitten tulostamaan tuotekortteja tarvittaessa tulostamaan.
191. Nettisivut eivät ole ajantasaiset,
192. Jos me ei tuoda uutta, niin kilpailija myy sitä asiakkaalle.
193. Autot, huollettavat laitteet monimutkaistuu, niin huoltokaluston pitää pystyä perässä. Nyt ei ole käytännössä aikaa eikä muita resursseja kehittää tuotevalikoimaa.
194. Joillakin työntekijöillä enemmän oikeuksia tehdä asioita kuten pitää etäpäiviä kuin toisilla.
195. Jotkut voi tehdä asioita miten sattuu, eikä siihen puututa. Oletan että esimies tietää.
196. Kun järjestelmässä paljon virheellistä tietoa niin työt manuaalista kun ei voi luottaa järjestelmän tuottamaan tietoon.
197. Järjestelmässä sama tuote on voitu avata usealla eri nimellä vaikka kolmeen kertaan ja kaikissa nimikkeissä voi olla saldoa.
198. Ihmiset ei ymmärrä kuinka oma toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen ja mahdollisesti hankaloittaa toisten työtä.
199. Korjaamovarastoon lykitään tavaraa ja siellä varastosaldo tapissa eikä tiedetä mitä siellä on.
200. Henkilökunnassa vaihtuvuutta, joten meillä on kokoajan uutta henkilökuntaa jota neuvoa.
201. Asiakasta pitää osata palvella, mutta tulee osata fokusoida. 20 euron myynti vie yhtä paljon aikaa kuin 1000euron tuotteen vieminen. Ei kannata myydä halpoja suuritöisiä tuotteita.
202. Palaverissa tehtyjä päätöksiä ei valvota. Seuraavissa todetaan samat asiat, turhia palaveriteita.
203. Varaosissa kompastuskivenä tiedon haku, on manuaalista kansiota, vanhaa ja uutta tietoa sekaisin.
204. Osa rekrytoinneista ei ole onnistunut.
205. Ei vartenotettavia toimittajia. Liian pienet voivat mennä konkurssiin, ei saada varaosia eikä tuotteita.
206. Asiakkaat on hintatietoisempia kuin ennen, internetin takia.

Liite 5: Alakategorioitten taulukointi ensimmäisen tason alakategorioihin

Taulukko 2. Itsestä lähtöisin olevat haasteet- kategorian ensimmäisen tason alakategoriat.

Alakategoriat	Alakategorioihin liittyvät aineistositaattiesimerkit
1. Asenne	<p><i>"...Vastuunottaminen tekemisestä, ja jos huomaat virheen. Mieti prosessi kokonaisuudessaan, ei vain omalta kannalta. Eli nyt kun mä teen näin niin saan sen eteenpäin. Meillä on kuitenkin paljon porukka, en osaa nimetä miksi me sähelletään niin paljon. Johtuu jostain muusta. Eikö osata hallita omaa työntekoa, eikö osata organisoida, käytetäänkö aikaa liikaa sellaiseen mikä ei ole oleellista..."</i></p> <p><i>" Kulttuuri ei ole pelkästään huono, vaan paljon hyvää. Vaatimukset muuttuu, Toimintatapojen muutos tarvitsee asennetta ja uusia tapoja ja muutos on vaikeus. Kuin vieteri palautuu ennalleen helposti. Vaatii jatkuvaa valvontaa. Paljon muuttujia ja monisäikeistä ja pirstaleita, joista toimintamallit monimutkaisesti. Myös oma mieli, tehdään vanhalla tavalla..."</i></p> <p><i>"..Pitäisi enemmän valvoa, kun jotkut [huoltoteknikot] valkkaa ja ei ota niitä töitä sieltä listalta.."</i></p> <p><i>"... Kun lähtökohtaisesti ihmiset ei oo itseohjautuvia vaan niitä pitää peräänkuuluttaa ja niiden perään kattoo. Että päästään päämäärään."</i></p> <p><i>" Se on mistä on paljon palavereissa on vastuunotto, että osalle meistä on tapa toimia, että tehdään joku asia, se jää ehkä vähän vaiheeseen, sitä ei huolehdi ihan loppuun, kyllä sen joku hoitaa. Mutta kun meillä ei ole sitä joku joka hoitaisi. Ei meidän organisaatiohierarkiassa lue sitä joku..."</i></p> <p><i>"Nin, se asiakas pitää muistaa, se asiakas ei saa sitä tavaraa jos sulla on se tilaus pidossa. Tai sitten siinä on käynyt joku virhe, siitä on mennyt osatoimitus ja joku on jäänyt jälkitoimitukseen, mutta kun siitä on tullut toimitustilaus niin se ei tipukkaan varastolla keräilylle. Keräilylle jää, se tavara jota asiakas kuumeisesti odottaa. Ei se lähde jos sitä ei tarkista ja huolehdi, että apua, soittaa varastolle, että nyt teillä on siellä toimitustilaus eikä tavara liiku eikä asiakas saa tätä. Ne korjaa sen ja sitten se lähtee. Ei sitä tehdä. Ei huolehdi näistä omista asiakkaista. Kyllä mä ajattelisin, jos mä olisin myyjä, että mulla on ne tietyt mun asiakkaat. Ei meillä niitä myyntejä niin paljon oo kun tuolta koneelta kattoo ettei jokainen pysyit sitä omaa kahdeksaa avointa myyntiä katsomaan, että mikä tän tilanne on, että tuleekohan, ja että " jaaha tää on nytten tullut tää tavara, mutta tää ei ole lähtenyt eteenpäin, selvitän miksi ei"... "... Nlin siellä on se joku muu, joka hoitaa, ja sitten "emmä tiiä, emmä tiiä". Tämmöstä."</i></p>
2. Viestintä	<p><i>"... Niin viestintä on aina kommunikoidessa haasteellisuutta. Luullaan ja oletetaan asioita..."</i></p>
3. Oman työn hallinta	<p><i>" Ylityöllistettyjä tietyt ihmiset, siellä on muutamia ihmisiä monta lusikkaa sopassa, joilla jää tekemättä. En halua sanoa nimiä, koska se ei ole niiden vika vaan firman vika kun ei palkata tarpeeksi henkilöitä."</i></p> <p><i>"Haasteena aikatauluttaminen, ei pysty pitämään omia aikataulujaan kun tulee ad hoc- töitä."</i></p>

	<p><i>"Huollon esimies on liian kiltti, ei sano mitään vastaan."</i></p> <p><i>"joo, kaaosta ja tulipalojen sammuttamista. Mä tiedän, että minulta odotetaan paljon enemmän, niin kuin XXX odottaa, raportointiin ja tietojen pureskeluja, lyhyttä faktaa, tehdä kuukausi-materiaalia. mutta en pysty siihen, kun mulla ei yksinkertaisesti ole aikaa. Katotaan mitä tästä tulee, nyt on vielä toistaiseksi selvitty. mutta se on kuormittavaa."</i></p> <p><i>"Varmaan suurin ongelma on se, että tällä hetkellä jos ihmisiä lähtee pois niin ei palkata ketään tilalle vaan työt jaetaan niille ihmisille jotka organisaatioon jää ja käytännössä tarkoittaa sitä, että jää asioita sen jälkeen hoitamatta. Ei oo mahdollista, ei riitä aika enää hoitaa hommia, joko ei ollenkaan tai ei ainakaan hyvin."</i></p> <p><i>"Tietyllä tavalla joo, työn laatu kärsii, kun on päällekkäisiä. Ei kehittävää työtä. Ei pysty ideoita jalostamaan käytännön tasolle. Työ on hyvin paljon tulipalojen sammuttamista."</i></p> <p><i>"Aika on rajallinen, ei katso 8-16. Osa asiakkaista soittaa ns. vapaa-ajalla. Ei 7,5 tuntia riitä."</i></p> <p><i>"Tulipalojen sammuttaminen, ihmiset haluaa oppia, ja pyritään tekemään hyvää tulosta. Kiire suurin juttu tulipaloihin."</i></p> <p><i>"Kun tehdään kerralla kuntoon niin olisi mahdollista vapauttaa resurssija muuhun tärkeään tekemiseen, asiakastyytyväisyyteen."</i></p> <p><i>"Joka päivä joutunut uudelleen suunnittelemaan."</i></p>
<p>4. Liiketoiminnan ymmärtäminen</p>	<p><i>"Raha ei auta tai hirveet muutokset. Ihmisten ajatustavan muuttaminen, että yhdessä tehdään ja jokainen vaikuttaa tulokseen ja omaan palkkaansa. Tehty ja tekemätön työ vaikuttaa. Jokainen sentti vaikuttaa tulokseen. Vastuunottamisesta ja oma-aloitteellisuutta. Jokaiselle ymmärrystä mihin kaikkeen teot vaikuttaa. Pitäisi olla meillä kaikilla, ei olla nuoria, ollaan oltu työelämässä, ja kaikkien pitäisi ymmärtää."</i></p> <p><i>"Mikä on oleellisinta liiketoiminnan kannalta. Kun kerran tehdään kunnolla, ei tule tulipaloja, niin näkee mihin kaikkeen se vaikuttaa jos tehdään huonosti ensimmäisellä kerralla."</i></p>
<p>5. Pelisäännöt</p>	<p><i>"Pääasiassa kaikki on samalla viivalla, mutta tietysti toisilla ihmisillä tuntuu olevan olevan erilaisia ehkä erilaisia oikeutuksia tehdä asioita, pitää etäpäiviä tai no ehkä se ei enää oo semmonen aihe mutta ehkä hieman mutta ei kauheesti ainakaan omalta kohdalta tota niin ehkä vähän sellaista sellasta että tota niin tuota toiset voi tehdä mitä vaan ja sille ei siihen ei puututa siihen asiaan tosin voi olla että itsekin saisi tehdä ihan mitä vaan kun tekis vaan.."</i></p> <p><i>"Ihmistä ei näyt konttorilla on kaksi tuntia ja sitten lähtee menemään. Kalenterit tyhjät, eikä ihmistä näy missään. Kaikilla pitäisi olla kalenterimerkinnät. Tai sitten hän on etätöissä mutta ei kuitenkaan tavoitettavissa. Kuitenkin vaikuttaa hirveesti ihmisten elämään."</i></p> <p><i>"Omat persoonalliset ratkaisut, jokaisen omat toimintatavat. Sääntöjen orjallinen noudattaminen ei ole hyvä, eikä se että tekee vain oman pään mukaan. Mikä olisi sellainen kultainen keskitie, kun on kuitenkin ne määrätyt ohjeet."</i></p>

Taulukko 3. Muualta organisaatiosta lähtöisin olevat haasteet- kategorian ensimmäisen tason alakategoriat.

Alakategoriat	Alakategorioihin liittyvät aineistositaattiesimerkit
<p>1. Sosiaaliset taidot, kiitoksen antaminen ja saaminen</p>	<p><i>"... Tecalemitissä on sisäpiirit, ja toiset vetäytyy omiin kuoriinsa, ei-positiivinen ilmapiiri. Kahvitaukoja ei pidetä vaan ihmiset hakevat kahvinsa omille paikoilleen."</i></p> <p><i>" Ei tuu kiiteltä, mutta ei sitä saa itekkään. Ei täällä oo sellasta kulttuuria, että ketään kiiteltäisiin mistään."</i></p> <p><i>" Voi olla, on semmoisia jotka ei tykkää kun heille sanotaan mitä tehdään ja milloin tehdään. Se ei vaan onnistu. Luo huonoa yhteishenkeä, on vaikea sanoa miksi se ei koko tiimissä toimi."</i></p> <p><i>"Mätä omena on jo mädättänyt paljon, alitajuntaan jo mennyt ajatus, imee kaiken hapen huoneesta, kun tulee. Toivottavasti tulee muutos, se mitä ei voi muuttaa, niin sitä täytyy kestää."</i></p>
<p>2. Viestintä</p>	<p><i>" Voi mennä asioita ohi, ei välttämättä saa oikeaa tietoa. Tietoa ei jaeta. Pitäisi osata kysyä, mutta ei välttämättä osaa kysyä mitään tiettyä. Oletetaan että viestintä selvää, aina joku jää paitsi."</i></p> <p><i>"Ehkä kiire aiheuttaa, niin ei loppuun asti mietitä, että moni tekee samaa työtä toisista tietämättä. Tupla työ. Asiakas saattaisi saada vastauksen kahdelta eri henkilöltä, ja mahdollisesti eri vastauksen. Sisäinen viestintä ja informaatio. Selkeämmät tehtäväjaot. Tiedetään ketä tekee ja mitä tekee. Pyörittelyyn menee turhaa työaika monelta ihmiseltä."</i></p> <p><i>" Meillä luvataan asiakkaalle ja se ei kuitenkaan pidä. Esim. asentaja ei ole mennytkään sopimuksesta eikä ilmoita jotta voisi ilmoittaa asiakkaalle, eikä ilmoita asiakkaallekaan. Ollaan puitu tätä asiaa, että pitää ilmoittaa. Mutta ei mene perille. On ihmisestä kiinni, jos ei välitä. tai kyllä asiakas soittaa."</i></p> <p><i>" Viestintää tulisi yrityksessä parantaa ja kehittää." " Ei minulla ole kristallipalloa.."</i></p> <p><i>"... ja info ei kulje- on päällekkäisiä poissaoloja. Tulee turhia katkoksia."</i></p> <p><i>"On johtoryhmän kokouksista pöytäkirjat, ei varmaan oo julkisia, ei mitään miksi ei ole. En ole varma, onko Teamissa julkisia. Saattaa olla, en oo varma. Ei mitään salaista sinänsä ole. Läpinäkyvää toiminta."</i></p> <p><i>"Asennusurakaprojekti, ei pysty suunnittelemaan omia töitään, koska huollon päällikkö ei saa tietoa milloin tuotteet, hinnat jne Tämän johdosta ei voi suunnitella omia töitä. Projektikansioon ei ole viety sopimusta, kun toiminnan pitäisi olla avointa niin silloin tietojen pitää olla saatavissa. Jotkut ei hoida tällaisia perusasioita."</i></p> <p><i>"Konttorihenkilökunnasta johtuu, toimittaja toimittaa tavarat tiettyinä päivinä, tämä tieto pitäisi tulla. Se, että tavarat on lähtenyt ja tavarat on oikeesti tulleet. Ja jos myyjä on sopinut jotain asennushinnasta niin tieto myös tästä."</i></p>

3. Selkeä tehtäväjako	<i>"Mun mielestä, että ei tiedä kukin tehdä. Työ ei ole jaettu. Kaikki tekee kaikkea ja sekaisin. Mun mielestä pitäisi jokaisella olla se oma alue, jota hoitaa. Omat vastuut."</i>
4. Pelisäännöt	<p><i>" Eniten syö tää eriarvoisuus, että ihmiset on eriarvoisessa asemassa. Ja sitten kun ite yrittää aina tehdä parhaansa ja ylimääräistä, auttaa ja neuvoa, ja välillä käämit palaa ja kiukustuu siitä että , mutta tota oon periaatteessa. Ärsyttää, että on tietty ihminen joka saa tehdä mitä vaan tai olla tekemättä ja siihen ei puututa. "</i></p> <p><i>" Paljon hyvää ja hyviä tyyppejä, mutta työkuormat jakautuneet epäsuhteisesti ja sitten just se että kaikille ei oo ehkä samat säännöt, ei oo tasa-arvoista. Jokaisella on kuitenkin ne omat hommat jotka pitäisi hoitaa."</i></p> <p><i>"Vaikka sanotaan, että kaikki samalla viivalla. Niin mun mielestä asiakaspalvelu ja myynti. On kahden kerroksen väkeä. Jossain huomaa ettei olla samalla viivalla."</i></p> <p><i>" Kaikki hinnat ei ole koneella, ja sitten tulee unohtuksia. Osa erityishinnoista tulee muistaa itse, ei tule koneella."</i></p> <p><i>" Raportointi tulee viiveellä, siitä infottu asentajia. Niillä jää paljon jälkijättöisesti."</i></p> <p><i>"Sääntöjä sovelletaan pikkasen enemmän. Nyt tuli myynnille ohje, kaikki ei noudata prikuulleen. Oikaistaan, jolloin toiset joutuu korjailemaan, ei mietitä miten vaikuttaa muiden työhön."</i></p> <p><i>"Sekavaa olla välillä henkilövaihdosten vuoksi. työmoraalit ja käsitykset on muuttuneet. Joillekin työ on työtä, eikä mietitä loppukäyttäjää."</i></p> <p><i>"Silloin kun kuun vaihde lähestyy, yleensä asentajat laskuttavat vasta loppukuussa, ja ne eivät ole välttämättä selviä vaan esimerkiksi asennustöitä joutuu selvittämään. Sitten unohtaa. Meillä ei ole selkeää kuka tekee mitään, kaikki tekee kaikkia joskus tehdään päällekkäin."</i></p> <p><i>"Pääkaupunkiseudulla pitää ohjata kavereita enemmän. Töiden raportointi pääkaupunkiseudulla korostuu. Epäkurantit pitäisi siivota työlistalta pois jos ei ole oikeita töitä, pitäisi tehdä säännöllisesti työlistan perkausta. Homma elää koko ajan."</i></p>
5. Töiden jakautuminen	<i>" On tiettyjä ihmisiä joilla paljon töitä. Pitäisi olla töitä sen verran, että pystyisi päivässä tekemään työnsä eikä olla takajuoksussa asiassa."</i>
6. Resurssipula	<p><i>" Kun kuun vaihteessa laskutus lähestyy, ennen pystyi laittamaan puhelimen kiinni. Nykyisin ei onnistu, puhelimeen vastataan kesken laskutuksen. Kuitenkin tarkkuutta vaativaa työtä. Keskeyttäminen rasittavaa. Se joka laskuttaa laskuttaa muut vastaa puhelimeen. Ei kuitenkaan käytännössä ole mennyt niin. Turhia virheitä tulee..."</i></p> <p><i>"Oikeita tuotteita saa varastoida, mutta tuntuu että nekin saattaa olla loppu. Pitäisi katsoa mitä tuotteita ja varaosia tarvitaan, että niitä oikeita osia olisi saatavilla aina. Tietysti laitekirjo helkkarin laaja, mutta niiden suhteen joita yleensä on mennyt. Uusin ei pakosti ole vielä oo mitään, vanhat romutettu</i></p>

	<p>vähäisen kysynnän vuoksi. Jos joutuu tilaamaan niin siinä menee nykypäivänä vähintään kaksi-kolme viikkoa.”</p>
7. Palkkaus	<p>”Palkkauksessa näkyy jos menee sivu suun [asennusaika projektissa toisesta johtuvasta syystä]”</p> <p>”... ei voi ennustaa millainen kuukausi on, tietyt hommat on suunniteltu, loppuosa kristallipallon varassa, mitä asiakkaat sattuu tilaamaan yms. On hankalaa tietää mikä loppukuussa paljon palkkaa...vaikka tonnin suuntaan tai toiseen. Riippuu omasta aktiivisuudesta ja töiden laadusta.”</p>
8. Järjestelmä	<p>”... järjestelmä ei pysty kasassa, vaihdettu järjestelmä, uusi noin vuoden vanha. Järjestelmäteknillisiä ongelmia.”</p> <p>” Prosessihallintojen resurssoinneissa vajavaisuutta ja toimittajalogistiikkapuolella siellä on haastekohtansa ja järjestelmätekniset haasteet tällä hetkellä liian suuria.”</p> <p>”Järjestelmä ei ole helpoimmasta päästä.”</p>
9. Tekninen osaaminen	<p>” Mä en pysty katsomaan varaosa, ei teknistä tuntemusta. Pitää osata kysyä hirveän tarkkaan ja pitäisi olla teknistä taustaa.”</p> <p>” Sellaista syvällistä tietotaitoa ei enää ole tuotepäälliköilläkään, niin kuin aikoinaan oli. Tuotepäälliköt on enemmän sellaisia, jotka pitää huolen varastosta ja tuotelinjojen kunnosta, ennen teknistä osaamista, tänä päivänä tuollainen tekninen tuntemus ei ole mahdollista.”</p> <p>” Ehkä päivittäisivät ohjeita helpommaksi. Ennen oli paperisina, oli helpompi etsiä. Nyt sähköisenä, ohje ei mahdu yhdelle sivulle, joutuu skrollaamaan. Kaikki ei halua elää paperia-aikaan. Itse sisäistää asiat kun on paperilla. Perusasiat voisivat olla paperilla, jottei joudu sähköisestä koneella olevasta kuvasta hakemaan. Mapit järjestykseen.”</p> <p>”Tuoteteknistä koulutusta tarvittaisiin ja sitä tietoa.”</p> <p>”... tuotetuntemus pitäisi olla riittävällä tasolla, että saisi järkevää aikaiseksi.”</p>
10. Esimiestyön puute	<p>” Kun alaiset on ottaneet asian esiin. Ja voi olla että on tehnyt niin, mutta kukaan ei tiedä sitä, ei ainakaan mitään näkyvää ole. Kuitenkin tässä on mennyt jo pitkään. Ja on ollut ihan alusta saakka.”</p> <p>”Johdon päässä lepsu ilmapiiri. Annetaan liikaa liikkumavaraa. Asiat ei saisi jäädä hoitamatta, liikaa vapautta?”</p> <p>”Periaatteessa esihenkilö, joka ei tiedä mitään näistä hommista yhtään mitään. Siltä ei voi kysellä mitään, ei ammattitaitoa.”</p> <p>” Edellinen toimitusjohtaja äkkipikainen, oma persoona. Ei häirinnyt minua, koska en ollut tekemisissä. Nykyinen vähän parempi siinä mielessä. Ollaan oltu toimariin yhteydessä esihenkilöstä, ei ole tehny muutoksia, kommentoi vaan huolestuttavalta kuulostaa. Ei tee päätöksiä.”</p>

11. Liiketoiminnan ymmärtäminen	”Huollon pitäisi tehdä myös myynnin töitä, mutta myynnin ei tarvitse osata huomioida huoltoa. Oon kokenut ristiriitaa siinä. Meillä huollossa oma ohjelma DYS, kaikki ei halua siihen paneutua myynnistä. Miksi huollon pitää tehdä myynnin ja myynnin ei tarvitse tehdä huollon.”
12. Asiakasrekisterin puuttuminen	”Meillä ei ole mitään asiakasrekisteriä.”
13. Väärinkäytökset	<p>”...Se että henkilökemiat ei toimi, siihen on vaikeampi puuttua, enkä halua puuttua, mutta se että sillä aiheutetaan ylimääräisiä kustannuksia ja tehdään väärinkäytöksiä - niihin on vaan pakko puuttua.”</p> <p>”Tommoset väärinkäytökset, on väärin kaikkia muita kohtaa. Ja tää on iso iso iso kuilu siinä että osalla on ihan jätävä määrä työtä, ja sä pysyt hädin tuskin pinnalla. Kyseisellä ihmisellä, eikä mene mikään jos sä katsot ihmisen kalenteria niin se on ihan tyhjää täynnä. Niin, missä on, kuitenkin palkka juoksee koko ajan. Kyllä täällä on työtä, täällä on todella työtä, kaikenlaista työtä, että ei tämä oo oikein koko porukkaa kohtaa, että siellä on vaan se kulu eikä mitään, ei mitään muuta. Ja sä pullikoit ihan jokaista asiaa vastaa, ihan jokaista.”</p> <p>”Kiertää XXXn roolissa ympäri Suomea ja firmalle tulee kuluja. Käy samoissa asiakkaissa missä me käydään meidän tietämättään. Kilometrejä kerää ja kulukorvauksia, lihottaa omaa tilipussiaan. Tätä olen XXX [toimitusjohtaja] kysynyt.”</p> <p>”Ja kun XXX käy asiakkaalla niin kun asiakas sanoo, että katso tarve, niin laittaa vuoden kahden tarpeiksi, että tulee iso tilaus. [yleensä myydään kahden kuukauden tarpeet]”</p> <p>”Tulee mieleen, onko jotain vispilänkauppaa tai muuta kiristystä, vai eikö XXXX tajua kuinka vakava ongelma.”</p>

Taulukko 4. Muualta/organisaation ulkopuolelta nousevat haasteet - kategorian ensimmäisen tason alakategoriat.

Alakategoriat	Alakategorioihin liittyvät aineistositaattiesimerkit
1. Asiakkaiden odotukset	<i>"Hinnat ratkaisevat, vaikka tarjotaan palvelua ja varmuutta toimintaan, niin hinta on kuitenkin se vaikuttava tekijä asioissa. Se on markkina muuttunut."</i>
2. Tuotteiden laatu	<i>" On haasteita aasta ööhön kautta linjan. Toimittajien päässä, hintojen laskun takia laatu on laskenut, ja niiden perässä saadaan mennä."</i>
3. IT-palvelut	<i>" Siitä aiheutuu, että se järjestelmä millä me toimitaan, millä me muodostuu Ax joku 1.1. niin se on niin vanha, että se ei pelaa sen vastapuolen kanssa..."</i> <i>"... mutta ei ne tuu sitä saamaan ikinä sieltä Tanskan toimesta hoidettua. Nyt, että saataisiin tänä syksynä toimimaan CGI:n avulla se toimii. Se on kauhean noloa, ettei tänä päivänä lähde verkkolaskuja. Se on ihan hirvee tilanne."</i>
4. Kilpailijat	<i>"Alihankkijat [huollossa] on meidän kilpailijoita."</i>
5. Markkinat	<i>"...asiakkaat hintatietoisempinä ja valveutuneita. Netti vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin ja tietoisuuteen."</i>
6. Viestintä	<i>" Ei välttämättä kiireen ja epävarmuuden takia. Meillä luvataan asiakkaalle ja se ei kuitenkaan pidä. Esim. asentaja ei ole mennytkään sopimuksesta eikä ilmoita jotta voisi ilmoittaa asiakkaalle, eikä ilmoita asiakkaallekaan. Ollaan puita tätä asiaa, että pitää ilmoittaa. Mutta ei mene perille. On ihmisestä kiinni, jos ei välitä. tai kyllä asiakas soittaa. On väärin kun ajattelee tavoitteita."</i>