

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Mia Nikula

HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN STRATEGIAPROSESSIIN

Työn tarkastaja:

Professori Hannu Rantanen

Työn ohjaaja:

Projektinohjaustoimiston päällikkö, DI Tommi Nyman

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mia Nikula

Työn nimi: Henkilöstön sitouttaminen strategiaprosessiin

Vuosi: 2014

Paikka: Rauma

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous.

116 sivua, 50 kuvaa ja 3 liitettä

Tarkastaja: professori Hannu Rantanen

Hakusanat: strategia, strategiaprosessi, strategiatyö, sitouttaminen, muutosjohtaminen, strategiaviestintä, palkitseminen, työmotivaatio

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö sitoutetaan strategiaprosessiin sekä laatia henkilöstön sitouttamissuunnitelma johdon ja esimiesten työvälineeksi. Tutkimuksessa henkilöstön sitouttamista tarkastellaan kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma tarkastelee henkilöstön sitouttamista riippumatta siitä, mikä heidän asemansa organisaatiossa on. Toinen näkökulma tarkastelee esimiehen sitouttamista ja sitä kuinka esimies voi sitouttaa johdettavansa.

Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa, jossa ensimmäisessä vaiheessa luotiin viitekehys strategiaprosessista ja henkilöstön sitouttamisesta. Toisessa vaiheessa suoritettiin kysely tutkimuksen kohdeorganisaatiolle sekä tuloksia analysoitiin ristiintaulukoimalla henkilöstöryhmien kesken. Kolmannessa vaiheessa suoritettiin haastatteluja kohdeorganisaation esimiehille.

Tutkimuksen tulokset olivat yhdenmukaisia viitekehysten mukaan, sillä kohderyhmän mukaan henkilöstön sitouttaminen tapahtuu parhaiten osallistamisella. Osallistuminen strategiaprosessiin ja sen eri vaiheisiin, vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu strategiaan. Tutkimustulosten ja viitekehysten perusteella laadittu sitouttamissuunnitelma on hyödynnettävissä organisaatioiden strategiatyötä ja -prosessia suunniteltaessa ja toteutettaessa.

ABSTRACT

Author: Mia Nikula

Title: Employees commitment to strategy process

Year: 2014

Place: Rauma

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering and Management.

116 pages, 50 figures and 3 appendices

Examiner: professor Hannu Rantanen

Keywords: strategy, strategy process, strategy work, commitment, management of change, communication, recompensing, work motivation

The broad aim of the study was to research how the employees will be committed to the strategy process and formulate employees' commitment plan for the directors and managers as a management tool. The study explored the commitment of employees from two different perspectives. The first perspective observes the employees commitment regardless of what is their position in the organization. The second perspective observes the managers commitment and how they can commit their subordinates.

The research consisted of three different stages. In the first stage the theoretical framework of the strategy process and employees commitment was made. In the second stage, a survey was carried out among the people in the target organization and results were analyzed by cross-tabling between personnel groups. In the third stage, interviews were performed for the managers of the organization.

The findings of the study were consistent with the framework because the results show that employees' commitment happens by participating in the strategy process. Participation in the process has a positive influence on how the employees commit to the strategy. The commitment plan, based on the framework and the findings, is retrievable for the planning and execution strategy process.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö sai alkunsa henkilökohtaisesta ajatuksesta kehittää omaa työtäni esimiehenä. Työssäni koin tarvetta saada työyhteisöni jäseniä ymmärtämään kokonaisuuksia ja hahmottamaan oman työn vaikutusta kokonaistavoitteisiin. Kiitos siitä, että sain mahdollisuuden toteuttaa ajatukseni, kuuluu esimiehelleni ja työn ohjaajalle Tommi Nymanille sekä työnantajalleni Teollisuuden Voima Oyj:lle. Lisäksi haluan esittää kiitokset Harry Wahlroosille keskusteluhetkistä työn lomassa sekä työkavereilleni, jotka olivat hengessä mukana koko ajan sekä huolehtivat siitä, etten uppoudu kellon ympäri tähän työhön.

Haluan myös antaa erityiskiitokset työni tarkastajalle, eli Lappeenrannan teknillisen yliopiston professorille Hannu Rantaselle. Hän on toiminut kuluvan vuoden aikana sekä seminaari- erikois- ja diplomityöni tarkastajana ja yhteistyö hänen kanssaan on ollut joustavaa ja mukavaa. Alkuvuodesta vielä tuntui työläältä tehdä monta työtä samana vuonna, mutta nyt ymmärrän, mihin kahdella ensimmäisellä tähdättiin. Diplomityön tekeminen oli innostavaa, kun akateemiset perusasiat olivat hallussa.

Lopuksi haluan vielä kiittää kaikesta tuesta ja kärsivällisyydestä sekä perheen ja kodin ylläpitämisestä puolisoani Jannea sekä lähimmäisiäni. Lapsenhoitoapu ja kannustuksenne ovat olleet korvaamatonta opintojeni aikana. Erityiskiitos myös ystäväilleni, jotka ovat myötäeläneet kanssani diplomityön eri vaiheissa, erityisesti työn loppuvaiheessa.

Raumalla 28.10.2014

Mia Nikula

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	10
1.2	Tutkimuksen metodologia.....	11
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	STRATEGIAPROSESSI.....	14
2.1	Yrityksen toimintaa ohjaavat tekijät	15
2.2	Strategiatyö	19
2.3	Strategiaprosessin vaiheet.....	23
2.4	Strategian jalkauttaminen.....	30
2.4.1	Strategian jalkauttamista edistävät tekijät	31
2.4.2	Strategian jalkauttamista estävät tekijät	33
3	HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN	35
3.1	Esimiehen osallistuminen strategiatyöhön.....	36
3.1.1	Esimies strategiavaikuttajana	40
3.1.2	Mitä strategia vaatii ja antaa esimiehelle.....	43
3.2	Viestinnän ja koulutuksen merkitys sitouttamisessa.....	45
3.3	Muutosjohtamisella sitouttaminen	48
3.4	Motivoinnilla ja palkitsemisella sitouttaminen	51
4	TUTKIMUSTULOKSET	58
4.1	Kohdeyrityksen ja kohdeorganisaation esittely	58
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	60
4.3	Kyselyn tulokset.....	62
4.3.1	Taustatiedot	62
4.3.2	Yleistä	65
4.3.3	Projektinohjauksen strategiaprosessi	72
4.3.4	Projektinohjauksen strategian jalkautus	77
4.3.5	Muutosjohtaminen ja osallistaminen	83

4.3.6	Avoimet kommentit.....	88
4.4	Haastatteluiden tulokset.....	89
5	TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	95
5.1	Tulosten analysointi.....	95
5.2	Johtopäätökset.....	100
5.3	Strategiaprosessi - kaikki mukaan!	101
5.4	Jatkotutkimuskohteet	108
6	YHTEENVETO.....	109
	LÄHDELUETTELO	112
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Strategia-sana, joka tulee alun perin antiikin Kreikasta, on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä, sillä sitä käytettiin sodankäynnissä jo tuhansia vuosia sitten (Suominen, Sipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2012, s. 25; Karlöf 2004, s. 19; Kamensky 2010, s. 13–16). Nykyään strategialla tarkoitetaan tulevaisuuteen suuntautunutta suunnitelmaa, mutta se voi olla myös asema markkinoilla tai arvoketjussa, juoni kilpailijoiden kukistamiseksi tai organisaatioiden yhteinen tapa ymmärtää toimintaansa (Suominen ym. 2012, s. 25–26). Karlöfin (2004, s. 19) mukaan strategiaa voidaan luonnehtia kokonaisvaltaiseksi liikemiestäidoksi. Strategia voidaan nähdä ilmenevän organisaation päätöksissä ja olevan tunnistettavissa jälkepäin lintuperspektiivistä katsoen (Mintzberg 1987, Suominen ym. 2012, s. 25–26 mukaan). Whittingtonin (2003) mukaan strategia on liikkeenjohtamisen oppi ja työ, jota ihmiset suorittavat organisaatioissa (Suominen ym. 2012, s. 26).

Nykyisessä liikkeenjohtotieteessä sovellettavat strategiateoriat ovat kohtalaisen uusia, sillä liikkeenjohtamisen strategia syntyi amerikkalaisissa teollisuusyrityksissä 1950–60 -luvulla (Kamensky 2010, s. 13; Suominen ym. 2012, 28). Yritykset olivat kasvaneet niin suuriksi, että silloiset opit eivät enää riittäneet. Toisen maailmansodan jälkeen yritykset kohtasivat globaaleja kilpailuhaasteita ensimmäisiä kertoja ja yritysten omistajuus ja johtaminen olivat eriytyneet. (Knights & Morgan 1991, Suominen ym. 2012, s. 28 mukaan) Tällöin tarvittiin keinoja nopeammin muuttuvan ympäristön haasteisiin sekä tapoja voittaa kilpailijoita, Tarvittiin myös keinoja koordinoida ja ohjata toimintaa sekä keinoja omistajille raportointiin. (Suominen ym. 2012, s. 26) Chandler (1962) mukaan liikkeenjohtamisen strategialla tarkoitettiin alun perin yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita sekä toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi, tavoitteiden toteuttamista ja riittävien resurssien allokointia näihin toimenpiteisiin (Suominen ym. 2012, s. 26).

Strategiatyö on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana vaiheittain, jos asiaa tarkastellaan strategian johtamisen ja toiminnanohjauksen näkökulmasta. Vai-

heet ovat olleet: pitkän tähtäyksen suunnittelu, strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen ja strateginen ajattelu. (Kamensky 2010, s. 13) 1970- luvulla monissa yrityksissä ajateltiin, että strategialla on merkitystä ainoastaan määriteltäessä organisaation suuria linjoja eli konsernitason. Kuitenkin 1980- luvun alusta alkaen liiketoimintastrategiat alkoivat ottaa suurta roolia strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Tällöin konsernitason strategia jäi pieneen rooliin. (Kamensky 2010, s. 15) Tähän suurimpana vaikuttajana oli Michael E. Porter, jonka teokset vaikuttivat ajatteluun maailmanlaajuisesti. (Kamensky 2010, s. 23) Porterin näkemysten taustalla oli ajatus, että organisaatio pärjää kilpailussa silloin, kun se pystyy tekemään parempia siirtoja kuin kilpailijansa (Juuti 2007, s. 15) Pian kuitenkin huomattiin, että molempia strategioita tarvitaan, mutta haasteeksi tuli ratkaista, miten hyvä strategiatyöskentely saadaan aikaan molemmilla tasoilla ja miten nämä tasot kytketään yhteen. Tämä haaste ilmenee edelleen tämän päivän organisaatioissa. (Kamensky 2010, s. 15)

Strategian suunnittelu tarjosi ja tarjoaa tänä päivänäkin organisaatioille keinon suunnitella ja ohjata toimintaa sekä analysoida toimintaympäristöä. Kuitenkin pian huomattiin, että hyvästä suunnittelusta huolimatta, strategian toteutus ei välttämättä onnistunut. Oliko suunnitelma väärä? Tutkijat alkoivat tuoda esiin, että vain osa strategian toteutumisesta koostui suunnittelusta ja toteutuneessa strategiassa näkyi merkkejä suunnittelemattomuudesta. Mintzberg (1985) alkoi puhua kehkeytyvästä strategiasta (Suominen ym. 2012, s. 26; Juuti 2007, s. 15). Strategiatutkimuksessa sekä yritysmaailmassa kiinnostuttiin siitä, miten strategiat syntyvät ja kuinka niitä toteutetaan. Näin alkoi mielenkiinto kohti strategiaprosesseja. Edelleen suunnittelu säilyi tutkimuksissa ja käytännön työssä, mutta se sai rinnalleen strategiaprosesseja ja kehkeytyviä strategioita korostavan suunnan. (Suominen ym. 2012, s. 26–27; Kehusmaa 2010, s. 13)

Strateginen johtaminen koki uuden tulemisen 90-luvulla ja nousi toiseksi tutkituimmaksi johtamisen alueeksi innovaatioteorioiden jälkeen (Kärnä 2012, s. 23). 2000-luvulla strategia on valloittanut lähes koko organisaatioelämän ja yhä enemmän strategioita kuvataan tarinoina, jotka ovat vahvasti tulkinnallisia. Nyky-

ään tärkeintä on yleensä prosessi, jolla strategia tehdään, koska niissä opitaan uutta ja luodaan yhteisiä näkemyksiä tavoitteista. (Barry & Elmes 1997, Suominen ym. 2012, s. 31 mukaan; Kamensky 2010, s. 15) Strategiaprosessi on tärkeä, koska se vaikuttaa ratkaisevasti: strategiasisältöön, työskentelyn tuottavuuteen, strategian toteuttamiseen ja sen uudistamiseen. Lisäksi on tärkeää muistaa, että ammattitaitoinen työskentely on vielä paljon enemmän kuin strategian sisältö tai itse prosessi. (Kamensky 2010, s. 15)

Mantereen (2008, s. 312) mukaan organisaatiot eivät luo, jalkauta tai uudista strategiaa, vaan sen tekevät ihmiset, jotka työskentelevät organisaatiossa. Hänen mukaansa pätevät ja aktiiviset yksilöt ovat strategisia resursseja organisaatiolle. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa työntekijän rooli strategiatoimijana on ollut olematon ja selkeästi keskittynyt strategian toteuttamiseen (Kärnä 2012, s. 35.) Henkilöstön roolia strategiatyössä ovat 2000 -luvulla korostaneet seuraavat suomalaiset strategiakirjailijat ja -tutkijat kuten Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Massalin ja Kalin (2010), Kehusmaa (2010), Hannus (2004) ja Mantere (2008). Myös Aalto yliopiston Strada-tutkimukset kannustavat ottamaan työntekijät mukaan strategiatyöhön. Käytännön työelämässäkään ei työntekijän roolia strategiaprosessin aktiivisena toimijana ole tiedostettu eikä osattu kehittää. Strategioihin liittyviä asioita pelätään yhä tai koetaan, etteivät ne liity omiin tehtäviin mitenkään. (Kärnä 2012, s. 38–39)

Strategian jalkauttaminen on paljon haastavampaa kuin itse strategian luominen (Hrebiniak 2006, s. 12). Onkohan tällä myös merkitystä siihen, että strategian luominen on saanut kirjallisuudessa paljon enemmän huomiota kuin strategian jalkauttaminen? Esimiehen rooli strategiatyössä ja sen jalkauttamisessa on merkittävässä roolissa. Strada-tutkimusten mukaan keskijohdon rooli pitäisi tunnustaa strategian välittäjänä, viestijänä ja toteutuksen varmistajana (Strada 2000-2011).

Edellä mainittujen syiden perusteella on tarve tehdä tutkimusta siitä, miten henkilöstö ymmärtää strategiaprosessia, prosessin vaiheita ja paljonko he itse kokevat osallistuneensa prosessiin mukaan. Strategian onnistuneella jalkauttamisella on

suuri merkitys strategian menestymiselle, joten henkilöstön sitoutuminen strategiaan on avainasemassa. Esimiehellä on johdon lisäksi tärkeä rooli jalkauttamisessa ja strategian toteutumisessa, joten se miten esimiehet on sitoutettu prosessiin ja kokevat onnistuneensa työssään verrattuna siihen, miten työntekijät ymmärtävät strategian linkittymisen päivittäiseen työhön on tarpeen selvittää.

1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstö sitoutetaan strategiaprosessiin sekä laatia henkilöstön sitouttamissuunnitelma. Henkilöstön sitouttamista tarkastellaan kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma tarkastelee henkilöstön sitouttamista riippumatta siitä, mikä heidän asemansa organisaatiossa on. Toinen näkökulma tarkastelee esimiehen sitouttamista ja sitä kuinka esimies voi sitouttaa johdettavansa. Tutkimuksessa laadittu sitouttamissuunnitelma on työväline johdon ja esimiesten käyttöön, jonka avulla lisätään henkilöstön ymmärrystä strategiasta, helpotetaan esimiehen työtä sen jalkauttamisessa ja kytketään päivittäinen operatiivinen työ strategiaan, niin että strategiaprosessista saadaan mahdollisimman jatkuva prosessi.

Tutkimusongelmana on strategiaprosessin suunnittelun ja toteutuksen välinen kuitu, joka johtuu yleisesti ottaen siitä, että johto suunnittelee strategiaa ja henkilöstö toteuttaa sitä. Tutkimuksen pääkysymys on: *Miten henkilöstö sitoutetaan strategiaprosessiin mukaan?* Tutkimuksen apukysymyksiä ovat:

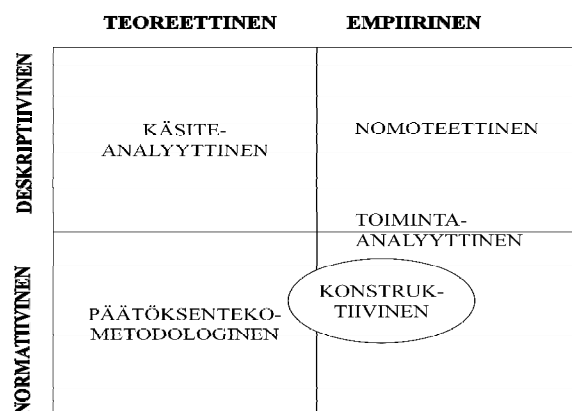
1. *Mitä strategian jalkauttamisessa tulee ottaa huomioon?*
2. *Mikä on esimiehen rooli strategiaprosessissa ja erityisesti strategian jalkauttajana?*
3. *Miksi strategian jalkauttaminen epäonnistuu?*
4. *Mikä merkitys onnistuneella jalkauttamisella on sitoutumiseen?*
5. *Miten osallistaminen vaikuttaa sitoutumiseen?*

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yrityksen toimintaa ohjaavia tekijöitä sekä strategiaprosessia ja sen eri vaiheita sekä lyhyesti sitä, miten

prosessi voidaan kytkeä operatiiviseen toimintaan. Strategiaprosessin vaiheita käsitellessä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle se, minkälaisia menetelmiä ja työkaluja kussakin vaiheessa tulisi käyttää. Viitekehyksessä käsitellään myös henkilöstön sitouttamista ja erityiseksi näkökulmaksi on otettu esimiehen rooli strategiaprosessissa. Henkilöstön sitouttamiseen liittyen käsitellään myös sitouttamisen keinoja, kuten: viestintää, koulutusta, motivointia, palkitsemista sekä hyvällä muutosjohtamisella sitouttamista. Tässä osassa viitekehyksen ulkopuolelle rajataan toiminnan mittaaminen, vaikka palkitsemista käsitelläänkin. Tutkimus rajataan koskemaan yrityksiä, joilla on tuotantolaitoksia tai käynnissä olevia investointiprojekteja.

1.2 Tutkimuksen metodologia

Liiketaloustieteen tutkimus on harvoin kokonaisuudessaan johonkin tutkimusotetyyppiin luokiteltavissa ja usein on tyypillistä se, että liiketaloustieteellisen tutkimuksen alkuosa on otteeltaan käsiteanalyttinen (Kuva 1). Alkuosassa kehitellään teoriakehikko, jota käyttäen empiirisen osan aineisto kerätään ja käsitellään. (Olkonen 1994, s. 80–81).



Kuva 1. Tutkimusotetyyppien luokittelu (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, s. 317, muokattu).

Tässä tutkimuksessa otteena käsiteanalyttisen otteen lisäksi käytetään toimintanalyttistä tutkimusotetta, koska se sopii parhaiten yrityksen sisäiseen toimintaan

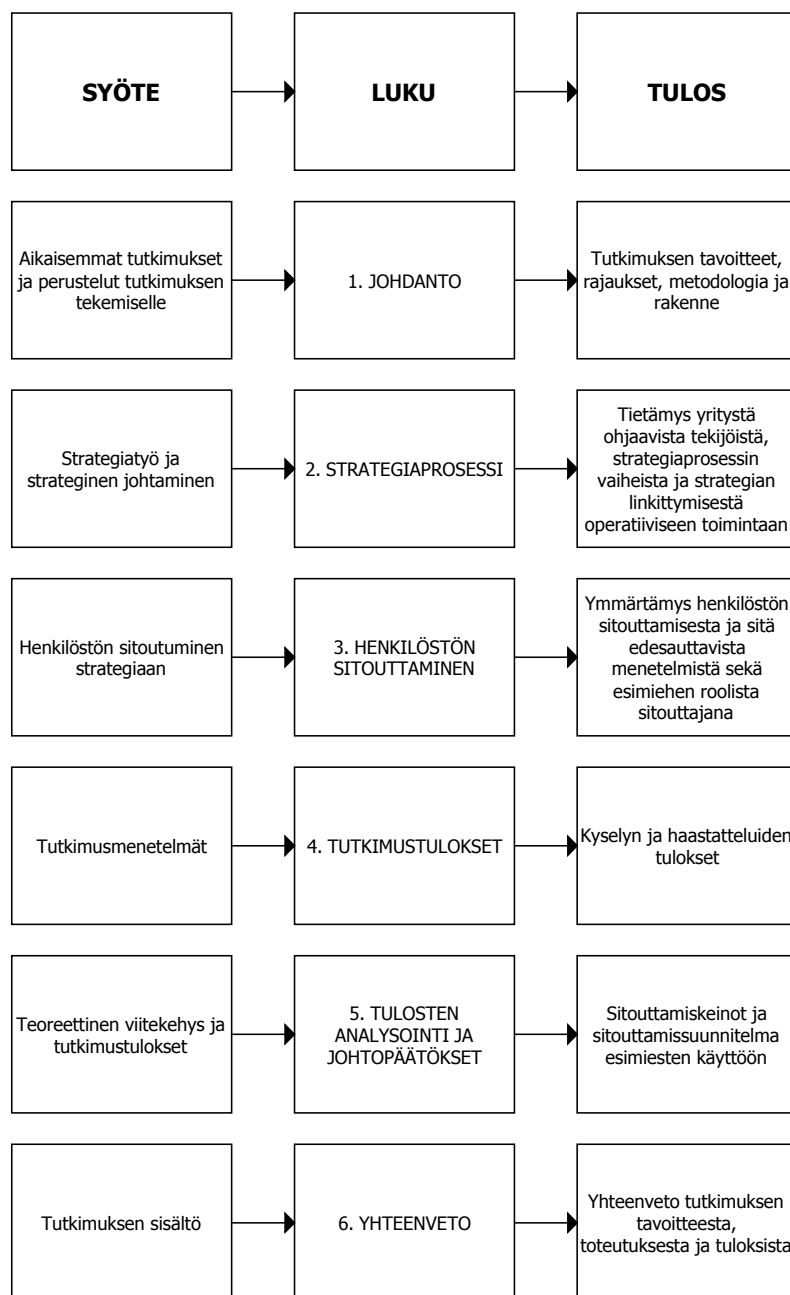
liittyvien ongelmien ratkaisuun. Tällaisissa tutkimuksissa käsitellään usein organisaation toimintaa, johtamista, tai erilaisia kehitys- ja päätöksentekoprosesseja. Toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle on ominaista myös tutkijan ja kohteen tiivis yhteys sekä tutkijan omat tulkinnat. Tutkimuksen tulokset ovat usein uusia hypoteeseja tai teorioita tai erilaisten prosessien selityksiä. Tuloksina voidaan myös esittää kohdeorganisaatioissa aikaansaatuja muutoksia tai niihin tähtääviä tavoitteita. (Olkkonen 1994, s.72–74) Toiminta-analyttinen tutkimusote sopii tähän tutkimukseen, koska tutkimuksen tavoitteena on laatia sitouttamissuunnitelma kohdeorganisaation esimiesten käyttöön.

Tämä tutkimus on myös case eli tapaustutkimus, koska tässä tutkitaan kohdeorganisaation strategiaprosessia ja verrataan sitä teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostettuun ideaalitilaan. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tietoja kerätään monipuolisesti ja monella tavalla. (Metsämuuronen, 2000 s. 17) Ghaurin ja Grønhaugin (2010, s. 109) mukaan tapaustutkimuksessa kerätään dataa usein suullisesti, henkilökohtaisilla haastatteluilla ja tarkkailemalla. Tässä tutkimuksessa tietojen keruumenetelmänä käytetään kyselylomaketta sekä haastatteluja. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 35–36) mukaan haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruunmuotoja, mutta kyselylomakkeen käyttö käyttäytymistieteisiin liittyvissä tutkimuksissa on yleisin tietojenkeruumenetelmä. Ghaurin ja Grønhaugin (2010, s. 118–119) mukaan kyselylomake on tehokas tapa saada selville mielipiteitä ja asenteita tutkittavaa asiaa kohtaan. Heidän mukaan kuitenkin tulee muistaa, että monet ulkoiset olosuhteet, kuten kyselyn grafiikka ja se, miten saatekirje on kirjoitettu, voivat vaikuttaa vastauksiin. Tässä tutkimuksessa yhdistetään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Kyselyllä kerätään koko kohdeorganisaatiolta laaja aineisto, jota syvennetään pienemmällä ryhmällä, eli esimiehille suunnatuilla haastatteluilla.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta ja tutkimuksen rakenne esitetään kuvassa 2. syöte/tulos -kuvan avulla. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatellaan aikai-

sempien tutkimusten kautta siihen, miksi tämä tutkimus toteutetaan ja mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet. Toinen ja kolmas luku muodostavat teoreettisen viitekehksen tutkimukselle. Neljännessä luvussa kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin ja mitkä ovat tutkimustulokset. Viidennessä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia teoreettisen viitekehksen perusteella ja esitetään johtopäätökset, sitouttamissuunnitelma ja jatkotutkimuskohteet. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksesta.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne syöte/tulos -kaaviona.

2 STRATEGIAPROSESSI

Juutin (2003, s. 29) mukaan strategiaprosessi on menettely, jonka avulla organisaatio muodostaa käsityksen itsestään, tavoittelemastaan tulevaisuudesta, sekä reitistä kohti tulevaisuutta. Suomisen ym. (2012, s. 14) mukaan organisaation strategiaprosessi on jatkuva merkityksenluonnin ja -annon prosessi. Heidän mukaansa strategia ei ole pelkkä kiveen hakattu suunnitelma vaan muuttuva ja moniselitteinen rakennelma, josta tehdään koko ajan tulkintaa. Tulkinta mahdollistaa näkemuserot ja kyseenalaistamisen.

Strategiaprosessin tulee kohdistua koko yrityksen strategiseen arkkitehtuuriin ja se on suunniteltava yhtä huolellisesti kuin strategian sisältö. Erittäin tärkeää on miettiä, ketkä prosessiin osallistuvat, milloin prosesseja pidetään, kuinka paljon prosessit vaativat aikaa ja millaisilla tekniikoilla työskennellään. (Kamensky 2010, s. 63;341) Freedman ja Tregoen (2003, s. 21) mukaan toimitusjohtajan tehtävä on valita yritykselleen sopiva strategiaprosessi. Strategiatyöskentelyn on oltava yhtä aikaa sekä kurinalaista että luovaa, mikä tekee työskentelystä haasteellista. Työskentelyssä lähtökohtana tulee ymmärtää, että ihminen sisäistää sellaiset asiat helpommin, mitkä hän on itse kokenut. Suurissa organisaatioissa tämä on haaste, sillä kaikki eivät voi osallistua kaikkeen. Silti tulee varmistaa, että suunnittelua ja toteutusta ei eroteta toisistaan. Kaikki avainhenkilöt on saatava mukaan strategian luomiseen, toteuttamiseen ja uudistamiseen. Muulle henkilöstölle tulee pystyä konkretisoimaan käytännön päivätyön ja strategian yhteys. Strategiaprosessin tuottavuus tulee olla korkea ja sen avulla on saatava aikaan strategian korkea laatu ja hyvä toteutettavuus (Kamensky 2010, s. 342). Strategiatyössä on erityisesti varottava sitä, että prosessi ei ole vuodesta toiseen samanlainen, vaan prosessia on jatkuvasti kehitettävä. (Kamensky 2010, s. 64)

Strategiaprosessiin lähdetessä on hyvä kyseenalaistaa, tarvitaanko prosessiin ulkopuolista ohjaajaa. Koska strateginen johtaminen poikkeaa niin paljon operatiivisesta johtamisesta, niin voisi olla hyvä, että strategiatyössä olisi ohjaaja prosessoimassa työtä. Ohjaajan tulisi pystyä antamaan prosessiin lisäarvoa olemalla:

resurssien käytön kohdentaja, lisäosaamisen tuoja, ulkopuolinen kyseenalaistaja, sovittelija, uskonvahvistaja ja strategiaprosessin jämäköittäjä. (Kamensky 2010, s. 343–344)

Strategiaprosessin ajoitus on suunniteltava huolellisesti ja jos prosessi on vuosittainen, niin se on hyvä rytmittää vuosikellon mukaan. Tärkeää on myös muistaa aloittaa prosessin alkuvaiheet riittävän ajoissa, vaikka analysointia tehdäänkin koko ajan. Analysointityö vaatii tiettyjä harjoitteita tavoiteasetannan ja strategiavalintojen pohjaksi. (Kamensky 2010, s. 346–347) Strategiaprosessin onnistumisen tärkeimpiä seikkoja on, että luodaan yhteinen näkemys ja tahtotila siitä, millaiseksi halutaan tulla. Toiminta ilman selkeää ja haastavaa tavoitetta ei innosta eikä sitouta henkilöstöä. (Lindroos & Lohivesi s. 43)

2.1 Yrityksen toimintaa ohjaavat tekijät

Jokaisen yrityksen tulee miettiä elämäntehtäväänsä. Vastausta miettiessä, voidaan pohtia seuraavia kysymyksiä: *"Miksi olemme olemassa? Mitä haluamme saavuttaa pitkällä aikavälillä? Mikä on arvopohjamme ja mistä emme tingi missään olosuhteissa."* Näihin kysymyksiin vastaaminen johtaa siihen oivallukseen, että elämäntehtävä, jota voidaan kutsua myös missioksi, koostuu kolmesta pääelementistä: Toiminta-ajatuksesta, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen: *"Miksi olemme olemassa?"*. (Kamensky 2010, s. 66–67) Missio määrittää siis olemassaolon perustarkoituksen, eli mikä on yrityksen tehtävä ja miksi se on olemassa. Samalla sillä on myös viestinnällinen merkitys ja parhaimmillaan se on vahva ja innostava. (Hannus 2004, s. 32; Kehusmaa 2010, s. 80)

Visio eli strateginen tahtotila on yrityksen tulevaisuuden kuva, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. (Kamensky 2010, s. 78; Hannus 2004, s. 60) Visiossa strategisen tahtotilan tulee olla niin korkealla, että se on ristiriidassa nykytilan kanssa. Käytännössä vain omistajat ja ylin johto pystyvät tällaiseen tavoiteasetantaan. (Kamensky 2010, s. 80) Hyvän vision ominaisuuksia ovat: visio on innostava, inspiroiva, motivoiva, mieleenpainuva ja viestittävässä, visio tuo selkeästi esiin

erot nykytilan ja tavoitetilan välillä, visio murtaa mukavuusalueen kunnianhimoisten tavoitteiden kautta, visiolla on aikaulottuvuus ja visio on mitattavissa (Hannus 2004, s. 61; Kehusmaa 2010, s. 76–77). Hyvän vision aikaansaaminen on luova prosessi, johon tarvitaan mielikuvitusta, rohkeutta, intohimoa, tunteita ja ennakkoluulottomuutta. Lisäksi tarvitaan analyyttistä ja loogista ajattelua. On nähtävä pitkälle tulevaisuuteen, miten ympäristötekijät, kuten poliittiset, sosiaaliset, ekonomiset ja teknologiset tekijät muuttuvat sekä miten toimialatekijät muuttuvat tai millaisia epäjatkuvuuksia toimialalla tapahtuu. Tärkeää on myös pystyä näkemään, miten sidosryhmä- ja verkostotekijät muuttuvat. (Kamensky 2010, s. 80) Hyvän vision luomisen vaikeus heijastaa myös vaikeuteen toteuttaa visiota. Vision uskottavuus joutuu monessa vaiheessa kovalle ja jos yrityksessä ei ole karismaattisia henkilöitä, joiden johtamistaito, viestintäkyky ja valmennustaito riittävät uskottavuuden ylläpitämiseen, jää visio usein toteutumatta. Yritysjohdon on koko ajan varmistettava, että henkilöstö näkee vision ja elää sen mukaisesti. (Kamensky 2010, s. 81)

Toiminta-ajatuksen laajuuden määrittäminen on haastavaa. Suppea toiminta-ajatus ohjaa paremmin kuin laaja, mutta se vanhenee nopeasti. Laaja toiminta-ajatus voi olla niin ympäri pyöreästi määritelty, ettei se ohjaa enää lainkaan toimintaa. Toiminta-ajatus voidaan määritellä useista näkökulmista, kuten raaka-aineiden, tuotteiden, teknologian, prosessien, markkinoiden, asiakkaiden, osaamisen ja tarpeiden näkökulmasta. Usein yritykset myös rajaavat toiminta-ajatuksen avulla toimialaansa, mutta siinä tulee olla varovainen, ettei rajata sitä liian kapeaksi, ettei toiminnasta tule joustamatonta. (Kamensky 2010, s. 67)

Arvojen määrittäminen tuli suosituksi 1990-luvulla sekä suuryritysten ja pienempien yritysten keskuudessa. Arvojen takana ovat liikkeenjohdon teorian yrityskulttuurista, joka käsitteenä on suosittu, mutta jonka konkretisointi on aina tuottanut vaikeuksia. (Kamensky 2010, s. 71) Arvot kertovat asioista, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä ja joihin uskotaan. Arvot viestivät siitä, mihin asioihin huomion kiinnittäminen yksilötasolla johtaa menestymiseen sekä ne ohjaavat henkilöstöä tilanteissa, joissa esimiehen tukea ei ole käytettävissä. (Hannus 2004,

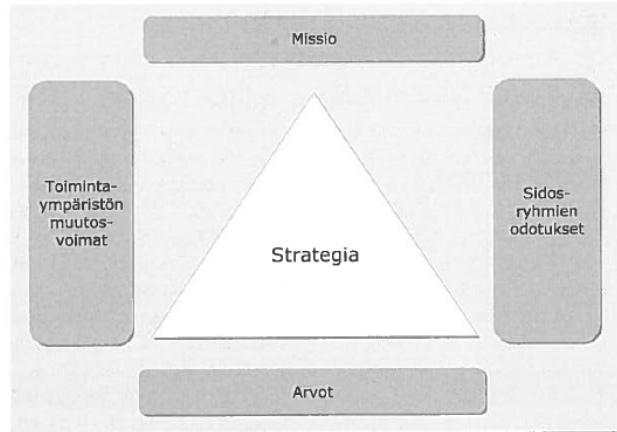
s. 33) Suosituin tapa ilmaista yrityskulttuuria on määrittää julkituodut arvot. Yrityksillä arvoja on paljon ja ne on laitettava tärkeysjärjestykseen. Julkiseksi tuodaan arvoja kahdesta kymmeneen, useimmiten niitä julkistetaan neljä kappaletta. Tänä päivänä suomalaisten yritysten arvot noudattavat usein tasapainotetun mittariston neljää tavoiteryhmää: kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Suuryrityksemme ovat viime vuosina kokeneet myllerrystä yrityskulttuurissa ja tänä päivänä usein luodaan ensin arvot, joita tavoitellaan ja niiden perusteella luodaan yrityskulttuuri. Tämä sotii arvofilosofiaa vastaan, jonka alkuperäisenä ajatuksena oli se, että yritysten perustajat ja avainjohtajat loivat vahvan yrityskulttuurin omalla johtamisellaan, joka sitten jossain vaiheessa ilmaistiin myös arvoina. (Kamensky 2010, s. 73–74)

Strategia on käsitteenä laaja-alainen ja siitä on useita määritelmiä (Kamensky 2010, s. 18). Lindroos ja Lohiveden (2006, s. 29) mukaan strategia on selkeäsana-nainen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Samalla se on omalle organisaatiolle ohje, miten tulee toimia. Karlöfin (2004, s. 9) mukaan strategia tarkoittaa pitkäjänteistä kehitystyötä, joka kohdistuu sellaiseen toimintaan, josta strategian laatija on vastuussa. Karlöfin (2004, s. 21; 1996 s. 13) mukaan strategia tarkoittaa myös nykyhetkessä tehtäviä toimenpiteitä ja päätöksiä tulevan menestyksen varmistamiseksi sekä mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Kamensky (2010, s. 18) määrittelee strategian seuraavalla kolmella määritelmällä:

1. *"Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suunta-
viivojen valinta muuttuvassa maailmassa"*
2. *"Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä"*
3. *"Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä
niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannatta-
vuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan".*

Hannuksen (2004, s. 9–10) mukaan strategian perustan muodostavat toimintaympäristön muutosvoimat, sidosryhmien odotukset ja organisaation missioista sekä

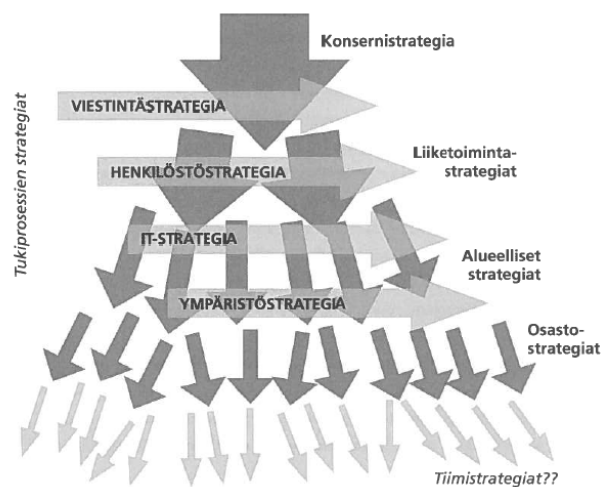
arvoista koostuva ideologia (Kuva 3). Hänen mukaan strategia määrittää sen, minne organisaatio haluaa mennä ja miten organisaatio aikoo päästä tähän tilaan.



Kuva 3. Strategia ja sen perustat (Hannus 2004, s. 10).

Tässä tutkimuksessa strategia määritellään seuraavasti: *Strategia on yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suunnannäyttävä, jolla yritys aikoo saavuttaa tulevaisuuden menestymisen.*

Tämän päivän organisaatiot ovat täynnä erilaisia strategioita. Joskus jopa tuntuu siltä, että organisaatiot ovat täynnä strategioita ja niitä laaditaan vain niiden itsensä takia. Organisaatioissa ylhäältä alaspäin katsottuna voi olla konsernistrategioita, liiketoimintastrategioita, alueellisia strategioita ja osastostrategioita sekä mahdollisesti jopa tiimistrategioita (Kuva 4). (Suominen ym. 2012, s. 26)



Kuva 4. Organisaatioiden strategiat (Suominen ym. 2012, s. 26).

Organisaatiot, joilla on enemmän kuin yksi liiketoiminta-alue tarvitsevat konsernistrategiaa, jolla voidaan vastata kysymykseen siitä, miten eri liiketoimintoja johdetaan, jotta konserni on enemmän kuin liiketoimintojensa summa. Liiketoimintastrategian lähtökohtana on, että kilpailu käydään liiketoimintatasolla. (Kamensky 2010, s. 23–24) Organisaation perimmäisenä tarkoituksena on synergian luominen. Jotta organisaation toimintakyky olisi enemmän kuin yksittäisten strategioiden summa, on organisaation strategiat integroitava toisiinsa ja luotava niille yhtymäkohdat. Johdon tehtävä on määrittää nämä yhtymäkohdat, joiden avulla syntyy synergiaa. (Kaplan & Norton 2002, s. 13)

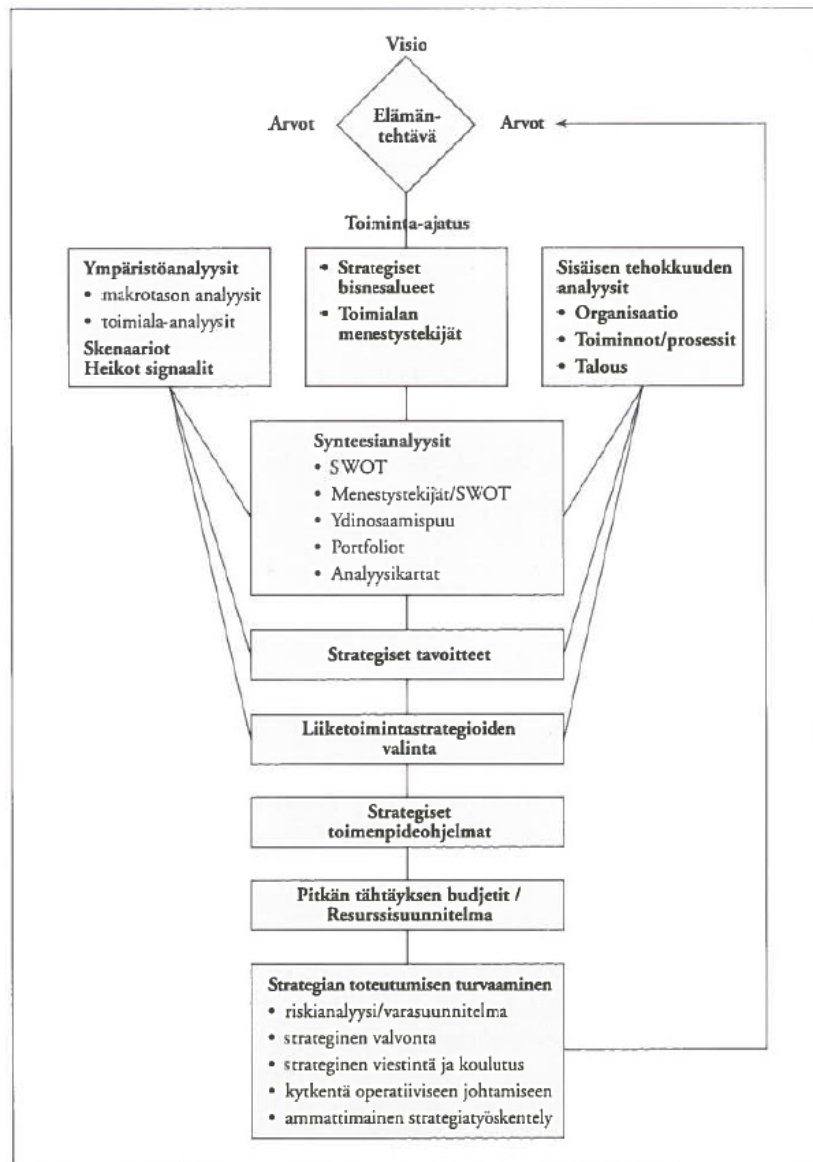
2.2 Strategiatyö

Yrityksellä tulee olla strateginen arkkitehtuuri, jonka pohjalta yritys suunnittelee, valvoo ja toteuttaa strategista toimintaansa (Kuva 5). Strategisen arkkitehtuurin tärkein tehtävä on edesauttaa yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen syntymistä strategiasta. (Kamensky 2010, s. 53)

Strategista arkkitehtuuria rakennetaan ylhäältä alaspäin, mutta silti se on vuorovaikutteinen prosessi, jossa voidaan aina palata tekemään kytkentöjä myös alhaalta ylöspäin. Arkkitehtuurin pääelementtejä ovat:

1. *Missio (elämäntehtävä)*, joka koostuu toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen yhteisvaikutuksesta. Toiminta-ajatus on kaiken toiminnan perusta ja se vastaa kysymykseen, miksi olemme olemassa. Visio on yrityksen tahtotila, joka suuntautuu tulevaisuuteen. Arvot ovat toiminnan peruseräjäitä, joiden mukaan yrityksessä eletään kaikissa olosuhteissa.
2. *Strategiset bisnesalueet*, ovat liiketoiminnan perustaso, jolle luodaan oma kilpailustrategia.
3. *Toimialan menestystekijät*, kuten esimerkiksi tiedot, taidot, resurssit ja aikaansaannokset, ovat sellaisia tekijöitä, joiden avulla toimialalla menestytään.
4. *Analyysit*, muodostavat kivijalan menestyvän liiketoiminnan rakentamiselle.
5. *Strategiset tavoitteet*, jotka tulee valita oikein ja oikealla tavoitetasolla.
6. *Liiketoimintastrategioiden valinta*, jonka avulla erotutaan kilpailijoista.

7. *Strateginen toimenpideohjelma*, jonka avulla pyritään varmistamaan, että liiketoimintastrategiat pilkotaan konkreettisiksi ja yksityiskohtaisiksi toimenpiteiksi.
8. *Pitkän tähtäyksen budjetit ja resurssisuunnitelma*, varmistavat sen, että toimenpidesuunnittelu ja resurssisuunnittelu tukevat toisiaan ja ovat tasapainossa toistensa kanssa.
9. *Strategian toteutumisen turvaaminen*, riippuu kaikista arkkitehtuurin elementeistä sekä siitä, kuinka laadukkaita yksittäiset osat ovat ja miten osien vuorovaikutussuhteet on ymmärretty. (Kamensky 2010, s. 55–60)



Kuva 5. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2010, s. 54).

Yrityksen johtajien tulee olla strategian sisällön asiantuntijoita, sillä sisältö vastaa toimialakohtaisia tietoja ja alaan liittyvää osaamista. Usein käy niin, että vain sisältöön panostetaan ja unohdetaan koko prosessi ja sen aikana tapahtuva oppiminen. Näin toimiessa pahimmassa tapauksessa strategia voi jäädä laadultaan heikoksi ja jalkauttaminen organisaatioon sekä strategian toteuttaminen eivät onnistu. (Karlöf 2004, s. 24; Kamensky 2010, s. 63) Karlöfin (2004, s. 33) mukaan strategiatyössä tarvitaan analysointia ja synteisien laatimista, koska siinä työssä liikutaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. Lisäksi on tärkeää ottaa eri tarkastelukulmia ja tarkastella yritystä ympäröivän maailman näkökulmasta sekä ympäröivää maailmaa yrityksen näkökulmasta.

Strategiatyön alussa on hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä: "Miksi teemme tämän, ketkä osallistuvat tähän, miten teemme tämän ja milloin saavutamme tavoitteemme?" On siis erittäin tärkeää pohtia, ketkä strategiatyöhön osallistuvat. Usein valitaan ne, jotka kuuluvat siihen työhön toimenkuvansa nojalla. Toisena vaihtoehtona voisi olla valita sellaiset henkilöt, jotka soveltuvat strategiatyöhön parhaiten. Valinta on tärkeää, koska ne voivat johtaa erilaisiin tuloksiin. Usein valitaan myös esimiehiä operatiivisten kykyjensä vuoksi, nämä kyvyt ovat tärkeitä, mutta eivät pätevöitä heitä strategiatyöhön. Strategiatyöskentelyyn kannattaa valita innovatiivisia ihmisiä, uusia kasvoja, sellaisia henkilöitä, joilla on näkemystä yrityksen kehittämisestä. (Karlöf 2004, s. 38)

Kehusmaan (2010, s. 15; 18) mukaan strategiatyöhön kuuluvat vaiheet vaativat strategista johtamista, josta viime kädessä vastaa yrityksen johto. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että strategiatyö olisi vain johdon asia, vaan johtamisen keskeinen tehtävä on saada koko henkilöstö tekemään strategiatyötä prosessin eri vaiheissa. Parhaimmillaan strategiatyö organisaatiossa on jatkuvaa, uudistuvaa ja elävää. Karlöf (2004, s. 39) suosittelee tekemään strategiatyötä muualla kuin yrityksen tiloissa, jotta ajatukset eivät pyöri päivittäisessä työnteossa. On myös tärkeää, että strategiatyö pysyy vireillä koko ajan ja siksi strategiatyötä tulisi tehdä kolmannes-neljännes vuosittain, kerran vuodessa periaatteen sijaan. Tähän työhön on tärkeää valmistautua hyvin sekä harjoittaa jälkipuintia, jotta työhön osallistujat

pohtivat strategia-asioita myös tapaamisten välillä. Paras vaihtoehto olisi sellainen, jossa työtä voitaisiin tehdä aina yhdessä ja samassa paikassa. Näin työn tulokset voitaisiin jättää seinille odottamaan seuraavaa kertaa, josta ne voidaan taas omaksua nopeasti, kun palataan työn pariin.

Karlöfin (2004, s. 124–125) mukaan oikeudenmukainen prosessi tehostaa strategiatyössä onnistumisen todennäköisyyttä. Prosessin oikeudenmukaisuuden varmistamisessa on kyse siitä, että henkilöstö saadaan osallistumaan strategiatyön eri vaiheisiin ja että tuloksista viestitään laadukkaasti. Näin kaikki ymmärtävät, mitä tulee tehdä, miten ja miksi. Hänen mukaansa oikeudenmukaisen prosessin etuja ovat:

1. *Motivaation ja sitoutumisen kasvu.* Ihmisten motivaatio ja sitoutuminen kasvaa, kun he pääsevät aktiivisesti osallistumaan kehittämisprosessiin ja se innostaa heitä henkilökohtaiseen sitoutumiseen, joka saa heidät hyödyntämään innovatiivisuuttaan ja ajattelemaan rakentavasti.
2. *Selitys.* Selitys siitä, miten strategisiin pyrkimyksiin on päädytty koetaan hyödyksi, vaikka omat pyrkimykset eivät olekaan päässeet asialistalle. Jokaisella on kuitenkin ollut mahdollisuus käydä dialogia ennen kuin päätös tehdään.
3. *Selkeät odotukset.* Selkeät odotukset siitä, mitä organisaation tulee tehdä ja esittää ne tulostavoitteen, vastuuhenkilöineen sekä kytkeä palkitseminen niihin.
4. *Kollektiivinen oppiminen.* Strategiatyö on kollektiivinen oppimis- ja innovaatioprosessi, joka saa ihmiset tarkastelemaan ongelmia samalla tavalla, koska aikaa ei tarvitse käyttää siihen, että olisi näkemyseroja johtuen tietojen erilaisuudesta.
5. *Tavoitetason nousu.* Tavoitetason nousu tapahtuu ilman ylhäältä johtamista ja henkilöstö nostaa itse tulosvaatimuksia. Tällä on myös positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen.
6. *Lojaalius tehtyjä päätöksiä kohtaan.* Monia strategisia päätöksiä sabotoidaan, jos jotkut tärkeät yksilöt eivät ole samaa mieltä päätösten erinomaisuudesta. Lojaaliudella tarkoitetaan, että tehtyjen päätösten sabotointiriski on minimaalinen.

Strategia jää usein toteuttamatta, jos se on virheellisesti laadittu. Matkan varrella organisaatio on huomannut, miten huonosti suunniteltu strategia ja toimintamalli käyvät yksiin henkilökohtaisen ja organisaation tulevan menestyksen kanssa. Näin on käynyt usein fuusioissa ja niistä voi saada monta tärkeää opetusta, jotka on syytä ottaa huomioon aktivoinnin yhteydessä. Aktivoinnilla tarkoitetaan strategian toteutuksen jatkuvuutta sekä ajatuksen ja toteutuksen välistä vuorovaikutusta. Alla on lueteltuna strategiatyön tärkeimmät opetukset (Karlöf 2004, s. 100; 112–113):

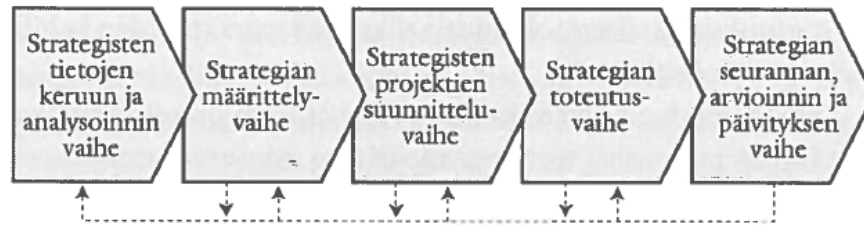
1. Ihmiset eivät voi toteuttaa sitä, mistä eivät ole tietoisia
2. Ihmiset eivät toteuta sitä, mitä eivät ymmärrä
3. Ihmiset eivät aktivoi sellaista, mihin eivät sitoudu
4. Strategiaprosessi voidaan liittää osaksi johtamiskoulutusta
5. Ihmiset luovuttavat, jos he törmäävät odottamattomiin, suuriin vaikeuksiin.

Kamenskyn (2010, s. 63) mukaan hyvä strateginen arkkitehtuuri on välttämätön, muttei riittävä edellytys onnistuneelle strategiatyöskentelylle, sillä strategiasisällön hyvyys on riippuvainen strategiaprosessin hyvyydestä. Karlöfin (2004, s. 19) mukaan strategiatyössä on tärkeää pitää työ erillään jokapäiväisestä toiminnasta, johon kuuluvat olennaisesti akuutit ongelmat ja nopeat päätökset. Strategiatyössä on tärkeää sekä strategian sisältö että strategiaprosessi, toisin sanoen tässä työssä tulee aina muistaa kiinnittää huomiota sekä kysymykseen mitä että kysymykseen miten.

2.3 Strategiaprosessin vaiheet

Ouakouakin ja Ouedraogon (2013, s. 327) mukaan kirjallisuudessa strategian teko-prosessi jaetaan perinteisesti kahteen osaan: suunnitteluvaiheeseen ja toteutusvaiheeseen. Tämä kahtiajako sisältää kuitenkin useampia vaiheita ja strategiaprosessissa on useimmiten 5-6 päävaihetta. Karlöfin (2004, s. 22) mukaan prosessissa on kuusi vaihetta, sillä hän jakaa strategisten suunnitelmien laatimisen kahteen osaan. Tässä tutkimuksessa strategiaprosessia kuvataan 5-vaiheisena prosessina,

kuten Lindroos ja Lohivesi (2006, s. 31) sekä Freedman ja Tregoe (2003, s. 25) ja Kehusmaa (2010, s.16) kirjallisuudessaan esittävät (Kuva 6).



Kuva 6. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 31).

Strategiaprosessin ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan liiketoimintaympäristöä ja millaiseksi se on kehittymässä. Tässä vaiheessa arvioidaan liiketoiminnan kannalta oleellisina pidettyjä muutoksia, kuten toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmäodotuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä kilpailuaseman että markkinoinnin kehittymistä. (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 31–32) Arvioinnin lisäksi kerätään tausta-aineistoa, joka strategiaprozessissa on sellaista työtä, johon pyritään osallistamaan henkilöstöä mukaan. Tausta-aineiston keräämisen laajentaminen koko henkilöstölle varmistaa strategian sisällön laadukkuutta. (Kehusmaa 2010, s. 66) Tämän ensimmäisen vaiheen tarkoitus on siis selvittää, millaiseen toimintaympäristöön strategiaa ollaan laatimassa (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 42). Freedman ja Tregoen (2003, s. 41) mukaan tämän vaiheen toteutus vaatii enemmän aikaa, kuin johtajat yleensä olettavat. Syynä ei välttämättä ole tiedon puuttuminen vaan se, että usein tähän vaiheeseen osallistuvilla on erilaiset näkemykset toimintaympäristöstä, koska jokainen tulkitsee sitä omasta näkökulmastaan.

Toisessa, eli strategian määrittelyvaiheessa muodostetaan visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan. Tämän vaiheen aluksi kiteytetään organisaation mission pohjalta visio, eli tahtotila toiminnan linjaamisen pohjaksi, jonka varaan strategia voidaan kiinnittää (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 31; 43). Vision ei tule olla valmis vielä tässä vaiheessa, vaan se voidaan jakaa henkilöstölle kommentoitavaksi ja siihen voidaan palata useita kertoja strategian suunnittelun aikana. Tär-

keää on, että se synnyttää vuoropuhelua henkilöstön keskuudessa ja näin osallistaa henkilöstöä mukaan prosessiin. (Kehusmaa 2010, s. 79)

Kolmannessa vaiheessa, eli strategisten projektien suunnitteluvaiheessa määritellään keinot, joilla päämäärät voidaan saavuttaa. Tässä vaiheessa on tärkeää tunnistaa ja täsmentää, millaisia muutoksia halutaan saada aikaan. Strategian mukaisia kehitysprojekteja tulee määrittää koko strategiajaksolle, mutta ne voivat myös ulottua pitkälle jakson jälkeenkin. (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 31; 46) Yhteiset kehitysprojektit sitouttavat henkilöstöä kehitys- ja strategiatyöhön. Kehitystyön osaamisen lisääminen onnistuu parhaiten osallistamalla henkilöstöä konkreettiseen kehitystyöhön. Mitä enemmän henkilöstö osallistuu kehitysprojektien suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan, sitä konkreettisemmin henkilöstö on mukana strategian toteutuksessa. Jotta strategia voidaan muuttaa konkreettiseksi kehitysuunnitelmaksi, projekteiksi ja toimenpiteiksi, täytyy kaikella suunnittelulla ja toteutettavalla kehitystyöllä olla strategiasta johdettu, selkeä perustelu. Tärkeää on myös priorisoida ja luokitella kehitystyötä strategisten linjausten edellyttämällä tavalla. (Kehusmaa 2010, s. 107) Kaikkia projekteja ei voida käynnistää samaan aikaan, joten kehitystyöt kannattavat teemoittaa strategisten valintojen alle siten, että jokaista strategista valintaa vastaa oma kehitysteema. Yhden teeman alla on useita kehitystoimenpiteitä ja -projekteja, jotka priorisoidaan, aikataulutetaan ja resursoidaan koko strategiajaksolle (Kehusmaa 2010, s. 108; Lindroos & Lohivesi 2006, s. 46) Ouakouakin ja Ouedraogon (2013, s. 154) mukaan järkevällä strategiasuunnittelulla on positiivinen ja merkittävä vaikutus henkilöstön strategiaan sitoutumiseen.

Prosessin neljännessä, eli toteutusvaiheessa edellisen vaiheen keinot laitetaan käytäntöön (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 31). Toteutusvaiheessa on kyse koko strategiajakson kestävästä prosessista ja tämä vaihe vaatii paljon enemmän työtä ja resursseja kuin analyysi- ja suunnitteluvaiheet. Strategian toteutuksessa on kysymys ihmisten ja asioiden johtamisesta ja se toteutuu jokapäiväisen käytännön työn kautta. Onnistuminen edellyttää henkilöstöltä halua, taitoa ja sitoutumista sekä esimiehiltä strategian suuntaista johtamista. Ylimmän johdon valvova rooli toteu-

tusvaiheessa on keskeinen. (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 47–48; 176) Karlöf (1996, s. 71) korostaa, ettei saa unohtaa sitkeyttä strategian toteuttamisessa. Freedmanin ja Tregoen (2003, s. 127–130) mukaan tie strategian toteutukseen on täynnä sudenkuoppia ja he ovat listanneet suurimmiksi kuopiksi seuraavat asiat: työ ei pääse alkuun, sidosryhmien puutteellinen sitoutuminen visioon, ei keskitytä tavoitteeseen, asiat menevät eteenpäin, mutta yhteinen suunta puuttuu, tulosten syntyessä viestintä ei ole tehokasta, ei tiedetä, missä vaiheessa ollaan, asioita tehdään, mutta mistään ei tule valmista, kärsimättömyys muutoksen kestoa kohtaan sekä ei anneta tunnustusta edistyksestä, jolloin menestystä ei juhlita. Valpolan ym. (2010, s. 51) mukaan hyvä strategian toteutus on sekä innostamista että arkipäiväistä. Hyvä strategia ei pelkästään innosta, vaan se näkyy ihmisten jokapäiväisessä tekemisessä ja silloin he tekevät asioita omasta aloitteestaan. Alla olevassa kuvassa 7 on kuvattuna strategian toteutuksen neljä ydinelementtiä: Innostava strategia ja vuoropuhelu, esimiesten toiminta, yhdessä tekeminen ja aikaansaamisen kulttuuri. Näiden ympärillä ovat toteutuksen osa-alueet: Ihmiset muutosvoimana, Suoritusten johtaminen, Valitut projektit ja Tekijät ja osaaminen.



Kuva 7. Strategian toteutuksen elementit (Valpola ym. 2010, s.51).

Strategianprosessin viimeisessä vaiheessa seurataan, miten strategian toteutuminen onnistuu (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 31–32). Koska toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, voidaan olettaa, ettei strategiassa ole osattu ennakoita kaikkea oleellista. Siksi on hyvä säännöllisesti arvioida, onko strategialinja-

ukset edelleen paikkansapitäviä, jotta niiden mukaan voidaan jatkaa vai tuleeko tehdä täsmennyksiä tai jopa uusia linjauksia. (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 48) Strategiaprosessin vaiheet käydään yleensä läpi kuvan 6 mukaisessa järjestyksessä, mutta koko prosessin ajan, voidaan aina palata taaksepäin ja tarkentaa tarvittaessa jonkin vaiheen tuloksia. Siksi on hyvä pitää prosessi joustavana. (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 32; Kehusmaa 2010, s.16) Suurin osa kuvatuista strategiaprosesseista käsittelee strategian suunnittelua ja toimintasuunnitelmien laatimista. Strategiaprosesseissa usein puutteena ovat strategian toteuttaminen, seuranta ja viestintä, jotka saavat usein liian pienen painoarvon prosessissa. Usein myös viestintä nähdään prosessissa yhtenä laatikkona suunnitteluvaiheen ja toteuttamisen välillä, joka tekee prosessista liian mekaanisen: suunnitellaan strategia, viestitään siitä ja toimeenpannaan se. (Suominen ym. 2012, s. 41)

Strategian toteuttajaksi tarvitaan koko organisaatiota. Vaikka johto vetäytyykin omiin oloihinsa pohtimaan strategiaa, tulee se nähdä vain yhtenä osana strategiatyötä. Jatkuvassa strategiatyössä jokaisella organisaation toiminnolla, ryhmällä ja henkilöllä on oma roolinsa työssä, vaikka kaikki eivät kaikkiin vaiheisiin osallistukaan. (Kehusmaa 2010, s. 28–29; Lindroos & Lohivesi 2006, s. 49)

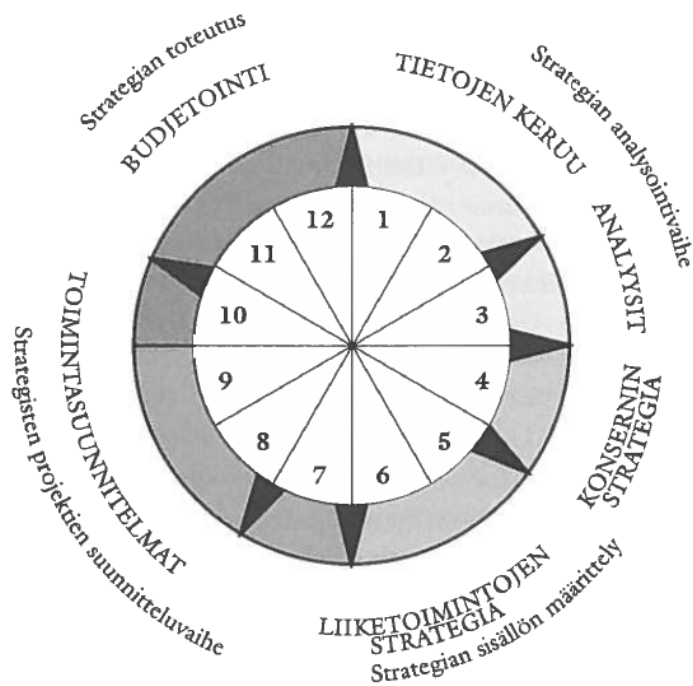
Seuraavalla sivulla kuvassa 8 esitetään strategiatyöskentelyn kehitystä suomalaisyrityksissä 1970 -luvulta tähän päivään ja huomioitavaa on, että osallistuminen strategiaprosessiin on laajentunut kattamaan koko henkilöstön (Hyppänen 2013, s. 56). Kehusmaan (2010, s. 18) mukaan strategiatyö on parhaimmillaan organisaatiossa elävä ja jatkuva prosessi, eikä strategia ole koskaan kertaluontoinen hanke. Edellä esitettyjen viiden prosessivaiheen aikana lisääntyy strategiaprosessissa mukana olevien tietämys, joka takaa strategian jatkuvan uudistamisen. Freedmanin ja Tregoen (2003, s. 27–28) mukaan strategia ei myöskään saa olla koskaan eristyksissä ulkopuolisesta maailmasta tai organisaation sisäisistä toiminnoista. Strategiaprosessiin on myös tärkeää sisällyttää palautekierroksia, joiden tarkoituksena on testata pohdittujen linjausten ja valintojen mielekkyyttä koko henkilöstön keskuudessa. Tällaisilla palautekierroksilla luodaan myös sitoutumista strategiaan,

koska mahdollisimman moni saa vaikuttaa strategian muotoutumiseen. (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 50)

Strategisen johtamisen kehitysvaiheet Aika, osallistajat, sisältö	PTS	Strateginen suunnittelu	Strateginen johtaminen	Strateginen ajattelu ja käyttäytyminen	Vuoro-vaikutusjohtaminen
Suomalaisten yritysten ajanjakso keskimäärin	1960- ja 1970-luku	1970- ja 1980-luku	1980- ja 1990-luku	1990- ja 2000-luku	2000-luku
Ketkä osallistuvat strategian tekemiseen	Taluspääll. + tj.	Johtoryhmä	Laajennettu johtoryhmä	Johto + toimihenkilöt	Koko henkilöstö
Organisaatiotason painopiste	Konserni-taso	Konserni + toimialataso	Liiketoiminta-taso + konserni	Konserni + liiketoiminta-taso	Konserni+ liiketoiminta-taso + muut toiminnot
Sisällön painopiste	PT-budjetit	Tuotteet, markkinat ja organisaatio	Bisnekset, ympäristön ja osaamisen hallinta	Ympäristön ja osaamisen yhteensovitus, toimeenpano	Monimutkaisten vuorovai- kutusten hallinta, nopea toteutus
Kenelle tehdään strategiaa	Rahoittajille	Omistajille ja ylimmälle johdolle	Omistajille ja johtohenkilöstölle	Omistajille, johtohenkilöstölle ja toimihenkilöille	Koko organisaatiolle

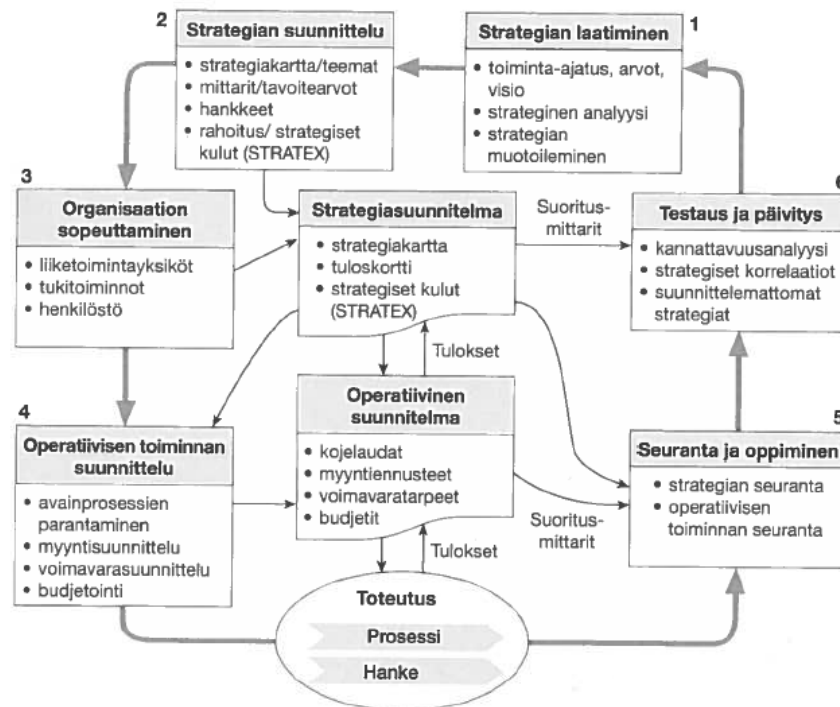
Kuva 8. Strategiatyöskentelyn kehitys suomalaisyrityksissä (Kamensky 2004, s. 35).

Strategiaproessin aikataulu on usein kiinnitetty yrityksen vuosittaiseen suunnitelukalenteriin, jota voidaan kuvata esimerkiksi strategiavuosisikellon avulla (Kuva 9). Jos organisaation toimintajakso on kiinnitetty kalenterivuoteen, on monissa yrityksissä tapana käynnistää strategiaproessi alkuvuodesta, jotta strategia valmistuu kesän jälkeen. Tämän jälkeen voidaan aloittaa seuraavan vuoden konkreettisten toimintasuunnitelmien ja budjettien laadinta. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei strategiaproessia aina käynnistä kalenteri, vaan kulloinkin vallitsevat olosuhteet ja tilanteet, joten sitä ei tule tiukasti kytkeä noudattamaan jokavuotista aikataulua. Prosessi voidaan myös käynnistää yhtäkkiä johtuen merkittävistä toimintaympäristön muutoksista, kuten kilpailijoiden tekemät yritysostot, uudet teknologiat tai jopa terrori-iskut. (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 51–52)



Kuva 9. Strategiavuosisikello (Lindroos & Lohivesi 2006, s. 52).

Kaplan ja Norton (2009, s. 23) ovat laatineet kuvassa 10 esitetyn rakenteen, jolla kuvataan strategian suunnittelu yhdistettynä operatiiviseen toteutukseen. Vaiheessa yksi yritysjohto laatii strategian strategiatyökaluja apunaan käyttäen. Toisessa vaiheessa organisaatio suunnittelee strategiaa tarkemmin käyttämällä työkaluina strategiakarttaa ja tuloskortteja. Kolmannessa vaiheessa organisaatio sopeutetaan strategiaan ottamalla käyttöön edellisen vaiheen työkalut kaikissa organisaatioyksiköissä. Samalla henkilöstö perehdytetään strategiaan virallisen viestintäprosessin välityksellä ja työntekijöiden tavoitteet ja kannustimet liitetään yrityksen strategiaan. Vaiheessa neljä, kun koko henkilöstö on liitetty osaksi strategiaa, ryhdytään suunnittelemaan operatiivista toimintaa. Operatiivisen johtamisen periaatemalli esitetään luvussa 3.1. Vaiheessa viisi seurataan strategisten ja operatiivisten suunnitelmien toteutusta sekä niissä tapahtuvia ongelmia ja haasteita. Näistä otetaan myös opikseen. Viimeisessä vaiheessa, eli vaiheessa kuusi johtajat käyttävät operatiivisia tietoja, toimintaympäristöön liittyviä tietoja sekä kilpailutilanteeseen liittyviä tietoja strategian testaamiseen ja päivittämiseen. Näin he aloittavat samalla uuden kierroksen kuvan 10 mukaisessa järjestelmässä.



Kuva 10. Strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistävä johtamisjärjestelmä (Kaplan & Norton 2009, s. 23).

2.4 Strategian jalkauttaminen

"On varmistettava, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät strategian. Ei riitä, että siitä tiedetään ja se voidaan nähdä seinälle ripustettuna. Jokaisen työntekijän on osattava vastata kysymykseen: "Miten minun työni liittyy koko yrityksen strategiaan?"" (Alfred W. K. Chan, Freedman & Tregoe 2003, s. 119 mukaan).

Yksikään liiketoimintastrategia ei voi onnistua ilman tehokasta jalkauttamista läpi koko organisaation. Valitettavasti johtajat tietävät usein paremmin strategian luomisesta ja kehittämisestä kuin sen toimeenpanosta. (Hrebiniak 2006, s. 12) Strategian jalkauttamiseen liittyy aina muutoksia ja muutoksiin liittyy aina ihmisiä. Ihmisten mukaan ottaminen strategiaprosessin vaiheisiin, auttaa ymmärtämään muutosta sekä vastaanottamaan sen paremmin. Muutoksia tulee johtaa tehokkaasti ja johtajien toiminta muutoksessa on usein ratkaiseva tekijä strategian jalkauttamisen onnistumisessa (Brenes, Mena & Molina 2008, s. 597).

Usein johtoportaan kuulumat henkilöt ovat tyytyväisiä itseensä saatuaan strategian suunniteltua loppuun. Kuitenkin tässä vaiheessa alkaa se suurin työ, sillä ennen kuin strategia toteutettu, se on pelkkää ajatusta, eikä toimintaa. (Freedman & Tregoe 2003, s. 120) Usein ajatellaan, että strategian jalkautus on tietty vaihe strategiaprosessissa. Palataan hetkeksi tutkimaan Lindroosin ja Lohiveden luvussa 2.3 esitettyä kuvaa strategiaprosessista (Kuva 6). Yleisesti oletetaan, että jalkautus tapahtuu vaiheiden kolme ja neljä välillä. Eli miten strategia jalkautetaan käytäntöön, jotta sitä voidaan toteuttaa päivittäisessä työssä. Näin vanhanaikaisesti ei kuitenkaan tule ajatella. Strategian jalkauttaminen tulisi aloittaa hyvin aikaisessa vaiheessa, eli jo silloin, kun valitaan henkilöt strategiaprosessiin mukaan. Tutkimusten mukaan oikeiden henkilöiden valitsemisella strategiaprosessiin mukaan on suuri vaikutus sen jalkauttamiseen (Salih & Doll 2013, s. 34). Strategian jalkauttaminen on pitkäkestoinen prosessi, ei siis yksittäinen päätös tai toiminta. Jalkauttamisprosessi kestää paljon kauemmin kuin strategian luominen. Jalkauttamisprosessi vaatii paljon huomiota ja voidaan todeta, että sanonta: "mitä nopeammin sen paremmin", ei päde tässä prosessissa, koska onnistunut jalkautus vaatii aikaa ja huomiota. (Hrebiniak 2006, s. 14)

Kirjallisuudesta löytyy monia määritelmiä strategian jalkauttamiselle, riippuen siitä miten jalkautusta toteutetaan. Muutos on olennainen osa strategian jalkauttamista, koska muutoin strategiatyössä ei ole onnistuttu, jos ei tapahdu muutosta. Tässä tutkimuksessa strategian jalkautus määritellään seuraavasti: *Strategian jalkautus on toimintaa, jossa organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä muuttamalla strategioidensa vaatimalla tavalla.* (Nenonen 2012, s. 16)

2.4.1 Strategian jalkauttamista edistävät tekijät

Johtajien toiminnalla on oleellinen vaikutus strategian jalkauttamisessa onnistumiseen. Yhdeksi ongelmaksi on muodostunut se, että johtajat tietävät paljon enemmän strategian luomisesta kuin sen jalkauttamisesta ja toimeenpanemisesta. Heitä ei ole koulutettu viemään strategiaa käytäntöön. Toiseksi ongelmaksi on

muodostunut se, että osa johtajista uskoo, että strategian jalkautus kuuluu työntekijöille, eikä heidän toimenkuvaansa. (Hrebiniak 2006, s. 12–13) Johtajien vahvalla sitoutumisella jalkauttamiseen on suuri rooli sen onnistumisessa.

Kuten aiemmin todettiin, Salihin ja Dollin (2013, s. 34) mukaan strategiaprosessiin tulisi osallistaa työntekijöitä kaikilta tasoilta. Työntekijöiden osallistaminen strategiaprosessiin mukaan on ylemmän johdon tehtävä, jonka tärkeyttä he eivät usein ymmärrä. Strategian luomista pidetään edelleen pelkästään johdon tehtävänä, vaikka keskijohdon sekä työntekijöiden mukaan ottamisella olisi suuri merkitys jalkauttamisen onnistumisessa. Brenesin ym. (2008, s. 592) mukaan sekä johtajilla että työntekijöillä on yhdessä vastuu strategian jalkauttamisesta.

Hyvä kommunikointi on elintärkeässä roolissa strategian jalkauttamisessa. Strategian jalkauttaminen vaatii enemmän osallistujia kuin strategian muodostaminen. Kommunikointi, jonka tulee tapahtua läpi organisaation ja joka suuntaan, on suuri haaste. (Hrebiniak 2006, s. 14) Kommunikointi ei siis ole pelkkää viestintää. Edellä kerrottu työntekijöiden ja keskijohdon mukaan ottaminen strategiaprosessiin edesauttaa kommunikoinnissa. Varsinkin keskijohdolla on suuri rooli kommunikoinnissa, koska he ymmärtävät käytännön työtä ja prosesseja, joten he osaavat kommunikoida strategiaa käytännön operatiiviselle kielelle. Samalla he toimivat roolissa, jossa he voivat antaa neuvoja ylemmän johdon strategiaan päätöksiin ja ennakoita mahdollisia esteitä jalkauttamiselle. Myös johdon tulee pysyä linjassa läpi organisaatiotasojen ja organisaatioiden tulee varmistaa, että strategiset suunnitelmat ja työntekijöiden toiminta on linjassa. (Salih & Doll 2013, s. 35)

Brenesin ym. (2008, s. 591) mukaan strategian jalkauttamista edistäviä tekijöitä ovat seuraavat viisi tekijää:

1. Strategian muodostamisprosessi
2. Systemaattinen toimeenpano
3. Strategian ohjaus ja seuranta
4. Toimitusjohtajan johtajuus sekä sopivat ja motivoituneet johtajat ja työntekijät
5. Organisaatiohallinnon muutosjohtajuus

Strategian muodostamisprosessiin liittyviä komponentteja ovat: selkeä strategia, kilpailijoiden ja toimialan pitkäaikavälin analyysit, strategian muodostaminen systemaattisen ja analyttisen prosessin kautta, johon osallistuu työntekijöiden lisäksi henkilöitä kolmannelta osapuolelta, eli asiantuntijoita ja konsultteja. Strategian systemaattiseen toimeenpanoon liittyy olennaisesti organisaation kulttuuri ja rakenne, kyky tehokkaaseen päätöksentekoon ja niiden delegoimiseen sekä organisaation prosessien, työkalujen ja tiedonhallintatyökalujen yhtenäisyys. Strategian ohjaus ja seuranta ovat tärkeässä roolissa strategian jalkauttamisen kannalta. Toiminnot tulee priorisoida loogiseen järjestykseen, jossa niitä lähdetään toteuttamaan. Ylemmän johdon tulee myös määrääjoin seurata jalkauttamista ja tähän on hyvä käyttää tarkoituksenmukaisia ohjaus- ja seurantatyökaluja. Toimitusjohtajan tuki ja johtajuus ovat erittäin tärkeässä roolissa strategian jalkauttamisessa. Motivoituneella keskijohdolla on myös suuri merkitys, koska he strategian kehittämisen lisäksi, motivoivat työntekijöitä muutosten läpi. Organisaatiohallinnon muutosjohtajuus on kaikkein tärkein tekijä liiketoimintastrategian onnistuneessa jalkauttamisessa. Tällä tarkoitetaan osakkeenomistajien ja hallituksen tukea. Ensinnäkin osakkeenomistajien tulee sitoutua ja tukea taloudellisesti ja toiseksi hallituksen varmistaa, että strategiaa jalkautetaan niin kuin on suunniteltu. (Brenes ym. 2008, s. 594–597)

2.4.2 Strategian jalkauttamista estävät tekijät

Strategian jalkauttamisen edistävien tekijöiden huono toteutus tai toteutumattomuus voi tehdä niistä jalkauttamisen estäviä tekijöitä. Tässä kohtaa ei käydä enää läpi kyseisiä tekijöitä, vaan keskitytään strategian jalkauttamisen niihin estäviin tekijöihin, joita ei ole käyty läpi edistävissä tekijöissä.

Kyvyttömyys johtaa muutoksia tehokkaasti on koettu suurimmaksi strategian jalkauttamista estäväksi tekijäksi. Muutoksen johtamiseen liittyy vahvasti myös johtajien kyky vähentää muutosten tuomaa vastustusta. (Hrebiniak 2006, s. 16; Salih & Doll 2013, s. 36) Joskus työntekijät vastustavat muutosta, mikä tekee strategian jalkauttamisesta vaikeaa. Siksi johtajien, jotka vastaavat muutosprosesseissa, tulee

ymmärtää strategian kulku organisaatiossa sekä heillä tulee olla hyvä tietämys operatiivisista toiminnoista, jotta muutos voidaan jalkauttaa. (Salih & Doll 2013, s. 36) Hyvä strategia on kaiken lähtökohta. Köyhä tai epäselvä strategia estää jalkauttamisen, koska vaikka jalkauttaminen tehtäisiin hyvin, niin sillä ei voiteta huonon strategiasuunnittelun muodostamia puutteita. Jalkauttamisen esteeksi voi muodostua myös suuntaviivojen puute. Tärkeää on, että johtajilla olisi käytössä looginen malli, jolla voidaan ohjata päätöksentekoa ja toimintaa jalkauttamisessa. Ilman suuntaviivoja jalkauttamisesta tulee labyrintti ja ilman ohjausta yksilöt tekevät niitä asioita, joita pitävät tärkeinä. Ilman minkäänlaista mallia tai tiekarttaa jalkauttaminen epäonnistuu ja aiheuttaa turhautumista. Huono tiedonvaihto sekä epäselvät vastuut aiheuttavat ongelmia strategian jalkauttamiselle. Monimutkaiset strategiaprosessit vaativat runsaasti tiedonvaihtoa ja jos tieto ei organisaation sisällä liiku, eikä kukaan tiedä, kuka on mistäkin vastuussa, silloin jalkauttaminen epäonnistuu. (Hrebiniak 2006, s. 17–18)

Beer ja Eisenstat (2000, s. 31), jotka tutkimuksessaan ovat haastatelleet keskijohdon edustajia, havaitsivat seuraavat kuusi strategian jalkauttamista estävää tekijää:

1. Ylhäältä-alas johtamistyyli
2. Epäselvä strategia ja ristiriitaiset tavoitteet
3. Ylemmän johdon tehottomuus
4. Köyhä vertikaalinen kommunikaatio
5. Köyhä koordinointi toimintojen välillä
6. Puutteelliset linjajohdon johtamis- ja kehittämistaidot

Edellä mainitut kuusi strategian jalkauttamisen estävää tekijää liittyvät kaikki johdon tehtäviin. Tekijät numero yksi, kaksi ja kolme kuvaavat tehotonta johtajuutta ja numerot viisi sekä kuusi jalkauttamista. Numero neljä kertoo sen, että johtajat ja jalkauttajat eivät puhu ongelmista tai eivät opi toisiltaan. (Beer & Eisenstat 2000, s. 32)

3 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN

"Kuultuani tiedän, nähtyäni ymmärrän, osallistuttuani sitoudun" (Valpola ym. 2010, s. 25).

Strategiasuunnitelma ei ole hyvä, jos henkilöstö ei sitoudu siihen. Vain sitoutumisen kautta syntyy haluttuja tuloksia. (Kehusmaa 2010, s. 61) Osallistuminen strategiatyöhön on paras tapa saavuttaa strateginen osaaminen (Kamensky 2010, s. 328). Mitä useampi henkilö osallistuu strategiaprosessiin, sitä paremmat lähtökohdat strategian toimeenpanolla on (Hannus 2004, s. 217). Ouakouakin ja Ouedraogon (2013, s. 332) mukaan henkilöstön osallistuminen strategiaprosessiin vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu strategiaan. Sitoutuminen vaikuttaa vuorostaan positiivisesti myös organisaation suorituskykyyn. Heidän tutkimuksen mukaan henkilöstön osallistuminen strategian suunnitteluun ja toteutukseen, on erittäin tärkeää sitoutumisen kannalta. Ropen ja Kettusen (2012, s. 196) mukaan vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen yrityksen päätöksentekoon liittyvät toisiinsa, sillä mitä enemmän henkilöstö pääsee vaikuttamaan sekä omaa tehtävää koskevaan että kokonaiskuvaan liittyvään päätöksentekoon, sitä enemmän he sitoutuvat yritystä kohtaan. Näin heistä kasvaa myös loistavia esimiehiä yritykseen. Vaikutusmahdollisuuksien antaminen kertoo osallistavasta yrityskulttuurista. (Rope & Kettunen 2012, s. 196; 198)

Kamenskyn (2010, s. 328) mukaan monissa yrityksissä ajatellaan, että strategiaasiat kuuluvat vain harvoille. Tämä ajatus on kuitenkin täysin väärä kahdesta syystä:

1. Strategiat voidaan toteuttaa vain jokapäiväisellä työllä
2. Organisaation halu ja rohkeus uudistua, on strategisen johtamisen kriittisimpiä menestystekijöitä ja koko organisaation strateginen osaaminen vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen uudistumiskykyyn.

Ihmiset sitoutuvat parhaiten osallistumalla ja varsinkin strategian toteuttamista suunniteltaessa on hyvä miettiä, miten organisaation eri osissa osallistutaan strate-

giaprosessin eri vaiheisiin. Niissä organisaatioissa, joissa kulttuuri tukee osallistumista kaikessa tekemisessä, niin tällaisissa organisaatioissa strategiaankin sitoudutaan paremmin. (Valpola ym. 2010, s. 56)

Valpolan ym. (2010, s. 86–87) mukaan osallistuminen ei ole vaihtoehto vaan välttämättömyys, jos haluttuaan kehittyä, muuttua tai asettua uuteen malliin. Heidän mukaansa täytyy kuitenkin muistaa, miten osallistetaan. Ei kukkokaan käskien laula, vaan jokaisen tulee vapaasta tahdostaan osallistua organisaation toiminnan luomiseen. Ihminen elää myötäsyttyisesti ja haluaa toteuttaa täysillä omat mahdollisuutensa sekä kehittyä. Tässä piilee se voima, mikä saa henkilöstön osallistumaan ja osallistumisen kautta sitoutumaan yhteiseen tulevaisuuteen. Kaplanin (2005 s. 18) mukaan henkilöstö on sitoutunut, tyytyväinen ja tuottava silloin kun, johto on näkyvillä ja he kommunikoivat tehokkaasti. Strategian toteutukseen tarvitaan vuoropuhelua, jotta strategia ymmärretään, saadaan kaikkien tiedot ja ideat käyttöön sekä osataan toteuttaa sen perimmäistä ajatusta (Valpola ym. 2010, s. 16).

Tässä tutkimuksessa sitouttamisella tarkoitetaan seuraavaa: *Sitouttaminen on toimintaa, jolla henkilöstö osallistetaan strategiaprosessin eri vaiheisiin. Sitouttamisella helpotetaan strategian jalkauttamista, toteuttamista sekä uudistamista ja tehdään prosessista jatkuva, organisaation menestyksen saavuttamiseksi.*

3.1 Esimiehen osallistuminen strategiatyöhön

"Mitä sinulla on esimiehenä annettavaa strategialle tai mitä strategia voi tarjota sinulle ja johdettavillesi? Miksi sinun tulisi olla kiinnostunut strategiasta ja miten voit vaikuttaa sen sisältöön ja toteuttamiseen?". (Suominen ym. 2012, s. 11)

Organisaatioissa kohdistetaan usein paljon odotuksia johtaja-, päällikkö- ja esimiesasemissa oleviin. Esimiestyöhön kuuluu paljon tehtäviä ja yksi niistä on strategiatyö. Tässä työssä esimiehen rooli on tärkeä, sillä hän vaikuttaa muiden, erityisesti omien johdettaviensa tulkintoihin strategiasta ja siihen liittyvistä ilmiöistä.

Esimiehen työnä on usein kääntää strategia oman tiiminsä työhön ja vain harvoin he saavat riittävästi eväitä tähän työhön. (Suominen ym. 2012, s. 40–42) Strategisessa johtamisessa esimiehen tehtävä on liittää yksittäisen henkilön työ osaksi suurempaa kokonaisuutta (Hyppänen 2013, s. 157–158).

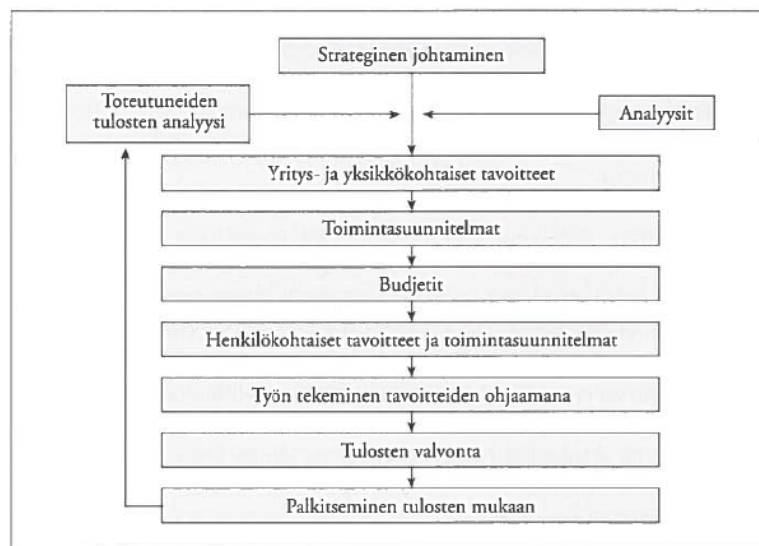
Strategiatyöhön osallistuminen ja sen laajuus ovat suurimpia kysymyksiä, joiden kanssa organisaatiot painivat. Keiden tulisi osallistua, millä tavoin ja missä vaiheessa? Voidaanko ottaa kaikki halukkaat ja lisäarvoa tuovat mukaan, tekemättä prosessista kuitenkaan liian raskasta? Esimiehet painivat näiden kysymysten kanssa arjen tasolla. Esimiehen strategiavaikuttamisen kannalta on tärkeää, että he tuntevat koko prosessin. (Suominen ym. 2012, s. 42–43) Rouleau ja Balogunin (2011, s. 977) mukaan esimiehet ovat avainroolissa organisaation strategian onnistumisessa. Westleyn (1990) mukaan keskijohtajat haluaisivat olla mukana, kun strategisista asioista päätetään. Ne, joille tällainen mahdollisuus suodaan, kokevat energisyyttä ja motivaation lisääntymistä (Suominen ym. 2012, s. 43). Shin, Markoczyn ja Dessin (2009, s. 1473) mukaan organisaatioiden tulee antaa osaavien esimiesten vaihtaa arvokasta tietämystä ja tietotaitoa. Esimiehet tuntevat organisaation toiminnan konkreettisella tasolla ja osaavat arvioida, miten strategiaprosessi palvelee perustehtävän suorittamista. He näkevät usein myös muutokset toimintaympäristössä konkreettisemmalla tasolla kuin ylin johto ja pystyvät arvioimaan, miten hyvin strategiaprosessi mahdollistaa muutoksiin reagoimisen. (Suominen ym. 2012, s. 43) Rouleau ja Balogunin (2011, s. 973) mukaan esimiehet toimivat myös muutosagentteina ja tämän roolin merkitys on erittäin tärkeä silloin, kun organisaatio kasvaa globaaliksi ja monimutkaisemmaksi.

Ihmiset sitoutuvat strategiatyöhön eri tavoin: *Kieltäytyjät*, eivät koe strategialla olevan heille mitään annettavaa eikä heillä strategialle. *Mukana kulkijat* osallistuvat näennäisesti, mutta eivät innostu. Tällaiset henkilöt saattavat olla eri mieltä tehdyistä linjavedoista, mutta eivät tuo esille muitakaan vaihtoehtoja. *Tulisielut* näkevät strategian itselleen merkitykselliseksi ja välttämättömänä menestyksen mahdollistajana. Tällaiset henkilöt toteuttavat itseään, tuovat osaamisensa ja näkemyksensä myös muiden käyttöön. Yksi johdon ja esimiesten tärkeimmistä teh-

tävistä on tunnistaa tällaiset Tuliselut, joiden tulisi saada toimia strategiatyössä paljon suuremmissa asemassa kuin heidän muodollinen asemansa edellyttäisi. (Valpola ym. 2010, s. 126)

Strategiaprosessi on usein organisaatioissa samanlainen varsin pitkän aikaa. Varsinkin, jos hyvä strategia on tuonut onnistuneita tuloksia, niin prosessia ei herkästi lähdetä muuttamaan. Esimiehen rooli painottuu usein tyypillisesti strategian toteutukseen. Se, miten esimies toteuttaa tätä tehtävää riippuu paljolti siitä, miten paljon esimies on osallistettu strategian laatimiseen. Strategian tuottaminen on pitkävaiheinen ajatusprosessi, jonka siirtäminen esimiehille pelkästään strategiamateriaalin muodossa on mahdotonta. (Suominen ym. 2012, s. 44)

Kamenskyn (2010, s. 333) mukaan kytkentä strategioista operatiiviseen toimintaan on tehtävä hyvällä vuosisuunnittelulla. Kuvassa 11 on operatiivisen johtamisen periaatemalli, jota on sovellettu Suomessa yli kolmen vuosikymmenen ajan strategioiden purkamiseen läpi organisaation.



Kuva 11. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (Kamensky 2010, s. 333).

Yllä olevassa mallissa strategiat puretaan yksiköiden ja alayksiköiden vuositavoiteiksi ja toimintasuunnitelmiksi ja edelleen henkilökohtaisiin suunnitelmiin ja tavoitteisiin saakka. Kaikille keskeisille tavoitteille laaditaan toimenpideohjelmat

ja budjetit, jotka ovat taloudellinen yhteenveto näistä tavoitteista ja ohjelmista. Yksiköiden tavoitteet ja toimenpideohjelmat voidaan purkaa vielä henkilökohtaiselle tasolle, jos se nähdään tarpeelliseksi. Esimerkiksi henkilökohtainen tuloskortti voi toimia kehityskeskustelujen pohjana sekä pohjana henkilökohtaisessa palkitsemisessa. (Kamensky 2010, s. 332–333) Tulokortti on sukua tavoite- ja tulosjohtamiselle, jossa ideana on konkretisoida strategia tavoitteiksi, joiden toteutumista pystytään seuraamaan ja mittaamaan (Kehusmaa 2010, s. 168). Floydin ja Wooldridgen (1994, s. 48) mukaan implementoitaessa strategiaa, esimiehen tulee suorittaa kolme tehtävää: 1. kommunikoida taktiikka ja allokoida budjetit, jotka ovat tarpeellisia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, 2. valvoa yksilöiden ja ryhmien suoritusta strategian implementoinnin aikana ja 3. tehdä korjaavia liikkeitä silloin, kun toiminta laskee alle odotusten.

Kehityskeskustelut ovat esimiehille strategisen johtamisen työkalu ja linkki yrityksen visiosta päivittäiseen työhön (Kehusmaa 2010, s. 174–175; Hyppänen 2013, s. 63). Valpola (2000) jakaa kehityskeskustelun kolmeen osaan:

1. *Tavoitekeskustelu*, jossa laaditaan tavoitteet, täsmennetään tehtävät ja sovitaan arviointikriteerit
2. *Tuloskeskustelu*, jossa arvioidaan työn suorituksia ja työssä kehittymistä sekä annetaan palautetta
3. *Kehittymiskeskustelu*, jossa tunnistetaan ja arvioidaan kehittymistarpeita sekä laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma. (Valpola 2000, Kehusmaan 2010, s. 175 mukaan)

Edellä mainituissa kaikissa kolmessa osa-alueessa on yhteys strategiaan. Joissakin organisaatioissa nämä kolme osa-aluetta käydään erillisissä keskusteluissa, joissakin kaikkien osa-alueiden asiat käydään yhdessä keskustelussa. Osa organisaatioista sisällyttää myös palkka- ja palkitsemiskeskustelun kehityskeskusteluihin, osa on jyrkästi rajannut sen ulkopuolelle. (Kehusmaa 2010, s. 175) Hyppäsen (2013, s. 63) mukaan kehityskeskustelut antavat esimiehelle mahdollisuuden viestiä organisaation strategiasta ja linjata yhdessä alaisensa kanssa strategiasta johdetut henkilökohtaiset tavoitteet. Organisaatioissa, joissa strategiatyö on jatkuvaa, yksi

tai kaksi kehityskeskustelua on riittämätön toiminnan suuntaamiseen, arviointiin ja palautteen antoon. Kehityskeskustelujen käyminen on johtamisen menetelmä, joka vaatii taitoa sekä esimieheltä että alaiselta. Siksi niitä olisi hyvä pitää useammin, jotta opitaan tulokselliseen kehityskeskusteluun. Kehusmaan (2010, s. 178) mukaan *"Kehityskeskustelujen perimmäinen tarkoitus on saada jokainen tunnistamaan, ymmärtämään ja kokemaan oman roolinsa merkityksellisyys strategiatyössä."* Jatkuvaan strategiatyöhön siirryttäessä kehityskeskustelujen tarve vähenee, koska vuoropuhelu lisääntyy ja keskustelut muuttuvat epämuodollisemmiksi ja vähemmän virallisiksi. (Kehusmaa 2010, s. 176; 178)

3.1.1 Esimies strategiavaikuttajana

Strategiavaikuttamisella tarkoitetaan sekä puhetta että tekoja, joilla pyritään luomaan yhteinen näkemys siitä, mitä strategia on ja mitä se merkitsee koko organisaatiolle. Parhaimmillaan strategiavaikuttamisella edistetään organisaation menestystä ohjaamalla ihmisiä itsenäiseen, mutta kokonaisuutta palvelevaan ajatteluun ja toimintaan. Ihmiset useimmiten sitoutuvat paremmin niihin asioihin, joihin itse pystyvät vaikuttamaan. Strategiavaikuttaja pyrkii muokkaamaan muiden näkemyksiä strategiasta, mutta myös kuuntelee muita ja muuttaa tarvittaessa omia näkökulmiaan. (Suominen ym. 2012, s. 13)

Menestyvissä organisaatioissa esimiehet ovat taitavia vaikuttajia, mutta se vaatii esimieheltä ponnisteluja ja syventymistä strategiaan. Strateginen onnistuminen, eli organisaation menestyminen seisoo tai kaatuu esimiesten mukana (Suominen ym. 2012, s. 11; 14). Esimiehet toimivat eri sidosryhmien leikkauspisteessä asemassa, jossa he kohtaavat erilaiset impulssit ensimmäisten joukossa. Esimiehillä on suorat vaikutusmahdollisuudet johdettaviinsa, siksi on tärkeää, että esimiehet toimivat tehtävässään yhteisen linjan mukaisesti. Esimiehet odottavat johdettaviensa ymmärtävän strategian ja toteuttavan sitä työssään sekä saavansa johdettaviensa kautta suoraa palautetta strategian toteutettavuudesta ja toteutumisesta. Esimiehet toimivat myös strategian tulkitsijana sekä välittäjänä sidosryhmille ja siksi organisaation kilpailukyvyyn, uudistumisen ja menestymisen kannalta on tärkeää, että

pienimmätkin muutokset toimialalla tulevat nopeasti heidän tietoonsa. (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006 s. 703; Rouleau & Balogun, 2011 s. 958; Shi ym. 2009 s. 1475; Suominen ym. 2012, s. 11)

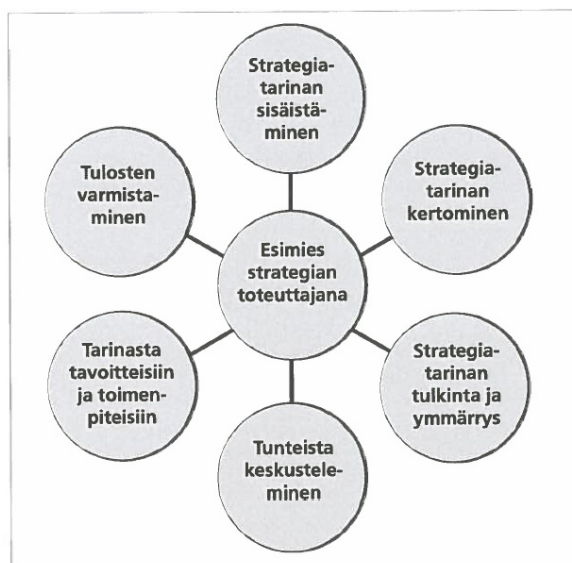
Suomisen ym. (2012, s. 12) mukaan ajatuksia uusista liiketoimintamahdollisuuksista löytyy myös johtoryhmän ulkopuolelta. Esimiehiä tarvitaan kyseenalaistamaan, uudistamaan ja kehittelemään menestymisen malleja sekä myös toteuttamaan ja viemään käytäntöön hyviä ideoita omien johdettaviensa kanssa. Strategiatyössä kannattaa aina laatia kirjallinen strategiatarina ja tällaisen tarinan laatiminen parhaimmillaan innostaa koko organisaation henkilöstön mukaan (Kehusmaa 2010, s.131).

Esimestä voidaan kutsua tarinan kertojaksi ja sen tulkitsijaksi. Ihmisiä ympäri organisaatiota on innostettava ja rohkaistava kertomaan sekä toteuttamaan tarinaa, jonka avulla organisaation toimintaa ja päätöksiä kuvataan. Esimiehet tarinan kertojina vaikuttavat johdettaviensa, kollegoidensa ja omien esimestensä ajatteluun sekä toimintaan ja sitä kautta tarinan eli strategian toteutumiseen. (Suominen ym. 2012, s. 12–13) Yhteistä ja jaettua tarinaa voi jokainen jatkaa koskemaan myös omaa työtä: mitä strategia tarkoittaa minun työssäni tai muuttaa toimintatapaani. Näin strategia saa merkitystä itse kunkin työssä ja tulee lähemmäksi arkipäivää. (Kehusmaa 2010, s. 134) Suomisen ym. (2012, s. 14) mukaan esimies vaikuttaa strategiasta tehtyyn tulkintaan, halusi hän sitä tai ei. Organisaatiossa riippumatta työntekijät haluavat kuulla organisaation strategiasta, muutoksista ja uusista työtavoista omalta esimieheltään ja tämä asettaa esimiehen paljon vartijaksi. Esimiehen odotetaan olevan perillä asioista sekä niiden vaikutuksista oman organisaation toimintaan. Esimiehen sanoja, reaktioita ja asennoitumista tulkitaan joka tapauksessa, olivat ne harkittuja tai eivät ja halusipa esimies vaikuttaa niillä tai ei.

Suomisen ym. (2012, s. 15–16) mukaan esimies on strategian uudistaja ja innovoija. Esimiehellä on strategiavaikuttajana kaksi keskeistä roolia: *tekijä* ja *toteuttaja*. Nämä kuvaavat esimiehen toimintaa suhteessa muihin ihmisiin, kuten omiin esimiehiin, johdettaviin ja kollegoihin. Näiden kahden roolin lisäksi esimiehellä on

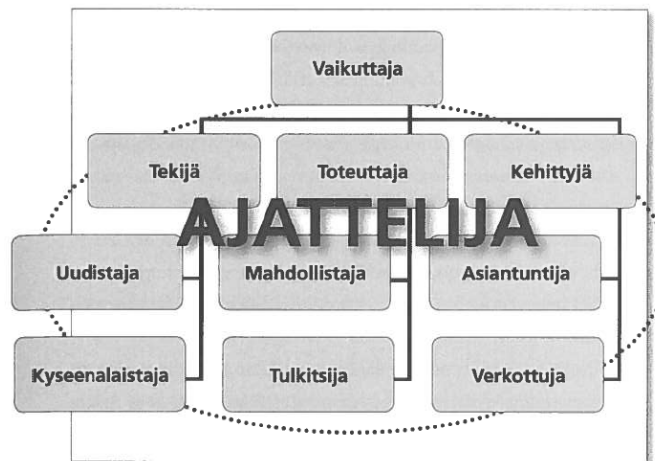
myös *kehittyjän* rooli, joka tukee ja mahdollistaa tekijä ja toteuttaja rooleissa toimimisen. Esimiehen onnistuminen näiden kolmen roolin: tekijä, toteuttaja ja kehittyjä, toteuttamisessa ja niissä kehittämisessä edellyttävät organisaation tukea.

Strateginen ajattelu on perusedellytys esimiehelle toimiakseen strategiavaikuttajana. Tekijäroolissa esimies vaikuttaa strategian tekemiseen ja sen sisältöön. Ajattelu voi johtaa strategian uudistamiseen, johon esimiehellä on oiva paikka organisaatiotasojen polttopisteessä. Välillä on myös hyvä pysähtyä pohtimaan kriittisemmin ja kyseenalaistaa organisaation strategiaa tai strategiapro sessia. Esimiehellä on usein myös keskeinen rooli siinä, toteutuuko organisaation strategia vai ei ja tästä syystä esimies toimii myös toteuttajan roolissa (Kuva 12). (Suominen ym. 2012, s. 53) Kehusmaan (2010 s. 37) mukaan strategia ei siirry osaksi organisaation arkipäivää ilman konkreettista toteutussuunnitelmaa. Yksin esimies ei ole vastuussa toteutuksesta, vaan toteutuminen edellyttää, että johto yhdessä ja yksilöinä huolehtii siitä, että koko organisaatio on aktiivisesti ja jatkuvasti mukana strategiatyössä (Kehusmaa 2010, s. 39; Suominen ym. 2012, s. 54). Esimiehen odotetaan myös tulkitsevan strategiaa johdettaviensa kielelle, jolloin he voivat tiiminsä kanssa yhdessä keskustella linjausten tekemisestä käytännön tasolla (Suominen ym. 2012, s. 54).



Kuva 12. Esimiehen vaikuttamistavat strategian toteuttajana (Suominen ym. 2012, s. 90).

Kehittyjän rooli on yksi vaikuttamisen kulmakivistä ja esimiehen tulee jatkuvasti pystyä kehittymään. Tänä päivänä tarvitaan myös hyviä verkostoja, joten esimiehen tulee pystyä verkottumaan muiden organisaatioiden kanssa. Esimies ei saa myöskään unohtaa oman asiantuntijuuden kehittämistä, vaikka hänen ei tarvitse olla tiimensä paras asiantuntija. Esimiehen strategiavaikuttaminen koostuu siis monista rooleista (Kuva 13) ja ne näkyvät esimiehen toiminnassa yhtä aikaa ja limittäin. Roolit myös painottuvat esimiehillä eri aikoina ja eri tavoilla, johtuen esimiehen omasta osaamisesta, työtilanteesta tai organisaation strategiaprosessista. (Suominen ym. 2012, s. 53–54)



Kuva 13. Strategiavaikuttamisen roolit ja tehtävät (Suominen ym. 2012, s. 53).

3.1.2 Mitä strategia vaatii ja antaa esimiehelle

Usein koetaan, että strategia vaatii esimiehiltä tiukasti määriteltyjen tulokorttien, raporttien ja suunniteltujen työvälineiden täyttämistä annetussa aikataulussa. On totta, että varsinkin suurissa organisaatioissa strategiatyö vaatii esimiehiltä kärsivällisyyttä eri työvälineiden käyttämiseen. Tällöin kuitenkin puhutaan vain strategi työn mekaanisesta osuudesta. Kielellisestä ja tulkinnallisesta luonteesta johtuen, strategiatyö asettaa esimiehille vaatimuksen hyvästä kielitaidosta. Esimiehen tulee hallita strategiatyöhön vahvasti liittyvät käsitteet, joissa riittää haastetta, koska ne eivät ole yksiselitteisiä. Oman mausteensa tähän tuo englannin ja suo-

men kielen käyttäminen sujuvasti sekaisin. Hyvä kielitaito kuitenkin auttaa kommunikoinnissa muiden, samaa kieltä puhuvien kanssa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että johdon kanssa samaa strategiakieltä puhuvien esimiesten on helpompi kommunikoida strategiasta heille ja näin osallistua strategian suunnitteluun. Esimiehen tulee myös muistaa, että kaikki eivät strategiakieltä ymmärrä ja siksi esimiehen tulee osata toimia myös tulkkina varsinkin johdettaviensa suuntaan. Esimiehen tulee pystyä kääntämään kieli johdettaviensa kielelle. (Suominen ym. 2012, s. 45–46)

Kielitaidon lisäksi esimieheltä odotetaan myös substanssiosaamista. Hutzschentreuterin ja Kleindienstin (2006, s. 703) mukaan esimiehet toimivat keskeisessä roolissa strategian jalkauttamisessa tulkitakseen strategiaa toiminnaksi. Tulkinnat strategiasta ovat heikosti hyödynnettävissä oman tiimin työhön, jos esimiehellä ei ole ymmärrystä oman tiimin toiminnasta. Yksin esimiehen ei tarvitse tätä käännöstyötä tehdä, vaan parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun otetaan omat johdettavat tähän työhön mukaan. (Suominen ym. 2012, s. 46–47)

Kielitaidon ja substanssiosaamisen lisäksi esimieheltä odotetaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, esimiehet toimivat eri organisaatiotasojen polttopisteessä, jossa heillä on mahdollisuus hahmottaa kokonaisuuksia ja tuoda eri henkilöstöryhmien näkemyksiä strategiatyöhön. Jos organisaatiossa ei ole totuttu siihen, että esimies tuo näkemyksiä eri organisaatiotasoilta strategiatyöhön, vaatii tämä esimieheltä paljon rohkeutta. Esimiehellä tulee olla kyky käydä avointa keskustelua asioista, joista hän on eri mieltä ja tuoda näkemyksensä strategiatyöhön. Esimiehellä on myös velvollisuus kyseenalaistaa, uudistaa ja kehittää uusia menestymisen malleja. (Suominen ym. 2012, s. 47–48) Gagnonin, Jansenin ja Michaelin (2008, s. 438) tutkimuksen mukaan yksilöiden usko organisaatioon vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen strategiaan. Heidän mukaan esimiehet ovat keskeisiä myötävaikuttajia henkilöstön positiiviseen työasenteeseen.

Strategia asettaa esimiehelle paljon velvollisuuksia, mutta se myös antaa esimiehelle keinoja, joita hän voi käyttää johtamistyössään. Esimies on omille johdettaville suunnannäyttävä varsinkin silloin, kun työlle kaivataan tarkoitusta, tehdyille valinnoille etsitään selitystä tai perustuksen kanssa ollaan hukassa. Tällöin kääntyy esimiehen puoleen ja odotetaan hänen vastaavan näihin kysymyksiin. Strategia tarjoaa esimiehelle keinon auttaa johdettaviaan keskittymään oleelliseen sekä keinon, jolla esimies voi helpottaa johdettaviensa oloa silloin, kun johdettava on töidensä kanssa hukassa. Hyvä esimies osaa kytkeä strategian tiimensä työhön, jolloin hän liittyy tiimensä suurempaan kokonaisuuteen. Näin strategia tarjoaa yhteyden tiimin työstä koko organisaation menestykseen. Kaikki ihmiset haluavat tehdä työtä, jolla on merkitys ja joka on palkitsevaa. Tiimitasolla esimies voi käyttää strategiaa vastaamaan siihen, mikä on meidän roolimme tässä tarinassa. Jokaisella organisaatiolla on tärkeää olla strategia, jotta heidän työ on uskottavaa ja otetaan vakavasti. Esimiehen tulee kyetä näyttämään, että hän ja hänen tiimensä toteuttavat organisaatiostrategiaa tavalla, joka tuottaa lisäarvoa sekä organisaatiolle että asiakkaille. Strategia voi myös antaa esimiehelle varmuuden tunteen siitä, että kaikki ovat hallinnassa, mutta tämä tunne voi olla vaarallinen ja estää organisaation itsekriittistä ajattelua. Pahempaa tilannetta ei voi olla kuin se, että esimies noudattaa varmana pitämäänsä strategiaa ja johdattaa tiimensä kuilun partaalta alas. (Suominen ym. 2012, s. 48–52)

3.2 Viestinnän ja koulutuksen merkitys sitouttamisessa

Suurissa yrityksissä ei ole mahdollista kaikkien osallistua strategiaprosessiin yhtä intensiivisesti tai samaan aikaan, joten siksi on tärkeää viestiä ja kouluttaa henkilöstöä riittävästi (Kamensky 2010, s. 328). Monet yritykset laiminlyövät viestintää strategiatyössä tai vähättelevät sen merkitystä (Kehusmaa 2010 s. 32). Cocks (2010, s. 264) mukaan epäonnistuminen strategian viestimisessä voi johtaa virheelliseen tulkintaan strategiasta ja aiheuttaa strategian toteutumisen epäonnistumisen. Strategiaviestintä ei ole yksittäinen osa strategiaprosessia, vaan se on jatkuvaa ja kulkee mukana läpi kaikkien prosessivaiheiden (Suominen ym. 2012, s.153; Kehusmaa 2010, s. 162). Strategisen viestinnän suurimpia haasteita on se,

että sanoman lähettäjällä ja vastaanottajalla on erilaiset käsite- ja reaali maailmat. Strategiakäsitteitä on vaikeaa vakioda ja siksi jokaisen yrityksen tulisi määrittellä itselleen käyttämänsä käsitteet. Suurempi ongelma käsitemaailman sijaan on reaali maailma, jossa ihmisten henkilökohtaiset kokemukset määrittävät sen, miten strategia ymmärretään. (Kamensky 2010, s. 328–329) Siksi strategiaa on viestittävä laajasti eri tavoin eri kohderyhmille ja lähtökohtana tulee olla monipuolinen viestintäsuunnitelma (Kamensky 2010, s. 329; Hannus 2004, s. 218). Strategian vaikea viestittävyys johtuu usein sen korkealentoisuudesta, vaikka sen tulisi olla päivittäistä johtamisviestintää. Johtamisviestinnällä tarkoitetaan ihmisten välistä kanssakäymistä, eli yksinkertaisesti puhetta. Tärkeää on saada strategiatyö kaikkien organisaation jäsenten päivittäisiin puheisiin siten, että se ohjaa organisaatiota haluttuun suuntaan. (Kehusmaa 2010, s. 32)

Strategiaviestintä jakaantuu usein neljään osa-alueeseen: viestintä niille, jotka ovat samanaikaisesti strategiatyöskentelyssä mukana, strategiaviestintä ylöspäin, strategiaviestintä alaspäin ja strategiaviestintä sidosryhmille. Strategiatyöskentelyssä samaan aikaan mukana olevilla on parhaat asemat saavuttaa yhteinen ymmärrys ja näkemys strategiatyöstä, tosin sitä ei saa pitää itsestään selvyytenä. Strategiasta ylöspäin viestiminen on taitolaji, koska strategia on myytävä taholle, joka on lähtökohtaisesti kriittinen. Ylemmän tason keskeinen tehtävä onkin haastaa sekä kyseenalaistaa strategiaa ja heille se tulisi esittää pelkistettynä, jotta he saavat kokonais käsityksen vuoropuhelua varten. Strategiasta viestiminen alaspäin kärsii usein samoista ongelmista kuin ylöspäinkin, eli strategiaa ei osata pelkistää. Lisäksi monille yrityksillä on se harhakäsitys, että strategiasta viestiminen on sama asia kuin jalkauttaminen. (Kamensky 2010, s. 329–330) Strategiasta tulee tehdä hyvä tarina ja tämän tarinan tulee innostaa ja puhutella eri sidosryhmiä. Parhaimmillaan hyvä tarina saa kuulijassa aikaan tunteen, että hän haluaa olla mukana toteuttamassa tarinaa. (Hannus 2004, s. 218)

Valpolan ym. (2010 s. 16) mukaan viestintään tarvitaan tasaveroista vuorovaikutusta, jaettavaa tietoa sekä mahdollisuutta ilmaista ja kokea tunteita, jotta varmistetaan, että asioihin tartutaan innostuneesti. Strategiaviestintä organisaation ulko-

puolisille sidosryhmille on noussut aivan uuteen asemaan, johtuen pääomamarkkinoiden aktivoitumisesta sekä yrityksen mainetekijöistä. Yrityksen mainekuvan viestimisessä tulee olla kuitenkin tarkka, sillä annetun positiivisen yrityskuvan ja sekä viestityn strategian tulee vastata todellisuutta. (Kamensky 2010, s. 330) Kaplanin ja Nortonin (2007, s. 300) mukaan johto ei voi olla tiedottamatta strategiasta liikaa. He ovat järjestäneet konferensseja yritysjohtajille, jossa johtajat ovat kertoneet, että strategiasta tulee tiedottaa seitsemän kertaa, seitsemällä eri tavalla. Johtajat ovat kertoneet käyttävänsä erilaisia tiedotuskanavia saadakseen äänensä kuuluviin, kuten puheita, esitteitä, vuorovaikutteisia keskustelutilaisuuksia, intranettia, uutiskirjeitä, koulutusohjelmia, kuukausikatsauksia ja verkkokursseja. Tärkein viestintäkanava on kuitenkin organisaation johdon jatkuva kiertäminen kentällä, eli jalkautuminen operatiivista työtä tekevän henkilöstön pariin. Tällaisilla kierroksilla on mahdollisuus aikaansaada aitoa keskustelua mahdollisimman monen organisaation jäsenen kanssa. (Hannus 2004, s. 218)

Strategian perusterminologia on hallittava tai opiskeltava, jos ei niitä ennestään hallitse, muuten ilman yhteistä kieltä todellinen joukkuetyöskentely on mahdotonta. Usein yrityksissä on johtotehtävissä henkilöitä, joiden strategisen johtamisen teoreettinen perusta on huterana. Sellaiset henkilöt, joilla on kohtuullinen koulutustaso ja runsas määrä kokemusta, eivät uskalla panna itseään likoon ja myöntää, että perusta on puutteellinen. Jos strategiatyössä halutaan onnistua, tulee työskentelyssä mukana olevilla olla vankka pohja asiasta. Monet strategiataidot ovat myös yleishyödyllisiä, koska monessa muussakin tehtävässä tulee osata analysoida, hallita luovuusmenetelmiä, asettaa tavoitteita, kartoittaa riskejä, priorisoida ja laatia toimenpide- sekä turvaamisohjelmia. Usein näkemys ratkaisee menestyksen ja sen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Näkemys on usein myös lahja, mutta sitä voidaan aina kehittää. Strategiakoulutuksessa on panostettava siihen, miten tietämisestä päästään ymmärtämiseen, miten tiedon palasia yhdistetään kokonaisuudeksi ja kuinka opitaan näkemään osien välisiä vuorovaikutussuhteita. Hyvät teoriat on sovellettava käytäntöön, hiljainen tieto on käytettävä hyväksi, on suositettava tekemällä oppimista, tarkasteltava asioita monista näkökulmista, käytettävä sekä luovia että analyyttisiä työkaluja ja muodostettava työryhmiä yli or-

ganisaatorajojen. (Kamensky 2010, s. 330–331) Ouakouakin ja Ouedraogon (2013, s. 333–334) mukaan esimiesten tulee tarjota johdettavilleen koulutusta, jolla autetaan ymmärtämään strategista jatkuvuutta siten, että jokaisen henkilön käyttäytyminen, toiminta ja päätökset vaikuttavat organisaatioon kokonaisuudessaan. Heidän mielestään jokaisen henkilön tulee pystyä näkemään, kuinka heidän toimintansa vaikuttaa ja tuottaa arvoa organisaatiolle. Esimiesten tulee myös tarjota koulutusta, jotta johdettavilla on riittävät tiedot ja taidot suoriutuakseen hyvin tehtävistään.

Rohkeus ja halu strategiatyöhön kasvavat ajan myötä, kun oppimisprosessi on kytketty pitkäjänteisesti omaan työhön ja kun kaikki joukkueen jäsenet tukevat toistensa työtä. Strategisen osaamisen kehittämisessä on myös kiinnitettävä huomiota muutososaamiseen, sillä strateginen ketteryys on muodostumassa yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi. Organisaation strateginen osaaminen koostuu yksilöiden taidoista, mutta koulutuksen pääpaino on oltava, urheilutermein sanottuna, joukkuevalmennuksessa, sillä yritysjohtaminen on joukkueurheilua. Strategioiden luominen, toteuttaminen ja uudistaminen vaativat koko organisaation tahtoa ja jos organisaatio pystyy tekemään strategisesta osaamisesta yhden ydinosamisestaan, on organisaatio vahvoilla nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Viime vuosien osaamisista eniten merkitystään on kasvattanut vuorovaikutusosaaminen, sillä yrityksen, ympäristön ja yksilön väliset vuorovaikutussuhteet monimutkaistuvat kiihtyvää vauhtia. Monikulttuurisessa maailmassa ihmisten välinen vuorovaikutus on yhä vaativampi taitolaji sekä moninaiset asioiden väliset vuorovaikutussuhteet saavat yhä suurempaa painoarvoa. (Kamensky 2010, s. 331)

3.3 Muutosjohtamisella sitouttaminen

Strategian toimeenpaneminen edellyttää useissa tapauksissa muutoksia toimintamalleihin, rakenteisiin ja tehtäviin organisaatioissa. Siksi muutosta usein pelätään, koska se koetaan uhaksi omalle asemalle. Ammattimaisen muutoksen johtaminen on tärkeä osa strategian tehokasta jalkauttamista. Muutoksen johtaminen tiedostetaan organisaatioissa hyvin, mutta usein se jää liian vähälle huomiolle. (Hannus

2004, s. 219; Kehusmaa 2010, s. 153) Kotterin ja Schlesingerin (2008, s. 133–134) mukaan suurin syy, miksi ihmiset vastustavat muutosta on se, että he luulevat menettävänsä jotain tärkeää muutoksen yhteydessä. Heidän mukaan ihmiset vastustavat muutosta myös silloin, kun he eivät ymmärrä sen vaikutuksia ja olettavat, että muutos vaatii heiltä enemmän, kuin antaa heille. Ihmiset vastustavat muutoksia myös siksi, että he pelkäävät etteivät he pysty kehittämään itselleen sellaisia taitoja, joita muutoksen jälkeen tulee osata. Pricen (2003 s. 294) mukaan kehitettäessä strategiaprosessia, tulee muutosjohtamista parantaa, jotta voidaan välttää riskejä sekä rohkaista innovatiivisempaan lähestymistapaan. Eräs parhaita tapoja sitouttaa henkilöstö eli saada ihmiset omistautumaan muutokselle, on ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen (Arikoski & Sallinen 2007, s. 99; Kotter & Schlesinger 2008, s. 135). Strategisissa muutoksissa on onnistumisen kannalta tärkeää, että etsitään menestyksen mittareita, seurataan edistystä tekemällä mittauksia ja palkitaan henkilöstöä. Menestys pitää pysyä määrittelemään mitattavaan muotoon. Lähtökohtana tähän on strateginen pyrkimys, joka pilkotaan toimenpiteiksi ja näillä toimenpiteillä määritetään seuranta-avoitteet, esimerkiksi taloudellisten tunnuslukujen muodossa. Strategiatyössä tarvitaan johtajuutta sekä ihmisten johtamiseen että toiminnan tulosten ohjaamiseen ja seurantaan. (Karlöf 2004, s. 101)

Hannuksen (2004, s. 219) mukaan muutosjohtaminen kohdistuu useille eri alueille, mutta karkeasti se voidaan jakaa kahteen osaan: asioiden kehittämiseen ja ihmisten kehittämiseen. Tehokas muutoksen johtaminen perustuu neljään osa-alueeseen:

- Muutoksen suuruuden ja luonteen määrittäminen
- Muutoksen esteiden ja riskitekijöiden tunnistaminen
- Muutoksen johtamisen parhaiden käytäntöjen soveltaminen
- Pitkäjänteisyys ja muutoksen edistymisen seuranta.

Ennakoiva ja empaattinen johtaminen on haastavaa, joka vaatii esimiehiltä paljon. Vaativaksi tämän tekee se, että jokainen ihminen suhtautuu muutokseen yksilöllisesti. Siksi on hyvä tunnistaa muutoksen kohtaamisen erilaiset vaiheet: shokkire-

aktio, lamaanuminen, epäluulo ja suuttumus sekä hyväksyminen. Johtamisessa on tärkeää tunnistaa, mitä muutoksen vaihetta kukin käy läpi, jotta johtamisen kannalta eri vaiheissa toimitaan eri tavoin. (Kehusmaa 2010, s. 153–154) Tärkeää johtamisessa on olla läsnä, eikä paeta ja jättää henkilöä käsittelemään asiaa yksin (Kehusmaa 2010, s. 154; Kotter & Schlesinger 2008, s. 135). Shokkireaktion jälkeen tulee lamaanuminen, joka on muutoksessa sellainen, jota eniten organisaatioissa pelätään, koska se aiheuttaa toiminnan pysähtymistä ja tehtävien laiminlyömistä. Lamaanuminen vaiheessa on tärkeää käydä läpi organisaation jäsenten kanssa heidän tunteitaan ja kannustettava heitä ilmaisemaan itseään. Lamaanuminen jälkeen esiintyy epäluulon ja suuttumuksen vaihe, jolloin esiintyy kritiikkiä muutosta kohtaan. Kritiikille on annettava oma tilansa, mutta esimiehen tai johtajan ei tule provosoitua siitä vaan siirtää epäilijöiden katseet kohti muutoksen tuomia tavoitteita. Tärkeää on koko ajan muistuttaa siitä, mitä ollaan tekemässä ja tavoittelemassa. Viimeinen vaihe on hyväksyminen, jolloin hyväksymistä tulee vahvistaa nostamalla pieniä askeleita oikeaan suuntaan ja huomioida sekä iloita onnistumisista. (Kehusmaa 2010, s. 154–155)

Muutoksiin liittyy aina henkilöitä, jotka eivät kerta kaikkiaan hyväksy muutosta, vaan haluavat pitäytyä vanhassa. Jos tällainen henkilö kuuluu johtoon, on äärimmäisen tärkeää saada hänet sitoutumaan muutokseen. Mikäli tämä ei onnistu, ei kyseisellä henkilöllä ole paikkaa organisaatiossa. Muutokseen sitoutuminen tulisi rakentaa aikaisella osallistamisella. (Hannus 2004, s. 221) Sitoutuminen ja muutosten ymmärtäminen helpottuvat, jos organisaatiossa on avoin strategiaproessi, joka tarjoaa mahdollisuuden vaikuttaa strategiaproessin vaiheissa (Suominen ym. 2012 s. 156). On tärkeää kytkeä avainhenkilöt mukaan muutoksen suunnitteluun, koska he toimivat organisaation todellisina mielipidevaikuttajina. Muutoksesta tulisi viestiä tehokkaasti ja havahduttaa henkilöstö uudistumisen välttämättömyyteen. (Hannus 2004, s. 221; Potter 2001, s. 57) Yrityksen johdon tulee varmistaa, että rakenne, vastuut sekä johtamis- ja palkitsemisjärjestelmä tukevat haluttua muutosta (Hannus 2004, s. 222). Johdon tulee myös toimia esimerkkinä ja laittaa itsensä peliin, sillä henkilöstö noudattaa toiminnassaan johtajien ja esimiestensä esimerkkiä (Hannus 2004, s. 222; Potter 2001, s. 58). Ilman määrätietoista muu-

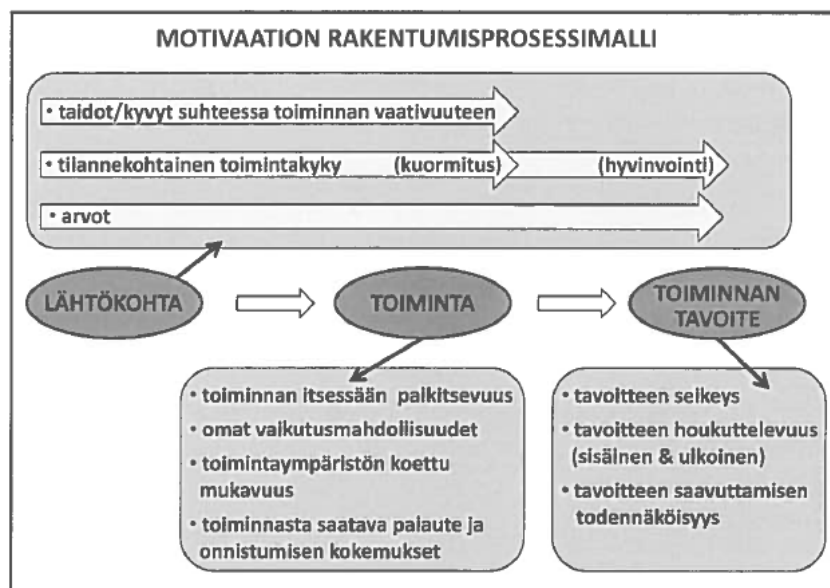
toksenjohtamista, ajaudutaan helposti uuden toimintamallin sijasta takaisin vanhaan, ehkä hieman "viritettyyn" malliin (Hannus 2004, s. 222). Karlöfin (2004, s. 101) mukaan strategiset muutokset edellyttävät niiden tulosten mittaamista, joka eroaa operatiivisten tulosten mittaamisesta. Mittarit ovat erilaisia eivätkä pitkäaikaisia, kuten operatiivisen toiminnan mittarit. Tulosten mittaamisen tärkeimpiä tekijöitä ovat:

1. Mittareita käytetään tietyn ajan ja sitten ne korvataan uusilla
2. Mittareita ei ole tavallisissa ohjausjärjestelmissä
3. Strategisissa mittauksissa tarvitaan sekä tavoite- että seurantamittareita
4. Strategisesta menestyksestä palkitseminen kytketään strategiaan pyrkimykseen.

3.4 Motivoinnilla ja palkitsemisella sitouttaminen

Organisaatiot ovat entistä riippuvaisempia työhönsä sitoutuneista ja motivoituneista sekä organisaation strategiaprosessista innostuneista työntekijöistä. Erityisesti tällaiset esimiehet ovat erittäin tärkeitä koko organisaatiolle. Motivaation synnyttämiseksi, esimiehiä tulee kannustaa ja palkita strategiatyöstä sekä antaa siitä julkista tunnustusta. Esimiehiä tulee myös rohkaista toimimaan strategiavaikeuttajina organisaatiossaan. Esimiesten saaminen innostuneiksi ei ole helppo tehtävä, sillä joukossa on aina niitä, joita strategia ei aiheena motivoi ja pahimmassa tapauksessa tällaisten henkilöiden toiminta esimiehenä voi johtaa strategian toteuttamisen sabotoimiseen. Syitä siihen, miksi jotkut ovat innostuneempia kuin toiset, voivat olla: esimiehen puutteelliset tiedot ja taidot, strategiatyön ymmärtäminen, epäselvät roolit ja toimintatavat sekä rajalliset mahdollisuudet osallistua strategiatyöhön. Suurin osa esimiehistä haluaa osallistua strategiatyöhön, mutta kaipaavat siihen tukea ja kannustusta organisaatiolta. (Suominen ym. 2012, s. 174–175) Hyppäsen (2013, s. 156) mukaan esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivaatioon johtamisen sekä vuorovaikutuksen keinoin. Sitoutumisen aikaansaaminen on tärkeää, sillä organisaatioon ja tehtäviin sitoutunut henkilö tekee itsenäisesti töitä niiden eteen.

Henkilöstön kokema työtyytyväisyys vaikuttaa sitoutumiseen. Sitoutumiseen vaikuttavat myös johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. (Hyppänen 2013, s. 156) Ropen ja Kettusen (2012 s. 93–94) mukaan työmotivaatio koostuu kolmesta osasta: lähtökohta, toiminta ja toiminnan tavoite. Motivaation rakentumisessa kaikki kolme osaa vaikuttavat muihin osatekijöihin ja sitä kautta motivaation kokonaismäärään (Kuva 14).



Kuva 14. Motivaation rakentuminen (Rope & Kettunen 2012, s. 94).

Yllä olevassa kuvassa 14 työmotivaation muodostumisen kannalta lähtökohdalla tarkoitetaan sitä tilannetta, josta työtä lähdetään tekemään. Motivaation rakentuminen pohjautuu yksilön omaan arvomaailmaan ja tunne-elämään. Tilannekohtainen toimintakyky pitää sisällään yksilön sen hetkisen hyvinvoinnin ja sen kuinka kuormittavaa työ on. Tänä päivänä tilannekohtaiseen toimintakykyyn kuuluu myös oman työkuorman arviointi. Motivaation rakentumiseen vaikuttavat myös kokemus siitä, kuinka omat kyvyt vastaavat tehtävän vaativuutta. (Rope & Kettunen 2012, s. 94–96)

Ropen ja Kettusen (2012, s. 97) mukaan motivaatio kohdistuu toimintaan tai tekemiseen ja heidän mukaansa koetun motivaation tasoon liittyy neljä keskeistä

tekijää (Kuva 14). Monen työntekijän motivaattorina toimii se, että he voivat itse vaikuttaa oman työn sisältöön ja tätä kautta antaa työlle merkitystä (Suominen ym. 2012, s. 176; Rope & Kettunen 2012, s. 97). Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus on motivaation kannalta usein jopa tärkeämmässä roolissa, kuin työstä saatava palkka (Rope & Kettunen 2012, s. 99). Suominen ym. (2012, s. 176) mukaan hyvä palkitsemiskeino on se, että ideoiden keksijät pääsevät itse toteuttamaan niitä. Organisaation tulee tukea tätä toteutusprosessia tarjoamalla resursseja tähän työhön. Tärkeää on myös antaa tekijöille tunnustusta ja viestiä koko organisaatiolle ideoiden toteuttamisen etenemisestä ja tuloksista. Tällainen palkitsemismuoto on koettu olevan paljon tehokkaampi kuin se, että automaattisesti tulisi palkankorotus tai virkistyslahjakortti. Ropen ja Kettusen (2012, s. 101–102) mukaan viihtyisä ja turvallinen työympäristö sekä työstä saatu säännöllinen palaute ja onnistumisen kokemukset vaikuttavat motivaation muodostumiseen. Jatkuva palaute suoriutumisesta lisää yksilön motivaatiota, jos palaute on rakentavaa.

Kuvan 14 mukaan kaikella toiminnalla tulee olla tavoite, joka on selkeä, houkutteleva ja saavutettavissa oleva. Tavoitteen selkeys antaa toiminnalle suunnan ja motivoi kohti tavoitetta. Harvoin visioihin ja strategioihin kirjoitetut tavoitteet ovat motivaation rakentumisen kannalta konkreettisia ja yksilötason sitoutumisen herättäviä. Toiminnan tavoitteiden selkeys edellyttää strategiatason tavoitteiden auki kirjoittamista ja niiden konkretisointia tehtävätasolle saakka. (Rope & Kettunen 2012, s. 110–111)

Ouakouakin ja Ouedraogon (2013, s. 333) mukaan henkilöstö on motivoitunut saavuttamaan tavoitteet, jos he mieltävät tavoitteet tärkeiksi itselleen ja jos he kokevat, että tavoitteet ovat realistisesti saavutettavissa. Joten toisin sanoen, jos henkilöstö mieltää, että organisaation asettamat strategiset tavoitteet eivät ole saavutettavissa, niin he eivät edes vaivaudu yrittämään. Tuloksellinen strategian toteutus viime kädessä edellyttää, että työntekijät ovat henkilökohtaisesti sitoutuneet auttamaan yritystään strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijöiden sopeuttaminen strategiaan tapahtuu kolmessa vaiheessa: Ensin työntekijät pereh-

dytetään strategiaan, toiseksi työntekijöiden tavoitteet ja kannustimet liitetään strategiaan ja kolmanneksi koulutus- ja kehitysohjelmat sovitetaan strategiaan niin, että työntekijöillä on riittävät tiedot, taidot ja osaaminen strategian toteuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2009, s. 168–169) Ropen ja Kettusen (2012, s. 112–115) mukaan tavoitteen houkuttelevuus vaikuttaa toiminnan motivaatioon ja se sisältää kaksi tekijää: miten merkitykselliseksi tavoite itselle koetaan ja mitä hyötyä saavuttaminen itselle tuottaa. Myös sillä, onko tavoite saavutettavissa, on olennaisesti motivaatioon vaikuttava tekijä. Toimintahalu ja sitoutuminen tavoitteen mukaiseen toimintaan kasvavat, koetun tavoitteen saavuttaminen myötä.

Psykologian kautta on tunnistettavissa kaksi ihmistä motivoivaa tekijää. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että ihminen ryhtyy toimintaan sen itsensä takia ja saa mielihyvää toiminnan suorittamisesta. Tällainen toiminta johtaa tyytyväisyyteen ja tuloksiin, joita henkilö itse arvostaa. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden houkutukseen tai negatiivisten seurausten pelkoon. Kielteisten seurausten pelko voi motivoida, koska kukaan työntekijä ei halua saada esimiehen arvostelua, arvovallan menetystä tai siirtämistä alempiin tehtäviin. Myönteisiä palkkioita voivat olla kehu, ylennykset tai taloudelliset palkkiot. Psykologit pitävät usein sisäistä motivaatiota ulkoista hyödyllisempänä, mutta nämä kaksi tekijää eivät ole toistensa kanssa kilpailevia vaan toisia täydentäviä tekijöitä. Parhaiten menestyvissä yhtiöissä hyödynnetään molempia tekijöitä organisaation menestyksen saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2007, s. 298) Karlöfin (2004, s. 101) mukaan usein laiminlyödään pitkäjänteisestä strategiatyöstä ja sen toimeenpanosta palkitseminen. Liian usein henkilöstöä palkitaan operatiivisten vastualueiden mukaan ja siksi strategiatyö jää toissijaiseksi tehtäväksi, jota tehdään silloin, kun muuta kiireellisempää tekemistä ei ole käsillä.

Työntekijät haluavat olla ylpeitä organisaatiostaan, jossa he työskentelevät suuren osan elämästään. Tällöin heidän tulee ymmärtää, miten organisaation menestys hyödyttää osakkeenomistajien lisäksi myös muita sidosryhmiä, kuten esimerkiksi asiakkaita ja tavarantoimittajia. Kukaan ei halua työskennellä huonossa yrityksessä, jossa ympäristö ei ole omiaan nostattamaan työmoraalia. Johtajat luovat sisäis-

tä motivaatiota vetoamalla työntekijöiden haluun työskennellä menestyneen yhtiön palveluksessa. Työntekijöiden sisäisen motivaation luomisen ensimmäinen vaihe on vision, mission ja strategian tiedottaminen. Tärkeää on ilmaista, mitä yhtiö haluaa saavuttaa ja miten yhtiö aikoo toimia strategisten tulosten saavuttamiseksi. Johdon tiedotuksella on tärkeä rooli ja henkilöstö ei voi seurata perässä, jos johto ei johda joukkoa. (Kaplan & Norton 2007, s. 299–300)

Kaplanin ja Nortonin (2007, s. 300–302) mukaan ulkoisen motivaation tulee vahvistaa strategista viestiä. Jos organisaatio menestyy työntekijöidensä panoksen ansiosta, tulee tästä osasta jakaa osa myös työntekijöille, koska he ovat mahdollistaneet menestyksen. Yritykset käyttävät kahta menetelmää ulkoisen motivaation luomisessa. Ensin työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet yhdenmukaistetaan strategian kanssa sekä asetetaan mittarit. Toiseksi kannustepalkkaus kytketään mittareihin. Voidakseen muuttaa henkilöstönsä käyttäytymistä strategian vaatimalla tavalla, yrityksen tulee vahvistaa muutosta kannustimien avulla. Kannustinsuunnitelmat vaihtelevat eri organisaatioissa, mutta tyypillisesti suunnitelmassa on kahden- tai kolmenlaisia palkitsemisperusteita:

1. Henkilökohtainen bonus: perustuu henkilön itse asettamiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin.
2. Työntekijän liiketoimintayksikön tulokseen perustuva bonus.
3. Mahdollinen divisioona tai konsernitason bonus.

Palkitsemisjärjestelmät ovat tehokkaita organisaation toiminnan suuntaamisessa. Menestykselliset organisaatiot noudattavat palkitsemisessa seuraavia asioita: palkitsemisella on selkeä kytkentä strategian mukaisiin tavoitteisiin, palkitsemisella kannustetaan arvojen mukaiseen toimintaan, palkitsemisella korostetaan kokonaissuorituskykyä yksilösuorituskyvyn rinnalla ja palkitsemisella kannustetaan innovatiivisuuteen ja uudistumiseen. (Hannus 2004, s. 268–269) Hyvä palkitsemisjärjestelmä voi olla merkittävä kilpailuetu, jolla yritys houkuttelee yhtiön palvelukseen hyvää henkilökuntaa. Palkitsemisen tavoitteena on parantaa yrityksen strategisia, operatiivisia ja taloudellisia suorituksia sitouttamalla avainhenkilöt ja koko henkilöstö yrityksen keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvällä sekä

taitavasti laaditulla palkitsemisjärjestelmällä tähdätään usein myös kilpailijoita parempaan henkilöstön työmotivaatioon ja työilmapiiriin. (Kamensky 2010, s. 334) On tärkeää, että palkitsemisjärjestelmän perusteet ovat kaikille saman toimikuvan henkilöille yhtenäiset. Jos näin ei ole, se aiheuttaa huonoa motivaatiota sekä eripuraa työilmapiiriin. (Hannus 2004, s. 269) Nopeimmin toimivia palkitsemistapoja ovat kiitokset, kertaluonteiset palkkiot sekä julkisesti annetut tunnustukset. Ihmiset odottavat usein nopeaa palautetta hyvin tehdystä työstä ja jos se jätetään huomiotta, niin se koetaan esimiehen välinpitämättömyyden osoituksena. Myönteiseksi ja kannustavaksi koetaan se, että ahkeruudesta ja yritteliäisyydestä palkitaan. (Kamensky 2010, s. 334) Ropen ja Kettusen (2012, s. 193) mukaan jotkut esimiehet käyttävät yllätyspohjaisia palkkioita hyvistä suorituksista, kuten kakkukahveja, hemmottelulomia tai valitsemalla kuukauden työntekijän.

Rahalla voidaan motivoida yksittäisiä henkilöitä, mutta varsinkin kiinteä rahapalkka on huono motivoinnin keino. Jotta rahapalkkaa voidaan käyttää motiivintikeinona, on silloin pystyttävä näkemään oma työpanos suoraan rahatulokseen vaikuttavana tekijänä. Tällöin tulee rahapalkkion oltava myös niin suuri, että sen eteen kannattaa ponnistella. (Rope & Kettunen 2012, s. 181–182) Tulospalkkioilla, tulokseen sidotuilla bonuksilla ja optiojärjestelmillä tavoitellaan palkitsemisen ohella sitouttamista yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteisiin. Parhaimmillaan tällaiset palkitsemistavat varmistavat yrityksen tärkeimpien strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Palkitsemisjärjestelmän sisältöä mietittäessä tulee huolellisesti selvittää, mihin strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin yritys haluaa palkitsemisella vaikuttavan ja miten saadaan aikaan oikeudenmukainen tavoitteisto. Tärkeää on myös miettiä palkitsemisjärjestelmän nopeasti ja hitaasti palkitsevien osien suhdetta, avainhenkilöiden sitouttamisen tärkeyttä ja palkitsemisen oikeaa kohdistamista. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioitaessa on hyvä perehtyä yrityksen toimialaan sekä kilpailijoiden vastaaviin ratkaisuihin. (Kamensky 2010, s. 334–335) Kehusmaan (2010, s. 173) mukaan hyvä strategiatyö palkitsee osallistumismahdollisuuksilla, arvostuksen tunteella ja itsensä ilmaisemisen mahdollisuuksilla.

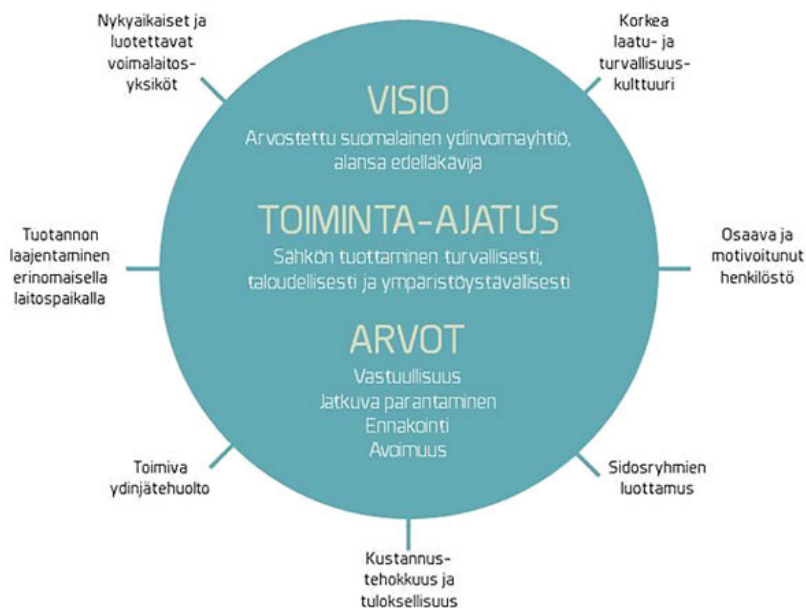
Karlöfin (2004, s. 102) mukaan useilla yrityksillä on käytössään järjestelmä, jolla mitataan organisaation eri osien tuloksia. Harvat mittausjärjestelmät ovat menestyksellisiä siinä, että ne motivoisivat työntekijöitä, antaisivat heille intoa ja tarmoa sekä nostaisivat heidän tavoitetasoaan. Liian usein henkilöstö kokee, etteivät he ole osallisena mittausjärjestelmässä ja että he saavat palkkion jostain tulostavoitteesta, jota he eivät ymmärrä ja jonka eteen he eivät ole nähneet erityistä vaivaa. Tästä syystä mittausjärjestelmä ei vaikuta heidän käyttäytymiseensä. Johdon perustehtävä on kokonaistavoitteiden pilkkominen osatavoitteiksi niin, että ihmiset ymmärtävät, miten tavoitteet liittyvät kokonaisuuteen. Osatavoitteiksi pilkkominen on tärkeää organisaation osien tehostamistyössä, joka vaikuttaa olennaisesti kokonaisuuteen ja yrityksen kannattavuuteen.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin. Luvussa esitetään myös tutkimuksen, eli suoritetun kyselyn ja haastattelujen tuloksia.

4.1 Kohdeyrityksen ja kohdeorganisaation esittely

Teollisuuden Voima Oyj (TVO), perustettu vuonna 1969, on listaamaton julkinen osakeyhtiö, joka tuottaa sähköä omistajilleen omakustannushintaan. TVO:n strategia perustuu yhtiön visioon, toiminta-ajatukseen, arvoihin ja keskeisiin menestystekijöihin (Kuva 15). TVO ja sen henkilöstö ovat sitoutuneet korkeatasoiseen turvallisuuskulttuuriin. *"Turvallisuuskulttuuri on organisaation toimintatavoista ja yksittäisten ihmisten asenteista muodostuva kokonaisuus, jonka seurauksena ydinvoimalaitoksen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät saavat kukin tärkeytensä edellyttämän huomion ja ovat etusijalla päätöksiä tehtäessä"*. (Teollisuuden Voima Oyj:n www-sivut 2014).



Kuva 15. TVO:n toimintakulttuuri (Teollisuuden Voima Oyj:n www-sivut 2014).

TVO:lla on Eurajoen Olkiluodossa kaksi ydinvoimalaitosyksikköä: Olkiluoto 1 (OL1) ja Olkiluoto 2 (OL2). Laitokset ovat identtisiä, kiehutusvesireaktorilla varustettuja laitoksia. Tällä hetkellä rakenteilla on myös kolmas ydinvoimalaitosyksikkö Olkiluoto 3 (OL3), joka tulee olemaan painevesilaitos, sekä kilpailuvaiheessa oleva ydinvoimalaitosyksikkö Olkiluoto 4 (OL4). Lisäksi TVO on osakkaana Meri-Porin hiilivoimalaitoksessa. (Teollisuuden Voima Oyj:n www-sivut 2014)

Olkiluodon laitokset OL1 ja OL2 ovat toimineet vakaasti ja luotettavasti jo yli 30 vuoden ajan. Molempien laitosten nettotuotantotehot ovat 880 MW ja käyttökerroimet ovat kansainvälistä kärkeä. Yhdessä nämä laitokset tuottavat kuudesosan kaikesta Suomessa käytettävästä sähköstä. OL3-laitosyksikkö rakennetaan Olkiluotoon avaimet käteen -periaatteella. Rakennustyöt aloitettiin keväällä 2005 ja töistä vastaa ranskalais-saksalainen konsortio, jonka muodostavat Areva NP ja Siemens AG. Areva vastaa reaktorilaitoksen rakentamisesta ja Siemens turpiinilaitoksen rakentamisesta. Laitosyksikön nettosähkötehoksi on esitetty 1600 MW. Kilpailuvaiheessa olevan OL4-laitosyksikön tehon on suunniteltu olevan 1000–1800 MW ja se on tyypiltään joko kiehutusvesireaktori, kuten OL1 ja OL2 tai painevesireaktori, kuten OL3.



Kuva 16. Kuvitteellinen kuva rakenteilla olevasta OL3 ydinvoimalaitoksesta sekä suunnitteilla olevasta OL4 ydinvoimalaitoksesta (Teollisuuden Voima Oyj:n www-sivut 2014).

Tämän tutkimuksen kohteena on Teollisuuden Voima Oyj:n Projektinohjaustoimisto (NP), joka on projektiosaston palveluorganisaatio. Kyseinen organisaatio tarjoaa projektinohjauspalveluita sisäisenä palveluna muille projektin toimistoille, ryhmille ja tiimeille. Projektinohjaustoimistoon kuuluvat seuraavat toiminnot: aikatauluhallinta, kustannushallinta, riskienhallinta, dokumentti- ja datahallinta, tietojärjestelmät ja raportointi, laitostietojen hallinta sekä hankinta.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä käytössä olevan sähköisen Webropol -kyselyalustan ja haastatteluiden avulla. Kyselyn saate (Liite 1) lähetettiin sähköpostilla Projektinohjaustoimiston kaikille 49lle jäsenelle. Kyselyyn vastasi 33 henkilöä eli kyselyn vastausprosentiksi muodostui 67,3 %. Kyselyyn oli mahdollisuus vastata kuukauden ajan, jonka aikana kyselystä lähetettiin kaksi muistutusta.

Kyselyn tavoitteena oli selvittää projektinohjauksen strategiaproessin nykytilaa ja sitä, kuinka hyvin projektinohjaustoimiston jäsenet tuntevat prosessin ja mikä on heidän osallistumisensa tällä hetkellä strategiaproessiin. Kysely laadittiin selvittämällä ensin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta, mitä vaiheita strategiaproessiin kuuluu, mikä on esimiehen rooli prosessissa ja miten jokainen organisaation jäsen voi osallistua prosessiin työskenteli hän millä organisaatitasolla tahansa. Tämän jälkeen mietittiin, mitä osa-alueita kyselyssä tulisi olla ja tehtiin ensimmäinen raaka-versio kyselystä. Kysymykset esitettiin projektinohjaustoimiston päällikölle sekä projektinohjauksen asiantuntijalle, jonka jälkeen tehtiin lopullinen versio kyselystä. Kyselyn sisältöä ja kyselyalustan toimivuutta testattiin kahdella henkilöllä, jonka jälkeen tehtiin muutama pieni muutos eri osa-alueiden kysymysjärjestyksiin sekä kyselyn ulkoasuun.

Kysely sisälsi Likert-asteikkoa noudattelevia monivalintakysymyksiä sekä jokaiseen osa-alueeseen, lukuun ottamatta ensimmäistä osaa, oli mahdollisuus antaa myös avointa palautetta. Likert-asteikolla esitetään vastaajille tutkittavasta asiasta väittämiä, joihin otetaan kantaa valitsemalla jokin seuraavista vastausvaihtoeh-

doista: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä tai en osaa sanoa. (Lahtinen & Isoviita 1998, s. 77) Likert-asteikko sopi tähän kyselyyn, koska kyselyllä haluttiin selvittää vastaajien oma käsitys esitettävistä väittämistä ja vastauksia halutaan esittää prosentuaalisina tunnuslukuina. Kyselyn tulokset esitetään sekä pylväsdiagrammina että ristiintaulukoituna kaksiulotteisena jakaumana henkilöstöryhmän perusteella. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan nähdä, kuinka paljon vastauksissa on hajontaa esimiesten ja toimihenkilö/työntekijä -ryhmän välillä. Taustatiedot -osan kohdalla tuloksissa esitetään vain pylväsdiagrammit, koska henkilöstöryhmällä suhteessa muihin taustietoihin ei ole merkitystä.

Kyselyn tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin kysymysrunko haastatteluille. Kysymykset perustuivat seitsemään teemaan, jotka nousivat esiin kyselyn tuloksia läpikäydessä. Teemat olivat: sitoutuminen, jalkauttaminen, vuoropuhelu, viestintä, toteuttaminen, seuranta ja motivointi. Haastatteluihin valittiin Projektinohjaustoimiston esimiehiä, koska esimiehillä on suuri rooli edellä mainituissa teemoissa sekä teoreettisen viitekehyksen mukaan esimies on tärkeässä asemassa strategiavaikuttajana. Myös kyselyn tulokset osoittivat hajontaa henkilöstöryhmien välillä ja siksi haluttiin selvittää tarkemmin, mikä on esimiesten näkemys kyselystä nousseisiin teemoihin. Haastatteluihin kutsuttiin myös kaksi henkilöä, joilla ei ole suoria alaisia, mutta jotka ovat olleet projektinohjauksen strategiaprosessissa mukana.

Haastattelukutsu sekä kysymysrunko lähetettiin seitsemälle henkilölle ja heitä pyydettiin vastaamaan kysymyksiin sekä palauttamaan vastaukset haastattelijalle etukäteen. Näin haastatteli pystyi valmistautumaan haastatteluihin sekä myös haastateltavalla oli riittävästi aikaa miettiä vastaustaan, jota oli mahdollisuus myöhemmin vielä tarkentaa haastattelussa. Yksi henkilö kieltäytyi haastattelusta, koska hän koki, ettei hänellä ollen asiaan mitään annettavaa. Kaikki haastattelut suoritettiin yhden viikon aikana ja kullekin haastattelulle oli varattu tunti aikaa, mikä oli sopiva aika.

4.3 Kyselyn tulokset

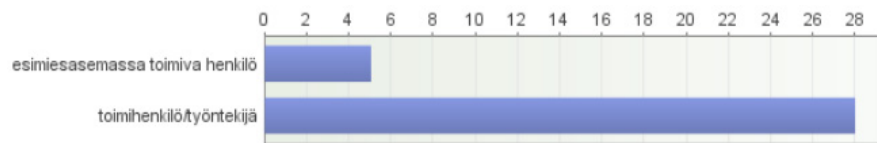
Kysely (Liite 2) jakaantui kuuteen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajan taustatietoja. Toisessa osassa esitettiin yleisiä väittämiä liittyen yhtiötason strategiaan. Tässä osassa pyrittiin selvittämään, kuinka paljon vastaajat tietävät yhtiön missiosta, visiosta ja arvoista sekä yhtiötason että projektiorganisaation strategiasta ja niihin liittyvistä saatavilla olevista materiaaleista.

Kyselyn kolmannessa osassa esitettiin väittämiä liittyen projektinohjauksen strategiaprosessiin. Tässä osassa oli tavoitteena selvittää, kuinka hyvin vastaaja tuntee projektinohjauksen strategiaprosessin ja miten strategia ohjaa organisaation sekä vastaajan päivittäistä työtä. Neljännessä osassa väittämät liittyivät projektinohjauksen strategian jalkauttamiseen. Tässä osassa kartoitettiin, kuinka hyvin projektinohjauksen strategian jalkauttamisessa on onnistuttu. Kyselyn viidennessä osassa esitettiin muutosjohtamiseen ja osallistamiseen liittyviä väittämiä ja tavoitteena oli selvittää, miten erityisesti esimiehet ovat onnistuneet viemään strategian tuomia muutoksia eteenpäin. Kuudennessa osassa oli vastaajalla mahdollisuus antaa vielä avoimia kommentteja kyselyn eri osa-alueiden aiheisiin liittyen.

Kyselyn osa-alueisiin kolme, neljä ja viisi oli alkuun esitetty osa-alueita kuvaava teksti, jotta aihe ja esitetyissä kysymyksissä käytetyt termit eivät tuntuisi vastaajasta täysin vierailta. Nämä tekstit on kirjoitettu tämän luvun niihin alalukuihin, joita kyseiset tekstit koskivat. Kyselyssä kysymyksiä oli yhteensä 39 kappaletta.

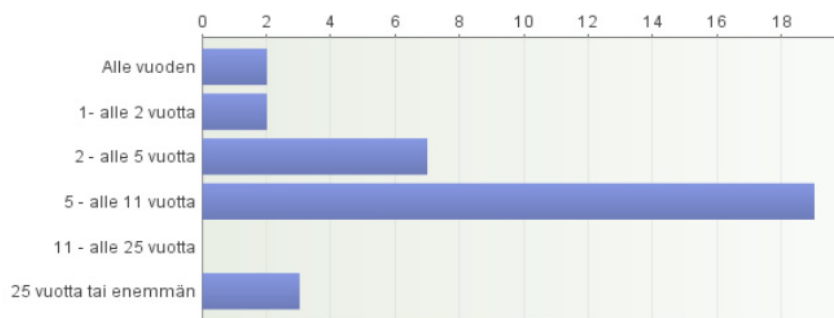
4.3.1 Taustatiedot

Kyselyn taustiedoissa kysyttiin ensimmäisenä, että mitä henkilöstöryhmää vastaaja edustaa. Vastausjakauma on nähtävissä kuvasta 17. Suurin osa vastaajista eli 84,8 % (28 vastaajaa) ilmoitti olevansa toimihenkilö/työntekijä asemassa ja viisi vastaajaa ilmoitti toimivansa esimiesasemassa.



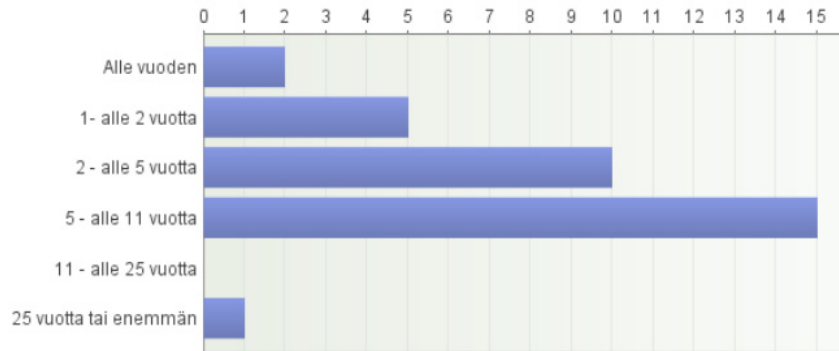
Kuva 17. Vastaajien henkilöstöryhmä (n=33).

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, kuinka kauan he ovat työskennelleet TVO:n palveluksessa tai tehneet töitä TVO:lle. Yli puolet vastaajista eli 57,6 % (19 henkilöä) ilmoitti työskennelleensä TVO:lle viidestä yhteentoista vuotta. Toiseksi eniten vastaajista eli 21,2 % (7 henkilöä) ilmoitti työskennelleensä kahdesta viiteen vuotta. Alle kaksi vuotta työskennelleitä oli molemmissa vastausvaihtoehdoissa kaksi henkilöä sekä kolme henkilöä vastasi työskennelleensä TVO:lle yli 25 vuotta. Ikäjakauma on nähtävissä kuvasta 18.



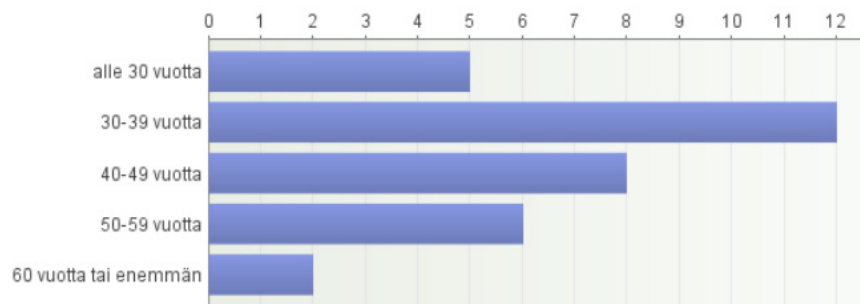
Kuva 18. Vastaajien työvuodet TVO:n palveluksessa (n=33).

Vastaajilta kysyttiin myös, kauanko he ovat toimineet nykyisessä työtehtävässään. Lähes puolet vastaajista, eli 45,5 % (15 henkilöä) oli työskennellyt viidestä yhteentoista vuotta. Toiseksi eniten eli 30,3 % (10 henkilöä) vastaajista oli työskennellyt kahdesta viiteen vuotta. Yhdestä kahteen vuotta työskennelleitä oli viisi henkilöä, alle vuoden työskennelleitä kaksi henkilöä ja pitkään, eli 25 vuotta tai enemmän työskennelleitäkin oli yksi vastaajista. Kukaan vastaajista ei vastannut työskennelleensä yhdestätoista kahteenkymmeneen viiteen vuoteen samassa tehtävässä. Vastaajien työvuosijakauma on esitetty kuvassa 19.



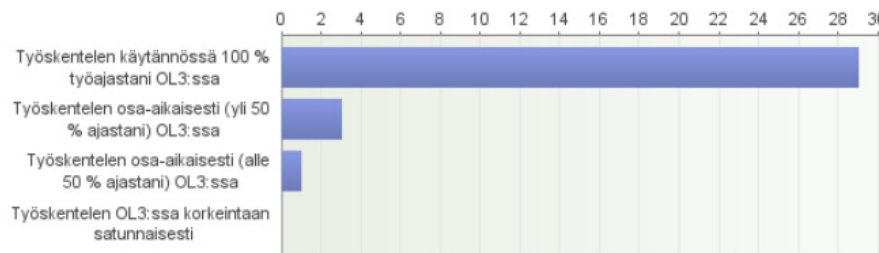
Kuva 19. Vastaajien työvuodet nykyisessä tehtävässä (n=33).

Vastaajilta kysyttiin myös heidän ikäänsä. Reilu kolmasosa, eli 36,7 % vastaajista ilmoitti kuulunsa luokkaan 30–39 vuotta (12 henkilöä). Toiseksi eniten vastaajista ilmoitti kuuluvansa luokkaan 40–49 vuotta (8 henkilöä). Vastaajista alle 30-vuotiaita oli viisi henkilöä, 50–59 -vuotiaita kuusi henkilöä ja 60 vuotta täyttäneitä kaksi henkilöä. Tulos kuvastaa myös hyvin TVO:n henkilöstön keski-ikää, joka oli vuonna 2012 43,6 vuotta. Ikäjakauma on esitetty alla olevassa kuvassa 20.



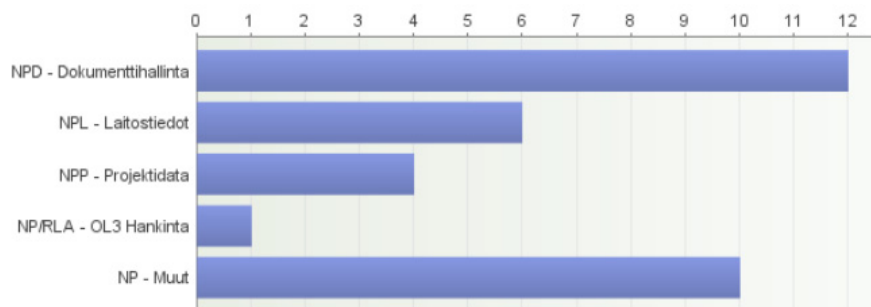
Kuva 20. Vastaajien ikäjakauma (n=33).

Kysely kohdistettiin OL3-projektin TVO:n projektinohjaustoimistolle, mutta tiedettiin jo etukäteen, että osa organisaation jäsenistä työskentelee myös muissa projekteissa, joten vastaajilta kysyttiin heidän osallistumisestaan OL3-projektiin. Ylivoimaisesti suurin osa vastaajista, eli 29 henkilöä (87,9 %) ilmoitti työskentelevänsä 100 % työajastaan OL3-projektissa. Vastausjakauma on nähtävissä kuvasta 21. OL3-projektissa 100 %:ia työskentelevien määrä kertoo myös sen, että vastaajilla on hyvä tietämys ja ymmärrys projektinohjauksesta, vastatessaan kyselyyn.



Kuva 21. Vastaajien osallistuminen OL3-projektiin (n=33).

Viimeisenä taustatietokysymyksenä vastaajilta kysyttiin heidän organisaatiotaan projektinohjaustoimistossa. Eniten vastaajista eli 36,4 % (12 henkilöä) ilmoitti kuuluvansa NPD eli dokumenttihanintaryhmään, joka on projektinohjaustoimiston toiseksi suurin ryhmä. Toiseksi eniten vastaajista eli 30,3 % (10 henkilöä) ilmoitti vastaukseksi NP - muut, mikä tarkoittaa sitä, että tähän ryhmään kuuluvat kaikki ne henkilöt, jotka tekevät kehitystyötä projektinohjaustoimistossa. NPL eli Laitostiedot -ryhmään ilmoitti kuuluvansa kuusi henkilöä, projektidata-ryhmään (NPP) neljä henkilöä ja hankintaryhmään yksi henkilö. Organisaatiojakauma on esitetty kuvassa 22.

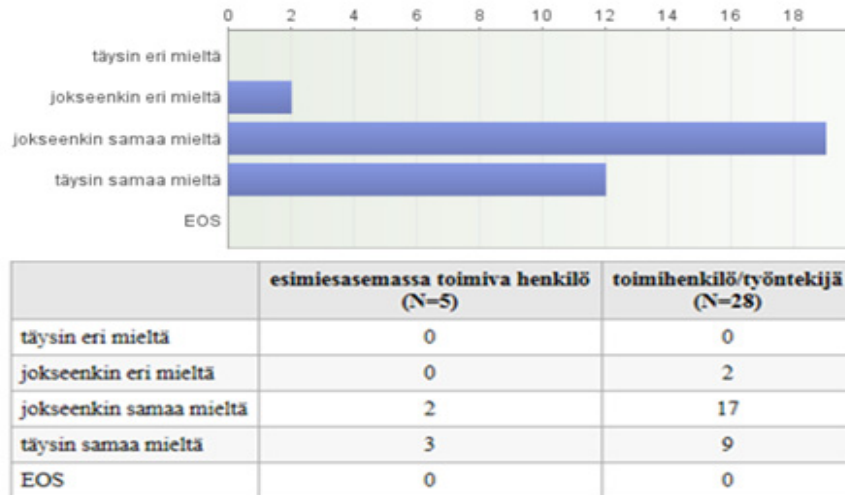


Kuva 22. Vastaajien organisaatioyksikkö (n=33).

4.3.2 Yleistä

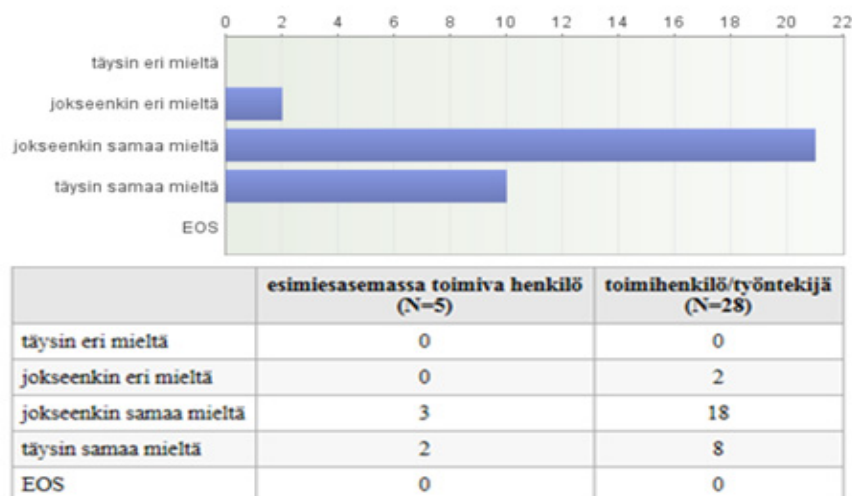
Tässä osiossa esitettiin yleisiä kysymyksiä liittyen yhtiötason strategiaan. Ensimmäisenä esitettiin väittämä: *"Tiedän, mitä ovat TVO:n arvot, visio ja missio"*. Suurin osa vastaajista eli 93,9 % (31 henkilöä) oli joko jokseenkin tai täysin samaa

mieltä. Vain kaksi henkilöä vastasi väittämään jokseenkin eri mieltä. Vastausjakauma ja hajonta henkilöstöryhmittäin ovat nähtävissä kuvasta 23.



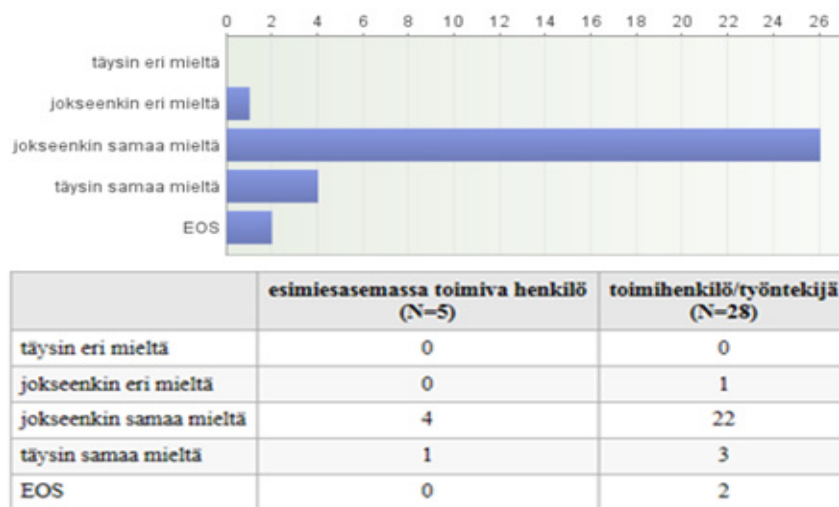
Kuva 23. Vastaukset väittämään: "Tiedän, mitä ovat TVO:n arvot, visio ja missio" (n=33).

Toiseksi vastaajille esitettiin väittämä: "Olen tietoinen TVO:n strategiasta". Jälleen suurin osa vastaajista eli 93,9 % oli vastannut joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Vain kaksi henkilöä vastasi väittämään jokseenkin eri mieltä. Vastaukset jakaantuvat lähes identtisesti edellisen kysymyksen kanssa. Ristiintaulukointi ja jakauma on esitetty kuvassa 24.



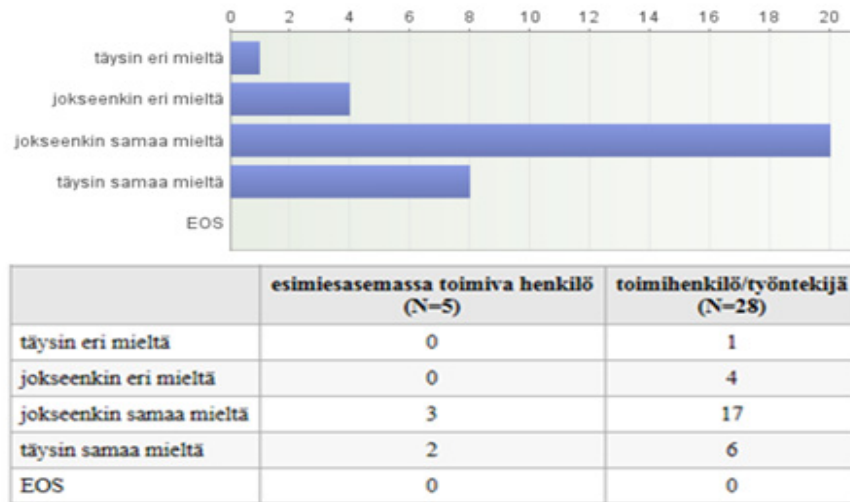
Kuva 24. Vastaukset väittämään: "Olen tietoinen TVO:n strategiasta" (n=33).

Seuraavana vastaajille esitettiin väittämä: *"Mielestäni TVO:n strategia on selkeästi ymmärrettävissä"*. Suurin osa vastaajista eli 78,8 % (26 henkilöä) oli vastannut jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli ollut neljä henkilöä vastaajista, yksi oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajista ei ollut osannut sanoa. Pientä hajontaa oli jo nähtävissä tämän väittämän kohdalla toimihenkilöiden/työntekijöiden osalta, kun taas esimiehet olivat vielä aika yksimielisiä. Vastauksen jakauma ja hajonta on esitetty kuvassa 25.



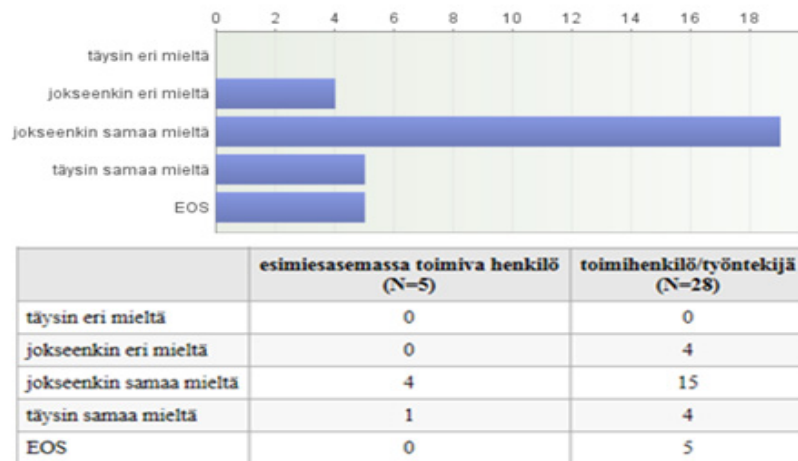
Kuva 25. Vastaukset väittämään: *"Mielestäni TVO:n strategia on selkeästi ymmärrettävissä"* (n=33).

Yleistä -osiossa kysyttiin myös vastaajien mielipidettä seuraavaan väittämään: *"Olen tietoinen N-osaston OL3-projektin strategiasta"*. N-osastolla tarkoitetaan TVO:n projektiosastoa, jonka alaisena projektinohjaustoimisto NP toimii. Vastaajista 60,6 % (20 henkilöä) oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli kahdeksan henkilöä. Jokseenkin eri tai täysin eri mieltä oli yhteensä viisi henkilöä. Vastaukset ovat nähtävissä kuvasta 26. Esimiesten vastausten keskuudessa ei tapahdu suurta hajontaa, mutta toimihenkilöiden/työntekijöiden vastaukset jakaantuivat jo hieman.



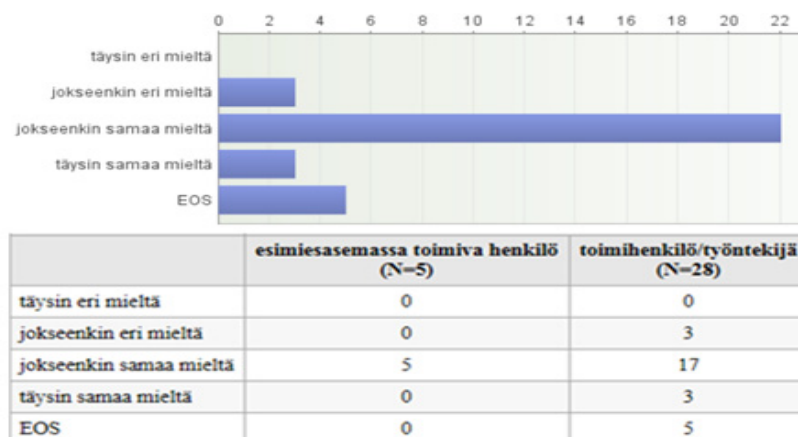
Kuva 26. Vastaukset väittämään: "Olen tietoinen N-osaston OL3-projektin strategiasta" (n=33).

Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä seuraavaan väittämään: "Mielestäni N-osaston OL3-projektin strategia on selkeästi ymmärrettävissä". Yli puolet vastaajista eli 57,6 % (19 henkilöä) oli vastannut jokseenkin samaa mieltä, neljä henkilöä oli vastannut jokseenkin eri mieltä, viisi henkilöä oli taas täysin samaa mieltä ja myös viisi henkilöä vastasi, ettei osaa sanoa. Vastausten hajontaa esimiesten keskuudessa ei vielä juurikaan tapahtunut, mutta toimihenkilöiden/työntekijöiden keskuudessa hajontaa oli enemmän. Heistä noin puolet eli 53,6 % vastasi jokseenkin samaa mieltä ja loput 46,4 % oli vastannut lähes tasaisesti jokaiseen kolmeen kategoriaan: jokseenkin eri mieltä, täysin samaa mieltä tai en osaa sanoa. Vastausjakaumat on esitetty kuvassa 27.



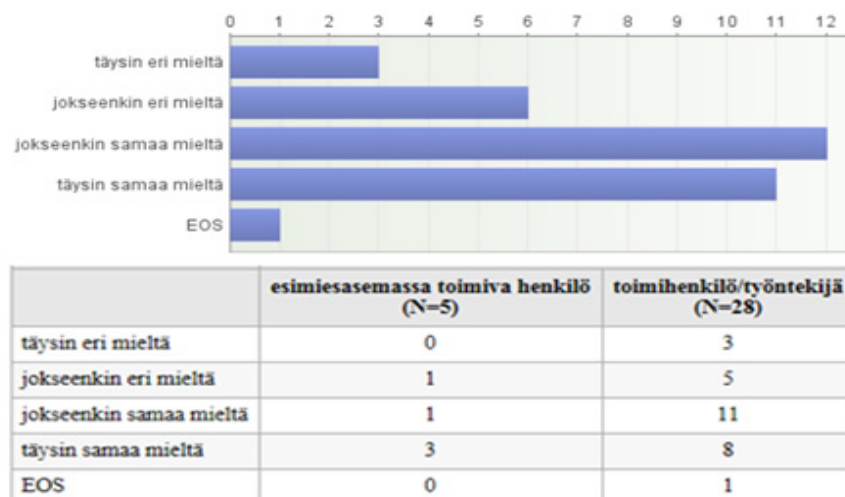
Kuva 27. Vastaukset väittämään: "Mielestäni N-osaston OL3-projektin strategia on selkeästi ymmärrettävissä" (n=33).

Seuraavaksi vastaajille esitettiin väittämä: "Mielestäni TVO:n ja OL3-projektin strategiat ohjaavat Projektinohjauksen toimintaa". Suurin osa vastaajista eli 73,3 % (22 henkilöä) oli edellisten kysymysten tapaan vastannut jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä sekä täysin samaa mieltä oli vastaajista ollut yhtä monta henkilöä eli kolme vastaajaa kumpaankin kategoriaan. Edellisen kysymyksen mukaisesti viisi vastaajaa ei ollut osannut vastata tähän väittämään. Esimiehet olivat tämän väittämän suhteen harvinaisen yksimielisiä, joten hajonta eri vastausvaihtoehtoihin tapahtui toimihenkilöt/työntekijät -ryhmän toimesta. Vastausjakaumat on esitetty kuvassa 28.



Kuva 28. Vastaukset väittämään: "Mielestäni TVO:n ja OL3-projektin strategiat ohjaavat Projektinohjauksen toimintaa" (n=33).

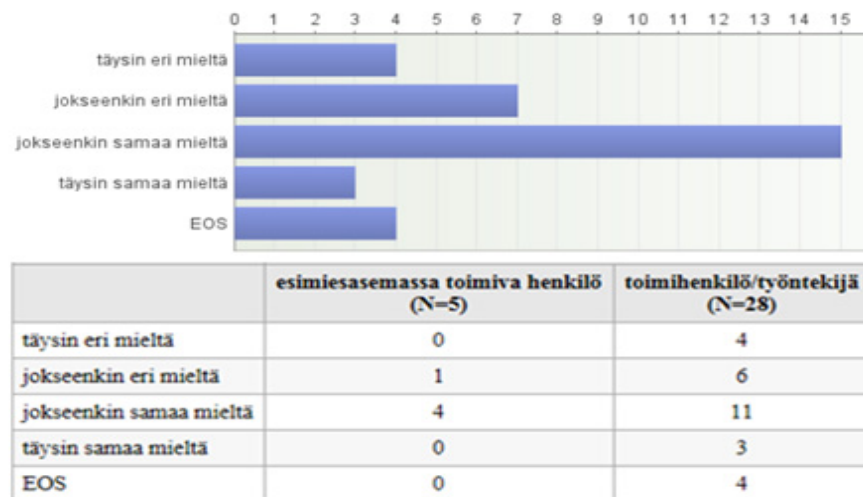
Yleistä -osion toiseksi viimeisessä väittämässä esitettiin: *"Tiedän, miten saan käyttööni strategiaan liittyvää materiaalia"*. Tämän väittämän kohdalla alkoi jo esiintyä suurempaa hajontaa vastaajien keskuudessa. Vaikka vastauksia hajaantui kaikkiin vastausvaihtoehtoihin, kuitenkin jopa 69,7 % (23 henkilöä) oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä oli yhteensä yhdeksän henkilöä ja yksi vastaajista oli vastannut, ettei osaa sanoa. Esimiesten vastauksissa oli tämän väittämän kohdalla jo enemmän hajontaa aikaisempiin väittämiin verrattuna ja hajonta korostui myös toimihenkilöiden/työntekijöiden vastauksissa. Vastaukset ovat nähtävissä alla olevasta kuvasta 29.



Kuva 29. Vastaukset väittämään: *"Tiedän, miten saan käyttööni strategiaan liittyvää materiaalia"* (n=33).

Ensimmäisen kysymysosa-alueen viimeisessä väittämässä todettiin: *"Tiedän millaisia menetelmiä TVO:lla suoritetaan strategian toteutumisen mittaamiseen"*. Suurin osa vastaajista, mutta kuitenkin vain alle puolet eli 45,5 % (15 henkilöä) oli vastannut jokseenkin samaa mieltä. Kolmasosa vastaajista eli 33,3 % (11 henkilöä) oli vastannut joko jokseenkin tai täysin eri mieltä. Täysin samaa mieltä oli vain kolme henkilöä ja loput neljä henkilöä oli vastannut, etteivät he tiedä millaisia menetelmiä käytetään strategian toteutumisen mittaamiseen. Esimiesten vastauksissa ei näkynyt juuri hajontaa, mutta toimihenkilöiden/työntekijöiden vastaukset jakautuivat siten, että puolet eli 50,0 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä,

35,7 % joko jokseenkin tai täysin eri mieltä ja loput 14,3 % ei osannut sanoa. Vastauksen hajonta on nähtävissä alla olevasta kuvasta 30.



Kuva 30. Vastaukset väittämään: "Tiedän millaisia menetelmiä TVO:lla suoritetaan strategian toteutumisen mittaamiseen" (n=33).

Jokaisen osa-alueen loppuun oli vastaajien mahdollista avoimesti kommentoida osa-alueen väittämiä ja siihen kehoitettiin, varsinkin, jos vastasi johonkin väittämään jokseenkin tai täysin eri mieltä. Tämän yleistä -osa-alueen avoimissa kommentteissa nousivat esille seuraavat asiat:

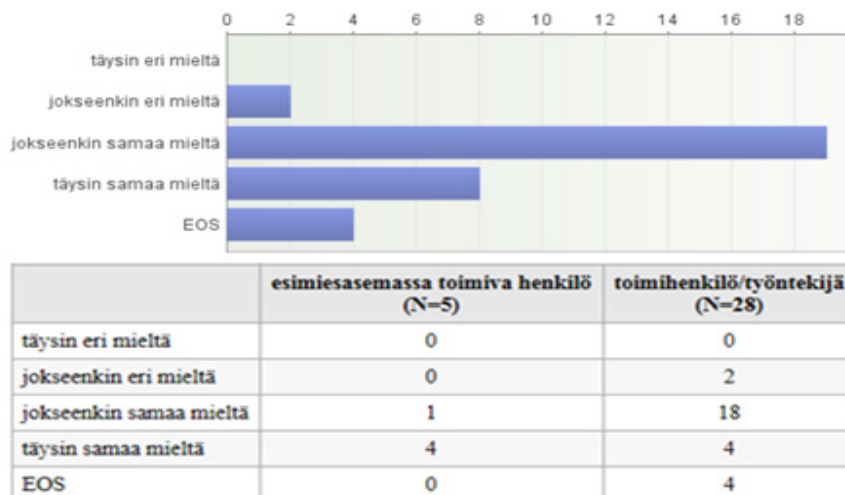
- strategian kommunikointiin ei ole riittävästi panostettu
- strategian saattamista käytännön toiminnaksi ei ole kommunikoitu selkeästi toimeenpantaviksi teoksi
- strategian toteutuksen mittaamista suoritetaan alkeellisoin ja hajanaisin menetelmin
- mittaaminen ei ole seurantatyökaluna riittävässä määrin, eikä mittaustuloksia ole nähtävissä
- strategiakieltä on vaikeaa ymmärtää
- projektiosaston OL3-projektin strategiaan liittyvistä materiaaleista ei kommunikoida tarpeeksi ja niitä ei ole löydettävissä eikä nähtävissä missään
- ei riittävästi ohjausta strategian mukaiseen toimintaan.

4.3.3 Projektinohjauksen strategiaprosessi

Tämän osa-alueen alkuun lisättiin alla oleva selite, jotta strategiaprosessi ei olisi vastaajille vieras käsite, eikä sen takia vastaaminen jäisi ainakaan kesken.

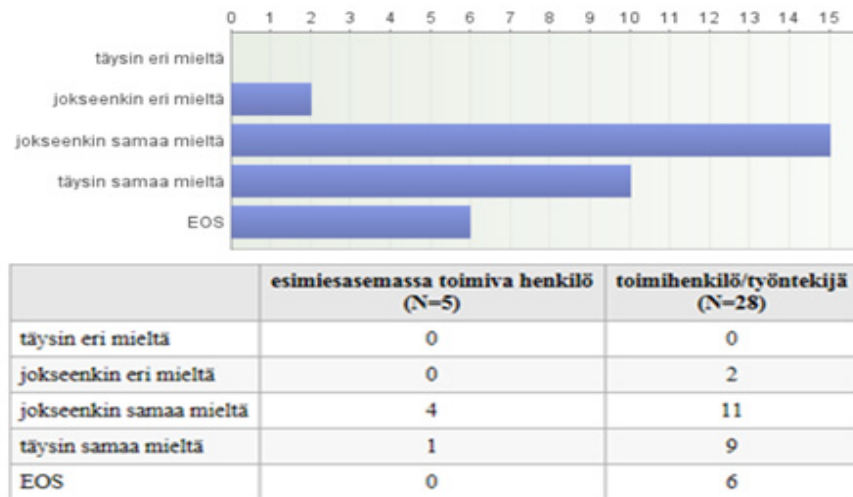
"Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategiaprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa ensin arvioidaan liiketoimintaympäristöä, sitten asetetaan päämäärät, sen jälkeen määritellään keinot, jolla päämäärät saavutetaan, jonka jälkeen keinot laitetaan käytäntöön. Lopuksi seurataan, miten strategian toteutuminen onnistuu."

Kyselyn kolmannessa osa-alueessa esitettiin väittämiä liittyen projektinohjauksen strategiaprosessiin. Ensimmäiseksi vastaajille esitettiin väittämä: *"Ymmärrän Projektinohjauksen strategian"*. Vastaajista suurin osa eli 78,8 % (26 henkilöä) vastasi jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Vain kaksi henkilöä oli jokseenkin eri mieltä ja neljä henkilöä ei osannut vastata. Jälkimmäiset vastaushajonnat tulivat vastaajilta, jotka kuuluivat toimihenkilöt/työntekijät -henkilöstöryhmään. Vastaukset on esitetty kuvassa 31.



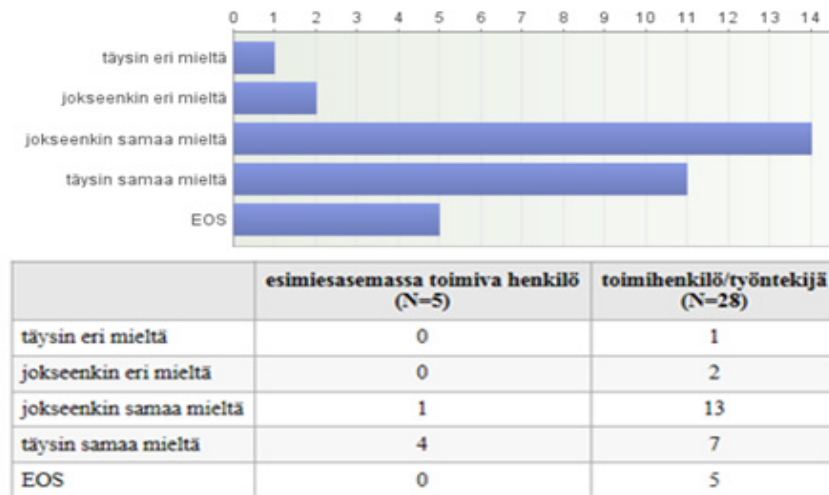
Kuva 31. Vastaukset väittämään: *"Ymmärrän Projektinohjauksen strategian"* (n=33).

Toiseksi vastaajille esitettiin väittämä: *"Projektinohjauksen strategia ohjaa minun toimintaani"*. Jälleen suurin osa vastaajista eli 75,6 % (25 henkilöä) oli vastannut jokseenkin tai täysin samaa mieltä, eli he kokevat että strategia ohjaa heidän toimintaansa. Jokseenkin eri mieltä oli vastannut kaksi henkilöä ja kuusi henkilöä oli vastannut, ettei osaa sanoa. Mielenkiintoista tässä vastaushajonnassa on se, että toimihenkilö/työntekijä -ryhmän vastaajista yhdeksän henkilöä, eli lähes kolmasosa (32,1 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas esimiesasemassa olevista vastaajista vain yksi oli samaa mieltä. Ristiintaulukointi ja jakauma on esitetty kuvassa 32.



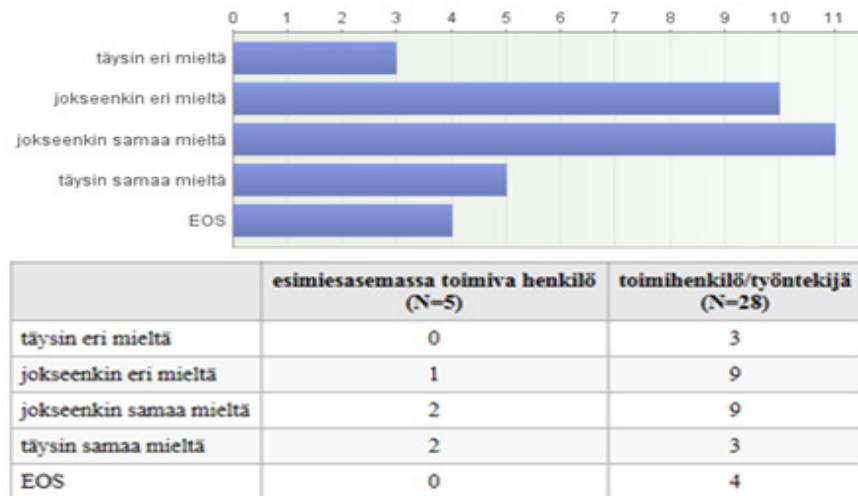
Kuva 32. Vastaukset väittämään: *"Projektinohjauksen strategia ohjaa minun toimintaani"* (n=33).

Seuraavana vastaajille esitettiin väittämä: *"Tiedän, miten työni liittyy Projektinohjauksen strategiaan"* Edellisen väittämän tapaan, suurin osa vastaajista eli 75,6 % (25 henkilöä) oli vastannut jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Jokseenkin eri tai täysin eri mieltä oli vain kolme henkilöä. Viisi henkilöä (17,8 %) toimihenkilö/työntekijä -ryhmästä oli vastannut, etteivät he tiedä, miten heidän työnsä liittyy projektinohjauksen strategiaan. Pientä vastausten hajontaa oli nähtävissä tämän väittämän kohdalla toimihenkilöiden/työntekijöiden osalta, kun taas esimiehet olivat aika yksimielisiä. Vastausten jakauma ja hajonta on esitetty kuvassa 33.



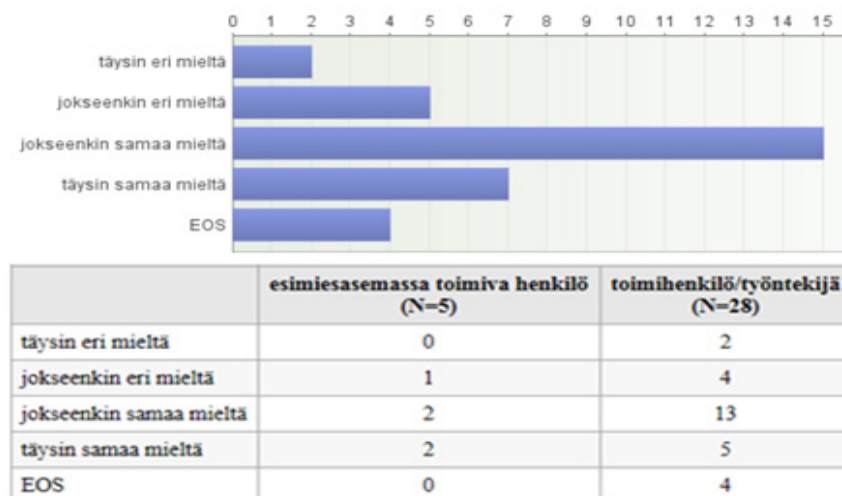
Kuva 33. Vastaukset väittämään: *"Tiedän, miten työni liittyy Projektinohjauksen strategiaan"* (n=33).

Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä seuraavaan väittämään: *"Koen, että voin vaikuttaa Projektinohjauksen strategian luomiseen"*. Tämän väittämän kohdalla tapahtui suurta hajontaa vastausten kesken. Kolmasosa eli 33,3 % (11 henkilöä) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Lähes yhtä monta vastaajaa (10 henkilöä) oli jokseenkin eri mieltä. Täysin samaa mieltä oli viisi henkilöä ja kolme henkilöä oli täysin eri mieltä. Neljä vastaajaa ei osannut vastata tähän väittämään. Esimiesten osalta hajontaa tapahtui kolmen keskimmäisen vaihtoehdon osalta, kun taas toimihenkilöiden/työntekijöiden vastaukset hajaantuivat kaikkiin vaihtoehtoihin. Mielenkiintoista toimihenkilöiden/työntekijöiden vastaushajonnassa on se, että yhtä monta vastaajaa (3 henkilöä) oli täysin samaa ja eri mieltä sekä yhtä monta vastaajaa (9 henkilöä) oli jokseenkin samaa ja eri mieltä. Vastausjakaumat on esitetty kuvassa 34.



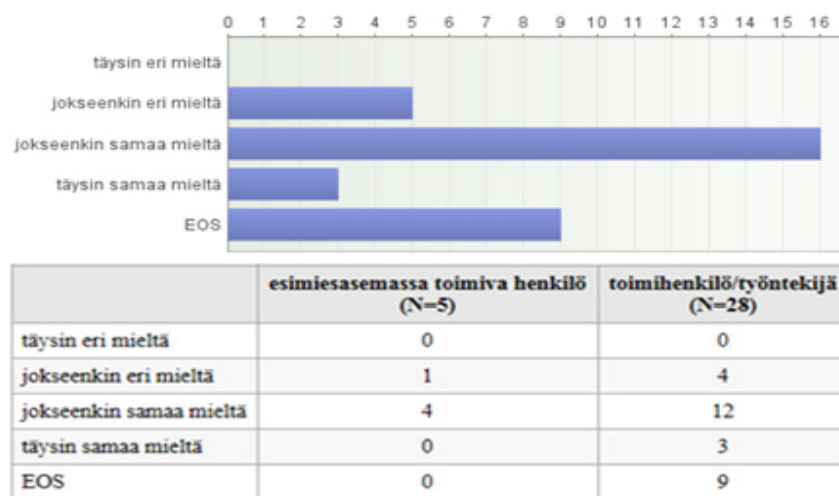
Kuva 34. Vastaukset väittämään: "Koen, että voin vaikuttaa Projektinohjauksen strategian luomiseen" (n=33).

Projektinohjauksen strategiaproessi -osa-alueessa esitettiin vastaajille myös seuraava väittämä: "Koen olevani osallisena Projektinohjauksen strategiaproessissa". Vastaajista kaksi kolmasosaa (66,7 %) vastasi olevansa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Seitsemän henkilöä koki, etteivät he ole osallisen prosessissa ja neljä vastaajaa ilmoitti, ettei osaa vastata tähän. Hajonta oli suurempaa jälleen toimihenkilöiden/työntekijöiden keskuudessa. Väittämän tulokset on esitetty alla olevassa kuvassa 35.



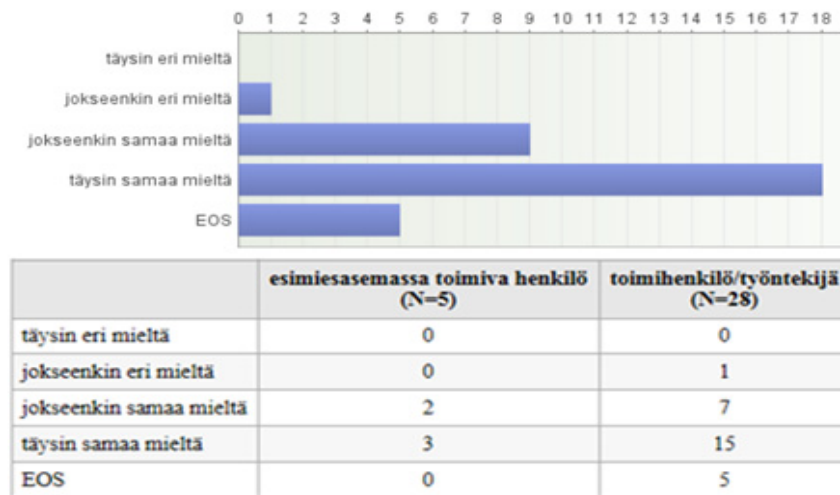
Kuva 35. Vastaukset väittämään: "Koen olevani osallisena Projektinohjauksen strategiaproessissa" (n=33).

Tämän osa-alueen toiseksi viimeisessä väittämässä todettiin: *"Mielestäni Projektinohjauksen strategian toteutumista seurataan aktiivisesti"*. Vastauksissa näkyi epävarmuutta varsinkin toimihenkilöiden/työntekijöiden osalta, sillä lähes kolmas osa eli 32,1 % (9 henkilöä) oli vastannut tähän "en osaa sanoa". Kaikki vastaukset huomioon ottaen kuitenkin yli puolet (57,1 %) vastaajista oli vastannut väittämään jokseenkin samaa mieltä, loput vastaajat olivat olleet joko jokseenkin eri mieltä (5 henkilöä) tai täysin samaa mieltä (3 henkilöä). Vastaukset on esitetty kuvassa 36.



Kuva 36. Vastaukset väittämään: *"Mielestäni Projektinohjauksen strategian toteutumista seurataan aktiivisesti"* (n=33).

Viimeisessä väittämässä todettiin: *"Mielestäni Projektinohjauksen strategia on jatkuva prosessi"*. Tämä oli ensimmäinen väittämä, jossa suurin osa vastaajista eli 54,5 % (18 henkilöä) oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin samaa mieltä oli vastannut vielä yhdeksän henkilöä ja eri mieltä oli vain yksi vastaaja. Viisi henkilöä toimihenkilö/työntekijä -ryhmästä ilmoitti, ettei osaa vastata tähän. Jakauma ja hajonta henkilöstöryhmien välillä on esitetty kuvassa 37.



Kuva 37. Vastaukset väittämään: "Mielestäni Projektinohjauksen strategia on jatkuva prosessi" (n=33).

Myös tämän osa-alueen väittämiä oli vastaajien mahdollisuus kommentoida avoimesti. Vastaajien kommenteissa nousi esiin seuraavia asioita koskien projektinohjauksen strategiaprozessia:

- projektinohjauksen toimintojen kehittämisen projektisuunnitelmia täytyy noudattaa ja toteutumista seurata
- seurantamenetelmiä tulee kehittää
- tarvitaan enemmän välitavoitteita
- strategia tulee olla nähtävillä koko ajan ja työntekijät tulee osallistaa mukaan, eikä vain johto ja esimiehet.

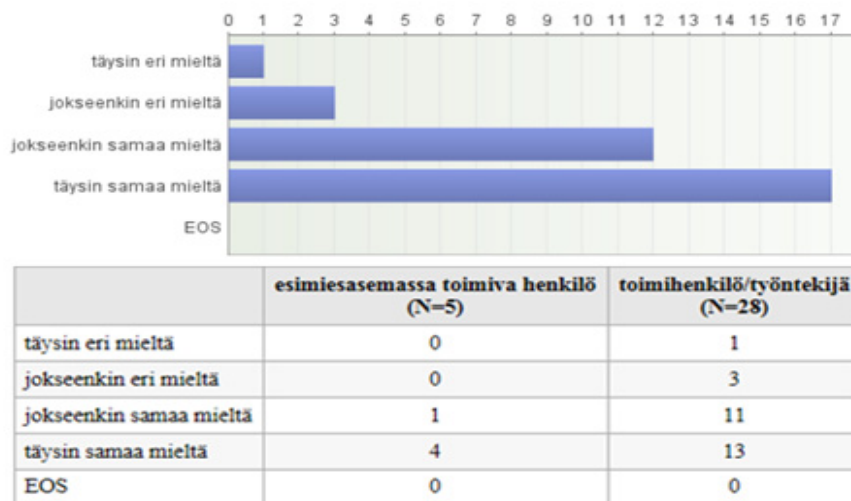
4.3.4 Projektinohjauksen strategian jalkautus

Tämän osa-alueen alkuun lisättiin alla oleva selite, jotta vastaajat ymmärtävät, mitä strategian jalkauttamisella tarkoitetaan.

"Strategian jalkautus on toimintaa, jossa organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä muuttamalla strategioidensa vaatimalla tavalla. Toisin sanoen, on varmistettava, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät strategian, jolloin

jokainen työntekijä osaa vastata kysymykseen: "Miten minun työni liittyy koko yrityksen strategiaan?"

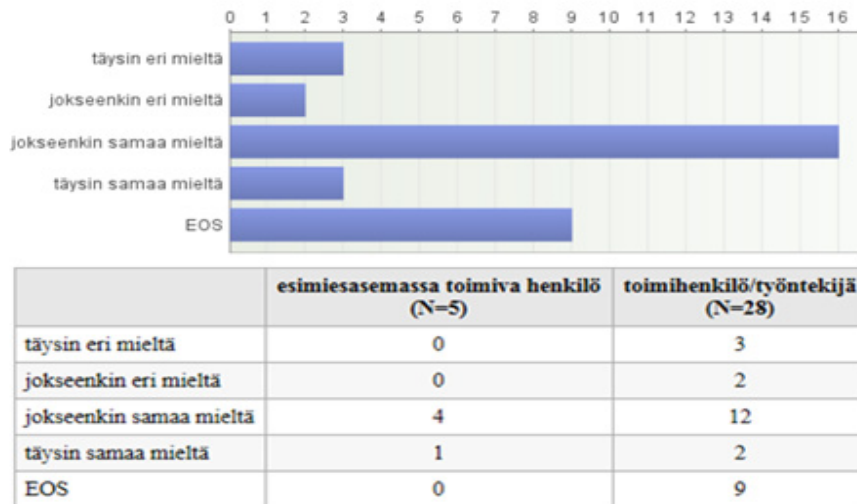
Kyselyn neljännessä osa-alueessa esitettiin väittämiä, jotka liittyivät projektinohjauksen strategian jalkauttamiseen. Ensimmäisessä väittämässä esitettiin: "Ymmärrän, mitä strategian jalkauttamisella tarkoitetaan". Suurin osa vastaajista eli 87,9 % (29 henkilöä) vastasi ymmärtäneensä mitä jalkauttamisella tarkoitetaan. Voi olla, että alussa esitetty selite vaikutti vastauksiin. Neljä vastaajaa oli kuitenkin sitä mieltä, että he eivät ole samaa mieltä väittämän kanssa ja nämä neljä henkilöä ovat kaikki toimihenkilö/työntekijät -henkilöstöryhmän edustajia. Vastaukset on esitetty kuvassa 38.



Kuva 38. Vastaukset väittämään: "Ymmärrän, mitä strategian jalkauttamisella tarkoitetaan" (n=33).

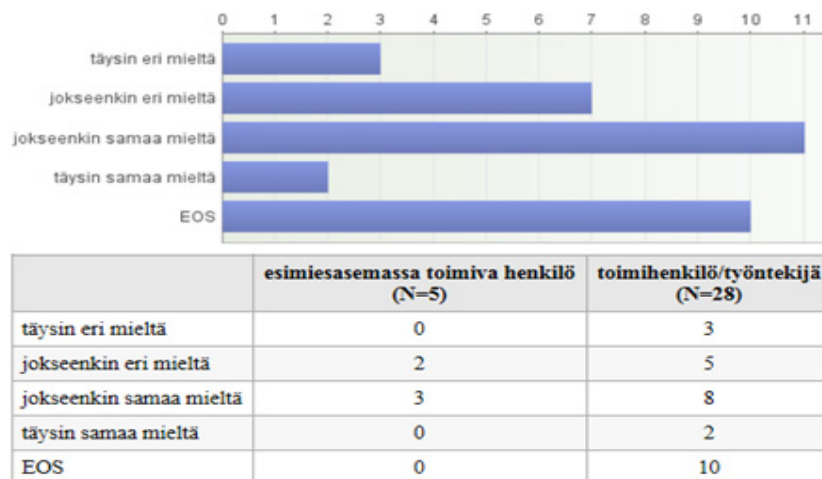
Toisessa väittämässä todettiin: "Mielestäni esimiehet jalkauttavat Projektinohjauksen strategiaa operatiiviselle tasolle". Lähes puolet eli 48,5 % (16 henkilöä) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä oli kolme henkilöä sekä myös täysin eri mieltä kolme henkilöä. Kaksi henkilöä vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Toiseksi eniten eli 27,3 % (9 henkilöä) vastaajista ei osannut vastata tähän väittämään ja he ovat kaikki toimihenkilö/työntekijä -ryhmästä, joten voidaan todeta, että lähes kolmas osa (32,1 %) tästä ryhmästä ei

osannut vastata jalkauttavatko esimiehet strategiaa operatiiviselle tasolle. Tulokset on esitetty kuvassa 39.



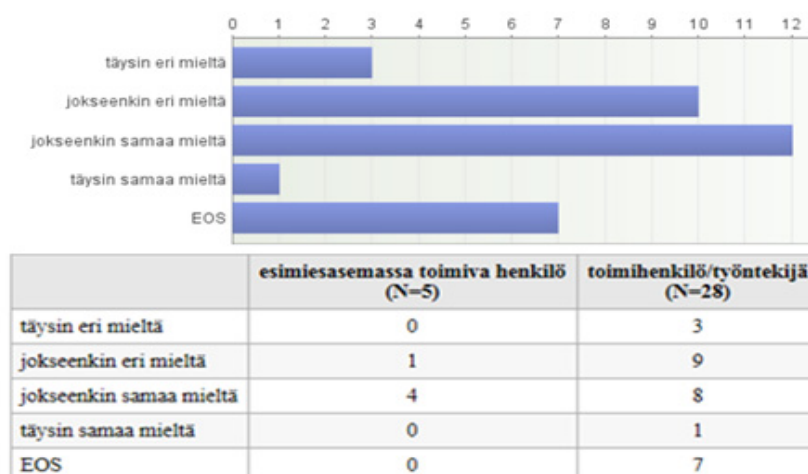
Kuva 39. Vastaukset väittämään: "Mielestäni esimiehet jalkauttavat Projektinohjauksen strategiaa operatiiviselle tasolle" (n=33).

Kolmannessa väittämässä vastaajille esitettiin: *Mielestäni Projektinohjauksen strategian jalkauttamiseen panostetaan riittävästi*". Tämän väittämän kohdalla vastausten hajonta oli suurta. Edelleen vastausvaihtoehto "jokseenkin samaa mieltä" sai eniten kannatusta ja vastaajista 33,3 % (11 henkilöä) valitsivat tämän vaihtoehdon. Toiseksi eniten vastaajat (10 henkilöä) valitsivat vaihtoehdon "en osaa sanoa" ja nämä vastaajat olivat kaikki toimihenkilö/työntekijä -ryhmästä, mikä tarkoittaa sitä, että jopa 35,7 % heistä vastasi, etteivät he tiedä panostetaanko projektinohjauksen strategian jalkauttamiseen riittävästi. Esimiesryhmän osalta vastaukset jakaantuivat lähes tasaisesti vaihtoehtoihin "jokseenkin samaa tai jokseenkin eri mieltä". Täysin eri mieltä tämän väittämän kohdalla oli kolme vastaajaa. Vastausten hajonta on esitetty kuvassa 40.



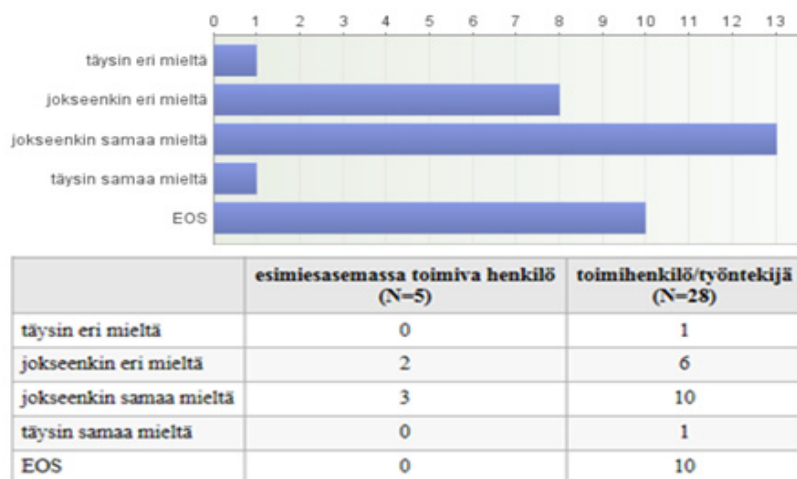
Kuva 40. Vastaukset väittämään: "Mielestäni Projektinohjauksen strategian jalkauttamiseen panostetaan riittävästi" (n=33).

Seuraavana vastaajille esitettiin väittämä: "Koen, että Projektinohjauksen strategiaa kommunikoidaan aktiivisesti". Myös tämän väittämän osalta eniten vastauksia (36,4 %) sai vaihtoehto "jokseenkin samaa mieltä". Lähes saman verran oltiin jokseenkin eri mieltä, eli 30,3 % (10 henkilöä) vastaajista vastasi näin. Yksi vastaajista koki, että projektinohjauksen strategiaa kommunikoidaan aktiivisesti ja kolme vastaajista oli taas täysin toista mieltä. Työntekijä/toimihenkilö -ryhmän vastaajista 25,0 % (7 henkilöä) ei osannut vastata kommunikoidaanko strategiaa riittävästi vai ei. Vastausten hajonta on nähtävissä alla olevasta kuvasta 41.



Kuva 41. Vastaukset väittämään: "Koen, että Projektinohjauksen strategiaa kommunikoidaan aktiivisesti" (n=33).

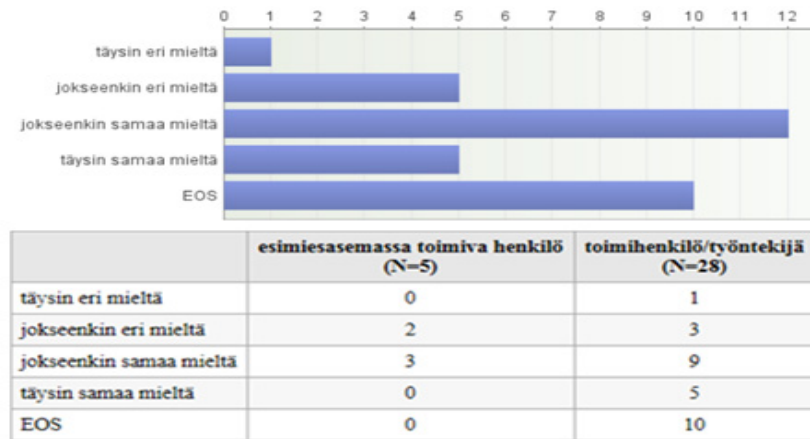
Tämän osa-alueen toiseksi viimeisessä väittämässä todettiin: *"Koen, että Projektinohjauksen strategian kommunikointi on vuorovaikutteista joka suuntaan"*. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 39,4 % (13 henkilöä) vastaajista, joka sai taas eniten kannatusta. Toiseksi eniten vastaajista eli 30,3 % (10 henkilöä) oli valinnut vaihtoehdon "en osaa sanoa" ja tämän vaihtoehdon valinneet olivat kaikki toimihenkilö/työntekijä -ryhmästä. Näin ollen heistä 35,7 % vastasi, ettei tiedä kommunikoidaanko strategiaa vuorovaikutteisesti joka suuntaan. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli kahdeksan henkilöä vastaajista ja yksi oli täysin eri mieltä sekä löytyi myös yksi vastaaja, joka oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Esimiesten vastaukset jakaantuivat kahtia siten, että osa oli jokseenkin samaa mieltä ja osa oli jokseenkin eri mieltä. Vastaukset on esitetty kuvassa 42.



Kuva 42. Vastaukset väittämään: *"Koen, että Projektinohjauksen strategian kommunikointi on vuorovaikutteista joka suuntaan"* (n=33).

Viimeisessä väittämässä todettiin: *"Mielestäni Projektinohjauksella on menetelmät strategian kommunikointiin"*. Vastausten hajonta on lähes identtinen edellisen väittämän kanssa vaihtoehdoissa "jokseenkin samaa mieltä" ja "en osaa sanoa". Eli vastaajista 36,4 % (12 henkilöä) oli vastannut jokseenkin samaa mieltä ja 39,3 % (10 henkilöä) vastaajista ei ollut osannut sanoa, onko projektinohjauksella menetelmiä strategian kommunikointiin. Tämän väittämän suhteen täysin samaa mieltä oli yhtä monta vastaajaa (5 henkilöä) kuin täysin eri mieltäkin (5 henkilöä).

Esimiesryhmän vastaukset jakaantuivat identtisesti edellisen väittämän kanssa. Henkilöstöryhmien väliset erot ja vastauksien hajonnat on nähtävissä kuvassa 43.



Kuva 43. Vastaukset väittämään: "Mielestäni Projektinohjauksella on menetelmät strategian kommunikointiin" (n=33).

Tämänkin osa-alueen väittämiä oli vastaajien mahdollisuus kommentoida avoimesti. Vastaajien kommenteissa nousi esiin seuraavia asioita koskien projektinohjauksen strategian jalkautusta:

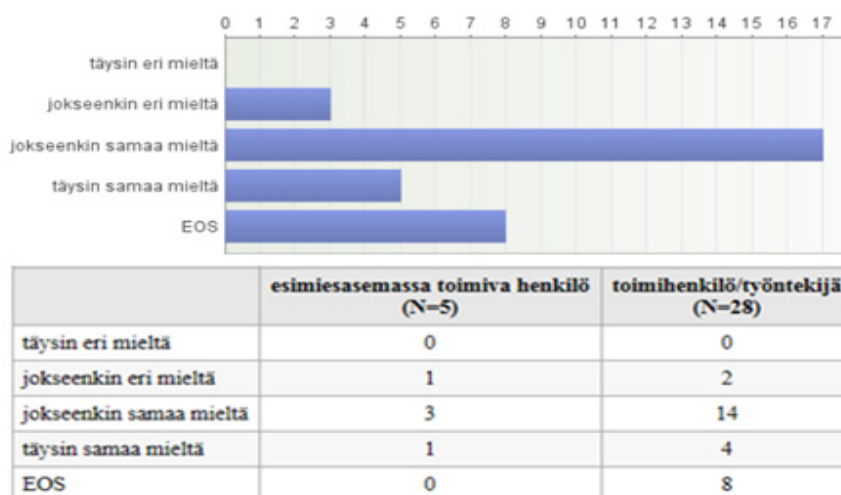
- strategian jalkauttamiseen liittyviä asioita tehdään, mutta riittämättömällä tavalla
- jos vastaaja ei muista strategiasta mitään, eikä löydä sitä mistään, niin silloin jalkauttamisessa ei ole onnistuttu
- lisää vuorovaikutteista kommunikointia esimiehen ja alaisen välillä eikä pelkästään kerran vuodessa auditoriossa istumista
- strategia ei jalkaudu alas asti, vaan jää niiden tietoon, jotka ovat mukana prosessissa, kuten esimiesten
- strategiaa tulisi "rummuttaa" läpi organisaation ja sen tärkeyden korostamiseen tulisi panostaa
- strategian toteuttaminen ei näy arjessa, etenkin käytännön operatiivisen tason tekemisessä
- strategian kommunikointiin käytetyt menetelmät (julkaisut intrassa, kokoukset ja esitysmateriaalit) eivät ole riittävän tehokkaita.

4.3.5 Muutosjohtaminen ja osallistaminen

Tämän osa-alueen alkuun lisättiin alla oleva selite, jolla haluttiin kertoa, mikä yhteys muutosjohtajuudella ja strategian jalkauttamisella on.

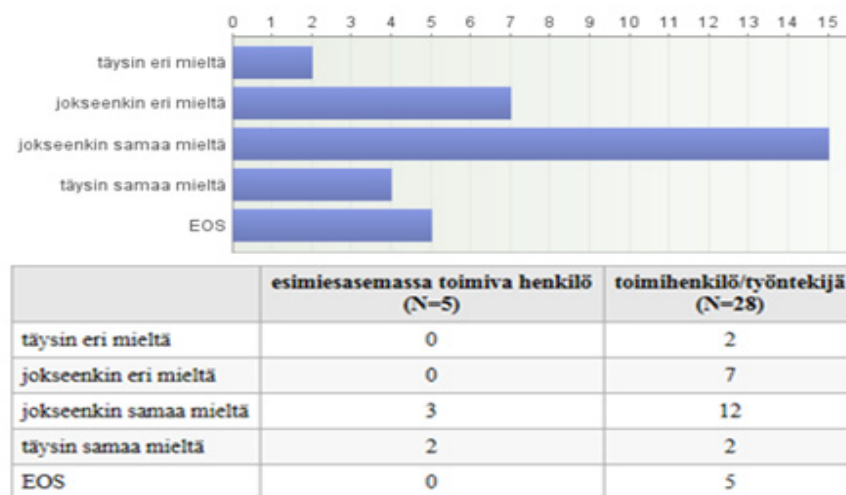
"Strategia tarkoittaa muutosta ja näitä muutoksia tulee johtaa onnistuneesti. Muutosjohtajuus on kaikkein tärkein tekijä strategian onnistuneessa jalkautuksessa."

Kyselyn viidennessä osassa esitettiin muutosjohtamiseen ja osallistamiseen liittyviä väittämiä. Ensimmäisessä väittämässä todettiin: *"Mielestäni esimiehet ovat sisäistäneet ja sitoutuneet Projektinohjauksen strategiaan"*. Puolet vastaajista eli 51,5 % (17 henkilöä) vastasi väittämään jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehet eivät ole sisäistäneet eikä sitoutuneet strategiaan. Viisi vastaajista oli taas täysin toista mieltä kuin nämä kolme vastaajaa. Toimihenkilö/työntekijä -ryhmästä kahdeksan henkilöä (28,6 %) vastaajista ei ollut osannut sanoa tähän väittämään mielipidettään. Vastausten hajonnat on esitetty alla olevassa kuvassa 44.



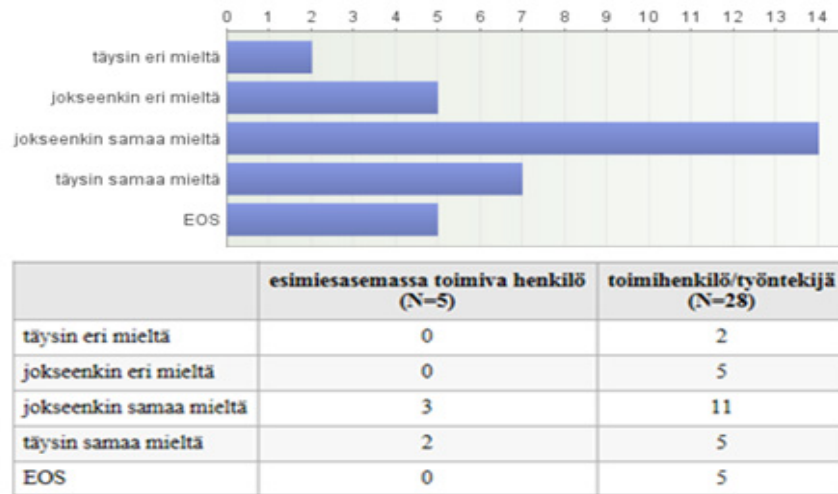
Kuva 44. Vastaukset väittämään: *"Mielestäni esimiehet ovat sisäistäneet ja sitoutuneet Projektinohjauksen strategiaan"* (n=33).

Toisessa väittämässä vastaajille esitettiin: *"Saan riittävästi tietoa Projektinohjauksen strategian tuomista muutoksista"*. Jälleen "jokseenkin samaa mieltä" vastaajien joukko oli suurin, sillä 45,5 % (15 henkilöä) vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon. Toiseksi eniten vastaajista 21,2 % (7 henkilöä) oli taas jokseenkin eri mieltä siitä, että saavatko he tietoa projektinohjauksen strategian tuomista muutoksista. Väittämän kanssa täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa ja täysin samaa mieltä oli neljä vastaajaa. Vastaajista viisi henkilöä ei osannut vastata väittämään. Jakauma ja ristiintaulukointi henkilöstöryhmien suhteen on esitetty kuvassa 45.



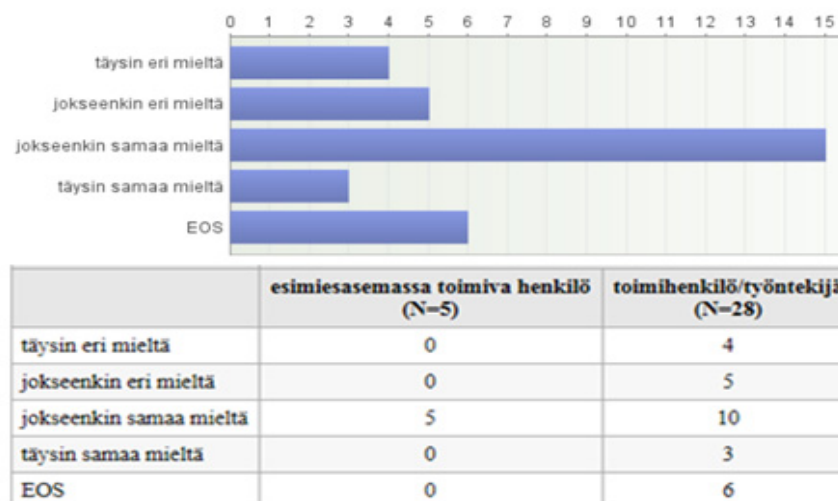
Kuva 45. Vastaukset väittämään: *"Saan riittävästi tietoa Projektinohjauksen strategian tuomista muutoksista"* (n=33).

Tämän osa-alueen kolmannessa väittämässä todettiin: *"Koen, että minut sitoutetaan Projektinohjauksen strategiaan"*. Myös tämän väittämän suhteen eniten vastauksia sai vaihtoehto "jokseenkin samaa mieltä", eli 42,4 % (14 henkilöä) vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon. Toiseksi eniten vastaajista (7 henkilöä) oli täysin samaa mieltä, eli he kokivat että heidät sitoutetaan projektinohjauksen strategiaan. Vastaajista viisi oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja viisi ei osannut vastata väittämään. Täysin eri mieltä oli vain kaksi vastaajaa. Esimiesryhmän vastausten hajonta on täysin identtinen edellisen väittämän kanssa ja lähes samansuuntainen hajonta on myös nähtävissä toimihenkilö/työntekijä -ryhmän vastauksissa. Vastaukset on esitetty kuvassa 46.



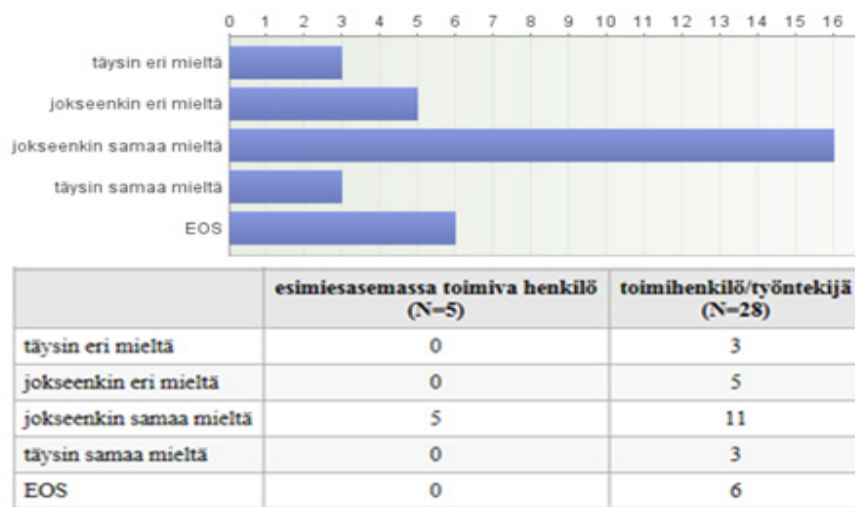
Kuva 46. Vastaukset väittämään: "Koen, että minut sitoutetaan Projektinohjauksen strategiaan" (n=33).

Kyselyssä seuraavana väittämänä esitettiin: "Mielestäni Projektinohjauksen strategian mukaisia muutoksia johdetaan tehokkaasti". Vastaajista yli puolet eli 54,5 % (18 henkilöä) oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Yhdeksän henkilöä (27,3 %) oli sitä mieltä, ettei strategian tuomia muutoksia johdeta tehokkaasti ja kuusi vastaajaa toimihenkilö/työntekijä -ryhmästä eivät ole osanneet vastata tähän väittämään mitään. Vastausten hajonta ja jakauma on esitetty kuvassa 47.



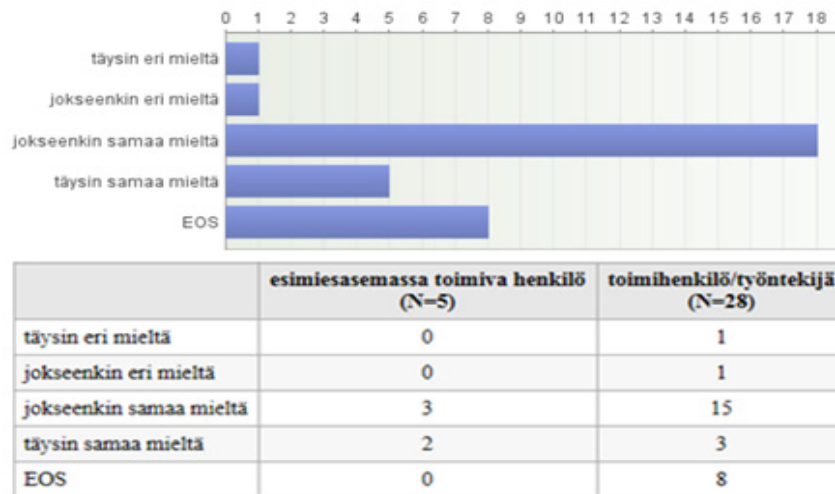
Kuva 47. Vastaukset väittämään: "Mielestäni Projektinohjauksen strategian mukaisia muutoksia johdetaan tehokkaasti" (n=33).

Kyselyssä esitettiin myös väittämä: *"Saan riittävästi ohjausta ja tukea toimiakseni Projektinohjauksen strategian mukaisesti"*. Tämän väittämän tulokset ovat lähes identtiset edellisen väittämän kanssa. Esimiehet ovat tämän väittämän suhteen jokseenkin samaa mieltä ja yksimielisiä vastauksissaan, kuten edellisessä väittämässäkin. Toimihenkilöiden/työntekijöiden vastaukset sijoittuvat kaikkiin vaihtoehtoihin lähes identtisesti edellisen väittämän kanssa. Väittämän tulokset on esitetty kuvassa 48.



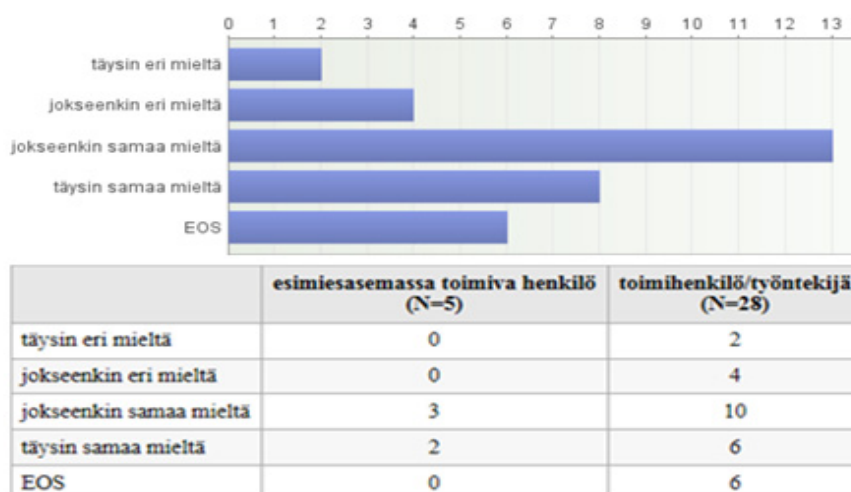
Kuva 48. Vastaukset väittämään: *"Saun riittävästi ohjausta ja tukea toimiakseni Projektinohjauksen strategian mukaisesti"* (n=33).

Tämän osa-alueen toiseksi viimeisessä väittämässä todettiin: *"Vien aktiivisesti eteenpäin Projektinohjauksen strategian mukaisia muutoksia"*. Suurin osa vastaajista eli 69,7 % (23 henkilöä) oli vastannut tähän joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Eriäviä mielipiteitä oli vain kaksi, yksi kummassakin vaihtoehdossa. Toimihenkilö/työntekijä -ryhmän vastaajista kahdeksan henkilöä ei osannut vastata tähän väittämään. Vastaukset on esitetty kuvassa 49.



Kuva 49. Vastaukset väittämään: *"Vien aktiivisesti eteenpäin Projektinohjauksen strategian mukaisia muutoksia"* (n=33).

Muutosjohtaminen ja osallistaminen osa-alueen viimeisessä väittämässä todettiin: *"Projektinohjauksen strategia vaikuttaa henkilökohtaisiin tavoitteisiini"*. Myös tämän väittämän kohdalla suurin osa vastaajista eli 63,6 % (21 henkilöä) oli joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista yhteensä kuusi henkilöä oli eri mieltä ja vastaavasti toiset kuusi henkilöä ei osannut vastata tähän väittämään. Vastausten jakauma ja hajonnat on esitetty alla olevassa kuvassa 50.



Kuva 50. Vastaukset väittämään: *"Projektinohjauksen strategia vaikuttaa henkilökohtaisiin tavoitteisiini"* (n=33).

Myös tämän osa-alueen lopussa oli mahdollista antaa avointa palautetta ja palautteessa nousivat esiin seuraavat asiat:

- jos vaan tiedettäisiin, mitä strategian mukaiset muutokset ovat, niin niitä voitaisiin viedä eteenpäin
- ei tiedetä, miten tehtävät kytkeytyvät strategiaan ja siksi on vaikeaa ymmärtää miksi ja miten muuttaa tekemistä
- projektiosaston muilla organisaatioilla ei ole projektinohjauksen kanssa yhteisiä tavoitteita
- projektinohjauksen strategian tuomista muutoksista tulee viestiä tehokkaammin ja oman työn yhteys sekä koko yrityksen että oman organisaation strategiaan tulisi selkeyttää
- tiedonkulun hitaus tuo epävarmuutta työilmapiiriin.

4.3.6 Avoimet kommentit

Kyselyn viimeisessä osa-alueessa oli mahdollisuus kommentoida koko kyselyä ja sen käsittelemiä aiheita, kuten projektinohjauksen strategiaprosessia, sen jalkauttamista, muutosjohtamista ja osallistamista. Lukumääräisesti vastauksia tähän osioon tuli vähän, koska osa-alueiden yhteydessä oli mahdollisuus antaa avointa palautetta. Muutama vastaaja oli kuitenkin kirjoittanut ja kiteyttänyt kyselyn asiat yhteen. Näissä lainauksissa on nähtävissä samoja asioita, joita nousi esiin myös yksittäisissä vastauksissa ja tuloksissa. Kolme vastaajista kirjoitti seuraavasti:

"Strategiaa on vaikeaa kehittää, jos ei oikeasti edes tiedä millainen se tällä hetkellä on. Kun strategiaa esitellään, tulee tunne, että nämä on niitä isoja suunnitelmia joita johto tekee, ne koskettavat jollain tavalla meidän työtämme, emme tiedä miten, emmekä voi vaikuttaa niihin mitenkään. Silloin kiinnostus aiheeseen saattaa olla heikkoa. Jos meille kerrotaan suoraan, miten nämä strategiset päätökset vaikuttavat käytännössä meihin ja työhömmä ja että pääsisimme ehkä vaikuttamaan kehitykseen jotenkin, se saattaisi kasvattaa mielenkiintoa ja auttaisi ymmärtämään mistä on kysymys."

"Strategiaprosessiin liittyvää perehdytystä ja sen läpinäkyvyyttä tulisi lisätä niin, että koko organisaatio oppisi siihen, kuinka yrityksessä toteutetaan strategiaa - tämän johdosta voisi olla helpompi sisäistää miten strategia vaikuttaa ja liittyy tekemiseen henkilökohtaisella tasolla."

"Yrityksemme strategialla toteutetaan muutosta pitkällä aikavälillä, mutta muutoksen nopeutta olisi hyvä lisätä, sillä ympäristössämme tapahtuu / on tapahtunut muutoksia ennen kuin edellinen strategia on ehtinyt tuottaa tuloksia."

4.4 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluun osallistuville kuudelle henkilölle lähetettiin kysymysrunko (Liite 3) etukäteen, jossa oli yhdeksän kysymystä. Haastatteluiden tavoitteensa oli löytää keinoja projektiohjauksen strategiaprosessin jalkauttamiseen, toteuttamiseen, vuoropuheluun, viestintään, henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin. Haastateltavat toimittivat vastaukset etukäteen, jotta haastattelu-aika voitiin käyttää tehokkaasti keskustellen annetuista vastauksista.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin: *"Miten projektiohjauksen strategia voisi olla paremmin nähtävillä päivittäisessä työssä?"*. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että projektiohjauksen strategia tulee johtaa henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja näitä tavoitteita tulee seurata. Hyväksi käytännöksi he kokivat sen, että esimies käy tavoitteet läpi TUKE -keskusteluissa (tulos&kehityskeskustelu). Osa haastateltavista kuitenkin kertoi, että henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen samaa operatiivista työtä tekevien kesken on haastavampaa kuin kehitystyötä tekevien. Haastateltavista kaksi henkilöä ehdotti, että strategia tulee ottaa teemaksi koko toimistoa kattaviin tilaisuuksiin 3-4 kertaa vuodessa, jolloin strategian toteutumista ja suuntaa voidaan tarkastella ja aiheesta keskustella. Heidän mielestään toistamalla asioita, ne tulevat tutuimmiksi. Yksi haastatelluista kertoi, että haluaisi nähdä strategian toteutumista, esimerkiksi "julisteina" seinillä. Toinen haastateltava taas koki, ettei strategia näy selkeästi vuosisuunnittelussa eikä kehitysprojek-

teissa ja tätä tulisi selkeyttää siten, että nämä asiat ymmärretään osana strategian toteutusta.

Haastattelun toisena kysymyksenä oli: *"Millä keinoin projektinohjauksen strategiaa voitaisiin jalkauttaa eteenpäin?"*. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että toimiston jäsenet tulevat osallistua strategiaprosessiin mukaan. Yksi haastateltavista kertoi, että osallistaminen voisi tapahtua siten, että strategiasta johdetun vuosisuunnittelun kehitysprojektit kiinnitetään henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja niitä tavoitteita seurataan säännöllisesti. Toinen haastatelluista oli taas sitä mieltä, että koko strategia-asiassa tulee lähteä liikkeelle perusasioista ja edetä pala kerrallaan eteenpäin. Tällä haastateltava tarkoittaa sitä, että kerrotaan, miksi strategia on ylipäätään olemassa ja miten sen tulisi näkyä henkilötasolla. Haastateltava odottaa myös innolla tämän tutkimuksen tuloksia ja miten niitä voisi hyödyntää käytännössä. Hän toivoo, että esimiesten rooli strategian kommunikoitsijana saataisiin vahvemmaksi ja että tämän tutkimuksen kautta löytyisi keinoja siihen.

Kolmantena kysyttiin: *"Minkälaisia keinoja itse olet käyttänyt projektinohjauksen strategian jalkauttamiseen? (tähän voit kertoa myös aikaisemmista kokemuksista muissa tehtävissä)"*. Haastateltavista kolme henkilöä vastasi, että he ovat jalkautuskeinoina käyttäneet kehitysprojekteja, jotka perustuvat strategiisiin linjauksiin. He ovat pyrkineet huolehtimaan siitä, että tehdään vain strategiasta johdettuja asioita ja näiden toteutumista seurataan. Muut haastateltavat eivät osanneet oikein vastata tähän ja toivoivat, että tämän tutkimuksen osalta esimiehille voitaisiin saada työkaluja jalkauttamiseen. Koska kysymykseen oli monen haastateltavan vaikea vastata, käännettiin kysymys haastattelun aikana seuraavasti: *"Minkälaisia keinoja toivoisit käytettävän projektinohjauksen strategian jalkauttamiseen?"*. Tähän kysymysmuotoon oli haastateltavien helpompi vastata, koska he pystyivät samaistumaan tilanteeseen. Haastateltavat toivoivat vuosisuunnittelun teemapäiviä, eli yhteistä päivää, jossa ensin käydään läpi ja keskustellaan projektinohjauksen strategiasta ja sitten kokoonnutaan ryhminä tekemään vuosisuunnittelua siten, että jokainen projektinohjaustoimiston jäsen pääsee osallistumaan oman ryhmänsä tavoitteiden suunnitteluun. Yksi haastateltavista toivoi, että joku tulkitsisi yhtiö,

osasto- ja toimistotasoisien strategian hänen kielelleen. Hän koki, että strategian jalkauttamisesta on vaikeaa keskustella, koska käsitteenä strategia ja siihen liittyvät toimenpiteet ovat vieraita, eikä näin ollen hän koe pystyvänsä liittämään strategiaa käytännön päivätyöhön.

Neljäs kysymys oli: *"Millä keinoin projektinohjauksen strategiaa tulisi viestiä eteenpäin?"*. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että viestintä tapahtuu määrittelemällä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja näiden tavoitteiden seurannasta ja edistymästä tulisi viestiä koko organisaatiolle. Hänen mielestään konkreettiset tulokset puhuvat puolestaan. Yksi henkilöistä totesi, että esimiesten tulisi ottaa strategia mukaan puheisiin käytännön tehtävien suorittamisen johtamiseen ja että tähän tulisi olla apuna mittaristo, jonka avulla voidaan helpottaa keskustelua. Haastateltava totesi näin: *"strategiasta johdettujen vuosisuunnittelun mukaisia tavoitteita tulisi seurata laadituilla mittareilla, joita voidaan käyttää myös viestinnän keinona"*. Hän myös kertoi esimerkkinä, että strategian mukaisten kehitysprojektien välitappien saavuttamisesta tulisi tiedottaa. Muutama haastateltavista oli sitä mieltä, että viestinnän tulee olla konkreettista ja yksinkertaista. Sellaista kieltä, jota jokainen ymmärtää. Heidän mielestään liikaa viestitään hienoilla termeillä, joilla saadaan aikaan hämmennystä ja epäkiinnostusta. Samat henkilöt olivat myös sitä mieltä, että osallistuminen strategiaprosessiin helpottaisi viestien ymmärtämistä ja heidän mielestään tulisikin järjestää erilaisia tilaisuuksia, joissa strategiaa käsitellään toistuvasti ja tuodaan lähemmäksi arkipäivää. Yksi haastateltavista totesi, että strategiasta tulee keskustella myös kehityskeskusteluissa ja niiden kautta viedä viestiä eteenpäin.

Viidennessä kysyttiin: *"Miten voitaisiin edistää vuoropuhelua projektinohjauksen strategiasta organisaation sisällä?"*. Tämän kysymyksen kohdalla kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vuoropuhelua tulee lisätä. Eräs haastateltavista totesi, ettei kaikkia henkilöitä kiinnosta, mihin yritys tähtää tai mitkä ovat olemassaolon perustat, koska yrityksessä on töissä paljon ulkopuolista työvoimaa. Toisaalta haastateltava lisäsi tähän, että tällaisten henkilöiden kanssa tulisi keskustella suunnata siihen, että mitkä asiat ovat kyseisen henkilön työssä strategian to-

teuttamisen kannalta olennaisia. Tässä hänen mielestään korostuu esimiehen rooli, jonka tehtävänä on alaistensa kanssa käydä keskustelut siitä, miten heidän tehtävänsä tukevat strategiaa. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että projektinohjauksenstrategiaa tulee kommunikoida yhteisissä teemapäivissä kahdesta neljään kertaan vuodessa sekä kehitysprojektien säännöllisten tilannekatsausten kautta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että läpinäkyvyyttä ja vuoropuhelua yli rajapintojen eli muiden organisaatioiden, kuten esimerkiksi tekniikan, turvallisuuden ja laadun kanssa tulee lisätä. He olivat sitä mieltä, että yhdessä tulee tarkastella strategian mukaisia linjauksia sekä tehdä kehitystoimenpiteiden osalta säännöllistä ristiintarkastelua.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin: *"Miten palaute projektiohjauksen strategiaan tulisi saada?"*. Haastateltavista moni oli sitä mieltä, että palautetta tulisi saada yhteisissä kokoontumisissa, eli tilaisuuksissa, joissa koko toimisto on koolla. Heidän mielestään palautteen tulisi olla automaattista. Kaksi henkilöä kertoi, että heidän mielestään tulisi saada myös henkilökohtaista palautetta. He myös kertoivat, että palautetta voitaisiin antaa mittareiden kautta ja toinen heistä mainitsi, ettei hänellä ole koskaan ollut henkilökohtaista mittaria. Yksi haastateltavista toi esiin sen, että strategiaa tulee ylläpitää tietoisesti ja hallitusti ja sitä tulee tarkentaa kesken kauden. Hän ajatteli, että jos tällainen prosessi ymmärretään, niin ymmärretään sekä pyytää että antaa palautetta. Hänen mielestään palautteen pohjalta strategiaa voidaan tarkentaa. Eräs haastateltavista kaipasi projektin osastokokousryhmän palautetta strategiaan sekä toivoi, että kyseinen ryhmä olisi myös avoimin mielen strategian mukaisessa kehittämisessä.

Seitsemäs kysymys oli: *"Miten strategian toteutumista voitaisiin seurata?"*. Tähän kysymykseen vastatessaan, kaikki haastateltavat olivat samoilla linjoilla, eli toteutumista voitaisiin seurata kehitysprojektien sekä henkilökohtaisten tavoitteiden kautta. Heidän mielestään säännöllinen edistymäseuranta sekä riittävä henkilökohtainen palaute ovat sopivia seurantatyökaluja. Moni heistä toi esiin myös mittarit, varsinkin, kun kyseessä oli operatiivisen työn tavoitteet ja niiden seuraaminen.

Yksi haastateltavista kertoi, että strategian toteutumisen seuranta ja siitä käytävä keskustelu tulisi tapahtua myös esimies-alaisvälillä ja riittävän usein.

Kahdeksantena eli toiseksi viimeisenä kysymyksenä kysyttiin: *"Millä keinoin projektinohjaustoimiston jäsenet voitaisiin sitouttaa strategiaprosessiin mukaan?"*. Haastateltavista jokainen oli sitä mieltä, että vain osallistamisella voidaan sitouttaa. Lähes jokainen heistä oli myös sitä mieltä, että sen minkä itse suunnittelet, on myös helpompi mieltää omaksi ja toteuttaa. Yhteinen mielipide oli se, että jollakin tavalla jokainen tulisi ottaa vuosisuunnitteluun mukaan. Yksi haastateltavista ehdotti, että jokainen voisi määritellä omalta vastuualueelta vuositavoitteensa, jolloin laadintatyön yhteydessä tulee automaattisesti tutustuttua sekä yrityksen että projektiosaston strategiaan. Toinen haastateltavista kertoi, että jokaisen tulisi osallistua johonkin kehitysprojektiin ja ymmärtää sitä kautta liitännä strategiaan. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että ensiksi tulee koko projektinohjaustoimiston henkilöstö saada ymmärtämään strategia ja siihen liittyvät toimenpiteet yleisellä tasolla, jossa tarvitaan esimiesten apua tulkitsijana ja sen jälkeen heidät voidaan vasta sitouttaa. Toiseksi haastateltava kommentoi, että miten voidaan sitouttaa henkilöitä, jos sitä ei tehdä ensin resurssisuunnittelun kautta. Hän kertoi, että moni projektinohjauksen henkilöistä on töissä määrämittäisillä sopimuksilla, eikä se ole linjassa strategian kanssa. Haastateltava siis koki, että henkilöstöä voi olla haastavaa sitouttaa pitkälle aikavälille, jos sopimuksetkin tehdään vain lyhyiksi ajoiksi. Haastateltavista kaksi henkilöä kertoi, että henkilöstöä tulisi motivoida ja onnistumisista strategiatyössä palkita. Yhden haastateltavan mielestä henkilöstö tulee sitouttaa kehityskeskustelujen kautta, jossa laaditaan henkilökohtaiset tavoitteet.

Viimeinen eli yhdeksäs kysymys oli: *"Miten projektinohjaustoimiston jäseniä voitaisiin motivoida kiinnostumaan projektinohjauksen strategiaprosessista?"*. Haastateltavista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että paras motivointikeino on palkitseminen, johon joku haastateltavista viittasikin jo edellisen kysymyksen kohdalla. Eräs ehdotti, että strategiaprosessiin voisi olla kiinnostusta, jos osallistujat saisivat itse myös osallistua palkitseminen suunnitteluun. Hänen mielestään esimerkiksi kannustimien suuruus tulisi perustella strategialla saavutettujen lopputu-

losten kautta. Vastauksissa korostui myös se, että palkitsemisesta tulee puhua etukäteen, koska se motivoi tekemään työtä. Eräs henkilö kertoi esimerkkitarinan siitä, miten samansuuruinen kannustin voi aiheuttaa sekä motivaation nousua että laskua riippuen siitä, miten ja milloin se annetaan. Hänen mielestään, jos etukäteen kerrotaan, että saavutetusta tavoitteesta saa tietyn suuruisen palkkion, niin sen yrittää saavuttaa ja sen eteen tekee töitä. Jos tällaisesta palkkiosta ei puhuta etukäteen ja henkilö tekee paljon töitä asetetun tavoitteen eteen ja saa saman rahallisen korvauksen lopussa, niin se saattaa tuntua siltä, että tämänkö arvoista tämä sitten oli. Moni haastatelluista toi myös esiin sen, että positiivinen palaute ja kiitokset motivoivat. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että koska strategia linjaa jokaisen työtä, niin siitä tulisi olla automaattisesti kiinnostunut ainakin jollain tasolla ja kiinnostus lisääntyisi, jos itse pääsisi vaikuttamaan prosessiin. Eräs henkilö toi esiin myös sen, että sitouttamisella voidaan motivoida sekä joillakin "porkkanoilla", kuten esimerkiksi strategiapäivä kylpylässä.

Haastattelutilanteen alkuun useat haastateltavista kertoivat, että olivat kokeneet kysymykset haastaviksi ja he kaikki olivat samaa mieltä siitä, että oli todella hyvä, että ne lähetettiin etukäteen. Näin oli mahdollisuus miettiä vastausta ja palata siihen, jos ei heti tullut mieleen, mitä haluaisi kertoa. Näin ollen kysymysten läpikäynti haastattelutilanteessa ja niistä keskusteleminen sujui joustavasti, eikä kenenkään haastateltavan kanssa tullut "mietintätaukoja". Jokainen haastateltava oli myös itse tyytyväinen haastatteluunsa, vaikka joku saattoikin etukäteen epäillä, että onko hänellä enää mitään lisättävää tai keskusteltavaa aiheista.

5 TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia sekä esitetään tulosten pohjalta muodostettuja johtopäätöksiä. Lisäksi luvun lopussa esitetään työn tavoitteen mukainen henkilöstön sitouttamissuunnitelma.

5.1 Tulosten analysointi

Tutkimuksen kohderyhmän mukaan henkilöstön sitouttaminen tapahtuu parhaiten osallistamisella. Tulos on yhdenmukainen viitekehyksen mukaan, sillä osallistuminen strategiaprosessiin vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu strategiaan (Ouakouak & Ouedraogo 2013). Vain sitoutumisen kautta syntyy haluttuja tuloksia (Kehusmaa 2010). Valpola ym. (2010) mukaan ihmiset sitoutuvat parhaiten osallistumalla ja varsinkin strategian toteuttamista suunniteltaessa on hyvä miettiä, miten organisaation eri osissa osallistutaan strategiaprosessin eri vaiheisiin.

Kohdeorganisaatiolle tehdyn kyselyn tulosten perusteella yrityksen missio, visio, arvot ja strategia ymmärretään hyvin, mutta niiden perimmäinen tarkoitus, eli toimia ohjaavina tekijöinä, ei tulosten perusteella näkynyt päivittäisessä työssä. Kamenskyn (2010) mukaan yrityksen johdon on koko ajan varmistettava, että henkilöstö näkee vision ja elää sen mukaisesti sekä henkilöstölle tulee pystyä konkretisoimaan käytännön päivätyön ja strategian yhteys. Kyselyn perusteella tuli esiin myös se, että kehittämistoimenpiteitä tehdään, mutta suunnitelmia ei noudateta, eikä toteutumista seurata, koska käytössä ei ole seurantamenetelmiä. Kohderyhmän mielestä toteutumisen mittaaminen on alkeellista, eikä mittaaminen toimi strategian toteutuksen seurantatyökaluna. Kehusmaa (2010) esittää, että kaikella suunnittelulla ja toteutettavalla kehitystyöllä täytyy olla strategiasta johdettu, selkeä perustelu, jotta strategia voidaan muuttaa konkreettiseksi kehityssuunnitelmaksi, projekteiksi ja toimenpiteiksi. Hänen mukaansa kaikkia toimenpiteitä ja projekteja ei voida käynnistää samaan aikaan, joten kehitystyöt tulevat teemoittaa

strategisten valintojen alle siten, että jokaista strategista valintaa vastaa oma kehitysteema. Yhden teeman alla on useita kehitystoimenpiteitä jotka priorisoidaan, aikataulutetaan ja resursoidaan koko strategiajaksolle. (Kehusmaa 2010; Lindroos & Lohivesi 2006) Tällaiset yhteiset kehitysprojektit sitouttavat henkilöstöä kehitys- ja strategiatyöhön (Kehusmaa 2010). Hannuksen (2004) mukaan strategiset muutokset edellyttävät niiden tulosten mittaamista, joka eroaa operatiivisten tulosten mittaamisesta.

Tutkimuksen tulosten perusteella strategia ei näy käytännön operatiivisen tason tekemisessä ja henkilöstö kokee, etteivät he saa riittävästi ohjausta strategian mukaiseen toimintaan. He kokevat myös, että strategian jalkauttamiseen liittyviä asioita tehdään, mutta riittämättömällä tavalla. Henkilöstön mielestä strategia ei jalkaudu alas asti, vaan jää niiden tietoon, jotka osallistuvat prosessiin, eli esimiesten. Tuloksissa ilmeni myös se, ettei strategian kommunikointiin ja saattamista käytännön toiminnaksi, ole panostettu riittävästi. Kommenteissa toivottiin lisää vuorovaikutteista kommunikointia, erityisesti esimies - alaisvälillä. Kohderyhmän mielestä strategiakieltä on vaikeaa ymmärtää ja strategiaan liittyvää materiaalia on vaikeaa löytää. Kommenteissa ehdotettiin, että strategia tulee olla nähtävillä koko ajan. Haastatteluissa yksi esimiehistä ehdotti, että haluaisi nähdä strategian toteutumista "julisteina" seinillä. Brenesin ym. (2008) mukaan sekä johtajilla että työntekijöillä on yhdessä vastuu strategian jalkauttamisesta. Hänen mukaansa hyvä kommunikointi on elintärkeässä roolissa strategian jalkauttamisessa. Kommunikointi ei siis ole pelkkää viestintää.

Työntekijöiden ja esimiesten mukaan ottaminen strategiaprosessiin edesauttaa kommunikoinnissa. Varsinkin esimiehillä on suuri rooli kommunikoinnissa, koska he ymmärtävät käytännön työtä ja prosesseja. Heidän tulee myös muistaa, että kaikki eivät strategiakieltä ymmärrä, joten heidän täytyy osata toimia tulkkina ja kommunikoida strategiaa käytännön operatiiviselle kielelle. (Salih & Doll 2013; Suominen ym. 2012) Kaplanin ja Nortonin (2007) mukaan johto ei voi olla tiedottamatta strategiasta liikaa. Tärkein viestintäkanava heidän mukaansa on organisaation johdon jatkuva kiertäminen kentällä, eli jalkautuminen operatiivista työtä

tekevän henkilöstön pariin. Tällaisilla kierroksilla on mahdollisuus aikaansaada aitoa keskustelua mahdollisimman monen organisaation jäsenen kanssa. (Hannus 2004)

Tutkimukseen osallistuneiden mukaan muutoksia vietäisiin eteenpäin, jos vain tiedettäisiin, mitä ne ovat. Tuloksissa näkyi myös se, ettei tiedetä, miten omat tehtävät kytkeytyvät strategiaan ja siksi on vaikeaa ymmärtää miksi ja miten tulee muuttaa tekemistä. Tarpeelliseksi koettiin myös se, että oman työn yhteys strategiaan olisi nähtävillä ja että strategian mukaisista muutoksista viestittäisiin tehokkaammin. Brenes ym. (2008) määrittelevät, että ihmisten mukaan ottaminen strategiaprosessin vaiheisiin, auttaa ymmärtämään muutosta sekä vastaanottamaan sen paremmin. Muutoksia tulee johtaa tehokkaasti ja johtajien toiminta muutoksessa on usein ratkaiseva tekijä strategian jalkauttamisen onnistumisessa.

Hrebiniakin (2006) mukaan strategian jalkauttamisen rooli strategiaprosessissa on elintärkeä ja se on pitkäkestoinen ja jatkuva tapahtuma. Strategian linkittäminen päivittäisiin toimintoihin kaikilla organisaatiotasolla on haastava tehtävä. Salih ja Doll (2013) korostavat sitä, että ylemmän johdon sitoutumisella on ratkaiseva rooli koko strategiaprosessissa. Strategiaa luotaessa, johdon tulisi osallistaa työntekijöitä kaikilta tasoilta mukaan. He korostavat myös sitä, että oikeiden henkilöiden valitsemisella strategiaprosessiin mukaan on suuri vaikutus sen jalkauttamiseen. Johdon tulee toimia aktiivisessa roolissa jalkauttamisessa. Jos johto ei ole sitoutunut, eivät työntekijäkään sitoudu ja koko prosessi epäonnistuu. Ylemmän johdon ja esimiesten tulee kommunikoida strategiasta aktiivisesti ja antaa suunta-aviivat sekä ohjata ja tukea toimintaa strategian mukaiseksi. Johdon tulee myös viedä aktiivisesti muutoksia eteenpäin ja edesauttaa muutosten mahdollistamisessa. Muutos vaatii aina aikaa ja resursseja, mutta ennen kaikkea paljon tiedonvaihtoa, ohjeistusta ja seuranta.

Tutkimuksen kohderyhmässä oli sekä esimiehiä että toimihenkilöitä/työntekijöitä. Kyselyn tuloksia oli tarpeen myös analysoida vertaillen henkilöstöryhmien vastauksia, jotta saatiin selville kaikkein merkityksellisimmät erot esimiesryhmän ja

toimihenkilö/työntekijä -ryhmän välillä. Etukäteen tiedettiin, että kohderyhmän vastaajista esimiehet ovat olleet kohdeorganisaation strategiaprosessissa mukana. Henkilöstöryhmien väliset erot niissä väittämässä, joissa eroja syntyi, olivat jakaantuneet siten, että toimihenkilö/työntekijä -ryhmän vastaukset olivat hajaantuneet usealle vastausvaihtoehdolle ja merkittävää oli se, että vaihtoehtoa "en osaa sanoa" oli työntekijä/toimihenkilö -ryhmästä käyttänyt lähes 30 %:ia kaikissa näissä väittämässä. Ensimmäinen eroavaisuus löytyi siitä, miten ymmärrettiin oman työn liittyminen projektinohjauksen strategiaan. Toimihenkilö/työntekijä -ryhmän vastaukset jakaantuivat kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Hajautuminen kuvastaa sitä, että koska tämän henkilöstöryhmän jäsenet tekevät paljon operatiivista työtä, niin työn linkittymistä strategiaan on vaikeaa nähdä, koska käytössä ei ole operatiivisen työn seurantaan tarkoitettuja mittareita. Tätä tukee myös haastatteluisissa esiin tullut asia, että osa esimiehistä kokee henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen samaa operatiivista työtä tekevien kesken haastavammaksi kuin kehitystyötä tekevien kesken. Kaplanin ja Nortonin (2007) mukaan työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet tulee yhdenmukaistaa strategian kanssa sekä asettaa mittarit. Sen jälkeen kannustepalkkaus kytketään mittareihin. Heidän mielestään, jos halutaan muuttaa henkilöstön käyttäytymistä strategian vaatimalla tavalla, yrityksen tulee vahvistaa muutosta kannustimien avulla.

Merkittävät erot löytyivät myös kysyttäessä mielipidettä siitä, voiko henkilö itse vaikuttaa projektinohjauksen strategian luomiseen ja kokeeko hän olevansa osallisena strategiaprosessissa. Nämä erot johtuvat selkeästi siitä, etteivät kyseisen henkilöstöryhmän edustajat ole olleet prosessissa mukana. Seuraavat eroavaisuudet henkilöstöryhmien välillä näkyivät siinä, kuinka koettiin strategian toteutumisen seuraaminen. Koska toimihenkilöt/työntekijä -ryhmä kokee operatiivisen työn yhteyden strategiaan vaikeaksi hahmottaa, niin sillä on myös todennäköisesti vaikutusta eroavaisuuksiin tässä yhteydessä. Freedman ja Tregoe (2003) ovat todenneet strategian toteutuksen yhdeksi sudenkuopaksi juuri strategian toteutuksesta viestimisen. Haastatteluisissa ehdotettiin, että toteutumista tulisi seurata kehitysprojektien ja henkilökohtaisten tavoitteiden kautta.

Seuraavat eroavaisuudet syntyivät kysyttäessä, miten koetaan strategian jalkauttaminen ja esimiesten rooli jalkauttajana sekä kuinka koetaan, että esimiehet ovat sisäistäneet ja sitoutuneet strategiaan. Erot syntyivät henkilöstöryhmien välille siitä, että kolmasosa toimihenkilö/työntekijä -ryhmän vastaajista ei osannut vastata esitettyihin väittämiin mitään. Myös haastatteluissa, strategian jalkauttaminen koettiin vaikeaksi asiaksi ja tässä vaiheessa moni toikin esiin sen, etteivät he ymmärrä, mitä jalkauttamisella käytännössä tarkoitetaan. Tähän voidaan todeta, että jos esimiehet eivät ymmärrä jalkauttamisen merkitystä, niin ei toimihenkilö/työntekijä -ryhmän jäsenetkään voi sitä ymmärtää. Eikä jalkauttamista silloin tapahdu. Tämä voi myös heijastua näkymään esimiesten sitoutumisen puutteena alaisille.

Vastausryhmien välille eroja syntyi myös siinä, kuinka henkilöstöryhmät kokivat, että strategian mukaisia muutoksia johdetaan, paljonko he itse saavat ohjausta toimiakseen strategian mukaisesti ja kuinka aktiivisesti he vievät strategian mukaisia muutoksia eteenpäin. Myös näissä väittämässä erot johtuivat siitä, että toimihenkilö/työntekijä -ryhmän vastaajista kolmasosa ei osannut vastata tähän. Edellisten väittämien vastaukset liittyen jalkauttamiseen kertovat, ettei muutoksia johdeta. Tuloksen kanssa on ristiriidassa vastaus, jonka väittämässä kysyttiin, miten ymmärrettiin projektinohjauksen strategian ohjaavan toimintaani. Tähän väittämään toimihenkilö/työntekijä -ryhmän vastaajista ovat kaikki muut vastanneet, että projektinohjauksen strategia ohjaa toimintaani, paitsi ne jotka eivät ole osanneet vastata. Onkohan mahdollisesti esitetty väittäjä ymmärretty väärin, koska sen tulos on ristiriidassa sitä seuraavien, edellä esitettyjen väittämien kanssa. Hannuksen (2004) sekä Kehusmaan (2010) mukaan ammattimaisen muutoksen johtaminen on tärkeä osa strategian tehokasta jalkauttamista. Muutoksen johtaminen tiedostetaan organisaatioissa hyvin, mutta usein se jää liian vähälle huomiolle.

Eroja vastausryhmien välille syntyi myös strategian kommunikointiin liittyvissä väittämässä, eli onko kohderyhmän organisaatiolla menetelmät strategian kommunikointiin ja onko kommunikointi vuorovaikutteista joka suuntaan. Tässä kohtaa erot syntyivät myös siitä, että yli 30 %:ia toimihenkilö/työntekijä -ryhmästä ei

osannut vastata esitettyihin väittämiin mitään. Muuten vastaukset jakaantuivat ryhmien kesken yhdenmukaisesti. Voidaankin todeta, että on ihan ymmärrettävää, miksi jopa kolmasosa toimihenkilö/työntekijä -ryhmästä ei ole osannut vastata edellä käytyihin väittämiin. He eivät ole olleet osallisena prosessissa, niin he eivät joko ymmärrä asioita tai kokevat olevansa "ulkopuolisia" vastaamaan tai eivät vain ole kiinnostuneita. Haastatteluissa kysyttiin, miten tutkimuksen kohderyhmää voitaisiin motivoida kiinnostumaan strategiaprozessista. Kaikkien haastateltavien vastauksissa nousi esiin palkitseminen. Kehusmaan (2010) mukaan hyvä strategiatyö palkitsee osallistumismahdollisuuksilla, arvostuksen tunteella ja itsensä ilmaisemisen mahdollisuuksilla.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö sitoutetaan strategiaprozessiin sekä laatia henkilöstön sitouttamissuunnitelma. Henkilöstön sitouttamista tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma tarkasteli henkilöstön sitouttamista riippumatta siitä, mikä heidän asemansa organisaatiossa on. Toinen näkökulma tarkasteli esimiehen sitouttamista ja sitä kuinka esimies voi sitouttaa johdettavansa. Sitouttamissuunnitelma löytyy luvusta 5.3.

Tutkimusongelmana oli strategiaprozessin suunnittelun ja toteutuksen välinen kuilu, joka johtuu yleisesti ottaen siitä, että johto suunnittelee strategiaa ja henkilöstö toteuttaa sitä. Tutkimuksen pääkysymys oli: *Miten henkilöstö sitoutetaan strategiaprozessiin mukaan?* Tutkimuksen apukysymyksiä olivat:

1. *Mitä strategian jalkauttamisessa tulee ottaa huomioon?*
2. *Mikä on esimiehen rooli strategiaprozessissa ja erityisesti strategian jalkauttajana?*
3. *Miksi strategian jalkauttaminen epäonnistuu?*
4. *Mikä merkitys onnistuneella jalkauttamisella on sitoutumiseen?*
5. *Miten osallistaminen vaikuttaa sitoutumiseen?*

Tutkimuksen mukaan strategiaprosessiin sitouttaminen tapahtuu osallistamisella, kuten Valpola ym. (2010) toteavat: *"Kuultuani tiedän, nähtyäni ymmärrän, osallistuttuani sitoudun"*. Se, miksi strategian jalkauttaminen epäonnistuu voi olla yhden tai monen asian summa. Kaikki lähtee hyvästä strategiasta ja sen luomiseen osallistuvista motivoituneista, sitoutuneista ja oikeista ihmisistä. Myös strategiaprosessin tulee olla tehokas ja aikaansaava. Jalkauttaminen on aloitettava heti tiedottamisella prosessista ja jalkauttamisen on jatkuttava prosessin kaikissa vaiheissa. Aktiivinen kommunikointi tapahtuu kuin luonnostaan, silloin kun prosessissa on mukana työntekijöitä kaikilta tasoilta.

Strategiaa jalkauttaessa on oltava hyvät suunnitelmat sen toteuttamisesta, eikä sen kanssa kannata hätiköidä. Tärkeää on myös se, että jokainen ymmärtää strategian ja että esimiehet tukevat sitä johdon lailla. Jalkauttaminen epäonnistuu varmasti, jos esimiehet ovat itse sitä vastaan ja tuovat asian esiin. Työntekijät noudattavat usein esimiestensä esimerkkiä, joten positiivisella suhtautumisella muutokseen on kauas kantava vaikutus. Esimiehillä on tärkeä rooli strategian jalkauttamisessa, sillä he tulkitsevat strategiaa johdettaviensa kielelle ja motivoivat työntekijöitä muutosten läpi. Esimiehiä tarvitaan myös kyseenalaistamaan ja uudistamaan strategiaa sekä kehittämään, toteuttamaan ja viemään käytäntöön hyviä menestymisideoita yhdessä johdettaviensa kanssa.

Henkilöstön osallistuminen strategiaprosessiin vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu strategiaan. Henkilöstön osallistuminen strategian suunnitteluun ja toteutukseen on erittäin tärkeää sitoutumisen kannalta. Mitä enemmän henkilöstö pääsee vaikuttamaan päätöksentekoon, sitä enemmän he sitoutuvat yritystä kohtaan.

5.3 Strategiaprosessi - kaikki mukaan!

Strategiaprosessi ei ole vain johdon työtä, vaan koko organisaation tulee osallistua siihen, viimeistään päivittäisessä operatiivisessa työssään jokaisen tulee kysyä itseltään Chanin sanoin: *"Miten minun työni liittyy koko yrityksen strategiaan?"*

Onnistunut strategiaprosessi ja strategian jalkautus luovat hyvän pohjan strategian toteutukselle. Hyvä strategia ei pelkästään innosta, vaan se näkyy ihmisten jokapäiväisessä tekemisessä ja silloin he tekevät asioita omasta aloitteestaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli laatia sitouttamissuunnitelma esimiesten käyttöön. Seuraavana esitetään sitouttamissuunnitelma, joka noudattaa strategiaprosessin vaiheita, lisättynä käynnistysvaiheella. Suunnitelma esitetään ensin lyhyenä versiona, jonka jälkeen käydään tarkemmin läpi, mitä kukin vaihe sisältää. Sitouttamissuunnitelma toteutetaan osana strategiaprosessia ja kunkin vaiheen kohdalla käydään läpi, miten sitouttaminen kyseisessä vaiheessa tapahtuu. Tämän suunnitelman avulla sekä johto että esimiehet voivat osallistaa ja sitouttaa henkilöstön strategiaprosessiin mukaan.

Tutkimustulosten perusteella prosessi on hyvä aloittaa käynnistysvaiheella, jotta prosessi saadaan tehokkaasti käyntiin. Viestintä ja strategian jalkauttaminen eivät kuulu strategiaprosessin tiettyyn vaiheeseen, vaan ne kulkevat läpi koko prosessin. Ensimmäiseen, eli käynnistysvaiheeseen on kuitenkin sisällytetty viestintäsuunnitelman laatiminen, jotta se ei jää huomiotta. Strategian jalkauttaminen tulee aloittaa heti tiedottamalla prosessista ja valitsemalla oikeat henkilöt prosessiin mukaan. Noudattamalla sitouttamissuunnitelmaa ja sen toimenpiteitä, jalkauttaminen tapahtuu kuin itsestään.

1. Strategiaprosessin käynnistäminen

- prosessin valinta
- osallistujat
- viestintäsuunnitelma

2. Toimintaympäristön analysointi

- tiedon keruu

3. Strategian määrittely

- visio

- strategian muotoileminen
- strategiatarina
- strategiakartta
- mittarit
- palkitseminen
- palautekierros

4. Kehitysprojektien suunnittelu

- strategisten teemojen mukaiset projektit ja toimenpiteet
- palautekierros

5. Strategian toteutus

- muutosjohtaminen
- vuosisuunnittelu
- strategiatarinan jatko-osa
- budjetit
- operatiivisen toiminnan mittarit
- palkitseminen
- kehityskeskustelut
- koulutus
- kehitysprojektien seuranta
- operatiivisen toiminnan seuranta

6. Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

- täsmennykset
- uudet linjaukset

1. Strategiaprosessin käynnistäminen

Strategiaprosessin käynnistäminen on johdon tehtävä. Prosessi voi käynnistyä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi tai strategian vuosikellon

mukaisesti. Toimitusjohtaja valitsee prosessin, jolla strategityö tehdään. Tärkeää käynnistysvaiheessa on valita osallistujat prosessiin mukaan. Johdon tulisi löytää organisaatiosta sellaiset henkilöt, jotka sitoutuvat strategiatyöhön. Tällaiset henkilöt kokevat strategian itselleen merkitykselliseksi ja välttämättömänä menestyksen mahdollistajana. Näiden ihmisten tulisi saada toimia strategiatyössä paljon suuremmassa asemassa kuin heidän muodollinen asemansa edellyttäisi. Näiden henkilöiden löytäminen organisaatiosta on yksi johdon ja esimiesten tärkeimmistä tehtävistä strategiatyössä. Myös esimiesten osallistuminen strategiaproessiin on tärkeää, sillä esimiehet toimivat vaikuttavassa roolissa strategian jalkauttamisessa, muutosten viemisessä kaikille organisaatiotasolle sekä toteuttamisessa. Suurissa organisaatioissa ei ole mahdollista kaikkien osallistua itse tekemiseen, mutta tärkeintä on, että esimiehet tuntevat koko prosessin. Yksi käynnistysvaiheen merkittäviä tehtäviä on myös viestintä siitä, että prosessi aloitetaan sekä tässä vaiheessa tulee laatia viestintäsuunnitelma, kuinka prosessista jatkossa viestitään. Viestintäsuunnitelmaan on tärkeää sisällyttää, miten eri kohderyhmille viestitään ja millä eri muodoilla viestitään. Erityisesti esimiehiin kohdistuvaan viestintään tulee panostaa, jotta he sisäistävät ja sitoutuvat strategiaan. Pelkät strategiamateriaalit eivät ole esimiehille riittäviä, vaan heidän tulee saada osallistua tilaisuuksiin sekä saada äänensä kuuluviin prosessin kaikissa vaiheissa.

2. Toimintaympäristön analysointi

Toimintaympäristön analysointia varten tulee kerätä tausta-aineistoa. Tämä on sellaista työtä, johon henkilöstöä tulee osallistaa mukaan, jotta varmistetaan strategian sisällön laadukkuus.

3. Strategian määrittely

Strategian määrittelyvaiheessa ensin muodostetaan visio siitä, millaisia päämääriä toiminnalle asetetaan. Kun visio on muodostettu, niin se tulee jakaa henkilöstölle kommentoitavaksi. Tärkeää on saada aikaan vuoropuhelua henkilöstön keskuudessa ja näin osallistaa henkilöstö mukaan prosessiin. Vision jälkeen muotoillaan

strategia, mutta tulee muistaa, ettei vision tarvitse olla vielä tässä vaiheessa valmis, vaan siihen voidaan palata strategian muotoilun aikana. Strategian muotoilun jälkeen, tulee laatia tavoite- ja seurantamittareita. Strategiset muutokset edellyttävät niiden tulosten mittaamista, joka eroaa operatiivisten tulosten mittaamisesta. Mittaaminen tulee kytkeä palkitsemiseen. Myös strategiatyöstä tulee palkita ja sen palkitseminen suunnitella. Kun strategia on määritelty ja mittarit asetettu on hyvä muotoilla se strategiakartaksi. Strategiakartta auttaa syy-seuraussuhteiden ymmärtämisessä sekä strategiasta viestimisessä. Strategian määrittelyn jälkeen on hyvä pitää palautekierros, jonka tarkoituksena on testata pohdittujen linjausten ja valintojen mielekkyyttä koko henkilöstön keskuudessa. Tällaisilla palautekierroksilla luodaan sitoutumista strategiaan, koska mahdollisimman moni saa vaikuttaa strategian muotoutumiseen, eli tarinan sisältöön. Strategiasta tulee siis laatia hyvä tarina ja tarinan laatiminen parhaimmillaan innostaa koko organisaation henkilöstön mukaan. Hyvä tarina saa kuulijassa aikaan tunteen, että hän haluaa olla mukana toteuttamassa tarinaa.

4. Kehitysprojektien suunnittelu

Kehitysprojektien suunnitteluvaiheessa on tärkeää tunnistaa, millaisia muutoksia halutaan saada aikaan. Tässä vaiheessa määritetään strategisten valintojen mukaiset kehitysprojektit koko strategiajaksolle, jotka voivat myös ulottua strategiajakson jälkeenkin. Projekteja ei voida käynnistää samaan aikaan, joten ne ovat hyvä teemoittaa strategisten valintojen alle siten, että jokaista strategista valintaa vastaa oma kehitysteema. Yhden teeman alla tulee olla useita kehitysprojekteja ja -toimenpiteitä, jotka priorisoidaan, aikataulutetaan ja resursoidaan koko strategiajaksolle. Tällaisilla yhteisillä kehitysprojekteilla on hyvä sitouttaa henkilöstöä kehitys- ja strategiatyöhön. Osallistaminen konkreettiseen työhön on tärkeintä tässä vaiheessa, sillä mitä enemmän henkilöstö osallistuu kehitysprojektien suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan, sitä konkreettisemmin henkilöstö on mukana strategian toteutuksessa. Kehitysprojektien suunnittelun jälkeen on jälleen hyvä pitää palautekierros ja tuoda kehitysteemat sekä niiden sisältämät suunnitellut toimenpiteet henkilöstön keskuuteen pureskeltaviksi.

5. Strategian toteutus

Esimiehet ovat avainroolissa strategian menestyksellisessä toteuttamisessa. Koska esimiehet on sitoutettu prosessiin mukaan jo prosessin alkuvaiheessa, on heidän helpompi lähteä kääntämään strategiaa oman organisaationsa työhön ja näin kytkeä jokaisen alaisen työ osaksi suurempaa kokonaisuutta. Kytkeä strategioista operatiiviseen toimintaan tehdään hyvällä vuosisuunnittelulla. Ennen kuin vuosisuunnitteluun ryhdytään, tulee strategia käydä organisaation jäsenten kanssa siten, että jokainen ymmärtää ja sisäistää sen viimeistään tässä vaiheessa. Tähän esimies voi käyttää aiemmin laadittua strategiatarinaa ja innostaa tiimensä jäseniä kertomaan ja toteuttamaan tätä tarinaa. Tätä yhteistä tarinaa voidaan myös jatkaa organisaation keskuudessa ja tehdä sille organisaation tavoitteiden kautta jatko-osa.

Vuosisuunnitteluun tulee ehdottomasti osallistaa koko organisaatio mukaan. Osallistumisella kasvatetaan sitoutumista toteutusta kohtaan sekä helpotetaan muutoksen johtamista. Vuosisuunnittelussa laaditaan organisaation tavoitteet sekä tehdään toimintasuunnitelmat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeisille tavoitteille laaditaan toimenpideohjelmat ja budjetit sekä varmistetaan strategian toteuttamiselle riittävät resurssit. Jos nähdään tarpeelliseksi, niin nämä tavoitteet ja toimenpiteet puretaan vielä henkilökohtaiselle tasolle saakka. Jotta tavoitteet saavutetaan, tulee toiminnalle laatia mittarit. Mittareiden laadintaan kannattaa osallistaa organisaation jäsenet mukaan, sillä sen minkä itse suunnittelet, on helpompi mieltää omaksi ja sitoutua siihen. Yhteiset tavoitteet, niiden seuraaminen ja onnistumisista iloitseminen nostavat ryhmähenkeä, jolla on myös positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Hyvä työmotivaatio vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen.

Henkilöstö kannattaa osallistaa myös palkitsemisen suunnitteluun. Koko organisaatiota koskevat rahalliset palkkiot suunnitellaan strategian määrittelyvaiheessa, varsinkin isoissa organisaatioissa, mutta myös tässä vaiheessa voidaan suunnitella kannustimia sekä ei-rahallisia palkkioita. Näin mielletään oman työn tavoitteet entistä tärkeimmiksi ja niihin sitoudutaan paremmin. Yksi keino henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiselle on tavoitekeskustelu. Tavoitekeskustelu on osa kehi-

tyskeskustelua, joka on hyvä pitää ennen seuraavaa kalenterivuoden alkamista. Tähän keskusteluun voidaan liittää myös kuluneen vuoden tuloskeskustelu, mutta se voidaan pitää myös erikseen. Tärkeää tavoitekeskustelussa on, että esimies linjaa yhdessä alaisensa kanssa strategiasta johdetut henkilökohtaiset tavoitteet. Kehittymiskeskustelu on myös osa kehityskeskustelua, mutta se on hyvä pitää eri ajankohtana kuin tulos/tavoitekeskustelu. Hyvä ajankohta tällaiselle on strategian toteutusvuoden keväällä. Täytyy kuitenkin muistaa, että ajankohdat riippuvat siitä, millainen strategiavuosisikello yrityksessä on. Organisaatioissa, joissa strategityö on jatkuvaa, erillisten keskustelujen tarve vähenee, koska vuoropuhelu lisääntyy ja keskustelut muuttuvat vähemmän virallisemmiksi.

Kehittymiseen tarvitaan usein koulutusta. Esimiesten tulee tarjota koulutusta, jotta johdettavilla on riittävät tiedot ja taidot suoriutuakseen hyvin tehtävistään. Näistä koulutuksista on hyvä keskustella kehittymiskeskusteluissa. Jotta strategia voidaan johtaa organisaatioon, esimiesten tulee tarjota organisaatiolleen myös sellaista koulutusta, jolla autetaan ymmärtämään strategista jatkuvuutta. Tällaisessa koulutuksessa korostetaan sitä, että jokaisen henkilön käyttäytyminen, toiminta ja päätökset vaikuttavat organisaatioon kokonaisuudessaan. Jokaisen henkilön tulee pystyä näkemään, kuinka heidän toimintansa vaikuttaa ja tuottaa arvoa organisaatiolle.

Organisaation jäsenten sitoutuminen strategiaan syntyy, kun organisaation jäsenet osallistuvat kehitystyöhön operatiivisen toiminnan lisäksi. Se, kuka osallistuu mihinkin, voidaan yhdessä sopia ja asettaa henkilökohtaiseksi tavoitteeksi tavoitekeskustelussa. Kehitystyön ja operatiivisen toiminnan seuranta yhteisissä tilaisuuksissa, esimerkiksi mittareiden ja saavutettujen tavoitteiden avulla, auttaa organisaation jäseniä näkemään oman työn kytkeytymisen strategiaan.

6. Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

Strategian seuranta, arviointi ja päivitysvaiheessa on tärkeää kerätä operatiivisia sekä toimintaympäristöön ja kilpailutilanteeseen liittyviä tietoja strategian mah-

dollista päivittämistä varten. Tietojen keräämiseen on jälleen hyvä osallistaa henkilöstöä mukaan. Myös strategian toteutumista ja suuntaa on hyvä tarkastella ja aiheesta keskustella henkilöstön kanssa yhteisesti. Keskustelutilaisuuksia olisi hyvä järjestää organisaatiolle 2-3 kertaa vuodessa, jotta saadaan aikaan vuoropuhelua ja sitä kautta mahdolliset muutokset strategisiin linjauksiin.

5.4 Jatkotutkimuskohteet

Strategiaprosessin ja strategiatyön kytkeminen organisaation päivittäiseen toimintaan ei käy hetkessä. Tässä työssä on hyvä aloittaa siitä, että prosessista kommunikoidaan aktiivisesti sekä sitoutetaan henkilöstöä vähitellen mukaan osallistamisen kautta. Jatkossa aihetta voisi tarkastella strategiaprosessin näkökulmasta siten, että minkälainen prosessi sopii kullekin toimialalle, sen alan yrityksiin ja organisaatioihin. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio työskentelee projektissa, joten olisi hyvä tietää, mitä erityispiirteitä tulee ottaa huomioon prosessia suunniteltaessa, kun työskennellään projektiorganisaatiossa.

Aiheen tarkastelu strategiaprosessissa käytettävien menetelmien ja työkalujen näkökulmasta olisi myös suositeltavaa. Eli millaisilla menetelmillä saadaan prosessin eri vaiheissa synnytettyä tuloksia tehokkaasti ja miten henkilöstöä sitoutetaan näiden avulla mukaan. Kirjallisuudessa esitetään paljon strategiatyön välineitä, joilla prosessin eri vaiheissa työskennellään. Tärkeää on tutkia, mitkä sopisivat kohdeorganisaation käyttöön. Strategiaprosessin tehokkuutta olisi hyvä myös tutkia sekä selvittää, mitä henkilöstö on mieltä asioista sen jälkeen, kun sitouttamissuunnitelma on otettu käyttöön.

Tulevaisuudessa voisi vielä tutkia mittaamisen vaikutusta strategian toteutumiseen ja seurantaan. Mittaristojen rakentaminen jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kuitenkin henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa se, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Oikein rakennetut mittaristot helpottavat seurantaa sekä kytkettynä palkitsemiseen sitouttavat ja motivoivat henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet.

6 YHTEENVETO

Onnistunut strategiatyö on tie yrityksen menestykseen. Strategiatyössä on tärkeää sekä strategian sisältö että strategiaprosessi. Strategiatyö ei ole vain johdon asia, vaan yksi johtamisen keskeisistä tehtävistä on saada koko henkilöstö tekemään strategiatyötä prosessin eri vaiheissa. Siksi on erittäin tärkeää valita strategiatyöhön sellaiset osallistujat, joilla on näkemystä yrityksen kehittämisestä ja jotka soveltuvat strategiatyöhön parhaiten. Strategian toteutuksessa on kysymys ihmisten ja asioiden johtamisesta ja se toteutuu jokapäiväisen käytännön työn kautta. Siksi esimiehet ovat avainroolissa organisaation strategian onnistumisessa. Hyvä strategian toteutus on sekä innostamista että arkipäiväistä. Toteutuksessa onnistuminen edellyttää henkilöstöltä vahvaa sitoutumisesta sekä esimiehiltä strategian suuntaista johtamista. Mitä useampi henkilö osallistuu strategiaprosessiin, sitä paremmat lähtökohdat strategian toteutuksella on. Henkilöstön osallistuminen strategiaprosessiin vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu strategiaan. Sitoutuminen vaikuttaa vuorostaan positiivisesti myös organisaation suorituskykyyn ja sitä kautta organisaation menestymiseen. Strategian jalkauttamiseen liittyy aina muutoksia ja muutoksiin liittyy aina ihmisiä. Ihmisten osallistaminen strategiaprosessin vaiheisiin, auttaa ymmärtämään muutosta sekä vastaanottamaan sen paremmin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö sitoutetaan strategiaprosessiin sekä laatia sitouttamissuunnitelma johdon ja esimiesten käyttöön. Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstön sitouttamista riippumatta siitä, mikä heidän asemansa organisaatiossa on. Erylistarkastelun kohteena oli esimiehen sitouttaminen ja kuinka esimies voi sitouttaa johdettavansa. Tutkimuksessa käytettiin käsiteanalyttistä tutkimusotetta viitekehyksen luomiseen sekä toimintanalyttistä tutkimusotetta, joka sopii yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvien ongelmien ratkaisuun. Tutkimus oli case eli tapaustutkimus, jossa tutkittiin kohdeorganisaation strategiaprosessia ja verrattiin sitä teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostettuun ideaalitilaan.

Tietojen keruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta ja haastatteluja. Kyselyllä kerättiin koko kohdeorganisaatiolta laaja aineisto, jota syvennettiin pienemmällä ryhmällä, eli esimiehille suunnatuilla haastatteluilla. Kyselyn tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation strategiaproessin nykytilaa ja sitä, kuinka hyvin organisaation jäsenet tuntevat prosessin ja mikä on heidän osallistumisensa strategiaproessiin. Kysely laadittiin selvittämällä ensin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta, mitä vaiheita strategiaproessiin kuuluu, mikä on esimiehen rooli prosessissa ja miten jokainen organisaation jäsen voi osallistua prosessiin työskenteli hän millä organisaatiotasolla tahansa. Tämän jälkeen laadittiin kysely. Kyselyn tulokset analysoitiin ja esitettiin sekä pylväsdiagrammeina että ristiintaulukoituina. Ristiintaulukoinnin avulla voitiin nähdä, kuinka paljon vastauksissa on hajontaa esimiesten ja toimihenkilö/työntekijä -ryhmän välillä.

Kyselyn tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin kysymysrunko haastatteluille. Kysymykset perustuivat seitsemään teemaan, jotka nousivat esiin kyselyn tuloksia läpikäydessä. Teemat olivat: sitoutuminen, jalkauttaminen, vuoropuhelu, viestintä, toteuttaminen, seuranta ja motivointi. Haastatteluihin valittiin kohdeorganisaation esimiehiä, koska esimiehillä oli suuri rooli edellä mainituissa teemoissa sekä teoreettisen viitekehyksen mukaan esimies on tärkeässä asemassa strategiavaikuttajana. Myös kyselyn tulokset osoittivat hajontaa henkilöstöryhmien välillä ja siksi haluttiin selvittää tarkemmin, mikä on esimiesten näkemys kyselystä nousseisiin teemoihin.

Tutkimuksen tulokset olivat yhdenmukaisia viitekehyksen mukaan, sillä kohde-ryhmän mukaan henkilöstön sitouttaminen tapahtuu parhaiten osallistamisella. Osallistuminen strategiaproessiin ja sen eri vaiheisiin, vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu strategiaan. Tätä tulosta vahvistaa myös tulosten ristiintaulukointi henkilöstöryhmien välillä. Kohde-ryhmän esimiesten ymmärrys strategiatyöstä oli suurempi kuin toimihenkilö/työntekijä -ryhmällä, koska he ovat osallistuneet strategiaproessiin mukaan ja koska heistä kukaan ei käyttänyt yhtenkään väittämän kohdalla vastausvaihtoehtoa "en osaa sanoa", jota toimihenkilö/työntekijä -ryhmän vastauksissa oli useasti käytetty.

Tutkimustulosten ja viitekehyksen perusteella laadittiin sitouttamissuunnitelma. Suunnitelma on hyödynnettävissä organisaatioiden strategiatyötä ja -prosessia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Kuitenkin tulee huomioida, että tutkimuksessa ei otettu kantaa siihen, millaisilla työvälineillä ja menetelmillä prosessista saadaan tuloksia tehokkaasti ja miten henkilöstö sitoutetaan näiden menetelmien käyttöön.

LÄHDELUETTELO

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO ja Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 125 s.

Beer, M. & Eisenstat, R. A. 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan Management Review Vol. 41, No. 4, pp. 29–41.

Brenes, E., Mena, M. & Molina, E. 2008. Key success factors for implementation in Latin America. Journal of Business Research Vol. 61, pp. 590–598.

Cocks, G. 2010. Emerging concept of implementing strategy. TheTQM Journal Vol. 22, No. 3, p. 260–266.

Floyd, S. W. & Wooldridge, B. 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. Academy of Management Executive Vol. 8, No. 4, pp. 47–57.

Freedman, M. & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-Yhtiöt. 232 s.

Gagnon, M. A., Jansen, K. J. & Michael, J. H. 2008. Employee alignment with strategic change: A study of strategy-supportive behavior among blue-collar employees. Journal of Management Issues Vol. XX, No. 4, pp. 425-443.

Ghauri, P. & Grønhaug, K. 2010. Research methods in business studies. 4. painos. Har-low, Financial Times Prentice Hall. 265 s.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet - tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 397 s.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s.

Hrebiniak, L. 2006. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics* Vol. 35, No. 1, pp. 12–31.

Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. 2006. Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management* Vol. 32, No. 5, pp. 673–720.

Hyppänen, R. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy. 328 s.

Juuti, P. 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer Paino Oy. 163 s.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 362 s.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 375 s.

Kaplan, J. S. 2005. Strategy 101. *Leadership Excellence* Vol. 22 No. 10, p. 18

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio - Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy. 432 s.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy. 329 s.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Media Oy. 352 s.

Karlöf, B. 1996. Strategia - Suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY. 236 s.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy. 143 s.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja. Vol. 40, No. 3, pp. 301–327.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - Organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. 246 s.

Kärnä, E. 2012. Tehoa ja iloa strategiatyöhön. Haaga-Helian julkaisusarja, kehittämisraportteja 2/2012. Vantaa: Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. 186 s.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. 2008. Choosing strategies for change. Harvard Business Review. July–August 2008. pp. 130–139.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinointitutkimus. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 180 s.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro. 245 s.

Mantere, S. 2008. Role expectations and middle manager strategic agency. Journal of Management Studies Vol. 45, No. 2, pp. 294–316.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky, Metodologia -sarja 4. 74 s.

Nenonen, J. 2012. Mitä henkilöstö odottaa johtajilta muutosprosessin keskellä? Strategisen muutoksen implementointi julkisorganisaatiossa Case: Hämeen ELY-keskus. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu tutkielma.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. 2. painos. Otaniemi: TKK Offset. Teknillinen korkeakoulu. 143 s.

Ouakouak, M. L. & Ouedraogo, N. 2013. Employee involvement in strategy-making process and company performance: the mediating role of employee strategic alignment. *Int. J. Business Environment* Vol. 5, No. 4, pp. 319–340.

Ouakouak, M. L. & Ouedraogo, N. 2013. The mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: A European study. *Canadian Journal of Administration Study* Vol. 30, No. 3, pp. 143–158.

Potter, J. 2001. Creating a passion for change - the art of intelligent leadership Vol. 33, No. 2. pp. 54-58.

Price, A. D. F. 2003. The strategy process within large construction organisations. *Engineering, Construction and Architectural Management* Vol. 10, No. 4. pp. 283-296.

Rope, T. & Kettunen S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. 237 s.

Rouleau, L. & Balogun, J. 2011. Middle managers, strategic sensemaking and discursive competence. *Journal of Management Studies* Vol. 48, No. 5, pp. 953–983.

Salih, A. & Doll Y. 2013. A middle management perspective on strategy implementation. *International journal of business and management* Vol. 8, No. 22, pp. 32–40.

Shi, W., Markoczy, L. & Dess, G. G. 2009. The role of middle management in the strategy process: Group affiliation, structural holes, and tertius lungens. *Journal of Management* Vol. 35, No. 6, pp. 1453–1480.

Strada Strategiasta toimintaan 2000–2011. Aalto yliopisto. <URL: <http://www.strada.tkk.fi/>>. Luettu 16.10.2014.

Suominen, K., Sipponen J., Karkulehto K. & Hämäläinen V. 2012. *Esimies strategiavaikuttajaksi*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 186 s.

Teollisuuden Voima Oyj:n kotisivut. 2014. <URL: www.tvo.fi>. Luettu 9.7.2014.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Massalin, L. & Kalin, R. 2010. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo: Painotalo Redfina Oy. 167 s.

Henkilöhaastattelut:

Berger, Torsten. Controller, TVO Oyj. Eurajoki. Haastattelu 2.9.2014.

Kankaanpää, Jani. OL3 Ryhmäpäällikkö, Dokumenttihanlinta, TVO Oyj. Eurajoki. Haastattelu 4.9.2014.

Maijala, Mikko. Project Controller, TVO Oyj. Eurajoki. Haastattelu 2.9.2014.

Nyman, Tommi. Projektinohjauspäällikkö, TVO Oyj. Eurajoki. Haastattelu 1.9.2014.

Salminen, Mikko. OL3 Ryhmäpäällikkö, Dataryhmä, TVO Oyj. Eurajoki. Haastattelu 5.9.2014.

Wahlroos, Harry. Projektihallinnan asiantuntija. Tamlog Oy. Eurajoki. Haastattelu 3.9.2014.

LIITE 1. Kyselyn saate

Hei,

Tämä viesti sisältää henkilökohtaisen linkin Webropol-kyselyyn, joka koskee Projektinohjauksen (NP-toimisto) strategiaprosessia. Kysely toteutetaan osana diplomityötäni ja vastaajiksi on valittu kaikki NP-toimiston jäsenet. Kaikkien vastaukset ovat tärkeitä ja toivon, että sinulta löytyy hieman aikaa kyselyyn vastaamiseen.

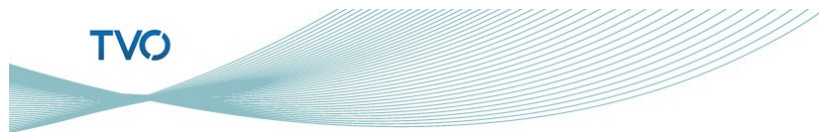
Vastaa kyselyyn viimeistään perjantaihin 1.8.2014 mennessä.

Kyselyn vastauksia tullaan käyttämään diplomityössä niin, etteivät vastauksesi ole yksilöitävissä. Jos sinulla on kysyttävää, otathan yhteyttä mia.nikula@tvo.fi.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Mia Nikula



Projektinohjauksen strategiaprosessi

Taustakysymykset

1. Mitä henkilöstöryhmää edustat?

esimiesasemassa toimiva henkilö
toimihenkilö/työntekijä

2. Kuinka kauan olet ollut TVO:n palveluksessa?

Alle vuoden
1- alle 2 vuotta
2 - alle 5 vuotta
5 - alle 11 vuotta
11 - alle 25 vuotta
25 vuotta tai enemmän

3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi?

Alle vuoden
1- alle 2 vuotta
2 - alle 5 vuotta
5 - alle 11 vuotta
11 - alle 25 vuotta
25 vuotta tai enemmän

4. Ikäsi

alle 30 vuotta
30-39 vuotta
40-49 vuotta
50-59 vuotta
60 vuotta tai enemmän

5. Osallistumisesi OL3-projektiin

Työskentelen käytännössä 100 % työajastani OL3:ssa

Työskentelen osa-aikaisesti (yli 50 % ajastani) OL3:ssa

Työskentelen osa-aikaisesti (alle 50 % ajastani) OL3:ssa

Työskentelen OL3:ssa korkeintaan satunnaisesti

6. Organisaatiosi

NPD - Dokumenttihakemisto

NPL - Laitostiedot

NPP - Projektidata

NP/RLA - OL3 Hankinta

NP - Muut

Yleistä

Valitse monivalintakysymyksistä mielestäsi oikea vaihtoehto. Jos koet, ettei kysymys koske sinua, valitse EOS (en osaa sanoa). Vastaa avoimiin kysymyksiin perustellen mielipiteesi selkeästi ja ymmärrettävästi.

7. Tiedän, mitä ovat TVO:n arvot, visio ja missio.

täysin eri mieltä

jokseenkin eri mieltä

jokseenkin samaa mieltä

täysin samaa mieltä

EOS

8. Olen tietoinen TVO:n strategiasta.

täysin eri mieltä

jokseenkin eri mieltä

jokseenkin samaa mieltä

täysin samaa mieltä

EOS

9. Mielestäni TVO:n strategia on selkeästi ymmärrettävissä.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

10. Olen tietoinen N-osaston OL3-projektin strategiasta.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

11. Mielestäni N-osaston OL3-projektin strategia on selkeästi ymmärrettävissä.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

12. Mielestäni TVO:n ja OL3-projektin strategiat ohjaavat Projektinohjauksen toimintaa.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

13. Tiedän, miten saan käyttööni strategiaan liittyvää materiaalia.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

14. Tiedän millaisia menetelmiä TVO:lla suoritetaan strategian toteutumisen mittaamiseen.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

15. Jos vastasit johonkin edellä olevista kohdista "jokseenkin tai täysin eri mieltä", niin kerro miksi.

Projektinohjauksen strategiaprosessi

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategiaprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa ensin arvioidaan liiketoimintaympäristöä, sitten asetetaan päämäärät, sen jälkeen määritellään keinot, jolla päämäärät saavutetaan, jonka jälkeen keinot laitetaan käyntöön. Lopuksi seurataan, miten strategian toteutuminen onnistuu.

Tässä osiossa esitetään kysymyksiä liittyen Projektinohjauksen strategiaprosessiin. Valitse monivalintakysymyksistä mielestäsi oikea vaihtoehto. Jos koet, ettei kysymys koske sinua, valitse EOS (en osaa sanoa). Vastaa avoimiin kysymyksiin perustellen mielipiteesi selkeästi ja ymmärrettävästi.

16. Ymmärrän Projektinohjauksen strategian.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

17. Projektinohjauksen strategia ohjaa minun toimintaani.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

18. Tiedän, miten työni liittyy Projektinohjauksen strategiaan.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

19. Koen, että voin vaikuttaa Projektinohjauksen strategian luomiseen.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

20. Koen olevani osallisena Projektinohjauksen strategiaprosessissa.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

21. Mielestäni Projektinohjauksen strategian toteutumista seurataan aktiivisesti.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

22. Mielestäni Projektinohjauksen strategia on jatkuva prosessi.

täysin eri mieltä
jokseenkin eri mieltä
jokseenkin samaa mieltä
täysin samaa mieltä
EOS

23. Jos vastasit johonkin edellä olevista kohdista "jokseenkin tai täysin eri mieltä", niin kerro miksi.

Projektinohjauksen strategian jalkautus

Strategian jalkautus on toimintaa, jossa organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä muuttamalla strategioidensa vaatimalla tavalla. Toisin sanoen, on varmistettava, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät strategian, jolloin jokainen työntekijä osaa vastata kysymykseen: "Miten minun työni liittyy koko yrityksen strategiaan?"

Tässä osiossa esitetään kysymyksiä liittyen Projektinohjauksen strategian jalkautukseen. Valitse monivalintakysymyksistä mielestäsi oikea vaihtoehto. Jos koet, ettei kysymys koske sinua, valitse EOS (en osaa sanoa). Vastaa avoimiin kysymyksiin perustellen mielipiteesi selkeästi ja ymmärrettävästi.

24. Ymmärrän, mitä strategian jalkauttamisella tarkoitetaan.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

25. Mielestäni esimiehet jalkauttavat Projektinohjauksen strategiaa operatiiviselle tasolle.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

26. Mielestäni Projektinohjauksen strategian jalkauttamiseen panostetaan riittävästi.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

27. Koen, että Projektinohjauksen strategiaa kommunikoidaan aktiivisesti.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

28. Koen, että Projektinohjauksen strategian kommunikointi on vuorovaikutteista joka suuntaan.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

29. Mielestäni Projektinohjauksella on menetelmät strategian kommunikointiin.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

30. Jos vastasit johonkin edellä olevista kohdista "jokseenkin tai täysin eri mieltä", niin kerro miksi.

Muutosjohtaminen ja osallistaminen

Strategia tarkoittaa muutosta ja näitä muutoksia tulee johtaa onnistuneesti. Muutosjohtajuus on kaikkein tärkein tekijä strategian onnistuneessa jalkautuksessa.

Tässä osiossa esitetään kysymyksiä liittyen muutosjohtamiseen ja osallistamiseen. Valitse monivalintakysymyksistä mielestäsi oikea vaihtoehto. Jos koet, ettei kysymys koske sinua, valitse EOS (en osaa sanoa). Vastaa avoimiin kysymyksiin perustellen mielipiteesi selkeästi ja ymmärrettävästi.

31. Mielestäni esimiehet ovat sisäistäneet ja sitoutuneet Projektinohjauksen strategiaan.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

32. Saan riittävästi tietoa Projektinohjauksen strategian tuomista muutoksista.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

33. Koen, että minut sitoutetaan Projektinohjauksen strategiaan.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

34. Mielestäni Projektinohjauksen strategian mukaisia muutoksia johdetaan tehokkaasti.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

35. Saan riittävästi ohjausta ja tukea toimiakseni Projektinohjauksen strategian mukaisesti.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

36. Vien aktiivisesti eteenpäin Projektinohjauksen strategian mukaisia muutoksia.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

37. Projektinohjauksen strategia vaikuttaa henkilökohtaisiin tavoitteisiini.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- EOS

38. Jos vastasit johonkin edellä olevista kohdista "jokseenkin tai täysin eri mieltä", niin kerro miksi.

Avoimet kommentit

39. Jos sinulla on jotain muuta kerrottavaa Projektinohjauksen strategiaprosessiin, sen jalkauttamiseen, muutosjohtamiseen tai osallistamiseen liittyen, niin voit kirjoittaa tähän vapaasti ajatuksiasi.

LIITE 3. Haastatteluiden kysymysrunko

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Miten projektinohjauksen strategia voisi olla paremmin nähtävillä päivittäisessä työssä?
2. Millä keinoin projektinohjauksen strategiaa voitaisiin jalkauttaa eteenpäin?
3. Minkälaisia keinoja itse olet käyttänyt projektinohjauksen strategian jalkauttamiseen? (tähän voit kertoa myös aikaisemmista kokemuksista muissa tehtävissä)
4. Millä keinoin projektinohjauksen strategiaa tulisi viestiä eteenpäin?
5. Miten voitaisiin edistää vuoropuhelua projektinohjauksen strategiasta organisaation sisällä?
6. Miten palaute projektiohjauksen strategiaan tulisi saada?
7. Miten strategian toteutumista voitaisiin seurata?
8. Millä keinoin projektinohjaustoimiston jäsenet voitaisiin sitouttaa strategiaprosessiin mukaan?
9. Miten projektinohjaustoimiston jäseniä voitaisiin motivoida kiinnostumaan projektinohjauksen strategiaprosessista?