

# **Organisaatioiden välisen yhteistyön kehittäminen**

**Case: Keskitetty hankinta ja varasto sekä kunnossapito**

Ville Pöyhönen

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2021

Tekniikan ala

Insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä(t) Pöyhönen, Ville	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2021
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Organisaatioiden välisen yhteistyön kehittäminen</b> Case: Keskitetty hankinta ja varasto sekä kunnossapito		
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Kari Jaatinen, Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t) UPM Communication Papers Oy, Ilkka Jantunen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Yhteistyön merkitys on aina ollut suuri, mutta suuremmaksi sen tekee tulevaisuudessa alati muuttuva maailma ja sitä kautta yritysten toimintaympäristöt. Yritykset joutuvat sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja muuttamaan organisaatioitaan paremmin uutta tilannetta palveleviksi. Yhteistyön lähtökohdat ja vaatimukset muuttuvat.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia organisaatioiden välisen yhteistyön nykytilaa ja parannuskohteita keskitetyn hankinta- ja varasto-organisaation sekä kunnossapito-organisaation välillä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia yhteistyön parantamiseksi organisaatioiden välillä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä avainhenkilöä tutkimuksen kohteena olevista organisaatioista. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Haastateltavat toivat esiin yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä ja yhteistyön merkitystä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että yhteistyö oli riittävän hyvää tällä hetkellä, kun asiaa katsottiin liiketoiminnan näkökulmasta ja yhteistyötä pidettiin myös tärkeänä molemmissa organisaatioissa. Yhteistyössä oli kuitenkin paljon parannettavia tekijöitä, kun niitä tarkasteltiin yksityiskohtaisesti. Yhteistyön haasteina esiin nousivat organisaatioiden eriävät tavoitteet ja keskitetyn hankinta- ja varasto-organisaation rakenteelliset ominaisuudet sekä yhteistyön johtaminen.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  yhteistyö, johtaminen, vuorovaikutus, organisaatiot		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Pöyhönen, Ville	Type of publication Master's thesis	Date June 2021
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 43	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Cooperation development between organizations</b> Case: Centralized sourcing & warehouse and maintenance		
Degree programme Master's Degree Programme in Technological Competence Management		
Supervisor(s) Kari Jaatinen, Tapio Mäkelä		
Assigned by UPM Communication Papers Oy, Ilkka Jantunen		
<p>Abstract</p> <p>The importance of cooperation has always been big, but it will be made bigger in the future by the ever-changing world and thus by the operating environments of companies. Companies must adapt to new situations and change their organizations to better serve the new situation. The starting points and requirements for cooperation are changing.</p> <p>The aim of the thesis was to study the current state of cooperation between organizations and areas for improvement between a centralized sourcing &amp; warehouse organization and a maintenance organization. The purpose of the thesis was to produce development proposals to improve cooperation between organizations.</p> <p>The thesis was implemented as a qualitative study and the material was collected by interviewing ten key people from the organizations under study. The material was analyzed by themes. The interviewees pointed out the factors influencing the cooperation and the importance of the cooperation.</p> <p>The study showed that the cooperation was good enough at the moment from a business point of view and cooperation was also considered important in both organizations. However, there were many areas for improvement in the cooperation when examined in detail. The different goals of the organizations and the structural features of a centralized sourcing &amp; warehouse organization, as well as the management of the cooperation emerged as challenges for the cooperation.</p>		
Keywords/tags (subjects) Cooperation, management, interaction, organizations		
Miscellaneous (Confidential information)		



## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Yrityksen ja toimintaympäristön esittely.....</b>	<b>4</b>
2.1	UPM-Kymmene Oyj .....	4
2.2	Kunnossapidon materiaalien hankinta- ja varasto-organisaatio .....	5
<b>3</b>	<b>Teoreettinen viitekehys .....</b>	<b>7</b>
3.1	Yhteisen ymmärryksen luominen.....	7
3.2	Keskitetty ja hajautettu hankinta .....	11
3.3	Yhteistyö ja vuorovaikutus organisaatioiden välillä.....	13
3.4	Johtaminen ja organisaatiot.....	14
<b>4</b>	<b>Tutkimusmenetelmä.....</b>	<b>16</b>
4.1	Laadullinen tutkimus .....	16
4.2	Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus.....	19
4.3	Haastattelu aineiston keruumenetelmänä .....	20
4.4	Aineiston analysointi .....	21
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....</b>	<b>23</b>
5.1	Tutkimuksen eteneminen .....	23
5.2	Organisaatioiden rakenteelliset ominaisuudet ja tavoitteet .....	28
5.3	Yhteistyön nykytila ja johtaminen.....	30
5.4	Yhteistyön parannuskohdat .....	32
<b>6</b>	<b>Yhteenveto.....</b>	<b>34</b>
6.1	Johtopäätökset .....	34
6.2	Pohdinta ja kehitysehdotukset.....	37
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys.....	40
	<b>Lähteet .....</b>	<b>44</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>46</b>
	Liite 1. Haastattelukutsu .....	46

## Kuviot

Kuvio 1. UPM:n kasvun keihäänkärjet (UPM kotisivu 2020.) .....	4
Kuvio 2. UPM-konsernin organisaatorakenne.....	6
Kuvio 3. Aineisto teemoiteltuna .....	27

# 1 Johdanto

Yhteistyöstä ja yhdessä tekemisestä puhuu moni johtaja ja nämä teesit ovat myös monen yrityksen visiossa tai esimerkiksi tavoitteissa kirjattuna. Yhteistyössä on pitkälti kyse myös johtamisesta ja sen onnistumisesta. Yhteistyö kuuluu oleellisena osana jokaisen työnkuvaan ja sen onnistumisesta on kiinni osittain myös oman työn onnistuminen. Yhteistyö saattaa olla jopa henkilökohtaisissa tavoitteissa tai sitten sen oletetaan kuuluvan automaattisesti jokaisen työnkuvaan. Yhteistyön tekemiseen ei ohjata tai kouluteta kuitenkaan yleensä mitenkään vaan jokainen tekee sitä omalla tavallaan ja tyylillään. Tämä luo luonnollisesti hyvin kirjavia käytäntöjä ja tapoja tehdä yhteistyötä.

Yhteistyön merkitys korostuu, kun toimintaa tehostetaan ja prosesseja hiotaan paremmiksi, jotta koko yrityksen toiminta tehostuisi. Ihmisten välisellä tekemisellä on aina ollut suuri merkitys, mutta nykyajan toimintaympäristöissä sen merkitys kasvaa ja korostuu niin paljon, että siihen aletaan kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia organisaatioiden välisen yhteistyön nykytilaa ja parannuskohteita paperiteollisuuden kunnossapidossa. Työn tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita yhteistyön parantamiseksi organisaatioiden välillä. Organisaatiot, jotka ovat tämän tutkimuksen kohteina ovat tehtaiden kunnossapidon organisaatiot ja keskitetty hankinta- ja varasto-organisaatio, joka palvelee roolissaan useita tehtaita.

Kunnossapito on siis varasto- ja hankintaorganisaation sisäinen asiakas. Yhteistyö on päivittäistä toimintaa ja vaikuttaa oleellisesti käyvän tehtaan toimitusvarmuuteen ja sitä kautta on tärkeässä roolissa myös liiketoiminnan tuloksen näkökulmasta. Työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerätään haastattelemalla sekä kunnossapidon organisaatioiden jäseniä että hankinta- ja varasto-organisaation jäseniä. Tavoitteena on tutkia miten molempien organisaatioiden jäsenet kokevat yhteistyön nykytilan ja yhteistyön merkityksen omalle työlleen. Lopputuloksena on tarkoitus esittää parannusehdotuksia organisaatioiden väliselle yhteistyölle molempien organisaatioiden näkökulmat huomioiden.

## 2 Yrityksen ja toimintaympäristön esittely

### 2.1 UPM-Kymmene Oyj

Nykyinen UPM-Kymmene Oyj perustettiin 1995 fuusion seurauksena. Silloin yhdistyivät Kymmene Oyj, Repola Oyj ja Yhtyneet paperitehtaat Oyj. Toiminta alkoi virallisesti toukokuussa 1996. Koko yhtiön historia juontaa juurensa aina 1870-luvulle, jolloin Valkeakoskella aloitti toimintansa Aktiebolag Walkiakoski ja Kuusankoskella Kymmene Ab. Tämän jälkeen eri vuosikymmeninä useat yhtiöt ovat fuusioituneet ja nykyinen UPM-konserni on muotoutunut. (UPM kotisivu 2020.)

Tänä päivänä UPM-konserni työllistää globaalisti noin 19 000 henkilöä ja se toimii biometsäteollisuuden edelläkävijänä tarjoten ratkaisuja fossiilisten polttoaineiden korvaajiksi. UPM-konsernin liikevaihto on noin 10 miljardia euroa vuosittain. Alla olevassa kuvassa on esitetty UPM:n tulevaisuuden strategian mukaiset kasvun keihäänkärjet (kuvio 1.). Kasvua haetaan korkean arvon kuitutuotteista, kuten sellusta, erikoispakkausmateriaaleista ja molekulaarisista biotuotteista. Liiketoiminnan perustan puolestaan muodostavat graafiset paperit, vaneri ja energia. (UPM kotisivu 2020.)



Kuvio 1. UPM:n kasvun keihäänkärjet (UPM kotisivu 2020.)

UPM:n konserni on jaettu kuuteen liiketoiminta-alueeseen, jotka ovat UPM Biorefining, UPM Energy, UPM Specialty Papers, UPM Communication Papers, UPM Plywood ja UPM Raflatac. UPM Biorefining pitää sisällään sellu-, saha- ja

biopolttoaineliiketoimintayksiköt. UPM-konserni omistaa Suomessa kolme sellutehdasta, neljä sahaa ja yhden biojalostamon. Näiden lisäksi Uruguayssa on yksi sellutehdas ja puuviljelmiä. UPM Biorefiningin liikevaihto on noin 2 miljardia euroa. UPM Energy on tällä hetkellä Suomen toiseksi suurin sähkön tuottaja 1400 MW tuotantokapasiteetilla. Sähkön tuotannon lisäksi UPM Energy tarjoaa erilaisia palveluja energiayhtiöille ja teollisuudelle. (UPM kotisivu 2020.)

UPM Plywood tuottaa vanereita ja viiluja mm. rakentamiseen, parkettiteollisuuteen ja muihin teollisuuden käyttökohteisiin. Raaka-aineina käytetään koivu- ja kuusipuuta. UPM Plywoodin liikevaihto on noin 0,45 miljardia euroa. UPM Raflatac tarjoaa tarramateriaaleja erilaisiin etiketöintitarpeisiin esimerkiksi mainosetiketteihin. Asiakkaina ovat tarrapainajat ja erilaisten brändien omistajat. UPM Raflatacin liikevaihto on noin 1,5 miljardia euroa. (UPM kotisivu 2020.)

UPM Specialty Papers on tarrapapereiden ja erikoispapereiden tuottaja globaalisti ja lisäksi se tuottaa toimistopapereita ja joustopakkausmateriaaleja Aasian markkinoille. Yhtiöllä on tuotantoa Suomessa, Saksassa ja Kiinassa. UPM Specialty Papersin liikevaihto on noin 1,4 miljardia euroa. UPM Communication Papers on markkinajohtaja graafisissa papereissa globaalisti. Graafiset paperit käsittävät mainos-, julkaisu-, koti ja toimistopaperit. UPM Communication Papersin liikevaihto on noin 4,5 miljardia euroa. (UPM kotisivu 2020.)

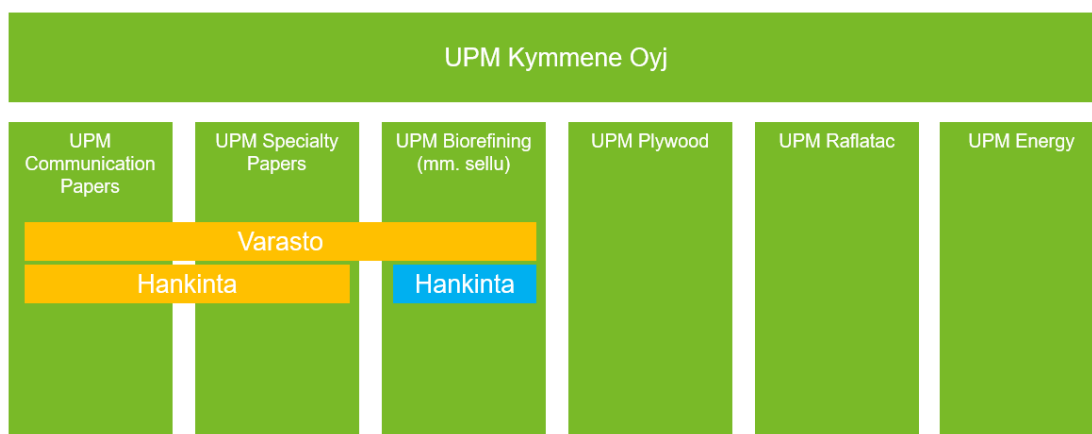
## 2.2 Kunnossapidon materiaalien hankinta- ja varasto-organisaatio

UPM on vuosien saatossa kehittänyt ja tehostanut toimintaansa useilla eri toimenpiteillä. Yksi toimenpide Suomessa on ollut kunnossapitomateriaalien hankinta- ja varastotoimintojen keskittäminen omaksi organisaatiokseen vanhan hajautetun tehdaskohtaisen organisaation tilalle. Ulkomaiset tehtaat toimivat omalla tavallaan, mutta niitä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Suomen paperi- ja sellutehtaiden varastot kuuluvat ko. organisaatioon ja se on myös organisaatio, johon itse kuulun ja jonka näkökulmasta teen ja katson tätä opinnäytetyötä. Samaan organisaatioon kuuluu myös paperitehtaiden hankinnan ammattilaiset, mutta erona varaston ja hankinnan osalta on se, että sellutehtailla on oma

hankintaorganisaationsa. Yhteenvetona voidaan todeta, että Suomen paperi- ja sellutehtaiden kunnossapidon materiaalien varasto- ja hankintatoiminnot operoidaan kahdesta eri organisaatiosta. Sellutehtaiden hankinta on omassa organisaatiossaan ja paperitehtaiden hankinta omassaan, johon lisäksi kuuluu sekä paperi että sellutehtaiden varastot.

Varasto- ja hankintaorganisaatio kuuluu tytäryhtiö UPM Communication Papersin alaisuuteen huolimatta siitä, että sen toimintalueelle kuuluu tehtaita UPM Communication Papersin lisäksi UPM Specialty Papersistä ja UPM Biorefiningistä, johon selluliiketoiminta kuuluu, kuten alla olevasta kuvioista 2. on nähtävissä. Varasto- ja hankintarorganisaatio siis palvelee eri tehtaita, mutta sen lisäksi se palvelee eri yhtiöitä, joka tuo omat haasteensa prosesseihin ja toimintatapoihin käytännön tekemisessä. Juuri tästä haasteesta on kyse tässä opinnäytetyössä eli miten sovitettaisiin yhteen parhaalla tavalla eri kulttuurin omaavien tehtaiden tarpeet ja toiveet sekä tavoitteet. Eri organisaatioita on palveltava vähän eri tavoin ja työtehtävät on jaettu eri tavalla eri organisaatioissa, joka on myös otettava huomioon palvelussa.

Alla olevassa kuviossa 2. on selvennetty miten varasto- ja hankintatoiminnot on organisatorisesti jaettu tällä hetkellä. Keltaisella palkilla on kuvattu organisaatio, joka vastaa paperitehtaiden kunnossapitomateriaalien varastoista ja hankinnasta sekä sellutehtaiden varastoista. Sinisellä palkilla on puolestaan esitetty sellutehtaiden kunnossapitomateriaalien hankintaorganisaatio. Tehtaiden organisaatiot ovat eri tytäryhtiöiden sisällä jokainen omanaan.



Kuvio 2. UPM-konsernin organisaatorakenne

Keskitetyn varasto- ja hankintaorganisaation perustaminen on tuonut toimintaan tehokkuutta, mutta lisännyt yhteistyön ja kommunikoinnin tarvetta, kun paikallisuus on vähentynyt. Kommunikointi on vaikeutunut, koska fyysisesti henkilöt eivät enää välttämättä työskentele samalla paikkakunnalla. Yleisesti koetaan, että yhteistyö on tietyllä tapaa vähentynyt, vaikka olisi pitänyt lisääntyä. Tämä ei ole ollut tarkoitus keskitetyn varasto- ja hankintaorganisaatiota perustamisessa, mutta on luonnollinen reaktio muutokseen, joka on ollut suuri.

Keskitetty varasto- ja hankintaorganisaatio toimii Suomi-tasoisesti, jolloin toiminnan tehokkuus on parantunut varastojen välillä. Yhtä lailla koetaan, että eri organisaatioilla on erilaiset tavoitteet ja se vaikuttaa yhteistyöhön omalta osaltaan negatiivisesti. Yksittäisen tehtaan tavoitteet ovat tuotannon tehokkuudessa ja varaston tavoitteet varastojen Suomi-tason optimoinnissa, joten ne ovat ainakin osittain ristiriitaiset suoraan verrattuna. Isossa kuvassa yhtiön tavoitteet kuitenkin katsotaan palvelevan toinen toisiaan. Yksittäisen työntekijän tasolla yleinen mielipide on, että asia ei näyttäytyä kuitenkaan näin eikä tavoitteisiin voi itse vaikuttaa. Yhteistyö on avain eriävien tavoitteiden kanssa elämiseen ja saavuttamiseen isossa kuvassa. Tavoitteet eivät voikaan olla täysin abstrakteja vaan niissä on aina hieman soveltamisvaraa ja näin oletetaan henkilöiden myös ajattelevan ja toimivan tavoitteiden suhteen.

### **3 Teoreettinen viitekehys**

#### **3.1 Yhteisen ymmärryksen luominen**

Nykypäivän nopeasti muuttuvat liiketoimintaympäristöt haastavat yritysten johtoa ja työntekijöitä. Muutoksista huolimatta heidän on tähdättävä samaan suuntaan liiketoiminnan kannattavuuden, työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn merkityksellisyyden osa-alueilla. Liiketoiminnan merkitys voi sumentua myös menneisyydessä tapahtuneiden muutosten vuoksi eli menneisyys vaikuttaa nykyhetkeen. Liiketoiminnan ymmärrystä työntekijöiden keskuudessa täytyy pitää yllä ja esimerkiksi esimiesten vaih-

tuminen voi vaikuttaa siihen, miten liiketoiminnan tarkoitus ymmärretään ja muistetaan. Tämä onkin esimiesten ja johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä ja on syytä muistaa, että tämän seurauksena ei ole tarkoitus huonontaa esimerkiksi työhyvinvointia. Liiketoiminnan kannattavuuden laskun jälkeen yleensä tehdään liiketoiminnan tarkoituksen terävöittämistä tai kertaamista. Tämä onkin tärkeää, mutta on huomioitava vuorovaikutuksen merkitys, kun asia tuodaan esiin. Mikäli vuorovaikutuksessa epäonnistutaan, se voi vaikuttaa organisaation toimintaan kielteisesti. On tärkeää ymmärtää kannattavuuden alenemisen taustalla olevat aidot syyt esimerkiksi työyhteisön jäsenten keskenään luomat vuorovaikutukset. (Ekonen & Forsström-Tuominen 2016, 30.)

Kollektiivisella tolkun teon prosessilla voidaan terävöittää työyhteisölle liiketoiminnan merkitystä ja tarkoitusta. Organisaatioiden toiminta perustuu vuorovaikutukseen yksilöiden välillä ja jotta organisaatio saadaan toimimaan liiketoiminnan kannalta merkityksellisesti, tulisi merkitykset rakentaa yhdessä. Vanhojen toimintamallien ja ajattelun muuttamisen esteenä ovat useasti uudenlaisten työtapojen ja ajattelun luomisen puutteelliset työkalut. Kollektiivinen tolkun teko prosessi auttaa yhteisen ymmärryksen rakentamisessa arvioimalla nykyisen toiminnan hyviä ja huonoja puolia. Kehittämistoimenpiteet tulee jakaa ajallisesti siten, että liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa ja toimenpiteiden dokumentointi ja seuranta ovat tärkeässä asemassa yhteisten onnistumisten kokemusten saavuttamiseksi. (Ekonen & Forsström-Tuominen 2016, 30.)

Alla on kuvattu tolkun teon prosessi suoritusjärjestyksessä. Vaiheet 2-5 toteutetaan työyhteisön yhteisissä työpajoissa, jotka on fasilitoitu eli ohjattu esimerkiksi esimiesten toimesta.

1. Organisaation menneisyyden ymmärtäminen
  - a. Työyhteisön uskomukset asioista
  - b. Johtamistyyli
  - c. Yrityksen taloudellinen tila
  - d. Markkinoiden muutokset
2. Yhteinen ymmärrys nykytilasta
  - a. Johdon ja henkilöstön kuunteleminen
  - b. Yksilöhaastattelut tai ryhmäkeskustelut
  - c. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen vaikeiden asioiden käsittelyyn

3. Yhteinen ymmärrys liiketoiminnan tarkoituksesta
  - a. Miksi yritys harjoittaa liiketoimintaa?
  - b. Mille arvoille liiketoiminta perustuu?
  - c. Mitkä ovat liiketoiminnan tavoitteet ja miten ne saavutetaan?
4. Yhteinen ymmärrys kehittämiskohteista
  - a. Nykyisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet
  - b. Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen
  - c. Konkreettiset toimenpiteet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä liiketoiminnan tarkoituksen saavuttamiseksi
  - d. Toimenpiteiden toteutumisen seuranta ja dokumentointi
5. Lopputuloksena jatkuviin muutoksiin reagoiva, kannattava ja hyvinvoiva organisaatio

Organisaation menneisyyden ymmärtämisessä on tärkeää käsitellä yhdessä organisaation historia ja se, miten nykytilanteeseen on päädytty. Tämä prosessi alkaa johdon ja työntekijöiden kuuntelemisella joko ryhmä tai yksilökeskusteluin merkityksellisen tiedon jakamiseksi. Yksilökeskustelut tarjoavat luottamuksellisen ympäristön vaikeiden asioiden läpikäymiselle. Ryhmäkeskustelut taas sopivat paremmin, jos halutaan tarkastella työyhteisön yhteistä näkemystä menneisyydestä. Keskusteluista tehdyt tulokset voi tarvittaessa käydä läpi ulkopuolisten tutkijoiden avulla tai kehittäjien fasilitoimana työpajoissa. Tehtyjä tulkintoja on tarkoitus reflektoida yhdessä työyhteisön kanssa, jotta saadaan yhteinen näkemys menneisyydestä ja nykytilasta. (Ekonen & Forsström-Tuominen 2016, 31-32.)

Seuraavana on vuorossa yhteisen ymmärryksen luominen liiketoiminnan tarkoituksesta. Työyhteisön tulee muodostaa yhdessä käsitys siitä miksi yritys harjoittaa liiketoimintaa, millä arvoilla ja mitkä ovat organisaation strategia ja tavoitteet. Tämä vaihe tehdään fasilitaattorin johtamassa työryhmässä yhdessä koko työyhteisön kesken. Menneisyyden, nykytilan ja liiketoiminnan tarkoituksen yhteisen ymmärryksen rakentamisen jälkeen siirrytään pohtimaan yhteistä ymmärrystä kehittämiskohteista. SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jota voidaan hyödyntää strategian laatimisessa, oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa sekä kehittämisessä. SWOT-analyysin pohjalta laaditaan toimintasuunnitelma, jossa otetaan kantaa siihen, miten vahvuuksia hyödynnetään, heikkouksia käännetään vahvuuksiksi, kuinka tule-

vaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja kuinka tulevat uhat vältetään tai käännetään mahdollisuuksiksi. SWOT-analyysin pohjalta valikoitujen kehittämiskohteiden toimeenpanolle kannattaa luoda seuranta vuosikellon avulla. Siihen merkataan kehittämistoimenpiteiden aikataulu. Vuosikello näyttää mitä tulevan vuoden aikana tapahtuu ja kokoaa pidemmän aikavälin tapahtumat kokonaisuudeksi. Vuosikellon avulla tietää milloin toimenpiteisiin täytyy valmistautua. Mitä nopeammin toimenpiteitä lähtee tapahtumaan, sitä suurempi on todennäköisyys, että muutos lähtee liikkeelle. (Ekonen & Forsström-Tuominen 2016, 32-33.)

Ensimmäiseksi on mietittävä mitä tehdään välittömästi, mitä viikon, kuukauden, kolmen kuukauden, puolen vuoden ja vuoden aikana. Viimeiseksi on luotava toimenpiteiden edistymiselle seuranta ja saatava niille näkyvyyttä organisaatiossa. Seuranta varmistaa käytännössä sen, että toimenpiteet tulevat tehdyiksi. Seuranta voidaan määritellä esimerkiksi esimiehen tai jonkun erikseen valittavan henkilön vastuulle. Nopeat kokeilut luovat nopeita onnistumisia ja ne luovat mahdollisuuden toimenpiteiden paremmalle ja laajamittaisemmalle läpiviennille. Onnistumisille on hyvä luoda mittarit ja esimiehen tehtävänä on kannustaa, antaa positiivista palautetta ja palkita onnistumisista. Edistymisen näkyvyydessä keskeistä on toteutuneiden konkreettisten toimien dokumentoiminen yhteisesti sovitulla tavalla. (Ekonen & Forsström-Tuominen 2016, 32-33.)

Työyhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja keskustelu toisten näkökulmista ja tulkinnoista ovat avainasemassa nykyajan organisaatioiden kohtaamien haasteiden ratkaisemisessa. Monimutkaiset haasteet on helpompi ratkaista, jos organisaatioilla on yhteinen näkemys toimintaympäristöstä ja yhteinen tahtotila ratkaista ongelmat. Erilaiset metaforat ja mentaaliset mallit auttavat näiden saavuttamisessa, kun ne luovat käsityksiä ja ymmärryksiä asioiden välille. Kun nämä metaforat ja mentaaliset mallit luodaan yhdessä, ne rakentavat pohjan työyhteisön uskomuksille ja päätöksille. Tämän seurauksena ne vaikuttavat organisaatioon, mikäli ne ovat hyvin artikuloituja ja yhteisesti sovittuja. (Jantunen 2016, 34.)

Luottamus on olennainen osa yhteisen ymmärryksen rakentumista ja sitä kautta yhteistyötä. Luottamus on kuvailtu avaintekijäksi ja erittäin tärkeäksi seikaksi, jopa koko

yhteistyön pohjaksi. Työelämän muutoksen myötä myös luottamuksen merkitys on kasvanut entisestään, koska yhteistyöverkostot ovat monimutkaisempia ja laajempia kuin ennen. Luottamuksella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia yhteistyöhön. Liiallinen luottamus passivoi tiedonhankintaa ja tervettä epäilyä toisia kohtaan. Luottamukseen liittyy aina riski, mutta luottamus on silloin sopivaa, kun riski ei konkretisoidu jatkuvasti. Toisaalta ilman luottamusta yhteistyön tekeminen muuttuu mahdottomaksi eli sopiva tilanne on keskivälillä siten, ettei luoteta liikaa, mutta luotetaan kuitenkin riittävästi. (Aira 2012, 56-57.)

Luottamuksen rakentaminen perustuu kokemukselle, että voi luottaa johonkin. Kokemusten saaminen taas vaatii aikaa ja vuorovaikutusta ihmisten välillä. Tuntemattomien henkilöiden välillä syntyy aluksi ns. pikaluottamus, joka on heikkoa, mutta välttämätöntä yhteistyön aloittamiseksi. Myöhemmin kokemuksen myötä luottamus vahvistuu vuorovaikutuksen seurauksena. Kaikki tämä vaatii kuitenkin käytännön tasolla yhdessä tekemistä. Luottamuksen rakentumisen jälkeen sitä on pidettävä yllä eli huolehdittava riittävästä vuorovaikutuksesta jatkossakin. (Aira 2012, 59-60.)

Työelämän kehittämissstrategiassa vuoteen 2020 mainitaan luottamus ja yhteistyö yhdeksi painopistealueeksi tulevaisuuden työpaikoille. Tämä pitää sisällään panostusta ihmisten väliseen arvostukseen ja avoimuuteen sekä vastavuoroiseen työskentelytapaan. Yhteistyötä tulisi myös tehdä entistä laajemmin ja muutoksia tulisi pystyä ennakoimaan ja käsittelemään hallitusti. Yhteistyötä on luonnollisesti tehty aina ja se on suomalaiselle tuttua, mutta tulevaisuudessa yhteistyö tulee saamaan aivan uudet mittasuhteet, kun suhteita toimittajiin ja asiakkaisiin on syvennettävä lähemmäs kumppanuutta. Jatkuvasti muuttuva työympäristö lisää luottamuksen tarvetta työpaikoille, jotta muutokseen voidaan reagoida sopivalla tavalla. (Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020, 12-15.)

### 3.2 Keskitetty ja hajautettu hankinta

Yrityksen hankinnat on mahdollista organisoida karkeasti sanottuna kahdella tapaa, keskittämällä tai hajauttamalla. Keskitetty malli tarkoittaa sitä, että hankinnat on keskitetty yhden toimijan tai organisaation vastuulle ja hajautetussa mallissa toiminta on

päinvastainen eli hankinnat on hajautettu eri yksiköiden tai toimipisteiden vastuulle. Täysin keskitetty tai hajautettu malli on äärimmäinen ratkaisu ja sen vuoksi yleisesti harvinainen. Yleensä käytetään mallia, jossa liikutaan keskitetyn ja hajautetun välillä. Saattaa olla, että tietyt hankinnan tehtävät ovat keskitetty, kuten toimittajien kartoittaminen ja hyväksyntä, ja sitten varsinainen ostaminen on kuitenkin hajautettu paikallisten toimipisteiden vastuulle. (Nieminen 2016.)

Hankintoja organisoidaan eri tavalla riippuen esimerkiksi liiketoimintastrategiasta ja sen muutoksista. On siis normaalia, että hankinnan organisointitapaa muutellaan vuosien saatossa. Yleisin kehitys on hajautetusta mallista siirtyminen keskitetympään malliin, jolla tavoitellaan hankintojen yhtenäistämistä ja kustannustehokkuutta. On myös mahdollista, että liike on toiseen suuntaan eli palataan takaisin hajautetumpaan malliin, koska keskityksessä esimerkiksi byrokratia on lisääntynyt ja sitä kautta joustavuus ja reagoit nopeudet ovat heikentyneet. Koko hankintaprosessin kontrolloiminen ei ole keskittämisen ydinhyöty vaan tulisikin miettiä mitä hankinnan toiminnoista kannattaa hoitaa keskitetysti ja mitä hajauttaa toimipaikoille. Keskittämisen tulisi tukea ja koordinoita kaikille yhteisiä toimintoja järkevästi. Yleisin malli hankinnan organisoinnille on ns. keskitetysti ohjattu malli, jossa kuitenkin osa toiminnoista on hajautettu toimipisteille. (Nieminen 2016.)

Hankintojen keskittämisellä pyritään volyymin kasvattamiseen, jolloin ostava taho on mielenkiintoisempi asiakas toimittajille ja neuvotteluvaltit lisääntyvät. Lisäksi keskittämisen etuihin kuuluvat alhaisemmat hinnat ja hankintojen standardoimisen mahdollisuus, joka puolestaan voi tuoda kustannussäästöjä. Keskitetty organisaatio on mahdollista hioa tehokkaammaksi ja sen henkilöstö voi erikoistua tietyn kategorian hankintoihin. Tehokkaampi ja yhtenäisempi keskitetty organisaatio on myös helpommin johdettavissa ja ohjattavissa. (Nieminen 2016.)

Keskittämisen huonoina puolina on toimipaikkojen päätöksenteon rajoittaminen, jolloin sen strategiset tarpeet eivät tule välttämättä tarpeeksi hyvin huomioiduksi. Vuorovaikutus hankinnan ja toimipaikkojen välillä on tärkeää ja mikäli se ei ole riittävän tiivistä, voi tulla ongelmia. Hankinnassa työskentelevät saattavat myös olla kaukana

hankittavien tavaroiden tai palvelujen käyttäjistä, jolloin kokonaisuus ajaa yksittäisten tarpeiden edelle ja yksittäinen käyttäjä saattaa kärsiä. (Nieminen 2016.)

Hajautettu ja keskitetty hankinta olivat toistensa vastakohtia, joten hajautetun hankinnan edut ja haitat ovat päinvastaiset keskitettyyn verrattuna. Molemmissa malleissa on hyvät ja huonot puolensa, mikä on johtanutkin siihen, että hankinnat organisoidaan yhdistelemällä molempia malleja sopivasti yrityksen haluamalla tavalla. Pyritään saamaan irti molempien mallien hyödyt parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä yhdistelmämallia kutsutaan hybridimalliksi tai keskitetysti ohjatuksi malliksi. Keskitettyyn painottava malli on kelpoinen silloin, kun useat eri toimipisteet ostavat samoja tuotteita ja ne ovat strategisesti suuressa roolissa. Toinen seikka, joka painottaa keskitettyä mallia on toimittajien vahva asema neuvotteluissa tai jos ostamalla suuria volyymeja voidaan saada hyötyä. Päinvastaisessa tilanteessa kuin edellä on mainittu, ei kannata mennä keskitettyyn malliin vaan antaa hankinnan olla hajautettua toimipisteille, jos saadaan samat hyödyt kuin keskittämällä tai hankinnat ovat niin erilaisia eri toimipisteiden välillä. (Nieminen 2016.)

### 3.3 Yhteistyö ja vuorovaikutus organisaatioiden välillä

Hyvässä yhteistyössä molempien osapuolten tarpeet ja odotukset saavutetaan. Molempien osapuolien tavoitteena on myös loppuasiakkaan palveleminen ja sitä kautta liiketoiminnan edistäminen. Organisaatioiden välisellä yhteistyöllä on siis tuloksellisesti merkitystä. Arvonluontia tapahtuu sekä verkostoissa että organisaatioiden välisissä suhteissa, joten meidän on ymmärrettävä miten yhteistyösuhteet toimivat ja mitkä asiat niihin vaikuttavat käytännössä. (Nieminen 2016.)

Organisaatioiden välistä yhteistyötä on mahdollista kehittää systemaattisesti eteenpäin, mutta se vaatii osallistujilta oikeanlaista asennetta. Kehittämisen lopputulokseksi ei saa myöskään tulla toteama, jossa toisen hyöty on toiselta pois. Yhteistyön kehittäminen vaatii ajatusmaailman muuttamista yhteen hiileen puhaltamiseen ja yhdessä tekemiseen. Yhteistyön kehittämisen tulee olla jatkuvaa, koska yhteistyö

vaatii myös jatkuvaa panostusta sitä tekevilta tahoilta. Liian tyytyväisiä yhteistyön tilaan ei saisi olla, koska silloin kehittäminen unohtuu ja aletaan toimia vain niin kuin ennenkin. (Nieminen 2016.)

Yhteistyö toimii halutusti vain aktiivisen ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen avulla. Säännöllinen kanssakäyminen mahdollistaa organisaatioiden välisen yhteistyön kehittämisen, esimerkiksi säännölliset yhteistyöpalaverit. Palaverien ilmapiiri pitäisi olla avoin ja rento, jossa ideoidaan yhdessä tulevia kehityskohteita. Ilman yhteisiä tavoitteita menestyksestä yhteistyötä ei synny. Yhteinen positiivinen tulevaisuus ja usko siihen syntyy vain yhteisten tavoitteiden avulla. Ylimmän johdon tehtävänä on mahdollistaa tämä yhteensovittamalla organisaatioiden strategiat ja tavoitteet. Nämä on myös viestittävä läpi organisaatioiden, jotta ne siirtyvät osaksi päivittäistä työtä. Kanssakäyminen ja viestintä yritysten sisällä onkin avainasemassa tätä tehtäessä. Yhteiset tavoitteet on sovittava, kirjattava ylös ja viestittävä yksiselitteisesti, jotta ne ohjaavat yhteistä tekemistä organisaatioissa, jolloin organisaatioiden liiketoimintaa on mahdollista kehittää. (Nieminen 2016.)

Päivittäisessä työssä yhteistyö tapahtuu yksilöiden välillä, jolloin osaava ja motivoitunut henkilöstö tarvitaan onnistuneeseen yhteistyöhön edellä mainittujen taustatekijöiden lisäksi. Yhteistyön rajapinnassa toimivilta henkilöiltä vaaditaan lisäksi kehitysmuonteisyyttä ja aikaansaavuutta. Kiteytettynä onnistuneessa yhteistyössä on kyse osapuolten uskosta yhteiseen tulevaisuuteen ja valmiudesta tehdä töitä sen eteen. Mikäli ollaan tilanteessa, jossa on tarve kehittää yhteistyötä jostain syystä, on hyvä kartoittaa nykytilanne haastattelemalla organisaatioiden edustajia, jonka jälkeen analysoidaan tulokset ja tehdään johtopäätökset korjaustoimenpiteiksi. Tämän jälkeen tulokset viestitään positiivisella asenteella ja kokoonnutaan workshoppiin, jossa asiasta keskustellaan avoimesti asianosaisten kesken. (Nieminen 2016.)

### 3.4 Johtaminen ja organisaatiot

Perinteisessä management-johtamisessa on keskitytty toiminnan tehostamiseen, joka ei suoranaisesti ole väärin, mutta sen merkitys yrityksen menestymisen kannalta riippuu vaihtelevista toimintaympäristöistä. Nopeassa muutostahdissa saattaa käydä

niin, että tehdään vääriä asioita, mutta oikealla tavalla. Organisaatiot käsitetään ikään kuin koneiksi, joita on pyritty virittämään ja tehostamaan. Myös yhden ainoan oikean tavan asioiden toteuttamiseen on katsottu liittyvän tähän perinteiseen ajatteluun. (Martela & Jarenko 2017, 36-37.)

Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä on mahdotonta toteuttaa tätä ajatusta ja ajattelua on jouduttu kehittämään työntekijälähtöisempään suuntaan. Edelleen ajatellaan kuitenkin, että eri asiat voidaan ajatella erillisinä ja niitä ymmärtämällä ymmärtää kokonaisuutta. Tämän on kuitenkin havaittu johtavan osaoptimointiin ja siihen, että kukaan ei ymmärrä kokonaisuutta. Saatetaan tehostaa toisaalla, mutta samalla aiheuttaa vahinkoa toisaalla eli jokainen yksikkö tai organisaatio tekee omaa työtään, mutta ei huomioi muita ja kokonaisuutta. Organisaatiot tulisivat käsittämään elävinä systeemeinä koneiden sijaan. (Martela & Jarenko 2017, 36-37.)

Johtamisen jakaminen perinteisiin management ja leadership käsitteisiin on tuttua ja toisin sanoen tätä jakoa voi kuvailla myös asioiden ja ihmisten johtamisella. Hyvät johtajat pystyvät yhdistämään nämä opit johtamisessaan ja menestyvät sen avulla. Asioiden johtaminen tarkoittaa kustannusten hallintaa, toiminnan organisoimista ja seurantaan, kun taas ihmisten johtamisella tarkoitetaan keskustelua, visioimista ja osallistamista. On sanottu, että hyvinä aikoina pärjää asioiden johtamisella, mutta huonoina aikoina tarvitaan ihmisten johtamista, jos halutaan menestyä. (Seeck 2008 & 2012, 357-358.)

Organisaatiot toimivat vuorovaikutuksen avulla, jota niiden jäsenet keskenään tuottavat. Vuorovaikutukseen liittyy kuitenkin aina ympärillä oleva ja muuttava ympäristö aikoineen ja paikkoineen. Toisin sanottuna vuorovaikutuksessa on kyse asioiden mahdollistamisesta toinen toisilleen organisaatioiden sisällä. Johtaminen on osallistamista ja asioihin vaikuttamista kommunikaation kautta. Hyvä johtaja on näkyvä ja kantaa ottava kommunikaatiossaan, joka pitää huolen myös muiden osallistumisesta vuorovaikutukseen. Tällä on selvä vaikutus organisaatioiden menestykseen. (Martela & Jarenko 2017, 119-120.)

Organisaatiossa vallitsee aina jokin kulttuuri ja sen muuttaminen on haastava prosessi, jota ei voi pakottaa. Muutos ei synny itsestään eikä pelkästään uuden strategian lanseerauksella käyttöön. Organisaation jäsenet on saatava oikeasti mukaan muutokseen ja sen taakse, joka puolestaan organisaation arvojen ja niiden pohjalta tulevien toimintatapojen muuttamista. Organisaatiokulttuurin muutos tulee aina olla tarkoituksenmukaista ja johtajalla täytyy olla siihen hyvät syyt, muuten voi käydä niin, että organisaatio toimii entistä huonommin tai jopa koko organisaation toiminta hajoaa. (Huuhka 2010.)

Johtaminen on paljon viestintää, jolloin johtajan viestintätaidot nousevat merkittävästi rooliin organisaation toiminnan kannalta ja sen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Viestintä ei ole erillinen toimenpiteensä vaan se tapahtuu päivittäisessä työssä organisaatioiden sisällä ja vielä nykyäänkin tehokkain viestinnän keino on kasvokkainen keskusteleminen. Viestintä on keino lisätä yhteisöllisyyttä eli luoda yhteishenkeä ja lisätä yhteistyön edellytyksiä. Näin ollen johtajien viestintä- ja esiintymistaidot korostuvat organisaatioiden toiminnan laadussa ja sen kehittämisessä. Yhteisöllisyyttä lisää myös kaikki yhdessä tekeminen ja osallistaminen kuten yhteiset kahvihetket tai vapaamuotoiset keskustelut asianosaisten välillä. (Huuhka 2010.)

## **4 Tutkimusmenetelmä**

### **4.1 Laadullinen tutkimus**

Ihmisillä on tapana asettaa kysymyksiä ja tulkita asioita tietyistä näkökulmista, joka kulloinkin on vallitseva heidän mielessään ja toisin sanoen sen ymmärryksen pohjalta mikä heillä sillä hetkellä on. Kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi on todellisen elämän kuvaaminen tutkimuksessa. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy myös pyrkimys tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. On otettava kuitenkin huomioon, että todellisuus on moninainen, jossa tapahtumat vaikuttavat toinen toisiinsa ja tuloksena voi esiintyä erilaisia suhteita eri vivah-

teilla. Tutkijan on otettava huomioon myös arvolähtökohdat, jotka vaikuttavat henkilön kykyyn ymmärtää ilmiötä ja asioita. Yhteenvedona voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään enemmän löytämään ja paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan jo tiedettyjä väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 160-161.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä, joka jo luo haasteen tutkimukseen sinällään ja tästä syystä laadullisen tutkimuksen uskottavuutta on kyseenalaistettu aikojen saatossa. Teoria, empiria ja käytäntö nitoutuvat yhteen laadullisessa tutkimuksessa ja niitä on tarkasteltava yksittäin. Teoria on yleisiä lainalaisuuksia, mutta käytäntö voi vaihdella riippuen tilanteesta ja se on aina erilaista tietoa eri tapauksissa. Laadullisessa tutkimuksessa ei voi laatia teorioita niin kuin on totuttu ajattelemaan vaan siinä pikemminkin voidaan esittää esimerkkeinä olevia tietoja ja ihannemalleja. Laadullisessa tutkimuksessa on myös pakko tarkastella tulkintaan ja ymmärrykseen liittyviä näkökulmia, vaikka esimerkiksi tutkijan itsensä näkökulmasta katsottuna hänen omat näkemyksensä ja esiymmärryksensä vaikuttavat aina tutkimuksen lopputulokseen. Ihmisten erilainen ymmärrys on myös luonnollista ja ymmärrettävästi se vaikuttaa laadullisessa tutkimuksessa myös lopputulokseen. (Puusa & Juuti 2020, 59-60.)

Yleensä laadullinen tutkimus tulee kysymykseen silloin, kun ilmiötä ei tunneta teorioiden kautta. Silloin pyritään laadullisella tutkimuksella selvittämään mistä on kyse. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voi esittää yksityiskohtaisia kysymyksiä aineistoa kerätessä, koska ilmiötä ei tunneta. Jos ilmiö tunnettaisiin, kysymykseen tulisi kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa ilmiön selvittämisen syvällisesti, mutta toisaalta yleistäminen ei tule kysymykseen, koska tulokset pätevät vain kohdetapauksessa esimerkiksi kohdehenkilöiden ja ympäristön takia. Voidaankin sanoa, että laadullinen tutkimus on kaiken uuden tutkimuksen alkututkimus, jolla pyritään kehittämään reaali maailman teorioita ja malleja. (Kananen 2017, 32-36.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi määrittää milloin on kerätty riittävästi aineistoa tutkimukseen. Aineiston analyysi ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe ja ei olekaan suositeltavaa kerätä ensin koko aineistoa ja sitten vasta aloittaa sen analysointi. Toisin sanoen aineistoa tulisi kerätä niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa

ja tutkittava ilmiö selittyy. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta tai ilmiötä ja yleensä ne ovat prosesseja, jolloin määrällisen tutkimuksen käyttö ei tule kysymykseen. Tutkija on kiinnostunut laadullisessa tutkimuksessa prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien kautta. (Kananen 2017, 32-36.)

Empiirinen tutkimustulos muodostuu erilaisten yhteyksien yhteensovittamisen tuloksena. Laadullinen tutkimus voidaan jakaa kahteen pääsuuntaan, tajunnalliset ilmiöt ja sosiaalisen todellisuuden ilmiöt. Kokemukseen pohjaava tieto tajunnallista ilmiötä ja ilman kokemuspohjaa oleva tieto sosiaalisen todellisuuden ilmiötä. Laadullinen tutkimus on hyvin monipuolista ja moninaista. Laadullisen tutkimuksen selvä vahvuus on, että siinä kenttä ei muodosta vain yhtä yhtenäistä kokonaisuutta ja laadullisessa tutkimuksessa on usein monia suuntauksia ja lähestymistapoja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteetkin voivat olla hyvin erilaisia ja eri lopputuloksiin pyrkiviä riippuen tutkimuksen lähestymistavasta. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen ja ymmärryksen syventäminen. Laadullisessa tutkimuksessa keskipisteessä ovat ihmiset, sekä tutkija itse että tutkimuksen kohteena ja heidän näkökulmansa ja juuri näitä näkökulmia pitäisi saada avattua. Ihmisten tunteet, käsitykset ja ajatukset ovat juuri niitä käsitteitä, joita laadullisessa tutkimuksessa käsitellään. (Puusa & Juuti 2020, 76-83.)

Teoria on merkittävässä osassa laadullisessa tutkimuksessa ja sen valinnassa on tutkijan rooli merkittävä, koska se vaikuttaa mm. käsitteiden ja metodien valintaan. Teoreettista viitekehystä valittaessa on mietittävä aiemmin määriteltyjä ilmiötä kuvaavia käsitteitä, työn pääkäsitteitä, lähtökohtaoletuksia, joita aihetta ennen tutkivilla on ollut ja millaista tutkimusta aiheesta on aiemmin tehty. Teoriaa on hyvä käyttää pohjana ja perustana aineistonkeruulle, jotta se kohdentuu mahdollisimman oikein tutkimusta palvelevaksi. (Puusa & Juuti 2020, 76-83.)

Tapaustutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus tai jokin tietty rajattu kokonaisuus. Tapaustutkimuksella haetaan yleensä vastauksia kysymyksiin, miten ja miksi ja siinä tutkitaan prosesseja. Opinnäytetöissä ta-

paustutkimuksen käyttö on yleistä, koska aihe saadaan työpaikoilta, jolloin muodostuu yksittäinen tapaus ja kokonaisuus. Tapaustutkimuksella saadaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, mutta ei pyritä yleistämään sitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 4.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteet ilmaistaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymysten kautta. Yleensä tutkimuskysymyksiä on 2-3 kappaletta hyvin rajatussa tutkimuksessa. On suositeltavaa asettaa tutkimuskysymykset ensin, jonka jälkeen mietitään menetelmiä, aineistoja ja yleensä tutkimuksen käytännön toteutusta. Tutkimuskysymyksiin voidaan myös palata myöhemmin, kun teoriaan on tutustuttu ja niitä voidaan muuttaa tai hioa vielä silloinkin, tämä on yksi esimerkki laadullisen tutkimuksen joustavuudesta. Tutkimuskysymykset tulisi viimeistellä valmiiksi ennen aineiston hankintaa, jotta osataan hankkia aineistoa oikeasta näkökulmasta omaa tutkimusta palvelevaksi. (Puusa & Juuti 2020, 12-13.)

Kokemus käsitteenä on hyvin vaikea määritellä tarkasti. Se on tunne, joka on muodostunut monista eri tekijöistä ko. henkilön sen hetkessä elämässä. Ihmisen elämässä tilanteet vaihtelevat ja sen myötä kokemukset riippuvat aina tilanteesta ja hetkestä. Kokemusta voisi kuvailla elämysten, tuntojen, tunnelmien ja tunteiden kautta. Ihmisten kokemusten avulla on mahdollista saada tärkeää tietoa tutkimuksiin. (Kokemus ja Käsitys)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten yhteistyö koetaan organisaatioissa?
2. Mitä osa-alueita tulisi kehittää yhteistyön parantamiseksi?

Näillä tutkimuskysymyksillä pyritään tutkimaan yhteistyön nykytilaa ja parannuskohteita sekä miten yhteistyö ymmärretään ja koetaan eri organisaatioissa. Tutkimuksen aihe on rajattu käsittelemään yhteistyötä kahdella eri tehdaspaikkakunnalla, jotta laajuus pysyy kohtuullisena. Samalla voidaan havaita myös eri tehtaiden välisiä eroja

toimintatavoissa ja yhteistyön tekemisessä. Aiheen rajaus ja tutkimuskysymykset sovittiin opinnäytetyön aloituspalaverissa kesäkuussa 2020 opinnäytetyön tekijän, työpaikan ohjaajan ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjaajien kanssa.

### 4.3 Haastattelu aineiston keruumenetelmänä

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruu menetelmiä ja varsinkin vapaamuotoisten ja strukturoitujen menetelmien käyttö on laajentunut. Tämä siitakin huolimatta, että haastattelu ei ole ongelmaton tiedonkeruu tapa. Haastattelun lisäksi tutkijalla on käytettävissä monia muitakin tiedonkeruu menetelmiä ja menetelmän valinta tuleekin tehdä aina tapauskohtaisesti ja harkiten. Haastattelun etuna on sen joustavuus ja monipuolinen käytettävyys eri tilanteissa. Haastateltaessa ollaan suoraan kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja tällöin on myös mahdollista kii-  
vää esiin vastausten takana olevia motiiveja ja mielipiteitä. Lisäksi ei-kielellisten, eleiden, ilmeiden, liikkeiden, avulla voi ymmärtää haastateltavan vastauksia laajemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34-35.)

Haastattelu on hyvä menetelmä, kun tutkittavana on tuntematon kohde, josta ei tiedetä juurikaan ennen tutkimusta eikä näin ollen voida päätellä vastauksiakaan etukäteen. Haastattelu on myös mahdollisuus ihmiselle kertoa omia näkemyksiään asiasta ja saada sitä kautta vaikutusmahdollisuus asioihin. Haastattelussa voidaan syventää saatuja vastauksia tekemällä lisäkysymyksiä ja voidaan myös tutkia arkoja ja vaikeita aiheita. Haastattelussa on myös huonoja puolia, haastattelijalta vaaditaan osaamista ja kokemusta, jotta haastateltavista saadaan paras irti. Haastattelijan tehtäviin tulisi kouluttautua etukäteen ja haastattelu myös vie aikaa koko prosessin läpikäyntiin haastattelun sopimisesta vastausten litterointiin. Voidaan myös ajatella haastattelun sisältävän paljon erilaisia virheellisyyksiä esimerkiksi haastateltavan vastausten puolueellisuus tai mukailu ikään kuin sen mukaan mitä halutaan kuulla. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34-35.)

Teemahaastattelua voidaan käyttää sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa eikä siinä ole oleellista haastatteluiden määrää tai se kuinka syvälle aiheeseen haastatteluissa pureudutaan. Yksityiskohtaisen kysymysten sijaan haastattelu koostuu valituista teemoista, joiden ympärillä keskustelu käydään. Näin toimimalla vapaudutaan tiukoista raameista ja saadaan paremmin keskustelua sekä haastateltavan ääni kuuluviin vapautuneemmin. Teemahaastattelu pyrkii ottamaan huomioon keskeiset tulkinnot ja merkitykset ja sen, että ne syntyvät vuorovaikutustilanteessa. Haastatteluissa käsitellyt teemat ovat kaikille samat, mutta täysin vapaamuotoinen ei teemahaastattelu kuitenkaan ole. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48.)

#### 4.4 Aineiston analysointi

Tutkimusta varten kerätty aineisto on analysoitava ja laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusinstrumentti, joka tarkoittaa, että analysointi käynnistyy jo hänen kerätessä aineistoa. Tutkijan omat näkökulmat ja lähtötiedot aiheesta vaikuttavat aina aineiston hankintaan ja analysointiin eikä täysin puolueetonta tutkimusta ole edes mahdollista tehdä. Tutkijan on kuitenkin hyvä tunnistaa nämä näkökulmat ja lähtötiedot itsessään ja niiden vaikutukset tutkimuksen tuloksiin. Aineiston analysoinnin laatu mitataan sillä, kuinka tutkija pystyy ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimaansa ilmiötä. Aineiston analysoinnilla tavoitellaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja toisin sanoen sitä pyritään kuvailemaan ja tulkitsemaan, joka onkin tärkeää siksi, ettei kirjoiteta vain puhtaita faktoja vaan pyritään enemmänkin avaamaan lukijoille suurempi ja laajempi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 143-144.)

Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto on tutkijan näköinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja useasti aineisto on laajahko ja siitä löytyy etukäteen odottamattomia asioita. Tähän auttaa, jos on onnistunut rajaamaan tutkimuskohteensa tarpeeksi kapeaksi, jolloin sen tutkiminen syvällisesti on mahdollista. Aineistoa voidaan kerätä monessa eri vaiheessa ja useampaan kertaan tutkimuksen aikana sekä eri menetelmiä hyödyntäen. (Puusa & Juuti 2020, 146-147.)

Tutkijan rooli on olla aktiivinen koko tutkimuksen ajan tekemällä havaintoja ja tulkinnoita. Havaintoja ei hyväksytä kuitenkaan sellaisenaan tieteellisessä tutkimuksessa,

vaan ne on aina purettava osiin ja niille on tehtävä kriittinen tarkastelu. Tutkijan on pyrittävä hahmottamaan tutkimuksessa kokonaisuus yhdistämällä havainnot ja niiden antamat johtolangat yhdeksi kokonaisuudeksi. Toisaalta tutkijan työtä on eritellä asioita ja aineiston analyysissä aineisto puretaan osiin ja kasataan uudelleen, jonka jälkeen tehdään päätelmiä ja johtopäätöksiä. Jokaisella tutkijalla on aina omanlaisensa näkemys ja ote tutkimukseen ja se tekee tuloksista tutkimuskohtaisia. Analyysivaiheeseen tulisikin keskittyä ja panostaa, jotta tutkimuksesta voidaan jalostaa uutta teoriaa ja tutkimustietoa. Tämä on haasteellista, koska analyysi on tutkimuksen vähintään ohjeistettu vaihe ja se jättää niin paljon varaa tulkinnoille. (Puusa & Juuti 2020, 146-147.)

Aineiston analysoinnin tavoitteena on saada aineistosta hyvä ja sopiva kokonaisuus, jolloin aineistoa voidaan luotettavasti käyttää ja tehdä sen pohjalta johtopäätöksiä ja tulkintoja. Tutkimusraporttiin on tarkoitus saada selkeä ja hyvin jäsenneilty kokonaisuus tutkittavasta kohteesta sen eri vaiheineen. Analyysivaiheessa aineistoa voidaan yhdistellä, eritellä ja luokitella, jonka jälkeen on tarkoitus tehdä ns. synteesivaihe, jossa etsitään yhtäläisyyksiä asioiden välille ja esittää asia hieman eri näkökulmasta. Koko aineiston analysoinnin tarkoitus on päätyä lopulta oikeisiin tulkintoihin, joita pitää tehdä analysoinnin jälkeen eikä työtä saa lopettaa siihen. Lisäksi analysointi tulisi viedä niin syväälle, että yksittäiset asiat jäävät taustalle ja pystytään lausumaan tiettyjä kokonaisuuksia ja yleistyksiä aiheesta. Analyysissä on pyrittävä olemaan totuudenmukainen ja uskottava, minkä lisäksi esitetyt tulkinnat on aina perusteltava huolellisesti. (Puusa & Juuti 2020, 148-149.)

Teemoittelussa aineiston havainnot luokitellaan ennalta määriteltyihin ryhmiin. Tarkoitus on keskittyä niihin piirteisiin mitkä ovat yhteisiä monelle haastateltavalle. Yhdistelemällä aineistoa halutaan löytää yhtäläisyyksiä tai samankaltaisuuksia. Teemoittelua on mahdollista tehdä usealla eri tyylillä ja se on aina myös tulkintaan. Yksi mahdollisuus on käyttää aineiston keruuvaiheessa käytettyjä teemoja kriteereinä tai miettiä muita vaihtoehtoja. Teemoitteluun on tärkeä varata riittävästi aikaa ja tutkijan tulee huolellisesti tutustua aineistoon ennen teemojen valitsemista, jotta saadaan esiin tutkimukselle halutut näkökulmat ja vivahteet. Kun nämä on havaittu massasta, ne erotetaan siitä ja samaa tarkoittavat tai samankaltaiset laitetaan samaan

luokkaan, joka nimetään lopuksi teemojen ominaisuuden mukaan. Seuraavaksi näitä luokkia yhdistellään ja pyritään muodostamaan yläluokkia, jotka nimetään myös asianmukaisesti ja kuvaavasti. Tätä yhdistelyä jatketaan niin kauan, kun se on mahdollista aineiston mukaisesti. On tärkeää, että analyysin jokainen vaihe ja muodostettu luokka pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020, 152-154.)

Analysoinnin jälkeen siirrytään tutkimustulosten tulkintaan järjestetyn aineiston pohjalta. Tutkimus ei siis suinkaan ole valmis analyysin jäsentelyn jälkeen vaan on tehtävä tulkintaa, joka puolestaan erottaa tutkimuksen arkijärjestä. Tulkinta on toisin sanottuna selittämistä, selkeyttämistä ja pohdintaa. Voidaan puhua myös synteisien laatimisesta, joissa pyritään kokoamaan yhteen pääasioita ja toisaalta nämä auttavat vastaamaan tutkimusongelmiin. Tulkintaan liittyy myös ongelmia, jotka on hyvä tunnistaa etukäteen. Näitä ovat esimerkiksi kielelliset ilmaisut molemmin puolin haastattelua ja se, miten tutkija on ymmärtänyt haastateltaviaan haastattelutilanteissa. Tulkinta tekee tutkimuksesta myös ainutlaatuisen, koska kaksi tutkijaa eivät päätyisi samaan lopputulokseen edes saman aineiston pohjalta, koska tosiasioistakin voi olla eri tulkintoja. (Puusa & Juuti 2020, 154-155.)

## **5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset**

### **5.1 Tutkimuksen eteneminen**

Tämä opinnäytetyö aloitettiin kesällä 2020 palaverilla Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjaajien ja yrityksen edustajan, opinnäytetyön tekijän esimiehen, välillä. Opinnäytetyön tekijä oli työskennellyt yrityksessä ja nykyisessä tehtävässään noin vuoden verran ja miettinyt sen pohjalta tätä aihetta. Yhteistyön merkitystä korostetaan paljon ja yhteistyö on pohja koko toiminnalle, mutta silti palaute sen toimivuudesta ei vastannut sitä tasoa millä sen pitäisi olla. Palaute tuli pääasiassa varasto-organisaatiosta, ei niinkään sisäiseltä asiakkaalta eli kunnossapito-organisaatioilta. Lähtötilanne palautteen pohjalta oli se, että asiakas oli tyytyväinen yhteistyöhön, mutta palveluntuottaja ei ollut.

Ensimmäisessä palaverissa keskusteltiin aiheesta ja sen rajauksesta, jolloin päädyttiin rajaamaan aihe koskemaan opinnäytetyön tekijän vastuualueen tehtaita. Palaverissa sovittiin aineiston keruun tapahtuvan haastattelemalla ko. tehtaiden kunnossapidon ja varaston henkilöstöä. Kunnossapito on varaston sisäinen asiakas ja näin ollen sovittiin haastattelujen painottuvan enemmän kunnossapidon henkilöstöön ja vähemmän varaston henkilöstöön. Tämä sen vuoksi, että saadaan asiakkaalta tilannekuvaa ja palautetta yhteistyön nykytilasta ja parannuskohteista.

Haastatteluun valittiin henkilöitä eri organisaation asteilta, jotta saadaan näkemyksiä niin päivittäisestä työstä kentältä kuin ylempää johtamisen positioista. Haastatteluihin kutsuttiin yhteensä 10 henkilöä, 5 molemmilta tehtailta siten, että näistä 4 henkilöä oli tehtaan organisaatiosta ja 1 varaston organisaatiosta. Haastattelumenetelmänä toimi teemahaastattelu ja teemoiksi valittiin alla kuvatut viisi teemaa. Tarkoituksena oli selvittää varaston sisäisen asiakkaan kunnossapidon odotuksia varastoa kohtaan, keskitetyn hankinta- ja varasto-organisaation hyötyjä ja mahdollisuuksia, haittoja ja riskejä sekä yhteistyömme nykytilaa ja kokemista käytännön työssä tällä hetkellä. Lisäksi etsittiin yhteistyöhön liittyviä haasteita ja toisaalta parannusehdotuksia. Teemat valikoituivat tutkimuskysymysten pohjalta etsien niihin vastauksia ja ne olivat samat kaikille haastateltaville molemmissa organisaatioissa eikä niitä muokattu haastattelujen edetessä.

1. Teema: Kunnossapidon odotukset keskitetyn varasto -ja hankintaorganisaation hyödyistä ja mahdollisuuksista
2. Teema: Mitä haasteita ja riskejä keskitetyssä toimintamallissa on?
3. Teema: Yhteistyön kokeminen käytännössä
  - omassa työssä, priorisoinnissa
  - merkitys
  - johtaminen, esimiehen antamat tavoitteet
4. Teema: Yhteistyön haasteet ja niiden syyt
5. Teema: Yhteistyön parannusehdotukset

Haastattelut suoritettiin tammikuun ja helmikuun 2021 aikana TEAMS-ohjelmiston kautta ja ne tallennettiin. Lisäksi jokaisesta haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Haastattelut pidettiin jokaiselle yksitellen ja ne kestivät 45 minuutista 60 minuuttiin. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa kalenteriin varmuuden vuoksi 90

minuuttia, mutta ajatus oli pitää ne noin 60 minuutin mittaisena ja tämä toteutui. Haastattelukutsut lähetettiin haastateltaville hyvissä ajoin noin viikkoa ennen haastattelua, jotta heillä olisi aikaa valmistautua haastatteluun. Haastatteluteemat oli myös esitetty kutsussa, joten ne olivat myös etukäteen tiedossa. Haastattelukutsu on esitetty liitteessä 1. Haastateltavat henkilöt valittiin heidän työtehtävänsä ja opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan. Ajatus oli haastatella eri taustoilla ja työkokemuksella olevia henkilöitä, joilla olisi näkemyksiä valittuihin teemoihin ja halua tuoda niitä esiin.

Haastattelut alkoivat siten, että kerrattiin lyhyesti mistä haastattelussa on kyse ja mitä aihetta tutkitaan. Kerrottiin myös, että haastattelut tallennetaan aineiston analysointia varten, jos tallenteilta tarvitsee tarkastaa jotakin. Sen jälkeen aloitettiin keskustelu ensimmäisestä teemasta ja siitä eteenpäin haastattelut etenivät pääosin teemojen mukaisessa järjestyksessä, mutta teemahaastattelun tyylistä teemoja käsiteltiin myös ristiin ja välillä palattiin takaisin edellisiin teemoihin. Keskustelua käytiin teemojen ympärillä, mutta haastattelija ohjasi keskustelua ajoittain takaisin teemojen ytimiin ja yritti kysellä tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastausten ympärille, eritoten toiminnan ja ihmisten välisen yhteistyön näkökulmasta.

Haastateltavien vastaukset olivat useasti käytännöstä tulevia yksittäisiä esimerkkejä joko hyvin tai huonosti menneistä asioista, ja haastattelija yritti näihin kysyä tarkentavia kysymyksiä kuten, että olivatko syyt toimintamalleissa tai rakenteissa ja olivatko tapaukset yksittäisiä vai toistuvia. Haastateltavat pääsivät kertomaan omat kokemuksensa ja tuntemuksensa keskitetyn hankinta- ja varasto-organisaation toiminnasta ja sen hyvistä sekä huonoista puolista. Haastattelut päättyivät, kun kaikki teemat oli käsitelty ja läpikäyty ja niihin oli saatu vastaukset eikä haastateltavilla ollut enää lisättävää teemoihin.

Haastattelujen jälkeen vastaukset teemoiteltiin muistiinpanojen pohjalta Excel-ohjelmiston avulla ja sen jälkeen teemat jaettiin 5 luokkaan, jotka puolestaan vielä jaettiin 2 yläluokkaan. Aineisto on esitetty kuviossa 4. teemoiteltuna. Lisäksi jokaisen teeman perässä on suluisia kerrottu, kuinka monelta vastaajalta ko. teema nousi esiin, verrattuna kaikkiin vastaajiin eli yhteensä 10 henkilöön. Tämän avulla voidaan punnita

vastauksen painoarvoa kokonaisuudessa ja tuloksia kaiken kaikkiaan. Teemoiksi valittiin toistuvia vastauksia muistiinpanoista ja luokat nimettiin teemojen yhteyden mukaan kuitenkin siten, että sekä teemat että luokat vastaavat tutkimuskysymyksiin mahdollisimman osuvasti. Yläluokat puolestaan nimettiin ajatuksella rakenteista johtuviin ja ihmisten toiminnasta johtuviin seikkoihin. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää yhteistyön nykytilaa ja parannuskohtia, joten ko. jako palvelee tätä tarkoitusta hyvin.

Yläluokka		Organisaatioista johtuvat tekijät		Ihmisten toiminnasta johtuvat tekijät					
Luokka	Keskitetyn hankinta- ja varasto-organisaation ominaisuus	Organisaatioiden tavoitteet		Yhteistyön nykytila ja merkitys organisaatioissa		Yhteistyön johtaminen		Yhteistyön parannuskohdat	
		Nostaa esille keskitetyn organisaation haitoja (2/10)	Ymmärtää keskitetyn organisaation hyödyt (7/10)	Ertävät tavoitteet eri organisaatioilla (5/10)	Toisten tavoitteiden ymmärtäminen ja avaaminen yhteisesti (3/10)	pitää yhteistyötä tärkeänä (9/10)	Yhteistyö varasto-kunnossapito välillä toimii pääsääntöisesti isossa kuvassa (7/10)	Yhteistyötä varastoon ei johdeta tai ohjata esimiehen suunnalta (7/10)	Yhteistyössä on henkilököhtaisia eroja eri ihmisten toimintatavoista johtuen (1/10)
Teevät		Tavoitteiden yhtenäistämisen organisaatioiden välillä (1/10)	Ajattelee enemmän oman tehtään kannalta, kuin Suomi-tasoisesti (5/10)			Yhteistyö kuuluu jokaisen työnkuvaan (2/10)	Yhteistyötä paljotetaan esimiehen toimesta yleisellä tasolla (3/10)	Varaston arki on näkyväntoiminta kunnossapidolle (2/10)	Varaston ja kunnossapidon palaverit olisi hyvä olla olemassa (6/10)
						Yhteistyötä tulee korostaa (4/10)	Yhteinen kiire haittaa yhteistyötä (3/10)	Yhteiset toimintamallit puuttuu varaston ja kunnossapidon välillä (3/10)	Vuoropuhelua ja kommunikointia varaston ja kunnossapidon välillä pitää parantaa (1/10)
Teevät						Yhteistyössä johtamisongelma (2/10)		Tiedonkulku on tärkeää ja sitä pitäisi parantaa (4/10)	

Kuvio 3. Aineisto teemoiteltuna

Seuraavissa kappaleissa 5.2 – 5.4 työn tulokset avataan teema kerrallaan kuvion 3. pohjalta. Tekstissä ei numeroida tai nimetä haastateltavia henkilöiden tunnistettavuuden vuoksi. Lainat ovat suoria lainauksia, joista on kuitenkin poistettu puhekieliset ilmaisut.

## 5.2 Organisaatioiden rakenteelliset ominaisuudet ja tavoitteet

Keskitetyn hankinta- ja varasto organisaation haittojen esiin nostaminen kahden vastaajan toimesta kuvaa sitä miten organisaation rakenteelliset seikat tunnistetaan varsinkin, kun samaan aikaan vastaavasti tunnistetaan keskittämisen hyödyt seitsemän vastaajan toimesta. Haittoja nostivat esiin kunnossapidon puolelta olevat vastaajat, mutta hyötyjä tuli molemmista organisaatioista. Haittoiksi mainittiin mm. paikallisuuden häviäminen ja etäisyyksien kasvaminen ihmisten välillä. Hyödyiksi nähtiin kustannustehokkuus toiminnassa sekä varastomateriaalien määrässä Suomen tehtaiden kesken kuten myös yhden organisaation vastuu koko hankinta- ja varastotoiminnosta kokonaisuutena. Haittapuolia nosti esiin johtotehtävissä työskentelevät henkilöt, mutta hyötyjä ymmärsivät kaikki työtehtävään katsomatta. Eräs haastateltava totesi keskitetyn organisaation haitoista näin:

- *Se on vähän keskitetyn organisaation haittapuoli, että paikallisuus häviää ja ihmiset työskentelevät etäällä toisistaan ja töiden kohteista.*

Keskitetyn organisaation hyödyistä yksi haastateltava totesi:

- *Keskitetyllä mallilla haetaan kustannustehokkuutta ja Suomi-tasoista läpinäkyvyyttä varaosien määristä eri tehtailla.*

Nieminen (2016) esitti myös keskitetyn hankinnan eduksi kustannustehokkuuden ja toisaalta paikallisten toimipaikkojen päätöksenteon rajoittamisen sen heikkoudeksi.

Organisaatioiden eriävät tavoitteet nousivat esille puolella vastaajista ja vastauksia tuli työtehtävään katsomatta. Varasto-organisaation tavoitteena on varastojen

Suomi-tason optimointi, kun taas yksittäisen tehtaan kunnossapidon tavoitteet koostuvat tehtaan tuotannon häiriöttömyydestä ja siihen varaosien suurempi määrä edesauttaa merkittävästi. Martela & Jarenko (2017) mukaan osaoptimointi haittaa kokonaisuuden hahmottamista. Tavoitteiden ristiriitaisuus tunnistettiin ja myönnettiin molemmissa organisaatioissa ja, että loppujen lopuksi jokainen toimii omien tavoitteidensa mukaan. Tätä ristiriitaa kuvasit eräät haastateltavat näin:

- *Me yritämme alentaa varaston arvoa, mutta kunnossapito haluaa enemmän varaosia hyllyyn.*
- *Te haluatte alentaa varaston arvoa ja me pitää tuotanto käynnissä mahdollisimman hyvin. Lopulta jokainen toimii omien tavoitteidensa mukaan.*

Toisten tavoitteiden ymmärtäminen ja avaaminen yhteisesti nostettiin esiin kolmen vastaajan osalta. Vastajaat olivat johtotehtävissä työskenteleviä ja tavoitteiden ristiriitaisuudesta puhuttaessa he nostivat esiin tavoitteiden ymmärtämisen molemmissa organisaatioissa ja yksi heistä nosti esiin myös tavoitteiden yhteensovittamisen. Näitä asioita esiin nostivat molempien organisaatioiden edustajat.

- *Olisi hyvä, jos tavoitteet käytäisiin porukalla läpi niin silloin voisi ymmärtää paremmin toisia.*
- *Meidän pitäisi ehkä jossain kohtaa istua alas ja yrittää yhtenäistää tavoitteita jotenkin.*

Viidellä vastaajalla vastauksissa esiin nousi ajattelu enemmän oman tehtaan kannalta kuin Suomi-tasoisesti. Vastaukset tulivat kaikki kunnossapidon puolelta ja tämä kuvaa sitä, kuinka ajattelu kunnossapidon puolella on oman tehtaan kannalta olevaa, vaikka samaan aikaan siellä kuitenkin tiedostetaan varaston puolen Suomi-tasoinen ajattelu ja myös organisoituminen.

- *Eipä tule mietittyä juurikaan muita tehtaita, oma vastuualue kuitenkin hoitettavana.*

Tämän kappaleen yhteenvedona voidaan todeta, että vastauksissa kävi ilmi se, että Suomi-tason ajattelu ja keskitetty malli ymmärrettiin yleisesti, mutta oman työn kannalta tätä ei käytännössä huomioida kunnossapidon puolella johtuen esimerkiksi eräivistä tavoitteista. Varaston puolella ajatukset ovat päinvastaiset. Nieminen (2016) nosti yhteisten tavoitteiden merkityksen oleelliseksi yhteistyön toimivuuden näkökulmasta.

### 5.3 Yhteistyön nykytila ja johtaminen

Yhteistyötä varaston ja kunnossapidon välillä piti tärkeänä 9 vastaajaa. Yhteistyön tärkeys näkyi siis lähes kaikilla suoraan vastauksissa työtehtävään tai organisaatioon katsomatta. Eräs vastaaja totesi näin:

- *Yhteistyö kunnossapidon ja varaston välillä on elintärkeää. Ilman sitä en tiedä mitä tapahtuisi.*

Yhteistyön tärkeys on selviö molemmissa organisaatioissa ja sen nähtiin myös toimivan isossa kuvassa katsottuna seitsemän vastaajan mielestä. Isolla kuvalla tarkoitetaan tuotannon häiriöttömyyttä eli kunnossapidon onnistumista. Varaosien puutteen tai muuten varaston toiminnan takia tuotanto ei ole häiriintynyt. Näin voidaan sanoa, että yhteistyö toimii kokonaisuutta katsottaessa. Yhteistyön toimivuudesta isossa kuvassa kertoo myös vastausten jakaantuminen tasaisesti kaikki työtehtäviin ja molempiin organisaatioihin. Yksi haastateltavista totesi tähän asiaan näin:

- *Ei meillä paperikoneet ole pysähtyneet varaston takia, joten yhteistyö on toiminut isossa kuvassa.*

Yhteistyötä varastoon ei johdeta tai ohjata esimiehen toimesta suoraan teema nousi esiin seitsemältä vastaajalta. Tämä kuvaa sitä, että yhteistyötä ei ole nostettu esiin tavoitteissa kunnossapidon puolella eikä suoraan ohjata miten yhteistyötä pitäisi tehdä varaston kanssa. Toisaalta esiin nousi kolmelta vastaajalta, jotka olivat johto-

tehtävissä työskenteleviä, että yhteistyötä painotetaan esimiehen toimesta kyllä yleisellä tasolla eri organisaatioiden välillä, mutta ei suoranaisesti varastoon. Eräs haastateltava muotoili asian näin:

- *Kyllä yhteistyötä yleisesti painotetaan esimieheni toimesta minulle, esimerkiksi eri tehtaiden välisiin yhteistyöpalavereihin täytyy osallistua.*

Muutaman vastaajan mielestä yhteistyössä on puolestaan suora johtamisongelma. Nämä vastaajat olivat varaston organisaatiosta eikä kunnossapidon. Tämä kertoo toimintojen erilaiset näkemykset yhteistyön yksityiskohdista puhuttaessa. Yleisellä tasolla yhteistyö siis toimii molempien organisaatioiden mielestä, mutta, kun mennään yksityiskohtiin, varaston puolella koetaan, että yhteistyössä on johtamisongelma. Yksi haastateltavista sanoi asian näin:

- *Kyllä meillä yhteistyössä on paljon parannettavaa ja se johtuu johtamisongelmista.*

Yhteistyössä on eroja eri ihmisten välillä henkilökohtaisten toimintatapojen vuoksi, esiintyi teemana vain yhdeltä vastaajalta varaston organisaatiosta vielä näillä sanoilla kuvailtuna. Teema ei ole kovin merkittävä kokonaisuuden kannalta sen vähäisen esiintyvyyden ja yksipuolisuuden takia. Yhteistyön kuuluvan jokaisen työnkuvaan nosti esiin 2 vastaajaa. Teema nousi esiin johtotehtävissä olevilta haastateltavilta kunnossapidon puolelta. Teema kuvaa sitä, että yhteistyötä ei tarvitse erikseen kertoa tai sisällyttää henkilöiden työnkuvaan vaan sen oletetaan kuuluvan automaattisesti siihen. Yksi haastateltava sanoi asian näin:

- *Ei yhteistyötä varastoon erikseen kerrota, se kuuluu automaattisesti jokaisen työnkuvaan.*

Martela & Jarenko (2017) puhuivat johtamisen muutoksesta ihmislähtöisempään suuntaan. Lisäksi mainittiin johtamiseen liittyvä mahdollistaminen ja vuorovaikutus

sen työkaluna. Yhteistyön johtamisessa on nimenomaan kysymys ihmisten johtamisesta.

Neljä vastaajaa kertoi yhteistyötä täytyvän korostaa. Teema tarkoittaa yhteistyön merkityksen korostamista ja selventämistä molempien organisaatioiden työntekijöille. Vastaajat olivat kunnossapidon johtotehtävissä olevilta, mutta myös varaston organisaatiosta sama teema esiintyi. Eräs heistä muotoili asian näin:

- *Yhteistyötä ja vuoropuhelua varaston ja kunnossapidon välillä tulee korostaa entisestään, ei vähentää.*

Yleisen kiireen yhteistyön esteenä nosti esiin kolme vastaajaa. Vastaajista 2 oli varaston puolelta ja 1 kunnossapidon. Teema kertoo suoraan yleisen kiireen vaikutusta yhteistyön tekemiseen, ja varaston puolelta vastaajat tarkoittavat nimenomaan kunnossapidon resursseja ja niiden vähyydestä johtuvaa kiirettä kunnossapidon puolella. Yksi haastateltavista totesi näin:

- *Tällä hetkellä kunnossapidon resurssit ovat niin pienet, että he eivät ehdi vastaamaan varaston kyselyihin. Yhteistyömme kärsii, kun emme saa vastauksia, joten emme voi tehdä työtämme.*

#### 5.4 Yhteistyön parannuskohdat

Epäselviä asioita prosesseissa ja tiedonkulussa kertoi olevan neljä vastaajaa. Teema kuvaa yleisesti varaston ja kunnossapidon välisten prosessien toimivuutta ja tiedonkulkua ihmisten välillä. Vastauksia tuli sekä kunnossapidon että varaston organisaatioista, mutta ei johtotason vastaajilta. Tämä on luonnollista, koska he eivät tee päivittäistä yhteistyötä, joten eivät voi tällaista havaita. Tiedonkulun tärkeydestä ja sen korostamisesta on teema omanaan, joka ilmaisee saman asian siitä näkökulmasta, että kuinka tärkeää tiedonkulku on varaston ja kunnossapidon välillä, niin kuin minkä tahansa organisaatioiden välillä. Sen merkitystä ei voi eikä saa väheksyä vaan sitä pitää korostaa. Tiedonkulun tärkeyden korostamisesta puhui myös johtotehtävissä työskentelevät, joka on luonnollista heidän roolissaan. Asiat kiteyttivät eräät haastateltavat näin:

- *Ei oikein tiedä keneen pitäisi ottaa yhteyttä missäkin asiassa. Ohjeistus puuttuu.*
- *Tiedonkulun merkitys on oleellinen kunnossapidon toimintavarmuuden kannalta ja sitä pitäisi korostaa.*

Organisaatiot on erotettu aikanaan toisistaan keskittämisen myötä. Organisaatiot ovat erillään myös toiminnallisesti kolmen vastaajan mielestä. Teema tarkoittaa sitä eroa mikä on syntynyt, kun organisaatiot on oikeasti erotettu ja keskitetty hankinta- ja varasto-organisaatio on perustettu. Yhteistyön ja toiminnan pitäisi kuitenkin olla niin kuin oltaisiin edelleen samaa organisaatiota tai ainakin hyvin lähellä sitä. Teeman avasi eräs haastateltava näin:

- *Me olemme niin erillään toisistaan toiminnallisesti. Kunnossapito tekee omia juttujaan ja me omia. Toiminta ei ole yhteen hiileen puhaltamista.*

Varaston arjen näkymättömyyden kunnossapidon puolelle esiin nosti muutama vastaaja. Molemmat olivat päivittäistä yhteistyötä tekeviä henkilöitä sekä kunnossapidon että varaston organisaatioista. Teema käsittelee käytännössä sitä, kuinka erillään toiminnot ovat siitäkin näkökulmasta, että ei tiedetä toisten arjesta ja tekemistä paljoo käytännön tasolla. Ei siis ymmärretä täysin mitä kaikkea toiset tekevät ja mitä eivät. Yksi haastateltavista kertoi asian näin:

- *Varaston arkihan on näkymätöntä kunnossapidolle. Emme tiedä mitä siellä tehdään. Olisi hyvä olla jokin päivitys tästä yhteisesti.*

Varaston ja kunnossapidon palaverikäytännön perustamista kannatti kuusi vastaajaa. Tämä teema oli haastattelijan esittämä ehdotus, ei niinkään vastaajilta tullut näkemys. Vastaajat olivat sekä kunnossapidon että varaston organisaatioista ja päivittäistä yhteistyötä tekeviä, mutta myös johtavassa asemassa olevia. Eräs heistä sanoi näin:

- *Kyllä palaveri olisi hyvä pitää tietyn väliajoin esim. 2 kk välein. Ei liian usein, koska palavereita riittää muutenkin eikä ehkä asiakaan riitä useampiin palaverihin.*

Yhteisten toimintamallien puutos varaston ja kunnossapidon välillä nousi esiin kolmella vastaajalla. Teema kuvaa toisin sanoen toimintojen erillään oloa ja prosesseja. Toivottiin toimintatapojen, prosessien ja tavoitteiden yhtenäistämistä organisaatioiden välillä. Teema nousi pääosin esiin johtavissa asemissa työskenteleviltä. Myös vuoropuhelun ja kommunikoinnin parantaminen organisaatioiden välillä nousi esiin teemana ja on samaa ajatusta kuin yhteisten toimintamallien luominen. Yksi vastaajista kuvasi teemat näin:

- *Yhteisten toimintamallien luominen olisi tärkeää varaston ja kunnossapidon välillä. Nyt on ihan turhaa epäselvyyttä näissä asioissa ja me käytämme aikaa silloin turhaan.*
- *Vuoropuhelu kunnossapidon ja varaston välillä pitää parantua. Ei voi olla niin, että sen puutteen takia meillä jää asioita hoitamatta.*

## 6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia keskitetyn hankinta- ja varasto-organisaation ja sen sisäisen asiakkaan, kunnossapidon yhteistyön nykytilaa ja esittää parannuskohteita, joilla yhteistyötä voitaisiin kehittää paremmaksi. Työn tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin ja työn avulla on mahdollista kehittää ja hioa yhteistyötä organisaatioiden välillä.

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteistyötä pidetään tällä hetkellä toimivana, kun asiaa katsotaan laajasta perspektiivistä, ns. isossa kuvassa. Tällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa käytännössä tehtaiden käyntiä ja sitä onko se vaarantunut huonon yhteistyön vaikutuksesta. Näin ei näyttäisi siis olevan. Yhteistyön nykytilasta puhuttaessa voidaan myös todeta, että se on päällisin puolin kunnossa, mutta, kun mennään pinta-alle syvemmälle yksityiskohtiin, löytyy myös paljon parannettavaa ja parannuksiin olisi halukkuutta molemmissa organisaatioissa. Nämä epäkunnossa olevat asiat myös haittaavat ihmisten töiden tekemistä ja sitä kautta heikentävät organisaatioiden toimintaedellytyksiä ja toiminnan tehokkuutta.

Yhteistyön merkitys koettiin tärkeäksi molemmissa organisaatioissa. Organisaatioilla ei siis ole ongelmia yhteistyöhön motivoitumisen kanssa ja toisin sanottuna kävi myös ilmi, että yhteistyön huononeminen johtaisi käytännössä näkyviin ongelmiin ja mahdollisesti lopulta pahimpaan tilanteeseen, eli tehtaan käynnin lakkaamiseen. Yhteistyön merkityksen tärkeys erottui tutkimuksen haastatteluissa selvimmin verrattuna muihin teemoihin ja se oli helppo asia käsitellä eikä vaatinut syvempää kaivelua. Yhteistyön tärkeydestä ja siinä olevista epäkohdista huolimatta, siihen ei tullut suoria parannusehdotuksia tai esiintynyt suurta halua muuttaa asioita haasteltavien toimesta.

Yhteistyöhön oltiin enemmän tyytyväisiä kunnossapidon organisaatiossa kuin varaston. Tämä on kokonaisuutta ajateltaessa hyvä asia, koska kunnossapito on varaston sisäinen asiakas, mutta toisaalta myös mahdollinen syy siihen miksi yhteistyötä ei ole aiemmin haluttu kehittää ja miksi sitä ei johdeta ehkä niin systemaattisesti kuin voisi. Jos asiakas on tyytyväinen, mutta palveluntuottaja ei, on se tilanne, joka ei välttämättä johda toimenpiteisiin asian tasapainottamiseksi. Jos tilanne olisi toisin päin, korjausliikkeisiin olisi mahdollisesti ryhdytty jo aiemmin. Varaston suurempi tyytyväisyys yhteistyön nykytilaan saattaa kieltä myös heidän epärealistisista odotuksistaan kunnossapitoon ja yhteistyöhön ylipäättään. Epärealistiset odotukset taas saattavat johtua tietämättömydestä tai muista epäselvistä asioista.

Yhteistyötä varaston ja kunnossapidon välillä ei suoranaisesti johdeta ja tämä koetaan osittain ongelmaksi, mutta ei kuitenkaan ainoaksi ongelmaksi tai suurimmaksi syyksi yhteistyön epäkohdille. Systemaattisempi johtaminen kuitenkin selkeyttäisi asioita ja yhteistyötä sekä varmasti helpottaisi joidenkin henkilöiden työskentelyä enemmän kuin toisten. Systemaattisemmalla johtamisella tulisi myös molempiin organisaatioihin tunne, että asioista välitetään ja niihin kiinnitetään huomiota sekä käydään yhdessä läpi. Yhteistyötä kyllä painotetaan yleisellä tasolla johtoportaan eli tällä tarkoitetaan yleisesti yhteistyötä eri organisaatioiden ja osastojen välillä, ei suoranaisesti varaston ja kunnossapidon välillä.

Yhteistyön oletetaan kuuluvan jokaisen työnkuvaan automaattisesti ilman erillistä ohjaamista. Tämä lienee todellisuutta yleisestikin, mutta jättää paljon kysymysmerkkejä ja avoimia asioita yhteistyön tekemiselle ja silloin jokainen tekee sitä hiukan omalla tavallaan ja tyyllillään. Tämä luo henkilökohtaisia eroja yhteistyön tekemiseen ja sen vuoksi eroja myös sen toimivuuteen. Voidaan myös todeta, että yhteistyön kuulumista jokaisen työnkuvaan automaattisesti ei ole suoraan kerrottu työntekijöille, vaikka tällainen oletus on olemassa. Yleinen kiire ja resurssien vähyyys etenkin kunnossapidon organisaatiossa lisäävät priorisoinnin tarvetta ja sitä kautta yhteistyövaraston kanssa voi jäädä vähäisemmälle huomiolle. Tämä näkyy ja vaikuttaa heti varaston työntekoon eli huonontaa yhteistyötä käytännössä.

Organisaatioiden rakenteelliset ominaisuudet näkyvät ja vaikuttavat yhteistyöhön. Tällä tarkoitetaan keskitetyn hankinta- ja varasto-organisaation ominaisuuksia, hyviä ja huonoja, sekä tehtaan organisaatioon kuuluvan kunnossapidon suhdetta edellä mainittuun. Keskitetyn organisaation hyviä puolia ovat mm. tehokkuus toiminnassa ja kustannuksissa sekä yhden organisaation vastuu koko toiminnasta keskitetysti alusta loppuun. Huonoja puolia ovat mm. paikallisuuden vähentyminen ja yhteistyön vaikeutuminen ihmisten välillä. Kunnossapidossa arvostetaan paikallisuutta enemmän kuin keskitettyä ratkaisua, koska se on heille käytännöllisempi ja tutumpi. Keskitetty organisaatiomalli hankinta- ja varasto toiminnoissa on siis kunnossapidon näkökulmasta määrätty, ei toivottu ratkaisu, johon ei kuitenkaan voida vaikuttaa eikä sitä pidetä myöskään täysin toimimattomana mallina.

Organisaatioiden tavoitteiden katsotaan olevan eriäviä, vaikka isossa kuvassa liiketoiminnan kannalta kaikkien tavoitteet tähtäävätkin liiketoiminnan kannalta parhaaseen lopputulokseen. Alemmilla organisaatiotasolla tavoitteet näyttävät kuitenkin ainakin hiukan vastakkaisilta ja tämä luonnollisesti voi heikentää yhteistyötä eri organisaatioiden välillä. Kunnossapidon ja varaston välillä tämä nähtiin ongelmaksi ja ehkä myös merkittäväksi ongelmaksi. Syy lienee se, että eriävät tavoitteet ajavat organisaatioita toimimaan ainakin osittain ja satunnaisesti toisiaan vastaan, vaikka pitäisi toimia rinnakkain samaan suuntaan pyrkien. Kunnossapidon ajattelumaailma oman tehtaan kannalta ennen kuin Suomi-tasoisesti muut tehtaot huomioiden on käytännön esimerkki mm. tavoitteiden merkityksestä toimintaan ja ajatteluun. Ekonen &

Forsström-Tuominen (2016) esittävät työyhteisön yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi tolkunteen prosessia, jossa käydään läpi menneisyys ja nykytila sekä se mitkä ovat tavoitteet tulevaisuuteen. Organisaatioiden välisen yhteistyön parantamisessa tämä prosessi toimisi myös, koska asianosaiset ovat tietyn työyhteisön jäseniä.

## 6.2 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Kuten johtopäätöksissä kuvailtiin, tutkimuksen mukaan yhteistyö toimii kokonaisuutta katsottaessa riittävän hyvin, mutta silti siinä on melko paljon parannettavaa yksittäisissä asioissa ja toimintatavoissa. Tutkimuksessa haastateltiin yhteistyötä konkreettisesti tekeviä henkilöitä, joten on hyvä muistaa, että tulos on heidän näkemysensä yhteistyön tilanteesta. On siis hyvä pohtia, kenen mielestä yhteistyö toimii riittävän hyvin, ja mikä on syy, että sen parantamiseksi ei ole tehty ennen toimenpiteitä. Nämä asiat saattavat liittyä toisiinsa, jos on niin, että kokonaisuutta katsova johtoporras näkee yhteistyön toimivan riittävän hyvin ja keskittää energiansa muihin kohteisiin, jotka priorisoidaan tärkeämmiksi kehityskohteiksi. Toisin sanoen vaadittaisiin suurempia ongelmia yhteistyössä organisaatioiden välillä, jotta kehitystoimenpiteisiin ryhdyttäisiin. Toisaalta toiminnan ja työn kannalta onneksi näin huonosti asiat eivät siis ole. Samassa yhteydessä voidaan todeta, että työntekijät voivat olla tyytyväisiä tekemäänsä yhteistyöhön, koska siinä ei nähdä suurempia ongelmakohtia johtoportaassakaan.

Keskitetyn organisaatiomallin hyödyt ja haitat nousivat esille mitä ei voitane pitää yllätyksenä, koska ne ovat todellisia ja niiden kanssa painittaneen useissa muissakin yrityksissä, joissa se on käytössä. Keskitettyyn malliin siirtyminen on ollut yrityksen johdolta tullut päätös ja sen muuttaminen on erittäin hankala ja pitkäkestoinen prosessi, jos se on edes mahdollista. Keskitetty malli saikin myös kiitosta eikä sitä pidetty suurimpana ongelmakohtana yhteistyön osalta, joten nämä seikat huomioiden mallin muuttamiseen ei liene järkevää perustetta eikä siihen kannata keskittyä tässä pohdinnassa syvemmin.

Organisaatioiden tavoitteiden esiin nousu on ymmärrettävää, koska työelämässä tavoitteilla ohjataan tekemistä ja niiden mukaan maksetaan myös esimerkiksi kannustepalkkiot. Jokainen pyrkii saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet mahdollisimman hyvin ja on luonnollisesti ikävää, mikäli toisen organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa omien tavoitteiden kanssa. Tavoitteet asetetaan myös hyvin ylhäältä yhtiön organisaatorakenteesta ainakin suunta viivoin ja alempana organisaatiossa tavoitteiden yhtenäistäminen olisi hyödyllistä, mikäli se vain on käytännössä mahdollista. Tämä tarkastelu olisi kannattavaa tehdä, jos yhtenäistämistä voisi hyödyntää ja vaikei voisikaan, se saattaisi viestiä molemmille organisaatioille kiinnostusta ongelman ratkaisemiseksi. Tavoitteiden eroaminen toisistaan kuitenkin nousi esiin selvänä ongelmana tutkimuksessa.

Yhteistyön parantamiseksi ehdotetaan kolmea toimenpidettä. Niillä saataisiin systemaattisuutta yhteistyön johtamiseen ja asioiden läpiviemiseen. Lisäksi tavoitteita yhtenäistämällä henkilöiden konkreettinen työn tekeminen voisi muuttua yhtenäisempään suuntaan, josta olisi hyötyä kokonaisuudelle ja osaoptimointi vähenisi.

1. Steering eli ohjausryhmän perustaminen kunnossapidon ja hankinta- ja varasto organisaatioiden johdon välille
2. Tavoitteiden yhtenäistäminen organisaatioiden välillä
3. Paikallisten palaverien aloittaminen kunnossapidon ja hankinta- ja varasto-organisaatioiden avainhenkilöiden välillä

Steering eli ohjausryhmän perustaminen organisaatioiden johdon välille olisi hyödyllinen. Ryhmä vastaisi keskitetyn hankinta- ja varasto-organisaation sekä paikallisten kunnossapito organisaatioiden välisestä yhteistyöstä ja toimintatavoista. Ryhmän tehtävänä olisi laittaa suuntaviivat toiminnalle ja tavoitteille, joita sitten molemmat organisaatiot noudattavat ja toteuttavat parhaansa mukaan. Ryhmä kokoontuisi säännöllisin väliajoin ja seuraisi toiminnan laatua ja tekisi tarpeen mukaan korjaustoimenpiteitä.

Organisaatioiden tavoitteiden yhtenäistäminen yhtenäistäisi ihmisten välistä toimintaa eli päivittäistä työn tekemistä. Tavoitteet ja niiden eriäväisyys eri organisaatioi-

den kesken nousi keskeisenä seikkana esiin tutkimuksessa, joten yhteistyön parantamiseksi olisi järkevää yhtenäistää tavoitteita tai ainakin pyrkiä siihen. Tavoitteiden asetanta tulee melko ylhäältä organisaatiohierarkiasta, mutta voisi olla mahdollista hioa niitä lähemmäs toisiaan esimerkiksi paikallisesti katsoen tehdaskohtaisesti tai sitten Suomi-tasoisesti. Paikallisesti katsoen saattaisi olla käytännön kannalta paras ratkaisu, koska paikallisesti yhteistyötä tehdään ja siellä ne ongelmatkin ovat. Pyrkimys yhtenäistää tavoitteita voisi myös antaa organisaatioille uskoa siihen, että epäkohta on tunnistettu ja siihen halutaan puuttua.

Paikallisten palaverien aloittaminen organisaatioiden välillä olisi hyvä edesauttamaan yhteistyötä ja parantamaan sitä. Palaveri olisi tehdaskohtainen ja siinä olisivat edustettuina molempien organisaatioiden avainhenkilöt ja yhteistyötä tekevät tahot. Palaverissa käytäisiin läpi avoimena olevia asioita, pohdittaisiin epäselviä prosesseja, kehitettäisiin toimintaa ja jaettaisiin tietoa organisaatioiden välillä. Paikallisesti tehtävät toimenpiteet olisivat ehkä konkreettisimpia mahdollisuuksia parantaa yhteistyötä ihmisten välillä. Paikallisesti ei kuitenkaan voida muuttaa tai päättää toiminnan suuntaviivoja, koska ne tulevat ylempää organisaatioista ja niiden täytyy olla koko toimintaa tukevia jokainen tehdas huomioiden.

Edellä mainittiin kolme kehitysehdotusta organisaatioiden välisen yhteistyön parantamiseksi tämän tutkimuksen perusteella. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa yhteistyötä heikentävistä asioista johtuu organisaatioiden rakenteista ja osa ihmisten välisestä toiminnasta työpaikalla. Organisaatorakenteisiin kajoaminen yhteistyön parantamiseksi saattaa olla vaikeaa, koska tällaiset päätökset tehdään yleensä ylhäältä organisaatiohierarkiasta ja ne ovat kokonaisliiketoimintaa tukevia. Ihmisten väliseen toimintaan ja yhteistyöhön taas voidaan vaikuttaa helpommin esimerkiksi johtamisen kautta.

Yhteistyö kaipaa systemaattisempaa johtamista ja seurantaa, jotta saataisiin näkyviä tuloksia aikaan. Johtaminen myös osoittaa työntekijöille johdon kiinnostuksen yhteistyön kehittämiseen ja luo uskoa muutokseen ja positiiviseen kehitykseen. Tutkimuksessa esiin nousseet yhteistyön parannuskohdat ovat ainakin osittain käytännöllisiä ja

siten käytännössä myös ratkaistavia asioita, jos niihin vain kiinnitetään huomiota ja ollaan valmiita noudattamaan yhdessä sovittuja asioita.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus riippuu aineiston keruun laadusta, jolla tarkoitetaan esimerkiksi haastattelurungon miettimistä etukäteen ja siihen kuuluvien teemojen syventämistä haastattelun aikana. Teemahaastattelussa ei voida keskittyä vain pääteemoista keskusteluun vaan syventäminen ja tarkentaminen tuo lisää laadukkuutta aiheen tarkasteluun. Etukäteen valmistautuminen on tärkeää laadun ja luotettavuuden kannalta, mutta on myös otettava huomioon tosiasia, että kaikkeen ei voi etukäteen valmistautua vaan haastattelussa tulee myös yllättäviä tilanteita. Tämän lisäksi myös käytännön seikat kuten tekniikan toimivuus ja haastattelurungon mukana olo haastattelutilanteessa on luonnollisesti tärkeää ottaa huomioon. Mikäli haastattelut tallennetaan nauhoittamalla ne, voisi olla järkevää käyttää muistiinpanoja haastattelun aikana seikoista, jotka nousevat esiin haastattelussa tai tuottavat esimerkiksi vaikeuksia vastata. Haastattelu materiaalin purkaminen eli litterointi suositellaan tehtäväksi mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184-185.)

Tutkimuksen luotettavuus voidaan ymmärtää myös käsitteillä reliabelius ja validius, joiden käytettävyydestä ollaan kuitenkin montaa mieltä. Reliabeliudella tarkoitetaan sitä, kun tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella eri kerralla kuitenkin sama lopputulos. Toisaalta tämä on kyseenalaista, jos otetaan ajan tuoma muutos huomioon vastauksissa. Toinen tapa esittää reliabelius on niin, että kaksi eri arvioitsijaa päätyy samaan lopputulokseen. Tämäkin on epätodennäköistä, koska kaksi eri henkilöä todennäköisesti käsittävät asiat hieman eri tavalla, joten on epätodennäköistä, että päädytään täysin samaan lopputulokseen. Kolmas määritelmä reliabeliuden toteamiseksi käsittää kaksi eri tutkimusmenetelmää tuottavat saman lopputuloksen. On kuitenkin luonnollista, että haastateltavien käytös muuttuu ajan ja paikan suhteen, joten tähänkin määritelmään on syytä suhtautua varauksin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.)

Validius jakaantuu kaiken kaikkiaan moniin eri alakäsitteisiin, mutta yleensä käsite jaetaan tutkimusasetelmavaliiditeen ja mittausvalidiuteen. Mittausvalidius voi olla ennustevalidiutta, joka on todennäköisyyslausuma, että jonkin tapahtuman seurauksena tapahtuu jotain muuta. Ihmisen käyttäytyminen on aina ollut sellaista, jossa menneisyyden kokemuksiin perustuen päätellään tulevaisuuteen tulevia tapahtumia. Tutkimusasetelma validiuteen liitetään yleisesti ja yhtenä osana kysymys siitä, koskeeko tutkimus todella sitä mitä sen on tarkoitettu koskevan. Tässä nousee esiin tulkinnanvaraisuus väkisinkin, käsitteitä, kun määrittelee teemahaastattelussa eri tahot. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186-188.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla 10 henkilöä molemmista organisaatioista, joiden yhteistyö oli tutkimuksen kohteena. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka käytännössä tekevät yhteistyötä ja henkilöitä, jotka vastaavat siitä ja ylipäättään osastojensa toiminnasta. Näin saatiin laajempaa kuvaa siitä millä tasolla yhteistyö on ja toisaalta millä tasolla sen nähdään olevan ja mitä siltä odotetaan. 10 henkilöä oli pohdinnassa ylärajalla haastateltavien määrässä, mutta siihen päädyttiin, jotta saadaan paras kokonaiskäsitys tutkimuksen kohteesta.

Haastatteluteemat mietittiin etukäteen ja esitettiin haastateltaville myös etukäteen kutsun yhteydessä, haastattelukutsu on esitetty liitteessä 1. Haastatteluissa oli haasteena saada käytännön työtä tekeviä ihmisiä pohtimaan absurdimpaa käsitettä eli yhteistyötä syvällisemmin. Tämä onnistui kuitenkin haastattelijan reagoinnilla eli kyselemällä tarkentavia kysymyksiä ja pitäytymällä nimenomaan yhteistyöhön vaikuttavien asioiden äärellä. Haastattelujen litterointi tehtiin melko pian haastatteluiden jälkeen, jotta varmistetaan toimenpiteen laadusta ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuudesta.

Tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta pohdittaessa voidaan todeta, että tuskin saamaan lopputulokseen päästäisiin tekemällä tutkimus toisen tutkijan toimesta tai toisella tutkimusmenetelmällä. Tämä ei käytännössä toteudu, koska haastateltavat luultavasti olisivat kehittyneempiä vastaajia aihepiiriin kuin tätä tutkimusta tehtäessä. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat arvot ja tulkinnat vaikuttavat lopputu-

lokseen väistämättä. Tutkimus oli myös tapaustutkimus tietystä kokonaisuudesta tietyssä yrityksessä, joka myös huonontaa tutkimuksessa saadun tiedon yleistettävyyttä.

Tutkimuksen teon aikana tutkija pohti luotettavuutta ja pyrki tekemään tutkimuksen sitä kunnioittaen. Aineisto oli riittävää, koska samoja teemoja esiintyi usealla haastateltavalla eli toistoa esiintyi. Toki ohjaajien rooli oli tässäkin kohdassa merkittävä, tekihän tutkija ensimmäistä kertaa laadullista tutkimusta. Tämän voi sanoa olevan tutkimuksen luotettavuuden yksi haaste, koska laadullisen tutkimuksen tekeminen teemahaastatteluun on vaativa prosessi toteuttaa. Tätä haastetta minimoitiin tutustumalla huolellisesti tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen ja ohjaajien tarjoamalla tuella.

Suomessa tieteellisen tutkimuksen eettisyyttä ohjaa hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeen hyvän tieteellisen käytännön ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Hyvän tieteellisen tutkimuksen teemoja ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä ylipäätään läpi koko tutkimuksen vaiheiden. Tutkimuksessa käytetään asianmukaisia menetelmiä, muiden tekemiä tutkimuksia arvostetaan, tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan asianmukaisesti. Lisäksi on huolehdittava tietosuojan liittyvistä kysymyksistä asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Tässä tutkimuksessa kyseisiä ohjeita hyvän tieteellisen käytännön tutkimuksesta noudatettiin. Tulosten esittely tehtiin rehellisesti, aineisto kerättiin asianmukaisella menetelmällä ja tietosuojasta varmistuttiin. Haastateltavia henkilöitä ei voi tunnistaa raportista eikä tutkimuksen kohteena olevia tehtaita. Heidän tunnistettavuuttaan ei haluttu vaarantaa.

Ihmisiin liittyvissä tutkimuksissa on lisäksi otettava huomioon heidän oikeudet tutkimusta tehdessä. Tätä varten Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut erillisen ohjeen, jossa tutkijaa veloitetaan kunnioittamaan tutkittavien oikeuksia kuten ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkijan on tehtävä tutkimuksensa siten, että siitä ei aiheudu haittoja tai riskejä ihmisille tai yhteisöille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.)

Tutkimuksessa haastateltaville lähetetyssä kutsussa kerrottiin tutkimuksen tausta ja tarkoitus. Lisäksi haastattelun alussa kerrattiin asiat vielä suullisesti ja mainittiin esimerkiksi haastattelun tallentamisesta.

## Lähteet

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 10.5.2021.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ekonen, M.&Forsström-Tuominen, H. 2016. Ihmiset tekevät tolkkua joka tapauksessa: Kohti yhteistä ymmärrystä liiketoiminnan tarkoituksesta. Julkaisussa Tee tästä nyt tolkkua!. Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä. Toim. Hakola L. Verkkojulkaisu. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, 30-33. Viitattu 20.2.2021. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2016/T269.pdf>

Hirsjärvi, S.&Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna:Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. p. Porvoo: Tammi.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy. Viitattu 9.5.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Verkkojulkaisu. Viitattu 11.5.2021. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Verkkojulkaisu. Viitattu 11.5.2021. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf).

Jantunen, S. 2016. Miten tähän hommaan saisi tolkkua?. Julkaisussa Tee tästä nyt tolkkua!. Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä. Toim. Hakola L. Verkkojulkaisu. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, 34. Viitattu 20.2.2021. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2016/T269.pdf>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kokemus ja Käsitys. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Viitattu 14.5.2021. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Kokemus-ja-kasitys>

Liiketoiminnot. UPM kotisivu. Viitattu 30.8.2020. <https://www.upm.com/fi/liiketoiminnot/>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 8.5.2021. <https://janet.finna.fi>, Verkkokirjalyly (Alma Talent Pro).

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Alma Talent Oy. Viitattu 6.5.2021. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent Pro).

Puusa, A. & Juuti, P.2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna:Gaudeamus.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.5.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Seeck, H. 2008&2012. Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. 3.painos. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 11.5.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Strategia. UPM kotisivu. Viitattu 16.8.2020. <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/strategia/>

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Verkkojulkaisu. Viitattu 10.5.2021.

[https://tem.fi/documents/1410877/2329422/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf/74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf.pdf](https://tem.fi/documents/1410877/2329422/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf/74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf.pdf)

UPM puolivuosisikatsaus 2020. Julkaisu UPM kotisivulla. Viitattu 30.8.2020. <https://www.upm.com/siteassets/asset/investors/2020/upm-puolivuosisikatsaus-2020-fi.pdf>

Visio ja toiminta-ajatus. UPM kotisivu. Viitattu 16.8.2020. <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/visio-ja-toiminta-ajatus/>

Yhtiön historia. UPM kotisivu. Viitattu 16.8.2020. <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/yhtion-historia/>

Moi,

Opiskelen työn ohella ylempää ammattikorkeakoulua tutkintoa (YAMK) ja opinnoissani on menossa opinnäytetyön teko. Opinnäytetyöni aiheena on organisaatioiden välisen yhteistyön kehittäminen ja tarkemmin sanottuna varasto- ja hankintaorganisaation ja tehtaan kunnossapidon välinen yhteistyö ja sen kehittäminen. Olet yksi avainhenkilöistä tässä yhteistyössä ja haluaisin haastatella sinua aiheen tiimoilta. Haastattelu toteutetaan TEAMSin kautta ja tallennetaan myöhempiä aineiston analysointia varten. Haastattelu on tarkoitus käydä läpi noin tunninissa, mutta varaan aikaa puolitouista tuntia varmuuden vuoksi.

Haastattelu on teemahaastattelu ja alla on läpikäytävät teemat esitetty. Toivoisin, että mietittisit teemoja huukan etukäteen ja yleisestikin mitä haluat tuoda haastattelussa esiin yhteistyömme tiimoilta.

Lähtötiedot: Haastateltavan tausta

- a. palvelusvuodet
- b. työtehtävät ja osastot uran aikana
- c. Työtehtävä, osasto ja tehdas tällä hetkellä

1. Teema: Kunnossapidon odotukset/rakemykset keskitetyn varasto- ja hankintaorganisaation hyödyistä ja mahdollisuuksista
  - Mitä hyötyä kaikille Suomen tehtaalle, mitä hyötyä sinun tehtaalle, mitä hyötyä juuri sinulle itselleen
2. Teema: Mitä haasteita ja riskejä keskitetyssä toimintamallissa on?
  - Kaikille Suomen tehtaalle, sinun tehtaalle, sinulle itselleen
3. Teema: Yhteistyön kokeminen käytännössä
  - omissa työssäsi, priorisoinnissa jne.
  - yhteistyön merkitys itselle ja omalle tehtaalleesi
  - Johtaminen ja tavoitteet yhteistyön osalta
4. Teema: Yhteistyön haasteet ja niiden syyt
5. Teema: Yhteistyön parannusehdotukset

Toisin sanoen voit ajatella tätä asiakastytyväisyyksykyselynä kunnossapidolle. **Haen teemoilla erityisesti toimintatapoihin, vastuujakoihin, asenteisiin ja ylipäätään ihmisten väliseen toimintaan liittyviä kehityskohhteita**

Vastaathan minulle tähän kalenterikutsuun, jotta tiedän onnistuuko haastattelu ja onko aika sopiva.

-Ville

# Liitteet

## Liite 1. Haastattelukutsu

