



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PALVELUSOPIMUKSEN JOHTAMINEN

CASE: YRITYS X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Anssi Hälinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HÄLINEN, ANSSI:

Palvelusopimuksen johtaminen
Case: Yritys X

Liiketalouden opinnäytetyö, 54 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee palvelusopimuksen tuntemista sekä johtamista. Pääarkoituksena on tutkia työntekijöiden tietämystä palvelusopimuksesta, jonka alla he työskentelevät. Työn tavoite on myös selvittää johtamisen tasoa case-yrityksen palvelusopimuksen kanssa.

Ensimmäinen osuus teoriasta kertoo sopimusjohtamisesta yleisesti. Toinen osuus teoriasta kertoo, että mitkä ovat hyvän johtajan ominaisuudet ja kuinka johtaja voi onnistua sopimuksen johtamisessa. Kolmas osio kertoo strategiasta ja sen implementoinnista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Lähteinä käytettiin aiheen kirjallisuutta sekä elektronisia lähteitä. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti. Haastatellut henkilöt työskentelivät yrityksessä, yritysten välisen palvelusopimuksen alla.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että sopimusjohtaminen ja sopimuksen implementointi olivat puutteellisia. Tulokset myös näyttävät, että sopimusjohtaminen vaikuttaa työviihtyvyyteen sekä työssä suoriutumiseen. Tässä tapauksessa palvelusopimus tunnettiin vain osittain ja sen johtaminen vaatii kehittymistä.

Tulokset näyttävät, että suurimmat kehitystarpeet ovat sisäisissä prosesseissa sekä kommunikaatiossa. Se myös kertoo, että uusien sopimuksien implementointi vaatii enemmän suunnitelmallisuutta. Lisäksi tulokset näyttävät, että on selkeä tarve jatkuvalle kehittämiselle ja tukemiselle.

Asiasanat: Sopimusjohtaminen, strateginen johtaminen, itsensä johtaminen, organisaatio, palvelusopimuksen johtaminen,

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HÄLINEN, ANSSI

Management of service agreement
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Business Studies 54 pages, 1 page of appendix

Spring 2015

ABSTRACT

This thesis deals with service agreement management and knowledge about service agreements. The primary purpose of this thesis was to examine the knowledge of the employees, working under the case study service contract about the contract. The study also aimed at exploring the management quality of the particular case study service agreement.

The first part of the theoretical background deals with contract management in general. The second part describes the characteristics of a good contract manager and how a manager can succeed in contract management. The third part is about strategy and its implementation.

This study was done using a qualitative research method. The sources of the thesis consist of literary and electronic sources. 6 Employees of the company working under the case study service agreement were interviewed for this study.

The results of this study indicate that the service agreement management and the implementation of the contract were at an insufficient level. The results also point out that service agreement management affects job satisfaction and performance. In the case study, the service agreement was known only partially by the employees and contract management needed improvement.

The results show that the greatest development needs are in the internal processes and communication. The implementation of new agreements also requires a more closely designed approach. Furthermore, the results indicate a need for continuous improvement of service agreements as well as support for them.

Key words: Contract management, strategic management, self-leading, service agreement.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Tutkimuksen rajausta sekä aineisto	5
1.4	Työn rakenne	6
2	SOPIMUSJOHTAMINEN	7
2.1	Sopimuksen kuvaus	8
2.2	Sopimuksen elinkaari	9
2.2.1	Sopimuksen suunnitelma ja luonti	9
2.2.2	Yhteistyö asiakkaan kanssa	10
2.2.3	Sopimuksen toteutus	11
2.2.4	Sopimuksen päättäminen ja analysointi	12
2.3	Sopimuksen riskit	12
2.4	Mittaus ja seuranta	13
2.5	Ohjaus- ja palautejärjestelmä	16
2.5.1	Ohjausjärjestelmä	16
2.5.2	Palautejärjestelmä	17
3	SOPIMUKSEN JOHTAJA	18
3.1	Johtajuus yleisesti	18
3.2	Hyvä johtaja	19
3.2.1	Itsensä johtaminen	20
3.3	Psykologia johtamisen työkaluna	20
3.4	Henkilöstön motivointi	21
3.5	Yhteistyö johtamisessa	23
3.6	Organisaatio	23
3.6.1	Organisaation johtaminen	24
4	STRATEGINEN JOHTAMINEN	26
4.1	Mitä strategia on?	27
4.1.1	Strategiset työkalut	28
4.2	Strategian implementointi	29
4.3	Johtamisjärjestelmä	30
4.4	Strategisen johtamisen kehittäminen	31

5	SOPIMUSJOHTAMINEN YRITYS X:SSÄ	32
5.1	Yritys X:n kuvaus	32
5.2	Asiakas Y:n kuvaus	32
5.3	Yritys X:n ja asiakas Y:n välinen sopimus	33
5.3.1	Palvelusopimuksen johtaminen	33
5.3.2	Sopimusjohtamisen elementit Yritys X:ssä	34
5.3.3	Yritys X:n ja asiakas Y:n välisen sopimuksen pääkohdat	37
6	TUTKIMUS JA TUTKIMUSTULOKSET	39
6.1	Aineiston keruu	40
6.2	Tulosten analysointi	41
6.3	Tulokset	41
6.3.1	Sopimuksen tunteminen	41
6.3.2	Sopimuksen implementointi	42
6.3.3	Sopimuksessa toimiminen ja sen mittarit	43
6.3.4	Sopimuksen johtaminen ja viihtyvyys	45
6.3.5	Sopimuksen kehitys	46
6.4	Tutkijan kehitysehdotukset	46
7	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Palveluyritysten sopimukset ovat aikanaan perustuneet monesti suullisiin ja ”tapasopimuksiin”. Nykyaika on enemmän sitä, että vaaditaan asioita kirjallisena sekä selkeästi sovittuina. Voidaan siis sanoa, että yrityksistä on tullut huomattavasti tarkempia sopimusten kanssa. Osaltaan tätä on varmasti edesauttanut se, että ollaan kustannustietoisempia kuin ennen. Jotta saadaan enemmän tietoa sopimuksien ja palveluiden kannattavuudesta, on myös asiat oltava paremmin tiedossa. Tämä on ajanut yritykset toimimaan enemmän tarkkaan laadittujen sopimusten perusteella, ja sitä kautta myös näiden sopimuksien oikeanlainen johtaminen on nyt ja tulevaisuudessa paljon enemmän esillä. Johtamiseen sopimuksen kautta panostetaan jatkuvasti enemmän.

Tämä työ on tehty toimeksiantona eräälle suurelle ja kansainväliselle monipalveluyritykselle. Työn tarkoituksena on tutkia, miten palvelusopimus tunnetaan ja kuinka sitä johdetaan.

Aiempiä tutkimuksia ei aiheesta löydy, ainoastaan jonkin verran sivuavia teoksia löytyy, mutta nekin olivat painottuneet enemmän palveluiden johtamiseen. Ne eroavat aiheena sopimusjohtamisen mallista, vaikkakin molemmissa on esillä palvelut. Myöskään kirjallisuutta ei ole paljon, muuta kuin vieraskielisiä teoksia, niitäkin kovin rajallisesti. Toimeksiantajayritys on muualla maailmassa jo panostanut tähän osa-alueeseen, mistä johtuen yrityksen sisältä löytyi jalkautusmateriaalia ja se oli vapaasti käytettävissä.

Sopimuksen johtaminen on systemaattinen tapa johtaa liiketoimintaa asiakkuuksissa, sopimuksen kautta. Se on määrätty prosessi ja määrättyt periaatteet, joiden avulla sopimus suunnitellaan sekä johdetaan, koko sopimuksen elinkaaren ajan. Se alkaa jo tarjousvaiheesta ja kestää sopimuksen päättymiseen saakka. Tavoitteena on kasvattaa kilpailukykyä ja kehittää kannattavuutta. (Yritys X:n jalkautusmateriaali)

Sopimusjohtaminen ei ole vain valmiin sopimuksen johtamista, vaan se on prosessi, joka alkaa heti tarjouspyynnöstä alkaen. Se pitää sisällään strategiaa, suunnitelmallisuutta, seuranta ja toimenpiteitä.

Ensiksi asiakas lähettää tarjouspyynnön, jossa on kuvattu heidän tahtotilansa tuotetuille palveluille. Tämän jälkeen palveluntuottaja tulkitsee tarjouspyynnön parhaalla mahdollisella tavalla. Tarjotaan palvelu tai palvelut, jonka jälkeen sopimuksesta neuvotellaan. Neuvotteluiden aikana tehdään mahdolliset lisäykset, jotka tietysti kirjataan liitteinä sopimukseen. Neuvotteluiden päättyttyä allekirjoitetaan sopimus, jolloin se myös astuu voimaan. Palveluiden tuottamisessa palveluiden tuottajaa ohjataan sopimuksen määrittämällä tavalla. Sopimus määrittää palveluiden tason sekä niistä koostuvan laskutuksen määrän. Sopimuksenjohtaminen alkaa siis jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja päättyy vasta, kun sopimuksen määräaika umpeutuu.

Aiheen valintaan edes auttoi minun oma kiinnostukseni johtamiseen ja siinä onnistumiseen. Onhan johtaminen on laaja aihe, mutta erittäin mielenkiintoinen. Johtamista esiintyy kaiken kokoisissa yrityksissä ja monessa eri muodossa, sillä johtamistyyplejä on varmasti yhtä monta kuin mitä on johtajiakin. Yleensä se on niin, että mitä paremmat ovat johtajat, sitä motivoituneemmat ovat työntekijät, ja sitä paremmat ovat myös tulokset. Johtajat toimivat yrityksiensä keulakuvina ja yritys hyvin useasti liitetään johtajaansa.

Koska aihe on vielä uusi, ei sopimuksen tunteminen ole niin hyvällä tasolla kuin mitä sen pitäisi olla. Tässä työssä selvitettiin juuri sitä sopimuksen tuntemista, organisaatioiden jokaisella tasolla. Sopimusta kuitenkin johdetaan kuin mitä tahansa muutakin. Tästä syystä työssä kerrotaan, että mitä on hyvä johtaminen ja minkälainen on hyvä johtaja. Lisäksi katsottiin organisaatioiden johtamista sekä henkilöstön motivointia. Lyhyesti katsottiin myös psykologian käytettävyyttä johtamisen välineenä.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Työssä selvitetään Yritys X:n sopimusjohtamista. Asian yhteyteen on etsitty näkemyksiä eri lähteistä. Tutkimuksessa hyödynnetään työntekijöiden tietämystä, erilaista kirjallisuutta sekä artikkeleita. Työntekijät työskentelevät itse sopimuksessa ja ovat organisaation eri tasoilta. Selvitetään, että mikä sopimuksenjohtamisessa onnistuu parhaiten, missä on eniten vikaa ja mitä

kehittettävää siinä on. Tavoitteena on saada työstä laadullisesti hyvä sekä antaa toimeksiantajayritykselle tutkielma, josta on jatkossa heille oikeasti apua.

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

Tunnetaanko sopimus riittävän hyvin?

Implementoidaanko sopimus riittävällä tasolla?

Tutkimuksessa selvitetään miten sopimus tunnetaan ja miten sopimuksesta tiedotetaan. Työskennellessäni tässä asiakasuhteessa, olen havainnut, että sopimuksesta tarvittava tieto ei ole edennyt jokaiselle sopimuksessa työskentelevälle työntekijälle. On kovin vaikea toteuttaa asiakkaalle tehtyä lupaus, jos työntekijät eivät tunne sopimuksen kohtia riittävän hyvin. Tämän takia keskityttiin selvittämään edellä mainittua sopimuksen tuntemista.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelu, joiden avulla haastatellaan Yritys X:n työntekijöitä. Haastattelut on tehty jokaiselle organisaation tasolle, joista valitaan vähintään yksi henkilö. Tämä mahdollistaa saamaan parhaimman kuvan koko organisaation tilanteesta. Haastattelut antavat vastaajille vapautta kertoa mielipiteensä ja se on varmasti luotettavampi tapa kuin esimerkiksi sähköisesti lähetetty kysely. Haastattelut auttavat myös lukemaan itse ihmistä sekä heidän reaktioitaan. Tämä taas auttaa analysoimaan heidän luotettavuuttaan tutkimuslähteinä. Haastatteluja tehty yhteensä kuusi syvähaastattelua, mutta tässä panostetaan enemmän haastattelun laatuun kuin niiden määriin. Näiden pohjalta pystytään jo laadukkaaseen analysointiin. Vastaajilta saadaan tietoa, miten sopimuksenjohtaminen todella toteutuu, eikä tarvitse tyytyä vain yrityksen juhlapuheisiin.

Yksi tehokkaimmista tutkimusmenetelmistä on haastattelu, kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta ja siihen liittyvästä tiedonhankinnasta. Haastattelun tavoitteena on selvittää, että miten haastateltava kokee ilmiön tai kohteen. Tutkija

pystyy hyödyntämään parhaiten haastattelua tiedonhankintaan, kun se on vain hyvin suunniteltu. (Kananen 2008, 24.)

Hyvin suunnitellussa haastattelussa haastattelun kysymykset liittyvät tutkimuskysymyksiin, joiden avulla pystytään tutkimusongelma selvittämään. Haastattelumenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelu joissa on kysymyslomakkeet, mutta kysymykset ovat avoimia. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja. Yksilöhaastatteluissa kysymykset kysytään lomakehaastattelun muodossa. (Kananen 2008, 73–74.)

Toisena tutkimusmenetelmänä on omat aiemmin tehdyt havainnot, sillä olen työskennellyt yrityksessä sekä sopimuksessa jo yli kaksi vuotta. Tästä syystä tunnen itse yrityksen, asiakkaan ja ainakin osittain uuden palvelusopimuksen.

Osallistuva havainnointi on joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija aktiivisesti vaikuttaa siihen ilmiöön, jota tutkii. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana yhtenä samanlaisena osallistujana kuin muutkin, eikä mitenkään vaikuta tilanteen kulkuun. Molemmissa tapauksissa tutkijan tulee pystyä erittelemään oman roolin vaikutus tilanteeseen, jotta tutkija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Anttila 1998.)

Tutkimus on tapaustutkimus, eli case-study. Tapaustutkimuksessa kerätään tietoa yhdestä tapauksesta, ja tämä tieto voi olla erittäinkin yksityiskohtaista. Tämänlaisessa tutkimuksessa kohdejoukko on yleensä pieni ja se kohdistetaan yritykseen. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2005, 130.)

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimukseen laaditut kysymykset ovat avoimia, joten vastaajat voivat kertoa mielipiteensä mahdollisimman avoimesti. Kaikki vastaajat ovat tässä nimettömiä, ja tämä johtuu siitä, että nimettömänä pysymisen vaikuttavan tulosten luotettavuuteen positiivisesti. Laadulla on tässä tutkimuksessa erittäin suuri merkitys sekä myös sillä, minkälaista tietoa henkilöiltä saatiin. Tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä kuvaamaan todellista elämää, mutta usein todellisuus voi olla moninainen ja tästä syystä vastauksissa ilmenee suuria eroja. On kuitenkin varmaa, että vastauksista

saadaan tähän työhön yleistettävä vaikutelma, jonka perusteella voidaan analysoida tulokset. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2005, 160.)

1.3 Tutkimuksen rajaus sekä aineisto

Niin kuin aiemmin mainittiin, johtaminen on erittäin laaja aiheena ja siitä saisi helposti huomattavasti suuremmankin tutkimuksen tehtyä. Tällä kertaa tutkimus rajataan yhteen asiakkuuteen sekä siihen liittyvään palvelusopimukseen.

Työssä tutkitaan palveluyrityksen sopimusjohtamista sekä aiheen tietämystä asiakkuusorganisaatiossa. Työn tueksi kerättiin tietopaketit hyvästä johtajasta ja johtamisesta, strategisesta johtamisesta sekä osia sopimusjohtamisesta. Sopimusjohtamisen tieto saatiin lähes kokonaan tutkittavan konsernin jalkautusmateriaalista, sillä Suomessa tämä on vielä suhteellisen uusi käsite. Tavoitteena on selvittää organisaatiossa olevien tuntemusta, heitä ohjaavasta sopimuksesta sekä sen johtamisesta. Tavoite on saada vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä selvittää johtamisen toteutusta palvelusopimuksen tasolla. Lisäksi tavoite on kehittää tutkijan omaa ymmärrystä hyvästä johtamisesta ja sopimusten tuntemisen tärkeydestä. Tietenkin tavoite on myös antaa yritykselle hyötyä, jotta he voivat kehittää omaa johtamistaan sopimuksien sisällä.

Aineistoksi valitsin muutamia johtamisen teoksia, joissa käsitellään johtajuutta monella eri tasolla. Näiden lisäksi valittiin myös teoksia jotka käsittelevät organisaatioita, asiakkuuksien johtamista sekä sopimuksen johtamista. Tietoa kerätessä ja tuloksia analysoidessa sekä johtopäätösten tukena on käytetty lisäksi Yritys X:ltä saatuja materiaaleja, jotka liittyvät sopimuksen suunnitteluun ja johtamiseen. Konsernilla on tarkoitus jalkauttaa sopimussuunnittelun malli Suomeen vieläkin laajemmin, joten he ovat tehneet muissa maissa siihen tarvittavan materiaalin. Tämän lisäksi on haastateltu konsernin palvelujohtajaa, joka toimii tehtävässään koko Euroopan palvelujohtajana ja vastaa nimenomaan konsernin sopimusjohtamisen kehittämisestä sekä sen suunnittelusta.

Tässä työssä keskitytään sopimuksen kautta johtamiseen, miten palveluita johdetaan asiakkuuksissa. Ei niinkään käsitellä muita sopimuksia kuin tehtyä palvelusopimusta, yritysten välillä (palveluntuottaja – asiakas). Työssä ei siis

lähdetä miettimään esimerkiksi työsopimuksia, alihankintasopimuksia tai muidenkaan sopimuksien hallintaa. Sopimusosaamisella tarkoitetaan työssä sopimussisältöjen ymmärtämistä ja niiden viemistä käytäntöön, ei niinkään sisällön tuottamista.

Niin kuin edellä mainittiin, lähteinä on käytetty johtamisen alan kirjoja sekä omaa kertynyttä kokemuksesta. Olen päässyt työssäni tutustumaan sopimukseen palveluntuottajan alaisuudessa jo yli kaksi vuotta.

Haastattelut kohdistettiin asiakkuusorganisaatioon. Asiakkuusorganisaatiota johtaa Key Account Manager (KAM), joka on asiakkaan lähin yhteyshenkilö. Hänen allaan ovat päälliköt ja heidän allaan ovat palveluiden esimiehet sekä muu henkilöstö. Haastatteluihin valittiin sopivaksi katsottu henkilö määrä jokaiselta tasolta, jotta saatiin mahdollisimman laaja kuva heidän sopimusosaamisestaan.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kolmeen osioon. Ensimmäinen niistä on teoria osio, jossa pyritään selvittämään lukijalle sopimusjohtamista sekä mistä se koostuu. Teoria osuudessa siis käsitellään sopimusjohtamisen lisäksi johtajuutta, strategiaa ja sen implementointia.

Toinen osio on itse tutkimusosuus, jossa syvennyttään ongelmaan ja sen selvittämiseen. Siinä käsitellään itse haastattelut, niissä ilmenneet tulokset ja tehdään johtopäätökset.

Viimeisessä osiossa on yhteenveto, jossa käsitellään työn kaikki osat tiiviimmin ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 SOPIMUSJOHTAMINEN

Tässä luvussa mietitään tarkemmin, mistä osista sopimusjohtaminen koostuu.

Tässä kuvataan sopimusta sekä sen elinkaarta, kuvataan sopimuksen suunnittelua ja luontia sekä tietysti paneudutaan sopimuksen toteutukseen, johtamiseen ja sen analysointiin. Jotta voidaan analysoida, on myös mittarointi ja seuranta oltava asianmukaista, ja tästä syystä mietitään lyhyesti niidenkin teoriaa.

Sopimus itsessään ei ole kovin uusi asia. Itseasiassa sopimukset ovat ehkä vanhimpia asioita kuvaamaan erilaisia vaihdettuja suhteita yritysten ja henkilöiden välillä. Sen juuret menevät tuhansien vuosien päähän. Suurimman osan siitä ajasta näitä sopimuksia ei ole juurikaan perustettu saati sitten johdettu kunnolla. Nyt, nopeasti muuttuvassa ja jatkuvasti kehittyvässä kilpailullisessa maailmassa, missä kaupankäynti ja neuvottelut rikkovat jatkuvasti traditionaalisia rajoja, sopimusten prosessit ovat nousseet vahvasti esille. Avainsyy tälle on se, että sopimukset toimivat lähtökohtana toiminnalle ja ne sisältävät erittäin kriittistä liiketoiminnallista dataa. (Saxena 2008, 19.)

Yritysten välille tehdyt hyvät sopimukset antavat sopivasti tukea liiketoiminnalle, edistävät asiakastytytyväisyyttä sekä auttavat kustannusten hallinnassa.

Sopimukset on tehty, jotta yritysten välillä on pelisäännöt. Sääntöjen avulla on helpompi saavuttaa ja säilyttää yhteisymmärrys osapuolten asioista. Sopimusten avulla voidaan turvata kaupan toteutuminen sekä lyödään tehtävät, vastuut ja kustannusten jako lukkoon. Toiminta yritysten välillä rakentuu sopimuksen ympärille ja ne määrittävät vastuurajat. (Haapio ym. 2008, 4.)

Laadun kustannusten ja toimitusten täsmällisyys on helpompi seurata sopimusten kautta. Kun yritykset pyrkivät lisäämään tehokkuuttaan ulkoistamisen ja muiden yritysten palveluiden avulla, tarvitaan yhteiset toimintatavat ja selkeät pelisäännöt. Yritysten väliset sopimukset ovat suunnittelun, aikataulutuksen, ohjauksen sekä toteutuksen työkaluina. Hyvin valmistellut sopimukset toimivat kauppojen ja yhteistyön mahdollistajina ja parhaimmillaan saavat yrityksen tuloksen ja kilpailukyvyn paranemaan. (Pohjonen 2002, 4-5.)

Sopimuksen hyväksyntä tarkoittaa sen toimintaympäristön hyväksymistä, jossa sopimuksen kanssa toimitaan. Sopimusympäristöön kuuluu aina asioita, joihin työntekijät voivat vaikuttaa. On myös joukko asioita, joihin työntekijät eivät voi vaikuttaa, mutta nekin asiat tulee hyväksyä. Joudutaan hyväksymään sen, että omien odotusten lisäksi, toimintaympäristö tuo toiminnallemme erilaisia odotuksia. Sopimuksien tarkastelussa odotukset voivat tuottaa erilaisia sopimustarpeita suhteessa asiakkaaseen, tulokseen, tavoitteisiin jne. (Oikarinen 2002, 95.)

Sopimuksien johtamisessa on myös siirrytty nykyaikaiseen ja automatisoituun malliin. Ilman automaatiota, johtajat ja päälliköt eivät pysty keräämään tarvittavaa dataa eivätkä he silloin kykene kehittämään tai muuttamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Kaupankäynnin monimutkaisuus ja manuaalisuus ovat pitäneet sopimuksien hallinnan erittäin vaikeana. Nyt automaation aikana voidaan synnyttää toimivia prosesseja, parempaa tuottoa, jatkuvaa kehitystä sekä asiakas- ja toimittajatytytyväisyyttä. (Saxena 2008, 20.)

Parhaat organisaatiot ovat lähteneet sopimusjohtamisen malliin, koska he haluavat tietää, miten saada uusia lähestymistapoja asiakkaiden ja toimittajien vaatimuksiin sekä tahtotiloihin, neuvotteluihin ja kaupallisten suhteiden laadulliseen johtamiseen. Nämä yritykset näkevät yhteyden sopimuksien välillä, mutta vieläkin liian usein niiden kuvaukset ovat paljon erillään. Ne pitäisi saada vielä paremmin keskustelemaan keskenään. (Saxena 2008, 21.)

Ikävä kyllä, muutamat organisaatiot eivät ole vielääkään ymmärtäneet tämän arvoa ja he ovat jo pahasti jäljessä johtamisessa. Sopimusjohtaminen on heille mahdollisuus mikä voisi kehittää heidän toimintaa. Tätä taitoa tulee kehittää yrityksissä jatkuvasti. (Saxena 2008, 21.)

2.1 Sopimuksen kuvaus

Tietysti ymmärtääkseen, että miten johdetaan sopimusta, sitä ennen on ymmärrettävä, mikä sopimus todellisuudessa on. Lisäksi pitää ymmärtää, että miten sopimus kuvataan. Tästäkin saattaisi tulla monenlaisia vastauksia, jos kysytään yrityksen johtajilta.

Jotkut kuvaavat sopimuksen esimerkiksi seuraavasti: ”Se on osapuolten välinen summa kaikesta kaupankäynnistä ja vuorovaikutuksesta.”. Taas jonkun toisen mielestä se voisi olla kuvattuna esimerkiksi näin: ”Sopimus on paketti erilaisia dokumentteja, lain kuvauksia, rajat määräävä, toteutuksen kuvaava sekä osapuolille oikeudet ja vastuut antava.”. (Saxena 2008, 42.)

2.2 Sopimuksen elinkaari

Niin kuin monella muullakin asialla, myös sopimuksilla on oma elinkaarensa. Elinkaaren eri vaiheet on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Sopimuksen elinkaari. (Muokattu Saxena 2008, 50)

2.2.1 Sopimuksen suunnitelma ja luonti

Sopimukset ovat suunnittelulle erittäin tärkeitä. Ne luovat osapuolille päämäärät sekä toimenpiteet. Jokaisella osapuolella on yksi tai useampi päämäärä tulevaisuudessa. Yksi esimerkki maalista voisi olla se, että palvelusopimuksessa

tuottaja on sitoutunut säästötavoitteisiin ja voidakseen säästää, on hänen pyrittävä toimittamaan sähköpalvelut omakohtaisesta, eikä alihankittuna. Ilman tällaista sovittua päämäärää voisi olla niin, että toimittajalla ei olisi halua täyttää sitä. Mutta jos se lukee sopimuksessa ja se on yhteisesti sovittu, tulee toimittaja panostamaan päämäärän saavuttamiseen enemmän resursseja. (Saxena 2008, 51.)

Sopimusehdot olisi hyvä laatia aina riittävän selkeiksi, niin ettei tulkinnanvaraa jää. Yleensä se on kuitenkin hankalaa, sillä sopimukset ovat hyvin moninaisia ja jopa vieraista kielistä käännettyjä. Lisäksi useasti on niin, että mitä sopimuksesta puuttuu, on yhtä tärkeää kuin mitä sopimuksessa on. Puuttuvia asioita on huomattavasti vaikeampi havaita ja niihin puuttuminen saattaa olla riitaisaa. Sopimuksen tulkinnan taitoon kuuluu myös piilokustannusten ja piilovastuiden tunnistaminen. Heti kun tunnetaan sopimus riittävän hyvin, voidaan edellä mainitut ongelmat minimoida ja säästyään usealta riidalta. Tulkintaan vaikuttavia asioita ovat mm. osapuolten yhteinen tarkoitus, vakiintunut käytäntö, alalla perinteisesti olevat kauppatavat sekä yksilöllisten ja vakioehtojen suhde, jossa yksilöllinen ehto syrjäyttää vakioehdon. (Haapio ym. 2008, 11.)

Ennen kuin sopimus laaditaan, joudutaan käymään sopimusneuvotteluja. Hyvin sopimusneuvotteluihin valmistautuva yritys saattaa säästää erimielisyyksien aiheutuissa kuluissa, verrattuna huonommin valmistautuvaan yritykseen. Vaikka yritys valmistautuisi kuinka hyvin, ei aina selvitä ilman riitatilanteita. Tästä syystä on järkevää panostaa luomalla joustavia riitojenratkaisumekanismeja. Reklamaatioiden ja riitatilanteiden varalta olisi hyvä olla suunnitelma sekä selkeät säännöt. Sopimusneuvottelut ovat erityisen tärkeät sopimushallinnan kannalta. Tästä syystä yrityksen tulisi keskittää parhaimman osaamisensa neuvotteluprosessiin. Neuvotteluihin menestyksekkäs osallistuminen tarkoittaa usein hyvää ja tuottavaa sopimusta. Huonosti onnistunut neuvottelu saattaa aiheuttaa ongelmia sopimuskaudelle ja sopimushallintaan. (Hemmo 2008, 583.)

2.2.2 Yhteistyö asiakkaan kanssa

Sopimusneuvotteluissa ja sen valmistelussa on erityisen tärkeää tehdä läheistä yhteistyötä asiakkaan kanssa. Tässä vaiheessa organisaatiot käyttävät heidän kaikki

osaamisensa tämän asian tiimoilta. Tässä tulee huomioida lakiasiat, riskit, verot, auditoinnit sekä vakuutukset. Myös taloudelliset asiat ovat vahvasti esillä ja tämän kohdan epäonnistuessa, jompikumpi osapuoli saattaa joutua suurien yllättävien kustannusten maksajaksi. Tämä vaihe vaatii monia neuvotteluita osapuolien välille ja kaikki muutokset tulee ehdottomasti dokumentoida sekä käydä omissa organisaatioissa tarkasti lävitse. (Saxena 2008, 51.)

Olosuhteiden muutoksilla on yleensä suuri merkitys sopimushallinnassa. Sopimusneuvottelussa tarkastellaan sekä arvioidaan mahdollisimman laajasti tuleva sopimus sekä siinä ilmenevät olosuhdemuutokset. Kun osapuolet ovat arvioineet, he neuvottelevat aiheesta ja laativat näiden ehtojen pohjalta sopimuksen. Sopimukseen liitettävät teknilliset mekanismit, kuten sopimusehdot olosuhteiden muutosten varalta, antavat hyvän pohjan yritykselle johtaa toimintaansa onnistuneesti, olosuhteiden muutoksista huolimatta. (Tieva 2009, 112.)

2.2.3 Sopimuksen toteutus

Kun kaikki osapuolet ovat käyneet sopimuksen kohdat lävitse, ja sopimus on allekirjoitettu riittävän monella kielellä, tulee sopimus implementoida huolella ja saada sille tehokas aloitus. Lisäksi on tiedettävä, että milloin kyseinen sopimus tulee loppumaan, jotta siihenkin osataan varautua ajoissa. Sopimus on hyväksytty ja nyt se antaa suunnan toimittajalle toimia sovittujen asioiden pohjalta. (Saxena 2008, 51.)

Ongelmia yleensä tulee, jos kaikki eivät tiedä sopimuksen tarkoitusta. Ilman ryhmän yhteistä sopimuslinjaa, ei tiimi sopimuksen sisällä toimi. Johtajan ja esimiesten rooli on tuottaa ryhmälle tarvittava tieto sopimuksista. (Oikarinen 2002, 96.)

Kun sopimus on toteutuksessa sitä pitää jatkuvasti seurata sekä hallinnoida huolella. Sopimuksen johtaminen tai seuranta vaatii mittausta ja auditointia sopimuksen termistölle, palvelukuvauksille, toimenpiteille sekä taloudellisille asioille. Tätä helpottaa huomattavasti se, että edelliset vaiheet on tehty kunnolla ja

toimenpiteet sekä asiakirjat ovat asianmukaisella tasolla. Jatkuvasti on kyettävä tunnistamaan mahdollisuudet, arvonnousut sekä muutokset. (Saxena 2008, 52.)

2.2.4 Sopimuksen päättäminen ja analysointi

Niin kuin monesti on todettu, on tärkeämpää se, että miten sinä lopetat kuin aloitat sopimuksen. Tästä syystä tämä vaihe on yleensä ehkä kaikista kriittisin, kuin mitä osataan edes ymmärtää. Kun analysoidaan mennyttä sopimuksen johtamista ja lähinnä sitä, että miten on onnistuttu, saadaan arvokasta dataa mahdollisille uudelle sopimukselle. Tässä pitäisi fokusoida ajatukset budjetteihin, kustannuksiin, hankintoihin, saatuun rahaan, tulokseen, resursseihin sekä asiakkaan tyytyväisyyteen. Nämä asiat tulee optimoida tässä vaiheessa ja kaikelle on etsittävä syyt. Hyvin toteutettu analyysi vaihe on yleensä edellytys uudelle sopimukselle ja näin ollaan heti valmiita tuomaan uusia ratkaisuja. (Saxena 2008, 52.)

2.3 Sopimuksen riskit

Yrityksen strategiaan tulisi kuulua myös riskienhallintaa, sillä tulosten saavuttamiseksi on oltava halua ottaa silloin tällöin riskejä. Hallitsematon riskinotto ei tuota yritykselle haluttua tulosta ja siksi se olisi hyvä olla mukana jo strategiassa. Organisaatiossa jokaisen on tunnettava riskit omassa työssään ja heidän on osattava toimia niin, ettei vahinkoja syntyisi. Jotta riskienhallinta olisi riittävän hallittua, tarvitaan tiimityötä, tietoa ja kunnollista sitoutumista. (Aalto-Setälä, Amper & Haussila 2002, 324–325.)

Perusriski mikä esiintyy sopimuksissa, on odottamattoman kehityksen tai tapahtuman uhka. Yleensä se merkitsee sitä, että kumppani jättää velvoitteensa hoitamatta tai, että markkinamuutokset tai muut yllättävät tapahtumat estävät sopimuksen mukaisen toteuttamisen. (Hemmo 2005, 41.)

Jos sopimusriski jostain syystä toteutuu, se saattaa koitua yritykselle erittäin kalliiksi. Sopimussakot, erimielisyydet, viivästyskorot, vahingonkorvaukset, oikeudenkäynti- ja selvittelykulut sekä saamatta jääneet tuotot voivat aiheuttaa

isoja taloudellisia menetyksiä. Välittömien menetysten lisäksi yritykselle saattaa tulla välillisiä menetyksiä, kuten imagotappiot ja henkilöstön työpanoksen menetyksiä muuhun kuin tuottavaan työhön. Sopimuksia solmiessa voi yritykselle tulla myös joitain sivuvelvoitteita, kuten salassapitositoumus ja kilpailuehto. Tavallisimpia rikkomuksia ovat myyjän puolelta palvelun tai tuotteen virhe sekä ostajan puolelta maksun maksamatta jättäminen tai maksun viivästyminen. (Pohjonen 2002, 222.)

2.4 Mittaus ja seuranta

Sopimusten analysoinnin kannalta on tietysti tärkeää mitata sekä seurata niitä jatkuvasti, jotta voidaan reagoida ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä, epäkohtien parantamiseen. Sopimusten mittaamiseen ei ole vielä juurikaan luotu omia mittareita, mutta niiden mittaamisessa voidaan hyödyntää samoja tapoja kuin muutenkin johtamisessa.

Yleisimpiä käytettäviä mittareita ovat muun muassa kustannus- ja kustannustehokkuusmittarit, laatumittarit, työkuorman mittarit, reklamaatio mittarit, asiakastyytyväisyys, palveluiden tuottamisen mittarit, lakiin perustuvat tarkastukset ja vaateet, aikarajat, tuotannolliset keskeytykset, erilaiset laadulliset ja määrälliset mittarit, tietopohjainen seuranta, erilaiset räätälöidyt organisaation mittarit sekä mainetta nostavat/laskevat mittarit. (Immordino 2009, 303.)

Monet yritykset käyttävät tulokorttia mittareiden asetannan pohjana. Tämä onkin houkuttelevaa, sillä tulokortin perusajatus on yksinkertainen: mittaaminen motivoi, eli sitä saat mitä seuraat. Asettamalla jonkin asian mittauksen kohteeksi, saa ihmisten huomion kiinnittymään tuohon asiaan. (Salminen 2008, 128.)

Merkittävä osa seurannasta on johdon ja esimiesten toimesta tapahtuvaa havainnointia. Tämä edellyttää toimivaa vuorovaikutusta organisaation kanssa. On mielenkiintoista havaita, miten kaikki johtaminen lopulta palautuu vuorovaikutukseksi johtajan ja johdettavien välillä. Vähänkin suuremmissa organisaatioissa kunnolliset tekniset seurantajärjestelmät ovat edellytys strategian implementoinnin onnistumiselle. Toimiva seurantajärjestelmä tuottaa sekä johdolle että henkilöstölle riittävästi palautetta strategian etenemisestä ja omasta

suoriutumisesta. (Salminen 2008, 128–129.)

Strategian onnistumisen varmistamiseksi tarvitaan yleensä useita erilaisia mittareita. Tulostittarit kuvaavat sitä, mitä on saatu aikaan. Tyypillisiä tulostittareita ovat myynti, kannattavuus, maksuvalmius, pääoman kiertonopeus. Luonteensa johdosta tulostittareihin sisältyy aikaviive. Ne eivät kerro mitä juuri tällä hetkellä tapahtuu, joten niiden avulla johtaminen on enemmän peruutuspeiliin katsomista. (Salminen 2008, 129–130.)

Tyypillisiä laadullisia mittauskohteita ovat tuotteiden ja palvelun laatu, asiakastyytyväisyys, henkilöstön työtyytyväisyys, sisäinen yrityskuva, strategian omaksuminen, esimiestaidot, organisaation yhteistyökyvyt ja osaamisen kehittyminen. Strategian implementoinnin kannalta on tärkeää pystyä arvioimaan ja ohjaamaan muun muassa ihmisten strategian sisäistämistä sekä asenteita, oppimista ja yhteistyötaitoja. (Salminen 2008, 130.)

Yritykset seuraavat ja raportoivat liian paljon erilaisia mittareita. Eritasoiset johtajat saavat käyttöönsä omat mittaristonsa, mutta saavat tästä huolimatta hyvin vähän ydintietoa menestyksen syistä tai toisaalta tekijöistä, joiden takia yritys ei ole menestynyt toivotulla tavalla. Pahimmillaan ajaututaan tilanteeseen, jossa taloudellisen ja ei-taloudellisen mittarikirjon seurantaan vaadittavat resurssit ja saadut hyödyt eivät kohtaa. Ennen mittariston laatimista katsotaankin muutamia tuloksia. Mietitään, että miksi mittaaminen on niin haasteellista, etenkin muiden kuin taloudellisten asioiden mittaaminen. Nämä ovat samalla kuoppia, joita tulee jatkossa väistellä, jotta mittaristo saadaan toimimaan halutulla tavalla ja palvelemaan organisaation strategian toteutumista. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 97–98.)

Saatujen kokemusten perusteella, suoritusmittareiden suunnittelussa on paljon muistettavaa. Mittarit tulisi tasapainottaa, jotta mittaamisen kohteena on koko arvoketju sisältäen sekä aineellisen että aineettoman pääoman. Alla luetteloitu mittareiden suunnittelun toimenpiteet:

- Mittareiden tasapainotus. Mittaamisen kohteena on koko arvoketju sisältäen sekä aineellisen että aineettoman pääoman.

- Keskittyminen avainprosesseihin. Seurannassa keskitytään yrityksen prosesseihin, tehtäviin ja lisäarvotekijöihin, jotka takaavat yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä
- Avainmittareiden tunnistaminen. Yrityksen avaintoimintojen suoritus mitataan pienellä ja selkeästi strategisia valintoja tukevalla mittarijoukolla
- Mittareiden yksiselitteisyys. Mittarit ovat helposti ymmärrettäviä, ja niiden tuloksista voidaan keskustella läpi organisaation ilman väärinkäsitysten vaaraa
- Mittareiden käyttöönoton helppous. Varmistetaan, että hyödyt ylittävät haitat
- Vastuualueiden selkeytys. Henkilöillä, joiden vastuualueille kuuluvia prosesseja tai tehtäviä mitataan, on valtaa tehdä yhtäältä mittauskohteisiin ja toisaalta omaan suoritukseen vaikuttavia päätöksiä
- Teknologian hyväksikäyttö. Organisaatiossa otetaan tarvittava teknologia käyttöön, jotta voidaan tunnistaa ne tekijät, jotka parhaiten vaikuttavat yrityksen suoritukseen.

(Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 100.)

Mittaamiseen pitää liittää myös paljon ohjeita. Mittareiden määrää on syytä rajoittaa, yleensä käytetään noin 12 tai jopa 20 mittaria koko organisaatiossa. Mittarit tule tasapainottaa tai tarkistaa, mieluiten suhdelukuina. Mittareita olisi myös verrattava lähtöarvoon, suunnitelmaan ja tavoitteeseen. Lisäksi vastuuhenkilöillä pitää olla riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa mittarin tulokseen. Mittarit tulisi siis olla työkaluina suorituksen parantamisessa, eikä niitä oteta huonosta tuloksesta rankaisemiseen. (Niemelä ym. 2008, 102.)

Mittareita määriteltäessä on paljon mietittävää. Pitää ensin tietää visio ja strategia sekä se, mitä strategista tavoitetta mittari lukee. Lisäksi on tiedettävä mittarin nimi ja taso, eli mille tasolle mittari on tehty. Yleensä mittarit tehdään johdolle tai päälliköille. Lisäksi valmiiksi tulee olla mietittynä, mitataanko absoluuttisia lukuja, indeksejä, tonneja vai prosentteja. Mittarilla on yleensä myös tarkoitus, eli sille on luotava määritelmä. Tietysti tulee päättää myös se, mistä saadaan lukuarvot tuloksen laskemiseen. Mittareilla on myös frekvenssi, eli miten usein

tulos tarkastetaan ja raportoidaan. Vastuussa näistä on yleensä jokin positio, ei koskaan henkilö. Yritysten olisi mietittävä sekin, että missä foorumeilla mittarin tuloksia käsitellään. Lopuksi on tietysti päätettävä toimenpiteet, eli jos poikkeamia syntyy, minkälaisiin toimenpiteisiin ryhdytään. (Niemelä ym. 2008, 103.)

2.5 Ohjaus- ja palautejärjestelmä

Jotta voidaan johtaa kunnolla, on oltava johtamista helpottavat ohjaus- ja palautejärjestelmät. Ilman niitä on lähes mahdoton seurata johtamisen onnistumisessa.

2.5.1 Ohjausjärjestelmä

Johtamisjärjestelmän yksi tärkeimmistä elementeistä on sen sisältämä ohjausjärjestelmä. Ohjausjärjestelmä sisältää ennustamisen ja erilaisten suunnitelmien rakentamisen sen pohjalta sekä suunnitelmien toteuttamisen jälkeen toteutumisen raportoinnin. Toteutumien ja muiden päivitettyjen tietojen perusteella tehdään suunnitelmat korjaavista toimenpiteistä ja niin edelleen. Ennusteet lähtevät liikkeelle yleensä kysynnän ennustamisesta, joka käytännössä tarkoittaa myyntiennustetta. Sen perusteella voidaan tehdä muita suunnitelmia. Ohjausjärjestelmän eri prosessien, kuten suunnittelu- ja raportointiprosessien, on pystyttävä tuottamaan yhteismitallista tietoa ajallisen täsmällisesti johtamisjärjestelmän tueksi. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 122.)

Ohjausjärjestelmän ongelmat yrityksissä esiintyvät tyypillisesti kolmella alueella. Ensinnäkin, ohjausjärjestelmä pyörii usein omana prosessinaan, ja on löyhästi kytketty yrityksen ydintoiminnan prosesseihin ja johtamisjärjestelmään. Toiseksi, ohjausjärjestelmän muodostavat aliprosessit ovat usein yhtäläillä itsenäisiä prosesseja vailla keskinäistä koordinaatiota. Seurauksena on, että aliprosessien tavoitteet saattavat jopa kilpailla keskenään sen sijaan, että ne suunnitellusti ohjaisivat yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Kolmas, mutta kovin tärkeä ongelma-alue liittyy tietojärjestelmiin. Vaikka tarjonta ohjausprosessien järjestelmätueksi on jo melko hyvällä tasolla, yrityksissä eletään yhä Excel-

maailmassa, ja liittymien puuttuessa siirretään tietoja käsityönä järjestelmäsovelluksesta toiseen. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 32.)

2.5.2 Palautejärjestelmä

Jotta yksilö tai ryhmä kykenee toimimaan tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti, se tarvitsee jatkuvaa systemaattista palautetta toiminnastaan. Näyttää kuitenkin siltä, ettei palautteen antaminen aina kuulu suomalaiseen yrityskulttuuriin, eikä palautteen voimaa suoritusten ohjaamisessa ymmärretä riittävästi. Jotta palautteen antamista voitaisiin kehittää, palaute on saatava kiinteäksi osaksi johtamisjärjestelmää ja palautteen antamisesta on tehtävä jokapäiväistä. (Salminen 2008, 132.)

Palautteen niukkuus koetaan yleensä pelkästään esimiestyön laadulliseksi ongelmaksi, mutta asialla on toinenkin ulottuvuus. Kyse voi olla myös puutteista yrityksen seurantajärjestelmissä. Jos mittarit eivät anna riittävää pohjaa palautteelle, se menettää merkityksensä, eivätkä työntekijät itsekään kykene arvioimaan suoritustaan. (Salminen 2008, 133.)

Hyvä palautejärjestelmä antaa organisaation jäsenille informaatiota siitä missä on onnistuttu (kannustava elementti), missä ei onnistuttu (korjaava elementti) ja siitä, että millaisia valmiuksia tulisi kehittää (kehittävä elementti). (Salminen 2008, 133.)

Vaikka seurantajärjestelmät toimivat tehokkaasti ja tuottavat konkreettista palautetta suoraan työntekijöille, esimiestyön tarve ei kuitenkaan poistu, vaan keskeisenä osana strategian implementointia on myös esimiehen antama palaute alaisen strategian mukaisesta toiminnasta. Tämä palaute on erityisen tärkeä muutosenergian näkökulmasta, sillä palaute on hyvin käytettynä tehokas tapa motivoida alaisia. (Salminen 2008, 133.)

3 SOPIMUKSEN JOHTAJA

Seuraavassa luvussa kerrotaan johtamisesta. Ensin mietitään johtamista yleisellä tasolla, jotta ymmärrämme johtajuuden perusteet. Toisena mietitään, että minkälainen on hyvä johtaja ja kuinka itseään tulisi johtaa. Lisäksi käydään läpi lyhyesti psykologiaa, henkilöstön motivointia ja yhteistyötä johtamisessa. Lopuksi kerrotaan osia organisaatioista ja sen johtamisesta. Nämä kaikki ovat tärkeitä asioita ja ovat liitettävissä sopimuksessa olevaan johtajaan, vaikka ne onkin kerrottu enemmän yleistämällä johtajuuteen.

3.1 Johtajuus yleisesti

Johtajan tulee itse ymmärtää ja johtajan on autettava muita ymmärtämään, että mitä varten työtehtävät on olemassa. Organisaatiolla annetaan suunta ja työ oikeutetaan perustehtävän avulla. (Lönnqvist 2002, 9.)

Johtaminen on käytännössä arkipäiväistä tekemistä, jatkuvaa sellaista. Siinä on toiminnan suunnittelua, työn organisointia, ihmisten motivointia ja tulosten seuranta ja tätä kutsutaan johtamisprosessiksi. Suunnittelu johtaa tavoitteiden asettamiseen, organisoinnin avulla taas saadaan tarvittavat voimavarat yhteen, motivoinnin avulla synnytetään tehokkuus tarvittavalle tasolle ja seurannalla varmistetaan asioiden eteneminen. (Lönnqvist 2002, 12.)

Pätevinkin johtaja kuormittaa organisaatiotaan myös epäselvillä viesteillä sekä tarpeettomilla tai jopa haitallisilla asioilla. Täydellisiä ihmisiä ei ole tarjolla myöskään johtajiksi. (Lönnqvist 2002, 12.)

On tutkittu, että organisaatio, jossa koetaan myönteisiä tunteita, on sinnikkäämpi ja sisukkaampi tekemään ja yrittämään. Siksi esimiehen olisi tärkeä oivaltaa, että negatiiviset tuntemukset organisaation sisällä sekä alhainen energiataso voi laskea sinnikkyytämme paljon. Tässä mielessä myönteinen yrityskulttuuri ja oman energian johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä kehittämään jokaisen sinnikkyyttä ja tahtotekijöitä. (Leppänen, Rauhala 2012, 70.)

Johtamisen on oltava myös uskottavaa. Sen tulisi olla johtajalle itselleen ominaista ja aitoa henkilökohtaisen vastuun kantamista. Vaikka johtamistaitoja voi ja kannattaa kehittää, niin johtaminen ei silti onnistu opituilla tempuilla tai itselle vieraalla tavalla. Jokainen johtamistilanne on aina ainutkertainen. Siinä on yleisiä lainalaisuuksia, mutta aina myös tilaa yksilöllisyydelle ja luovuudelle. (Lönnqvist 2002, 13.)

Johtaminen voi saada lisävoimaa, jos johto pystyy luonnostelemaan sellaisen tulevaisuuden tavoitetilan, vision, jonka toteuttaminen koetaan yhteisen edun mukaiseksi ja ponnistelemisen arvoiseksi. Jos johtaja kykenee viestimään visionsa innostavalla tavalla ja konkretisoimaan tavoitteet ja niiden toteuttamiseen tarvittavat hankkeet sekä löytää niihin totaalisesti sitoutuneet toteuttajat ja on lisäksi valmis käyttämään riittävästi omaa johtamisvoimaansa muutoksen tueksi, on hänessä ainesta myös karismaattiseksi johtajaksi. Jos johto tuottaa toistuvasti vain suuria unelmia ja lupauksia, mutta ei kykene toteuttamaan niitä, visiojohtaminen kääntyy käyttäjiä vastaan. Visioiden voima on niiden motivoivassa vaikutuksessa. (Lönnqvist 2002, 27.)

3.2 Hyvä johtaja

Käsitys johtamisesta henkilöityy helposti. On helpompi samastua johtajaan kuin johtamiseen. Puhutaan siis luontevasti hyvästä johtajasta, eikä niinkään hyvästä johtamisesta. Henkilö, johtaja, on johtamisen palveluksessa. Johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu kyky saada organisaatio menestymään, yhteistyössä muiden kanssa. (Lönnqvist 2002, 9 ja 29.)

Yleiset johtamistaidot, omaan toimialaan liittyvä ammatillinen osaaminen sekä kyky ymmärtää ja johtaa muita asiantuntijoita ovat hyvän johtajan keskeisiä tunnuspiirteitä. Hyvä esimies on asioiden ja tunteiden yhdistäjä, integroija, joka ei provosoidu helposti eikä myöskään provosoi omalla käyttäytymisellään tarpeettomasti muita (Lönnqvist 2002, 12-13.)

3.2.1 Itsensä johtaminen

Itsetunto ja itseluottamus rakentavat perustan omalle tekemiselle. Niillä on keskeinen vaikutus koko elämäämme. Itsetunnossa on kyse siitä, pidämmekö itsestämme sellaisena kuin olemme. Se on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Itsetunto on erityisesti hyväksyvää asennetta itseään kohtaan. Kykyä kokea empatiaa ja sympatiaa esimerkiksi omaa historiaa tai virheitä kohtaan. Itseluottamus kehittyy tekemisen ja harjoittelun kautta. Se rakentuu onnistumisen kokemuksista. Ihminen joka näkee tulevaisuutensa myönteisenä ja uskoo paremmin omaan onnistumiseen, saavuttaa tavoitteensa paremmin ja on tehokkaampi työssään. Tulevaisuususkoa omaava uskaltaa asettaa itselleen vaikeitakin päämääriä, ja hän löytää erilaisia tapoja ja strategioita saavuttaa päämääränsä. Hän on suunnitelmallinen ja hänellä on myös kykyä ottaa jatkuvia pieniä askeleita omia tavoitteita kohti. (Leppänen, Rauhala 2012, 63-64.)

3.3 Psykologia johtamisen työkaluna

Jotta voidaan johtaa ihmisiä, täytyy ymmärtää, kuka tai mikä ihminen on. Psykologia etsii vastauksia kysymyksiin: Onko ihminen oman toimintansa herra? Kumpi vaikuttaa ihmisen toimintaan enemmän, perimä vai ympäristö? Miten ihminen pystyy vaikuttamaan omaan toimintaansa? Tästä syystä psykologian kenttä on laajempi kuin usein ajatellaan. Psykologiaa ei voi yksiselitteisesti luokitella kuuluvaksi luonnontieteisiin, yhteiskuntatieteisiin tai humanistisiin tieteisiin. Psykologia on kiinnostunut ihmisen ajattelusta, tiedon käsittelystä, tunteista, elämänkaaresta sekä ihmismielen toiminnan eri puolista, niiden häiriöistä ja huippusuoriutumisesta. Psykologia tulee eri tieteenaloista lähimmäksi siksi, että se tutkii ihmismielen toimintaa ja keinoja, joiden avulla ihminen sopeutuu ympäristöönsä. On siis otettava huomioon niin biologiset, yhteiskunnalliset kuin kulttuurisidonnaisetkin tekijät. (Leppänen, Rauhala 2012, 23-24.)

Jokaisella on ainutlaatuinen geeniperimä, joka määrää pitkälle ihmisten fysiologiset ja biologiset ominaisuudet, kuten ruumiinrakenteen ja elimistön toiminnan. Näiden fyysisten tekijöiden yhteys ihmisen toimintaan ilmenee

käyttäytymisessämme ja mielensisäisissä tapahtumissa. Tärkein ihmisen toimintaa säätelevä elinjärjestelmä on hermosto, johon kuuluu muun muassa aivot. Tieto kulkee hermosoluista toiseen impulsseina, ja ihmisen oppiessa uusia asioita hermosolujen väliset kytkennät muuttuvat. (Leppänen, Rauhala 2012, 27.)

Ihminen on oman historiansa ilmentymä. Vaikka olemme oman perimämme, biologisen rakenteemme ja oppimiskokemustemme osalta enemmän tai vähemmän menneisyyden vankeja, olemme myös niiden ansiosta ainutkertaisia voimavaroiltamme. Mitä tietoisempi ihmisen suhde on omaan historiaansa, sen vapaampi hän on tekemään uusia valintoja ja luomaan itse omaa tulevaisuuttaan. (Lönnqvist 2002, 40.)

Sosiaalisuutemme tarkoittaa sitä, että olemme sidoksissa muihin ihmisiin emmekä tule toimeen ilman toisia ihmisiä. Meillä on synnynnäinen valmius kanssakäymiseen muiden ihmisten kanssa, ja juuri tämä sosiaalisuus on luonut edellytykset ihmisen merkittävien aikaansaannosten ja kulttuurien kehittymiselle. Tämä sosiaalisuus mahdollistaa jatkuvan kulttuurin kehittymisen. (Leppänen, Rauhala 2012, 27-28.)

Kokemamme tunteet eli emootiot liittyvät yleensä meissä virinneisiin motiiveihin. Ne syntyvät tahdosta riippumattomasti ja ilmenevät meissä samaan aikaan monella eri tasolla. Elimistössä tapahtuu muutoksia, kuten tiettyjen hormonien erittymistä ja sitä kautta muutoksia sydämensykkeessä. Tunteet siis auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, koska ne valmistavat meitä toimimaan ja reagoimaan erilaisiin tilanteisiin päämääriemme kannalta tarkoituksenmukaisesti. Tästä syystä onkin erittäin tarkoituksenmukaista, että tunteiden merkitystä aletaan huomioida johtamisessa. (Leppänen, Rauhala 2012, 30-31.)

3.4 Henkilöstön motivointi

Käyttäytymistämme työelämässä tulisi arvioida ensisijaisesti sen suhteen, miten asianmukaista ja tehokasta toimintamme on työtehtävien suorittamisen kannalta. Tehokas, tavoitteen mukainen käyttäytyminen voi kuitenkin yleensä jatkua vain tietyn jakson ajan. Sen jälkeen monet inhimilliset tarpeet alkavat tulla esille ja syrjäyttää vähitellen työtavoitteita. Syntyy spontaani tarve pitää taukoja, ajatella

muita asioita tai tehdä vähemmän tärkeitä tehtäviä. Mitä intensiivisemmästä työstä on kysymys, sen tärkeämpää on, että työ jaksotetaan oikealla tavalla, siten että tavoitteen mukainen toiminta pysyy tehokkaana. (Lönnqvist 2002, 41.)

Lönnqvist lainaa tekstissään (2002, 41) M. E. Fordia, vuodelta 1992, joka on todennut, että:

Motivoituminen työtehtävän suorittamiseen on yksilöllinen ja monimutkainen prosessi, jossa voidaan kuitenkin aina löytää kolme perustekijää: työn tavoitteet, työn tekoon liittyvä myönteinen ilmapiiri ja positiiviset tunteet sekä usko omaan ja muiden kykyyn suoriutua tehtävästä.

Työhön motivoi keskeiset tavoitteet, niiden saavuttaminen sekä siitä seuraava palkkio tai muu palkitseminen. Motivoitumisessa on oleellista korostaa työtavoitteen perustavaa laatua olevaa merkitystä. Ellei tiedä, mitä työ on ja mitä itseltä odotetaan, ei voi myöskään voi kokea onnistumisen tunnetta työssään. (Lönnqvist 2002, 41.)

Tavoitteiden lisäksi täytyy tunteen ja kiinnostuksen omaa työtä kohtaan olla mahdollisimman positiivinen. Kuten Leppänen.& Rauhala kertovat kirjassaan (2012, 72), että mitä esimiehen tehtäviin lukeutuvat.

1. Esimies voi auttaa organisaationsa ja johdettaviensa psykologisen pääoman lisääntymistä muun muassa seuraavilla tavoilla.
2. Pitää huolta organisaation positiivisista tunteista ja myönteisyyden ilmapiiristä
3. Rohkaista alaisiaan menemään epämurkavuusalueelle ja tarttumaan uusiin haasteisiin.
4. Luoda positiivista ja avointa keskusteluilmapiiriä työyhteisöön.
5. Tarkastella omia johdettavia mahdollisuuksien ikkunan kautta. Autetaan omia johdettavia löytämään omat vahvuudet.
6. Luodaan kulttuuria johon kuuluu myös virheiden ja epäonnistumisen hyväksyntä ja niistä oppiminen.
7. Autetaan muita näkemään mahdollisuuksia ja toimitaan hyvänä esimerkkinä sinnikkäälle tekemiselle.

3.5 Yhteistyö johtamisessa

Laajasti hyväksytty yleisperiaate nykyaikaisessa johtamisessa on yhteistyön käyttäminen johtamisen tukena. Yhteistyön edut tulevat esille erityisesti sovittaessa toiminnan tavoitteista ja onnistumisen kriteereistä. Yhteistyön avulla on mahdollista yhdistää työntekijöiden ja johdon tavoitteet organisaation perustehtävään tavoite- ja tulosjohtamisen periaatteiden mukaisesti. (Lönnqvist 2002, 54.)

Ryhmästä vastuussa olevan johtajan tulisi olla jatkuvasti kiinnostunut siitä, työskenteleekö ryhmä perustehtävänsä mukaisesti vai onko se luopumassa tai jo luopunut työtavoitteistaan. Vaikeissa ja vaativissa ryhmätilanteissa yksilöillä on voimakas taipumus menettää yksilöllisyytensä ja toimintakykynsä sekä taantua ryhmän mukana niin, että tavoitteellinen ja järkevä toiminta vaikeutuu. (Lönnqvist 2002, 76.)

3.6 Organisaatio

Voidakseen johtaa organisaatiota, on ensin tiedettävä mitä organisaatio oikeastaan on. Tästä syystä on hyvä miettiä, mitä käsite organisaatio tarkoittaa. Organisaatioita on kaikkialla, myös sopimuksen sisällä.

Organisaatio-käsitteitä on käytetty, kuvattu ja määritelty vuosikymmenien aikana hyvin monella tavalla. Mitään vakiintunutta yleismääritelmää organisaatiolle ei ole olemassa. Tästä ei kannata kuitenkaan herättää mitään loputonta akateemista väittelyä. Jokainen organisaatio on aina määritelty jossain ”pyhässä tekstissä”: laissa, perustamiskirjassa, yhtiöjärjestyksessä, yhdistyksen säännöissä tai muissa vastaavissa yhteyksissä. (Lönnqvist 2002, 14.)

Lönnqvist (2002, 15) lainaa tekstissään hyvinkin vanhaa määritelmää organisaatiosta. Vuonna 1982 tutkijat Kuhn ja Beam määrittelivät organisaatioiden olevan sosiaalisia systeemeitä, jotka muodostuvat ihmisten työstä. Lönnqvist jatkaa, että oleellista tässä systeemissä on jäsenten keskinäinen vuorovaikutus, joka on suunniteltu ja koordinoitu tietoisesti sellaiseksi, että organisaation tarkoitus voisi toteutua ja sen mukaiset konkreettiset työtavoitteet

voitaisiin saavuttaa. Organisaatio ei siis olekaan vain lakiin kirjattu lause, betoniin valettu rakennus tai kaavio, vaan jotain, joka syntyy ja muuttuu kaiken aikaa ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena.

3.6.1 Organisaation johtaminen

Johtamisen kannalta on tärkeätä sallia organisaation erilaisuus, jopa suosia ja hyödyntää sitä. Kuitenkin yhtä tärkeätä on muistaa ja muistuttaa, että yhteinen organisaatio rakentuu yhteisten tavoitteiden varaan. Tämä edellyttää myös riittävän yhtenäistä kokonaisnäkemyä organisaatiosta ja sen tulevaisuudesta. Yhteisen kuvan luominen edellyttää johdon panostusta siihen, että monipuolisempi ja systemaattisempi organisaation tarkastelu tulee kaikille mahdolliseksi. Käytännössä se tapahtuu tiedon tuottamisen, avoimuuden ja osallistumisen avulla. (Lönnqvist 2002, 18.)

Organisaation ymmärtämiseksi tulisi liikkua ulospäin ja sitä olisi tarkasteltava osana laajempaa kokonaisuutta. Paradoksaalisesti voisi sanoa, että jos haluat ymmärtää ja auttaa organisaatiota, älä astu organisaation sisälle ennen kuin olet ottanut ensin riittävän etäisyyden. On hyödyllistä kulkea organisaation tiettyyn osaan työskentelemään konsultoimalla ensin organisaatiossa ylempänä olevaa tasoa. Kokonaisuus ei koskaan hahmotu hyvin liian läheltä. (Lönnqvist 2002, 19.)

Työyhteisöjen tarkasteluun tulisi ottaa myös ajallista etäisyyttä. Organisaatio voidaan ymmärtää kasvu- ja kehitysprosessina, jolla on oma historiansa. Tätä historiaa voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: mistä olemme tulossa, mitä olemme nyt ja minne olemme menossa? Organisaation menneisyys on usein käyttämätön voimavara. Oikein käsiteltynä ja kaikkien työntekijöiden kesken jaettuna se voisi antaa omalle työlle suuremman merkityksen, vahvistaa yhteenkuuluvuutta, antaa jatkuvuuden tunteen ja vahvistaa yhteistä identiteettiä sekä itsetuntoa. (Lönnqvist 2002, 22.)

Organisaatio voi kasvaa ja kehittyä vain niissä luonnollisissa rajoissa joita reaali maailma sille asettaa. Organisaation kehitys ei useinkaan muodostu optimaaliseksi sen johdosta, että organisaatio ei uudistu tai sinänsä oikeansuuntaisia muutoksia tehdään väärään aikaan. Useimmiten syynä on hitaus

joka perustuu riittämättömään ympäristöanalyysiin, tiedon puutteeseen, riskien välttämiseen tai muihin vastaaviin tekijöihin. Tärkeänä syynä hitauteen on myös kaikkiin inhimillisiin järjestelmiin sisältyvä konservatiivisuus. Jos organisaatio muuttuu vain pakon sanelemana ja seurailee enemmän tai vähemmän passiivisesti muiden jo aloittamaa muutosta, se ei yleensä myöskään menesty hyvin, joskin se saattaa selviytyä enemmistön tavoin. (Lönnqvist 2002, 22-23.)

Organisaation sopeutumiskyky perustuu erityisesti niihin osajärjestelmiin, jotka antavat palautetietoa organisaation toimintojen erivaiheista ja erityisesti tuloksista. Avoimuus ja palaute muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka hyödyt saadaan käyttöön vain, jos ne hyväksytään toimintaperiaatteina ja periaatteisiin sitoudutaan. Myönteinen asenne avoimuutta ja palautetta kohtaan on välttämätön, muttei kuitenkaan vielä riittävä ehto systemaattisen palautevaikutuksen saamiselle. Inhimillisen käyttäytymisen monimutkaisuus ja ailahtelevaisuus – muodostavat työelämässä palautteen hyödyntämiselle esteitä, joiden vastapainoksi tarvitaan informaatio- ja palautejärjestelmien tukea. Niiden puuttuminen ja heikkoudet altistavat organisaation vaaroille. (Lönnqvist 2002, 24-25.)

4 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Kun ajattelemme sopimusta, sisältää se monenlaista johtamista. Meidän on ensin mietittävä, että mitä tarkoittaa strategia, jonka jälkeen voimme viedä sen sitten käytäntöön. Tässä luvussa on tarkoitus miettiä strategian tarkoitusta yleisesti. Vaikka työn aiheena on sopimuksen johtaminen, liittyy siihenkin strategiat. Nämä strategiat mukailee yrityksen omia strategioita, mutta ne saattavat olla sopimuksiin enemmän muokattuja, asiakkaan tarpeet täyttäviä.

Yksikään yritys ei voi välttää strategisen johtamisen maailmaa. Niin merkittävään asemaan on tämä johtamiskäsite noussut sen reilun puolen vuosisadan kuluessa, jonka ajan se on mielletty osaksi muidenkin kuin sotilaallisten organisaatioiden johtamista. Tänä päivänä strategiaa löytyy kaikkialta. Yritystoiminnassa strategia on ollut läsnä pisimpään. Siellä sen käyttö on monipuolistunut – ja monimutkaistunut – niin, että harva yritys enää pärjää yhdellä ainoalla strategialla. (Juuti & Luoma 2009, 24.)

Strategiaa on siis kaikkialla. Siksi on hyvä tuntea paremmin sitä ajattelua – teoriaa ja käytäntöä – mikä strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyy. Ennen kaikkea strategia koskettaa organisaatioiden johtoa, mutta se ei millään muotoa ole pelkästään johdon yksinoikeus tai rasite. (Juuti & Luoma 2009, 25.)

Näyttää siltä, että yrityksillä ei ole ensisijaisesti strategisen suunnittelun ongelmaa, vaan strategian implementoinnin ongelma, eli ne eivät pysty tehokkaasti ottamaan käyttöön laatimiaan strategisia suunnitelmia. Kansainvälisten yritysten ohella tämä näyttää koskevan myös suomalaisia yrityksiä. (Salminen 2008, 13.)

Kokemus osoittaa, että strategian toteutukseen kannattaa panostaa. Implementointitaidoista voi olla yritykselle merkittävä kilpailuetu. Toisaalta, implementoinnin epäonnistuminen aiheuttaa yritykselle monia haitallisia seurauksia. Jos implementointia ei suoriteta huolella, ei välttämättä saavuteta strategisia päämääriä eikä strategia tuo haluttuja taloudellisia tuloksia. Yrityksen kilpailukykyä tai sen markkina-asema vaarantuvat. Huonosti suunniteltu implementointi saa strategiaprosessista erittäin kuluttavan yrityksen

kehitysresursseille ja organisaation motivaatiotaso heikkenee nopeasti. Epäonnistunut strategia heikentää organisaation muutoskykyä usein hyvin pitkäksikin aikaa ja johdon luottamuspääoma sekä ohjausvoima heikkenevät. (Salminen 2008, 14.)

Strategiat yleensä epäonnistuvat jos se ei ole toteuttamiskelpoinen tai toteutusta ei ole suunniteltu kunnolla. Myöskään jos johtamisresurssit eivät riitä sen toteuttamiseen, on epäonnistuminen ilmeistä. Jos implementointiprosessia ei johdeta loppuun saakka, eikä strategiaa lanseerata tehokkaasti epäonnistutaan jälleen. Lisäksi jos henkilöstön muutosenergiat eivät riitä muutoksen käynnistämiseen eikä strategia reagoi toimintaympäristön muutoksiin, ollaan taas epäonnistuttu. (Salminen 2008, 19.)

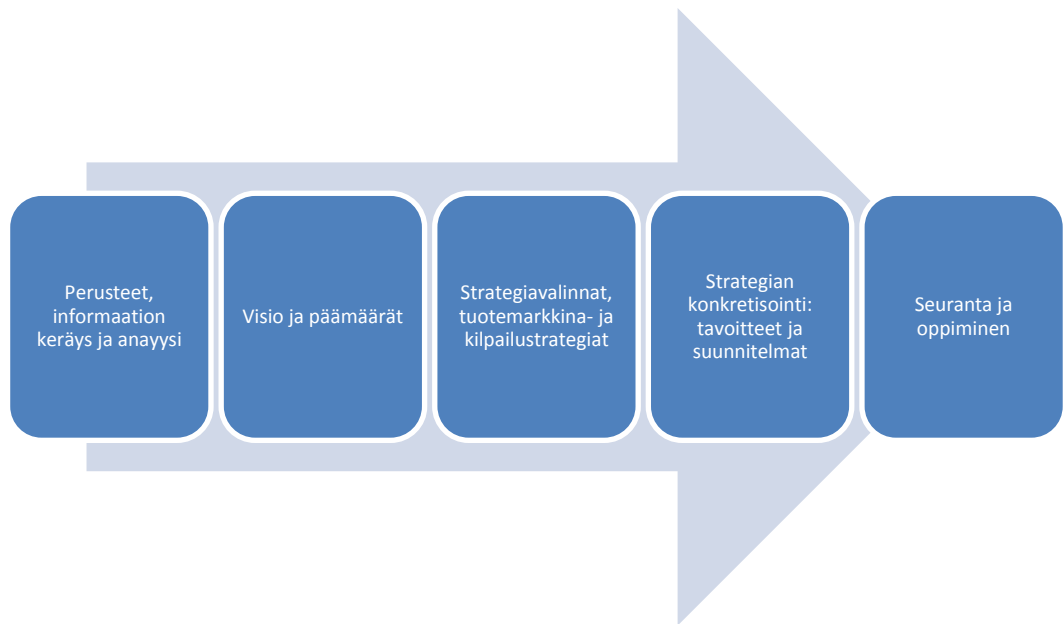
4.1 Mitä strategia on?

Strategia on organisaatioiden pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti. Se on tapa jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Lisäksi se on tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. Se on myös yritykselle ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde. (Juuti & Luoma 2009, 25-26.)

Hyvin tehty strategia auttaa johtoa keskittymään oleellisiin asioihin etenkin vakaisissa olosuhteissa. Strategian laatiminen ja yleisjohtaminen jää aina yrityksen ylimmän johdon vastuulle. Ylimmän johdon tärkeä tehtävä on keskittyä organisaation ja johtamisen kannalta oleellisiin asioihin. (Lönnqvist 2002, 10.)

Hyvä strategia vie organisaatiota kohti sen tahtotilaa, vaikka organisaatio syyllistyisi matkan varrella operatiivisiin virheisiin tai puutteellisuuksiin. Strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemistä. Ilman strategiaa organisaatio olisi vain joukko yksilöitä, kukin puuhailemassa omia juttujaan. Vaatimatonkin strategia yhdistää samassa organisaatiossa toimivia, jos nämä suhtautuvat siihen riittävän vakavasti. Strategiaa tarvitaan myös määrittelemään organisaatiota, rakentamaan sille identiteettiä. Lisäksi strategiaa tarvitaan tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. (Juuti & Luoma 2009, 26-27)

Kuviossa 2 on kuvattu strategian suunnittelun prosessi. Se auttaa ymmärtämään strategian erilaiset vaiheet.



KUVIO 2. Strategian sisällön suunnittelun prosessi. (Muokattu Salminen 2008, 76)

4.1.1 Strategiset työkalut

Tutkimus on osoittanut, että suurin osa suomalaisista organisaatioista käyttää perinteisiä strategisen johtamisen keinoja. Yleisimmin käytetyt johtamisen menetelmät olivat:

- Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen (91 %)
- Kilpailutilanteen analysointi (78 %)
- SWOT-analyysi (71 %)
- Toimiala-analyysi (61 %)
- Strategisen toimintaohjelman määrittäminen (61 %)
- Ympäristön analyysi (57 %)
- Asiakasanalyysi (56 %)
- Benchmarking (52 %)
- Ydinkompetenssien määrittäminen (52 %)
- Liiketoimintaprosessien määrittäminen (47 %)

Tärkeä oheisten tutkimustulosten perusteella tehtävä havainto liittyy suosituimpien työkalujen ikään. Suosituimmat strategiatyökalut ovat olleet olemassa jo vuosikymmeniä, esimerkiksi edelleen kärkisijoille sijoittuva SWOT-analyysi on jo nelissäkymmenissä vuosissa. (Juuti & Luoma 2009, 94-95.)

4.2 Strategian implementointi

Viedäksemme sopimuksen asiat kaikkien tietoon, on meidän osattava jalkauttaa, eli implementoida sopimuksen pääkohdat huolella. Vain siten pystymme varmistumaan sopimuksen mukaisesta palvelusta. Jokaisen sopimuksen sisällä on tunnettava sopimus sekä siihen liitetty strategia. Tästä syystä käsittelemme strategian implementointia, jotta pystymme käsittämään, että miten implementoidaan strategia onnistuneesti.

Strategian implementointi voidaan määritellä organisaation sisäiseksi operationaaliseksi toiminnaksi, jonka tarkoituksena on toteuttaa strategia sellaisena kuin se on suunniteltu. Implementoinnin rinnakkaistermeinä käytetään usein strategian jalkauttamista, maastouttamista, sadettamista ja viimeisimpänä strategian soljuttamista. Selväkielinen käännös on strategian toteuttaminen. Strategian implementointi tarkoittaa pohjimmiltaan tehtyjen strategisten päätösten johtamista organisaation päivittäiseksi toiminnaksi. Implementoinnin keskeisiä osa-alueita ovat: toteutuksen suunnittelu, strategian lanseeraus, organisaation motivoiminen ja muutosenergian kasvattaminen sekä strategian etenemisen ohjaus seurannan ja palautteen avulla. Ehkä tärkeimmäksi haasteeksi nousee organisaation henkisten resurssien mahdollisimman tehokas valjastaminen strategiaprosessiin. (Salminen 2008, 17.)

Onnistuakseen strategioidensa implementoinnissa, yritysten on luovuttava liukuhihnatyön johtamisen ideaaleista, ja opittava ymmärtämään tärkeimmän voimavaransa, ihmisen toimintaa paremmin, sekä yksilönä että organisaation jäsenenä. Johdon on oivallettava, että strateginen johtaminen on mitä suurimmassa määrin myös päätösten toimeenpanoa ja strategista yhteistyötä muun organisaation kanssa. (Salminen 2008, 22.)

Tämän päivän muutosjohtajat tarvitsevat avukseen konkreettisen

implementointivälineen, joka auttaa heitä toteuttamaan strategiansa tehokkaasti. Implementointiin panostaminen kannattaa, sillä jokaista strategiaprosessia voidaan tehostaa merkittävästi. Implementointitaitojen ja organisaation muutoskyvyn jatkuva kehittäminen onkin kaikkein menestyneimpien yritysten ominaisuus toimintaympäristössä, joka vaatii yrityksiltä jatkuvia notkeita liikkeitä. Maailmassa, jossa vain yksi kymmenestä strategiasta onnistuu, hyvä implementointitaito on yritykselle keskeinen kilpailuvaltti. (Salminen 2008, 22-23.)

Toimiva implementointi suunnitelma vastaa kysymyksiin: mitä, miksi, kuka miten ja milloin? (Salminen 2008, 77.)

Jotta strategiasta ja implementoinnista voidaan viestiä tehokkaasti, strategia on kyettävä kuvaamaan selkeästi ja kiinnostavasti. Tämä edellyttää strategisten ajatusten kiteyttämistä. Laajan strategisen suunnitelman kiteyttäminen yhdeksi A4 paperiksi pakottaa muokkaamaan strategian niin yksinkertaiseksi, että kaikki organisaation jäsenet voivat ymmärtää sen. Yhdelle paperille mahtuu mainiosti strategian kirkas ydinajatus sekä tärkeimmät perustelut strategisille päätöksille.

4.3 Johtamisjärjestelmä

Salminen on kertonut kirjassaan (2008) johtajan voivan johtaa organisaatiotaan vain, jos hänellä on tehokas johtamisjärjestelmä. Tätä samaa voidaan pitää myös sopimuksenjohtamisessa, sillä myös sopimuksenjohtamiselle tulee luoda oikeat työkalut eli oikeanlainen johtamisjärjestelmä. Onnistunut johtaminen vaatii informaation keruuta ja sen analysointia, hyvää suunnittelua, tavoitteiden selkeää asettamista, jatkuvaa organisointia ja resursointia, oikeanlaista henkilöstön motivointia, oikeanlaista seuranta ja palautetta sekä seuranta, unohtamatta resurssien henkisten ja fyysisten ominaisuuksien jatkuvaa kehittämistä.

Salmisen (2008) mielestä heikon johtamisen ongelmia ovat ne, että ei ole löydetty oikeanlaisia mittareita tavoitteiden saavuttamiseksi, luullaan asioita eikä perusteta niitä faktoihin, palkitsemisjärjestelmä perustuu historiaan eikä se tue strategiaa, organisaation hallussa pitäminen on liian vaikeaa, toimintaa ei kehitetä tarpeeksi ja johdolla kuluu aikaa turhien asioiden selvittämiseen eli niin sanottujen

tulipalojen sammuttamiseen.

4.4 Strategisen johtamisen kehittäminen

Kaikessa on aina kehityttävä ja sama pätee myös strategiseen johtamiseen. Kun luodaan sopimukselle strategia, jota johdetaan, on varmistettava, että strategia ei vanhene liikaa. Sopimuksen palvelut ja tarkoitus saattaa muuttua matkan varrella, siksi olisi hyvä myös uudistaa sopimuksen strategiaa aika ajoin. Tämä on varsinkin pitkien, toistaiseksi voimassaolevien sopimusten elinehto.

Päätöstä yrityksen strategisen johtamisen kehittämisen käynnistämiseksi voitaisiin verrata yksilön päätökseen ryhtyä laihduttamaan. Sekä laihduttaminen että strategisen johtamisen kehittäminen vaativat pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä.

Laihduttamisessa saattaa olla suureksi avuksi, mikäli ensin huolella valmistautuu henkisesti siihen, että aikoo laihduttaa. Kun ihminen on vaikka noin kuukauden ajan käynyt mielessään sitä, että aikoo laihduttaa, hän on kerännyt alitajuntaansa riittävästi energiaa, jonka avulla muutos voidaan toteuttaa. Vastaavasti johto, joka haluaa kehittää yrityksen strategiaa, joutuu aluksi pitkään painimaan sen kanssa, että strategisen työskentelyn laatua kannattaa kehittää. (Juuti & Luoma 2009, 257-258.)

5 SOPIMUSJOHTAMINEN YRITYS X:SSÄ

Edellisissä luvuissa on mietitty sopimusjohtamisen osia teorian puolelta ja hyödynnetty niissä laajasti erilaisia lähteitä. Tässä seuraavassa luvussa kuvataan case-yritys, heidän asiakkaansa sekä näiden kahden yrityksen välinen palvelusopimus. Palvelusopimus on erittäin laaja, joten sitä ei kuvata kuin osittain. Siitä on nostettu esille vain tiettyjä tärkeitä asioita, jotka on katsottu aiheelliseksi. Lopuksi kerrotaan yritys X:n sopimusjohtamisen elementtejä.

5.1 Yritys X:n kuvaus

Yritys on kokonaisvaltaisia tilapalveluja tarjoava suomalainen yritys, joka kuuluu kansainväliseen, alallaan johtavaan konserniin. Yritys tarjoaa laajan valikoiman palveluita, jotka parantavat kaikkien palveluihin osallistuvien arjen elämänlaatua. Samalla he vaikuttavat kohentavasti asiakkaidensa tehokkuuteen ja kehitysmahdollisuuksiin.

Visio on olla kaikille asiakkaille strateginen kumppani kehittämällä, johtamalla ja tarjoamalla elämänlaatua parantavia palveluita. Yritys kehittää, johtaa ja tarjoaa palveluita yrityksille, laitoksille sekä julkiselle sektorille. Palveluntarjonnasta löytyy täydellinen valikoima palveluita kuten: vastaanotto-, turvallisuus- ja siivouspalvelut, ruokailupalvelut sekä toimitilajohtaminen. (Yritys X:n verkkosivut 2015)

5.2 Asiakas Y:n kuvaus

Asiakas Y tarjoaa lääketieteellisiä teknologioita ja palveluita, jotka muovaavat potilashuollon uutta aikakautta. He auttavat klinikkoja kaikkialla maailmassa kehittämään uusia tapoja lisätä potilaiden elinikää ja elämänlaatua – aina lääketieteellisestä kuvantamisesta ja informaatioteknologiasta diagnostiikkaan ja lääkkeiden kehittämiseen saakka.

5.3 Yritys X:n ja asiakas Y:n välinen sopimus

Edellisissä kappaleissa onkin kerrottu, että mitä on sopimusjohtaminen, minkälainen on hyvä johtaja, on sivuttu organisaation johtamista ja johtamisen strategioita. Lisäksi on esitelty palveluyritys X sekä heidän asiakkaansa Y. Seuraavassa osiossa lyhyesti perehdytään, että mitä Yritys X:n ja Asiakas Y:n välisessä sopimuksessa on ja miksi yrityksessä on lähdetty kehittämään sopimusjohtamisen mallia. Materiaalina tässä osiossa on keskitytty yrityksen omaan jalkautusmateriaaliin sekä yrityksen ja asiakkaan väliseen sopimukseen.

5.3.1 Palvelusopimuksen johtaminen

Johtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Johtaminen onkin organisaation olemassaolon kannalta kriittinen toiminto. Se on eräs organisaation ydinprosesseista. (Yrityksen jalkautusmateriaali 2015.)

Sopimuksen johtajalla tarkoitetaan sopimuksen sisällä työskentelevää organisaatiossa ylimmällä tasolla olevaa henkilöä. Nimike voi olla esimerkiksi Site Manager, Key Account Manager, Contract Manager ja Service Manager. Samat tittelit kuvataan suomeksi yleensä seuraavasti: kohdepäällikkö, avainasiakaspäällikkö, sopimuspäällikkö ja palvelupäällikkö. Edellä mainitut henkilöt johtavat koko sopimukseen sisältyvää palveluorganisaatiota ja heidän alaisiaan ovat esimerkiksi: palvelupäälliköt (toimialoittain), palveluesimiehet, projektipäälliköt, isännöitsijät, ravintolapäälliköt, toimialapäälliköt, huoltopäälliköt ja erilaiset assistentit. Voidaan siis puhua erittäin laajasta osaamisesta, jota sopimuksenjohtajalla tulee olla. Hänen tulee vähintään olla tietoinen eri toimialojen toiminnasta ja kustannusrakenteesta. Hänen tulee myös tietää, että mistä ja miten liikevaihto syntyy kyseisessä palvelussa.

Niin kuin teoriaosuuksissa kerrotaan, jotta sopimuksen johtaja tietää, että miten johdetaan, on hänen oltava oikeasti hyvä johtaja. Siitä syystä on hyvä miettiä ensin, että mitä on johtajuus ja mitä on hyvän johtajan määritelmä. Lisäksi hyvä johtaja osaa johtaa myös itseään, tästä syystä sitä taitoakaan ei saa unohtaa. Lisäksi johtajan kannattaa aina miettiä psykologisia vaikutuksia ja vaikutteita.

Hyvän johtajan on myös kyettävä motivoimaan henkilöstöä sekä saatava heidät toimimaan yhteistyössä, jopa toimialojen rajoja venyttämällä.

Sopimuksen suunnittelu ja johtaminen tukee konsernin strategista karttaa. Se tulee olla aina mukana yrityksen strategisessa suunnittelussa. (Yrityksen jalkautusmateriaali 2015.)

Sopimus on aina implementoitava onnistuneesti, jotta jokainen tietää sopimuksen tavoitteet ja asiakkaan tarpeet. (Yrityksen jalkautusmateriaali 2015.)

Sopimusjohtamista voidaan toteuttaa parhaiten kun on kyse isoista palvelusopimuksista. Yleensä nämä pitävät sisällään useamman palvelun sekä useita henkilöitä. Sopimukselle nimetään vastuuhenkilö, joka valvoo, että sovitut asiat toteutuvat asiakkaalle. Samalla tämä henkilö valvoo, että asiakasta ei kuitenkaan palvella sopimuksen yli. Sopimus tulee siis tuntea erittäin hyvin, jotta se on molemmille osapuolille hyödyllinen. (Yrityksen jalkautusmateriaali 2015.)

Sopimuksen johtamisessa ja sen strategiassa toimivat samat asiat kuin muunkin yrityksen johtamisessa. Itseasiassa voimme kuvitella sopimuksen sisällä olevan pieni yritys, joka suunnittelee toimintansa, emoyhtiön arvojen mukaisesti ja sopimusta huomioiden. Organisaatio sopimuksen sisällä, on hyvin samanlainen kuin yrityksessä muutenkin.

5.3.2 Sopimusjohtamisen elementit Yritys X:ssä

Tähän aiheeseen tieto on saatu haastatteluiden sekä omien havaintojen avulla. Tieto perustuu pitkäaikaiseen työsuhteeseen sekä asiaan perehtymiseen yrityksen sisällä.

Sopimusjohtamisen tarkoitus on siis sopimuksen täydellinen tunteminen, organisaation jokaisella tasolla. Tai oikeastaan jokaisen organisaatiossa tulisi tuntea sopimus riittävän hyvin, omaan työhönsä nähden. Työsuhteen aikana olen ehtinyt olemaan monessa tarjouskilpailussa mukana sekä olen päässyt tutustumaan useampaan sopimukseen.

Sopimusjohtamisen mallia lähdettiin miettimään Yritys X:ssä siksi, koska sopimuksen hallinta on ollut johtajilla epävarmaa, eikä sitä koettu selkeäksi johtamistyyliksi. Toisin sanoen, sitä ei osattu katsoa sopimusjohtamisen puolelta. Yritys haluaa jatkossa panostaa tähän ja onkin tehnyt sitä onnistuneesti jo muualla maailmalla, josta se nyt implementoidaan vahvemmin Suomeen. Heillä se on toiminut kiitettävästi sekä lisännyt sopimuksien tuottavuutta ja niiden elinkaaria. Tämä on siis hyväksi todettu prosessi, joka auttaa hallitsemaan monimutkaisia sopimuksia, sekä auttaa sopimuksien jatkuvassa kehittämisessä ja seurannassa. Lisäksi on koettu yrityksen monesti ylipalvelevan asiakkaitaan ja on saatettu unohtaa taloudelliset tavoitteet. On voitu ajaa asiakastytyväisyys taloudellisten edellytysten edelle. Sopimuksen tuntemisen kautta saadaan siis kaikki tarvittava veloitettua. Kun tarjouspyyntö tulee, tarjotaan juuri se mitä siinä pyydetään, eikä ylitetä sitä tasoa, vaikka yrityksessä muuten taso olisikin parempi. Kun tasoa lähdetään omatoimisesti ylittämään, on kilpailussa yleensä häviäjän asemassa, liian suuren hinnan takia. Sopimuksia halutaan siis jatkuvasti tehostaa sekä kehittää olemassa olevien asiakkuuksien tuottoja.

Pääkohdiksi nousivat ainakin bisnesehdotus, itse sopimus, sopimuksen toteuttaminen sekä jatkuva kehittäminen. Ensin siis hallitaan bisneksessä olevia ehdotuksia, annetaan näin lisäarvoa asiakkaalle kustannustehokkailla hinnoilla. Toiseksi luodaan selkeä sopimus, jossa on selkeät termit. Kolmanneksi toteutetaan ja johdetaan sopimusta oikein, sitoudutaan laadukkaaseen operatiiviseen toimintaan ja mitataan tuloksia KPI-mittaristojen kautta. Lopuksi tietysti kehitetään ja ylitetään asiakkaan odotukset, jolloin saadaan paras asiakastytyväisyys.

Kun aluksi tarjotaan kilpailukykyisesti ja päästään tilanteeseen, että sopimusta neuvotellaan, on siinä vaiheessa mahdollisuus nostaa palvelun tasoa ja tuoda se lisäehdotuksena asiakkaalle. On siis jo valmiiksi nähty palvelun tulevat edellytykset, ennen sopimuksen allekirjoitusta.

Kun sopimus on allekirjoitettu, voidaan lähteä katsomaan toteutumaa, jota seurataan tarkasti. Muutoksiin reagoidaan välittömästi ja tuodaan kustannusmuutokset asiakkaalle esille heti kun niitä huomataan. Voidaan siis

sanoa, että tämä palvelee myös asiakasta, kun haetaan säästöjä. Muutoksia voi tapahtua esimerkiksi myytäessä ruokailupalveluja seuraavasti: sopimuksessa on mainittu, että lisäkesalaatteja on viisi kappaletta, mutta asiakas haluaisi niitä olevan seitsemän kappaletta. Tämä kirjataan muutoksena ja lasketaan muutokset kustannuksiin. Sama asia pätee myös toisin päin, eli jos sopimuksessa on viisi kappaletta lisäkesalaatteja, mutta asiakas olisi tyytyväinen vain kolmeen kappaleeseen, tämä kirjataan muutokseksi liitteellä ja lasketaan kustannuksien muutokset. Yksinkertaisesti tulee siis tunnistaa erot sopimuksen ja asiakkaiden tarpeiden välillä sekä kirjata kaikki ylös ja tehdä tarvittavat hinnan muutokset.

Lisäksi kun sopimus tunnetaan riittävän hyvin, on helpompi hallita siihen liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Esimerkkinä jokin monipalvelukohde, missä yrityksellä on siivouspalvelut ja kilpailijalla on kiinteistönhoitopalvelut. Voidaan kirjata omat mahdollisuudet valmiiksi ja miettiä etukäteen, että saadaanko muitakin palveluita toteutettua itse. Nykyajan trendi on kuitenkin se, että asiakkaat haluavat helposti hallittavan palvelukonseptin, mikä tarkoittaa monesti yhden yrityksen tarjoavan useamman palvelun. Tämä mahdollistaa myös synergiaetujen tuomat säästöt asiakkaalle.

Sopimukseen monesti kuuluvat myös mittarit, eli KPI:t. Näiden mittarien tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä sopimuksessa saattaa olla myös sanktiot, jos mittarit menevät punaiselle. Tämä sanktio on yleensä rahallinen. Tämä on ehkä suurin syy kaikista, että kaikki tuntevat sopimuksen, sillä sanktiot vaikuttavat suuresti palveluntuottajan kannattavuuteen.

Muutokset tulisi aina lisätä kirjattuna, sopimuksen liitteeksi, eikä suullisia sopimuksia tulisi hyväksyä. Se ”hyvä veli” – aika on mennyt ja suurien tulospaineiden alla jokainen yritys tavoittelee omaa etuaan. Lisäksi jos sopimuksessa henkilöt vaihtuvat, uudet henkilöt ovat helposti asiakkaan vietävissä, jos eivät pääse lukemaan sopimuksen muutoksia.

5.3.3 Yritys X:n ja asiakas Y:n välisen sopimuksen pääkohdat

Tässä on kerrottu vain muutamia pääkohtia yritysten välisestä palvelusopimuksesta. Kaikki tiedot on saatu yritysten välisestä palvelusopimuksesta.

Tämä sopimus on luotu asiakas Y:n (sopimuksessa mainittu yritys) sekä Yritys X:n (sopimuksessa mainittu palveluntuottaja) välille. Pääsopimus (Master Agreement) on pohjoismainen, kokonaispalvelu sopimus. Se antaa raamit jokaiselle maalle, mutta asioita voidaan silti sopia myös maakohtaisesti. Maakohtaisesti asiat sovitaan erillisellä sopimuksella (LFSA = Local Facilities Service Agreement).

Sopimuksissa yritys X lupautuu tuottamaan halutut palvelut asiakas Y:lle. Palveluiden tulee säilyttää sovittu taso, eikä sitä voida muuttaa. Maksut sopimukseen liittyen ovat kiinteähintaiset ja siinä on myös kuukausittaisia lisälaskutettavia palveluita. Maksuehdot ovat 90 päivän netolla.

Palvelut eivät saa keskeytyä missään tilanteessa ja niihin on määritelty myös uhkasakko. Jos palveluntuottaja ei suorita sovittuja palveluita ja sovitulla tasolla, on asiakasyrityksellä oikeus vaihtaa palveluntuottaja. Tämän voi tehdä hetkellisesti, mutta jos toiminta ei parane, voidaan sopimus purkaa. Jos palveluntuottaja käyttää alihankkijoita, heidät tulee aina hyväksyttää asiakasyrityksellä. Alihankkijoista palveluntuottaja on vastuussa samalla tavalla kuin omista työntekijöistään. Alihankkijoista sekä materiaalihankinnoista aiheutuvista kuluista on sovittu kiinteä ”fee”, joka on prosentuaalinen kate.

Erillisveloitettavalle työlle on sovittu kiinteät laskutushinnat. Ne ovat määriteltynä erikseen taulukossa.

Sopimusta mitataan erilaisissa mittareilla (KPI). Palveluntuottaja joutuu raporttoimaan sovituin väliajoin asiakkaalle toiminnastaan. Mittareita ovat erilaiset taloudelliset mittarit, laatumittarit, tyytyväisyysmittarit sekä työpyyntöjen vastaamiseen menneen ajan mittaus.

Työpyynnöille on luotu omat prioriteettitaulukot, joiden mukaan vastausajat määrittyvät. Näistä on kaikista uhkasakkoja, jos niistä ei selviydytä sovittuun aikaan mennessä.

Mittarit pisteytetään ja niistä lasketaan prosentuaalinen onnistuminen. Prosentin laskiessa palveluntuottaja on velvollinen korvaamaan taulukon mukaisen summan. Summa on prosentuaalinen kuukausittain maksetusta kiinteästä veloituksesta.

6 TUTKIMUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyö toteutettiin empiirisen tutkimuksen kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Haastatteluissa yritettiin saada selville, mitkä ovat yrityksen sopimuksen johtamistavat, sekä miten ne näkyvät käytännössä. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka tietoisia asiakkuusorganisaation työntekijät ovat sopimuksessa mainituista asioista. Tästä syystä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopi työhön parhaiten.

Tutkimus on tapaustutkimus, eli case-study, mikä tarkoittaa tiedon yksityiskohtaista tiedon keruuta, yhdestä tietystä tapauksesta. Tutkimuksessa kohdejoukko on pieni ja se rajoittuu tutkittavan yrityksen asiakkuusorganisaatioon. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2005, 130.)

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka mahdollisti avoimen vastaamisen jo valmiiksi luotuun kyselylomakkeeseen (liite 1). Tein yhden yhtenäisen kyselylomakkeen kaikille, koska halusin selvittää juuri kyseisiä asioita ja tutkia niistä saatuja tuloksia. Puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella pystyttiin keskittymään juuri ongelmakohtiin ja näin esitettiin haastateltavan epämääräiset vastaukset. Haastattelut kirjoitettiin ylös tietokoneelle sekä äänitettiin ne tallenteiksi, jotka säilytettiin muistiinpanoina, tuloksia analysoidessa.

Puolistrukturoitu haastattelu on käytännössä sitä, että haastateltaville esitetään lähes samat kysymykset ja jopa voidaan esittää ne samassa järjestyksessä. Osaksi järjestellyt kysymykset sekä osittain avoin haastattelu on oikeastaan strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välimuoto. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48.)

Tutkimuksessa on erittäin tärkeää se, että siinä pyritään kuvailemaan todellista elämää ja todellisuus saattaa olla hyvin moninainen, josta johtuen vastauksissa saattaa olla eroja. Haastatteluista saa kuitenkin yleistettävän vaikutelman. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2014, 163.)

Toinen tutkimusmenetelmä on osallistuva havainnointi. Olen itse työskennellyt kyseisessä sopimuksessa ja esimerkkiyrityksessä yli kaksi vuotta, ja omaan siksi tarpeeksi laajan käsityksen kokonaisuudesta.

Observoinnin eli tutummin havainnoinnin avulla saadaan kerättyä tietoa siitä, että toimivatko ihmiset niin kuin sanovat. Tätä tapaa käyttäessä saadaan erilaisia tuloksi riippuen siitä, että uskomme ihmisten puheisiin vai seurataanko ainoastaan heidän toimintaansa. Havaintoja tehdään päivittäin, mutta havainnointi ei ole vain satunnaista tutustumista asiaan vaan täysin systemoitua tarkkailevaa toimintaa. (Hirsijärvi yms. 2004, 201-203.)

Havainnointi on erittäinkin valikoivaa ja subjektiivista toimintaa. Toiset kiinnittävät huomiota johonkin toiseen asiaan ja toiset taas toiseen asiaan. Toiset huomaavat jotain, mikä saattaa jäädä toiselta huomaamatta. Henkilöiden ennakkoletukset johdattelevat huomioita paljon. Henkilön aikaisemmat kokemukset, mieliala sekä aktiivisuus vaikuttavat myös melko paljon havainnointiin. Havainnoinnin valikoiminen voi olla tutkimuksen kannalta ehdotonta, sillä muuten havaintojen määrä voisi olla loputon ja aineiston kerääminen mahdotonta. (Eskola & Suoranta 2014, 100-105.)

Havainnointia käytetään yleensä yksistään tai haastatteluiden lisänä. Sen etuna on saada nopeaa ja realistista tietoa esimerkiksi organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Vuorovaikutuksen takia havainnointi sopii erittäin hyvin laadulliseen tutkimukseen. (Hirsijärvi yms. 2004, 201-203.)

6.1 Aineiston keruu

Haastattelut toteutettiin keväällä 2015 ja ne tehtiin henkilökohtaisesti haastattelemalla. Kaikille esitettiin samat kysymykset. Tutkimuskysymyksissä pääpaino oli sopimuksen tuntemisella ja siinä, että mitä se vaatii haastatellulta itseltään. Tämän lisäksi kysyttiin, että miten sopimus on implementoitu ja miten sen johtamisessa on onnistuttu. Työviihtyvyys oli myös esillä sekä viimeisenä täysin avoin kysymys, jossa annettiin haastatellulle mahdollisuus kertoa aiheeseen liittyen jotain muuta tai jos hän on huomannut siinä jotain kehitettävää. Haastattelukysymykset ovat liitteissä (liite 1).

Haastattelut käytiin sopimuksen sisällä, asiakkuusorganisaatiossa aina sopimuksen johtajasta (key account manager), päälliköihin ja alimmalle tasolle saakka (asentajat, siivoajat jne). Tutkimukseen valittiin jokaiselta tasolta 1-2 henkilöä joita haastateltiin avoimesti. Mielenkiintoista oli myös se, että kyseisessä sopimuksessa oli organisaatio muuttunut useasti. Johtaja oli vaihtunut lyhyen ajan kuluessa ja myös päällikkö sekä assistentti tasolla oli tapahtunut muutoksia.

Tutkimusongelmana ovat siis seuraavat asiat: miten työntekijät sopimuksessa työskennellessään tuntevat tämän sopimuksen ja sen käytännöt. Kuinka tunnetaan sopimukseen määritellyt mittarit ja sanktiot.

Havainnot ja haastattelu materiaalit kerättiin nauhoituksin sekä muistiinpanoin. Kaikki materiaali tallennettiin tietokoneelle, josta aineistot myöhemmin litteroitiin.

6.2 Tulosten analysointi

Haastattelun vastaukset käydään läpi tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksittäin, jotta ne avautuvat mahdollisimman selkeästi. Lisäksi käsitteellään niitä satunnaisessa järjestyksessä ja kaikissa haastatteluvastauksissa ei tuoda esille, että onko vastaaja ylemmästä johdosta, päällikkötasolta vai työntekijöistä.

Tutkimuskohteena on noin 50 hengen asiakkuusorganisaatio joka sisältää useamman toimialan. Osa toimialoista on organisaatioltaan pieniä, joten tästä syystä vastaajat pidetään erittelemättä. Tällä tavoin varmistetaan vastaajan pysyvän anonymiä ja uskotaan vastausten olevan täysin rehellisiä.

6.3 Tulokset

6.3.1 Sopimuksen tunteminen

Teoriaosuudessa on käsitelty muun muassa strategista johtamista sekä sen implementointia. Sopimuksen sisällä on hyvä miettiä myös näitä asioita erittäin tarkasti. Tulisi suunnitella, että miten sopimuksen strategia jalkautetaan parhaiten jokaiselle tasolle, riittävän laajasti, mutta ei liian yksityiskohtaisesti. Tulisi

selvittää, että mitä kenenkin on syytä tietää, jotta palveluissa onnistutaan sopimuksen mukaisesti ja sitä voidaan myös kehittää. Alla olevat analyysit haastatteluissa kerätyistä vastauksista, auttavat onnistumaan sopimuksen johtamisessa.

Sopimuksen tuntemiseen lähdettiin liikkeelle ensimmäisestä kysymyksestä lähtien. Ensimmäisenä kysyttiin, että tietääkö henkilö mikä ohjaa hänen tekemistään kyseisessä asiakkuudessa. Kysymys esitettiin heille niin, että he eivät tienneet edes tutkimuksen aihetta. Tämä tehtiin, jotta päästiin selvittämään, tietävätkö he oikeasti, että mikä antaa heidän tekemiselleen raamit ja mikä ohjaa heidän tekemistään. Johto- ja päällikkötasolla tähän osattiin vastata, mutta sopimus ei tullut mainituksi kertaakaan ensimmäisenä. Ensimmäisenä sanottiin, että asiakas ja asiakkaan vaatimukset, mikä sinällään on kyllä totta, koska asiakkaan vaatimuksiin sopimuskin perustuu. Näiden lisäksi esiin nousi muun muassa henkilöstö, jatkuva kehittyminen sekä oman työn organisointi. Huolestuttavaa tässä oli se, että työntekijä tasolla ei tullut yhtään vastausta, mikä olisi viitanut asiakkuuteen tai sopimukseen. Sieltä esiin nousi selvästi esimiehen rooli sekä työntekijän oma näkemys, omasta järkevästä toiminnastaan. Vaikutti nopeasti siltä, että työntekijät joutuivat mielestään itse miettimään näitä asioita.

Toisena mentiin suoraan itse asiaan ja kysyttiin henkilöiltä heidän oma tuntemisensa sopimuksesta. Tässäkin oli havaittavissa, että johto- sekä päällikkötaso tunsivat mielestään sopimuksen riittävän hyvin, mutta työntekijä tasolla kerrottiin enemmän olevan täysin tietämättömiä sopimuksen yksityiskohdista. Päällikkötasollakin toivottiin lisätietoa jonkin verran, mutta koettiin sopimus selvästi tutummaksi kuin työntekijä tasolla.

6.3.2 Sopimuksen implementointi

Sopimuksen implementoinnin onnistumista kysyttiin suoralla kysymyksellä ja haastateltavalta kysyttiin hänen oma mielipide implementoinnin onnistumisesta. Tämä kysymys sai selvästi eniten negatiivisia vastauksia ja tässä koettiin jopa epäonnistuneen. Oikeastaan millään tasolla ei oltu tyytyväisiä yrityksen implementointi prosessiin ja sitä hädin tuskin edes tunnistettiin prosessiksi.

Johtotasolla prosessia osattiin kuvailla hieman, mutta muilla tasoilla sitä ei tunnettu edes prosessiksi. Uusi sopimus oli haastattelu hetkellä 6kk vanha ja se tunnettiin todella huonosti. Mikä on sinänsä jonkin verran ristiriidassa edellisiin vastauksiin, koska sopimuksen tuntemisen puolella oltiin huomattavasti paremmin sisällä sopimuksesta, ainakin vastausten perusteella. Tämä saattaa johtua siitä, että uusi sopimus oli jatkosopimus, eli ilmeisesti haastatellut, jotka olivat työskennelleet asiakkuudessa pidempään, tunsivat vanhan sopimuksen ja sitä kautta uskoivat tuntevansa myös uuden. Todellisuudessa uusi sopimus on kuitenkin huomattavasti erilainen, mikä olisi vaatinut parempaa implementointia.

Kun kysyttiin, miten he muuttaisivat implementointia, suurimmaksi epäkohdaksi nousi henkilöstön kanssa vuorovaikutus. Toivottiin, suorastaan vaadittiin parempaa kommunikointia henkilöstön kanssa. Henkilöstö haluaisi paremmin tietää, että miten itse voisi vaikuttaa sopimuksen kannattavuuteen sekä heille oli kovin epävarmaa, että mitä sopimuksessa vaaditaan heiltä. Sana kiire, oli monen haastatellun vastauksessa. Heidän mielestään uusi sopimus tuotiin liian kiireellä käyttöön, eikä sitä tehty huolellisesti. Henkilöstö joutui itse arvailemaan, että mitä heidän pitää muuttaa, kun verrataan vanhaan sopimukseen. He kokevat yrityksen jättäneen heidät omilleen. Ainoa joka sopeutti uuteen sopimukseen, oli asiakas itse. Tämän arveltiin myös aiheuttavan imago tappiota asiakkaan silmissä. Sanat suunnitelmallisuus ja kommunikointi nousivat erittäin vahvasti esille kehityskohdista.

Niin kuin aiemmin teoriaosuudessa on mainittu, olisi syytä luopua implementoinnin liukuhihnasta työstä ja keskittyttävä enemmän tapauskohtaisesti. Yllä olevista vastauksista voimme päätellä, että näin ei ole tapahtunut. On enemmän uskottu jokaisen ottavan selvää itse asioista, eikä sitä ole tehty prosessimaisesti ja huolellisesti, yrityksen toimesta.

6.3.3 Sopimuksessa toimiminen ja sen mittarit

Tämän aiheen kysymyksissä mietittiin, mitä sopimus edellyttää itse henkilöltä ja vaikuttaako se jotenkin henkilön päivittäiseen tekemiseen. Lisäksi kysyttiin, miten sopimusta mitataan ja mitkä ovat mittarit tässä sopimuksessa.

Se mitä sopimus henkilöiltä edellyttää sai negatiivisia vastauksia. Henkilöt eivät mielestään tienneet tarpeeksi tästä asiasta. Tämä näkyi läpi koko organisaation, aina johtotasolta työntekijöihin saakka. Joitain asioita osattiin kuitenkin tuoda esille. Sopimuksen koettiin edellyttävän henkilöstöä säästämään ja kehittämään jatkuvasti. Kustannukset tulee pitää sovitulla, laskevalla, tasolla eikä yllättäviä kustannuksia tule sallia. Palveluita pitää kehittää ja yrityksen on kyettävä suoriutumaan niistä enemmän omien työntekijöiden voimin, eli alihankintaa tulisi vähentää. Palveluiden taso tulisi säilyttää ja niitä tulisi johtaa ammattitaitoisesti. Asiakas mainittiin jälleen vahvasti, sillä ilmeisesti yrityksen puolelta ei ole tehty selväksi sopimuksen edellytyksiä. Asiakas on kommunikoinut palveluiden esimiesten kanssa ja kertonut nämä asiat. Päivittäisessä toiminnassa koettiin tehtävien lisääntyneen uuden sopimuksen myötä. Lisäksi oli tuntemus, että päivittäiset työt ovat enemmän ”tulipalojen sammuttamista”. Osa ei taas uskonut sopimuksen vaikuttavan päivittäiseen tekemiseen suoranaisesti. Kaiken kaikkiaan työntekijä tasolla sopimuksen edellytykset sekä sen vaikutus päivittäiseen tekemiseen oli todella heikkoa. Vastaukset olivat lyhyitä ”*en tiedä*” – vastauksia.

Sopimuksen mittareista kysyttäessä johtotasolla osattiin nimetä niitä, mutta jo päällikkötasolla asia meni arvailuksi. Tiedettiin mittareiden olevan, mutta niitä ei osattu nimetä. Epäiltiin, että ne liittyvät talouteen ja vasteaikoihin. Vastauksista nousi myös esille, että mittarit olisivat jokaiselle toimialalle erikseen. Koettiin mittarit hieman vieraaksi asiaksi, mutta tiedettiin asiakkaan vaativan enemmän raportointia niihin liittyen. Siksi toivottiinkin yritykseltä parempaa perehdytystä mittareihin sekä niiden käyttöön. Työntekijätasolla ei osattu nimetä mitään muuta kuin vikailmoitusten vasteajat. Muuten mittareita ei uskottu edes olevan.

Teoriaosuudessa oli esillä oikeanlainen johtamisjärjestelmä, jota tukevat oikeanlaiset mittarit. Näitä asioita kehittämällä on helpompi onnistua myös sopimuksen johtamisessa sekä sen mittaamisessa. On huolestuttavaa, että työntekijät eivät ole tietoisia sopimuksen mittareista. Jälleen kerran tullaan ongelmaan nimeltään ”onnistunut implementointi”.

6.3.4 Sopimuksen johtaminen ja viihtyvyys

Sopimus on uusi, samoin on sopimuksessa oleva johtaja. Tästä syystä ei vielä osattu täysin kertoa, että miten sopimusta johdetaan. Vanhassa sopimuksessa ei ollut erillistä johtajaa. Nykyinen sopimus on globaali, joten sitä johdetaan osittain myös globaalisti. Johto- ja päällikkötasolla koettiin, että he ovat jääneet omilleen sopimuksen kanssa. Vastauksista nousi esille, että johtamiseen ei tule yritykseltä tai sopimuksen globaalilta organisaatiolta riittävästi apuja. Koettiin, että sopimusta ei ole ymmärretty oikein ja tästä syystä sitä ei osata myöskään johtaa oikein. Ollaan vahvasti sitä mieltä, ettei asiakasta ja sopimusta tunneta riittävästi. Henkilöstön kehittymistä ei ole otettu huomioon eikä myöskään henkilöstön kanssa kommunikointia. Työntekijä tasolla oli vahva näkemys, että sopimusta ei johdeta ollenkaan. Sävy oli erittäin negatiivinen kun tätä heiltä kysyttiin.

Johtaja- ja päällikkötasolla työviihtyvyys oli hyvä. Koettiin, että aiemmin esitetyt ongelmat eivät vaikuta työssä viihtyvyyteen. Tällä tasolla koettiin suuren työmäärän ja kehitystarpeen olevan mielenkiintoista sekä itseään kehittävää. Työntekijä tasolla taas viihtyvyys on vaihtelevaa. Suurimmaksi ongelmaksi siellä nousee johtamisen taso yrityksessä sekä heikko kommunikointi. Koetaan olevan liian paljon ulkopuolella itse yrityksestä. Yrityksen johtajat eivät heidän mielestään kommunikoi tarpeeksi asiakkuusorganisaatioiden työntekijöiden kanssa, eikä työntekijöiden mielipiteitä ja toiveita oteta vastaan riittävällä mielenkiinnolla. Osa koki työpaikan ahdistavana ja stressaavana johtuen sekavasta johtamisesta. Tämä näkyi myös osittain päällikkötasolla. Tehtäväkuvaukset eivät olleet täysin selvillä ja tehtävien hyvin tekemisele, ei ollut tarpeeksi edellytyksiä tai työkaluja. Tämäkin näkyi eniten työntekijä sekä päällikkötasolla. Johtamisessa ja esimiestyössä koettiin olevan suurimmat puutteet. Ei ole kuunneltu tarpeeksi työntekijöiden mielipiteitä.

Teoria osuudessa pohdittiin, että mitä on hyvä johtajuus ja minkälainen on hyvä johtaja. Sielläkin ilmenee, että johtaminen ei ole yksinään työskentelyä, vaan kaikki tehdään tiiminä, jota johtaja johtaa. Johtaja ei yksin pysty vaikuttamaan niin paljon, että huonoon suuntaan mennyt kurssi kääntyisi hyväksi. Hyvän johtajan tulee siis motivoida työntekijöitään sekä osattava hyödyntää heidän

vahvuutensa, sekä tietysti olisi pyrittävä kehittämään heidän heikkouksiaan. Johtajan teot ja päätökset vaikuttavat suuresti viihtyvyyteen ja tämä tulisi jokaisen huomioida.

6.3.5 Sopimuksen kehitys

Viimeisessä, täysin avoimessa kysymyksessä kysyttiin henkilöiden omia mietteitä kehitykselle. Sieltä nousi esiin samoja asioita, joita käytiin läpi jo edellisissä kysymyksissä. Koettiin kommunikointi ja nykytilanteen sekava tunnelma suurimmiksi kehityskohdiksi. Tehtävät ja niiden rajapinnat, asiakkaan tuntemisen sekä sopimuksen kokonaisvaltainen tunteminen olivat suurimmat kehityskohdat. Nämä asiat nousivat esiin jokaisella organisaation tasolla ja niihin toivottiin nopeaa muutosta. Lisäksi haluttiin, että sopimus implementoitaisiin, koska sitä ei ole vielä tehty, ainakaan riittävän hyvin. Tiedonkulku sen avoimuus haluttiin myös paremmalle tasolle. Koettiin, että organisaatiossa ”salaillaan” asioita, eikä niitä tiedoteta riittävän avoimesti. Haluttiin myös saada paremmin tietää, että mitä se sopimus oikeasti edellyttää ja vaikuttaako se päivittäiseen tekemiseen.

Teoriaosuudessa mietittiin myös strategian jatkuvaa kehittämistä. Siinä oli kuvattu asiaa enemmän yritys tasolla, mutta sama pitäisi olla myös sopimustasolla, eli sopimuksen strategiaakin olisi kehitettävä jatkuvasti. Työntekijät haluavat nähdä, että kehitystä tapahtuu ja siihen myös panostetaan. Jatkuva kehittyminen on yksi avainlause, onnistuneessa liiketoiminnassa. On kehitettävä strategiaa, henkilöstöä, palveluita sekä tuotteita. Jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan onnistuminen myös tulevaisuudessa tai sillä voidaan korjata epäkohtia.

6.4 Tutkijan kehitysehdotukset

Edellisistä vastauksista saa selvän kuvan siitä, mitä pitäisi kehittää. On ilmiselvää, ettei yrityksellä ole selkeää prosessia sopimuksen implementointiin. Tämä prosessi tulisi luoda ja siitä olisi pidettävä kiinni. Kyseisessä sopimuksessa on tapahtunut paljon muutoksia, kun verrataan vanhaa päättäneeseen sopimukseen, silti työntekijät tekevät asioita vanhan sopimuksen mukaan ja he kokevat tuntevansa sopimuksen. Todellisuudessa he tuntevat vanhan ja vain vähän uutta.

Tämä luo sekavaa ilmapiiriä, kun kukaan ei oikein tiedä mitä pitäisi tehdä. Suurimmat puutteet ovat siis johtamisessa. Aina kun otetaan uusi työntekijä töihin, tulisi perehdytys prosessissa olla kohta myös sopimukseen tutustumisessa. Perehdytys vaiheessa olisi erittäin tärkeää ottaa sopimus esille ja esitellä se uudelle työntekijälle. Näin hän olisi heti tietoinen, että mitä sopimus vaatii ja velvoittaa hänen tekemisilleen.

Sopimus on erittäin laaja kokonaisuus, mutta siitä pitäisi luoda jokaiselle tasolle omat strukturoidut paketit. Se voisi olla jokaisella kansiossa, josta tarpeen tullen voisi sitä lukea. Sen oppii tuntemaan ainoastaan ajan kanssa ja useamman kerran lukemalla sekä asioita siitä tarkistamalla.

Toimintaa pitäisi myös suunnitella paremmin. Tämä toisi helpotuksen henkilöstön ”tulipalojen sammuttamiselle”. Tällä hetkellä he kokevat, ettei asioita suunnitella, vaan asioita tehdään päivä kerrallaan. Se, että toimintaa suunnitellaan, ei vielä täysin riitä. Tämän rinnalle on tuotava oikeanlainen tapa kommunikoida henkilöstölle, ja annettava henkilöstölle mahdollisuus myös kommunikoida takaisinpäin. Suunnitelmallisuuteen liittyy vahvasti aikataulut. Ne eivät saa olla liian tiukkoja, vaan esimerkiksi implementointiin on luotava riittävät aikataulut. Kun aikataulut eivät ole liian tiukkoja, tällöin on aikaa perehdyttää kaikki osalliset muuttuviin asioihin. Kommunikointia voi suorittaa esimerkiksi erilaisilla viikko- ja kuukausikokouksilla. Kokoukset tulisi toki suunnitella etukäteen, jotta halutut asiat saadaan käsiteltyä.

Työtehtävät sekä niiden rajapinnat tulisi tehdä selväksi koko henkilöstölle sekä tietysti asiakkaalle. Tehtävistä suoriutumiseen vaikuttaa hyvin paljon sopimuksen tietäminen ja tunteminen, mutta myös oikeanlaiset työkalut. Olisi hyvä tarkistaa sisäisiä prosesseja, että ne ovat varmasti ajan tasalla, ja uuden sopimuksen mukaiset.

Asiakkaan tunteminen vaatii parempaa kommunikointia asiakkaan kanssa. Tämän prosessin tehostaminen, vähentää yrityksen imago tappioita sekä väärinymmärryksiä yrityksen ja asiakkaan välille.

Kaiken kaikkiaan ensimmäisenä pitää yrityksen parantaa kommunikaatiota, jokaiseen suuntaan. Niin asiakkaan suuntaan, kuin myös työntekijöidensä suuntaankin. Tämä muuttaisi eniten työmotivaatiota ja antaisi työntekijöille intoa viedä asioita eteenpäin sekä kehittää toimintaa.

Loppupäätelmänä, vedoten teoriaosuuksiin, voidaan todeta, että johtajan on tunnettava organisaationsa sekä siinä työskentelevät henkilöt. On osattava välillä jopa miettiä psykologisia vaikutteita sekä itsensä käyttäytymistä. Hyvä johtaja, osaa ensin johtaa itseään, tunnistaen omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. Sen jälkeen voidaan johtaa onnistuneesti myös muita, tunnistaen organisaation vahvuudet ja heikkoudet, jatkuvasti niitä vahvistaen sekä kehittäen.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada kehitysehdotuksia ja tietoa yrityksen sopimusjohtamisesta, palveluissa. Vastauksia etsittiin sopimuksen tuntemiseen, johtamiseen sekä sopimuksen strategian ja mittareiden implementointiin. Saatuja tutkimustuloksia toimeksiantaja yritys voi hyödyntää uusien sopimuksien kanssa sekä vanhojen ja kehitettävien sopimuksien kanssa. Tiedostamalla edellä mainitut asiat ja varsinkin niissä esiintyvät ongelmat, yritys kykenee johtamaan palvelusopimuksiaan paremmin sekä tehokkaammin.

Opinnäytetyö osittui kolmeen erilliseen osioon, teoriaosuuteen, empiiriseen osuuteen sekä tuloksiin ja yhteenvetoon.

Lisäksi teoriaosuus jakautui vielä kolmeen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin sopimusjohtamista ja sen perusteita. Toisessa luvussa havainnollistettiin sopimuksen johtajaa ja mietittiin ennen kaikkea hyvää johtamista. Kolmannessa luvussa käsiteltiin strategista johtamista, yleisellä tasolla sekä strategian implementointia.

Tutkimuksen empiirinen osuus keskittyi henkilöstön sopimustuntemiseen. Tarkoitus oli saada yritykselle tieto sekä kehitysehdotukset, yrityksen oman henkilöstön sanomana.

Tämä laadullinen tutkimus kohdistui monipalveluyrityksen sekä heidän asiakkaansa väliseen palvelusopimukseen. Tarkoitus oli selvittää sopimuksessa työskentelevien työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia sekä ajatuksia, palvelusopimukseen sekä johtamiseen liittyen.

Työssä onnistuttiin, sillä siinä saatiin selville erityisen hyvin sopimusjohtamisen epäkohdat. Suurimmat ongelmat olivat sisäisissä prosesseissa sekä sisäisessä kommunikoinnissa. Kehitysehdotuksina mainittiin, että vaaditaan riittävää ja suunniteltua tiedotusta uusista sopimuksista, sekä jatkuvaa sisäisten prosessien kehitystä. Työtehtävien selkiytyminen ja suunniteltu kommunikointi myös asiakkaan suuntaan, ovat huomattavia kehityskohtia. Näin ollen, toimeksiantaja yritys voi käyttää työtä kehittääkseen toimintaansa.

Jatkotutkimuksen voisi tehdä esimerkiksi laajemmin, useampaan asiakkuuteen. Tässä työssä kohdennettiin yhteen suurasiakkuuteen, mutta jäi vielä selvittämättä muiden asiakkuuksien sopimukset ja niiden johtaminen. Lisäksi jatkotutkimuksena voi selvittää myös yrityksen prosessien jalkautus sekä sisäisen kommunikoinnin kehittäminen.

.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aalto-Setälä, I. & Amper, M. & Haussila, P. 2002. Yrityksen ja yhteisön vastuuriskit: oikeudellisen riskienhallinnan perusteet. Helsinki: Tietosanoma

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Helsinki: Vastapaino

Haapio, H. 2005. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: tietosanoma

Hemmo, M. 2005. Oikeudellisen riskienhallinnan perusteita. Helsinki: Helsingin yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Immordino, K. 2009. Organizational assesment and improvement in the public sector. Boca Raton, FL, USA: Taylor & Francis Group

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Otava

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum

Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Niemelä, M. & Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin: tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Oikarinen, M. & Kauppinen, P. 2002. Sopimusjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Pohjonen, S. 2002. Ennakoiva sopiminen: liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta. Helsinki: WSOY lakitieto.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum

Saxena, A. 2008. Enterprise contract management. Lauderdale, FL, USA: J. Ross Publishing

Elektroniset lähteet:

Anttila, P. 1998. Metodix: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta [viitattu 1.6.2015]. Saatavissa:

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/30_sisallonanalyysi

Asiakas Y:n yritysesittely. 2015 [22.4.2015]. Ei saatavissa

Yritys X:n kansainvälinen jalkautusmateriaali. 2014. [Viitattu 23.3.2015]. Ei saatavissa.

Yritys X:n yritysesittely. 2015. [20.4.2015]. Ei saatavissa

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

LIITE 1

Kysymykset koko henkilöstölle:

Teema 1. SOPIMUKSEN TUNTEMINEN

- Mikä ohjaa tekemistäsi tässä asiakkuudessa?
- Kuinka hyvin tunnet palvelusopimuksen?
- Mitä sopimus sinulta edellyttää?
- Miten sopimus vaikuttaa sinun päivittäiseen tekemiseen?
- Mitä sopimus sinulta edellyttää?

Teema 2. IMPLEMENTOINTI

- Miten sopimuksen implementoinnissa on onnistuttu?
- Miten muuttaisit implementointia?

Teema 3. SOPIMUKSEN MITTAUS

- Mitkä ovat sopimuksen mittarit?

Teema 4. SOPIMUKSEN JOHTAMINEN JA TYÖSSÄ VIIHTYMINEN

- Miten sopimuksen johtamisessa on mielestäsi onnistuttu
 - Perustele mielipiteesi
- Kuinka hyvin viihdyt työssäsi tällä hetkellä? Vaikuttaako sopimus tai sen johtaminen viihtyvyyteesi?