

Irja Perkins

# Strategian toteuttaminen osaksi yrityksen joka-päiväistä toimintaa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä(t) Otsikko  Sivumäärä Aika	Irja Perkins Strategian toteuttaminen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa  88 sivua + 16 liitettä 11.11.2014
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Liisa Koski-Lukkari, lehtori
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinot, joilla yrityksen strategia saadaan toteutettua osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tavoitteena oli myös selvittää riskit ja yleisimmät syyt strategian toteuttamisen epäonnistumiseen, jotta niitä voitaisiin välttää yrityksen strategian toteutusprojektissa. Tutkijan rooli oli hankkia organisaatiosta yritysjohdolle strategian toteuttamisen kannalta merkityksellistä tietoa, määrittellä strategian toteuttamisessa käytettävä viitekehys ja osallistua toteutustoimenpiteiden suunnitteluun. Strategian toteuttamiseen liittyvät toimenpiteet suoritettiin organisaatiossa yrityksen johtoketjun läpi.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli strategiaa ja sen toteuttamisen elementtejä. Se sisälsi myös konkreettiset mallit strategian toteuttamiseen sekä muutosjohtamiseen ja –viestintään. Viitekehyksessä tutkittiin myös johtamista ja johtamisjärjestelmää.</p> <p>Tutkimuksessa kerättiin tietoa kirjoituspöytätyöskentelyllä yrityksessä jo olemassa olevasta aineistosta sekä hankittiin uutta aineistoa avoimilla haastatteluilla ja havainnoinnilla sekä yrityksen henkilöstölle toteutetuilla kyselyillä. Tutkimuksessa käytettiin kautta linjan triangulaatiota eli tarkasteltiin ilmiötä useammasta näkökulmasta. Aineistotriangulaatiota hyödynnettiin käyttämällä useampaa aineistoa yrityksen lähtötilanteen sekä yrityksessä kehittämis-tehtävässä tapahtuneen muutoksen tarkasteluun. Tutkijatriangulaatiota käytettiin, kun edistymistä arvioitiin ja toimenpiteitä suunniteltiin yhteistyössä yritysjohtajan kanssa.</p> <p>Tutkimustuloksena todettiin, että tärkeintä strategian toteuttamisessa on varmistaa sen ymmärrettävyys. Strategian toteutuminen osaksi työntekijöiden jokapäiväistä työtä edellyttää tunnetason sitoutumista. Sen mahdollistamiseksi strategian tulee olla kiteytetty ja kuvattu ymmärrettävällä kielellä. Paras tulos saadaan, jos strategian pääkohdat on kuvattu jokaisen työntekijän äidinkielellä. Tutkimus osoitti myös esimiehen tärkeän roolin strategian toteuttamisessa. Ylimmän johdon ponnistelut ovat turhia, mikäli esimiehet eivät saa konkretisoitua strategiaa työntekijöiden käytännön työn tasolle. Lisäksi tutkimuksen tuloksena syntyi ehdotus strategiajohtamista tukevasta johtamisjärjestelmästä.</p>	
Avainsanat	Strategia, yritysstrategia, strateginen johtaminen, strateginen ohjaus, strategiatyö, johtaminen, muutosjohtaminen, muutosviestintä

Author(s) Title	Irja Perkins Implementing a Company's Strategy to its Everyday Business
Number of Pages Date	88 pages + 16 appendices 11 November 2014
Degree	Masters of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Koski-Lukkari, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out the ways to implement a company's strategy to its' everyday business. The goal was to evaluate the risks and the most common reasons for failure in strategy implementation projects. The researcher's role was to gather the relevant information from the company, define suitable theoretical framework for the strategy implementation and plan the implementation activities together with the company's management. The needed actions to implement the strategy were performed by the company's management.</p> <p>The theoretical framework of the study focused on strategy and elements of strategy implementation. Additionally, it presented concrete models for strategy implementation, change management and communication. The theoretical framework also presented a general model for a management system.</p> <p>During the research the information was gathered from the company's existing material, using interviews, observation and inquiries sent to the company's employees. Triangulation was widely used in the research which means that one phenomenon was analyzed from different aspects. Data triangulation was used in the present state analyses to analyze the changes in the company. Researcher triangulation was used while evaluating the progress and planning the activities in co-operation with the company's management.</p> <p>The major finding was that to achieve a successful strategy implementation it is critical to ensure the clarity of the strategy. Employees start following the strategy when they are emotionally committed to it. The best method for achieving emotional commitment is ensured by using understandable language and documenting the key points using the employee's mother tongue(s). Another finding was the importance of leadership. The work done in higher management is in vain if the lower level managers are not able to translate the strategy to the employee's everyday work. In addition, a strategic management system was created as a result of this research.</p>	
Keywords	Strategy, company strategy, strategic management, management, leadership, management of change, communication

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yhteistyöyrityksen esittely	2
1.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Kehittämistehtävän tavoite	4
2.2	Kehittämistehtävän rajaus	5
2.3	Tutkimuskysymykset	6
2.4	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	6
3	Tutkimusmenetelmät	7
3.1	Toimintatutkimus	7
3.2	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	8
3.2.1	Organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden analysointi	10
3.2.2	Henkilöstötyytyväisyystutkimukset	12
3.2.3	Strategian toteuttamisen tason mittaaminen	14
4	Teoreettinen viitekehys	15
4.1	Strategia	15
4.2	Strategian toteuttamisen osa-alueet	17
4.3	Strategian toteuttamisen viitekehys	19
4.3.1	Hoshin-suunnitelma	21
4.3.2	ASKEL-malli	24
4.3.3	Muutosviestinnän ja muutoksen johtamisen huoneentaulu	30
4.4	Johtamisjärjestelmä	33
5	Kehittämistehtävän toteutus	35
5.1	Lähtötilanteen selvitys	36
5.1.1	Organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden analysointi	37
5.1.2	Henkilöstötyytyväisyystutkimukset	38
5.2	Strategian toteuttaminen – Hoshin-suunnitelma	41
5.3	Strategian toteuttaminen – ASKEL-malli	41
5.3.1	Varmista strategian toteutuskelpoisuus	42
5.3.2	Suunnittele toteutus kunnolla	44
5.3.3	Varmista riittävät johtamisresurssit	49
5.3.4	Lanseeraa strategia riittävän näyttävästi	49

5.3.5	Tankkaa organisaatio muutosenergialla	50
5.3.6	Nosta strategia siivilleen	51
5.3.7	Johda joukkosi perille saakka	53
5.4	Johtamisjärjestelmä	54
6	Kehittämistehtävän tulokset	56
6.1	Strategia -indeksi	57
6.2	Strategian toteutuksen osa-alueiden muutos	62
6.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	67
6.3.1	Miten strategia saadaan osaksi työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa?	68
6.3.2	Miten työntekijät saadaan sisäistämään yrityksen strategia ja muuttamaan oma toimintansa sitä toteuttavaksi?	70
6.3.3	Millainen johtamisjärjestelmän pitäisi olla, että se tukee esimiehiä strategijahtamisessa?	72
7	Kehittämistehtävän arviointi ja jatkotoimenpide-ehdotukset	73
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	73
7.2	Hyöty organisaatiolle	75
7.3	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	76
7.4	Jatkotoimenpide-ehdotukset	78
7.5	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys sekä tulosten todentaminen	80
7.5.1	Pätevyys	81
7.5.2	Luotettavuus	82
7.5.3	Tulosten todentaminen	83
7.6	Itsearviointi	83
	Lähteet	86
	Liitteet	
	Liite 1. Organisaation muutosvalmiuden analysointi, kyselylomake	
	Liite 2. Henkilöstötyytyväisyystutkimusten kysymysten kohdistaminen	
	Liite 3. Strategia -indeksin mittaus, kyselylomake	
	Liite 4. Organisaation kulttuurin ja muutosvalmiuden analysointi, kyselyn tulokset	
	Liite 5. Organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden analysointikyselyn päätelmät	
	Liite 6. Henkilöstötyytyväisyystutkimusten tulokset, kohdistetut kysymykset	
	Liite 7. Yritys X:n uusi raportointimalli	
	Liite 8. Kehittämistehtävän suunnitelma, tehtävät	
	Liite 9. Yritys X:n strategiakartta	
	Liite 10. Kehittämistehtävän suunnitelma, riskit	

Liite 11. Strategia -indeksin 1. mittaustulos

Liite 12. Strategia -indeksin 1. mittaustulos, päätelmät

Liite 13. Strategia -indeksin 2. mittaustulos

Liite 14. Henkilöstötyytyväisyystutkimus - luokittelu strategian toteutuksen osa-alueisiin

Liite 15. Strategia -indeksin kysymysten luokittelu strategian toteutuksen osa-alueisiin

Liite 16. Muutos strategian toteutuksen osa-alueiden näkökulmasta

## 1 Johdanto

Yhdysvalloissa toteutettiin 2000-luvun alkupuolella laaja tutkimus, jossa selvitettiin miten hyvin työntekijät ymmärtävät yrityksen tavoitteet ja toimivat niiden mukaisesti. Ståhle & Wilenius (2006) sovelsivat tutkimuksen tuloksia jalkapallojoukkueen toimintaan seuraavasti:

Jos yritys olisi 11 henkinen jalkapallojoukkue, niin

- neljä pelaajaa tietäisi kumpi maaleista on heidän,
- kaksi pelaajaa välittäisi siitä,
- kaksi tietäisi tarkalleen mitä paikkaa he pelaavat ja
- yhdeksän pelaisi mieluummin omaa joukkuettaan vastaan kuin sen puolesta. (Ståhle & Wilenius 2006, 164).

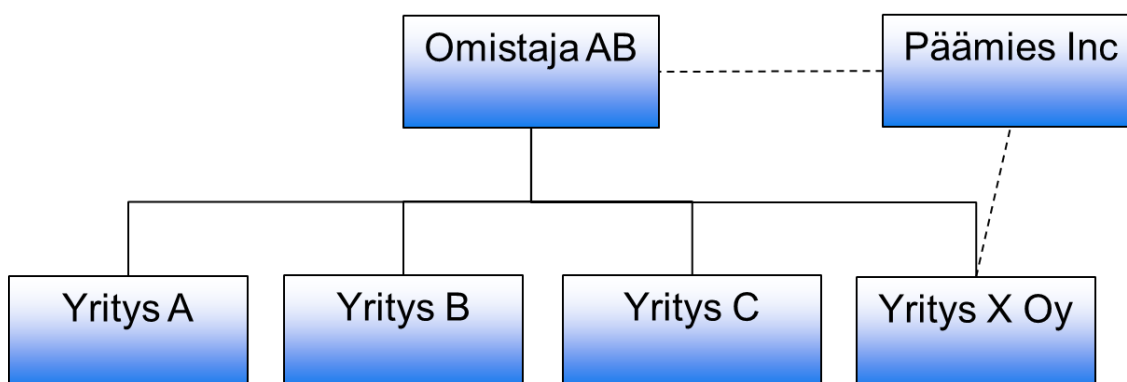
Joukkuepeleissä strategia on pelin selkäranka ja valmentaja pitää huolen siitä, että peliä ennen ja sen aikana jokainen pelaaja on strategiasta ja sen mahdollisista muutoksista koko ajan tietoinen. Ilman oikeaa strategiaa ja sen tunnollista noudattamista joukkueella ei olisi mitään mahdollisuuksia pärjätä kilpailijoille. Myös yritystoiminnassa strategia tarkoittaa toimintoja, joiden avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla ja selviytyä kilpailussa (Viitala & Jylhä 2010, 69). Strategioita on yrityksissä suunniteltu vuosikymmenet, mutta silti viimeisimmät alan tutkimukset kertovat, että vain 25 % niistä implementoidaan onnistuneesti (Salminen 2008, 13). Mitä strategian implementointi sitten tarkoittaa? Yksinkertaistettuna se tarkoittaa, että yrityksen päivittäinen toiminta noudattaa strategiaa sellaisena kuin se on suunniteltu. Miksi sitten joukkuepelien maailmassa strategian noudattaminen on meille itsestään selvää, mutta omassa työympäristössä tavoite hämärtyy? Yksi syy tähän on yritysmaailmassa strategiaprosesseille ominainen käytetyn kielen ja käsitteiden monimutkaisuus. Asioilla on monta nimeä ja useat termit on lainattu englanninkielestä. Strategiaa pidetään usein tyhjinä lauseina, joilla ei ole mitään tekemistä todellisuuden kanssa. Vaikka alaisten koulutustaso ja sitä kautta kyky omaksua monimutkaisia käsitteitä on parantunut, strategian kieli koetaan vieläkin sekä keskijohdossa että alaisten keskuudessa vieraaksi ja vaikeaselkoiseksi. Yksi tehokkaimpia tapoja helpottaa strategian ymmärtämistä ja sitä kautta parantaa siihen sitoutumista, on Salmisen mukaan keskeisten käsitteiden kääntäminen ymmärrettäviksi. Suurimmalle osalle englannista lainatuille termeille on pienellä vaivannäöllä löydettävissä suomenkielinen vastine. Salminen painottaa, että strategian onnistuneelle implementoinnille on ensiarvoisen tärkeää, että strategian pääkohdat ovat jokaisen varmasti ymmärtämällä kielellä. (Salminen

2008, 90 - 94.) Strategian implementoinnille löytyy useita suomenkielisiä nimityksiä, kuten toteuttaminen, jalkauttaminen, maastouttaminen, sadettaminen ja soljuttaminen. (Salminen 2008, 17.) Tässä raportissa on pyritty suomentamaan kaikki mahdolliset termit nimiä ja strategia-sanaa lukuun ottamatta. Niinpä jatkossa strategian implementoinnin sijaan puhutaan strategian toteuttamisesta. Mitä muita syitä vaikeaselkoisen kielen lisäksi löytyy strategian toteuttamisen epäonnistumisen taustalta, sitä tutkittiin tässä kehittämistehtävässä. Seuraavassa luvussa esitellään yhteistyöyritys, jonka strategian toteuttamisen lomassa selvitettiin keinoja, joilla strategia saadaan pysyväksi osaksi yrityksen päivittäistä liiketoimintaa.

### 1.1 Yhteistyöyrittäjän esittely

Strategian kehittämiseen liittyvät asiat ovat kehittämistehtävän yhteistyöyrittäjälle liiketoimintakriittisiä ja siksi luottamuksellisia asioita. Tämän vuoksi kehittämistehtävän raportointi toteutettiin siten, että yritystä ei pysty siitä tunnistamaan.

Päämies Inc. on amerikkalainen, yksityisomistuksessa oleva yritys, joka valmistaa IT ohjelmistoja M-tietojen hyödyntämiseen. Ohjelmistojensa myynnin Päämies hoitaa jälleenvyyjiensä kautta. Pohjoismaissa Päämiehen ohjelmistoja myy Omistaja AB, konserni, joka koostuu pohjoismaiden johtavista alan yrityksistä (kuvio 1). (Toimitusjohtaja 2013.)



Kuvio 1. Yritys X osana Omistaja-konsernia.

Kehittämistehtävän yhteistyöyritys, Yritys X Oy on osa Omistaja-konsernia ja myy Päämiehen ohjelmistoja Suomessa. Yritys X tarjoaa Suomessa Päämiehen ohjelmistojen lisäksi ohjelmistojen käyttöönottoon liittyviä asiantuntijapalveluja sekä ohjelmistoihin liitty-

viä tuki-, ylläpito- ja koulutuspalveluja. Lisäksi palvelutarjontaan kuuluu M-tietojen hyödyntämiseen liittyviä erityisasiantuntijapalveluja. (Yritys X pähkinänkuoressa 2013.) Yritys X:llä on vahva asiakaskunta yrityksissä, joiden liiketoimintaan M-tietojen hyödyntäminen oleellisesti liittyy. Tyypillisesti nämä ovat julkisia organisaatioita<sup>1</sup>, mutta asiakkaina on myös yksityissektorin yrityksiä<sup>2</sup>. (Toimitusjohtaja 2013.) Yritys X:n organisaatiota rakenne on määritelty toiminnoittain: hallinto, myynti, markkinointi ja palvelut. Työntekijöitä yrityksessä on 30 kpl.

## 1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Omistaja-konserniin kuuluvien organisaatioiden välinen yhteistyö oli Teemu Toimitusjohtajan mukaan ollut vähäistä. Yhteistyötä oli yritetty, mutta tulokset olivat laihoja. Jokainen organisaatio oli toiminut hyvin itsenäisesti ja kaikilla oli ollut oma toimintatapansa. Yritys X:n toimintaprosesseja ei ollut kehitetty järjestelmällisesti tehokkuuden näkökulmasta. Asiakkaille samat ohjelmistot ja palvelut oli räätälöity moneen kertaan ja aiemmin tehtyä työtä ei hyödynnetty. Myynnissä oli keskitytty tuttuun markkina-alueeseen ja asiakaskuntaan. (Toimitusjohtaja 2013.)

Omistaja-konsernin johtamassa johtoryhmä-tason hankkeessa vuoden 2013 aikana konsernille oli määritetty kolmen vuoden strategiset tavoitteet, jotka kaikki tähtäsivät konsernin tuloksen parantamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi oli määritelty uusi strategia nimeltä SIP (Strategic Improvement Process), jonka tavoitteena oli muuttaa konsernin toiminta järjestelmällisemmäksi ja laadukkaammaksi. Uusi strategia pohjautui Hoshin-suunnitelma nimiseen menetelmään, jota kuvataan tarkemmin luvussa 4.3.1. (Strategic Improvement Process 2013, 2 - 4.) Edellä mainituille strategisille tavoitteille oli määritelty konsernin johtoryhmässä kolmen vuoden päähän haastavat, numeeriset tavoitteet, jotka oli myös jaettu vuositavoitteiksi. Jokaiselle strategiselle tavoitteelle konsernin johtoryhmästä oli nimetty vastuuhenkilö. (Toimitusjohtaja 2013.) Strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien prosessien ja muutosten käyttöönottoaminen Omistaja-konsernissa aloitettiin vuoden 2014 alussa.

---

<sup>1</sup> Yrityksiä, joissa valtio on pääomistaja.

<sup>2</sup> Yksityisomisteisia yrityksiä. Valtio voi olla vähemmistöosakkaana.

Omistaja-konsernin toimitusjohtajan ja pääomistajan Dick Directorin mukaan uuden strategian tavoite oli nostaa konsernin suorituskyky uudelle tasolle. Strategian myötä konserniin pyrittiin saamaan jatkuva strategisten tavoitteiden toteutumisen mittaaminen. Tarkoituksena oli myös kirkastaa strategiaa ja yksinkertaistaa strategisten tavoitteiden, päätösten ja tulosten kommunikointia. Panostamalla strategian kannalta kriittisiin toimenpiteisiin ja asettamalla ne tärkeysjärjestykseen haluttiin ohjata konsernin liiketoimintaa keskittymään oikeisiin asioihin. Tavoite oli myös muuttaa konsernin jokapäiväistä toimintaa entistä enemmän konsernin perusarvojen (cooperation, commitment, creativity, curiosity ja courage) sekä jatkuvan kehittämisen mallin mukaiseksi. (Director 2013, 2.)

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Kehittämistehtävän tavoite

Kehittämistehtävän yleisenä tavoitteena oli auttaa Yritys X:n johtoa strategian toteuttamisessa. Tutkimustyön tavoitteena oli löytää keinot, joilla Yritys X:n johto saa strategian edellyttämät toimenpiteet ja muutokset toteutettua organisaatiossa siten, että ne tulevat osaksi työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa. Tavoite oli myös selvittää riskit ja yleiset syyt epäonnistumiseen ja löytää Yritys X:n johdolle keinoja niiden välttämiseen tai vaikutuksen minimoimiseen.

Kehittämistehtävässä tutkijan tehtävänä oli selvittää strategian toteuttamiseen liittyvät mallit ja parhaat käytännöt sekä sitä kautta tuoda Yritys X:n johdon käyttöön uutta tietoa. Löytyneistä malleista valittiin Yritys X:n strategian toteuttamisen pohjana käytetty teoreettinen viitekehys (ks. luku 4). Strategian toteuttamisen vaiheiden aikana tutkijalla oli organisaatiossa konsulttimainen rooli. Tutkijan tehtävänä oli ehdottaa eri vaiheissa Teemu Toimitusjohtajalle valittuun viitekehykseen perustuen sopivia jatkotoimenpiteitä. Varsinainen strategiatyö oli Teemu Toimitusjohtajan ja Yritys X:n operatiivisen johtoryhmän vastuulla. Strategiaan ja sen toteuttamiseen liittyvä kommunikaatio tutkijan ja yrityksen muun johdon välillä tapahtui Teemu Toimitusjohtajan välityksellään hänen pyynnöstään. Tutkija toimi myös strategiatyön koordinaattorina Teemu Toimitusjohtajan puolesta huolehtien, että prosessi ei haudaudu päivittäisen käytännön työn alle.

## 2.2 Kehittämistehtävän rajaus

Kehittämistehtävän raportointi ei kuvaa konsernin uuden strategian toteuttamista Yritys X:n organisaatiossa vaan rinnalla toteutetun, vuoden 2014 tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävän strategian toteuttamista. Konsernin strategian toteutustoimenpiteiden suunnittelu viivästyi ja pääsääntöisesti sen toteutustoimenpiteet tulevat alkamaan vasta vuoden 2015 puolella. Kehittämistehtävään sisältyen Yritys X:ssä tehtiin strategian toteuttamista edeltävä lähtötilanteen selvitys, tarkennettiin vuoden 2014 strategia, suunniteltiin edelliseen liittyvät toteutustoimenpiteet, lanseerattiin ja viestittiin vuoden 2014 strategiaa sekä aloitettiin sen toteutustoimenpiteiden suorittaminen käytännön tasolla. Strategian toteuttaminen on kuitenkin pidempiaikainen, jopa useamman vuoden prosessi. Opinnäytetyöhön liittyvälle kehittämistehtävälle asetetun suoritusajan rajallisuudesta johtuen päätettiin jättää strategian syvälinen juurruttaminen kehittämistehtävän ulkopuolelle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että viitekehyksenä käytetyn mallin viimeisen vaiheen toteuttamista ei kuvata tässä raportissa.

Strategian toteuttamista tukeva johtamisjärjestelmä<sup>3</sup> on kriittinen strategian toteuttamisen onnistumiselle, joten sen suunnittelu sisällytettiin kehittämistehtävään. Johtamisjärjestelmän käyttöönotto sekä johtamisen ja esimiestyön kehittäminen muilta osin rajattiin kehittämistehtävän ulkopuolelle, sillä niiden kehittämiseen ei tässä vaiheessa ollut mahdollisuutta muun muassa johdossa tapahtuneiden henkilövaihdosten vuoksi. Samasta syystä myös tavoiteasetanta ja palkitseminen rajattiin ulkopuolelle, vaikka ne ovatkin merkittävässä roolissa strategian juurruttamisessa käytännön toimintaan. Myös toteutettavan kokonaisuuden laajuus puolsi niiden rajaamista kehittämistehtävän ulkopuolelle. Viestintään liittyen kehittämistehtävään sisältyi ainoastaan strategian toteuttamiseen liittyvä viestintä. Vuoden 2014 strategiaan liittyvien käytännön prosessien ja toimintamallien tarkennukset, työhjeiden ym. asiakirjojen luominen ja strategian toteuttaminen muissa Omistaja-konserniin kuuluvissa organisaatioissa rajattiin myös kehittämistehtävän ulkopuolelle.

---

<sup>3</sup> Johtamisjärjestelmä sisältää prosessit, laitteet ja mittarit, joita tarvitaan yrityksen ohjaamiseen (Niemi ym. 2008, 117).

### 2.3 Tutkimuskysymykset

Toimintatutkimusta ei voi tehdä ilman tutkimuskysymystä, joka on johdettu ongelmasta tai kehittämiskohteesta. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksen pitää ilmentää toimintaa ja sille on tyypillistä, että se muuttuu ja täsmentyy tutkimuksen aikana. (Kananen 2009, 38 - 39.)

Koska kehittämistehtävän tavoite oli strategian toteuttaminen siten, että se tulee osaksi työntekijöiden jokapäiväistä työtä, oli aiheellista kysyä, miten se tapahtuu. Siksi kehittämistehtävän tutkimuskysymys oli: Miten strategia saadaan osaksi työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa? Jotta strategiasta tulee osa jokapäiväistä toimintaa, pitää työntekijän muuttaa omaa toimintaansa sen mukaiseksi. Siksi asetettiin lisäksi apukysymys: Miten työntekijät saadaan sisäistämään yrityksen strategia ja muuttamaan oma toimintansa sitä toteuttavaksi? Esimiesten strategian mukainen johtamistyö on ensiarvoisen tärkeää strategian toteuttamisen onnistumiselle. Tämän vuoksi lisättiin vielä toinen apukysymys: Millainen johtamisjärjestelmän pitäisi olla, että se tukee esimiehiä strategiajohtamisessa?

### 2.4 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit

Kehittämistehtävän tavoite oli saada Yritys X:n työntekijät toteuttamaan strategiaa osana jokapäiväistä toimintaansa. Yritys X:ssä ei kuitenkaan ollut valmiina sopivaa mittaria strategian toteuttamisen tason mittaamiseen. Sen vuoksi kehittämistehtävässä kehitettiin Strategia -indeksi, jonka mittaamiseksi luotiin uusi kysely (ks. luku 3.2.3). Koska esimiestyön laatu vaikuttaa oleellisesti strategian toteuttamisen onnistumiseen, kyselyyn lisättiin esimiestyötä mittaava osuus jatkokehitystoimenpiteitä varten. Kyselyn pohjalta luotiin kaksi indeksiä sekä tarkempia osa-alueittareita. Ensimmäinen indeksi oli Strategian toteuttaminen -indeksi, joka koostui kyselyn strategiaosuuden kysymysten (1 - 11) keskiarvosta. Indeksia jaettiin vielä osa-alueisiin tarkemman tuloksen saamiseksi. Strategian toteuttamisen tason mittarit olivat:

- Strategian toteuttaminen -indeksi (kysymysten 1 - 11 keskiarvo)
- Strategian ymmärrys -osa-alueittari (kysymysten 1 - 6 keskiarvo)
- Strategian toteuttaminen -osa-alueittari (kysymysten 7 - 11 keskiarvo).

Esimiestyö -indeksi koostui kyselyn esimiestyöosuuden kysymysten (12 - 25) keskiarvosta ja sekin jaettiin pienempiin osa-alueisiin. Esimiestyön mittarit olivat:

- Esimiestyö -indeksi (kysymysten 12 – 25 keskiarvo)
- Roolit ja tavoitteet tukevat strategiaa -osa-alueittori (kysymysten 12 – 15 keskiarvo)
- Suorituksen johtaminen -osa-alueittori (kysymysten 16 – 20 ja 24 keskiarvo)
- Jatkuvan kehittämisen kulttuuri -osa-alueittori (kysymysten 21 – 23 ja 25 keskiarvo).

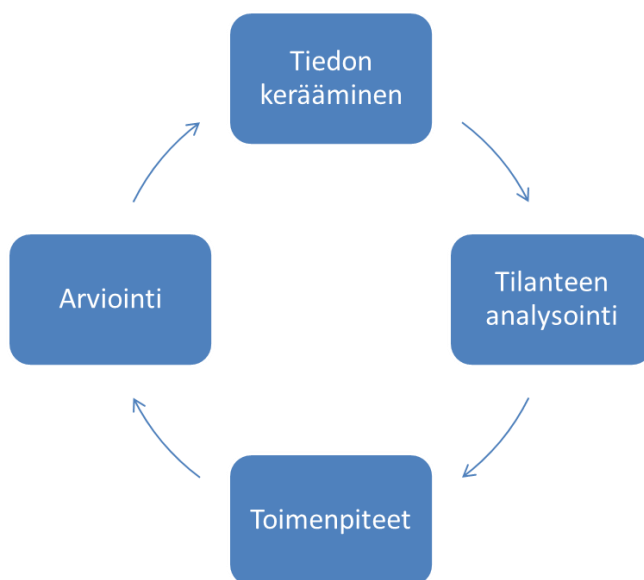
Kokonaisvaltaisemman näkemyksen saamiseksi strategian toteutumiseen tähtäävän muutoksen edistymistä arvioitiin myös tutkimalla strategian toteutuksen osa-alueiden (ks. luku 4.2) muutosta. Muutosta tutkittiin vuoden 2014 henkilöstötyytyväisyystutkimuksen ja Strategia -indeksin mittausten kautta. Mittaustuloksia käsitellään luvussa 6. Seuraavassa luvussa esitellään kehittämistehtävässä käytetyt tutkimusmenetelmät.

### **3 Tutkimusmenetelmät**

#### **3.1 Toimintatutkimus**

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan työelämässä tehtävää tutkimusta, jossa työntekijät itse pyrkivät kehittämään omaa työtään. Toimintatutkimuksessa yhdistetään tieteellinen tutkimusprosessi sekä muutoksen toteuttaminen. Tutkimukselle on tyypillistä, että sekä tutkija ja tutkittava yhteisö osallistuvat muutoksen toteuttamiseen. Toimintatutkimusta voidaan kuvata spiraalimaisena prosessina, jossa kehittämistä tehdään vaiheissa muutos kerrallaan. (Costello 2003, 3 - 6.) Toimintatutkimus tarjoaa järjestelmällisen tavan löytää ratkaisuja työelämän jokapäiväisiin ongelmiin. Tieteellisestä tutkimuksesta poiketen toimintatutkimus keskittyy yksittäiseen tilanteeseen ja nimetyn ongelman ratkaisemiseen. (Stringer 2007, 1.) Toimintatutkimuksella pyritään ennemmin selvittämään, miten asiat tapahtuvat kuin mitä tapahtuu sekä miten ihmiset tapahtumiin reagoivat (Stringer 2007, 19.) Toimintatutkimusprosessia kuvataan usein pyörän tai spiraalin muodossa, millä viestitään toimintatutkimukselle luonteenomaista jatkuvuutta sekä kerta toisensa jälkeen toistuvia kehitystehtäviä. Stringer (2007, 9) kuvaa tutkimusprosessia kolmivaiheisena prosessina, jonka vaiheet ovat tiedon kerääminen, tilanteen analysointi ja muutostoimenpiteiden tekeminen. Costello (2003, 7) taas näkee prosessissa neljä vaihetta,

jotka ovat suunnittelu, toimenpiteet, havainnointi ja arviointi. Kummassakin mallissa ilmenee toimintatutkimuksen ydin eli jatkuva kehittäminen. Molemmat mallit palaavat muutoksen jälkeen alkuun arvioimaan muutoksen onnistumista sekä suunnittelemaan seuraavia toimenpiteitä. Tässä kehittämistehtävässä noudatettiin kahden edellä mainitun mallin yhdistelmää (kuvio 2).



Kuvio 2. Toimintatutkimusprosessin vaiheet (mukaillen Stringer 2007, 9; Costello 2003, 7).

Kehittämistehtävässä käytetty toimintatutkimusprosessi alkoi tiedon keräämisellä ja jatkui sen jälkeen tilanteen analysoinnilla. Nämä vaiheet toteutuivat osin limittäin, sillä tiedon keräämisen aikana myös tehtiin päätelmiä saadun tiedon perusteella. Tämä taas joissain tilanteissa johti lisätiedon hankkimiseen. Jatkossa tässä raportissa edellä mainittuihin vaiheisiin viitataan yhdessä lähtötilanteen selvityksenä. Suunnitelmien valmistuttua alkoivat varsinaiset kehittämistoimenpiteet. Viimeisenä vaiheena prosessissa oli kehittämistehtävän muutoksen arviointi, joka tuotti parannusehdotuksia seuraavaa kierrosta varten.

### 3.2 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Tutkimukset jaetaan laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) tutkimuksiin. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja sen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen. Siksi laadullisessa tutkimuksessa

käytetään sanoja ja lauseita. Määrällinen tutkimus taas perustuu lukuihin ja se pyrkii löytämään ilmiöille yleistettäviä yhteneväisyyksiä. Kummankin tutkimustavan eri vaiheissa käytetään tutkimusmenetelmiä, jotka myös jaetaan laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Toisaalta käyttötarkoituksensa perusteella ne jaetaan myös tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiin. Kanasen mukaan valittu tutkimusmenetelmä määrittää hyvin pitkälle tutkimusmateriaalin eli aineiston keräämisen menetelmät. Kerätyn aineiston analyysimenetelmät taas riippuvat pitkälti käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. (Kananen 2009, 17 - 18.) Toimintatutkimus on Kanasen (2009, 23) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen muoto.

Kehittämistehtävässä käytetyt aineiston keräämisen menetelmät olivat pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä. Perustiedon keräämiseen ja lähtötilanteen selvittämiseen käytettiin kirjoituspöytä tutkimusta, joka kohdistui yrityksestä ja konsernista sekä internetistä löytyvien kirjallisten lähteiden tutkimiseen. Vuosittain tehtävä henkilöstötyytyväisyystutkimus antoi kattavan kuvan organisaation lähtötilanteesta. Tutkimuksia oli käytössä vuosilta 2011 – 2014. Henkilöstötyytyväisyystutkimukset oli toteutettu määrällisin menetelmin, joten vastausten luokittelun osalta niiden analysointikin toteutettiin määrällisin menetelmin. Tutkimusten tuloksia analysoitiin lisäksi laadullisin menetelmin. Strategian toteuttamista ja esimiestyön laatua mitattiin määrällisin menetelmin toteutetulla kyselyllä. Tämänkin kyselyn tuloksia analysoitiin myös laadullisin menetelmin.

Triangulaatio tarkoittaa ilmiön tarkastelemista useammasta näkökulmasta. Toimintatutkimuksessa käytettävimmät triangulaation tyypit ovat aineistotriangulaatio, menetelmätriangulaatio ja tutkijatriangulaatio. Aineistotriangulaatiossa ilmiötä tutkitaan useamman aineiston kautta kun taas menetelmätriangulaatiossa tutkitaan ilmiötä eri menetelmillä. Tutkijatriangulaatiossa tutkimukseen osallistuu useampia aineistonkerääjiä tai tuloksia analysoidaan useamman tutkijan toimesta. Triangulaation käytön tarkoituksena on saada monipuolisempi näkemys tutkimuskohteeseen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 215.) Kehittämistehtävän aineiston analysoinnissa hyödynnettiin aineistotriangulaatiota esimerkiksi verrattaessa eri tutkimusten tuloksia keskenään. Samaa asiaa tarkasteltiin useamman tutkimuksen tai muun aineiston kautta. Aineistotriangulaatiota käytettiin kehittämistehtävässä hyvin laajasti ja jokaista ilmiötä pyrittiin tutkimaan vähintään kahdesta näkökulmasta.

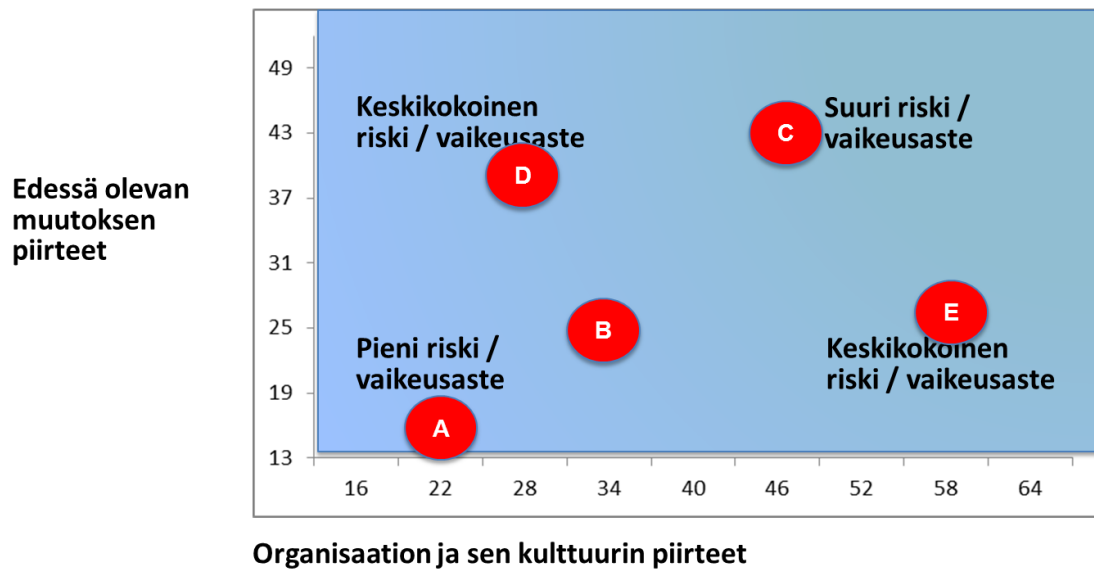
Kirjoituspöytä tutkimuksen lisäksi tietojen täydentämiseen käytettiin havainnointia, keskusteluja ja haastatteluja. Haastattelut olivat avoimia haastatteluja. Kehittämistehtävän

alussa Teemu Toimitusjohtajan haastattelun avulla kartoitettiin yrityksen lähtötilanne sekä kehittämistehtävän tavoitteet. Kehittämistehtävän aikana Teemu Toimitusjohtajan kanssa pidetyissä säännöllisissä tapaamisissa arvioitiin kehittämistehtävän sen hetkistä tilannetta sekä suunniteltiin ja sovittiin seuraavat toimenpiteet. Tapaamisia pidettiin suunnitteluvaiheessa kerran viikossa ja toteutusvaiheen käynnistyttyä joka toinen viikko. Myös epäviralliset keskustelut yrityksen henkilöstön kanssa antoivat tietoa heidän kokemuksistaan ja tunnelmistaan. Seuraavaksi esitellään tarkemmin kehittämistehtävässä toteutettujen kyselytutkimusten tekemiseen ja analysointiin käytetyt menetelmät.

### 3.2.1 Organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden analysointi

Mattilan mukaan organisaation kulttuuri on sen jäsenten kehittämä ja se kuvaa, mitä organisaatiossa on tapana tehdä ja mitä ei. Vaikka organisaatiokulttuuria ei voikaan hallita, se on kuitenkin opittua käytöstä ja siksi muutettavissa. Organisaation kulttuurin merkitystä johtamiselle korostetaan yhä enemmän. Muutostilanteessa organisaatiokulttuuri voi Mattilan mukaan olla voimavara, mutta yhtä hyvin se voi olla muutosvastarinnan aiheuttaja. (Mattila 2011, 34 - 36.) Tiedon keruuvaiheessa kartoitettiin Yritys X:n organisaatiokulttuuri ja muutosvalmius. Tutkimus toteutettiin määrällisten menetelmien periaatteiden mukaisella kyselyllä Metropolian tarjoamaa e-lomake -työkalua hyödyntäen. Metropolian e-lomake on työkalu määrällisten kyselyjen toteuttamiseen. Sillä pystyy helposti luomaan erilaisia kyselylomakkeita, jotka julkaistaan internet-sivuilla. Työkalussa kullekin lomakkeelle määritellään kutsulista, jonka perusteella halutuille vastaanottajille lähetetään sähköpostitse kutsu osallistua kyselyyn. Lähetettävän sähköpostiviestin pystyy työkalulla vapaasti muokkaamaan. Ohjelma lisää viestiin automaattisesti kyselylomakkeen linkin sekä vastaajalle luomansa yksilöllisen käyttäjätunnuksen ja salasanan. Näin kyselyyn voidaan vastata nimettömästi. Työkalulla saa kerätystä tiedosta helposti luotua perusanalysointia sekä raportointia. Vaativampaa analysointia varten tiedot saa helposti siirrettyä muihin työkaluihin. Kyselylomake toteutettiin Mattilan (2011, 118 - 129) esittelemää organisaation muutosvalmiutta mittaavaa menetelmää mukaillen. Kyselylomake on liitteenä 1. Organisaation muutosvalmiutta mittaavassa menetelmässä yrityksen avainhenkilöille tehtävän kyselyn avulla arvioidaan organisaation kulttuuria sekä toteutettavan muutoksen piirteitä. Edellä mainittujen tekijöiden yhteisvaikutuksen tuloksena pyritään määrittelemään muutoksen riskin suuruus sekä johtamistehtävän vaikeus. Mattila käyttää tästä nimeä tulosasema. (Mattila 2007, 127.) Kuviossa 3 ovat Mattilan esittelemät viisi tyypillisintä kyselyn tuottamaa tulosasemaa.

## 5 tyypillistä tulosasemaa



Copyright Priamos Consulting 2006

Kuvio 3. Muutosvalmiuden analyysin tulosesimerkit (mukaillen Mattila 2011, 127).

Mattilan mukaan muutosta tulee johtaa organisaation muutosvalmiudesta riippuen. Kun organisaation tulosasema kuviossa 3 on lähellä pistettä A, ollaan ihannetilassa ja organisaation kulttuuri jo tukee muutoksen syntymistä. Tämä ennustaa muutoksen kitkatonta etenemistä. Tyypillisin tulosasema on B, jossa sekä muutoksen riski että vaikeusaste ovat keskiluokkaa. Osa organisaation piirteistä tukee muutosta ja osa on sitä vastaan. Tässä tilanteessa on tärkeää kiinnittää huomio vastustaviin piirteisiin ja pyrkiä minimoimaan ne. Tyypillisesti tavanomaiset muutosjohtamisen keinot ovat riittävät tällaisessa tilanteessa. Tulosasemassa C muutosta vastustavat sekä organisaation piirteet että suunnitellun muutoksen ominaisuudet. Muutos saattaa olla liian iso kerralla toteutettavaksi. Selviytymiskeinoina tässä tilanteessa ovat ennen muutoksen toteuttamista vahvistaa organisaation valmiuksia ja poistaa kulttuurin haitallisia piirteitä sekä muutoksen jakaminen pienempiin osakokonaisuuksiin. Tulosasemassa D organisaatiolla on hyvät lähtökohdat muutokselle, mutta muutoksen suhteen on suuria riskejä. Organisaatio kärsii resurssien niukkuudesta sekä vastuuhenkilöiden osaamisen puutteesta. Tässä tapauksessa muutoksen tavoitteet ja laajuus kannattaa arvioida uudelleen. On myös tärkeää varmistaa vastuuhenkilöiden osaaminen sekä johdon sitoutuminen muutokseen. Tulos-

asemassa E taas muutoksella on hyvät, osaavat resurssit ja johdon tuki, mutta organisaation kulttuuri ja johtamisjärjestelmä vastustavat sitä. Muutosvastarinnan pienentämisessä auttavat johdon näkyvä tuki ja osallistuminen sekä projektin valtuuksien lisääminen avoimesti sopimalla. (Mattila 2011, 127 - 129.) Yritys X:ssä analyysin tuloksia käytettiin kehittämistehtävän aikana johtamistoimenpiteiden suunnittelussa. Kuvatulla menetelmällä toteutetun tutkimuksen tuloksia tarkastellaan luvussa 5.1.1. Seuraavaksi esitellään henkilöstötyytyväisyystutkimuksiin käytetyt analysointimenetelmät.

### 3.2.2 Henkilöstötyytyväisyystutkimukset

Lähtötilanteen selvityksessä aineistoa kerättiin vuosina 2011 – 2014 toteutetuista henkilöstötyytyväisyyskyselyistä. Kehittämistehtävän kolmen ensimmäisen kuukauden aikana ei vuoden 2014 tutkimus ollut vielä käytettävissä, koska se toteutettiin kehittämistehtävän jo alettua maaliskuussa 2014. Sen vuoksi lähtötilannetta selvitettiin aiempien vuosien tutkimusten kautta. Myös ensimmäiset toteutustoimenpiteet perustuivat aiempien vuosien tutkimuksista saatuun tietoon. Kun vuoden 2014 tutkimuksen tulokset olivat käytettävissä, analysoitiin organisaatiossa tapahtunut muutos edellisiin tutkimuksiin nähden ja linjattiin toteutustoimenpiteet uusimman tilanteen mukaisiksi. Kehittämistehtävän myöhemmissä vaiheissa käytettiin pelkästään viimeisintä, vuoden 2014 tutkimusta.

Vuoden 2014 tutkimus poikkesi aiempien vuosien tutkimuksesta sekä kysymysten että tulosten esittämistavan osalta. Kyselyiden jatkumo siis katkesi, eivätkä ne siten olleet suoraan vertailukelpoiset. Kyselyissä katetut aihealueet olivat kuitenkin suhteellisen samanlaiset, joten iso osa kysymyksistä oli mahdollista kohdistaa keskenään. Tutkimusten tarkempi kysymyskohtainen kohdistaminen on kuvattu liitteessä 2. Kummankin henkilöstötyytyväisyystutkimuksen jokainen aihealue sisälsi useampia kysymyksiä. Arviointias- teikko oli kummassakin välillä 1 (huono) – 5 (hyvä). Vuosien 2011 – 2013 tutkimuksen osalta oli kullekin kysymykselle tuloksena laskettu ainoastaan kysymyksen kaikkien vastausten keskiarvo. Vuoden 2014 tutkimuksesta taas puuttui edellä mainittu keskiarvo ja sen sijaan keskiarvot oli laskettu kysymyksen vastausluokille 1 - 2, 3 ja 4 - 5. Jotta tutkimusten tuloksia pystyttiin vertaamaan, laskettiin Excelissä vuoden 2014 tutkimuksen kysymyksille painotettu keskiarvo. Käytetty painotetun keskiarvon laskentakaava näkyy alla olevassa kuviossa 4. Painotettu keskiarvo saattaa vastauksista riippuen olla hieman parempi tai heikompi kuin suoraan laskettu keskiarvo, mikä huomioitiin tutkimusten vertailussa.

		=SUMPRODUCT(\$K\$3:\$M\$3;K4:M4)/SUM(K4:M4)				
	G	I	J	K	L	M
1			Company X			
2	2014			5-4	3	2-1
3				4,5	3	1,5
4	Delegation / Influence	My immediate manager is clear on what is expected from me	3,8	70	10	20

Kuvio 4. Vuoden 2014 henkilöstötyytyväisyystutkimuksen painotetun keskiarvon laskentakaava.

Henkilöstötyytyväisyystutkimusten vastausprosentti oli joka vuosi ollut erittäin korkea, joten tutkimusten tuloksia voitiin pitää hyvin luotettavana katsauksena organisaation sen hetkiseen tilanteeseen. Tutkimusten vuosittaiset vastausprosentit ovat taulukossa 1.

Taulukko 1. Henkilöstötyytyväisyystutkimusten vuosittaiset vastausprosentit.

Vuosi	Vastausprosentti
2014	94 %
2013	91 %
2012	87 %
2011	93 %

Yleiskuvan saamiseksi henkilöstötyytyväisyystutkimusten tulokset koodattiin eri värein. Välillä 1.0 – 2.9 olevat keskiarvot merkittiin punaisella värillä, välillä 3.0 – 3.9 olevat keltaisella värillä ja välillä 4.0 – 5.0 olevat vihreällä värillä. Alla olevassa kuviossa 5 on esimerkki koodatuista tuloksista kysymyksittäin kohdistetussa taulukossa. Puuttuvat keskiarvot (valkoisella värillä) merkitsevät puuttuvaa kohdistettua kysymystä.

2014			2011 - 2013			Värikoodaus:		
Kysymys nro	KA		Kysymys nro	KA		5.0 - 4.0	3.9 - 3.0	2.9 - 1.0
1	RE1	4,4	6	9	3,4			
1	RE2	4,5	12	3	4,4			
1			8	4	3,3			
1			8	5	3,6			
1			8	9	4,2			
1			8	10	4,3			
2	CO1	3,6	3	4	3,5			
2	CO2	3,9	3	1	2,7			
2	CF2	4,1	6	8	3,5			
2	CF4	4,1	10	5	3,9			
2	CO3	4,1	10	7	4,0			
2	CF1	4,2	8	8	4,1			

Kuvio 5. Esimerkki henkilöstötyytyväisyystutkimusten tulosten värikoodauksesta.

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksista tehtyjä päätelmiä tarkastellaan luvussa 5.1.2. Seuraavaksi tutustutaan Strategia -indeksin mittaamisessa käytettyyn menetelmään.

### 3.2.3 Strategian toteuttamisen tason mittaaminen

Kehittämistehtävän tavoitteena oli auttaa Yritys X:n johtoa saamaan työntekijät toteuttamaan strategiaa työssään eli toimimaan strategian mukaisesti. Strategian toteuttamisen tason mittaamiseen ei Yritys X:ssä kuitenkaan ollut menetelmää tai mittaria, joten tätä varten kehitettiin koko henkilöstön kattava kyselytutkimus (ks. luku 2.4). Tutkimus toteutettiin määrällisten menetelmien periaatteiden mukaisella kyselyllä hyödyntäen Yritys X:n käytössä olevaa Webropol - työkalua. Webropol vastaa Metropolian e-lomaketta (ks. luku 3.2.1). Webropol valittiin tähän tutkimukseen työkaluksi, jotta Yritys X:llä on halutessaan helppo mahdollisuus jatkaa strategian toteutumisen mittaamista myös kehittämistehtävän jälkeen. Koska strategian toteuttamiseen oleellisesti vaikuttaa esimiestyön onnistuminen, kyselyssä selvitettiin myös henkilöstön mielipidettä esimiestyöskentelystä ja johtamisesta. Kyselyn strategia-osuuden kysymykset määriteltiin Niutanen & Kvistin

(2010, 58) mallia mukailleen. Esimiestyöskentelyn ja johtamisen osuuden kysymykset määriteltiin yhdessä Teemu Toimitusjohtajan kanssa. Kyselylomake on liitteenä 3. Strategian toteuttamisen tason mittaamisen tulokset esitellään luvuissa 5.3.6 sekä 6.1. Seuraavaksi esitellään kehittämistehtävässä käytetty viitekehys.

## 4 Teoreettinen viitekehys

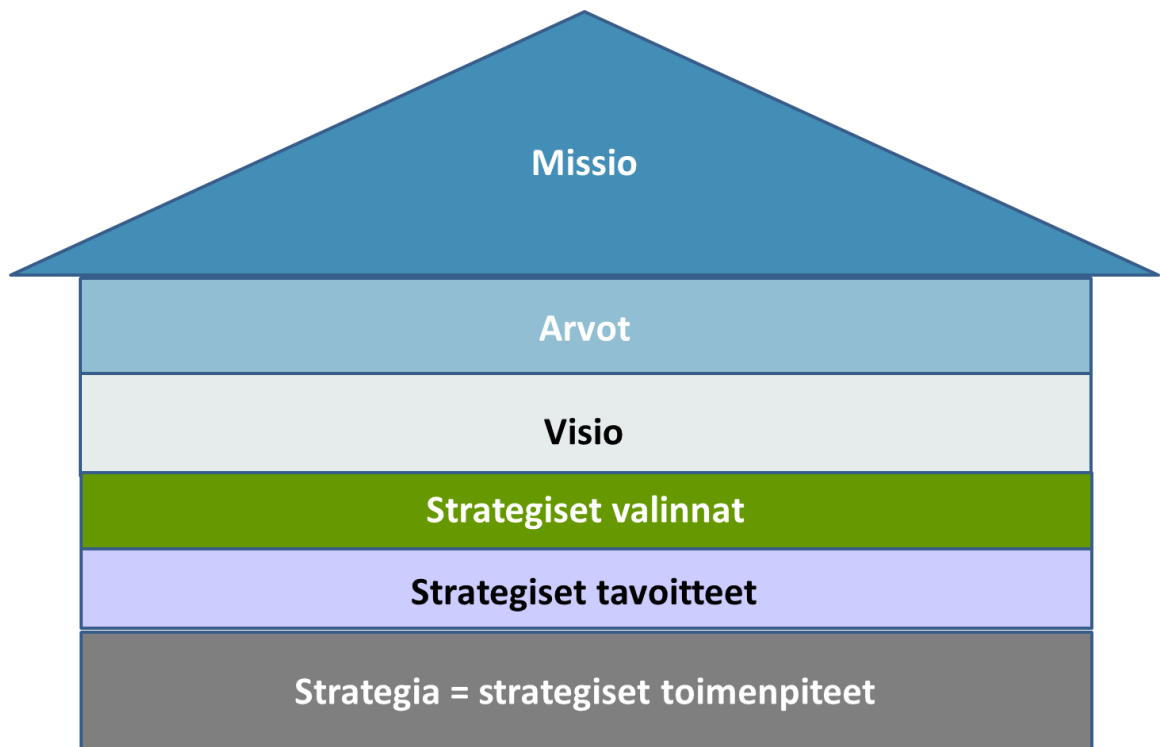
Kamenskyn (2012) mukaan strategia on maailman vanhimpia johtamisen käsitteitä, sillä jo vuosituhansia sitten suuret sotapäälliköt sovelsivat strategiaa sotiessaan. Silti valtaosa liikkeenjohdossa käytetyistä strategiaopeista on syntynyt viimeisten 50 vuoden aikana. Tästä johtuen tai siitä huolimatta strategiakäsitteitä löytyy valtavasti. Kamensky toteaa hieman kärjistetyksi, että strategia on liiketoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä käytetyin termi, jota myös väärinkäytetään eniten. (Kamensky 2012, 13.) Ennen kuin tutustutaan tarkemmin kehittämistehtävässä käytettyyn viitekehukseen, määritellään kehittämistehtävässä käytetty strategia-käsitys.

### 4.1 Strategia

Strategia on hyvin laaja käsite, eikä sille löydy yhtä yksiselitteistä määritelmää. Santalainen (2009) kuvaa strategiaa matkanjohtajana, jonka tehtävänä on opastaa ja samalla osata ennakoida tulevaa. Sekä matka että päämäärän saavuttaminen ovat yhtä arvokkaita. (Santalainen 2009, 7.) Kamenskyn (2012, 18) mukaan strategia on yrityksen tietoista tavoitteiden ja suuntaviivojen valintaa, mutta sen avulla yritys myös hallitsee sekä ympäristöään että ulkoisia ja sisäisiä tekijöitään. Suominen & Karkulehto & Sipponen & Hämäläinen (2012, 32) taas näkevät strategian tarinana, jonka avulla pystytään havainnollistamaan yrityksen toimintaa ja päätöksiä. Yritystoiminnan kannalta selkeimmin strategian määrittävät kuitenkin Viitala & Jylhä (2010). Heidän mukaansa strategia tarkoittaa yrityksen toimintoja, joiden avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla ja selviytyä kilpailussa (Viitala & Jylhä 2010, 69).

Strateginen arkkitehtuuri on Kamenskyn mukaan yrityksen strategisen johtamisen kokonaisuus. Yritys suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa sen pohjalta. Strategisen arkkitehtuurin on oltava riittävän yksinkertainen ja eri osatekijöiden on sovittava yhteen. Kaikki elementit ovat tärkeitä, mutta ratkaisevaa on kuinka hyvin ne tukevat

toisiaan. Toimiva strateginen arkkitehtuuri on Kamenskyn mukaan perusta hyvälle strategiselle johtamiselle. (Kamensky 2012, 53 - 55.) Alla olevassa kuviossa 6 on esitelty Yritys X:n strateginen arkkitehtuuri.



Kuvio 6. Yritys X:n strateginen arkkitehtuuri (mukailleen Kamensky 2012, 53 - 59; Santalainen 2009, 72 - 73).

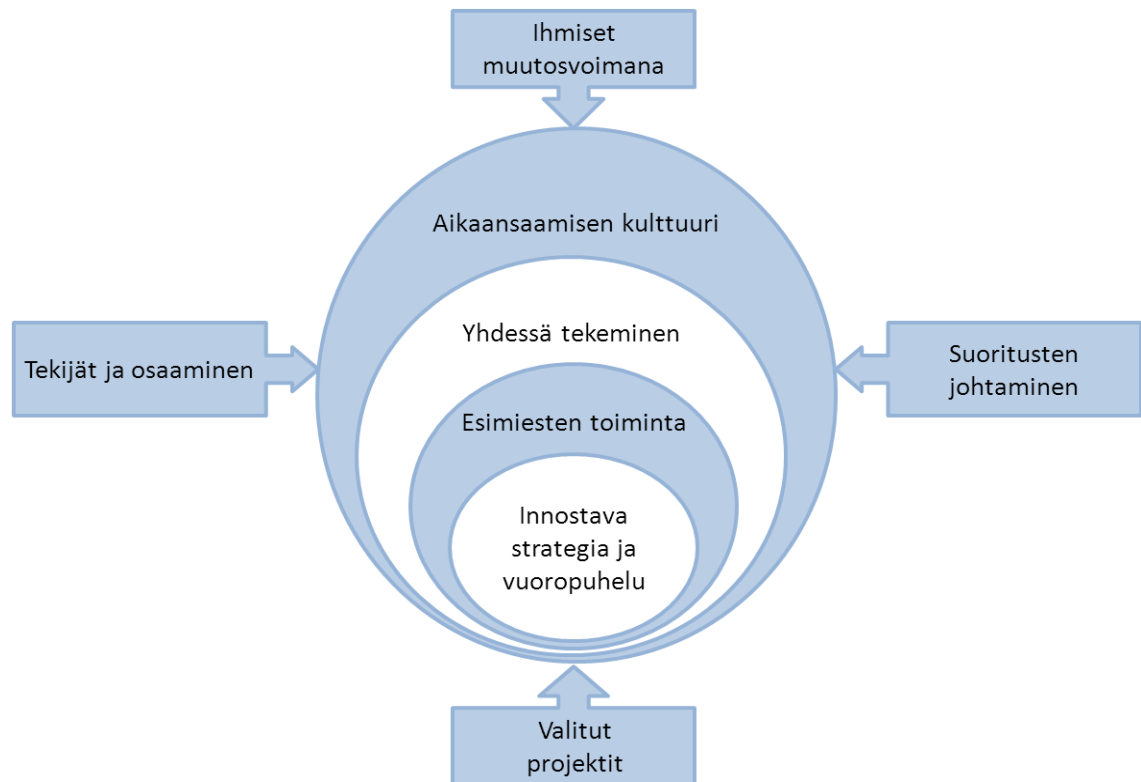
Missio kuvaa organisaation toiminta-ajatusta, sen olemassa olon syytä ja se on yleensä arkkitehtuurin pysyvin elementti. Arvoilla organisaatio ohjaa ihmisten toimintaa ja pyrkii vaikuttamaan yrityskulttuuriin. Vaikka arvot on kuvattu, ne käytännössä ovat ihmisten henkilökohtaisia uskomuksia siitä, mikä on organisaation kannalta hyvä ja oikea tapa toimia. Visio on tulevaisuuden tahtotila ja sen pitää olla yksinkertainen, selkeä ja realistinen. Hyvä visio selkeyttää muutoksen suuntaa ja kannustaa tekemään oikeita toimenpiteitä. Strategisilla valinnoilla organisaatio pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan. Ne myös ohjaavat organisaatiota keskittymään oleelliseen. Strategiset tavoitteet taas kuvaavat halutut liiketoiminnan tulokset nimetyllä aikajänteellä. Strategia kuvaa käytännön toimia, joilla organisaatio järjestelmällisesti pyrkii kohti asetettuja tavoitteita. (Kamensky 2012, 53 - 59; Santalainen 2009, 72 - 73. )

Perinteinen strategiajohtaminen noudattaa niin sanottua vesiputousmallia, jossa visiota toteuttava strategia pyritään tekemään useaksi vuodeksi eteenpäin. Nykyisin strategiajohtamisessa suositaan kuitenkin ketterämpää mallia, jossa pienillä muutoksilla ja toimenpiteillä pyritään pääsemään nopeammin eteenpäin. (Valpola 2010, 13.) Myös Omistaja-konsernin uusi strategia, SIP tavoittelee ketteryyttä jatkuvan kehittämisen kautta.

Strategia kuvaa siis toimintoja, joiden avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla ja voittaa kilpailijat. Strategian ja liiketoiminnan yhdistäminen onkin yksi yritysten suurimmista haasteista. Tyypillisesti vain pieni ryhmä on mukana suunnittelemassa strategiaa, mutta sen toteuttamiseen tarvitaan kaikki työntekijät. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 11 - 12.) Strategisesta suunnittelusta löytyy paljon kirjallisuutta kun taas toteutukseen liittyen sitä on huomattavasti vähemmän. Salmisen mukaan tämä painotus kuvaa hyvin yritysten johdon suhtautumista. Suunnitteluun käytetään johdon osalta paljon aikaa, mutta toteutukseen ei paneuduta riittävästi. (Salminen 2008, 14 - 21.) Ennen strategian toteuttamisessa käytettyä viitekehystä tutustutaan seuraavassa luvussa siihen, mitkä osa-alueet strategiaa toteutettaessa tulisi huomioida.

#### 4.2 Strategian toteuttamisen osa-alueet

Niutanen & Kvist toteavat hyvän strategian toteutuksen olevan sekä innostamista että arkipäiväistämistä. Innostuessaan ihmiset sitoutuvat ja tekevät silloin oma-aloitteisesti oikeita asioita. Hyvä strategia näkyy ihmisten jokapäiväisessä tekemisessä, kun ihmiset ymmärtävät oman työnsä ja strategian välisen yhteyden. (Niutanen & Kvist 2010, 51.) Kuviossa 7 on Niutanen & Kvistin kiteytys strategian toteutuksen osa-alueista.



Kuvio 7. Strategian toteutuksen osa-alueet (mukaillen Niutanen & Kvist 2010, 51).

Strategian toteuttamisen onnistumiselle on välttämätöntä huomioida kaikki toteutuksen ytimen, kuviossa 7 ympyrän sisällä olevat osa-alueet. Strategian toteuttamisen ytimessä ovat Innostava strategia ja vuoropuhelu, Esimiesten toiminta, Yhdessä tekeminen sekä Aikaansaamisen kulttuuri –osa-alueet. Niutanen & Kvistin mukaan innostava strategia syntyy vuoropuhelun avulla. Tarinan muodossa siitä tulee henkilökohtainen ja se jää helpommin mieleen. Strategian toteuttamisessa esimiesten rooli on keskeinen. Esimiehillä on päävastuu siitä, että oma tiimi oivaltaa strategian ja alkaa toteuttaa sitä käytännössä. Niutanen & Kvist korostavat myös osallistamista. Ihmiset sitoutuvat parhaiten, kun heille annetaan mahdollisuus osallistua. Yrityksissä, joissa kulttuuri tukee osallistumista, sitoudutaan tutkitusti myös strategiaan muita paremmin. Ytimen viimeinen osa-alue, Aikaansaamisen kulttuuri, syntyy ihmisten, strategian ja käytännön toiminnan yhdistämisestä. Niutanen & Kvistin mukaan tämän toteutuminen edellyttää hyvin kurinalaista toimintaa. (Niutanen & Kvist 2010, 51 – 56.)

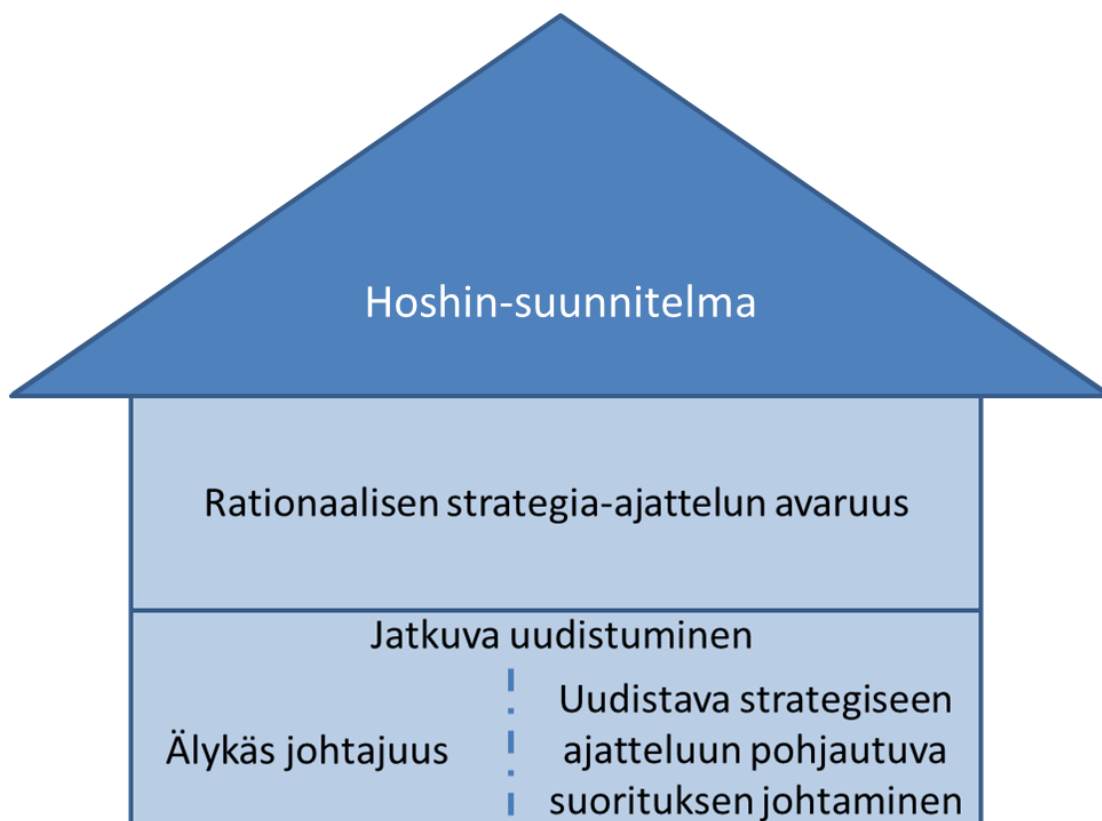
Strategian toteutuksen ytimen ympärillä olevissa osa-alueissa strategia näkyy joka päivä. Kuviossa 7 ytimen ympärillä ovat Valitut projektit, Tekijät ja osaaminen, Suoritusten johtaminen sekä Ihmiset muutosvoimana –osa-alueet. Strategian toteuttavat työntekijät ja siksi onkin tärkeää ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. Esimiesten väline tähän on

suorituksen johtaminen, jolla he ohjaavat työntekijöiden jokapäiväistä tekemistä. Johtamiskäytäntöjen tulee kuitenkin olla linjassa toteutettavan strategian kanssa. Niutanen & Kvistin mukaan yrityksissä on tyypillisesti menossa yhtä aikaa lukuisia kehitysprojekteja, joista osaa kutsutaan strategisiksi projekteiksi. Kuitenkin käytännössä monet näistä projekteista eivät ole strategian mukaisia eivätkä siten edistä oikeita asioita. Onkin tärkeää valita strategian kannalta oikeat projektit. Uusi strategia luo henkilöstölle aina myös uusia mahdollisuuksia. Nämä kannattaakin yrityksen puolelta hyödyntää ja kasvattaa osaajia myös tulevaisuuden tarpeita varten. (Niutanen & Kvist 2010, 57.)

Niutanen & Kvistin strategian toteutuksen osa-alueisiin palataan luvussa 6.2 kehittämistehtävän tulosten arvioinnin yhteydessä. Strategian toteuttamisen osa-alueiden kautta selvitettiin, mitä strategiaa toteutettaessa pitäisi huomioida. Strategian toteuttamisen tueksi tarvittiin kuitenkin malli, joka vastaa kysymykseen miten strategiaa toteutetaan. Seuraavassa luvussa tutustutaan tähän viitekehykseen.

### 4.3 Strategian toteuttamisen viitekehys

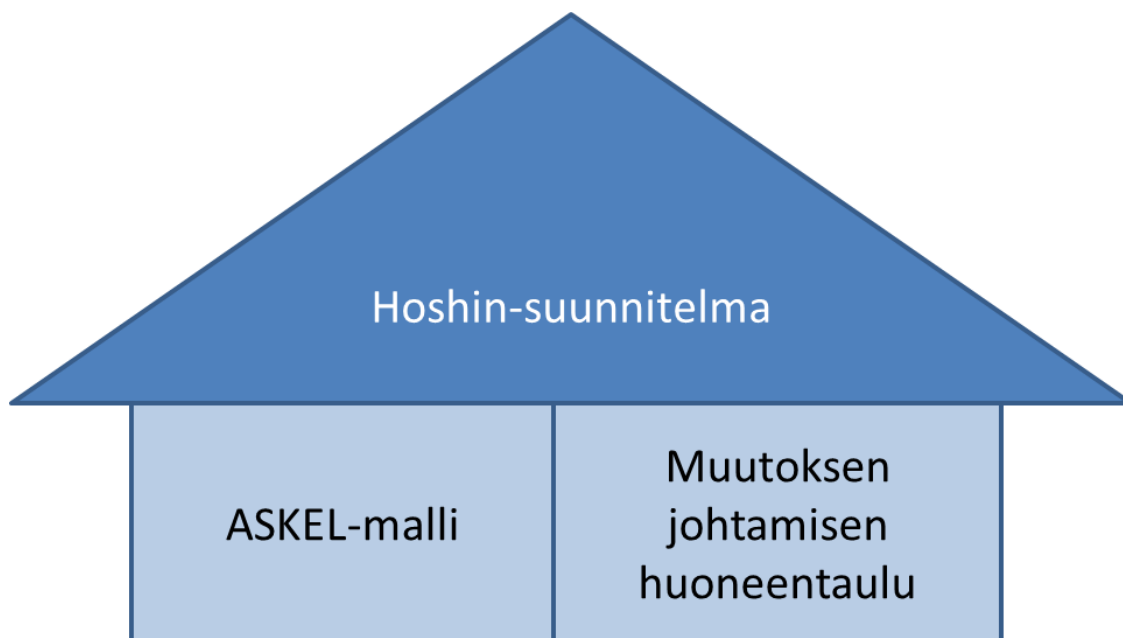
Strategian toteuttamisen yleiseksi viitekehykseksi valittiin Hoshin-suunnitelma (ks. luku 4.3.1), koska konsernin uusi strategia oli suunniteltu sen pohjalta. Hoshin-suunnitelma pysyi viitekehyksessä koko kehittämistehtävän ajan, mutta muilta osin viitekehys muuttui oleellisesti kehittämistehtävän aikana. Kehittämistehtävää suunniteltaessa ymmärrys oli, että käyttöönotettava konsernin uusi strategia oli kokonaisvaltainen ja sisälsi jo valmiiksi tarvittavat toimenpiteet käyttöönoton toteuttamiseksi. Siksi kehittämistehtävän päätavoitteeksi asetettiin tarvittavan muutoksen käytännön toteutumisen ja erityisesti pysyvyyden varmistaminen. Alkuperäinen viitekehys sisälsi tämän vuoksi Hoshin-suunnitelman lisäksi edellä mainittuja tavoitteita tukevat mallit. Työntekijöiden sitoutuminen ja toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan haluttiin varmistaa oikeiden strategiajohtamisen työkalujen valinnalla. Tätä varten viitekehykseen valittiin Juuti & Luoman (2009, 97) malli nimeltä rationaalisen strategia-ajattelun avaruus, jonka tavoite on helpottaa strategiajohtamisen työkalujen soveltamista. Muutoksen pysyvyys taas pyrittiin varmistamaan oikeanlaisella johtamismallilla ja -tavalla. Tähän otettiin pohjaksi Sydänmaanlakan jatkuvan uudistumisen teoria, joka sisältää sekä uuden suorituksen johtamisen että älykkään johtamisen viitekehykset. (Sydänmaanlakka 2009, 147 - 149.) Kuviossa 8 on kiteytettyä edellä kuvattu kehittämistehtävän alkuperäinen viitekehys.



Kuvio 8. Kehittämistehtävän alkuperäinen viitekehys.

Vuoden 2014 ensimmäisen neljänneksen aikana kuitenkin selvisi, että konsernin taholta ei ollut kehittämistehtävän aikana odotettavissa työkaluja strategian toteuttamiseen. Sen vuoksi Teemu Toimitusjohtaja päätti hyödyntää kehittämistehtävää Yritys X:n vuoden 2014 strategian toteuttamisessa. Ennen vuoden 2014 strategian toimenpiteiden toteuttamista Yritys X:n johdon piti kuitenkin tehdä suunnittelutyötä sekä strategian tarkennusta. Tässä vaiheessa viitekehykseen vaihdettiin Hoshin-suunnitelman lisäksi Salmisen (2008) ASKEL-malli. Salmisen malli tarjosi helppotajuisen, käytännönläheisen menetelmän strategian toteuttamiselle. Salminen on koonnut mallin lukuisten suomalaisten yritysjohtajien ja asiantuntijoiden ajatusten ja kokemusten perusteella. Mallin avulla voidaan tunnistaa ja välttää strategian toteutuksen tyypilliset epäonnistumiset ja siten oleellisesti parantaa strategian toteutumisen tasoa. (Salminen 2008, 23.) Yritys X:ssä ei ollut järjestelmällistä viestintää, eikä viestintä kokonaisuutena ollut kenenkään vastuulla. Lähtötilanteen selvityksen yhteydessä tunnistettiin myös selkeitä puutteita muutosjohtamisen osaamisessa. Näistä syistä otettiin muutoksen läpiviemistä vahvistamaan vielä Helsilän (2008) muutosviestinnän ja muutoksen johtamisen huoneentaulu. Tätä valintaa

puolisi myös se, että Salminen painottaa muutosjohtamisen ja viestinnän tärkeyttä strategian toteuttamisen onnistumisessa. Kehittämistehtävässä käytetty viitekehys on kiitettyä kuviossa 9.



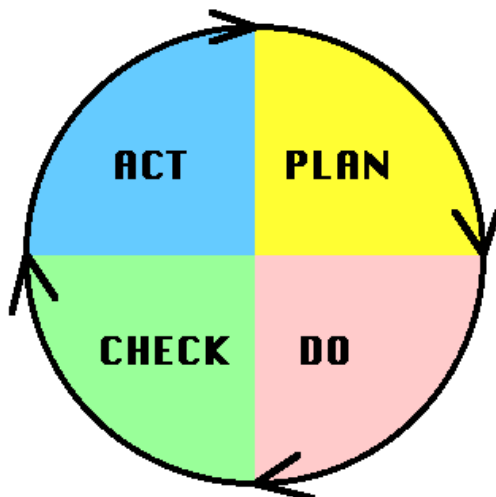
Kuvio 9. Kehittämistehtävässä käytetty viitekehys.

Kehittämistehtävän viitekehyksessä strategian toteuttamisen kattona oli siis konsernin strategian suunnittelussa käytetty Hoshin-suunnitelma. Vuoden 2014 strategia tarkennettiin ja sen käytännön toteutustoimenpiteet suunniteltiin kuitenkin ASKEL-mallin mukaan. Muutoksen johtamisen huoneentaulua käytettiin apuna johtamistoimenpiteiden ja viestinnän suunnittelussa. Seuraavaksi jokainen strategian toteuttamisessa käytetty viitekehysen osa-alue esitellään tarkemmin.

#### 4.3.1 Hoshin-suunnitelma

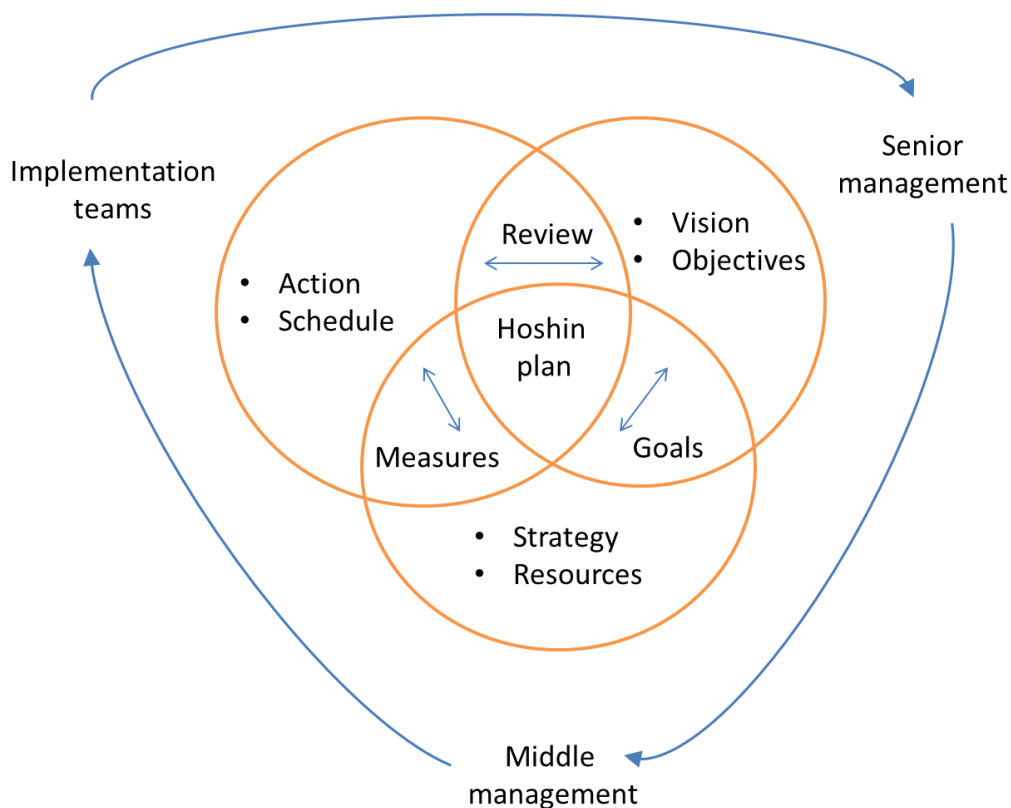
Hoshin kanri on japaninkieltä ja tarkoittaa suoraan englanniksi käännettynä strategic policy deployment (Pascal 2003, 1). Akaon (1991) mukaan yleisin käytetty englanninkielinen käänös on policy deployment, jota nimitystä myös Omistaja-konserni käyttää uuden strategian teoriapohjaa kuvatessaan. Suomenkielinen termi on Hoshin-suunnitelma ja sitä nimitystä käytetään jatkossa. Hoshin-suunnitelma on yksi laatujohtamisen (Total Quality Management TQM) ydinrakenteista. TQM:n käyttöönotto perustuu Demingin ke-

hään. (Akao 1991, xiii-xiv.) Demingin kehä on W. Edwards Demingin 1950-luvulla liiketoimintaprosessien jatkuvaan kehittämiseen luoma PDCA (Plan, Do, Check, Act) –malli (kuvio 10) (The Deming Cycle 1998).



Kuvio 10. Demingin jatkuvan kehittämisen kehä (The Deming Cycle 1998).

Demingin kehä on Hoshin-suunnitelman pohjana. Jatkuvan parantamisen kehää käytetään mallissa sekä liiketoiminnan tulosten että valittujen strategisten prosessien arviointiin. Hoshin-suunnitelmassa tehdään tavoiteprosessin perusteella ensin suunnitelma (plan) tavoitteen toteuttamiseksi, jonka jälkeen tehdään tarkoituksenmukaiset toimenpiteet (act). Sitten tarkistetaan tulokset (check) ja mikäli alussa tehty suunnitelma ei ole toteutunut, tehdään korjaavat toimenpiteet uuden suunnitelman mukaan (action). Hoshin-suunnitelman tavoite onkin parantaa prosessia parempien tulosten saavuttamiseksi. (Akao 1991, 5.) Hoshin-suunnitelma on vaiheittainen, johtamisen muutokseen tarkoitettu suunnittelu, käyttöönoton ja seurannan malli. Se tarjoaa järjestelmällisen tavan liiketoimintamuutosten johtamiselle. (Watson 1991, xxiv.) Watson (1991, xxv) kuvaa Hoshin-suunnitelman mukaista strategian suunnittelua ja käyttöönottoa kuvion 11 mukaisesti:



Kuvio 11. Hoshin-suunnitelman mukainen strategian suunnittelu ja käyttöönotto (mukaillen Watson 1991, xxv).

Hoshin-suunnitelma otetaan käyttöön ylemmältä johdolta keskijohdolle ja sieltä käyttöönottoimeille. Kaksisuuntaiset nuolet kuviossa 11 kuvastavat tavoitteiden, mittareiden ja arvioinnin sopimiseen tarvittavaa kommunikaatiota. Hoshin-suunnitelman ajatuksena on, että organisaatiossa pitää käydä laajaa keskustelua eri tasoilla ja eri tasojen välillä. Ylimmän johdon tehtävänä on määritellä mitä liiketoiminnalta halutaan. Keskijohto on vastuussa siitä, miten liiketoiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Heidän tehtävänä on toimintastrategioiden laatiminen sekä tarvittavien resurssien osoittaminen. Keskijohto asettaa myös tarvittavat mittarit käyttöönoton onnistumiselle. Käyttöönottoimien vastuulla on toiminnan muuttaminen siten, että tavoitteet saavutetaan. Ylin johto seuraa sekä käyttöönoton edistymistä että mallin toimimista. (Watson 1991, xxv.)

Akaon mukaan tyypillinen virhe Hoshin-suunnitelman käyttöönotossa tehdään siinä, että ei tutkita yrityksen nykytilannetta tarpeeksi syvällisesti ja laajasti. Tarvittavan tiedon kerääminen ja analysointi tehdään pintapuolisesti, joskus jopa jätetään tekemättä, ja tavoitteet ja toimenpiteet määritellään kevyeltä pohjalta. Oikea tapa on selvittää prosessin pulonkaulat ja määritellä tarvittavat toimenpiteet niiden poistamiseksi. Tämä ei kuitenkaan

tarkoita sitä, että kaikki toimenpiteet pystyttäisiin määrittelemään kerralla. Kuukausittainen mittaaminen ja tulosten analysointi on ehdottoman tarpeellista. Mikäli tavoitteisiin ei ole päästy, pitää palata lähtötilanteen analyysiin ja arvioida tavoitteita ja toimenpiteitä uudelleen. Hoshin-suunnitelman käyttöönoton onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää toistaa PDCA -kehää säännöllisesti. (Akao 1991, 155.)

Hoshin-suunnitelman rooli viitekehyksessä oli lähinnä tuoda Omistaja-konsernin tavoittelema jatkuvan kehittämisen malli yrityksen johtamiseen ja kehittämiseen. Seuraavaksi esitellään strategian toteuttamisen taustalla käytetty Salmisen ASKEL-malli.

#### 4.3.2 ASKEL-malli

Salmisen mukaan vain yksi kymmenestä yrityksestä on tyytyväinen strategiansa käytännön toteutukseen. Tärkeintä strategian toteutuksen onnistumiselle on, että yrityksen johto ymmärtää strategisen johtamisen olevan myös päätösten toimeenpanoa sekä yhteistyötä muun organisaation kanssa. Strateginen suunnitelma ei riitä, vaan on kyettävä myös kertomaan, miten strategian mukaiseen tavoitteeseen päästään. Strategisen muutoksen johtaminen koetaan usein vaikeaksi, sillä se vaatii johdolta erilaista osaamista kuin tasaisen yrityksen johtaminen. Strategiatyön ammattilaisten ja yritysjohtajien kokemusten perusteella Salminen on luonut ASKEL-mallin strategian toteuttamisen tueksi. Malli koostuu seitsemästä vaiheesta, joiden avulla yritys voi pyrkiä välttämään strategian toteuttamisen haasteet ja siten parantamaan strategiansa toteuttamisen tasoa. ASKEL-mallin jokaiseen vaiheeseen liittyy sarja kysymyksiä, jotka helpottavat oman tilanteen arvioimista, mutta myös auttavat huomioimaan kaikki asiat. ASKEL-mallin vaiheet ovat kuviossa 12. (Salminen 2008, 22 - 23.) Seuraavaksi tässä luvussa kuvataan ASKEL-mallin vaiheet yksi kerrallaan.



Kuvio 12. ASKEL-malli (mukaillen Salminen 2008, 24).

Salmisen mukaan syynä strategian toteuttamisen epäonnistumiseen voi olla se, että strategiaa ei ole kunnolla kirkastettu, organisaatiolla ei ole tarvittavia resursseja tai strategia ei ole tarpeeksi uskottava. Siksi ASKEL-mallissa ensimmäisenä vaiheena on strategian toteutuskelpoisuuden arviointi. Toteutuskelpoinen strategia vastaa kysymyksiin mihin (visio, päämäärät), mitä (missä ollaan parempia kuin muut) sekä miten (organisaatio, toiminnot, johtaminen). Jotta uusi strategia voidaan toteuttaa, koko organisaation, mutta erityisesti johto- ja esimiestason, on hyväksyttävä ja sitouduttava strategiaan. Salmisen mukaan esimiehiltä päivittäisen kiireen keskellä strategian linjaukset kuitenkin usein unohtuvat ja toiminta palaa entiselleen. Tämä onkin hänen mukaansa yksi suurimmista strategian käyttöönoton kompastuskivistä. Strategian toteutuminen edellyttää myös sitoutumista työntekijöiden puolelta. Sitoutumista ei kuitenkaan tapahdu, elleivät työntekijät koe strategiaa itselle mielekkääksi ja uskottavaksi. (Salminen 2008, 29 - 47.)

Strategian toteuttaminen jätetään tyypillisesti yrityksen keskijohdon vastuulle ilman riittävää valmennusta ja tukea, mikä heikentää oleellisesti strategian toteuttamisen onnistumista. Yksi strategian onnistumisen avain on kunnollinen käyttöönottosuunnitelma. ASKEL-mallin toisessa vaiheessa keskitytäänkin kunnolla suunnittelemaan tarvittavan

muutoksen toteuttaminen organisaatiossa. Strategian käyttöönottosuunnitelman on vastattava kysymyksiin mitä, miksi, kuka, miten ja milloin. Varsinaisten toteutustoimenpiteiden lisäksi on tärkeää suunnitella strategian viestintä koko prosessin ajan. Vaikka ASKEL-mallissa on oma vaiheensa strategian lanseeraukselle, onnistuneella viestinnällä koko prosessin ajan on merkittävä vaikutus käyttöönoton onnistumiselle. Viestinnän lisäksi Salminen painottaa vuorovaikutuksen merkitystä. Vuorovaikutuksen kautta syntyvä ymmärtämisen kehä on äärimmäisen tärkeä ihmisten sitouttamisessa. Strategiaan liittyvää vuorovaikutusta on tapahduttava sekä esimiehen ja alaisen välillä että horisontaalisesti työntekijöiden ja eri tiimien välillä. Strategian toteuttamisessa on kyse valtaosin ihmisten johtamisesta ja ihmisten ajattelun ja toiminnan muuttaminen on vaikeaa. Salminen toteaaakin, että ylimmän johdon on hallittava koko strategiaprosessia ja otettava vastuu myös toteuttamisen kaikista vaiheista. Salminen painottaa henkilöstön osallistamisen tärkeyttä strategian toteuttamisessa. Vaikka koko organisaation ottaminen mukaan jo suunnitteluvaiheessa olisikin käytännössä mahdotonta, on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan viimeistään strategian käytännön toimenpiteiden suunnitteluun. Tämä edesauttaa myös työntekijöiden strategisten taitojen kehittymistä. (Salminen 2008, 59 - 96.)

Johdon suoriutuminen johtamistehtävästään vaikuttaa siihen, miten organisaatio suoriutuu strategian toteuttamisesta. Salminen mainitsee tämän yhdeksi strategian toteuttamisen epäonnistumisen syistä. ASKEL-mallin kolmannessa askeleessa varmistetaan, että yrityksen johtamisresurssit kykenevät strategian toteuttamisen ohjaamiseen. Tässä tarkasteluun otetaan sekä ylimmän johdon osaaminen että keskijohdon esimiestaidot ja johtamisresurssit. Myös johtamisjärjestelmän on tuettava strategiaprosessin etenemistä koko organisaatiossa. Johtamisjärjestelmä käsittää tässä yhteydessä sekä seurantajärjestelmän mittareineen että palaute- ja ohjausjärjestelmän. Vastuu strategian onnistumisesta kuuluu koko henkilöstölle ja strategian toteuttaminen ja uudistaminen onkin jatkuva prosessi. Haastavissa strategian toteutusprojekteissa johtajilta edellytetään jatkuvaa yhteistyötä organisaation kanssa, erinomaisia vuorovaikutustaitoja sekä kykyä toimia valmentavana esimiehenä. Uusi strategia onkin yritykselle myös mahdollisuus uudistaa johtamista ja esimiestyötä. Lisähaasteen strategian edellyttämän muutoksen johtamiselle tuo Salmisen mukaan myös se, että samaan aikaan muutoksen läpiviemisen kanssa johdon olisi kyettävä saavuttamaan myös kuluvan ajan jakson budjetoidut tavoitteensa. (Salminen 2008, 103 - 115.)

Jotta strategian toteuttaminen voi lähteä liikkeelle, johdon on annettava marssikäsky koko organisaatiolle. Tarvittavan muutoksen liikkeelle saaminen vaatii energiaa ja sen

vuoksi uuden strategian lanseerauksella on onnistumisen kannalta suuri merkitys. Salminen toteaa strategian lanseerauksen ja muun strategiaviestinnän epäonnistumisen olevan yksi syy strategian toteutusprojektin epäonnistumiselle. ASKEL-mallin neljännessä vaiheessa strategia viestitäänkin kiteytettynä koko organisaatiolle. Tehokas lanseeraus ei ole pelkästään strategiaan liittyvää tiedottamista, vaan se on vuorovaikutusprosessi. Salminen toteaa, että pelkästään yksipuoliseen tiedottamiseen perustuva lanseeraus ei saa työntekijöitä kiinnostumaan strategiasta eikä silloin strategia myöskään ohjaa heidän toimintaansa haluttuun suuntaan. Lanseerausta ei voi hoitaa pelkällä tiedotustilaisuudella ja sitä tukevalla kirjallisella materiaalilla, vaan tehokkaaseen lanseeraukseen liittyy aina myös henkilökohtaista vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välillä. Johdon on myös tärkeää muistaa, että vahvimmat viestit ovat usein sanattomia. Se, miten johto käyttää aikaansa, antaa vahvan viestin henkilökunnalle siitä, mikä on tärkeää. Ei auta, vaikka johto vakuuttaa strategian tärkeyttä, ellei se uhraa sille myös omaa aikaansa. (Salminen 2008, 144 - 168.)

Onnistunut strategian toteuttaminen vaatii muutosenergiaa, joka on tarpeeksi vahvaa viemään muutoksen läpi ja joka myös on suunnattu muutoksen tavoitteen kannalta oikein. ASKEL-mallin viidennessä vaiheessa keskitytään muutoksen vaatiman energian aikaan saamiseen ja ylläpitämiseen. Muutosenergian luominen tapahtuu motivoinnin, innostamisen sekä pelkojen lieventämisen kautta. Tämä edellyttää, että käytettävissä on riittävästi aikaa ja resursseja tarmokkaaseen ja suunnitelmalliseen johtamistyöhön. Muutosprosessiin liittyy aina tunteita, jotka pitää uskaltaa kohdata. Salmisen mukaan yritystoiminnassa vallalla oleva järkipäisesti toimivan ihmisen illuusio haittaa oleellisesti strategian toteuttamista. Kieltäessään erilaisten tunteiden olemassa olon ja merkityksen, johto jättää käyttämättä ohjausvoimastaan merkittävän osan. Strategian onnistunut toteuttaminen vaatii aina taitavaa tunnejohtamista. Esimiehen onkin tärkeä tiedostaa, että hän aina johtaa myös alaisensa tunteita. Yksi tunnejohtamisen muoto on motivointi. Hyvä strategia on itsessään jo motivaation lähde, mutta se edellyttää, että työntekijät ymmärtävät strategian päälinjat ja hahmottavat oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Motivointiin liittyen johdon on tärkeää myös tiedostaa, että ihmiset motivoituvat omista, itsekäistä lähtökohdistaan. Tämä koskee koko organisaatiota ylin johto mukaan lukien. Tyypillisesti esimies painottaa alaiselleen yrityksen tavoitteita, kun taas alainen pohtii tulevan muutoksen vaikutusta omaan työhönsä. Tämän seikan unohtaminen tai huomiotta jättäminen onkin Salmisen mukaan yksi merkittävä tekijä strategian toteuttamisen epäonnistumisessa. Motivaation vastavoimana toimii aina muutosvastarinta. Muutos-

vastarinnan käsittely onkin oleellinen osa johtamistyötä. Usein ajatellaan, että muutosvastarintaa syntyy vain työntekijöiden keskuudessa, mutta sitä voi esiintyä myös johtotasolla. On huomioitava, että muutosvastarintaa syntyy aina, eikä se katoa mihinkään vaikka se jätettäisiin huomiotta. Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole vain kielteinen ilmiö. Toisaalta se on ihmisen normaali puolustusreaktio ja siten terveen, ajattelevan ihmisen ominaisuus. Toisaalta se oikein kanavoitaessa mahdollistaa strategian aidon, kriittisen tarkastelun ja siten varmistaa entistä laadukkaamman lopputuloksen. (Salminen 2008, 181 - 201.)

Muuttuvassa maailmassa yrityksen on kyettävä muuttumaan myös strategian toteutusprojektin aikana. Tyypillisesti strategian kunnollinen toteuttaminen osaksi organisaation toimintaa kestää useamman vuoden ajan. Toimintaympäristön muutoksia tapahtuu kuitenkin koko ajan. Strategian onkin oltava tarpeeksi joustava, jotta se voidaan käytännön tasolla muokata toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Monen strategian toteutus on Salmisen mukaan epäonnistunut siksi, että johto pitää liian tiukasti kiinni strategiasuunnitelmasta eikä salli tarvittavaa joustavuutta. ASKEL-mallin kuudennessa vaiheessa varmistetaan strategian joustavuus käytännön tilanteissa. Lisäksi uuden strategian kaikki mahdollisuudet pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Yritysten toimintaympäristön muutokset kiihtyvät entisestään ja on entistä vaikeampaa asettaa todennukaisia tavoitteita usean vuoden päähän. Strategiatyössä onkin tärkeämpää pyrkiä saavuttamaan voittoja joka päivä kuin keskittyä pelkästään lopullisten tavoitteiden saavuttamiseen. Nykyaikaa on sisällyttää joustavuus strategiaan ja Salmisen mukaan se voi olla jopa strategian ydinajatus. Silti ei pidä unohtaa toiminnan ohjaamista keskittymään oikeisiin asioihin. Yhä useammin huippuosaaminen on yksittäisten asiantuntijoiden hallussa ja monet tärkeät päätökset tehdään nykyisin johtajien ja esimiesten ulottumattomissa. Näiden päätösten oikeellisuuden yrityksen toiminnan kannalta määrittääkin asiantuntijoiden sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin. On tärkeää, että johto ryhtyy tukemaan ja valmentamaan alaisiaan päätösten teossa. Suurimmat strategiset onnistumiset koetaan, kun organisaatio oppii strategiaprosessin aikana toimimaan yhtenäisenä tiiminä. Kun strategia on muuttunut organisaation strategiseksi kyvykkyydeksi<sup>4</sup>, toimintaympäristön muutosten avaamat uudet mahdollisuudetkin voidaan havaita ja hyödyntää. (Salminen 2008, 220 - 233.)

---

<sup>4</sup> Organisaatio toimii aidosti strategian mukaisesti saaden siitä kilpailuetua.

Tyypillisesti strategian lanseerauksen jälkeen arjen koittaessa sekä johdon että työntekijöiden kiinnostus strategiaan vähenee päivittäisen työn haasteiden täyttäessä ajatukset. Usein tämä johtaa strategiahankkeen hautautumiseen ja hiljaiseen unohtumiseen. Monet strategian toteuttamisen epäonnistumisen syistä ovat Salmisen mukaan sidoksissa johtamiseen. Johdolta vaaditaan sitkeyttä varmistaa strategiaprosessin eteneminen myös organisaation muutosenergian hiipuesssa. Jollei johto vie strategian toteutustyötä loppuun saakka, kukaan muukaan ei sitä tee. Viimeisessä ASKEL-mallin vaiheessa käyttöönotto johdetaan loppuun saakka. Tämä tarkoittaa käytännössä muutosprosessin hallintaa sekä mahdollisiin ongelmiin varautumista ja niihin reagoimista. Strategian toteuttamisprojektin suurin johtamishaaste onkin riittävän muutosenergian ylläpitäminen. Strategian toteuttaminen on muutosprosessi, jonka kriittisin hetki on silloin kun alkuvaiheen innostus on haihtunut ja päivittäinen käytännön työ ottaa taas vallan ihmisten mielissä. Strategiaprosessi ei pysähdy paikoilleen, vaan se joko etenee tai organisaatio palautuu entiselleen. Jotta muutosprosessi pysyy käynnissä, johdon on jatkuvasti tuotettava tarmokkaasti motivoimalla uutta muutosenergiaa. Strategian ydinasioita on palautettava uudelleen mieliin ja tavoitteita kirkastettava. Johdon on kerta toisensa jälkeen toistettava sekä strategian päämääriä että lyhyen tähtäimen tavoitteita. Välitavoitteiden saavuttamista ja strategian mukaisia onnistumisia kannattaa juhlistaa, sillä ne tuottavat myönteisen onnistumisten kierteen, mikä luo tehokkaasti muutosenergiaa. Usein johto kiirehtii strategiaprosessin päättämistä siinä vaiheessa, kun tarvittavat investoinnit, rakennejärjestelyt ja organisaatiomuutokset on tehty. Strategian toteuttamisprojektissa on kuitenkin jätettävä riittävästi aikaa ajattelun ja toiminnan strategian mukaiseen uudelleen muotoutumiseen. Termit strategian jalkauttaminen ja toteuttaminen tarkoittavatkin strategian muuttamista organisaation toiminnaksi kaikilla tasoilla. (Salminen 2008, 258 - 267.)

Salminen toteaa ASKEL-mallin yksinkertaistavan hyvinkin monimutkaisen muutosprosessin. Hän kuitenkin perustelee sitä sillä, että näin mallintamalla tunnistetaan, ja siten onnistutaan kiertämään, monet strategian onnistuneen toteutuksen esteet. Hän myös toteaa, että ASKEL-malli ei aina käytännössä etene sotilaallisessa marssijärjestyksessä askel kerrallaan vaan muistuttaa ennemminkin irlantilaisen Riverdance<sup>5</sup>-tanssin askelia. Tärkeintä on, että jokainen askel otetaan ennemmin tai myöhemmin. (Salminen 2008, 25.)

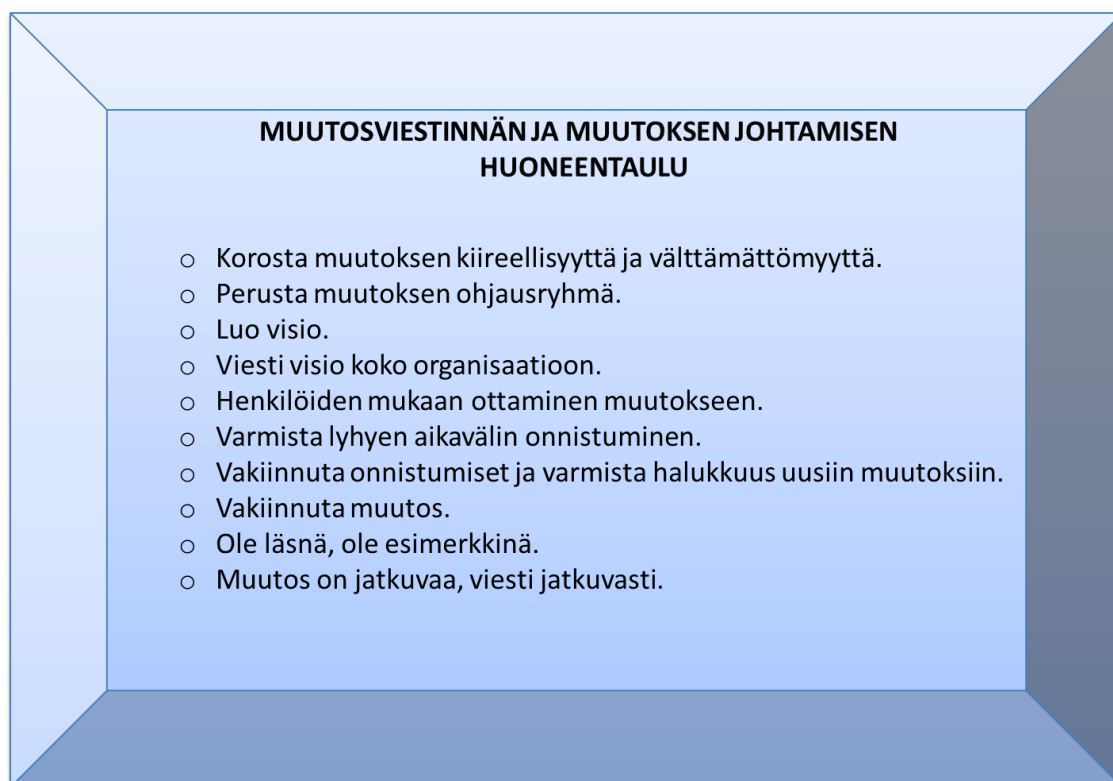
---

<sup>5</sup> Irlantilainen tanssi, johon liittyy nopeita jalkaliikkeitä eri suuntiin ja paljon hyppyjä.

Salmisen ASKEL-malli nimensä mukaisesti määritteli askeleet kehittämistehtävän toteuttamiselle. Salminen kuitenkin käsittelee mallissaan muutosjohtamista ja erityisesti siihen liittyvää viestintää hyvin yleisellä tasolla. Sen vuoksi seuraavaksi esiteltävä Helsilän huoneentaulu pidettiin mielessä koko kehittämistehtävän ajan.

#### 4.3.3 Muutosviestinnän ja muutoksen johtamisen huoneentaulu

Uuden strategian toteuttaminen vaatii aina muutoksia organisaatiossa ja ne eivät tapahdu ilman järjestelmällistä johtamista. Itsenäisistä asiantuntijoista koostuvassa organisaatiossa erityisesti korostuu työntekijöiden sitouttaminen muutokseen ymmärryksen kautta. Tämä edellyttää jatkuvaa ja suunnitelmallista viestintää. Helsilä on koonnut muutoksen johtamisen työkaluksi huoneentaulun, jossa korostuu muutoksen läpivieminen erityisesti viestinnän keinoin. Huoneentaulu perustuu John P. Kotterin (1996, 18) kahdeksanvaiheiseen muutosprosessiin. Helsilä on täydentänyt sitä sekä omiin että muiden tutkijoiden havaintoihin perustuen. (Helsilä 2008, 182.) Muutosviestinnän ja muutoksen johtamisen huoneentaulu on kuviossa 13.



Kuvio 13. Muutosviestinnän ja muutoksen johtamisen huoneentaulu (mukaiillen Helsilä 2008, 182 - 185).

Nykypäivän työelämässä kaikilla on kiire ja työtä tuntuu olevan enemmän kuin ehtisi tehdä. Muutos päivittäisiin rutiineihin tarkoittaa uuden opettelua, joka vie aikaa. Siksi muutos koetaan helposti jopa lisätyön aiheuttajana. Harva näkee muutoksessa ensimmäiseksi omaa toimintaa tehostavia puolia. Jotta uusien toimintatapojen opettelua ei lykätä eteenpäin, johtajan pitää selkeästi viestiä muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys. Viestinnän pitää perustua rehellisyyteen, mutta haasteellisessakin tilanteessa pitäisi kuitenkin pystyä synnyttämään organisaatioon positiivinen mieliala ja innostus muutoksen tekemiseen. (Helsilä 2008, 182 - 183.)

Muutosta ei kukaan pysty viemään yksin läpi. Mukaan tarvitaan henkilöitä organisaation eri tasoilta ja on varmistettava, että ryhmässä on myös organisaatiossa arvostettuja jäseniä. Muutoksen ohjausryhmän tarkoituksena onkin saada kriittinen massa muutoksen taakse, jolloin muutoksen läpivieminen helpottuu huomattavasti. Ohjausryhmällä on muutoksen viestinnässä tärkeä rooli. Heidän tulee varmistaa, että tärkeät viestit eivät huku päivän rutiinien alle, vaan ne pysyvät työntekijöiden mielissä. Työntekijöillä pitäisi myös olla mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia sekä ohjausryhmältä että ylimmältä johdolta. Osan tästä vuorovaikutuksesta voi hoitaa sähköisten kanavien välityksellä, mutta myös avointa keskustelua tarvitaan. (Helsilä 2008, 183.)

Helsilä korostaa ymmärrettävän vision merkitystä muutoksen johtamisessa. Visio on riittävän selkeä ja ymmärrettävä, kun sen voi viestiä toisille alle viidessä minuutissa. Muutoksen vision tulee viestiä yksiselitteisesti minne ollaan menossa, miksi ja miten. (Helsilä 2008, 183.) Muutoksesta viestitään tyypillisesti tiedotustilaisuuksissa, sähköpostiviesteillä ja intranetissä<sup>6</sup>. Muutosta käsitellään myös erilaisissa palavereissa. Tutkimuksen mukaan ihmiset arvostavat kuitenkin eniten suoraa viestintää esimieheltään. Siksi onkin tärkeää, että muiden viestintäkanavien lisäksi oma esimies kertoo suunnan ja tulevaisuuden näkymät sekä muutosten vaikutuksen työntekijän henkilökohtaiseen tilanteeseen. Tärkeintä muutoksen etenemisen kannalta on jatkuva ja monipuolinen viestintä. (Helsilä 2008, 184.)

Helsilä korostaa, että heti muutosprojektin alussa pitää antaa työntekijöille lupa ja kehoitus alkaa toimia uudella tavalla. Avainhenkilöille pitää antaa aikaa keskittyä uusiin vastuisiinsa. Usein muutos jää käytännössä toteutumatta siksi, että ihmisille ei anneta aikaa

---

<sup>6</sup> Yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu nettisivusto.

opetella uusia asioita. Myös esimiesten jatkuva tuki on onnistumisen kannalta välttämätöntä. Ajan, rahan ja tuen puutetta käytetään kuitenkin paljon myös tekosyynä omalle haluttomuudelle. Välttyäkseen tältä esimiesten pitääkin korostaa organisaation tarjoamia mahdollisuuksia noudattaen tavoiteltuja toimintamalleja. (Helsilä 2008, 184.) Muutosprosessin aikana on erittäin tärkeää viestiä jatkuvasti muutoksen tuomia onnistumisia. Nopeat onnistumiset sitouttavat työntekijät muutokseen ja saavat epäilevätkin innostumaan. Onnistumiset tulee viestiä tehokkaasti koko organisaatioon. Helsilä korostaa tässä yhteydessä kuvien, numeroiden ja graafisten esitystapojen merkitystä viestin ymmärrettävyyteen. Selkeät ja tiiviit sanomat menevät helpoimmin perille. (Helsilä 2008, 184.)

Muutosprosessilla ei ole yhtä ainoaa onnistunutta lopputulosta. Muutos voi olla onnistunut myös silloin, kun lopputulos ei ole suunnitelmien mukainen. Tärkeintä on, että muutos toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla eikä sitä jätetä kesken. Helsilä korostaa, että vasta vuosien päästä voidaan aidosti todeta muutoksen onnistuneen. (Helsilä 2008, 185.) Muutoksen toteutuminen epäonnistuu usein siksi, että muutoksen johtamisesta luovutaan liian aikaisessa vaiheessa. Helsilä korostaa, että muutosta pitää järjestelmällisesti johtaa niin kauan, että se on kunnolla juurtunut organisaation uudeksi tavaksi toimia. Muutoksen pitää näkyä myös organisaation kulttuurissa ja arvoissa. (Helsilä 2008, 185.)

Johtaja voi omalla toiminnallaan, sanattomalla viestinnällä, estää muutoksen toteutumisen. 'Älä tee niin kuin minä teen vaan niin kuin minä sanon' ei toimi asiantuntijaorganisaatioissa. Erityisesti muutostilanteessa työntekijät seuraavat tarkasti esimiestensä esimerkkiä. Yrityksen johdon on koko ajan oltava aidossa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, jotta heillä on mahdollisuus purkaa huoliaan ja selventää ajatuksiaan. (Helsilä 2008, 185.) Muutosprosessin aikana puutteellinen viestintä synnyttää huhuja ja väärää tietoa organisaatioissa. Tämä voidaan välttää jatkuvalla ja säännöllisellä viestinnällä. Ellei ole mitään kerrottavaa, sekin on parempi viestiä kuin olla viestimättä mitään. Muutosprosessissa kannattaakin huomioida, että liika viestintä ei aiheuta vahinkoa toisin kuin liian vähäinen viestintä. (Helsilä 2008, 185.)

Edellä kuvattiin kehittämistehtävässä strategian toteuttamisen taustalla käytetty viitekehys. Seuraavaksi tarkastelemme johtamisjärjestelmää strategian toteuttamisen kannalta sekä strategiajohtamisen työkaluna.

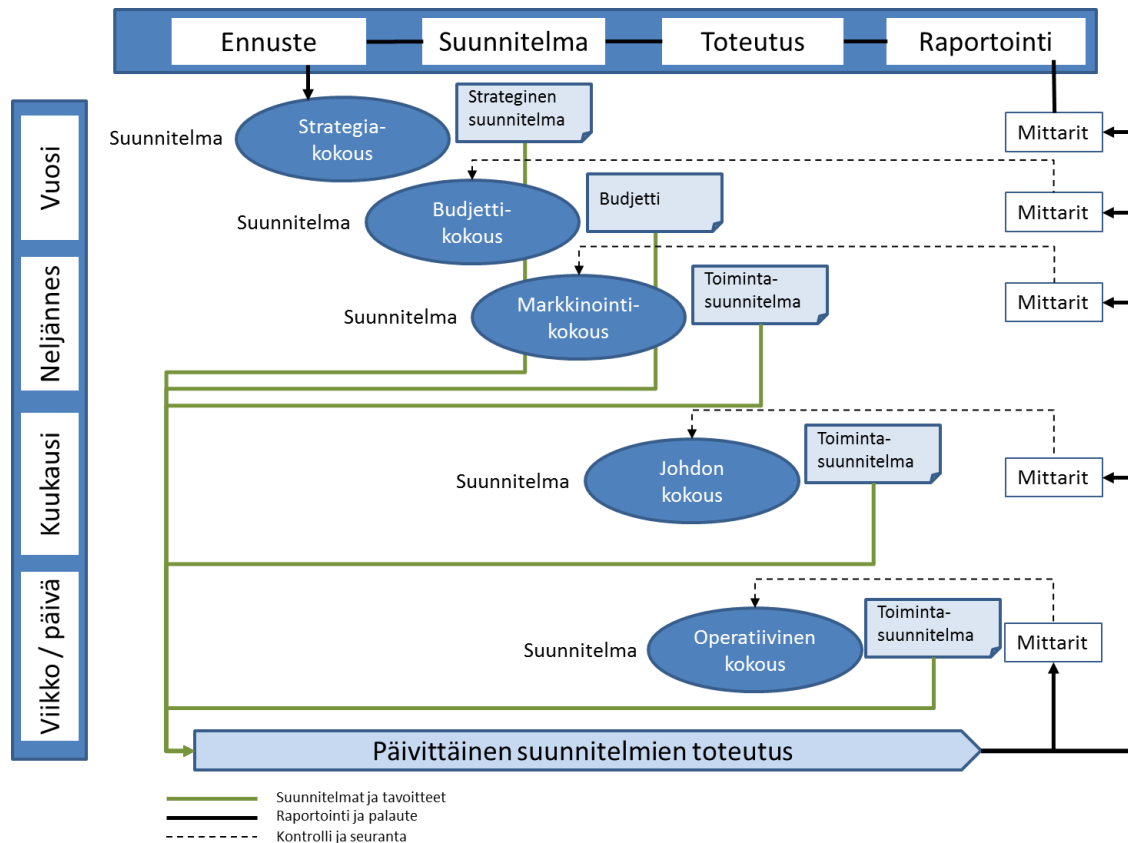
#### 4.4 Johtamisjärjestelmä

Niemelä ym. vertaavat yrityksen johtamista laivan ohjaamiseen. Ennen lähtöä laivan kapteeni suunnittelee edessä olevan matkan. Matkan alkaessa tarvittavat resurssit on varattu ja niiden täydentäminen tarvittaessa on suunniteltu. Matkan aikana kapteenilla ja miehistöllä on käytössään erilaisia apuvälineitä laivan ohjaamiseen. Välineitä löytyy sekä viestintään että navigointiin. Esimerkkejä näistä apuvälineistä ovat kompassi, erilaiset GPS-laitteet<sup>7</sup>, kartat, sääennusteet, radio ja mittarit. Yrityksen johtamisessa tarvitaan yhtäläillä suunnitelmat sekä hallinta- ja seurantajärjestelmät. Tätä kokonaisuutta kutsutaan johtamisjärjestelmäksi. Johtamisjärjestelmä sisältää kaikki yrityksen strategian mukaisessa johtamisessa tarvittavat prosessit, mittarit ja järjestelmät. (Niemelä ym. 2008, 118.) Salminen toteaa, että johtaja ei voi johtaa kunnolla ilman toimivaa johtamisjärjestelmää. Hän vertaa johtamisjärjestelmää auton ohjausjärjestelmään. Ohjausjärjestelmä on sitä tehokkaampi, mitä herkemmin auto reagoi ohjauspyörän liikkeisiin. Johtamista hän puolestaan vertaa kykyyn ohjata autoa. Auton hyvään ohjaamiseen molempien osalueiden pitää olla kunnossa, mikä koskee myös yrityksen johtamista. (Salminen 2008, 124 - 125.)

Hyvä johtamisjärjestelmä tehostaa yrityksen toimintaa. Se yhdistää strategian ja strategiset tavoitteet käytännön toimintaan. Johtamisjärjestelmä yhdistää yrityksen ohjausjärjestelmän (ennustaminen, suunnittelu, raportointi) sekä strategian toteuttamista ohjaavat mittarit mahdollistaen yrityksen toimintojen jatkuvan parantamisen. Johtamisjärjestelmä sisältää myös yrityksen kokouskäytännön ja tehokkaat kokoukset ovatkin toimivan johtamisjärjestelmän kulmakivi. (Niemelä ym. 2008, 118 - 122.) Kuviossa 14 on yksinkertaistettu esimerkki johtamisjärjestelmästä.

---

<sup>7</sup> Satelliittipaikannusjärjestelmä.



Kuvio 14. Esimerkki yrityksen johtamisjärjestelmästä (mukailien Niemelä ym. 2008, 120).

Johtamisjärjestelmälle on tyypillistä jaksottainen kiertokulku. Yleensä yrityksen strategiaa arvioidaan ja suunnitellaan vuosittain. Tästä lopputuloksena on strateginen suunnitelma. Budjetti<sup>8</sup> luodaan myös kerran vuodessa ja joissain yrityksissä strategian suunnittelu on yhdistetty budjetoinnin kanssa. Vaikka strategiaa ja budjetointia yleensä suunnitellaan kerran vuodessa, pitäisi niiden ajan tasaisuutta muutosten varalta seurata koko toimintakauden ajan. Markkinointisuunnitelma tehdään yleensä vuosittain, mutta tarkempi suunnittelu vuosineljänneksittäin. Myös markkinointisuunnitelman pitäisi pohjautua strategiaan. (Niemelä ym. 2008, 120.) Strategian toteuttamisessa erityisen tärkeässä asemassa on toiminnan suunnittelu strategian pohjalta. Kun strateginen suunnitelma vastaa kysymyksiin mitä ja miksi, niin toimintasuunnitelma vastaa kysymykseen kuinka. Toimintasuunnitelmassa kuvataan kunkin osaston tai tiimin tehtävät strategian toteuttamiseksi. (Niemelä ym. 2008, 57.) Strategian toteutusta vaanivat sudenkuopat on mahdollista kiertää vain huolellisella etukäteissuunnittelulla (Salminen 2008, 22). Toiminnan ohjaamiseksi johto, kuten johtoryhmä, kokoontuu tyypillisesti kerran kuukaudessa. Tarpeen mukaan kokouksia pidetään useamminkin. Johdon käytännön toimintaa ohjaavat

<sup>8</sup> Suunnitelma yrityksen tuloista ja menoista.

toimintokohtaiset toimintasuunnitelmat. Yrityksen päivittäistä toimintaa ohjaavat kokoukset, kuten tiimipalaverit, järjestetään yleensä kerran viikossa. (Niemelä ym. 2008, 120 - 121.) On tärkeää, että kaikkia edellä mainittuja toimintoja suunnitellaan strategian pohjalta ja suunnitelmat myös kirjataan ylös. Päivittäisen toiminnan pitää myös noudattaa suunnitelmia. Johtamisjärjestelmän toimivuuden arvioimiseksi päivittäistä toimintaa mitataan ja tarvittaessa suunnitelmia tarkennetaan toimintakauden aikana. (Niemelä ym. 2008, 120 - 121.)

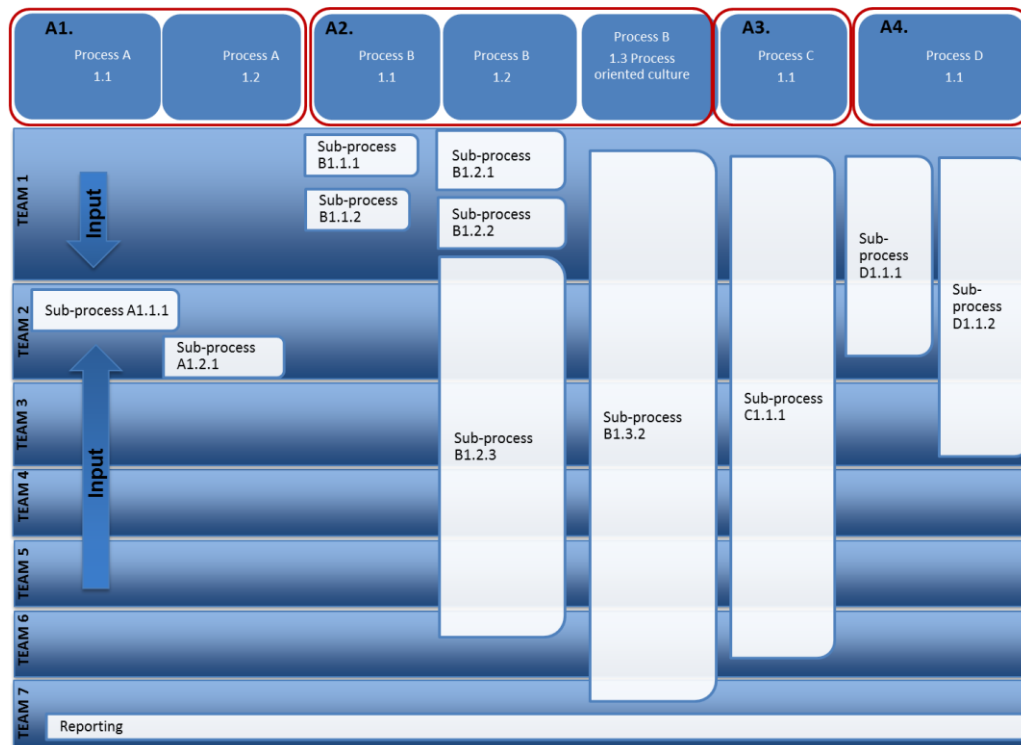
Toimiva johtamisjärjestelmä siis paloittelee yrityksen strategian toimintokohtaisiksi vastuiksi, tavoitteiksi ja toteutusaskeliksi sekä mittaa ja kerää palautetta ohjaamista, arviointia ja uusia päätöksiä varten (Kauppinen 2006, 34). Voidakseen onnistua strategian toteuttamisessa, yrityksen johdon on luovuttava liukuhihnatyön johtamisen mallista. Yrityksen tärkeimmän voimavaran, työntekijän toimintaa on opittava ymmärtämään sekä yksilönä että organisaation jäsenenä. Strateginen johtaminen onkin päätösten toimeenpanoa ja strategista yhteistyötä koko organisaation kanssa. (Salminen 2008, 22.) Tässä luvussa kuvattiin kehittämistehtävässä viitekehyksenä käytetty teoriapohja. Seuraavassa luvussa kuvataan, miten viitekehystä hyödynnettiin Yritys X:n strategian toteuttamisessa.

## **5 Kehittämistehtävän toteutus**

Kehittämistehtävän toteutuksen suunnittelu aloitettiin joulukuussa 2013 pari viikkoa ennen kuin konsernin uuden strategian käyttöönoton Yritys X:ssä oli tarkoitus alkaa. Koska organisaatio oli tutkijalle ennestään tuntematon, työ alkoi lähtötilanteen selvityksellä. Lähtötilannetta kartoitettiin sekä haastatteluin että kirjoituspöytätyöskentelyllä. Tammikuussa 2014 ilmeni, että konsernin strategia ei ollut kuvattu niin käytännön tasolle, että sen käyttöönotto organisaatiossa olisi heti vuoden alusta ollut mahdollista. Uuden strategian toteutustoimenpiteiden arvioitiin kuitenkin valmistuvan tammikuun aikana. Konsernin toteutustoimenpiteitä odotellessa tehtiin lähtötilanteen selvitystä ja valmistaututtiin sitä kautta strategian toteuttamiseen. Seuraavassa luvussa kuvataan lähtötilanteen selvityksen merkitsevimmät johtopäätökset ja niiden perusteet.

## 5.1 Lähtötilanteen selvitys

Konsernin strategian käytännön toteutustoimenpiteitä odotellessa arvioitiin konsernin strategian vaikutusta Yritys X:n organisaatioon. Tiedossa olevat yleisen tason kehittämistoimenpiteet yhdistettiin organisaation toimintojen kanssa (kuvio 15).



Kuvio 15. Konsernin uuden strategian arvioitu vaikutus Yritys X:n organisaatiossa.

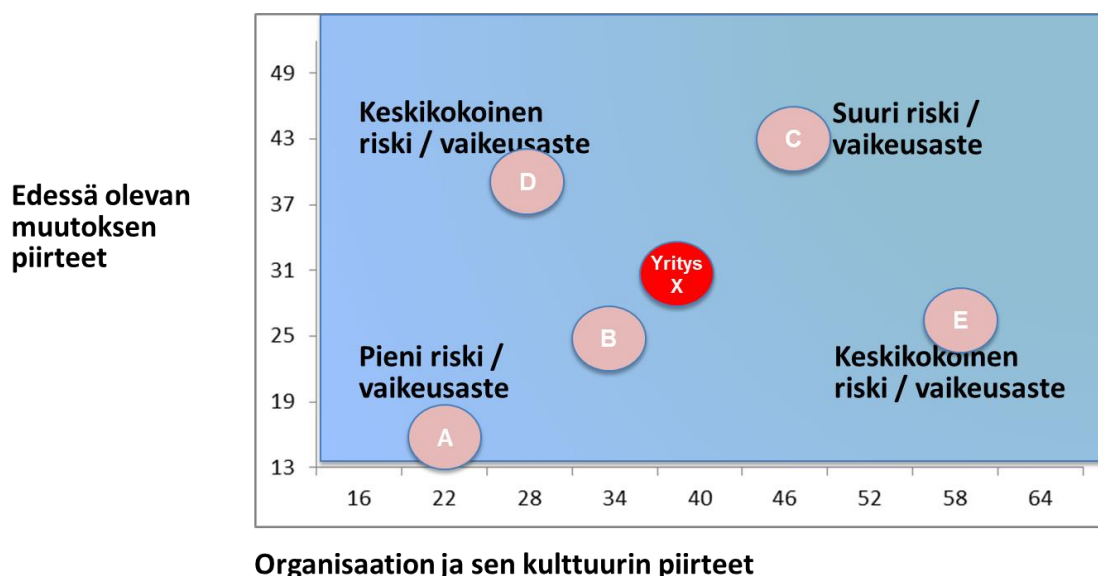
Kuvan yläreunassa ovat strategiset tavoitteet A1 – A4 sekä niiden saavuttamiseksi määritellyt prosessit (process) tummansinisissä suorakulmioissa. Yritys X:n toiminnot merkittiin kuvaan vaakasuoraan prosessien alapuolelle. Prosessit jakautuvat aliprosesseihin (sub-process), jotka kuvattiin vaaleilla suorakulmioilla. Aliprosessit asetettiin kuvaan kattamaan Yritys X:n ne toiminnot, joihin kyseinen aliprosessi vaikuttaa. Aliprosessit kuvaavat strategian toteuttamiseksi määriteltyjä käytännön toimenpiteitä. Tällä tavoin saatiin kuvattua konsernin uuden strategian toteuttamiseksi määriteltyjen toimenpiteiden ja muutosten vaikutus Yritys X:n organisaatiossa. Yllä olevasta kuviosta 15 voitiin päätellä, että konsernin uuden strategian käyttöönotto oli laaja ja koski kaikkia Yritys X:n työntekijöitä.

Lähtötilanteen haastatteluissa tuli esille, että Yritys X:llä oli takanaan useita muutosprojekteja, joiden lopputulema ei ollut ollut tavoitteiden mukainen tai niitä ei koskaan ollut viety päätökseen. Organisaatiossa oli siksi havaittavissa selvää epäluuloa muutoksia kohtaan. Yhdistettynä strategian toteutusprojektin laajuuteen tämän arvioitiin nostavan suunnitellun muutosprojektin haasteellisuutta. Tästä syystä päätettiin hankkia lisää taustatietoa organisaatiokulttuuriin ja suunniteltuun muutoshankkeeseen liittyen Yritys X:n esimiehille kohdistetulla tutkimuksella (ks. luku 3.2.1). Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä käydään läpi seuraavaksi.

### 5.1.1 Organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden analysointi

Koska tavoitteena oli selvittää Yritys X:n johdon näkemys organisaation lähtötilanteeseen, kysely kohdistettiin kahdeksalle operatiivisen johtoryhmän jäsenelle, jotka kaikki toimivat esimiestehtävissä organisaation eri tasoilla. Esimiesten tehtävänä oli arvioida kyselyn väittämiä omasta näkökulmastaan, mutta myös arvioida alaistensa mielipidettä asiasta. Vastausprosentti oli 100 %, mikä varmisti kattavan näkemyksen organisaation lähtötilanteeseen. Kuviossa 16 näkyy Yritys X:n sijoittuminen muutosvalmiuden analyysin nelikenttään (ks. luku 3.2.1) kaikkien kysymysten vastausten keskiarvon perusteella.

Tulosasema vastausten keskiarvon perusteella



Copyright Priamos Consulting 2006

Kuvio 16. Yritys X:n sijoittuminen muutosvalmiuden analyysin nelikenttään.

Yritys X:n tulosaseman perusteella arvioitiin sekä muutoksen riskin että vaikeusasteen olevan hallittavissa, joten syytä projektin pilkkomiseen ei ollut. Tulosaseman perusteella pääteltiin myös, että muutosprojekti ei tule olemaan helppo ja esimiesten muutosjohtamisen osaaminen on yksi onnistumisen avaintekijöistä. Kyselyn tarkemmat tulokset ovat liitteenä 4 ja niistä tehdyt päätelmät liitteenä 5. Strategian toteuttamisen kannalta merkittävimmät löydökset olivat seuraavat:

- Vastaajien mukaan johto käsitteli organisaation tulevaisuutta, mutta henkilökunnalle siitä viestittiin harvoin. Työntekijöiden tiedottamisessa nähtiin muutenkin olevan selkeitä puutteita.
- Sisäinen viestintä erityisesti muutostilanteissa tapahtui myöhässä eikä se tarjonnut monien mielestä riittävää perustietoa. Esimiehet arvioivat kuitenkin itse välittävänsä henkilöstölle heidän tehtäviensä kannalta olennaista tietoa vastaanottajien mukaan kohdentaen.
- Aiemmissä muutoksissa johtaminen oli ollut riittämätöntä ja tulokset vain välttäviä. Haluttuja muutoksia ei aina ollut saatu käytäntöön ja osa kehitystoimenpiteistä oli jäänyt selvästi kesken.
- Pääosalla, mutta ei kaikilla, esimiehistä arvioitiin olevan tyydyttävät perusvalmiudet ja edellytykset uudistusten johtamiseen.

Edelliseen perustuen pääteltiin, että strategian toteuttamiseen ja muutoksien läpiviemiseen todennäköisesti vaikuttavat haasteet viestinnässä, tavoitteiden epäselvyydessä sekä esimiesten muutosjohtamisen puutteellisuudessa. Lisäksi lukuisat jo käynnissä olevat kehityshankkeet nähtiin haasteena strategian toteuttamisprojektille.

Lähtötilannetta arvioitiin myös henkilöstötyytyväisyystutkimusten kautta (ks. luku 3.2.2). Vuoden alussa lähtötilanteen selvitystä tehtäessä tuorein käytössä ollut tutkimus oli edellisen vuoden helmikuulta. Maaliskuussa 2014 saatiin uudet tutkimustulokset, jolloin voitiin verrata lähtötilanteen selvityksen yhteydessä tehtyjä vanhempiin tutkimuksiin perustuvia päätelmiä uuteen tutkimukseen. Seuraavassa luvussa tarkastellaan henkilöstötyytyväisyystutkimusten perusteella tehtyjä päätelmiä ja niiden perusteita.

#### 5.1.2 Henkilöstötyytyväisyystutkimukset

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksia verrattiin keskenään vuoden 2014 tutkimuksen kautta. Vaikka 2014 (painotettu) ja vuoden 2013 (suora) keskiarvot eivät olleet suoraan

vertailukelpoisia (ks. luku 3.2.2), olivat erot paikoin niin selkeitä että parannusta voitiin todeta tapahtuneen. Vertailuun otettiin vain ne vuoden 2014 tutkimuksen kysymykset, joille löytyi vastaava kysymys edellisen vuoden tutkimuksesta. Kuviossa 17 on henkilöstötyytyväisyystutkimusten vertailu kysymysluokkatasolla. Yleisesti arvioiden työntekijöiden viihtyvyys oli parantunut edellisestä vuodesta. Todella huonoksi arvioituja (punaisella merkittyjä) alueita ei vuoden 2014 tutkimuksessa ollut ollenkaan. Tosin palautteen antaminen (2014 kysymysluokka Feedback) oli hyvin lähellä sitä. Organisaatiossa näytti olevan aiempaan vuoteen verrattuna selvästi enemmän positiivisuutta ja energiaa (2014 kysymysluokka Energy). Samoin selkeää parannusta oli tapahtunut työntekijöiden henkilökohtaisten kehittämismahdollisuuksien suhteen (2014 kysymysluokka Personal development) sekä organisaation liiketoiminnan ja tavoitteiden selkeyden suhteen (2014 kysymysluokka Clarity). Työntekijät kokivat myös vaikuttamismahdollisuutensa parantuneen (2014 kysymysluokka Delegation / Influence).

2014		2013		2014		2013	
Kysymysluokka	KA	Kysymysluokka	KA	Kysymysluokka	KA	Kysymysluokka	KA
Respect	4,4	Leadership	3,4	Personal development	3,7	Competence Development Process	2,8
Respect	4,5	Relations	4,4	Personal development	4,0	Competence Development Process	3,0
Cooperation	3,6	Organization	3,5	Personal development	4,1	Leadership	3,0
Cooperation	3,9	Organization	2,7	Planning / Follow-up	3,5	Business goals	2,6
Cooperation	4,1	Leadership	3,5	Planning / Follow-up	3,7	Organization	3,0
Cooperation	4,1	The workgroup's competence	3,9	Personnel and environment issues	3,7	General questions	3,7
Cooperation	4,1	The workgroup's competence	4,0	Energy	4,1	Competence Development Process	3,5
Cooperation	4,2	Company culture	4,1	Energy	4,1	Influence & partisipation	3,6
Innovation	4,3	The workgroup's competence	4,0	Energy	4,4	Company culture	3,8
Delegation / Influence	3,8	Information and communication	3,3	Clarity	3,4	Business goals	2,3
Delegation / Influence	3,8	Influence & partisipation	3,2	Clarity	3,8	Business goals	2,6
Feedback	3,2	Leadership	3,4	Clarity	3,8	Business goals	3,1
Feedback	3,9	Competence Development Process	2,4	Clarity	4,3	Business goals	3,2
Trust	3,4	Organization	3,2	Products and services	3,7	Company culture	3,5
Trust	4,0	Leadership	3,7	Products and services	4,2	Company culture	3,0

Kuvio 17. Henkilöstötyytyväisyystutkimusten vertailu kysymysluokkatasolla.

Tarkempi henkilöstötyytyväisyystutkimusten tulosten vertailu kysymystasolla on kuvattu liitteessä 6. Vuoden 2014 tutkimuksesta esille nousivat seuraavat asiat:

- Viidesosa arvioi, että omassa työryhmässä toteutetaan ideoita ja ajatuksia todella heikosti.
- 45 % oli tyytyväisiä johdon viestintään ja 20 % piti sitä todella huonona.
- 67 % arvioi esimiestensä olevan hyviä valmentamaan heitä.
- 43 % arvioi saavansa säännöllisesti palautetta työssä suoriutumisen suhteen. 32 % ei saanut palautetta juuri ollenkaan.
- 73 % tiesi yrityksen tavoitteet, mutta vain 66 % osasi määrittää arvot.
- Yrityksen toiminnan ei koettu olevan kovinkaan tavoitteellista. Noin puolet arvioi, että ryhmässä suunnitellaan työt hyvin. Kolmas osa koki, ettei heidän työllään ole kovinkaan selkeitä tavoitteita.
- 48 % arvioi, että ryhmän tavoitteet on hyvin jaettu henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Suurin osa näistä vastauksista tuli myyntitiimistä.
- Puolet oli sitä mieltä, että omassa ryhmässä seurattiin säännöllisesti ryhmän suorituskykyä. Viidesosa arvioi, ettei sitä seurattu ollenkaan.
- Yhteistyön oman ryhmän sisällä arvioitiin toimivan hyvin, mutta organisaation tasolla siinä nähtiin selkeitä puutteita.

Henkilöstötyytyväisyystutkimusten perusteella pääteltiin, että strategian toteuttamiseen ja muutoksien läpiviemiseen todennäköisesti vaikuttavat haasteet esimiestyöskentelemissä ja valmentamisessa, tavoiteasetannassa ja suorituksen johtamisessa, viestinnässä sekä organisaation laajuudessa yhteistyössä.

Yhteenvetona lähtötilanteen selvityksen perusteella pääteltiin, että strategian toteuttamisessa piti kiinnittää huomiota johtamiseen. Yritys X:ssä näytti olevan puutteita sekä muutostohtamisessa että valmentavassa johtamisessa. Henkilöstö selvästi kaipasi tavoitteellisempaa suorituksen johtamista ja valmentamista. Yrityksen tavoitteet näyttivät olevan työntekijöille epäselvät, joten strategian viestinnässä piti selkeyteen ja ymmärrettävyyteen kiinnittää huomiota. Muutenkin viestintä näytti kaipaavan kehittämistä.

Lähtötilanteen selvityksessä ilmeni myös, että konsernin uutta strategiaa oli suunnittelu- vaiheessa edellisenä vuonna kommunikoitu henkilöstölle erittäin vähän. Tämän vuoksi ensimmäinen koko henkilöstön tiedotustilaisuus pidettiin jo tammikuun lopussa. Tilaisuuden tavoite oli kertoa konsernin uuden strategian pääperiaatteet, muutoksen syyt, hyödyt sekä mitä muutos henkilöstöltä edellytti. Tarkemmin kehittämistehtävän aikaista viestintä-

tää kuvataan luvussa 5.3.2. Seuraavassa luvussa käydään läpi kehittämistehtävän toteutustoimenpiteet käytettyyn viitekehykseen peilaten aloittaen kaiken yläpuolella olleesta jatkuvan kehittämisen mallista.

## 5.2 Strategian toteuttaminen – Hoshin-suunnitelma

Hoshin-suunnitelma ei tarjonnut konkreettisia työkaluja strategian käytännön toteuttamiseen yrityksen taloudellista johtamista ja seurantaan lukuun ottamatta. Hoshin-suunnitelman mukaisesti konsernin strategiaan sisällytetty jatkuvan kehittämisen malli toi Yritys X:lle mittarit sekä kuukausittain toistuvan raportointikäytännön. Tosin mittarit ja raportointikäytäntö koskivat vain konsernin uuden strategian tavoitteita. Yritys X:n muiden tavoitteiden seuranta ja raportointi konsernihallintoon jäi tämän prosessin ulkopuolelle. Uuden strategian tavoitteiden kuukausiraportointi aloitettiin helmikuussa 2014 ja Hoshin-suunnitelman jatkuvan kehittämisen prosessi oli siltä osin Yritys X:ssä toiminnassa. Käyttöön otettu raportointikäytäntö sisälsi selkeän prosessin myös poikkeamien käsitteilyyn. Liite 7 kuvaa raportointikäytäntöä tarkemmin. Hoshin-suunnitelman jatkuvan kehittämisen malli otettiin käyttöön Yritys X:ssä myös yrityksen johtamisessa. Kuukausittain kokoontuvat johtoryhmä ja operatiivinen johtoryhmä mahdollistivat johtamisen säännöllisen suunnittelun ja arvioinnin Hoshin-suunnitelman jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti. Johtamista kuvataan tarkemmin luvussa 5.3.3. Seuraavassa luvussa tarkastellaan toteuttamisprojektia viitekehyksenä olleen ASKEL-mallin kautta.

## 5.3 Strategian toteuttaminen – ASKEL-malli

Strategian toteuttamisessa muutoksen johtamisen osalta viitekehyksenä toimi Salmisen ASKEL-malli (ks. luku 4.3.2). Lisäksi muutoksen johtamista pyrittiin vahvistamaan huomioimalla Helsilän listaamat muutoksen johtamisen viestinnälliset onnistumistekijät (ks. luku 4.3.3). Kehittämistehtävää toteutettiin ASKEL-mallin vaiheiden mukaisesti, mutta käytännössä vaiheet eivät seuranneet toisiaan järjestyksessä. Vaiheita toteutettiin osin päällekkäin ja osa vaiheista toteutettiin useammin kuin kerran. Alla olevassa kuviossa 18 ASKEL-mallin vaiheet on sijoitettu kehittämistehtävän aikatauluun.

	1/2014	2/2014	3/2015	4/2014	5/2014	6/2014	7/2014	8/2014	9/2014
ASKEL 1									
ASKEL 2									
ASKEL 3									
ASKEL 4									
ASKEL 5									
ASKEL 6									
ASKEL 7	Rajattu pois								

Kuvio 18. ASKEL-mallin vaiheet kehittämistehtävän aikatauluun sijoitettuna.

Kuviosta 18 voidaan havaita, että kehittämistehtävän alussa kahta ensimmäistä askelta toteutettiin suhteellisen pitkään. Nämä vaiheet ovat strategian toteutuskelpoisuuden varmistaminen sekä toteuttamisen suunnittelu. Näiden vaiheiden venyminen johtui kehittämistehtävän alussa tapahtuneesta toteutettavan strategian vaihtumisesta (ks. luku 4.3). Neljäs askel, lanseeraus suoritettiin kahteen kertaan, koska ensin tammikuussa lanseerattiin konsernin uusi strategia ja toukokuussa vuoden 2014 strategia. Organisaation tankkaaminen muutosenergialla, viides askel, taas on luonnostaankin säännöllisesti toistettava vaihe. Seuraavaksi tarkastellaan toteutusprojektia Salmisen ASKEL-mallin vaiheiden mukaisesti peilaten Helsilän huoneentauluun aina sopivissa kohdin.

### 5.3.1 Varmista strategian toteutuskelpoisuus

Kun strategian toteutusta lähdettiin vuoden 2013 lopussa suunnittelemaan, oletus oli että Omistaja-konsernin johtoryhmässä suunniteltu uusi strategia on valmiiksi toteutuskelpoinen. Vuoden alussa suuri osa strategian käytännön toimenpiteistä vielä puuttui tai oli työn alla, mutta odotuksissa oli niiden täydentyvän tammikuun aikana. Tammikuussa lähtötilanteen selvityksen yhteydessä selvitettiin konsernin uuden strategian sisältöä ja vaikutusta siltä osin kuin tietoa oli saatavilla (ks. luku 5.1). Lähtötilanteen selvityksen yhteydessä tutkittiin myös Yritys X:n organisaatiokulttuuria ja sen vaikutusta strategian toteutusprojektiin (ks. luku 5.1.1). Salminen painottaa ASKEL-mallissaan organisaatiokulttuurin vaikutusta strategian toteuttamiseen. Hänen mukaansa ei ole hyvää tai huonoa organisaatiokulttuuria, vaan oleellista on se, miten organisaatiokulttuuri tukee uuden strategian toteuttamista. Salminen toteaa uuden strategian toteuttamisen edellyttävän yleensä aina myös organisaatiokulttuurin muuttumista. (Salminen 2008, 47 - 49.)

Organisaatiokulttuurin tutkimus toi ilmi muutosjohtamisen puutteet, jonka vuoksi operatiivisen johtoryhmän kokouksessa käytiin läpi muutosprosessiin sekä muutoksen johtamiseen liittyviä asioita. Kun operatiivisen johtoryhmän kokouksessa helmikuun alussa keskusteltiin organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden analyysin tuloksista, todettiin strategisten tavoitteiden olevan epäselvät jopa esimiestasolla. Samaan aikaan alkoi myös olla selvää, että konsernin uuden strategian käyttöönottamisen osalta ei tälle vuodelle ollut juurikaan tulossa konkreettisia käytännön toimenpiteitä organisaatioon vietäväksi. Näistä syistä Teemu Toimitusjohtaja päätti operatiivisen johtoryhmän kanssa yhteistyössä tarkentaa Yritys X:n vuoden 2014 tavoitteet, määrittellä tarvittavat toimenpiteet niiden saavuttamiseksi sekä ohjata organisaatio näiden toimenpiteiden kautta keskittymään vuoden 2014 tavoitteiden saavuttamiseen. Edellä mainitun vuoden 2014 strategian kirkastamiseksi helmikuun lopussa pidettiin operatiivisen johtoryhmän kokous, jossa käytiin läpi Teemu Toimitusjohtajan johdolla Yritys X:n tavoitteita. Kokouksessa päätettiin myös kerätä tiedossa olevat kehityshankkeet yhteen tärkeysjärjestykseen laittamista varten. Syynä tähän oli organisaatiokulttuurin tutkimuksen tuloksena esiin tullut Yritys X:ssä käynnissä ja suunnitelmassa olevien kehityshankkeiden suuri määrä.

Helsilä (2008, 183 - 184) painottaa selkeän ja ymmärrettävän vision merkitystä muutoksen viestinnässä ja vision luominen sekä viestiminen ovatkin hänen huoneentaulunsa muutoksen onnistumistekijöiden joukossa. Maaliskuun alussa operatiivisen johtoryhmän kokouksessa keskityttiin Yritys X:n vision sekä strategisten valintojen ja tavoitteiden kirkastamiseen. Kokouksessa valmisteltiin myös koko henkilöstölle kohdistettua kehittämispäivää, joka oli päätetty pitää maaliskuun loppupuolella. Salminen (2008, 81) toteaa, että antamalla organisaation kaikille jäsenille mahdollisuus osallistua strategian osatavoitteiden ja toimenpiteiden suunnitteluun, vältetään se yleinen tilanne, että strategian toteutuksen jatkuttua vuosia osa organisaation jäsenistä kokee, ettei se koske ollenkaan heitä. Kehittämispäivän alustukseksi Teemu Toimitusjohtaja esitteli vuoden 2014 kirkastetut strategiset valinnat ja tavoitteet. Sen jälkeen keskityttiin tiimeittäin miettimään strategisten valintojen ja tavoitteiden merkitystä omalle tiimille sekä työstämään niitä tiimin käytännön toimenpiteiksi. Tiimeissä myös listattiin jo käynnissä tai suunnitelmassa olevat kehitystehtävät. Päivän tavoitteena oli sitouttaa henkilöstöä vuoden 2014 tavoitteiden saavuttamiseen sekä saada tiimeiltä kerättyä puuttuvat käytännön toimenpiteet. Kehittämispäivän jälkeen Excel-taulukkoon koottiin kehityshankkeet sekä kehittämispäivän tuloksena syntyneet käytännön toimenpiteet. Tuloksena oli 90 toimenpiteen lista, joista osa oli päällekkäisiä joko konsernitason tai paikallisten toimenpiteiden kanssa. Kaikkien toi-

menpiteiden toteuttamiseen ei ollut mitään mahdollisuuksia, joten operatiivinen johtoryhmä laittoi ne tärkeysjärjestykseen. Huhtikuun lopussa operatiivisen johtoryhmän kokouksessa lopulta hyväksyttiin Yritys X:n vuoden 2014 strategiakartta, joka koostui 24:stä strategian toteuttamiseen tähtäävästä tärkeimmästä toimenpiteestä (liite 9). Strategiakarttaan liittyi olennaisena osana Excel-taulukoon koottu toimenpiteiden tarkempi aikataulu ja vastuuhenkilöt. Excel-taulukon tarkoituksena oli sekä auttaa Yritys X:n johtoa seuraamaan priorisoitujen toimenpiteiden toteutumista että antaa esimiehille konkreettinen työkalu strategian toteutustoimenpiteiden viestimiseen omalle tiimille. Strategian toteutuskelpoisuuden varmistamiseen liittyvien toimenpiteiden kanssa rinnan tehtiin kehittämistehtävän hankesuunnitelmaa sekä suunniteltiin strategian toteuttamista. Suunnittelua käsitelläänkin seuraavaksi.

### 5.3.2 Suunnittele toteutus kunnolla

Kehittämistehtävän ja siihen sisältyvän strategian toteuttamisen suunnitelma luotiin tammikuussa 2014 ja sen sisältöä tarkennettiin myöhemmin suunnitelmien muututtua. Kehittämistehtävän vaiheet ylätasolla ja kuukausitason aikataulu näkyvät kuviossa 19. Tarkempi suunnitelma on liitteenä 8. Kehittämistehtävän suunnittelu aloitettiin joulukuussa 2013. Muutoksien vuoksi lopullinen suunnitelma kuitenkin valmistui vasta maaliskuun lopussa. Myös lähtötilanteen selvitys valmistui maaliskuussa. Kehittämistehtävässä tehtiin maaliskuussa vuoden 2014 strategian tarkennustyötä ja sen toteutustoimenpiteet lanseerattiin toukokuussa. Kehittämistehtävän ensimmäinen Strategia –indeksin mittaus toteutettiin kesäkuussa. Strategian toteuttamista seurattiin lokakuuhun saakka, jolloin tehtiin toinen strategian toteuttamisen mittaus.

Tehtävät	
✓ Kehittämistehtävän suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon kerääminen</li> <li>Hankkeen suunnitteleminen</li> <li>Hankesuunnitelman luominen</li> </ul>
Suunnitelma ja aikataulu	
✓ 2. Nykytilanteen analysointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon kerääminen</li> <li>Tiedon analysointi</li> <li>Nykytilan dokumentoiminen</li> </ul>
Nykytilan analyysi	
✓ 3. Viitekehksen rakentaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teoriatiedon tutkiminen</li> <li>Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen</li> </ul>
Tutkimus- ja kehittämissuunnitelma	
Viitekehyseseminaari 13.3.2014	
4. Kehittämistehtävän toteutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategian kirkastus ja käyttöönotto</li> <li>Johtamisjärjestelmä</li> <li>Viestintä</li> </ul>
Jatkuva tiedottaminen käynnissä	
SIP kehityshankkeet yhdistetty suunnitelmaan	
Paikalliset kehityshankkeet listattu	
Strategia kirkastettu	
Kuukausi-info vakiintunut	
Strategiaa tukeva johtamisjärjestelmä kuvattu	
Strategiaan priorisoidut muutokset käytännössä	
✓ 5. Kehittämistehtävän analysointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. strategian toteuttamisen mittaus</li> <li>2. strategian toteuttamisen mittaus</li> <li>Muutoksen analysointi ja dokumentointi</li> </ul>
Kehittämistehtävän raportti päivitetty	
✓ 6. Kehittämistehtävän raportointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutkimustoimenpiteiden kuvaus</li> <li>Tutkimuksen ja tulosten analysointi</li> <li>Raportin viimeistely</li> <li>Raportin tarkastaminen</li> </ul>
Raportti hyväksytty	
7. Tulosten esittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esitysmateriaalin luominen</li> <li>Materiaali Tuubiin</li> </ul>
Tulosseminaari	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esitys 6.11.2014</li> </ul>

Jan	Tammikuu 2014
Feb	Helmikuu 2014
Mar	Maaliskuu 2014
Apr	Huhtikuu 2014
May	Toukokuu 2014
Jun	Kesäkuu 2014
Oct	Lokakuu 2014
Nov	Marraskuu 2014
Dec	Joulukuu 2014

Kuvio 19. Kehittämistehtävän rakenne ja aikataulu.

Strategian toteutusta suunniteltaessa mietittiin myös viestintää. Salmisen ASKEL-mallissa viestintä jaetaan lanseeraukseen sekä koko strategiaproessin aikaiseen vuorovaikutukseen. Lanseerausta käsitellään myöhemmin luvussa 5.3.4. Tässä yhteydessä viestinnällä tarkoitetaan jatkuvaa vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä sekä eri toimintojen, tiimien ja kollegoiden välillä. Strategiaviestintään kuuluvat sekä puhutut ja kirjoitetut viestit että johdon käyttäytyminen. Vastuu strategiaviestinnästä on ylimmän johdon vastuulla. (Salminen 2008, 84 - 85.) Puutteellinen tieto on yleisin muutosvastarinnan aiheuttaja. Yritys X:ssä konsernin uuden strategian osalta tiedottaminen oli strategian suunnittelutyön aikana ollut suhteellisen vähäistä. Sen vuoksi päätettiin aloittaa säännöllinen tiedottaminen heti vuoden alusta. Ensimmäinen tiedotustilaisuus koko henkilökun-

nalle pidettiin tammikuussa 2014. Helsilän (2008, 182) huoneentauluun keräämien muutoksen onnistumistekijöiden listalla ensimmäisenä on muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen. Tammikuun tiedotustilaisuudessa Teemu Toimitusjohtaja painottikin muutoksen tarvetta hyvin vahvasti. Hän myös kertoi mitä muutoksia on tulossa, miksi ne ovat välttämättömiä, mitä henkilöstö niistä hyötyy ja mitä heiltä edellytetään sekä mikä on alustava aikataulu. Helmikuun tiedotustilaisuudessa tarkennettiin konsernin strategiaa sekä sen vaikutusta organisaation ja tiimien nykyiseen toimintaan. Myös tässä tilaisuudessa korostettiin muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä. Tässä vaiheessa tiedottamisessa keskityttiin vielä pelkästään konsernin uuteen strategiaan. Kehittämistehtävän aikana henkilökunnan tiedottamista jatkettiin kuukausittain kesätaukoa lukuun ottamatta. Tiedotustilaisuuksissa käsiteltiin paitsi strategian toteuttamisen etenemistä myös muita yrityksen ajankohtaisia asioista.

Strategian toteuttamisessa on tärkeää strategian jatkuva viestintä ja siitä keskusteleminen. Konsernin yleisten intranet<sup>9</sup>-sivujen lisäksi Omistaja-konsernin eri organisaation osilla oli intranetissä omat sivustonsa. Yritys X:n intranet oli ollut hyvin vähäisessä käytössä. Se oli kokonaisuutena aika järjestäytymätön ja siksi sekava ja haastava käyttää. Intranettiä käytettiin vaihtelevasti yleiseen tiedottamiseen. Osa tiimeistä käytti omaa tiimikohtaista työtilaansa suhteellisen tehokkaasti. Koska konsernin taholta oli tiedotettu intranetin vaihtuvan uuteen teknologiaan vuoden 2014 aikana, päätettiin jättää Yritys X:n intranet-sivut silloiseen muotoonsa. Konsernin yleisille sivuille konsernin uudelle strategialle luotiin oma sivusto, jonne oli tarkoitus päivittää käyttöönoton aikaiset asiakirjat. Intranet-sivut olivat englanniksi kuten myös kaikki muut strategiaan liittyvät asiakirjat. Salminen toteaa tämän vaikeuttavan strategian sisäistämistä ja sitä kautta sen toteuttamista. Hänen mukaansa kokemus osoittaa, että työntekijät kykenevät syvällisesti ymmärtämään ja sisäistämään strategian taustalla olevat ajatukset vain omalla äidinkielellään. Joissakin isoissa yrityksissä onkin tämän vuoksi alettu kääntää strategian olennaisimmat osat kunkin työntekijän äidinkielelle. Salminen toteaa kuitenkin kokemuksensa perusteella, että valitettavan usein vielä yrityksissä ajatellaan, että 'kyllä suomalaiset osaavat englantia tarpeeksi'. (Salminen 2008, 94.) Konsernin uuteen strategiaan liittyen asiakirjat tulevat aina olemaan englanniksi. Sen sijaan osa tämän kehittämistehtävän aikana luoduista Yritys X:n henkilöstölle kohdistetuista asiakirjoista toteutettiin tarkoituksella suomenkielisinä. Samoin osa viestinnästä toteutettiin suomeksi. Kielen uskottiin

---

<sup>9</sup> Yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu nettisivusto.

paitsi helpottavan ymmärtämistä myös edes auttavan strategian muuttumista meidän strategiaksi.

Suunniteltuja vuorovaikutustilanteita Yritys X:n johdon ja henkilöstön välillä oli suhteellisen vähän. Yritys X:ssä ei ollut käytössä suunnitelmallisesti hallinnoituja keskustelukanavia. Kehittämistehtävän alkuvaiheessa käytettiin Skype<sup>10</sup>-työkalun lyhytviestintää henkilöstön väliseen satunnaiseen keskusteluun ja tiedottamiseen. Kesän alussa tilalle otettiin Yammer<sup>11</sup>-niminen työkalu. Yammer tarjoaa hyvät mahdollisuudet tiedottamiselle ja keskustelulle. Kehittämistehtävään liittyen Yammer:ia käytettiin pääasiassa satunnaiseen tiedottamiseen ja keskusteluun.

Strategian toteuttamista suunniteltaessa arvioitiin myös muutosprojektiin liittyviä riskejä. Riskejä arvioitiin Suomen Strategisen Johtamisen Seura<sup>12</sup> ry:n julkaiseman strategiabarometrin<sup>13</sup> kautta. Seuran viimeisin julkaisu oli vuodelta 2010 ja se kattoi vuodet 2007 - 2010. Strategiabarometrin mittausjaksolla vuosittain viisi tyypillisintä strategian toteutuksen ongelmaa olivat olleet strategian ja prioriteettien epäselvyys, toimintaympäristön muutokset, puutteelliset johtajuustaidot, päivittäisen työn hallitsevuus sekä omien yksiköiden etujen ajo. Kuudentena oli puutteellinen kommunikaatio, jonka merkitys oli vuosi vuodelta noussut (kuvio 20). (Skurnik & Laamanen & Ylisirniö 2010, 8).

---

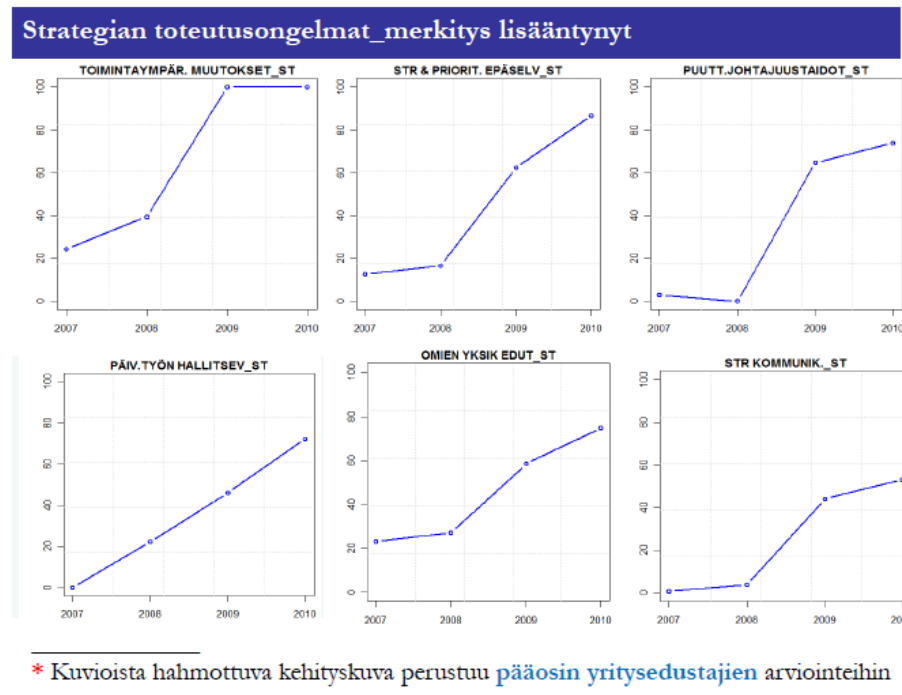
<sup>10</sup> Ohjelma, jonka avulla ihmiset voivat soittaa toisilleen ääni- tai videopuhelua. Ohjelmassa voidaan myös keskustella lyhytviestien välityksellä.

<sup>11</sup> Yrityksen sisäverkossa toimiva sosiaalinen kanava työntekijöiden väliseen tiedonvälitykseen.

<sup>12</sup> Verkosto, jossa jaetaan parhaita käytäntöjä strategian suunnitteluun ja toteutukseen (Strategiaosaajien verkosto 2014).

<sup>13</sup> Vuosina 2006 - 2010 toteutettu kartoitus Suomen elinkeinoelämän edustajien näkemyksistä strategian toteuttamisen haasteisiin liittyen (Strategiabarometrit 2014).

## Strategian toteutusongelmissa painoaan lisänneen tekijät vuosina 2007-2010



Kuvio 20. Yleisimmät strategian toteutusongelmat (Skurnik ym. 2010, 9).

Lähtötilanteen selvityksen perusteella todettiin strategian toteuttamiseen liittyviksi riskeiksi esimiestyöskentelyn ja johtamisen puutteet, epäselvät tavoitteet sekä vuorovaikutuksen puuttuminen. Nämä löytyivät myös strategiabarometrin suurimpien riskien joukosta. Näiden lisäksi strategiabarometrin listalta otettiin Yritys X:n strategian toteutukseen liittyväksi riskiksi päivittämisen työn hallitsevuus. Esimiehillä, joilla tiedostettiin olevan merkittävä rooli strategian toteuttamisen johtamisessa, näytti olevan kädet täynnä päivittäiseen liiketoimintaan liittyvää työtä eikä työntekijöiden valmentamiselle tahtonut jäädä aikaa.

Akaon (1991, 155) mukaan tyypillinen virhe Hoshin-suunnitelman käyttöönotossa tehdään siinä, että ei tutkita tarpeeksi syvällisesti ja laajasti yrityksen nykytilannetta. Operatiiviselle johtoryhmälle tehdyn yrityskulttuurin ja muutosvalmiuden analysointi-tutkimuksen perusteella Yritys X:n toiminta-ympäristö oli kuitenkin hyvin kartoitettu konsernin strategian suunnittelutyön yhteydessä. Mitään sellaista ei lähtötilanteen selvityksen yhteydessä ilmennyt, mikä olisi osoittanut muuta, joten tämä riski oletettiin pieneksi. Kehittämistehtävän aikana näkemys riskeistä muuttui hieman. Joitain niistä jaettiin osiin ja

myös uusia riskejä löydettiin matkan varrella. Riskejä ja niiden hallintaa on kuvattu tarkemmin liitteessä 10.

### 5.3.3 Varmista riittävät johtamisresurssit

Niutanen & Kvist toteavat, että päävastuu strategian toteuttamisesta on esimiehillä. Esimiehet vastaavat siitä, että strategia ymmärretään omassa tiimissä ja tiimin toiminta sekä osaaminen tukevat strategian toteutumista. Johtajilla taas on esimiehiä tukeva rooli. Strategian toteuttamisen onnistuminen edellyttää, että esimies on itse sitoutunut strategiaan ja ymmärtää sen tiimensä toiminnan kannalta. (Niutanen & Kvist 2010, 54 - 55.) Myös Mattila (2011, 157) korostaa esimiesten roolia muutosjohtajina.

Yritys X:ssä johtamista kehitettiin ottamalla vuoden 2014 alusta käyttöön uusi johtamismalli. Johtamismallissa merkittävin muutos kehittämistehtävän kannalta oli, että aiemmin jo olemassa olleen johtoryhmän rinnalle perustettiin operatiivinen johtoryhmä, johon johtajien lisäksi kutsuttiin myös esimiehet. Helsilä (2008, 183) painottaa muutoksen ohjausryhmän merkitystä muutosten käytäntöön viemisen toteuttajana ja muutoksen ohjausryhmän perustaminen onkin yksi hänen huoneentauluun keräämistään muutoksen onnistumistekijöistä. Operatiivinen johtoryhmä sekä käyttöön otettu johtamismalli antoivat kehittämistehtävän aikana säännöllisen, kuukausittain toistuvan mahdollisuuden tarvittavien asioiden käsittelyyn, päätösten tekoon ja arviointiin. Se myös antoi mahdollisuuden sitouttaa yrityksen johtamisresurssit strategian toteuttamiseen. Lisäksi se varmisti johtajien ja esimiesten osalta välttämättömän ajan käytön yrityksen johtamiseen. ASKEL-mallin seuraava vaihe käsittelee lanseerausta ja siihen pureudutaan seuraavaksi.

### 5.3.4 Lanseeraa strategia riittävän näyttävästi

Strategian ensimmäinen lanseeraus toteutettiin jo tammikuussa, kun suunnitelmissa vielä oli konsernin uuden strategian käyttöönotto. Vuoden 2014 strategian toteutustoimenpiteiden lanseeraus työntekijöille toteutettiin toukokuun tiedotustilaisuudessa, kun Yritys X:n strategiakartta vuodelle 2014 oli hyväksytty. Joidenkin, vuoden 2014 kannalta kiireellisten toimenpiteiden toteuttaminen aloitettiin jo ennen lanseerausta. Helsilän (2008, 184) huoneentaulussa yksi muutoksen onnistumistekijöistä on henkilöiden ottaminen mukaan muutokseen. Tässä yhteydessä hän ei niinkään tarkoita osallistamista kuin työntekijöiden saamista heti lanseerauksesta toteuttamaan strategiaa.

Strategian toteuttamisen osalta suunnitelmien muuttuminen Yritys X:ssä aiheutti sen, että vasta toukokuussa pystyttiin käytännön tasolla osoittamaan työntekijöille konkreettiset toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. Yleisemmällä tasolla toimintatavoista ja muutoksen tärkeydestä oli kyllä puhuttu aiemmissa tiedotustilaisuuksissa. Toukokuun tiedotustilaisuuden jälkeen esimiesten tehtävänä oli viestiä vuoden 2014 strategiakartta sekä siihen liittyvät, Excel-taulukoon kootut toimenpiteet työntekijöille tiimikokouksissa ja tarvittaessa jatko työstää niitä yhdessä tiiminsä kanssa. Tällä haluttiin varmistaa toteutustoimenpiteiden riipeä liikkeelle lähtö. Vuoden 2014 strategian toteuttamiseen tähtäävien toimenpiteiden edistymisen seuranta sovittiin tapahtuvaksi kuukausittain operatiivisen johtoryhmän kokouksissa. Teemu Toimitusjohtajan tarkoitus oli myös omassa käytännön esimiestyössään seurata toteutustoimenpiteiden edistymistä.

### 5.3.5 Tankkaa organisaatio muutosenergialla

Jo strategian toteuttamisen alkuvaiheessa voidaan saavutettujen onnistumisten viestinnällä osoittaa, että valittu polku on oikea. Tämä hälventää pelkoja ja pienentää muutosvastarintaa. (Salminen 2008, 206.) Helsilä (2008, 184) korostaa pientenkin lyhyen aikavälin onnistumisten merkitystä muutoksen toteuttamisessa ja niistä viestiminen onkin yksi hänen huoneentauluun listaamistaan muutoksen onnistumistekijöistä.

Yritys X:ssä suunnitelmien muutos aiheutti sen, että ensimmäisen konsernin strategian lanseerauksen ja vuoden 2014 strategian toteutustoimenpiteiden aloittamisen välillä oli neljän kuukauden jakso, jonka aikana ei vielä ollut esittää strategian lopputuloksena saavutettuja onnistumisia. Tammikuussa konsernin strategian lanseerauksessa synnytetyn muutosenergian ylläpitämiseksi strategian odotettuja hyötyjä kuitenkin käytiin läpi kuukausittaisissa tiedotustilaisuuksissa. Päivittäiseen liiketoimintaan liittyen tiedotettiin onnistumisista. Maaliskuussa toteutettu henkilöstötyytyväisyystutkimus osoitti organisaatiossa olevan paljon energiaa ja tavoitteena oli sen ylläpitäminen, kunnes kirkastettu strategia alkaisi tuottaa onnistuneita tuloksia. Ensimmäisen kerran voitiin strategian toteutustoimenpiteiden lopputuloksena viestiä onnistumisista toukokuussa, kun ensimmäiset toimenpiteet alkoivat tuottaa tulosta.

### 5.3.6 Nosta strategia siivilleen

Kun vuoden 2014 strategiakartta ja siihen liittyvät toimenpiteet oli toukokuussa lanseerattu, päätettiin ensimmäisen kerran toteuttaa työntekijöiden strategian toteuttamisen tason mittaaminen (ks. luku 3.2.3). Mittauskysely lähetettiin kaikille työntekijöille toukokuun lopussa ja vastausaikaa oli kesäkuun puoleen väliin saakka. Vastaukset annettiin nimetöminä. Vastausprosentti oli 71,1 %, joten tulosta voitiin pitää todenmukaisena kuvana organisaation tilanteesta. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa tilannetta strategian toteuttamisen osalta sekä selvittää esimiestyön laatua. Esimiestyön haasteet tulivat selkeinä kehityskohteina esiin sekä henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa että organisaatiokulttuurin ja muutosvalmiuden analyysissä. Vuoden 2014 aikana oli johtamisjärjestelmään toteutettu joitakin parannustoimenpiteitä ja tällä kyselyllä haluttiin saada myös esimiestoiminnan kehittämiseen tuoretta palautetta. Liitteenä 11 ovat kyselyn tulokset ja liitteenä 12 niistä tehdyt päätelmät. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti tehdyt päätelmät sekä niiden perusteet.

Kyselyn perusteella ylitason strategiaviestintä ja lanseeraus oli onnistunut suunnitellusti. Myös muutoksen tärkeys ja välttämättömyys oli ymmärretty. Johto- ja esimiestasolla strategiaymmärrys näytti olevan kunnossa, joten työ operatiivisen johtoryhmän kokouksissa ja johdon sisäiset keskustelut olivat ilmeisesti tuottaneet tulosta. Kesäkuussa työntekijöillä vielä oli energiaa ja motivaatiota muutoksen toteuttamiseen. Tässä vaiheessa kuitenkin vuoden 2014 strategian toteutustoimenpiteiden lanseeraus tiimitasolla oli selvästi kesken. Strategia ei ollut konkretisoitunut työntekijöiden käytännön tekemiseen, eikä suurin osa ymmärtänyt omaa rooliaan strategian toteuttajana. Vain puolet tiimeistä oli tässä vaiheessa sopinut konkreettiset toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. Ainoastaan kolmasosa työntekijöistä näki strategian edellyttävän muutoksia omassa toiminnassaan. Esimiestyön osalta tutkimus toi ilmi, että yrityksen johtamistapa ei vielä ollut valmentavaa. Strategiasta johdettuja tavoitteita ei ollut henkilötasolla, mikä tosin oli johdon tietoinen päätös tälle vuodelle. Avoin vuorovaikutus ja suoritukseen perustuva palautteen anto oli puutteellista molemmin puolin. Myös hyviä työsuorituksia ja onnistumisia huomioitiin selkeän puutteellisesti. Esimiestyöskentelyyn liittyen palautteen antaminen ja hyvien suoritusten huomioiminen näytti olevan henkilöstön mielestä kaikkein huonoimmalla tasolla.

Kyselyn tulosten perusteella Teemu Toimitusjohtaja päätti vielä kiteyttää vuoden 2014 strategian päälinjat ja tavoitteet pyrkien kuvaamaan strategian mukaisia käytännön valintoja ja suuntaviivoja. Kiteytys käytiin läpi elokuun tiedotustilaisuudessa heti kyselyn tulosten esittämisen jälkeen. Lisäksi syyskuun alussa järjestettiin erään työntekijän aloitteesta Teemu Toimitusjohtajan ja työntekijän välinen julkinen paneelikeskustelu, jossa keskusteltiin strategian merkityksestä erityisesti työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksen tulosten valossa keskusteltiin elokuussa Teemu Toimitusjohtajan kanssa myös Yritys X:n esimiestyöskentelyn laatuun, johtamisen johtamiseen ja johtamisjärjestelmään liittyen. Keskustelussa kävi ilmi, että vuoden 2014 strategiakartan liitteenä olevan käytännön toimenpiteet sisältävän Excel-taulukon läpikäynti operatiivisen johtoryhmän kokouksissa oli jäänyt tekemättä. Syynä tähän olivat osaltaan kesälomat, joiden vuoksi kokouksia ei ollut pidetty. Myös isoimpien muutosten toteuttaminen oli vienyt johdon huomion ja ajan, jonka vuoksi käytännön työkaluksi tarkoitettu Excel-taulukko oli unohtunut. Teemu Toimitusjohtajan kanssa käydyssä keskustelussa todettiin valmentavan johtamisen puuttumisen todennäköisesti hidastavan strategian toteuttamista ja sen vuoksi organisaatiossa olisi selkeä tarve johtamistavan muutokselle. Myös kesäkuun tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilöstö kaipasi valmentavaa suorituksen johtamista ja tavoitteellisempaa toimintaa. Johtamisen kehittämisen käytännön toimenpiteisiin ei tässä vaiheessa kuitenkaan ollut resursseja ja toisaalta tiedossa oli myös henkilöstövaihdoksia johto- ja esimiestasolla. Sen vuoksi esimiestyön ja johtamisen kehittäminen siirrettiin tässäkin vaiheessa myöhemmäksi. (Toimitusjohtaja 2014.)

Yrityksen organisaatorakenteen pitää tehokkaasti tukea strategian mukaisia toimintoja ja tavoitteiden toteutumista, eikä se saa olla tarvittavan muutoksen esteenä. Salmisen mukaan uutta strategiaa ei yleensä saada toteutettua muuttamatta myös sitä toteuttavaa organisaatiota. (Salminen 2008, 75.) Suurimmat muutokset vuoden 2014 strategia aiheuttikin Yritys X:n myyntimalliin sekä asiantuntijapalveluihin. Palvelut-organisaation rakenne uudistettiin elokuun aikana ja kaikkien työntekijöiden osaaminen ja toimenkuvat arvioitiin uusia tarpeita vasten. Tämä työ tuotti suuria muutoksia Palvelut-organisaation työntekijöiden rooleihin ja toimenkuviin. Syyskuun alussa olleessa tiedotustilaisuudessa myynnin uusi avainasiakasmalli sekä uusi Palvelut-organisaatio esiteltiin henkilökunnalle.

Helsilä painottaa joustavuutta muutoksen toteuttamisessa ja parhaan mahdollisen toteutustavan hyväksymistä. Hän myös painottaa, että muutoksen todelliseen onnistumiseen

menee vuosia. Huoneentaulussa tähän liittyvä muutoksen onnistumistekijä on onnistumisten vakiinnuttaminen ja muutoshalukkuuden varmistaminen. (Helsilä 2008, 185.) Tässä vaiheessa Yritys X:ssä oli tärkeintä saada isoimmat muutokset toteutettua tehokkaasti, jotta organisaation toimintakyky ei vaarantuisi. Muihin toteutustoimenpiteisiin päätettiin palata myöhemmin. ASKEL-mallin viimeisen vaiheen osalta strategian toteutus jatkui aikataulusyistä kehittämistehtävän ulkopuolella. Seuraavassa luvussa kuvataan kuitenkin lyhyesti havainnointiin perustuen Yritys X:n tilannetta kehittämistehtävän lopussa sekä peilataan havainnointia kehittämistehtävän viitekehykseen.

### 5.3.7 Johda joukkosi perille saakka

Aiemmista tapahtumista voi päätellä, että tässä vaiheessa Yritys X:ssä oli uhkana muutosenergian hiipuminen. Organisaatiomuutokset aiheuttivat epävarmuutta ja työntekijöille tuli uusien toimenkuvien myötä paljon uutta opeteltavaa. Myös organisaation johdon henkilöstövaihdokset aiheuttivat osaltaan epävarmuutta. Syyskuun lopulla koko Yritys X:n henkilöstö osallistui Omistaja-konsernin laajuisille kehittämispäiville, jotka pidettiin Omistaja-konsernin pääkonttorissa. Kehittämispäivien aiheena oli konsernin uusi strategia. Tämä todennäköisesti lisäsi yhteenkuuluvuutta ja kasvatti muutosenergiaa. Salminen toteaa, että yksi syy strategian toteuttamisen epäonnistumiseen on johdolta loppuva muutosenergia ennen strategian toteuttamista. Johdolta vaaditaan sitkeyttä strategian toteuttamisessa. Salminen kiteyttää tämän vaiheen hyvin todetessaan, että jollei johto jaksa viedä strategien toteuttamista loppuun saakka niin ei sitä kukaan muukaan tee. (Salminen 2008, 259.) Myös Helsilä korostaa, että muutoksen johtamista ei saa jättää muutoksen toteuttamispisteeseen, vaan muutosta pitää johtaa kunnes uusi toimintatapa on juurtunut organisaation toimintatapaan. Helsilän huoneentaulun yksi muutoksen onnistumistekijöistä onkin muutoksen vakiinnuttaminen. Helsilä painottaa myös johtajan läsnäolon tärkeyttä. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus keskustella johdon kanssa. Strategian viestinnän jatkaminen myös tässä vaiheessa on tärkeää. Johdon pitää muistaa myös itse toimia strategian mukaisesti. Helsilän huoneentaulussa tähän liittyviä ohjeita ovat läsnä ja esimerkkinä oleminen sekä jatkuva viestintä. (Helsilä 2008, 185.) Yritys X:n johto oli elo-syyskuussa hyvin kiireinen organisaatiomuutosten ja uuden myyntimallin toteuttamisessa. Lisäksi heidän panostaan tarvittiin seuraavan vuoden suunnittelussa ja budjetoinnissa. Yritys X:ssä olikin tässä vaiheessa vaarana strategian toteuttamisen hautautuminen muiden päivittäiseen liiketoimintaan liittyvien asioiden alle, mikä on Salmisen mukaan yksi tyypillisimpiä strategian toteuttamisen epäonnistumisen syitä (ks. s. 29).

Vaikka johtamisen kehittäminen Yritys X:ssä rajattiinkin kehittämistehtävän ulkopuolelle, sisällytettiin strategiajohtamista tukevan johtamisjärjestelmän suunnitteleminen kehittämistehtävään (ks. luku 2.2). Johtamisjärjestelmällä on oleellinen vaikutus strategian toteuttamiseen, eikä siihen liittyvää tutkimusta voi tehdä ottamatta kantaa myös johtamiseen ja johtamisjärjestelmään. Seuraavassa luvussa esitelläänkin kehittämistehtävän aikana syntynyt ehdotus Yritys X:lle strategian toteuttamista tukevasta johtamisjärjestelmästä.

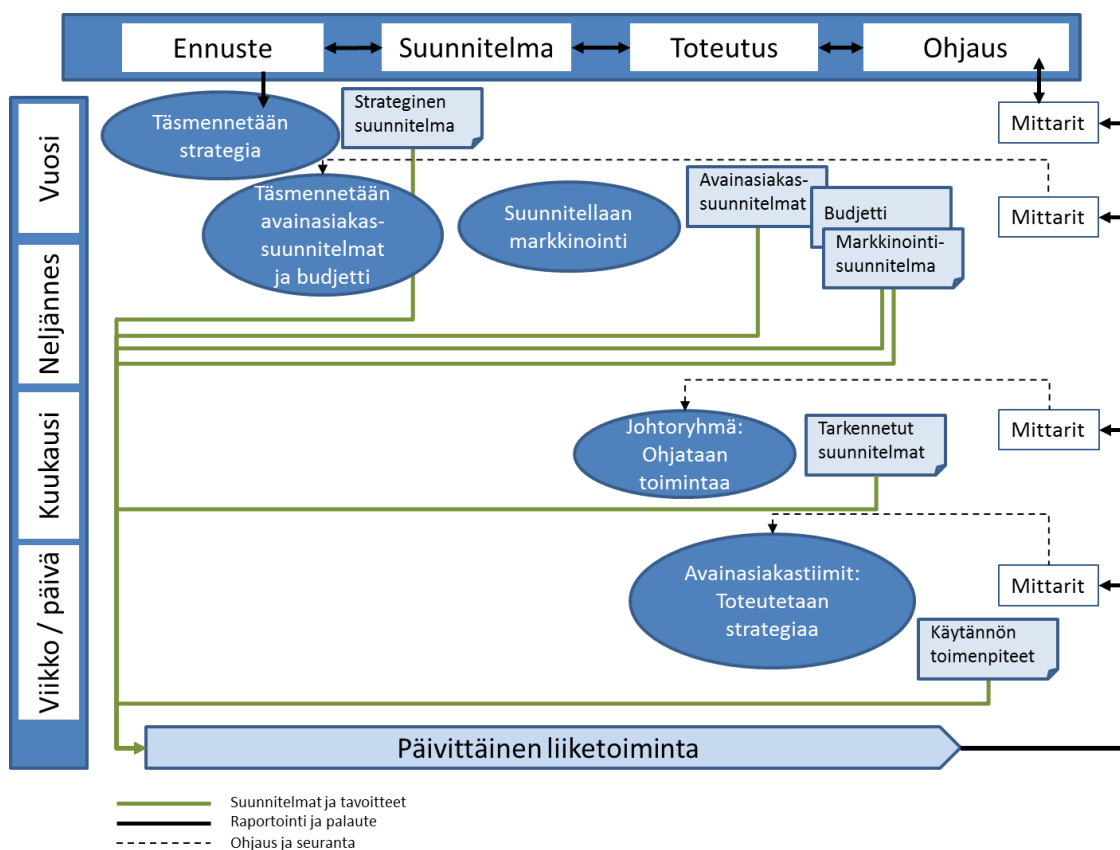
#### 5.4 Johtamisjärjestelmä

Smolander & Tanskanen (2013, 9) kiteyttävät Talent Vectia<sup>14</sup>:lle tekemänsä johtamisjärjestelmäselvityksen lopussa, että mikäli vanha johtamisjärjestelmä ei tue uutta strategiaa, niin uusi strategia on se joka häviää. Tämä on helppo uskoa, sillä strategia käytännössä toteutetaan johtamisjärjestelmän avulla. Yritys X:n johtamisjärjestelmää muokattiin vuoden 2014 aikana jonkin verran. Säännölliseen palaverikäytäntöön lisättiin kuukausittain koko henkilöstön tiedotustilaisuudet. Lisäksi kuukausittain kokoontuvan johtoryhmän rinnalle perustettiin myös kuukausittain kokoontuva, kaikista yrityksen esimiehistä koostuva operatiivinen johtoryhmä. Teemu Toimitusjohtaja lisäsi myös johtamiskäytäntönsä joka toinen viikko toistuvat, kahden keskiiset keskustelut johtajien ja esimiesten kanssa. Päivittäiseen liiketoimintaan liittyviä toimintokohtaisia kokouksia ja tiimikokouksia oli jo aiemmin pidetty viikoittain ja niitä jatkettiin myös kehittämistehtävän aikana. Raportointi- ja ennustekäytäntöjä muutettiin jonkin verran, mutta konsernilta uuden strategian myötä tulleiden mittareiden lisäksi Yritys X:n mittareita ei muutettu.

Kehittämistehtävän aikana syntyi mielikuva siitä, millainen johtamisjärjestelmä tukisi parhaiten Yritys X:n strategian toteuttamista. Ehdotus uudeksi johtamisjärjestelmäksi on kiteytetty kuviossa 21. Ehdotettu malli pohjautuu viitekehyksen yhteydessä esiteltyyn Niemelän ym. näkemykseen (ks. luku 4.4) sekä Yritys X:n myynnissä käyttöön otettuun avainasiakasmalliin.

---

<sup>14</sup> Yritysten kehittämiseen keskittynyt konsultoinnin ja valmennuksen asiantuntijayritys (Talent Vectia 2014).



Kuvio 21. Ehdotus Yritys X:n strategian toteuttamista tukeväksi johtamisjärjestelmäksi (mukaillen Niemelä ym 2008, 120).

Ehdotetussa johtamisjärjestelmässä Yritys X:n strategia täsmennetään kerran vuodessa. Tämän työn tuloksena syntyy strateginen suunnitelma, joka ohjaa Yritys X:n päivittäistä liiketoimintaa. Strateginen suunnitelma on myös pohjana vuosittain täsmennettäville avainasiakassuunnitelmille. Yritys X:n liiketoiminnan menestyminen on kiinni myynnin onnistumisesta. Vuoden 2014 strategian sisältämän avainasiakasmallin toteutuminen käytännössä onkin yrityksen liiketoiminnan kannalta kriittistä. Voisi olla järkevää laajentaa Yritys X:n nykyinen, myyntipainotteinen avainasiakasmalli kattamaan asiakkaan koko elinkaari, jolloin mahdollistuisi asiakkaan kokonaisvaltainen ohjaaminen ja kehittäminen. Yritys X:n jokaisen työntekijän pitäisi oman roolinsa kautta varmistaa, että yrityksen liiketoiminnan perustoiminnot, myyminen ja toimittaminen asiakkaille, toteutuvat mahdollisimman kannattavasti. Sen varmistamiseksi organisaation toiminta voitaisiin kokonaan rakentaa avainasiakastiimien ympärille. Tällä muutoksella saataisiin yrityksen kaiken toiminnan huomio keskittymään liiketoiminnan kannalta olennaiseen eli asiakkaaseen. Ehdotetussa mallissa avainasiakassuunnitelmat luodaan tai päivitetään kerran vuodessa. Avainasiakassuunnitelmien linjaaminen strategian kanssa edesauttaa strate-

gian toteutumista. Kun asiakkaan potentiaalia arvioidaan monipuolisesti strategian linjaamien mahdollisuuksien valossa, se antaa myös uusia ulottuvuuksia avainasiakassuunnitelmien tekemiseen. Avainasiakassuunnitelmien perusteella luodaan yrityksen seuraavan toimintavuoden budjetti ja suunnitellaan strategian ja avainasiakassuunnitelmien toteutumista tukevat markkinointitoimenpiteet. Vaikka edellä mainitut luodaan keran vuodessa, niin niihin palataan säännöllisesti ja tarvittaessa niitä täsmennetään neljännesvuosittain. Sekä avainasiakassuunnitelmat, budjetti että markkinointisuunnitelma ohjaavat yrityksen päivittäistä liiketoimintaa. Yritys X:n johtoryhmässä arvioidaan kuukausittain liiketoiminnan edistymistä ja tarvittaessa suunnitelmia tarkennetaan. Avainasiakastiimit tarkentavat säännöllisesti avainasiakassuunnitelmia käytännön toimenpiteillä ja toteuttavat suunnitelmia päivittäisessä liiketoiminnassa. Kun suunnitelmat ovat linjassa strategian kanssa, varmistetaan myös strategian toteutuminen päivittäisessä liiketoiminnassa. Tavoitteellisen toiminnan kannalta on tärkeää, että avainasiakastiimit koontuvat säännöllisesti arvioimaan tuloksia ja sopimaan jatkotoimenpiteistä sekä tarvittaessa myös sopimaan muutoksista. Kun kaikki organisaation työntekijät kuuluvat avainasiakastiimeihin, toiminta keskittyy asiakkaaseen ja kannattavaan liiketoimintaan. Ehdotetussa mallissa Yritys X:n työntekijöiden toimintaa ja sitä kautta päivittäistä liiketoimintaa ohjataan valmentavalla esimiestyöllä. Toimintaa ohjataan strategian mukaiseksi strategiasta johdetuilla tavoitteilla. Tavoitteiden toteutumista on tärkeää myös mitata säännöllisesti. Avainasiakastiimienkin toimintaa on syytä mitata ja näitäkin mittareita kannattaa käyttää tavoiteasetannassa. Mittaustulokset toimivat pohjana valmentavaan esimiestyöhön sisältyvässä palautteen annossa. Tässä luvussa kuvattiin kehittämistehtävän aikana syntynyt ehdotus Yritys X:n esimiesten strategiajohtamista tukevaksi johtamisjärjestelmäksi. Seuraavassa luvussa esitellään kaikki kehittämistehtävän tulokset.

## 6 Kehittämistehtävän tulokset

Tässä luvussa esitellään Yritys X:ssä kehittämistehtävän aikana tapahtunut muutos luvussa 2.4 kuvattujen mittareiden avulla. Koska kehittämistehtävässä käytettiin triangu-laatiota<sup>15</sup> kautta linjan, haluttiin sitä käyttää myös tulosten arvioinnissa. Sen vuoksi mitarina olleen Strategia -indeksin lisäksi kehittämistehtävän aikana organisaatiossa tapahtunutta muutosta tarkastellaan strategian toteutuksen osa-alueiden (ks. luku 4.2) kautta. Yritys X:ssä tapahtuneen muutoksen tarkastelun lisäksi tässä luvussa käydään

---

<sup>15</sup> Ilmiön tarkasteleminen useammasta näkökulmasta.

läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin. Ensin kuitenkin esitellään ja analysoidaan Strategia -indeksin mittaustulokset.

## 6.1 Strategia -indeksi

Strategian toteutumista mitattiin Yritys X:ssä tarkoitukseen luodulla Strategia -indeksillä (ks. luku 2.4). Koska kehittämistehtävän sisällä toteutettu vuoden 2014 strategia oli uusi, tuloksia arvioitaessa on oletettu, että lähtötilanteessa strategiaa ei toteutettu ollenkaan. Käytännössä kuitenkin organisaatiossa toteutettiin tavalla tai toisella aiempaa strategiaa, joka sisälsi osaksi samoja elementtejä. Sen vuoksi on mahdollista, että joiltakin osin kehittämistehtävään sisältyvän vuoden 2014 strategian osia jo toteutettiin käytännössä. Sitä on kuitenkin mahdotonta arvioida eikä se myöskään ole kehittämistehtävän lopputuloksen kannalta merkityksellistä. Sen vuoksi kaikille mittareille lähtötilanteen oletusarvoksi on asetettu nolla.

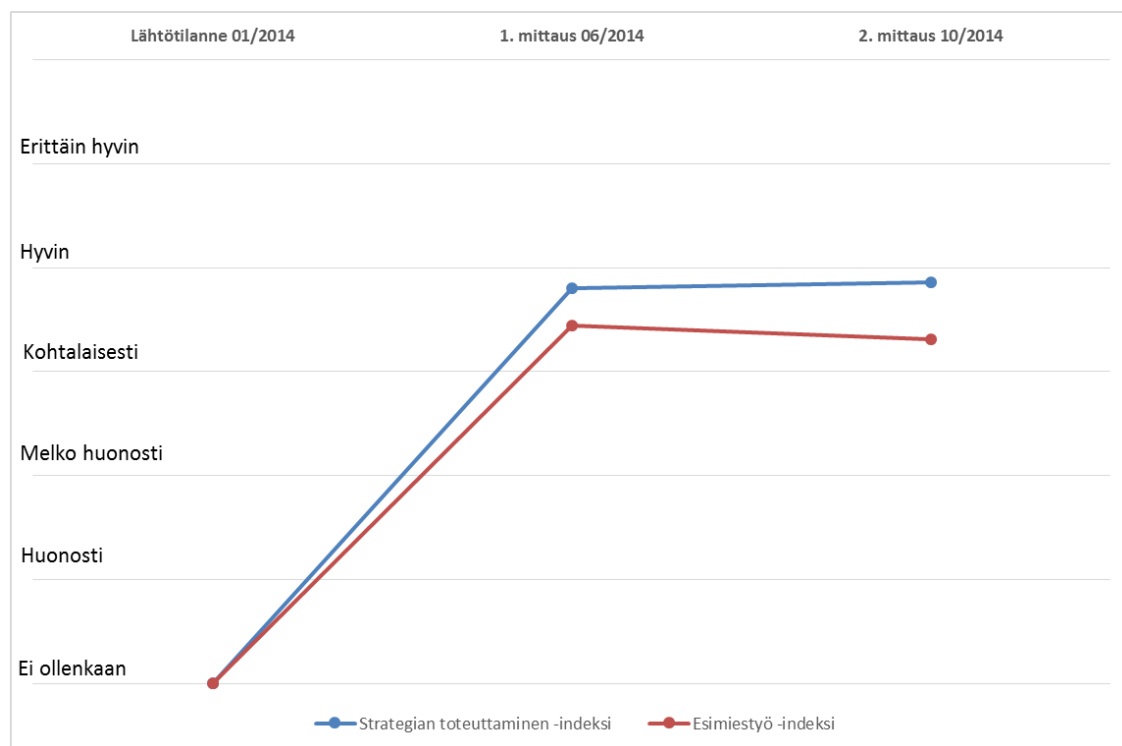
Strategian toteuttamisen tasoa arvioidaan vertailemalla Strategia -indeksin kahden mittauskerran tuloksia keskenään. Yritys X:ssä Strategia -indeksin ensimmäinen mittaus suoritettiin, kun vuoden 2014 strategian toteutustoimenpiteet oli lanseerattu mikä tapahtui viisi kuukautta konsernin strategian lanseerauksesta (ks. luku 5.3.4). Tässä vaiheessa Yritys X:n strategiaa ja tavoitteita oli tiedotettu jo viisi kuukautta ja välissä oli myös kehittämispäivä. Näistä syistä jo ensimmäinen Strategia -indeksin mittaustulos on alkuarvoksi suhteellisen korkea. Strategia -indeksin ensimmäisen kyselyn tulos on liitteenä 11. Toinen mittaus suoritettiin neljän kuukauden kuluttua ensimmäisestä mittauksesta. Strategia -indeksin toisen kyselyn tulos on liitteenä 13. Lyhyestä seurantajaksoista johtuen mittausjakson aikana tapahtunut muutos ei ole suuri, mutta se on kuitenkin selkeästi havaittavissa. Strategia -indeksin mittaustulokset ovat taulukossa 2.

Taulukko 2. Strategia -indeksin mittaustulokset.

Mittari	Lähtötilanne 01 / 2014	1. mittaus 06 / 2014	2. mittaus 10 / 2014
Strategian toteuttaminen -indeksi	0,00	3,80	3,86
Esimiestyö -indeksi	0,00	3,45	3,31

Taulukosta 2 nähdään, että Strategian toteuttaminen -indeksissä on ensimmäisen ja toisen mittauskerran välillä tapahtunut hienoinen parannus. Sen sijaan Esimiestyö -indeksi

on laskenut ensimmäiseen mittaukseen verrattuna. Alla olevassa kuviossa 22 ovat Strategia -indeksin mittaustulokset graafisessa muodossa.



Kuvio 22. Strategian toteuttaminen -indeksin ja Esimiestyö -indeksin muutos.

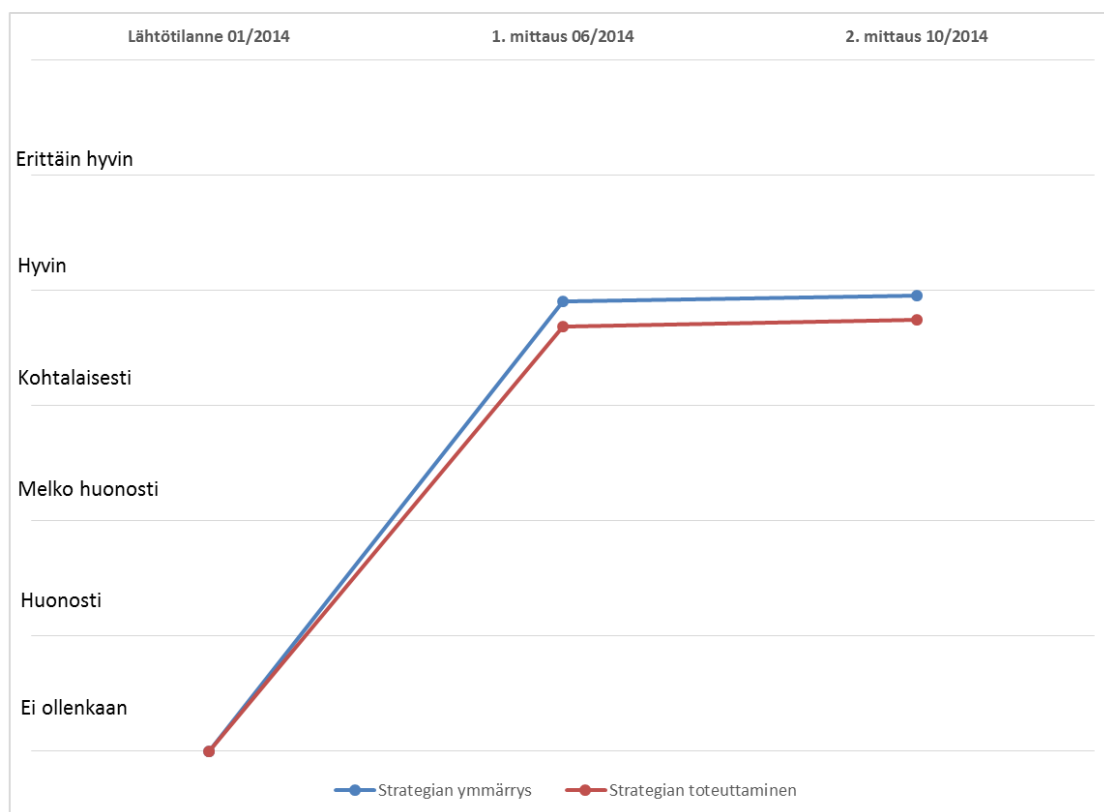
Yllä olevassa kuviossa 22 indeksien muutokset ovat selkeästi havaittavissa. Nämä indeksit ovat kuitenkin suhteellisen laajan kysymyssetin keskiarvoja, joten tarkempaa arviointia voidaan tehdä vasta osa-alueittareiden perusteella (ks. luku 2.4). Osa-alueittareiden mittaustulokset ovat taulukossa 3.

Taulukko 3. Strategia -indeksin osa-alueiden mittaustulokset.

Mittari	Lähtötilanne 01 / 2014	1. mittaus 06 / 2014	2. mittaus 10 / 2014
Strategian ymmärrys	0,00	3,91	3,95
Strategian toteuttaminen	0,00	3,68	3,75
Roolit ja tavoitteet tukevat strategiaa	0,00	3,62	3,43
Valmentava johtaminen	0,00	3,19	3,01
Jatkuvan kehittämisen kulttuuri	0,00	3,67	3,66

Strategian toteuttaminen -indeksille oli määritelty Strategian ymmärrys ja Strategian toteuttaminen -osa-alueet. Strategian toteuttaminen -indeksissä on nähtävissä vain hienoinen parannus (ks. kuvio 22), mutta yllä olevasta taulukosta 3 nähdään, että sen osa-

alueista Strategian toteuttaminen –osa-alue on seurantajaksolla selvästi parantunut. Esi-  
miestyö -indeksi (johon sisältyvät loput taulukon 3 osa-alueista) näyttää selvää huono-  
nemista (ks. kuvio 22) ja sen sisällä erot ovat vielä seurantajakson aikana kasvaneet.  
Seuraavaksi tarkastellaan osa-alueiden muutoksia graafisessa muodossa. Alla olevassa  
kuviossa 23 ovat Strategian toteuttaminen -indeksin osa-alueiden mittaustulokset graa-  
fisessa muodossa.



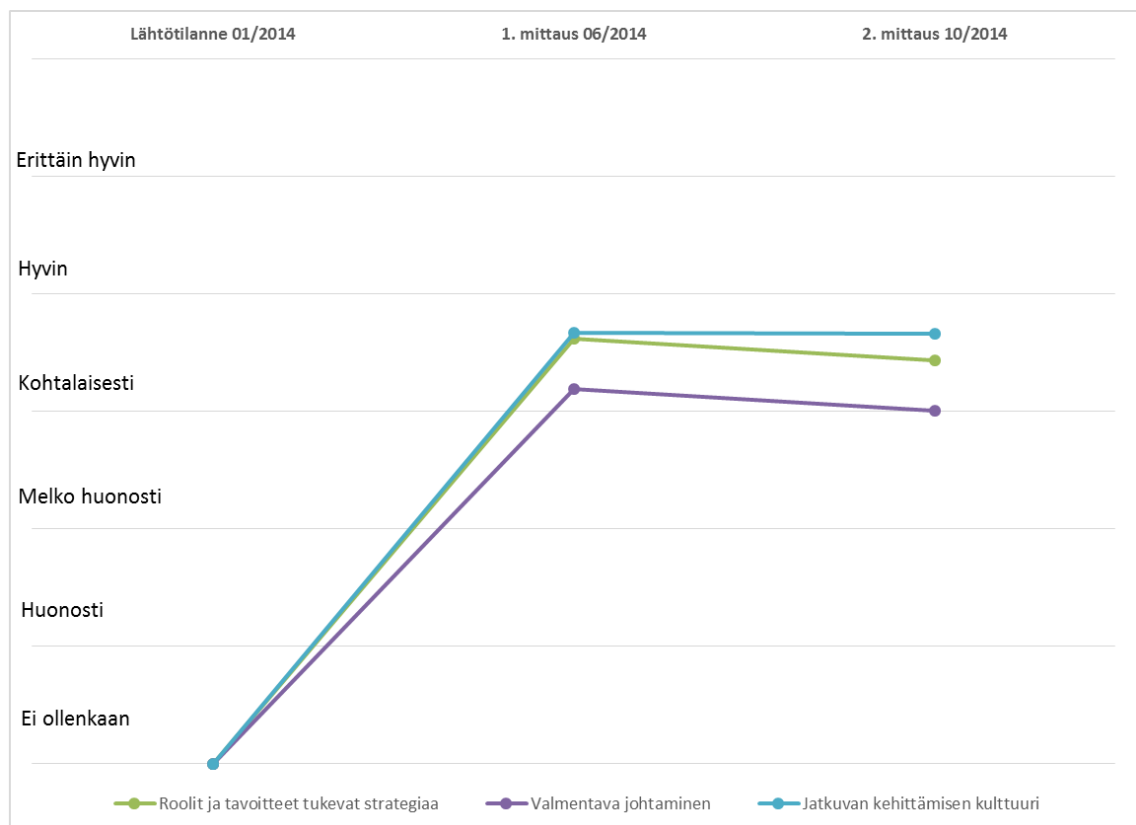
Kuvio 23. Strategian toteuttaminen -indeksin osa-alueiden muutos.

Strategian ymmärrys –osa-alue (kuviossa 23 tumman sininen viiva) kuvaa, miten hyvin  
työntekijät ymmärtävät yrityksen tavoitteet, strategian ja sen edellyttämän muutoksen  
sekä ymmärtävät niiden tarpeellisuuden ja perusteet. Se myös kuvaa, miten hyvin työn-  
tekijät kokevat voivansa vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Koska strategiaa oli eri  
muodoissa viestitty jo 5 kuukautta ennen ensimmäistä mittausta ja siihen oli erityisesti  
panostettu, strategian ymmärtämisen taso oli jo kesäkuussa ensimmäisessä mittauk-  
sessa hyvä. Seurantajaksolla vuoden 2014 strategian viestiä vielä vähän kirkastettiin ja  
toisessa mittauksessa strategian ymmärrys on hieman parantunut. Tässä osa-alueessa  
huonontumista on tapahtunut ainoastaan siinä, että osa työntekijöistä kokee strategian  
huonontaneen omaa tilannettaan enemmän kuin ensimmäisessä mittauksessa. Tämä

johtuneen Yritys X:ssä uuden strategian pohjalta Palvelut-organisaatiossa toteutettujen roolien ja vastuiden muutoksista (ks. luku 5.3.6).

Strategian toteuttaminen –osa-alue (kuviossa 23 punainen viiva) kuvaa työntekijöiden sitoutumista ja innostusta strategian toteuttamiseen. Se mittaa myös sitä, miten omakohtaisesti työntekijät kokevat muutoksen sekä miten hyvin tiimissä on sovittu strategian toteuttamiseen tähtääviä toimenpiteitä. Tämän osa-alueen osalta on havaittavissa hie-man isompi parannus. Työntekijät ymmärtävät selkeästi aiempaa paremmin muutoksen tarpeellisuuden sekä omalta että yrityksen kannalta. Myös strategiasta ollaan selkeästi aiempaa innostuneempia. Ensimmäisestä mittauksesta sen sijaan on laskenut se, miten hyvin työntekijät kokevat tiimissä sovitun strategian toteuttamiseen tähtääviä toimenpiteitä.

Esimiestyö -indeksin määriteltiin Roolit ja tavoitteet tukevat strategiaa, Valmentava johtaminen sekä Jatkuvan kehittämisen kulttuuri –osa-alueet. Alla olevassa kuviossa 24 ovat Esimiestyö -indeksin osa-alueiden mittaustulokset graafisessa muodossa.



Kuvio 24. Esimiestyö -indeksin osa-alueiden muutos.

Tavoitteet ja roolit tukevat strategiaa –osa-alue (kuviossa 24 vihreä viiva) mittaa työntekijän näkemystä siitä, onko hänellä ja esimiehellä selkeä kuva tiimin roolista strategian toteuttamisessa. Se mittaa myös tavoiteasetantaa sekä toiminnan tavoitteellisuutta. Tässä osa-alueessa on mittausjaksolla tapahtunut selkeä pudotus. Huononemista on tapahtunut kaikissa kysymyksissä, mutta erityisesti on huonontunut työntekijöiden ymmärrys omasta roolista strategian toteuttamisessa. Myös strategian mukaisen tavoiteasetannan puuttumisen työntekijät näkevät tässä mittauksessa aiempaa negatiivisempaa asiana.

Valmentava johtaminen –osa-alue (kuviossa 24 violetti viiva) mittaa, miten hyvin työntekijät ymmärtävät esimiehensä heille asettamat odotukset sekä miten hyvin palautteen antaminen ja palkitseminen toimivat. Sillä mitataan myös esimiehen innostavuutta ja työntekijän aktiivisuutta osaamisensa strategian mukaiseen kehittämiseen. Myös tämän osa-alueen osalta seurantajaksolla on tapahtunut selkeää huononemista. Hienoista parannusta osa-alueen sisällä on tapahtunut ainoastaan palkitsemisen osalta. Erityisesti ovat huonontuneet työntekijöiden ymmärrys esimiehen odotuksista sekä oma aktiivisuus osaamisen kehittämisessä.

Jatkuvan kehittämisen kulttuuri –osa-alue (kuviossa 24 turkoosi viiva) mittaa esimiesten ja työntekijöiden aktiivisuutta toiminnan kehittämisessä sekä kehittymiseen liittyvää yleistä innostusta ja motivaatiota. Tämä osa-alue on pysynyt keskimääräisesti tarkasteltuna aiemman mittauksen tasolla, mutta sen sisällä on selkeitä muutoksia. Nyt omalla käyttäytymisellä arvioidaan olevan selkeästi aiempaa suurempi merkitys työkavereiden innostukseen ja motivaatioon ja oman aktiivisuuden yrityksen toiminnan kehittämisessä nähdään selkeästi lisääntyneen. Sen sijaan esimiehen aktiivisuuden toiminnan jatkuvassa kehittämisessä nähdään selvästi laskeneen.

Yhteenvetona Strategia -indeksin perusteella voidaan päätellä, että strategia näyttäisi olevan viestitty sillä tasolla, että se ymmärretään ja sen toteuttamiseen on sitouduttu. Vastuiden ja tehtävien muutokset ovat ilmeisesti saaneet osan työntekijöistä tuntemaan strategian vieneen omaa tilannettaan huonompaan suuntaan. Tältä osin muutos on kuitenkin pieni, eikä se välttämättä merkitse mitään. Vaikka strategian toteuttaminen on seurantajaksolla hieman parantunut ja strategian toteuttamisesta ollaan aiempaa innostuneempia, näyttäisi että sitä ei kuitenkaan ole täysin saatu konkretisoitua tiimien käytännön toiminnan tasolle. Työntekijät kokevat, että strategiaa ei ole tarpeeksi selkeästi jaettu tiimien ja työntekijöiden käytännön toimenpiteiksi. Saattaa olla, että strategia ei

vielä näy tiimiesimiesten päivittäisessä johtamisessa, eivätkä he sen vuoksi ole saaneet työntekijöitä ymmärtämään oman työnsä merkitystä strategian toteuttamisessa. Edellä mainittujen asioiden huonontumiseen seurantajakson aikana vaikuttavat todennäköisesti Yritys X:ssä kehittämistehtävän aikana tapahtuneet esimiesvaihdokset. Ne eivät kuitenkaan selitä kaikkea, vaan valmentavassa johtamisessa näyttäisi olevan edelleen puutteita. Johtamisen kehittämiseen ei kuitenkaan Yritys X:ssä kehittämistehtävän aikana panostettu, mikä oli ylimmän johdon tietoinen valinta. Sillä päätöksellä näyttäisi olleen vuoden 2014 strategian toteuttamisen etenemistä hidastava vaikutus. Myöskään yrityksen tavoittelema jatkuvan kehittämisen kulttuuri ei seurantajakson aikana ole kehittynyt, koska organisaatio on edelleen suuressa muutostilassa. Seuraavaksi pyritään tarkentamaan ja syventämään ymmärrystä Yritys X:ssä tapahtuneesta muutoksesta tarkastelemalla sitä toisesta näkökulmasta.

## 6.2 Strategian toteutuksen osa-alueiden muutos

Tässä luvussa arvioidaan kehittämistehtävän aikana Yritys X:ssä tapahtunutta muutosta strategian toteutuksen osa-alueiden (ks. luku 4.2) kautta. Organisaatiossa tapahtunutta muutosta tutkittiin sekä maaliskuussa 2014 toteutetun henkilöstötyytyväisyystutkimuksen että Strategia -indeksin mittausten avulla. Ensin tutkimusten kysymykset luokiteltiin strategian toteutuksen elementtien mukaisesti. Luokittelussa käytettiin apuna Niutanen & Kvistin laatimia pohdintakysymyksiä. Alla olevassa taulukossa 4 ovat luokittelussa apuna käytetyt strategian toteutuksen osa-alueiden kysymykset. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymysten luokittelu strategian toteutuksen osa-alueisiin on liitteenä 14 ja Strategia -indeksin kysymysten luokittelu on liitteenä 15.

Taulukko 4. Luokittelussa käytetyt strategian toteutuksen osa-alueiden pohdintakysymykset (mukaillen Niutanen & Kvist 2010, 52).

<b>Strategian toteutuksen osa-alueet</b>	<b>Kuvaus</b>
Innostava strategia ja vuoropuhelu	Onko strategia helposti ymmärrettävä ja innostaako strategia?
Esimiesten toiminta	Millainen on esimiesten kyky saada strategia toteutumaan? Millaista johtamisosaaminen on?
Yhdessä tekeminen	Miten ihmiset on otettu mukaan strategiatyöhön ja miten hyvät ideat ja ajatukset hyödynnetään? Millaista on keskustelu- ja vuorovaikutuskulttuuri?

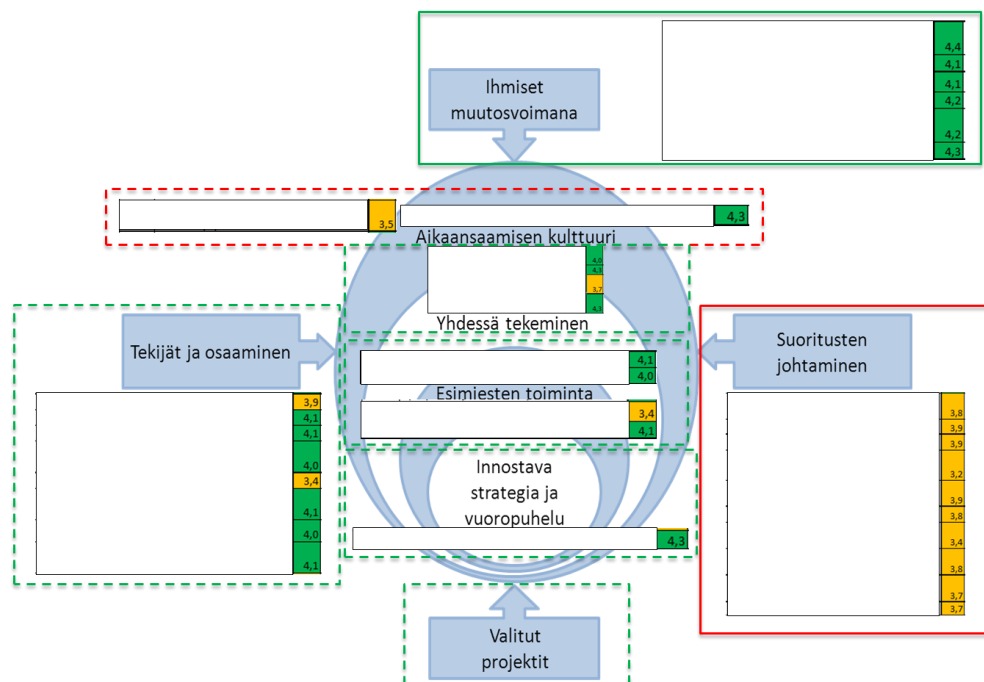
Aikaansaamisen kulttuuri	Miten vahva aikaansaamisen ja kehittämisen kulttuuri organisaatiossa on?
Valitut projektit	Miten projektit oli priorisoitu ja dokumentoitu?
Tekijät ja osaaminen	Ovatko roolit, vastuut ja päätöksenteko selkeät? Vastaako osaaminen strategiaa ja kehitetäänkö sitä?
Suorituksen johtaminen	Miten hyvää on valmentava johtaminen? Ohjataanko tavoitteiden kautta? Miten palkitseminen tukee strategian toteutumista?
Ihmiset muutosvoimana	Ovatko ihmiset motivoituneita ja sitoutuneita? Onko muutos selvä ja ymmärretty? Ovatko ihmiset valmiita muutokseen ja omaan kehittämiseen?

Luokittelun jälkeen tutkimusten vastaukset asetettiin Niutanen & Kvistin kiteyttämään kuvaan strategian toteutuksen osa-alueista. Yksityiskohtaiset kuvat sekä niistä tehdyt päätelmät Yritys X:ssä kehittämistehtävän aikana tapahtuneesta muutoksesta ovat liitteessä 16. Tässä luvussa esitellään niistä kiteytetympi yhteenveto.

Alla olevassa kuviossa 25 on strategian toteutuksen osa-alueiden näyttämä tilanne maaliskuussa toteutetun henkilöstötyytyväisyystutkimuksen perusteella.

## Strategian toteutuksen elementit

Henkilöstötyytyväisyystutkimus 03/2014



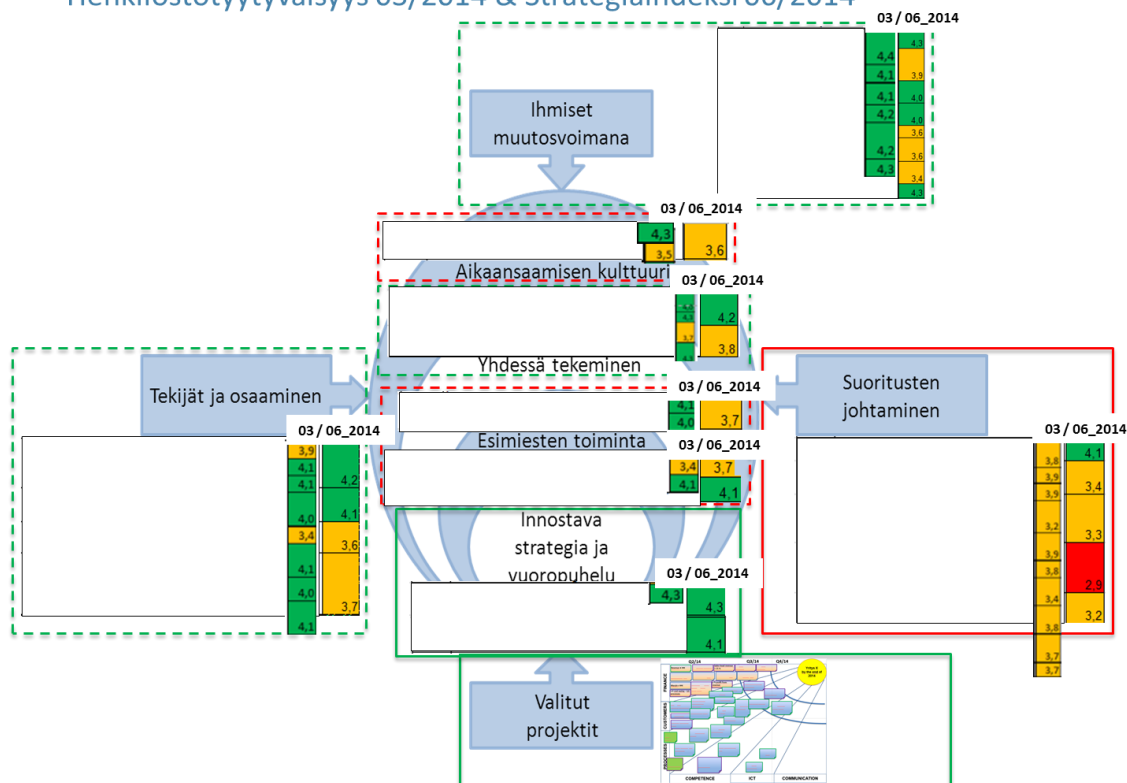
Kuvio 25. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset strategian toteutuksen osa-alueiden näkökulmasta (mukaillen Niutanen & Kvist 2010, 51).

Tässä vaiheessa konsernin uutta strategiaa oli kuukauden verran viestitty organisaatiossa. Käytännön toimenpiteitä ei vielä ollut lanseerattu, sillä vuoden 2014 strategian tarkentaminen oli vasta työn alla (ks. luku 5.3.1). Kuvion 25 eri osa-alueita tarkastelemalla voidaan todeta, että Ihmiset muutosvoimana –osa-alueen kysymykset olivat saaneet hyviä arvioita. Tämä kertoo siitä, että maaliskuussa strategiaviestinnän tuloksena työntekijät olivat sitoutuneita ja motivoituneita ja organisaatiossa oli paljon muutosenergiaa. Innostava strategia ja vuoropuhelu –osa-alue puolestaan kertoo, että strategia oli ainakin pääkohdiltaan ymmärretty. Valitut projektit -osa-alueesta tiedetään, että tuossa vaiheessa yrityksessä menossa olevia kehitysprojekteja ei ollut priorisoitu, mutta työ sen tekemiseksi oli jo käynnissä. Aikaansaamisen kulttuuri –osa-alueen kysymykset kertovat, että yrityksessä pyrittiin kehittämään asioita, mutta työ ei aina ollut suunnitelmallista ja suoriutumista ei seurattu säännöllisesti. Yhdessä tekeminen –osa-alueella tarkastelemalla voidaan todeta, että työntekijät kokivat pääsevänsä hyvin vaikuttamaan ja heidän mielestään omassa tiimissä oli helppo toteuttaa asioita. Esimiehet ottivat vastaan uusia ideoita ja ajatuksia, vaikkei niitä yhtä hyvin toteutettukaan. Esimiesten toiminta –osa-alueen kysymykset osoittavat, että tässä vaiheessa esimiehet työntekijöiden näkemyksen mukaan toimivat hyvinä esimerkkeinä ja heidän kykynsä ratkaista ristiriitatilanteita koettiin hyväksi. Oman tiimin johtamista pidettiin hyvänä, mutta yrityksen johtamisessa sen sijaan nähtiin kehitettävää. Tekijät ja osaaminen –osa-alueen kysymysten arvioissa oman ryhmän yhteistoiminta koettiin hyväksi, vaikka vastuiden ja tehtävien jakamisessa nähtiinkin kehitettävää. Omat kehittymismahdollisuudet ja esimiehen antama tuki kehitykselle koettiin hyväksi. Selkeänä kehityskohteenä tämän tutkimuksen kautta nousee Suorituksen johtaminen –osa-alue. Tässä osa-alueessa kehitettävää nähtiin sekä valmentavassa esimiestyössä että tavoiteasetannassa.

Seuraavaksi tarkastellaan strategian toteutuksen osa-alueiden tilannetta kesäkuussa toteutetun Strategia -indeksin mittauksen kautta (kuviokuva 26). Vertailun vuoksi pidetään rinnalla henkilöstötyytyväisyystutkimuksen näyttämä maaliskuun tilanne.

# Strategian toteutuksen elementit

Henkilöstötyytyväisyys 03/2014 & Strategiaindeksi 06/2014

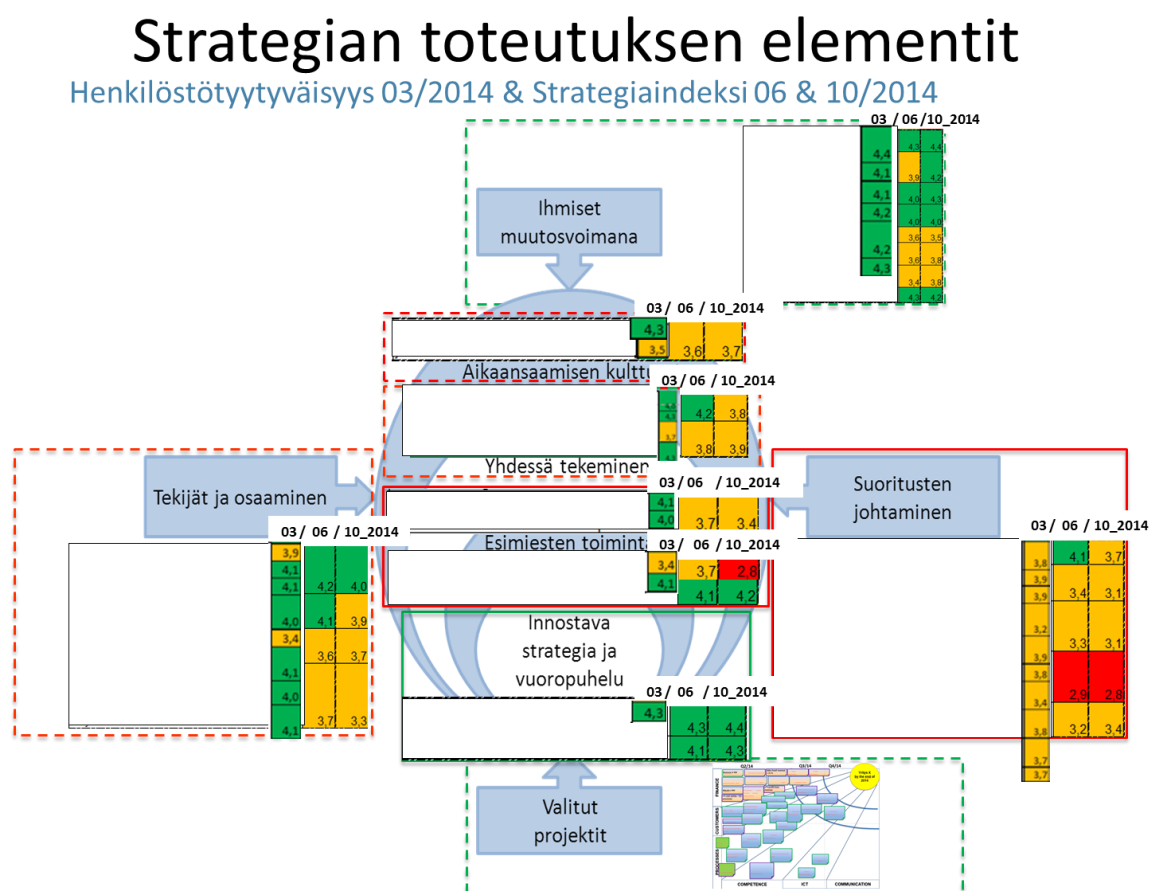


Kuvio 26. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen sekä Strategia -indeksin 1. mittauksen tulokset strategian toteutuksen osa-alueiden näkökulmasta (mukaan Niutanen & Kvist 2010, 51).

Tässä vaiheessa konsernin uuden strategian lanseerauksesta oli 5 kuukautta ja vuoden 2014 strategian käytännön toimenpiteet oli juuri lanseerattu (ks. luku 5.3.4). Ajanjaksolla maaliskuusta kesäkuuhun Ihmiset muutosvoimana –osa-alue on hieman laskenut, mikä merkitsee muutosenergian hiipumista organisaatiossa. Valitut projektit –osa-alue on parantunut, koska projektien priorisoinnin myötä toimintaan oli saatu tavoitteellisuutta ja seurannan mahdollisuus. Innostava strategia ja vuoropuhelu -osa-alue on edelleen hyvällä tasolla, mikä kertoo ensimmäisen vaiheen strategiaviestinnän onnistumisesta. Esimiesten toiminta –osa-alueen huonontumisesta taas voidaan päätellä, että strategian toteuttaminen ei ollut tässä vaiheessa vielä täysin lähtenyt käyntiin. Strategian käytännön toteutustoimenpiteitä ei ollut vielä lanseerattu tiimitasolla. Yhdessä tekeminen ja Aikaansaamisen kulttuuri –osa-alueilla ei ole tapahtunut muutosta. Näiden osa-alueiden paraneminen tässä vaiheessa olisi kuitenkin saattanut helpottaa vuoden 2014 strategian toteuttamisen liikkeelle lähtemistä. Tekijät ja osaaminen sekä Suoritusten johtaminen –osa-alueilla oli kehitys maaliskuuhun verrattuna mennyt huonompaan suuntaan. Näiden

kahden osa-alueen kehittyminen on vahvasti sidoksissa toisiinsa, sillä osaamisen kehittäminen strategian mukaisesti edellyttää valmentavaa ja tavoitteellista johtamista.

Seuraavaksi tarkastellaan strategian toteutuksen osa-alueiden tilannetta lokakuussa toteutetun Strategia -indeksin mittauksen kautta (kuvio 27). Vertailun vuoksi pidetään rinnalla edellä kuvattujen mittauksen näyttämä tilanne.



Kuvio 27. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen sekä Strategia -indeksin mittauksen tulokset strategian toteutuksen osa-alueiden näkökulmasta (mukaillen Niutanen & Kvist 2010, 51).

Tässä vaiheessa konsernin uuden strategian lanseerauksesta oli yhdeksän kuukautta ja vuoden 2014 strategian toteutustoimenpiteiden lanseerauksesta oli kulunut neljä kuukautta. Tässä seurantajaksossa oli kesälomakausi ja sen aikana suoritettiin myös organisaatiomuutokset (ks. luku 5.3.5). Ajanjaksolla kesäkuusta lokakuuhun Ihmiset muutosvoimana –osa-alue on hieman parantunut, mikä kertoo siitä, että muutosenergiaa organisaatiossa on vielä jäljellä. Muutosenergia on kuitenkin selvästi laskenut maaliskuusta, joten uhkana on muutosenergian hiipuminen edelleen. Valitut projektit –osa-alueesta ei ole mittaustietoa, mutta havainnointiin perustuen on nähtävissä riski, että huhtikuussa

sovitut tehtävät eivät ole edenneet suunnitellusti. Innostava strategia ja vuoropuhelu –osa-alue on edelleen hyvällä tasolla. Esimiesten toiminta –osa-alueen huonontumiseen vaikuttavat Yritys X:ssä tapahtuneet esimiesvaihdokset. Esimiesten vaihtuminen on varmasti vaikuttanut kyseisten tiimien strategian toteuttamiseen ja osaksi saattanut jopa estää toteuttamisen aloittamisen. Haasteena onkin uusien esimiesten nopea sitouttaminen strategian toteuttamiseen, jotta tilanne saadaan paranemaan. Näyttää siltä, että muidenkaan tiimien osalta vuoden 2014 strategian toteuttaminen ei ole lähtenyt käyntiin niin hyvin kuin Teemu Toimitusjohtajalla oli tavoitteena. Työntekijöiden näkemyksen mukaan tiimitason strategian käytännön toteutustoimenpiteitä puuttuu edelleen. Esimiesten toiminta -osa-alueen heikentyminen saattaa kertoa myös siitä, että strategia uhkaa jäädä muiden päivittäisten töiden jalkoihin. Yhdessä tekeminen ja Aikaansaamisen kulttuuri –osa-alueissa ei ole tapahtunut suurta muutosta. Esimiesvaihdokset näkyvät todennäköisesti täälläkin siinä, että esimiesten aktiivisuuden koetaan vähentyneen. Sekin voi tosin olla merkki strategian toteuttamisen jäämisestä taka-alalle. Tekijät ja osaaminen sekä Suoritusten johtaminen –osa-alueissa näkyy edelleen johtamisosaamisen puutteellisuus. Suorituksen johtaminen -osa-alueen kehittymättömyys johtuu Yritys X:n ylimmän johdon tietoisesta valinnasta jättää johtamisen kehittämisen myöhemmäksi (ks. luku 2.2). Valmentavan johtamisen puuttuminen puolestaan heikentää Tekijät ja osaaminen –osa-alueen kehittymistä.

Edellä tarkasteltiin Yritys X:ssä tapahtunutta muutosta kahdesta näkökulmasta. Niiden perusteella näyttäisi siltä, että työntekijät ovat sitoutuneita ja muutosenergiaa vielä löytyy. Suurin haaste näyttäisi olevan strategian konkretisoimisessa työntekijöiden päivittäisen toiminnan tasolle. Myös esimiestoiminnan hajanaisuus ja valmentavan johtamisen puute näyttäisivät jarruttavan strategian toteuttamisen etenemistä. Yritys X:ssä strategian toteuttamisen osalta kaivattaisiin nyt strategian palauttamista mieliin ja esimiestyön napakkaa johtamista. Seuraavassa luvussa käydään läpi kehittämistehtävän alussa asetetut tutkimuskysymykset sekä niihin saadut vastaukset.

### 6.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa käsitellään kehittämistehtävän tutkimuksen tulosta sille asetettujen tutkimuskysymysten kautta. Kehittämistehtävän alussa asetettu päätutkimuskysymys oli, miten strategia saadaan osaksi työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa. Pohditaan siihen liittyviä löydöksiä ensin.

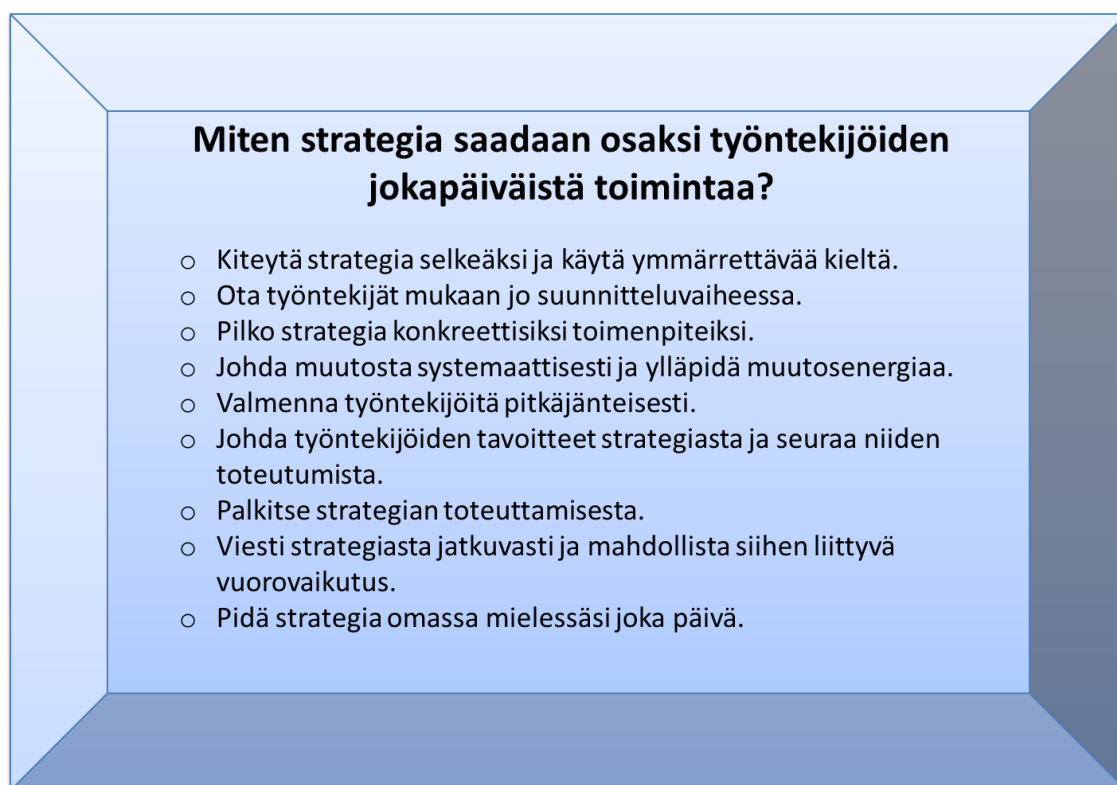
### 6.3.1 Miten strategia saadaan osaksi työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa?

Nykyisin työntekijät ovat rooleissaan hyvin itsenäisesti toimivia, mikä tarkoittaa, että he tekevät joka päivä yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittäviä päätöksiä. Siksi on ensi arvoisen tärkeää, että työntekijät todella ymmärtävät yrityksen tavoitteet sekä oman roolinsa niiden toteuttamisessa. Jotta strategia saadaan osaksi jokapäiväistä toimintaa, sen pitää olla ymmärrettävä. Yrityksen visio, strategiset valinnat ja tavoitteet pitää olla kiitetty yksiselitteisiksi. Paras tulos saavutetaan, jos otetaan organisaatiosta mahdollisimman laajasti työntekijöitä mukaan jo strategian suunnittelutyöhön. Strategiaan liittyy edelleen harhakäsitys siitä, että strategia tarkoittaa yrityksen tavoitteita ja siten se kuuluu vain yrityksen johdolle. Strategian ei siten koeta koskettavan todellista käytännön tekemistä. Strategia kuitenkin pitää sisällään myös toimenpiteitä, joilla tavoitteet saavutetaan. Nämä toimenpiteet pitää olla pilkottu niin konkreettiselle tasolle, että jokainen työntekijä ymmärtää niiden perusteella oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Edellä mainitut toimenpiteet mahdollistavat myös strategian toteuttamista tukevan tavoiteasetannan sekä palkitsemisen.

Strategiaa toteutettaessa usein unohdetaan, että kyse on muutoksesta organisaation ja työntekijöiden aiempaan toimintaan eikä muutos tapahdu itsestään tai käskemällä. Muutoksen läpivieminen vaatii muutosenergiaa, jota pitää ylläpitää positiivisilla viesteillä koko muutosprojektin ajan. Muutosjohtaminen tuntuu kuitenkin edelleen olevan monen yrityksen kompastuskivi. Muutosjohtaminen on vaikeaa, koska se on ihmisten ja ihmisten tunteiden johtamista (leadership). Yrityksmaailmassa tuntuu edelleen olevan vallalla asioiden ja toimintojen johtamisen (management) malli. Työntekijää pidetään järkevästi toimivana olentona, mutta todellisuus on erilainen. Jokainen työntekijä, johto mukaan lukien, toimii omista lähtökohdistaan ja myös muutostilanteessa jokaiselle on tärkeintä muutoksen merkitys omaan rooliin ja toimintaan. (Ks. s. 27.) Yrityksen tavoitteet ja edut eivät siis ole ensimmäisenä työntekijän mielessä, joten työntekijää pitää selkeästi ohjata niiden huomioimiseen omassa toiminnassaan. Muutokseen liittyy aina myös tunteita, jotka esimiesten pitää uskaltaa kohdata ja käsitellä työntekijän kanssa. Jatkuva, valmentava esimiestyö onkin ratkaisevaa strategian toteuttamisessa osaksi jokapäiväistä toimintaa. Strategiasta johdetuilla tavoitteilla työntekijää ohjataan oikeaan suuntaan ja jatkuvalla palautteenannolla sekä ohjauksella kannustetaan tai tarvittaessa korjataan toimintaa.

Alan kirjallisuudessa puhutaan paljon strategian kielestä. Tyypillisesti strategiaan liittyy omaa, usein englannista johdettua erikoissanastoa, jota erityisesti konsultit viljelevät.

Toinen viimeisinä vuosina kansainvälistymisen myötä erityisesti esille noussut asia on strategian viestintä- ja kuvauskieli. Kansainvälisissä yrityksissä strategiaan liittyvät asiakirjat ovat konsernin kielellä, tyypillisesti englanniksi. Alan kirjallisuuden viesti on kuitenkin selkeä: vieras ja monimutkainen kieli vaikeuttaa oleellisesti strategian ymmärtämistä (vrt. s. 48; Suominen ym. 2012, 36 - 37). Strategian toteuttamisessa onkin ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että strategia on kuvattu ja siitä viestitään siten, että jokainen työntekijä todella ymmärtää sen merkityksen. Strategiaviestinnän pitää olla jatkuvaa ja sitä pitää toteuttaa eri muodoissa. Tiedottamistyyppisen viestinnän lisäksi työntekijöille pitää tarjota mahdollisuus keskustella strategiasta johdon ja oman esimiehen kanssa sekä muiden työntekijöiden kanssa. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on tehokkainta ja sitä myös työntekijät toivovat. Silti nykyteknologian tarjoamia mahdollisuuksia kannattaa hyödyntää mahdollisimman laajasti, jotta varmistetaan jatkuva vuorovaikutus myös silloin, kun kasvokkain käytävät keskustelut eivät ole mahdollisia. Kuviossa 28 on kiteytetty vastaus tutkimuskysymykseen, miten strategia saadaan osaksi työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa.



Kuvio 28. Kiteytetty vastaus tutkimuskysymykseen.

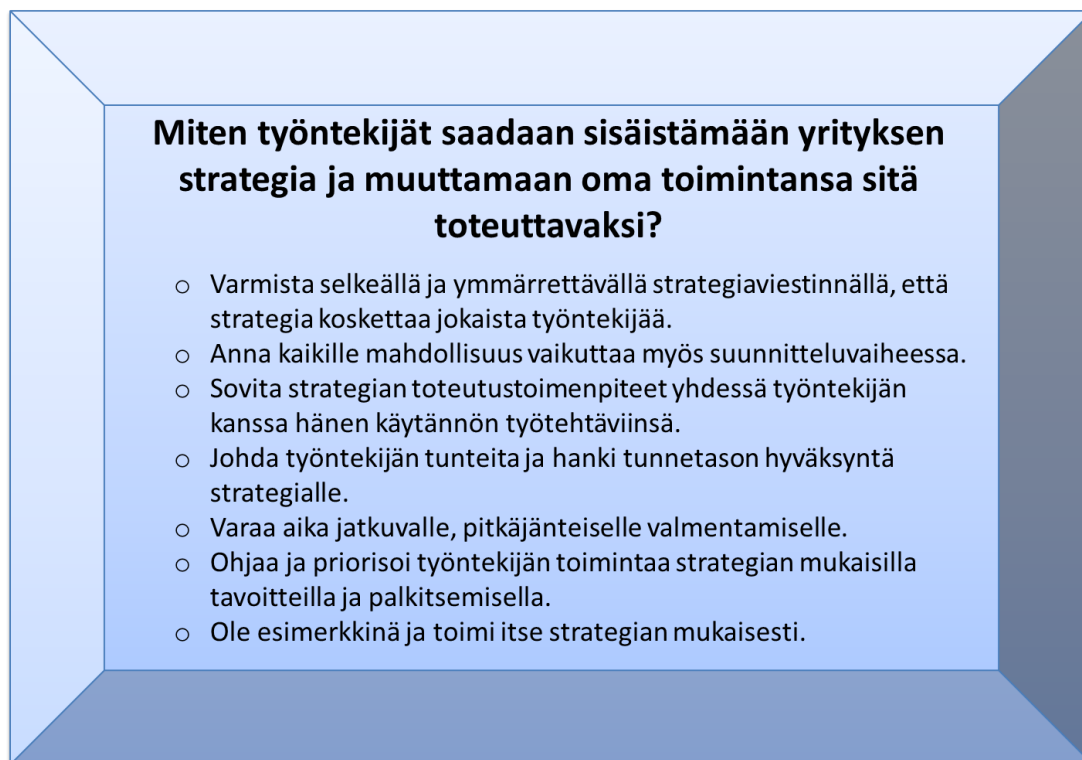
Päätutkimuskysymystä tarkentamaan asetettiin kaksi apukysymystä. Niistä ensimmäinen oli, miten työntekijät saadaan sisäistämään yrityksen strategia ja muuttamaan oma toimintansa sitä toteuttavaksi. Tähän liittyviä löydöksiä esitellään seuraavaksi.

### 6.3.2 Miten työntekijät saadaan sisäistämään yrityksen strategia ja muuttamaan oma toimintansa sitä toteuttavaksi?

Jotta työntekijä muuttaa omaa toimintaansa strategian mukaiseksi, hänen pitää ymmärtää oma roolinsa strategian toteuttajana sekä olla sitoutunut siihen. Ymmärtämistä ja sitoutumista saadaan aikaiseksi jo edellisessä luvussa kuvatuin keinoin. Erityisesti strategian sisäistämiseen aiemmin mainituista keinoista vaikuttavat strategian ja sen viestinnän selkeys sekä ymmärrettävä kieli. Sisäistäminen syntyy syvällisen ymmärryksen kautta. Työntekijän pitää tuntea, että asia todella koskettaa häntä. Lisäksi sisäistämistä edesauttaa strategian pilkkominen konkreettisiin toimenpiteisiin, joihin työntekijä pystyy sovittamaan omat työtehtävänsä.

Työntekijät muuttavat oman toimintansa strategian mukaiseksi, mikäli he ovat sitoutuneet strategian toteuttamiseen ja uskovat sen olevan oikea tie heille ja yritykselle. Sitoutumista edesauttaa edellisessä luvussa mainituista keinoista osallistaminen eli työntekijöiden ottaminen mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Vaikka kaikki eivät voikaan olla mukana koko prosessissa, niin kaikille työntekijöille pitäisi tarjota mahdollisuus vaikuttaa. Silloin strategiasta tulee myös minun strategiani. Omaan työhön sitoudutaan huomattavasti helpommin kuin ulkopuolelta annettuun. Muutosprosessin vaiheet ja siihen liittyvät tunteet ovat alan kirjallisuudessa paljon esillä (ks. Helsilä 2008, 176 - 177; Mattila 2007, 19) ja yritysten johdossakin yleisesti tiedossa. Silti muutosten johtamisessa yleisin epäonnistumisen syy on muutosprosessiin liittyvien tunteiden puutteellinen käsittely. Salminen vahvistaa, että tyypillinen virhe strategisten muutosprosessien johtamisessa tehdään siinä, että johtaminen lopetetaan järkipäisen (rationaalisen) hyväksymisen tasolle. Kuitenkin tässä vaiheessa ihmisen syvälinen ajattelu ei ole muuttunut, vaan sen todelliseen muutokseen vaaditaan aina myös tunnetason (emotionaalinen) hyväksyminen. (Salminen 2008, 189 - 190.) Jotta työntekijä todella muuttaa oman toimintansa strategian mukaiseksi ja alkaa siten toteuttaa strategiaa, työntekijän pitää hyväksyä strategia myös tunnetasolla. Tämän saavuttaminen vaatii avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta niin työntekijöiden kesken kuin työntekijän ja esimiehen välillä. Tunteiden ja erityisesti negatiivisten tunteiden käsittelyä kuitenkin yritysmaailmassa vältellään edelleenkin.

Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehillä on tyypillisesti hyvin vähän aikaa esimiestyölle. Kuitenkin työntekijän toiminnan ohjaaminen strategian mukaiseksi vaatii jatkuvaa, valmentavaa esimiestyötä. Tällainen esimiestyö vie paljon aikaa ja siksi se jääkin usein ajanpuutteen vuoksi suorittamatta. Nykyisin vallalla on ajatus, että asiantuntijoita ei tarvitse johtaa, vaan he johtavat itse itseään. Asiantuntijat ovatkin kykeneviä johtamaan itseään, mutta he usein johtavat itseään kohti omia eivätkä yrityksen tavoitteita. (Vrt. Salminen 2008, 112). Kuten edellisessä luvussa todettiin, omaa toimintaa ohjatesaan jokainen toimii omista itsekkäistä lähtökohdistaan. Työntekijöiden toiminnan muuttamisessa ja muutoksen pysymisen varmistamisessa oleellista on siis jatkuva, pitkäjänteinen valmentava esimiestyö. Tärkeänä apuna tässä esimiehellä on työntekijöille strategiasta johdetut, sen toteuttamista tukevat tavoitteet. Niiden avulla esimies pystyy tehokkaasti ohjaamaan työntekijän toimintaa. Strategian toteuttamista tukeva palkitseminen vielä lisää tätä ohjausvoimaa. Yhtä tärkeää kuin työntekijän ohjaaminen on, että esimies toimii itse strategian mukaisesti. Työntekijät seuraavat erityisesti muutostilanteessa esimiehensä toimia hyvin tarkasti. Jos esimies ei toimi strategian mukaisesti, eivät työntekijäkään sitä tee. Kuviossa 29 on kiteytetty vastaus tutkimuskysymykseen, miten työntekijät saadaan sisäistämään yrityksen strategia ja muuttamaan oma toimintansa sitä toteuttavaksi.

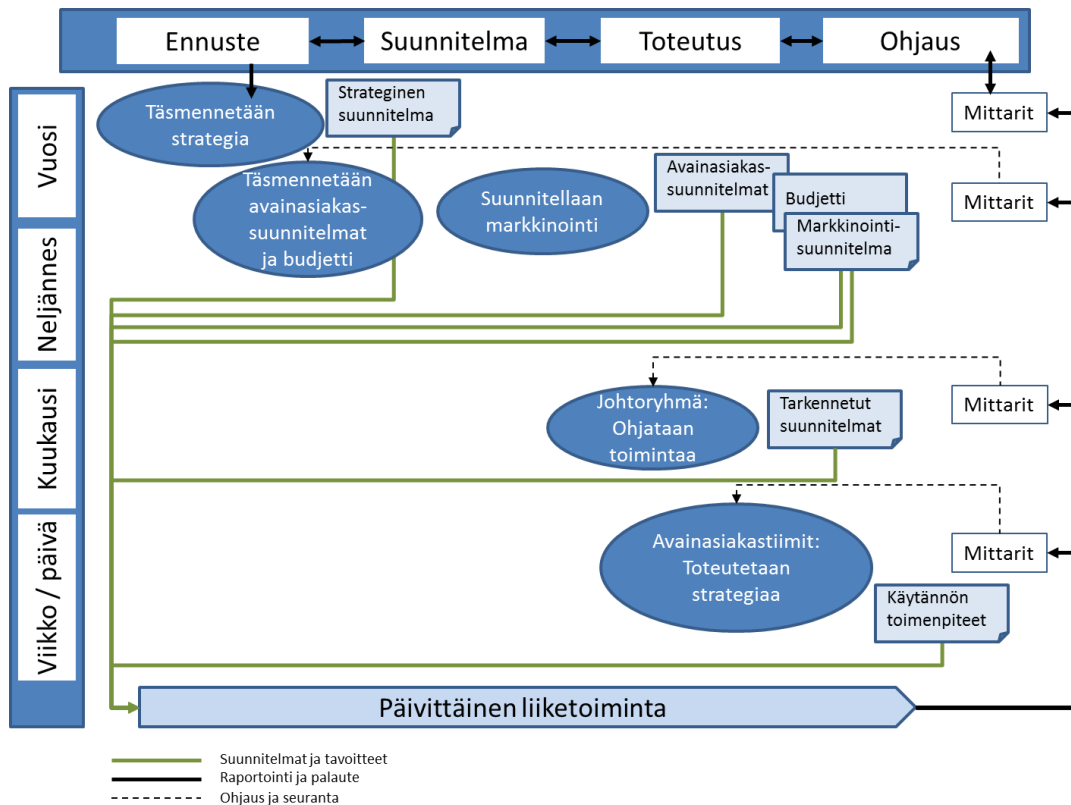


Kuvio 29. Kiteytetty vastaus tutkimuskysymykseen.

Toinen tutkimuksen apukysymys oli, millainen johtamisjärjestelmän pitäisi olla, että se tukee esimiehiä strategiajohtamisessa. Seuraavassa luvussa esitellään kehittämistehtävän aikana suunniteltu strategian toteuttamista tukeva johtamisjärjestelmä.

### 6.3.3 Millainen johtamisjärjestelmän pitäisi olla, että se tukee esimiehiä strategiajohtamisessa?

Strategiaa ei voida toteuttaa ilman johtamisjärjestelmää. Jokaisessa yrityksessä on johtamisjärjestelmä, sillä johtamisjärjestelmä tarkoittaa yrityksen johtamisessa käytettyjä toimintamalleja ja välineitä. Tyypillinen tilanne kuitenkin on, että johtamisjärjestelmää ei ole kokonaisuutena suunniteltu ja kuvattu. Sen osat ovat syntyneet itsenäisesti ja usein ne myös toimivat itsenäisesti keskinäisistä riippuvuuksistaan huolimatta. Ongelmana on, että mikäli johtamisjärjestelmä ei tue strategian toteuttamista, niin johto tiedostamattaan ohjaa organisaatiota väärään suuntaan. Lisähaasteen tuo tosiasia, että usein esimiehiä ei johdeta mitenkään, vaan he saavat toimia itsenäisesti oman mallinsa mukaan. Tämä johtaa siihen, että organisaation eri osia saatetaan johtaa eri suuntiin. Organisaation saaminen toimimaan strategian mukaisesti edellyttää, että koko johto toimii yhtenäisesti ja järjestelmällisesti ohjaa toimintaa strategian mukaiseksi. Salmisen (2008, 113) mukaan tehokkain tapa parantaa strategian toteuttamisen onnistumista on parantaa johtamisen johtamista. Johtamisen kehittämisessä on Salmisen mukaan tärkeää pitää tasapaino toimintojen johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) välillä. Kyse on näiden kahden johtamistyylin yhdistämisestä strategiseksi johtamiseksi. (Salmi- nen 2008, 122 - 123.) Strategiajohtamista tukeva johtamisjärjestelmä huomioi siis paitsi perinteisen asioiden ja toimintojen johtamisen, myös sen miten työntekijöiden toimintaa ohjataan strategian mukaiseksi. Luvussa 5.4 esiteltiin ehdotus Yritys X:n strategian toteuttamista tukevasta johtamisjärjestelmästä. Siinä kiteytyvät toiminnan strategian mukainen suunnittelu ja ohjaaminen (management) sekä työntekijöiden ohjaaminen (leadership) toteuttamaan strategiaa päivittäisessä liiketoiminnassa. Ehdotettu johtamisjärjestelmä suunniteltiin erityisesti tukemaan yrityksen johtoa ja esimiehiä strategiajohtamisessa. Kuviossa 30 on ehdotus Yritys X:n johtamisjärjestelmäksi esimerkkinä esimiesten strategiajohtamista tukevasta johtamisjärjestelmästä.



Kuvio 30. Esimerkki esimiesten strategiajohtamista tukevasta johtamisjärjestelmästä (mukaillen Niemelä ym. 2008, 120).

Tässä luvussa käytiin läpi kehittämistehtävän mittaustulokset sekä tutkimuskysymyksiin löydetty vastaukset. Seuraavassa luvussa arvioidaan kehittämistehtävää eri näkökulmista sekä esitetään jatkotoimenpide-ehdotukset.

## 7 Kehittämistehtävän arviointi ja jatkotoimenpide-ehdotukset

### 7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Salmisen ASKEL-mallin jokainen vaihe sisältää sarjan kysymyksiä, joiden avulla voidaan arvioida kunkin vaiheen toteutumista organisaatiossa. Näitä kysymyksiä on käytetty apuna tämän luvun arvioinnissa.

Yritys X:n vuoden 2014 strategian toteuttaminen saatiin kehittämistehtävän aikana alkuun ja neljän kuukauden seurantajakson aikana osa määritellyistä toimenpiteistä saatiin myös toteutettua. Strategian toteuttaminen on kuitenkin pitkä projekti eikä kehittämistehtävän

tävän aikana odotettukaan sen valmistuvan. Mittarit osoittavat, että strategia ymmärretään ja sitä osaksi jo toteutetaan. Se ei kuitenkaan vielä ole osa Yritys X:n työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa. Yrityksen johto onnistui luomaan kehittämistehtävän alussa paljon muutosenergiaa ja työntekijät suhtautuivat muutokseen positiivisesti. Tosin joukossa oli myös selkeästi muutosta vastustavia henkilöitä. Muutosenergiaa kuitenkin hiipui kehittämistehtävän aikana, mikä johtui ainakin osaksi siitä, että strategian vaikutukset lopulta konkretisoituivat omakohtaisiksi Palvelut-organisaation muutosten toteutuessa (ks. luku 5.3.6). Muutosenergiaa olisi voinut ylläpitää paremmin viestimällä enemmän onnistumisista. Muille esimerkiksi kelpaavia mallisuorituksia olisi havainnointini perustella ollut ja uskon, että tiimiesimiehet olisivat löytäneet niitä vielä enemmän. Nyt Yritys X:ssä viestittiin hyvin vähän uuden strategian mukaisesta toiminnasta tai sen tuomista onnistumisista. Syy tähän löytynee Yritys X:n ylimmän johdon viestintäkulttuurista. Näyttää siltä, että koko organisaatiolle viestitään vain isoista, merkittävistä asioista. Vuoden 2014 strategiasta ei myöskään käyty juurikaan julkista keskustelua, jossa työntekijät olisivat voineet pohtia sitä sekä keskenään että yritysjohton kanssa. Uskon, että synnyttämällä ja mahdollistamalla tällainen keskustelukulttuuri olisi saatu parannettua strategian konkretisointia sekä työntekijöiden tunnepohjaista sitoutumista.

Yritys X:n vuoden 2014 strategia tarkennettiin maaliskuussa ja sitä vielä vähän kirjastettiin elokuussa. Strategian kuvaustapa muutettiin kehittämistehtävän aikana selkeämmäksi. Työntekijöiden palautteen perusteella strategia saatiinkin yrityksen tasolla ymmärrettäväksi, mutta mittaustulosten perusteella siitä puuttuu edelleen liittymäkohdat työntekijöiden käytännön työhön. Kehittämistehtävän aikana pystyttiin siis kiteyttämään vuoden 2014 strategia ylimmän johdon näkökulmasta, mutta sen konkretisointi jäi vielä osaksi tekemättä. Näyttää siltä, että kaikissa tiimeissä ei vielä kaikilta osin ole mietitty strategian vaikutusta tiimin työhön. Syynä tähän ovat ainakin osaksi tiimiesimiesten ajanpuute ja esimiesvaihdokset. Uskon myös, että strategia ei ollut konkretisoitunut kunnolla tiimiesimiehille, kun toteutustoimenpiteisiin kesäkuussa lähdettiin. Voi myös olla, että tiimiesimiehet eivät täysin ymmärtäneet omaa rooliaan ja vastuutaan strategian käytännön toteuttamisessa. Yritys X:ssä oli sekä esimiestaidoissa että alaistaidoissa<sup>16</sup> puutteita jo kehittämistehtävän lähtötilanteessa. Strategian toteuttamista helpottaa alaisten strateginen kiinnostus, halu kehittyä ammatillisesti sekä kyky johtaa itseään. Myös valmentavalla esimiestyöllä on oleellinen merkitys strategian toteuttamisen onnistumisessa ja

---

<sup>16</sup> Alaistaitoja ovat kiinnostus yrityksen arvoin ja strategiaan, oman roolin ymmärtäminen suhteessa yritykseen, halu kehittyä ammatillisesti, halu saada ja antaa palautetta sekä kyky johtaa itseään (Alaistaidot 2013).

muutosjohtamisen taitoja todella tarvitaan. Strategian toteuttamisen kannalta olisikin ollut ensiarvoisen tärkeää, että Yritys X:ssä olisi kehittämistehtävän aikana tartuttu näiden osa-alueiden haasteisiin ja yritetty löytää yritykselle sopiva tapa kehittää niitä. Tässä raportissa on moneen otteeseen mainittu esimiestyön haasteet, mutta uskon, että myös alaistaitojen kehittämisellä olisi ollut merkittävä vaikutus vuoden 2014 strategian toteuttamiseen. Johdolla ei kuitenkaan ollut resursseja tähän ja ylimmän johdon tietoisella päätöksellä nämä osa-alueet jätettiin kehittämistoimenpiteiden ulkopuolelle.

Yritys X:n tavoiteasetanta ja johtamisjärjestelmä eivät ole linjassa strategian kanssa. Seurantajärjestelmä ja mittarit eivät pysty tuottamaan esimiestyön ja työntekijöiden ohjaamiseen tarvittavaa tietoa. Havainnointini perusteella Yritys X:ssä ei ole suunnitelmallista koko organisaation läpi menevää ohjaamista, joka perustuisi yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Strategian mukaisilla tavoitteilla ja niihin sidotulla palkitsemisella saataisiin jatkossa käytännön toimintaa ohjattua enemmän strategian mukaiseksi. Vuoden 2014 strategian isoimmat muutokset, uusi myyntimalli ja Palvelut-organisaation muutos veivät johdon ajan ja energian lanseerauksen jälkeen. Sen vuoksi muiden keväällä sovitujen kehittämissasioiden toteuttaminen jäi ylimmän johdon kiinnostuksessa taka-alalle.

Strategian toteuttaminen on Yritys X:ssä vielä selvästi kesken. Noudattamalla jatkossakin kehittämistehtävän viitekehyksen ohjeita sekä pitämällä mielessä tutkimuskysymysten vastaukset, Yritys X:n esimiehillä on edelleen hyvä mahdollisuus johtaa joukkonsa perille saakka. Uskon myös, että osaksi työntekijät jo nyt toteuttavat strategiaa työssään, ehkä jopa enemmän kuin osasivat mieltää mittaustutkimukseen vastatessaan. Seuraavassa luvussa arvioidaan kehittämistehtävän tuomaa hyötyä yhteistyöyritykselle.

## 7.2 Hyöty organisaatiolle

Kehittämistehtävää arvioitaessa Teemu Toimitusjohtaja ei ollut käytettävissä, joten tämän luvun arviointi perustuu Seppo Sijaisen kanssa 27.10.2014 käytyyn keskusteluun. Keskustelussa Seppo Sijainen kertoi, että työn teoriatausta on hyvä ja mallit vaikuttavat strategian toteuttamiseen toimivilta. Työstä jää siten hyvä dokumentaatio yritykselle jatkossa hyödynnettäväksi. Luvussa 6.3 kiteytetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin tarjoavat hänen mukaansa hyvän ohjeistuksen ja muistilistan strategian toteuttamiseen. Kehittämistehtävän aikana tehtyjen kyselytutkimusten Seppo Sijainen totesi olleen erittäin hyödyllisiä. Niiden kautta saatiin organisaatiosta sellaista tietoa, mitä esimiehet eivät

muuten olisi havainneet. Keskustelussa todettiin myös kyselypohjan jäävän Yritys X:n Webropol-työkaluun ja olevan siten jatkossakin hyödynnettävissä. (Sijainen 2014.)

Seppo Sijainen kertoi omaan kokemukseensa perustuen, että kehittämistehtävässä toteutunut toimintamalli, jossa Teemu Toimitusjohtaja toimi suodattimena minun ja organisaation välillä, ei välttämättä ollut yrityksen kannalta kaikkein tehokkain. Hänen kokemuksensa mukaan Teemu Toimitusjohtaja ei ollut aina pystynyt yksiselitteisesti viestimään suunnitelmia ja tavoitteita muulle johdolle. Esimerkkinä hän mainitsi operatiiviselle johtoryhmälle alku vuodesta pitämäni muutosjohtamisen tietoiskun. Siinä vaiheessa muu johto ei nähnyt tietoiskun merkitystä oman työnsä kannalta, joten siitä ei Seppo Sijaisen mielestä saatu niin paljon hyötyä kuin olisi ollut mahdollista. Tosin Seppo Sijainen totesi kyseisen materiaalin olevan heille hyvin käyttökelpoista myöhemmässä vaiheessa. Johtamisjärjestelmäehdotusta Seppo Sijainen arvioi raportista saamiensa tietojen valossa. Hän totesi johtamisjärjestelmän soveltuvan varmasti palveluorganisaatioon, mutta ei ollut varma sen hyödynnettävyydestä IT-ratkaisuihin liittyvässä lisenssimyynnissä ja tuotetuessa. Kehittämistehtävän raportissa hän totesi myös näkyvän jonkin verran sen, että minulla oli Teemu Toimitusjohtajan kautta pääasiallisesti saatu näkemys organisaatiosta. Hänen mielestään osasta tutkimusten perusteella tehdyistä johtopäätöksistä puuttuu sen vuoksi käytännölläisyys. Loppuyhteenvetona Seppo Sijainen totesi, että kehittämistehtävästä olisi saatu Yritys X:lle vielä enemmän hyötyä, mikäli toimintamalli olisi ollut avoimempi. (Sijainen 2014.) Seuraavassa luvussa arvioidaan viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen.

### 7.3 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Kehittämistehtävän strategian toteuttamisen viitekehyksessä oli kolme osa-aluetta: Hoshin-suunnitelma, ASKEL-malli sekä muutosviestinnän ja muutoksen johtamisen huoneentaulu. Hoshin-suunnitelman mukainen jatkuvan kehittämisen kehä (PDCA) otettiin käyttöön Yritys X:n taloudellisessa seurannassa konsernin strategian tavoitteiden osalta. Muilta osin Hoshin-suunnitelmaa ei käytetty kehittämistehtävän toteutuksessa.

Salmisen ASKEL-malli oli mukana kehittämistehtävän toteutuksessa hyvin laajasti. Sitä ei kuitenkaan kehittämistehtävän aikana toteutettu kokonaisuudessaan, vaan laajuuden vuoksi viimeinen vaihe rajattiin ulkopuolelle. Vaiheet eivät toteutuneet yksi toisensa jäl-

keen, vaan lomittuivat hyvinkin selkeästi. Salmisen mukaan tämä on kuitenkin aivan normaalia mallin soveltamisessa (Salminen 2008, 25). Alla olevassa kuviossa 31 ASKEL-mallin vaiheet on sijoitettu kehittämistehtävän aikatauluun.

	1/2014	2/2014	3/2015	4/2014	5/2014	6/2014	7/2014	8/2014	9/2014
ASKEL 1									
ASKEL 2									
ASKEL 3									
ASKEL 4									
ASKEL 5									
ASKEL 6									
ASKEL 7	Rajattu pois								

Kuvio 31. ASKEL-mallin vaiheet kehittämistehtävän aikatauluun sijoitettuna.

Kuviosta 31 nähdään, kuinka ASKEL-mallin vaiheita toteutettiin päällekkäin ja että niiden kesto vaihteli myös paljon. Joitain askeleita myös toistettiin useamman kerran. ASKEL-mallia ei noudatettu sotilaallisessa marssijärjestyksessä, vaan edettiin Salmisen toteamuksen mukaisesti Riverdance<sup>17</sup>-tanssin tyyliin (Salminen 2008, 25). ASKEL-malli soveltuu erittäin hyvin strategian toteuttamisen malliksi. Se on tarpeeksi konkreettinen, jotta siitä on hyötyä myös käytännön tasolla. Malli on myös kuvattu hyvin selkeästi ja se on helppo ymmärtää. Vaiheisiin liittyvät pohdintakysymykset ohjaavat tehokkaasti kunkin vaiheen suunnitteluvaiheessa keskittymään oikeisiin asioihin. Ne toimivat myös hyvin onnistumisen arvioinnissa. Strategiaa toteutettaessa kannattaakin näitä kysymyksiä käydä aika ajoin uudelleen läpi, sillä ne tehokkaasti ohjaavat harhautuneen takaisin oikealle tielle. Malli on hyvin laaja ja se on tehty soveltumaan kaikenlaisiin ja –kokoisiin organisaatioihin. Siksi sen orjallinen noudattaminen ei ole järkevää. Sen sijaan sieltä kannattaa poimia kuhunkin tilanteeseen parhaiten soveltuvat asiat.

ASKEL-malli olisi yksinäänkin varmasti riittänyt strategian toteuttamisen pohjaksi. Tässä kehittämistehtävässä kuitenkin Helsilän muutosviestinnän ja muutoksen johtamisen huoneentaulu oli tarpeen strategia- ja muutosviestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa. Se antoi selkeät askeleet kehittämistehtävän aikaisen viestinnän suunnittelulle. Helsilän huoneentaulu on erittäin hyvä muistilista kaikissa muutostilanteissa. Suosittelenkin jokaista esimiesasemassa olevaa tulostamaan sen työpisteensä seinälle. Nykyisin muutostilanne alkaa olla yhä enemmän osa jokaisen esimiehen arkipäivää ja viestinnällä on

<sup>17</sup> Irlantilainen tanssi, johon liittyy nopeita jalkaliikkeitä eri suuntiin ja paljon hyppyjä.

suuri vaikutus esimiestyön onnistumiselle. Valittu viitekehys sopi hyvin kehittämistehtävän toteuttamiseen. Uskon ASKEL-mallin noudattamisen olevan yksi parhaita tapoja varmistaa strategian toteuttaminen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. ASKEL-mallin perusteella syntyi myös osa jatkotoimenpide-ehdotuksista, jotka esitellään seuraavassa luvussa.

#### 7.4 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Yritys X:ssä olisi nyt tärkeää huolehtia ASKEL-mallin viimeisen vaiheen toteuttamisesta. Joukot pitäisi johtaa perille saakka, eikä jättää työtä kesken. Yrityksessä on jo viitteitä siitä, että strategialla on vaarana hautautua muiden kiireellisten asioiden alle. Työntekijät ovat kuitenkin edelleen innostuneita ja sitoutuneita strategian toteuttamiseen. Tämän muutosenergian ei pitäisi antaa hiipua, vaan sitä pitäisi pikaisesti kasvattaa. Johdon viestinnässä olisikin nyt erittäin tärkeää korostaa ja jatkuvasti tuoda esiin strategian toteuttamisen kautta saavutettuja onnistumisia. Yritys X:ssä ei näytä olevan tapana juhlia pieniä onnistumisia, mutta nyt sellainen tapa kannattaisi ottaa käyttöön. Nostamalla säännöllisesti esiin yksittäisen työntekijän tai tiimin käytännön saavutuksia ja strategian mukaista toimintaa johto kannustaisi kyseistä henkilöä tai tiimiä jatkamaan hyvää työtä. Samalla se myös kannustaisi muita seuraamaan perässä. Strategian pysyminen mielissä edellyttää sen jatkuvaa viestimistä. Jatkuvan, kuukausittaisen viestinnän lisäksi olisi hyvä koontua koko organisaation kesken säännöllisesti, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa juhlimaan saavutuksia ja suunnittelemaan seuraavia vaiheita. Maaliskuussa pidetystä kehittämispäivästä tuli niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin hyvää palautetta. Loppusyksyllä onkin Yritys X:ssä jo suunniteltu seuraavaa koko organisaation tilaisuutta ja uskon sen osaltaan lisäävän muutosenergiaa sekä palauttavan strategiankin taas mieliin.

Strategian saattamisessa käytännön tasolle on Yritys X:ssä vielä tehtävää jäljellä. Aivan ensimmäiseksi uudet esimiehet pitäisi saada sisäistämään strategia ja sitoutumaan siihen. Yrityksen visio ja tavoitteet kannattaisi myös tarkentaa ennen seuraavaa tilikautta. Keväällä vuoden 2014 strategiakartan liitteeksi luotu tehtävälista pitäisi kaivaa esiin, arvioida sen tarkoituksenmukaisuus ja päivittää ajan tasalle. Sen jälkeen tiimiesimiesten pitäisi oman tiiminsä kanssa jalostaa strategiaan liittyvät tehtävät oman tiiminsä käytännön tehtäviksi. Kun tämä on tehty, voidaan niille sopia vastuuhenkilöt ja aikataulu, jota tiimiesimiesten tulisi säännöllisesti seurata yhdessä tiiminsä kanssa. Näihin tehtäviin voitaisiin myös sijoittaa työntekijöiden tavoitteet, jonka kautta työntekijät ohjautuisivat teke-

mään oikeita, strategian mukaisia asioita. Näihin tavoitteisiin olisi haluttaessa mahdollista myös sitoa palkitseminen, jolloin sekin tulisi strategian mukaiseksi. Yritys X:n mahdollisuudet taloudelliseen palkitsemiseen ovat rajalliset ja palkitsemisen osalta yrityksessä kannattaisikin selvittää aineettoman palkitsemisen suomat mahdollisuudet työntekijöiden motivoimisessa ja kannustamisessa.

Isompana muutoksena Yritys X tarvitsisi johtamisjärjestelmän uudistamisen. Tässä kehittämistehtävässä ehdotettu strategiaa tukeva johtamisjärjestelmä, tai jokin muu vastaava, pitäisi ottaa yrityksessä käyttöön. Nykyistä johtamisjärjestelmää vaivaavat erityisesti suunnitelmallisuuden ja luotettavan ennustamismallin puuttuminen, mikä vaikeuttaa oleellisesti yrityksen hallittua, pitkäjänteistä johtamista. Myöskään mittarit ja niiden seurantamenetelmät eivät ole täysin ajan tasalla. Nykyinen johtamisjärjestelmä ja siihen liittyvät menetelmät sekä mittarit pitäisi kuvata ja päivittää uuden strategian toteuttamista tukeviksi. Tavalla tai toisella tulokortin tyyppinen tavoiteasetanta ja seuranta pitäisi saada toteutettua kaikille työntekijöille. Kun kaikki sitoutuisivat uuteen johtamisjärjestelmään ja noudattaisivat sitä sovitusti, ylimmän johdon edellytykset päivittäisen liiketoiminnan johtamiseenkin paranisivat oleellisesti. Johto pystyisi silloin perustamaan päätöksensä tietoon eikä oletukseen. Uusi johtamisjärjestelmä toisi yritykseen myös johtamisen johtamisen, mikä tällä hetkellä puuttuu lähes kokonaan. Kuten mainittiin jo luvussa 5.4, Yritys X:n kannattaisi myös harkita nykyisen avainasiakasmallin laajentamista kattamaan koko asiakkaan elinkaaren ja Yritys X:n organisaation. Kaikkien yrityksen työntekijöiden tehtävät ovat tavalla tai toisella sidoksissa yrityksen liiketoiminnan ytimeen - myymiseen ja toimittamiseen kannattavasti. Olemalla mukana avainasiakastiimin toiminnassa työntekijä pysyisi koko ajan tietoisena siitä, mikä hänen työtehtävänsä perimmäinen tarkoitus on. Se auttaisi työntekijää keskittymään olennaiseen ja edistäisi myös jatkuvan kehittämisen kulttuurin kehittymistä.

Toinen isompi muutostarve Yritys X:ssä on esimiesten kouluttaminen valmentavaan johtamiseen. Ilman sitä en usko strategian toteuttamisen täysipainoisesti onnistuvan. Uuden strategian toteuttaminen edellyttää aina muutosta nykyiseen. Muutoksen onnistunut johtaminen taas edellyttää pitkäjänteistä työntekijöiden ohjaamista kehittymään haluttuun suuntaan. Edellä mainittu toteutetaan valmentavaan johtamiseen kuuluvalla jatkuvalla seurannalla ja palautteen antamisella sekä oikeilla kannustimilla. Kuten aiemmin tässä raportissa on jo todettu, muutoksen toteutuminen edellyttää työntekijän tunnetason hyväksyntää (ks. s. 27). Sen saavuttamiseen esimies tarvitsee lukuisia keskusteluja ja pohdintoja työntekijöidensä kanssa. Pystyäkseen tähän Yritys X:n nykyiset esimiehet

tarvitsisivat paitsi koulutusta myös enemmän aikaa. Nykyisin tiimin osaamisen puutteellisuudesta johtuen esimiehet eivät voi tällä hetkellä tarpeeksi delegoida päivittäiseen liiketoimintaan liittyvien tehtäviensä hoitamista alaisilleen. Sen vuoksi esimiehillä on niin kiire päivittäisen liiketoiminnan tehtävien hoitamisessa, että heillä ei ole aikaa suorittaa valmentavaa johtamista. Yrityksen kannalta kriittinen osaaminen pitäisikin määritellä koko organisaation tasolla, jotta työntekijöiden osaamista voidaan valmentavan johtamisen yhteydessä kehittää haluttuun suuntaan ja parantaa siten myös esimiesten kuormitustilannetta.

Jatkuvan kehittymisen kulttuurin paranemista edistäisi Yritys X:n nykyisen keskustelukulttuurin järjestelmällinen parantaminen sekä uusien ideoiden ja ajatusten parempi hallinta. Nykyisellään ajatuksia ja ideoita esitetään eri foorumeissa, mutta yrityksen kulttuuriin ei näytä kuuluvan niistä keskusteleminen ja niiden järjestelmällinen jatkotyöstäminen. Niitä ei myöskään kirjata ylös ja käsitellä ennalta sovitun prosessin mukaisesti. Yritys X:ssä ei näytä olevan mietittynä eri viestintävälineiden roolia, vaan niitä käytetään ja ne kehittyvät sattuman varaisesti. Nykyistä käytäntöä pitäisikin järjestellä uudelleen ja ohjeistaa kunkin viestintäkanavan käyttötarkoitus. Nykyiseen käytäntöön pitäisi myös lisätä kaikille avoin, yrityksen puolelta hallittu menetelmä uusien ideoiden ja ajatusten työstämiseen. Näin saataisiin työntekijöiden nyt sanomatta jäävät tai muun keskustelun joukkoon hukuvat hyvät ideat ja ajatukset yrityksen näkyviin. Tämä edistäisi osaltaan tavoitellun jatkuvan kehittymisen kulttuurin paranemista. Tässä luvussa esiteltiin kehittämistehtävän perusteella syntyneet jatkotoimenpide-ehdotuksen. Seuraavaksi arvioidaan toteutetun tutkimuksen laatua.

## 7.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys sekä tulosten todentaminen

Laadullisen tutkimuksen osalta ajatellaan, että ihmisiä ja kulttuuria koskevat tapaukset ovat ainutlaatuisia ja siten perinteisin arviointimenetelmin niitä ei voi mitata. Kaikissa tutkimuksissa kuitenkin pyritään välttämään virheitä ja sen vuoksi myös toimintatutkimusta on tutkijan aina syytä arvioida. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.) Kehittämistehtävä oli laadullinen toimintatutkimus, jossa käytettiin vain vähän määrällisiä tutkimus- ja analysointimenetelmiä. Pääsääntöisesti aineiston hankinta ja analysointi tapahtui laadullisin menetelmin. Siksi tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden osoittaminen ei ole täysin suoraviivaista. Lisäksi kehittämistehtävässä tutkittiin ja mitattiin ilmiötä, jota samaan aikaan kehitettiin. Seuraavaksi omissa luvuissaan arvioidaan kehittämistehtävän luotettavuus (reliabiliteetti), pätevyys (validiteetti) sekä tulosten todentaminen (verifiointi).

### 7.5.1 Pätevyys

Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää Yritys X:n johdon käyttöön malli, jonka avulla strategian toteuttamisen yleiset epäonnistumisen syyt ja riskit voidaan minimoida tai välttää. Tavoitteena oli myös, että valittua mallia hyödyntämällä yrityksen johto saa työntekijät toteuttamaan strategiaa päivittäisissä työtehtävissään. Kehittämistehtävässä tavoiteltiin siis valitun mallin avulla parannusta työntekijöiden strategian toteuttamisen tasoon. Kaislan mukaan toimintatutkimuksen tulosta voidaan pitää pätevänä, mikäli tavoiteltu tulos saavutetaan ja tutkimuksen tuloksena toivottu parannus tapahtuu. Mittareiden osalta taas on tärkeää arvioida, mittaavatko ne varmasti tavoiteltua muutosta. (Kaisla, 1.) Kehittämistehtävän mittari, Strategia -indeksi (ks. luku 3.2.3) kehitettiin mittaamaan työntekijöiden strategian toteuttamisen tasoa. Strategia -indeksin mittauskysely suunniteltiin erityisesti mittaamaan strategian toteuttamisessa tapahtunutta muutosta ja kyselylomakkeessa hyödynnettiin Niutanen & Kvistin laatimia strategian toteuttamisen tason seuranta-kyselyn väittämiä (ks. Niutanen & Kvist 2010, 58). Strategia -indeksin kyselylomake on liitteenä 3, josta kysymysten oikeellisuus strategian toteuttamisen mittaamiseen voidaan todentaa. Edellä kuvattuun perustuen voidaan mielestäni todeta käytetyn mittarin pätevyys. Kehittämistehtävässä käytetty ASKEL-malli perustuu lukuisten yritysten käytännön kokemuksiin strategian toteuttamisessa ja se tarjosi konkreettiset ohjeet strategian toteuttamiselle. Kehittämistehtävän mittauksissa Strategia -indeksin osa-alueittain Strategian toteuttaminen (ks. luku 6.1, kuvio 21) todentaa työntekijöiden strategian toteuttamisen tason Yritys X:ssä hieman parantuneen kehittämistehtävän aikana. Strategian toteuttaminen on pitkä projekti, eikä neljän kuukauden seuranta-ajassa voi odottaakaan suurta muutosta tapahtuneen. Toisaalta Strategia -indeksin osoittama muutos olisi todennäköisesti ollut suurempi, mikäli ensimmäinen mittaus olisi suoritettu ennen strategiaviestinnän aloittamista (ks. luku 5.3.6). Strategia -indeksi todentaa kehittämistehtävässä tavoitellun parannuksen tapahtuneen, joten sillä perusteella voidaan mielestäni todeta kehittämistehtävän toimintatutkimuksen tuloksen pätevyys.

Hirsjärvi ym. (2000, 215) toteaa, että erityisesti laadullisen tutkimuksen pätevyyttä saadaan tarkennettua tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä eli triangulaatiolla (ks. luku 3.2). Kehittämistehtävän pätevyyttä parantaakin se, että Yritys X:n lähtötilannetta, kehittämistehtävän toteuttamiseen liittyviä yksityiskohtia sekä tuloksia tarkasteltiin aineistotriangulaatiota hyödyntäen useamman aineiston kautta. Kun yhden aineiston kautta löytyi kehittämistehtävän toteutukseen vaikuttava ilmiö, tarkasteltiin samaa ilmiötä myös toisten käytettävissä olevien tutkimusten ja muiden aineistojen kautta. Myös kehittämistehtävän

tuloksia tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta. Kehittämistehtävän suunnittelussa ja toteutuksessa taas käytettiin tutkijatriangulaatiota. Minun roolini kehittämistehtävässä oli olla muutoskoordinaattori ja Teemu Toimitusjohtajan tukija. Teemu Toimitusjohtajan vastuulla oli suunniteltujen toteutustoimenpiteiden toteuttaminen organisaatiossa. Minun ja Teemu Toimitusjohtajan välillä oli jatkuva dialogi koko kehittämistehtävän ajan. Tutkimusaineiston perusteella tekemäni päätelmät sekä niiden pohjalta tekemäni suunnitelmat arvioitiin yhdessä Teemu Toimitusjohtajan kanssa ja keskustelun perusteella yhdessä sovittiin toteutustoimenpiteet. Useassa tilanteessa Teemu Toimitusjohtaja keskusteli vielä Yritys X:n operatiivisen johtoryhmän kanssa ennen päätöksen tekoa. Tämä malli varmistui sen, että toimenpiteet olivat Yritys X:n kannalta kulloinkin saatavilla olevan tiedon ja ymmärryksen valossa parhaat mahdolliset. Mielestäni tässä luvussa kuvattujen perusteiden kautta voidaan todeta kehittämistehtävässä toteutetun toimintatutkimuksen pätevyys. Seuraavaksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 7.5.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tarkoitus on, että samasta aineistosta samoilla mittareilla saadaan aina sama tulos. Hirsjärvi ym. toteaa, että toimintatutkimuksen tulosta voidaan pitää luotettavana, mikäli kaksi arvioijaa päätyy samaan lopputulokseen (Hirsjärvi ym. 2000, 213). Kehittämistehtävän aikana Teemu Toimitusjohtaja arvioi kaikki tekemäni päätelmät ja hyväksyi niihin perustuvat toimenpiteet, joten tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta parantaa myös tutkimuksen toteuttamisen sekä johtopäätösten taustojen ja perusteluiden tarkka kuvaaminen. Kehittämistehtävän raportin liitteiden kautta lukija saa halutessaan hyvin yksityiskohtaisen näkymän kehittämistehtävän toteutukseen. Pidin kehittämistehtävän ajan myös tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjasin muistiin päiväkohtaisesti toimenpiteet sekä huomioni ja ajatukseni. Tämä mahdollisti tutkimuksen toteuttamisen tarkan ja todenmukaisen raportoinnin.

Kaisla näkee toimintatutkimuksen luotettavuuden syntyvän tulosten toistettavuuden kautta. Hän kehottaa arvioimaan tutkimuksen toteuttamista ja tulosta toisessa organisaatiossa ja miettimään, saataisiinko vastaavanlaisella kehittämistehtävällä sielläkin samanlainen parannus aikaan. (Kaisla, 1.) Kehittämistehtävässä hyödynnetyt ASKEL-malli ja muutosviestinnän ja muutosjohtamisen huoneentaulu soveltuvat kaikkiin organisaatioihin. Mallit eivät myöskään rajoita toteutettavaa strategiaa millään tavalla. Kehittämistehtävässä toteutetut toimenpiteet sekä tutkimuksessa saadut tulokset ovat siis täysin

yleistettävissä mihin tahansa organisaatioon. Noudattamalla kyseisiä malleja voidaan varmasti jokaisessa organisaatiossa parantaa strategian toteuttamisen tasoa. On täysin organisaation johdosta kiinni, kuinka paljon parannusta saadaan aikaiseksi. Linkittämällä kehittämistehtävässä käytetyt mallit oleelliseksi osaksi organisaation strategista johtamista sekä mallien pitkäjänteisellä noudattamisella on mahdollista saada strategia muutettua organisaation strategiseksi kyvykkyydeksi (ks. s. 28). Kehittämistehtävän luotettavuus toteutuukin mielestäni myös käytettyjen mallien sekä toteutettujen toimenpiteiden yleistettävyyden kautta. Seuraavassa luvussa pohditaan vielä tulosten todentamista.

### 7.5.3 Tulosten todentaminen

Tulosten todentamiseksi Kaisla kehottaa arvioimaan, tehtiinkö tutkimus oikein. Hän myös kehottaa arvioimaan todistelun luotettavuutta tulosten todentamiseksi. (Kaisla, 1.) Kehittämistehtävän raportoinnissa on pyritty antamaan lukijalle mahdollisuus seurata kehittämistehtävää alusta loppuun sillä tasolla, että lukija voi luottaa kehittämistehtävän tuloksiin. Raportin liitteiden kautta lukijalla on mahdollisuus arvioida toimenpiteiden ja johtopäätösten oikeellisuutta, sillä myös kyselytulokset on liitetty raporttiin suodattamattomina. Raportti on myös toteutettu sillä tasolla, että lukija pystyy halutessaan toteuttamaan vastaavan kehittämistehtävän onnistuneesti omassa organisaatiossaan. Konsultinomainen roolini kehittämistehtävän aikana varmisti sen, että kulloisessakin tilanteessa asioita arvioitiin neutraalista näkökulmasta. Toisaalta jatkuva dialogi Teemu Toimitusjohtajan kanssa takasi, että toimenpiteet aina sovittiin Yritys X:n tilanteeseen. Edellä kuvatun perusteella voidaan mielestäni todentaa kehittämistehtävän tutkimuksen tulokset. Lopuksi arvioin kehittämistehtävää vielä omasta näkökulmastani.

### 7.6 Itsearviointi

Kehittämistehtävä oli hyvin työelämälähtöinen ja oli mielenkiintoista olla mukana näin haastavassa projektissa. Minulla on kymmenen vuoden kokemus esimiestehtävistä ja aihealueen kirjallisuuteen tutustuessani tunsin monta pistoa sydämessäni. Huomasin, että monessa menneessä esimiestilanteessa omassa toiminnassani oli ollut kehittämisen varaa. Toisaalta oli mukava löytää myös niitä kohtia, joissa olin toiminut kaikkien taiteen sääntöjen mukaisesti. Kehittämistehtävän alkuvaihe oli haastava, sillä kehittämistehtävän sisältö muuttui kolmen ensimmäisen kuukauden aikana oleellisesti. Se ei kuitenkaan hidastanut omalta osaltani kehittämistehtävän etenemistä, sillä minulla oli

kädet täynnä työtä lähtötilanteen selvityksessä. Koska yhteistyöorganisaatio oli minulle täysin uusi, jouduin käyttämään paljon aikaa lähtötilanteen selvitykseen. Tutustuin myös laajasti strategiaan ja sen toteuttamiseen sekä muutosjohtamiseen liittyvään kirjallisuuteen, ennen kuin minulle alkoi hahmottua kehittämistehtävään soveltuva teoriapohja.

Kehittämistehtävällä oli Teemu Toimitusjohtajan tuki ja hän olikin oleellinen osa toteutusta. Kehittämistehtävän tavoitteen toteutumiseen, strategian toteuttamiseen osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa, minulla oli vain välillinen vaikutus. Pystyin tutkimustyöni perusteella selvittämään strategian toteuttamisen kannalta merkityksellistä tietoa organisaation tilanteesta. Pystyin myös hankkimaan parhaita käytäntöjä yrityksen ulkopuolelta. Kuitenkin varsinaiseen toimenpiteiden toteuttamiseen minulla ei ollut suoraa mahdollisuutta vaikuttaa, vaan ne toteutettiin yrityksen johtoketjun läpi. Teemu Toimitusjohtajan toimeksiannosta en toiminut suorassa kontaktissa Yritys X:n muun johdon kanssa, vaan käytännön toteutustoimenpiteet suoritettiin Teemu Toimitusjohtajan johtamina. Sen vuoksi en pystynyt suoraan vaikuttamaan suunniteltujen toimenpiteiden toimeenpanoon organisaatiossa. Kehittämistehtävässä olikin minulle haasteellisinta se, että sain suunnitella toimenpiteitä, mutta en kuitenkaan voinut vaikuttaa suoraan niiden toteuttamiseen. Konsulttimaisessa roolissani opin kuitenkin paljon siitä, miten perustella ja keskustella ylemmän johdon kanssa kun ehdottaa muutoksia organisaation toimintaan. Uskon sen olevan minulle kullannarvoista oppia tulevalle työurallani. Harvalla työntekijällä kuitenkaan on täyttä toimivaltaa organisaatiossa, vaan yleensä aina on saatava esimiehen tuki kehittämistoimille. Toisaalta koin kehittämistehtävässä haasteellisena toimia täysin Teemu Toimitusjohtajalta saamani tiedon varassa. Olenkin samaa mieltä kuin Seppo Sijainen siinä, että mikäli minulla olisi ollut mahdollisuus toimia avoimemmin organisaatiossa, olisin voinut tuottaa vielä enemmän hyötyä Yritys X:lle (ks. luku 7.2). Ymmärrän kuitenkin myös Teemu Toimitusjohtajan näkökannan asiaan sekä syyt kehittämistehtävässä toteutuneelle toimintamallille. Kehittämistehtävän aikana opin myös paljon lisää johtamisesta ja erityisesti muutosjohtamisesta. Pystyin koko kehittämistehtävän ajan säilyttämään ulkopuolisen näkökulman tilanteeseen, mikä toi tietynlaista realismia tilanteen tarkasteluun. Toisen työtähän on aina helpompi arvioida kuin omaansa. Olikin todella mielenkiintoista seurata ja analysoida ulkopuolisena yrityksen käytännön muutostilannetta. Toivon, että pystyn tämän jälkeen myös paremmin arvioimaan omaa toimintaani ulkopuolisen silmin.

Kehittämistehtäväni ei edennyt siten kuin aluksi suunnittelin. Nykymaailmassa pitää kuitenkin aina olla valmistautunut siihen, että pidemmälle aikavälille tehdyt suunnitelmat

eivät toteudu alkuperäisinä. Nykyisin yritysmaailma on sellainen, että yllättäviä muutoksia tulee eteen koko ajan. Yksi kehittämistehtävän oppi minulle olikin, miten löytää muutostilanteessa uusi suunta ja selvittää kunnialla eteenpäin. Opin myös sen, että suunnitelmat kuvastavat aina ihannetavoitetta ja realiteetit huomioiden lopputulos voi olla jotain muuta. Onkin taito ymmärtää, mikä on kussakin tilanteessa riittävän hyvä lopputulos. Myös strategian toteuttamisessa tärkeintä on, ettei luovuta kesken vaan säännöllisesti toteaa tilanteen ja jatkaa uuden suunnitelman voimin eteenpäin. Yrityksissä strategian toteutusta ja myös muita isoja muutoksia tehtäessä polku eteenpäin ei näytä olevan suora moottoritie vaan enemmänkin kivet ja kannot kiertävä kylätie. Pitää vain muistaa, että vaikka vauhti ei välttämättä ole päätä huimaava, ollaan kuitenkin koko ajan menossa kohti määränpäättä, kunhan pysytään tiellä. Mutkaisella tiellä ei keskittyminen saa hetkeksikään herpaantua ja määränpäättä pitää olla kirkkaana mielessä, vaikei se mutkien takaa vielä näykään.

## Lähteet

Akao, Yoji 1991. HOSHIN KANRI: Policy Deployment for Successful TQM. Eng. Mazur, Glenn H. Productivity Press, New York.

Alaistaidot 2013. Esimies.info. Valmennusverkko. <http://esimies.info/Alaistaidot.php>.  
Luettu 24.10.2014.

Costello, Patrick J. M. 2003. Action research. Continuum, London.

Director, Dick 2013. Message from our CEO about Policy Deployment. Julkaisussa Strategic Improvement Process. Omistaja, Ruotsi.

Helsilä, Martti 2008. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Teoksessa Aula (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor (171-190).

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava, Helsinki.

Kaisla, Jukka. Luotettavuus toimintatutkimuksessa. [http://jukkakaisla.fi/luotett\\_toim\\_tutk.pdf](http://jukkakaisla.fi/luotett_toim_tutk.pdf). Luettu 7.11.2014.

Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauppinen, Tero J 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä? Talentum, Helsinki.

Kotter, John P 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor, Helsinki.

Mattila, Pekka 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Toinen painos. Talentum, Helsinki.

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Johan 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Ekonomia-sarja. WSOY Pro, Helsinki.

Niutanen, Kenny & Kvist, Hasse 2010. Suunnitelmat käytännöiksi. Teoksessa Valpola & Kvist & Heimonen & Niutanen & Lillkäll & Masalin & Kalin (toim.) Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Redfina, Espoo (51 – 62).

Pascal, Dennis 2003. How to put the plan in action. Canadian Machinery and Metalworking 98.2 (Mar 2003), s. 49. Rogers Publishing Limited. Päivitetty 28.9.2011. <http://search.proquest.com/docview/222834239?accountid=11365>. Luettu 12.12.2013.

Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum, Helsinki.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum, Helsinki.

Sijainen, Seppo 2014. Vt. Toimitusjohtaja. Yritys X Oy, Suomi. Keskustelu 27.10.2014.

Skurnik, Samuli & Laamanen, Tommi & Ylisirniö, Pekka 2010. Suomalainen strategia-  
maisema – SSJS Strategiabarometri 2007-2010. Suomen strategisen johtamisen  
seura. [http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/81a517843ce2190d5575b309941d684a/  
1389104464/application/pdf/122439/SSJS\\_Strategiabaromerti\\_2010\\_tulosraportti.pdf](http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/81a517843ce2190d5575b309941d684a/1389104464/application/pdf/122439/SSJS_Strategiabaromerti_2010_tulosraportti.pdf).

Smolander, Arto & Tanskanen, Sonja 2013. Talent Vectia johtamisjärjestelmäselvitys  
13.6.2013. Talent Vectia. [http://www.talentvectia.com/sites/default/files/imce/docu-  
ments/talent\\_vectia\\_johtamisjarjestelmaselvitys\\_13062013.pdf](http://www.talentvectia.com/sites/default/files/imce/documents/talent_vectia_johtamisjarjestelmaselvitys_13062013.pdf).

Strategiabarometrit 2014. Suomen Strategisen Johtamisen Seura. [http://www.ssjs.fi/ta-  
pahtumat/strategiabarometrit](http://www.ssjs.fi/ta-<br/>pahtumat/strategiabarometrit). Luettu 8.10.2014.

Strategiaosaajien verkosto 2014. Suomen Strategisen Johtamisen Seura.  
<http://www.ssjs.fi>. Luettu 8.10.2014.

Strategic Improvement Process 2013. Omistaja AB, Ruotsi.

Stringer, Ernest T. 2007. Action research. Kolmas painos. Sage publications, Califor-  
nia.

Ståhle, Pirjo & Wilenius, Markku 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kil-  
pailuetu. Edita, Helsinki.

Suominen, Kimmo & Karkulehto, Katriina & Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2012.  
Esimies strategiavaikuttajaksi. Kolmas painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden  
johtaminen. Talentum, Helsinki.

Talent Vectia 2014. Talent Vectia. <http://www.talentvectia.com/fi/talent-vectia>. Luettu  
8.10.2014.

The Deming Cycle 1998. Balanced Scorecard Institute. Päivitetty 1998. [http://bal-  
ancedscorecard.org/thedemingcycle/tabid/112/default.aspx](http://bal-<br/>ancedscorecard.org/thedemingcycle/tabid/112/default.aspx). Luettu 8.1.2014.

Toimitusjohtaja, Teemu 2013. Toimitusjohtaja. Yritys X Oy, Suomi. Haastattelu  
12.12.2013.

Toimitusjohtaja, Teemu 2014. Toimitusjohtaja. Yritys X Oy, Suomi. Keskustelu  
4.8.2014.

Valpola, Anneli 2010. Suunnitelmat käytännöiksi. Teoksessa Valpola & Kvist & Heimo-  
nen & Niutanen & Lillkåll & Masalin & Kalin (toim.) Strategia toimeksi – muutosvoimana  
ihmiset. Redfina, Espoo (13 – 32).

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan  
perusta. Edita Publishing, Helsinki.

Watson, Greg 1991. Understanding Hoshin Kanri – An Introduction by Greg Watson. Teoksessa HOSHIN KANRI: Policy Deployment for Successful TQM. Productivity Press, New York (xxi-xxxiv).

Yritys X pähkinänkuoressa 2013. <http://www.yritysx.fi/yritysinfo>. Luettu 13.12.2013.

## Organisaation muutosvalmiuden analysointi, kyselylomake

1. Organisaation ja sen kulttuurin piirteet				
<b>Muutostilin saldo</b>				
Henkilöstöllä valtaosin myönteiset kokemukset aiemmista muutoksista	Henkilöstöllä melko myönteiset tai neutraalit kokemukset aiemmista muutoksista	Henkilöstöllä osin negatiiviset kokemukset aiemmista muutoksista	Henkilöstöllä hyvin negatiiviset kokemukset aiemmista muutoksista	1.
1	2	3	4	
Johtaminen aiemmissä muutoksissa onnistunutta ja tulokset useimmiten tavoitteiden mukaisia	Johtaminen aiemmissä muutoksissa kohtuullista ja tulokset useimmiten vähintään tyydyttäviä	Johtaminen aiemmissä muutoksissa riittämätöntä ja tulokset välttäviä	Johtaminen aiemmissä muutoksissa heikkoa ja tulokset pääosin kehnoja	2.
1	2	3	4	
<b>Tilanteen taju</b>				
Uudistustarve kaikkien havaitsema ja näkemys kehittämissuunnasta yhteinen	Uudistustarve enemmistön havaitsema, vaikka näkemyksiä kehittämissuunnasta useita	Vain osa organisaatiosta kokee tarvetta uudistuksille, ja näkemykset kehittämissuunnasta osin ristiriitaisia	Suurin osa organisaatiosta ei pidä uudistuksia tarpeellisina vaan kannattaa nykytilan jatkumista, kehittäjät pieni vähemmistö	3.
1	2	3	4	
Organisaatiolla selvä visio ja laajasti sisäistetty strategia	Organisaation visio ja strategia selvä, mutta vain johdon ja esimiesten sekä muutamien kehittäjien sisäistämä	Organisaation tavoitellusta kehittämissuunnasta käsitys, mutta strategia epäselvä tai jatkuvasti muuttuva	Organisaation tavoitellusta kehittämissuunnasta useita kilpailevia käsityksiä, eikä strategiasta vallitse yksimielisyyttä	4.
1	2	3	4	
Johto käsittelee aktiivisesti tulevaisuutta, viestii säännöllisesti, toimintaympäristöanalyysi erinomaisella tasolla	Johto käsittelee organisaation tulevaisuutta, viestii toisinaan sisäisesti, toimintaympäristöanalyysi hyvällä tasolla	Johto käsittelee organisaation tulevaisuutta, ei viesti siitä sisäisesti, toimintaympäristöanalyysi kohtuullista	Johto käsittelee vain harvoin edes keskenään tulevaisuutta, toimintaympäristöanalyysi suppeaa tai puuttuu kokonaan	5.
1	2	3	4	

<b>Pelimerkit ja rahkeet</b>				
Hyvin riittävät henkilöresurssit	Joitakin rajoitteita asettavat mutta kohtuulliset henkilöresurssit	Selviä rajoitteita asettavat henkilöresurssit	Hyvin niukat henkilöresurssit	<b>6.</b>
1	2	3	4	
Hyvin riittävät taloudelliset panokset	Joitakin rajoitteita asettavat mutta kohtuulliset taloudelliset panokset	Selviä rajoitteita asettavat taloudelliset panokset	Hyvin niukat tai olemattomat taloudelliset panokset	<b>7.</b>
1	2	3	4	
Muutoksille avoin ja joustava ilmapiiri	Muutoksille perusmyönteinen mutta varovainen ilmapiiri	Muutoksiin epäröiden suhtautuva ja selustaa varmisteleva ilmapiiri	Muutoksille kriittinen ja sisäänpäin kääntynyt ilmapiiri	<b>8.</b>
1	2	3	4	
Organisaatiossa helposti hallittava määrä yhdensuuntaisia kehitystoimenpiteitä	Organisaatiossa monia kehitystoimenpiteitä, jotka pääosin hallittuja ja yhdensuuntaisia	Organisaatio kuormitettu hyvin monilla samanaikaisilla ja osin päällekkäisillä kehitystoimenpiteillä	Organisaatio hyvin ahtaalla tai jopa kaoottisessa tilassa monien samanaikaisten ja osin ristiriitaisten kehitystoimenpiteiden takia	<b>9.</b>
1	2	3	4	
<b>Johtamisote ja aikaansaaminen</b>				
Keskitetty ja nopea päätöksenteko	Osin keskitetty, osin vaiheittainen päätöksenteko	Osin hajautettu ja selvästi vaiheittainen päätöksenteko	Selvästi hajautettu ja hyvin vaiheittainen päätöksenteko sekä itsenäiset organisaation osat	<b>10.</b>
1	2	3	4	
Aktiivinen kehitystoiminta ja siihen liittyvät taloudelliset kannustimet osana	Jossain määrin aktiivinen kehitystoiminta mutta taloudelliset kannustimet	Reaktiivinen ja lyhytjänteinen kehitystoiminta ilman erillisiä taloudellisia kannustimia	Vähäinen ja passiivinen kehitystoiminta ilman erillisiä taloudellisia kannustimia	<b>11.</b>
1	2	3	4	
Organisaatiossa korostetaan käytännön tulosten tärkeyttä ja arvostetaan rivakkaa etenemistä	Organisaatiossa arvostetaan käytännön tuloksia ja etenemistä, toisinaan kaikkia muutosvaiheita ei malteta viedä loppuun	Organisaatiossa ei aina saada vietyä haluttuja muutoksia käytäntöön, osa kehitystoimenpiteistä jää selvästi kesken	Organisaatiossa muutosten vieminen käytäntöön epäonnistuu usein, merkittävä osa kehitystoimenpiteistä jää kesken	<b>12.</b>
1	2	3	4	

<b>Osaaminen ja valmiudet</b>				
Henkilöstö hallitsee nykyiset tehtävänsä ja haluaa aktiivisesti kehittyä työssään	Henkilöstö hallitsee nykyiset tehtävänsä pääosin hyvin, ja osa haluaa aktiivisesti kehittyä työssään	Osalla henkilöstöstä epävarmuutta nykyisissä tehtävissään, ja monilla pelkoa uusia vaatimuksia kohtaan	Merkittäväällä osalla henkilöstöstä osaamishaasteita, ja uudet vaatimukset koetaan yleisesti uhkiksi	<b>13.</b>
1	2	3	4	
Johto näyttää yhtenäisesti suuntaa, lähes kaikilla esimiehillä hyvät perusvalmiudet ja edellytykset uudistusten johtamiseen	Johdossa suunnannäyttäjiä, pääosalla esimiehistä tyydyttävät perusvalmiudet ja edellytykset uudistusten johtamiseen	Johdossa suunnannäyttäjiä, pääosalla esimiehistä tyydyttävät perusvalmiudet ja edellytykset uudistusten johtamiseen	Johto ei ota kantaa uudistuksiin, esimiehistä vain harvalla tyydyttävät perusvalmiudet ja edellytykset uudistusten johtamiseen	<b>14.</b>
1	2	3	4	
<b>Tiedonkulku</b>				
Sisäistä viestintää pidetään myös muutostilanteissa yleisesti riittävänä ja ajantasaisena	Sisäistä viestintää pidetään yleisesti ja pääosin myös muutostilanteissa melko riittävänä ja ajantasaisena	Sisäinen viestintä erityisesti muutostilanteissa tapahtuu myöhässä eikä tarjoa monien mielestä riittävää	Sisäinen viestintä yleensäkin kärsii selvistä puutteista ja tapahtuu pahoin myöhässä huhujen jälkeen	<b>15.</b>
1	2	3	4	
Esimiehet välittävät henkilöstölle heidän tehtäviensä kannalta olennaista tietoa vastaanottajien mukaan kohdentaen	Esimiehet välittävät henkilöstölle tietoa, joskin varsin yleisellä tasolla	Esimiehet välittävät henkilöstölle tietoa vain passiivisesti tai pyydettyäessä, ja useimmiten hyvin yleisellä tasolla	Esimiehet jättävät tiedonvälityksen johdolle pitäytyen ottamasta kantaa käytännön vaikutuksiin henkilöstön töiden kannalta	<b>16.</b>
1	2	3	4	
<b>Tekijä 1. Organisaation ja sen kulttuurin piirteet</b>				<b>0</b>
Pisteitä yhteensä (16-64)				

## 2. Edessä olevan muutoksen piirteet

### Mittakaava ja nopeus

Yhtä toimintoa tai tehtävääaluetta koskeva muutos	Muutamaa toimintoa tai tehtävääaluetta koskeva muutos	Vähintään puolta toiminnoista tai tehtävääalueista koskeva muutos	Koko henkilöstöä, kaikkia toimintoja tai tehtävääalueita koskeva muutos	<b>17.</b>
1	2	3	4	
Hyvin lyhyt, vain pari kuukautta kestävä tai vähittäinen yli vuoden jaksolla tapahtuva muutos	Selkeä kahdesta viiteen kuukauteen kestävä muutosjakso	Viidestä kahteentoista kuukauteen kestävä muutosjakso	Vuoden mittainen tai pidempi, useita ennalta aikatauluttamattomia nopeita vaiheita sisältävä muutos	<b>18.</b>
1	2	3	4	
Yksi selkeä muutosaalto, johon kehitysaloitteet saumattomasti liittyvät	Yksi selkeä muutosaalto, mutta rinnalla joukko muita kehitysaloitteita	Muutoshankkeessa useita rinnakkaisia kehitysaloitteita, joiden välillä ei kuitenkaan ristiriitaa	Muutoshankkeessa useita samanaikaisia kehitysaloitteita, joiden välillä selkeitä ristiriitoja	<b>19.</b>
1	2	3	4	

### Työtavat

Työprosessien ja -menetelmien muutos vähäistä	Työprosessien ja -menetelmien muutos keskittyy muutamille toiminta-alueille	Työprosessien ja -menetelmien muutos huomattavaa ja koskee vähintään puolta toiminta-alueista	Työprosessien ja -menetelmien muutos koskee kaikkia toiminta-alueita	<b>20.</b>
1	2	3	4	
Työvälineiden ja järjestelmäsovellusten muutos vähäistä	Työvälineiden ja järjestelmäsovellusten muutos keskittyy muutamille toiminta-alueille	Työvälineiden ja järjestelmäsovellusten muutos merkittävää ja koskee vähintään puolta toiminta-alueista	Työvälineiden ja järjestelmäsovellusten muutos koskee kaikkia toiminta-alueita	<b>21.</b>
1	2	3	4	

### Työnkuvat ja rakenne

Muutos vaikuttaa työnkuviin ja osaamisvaatimuksiin vähän	Muutos vaikuttaa työnkuviin ja osaamisvaatimuksiin jonkin verran	Muutos vaikuttaa joihinkin työnkuviin ja osaamisvaatimuksiin huomattavasti	Muutos vaikuttaa pääosaan työnkuvista ja niihin liittyvistä osaamisvaatimuksista olennaisesti	<b>22.</b>
1	2	3	4	
Muutos vaikuttaa organisaatorakenteeseen vähän tai ei lainkaan	Muutos vaikuttaa organisaatorakenteeseen jonkin verran	Muutos vaikuttaa organisaatorakenteeseen huomattavasti	Muutoksen myötä koko organisaation rakenne uudistuu olennaisesti	<b>23.</b>
1	2	3	4	

<b>Etujen yhteisyys ja uudet ristiriidat</b>				
Muutos vaikuttaa pääosin samalla tavoin koko organisaatioon	Muutos vaikuttaa melko samalla tavoin suurimpaan osaan organisaatiota	Muutos vaikuttaa melko eri tavoin organisaation osiin	Muutos vaikuttaa hyvin eri tavoin organisaation osiin	<b>24.</b>
1	2	3	4	
Muutos ei vaikuta ammattiryhmien asemaan tai koettuun arvostukseen organisaatiossa	Muutos vaikuttaa vain vähän ammattiryhmien asemaan tai koettuun arvostukseen organisaatiossa	Muutos heikentää muutamien ammattiryhmien asemaa tai koettua arvostusta organisaatiossa	Muutos heikentää olennaisesti useiden ammattiryhmien asemaa tai koettua arvostusta organisaatiossa	<b>25.</b>
1	2	3	4	
Muutos vaikuttaa pääosin samalla tavoin sekä henkilöstöön että esimiehiin ja johtoon	Muutos vaikuttaa melko samalla tavoin suurimpaan osaan henkilöstöä, esimiehiä ja johtoa	Muutos vaikuttaa melko eri tavoin henkilöstöön verrattuna esimiehiin ja johtoon	Muutos vaikuttaa hyvin eri tavoin kaikkiin ryhmiin, henkilöstöön, esimiehiin ja johtoon	<b>26.</b>
1	2	3	4	
Johto, esimiehet ja henkilöstö kokevat kaikki hyötyvänsä muutoksesta	Johto ja esimiehet pääosin sekä suurin osa henkilöstöstä kokevat hyötyvänsä muutoksesta	Johto ja esimiehet pääosin kokevat hyötyvänsä muutoksesta, mutta suurin osa henkilöstöstä pitää sitä jossain määrin etujensa vastaisena	Johto tukee voimakkaasti muutosta, mutta osa esimiehistä ja pääosa henkilöstöstä pitää sitä selvästi etujensa vastaisena	<b>27.</b>
1	2	3	4	
<b>Voitot ja tappiot</b>				
Muutos ei vaikuta henkilöstön palkitsemisjärjestelmään tai etuuksiin	Muutos vaikuttaa vähän tai jonkin verran henkilöstön palkitsemisjärjestelmään tai etuuksiin	Muutos vaikuttaa selvästi henkilöstön palkitsemisjärjestelmään tai etuuksiin	Henkilöstön palkitsemisjärjestelmän tai etuuksien perusteet muuttuvat olennaisesti	<b>28.</b>
1	2	3	4	
Muutos ei vaikuta henkilöstön määrään	Muutos vaikuttaa henkilöstön määrään vähän joko pitkällä, vähintään parin kolmen vuoden ajanjaksolla tai välittömästi	Muutos vaikuttaa selvästi henkilöstön määrään joko pitkällä, vähintään parin kolmen vuoden ajanjaksolla tai välittömästi	Muutos vähentää olennaisesti henkilöstön määrää jo noin vuoden ajanjaksolla	<b>29.</b>
1	2	3	4	
<b>Tekijä 2. Edessä olevan muutoksen piirteet</b>				
Pisteitä yhteensä (13-52)				<b>0</b>



## Strategia -indeksin mittaus, kyselylomake

1. Strategian toteuttaminen						
<b>1. Tiedän, mikä on yrityksemme tavoite ja ymmärrän sen.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	En ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>2. Tunnen strategiamme keskeiset teemat.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	En ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>3. Ymmärrän, miksi yrityksemme täytyy muuttua ja muuttaa suuntaa.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	En ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>4. Minusta strategia muuttaa yrityksen kannalta asioita parempaan suuntaan.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>5. Minusta strategia muuttaa asioita omalta kannaltani parempaan suuntaan.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>6. Voin vaikuttaa strategian toteuttamiseen.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	En ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>7. Olemme tiimissä sopineet hyviä strategian toteuttamiseen tähtäviä toimenpiteitä.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>8. Strategia edellyttää, että muutamme tiimissä jotakin.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>9. Strategia edellyttää, että minä muutan omissa toiminnassani jotakin.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>10. Olen sitoutunut strategian toteuttamiseen.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	En ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>11. Olen innostunut strategian toteuttamisesta.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	En ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>1. Strategian toteuttaminen</b>						
Pisteitä yhteensä (11-66)						0

<b>2. Esimiestyö ja johtaminen</b>						
<b>12. Esimiehelläni on selkeä kuva tiimimme roolista yrityksen strategian toteuttamisessa.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>13. Minulla on selkeä kuva omasta roolistani yrityksen strategian toteuttamisessa.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>14. Tiimimme toiminta on tavoitteellista ja roolit sekä vastuut ovat selkeät.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>15. Minulle on määritetty selkeät, mitattavat, strategiasta johdetut tavoitteet.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>16. Tiedän, mitä esimieheni minulta odottaa.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>17. Olen itse ollut aktiivinen keskusteluissani esimieheni kanssa strategian vaikutuksesta työtehtäviini ja siihen liittyvästä osaamiseni kehittämisestä.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	En ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>18. Saan esimiehelläni säännöllisesti palautetta suoriutumistani strategian toteuttamisessa.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	En ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>19. Annan esimiehelleni säännöllisesti palautetta hänen suoriutumisestaan esimiestyössä.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	En ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>20. Esimieheni innostaa ja motivoi minua.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>21. Käyttäytymiselläni on keskeinen rooli työkavereideni Innostukseen ja motivaatioon.</b>						
Erittäin paljon	Paljon	Kohtalaisesti	Melko vähän	Vähän	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>22. Esimieheni ylläpitää säännöllistä toimintamme kehittämiseen liittyvää keskustelua.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>23. Käyn aktiivisesti toimintamme kehittämiseen liittyvää keskustelua työkavereideni kanssa.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>24. Yrityksessämme hyvät työsuoritukset ja onnistumiset huomioidaan.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>25. Yrityksessämme vallitsee innostunut, jatkuvan kehittämisen kulttuuri.</b>						
Erittäin hyvin	Hyvin	Kohtalaisesti	Melko huonosti	Huonosti	Ei ollenkaan	
6	5	4	3	2	1	0
<b>2. Esimiestyö ja johtaminen</b>						<b>0</b>
Pisteitä yhteensä (11-78)						

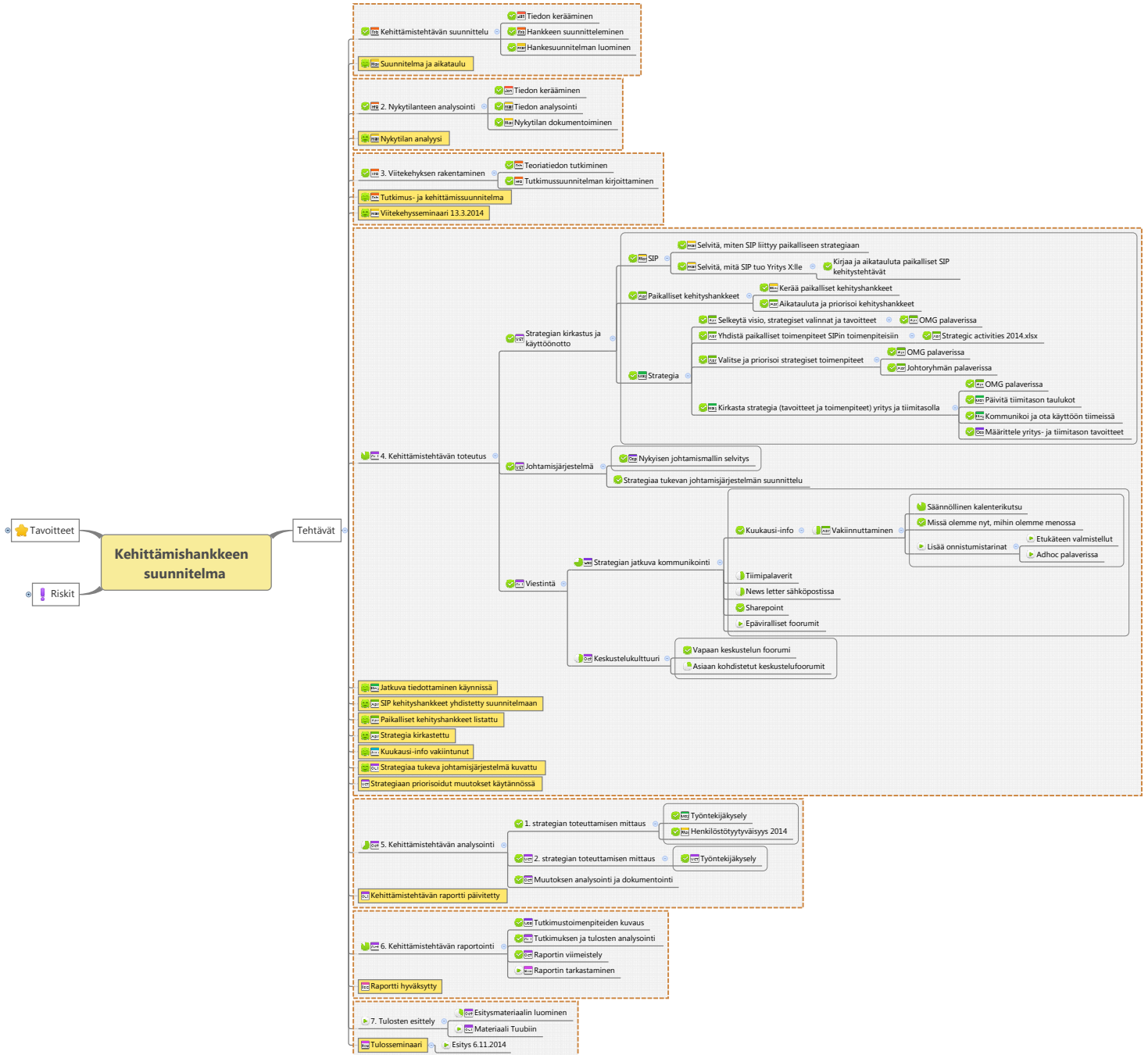






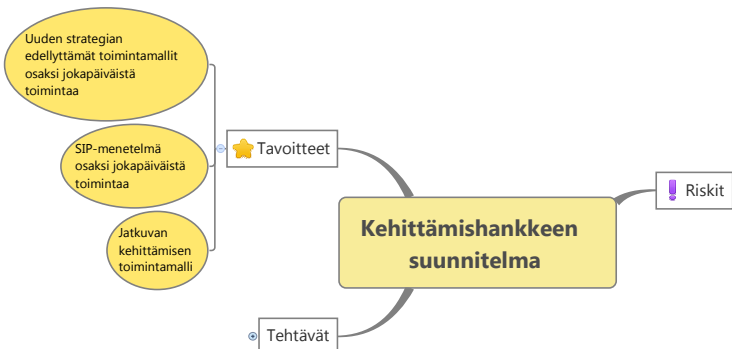


**Kehittämistehtävän suunnitelma, tehtävät**





**Kehittämistehtävän suunnitelma, riskit**



Strategian ja prioriteettien epäselvyys	<p>On sekä SIP että paikalliset toimenpiteet. Tehtäviä asioita on liikaa. Asioita ei ole priorisoitu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikutus</li> <li>Vakavuus</li> <li>Todennäköisyys</li> </ul> <p><b>Kerätään kaikki yhteen ja priorisoidaan tavoitteiden kannalta oleellisimmat.</b></p>
Puutteelliset johtajuustaidot	<p>Nykyinen johtaminen tavoitejohtamista. Toimintatapoja saa muutettua vain suorituksen johtamisen keinoin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikutus</li> <li>Vakavuus</li> <li>Todennäköisyys</li> </ul> <p><b>Suorituksen johtaminen ja valmentaminen</b></p>
Päivittäisen työn hallitsevuus	<p>Esimiehillä on niin kiire, että työntekijöiden valmentaminen jää tekemättä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikutus</li> <li>Vakavuus</li> <li>Todennäköisyys</li> </ul> <p><b>Esimiestyön ohjaaminen ja seuranta</b></p>
Omien etujen ja oman aseman puolustaminen	<p>Kun omalla vastuulla olevia asioita muutetaan, niin syntyy puolustusreaktio (tässä yhteydessä johtotasolla).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikutus</li> <li>Vakavuus</li> <li>Todennäköisyys</li> </ul> <p><b>Teemu Toimitusjohtajan suorittama valmentava johtaminen</b></p>
Esimiesten muutosvastarinta	<p>Johtamismallin ja johtamistavan muutos aiheuttaa vastusta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikutus</li> <li>Vakavuus</li> <li>Todennäköisyys</li> </ul> <p><b>Johtamistapaa ei muutettu</b></p>
Yrityksen nykytilanne ei ole tutkittu riittävästi laajasti strategiaa suunniteltaessa	<p>Hoshin-suunnitelma tavoiteasetanta perustuu siihen, että nykytilanne tunnetaan hyvin ja laaja toimintaympäristön analysointi on tehty.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikutus</li> <li>Vakavuus</li> <li>Todennäköisyys</li> </ul> <p><b>Jatkuva mittaus ja seuranta ja tarvittaessa korjaustoimenpiteet tavoitteille.</b></p>
Toimitusjohtajan tuki puuttuu	<p>Toimitusjohtajan tuki toimenpiteille on kriittistä onnistumiselle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikutus</li> <li>Vakavuus</li> <li>Todennäköisyys</li> </ul> <p><b>Teemu Toimitusjohtaja mukana suunnittelemassa.</b></p>
Toimitusjohtajan valmentava johtaminen puutteellista	<p>Toimitusjohtajan kyky omaksua valmentava johtamistapa ja siten valmentaa esimiehet uuteen johtamismalliin on kriittistä onnistumiselle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vaikutus</li> <li>Vakavuus</li> <li>Todennäköisyys</li> </ul> <p><b>Johtamisen valmennus</b></p>



## Strategia -indeksin 1. mittaustulos, päätelmät

Strategian toteuttamisen osalta kysely osoitti että:

- Yrityksen tavoitteet ja muutoksen tarpeellisuus ymmärrettiin hyvin.
- Strategian keskeiset teemat tunnettiin myös suhteellisen hyvin.
- Strategian käytännön vaikutukset olivat jääneet epäselviksi ja se aiheutti epävarmuutta. Se myös aiheutti epävarmuutta siitä, onko muutoksen suunta oikea.
- Henkilöstön näkökulmasta strategia oli jäänyt ylätasolle eikä se ollut konkretisoitunut omaksi käytännön tekemiseksi.
- Suurimmalle osalle oma rooli strategian toteuttamisessa oli edelleen epäselvä. Strategia miellettiin johdon asiaksi eikä yksittäisen työntekijän nähty juurikaan pystyvän vaikuttamaan strategian toteuttamiseen.
- Yleisesti ajateltiin, että muutos oli kyllä tarpeellinen mutta se ei juurikaan koskettanut henkilöä itseään tai omaa tekemistä.
- Strategian toteuttamiseen tähtääviä toimenpiteitä koettiin omassa tiimissä sovitun kohtalaisesti. Tässä vaihtelu oli suurta, todennäköisesti eri tiimiin kuuluvien välillä.
- Strategia ei tuntunut kovin innostavalta, mutta silti henkilöstö oli sitoutunut sen toteuttamiseen.

Esimiestyön osalta kysely osoitti että:

- Omalla esimiehellä arvioitiin olevan selkeä kuva tiimin roolista strategian toteuttamisessa. Oman kuvan omasta roolista ei arvioitu olevan yhtä hyvällä tasolla.
- Oman tiimin toiminnan ei koettu olevan kovinkaan tavoitteellista, eivätkä roolit ja vastuut olleet täysin selkeät.
- Henkilön omien tavoitteiden ei koettu olevan selkeitä ja mitattavia eikä niiden nähty liittyvän strategiaan. Esimiehen odotukset itseä kohtaan arvioitiin kuitenkin olevan hyvin tiedossa.
- Oman aktiivisuuden arvioitiin olevan kohtalainen keskusteluissa strategian vaikutuksesta omiin työtehtäviin ja siihen liittyvään osaamiseen.
- Suurelta osalta näytti puuttuvan aktiivinen vuoropuhelu esimiehen ja alaisen välillä kehityskeskusteluiden ulkopuolella.

- Esimiehen antaman palautteen omasta suoriutumisesta strategian toteuttamisessa arvioitiin olevan hyvin puutteellista ja joiltain se puuttui kokonaan. Oma palautteen anto esimiehelle arvioitiin vieläkin vähäisemmäksi.
- Esimiehen innostamisen ja motivoimisen tason arvioitiin olevan kohtalainen, kun taas oman roolin työkavereiden innostuksessa ja motivoimisessa nähtiin olevan hieman paremmalla tasolla.
- Esimiesten arvioitiin hyvin ylläpitävän toiminnan kehittämiseen liittyvää keskustelua. Sen sijaa vähemmän aktiivisia arvioitiin itse oltavan toiminnan kehittämiseen liittyvissä keskusteluissa työkavereiden kanssa.
- Hyvien työsuoritusten ja onnistumisten huomioiminen oli selkeästi puutteellista, vaikkakin tässä mielipiteet vaihtelivat paljon.
- Innostuneen jatkuvan kehittämisen kulttuurin arvioitiin olevan kohtalaisella tasolla.







