

Strategisen johtamisen mahdollisuudet perehdyttämisen avulla

Eija Rousku

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

15.11.2011



<p>Tekijä Eija Rousku</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELLI</p>
<p>Raportin nimi Strategisen johtamisen mahdollisuudet perehdyttämisen avulla</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 2</p>
<p>Ohjaaja Anita Lehtinen-Toivola</p>	
<p>HAAGA-HELIA:n opiskelijoilta edellytetään opintojensa loppuvaiheessa tutkimustyötä, jonka aihe on opiskelijan pääopintojen alueelta. Tämän tutkimuksen motivaationa oli syventää ja kehittää tutkijan osaamista sekä esittää tutkimustuloksia myös muille asiasta kiinnostuneille.</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan johdon näkökulmasta strategian jalkauttamista. Tarkasteltavaksi alueeksi on rajattu perehdyttäminen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten strategista johtamista voidaan kehittää perehdyttämisessä. Kehitysehdotuksiksi pyrittiin löytämään strategian implementoinnin ja strategisen innovoinnin heikkoja lenkkejä, jotka ovat hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.</p> <p>Tutkimusmateriaali kerättiin henkilökohtaisilla haastatteluilla elokuun 2011 aikana. Äänitetyt haastattelut litteroitiin, lisämateriaalina oli yritysten henkilöstölehtiä, perehdytys-suunnitelmia ja perehdytystilanteissa käytettäviä yritysesitteitä. Analyysissa käytettiin hermeneuttista metodologiaa.</p> <p>Haastatteluissa tuli ilmi johdon kiinnostus viedä strategiaa yhä enemmän myös perehdyttämistilanteisiin. Johtopäätöksenä on huomattavissa, että strategisen johtamisen kehittämisen mahdollisuuksia perehdytyksessä on useita. Perehdytyksen onnistumisen ja strategian ymmärtämisen arvioiminen tai mittaaminen on yksi merkittävä asia. Strategiaviestin kulkeminen alhaalta ylös on toinen kehittämiskohde. Kolmas, ehkä merkittävin, on strategian sisäistämisen aikatauluttaminen perehdytysjaksoon. Näin strategisella johtamisella perehdyttämisessä voidaan löytää huomattavia taloudellisia etuja yritykselle.</p>	
<p>Asiasanat strateginen johtaminen, perehdyttäminen, strategiatyö, strategian implementointi</p>	

Business Administration

<p>Authors</p> <p>Eija Rousku</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>2009</p>
<p>The title of thesis</p> <p>Possibilities of strategic management by orientation</p>	<p>Number of pages and appendices</p> <p>43+1</p>
<p>Supervisor</p> <p>Anita Lehtinen-Toivola</p>	
<p>HAAGA-HELIA students are required a study during the graduation phase. The study concerns the main studies of the student. The motivation of this study was deepen and develop the competence of the researcher and, furthermore, offer the results of the study to other persons interested in the issue.</p> <p>In the study the strategy implementation was considered from the point of the management. The orientation was limited to the considered area. The purpose of the study was to find out how strategic management can be developed within the orientation. As a proposal of the developing was aimed to find weak links of strategy implementation and strategic innovation. The weak links are un-gained opportunities.</p> <p>The material of the study was collected by personal interviews during August 2011. The recorded interviews were transcribed, further material were personnel magazines, orientation plans and brochures of companies for orientation use. The hermeneutical method was used for analyzing.</p> <p>From the interviews it was possible to see the interest of the management to bring strategy more and more into orientation. As a conclusion could be noticed that there are several possibilities of developing strategic management in orientation. Evaluation or measuring of the success of the orientation is one remarkable issue. The passing of the strategic message from bottom to top is the second target of developing. The third, maybe the most remarkable, is timetabling the internalizing of the strategy into period of orientation. This is how by strategic management can be discovered remarkable financial benefits for the company.</p>	
<p>Key words</p> <p>strategy implementation, strategy management, orientation, strategy communication</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusaihe ja motivaatio	2
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma	3
1.3	Rajaukset ja rakenne.....	3
2	Teoria.....	5
2.1	Strateginen johtaminen.....	6
2.2	Perehdyttäminen.....	8
2.3	Strategiaviestintä.....	11
2.4	Strategian implementointi	12
2.4.1	Strategian implementoinnin arviointi.....	14
2.5	Oppimisen näkökulma strategiatyössä ja perehdyttämisessä.....	14
2.6	Viitekehys	16
3	Tutkimuksen toteutus.....	18
3.1	Tutkimusmenetelmät	18
3.2	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi	19
3.3	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	22
4	Tutkimustulokset.....	24
4.1	Strateginen johtaminen.....	24
4.1.1	Strategian implementointi perehdytyksessä	25
4.1.2	Strategian implementoinnin arviointi perehdytyksessä.....	26
4.2	Perehdyttäminen.....	28
4.2.1	Tulokkaan oppiminen	31
4.2.2	Perehdytyksen arviointi.....	33
4.3	Strategiaviestintä.....	34
5	Pohdinta	36
5.1	Tutkijan ammatillinen kehittyminen opinnäytetyöprosessissa	39
	Lähteet.....	41
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Haastattelurunko.....	44

1 Johdanto

Johdon tärkeimpiä tehtäviä on saada strateginen viesti perille ja toteutukseen. Strateginen viestikapula putoilee usein käsistä ja maaliin saapuessa kukaan ei välttämättä edes tiedä mitä sille pitäisi tehdä. Pahimmissa tapauksissa kapula jää pyörimään jo vaihdoissa jalkoihin ja juoksu keskeytetään vaikka kilpailu jatkaa etenemistään.

Yrityksen linjauksista vastaavan ylemmän johdon tavat vaikuttaa toimenpanevan portaan kautta koko henkilöstöön jäävät monesti lukuaktiivisuuden ja sisäistämiskyvyn varaan. Johto lähettää assistenttien kautta tiedonantoja intranettiin, sähköpostiin ja ilmoitustauluille. Visiot, missiot, arvot ja strategiat ovat tyyliteltyinä mainoslauseina valotauluilta hiirimattoihin, mutta ulottuuko strategia yrityksen rajapintoihin arjen työssä?

Työpaikan vaihtaminen ja jatkuva rekrytointi ovat nykypäivää. Perehdyttämiseen panostamisen tärkeys, yhtäläillä kuin sen puute, ovat tunnistettuja ja tunnustettuja haasteita liikeloudessa. Uteliaisuus, ihmisläheisyys ja ideoiden hakeminen poikkeuksilla tavoilla ovat alan opiskelijan näkökulmasta uuden sukupolven johtajuutta. Viestikapulan kehittämisestä voi saada hyviä ideoita viestin juoksijoilta. Tulemmeko näkemään johdon jalkautumisen muuallakin kuin tosi tv:ssä?

Tässä tutkimuksessa on kysymys strategisen johtamisen kehittämisestä perehdyttämisen avulla. Tutkimuksessa pohditaan miten strategiaa jalkautetaan perehdyttämisessä. Tähän liittyy olennaisesti myös strategisen viestin kulkeminen.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty erinomaisessa yhteistyössä rautakaupunki Karkkilan teknologiayrityksistä Verax Oy, Helvar Oy ja Componenta Oyj.

1.1 Tutkimusaihe ja motivaatio

Yrityksen liiketoimintajohtamisen ja henkilöstöjohtamisen peruskäsitteitä yhdistävä tutkimus kohtaa ensimmäisenä haasteen löytää uusia yhdistäviä polkuja tai pikemminkin uusia yksityiskohtia näiden perusteellisesti tallattujen polkujen varsilta. Strategiatyötä on pyöritelty jopa kyllästymiseen asti lukemattomissa yhteyksissä ja perehdyttäminen on tietynlainen itsestäänselvyys. Kehittäminen on kuitenkin uuden oivallusta ja kehittämään ryhtyjä on avoin oivalluksille.

Tutkimusaihe muotoutui työelämän arkikeskustelujen, kokemuksen sekä opintojen syventämisen näkemyksen innoittamana. Mielenkiintoa herättäneet, epämuodolliset kahvihetkien pohdiskelut useiden erikokoisten yritysten johtovastuussa olevien, erityistä pätevyyttä omaavien ihmisten kanssa, ovat tuoneet esille yhä uudelleen sen seikan, että johto on kiinnostunut ja huolissaan kyvystään vaikuttaa yrityskuvan ja liiketoimintastrategian siirtymiseen asiakasrajapintaan. Yhä uudelleen he joutuvat huomamaan, etteivät aika ja mahdollisuudet riitä toteuttamaan kompleksista unelmaa täydellisestä yrityksen henkilöstöperheestä. Tarvittaisiin riittävän yksikertainen ja tehokas työtapaa.

Tutkimuksen tekijä on työskennellyt yrittäjänä yli kymmenen vuotta. Pienyrityksessä yrittäjä on johtovastuussa sekä hoitaa myös perehdyttämistehtävät itse. Tämä on luonut käytännön kokemuspohjan kautta näkemyksiä siitä, mikä perehdyttämisessä on merkittävää yrityksen liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksen tekijä on myös ammattivalmentaja. Valmentajan työ yli kahdenkymmenen vuoden aikana on avannut näköalan erilaisten ihmisten oppimisprosesseihin. Perehdytys on opettamista ja oppimista. Valmennuksessa oppimisen on oltava tuloshakuista, samoin liiketaloudessa.

Uuden luominen vaatii avarakatseisuutta ja poikkeuksellisia näköaloja. Tutkijaa motivoi innovatiivisuus, nuolenkärkenä kulkeminen, syiden alkulähteiden selvittäminen sekä ihmisten rinnalla vaikuttaminen, mitä niin perehdyttämisen kuin johtamisen tulisi parhaimmillaan olla.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten strategista johtamista voidaan kehittää perehdyttämisen avulla. Tutkimuksen pääkysymykset ovat:

- Miten yrityksen strategiaa jalkautetaan perehdyttämisen avulla?
- Miten strateginen viesti kulkee perehdytettävälle ja perehdytyksestä johdolle?

Pääkysymyksiä tukevana ja selventävä alakysymyksenä perehdytään myös siihen, että testataanko strategian ymmärtämistä ja sisäistämistä. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään kehitysehdotuksiksi strategian implementoinnin ja strategian viestinnän heikko- ja lenkkejä, jotka ovat hyödyntämättömiä mahdollisuuksia.

Tutkimus on hyödyllinen erityisesti pienemmille yrityksille, joiden johdolla eivät välttämättä resurssit riitä tämänkaltaisten asioiden syvällisempään pohdiskeluun ja suunnitteluun. Ilman valmista materiaalia ydinasioiden hakeminen laajasta kentästä on aikaa vievää. Tämän tutkimuksen on tarkoitus olla syventävä ja innoittava materiaali strategiseen johtamiseen perehdyttämisen avulla.

1.3 Rajaukset ja rakenne

Strategiakäsite on hyvin paljon käytetty ja laajamerkityksinen. Aihetta on käsitelty kirjallisuudessa huomattavassa määrin ja siitä on monenlaisia näkemyksiä. Alustavan kirjallisuuskatsauksen pohjalta tässä tutkimuksessa on huomioitu, että strategiatyöstä voidaan yleisesti erottaa kolme tasoa: yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiiviset strategiat. Tässä tutkimuksessa keskitytään liiketoimintastrategiaan, perehdyttämiseen operatiivisen henkilöstöstrategian osana sekä erityisesti strategiseen johtamiseen.

Visiotyöskentely jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle, todeten tässä ainoastaan, että strategiatyöskentely tapahtuu vision mukaan, yrityksen visiotilaan pääsemiseksi. (Holmberg 2001, 62.)

Rekrytointi liittyy läheisesti perehdyttämiseen samoin kuin liiketoimintastrategiaan. Perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan jo rekrytointitilanteessa mutta rekrytoinnin käsit-

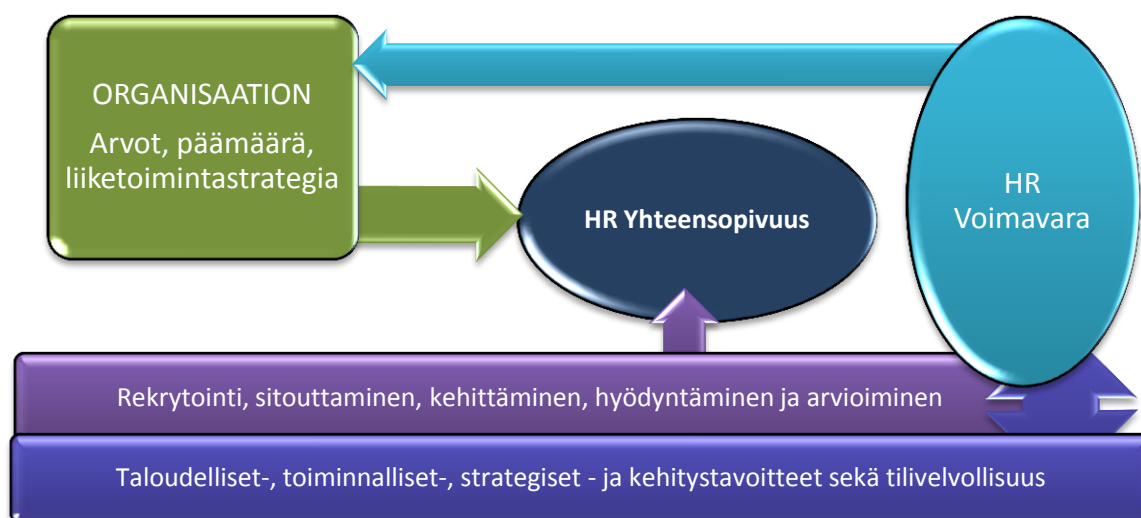
tely jätetään kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle. Työnopastus on osa perehdyttämistä, tässä tutkimuksessa pitäydytään pääasiassa perehdyttämisen muussa sisällössä. Syventävä kirjallisuuskatsaus auttoi täsmentämään aihealuetta strategian jalkauttamiseen liittyviin ongelmiin. Uudet suuntauksat johdon toimintatavoissa tulivat esille kirjallisuuden tuoreimmista näkemyksistä ja uskaliaissa sivulauseissa. Innovatiivisuuden pyrkimys luoda uutta tuulta strategiseen johtamiseen ohjasi rajaamaan kysymyksiä viestinnän toimivuuteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 85-88.)

Tutkimuksen alussa on käsitelty aiheeseen liittyvää teoriaa, joka on esitetty luvussa 2. Käytetyt tutkimusmenetelmät on esitetty luvussa 3. Kappale 4 keskittyy tutkimustulosten julkaisemiseen ja analysointiin. Tutkijan esittämät johtopäätökset, tulosten hyödynnettävyys ja tutkimuksen itsearviointi on luettavissa kappaleesta 5.

2 Teoria

Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välisistä yhteyksistä on olemassa useita erilaisia näkökulmia ja kuvauksia. Yksi liiketalouden oppien voimakkaimmista vaikuttajista on Michael Porter, jonka mallin mukaiset kilpailustrategiat Budwahr & Aryee (2007, 7-8, 14) mukaan määrittelevät pitkälti myös yrityksen HR -toimintoja. Voidaan päätellä, että yritys, joka pystyy parhaiten sopeuttamaan HR -toimintonsa liiketoimintastrategiaan, suoriutuu parhaiten. Tämä perustuu siihen, että integraatio edesauttaa henkilöstövoimavarojen johtamista, parantaa organisaation suorituskykyä ja näin ollen tuo liiketoimintaetua. Tässä esitetyssä teoriassa pyritään tuomaan esille yhteensopivuusajattelun mukainen lähtökohta perehdyttämisen käyttämisestä yhtenä johtamisen välineenä liiketoimintastrategian implementoinnissa. Innovatiivisuutta haetaan voimavaraalähtöisestä näkökulmasta perehdyttämisen käyttämisestä liiketoimintastrategian muokkaamisen välineenä. (Viitala 2009, 61-67.)

Yhteensopivuusajattelussa henkilöstövoimavarojen linjaukset mukautuvat liiketoiminnan pyrkimysten mukaisiksi. Henkilöstö sopeutetaan liiketoimintastrategian lähtökohtiin ja toteuttamaan tavoitteita. Tämä kuvastaa ylhäältäpäin valutettua johtamismallia. Voimavara-ajattelussa henkilöstövoimavarat ovat resurssi, joka määrää liiketoiminnan kehityksen. Yrityksen voimavarana ovat henkilöstön kykenevyys ja sen mahdollistamat keinot saavuttaa liiketoiminnallisia tavoitteita. Johtamismalli etenee tällöin alhaalta ylöspäin. Vaikutussuhteet on esitetty kuviossa 1. (VTV 2010, 75-76.)



Kuvio 1. Yhteensopivuusajattelun ja voimavara-ajattelun vaikutussuhteet (VTV 2010, 75-76)

2.1 Strateginen johtaminen

Strategia luo organisaatiolle suunnan ja ohjaa johtotähtenä eteenpäin. Liiketoimintastrategia antaa organisaatiolle identiteetin, sen avulla pyritään määrittämään tietyille yritykselle sopivat toimintatavat kannattavan liiketoiminnan toteuttamiseksi tulevaisuutta silmällä pitäen. Strategia auttaa kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä sekä tuo siihen johdonmukaisuutta. Strategia on yrityksen toiminnan juoni, punainen lanka (Juuti & Luoma 2009, 26-27; Karlöf 1996, 73; Näsi & Aunola 2001, 8). Strategiatyö voidaan kuvata asiakas- ja omistajahyötyyn vastaamisen, toiminnan suunnittelun, päätöksenteon ja toimenpanon muodostamana kokonaisuutena (Lindroos & Lohivesi, 2010, 22).

Nykyisen strategianäkemyksen mukaan strategiatyön tulee olla henkilöstöä osallistavaa ja sen tulee olla ominaisuudeltaan jopa houkuttelevaa. Johdon tehtävä on käynnistää strategiatyöskentely, määrittellä siinä käytettävät työkalut sekä tapahtumapaikat. Juutin ja Luoman (2009, 29) mukaan epäonnistumisen vastuu on johdolla, kun taas hyvin toimivan strategiatyön onnistujia ovat kaikki. Tämä väittämä kaipaisi syvempiä perusteluja, koska strategiatyön henkilöiminen yhteen tahoon ei kuitenkaan ole nykyisen käsityksen mukaista. Vastuun yksilöiminen johtoon voi muodostaa mielikuvan johdon sisäisestä toiminnosta. Lindroos ja Lohivesi painottavat, että strategian tulee olla julkinen koska se on toimintaohje omalle organisaatiolle. Juuti ja Luoma toteavat myös, ettei parasta strategiatyökalua voida määrittää, vaan niiden valinta riippuu johdon kyvystä nähdä realistisesti organisaation tilanne ja sen toiminnan haasteet. (Juuti & Luoma 2009, 29.) Samaa mieltä ovat myös Lindroos ja Lohivesi (2010, 59-60), joiden mukaan organisaatioiden erilaiset toimintatavat ovat strategian lähtökohtana.

Strategia yhdistää samassa organisaatiossa toimivia, jos he suhtautuvat strategian toteuttamiseen vakavasti. Strategia on vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuiksi (Juuti & Luoma 2009, 26-27). Tarvekäsitettä olisi syytä avata tarkemmin, minkä osaltaan esimerkiksi Holmberg tekee Työniloa visioiden avulla -kirjassaan. Johtajan tehtävä on toimia suunnannäyttäjänä ja ohjata henkilöstöä tavoiteltuun suuntaan. Johtaja tekee tämän luonnollisesti kokoamansa liiketoimintastrategian pohjalta. Ihmisten ohjauksen tarve täyttyy, kun he tietävät pääteypysäkin, kuinka matka sinne taitetaan ja milloin on

suunniteltu oltavan perillä. Suunnan määrittelemiseksi täytyy päätepisteen lisäksi tietää mistä lähdetään eli tehdä yrityksen nykytilan analysointi. (Holmberg 2001, 33.)

Strategiseen johtamiseen kuuluu kaksi osa-aluetta, tieto-osaamista vaativa abstrakti analyysi- ja suunnittelutyö sekä operatiivinen käytännön toiminta. Johtamisen eri tasot määrittelevät kuinka lähellä strategian suunnittelu- tai toteutustyötä ollaan. Toteutus, mikä sisältää myös perehdyttämisen käytännön työn, on suuremmissa yrityksissä esimiestason tehtävä. Alimman tason rutiininomaisten tehtävien ei katsota edes kuuluvan strategioiden toteuttamiseen. (Karlöf 1996, 169; Holmberg 2001, 99-102.) Tässä voi olla erehtymisen paikka ja todennäköinen veteen piirretty viiva. Jos esimerkiksi sairauspoissaolojen sijaisuuksien järjestämisen ei katsota kuuluvan strategian toteuttamiseen, niin voidaan joutua tilanteeseen, jossa asiakaspalveluun on hätäisesti palkattu henkilö, joka ei toteuta liiketoimintastrategian mukaista palvelukonseptia. Lindroos ja Lohivesi (2010, 27) ymmärtävätkin, että mitä alemmas organisaatiossa eli lähemmäs asiakasrajapintaa mennään, sitä yksityiskohtaisempia strategiat ovat. Tällöin ne voivat muistuttaa enemmän kehittämissuunnitelmia eivätkä kaikki miellä niitä strategioiksi.

Yksilön strategiasuhteessa oletetaan olevan kaksi ulottuvuutta, muodollinen rooli strategiayöskentelyssä sekä sitoutuneisuus. Tämä ulotetaan ainoastaan johtoon ja esimiestasoon. (Juuti & Luoma 2009, 31-33.) Henkilöstön oletetaan kuitenkin olevan sitoutuneita yrityksen menestymiseen, minkä voisi käsittää koko henkilöstön strategiasuhteeksi. Strategian määrittelemisen ymmärrettäväksi ja käytännönläheiseksi helpottaa sitouttamista. Aina henkilöstö ei kuitenkaan halua sitoutua strategiaan. Holmberg näkee syynä, etteivät yksilöt pidä tällöin yritykseen suuntaa oikeana ja toteaa, etteivät he ole sisäistäneet strategiaa. Henkilöstön tehtävänä on strategian konkreettinen, päivittäinen toteuttaminen. (Holmberg 2001, 62, 68, 70.) Onnistuakseen tehtävässä henkilöstön on tiedettävä tarkalleen mitä ollaan tekemässä. Yksilön motivoituminen tarvitsee yleensä vastauksen myös kysymyksiin miksi tehdään. Sellainen organisaatio, jonka jäsenet ymmärtävät strategiатыön merkityksen ja pystyvät mukautumaan muuttuvaan strategiaan, on ketterä organisaatio. Johdon tavoitteena nykymarkkinoilla tulisi ehdottomasti olla ohjata ennemmin nopealiikkeistä esteratsua kuin raskaasti kääntyvää työjuhtaa. Johdonmukaisen vakaalla, osallistavalla ja palkitsevalla johtamistyyllillä saadaan henkilöstö mukaan yhä uudelleen haasteisiin, maalilinjaa tavoitellaan yhä kiihkeämmin kiinteässä

yhteistyössä ja tulostaulua tuijotetaan yhdessä. Vaikka koko henkilöstö ei siitä kaikkea ymmärtäisikään, niin täsmällisesti kohdennettu kiitos ja palkkio kertovat riittävästi. Näin jaksetaan yrittää yhdessä yhä uudelleen. Ideana on antaa henkilöstönkin tutustua tavoitteisiin ennen lähtömerkkiä. Henkilöstön ensireaktioista pystyy jopa lukemaan haasteelliset kohdat. Ennakointi auttaa strategian toteuttamisen suunnittelussa.

Muutosjohtamisessa on oleellista, että henkilöstö pystyy näkemään ja kokemaan todellisen muutoksen tapahtuvan strategiaa muutettaessa (Karlöf 1996, 181). Tämä on suoraan sovellettavissa myös uuden henkilön perehdyttämisessä, hänen täytyy nähdä missä ja miten esitetty strategia toimii, ottaakseen strategian merkityksen todesta ja motivoitua kseen toteuttamaan sitä. Perehdyttämisen suunnittelussa tämäkin on otettava huomioon ja toteutuminen tarkistettava.

”Jotta johtaja menestyy, hänen on osattava tehdä työtä sekä strategisen kattavasti että operatiivisen konkreettisesti.” (Karlöf 1996, 184). Konkreettisten toimintatapojen kehittäminen vaatii osaamista tietyiltä osa-alueilta ja yksityiskohtaista toimintojen määrittelyä. Operatiivisen henkilöstön mahdollisiin kyseenalaistaviin kommentteihin on pystyttävä vastaamaan luotettavan vakuuttavasti (Karlöf 1996, 187). Juuri perehdytystilanteissa näitä kysymyksiä tulee esiin: miksi tehdään näin, mitä se hyödyttää, voisiko tehdä toisin? Perehdyttämisellä voidaan siis johtaa strategisesti. Käytännön keinojen määrittelyprosessille on hyödyksi, mitä enemmän siihen osallistuu eri organisaatiotasojen henkilöstöä ja mitä vähemmän johto ohjaa määräilevästi. (Holmberg 2001, 35). Tästä voidaan päätellä, että uuden ideointi on merkittävää. Yhtä merkittävää on hyväksi havaittujen käytäntöjen toistaminen, jotta strategiatyön pitkäjänteisyys toteutuu, sekä suorituksen mittaaminen.

2.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys sopeuttaa työntekijää uuteen työhön ja työympäristöön. Perehdyttäminen voidaan Helsilän (2002, 52) mukaan jakaa yleisesti kolmeen osa-alueeseen:

- yritysperehdyttäminen
- työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttäminen
- työhön perehdyttäminen.

Henkilöstöstrategia määrittelee Valviston mukaan suunnitelman siitä, kuinka huolehditaan, että liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä oikeanlainen joukko ihmisiä (Valvisto 2005, 205). Perehdyttäminen taas huolehtii siitä, että kyseisen joukon uudet toimijat tuntevat liiketoimintastrategisen paikkansa.

Monesti perehdyttäminen on tarvelähtöisesti toteutettua vain työtehtävään nähden, (työnopastusta) sen sijaan, että perehdyttäminen toteutettaisiin suunnitelman pohjalta koko liiketoiminta huomioiden. Pienyrityksissä johto tekee myös käytännön töitä ja monesti ottaa vastaan uuden työntekijän henkilökohtaisesti sekä opastaa tätä yritykseen ja työtehtävään liittyvissä asioissa. Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä perehdyttämiseen on nimetty tiettyjä henkilöitä ja se on suunnitelman mukainen standardisoitu toimenpide. Kaikissa tapauksissa on kuitenkin tavoitteena saada henkilö täyttämään avoin tehtävä tuottavasti ja pysymään yrityksessä. Perehdyttämisen onnistumista mitataan lähinnä suuryrityksissä, oletettavasti harva pienyrityksen johtaja lähtee punnitsemaan omaa toimintaansa perehdyttäjänä, mikäli työntekijä ei täytä häneen asetettuja toiveita. Syitä tähän voivat olla ajan puute, tiedon puute, epävarmuus, kokemattomuus ja asenne.

Perehdyttäminen voi olla myös tietoisesti toteuttamatonta. Hallitsemattoman nopeasti keskisuuriksi kasvavat pienyritykset rekrytoivat ihmisiä lähes juoksuvauhdilla, tällöin tulokkaalle annetaan välittömästi työhansikkaat käteen, luuri korvalle tai kannettava salkkuun ja heitetään työtehtäviä lähes lennosta. Näissäkin tapauksissa henkilö perehtyy yritykseen ja sen tapaan toimia tavalla tai toisella. Lähimmät työtoverit ovat suurena vaikuttajana joko tietoisesti tai tiedostamatta. Jopa asiakkaat tai sidosryhmähenkilöt saattavat vaikuttaa perehdyttäjinä. (Valvisto 2005, 7.)

Jotkut yritykset käyttävät perehdyttämiseen erikoisempia menetelmiä. Innovatiivisuuden ja yritteliäisyyden panostava yritys on jättänyt tulokkaan ilman perehdytysohjelmaa ja organisaatiokaaviota koska odottaa työntekijän kehittyvän itse työlleen tärkeät

menetelmät ja verkostot. Samoin joku suuryritys voi jalkauttaa rekrytoijansa tuotannon töihin jotta tämä saa kouriintuntuvasti selville mitkä ovat rekrytoinnissa etsittäviä ominaisuuksia. (Valvisto 2005, 48.)

Perehdyttäminen on johtamista, jonka tavoitteena on edistää organisaation strategian ja päämäärien toteutumista auttamalla uutta henkilöä sisäistämään strategia ja päämäärät (Kjelin & Kuusisto 2003, 49; Valvisto 2005, 51). Perimmäisenä tarkoituksena on lyhentää aikaa, jolloin rekrytointi-investointi muuttuu tuottavaksi (Valvisto 2005, 47). Tämä on ehkä hieman yksioikoisesti ilmaistua. Tarkoituksena on mitä ilmeisimmin myös pidentää sitä aikaa, jolloin rekrytointi pysyy kannattavana. Onnistuneesti perehdytetty henkilö todennäköisesti pysyy talossa pidempään. Perehdyttäminen on joko uuden työntekijän sopeuttamista yritykseen tai olemassa olevan henkilöstön sopeuttamista uuteen toimintamalliin.

Perehdyttävältä saadaan yritykselle monenlaista hyödyntämiskelpoista tietoa. Perehdyttämisessä yritykselle saatava tieto uuden työvoiman kyvyistä on tärkeää resurssien kohdistamisen kannalta. Uuden henkilön palkkaaminen on strateginen toimenpide ja hänen osaamistaan tulee hyödyntää strategian mukaisesti. Yrityksen johdolla on syvällinen kokemus toimialan logiikasta. Tämä kasautuu joskus esteeksi innovatiivisuudelle ajatusmallien juuttumisen takia. Uusi henkilö voi tulla täysin eri toimialalta ja omaa näin ollen näkemystä erilaisista kehityssuuntauksista ja jopa uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Hänen aistinsa ovat valppaina havainnoimaan. Jos hänen ideansa ja ehdotuksensa kuitenkin heti alussa torpedoidaan ja hänet sulautetaan liian ahdasraamisesti yritykseen, ei virikkeiden hyödyntäminen rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä ole onnistunut. Uudelle työntekijälle on saatettu aiheuttaa jopa negatiivisia kokemuksia ja sammuttaa hänen intoaan työtään kohtaan. (Karlöf 1996, 149; Helsilä 2002, 53; Valvisto 2005, 50.)

Uudella henkilöllä on useimmiten myös jo olemassa oleva kuva yrityksen identiteetistä. Hän on voinut hakeutua töihin yrityksen tuotteiden, työnantajakuvan tai toimintastrategian johdosta. Perehdytettäessä nämä lähtötiedot ja käsitykset tulee huomioida. Niiden vastaavuus päivittäiseen työhön on oleellista sitoutumisen kannalta. (Valvisto 2005, 47-48.) Tarvitaan yhteistyötä johdon, esimiestason ja mahdollisen henkilöstöyksikön

välillä. Johdon suunnitteleminen strategioiden, joista lähimpänä liiketoiminta-, henkilöstö- ja rekrytointistrategia, sekä työnantajamielikuvien vastaavuus ja toteuttamiskelpoisuus käytännön esimiestyössä auttavat sitouttamisessa sekä koko henkilöstöyksikön toiminnassa. Vastaavasti perehdytysprosessin omistava henkilöstöyksikkö tukee asiantuntijuudellaan myös johtoa rekrytoinnin linjaustehtävässään. (Valvisto 2005, 53.)

2.3 Strategiaviestintä

Viestintä tässä yhteydessä on strategisen sanoman perille saattamista. Viestintä on itsessään yksi johtamisen väline. Karlöf toteaa, että johtajilla on tapana lähettää henkilöstölle liikaa tietoa ja valvoa liian vähän sen vastaanottamista. Voidaan olla eri mieltä siitä, lähetetäänkö liikaa tietoa. Joskus tilanne on sellainen, ettei johto tiedota juuri mistään, vaan strategia saa salatun leiman. Henkilöstön tiedonjano on parempi täyttää suorinta reittiä. Median tai muun välikäden kautta väritynyt tieto ei palvele kuin korkeintaan kilpailijoita. Näsin ja Aunolan tekemän tutkimuksen mukaan huomionarvoista on, että yli 56 prosentissa strategian toimenpanoprosesseista tieto ei yksinkertaisesti kulje eteenpäin. (Karlöf 1996, 61-62, 177- 178; Näsi & Aunola 2001, 88.)

Zagotan ja Robinsonin (2002, 2) jalkauttamisavaimista yksi on kommunikointi. Sen mukaan strategian viestiä pitäisi viedä kuin mainosmantraa hokien. Tämä helpottaisi heidän mukaansa tehokasta johtamista ja yhteyttä organisaatioon. Kuitenkin monessa yrityksessä henkilöstön tuntemus on, että johto sanelee määräyksiä ja käyttää monumentaalisen tavoittamattomia visiolauseita. Zagota ja Robinson ilmaisevat kyllä, että strategia tulee ilmaista niin ytimekkäästi, että työntekijä voi tehdä siitä totta päivittäisessä työssään. Toisto voi turruttaa ja se voidaan käsittää vastaanottajan älykkyyden aliarvioimisena. Johtamisen viestinnässä yhtä tärkeää kuin selkeän viestin perille saattaminen, on kuunteleminen, viestin perille menon varmistaminen ja palautteen saaminen. Strategian muodostaminen, erityisesti päivittäminen, tarvitsee ideointia. Vuorovaikutteisessa kommunikoinnissa strategiset viestit kulkevat molempiin suuntiin.

Strategisen viestin viemisessä voi auttaa sen nimeäminen uudelleen. Ennakolta asiaan varauksella tai torjuvasti suhtautuvat voivat ottaa asian vastaan positiivisen avoimesti jos puhutaan vain käytännön käsitteillä, kuten tavasta toimia ja tavoitteista.

Viestittäminen vastaanottajan kielellä kuroo kuiluja umpeen, se tuo asian omakohtaiseksi. Viestin viemisessä voidaan käyttää monia keinoja, esimerkiksi ryhmätöitä tai jopa taidetta. (Juholin 2009, 112, 123.)

Strategian viestinnän muodoista yleisemmin ovat käytössä kokoukset, palaverit, info-tilaisuudet, kehityskeskustelut, intranet ja henkilöstölehdet sekä -kirjeet. (Näsi & Aunola 2001, 87.) Tärkeimmät ovat kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin mahdollistavat muodot. Tekniikka suo tähänkin uusia mahdollisuuksia, videoneuvottelut ovat jo jonkin aikaa luoneet uutta yrityskulttuuria. Juholin on kuitenkin varottavalla kannalla välillisten viestimien käytön suhteen teoksessaan Viestinnän vallankumous. Hän mielestään ei pidä mennä tekniikka edellä ja sen ehdoilla (Juholin 2009, 122.) Näkemystä on ehkä syytä tarkistaa. Nykyaikana teknologian välityksellä tapahtuva viestiminen voidaan kokea hyvinkin luonnolliseksi. Lisäksi on mietittävä onko kysymyksessä virallinen tiedottaminen vai täysin epämuodollinen kontaktointi. Pehdyttämistilanteissa strategisen viestin viemiseen tuskin riittää yksi viestinnän muoto.

2.4 Strategian implementointi

Tärkeintä strategisessa johtamisessa on strategian implementointi eli vieminen käytäntöön. Strategian toimeenpanossa kohdataan monia haasteita. Näitä ovat esimerkiksi kommunikointi, muutoskyky ja projektiosaaminen.

Juutin ja Luoman näkemyksen mukaan strategiaa toteutetaan erityisesti kolmen perusmenetelmän kautta. Näitä ovat organisaation rakenteet, resurssien allokointi ja etenemisen seuranta, johon liittyvät luonnollisesti myös korjaavat toimenpiteet (Juuti & Luoma 2009, 56). Strategian toteuttaminen vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista toimintaa koko henkilöstöltä (Karlöf 1996, 70-71.) Tästä voidaan päätellä, että uuden henkilön pehdyttäminen käytäntöihin on tärkeää strategiantyön jatkuvuuden ja tavoitteisiin pääsemisen kannalta.

Strategian aktivointiin kuuluu Karlöfin (1996, 172) mukaan viisi luokkaa:

1. viestintä ja ymmärrys
2. dynaaminen muutosjohtaminen
3. suunnittelu ja vastuu
4. organisaatio, miehitys ja palkitseminen
5. johtamiskoulutus.

Nykyisessä alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä muutosten hallinta ja läpivienti on erityisen tärkeää. Perehdyttävän totuttaminen heti alussa vastaanottamaan muutoksia auttaa organisaatiota ketteryteen. Uuden strategian toteuttamisen kyky, valmius ja nopeus auttavat yritystä menestykseen. Strategian suunnitteluun on hyvä ottaa mukaan mahdollisimman paljon henkilöstön edustajia, joiden tehtäväksi tulee strategian jalkauttaminen. Näin käytäntöön vienti helpottuu ja organisaation suorituskyky paranee. Strategiasta tulee ennalta tuttu ja käytäntöön täsmennetty. (Lindroos & Lohivesi 2010, 47, 165; Hunger & Wheelen 2011, 136.)

Zagotta ja Robinson (2002) sen sijaan tarjoavat strategian jalkauttamiseen peräti seitsemää avainmenetelmää:

1. vision ilmaiseminen määrällisesti
2. strategian kommunikointi mantroin
3. tulosten suunnittelu, ei toiminnan
4. suunnitelma siitä, mitä ei aiota tehdä
5. strategian avaaminen organisaatiolle
6. tämänhetkisen tilanteen ja edistymisen hallinnan automatisointi
7. strategian ja toimeenpanon ympyrä.

Näistä keinoista perehdyttämisen käyttämiseen strategiatyökaluna sopivat erityisesti 5 ja 7. Strategian avaamisessa organisaatiolle oleellista on viestintä sekä tuloksen ja strategian yhdenmukaiset mittarit. Lisäksi strategian toimeenpanosuunnitelman tulee muotoilla henkilökohtaisia suorituksia ilman jatkuvaa uudelleen organisointia. Ympyrän taiturointi on ennen kaikkea kykyä erottaa strateginen suunnittelu ja strategian hallinta. Strategian katsotaan alkavan joukosta sovittuja päätöksiä, jotka koskevat markkinoita, tuotteita, voittoja, kasvua, jne. Strategian hallinta taas on jatkuva prosessi, jossa arvioidaan ja ylläpidetään strategista etenemistä. (Zagotta & Robinson 2002, 3).

2.4.1 Strategian implementoinnin arviointi

Pelkkä strategian sisäistämisen toteaminen kehityskeskusteluissa ei ole riittävää strategian toteutumisen varmistamista suhteessa perehdyttämiseen. Perehdyttämisen täytyy olla paremmin arvioitavissa ja mitattavissa, jotta prosessia voidaan tarvittaessa hioa. Strategian toteuttaminen on yritykselle niin tärkeää, että sen on pystyttävä osoittamaan, vertailemaan ja tutkimaan strategian implementointia kaikilla osa-alueilla. Työntekijälle voidaan antaa yhdestä viiteen SMART -tavoitetta, jotka ovat joko strategian suuntaisia tai sitä suoraan toteuttavia. Käsite tarkoittaa tarkkaa, mitattavaa, saavutettavissa olevaa, tulokseen tähtäävää ja aikaan sidottua tavoitetta (specific, measurable, achievable, result oriented, time based). (Valvisto 2005, 203.)

Suoritusten mittausjärjestelmänä tulee siis käyttää strategisia mittausalueita jo perehdyttämisyksikön loppupuolella. Tuottavuutta mitataan kustannusten ja jonkin toisen tekijän suhteena. Perehdyttämisessä voidaan seurata eräänlaista läpimenoaikaa, eli missä ajassa työntekijä hallitsee tietyt asiat tietyllä tasolla. Toinen vaihtoehto on seurata karkeasti perehdyttämisen tuhlausta, soveltuuko työntekijä tehtäväänsä ja jääkö hän taloon sekä näiden suhdetta rekryointikustannuksiin. Jos laatu on tärkeä osa strategiaa, niin asiakkaan saama arvo on perehdytyksen osalta hyvä laadullinen mittari erityisesti asiakasrajapinnassa ja tuotannossa, mutta hankalasti yksilöitävissä. Markkina-asema on laajempi strateginen mittari, jota voidaan käyttää suurien rekryointien jälkimainingeissa. Tämä on kuitenkin aivan liian hidas ja epämääräinen arviointimenetelmä mitattaessa strategian toteutumista perehdytyksen jälkeen. (Karlöf 1996, 200-204, 208, 218-219.) Tärkeintä on siis asettaa tiettyjä seurattavia tavoitteita strategian sisäistämiseksi ja toteutumiseksi perehdytysjakson aikana.

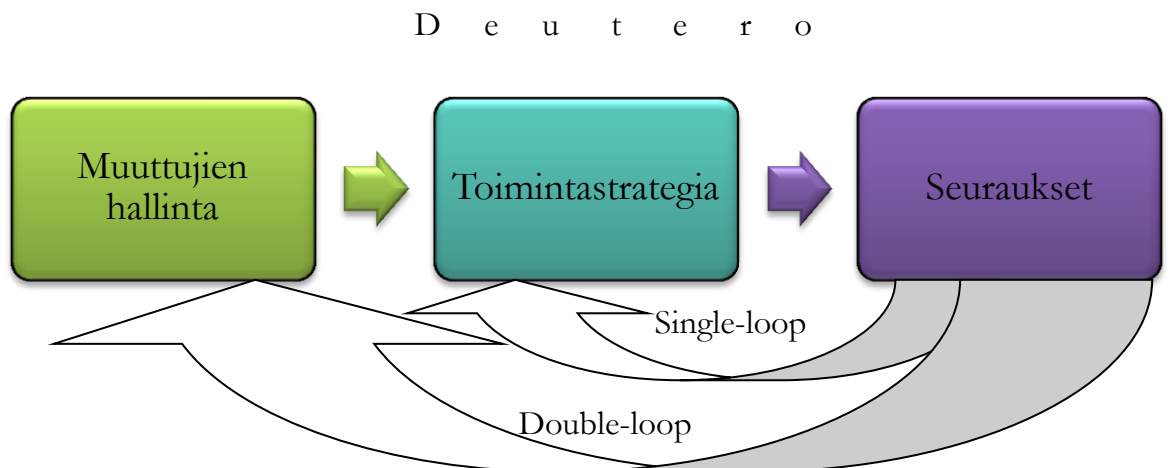
2.5 Oppimisen näkökulma strategiatyössä ja perehdyttämisessä

Tutkimuksen tarkoitus on löytää uusia mahdollisuuksia strategiseen johtamiseen. Siksi on pyritty näkemään asioita, jotka eivät välttämättä kuulu nykyiseen perehdyttämiskäsitteeseen tai strategisen johtamisen ydinkohtiin. Perehdyttämisen on tiedon ja osaamisen siirtämistä, opettamisen taitoa ja sen omaksumista, oppimista. Tutkija on vahvasti sitä mieltä, että strategisessa johtamisessa on kiinnitettävä huomiota kykyyn oppia ja opettaa. Näin voidaan käyttää hyödyntämättömiä mahdollisuuksia tehokkaassa strategian

implementoinnissa perehdytystilanteissa. Myös Kaplan ja Norton (2002, 104-107) näkevät oppimisen, kasvun sekä tiedon jakamisen strategian perustana.

Oppiminen sisältää siirtymisen ajatuksista tekoihin. Karlöfin mukaan se etenee neljän kohdan mukaan: asian kuuleminen, asian ymmärtäminen, asian hyväksyminen ja toteutus (Karlöf 1996, 170). Aikuinen muokkaa käsitystään todellisuudesta läpi elämänsä ja vaatii oppimaan motivoituakseen enemmän vastauksia miksi -kysymyksiin, pelkkä auktoritaarinen esimerkki ja käskytykset eivät riitä. Strateginen ajattelu vaatii myös abstraktia käsityskykyä aikajänneistä. Kaikilla tämä taito ei ole yhtä hyvä. (Karlöf 1996, 145-147.)

Yksi paljon viitatuista aikuisten oppimisprosessista on Argyrisin ja Schönin jo vuonna 1978 julkaisema teoria, joka auttaa ymmärtämään organisaatiokäyttäytymistä ja muutosprosesseja. Oppimista on heidän mukaansa kolme lajia; single-loop-, double-loop- ja deuterio -oppimista. Näiden välinen yhteys on esitetty kuviossa 2. Single-loop -oppimista voidaan kutsua myös operatiiviseksi oppimiseksi. Siinä henkilö havaitsee tehneensä virheen ja korjaa sen, mutta ei paneudu syihin. Double-loop -oppiminen käsittää toiminnan uudelleenarviointia suhteessa toimintaympäristöön ja sidosryhmiin. Deuterio -oppiminen on oppimaan oppimista, se yhdistää kaksi edellä mainittua käsitettä. Organisaation oppiminen sisältää tämän tyyppistä oppimista. Oppiminen perustuu virheiden korjaamiseen myös suhteessa itse oppimisprosessiin. (Provenmodels 2011.)



Kuvio 2. Aikuisen oppimisprosessi organisaatiossa (mukaellen Argyris & Schön, sivustolla Provenmodels 2011)

Perehdyttämisessä on kysymys juuri yhdessä oppimisesta ja voisiko sanoa, että aiemmin tehtyjen virheiden ohittamisesta, mikä on käännteistä benchlearningille. Perehdyttämisessä käytetään hyvin paljon bechlearningia ja bechmarkingia, jotka taas ovat parhaista käytännöistä oppimista. Omaa suoritusta, joko yksilön tai koko yrityksen, verrataan hyvään esikuvaan. Oppimisessa korostuvat uteliaisuus, oivaltamisen ilo ja luova ongelmanratkaisukyky. (Karlöf 1996, 131-135, 196-198)

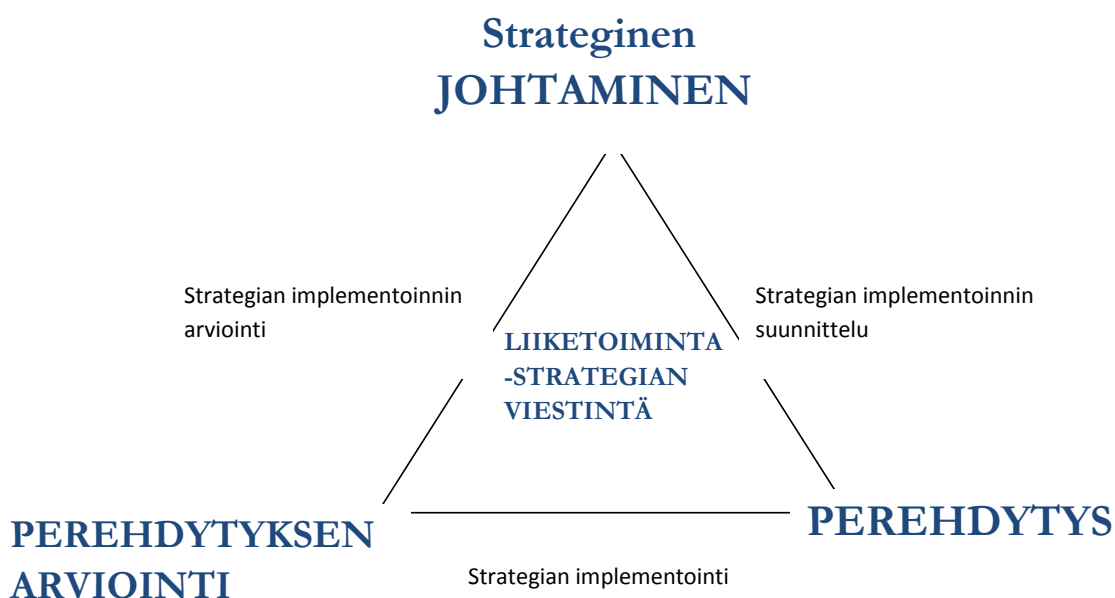
2.6 Viitekehys

Strategia ei ole strategia ellei sitä ole viety käytäntöön (Valvisto 2005, 199). Tänään aloittavan yrityksen toimintaa on eilen suunniteltu. Tänään kerrotaan työntekijöille mitä heiltä odotetaan, jotta päästään haluttuun tulokseen. Huomenna työntekijät toteuttavat suunnitelmaa ja johto seuraa miten menestytään, ylihuomenna käydään läpi mikä onnistui ja mikä ei, sekä miksi näin kävi. Johto korjaa tarvittaessa suunnitelmaa viikonlopun yli. Ensi viikolla henkilöstö perehdytetään uuteen toimintamalliin tai uusiin keinoihin. Lämpikäydyn teorian pohjalta voidaan todeta, että tärkeimmät strategiatyön menetelmät ovat suunnittelu, implementointi ja arviointi. Strategia on viestittävä käytäntöön ja strategia tarvitsee innovointia.

Henkilöstön tehokkaan toiminnan kannalta on oleellista, että perehdytettävälle henkilölle selvitetään yrityksen nykytila ja tavoittila sekä määritellyt keinot strategisen matkan taittamiseksi. Strateginen ajattelu tulee liittää operatiiviseen toimintaan. Ihmisten täytyy ymmärtää strategia toteuttaakseen sitä (Karlöf 1996, 61). Tarkoituksenmukaisen viestinnän myötä uudelle työntekijälle muodostuu selkeä, strateginen yrityskuva, johon mukautua. Hän voi heti alkaa peilata omaa näkemystään ja kokemustaan suhteessa yrityksen identiteettiin ja tapaan toimia. Tuoreet huomiot ja ideat voivat olla arvokkaita yritykselle avoimen kommunikaation myötä, niiden arvostaminen motivoi tulokasta sitoutumaan yritykseen. Viestintä eri portaiden välillä tulee tapahtua harkitulla kommunikoinnilla, kunnioittavan, keskusteleavan ja innostavan vuorovaikutuksen avulla.

Kuviossa 3 esitetyn mukaisesti vastuu perehdyttämisen suunnittelutyöstä on strategisten asioiden osalta johdon tehtävä. Johtaminen on yrityksen identiteetin kannalta oleellisen tiedon siirtämistä perehdytettävälle eli strategian implementointia.

Perehdyttämisen käytännön toteutustyöstä vastaavat esimiehet. Esimiesten tehtävänä on strategisten asioiden kertaus. Strategia henkilöityy heissä ja heidän tulee siirtää henkilöitymistä myös perehdytettävään, josta näin ollen tulee strategian toteuttaja. Strategian hahmottaminen ja sisäistäminen ohjaavat kykyä toteuttaa strategiaa, perehdytetty on strateginen tekijä. (Valvisto 2005, 49.) Perehdyttämisen arviointiin osallistuvat kaikki. Strategian toteuttamisessa tarvitaan vuorovaikutusta, toteuttamisen ja suunnittelun tulee kulkea yhteistyössä perehdytysprosessia kehittäen. Perehdyttämisen tulokset ja sen yhteydessä esille tulevat innovaatiot ohjaavat strategian arviointiin ja mahdolliseen muokkaukseen. (Karlöf 1996, 61; Holmberg 2001, 99-102.)



Kuvio 3. Viitekehys: perehdyttäminen strategisen johtamisen välineenä.

3 Tutkimuksen toteutus

Strategian suunnittelusta ja jalkauttamisesta vastaavilta henkilöiltä selvitettiin heidän näkemystään ja toteuttamiaan keinoja strategian implementoinnista perehdyttämisessä, sekä strategiaviestin kulkemisesta kyseisessä organisaatiossa.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Empiirisen aineiston kokoamisesta käytiin useampia keskusteluja eri aloilla työskentelevien henkilöiden kanssa. Mahdollisuuksia empiirisen aineiston kokoamiseksi punnittiin valtionhallinnon-, aikuiskoulutuksen- ja autokaupan alalla sekä kaupungin liikelaitoksessa. Tutkijan isällä on takanaan koko työikäisyyden mittainen ura konepajateollisuuden pörssiyrityksessä esimiestehtävissä, myös hänen kanssaan käytiin ohjauskeskustelu strategiatyön esiintymisestä käytännössä ja hän esitti oman näkemyksensä liittyen tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusaineiston keräämiseen. Tutkijan alkuperäisenä tarkoituksena oli haastatella myös äskettäin perehdytettyjä työntekijöitä, toisen tulokulman saamiseksi asiasta. Suunniteltu kohdeyritys ei kuitenkaan katsonut saatavaa tietoa hyödyntämiskelpoiseksi omaan toimintaansa, joten tutkija luopui ylimääräisestä yritysten työajan kulutuksesta tutkimustarkoituksiin. Tässä vaiheessa tutkimustyön sivutuloksena oli jo huomattavissa se tosiasia, että pienyrityksissä valtaosa resurssista on kiinni strategisessa tekemisessä ja toteuttamisessa, kun taas suuremmissa yrityksissä jää sijaa innovatiivisuuden hakemiselle ja strategiselle suunnittelulle.

Tutkimusalueeksi rajattiin lopulta kolme tutkijan kotipaikkakunnan, Karkkilan, teknologiayritystä. Käytyjen pohjakeskustelujen pohjalta tutkija päätteli, että on parempi keskittyä tutkimaan ilmiötä tietyllä toimialalla ja tietyllä paikkakunnalla.

Haastatelluista kaksi toimii kansainvälisessä yrityksessä, jotka kuuluvat Karkkilan suurimpiin työllistäjiin sekä yksi pienemmässä koneistusyrityksessä. Yritysten henkilöstömäärä tutkimushetkellä ja haastatellun henkilön toimialueella oli 270, 160 ja 14. Suuremmat yritykset kuuluvat Teknologiateollisuus ry:hyn, jonka strategisten teemojen mukaisesti panostus vuosina 2010-2012 keskittyy mm. työnjohtokoulutukseen,

liiketoimintaosaamiseen, innovaatioverkostoihin sekä ammattikorkeakoulujen työelämälähtöisyyteen. (Teknologiateollisuus ry 2011.)

Reilun yhdeksän tuhannen asukkaan Karkkila on hyvin poikkeuksellinen koko maan elinkeinorakenteeseen nähden. Teollisuuden osuus on jopa yli puolet, siis enemmän kuin palveluiden. Koko maan keskivertoluvut ovat 70 % palvelut ja 30 % teollisuus. Karkkila on erityisen omavarainen työpaikkojen suhteen ja tavoitteena kaupunkistrategiassa onkin jopa 90 prosentin omavaraisuusaste. Työnvälitystilaston tilannekatsauksen mukaan Karkkilassa oli kuluvan vuoden kesäkuun lopussa työvoimaa 4 395 henkilöä ja työttömyysaste 8,4 prosenttia. Tulevaisuus näyttää valoisalta juuri metalli- ja konepajateollisuuden osalta, joiden edustajat vastasivat kaupungin tekemässä koulutustarvekartoituksessa tarvitsevansa lisää työvoimaa lähimmän viiden vuoden sisällä. Erityinen pullonkaula on osaava työvoima ja alan vetovoimaisuus. Suunnitteilla on koulutusmuoto, jossa käytännön oppiminen tapahtuu yrityksissä. (Saukkola 2011, Karkkilan kaupunki 2007, ELY 2011.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimus muotoutui tutkimuksen edetessä. Alustava perustieto yrityksistä kerättiin yritysten nettisivuilta. Suunniteltu pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä olivat teemahaastattelut. Lisäksi tutkija käytti haastattelujen yhdessä saamaansa materiaalia, näitä olivat henkilöstölehti, perehdyttämissuunnitelma ja tervetuloa taloon -esitteet. Haastattelukysymyksistä kaksi oli strukturoituja, kyllä/ei -vastattavia kysymyksiä, muutama lyhyesti vastattava faktatieto, yksi laaja teemakysymys ja loput avoimia kysymyksiä. Strukturoituja ja faktakysymyksiä käytettiin lähinnä lämmittelykysymyksinä ohjaten varsinaiseen teemaan.

3.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Haastattelupyynnöt, kaikkiaan viisi, esitettiin tutkijan kotipaikkakunnan yritysten henkilöstöpäälliköille tai toimitusjohtajille yrityksen koosta riippuen. Pyynnöt esitettiin henkilökohtaisesti ja puhelimitse sekä lisäksi sähköpostitse. Pyynnöissä kerrottiin kohteliaisuuden ja eettisten periaatteiden mukaisesti haastattelun aihepiiri ja tarkoitus. Sähköpostiviesti on liitteenä 1. Pyyntöön vastasivat nopeitten ja empimättä suurempien

yri­tysten hen­kilöstöpääl­liköt. Yksi luvattu haastattelu ei toteutunut ja yhden osalta toi­mitusjohtaja ei katsonut hänellä olevan riittävä­ä aikaa haastattelun antamiseen.

Tuomi & Sarajärvi (2003, 74-76) metodien mukaisesti kysymyslunnokset (liite 2) toimitettiin sähköpostitse kaikille haastateltaville noin kahta vuorokautta ennen haastattelua. Tällä pyrittiin mahdollisimman laajaan tiedon saantiin, sekä haastattelun onnistumisen varmistamiseen. Haastattelussa vaikuttaa luonnollisesti haastateltavan oma koulutus, kokemus, näkemys ja asenne. Kaikki haastateltavat eivät katsoneet tarpeelliseksi tutustua kysymyksiin tarkemmin, tämä oli ymmärrettävää, koska aihepiiri oli heillä erittäin hyvin hallinnassa. Haastatelluista hen­kilöstöpääl­liköistä toinen oli kuluvana vuonna yritykseen palkattu ja toinen jo viidettä vuotta toimessaan kyseisessä yrityksessä. Toimitusjohtajalla on takanaan yli 20:n vuoden ura tehtävissään.

Haastatteluissa tutkijan käyttöön tuli ennalta odottamatonta materiaalia, kuten yritysten hen­kilöstölehtiä ja henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. Joustavuus tutkimuksen toteutuksessa oli tarpeen, jotta arvokas materiaali tuli täysin hyödynnettyä ja tutkimukselle luonteenomainen aineistonkeruu todellisesta ympäristöstä toteutettua. (Hirsjärvi ym. 2007, 158-160.) Perehdyttämissuunnitelma on yrityksen sisäistä materiaalia, sitä ei salassapitovelvollisuuden vuoksi esitetä tämän tutkimuksen liitteissä. Samoin myös hen­kilöstölehdet ja kaikki muu yrityksistä saatu materiaali käsitellään haastateltujen kanssa sovitun mukaisesti nimettömänä tutkimusaineistona.

Tutkimusaineiston keruun hyödyllisenä apuvälineenä oli sanelunauhuri mutta ihminen tiedon keruun instrumenttina oli myös yhtä tärkeässä roolissa. Ihminen pystyy aisti­maan äänen lisäksi eleet, jotka voivat ilmentää haastateltavan sanoista poiketen erilaista painotusta ja mielipidettä kuin yrityksen linjausten mukaisesti voidaan puhuttuna tuoda julki. Tällainen tieto voi ohjata tutkijaa uusien, ennalta suunnittelemattomien kysymysten asettamiseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 158-160.)

Haastattelutilanteet olivat sekä teknisesti että käytännössä tutkijalle hyvin tuttuja ja hel­posti toteutettavissa toimittajataustan ansiosta. Tutkija teki myös muistiinpanoja haastattelun aikana. Haasteltavien vastauksien niukkas­anaisuus antoi ajoittain aiheita ohjau­vaan asian avaamiseen ja osallistuvaan kysymysten asetteluun. Tarkoituksena oli

sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla laajentaa ajattelua ja saada näin tutkimukselle arvokasta lisämateriaalia. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83-85.)

Haastattelut suoritettiin 11.8., 15.8. ja 30.8.2011. Haastattelujen ajalliset kestot varsinaisen asian käsittelyn osalta olivat 38min, 36min ja 27min. Kaksi haastatteluista sujui keskeytyksettä sekä häiriöttä haastateltavan omassa työhuoneessa ja yhdessä haastattelupaikkana oli avokonttori, jossa tunnelma oli ajoittain hieman häiriöaltis, taustalla soi radio ja haastattelu keskeytyi useamman kerran haastateltavan puhelimen ja vierailijoiden takia. Asiaan päästiin kuitenkin hyvin takaisin keskeytysten jälkeen. Huomattavaa oli, että juuri keskeytyksin jatkunut haastattelu oli nauhoitetulta asiasisällöltään lyhyin mutta kokonaiskestoltaan pisin, tunnin mittainen.

Aineiston koko haastateltavien määrän osalta oli suppea. Tämän takia aineiston analysointiin oli syytä käyttää erityistä tarkkuutta ja syvällistä pohdintaa. Laadullisissa tutkimuksissa aineiston määrä on pääsääntöisesti pieni. Tutkimuksella ei ole tarkoitus esittää tilastollisia yleistyksiä vaan tärkeämpää on löytää henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa. Haastatellut henkilöt olivat tarkkaan valittuja, perusteena olivat heidän asemansa ja työtehtävänsä taustatietojen perusteella valikoituissa yrityksissä sekä heidän osoittamansa halukkuus jakaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87-88; Vilka 2005, 126-127.)

Aineisto litteroitiin samana päivänä kun haastattelu oli suoritettu. Näin tutkija pystyi kirjaamaan samalla ylös tuoreena mielessä olevia, haastattelun herättämiä ajatuksia. Litterointi tehtiin sanatarkasti ja puhuja merkittiin tietyllä kirjaimella. Litteroidessa äänitteen kuuntelu antoi lisää oivalluksia asiasisällöstä. Haastattelutilanne on kokemuksesta huolimatta tietyllä lailla hektinen, jolloin keskittyminen tiettyyn asiaan voi viedä huomion haastateltavan tuomalta lisäinformaatiolta. Jokainen haastattelu litteroitiin ja tulkittiin ennen seuraavaa haastattelua. Näin tutkija kävi tietynlaista vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa. Aineiston läpilukua suoritettiin tietyn väliajoin ja sen osia käsiteltiin yhtäläisesti. Tutkija pyrki irtautumaan tutkimuskohteidensa antamasta tiedosta ja omista käsityksistään lukemalla tuoreita ja ajankohtaisia lähteitä tutkimuksen jo suoritettuaankin. Sen vuoksi tutkimustuloksista oli mahdollista muodostaa objektiivisempi

johtopäätös. Tämä on hermeneuttisen kehäajattelun mukaista tutkimustyötä. (Vilkkä 2005, 146-150.)

Tutkimusaineistoa kertyi haastatteluista 7- 8 litteroitua sivua haastattelua kohden. Haastatteluaineisto järjestettiin erillisiksi MS Word-dokumenteiksi. Etsi -toiminnolla katsottiin avainsanojen esiintymistiheyttä. Tätä toimintoa hankaloittivat litteroinnin tarkat puhekieliset muodot, siksi litterointi käsiteltiin jälkeinpäin niin, että viitekehykseen liittyvät asiasanat muokattiin perusmuotoisiksi esiintymän repliikin alkuun.

Asiasisältö analysoitiin erityisellä tarkkuudella dokumentti kerrallaan esitetyn teorian pohjalta. Tunnistettuja ilmaisuja samasta asiasta vertailtiin eri puheenvuorojen välillä. Teoriasidonnaisessa analyysissä poimittiin tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusongelman ja viitekehyksen mukaisesti oleelliset kohdat. Erillinen klusterointi eli ryhmittely ei ollut tarpeen aineiston koon ja haastattelurungon johdonmukaisesti suunnitellun rakenteen ansiosta. Tutkija käytti huomattavasti aikaa ja syvällisesti keskittyneitä työskentelyotetta. Näin alkuperäisinformaation käsitteellistäminen teoreettiseksi tutkimustulokseksi oli mahdollista suoraan litteroinneista tutkimustekstiin. Tutkija käytti myös induktiivista analyysia. Induktiivinen analyysi on aineistolähtöistä tutkimustyötä. Niin kutsuttu rivien välien lukeminen oli yksi avartavimmista näköaloista analyysissä. Tutkija huomioi analyysiä tehdessään vastaajan vaikuttamina jopa koulutustason ja asenneherkkyyden sekä antoi aineistolähtöisyyden ohjata omaa päättelyprosessiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 98-99.)

3.3 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimusmenetelmällä pystyttiin tuomaan esille teorian sisältämiä ilmiöitä käytännössä. Aineisto kerättiin tietoisesti erikokoisista yrityksistä, jotta ilmiöt esiintyisivät erilaisina. Kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaisena tutkimustuloksilla ei pyritä kuitenkaan yleistettävyyteen. Tutkimustuloksilla oli mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin. Teoriasisältö on kerätty useista eri lähteistä. Lähteissä on yhdenmukaista tietoa keskeisistä käsitteistä, näin ollen voi olettaa, että teorettinen lähestymistapa on pätevä.

Laadullisen tutkimuksen analyysin luotettavuudeksi tulee kirjata luokitteluperusteita. Tämä merkitsee esimerkiksi suoria lainauksia alkuperäisaineistosta. Haastateltavista kaksi kuitenkin kielsi suorien sitaattien käyttämisen. Luotettavuuden takaamiseksi haastatteluista saatua tietoa on kirjoitettu riittävässä määrin auki niin, että se on selkeästi liitettävissä asiayhteyteensä, tunnistettavissa alkuperäisaineistoksi mutta kuitenkin mahdollista yksilöidä tiettyyn henkilöön tai organisaatioon.

Tulkinnanvaraisuutta oli erityisesti yhden haastatellun vastauksissa. Tutkija luotti kuitenkin henkilökohtaiseen tuttavuuteen, jonka kautta hänen on mahdollista erottaa haastateltavan vitsailu ja todenpuhuminen toisistaan. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkija arvioi jokaista tekemäänsä valintaa ja ratkaisua. Tutkijan ammatillista yrittäjätaustaa on käytetty tietoisena vaikuttimena tiedon etsimisessä ja käsittelyssä mutta asenne on pyritty pitämään avoimena näkökannasta eriäville tutkimustuloksille ja tulkinnoille. (Vilka 2005, 158-160; Tuomi & Sarajärvi 2003, 132-133.)

Teoriaa sivuamattomia aihealueita ei haastatteluissa mainittavasti ilmaantunut. Haastatteluiden ohessa saadussa kirjallisessa materiaalissa oli joitakin osioita, jotka eivät suoraan liittyneet tutkimuksen viitekehukseen, nämä aineistot jätettiin läpikäymisen jälkeen tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuskysymysten muotoilu olisi voinut olla tarkempi. Tutkimuksen edetessä tutkimus tarkentui tiiviimmälle alueelle. Haastattelutilanteissa tutkija käytti ehkä hieman liikaa aikaa oppimismenetelmien ja opettamiskäytäntöjen selvittämiseen. Tosin vastaukset näihin kysymyksiin olivat kohtuullisen lyhyitä ja tutkija vei haastattelun nopeasti takaisin oleellisimmalle aihealueelle, strategian ja perehdytyksen kysymyksiin.

Lisäaineiston keruun tarpeesta käytiin ohjauskeskustelu ja sen perusteella todettiin, että aineiston analysoinnilla on suurempi merkitys kuin aineiston lisäämisellä. Tutkija koki löytävänsä riittävästi vastauksia esittämiinsä tutkimuskysymyksiin. Täsmentäminen olisi ollut lisäaineiston avulla mahdollista.

4 Tutkimustulokset

Tulokset olivat huomattavassa määrin teorian mukaisia. Poikkeuksia ilmeni painotuksissa yrityksittäin. Suhdanneherkästä alasta johtuen johdon puheissa tuli useasti ilmi suhdanteiden seuraamisen tärkeys strategian muodostamisen välineenä. Henkilöstön yhteensopivuusajattelun mukainen työntekijöiden mukauttaminen liiketoimintastrategiaan on selkeästi esillä ja toiminnassa. Ne yritykset, joiden henkilöjohtamiseen panostetaan omana yksikkönään, ovat jo havainneet jossain määrin voimavaralähtöisen lähestymistavan merkityksen liiketoiminnan kehittämässä. Myös pienemmässä yrityksessä on haastatellun mukaan huomattu osaavan ja kehittymiseen itsenäisesti pyrkivän henkilöstön tuloksellisuus.

Yrityskulttuurista keskusteltiin haastattelujen alussa. Yrityskulttuurin selvittäminen auttaa ymmärtämään yrityksen sisäisten ilmiöiden taustaa ja vaikuttimia. Kaikissa tutkituissa yrityksissä päädyttiin siihen tulokseen, että näiden yritysten toimialalla on oleellista yhdistää rationaalinen ja kehittämistä painottava yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri seuraa myös tietynlaisia markkinoiden lainalaisuuksia, erään yritysjohtajan sanoin: ”voit laittaa sitten lapun firman luukulle jos et nykyään toteuta näitä”.

4.1 Strateginen johtaminen

Tässä luvussa käydään läpi strategiaan ja johtamiseen liittyviä asioita viitekehyksen kuvion mukaisesti. Johdon jalkautumisen tarve henkilöstön joukkoon tuli ilmi useammassa haastattelussa. Toimihenkilöt ja linjajohtajat osallistuvat strategiapäiville, koulutuksiin sekä kehitysohjelmiin, joissa strategioita käydään tiivistä läpi. Laajemman rekrytoinnin aikoina yhdessä yrityksessä ovat käytössä olleet perehdytyspäivät, joiden aikana liiketoimintajohtajat ovat kertoneet omista vastuualueistaan tulokkaille. Lähempi yksilöllinen kontakti sen sijaan on vasta johtamisoppien innoittamina ajatuksina.

Strategian suunnittelutyötä on tehty useimmiten selkeässä yhteistyössä henkilöstön kanssa tai laajennetun johtoryhmän voimin. Suuremmissa yrityksissä osastoilla on ollut oma edustajansa strategisten tavoitteiden suunnittelussa. Strategiatavoitteita on selitetty henkilöstölle. On ohjattu etsimään mitattavia ja realistisia tavoitteita, joilla Porterin

mallin mukaisesti saavutetaan kilpailuetua. Henkilöstöä ohjataan myös oman työnsä suunnittelussa nivomaan se osaksi yrityksen hyvinvointia.

Tutkimusaineiston henkilöstöpolitiikan mukaan yrityksen arvot ohjaavat johtamista ja yhteistyötä yrityksen sisällä avoimuuteen uusille asioille, kehitykselle ja muutokselle. Tutkimuksessa heräsi kysymys: Mikä sitten voi estää uudelta henkilöltä tulevan strategisen idean huomioon ottamisen? Teoria vastaa tähän, että muutoksen läpivienti ja uusien strategioiden käyttöönotto on aina paljon panoksia vaativaa. Jos muutuskoneisto on raskas, se tekee uuden ideoinnista takkuista ja peittää alleen monta arvokasta huomiota. On helpompaa antaa toimintatapojen seurata vanhaa reittiä kuin saada aikaan nopea käänös uudelle polulle, vaikka se voisi tietää nopeampaa tavoitteen saavuttamista. Uuden reitin käyttöönotto vaatii myös toistoja tai toimintavoissa palataan vanhaan koska uusi ei ole vielä riittävän helppokäyttöistä. (Holmberg 2001, 103-112.)

Tutkimuksessa selvitettiin onko yrityksellä kirjattuna henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka. Tulokset näkyvät taulukossa 1. Tutkimusmateriaalina olleen henkilöstöpolitiikan mukaan yritys pitää uuden henkilön palkkaamista sijoituksena tulevaisuuteen. Yritys arvostaa pitkäaikaisia työsuhteita.

Taulukko 1. Henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka kohdeyrityksissä.

Kirjallisena	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3
henkilöstöstrategia	ei	kyllä	kyllä
henkilöstöpolitiikka	kyllä	kyllä	ei

4.1.1 Strategian implementointi perehdytyksessä

Tutkimuksen mukaan etenkin suurempien yritysten johto on erittäin kiinnostunut perehdyttämisestä. Tehokkaaseen perehdyttämiseen panostetaan koska sen katsotaan kasvattavan tuottavuutta. Uusi henkilöstö halutaan myös sopeuttaa yrityksen henkeen, mikä käsittää arvot ja toimintatavat, mahdollisimman tehokkaasti. Perehdytys on haastatellun mukaan hyvä väline siihen.

Ilman strategiaa toimiva yritys vaikuttaisi toiminnaltaan epäjohtonmukaiselta, yllätykselliseltä ja rikkonaiselta nimettömältä organisaatiolta. (Juuti & Luoma 2009, 27.) Tutkimus herätti ajatuksen, että mitä pienempi yritys, sitä tarkemmin johdon tulee keskittyä miettimään viestiäkö se riittävästi strategiaansa henkilöstölle. Johdolla voi olla hyvinkin selkeä visio ja looginen strategia mielessään, mutta se ei välity henkilöstölle. Henkilöstö voi kokea tällaisessa tilanteessa johtamisen niin heikoksi, että ilmennyt vastarinta ja arvostelu syntyvät pelkän epävarmuuden tunteen takia. Vahva johdon auktoriteetti syntyy arvostuksesta ja luottamuksesta.

Haastattelussa ilmi tullut avarakatseisuuteen ohjaava johtaminen on ajatuksena erittäin hyvä. Ajatusmallin taustalla on ajatus henkilöstön ketterästä ohjautuvuudesta muutostilanteissa ja muutosvastarinnan minimoimisesta. Sen järjestelmälliseen ja suunnitelmalliseen toteutukseen voisi panostaa varmasti nykyistä enemmän. Johdon ajatusten ja asenteiden mallintaminen toimintaprosesseiksi on menestyksenkäs strategiamenetelmä, strategian avaamista organisaatiolle, mitä nykyisellään ei yrityksessä ole hyödynnetty. Tämä mahdollistaisi strategian selkeän implementoinnin myös perehdytystilanteissa.

Kaksi tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä jalkauttaa strategiaansa perehdyttämisessä käytettyjen menetelmien perusteella kohtuullisen hyvin. Perehdytyspäivillä ja -materiaaleissa käydään läpi strategisia asioita. Perehdytettävää ohjataan jo työsopimuksesta tehdessä oikeanlaiseen, strategian mukaiseen laadulliseen tekemiseen palkkausjärjestelmän avulla. Perehdyttämissuunnitelman ja haastattelun mukaan perehdyttämisessä käydään läpi asioita asiakkaiden kohtaamisesta, tuotantoketjusta, tuotteista, tavoitteista ja jonkin verran myös oman toiminnan vaikutuksesta sekä liittymisestä strategiaan.

4.1.2 Strategian implementoinnin arviointi perehdytyksessä

Strategian toteutuksen arviointi on parhaimmillaan kahdensuuntaista vuorovaikutusta. Kaikissa tutkituissa yrityksissä arviointi on kuitenkin lähes pelkästään tuotannollisten ja taloudellisten mittareiden seuraamista. Yhdessä tutkituista yrityksistä tuotantopalaverit ovat strategian toteutumista seuraavia, kahdessa avainmittareiden osoittamat luvut. Yhdessäkään haastattelussa ei tullut selkeästi ilmi, että henkilöstöltä tullut palaute tavoitelukujen saavuttamatta jäämisen syistä olisi merkittävästi huomioitu tekijä.

Strategia vaatii jatkuvaa muokkaamista ja ideointia. Strategian, sekä sen toteutumisen arviointia voidaan saada myös alhaalta ylöspäin, perehdyttävältä. Haastateltavista osa totesikin, että uuden tulokkaan tuoreen näkö- ja arviointikyvyn tulisi olla paljon nykyistä arvostetumpaa. Innovointiin ja prosessien kehittämiseen käytetään yrityksissä valtavia resursseja mutta samalla jätetään huomiotta luonnolliset tietopurot. Yksi tutkituista yrityksistä tosin käyttää aloitejärjestelmää tämän kaltaisen tiedon keräämiseen. Perehdyttävältä voidaan kerätä tietoa yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden ominaisuuksista, vastaavuuksista, eroista ja puutteista suhteessa muihin yrityksiin ja tuotteisiin. Mahdollisesti kilpailijan työntekijänä tai loppukäyttäjäasiakkaan roolissa aiemmin ollut perehdyttävä omaa kyvyn nähdä merkittäviäkin detaljeja. Haastattelussa tuli ilmi, että yrityksen kulttuurin imaisema ja nopeastikin sokaisema työntekijä ei enää myöhemmin kiinnitä huomiota näihin joskus strategisesti merkittäviin yksityiskohtiin.

Yhdessä tutkituista yrityksistä on vuonna 2008 otettu käyttöön henkilöstökyselyt, joissa selvitetään myös strategian implementointiin liittyviä asioita. Jotkut kyselyn sisältämät asiat huomioidaan tässä tutkimuksessa koska relevantimpaa, lähempää perehdyttämistä olevaa tietoa strategian implementoinnista ei ole saatavilla. Yrityksen toimihenkilöt vastasivat vuonna 2010 kyselyyn, jossa selvitettyjä asioita olivat muun muassa seuraavaksi esitetyt väittämät:

- Strategiasta ja strategisista tavoitteista on viestitty selkeästi.
- Strategiaa ja strategisia tavoitteita toteutetaan tehokkaasti.
(Vastaajista täysin samaa mieltä 15 %.)
- Oma työpanokseni on yrityksen menestymisen kannalta tärkeä.
- Voin antaa kehitys- ja parannusehdotuksia avoimesti.
- Olemme valmiita muutokseen.
- Ymmärrän yrityksen strategiset tavoitteet.
(Kyllä -vastauksia 89 %.)
- Olen sitoutunut yrityksen strategiaan.
(Kyllä -vastauksia 88 %.)

Viitekehyksessä (s. 17) todettiin Valviston (2009, 49) mukaan, että strategian hahmotaminen ja sisäistäminen ohjaavat kykyä toteuttaa strategiaa. Kuitenkin edellä esiteltyjen tutkimustulosten mukaan toimihenkilöt ovat sisäistäneet strategian, mutta heidän mielestään sitä ei toteuteta tehokkaasti. Voidaan miettiä, onko vika teoriassa vai siinä, että kyseissä yrityksessä strategia ei toteudu muiden kuin toimihenkilöiden osalta?

4.2 Perehdyttäminen

Tutkimuksessa selvitettiin liiketoimintastrategian jalkauttamista perehdyttämisessä. Tävoitteena oli etsiä mahdollisuuksia perehdyttämisen tehokkaammasta hyödyntämisestä strategissa johtamisessa. Perehdyttämisen toteutus on yleisesti tapauskohtaista ja yleinen käytäntö erilainen jokaisessa tutkimuskohteessa. Moni yritykselle strategisesti tärkeä asia katsotaan kuitenkin olevan enemmän sisäiseen koulutukseen ja osaamisen kehittämisen liittyvä tehtävä kuin perehdyttämiseen kuuluva. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi perehdyttämiseen liittyviä asioita yrityksittäin sekä aiheittain.

Yhdessä tutkimuskohteena olleessa yrityksessä uudet työntekijät osallistuvat ryhmänä muutaman kerran vuodessa järjestettävillä kaksipäiväisillä perehdyttämisspäivillä. Ensimmäinen päivä sisältää käytännön tuotantoprosesseihin ja -tiloihin perehdyttämistä. Toisena päivänä käydään läpi yritysstrategiaa, tämä tuodaan esille muun muassa keskusteluin, jotka koskevat yrityskulttuuria, arvoja ja tulevaisuutta. Varsinainen perehdytysuunnitelma on tapauskohtainen ja sisältää enimmäkseen työnopastukseen liittyviä asioita. Lisäksi toimihenkilöille jaetaan perehdytyskansio, mikä sisältää laajasti ja yksityiskohtaisesti yritykseen, henkilöstöön ja toimintatapoihin liittyvää materiaalia. Tuotannon työntekijöille jaettava vastaava materiaali on merkittävästi suppeampi taskuvihkonen. Materiaalit sisältävät yritykseen liittyviä liiketoimintalukuja, selvityksiä yrityksen kulttuurista, arvoista, tuotantoprosesseista, toimitusketjusta sekä avainhenkilöesittelyjä. Perehdytyskansion päivitys suoritetaan noin kerran vuodessa. Suotavaa olisi, että nämä materiaalit ovat aina jokaiselle perehdytettävälle annettaessa ajantasaisia. Ajantasaisen tiedon jakaminen on kohteliasta, arvostavaa, motivoivaa, prosesseja nopeuttavaa ja antaa tietyn sisäisen yrityskuvan toimintamalleista, tavoitteista sekä tehokkuudesta.

Toisessa yrityksessä yleinen perehdytysmateriaali on lähinnä intranetissä. Yrityksen eri toiminnallisilla osilla on omat erityismateriaalinsa. Tervetuloa taloon -opas jaetaan jo työsopimuksen kirjoittamisen yhteydessä, mutta mitään velvoitetta sen lukemiseen etukäteen ei ole haluttu tietoisesti laittaa. Oppaassa on jonkin verran käsitelty myös strategiaan liittyviä asioita. Varsinainen perehdytysohjelma on henkilökohtaisesti määritelty päivittäiseksi ensimmäiselle kuukaudelle. Tämän ohjelman puitteissa käydään strategiaa suoranaisesti läpi yhden päivän osaohjelmana, lisäksi muutamana päivänä perehdytään toimintatapoihin ja laatuun. Muilta osin perehdyttämisessä panostetaan tuote- ja asiakastietouteen.

Kolmannessa yrityksessä perehdyttämistä varten on liiketoimintasuunnitelmasta (LTS) ja laatukäsikirjasta tehty karsitut versiot uusien työntekijöiden oppaiksi. Perehdytys-suunnitelma on tehty paperille, mutta sitä ei ole otettu varsinaisesti käytäntöön. LTS, laatukäsikirja ja niistä johdetut oppaat eivät haastateltavan sanoin ”kulu työntekijöiden ja johdon lukemisesta”. Johto siis totesi vihkosten olevan lukemattomina hyllyissä. Niiden sisältämät asiat siirtyvät käytännön työhön lähinnä yrityskulttuurin mukaisen yhdensuuntaisen vuorovaikutuksen ansiosta. Tämä tarkoittaa, että johto kertoo mihin tavoitteisiin pyritään. Jos tulosta ei ala syntyä, niin kerrotaan jämäkämmin mihin on päästävä. Johdon mielestä asioiden hallintaa olisi syytä testata paremmin. Varsinaisia suunnitelmallisia perehdytyksen prosesseja ja käytäntöjä ei tässä yrityksessä ole. Asiat etenevät vahvan mutu-tuntuman saattelien vakiintuneiden, ehkä jopa urautuneiden toimintatapojen ja henkilöstön oma-aloitteisuuden ansiosta. Henkilöstön huomiota suunnataan avarakatseisuuteen sillä periaatteella, että laajan näkökentän omaavan työntekijän on helpompi omaksua uusiutuvia toimintatapoja. Kuitenkin varsinaiset toimintamallit, jotka ohjaavat avarakatseisuuteen jäivät haastattelussa hieman epäselviksi.

Perehdyttämisen kuulumisesta johdon toimenkuvaan oltiin kahta eri mieltä. Toisen mielestä perehdyttäminen kuuluu ehdottomasti johdon työkenttään ja toisesta näkökulmasta ne ovat liian kaukana toisistaan, että niitä voitaisiin käsitellä suoraan toisiinsa liittyvinä toimintoina. Asian voi myös käsittää eri tavoin. Jos ajatellaan perehdyttämisen käytännön toimia, ovat ne yleensä liian kaukana johdon päivittäisestä tehtäväkentästä kun puhutaan suuremmasta kuin noin kahdenkymmenen työntekijän yrityksestä. Asiaan vaikuttaa myös johdon käytännön työkokemus ja oma erityisosaamisen alue.

Jos yritys on kasvanut niin kutsutusta yhden miehen yrityksestä, niin johto todennäköisemmin hallitsee myös käytännön työt ja kykenee yksityiskohtaiseen perehdyttämiseen sekä työnopastukseen. Yrityksen kasvaessa ja kilpailun kiristyessä tarvitaan erikoistuneita osaajia, näille työntekijöille perehdyttämisen erikoisosaamista tarvittaisiin lähinnä työnopastuksessa, ei niinkään strategisen perehdyttämisen osalta, mikä edelleen voi siis olla johdon suorassakin hallinnassa. Tämä tuli tutkimuksessa ilmi suuremmissa yrityksissä, joissa johto puhuu esimerkiksi erityisissä tehdasinfoissa suoraan uudelle henkilöstölle.

Vastuu perehdyttämisestä riippuu yrityksen koosta ja tulokkaan tehtävästä. Yhdessä tutkitussa yrityksessä perehdytyksen suorittajia assistenttitasolla ovat osaksi johtoryhmän jäsenet, mikä on erittäin hyvä suora kontakti johdon ja työntekijän välillä. Pienemmässä yrityksessä vastuu on siirtynyt osaksi jopa perehdytettävälle itselleen. Hänen odotetaan kysyvän, mikäli huomaa tarpeelliseksi. Muutoin koeaikana tarkkaillaan lähinnä työtehtävien sujumista oma-aloitteisuuden pohjalta ja henkilökemioita johdon kanssa. Henkilökemioilla haastateltava tarkoitti tässä, että johto ja työntekijä tulevat kohtuullisesti toimeen keskenään. Johto haluaa näin varmistaa hyvän työilmapiirin pienemmässä yrityksessä. Isommassa yrityksessä tämä tarkoittaisi arvoihin, yrityskulttuuriin ja työyhteisöön sopeutumista, eli yrityksen hengen sisäistämistä. Perehdytettävän perehdytysprosessin vastuun kantajana on hyvin riskialtis asetelma. Henkilön tulisi osata kysyä asioista, joiden olemassaolosta hän ei välttämättä tiedä. Tämä voi asettaa paineita myös työilmapiiriin. Uuden työntekijän motivaatio voi kärsiä ja turhautuminen kasvaa jos hän kokee yrityksen menettelytavoissa karkeita puutteita. Johdon tulisi tässä tapauksessa varmistaa, etteivät he menetä pätevää työvoimaa ja sen potentiaalisia ominaisuuksia prosessin puutteellisuuden takia.

Taulukossa 1 on pelkistetysti nähtävissä joitakin perehdytykseen liittyviä perusasioita. Karkeasti ottaen yhteenvedosta voidaan päätellä, että panostus perehdytyksen suunnitelmallisuuteen, materiaaleihin ja koko prosessiin tuottaa tulosta perehdytykseen tarvittavan ajanjakson lyhentymisenä. Taulukosta nähdään myös, että jonkinlainen suora kontakti johdon ja perehdytettävän välillä on olemassa kaikissa yrityksissä.

Taulukko 1. Perehdytyksen suunnitelmallisuus, kesto, materiaali, perehdyttäjät ja vastuu.

Perehdytys	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3
suunnitelma	kyllä	kyllä	kyllä (tehty mutta ei käytössä)
materiaali	tervetuloa esite, intranet, toimintokohtaiset materiaalit	kansio/vihko	pelkistetty LTS, laatu-käsikirja (ei lueta)
kesto	1-4 kk	2-4 kk	6 kk
perehdyttäjä	johtoryhmän jäsen, esimies, osaston perehdyttäjä	toimitusjohtaja (perehdytyspäivien puhujana), henkilöstöpäällikkö, esimies, (työhön opastaja)	toimitusjohtaja, perehdytettävä, toinen työntekijä
vastuu	esimies	esimies, henkilöstöammattilainen	toimitusjohtaja

4.2.1 Tulokkaan oppiminen

Oppimisen osalta tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilöstöjohtamisessa tiedetään ihmisen oppivan näkemällä, tekemällä ja kuulemalla sekä näiden painottumisen yksilökohtaisuus. Tulokkaan oppimisprosessiin tai hänen opettamisensa kehittämiseen sen sijaan ei ole kaikissa yrityksissä panostettu. Mitä pienempi yritys, sitä vähemmän oppimista edes ajatellaan erillisenä asiana tai vaikutettavana prosessina. Siinä missä pienempi yritys jättää pitkälti koko perehdytyksen tulokkaan harteille niin suurempi jättää oppimisen yksilöprosessin tulokkaan vastuulle, tosin tässä kohden perehdytysmateriaali verkkotyökaluineen oli juuri työn alla. Oppimisprosessin kehittämisen motivoijana eräässä yrityksessä ovat erityisesti työn turvallisuusvaatimukset ja alue onkin enemmän työhön opastamista kuin perehdyttämistä.

Osaamisen kehittäminen tuli haastatteluissa esille, vaikka se ei sisällöllisesti tämän tutkimuksen aihealueeseen kuulukaan. Tutkija haluaa kuitenkin tuoda ilmi oman ajatusmallinsa, jossa osaamisen kehittäminen tulisi sitoa jo perehdyttämisessä oppimiseen. Osaamisen kehittämiseen tuntuu löytyvän kiinnostusta ja panostusta paljonkin. Suuremmissa yrityksissä tämä näytti olevan organisaatiokohtainen prosessi ja pienemmissä yksilökohtainen. Mikäli yritykset eivät kiinnitä huomiota organisaation oppimiseen ja oppimisprosesseihin perehdytyksessä, niin uuden tiedon tuonti osaamiseen ei tuota optimaalista tulosta jos oppimista ei tapahdu tehokkaasti.

Väärin oppiminen tai oppimatta jääminen ja sen sijaan käytännön kautta tietyn toimintatavan omaksuminen, voi kostautua myöhemmin laaturvirheenä. Osa yrityksistä katsoo tämän kuuluvan laadunkehittämiseen. Kun ajatellaan ihmisen oppimisprosessia virheiden korjaamisen osalta, niin tarvitaan huomattava määrä enemmän toistoja uudelleenoppimiseen kuin alun perin oikean tavan opetteluun. Tällä perusteella oikein oppimiseen jo perehdytysaikana olisi syytä panostaa. Kysymys on merkittävästä kustannussäästöstä laadunvarmistuksessa.

Tutkijalle yllättävä tieto oli, että hyvistä käytännöistä oppimista käytetään vähän tai ei ollenkaan. Kuten viitekehyksessä todettiin, hyväksi havaittujen käytäntöjen toistaminen on osa pitkäjänteistä strategiatyötä. Eräissä yrityksissä yrityskulttuuri on jonkinlaisena esteenä. Työntekijät eivät halua asettua näkyvään erityisasemaan, jota kouluttavana esimerkkinä oleminen tai ideoiden ja korjaustarpeiden esilletuominen aiheuttaisi. Hyvistä käytännöistä oppiminen on ehkä enemmän niin kutsuttuna hiljaisena tietona läsnä yrityksissä. Toisaalta nykyisen yrityskulttuuriin mukainen dynaaminen kehittäminen voi jopa polkea ”vanhaa hyvää” jalkoihinsa. Näkyykö se tässä kohden?

Henkilöstöä ei kaikissa yrityksissä kouluteta perehdyttäjiksi. Yhdessä yrityksessä asia on ollut jo ”pöydällä” mutta taantuman myötä jäänyt toteuttamatta. Eläköitymisen aiheuttama rekrytointipaine nostaa jälleen asiaa esille. Toisessa tutkitussa yrityksessä asia oli hyvin ajankohtainen, työhön opastajat oli juuri kutsuttu ensimmäiseen koulutukseen, jossa ryhmätöinä käydään läpi perehdyttämisen tärkeyttä ja keinoja.

4.2.2 Perehdytyksen arviointi

Huomatakseen epäkohdat ja kehittääkseen prosessejaan yrityksen tulee tietää miten tietty prosessi onnistuu tällä hetkellä. Perehdytysohjelmien läpikäynti kuitataan perehdytyslomakkeisiin ja -kortteihin monesti pelkällä päivämäärä ja ok merkinnällä. Joissain yrityksissä itse perehdytystä ja lisätarvetta arvioidaan myös keskusteluin tai perehdytyslomakkeessa olevalla vapaan tekstin osiolla. Lomakkeella annettua palautetta tulee huomattavan harvoin. Keskustelujen osalta toimenpiteet kohdistuvat lähinnä kyseisen henkilön lisäperehdytykseen tehtäväänsä. Kerran vuodessa tehdyssä henkilöstötutkimuksessa on ollut havaittavissa kahtiajako perehdyttämisen onnistumisen mielipiteissä. Vanhat työntekijät arvioivat perehdyttämisen epäonnistuneeksi ja uudet tulokkaat onnistuneeksi. Yritys on juuri korjannut tutkimuskysymyksiään täsmentäviksi ja näin ollen jatkossa on mahdollista saada hieman yksityiskohtaisempaa tietoa perehdytyksen onnistumisesta.

Perehdytyksen arviointiin tulisi strategian toteuttamisen osana kuulua mittaaminen. Perehdyttämisen prosessia ei ole yksityiskohtaisesti mitattu missään tutkitussa yrityksessä. Laajemmassa seurannassa käytössä on esimerkiksi avainmittaristo, jolla seurataan lukuja yritystasolla. Avainmittaristo on suoraan johdettu strategiasta, niitä seurataan kuukausittain eri liiketoiminta-alueilla sekä tuloksia käydään läpi osasto- ja henkilöstöinfoissa. Varsinaisia työsuorituksia mitataan henkilöidysti sitä tarkemmin mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys. Suoritusmittaristo on lähinnä strategian toteutumisen arviointia varten. Se ei tutkituissa yrityksissä mittaa suoranaisesti perehdyttämistä. Strategisen johtamisen välineenä avain- eli key indicators-mittaristo on kuitenkin erittäin perusteltu ja tarpeellinen. Tehokkuutta sen sijaan voitaisiin lisätä strategisella suoritusmittaristolla heti perehdytysjakson lopussa. Taulukossa 2 on esitetty vielä yhteenvetona perehdytyksen arvioinnin välineet tutkimuskohteissa.

Taulukko 2. Perehdytyksen arviointi

Perehdytys	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3
arviointimenetelmä	perehdytyskortti, henkilöstötutkimus	perehdytyslomake, esimieskeskustelu	ei arvioida suoraan

4.3 Strategiaviestintä

Viestinnän osalta etsittiin vastausta kysymykseen: kulkeeko strateginen viesti perehdyttävälle ja perehdytyksestä takaisin johdolle? Strateginen viestintä alkaa kaikissa tutkituissa tapauksissa jo viimeistään työhönottotilanteessa. Toimitusjohtajan tervehdys perehdytyskansiossa on yksi käytetty muodollisen viestinnän tapa. Strategiaan liittyvistä asioista tiedotetaan henkilöstöinfoissa ja sisäisissä kuukausitiedotteissa. Yhdessä yrityksessä strategiset onnistumisesimerkit ovat uutisina Intranetissä. Viestinnässä pyritään selkeään tavoite – tulos -tiedotukseen.

Viestin muoto on erilainen riippuen siitä onko kysymyksessä tuotannon henkilöstö vai toimihenkilöt. Yhdessä tutkimuskohteessa tuotanto-osasto toteuttaa hyvin strategiaa koska palkitsemisjärjestelmä ohjaa siihen, mutta ei ole varmaa tietoa siitä ymmärtääkö henkilöstö strategiaa käsitteen kannalta. Viesti tuntuu kulkevan erityisen hyvin johdolta esimiestasolle asti mutta välittyminen siitä eteenpäin muuttuu selkeästi. Yleisesti ei koeta tuotannon henkilöstön tarvitsevan yksityiskohtaista ja suoraa strategiaviestintää vaikka toisaalta todetaan, että tuotannon tulee ymmärtää esimerkiksi yrityksen laadulliset tavoitteet, jotka ovat suoraan johdettavissa strategiasta. Tuotannolle pyritään viestimään oleellisimpia päivittäisviestejä esimerkiksi suurten, kulkureittien viereen asetettujen valotaulujen avulla. Joissain yrityksissä asian myönnetään olevan kehittämisen paikka, katsotaan, että tuotannon työntekijöiden olisi hyvä ymmärtää miten oma työ vaikuttaa kokonaisketjuun.

Strategiaviestintää on siis monenlaista, riippuen siitä mille henkilöstösektorille viestitään. Jotkut henkilöstösektorit joutuvat kuulemaan strategiaviestin monelta eri suunnalta, se on aiheuttanut ajoittaista kyllästymistä asiaan. Viestiä viedään pääsääntöisesti vastaanottajalle soveltuvalla tavalla ja strategisille asioille on annettu eri nimiä. Näin pitääkin olla. Viestin vastaanottajan koulutustaso ja sen antamat valmiudet viestin sisäistämiseen tulee huomioida ja näin myös tapahtuu. Toimihenkilöille ja tuotannon työntekijöille on tehty erilaisia infomateriaaleja. Haastavinta tässä on viestin viejän rooli. Strategiaviestin viennissä auttaa sen kääntäminen eri 'kielille', näin vastaanottaja pystyy helpommin ymmärtämään viestin. Yhdessä tutkituista yrityksistä viestinnästä vastaavalla on toimittajan tausta ja sitä myöden kyky kääntää strategia arjen työtä kuvaaviksi tari-

noiksi. Nämä tarinat on koettu kiinnostaviksi ja innostaviksi ainakin toimihenkilöiden osalta. Henkilöstölehden kieli on silti ehkä vieläkin liian asiatyylisiä kaikkien luettavaksi. Toisaalta asiatyylillä voi vahvistaa mielikuvaa organisaation osaamisesta.

Toinen haaste viestin kuljettamisessa kohdataan palautteen osalta, alhaalta ylös kulkevassa informaatioissa. Johdolle on arvokasta saada tietoa onnistuuko strategian toteuttaminen ja mitä sisäisiä ongelmia kohdataan sen implementoinnissa. Uudet näkökulmat ja ideat ovat toisinaan naapuriyrityksen peruskiven alla, toisinaan ne olisivat saatavilla omalta henkilöstöltä. Eräissä tutkituissa yrityksissä pyritään tuomaan palautetta strategiasuunnitteluun toimintojen esimiesten kautta.

Tutkimuksessa tuli ilmi useita viestin kulkemista estäviä asioita:

- Palautetta ei kerätä. Strukturoiduissa perehdytyslomakkeissa ei välttämättä ole vapaan tekstin paikkaa tai asiaan liittyviä kysymyksiä.
- Palautetta ei haluta antaa. Tähän voi olla monia syitä. Erityisesti metalliteollisuuden yrityskulttuuri osoittautui olevan tietyllä lailla tasapäistävä. Useimmat eivät halua erottua joukosta puhumalla palaverissa tai asettumalla muuten eriarvoiseen asemaan.
- Palautteen merkitystä ei ole ajateltu.
- Palautetta ei arvosteta.
- Palautetta ei vaadita. Helposti tyydytään toteamaan, ”ettei niihin yleensä kirjoitella paljoa”.

Mielenkiintoinen, tosin hyvin pieni detalji tutkimuksessa herätti huomiota. Tuotannon henkilöstöä kutsutaan yleisnimellä tuotanto, joka ei ilmaise millään tapaa puhuttavan ihmisistä. Samoin nimitys johto ei henkilöi. Vastaavasti esimiehet ovat selkeästi henkilöitä samoin kuin päälliköt ja toimistohenkilökunta toimihenkilöitä. Viestintä luo mielikuvia ja muokkaa asenteita, tässä annetaan tietynlainen mielikuva massasta ja henkilöistä, onko tämä yrityksen strategiatyölle eduksi, sitä voi jokainen yritys miettiä kohdallaan.

5 Pohdinta

Toiko tutkimus esille jotain uutta tietoa? Kyllä. Strategian sisäistämistä ja toteutusta ei arvioida perehdytysjakson lopussa. Onko tämä oleellista strategisen johtamisen kannalta? Kyllä. Tuottavuus paranee sitä enemmän mitä nopeammin ja laadukkaammin uusi henkilöstö alkaa toteuttaa strategiaa, olettaen, että strategia on oikea. Jäikö jotain huomioimatta? Aivan varmasti. Tutkimusmateriaali on suppea. Teoreettisesta näkökulmasta riippuen esille oltaisi voitu tuoda muitakin asioita.

Tutkimuskysymyksen asettelu oli hyvin onnistunut siinä mielessä, että useassa kohden vastauksista tuli ilmi asian vaativan paneutumista, kehittämistä tai olevan juuri työn alla. Tutkija pystyi mielestään hyvin kattavasti kokoamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus antaa kuvan siitä, millä tavoin strategisia asioita käsitellään perehdyttämisen yhteydessä. Samoin tutkimus on onnistunut löytämään perehdyttämiseen liittyvän strategiaviestinnän ja sitä kautta myös strategisen johtamisen heikkoja lenkkejä. Sen sijaan tutkimuksessa olisi voitu vielä tarkemmin ottaa selvää strategisten asioiden sisällöstä perehdyttämistilanteissa. Edelleen strategisten asioiden sisäistämistä olisi voinut tutkia perehdytettyjä haastattelemalla.

Strategisen johtamisen kehittäminen perehdyttämisessä on tutkimuksen perusteella riippuvainen yrityksen koosta ja tämänhetkisten perehdytysprosessien sekä strategiatyön käytäntöjen tilasta. Tutkimus on käyttökelpoinen työkalu strategiatyön innovointiin ja tarkastukseen niin perehdyttämisessä kuin strategiaviestinnässä. Strategisen johtamisen pullonkaulat näyttäisivät tämän tutkimuksen perusteella asettuvan strategiaviestintään, sen kommunikointiin ja toteutuksen arviointiin, erityisesti suhteessa perehdytyksen arviointiin. Yksi tutkimuskohteista otti edelläkävijän aseman jo haastelutilanteessa, haastateltava poimi hyödyntämiskelpoisen aiheen henkilöstökyselyyn.

Tutkimuskysymyksenä esitetyn strategisen viestin kulkemiseen (kohta 1.2) osataan tutkituissa yrityksissä oikeastaan vasta vain, että viesti lähetetään johdolta perehdytettävälle. Yllättävä tutkimustulos oli, että kukaan ei varsinaisesti tarkista strategian sisäistämistä perehdytysjakson jälkeen. Viestin kulkemiseen perehdytystilanteista johdolle sanotaan suoraan, ettei se juuri kulje, lomakkeista ja korteista huolimatta.

Suora kommunikaatio tuottaa selkeimmän tuloksen viestinnässä. Johdon jalkautuminen on ajankohtaista. Ymmärrys ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Jotta johto voisi saada väritymättömän informaation ulos tuotannon työntekijästä, hänen täytyisi olla erinomaisia psykologisia kykyjä omaava. Harvard Business Review on julkaissut viimeisimmässä numerossaan Harvardin yliopiston professorin, Giovanni Gavettin kirjoittaman artikkelin, missä käsitellään tätä asiaa. Gavetti haastaa Porterin teoriaan perustuvan strategisen johtamisen, joka keskittyy analysoimaan ja hallinnoimaan markkinavoimia. Tutkijan on helppo jakaa Gavettin näkemys siitä, että nyt tulisi keskittyä mihin strategisteja ei ole koulutettu. Psykologinen osaaminen on osa nykypäivän menestyksekkästä strategista johtamista. On opittava analysoimaan ja johtamaan omia sekä toisen ajatusprosesseja. (Gavetti 2011.)

Yksinkertaisuus, loogisuus ja toteutettavuus ovat avainsanoja niin johtamisessa, perehdyttämisessä kuin strategiassa. Yritykseen tuleva joutuu aina tietotulvan pyörteisiin. Myös Valvisto (2005, 49) on sitä mieltä, että oleellisten asioiden korostaminen ja toistaminen on tärkeää.

Johtamisen ideana on ohjata organisaatiota ja huomioida yksilöiden potentiaali kasvat-
taa organisaation saavutusten kokonaisarvoa. Suuremmissa yrityksissä tapahtuvan joh-
don suoran puhumisen infotilaisuuksien tulee olla vielä tarkemmin segmentoitu vain
uusille työntekijöille. Näin saadaan joukkoperehdyttämisestäkin täsmällisempää ja vies-
tintä myös johdolle päin vapautuneemmaksi sekä suoraksi. Uusien henkilöiden on hel-
pompaa puhua kaltaistensa joukossa, vapaana mahdollisesti laahaavasta ja ahdasraami-
sesta yrityskulttuurista. Myös johdolle on todennäköisesti helpompaa tietoisesti asen-
noitua innovatiivisuuden vastaanottamiseen tuoreiden silmien joukolta. Yritysten hen-
kilökuntaan on sitoutunut paljon hyödyntämiskelpoista ja arvokasta strategista infor-
maatiota. Etujoukoissa kulkevat yritykset ovat alkaneet hahmottaa tämän.

Tutkimuksen myötä vahvistui kysymys: miksi heti perehdyttäessä ei suoritettaisi strate-
gian huolellista implementointia? Ohjaavatko perehdyttämisen tulostittarit liian nope-
aan läpivientiin? Jos käytettävissä on vain tietty ajallinen ja taloudellinen resurssi pereh-
dyttämiseen, niin onko edullisempaa kurssin korjaaminen myöhemmällä lisäkoulutuk-

sella kuin suoraan perehdyttäessä tapahtuvalla koulutuksella? Tässä on syytä ottaa huomioon, että oppimisessa on kaksi tekijää, jotka vaikuttavat asiaan. Ensimmäinen on ihmisen rajallinen kyky vastaanottaa uutta tietoa, mikä voisi tarkoittaa perehdyttämisajan pidentämistä, mikäli tietoa halutaan lisätä. Toinen on vanhasta poisoppiminen. Kerran opitun asian korjaaminen on ratkaisevasti enemmän työtä ja toistoja vaativaa kuin uuden oppiminen. Myös asenteet ovat tällaisessa tapauksessa vahvempana jarruna, eli vaikeuttavat strategista johtamista. Eli se, mikä voidaan hoitaa jo perehdytystilanteessa, on parempi hoitaa. Huonompana vaihtoehtona on odottaa työntekijöiden asetuvan talon tapoihin sekä omiin suoriutumiskeinoihinsa ja vasta sen jälkeen koulutuksen kautta yrittää muuttaa henkilön sisäisiä prosesseja. Strategian sisäistämisen aikataulutus perehdyttämisyksikköön nähden tulisi olla huomattavasti nykyistä tiukemmassa kontrollissa.

Perehdyttäminen on myös viestintää ja strategisen viestin ymmärtäminen oikein on erityisen tärkeää. Johdon panostaminen viestin viemiseen ja vastaanottamiseen henkilökohtaisesti on erityinen strategiaväline. Uuden talon tulevan työntekijän ja johdon kohtaaminen liiketoimintastrategian esittelyn tiimoilta voidaan nähdä motivoivana, sekä työntekijää arvostava eleenä (Valvisto 2005, 49). Luonnollisesti on suunniteltava, mihin johdon resurssit riittävät ja milloin on kohtuullista siirtää tehtävä seuraavalle portaalle. Johdon jalkautuminen omiensa pariin on kuitenkin monesti pelkästä tahdosta ja toimintatapojen priorisoinnista kiinni.

Strategiaviestin paluuvirtaan tulee kiinnittää huomiota. Palautteen saamattomuuden syy perehdyttävältä voi olla pelko. Uusi työntekijä ei välttämättä halua sanoa mitään arvostelevaa varmistaakseen työpaikkansa vakiintumisen. Hän voi myös yrittää sopeutua työyhteisöön miellyttämällä vanhoja työntekijöitä, jolloin hän voi kokea kommentoidessaan olevansa epämiellyttävä. Palautteesta ja tuoreiden silmien kommenttien jakamisesta tulee tehdä käytäntö.

Johdon kyky selvittää henkilöstölle strategisia tavoitteita ja keinoja niihin pääsemiseksi on oleellista erityisesti pienissä yrityksissä. Johdolle menestyksenkäs ja yksinkertainen avaintekijä on oma perehtyminen strategiaviestintään ja strategian jalkauttamisen päälinjoihin. Kaikissa yrityksissä johdon on syytä muistaa, että johtaminen on myös

opettamista ja oppimista, aivan kuin perehdytys. Johtajan tulee osata opettaa omat näkemyksensä henkilöstölle. Samoin johtajalle on hyödyksi kehittää näkemyksiään oppimalla henkilöstöltä.

Strategisen johtamisen kannalta on oleellista tietää heti: a) toteuttaako perehdytetty strategiaa vai ei. Jos ei niin miksi, onko vika perehdytysprosessissa vai muualla. b) Saadaanko perehdytettävältä strategista lisäarvoa ja mitä se on.

5.1 Tutkijan ammatillinen kehittyminen opinnäytetyöprosessissa

Opinnäytetyö oli ennakoitusti paljon aikaa ja paneutumista vaativa. Silti prosessin kokonaiskesto yllätti. Työstin opinnäytetyötä kaikkiaan reilun puolen vuoden aikana, ajoittain tosin vähemmän aktiivisesti. Hedelmällistä olikin huomata ajattelevansa opinnäytetyön käsittelemiä aiheita käytännön arjessa, eri asiayhteyksissä.

Oma mielenkiinto aiheeseen kasvoi tutkimuksen ja oivallusten myötä. Suurin haaste oli itse tutkimustyön kokoaminen asiamukaiseksi prosessiksi. Kieliasu tuotti yllättävän paljon työtä useiden opiskeluun sisältyneiden raportointitöiden jälkeenkin. Toimittajan värikästä kieltä käyttäneenä ja valmennustyössä paljon mieli- ja kielikuvia viljelevänä tutkimustyön asiatekstin kirjoittaminen oli erittäin opettava kokemus.

Haaste oli myös oman taiteellisen ja innovoivan puolen hillintä. Mielenkiintoista teoriaa ja sen soveltamismahdollisuuksia tuntui olevan loputtomasti. Samoin kunnianhimo tehdä erinomaista työtä ajoi ohjauspalautteen myötä päinvastaisesti hetkelliseen aallonpohjaan. Sieltä ponnistaessa uudelleen tutkimustyön pariin pystyi toteamaan, että kehittyminen on tarpeen.

Heikkouteni on olla käyttämättä malleja. Monta mutkaa olisi varmasti voinut oikaista lukemalla vastaavia tutkimustöitä, ohjeita ja arviointiperusteita. Olen silti edelleen sitä mieltä, että uutta luodaan vain kulkemalla nuolenkärkenä.

Suurta itseluottamusta herätti huomata, että teoria kulki ajatuksissa tekstien edellä.

Omat ajatusmallit löysivät tukea ja saivat nimet sitä mukaa kun kirjallisuutta ja muita

tietolähteitä kävi läpi. Taustalla on ehkä ennen yrittäjyyttä ulkomailla suoritettu englanninkielinen tutkinto. Olin sisäistänyt tiedon ja vienyt sen käytäntöön ajattelematta suomenkielisiä termejä. Tunnen kehittyneeni erityisesti teoreettisen tiedon hallinnassa. Olen tämän työn jälkeen paljon varmempi siitä mitä, mitä puhun ja teen.

Lähteet

Budhwar, P. & Aryee, S. 2007. An Introduction to Strategic Human Resource Management. Luettavissa: www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/.../SHRM_Chapter_01.doc.

Luettu 19.7.2011

ELY 2011. Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Alueelliset työllisyyskatsaukset, Uusimaa. Luettavissa: http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/uudenmaaney/Alueentilajanakymat/Documents/Uudenmaan_ELY_tyollisyyskatsaus_2011_kesakuu.pdf. Luettu 9.8.2011

Gavetti, G. 2011. The New Psychology Of Strategic Leadership. Harvard Business Review, 89, 7/8, s. 118-125.

Helsilä, R. 2002. PRO - Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Holmberg, R. 2001. Työniloa visioiden avulla! Visio-Apu Oy. Jyväskylä.

Hunger, J. & Wheelen T. 2011. Essentials of Strategic Management. Fifth Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Juuti, P. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kaplan, R. & Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategia-prosessin toteutus. Talentum Media Oy. Helsinki.

- Karkkilan kaupunki 2007. Elinkeino-ohjelma vuosille 2007-2015. Luettavissa: <http://www.karkkila.fi/Liitetiedostot/Muut/elinkeino-ohjelma%202007-2015.pdf>.
Luettu 9.8.2011.
- Karlöf, B. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Enskilda Holding Ltd ja WSOY. Porvoo.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Provenmodels. 2011. / Argyris, C. & Schön, D. 1978. Double loop learning. Luettavissa: <http://www.provenmodels.com/5>. Luettu 8.8.2011.
- Saukkola, M. 2011. Karkkilaan povataan lisää työpaikkoja lähivuosina. Karkkilalainen, 21, 31, 3.8.2011, s. 3.
- Teknologiateollisuus ry. 2010. Strategiset teemat vuosille 2010-2012.
Luettavissa: <http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/a/ttstrategia.html>. Luettu 1.9.2011.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Väitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

VTV. 2010. Valtiotalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 206/2010. Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa: http://www.vtv.fi/files/2070/2062010_Yliopistojen_inhimillisten_voimavarojen_hallinta_NETTI.pdf. Luettu 16.8.2011.

Zagotta, R. & Robinson, D. 2002. Keys to successful strategy execution. Journal of Business Strategy, 23, 1. Luettavissa: <http://fourthfloor.com/site/files/Keys.PDF>. Luettu 19.7.2011.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko.

Ennakkotiedot (nettisivut/esitteet)

Yrityksen arvot:
Missio:
Visio:
Liiketoimintastrategian pääpiirteet:
Henkilöstömäärä:
Organisaatio:

Haastattelukysymykset

A. Yrityskulttuuri - miten yrityksessä suhtaudutaan yrityskulttuuriin, valitse lähin seuraavista:

rationaalinen

- arvostetaan ja tehdään asioita, joiden avulla tehokkuutta voidaan jatkuvasti lisätä

kehittymistä painottava

- keskittynyt jatkuvan oppimisen ja kehittämisen edistämiseen

konsensus

- demokraattinen päätöksenteko ja keskustelu yhteisen tyytyväisyyden saavuttamiseksi keskeisiä

hierarkinen

- pysyvyys, koordinointi, valvonta

1. Mihin asioihin henkilöstön huomiota yleisesti pyritään suuntaamaan? Lyhyt vastaus

B.

2. Onko yrityksellä kirjattuna

- | | |
|----------------------------|----------|
| - henkilöstöstrategia | kyllä/ei |
| - henkilöstöpolitiikka | kyllä/ei |
| - perehdyttämissuunnitelma | kyllä/ei |

3. Perehdyttämisjakson kesto:

4. Perehdyttämismateriaali:
 5. Koulutetaanko henkilöstöä perehdyttäjiksi: kyllä/ei
 6. Onko erilaiset oppimistavat huomioitu perehdyttämisessä, miten?
 - 6.b Entä opettamismenetelmät (esim. bechmarking=parhaista käytännöistä oppiminen)?
 7. Onko liiketoimintastrategia huomioitu perehdyttämisessä?
 - 7.b Miten strategiaa toteutetaan perehdyttämisen avulla?
 8. Mitataanko perehdyttämisen onnistumista, miten?
 9. Kuuluuko mielestäsi perehdyttäminen johdon työkalusalkkuun, vai ovatko johdon strategiatyö ja perehdyttäminen operatiivisesti liian kaukana toisistaan?
 10. Miten johto vie strategista viestiä?
 11. Onko johto kiinnostunut perehdyttämisestä?
 12. Testataanko strategian ymmärtämistä ja sisäistämistä? Miten?
- C.
- Haluatko mainita muuta liiketoimintastrategiaan, johtamiseen tai perehdyttämiseen liittyvää?