

Raija Karppinen

**Strategian jalkauttaminen osana  
perehdytysprosessia –  
Case-Palveluässä Kajaani**

Opinnäytetyö

Ylempi AMK, Tradenomi

Syky 2018

## **Tiivistelmä**

**Tekijä:** Karppinen Raija

**Työn nimi:** Strategian jalkauttaminen osana perehdytysprosessia- Case-Palveluässä Kajaani

**Tutkintonimike:** Tradenomi, YAMK, Yrittäjyys ja Liiketoimintaosaaminen

**Asiasanat:** strategia, prosessit, perehdytys

### **Otsikko Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten työntekijät ymmärtävät laaditun strategian ja onko strategia jalkautettu selkeästi ja ymmärrettävästi työntekijöille.

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää jo olemassa olevaa perehdytysseurantalomaketta ja laatia siihen lisäksi uusi toimintatapaohjeistus eli huoneentaulu, johon viitataan perehdytysvaiheessa.

Tutkimusosiossa selvitettiin, miten työntekijät ymmärsivät organisaatioon laaditun strategian. Strategisia valintoja kohdeorganisaatiossa on useita. Tutkija keskittyi tässä opinnäytetyössä yhteen työntekijälähtöiseen strategiseen valintaan. Työntekijälähtöisessä strategisessa valinnassa jokaisella työntekijällä on oma mahdollisuus vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Strateginen valinta pitää sisällään osaamisen ylläpitämisen, yhteistyön ja ammattitaidon jatkuvan kehittämisen sekä tietotaidon jakamisen työyhteisössä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on SOK Palveluässä, Kajaanissa toimiva taloushallintoa tuottava yksikkö. Kehittämistehtävä tehtiin yhteen Kajaanissa toimivaan työprosessiin.

Tutkimusotteena käytettiin konstruktivistista lähestymistapaa. Kehittämistyössä tarvittavia tietoja hankittiin haastattelemalla kohdeprosessin esimiehiä ja työntekijöitä, tutustumalla kohdeprosessissa olemassa olevaan perehdytyslomakkeeseen, sekä tekemällä osallistava ryhmätehtävä työprosessin työntekijöille.

Kehittämistehtävän tuotoksena syntyi toimintamalli "huoneen taulu", joka löytyy Kajaanin toimipisteessä olevan kohdeprosessin työpisteiden luota. Huoneen taulu -liitetään osaksi perehdytysilannetta. Huoneen taulun -tarkoituksena on tukea työntekijää niin työhön perehdytymisen kuin työnopastuksen lomassa ja aikana.

## **Abstract**

**Author:** Karppinen Raija

**Title of the Publication:** Adopting the Company Strategy as a Part of the Induction Process - Case Palveluässä Kajaani

**Degree Title:** Master's Degree Program in Entrepreneurial and Business Competence

**Keywords:** Strategy, process, induction

## **Abstract**

The aim of this thesis was to investigate how employees have understood the company strategy and how it is implemented in their working processes.

The theoretical framework was composed of strategy, process and induction.

The information needed for the development work was acquired by familiarizing with the company's own induction materials, interviewing the employer, superiors and employees for this one process. The participatory part consisted of teamwork.

The main purpose of this thesis was to create a new operating model. The aim was to find out how employees understand the strategy that the employer has defined for the company.

It is intended that employees share their skills and competences, teamwork and continuous development of skills and the sharing of skills in the work community.

The new operating model makes it easy to understand the strategy.

The result of this thesis includes the "house rules" and a new operating model. The operating model will be added to the employer's own materials and will be introduced for the new employees.

The development project was commissioned by SOK Palveluässä, a Kajaani-based company belonging to the S Group, specializing in financial management.

## Extended Abstract

The aim of this survey was to investigate how employees understand the company strategy and how it is implemented in their working processes. This thesis focuses on only one of the defined strategies. The strategy used in the research is defined as follows: maintaining competence, continuously developing co-operation and skills, and sharing know-how in the work community.

According to Kamensky (2010, 74), the core values of Finnish companies almost always follow the four balanced scorecards, namely customer, profitability, development and internal efficiency. The most popular and most used definitions of basic values are customer orientation, development, profitability, respect for the individual, and co-operation.

The purpose of this thesis was to get employees more aware of their own activities to implement strategy. The aim was to develop activities. The aim was to find out how employees understand the strategy that the employer has defined for the company. The purpose of the thesis was to get the employees to understand the importance of their own work effort as a developer of the strategy.

The research problem was the difficulty of understanding the strategy. The challenge was the strategic choices of the employer. How can the employee combine the strategy models with the activities? The thesis will support, develop and emphasize the importance of maintaining competence, co-operation and professional development and the sharing of know-how in the work community.

Employee engagement begins at the recruitment stage. The business culture must support employee engagement in addition to pay, commissions and benefits, as well as by designing different career paths for employees in the company. The employee's responsibility for planning and implementing his or her own work increases the employee's sense of appreciation for more independent work. Employee appreciation increases commitment. (Business News Daily, 2018)

The employee is guided to the defined strategy at the beginning of the work. At the beginning of the work, it is good to give instructions on how to act and how to implement the

strategy. There are many different areas of orientation, but the purpose of this research is to add the guidance and support for employee.

The aim is to get the employee enthusiastic about studying, continuous development and professional skills, and sharing skills in the work community. With the cleverly crafted vision and strategy, personal significance is created for as many members of the organization as possible. Personal significance increases and generates self-control. (Mattila 2007, 143.)

Your community's responsibility is very broad and strong. Responsible community is brave, caring, active, critical and receptive, open internally and externally, supporting its members and being able to handle their own problems and conflicts. (Murto 1995, 123)

Self-directedness is also associated with the learning organization. The Self-Governance Theory aims to try to explain the emergence of regular and organized behavior in circumstances or in an organization with disorder. Through self-guidance, successful organizations develop through creative, spontaneous self-directed processes. (Aula 2000, 69-70; OECD 2017, 75-82.)

According to Valvisto (2005, 74-77) it is everybody's own responsibility to have motivation and develop oneself. The employer offers the opportunity to develop professionally. Ignorance appears as a complaint at the workplace. However, it must be remembered that everyone is in the workplace on his/her own choice. Courses and certificates will not guarantee the growth of motivation.

The research was implemented using constructive research. Information on the achievement of development was gained by looking at the object in the current orientation form of the process and by interviewing experts in the target process. The theoretical framework composed of strategy, process and induction.

Employees were asked how they understood the strategy. The researcher noticed that the responses were very similar between employees, the process manager and the supervisors.

At this point, the researcher noticed that the strategy was well-understood and clear to the employees. The researcher noticed that employees understand how the strategy is clarified to working instructions and operational models. The strategy is presented to employees in a customer-oriented way, whereby the strategy is understood from a customer perspective.

The researcher had to approach the subject deeper. Are there any operational models for understanding the strategy and the clarity of it? Which operating models then reinforce the implementation of the strategy? In what ways can an employee contribute to the work instructions and the strengthening of workplace practices in the process?

The objectives of developing a team task were chosen from the employees' point of view, how they work, what personal qualities need to be strengthened or changed. What is necessary to do to strengthen your own behavior to the established strategy?

The purpose of the group assignment was to strive for a learning experience and a common result in the group. The group task motivated participants to think together. Getting together and giving social feedback together is important. Receiving and giving feedback is happening right now on real time.

At the beginning of this thesis, I wanted to study our work community: how we as a working community understand and implement the strategy. The strategy turned out to be too difficult to understand, even though the strategy itself means only the methods and models to help reach the goal.

By participating in the group assignment, the employees worked together. The author did not participate in the teamwork, only reflected the group activities: what kind of dynamics the group had and how the group functioned together.

The researcher organized the results of teamwork. After teamwork, the interview results of the group's output were clearly visible. The strategy must be presented for employees more from personal view of the features than from the point of view of the work instructions.

Strategy and business models are simple abstract statements, but important. There is a lot of talk of strategy. It is important for a group to work together. It is also important to

create team spirit at work. From my point of view, with these methods we will gain even more strength in the intense competition situation.

The result of the thesis was a working model to remind us of the strategic choices that the employer has selected for us. The working model gives new insights into the process model. One of the key tasks of the working model is also the raising of the " spirit "of our process.

The ethicality in this thesis was taken into account during the interviews and surveys. The material of all the individual interviews will be destroyed, as well as the materials in the appendices, which go along with the evaluation of the thesis, will be removed from the public circulation after the thesis is completed.

Alkusanat

”On ainoastaan yksi tapa tässä maailmassa saada joku tekemään jotakin.

Se on herättää ihmisessä halu tehdä se” – Dale Carnegie

Kiitos tuesta jota sain ja kiitän tähän opinnäytetyöhöni osallisena olleita henkilöitä. Ilman teidän apua, olisi tieni opinnäytetyön tekemisessä ollut vaikeampaa.

Raija Karppinen

14.10.2018 Nakertaja



## SISÄLLYS

1	Johdanto	1
2	Strategia	3
	2.1 Strategian tarkoitus	3
	2.2 Strategian merkitys yritykselle	7
	2.3 Strategian jalkauttaminen	9
3	Perehdytysprosessi	15
	3.1 Perehdyttäminen	15
	3.2 Prosessin kuvaus	19
	3.3 Perehdytyksen tärkeys	23
	3.4 Osaamisen eri ulottuvuudet organisaatiossa	31
4	Tutkimusstrategian ja menetelmät	36
	4.1 Konstruktiivinen tutkimus	36
	4.2 Laadullinen tutkimus	38
	4.2.1 Aineiston hankintamenetelmät	39
	4.2.2 Aineiston analyysimenetelmät	41
5	Perehdytysprosessin kehittäminen	42
	5.1 Toimeksiantaja ja lähtötilanne	42
	5.2 Toimintamallien kartoitus	47
	5.3 Asiantuntijahaastattelut	49
	5.4 Tulokset	49
	5.5 Kehittämistyö	53
	5.6 Ryhmätyön eteneminen prosessissa	57
6	Pohdinta	59

Lähteet

Liitteet

## 1 Johdanto

Erään palaverin loppupuolella..

K: "Pst", "Hei, teidätkö sä, mitä toi strategia on?"

V: "?". "Juurihan siitä äsken puhuttiin."

K: "Joo, mutta en mä sitä oikein ymmärtäny.."

V: "No, se tarkoittaa niitä toimintamalleja, joilla päästään tavoitteeseen."

K: "Ahaa!" "Sehän onkin sitten ihan simppele juttu!"

R.K.NAKERTAJA

Jokaisella yrityksellä on oma visio, jota tavoitellaan strategian avulla. Strategian avulla yritys kertoo asiakkaille, missä toimintaympäristössä yritys toimii ja millä tavoin yritys pyrkii erottumaan kilpailijoista. Yrityksen johdolta strategian jalkauttaminen organisaatioon tarkoittaa suunnitelmallisuutta, selkeitä ohjeita ja seurantaa. Toimintatapamallit, joiden avulla työntekijöiden odotetaan sisäistävän ja toteuttavan yrityksen strategiaa on oltava ymmärrettäviä ja toteutettavissa. Toimintamallit, jotka pohjautuvat yritykselle laadittuun strategiaan, ohjaavat työntekijää toimimaan päivittäisessä työtehtävässä strategian mukaisesti. Uusien toimintamallien oppiminen ja uusien asioiden sisäistäminen tapahtuvat kuitenkin yksilöllisesti omaan tahtiin. Tämän vuoksi toimintamallit strategian toteuttamiseen on oltava selkeät ja ymmärrettävät.

Tavoitteena on kehittää työntekijöiden kanssa yhdessä vähittäiskaupanhankinnan työprosessissa olemassa olevaa perehdytysohjeistusta ja laatia siihen lisäksi uusi toimintatapaohjeistus. Toimintatapaohjeistuksen avulla kehitetään yrityksen olemassa olevaa strategian osa-aluetta eli osaamisen ylläpitämisen, yhteistyön ja ammattitaidon jatkuvan kehittämisen sekä tietotaidon jakamisen tärkeyttä työyhteisössä. Toimintatavan avulla työntekijää tuetaan käyttämään rohkeammin ohjeita, joiden avulla työnantajan laatimaa strategiaa noudatetaan ja saadaan siten strategia lähemmäksi päivittäistä työtä. Toimintatavan tavoitteena on lisäksi saada työntekijä innostumaan omatoimiseen osaamisen ylläpitämiseen, yhteistyön ja ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen sekä tietotaidon helppoon jakamiseen työyhteisössä.

Toimintatapaohjeistus tulee vähittäiskaupanhankinnan laskutuksen prosessissa olemassa oleville työntekijöille sekä uusille työntekijöille.

Opinnäytetyössä kehitetään jo työnantajan tekemien aikaisempien tutkimusten perusteella löytyneitä ongelmakohtia, jotka pohjautuvat strategian jalkauttamiseen. Tutkimus

rajataan vain yhteen työntekijälähtöiseen strategiseen osa-alueeseen ja yhteen työprosessiin. Kehittämiskohteena on työnantajan laatiman strategisen valinnan jalkautuksen haasteellisuus.

Tässä opinnäytetyössä kehitetään perehdytysprosessia lisäämällä perehdytysprosessiin toimintamalli, jonka avulla tuetaan strategian jalkauttamista. Perehdytyksen aikana on hyvä mahdollisuus antaa toimintatapaohjeistukset ja keinot strategian toteuttamiseen. Perehdytys itsessään sisältää monia eri osa-alueita, mutta tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää perehdytystä enemmän ohjeistuksien ja tuen näkökulmasta.

Tutkimusongelmana on strategian ymmärtämisen ja toimintamallien yhdistämisen vaikeudet työntekijällä. Tästä muodostui kehittämistehtävän kysymys, ”Miten strategia voidaan jalkauttaa selkeämmin? Apututkimuskysymyksenä on ”Millaiset toimintamallit tukevat strategian toteuttamista?”. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada työntekijät ymmärtämään oman työpanostuksensa tärkeys laaditun strategia osa-alueen toteuttajana.

Opinnäytetyön tutkimusotteena käytetään konstruktivistista tutkimusotetta. Kehittämistyössä tarvittavia tietoja hankitaan tutustumalla kohdeprosessissa olemassa olevaan perehtymislomakkeeseen, haastattelemalla kohdeprosessin asiantuntijoita ja pitämällä osallistava palaveri kohdeprosessin työntekijöille ryhmätehtävän avulla.

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on SOK Palveluässä Kajaanissa toimiva taloushallintoa tuottava yksikkö.

## 2 Strategia

Luvussa käsitellään strategiaa, mitä strategia tarkoittaa ja miten strategia liittyy organisaatioon ja organisaation työntekijöihin. Luvussa tarkastellaan myös strategian jalkauttamiseen liittyviä haasteita.

### 2.1 Strategian tarkoitus

Strategia tulee alun perin kreikankielisestä sanasta "strategos" joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategia liitetään kiinteästi sodankäyntiin. Varhaisimpana strategiaa koskevana kirjallisuutena pidetään Sun Tzun -teosta Sodankäynnin taito (noin 500 eaa.). Kyseistä teosta sovelletaan nykyisin sodankäynnin ohella myös liike-elämässä, urheilussa ja yhteiskunnallisissa asioissa. Strateginen pyrkimys on tehdä jotakin paremmin tai tehokkammin tai pyrkiä tekemään jotakin erilaista ja uutta. (Kamensky 2010, 16.; Vuorinen 2017, 20, 27-28.)

Strategian toteuttamista voidaan verrata joukkuepeliin. Organisaatio ei menesty, jos vain yksi henkilö yksilöpelinä toteuttaa strategiaa ja muut toteuttavat "sinne päin" strategiaa. Kuten joukkuepelissä on strategian toteuttamisessa keskityttävä olennaiseen. Haaste tulee siinä, miten löydetään tärkeimmät ja kriittisimmät tehtävät työtehtävien hoidossa, ymmärretään tärkeiden tehtävien sisältö, miten poimia olennainen tekeminen sekä miten tämä kaikki toteutetaan yhteisymmärryksessä organisaation kesken. (Kamensky 2010, 38-39.)

Yleisen näkökulman mukaan strategia kiteytyy suunniteltuun asiakirjaan, johon on eritelty ensin tahtotila ja päämäärä, jota tavoitellaan sekä mallit ja jalkautus, miten päämäärään päästään ja pysytään tahtotilassa. Joskus strategia esitetään kertomuksena tai tarinana, jotta strategia olisi paremmin ymmärrettävää ja hahmotettavaa. Strategian päivityksen lisäksi on päivitettävä myös asiakirja, johon on koottuna alkuperäinen kiteytetty tahtotila ja päämäärä. Strategian päivityksen yhteydessä on muistettava päivittää myös kertomus ja tarina, jos strategia on kyseisellä tavalla esitetty asiakirjassa. (Ala-Mutka 2008, 20.)

Kamenskyn (2010, 74) mukaan suomalaisten yritysten perusarvot noudattavat lähes aina neljää tasapainotetun mittariston tavoiteryhmää, jotka ovat asiakas, kannattavuus, kehittäminen ja sisäinen tehokkuus. Perusarvojen suosituimpia ja käytetyimpiä määritelmiä ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen, tuloksellisuus, yksilön kunnioittaminen ja yhteistyö.

Strategiasta on useita eri määritelmiä riippuen siitä, missä ympäristössä strategiasta puhutaan. Strategian ajatusmallit ovat joko sisäisiä (resurssit), ulkoisia (toimiala ja markkinat) tai näiden yhdistettyjä (strategiamalli) näkökulmia. Strategia on sitoumus, jolla on pitkäkestoiset vaikutukset. Esimerkiksi pitkäaikaiset investoinnit onnistuvat hyvin suunnitellun strategian avulla. (Ala-Mutka 2008, 33- 36.)

Strategiasta voidaan esittää myös tietynlaisia ominaispiirteitä, jotka kuvaavat strategia-käsitteitä laajemmin. Strategian focus on tulevaisuudessa, päämäärä, jota tavoitellaan. Strategialla tarkoitetaan seuraavia asioita:

- strategia on asioiden tärkeysjärjestykseen laittamista,
- strategia avulla hahmotetaan kokonaisuuksia ja näkemyksiä,
- strategia edellyttää abstraktista kykyä ajatella mutta strategioiden tulee olla käytännönläheisiä ja konkreettisia,
- strategiaan avulla saadaan vastaus kysymyksiin mitä ja miksi, operatiiviseen toimintaan vastaus saadaan kysymällä, miten,
- strategian sisältö näyttäytyy erilaisena riippuen tarkastelu tasosta ja näkökulmasta,
- strategian avulla erotutaan kilpailijoista,
- strategian tekeminen edellyttää tietoisien valintojen tekemistä niin, että on rohkeutta luopua useista hyvistä valinnoista kuin kieltäytyä hyvistä vaihtoehdoista ja
- strategia itsessään on jatkuvaa, mutta strategian tarkoitus on kuitenkin luoda jotain pysyvää.

Strategia työskentelyssä tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen on tärkeää toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. (Kamensky 2010, 20-25.)

Organisaation kehittyminen ei vaadi laajoja sääntöjä, toimintaohjeistuksia tai normikartastoja. Uudenlaiseen toimintatapaan itseohjautuva prosessi tarvitsee vain muutaman ohjeen. Tiukkaan kontrolliin ei ole tarvetta. Esimerkiksi Aula antaa mallin lintuparvesta.

”Yksittäinen lintu seuraa elämässään suhteellisen yksinkertaisia käyttäytymissääntöjä, kuten koska ja mitä se syö. Parvi lintuja on jo toinen juttu. Satojen lintujen muodostama lintuparvi voi pyrähtää yhteen suuntaan ja yhtäkkiä, yhdessä tuumin pudottaa nopeutta ja suunnata toisaalle. Ei ole väliä, kuinka monimutkaista parven akrobaattinen lento on, sen jäsenet eivät koskaan törmäile toisiinsa”. (Aula, 2000, 73).

Yrityksen kilpailuetuun kuuluu organisaation osaamisen kehittäminen. Kuitenkin harva yritys pystyy hyödyntämään kyseisen kilpailuedun. Kehittämisen arvostuksen konkretisointi on aloitettava analyysillä, kuinka paljon yritys investoi henkilöstön kehittämiseen vuosittain. Henkilöt ovat yleensä yhden osa-alueen osaajia. Osaamisen analysoinnissa on huomioitava, miten henkilöt voivat lisätä osaamista sosiaalisen osaamisen, taloudellisen osaamisen kuin teknisen osaamisen kautta sekä miten osaaminen jakautuu yrityksen eri portaiden kesken. Osaamisen analysoinnissa on huomioitava tulevaisuudessa mikä on osaamisen kehittymisen vauhti. Jatkuva kehittäminen takaa ja on yritykselle oppivan organisaation takuumerkki. (Kamensky 2010, 176-177.)

Ruohotie (1998, 16,17,20,24) mainitsee yrityksen vastuun kilpailukykyyn parantamiseksi panostamalla ja investoimalla inhimillisiin resursseihin ja pätevyyden kehittämiseen. Uhkatekijöihin varautuminen alkaa strategisen osaamisen panostamisella. Työntekijöiden tulee oppia uusia työtehtäviä ja kyetä uusiutumaan. Työntekijöiden kykenemättömyys uusiutua ja oppimattomuus uusiin tehtäviin heikentää yrityksen strategista osaamista. Tulevaisuuden menestys organisaatiolla perustuu sen kykyyn ylläpitää, koordinoita, hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan. Osaaminen rakentuu viimekädessä osaavien työryhmien ja henkilöiden varaan. Ydinosaaminen on osallistumista, kommunikointia ja syvää sitoutumista työskentelyyn, yli organisaatorajojen. (Työterveyslaitos 2015).

Työntekijöiden sitouttaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Yrityksen kulttuurin on tuettava työntekijän sitouttamista palkan, palkkioiden ja etuuksien lisäksi myös suunnittele-

malla työntekijöille erilaisia urapolkuja yrityksessä. Työntekijän vastuuta oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen lisää työntekijän arvostuksen tunnetta itsenäisempään työntekoon. Työntekijän arvostus lisää sitouttamista. (Business News Daily, 2018.)

### *Organisaation arvot*

Monissa organisaatioissa on joko kirjoittamattomia tai kirjoitettuja sääntöjä. Säännöt ovat välttämättömiä organisaatioille. Säännöt pohjautuvat arvomaailmaan. Organisaatiossa, jossa kukaan ei halua kyseenalaistaa yhtenäistä vallitsevaa toimintakulttuuria, ei kukaan kehity. Toisinajattelu toimintakulttuurista on kiellettyä ja väärät äänet tulkitaan *virheellisesti* toimintakulttuuria vastustavaksi. (Kamensky 2010, 176.)

Yrityksen arvojen merkitys ja merkitysten ilmentäminen on muuttunut ajan saatossa. Arvojen alkuperäinen merkitys on ilmaista arvojen avulla yrityksen kulttuuria. Perheyrittäjien perustajat, avainjohtajat ja heidän seuraajansa loivat omalla johtamistavallaan yritykseen vahvan kulttuurin, jota alettiin jossain yrityksen kehittymisen aikana puhua myös yrityksen arvoina. Suuryrityksellä arvojen määrittäminen on muuttunut päinvastaiseen muotoonsa. Yritys määrittää ensin yrityksen arvot. Määriteltujen arvojen mukaisesti yrityksen on muovauduttava arvojen mukaiseen yrityskulttuuriin. (Kamensky 2010, 177.)

Organisaatiokulttuuri on monien huippuyritysten menestyksen avain. Yritysten voimassa olevat kulttuurit ovat hyvin pitkän kehitysprosessin tulos ja kulttuuri on hyvin monen tekijän seuraus. Analysoinnissa tulisi kiinnittää huomioita yrityksen voimassa olevaan kulttuuriin vahvuuteen ja oikeellisuuteen. Yrityksen kilpailuympäristö muuttuu koko ajan, muuttuuko yrityksen oma kulttuuri samaan tahtiin? Toinen merkittävä huomio on, kuinka yhtenäisesti yritys itsessään elää laatimansa kulttuurin mukaisesti. Yrityksen arvot on tarkistettava, ovatko luodut arvot ajan tasalla ja toisaalta, eläkö yritys laatimiensa arvojen mukaisesti. (Kamensky 2010, 177.)

Asiakkaan kokema arvo syntyy siitä, että yritys luo riittävästi arvoa suhteessa asiakkaan kustannuksiin, joka luo taloudellista menestystä asiakkaalle. (Laamanen ja Tinnilä, 2013, 10). Asiakkaan arvon tunnistamisessa onnistuu parhaiten, kun pystyy asettumaan ja näkemään asiakkaan kokemuksen ja tilanteen palvelutapahtumassa asiakkaan lähtökohdista. Räätelöimällä ja soveltamalla omaa palvelua asiakkaan aikatauluihin ja tarpeisiin toisin sanoen on kyettävä tunnistamaan asiakkaiden yksilölliset tarpeet. (Broström, Palmgren & Väkiparta 2016.)

## 2.2 Strategian merkitys yritykselle

Strategian toteuttaminen on oltava yhtäaikaista luovaa sekä johdettua. Strategian toteuttamista on myös päivitettävä jatkuvasti. Strategia toteuttaminen ei saa olla samanlaista vuodesta toiseen eikä strategia saa jäädä muuttumattomaksi. Kilpailuvalttina on strategian muunneltavuus ja kehittäminen. (Kamensky 2010, 63-64).

Organisaation tulee työskennellä strategiassa kolmessa eri vaiheessa. Vaiheet ovat strategisen aseman analyysi, strategian valinta ja strategian toimeenpano. Strategisen aseman analyysissä määritellään organisaation tahtotilan ja olemassaolon tarkoituksen. Strategian valinta ottaa kantaa siihen, missä liiketoiminnassa yritys aikoo olla, mitä palveluja/tuotteita yritys tuottaa, mihin suuntaan yrityksen kehittäminen on menossa ja millä keinoin ja mihin yrityksen kilpailukyky pohjautuu. Strategian toimeenpano tarkoittaa valittujen asioiden toimeenpanemista. Yrityksen tulee toimeenpanovaiheessa kirkastaa työntekijöille strateginen tahtotila ja purkaa strategiaa sitä edistäviksi hankkeiksi. (Vuorinen 2017, 42-43.)

Yrityksellä on useita strategiatasoja, jotka haastavat merkittävästi yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen käsittämistä. Strategian läpivienti strategiatasojen läpi muuttumattomana on onnistuneet jalkautuksen vaikutusta. Alla kuva ja selvitykset erilaisista strategiatasoista.

Omistajastrategiaa käytetään laaja-alaisesti omistetuissa perhey yrityksissä. On mietittävä esimerkiksi toimintaan osallistumisen ja omistamisen sekä irtautumisen periaatteet tai miten sukupolvenvaihdos toteutetaan. Omistajastrategia voidaan sisällyttää myös konserni-strategiaan. Konserni-strategiassa strategia ilmenee elämäntehtävänä. Strategisten tavoitteiden kautta ilmenee omistajan tahto. Kun konsernilla on useita erilaisia toimialoja, jokaiselle toimialalle laaditaan oma toimialastrategia. Liiketoimintastrategia kertoo, millä periaatteilla voitetaan määritelty liiketoiminta kilpailijoista. Funktiostrategiassa yritys jakaa vielä tarkemmin periaatteet henkilöstölle, miten kyseisessä toiminnossa tai prosessissa strategiaa noudatetaan. Yksilötaso tarkoittaa sitä, että puretaan yrityksen strategia henkilökohtaisiin tavoite- ja toimenpideohjelmiin ja suunnitelmiin. (Kamensky 2010, 21-22.)





Kuva 1. Esimerkki strategiatasoista (Kamensky, 2010, 22)

Jokaisella yrityksellä on strategia, jonka avulla yritys hallitsee kilpailuympäristönsä. Strategian avulla yritys sopeutuu kilpailuympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Strategiaa täytyy kilpailutilanteessa tarvittaessa myös muokata ja jakaa muutokset henkilöstölle niin, että kilpailutilanteessa ei yritys jää nopeampien jalkoihin. Strategian avulla yritys muokkaa ja vaikuttaa kilpailuympäristöönsä. Strategian avulla yritys siis valitsee oman toimintaympäristönsä ts. mitä teemme, missä teemme, kenelle teemme ja minkä vuoksi. (Kamensky 2010, 18-19.)

Johdon luoman vision onnistumisen kriteerinä on kuvailla

- visio, jonka tarkoitus on selvä ja selkeä;
- visio houkuttelevana organisaation jäsenille ja sidosryhmille;
- visio kunnianhimoisena mutta kuitenkin realistisesti tavoitettavana.

Haasteena on esittää strategia niin, että se palvelee työntekijöitä heidän päivittäisessä työtehtävässä. Usein strategia esitetään ulkoisille sidosryhmille: asiakkaille, osakkeenomistajille tai medialle. Ongelmana on, että usein ulkoisille sidosryhmille esitetty strategia kadottaa olennaisen sisältönsä juuri strategian toteuttajien osalta. Henkilöstön kannalta houkuttelevaisuus on avainsanassa strategian toteuttamisessa. Hyvin muotoiltu strategia vähentää muutosvastarintaa, koska perustelut ovat selkeät, vaikka seuraukset eivät heti tuntuisikaan työntekijöistä heidän etujensa mukaisilta. (Mattila 2007, 140-141.)

### *Sisältöstrategia*

Keronen ja Tanni (2017, 25), painottavat sisältöstrategian tärkeydestä. Sisältöstrategian lähtökohtana on ” *Parantaa organisaation kaiken markkinoinnin ja viestinnän asiakaslähtöisyyttä ja siten tuloksellisuutta*”. Yritykset ovat uudistamassa strategiaansa entistä enemmän asiakaslähtöisempään suuntaan. Strategian muuttuessa on oikea aika myös tarkistaa ja päivittää yrityksen sisältöstrategia. Sisältöstrategian avulla johdetaan yrityksen eri toimintoja ja malleja. Sen avulla johdetaan viestinnän ja markkinoinnin tapaa toimia kohti aitoa asiakaslähtöisyyttä, arvontuottoa ja avoimuutta sekä tehostetaan yrityksen resursseja.

Sisältöstrategian luominen ja toteutus vievät aikaa yrityksen asiakasajattelun tasosta ja kulttuurista riippuen 1 - 3 vuotta. Toteuttaminen vaatii hyvää johtamista ja sinnikkyyttä sekä myös turhautumisen tunnetta. Toimintatavoista elinkelpoiset toimintatavat on löydettävä ja kannattamattomat toimintatavat täytyy karsia rohkeasti pois. (Keronen ja Tanni, 2017 32.)

Johtamisen yksi elementti on saada organisaation työntekijät osallistumaan heti päätösten synnyttyä. Myytinä elää kuvitelma siitä, että johdon tehdyt päätökset käynnistävät heti työntekijöissä ajatellut toiminnat. Työntekijöiden toiminnat ovat soveltavia. Työntekijät eivät toimi kuten johtamisen päätökset edellyttävät vaan työntekijät ensin väistävät annetut päätökset ja tekevät vasta sen jälkeen valinnan, miten he mahdollisesti toteuttavat annettuja päätöksiä. Työntekijät haluavat itse olla mukana tekemässä päätöksiä niistä toimintatavoista joita heille esitetään. Valmiiksi ajateltujen toimintamallien toteuttaminen vaikuttaa holhoukselta. Työntekijöille on tärkeää, että he pystyvät vaikuttamaan oman yhteisen mallin luonnissa. (Leskelä 2002, 22-24.)

### 2.3 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttamisessa on kyse epäsuorasta johtamisesta. Epäsuoran johtamisen tarkoituksena on muokata henkilön maailmankuvaa. Miten henkilö kokee, näkee tai tulkitsee toimintaympäristön, jossa työtä tehdään. Epäsuoran johtamisen avulla kohdistetaan huomio toimintaympäristön mahdollistajiin ja syihin. (Ala-Mutka 2008, 26.)

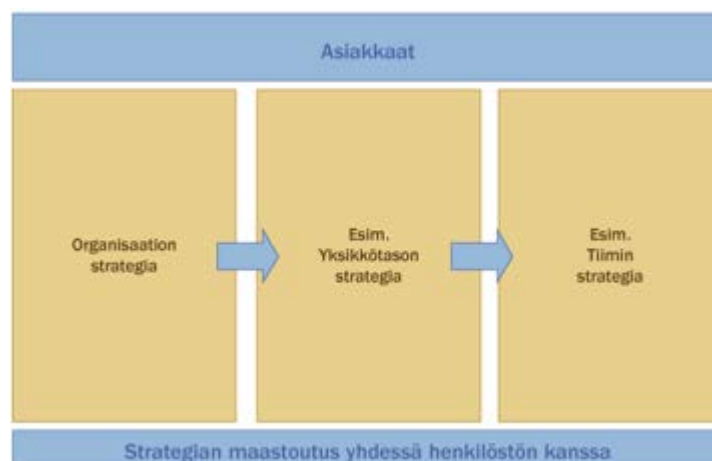
Strategian jalkauttamisen epäonnistuminen johtuu yleensä epäselvistä strategian toteutumismahdollisuuksista. Alemmilla organisaatiotasolla strategia näyttäytyy sanahelinänä, konkreettista tartuntapintaa ei ole. Ylemmällä organisaatiolla strategia näkyy eri tavoin koska strategiatyökalut ja käsitteistö ymmärretään eri tavoin. (Ala-Mutka 2008, 26 -27.)

Strategian jalkauttamisen tärkein edellytys on löytää yhteinen kieli, ymmärretään, mistä puhutaan. Virheellinen käsitys tai ymmärtämättömyys monimutkaistavat määritellyn strategian toteuttamisen. Yhteisen kielen puuttuminen tekee yhdessä toteutettavan strategian luomisen vaikeaksi. (Kamensky 2010, 30.)

Jalkauttamisen onnistumisen tavoitteena yrityksellä on saada yrityksen henkilöt tekemään päivittäin oikeita ja tärkeitä asioita oikealla kustannustehokkaalla tavalla. Jalkauttamisella saadaan henkilöt tekemään päivittäin oikeita asioita oikeaan aikaan. Jalkauttamisen avulla saadaan henkilöt kulkemaan kohti työnantajan määriteltyä tavoitetta. (Ala-Mutka 2008, 29.)

Strategian jalkauttamisen onnistuminen takaa yritykselle vahvan organisaatorakenteen. Strategia pitää jalkauttaa henkilöstölle niin, että jokaisella työntekijällä on oltava käsitys siitä, mikä on yrityksen tavoite. Jalkautuksen avulla viestitään työntekijöille, miten yrityksen strategiset päämäärät ja tavoitteet. (Pellinen 2017, 48-49.)

Kuvassa 2 yrityksen toiminnasta asiakkaille annetut lupaukset ja yrityksen oma suunnitelma strategiasta, kulkevat yhtäaikaaisesti. Organisaation strategian suunnittelussa on huomioitava asiakkaille annetut lupaukset. Näiden annettujen asiakaslupauksen myötä selkeytyy yksikötasonstrategia ja tiimitason strategia. Mitä lähemmäksi tiimitason strategiaa mennään, sitä enemmän strategia näyttäytyy yksityiskohtaisena työohjeena.



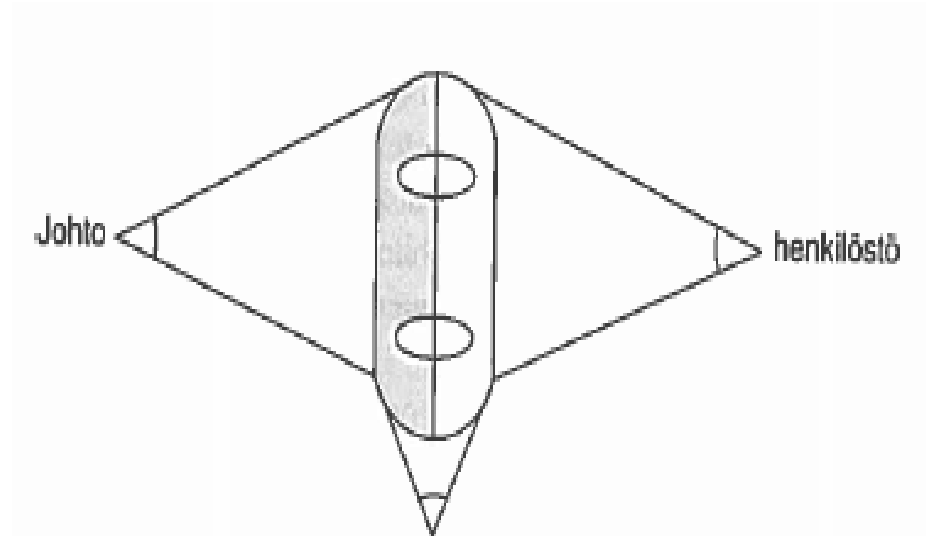
Kuva 2. Strategian maastoutuskartta (Tuomi ja Sumkin 2009, 83)

Ajatellaanko yrityksessä, että strategian on juuri sitä suorittavaa työtä vai onko strategia jotain muuta? Tiedetäänkö jalkauttamisen perusteet eli mitä hyötyä on strategian jalkauttamisesta esimerkiksi tiimitasolla. Strategiasta puhuttaessa on muistettava aina myös asiakasnäkökulma. Laaditun strategian toteuttaminen käytännön tasolla ilman oikeanlaisena tuotuna informaationa on vaikeaa. Kirjallisuudessa puhutaan strategian jalkauttamisesta tai maastouttamisesta eli strategian viemisestä alimmalle toteuttamisen tasolle. (esim. Kamensky 2010; 30, Ala-Mutka 2008; 29, Tuomi ja Sumkin 2009, 83).

Jalkauttaminen vaatii henkilökunnan joukkueytyöskentelyä. Uudistumiskykyinen joukkueytyöskentely kykenee Kamensky 2010 (31-36.) mukaan

- huomaamaan herkästi ympäröivät tilanteet eli nopeasti reagoimaan kriittisiin tehtäviin
- kyseenalaistamaan aikasyöpöt
- luovuuteen ja innovatiivisuuteen
- löytämään ryhmänä terveen itsetunnon ja nöyryyden
- tosiasioiden tunnistamiseen.

Ei riitä, että strategia on esitetty selkeästi ja ymmärrettävästi. Strategian jalkauttamisen haasteena työntekijöille on organisaation halutun tahtotilan ja työntekijän ajatusmaailman kohtaaminen (kuva 3). Nämä ajatusmaailmat eivät ole välttämättä yhdenmukaisia. Strategian jalkauttamisen testaus ja käytännön kokeileminen madaltavat työntekijöiden tahtotilan ja henkilön ajatusmaailman lähenemistä. Kokeiluun ja testauksiin mennyt aika saadaan takaisin, kun henkilöstö sitoutuu osallistumisen kautta strategian jalkauttamiseen ja toteuttamiseen. (Ala-Mutka 2008, 30-31.)



Kuva 3. Murto 1995, 76. Mukailleen johdon ja henkilöstön välisen näkemyksen erot.

Strategian jalkauttamisen toteuttaminen lähtee alhaalta ylöspäin organisaatiossa. Jalkautuksen toteuttaminen onnistuu parhaiten soveltamalla strategia olosuhteisiin paikallisesti. Huomionarvoista on, että vanhaa toimintatapaa vähennetään vähitellen ja nostetaan uusi toimintatapa vanhan rinnalle vahvistaen uuden toimintatavan asemaa. (Ala-Mutka 2008, 65-66.)

Taitavasti luodun vision ja strategian selkeän jalkauttamisen avulla luodaan henkilökohtainen merkitys mahdollisimman monelle organisaation jäsenelle. Henkilökohtainen merkitys lisää ja synnyttää itseohjautuvuutta. (Mattila 2007, 143.)

Toteuttaminen vaikeutuu, jollei strategian jalkautuksessa johdeta konkreettisia tavoitteita ja vahvisteta olemassa olevia pelisääntöjä. Hyvä ja selkeä jalkautus kertoo, mitä työntekijöiltä odotetaan strategian noudattamisessa. Käytännöllisten tavoitteiden pilkkominen ja keinot, miten tavoitteet saavutetaan, on tärkeää. Tämä auttaa organisaatiossa eri toimintojen, ryhmien ja yksittäisiä henkilöitä poimimaan omat tavoitteet ja keinoja toteuttaa laadittua strategiaa. (Mattila 2007, 148.)

Strategia pitää kuvailla ja viestiä selkeästi työntekijöille. Strategian kuvaukset ovat eri yrityksillä kuitenkin samansuuntaisia. Usein strategiat ovat aikomuksia, esimerkiksi "olla johtava", "olla tuottoisampi", "asiakaspalveluun panostava", "edistyksellinen", "panostaa työntekijöihin". Työntekijöiden ymmärtäessä heidän työsuutensa vaikutukset yrityksen

menestymiseen ja rakentamiseen, avaa ymmärrys ja tietoisuus työntekijöiden merkityksestä, uuden tavan puhua ja toimia. Yhteinen näkemys organisaatiossa tarvitsee yhtenäisiä merkityksiä ja selventämistä. (Aula 2000, 153-154,158,161.)

Organisaation on muutettava osallistamisen tapoja. Oikein tehtynä osallistaminen herättää työntekijän sisintä olemusta ja mieltä. Ketään ei voi pakottaa tunteeseen olla innostunut ja sitoutunut. Henkilön oma-aloitteisuuteen ja vapaaehtoisuuteen perustuva osallistuminen muuttaa henkilön mieltä ja sisintä olemusta. Tunteet, jotka tukevat motivaation heräämistä ovat henkilön itsenä oppimisen ja oivaltamisen merkitysten ja elämysten huomaaminen ja hänen oman aikaansaannosten näkyvyyden sekä saavutuksiin pyrkimisen näkyminen. (Leskelä 2002, 15-19.)

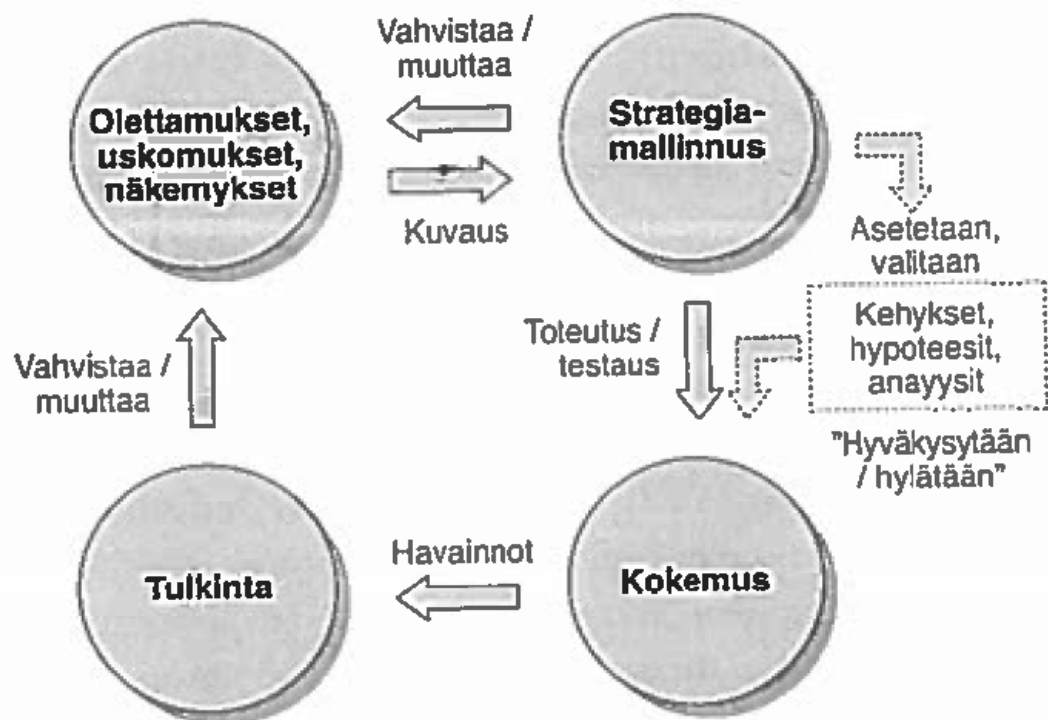
Henkilön muutoskyky on riippuvainen seuraavista tekijöistä:

- herkkyys ympäristölle
- innovatiivisuus
- kyseenalaistamisen taito
- luovuus
- nöyryys
- terve itsetunto
- tosiasioiden tunnustaminen.

Nämä tekijät on otettava huomioon, kun yrityksen muutoskykyä analysoidaan. (Kamensky 2010, 178).

Kuvassa 4 on esitetty esimerkki strategiaprozessista käytännön toiminnan ja ajattelun välillä. Toimiessamme jollakin tavalla, toimimme kuitenkin toisin kuin olimme ajatelleet ja suunnitelleet toimia. Tilannesidonnaisuus tuo erilaisia toimintamalleja esille, mihin ei olla varauduttu. Mahdollisuus on myös se, ettei ole tiedetty kyseisten toimintamallien olemassaolosta. Myös käyttäytymisen tulkinnessa on eroja. Toinen voi nähdä yrityksessä määritellyn strategian aivan toisin kuin toinen henkilö. Tämän vuoksi käytännön toiminnan ja ajattelun näkökulmasta, strategia näyttää aivan erilaisena kuin perinteinen näkemys.

Ajatusmallin osalta strategia sisältää suuren tulkintamahdollisuuden, strategia ei ole tarkkaa ja täsmällistä. Strategia on jatkuvaa vuorovaikutusta ajattelun, mallintamisen ja toiminnan välillä olevaa kiertoa. Strategianprosessi on jatkuvaa eikä strategiaprosessi saa pysähtyä. (Ala-Mutka 2008, 102-103.)



Kuva 4. Strategiaprosessi mallintamisen ja ajattelumallin näkökulmasta (Ala-Mutka 2008, 102).

### 3 Perehdytysprosessi

Luvussa käsitellään perehdyttämisestä ja perehdyttämisen tärkeydestä organisaatiossa. Luvussa 3.2 kerrotaan prosessista, prosessin mallista ja tarkoituksesta sekä miten prosessi liittyy organisaatioon. Luvun 3.3 sisältö käsittää perehdytysprosessia strategian jalkauttamisen apuna.

#### 3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä opetetaan tuntemaan työpaikan liikeidean, toiminta-ajatuksen, työpaikan toimintaperiaatteet sekä toimintatavat. Työpaikan esimiehet, työkaverit ja asiakkaat, on tärkeää myös perehdyttää perehtyjälle. Perehdytyksellä perehtyjä tietää omaan työhön kohdistuvat odotukset ja vastuut sekä työyhteisölle määritellyt yhteiset vastuut. Hän oppii työtehtävänsä ja työpaikalle luodut turvallisuusohjeet. (Kangas 2007, 2; Ruohotie 2000, 53-57.)

Perehdyttämisellä saavutetaan ja luodaan vahva perusta yhteistyölle. Perehtyjän oppiminen tehostuu ja lyhenee. Turvallisuusriskit ja työtaturmat vähenevät perehdytyksen avulla. Perehdyttämisen laadulla työntekijä vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät joka näkyy kustannussäästönä työnantajalla. Oikein tehtynä ja onnistuneen perehdyttäminen vaikuttaa yrityskuvaan, jonka perehdytettävä saa. (Kangas 2007, 4-5.)

Perehdyttäminen on moniulotteinen tapahtumasarja, joka sisältää organisaation ihmisten spontaania toimintaa ja suunniteltuja elementtejä. Perehdyttämisen avulla työntekijä saa suunnan ja tavoitteet omalle työlleen. Perehdyttämisen alkaessa työntekijä on ulkopuolinen mutta perehdytyksen lopussa työntekijä on sisällä yrityksen toiminnasta ja tavoista. Perehdyttämisen avulla työntekijä sitoutetaan yrityksen toimintaan. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 13-15,17.)

Perehdyttämisellä on tarkoitus myös perehtyjälle vaikuttaa hänen työhönsä ja työn tuloksiin kuin hänen tulevaisuuden näkymiin. Perehdytyksellä tuetaan perehdytettävän osaamista. Osaamisella on merkitystä tehokkaaseen ja oikeanlaiseen työajankäyttöön sekä hyvään ammattitaitoon joka edesauttaa työntekijän stressinhallintaa. Perehtymisen sy-



ventyessä korostuu perehdytettävän persoonallisuuden sopivan, oikeanlaisen työtehtävän löytyminen. Esimerkiksi huolellinen ja tarkka ihminen tuskin viihtyy työssä, joka on ennakoimatonta ja nopeatempoista ja nopeasyklistä. (Paane-Tiainen 2000, 102), (Ruohtie 2000, 59-62.)

Perehdyttäminen ja työopastus ovat työpaikalla tapahtuvia oppimiskokonaisuuksia. Molemmilla, perehdyttämällä ja työopastamisella on työmotivaatioon, työturvallisuuteen, työntuloksiin ja työyhteisöön kiistaton vaikutus. Näiden vaikutuksena on oman työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen. Perehdytettävälle ja työnopastettavalle pyritään vastuiden ja velvollisuuksien selkiyttäminen kokonaiskuvan avulla. Tavoitteena on luoda perehdytettävälle sisäinen malli työstä. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen käsityksiä eri asioiden kehityksestä ja keskinäisistä suhteista sekä toimintatavoista eli millä tavoin ihmisen ulkoinen ympäristö on rakentunut ihmisen sisäisen ympäristöön. Sisäinen malli syntyy ympäristöä koskevista tulkinnoista ja havainnoista. Siihen vaikuttavat henkilön omat muut kokemukset ja tiedot sekä työkokemukset. Sisäiseen malliin vaikuttaa myös henkilön arvot ja tunteet. (Lepistö 2004, 56-58; Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos 2007.)

Perehdytyksen avulla ideaalisen työn sisäisen mallin syntymiseen kuuluu

- omien ja työyhteisön tavoitteita koskeva tieto eli näkemys siitä, mitä on saatava aikaan,
- käsitys omasta työstä prosessin osana ja koko työprosessia koskeva tieto, että prosessin muuttumista ja häiriöitä koskeva tieto,
- työvälineitä, työmateriaaleja ja työvälineitä koskeva tieto,
- omaa asemaa, työnjakoa ja yhteistyösuhteita koskeva tieto edesauttavat ideaaliseen täydelliseen sisäisen mallin syntymiseen. Toisin sanoen, mitä säännönmukaisempi ympäristö on ja mitä enemmän siitä on kokemusta ja tietoa, perehtyjän työn sisäinen malli kehittyy ja kasvaa. (Lepistö 2004, 58).

Perehdyttäjäksi alkavalla on vastuu omasta riittävästä työperehtyneisyydestä. Perehdyttäjällä voi olla useita erilaisia rooleja toimiessaan perehdyttäjänä. Hän voi olla matalan profiilin, rehellisen ja aidon, ymmärtäjän ja tukijan, sitoutumattoman, auktoriteetin, puolu-

eettoman, kaikkietävän tai torjujan roolissa. Kaikkiin lueteltuihin rooleihin liittyy negatiivisia kuin positiivisia tunteita ja ajatuksia. Kaikista varmisteluista ja etukäteisvalmisteluista huolimatta voi käydä niin, että perehdytyksen edetessä huomataan, ettei yhteistyö perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä onnistu ja etene halutulla tavalla. Perehdyttäjällä ja perehdytettävällä on vastuu ottaa asia esille työpaikalla. Silloin on vaihdettava esim. perehdytyksessä käytettyä toimintamallia tai mahdollisesti vaihtaa perehdyttäjä työntekijälle. Jokainen perehdytys on omanlainen, vaikka samaa perehdytysrunkoa käytetään perehtymisen aikana. (Punkanen 2009, 130-133.)

Perehtymiseen kuuluu myös muutoksiin perehdyttäminen. Muutoksia tapahtuu työpaikoilla jatkuvasti. Työpaikalla esimiehen tai työntekijän vaihtuminen luo jo muutosta. Uusien työmenetelmien käyttöönotto, asiakkaiden vaihtuminen tai uusien asiakkaiden tuleminen aiheuttavat niin ikään muutoksia työpaikalla. Näiden työpaikalla tapahtuvien muutoksien hallintaan tarvitaan perehdyttämistä. Muutos tuo turvattomuutta ja epävarmuutta. Vastustusta muutokseen lisää oman vähäisen vaikutusmahdollisuuden puuttuminen. Perehdyttämiseen kuuluu siten tiedottaminen oikeaan aikaan ja riittävällä tiedolla. Onnistunut muutoksen perehdyttäminen luo kuitenkin vahvaa sitoutumista parhaiten. (Kangas 2007, 20-21.)

Perehdyttäminen on määritelty myös useissa laeissa. Esimerkiksi (L738/2002) työnantajan on annettava riittävästi ohjeistusta ja opetusta työntekijälle ottaen huomioon työntekijän ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen. Työturvallisuuslaki 14§ määrittelee työntekijän perehdyttämisen seuraavasti:

- perehdytetään työntekijä riittävästi työhön, tuotanto- ja työmenetelmiin, työhön ja siinä käytettäviin työvälineisiin sekä työvälineiden oikeaan käyttöön, että turvallisiin työtapoihin. Ennen kaikkea uuden työtehtävän tai työn aloittamista, työtehtävien muuttuessa tai uusien työvälineiden ja tuotanto- tai työmenetelmien käyttöön ottamista;
- työntekijälle annetaan ohjausta ja opetusta työn vaarojen ja haittojen estämiseksi, työstä aiheutuvan terveyttä tai turvallisuutta uhkaavan vaaran tai haitan välttämiseksi;
- työntekijälle annetaan ohjausta ja opetusta huolto-, korjaus-, puhdistus-, säätötöiden sekä poikkeus- ja häiriötilojen varalta;

- työntekijälle annettua ohjausta ja opetusta täydennetään tarvittaessa.

Perehdyttäminen tehdään myös vuokratyössä eli toisen palveluksessa oleville henkilöille. Vuokratyövoimaa käyttäessä, laki (L738/2002) velvoittaa työnantajaa perehdyttämään vuokratyötätekevän työssäolon aikana. Ennen vuokratyöläisen perehdyttämistä ja työn vastaanottamista on määriteltävä riittävän tarkasti ammattitaitovaatimukset ja työn erityispiirteet vuokratyöntekijän työnantajalle. Vuokratyöntekijän työnantajan vastuulla on vuokratyöntekijän soveltuvuuden tarkistaminen vuokratyötehtävään. Yhteistoiminta ja tiedottaminen yhteisellä työpaikalla vuokratyöntekijälle ja hänen työnantajalleen on varmistettava. Yhteisellä työpaikalla toimimiseen kuuluu huolehtimisvelvoite. Vuokratyön tekijä ja hänen työnantajansa on oltava tiedotettu tulevan työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, työnturvallisuuteen liittyvistä asioista ja työpaikan toimintaohjeista.

Nuorista työntekijöistä on säädetty oma lakinsa (L 998/1993) perehdyttämiseen. Nuorella työntekijällä, jolla ei ole työhön tarvittavaa kokemusta ja ammattitaitoa, saa henkilökohtaista ohjausta ja opetusta työhönsä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksien edellyttämään niin, ettei hän aiheuta vaaraa muille tai itselle.

Asetuksessa (475/2006) nuorelle, peruskoulun seitsemännestä luokasta lähtien perehdytys työhön ja työntekemiseen on tehtävä vain välittömässä valvonnassa. Erityistä huomioida työvälaineiden ja suojainten sopivuudesta. Nuorelle ammatillisessa koulutuksessa tai oppisopimuksessa opiskelevalle työhön perehtyminen on oltava ammattitaitoisen ja kokeneen henkilön jatkuvassa valvonnassa. Valvonnan järjestämisestä on lähetettävä selvitys koulutuksen järjestäjälle ja työnantajan työsuojeluviranomaiselle.

Nuori työntekijä on perehdytettävä ja ohjattava (A 475/2006) työpaikassa oleviin olosuhteisiin, työn turvalliseen tekemiseen sekä tähän liittyviin terveysvaaroihin ja näiden torjuntaan. Laitteiden, koneiden ja kemiallisten tuotteiden toimintatapaan ja niistä johtuviin työmenetelmiin. Nuori työntekijä on perehdytettävä turvallisiin menettelytapoihin tuotantotoiminnan aloituksessa ja lopetuksessa kuin työpaikalla noudatettuihin menettelytapoihin ensiapuohjeisiin ja varotoimenpiteisiin. Ennen perehdyttämistä uuteen työvaiheeseen, varmistetaan nuoren perehtyneisyys työvaiheeseen. Nuoren työntekijän ohjauksen ja valvontaan on kiinnitettävä erityistä huomiota työn kuluessa.

Työturvallisuuteen liittyvät lait (L379/2011) velvoittaa mm. pelastussuunnitelman laatimisen ja perehdytyksen työpaikoilla. Samoin Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006) määrittelee työntekijän ja työnantajan välisestä yhteistoiminnasta, joka kuuluu viranomaisvalvonnan piiriin.

Helsilä (2002, 52-54) painottaa perehdyttämisen vaikutusta myös yritykseen. Huolellista perehdyttämistä yrityksen kannalta ei voi aliarvioida. Yrityksen näkökulmasta perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö sopeutuu mahdollisimman joustavasti uuteen työympäristöön ja työhön. Perehdyttäjän on perehdytettävä työntekijälle yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, strategian, liike-idean sekä näiden menettelytavat. Yrityksen henkilöt, vähintään perehdytettävän tuleva lähipiiri, asiakkaat ja työyhteisön päivittäiset pelisäännöt. Yrityksen kannalta perehdytykseen kuuluu perehtyjän tulevat työtehtävät, työtehtäviin liittyvät velvoitteet ja toiveet. Perehdytettävän tehtävänä on auttaa yrityksen menestymään. Perehdyttäminen ja työopastuksen toteutus näyttävät sekä erottelevat menestyvät yritykset ei niin menestyvistä yrityksistä. (Ruohotie 2000, 50.)

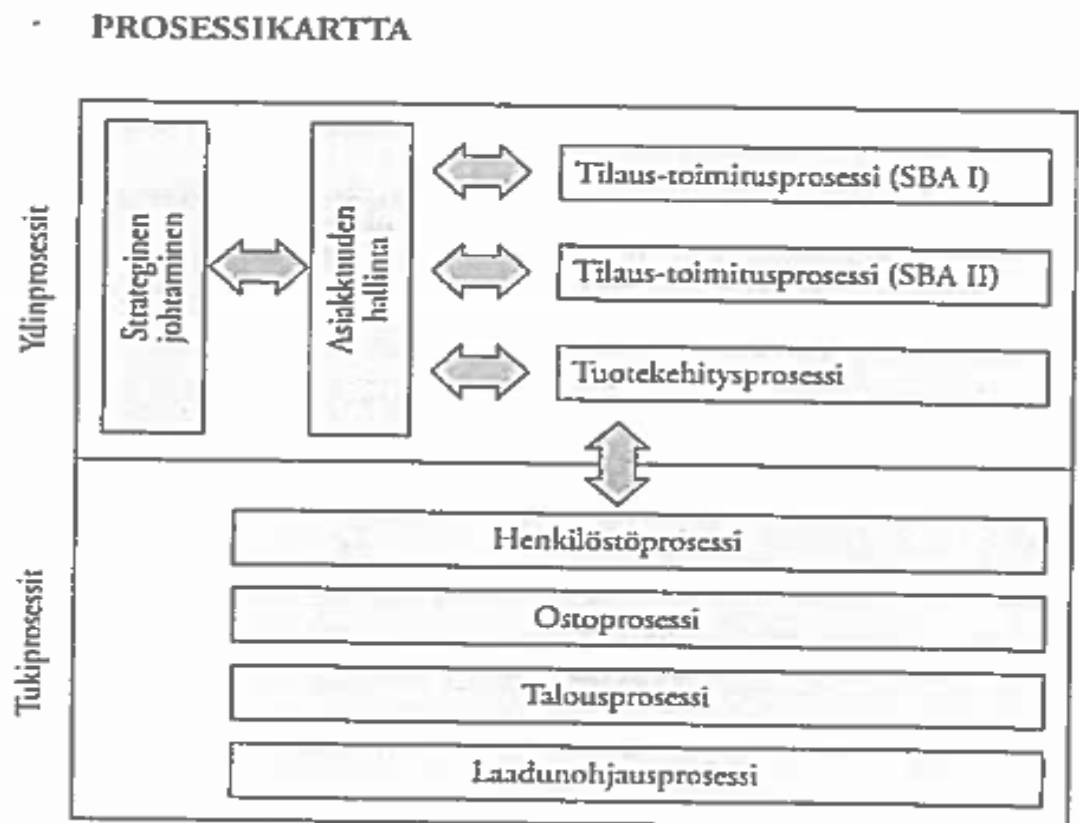
### 3.2 Prosessin kuvaus

Liiketoiminnassa prosessia voidaan kuvailla muodostuvaksi useasta yksittäisestä perustoiminnosta ja vaiheesta, joka toistuu luotettavasti samanlaisena ketjuna. Tämä ketjumainen toiminto, jossa on useita yhteen sovittuja vaiheita ja osaa kutsutaan siten prosessiksi. (Sakki 2003, 17,19.)

Kvist, Arhomaa, Järvelin, Räikkönen (1995, sivulla 9) toteavat, että prosessien toiminta on jatkuvaa ja toistuvaa. Prosessia voidaan myös kuvata toimintaketjuna, jossa toimintaketjuun osallistujat suorittavat osatehtäviä kokonaistehtävän aikaansaamiseksi. Prosessilla voidaan myös havainnoida ja kuvata projektia, jolla on alku ja loppu.

Prosessiorganisaatiossa on omat haasteensa. Asiakaskeskeisyyden toteuttaminen prosessiorganisaatiossa on vaikeaa. Ongelmana on sisäisten yksiköiden ja prosessien välisen yhteistyönpuute ja kitka, josta henkilökunta ja asiakkaat kärsivät. Yhteistyötä täytyy kehittää asiakasnäkökulmasta prosessien kesken. Henkilökunnan kehittämistä unohtamatta. Prosessiorganisaatiossa rajapinnat ovat usein hyvin määriteltäviä. Rajapintojen välinen hyvä yhteistyö jää puheeksi. Kehittyminen alkaa sisäisten yksiköiden ja prosessien välisen rajapintojen tunnistamisella. (Kvist ym. 1995, 16-17.)

Kuvassa 5 Kamenskyn mukaan ydinprosessit ovat yrityksen toiminnan kannalta elintärkeitä. Ydinprosessien tehtävänä on yrityksen toimintaympäristön kuvaus asiakkaille. Ydinprosessit kertovat missä toimintaympäristössä kyseinen yritys toimii. Esimerkissä prosessi strateginen johtaminen, määrittää toimintatavat asiakkuuden hallinnan prosessille. Asiakkuuden hallinnan prosessilla on alaprosessit, joiden tarkoituksena on tuottaa organisaation ydintoimintaa: Tilaus-toimitusprosessi (SBA I), Tilaus-toimitusprosessi (SBA II) ja Tuotekehitysprosessi. Tukiprosessit tukevat ydinprosessien tehtäviä. Henkilöstöprosessi, Ostoprosessi, Talousprosessi ja Laadunohjausprosessi tekevät yrityksen toimintaympäristön kannalta tärkeitä toimintoja yrityksen toiminnan tukemiseksi. (Kamensky 2010, 182.)

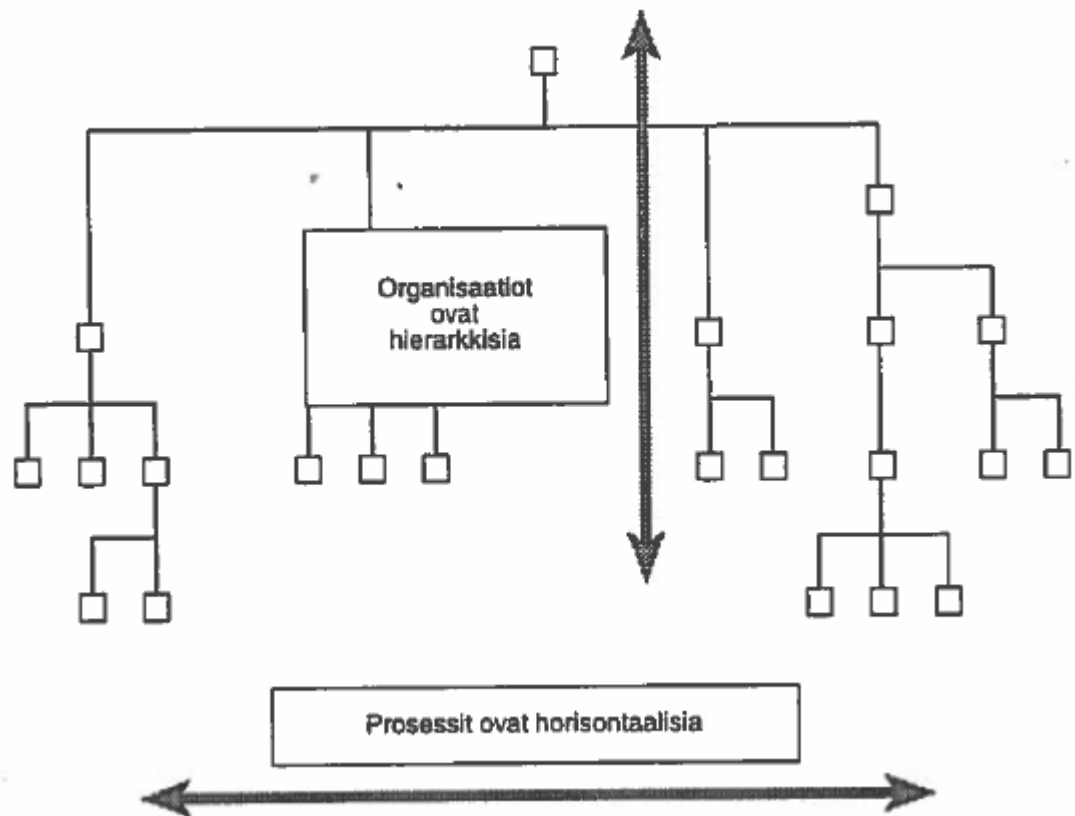


Kuva 5. esimerkki Pelkistetty kuvaus erään yrityksen ydin- ja tukiprosesseista (Kamensky 2010, 182)

Prosessin lähtökohdaksi on organisaatiossa olevat ydinosamiset. Ydinosamisella tarkoitetaan sellaista kykyä, taitoa tai tietoa, jota pidetään yrityksessä korkeampitasoisena kuin

mitä on yrityksen kilpailijoilla. Prosessit voidaan jakaa ydinosaamisen näkökulmasta kahteen ryhmään eli vertikaaliseen prosessiin ja horisontaaliseen prosessiin. Vertikaaliset prosessit liittyvät yrityksen johtamiseen. Yhdenmukaistamisen tarkoituksena asiakkaan palvelun parantaminen. Horisontaalisessa prosessissa olevalta työntekijältä odotetaan monitaitoisuutta. Työntekijällä on oltava kykyä oman työn suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan. Horisontaalisen prosessin perustana ja tehtävänä on muuttaa ydinosaaminen hyödyksi asiakkaille. Tällöin voidaan puhua arvon tuottamisesta asiakkaille. Horisontaalisen prosessin asiakkaita ovat yrityksen sisäiset asiakkaat eli muut prosessit ja yrityksen varsinaiset asiakkaat. (Kvist ym. 1995, 9-12,16).

Horisontaalisessa organisaatiossa organisaatio oppii vain yksilöiden oppimisen kautta. Yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan takaa koko organisaation oppimista. Horisontaalisen organisaatiossa olevilta henkilöiden tärkeitä ominaisuuksia ovat kyky toimia itseohjautuvasti ja halu oppia sekä omata hyvät sosiaaliset valmiudet. Horisontaalisessa organisaatiossa henkilöltä, jolta puuttuu kykyä nähdä kokonaisuuksia tai puuttuu itsekunnioituksen puute, luo vakavia puutteita horisontaaliseen organisaatioon. (Kvist ym. 1995, 148.)



Kuva 6. Esimerkki mukaillen prosessien ja hierarkian suunnasta (Plowman 1997, 3)

Horisontaalisen oppimisen kivijalka on yksilön nopea oppiminen ja kehittyminen. Tämä takaa kilpailuedun yritykselle. Kaikille on selvää oma työtehtävä ja sen vaikutus seuraavaan työtehtävään eri prosessille ja prosessin toiselle henkilölle. Edellytyksenä on, että jokainen tunnustaa ja tunnistaa uudet roolit joita henkilön on täytettävä. Horisontaalisen organisaation henkilökunnan on omattava valmiudet haluun oppia, kykyä toimia itseohjautuvasti ja on oltava hyvät sosiaaliset taidot, itsekunnioitusta unohtamatta. Tiedonkulkuun on panostettava organisaatiossa. (Kvist ym. 1995, 148.)

Urakehitys myös muuttuu horisontaalisessa työympäristössä. Haastava ja vaihteleva työ korvaa vallan ja aseman motivaation lähteenä. Prosessiorganisaatiot muistuttavat paljon asiantuntija organisaatioita. Niissä urakehitys painottuu henkilön vastuiden kasvamiseen, eli vaikeampiin työtehtäviin ja tärkeämpiin asiakkaisiin. (Kvist ym. 1995, 156.)

Kohdeorganisaatiossa työprosessit ovat nimetty taloushallinnon termein. Eri prosessit kohdeorganisaatiossa on jaettu vielä pienempiin yksiköihin eli tiimeihin. Tiimit tekevät kohdennettuja asiakaspalvelutehtäviä ulkoisille asiakkaille. Ulkoiset asiakkaat voivat ottaa yhteyttä nimettyihin ja kuvattuihin tiimeihin, joiden palveluita ulkoiset asiakkaat tarvitsevat (liite 1).

Prosessit nimetään yrityksen tarpeiden mukaisesti. Nimettyjen prosessien kehittämiseen ja kehittymiseen sijoitetaan resursseja, prosessien kehittymistä seurataan ja palkitaan. Systemaattisesti seurattavista prosesseista muodostuu usein strategisesti merkittävää kilpailuetua. (Kvist ym. 1995, 75.)

Nimetyt prosessit on kuvattava. Kuvaus helpottaa prosessin toimintaa ja osoittaa kehittämiskohteita. Kuvauksen vaikeus kertoo usein prosessin liiallisesta monimutkaisuudesta.

Onnistuneen kuvauksen perusteella saavutetaan hyötyjä jolloin:

- ongelmien havaitseminen ja ratkaisut nopeutuvat sekä helpottuvat;
- saadaan perustaa sisäisiin toimittaja-asiakas -keskusteluihin;
- tarkentuu sisäinen työnjako;
- tarpeettomien toimintojen vähentäminen helpottuu;

- eri toimintojen väliset vastualueet selkiintyvät;
- sisäinen työnjako selkeytyy ja tarkentuu.

Joitakin sääntöjä prosessien kuvauksesta voidaan määritellä. Kuvauksessa tulee näkyä

1. asiakkaan ja hänelle tuotettujen tuotteet ja palvelut,
2. keskeisesti prosessiin osallistuvien henkilöt, koneet ja järjestelmät
3. prosessissa suoritettava tehtävät
4. palvelun, tavaroiden ja tiedon kulku prosessiin osallistuvien resurssien välillä.

Tärkeää prosessikuvauksessa on, että prosessit kuvataan tapauskohtaisesti jokaiselle yritykselle sopivalla tavalla. (Kvist ym. 1995, 77-83).

### 3.3 Perehdytyksen tärkeys

Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen vahvuutena on tämän myötä syntyvä laaja sitoutuminen. Osallistamisen ja perehdyttämisen valmentavat vaikutukset, useiden näkökulmien hyödyntäminen, arjen operatiivisen tuntemisen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Nopeasti hajautettu malli voidaan viedä nopeammin käytäntöön ja vakiinnuttaa uudeksi toimintatavaksi. (Mattila 2007, 147, 167.)

Moisalo (2011, 322-323), erottaa perehdyttämisen ja työhön opastamisen toisistaan. Työn opastamisella tarkoitetaan tutustumista konkreettisesti itse työtehtävään. Perehdyttämällä tarkoitetaan tutustumista itse organisaatioon ja organisaatioympäristöön. Työn opastus ja perehdytys mielletään usein samaksi toiminnoksi.

Perehdyttämisen tavoitteena työntekijälle on työympäristöön:

- tutustuttaminen ja opettaa liikkumaan työympäristössä turvallisesti
- neuvoa tunnistamaan työturvallisuuteen liittyviä velvollisuuksia ja riskejä
- ohjeistaa puuttumaan ja estämään riskitilanteiden syntymistä



- opastaa pelastautumis- ja hälytystilanteiden toimintaohjeet ja toimimaan niissä oikein.
- perehdyttäminen on lakiin perustuva
- tutustuttaa muihin yhteistyöhenkilöihin esim. muihin prosesseihin
- tutustuttaa esimieheen, työtovereihin ja perehdyttäjään, joka tutustuttaa konkreettisesti itse työtehtävään.

#### Perehdyttämisen tavoitteena toimintaympäristössä

- luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta ja turvallisuuden tunnetta
- tehostaa ja nopeuttaa henkilön työhön siirtymistä
- luoda positiivista työnantajakuvaa
- on opettaa johtamisjärjestelmää toimintaympäristössä
- on antaa oikean kuvan toimintaympäristöstä
- vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta

#### Perehdyttämisen tavoitteena työntekijälle itselleen

- on tukea työntekijää tunnistamaan hänen omat kehitysmahdollisuudet (Moisalo 2011, 322-323.)

Perehdyttäminen on hoidettava järjestelmällisesti ja systemaattisesti. Perehdyttämiseen on käytettävä aikaa ja perehdyttämisen tuomiin tietoihin sekä asioihin pitää pystyä palaamaan myöhemmin. (Moisalo 2011, 324.)

Perehdyttämisprosessin avulla työntekijä opastetaan yrityksen tapoihin. Perehdyttämisprosessi alkaa rekrytointivaiheessa. Työssä tarvittava pätevyys hahmotetaan työntekijälle jo työnhakuilmoituksessa sekä työhöntulohaastattelun aikana. Perehdyttämisprosessi jatkuu työntekijän allekirjoitettua työsopimuksen. Tämän vuoksi yrityksen kilpailuetua lisätäkseen, on yrityksessä panostettava laadukkaaseen perehdyttämiseen. Heti työntekijän

työsuhteen alusta alkaen perehdytyksellä varmistetaan työntekijän omaksuminen yrityksen toimintamalleihin ja tapoihin. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 13, 20,22,53.)

Tiedotus		Suunnittelu		Perehdytys		Työnopastus		Seuranta
Rekrytointitieto esimiehelle	➔	Yksilöllinen perehdytys-ohjelma	➔	Perehdytys-ohjelman toteutus	➔	Työnopastus alkaa suunnitelmallisesti	➔	Toteutumisen ja oppimisen arviointi
Tervetuloa taloon aineisto	➔	Perehdytys-ohjelma	➔	Perehdytys-lomake ja muistintuki	➔	Työnopastuksen muistilista	➔	Arviointit ja it-searvio

Kuva 7. Mukailten esimerkki perehdytysprosessista (Moisalo 2011, 324)

Esimerkissä (kuva 7) työntekijälle varataan suunnitellusti aikaa yksilölliseen perehdyttämiseen hänen aloittaessa työsuhteen. Työntekijä näkee perehdytyksen ajan, perehdytyksen rinnalla kulkevasta aineistosta, mitä hänelle perehdytetään ja missä vaiheessa. Perehdytyksen jatkuessa syvemmälle ”talon tapoihin” muuttuu perehdyttäminen työnopastukseksi. Perehdytyksen ja työnopastuksen aikana työntekijä perehtyy joko omatoimisesti tai ns. lähihoidossa työhön perehtyjän opastuksella. Tämä vaihe on jokaisella perehtyjällä omanlainen. Jokainen oppii asioita eri tavalla. Kuuntelemalla, tekemällä tai katsomalla. Työnopastuksen syventyessä työntekijän omatoimiseen työskentelyyn, siirtyy perehtyminen taka-alalle jatkuen seurannan avulla. Sovittujen aikataulujen mukaisesti, tarkistetaan opittujen tietotaitojen hallinta ja mahdollinen kertaus työnopastuksen avulla. Koko tämän perehdytysprosessin ajan työpaikan ns. tervetuloa taloon” aineisto kulkee työntekijän mukana.

Kjelin ym (2003, 169) perinteinen perehdyttäminen vähimmillään kattaa lain vaatimukset mutta hyvin hoidettuna perinteinen perehdyttäminen on erinomaista. Kjelin ym (kuva 8, 2003, 169-170) puhuvat ns. uudistavan perehdyttämisen puolesta. Uudistava perehdyttäminen hyödyntää perehdytystilannetta ja perehdyttämistä yleensä kattavammin organisaation tavoitteiden tukemiseksi. Uudistavan perehdyttäminen täydentää perinteistä pe-

rehdyttämisenäkökulmaa. Uudistavassa perehdyttämisessä painotetaan *organisaation oppimista tukevia ja organisaation tavoitearvojen mukaisia työskentelytapoja*. Uudistavan perehdyttämisen avulla perehdytettävä muodostaa selkeän kokonaiskäsityksen yrityksen toiminnasta, hänelle asetetuista tavoitteista sekä hänen pätevyydestään. Kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta syntyy prosessin tunnistamisesta, mihin perehdytettävän työ kuuluu, että niiden henkilöiden näkökulmista joihin perehdytettävän työ keskeisesti vaikuttaa, ts. miten tekemäni työ vaikuttaa toiseen prosessiin.

<b>Säilyttävä perehdyttäminen</b>	<b>Uudistava perehdyttäminen</b>
lähtökohtana tulokkaan työ	lähtökohtana perehdytettävän pätevyys, yrityksen visio, strategia ja arvot
toteutetaan kaikille suunnitellusti samanlaisena	toteutus pohjautuu suunnitelmaan, tavoitteet ja sisältö muokataan perehdytettävän ja yrityksen sen hetkisen tilanteen mukaiseksi
painotetaan yksittäisiä työtehtäviä, näiden tekemistä ja käytäntöjä mallin avulla.	painotetaan kokonaisuutta eli asioiden välisiä yhteyksiä, yhteisvaikutuksia ja ymmärryksen syntymistä
kerrotaan yrityksen visio, strategia ja tavoitteet	perehdytettävän henkilökohtaisia tavoitteita kehitetään, hänen rooliansa ja työn tavoitteita suhteutetaan yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin
perehtyjälle esitellään tuleva tiimi ja prosessi	perehdytettävän työkuva ja osaaminen tehdään näkyväksi tiimille/prosessille ja yhteistyösuhteita rakennetaan tietoisesti
perehtyjä sopeutetaan työkuultuuriin ja toimintatapoihin	perehdytyksessä painotetaan oppimista tukevia ja tavoitteiden mukaisia työskentelytapoja joita hyödynnetään yrityksessä
perehtyjän työtä arvioidaan yksilönä	perehtyjän työtä tarkastellaan osana prosesseja ja yhteistyöverkkoja, kiinnitetään erityishuomiota osaamisen ja luottamuksen jakamiseen
perehdyttäjän roolina on välittää tietoa	perehdyttäjän roolina on toimia tukihenkilönä ja peilinä yhteistyöverkossa sekä työympäristössä
perehtyjän vastuulla asioiden opettelu, oma oppiminen	perehtyjällä vastuu oman oppimisen lisäksi yhteisen toiminnan avulla yhteisön oppiminen
perehtymistä ja työtä arvioidaan taloudellisin mittarein	perehtymistä ja arviointia mitataan eri mittarein huomioiden innovaatiot ja oppiminen

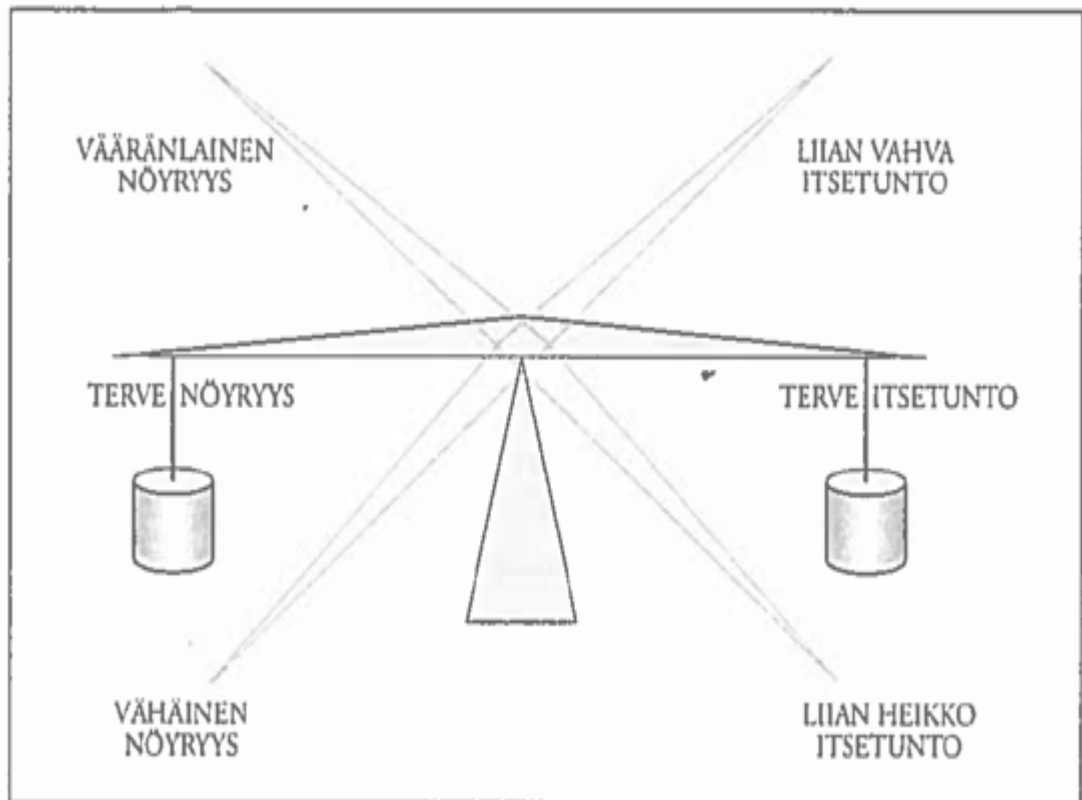
esimies vastaa perehdyttämisen toteutumisesta	esimiehen roolina on tukea ja varmistaa perehdyttämisen onnistuminen
---	--

Kuva 8. mukailten Kjelín ym (2003 Säilyttävän ja uudistavan perehtymisen vertailu 170)

### *Organisaation itsetunto*

Organisaatiolla tai jopa tiimillä voi olla heikko itsetuntoinen yhteisö. Yhteisöllä on hatara näkemys yhteisestä tavoitteesta tai perustehtävästä. Henkilökunta suhtautuu työhönsä ulkopuolisesti ja vieraantuneesti. Työpaikalla ollessa henkilökunta on läsnä fyysisesti mutta henkisesti he ovat toisaalla. Tällainen organisaatio tai tiimi on johdon näkökulmasta vaivaton ja vaaraton. Kukaan ei kyseenalaista mitään ennen kuin jokin uhkaa henkilöiden omaa etua. (Murto 1995,119.)

Terve itsetunto antaa varmuutta uuden oppimiseen ja uuden tekemiseen. Terve itsetunto niin organisaatiolla kuin yksilöllä voi vaikuttaa organisaation tai yksilön kehittymiseen ja uudistumiseen. Terve itsetunto edellyttää tervettä nöyryyttä. Terveen itsetunnon edellytykseen vaaditaan onnistumista ja menestymistä. Useiden menestyksien jälkeen organisaation tai yksilön itsetunto kasvaa liian suureksi jolloin nöyryys katoaa. Terve itsetunto ei kasva liian monen takaiskun ja epäonnistumisten jälkeen, jolloin on vaikeaa olla nöyrä. Terveen itsetunnon ja terveen nöyryyden tasapainoa on vaikea hallinnoida. Monet sisäiset ja ulkoiset voimat pyrkivät kumoamaan saavutetun tasapainon. (Kamensky 2010, 32-33.)



Kuva 9. Terveen itsetunnon ja nöyryyden tasapaino (Kamensky 2010, 33)

Yhteisöllä, jolla on vahva itsetunto kykenee joustamaan ja luottamaan omiin asiantuntijuuteensa lujasti. Yhteisön vastuuntunne on erittäin laaja-alainen ja vahva. Vastuuntuntoinen yhteisö on rohkea, kantaa ottava, aktiivinen, kritiikkiä antava ja vastaanottava, avoin sisäisesti ja ulkoisesti, tukee jäseniään ja kykenee käsittelemään omia ongelmiaan ja ristiriitojaan. (Murto 1995, 123.)

Terveen itsetunnon ja hyvän itsetuntemuksen perusta on taito johtaa omaa itseänsä. Aitnutlaatusuus, arvokkuus, pätevyys, tarkoituksellisuus, turvallisuus ja yhteisöllisyys liittyvät itsetuntoon. Itsetuntoa voi kehittää muuttamalla oma mielikuva positiivisempaan suuntaan. On pystyttävä hyväksymään oma itsensä heikkouksineen ja vahvuuksineen. On keskityttävä niihin asioihin joihin voi vaikuttaa ja joita pystyy tekemään. Päämääriä kannattaa asettaa ja epäonnistuessa on osattava suunnata uuteen päämäärään epäonnistumisista lannistumatta. Itsensä johtaminen on siis vastuun kantamista ja ottamista sekä tasapainoilua näiden välillä. (Hyppänen 2013, 285-289.)

### *Motivaatio*

Motivaatio liittyy kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Motivaation herääminen on henkilökohtaista. Henkilökohtaiset tavoitteet ja päämäärät ohjaavat motivaation syntyyn. Henkilökohtaisten tavoitteiden ja päämäärien menetys johtaa pinnallisiin, hajanaisiin ja lyhytaikaisiin suunnitelmiin. Kriittikittömän suunnitelmien hyväksyminen tuottaa vain aiemmin toimittujen toimintamallien jatkamista. Useamman henkilön uskallus tuoda persoonallista näkökantaa esille toimintatavoissa, saavat uudet annetut päätökset syvempää ja varmempaa kasvupohjaa. (Leskelä 2002, 29.)

Toivola, Peura ja Humaloja (2017, 33-35) puhuvat sisäisestä motivaatiosta ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio kumpuaa henkilökohtaisista lähtökohdista, omien arvojen ja identiteetin tukemisesta. Sisäisessä motivaatiosta puhuttaessa myös oppiminen tuottaa tyydytystä, nautintoa ja on hauskaa. Ulkoinen motivaatio ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista. Ulkoista motivaatiota ohjaa esim. häpeä tai rangaistukset. Toisaalta ulkoista motivaatiota puoltaa palkkiot.

Valvisto (2005, 74-77) painottaa jokaisen omaa vastuuta omasta motivaatiosta ja ammatillisesta kehitymisestä. Välinpitämättömyys näkyy valituksena työpaikalla. On kuitenkin muistettava, että jokainen on työpaikalla omasta valinnastaan. Pelkät kurssit ja kurssilta saadut todistukset eivät takaa motivaation kasvua.

Motivaation kehittäminen on monisyinen kokonaisuus. Motivaation kehittämiseen vaaditaan minimissään säännöllistä oman työn kehittämisen prosessia tai selkeää lupaa oman työn kehittämiseen. Oikeudenmukainen palkitseminen tukee myös motivaatiota samoin henkilöstöedut. (Aura ja Ahonen 2016, 128.)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat asema, edut ja raha (suoritukseen, säännölliseen palkkioon tai tulokseen liittyvä palkkio). Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esim. itsensä toteuttamisen ja tarkoituksellisuuden tunne, vapauden tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, dynaamisuu den ja tapahtumisen tunne, oivalluksen kautta tuleva ilo ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä. (Hyppänen 2013, 140-141.)



Kuva 9. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Hyp-  
pänen 2013, 142)

Työelämä vaatii vahvaa motivaatiota, kriittistä ajattelua ja vankkaa itseohjautuvuutta. Itseohjautuva työyhteisö tarvitsee tuekseen ihmistä kunnioittavan ja demokraattisen johtamisen. Työntekijöille on tärkeää saada tunnustusta ja positiivista palautetta tekemästään työstä sekä itseohjautuvuudestaan. Positiivisen palautteen avulla motivaatio kasvaa ja sen myötä kasvaa myös itseohjautuvuus. (Punkkanen 2009, 107,108.)

Punkkasen (2009) mukaan itseohjautuvuus koostuu neljästä perusulottuvuudesta:

1. halusta oppia ja vastuullisuudesta,
2. itsenäisestä ongelmanratkaisutaidosta ja luovuudesta,
3. varmuudesta ja itsenäisyys tehdä valintoja,
4. itseluottamuksesta. (Punkkanen 2009, 108-109)

Yhteisten tavoitteiden tavoittelemisen voi käydä haasteelliseksi kahdella tapaa:

1. Prosessit ja tiimit ovat omien kokemustensa ja historiansa vankeja jolloin he itse asettavat omat tavoitteet vain hiukan paremmaksi mitä edellisvuoden tavoitteet ovat olleet. Toiminta jatkuu muuttumattomana tai jos toimintaan tulee muutoksia jotka, edesauttavat epäonnistumista tavoitteeseen pääsystä on tiimillä silloin jo vastaukset epäonnistumiseen, syytökset kohdistetaan olosuhteisiin.
2. Tiimin esimiehet tai vahvimmat yksilöt jyräävät läpi asetetut haasteelliset tavoitteet. Tiimin muut henkilöt hyväksyvät esimiesten tai vahvimpien yksilöiden tavat jyrätä haasteet läpi joko hiljaa hyväksyen tai ääneen purnaten. Tiimin jäsenet kokevat haasteelliset tavoitteet epärealistiseksi, jonka vuoksi epärealistinen tavoite ei anna haastetta tavoitella päämäärää. (Kamensky 2010, 221-222.)

### 3.4 Osaamisen eri ulottuvuudet organisaatiossa

Kamensky (2010, 272-279), toteaa osaamisen pitävän sisällään useita eri ulottuvuuksia. Nämä ulottuvuudet voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueeseen:

1. Tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus.

Yksilön ja organisaation tarvitseman relevantin tiedon hakeminen ja sisäistäminen. Taitoa on soveltaa relevanttia tietoa käytäntöön. Halua ja tahtoa päästä määriteltyyn päämäärään. Rohkeutta riskinottoon saavuttaa päämäärää.

2. Teknis-taloudellis-sosiaalinen osaaminen.

Teknologisen, taloudellisen ja sosiaalisen osaamisen kehittäminen. Työnjakoon ja hyvin erikoistuneeseen osaamiseen jakauma helposti vinoutuu mutta henkilöt ovat jollakin tapaa mukana kaikissa tehtävissä.

3. Osaamisen taso ja kehitys sekä muutososaaminen.

Osaamisen taso vs. kilpailijat. Johtavien osaajien haastaminen kilpailueduksi vaatii innovatiivisia ja voimakkaampia kehittämiskeinoja.

4. Yksilö- ja joukkueosaaminen



Liiketoimintaa voidaan pitää joukkuepelinä. Joukkueessa tarvitaan niin yksilötaitoja kuin joukkuetaitoja liiketoiminnan ylläpitämiseksi.

#### 5. Ydinosaaminen

Ydinosaaminen parantaa osaamista yrityksen strategiaan. Ydinosaaminen pelkistää ja jaoittelee tärkeimmät strategiset osaamiset. Ydinosaaminen osoittaa yrityksen liiketoiminnan yhteyden toimintaympäristöön. Ydinosaaminen on yrityksen oppimis pohjaista osaamista, jonka kopiointi on mahdotonta.

#### 6. Vuorovaikutustaidot.

Vuorovaikutustaidot koskevat niin ihmisten välisiä taitoja kuin asioiden välisiä suhteita liittyvät vuorovaikutustaidot ylläluoteltuihin osa-alueisiin vahvasti. (Kamensky 2010, 272-279)



Kuvio 10. Osaamisen keskeisiä ulottuvuuksia (Kamensky 2010, 272)

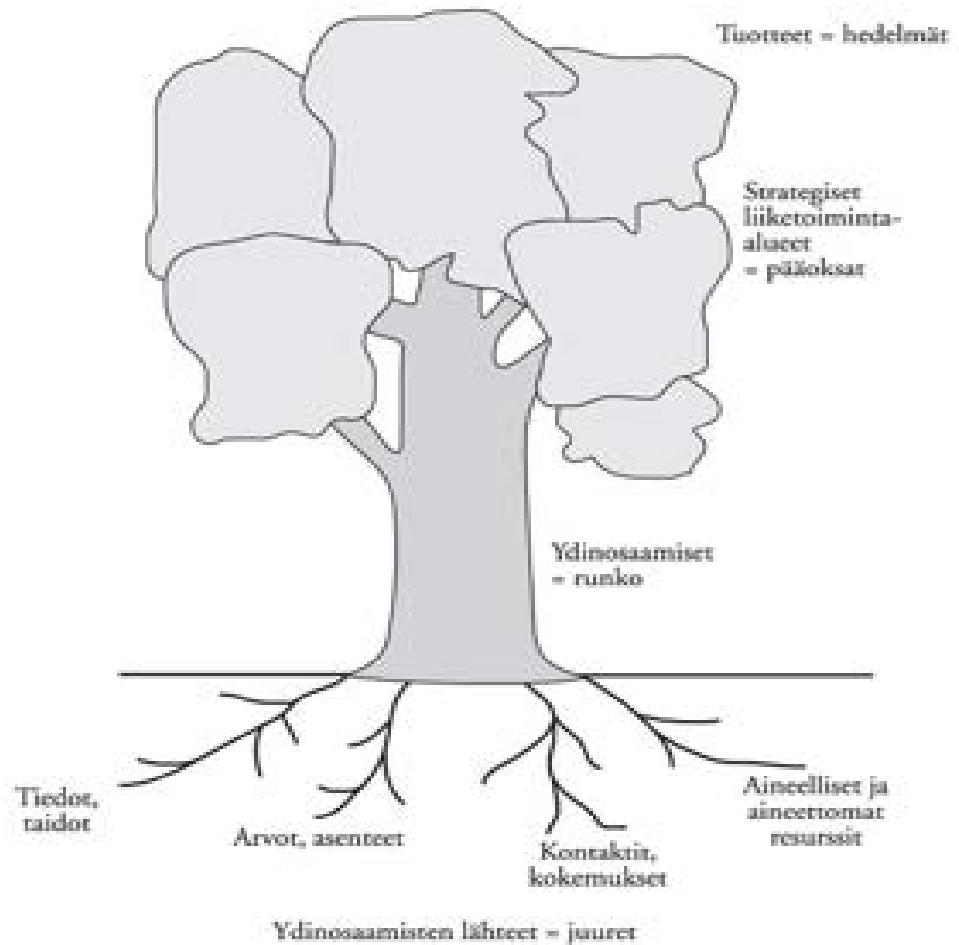
### *Oppivan ja kehittyvän organisaation vahvuudet*

Oppimaan oppimisen teoria perustuu arvoihin, jotka liittyvät sisäiseen sitoutumiseen, tarpeellisen tiedon tuottamiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Oppiminen tapahtuu spontaanisti. Oppivassa organisaatiossa johto tukee omilla toimillaan arvostavansa oppimista. Tiedetään, että riskinotto ja kokeilu edistävät tiimioppimista. (Ruohotie 1998, 39,41.)

Oppivan organisaation käsite on laaja. Oppiva organisaatio voi olla aate tai filosofia jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua. Oppiva organisaatiota voidaan tulkita myös organisaatioksi, joka edistää organisaation henkilöstöä kehittämään, muuttamaan ja oppimaan henkilöä itseänsä. Oppivan organisaation on pystyttävä uudistumaan ja muuttamaan toimintatavoissa ja kilpailukyvyssä. Oppiva organisaatio rakentuu kasvuhaluista, motivoituneista, ammatillisesti pätevöityneistä ja tiimityöskentelytaidoista omaavista työntekijöistä. Ydinosaamisen ja ydinkyvykkyyden materiaalit ovat osaaminen ja oppiminen. (Vuorinen 2017, 177; Ruohotie 2000, 65-67.)

Oppivan organisaation kehittäminen alkaa henkilöstön kehittämisellä. Tarkoituksena on lisätä henkilöstön suoritustasoa ja toimintavalmiutta. Henkilöstön kehittämistä voidaan lisätä esim. koulutuksen avulla, perehdyttämistä, työnopastamista, työnkiertoa, ryhmätyöskentelyä, opintomatkoja tai sijaisena toimimista. Työympäristöön on luotava osaamista varten kehitettävä ja soveltava oppimiskulttuuri. Yhä useamman organisaation tavoitteena on mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen ja ydinosaamisen taitoyhdistelmiä. Tätä kutsutaan kompetenssikeskeiseksi organisaatioksi. Yrityksen toiminta organisoidaan kyvyn ja osaamisen pohjalta eikä esim. tuoteryhmien tai markkina-alueiden mukaan. Muutokset näkyvät organisaation suunnittelun muutoksena. Tämä muuttaa myös työn muotoilua. Toimenkuvien sijasta tarvitaan kuvauksia ominaisuuksista ja taidoista joita toimenkuvan työ edellyttää. Henkilövalinnat kompetenssikeskeisessä organisaatiossa keskittyvät ihmisiin, joilla on kyky ja halu oppia jatkuvasti. Kyseiset ihmiset ovat valmiita ottamaan vastaan tarjolla olevia, ajan mukaa muuttuvia tehtäväkokonaisuuksia. (Ruohotie 1998, 103,109,117; Tutkimusraportti Strateginen hyvinvointi 2016.)

Ydinosaamispuun (kuva 11) juuriston vahvuudet kumpuavat henkilön omista tietotaidosta, arvoista ja asenteista, että kokemuksista. Aineellisiin ja aineettomiin vahvuuksiin osittain henkilö voi vaikuttaa ja osittain ei. Prosessiin ja tiimin kuuluvien henkilöiden henkilökohtaisen ydinosaamisen pääelementit voivat vaihdella hyvin paljon toisistaan.



Kuva 11. Ydinosaamispuun pääelementit (Kamensky 2010, 200)

Oppivaan organisaatioon liitetään myös itseohjautuvuus. Itseohjautuvuuden teorian tarkoituksena on pyrkiä selittämään säännöllisen ja järjestäytyneen käyttäytymisen syntyä olosuhteissa tai organisaatiossa jossa vallitsee epäjärjestys. Itseohjautuvuuden kautta menestyksekkäät organisaatiot kehittyvät luovien, spontaanien itseohjautuvien prosessien kautta. (Aula 2000, 69-70; OECD 2017, 75-82.)

Oppiva organisaatio pyrkii muuttamaan aiemmin ollutta tapaa, jolloin valta oli vain muutamien henkilöiden takana, koska vain heillä oli tarvittava tieto. Oppivan organisaation valta on siinä, että tietoa jaetaan organisaatiossa vapaasti. Oppivan organisaation on pyrittävä jakamaan hiljaista tietoa. Hiljainen tieto opitaan ja jaetaan työtehtäviä yhdessä tehden. Yhdessä oppien organisaation henkilöille kehittyy yhtäläinen toimintatapa. Tämä toimintatapa antaa valmiudet tehdä itsenäisiä päätöksiä työtehtävien hoitamisessa. Hiljainen

tieto on yksilöllistä ja yhden henkilön voimavara työpaikalla. (Aula 2000, 193, 197; Tynjälä 2000, 148-149.)

Oppivassa organisaatiossa henkilöstöllä oppiminen tapahtuu jokaisena päivänä. Työntekijät oppivat toinen toisiltaan taitoja, joita he voivat käyttää omassa työtehtävässään. Toisilta oppiminen lisää myös ymmärrystä heidän oman osuutensa ja osastonsa linkittymistä liiketoiminnallisena kokonaisuutena. (Ruohotie 1998, 122.)

Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat

- kehittäminen joka kohdistuu henkilöstöön ja työyhteisöön
- jatkuva seuranta ja määrittäminen osaamistavoitteissa
- organisaation hankkimissuunnitelmat osaamisen kehittämiseen
- organisaation suorituskyvyn ja henkilöstön osaamisen seurantajärjestelmän luominen ja kehittäminen
- osaamisriskien varautuminen ja kartuttaminen
- rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä osaamistarpeiden huomioiminen
- palkitseminen
- tietojärjestelmien kehittäminen
- henkilökunnan työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työyhteisön ilmapiirin huolehtimisesta
- henkilökunnan työnkuvien ja vastualueiden päivittäminen ajan tasalle.

Oppiva organisaatio tarjoaa ohjeita, oppimisvalmiuksien tukemista, prosessikuvauksia ja suunnittelua. Organisaatio ei voi vaikuttaa henkilökunnan oppimiskykyyn. Oppimiskyvyn ratkaisee työntekijän oma sitoutuminen ja motivaatio. (Vuorinen 2017, 177, 184-185.)

## 4 Tutkimusstrategian ja menetelmät

Luvussa 4.1 käsitellään konstruktivistista tutkimusotetta. 4.2 kerrotaan opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä lyhyesti.

### 4.1 Konstruktiiivinen tutkimus

Tutkimusotteena tässä opinnäytetyössä on käytetty konstruktivistista tutkimusotetta. (Kaupila 2007, 33.) Konstruktivistisen tietokäsityksen lähtökohtana tutkijan ajattelussa on yksittäisten tietojen yhdistyminen uudeksi tiedoksi. Tutkijan tietämys on ilmiöiden selittämistä ja kuvaamista, tavoittaakseen kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä. Tutkijan tietämys ei välttämättä tuota oikeellisuutta ja paikkansapitävää varmuutta selitysten ja mallien avulla tutkijalle itselleen. Tietämykseen liittyy kykyä laajentuneen epävarmuuden sietämiseen ja puutteellisesti jäsentyneen ymmärryksen hyväksymiseen. Tietämys luo kykyä luoda vaihtoehtoisia näkökohtia tietämykseen. (Puttonen 1999, 5-6.)

Konstruktivistisessa tutkimuksessa ongelmat ja ilmiöt ovat tutkijan omassa mielessä selkeästi jäsenneityjä ongelmia. Esimerkiksi epäonnistunut työ tai yksittäinen ihmissuhderistiiriita ovat henkilön kokemia ja tunnistamia ongelmia eivät yleisiä tai ennalta määriteltyjä tarkkarajaisia ulkoisen maailman ilmiöitä tai ongelmia. Kukin henkilö pohtii omia jäsenneityjä haasteita ja ongelmia. Vaikka useampi tunnistaa saman ongelman tai haasteen ei kyseessä ole maailman ongelma. Henkilön esiintulo tai asia nousee esille muiden määrittelyjen kautta. Konstruktiiivinen toimintaote on jäsenneityjen ja määriteltyjen ongelmien mukaista toimintaa. Ongelmat eivät ole annettuja eikä itsessään olemassa olevia. Ongelmilla on aina subjektiivinen eli omakohtainen luonne. (Puttonen 1999, 84.)

Ilmiöillä tai ongelmilla voi olla selkeä ja pakottava yleisesti tunnistettava muoto riippumatta tai riippuen henkilökohtaisesta luonteesta. Esimerkiksi työn liian suuri määrä voi olla vain harvojen työntekijöiden tunnistama tai joissakin tapauksissa yleisesti ulkopuolelta tunnistettua. Henkilö muodostaa ongelmien määrittelyä ja merkityksiä mielessään. Ilmiöiden ja ongelmien jäsentäminen tilannekohtaisesti, tilanteenmukaisesti ja monipuolisesti pohtimalla on henkilön hyvää ammattitaitoa. Joskus tieteellistä ja tarkoituksenmukaista on luopua epävarmuuden sietämisestä ja liian täsmällisistä käsityksistä kuin tilanteen ehtoja

noudattavien ja myötäilevien käsitysten monipuolisesta muodostamisesta. (Puttonen 1999, 84 - 85.)

Konstruktiiivisella tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan innovatiivisesti todellisuuden ongelmia. Tutkimusotteen konstruktio ydinkäsite, on laaja. Mahdollisia toteutumia on suuri määrä, itse asiassa loputtomasti. Esimerkiksi suunnitelmat, kaaviot, mallit, organisaatiorakenteet, tietojärjestelmät tai toimintastrategiat ovat konstruktioita. Tunnusomaista konstruktioille on, että ne keksitään ja kehitetään. Konstruktioita ei löydetä. Kehittämällä olemassa olevaa konstruktioita luodaan uutta. Uuden luominen kehittää uutta todellisuutta. (Rolin, Kakkuri-Knuutila, Henttonen 2006, 112.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen elementit edellyttävät

1. tosielämän ongelmaa, joka koetaan tarpeelliseksi ratkaista
2. innovatiivista tuotosta, joka ratkaisee tosielämän ongelman
3. sisältää tuotoksen toteuttamisyrityksen, soveltuvuuden tarkistamiseksi
4. tutkijan ja osallistujien tiimimäistä yhteistyötä, kokemuksellisen oppimisen aikaansaantina
5. on yhteydessä teoreettiseen tietämykseen
6. kiinnittää erityistä huomiota tutkimuksen teoreettiseen ratkaisuun (Rolin ym. 2006, 112-113).

Konstruktiiivista tutkimusotetta voidaan perustella valitun tutkimusaiheen käytännöllisellä merkityksellä. Sitä korostaa kahdensuuntainen kommunikaation merkitys. Empiirisessä osassa tehdään intensiivistä tiimityöskentelyä suuntana lähtötilanteen käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseksi. Toisaalta tutkija tuo teoreettista tietämystä kehitysprosessiin. Konstruktiiivinen tutkimusote tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden motivoida kehitysprosessiin osallistuvat intensiiviseen yhteistyöhön. Konstruktiiivisen tutkimusotteen vahvuutena on välitön pyrkimys testata konstruktioita tutkimuskohteessa. (Rolin ym. 2006, 122.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen etuja on tarjota tutkijalle mahdollisuuden päästä mielenkiintoisiin tutkimuskohteisiin. Konstruktiiivisen tutkimuksen avulla voidaan tuottaa selkeitä hyötyjä toimeksiantajalle. Konstruktiiivinen tutkimus pienentää tutkimuksen ja käytännön

välillä olevaa kuilua. Tutkijan on tiedostettava riskit tutkimusta tehdessään. Tutkimuksen aikana voi esille tulla arkaluotoisia asioita joita liikkeenjohto ei halua julkaistavaksi. Myös kehitettyyn konstruktion liittyy julkaisukiello toimeksiantajan osalta. Näin tapahtuessa tutkijan ja toimeksiantajan välille syntyy intressien yhteentörmäys. Tyypillisimmin toimeksiantajan intressi hiipuu projektiin nähden. Hiipumisen syitä voi olla esim. ongelma ei ollut enää ajankohtainen tai on menettänyt merkityksensä. Tutkijan on pidettävä yhteyttä aktiivisesti toimeksiantajaan toimeksiannon aikana. Tutkijan on muistettava pitää motivaatiota yllä toimeksiannon aikana kohdeorganisaatioon, mutta muistettava lopulta säilyttää neutraali, kriittinen asenne tutkimustyötä kohtaan. Tutkijan tulisi olla valmistautunut perustelemaan valitsemansa tutkimusasetelmansa ja tämän tutkimusotteen avulla hän on pystynyt tuottamaan uskottavaa ja merkityksellistä kontribuutiota akateemiselle yleisölle. (Rolin ym. 2006, 125-129.)

#### 4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Tutkimuksen aikana tiedonkeruut ja analyysivaiheet ohjaavat tutkimuksen tekemistä. Aineistonkeruun analyysivaiheet määrittävät milloin aineistoa tutkittavasta kohteesta on kerätty riittävästi. Aineistoa on kerättävä ja analysoitava niin kauan, että tutkija ymmärtää tutkittavan ilmiön ja tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen 2017, 35.)

Laadullinen tutkimus tutkii yhtä tapausta, mutta kyseessä ei ole Case-tutkimus. Laadullista tutkimusta tutkitaan syvyysuunnassa. Laadullisen tutkimuksen avulla ollaan kiinnostuneita ilmiön merkityksestä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat kyseisen ilmiön. Tutkijan tehtävänä on suodattaa kyseinen ilmiö tutkimustulokseksi. Tutkijan ja tutkittavan ilmiön välille muodostuu suora kontakti, sillä tutkimus tehdään aidossa ympäristössä, jossa tutkittava ilmiö on olemassa. (Kananen 2017, 36.)

Laadullisen tutkimuksen avulla haetaan ymmärrystä ilmiöön, tarkoitus ei ole yleistää ilmiötä. Tieteelle tyypillisintä on kaiken epäily. Epäilyn avulla pyritään varmistamaan selitysten paikkaansa pitävyys ja mahdollisimman luotettavan tiedon saaminen. Tutkimuskohde pitää tavoittaa siihen liittyvien tutkimusmenetelmien ja tutkimusotteen avulla. Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun tiedetään mahdollisimman vähän tutkittavasta asiasta. Kun tutkittavasta asiasta ei ole malleja, teorioita, tietoa tai tutkimusta on ensin

selvitettävä laadullisen tutkimuksen menetelmin mikä ilmiö, mistä ilmiö koostuu ja mitkä ovat näiden tekijöiden vaikutussuhteet. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on halu ymmärtää ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen tekeminen kohdistuu muuntamaan havaintoyksikköön. Tämän vuoksi muuttamaan havaintoyksikköön pohjautuvaa tutkimusta ei voida yleistää. Saadut tulokset pätevät vain tehtyyn kohteeseen. (Kananen 2017, 32 – 33; Anttila 2000, 434.)

#### 4.2.1 Aineiston hankintamenetelmät

*Haastattelu* voidaan tehdä joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelija on valinnut teeman tai teemat, joista keskustellaan haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussa teema on yleisluontoinen. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada vastauksia ennakkonäkemyksistä kyseisestä teemasta. Teemahaastattelu vaatii yhteisen kielen, ymmärryksen samasta teemasta. (Kananen 2017, 88-89.) Haastattelu- tutkimus on yleisemmin käytetty aineistonkeruutapa laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelun tarkoituksena on haastattelijan selvittää haastateltavan henkilön intentioita ja ajatuksia. Haastattelun etuja on joustavuus aineiston keräämisessä. (Helakorpi 1999, 55; Hirsjärvi ym. 2007, 193.)

Anttila (2000, 230) toteaa, että tutkiessa henkilöiden erilaisia mielipiteitä, asenteita, kokemuksia, havaintoja yms. tutkimusvälineenä käytetään kyselyitä ja haastatteluja. Haastattelu on aina vapaaehtoista. Haastattelun aikana tapahtunut kommunikaatio vastaajan osalta analysoidaan. Päähuomio haastattelussa pidetään vastaajan verbaalin ilmaisuun. Haastattelussa on otettava huomioon tutkimuksen tarkoituksensa mukaan myös ei-verbaaliset ilmaisut esim. ilmeet ja eleet, tahalliset ja tahattomat äännähdykset sekä äänenpaino.

Haastattelun hyödyntämisen ongelma voi syntyä siitä, että saatu tieto voi vääristyä monella tapaa.

- kysymysten huono asettelu johtaa subjektiiviseen tarkasteluun
- jos vastauksia on vähän, silloin yleistettävyyden ongelma



- joissakin haastattelujen lajeissa lähdeviittausta on vaikea tuottaa, jonka vuoksi tarkastaminen on vaikeaa eli luotettavuus kärsii
- joskus sovellettava laadullinen analyysi tuottaa tulkinnanvaraisia tuloksia
- kaikkiin kysymyksiin ei saada vastausta
- kohderyhmää valittaessa paras tuotos saadaan satunnaisotoksella, mutta usein on vaikeaa tavoittaa kaikki satunnaisotokseen valitut haastateltavat. Monesti joudutaan tyytymään helpommin hankittaviin otoksiin, jolloin tuloksissa voi olla epämääräinen yleistettävyyttä. (Eskelinen ja Karsikas 2014, 85-86.)

#### *Puhelinhaastattelu*

Puhelinhaastattelun tekeminen on halpaa ja nopeasti tehty. Puhelimitse tehdyn haastattelun vastaamisjärjestely on kontrolloitua ja vastaamista voidaan seurata, että esittää tarkentavia tai täydennettäviä kysymyksiä. Puhelinhaastattelun haasteita on saada valikoitua kysymykset suhteellisen yksinkertaiseen muotoon. Haastetta antaa myös tulkintaongelmat tai huonot yhteydet haastateltavan ja haastattelijan välillä. Puhelinhaastattelua käytettäessä ei voida kysyä arkaluotoisia asioita. Tärkeä huomioinen, visuaalinen havainnointi haastattelun aikana jää pois. Haastattelija voi tulkita haastateltavan ääntä, äänenpainetta ja ns. ”kiireen tuntua” haastattelun aikana. Nämä tulkinnat voivat vääristää haastattelun sanallista tulkintaa sisältöanalyysin aikana. (Alkula, Pönttinen, Ylöstalo 2002, 138.)

#### *Ryhmätehtävä*

Ryhmätehtävän alkuvalmisteluihin kuuluu erinäisiä toimenpiteitä. Näitä ovat esimerkiksi tilan varaaminen, kutsujen lähettäminen tilaisuuteen osallistujille, materiaalien hankkiminen ja tarvittavien apuvälineiden toimivuuden tarkistaminen. Tilaisuuden loputtua toimenpiteisiin kuuluu esim. varatun tilan siistiminen ja mahdollisten tilaisuudessa syntyneiden tuotosten lähettäminen osallistujille niin sovittaessa. (Lepistö 2004, 34-35).

Ryhmätehtävän tarkoituksena on muuttaa jo opittuja tapoja sekä asenteita. (Lepistö 2004, 30). Ryhmäharjoitteen avulla osallistujat vahvistavat itsetuntoaan. Osallistujien jakamia ideoita ja tietoa arvostetaan, tämä tuottaa onnistumisen kokemuksia. (Kauppila 2007,

187). Yhteistoiminnallisen työtavan avulla pyritään yhteiseen tulokseen. Työtavalla ei veloiteta oppimaan yhdessä mutta pyritään oppimaan yhdessä. (Toivola ym. 2017, 52).

Ryhmätehtävä toteutettiin tässä opinnäytetyössä ns. aivoriihenä. Aivoriihi -ryhmätyö muotona on kehittänyt Alex Osborn (1888-1966). Osallistujamääräksi tarvitaan 5-12 henkilöä. Aivoriihi toimintamallina on käyttökelpoinen silloin, kun halutaan saada ideoita ja ajatuksia julki mahdollisimman laajasti. Kaikki ideat kirjataan muistiin. Ideat voivat olla hurjia, mielikuvituksellisia tai humoristisia koska ne auttavat ryhmää vapautumaan totutuista ajattelu- ja työskentelytavoista. Saatuja ideoita ei arvioida kesken ideointia. Ideat kootaan erillisille vastauspapereille. (Punkanen 2009, 80.)

#### 4.2.2 Aineiston analyysimenetelmät

*Sisältöanalyysin* avulla voidaan tehdä päteviä ja toistettavia päätelmiä tutkimusaineiston sisällöstä suhteessa tutkimusteorian sisältö- ja asiayhteyteen. Sisältöanalyysin avulla saadaan uutta tietoa, uutta näkemystä tai löydetään esille piileviä tosiasioita. Sisältöanalyysin pääkohdealueita ovat symboliset sisällöt, kommunikatiiviset sisällöt ja verbaaliset sisällöt. Tutkittava aineisto voi olla melkein mitä tahansa. Tutkittavalla aineistolla on oltava yhteys tutkittavaan ilmiöön. Ilmiötä on voitava havainnoida, koota ja analysoida. (Anttila 2000, 254.)

*Koodaus* tarkoittaa aineiston tiivistämistä. Koodauksen onnistumiseksi tutkijan tiedettävä mitä aineistosta etsii. Aineistosta on löydettävä oleellinen aineisto. Tutkijan tarkoituksen on koodauksen avulla löytää käsitteellisiä kerroksia ja ulottuvuuksia. Koodauksen tarkoituksena on tiivistää materiaali yksinkertaiseen muotoon. Koodaus on vain välivaihe, joka helpottaa analyysin tekemistä aiheesta. (Kananen 2017, 136-137.) Sisällön luokitusrunoksi voidaan ottaa esim. asiantuntijoiden antamat viitteet, tutkijan esiymmärrys tai muiden keräämiä aineistoja. Koodauksessa annetaan numeerisia arvoja esiintymismäärän mukaisesti tutkittaville havainnoille. Koodattavat kategorioiden avulla on löydettävä vastaus tutkimuskysymyksiin. Aineistosta löytyvä tutkijan hypoteeseja ei tukeva aineistoa, ei voida jättää analyysin ulkopuolelle. (Hirsjärvi ym. 2007, 175, Anttila 2000, 255-256.)

## 5 Perehdytysprosessin kehittäminen

Kohdeorganisaatiossa perehdytysprosessin suunnittelu alkaa siitä, kun esimies saa tiedon työnantajalta, uudesta valitusta työntekijästä. Prosessipäällikön ja esimiehen tehtävänä on valmistautua perehdyttämään työntekijä perehdytysaineiston mukaisesti. Työntekijällä on perehtymisen aikana mukana ja tukena myös kirjallinen dokumentti ns. tervetuloa taloon -aineisto.

Kehittämistyössä ei otettu kantaa siihen, onko perehdytettävä uusi henkilö työpaikalle vai henkilö, joka perehtyy ja laajentaa omaa osaamistaan uuteen työtehtävään työpaikalla. Perehtyminen kuuluu kaikille.

### 5.1 Toimeksiantaja ja lähtötilanne

SOK Palveluässä on SOK Talouden yksikkö joka tuottaa talous- ja palkkahallintopalveluita koko S-ryhmälle.

S-ryhmän talous- ja palkkahallinnon palvelukeskuksen toiminta alkoi vuonna 2007. Kajaanin toimipiste aloitti toimintansa 2009. Nykyisin SOK Palveluässä on kaksi toimipistettä Kajaanissa ja Helsingissä.

SOK Palveluässä on pääpalveluprosesseja 8 nämä ovat kirjanpito- ja laskutuspalvelut, vähittäiskaupan hankinnan laskunkäsittelypalvelut, laskuntarkastus ja Rex-laskunkäsittelypalvelut, myyntireskontra ja luotonvalvontapalvelut, myyntityöntekijäpalvelut, osto- ja myyntipalvelut, palkkahallintopalvelut ja rahaliikennepalvelut.

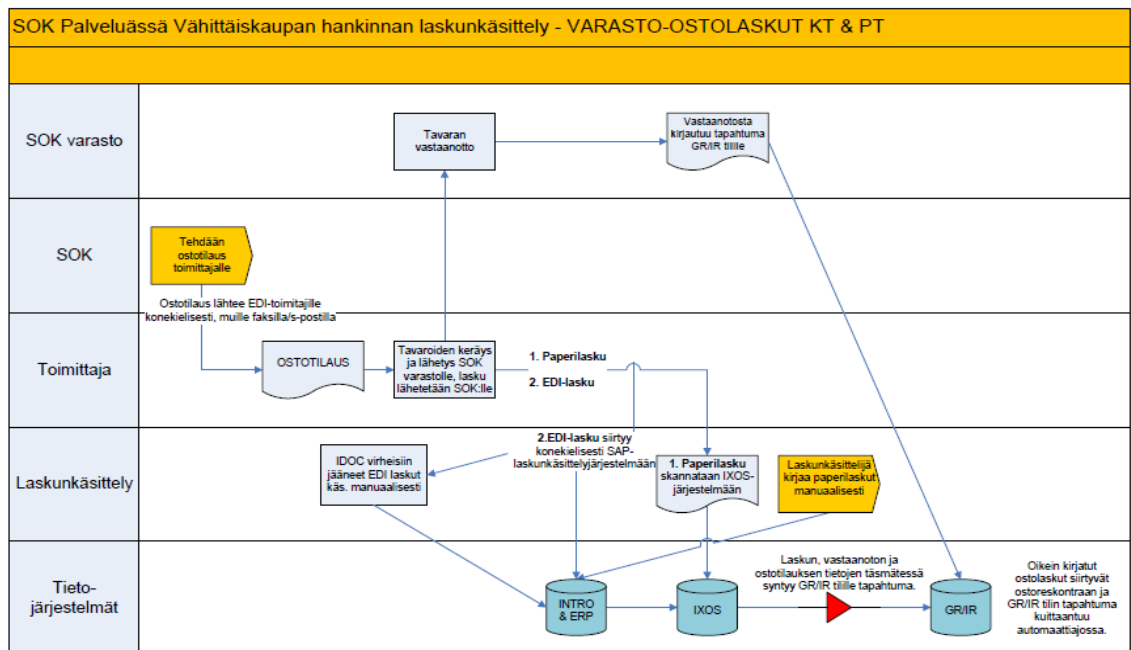
Henkilökuntaa yhteensä SOK Palveluässä on noin 200. Yli 50% S-ryhmän talous- ja palkkahallinnon volyymeistä kulkee palvelukeskuksen läpi.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää olemassa olevaa perehdytysohjeistusta ja laatia siihen lisäksi uusi toimintatapaohjeistus. Toimintatapaohjeistuksen avulla kehitetään yrityksen olemassa olevaa strategian osa-aluetta eli osaamisen ylläpitämisen, yhteistyön ja ammattitaidon jatkuvan kehittämisen sekä tietotaidon jakamisen tärkeyttä työyhteisössä. Toimintatavan avulla työntekijää tuetaan käyttämään rohkeammin ohjeita, joiden avulla

työnantajan laatimaa strategiaa noudatetaan ja saadaan siten strategia lähemmäksi päivittäistä työtä. Toimintatavan tavoitteena on lisäksi saada työntekijä innostumaan omatoimiseen osaamisen ylläpitämiseen, yhteistyön ja ammattiaidon jatkuvaan kehittämiseen sekä tietotaidon helppoon jakamiseen työyhteisössä.

Opinnäytetyö rajataan vain yhteen taloushallinnon palveluprosessiin, nimeltään vähittäiskaupan hankinnan laskunkäsittely. Kyseisessä kohdepalveluprosessissa työntekijöitä on 19, esimiehiä 3 ja yksi prosessipäällikkö. Kohdeprosessin valintaan vaikutti tutkijan tietämys prosessin toimintatavoista ja toimintamalleista.

Vähittäiskaupan hankinnan laskunkäsittelyprosessin tehtävinä on vastaanottaa tavarantoimittajien laskutusaineisto joko paperisena tai sähköisenä. Varastolaskujen käsittelyssä tarkistetaan tavarantoimittajan toimitus ja tavarantoimitus sekä ostolaskun sisältö, jonka jälkeen ostolasku kirjataan. Vähittäiskaupan hankinnan laskunkäsittelyssä käsitellään myös tilaukselliset terminaali- ja suoratoimitusostot, joissa tilaukset tarkastetaan SOK:n marketkaupan ketjuohjauksen ostotilauksiin. Samoin käsitellään myös tilauksettomat ostolaskut S-ryhmän toimipaikkoihin, jolloin laskunkäsittelijä muodostaa ostolaskun perusteella ostotilauksen. Vähittäiskaupan hankinnan laskunkäsittelyssä käsitellään laskureklamaatiot ja toimitusreklamaatiot. (Prosessikuva kuva 12.)



Kuva 12. Vähittäiskaupan hankinnan laskunkäsittelyn prosessikaavio.

Opinnäytetyön tekemisen alkuvaiheessa täytyi selvittää, miten työntekijät ymmärtävät laaditun strategian. Kohdeorganisaatiossa henkilöstölle on määritelty työnantajan puolesta erilaisia strategisia valintoja. Strategiset valinnat on määritelty yrityksen strategiasaston puolesta. Nämä työnantajan puolesta määritellyt strategiset valinnat esitellään kaikille uusille työntekijöille perehdyttämisen aikana. Kun organisaatiossa muuttuu strategia, esitetään uusi strategia kaikille työntekijöille. Kaikkia näitä strategisia valintoja ei tutkittu tässä opinnäytetyössä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain yhteen määriteltyyn strategian osa-alueeseen jotka ovat määritelty seuraavasti: *Osaamisen ylläpitäminen, yhteistyön ja ammattitaidon jatkuva kehittäminen sekä tietotaidon jakaminen työyhteisössä*. Tutkijana lähdin ensin kartoittamaan työntekijöiden ymmärrystä määrittelyistä strategiasta. Kartoituksen jälkeen tutkittavan prosessin henkilöstö eli vähittäiskaupan hankinnan laskutuksen henkilöstö osallistui kehittämään edelleen määriteltyä strategiaa ymmärrettävämpään muotoon. Kehittämisen tuotoksena syntynyt strategian jalkauttamista tukeva toimintatavan ohjeistus tapahtuu jatkossa osana perehdytysprosessia ja ”Huoneen tauluna” (liite 12) prosessin kaikille työntekijöille. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työnantajan laaditun strategian jalkautusta yhden määritellyn strategian osa-alueen osalta.

Esiymmärrystä strategian osa-alueen ohjeistuksiin tutkijana hain kohdeorganisaation omista materiaaleista, näitä olivat esim. strategiasta kertovat ohjeistukset ja palaverimuistiot. Strategiasta kertovat ohjeistukset on laadittu henkilöstölle asiakasnäkökulmasta ei työntekijän näkökulmasta. Työpaikan sisäisiä työntekijöille suunnattuja ohjeita strategian noudattamisen ei löytynyt. Työntekijöille löytyi asiakaskohtaisia työaikatauluja ja työohjeita. Työnantajalta löytyi toimipaikan strategiasta kertovia asiakkaille suunnattuja tietoja.

Tutkijana keskityin etsimään strategiaa esitteleviä materiaaleja ja ohjeita kohdeprosessissa. Työntekijälle esitetään strategia ensimmäisen kerran työsopimuksen allekirjoitustilaisuudessa. Työntekijän työsopimuksen allekirjoitusvaiheessa allekirjoitetaan samassa tilaisuudessa työntekijän toimenkuvalomake. Toimenkuvalomakkeessa kerrotaan organisaatiosta, keskeisistä sidosryhmistä, työtehtävän tarkoituksesta, työntekijän vastuusta ja avaintehtävästä, osaamisestani asiantuntijana sekä asiantuntijuuteni kasvun kehittämisestä. Toimenkuvalomakkeessa mainitaan strategia kohdassa 6.

Seuraavaksi tutkija keskittyi perehdytysseurantalomakkeen tietoihin. Perehdytysseurantalomake on tehty perehdyttäjälle apuvälineeksi perehdytystilanteeseen. Perehdytysseu-

rantalomakkeen tarkoitus on olla ns. muistilista perehdyttäjälle. Perehdytysseurantalomakkeessa on eritelty vastuualueittain henkilöt, jotka perehdytysseurantalomakkeen mukaisesti käyvät määritellyt asiat perehtyjän kanssa läpi. Prosessille määritelty strategia perehdytetään omana perehdytysosiona.

Työohjeissa keskitytään työtehtävien ohjeisiin ja työaikatauluihin. Laajempaa esittelyä strategiasta ei ole työntekijän näkökulmasta. Asiakastyytyväisyyskysely lähetetään kerran vuodessa. Viimeisin asiakkaille lähetetty asiakastyytyväisyyskysely on ollut 2017 joulukuussa. Asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksia ei voitu käyttää, koska vastausprosentti ei ollut luotettava. Asiakastyytyväisyyskyselyllä saadaan vastauksia, miten asiakkaat kokevat saamansa palvelun.

Työnantajan työnhakuilmoituksissa mainitaan myös niitä työntekijälähtöisiä ominaisuuksia, joita työnantaja on määritellyt strategiassa työntekijälle. Työnantajalla on web-sivut, sivulla strategia kerrotaan asiakaslähtöisesti.

Työntekijän aloittaessa kohdeorganisaatiossa on eri perehtymiseen liittyvät asiat määriteltä työnantajalla olevaan perehdytysseurantalomakkeeseen. Perehdytys käynnistyy siitä, kun prosessin palvelupäällikkö vastaanottaa työntekijän. Hän esittelee Palveluässä kokonaisuutena ja tutustuttaa ”talon tavoille” perehdytysseurantalomaketta apuna käyttäen. Prosessipäällikön tehtävänä on perehdyttää työntekijä yleisellä tasolla mm. organisaatorakenteeseen (kuva 13), S-ryhmän eettisiin periaatteisiin, toiminta-ajatukseen, visioon, strategiaan ja arvoihin.

Salainen.

Kuva 13. SOK Palveluässä kokonaisprosessikuvaus.

Prosessipäällikön tehtyä oman määritellyn osan perehdytyksestä, jatkaa perehdyttämistä seuraavaksi esimies, jonka alaisuuteen työntekijä tulee. Esimies tutustuttaa henkilön muihin prosessin työntekijöihin ja käy läpi henkilöstöhallinnalliset asiat perehdytysseurantalomakkeen mukaisesti. Seuraavaksi esimies perehdyttää mm. työntekijän työsuhdeasioihin, työturvallisuus asioihin, tulevaan prosessiin, työvälineisiin ja näyttää työntekijän oman tulevan työpisteen. Seuraava perehdyttäjä on varsinaiseen työhön perehdyttäjä, hän on yksi työntekijöistä.

Prosessin yksi työntekijä ottaa työhön perehdyttäjän roolin. Työhön perehdyttäjän vastuulla on perehdyttää työntekijä tekemään prosessissa olevia työtehtäviä. Työhön perehdyttäjän vastuulla on käydä työntekijän kanssa perehdytysseurantalomakkeessa määritellyt työtehtävät ja tarkistaa, että kyseiset työtehtävät onnistuvat työntekijällä. Perehdytysseurantalomakkeen tarkoitus on olla perehdyttämisvaiheessa kuin myös työhön perehdyttämisen vaiheessa tukena ja ohjeena käsiteltävistä asioista. Työhön perehdyttäjä, perehdyttää työntekijän varsinaiseen työhön.

Perehdytysseurantalomakkeen mukaisesti järjestelmäasiantuntija perehdyttää työntekijälle perehdytysseurantalomakkeen mukaiset tehtävät. Asiakaspalvelukoulutus käydään perehdytysseurantalomakkeen mukaisesti työntekijän kanssa läpi.

Näiden kaikista tutkituista esitiedoista tutkija päätyi työntekijäkyselyssä käyttämään ja kysymään valitut kysymykset. (liite 5). Tämän tutkimuksen ja kehittämistehtävän tarkoituksena oli hakea strategiaa tukevaa, työntekijän omaan vaikutusmahdollisuuksien rajoissa olevien toimintamallien kartoittamista ja tukemista. Tarkoituksena oli tehdä prosessille oma ns. huoneen taulu, jonka tarkoituksena on innoittaa toimintamallien avulla jokaisen prosessin työntekijän omaa motivaatiota, innostusta ja oppimista tulevaisuuteen.

Strategiaa ja strategian jalkauttamiseen liittyviä tutkimuksia löytyi eritoimialoille. Strategian jalkauttamista osana perehdytystä löytyi yksi.

## 5.2 Toimintamallien kartoitus

Tähän opinnäytetyöhän tarvittiin tietoa työntekijöiltä siitä, miten he ymmärtävät strategiset tavoitteet. Kehittämistehtävän ensimmäisenä tehtävänä oli kartoittaa työntekijöiden käsityksiä laaditun strategian osa-alueesta. Kysymykset, joita työntekijöiltä kysyttiin, pohjautuivat suoraan strategia osa-alueeseen, jota haluttiin tutkia. Miten työntekijät ymmärtävät omassa päivittäisessä työssään työnantajan laatiman strategian noudattamisen ja käytäntöön viennin. Kyselyn avulla tutkija kartoitti työntekijöiden mielipiteitä strategiasta pohjautuviin kysymyksiin.

Tässä opinnäytetyössä aineiston hankintamenetelmänä työntekijöiden osalta olisi voinut käyttää haastattelua tietojen saamiseksi. Ajanhallinnan säästämiseksi tutkija päätyi käyttämään kartoituksessa työntekijöiden kohdalla sähköistä kyselyä. Kyselykanavaksi valikoitui S-ryhmässä käytössä olevan ”Aitiopaikka” -kyselyjärjestelmä. Kyselyjärjestelmässä käytetään excel -muotoa.

Ensimmäiseksi tutkija lähetti saatekirjeen ja kyselyn, S-ryhmässä käytössä olevan ”Aitiopaikka” kyselyjärjestelmässä työntekijöille. Kyseinen järjestelmä on työnantajan oma kyselykanava, jota voi hyödyntää esim. suurelle joukolle lähetettävien kyselyiden tekemi-



seen. Opinnäytetyön kysymyksiin pyydettiin vastaamaan omin sanoin. Kysymyksiä oli yhteensä viisi. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei tarkoituksella ollut, koska silloin vastaajat joutuivat pohtimaan oman näkökulman vastauksiinsa.

Vastausaikaa kyselyn vastaamiseen annettiin ensin 4 päivää, mutta jatkettiin vielä yhdellä päivällä, koska haluttiin muistuttaa vastaajia sähköisestä kyselystä. Arvioitu vastausaika sähköiselle kyselylle tutkija arvioi kestävän n. 15-30 minuuttia. Kyselyajankohdaksi valikoitui huhtikuun viimeinen viikko 2018. Silloin ei ole ns. kiireaikaa työtehtävien hoidossa kyseisessä työprosessissa. Kysely lähetettiin 18 henkilölle, joista 12 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 66.7%. Kaikki vastaajat vastasivat jokaiseen kysymykseen. Tutkijan mielestä vastausprosentti oli siten luotettava.

”Aitiopaikka” -kyselyn vastaukset tutkija sai muuttumattomana, juuri niin kuin vastaaja oli vastannut (liite 7). Vastaukset antoivat työntekijöiden näkökulman lähtötilanteelle siitä, miten työntekijät ymmärtävät strategian noudattamisen ja käytännön.

”Aitiopaikka”-kyselystä saadut vastaukset tutkija sai excel-tilukossa. Ensimmäisellä ruudulla oli kysymyssana eli A1. Kysymys esitettiin A1 ruudussa. Vastaukset kysymykseen löytyivät riveiltä A2-A13. Saadut vastaukset olivat valmiiksi jo tekstimuodossa, joten erillistä litterointia ei ollut tarpeen tehdä.

#### *Vastaamatta jättäneet*

Sähköinen kysely lähetettiin 18 henkilölle. Vastaajia oli 12 joten vastausprosentiksi saatiin 66,7%. Mahdollisia tulkintoja, miksi vastausprosentti sähköisessä kyselyssä ei ollut 100%, ovat tutkijan mielestä seuraavat:

- Sähköisiin kyselyihin ei vain haluta vastata
- kyselyn aihe ei ollut kiinnostava
- ”työn imu” -vei työpäivästä koko ajan, eikä jäänyt vastausaikaa kyselyyn
- omaa aikaa eli työajan ulkopuolista aikaa tai taukoja ei haluta käyttää kyselyyn
- mahdollisesti ei ymmärretty kyselyn kysymyksiä
- työntekijän poissaolo eli ei voinut vastata kyselyyn

### 5.3 Asiantuntijahaastattelut

Seuraavaksi haastattelu tehtiin kohdeorganisaatiosta valikoituneen työprosessin prosessipäällikölle ja esimiehille (liite 8). Heidän haastattelussa tehtiin teemahaastatteluna. Prosessipäällikön ja esimiehien haastattelujen tietoja käytettiin lisäämään tutkijan ymmärrystä työnantajan näkökulmaan strategiasta. Haastattelukysymykset olivat työntekijöiden kyselyyn perustuen näkemyksiä siitä, miten prosessin esimiehet ja prosessipäällikkö näkevät työnantajan määrittelemän strategia osa-alueen heidän näkökulmastaan. Haastatteluja ei nauhoitettu koska haastatteluja ei ollut tarkoitus analysoida vaan antaa tutkijalle lisätietoa työnantaja näkökulmasta kirjallisen materiaalien tukena. Haastattelun aikana tutkija teki muistiinpanoja haastateltavan vastauksista ja tarkensi saatuja vastauksia muistiinpanoihin oikean tulkinnan aikaansaamiseksi. Haastateltavat saivat ensin rauhassa tutustua ja lukea saatekirjeen. Saatekirjeenä oli sama kirje, joka oli liitteenä myös sähköisessä kyselyssä työntekijöillä. Haastattelun kesto jokaisen haastateltavan kohdalla oli noin 15 – 20 minuuttia.

Haastatteluihin osallistuneen prosessin jokaiselle esimiehelle ja päällikölle haastattelu tehtiin omina haastattelukertoinaan. Kahden esimiehen ja prosessipäällikön haastattelu tehtiin työpaikalla sovittuina aikoina kasvotusten, rauhallisessa tilassa muiden häiritsemättä. Yhden esimiehen haastattelu pidettiin puhelinhaastattelun avulla. Hänen kohdallaan puhelinhaastattelu oli aikataulutuksen vuoksi parhain. Puhelinhaastattelu aika sovittiin etukäteen. Puhelinhaastattelussa kysyttiin samat kysymykset kuin kasvotusten tehdyissä haastatteluissa.

### 5.4 Tulokset

Ensimmäinen tehtävä työntekijöiden sähköisen haastattelun vastauksien osalta oli analysoida yksi kysymys ja kyseisen kysymyksen vastaukset yhtenä kokonaisuutena. Kaikki saadut vastaukset avattiin ja kirjoitettiin yleistettävään muotoon. Tämä sama toistettiin kysymysten 2, 3, 4 ja 5 vastauksien osalta.

Kyselylomakkeessa kysyttiin strategiasan liittyviä kysymyksiä, joihin työntekijät vastasivat avoimin kommentein. Ensimmäisenä kysymyksenä työntekijöillä oli, mitä mielestäsi osamisen ylläpitäminen tarkoittaa?

Vastauksissa nousi esille selkeästi työntekijän oman osaamisen ylläpitäminen omassa työtehtävässään, moniosaamisen hallintaa ja yleensä oma motivaatiota oppia. Vastauksissa mainittiin esim. *”työtehtävien tekeminen..”, ”Hankittujen taitojen ylläpitämistä ja kehittämistä sekä uuden oppimista”* että *”Nykyisen osaamisen ylläpitoa ja tarvittaessa sen päivittämistä”* jonka avulla työntekijän oma osaaminen ja osaamisen kehittäminen moniosaajaksi edesauttaa vaihtelevaan työnkuvaan. Osaamisen ylläpitäminen työntekijöiden mielestä tarkoittaa myös työntekijän omaa halua oppia uutta ja sitä kautta kehittyä niin, että voi hyödyntää osaamistaan myös työnkierron avulla. Vastauksissa työtehtävien tai työnkierron liittyminen näkyi kommentteilla *”Tekemällä monipuolisesti eri työtehtäviä”* ja *”Osaamista täytyy ylläpitää tekemällä välillä myös niitä työtehtäviä joita ei pääasiassa tee”*.

Esimiehien ja prosessipäällikön haastattelujen perusteella kysymykseen ”mitä osaamisen ylläpitäminen tarkoittaa työntekijöillä” oli vastaukset työntekijöiden kanssa samansuuntaiset. Oppimiseen, moniosaamiseen ja työnkierron hyödyntämiseen SOK Palveluässässä työntekijöiden avulla. He totesivat myös osaamisen ylläpitämisen tarkoittavan työntekijöillä itsetunnon kasvua onnistumisen tunteena sekä työntekijöiden motivaation vaikutusta suuresti osaamisen ylläpitämiseen.

Tämän perusteella voi todeta kysymyksen yksi kohdalla niin, että työntekijät että työnantajan edustajat eli esimiehet ja prosessipäällikkö ajattelevat osaamisen ylläpitämisestä samalla tavoin.

Kysymys kaksi oli ”mitä merkitystä työlläni on Palveluässäni muihin prosesseihin ja asiakkaisiin? Vastauksissa näkyi selkeästi asiakasnäkökulma tai toisen prosessin työnäkökulma. Tätä kuvastavat toteamukset *”..rahavirrat katkeaa ilman laskujen kirjaamista”, ”..toimittajat eivät saa rahoja ajoissa..”* sekä *”Asiakkaat saavat tilaamansa tuotteet.”*. SOK Palveluässäni muihin prosesseihin vaikutus näkyi esim. kommentissa *”.. edistämme toisten prosessien työn jouhevuuutta ja nopeutta.”*.

Työnantajan puolelta vastaukset haastattelukysymykseen ”mitä merkitystä työntekijän työllä on Palveluässäni muihin prosesseihin ja asiakkaisiin?” painottui eniten merkitys toisen prosessin työn onnistumiseen ja sitä kautta asiakkaiden taloudelliseen tulokseen vaikuttamiseen.

Vastaukset kysymykseen kaksi työn merkityksestä muihin prosesseihin ja asiakkaisiin ovat myös samantyyllisiä niin työntekijöiden kuin työnantajan puolelta. SOK Palveluässäni

toiminta perustuu tukemaan asiakkaiden tuloksen parantamiseen ja asiakkaan kustannustehokkuuteen.

Kysymyksessä kolme haettiin vastausta ”Miksi tietotaidon jakaminen työyhteisössä on tärkeää?”. Työntekijöillä vastauksissa näkyi edelleen pääpaino asiakkaan näkökulma eli asiakkaan tuloksen parantaminen esim. ” *jotta tuotetaan tasavahvaa palvelua*”. Toisena nousi esille kokonaisuutena SOK Palveluässässä toisten prosessien töiden sujuvuus yli prosessirajojen. Myös työntekijöiden työn sujuvuuteen vaikuttaa suuresti tietotaidon jakaminen prosessissa. Tämä näkyi vastauksissa esim. ” *Jotta kaikilla olisi tarvittava tieto saatavilla.*”, ” *jotta työskentelytavat olisivat yhtenäisiä ja hiljainen tieto olisi mahdollista hyödyntää*” sekä ” *Osaaminen pysyy yllä ja kehittyy.*”.

Kysymyksen kolme työnantajan vastaukset tietotaidon jakamisesta työyhteisöstä olivat enemmän koko SOK Palveluässässä näkökulmasta prosessien välisten rajojen ylittämistä. Tietotaidon jakaminen työyhteisössä edesauttaa asiakkaan tulokseen ja tuloksen parantamiseen.

Neljännessä kysymyksessä haettiin vastausta ”Mitä mielestäsi tarkoittaa ”uskallus” ja ”vastuunkanto” työssäsi? -kysymykseen. Monet vastauksista kuvasivat henkilön rohkeutta, itsevarmuutta ja varmuutta työtehtävien hoidossa. Rohkeutta ja itsevarmuutta kuvasivat vastaukset esim. ” *vastuunkanto on vastuuta omasta työstä ja omasta tekemisestä*” ja ” *Uskallus on rohkeutta olla eri mieltä.*”. Vastauksissa tämä näkyi esim. työhöjeiden noudattamisen tärkeytenä jota kommentoitiin esim. ” *Omasta työstä pitää kantaa vastuu kuitenkin työhöjeita tulisi noudattaa.*” sekä ” *Pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä työtehtävien hoidossa ja ottamaan niistä vastuun.*”.

Työnantajan edustajien haastatteluissa uskallus mainittiin työntekijöiden itsevarmuutena ja rohkeutena. Vastuunkanto näkyy työntekijöiden välillä yhteishengen vaikuttavana yhtenä tekijänä. Vastuunkanto näkyy työhöjeiden noudattamisena ja työntekijöiden varmuutena. Uskallus ja vastuunkanto näkyy työntekijöiden motivaation lähteenä.

Neljännän kysymyksen vastaukset niin työntekijöillä kuin työnantajan edustajilla olivat niin ikään samansuuntaiset. Molemmissa vastaajaryhmissä mainittiin samoja elementtejä, miten ymmärretään uskallus ja vastuunkanto.

Viides kysymys oli lisäkysymys, jonka tarkoituksena oli selvittää, millaisissa asioissa työntekijät odottavat esimiesten ja prosessipäällikön ottavan kantaa työyhteisössä. Työntekijöillä suurimmaksi kannanotoksi nousi ongelmatilanteet työyhteisössä, tuen tarve ja työsuhteasiat. Vastauksissa kommentit näkyivät esim. ”*Jatkuvan kiireen vähentäminen*”, ”*epäselvissä tilanteissa*” ja ”*joihin kaipaavat tukea esimiehiltä tarvittaessa*” kommentteissa. Vastauksissa näkyi myös työntekijöiden osalta yleensä kaikessa työhön liittyvissä asioissa, palautteen saamisessa ja työntekijän kehittämiseen liittyvissä asioissa esim. ”*osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa*”.

Kysymys haastattelutilanteessa käännettiin esimiehille ja prosessipäällikölle toisinpäin, eli millaisissa asioissa työntekijöiden halutaan ottavan yhteyttä heihin. Yhteydenottoa haluttiin kaikessa mahdollisessa mieltä askarruttavassa asiassa eli toivottiin, ettei olisi kynnystä lähestyä esimiehiä tai prosessipäällikköä. Ongelmatilanteissa pyydettiin lähestymään mahdollisimman pian, asian ratkaisemiseksi. Työsuhteasioissa, tuen saamisessa ja työntekijän kehittämiseen liittyvissä asioissa toivottiin työntekijöiden ottavan heihin yhteyttä. Palautteen antamista myös esimiehille ja prosessipäällikölle haluttiin.

Nämä ylläesitetyt kysymykset, joihin työntekijät vastasivat sähköisen kanavan kautta, pohjautuivat tutkittavaan strategia osa-alueeseen. Kysymykset muotoiltiin seuraavista aiheista, joita olivat osaamisen ylläpitämisen, yhteistyön ja ammattitaidon jatkuvan kehittämisen sekä tietotaidon jakamisen tärkeydestä työyhteisössä. Tämän kyselyn tarkoituksena tutkijalla oli kartoittaa miten työntekijät ymmärtävät laaditun strategia osa-alueen ja onko strategia jalkautettu työntekijöille selkeästi ja ymmärrettävästi.

Työntekijöiltä saadut vastaukset verrattiin prosessipäällikön ja esimiesten haastattelujen avulla saatujen vastauksien kanssa sekä työnantajalta painettujen strategia ohjeistuksien kanssa etsien samankaltaisuutta. Vertausta tehdessä tutkija huomasi työntekijöiden vastauksien sekä prosessipäällikön ja esimiesten, että painettujen kirjallisten strategia ohjeistuksien välillä samankaltaisuutta.

Tässä vaiheessa tutkija totesi, että strategia, jota lähdettiin työntekijöiden osalta kartoittamaan, miten he ymmärtävät laaditun strategian on jalkautettu ymmärrettävästi ja selkeästi niin että samansuuntaisia vastauksia tutkija sai haastatteleamalla tutkittavan prosessin esimiehiä ja prosessipäällikköä. Tutkija totesi, että työntekijät ymmärtävät strategian työohjeina ja toimintamalleina. Strategia esitetään työntekijöille asiakaslähtöisessä muodossa, jolloin strategia ymmärretään asiakasnäkökulmasta.

Tutkijan täytyi lähestyä aihetta vielä syvemmin. Onko toimintamallit strategian jalkauttamisen ymmärrettävyyteen ja selkeyteen kunnossa. Mitkä toimintamallit sitten vahvistavat enemmän strategian toteuttamista? Tämän kysymyksen noustessa esille tutkijan täytyi lähestyä strategian jalkauttamista toisesta näkökulmasta. Työntekijän oman toimintatavan vahvistamisesta ja muuttamisesta enemmän yhteistä toimintatapaa vahvistavaksi ja tukevaksi malliksi. Millä tavoin työntekijä voi edistää työohjeiden ja työpaikalla olevien toimintamallien vahvistamista prosessissa?

Tutkijan työkokemuksesta vähittäiskaupan hankinnan laskutuksesta ja aikaisemmista työssä saaduista tiedoista kohosivat käsitteenmuodostuksen lähtökohdat ja tutkijan esiymmärrys. Tutkijan on oltava valmis kumoamaan oletetut lähtökohdat, jos tutkimusaineisto niin sen osoittaa. Tutkimukseen valittavan aineiston ja aineistosta kehitettävän teorian välinen yhteys on tärkeää. Saavuttaakseen hyvän tuloksen, tutkijan tehtävänä on liikkua edestakaisin teorian ja koodatun aineiston välillä. Anttila (2000, 136) kertoo ns. *hermauttisesta kehästä, joka aina lähtee tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen*. Tämän vuoksi tutkija käy aineistoaan läpi monta kertaa. Aineiston useamman läpikäymisen tarkoituksena on vapauttaa tutkija omista esteistään ymmärtää tutkimuskohdetta. Kehän useampi kiertäminen loitontaa ja lähentää tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa asiaa vielä syvemmin. (Anttila 2000, 135.)

## 5.5 Kehittämistyö

Opinnäytetyössä kehittämisosioon osallistavana osuutena tehtiin ryhmätehtävä. Osallistava osuus kohdistui opinnäytetyöhön valikoituneen prosessin työntekijöihin eli vähittäiskaupan hankinnan laskutuksen tiimin kanssa. Prosessipäällikkö ja prosessin esimiehet eivät osallistuneet ryhmätehtävään.

Ryhmätehtävän tarkoituksena oli pyrkiä ryhmässä oppimiskokemukseen ja yhteiseen tulokseen. Ryhmätehtävän avulla motivoitiin osallistujat pohtimaan asioita yhdessä. Yhdessä pohtien sosiaalisen palautteen saaminen ja antaminen on tärkeää. Palautteen saaminen ja antaminen tapahtuu juuri sinä hetkenä reaaliaikaisesti kasvotusten.

Osallistavan tehtävän avulla jokainen osallistuja pystyy antamaan omat ideat määriteltyihin kysymyksiin ryhmässä pohtien. Kehittämiskohteiden näkökulmaksi valikoitui työntekijän näkökanta omasta toimintatavasta. Mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia minun itse

työntekijänä täytyy vahvistaa ja tai opetella työelämässä niin, että pystyn vahvistamaan omaa toimintamalliani sekä vahvistamaan omalla toiminnallani työnantajan laatimaa strategiaa vielä paremmin. Vastauksissa haettiin keinoja millä tavoin itse työntekijä voi edesauttaa strategian toteuttamista omassa päivittäisessä työssä.

Tutkijan osallisuus osallistavaan toimintaan rajoittui alkuvalmisteluihin (liite 9) ja ryhmätehtävän ohjeistukseen. Alkuvalmistelussa ennen osallistujien saapumista paikalle, tutkija kirjoitti valmiiksi ryhmätehtävissä käsiteltävät kysymykset otsikoiksi fläppi-papereille. Kysymyksiä oli 3 jolloin tästä muodostui kolme eri vastauspistettä. Tutkija jätti tarkoituksella tilaa vastauksille fläppi-paperiin. Ryhmätehtävässä olevat kysymykset olivat seuraavat: miten voin kehittää omaa osaamistani, miten voin kehittää omaa yhteistyötaitoani ja miten voin kehittää tiimimme osaamista.

Kysymys 1, vastauksissa täytyi miettiä, miten minä itse pystyn kehittämään omaa osaamistani.

- kouluttautuminen -> työaika/vapaa-aika
- oma asenne / aktiivisuus
- tiedon jakaminen (hiljainen tieto)
- toisten perehdyttäminen
- toisten työnteosta oppiminen
- työnkierto
- työohjeiden päivittäminen/kehittäminen/erikoistapaukset
- uskallus kokeilla-> virheet -> oppiminen
- vastuunkanto.

Vastauksissa näkyi oman asenteen merkitys ja oman aktiivisuuden merkitys asioiden tekemiseen ja selvittämiseen. Itsensä haastaminen uuden opettelulla esim. menemällä yli oman mukavuusrajan. Työohjeiden ajantasaisuudesta huolehtiminen on kaikkien vastuulla.

Kysymyksessä 2:ssa pohdittiin miten voin kehittää omaa yhteistyötaitoani? Vastaukset olivat:

- olemalla helposti lähestyttävä
- itsestä kiinni
- ”kohtele muita kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan”
- kuuntelemalla ja keskustelemalla
- olemalla auttavainen, aktiivinen ja avoin
- palautteen sietokyky
- toisen huomioiminen / tiedostaminen
- toiselle tilan antaminen (jokaisella oma oppimis/työskentelytapa)
- uskallus pyytää apua.

Vastauksissa nousi selkeästi esille oman asenteen tarkastelu. Miten minä itse voin vaikuttaa toiseen henkilöön niin, että olen toiselle helposti lähestyttävä? Oman käyttäytymiseen täytyy kiinnittää huomiota, miten ilmaisen itseäni muiden seurassa. Omien rajojen tarkastelu ja omien rajojen tunnistaminen ja hyväksyminen vaikuttaa yhteistyötaitoihin, voinko kokeilla mennä oman mukavuusrajan ulkopuolelle vai en uskalla mennä oman mukavuusrajan ulkopuolelle.

Kolmannessa kysymyksessä ryhmät joutuivat pohtimaan miten me yhdessä voimme kehittää tiimimme osaamista. Ryhmätehtävän vastaukset olivat:

- antaa aikaa oppimiselle
- hyvät yhteistyö ja kommunikointitaidot
- jakamalla tietoa ja taitoa
- oma asenne, halu oppia uutta



- ongelmatapauksien yhdessä läpikäyminen (asioiden)
- perehdyttäminen
- päivittämällä työohjeita
- työnkierto
- uuden opettelu.

Suvaitsevaisuus tiimin sisällä vaikuttaa ryhmän kehittymiseen ja kehittämiseen. Tiimin jäsenten tulee tukea tiimiläisten kehittymistä. Tiimin jäsenille annetaan aikaa opetella uutta yksilöllisesti.

Kysymyksissä oli alleviivattuna näkökanta, joka ohjaa vastausta. Alleviivatut sanat olivat kysymyspaperi 1. omaa, kysymyspaperi 2. omaa ja kysymyspaperi 3. tiimimme. Tutkija teippasi kysymyspaperit eri puolille kokoustilaa niin, että jokaiselle ryhmälle oli varattuna tilaa rauhallisen keskustelun aikaansaamiseksi. Tutkija varmisti myös toimivat kynät jokaisen ryhmätehtävän luokse.

Osallistujien saapuessa paikalle tutkija varmisti, että kaikki kutsutut olivat saapuneet paikalle ja oliko kukaan poissa. Osallistujia oli ensin 17, yksi osallistuja saapui esteen vuoksi myöhemmin, joten lopullinen määrä osallistujia oli 18. Tutkija aloitti ryhmätehtävän toteamalla ensin ”Huomenta kaikille” ja kertoi sitten, minkä vuoksi oli tapaaminen järjestetty. Tutkija kiitti vielä osallistujia ennen varsinaisen ohjeistuksen aloittamista, koska tutkija tiesi työntekijöiden kiireiset työaikataulut. Tutkija totesi palaverin olevan jatkoa sähköiseen kyselyyn.

Tämän jälkeen tutkija jakoi henkilöt kolmeen ryhmään. Jako tapahtui laskemalla 1,2,3,1 jne. kunnes kaikki paikalla olijat olivat sanoneet omalla vuorollaan järjestyksessä tulleen numeron. Ryhmissä henkilöistä muodostui 6+6+5 hengen ryhmiä. Jokainen ryhmä 1,2 ja 3 meni oman fläppi-paperin luo. Ryhmän jäsenet miettivät vastauksia annettuun kysymykseen. Ensimmäisen vaihdon aikaan, esteen vuoksi myöhässä saapunut henkilö siirtyi viiden hengen ryhmään, jolloin jokaisessa ryhmässä oli kuusi henkilöä.

Kysymysaikaa yhden tehtävän kohdalle oli varattu 10 minuuttia. Tutkija huolehti ajankäytön pituudesta. Kun 10 minuuttia oli kulunut, tutkija pyysi jokaista ryhmää siirtymään seuraavan ryhmän paikalle myötäpäivään ja vastaamaan esitettyyn kysymykseen.

Jokaisen ryhmän käytyä jokaisen kolmen kysymyksen luona palaveri päättyi. Tutkija kiitti vielä kertaalleen tilaisuuteen osallistujia. Tilaisuuteen varattu aika 1 tunti oli käytetty. Osallistujien poistuttua tutkija poimi seiniltä kaikki kolme kysymys-vastaus paperia ja otti dokumenteista valokuvat (liite 10).

## 5.6 Ryhmätyön eteneminen prosessissa

Tutkijana keskityin seuraamaan tilannedynamiikkaa ryhmissä. Jokaisessa ryhmässä kaikki henkilöt keskittyivät ensin lukemaan kirjoittamani otsikon ja pohtivat sitten alleviivattua näkökantaa. Alleviivattu sana vaikeutti ensin vastausten löytymistä. Ryhmässä jokainen joutui miettimään vastauksia juuri hänen oman käyttäytymisen osalta. Tämä tuotti vaikeuksia ensimmäisten ideoiden ja vastausten löytämiseen mutta kun ensimmäinen idea ryhmissä kerrottiin ääneen, avautui nopeasti kysymyksen näkökulma. Ideoita ja vastauksia alkoi löytyä useita. Yksi osallistuja kommentoikin vastauksen vaikeutta koska helpompaa olisi antaa vastauksia, jos vastauksissa annettaisiin vaihtoehtoisiksi suunnitella ja haaveilla mahdollisia toiveita eikä konkreettisia toimintatapoja.

Jokaisessa ryhmässä kaikki henkilöt osallistuivat keskusteluihin hyvällä ja rennolla asenteella. Ryhmissä useammalla henkilöllä tuli sama vastauskommentti, jota he täydensivät jatkaen toisen lausetta ja lopuksi kirjoittamaan saadut vastaukset vastauspaperille. Tämä toimintamalli tuotti useita ilon ja ääneen nauramisen tilanteita ryhmissä. Ryhmille oli varattuna useampia kyniä kirjoittamista varten, tämän vuoksi ketään ei määritelty sihteeriksi vaan annettiin ryhmän päättää itsenäisesti kuka kirjaa ideat ja vastaukset paperille.

Määritellyn ajan kuluttua pyysin ryhmiä siirtymään seuraavan vastauspisteen luo. Oli hienoa huomata, ettei ketään jätetty yksin kirjoittamaan kesken ollutta vastausta loppuun vaan koko ryhmä odotti, että vastaukset on kirjoitettu ylös ja tarkistettu ennen siirtymistä seuraavaan kysymyspaikkaan.

Siirryttyä uuden kysymyksen luo, jokainen ryhmä hiljeni lukemaan yhtä aikaa annettua kysymystä ja edellisen ryhmän kirjoittamia vastauksia. Tämän jälkeen ryhmät keskustelivat edellisen ryhmän vastauksista. Jokainen ryhmä löysi edellisen ryhmän jälkeen edelleen täydennettävää vastauspapereille.

Jokaisessa ryhmässä syntyi keskusteluja esitetystä aiheesta. Ryhmäkemat toimivat ryhmissä hyvin. Ketään ryhmissä ollutta ei jätetty sivuun ryhmätehtävän aikana. Jos edellinen ryhmä oli samaa mieltä vastauksista kuin edellinen ryhmä, alleviivauksella ryhmä totesi olevansa samaa mieltä vastauksesta kuin edellinen ryhmä.

Ryhmätehtävän koodauksen tekemistä vaikeutti löytää yhdistäviä sanoja jotka kuvastavat samankaltaisuutta. Koodaus helpottui, kun löysi ensimmäisen yhdistävän sanan, tämän jälkeen yhdistävät sanat löytyivät helposti.

Ryhmätehtävä 1:n koodauksen avulla löytyi vastaus kysymykseen: miten voin kehittää omaa osaamistani. Oma asenne ja aktiivisuus on tärkein oman kehittämisen onnistumiseen. Halu oppia uutta sekä työohjeiden ajantasaisuudesta huolehtiminen on jokaisen työntekijän vastuulla.

Ryhmätehtävä 2:n kohdalla koodauksen avulla löytyi vastaus kysymykseen: miten voin kehittää omaa yhteistyötaitoani. Oman käyttäytymisen tarkastelulla, miten omaa käyttäytymistä voin parantaa. Oman asenteen tarkastelulla eli onko asenne oikea sekä omien rajojen tarkastelulla, uskallanko mennä oman mukavuusrajan ulkopuolelle vai pysytlenkö turvallisessa tilassa.

Ryhmätehtävä 3:n kohdalla tehtävänä oli löytää vastauksia koodauksen avulla, miten voin kehittää tiimimme osaamista. Olemalla avoimia uusille asioille, uuden opettelulla ja tuemalla koko tiimimme kehittymistä.

Koodauksen avulla syntyi Huoneen taulu kohdeprosessiin. Huoneen taulu tullaan esittämään kohdeprosessin henkilöstölle, esimiehille ja päällikölle. Huoneen taulu tallennetaan myös osaksi perehdyttämismateriaalia. Huoneen taulu tullaan liittämään kohdeprosessin työpisteiden luona löytyvään seinätilaan kaikkien luettavaksi.

## 6 Pohdinta

Strategiasta löytyi useita erilaisia teoksia mutta teokset olivat painotettu ”ylhäältä alaspäin” -näkökulmaan. Haasteeksi nousi löytää materiaalia, jossa strategiasta kirjoitetaan ”alhaalta ylöspäin” -näkökulmasta. Haasteen ylitsepääsemiseksi perehdyin uudemman kerran tiedonhakukurssille. Strategiasta ”alhaalta ylöspäin” löytyy materiaalia mutta silloin ei aiheena ole enää strategia. Löytyi oppimiseen, kehittämiseen perehtymiseen jne. olevaa kirjallisuutta. Onko niin, ettei ole vielä rantautunut kirjallisuuden saralle työntekijälähtöistä strategiakirjaa tukemaan organisaation menestystä? Vai ymmärretäänkö strategia yrityksissä vain ylhäältä alaspäin olevina asioina?

Tämän opinnäytetyön alkaessa halusin tutkia työyhteisössämme, miten me työyhteisönä ymmärrämme ja toteutamme laadittua strategiaa eli osaamisen ylläpitämisen, yhteistyön ja ammattitaidon jatkuvan kehittämisen sekä tietotaidon jakamisen tärkeyttä työyhteisössä. Kyseisessä prosessissa ymmärretään tarkasteltu strategia työhohjeina sekä asiakasnäkökulmana eli miten tekemisemme näkyy asiakkaalle. Strategia esitetään liian vaikeaselkoisesti, vaikka strategia itsessään tarkoittaa vain keinoja ja malleja, joiden avulla pääsemme tavoitteeseen. itselleni, ottaessani tutkijan roolin tässä opinnäytetyössä, olin asettanut ns. ennakko-oletuksen tutkimusongelmaan. Onko meille, työyhteisöömme strategia jalkautettu selkeästi ja ymmärrettävästi työntekijälähtöisesti? Ennakko-oletuksena oli, ettei strategiaa ole jalkautettu selkeästi, jossakin on oltava ns. pullonkaula, joka estää meitä toteuttamasta strategiaa 100%:sti.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli strategian ymmärtämisen ja toimintamallien yhdistämisen vaikeudet työntekijällä. Tästä muodostui kehittämistehtävän kysymys ”Miten strategian jalkautetaan selkeämmin työntekijöille?” ja apututkimuskysymyksenä oli ”Mitkä toimintatapamallit ja toimintamallit vahvistavat strategian toteuttamista työntekijällä?”.

Kysymyksiin ”Miten strategian jalkautetaan selkeämmin työntekijöille” ja ”Mitkä toimintatapamallit ja toimintamallit vahvistavat strategian toteuttamista työntekijällä?” saatiin vastaukset. Strategia pitää esittää työntekijöille enemmän ominaisuuksien näkökulmasta kuin pelkistä työhohjeiden näkökulmasta. Strategian toteuttamisen toimintamallit ovat yksinkertaisia abstrakteja toteamuksia, mutta tärkeitä. Liikaa strategiasta ei voida puhua. Puhumisen, ryhmähengen ja yhteen hiileen puhaltamista ei voida liikaa korostaa. Mielestäni juuri näiden avulla saavutamme vielä enemmän vahvuutta kiristyvässä kilpailutilanteessa.

Osallistavan ryhmätehtävän avulla työntekijät antoivat raamit tuotokseen. Opinnäytteen tekijänä en osallistunut keskusteluihin vaan reflektoin ryhmän toimintaa, millä tavoin ryhmä dynamiikka toimii keskenään. Oliko vaikutusta ryhmädynamiikan onnistumiseen jollakin tasolla se, että työntekijät keskenään tekivät ryhmätehtäviä, ilman läsnä olevaa auktoriteettia.

Tutkimuksessa saatujen tuotosten koostaminen oli mielenkiintoista. Ryhmätehtävien aikaansaannosten, kyselyiden ja haastattelujen koodauksien, materiaaleihin tutustumisen, lähteisiin tutustumisen ja esiyymmärryksen jälkeen ryhmän tuotosten koostaminen näkyi kirkkaana. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi siten ”Huoneen taulu”, jonka tarkoituksena on muistuttaa meitä niistä strategisista valinnoista, mitä työnantaja on valinnut juuri meille. ”Huoneen taulun” avulla uusi perehtyjä saadaan prosessin toimintamalliin mukaan. ”Huoneen taulun” yksi keskeisin tehtävä on myös prosessimme ”hengen” nostattaminen.

Tutkimusongelmana oli strategian ymmärtämisen ja toimintamallien yhdistämisen vaikeudet työntekijällä. Tutkimuksen avulla huomattiin, ettei strategian ymmärtämisellä ja toimintamallien yhdistämisessä ole vaikeutta.

Strategian ymmärretään työohjeina ja työtehtävinä. Strategiaa tukevana toimintamallina tehtiin huoneen taulu, jonka tarkoituksena on mallin avulla näyttää ko. tiimin tapa olla tiimin tukeva jäsen. Näitä tapoja noudattamalla tuetaan strategiaa, jonka työnantajan on laatinut.

Opinnäytetyöni tuotosta ”huoneen taulua” ei voi suoraan hyödyntää muissa työnantajan prosesseissa samanlaisena. Jokaisen prosessin täytyy tehdä omannäköinen strategian toimintamallin jalkautus. Yhdistävänä tekijänä strategiaan on aina omakohtainen osallisuus strategian luonnissa ja tässä tapauksessa juuri ryhmätehtävän avulla. Valmiita tuotoksia ja toisen prosessin toimintamalleja ei voida kopioida siten toiseen prosessiin.

Mielestäni tämä antaa kuitenkin uutta suuntaa, jota voi hyödyntää jatkossa muihin prosesseihin. Tekemäni opinnäytetyö tehtiin ns. prosessiorganisaatioon, jossa tehtävät ja asiat ovat pirstaleisia. Yhteinen näkemys samanlaisena toimintamallina koko SOK Palveluässä ei mielestäni toimi vaan jokainen prosessi tarvitsee omannäköisensä toimintamallin. Toimintamallin, joka pohjautuu yrityksen strategiaan.

Mielestäni kehittäminen onnistui hyvin. Prosessissamme ei ole ns. "Huoneen taulua", opinnäytetyön strategisesta näkökulmasta katsottuna. Prosessista löytyy toinen "huoneen taulu" mutta kyseinen dokumentti on enemmän työntekoon liittyvien asioiden näkökulmaa.

Eettisyys tässä opinnäytetyössä oli huomioitava haastattelujen ja kyselyiden aikana ja jälkeen. Sähköisen kyselyyn vastaaminen oli nimetöntä. Kyselyiden kommentteista ei voi tietää, kuka oli vastaaja. Haastatteluiden osalta yksilöhaastatteluiden materiaalit tuhoaan opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelut koodattiin niin, ettei vastaajien henkilöllisyyttä voi tietää. Haastattelujen koodausta ei olisi tarvinnut tehdä, mutta koodaus auttoi minua tutkijana ymmärtämään työnantajan näkökulmia aiheeseen. Opinnäytetyössä liitteissä olevat materiaalit tullaan poistamaan julkisesta levityksestä. Liitteet kulkevat mukana opinnäytetyön arviointiin saakka, jonka jälkeen liitteet tuhoaan.

Tutkijan roolia on olla puolueeton tehdessään tutkimusta, kuitenkin tutkijan tulee olla tiiviissä yhteistyössä tutkittavien kanssa. Tiivis yhteistyö muuttaa aina tutkijan olemusta. Ennako-oletukset voivat tutkittavien läheisyydessä poiketa tai vahvistua sitä mukaa kun tutkimus etenee.

Tekemäni opinnäytetyö edesauttaa kyseisen prosessin tiimiin kuuluvia näkemään laadittua strategiaa enemmän työntekijän näkökulmasta kuin asiakasnäkökulmasta. Asioista puhuttaessa työntekijöille niin että kaikki ymmärtävät asian on suuri merkitys strategian onnistumiseen ja kehittymiseen. Joskus riittää, että asiat avataan ääneen puhumalla ja näytämällä.

Oma asiantuntijuus kasvoi opinnäytetyön ja koko opiskelujen ajan enemmän kokonaisnäkemystä laajentaen. Enää asioita ei katso vain yhdestä suunnasta vaan asioita täytyy katsoa monelta eri kantilta, eri suunnilta. Tämä kyky edesauttaa minua jatkossa ymmärtämään erilaisia kokonaisuuksia ja suunnitelmia, miksi jokin tehdään näin kuin tehdään. Asioita osaa katsoa nyt kokonaisuuksien kannalta eikä vain yhden näkökulman kautta.

Onnistumisen tunnetta sain kokea aina silloin kun ymmärsi laajemmin, miten kaikki asiat kuuluvat yhteen vaikka aluksi asiat olivat erillisiä irrallisia asiakokonaisuuksia. Onnistumisen tunnetta tunsin myös silloin kuin huomasin eteneväni opinnoissa ja opinnäytetyötä tehdessä, kaikki valmistuu aikanaan, kun tekee yhden asian kerrallaan huomioiden aikataulut.

Kehitettävää opinnäytetyössäni olisi ollut heti aloittaessa opinnäytetyötä tehtäessä, itseleni vahvempaa tukea. Yhden väli vuoden pitäminen aiheutti sen, että vei aikaa päästä sisälle asioihin, materiaaleihin, koulun järjestelmiin ym. Opinnäytetyössä kehitettävää voisi olla esim. ottamalla tähän mukaan viestinnän mutta rajasin viestinnän pois ja otin mukaan motivaation ja oppimisen näkökulmaa. Mielestäni motivaatio ja oppiminen vaikuttaa suuresti perehtymiseen, miten perehtyminen tulee lopulta onnistumaan.

Opinnäytetyössä olisi voinut tehdä työntekijöiden haastattelu kasvotusten, ehkä silloin olisi saanut enemmän erilaisia kommentteja kuin että nyt kommentit kirjoitettiin sähköiseen kyselyyn. Esimiesten ja prosessipäällikön haastattelut olisi voinut nauhoittaa mutta päädyin heidän osaltaan kirjaamaan vain keskustelussa nousseet pääkohdat.

Tutkimuksen luotettavuus, kun käytin opinnäytetyössäni tutkimuksena konstruktivistista tutkimusotetta on haasteellinen. Tieteellisesti on vaikeaa todistaa konstruktivistista tutkimusotetta käsittelevää tutkimusta. Tutkimus perustuu oletukseen tai tuntemukseen. Tieteellisesti on vaikea tutkia oletusta tai tuntemusta, siihen tämä opinnäytetyö kuitenkin perustuu.

## Lähteet

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki. Talentum Media Oy

Alkula, T. Pönttinen, S. Ylöstalo, P. 2002. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva. WS Bookwell Oy.

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Gummerus Kirjapaino Oy.

Aura, O. Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. LIETTUA. BALTO print.

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva. WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Borström, N. Palmgren, K. Väkiparta, S. 2016. Luksus:suomalainen osaaminen kilpailuetuna. Helsinki. Alma Talent.

Eskelinen, H. Karsikas, S. 2014. Tutkimusmetodiikan perusteet. Vantaa. Hansaprint Oy.

Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakouluissa. Hämeenlinna. Hämeen ammattikorkeakoulu. Häme Polytechnic.

Helsilä, M. 2002, Käytännön henkilöstötyö. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo. Bookwell Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä. Juvenes Print.

Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauppila, R. 2007. Ihmisen tapa oppia. Johdatus sosiokonstruktiviseen oppimiskäsitykseen. Juva. WS Bookwell Oy.

Karlöf, B. Lövinggsson, F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki. Edita Prima OY.

Keronen, K. Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki. Alma Talent.

Kjelin, E. Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy.



- Kvist, H-H. Arhoma, S. Järvelin, K. Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parantanut tulosta prosesseja kehittämällä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Helsinki. 5. Uudistettu painos. Kopio Niini Oy.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki. Alfabox Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio. Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Murto, K. 1995. Prosessin johtaminen. Jyväskylä. Saarijärven Offset Oy.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Liettua. BALTO print.
- Paane-Tiainen, T. 2000. Oppijaksi aikuisena. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Plowman, B. 1997. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Punkkanen, T. 2009. Työnohjaus. Muutoksen moottorina. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Puttonen, M. 1999. Konstruktiivisen psykologian perusteet. Tallinn. Tallinna Raamatu-  
tutrukikoja OÜ.
- Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki, Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva. WS Bookwell Oy.
- Rolin, K. Kakkuri-Knuuttila, M-L, Henttonen, E. 2006. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki. Hakapaino Oy.
- Sakki, J. 2003. Tilaus- ja toimintaketjun hallinta. Logistinen B-to-B -prosessi. Espoo. Hakapaino Oy.
- Tuomi, J. 2005. Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Tampere. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Tuomi, L. Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki. WSOYpro.
- Toivola, M. Peura, P. Humaloja, M. 2017. Flipping learning. Käänteinen oppiminen. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Tynjälä, P. 2000. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja 20 työkalua. Liettua. BALTO Print.

Internet -lähteet

Business New Daily, D'Angelo, M. 2018. Build a Culture That Increases Employee Retention. <https://www.businessnewsdaily.com/87>, 9.6.2018.

OECD (2017), OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278240-en>

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere 2007. Saatavilla 18.2.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhy-opas.pdf>

Työsuojelurahaston tutkimusapurahan sekä Eteran ja Silta Oy:n taloudellisella tuella. Tutkimusraportti. Strateginen hyvinvointi 2016. Saatavilla 19.2.2018. [https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen\\_hyvinvointi\\_2016\\_www.pdf](https://www.ossi-aura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf)

Työterveyslaitos. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Saatavilla 17.2.2018. <http://docplayer.fi/3118449-Tietoa-tyosta-johda-tuottavasti-opas-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-lisaamiseksi-esimiestyon-keinoin-siina-repo-elina-ravanti-rauno-paakkonen.html>

A 475/2006. Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä. Saatavillaa <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki

L 998/1993. Laki nuorista työntekijöistä. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki

L 379/2011, Pelastuslaki. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki

## LIITTEET

Palveluässään organisaatiokaavio LIITE 1.

Salainen

Perehdytysseuranta LIITE 2.

Salainen

Esimerkki työnhakuilmoituksesta LIITE 3.

Salainen

Toimenkuvalomake LIITE 4.

1/4

Salainen

Toimenkuvalomake LIITE 4.

2/4

Salainen

Toimenkuvalomake LIITE 4.

3/4

Salainen



Toimenkuvalomake LIITE 4.

4/4

Salainen

Saatekirje kyselylle LIITE 5

Salainen

Työntekijöiden kyselylomake LIITE 6

Salainen

Koodaus LIITE 7. 1/5

Salainen

Koodaus LIITE 7. 2/5

Salainen

Koodaus LIITE 8. 3/5

Salainen

Koodaus LIITE 9. 4/5

Salainen

Koodaus LIITE 10. 5/5

Salainen



Asiantuntija haastattelut LIITE 8

Salainen

Ryhmätehtävät LIITE 9 1/2

Salainen

Ryhmätehtävien aiheet LIITE 9 2/2.

Salainen

Ryhmätehtävän tuotos LIITE 10 1/3

Salainen

Ryhmätehtävän tuotos LIITE 10 2/3.

Salainen

Ryhmätehtävän tuotos LIITE 10 3/3.

Salainen

Ryhmätehtävän koodaus LIITE 11 1/3

Salainen

Ryhmätehtävän koodaus LIITE 11 2/3

Salainen



Ryhmätehtävän koodaus LIITE 11 3/3

Salainen

"Huoneen taulu " LIITE 12

Salainen