

Arvojen jalkauttaminen kohdeyrityksessä

Sisko Siiriä & Riika Snellman Marinov



Tekijä(t) Sisko Siiriä ja Riika Snellman Marinov	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Arvojen jalkauttaminen kohdeyrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 68+23
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee kohdeyrityksen, Silta Oy:n, toimintaperiaatteiden jalkauttamisen onnistumista sekä niiden näkymistä yrityksen arjessa. Toimintaperiaatteet toimivat kohdeyrityksen arvoina, joten tässä työssä toimintaperiaatteita käsitellään yrityksen arvoina. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksellä tutkittiin, kuinka toimintaperiaatteiden jalkautus on kohdeyrityksessä onnistunut. Alatutkimuskysymyksillä selvitettiin, miten kohdeyrityksen arvoista tuli henkilöstön toimintaperiaatteet, miten kohdeyrityksen henkilöstö kokee toimintaperiaatteet ja niiden jalkauttamisen, vaikuttaako kohdeyrityksessä työskentelyaika toimintaperiaatteiden omaksumiseen ja miten toimintaperiaatteet näkyvät yrityksen arjessa. Työ on rajattu kartoittamaan yrityksen henkilöstön kokemuksia toimintaperiaatteiden jalkautuksesta, sekä toimintaperiaatteiden näkymistä ja kokemista päivittäisessä työssä. Työssä kohdeyrityksen arvoprosessi huomioitiin osana jalkautusprosessia niiltä osin, kun se oli tarpeellista ja relevanttia tutkimustulosten saamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä syvennyttään yritysarvoihin sekä niiden jalkautusprosessiin. Arvoilla on toimintaa ohjaava vaikutus niin yksilön kuin yrityksen näkökulmasta katsottuna. Yritysarvot tulee kuitenkin erottaa yksilön arvoista, vaikkakin sekä yksilön että yrityksen arvot vaikuttavat niiden jalkautukseen sekä totetutumiseen yrityksen arjessa. Arvojen jalkauttamiseen vaikuttavana tekijänä huomioidaan myös arvot osana yrityskulttuuria. Arvojen jalkautusprosessin teoriassa syvennyttään arvojen jalkautukseen puhtaasti omana prosessinaan sekä jalkautukseen osana arvoprosessia. Lisäarvoa teorialle tuodaan huomioimalla yrityksen arvot strategisina valintoina ja vertailemalla strategian jalkautuksen teoriaa arvojen jalkautuksen teoriaan. Teoriassa tutkitaan myös jalkautusprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja huomioidaan seurannan tärkeys.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena sekä määrällisenä tutkimuksena. Laadullinen tutkimus tehtiin maaliskuussa 2015 antamaan taustatietoa toimintaperiaatteista sekä niiden jalkautusprosessista. Haastatteluista saatujen tietojen pohjalta tehtiin kohdeyrityksen henkilöstölle kyselytutkimus huhtikuussa 2015.</p> <p>Kaikki tutkimustulokset salataan.</p>	
Asiasanat Toimintaperiaatteet, Arvot, Jalkautusprosessi, Arvoprosessi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaukset	1
1.3	Työn keskeiset käsitteet	2
1.4	Työn rakenne	3
2	Arvot yrityksessä	5
2.1	Arvojen määritelmät	5
2.2	Arvot osana yrityskulttuuria	5
2.3	Yritysarvot	9
2.4	Yksilön arvot yrityksessä	12
3	Arvojen jalkauttaminen	15
3.1	Jalkautus osana arvoprosessia	15
3.2	Jalkautusprosessi	18
3.3	Seuranta	23
3.4	Jalkautukseen vaikuttavat tekijät	24
3.5	Teoreettinen viitekehys	27
4	Tutkimuksen toteuttaminen	28
4.1	Kohdeyritys	28
4.2	Kohdeyrityksen toimintaperiaatteet	29
4.3	Tutkimusmenetelmien valinta	30
4.4	Aineston hankinta	31
4.5	Analysointi ja käytetyt menetelmät	32
5	Tutkimuksen tulokset	33
6	Pohdinta	34
6.1	Tuloksien tarkastelu	35
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	36
6.3	Tulosten pätevyys ja luotettavuus	38
6.4	Oman oppimisen arviointi	39
	Lähteet	40
	Liitteet	44
	Liite 1. Haastattelukysymykset	44
	Liite 2. Saatekirjeet	45
	Liite 3. Kyselylomake	46
	Liite 4. Strategiatyökalu	47
	Liite 5.	48
	Liite 6.	49
	Liite 7.	50
	Liite 8.	51

Liite 9.	52
Liite 10.	53

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on kohdeyrityksen toimintaperiaatteet sekä niiden jalkauttaminen henkilöstölle. Tässä työssä toimintaperiaatteita käsitellään yrityksen arvojen kautta, koska kohdeyritys näkee toimintaperiaatteiden olevan yrityksen julkilausuttuja arvoja.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Kohdeyrityksen toimintaperiaatteet ovat lanseerattu henkilökunnalle toukokuussa 2013 kohdeyrityksen henkilöstöpäivillä. Niiden tarkoitus kohdeyrityksessä on ollut olla osana omistajanvaihdoksen myötä nousutta muutoksen tarvetta. Kohdeyrityksen toimeksiannosta tutkimme toimintaperiaatteiden jalkautusprosessin onnistumista sekä päivittäistä näkymistä työyhteisössä. Saatujen tulosten perusteella kohdeyrityksen HR-osastolle selvenevät yrityksen työntekijöiden kokemukset jalkautusprosessin onnistumisesta sekä toimintaperiaatteiden näkymisestä päivittäisessä työssä. Kyselytutkimus myös antaa yrityksen HR-osastolle tietoa siitä, tarvitseeko henkilöstö lanseerattujen toimintaperiaatteiden vahvistamista tai muita toimenpiteitä. Tämä työ tehtiin seurannaksi kohdeyritykselle toimintaperiaatteiden jalkautuksesta.

1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa selvitetään toimintaperiaatteiden jalkautumisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta. Alatutkimuskysymyksillä selvitetään taustoja sekä vaikutuksia päätutkimusongelmalle. Jotta tutkimuksella voidaan selvittää henkilöstön kokemukset toimintaperiaatteista sekä niiden jalkauttamisesta, vaikuttaako kohdeyrityksessä työskentely toimintaperiaatteiden omaksumiseen ja toimintaperiaatteiden näkyminen arjen työssä, tarvitaan taustatietoa toimintaperiaatteiden muodostumisesta. Tutkimalla kohdeyrityksen henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä toimintaperiaatteista sekä niiden jalkauttamisesta, selvitetään toimintaperiaatteiden tärkeyttä sekä mielipiteitä jalkautuksesta. Tutkimalla lanseerattujen toimintaperiaatteiden näkymistä yrityksen arjessa, tarkastellaan toimintaperiaatteiden omaksumista, ymmärrystä toimintaperiaatteista sekä niiden konkreettista näkymistä kohdeyrityksessä. Kun alatutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset, voidaan niillä vastata päätutkimusongelmaan.

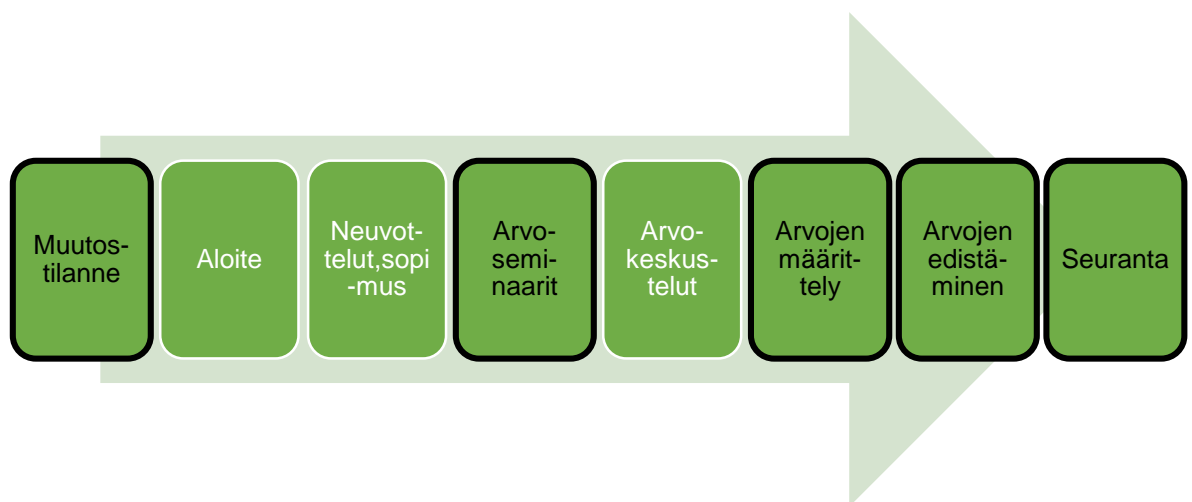
Opinnäytetyön päätutkimusongelma:

- Kuinka toimintaperiaatteiden jalkauttaminen on kohdeyrityksessä onnistunut?

Alatutkimuskysymykset:

- Miten kohdeyrityksen arvoista tuli henkilöstön toimintaperiaatteet?
- Miten kohdeyrityksen henkilöstö kokee yrityksen toimintaperiaatteet ja niiden jalkauttamisen?
- Vaikuttaako kohdeyrityksessä työskentelyaika toimintaperiaatteiden omaksumiseen?
- Miten toimintaperiaatteet näkyvät yrityksen arjessa?

Työ on rajattu yrityksen toimeksiannon perusteella koskemaan yrityksen henkilöstön kokemuksia yrityksen toimintaperiaatteiden jalkauttamisprosessin onnistumisesta sekä toimintaperiaatteiden näkymistä ja kokemista päivittäisessä työssä. Tässä työssä kohdeyrityksen arvoprosessi huomioitiin osana jalkautusprosessia niiltä osin, kun se oli tarpeellista. Työstä on näin ollen rajattu pois kohdeyrityksen arvoprosessin ne vaiheet, jotka eivät ole relevantteja tutkimustulosten saamiseksi. Näitä vaihteita ovat kuviossa 1 esitetyt aloite, neuvottelut ja sopimus sekä arvokeskustelut. Tässä työssä huomioidaan jalkautukseen vaikuttavat tekijät: arvoseminaarit ja arvojen määrittely, aktiivinen jalkautusvaihe (arvojen edistäminen) sekä prosessin seuranta.



Kuvio 1. Arvoprosessin kulku ja päävaiheet (Puohiniemi 2003, 39)

Arvojen jalkautuksen taustatekijät muutostilanne, arvoseminaarit sekä arvojen määrittely selvitettiin haastatteluilla, arvojen edistäminen kyselytutkimuksella. Tämä tutkimus tehtiin jalkautusprosessin seurannaksi.

1.3 Työn keskeiset käsitteet

Arvot

Arvot voidaan määritellä olevan asioita, joita pidämme tärkeinä ja joiden mukaisesti teemme valintoja. Arvot ovat vakaumuksia sekä taipumuksia pyrkiä kohti tiettyä päämäärää. Yritystasolla arvot kuvaavat yhteisön tahtotilaa. (Aaltonen & Junkkari 2003,

60–61.) Arvot ohjaavat yksilön sekä organisaation tapaa toimia (Tuomi & Sumkin 2009, 51).

Arvoprosessi

Arvoprosessi on tapahtumasarja, jossa yritys määrittelee arvot toimintaa ohjaaviksi menetelmiksi niin, että niistä tulee henkilöstön sisäistämiä periaatteita (Puohiniemi 2003, 39).

Jalkauttaminen

Jalkautuksella tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja valintoja, joita vaaditaan strategian toteutumiseen. Jalkauttaminen on prosessi, jolla tavoitteet, strategiat ja käytännöt saadaan toimiviksi osiksi käytäntöä. (Hunger & Wheelen 2006, 214; Lynch 2015, 467.) Jalkauttamisesta voidaan puhua myös termein "toiminnallistaminen", "maastouttaminen" (Aaltonen & Junkkari 2003, 239) sekä "implementointi" (Hunger & Wheelen 2006, 214; Lynch 2015, 467).

Strategia

Yrityksen strategian voidaan katsoa olevan tietoista keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöään, sen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että yrityksen asettamat kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan. (Kamensky 2010, 18.) Yrityksen strateginen perusta rakentuu kolmesta pilarista: visiosta, arvoista sekä toiminta-ajatuksesta (Lauri & Sumkin 2009, 50).

Toimintaperiaatteet

Yrityksen toimintaperiaatteet sisältävät kaikki ne periaatteet, jotka jaetaan yrityksen sidosryhmien kanssa joko kirjallisesti tai muuten. Yrityksen toimintaperiaatteet sanelevat vallitsevia ja toivottuja käyttäytymismalleja ja ne ilmentävät visiota, yrityksen arvoja, normeja ja ihanteita, joista yrityksen kulttuuri muodostuu. Toimintaperiaatteiden tulisi olla yrityksen strategian mukaiset. (Strategy-Train 2009.)

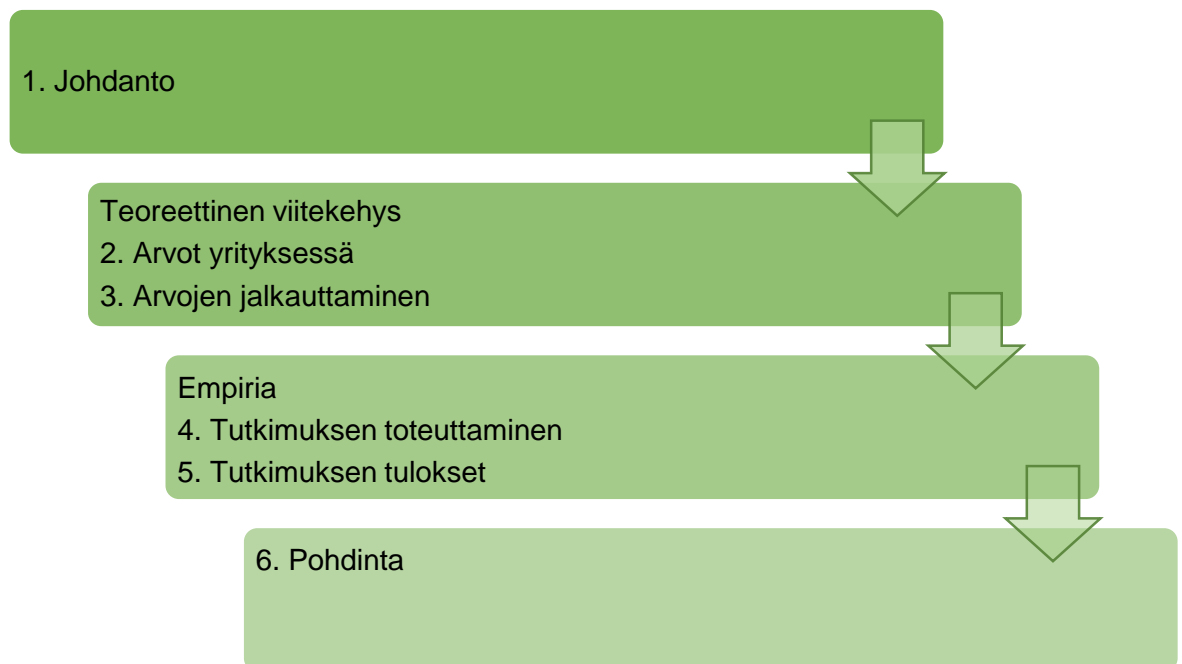
1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisen osuuden teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yrityksen arvoja. Arvot määritellään, niitä tarkastellaan osana yrityskulttuuria sekä huomioidaan yksilön arvojen vaikutus yritysarvoihin. Toisen osuuden teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yrityksen arvojen jalkauttamisprosessia. Arvojen jalkautusprosessia

tarkastellaan myös osana arvoprosessia sekä strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Toisessa osuudessa tarkastellaan myös arvo- sekä jalkautusprosessin seurantaan sekä prosessiin vaikuttavia tekijöitä. Teoria-osuuden viimeisessä luvussa esitellään työn teoreettisen viitekehysten yhteenveto.

Empiria-luku on jaettu kahteen osaan: tutkimuksen toteuttamiseen sekä tutkimuksen tuloksiin. Ensimmäisessä luvussa esitellään kohdeyritys sekä kohdeyrityksen toimintaperiaatteet, jonka jälkeen perustellaan tutkimusmenetelmien valinta. Sen jälkeen perehdytään aineiston hankintaan, analysointiin sekä käytettyihin analysointimenetelmiin. Toisessa empiria-luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, joita ovat haastattelutulokset sekä kyselytutkimuksen tulokset.

Pohdinta-luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista, pohditaan jatkotutkimusehdotuksia, sekä tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta. Viimeisenä luvussa pohditaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessissa. Opinnäytetyön rakenne on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön liitteissä on tehdyn taustahaastattelun taustakysymykset, saatekirjeet kyselykomakkeelle sekä kyselylomake. Liitteisiin on myös lisätty teoriaosuudessa esitelty Tuomen & Sumkin käytännönläheinen strategiatyökalu, kyselyn vastauksista muodostetut testit sekä avoimista kysymyksistä muodostetut sanapilvet.

2 Arvot yrityksessä

Tässä luvussa perehdytään arvoihin kokonaisuutena yrityskulttuurin kautta sekä arvojen vaikutukseen yritystoimintaa ja yksilöä ohjaavina periaatteina. Luvussa tarkastellaan arvoja osana yrityskulttuuria, yritysarvoja arvoina sekä strategisina valintoina ja yksilön arvojen vaikutusta yritysarvoihin. Yksilön arvoja luvussa tarkastellaan, koska yksilön omat arvot vaikuttavat yrityksen arvojen kokemiseen sekä yritysarvoihin sitoutumiseen.

2.1 Arvojen määritelmät

Aaltonen & Junkkari (2003, 60–61) määrittelevät ja kuvailevat sanaa arvo asiana, jota pidämme tärkeänä, valintoina, merkityksenä, jonka asia saa tarpeen täytymisestä, vakaumuksena, taipumuksina pyrkiä kohti tiettyä päämäärää, kykyä sanoa kyllä tai ei ja ennen kaikkea yritystasolla yhteisön tahtotilaa. Arvot toimivat vaikuttimena jokaiseen elämän osa-alueeseen; ne toimivat moraalisina ohjenuorina sekä ohjaavat yksilön sitoutumista henkilökohtaisiin sekä yrityksen tavoitteisiin (Kouzes & Posner 2012, 49). Arvot ohjaavat päivittäisiä tiedostettuja ja tiedostamattomia valintojamme, arvot selittävät miksi teemme ja mitä teemme (Kouzes & Posner 2012, 49; Tuomi & Sumkin 2010, 21). Arvot ovatkin vaikeasti konkretisoitavissa oleva asia, kuitenkin tiedämme niiden olevan tärkeitä (Kauppinen 2002,21).

Henkilön arvot tulee kuitenkin erotella yritysarvoista. Yrityksen arvot ovat kirjoitettuja lausuntoja ja tiedonantoja halutuista periaatteista, jotka määrittelevät organisaatiokäyttäytymistä. Ne ovat yrityksen aatteita, eivätkä perustu ihmisen kokemusperäisiin tunteisiin tai mieltymyksiin. Yksilön arvot ovat taipumuksia, jotka ohjaavat suosimaan tiettyjä asioita yli muiden sekä ohjaavia tunteita. Nämä arvot opitaan aikaisin elämässä. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 9, 376.)

Sekä yksilön että yrityksen arvoilla on määritelmien mukaisesti toimintaa ohjaava vaikutus. Näin ollen yksilön omat, henkilökohtaiset arvot vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kokee yrityksen arvot, ja pystyykö yksilö syvästi sitoutumaan yrityksen arvoihin.

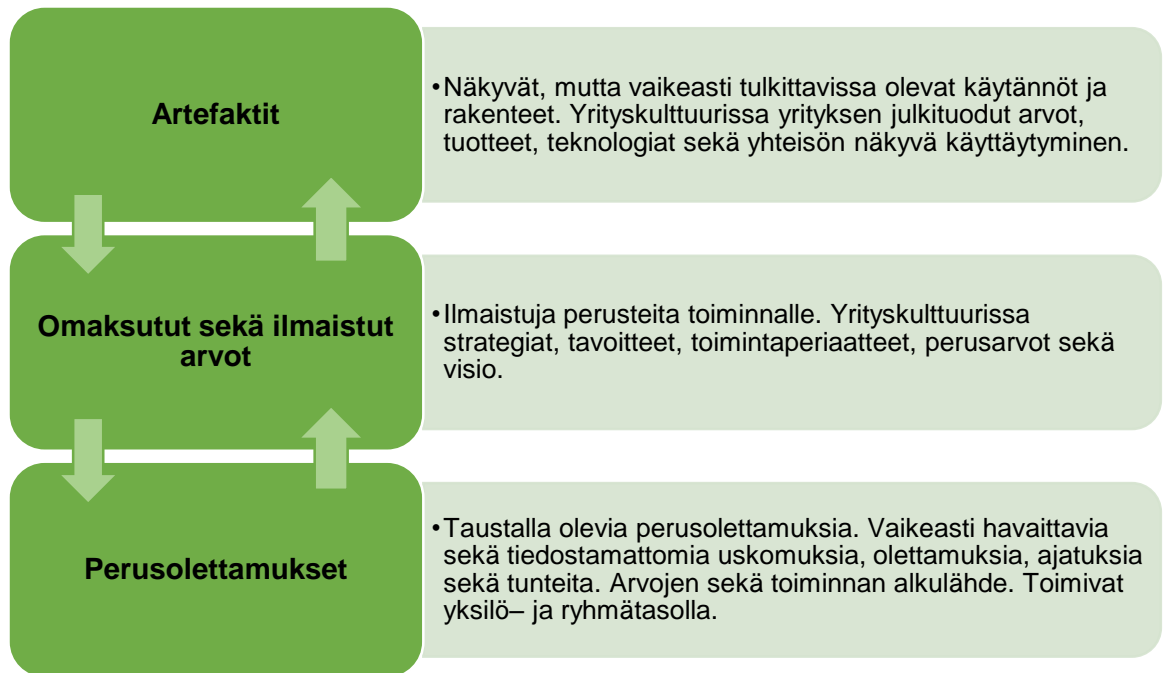
2.2 Arvot osana yrityskulttuuria

Julkituodut arvot yrityksessä ovat Kamenskyn (2010, 71,73) mukaan ylivoimaisesti paras tapa ilmaista yrityksen kulttuuri. Voidaankin sanoa, että julkituotujen arvojen takana on yrityksen johdon tai muun päättävän elimen teoria yrityskulttuurista.

Yrityskulttuuri itsessään kehittyy vuosien saatossa, yrityskulttuurin juurien ollessa syvällä arvoissa, joihin henkilöstö on voimakkaasti sitoutunut (Robbins & Judge 2010, 255.) Yrityksen arvojen ollessa osa yrityskulttuurin ydintä, ei yrityksen arvoalinnoissa siis voida olla huomioimatta yrityskulttuurin vaikutusta niihin; arvot aistitaan ja koetaan yrityskulttuurina (Puohiniemi 2003, 7, 186–187).

Lyhkäisyydessään yrityskulttuuri on odotusten, oletusten ja itsestään selvien sääntöjen järjestelmä (Aaltonen & Junkkari 2003, 101). Robbins & Judge (2015, 497) määrittelevät yrityskulttuurin yhteisön ylläpitämäksi, yhteisten arvojen järjestelmäksi, joka erottaa yrityksen muista yrityksistä. Toisaalta yrityskulttuuri nähdään kokoelmana perinteitä, arvoja, toimintatapoja, uskomuksia ja asenteita, jotka muodostavat kokonaisvaltaisen yhteyden kaikkeen siihen miten organisaatiossa ajatellaan ja miten organisaatiossa toimitaan (Mullins 2013, 696–697).

Kuuluisan mallin yrityskulttuurista tehnyt Schein (2010, 23–28) näkee yrityskulttuurin syvärakenteen koostuvan kolmesta tasosta: yrityksen artefakteista, omaksutuista arvoista ja perusolettamuksista (kuvio 3, sivulla 7). Artefakteilla tarkoitetaan yrityksen näkyvää rakennetta sekä prosesseja ja siihen nähdään kuuluvan esimerkiksi fyysinen ympäristö, kieli, teknologia, tuotteet ja yrityksen julkituodut arvot. Artefakteja on vaikea tulkita, mutta ne ovat helposti nähtävillä ja tarkasteltavissa. Omaksutut arvot, jotka sijoittuvat tiedostamattomaan osaan, ”välittömästi pinnan alle”, pitävät sisällään arvot, valinnat, yhteisön yhtenäisyyden, yrityksessä olevat käsitykset, strategiat ja toimintaperiaatteet, jotka ovat ilmaistuja perusteita toiminnalle. Perusolettamukset, jotka ovat yrityskulttuurin tiedostamattomassa osassa, koostuvat itsestään selvistä uskomuksista, käsityksistä, ajatuksista ja tunteista, jotka ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde. Perusolettamukset kertovat, millainen kulttuuri oikeasti on, arvot sekä käyttäytymismallit ovat sen kulttuurin ilmentymiä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 101–102; Juuti 2013, 111–112; Kamensky 2010, 72–73; Mullins 2013, 697.)

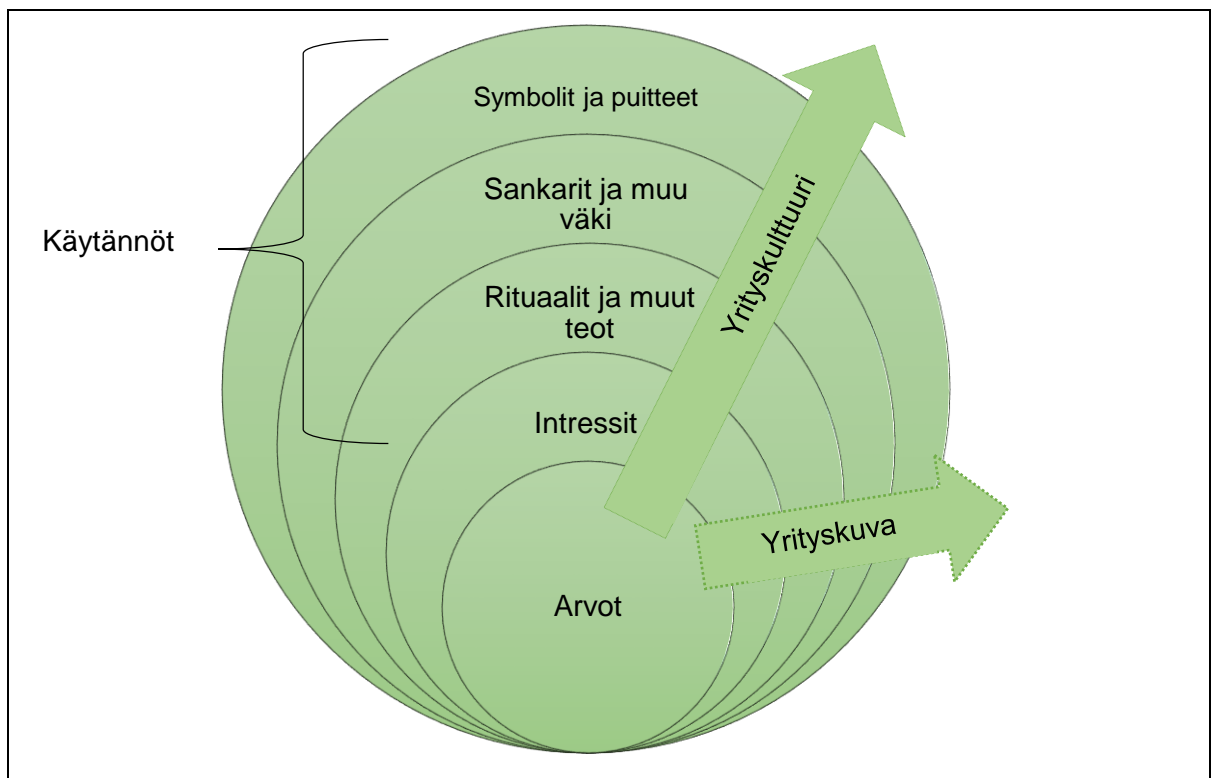


Kuvio 3. Kulttuurin kerrokset (Schein 2010, 24)

Arvot sijoittuvat sekä näkyvään että näkymättömään kulttuuriin. Näkyvä kulttuuri on rationaalista, tiedostettua ja tietoista ja kaikille näkyvää. Näkymätöntä kulttuuria on haastavampi tunnistaa ja ymmärtää. Näkymätön kulttuuri on yrityskulttuurin tiedostamaton osa, jossa vaikuttimena ovat piilevät piirteet, latentit. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset asenteet, arvostukset, toimintaa ohjaavat arvot, perusolettamukset, tunteet, hiljainen tieto ja vuorovaikutussuhteet. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 94–95.) Aaltosen & Junkkarin (2003, 102–103) mukaan jopa 90 prosenttia kulttuurista olisi tiedostamatonta osaa, ja osoittaa arvoista puhumisen tärkeyden, kun pyritään vaikuttamaan yrityksen syvimpiin ja tiedostamattomiin kerroksiin.

Toisen kuuluisan mallin, joka kuvaa kulttuurin kokonaisuutta, on Hofsteden (2010, 8–9) "sipuli"-malli: The onion: Manifestations of Culture at Different Levels of Depth, jossa kulttuurin ydin koostuu arvoista ja päällikerrokset koostuvat rituaaleista, sankareista ja uloimpana kehällä, symboleista. Rituaalit, sankarit sekä symbolit ovat näkyviä käytäntöjä, kuitenkin niiden kulttuurisen merkityksen ja tulkinnan ollessa näkymätön muille kuin itse kulttuurin edustajille (2010, 8–9). Puohiniemi (2003, 177–178) on täydentänyt Hofsteden sipulimallia yrityskulttuurin kannalta merkittävillä seikoilla, koska yrityskulttuuria johdetaan päämäärätietoisemmin ja -hakisemmin kuin ns. kansallista kulttuuria. Puohiniemi (2003, 177–178) esittääkin sipuli-mallin arvojen, yrityskulttuurin sekä yrityskuvan suhteena, jossa toimintaa ohjaavat arvot näkyvät yrityksen ulkopuolelle yrityskuvana ja yrityksen sisällä arvojen tulisi näkyä yrityskulttuurina (kuvio 4, sivulla 8), jolloin sipulista kasvaa yrityskulttuurillisten ja yrityskuvallisten merkitysten metafora. Sipulin kerrokset Puohineimi (2003, 177–178) määrittelee intresseiksi, rituaaleiksi ja muiksi teoiksi, sankareiksi ja

muuksi väeksi sekä uloimpana osana symboleiksi ja puitteiksi. Arvot, jotka ovat kulttuurin ytimessä, ovat abstrakteja ja näkymättömiä asioita, ne tulevat näkyviksi vasta kulttuuristen kerrostumien kautta, ja näyttävät yrityskuvana ulkopuolisille. Yrityksen tulee siis ilmaista intressinsä, näyttää rituaalinsa ja tehdä merkityksellisiä tekoja, sekä valita ihmisiä palvelukseensa, jolloin loppujen lopuksi yrityksen arvot tulevat konkreettisesti näkyviksi yrityksen edustaman symboliikan ja toiminnan puitteiden kautta. (Puohiniemi 2003, 177–178.)



Kuvio 4. Arvojen, yrityskulttuurin ja yrityskuvan suhde (mukaiillen Hofstede ym. 2010, 8; Puohiniemi 2003, 178)

Yrityksen arvojen koostuessa monesta osatekijästä, ovat arvot keskeinen osa yrityksen yrityskulttuuria. Tarkastelemalla sekä Scheinin kulttuurin kerroksia että Hofsteden sipulimallia voidaan yrityskulttuurin huomata pitävän pohjimmaisina sisällään arvot. Sekä Scheinin että Hofsteden malleissa huomioidaan vaikeasti nähtävissä olevien, mutta silti voimakkaasti vaikuttavien sekä ohjaavien arvojen vaikutus koko yritykseen sekä sen kulttuuriin.

Yrityskulttuuria voidaan jaotella ja tarkastella monin tavoin. Muun muassa Robbins & Judge (2015, 498) sekä Schein (2010, 259) ja Hofstede ym. (2010, 364) huomioivat alakulttuurit osana yrityskulttuuria. Robbinsin & Judgen (2015, 498) mukaan yrityksessä olevat alakulttuurit syntyvät tyypillisesti osastojen tai maantieteellisen sijainnin mukaan. Alakulttuureja voidaan myös luokitella ammattinimikkeiden, työryhmien, hierarkisen tason

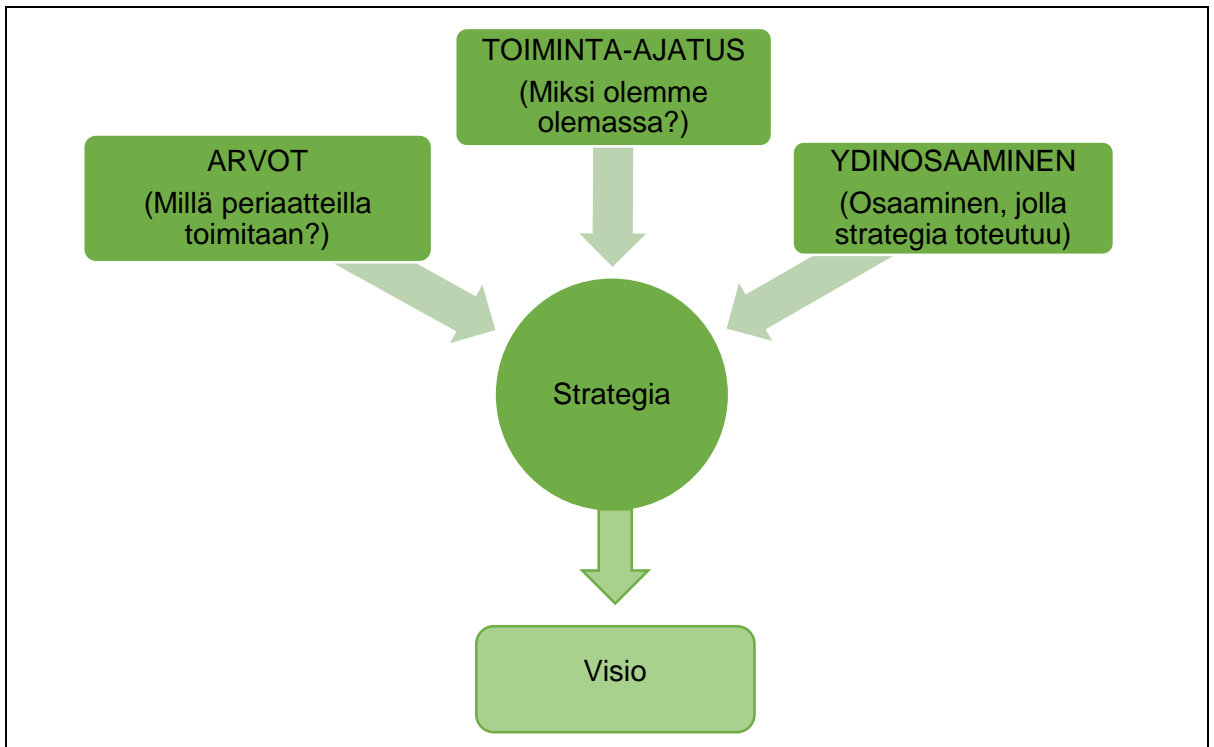
tai aikaisemman organisaatiokytkösten perusteella (Hautala & Lämsä 2008, 178). Alakulttuurit mielletään yleisesti isompien yritysten dominoivan yrityskulttuurin vierellä toimiviksi kulttuurin osiksi. Dominoiva yrityskulttuuri pitää sisällään ydinarvot, jotka määrittelevät yritystä. Alakulttuurit syntyvät yrityksissä vastaamaan tietyn ryhmän yhteisiin, jaettuihin ongelmiin tai haasteisiin. Alakulttuuri pitää sisällään yrityksen toimintaa ohjaavat ydinarvot sekä lisäksi ryhmän omat, ainutlaatuiset arvot, jotka kuitenkin ensisijaisesti ohjaavat ryhmän toimintaa. (Robbin & Judge 2015, 498.) Alakulttuurit voivat kuitenkin osoittautua toimiviksi sekä tehokkaiksi järjestelmiksi, koska yrityksen tulee pystyä toimimaan erilaisissa ympäristöissä sekä tilanteissa. Varsinkin yrityksen laajentuessa tai erikoistuessa tietynlaisiin toimintoihin, tuotteisiin tai maantieteellisiin sijainteihin, alakulttuurit syntyvät väistämättä näiden asioiden ympärille. Mikäli alakulttuurit ovat tärkeä tai jopa välttämätön osa yrityksen toimintaa, tulisi johdon huomioida tämä kasvattamalla alakulttuurien yhteisymmärrystä sekä tärkeyttä toisistaan. (Schein 1999, 36, 107–108.)

2.3 Yritysarvot

Jokaisella yrityksellä on arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Toimintaa ohjaavat arvot voivat olla tietoisesti määriteltyjä johdon tai muun ohjaavan elimen toimesta tai olla tiedostamattomina, ohjaavina arvoina työyhteisössä. Tiedostetut, toimintaa ohjaavat arvot toimivat johdon välineenä huomioiden myös taloudelliset realiteetit. (Puohiniemi 2003, 11–12.) Arvot yrityksessä kertovat, mihin yrityksessä uskotaan, arvot toimivat siis yrityksen eettisen koodin manifestina ja niiden tulisi näkyä kaikessa toiminnassa sekä päätöksenteossa, kuten johtamisessa, kulttuurissa, strategiavalinnoissa, tuloksen mittaamisessa sekä palkitsemisessa ja työprosessien valinnoissa (Kauppinen 2002, 21, 85). Arvot eivät voi olla vain kehityspäivän tuloksena syntyneitä yleispäteviä sanoja ja sanahelinää, vaan niiden tulisi ohjata käytännön työssä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksiä. Ennen lopullista päätöstä arvoista, olisikin hyvä pohdiskella sanojen arvolatausta ja merkitystä omalle organisaatiolle sekä käytännön työhön. (Tuomi & Sumkin 2009, 51.)

Arvot voidaan nähdä myös osana yrityksen strategiaa, strategisen perustan muodostuessa arvoista, toiminta-ajatuksesta sekä ydinosaamisesta. Strategia on yritykselle suunta, visio, jota kohti halutaan tietoisesti edetä.

Tuomi & Sumkin (2009, 28) kuvaavat yrityksen strategisen perustan muodostuvan arvoista, toiminta-ajatuksesta sekä ydinosaamisesta (kuvio 5, sivulla 10). Strategia kuvataan toimintamallina, joka varmistaa vision suuntaisen toiminnan sekä vision toteutumisen.



Kuvio 5. Strategian perusta (mukaillen Tuomi & Sumkin 2010, 28)

Strategia yrityksessä voidaan nähdä suuntana, jota kohti halutaan tietoisesti edetä valitsemalla valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset sekä menettelytavat. Strategia voidaan nähdä myös johdonmukaisena toimintamallina, joka kuvastaa tapaa toimia. (Jylhä & Viitala 2010, 69.) Strategian kantava voima on visio, sillä se näyttää asioiden toivotun tilan tulevaisuudessa. Organisaation on uskottava itse omaan visioonsa, koska visio on myös suuntaa antava tekijä (Tuomi & Sumkin 2009, 47). Organisaation visio kytkeytyykin vahvasti sen arvoihin, arvojen kuvatessa yrityksen pysyväisluontaista tahtotilaa (Isokangas & Kinkki 2006, 275). Vision avulla kaikki organisaatiossa toimivat tietävät, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii ja mitä kohti he suuntaavat toimintansa. Strategisessa perustassa puolestaan arvot kertovat sen mitkä ovat toimintaa ohjaavat periaatteet, ja vastaavat kysymykseen: ”Miksi teemme tätä työtä?”. (Tuomi & Sumkin 2009 47, 50–51.)

Yritysarvoissa toistuvat tietynlaiset arvokokonaisuudet, vaikkakin yrityksillä on tunne ainutlaatuisuudestaan sekä erilaisuudestaan. Tunne ainutlaatuisuudesta nousee ulkoisista tekijöistä, kuten sijainnista, historiasta, koosta tai näöstä. Yhteneväisiä piirteitä löydetään, kun tarkastellaan yrityksen tehtävää yhteiskunnassa, roolia markkinoilla ja itse yrityksen tarkoitusta olla (Kauppinen 2002, 75–76.) Yhteneväisyyksien syitä ovat myös samankaltaisten haasteiden edessä oleminen ajasta tai paikasta riippumatta (Puohiniemi 2003, 14). Yrityksen on ydintehtävä luoda taloudellista lisäarvoa yhteiskunnalle, ja mikäli yritys ei siinä onnistu, ottaa toinen, siihen kykenevä, yritys täyttääkseen tuon

perustehtävän. Näin ollen, yritysten arvot koostuvat hyvin samanlaisista arvoista. (Kauppinen 2002, 76.)

Kun yritys määrittää toimintaansa ohjaavia arvoja, määrittää yrityksen johto myös oman tahtotilansa yrityksen pelisääntöjen suhteen. Kuten jo mainittu, jokaisella yrityksellä on käytössään melko samanlaisia, toimintaansa ohjaavia arvoja. Näihin arvoihin turvaudutaan erityisesti haastavissa valintatilanteissa, sekä tilanteissa, joihin ei yrityksessä ole ohjeistusta. Tämän kaltaisissa, yllättävissäkin tilanteissa on yrityksen edun mukaista turvautua ohjaaviin arvoihin, jotka antavat perustan päätöksenteolle. Arvoista keskusteleminen nähdään tärkeänä myös yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta, tuloksellisuuden ollessa elinehto yritykselle. Ollakseen tuloksellinen, yritys tarvitsee henkilöstön, joka on sisäistänyt tehtävänsä sekä yrityksen arvoperustan. (Puohiniemi 2003, vi, 11–12, 19.)

Keskeisiä yrityksen arvoihin vaikuttavia tekijöitä ovat ihanteet, normit, uskomukset sekä haasteet. Vallitseviin ihanteisiin vaikuttavat eettinen sekä moraalinen perintö, se, mikä on yritykselle tärkeää ja mikä tavoittelemisen arvoista. Yrityksen arvoja sääntelevät myös normit, joita määrittelee yhteiskunta lain ja määräysten muodossa sekä kulttuurin omat, kirjoittamattomat säännöt, tavat sekä käsitykset. Se mitä yritys arvostaa ja miten se muodostaa arvonsa, määrittelevät yritys itse sekä yrityksen sidosryhmät, jotka toimivat voimakkaina vaikuttimina yrityksen omiin arvostuksiin. Tärkeänä vaikuttimena yrityksen arvoihin tulisi huomioida haasteet, joita yritys kohtaa oman roolinsa toteuttamisessa sekä visiossa omassa toimintaympäristössään. Haasteet voivat olla vaikeasti sisällytettävissä yrityksen arvoihin, haasteiden edustaessa jopa erilaista tulevaisuutta kuin menneisyys antaa ymmärtää. Kuitenkin vain olemassa olevat arvot voivat toimia arvoankkureina, joten tulevaisuuden haasteiden vaatimat arvot tulee olla täydellisen tavoitteellisia. Nämä neljä tavoitteellista lähdettä tulisi olla lähtökohta yrityksen arvonmäärittämisprosessille. (Kauppinen 2002, 157.)

Arvot yrityksessä ovat perinteisesti jaettu tavoitearvoihin ja käyttöarvoihin. Tavoitearvot ovat yrityksen tahtotila; mitä yritys haluaa olla ja minkä arvojen haluaa kuvaavan yritystä, tavoitearvot ovat siis kirjattuja ohjeita, jotka eivät ole vielä sisäistettyä toimintaa, mutta ovat yrityksen tietoisella ja näkyvällä tasolla. Ne kuvailevat tietoista pyrkimystä toiminnan muokkaamiseen kohti sovittuja arvoja. Kaikki kirjatut arvot eivät ole tavoitearvoja, arvoista tulee tavoitearvoja vasta kun niihin sitoudutaan ja ne halutaan jalostaa käyttöarvoiksi sekä arjen teoiksi. Kun tavoitearvot ovat sisäistetty, ne muuttuvat käyttöarvoiksi ja kuvaavat siten valintoja, joita tehdään käytännön tasolla. Käyttöarvot ovat juurtuneet yhteisön syvimmälle tasolle, yhteisön tunne-elämään. Käyttöarvot voivat olla tiedostamattomina

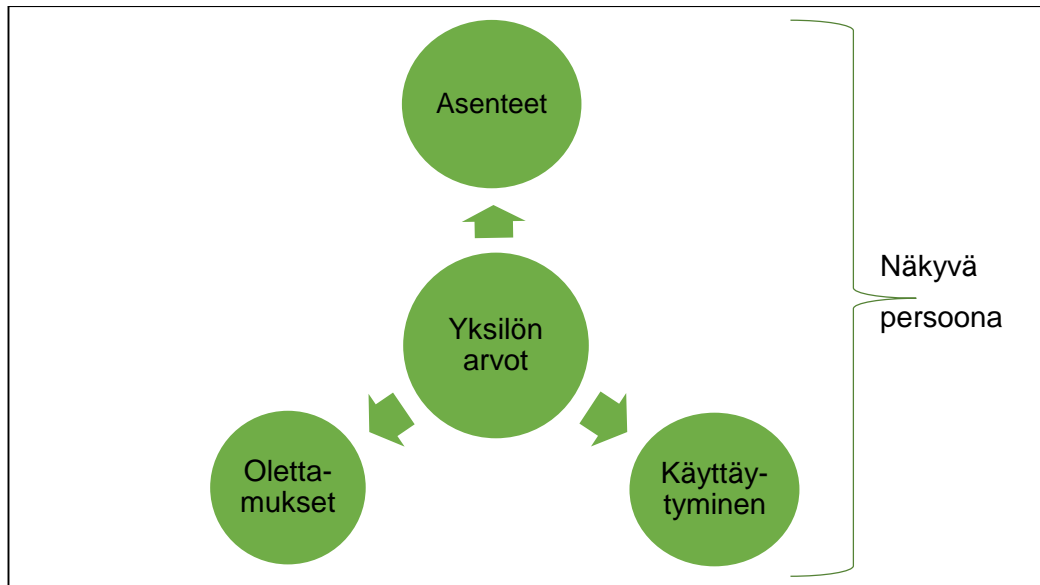
vaistomaisella tasolla tai ne voivat olla tietoisia, manifestoituja arvoja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 76–77, 80; Aaltonen ym. 2003, 95–97.)

Erityisen tärkeää on kuitenkin huomioida yrityksen arvojen olevan niin syvällä, ettei niitä voida muuttaa pelkällä päätöksellä. Yrityksen ei siis tule valita arvojaan sen perusteella, mitä haluaisivat niiden olevan, vaan pyrkiä löytämään ja tunnistamaan jo olemassa olevat arvonsa. Kenen tahansa määrittelemät arvot ovatkin, tulee yrityksessä huolehtia arvolistan kattavuudesta ja selkeydestä ja toimiakseen arvolistan tulee kattaa kaikki yrityksen toiminnan kannalta oleelliset toiminta-alueet. Arvolistan kattavuutta tarkasteltaessa tulisi huomioida myös itsestään selviltä tuntuvien sekä käytännönläheisten aspektien, kuten työturvallisuuden huomioimisesta arvoissa. Arvojen ei myöskään tulisi olla ristiriidassa toistensa kanssa, ja niiden tulisi olla käsitteellisesti selkeitä, jotta arvot ovat helpompi sisäistää ja toteuttaa. (Puohiniemi 2003, 12, 41.)

2.4 Yksilön arvot yrityksessä

Yksilön arvot ovat perusta ymmärrykselle muiden ihmisten asenteista sekä vaikuttamista ja ne vaikuttavat yksilön havaintoihin ympäristöstä (Robbins & Judge 2015, 168). Aaltonen & Junkkari (2003, 60) kuvailevat arvot yksilön valintoina, joita ilman arvoja ei ole olemassa. Heidän mukaansa juurikin jatkuvat valinnat tekevät niistä ennustettavia, ja tätä ennustettavuutta voidaan kutsua arvoksi. Täten arvot vaikuttavat yksilön jokapäiväisiin valintoihin ja päätöksiin sekä siihen kuinka sitoutunut on yksilön omiin ja yrityksen arvoihin. Arvot ovat ratkaiseva tekijä, joka määrittelee yksilön päätöksenteon tason moraalisisella ja eettisellä tasolla. Näin ollen arvot ohjaavat yksilön valintoja. (Kouzes & Posner 2012, 49.) Yksilön arvoilla onkin suuri merkitys siinä, mikä on työyhteisön tai tiimin panos yhteisessä työskentelyssä (Aaltonen & Junkkari 2003, 125).

Yksilön arvojen ollessa pohjimmisina vaikuttavina tekijöinä, näkyvät ne ulospäin asenteissa, käyttäytymisessä sekä oletuksissa (kuvio 6, sivulla 13). Yksilön arvot, asenteet sekä persoonallisuus vaikuttavat siihen, kuinka hyvin yksilö sopeutuu työn muuttuviin vaatimuksiin ja kuinka voimakkaasti sitoutuu yritykseen. (Robbins & Judge 2015, 176.) Yksilön asenteet ovat tilannesidonnaisia ja siksi, toisin kuin arvot, helpommin muokkautuvia. Asenteilla voi kuitenkin olla arvoja muokkaava vaikutus ajan kuluessa. Esimerkiksi tilanteessa jossa yksilölle työ on ollut tärkeäksi koettu arvo, voi työn tyytymättömyyden kokeminen heijastua ajan kuluessa arvomaailmaan. (Arnold & Randall 2010, 250.)



Kuvio 6. Yksilön arvojen näkyvyys (mukaillen Robbins & Judge 2015, 176)

Työyhteisöt koostuvat monista yksilöistä, jotka tuovat mukanaan oman, absoluuttisen ja todellisen arvomaailmansa mukanaan (Aaltonen ym. 2003, 42). Se, mihin yksilö uskoo, toimii hänen henkilökohtaisena totuutenaan (Kauppinen 2002, 163). Kuitenkin yksilön tuoma, henkilökohtainen arvomaailma, on yksilön tulkinta omista arvoistaan ja vahva osa persoona sekä minäkuvaa. Jokainen yhteisö on siis yksilöidensä ja yhteisönsä ajattelun sekä kokemuksen tulos, jossa jokainen kokemus on arvokas. Tämä antaa merkitystä kohdata erilaisia arvoja ja luoda omanlaisensa arvovalinnat sekä arvomaailma työyhteisössä. (Aaltonen ym. 2003, 42.)

Arvoristiriidat työyhteisön sekä yksilön välillä eivät ole epätavallisia. Arvoristiriidat voivatkin syntyä monella eri tavalla tilanteessa, jossa yksilön omat arvot eivät ole samansuuntaiset kuin yrityksessä olevat arvot. (Aaltonen ym. 2003, 42; Aaltonen & Junkkari 2003, 136.) Tämänkaltaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi näkemykset päätöksien tekotavoista tai rehellisyydestä yksilön ja työyhteisön välillä. Välttämättömän tärkeää ei kuitenkaan ole se, että yrityksen arvot ovat samat kuin yksilön arvot, vaan se, että arvomaailmat ovat samansuuntaisia eivätkä arvot ole ristiriidassa toistensa kanssa. Arvojen erilaisuudessa voi piillä jopa positiivista voimaa (Aaltonen & Junkkari 2003, 136.), kun tilanteessa ei tarvitse tinkiä omasta arvomaailmasta. Erilaisten arvojen kunnioittaminen tulisikin hyväksyä ja huomioida työyhteisössä, koska kyky hyväksyä ja tulla toimeen erilaisten arvoperustojen kanssa tarkoittaa sitoutumista yhteisöön. Voidaankin puhua "arvohiertymistä", jotka nähdään jopa tärkeinä elementteinä työyhteisön kehittymisen kannalta. Mikäli kaikkien työyhteisön jäsenten arvomaailmat olisivat samankaltaisia, tulisi työyhteisöstä itseään toistava ja väritön. Kun työyhteisössä on "arvohiertymiä", voi se

tuottaa työyhteisöön energiaa tuomalla työyhteisöön yksilön näkemyksiä sekä kokemuksia erilaisista arvomaailmoista. (Aaltonen ym. 2003, 40.)

Yritykseen tullaan töihin yleensä ennako-odotusten saattamana ja tietoisina siitä, millainen siellä tulisi tai ei tulisi olla. Nämä mielikuvat ovat yksilön omia, tulkinnanvaraisia sekä puolueellisia arvoja sen mukaan, miten yksilö kokee tietyt käyttäytymismallit. (Robbins & Judge 2015, 168.) Tämän takia ristiriidat yksilön ja yrityksen arvoissa eivät ole epätavallisia. Usein jo työtä hakiessa yksilö pyrkii vaistomaisesti löytämään työyhteisöjä, joissa oleminen tuntuu mukavalta ja luontaiselta. Myös työhaastattelujen tekijä saattaa tiedostamattaankin pohtia ja tutkailla hakijan arvoja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 135.) Tämä kertoo siitä, että yksilön arvot ylittävät objektiivisen ja rationaalisen ajattelun, arvot siis vaikuttavat vahvasti sekä asenteisiin että käyttäytymiseen (Robbins & Judge 2015, 168).

Mattila (2007, 125) on havainnut tutkimuksessaan yksilön omien arvojen olevan hyvin heterogeenisiä: jokainen yksilö kokee omat arvonsa eri tavoin. Ja koska arvot koetaan eri tavoin, haaste voi myös muodostua siitä, että myös yrityksen arvot ymmärretään eri tavoin. Mattila myös huomioi tutkimuksessaan, että yrityksen arvojen ymmärtämättömyys henkilöstössä nousi tiedon puutteesta yrityksen johdolta ja toteuttaakseen arvoja päivittäisessä työssään ja sitoutuakseen yrityksen arvoihin, tarvitsee henkilöstölle olla selvillä mitä yrityksen arvot tarkoittavat henkilön omassa työssä. (Mattila 2007, 125.)

Järvisen (2014, 221–222) mukaan työn itsensä voidaan nähdä rakentuvan yksilön kannalta kahdesta arvosta, joiden tulisi olla tasapainossa. Sisäinen ja sosiaalinen arvo nähdään arvona, joka antaa syyn innostua työstä pitkälläkin aikavälillä. Ulkoinen, eli taloudellinen arvo, on syy luovuttaa taloudellinen vastike työntekijälle. Toimivassa organisaatiossa sisäinen sekä ulkoinen arvo toimivat tasapainoisesti täydentäen toisiaan. Työntekijän ja työnantajan liitto onkin onnellinen, kun työntekijän tuotos kohtaa työnantajan tarpeet ja itse työstä saatava arvo kohtaa työntekijän oman arvomaailman. (Järvinen 2014, 221–222.)

3 Arvojen jalkauttaminen

Tässä luvussa arvojen jalkautusta tarkastellaan osana arvoprosessia sekä omana, itsenäisenä prosessinaan, koska osassa luvussa käytetystä kirjallisuudessa jalkautusprosessista puhutaan osana arvoprosessia, osassa kirjallisuutta jalkautusprosessia käsitellään omana, itsenäisenä prosessinaan. Luvussa myös tarkastellaan arvo- sekä jalkautusprosessia strategiaprosessin näkökulmasta sekä prosessin seuranta ja prosessiin vaikuttavia tekijöitä. Luvun lopussa esitellään työn teoreettinen viitekehys.

3.1 Jalkautus osana arvoprosessia

Puohiniemen (2003, 39) mukaan yrityksen arvoprosessi (kuvio 7) on tapahtumasarja, jossa yritys kiinnostuu toimintaansa ohjaavista arvoistaan, pyrkii määrittelemään niistä tärkeimmät sekä tekemään niistä koko henkilöstönsä sisäistämiä periaatteita.

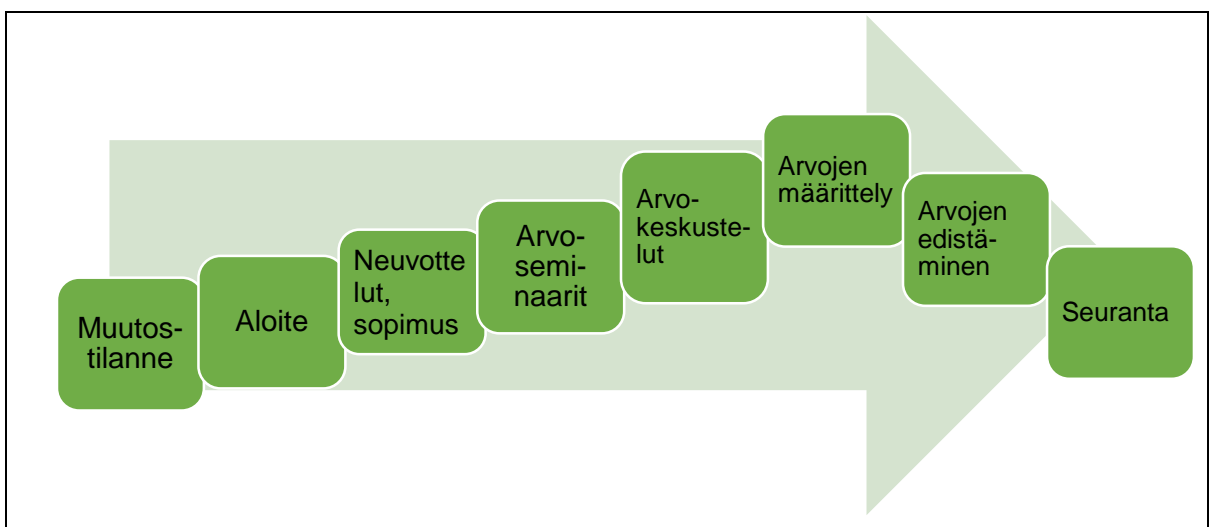
Puohiniemen (2003, 39) mukaan arvoprosessi on eteenpäin menevä tapahtumasarja, jossa määritellään yrityksen kannalta tärkeimmät arvot sekä käynnistetään erilaisia tapahtumasarjoja arvojen käyttöön saamiseksi. Prosessi voidaan toteuttaa yrityksessä sisäisesti tai käyttäen ulkopuolisia asiantuntijoita apuna koko prosessin ajan.

Arvoprosessiin ei ole yhtä kaavaa, jolla voidaan taata sen onnistuminen yrityksessä.

Luontevana aloitteentekijänä voidaan nähdä yrityksen johto, hallitus tai muu asiasta yrityksessä kiinnostunut taho. Kuitenkin yrityksen johdon tulee olla sitoutunut

arvoprosessin käynnistämiseen, sillä arvoprosessi nähdään keskeisenä osana johtajuutta.

(Puohiniemi 2003, 39.) Puohiniemi (2003, 39) huomioi vielä, että jokainen arvoprosessi on omanlaisensa, yksilöllinen prosessi, eikä arvoprosessiin siis ole ehdottomia sääntöjä.



Kuvio 7. Arvoprosessin kulku ja päävaiheet. (Puohiniemi 2003, 39)

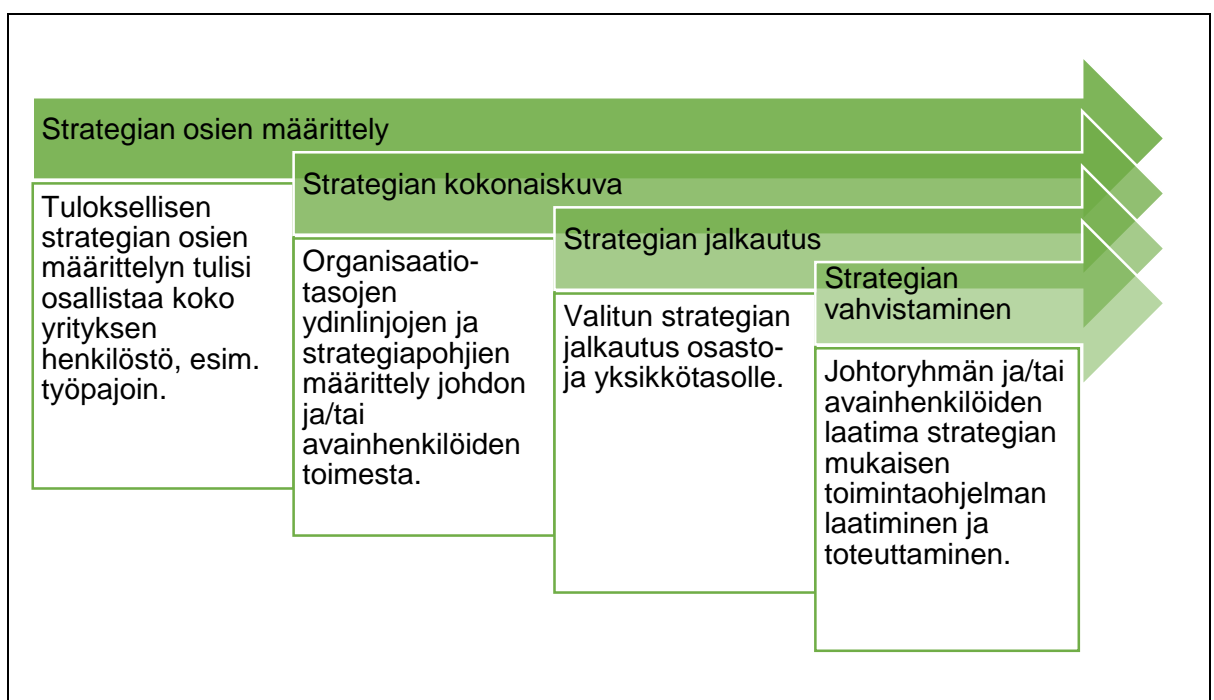
Arvoja kuitenkin voidaan yrityksessä määrittellä monin eri tavoin. Autoritäärisin keino on yrityksen johtajan tai johtoryhmän kirjoittamat arvot, jotka jaetaan henkilöstön kanssa. Vaarana tässä piilee kuitenkin se, että arvot ovat yrityksen johdon arvoja, eivät henkilöstön. (Kauppinen 2002, 168; Puohiniemi 2003, 40–41.) Tällöin arvoja saatetaan pitää ulkokultaisina, vaikkakin hyväksyttävänä. Arvojen määritysprosessi ei osallistuta henkilöstöä, joten henkilöstöstä tulee viestinnän kohde. (Kauppinen 2002, 168.) Johtajan tai johtoryhmän toimesta voi kuitenkin syntyä onnistunut, kelpo lista arvoista, mikäli johdolla on selkeä käsitys koko organisaation toiminnasta ja syvä ymmärrys arvojen luonteesta. Tämä sitouttaa yrityksen johtoa toimimaan määrittelemiensä arvojen mukaan. (Puohiniemi 2003, 41.) Henkilöstön osallistamatta jättäminen voi kuitenkin tehdä arvoista sanahelinää ja voi tehdä arvoihin sitoutumisen haastavaksi sekä aiheuttaa arvovieraita arvojen ja toiminnan välillä (Kauppinen 2002, 168). Mikäli henkilöstö kuitenkin otetaan arvojen määritysprosessiin mukaan, voidaan etuna nähdä se, että kaikki pääsevät vaikuttamaan arvoisiin (Puohiniemi 2003, 41). Vaarana voi kuitenkin arvojen määritysprosessin tuonnissa henkilöstötasolle tulla kilpailua, joka synnyttää valtataistelun, jonka seurauksena häviäjät eivät pysty sitoutumaan arvoihin. Mikäli yritys on kypsimmäisessä tilassa tai yrityksessä korostetaan vastakohtia, ei hyvää tarkoittavalla lähestymistavalla välttämättä päästä hyviin tuloksiin. (Kauppinen 2002, 168.)

Avainasemassa arvoprosessissa on kuitenkin yrityksessä työskentelevä henkilöstö. Vaikka yritysjohto toimisi arvoprosessin käynnistäjänä, se ei voi toimia toteuttajana arvoprosessissa siinä vaiheessa, kun arvoja vasta etsitään. Yleinen yrityksen hierarkia voi estää tämän avoimen ja luottamuksellisen keskustelun arvoista. (Puohiniemi 2003, 35.) Organisaatioin tuleekin määrittellä oma tapansa edetä arvoprosessissa. Konkreettisena työkaluna voidaan käyttää esimerkiksi skenaariotyöskentelyä, jossa luodaan mielikuva siitä, millainen arvokeskustelusta halutaan. (Aaltonen yms. 2003, 153.) Jo arvojen määrittelyvaiheessa on kuitenkin hyvä muistaa, että arvoprosessi jo itsessään on yhtä tärkeä kuin lopputulos. Koko arvoprosessin toteuttamisen tapa kertoo jo itsessään yrityksen arvoista, koska arvot ovat jo sinällään niin syviä asioita, että niiden käsitteleminen on jatkuvaa prosessia. (Aaltonen & Junkkari 2003, 229.)

Vaikkakaan yrityksen jokaisen työntekijän kanssa ei pystytä keskustelemaan, on erityisen tärkeä varmistaa, että kaikki merkitykselliset henkilöstöryhmät tulevat prosessissa kuulluksi (Puohiniemi 2003, 43). Kuitenkin päätökset arvoista kuuluvat yrityksen johdolle ja ne tulee huomioida yrityksen strategisina valintoina. Arvokeskustelujen ei kuitenkaan tule jäädä johdon sisäisiksi keskusteluiksi, vaan käynnistää koko yrityksen kattava arvodiologi. (Kauppinen 2002, 157, 168–169.)

Mattila (2007, 38–39) vertaa väitöskirjassaan koko arvoprosessia rationaaliseen päätöksentekoprosessiin, jossa yrityksessä oleva ongelma tunnistetaan, vaihtoehdot punnitaan ja niistä valitaan oikea vaihtoehto, päätös jalkautetaan, jonka jälkeen tuloksia seurataan. Mattilan (2007, 39–39) väitöskirjassaan tutkimien kolmen suuren yrityksen arvojen jalkautusprosessi oli toteutunut edellä mainitun mukaisesti, niin että arvot olivat määriteltä pääkonttorilla, ”johtoportaassa”, jonka jälkeen ne jalkautettiin paikallistasoille. Mattila (2007, 38–39) huomioi erityisesti, että arvoprosessin koetaan päättyneen arvojen jalkautukseen, jolloin tietoa sekä tuloksia arvojen jalkautuksesta ei oltu huomioitu.

Arvoprosessia strategiaprosessina tarkasteltuna, joutuu koko organisaation toiminta tarkastelun kohteeksi. Huolellinen prosessin sekä sen toteutuksen suunnittelu varmistavatkin, että strategian uudistaminen on koko organisaation yhteinen oppimisprosessi. (Tuomi & Sumkin 2010, 30.) Strategian määritelmän ollessa laaja-alainen ja tarvekohtainen, itse strategiatyö on yksinkertaistetusti strategian määrittely ja sen toteutus (Jylhä & Viitala 2010, 69). Strategian muuttaminen osaksi arjen toimintaa edellyttää kuitenkin päämäärätietoista strategiaprosessin johtamista. Strategiaprosessin aikana onkin tarkoitus määrittellä kaikki strategian osat, muodostaa strategian kokonaiskuva sekä jalkauttaa päätetty strategia organisaation jokaiselle tasolle, sekä vahvistaa päätettyjä strategioita (kuvio 8). Strategian jalkautuksen voidaan nähdä alkavan siitä hetkestä, jolloin strategiaa aletaan suunnittelemaan, strategian suunnittelua ja toteutusta ei siis tule irroittaa toisistaan, vaan niitä on pidettävä limittäisinä sekä samanaikaisina toimintoina. (Lauri & Sumkin 2010, 19, 30,68.)



Kuvio 8. Strategiaprosessi (mukaiillen Tuomi & Sumkin 2010, 32–33)

Strategiaprosessin on tarkoitus osallistaa koko henkilöstö strategian luomiseen sekä sen toteutumisen arjessa. Strategian uudistaminen edellyttää johdolta sekä henkilöstöltä motivaatiota sekä halua muuttaa totuttuja toimintatapoja uusiksi toimintatavoiksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 30.)

Mattilan (2007, 208) tutkimuksen mukaan yritysten arvoprosessia tarkastellaankin usein hyvin rationaalisesti, prosessina joka etenee alusta loppuun, jolloin siinä ole huomioitu ”tunnelisää”. Kun yritys määrittää arvojaan, unohdetaan helposti että jokainen yksilö ymmärtää arvot eri tavoin ja arvojen merkitys on yksilölle suuri. Yrityksessä tulisikin muistaa, että arvot vaikuttavat yksilön ymmärrykseen eikä yksilön tunteita tulisi jättää huomiotta organisaation arvoprosessissa. (Mattila 2007, 208.) Tutkimuksessaan Mattila (2007, 208) on huomannut, että yksilön vaikuttimena toimivat tunteet, eivät viralliset säännöt. Ei siis ole väliä, kuinka hyvää tarkoittavaksi arvoprosessi tehdään, oikea muutos tapahtuu yksilötasolla. Tämä taso voidaan saavuttaa, mutta se vaatii paljon työtä johdolta sekä erityisesti esimiesten esimerkkiä. Vasta tämän jälkeen voidaan henkilöstöltä odottaa arvojen kokonaisvaltaista ymmärrystä arvoista sekä arvojen näkymistä päivittäisessä työssä. (Mattila 2007, 208.)

3.2 Jalkautusprosessi

Arvojen jalkauttamisen voidaan katsoa olevan koko arvoprosessin pisin ja työläin vaihe (Aaltonen ym. 2003, 146). Kauppinen (2002, 169–176) jakaa arvojenmäärityksen jälkeisen jalkauttamisprosessin neljään eri käytännön vaiheeseen: arvojen sisällön määrittämiseen, arvojen kiteyttämiseen organisaation uskomuksiksi, keskitettyihin päätöksiin arvojen viemiseksi käytäntöön sekä esimerkilliseen esimiestyöhön, jolla viestitään arvojen merkityksellisyydestä (kuvio 9, sivulla 19).



Kuvio 9. Arvojen jalkautusprosessi (Kauppinen 2002, 169–176)

Kuten arvojen jalkautuksessa, myös arvojen jalkautusta strategian jalkautuksen näkökulmasta tarkasteltuna, tulisi jalkautuksen olla yhteinen prosessi, jonka tulisi vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin.

Jotta organisaation strategia tulee eläväksi, tarvitaan strategian jalkautusta. Mikäli jalkautusta ei toteuteta, jää strategia etäiseksi. Strategian jalkauttaminen on aktiivista toimintaa, jossa organisaation strategia rakennetaan ymmärrettäväksi organisaation jokaisella tasolla, niin että strategia näkyy ja toimii arjessa. Tässä voidaan käyttää apuna konkreettisia strategiatyökaluja, esimerkiksi matriisimallia, jossa käydään läpi organisaation strategia organisaatiotasoin (liite 4). (Tuomi & Sumkin 2009, 19, 20, 80, 84.)

Strategian jalkauttaminen voidaan nähdä muutoksen hallintana, muutoksena toimia totuttuun tapaan tai muutoksena kohti uutta strategiaan (Haberberg & Rieple 2001, 533). Organisaation tai yrityksen ollessa strategian muutostilanteessa, tulee sen luoda aluksi visio, kuva tulevaisuudesta, jonka jälkeen jokaisen yksikön tulisi pohtia omaa toimintaansa

strategiassa. Näin organisaation strategialle pystytään tekemään yksiköittäin omat toimintonsa, strategiat, tukemaan organisaatiotason strategian näkymistä arjessa. (Tuomi & Sumkin 2009, 19.)

Strategian jalkautusprosessin tulisi olla koko organisaation yhteinen prosessi, jonka lopputulema on strategian yhtenäinen ymmärrys sekä sen näkyminen arjessa. Hyvän lopputuleman aikaansaamiseksi jalkautusprosessin tulisikin alkaa jo strategian suunnitteluvaiheesta, jolloin mietitään keinoja siihen, kuinka koko henkilöstö voi osallistua organisaatiotason strategian uudistamiseen organisaatiotasolla ja yksikkötasolla. (Tuomi & Sumkin 2009, 20.) Jo strategian suunnitteluvaiheessa johdon sekä esimiesten tulee pystyä huomioimaan mahdolliset organisaation rutiinien muutokset ja miettiä jo etukäteen ratkaisuja niihin. Strategian jalkauttamisen lähtökohtana ollessa huolellinen suunnittelu, tarvitsee jo suunnitteluvaiheessa olla huomioitu organisaation järjestäytyneisyys sekä hierarkia, oikeanmukaiset henkilöstömitoitukset koko prosessiin ja ne toimet, joilla haluttu päämäärä on saavutettavissa. (Hunger & Wheelen 2006, 219.)

Ei kuitenkaan riitä, että jalkautusprosessi suunnitellaan osallistavaksi. Ehdottoman tärkeää arvojen-, sekä kaikkien strategioiden hyvälle jalkautukselle on se, että henkilöstö on tietoinen tulevista muutoksista ja toimista. Aaltosen & Junkkarin (2003, 243) mukaan hyvä tiedonkulku sekä tiedotus ovatkin avainasemassa arvojen jalkauttamisprosessissa, niiden avulla pidetään yllä mielenkiintoa sekä vauhditetaan prosessia henkilökunnalle ja muille sidosryhmille. Esimerkiksi tiedotustilaisuudet auttavat henkilöstöä sitoutumaan haluttuihin päämääriin. Yhteisillä tilaisuuksilla taataan se, että tieto tulee kaikille samansisältöisenä. Näin ollen, viestintä onkin yksi arvojen jalkauttamisen kriittinen tekijä. Arvot tulee tehdä näkyväksi, esimerkiksi esitteisiin, intranettiin sekä henkilöstölehteen. Viestinnässä voittamattomaksi nousee kuitenkin esimerkki. Vastuu viestinnästä on kaikilla avainhenkilöillä, ei vain viestintähenkilöillä, vaikka heidän roolinsa kasvaakin prosessin edetessä. Viestintähenkilöiden olisi hyödyllistä olla prosessissa mukana alusta lähtien. (Aaltonen ym. 2003, 136,146–147.)

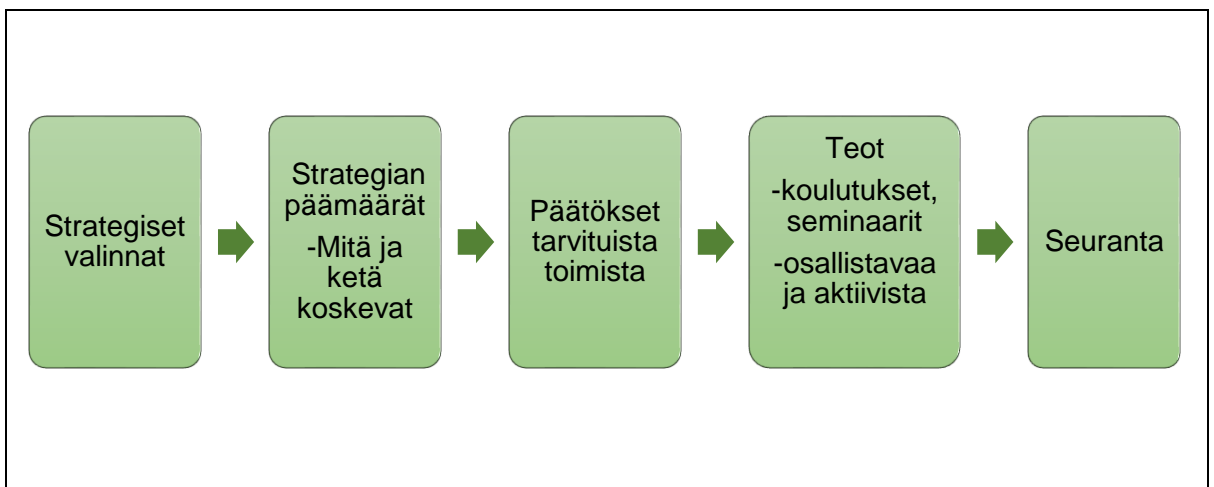
Strategian jalkautuksen näkökulmasta katsottuna jalkautuksen tulee siis olla osallistava ja jalkautuksesta tulee viestiä selkeästi. Tuomi & Sumkin (2009, 20) painottavatkin, että pelkkä hyvä ja tehokas viestiminen ei kuitenkaan riitä, jalkautusprosessin tulisi olla osallistavaa ja vuorovaikutteista yhdessä tekemistä, pohtimista sekä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kuuntelemista. Hungerin & Wheelen (2006, 240–241) mukaan strategian jalkauttamisessa tarvitaan lähes aina henkilöstöhallinnon tukea, joka tilanteen mukaan muokkaa henkilöstökantaa, esimerkiksi suunnittelemalla jalkautusta tukevaa koulutusta. Koulutuksilla voidaan esimerkiksi selventää jalkautuksen päämääriä tai kartuttaa

lopputulemaan vaadittavaa osaamista (Hunger & Wheelen 2006, 240–241). Strategian näkymiseen päivittäisessä työssä tarvitaan siis ymmärrys strategiasta. Ilman osallistavaa jalkautusprosessia tämä jää epäselväksi henkilöstölle ja strategian toteuttamisesta omassa työssä voi tulla jopa epämiellyttävää. Osallistava jalkautusprosessi myös sitouttaa henkilöstöä, koska osallistuminen yhteiseen tavoitteeseen sitouttaa toteuttamaan tavoitetta. Jalkauttamisen perimmäisenä tehtävänä onkin varmistaa, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään (Tuomi & Sumkin 2009, 20,80.)

Myös Aaltonen & Junkkari (2003, 241–243) huomioivat arvojen jalkautusprosessissa olevan erittäin tärkeää, että arvot tulevat ymmärretyksi. He myös nostavat olennaisiksi osiksi jalkautusprosessia koulutukset sekä valmennukset. Koulutuksien sekä valmennuksien tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä arvoihin sekä osallistua muutosprosessiin. Osana koulutusta voidaan nostaa esille jopa yksilön omien, henkilökohtaisten arvojen tunnistamien sekä niiden vertaaminen yrityksen arvoihin. Näin voidaan kartoittaa mahdollisia arvoristiriitoja. Erityisesti suuret yritykset voivat arvojen jalkauttamisprosessissa hyötyä yrityksen sisäisistä valmentajista sekä muutosagenteista, jotka toimivat oman yksikkönsä prosessin edistäjinä, johdon tukihenkilöinä sekä palautekanavina prosessin ohjausryhmälle. Jalkauttaminen onkin suunnitelmallista toimintaa, jonka lopputulos näkyy kaikessa, mitä yritys tekee. Koulutuksen rinnalle tulisi yrityksessä laatia myös konkreettinen suunnitelma, jossa suhteutetaan arvot kaikkiin keskeisiin toimintoihin ja funktioihin, kuten johtamiseen sekä esimiestyöhön, asiakaspalveluun, toiminnan kehittämiseen, palaverikäytäntöihin, tiedonkulkuun, vuosisuunnitelmien tekoon, raportointiin, yrityksen sisäiseen yhteistyöhön sekä rekrytointiin. Aluksi muutaman avainalueen valitseminen riittää ja tuo selkeyttä prosessiin. (Aaltonen & Junkkari 2003, 241–243.)

Strategian jalkautusprosessi tulee kuitenkin aloittaa selvittämällä, ketkä ovat ne henkilöt, jotka vievät suunnitelmaa eteenpäin, mitä tulee tehdä, jotta yrityksen toiminnot muuttuvat haluttuun suuntaan ja miten henkilöstö saadaan työskentelemään yhdessä haluttujen päämäärien saavuttamiseksi (kuvio 10, sivulla 22). Nämä ovat peruskysymyksiä, joihin tulisi selvittää vastaukset jalkauttamisen onnistumiseksi. Strategian jalkautuksen suunnitteluun kuuluu myös ohjelmien ja aktiviteettien kehittäminen, jolla luodaan organisaatioon vaadittavia, uusia käytäntöjä. Jalkautuksen suunnittelussa tulee myös huomioida ne menettelytavat, joilla saadaan hallittua päivittäisiä toimia työssä. Jalkautuksen ohjelmien kehittämisen tarkoituksena on saada strategian toiminta suuntautumaan halutusti. Jalkauttamisen haluttuja vaikutuksia voidaan arvioida mahdollisia aiempia yrityksen strategioita tarkastelemalla ja miettimällä, tarvitseeko

strategian hyvä toteutuminen täysin uuden suunnitelman, vai voidaanko hyödyntää vanhoja omia tai lainattuja toteutuksia. Uuden strategian jalkauttamisessa tulee kuitenkin huomioida uudet tarpeet sekä niiden vaikutus jalkauttamiseen. Usein ennen uuden strategian jalkauttamista, tulee rutiineja sekä vanhoja toimintatapoja muuttaa niin että ne tukevat päämäärän saavuttamista. (Hunger & Wheelen 2006, 215, 218; Lynch 2015, 442.) Lync (2015, 442) lisää vielä jalkauttamisen seurannan huomioimisen, jolla varmistetaan tiedon perille meno, sekä se että kaikki jalkauttamisen resurssit hallitaan sekä niitä kohdistetaan oikein. Strategian jalkautusprosessissa keskeisimpänä kuitenkin on sen tarkoituksenmukaisuus; liian monimutkainen strategian jalkautusprosessi on hankala toteuttaa, pelkistäminen sekä fokuointi toimivat jalkautusprosessissa parhaiten (Tuomi & Sumkin 2009, 80).



Kuvio 10. Strategian jalkautus (mukaillen Lynch 2015, 443; Tuomi & Sumkin 2009, 80)

Arvojen jalkauttamista strategiana tarkasteltuna, myös strategian jalkauttamisessa esimiesten sekä johdon rooli on korostunut. Tuomen & Sumkin (2009, 19) mukaan esimiehillä sekä johdolla on ratkaiseva rooli jalkautuksen käynnistäjinä, ohjaajina sekä ylläpitäjinä. Johdon tehtävänä on varmistaa, ettei jalkautusprosessissa jää katvealueita, vaan se kattaa koko organisaation (Tuomi & Sumkin 2009, 80). Johtotiimin tulee myös tietoisesti ohjata henkilöstön toimintatapoja vastaamaan strategiaa, sekä huolehtia siitä että strategian mukainen toiminta huomioidaan organisaation palkitsemisjärjestelmässä (Freedman & Tegoe 2003, 147).

Kun arvojen jalkautusta verrataan strategian jalkautukseen, eroavaisuudet löytyvät käytetyssä kirjallisuudessa ainoastaan jalkautusprosessin budjetoinnissa. Strategian jalkautuksen ollessa arvojen jalkautusta laajempi käsite, on strategian jalkautuksessa tärkeänä seikkana huomioitu saatavilla olevan budjetti. Hungerin & Wheelen (2006, 218) sekä Lynchin (2015, 442) mukaan strategian jalkautuksen suunnitteluun ja toteutukseen

kuuluu olennaisesti budjetointi aikataulutetulle suunnitelmalle sekä budjetin suhteuttaminen päätettyihin jalkauttamisen toimenpiteisiin.

3.3 Seuranta

Puohiniemi (2003, 176) ehdottaa, että arvojen toteutumista seurattaisiin yrityksen ulkopuolelta, ei johdon näkökulmasta käsin. Tämän ajatuksen takana on havainto siitä, että kun yrityksessä pyritään arvojen mukaiseen toimintaan, se edellyttää asettumista toiminnan kohteen asemaan tai toimintaa arvioivan henkilön asemaan asettumista. Yritysjohdolta arvojen toteutumisesta kyseltäessä saattavat vastaukset perustua ennemminkin toiveisiin kuin todellisuuteen. Tämän takia arvoista tulisi kysyä niiltä, joita se koskee. Julistettujen arvojen merkityksellä ei ole väliä, jos ne eivät ilmene yrityksen käytännön toimissa. Yrityksessä työskentelevä henkilöstö tekee arvoista käytännössä totta, mutta yrityksen ulkopuolella olevat arvioivat sen onnistumista. Tämän takia arvojen toteutumisen arvioijana tulisikin toimia taho, jonka mielipiteellä on asiaan merkitystä. (Puohiniemi 2003, 176.)

Jokainen strategia tarvitsee seurantajärjestelmän. Strategiaprosessin tehokas seuranta antaa strategian toteutustilalle sekä organisaation johdolle kriittisen tärkeää tietoa prosessin edistymisestä, siitä miten strategian mukainen toiminta edistyy ja mahdollisuuden huomioida poikkeamat strategiassa. (Freedman & Tegoe 2003, 147; Lindroos & Lohivesi 2010, 46.) Freedman & Tegoe (2003, 147) huomioivat vielä, että seurannan tulisi tapahtua alkuvaiheessa usein, myöhemmässä vaiheessa säännöllinen raportointi harvemmin riittää.

Arvoprosessia voidaan seurata esimerkiksi palautejärjestelmällä, kehityskeskusteluilla, vuosikertomuksissa, ilmapiirimittauksilla, arvobarometreillä, yrityskulttuurin analyyseillä, henkilöstötilinpäätöksillä sekä balanced scorecard- järjestelmällä. Myös kannustinpalkkaus- ja palkitsemisjärjestelmässä tulisi huomioida hyvä arvojen toteutuminen. (Aaltonen & Junkkari 2003, 243–244.)

Myös Mattila (1997, 65, 207) huomioi seurannan tärkeyden yrityksen arvojen jalkautusprosessissa, joka nähdään virheellisesti loppuvan siihen, kun prosessi on saatettu loppuun. Arvoprosessi ei lopu, vaan se voidaan nähdä jatkumona, josta saadaan hyötyä myös tulevaisuudessa. Yritysarvoja toteutumista tuleekin seurata ja tarvittaessa päivittää. Näin arvot eivät katoa taustalle ja niistä voidaan saada todellista hyötyä organisaation kulttuuriin sekä toimintaan. (Mattila 1997, 65, 207.)

3.4 Jalkautukseen vaikuttavat tekijät

Tavoitearvojen laatimisen ollessa yhteisöllinen sopimusprosessi, niiden jalkauttaminen vaikuttaa koko organisaation tunne-elämään. Se vaikuttaa tottumuksiin, muuttaa uskomuksia, tappaa vääriä uskomuksia sekä luo vuorovaikutussuhteita. (Aaltonen & Junkkari 2003, 240.) Jotta myös lopputulemaltaan onnistunut prosessi saadaan käynnistettyä, on yrityksessä aluksi tunnistettu arvot. Arvojen tulee toimiakseen perustua realistiseen nykytilan analyysiin, jonka avulla jo olemassaolevat arvot löydetään pinnan alta. Onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti asian fokuointi; se mitä koko prosessilla haetaan, eli mihin näkyviä ja tietoisia arvoja tarvitaan, tulee olla alusta asti selvä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 203, 235, 245.) Muita olennaisesti prosessiin vaikuttavia tekijöitä ovat Aaltosen & Junkkarin (2003, 230) mukaan esimerkiksi yrityksen historia ja koko.

Myös yrityksen johdolla ja prosessin käynnistäjillä on suuri vaikutus siihen, onnistuuko prosessi halutunlaisesti. Prosessiin vaikuttaa olennaisesti myös se, että arvot pysyvät pinnalla aktiivisen jalkauttamisvaiheenkin jälkeen.

Aaltosen ym. (2003, 146–147) mukaan arvojen jalkautusprosessiin ei ole maagisia ratkaisuja, vaan siihen vaikuttavina tekijöinä toimivat arkinen työ, muistuttaminen, muutosten tekeminen, jatkuva arviointi sekä konkreettiset toimenpiteet. Aikaa tulee varata, ja voidaankin ennemmin puhua vuosista kuin kuukausista. Jalkauttamisessa arvoja kannattaa katsoa kahdelta eri kannalta, arjen tekojen ja viestinnän sekä koko taloa koskevien suunnitelmien ja seurannan kannalta. (Aaltonen ym. 2003, 146–147.) Keskeisin rooli yrityksen arvojen jalkauttamisprosessissa on kuitenkin yrityksen johdolla, edellytyksenä onnistuneeseen arvojen jalkauttamisprosessiin on korostaen prosessiin näkyvästi sitoutunut johto (Aaltonen & Junkkari 2003, 240–241; Aaltonen ym. 2003, 135, 149). Yrityksen johdolla tulee olla näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi sekä keskeisten teemojen valitseminen, kuten mihin asioihin yrityksessä tullaan kiinnittämään huomiota tulevaisuudessa. Ilman yhteistä motivaatiota sekä tietoa siitä, miksi prosessissa ollaan, voi arvojen määrittelyprosessi sekä jalkauttaminen epäonnistua. Prosessin onnistuminen tai epäonnistuminen on siis pitkälti riippuvainen yrityksen johtamiskulttuurista. (Aaltonen ym. 2003, 135, 149.)

Arvojen jalkautusprosessia strategiaproessin näkökulmasta tarkasteltuna, voidaan myös huomioida onnistumisen edellytyksenä olevan ihmiset. Lynchin (2015, 446) mukaan strategian jalkautusprosessin toteutumiseen vaikuttavat olennaisesti henkilöt, jotka ovat olleet luomassa strategiaa, koska strategia itsessään vaikuttaa sen

jalkauttamistoimenpiteisiin. Jalkauttamisen suunnittelun ja toteutukseen tarvittavat henkilöt riippuvat kuitenkin yrityksestä, vaikuttavina tekijöinä toimivat esimerkiksi yrityksen koko sekä sen päätöksentekijät (Lynch 2015, 446). Valitettavan usein kuitenkin ne, jotka ovat strategian jalkautumisen onnistumisen kannalta tärkeimmät henkilöt unohdetaan tai sivutaan prosessin alusta asti. Tämä voi aiheuttaa strategiaprosessin jalkauttamisessa vastarintaa tai suoranaista tietämättömyyttä päämääristä. Tämän takia onnistuneimmissa jalkautusprosesseissa on saatu mukaan koko henkilöstö johtajista työntekijöihin. (Hunger & Wheelen 2006, 216.)

Muita yleisiä prosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat prosessin keston väärin arviointi, odottamattomien ongelmien esiintulo, toimenpiteiden huono suunnittelu ja toteutus, muiden kuin jalkautukseen liittyvien toimenpiteiden ja kriisien käsittely ja huomion vieminen pois jalkautuksesta, henkilöstön osaamattomuus tai ymmärtämättömyys työn suorittamisesta, henkilöstön puutteellinen koulutus ja tiedonsaanti, jalkautuksen eteenpäin viejien osaamattomuus johtaa prosessia ja antaa suuntaa, jalkautukseen liittyvien tehtävien huono suunnittelu ja toteutus sekä huono informaatio ja viestiminen. (Hunger & Wheelen 2006, 215.)

Prosessiin vaikuttaviksi tekijöiksi on myös tärkeää nostaa muutosvastarinta, koska vaikkakin jalkautusprosessi olisi lähtökohdiltaan hyvin suunniteltu, itse muutos ei ole välttämättä helppo. Freedmanin & Tegoen (2003, 131–132) mukaan haluttomuus ja kyvyttömyys muutokseen sekä koko strategiaprosessiin voidaan katsoa ennakoivan epäonnistumista prosessissa. Koska tehtävää ja toteutettavaa on paljon, strategian toteutuminen käytännössä edellyttää kokonaisvaltaista muutosta eritoten ylimmän johdon ajattelu- ja toimintatapoihin. Strategian toteutuminen tulisi sisällyttää kaikkien organisaatiossa työskentelevien toimenkuvaan johdon esimerkin mukaisesti. (Freedman & Tregoe 2003, 131–132.) Arvojen muutoksen organisaatiotasolla ollessa suuri muutos myös operatiivisella tasolla, vaatii se koko organisaatiolta täyden muutosvalmiuden. Muutos tarvitsee toimiakseen hyvän suunnitelman, jolla on mahdollisuus voittaa ennustettavissa olevat esteet. Näitä esteitä voi nousta sekä yksilö- että organisaatiotasolta. (Haberberg & Rieple 2001, 538.)

Kaikki yksilöt eivät muutosmyönteisiä. Yksilöstä riippuen muutos voidaan kokea paljon tai vähän stressiä tuottavana tekijänä. Ja koska yksilöt ovat erilaisia, muutoksen tuomaa stressiä hallitaan eri tavoin. Suurin osa ihmisistä tuntee liiallisen muutoksen epämiellyttäväksi. Varsinkin ulkopuolelta tuleva muutos voi olla vaikea sietää ja hyväksyä, vaikkakin lopputulema olisi yksilön tai organisaation kannalta hyödyllinen. Muutokset organisaatiotasolla voivat aiheuttaa yksilössä tai työyhteisössä vastarintaa ja konflikteja ja

johtaa jopa kasvaneeseen henkilöstön vaihtuvuuteen. Muutoksen vastustamiseen yksilötasolla voi vaikuttaa pelko uudesta, joka koetaan epävarmuutena tai tietämättömyytenä tulevasta. Vastustaminen voi myös johtua riittämättömyyden tunteesta tai epävarmuudesta omaa pätevyyttä kohtaan tai ”muutosväsymyksestä”, joka johtuu yksilön kyvystä ottaa vastaan rajoitettu määrä ärsykeitä. Yksilön tunne-elämä voi myös vaikuttaa muutoksen vastustamiseen; mikäli esimerkiksi jalkautusprosessissa ei ole huomioitu henkilöstöä tai annettu mahdollisuutta vaikuttaa siihen, voi tunne-elämän kokemus olla loukkaantuminen ja sitä kautta noussut vastustus itse muutosta kohtaan. Toisaalta myös välinpitämättömyys tai järkiperaäinen vastustus muutosta kohtaan tulkitaan muutoksen vastustamiseksi. (Haberberg & Rieple 2001, 540–541.) Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin vähentää hyvällä viestinnällä sekä valmisteluilla. Muutosvastarinta voidaan nähdä myös voimavarana; muutosvastarinnasta saatua tietoa voidaan arvioida kriittisesti suunnittelun ja toteutuksen osalta. (Tuomi & Sumkin 2009, 32.)

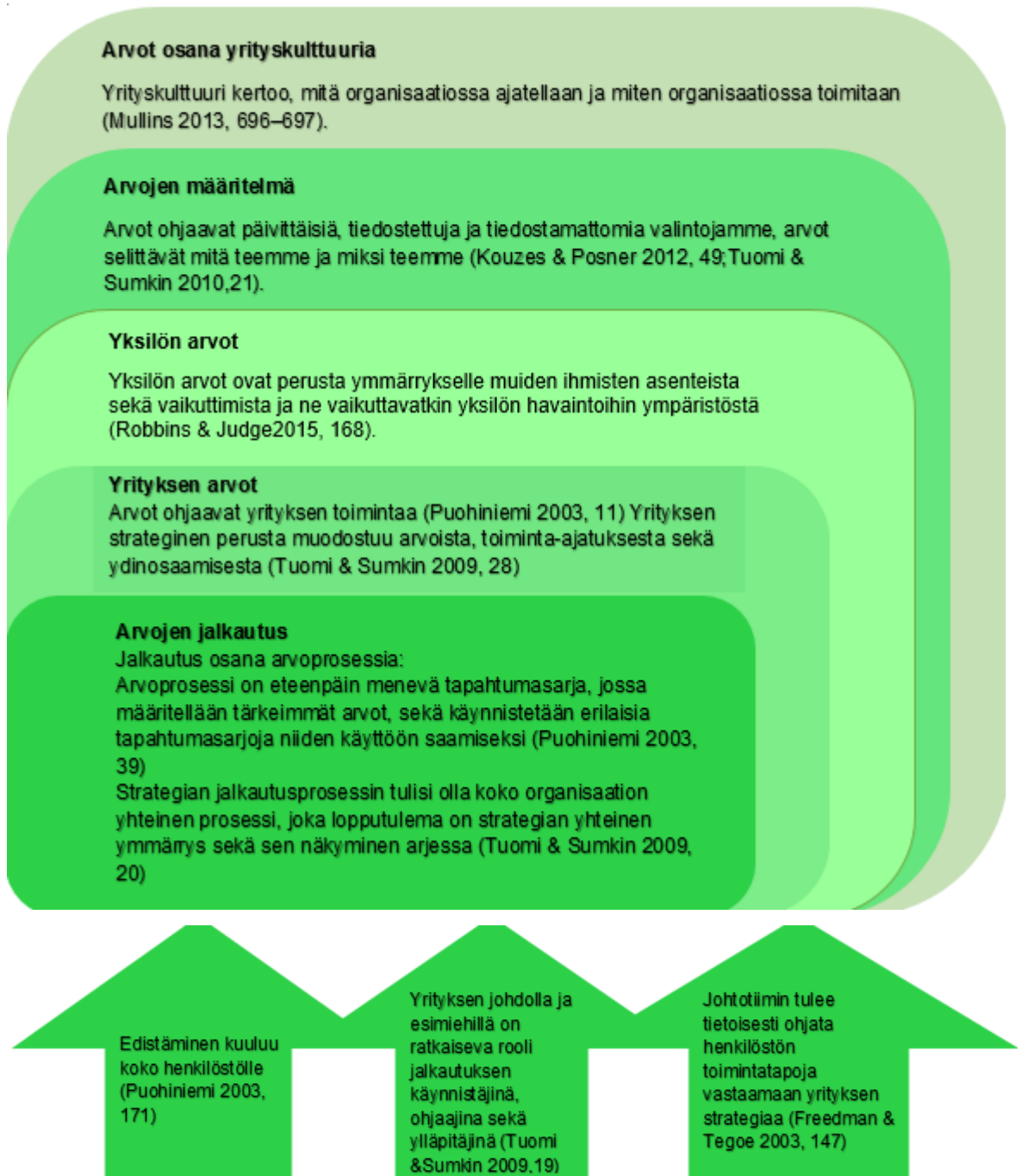
Jalkautusprosessin onnistumiseen vaikuttaa myös tulevaisuuden hahmottaminen. Kun onnistunut aktiivinen jalkautusprosessi on saatu päätökseen, tulisikin arvoja edistää yrityksessä aktiivisesti. Näin arvot eivät jää unohduksiin ja muodostu ”sanahelinäksi”, vaan vakiinnuttavat paikkansa toimintaa ohjaavina periaatteina yrityksen arjessa myös tulevaisuudessa.

Itse arvoprosessi on valmis tuskin koskaan, koska arvoja voidaan aina oppia syvemmin tai arvoprosessiin voidaan etsiä uutta näkökulmaa. Kun aikaa kuluu, pitäisi yrityksen arvojen tulla osaksi yrityksen normaalia toimintaa niin, että arvoja tuetaan yrityksessä jatkuvasti, arvot nostetaan esille määräajoin, arvojen toimivuutta testataan ja arvoja päivitetään tarvittaessa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 244–245.) Voidaankin todeta, että arvot toimivat kun ne ovat mukana kaikessa mitä organisaatio tekee. Aluksi se on hyvin tietoisista, myöhemmin arvojen tulisi toimia tottumuksen voimalla ja luonnostaan. (Aaltonen ym. 2003, 148.)

Arvojen edistämässä on kyse arvojen tekemisestä todellisiksi, päivittäisiä toimia ohjaaviksi periaatteiksi. Arvojen edistäminen kuuluu koko organisaation henkilöstölle, riippumatta työtehtävistä. Yritysjohdon tehtävä kuitenkin on omalla toiminnallaan edistää arvojen toteutumista organisaatiossa ja huomioida seikat, jotka vaikeuttavat niiden toteutumista. Erityisesti esimiestyöllä on keskeinen rooli arvojen edistämässä. Esimiehen tulee ymmärtää sekä sisäistää arvokäsitteistön merkitys oman yksikkönsä kannalta, tarvittaessa jakaa tätä tietoa alaisilleen ja näin varmistaa arvojen jatkuvuus, pitää arvoprosessi käynnissä. (Puohiniemi 2003, 171–172.)

3.5 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettisen viitekehysten (kuvio 11) tarkoituksena oli syventyä arvojen jalkautukseen sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin.



Kuvio 11. Työn teoreettinen viitekehys

Arvojen jalkautuksen vaikuttaviin tekijöihin nostettiin erityisesti yrityksen johto sekä henkilöstö. Yrityksen johdolla on iso vaikutus siihen, kuinka arvojen jalkautus käytännössä tapahtuu, henkilöstöllä on tärkeä rooli arvojen toteutumisessa.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Luvussa esitellään kohdeyritys sekä kohdeyrityksen toimintaperiaatteet, joiden jalkautukseen tutkimus keskittyy, selvitetään tutkimusaineiston hankinta, tutkimusaineiston analysointi sekä tutkimusmenetelmien valinta. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin haastattelu, josta saadun aineiston pohjalta toteutettiin toisessa vaiheessa kysely yrityksen henkilökunnalle.

4.1 Kohdeyritys

Opinnäytetyön kohdeyritys Silta Oy, tarjoaa palkkahallinnon prosesseja, operatiivisen HR:n, HR- ja työkykyraportoinnin sekä taloushallinnon palveluita yrityksille. Silta on perustettu vuonna 2001 ja yritys työllistää 297 henkilöä. Silta Oy:n omistaa pääomasijoittaja Sentica Partners Oy:n hallinnoimat rahastot. (Silta 2015a.) Yrityksen toimitusjohtajana toimii Kari Partanen, yrityksen tunnuslauseena: ”Meillä jokainen päivä on palkkapäivä”. Yrityksellä on viisi toimipistettä, jotka sijaitsevat Helsingissä, Pieksämäellä, Turussa, Tampereella sekä Tallinnassa. (Silta 2015b.)

Sillan palkkahallinnon palvelut kattavat koko palkkahallinnon prosessin tietojen käsittelystä palkka-ajoihin. Sillan tarjoamat HR- palvelut sisältävät palvelukokonaisuuden, joka räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan. HR- palvelukokonaisuuteen sisältyy työaika- ja HR-järjestelmien pääkäyttäjyys, yhteyshenkilön tehtävien sijaistus, kiintiöiden ja rajojen seurannat, muistutukset esimerkiksi hyväksymättömistä tapahtumista tai eläköitymisestä, korvauskäsittelyt, sairauskassa ja lounassetelit sekä koulutukset esimerkiksi järjestelmiin ja lakimuutoksiin sekä matka- ja kulunhallintapalvelut. HR- ja työkykyraportointiin kuuluvat esimerkiksi palkkaraportointipalvelut sekä kokonaisvaltainen työkyky- ja hyvinvointiseuranta- ja raportointi. Silta Oy tarjoaa taloushallinnon palveluina esimerkiksi kirjanpidon, tilinpäätösaineiston laadinnan ja konsernitilinpäätöksen tekemisen. Tarjottaviin taloushallinnon palveluihin kuuluu myös sisäinen laskenta, osto- ja myyntireskontran hoito, maksuliikenteen hoito sekä perintä. (Silta 2015c.)

Silta Oy:n historia ulottuu vuoteen 2000, jolloin Suomen valtio, Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Varma Sampo (nykyinen Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma), Teollisuusvakuutus Oy (nykyinen Sampo Oyj) ja Novo Group Oyj (nykyinen Logica Oy) näkivät tarpeen perustaa henkilöstöhallinnon palveluita tuottavan yrityksen. Organisaatio muodostui liittämällä siihen toimintoja ja palveluita Novo Group Oy:stä, josta siirrettiin yksityisen sektorin palkkapalveluita ja Valtiokonttorista, josta siirrettiin julkisen sektorin palkkapalvelut. Näin toukokuussa 2001 perustettu Silta Oyj alkoi tuottamaan palkkahallintopalveluita yksi-

tyiselle ja julkiselle sektorille sekä eläkepalveluita eläkekassoihin, eläkesäätiöihin sekä yrityksille. Sittemmin Silta Oy on kasvattanut toimintaansa yritysostoilla, muun muassa ostamalla osan Kuntalaskenta Oy:stä vuonna 2005 ja vuonna 2007 ostaen kolme yhtiötä: Konsulttitoimisto Jaakko Lehto Oy:n, Oy Promotive Ab:n sekä JL Outsourcing Oy:n. Vuonna 2011 Silta Oy teki sopimuksen eläke- ja henkilöstöpalvelurahastojen siirtymisestä Mandatum Lifelle ja ne ovat heinäkuusta 2011 asti olleet osa Innova Henkilöstörahasto- ja Eläkepalvelut Oy:tä. Näin Silta keskittyy ydinliiketoimintaansa, palkka- ja taloushallintoon. (Silta 2015d.)

Sillan asiakkaita ovat muun muassa Altia Oyj, Cargotec Oyj, Otava konserni, Danske Bank, Suomen Asiakastieto Oy sekä VR konserni (Silta 2015e).

4.2 Kohdeyrityksen toimintaperiaatteet

Organisaatiossa näkyvät hyvin vahvoina käytännön toiminnan periaatteet. Toimintaperiaatteet (kuvio 12) ovat lanseerattu vuonna 2013 (Hagelin 20.3.2015).



Kuvio 12. Sillan toimintaperiaatteet (Silta 2015a)

Toimintaperiaatteiden tarkoituksena on ohjata Siltalaisten päivittäistä työtä. Toimintaperiaatteet ovat työnilo, uteliaisuus, talentti, vastuullisuus sekä luottamus. Jokainen edellä mainituista toimintaperiaatteista sisältää laajemman kokonaisuuden; Työniloon sisältyy motivointi, koulutus ja iloitseminen onnistumisesta. Uteliaisuus pitää sisällään uuden oppimisen, ennakkoluulottomuuden ja kehittämisen. Talentti kertoo Siltalaisten halusta olla ylpeitä saavutuksistaan sekä osaamisistaan ja viittaa siihen että Sillan asiakkailta on hyvä syy suositella palveluita muille. Vastuullisuus sisältää annettujen tehtävien hoitamista hyvin sekä asiakkaiden yllättämistä uusilla ideoilla. Luottamus

sisältää uskon jokaisen työntekijän potentiaalisuudesta ja työn tuloksista, sekä empatiasta sekä syvästä kumppanuudesta. (Silta 2015a.)

4.3 Tutkimusmenetelmien valinta

4.4 Aineiston hankinta

4.5 Analysointi ja käytetyt menetelmät

5 Tutkimuksen tulokset

6 Pohdinta

6.1 Tuloksien tarkastelu

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelmana oli selvittää kohdeyrityksen toimintaperiaatteiden jalkautuksen onnistumista. Arvojen jalkautus työyhteisöön on kokonaisvaltainen muutos ja sen onnistumiseen vaikuttaa moni tekijä. Jatkotutkimusehdotukset löytyvätkin näiden vaikuttavien tekijöiden tiedon syventämisestä.

Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena olisi erittäin mielenkiintoista selvittää, kuin kohdeyrityksen toimintaperiaatteet näkyvät ulkoisille sidosryhmille. Kuten Puohiniemi (2003, 23) ehdottaa, tulisi arvojen totetumista seurata ulkoapäin. Olisikin ensisijaisen tärkeää tutkia, kuinka esimerkiksi asiakkaat kokevat kohdeyrityksen toimintaperiaatteet, asiakkaiden ollessa yrityksen elinehto. Tämänkaltainen tutkimus antaisi myös viitteitä siitä, kuinka yrityksen toimintaperiaatteet todellisuudessa näkyvät ulos päin ja tarvitseeko toimintaperiaatteiden näkymistä vahvistaa.

Kuten toimintaperiaatteiden näkymistä ulospäin, olisi myös erittäin tärkeää tarkastella lähemmin, minkälaiset käytännön arvot yrityksessä oikeasti vallitsevat. Tämänkaltainen tutkimus vaatisi yrityskulttuurin syvempää tarkastelua, tutkimalla yrityskulttuuria ja sen alakulttuureita, olisi mahdollista tarkastella julkituotujen ja oikeasti toimintaa ohjaavien arvojen yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia suuremmissa määrin. Mikäli eroavaisuuksia löytyy, pystytään niihin kuitenkin pitkällä aikavälillä vaikuttamaan muuttamalla yrityskulttuuria tietoisesti. Toisaalta voidaan alakulttuureita tutkimalla myös löytää niistä yhteneväisiä arvopohjia, joiden esimerkiksi Schein (1999, 36) näkee olevan tärkeä osa yrityksen tehokasta toimintaa. Tunnistamalla alakulttuureita sekä niiden yhteisiä arvoja, voi yrityksen johto huomioida niiden tehokkuuden ympäristön, työyhteisön tai itse työn teon kannalta. Alakulttuurien arvopohjan tarkastelu kohdeyrityksessä eri taustamuuttujilla olisikin tutkimuksena varmasti yhtä haastavaa kuin palkitsevaakin.

Työyhteisön yksilön arvojen syvempi tutkimus antaa tärkeää tietoa yritykselle, joka haluaa henkilöstönsä toimivan arvojensa mukaisesti. Kuten Mattila (2007, 125) on tutkimuksessaan havainnut, ovat yksilön omat arvot hyvin heterogeenisiä; jokainen yksilö kokee arvot omalla tavallaan. Olisikin mielenkiintoista selvittää tutkimuksella, minkälaisia yksilön arvoja työyhteisöstä löytyy ja toimivatko ne sopuinnussa yrityksen arvojen kanssa. Yksilön arvoja voitaisiin selvittää esimerkiksi työpajoilla, joissa tunnistetaan omia, henkilökohtaisia arvoja. Kun arvot ollaan tunnistettu, olisi hyvä pohtia, kuinka samansuuntaisia ne ovat sisällöltään yrityksen arvoperustan kanssa. Mikäli eroavaisuuksia voidaan löytää yksilön ja yrityksen arvoissa, olisikin tärkeää

yhdenmukaistaa niitä, vaikuttamalla esimerkiksi yksilön ja työyhteisön asenteisiin syventämällä yrityksen arvojen syvällistä ymmärrystä.

6.3 Tulosten pätevyys ja luotettavuus

6.4 Oman oppimisen arviointi

Yrityksen arvojen jalkautuksen tutkiminen kohdeyrityksessä oli aiheena erittäin mielenkiintoinen sekä haastava. Aiheesta oli haastavaa löytää eksaktia ja relevanttia tietoa, joten tiedon haun taidot kehittyivät tätä työtä tehdessä paljon. Opinnäytetyön kautta syntyi syvä ymmärrys yrityksen arvojen ymmärtämisestä sekä niiden jalkauttamisen tärkeydestä. Yrityksen arvot ja niiden jalkauttaminen ovat myös aiheita, joihin ei kursseilla syvennyttä. Tästä johtuen tutkimuksen tekijöiden erilaiset ajattelutavat sekä keskinäinen vuoropuhelu aiheesta olivatkin tätä työtä tehdessä yksi palkitsevimista sekä opettavaisimmista seikoista. Keskinäisellä vuoropuhelulla aihetta rajattiin sekä laajennettiin niin, että työstä saatiin tekijöidensä mielestä ehyt kokonaisuus. Arvokkaan lisän työn tekemiseen toi myös toisen tutkimuksen tekijän kokemus kohdeyrityksestä työharjoittelun kautta ja toisen tutkimuksen tekijän ulkopuolinen perspektiivi kohdeyritykseen. Näiden seikkojen huomioonottamisella oli tärkeä vaikutus esimerkiksi kyselytutkimuksen osalta, jolloin pystyttiin huomioimaan kohdeyrityksen henkilöstön aikataulut kyselyn lähettämistä suunniteltaessa.

Opinnäytetyöprosessin kautta syveni tunne asiantuntijuudesta, ja prosessi opetti myös prosessin kokonaisuuden hallintaa, kuten oikeanlaisen teorian tarkoituksenmukaista käyttöä, ajanhallintaa, lähdekriittisyyttä sekä tutkimukseen tarvittavan tiedon saamista haastatteluilla ja kyselyllä. Haastattelukysymysten ja kyselylomakkeen suunnittelu sekä tulosten analysointi syventivät myös tutkijoiden ymmärrystä prosessin kokonaisuuden kannalta sekä analyyttisen näkökulman tärkeyttä tutkimusta tehtäessä. Kaiken kaikkiaan tutkimus pysyi aikataulussa hyvän ajankäytön ja –suunnittelun ansiosta. Vaikkakin yllätyksiä ja muutoksia tutkimusta tehtäessä tuli, eivät ne mielestämme vaikuttaneet lopputulokseen.

Vaikkakin tämä opinnäytetyö on tehty syventämään tutkimuksen tekijöiden tietoa opinnäytetyön aiheesta sekä opinnäytetyöprosessista, on kuitenkin tekijöilleen tärkeä motiivi se, että kohdeyritys hyötyy tutkimuksesta. Työn tärkeys kohdeyritykselle antaa tekijöille kokemuksen asiantuntijuudesta sekä kasvattaa ammatillista itsetuntoa.

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WSOY. Helsinki.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. WSOY. Helsinki.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 3. painos Akatiimi Oy. Hamina.
- Arnold, J. & Randall, R. 2010. Work Psychology. 5th edition. Pearson Education Limited. England.
- Biese, I., Gustavsson, M., Hearn, J., Heikkinen, S., Hirvonen, P., Jyrkinen, M., Kangas, M., Koskinen, P., Louvrier, J., Lämsä, A-M. & Niemistö, C. 2015. Tasa-arvon mahdollisuuksia avaamassa. Naisurat-hankkeen loppuraportti. Hanken School of Economics Research Reports. Helsinki.
- Dillman, D.A., Smyth, J.D. & Christian, L.M. 2009. Internet, Mail and mixed-mode surveys. The Tailored Design Method. WILEY. New Jersey.
- Freedman, M & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Rastor-Yhtiöt. Helsinki.
- Haberberg, A. & Rieple, A. 2001. The Strategic Management of Organisations. Pearson Education Limited. Edinburgh.
- Hagelin, J. 20.3.2015. Henkilöstöjohtaja. Silta Oy. Haastattelu. Helsinki.
- Hautala, T. & Lämsä, A-M. 2008. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita Publishing. Helsinki.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos 2009. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov M. 2010. Cultures and organizations. Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd edition. McGraw-Hill companies.

Hunger, D.J. & Wheelen T.L. 2006. Strategic Management and Business Policy. 10th Edition. Pearson Prentice Hall™.

Isokangas, J. & Kinkki, S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. WSOY. Helsinki.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS–kustannus. Jyväskylä.

Jylhä, E. & Viitala R. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lynch, R. 2015. Strategic Management. 7th Edition. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum. Helsinki.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauppinen, T.J. 2002. Arvojohtaminen. Otava. Helsinki.

Kouzes, J. & Posner, B. 2012. The leadership challenge. How to make extraordinary things happen in organizations. 5th edition. Jossey–Bass. San Francisco, CA.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro.

Mattila, M. 2007. Value processing in organizations—individual perceptions in three case companies. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino. Luettavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31220/TMP.objres.550.pdf?sequence=1>.
Luettu 9.3.2015

Martin, T. 18.3.2015. HR- ja viestintäpäällikkö. Silta Oy. Haastattelu sähköpostitse.

Metsämuuronen, J. (toimittanut) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Helsinki.

Mullins, L.J. 2013. Management & Organisational Behaviour. 10th edition. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor kustannus. Espoo.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2015. Organizational Behavior. Global Edition. 16th edition. Pearson Education Limited. Edinburgh.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2010. Essentials of Organizational Behavior. Global Edition. 10th edition. Pearson.

Schein, E.H. 1992. Organizational culture and Leadership. 2nd edition. Jossey-Bass Inc. San Francisco, CA.

Schein, E.H. 1999. Corporate culture. Survival guide. Jossey-Bass Inc. San Francisco, CA.

Silta 2015a. Silta– sitoutunut ja osaava kumppanisi. Luettavissa: <http://www.silta.fi/yritys>. Luettu 5.1.2015.

Silta 2015b. Toimipaikat. Luettavissa: <http://www.silta.fi/yhteystiedot>. Luettu 5.1.2015.

Silta 2015c. Etusivu. Luettavissa: <http://www.silta.fi/>. Luettu 5.1.2015.

Silta 2015d. Historia. Luettavissa: <http://www.silta.fi/yritys/historia>. Luettu 5.1.2015.

Silta 2015e. Asiakasreferenssit. Luettavissa: <http://www.silta.fi/referenssit>. Luettu 5.1.2015.

Strategy-Train. Education and Culture DG. 2009. Strategisen johtamisen perusteet. Toimintaperiaatteet, visio ja missio. Luettavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=74&L=2>. Luettu 26.3.2015.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro OY. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Saatekirjeet

Liite 3. Kyselylomake

Liite 4. Strategiatyökalu

Strategiataso  Strategian osa ↓	Organisaatiotaso	Vaikutusalueen strategia	Oman vastualueen strategia
ASIAKKAAMME (Keitä varten olemme olemassa?)			
VERKOSTOKUMPPANIMME (Lyhyen ja pitkän aikavälin näkökulma)			
ARVOMME (Sisäiset, toimintaa ohjaavat periaatteemme. Miksi teemme tätä työtä?)			
VISIONimme (Lyhyt kuvaus valitusta tulevaisuudesta vuonna X)			
TOIMINTA-AJATUKSEMME (Miksi olemme olemassa?)			
TOIMINTAMME KENTTÄ (Minkälaisessa busineksessä olemme mukana?)			
YDINOSAAMISEMME (Mikä on se osaaminen, joka on ainutlaatuista, asiakkaalle arvokasta sekä siirrettävissä uusiksi mahdollisuuksiksi?)			
KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET (Ne keskeiset asiat, joihin panostamme resursseja tulevana toimintakautena)			

Taulukko 1. Strategiatyökalu (Tuomi & Sumkin 2010, 114)

Liite 5.

Liite 6.

Liite 7.

Lite 8.

Liite 9.

Liite 10.