

Suunnitelma vastuullisuusstrategian implementoinnista osaksi yrityksen arkea

Case: High Peak Finland Oy



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Kevät 2024

Tiia Mattila

Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Tekijä Tiia Mattila

Työn nimi Suunnitelma vastuullisuusstrategian implementoinnista osaksi yrityksen arkea
Case: High Peak Finland Oy

Ohjaaja Minttu Lampinen

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, miten organisaatioon määritellyn vastuullisuusstrategian implementointi voitaisiin suunnitella ja aloittaa. Tarkoituksena on määritellä se, millaista tukea, viestintää ja työkaluja työntekijät tarvitsevat toimiakseen strategian mukaisesti arkityössään. Lisäksi tavoite on löytää myös seikkoja, jotka hidastavat tai estävät strategian onnistunutta implementointia ja pohtia, miten niitä voitaisiin organisaatiossa ratkaista. Tutkimuksen aihe syntyi mainos- ja liikelaaja-alan yrityksen High Peak Finland Oy:n tarpeesta selvittää vastuullisuusstrategian ymmärryksen nykytilaa henkilöstön keskuudessa ja saada kehitysehdotuksia implementoinnin suunnitteluun.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka lähestymistapana oli toimintatutkimus. Aineisto hankittiin henkilöstön teemahaastattelulla ja havainnointi toimi tukena tuottamassa aineistoa. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä, luokittelua apuna käyttäen. Koska implementointi on aina jonkun asian muutosta ja vaatii muutosjohtamista sekä organisaatiossa muutosvalmiutta, tehtiin lisäksi aineiston analyysia tukemaan muutosvalmiuden arviointia. Analyysin perusteella tuotetaan kehitys- ja jatkotoimenpiteitä vastuullisuusstrategian implementoinnin aloittamiseen johdon avuksi.

Keskeisinä tuloksina tutkimuksessa kävi ilmi, että tärkeimpiä osa-alueita implementoinnin suunnittelussa ja aloittamisessa ovat tavoitteiden selkeyttäminen, avoin ja jatkuva viestintä, resurssien määrittely, muutosta tukevan kulttuurin vahvistaminen sekä konkretian ja osaamisen vahvistaminen.

Implementoinnin aloittamiseen tulisi erityisesti kohdentaa resursseja tavoitteiden selkeyttämiseksi ja viestinnän parantamiseksi. Jotta yrityskulttuuri saataisiin paremmin tukemaan haluttua muutosta, tulisi ottaa käyttöön keinoja muutosjohtamisen alueella ja muutosjohtamiseen tulisi sitoutua. Vastuullisuuden lisäämisen tuomat muutokset ovat organisaatiossa hyvin ymmärretyt, joten lähtökohdat johdolle ovat hyvät, kunhan implementointiin sitoudutaan. Tämä vaatii ennen kaikkea johdolta resursseja ja läsnäoloa.

Avainsanat Vastuullisuus, strategian johtaminen, strategian implementointi, implementointisuunnitelma

Sivut 66 sivua ja liitteitä 4 sivua

This master's thesis was made to solve how the implementation of the sustainability strategy defined in the organization could be planned and started. The purpose is to define what kind of support, communication and tools employees need to act according to the strategy in their daily work. In addition, the goal is to find and solve issues that might prevent the successful implementation of the strategy. The topic of the research came from High Peak Finland Ltd that works in the merchandise and business gift sector. They wanted to find out the current level of understanding of the sustainability strategy among the personnel and to get development proposals for implementation planning.

The thesis was conducted as a qualitative study with an approach of action research. The material was obtained through thematic interviews of the personnel and observation to support the interviews. The material was analyzed with qualitative content analysis, using categorizing and coding. Since implementation is always a change in something and requires change management and readiness for change in the organization, an assessment of organizational culture ability to change was also carried out. Based on the analysis, development measures are given to help the management to start the implementation of the sustainability strategy.

The main results of the study revealed that the most important areas in planning and starting implementation are defining clear objectives, open and continuous communication, defining resources, strengthening a change supporting culture, and strengthening sustainability competences.

To start the implementation, resources should be specifically allocated to clarify the goals and improve communication. In order to make the corporate culture more supportive to the desired change, methods of change management should be introduced and change management should be committed to. The changes that increasing sustainability brings to the company are well understood in the organization, so the starting points for the management are good as long as they are committed to the implementation. Above all, this requires resources and presence from management.

Keywords Sustainability, strategy management, strategy implementation, implementation plan

Pages 66 pages and appendices 4 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet, rakenne ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Työn rajaukset.....	4
1.3	Organisaation esittely	4
1.4	Vastuullisuus liikelajja-alalla ja kohdeorganisaatiossa	5
1.5	Yrityksen vastuullisuusstrategian nykytila	6
1.5.1	Laatu- ja ympäristöjärjestelmän tavoitteet ja mittarit	7
2	Strategian johtamisesta onnistuneeseen implementointiin.....	9
2.1	Pk-yritykset vastuullisuuden keskiössä	9
2.2	Strategia käsitteitä ja strategiaprosessi	12
2.3	Strateginen johtaminen ja strategian johtaminen	14
2.4	Strategia määrittää yrityskulttuurin tavoitetilan	16
2.5	Strategian implementointi / jalkauttaminen – vai osallistaminen ja inhimillistäminen.....	18
2.5.1	Implementointi vaatii muutosta	21
2.5.2	Implementointi ja osallistamiskeinoja	23
2.5.3	Strategiaviestintä edellytys onnistumiseen	27
2.5.4	Implementointisuunnitelma ja sen laatiminen.....	29
2.5.5	Miksi implementointi epäonnistuu?	33
3	Tutkimusmenetelmän kuvaus	36
3.1	Aineistonkeruumenetelmät	38
3.1.1	Haastattelut ja havainnointi niitä tukemassa	38
3.1.2	Organisaation kulttuurin ja muutosvalmiuden arviointi.....	39
4	Tutkimuksen toteutus ja empirian analyysi	39
4.1	Haastatteluiden toteutus	39
4.2	Haastatteluiden keskeiset tulokset.....	41
4.3	Haastatteluiden vastausten analyysi	44
4.4	Havainnointi tukemassa haastatteluiden analyysiä	45
4.5	Muutosvalmiuden arviointi.....	46
5	Toimenpide-ehdotukset	48

5.1	Toimenpide-ehdotukset implementoinnin aloittamiseen.....	48
5.2	Yhteiskehittäminen / Työpaja riskien ja vastuiden määrittelyyn	52
5.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	54
5.4	Tutkimuksen eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti.....	58
6	Pohdinta	60
7	Toimeksiantajan palaute	62
	Lähteet.....	63

Liitteet

Liite 1	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 2	Haastatteluiden kysymykset
Liite 3	Esimerkki analysoinnista ja luokkien muodostamisesta

1 Johdanto

Se, että strategiat satasivuisine suunnitelmineen jäävät usein laatijoidensa pöytälaatikoihin pölyttymään, ei ole suinkaan uusi ongelma. Strategisen johtamisen haasteet ovat olleet läsnä vuosikymmeniä työelämässä. Kuitenkin toimintaympäristö on kokenut suurimman muutoksen ja tässä kilpajuoksussa tulisi yritysten pysyä mukana. Johdon tulisi saada organisaatiossa työskentelevät ihmiset toimimaan halutulla tavalla, laaditun strategian mukaisesti ja vielä nopeasti ja tehokkaasti.

Kuitenkin keskinkertainen strategia hyvin implementoituna on parempi, kuin huippuunsa hiottu strategia jääden sinne pöytälaatikkoon. Onnistuminen riippuu siitä, miten strategiset valinnat ja tavoitteet saadaan toteutumaan niiden ihmisten arjessa, jotka strategiaa on määritelty toteuttamaan.

Perehtyen yli viidenkymmenen suomalaisorganisaation strategiatyöhön, kiteyttää Mitronen & Raikaslehto (2019, s. 10) asian mittakaavan seuraavasti:

”Strategiatyön laatu on miljardien eurojen arvoinen kysymys Suomen talouselämälle. Pitkällä, kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden aikavälillä hyvillä ja etevästi toteutetuilla strategioilla voidaan hakata jopa kymmeniä miljardeja parempi tulos kuin keskinkertaisilla tai heikoilla strategioilla, joiden toimeenpano jää löperöksi.”

Yhteiskuntavastuun käsitteestä siirryttäessä puhumaan laajemmin vastuullisen liiketoiminnan käsitteestä, on yritykset alkaneet laatia raportteja ja ohjelmia ekologisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuustaan. Pienemmät yritykset seuraavat isompien edelläkävijöiden esimerkkiä herkästi, mutta asiakkaiden ja etenkin kuluttajien valvutuneisuus vastuullisuusasioissa eivät juuri enää anna organisaatioille vapaataivalta vastuullisuusasioissa. Näitä asioita on pakko miettiä ja edistää. Vastuullinen liiketoiminta edellyttää uudenlaisia päämääriä, mutta niiden pääsemiseen voidaan hyödyntää strategiatyöskentelyn tuttuja keinoja. (Ketola, 2005, s. 8)

Strategiakirjallisuus toistaa, että vain murto-osa yrityksistä onnistuu strategioissaan ja voivat olla tyytyväisiä strategian käytännön toteutukseen. Miksi kaikesta hienosta strategisen johtamisen teoriasta huolimatta yritykset eivät onnistu saamaan strategiaa osaksi arjen toimintaa? Mikä toimintaa arjessa sitten ohjaa, ellei strategia. Tavat, tottumukset, osaamiset ja kyvykkyydet – eli kenties yrityskulttuuri? Mikäli se on voimakas ja jyrää kaiken strategisen suunnittelun yli, miten strategiset tavoitteet on edes mahdollista saavuttaa? Henkilöstön osallistaminen ja mukaan ottaminen tavoitteiden ja päätösten suunnitteluun voisi olla nykypäivän ratkaisu, eli luotetaan oman henkilöstön osaamiseen ja kykyihin, mutta myös esimerkillä johtaminen nousee varmasti suureen arvoon, etenkin vastuullisuusstrategioissa.

1.1 Työn tavoitteet, rakenne ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä keskitytään selvittämään vastuullisuusstrategian ymmärryksen nykytilaa ja analysoimaan mitä toimenpiteitä strategian implementoinnin kehittäminen ja suunnittelu vaatii, jotta strategia ja siinä määritellyt tavoitteet saadaan osaksi arkityöskentelyä. Keskitytään löytämään työkaluja ja kehitysehdotuksia johdolle vastuullisuusstrategian implementoinnin tueksi sekä määrittämään resursseja, jotta strategian toteutus voisi yrityksessä alkaa arjessa.

Tällä opinnäytetyöllä on tarkoitus selvittää, miten henkilöstö voidaan osallistaa uuteen vastuullisuusstrategiaan, jotta se voisi arkityössään toimia sen mukaisesti nyt ja myös viiden vuoden päästä. Millaista tukea, viestintää, koulutusta ja työkaluja henkilöstö tarvitsee toimiakseen strategisten tavoitteiden mukaisesti ja mitä tämä vaatii yrityksen johdolta. Jotta voitaisiin tähdätä implementoinnin onnistumiseen, selvitetään lisäksi, mitkä asiat voivat estää tai haitata strategian toteutumista arjessa. Kun nämä asiat tiedostetaan yrityksessä suunnitelman tasolla, on lisäksi helpompaa perehdyttää uusia työntekijöitä toimimaan strategian tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimuksen tavoitteet pyritään saavuttaa seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Päätutkimuskysymys:

- Miten vastuullisuusstrategia saadaan osaksi henkilöstön arkea ja näkymään toiminnassa?

Alakysymyksiä ovat:

- Miten saadaan henkilöstö sisäistämään vastuullisuusstrategia, jotta se voi muuttaa toimintatapoja strategian tavoitteiden mukaisiksi?
- Millaisia toimenpiteitä johdolta vaatii vastuullisuusstrategian tuominen osaksi henkilöstön arkityötä ja miten toteutumista estävät seikat voidaan toimenpiteissä huomioida?

Työ rakentuu siten, että ensin käsitellään ja esitellään ilmiötä ja tarvetta työn taustalla, jonka perusteella rajataan työhön kuuluvat ja kuulumattomat asiat ja määritetään tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Tämän jälkeen työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään strategiaan ja strategiaprosessiin sekä strategian implementointiin ja osallistamiseen liittyviä teemoja päätyen implementointisuunnitelman laatimisen teorian tietoon.

Seuraavassa vaiheessa käydään läpi työhön valittavat tutkimusmenetelmät ja niiden teoria lyhyesti, sekä esitellään aineistonkeruumenetelmät. Osana kehittämistyötä järjestetään haastatteluja High Peak Finland Oy:n henkilöstölle sekä havainnoidaan arkea.

Haastatteluiden kulku ja tulokset kuvataan seuraavassa vaiheessa ja niiden pohjalta laaditaan analyysiä osallistamissuunnitelmasta, implementointia tukevista toimenpiteistä sekä sitä mahdollisesti estävistä seikoista.

Lopuksi johtopäätöksissä käsitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin, pohditaan työn tavoitteen toteutumista sekä pohditaan kehitysehdotuksia tästä eteenpäin.

1.2 Työn rajaukset

Tässä opinnäytetyössä keskitytään löytämään apua vastuullisuusstrategian implementointiin ja henkilöstön osallistamisen aloittamiseen. Tarkoitus on määritellä sitä, millaista suunnitelmaa ja toimenpidesuunnittelua tulisi tehdä, jotta valittu strategia saadaan osaksi arkea yrityksessä tulevaisuudessa. Pohditaan riskejä ja arvioidaan muutosvalmiutta tulevan muutoksen edessä. Tarkoitus on nostaa esiin ne tärkeät näkökulmat ja askeleet, joista tulee aloittaa implementointiprosessi yrityksessä. Suunnitelman vieminen täytäntöön rajataan siis tämän työn ulkopuolelle, se jää yrityksen päätettäväksi aletaanko esiin nostettuja toimenpide-ehdotuksia ottaa käyttöön.

Tarkoitus ei ole tämän kehitystyön aikana järjestää konkreettisia toimenpiteitä tai luoda valmista ”käyttöopasta” strategian implementointiin, tarkoitus ei ole myöskään laatia itse strategiaa tai sen sisältöä.

1.3 Organisaation esittely

High Peak Finland Oy (myöhemmin High Peak) on vuonna 1998 Pirkanmaalla perustettu mainos – ja liikelahjatalo, jolla on toimipisteet Tampereella, Espoossa ja Porissa. Liiketoiminta-alueina yrityksellä on asiakas- ja mainoslahjat, tapahtumatuotteet sekä brändituotteet. Yrityksen asiakkaita ovat erilaiset yritykset, yhdistykset, julkisen sektorin toimijat sekä tapahtumatuotekonseptit ja niiden taustaorganisaatiot. Liiketoiminta on keskittynyt siis b-to-b markkinaan, vaikkakin tapahtumatuotteiden osalta yritys toimii myös kuluttajarajapinnassa. Henkilöstöä yrityksellä on tällä hetkellä 21 kpl.

Tuotevalikoima yrityksellä on laaja oman vahvan maahantuontiosaamisen sekä kansainvälisen toimittajaverkoston ansiosta. Lisäksi yrityksellä on muutamia yksinoikeusbrändejä, joiden jakelu b-to-b markkinalle Suomessa tapahtuu High Peakin kautta. Tapahtumatuotteiden osalta High Peak on ollut Suomen Jääkiekkoliiton yhteistyökumppani ja vastannut Suomen Leijonien fanituotevalikoimasta ja myynnistä (vuoden 2023 alkuun saakka). Lisäksi High Peak on vastannut yhteistyössä AKK Sports Oy:n kanssa Suomen MM-rallin, Secto Rally Finlandin tapahtumatuotemyynnistä.

High Peak on siis kokenut ja ansioitunut huomiooninnin asiantuntijaorganisaatio, jonka slogan ”Bright ideas. True colours.” kertoo siitä tavoitteesta, jolla yritys pyrkii löytämään asiakkaalleen aina uuden ja raikkaan idean ja tavan huomioda tämän sidosryhmiä. Yritys kannustaa asiakkaitaan rohkeuteen tarttua erottuviin ideoihin, joilla voi jättää pysyvän muistijäljen sidosryhmiin. Yritys tarjoaa asiakkailleen myös digitaaliset palvelut, joita ovat tuotevalikoimaa esittelevien nettisivujen lisäksi räätälöity verkkokauppa asiakkaan omalle liikelahjavalikoimalle, HP-etukauppa (valikoima brändituotteita esim. henkilökunnan muistamisiin) sekä HP Huomiointiohjelmat, jotka ovat uuden ajan idea palvelusta ja tuotekonseptista, jolla asiakkaat voivat erilaisia postitusohjelmia hyödyntämällä kiittää, pahoitella tai muulla tavalla huomioda nimettyä kohderyhmäänsä. (Highpeak, n.d.)

1.4 Vastuullisuus liikelahja-alalla ja kohdeorganisaatiossa

Mainos – ja liikelahja-ala on viimeisen vuosikymmenen aikana kokenut suuria muutoksia. Ala on kovin kilpailtu ja tarjontaa on paljon. Maailmanlaajuiset verkkokaupat ja ostamisen helppous ovat asettaneet tällä alalla työskenteleville yrityksille suuria haasteita pysyä ajan hermolla ja saada kasvatettua omaa toimintaa ja liikevaihtoa. Uusia tapoja erottua kilpailijoista on keksittävä pysyäkseen kisassa mukana ja asiakkaiden vaatimusten ja tietoisuuden lisääntyminen asettaa sille raamit.

Seuratessa High Peak Finlandin toimintaa ja tuotevalikoiman kehitystä 25 vuoden ajalta, voi todeta, että asiakkaiden tarpeet mainos- ja liikelahjoissa ovat muuttuneet paljon. Noin 10-15 vuotta sitten asiakasyritykset kysyivät paljon edullisia massoina tuotettuja tuotteita, eikä tuotteiden alkuperämaallakaan ollut niin merkitystä. Perustuotteet, kuten mainoskynä, sytkäri, avaimenperä ja pinssi olivat myydyimpien tuotteiden joukossa. Viime vuosina kysyntää on ohjannut enemmän toisarvoiset asiat, kuin itse tuote. Näitä ovat mm. ekologisuus, vastuullisuus, kestävä kehitys ja ajatus lahjan/tuotteen takana. Yritykset haluavat ilmentää omia arvojaan myös antamissaan lahjoissa ja mainostuotteissa. Turhakkeet muuttuvat brändituotteiksi, yksittäiset ostot kokonaisuuksien hankintaan sekä ulkoistettuun palveluun. (Lylykorpi, 2023)

Sitran julkaisussa vastuullisuuden tulevaisuudesta (Hellström & Parkkonen, 2022, ss 14–15) todetaan, että viimeisen vuosikymmenen aikana yritykset ovat lähteneet todentamaan vastuullisuutta ympäristöasiat edellä, sillä ilmastonmuutoksen hillintä on dominoiva aihe vastuullisuuskysymyksissä. Lisäksi yrityksen vastuun piiri on laajentunut kattamaan myös alihankinta ja toimittajaketjuja. Myös mainos- ja liikelahja-alalla on hyvin vahvasti lisääntynyt tietoisuus siitä, että toiminnan on oltava vastuullista ja jopa erinäisin sertifioinnein sellaiseksi todettua. Alalla toimijat korostavat erityisesti ”esimerkillä johtamista” erilaisten validointien ja yhteistyöhankkeiden kautta. (PF Concept, n.d.; ESG XD Connects, n.d.) Erityisesti laajemmissa kilpailutuksissa on tärkeää, että niihin osallistuvilla tarjoajilla on esittää vaatimusten mukaiset todistukset siitä, miten yrityksessä on otettu huomioon esim. ympäristövastuullisuus tuotteissa ja tuotannossa.

Useat tavarantoimittajat myös High Peakin verkostossa ovat olleen edelläkävijöitä alalla ja ottaneet vastuullisuuden strategiansa keskiöön ja perustaneet sen visioonsa vuosien päähän, ja yhteiskuntavastuun integroinnista organisaatioon vastaa oma liiketoimintayksikkönsä. (PF Concept, n.d., s. 26)

1.5 Yrityksen vastuullisuusstrategian nykytila

High Peak Finland Oy on toiminut suomessa liike- ja mainoslahjojen toimittajana ja kumppanina vuodesta 1998. Alalla vihreä siirtymä on ollut huomattava, joten yrityksen on tullut aika ottaa vastuullisuusaskeleita ja pyrkiä kohti vastuullisempaa ja vihreämpää toimintaa. Viimeisen vuoden aikana (2022-2023) on mm. laadittu ulkopuolisen konsultin kanssa standardien mukainen laatu – ja ympäristöjärjestelmä (ISO9001 ja ISO14001), josta on laadittu yritykseen Laatu- ja ympäristökäsikirja. Lisäksi on kompensoitu hiilijalanjälki vuodelta 2021 ulkopuolisen yhteistyökumppanin Reforest Oy:n kanssa, ja tätä yhteistyötä on tarkoitus tarkastella vuosittain. (Lylykorpi, 2022) Mutta se, että nämä asiat on mainittu todistuksella tai käsikirjalla, ei tarkoita sitä, että henkilöstö osaa toimia niiden velvoittamalla tavalla – tähän tarvittaisiin osallistamista, suunnitelmaa, koulutusta ja tietoa tulevista toimenpiteistä.

Yhtiön toiminta-ajatus on tuottaa korkealaatuisia mainos- ja liikelahjaratkaisuja asiakkaan tarpeiden mukaan. Toiminta, tuotteet ja palvelut perustuvat korkeaan ammattitaitoon sekä laatuun, jota on tarkoitus varmistaa laatu- ja ympäristöjärjestelmällä ja laatujohtamisella. Näiden järjestelmien tarkoitus on kehittää edelleen yrityksen toimintaa ja varmistaa asiakkaille toimitettavien tuotteiden ja palvelun laatu. Liiketoiminnan suunnittelussa huomioidaan yhtiön sidosryhmien tarpeet ja suunnitelmaa arvioidaan vuosittain. (Lylykorpi, 2022)

Yhtiön visio on olla nykyaikainen ja innovatiivinen toimija alalla ja painopisteenä erityisesti paikkariippumattomien digitaalisten ratkaisujen kehittäminen, jossa lähtökohtana on asiakkaan tarpeet, sovitut aikataulut ja niiden toteuttaminen. Yhtiön kasvu perustuu palveluiden ja toiminnan kehittämiseen sekä onnistuneisiin kumppanuuksiin. Pitkät asiakassuhteet perustuvat luottamukseen, joka syntyy toiminnan ja tuotteiden korkeasta laadusta, jota varmistamaan laatu- ja ympäristöjärjestelmä on luotu. Omia palveluja ja tuotevalikoimaa laajentamalla voidaan hankkia lisää asiakkaita ja laajentaa näin myös liiketoimintaa. (Lylykorpi, 2022)

Yritykseen määritellyissä laatu- ja ympäristöjärjestelmässä yhtiö on määrittänyt toiminnan vastuut sekä toimintaan liittyvät prosessikuvaukset. Toiminnalle on tärkeää kestävä ja luontoa kunnioittava toiminta, jonka vuoksi laatu- ja ympäristöasioiden hallinta muodostavat jatkossa yhä enemmän yhtiön toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Laadittu laatu- ja ympäristöjärjestelmä kattaa yrityksen tuotteet ja palvelut ja sen sisältö noudattaa pääosin ISO9001:2015 ja ISO14001:2015 – standardien rakennetta ja vaatimuksia. Vaatimus mittauksen ja seurannan resursseista käyttäen mittaus- ja seurantalaitteita on kuitenkin vielä rajattu laatu- ja ympäristöjärjestelmän ulkopuolelle, sillä kyseisiä resursseja ei ole yhtiön käytössä. (Lylykorpi, 2022)

1.5.1 Laatu- ja ympäristöjärjestelmän tavoitteet ja mittarit

Lylykorven mukaan (Laatukäsikirja 2022) yhtiön toiminta on asiakaskeskeistä, jonka vuoksi tuotteiden ja palvelun täytyy täyttää asiakkaan brändiin ja arvoihin liittyvät vaatimukset. Toiminnan tulee olla ennakoitavaa ja valvottua ja etukäteissuunnittelulla on pyrkimys

varmistaa, että yhteisiä sopimuksia ja asiakkaan odotuksia vastataan. Palautteen saaminen ja sen pyytäminen on tärkeää. Yhtiö on määrittänyt seitsemän periaatetta toiminnan laadun suhteen laatukäsikirjaan ja ne ovat:

1. Teemme mitä lupamme, mieluummin ylitämme kuin alitamme lupaukset.
2. Emme anna lupauksia, joita emme pysty lunastamaan
3. Käyttäydymme kuin ammattilainen, emme tee huonoa työtä
4. Tuotteemme ja palvelumme täyttävät asiakkaamme esittämät laatu- ja ulkonäkövaatimukset kaikilta osin
5. Jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan asiakaspalvelun laadusta
6. Olemme ehdottoman luotettava yhteistyökumppani
7. Sitoudumme laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan parantamiseen

Ympäristöpolitiikan päätavoitteet ovat:

1. Myymme ekologisia, kestäviä, pitkäikäisiä, monikäyttöisiä ja ajattomia tuotteita aina kun se on mahdollista. Tuotteiden käyttökelpoisuus ja pitkä elinkaari kompensoivat niiden ympäristövaikutuksia.
2. Ympäristövaikutuksia pyritään minimoimaan toimittajavalinnoilla ja aktiivisesti tarjoamalla ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja.
3. Energiankulutukseen kiinnitetään arjessa aktiivisesti huomiota.

Yhtiö odottaa jokaisen työntekijän olevan vastuussa oman työn laadukkuudesta sekä ilmoittavan havaitsemistaan poikkeamista laadun tai ympäristöasioiden suhteen. Lisäksi henkilöstöä halutaan osallistumaan laatu- ja ympäristöasioiden hallintaan kertomalla kehittämiskohteista. Lisäksi järjestelmien sisäistä auditointia on määrä tehdä säännöllisesti vuosittain.

Yhtiö on määrittänyt laatu- ja ympäristökäsikirjaan laatutavoitteet ja mittarit toiminnalle ja kyseisten tavoitteiden mukaan on päätetty seurata: toimitusaikataulussa pysymistä, tuotteiden oikeellisuutta ja laatu-poikkeamia, kilpailukykyä, alihankkijoiden luotettavuutta,

tulostuspaperin kulutusta, pakkausmateriaalien kierrätystä ja uusiokäyttöä sekä yrityksen hiilineutraalisuutta. (Lylykorpi, 2022)

2 Strategian johtamisesta onnistuneeseen implementointiin

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu strategian, strategisen johtamisen ja strategian jalkauttamisen keinojen teemoista painottuen eniten juuri implementoinnin teoriaan ja implementointisuunnitelman tekemisen tutkittuun tietoon. Myös pk-yritysten vastuullisuutta käsitellään ikään kuin johdantona aiheeseen, sillä kehittämistyössä pyritään saada aikaan suunnitelma, jolla yrityksen vastuullisuusstrategian osa-alueet saadaan arkeen.

Hakusanoja teoriahakuun: pk-yritysten vastuullisuus, strategia, strateginen johtaminen, strategian implementointi, henkilöstön osallistaminen, implementointisuunnitelma.

2.1 Pk-yritykset vastuullisuuden keskiössä

Maailmassa on lähivuosina tapahtunut selkeä havahtuminen vastuullisuuteen. Tähän ovat ajaneet teemat, kuten ilmastonmuutos, luontokato ja ekosysteemin köyhtyminen, ylikulutus ja sosiaalinen epätasa-arvo. Yritykset ovat joutuneet pohdinnan eteen siitä, mikä on niiden rooli yhteiskunnallisina vaikuttajina ja vaikka päähuomio onkin pitkälti ekologisessa vastuullisuudessa, valveutuvat yrityksen yhä enemmän myös sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuustaan. Kasvuun perustuva talousjärjestelmä on tulossa tiensä päähän ja siirtyminen kestävän kehityksen toimintamalliin on tapahduttava nopeammin, kuin olemme ehkä aiemmin luulleet. Tämän muutoksen aikaan saaminen ei tapahdu yksin lainsäädännöllä vaan vaaditaan yhteiskunnalliset talkoot, jossa yritykset ovat suuressa roolissa. Valtioiden julistamissa ilmastopoliittisissa tavoitteissaan tarvitaan siis erityisesti yritysten panosta ja kansainvälistä yhteistyötäkin. Yritykset ovat työntekijöidensä odotusten mukaisesti proaktiivisia osanottajia yhteiskunnallisessa kehityksessä. (Kilpinen, 2022, ss. 33–34)

Yritysten tulee nykypäivänä vastata markkinoiden ja yhteiskunnan odotuksiin kestävän liiketoiminnan edellytyksistä. Täten kestävä kehitys on integroitava osaksi liiketoimintaa lisätäkseen kilpailukykyä ja tukeakseen kestävää kannattavuutta. Tämä vaatii strategioiden ja

operatiivisten prosessien uudelleen määrittelyä monissa yrityksissä, jotta harmonia liiketoiminnan ja kestävä kehityksen välillä saavutetaan. (Taticchi & Demartini, 2021, s. 78) Yrittäjyys on ongelmanratkaisua ja yrittäjät pystyvät usein valtioita ja muita suurinstansseja paremmin kehittämään nopeita ratkaisuja ihmis- ja yhteiskunnallisiin ongelmiin ja toimivat innovaattoreina, joita monikansalliset yritykset voivat auttaa kanavoimaan resurssiavulla globaaleille markkinoille. Yhteistyötä siis tarvitaan. (Kilpinen, 2022, s. 35)

Myöskään pelkkä taloustuotto ei enää riitä valveutuneille yritysjohtajille, sijoittajille ja kuluttajille vaan yritysten odotetaan tekevän hyvää ihmiskunnalle ja ympäristölle. Vastuullisuutta odotetaan niin asiakaskunnan kuin rahoittajien puolelta. Ekologisen vastuun lisäksi sosiaalinen vastuu on korostumassa, sillä inhimillisen kantokyvyn ylittyminen näkyy jo mielenterveystilastoissa Suomessa. Yrityksen huolenpito työntekijöiden hyvinvoinnista on hyvä indikaattori sosiaalisesta vastuusta. (Kilpinen, 2022, s. 35) Kuluttaja- ja asiakasvaatimusten lisäksi suuri ajuri kestävä kehityksen integroimiseksi liiketoimintaan on riski maineen menetyksestä. Tämä riski on aiemmin mielletty seurauksena muista riskeistä, mutta sosiaalisen median myötä maineriski on yhä enemmän kehittyvä käsite aineettoman arvon merkityksestä. (Taticchi & Demartini, 2021, s. 78)

Kilpailun ja kilpailukyvyn tavoittelun sijaan on siis yrityksissä siirrytty vastuullisen arvonluonnin tavoitteluun. Siinä keskeistä on kaikille sidosryhmille vastuullisesti tuotettu kokonaisarvo, jota tuotetaan asiakkaille työntekijöiden ansiosta, ei niiden kustannuksella. Yrityksen tehtävä on tarjota puitteet, jotka mahdollistavat yksilön parhaan mahdollisen vaikuttavuuden. Tämä ohjaa johtajuutta myös väistämättä irtautumaan hierarkiasta ja sen keskiössä ovat ihmiset ja välineinä dialogi ja kohtaamiset. Käskyä ja kontrolloi – johtamistyyli korvataan valmenna ja voimaannuta – näkemyksellä. (Kilpinen, 2022, ss 65–68)

Useampi tutkimus viittaa siihen, että yrityksen ydintoiminnoista tärkeimpiä, johon kestävä kehityksen teemat ja vastuullisuus tulisi liittää vahvasti, on strateginen suunnittelu ja operatiivinen toiminta. Kuvassa 1. on Taticchi & Demartini (2021, s. 81) kaksikon esiin nostama McKinsey & Companyn tutkimus, joka korostaa vastuullisuuden integroimista näihin toimintoihin.



Kuva 1. *Function that needs to work closest with sustainability to make substantial progress* (Taticchi & Demartini, 2021, s. 81)

Vastuullinen liiketoiminta voi toteutua vain, jos yrityksen johto sitoutuu siihen ja johtaa sitä esimerkillään. Sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus on avainasemassa ja teot puhuvat puolestaan. (Ketola, 2005, s. 144) Yleisin tapa yrityksille mitata oman vastuullisuuden kehittymistä on verrata toimintaa omaan aiempaan toimintaan. Minimilainnoudattamisen ja jatkuvan parantamisen strategioilla yritykset usein hyvillä mielin toteavat vuosittain toimivansa edellisvuotta vastuullisemmin, mutta myös erilaisia vastuullisuus standardeja noudattamalla yritykset voivat tuoda ilmi omaa vastuullisuustasoaan. (Ketola, 2005, ss. 153–154)

Vastuullisen liiketoiminnan suunnittelu yrityksessä noudattaa samoja periaatteita kuin yrityksen strateginen suunnittelu. Lähtökohtana on usein visio, jonka pohjalta tehdään

businessstrategioita, joita varten hankitaan tietoa liiketoimintaympäristöstä ja yrityksen suhteista siihen. Usein pohditaan ja selvitetään myös vastuiden osalta yrityksestä löytyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin avulla. (Ketola, 2005, s. 123) Onnistuneen vastuullisuusstrategian tavoitteena organisaatiossa on, että vastuullisuudesta tulee linssi, jonka läpi jokainen työntekijä katsoo sen sijaan, että se olisi erillistä toimintaa jo muutenkin pitkällä ”to do”-listalla (Taticchi & Demartini, 2021, s. 157).

2.2 Strategia käsitteitä ja strategiaprosessi

Strategiakirjallisuudessa on paljon eri näkemyksiä ja määritelmiä strategialle. Strategian lähtökohdiana on löytää ne valinnat, joilla saadaan kilpailuetua. Lisäksi sen tehtävä on määrittää yrityksen visiota ja päämääriä, missä halutaan olla tietyn ajanjakson päästä. Kun organisaation johdon ja omistajien tahtotila on selvillä, strategiasta tulee toimintaa ohjaava punainen lanka, jolla kilpailuedut voidaan toteuttaa käytännössä. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, ss. 56–57)

Strategia vastaa kysymykseen, ”mikä on yritykselle paras tapa menestyä valitussa liiketoiminnassa tulevaisuudessa?” Strategia on siis yksilöllinen jokaiselle yritykselle, oman näköinen. Menestyminen taas voi merkitä toiselle markkinan kasvua, toiselle kannattavuuden paranemista, tai vaikka arvostusta toimialalla. Valittu liiketoiminta korostaa yrityksen vapautta valita ja että vaihtoehtoja on, millä voi menestyä. Tulevaisuus taas ohjaa katsomaan eteenpäin, strategiasta puhuessa tyypillisesti n. 3–10 vuoden päähän. Huomattava kuitenkin on, että kun toimintaympäristö muuttuu, myös strategian tulee päivittyä. (Sutinen & Haapakorva, 2021, ss. 37–39) Muuntuva toimintaympäristö on vienyt yritysten välisen kilpailun strategiselle tasolle ja prosessin laatu ratkaisee menestyjät ja yrityksiltä vaaditaan kykyä tehdä jatkuvasti uusia strategisia valintoja, jotka myös toteutetaan tehokkaasti (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 14).

Prosessimaisempi näkemys strategiasta on tarpeen huomioiden ympäristön muutostahdin. Megatrendit muuttavat alati maailmaa ja vaikuttavat ihmisten tekoihin ja reaktioihin, näistä keskeisimpinä digitalisaatio, teknologian kehitys, globalisaatio sekä ilmastonmuutos. Nämä ovat muuttaneet myös strategioita merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Digitalisaation helpottama datan saatavuus ja käyttö ovat myös osaltaan helpottaneet strategiatyötä yrityksissä, ja datan keräämisen kustannukset eivät näin enää rajoita elävää strategiatyötä. (Ritakallio & Vuori, 2018, ss. 11–12)

Strategia on aina riippuvainen ihmisistä ja se menestyy tai epäonnistuu sitä toteuttavien ihmisten mukana. Strategia on riippuvainen ihmisten osaamisesta, intohimosta ja asenteista. Kun strategia koetaan ”omaksi”, sillä on mahdollisuudet toteutua. (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 196) Kilpisen mukaan (2022, s. 18) strategiat eivät tee mitään, vaan ihmiset tekevät. Strategiat muuttuvat todeksi ihmisten toiminnalla. Ja tutkimusten mukaan vain kourallinen työyhteisöstä ymmärtää yrityksen strategian, joten nykyinen tapa määritellä ja toteuttaa strategiaa ei toimi monissakaan yrityksissä.

Yritysten strategiatyö nähdään prosessina, jonka aikana määritellään ja kehitetään mahdollisimman suurta lisäarvoa tuottavia ydinkyvykkyyksiä. Apuna käytetään usein tunnettuja strategiatyökaluja, kuten erilaisia analyysejä. (Viitala, 2005, s.71) Pääsääntöisesti strategiatyö jaetaan kahteen osaan, suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnitteluvaiheessa määritellään, mitä aiotaan tehdä ja toteutusvaiheessa, miten pyrkimykset toteutetaan. (Karlöf, 2004, s. 34) Strategian tuominen arkeen yrityksessä edellyttää strategiaprosessin johtamista. Strategiaprosessi osallistaa johdon ja työntekijät toteuttamaan strategiaa arjessaan ja se on organisaation yhteinen oppimisprosessi, johon voidaan ottaa ideoita ja näkemyksiä myös ulkosilta sidosryhmiltä, kuten asiakkailta. (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 30)

Strategiaprosessissa on erotettavissa erilaisia vaiheita, joista ensimmäinen on suunnan määrittäminen. Määritellään visio, eli tila, joka halutaan saavuttaa tai säilyttää. Sen jälkeen missio, jossa ilmaistaan, miksi yritys on olemassa ja määritellään toiminnan peruselementtejä. (Viitala, 2005, s. 72)

Yhtä tärkeä vaihe prosessissa on tavoitteiden asettaminen. Mitattavia tavoitteita pohdittaessa on määriteltävä voimavarat ja jaetaan vastuita. Mittareina toimivat usein liikevaihdon kasvu tai kannattavuus, asiakastytyväisyys sekä markkinaosuus. (Viitala, 2005, s. 73)

Karlöfin mukaan (2004, ss. 124–129) todennäköisyyttä onnistua strategiatyössä parantaa prosessin oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuuden ja laadun turvaamiseksi hän esittää keinoiksi fasilitointia, eli esim. ulkopuolisen konsultin toimimista asiantuntijana ja prosessin ohjaajana. Myös osallistuminen prosessiin, strateginen sparraus – eli paneutuminen ongelmakohtiin ja asioiden kypsyttely valitun asiantuntijakumppanin kanssa, sekä muilta oppiminen, jolla ei tarkoiteta jäljittelyä vaan inspiraation hakemista, pyörää ei tarvitse aina keksiä uudelleen.

Parhaat strategiat onnistuvat vapauttamaan yrityksessä piileviä voimavaroja (Salminen, 2008, s. 17). Vahvan strategian luomiseksi tulee yhdistää kaikki strategiakentän elementit, otettava käyttöön lähestymistapa, jossa määritellään liiketoimintamalli, kilpailuasema, muuttuvaan ympäristöön suunniteltu toimeenpanoprosessi sekä menestykseen vaadittava osaaminen (Collins, 2021).

Kilpinen muistuttaa (2022, ss. 82–83), että ihmiskeskeisessä strategiaprosessissa valinnat tehdään ihmiskeskeisesti jatkuvassa dialogissa johdon, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa ja ymmärretään asiakkaan tarpeet ja toiveet lukuisten markkina-analyysien sijaan. Siinä strategia toimii tiekarttana, joka elää arjessa jokaisen työntekijän toimissa ja kun se on sisäistetty, vie se itseohjautuvasti kohti yhteisiä tavoitteita.

2.3 Strateginen johtaminen ja strategian johtaminen

Kaplan & Norton (2007, s.9) ovat määrittäneet strategian toteuttamisen ja sen johtamisen yhdensuuntaistamiseen viisi pääperiaatetta. Nämä ovat yritysjohton mahdollistama muutoksen toteuttaminen, operatiivisin käsittein ilmaistu strategia, koko yrityksen yhdensuuntaistaminen strategiaan, strategian tuominen osaksi päivittäistä arkityötä sekä strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi. Saavuttaakseen liiketoiminnassa synergiaetuja ja kasvattaakseen yrityslähtöistä arvoa, tulee yrityksen eri yksiköitä johtaa samaan suuntaan ja yhdensuuntaistaa organisaation toimintaa kohti strategian tavoitteita. (Kaplan & Norton, 2007, s. 10)

Kun arki on kiireistä yrityksissä, jää kiireen jalkoihin usein myös strategian johtaminen. Se kuuluu esimiehen ja johdon perustehtäviin. Organisaation toiminnan ohjaaminen kohti strategiassa määritettyjä painopisteitä ja muutostarpeita on strategialähtöisen esimiestyön olennainen osa. Strategian johtamisen onnistuminen vaatii sen, että jokaisen työntekijän on mahdollista vaikuttaa siihen, jolloin strategia ikään kuin etenee johdon visioista organisaation jokaiselle tasolle. (Salminen, 2021)

Strategian johtaminen normaalin johtamistyön ohella vaatii strategista ajattelua, joka edellyttää toisenlaista ympäristöä ja suhtautumista kuin operatiivisessa johtamisessa on ehkä totuttu. Siinä vaaditaan pohdiskelevaa ilmapiiriä ja nykyhetkestä etäännyttämisen taitoa. Yritysjohdon operatiivisessa ympäristössä harvoin on tilaa intuitiolle ja luovuudelle, jota strategisten innovaatioiden syntyyn vaaditaan. Siksi strategiatyön hoitaminen voi tuntua johdosta vaikealta. Strategia kuuluu kuitenkin oleellisena osana laajempaan johtamisen käsitteeseen, johon kuuluu myös ihmisten johtaminen. (Karlöf, 2004, ss. 131–132)

Huolella johdettu strategiaprosessi auttaa johtoa organisaation strategisessa johtamisessa, sillä se vahvistaa johdon ja henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta. Yrityksessä tulisi huomioida, että mitään sellaista ei pitäisi tehdä, mikä ei edistä valittua strategiaa. Toimiva strategiaprosessin johtaminen edellyttää, että strategia ei ole johdon valmiiksi suunnittelema yksityiskohtia myöten, vaan keskittyy suuriin linjoihin siitä, mitä tehdään. Organisaation jäsenille jää tällöin tilaa vaikuttaa siihen, miten tehdään, eli strategian toteutustapoihin. (Salminen, 2021)

Toimintaympäristö ja sen muutokset vaikuttavat strategian toteutumiseen väistämättä. Strategisen suunnitelman tulee sopeutua näihin muutoksiin, jonka vuoksi strategian johtaminen vaatii useita jalostus- ja implementointikierrroksia, jotka syventävät strategiaa vähitellen. Johdon tulee taata organisaatiolle paras saatavilla oleva informaatio ja analyysit ja johtamisprosessin on oltava jatkuvaa, jotta prosessi johdon ja henkilöstön kesken ei pysähdy ja vuorovaikutus säilyy hyvänä. (Salminen, 2021)

Strateginen johtaminen on eri asia, kun operatiivinen johtaminen. Se vastaa kysymykseen miksi ja miten, kun operatiivinen johtaminen on se, mitä tehdään. Siinä, missä strategia on

prosessi, jossa muodostetaan päätökset organisaation tavoitteiden saavuttamiselle, strateginen johtaminen ottaa huomioon kilpailuympäristön ja strategian toteuttamiseen muut vaikuttavat tekijät. Strategisessa johtamisessa voidaan erottaa 5 tärkeää vaihetta, joita ovat: tunnistaa tavoitteet, analysoida nykytilanne ja nykyprosessit, muotoilla strategia, toteuttaa eli implementoida strategia ja viidenneksi arvioida prosessi. Tehokas strategian johtaminen läpäisee kaikki organisaatiotasot ja rakentaa parhaiten pitkän aikavälin menestystä organisaatiossa. (Martins, 2022)

Inhimillistä puolta ei strategisessa johtamisessa tulisi myöskään unohtaa. Kilpinen korostaa (2022, s. 69) että on tärkeää rakentaa ketju organisaatiotasolta jokaiseen työntekijään niin, että strategia saadaan tuntumaan merkitykselliseltä ja omalta. Johdon tulee asettaa inhimillisyys etusijalle ja tätä tulee tukea myös yrityksen kulttuuri ja toimintatavat.

2.4 Strategia määrittää yrityskulttuurin tavoitetilan

Strategiset valinnat edellyttävät tietynlaista yrityskulttuuria. Kulttuuriin vaikuttaa monet tekijät, kuten toimintatavat, tapa ajatella, arvot ja johtajien tapa johtaa. Lisäksi ulkopuoliset tekijät kuten kansalliset kulttuuripiirteet ja mahdolliset fuusiot vaikuttavat siihen, millaiseksi yrityskulttuuri muodostuu. Myös organisaatiossa erikseen määritellyt asiat, kuten strategia, visio ja missio rakentavat kulttuuria. (Kilpinen, 2022, s. 174)

Yrityskulttuuri esiintyy kuin kirjoittamattomina sääntöinä yhteisissä käytänteissä, olettamuksissa ja arvoissa. Se vaikuttaa laajalti koko organisaatiossa ja näkyy ulospäin fyysisenä ympäristönä, rituaaleina ja symboleina mutta myös näkymättömämmin asenteina ja motivaationa. Kulttuuri ohjaa yhteisön toimintaa pitkäkestoisesti ja vahvistaa myös itse itseään vetämällä puoleensa samat arvot jakavia ihmisiä. Se toimii myös usein tiedostamattomalla tasolla ja siihen reagoidaan aistinvaraisesti. (Kilpinen, 2022, s. 175)

Vaikka kulttuuria on vaikea ehkä nähdä, sitä voidaan johtaa ja muuttaa. Muuttaminen on vaikeaa ja ennen kaikkea hidasta. Startup-yrityksissä tämä nähdään etuna, sillä niissä kulttuuri syntyy yhdessä yrityksen kanssa, vakiintuneissa yrityksissä muutostarve kulttuurissa on ilmeisempää. Kulttuurin muuttaminen on käytännön tekoja ja asioita, yhteisiä

pelisääntöjä ja asioita, joista pidetään ehdottomasti kiinni. Johdon rooli on äärimmäisen tärkeä, sillä johdon käytöksestä muodostuu usein uusi normi kulttuurissa. Yrityskulttuuri voi siis joko rajoittaa tai tukea strategian onnistumista. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 194) Organisaatiokulttuuri määrittää jopa strategiaa voimakkaammin sen, mitä organisaatio tuottaa. Kulttuuri ei muutu käskemällä, vaan muutos on seurausta tekemisestä, kaikesta mitä yrityksessä tapahtuu. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 134)

Siinä, missä strategia tarjoaa yritykselle logiikan päästä tavoitteisiin, kulttuuri sisältää tavoitteet mahdollistavat arvot ja uskomukset. Strategiset valinnat on helppo dokumentoida ja päätöksentekoa ohjaaviin tavoitteisiin on kytkettävissä palkkioita tai sanktioita. Kulttuurin ilmentämää käyttäytymistä ja asenteita on vaikeampi todentaa ja ohjailta. Kulttuuri vetoaa tunteisiin, strategia järkeen. Johtaminen kytkeytyy kulttuuriin voimakkaasti ja onnistuessaan kulttuurista tulee strateginen vahvuus ja kulttuuria rakennetaan koko yrityksen voimin. Epäonnistuessaan taas kulttuurista voi tulla muutoksen vihollinen. (Kilpinen, 2022, s. 176)

Yrityskulttuuri voi orientoitua Kilpisen mukaan (2022, ss. 181–182) kahdeksaan eri tyyliin. Näitä ovat välittäminen, tarkoitus, oppiminen, nautinto, tulokset, auktoriteetti, turvallisuus ja järjestys. Kulttuurin vaikutus yrityksen tulokseen on postiviivisempi, mitä yhtenäisempi näkemys kulttuurista työntekijöillä on. Sitoutumista edistää erityisesti nautintoon, oppimiseen, tarkoitukseen ja välittämiseen suuntautuneet kulttuurit.

Yrityskulttuurin tavoitetilan luomisessa johdon tärkein tehtävä on kytkeä työntekijät yrityksen tarkoitukseen ja muistuttaa tästä riittävän usein. Kulttuuri syntyy huolimatta siitä, johdetaanko sitä vai ei. Sen muuttamiseen taas tukevia keinoja ovat johtamisen kehittäminen, valmennus ja jatkuva dialogi henkilöstön kanssa ja ylipäättään osallistaminen kulttuurityöhön. (Kilpinen, 2022. 184–185) Kotterin mukaan (1996, ss. 124–126) muutoksen tuomien uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen organisaation kulttuuriin vaatii taitoa johtaa ihmisiä pitkäjänteisen ajattelun avulla. Joskus kulttuurin muutos aiheuttaa myös henkilöstömuutoksia organisaatioissa, mutta muutoksen juurtuessa organisaatiokulttuuriin usein uusien toimintatapojen tuomat hyvät tulokset puhuvat puolestaan (Kotter, 1996, ss. 135–138)

Kun yritys pyrkii lisäämään vastuullisuuttaan ja toteuttaa kestävän kehityksen strategiaa onnistuneesti, on kulttuurilla iso osa tämän onnistumista. Kulttuurin osana ketteruus, joustavuus ja sopeutumiskyky edesauttavat muutosta kestävän kehityksen suuntaan. Lisäksi muutoksenhallinnassa erittäin tärkeänä on läpinäkyvyys ja kyky oppia epäonnistumisista. Yritykseen luodaan kestävän kehityksen kulttuuria rakentamalla johtamiskykyä kaikilla organisaatiotasoilla, edistämällä yhteistyökulttuuria ja yhteistä ongelmanratkaisua, kannustamalla muutokseen ja uuden luomiseen sekä luomalla kestävän kehityksen verkostoa yli organisaatorajojen, myös muiden sidosryhmien kanssa. (Taticchi & Demartini, 2021, ss. 176–177)

2.5 Strategian implementointi / jalkauttaminen – vai osallistaminen ja inhimillistäminen

Strategian onnistuminen on paljon kiinni siitä, miten hyvin se ohjaa yrityksen toimijat toteuttamaan sen valitsemaa reittiä. Keskinäinenkin strategia on hyvin implementoituna parempi vaihtoehto kuin erinomainen strategia huonosti implementoituna. (Viitala, 2005, s. 73) Salminen (2008, s. 13) siteeraa strategiakirjassaan professori Lawrence Hrebiniakia

”Useimmat yritykset eivät saavuta liiketoiminnallisia tavoitteitaan puutteellisen implementoinnin vuoksi. Kääntäen, ne yritykset, jotka toteuttavat menestyksellisesti keskitasoista strategiaa, menestyvät paremmin kuin yritykset, jotka epäonnistuvat huippustrategian implementoinnissa”

Ellei strategista suunnitelmaa pystytä toteuttamaan, se ei ole yhtään arvokkaampi, kuin se paperi, jolle se on kirjoitettu. Toteutus ja huolellinen implementointi vaatii johdolta oikeaa sitoutumista, pitkäjänteisyyttä ja muutosjohtamisen osaamista. Implementointitaidoista voi saada jopa kilpailuetua. (Salminen, 2008, ss. 14–15) Organisaation menestys riippuu sen kyvystä toteuttaa tavoitteet ja päätökset tehokkaasti, johdonmukaisesti ja tuloksellisesti, vaikka jotain odottamatonta tapahtuisi prosessissa (Miller, 2020).

Implementointi on nimenomaan strategisten päätösten johtamista osaksi organisaation päivittäistä toimintaa, arkea. Toteutuksen suunnittelu, strategian lanseeraus, motivaation ja

muutosenergian kasvattaminen organisaatiossa sekä strategian etenemisen seuranta ovat implementoinnin keskeisiä osa-alueita. (Salminen, 2008, s. 17) Strategian tuomisesta arkeen puhutaan myös maastouttamisena, joka on aktiivista toimintaa esimiesten ja henkilöstön välillä, jossa avaintekijänä on osallistaminen ja osallistuminen. Sitoutuminen asiaan, johon ei itse voi osallistua, on vaikeaa. (Tuomi & Sumkin, 2010, ss. 19–20) Suunnitelmallisen yhteistyön tehtävänä on varmistaa strategian merkityksen ymmärrys jokaisen omassa työssä ja sen toteuttaminen arjessa (Tuomi & Sumkin, 2010, s. 80). Vaikka nimiä ja määritelmiä on useita, on kyse jonkin uuden asian tuomisesta osaksi käytännön työtä. Onnistuneesta implementoinnista voidaan puhua, kun tämä uusi muutos on saatu rakenteisiin ja sitä seurataan jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti aktiivisesti. (Munther, 2021)

Jalkauttaminen, implementointi, maastouttaminen – on käytetty sanavalinta mikä hyvänsä, se voi antaa kuvan, että kyse on vaan vision ja strategiajulistusten viestimisessä ylhäältä alas organisaatiosta. Tämän vuoksi tulisi puhua enemmänkin strategian toiminnallistamisesta ja henkilöstön osallistamisesta, joka tulisi tapahtua organisaation jokaisella tasolla ja yksikössä. (Viitala, 2005, ss. 78–79)

Mitronen & Raikaslehto (2019, s. 201) vakuuttavat, että henkilöstön osallistaminen on yksi keino saada strategia viestityksi ja implementointi onnistumaan. Koko henkilöstön ymmärrys yhteisestä strategiasta on välttämätön, jotta strategia ei jäisi toteutumatta. Osallistava strategiaprosessi edellyttää hyvää suunnittelua ja johdon sitoutumista sekä aikaa ja rahaa strategiaan hankkeisiin. Osallistamisessa on kyse aidosta halusta kuulla ja hyödyntää henkilöstön ajatuksia sekä toteuttaa niitä. Se vaatii myös prosessin yksinkertaistamista ja rajaamista, jotta valitaan sopivat työkalut strategian toteuttamiseen, jotka taas mahdollistavat jatkuvan vuoropuhelun yhteisymmärryksen saavuttamiseksi. Tähän sopivia työkaluja Mitrosen & Raikaslehdon (2019, s. 202) mukaan ovat mm. tasapainotettu tulokortti tai strategiakartta.

Kilpisen mukaan (2022, ss. 18–19) yritykset eivät pyri riittävästi tavoittamaan sydämiä, vaikka strategiaa pyritään jalkauttaa ja hänen näkökulmastansa tulisi keskittyä strategian inhimillistämiseen, eli tarkastella strategisia valintoja niiden ihmisten kautta, jotka sitä pyrkivät toteuttaa arjessaan. Työn merkityksellisyys kasvattaa tuottavuutta lähes

eksponentiaalisesti ja se paranee, kun yrityksen strategia ja tavoitteet kohtaavat työntekijän vahvuudet ja unelmat. Strategia saadaan elämään arjessa dialogisella johtamisella, joka on inhimillisen strategian edellytys (Kilpinen, 2022, s. 20).

Kun henkilöstö osallistetaan, ei tarvitse jalkauttaa, vaan vaikuttaessaan strategiaan valintoihin ollaan jo hyvällä matkalla strategian sisäistämässä ja siihen sitoutumisessa. Ihmiskeskeisessä strategiaprosessissa strategia vietään käytäntöön tarkoituksen, kulttuurin, tavoitteiden ja kyvykkyyksien avulla. (Kilpinen, 2022, s. 83)

Martinsin (2022) mukaan implementointi on strategisen johtamisprosessin neljäs vaihe, jossa strategiset suunnitelmat muutetaan toiminnaksi. Toivottua muutosta ei saada aikaan ilman resursseja, tukea ja huolellista suunnitelmaa. Viisi avainkomponenttia, jotka vaaditaan tukemaan onnistunutta implementointia ovat:

1. Ihmiset: oikeat ja osaavat ihmiset toteuttamaan strategiaa
2. Organisaatio: selkeät vastuut strategian toteuttamisessa läpi organisaation
3. Kulttuuri: muutokseen suhtautuminen ja osallistava ja arvostava ilmapiiri
4. Resurssit: sekä taloudelliset että inhimilliset, kuten aika strategian toteuttamiseen
5. Järjestelmät: strategista johtamisprosessia tukevat työkalut

(Asana, 2022, -a)

Strategian toteuttaminen on lopulta organisaation johdon ja hallintaprosessien jatkuvaa työtä strategian kuvaamiseen ja mittaamiseen sekä organisaation yksilöiden sekä henkilöstön toiminnan yhdensuuntaistamista strategian kanssa (Kaplan & Norton, 2007, s. 325). Edelleen mielletään, että strategiatyö on ylimmän johdon tehtävä. Se ei muutu arjen käytännöiksi, mikäli se mielletään johdon omaisuudeksi. Strategialla ei haluta tavoittaa vain jalkoja vaan ihmisten mielet ja sydämet siten, että jokainen haluaa antaa parhaan osaamisensa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Joten olisiko tosiaan syytä jalkauttamisen sijaan puhua strategian inhimillistämistä? (Kilpinen, 2022, ss. 86–87)

2.5.1 Implementointi vaatii muutosta

Implementointi on jonkin käyttöönottoa, toimeenpanoa, jalkautusta. Eli aina on kyse jostain uudesta asiasta, joka tulisi panna täytäntöön. Tällöin on aina myös kyse muutoksesta.

Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin ensimmäinen vaihe on luoda organisaatioon tuntu muutoksen välttämättömyydestä ja saada se näkemään muutoksen tarve, sillä mikäli nykytilanteeseen ollaan tyytyväisiä, muutoksen toteuttaminen on hankalaa. (Kotter, 1996, ss. 31–33)

Muutosta toteuttaa aina ihmiset, eli on huomioitava, että myös yrityksen johto on ihmisiä. Organisaatio voi muuttua vain ihmisten henkilökohtaisen muutoksen myötä. Rooleista huolimatta ihmiset toimivat melko samanlailla muutoksen aikana, muutoshalukkuus ja vastarinta ovat läsnä koko organisaation läpi. Muutosten edessä ihminen muistaa usein aiemmat muutokset ja niiden tulokset – etenkin epäonnistuneet muutokset palautuvat helpostikin mieleen. Onnistuneessa implementoinnissa salaisuutena onkin tunteiden huomiointi, sillä ne ovat muutoksessa erityisen suuressa roolissa. (Munther, 2021) Joten vaikka implementointi voidaankin nähdä vain prosessina organisaatiossa, tulee huomioida sen inhimillinen näkökulma erityisen hyvin. Uusi strategia ja sen tuoma muutos synnyttää aina tunteita henkilöstössä. Pahimmillaan koetaan, ettei mikään muutu, paremmaksi ainakaan. Useimmille muutos on synonyymi yt-neuvotteluille ja muutos vaatii aina ylimääräistä energiaa epävarmuuden sietämisen lisäksi. Johdon tulisi osata johtaa työyhteisön tunnetilaa, keinoinaan osallistaminen, kuuntelu ja dialogi. (Kilpinen, 2022, ss. 93–94)

Ihmisten johtajuus, leadership, on joukko keinoja, joilla organisaatio ja sen ihmiset suunnataan muuttuviin tavoitteisiin, pidetään heidät valitussa suunnassa tai ohjataan uuteen suuntaan. Leadership ohjaa asiat muuttumaan ihmisten toiminnaksi, tämä sisältää strategioiden toiminnallistamisen ihmisten toiminnan muutosten kautta. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 12) Muutoksessa olisi siis syytä tarkastella johtamisen lähestymistapoja.

Muntherin (2021) mukaan onnistunut muutos lähtee siitä, että johdon on itse sitouduttava siihen ja johdettava esimerkillään. Mikäli sitoutuminen puuttuu, ajaa arjen muu priorisointi

muutoksen johtamisen ohi eikä aikaa ja resursseja jää. Toisekseen muutoksen esisuunnittelun tärkeyttä ei sovi myöskään vähätellä, eli tekemisen sijaan tulisi miettiä mitä ja miten ollaan tekemässä. Kolmas askel on nykytilan tarkastelu, jotta tiedetään lähtötilanne muutokseen ja ymmärretään syyt, miksi muutosta tarvitaan. Sitten päästään varsinaiseen implementoinnin suunnitteluun, jossa vastataan kysymyksiin muun muassa aikataulusta, resursseista, halutusta lopputuloksesta ja edistymisen seuraamisesta – tästä vielä myöhemmin lisää. Suunnitteluvaiheessa kurkistetaan myös syvemmälle yrityksen kulttuuriin, eli miten yrityksessä yhteistyö toimii. Vai syökö kulttuuri strategian aamupalaksi, kuten sanonta sanoo.

Muutoksessa johdolla ei suinkaan ole yksin vastauksia kaikkeen, vaan vastaukset löytyvät usein organisaatiosta sisältä. Joka tasolla on paljon annettavaa yhteiseen kehittämiseen, mikäli kehittämiskohteiden esiintuomiseen on oikeat kanavat henkilöstön käytössä. Suodattamaton palaute ja ideat organisaatiosta olisi tärkeä saada kulkemaan henkilöstöltä johdolle ja tämä vaatii turvallisen ja positiivisen vuorovaikutuksen rakentamista. (Korhonen & Bergman, 2019, ss. 19–20)

Muutokseen motivointi on oleellista implementoinnissa, sillä yksilöt eroavat toisistaan muutokseen suhtautumisessa. Toiset vastusteleivat enemmän muutosta ja toiset iloitsevat muutoksesta ja ovat valmiimpia muutokseen. Muutosten yhteydessä puhutaan muutosvastarinnaista, eli siitä, kuinka ihmiset hidastavat ja vastustavat muutosta erilaisin tunnereaktioin. Tähän liittyy välinpitämättömyyttä, korostunutta itsesuojelua ja saadun tiedon torjuntaa. Usein tämä nähdään ongelmallisena reaktiona ja sitä pyritään vaientaa. Kitkemisen sijaan olisi kuitenkin osattava aidosti kuunnella ja sallia muutosvastarinnan esiintuomia tunteita. Tällöin myös riski siihen, että muutoksen onnistumisen kannalta relevantti ja perusteltu kriittisyys sivuutetaan vallan pelkkänä muutosvastaisuutena, pienenee. (Pihlajaniemi, 2021)

Muutos vaatii aina johtamista. Esimiehen rooli tässä on merkittävä, vaikkakin se usein esimiehistä tuntuu jopa mahdottomalta tukea tiimejä muutoksessa annetuilla resursseilla. Olennaista on tarttua sellaisiin asioihin muutoksessa, joihin voi oikeasti vaikuttaa. Jatkuva osaamisen kehittäminen on avainasemassa ja toimii muutosturvana ihmisille ja

organisaatiolle. (Ponteva, 2010, s. 67) Johdon tärkeä tehtävä on ymmärtää ihmisten erilaisuus ja kohdata yksilöt, joiden toimintaa ohjaa tunteet. Tunteiden käsittelyn tulisi olla muutoksessa avointa ja sallittua ja esimiesten tiedostettua tunteet, voidaan pyrkiä positiiviseen tunnetilaan. (Ponteva, 2010, ss. 27–30)

Innostunut, kaikille yhteinen strategiatyö vaatii siis muutosjohtajuutta. Muutoksen johtamisessa on tarkoitus luoda strategiatyölle toimintatavat, jotka lisäävät työntekijöiden merkityksellisyyttä sitä myöten, että tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja tuntuvat omilta. Toinen tavoite on luoda myönteinen ilmapiiri muutokseen, jopa intohimoinen. Oleelliset kolme teemaa muutosjohtajuudessa on ottaa kaikki mukaan, ruokkia uteliaisuutta ja tehdä muutos näkyväksi. (Sutinen & Haapakorva, 2021, ss 201–203)

Esimiesten ja johdon tehtävä muutoksessa on siis asettaa tavoitteet muutokselle, ne tulee olla realistiset ja mahdolliset saavuttaa annetuilla resursseilla. Tekemistä muutosprosessissa tulisi selkeyttää ja esimiehen tulee toimia apuna työntekijälle priorisoinnissa prosessin aikana. Tämän vuoksi tavoitteet on hyvä pilkkoa mahdollisimman pieniin osiin ja osatavoitteisiin, jotka ovat konkreettisia, työntekijää itseään koskevia, joihin pystyy aktiivisesti vaikuttamaan. (Pirinen, 2014, Esimies muutoksen etulinjassa – luku)

Muutostilanteessa ja sen johtamisessa tulee myös huomioida muutoksen riskit. Muutoksen edessä on hyvä analysoida todennäköiset riskit, miten ne ehkä toteutuvat ja miten niihin voidaan reagoida tai miten ne voitaisiin välttää. Riskien hahmottaminen kohteittain esim. asiakkaisiin, prosesseihin ja talouteen liittyen helpottaa niiden tunnistamista ja hallintaa. Muutosprojektin tyypillisiä riskejä on tavoitteisiin, resursseihin, aikatauluihin ja tulosten mittaamiseen liittyvät riskit. Etenkin resursseihin ja henkilöstöön liittyvät riskit ovat varautumisen arvoisia, koska näihin tulee useimmiten muutoksia prosessin aikana. (Pirinen, 2012, Muutosprojektin johtaminen – luku)

2.5.2 Implementointi ja osallistamiskeinoja

Parhaimmillaan strategia ohjaa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Sen johtamisen tosin on todettu aiheuttavan päänvaivaa jo vuosikaudet ja tutkimuksissa pohdittu tehokkaimpia

tapoja strategian suunnitteluun. Liekö tehokkainta suunnitella strategiaa ”top down” eli johdon toimesta vai ”bottom up” eli hyödyntää organisaatiossa olevaa tietoa ja osaamista. Salmisen (2021) mukaan olisi hyvä valita näkökulmat yhdistävä malli, joka parhaimmillaan synnyttää elävää strategiaa, sillä strategiaprosessi on jatkuvasti elävä ja kehittyvä prosessi, jota kokemus tukee.

Salmisen (2011) yhdistetyssä mallissa hyvin kiteytetty strategia lähtee ensin yksikkötasolle, jolloin organisaation yksikössä mietitään, mitä strategian linjat tarkoittavat kyseiselle yksikölle ja sen toimintaan ja tavoitteisiin. Yksikkötasolta strategiaan pureudutaan tiimitasolla, jolloin tiimeissä pohditaan, mitä strategian tuomat muutostarpeet tarkoittavat tiimin osalta ja miten tulisi kehittyä. Tiimitasolta siirrytään vielä yksilötasolle, jolloin jokainen työntekijä voi pohtia omat strategialähtöiset tavoitteet ja kehityskohteet. Yksilöiden pohdintojen tulokset kerätään yhteen, josta saadaan tiimin näkemyksistä kuva, johon tiimin myös helpompi sitoutua. Lisäksi voidaan määritellä tiimille tarvittavat resurssit työssä onnistumiseen. Tiimien on tässä kohtaa myös hyvä selkeästi kirjata ylös ne asiat, joihin heillä ei päätösvalta riitä, jotta ylemmällä organisaatiotasolla voidaan osoittaa tarvittua tukea näihin asioihin, jolla tuetaan strategiaan sitoutumista.

Tiimitasolta strategian käsittely siirtyy takaisin yksikkötasolle, jossa saadaan prosessiin mukaan yksikkötason näkökulmat ja kehittämisehdotukset. Kun strateginen suunnitelma palaa yksikkötasolta jälleen johtoryhmän käsittelyyn, voivat he ottaa käsittelyyn saadut ehdotukset ja kommunikoida aktiivisesti henkilöstölle strategisista päätöksistä perusteluineen. (Salminen, 2021)

Strategian käytäntöön viennissä tavoitteet ovat keskeisessä roolissa. Niiden asettaminen ja viestiminen tosin tulee tehdä pohtien sitä, miten ne saavat merkityksen ja tuntuvat tarkoituksenmukaisilta työntekijöiden näkökulmasta. Tähän ei todennäköisesti päästä alas johdetuilla tavoitteilla vaan yhteisellä dialogilla. Perinteisesti strategiaa johdetaan tavoitteiden kautta ja johdolle riittää tällöin tunne siitä, että yrityksen päätason tavoitteista on johdettu jokaisen tiimin ja yksilön tavoitteet, joita seurataan mittarein ja kontrollimekanismein. Strategiajohdon työkaluina käytetään esim. must-win-battle tai OKR (objectives and key results) malleja, jotka perustuvat juurikin tavoitteiden asettamiseen ja

seuraamiseen. OKR:n fokuksena vielä enemmän haluttu muutos ja lyhyet tavoitejaksot. Vaikka tämä malli samansuuntaistaa tavoitteita ja toimintaa, se ei yksinään riitä viemään strategiaa arkeen. (Kilpinen, 2022, ss. 196–199)

Mikäli strategian toteutukseen otetaan inhimillinen ja osallistava näkökulma, koko organisaatiolla on paremmin hallussa kokonaiskuva strategiasta ja informaatio on läpinäkyvää. Jokainen tekee omassa roolissaan tavoitteiden mukaisia päätöksiä yhteisen edun nimissä ja toiminta on yhteisohjautuvaa. Yhteisohjautuvuus luo inhimillisemmän ja mielekkäämmän työympäristön ja mahdollistaa inhimillisen strategian toteutumisen. (Kilpinen, 2022, ss. 196–199)

Onnistunut käytäntöön vienti vaatii merkityksen luomista ja sanoittamista arkisin termein, henkilötasolla. Kun strategiadialogi viedään henkilökohtaiselle tasolle, se tavoittaa ihmisen tarpeet ja sitouttaa työntekijää ja samalla strategia ujuttautuu jokapäiväiseen tekemiseen. (Kilpinen, 2022, s. 215)

Myös koulutuksilla on suuri rooli strategian kytkemisessä käytäntöön. Koulutukset ovat paikkoja kertoa, mihin ollaan menossa ja saadaan palautetta siitä, miten pitkällä jo ollaan. Hyvin suunnitellun koulutuksen avulla strategiset muutokset kiinnitetään organisaatorakenteisiin. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 69) Lisäksi Korhonen & Bergman (2019, s.71) nostavat esiin aktiivisuuden suorituksen johtamisessa. Sen tavoitteena erityisesti varmistaa, että strategian tavoitteet on ymmärretty ja konkretisoitu, jotta niitä voidaan arjen työssä edistää. Suorituksen johtamiseen olisi määriteltävä toimintamallit, jotka auttavat tavoitteiden asetantaa, roolien jakamista, kannustavaa seuranta ja palkitsemista tavoitteiden toteutumisesta. Positiivinen palaute monikanavaisesti on erityisen tärkeää, mutta myös suoritusongelmien yksilöllinen ja avoin käsittely taitavasti keskustellen.

Kuvassa 2. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 109) näkyy monikanavaisen viestinnän tärkeys osallistamisessa muutokseen. Kaikki arjessa tapahtuva toiminta työyhteisössä viestii jotain, päätökset, sanat ja teot. Viestintä on keskeinen osa kahdensuuntaista kaikkien mukaan ottamista. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 111)



Kuva 2. *Osallistaminen ja monikanavainen viestintä.* (Korhonen & Bergman, 2019, s. 109)

Osallistaminen on hyvä aloittaa jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin sitoutuminen helpottuu ja strategiaviestien sisäistäminen helpottuu. Moderni työkalu johtajuuteen on työpajan fasilitointi, jossa käsitellään asioiden lisäksi myös kokemuksia ja tunteita. Monipuoliset osallistavat workshopit auttavat johtoa olemaan kontaktissa henkilöstöön ja täten sanoittaa strategiaa eri näkökulmista ja edistää täten uudistumis- ja muutosprosessia. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 117)

Selkeän ja jatkuvan viestinnän merkitystä korostaa myös Taticchi & Demartini (2021, s. 178) sekä myös raportoinnin tärkeyttä, kun pyritään implementoida vastuullisuutta organisaatioon. Vastuullisuusraportointi auttaa mittaamaan vastuullisuuden kehityksen tuloksia ja inspiroi muutokseen sen lisäksi että se edistää läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa sisäistä oppimista, kunhan se on eri organisaatiotasot läpäisevää ja kertoo rehdisti, mikä toimii ja mikä ei. Implementoitaessa vastuullisuutta organisaatioon on käytetty muun muassa yhteistyötä lisääviä viestintäjärjestelmien käytäntöjä, kuten vuotuinen

vastuullisuusviikko ja vuoden vastuullisuuspalkinto, jotka luovat tervettä kilpailun ilmapiiriä ja kannustavat organisaatiota innovatiivisuuteen. (Taticchi & Demartini, 2021, ss. 178–179)

Uuden strategian sisältämä muutosprosessi vaatii myös edelläkävijöitä. Osallistaminen helpottuu, kun yrityksestä tunnistetaan muutosagentteja, jotka voivat toimia prosessissa ajatusten ja tekojen puolestapuhujina. Esimiehet erityisesti kantavat tätä roolia, sillä heillä on vaikutusta ihmisten prioriteetteihin. Mikäli yrityksessä on luontaisia vaikuttajia ja herkästi aktiivista roolia ottavia jäseniä, on heitä tärkeä valjastaa yhteistyöhön johdon kanssa ja kehittämiseen, sillä nämä lähettävät jakavat uudistumisen viestiä kollegoille usein johtoa vaikuttavammin. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 119–120)

Kokeilut ja pilotoinnit ovat vahvasti osallistavia keinoja myös strategian jalkautukseen. Ne helpottavat epäluuloja ja pelkojakin, joita uuden kohtaamiseen aina liittyy. Niistä saadaan kokemuksia ja avointa keskustelua, joita analysoimalla voidaan saada strategian implementoinnille uusia suuntia ja muutoksia. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 126)

2.5.3 Strategiaviestintä edellytys onnistumiseen

Viestintä on strategian onnistuminen edellytys, eikä strategiaa voida toteuttaa ilman viestintää. Sen tärkein tavoite on lisätä ymmärrystä strategiasta henkilöstön ja sidosryhmien keskuudessa. Vaikuttava strategiaviestintä on ymmärrettävää, motivoivaa, suunnitelmallista, jatkuvaa ja vuorovaikutteista. (Laajalahti, 2023)

Yrityksen koko myös vaikuttaa viestinnän toteutukseen. Pienissä matalan hierarkian yrityksissä asioista on helppo keskustella koko henkilöstön kanssa strategiasta, kunhan operatiiviset yrittäjät malttavat pysähtyä miettimään pitkän aikavälin teemoja ja menestystekijöitä. Yrityksen kasvaessa mahdollisesti toimitaan eri paikkakunnilla tai asiakkaan luona, jolloin osallistaminen strategiaviestintään vaikeutuu ja täytyy käyttää uusia viestinnän keinoja. Suuryrityksissä taas organisaatiotasoja on paljon, joka tutkitusti hidastaa päätöksentekoa ja ketteryttä yrityksissä. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 200)

Kun strategia elää, eli sopeutuu muutoksiin toimintaympäristössä, korostuu strategiaviestinnän merkitys entisestään. Viestinnän tulee olla ymmärrettävää, eli sisältö on yksinkertaistettava niin, että ihmiset organisaatiossa ymmärtävät sen olennaiset piirteet ja kokevat toteutuksen olevan mahdollista. Onnistuneen viestinnän tavoitteena on saada sidosryhmät uskomaan, että organisaation toimintaa johtaa hyvin tuloksiin ja sen toiminnassa kannattaa olla mukana. (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 153)

Ymmärtäminen on sitoutumisen edellytys, joten strategiasta viestimisen tulee olla ymmärrettävää kieltä. Pahimmillaan vieraat termit ja lyhenteet ja anglismit saavat strategian kuulostamaan Heprealta kuulija korvissa. Henkilöstöä on hyvä muistuttaa siitä, että on täysin ok myös sanoa, jos jotain ei ymmärrä. Tähän vaikuttaa myös yrityskulttuuri, että kynnyks lisäkysymyksille on matalampi. (Sutinen & Haapakorva, 2021, ss. 225–226) Motivoiva ja innostava viestintä saa sidosryhmät toimimaan halutulla tavalla ja lisäävät tahtoa strategian eteen työskentelyyn (Laajalahti, 2023).

Tehokas strategiaviestintä visualisoi strategiaa mahdollisimman hyvin. Yksinkertainen visualisointi, kuten kuvat tai kartat toimivat tehokkaasti katsojalle jo nopeallakin vilkaisulla. (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 155) Tämä vaatii suunnitelmallisuutta, ennen strategiaviestinnän keinojen valintaa tulisikin siis pysähtyä suunnittelemaan viestinnän kokonaisuutta ja sen tavoitteita, mittareita ja vastuita (Laajalahti, 2023).

Viestintää tarvitaan koko strategiakauden ajan, se ei ole vain strategian valmistuttua tarpeen. Painopisteet ja tavat viestinnässä voivat mukautua prosessin edetessä, mutta kyse on juurikin viestintäprosessista, ei vain yksittäisistä tempauksista ja kampanjatyypisistä viestimisestä. Jatkuvuuden lisäksi viestinnän vuorovaikutteisuus on avain onnistumiseen, jotta voidaan ymmärtää ihmisten tarpeita, toiveita ja odotuksia. (Laajalahti, 2023)

Kun strategiaviestinnän tavoitteet ja sidosryhmät on määritelty, valitaan viestintäkeinot. Perinteisten viestintäkeinojen, kuten keskusteluiden, tapaamisten, verkkosivujen ja esitteiden lisäksi strategiaviestinnässä käytetään strategiakuvia, videoita, tarinallistettuja versioita tai vaikka osallistavia kilpailuja strategiaan liittyen. Laajalahti (2023) muistuttaa

artikkelissaan, että strategioiden ei ole pakko olla etäisiä ja tylsiä, vaan strategiaviestintä voi olla myös hauskaa.

Uuden strategian implementointi on käytännössä viestintäprosessi, jolla vaikutetaan organisaation jäsenten ajatteluun ja sitä kautta käyttäytymiseen. ASKEL-mallissa strategiaviestintä jaetaan kahteen osaan, koko strategiaproessin aikaiseen vuorovaikutukseen osallisten välillä sekä lanseeraukseen, jossa strategian sisältö julkaistaan ja kuvataan. Lanseeraus on siis vain osa kokonaisvaltaista strategiaviestintää, mutta sen onnistuminen on implementoinnin onnistumisen kannalta hyvin tärkeää. (Salminen, 2008, ss. 84–86)

Sekä puhuttu että kirjoitettu viestintä ja strategiaproessin avainhenkilöiden käyttäytyminen on osa strategiaviestintää. Päävastuu siitä on ylimmällä johdolla, sillä vetäytymällä siitä velvollisuudesta, he antavat viestin organisaatiolle, että eivät koe strategian toteuttamista tärkeäksi. Viestintä tulisi täten kehittää systemaattiseksi avaintoiminnaksi, jossa myös on selkeät tavoitteet ja niiden seuranta. Oleellisinta kuitenkin, että viestintä on sisäänrakennettu koko implementointiprosessiin. (Salminen, 2008, ss. 84–86)

Viestinnässä kuitenkin oleellisinta on sen kaksisuuntaisuus ja vuorovaikutteisuus. Ymmärrys syntyy vain vuorovaikutuksessa ja johdolla ei tulisi olla vain oletus siitä, että organisaatiossa on ymmärretty tavoitteet ja lähdetty niitä toteuttamaan. Tämä tulee varmistaa avoimuudella, rehellisyydellä ja osallistumisella arkeen. Monikanavaisuus ja toistot tukevat vuorovaikuttavaa viestintää. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 123)

2.5.4 Implementointisuunnitelma ja sen laatiminen

Strategian onnistuminen on paljon kiinni huolella laaditusta implementointisuunnitelmasta. Kun implementointi otetaan alusta asti jo huomioon strategisessa suunnittelussa, luodaan paremmat lähtökohdat strategian toteutumiselle. Parhaimmillaan strategian sisältöä suunnitellaan rinnan sen toteutussuunnitelman kanssa. Tällöin osataan huomioida toteutuksen näkökulma jo laatiessa strategisia virstanpylväitä. (Salminen, 2008, ss. 76–77)

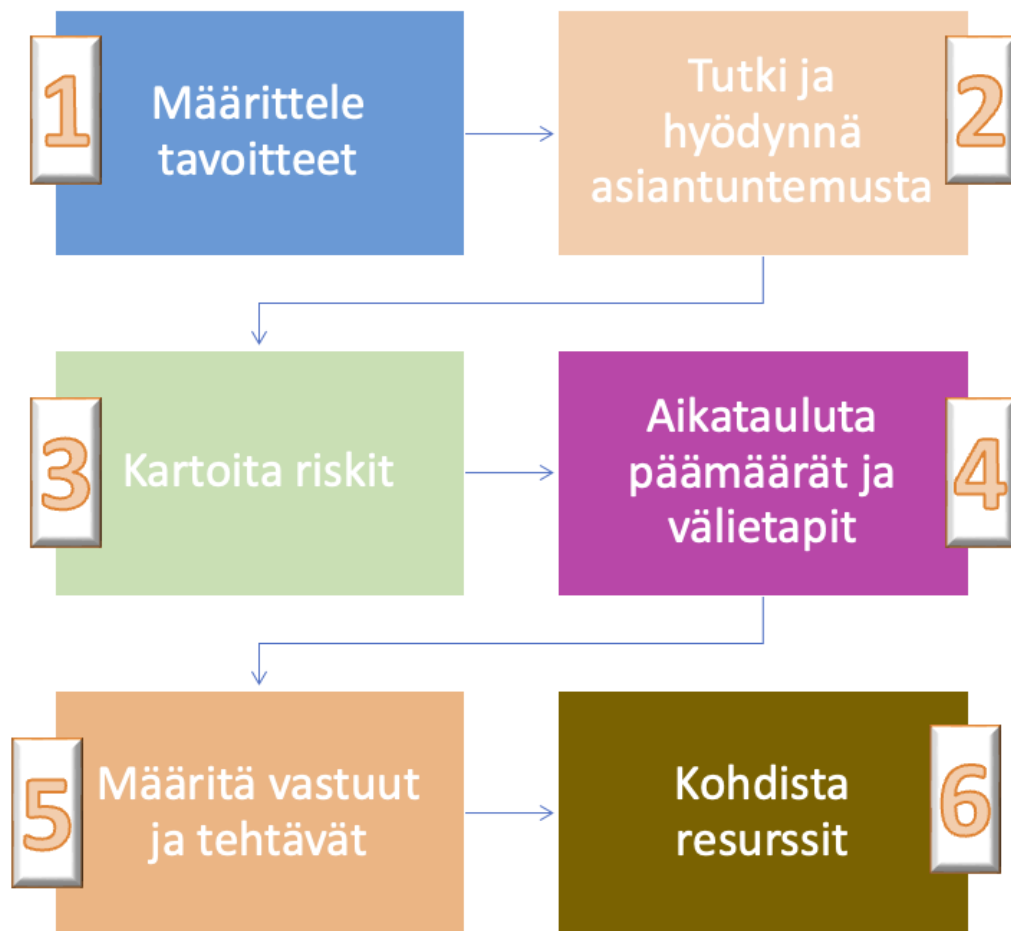
Implementoinnin osa-alueiden koordinointi on haastavaa, jonka vuoksi sen suunnitteluun tulisi käyttää yhtä paljon resursseja, kuin itse strategisen suunnitelman tekemiseen.

Ruotsissa strategiat onnistuvat Suomea paremmin juuri tästä syystä, että implementoinnin suunnitteluun käytetään enemmän resursseja. (Salminen, 2008, ss. 76–77) Taloakaan ei tulisi lähteä rakentamaan ilman suunnitelmaa, sama pätee yritysmaailmassa.

Implementointisuunnitelma toimii taustana kaikille organisaation yhteisille tavoitteille ja se muuttaa strategian tarkennetuiksi tehtäviksi. Siinä missä strateginen suunnitelma yksilöi mitä strategioita käytetään tavoitteiden saavuttamiseen, implementointisuunnitelma on opas, joka askel askeleelta määrittää, miten nämä tavoitteet saavutetaan. (Asana, 2022, -b)

Asana määrittää (kuva 3) kuusi selkeää vaihetta implementointisuunnitelman luomiseen.

Seuraamalla vaiheita on mahdollista välttää aukkojen syntymistä strategian toteuttamisessa.



Kuva 3. Implementointisuunnitelman luomisvaiheet. (mukaillen Asana, 2022,-c)

Suunnitelma lähtee liikkeelle tavoitteiden asettamisella. Päätetään, mitä toivotaan saavutettavan, kun prosessi on valmis. Tavoitteita määritettäessä on paikallaan esittää kysymyksiä, kuten: mitä yritetään saavuttaa ja miten saavutuksia mitataan prosessin edetessä? (Asana, 2022, - b) Päämäärien tulee olla riittävän haastavia, mutta realistisia, jotta niistä voidaan aidosti innostua (Salminen, 2008, s. 79). Tavoitteiden asetannassa olisi tärkeä myös ottaa huomioon niitä muuttujia, jotka voivat hidastaa tai haitata organisaation kykyä saavuttaa niitä. Tässä voisi toimia aikaisempien muutoshankkeiden tai projektien onnistumisen tarkastelu. (Miller, 2020)

Toisena askeleena on hioa asetettuja tavoitteita tekemällä tutkimusta ja keskustelemalla, haastattelemalla tai havainnoimalla sidosryhmiä, kuten ulkopuolisia asiantuntijoita tai organisaation jäseniä. Tämä auttaa hahmottamaan sitä, miltä prosessin aikajana, budjetti ja henkilöresurssit näyttävät. (Asana, 2022, -b)

Suunnitelman seuraava vaihe on määrittää mahdolliset riskit, jotka estävät strategian toteutusta ja hidastavat tavoitteisiin pääsyä. Riskejä on syytä pohtia tiimien kesken, vaikka hyödyntämällä aivoriihiyöskentelyä, jossa erilaisia riskiskenaarioita saadaan esille helposti. Riskeihin tulee huomioida sekä taloudellisia että inhimillisiä riskejä sekä niitä tulisi myös priorisoida, jotta niihin valmistautuminen olisi myös ennakoitavissa. Hyvä työkalu riskien kartoittamiseen on SWOT-analyysi, jossa määritellään heikkoudet ja uhat. (Asana, 2022, -b)

Neljäntenä vaiheena suunnitelman luomisessa on virstanpylväiden ja välietappien aikatauluttaminen. Näiden tarkastuspisteiden avulla edistymistä on helpompi seurata ja jäljellä oleva matka hahmottuu helpommin. Tässä apuna on monia työkaluja, mutta esim. Gantt-kaavio on visuaalinen tapa suunnitella toteutusaikataulua ja määritellä tehtävien kestoja. (Asana, 2022, -b) Implementointisuunnitelmaa laadittaessa on muistettava, että suurien päämäärien saavuttaminen vie paljon aikaa, usein vuosia. Tämän vuoksi suunnitelmassa on huomioitava pitkän tähtäimen tavoitteiden lisäksi myös lyhyen aikavälin tavoitteita. Välietavoitteet motivoivat ja lisäävät itseluottamusta organisaatiossa sekä nostavat organisaatiota seuraavalle tasolle strategisessa kehittämisessä. (Salminen, 2008, s. 82–83). Välietappien saavuttamiseen taas auttaa riippuvuuksien hahmottaminen, eli selvittää tehtäviä, jotka riippuvat muiden tehtävien suorittamisesta (Asana, 2022, -b).

Jotta osallistaminen strategian implementointiin on mahdollista, tulee suunnitelmaa laatiessa määritellä luettelo vastuista ja vastuullisista henkilöistä ja heille määritellyistä tehtävistä. Vastuita jakamalla voi paremmin arvioida jokaisen tiimin jäsenen suorituksia ja edistymistä. Vastuiden jakamisessa viestintä on avainasemassa, jossa on tarkoituksenmukaista korostaa tiimin jäsenten vahvuuksia, jotta he ymmärtävät paremmin heille annettuja vastuita ja mihin odotuksiin heidän tulisi vastata. (Asana, 2022, - b)

Implementointisuunnitelma aiheuttaa oikeaa liikettä ja sitoutumista vain, jos siinä on riittävän tarkasti määritetty toteutusvastuut kaikilla organisaatiotasolla ja jokainen kokee saavansa olla mukana myös osatavoitteiden ja toimenpiteiden suunnittelussa. (Salminen, 2008, ss. 80–81)

Kuudes vaihe toteutussuunnitelmaa luodessa on resurssien kohdentamisen. Tulisi suunnitella, mitä resursseja projekti tulee vaatimaan ja varmistaa, että ne ovat saatavilla. Tämä tulee vähentämään huomattavasti myös riskejä siitä, että resurssit loppuvat kesken implementointiprosessin. Resursseja ovat muun muassa raha, henkilöstö, ohjelmistot ja laitteet. Myös aika tulee huomioida resurssina, sillä implementointiin osallistuvat henkilöt käyttävät aikaansa myös muiden projektien parissa, joten mikäli aikaa ei resursoida implementointiin, on riski että se jää muun tekemisen jalkoihin. Implementointiin käytettäviä resursseja tunnistettaessa, on hyvä miettiä mm. ketä projektiin on käytettävissä, mikä on sen prioriteetti osallistujien työssä, millainen budjetti on saatavilla ja mitä lisäresursseja tarvitaan. (Asana, 2022, -b) Johdon tehtävä on toki myös pohtia, että resurssit ovat rajallisia ja tällöin on myös osattava ne optimaalisesti kohdistaa strategian onnistumisen kannalta kriittisimpiin kohteisiin. Tämä tarkoittaa myös sitä, että jostain on luovuttava, jotta strategia voisi onnistua. (Salminen, 2008, s. 83)

Salminen (2008, s. 77) mukaan implementointisuunnitelman tulee sisältää vastaukset seuraaviin kysymyksiin, jotta se palvelisi strategian toteutusta.

- Mitä?
 - strategian ydinajatus, suunta ja kehittämisen painopisteet - tavoitteet
- Miksi?
 - muutoksen tarpeen uskottavat ja hyväksyttävät perustelut

- Kuka?
 - toteutusvastuut kaikilla organisaatiotasolla, osallistaminen, delegointi
- Miten?
 - strategian toteutustavat ja toteutumisen mittaaminen ja seuranta
- Milloin?
 - aikataulut ja pitkän ja lyhyen aikavälin päämäärät

Asana (2022, -b) määrittää omassa implementointisuunnitelman tarkistuslistassaan yrityksille lähestulkoon samat kohdat, kuten Salminen yllä. Tavoitteet ovat tärkeässä osassa, ne tulee listata, koska se helpottaa edistymisen seuranta. Lisäksi tärkeää olisi tehdä riskiarviointia ja sisällyttää se implementointisuunnitelmaan, jotta kaikki toteutukseen osallistuvat voivat omalta osaltaan myös varautua ja työskennellä ehkäistäkseen riskien toteutumista.

Joka tapauksessa implementointisuunnitelman laatiminen on tärkeä osa strategian toteutumista. Yritysjohdajien ja asiantuntijoiden kokemuksiin pohjautuvassa seitsenportaisessa ASKEL-mallinnoksessa suunnitelman laatiminen on toinen askel ja se kuvaa nimenomaan sen miten strateginen muutos aiotaan toteuttaa. (Salminen, 2008, s. 23) Huolellisen toteutussuunnitelman etuja ovat myös parempi viestintä tiimien ja sidosryhmien välillä sekä onnistuneempi resurssien hallinta ja organisointi. Lisäksi se auttaa vastuuden lisäämisessä sekä helpottaa yhteistyötä tiimien ja niiden jäsenten välillä. Suunnitelma myös jäsentää projektin aikajanaa ja sujuvoittaa päivittäistä työkulkua projektiin liittyen. Avain huippuluokan suorituskykyyn on valmistautuminen. (Asana, 2022, -b)

2.5.5 Miksi implementointi epäonnistuu?

Strategiat epäonnistuvat yrityksissä usein samoista syistä. Strategia ei ole ehkä toteutuskelpoinen, realistinen eikä johto ole aidosti sitoutunut sen toteuttamiseen. Toisaalta strategian toteutusta ei ole suunniteltu huolella, vastuut implementoinnista ovat epäselvät tai aikataulut eivät ole realistisia. (Salminen, 2008, s. 18–19) Monille yrityksille vaikeuksia strategian implementointiprosessissa aiheuttaa kolme piirrettä. Ensinnäkin täytöntöönpano

koetaan strategian jännittävää suunnitteluvaihetta tylsemmäksi, arkipäiväiseksi. Toiseksi hyvien strategioiden toteuttaminen vie usein vuosia aikaa. Kolmanneksi toteutus vaatii huomiota yksityiskohtiin, jota monilta esihenkilöiltä puuttuu. (Saalmuller, 2022)

Epäonnistuminen johtaa usein myös johtajuuteen. Useat yrityksen epäonnistuvat, koska johto ei ota strategiaa haltuun kokonaisvaltaisesti. Yritysjohtajat keskittyvät usein johonkin strategian osatekijään, esimerkiksi uuden teknologian luomaan kilpailuetuun, mutta jättävät huomiotta strategian muut osat tai eivät ymmärrä niiden keskinäisiä riippuvuuksia. (Collins, 2021) Myös johtamisresurssit voivat olla vajavaiset ja osaamista muutosjohtajuuteen ei organisaatiossa ole. Esimiestaitojen puutteet sekä epätasapaino ”management” ja ”leadership” välillä haittaavat strategian toteutumista. (Salminen, 2008, s. 18)

Salminen (2021) mukaan esimiesten tulisi pyrkiä aktiiviseen strategiakeskusteluun ylemmän johdon kanssa, jotta omat pidemmän aikavälinkin haasteet ja tavoitteet olisi tiedostettu ajoissa. Strategian kiteyttäminen toimintaohjeiksi jääkin usein keskijohdon vastuulle, jonka vuoksi esimiesten tulkintojen on tärkeä olla yhdenmukaisia ylimmän johdon toiveiden kanssa. Esimiesten johtamisvoimaa vahvistaa oman tiimin osallistaminen strategiaprosessiin, ja tiimin yhteiset pohdinnat auttavat esimiestä keskustelussa ylimmän johdon kanssa. Jotta ymmärrys strategiasta saadaan johdon ja tiimien välille, on hyvä pohtia vastaukset mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä ovat strategian taloudelliset ja toiminnalliset painopistealueet?
- Miksi kyseisiin strategiavalintoihin on päädytty?
- Mitkä ovat tärkeimmän muutostarpeet, jotka kohdistuvat koko yritykseen?
- Mitä muutostarpeita strategian toteuttaminen aiheuttaa oman yksikön/tiimin tasolla? Miksi ne ovat tärkeitä?
- Miten arvioidaan tiimin onnistuminen strategian toteuttamisessa?
- Miten resurssitarpeet huomioidaan strategian toteuttamisessa?

(mukailtuna, Salminen, 2021)

Erityisesti vastuullisuusstrategioiden suhteen epäonnistumista luo sisäinen johdonmukaisuuden puute liiketoimintastrategian ja vastuullisuusstrategian välillä. Vastuullisuus ja kestävyys on riippuvainen monista muista asioista yrityksessä, koko arvoketjusta, joten nämä on osattava huomioida strategioiden välillä. Vastuullisuuden ollessa alati muuttuva ja kehittyvä tavoite, on joustavuus ja sopeutumien välttämätöntä. (Taticchi & Demartini, 2021, s. 182)

Mikäli strategian lanseeraus ja viestintä on vajavainen, organisaation jäsenet eivät ymmärrä strategian sisältöä eivätkä voi näin myöskään sitoutua siihen. Oman roolin ymmärtäminen strategian toteutuksessa on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli pelkoja ja muutosvastarintaa ei käsitellä, strategian onnistuminen on epätodennäköistä. Myös toimintaympäristö tulisi huomioida strategianprosessin aikana, mikäli asiakkaiden tai verkostojen muutoksiin ei reagoida tai organisaation jäsenten kyvyt jäävät hyödyntämättä prosessissa, saatetaan epäonnistua. (Salminen, 2008, s. 18–19) Mikäli strategian toteuttamisen tavoitteet eivät ole tarkkoja, mitattavia ja saavutettavia jää strategia merkityksettömäksi ja se koetaan ylivoimaiseksi (Asana, 2022, -a).

Mikäli implementoinnin, osallistamisen prosessia ei johdeta loppuun saakka, strategia kuihtuu kasaan. Johto voi menettää kiinnostuksensa ennen strategian toteutumista, päällekkäisiä strategioita aletaan toteuttaa, kun vanhoista malleista ei luovuta ajoissa tai palkitsemisjärjestelmät eivät tue uutta strategiaa ja sen toteutumista. (Salminen, 2008, s. 18–19)

Tutkimusten mukaan strategia jää usein vain pintatasolle ja koetaan epäonnistuneeksi, koska se ei käy läpi jokaista työntekijää ja hänen tavoitteitaan. Johto uskoo usein suoritus pohjaiseen kulttuuriin ja strategisten tavoitteiden painottamiseen, kun taas keskijohto kokee strategisiin tavoitteisiin liittyviä vaikeuksia. Esimiesten rooli organisaatiossa on merkittävä strategiaprosessissa. (Salminen, 2021) Jos tiimit eivät ole täysin varmoja tehtävistään ja vastuistaan, voi implementointiprosessi tyrehtyä alkumetreillä. Mikäli delegointia ei ole tehty asiaankuuluvasti, tiimeihin ei synny tunnetta omistajuudesta täytöntöönpanon tuloksista. Vastuun ja onnistumisen tunteen puute aiheuttaa myös

avuttomuutta, joten säännölliset tarkastelut vastuiden ja tavoitteiden toteutumisesta ovat tärkeitä. (Asana, 2022, -a)

3 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tässä opinnäytetyössä on kyse tutkimuksellisesta kehittämistyöstä, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja uudistamaan työelämän käytäntöjä. Siihen kuuluu yleisesti myös uusien ideoiden, palveluiden ja tuotteiden tuottamista ja toteuttamista. Siinä ei ole tarkoitus vain selittää asioita, vaan viedä käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja käytännössä eteenpäin. (Ojasalo ym., 2018, ss. 18–19)

Lähestymistapana tällä kehittämistyöllä on toimintatutkimus, sillä siinä painottuu tiedon tuottaminen ja käytännön muutoksen aikaansaaminen organisaation toiminnassa. Kohteena ihmisten toiminnan muuttaminen. Toimintatutkimuksessa ihmiset aktiivisesti osallistuvat kehittämistyöhön. (Ojasalo ym., 2018, s. 37) Toimintatutkimus ei ole vain ulkoa annettua ohjeistusta tai käskyjä kehittämisestä, vaan toiminta kumpuaa toimijoista eli henkilöistä, joita ongelma koskee ja jotka voivat yhdessä tekemällä löytää niihin ratkaisun ja samalla sitoutua niiden vaatimiin muutoksiin. Yhteistyö on siis oleellinen elementti toimintatutkimuksessa pysyvän muutoksen lisäksi. Tämä vaatii siksi myös yhteisiä tavoitteita. Muutoksen aikaansaaminen voi olla käytännön työelämässä kuitenkin vaikeampaa kuin muutokseen tarvittavien tekijöiden selvittäminen. Aikaansaanti vaatii toimenpiteitä, pelkkä sanoittaminen ja raportointi ei riitä. (Kananen, 2014, ss. 11–13)

Toimintatutkimus ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä vaan se on joukko niitä. Se on usein sekoitus kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä, eikä se juurikaan poissulje tiedonkeruumenetelmiä. Kananen (2014, s. 14) mukaan oleellisimmat elementit toimintatutkimuksessa ovat

- muutos
- yhteistoiminta
- tutkimus
- tutkijan mukanaolo

Ilman tutkimista puhuttaisiin vain arjen parannuksista. Toimintatutkimus on prosessimaista ja sykleissä tapahtuvaa toiminnan kehittämistä. Sykleissä toistuu vaiheet: suunnittelu, toiminta ja seuranta.

Toimintatutkimus pitää sisällään laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä, mutta pelkästään laadulliseen tutkimukseen verrattuna sillä pyritään myös vaikuttamaan toimintaan, ei vain tutkimaan sitä. Siinä missä perustutkimus etsii tietoa ja totuutta, toimintatutkimus ratkaisee ongelmaa. Samoin toimintatutkimuksen arviointi voi perustua enemmän osallistujien tuntemuksiin prosessin aikana, kun perustutkimuksessa se perustuu reliabiliteettiin ja validiteettiin. (Kananen, 2014, s. 27)

Tiedonkeruumenetelmistä havainnointi on aina läsnä toimintatutkimuksessa ja koska tutkija on mukana tutkittavassa ilmiössä, puhutaan osallistuvasta havainnoinnista. Havainnoinnilla todetaan nykytilaa ja sitä täydennetään lähes aina haastatteluilla, joilla varmistetaan havainnoitua tulkintaa. (Kananen, 2014, s. 29)

Havainnointia voi toteuttaa monin eri tavoin kehittämisen tavoitteista riippuen. Keskusteluista henkilöstön kanssa tehdyt havainnot tuovat usein paljon hyödyllistä tietoa kehittämistyöhön. Havainnointi voidaan kirjata päiväkirjaan arjessa tai havainnointi voidaan toteuttaa myös suunnitelmallisemmin valitsemalla tilanteita, joita seurataan ja osallistumalla itse toimintaan tekemällä samalla havaintoja. Tässä opinnäytetyössä voitaisiin puhua myös, että havainnointi yhdistyy etnografiseen tutkimukseen, sillä siinä tutkija osallistuu itse vahvasti tutkittavien arkeen, jossa keskeiseksi nousee osallisuus ja kohderyhmän kulttuurin huomioiminen. (Ojasalo ym., 2018, s. 42)

Tässä toimintatutkimuksessa nimetyn ongelman ratkaisemiseen keskittyen pyritään suunnitella toteutettava muutos, johon voitaisiin osallistaa yrityksen työntekijät. Tutkimusprosessi alkaa nykytilan kuvauksella ja analysoimisella, jonka jälkeen luodaan suunnitelma strategian jalkauttamisen toimenpiteiden aloittamisesta. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkimuksen myötä tuoda esiin muutokseen johtavia ja tarvittavia tekijöitä, toimeenpaneminen on yrityksestä kiinni, tartutaanko tulosten esittämiin ehdotuksiin.

3.1 Aineistonkeruumenetelmät

3.1.1 Haastattelut ja havainnointi niitä tukemassa

Haastattelu on yleisesti käytetty menetelmä selvittäessä tutkimusongelmaan vaikuttavia ja täsmentäviä tekijöitä alkukartoitusvaiheessa ja ne voidaan luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö tai ryhmähaastatteluiksi (Kananen, 2014, s. 67). Haastatteluilla on tyyppin mukaan eri käyttötarkoituksia. Strukturoidussa haastattelussa noudatetaan tiukasti valmista runkoa kaikkien haastateltavien kanssa. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu sopii paremmin, mikäli haastateltavia ei haluta selkeästi ohjailla. Teemat on suunniteltu etukäteen, mutta keskustelu ohjaa painotusta ja järjestyksiä haastattelussa. Tästä vielä joustavampi versio on avoin haastattelu, jolla pyritään selvittämään mitä ihminen todella ajattelee ja miksi käyttäytyy tietyllä tavalla, eli haastattelu on enemmän keskustelu. (Ojasalo ym., 2018, s. 41)

Kontekstuaalinen haastattelu on paikkaan sidottu, jolloin haastateltavalta on todennäköisempää saada syvällisemmän kuvan todellisista ajatuksista, koska aidossa toimintaympäristössä asian äärellä oleminen edesauttaa tätä (Ojasalo ym., 2018, s. 106).

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerätään siten, että havainnoidaan arkea sekä haastatellaan avainhenkilöitä (HR, myynninjohto ja myynti, markkinointi). Haastatteluiden toteutus olisi todennäköisesti toteutettavissa puolistrukturoituina tai avoimina haastatteluina, eli enemmänkin keskustelutyyppisinä tiedonkeruuna. Kysymykset ja teemat, joista keskustellaan, ovat kaikille samat, mutta haastateltavan vastausten myötä on mahdollista muuttaa teemojen ja kysymysten järjestystä, jotta ei liikaa ohjailla haastateltavaa.

Haastatteluiden tarkoitus on selvittää nykytilaa, mitä tiedetään vastuullisuusstrategiasta ja sen mahdollisista tulevista toimenpiteistä tai laadituista sertifikaatin mukaisista laatu- ja ympäristöjärjestelmistä ja niiden tavoitteista. Lisäksi selvitetään yrityskulttuurin nykytilaa ja mahdollisia sen piirteitä, jotka hidastavat strategian toteutumista. Myös muutosvalmiutta selvitetään haastatteluilla, miten muutosvastarinta näkyy ja ilmenee ja mitä sen huomioimiseksi on tehty aiemmissa muutoksissa. Selvitetään myös, mikä on muutostarpeen

ymmärtämisen taso ja onko se erilainen eri organisaatiotasolla ja tiimeissä. Lisäksi selvitetään henkilöstön näkemys siitä, missä he eniten kaipaavat tukea, jotta voisivat toimia arjessaan strategian tavoitteiden mukaisesti. Haastattelujen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä, miten vastuullisuusstrategian implementointi tulisi yrityksessä aloittaa ja suunnitella ja näin vastata tutkimuskysymykseen.

3.1.2 Organisaation kulttuurin ja muutosvalmiuden arviointi

Muutoksen johtamiseen vaikuttaa suurissa määrin organisaatiokulttuuri. Se joko mahdollistaa muutoksen tai estää ja hidastaa sitä. Muutosjohtamisessa menestyäkseen kulttuuri on huomioitava alusta saakka kaikissa sen osissa, näkyvässä, tiedostetussa ja tiedostamattomassa alueessa. (Mattila, 2011, s. 35) Haastattelujen ja havainnoinnin perusteella arvioidaan yrityksen tämänhetkistä muutosvalmiutta ja yrityskulttuurin vaikutusta muutosvalmiuteen ja uuden strategian omaksumiseen ja ymmärtämiseen. Arvioidaan myös niitä kipupisteitä, mitkä yrityksessä saattavat estää strategian toteutumisen arjessa. Analyysin perusteella voidaan kehittämistyössä paremmin huomioida implementointisuunnitelmaan tarvittava johtamistoimenpiteiden suunnittelu. Kuten ylläkin teoriaosuudessa todettiin, johdon ymmärrys ja tapa käsitellä muutosvastarintaa on suuressa roolissa henkilöstön osallistamisessa. Myös vastuiden ja resurssien jakamista todennäköisesti helpottaa se, että organisaation muutosvalmius on huomioitu.

4 Tutkimuksen toteutus ja empirian analyysi

Tässä osiossa kerrotaan toteutetuista toimenpiteistä, haastatteluista sekä havainnoinnista. Käydään läpi keskeiset empirian esiintuomat tulokset sekä kerrotaan, miten niitä analysoitiin tutkimuksen edetessä. Lisäksi arvioidaan organisaation muutosvalmiutta ja miten organisaatiokulttuuri tähän vaikuttaa.

4.1 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa jätettiin sijaa myös keskustelulle. Haastateltavia valittiin organisaation jokaiselta tasolta ja joka tiimistä, jotta

saataisiin mahdollisimman monipuolisesti näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta kohteesta. Haastattelukutsu lähetettiin etukäteen sähköpostiviestinä, jossa kerrottiin tehtävästä tutkimuksesta ja opinnäytetyön aiheesta. Viestissä kerrottiin, että haastateltavia ei tulla tutkimuksessa nimeämään, joten vastaaminen on luottamuksellista. Vastaanottajille kerrottiin myös, että haastattelut nauhoitetaan siitä syystä, että haastattelija voi keskittyä keskusteluun tilanteessa, haastattelujen litteroinnin jälkeen nauhoitukset tultaisiin poistamaan asiallisesti. Haastatteluihin varattiin etukäteen aika ja se toteutettiin yrityksen toimistolla tai Teams-kokouksena. Haastattelu toteutettiin yrityksen 18:sta työntekijästä yhdeksän kanssa, eli puolet yrityksen henkilöstöstä saatiin haastateltua ja mukana oli henkilöitä kaikilta työtehtävä osa-alueilta.

Haastattelukysymykset pohjautuivat opinnäytetyössä käsiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Ne oli jaettu aiheisiin, joista jokaisesta oli muutama kysymys haastattelussa. Aiheet kerrottiin haastattelutilanteessa haastateltavalle ennen kysymyksiä (esim. aiheena muutosjohtaminen ja sen osaamisen arvio yrityksessä). Haastattelurunko oli kaikille sama, mutta keskusteluiden edetessä järjestys saattoi vaihdella. Haastattelurunko löytyy työn liitteistä (liite 2). Osa kysymyksistä painottui selvittämään nykytilaa, jotta voidaan ymmärtää muutostarvetta paremmin. Toiset teemat ja kysymykset taas tähtäsivät enemmän vastaamaan suoraan tutkimuskysymykseen ja selvittämään lisäksi muutosta estäviä tekijöitä.

Haastatteluihin varattiin noin tunti henkilöä kohden ja niiden kestot vaihtelivat 23 minuutista 44 minuuttiin, lopuksi nauhoituksen jälkeen tilaa jäi vielä avoimelle keskustelulle, jota ei enää huomioitu aineistoon. Haastattelun edetessä huomattiin, että joihinkin kysymykseen tuli vain yhden sanan selkeitä vastauksia, kun taas toiset teemat ja kysymykset aiheuttivat enemmän keskustelua. Haastattelujen edetessä myös huomattiin, että osan kysymyksistä pystyi niputtamaan yhteen. Tämä vähensi aineiston laajuutta jonkin verran.

Haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstimuotoon tekstinkäsittelyohjelmaan. Nauhoitteista litteroitiin teemojen mukaisesti alkuperäiset ilmaisut joka kysymykseen jokaisen vastaajan osalta.

4.2 Haastatteluiden keskeiset tulokset

Haastattelu oli jaettu teemoihin, jotka nostettiin teoreettisesta viitekehyksestä. Teemojen kysymykset oli pyritty muodostamaan niin, että ne selvittäisivät mahdollisimman hyvin sekä nykytilaa että sitä näkemystä, joka henkilöstöllä on, miten tästä tulisi jatkaa strategian toteuttamista ja mitkä asiat sitä hidastavat. Keskeisissä tuloksissa on nostettu esiin niitä asioita, joita toistuivat selkeimmin useimpien vastauksissa.

Vastuullisuusstrategian nykytilanteesta tiedettiin melko vähän. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että heillä ei ole riittävästi tietoa vastuullisuusstrategiasta ja sen pääpiirteetkin olivat monelle vain puheen tasolla tuttuja. Vastuullisuustyön perustana olevat sertifikaatit olivat osalle nimeltä tuttuja, mutta sisältö oli täysin vieras. Osa oli oman työnsä vuoksi joutunut itse jonkin verran tutustumaan ISO-standardien sisältöihin. Myös tämänhetkinen vastuullisuuden toteutuminen oli heikosti tiedossa. Henkilöstö tiesi, että kierrätystä kyllä toteutetaan parhaan mukaan ja tuotevalikoimassa pyritään laajentaa ekologisten ja kestävien vaihtoehtojen osuutta. Lisäksi lähes kaikki vastaajat tiesivät hiilijalanjäljen kompensoinnista puiden istuttamisen muodossa, mutta varsinaisen vastuullisuuden toteutumisesta ei ollut tarkempaa käsitystä. Laatua mitataan arjessa melko henkilökohtaisella tasolla, eli jokainen vastaa oman työnsä laadusta ja mittausta ei juurikaan suoriteta, esim. reklamaatioiden mittaamisen avulla. Laatutavoitteiden mittaamiseen toivottiin myynninjohdollista vastuuta ja koko prosessin läpi kulkevaa laadunmittausta.

Ympäristövastuullisuutta pyritään noudattaa lain ja määräysten ja mahdollisten asiakassopimusten vaatiman tason mukaisesti ja toimisto-olosuhteissa tämä jo toteutuukin melko hyvin haastateltavien mielestä. Tuotteiden tarjonnassa asiakkaille ja uusien tuotteiden etsimisessä valikoimaan on ymmärretty ekologisuuden ja vastuullisen tuottamisen tärkeys ja asiakkaille pyritään tuomaan esiin enemmän näitä piirteitä tuotteissa ja tässä hyödynnetään toimittajaverkoston osaamista ympäristövastuullisuuden huomioinnissa.

Strateginen johtaminen nähtiin suurena kehityskohteenä. Strategiaprosessia ei juurikaan nähdä ja sitä ei johdeta henkilöstölle näkyvällä tavalla. Tavoitteet ei ole juurikaan tiedossa,

koko strategia tuntuu epämääräiseltä. Henkilöstö kokee kuitenkin vahvasti voivansa itse omalla työllä ja tekemisellä vaikuttaa strategian toteutustapoihin, mutta konkreettiset tavoitteet ja yhtiön strateginen tahtotila tulisi olla paremmin tiedossa, jotta se toimintaa paremmin ohjaisi.

Yrityskulttuurin nykytila myös koettiin hieman strategiaa hidastavana tekijänä. Sen koettiin olevan paikalleen jämähtänyt ja sekavan tuntuinen. Kulttuuri on muodostunut pitkällä aikavälillä työntekijöiden näköiseksi ja se koettiin siksi taantuneeksi, eikä kovinkaan kehittyväksi. Johdon esimerkkiä ja dialogia kaivattiin selkeästi enemmän tässä. Kulttuuri ja ilmapiiri muutokselle koettiin kahtiajakautuneeksi, on nähtävissä innostuneisuutta ja positiivisuutta muutokselle, mutta myös vastarintaa ja varautuneisuutta, joten nykyinen kulttuuri ei tue muutosta riittävästi. Muutosta hidastavia tekijöitä yrityskulttuurissa ovat selkeimmin resurssien puute, asenteet sekä puutteet yhtenäisessä tavassa toimia.

Aiemmista muutoksista oli monenlaisia kokemuksia, mutta pääosin niistä nostettiin esiin suurempia muutoksia toiminnassa ja toimintatavoissa, kuten järjestelmämuutoksia. Kokemukset olivat yksilöllisiä, mutta osa muutoksista on koettu vajaasti johdettuina ja epäonnistumisista ei ole riittävästi opittu tulevaa varten, keskeneräisyys ja vanhasta luopuminen myös nousivat esiin. Aiemmat toimitilamuutokset taas olivat positiivisina muutoksina koettu. Aiempien muutosten epäonnistuneiden asioiden läpikäyminen on jäänyt vähälle, joten aiempien muutokokemusten koettiin täten hieman vaikuttavan myös mahdollisiin tuleviin muutoksiin. Muutosjohtajuuden osaamiselle koettiin tarvetta ja huomiointia.

Muutostarpeen ymmärtäminen oli henkilöstöllä hyvällä tasolla. Etenkin, kun kyse on vastuullisuusstrategiasta, oli ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta jopa itsestäänselvyys. Suurimpia syitä tarvittavalle muutokselle olivat kilpailukyvyn säilyminen, menestyminen liiketoiminnassa ja sidosryhmien edellytykset – tässä mukana asiakkaiden lisäksi myös uudet työntekijät. Uuden vastuullisuusstrategian ja sen tuomien muutosten nähtiin vievän yritystä parempaan suuntaan, koska osittain siinä on kyse myös välttämättömyyksistä vastuullisuuden osalta. Oman työn osalta muutosta parempaan suuntaan ei nähty yhtä voimakkaasti, mutta tiedostus siitä oli olemassa, että myös oman työn osalta positiivinen

suunta on todennäköinen, mikäli asiat tehdään muutoksessa oikein ja kivijalka on kunnossa, on siihen helpompi sitoutua.

Muutosvastarintaa on yrityksessä haastateltavien mielestä olemassa ja se ilmenee negatiivisina ennakoasenteina, osallisuuden puutteellisuutena sekä ärsyyntymisenä. Kuitenkin vastuullisuusstrategian osalta muutosvastarintaa ei nähdä olevan, sillä muutostarpeen ymmärrys on hyvällä tasolla, vastuullisuusasioita ei ole syytä vastustaa. Siksi muutosvastarintaa ei nähty tämän strategian ja muutoksen osalta kovinkaan vaikuttavana tekijänä implementoinnin onnistumiselle. Yleisesti haastateltavien mielestä muutosvastarintaa lievittää parhaiten avoin keskustelu, kaksisuuntainen ja pitkäjänteinen viestintä ja kuuntelu, avoimuus ja suunnitelmallisuus.

Yhteistyön laatu tiimeissä koettiin pääosin laadukkaaksi ja yksilötasolla osaamista koettiin olevan hyvin, mutta osallisuus yhteistyöhön koettiin hankalaksi, sillä vastuut eivät ole täysin selvillä. Uusien ideoiden esiin tuomista koettiin helpoksi ja niiden vastaanottaminen koettiin positiiviseksi. Toteutuspuoli kuitenkin usein koettiin tyrehtyvän jo melko alkuvaiheessa vastuiden ja resurssien puutteiden ja epäselvyyksien vuoksi. Tämän vuoksi osallisuuden kokemus yrityksen strategioiden osalta ei ollut henkilöstöllä korkea.

Jotta vastuullisuusstrategia voisi toteutua ja alkaa näkymään henkilöstön arjessa jollain tavalla, koki henkilöstö, että tavoitteet tulisi selkeyttää ja sanoittaa. Strategian tavoitteet ovat tällä hetkellä monelle tuntemattomat, joten niiden tietoon tuominen selkeästi ja osallistavasti nähtiin tärkeänä. Konkreettisia toimenpiteitä ja oikeellisia ja ajantasaisia materiaaleja vastuullisuusstrategiaan liittyen kaivattiin ymmärryksen lisäämiseksi. Koulutukselle ei nähty suurta tarvetta, mikäli viestintä ja materiaalit ovat informatiivisia, saavutettavia ja päivitettäviä. Koulutuksen sijaan nostettiin esiin parempi tiedotus ja tiimien välisen yhteistyön vahvistaminen. Arkeen vastuullisuus nähtiin saavutettavan parhaiten pienin askelin ja konkreettisin muutoksin, joilla esim. ympäristötavoitteita voitaisiin alkaa arjessa pyrkiä saavuttaa.

Haastatteluissa useamman kysymyksen kohdalla tuli esiin aihe viestintä ja sen puutteet. Sisäinen viestintä nousi monessa teemassa esiin, miten sen avulla voitaisiin parantaa

ymmärrystä ja johtaa muutosta tehokkaammin. Tällä hetkellä strategiaviestintää ei koettu olevan, tieto ei kulkeudu oikeissa asioissa oikeille ihmisille, ja viestintä on usein jo vanhentunutta. Viestinnässä koetaan vaikeaksi tunnistaa, mikä on strategiaviestintää. Ulospäin suuntautuva viestintä oli selkeämmin liitettävissä vastuullisuuteen ja strategisiin valintoihin. Henkilöstö koki, että strategia näyttäytyisi parhaiten, mikäli sisäisen viestintä olisi toistuvaa, kahdensuuntaista, ymmärrettävää ja saavuttavaa. Viestinnän määrää lisäisi jokainen vastaaja ja johdonmukaisuutta viestinnän toistuvuuteen kaivattiin erityisesti. Viestinnän tärkeimpinä osa-alueina vastuullisuusstrategian toteuttamisen suhteen nähtiin johdon esimerkkinä toimiminen, konkreettinen ja ymmärrettävä sisäinen viestintä, viestinnän toistuvuus ja säännöllisyys sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän yhdenmukaisuus.

4.3 Haastatteluiden vastausten analyysi

Tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida useilla tavoilla. Usein lähestymistapa on joko selittävä, käyttäen tilastollista analyysiä tai ymmärtävä, käyttäen laadullista analyysiä ja päätelmiä. Tyypillisiä analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi tyypittely ja sisällönanalyysi. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 224) Tässä tutkimuksessa päädyttiin laadullisen sisällönanalyysiin, joka on aineistolähtöinen ja siinä keskitytään niihin asioihin ja aiheisiin, jotka aineistosta nousevat esiin. Sisällönanalyysi alkaa aineiston koodaamisella, jossa sisältöä luokitellaan, jotta voidaan havaita aineiston välisiä suhteita ja yhtäläisyyksiä. Alkuperäistä aineistoa koodataan pelkistämällä ja yhdistelemällä samankaltaiset ilmaisut yhteen, ja antamalla tälle yhteinen nimi, eli alaluokka. Alaluokista on johdettavissa ehkä vielä pääluokat, kun jotkut luokat voivat yhdistyä ja jotkut jakaantua. (Juhila, n.d.; Vuori, n.d.) Luokittelulla saadaan tiivistettyä aineistoa siten, että yksittäiset tekijät yhdistyvät käsitteisiin. Luokkien avulla haetaan siis vastauksia suoraan tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 114–115). Kyseisen menetelmän avulla saadaan haastatteluaineisto analysoitua siten, että se säilyttää vastaajat anonyyminä ja tuo esiin tärkeimpiä teemoja tutkimusongelman kannalta.

Haastattelun kysymyksistä osa selvitti enemmän nykytilaa ja osa pyrki vastaamaan suoraan tutkittavaan aiheeseen, eli miten implementointisuunnitelma tulisi lähteä rakentamaan, jotta strategia arjessa voisi toteutua. Tämän vuoksi sisällön analysointivaiheessa luokittelua pyrittiin tekemään niiden teemojen ja kysymysten kohdalla, jotka antavat vastauksia

tutkimuskysymykseen. Kun haastattelut oli litteroitu taulukkoon jokaisen vastaajan osalta, muodostettiin pitkistä ilmaisuista ensin pelkistetympiä ilmaisuja, jonka jälkeen pystyttiin muodostamaan alaluokka, jossa etsittiin yhteisiä nimittäjiä ja käsitteitä. Näistä yhteisistä nimittäjistä johdettiin pääluokka, jonka alle vastaukset voitiin luokitella. Nämä pääluokat kertovat sen, mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet, jotka johon tulee ottaa huomioon, kun vastuullisuusstrategiaa aletaan implementoimaan osaksi organisaation arkea. Liitteessä 3 esimerkki analyysistä ja luokittelusta.

Haastatteluiden vastauksista voitiin johtaa viisi pääluokkaa, joihin implementointisuunnitelma tulee perustaa. Näitä ovat: **tavoitteiden selkeyttäminen, avoin ja jatkuva viestintä, resurssien määrittely, muutosta tukevan kulttuurin vahvistaminen sekä konkretian ja osaamisen vahvistaminen.**

4.4 Havainnointi tukemassa haastatteluiden analyysiä

Osallistuvassa havainnoinnissa on kyse siitä, että tutkija toimii sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa aktiivisesti tutkimuksen tiedonantajien kanssa ja niistä muodostuu osa tiedonhankinnasta. Osallistavissa menetelmissä on tärkeää havaitun tiedon arvostaminen ja usko erilaisten näkökulmien tärkeyteen sekä asioiden esiintuominen ryhmäkeskustelujen avulla. Tutkija toimii ideoiden ja ajatusten kokoajana, mutta ei itse toteuta niitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 94–95) Tässä tutkimuksessa tätä menetelmää on voitu käyttää tukena haastatteluille.

Havainnoinnin rooli tutkimuksessa oli erityisesti tuoda aineistoon mukaan organisaatiokulttuurin piirteitä ja niiden vaikutuksia asennoitumisessa muutokseen ja strategian omaksumiseen. Teoreettisena viitekehyksenä toimi siis erityisesti organisaation kulttuurin vaikutus muutoksessa. Organisaation kulttuuri on näkyvimmillään, kun sitä havainnoidaan avoimesti yhteisissä tilanteissa ja tiloissa (Mattila, 2011, s. 34). Havainnointia suoritettiin sekä arjessa, niin sanotuissa kahvipöytäkeskusteluissa ja yhteisissä tapaamisissa että haastatteluiden yhteydessä. Keskustelut vastuullisuusasioista ja sertifikaateista olivat tutkimuksen aikaan läsnä suhteellisen usein, sillä organisaatiossa oli useita julkisia hankintapyyntöjä, joihin se osallistui ja kyseiset asiat nousivat niissä esille. Havainnoita

kirjattiin ylös sekä kirjallisesti että äänityksillä, etenkin siinä vaiheessa, kun haastattelut käynnistettiin.

Havainnoinnin analyysin perusteella voidaan todeta, että haastatteluissa esiin tulleet pääluokat ovat toistuneet myös havainnointiaineistossa. Muutosten läpiviemiseen ja implementointiin vaikuttaa selkeästi haasteet viestinnässä, tavoitteiden epäselvyys sekä muutosjohtamisen puutteet. Yrityskulttuuria ei koeta kovin ketteräksi, vaan enemmän sekavaksi, joka ei tue muutoksen toteutumista. Myös muut päällekkäiset hankkeet ja projektit voivat olla hidasteena tämän vastuullisuusstrategian kokonaisuuden ymmärtämiselle.

Havainnoissa keskusteluja tuli usein esiin kyynisyyttä ja pohdintaa resurssien puutteesta ja tämä pohjautui juurikin aiempiin muutokseksiin organisaatiossa. Johdon sitoutuminen aiemmissa muutoksissa vaikuttaa selkeästi tulevaisuudessa muutoksissa henkilöstön motivaatioon sitoutua muutokseen (Mattila, 2011, s. 108). Keskusteluissa toistui, että ei ole tiedossa selkeästi henkilöä, keneltä voisi pyytää apua tai onko kenelläkään oikeasti osaamista ja ajantasaista tietoa, jota voisi käyttää esimerkiksi tarjouksen tueksi asiakkaalle, koskien esim. sertifikaatteja tai hiilijalanjälkilaskentaa. Lisäksi havainnoissa korostui ”mutu-tuntuma”, joka korosti viestinnän puutteita. Paljon aiheen ympärillä keskusteluja käytiin siten, miten kukakin on asiat itse ymmärtänyt, jonkun toisen puheista tai näkemistään aineistoista. Näiden havaintojen perusteella siis voitaisiin johtaa täysin samoja pääluokkia, kun haastattelujen tulokset tuottivat, erityisesti kuitenkin muutosta tukevan kulttuurin vahvistaminen oli merkittävin havainnoinnin tuloksista.

4.5 Muutosvalmiuden arviointi

Haastatteluista ja havainnoinnista oli selkeästi nähtävissä, että muutoksen tarve on organisaatiossa ymmärretty. Muutos vastuullisempaan suuntaan on välttämätön yrityksessä ja koko alalla. Sidosryhmätarpeet määrittävät pitkälti niitä vaatimuksia, joiden mukaan alalla palveluntarjoajien tulee toimia. Asiakkaiden oletukset ja vaatimukset vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksen periaatteista ovat läsnä jo lähes kaikissa tarjouspyynnöissä, etenkin julkisissa kilpailutuksissa. Henkilöstö ymmärtää hyvin, että tästä kulkasta jääminen aiheuttaa

suurta haittaa kilpailukyvyille ja myös vastuullisuus yksilötasolla koettiin tärkeäksi osaksi nykyajan elämää. Haastateltavat pääsääntöisesti näkivät, että muutos vastuullisempaan suuntaan vie yritystä parempaan suuntaan. Oman työn osalta ei ollut niin selkeää näkemystä siitä, miten muutos vaikuttaa ja tässä kaivattiinkin konkretiaa siitä, mikä oman työn osalta tulisi muuttumaan. Kuitenkaan negatiivisena muutosta vastuullisempaan suuntaan ei nähty, enemmänkin toiveikkaana, mikäli asiaan voidaan sitoutua ja toteuttaa se oikein.

Muutosvalmiuteen vaikuttaa aiemmin koetut muutokset ja etenkin negatiiviset kokemukset aiemmista muutoksista saattaa vaikuttaa negatiivisina ennakoasenteina (Munther, 2021). Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vaikka osalla oli ollut aiemmista muutoksista negatiivisiakin kokemuksia, niiden ei juurikaan nähty vaikuttavan tähän vastuullisuusstrategian tuomiin muutoksiin. Aiemmat negatiivisena koetut muutoskokemukset liittyivät järjestelmämuutoksiin ja kesken jääneisiin kehittämisprojekteihin. Viestinnän on koettu olevan niissä heikkoa ja riittämätöntä ja johtamisen puute on näkynyt henkilöstölle siten, että asiat ovat unohtuneet, eikä niitä ole viety tavoiteltaviin lopputuloksiin. Tämä on jättänyt jälkeensä skeptisyyttä ja uskottavuusongelmia, kun pohditaan mahdollisia tulevia muutoksia organisaatiossa. Kuitenkin vastuullisuusteema nähdään enemmän positiivisena muutoksena, johon henkilöstöllä olisi helpommin kyky sitoutua senkin vuoksi, että muutostarve on laajasti ymmärretty.

Muutosvastarinta oli hyvin tunnistettu ilmiö organisaatiossa haastattelujen perusteella. Se ilmenee organisaatiossa osallisuuden puutteena, negatiivisina ennakoasenteina, ärsyyntymisenä ja kiukutteluna. Yleisesti muutosvastarintaa voitaisiin haastateltavien mielestä lieventää keskustelemalla avoimesti asioista sekä säännöllisellä ja perustellulla tiedottamisella ja sisäisellä viestinnällä. Muutosvastarinta tulisi siis huomioida ja avoimesti kommunikoida pyrkiä sitä lievittämään. Uusien asioiden esittämiseen toivottiin esimerkkejä ja kokeilukulttuuriakin peräänkuulutettiin, eli oltaisiin valmiita kokeilemaan ja myös luopumaan asioista, joita ei havaita toimivaksi, kuunnellaan ja keskustellaan syistä ja seurauksista. Johdolta toivottiin sitoutumista aloitettuihin muutosprojekteihin ja niiden perustelemista henkilöstölle, jolloin vastustamiselle ei nähtäisi tarvetta.

Vastuullisuusstrategian osalta kuitenkin oltiin toiveikkaita, että sen osalta muutosvastarintaa

tuskin liioin on, sillä muutoksen syyt ovat ymmärrettävämpiä ja kenenkään työn ei oleteta sen vuoksi vaikeutuvan.

Organisaatiokulttuuri koettiin tällä hetkellä sekavaksi ja paikalleen jämähtäneeksi. Sen nähtiin painottuvan enemmän menneisyyteen kuin tulevaan eikä sen nähty olevan tasapainossa. Toisten henkilöstöryhmien nähtiin vaikuttavan ja määrittävän kulttuuria muita enemmän ja johdon esimerkki ei tue avointa keskustelua aiheista ja muutoksista.

Muutosvalmius vastuullisuusstrategian osalta on melko hyvä, koska ymmärrys muutokselle on niin hyvällä tasolla. Kuitenkin kulttuurissa on piirteitä, jotka hidastavat muutosta ja aiheuttavat siihen riskejä. Muutoksen johtamiseen vaikuttaa organisaation muutosvalmius. Mikäli organisaatiossa on piirteitä, jotka vastustavat muutosta, niihin tulisi johtamisessa pystyä kiinnittämään huomiota minimoimalla niitä. Apuna muutosjohtamiseen voisi tällöin toimia muutoksen pilkkominen pienempiin osiin ja organisaation valmiuksien vahvistaminen. Johdon sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää ja vastuuhenkilöiden osaamisen vahvistaminen sekä resurssien tarkka määrittely. (Mattila, 2011, ss 128–129) Jotta johto voisi paremmin suunnitella muutosjohtamisen toimenpiteitä vastuullisuusstrategian osalta, on tärkeää huomioida organisaation muutosvalmius.

5 Toimenpide-ehdotukset

Lopuksi on hyvä pohtia saavutettuja tuloksia, saatiinko tutkimuskysymyksiin vastauksia ja mitä olisivat jakekehitystoimenpiteet. Toimenpide-ehdotukset on johdettu saavutetuista pääluokista, jotka olivat: tavoitteiden selkeyttäminen, avoin ja jatkuva viestintä, resurssien määrittely, muutosta tukevan kulttuurin vahvistaminen, konkretian ja osaamisen vahvistaminen.

5.1 Toimenpide-ehdotukset implementoinnin aloittamiseen

Balanced Scorecardin kehittäjät Robert Kaplan ja David Norton kehittivät strategiakartta-menettelmän, joka perustuu BSC:n ulottuvuuksien tarkempaan tarkasteluun. Strategiakartta on tehokas työkalu, jolla voitaisiin saada henkilöstö paremmin ymmärtämään strategia

yhtenäisellä tavalla. Se perustuu yksinkertaiseen visualisointiin ja tekee strategian kaikille näkyväksi ja ymmärrettäväksi. (Vuorinen, 2013, s. 81) Sen tulee mahtua yhdelle A4-paperille, joten teemoja tulee olla rajatusti ja kaikki teemat tulisi avata sisällöltään tarkemmin esimerkiksi koulutusten kautta. Kartan sisältöä tulee purkaa myös pienemmiksi hankkeiksi ja henkilöstön vastuiksi. (Vuorinen, 2013, s. 85) High Peakin johto voisi laatia strategiakartan vastuullisuusteemoista, joita halutaan henkilöstölle korostaa. Tässä olisi hyvä huomioida laatu- ja ympäristöjärjestelmään kirjatut teemat ja tavoitteet, kuten laadunhallinta, kilpailukyky ja ekologisen kestävyuden tavoitteet. Huolellisesti laaditun kartan avulla tavoitteet selkeytyvät henkilöstölle ja niitä on myös helpompi tällöin priorisoida omassa arjessa. Vastuita on helpompi lähteä jakamaan eri osa-alueille ja tavoitteiden seurantakin helpottuu, kun niihin voidaan palata.

Viestintä ja sen sekavuus tai puute nousivat yhdeksi keskeiseksi teemaksi tutkimuksen aikana. Tähän toimenpide-ehdotuksena johdolle olisi viestinnän selkeyttäminen ja sen jatkumo. Strategiaviestintä tulisi olla erillistä omanaan tehtävää viestintää, jolloin se ei jäisi kaiken muun arkisen viestinnän varjoon. Toki arkiviestinnässä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että sen tulee olla myös strategian ja sen tavoitteiden mukaista. Tärkeintä kuitenkin olisi, että viestintä pyrittäisiin luomaan kaksisuuntaiseksi, keskustelunomaiseksi. Tällöin henkilöstön on helpompi ymmärtää myös oma rooli kokonaisuudessa. Keskustelulle on oltava tilaa ja aikaa. Yritys voisi ottaa myös strategisia tavoitteita osaksi kehityskeskustelujen sisältöä, tällöin jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus pohtia omia henkilökohtaisia tavoitteitaan strategian suhteen ja kysyä epäselväksi jääneitä tavoitteita.

Kehityskeskusteluiden lisäksi yritys voisi järjestää strategiapäiviä koko henkilöstölle, jolloin tavoitteet ja niiden seuranta olisi päivän aiheena, eikä ne jäisi vain maininnan tasolle muissa palavereissa. Tehokas, vuorovaikutteinen viestintä ennen strategiapäivää antaisi jokaiselle vielä mahdollisuuden tuoda omia näkemyksiä päivään ja sen aiheisiin. Henkilöstölle annettaisiin siis aikaa valmistautua päivään, jolloin yhteisistä keskusteluista saadaan varmasti enemmän hyötyjä irti. Kun strategiapäivät saataisiin vakiinnutettua yrityksen käytänteisiin, niihin voisi yhdistää mukavaa ja palkitsevaa yhteistä tekemistä, jolloin ne koettaisiin merkityksellisemmiksi. Palkitseminen tavoitteisiin pääsemisestä olisi myös oleellinen osa strategiapäivien ohjelmaa.

Viestinnän tueksi koettiin suurta tarvetta osaamiselle ja materiaalien oikeellisuudelle ja konkretialle, jolla toteuttaa vastuullisuusstrategiaa. Tässä vaadittaisiin johdolta sitoutumista asioihin perehtymiseen. Tässä ulkopuolinen apu on usein tarpeen, käytetään konsultointiapua ja yhteistyökumppaneita, joille esimerkiksi sertifikaatit ja järjestelmät ovat tuttuja. Etenkin markkinoinnin tueksi ja asiakkaiden kanssa käytyihin keskusteluihin olisi suositeltavaa tuottaa materiaalia, jossa faktat ovat selkeässä muodossa ja ymmärrettävällä kielellä. Ehkä tätäkin tärkeämpää on, että tätä materiaalia pidetään ajan tasalla jatkuvasti. Tämä vaatii johdolta selkeät vastuunjaot, kenen vastuulla ja kuinka usein on palata vastuullisuusstrategian materiaaleihin ja mistä nämä löytyvät. Jatkumo on myös tärkeä, jolloin henkilöstö saadaan sitoutettua strategiaan pitkällä tähtäimellä ja jotta jatkumo voisi toteutua, tulee materiaalit päivittää osaavan tahon toimesta esimerkiksi puolivuositain, tai niin usein, kun tarve on. Tässä auttaisi seurata tiiviisti suurimpien ja vastuullisuusasioissa edelläkävijöinä toimivien toimittajien toimintaa ja raportointia aiheesta.

Resurssien määrittelyyn voitaisiin ottaa tukea sisäiseen auditointiin suunnitelluista tarkistus- ja kysymyslistoista, joilla voidaan selvittää, miten prosessi toimii ja missä sen osa-alueista kaivataan lisätukea, koulutusta ja resursseja. Sisäinen auditointi on järjestelmällistä toimintaa, jossa organisaation sisäisesti arvioidaan toimintaa ja prosesseja vertailemalla niitä auditointikriteereihin. Sisäiset auditoinnit kuuluvat olennaiseksi osaksi ISO-standardien mukaisia järjestelmiä, mutta myös yleisesti uusien strategioiden implementoinnissa niistä voidaan hyötyä. (Suuronen, 2023) Listojen avulla voisi nousta esiin asioita, joihin resursseja kuluu ja nähdä päällekkäisyyksiä, joista tulisi luopua, jotta resursseja taas oikeisiin aisoihin voisi vapautua. Resurssien määrittelyyn ehdottoman tärkeä tehtävä johdolle on määrittellä vastuut strategian tavoitteiden osa-alueiden toteuttamiselle. Mikäli henkilöstö ei tarkkaan tiedä, kenen vastuulla on huolehtia jonkun osa-alueen toteutumisesta, jää se todennäköisesti myös toteutumatta. Organisaatiokaavioon ja työnkuviin tulisi kirjata myös tarkemman tason vastuita ja näitä nostaa myös viestinnässä esille. Vastuut tulee käydä jokaisen kanssa myös kehityskeskusteluissa läpi. Näiden vastuiden määrittelyyn avuksi ehdotan seuraavassa kappaleessa tarkemmin esiteltyä yhteiskehittämistä (s. 52).

Implementoinnin aloittamiseen tulisi erityisesti kohdentaa resursseja tavoitteiden selkeyttämiseksi ja viestinnän parantamiseksi. Tämä vaatii todennäköisesti jonkin verran

taloudellisia resursseja, mutta erityisesti resursseja johdolta ja sitoutumista etenkin viestinnän osalta, jotta se olisi riittävää ja informatiivista. Lisäksi tulosten perusteella markkinoinnilta toivottiin materiaalien päivittämistä ja oikeellisuutta, joten tähän on kyseisiä tehtäviä hoitaville resursoitava riittävästi työaika ja tukea, jotta vastuullisuusstrategian konkretiaa voidaan vahvistaa. Jatkossa osaamisen vahvistamiseksi myös vastuutetuille henkilöille strategian osalta tulisi järjestää työaika tutustua mm. ISO-standardien materiaaleihin tai mahdollisesti osallistua niitä koskeviin koulutuksiin.

Koska yrityskulttuuri ei tällä hetkellä täysin tue haluttua muutosta, on pohdittava käyttöön otettavaksi keinoja muutosjohtamisen alueella, joilla saataisiin vahvistettua yrityksen muutokseen sopeutuvaa kulttuuria. Muutosvalmiuden arvioinnissa kävi ilmi, että vastuullisuutta teemana ei ole syytä vastustaa ja ymmärryksen taso muutokselle vastuullisuuden osalta on hyvä. Siksi on syytä keskittyä yleisemmin muutosvastarinnan huomioimiseen ja hyväksymiseen. Johdon tulisi huomioida, että vastarinta voi joskus olla vain tiedon puutetta ja vastarinnan huomioiminen lisää mahdollisuutta onnistua muutoksessa ja parantaa toimenpanon laatua, kun se saataisiin kanavoitua rakentavampaan suuntaan (Mattila, 2011, s. 26). Aiemmistä muutoksista olisi hyvä puhua avoimesti ja kuunnella, mitä ennakkoasenteita ne herättävät henkilöstössä, jotta voitaisiin tulevissa muutoksissa nämä asenteet kääntää positiivisiksi. Lisäksi ylipäätään tunteiden ja ihmisten persoonien erilaisuus on muutoksessa tarpeellista huomioida, jotta motivaatio ja sitoutuminen voidaan pitää yllä. Erityisen tärkeää olisi johdon näyttää omalla esimerkillään, että se on sitoutunut toteuttamaan henkilöstön kanssa yhdessä strategiaa ja sen toivottuja tavoitteita.

Muutoksen ja tavoitteiden pilkkominen pienempiin osiin helpottaa muutosjohtamisen prosessia ja hallittua etenemistä. Tavoitteista on tärkeää tunnistaa, jakaa ja seurata osatehtäviä, joita on helpompi myös vastuuttaa eri henkilöille työnkuvan mukaisesti. Tämä auttaa myös muutosjohtajaa, sillä vastuun delegointi helpottuu ja henkilöstön osallisuus kasvaa. Osatehtävien etenemisen seuranta tulee myös suunnitella heti ja sen tulee nojata tehtävien tavoitteisiin. Tavoitteille tulee määrittää sopivat mittarit. (Mattila, 2011, ss. 172–175) Laatu- ja ympäristöjärjestelmien tavoitteista voitaisiin työnkuvien mukaan jakaa sopivia lisävastuita ja osatavoitteita, joihin määriteltäisiin mittarit ja sopivat kannustimet niihin

pääsemiseen. Osatehtävien ja -tavoitteiden seurantaan tulisi lisäksi määrittää sopiva ajallinen seurantajakso. Koska vastuullisuusasiat koettiin koko henkilöstön ja organisaation läpi välttämättömiksi ja ymmärrettäviksi, olisi hyvä määrittää kannustimet, jotka motivoisivat koko henkilöstöä sitoutumaan yhteiseen strategiaan. Tässä rahallisia kannustimia paremmin voisi toimia yhteiset palkinnot, kuten jokin yhteinen tekeminen, matka tai illanvietto.

Kuitenkin ehkä tärkein muutosjohtamisen ohje tukemaan implementoinnin aloitusta on johdon läsnäolo. Tärkeimmän viestijän poissaolo lisää eniten epävarmuutta ja lietsoo huhuja. Muutostilanteessa työyhteisön tutut rutiinit tuovat turvallisuuden tunnetta ja rauhoittavaa vaikutusta ja niistä on tärkeä pitää kiinni, siihen ei pelkkä sähköpostijohtaja riitä. (Mattila, 2011, ss. 184–185) Henkilöstölle on siis erittäin tärkeää pitää yhteisiä palaverieita, jossa myös pyydetään osallisuutta ja vuorovaikutusta henkilöstöltä.

5.2 Yhteiskehittäminen / Työpaja riskien ja vastuiden määrittelyyn

Organisaatioiden kehittämistyöhön on laajasti levinnyt myös yhteisölliset ideointimenetelmät, joille tyypillistä on kerätä joukko ihmisiä yhteen luomaan uusia näkökulmia luovuutta hyödyntäen (Ojasalo ym., 2018, s. 44). Sidosryhmien välistä tavoitteellista yhteistyötä kutsutaan yhteiskehittämiseksi. Tavoitteet voivat vaihdella palvelun, toimintatapojen tai vaikka strategian kehittämiseen, mutta perusajatus on luoda ratkaisuja yhdessä tunnistettuihin ja ymmärrettyihin ongelmiin. (Kähkönen & Villa, 2023)

”Workshopiksi” kutsutussa yhteiskehittämisen menetelmässä ryhmä edustajia kootaan ideoimaan ja kehittämään haluttua kohdetta. Näillä yhteiskehittämisen työpajoilla on mahdollista kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta, muokata toimintaympäristöä tuloksia mahdollistavaksi sekä edesauttaa vastuunoton kulttuuria organisaatiossa. Lisäksi hyviä puolia niissä on useampien henkilöiden osallistaminen kerralla, jolloin ideat ja mielipiteet ovat monipuolisempia ja uusia ongelmia sekä näkökulmia on mahdollista havaita yhdessä. (Kähkönen & Villa, 2023)

Yhteiskehittämisellä vahvistetaan yhteistä ymmärrystä kokeilemalla, ideoimalla ja oppimalla muilta. Yhteiskehittäminen toimii sitä paremmin, mitä paremmin osallistuvat henkilöt saavat toisensa loistamaan, kokevat tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi. Tätä tukemassa on työpajan fasilitoija, joka huolehtii prosessin edetessä siitä, että jokaisella on luottavainen ja turvallinen olo, sekä tarvittaessa ohjaa oikeaan suuntaan kuitenkin liikaa vaikuttamatta osallistujien vastauksiin. (Ahlstrand, 2019)

Toimenpide-ehdotuksena johdolle on järjestää yhteiskehittämisen työpaja High Peakin henkilöstölle, jossa jokainen pääsee pohtimaan, miten vastuullisuusstrategian osa-alueet (laatujärjestelmä ja ympäristöjärjestelmä) ja sen painopisteet näkyvät ja vaikuttavat omassa arjessa ja mitä eri organisaatiosot pitävät tärkeänä strategian toteuttamisessa, jotta kaikkien sidosryhmien näkökulmat otettaisiin huomioon. Yhdessä selvitetään, mitä riskejä ja mahdollisia esteitä henkilöstö näkee sisältyvän strategian toteutumiseen arjessa.

Työpajatyöskentelyn tulee alkaa tavoitteiden läpikäymisellä. Tavoitteet on johto määritellyt laatu- ja ympäristökäsikirjassa, ja ne löytyivät listattuna s. 8. Tavoitteiden määrittely on todennäköisesti vielä jaettava pienempiin osiin ja konkreettisempiin osatavoitteisiin johdon toimesta, jotta ne olisivat konkreettisemmin henkilöstön tiedossa, kuten yllä toimenpide-ehdotuksissa tuotiin esiin.

Työpajassa voitaisiin tehdä yhdessä riskiarviointia. Aivoriihiyöskentelyä hyödyntämällä kootaan SWOT-analyysejä, jossa pohditaan mitä inhimillisiä riskejä sisältyy strategian toteutumiseen yrityksessä. Lisäksi pohditaan mahdollisia taloudellisia riskejä. Mietitään myös, onko muita riskejä, jotka voivat vaikuttaa implementointiin ja strategian toteutumisen kulkuun, esimerkiksi asiakasnäkökulmasta. SWOT-analyyssiin kerätään heikkouksina ja uhkina niitä asioita, jotka nähdään estävän strategian arjessa toteutumista tai hidastavan sitä. Analyysiin pohditaan myös sisäiset vahvuudet, joilla näitä riskejä ja uhkia on mahdollista välttää. SWOT-analyyssillä saadaan hyvin esiin henkilöstön näkökulmia kehitettävästä ilmiöstä. Sitä on mahdollista hyödyntää organisaatiossa pohtimalla keinoja käyttää ja vahvistaa vahvuuksia, poistaa tai lieventää heikkouksia, varmistaa mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä kääntää uhkia ehkä mahdollisuuksiksi. (Vuorinen, 2013, osa 2., luku 1, viides kappale) Työpajassa voitaisiin pohtia yhdessä myös konkreettisia toimenpiteitä, joilla mahdolliset strategian toteutumisen esteet saadaan ylitettyä.

Työpajassa saataisiin vastauksia nimenomaan implementointisuunnitelman kohtiin ”kuka” ja ”miten” henkilöstön näkökulmasta (ks. s. 32,33). Pienen hierarkian yrityksessä, jossa on pitkäaikaista kokemusta alalta, on perusteltua yhteiskehittämällä määritellä näitä implementoinnin osa-alueita, sillä henkilöstöllä on parhaat näkemykset myös siitä, miten vastuiden jakaminen käytännön tasolla on mahdollista toteuttaa arjessa ja osattaisiin ottaa huomioon myös muita sidosryhmiä, kuten asiakkaat.

Jatkotoimenpide ehdotuksena suosittelisin pitämään vielä toisen workshopin, jossa voitaisiin koota näkemyksiä siitä, mitkä ovat tärkeimmät päämäärät ja välietapit strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja millä aikaväleillä näitä olisi saavutettava, pyrkien tässäkin huomiomaan sisäiset ja ulkoiset sidosryhmänäkemykset. Lisäksi tehtäisiin ehdotusta siitä, miten vastuut ja valtuudet tulisi jakautua yrityksessä, jotta strategian asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Tulisi myös pohtia, mille organisaatiotasolle ja tiimille kuuluu mitään vastuullisuusstrategian osia. Vastuiden jakamisessa tulisi miettiä myös konkreettisia tehtäviä, joita kyseisille vastuullisille kuuluu ja onko niihin tarvittavia resursseja jo olemassa vai tuleeko siihen varautua. Tämä helpottaa johtoa suunnitelman viimeisen vaiheen, eli resurssien kohdentamisen kanssa.

Työpajan toisessa vaiheessa voisi hyödyntää oppimiskahvila- tyyppistä menetelmää, jossa ideoidaan teeman mukaisesti eri pöytäryhmissä eri näkökulmista. Kullakin pöytäryhmällä on eri näkökulma, kenen kantilta asiaa katsotaan ja pöytäryhmää vaihtamalla, vaihtuu myös näkökulma, jolloin jokainen ryhmä pohtii jokaisen näkökulman omalta osaltaan. (Ojasalo ym., 2018, s. 162) Osallistujat voisi jakaa n. 4 hengen ryhmiin, ehkä tiimeittäin (myyjät, back-office, johto, markkinointi) ja pöytäryhmissä pohtia, mitkä ovat päämäärät, välietapit ja aikataulu ja vastuuroolit näkökulmista: johto, henkilöstö, asiakkaat, muut sidosryhmät (esim. toimittajat). Kerätään joka näkökulmasta erilaisia tehtäviä, jotta vastuullisuusstrategia toteutuisi arjessa ja sitä, kenen vastuulla nämä tehtävät ovat.

5.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä palautetaan mieleen mitkä olivat tutkimuskysymykset ja miten niihin ilmeni vastauksia empirian kautta. Alakysymyksiin voidaan lisäksi vastata antamalla tässä vielä tarkempia

toimenpide-ehdotuksia, kuin yllä ehdotetut yleiset implementointiin ja sen aloittamiseen liittyvät toimenpide-ehdotukset. Nämä ovat mahdollisesti myös samansuuntaisia, joita yhteiskehittämisen työpajassa saatettaisiin saavuttaa yhdessä pohtimalla, kun henkilöstöä osallistetaan enemmän prosessiin. Mikäli työpajat toteutettaisiin, voitaisiin näitä toimenpide-ehdotuksia täydentää tai hyödyntää tällöin.

Päätutkimuskysymys oli: *Miten vastuullisuusstrategia saadaan osaksi henkilöstön arkea ja näkymään toiminnassa?*

Henkilöstön pitää ymmärtää tavoitteet, jotta niitä kohti voi työskennellä. Strategian tulee olla ymmärrettävä ja siinä on oltava perusteltuna se, miksi sellaista tarvitaan organisaatiossa. Jo alkuvaiheessa suunnittelutyöhön tulisi osallistaa henkilöstö, jotta strategia saataisiin tuntumaan omalta ja sillä olisi jokaiselle jokin merkitys omassa työssä. Strategia ja sen tavoitteet on pilkottu konkreettisiksi toimenpiteiksi ja sopiviin osatavoitteisiin. Näiden tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumisesta palkitseminen tukee strategian omaksumista.

Muutosjohtamisen kautta saadaan aikaan muutosenergiaa ja henkilöstö haluaa toimia yhteisen paremman saavuttamiseksi. Tunteita pitää johtaa ja muutosvastarinnalle on annettava tilaa ja tukea, sen olemassaolo on huomioitava. Valmentava esimiestyö, joka pitää sisällään jatkuvaa palautetta ja kannustusta auttaa korjaamaan myös nopeasti suuntaa, mikäli muutos ja implementointi näyttäisi lähtevän väärään suuntaan. Lisäksi johdon läsnäolo ja osallistava keskustelu rakentaa yritykseen muutosvalmiimpaa kulttuuria.

Viestinnän laadukkuus ja sen ymmärrettävyys ovat avainasemassa. Viestinnässä merkittävintä sen jatkumo sekä avainhenkilöiden esimerkillä johtaminen. Viestintä on myös varmasti vaikein osa-alue, joka ei tule koskaan valmiiksi, siinä on aina vara kehittää parempaan suuntaan.

Alakysymyksiä olivat:

Miten saadaan henkilöstö sisäistämään vastuullisuusstrategia, jotta se voi muuttaa toimintatapoja strategian tavoitteiden mukaisiksi? Millaisia toimenpiteitä johdolta vaatii

vastuullisuusstrategian tuominen osaksi henkilöstön arkityötä ja miten toteutumista estävät seikat voidaan toimenpiteissä huomioida?

Jotta omaa toimintaa voisi muuttaa, tulee ymmärtää oma rooli strategian toteuttajana ja olla sitoutunut siihen. Jokaisen tulisi kokea sisäistäminen syvällisen ymmärryksen kautta ja tuntea, että strategia ja sen tavoitteet koskettavat häntä. Sitoutumista lisää uskominen siihen, että valittu tie on oikea ja osallistuminen lisää sitoutumista. Jotta toiminta voi muuttua, hyväksyminen tulee tapahtua tunnetasolla ja myös negatiiviset tunteet tulee käsitellä. Toiminnan muuttaminen vaatii myös esimerkin seuraamista. Johdon ja edelläkävijöiden ns. ”muutosagenttien” on toiminnallaan osoitettava, että strategia on tärkeä ja sen toimenpiteitä noudatetaan ja toteutetaan arjessa.

Johdon toimenpiteistä voitaisiin pohtia esim. seuraavia. Laatu- ja ympäristöjärjestelmien mukaiset tavoitteet ja mittarit (s. 8–9) voitaisiin saavuttaa, kun vastuut niiden seuraamisesta ovat selkeästi jaettu ja kaikkien tiedossa. Laatu- ja ympäristöjärjestelmien seuranta on ollut vajaata aiemmin, joten tähän olisi hyvä kehittää omaa prosessia. Mihin laatu- ja ympäristöjärjestelmien reklamaatio kirjataan sellaisen tullessa, voisiko ERP-järjestelmää hyödyntää tässä? Kaikki reklamaatiot ja laatu- ja ympäristöjärjestelmien reklamaatiot tulisi josta tapauksessa merkitä jotenkin ylös, jotta tilastoja on mahdollista tarkastella tietyissä aikaväleissä. Prosessia helpotta, mikäli tähän nimetään esim. tiimi, jonka tehtävä on ottaa reklamaatiot, niiden syyt ja seuraukset tarkasteluun ja hoitaa prosessin mukaisesti ja niin, että asiakas saadaan tyytyväiseksi.

Kilpailukyvyn seurannassa myös henkilöstöllä ja etenkin myynnillä on suuri rooli. Tarjousten lukumäärät ja niiden lopputulemat tulisi merkitä ERP-järjestelmää hyödyntäen, jotta voidaan nähdä tilastoa, millaisella prosentilla tarjouskilpailuja voitetaan, joka kertoo tärkeää dataa kilpailukyvystä. Tämä vaatii jämäkkää myynninjohtoa ja järjestelmien hyödyntämistä. Myynninjohtoon on myös korostettava, että näitä toimenpiteitä oletetaan nimenomaan sen vuoksi, että ne ovat osana vastuullisuusstrategiaa ja sen tavoitteita. Näin strategialle saadaan luotua sen vaatimaa merkityksellisyyttä jokaisen arkityössä.

Alihankkijoiden luotettavuuden seurannassa suurin rooli on myynnin tuella ja ostotoiminnoilla. Tämän tiimin osaamista ja tietoa tulisi jakaa säännöllisesti muille ja myös

kirjallisesti pitää yllä toimittajista ja alihankkijoista tietoa niiden toimivuudesta. Toimittajia voitaisiin pisteyttää tai tähdittää ja nämä voitaisiin lisätä näkyviin ERP-järjestelmän rekistereihin, jolloin tieto on kaikkien nähtävissä. Markkinoinnin tulisi myös suuntautua erityisesti hyväksi havaittujen ja vastuullisuusstrategian tavoitteita tukevien toimittajien tuotevalikoimaan.

Pakkausmateriaalien kierrätystä ja uusiokäyttöä varten tulee yrityksen tarjota puitteet varastolle toimia tavoitteiden mukaisesti. Kierrätys on hoidettava yhteistyössä jätehuollon kanssa ja kierrätyksestä on informoitava selkeästi henkilöstöä. Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstö on kotioloissa jo kovin tottunut noudattamaan kierrätystä ja kestävän kehityksen periaatteita, joten nämä tavoitteet kaipaavat vain selkeää järjestäytymistä työpaikalla. Myös paperiton toimisto on monilla jo arkipäivää.

Hiilineutraalisuuden laskennasta henkilöstö tarvitsee selkeät määritteet ja esittelyt, jotta jokaiselle on selvää, mikä omassa toiminnassa vaikuttaa tähän mitattavaan osuuteen. Näin siihen voi myös parhaansa mukaan itse vaikuttaa pienentävästi työarjessaan.

Toteutumista estävien seikkojen huomioiminen vaatii johdolta ennen kaikkea läsnäoloa ja sitoutumista ja kannustamista. Niihin seikkoihin on toki myös puututtava. Mikäli yritys sitoutuu esimerkiksi käyttämään valittuja vastuullisempia toimittajia tietyissä tuotteissa, tulee myynninjohton olla tässä määrätietoinen, että hinnan ja paremman katteen toivossa ei palata tästä päätöksestä huolimatta vanhaan edullisempaan toimittajaan, joka ei täytä strategian tavoitteiden mukaisia kriteerejä. Tähän tulisi kehittää kannustimia myynnille tukemaan yhteisiä valintoja ja näistä on tiedotettava myynnille säännöllisesti. Johdon tulisi lisäksi jämäkästi selvittää ja tehdä päätöksiä resurssien riittävyyden sekä päällekkäisten projektien ja vanhasta tai keskeneräisistä asioista luopumisen suhteen. Henkilöstön tulee tietää, mihin panokset käytetään ja mikä on tärkeysjärjestys omassa arjessa työn tavoitteiden suhteen.

5.4 Tutkimuksen eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) mukaan tutkimuksen uskottavuus on yhteydessä siihen, onko hyvää tieteellistä käytäntöä noudatettu. Tähän kuuluu rehellisyys, tarkkuus ja yleinen huolellisuus sekä tutkimusta tehdessä, että sen raportoinnissa ja tulosten esittämisessä. Jo tutkimusaiheen määrittäminen on eettinen pohdinta siitä, kenen ehdoilla tutkimus toteutetaan ja miksi tutkimukseen lähdetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5.4)

Lähtökohtaisesti tutkittaville on selvitettävä tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä tuotava ilmi osallistumisen vapaaehtoisuus. Lisäksi tutkimukseen osallistuvien nimettömyys tulee taata. Nämä ovat osa tutkittavien suojaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5.4.4)

Opinnäytetyön aihe nousi tarpeesta kartoittaa nykytilaa ja osallistaa henkilöstöä vastuullisuustoimenpiteisiin ja strategiaan. Tutkimukseen siis lähdettiin, koska haluttiin tuoda esiin ne asiat, jotka tulisi huomioida, jotta vastuullisuusstrategia arjessa voisi toteutua ja tämä haluttiin selvittää nimenomaan henkilöstön ehdoilla, sillä he toteuttavat strategiaa työssään. Tutkittavien suojasta huolehdittiin, kertomalla haastateltaville avoimesti opinnäytetyöstä ja sen tavoitteista ja toteutuksesta sekä luvat haastattelujen nauhoitukselle litterointia helpottamaan kysyttiin jokaiselta ennen haastattelun antamista.

Kaikissa tutkimuksissa tulisi tarkastella ja arvioida sen luotettavuutta ja pätevyyttä, sillä virheiden syntymistä tutkimuksissa pyritään välttää. Reliabelius mittaa tulosten toistettavuutta, että ne eivät ole pelkästään sattumanvaraisia. Validiteetti taas kertoo, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä luvattu. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ja pätevyys ovat termeinä kuitenkin ongelmallisempia, sillä termit juontavat juurensa kvantitatiivisesta tutkimuksesta. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 231–232) Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on tärkeämpää laadullista tutkimusta arvioitaessa ja siinä tulisi huomioida seikkoja kuten tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan sitoutuminen, aineiston keruu menetelmänä ja tekniikkana, tutkimuksen tiedonantajien valinnat, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 163–164)

Luotettavuutta on mahdollista kohentaa laadullisessa tutkimuksessa kiinnittämällä huomiota tarkkaan kuvaukseen tutkimuksen toteuttamisesta, kuten aineiston keräämisestä ja

menetelmien toteuttamisesta. Validiteettia taas parantaa triangulaatio, eli tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 232–233)

Tässä tutkimuksessa esiin nousseet tulokset olivat hyvin samansuuntaisia aiempien teoriassa esiintuotujen tutkimusten tulosten kanssa ja esiin nousi selkeitä alueita, josta implementointiprosessi tulee aloittaa ja mikä sitä tällä hetkellä hidastaa. Teemoitetut haastattelut sopivat tähän laadulliseen tutkimukseen aineistonkeruumenetelmäksi hyvin, sillä haastateltavilla oli tällöin mahdollisuus vapaamuotoisempaan tyyliin vastata ja lisäkysymyksille ja selityksille oli enemmän tilaa. Haastatteluiden nauhoitus helpotti vastausten käsittelyä. Kysymysrunkoa ei testattu etukäteen, joka voi hieman heikentää luotettavuutta, mutta kysymykset muodostettiin teoriasta nostettujen aiheiden mukaisesti ja runkoa muokattiin hieman haastatteluiden aikana, kun joidenkin kysymysten ei todettu tuovan tutkimuskysymystä palvelevaa aineistoa.

Aineistoa analysoitiin pelkistämällä ja luokittelemalla ja aineistosta nousi selkeästi esiin pääluokkia, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Lisäksi havainnoinnin tuoma vahvistus paransi haastatteluanalyysin luotettavuutta. Haastatteluilla kerättyä aineistoa voidaan pitää melko luotettavana, sillä haastateltavat tiesivät osallistuvansa anonymisti tutkimukseen ja pystyivät olemaan rehellisiä vastauksissaan. Lisäksi tutkimuksen aiheena vastuullisuus koettiin yrityksessä ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, joka lisäsi osallistumishalukkuutta tutkimukseen. Tiedonantajat valikoituivat myös riittävän laajasti jokaisesta tiimistä (myynti, back office, markkinointi, logistiikka) ja kaikki työntekijäryhmät johtoa lukuun ottamatta oli haastatteluissa edustettuna.

Tutkimuksen tulokset on pyritty raportoimaan siten, että lukija saa riittävästi tietoa tutkimuksen toteutuksesta ja sen esiin tuomista tuloksista. Tätä vahvistamaan tehtiin vielä muutosvalmiuden arviointi, joka perustui organisaatiokulttuurin havaintoihin.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksessä vastuullisuusstrategian ymmärryksen nykytilaa, jotta voitaisiin teoriaan pohjaten analysoida, mitä strategian implementoinnin käynnistäminen ja kehittäminen vaatii, jotta vastuullisuusstrategian tavoitteet voisi toteutua henkilöstön arkityössä. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä asiat voisivat haitata tai hidastaa strategian toteutumista arjessa.

Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa on tarkoitus ratkaista käytännön ongelmia, ja lähestymistapana oli toimintatutkimus, jossa pyritään saavuttaa muutosta organisaation ihmisten toiminnassa. Koska henkilöstön osallisuus oli tärkeässä osassa, oli aineiston keruu haastatteluiden ja niitä tukevan havainnoinnin avulla paras valinta tähän tutkimukseen. Kohdeorganisaatioon liittyvän tiedon kerääminen tutkimukseen pyrittiin pohjaamaan opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, jossa keskityttiin strategian johtamisen ja muutosjohtamisen lisäksi enemmänkin juuri strategian implementoinnin ja henkilöstön osallistamisen ja implementointisuunnitelman rakentamisen teoretietoon. Kerätyllä aineistolla haluttiin nimenomaan saada selville henkilöstön näkemys siitä, mitä strategian toteuttaminen arkityössä vaatisi ja mikä voi tätä toteutumista estää tällä hetkellä, esimerkiksi mitkä seikat yrityskulttuurissa hidastavat tarvittavaa muutosta. Jotta nämä seikat myös voitaisiin paremmin huomioida johtamistoimenpiteissä jatkossa, haluttiin tuloksia tukea myös arvioimalla organisaation muutosvalmiutta.

Tutkimuksen aineistosta nousi esille selkeitä strategian implementointiin vaikuttavia tekijöitä, joita teoreettinen viitekehys tuki. Näitä olivat mm. tavoitteiden selkeys, strategiaviestinnän merkitys ja onnistuminen sekä muutosta tukeva yrityskulttuuri, tai sen puuttuminen. Keskeinen havainto oli myös johtamisen onnistumien, niin muutoksessa kuin yleisesti strategiaprosessissa. Muutosjohtamiseen kaivattiin lisää sitoutumista ja tätä myös kehitysehdotuksissa nostettiin esille. Valoisaa tulevaisuutta muutokselle tuo kuitenkin havainto, että vastuullisuus on läpi organisaation tärkeä ja tiedostettu aihe, joten muutokseen ollaan sen osalta valmiimpia, mikäli muutosjohtamiseen sitoudutaan organisaation osalta. Lisäksi yrityksellä on valtava potentiaali ja osaaminen kokeneella henkilöstöllä, joten tämän osaamisen valjastaminen käyttöön on avainasemassa strategian

tavoitteiden toteutumiselle. Tämän potentiaalın esiintuomiseen yhteiskehittämisen menetelmät olisivat loistava apu johdolle osallistaa henkilöstö yhteisen ja merkityksellisen asian ääreille.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin pystyttiin tutkijan mielestä vastaamaan kerätyllä aineistolla. Päättökysymykseen voitiin vastata aineistosta luokittelun kautta johdetuilla pääluokilla, jotka nostivat esiin ne alueet, joista implementointi ja sen suunnittelu tulee aloittaa. Lisäksi alakysymyksiin voitiin johtaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia pääluokkien avulla, ja näitä oli strategia- ja muutosjohtamisen teoriakirjallisuudesta löydettävissä useita ja niistä valittiin tutkijan mielestä organisaatioon sopivimpia. Opinnäytetyön tavoitteet voidaan katsoa siis toteutuneen halutun mukaisesti ja tutkimusongelma saatiin ratkaistua. Tulokset ovat toki sinänsä melko itsestään selviä ja olisi voitu teoritiedon perusteella todeta osittain suoraankin yleisellä tasolla, mutta tutkimus kuitenkin osoittaa myös tämän organisaation kohdalla sen, mitä strategiakirjallisuus toistaa, että vain murto-osa yrityksistä oikeasti onnistuu strategioidensa toteuttamisessa, koska ne suunnitellaan vajavaisesti tai käytäntöön vieminen ontuu ja strategiaa ei koskaan koeta omaksi. (kts. s. 13) Opinnäytetyön tulokset kuitenkin nostavat toimeksiantajalle esiin ne seikat, joihin olisi nyt hyvä kiinnittää huomiota, jotta vastuullisuusstrategia ja sen tavoitteet saadaan käytäntöön yritykseen ja tarjoaa myös konkreettisia ehdotuksia niiden toteutukseen.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen projekti. Välillä tuntui haastavalta löytää aikaa ja pysyä aikataulussa sekä pysyä aiheessa ja osata rajata sitä riittävästi. Lisäksi haasteita aiheutti jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja muutokset yrityksen arjessa ja käytänteissä. Työtä saatiin kuitenkin haasteista huolimatta edistettyä ja tästä erityiskiitos kuuluu yrityksen mahtavalle henkilöstölle, joka oli valmis edistämään tutkimuksen etenemistä. Vastuullisuus, strategia- ja sen johtaminen olivat aiheina jo melko valtavia, ja niistä on paljon tietoa ja tutkimuksia saatavilla. Implementoinnin suunnittelusta taas ei ollut saatavilla niin paljoa teoritietoa, vaan enemmän löytyi jo itse strategian toteuttamisesta aiheita, joten rajaaminen oli siksi haastavaa, koska työssä haluttiin selkeästi pohtia juuri implementoinnin aloittamiseen tarvittavia toimia.

Oman oppimisen seuraaminen opinnäytetyöprosessin aikana oli erittäin antoisaa. Prosessi opetti sen, miten haastavaa tutkimuksen johdonmukainen eteneminen on ja kuinka paljon toimintaympäristö vaikuttaa tutkimuksen etenemiseen. Yrityksen kehittämistyö on paljon suunnittelua vaativaa ja vankan teoriapohjan hallintaa ja toisaalta taas ketteryyttä ja muutosvalmiutta edellyttävää toimintaa. Parhaiten työ onnistuu yhteistyöllä ja osaavan henkilöstön osallistamisella ja parhaiten strategiatyön kehittämiseen sitoutetaan henkilöstö ottamalla heidät jo aikaisessa vaiheessa mukaan sen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

7 Toimeksiantajan palaute

Mielestäni opinnäytetyöntekijä suoriutui vähintäänkin kiitettävästi opinnäytetyössään ja sen tavoitteissa. Aiheen raja-alue on jäykkä ja se on täsmällisesti toteutettu. Aihe itsessään on erittäin kriittinen ja ajankohtainen yrityksen kasvaessa. Tutkimustyö kaikkiaan on riittävän käytännönläheinen sekä kaiken teoretiedon tukemana hyvinkin toteuttamiskelpoinen.

Yleisesti toteaisin sen suuren haasteen, joka PK-yrityksen johdolla on kiireen ja resurssipulan keskellä yhdistettynä tulospaineeseen. Usein yrittäjä tai yrityksen johto on esim. strategian ympärillä pyörinyt jo hyvän aikaa ennen, kuin sitä millään muotoa viestitään henkilökunnalle tai osallistetaan henkilöstöä siihen. Tästä syntyy johdolle se harha, että kaikki olisivat jo selvillä taustoista ja siitä syystä tulee viestintään vaje sekä toiston puute. Viestinnän merkitys korostui myös tutkimuksessa, ja siihen tuleekin kiinnittää erityishuomiota kaikessa yrityksen vastuullisuuteen ja strategioihin liittyvässä toiminnassa.

Maaliskuun 2024 alussa tapahtuneen liiketoiminnan myynnin vuoksi emme pääse käytännössä toteuttamaan tämän opinnäytetyön kehitysehdotuksia sellaisenaan suunnitellulla tavalla.

Palautteen antoi

Jukka Lylykorpi / High Peak Finland Oy

Lähteet

- Ahlstrand, A. (4.10.2019). Osallistamisesta osallisuuteen – hyviä käytäntöjä yhdessä kehittäen. *Hiiltä ja timanttia*. <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2019/10/04/osallistamisesta-osallisuuteen-hyvia-kaytantoja-yhdessa-kehittaen/>
- Asana. (13.12.2022.-a). What is strategy implementation? 6 key steps to success. <https://asana.com/resources/strategy-implementation>
- Asana. (17.11.2022.-b). *What is an implementation plan? 6 steps to create one*. <https://asana.com/resources/implementation-plan#Benefits%20of%20Having%20An%20Implementation%20Plan>
- Asana. (17.11.2022. – c). *How to develop a implementation plan* [kuva]. <https://asana.com/resources/implementation-plan#Benefits%20of%20Having%20An%20Implementation%20Plan>
- Collins, D. (21.10.2021). *Miksi useat yritysten strategiat epäonnistuvat? Neljällä keinolla voi testata oman yrityksen strategian kunnan*. Talouselämä. <https://www-talouselama-fi.ezproxy.hamk.fi/uutiset/miksi-useat-yritysten-strategiat-epaonnistuvat-neljalla-keinolla-voi-testata-oman-yrityksensa-strategian-kunnan/eab372c6-ccae-4be9-8e7e-ec89d9655808>
- Hellström, E. & Parkkonen, P. (30.06.2022). *Vastuullisuuden tulevaisuus*. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/>
- High Peak Finland Oy [Highpeak]. (n.d.). *Tietoa meistä*. <https://highpeak.fi/pages/tietoa-meista>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juhila, K. (n.d.). Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/> [Viitattu 4.2.2023.]

Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* JAMK.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2007) *Strategian toteutus*. Talentum.

Karlöf, B. (2004). *Strategian rakentaminen -sisältö ja välineet*. Edita.

Ketola, T. (2005). *Vastuullinen liiketoiminta: Sanoista teoiksi*. Edita.

Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019) *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent Oy.

Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor.

Kähkönen, S. & Villa, J. (päivitetty 5/2023) Yhteiskehittämisen opas 2021. *Puheet blogi*.
<https://www.puheet.com/blogi/yhteiskehittamisen-opas>

Laajalahti, A. (13.6.2023). Kohti vaikuttavaa strategiaviestintää. *Viestijät*.
<https://viestijat.fi/kohti-vaikuttavaa-strategiaviestintaa/>

Lylykorpi, J. (18.11.2022). High Peak Finland Oy Laatu- ja ympäristökäsikirja.
(Henkilökohtainen tiedonanto, luottamuksellinen dokumentti)

Lylykorpi, J. (12.06.2023). Now and then tour 2023. Blogi.
<https://highpeak.fi/blogs/blogi/now-and-then-tour-2023>

Martins, J. (5.10.2022). *How to implement a strategic management process*. Asana.
<https://asana.com/resources/strategic-management-stages>

Mattila, P. (2011). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan Strategia – lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen*. Alma Talent.

Miller, K. (25.2.2020). A manager's guide to successful strategy implementation. *Business Insights*. <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-implementation-for-managers>

Munther, T. (22.6.2021). Mitä on implementointi? *Idealouhoksen blogi*. Ajatuksia ideakulttuurin ilmiöstä. <https://idealouhos.fi/mita-on-implementointi/>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. (2018). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy.

Pihlajaniemi, P. (28.1.2021). Muutosvastarintaa vai tervettä kriittisyyttä? <https://psycon.fi/muutosvastarintaa-vai-tervetta-kriittisyytta/>

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talent Oy.

PF Concept. (n.d.). *Sustainability report 2020*. Haettu 15.5.2023 osoitteesta https://www.pfconcept.com/fi_fi/sustainability-report

PF Concept. (n.d.). *Let's thik forward*. https://www.pfconcept.com/en_fi/sustainability

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Alma Talent Oy.

Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). *Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Alma Talent.

Saalmuller, L. (17.11.2022). 5 Tips for transitioning from strategy formulation to implementation. *Business Insights*. <https://online.hbs.edu/blog/post/strategy-formulation-and-implementation>

Salminen, J. (3.2.2021). Strategian johtaminen on päivittäistä työtä – miten saadaan jokainen osallistumaan? *Brik*. <https://brik.fi/brik-lehti/strategian-johtaminen/>

Salminen, J. (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Talentum.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2021). *Pelastetaan strategia. Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi*. Alma Talent Oy.

Suuronen, N. (15.9.2023). Sisäinen auditointi. Laadun kehittäminen. *Excellence Finland*. <https://www.excellencefinland.fi/sisainen-auditointi/>

Taticchi, P. & Demartini, M. (2021). *Corporate sustainability in practice : a guide for strategy development and implementation*. Springer. ProQuest Ebook Central.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille*. Talentum.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!*. Inforviestintä Oy.

Vuori, J. (n.d.). Laadullinen sisällönanalyysi. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/> [Viitattu 4.2.2023.]

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Talentum.

XD Connects. (n.d.). ESG Ambitions. <https://esg.xdconnects.com/esg-ambitions/>

Liite 1: Aineistohallintasuunnitelma

Kehittämistyön aikana ja opinnäytetyötä kirjoittaessa minä toimin yksin aineiston käsittelijänä. Säilytän kerättyä aineistoa omalla henkilökohtaisella työkoneellani, jossa on opiskelujani varten jaettu käyttäjäprofiili HAMK-tunnuksilla. Aineistot ja analyysit säilytän HAMK pilvipalvelussa, omassa Onedrivessa, joka vaatii salasana kirjautumista sekä vahvistettua tunnistautumista tietyin väliajoin tekstiviestinä tulevalla koodilla. Lisäksi välitallennuksia on tehty koneen kovalevyille. Kone on henkilökohtaisella salasanalla käyttäjäsuojattu.

Osana tutkimusta tehdään puolistrukturoituja haastatteluita toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Haastattelut on kuitenkin tarkoitus tehdä ilman henkilötietoa, tarkoitus on vain määrittää henkilön rooli työpaikalla, näitä ovat esim. myynti, markkinointi, johto jne. Haastatelluille on kerrottu etukäteen, että tutkimus ja opinnäytetyö on julkinen ja se tulee löytymään Theseus-tietokannasta julkaisun jälkeen. Haastattelujen kysymysrunko julkaistaan opinnäytetyön liitteenä, ja yksittäisistä haastattelujen vastauksista julkaistaan tässä työssä vaan esimerkkitasolla muutamia liitteissä 3, jossa esitetään vastauksista tehty analyysiluokittelu.

Opinnäytetyöhön kerättävää tutkimusaineistoa ei ole tarkoitus antaa jatkokäyttöön ja sen omistaa opinnäytetyön tekijä ja valmistumisen jälkeen halutessaan toimeksiantaja yritys. Opinnäytetyöntekijä säilyttää aineistoja vuoden verran valmistumisen jälkeen, jonka jälkeen aineistot poistetaan tietoturvasuutta noudattaen.

Aineistohallintasuunnitelmaa päivitetään työn edetessä tarvittaessa ja se liitetään opinnäytetyön liitteisiin.

Liite 2: Haastatteluiden kysymykset

AIHE: selvitystä nykytilasta, mitä tiedetään vastuullisuustoimenpiteistä yrityksessä, entä vastuullisuusstrategiasta, sertifikaateista, toteutussuunnitelmasta -> kysymyksiä:

Tiedätkö, että yrityksellä on vastuullisuusstrategia? Tiedätkö sen pääpiirteet?

Mitä tiedät valituista sertifikaateista, joiden mukaisiksi vastuullisuusstrategia on määritelty?

Tiedätkö, miten vastuullisuus toteutuu tällä hetkellä yrityksessä?

Miten laatua mitataan arjessa? Seurataanko toimitusaikatauluissa pysymistä, laatupoikkeamia?

Miten laatuavoitteita voitaisiin arjessa mitata ja kenen tehtävä se mielestäsi on?

Miten ympäristövastuullisuus otetaan huomioon?

AIHE: strategian johtaminen – johdetaanko strategiaa, näkykö strateginen johtaminen jotenkin henkilöstölle -> KERROTAAN haastateltavalle: strategiaprosessi on vaiheittain etenevä, ensin määritetään suunta, sitten visio, eli tila joka halutaan saavuttaa, sitten missio, joka määrittelee toiminnan peruselementtejä (miksi tehdään ja ollaan). Sitten määritellään tavoitteet, määritellään voimavarat ja jaetaan vastuut. Tavoitteita mitataan.

Kysymyksiä: Onko yrityksessä havaittavissa strategiaprosessi? Onko se ihmiskeskeinen (eli onko dialogia johdon, henkilöstön välillä, otetaanko sidosryhmiä huomioon) Koetko, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan strategian toteutustapoihin tällä hetkellä? Miten?

AIHE: yrityskulttuurin nykytila - mikä on kulttuurissa muutosta hidastavia tekijöitä ->

kysymyksiä: Miten kuvailisit yrityskulttuurin nykytilaa? Onko se ketterä, joustava ja sopeutumiskykyinen? (Viittaus s. 17 Taticchi)

Millainen ilmapiiri yrityksessä on muutokselle? Tukeeko nykyinen yrityskulttuuri mielestäsi tarvittavaa muutosta? Mitkä ovat mielestäsi kulttuurissa muutoksen toteutumista hidastavia tekijöitä?

AIHE: mikä on muutosjohtamisen osaamisen arvio yrityksessä henkilöstöllä, kokemukset aiemmista muutoksista, miten ne vaikuttavat tähän muutokseen -> kysymyksiä: Millaisia kokemuksia on aiemmista muutoksista? Vaikuttaako ne suhtautumiseesi nykyiseen ja tuleviin muutoksiin? Millaisena näet yrityksen muutosjohtamisen osaamisen tällä hetkellä?

AIHE: muutostarpeen ymmärtäminen, miksi näin ollaan tekemässä, onko kaikilla tiedossa ->

kysymyksiä: Ymmärrän, miksi muutos vastuullisempaan suuntaan on tehtävä? Mikä on mielestäsi suurin syy tarvittavalle muutokselle vastuullisuusstrategian osalta? Muuttaako tehtävät muutokset ja uusi strategia yritystä parempaan suuntaan? Entä omaa työtäsi?

AIHE: muutosvalmius ja muutosvastarinta, miten se näkyy, ilmenee yrityksessä. Mitä sille ollaan tehty, miten sitä voitaisiin lieventää, mitkä ovat keinot ottaa huomioon tunteet ja tunnetilat muutoksessa ->

kysymyksiä: Onko yrityksessä mielestäsi muutosvastarintaa vastuullisuusstrategian osalta? Miten muutosvastarinta ilmenee? Millä keinoin muutosvastarintaa voitaisiin lievittää?

AIHE: Osallisuuden kokemus, miten tiimeissä toteutetaan ideoita muutokseen liittyen, miten

henkilöstö kokee yhteistyön laadun omassa tiimissä ja koko organisaatiossa -> kysymyksiä: Onko yhteistyö tiimeissä ja organisaatiossa mielestäsi laadukasta? Miten uudet ideat muutokseen liittyen mielestäsi otetaan vastaan ja toteutetaan tiimeissä?

AIHE: miten strategia saadaan osaksi arkityötä? -> kysymyksiä: **Tässä haastateltavalle näytetään**

laatu- ja ympäristökäsikirjasta tavoitteet, jotka ohjelmille on määritetty -> kysymyksiä: Mainitse tärkeimpiä asioita, jossa tarvitset tukea, jotta voit toteuttaa laatu- ja ympäristöjärjestelmien strategisia tavoitteita työssäsi? Millaista koulutusta strategian toteuttaminen arjessa vaatisi tiimissänne?

AIHE: strategiaviestintä, millaista sen pitäisi olla ja mitä keinoja tulisi käyttää -> kysymyksiä:

Millaista tämänhetkinen strategiaviestintä on yrityksessä? Sisäinen tai ulkoinen?

Mitä sisäisessä viestinnässä tulisi ottaa huomioon, jotta strategia arjessa toteutuisi? Mikä on viestinnässä mielestäsi tärkein osa-alue, jotta laatu- ja ympäristöjärjestelmien mukaiset tavoitteet toteutuisi arjessa?

Liite 3: Esimerkki analysoinnista ja luokkien muodostamisesta

Alkuperäiset ilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut	Alatuokat	Pääluokka
Sitä ei oikein ole olemassa,	viestintä puuttuu	viestintä puutteellista ja vanhentunutta	Avoin ja jatkuva viestintä
Työnkuvasta johtuen omalle tontille ei palautteet ja tieto ei aina kulkeudu. Vaadittaisi palavereja, jossa käytäisi läpi mm. saatuja palautteita, määriä ja sisältöjä.	tieto ei kulkeudu oikeista asioista		
Meillä ei ole strategiaviestintää. Jos jotain on kerran sanottu, siihen ei palata.	viestintä ei ole toistuvaa		
Viimeisen vuoden aikana ollut olematonta.	viestintä puuttuu		
Onko viikkokirjeet strategista viestintää? Mutta voisi olla tehokkaampaa, jos halutaan korostoo, että kyse on strategiasta. Tällä hetkellä tuntuu olevan vähän jäljessä. Ulkoisesti ei ole ollut oikein mitään viestittävää.	viestintä tulee jäljessä, ei tiedossa että koskee strategiaa		
Olematonta, ulospäin viestintä on paremmalla tolalla, vastuullisuusasiat näkyvät kuitenkin markkinoinnissa. Mutta sisäisesti ihmisillä on erilaisia käsityksiä asioista. Ei ole jatkumoa, unohtuu tosi helposti.	viestintä ei ole toistuvaa, lähinnä vain ulospäin viestitään	sisäinen viestintä tulee olla toistuvaa ja avointa	
Mielessä pysyvää, toistuvaa, arjessa läsnä, kahdensuuntaista ja keskustelevaa	toistuva ja kahdensuuntainen viestintä		
Sitä tulisi olla, nostaa esiin niitä asioita, joita haluamme korostaa	viestintää lisää ja oikeilla asioilla		
Tulis ottaa vastaanottajat huomioon, niin että se saavuttaa kuulijat, muotoilla sisältö sen mukaan. Sen tulisi olla ymmärrettävää, voisi olla enemmän keskustelunomaista, eikä ylhäältä saneltua, ja siinä voisi hyödyntää saatua palautetta.	ymmärrettävää ja saavuttavaa viestintää		
Pitää muistuttaa ihmisiä, toistamista, selkeys, yksinkertaisuus. Ei pelkkää kirjallista vaikeaselkosta kieltä. Meille riittää, että on arvot ja strategia ja aikataulu tiedossa, että voidaan tarkistella välillä, missä ollaan menossa.	ymmärrettävää ja saavuttavaa viestintää		
Viestintää pitäisi ensinnäkin olla.	viestintää lisää	esimerkillinen ja jatkuva viestintä	
Että sitä olisi.	viestintää lisää		
Että se olisi jatkuvaa, ja jos kerrotaan joku uusi asia, niin tulisi kertoa se laajemmin ja huomioida kaikki näkökulmat, viestintä on puutteellista.	toistuva ja avoin viestintä		
Päivittäinen viestintä olisi tärkeintä, otetaan palavereissa puheeksi, mutta työn kannalta paperille kirjoitetut oikein tehdyt dokumentit sertifikaatteihin perustuen on kuitenkin tärkeimmät, että ne on kunnossa.	jatkuva viestintä strategiaankin liittyen		
Kertomalla kaikille tavoitteet selkeästi, että sellaisia on asetettu. Tavoitteissa pitäisi olla muutakin sisältöä kuin itsestäänselviä korulauseita, mutta nämä tulisi laittaa myös asiakkaille nähtäville, esim nettisivuille. Tällöin se näkyy meillekin useammin. Esim aikanaan tehty brand book oli hyvä työkalu, joka toimi motivaatiokirjana myös, ja tämä olisi hyvä päivittää.	avoin ja konkreettinen ja aito viestintä		
Tiedotus jotta tavoitteet tiedetään ja keinoja miten niihin voitaisiin päästä. Puhuttu ja kirjoitettu viestintä tulisi olla samansuuntaista, koska niissä on usein kontrastia.	johdonmukainen ja samansuuntainen viestintä sisäisesti ja ulos	informatiivinen ja ymmärrettävä viestintä	
Viestinnän informatiivisuus ja se, että tietoa saa silloin kun sitä tarvitsee. Tiedon tulisi olla ymmärrettävää ja ei pelkkiä korulauseita.	informatiivinen ja ymmärrettävä viestintä		