

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Jonna Pajunen

KUMPPANIYRITYSTEN  
VÄLINEN SUHDE JA  
HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

Jonna Pajunen

## KUMPPANIYRITYSTEN VÄLINEN SUHDE JA HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan ja sen kumppaniyritysten välistä suhdetta ja sitä kuinka sitoutunutta kumppaniyritysten henkilöstö on yhteistyöhön. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mahdollisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle kumppanuuksien parantamiseksi.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, koska sen avulla pystyttiin selvittämään vallitsevaa tilannetta ja kehitysideoita. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse satunnaisotannalla kumppaniyrityksille. Kyselyitä lähetettiin yhteensä sata, vastausaikaa annettiin yksi viikko ja vastauksia saatiin yhteensä 32.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan ja kumppaneiden suhde on hyvällä tasolla. Näin voidaan päätellä, koska kommunikaatio, luottamus ja yhteistyö koettiin toimiviksi. Muutamia puutteita ilmeni, joista osa oli sellaisia joihin toimeksiantaja yritys ei voi vaikuttaa, mutta vastausten perusteella saatiin myös kehitettyä muutamia kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää. Esimerkiksi lisäkoulutus mahdollisuuden tarjoaminen kumppaniyrityksille.

### ASIASANAT:

kumppaniyritys, henkilöstön sitoutuminen, yhteistyö, yritysten välinen suhde

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2020 | 36 pages, 6 pages in appendices

Jonna Pajunen

## RELATIONSHIP BETWEEN PARTNER COMPANIES AND STAFF COMMITMENT

The aim of this thesis was to find out the relationship between the commissioner and its partner companies and see how committed the staff of the partner companies is to cooperation. In addition, the aim was to identify possible development proposals for the client to improve the partnerships.

Quantitative research was chosen as the research method because it enabled to find out the current situation and also development ideas. The study was conducted with a questionnaire that was sent by e-mail to partner companies by random sampling. A total of 100 questionnaires were sent and a response time was one week. Total of 32 responses were received.

Based on the answers, it can be stated that the relationship between the commissioner and the partners is at good level. This can be concluded because communication, trust and cooperation were perceived working. A few shortcomings emerged, some of which were beyond the control of the client company, but the responses also led to the development of a few development proposals that the case company can take advantage of. For example, providing additional training opportunity to the partner companies.

KEYWORDS:

partner company, staff commitment, cooperation, business relationship

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY</b>	<b>8</b>
2.1 Kumppanuuden määritelmä	8
2.2 Kumppanuuden tyypit	9
<b>3 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN</b>	<b>13</b>
3.1 Sitoutumisen määritelmä	13
3.2 Sitouttamisen keinoja	15
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>20</b>
4.1 Tiedonkeruumenetelmä	20
4.2 Tutkimuksen tulokset	21
<b>5 KEHITYSIDEAT</b>	<b>30</b>
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>32</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>34</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Kysely yhteistyökumppaneille

## KUVAT

Kuva 1. Kumppanuuden tyypit (Toivakka, 2019. Ståhle & Laento, 2000, 102)	12
Kuva 2. Maslowin tarvehierarkia sovellettuna henkilöstön sitouttamiseen (Smith, 2014).	14
Kuva 3. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen, 2012, 115)	17

## KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien ikä.	21
Kuvio 2. Vastaajien sukupuoli.	22
Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden työnantaja.	23
Kuvio 4. Kauanko kyselyyn vastanneet ovat työskennelleet nykyisessä yrityksessä.	24
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden asema.	24
Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden mielipide kumppanuudesta.	25
Kuvio 7. Väittämiä yritysten välisestä työskentelystä.	26
Kuvio 8. Väittämiä työnhyvinvointiin liittyen kumppanin toimesta.	27
Kuvio 9. Miten yhteistyökumppani voisi parantaa yhteistyötä.	28

# 1 JOHDANTO

Organisaatiot hakevat yhteistyökumppaneiden avulla lisäarvoa ja tehokkuutta liiketoimintaansa ja yritysten välinen yhteistyö lisääntyy päivittäin. Yhteistyöt mahdollistavat yrityksille sen, että he pystyvät keskittymään esimerkiksi vain tiettyyn osa-alueeseen ja kumppaniyritys toiseen osa-alueeseen. Näin ollen saadaan tehostettua liiketoimintaa (Merilampi, 2014). Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui kumppaniyritysten välinen suhde ja henkilöstön sitouttaminen, koska aihe on ajankohtainen, mielenkiintoinen ja sen tuntemisesta on varmasti tulevaisuudessa hyötyä.

Organisaatioiden yhdistyessä tai yhteistyötä tehdessä on tärkeää myöskin pitää huoli siitä, että henkilöstö on edelleen sitoutunut. Henkilöstön sitoutuminen vaatii paljon huomiota ja se vie myöskin aikaa. Varsinkin silloin, kun organisaatioon tulee, uusi yhteistyökumppani, on tärkeää pitää huolta, että oman yrityksen työntekijät ovat tietoisia mitä tapahtuu ja mitä heidän tulisi tehdä. Näin ollen henkilöstöä on helpompi pitää sitoutuneena yritykseen. Henkilöstön sitoutuminen on myöskin oleellinen osa liiketoimintaa. Sitoutuneen henkilökunnan avulla saavutetaan tehokkaampi ja sujuvampi liiketoiminta (Saari & Koi-vunen, 2017).

Tässä opinnäytetyössä perehdytään toimeksiantajaan, joka haluaa pysyä nimettömänä, ja sen yhteistyökumppaneihin. Toimeksiantaja on media- ja teknologiayritys, joka on pohjoismaiden suurin TV-yhtiö ja yksi Suomen johtavista yrityksille ICT-palveluja tarjoavista yrityksistä. Opinnäytetyössä puhutaan toimeksiantajasta nimellä yritys X ja sen yhteistyökumppaneista nimillä yritys A, yritys B ja yritys C. Tarkoituksena on selvittää;

- Kuinka sitoutunut kumppaniyritysten henkilöstö on kumppanuuteen?
- Miten ja mitä yritys X voisi muuttaa yhteistyökumppaneidensa henkilöstön kokemaa tunnetta, että eivät ole osa yritys X:ää?
- Miten yritys X:n ja yhteistyökumppaneiden arvot, visio ja strategia suhteutuvat toisiinsa?

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään kvantitatiivisella metodilla. Kyseinen metodi valittiin, koska haluttiin selvittää lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja vallitsevaa tilannetta.

Työssä käydään läpi mitä kumppanuus tarkoittaa ja mitä eri muotoja siitä on olemassa. Lisäksi vastataan kysymyksiin, millainen muoto sopii mihinkin tarpeeseen ja miten ne sitten toimivat. Lisäksi käydään läpi, millainen on sitoutunut henkilöstö ja miten ja millä eri keinoin henkilöstöä saadaan sitoutumaan. Kolmanneksi pohditaan, miten nämä kaikki toteutuu yritys X:n kumppaniyrityksissä ja annetaan niille kehitysehdotuksia. Tavoitteena on siis selvittää kuinka sujuvaa yritys X:n ja kumppaniyritysten välinen yhteistyö on ja miten ja millä keinoin sitä voisi mahdollisesti parantaa.

Kumppaniyritys aiheesta ja henkilöstön sitoutumisesta on aiemmin kirjoitettu myös opin- näytetöitä (Ahokas 2013, Marttinen 2018, Palvi 2008 ja Hurske 2020). Aiemmissä kump- panuuteen liittyvissä teoksissa on syvennytty organisaatioiden yhteistöihin, verkostoihin ja johtamiseen. Henkilöstön sitoutumiseen liittyvissä teoksissa keskitytty motivaatioon, palkitsemiseen ja myöskin johtamiseen.

Työn tekijällä on kiinnostusta aiheeseen, koska koen sen olevan tärkeä osa nykyistä työ- elämää. Erilaisia kumppanuuksia solmitaan jatkuvasti yritysten välillä ja mielestäni on tärkeää, että myös henkilöstö pysyy yhtenäisenä ja sitoutuneena. Koen myös, että aiheesta on minulle paljon hyötyä tulevaisuudessa.

## 2 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Tässä luvussa määritellään liikekumppanuus ja etsitään vastauksia kysymyksiin, mitä se vaatii, miksi kumppanuuksia solmitaan, mitä kumppanuudella tavoitetaan, millaisia eri malleja siihen on olemassa ja mitä niistä on havaittu käytettävän.

### 2.1 Kumppanuuden määritelmä

Yritysten välinen yhteistyö on vuosien saatossa muuttunut perinteisestä päähankkija-alihankkijasuhteesta enemmän erilaisia uusia yhteistyömuotoja käsittäväksi. Yritykset luovat nyt yhteisyrityksiä, yhteistyöryhmiä ja -liittoumia. Ennen useasti käytetty alihankkijasuhteen osuus vähenee koko ajan, mutta kokonaan se ei tule katoamaan (Kortekangas & Spolander, 2001)

Kumppanuus määritellään näkökulmasta riippuen hieman eri tavalla. Kumppanuuksia on monenlaisia ja siksi sitä on vaikea määritellä. Kumppanuus voi olla ihmisten tai organisaatioiden välistä tai molempia. Kumppanuudelle löytyy paljon eri määritelmiä ja muutamia yhdistäviä tunnuspiirteitä ovat:

- Kumppanuus perustuu luottamukseen ja toisen kunnioittamiseen
- Kumppanuus perustuu yhteiseen, yhdessä sovittuun tavoitteeseen
- Yhteistyö on harkittua
- Tekeminen on konkreettista
- Toiminta vastavuoroista
- Ymmärretään, että toinen tarvitsee toistaan (Järvelä, 2019)

Kumppanuus voidaan käsittää tietyn tyypiksi virallistetuksi tai tavoitteelliseksi verkostoksi. Verkostoa pidetään pohjakäsitteenä kumppanuudelle ja tyypillistä siinä voi olla se, että verkostoissa yhteydet ovat todellisuudessa enemmän tiettyjen yksilöiden välisiä eikä yhteistyö välttämättä ole nähtävissä syvällä organisaatioiden sisällä. Kumppanuudelle ja verkostoille yhteistä kuitenkin on se, että molemmat ovat sosiaalisia sidoksia, joiden on tarkoitus mahdollistaa yritysten välinen yhteistyö (Maijanen & Haikara, 2014).



Kumppanuus merkitsee siis sitoutumista pitkäjänteiseen ja syvälliseen yhteistyöhön, saatuttaakseen yhteiset tavoitteet ja tuottaakseen lisäarvoa organisaatiolle. Kumppanuus ei ole ainoastaan sopimuksella syntyvä suhde, vaan ajan mittaan syntyvä olotila ja toimintatapa. Kumppanuus on tietoinen strateginen valinta (Kortekangas & Spolander, 2001, 5-6)

## 2.2 Kumppanuuden tyypit

Kumppanuuksien kehittymiseen ja käytäntöihin vaikuttavat sisäiset tekijät eli sopimukset, osapuolten roolien valinta, johtaminen, toiminnalliset prosessit ja niin edelleen. Lisäksi siihen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät eli esimerkiksi kehitystausta, taloudelliset-, poliittiset-, sosiaaliset-rakenteet ja toimijat. Näitä ulkoisia tekijöitä voidaan jäsentää lajittelemalla niitä erilaisiin kumppanuuden tyyppeihin; operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus (Maijanen & Haikara, 2014)

Yksinkertaisimmillaan *operatiivinen kumppanuus* on lähellä perinteistä kaupantekotilannetta eli toinen ostaa ja toinen myy. Tämä tarkoittaa sitä, että osapuolten välinen yhteistyö on mahdollisesti lyhytaikaista. Yhteistyön kohteena on kokonaisen tai osittaisen toiminta-alueen hoitaminen. Hyvä esimerkki tästä on jo aikaisemmin mainittu alihankinta- tai ulkoistamissopimus (Kaijalainen, 2012)

Operatiivisen kumppanuuden tavoitteena on kustannusten alentaminen ja resurssien kohdistaminen omaan ydinliiketoimintaan. Tällaisessa kumppanuudessa yhteydet perustuvat selkeisiin sopimuksiin, joissa määritellään kunkin osapuolen rooli, vastuu ja suoritukset. Luottamus tässä kumppanuudessa syntyy, kun molemmat osapuolet kykenevät omilta osiltaan toimimaan tarkkaan ja hyvin sopimuksen mukaisesti (Elonen, 2007).

Operatiivinen kumppanuus mahdollistaa molempien osapuolien keskittymisen omiin vahvuuksiin. Kummallakin puolella on omat tavoitteensa ja intressinsä. Esimerkiksi yritys, joka on tehdas ja toinen yritys tarjoaa siivouspalveluita. Näin ollen operatiivisessa kumppanuudessa siivousyritys pitäisi huolen tehtaan puhtaudesta ja näin ollen tehtaan ei tarvitse erikseen kouluttaa siivoojia, eikä heidän ohjaamiseensa tarvitse kiinnittää huomiota. Siivousyritys tavoittelee taas kustannustehokkuutta, joka syntyy silloin kun yritys pystyy tarjoamaan vakioituja palveluita monelle asiakkaalle. Näin ollen he säästävät

henkilöstön koulutuksessa ja toiminnan suunnittelussa, joka antaa mahdollisuuden hintakilpailuun (Kaijalainen, 2012)

*Taktinen kumppanuus* eroaa operatiivisesta siten, että siinä ei kumppanuuden lopputulosta ole ennalta määrätty. Sopimuksessa olevien tavoitteiden lisäksi tarkoituksena on oppia uutta, yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisiä toimintoja ja yhdistää toimintakulttuureja (Kaijalainen, 2012).

Kumppanien välinen suhde syntyy puolestaan dialogin tuloksena ajan kuluessa, jolloin luottamus lisääntyy asteittain. Taktinen kumppanuus vaatii jo paljon enemmän luottamusta ja riskinottoa kaikkien osapuolten puolesta kuin operatiivinen kumppanuus (Elonen, 2007).

Taktinen kumppanuus tuo kumppanien suhteeseen uuden tason, mitä ei operatiivisessa kumppanuudessa ole ja tämä on yhteistyöjohtamisen taso. Tällä tasolla osapuolet tarkastelevat kohdekohtaisten tai alueellisen palvelusopimuksen muodostamaa kokonaisuutta sekä lisäksi yritysten välistä suhdetta ja sen kehittymistä (Lehtonen & Salonen & Puhto, 2007)

Tämä kumppanuus tarvitsee enemmän luottamusta, avoimuutta ja tiedonvaihtoa, koska kaikkea ei pysty enää kirjaamaan sopimukseen. Jotta molemmat osapuolet olisivat perillä toistensa tarpeista, on tarpeellista jakaa tietopääomaa luottamuksellisesti. Tiedon jakaminen alkaa jo kumppanuuden kehityksen määrittelystä, joka sisältää osapuolten intressit, visiot ja strategiset tavoitteet. Luottamus on siis oleellinen ja tärkeä osa taktista kumppanuutta (Elonen, 2007).

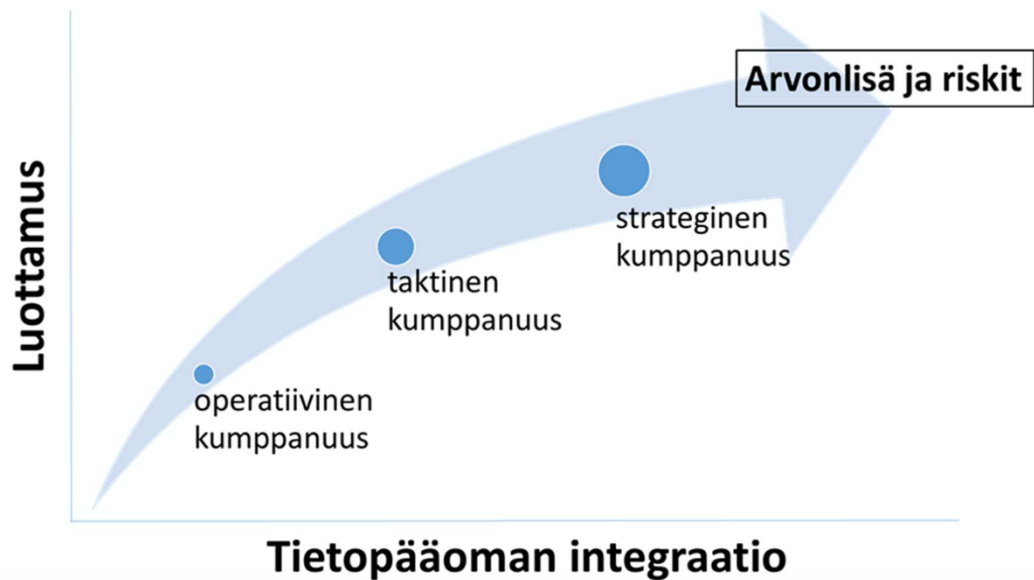
Kumppanuuden hyödyllisyys riippuu pitkälti siitä, miten paljon kokemuksellista tietopääomaa pystytään jakamaan luottamuksellisessa hengessä. Taktisen kumppanuuden tavoitteet johtavat aina osapuolten yhteisiä lähtökohtia ja niin, että molempien strategiat voivat toteutua samanaikaisesti jollain yhteistyöalueella. Kumppanuuden kehityksen luominen vie taktisessa kumppanuudessa paljon enemmän aikaa kuin operatiivisessa, koska kumppanien visiot, intressit, strategiset tavoitteet ja keskinäiset roolit sisältävät paljon luottamuksellista aineistoa ja näin ollen syntyvät pitkän ajan kuluessa (Stähle, 2000, 86-92).

*Strategisesta kumppanuudesta* voidaan puhua silloin, kun kyseessä on organisaatioiden pysyvä yhteistyö. Strateginen kumppanuus on yleensä kehittämiskumppanuutta, jossa organisaatiot asettavat tarkasteltavan kokonaisuuden etusijalle sen osiinsa nähden. Strategisessa kumppanuudessa molemmat osapuolet saavuttavat sellaisia strategisia etuja itselleen kumppanuuden kautta, johon kummallakaan ei olisi yksin mahdollisuutta (Maijainen, 2014) Strateginen kumppanuus tarkoittaa intensiivistä ja monimuotoista kumppanuutta, jossa riskit, mutta myös mahdollisuudet ovat suuret.

Strateginen kumppanuus luo uutta hyödyntämällä jo olemassa olevia resursseja innovatiivisesti. Tätä kumppanuutta kuvaavat avoimuus, luottamus sekä ennakkoluulottomuus. Strategisessa kumppanuudessa pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat osapuolet saavuttavat itselleen merkittävää strategista etua. Näin ollen osapuolten väliset suhteet muodostuvat intensiivisiksi ja monimuotoisiksi ja näin ollen vaativat paljon luottamusta.

Strateginen kumppanuus on erittäin riskialtista ja haavoittuvaa, mutta sillä on samaan aikaan myöskin suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet verrattuna operatiiviseen ja taktiseen kumppanuuteen. Kumppanuuden avulla kumppanit pääsevät uudelle tasolle osaamisen ja tuottavuuden suhteen (Elonen, 2007).

Yritysten välisissä kumppanuuksissa on erotettavissa kolme pääpiirrettä, jotka mahdollistavat sen olemassaolon. Tietopääoma mahdollistaa lisäarvon kumppanuuteen, vaatimuksena vain se, että tietoa uskalletaan jakaa. Jotta tietoa uskalletaan jakaa edellytyksenä, on luottamus. Molemminpuolinen luottamus mahdollistaa sujuvan yhteistyön, jonka seurauksena syntyy lisäarvoa. Kuten kuva 1 osoittaa. (Stähle & Laento, 2000, 26-27).



Kuva 1. Kumppanuuden tyypit (Toivakka, 2019. Ståhle & Laento, 2000, 102)

Kuvasta 1 huomataan, että kumppanuuden eri tyypeissä, on samat pääpiirteet. Kaikki ne vaativat luottamusta, mutta esimerkiksi operatiivinen tarvitsee sitä vähiten, kun taas strateginen eniten. Samaan aikaan kun luottamuksen tarve lisääntyy, niin lisääntyy myöskin tietopääoman jakamisen tarve. Mitä pidemmälle ja syvemmälle kumppanuudessa mennään, niin sen enemmän tietoa organisaatioiden tulisi jakaa. Lisäksi syventämällä kohti strategista kumppanuutta lisäarvon tuottamisen mahdollisuus lisääntyy, mutta samalla myöskin riskit lisääntyvät huomattavasti.

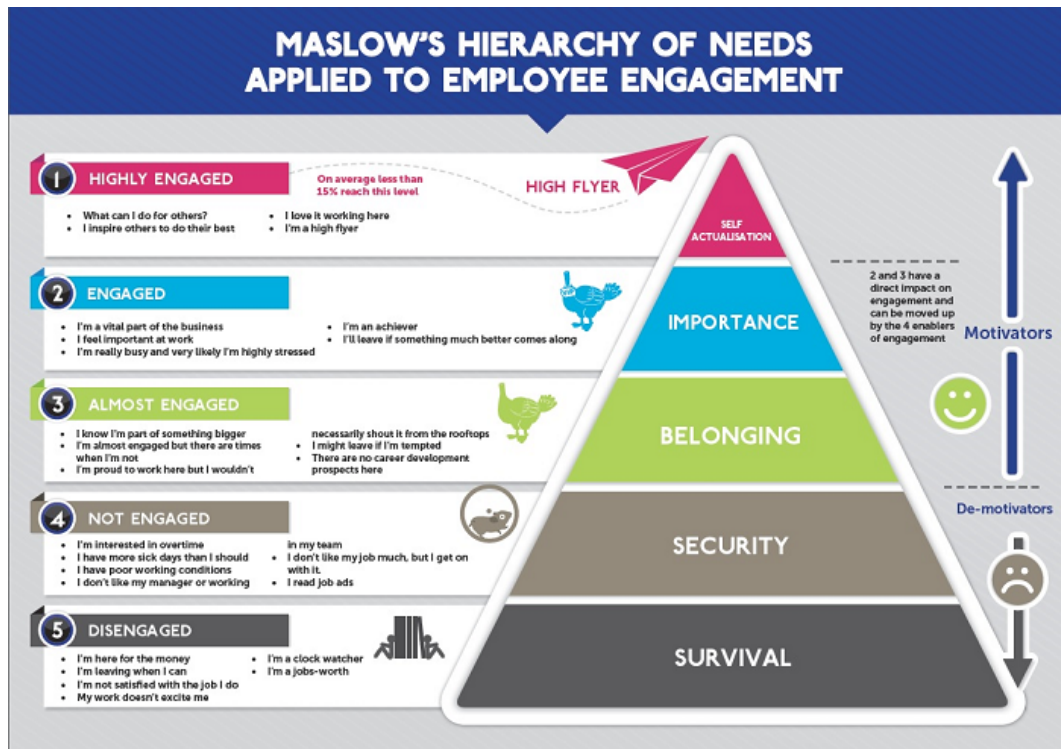
## 3 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

Jotta hyvä kumppanuus toimisi, vaatii se myös henkilöstön sitoutuneisuutta. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat monet eri asiat. Yrityksen kannattaa panostaa sitoutumiseen, sillä sitoutunut henkilöstö lisää paitsi yksilön hyvinvointia lisäksi myös yrityksen tehokkuutta ja kannattavuutta. Henkilöstön sitoutuminen ja työhyvinvointi vaatii pitkäjänteistä kehitystä ja tähän kehitystyöhön kannattaa ottaa henkilöstö mukaan (Kaipainen & Kaipainen & Suominen, 2018).

### 3.1 Sitoutumisen määritelmä

Sitoutumiselle on monia erilaisia määritelmiä ja näkökulmia. Näkökulmia voivat olla esimerkiksi henkilökohtainen tai yrityksen näkökulma. Sitoutumisesta puhuttaessa usein ajatellaan henkilön pysymistä työtehtävässä ja organisaatiossa. Tämä yksin ei ole kuitenkaan tarpeeksi laaja näkökulma, sillä sitoutumisen katsotaan myös olevan psykologinen suhde yritykseen. Tietysti, mikäli tämä suhde on huono, sitä herkemmin työntekijä voi lähteä organisaatiosta (Viitala, 2014, 82-84) Sitoutunut työntekijä uskoo organisaation tavoitteisiin ja työyhteisön arvoihin. Näin ollen hän myöskin ymmärtää toiminnan lainalaisuudet ja on valmis yhdessä muiden työntekijöiden kanssa parantamaan organisaation suorituskykyä. Sitoutuminen rakentuu molemmin puolin työnantajan ja työntekijän välille. Tätä suhdetta on kehitettävä ja siitä on pidettävä jatkuvasti huolta (Leppänen, 2015).

Henkilö, joka on sitoutunut, ei työskentele ainoastaan palkan takia vaan hänellä on oma halu työskennellä yrityksen vuoksi. Tätä sitoutumista voidaan kuvata Maslowin tarvehierarkialla (Kuva 2). Maslowin tarvehierarkia on teoria, jonka mukaan ihmisten perustarpeiden täyttämisen myötä on mahdollista saavuttaa tyydytystä korkeammille tarpeille. Maslowin teoria on jo toki vanha, mutta pätee hyvin nykypäivänäkin.



Kuva 2. Maslowin tarvehierarkia sovellettuna henkilöstön sitouttamiseen (Smith, 2014).

Kuvassa 2 on pyramidi, joka on jaettu viiteen eri sitoutuneisuuden tasoon. Kahta alimmaista tasoa ohjaa pääasiassa työstä saatava palkka. Alimmilla tasoilla ei olla vielä sitoutuneita. Tällöin vaarana on, että työntekijä lähtee saatuaan jostain muualta paremman tarjouksen. Näillä tasoilla työntekijä ei ole tyytyväinen työhönsä, eikä välttämättä pidä edes työnantajastaan. Alimpien tasojen erona on se, että alimmalla tasolla tyydytettynä ovat vain selviytymisen tarpeet eli palkka ja työssäjaksamisen perusedellytykset. Alimmalta tasolta seuraavalle päästään, kun ensimmäisen kaikki tarpeet on tyydytetty. Esimerkiksi tieto työn jatkuvuudesta, isompi tai tarpeeksi suuri palkka ovat tällaisia. Toisin sanoen, toisellakaan asteella ei ole vielä sitoutumista tapahtunut.

Kolmannella tasolla henkilö on jo melkein sitoutunut. Hän kokee olevansa osa jotakin isompaa, hän mahdollisesti välillä jo kokee olevansa sitoutunut, mutta välillä on niitä hetkiä, kun taas ei ole. Tällä tasolla henkilöllä korostuu tarve kuulua työyhteisöön ja hän haluaa saada arvostusta työstään. Luonnollisesti nämä tarpeet ovat kaikilla yksilöllisiä.

Neljännellä tasolla henkilö kokee olevansa tärkeä osa yritystä ja hänestä tuntuu, että saavuttaa haluamansa. Työ tuntuu siis merkitykselliseltä. Tällä tasolla ollaan jo sitoutuneita

organisaatioon ja näin ollen sisäistetty organisaation tavoitteet ja strategia ja mikä niiden merkitys on omassa työssä.

Viimeisellä eli korkeimmalla tasolla kaikki alemmat tarpeet ovat täytetty ja niiden lisäksi henkilö kokee tekevänsä työtä millä on merkitystä koko yritykselle. Henkilö inspiroi muita työntekijöitä, uskoo itseensä ja on motivoitunut kehittämään itseään. Sitoutunut työntekijä, luonteeltaan tunteenomaisesti ei ulkoisten palkkioiden vuoksi sitoutunut ja motivoitunut henkilö saa aikaan enemmän ja laadukkaampaa tekemistä kuin henkilö, joka ei ole sitoutunut (Mäkelä, 2018).

### 3.2 Sitouttamisen keinoja

Työnantajat etsivät sitoutuneita työntekijöitä, jotka ovat valmiita venymään tarvittaessa ja ottavat laaja-alaista vastuuta. Työntekijät taas haluavat mielekkäitä töitä, jotka tarjoavat innostusta ja onnistumisen kokemuksia. Kun kiinnitetään huomiota *henkilöstönhankintaan eli rekrytointiin*, saadaan sitoutuneempia työntekijöitä (Leppänen, 2015) Onnistuneella rekrytoinnilla on yrityksen menestyksen kannalta iso merkitys. Uuden työntekijän palkkaaminen on usein kauaskantoinen ja merkittävä päätös organisaatiolle. Onnistuneen rekrytoinnin tuloksena yritys löytää sitoutuneen henkilön ja näin ollen vahvistaa kilpailukykyänsä ja lisää organisaation positiivista kehitysvoimaa ja lisää toiminnan laatua (Joki 2018, 87-90, Viitala 2014, 87-90) Onnistunut rekrytointi edellyttää huolellista suunnittelua ja selkeää työn- ja vastuunjakoa. Rekrytoinnin lopullinen onnistuminen nähdään lopullisesti vasta kuukausien kuluttua uuden henkilön aloittamisesta tehtävissään (Joki, 2018, 87-90)

Uuden työntekijän *perehdyttäminen* organisaation työtapoihin, arvoihin ja visioihin on tärkeää, sillä hyvin toteutettuna se saa hänen työtehonsa nopeasti optimaaliseksi ja lisäksi se on hänen sitoutumisensa kannalta tärkeää (Kauhanen, 2012, 92).

Kauhanen (2012) jakaa perehdyttämisen kolmeen osaan:

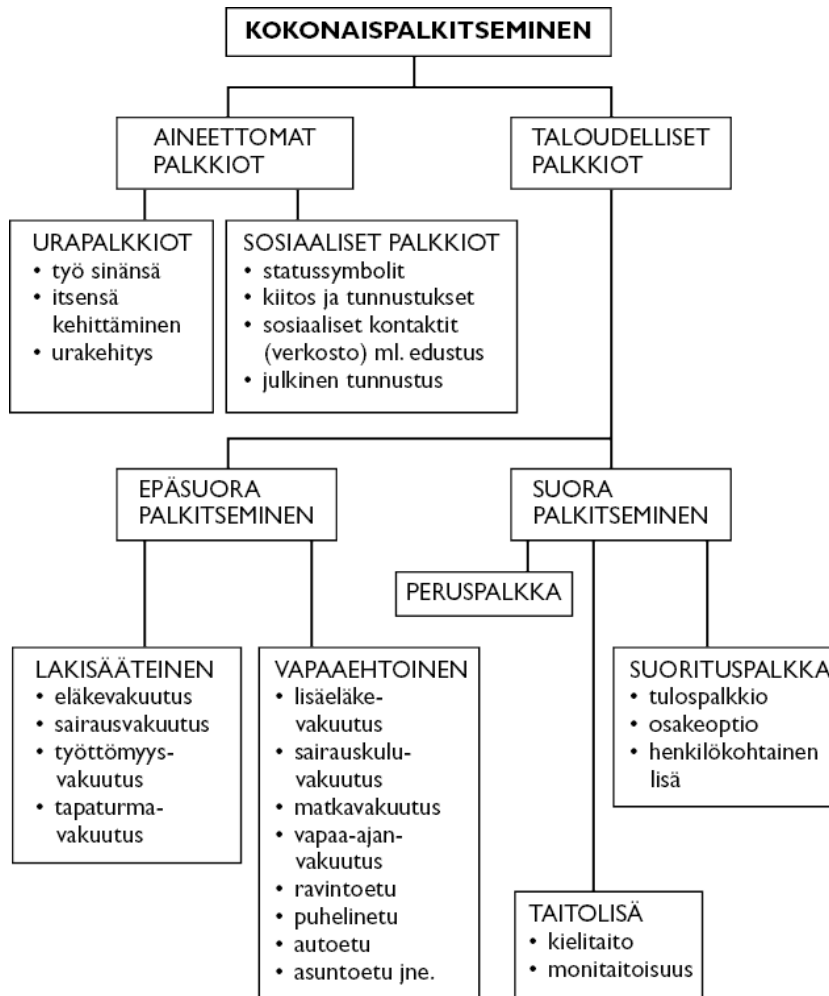
- Työyhteisöön perehdyttäminen
- Työpaikkaan perehdyttäminen
- Työhön perehdyttäminen

Työyhteisöön perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että tutustutaan työyhteisöön, sen toiminta-ajatuksiin, organisaation liikeideaan, visioon, arvoihin ja tapoihin. Työpaikkaan perehdyttämisessä keskitytään taas tutustumaan itse työpaikkaan, sen ihmisiin, asiakkaisiin ja työkavereihin. Viimeisenä työhön perehdyttämisessä perehdytään omaan työhön ja kaikkiin siihen liittyviin odotuksiin (Kauhanen, 2012, 150-151).

Perehdyttämisen laajuus riippuu pitkälti työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Lyhyisiin sijaisuuksiin tulevien perehdyttämiseen on käytettävissä vain vähän aikaa, joten sen tulee sisältää työn kannalta kaikkein tärkein ja oleellisin tieto. Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttaa myöskin oleellisesti henkilön rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä (Joki, 2018, 111-114)

*Palkitseminen* on yksi keskeisimmistä henkilöstön sitouttamisen keinoista. Periaatteessa sen, minkälaista työtä työntekijä tekee ja miten hän suoriutuu siitä, pitäisi vaikuttaa hänen palkitsemiseensa. Nykyään myös työvoiman kysyntä ja tarjonta vaikuttavat enemmän palkitsemiseen, etenkin rahapalkan suuruuteen. Palkitseminen on käsitteenä todella laaja ja se käsittää taloudelliset (palkka & edut) kuin myös aineettomat seikat eli lähinnä sosiaaliset ja urapalkkiot (Kauhanen, 2012, 108-110), Kuva 3.





Kuva 3. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen, 2012, 115)

Kuten kuvasta kolme huomataan, kokonaispalkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan; taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkkiot puolestaan jaetaan kahteen pääryhmään. Suoriin palkitsemiskeinoihin sekä epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Epäsuorilla palkitsemisen keinoilla tarkoitetaan lakisääteisiä etuja tai vapaaehtoisia etuja (Kauhanen, 2012, 116-117).

Suomessa lakisääteisiä etuja ovat rahapalkkaan liittyvät erilaiset etuudet, kuten eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus ja tapaturmavakuutus. Vapaaehtoisia etuja voivat lisävakuutukset, joita ovat esimerkiksi lisäeläkevakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajan vakuutus tai sairauskuluvakuutus. Lisäksi vapaaehtoisia etuja voi olla ravintoetu, puhelinetu, autoetu tai asuntoetu.

Aineeton palkitseminen tarkoittaa lähinnä sitä, että palkitsemisen keinot liittyvät jotenkin työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin. Näiden palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Rahapalkan kasvaessa sen merkitys yleensä pienenee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa (Kauhanen, 2012, 134-139).

Aineettomia palkitsemisen keinoja voi olla esimerkiksi työura. Ura voidaan taas jakaa työhön itsensä, itsensä kehittämiseen, kasvupolkuihin, etenemismahdollisuuksiin ja mahdollisuuteen saada lisää tuloja. Aineettomiin palkkioihin kuuluva sosiaaliset palkkiot palkitsemiskeinona tarkoittaa lähinnä statussymboleja, kiitoksia, tunnustuksia, tyytyväisyyttä työtehtäviin ja sosiaalisia suhteita (Kauhanen, 2012, 135-139).

*Henkilökohtainen, jatkuva kehittyminen* on erittäin tärkeää sitouttamisessa. Työtehtävä on motivoiva, kun se tarjoaa tarpeeksi haasteita. Silloin se pakottaa työntekijän ajattelemaan ja etsimään ratkaisuja ongelmiin. Totta kai tehtäviin tulee hyödyntää työntekijän omia vahvuuksia, mutta myös tarjota mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen. Monet vaihtavat työpaikkaa juuri silloin, kun organisaatiolla ei ole tarjota uusia mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittämiseen (Rotko, 2019).

Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen tärkeää sitoutumisen, mutta sillä on myös muita merkityksiä. Ihminen selviytyy työtehtävistään sitä paremmin, sujuvammin ja luottettavammin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen avulla ihminen saa arvostusta, ja osaaminen määrittää myöskin hänen asemansa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa, siksi tuo jo itsessään mielihyvää. Työviihtyvyytustutkimusten mukaan ihminen odottaa työltään sitä, että hän voi kokea oppivansa ja tuntea olonsa päteväksi ja tarpeelliseksi (Viitala, 2014, 150-151).

Työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot muodostavat työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan. Lisäksi *työhyvinvointi* käsittää ihmisen fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen kunnon. Kun työyhteisö ja sen työntekijät voivat hyvin, pystyvät he vastaamaan odotuksiin paremmin ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin ja ovat sitoutuneempia. Yritys menestyy, kun sen työntekijät voivat hyvin. Lisäksi jos organisaatiossa muutosten ja vauhdin pyörteessä työntekijät tulevat epä tietoisiksi omasta roolistaan ja työnsä päämäärästä, sitoutuminen ja jaksaminen ovat vaikeita (Joki, 2018, 176-177).

Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Työterveyslaitos (2019) luokittelee, että hyvinvoivassa työyhteisössä:

- Ollaan avoimia ja luetetaan
- Innostetaan ja kannustetaan
- Puhalletaan yhteen hiileen
- Annetaan myönteistä palautetta
- Pidetään työmäärä aisoissa
- Uskalletaan puhua ongelmista
- Säilytetään toimintakyky muutostilanteissa.

Työterveyslaitos luokittelee taas hyvinvoivan työntekijän niin, että hän on:

- Motivoitunut ja vastuuntuntoinen
- Pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan
- Tuntee työnsä tavoitteet
- Saa palautetta työstään
- Kokee itsensä tarpeelliseksi
- Kokee työssään riittävästi itsenäisyyttä sekä yhteenkuuluvuutta
- Onnistuu ja innostuu työssään, kokee työn imua (Hakanen & TTL, 2019).

Työhyvinvointi on siis tärkeää työntekijän hyvinvoinnin kannalta, koska hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja myöskin sairaspoissaolojen määrä laskee (Sosiaali ja terveysministeriö, 2020).

## 4 TUTKIMUSKSEN TOTEUTUS

Työn tutkimus osiossa keskitytään tarkastelemaan yritykset X:n ja yritysten A, B ja C välistä toimintaa. Tutkimuksen kohteena on kumppanuuden sujuvuus, työskentely ja tyytyväisyys. Tavoitteena on siis selvittää yritysten välisiä suhteita, työskentelytapojen toimivuutta ja sitä onko henkilöstö sitoutunut. Lisäksi tavoitteena on selvittää mahdollisia kehitysideoita kumppanuuden ja henkilöstön sitoutumisen parantamiseksi.

### 4.1 Tiedonkeruumenetelmä

Tutkimusstrategiana käytetään kvantitatiivista tutkimusta. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii riittävän suuren ja edustavan otoksen. Sen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä (Heikkilä, 2014).

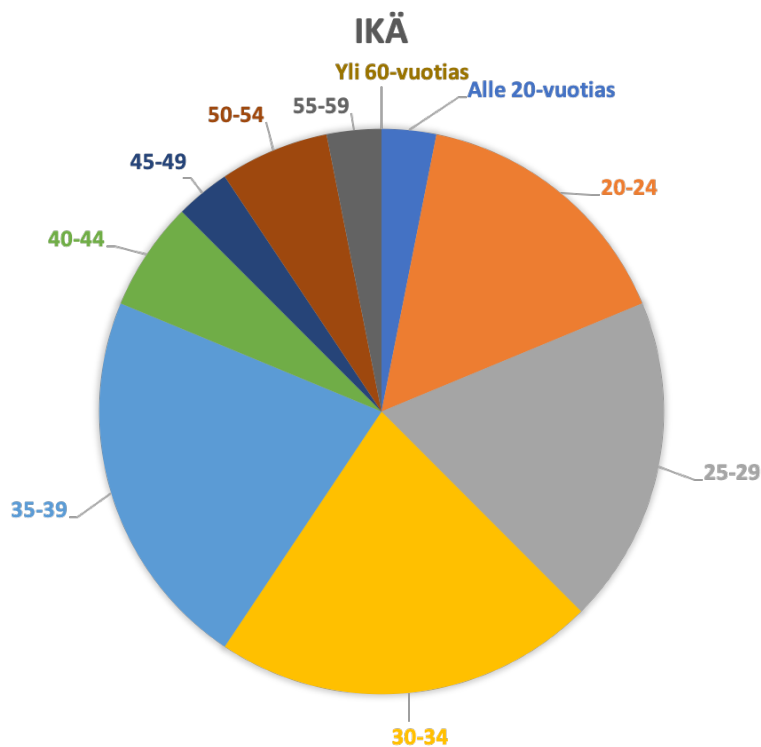
Kvantitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin, koska haluttiin selvittää olemassa olevaa tilannetta ja keinoja, miten parantaa sitä, ei niinkään syitä miksi asiat ovat näin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan selkeitä lukumääriä ja prosenttiosuuksia, joiden avulla päätelmät tehdään. Tutkimus toteutetaan Webropol internet kyselyllä. Se koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi, koska henkilöt, joille kysely lähetetään työskentelevät eri puolilla Suomea ja nettikyselyn avulla heidät on helpompi tavoittaa. Kysely suunniteltiin ja toteutettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Kyselyn otanta valittiin satunnaisesti yhteistyökumppaniyritysten A, B ja C työntekijöiden ja esimiesten joukosta ja kyselyn linkki lähetettiin heille sähköpostitse. Vastausaikaa annettiin yksi viikko, koska koettiin että se on riittävä aika vastausten saamiseksi.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä väittämiä, jotka on sijoitettu Likert-asteikkoon. Monivalintakysymyksillä kerätään taustatiedot, kuten vastaajan ikä tai sukupuoli. Avoimien kysymysten tavoitteena on saada erilaisia näkökulmia mahdollisimman laajasti esille. Likert asteikkoon on taas sijoitettu väittämiä, joiden avulla pyritään selvittämään kyselyyn vastanneiden kokema tunnetta asioista. Kyselylomake on liitteenä.

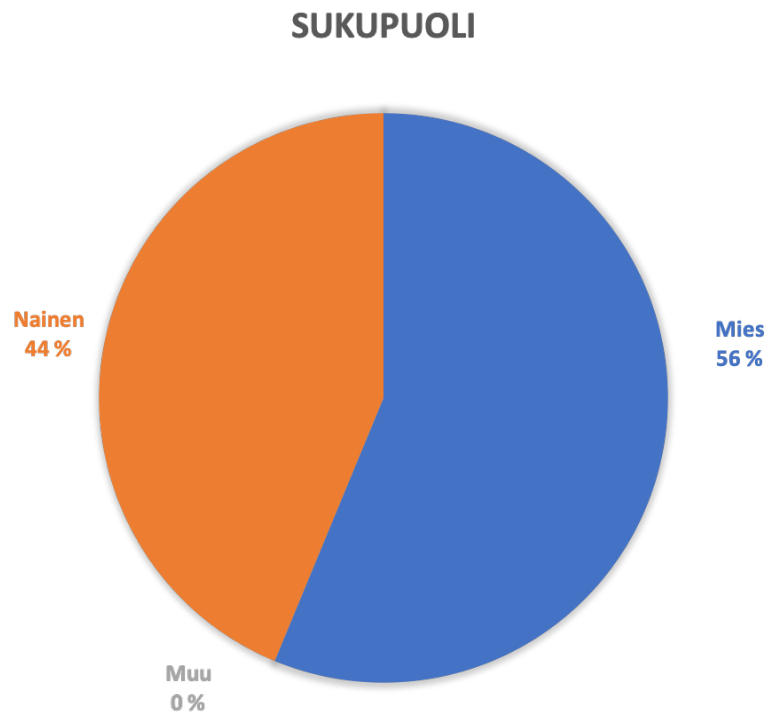
## 4.2 Tutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin yhteensä sadalle henkilölle ja heistä 32 vastasi kyselyyn. Koska kyselyyn vastasi niin pieni osa, ei saada luotettavaa kuvaa tilanteesta, eikä tutkimuksen tuloksia voida yleistää koskemaan kaikkia Yritys X:n yhteistyökumppaneita. Tutkimuksen tuloksena saadaan vain hieman suuntaa antava kuva, jonka perusteella kehitysehdotuksia lähdetään antamaan.

Aluksi käydään läpi kyselyyn vastanneiden taustatietoja.



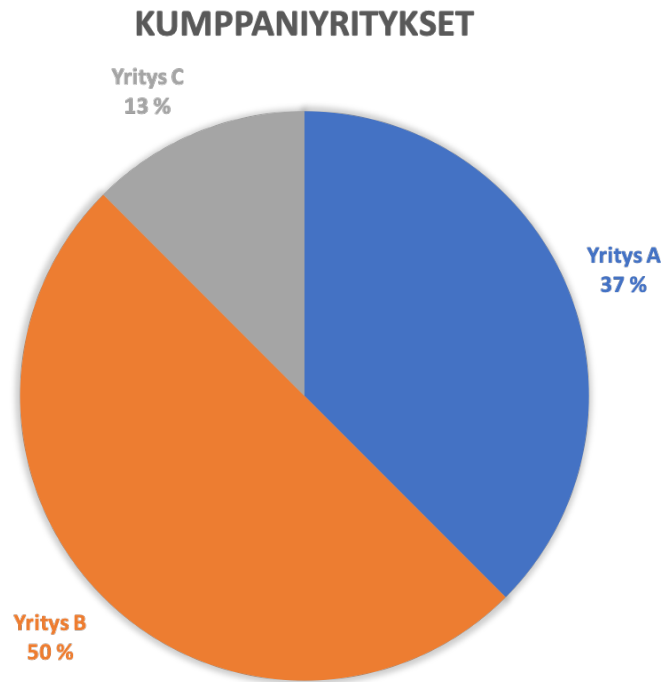
Kuvio 1. Vastaajien ikä.



Kuvio 2. Vastaajien sukupuoli.

Kuten kuviosta 1 huomataan, eniten kyselyyn vastanneista olivat iältään 20-39-vuotiaita. Vain muutama yli 40-vuotias ja alle 20-vuotias vastasi kyselyyn. Kuviosta 2 huomataan, että enemmistö kyselyyn vastanneista, 56% olivat miehiä. Naisia taas oli 44% vastanneista ja muu sukupuolisia ei ollenkaan.

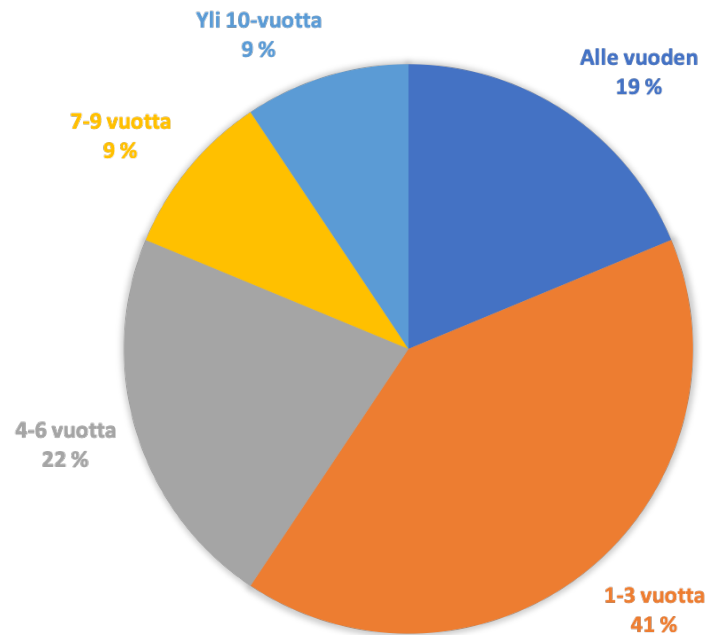
Kumppaniyrityksiä Yritys X:llä oli kolme; yritykset A, B ja C. Kyselyssä selvitettiin myöskin mistä näistä kolmesta yrityksestä vastaaja oli.



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden työnantaja.

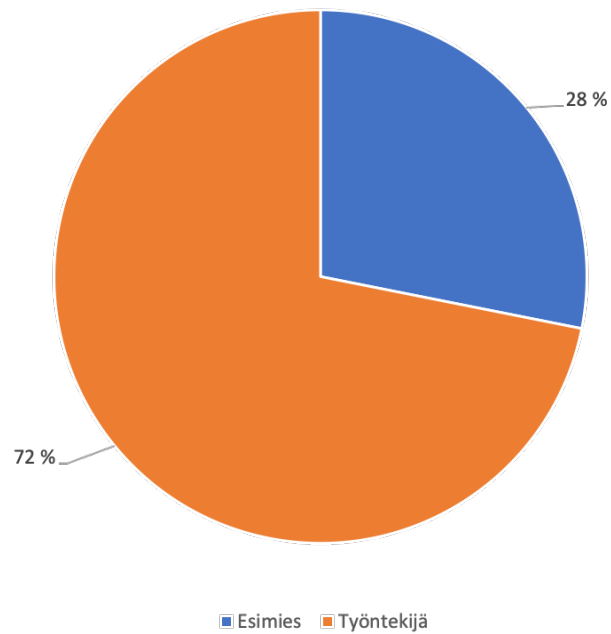
Kuviosta 3 nähdään, että kyselyyn vastanneista 37% olivat Yritys A:sta, suurin osa vastanneista 50% Yritys B:stä ja vain 13% Yritys C:stä.

## KAUANKO OLET OLLUT TÖISSÄ KYSEISESSÄ YRITYKSESSÄ?



Kuvio 4. Kauanako kyselyyn vastanneet ovat työskennelleet nykyisessä yrityksessä.

## Asema työssä



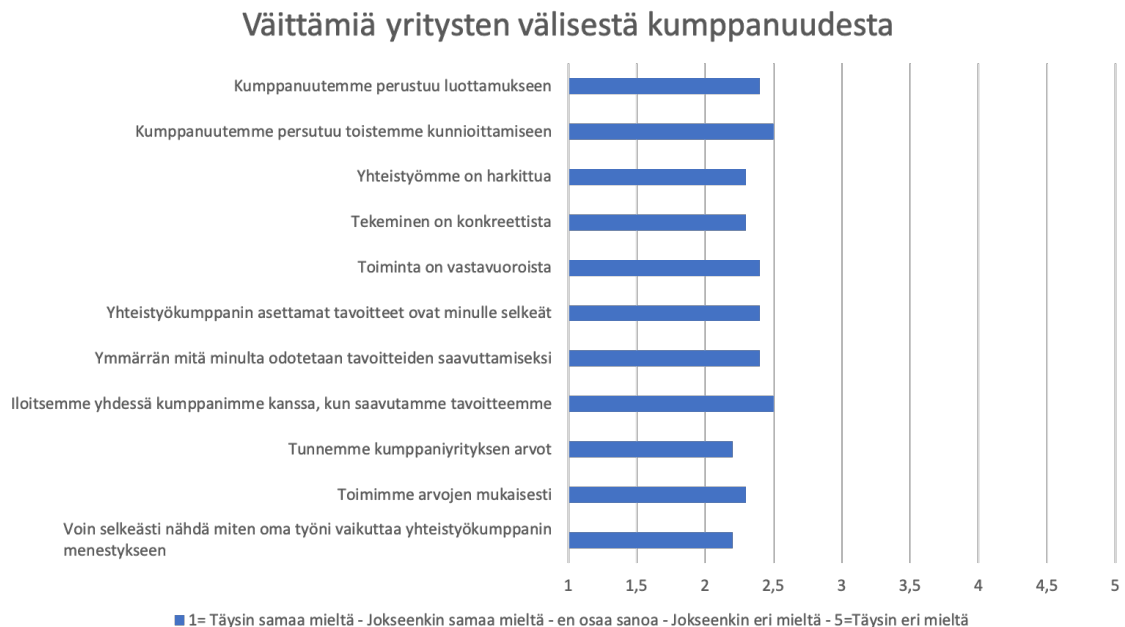
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden asema.



Kyselyyn vastanneista 41% on työskennellyt kyseisessä työpaikassaan 1-3-vuotta, 22% 4-6-vuotta, 19% alle vuoden, 9% 7-9-vuotta ja yli 10-vuotta oli työskennellyt 9%. Kyselyyn vastanneista suurin osa on siis työskennellyt jo useamman vuoden samassa yrityksessä, kuten kuviosta 4 huomataan. Kysely lähetettiin satunnaisotannalla, joten joukossa oli niin työntekijöitä kuin myös esimiehiä. Kuviosta 5 nähdään, että suurin osa vastanneista, 72% oli työntekijöitä ja loput 28% esimies asemassa toimivia henkilöitä.

Kyselyssä oli väittämiä, jotka koskivat Yritys X:n ja Yritys A, B ja C välistä kumppanuutta. Yritys X:n ja kumppanien väliset suhteet ovat taktisia kumppanuuksia. Eli kumppanuuden tarkoituksena on sopia yhteisistä tavoitteista, yhdistää osapuolten prosesseja, poistaa päällekkäisiä toimintoja ja yhdistää toimintakulttuureja. Kumppanuuden hyödyllisyys riippuu pitkälti siitä, miten paljon tietoa pystytään jakamaan luottamuksellisesti (Stähle, 2000, 86-92).

Kyselyssä pyrittiin selvittämään millaiseksi kumppaniyritykset tuntevat luottamuksen, yhteistyön, arvot ja toiminnan. Kuten kuviosta 6 nähdään, kyselyyn vastanneet kokivat nämä melko hyvin.



Kuvio 6. Kyselyyn vastanneiden mielipide kumppanuudesta.

Kyselyyn vastanneet kokevat kumppanuuden perustuvan luottamukseen melko hyvin. Vastausten perusteella he eivät kuitenkaan koe sitä täydelliseksi vaan hyväksi. Lisäksi he kokevat, että kumppanuus on harkittua, tekeminen konkreettista ja toiminta on vastavuoroista. Vastaajat myös kokevat, että kumppanin asettamat tavoitteet ovat melko selkeitä ja he ymmärtävät mitä heiltä odotetaan niiden saavuttamiseksi. Vastaajat kokivat kunnioittamisen olevan hieman yksipuolista, joka tuli ilmi vastausten jakautuessa kahtia. Lisäksi väittämä ”Iloitsemme yhdessä kumppanimme kanssa, kun saavutamme tavoitteemme” jakoi mielipiteitä. Eli välillä yritykset iloitsevat tavoitteiden saavuttamisesta yhdessä ja toisinaan se taas on yksipuolista. Kumppaniyritykset tunsivat Yritys X:n arvot hyvin ja kokevat toimivansa myös niiden mukaisesti. Lopuksi myös koettiin, että kyselyyn vastanneet näkevät miten heidän tekemänsä työ vaikuttaa Yritys X:n menestykseen (Kuvio 6).

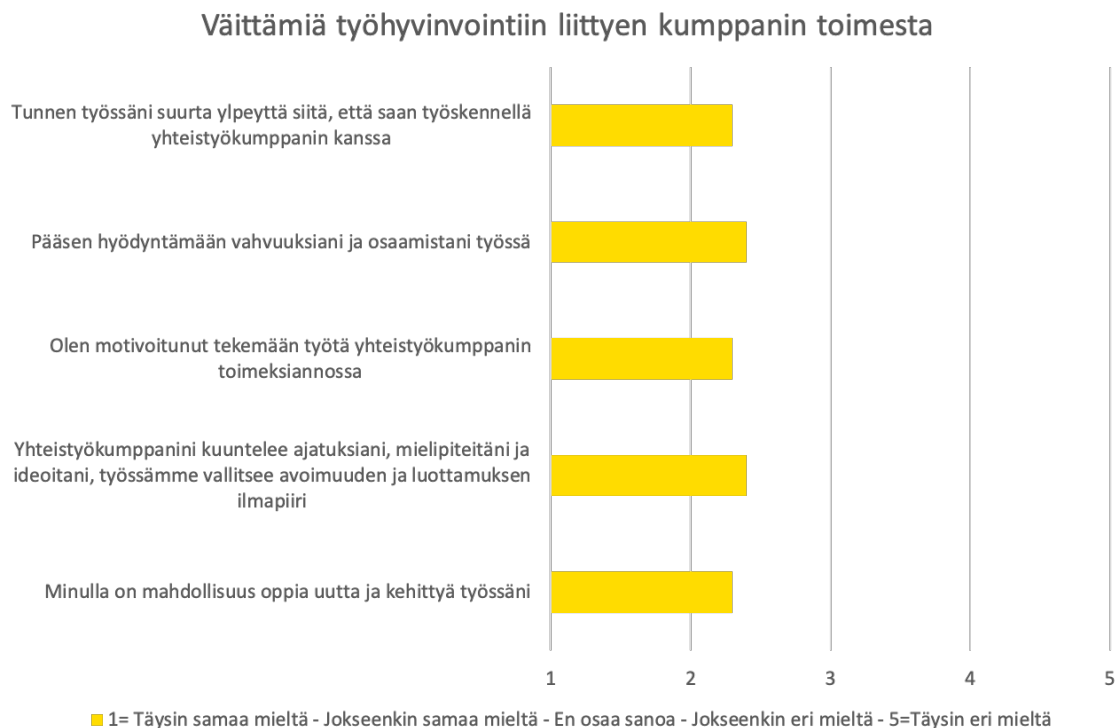
Kyselyssä selvitettiin myös sitä, miten sitoutuneita kumppaniyritysten henkilöstö on Yritys X:ään. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa työskentelytavat, työhyvinvointi ja palkitseminen. Kuviosta 7 nähdään, miten kyselyyn vastanneet kokivat yritysten väliset työskentelytavat.



Kuvio 7. Väittämiä yritysten välisestä työskentelystä.

Kyselyyn vastanneet kokivat, että yritysten välillä toimii keskusteleva ilmapiiri ja toimintaa kehitetään palautteen perusteella. He myöskin kokevat, että saavat hyvin palautetta yritystä X:ltä. Lisäksi he kokevat, että saavat jotenkin osallistua tuotteiden ja palveluiden kehitykseen ja tuntevat työnsä myöskin arvokkaaksi. Asennetta toisiaan kohtaan pidettiin melko hyvänä. Yritys X on antanut kumppanien käyttöön yhteisen asiakaskohtaamismallin, jonka perusteella yrityksen henkilöstö toimii. Tätä mallia pidettiin hyvänä ja koettiin, että yritysten työskentely on tehokasta ja sujuvaa (Kuvio 7).

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa työskentelytapojen lisäksi työhyvinvointi. Tätä lähdettiin tutkimaan siitä näkökulmasta, että miten työhyvinvointi näkyy kumppanin toimesta (Kuvio 8).



Kuvio 8. Väittämiä työhyvinvointiin liittyen kumppanin toimesta.

Työhyvinvointi on laaja käsite ja se pitää sisällään monta kohtaa, kyselyssä pyrittiin selvittämään niistä vain muutamia, kuten kuvioista 8 nähdään. Esimerkiksi kyselyyn vastanneet kokivat melko hyvin työstään ylpeyttä ja siitä, että saa työskennellä Yritys X:n kanssa. Lisäksi he kokivat, että pääsevät jokseenkin hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan työssään. Kyselyyn vastanneet olivat myös melko hyvin motivoituneita

työntekoon yhdessä Yritys X:n kanssa ja kokevat, että Yritys X kuuntelee myös heidän ajatuksiaan, mielipiteitään ja ideoitaan. Työilmapiiri koettiin myöskin avoimeksi ja luottamus hyväksi. Myöskin mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä työssä koettiin melko hyväksi.

Kun kyselyssä oli selvitetty olemassa olevaa tilannetta, kysyttiin lisäksi mikä olisi vastanneiden henkilöiden mielestä hyvä tapa tai keino parantaa yritysten yhteistyötä. Kuviossa 9 nähdään mitä asioita pidettiin tärkeänä.



Kuvio 9. Miten yhteistyökumppani voisi parantaa yhteistyötä.

Kuviosta 9 tutkiessa voidaan todeta, että tärkeimpänä seikkana yhteistyön parantamiseen pidettiin hyviä edistymismahdollisuuksia kumppaniyrityksessä. Seuraavaksi yhtä tärkeinä pidettiin lisäkoulutus mahdollisuuksia ja sitä, että kumppaniyrityksillä olisi Yrityksen X logotuotteita käytettävissä. Hyväksi keinoksi parantaa yhteistyötä pidettiin myöskin muu huomioiminen, kuten erilaiset tunnustukset tai kiitokset. Lisäksi koettiin, että yhteistyö paranisi, jos Yritys X:n edustajat olisivat paikalla nykyistä enemmän. Kyselyssä oli vaihtoehtoina myöskin, että kumppaniyrityksen työntekijät saisivat käyttöön Yritys

X:n sähköpostiosoitteen pelkästään tai jo olemassa olevan rinnalle, mutta näitä ei koettu niin merkittävänä osana yhteistyön parantamiseksi.

Kuviosta 9 huomataan, että kysymyksessä oli myös avoin kohta johon, vastaajat saivat ehdottaa omia ideoita yhteistyön parantamiseksi. Suurin osa tähän kohtaan vastanneista olivat sitä mieltä, että heidän palkkauksensa ja provisio mallinsa ovat huonoja. Haluttiin tasavertaista palkkausta Yritys X:n kanssa ja koettiin, että hyvästä työstä ei saa tarpeeksi palkkiota, vaan ”heitetään roposia kouraan”. Tähän ei Yritys X pysty vaikuttamaan, koska palkkauksen ja provision määrittelee työntekijän oma työnantaja eli tässä tapauksessa Yritys A, B tai C. Se mitä Yritys X tekee, on, että se valvoo vain, että kumppaniyritykset noudattavat kyseisen alan työehtosopimuksia. Toinen asia, joka nousi esille, oli henkilöstöetujen puute. Haluttaisiin etuja enemmän myöskin siis Yritys X:ltä. Lopuksi toivottiin entistäkin enemmän avoimuutta, luottamusta, kehittävää palautetta ja sitä, että tieto kulki kumppaniyrityksille samaan aikaan kuin muillekin esimerkiksi tieto uudistuksista ja muutoksista tulisi samaan aikaan kumppaneille kuin Yritys X:lle.

Viimeisenä kohtana kyselyssä oli avoin kysymys, jossa sai antaa avointa palautetta Yritys X:lle. Tässäkin nousi esille palkkaus ja provisio mallit, kuten aiemmin. Lisäksi toivottiin enemmän säännöllisiä koulutuksia Yritys X:ltä ja etenemismahdollisuuksia ”yli rajojen”. Muutamia kommentteja oli myöskin tullut, että vuorovaikutus on avointa ja kehittävää molemmin puolin ja että ollaan tyytyväisiä yhteistyöhön.

Jos yritysten A, B ja C vastauksia tarkastellaan erikseen ei suurta eroa kyselyn kokonaistulokseen tule. Yritys A:n ja B:n vastaukset olivat samoja kuin koko kyselyn tulokset. Yritys C:n tyytyväisyys kumppanuuteen oli vain hieman parempi, kun tarkasteltiin yritystä yksin, mutta kyseiseltä yritykseltä vastasi vain neljä henkilöä, joten kovin kattavaa kuvaa tämän avulla ei saa. Koska yritysten vastaukset olivat kaikki samalla tasolla, annetaan kehitysehdotuksia yleisesti ottaen eikä kumppaniyritys kohtaisesti.

## 5 KEHITYSIDEAT

Tässä luvussa esitetään kehitysehdotuksia, joiden avulla Yritys X pystyisi parantamaan yhteistyötään Yritysten A, B ja C kanssa. Kehitysehdotuksissa on hyödynnetty tekijän omaa näkemystä tilanteesta ja kyselyn kautta selville tulleista mielipiteistä, sekä toimeksiantajan edustajan mielipiteitä.

Tutkimuksen väittämien vastausten perusteella Yritys X ja kumppanien A, B ja C yhteistyö toimii hyvin. Kumppaniyritysten henkilöstö kokee yhteistyön olevan sujuvaa ja mitään suurempia kehittämisen kohteita ei noussut ilmi. Yhteistyötä ei kuitenkaan pidetä täydellisenä, vaan hyvänä, joten kehitettävää silti on.

Tulosten perusteella kumppanien henkilöstö tuntee Yritys X:n arvot, vision ja tavoitteet hyvin ja he tietävät mitä tulee tehdä saavuttaakseen nämä tavoitteet. Avoimuus, kommunikaatio, luottamus koettiin jo hyväksi, mutta samaan aikaan niitä toivottiin lisää. Voi olla, että välillä esimerkiksi kommunikaatio toimii todella hyvin ja välillä taas tulee kommunikaatiokatkoksia, joiden takia Yritysten A, B ja C henkilöstö haluaisi lisätä näitä. Tutkimuksen avulla selvitettiin olemassa olevaa tilannetta ja sitä, miten sitä voisi parantaa, syitä miksi asiat ovat näin ei kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saada selville. Yksi kehitysehdotus Yritys X:lle olisi se, että jatkossa kiinnitetään entistäkin enemmän huomiota tiedon välitykseen ja varmistamiseen, niin että viesti saavuttaa joka tason työntekijät ja ollaan avoimempia, koska näin saadaan parannettua entisestään yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kun kommunikaatio on kunnossa, luottamus paranee ja näin ollen kumppanuus syvenee.

Tutkimuksen vastausten perusteella, kumppanien henkilöstöllä olisi myöskin kiinnostusta lisäkoulutuksiin nimenomaan Yritys X:n tarjoamana. Koulutuksia tai perehdytyksiä palveluihin ja tuotteisiin voisi alkaa pitämään säännöllisin väliajoin, sekä tarjota mahdollisuuksia työntekijän itsensä kehittämiseen. Tällöin kumppanien henkilöstö on ajan tasalla uudistuksista ja muutoksista. Tämä lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta entisestään. Koulutusten avulla voitaisiin tarjota etenemismahdollisuutta, jota pidettiin myös tärkeänä tutkimuksen perusteella.

Logotuotteiden saatavuus oli tutkimuksen perusteella merkittävä osa yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi. Kehitysehdotuksena tähän liittyen, Yritys X voisi sopia yhteistyökumppanien kanssa, mikä olisi sopiva toimintatapa logon näkyvyyteen kumppaniyrityksessä ja miettiä sisältääkö se esimerkiksi logotuotteita. Tällöin kumppanien henkilöstö tuntisi olevansa enemmän osa Yritys X:ää. Tämän lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi, että kyselyyn vastanneet kaipaisivat henkilöstöetuja Yritys X:ltä. Kumppaneiden henkilöstöllä on varmasti jo joitakin oman yrityksen henkilöstöetuja, mutta yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäisi myöskin Yritys X:n henkilöstöedut. Kehitysehdotuksena Yritys X voisi tarjota edes jotain etuja omista tuotteistaan ja palveluistaan.

Nämä kaikki kehitysehdotukset yhdessä syventäisivät yritysten välistä yhteistyötä ja liittäisivät myös henkilöstön sitoutumista.

## 6 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Yritys X:n ja sen yhteistyökumppaneiden A, B ja C välistä kumppanuutta, sen toimivuutta ja mitä siinä olisi parannettavaa. Lisäksi tutkittiin, kuinka sitoutunutta kumppanien henkilöstö on toimimaan Yritys X:n kanssa. Näiden lisäksi tutkittiin keinoja, joilla yhteistyötä ja sitoutuneisuutta voitaisiin parantaa.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja kumppaniyrityksille A, B ja C lähetettiin Webropol kysely sähköpostin välityksellä. Kysely lähetettiin satunnaisotannalla sadalle henkilölle, joista 32 vastasi. Vastanneiden määrä on hyvin pieni, joten tutkimuksen tulokset eivät välttämättä kerro koko totuutta, mutta ovat hyvin suuntaa antavia.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että Yritys X:n ja kumppanien yhteistyö on jo valmiiksi ollut hyvällä tasolla, mutta pieniä puutteita ilmeni. Jotkin ilmenneet asiat ovat sellaisia joihin Yritys X ei voi vaikuttaa, kuten esimerkiksi palkkaus ja provisio mallit. Kyselyn avulla selvisi, että kommunikaatiota, avoimuutta ja luottamusta halutaan lisätä entisestään, vaikka se oli jo valmiiksi hyvällä tasolla. Lisäksi halutaan tuntea olevan enemmän osa Yritys X:ää logotuotteiden ja säännöllisten koulutusten avulla. Säännöllisten koulutusten avulla voitaisiin lisätä etenemismahdollisuuksia, jotka sitouttaisivat henkilöstöä enemmän. Näiden lisäksi kyselyn perusteella kumppaniyritykset kaipaavat Yritys X:n henkilöstöetuja, niiden avulla he kokisivat olevansa osa Yritys X:ää.

Tekijänä opin monia asioita yritysten välisistä kumppanuuksista ja henkilöstön sitoutumisesta tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Erityisesti sen, että yrityskumppanuuksia on erilaisia ja eri tarkoituksia varten. On hyvä löytää sopiva yhteistyön tyyppi, jotta se toimisi juuri sitä tarkoitusta varten mitä halutaan. Isompien kumppanuuksien ylläpitäminen vaatii paljon aikaa ja siinä pitää huomioida monta asiaa. Henkilöstön sitoutuminen on yksi merkittävä osa. Tähänkin vaikuttaa moni asia, kuten esimerkiksi palkitseminen, henkilökohtainen kehittyminen, perehdytys ja työhyvinvointi.

Opinnäytetyön prosessi alkoi hyvin liikkeelle. Toimeksiantajan edustaja tarjosi kyseistä tutkimuksen aihetta ja se kuulosti hyvinkin mielenkiintoiselta. Aiheen valitseminen alussa oli siis selkeää ja helppoa. Opinnäytetyö edistyi hyvää tahtia ja aina kun tarvitsi



apua, sai sitä ohjaajalta nopealla aikataululla. Ohjaajan neuvot ja vinkit olivat hyödyllisiä ja niistä oli paljon apua. Tämä prosessi edistyi siis hyvin, jolloin sitä oli mukava tehdä.

Suurimpana ongelmana tässä prosessissa sanoisin, että oli suunnitelman tekeminen. Aluksi luulin suunnitelman olevan jo tarpeeksi kattava, jotta olen valmis aloittamaan itse työn, mutta jälkikäteen ajatellen alussa olisi päässyt paljon helpommalla, jos suunnitelma olisi ollut entistäkin laajempi.

Tämän opinnäytetyön jälkeen toimeksiantaja pyrkii toteuttamaan annettuja kehitysehdotuksia, kuten esimerkiksi logotuotteiden jakaminen myös kumppaneille tai lisäkoulutusmahdollisuuksien tarjoaminen, joiden avulla kumppanuus paranisi. Lisäksi suositellaan, että toimeksiantaja toteuttaisi tulevaisuudessa uuden vastaavan kyselyn, jotta nähtäisiin, onko kehitystä tapahtunut ja mahdollisesti saataisiin lisää vastauksia, joiden avulla entistäkin kattavampi kuva kumppanuudesta.

## LÄHTEET

Elonen, A. 2007. European Social Cooperative- Perustaminen ja toiminnan kehittäminen. Viitattu 11.05.2020.

[https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/10/ESCOOP\\_tutkimus07.pdf](https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/10/ESCOOP_tutkimus07.pdf)

Hakanen, J. 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 14.05.2020.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 15.05.2020.

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa. Hansaprint Oy.

Järvelä, H. 2019. 42 sanaa kumppanuudesta. Viitattu 11.05.2020.

<https://www.ground.fi/42-sanaa-kumppanuudesta/#>

Kaijalainen, H. 2012. Päämääränä strateginen kumppanuus. Viitattu 11.05.2020.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/34192/Paamaarana%20strategi-nen%20kumppanuus\\_Kaijalainen%20Heikki.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/34192/Paamaarana%20strategi-nen%20kumppanuus_Kaijalainen%20Heikki.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kaipainen, E. & Kaipainen, A. & Suominen, S. 2018. Sitoutunut henkilöstö auttaa yritystä menestymään. Viitattu 12.05.2020.

<https://www.lamkpub.fi/2018/12/12/sitoutunut-henkilosto-auttaa-yritysta-menestymaan/>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy.

Kortekangas, M. & Spolander, M. 2001. Kumppanuusopas. Viitattu 11.05.2020.

<https://teknologiainfo.net/sites/teknologiainfo.net/files/documents/pdf/Kumppanuus.pdf>

Lehtonen, T. & Salonen, A. & Puhto, J. 2007. Liikesuhteiden luokittelu ja johtaminen kiinteistöpalveluyhteisössä. Viitattu 11.05.2020.

<http://www.cem.tkk.fi/fsr/Julkaisut/Selvitys%2070%20Lehtonen.pdf>

Leppänen, M. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Viitattu 12.05.2020

<https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-työhön-ja-miten-työnantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-leppänen>

Maijanen, H. & Haikara, P. 2014. Kumppanuus käsikirja. Viitattu 11.05.2020.

[http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja\\_netiversio.pdf](http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/06/kumppanuuskasikirja_netiversio.pdf)

Merilampi, M. 2014. Hyvä yhteistyökumppani säästää työaika ja hermoja. Viitattu 19.05.2020.

<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2014/ilmarinen-selvitti-hyva-yhteistyokumppani-saastaa-tyoaikaa-ja-hermoja/>

Mäkelä, H. 2018. Sitoutuminen – sen muodot ja luonne. Viitattu 12.05.2020

<http://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2019/01/SITOUTUMINEN-HELI-2---kopio-1-ilovepdf-compressed.pdf>

Rotko, O. 2019. Miten sitoutat Y-sukupolven työntekijän yrityksesi? Viitattu:14.05.2020

<https://atalent.fi/blog/miten-sitoutat-y-sukupolven-tyontekijan-yritykseesi>

Saari, T. & Koivunen, T. & Nätti, J. & Pyöriä, P. & Ojala, S. & Järvinen, K-M. & Anttila, T. & Oinas, T. & Tammelin, M. & Mustomäki, A. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Smith, S. 2014. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. Viitattu 19.05.2020.

<https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement>

Sosiaali ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 14.05.2020.

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo. WSOY.

Toivakka, M. 2019. Strategisten kumppanuuksien rooli vakuutus- ja terveyspalvelualalla.

[https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160029/Progradu\\_Toivakka\\_Matias.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160029/Progradu_Toivakka_Matias.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

## **Liitteet**

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kysely yhteistyökumppaneille

**Arvoisa vastaaja,**

Olen Jonna Pajunen ja opiskelen liiketaloutta Turun ammattikorkeakoulussa. Osana opintojani on opinnäytetyö. Sen aiheeksi on valikoitunut yrityskumppanien välinen suhde ja henkilöstön tyytyväisyys kumppanuudessa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin kumppanuutemme toimii, miten henkilöstö sen kokee ja miten sitä voisi parantaa. Tutkimuksen tuloksien perusteella luodaan toimeksiantajalle kattava kuva tilanteesta ja annetaan myöskin kehitysideoita.

Kysely on lyhyt, joten siihen vastaaminen ei vie paljon aikaa. Vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaathan kyselyyn viimeistään viikon kuluessa, jolloin linkki nettikyselyyn sulkeutuu. On erittäin tärkeää, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn, silloin saamme luotettavamman ja kattavamman kuvan.

Ystävällisin terveisin



Jonna Pajunen

## Kysely kumppaneille

### 1. Ikä

- Alle 20-vuotias
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54
- 55-59
- Yli 60-vuotias

### 2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

### 3. Missä yrityksessä olet töissä?


### 4. Kauanko olet ollut töissä kyseisessä yrityksessä?

- Alle vuoden  
 1-3 vuotta  
 4-6 vuotta  
 7-9 vuotta  
 Yli 10-vuotta

**5. Nykyinen asemani yrityksessä on?**

- Esimies  
 Työntekijä

**6. Seuraavat väittämät koskevat yritysten välistä kumppanuutta.**

**1=Täysin samaa mieltä - Jokseenkin samaa mieltä - En osaa sanoa - Jokseenkin eri mieltä - 5=Täysin eri mieltä**

**Koen, että**

	1	2	3	4	5
Kumppanuutemme perustuu luottamukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kumppanuutemme perustuu toistemme kunnioittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyömme on harkittua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekeminen on konkreettista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminta on vastavuoroista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin asettamat tavoitteet ovat minulle selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän mitä minulta odotetaan tavoitteiden saavuttamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iloitsemme yhdessä kumppanimme kanssa, kun saavutamme tavoitteemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnumme kumppaniyrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimimme arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	1	2	3	4	5
Voin selkeästi nähdä miten oma työni vaikuttaa yhteistyökumppanin menestykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Seuraavat väittämät koskevat yritysten välistä työskentelyä.**

**1=Täysin samaa mieltä - Jokseenkin samaa mieltä - En osaa sanoa - Jokseenkin eri mieltä - 5=Täysin eri mieltä**

**Koen, että**

	1	2	3	4	5
Työskentelemme tehokkaasti ja sujuvasti yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteinen asiakaskohtaamismalli edesauttaa sujuvaa työntekoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä on myönteinen ja kannustava asenne toisiamme kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekemäni työ on arvokasta kumppanille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitämme jatkuvasti kumppanin kanssa yhdessä tuotteita ja palveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme kumppanilta tarpeeksi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppanin perehdytys uusiin tuotteisiin ja palveluihin on kattava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelemme säännöllisesti yhteistyökumppanin asiakkaista ja kehitämme toimintaamme palutteen perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Seuraavat väittämät koskevat työhyvinvointia kumppanin toiminteessa.**

**1=Täysin samaa mieltä - Jokseenkin samaa mieltä - En osaa sanoa - Jokseenkin eri mieltä - 5=Täysin eri mieltä**

**Koen, että**

	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Yhteistyökumppani kuuntelee ajatuksiani, mielipiteitani ja ideoitani, työssämme vallitsee avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut tekemään työtä yhteistyökumppanin toimeksiannossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen hyödyntämään vahvuuksiani ja osaamistani työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työssäni suurta ylpeyttä siitä, että saan työskennellä yhteistyökumppanin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Miten yhteistyökumppani voisi parantaa yhteistyötänne? (Voit valita useamman vaihtoehdon)**

- Kumppanin edustamat henkilöt voisivat olla läsnä enemmän
- Kumppanin edustamat henkilöt voisivat olla läsnä vähemmän
- Ottaisin mielelläni käyttöön kumppaniyityksen sähköpostin pelkästään
- Ottaisin mielelläni käyttöön kumppaniyityksen sähköpostin nykyisen rinnalle
- Tarjota hyvät edistymismahdollisuudet kumppaniyityksessä
- Tarjota lisäkoulutus mahdollisuuksia
- Kumppaniyityksen logotuotteiden saatavuus vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen
- Muu huomioiminen, kuten tunnustukset ja kiitokset
- Muu, mikä?

**10. Avointa palautetta yhteistyökumppanille**