







Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston, Ekamin, strategian jalkauttamisprosessin arviointi ja kehittäminen

Timo Erikoinen

Opinnäytetyö 
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto 
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma 




2015

Tekijä(t) Timo Erikoinen	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston, Ekamin, strategian jalkauttamisprosessin arviointi ja kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 82 + 11
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Implementation of Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto, Ekami's strategy. Analyzing and developing.	
<p>Etelä-Kymenlaakson ammattiopistossa, Ekamissa laaditaan uusi strategia seuraavalle vuodelta 2016 alkavalle strategiakaudelle. Uuden strategian implementoinnin onnistumisen varmistamiseksi on pohdittava, mitkä asiat ovat jalkauttamisessa aiemmin onnistuneet hyvin ja mitä asioita jalkauttamisessa tulee kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida ja kehittää Ekamin strategian jalkauttamista ja kokeilla uusia menetelmiä strategian jalkautuksen tehostamiseksi. Työn pohjalta tehdään ehdotuksia jalkauttamisen kehittämiskohteista ja -toimenpiteistä.</p> <p>Ekami on monialainen ammatillinen oppilaitos, jossa opiskelee yli 5000 opiskelijaa nuorten ammatillisessa peruskoulutuksessa, aikuiskoulutuksessa ja oppisopimuskoulutuksessa. Lisäksi Ekamiin kuuluu nuorten työpajatoiminta. Henkilökuntaa on yli 400. Kehittämistyön kohderyhmäksi rajattiin vain opetushenkilökunta. Nuorten työpajatoiminta, hallinto- ja muu henkilöstö sekä opiskelijat eivät kuulu kehittämistyön kohderyhmään. Uusien menetelmien kokeilut toteutettiin yhdessä pilottiyksiköksi valitussa vastuuyksikössä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus. Tiedonkeruu tapahtui havainnoimalla pilottiyksiköksi valitun vastuuyksikön toimintaa kokeiluiden aikana, haastatteleamalla opetushenkilöstöä ja lopuksi toteuttamalla kyselytutkimus.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin syksyn 2014 – joulukuun 2015 välisenä aikana. Uusien menetelmien kokeiluja toteutettiin koko kehittämistyön ajan. Haastattelut toteutettiin kevään 2015 aikana. Kyselytutkimus ja kehittämistyön raportointi toteutettiin syksyllä 2015.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena kuvattiin strategian jalkauttamisen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi kuvattiin strategian jalkauttamisen menetelmien ja niitä tukevien työkalujen pilottikokeiluja ja kokeiluiden tuloksia. Näiden pohjalta tehtiin kehittämisehdotuksia strategian jalkauttamisen tehostamiseksi.</p> <p>Ekamissa on tehty koko sen olemassaolon ajan hyvin systemaattista strategiatyötä. Strategiaa on päivitetty monta kertaa ja sen jalkautukseen on kehitetty hyvä toimintamalli. Tutkimuksen perusteella toimintamallia ei tarvitse muuttaa, mutta henkilöstö tulisi saada tiiviimmin mukaan strategian toteutukseen kehittämällä mm. johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, jalkautuksen tukena käytettäviä menetelmiä sekä palaute- ja mittaamenetelmiä. Lisäksi on panostettava koko henkilöstön koulutukseen niin johtamis- kuin työelämätaitojen osalta.</p>	
Asiasanat Strategia, strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, toimintatutkimus	

Sisällyys

1	Johdanto	1
1.1	Toimintaympäristö.....	1
1.2	Kehittämistyön tavoitteet.....	3
1.3	Rajaukset.....	4
1.4	Raportin rakenne	5
2	Opinnäytetyön viitekehys	6
2.1	Strategian peruskäsitteet	6
2.2	Strategiaprosessi	8
2.3	Strateginen johtaminen	12
2.4	ASKEL-malli.....	19
2.4.1	ASKEL 1. Strategian toteutuskelpoisuus	19
2.4.2	ASKEL 2. Suunnittele toteutus kunnolla	20
2.4.3	ASKEL 3. Varmista riittävät johtamisresurssit.....	22
2.4.4	ASKEL 4. Lanseeraa strategia näyttävästi	23
2.4.5	ASKEL 5. Tankkaa organisaatio muutosenergialla.....	24
2.4.6	ASKEL 6. Nosta strategia siivilleen	25
2.4.7	ASKEL 7. Johda joukkosi perille asti	26
3	Kehittämistehtävän toteutusperiaatteet	28
3.1	Tutkimusstrategia.....	28
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	31
3.3	Kehittämistyön aikataulu	34
4	Strategiatyö Ekamissa.....	36
5	Kehittämistyön toteuttaminen	44
5.1	Työhyvinvointitutkimus nykytilan mittarina	44
5.2	Haastattelut.....	46
5.3	Viestintä osana strategian jalkauttamista	50
5.4	Strategiakartta strategian jalkauttamisen tukena	54
5.5	Kyselytutkimus kehittämistoimenpiteiden mittarina.....	58
5.5.1	Taustatiedot	59
5.5.2	Ekamin strategia	61
5.5.3	Viestintäkanavat.....	65
5.5.4	Yleisarvio strategian toteuttamisesta	66
5.5.5	Strategiatyön arviointia vastuuyksiköittäin	69
5.5.6	Avoimet kommentit.....	71
6	Kehittämisehdotuksia strategian jalkauttamisen tehostamiseksi Ekamissa.....	72
6.1.1	Strategian laatiminen	72
6.1.2	Strategian jalkauttaminen.....	73
6.1.3	Vuorovaikutus	73

6.1.4 Toiminnan tehokkuuden mittaaminen.....	74
7 Yhteenveto ja pohdinta.....	76
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	77
7.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	78
7.3 Oma kehittyminen	78
Lähteet	80
Liitteet.....	83
Liite 1. Ekamin keskijohdon vuosikello (Ekami 2014)	83
Liite 2. Haastattelujen kysymykset.....	84
Liite 3. Haastattelujen koonti-SWOT.....	87
Liite 4. Strategiakarttatyöskentelyn toimintaohje.....	89
Liite 5. Kyselylomake.....	90

1 Johdanto

1.1 Toimintaympäristö

Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö on muuttunut koko 2000-luvun voimakkaasti. Koulutuksen järjestäjäverkkoa on harvennettu ja ammatillisia oppilaitoksia on yhdistetty yhä suuremmiksi monialaisiksi alueellisiksi yksiköiksi. Valtiontalouden tiukentuessa koulutusta tulee järjestää entistä niukemmilla resursseilla, mutta toisaalta tehokkuuden vaatimuksia on lisätty.

Nykyisen hallituksen pääministeri Sipilän hallitusohjelmassa osaamisen ja koulutuksen kymmenen vuoden tavoitteeksi on asetettu, että Suomi on maa, jossa tekee mieli oppia koko ajan uutta. Suomalaisten osaamis- ja koulutustaso on noussut, mikä tukee suomalaisen yhteiskunnan uudistumista ja mahdollisuuksien tasa-arvoa. Suomi on koulutuksen ja modernin oppimisen kärkimaa. (Ratkaisujen Suomi 2015.)

Hallituksen strategisessa ohjelmassa (Ratkaisujen Suomi 2015) toisen asteen ammatillisen koulutuksen reformilla

- Vahvistetaan ammatillisen koulutuksen yhteiskunnallista merkitystä.
- Uudistetaan koulutuksen rahoitusta ja rakenteita jatko-opintokelpoisuus säilyttäen.
- Huolehditaan alueellisesti kattavasta koulutuksesta sekä tiivistetään koulutuksen ja työelämän välistä vuorovaikutusta.
- Poistetaan koulutuksen päällekkäisyyksiä. Poistetaan nuorten ja aikuisten ammatillisen koulutuksen raja-aidat ja kootaan koulutustarjonta, rahoitus ja ohjaus yhtenäiseksi kokonaisuudeksi opetus- ja kulttuuriministeriön alle.
- Tehdään ammatillisen koulutuksen rahoitus- ja ohjausjärjestelmästä yhtenäinen kokonaisuus.
- Kannustetaan koulutuksen järjestäjiä toiminnan tehostamiseen.
- Lisätään työpaikoilla tapahtuvaa oppimista. Uudistetaan oppisopimuskoulutusta työnantajille aiheutuvaa hallinnollista ja taloudellista taakkaa keventämällä.

Hallitusohjelman tavoitteisiin peilaten erityisen haasteen Etelä-Kymenlaakson alueelle asettavat seudun ominaispiirteet. Seudun väestö ikääntyy. Seutu on kärsinyt paljon elinkeinorakenteiden muutoksista. Työttömyys on korkealla tasolla ja toisaalta työikäisten määrä vähenee. Peruskoulun päättäneiden määrä säilyy nykyisellä tasolla tai laskee hieman, joka vaikeuttaa koulutetun työvoiman saamista alueelle.

Toisaalta elinkeinosektorilla on myös positiivisia avauksia mm. Haminan LNG-terminaali sekä Kotkan kantasataman ja Vaalimaan kauppakeskushankkeet voivat toteutuessaan lisätä alueen työllisyyttä ja houkuttelevuutta. Lisäksi E18-tien valmistuminen helpottaa turistien saapumista alueelle.

Yhtenä merkittävänä muutoksena on se, että ammatillisen koulutuksen opetussuunnitelmat uudistuivat 1.8.2015. Tutkintouudistus ja osaamisperusteisuus mahdollistavat koulutusten toteuttamisessa asiakaslähtöisyyden, joustavuuden, yksilölliset opintopolut ja koulutusmuotojen yhdistämisen. Opetussuunnitelmien mahdollisuuksien saavuttamiseksi ammatillisessa koulutuksessa henkilöstöltä edellytetään joustavuutta, osaamista sekä muutoshalua ja –kykyä. Opetussuunnitelmamuutoksen myötä myös perustutkintojen uudet toteutustavat luovat oman haasteensa. Erityistä tukea ja ohjausta tarvitsevien opiskelijoiden määrä kasvaa. Maahanmuuttajien määrä opiskelijoissa lisääntyy.

Nämä toimintaympäristön nopeat ja vaikeasti ennakoitavissa olleet suuret muutokset asettavat haasteita Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston, Ekamin strategialle ja erityisesti sen joustavalle ja tehokkaalle toteutukselle (strategian jalkautukselle). Salminen (2008, 14) on todennut, että yrityksillä ei ole ensisijaisesti strategisen suunnittelun ongelmaa, vaan strategian implementoinnin ongelma, eli ne eivät pysty tehokkaasti ottamaan käyttöön laatimiinsa strategisia suunnitelmia. Tämä strategian jalkauttamisen tehostaminen onkin noussut Ekamissa keskeiseksi kehittämiskohteeksi.

Ekamin perustehtävänä on suunnitella ja toteuttaa alan koulutuksia ja hankkeita yrityksille, yhteisöille ja yksityisille henkilöille laadukkaasti, joustavasti ja kustannustehokkaasti. (Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan toimintasuunnitelma vuodelle 2016.) Tämän tehtävän toteuttaminen edellyttää tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta, jotka saavutetaan parhaiten systemaattisen strategiatyön avulla. Vaikka julkisen sektorin toimintaympäristön usein todetaan olevan yksinkertaisempi kuin liikeyrityksillä, voi kehittyminen olla vaikeampaa, koska julkisen sektorin toimintaympäristöä säännellään laeilla ja asetuksilla, joita on pakko noudattaa. Strategian toteuttaminen ja uudistaminen on siksi usein vielä vaikeampaa kuin yksityisellä sektorilla. (Kamensky 2015, 79.)

Ekamin toiminnan yhtenä keskeisenä elementtinä on pyrkimys pystyä mahdollisimman nopeaan ja joustavaan toimintaan / toiminnan muutokseen. Yhtenä edellytyksenä tälle on, että koko henkilöstö on halukas ja sitoutunut olemaan joustavasti, monipuolisesti ja laajalaisesti käytettävissä koulutusten kehittämisessä ja toteuttamisessa. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2015.) Tämäkin asettaa strategian jalkautusprosessille omat haasteensa.

1.2 Kehittämistyön tavoitteet

Ekamissa laaditaan uusi strategia vuoden 2015 aikana. Strategia tulee voimaan vuodesta 2016 eteenpäin. Uuden strategian on tarkoitus olla entistä yksinkertaisempi ja helpommin omaksuttava. Uutta strategiaa implementoitaessa tulee ottaa huomioon aiemmat kokemukset aiempien strategioiden jalkautuksista ja oppia niistä. Olen itse toiminut Ekamissa liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön koulutuspäällikkönä kaksi vuotta. Oppilaitoksen keskijohdolla eli koulutuspäälliköillä on keskeinen rooli strategian jalkauttamisessa ja olen todennut, että prosessi ei suju kaikilta osin riittävän tehokkaasti. Yleisemminkin voidaan todeta, että yritysten ongelmana on vaikeaa saada strategista suunnitelmaa toteutumaan. Monien yritysten strateginen johtaminen on toteutettu siten, että isompi ihme olisi, jos se toimisi. (Kamensky 2015, 9.)

Rehtorin kanssa keskusteltuani tulimme siihen tulokseen, että opintoihin kuuluva opinnäytetyö sopisi hyvin tukemaan uuden strategian toteuttamisen kehittämistä ja sovimme, että Ekami toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Opinnäytetyön tavoitteena pyritään löytämään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Ovatko strategiset päämäärät ja avaintavoitteet siirtyneet käytännön tekemiseksi vastuuyksiköissä?
- Millaisia menetelmiä yksiköissä on käytetty strategian käsittelyyn/jalkauttamiseen?
- Miten strategian jalkautus on koettu henkilötasolla?
- Miten strategian käytäntöön viemistä tulee muuttaa?

Opinnäytetyön yhtenä osana on kehittämissyö, jonka tarkoituksena on kartoittaa uusia jalkauttamistapoja ja jalkauttamista tukevia menetelmiä ja kokeilla niiden toimivuutta liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikössä. Tämän pilotoinnin aikana havainnoidaan henkilöstön käyttäytymistä ja pilotoinnin jälkeen kyselytutkimuksella tutkitaan, ovatko henkilöt kokeneet uudet menetelmät parempina kuin entiset. Samalla kyselytutkimuksen avulla voidaan todeta tapahtuiko koko opetusorganisaatiossa tai jossakin sen vastuuyksiköistä strategian jalkauttamisessa näkyvää kehittymistä tai taantumista. Kyselytutkimuksen tuloksia voi käyttää myös muiden vastuuyksiköiden strategian jalkauttamistoiminnan kehittämisen ja keskijohdon johtamiskoulutuksen tukimateriaalina.

Opinnäytetyön kokonaistavoitteena kehittämistyön lisäksi on tarkoitus tutkia, miten Ekamin opetushenkilöstö on aiemmat jalkautamisprosessit kokenut. Analyysin pohjalta tehdään raportti, jossa tuodaan esille keskeisimpiä havaintoja strategiatyön tähänastisista onnistumisista ja haasteista. Raportin tarkoituksena on tuoda esille näkökulmia, jotka kannattaa huomioida uuden strategian jalkauttamista toteutettaessa.

Sekä analyysin että kehittämistyön tuloksena on tarkoitus löytää Ekamin strategian jalkauttamisprosessin haasteet, aiemmat kompastuskivet ja onnistumiset. Näiden perusteella tehdään esitys kehittämistoimenpiteistä, miten strategiaprosessin eri vaiheissa strategian käytäntöön viemistä voisi tehostaa. Kuitenkin toisaalta on huomioitava, että strategian jalkauttamiseksi ei ole olemassa mitään ”taikanappulaa”, ”helppoja reseptejä” tai yksinkertaisia vastauksia, joihin johto voisi luottaa (MacLennan 2011, 24, 52).

Strategiatyö on jo pitkään herättänyt henkilöstössä tietynlaista vastustusta ja ärtymistä. Strategian hyötyjä ei ole pystytty konkretisoimaan omassa työssä. Ylikerälän mukaan toimintatutkimuksen tulisi olla hyödyllistä tekijöille ja se voi olla keino osallistujien voimaantumiseen (empowerment) (Ylikerälä 2014). Mikäli kehittämistyössä onnistutaan löytämään strategian käytäntöön viemistä edesauttavat kehittämiskohteet ja strategian jalkautuksen avuksi hyvin sopivat menetelmät ja toimintatavat, tulevat tutkimustyön tulokset hyödyttämään koko organisaatiota. Sekä tutkimusprosessi että kehittämistyön tulokset tulevat edistämään yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamista ja motivoimaan henkilöstöä jatkossa jatkuvaan strategiatyöhön.

1.3 Rajaukset

Opinnäytetyössä ei ole tarkoituksena analysoida Ekamin strategiaprosessia kokonaisuudessaan, vaan ainoastaan strategian implementoinnin kehittymistä. Strategian laatimisprosessin analysointi jätetään tutkimuksen ulkopuolelle, mutta toisaalta strategiaprosessi kokonaisuutena ja strategian jalkauttaminen ovat niin sidoksissa toisiinsa, että viittauksia itse strategiaprosessiin kokonaisuutena ja sen eri vaiheisiin ei voida välttää.

Opinnäytetyössä tutkitaan sitä, miten olemassa olevaa strategiaa on viety käytäntöön opetushenkilöstön osalta eri vastuuyksiköissä. Koulutus on Ekamin ydintehtävä ja juuri strategian jalkauttaminen opetushenkilöstölle vaatii tehostamista. Itse toimin yhden koulutusta toteuttavan vastuuyksikön päällikkönä ja siksi pystyn toiminnallisen tutkimuksen kyseessä ollessa parhaiten osallistumaan kehittämishankkeen toimenpiteisiin silloin, kun kehittämistyö koskee vain opetushenkilöstöä. Ekamissa on opetusyksiköiden lisäksi nuorten työpajojen vastuuyksikkö ja erilaisia hallinnon yksiköitä, jotka rajaavat tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle.

Kehittämistyön aikana etsitään uusia vaihtoehtoja jalkauttamisen menetelmiksi ja kokeillaan eri viestintä- ja tiedonhallintasovellusohjelmien soveltuvuutta strategian jalkauttamisen tueksi. Näitä kokeillaan ja niiden toimivuutta ja vaikutusta tutkitaan yhdessä

vastuuyksikössä. Pilottikokeiluiden ja opetushenkilöstölle osoitettavan kyselyn pohjalta saadaan esimerkkejä uusista koko opetusorganisaatiotasolla käyttöön otettavista vaihtoehtoisista strategian jalkauttamisen menettelyistä ja arvioita niiden toimivuudesta.

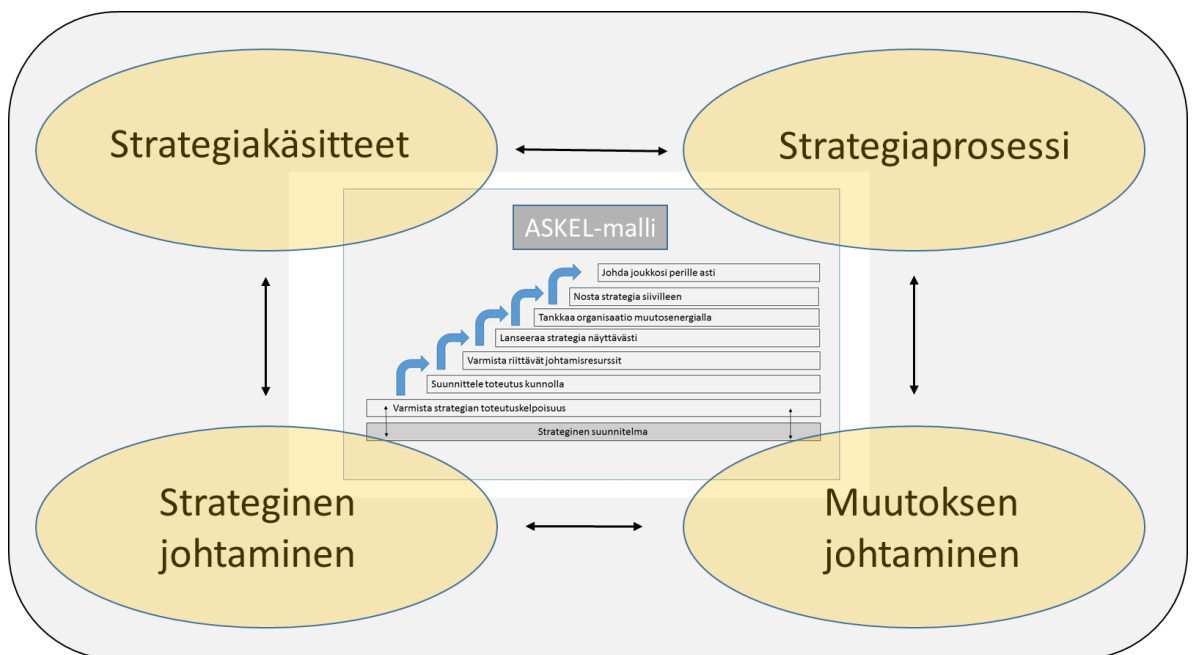
Vaikka strategian mukainen konkreettinen toiminta usein lopulta implementoituu opetustilanteissa ja toiminta kohdistuu opiskelijoihin, tutkitaan kuitenkin ainoastaan Ekamin opetushenkilöstöön kohdistuvaa strategian jalkauttamisprosessia ja sen kokemuksia jalkauttamisesta. Opiskelijat rajataan siis tutkimuskohderyhmänä tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

1.4 Raportin rakenne

Raportti alkaa johdannolla, jossa kuvataan opinnäytetyön taustaa ja toimintaympäristön muutosta ja kehitysprojektin tavoitteet. Toisessa luvussa käsitellään viitekehyksen mukainen teoria. Kolmannessa luvussa kuvataan työn toteutusperiaatteita. Neljännessä luvussa kuvataan kehittämistyön toteuttaminen: tutkimusorganisaation toimintaympäristö, strategisen suunnittelun, päätöksenteon ja seurannan toimintamalli sekä strategian analysoinnin tueksi tehdyt tutkimukset. Viidennessä luvussa on kehittämistyön kuvaus eli pilottiyksikössä toteutettujen strategian jalkauttamisen toimenpiteiden kokeilujen kuvaus. Kuudennessa luvussa kerrotaan kyselytutkimuksen toteutus ja tulokset. Seitsemännessä luvussa ovat kehittämissuhteet Ekamin strategian jalkauttamisen kehittämiseksi. Kahdeksas luku sisältää pohdinnan työn luotettavuudesta ja eettisyydestä sekä ehdotukset jatkotutkimuksiksi ja tutkijan oman kehittymisen arvioinnin.

2 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu strategian peruskäsitteiden lisäksi strategiaprosessin, muutoksen johtamisen ja strategian jalkauttamisen teorioista. Keskeisenä tarkastelun kohteena on Jari Salmisen kirjassaan ”7 askelta strategiasta tuloksiin” esittämä ASKEL-malli. Mallin avulla voidaan strategiaprosessin jokaisessa vaiheessa varmistaa strategian käytäntöön viemisen onnistuminen. Opinnäytetyön viitekehys muodostuu siis strategian jalkauttamisen ja erityisesti Jari Salmisen ASKEL-mallin kytkemisestä strategiaan johtamiseen ja muutoksen johtamiseen kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

2.1 Strategian peruskäsitteet

Tavallisesti strategia muodostetaan lauseista, kuten vision ja mission määritelmät, tai jopa yksittäisistä sanoista, kuten arvot (Ala-Mutka 2008, 123). Jo ennen strategian laadintaa pitäisi käydä keskustelu strategian käsitteistä. Käsitteelliset sekaannukset voivat olla hankalia. (Tervonen 2003, 52.) Kamensky (2010, 65) toteaa, että strategiatyössä käytetyt terminologian vakiintumattomuuden vuoksi yritysten on itse määriteltävä valitsemansa käytetyt termit yhtenäiseen käyttöön omassa organisaatiossaan. Hämäläisen & Maulan (2004, 21) mielestäkin omassa organisaatiossa käytettyjen termien selittäminen ”kansankielellä” helpottaa strategiaa koskevan keskustelun ymmärtämistä. Myös MacLennan (2011, 112) on esittänyt, että strategian jalkauttamisessa on hyödyllistä määritellä strategian avainkäsitteet monitulkinnallisuuden välttämiseksi.

Käsitteiden laatiminen on useimmiten yksin johdon tehtävä, joskin esimerkiksi arvojen määrittämisessä on useasti myös henkilöstö mukana (Hämäläinen & Maula 2004, 14). Käsitteistä tavoitteellisin on visio. Visiolla tarkoitetaan organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa (Hämäläinen & Maula 2004, 15). Ekamin strategiassa vuosille 2008 – 12 visio on määritelty tavoitteelliseksi tilaksi, jota kohden organisaatiota halutaan kehittää. Tällöisen organisaatio haluaa toiminnallaan saada aikaan. Vision lisäksi on määriteltävä toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus eli missio määrittää organisaation olemassaolon tarkoituksiksi (Hämäläinen & Maula 2004, 15). Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen: ”Miksi organisaatio on olemassa?” (Kamensky 2015, 34). Toiminta-ajatuksen ei tarvitse olla tavoitteellinen (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013.)

Vision toteutumiseksi pitää määritellä toimintatavat ja keinot, joilla siihen pyritään. Yrityksen toimintatapa ja keinot määrittää yrityksen strategiassa. Kamenskyn (2015, 23) mukaan strategian yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Strategian käsitettä on käytetty niin paljon, että se on kärsinyt semanttisen inflaation. Sanaa käytetään heti, kun tulee mieleen, että pitäisi tehdä jotakin. (Tervonen 2003, 54.) Yhtenä määritelmänä strategia kuvaa, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa toiminta-ajatustaan (Hämäläinen & Maula 2004, 15). Strategia on käsitteenä alun perin sotaväen käyttämä termi, jota on jo pitkään sovellettu yksityisellä sektorilla. Tehokas strategian toteuttaminen on keskeinen asia myös julkisella sektorilla (MacLennan 2011, 25).

Strategia määrittää Kamenskyn (2015, 23) mukaan liikeyrityksissä hieman eri tavalla kuin muissa yrityksissä. Määritelmän mukaan strategian avulla organisaatio hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että sille asetetut tulos-/hyöty-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa. Siksi strategia onkin johdon, esimiesten ja koko organisaation dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline. (Tuomi & Sumkin 2010, 28.) Ekamin strategiassa strategian käsite on määritelty siten, että strategia on suunnitelma, joka linjaa etenemissuunnan kohti visiossa kuvattua tavoitetilaa. Strategia edellyttää valintoja, mihin keskitytään ja mitä karsitaan. Strategia sisältää keinoja, joilla visio saadaan toteutumaan. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013.)

Yrityksen strategiassa on yleensä kuvattu myös arvot. Arvoilla viitataan toimintaperiaatteisiin, jotka organisaatiossa on omaksuttu tai pyritään omaksumaan (Hämäläinen & Maula 2004, 18). Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii ja joista ei missään tilanteissa lipsuta (Kamensky 2015, 34, 178). Arvot ovat koko organisaatiolle yhteisiä, organisaation ja ihmisten toimintaan liittyviä periaatteita ja toimintatapoja, joita

halutaan soveltaa ja noudattaa. Arvot muodostavat yhteisen näkemyksen hyvistä toimintatavoista ja -periaatteista – usein strategian toteuttamisen tueksi, ja samalla varmistuen jatkuvuutta ja pysyvyyttä. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013.)

Yritys pyrkii toteuttamaan visiotaan välitavoitteiden avulla. Välitavoitteet voivat olla pitkäkestoisia, kuten päämäärät tai lyhytkestoisia, kuten avaintavoitteet. Päämäärät ovat asioita, jotka on saavutettava, jotta tavoitetilaa päästään. Päämäärät ovat tavoitetilaa konkreettisempia, koko organisaatiolle yhteisiä asioita. Avaintavoitteet ovat päämäärien toteutumisen varmistavia tavoitteita. Avaintavoitteiden on oltava niin konkreettisia, että niiden toteuttamiseksi voidaan laatia toimintasuunnitelma. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013.)

Strategia yksin ei riitä siihen, että halutut tavoitteet saavutettaisiin. Strategiaa on syytä avata henkilöstölle ja miettiä yhdessä henkilöstön kanssa oikeat toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi. Strategian käytäntöön viemistä kuvataan usein käsitteellä strategian jalkauttaminen. Mantereen, Suomisen & Vaaran (2011, 24) mukaan strategian toimeenpanolle on yleisesti kehittynyt monta lempinimeä ja synonyymia. Usein puhutaan jalkauttamisen sijaan tai rinnalla esimerkiksi strategian implementoinnista, valuttamisesta, maastottamisesta ja säätöamisestä. Kaikki nämä ilmaisut kuvaavat tarkemmin ajateltuna siitä, miten ihmisten, strategian toteuttajien, uskotaan omaksuvan strategian ja innostuvan siitä. Termeihin sisältyy käsitys, että ihmiset toteuttavat annettua strategiaa mekanistisesti ja suoraviivaisesti. Yleisesti puhutaan myös strategian käytännön toteuttamisesta tarkoittamassa samaa asiaa.

Strategiatyöstä on kirjoitettu paljon kirjallisuutta, mutta erityisesti strategian käytäntöön viemistä koskevaa kirjallisuutta ei ilmeisesti paljoa ole. MacLennan (2011, 200) mukaan strategian jalkauttamista koskeva teoria on lapsenkengissä. Tiedämme paljon enemmän strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta kuin mitä tiedämme niiden kriittisestä yhteydestä - strategian jalkauttamisesta. Se, että juuri strategian jalkauttamiseen keskittyntä kirjallisuutta ei ole, antaakin kehittämistyölleni syvemmän merkityksen. Kanasen (2014, 51) mukaan kirjallisuuteen perehtymällä tutkija voi löytää aihealueeltaan harmaita alueita, joilta tutkimustieto ja tutkimukset puuttuvat. Tällainen löydös lisäisi myös oman tutkimukseni tieteellistä merkitystä.

2.2 Strategiaprosessi

Ala-Mutkan (2008, 119) mukaan ainoa aito strategia on yrityksen toteutunut strategia, jolloin strategiaprosessin painopisteen tulee olla strategian toteutettavuudessa. Strategia-

prosessit voidaan toteuttaa joko esimiesvetoisesti, vuorovaikutteisesti yhdessä henkilöstön kanssa tai ketterästi tilanteisiin joustavasti reagoiden.

Esimiesvetoisessa strategiaprosessilla tarkoitetaan yleensä lineaarista strategiaprosessia, jossa strategia suunnitellaan ylimmän johdon taholta ja strategian toteutus jää esimiesten, usein keskijohdon, vastuulle. Lineaarilla strategiaprosessilla tarkoitetaan perinteistä vesiputousmallia, jossa visio – strategia – toimenpideohjelmat – mittaaminen on tyypillinen prosessin toteutusmalli. Vesiputousmalli on tarkemmin kuvattu taulukossa 1. Perinteinen prosessi pohjautuu usein vuosikelloon, jossa prosessin yksi sykli kestää vuoden. (Ala-Mutka 2008, 90.) Strategiatyöhön osallistuvien roolit ovat selkeitä ja perustuvat hierarkkiseen organisaatorakenteeseen. Johtajien rooli sekä strategian laatijoina ja toteuttajina on korostunut. (Kehusmaa 2010, 139.) Perinteisessä strategiaprosessissa muutoksen läpiviennissä vastaan tulevat ongelmat ratkaistaan panostamalla muutoksen johtamiseen. Henkilöstöä koulutukseen panostetaan yhä enemmän. Toimintaa saattaa ohjata kymmenien, ellei satojen mittareiden viidakko. (Ala-Mutka 2008, 91.)

Perinteisessä strategiaprosessissa toiminnan kehittäminen tehdään paljolti erotettuna linjaorganisaatiosta, erillään operatiivisesta toiminnasta. Operatiivisen henkilöstön osallistumista kehittämiseen on vaikea lisätä, koska aika on aina pois ”oikeista töistä”. Strategia koetaan ylimääräiseksi suunnitteluksi, joka ei kuitenkaan vaikuta omaan toimintaan (Ala-Mutka 2008, 91.) Perinteisessä mallissa työntekijät nähdään välineinä, joiden avulla saadaan määritetyt tehtävät suoritettua (Kehusmaa 2010, 138). Perinteisellä lineaarisella johtamisella, johon yhdistetään vesiputousmalli ja vakiolomakkeiden käyttö, saatetaan lisätä vieraantumista yrityksen jokapäiväisestä toiminnasta (Ala-Mutka 2008, 81). Samalla, jos strategiatyö tai sen tulokset ovat heikkoja, hiipuu monilta usko strategian merkitykseen menestystekijänä (Kamensky 2015, 27).

Taulukko 1. Vesiputousmalli (Ala-Mutka 2008, 90)

Vuosikello	Ylhäältä alas	Ongelma	Tyypillinen ratkaisu	Lisäongelmat
Tammi-maaliskuu	Analysointi	Mitä ylipäätään tiedetään	Lisätään informaation määrää	Tietämys vähenee entisestään
Huhti-kesä	Päätöksenteko	Mitä voidaan tietää etukäteen?	Tehdään isompi muutosohjelma	Rahaa kuluu vielä enemmän
Heinä-syys	Jalkautus	Mitä, jos opitaan uutta?	Panostetaan koulutukseen	Työaika pois "oikeista töistä"
Loka-joulukuu	Mittaaminen	Mitä, jos ei käytännössä toimi?	Laaja tasapainotettu mittaristo	Ei ohjaa, tehdään kuten ennenkin

Perinteinen strategiaprosessi sopii erityisesti silloin, kun ollaan suuren muutoksen edessä. Strategiaprosessissa lähtökohtana on näkemys tulevaisuudesta ja erottuminen muista. Prosessissa on tarkoitus pitää strategia yhtenäisenä ja auttaa näkemään sen kokonaisuutena. (Ala-Mutka 2008, 92.) Lineaarinen strategiaprosessi sopii vaiheittaisena prosessina parhaiten hyvin vakiintuneeseen ja keskittyneeseen toimialaan (Ala-Mutka 2008, 103).

Kun yritys on siirtänyt painopisteen perinteisestä suunnittelulähtöisestä strategiasta kehittyvään johtamislähtöiseen strategiaan, on otettu pitkä harppaus eteenpäin (Kamensky 2015, 25). Kehittyvässä strategiaprosessissa toimintaa ohjataan kehyksillä tai puitteilla, joilla käytännössä rajataan toimintaa, mutta ei anneta määräyksiä siitä, miten pitää toimia. Toiminnan puitteet määritellään selkeästi, mutta toimijoille annetaan vapaus toimia rajojen puitteissa vapaasti. (Ala-Mutka 2008, 93.) Johtamisessa korostuu yhteinen tekeminen, osallistuminen ja jaettu vastuu (Kehusmaa 2010, 145).

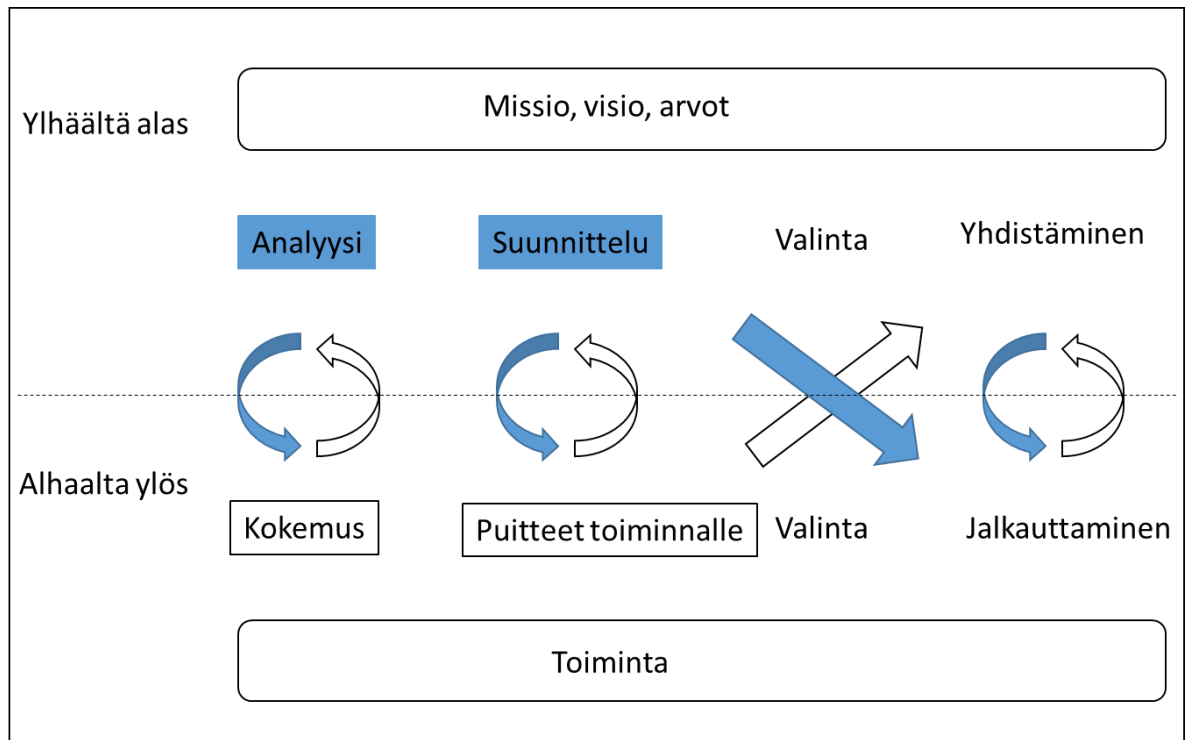
Puitteiden tarkoituksena on auttaa jäsentämään toimintaa. Puitteet johdetaan yleisestä strategiamallista (ylhäältä alas) ja henkilöstön annetaan toimia rajojen puitteissa ja tuoda omaa näkemystään strategian toteutukseen (alhaalta ylös). Strategiamalli kehittyy näin koko organisaation voimalla. (Ala-Mutka 2008, 93.) Strategisen johtamisen painopisteen on oltava siinä, että tehdään oikeita asioita nyt ja tulevaisuudessa (Kamensky 2015, 26). Kehittyvää strategiaprosessia ja sen etuja on kuvattu tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. Kehittyvä strategiaprosessi (Ala-Mutka 2008, 93)

	Alhaalta ylös	Ongelma	Ratkaisu	Edut
Suunniteltu	Strategia	Kokonaisuuden hallinta	Kokonaisuus on enemmän kuin osien summa	"Tiukka-löysä - johtaminen"
Rullaava strategisointi	Tietämyksen yhdistäminen	Tiedon liittäminen asiayhteyteen	Löydettyjen strategiaelementtien yhdistäminen	Saadaan tuloksia aikaan
	Toiminta	Osallistuminen	Opitaan oikeista asiakkaista	Työaika käytetään oikeisiin asiakkaisiin
Koettu	Hypoteesi ja kehys	Mikä on oleellista?	Ongelman rajaaminen	Käytännönläheinen ja systemaattinen löytäminen

Kehittäminen on integroitu operatiivisen toiminnan sisälle, jolloin koko henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua laajasti strategian kehittämiseen. Työaika koetaan käytettävän ”oikeisiin töihin” ja annettujen puitteiden avulla jäsennetään toiminta johdonmukaisiksi toimintamalleiksi. (Ala-Mutka 2008, 94)

Yhdistämällä perinteinen ja kehittyvä strategiaprosessi kuvion 2 mukaisesti saadaan aikaan kaksisuuntainen strategiaprosessi, jossa johtaminen tapahtuu perinteisen strategiaprosessin ja toiminnan suunnittelu kehittyvän strategiaprosessin kautta. Perinteisessä strategiaprosessissa suunniteltu strategia jalkautetaan henkilöstölle, kun taas kehittyvässä strategiaprosessissa yhdistetään kokemuksen kautta löydetty elementit kokonaisuudeksi. (Ala-Mutka 2008, 94.) Kaksisuuntaisessa strategiaprosessissa hyödynnetään molempien prosessien elementtejä yhdistämällä ne tehokkaaksi strategian toteuttamismalliksi.



Kuvio 2. Kaksisuuntainen strategiaprosessi (Ala-Mutka 2008, 94)

2.3 Strateginen johtaminen

Perinteisesti strategian suunnittelu on kuulunut ylimmälle johdolle ja asiantuntijoille. Ajatusmalli juontaa sodankäynnin opeista, jossa strategina toimii sotaväen ylin johto. Organisaatioissa yleisemminkin strategiset asiat on usein määritelty johdon tehtäviksi perinteisestä työnjaosta johtuen. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 33.)

Kamensky (2015, 27) korostaa, että niissä organisaatioissa, joissa strategiatyö on pidetty vain ylimmillä organisaatioportilla, on siirtyminen strategisesta tietämisestä strategiseen ymmärtämiseen entisestään vaikeutunut. Pahimmillaan strategian laadinta voi olla organisaatiossa niin pyhä toimitus, että siihen pääsevät osallisiksi vain organisaation tärkeinä ja arvollisina pidetyt henkilöt (Mantere ym. 2012, 23). Tällaista strategiatyötä kutsutaan hierarkkiseksi strategiatyöksi. Hierarkkista strategiatyötä on kuvattu tarkemmin taulukossa 3.

Kun johtamisessa siirrytään vuorovaikutteisempaan malliin, jossa johto yhdessä henkilöstönsä kanssa keskustelelee strategian toteuttamistavoista, puhutaan dialogisesta johtamisesta. Dialogisessa johtamismallissa organisaation sisällä on ja saa olla useita käsityksiä organisaation tavoitteista. Johdon määrittelemä virallinen strategia on keskeisessä roolissa, mutta se ei ole ainoa strateginen näkemys. Strategia implementoituu henkilöstön näkemysten kautta näkyväksi toiminnaksi. Strategia myös kehittyy tämän käytännön toiminnan kautta. Vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä on keskeisessä roolissa. Strategia-

työ on jatkuvaa keskustelua eri tavoista toimia ja kehittää toimintaa, jolloin yhteinen suunnittelu ja toteuttaminen ei ole ongelma. Dialogisessa strategiatyössä haasteena on löytää aikaa ja tila henkilöstön ja johdon väliselle vuorovaikutukselle eli yhteiselle strategiatyölle. (Mantere ym. 2011, 30 – 31.) Taulukosta 3 ilmenevät hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot.

Taulukko 3. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot (Mantere ym. 2011, 32)

	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Mitä strategia on?	Johdon suunnitelma, jota henkilöstö toteuttaa	Monta näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista: - johdon strategia - keskusteluissa esitetyt tulkinnat johdon strategiasta - keskusteluissa esitetyt tulkinnat organisaatiosta, sen eri osista ja tavoitteista - julkilausumattomat ajatukset siitä, mihin organisaation menestyksenkäs toiminta perustuu ja miten toimintaa pitäisi kehittää - toimintaa, joka mahdollistaa organisaation selviytymistä toimintaympäristössään
Mitä on strategiatyö?	Johdon suunnittelua, jota seuraa suunnitelmien implementointi tai jalkauttaminen	Kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista
Kuka on strategian tekijä?	Johto ja asiantuntijat	Kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista
Suunnittelu ja toteutus	Eriytetty eri toimijoille ja eri ajankohtiin. Ensin johto suunnittelee ja muut toteuttavat	Suunnittelun ja toteutuksen eroa ei ole. Strategiat elävät vasta, kun niistä puhutaan ja niitä suhteutetaan muihin näkemyksiin. Strategioista keskusteluissa syntyvät keskustelut ohjaavat toimintaa.
Osallistuminen	Johto osallistaa muut strategiaan sitouttamiseksi ja muutosvastarinnan vähentämiseksi	Kaikki, jotka puhuvat organisaation ja sen eri osien tavoitteista, osallistuvat strategian tuottamiseen. Kaikki, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen sen toimintaympäristössään, osallistuvat strategian tuottamiseen.
Vastarinta	Kitkaa, joka on voitettava johdon strategian levittämiseksi	Erlaisia näkemyksiä, joiden kautta myös johdon strategiat saavat merkityksiä.
Ongelmia ja haasteita	Miten löytää toimivin ja paras strategia? Miten toteuttaa johdon määrittelemä strategia? Miten voittaa vastarinta?	Kuinka mahdollistetaan keskustelu organisaation ja sen eri osien toiminnasta sekä johdon esittämästä strategiasta? Miten löytää aikaa ja tilaa hedelmälliseen vuorovaikutukseen? Miten moniäänisyyttä voi käyttää organisaation kehittämiseen?

Perinteisessä hierarkkisessa johtamismallissa strategian jalkautus perustuu pitkän aikavälin toimenpiteisiin. Yleensä toimintaympäristöt kuitenkin muuttuvat nopeammassa tahdissa ja tarvitaan nopeampaa reagoitua – ketterää johtamista. Ketterä johtamismalli on perinteisen strategian johtamismallin vastakohta. Ketterän johtamismallin mukaisesti strategia-prosessi voidaan toteuttaa vaikka kerran kuukaudessa kehittämällä strategiaa vähitellen paremmin toteutettavaksi. (Ala-Mutka 2008, 97.) Ketterä johtaminen perustuu lyhyisiin pyrähdyksiin, joissa toteutetaan käytännössä toimivaa hallitsevaa mallia (Ala-Mutka 2008, 120).

Ketterässä johtamismallissa keskitytään tarkoituksenmukaisesti valittuihin yksityiskohtiin, malliaihioihin, joita testataan käytännössä. Tarkkojen suunnitelmien sijaan tehdään pieniä kokeiluita. Koko henkilöstön osallistuminen on tärkeä osa ketterää johtamismallia. Innovaatiivisuus ja liiketoimintaosaaminen viedään koko organisaation ominaisuudeksi. (Ala-Mutka 2008, 97.) Myös Kamensky (2015, 17) korostaa sitä, että johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia nimenomaan yhdessä organisaation kanssa. Taulukossa 4 on kuvattu perinteisen ja ketterän johtamismallin eroja.

Taulukko 4. Perinteisen ja ketterän johtamismallin eroja (Ala-Mutka 2008, 98)

	Perinteinen strategiapro- sessi	Ketterä strategian johta- mismalli
Prosessin kesto	Vuosikello (12 kk)	Viikkoja tai kuukausia kes- tävä pyrähdys
Prosessimalli	Vesiputous vaihe vaiheelta	Pyrähdys, jonka aikana valittu kehys toteutetaan ja liitetään strategiamalliin
Suunnittelun tarkkuus	Laajat analyysit ja tarkka toteutussuunnitelma	Kevyt yleishahmottelu ja vain pyrähdysten tarkka suunnittelu
Jalkautus	Suunnitelmasta toteutus- suunnitelman mukaiseen toimintaan	Iteratiivinen kokeilu ja op- piminen tekemisen kautta
Osallistuminen	Suljettu ja valittu ryhmä johdosta sekä avainhenki- löistä	Laaja osallistuminen koko yrityksessä
Toteutus	Operatiivisen toiminnan ulkopuolella, tehdään ulkoi- silla resursseilla	Toteutus yhdistettynä ope- ratiiviseen toimintaan, työn ohessa
Päätöksenteon pohja	Kerätty tieto (tietokannat, selvitykset)	Liiketoimintaosaalminen, ymmärrys, ihmisten välinen vuorovaikutus
Tavoite	Pysyy paikoillaan	Tavoitetta muute- taan/tarkennetaan rullaa- vasti

Kuten taulukosta ilmenee, näkökulma ketterässä johtamismallissa on käytännönläheisyys. Strategia on tavallaan olemassa vasta sitten, kun se on toteutunut. Strategia luodaan teonsanoina, tehtävinä ja mitattavina lupauksina. Strategiamalli tässä johtamismallissa toimii näkemysten ja hallitsevan mallin välillä eräänlaisena kokoojana. Strategiamalliin kuvataan sekä johdon näkemys että koko henkilöstön kehittämät toimintamallit. Suunnittelu tehdään käytännön tekijöiden kanssa, jotka samalla ottavat uudet toimintamallit käyttöön. (Ala-Mutka 2008, 99 – 101.) Ketterässä johtamismallissa strategiamallin kehittäminen on nopeaa ja jatkuvatempoista. Henkilöstön laajan osallistumisen tavoitteena on strategian toteutumisen takaaminen. Strategiaa ei tarvitse enää erikseen jalkauttaa, vaan strategiaa vain johdetaan käytännön arjessa. (Ala-Mutka 2008, 120.)

On yrityksen johtamismalli sitten perinteinen tai ketterä, niin strateginen johtaminen on aina ennen kaikkea muutoksen johtamista (Kehusmaa 2010, 153). Usein strategia tarkoittaa käytännössä muutosta. Strategioita laaditaan, koska nykyiseen tilanteeseen ei olla tyytyväisiä. Samalla strategian avulla pyritään saamaan aikaan organisaatiossa tiettyä johdonmukaisuutta ja jopa pysyvyyttä. (Mantere ym 2011, 22.) Strategian jalkauttaminen on jatkuvan muutoksen johtamista ja siinä tulisi johdolla ja esimiehillä olla muutosjohtamisosaamista. Jos johdon muutosjohtamisen osaaminen ei ole riittävää eikä johto pysty voittamaan organisaation sisäistä muutosvastarintaa, niin silloin implementointiprosessi yleensä epäonnistuu (Salminen 2008, 107).

Muutoksen johtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista. Kaikissa organisaatioissa jokaisella henkilöstön jäsenellä on omat roolinsa. Erilaiset roolit tulee huomioida ja pyrkiä hyödyntämään muutoksessa. Roolit voidaan Mattilan (2007, 72) mukaan luokitella viiteen luokkaan: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit.

Aktivistit pääosin vastaavat muutosta suoraan kannattavasta toiminnasta ja muutoksen johtamisesta. Aktivistit kokeilevat ja käynnistävät innokkaasti. He ovat muutokset vetureita. (Mattila 2007, 72.) Luovuus on tärkeä tekijä kehittämisessä. Yksilötasolla on tärkeää poistaa luovuuden jarruja. Tällaisia jarruja voivat olla uskominen yhteen oikeaan ratkaisuun, sovinnaisuus tai pelko. (Kamensky 2015, 182.) Henkilöstössä on onneksi yleensä myös niitä, jotka näkevät muutoksen positiivisena mahdollisuutena. Heitä voi sanoa eräänlaisiksi muutoksen esimerkkinä toimiviksi muutosagenteiksi. Muutosagentitkin ovat eräänlaisia aktivisteja, mutta heidän roolinsa poikkeaa aktivisteista siinä, että heille muutosagentin rooli on usein osoitettu erikseen (Mattila 2007, 76). Aktivisteja tulee kannustaa ja palkita, koska heidän esimerkkinsä rohkaisee myös muita kokeilemaan uusia toimintatapoja.

Seurailijoista muodostuu organisaation suuri hiljainen enemmistö, joka jättäytyy uudistushankkeiden alussa mieluummin varovaisen tarkkailijan rooliin. Muutoksen toimivuus pitää ensin todistaa käytännössä. Perustelut ja riittävän varmuuden saavutettuaan seurailijat asettuvat tiiviisti uuden toimintamallin taakse. (Mattila 2007, 78.) Näillä työntekijöillä tulisi muutoksen aikana olla mahdollisuus tavata esimiestään mahdollisimman usein. Esimiehillä taas pitäisi muutostilanteissa olla lupa järjestää erityisesti epävirallisia kohtaamisia alaistensa kanssa. (Ponteva 2012, 64.) Tämän ryhmän mukaan saaminen muutokseen tulee varmistaa ja siksi kehittämistyön aikana on tärkeää järjestää säännöllisesti virallisia kokouksia ja mahdollistaa epäviralliset tapaamiset.

Epäilijät suhtautuvat nimensä mukaisesti varautuneesti työn muuttumiseen. Epäluulon taustalla vaikuttavat useimmiten aiemmat huonot kokemukset joko omassa työssä tai lähipiirissä. (Mattila 2007, 80.) Epäilijöitä ei tule painostaa liian nopeaan muutokseen, vaan antaa heille aikaa tutustua ja sopeutua muutokseen. Sopeuduttuaan epäilijät voivat vaihtaa rooliaan muutoksen kannalta edullisempaan suuntaan. Siksi epäilijöiden johtamiseen kannattaa panostaa. Tiedottaminen ja vuorovaikutus ovat keskeisiä johtamisen keinoja. Epäilijöiden lisäksi yleisestikään muutoksia ei haluta, koska ne herättävät epävarmuutta ja turvattomuutta, huolta ja pelkoja siitä, miten muutosten kanssa tullaan toimeen. Ei ole mahdollista samanaikaisesti muuttua ja kuitenkin pysyä samana, eli muutos edellyttää aina joiltakin osin vanhasta luopumista ja uuteen astumista. (Järvinen 2000, 53.) Tämän hyväksyminen vaatii aikaa ja keskustelua. Muutosagentit ja aktivistit ovat keskeisessä roolissa häivyttämässä epäilijöiden epävarmuutta ja pelkoja.

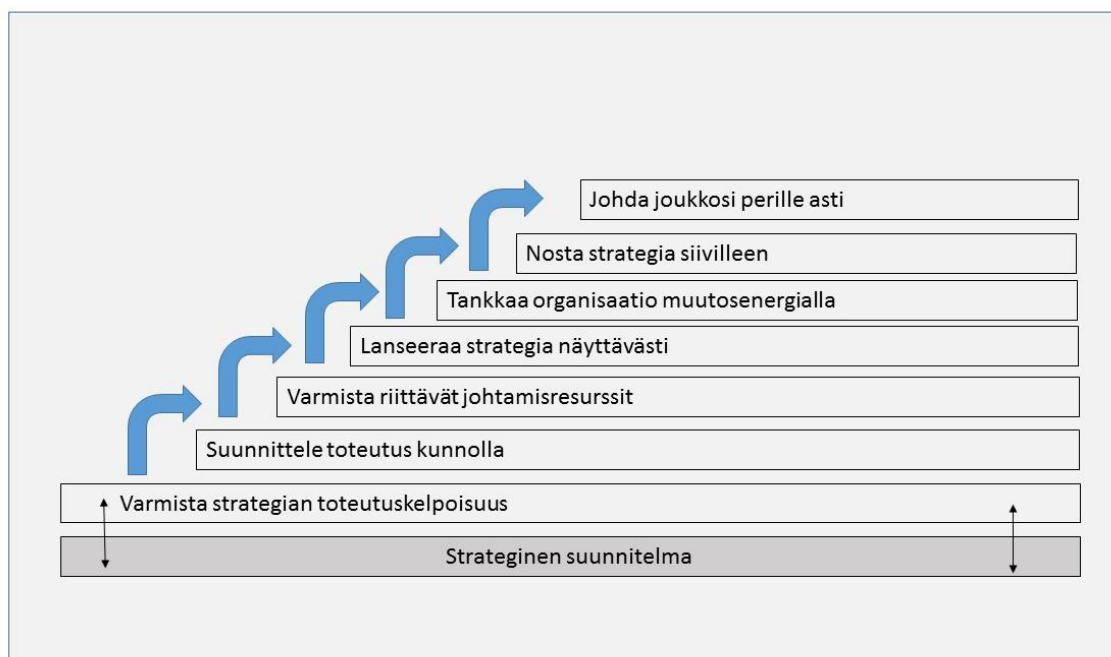
Oppositio näkee muutoksessa pelkästään kielteistä ja menetettävää (Mattila 2007, 82). Onneksi tämän roolin omaavia henkilöitä on yleensä vähän. Heidän saamisensa mukaan muutokseen voi olla ylivoimaista, eikä siksi aina kannata satsata liikaa resursseja heihin. Opportunistit ovat välinpitämättömiä lopputuloksen sisällöstä - karrikoiden siis kaikki käy, kunhan se sopii omiin tavoitteisiin (Mattila. 2007, 83).

Edellä mainitut roolit ovat selkeästi erotettavissa myös strategian jalkautusprosessissa. Roolien tiedostaminen auttaa ymmärtämään eri henkilöiden käyttäytymistä ja helpottaa henkilöstön johtamista muutoksessa. Erilaisuuden voi nähdä myös voimavarana, jonka hyödyntäminen on edellytys menestykselle (Kamensky 2015, 177). Muutosagenttien tulee toimia esimerkkinä ja vetää mukaansa muita uusiin projekteihin ja muihin kokeiluihin. Aktivistit ovat uusien toimintatapojen edelläkävijöitä. On kuitenkin hyväksyttävä, että kaikki eivät suhtaudu muutokseen (heti) positiivisesti ja hyväksyttävä sekin, että muutoksessa voi tulla myös epäonnistumisia.

Tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen on panostettava. On muistettava riittävästi palkita onnistumisista ja pohtia yhdessä, miten eteen tulleita ongelmia ratkaistaan. Johdon, muutosagenttien ja aktivistien tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa koko henkilöstön kanssa. Kehusmaa (2010, 155) toteaa keskustelevan, elävän ja älykkään strategiatyön tavoitteena olevan ehkäistä ja minimoida muutosvastarintaa. Mitä lähempänä strategia on organisaation arkipäivää, sitä konkreettisempänä ja ymmärrettävämpänä se koetaan oman aseman ja tehtävän kannalta. Näin strategiasta tulee merkityksellinen ja tärkeä ja sen aiheuttama koettu uhka pienenee.

2.4 ASKEL-malli

Strategian jalkauttamiseen kirjallisuudessa kiinnitetään melko vähän huomiota ja hyviä malleja implementointiin on vähän. KTT Jari Salminen on kirjassaan ”7 askelta strategias-ta tuloksiin” kiteyttänyt strategian jalkauttamisen seitsenportaiseksi ASKEL-malliksi. Stra-tegian jalkauttaminen etenee portaittain askeleina kuviossa 3 olevan mallin pohjalta. Var-mistamalla jokaisen askelen periaatteiden toteutumisen ennen seuraavalle askeleelle on strategian jalkauttamisen onnistumiselle luotu hyvät mahdollisuudet.



Kuvio 3. ASKEL-malli. (Salminen 2008, 24)

2.4.1 ASKEL 1. Strategian toteutuskelpoisuus

Ensimmäisessä vaiheessa tulee arvioida strategian toteutuskelpoisuus. Toteutuskelpoi-nen strategia määrittelee organisaatiolle selkeän suunnan ja kehittämisen painopisteet. (Salminen 2008, 30). Strategiatyötä on pidetty Mantereen ym. (2012, 30) mukaan perin-teisesti johdon tehtävänä. Henkilöstön roolina on ollut johdon suunnittelemien strategioi-den toteuttaminen. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstöllä on vaikeuksia mo-tivoitua ylhäältä tulevien ohjeiden kautta ymmärtämättä niiden perusteita. Henkilöstö ko-kee omaavansa asiakasrajapinnasta irtaantunutta johtoa paremman ymmärryksen tilan-teesta.

Strategian muotoon tulee kiinnittää huomiota. Strategiakuvauksen tulee olla looginen ja selkeä hyvin jäsentynyt kokonaisuus (Salminen 2008, 31). Hyväkään strategia ei kuiten-

kaan autaa organisaatiota, jos se jää vain ylimmän johdon tulevaisuuden pohdiskeluksi tai sanoiksi paperille. Strategiatyö voi onnistua vain, jos organisaation jäsenet sisäistävät strategian vähintään siltä osin, kun se koskee heidän työtään, ja tietävät, miten heidän tulee toimia sen toteuttamiseksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 13.)

Strategian toteutuskelpoisuutta arvioitaessa tulee huomioida organisaation resurssit. Ovatko strategian toteuttamisen edellyttämät resurssit riittäviä ja voidaanko niitä hankkia jalkauttamisprosessin kuluessa (Salminen 2008, 33). Resursseja arvioitaessa on otettava huomioon mm. onko yrityksen hallitus ja johtoryhmä sitoutuneet strategiaan. Yleisesti voidaan todeta, että johtoryhmän kannattaa avoimesti pohtia sitä, onko koko johdolla täysi sitoutuminen strategiaan. Ilman johdon täyttä sitoutumista, kannattaa strategian toteuttamista lykätä ja käyttää voimavarat johdon väliseen vuorovaikutukseen ja käsitellä aidosti niitä tekijöitä, jotka haittaavat sitoutumista. (Salminen 2008, 44.)

Lisäksi on arvioitava, onko esimiesten ja henkilöstön osaaminen riittävällä tasolla strategian toteuttamiseen. Strategiasuunnittelu ei ole perinteisesti ollut keskijohdon ja henkilöstön ensisijainen tehtävä. Keskijohdolla ei ole usein kokonaisvaltaista näkemystä strategiasta ja useilta puuttuu kyky ja halu strategia-ajatteluun. (Ala-Mutka 2008, 108.)

Toimintakulttuurin vaikutukset tulee myös huomioida. Toimintakulttuuri voi joko edesauttaa tai vaikeuttaa strategian toteutumista. Kulttuuri ilmenee usein parhaiten käytäväkeskusteluissa, joissa arvioidaan laajasti kaikkea toimintaa ja johtamista. (Salminen 2008, 48.) Salmisen (2008, 48) mukaan johdolla on monia tapoja muuttaa kulttuuria. Kokeilemisen arvoisia vaihtoehtoja olisivat ainakin toivotun käyttäytymisen vahvistaminen ja ei-toivotun käyttäytymisen sanktioiminen, strategiaa vastustavien henkilöiden siirtäminen toisiin tehtäviin, määrittelemällä uudelleen yrityksen arvoja ja uskomuksia ja ennen kaikkea toimimalla itse esimerkillisesti. Johdon teot vaikuttavat tehokkaasti toimintakulttuuriin. Uuden strategian laatiminen on erinomainen mahdollisuus muuttaa myös organisaation identiteettiä.

2.4.2 ASKEL 2. Suunnittele toteutus kunnolla

Salmisen (2008, 60) mielestä mekanistinen ajattelu aiheuttaa sen, että strategian implementointi jää kovin vähälle huomiolle. Hämäläinen & Maulakin (2004, 114) ovat sitä mieltä, että monien strategioiden ongelma on, että niitä ei koskaan jalkauteta. Perinteinen strategiakirjallisuus on keskittynyt vahvasti strategian laadintaprosessiin. Tämä on heijastunut myös käytännön työelämään, mikä ilmenee muun muassa strategian toimeenpanoon liittyvien johtamiskykyjen puuttumisena.

Strategiseen suunnitteluun käytetään paljon aikaa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa strateginen suunnittelu koetaan helpommaksi, koska se on valtaosaltaan teoreettista analyysia. Strategian jalkauttaminen taas on suurimmaksi osaksi ihmisten johtamista eli ihmisten ajattelun ja toiminnan muuttamista ja se usein koetaan vaikeaksi. Tämä tehtävä on niin vaikea, ettei se onnistu ilman kunnollista suunnitelmaa. (Salminen 2008, 62.) Käytännön työ ja strategiaprosessi nähdään usein kahtena erillisenä asiana, eikä yhteyttä niiden välillä riittävästi ymmärretä. Strategiadokumenttia ei nähdä toiminnan taustalla olevana toimintaa ohjaavana asiakirjana, vaan strategia nähdään omana erillisenä prosessina, jolloin suunnitelmat ja dokumentit toteutustasollakin jäävät strategiseksi sanahelinäksi. Toisaalta strategian toimeenpanon avulla strategia yritetään muuntaa sanoista teoiksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 25.) Salminen (2008, 14) toteaa, että vaikka yrityksellä olisi loistava strateginen suunnitelma, ei se ole sen arvokkaampi kuin se paperi(nippu), jolle se on kirjoitettu, ellei suunnitelmaa kyetä toteuttamaan.

Salminen (2008, 63) mukaan organisaation ylin johto usein vetäytyy liikaa strategian jalkauttamisvastuusta ja vain harva yritys kehittää muutosprosessien toimeenpanokykyä systemaattisesti. Strategiaa onkin perinteisesti tarkasteltu organisaatiotasolla ja johdon näkökulmasta, jolloin hyvän strategian laatiminen on nähty sen toimeenpanoa keskeisemmäksi tehtäväksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 11.) Kuitenkin onnistunut implementointi edellyttää sekä ylimmän johdon että keskijohdon aktiivista panosta (Salminen 2008, 66).

Henkilöstön osaamista strategiatyössä tulisi suunnitelmallisesti kehittää. Henkilöstön strategisten taitojen kehittäminen on osa henkilöstön työelämätaitojen kehittämistä. Yksittäinen työntekijä voi toteuttaa strategiaa aktiivisesti ja oma-aloitteisesti ainoastaan, jos hän tuntee ja ymmärtää organisaation strategian päälinjat ja hahmottaa oman roolinsa strategian toimeenpanossa. (Hämäläinen & Maula 2004, 34.)

Jos strategian tavoitteena on koko henkilöstön sitoutuminen strategiaan, tulee jokaisella olla myös aito mahdollisuus osallistua paitsi strategian toteuttamiseen, myös sen osatavoitteiden ja toimenpiteiden suunnitteluun (Salminen 2008, 81). Strategian toimeenpanoon on helpompi sitoutua, jos siihen liittyy omalta kannalta mielekkäitä työtehtäviä tai mahdollisuus kehittää itseään ja oppia uutta (Hämäläinen & Maula 2004, 36).

Strategian suunnitteluprosessiin osallistumisen on suunniteltu lisäävän strategian tarkoituksien ymmärrystä. Toisaalta samalla suunnitteluprosessit, joita tehdään analyttisesti ja systemaattisesti vuosittain, ovat muodostuneet raskaiksi ja aikaa vieviksi. Kun nämä

jokavuotiset kokousketjut ja lomakeharjoitukset toistuvat rutiininomaisesti, alkavat strategiat helposti toistaa itseään ja osallistujat väsyä. (Mantere ym. 2011, 145.) Osallistumista strategian kehittämiseen ja motivaation ylläpitoa voidaan tukea käyttämällä erilaisia analyysityökaluja ja lähestymistapoja (Ala-Mutka 2008, 108). Strategian onnistunut implementointi edellyttää kaikissa strategiaprosessin vaiheissa tehokasta viestintää.

Strategian toteutumiseksi laadittavia tavoitteita ja toimenpiteitä tulee helposti liikaa ja toiminnan kehittäminen hajautuu. Resurssien optimaaliseen kohdistamiseen pitää kiinnittää erityistä huomiota ja keskittyä strategian toteutumisen kaikkein kriittisimpiin kohteisiin. Tämä haastaa johdon pohtimaan myös sitä, mistä on luovuttava, jotta strategia toteutuu. (Salminen 2008, 83.)

2.4.3 ASKEL 3. Varmista riittävät johtamisresurssit

Strategian jalkauttamisen onnistuminen on suoraan verrannollinen strategiaan käytettyyn johtamisresurssiin; johtamisen määrään ja laatuun. Strategiatyössä on pystyttävä käsitteelliseen ajatteluun, mutta lopulta päästävä hyvin konkreettiseen lopputulokseen. Strategisessa johtamisessa tietämisen ja ymmärtämisen ero on poikkeuksellisen suuri. (Salminen 2008, 104.) Riittämätön strateginen osaaminen johtuu joko heikosta teoriapohjasta tai käytännön kokemuksen puutteesta – tai molemmista. (Kamensky 2015, 76.)

Kehusmaan (2010, 153) mukaan suurin ongelma on ehkä siinä, että johtajat johtavat strategiatyötä lääkeruiskumaisesti. Strategiaa pyritään siirtämään yksisuuntaisesti johdolta henkilöstölle ikään kuin ruiskeena. Johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus jää liian vähälle huomiolle. Henkilöstön osallistumisen ja sitouttamisen todellista merkitystä ei ymmärretä tai osata hyödyntää. Johtajat ovat usein enemmän koulutettuja tekemään suunnittelutyötä kuin toteuttamaan suunnitelmia ja tietävät paljon enemmän suunnittelusta kuin toteutuksesta. Usein johtajien muodollinen koulutuskin on kohdistunut enemmän strategiseen suunnitteluun kuin strategian toteuttamiseen. (MacLennan 2011, 25.) Jotta strategia voi toteutua, tulee keskijohdolla olla riittävät resurssit ja osaaminen strategian toteuttamiseen. Pitäisi pohtia sitä, että onko keskijohdolla liikaa henkilökohtaisia suorittamispaineita, jolloin heille ei jää tarpeeksi aikaa syventyä oman organisaation toimintaedellytysten kehittämiseen. Vai onko kysymys siitä, että keskijohto ei osaa priorisoida omia tehtäviään ja suunnitella omaa ajankäyttöään tehokkaasti? (Salminen 2008, 110 – 112.)

Usein esimiehillä on myös vaikeuksia nähdä strategian päämäärien ja avaintavoitteiden konkreettista yhteyttä käytännön toiminnan johtamiselle. Toiminnan johtamisen edellytyksenä on, että esimies on hyvin perillä strategiasta ja siitä millaisia päätöksiä ollaan toteut-

tamassa. Esimiehen on tiedettävä miten oma tiimi voi tukea päämäärien saavuttamisessa ja mikä tiimin rooli strategian toteuttajana on kokonaisuudessa. Ellei esimies itse pysty osallistumaan strategian suunnitteluun, keinoja riittävän tiedon saamiseksi strategiasta ovat osallistuminen organisaation järjestämiin strategiatilaisuuksiin, keskustelut oman esimiehen, kollegoiden, johdon kanssa ja itsenäinen materiaaleihin tutustuminen. Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus ovat avaintaitoja esimiehelle strategiaan tutustumisessa. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2010, 91 – 94.) Se, miten johto suoriutuu johtamistehtävästään, vaikuttaa suoraan johdettavan organisaation kykyyn suoriutua strategian toteuttamisesta (Salminen 2008, 115).

Organisaatiossa tulee kehittää valideja seurantamenetelmiä ja mittareita ja pohtia huolellisesti sitä, mitä kannattaa seurata (Salminen 2008, 129). Ulkoiseen laskentatoimeen ja historiatietoihin perustuvat järjestelmät mittaavat ja tukevat huonosti strategian kehittämistä ja johtamista. Tulisi mitata ennemminkin toiminnan todellisia syitä ja tulevaisuuden tapahtumia kuin sen seurauksia ja jo tapahtuneita asioita. (Ala-Mutka 2008, 193.) Strategia-prosessin johtaminen voi lähteä liikkeelle valitsemalla selkeät ja systemaattiset seuranta-työkalut. Yksi tällainen seuranta-työkalu on esimerkiksi tasapainotettu mittaristo. Työkalut tulee nähdä johtamisen tukena, ei itsetarkoituksena. Työkalukeskeisyys voi ohjata määrätyn tyyppisiin lopputuloksiin. Työkalujen valintaan kannattaa panostaa, koska työkalu voi asettaa myös rajoitteita. (Ala-Mutka 2008, 63.)

2.4.4 ASKEL 4. Lanseeraa strategia näyttävästi

Strategian lanseeraaminen on aina viestinnällinen haaste (Salminen 2008, 143). Valtaosa suomalaisista ei tunne työnantajansa tavoitteita. Taloustutkimuksen toteuttaman kyselyn mukaan jopa puolet suomalaisista työskentelee yrityksessä tai yhteisössä, jolla ei ole työntekijöiden mielestä selkeää strategiaa. Tutkimuksen mukaan jopa 53 prosenttia eli 1,3 miljoonaa suomalaista ei näe yhteyttä työnantajansa strategian ja käytännön toiminnan välillä. Tämä vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen, motivaatioon ja näin myös yrityksen tulokuntoon. Työnantajien tulisi puhua työntekijöidensä kieltä. (YLE Uutiset 2015)

Strategiaviestinnän yksi päämäärä on perustella strategiset valinnat sekä tarjota henkilöstölle tilaisuus kysyä ja keskustella strategiasta. Avoin viestintä antaa myös mahdollisuuden jakaa strategiaan liittyviä tunteita, kuten helpotusta, epävarmuutta, pelkoa ja innostumista. (Hämäläinen & Maula 2004, 38.) Kuitenkin tehokaskaan lanseerausvaiheen viestintä ei yksin kata kaikkia implementoinnin viestintätarpeita, vaan strategiaviestintä ja lanseerauksen viestien syventäminen ovat keskeinen osa myös strategian jalkautuksen myöhempiä vaiheita (Salminen 2008, 143).

Jos yrityskulttuuri tukee eri organisaatiotasojen välistä vuorovaikutusta ja johto nauttii alaistensa luottamusta, voidaan suuri osa lanseerauksen onnistumisen seurannasta hoitaa suoralla havainnoinnilla ilman erityisiä seurantajärjestelmiä (Salminen 208, 171).

2.4.5 ASKEL 5. Tankkaa organisaatio muutosenergialla

Salmisen (2008, 181) mukaan onnistunut implementointi vaatii johdolta tunnejohtamisen osaamista eli motivoimisen taitoa ja kykyä ohjata muutosenergia oikeisiin kohteisiin. Tunnejohtaminen edellyttää johtajaa, jolla on erittäin herkkä tunneäly ja vahvat sosiaaliset ominaisuudet. Tunnejohtaminen tarkoittaa myönteisten tunteiden vahvistamista ja kielteisten lieventämistä. (Kehusmaa 2010, 149.) Mikäli organisaatiosta puuttuvat avoimuus ja ristiriitojen käsittely ja kriittisyyttä ja kyseenalaistamista pidetään turhana marmatuksena, voi yrityskulttuurista muodostua vakava strategian toteutumisen este (Kamensky 2015, 129).

Strategian jalkauttaminen on ennen kaikkea muutoksen johtamista. Strategiasta on johdettu välitavoitteita, joiden toteuttamisen avulla saavutetaan päämäärät ja lopulta tavoitellaan vision toteutumista. Muutos aiheuttaa aina epävarmuutta ja pelkoja työn jatkuvuudesta ja riittävydestä. Strategia voi edellyttää uudenlaista tapaa toimia, joka puolestaan edellyttää uutta osaamista. (Kehusmaa 2010, 153.)

Muutokselle on varattava riittävästi aikaa. Muutos synnyttää aina tunteita. Innostus ja onnistumisen kokemukset synnyttävät positiivisia tunteita ja muutosvastarinta ja pelot vähentävät muutoksen läpiviemistä. (Salminen 2008, 182.) Muutosvastarintaa on aina, mutta se on luonnollinen osa kehittämisprosessia. Ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutusta yhteisöön ja sen yksilöiden asemaan. Muutos itsessään voidaan kokea järkeväksi, mutta sen seurauksia ei. Osa ihmisistä on innostuneempia kaikesta uudesta kuin toiset. Jotkut saattavat kokea lähes kaikki muutokset negatiivisina, jopa pelottavina. (Ponteva 2012, 20.) Mutta toisaalta, jos työpaikalla jokin uudistus ei herätä mitään muutosvastarintaa, todennäköisesti mitään muutosta ei ole meneilläkään. Muutosvastarinnan ilmeneminen kertoo siitä, että työyhteisö on ainakin lähtenyt vakavasti miettimään muutoksen mielekkyyttä, ja siinä mielessä muutos on jo käynnistynyt. (Järvinen 2000, 58 – 59.)

Onnistunut implementointi edellyttää siis taitavaa tunnejohtamista. Tunnejohtamisen ydin on siinä, että johto ja esimiehet tukevat aktiivisesti organisaation innostusta ja auttavat henkilöstöä käsittelemään muutoksesta aiheutuvia tunteita. (Salminen 2008, 188.) Tunne-

johtamisessa tarkoituksena on myönteisten tunteiden vahvistaminen ja kielteisten lieventäminen. Tämä tarkoittaa käytännössä henkilöstön motivoimista, itseluottamuksen ja omanarvontunnon kohottamista, yhteistyöhön kannustamista ja oman työn merkityksen kokemusta. Konkreettisia toimenpiteitä ovat: mm. aidon vuorovaikutuksen lisääminen, johdon oma esimerkki, henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön, henkilöstön osaamiseen luottaminen ja oman työn kehittymiseen vaikuttamisen mahdollistaminen. (Salminen 2008, 190 – 191.) Vaikka työntekijä ei voiskaani osallistua koko organisaation strategian suunnitteluun, hänet voidaan yleensä ottaa mukaan suunnittelemaan sitä, miten uudistettu strategia vaikuttaa oman yksikön tai oman tiimin ja lopulta työntekijän itsensä työhön. Strategian perusteiden tunteminen ja käsitteleminen helpottavat muutosten hyväksymistä. (Hämäläinen & Maula 2004, 38.)

2.4.6 ASKEL 6. Nosta strategia siivilleen

Organisaation muutostarpeet määrittyvät ennen kaikkea ympäristössä tapahtuvista muutoksista (Kamensky 2015, 128). Salmisen mallin mukaan strategian jalkauttamisen kuudennella askeleella korostetaan edelleen johtajuuden ja esimiestyön merkitystä. Organisaatiolla tulee olla kyky tarkkailla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. (Salminen 2008, 219.)

Ympäristötekijöiden oikea, riittävän täsmällinen ja riittävän ajoissa tapahtuva tunnistaminen on haastavaa. Tietojen ja taitojen, halun ja rohkeuden lisäksi tarvitaan hyvää intuitiota. On myös ymmärrettävä muutosten vaikutukset yritykselle. Tarvitaan hyvät palautejärjestelmät ympäristöstä ja ympäristössä tapahtuvista muutoksista. (Kamensky 2015, 129.) Muokattaessa organisaation toimintaa muutosten mukaisesti tulee organisaation eri osille jättää toimintavapautta toimintaansa. Tämä edellyttää organisaatiolta strategista kyvykkyyttä sekä toimivaa vuorovaikutusta. Jotta strategia ei kuitenkaan pirstoutuisi moniksi erillisiksi kehittämishankkeiksi, tulee johdon ohjata strategian toteuttamista. (Salminen 2008, 219.) Valitettavan usein strategiatyö jää leijaillemaan lennokkaissa ajatuksissa eikä pääse konkretian tasolle. Toimenpiteitä ei johdeta keskeisistä strategioista tai toimenpiteitä on aivan liian paljon, jolloin keskittyminen olennaiseen ei onnistu. (Kamensky 2015, 77.)

Toimintaa voidaan kehittää luovemmaksi ja innovatiivisemmaksi Salmisen (2008, 249 - 250) mukaan seuraavilla toimintatavoilla:

- Jokaiselle tulee löytää hänen kykyjään ja kiinnostustaan vastaava tehtävä, joka on riittävän haastava, mutta ei ylivoimainen. Esimiesten on tunnettava henkilöstönsä.
- Henkilöstölle on annettava vapaus valita se, millä tavalla he aikovat tavoitteet saavuttaa. Esimiehet tietenkin määrittelevät puitteet, jonka rajoissa henkilöstöllä valinnanvapaus on.

- Luova toiminta edellyttää riittävästi aikaa ja mahdollisuutta keskittyä työhön.
- Tiimien tulee olla heterogeenisiä taustoiltaan ja kokemuksiltaan. Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja tukevat toisiaan.
- Esimiesten tulee antaa riittävästi palautetta työn onnistumisesta. Henkilöstön on tunnettava, että heidän työllään on merkitystä.
- Vapaa vuorovaikutus ja sisäinen luottamus edistävät luovuutta.
- Innostumista tukeva myönteinen työilmapiiri. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä voisi tuottaa uusia luovia ratkaisuja.

Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat niin yksilöiden kuin tiimien motivaatioon. Palkitsemisessa tulee huomioida ensisijaisesti tiimit tai osastot, mutta myös yksilölliset suoritukset tulee ottaa huomioon. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla läpinäkyvä, yksinkertainen, suorituksiin perustuva ja oikeudenmukainen. (Kamensky 2015, 181.)

2.4.7 ASKEL 7. Johda joukkosi perille asti

Kun aikaa kuluu, niin vaarana on, että strategiaan kohdistuva mielenkiinto hiipuu arjessa ja ajatukset alkavat pyöriä päivittäisen työn ongelmissa (Salminen 2008, 258). Tässä vaaditaan johdolta sitkeyttä varmistaa strategiaproessin eteneminen. Jos johto ei jaksaa viedä strategiaa loppuun, mikään muukaan taho ei sitä tee. (Salminen 2008, 259.)

Esimiehen jatkuva haaste on puhua tavoitteista ja toistaa strategian päämääriä ja huolehtia lyhyen tähtäimen tavoitteiden teroittamisesta. Jos strategia on laadittu pitkäkestoiseksi, niin strategiaprosesseissa on tärkeä pystyä aikaansaamaan ”puolimatkan” onnistumisia. (Salminen 2008, 262.) Elävässä strategiatyössä keskustelu, vuorovaikutus ja viestintä on jatkuvaa. Viestinnän tulisi olla olennainen osa strategiatyön kaikissa vaiheissa. (Kehusmaa 2010, 162.) Strategisia päämääriä tulee jaksaa toistaa päivästä päivään. Tällä tavalla estetään henkilöstöä unohtamasta strategiaa ja strategiasta tulee vähitellen itseään toteuttava ennustus. (Salminen 2008, 265.)

Strategiasta viestitään usein erillisissä strategiatilaisuuksissa ja –palavereissa, joiden hyvä puoli on se että henkilöstö saa operatiivisesta työstään tauon. Vaarana erillisissä tilaisuuksissa on, että tärkeät asiat jäävät vapaamuotoisen toiminnan jalkoihin. Paras on, jos strategiasta viestitään ja keskustellaan organisaation palaverikäytäntöjen mukaisissa tilaisuuksissa. Tällöin strategia linkittyy luontevaksi osaksi arjen toimintaa. Esimiehen tulee nostaa strategia keskusteluun säännöllisesti ympäri vuoden. Kehityskeskustelu on luonteva tilanne käydä yksilön tai ryhmän kanssa läpi henkilö- tai ryhmäkohtaisesti strategian merkitystä ja siitä johdettuja tavoitteita tulevalle toimintakaudelle. (Suominen ym. 2010, 106 – 107.)

Strategisen johtamisen haasteena on luoda menestysstrategia, toteuttaa se ja uudistaa

strategia riittävän ajoissa. Organisaatioissa nähdään, että toteutusvaihe on näistä vaikein. Toteutus tulee huomioida strategiatyön kaikissa vaiheissa. Toteutumiselle esteitä tulee niin organisaation sisältä kuin toimintaympäristöstä, joten täydellinen suunnitelman toteutuminen on käytännössä mahdotonta. Käytännön toteutusvaiheessa muutos- ja vuorovai-
kutusosaaminen korostuvat. Toteutusvaiheen onnistumista voidaan edistää muun muassa tekemällä riskianalyysi ja varasuunnitelma, kytkemällä operatiivinen johtaminen strategi-
aan, viestimällä ja kouluttamalla. (Kamensky 2010, 319 – 320.)

3 Kehittämistehtävän toteutusperiaatteet

Tutkimuksen kohteena on Ekamin koko opetushenkilöstö kaikilla kampuksilla. Ekamissa työskentelee yhteensä hieman yli 400 henkilöä, joista opetushenkilöstöä on 247 (v. 2015). Kehittämistehtävässä kokeiltavien toimenpiteiden pilotointia toteutetaan Ekamin liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikössä. Vastuuyksikössä toteutetaan sekä nuorten ammatillista peruskoulutusta että aikuisten ammatillista koulutusta. Vastuuyksikön opetushenkilöstön lukumäärä on yhteensä 21 henkilöä.

3.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusmenetelminä on ensisijaisesti kvalitatiivisia mutta myös kvantitatiivisia menetelmiä. Sen lisäksi, että teen uusia tutkimuksia kerään tietoa myös aiemmista tutkimuksista. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2009, 186) toteavat, että tutkimusaineistojen keruussa olisi syytä pyrkiä ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun. Jokaisen ongelman ratkaisemiseksi ei tarvitse kerätä itse aineistoa alusta alkaen eikä esimerkiksi opinnäytetyön arvo nouse tai laske sen mukaan, miten aineisto on hankittu. Tutkimusongelman joihinkin osiin voi saada vastauksen jo valmiiden aineistojen pohjalta.

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksiksi lasketaan sekä toimintatutkimuksellinen että konstruktivinen lähestymistapa. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että siinä tehdään kokonaisvaltainen analyysi tosielämän tapauksesta. Tapaustutkimuksessa käytetään usein useanlaisia aineistoja ja menetelmiä. Aiempien tutkimusten hyväksikäyttö on myös tyypillistä tapaustutkimukselle. (Ylikerälä 2014.)

Tässä opinnäytetyössä on kaksi toisistaan erotettavissa olevaa osaa, jotka koskevat samaa aihetta ja joista on mahdollista yhdessä tehdä ehdotuksia Ekamin strategian jalkautuksen kehittämiseksi. Molemmat osat tehdään toimintatutkimuksina, josta toisessa on mukana konstruktivistakin lähestymistapaa.

Toimintatutkimuksessa useimmin käytettävät tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. (Hirsijärvi ym. 2009, 161.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Pyritään ilmiön syvään ymmärtämiseen. (Kananen 2014, 18.) Kehittämistyön aihe on käytännönläheinen ihmisten tuntemuksia ja toimintaa analysoiva tutkimus, jonka analysointiin sopivat huonosti pelkät kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Toi-

mintatutkimuksessa saatujen tulosten analysointia tukee kehittämistyön lopuksi toteutettava kvantitatiivinen kyselytutkimus.

Hirsijärven ym. (2009, 164) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- Suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omaan havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
- Käytetään induktiivista analyysia. Pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
- Suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. mm teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelu
- Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Toimintatutkimus soveltuu hyvin tutkimusstrategiaksi koska, tutkimuksessa toimijat ovat mukana tiedon tuottamisessa, eivätkä ole pelkkiä tutkimuskohteita (Ylikerälä 2014). Strategian jalkauttamista on nimenomaan tarkoitus tutkia ja kehittää henkilöstön kokemusten ja tuntemusten perusteella. Toimintatutkimuksessa ratkaisut kuvattuihin ongelmiin pyritään löytämään organisaation sisältä, jolloin tutkimukseen osallistuvia voidaan sitouttaa muutokseen tutkimuksen edetessä. (Kananen 2014, 9.) Työskentelen itse tutkittavassa yhteisössä ja täten ymmärrän hyvin kehittämistyön problematiikan. Koska kehittämistyö voidaan toteuttaa yhteistyössä tutkittavan organisaation kanssa, saadaan henkilöstö kokemaan kehittämistyö omaksi ja tuntemaan, että heidät aidosti otetaan mukaan kehittämistyöhön. Toimijat ovat mukana muutosten tuottamisessa; niitä ei ”sanella”. (Ylikerälä 2014.)

Toimintatutkimus soveltuu kehittämistehtävän tutkimusstrategiaksi myös siksi, että kehittämistehtävän tavoitteena, strategian jalkauttamisen tehokkuuden parantamisella, on nimenomaan tarkoituksena tavoitteellisesti parantaa opetushenkilöstön osallistumista ja onnistumista Ekamin strategian toteuttamisessa. Toimintatutkimusta on usein sovellettu liiketaloustieteessä organisaatioiden ja työelämän tutkimukseen, niiden toimintatapojen kehittämiseen (Ylikerälä 2014). Kehittämistyössä on kysymys juuri tästä.

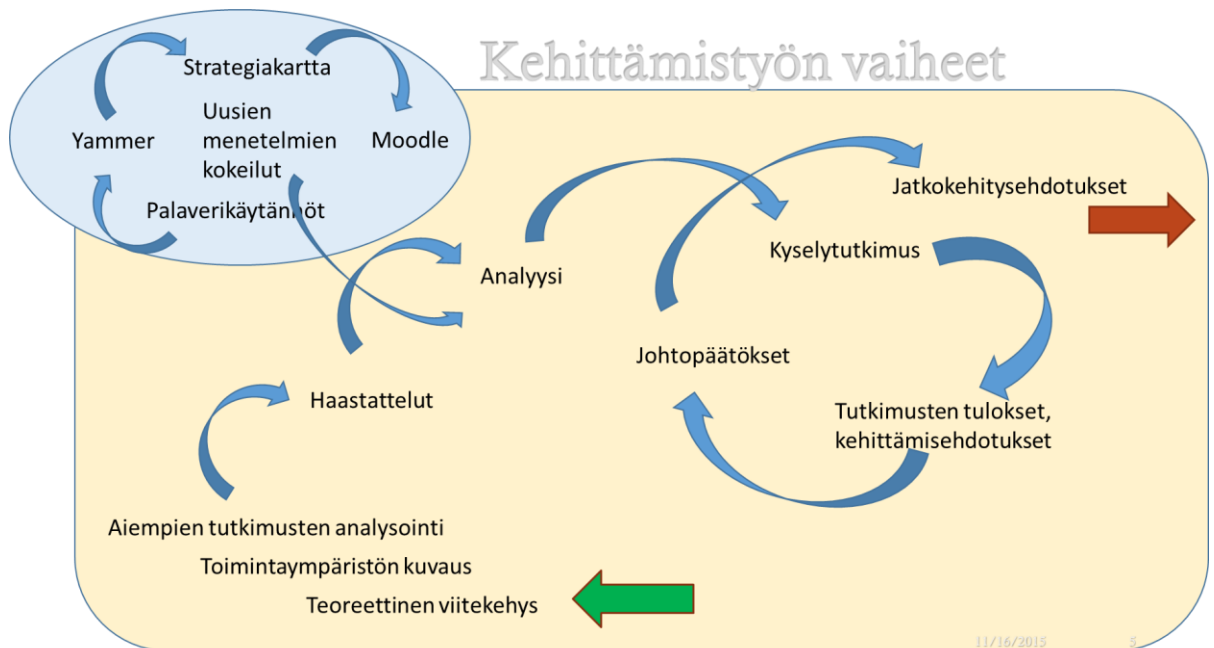
Kehittämistyössä käytetään useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Käytettäviä menetelmiä ovat aiemmin tehtyjen tutkimusten analysointi, haastattelut, havainnointi ja kysely. Tavoitteena on tutkimusasetelman triangulaatio. Triangulaatio tarkoittaa monimenetelmäistä

tutkimusasetelmaa, jossa käytetään erilaisia lähestymistapoja, tiedonkeruumenetelmiä ja analyysimenetelmiä ilmiön ymmärtämiseksi. Monimenetelmällisellä asetelulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan syvällisempi näkemys. (Kananen 2014, 17.)

Ensimmäisessä osassa tehdään abduktiivinen toimintatutkimus, jossa aiempia tutkimuksia hyväksi käyttäen ja haastattelututkimuksen avulla selvitetään Ekamin strategian jalkauttamisen historiaa ja nykytilannetta. Abduktiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa verrataan empiirisellä aineistolla Ekamin strategian jalkautuksen aiempaa toteutusta ja opetushenkilöstön kokemuksia aiempaan teoriaan. Teorian ja tutkimustulosten pohjalta tehdään analyysia poikkeamista ja analyysin pohjalta määritellään kehittämiskohteita. Tutkimuksessa havaittujen kehittämiskohteiden ajantasaisuus todennetaan kehittämistehtävän lopussa tehtävällä kyselytutkimuksella, jonka tulosten perusteella aiemmin tehtyä analyysia on vielä mahdollista täydentää.

Kehittämistyön toisessa osassa on enemmän konstruktiiivinen lähestymistapa. Kehittämistyön tämän osan tavoitteena on kokeilla uusien menetelmien ja toimintatapojen soveltuvuutta strategian jalkauttamisen tueksi. Siihen pyritään rakentamaan uusia ratkaisuja (konstruktioita), jotka kehitetään ensisijaisesti hyödyntämällä ylemmän tradenomiopintojen eri opintojaksoissa esille nostettuja hyviä käytäntöjä. Näitä uusia ratkaisuja implementoidaan liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikölle ja toimivuus testataan käytännössä. Konstruktiiivinen ote tulee esille siinä, että uusilla käytännöillä pyritään vaikuttamaan aktiivisesti toimintaan sen sijaan, että kohdetta tarkasteltaisiin etäältä. (Ylikerälä 2014.)

Kuviosta 4 ilmenee, miten opinnäytetyön eri osat liittyvät toisiinsa ja miten opinnäytetyön prosessi etenee.



Kuvio 4. Opinnäytetyö prosessikuvauksena

Kehittämistyö tehdään ajallisesti pitkittäistutkimuksena, jolloin pystytään analysoimaan lähtötilanteen ja haasteiden lisäksi myös kehittämistyössä aikaansaatuja kokeiluiden toimivuutta yhdessä tutkittavan organisaation kanssa.

Yhtenä ulottuvuutena kehittämistyössä on seurata koko opetusorganisaation osalta strategian jalkauttamisen kehittymistä sekä saada koottua myös muista kuin pilottivastuuyksiköistä kokemuksia ja parhaita käytänteitä koko organisaation kehittämistyön tueksi. Tämä koko opetusorganisaation tutkiminen antaa kokonaiskuvan Ekamin strategiatyön onnistumisista ja haasteista. Toisaalta samalla voidaan käyttää koko opetusorganisaation tutkimustuloksia hyödyksi tulosten validiteettia ja reliabiliteettia arvioitaessa.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Ekamissa on tehty säännöllisesti työviihtyvyyttä mittaavia tutkimuksia, joissa on käsitelty mm. strategiaprosessiin ja johtamiseen liittyviä teemoja. Tutkimuksissa on mukana myös muutamia kysymyksiä, joista voi päätellä aiemman strategiatyön onnistumisen merkitystä ja kokemuksia eri näkökulmista. Osa väittämistä käsittelee suoraan strategian jalkauttamiseen olennaisesti vaikuttavia tekijöitä, joten tutkimuksista voi tehdä alustavia johtopäätöksiä strategian jalkauttamisen onnistumisesta eri vastuuyksiköissä.

Työhyvinvointitutkimuksen tulosten pohjalta tehdään pöytälaatikkotutkimus, jossa alustavasti selvitetään koko opetushenkilöstön kokemukset tähänastisesta strategiatyöstä. Analyysin tavoitteena on selvittää mm. mitkä vastuuyksiköt ovat onnistuneet strategian jal-

kauttamisessa oman henkilöstönsä mielestä parhaiten ja millä vastuuyksiköillä toiminnassa on eniten kehitettävää. Analyysin pohjalta valitaan vastuuyksiköt, joiden henkilöstön edustajille tehdään tarkentavat haastattelut. Haastateltavat valitaan sekä parhaiten että heikoiten onnistuneiden vastuuyksiköiden henkilöstöstä harkinnanvaraisella otannalla.

Haastattelujen tavoitteena on selvittää nykytilannetta tarkemmin. Mitä haasteita jalkauttamisprosessissa on havaittu ja selvittää konkreettisemmin onnistumisten ja/tai epäonnistumisten elementtejä sekä jalkautuksen apuna käytettyjä menetelmiä ja välineitä. Lisäksi haastattelujen toivotaan antavan tietoa henkilöstön asenteista, tuntemuksista ja motivaation lähteistä käytännön työssään ja suhtautumisestaan strategiaproessiin. Vastuuyksikköjen opetushenkilöstön haastattelut toteutetaan yksilö- ja parihaastatteluina. Haastatteluaineistosta ei tehdä suoraan päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Ajatuksena on kuitenkin, että yksityisessä toistuu yleinen. Haastatteluista todennäköisesti löytyy yhteneviä piirteitä, jolloin tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsijärvi ym. 2009, 182.)

Koulutuspäälliköt kuuluvat Ekamin keskijohtoon ja juuri heidän päävastuullaan on strategian jalkauttaminen. Myös haastateltavat vastuuyksiköiden koulutuspäälliköt valitaan työhyvinvointitutkimuksen tulosten perusteella. Tällä on tavoitteena saada jalkauttamisesta vastuussa olevien esimiesten näkökulma tutkittavaan asiaan ja laajentaa haastateltavien otanta koskemaan mahdollisimman moneen vastuuyksikköön. Jotta strategian jalkauttamista tarkastellaan riittävän monesta organisaation eri näkökulmasta, haastatellaan myös Ekamin johtoa. Tämän näkökulman avaamiseksi haastatellaan tutkimuksessa oppilaitoksen rehtoria, kehittämispäällikköä ja toista apulaisrehtoria.

Kaikki haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Kysymykset on laadittu niin, että jokaisessa haastattelussa käydään läpi samat teemat. Kysymykset poikkeavat vain vähän riippuen siitä, mikä on haastateltavan organisatorinen asema. Haastattelujen määrän vähäisyyden takia ja haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi haastatteluista saadut vastaukset ryhmitellään yhteen taulukkoon SWOT-analyysin periaatteiden mukaisesti. Näin tavoitteena on saada kokonaiskuva strategian jalkautusproessin tähänastisista vahvuuksista ja heikkouksista. Samalla tavoitteena on kartoittaa tekijöitä, jotka edesauttavat tai vaikeuttavat strategian jalkautusta. Kartoituksen pohjalta tehdään ehdotuksia strategian käytäntöön viemisen edelleen tehostamiseksi.

Koska koko tutkittava organisaatio on suuri ja siinä on useita eri organisaatiotasoja ja yksiköitä, on työn konstruktiiivinen osuus rajattu koskemaan vain yhtä vastuuyksikköä. Täl-

löin toimintatutkimukselle tyypillinen havainnointi on rajatussa joukossa parhaiten mahdollista. Opinnäytetyön tässä osassa kokeillaan yhdessä henkilöstön kanssa joitakin uusia menetelmiä ja työkaluja helpottamaan strategian käytäntöön viemistä.

Empiiristä aineistoa kerätään koko kehittämistehtävän ajan. Havaintoja tehdään henkilöstön käyttämisestä, tuntemuksista ja reaktioista käytännön työtehtävien ja –tilanteiden yhteydessä. Erityisesti kokeiltavien menetelmien osalta arviointi tapahtuu havainnoimalla. Havainnot kirjataan ylös ja verrataan kysely- ja haastattelututkimusten tuloksiin. Tämän havainnoinnin tarkoituksena on saada tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. (Hirsijärvi ym. 2009, 212.)

Tutkimustyön lopuksi tehdään kyselytutkimus koko opetushenkilöstölle. Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan alojen opettajien ja kouluttajien osalta voidaan kyselytutkimuksessa todentaa empiiristen havaintojen paikkansa pitävyys ja saada lisätietoa jatkokehittämistyön pohjaksi. Kehittämistyö tehdään ajallisesti pitkäaikaistutkimuksena, jolloin pystytään analysoimaan lähtötilanteen ja ongelmien lisäksi myös kehittämistyön aikana tapahtunutta kehitystä koko organisaatiossa ja kokeiltujen toimintamenetelmien ja välineiden toimivuutta pilottivastuuyksikössä.

Kyselytutkimus osoitetaan Ekamin koko opetushenkilöstölle. Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön kyselyn tuloksia vertaamalla muiden vastuuyksiköiden tuloksiin voidaan arvioida, onko kehitystä tapahtunut myös ilman, että strategian jalkautustapaa on muutettu kehittämistyön tulosten pohjalta. Kyselytutkimuksen muut vastuuyksiköt toimivat siis kehittämistyön tulosten arvioinnin verrokkiryhminä.

Kyselyn koko kohderyhmä on lukumäärältään 247 henkilöä, josta liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan alan vastuuyksikössä toimii 21 henkilöä. Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön pienen henkilöstömäärän ja kyselyn koko kohderyhmän kohtuullisen pienen koon takia kysely kannattaa tehdä kokonaistutkimuksena, jolloin se osoitetaan koko kohderyhmälle (Ylikerälä 2015). Kokonaistutkimus on järkevää tehdä aina silloin, kun populaation koko on pieni (Nummenmaa 2009, 22). Lisäksi on erittäin todennäköistä, että vain osa kohderyhmästä vastaa kyselyyn. Kohderyhmän koon vuoksi erityisen tärkeätä on saada liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön henkilöstöltä mahdollisimman kattavasti vastauksia.

Kyselyllä on tarkoitus tutkia henkilöiden omia mielipiteitä ja kokemuksia toimenpiteiden vaikutuksista. Koska mielipiteet ja kokemukset ovat jokaisen subjektiivisia asioita, soveltuu mittaamiseen parhaiten Likertin asteikko (Ylikerälä 2015). Kyselylomakkeen kysymyk-

set tehdään siis pääosin Likertin asteikkoa hyväksi käyttäen. Apukysymyksinä ja aineiston luokittelun mahdollistamiseksi käytetään myös nominaaliasteikkoon perustuvia kysymyksiä. Näin saadaan erotettua varsinaisen tutkimuskohderyhmän vastaukset muun kohderyhmän vastauksista. Lisäksi lomakkeessa on myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla saadaan lisätietoa kehittämistoimenpiteistä ja jatkokehittämisideoita.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat kehittämistehtävän aikana toteutettujen toimenpiteiden vaikutukset liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan alan opettajien kokemusten ja toimintatapojen muutoksien osalta. Kyselytutkimuksen verrokkiryhmien tulokset osoittavat, minkälaista muutosta opettajien kokemuksissa ja toimintatavoissa on tapahtunut ilman, että strategian jalkauttamisen toimintatapoja on juurikaan muutettu. Tutkimuksen avulla saadaan lisäksi tietoa siitä, onko strategiaprosessissa tapahtunut kehitystä koko opetusorganisaation tasolla.

Kyselytutkimuksen tulosten avulla arvioidaan koko oppilaitoksen tasolle ehdotettujen toimenpiteiden toimivuus ja käyttöön oton kannattavuus. Tulosten avulla voidaan myös motivoida keskijohtoa ottamaan käyttöön kehittämistehtävässä ehdotettuja uusia toimintatapoja.

3.3 Kehittämistyön aikataulu

Etelä-Kymenlaakson ammattiopistossa aloitettiin systemaattinen strategiatyö heti oppilaitoksen perustamisen jälkeen vuonna 2006. Strategiaa on tämän jälkeen päivitetty vuosittain ja strategiaprosessi on säilynyt tähän päivään asti hyvin samanlaisena. Strategian käytäntöön viemisessä on onnistuttu Ekamin eri vastuuyksiköissä vaihtelevasti. Rehtori totesi haastattelussa 20.3.2015, että ”strategian käsittely ja jalkauttamisessa onnistuminen ja osaaminen vaihtelevat paljon eri yksiköissä”. Ekamissa on koulutettu esimiehiä vuosien varrella strategian jalkauttamiseen, mutta vieläkään ei voida olla varmoja, että osaaminen on riittävää ja että käytettävät menetelmät ja työkalut ovat riittävän tehokkaita strategian konkretisoimiseksi käytännön tasolle vastuuyksiköissä. Tähän näkemykseen peilaten sovimme rehtorin kanssa opintojeni alussa syksyllä 2014, että opintoihini liittyvän kehittämistehtävän avulla pystyisi analysoimaan Ekamin strategian jalkauttamista ja tekemään kehittämissuhteita prosessin parantamiseksi.

Ekamin strategian jalkauttaminen pohjautuu johtamisen vuosikelloon (liite 1), jossa jalkauttamisprosessin tärkeimmät elementit ovat syksyllä pidettävä ryhmätavoitekeskustelut ja keväällä pidettävät henkilökohtaiset kehityskeskustelut sekä ryhmäpalautekeskustelut. Tämän lisäksi strategian jalkauttamisen tehokkuuteen vaikuttavat yleinen tiedottaminen,

vuorovaikutus ja palaverikäytännöt. Erilaisia menetelmiä ja toimintatapoja ko. asioiden kehittämiseksi on pilotoitu liiketalouden sekä tieto- ja viestintäteknikan vastuuyksikössä marraskuusta 2014 syyskuuhun 2015 asti.

Aiempiin tutkimuksiin perustuva lähtötilanteen arviointi ja haastateltavien valinta toteutettiin alkuvuodesta 2015. Eri vastuuyksiköiden opetushenkilöstön, esimiesten ja oppilaitoksen johdon haastattelututkimukset toteutettiin kevään 2015 aikana.

Lokakuussa 2015 toteutettiin koko opetushenkilöstölle suunnattu kyselytutkimus, jonka tulosten pohjalta laadittiin strategian jalkautuksen kehittämissuunnitelma ja kehittämistyön loppuraportti vuoden 2015 loppuun mennessä.

Työvaihe	11/14	12/14	1/15	2/15	3/15	4/15	5/15	6/15	7/15	8/15	9/15	10/15	11/15	12/15
Suunnitelman laadinta ja hyväksyminen	■													
Viitekehyksen ja tietoperustan rakentaminen	■	■	■											
Aiempien tutkimusten analysointi			■	■										
Ekamin ylimmän johdon haastattelut				■	■									
Valittujen vastuuyksiköiden koulutuspäälliköiden ja opetushenkilöstön haastattelut					■	■								
Haastatteluaineiston analysointi ja diagnosointi						■	■	■						
Parhaiden ja kokeiltavien käytäntöjen pilotointi	■	■	■	■	■	■	■			■	■			
Kyselytutkimuksen toteuttaminen												■		
Johtopäätösten ja jatkotoimenpide-ehdotusten tekeminen													■	
Kehittämistehtävän arviointi ja raportointi														■

Kuvio 5. Kehittämistehtävän aikataulu

Kehittämistyö on edennyt kuvion 5 aikataulun mukaisesti. Aikataulu on pysynyt sen laati- misesta asti lähes muuttumattomana, eikä yllätyksiä ole tullut vastaan.

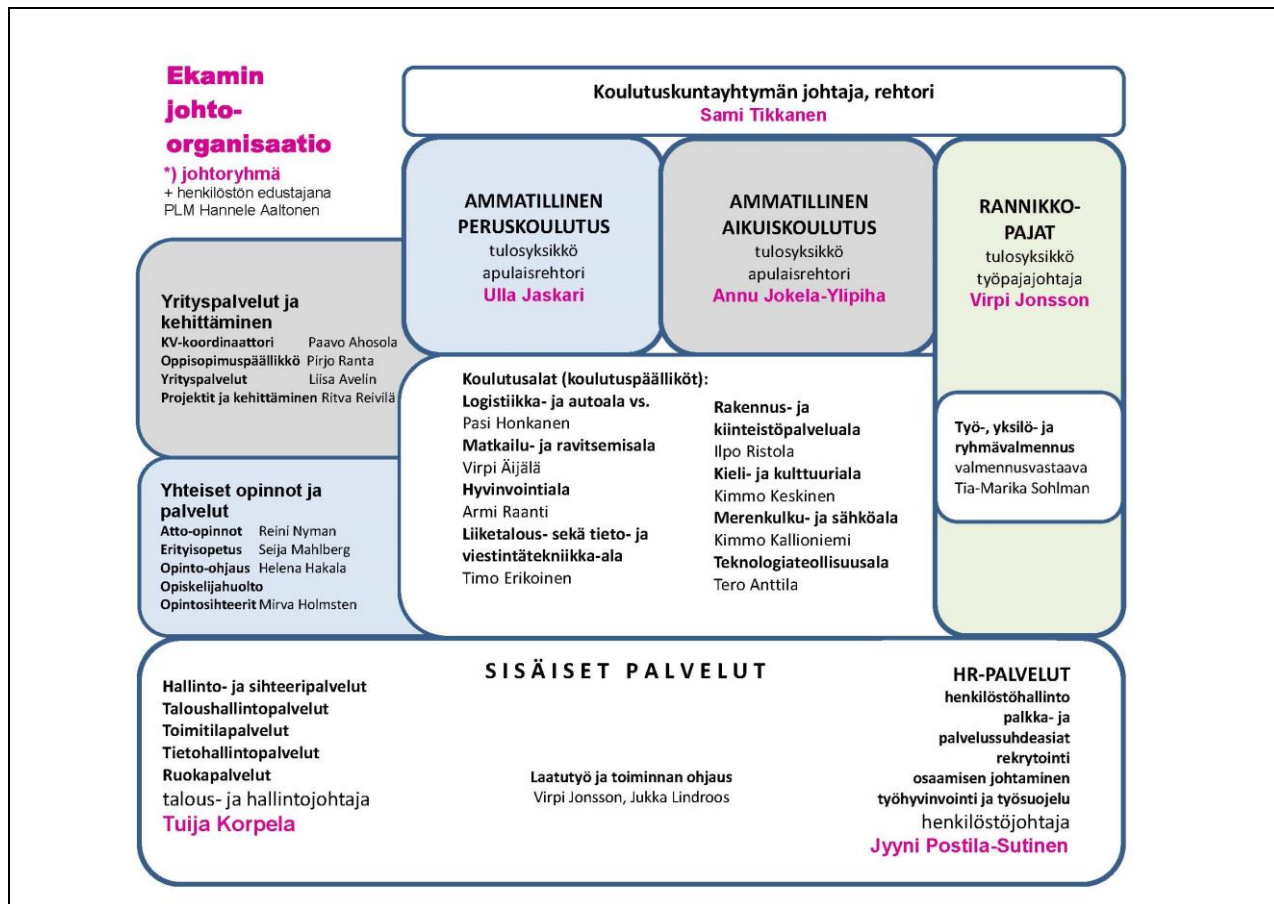
4 Strategiatyö Ekamissa

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto (Ekami) on yli 7000 opiskelijan monialainen oppilaitos. Oppilaitos järjestää ammatillista peruskoulutusta yli 2400 opiskelijalle Kotkassa ja Haminassa. Ammatillista aikuiskoulutusta ja oppisopimustoimintaa järjestetään joustavasti työelämän tarpeiden mukaisesti. Opiskelijoita aikuiskoulutuksessa ja oppisopimuskoulutuksessa on noin 5000, joista tutkintoon johtavassa koulutuksessa on 1300 opiskelijaa. Ekamin Rannikkopajat järjestää nuorten työpajatoimintaa seudun nuorille Kotkassa, Haminassa, Pyhtäällä, Miehikkälässä ja Virolahdella vuosittain noin 300 nuorelle. (Ekami 2014.)

Ekami on seudun kymmenenneksi suurin työnantaja; ekamilaisia on yli 400. Opetus- ja työpajahenkilöstön lisäksi Ekamissa työskentelee opetuksen tukipalveluhenkilöstöä sekä opiskelijahuollon, hallinnon, kiinteistönhoidon ja ruokapalvelun henkilöstöä. Kampuset sijaitsevat Kotkassa ja Haminassa. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2014.)

Vuoteen 2006 asti ammatillista koulutusta järjestettiin Etelä-Kymenlaaksossa kahdessa oppilaitoksessa, kunnes Etelä-Kymenlaakson kunnat päättivät yhdessä perustaa Etelä-Kymenlaakson koulutuskuntayhtymän. Koulutuskuntayhtymän tehtäväksi tuli järjestää toisen asteen ammatillista koulutusta alueella. Tehtävää varten perustettiin Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto, Ekami, joka muodostettiin aiemmista Kotkan ammatillisesta koulutuskeskuksesta sekä Haminan ammattiopistosta.

Ekamin organisaatorakennetta ja henkilöitä on muutettu monta kertaa oppilaitoksen käynnistämisen jälkeen. Viimeisin organisaatiomuutos toteutettiin syksyllä 2013. Nykyisen organisaatorakenteen mukaan oppilaitoksen toimintaa johtaa koulutuskuntayhtymän johtaja/rehtori, joka vastaa myös oppilaitostason strategisesta suunnittelusta ja toteutuksesta. Rehtorin alaisuudessa toimii kaksi tulosyksikköä, ammatillinen aikuiskoulutus ja ammatillinen peruskoulutus, joiden toiminnasta vastaavat apulaisrehtorit. Ammatillinen koulutus on jaettu kahdeksaan vastuuyksikköön, joiden toimintaa johtavat koulutuspäälliköt. Lisäksi opetus- ja koulutustoimintaa tukemassa ovat yrityspalvelut ja kehittäminen sekä yhteiset opinnot ja palvelut –yksiköt. Omana tulosyksikkönään nuorten työpajatoimintaa toteuttaa Rannikkopajat työpajajohtajan johdolla. Kaikkea toimintaa tukemassa toimii sisäisten palveluiden yksikkö. Oppilaitoksen organisaatiokaavio on kuvattuna kuviossa 6.



Kuvio 6. Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston organisaatio (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2015.)

Ekamin perustehtävä on kuvattu yksiköiden toimintasuunnitelmissa seuraavasti: ”Vastuu-yksikön perustehtävänä on suunnitella ja toteuttaa alan koulutuksia ja hankkeita yrityksille, yhteisöille ja yksityisille henkilöille laadukkaasti, joustavasti ja kustannustehokkaasti.” (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2015.) Tämän toteuttaminen edellyttää tehokkuutta ja suunnitelmallisuutta, jotka saavutetaan parhaiten systemaattisen strategiatyön avulla.

Strategiatyö aloitettiin Ekamissa heti koulutuskuntayhtymän perustamisen jälkeen v. 2006. Strategiatyön käynnistämisen aiheutti yhteisten toimintaperiaatteiden ja toimintatapojen kehittämisen tarve. Ekami yhdistettiin kahdesta hyvin erilaisen toimintakulttuurin omaavasta oppilaitoksesta. Nähtiin, että uudessa organisaatiossa tulee olla oma, yhtenäinen toimintatapa sekä yhteisesti hyväksytyt ja toteutettavat toimintaperiaatteet. Tämä voidaan saada aikaan, kun toiminnalla on kaikkien yhteisesti hyväksymä toiminta-ajatus, visio, jota tavoitellaan ja päämäärät, joiden kautta visio voidaan käytännössä saavuttaa. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013.) Tehokas strategian toteuttaminen on keskeinen asia myös julkisella sektorilla (oppilaitos). Koska oppilaitos käyttää veronmaksajien rahoja, on sen velvollisuutena toteuttaa strategiaansa kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. (MacLennan 2011, 25.)

Strategian laatimisen jännevöittämiseksi palkattiin konsultit vetämään strategiatyötä. Konsultit tekivät strategiatyön pohjaksi nykytilan analyysin haastattelemalla sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien edustajia.

Strategiatyötä varten perustettiin erillinen strategiaryhmä, jossa oli edustettuina johdon lisäksi eri henkilöstöryhmien luottamusmiehiä. Henkilöstöä ei tässä vaiheessa otettu mukaan strategiatyöhön laajemmin. Strategiaryhmä kokoontui neljä kertaa, jonka jälkeen strategialuonnosta käsiteltiin neljässä henkilöstölle järjestetyssä keskustelutilaisuudessa. Strategiasta antoi lisäksi lausunnon yhtymähallitus, jonka jälkeen strategiaryhmä viimeisteli strategian lopulliseen muotoon. Strategiasta muodostui alkuvaiheessa mittava toiveiden tynnyri, jossa oli yhdeksän päämäärää jaettuna yhteensä 52 avaintavoitteeseen.

Strategian vieminen käytäntöön eli jalkauttaminen osoitettiin esimiesten tehtäväksi, ensisijaisesti keskijohdon eli koulutuspäälliköiden tehtäväksi. Strategian käytäntöön viemiseksi joidenkin avaintavoitteiden saavuttamiseksi laadittiin toimintasuunnitelmat. Samalla sovittiin, että strategian toteuttamisen varmistamiseksi käynnistetään kehittämistavoitteiden ja niihin liittyvän mittariston rakentaminen. Strategian jalkauttamisen merkitystä korostettiin jo tuolloin, mutta itse toimintaan ei toimintasuunnitelmalomakkeiden lisäksi juurikaan ollut muita menettelyjä tai työkaluja.

Toimintasuunnitelmia toteutettiin tulosyksiköissä ja niiden toteutumista seurattiin johtoryhmässä ja johdon seminaareissa. Tuloksia ei tässä vaiheessa juurikaan mitattu, joten seuranta jäi esimiesten kirjoittamien raporttien varaan. Koska strategia ja toimintasuunnitelmat olivat tässä vaiheessa lähinnä esimiesten työkaluja, alkoi henkilöstö kokea, että strategia ei heitä koske. Välillä tuntui siltä, että organisaation ylin johto eli omanlaisessa strategiamaailmassaan, jossa puhuttiin strategiakieltä, ja työntekijät puolestaan omassa maailmassaan, jossa päähuomio oli arjen työssä.

Salmisen (2008, 21) hauska kuvaus strategian jalkauttamisesta kuvaa osuvasti myös Ekamin strategian jalkauttamisen alkuvaiheita:

Johtaja suunnittelee strategian jonkun konsultin kanssa. Keskijohto osallistuu strategiaa koskevaan keskusteluun vuosittaisessa strategiapäivässä. Strategiasta kerrotaan organisaatiolle johdon pitämässä infossa. Sen jälkeen johto poistuu takavastemmalle hoitamaan muita tärkeämpiä hommia. Vastuu strategian toteutuksesta jää keskijohdon harteille. Keskijohto on yhtä ihmeissään strategiasta kuin alaisensakin. Strategiaa toteutetaan niin vähän kuin mahdollista, mutta johdolle raportoidaan si-

ten, kuin sen oletetaan haluavan kuulla strategian etenemisestä. Kahden vuoden päästä suurin osa henkilöstöstä ei vielääkään tunne strategiaa ja arvelee, ettei se koske heitä millään lailla. Johto on jo käynnistämässä uutta strategiaprosessia.

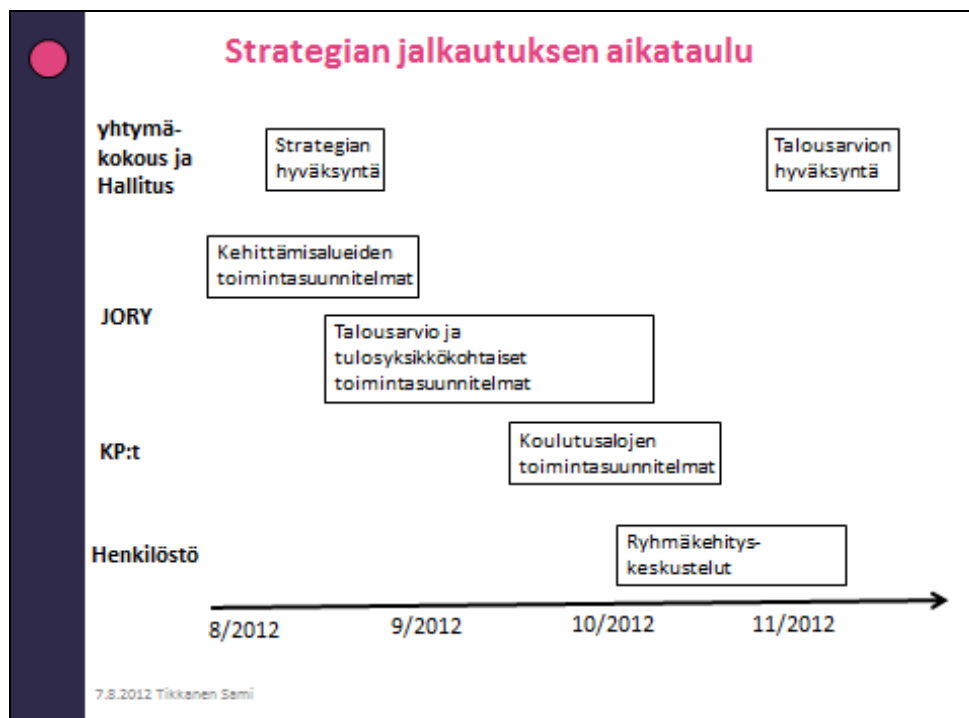
Ekamin strategia päivitettiin vuonna 2008 ja silloin todettiin, että ”EKAMI on siirtymässä strategisen kehittämisen seuraavalle tasolle: lukuvuoden 2008 - 2009 aikana EKAMIlssa panostetaan kokonaislaadun ja toimintajärjestelmän kehittämiseen” (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2014). Laadunhallinnan kehittäminen oli keskeisin strateginen toimenpide seuraavien vuosien ajan. Itse strategiaan tässä vaiheessa lisättiin määritelmät Ekamin asiakkaista ja sidosryhmistä ja sovittiin arvokeskustelun käymisestä strategiakauden aikana. Muutoin strategiaan tehtiin vain pieniä päivityksiä ja jalkauttamista jatkettiin toimintasuunnitelmien avulla.

Vuonna 2009 strategiaan kirjattiin Ekamin arvot. Koko henkilöstö osallistui arvokeskusteluun henkilöstöseminaarissa, jossa sovittiin tärkeimmät arvot. Arvokeskustelua edelsi keväällä kehittämiskeskustelujen yhteydessä tehty arvokartoitus: henkilöstö kirjasi kehityskeskustelulomakkeeseen kolme arvoa, joita piti tärkeänä työssään. Näistä arvoista tehtiin koonti ja henkilöstöseminaarissa äänestettiin henkilöstön tärkeimpinä näkemät viisi arvoa yhteisiksi arvoiksi. Vuonna 2009 sovittiin myös, että strategia liitetään kehittämiskeskusteluihin, jolloin jokaisen työntekijän työn tavoitteet ja kehittäminen liitetään strategian arvoihin, päämääriin ja avaintavoitteisiin.

Laadun kehittämisen myötä nousi esille tarve jatkuvaan parantamiseen ja toiminnan tulosten mittaamiseen. BSC-tuloskorttien käyttöönotto konkretisoi myös strategian käytäntöön viemistä ja toiminnan tulosten arviointia. Strategian toteuttamisen ensisijaisena työkaluna olivat yhä tulos- ja vastuuyksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat täydennettynä nyt tuloskorteilla.

Koska Ekamin ensimmäinen strategiakausi oli päättymässä, käynnistettiin vuonna 2011 strategian uusiminen. Strategian uusimisen taustaksi teetettiin laaja asiakaspotentiaali- ja asiakastytyvyisyystutkimus. Strategian laatimisen yhteydessä myös kuultiin laajasti sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013.) Strategiaryhmä laati strategian konsulttien johdolla. Yhtymähallitus käsitteli strategialuonnosta kahdesti ja henkilöstölle järjestettiin kuulemistilaisuudet koulutuspäällikkö-/esimiesvetoisina. Näin haluttiin sitouttaa strategiaan kaikki esimiehet ja koko henkilöstö, ja antaa mahdollisuus vaikuttaa lopulliseen strategiaan.

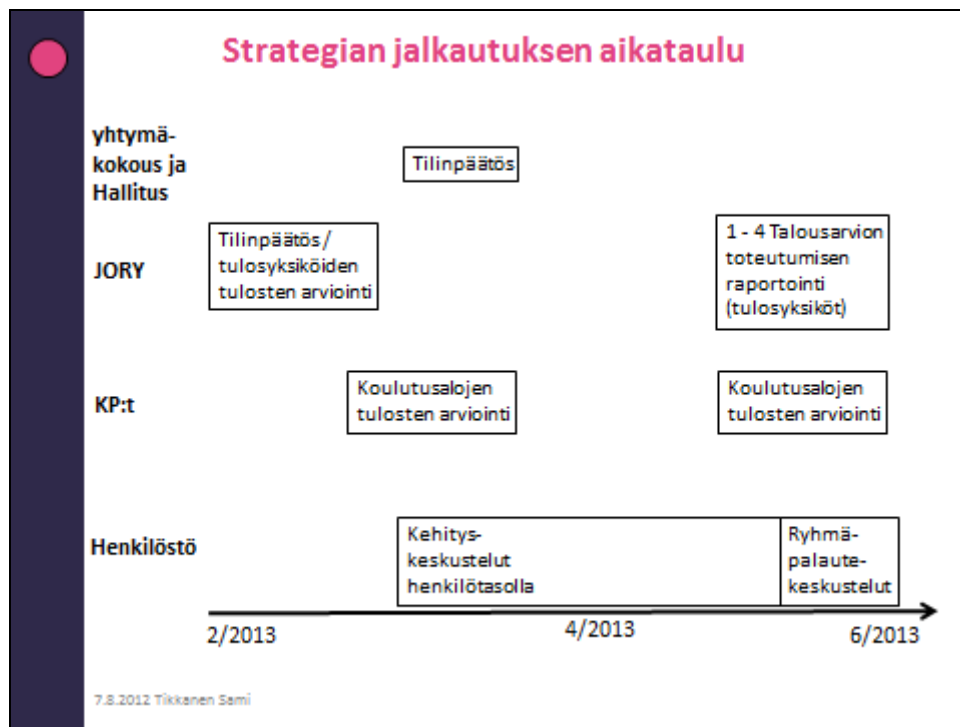
Strategian jalkauttamiseksi otettiin käyttöön entistä systemaattisempi prosessi. Alakohtaiset toimenpiteet ja kehityskohteet sisällytettiin koulutusalojen vuosikohtaisiin BSC-kortteihin ja toimintasuunnitelmiin. Toimintasuunnitelmat laadittiin yhteistyössä koko henkilöstön kanssa ns. ryhmäkehityskeskusteluissa. Näiden toimintasuunnitelmien toimenpiteiden ja tuloskorttien mittareiden toteutuminen osoittavat strategian jalkauttamisen onnistumisen tason. Toimenpiteiden toteutumista ja mittareiden kehittymistä seurataan neljännesvuosittaisilla vastuuyksikkökohtaisilla raporteilla. Ryhmäkehityskeskusteluissa sovittuja tavoitteita konkretisoidaan työntekijätasolle vuosittaisissa henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan, miten strategian avaintavoitteet liittyvät kunkin työntekijän omiin tavoitteisiin ja miten hän voi niitä edistää. Kehityskeskustelun yhtenä tavoitteena on varmistaa, että jokainen tuntee strategian ja osaa toteuttaa strategiaa omassa työssään. Toimintatavan tarkoituksena on varmistaa, että jokaisen työntekijä työ edistää strategian toteutumista. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013.) Seuraavista kuvioista 7 - 9 ilmenee Ekamin strategian jalkauttamisen tämänhetkinen prosessi.



Kuvio 7. Strategian jalkauttamisen aikataulu 1 (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013)

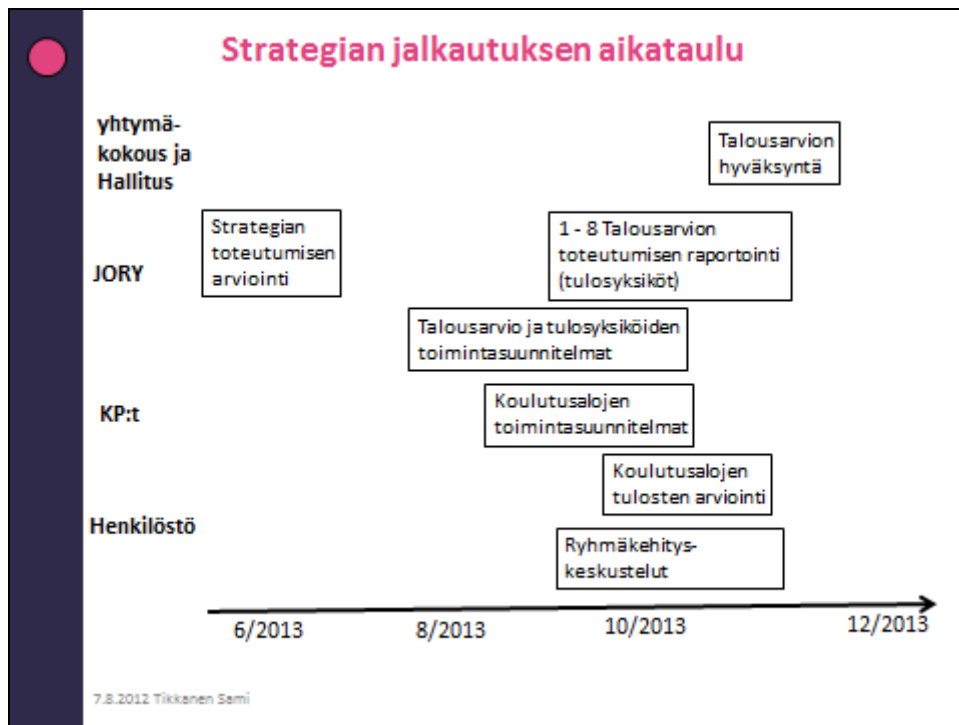
Laadittu/päivitetty strategia hyväksytään yhtymähallituksessa. Johdon kehittämispäivillä priorisoidut avaintavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä olevat kehittämiskohteet jalostetaan kehittämiskohdekohtaisiksi toimintasuunnitelmiksi. Vastuuhenkilöinä ovat johtoryhmän jäsenet omien tulosyksiköiden ja vastuualueiden osalta sekä koulutuspäälliköt ja muut esimiehet linjaorganisaation mukaisesti.

Ekami-tason avaintavoitteita on konkretisoitu toimitasuunnitelmiksi jo strategian hyväksymisvaiheessa. Toimitasuunnitelmat hyväksytään johtoryhmässä ja ne valmistellaan koulutuspäällikkötiimissä. Strategisten avaintavoitteiden saavuttamista koskevat alakohdittaiset toimenpiteet ja kehityskohteet sisällytetään koulutusalojen vuosikohtaisiin toimitasuunnitelmiin. Koulutusalakohdittaiset toimitasuunnitelmat laaditaan koulutusalojen ryhmäkehityskeskusteluissa.



Kuvio 8. Strategian jalkauttamisen aikataulu 2 (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013)

Syksyn aikana käytävissä koulutusalojen ja toimintojen ryhmäkehityskeskusteluissa ja kevään henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa sovitaan, miten strategian päämäärät, ja niiden avaintavoitteet liittyvät kunkin työntekijän työn tavoitteisiin, ja miten työntekijä voi niitä edistää. Tällä toimintatavalla tavalla varmistetaan, että jokaisen työntekijän työ edistää strategian toteutumista.

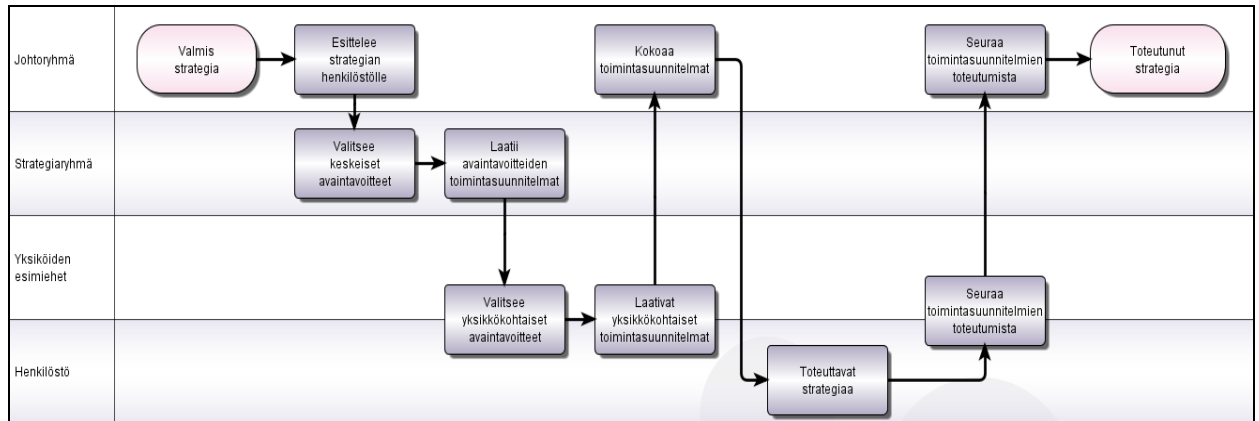


Kuvio 9. Strategian jalkauttamisen aikataulu 3 (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013)

Johtoryhmä arvioi strategian etenemistä vuosittain marraskuussa ja kesäkuussa. Kesäkuussa pidettävän laajennetun johtoryhmän strategiaseminaarissa strategia päivitetään ajan tasalle. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013)

Ekamin vastuuyksiköiden toiminnan kuvaksessa yhtenä keskeisenä elementtinä on pyrkimys pystyä mahdollisimman nopeaan ja joustavaan toimintaan / toiminnan muutokseen. Yhtenä edellytyksenä tälle on, että koko vastuuyksikön henkilöstö on halukas ja sitoutunut olemaan joustavasti, monipuolisesti ja laaja-alaisesti käytettävissä koulutusten kehittämisessä ja toteuttamisessa. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2015) Toimintasuunnitelmat tehdään ylimmän johdon ohjeistuksen mukaisesti, ja niihin tulisi vastuuyksikötasolla palata riittävän usein vuoden aikana. Usein arjen kiireessä toimintasuunnitelmat kuitenkin unohtuvat ja niihin palataan seuraavan kerran vasta puolen vuoden tai vuoden päästä, vaikka annetun ohjeistuksen mukaan strategian toteutumista pitäisi seurata jatkuvasti.

Ekamin strategiatyön toimintamalli on kuvattu myös laatu- ja toimintajärjestelmään. Toimintajärjestelmä on dokumentoitu toimintakäsikirjaksi, jota hallitaan IMS Business Solution -ohjelmalla (lyhyemmin IMS-järjestelmä). Toimintajärjestelmä koostuu mm. prosessikuvauksista, kuvauksiin liittyvistä dokumenteista ja mittareista sekä erilaisista toimintaa ohjaavista toimintaohjeista ja -käsikirjoista. Strategian toteuttamista on kuvattu kuvion 10 mukaisella prosessikaaviolla.



Kuvio 10. Ekamin strategian toteuttamisprosessi (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2014)

Strategian toteuttamisprosessissa on kuvattu vastuuyksiköiden strategian toteuttamista siten, että yksikkökohtaisten avaintavoitteiden valinnan kautta laaditaan toimintasuunnitelmat, joita yksiköt toteuttavat ja joiden toteutumista seurataan. Toimintasuunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden käytäntöön viemistä eli jalkauttamista on kuvattu prosessin vaiheella ”Toteuttavat strategiaa”.

5 Kehittämistyön toteuttaminen

Kehittämistyö toteutettiin analysoimalla ensin vuonna 2013 Ekamissa tehdyn työhyvinvointitutkimuksen tuloksia. Tulosten perusteella valittiin haastattelututkimuksen haastateltavat henkilöt. Haastatteluista koottiin Ekamin strategian jalkauttamisen nykyhetken vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet. Koko kehittämistyön ajan kokeiltiin liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan yksikössä uusia strategian jalkauttamisen menetelmiä ja työkaluja.

Haastatteluissa tehtyjen havaintojen totuudellisuuden ja strategian jalkauttamisen menetelmien kokeiluiden aikana tehtyjen havaintojen varmistamiseksi toteutettiin kehittämistyön lopuksi koko opetushenkilöstölle suunnattu kyselytutkimus.

5.1 Työhyvinvointitutkimus nykytilan mittarina

Ekamissa tehdään joka toinen vuosi työolobarometritutkimus, jossa ensisijaisesti kartoitetaan henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja kehittymistä. Työhyvinvointia kartoitetaan työn kehittävyiden, esimiestyön, ergonomian, optimaalisen kuormituksen, työkyvyn ja tiedonkulun ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Joissakin näkökulmissa on mukana myös strategiaprosessia mittaavia kysymyksiä. Seuraavassa taulukossa 5 on poimittu strategiaprosessin onnistumista kuvaavia mittareita vastuuyksiköittäin vertailtuna. Vastuuyksiköt on nimetty kirjaimilla, koska tarkoituksena ei ole arvioida eri vastuuyksiköiden onnistumisia, vaan saada kokonaiskäsitys lähtötilanteesta kehittämistyön haastateltavien valintaa varten.

Taulukko 5. Ekamin työolobarometrin tuloksia (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013)

TOB 2013 Ekami		Tavoite	Ekami yhteensä	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
Työn kehittävyys			3,20	3,41	3,34	3,27	3,51	3,32	2,81	2,99	3,60	3,52	2,96
	Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtäni koskevia muutoksia suunniteltaessa	3,20	3,16	3,11	3,27	3,52	3,21	2,69	2,77	3,33	3,27	2,53	
	Uusien ideoiden kehittelyyn käytetään aikaa työyksikössäni	3,20	2,67	2,68	2,58	3,13	2,79	2,00	2,19	2,86	3,07	2,53	
Esimiestyö			3,20	3,43	3,19	3,16	3,99	3,58	3,00	2,54	3,68	4,16	2,82
Tiedonkulkua ja vuorovaikutusta			3,20	3,18	2,96	3,19	3,37	2,98	2,41	2,69	3,30	3,44	2,71
	Koen työyksikköni ilmapiiriin hyväksi	3,20	3,68	3,37	3,62	3,87	3,92	3,54	3,19	3,90	4,13	2,82	
	Tietoa jaetaan työyksikköni sisällä	3,20	3,24	2,89	3,35	3,65	3,21	2,69	2,73	3,38	4,07	2,94	
	Olen selvillä työyksikköni tavoitteista	3,20	3,55	3,26	3,69	3,70	3,75	2,77	3,19	3,86	4,00	2,82	
	Julkituodut arvot ovat sopuissa todellisen toiminnan kanssa	3,20	2,53	2,89	2,58	2,87	2,50	1,85	1,92	2,86	2,40	2,41	
Kehityskeskustelut													
	Olen käynyt dokumentoidun kehityskeskustelun lähiesimieheni kanssa viimeisen vuoden aikana	100%	72 %	26 %	92 %	74 %	83 %	85 %	73 %	57 %	80 %	94 %	
	Olen osallistunut työyksikköni ryhmätavoitekeskusteluun eli osallistunut toimintasuunnitelman laatimiseen ja tavoitteiden asettamiseen	100 %	54 %	32 %	77 %	52 %	50 %	46 %	42 %	38 %	100 %	59 %	
Muut													
	Tiedän Ekamin strategiset tavoitteet	3,20	3,68	3,32	3,92	3,48	3,83	3,31	4,04	3,38	3,93	3,00	

Ensimmäisessä sarakkeessa on koko Ekami-tason keskiarvo ja seuraavat sarakkeet kuvaavat vastuuyksiköiden tilannetta. Mikäli luku on punaisella, on vastuuyksikön tulos keskiarvoa heikompi ja vihreällä vastaavasti parempi. Huomattavaa on, että lähes poikkeuksetta vastuuyksikön kaikkien rivien luvut ovat joko punaisella tai vihreällä, joten vastuuyksiköillä on suurta vaihtelua henkilöstön kokemuksissa strategian jalkauttamisen onnistumisesta.

Koko organisaation tuloskorttiin asetettu yleinen tavoite 3,2 työolobarometrin mittareille toteutuu useassa kohdassa, mutta hajontaa on paljon. Arvojen kohdalla tulos osoittaa yhteisistä arvoista käytävän keskustelun lisätarpeen. Hämmästyttävää on, että Ekamin strategiatyön prosessissa edellytetyt ryhmä- ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat toteutuneet vain osittain.

Tämän kyselyn perusteella valittiin haastateltavaksi mahdollisimman erilaisen lähtötilanteen omaavia vastuuyksiköitä, niiden opetushenkilöstöä ja esimiehiä. Tämän kyselyn tuloksia käytetään myös arvioitaessa kehittämistyön lopussa tehtävän kyselytutkimuksen tuloksia. Tutkimusten tuloksia verrattaessa voidaan arvioida haastatteluissa, havainnoinnissa ja pilotoinnissa tehtyjä havaintoja ja toimenpiteitä sekä strategiatyön kehittymistä.

5.2 Haastattelut

Keväällä 2015 toteutettiin työhyvinvointi tutkimuksen pohjalta valittujen vastuuyksiköiden opetushenkilöstön haastattelut. Opettajien ja kouluttajien haastattelut toteutettiin parihaastatteluna ja koulutuspäälliköiden haastattelut yksilöhaastatteluina. Lisäksi haastateltiin kehittämispäällikköä, rehtoria ja apulaisrehtoria. Teemahaastatteluja toteutui yhteensä kymmenen, joissa käsiteltiin strategian jalkauttamisen aiempia kokemuksia, onnistumisia ja haasteita. Haastatteluissa nousi esille myös useita kehittämisehdotuksia jalkauttamisen tehokkuuden parantamiseksi. Haastattelut toteutettiin ennalta laadittujen kysymysten pohjalta, mutta haastattelujen teemaluonteen takia kysymysten järjestys ja muotoilu vaihtelivat tilanteen ja keskustelun etenemisen mukaisesti. Kysymysten teemat olivat kaikille samat, mutta kysymykset oli räätälöity erikseen opettajille/kouluttajille, esimiehille ja oppilaitoksen johdolle, jotta kysymykset haastateltavien näkökulmasta olisivat selkeämmät. Kysymyspatterit ovat opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

Haastattelut purettiin tekstidokumenteiksi, joista poimittiin näkemyksiä, jotka luokiteltiin haastattelukohtaisiksi taulukoiksi SWOT-analyysin muotoon strategiатыön vahvuuksiksi ja heikkouksiksi sekä mahdollisuuksiksi ja uhiksi. Haastattelut olivat luottamuksellisia, eikä tuloksista saa paljastua vastaajien vastuuyksiköt tai henkilöllisyydet. Koska haastattelukohtaisista taulukoista voisivat vastaajien henkilöllisyydet paljastua, niin kaikki vastaukset koottiin yhteen taulukkoon kuvaamaan koko haastateltavan ryhmän näkemystä. SWOT-taulukko on kehittämistyön liitteenä (liite 3). Puretut haastattelut ja haastattelukohtaiset SWOT-taulukot ovat tutkijalla ja niitä pääsee tarkastelemaan vain erityisestä syystä tutkijan luvalla. SWOT-taulukon kenttien ”vahvuudet” ja ”heikkoudet” voidaan katsoa kuvaavan haastateltavien yhteisiä näkemyksiä Ekamin strategiатыön historiasta ja nykytilanteesta. Taulukon kentät ”mahdollisuudet” ja ”uhat” taas kuvaavat tulevaisuuden kehittämishaasteita. Tarkastelen seuraavaksi haastattelujen vastauksista koottuja vahvuuksia ja heikkouksia.

Haastatteluissa esiin nousseet Ekamin strategiатыön vahvuudet ovat asioita, joita strategi-an käytäntöön viemisessä ei tule jatkossakaan unohtaa. Vahvuuksia tulee entisestään vahvistaa ja niitä tulee hyödyntää erityisesti henkilöstön asenneilmapiirin vahvistamisessa positiivisemmaksi strategiатыötä kohtaan. Haastattelujen pohjalta nousivat seuraavat asiat strategiатыön vahvuuksiksi:

Yleisesti oltiin sitä mieltä, että strategiатыö on tärkeää:

- Tahtotila on olemassa.
- Strategia pitää olla.

- Uusi strategia on työn alla.
- Johto ja keskijohto tuntevat strategian hyvin.
- Henkilöstö tietää Ekamin strategian olemassaolon.

Strategian jalkauttamisen apuna on jo olemassa hyviä ohjeita ja työvälineitä:

- Systemaattisuus strategiatyössä
- Strategiaprosessi ja sen ohjeistus ja aikataulutus
- Lomakkeet ja suunnitelmapohjat jäsentävät toimintaa.
- Strategian huoneentaulu
- Projektien hyödyntäminen kehitystyössä

Henkilöstöä on otettu vahvasti mukaan osallistumaan strategiatyöhön:

- Henkilöstö on ollut koko ajan mukana strategiatyössä
- Ryhmäkehityskeskustelut
- Alakohtaiset tuloskortit
- Toimintasuunnitelmat alan lähtökohdista

Strategiaviestinnässä on käytössä hyviksi koettuja käytäntöjä:

- Viikkopalaverikäytäntö
- Kampusinfot johdon viestintäkanavana.
- Ekaminyt-tiedotuslehti

Haastatteluissa eri vastuuyksiköiden ja eri ammattiryhmien edustajat olivat hämmästyttävän yhtä mieltä siitä, mitkä asiat tällä hetkellä ovat vaikeuttaneet strategian käytäntöön viemistä. Osittain saman tyyppisiä asioita nähtiin sekä vahvuuksina että heikkouksina. Tämä on osoituksena siitä, että eri vastuuyksiköissä ollaan eri vaiheessa strategiatyössä. Vastuuyksikkökohtaiset erot on syytä muistaa ottaa huomioon kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoa suunniteltaessa. Kaikkia toimenpiteitä ei tule ottaa käyttöön koko Ekamissa vaan valitaan eri vastuuyksiköille vain parhaiten sopivat kehittämistoimenpiteet.

Strategia koettiin toisaalta liian abstraktiksi toisaalta sanahelinäksi:

- Strategia on liian ylätasolla.
- Liian hieno strategia, konsulttikieltä.
- Strategiassa osin pilvilinnoja tavoitteena. Ei tunneta omaksi.
- Strategia on täynnä itsestäänselvyyksiä.
- Strategia sisältää päivänselviä asioita.

Haastateltavat kokivat myös, että strategiaprosessia ei osata hyödyntää riittävästi:

- Strategian jalkauttamisprosessia ei tunneta.
- Osaaminen strategian jalkauttamisessa vaihtelee esimiehittäin.
- Jalkauttaminen ontuu.
- Koulutuspäällikkö-tiimin kokouksissa on liian vähän strategisia asioita esillä.
- Strategian käytäntöön vieminen on epäonnistunut.

Strategiatyö ja muu toiminta koetaan irrallisiksi toisistaan:

- Strategia ei riittävän käytännönläheinen

- Henkilöstö ei tunne strategiaa riittävän hyvin
- Opettajat eivät tunne strategiaa.
- Lomakekeskeisyys strategiatyössä
- ”Paperihelvetti”

Strategiaviestinnässä oli havaittu seuraavia heikkouksia:

- Vuorovaikutuksen puute tai sitä on liian vähän
- Suuret tilaisuudet, joissa ei oikeasti pääse vaikuttamaan.
- Massatiedottamista.
- Johto etäinen. Sähköpostijohtamista.
- Strategia ei kosketa työntekijää

Ilmapiiirin ja työkuulttuurin ei koettu tukevan strategian toteutumista:

- Ei tuoda ongelmia avoimesti esille ”mussutetaan” keskenään.
- Organisaatiokulttuurin negatiivisuus.
- Yleinen ilmapiiiri/opettajat ei vastaanottavainen strategia-asioille.
- Koko henkilöstön osaamista ei hyödynnetä.

Tuloskortteihin määriteltujen mittarien toimintaa ohjaava vaikutus nähtiin vähäisenä:

- Mittarit eivät ohjaa toimintaa.
- Mittarit eivät inspiroi.
- Mittarit, palaute työn onnistumisesta puuttuu.
- Atto-opettajilla ei ole sopivia mittareita.
- Palauteita ei saada käsiin eikä käsitellä.
- Palaute-/idea-/aloitemalli puuttuu.

Näiden tulosten valossa näyttää siltä, että Ekamissa on strategiatyössä kokonaisuudessaan paljon kehitettävää. Koetuista strategiatyön heikkouksista sopivia kehityskohteita on em. luetteloista helppo yksilöidä. Sopivia keinoja kehittämistoimenpiteiksi ei kuitenkaan välttämättä ole niin helppo löytää. Kehitysehdotuksia käsitellään tässä työssä myöhemmin. Arvioitaessa kehittämistyön aikana tapahtunutta muutosta koko organisaatiossa ja eri vastuuyksiköissä, toimivat em. tutkimusten tulokset lähtötilanteen mittareina ja vertailupohjana.

Vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi haastatteluista johdetussa SWOT-taulukossa (Liite 3) on nostettu esiin asioita, jotka henkilöstö näki strategian käytäntöön viemisen mahdollisuuksina ja uhkina. Kyseiset asiat on huomioitava strategian jalkautuksen jatkokehittämisessä niin, että mahdollisuudet tulee käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyväksi ja uhkatekijöiden toteutuminen pitää pystyä mahdollisimman tehokkaasti jo ennakolta välttämään tai ainakin pitää ennakolta varautua niiden toteutumiseen.

Analyysin perusteella Ekamin uudelle strategialle ja sen käytäntöön viemiselle on paljon odotuksia. Odotuksiin olisi pystyttävä vastaamaan, jolloin henkilöstö saadaan entistä paremmin sitoutumaan ja motivoitumaan strategian toteuttamisen toimenpiteisiin. Haastatte-

luissa tulleet asiat eivät ole uusia, eivätkä välttämättä mahdottomia toteuttaa. Mahdollisuuksina esille tuotujen asioiden toteuttamiseen tulee muistaa varata riittävät resurssit ja tarvittaessa kouluttaa esimiehiä entisestään kehittämään strategian jalkautustaitoja.

Uutta strategiaa laadittaessa ja jalkautettaessa olennaisina huomioon otettavina asioina nähtiin:

- Strategia lähemmäs arkipäivää ohjaamaan käytännön toimintaa.
- Keskitytään olennaiseen, konkreettisempi ja yksinkertaisempi arjen toimintaa ohjaava strategia
- Esimiesten strategian jalkauttamisessa onnistuminen
 - o Osallistava strategian jalkautus, alhaalta ylöspäin demokraattisen dialogisuuden periaatteiden mukaisesti
 - o Jatkuva jalkauttamisprosessi
 - o Eri aloille sopivat jalkauttamistavat
 - o Muutosjohtamisen työkalut käyttöön

Johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisääminen ja tehokas tiedottaminen lisäävät ymmärrystä strategiasta ja parantavat työhön sitoutumista ja motivaatiota.

- Johdon esimerkki
- Johdon läsnäolo arjessa
- Vapaampi avoin keskustelu
- Viikkopalaverit
- Epäviralliset vuorovaikutusfoorumit
- Henkilöstö entistä tiiviimmin mukana toiminnan suunnittelussa
- EkamiNyt-tiedote kaikille kampuksille

Kehittämismyönteisyys, luottamuksen lisääminen ja toiminnan selkeyttäminen motivoivat parempiin työsuorituksiin ja uusien toimintatapojen kokeilemiseen.

- Kannustetaan henkilöstöä kehittämään omaa toimintaansa
- Kannustetaan kokeilemaan
- Henkilöstön omien ideoiden saaminen näkyväksi
- Perustehtävän kirkastaminen -> onnistumisia -> innostusta
- Henkilötason konkreettiset mittarit
- Toiminnan laadullinen mittaaminen
- Opiskelijoiden hyödyntäminen kehittämisessä
- Sisäinen benchmarkkaus
- Aloitelaatikon kokeilu

Toisaalta strategiatyötä vaikeuttavia asioita tuotiin myös runsaasti esille haastatteluissa. Näiden uhkatekijöiden osalta pitäisi tehdä riskianalyysi ja analyysin pohjalta miettiä mahdolliset tarvittavat toimenpiteet uhkien toteutumisen välttämiseksi.

Uhkatekijöistä osa liittyy toimintaympäristöön ja yleiseen työn kehitykseen.

- Toimintaympäristön nopea muutos.
- Kiire, jatkuva muutos
- Toiminta ei kehity tuloksellisempaan suuntaan
- Laatu- ja strategiatyö syö liikaa resursseja

Johtamiskulttuurissa nähtiin uhkatekijöitä.

- Johto sanelee toimintatavat
- Johto etäännyy henkilöstöstä entisestään
- Johto ei ole riittävässä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa
- Johto ei kuuntele henkilöstöä.
- Pidetään isoja tiedotustilaisuuksia
- Strategian merkitystä ei osata riittävästi korostaa/perustella.

Strategian laatimisprosessin ja toteuttamisen aiempi historia heijastuu uhkaavana tekijänä.

- Uusi strategia on kopio vanhasta
- Strategia jää johdon paperiksi
- Strategia tehdään vain hallinnon takia
- Strategiakielen säilyttäminen ennallaan
- Uusi strategia tehdään ja jalkautetaan kuten ennenkin (vesiputousmalli)
- Keskitytään liikaa papereiden täyttämiseen
- Strategian jalkauttaminen jää näyttelemisen tasolle. Täytetään lomakkeet, ei muuta.
- Tulokortteja ei kehitetä
- Järjestelmät eivät tuota oikeaa tietoa johdon tueksi

Myös henkilöstönäkökulmasta aiempi historia vaikuttaa näkymiin tulevasta.

- Henkilöstöä ei osallisteta oikeasti
- Johto ei ota koko henkilöstöä mukaan kehittämistyöhön
- Tyrmätään henkilöstön omat kehittämisideat
- Organisaatiokulttuuri ei muutu – pelätään epäonnistumisia
- Henkilöstöllä ei motivaatiota kehittämiseen jatkossakaan
- Esimiehet eivät innostu strategian jalkauttamisesta.

5.3 Viestintä osana strategian jalkauttamista

Yksi osa kehittämistehtävää oli kokeilla erilaisia välineitä ja menetelmiä tehostamaan strategian jalkauttamista liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön opettajille ja kouluttajille. Ideoita uusiksi menetelmiksi ja tavoiksi poimittiin ensisijaisesti ylemmän ammattikorkeakouluopintojen eri opintojaksoilta. Opintojaksoilla käsiteltiin strategian käytäntöön viemistä ja organisaation strategista johtamista useista eri näkökulmista. Opintojaksoilla käsitellyistä strategian jalkauttamista edesauttavista menetelmistä ja työkaluista poimittiin muutama kokeilemisen arvoinen menetelmä. Niitä kokeiltiin syksyn 2014 – alkusyksyn 2015 aikana. Kokeilujen onnistumista arvioitiin havainnoimalla henkilöstön reaktioita ja kuuntelemalla heidän kommenttejaan ja palautteitaan kokeilujen aikana. Kokeilujen toimivuutta arvioitiin lisäksi syksyllä 2015 toteutetun kyselytutkimuksen avulla.

Yksi tärkeimmistä strategian jalkauttamisen onnistumisen elementeistä on sisäisen viestinnän toimivuus. Sisäisen viestinnän kanaviksi Ekamissa on määritelty intranet, sähköposti ja osasto- ym. kokoukset. Vaikka viestintäsuunnitelmaan on kirjattu periaatteita siitä,

miten ja kuka vastaa sisäisestä viestinnästä, niin siitä huolimatta sisäinen viestintä on tehtyjen haastattelujenkin perusteella koettu hajanaiseksi ja suunnittelemattomaksi. Sisäisen (ja ulkoisen) viestinnän helpottamiseksi käyttöön on hankittu uudenlaisia tietoteknisiä ratkaisuja, mutta niitä on otettu kovin nihkeästi käyttöön. Puitteet viestinnän kehittämiseksi uusia digitaalisia menetelmiä käyttäen ovat siis olemassa, mutta välineiden käyttöönotto on toistaiseksi kesken.

Oppilaitoksen opetussektori jakautuu yhdeksään vastuuyksikköön, joita johtavat koulutus-päälliköt. Sisäinen tiedottaminen on pitkälti koulutus-päällikön vastuulla. Käsiteltävät asiat vaativat usein yhteisen käsityksen luomiseksi yksipuolisen tiedottamisen lisäksi pohdintaa, keskustelua ja kommentointia. Tämä ei ole aina mahdollista, koska henkilöstö koostuu opettajista ja kouluttajista, joiden pääasiallinen työ on opetustyötä, josta on vaikeaa (usein mahdotonta) irrottautua yhteisiin palavereihin ja kokouksiin.

Nykyisin korostetaan digitaalisten viestintävälineiden tehokkuutta ja hyötyjä ja ne ovatkin mitä parhain kanava tavoittaa vastaanottajat ajasta ja paikasta riippumatta. Kuitenkin usein korostetaan myös sitä, että mikään väline ei korvaa henkilökohtaista keskustelua ja erilaisia vuorovaikutusfoorumeja. Mutta mistä löytää aikaa näihin tapaamisiin? Eräs opiskelijakollega kertoi yrityksessään käytössä olevista ”perjantaiporinoista” ja kehui niiden hyödyllisyyttä. Samantyyppiset epäviralliset vuorovaikutusfoorumit olivat käytössä aikoinaan Ekamissakin ennen organisaatiomuutoksia ja silloin ne toimivat hyvin.

Keväällä 2015 otettiin liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikössä käyttöön ns. viikkopalaverit. Ne toteutettiin niin, että kerran viikossa sovittuun aikaan koulutus-päällikkö on paikalla kahvitunnilla keskustelemassa opettajien ja kouluttajien kanssa ajankohtaisista asioista kahvittelun kera ilman ennalta sovittua agenda. Tämä osoittautui erinomaiseksi tavaksi käsitellä käytännön asioiden lisäksi myös strategisista asioita. Usein keskustelu johtaa lähes huomaamatta vastuuyksikön toimintasuunnitelmassa olevien toimenpiteiden ruotimiseen.

Ongelmana viikkopalavereissa on se, että aina eivät kaikki henkilöt pysty työjärjestystms. syistä osallistumaan palaveriin. Tähän ratkaisuna kirjoitetaan palavereista muistiot ja ne jaetaan sähköpostilla koko vastuuyksikön henkilöstölle. Toisena ratkaisuna nousi esille täysin vapaamuotoisen keskustelun sijaan, että etukäteen olisi syytä olla tiedossa palaverissa käsiteltävät asiat ainakin karkealla tasolla, jotta jokainen voisi arvioida osallistumisen tärkeyttä palaveriin. Palavereja on viikoittain erikseen eri kampuksien opettajille ja aikuiskoulutuksen kouluttajille. Henkilöstön osallistumisesta ja kommenteista on voinut päätellä, että viikkopalaveri on erinomainen tapa viedä strategisia asioita käytäntöön yh-

dessä henkilöstön kanssa ja tästä on muodostumassa liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikölle pysyvä käytäntö.

Myös perinteisiä koko vastuuyksikön laajuisia kokouksia ja muita palavereita tarvitaan ja tullaan pitämään jatkossakin. Oppilaitoksen hallinnointi vaatii monenlaista ”byrokratiaa”, jonka takia tullaan pitämään jatkossakin kerran kuussa kokous, jossa koko vastuuyksikkö on paikalla samaan aikaan.

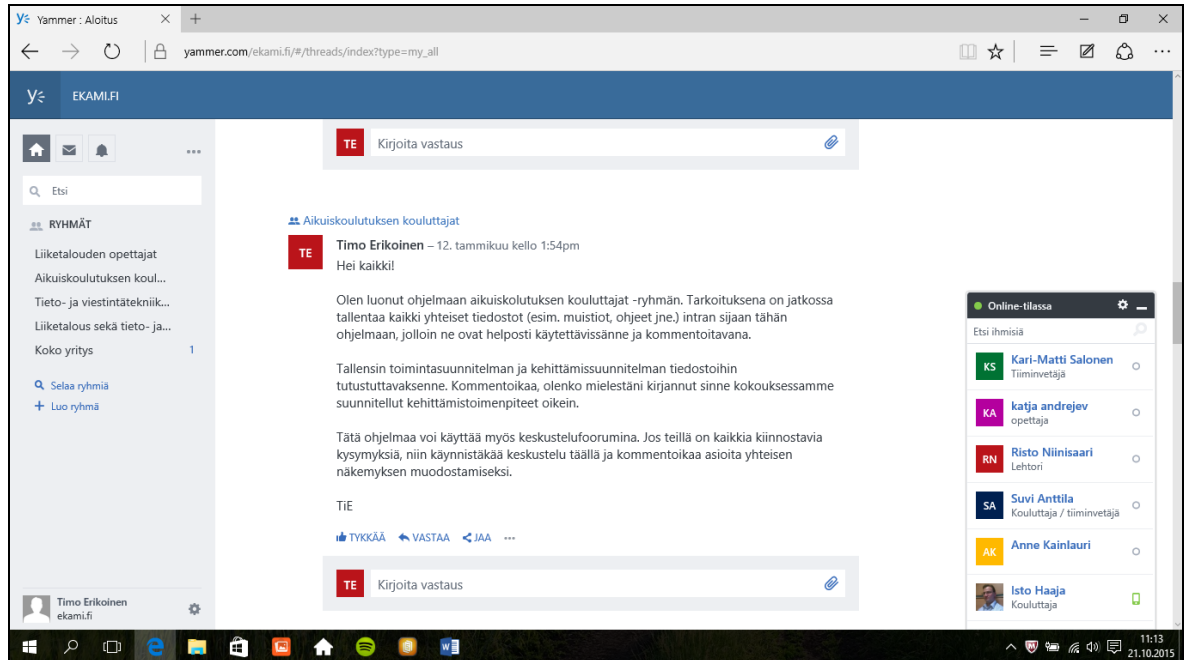
Koko oppilaitoksen tasolla tiedottamis- ja tiedonsäilytyskanavana toimii intranet. Intranetin tiedotteet palvelevat riittävästi yleistä tiedottamista ja tiedotteet ovat helposti löydettävissä ja luettavissa, koska intran etusivu aukeaa aina tietokonetta käynnistettäessä aloitusviikoksi. Koulutuskuntayhtymän johtaja on alkanut kirjoittaa blogityyppistä tiedotetta kerran kuussa intran tiedotteisiin, mikä on hyvä tapa johtajalta lähestyä henkilöstöä säännöllisesti. Lisäksi sihteerit lähettävät ja jakavat sähköpostin peittojakeluna erilaisia tiedotteita, ohjeita ja jopa mainoksia. Näitä viestejä tulee liian paljon ja ne tekevät sähköpostista hankalasti hallittavan. Siksi monet poistavatkin nämä viestit lukematta niitä ja tällöin voi jäädä jotakin tärkeää huomaamatta.

Henkilötason tiedottaminen ja vuorovaikutus toimii liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikössä viikkopalavereissa, sähköpostin välityksellä ja henkilökohtaisilla tapaamisilla palautteen mukaan riittävän hyvin, eikä siis vaadi kehittämistä. Vastuuyksikön henkilöstön mielestä esimies on riittävän hyvin tavoitettavissa ja vastaa riittävän nopeasti sähköposteihin. Kehittämistä vaatiikin erityisesti koko vastuuyksikkötasoinen viestintä.

Vastuuyksikkötasoiseen viestinnän kehittämiseen etsittiin erilaisia apuvälineitä useista digitaalisen viestinnän mahdollisuuksista. Runsaudenpulan takia oli vaikeaa päättää, mikä tai mitkä niistä otettaisiin kokeiltavaksi. Mitä tutumman oloinen ja helppokäyttöisempi sovellus on, sitä todennäköisemmin sitä myös käytetään. Lopulta päädyttiin vain yhteen uuteen välineeseen, Yammeriin. Yammer muistuttaa ulkonäöltään ja käytettävyydeltään kovasti Facebookia ja siksi se tuntuu monelle heti alusta pitäen tutulta. Oppilaitokseen oli jo aiemmin hankittu Office365 ja Yammerin käyttö oli sen takia koko henkilöstölle heti mahdollista.

Tavoitteena oli, että keskustelujen lisäksi pystytään muistioita ja muistiinpanoja jakamaan toisille ja näin lisäämään vuorovaikutusta ja avoimuutta ajankohtaisten asioiden hoitamisessa. Yammerin käyttöönottoa kokeiltiin tammikuussa 2015 liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön toimintasuunnitelmassa olevien toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamisen seuranta varten. Jokaiselle tiimille (aikuisenkouluttajat, liiketalouden

opettajat, tieto- ja viestintätekniiikan opettajat) tehtiin oma Yammer-työtila, johon ladattiin materiaalia toiminnan kehittämisen avuksi. Tavoitteena oli myös käyttää Yammerin keskustelualustaa ajasta ja paikasta riippumattomaan keskusteluun niin arjen asioista kuin strategian toteuttamisesta laajemminkin. Kuvassa 1 on kokeillun Yammer-alustan etusivu.



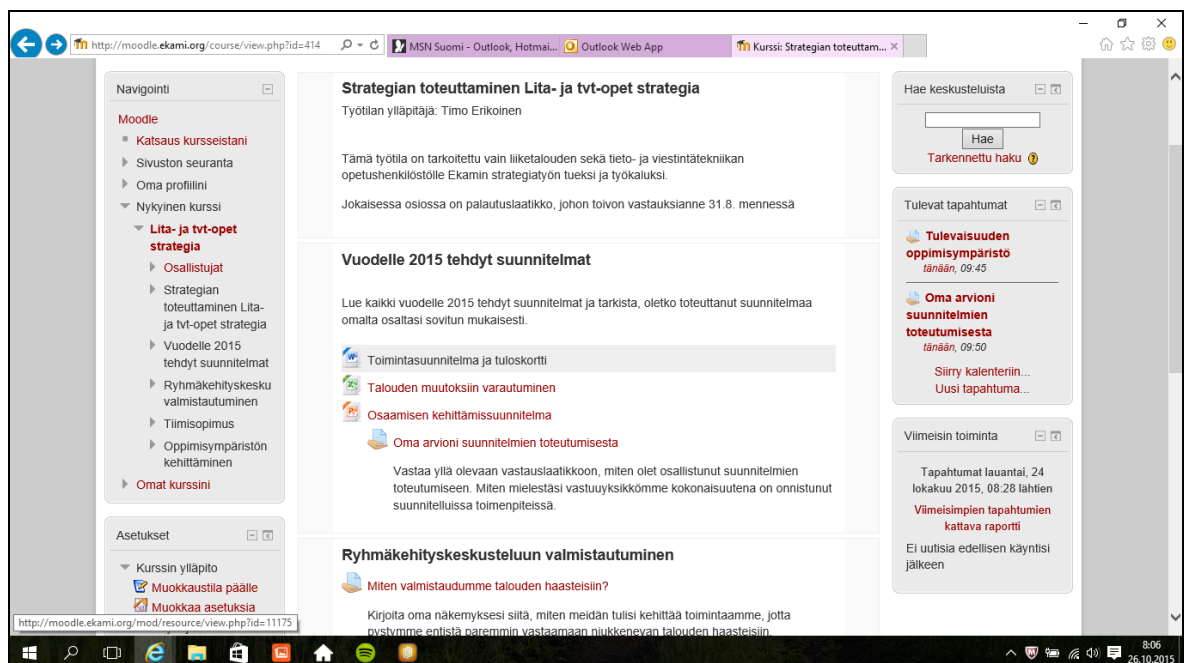
Kuva 1. Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniiikan alan Yammer-alusta

Valitettavasti tämä kokeilu ei onnistunut. Henkilöstö ei motivoitunut riittävästi ottamaan käyttöön uutta viestintävälinettä. Keskusteluryhmiin liittyi vain kourallinen opettajia ja kouluttajia, joten kokeilua ei ollut järkevää jatkaa. Henkilöstöpalutteen mukaan käytössä on jo niin monta seurattavaa viestintäkanavaa, että yhdenkin kanavan lisäseuraaminen on liian työlästä. Väline sinänsä on käyttökelpoinen viestintäkanava, mutta liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniiikan vastuuyksikön henkilöstö ei osoittautunut sopivaksi kohderyhmäksi välineen käyttäjänä.

Koska uusia välineitä ei ilmeisesti kannata ottaa käyttöön, pitää entisten viestintäkanavien käyttöä tehostaa. Siksi Yammerin sijaan otettiin käyttöön Moodle-verkko-oppimisalusta.

Moodle-verkko-oppimisalusta on ensisijaisesti tehty verkossa tapahtuvan opiskelun työkaluohjelmaksi. Moodle on Ekamissa lähes kaikkien opettajien ja kouluttajien päivittäisessä käytössä ja siksi se on opetushenkilöstölle tuttu sovellusohjelma ja sitä osataan käyttää hyvin.

Elokuussa 2015 perustettiin Moodle-alustalle liiketalouden sekä tieto- ja viestintäteknikan vastuuyksikön henkilöstön käyttöön strategiatyön avuksi työtila (kuva 2), jonne on tallennettu strategiatyössä tarvittavat dokumentit. Lisäksi tulevaa ryhmäkehityskeskustelua varten laadittiin työtilaan ennakkotehtäviä, joiden tavoitteena oli helpottaa ja nopeuttaa ryhmäkehityskeskustelussa laadittavan toimintasuunnitelman ja tuloskortin sekä koulutussuunnitelman tekoa. Ennakkotehtävissä pyydettiin lisäksi pohtimaan toimenpiteitä, joilla vastuuyksikkö pystyy vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin mm. ikäryhmien pienenemiseen, entistä niukkenevaan talouteen, tilamuutoksiin ja opetuksen ja oppimisen pedagogiseen kehittämiseen. Lisäksi pyydettiin kaikkien näkemyksiä tulevan uuden strategian laatimisen pohjaksi. Työtilan yhtenä tavoitteena oli myös edesauttaa yhteistä työskentelyä ilman, että aina tarvitsee erikseen kokoontua kokoukseen. Kuvassa 2 on Moodle-työtilan etusivu.



Kuva 2. Kuvakaappaus Moodlen työtilasta

Moodle otettiin käyttöön paljon Yammeria paremmin ja työtilaan saapui hyvin vastauksia ennakkotehtäviin. Ennakkotehtävien vastauksia käytettiin hyväksi mm. toimintasuunnitelmaa laadittaessa. Tavoitteena on edelleen kehittää työtilaa käytettävämmäksi ja saada koko vastuuyksikön henkilöstö ottamaan sen käyttöön. Kokeilusta muodostuu todennäköisesti liiketalouden sekä tieto- ja viestintäteknikan vastuuyksikölle pysyvä käytäntö.

5.4 Strategiakartta strategian jalkauttamisen tukena

Liiketalouden sekä tieto- ja viestintäteknikan vastuuyksikössä pidettiin marraskuussa 2014 ryhmäkehityskeskustelu, jonka tavoitteena oli Ekamin päivitetyn strategian ja vuoden

2015 tavoitteiden konkretisointi ja implementointi vastuuyksikölle. Ryhmätavoitekeskustelussa laadittiin vastuuyksikön toimintasuunnitelma ja tuloskortti vuodelle 2015.

Ammatillinen koulutus on jatkuvan muutoksen alla. Ryhmätavoitekeskustelun ajankohtana suurimmat käynnissä tai tulossa olevat muutokset olivat opetussuunnitelmien uudistaminen, tutkintoon johtavan koulutuksen rahoitusuudistus ja oppilaitosverkoston valtakunnallinen tarkastelu. Toimintaympäristö oli siis muuttumassa ratkaisevasti. Henkilöstöpalveluilta annettiin ohjeet ryhmätavoitekeskustelun läpiviemiseksi. Ohjeistuksesta poiketen nähtiin liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikössä tarpeelliseksi lisäksi kirkaistaa perustehtävää ja yhteistä näkemystä visiosta ja tavoitteista ennen kuin varsinaisten toimintasuunnitelman ja tuloskortin laadinta aloitettiin.

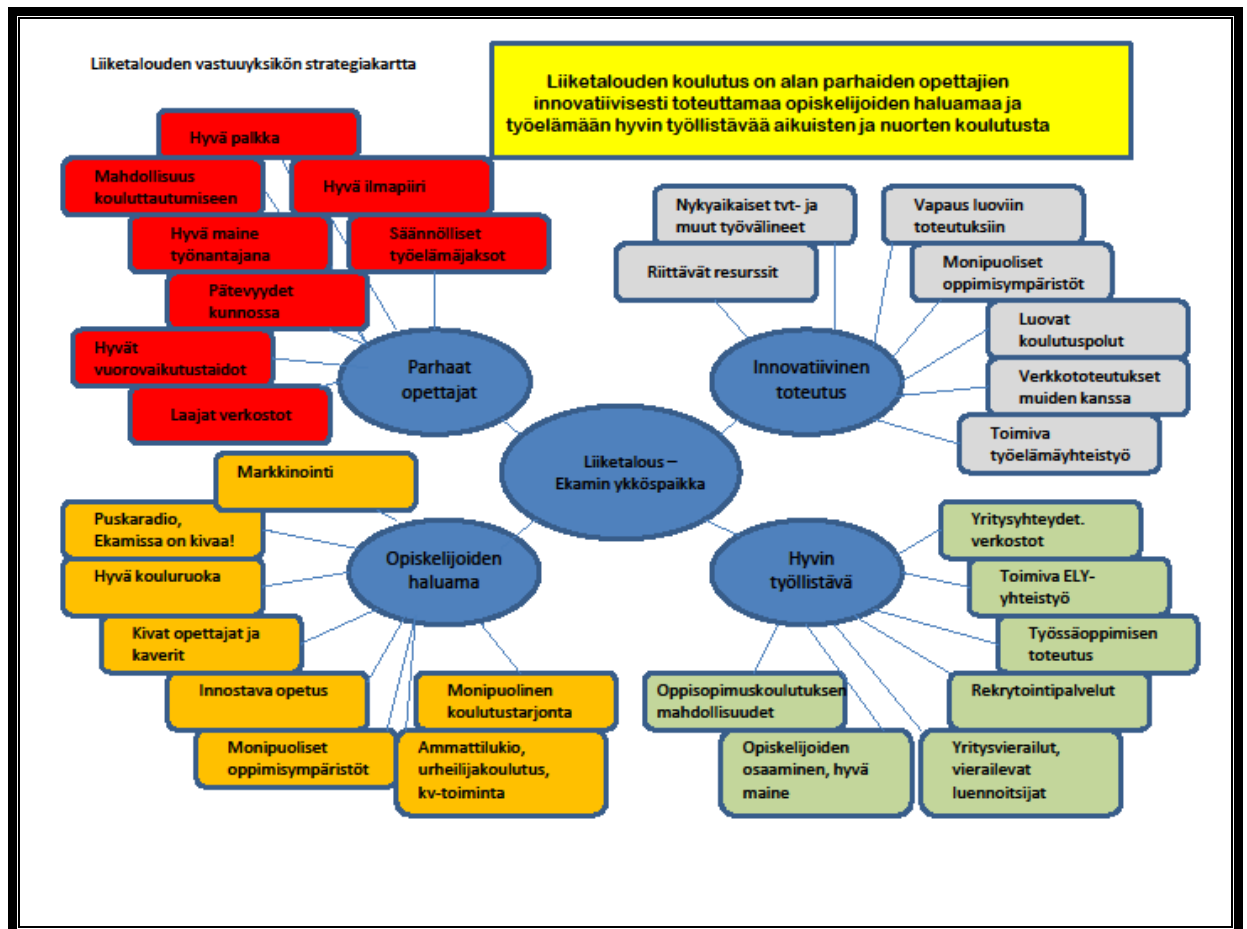
Koko oppilaitoksen strategian laatimisen taustana oli käytetty ulkopuoliselta tutkimuslaitokselta ostettuja Ekamin asiakaspotentiaali- ja asiakastyytyväisyystutkimuksia, jotka perustuivat 400 yritykselle ja työpaikalle toteutettuihin haastatteluihin. Toimintaympäristöanalyysiä täydennettiin konsulttien tekemällä sidosryhmähaastattelulla. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013.) Tässä koko oppilaitoksen tasolla tehdyssä toimintaympäristöanalyysissä oli kohtia, jotka vaikuttavat suoraan myös vastuuyksiköiden strategioihin ja strategiisiin tavoitteisiin. Vastuuyksikkökohtaista palaveria varten oli analyysin tuloksia täydennetty ja toimintaympäristön muutosta päivitetty hankkimalla tietoa oppilaitoksen keskijohdon kuukausikokouksista, rehtorin ja apulaisrehtoreiden kanssa toteutetuilla keskusteluilla sekä tutustumalla alaa käsitteleviin julkaisuihin ja tiedotteisiin, tuolloin mm. uusimpana 12.11.2014 Amken seminaarissa esiteltyyn selvitysmiehen laatimaan Kymenlaakson ammatillisen koulutuksen kehittäminen ja järjestäjäverkon uudistaminen –raporttiin. Esimerkkeinä alaa koskevista julkaisuista oli Kaupan liiton tekemä ennuste kaupan alan muutoksista tulevaisuudessa, Kymenlaakson liiton maakuntastrategia ja Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymän strategia ja talousarvio.

Toimintaympäristön muutosta ja vaikutuksia oli lisäksi käsitelty vastuuyksikön alan neuvottelukunnassa, henkilöstökokouksissa sekä tiimivastaavien palavereissa. Analyysien, keskustelujen ja kokousten pohjalta tehtiin vastuuyksikön toimintasuunnitelma- ja tuloskorttiin toiminnan sekä toimintaympäristön ja sen muutosten kuvaukset. Tehtyjä selvityksiä käytettiin myös ryhmätavoitekeskustelun strategiakartan laatimisen apuna ja lisämateriaaliksi laadittua SWOT-analyysiä tehtäessä. SWOT-analyysin ja strategiakartan tekeminen oli toteutettu yhteistyössä vastuuyksikön tiiminvetäjien sekä Ekamin työelämäpalveluiden koordinaattorin kanssa.

Ekamin strategiaproessin kuluessa oli toimintaa ja toimintaympäristöä analysoitu monipuolisesti ja nykyisen strategian pohjana on paljon ajan tasalla olevaa tietoa. Oppilaitoksen toiminnassa oli kuitenkin odotettavissa suuria muutoksia. Tämän takia myös strategiaan oli odotettavissa entistä merkittävämpiä päivityksiä.

Ryhmäkehityskeskustelussa tehtävän strategiakartan laatimisen tueksi tehtiin työskentelyohje (liite 4), jonka avulla strategiakarttaa laadittiin ryhmätyönä vaiheittain edeten. Työskentelyn aluksi ryhmiä pyydettiin laatimaan Ekamin visiota tukeva oman yksikön visio yhdellä tai kahdella lauseella kuvattuna. Ohjeena oli, että jatkakaa lausetta, ”jos kaikki sujuu mahdollisimman hyvin, niin syksyllä 2016...”. Ryhmätöiden tuloksena muodostettiin yhteinen visiosta johdettu slogan strategiakartan keskelle.

Seuraavaksi ryhmien tuli pohtia mitkä periaatteet ovat keskeisimpiä vision toteutumiseksi (1 - 4 asiaa). Tämän pohdinnan tuloksena muodostettiin neljä yhteistä strategista periaatetta, jotka lopulta avattiin strategiset periaatteet mahdollistaviksi tekijöiksi. Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön strategiakartta muodostui lopulta kuvion 11 mukaiseksi. Kuviossa vastuuyksikön nimi on lyhennetty liiketalouden vastuuyksiköksi.



Kuvio 11. Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan alan strategiakartta 2014.

Strategiakartan laatimisen aluksi heiteltiin ilmaan ajatuksia vastuuyksikön visiosta. Ideointityön pohjana käytettiin toiminnan ja toimintaympäristön muutoksen kuvausta, Ekamin visiota ja aiemmin tehtyä SWOT-analyysia. Pohdinnan tuloksena päädyttiin siihen, että vastuuyksikön visio on ”Liiketalouden koulutus on alan parhaiden opettajien innovatiivisesti toteuttamaa opiskelijoiden haluamaa ja työelämään hyvin työllistävää aikuisten ja nuorten koulutusta. Liiketalous – Ekamin ykköspaikka”. Sloganin merkityksen ymmärtää parhaiten, kun sitä tarkastelee yhdessä Ekamin sloganin kanssa. Ekamin visiossa tavoitellaan oppimisen ykköspaikkaa oppilaitostasolla ja liiketalous Ekamin sisäistä ykköspaikkaa. Laadittua slogania voisi sanoa vastuuyksikö ”sisäiseksi visioksi”.

Vision määrittelyn jälkeen aloitettiin sen purkaminen pienemmiksi palasiksi. Strategisiksi periaatteiksi kerättiin vision mahdollistavia eri osatekijöitä. Tämän jälkeen kirjattiin asioita, jotka pitää ottaa huomioon, jotta visio voi toteutua. Näin saatiin koottua kuviossa 11 oleva strategiakartta.

Tämän jälkeen toteutettiin ryhmäkehityskeskustelu henkilöstöpalveluilta saadun ohjeen mukaisesti ja laadittiin vastuuyksikön toimintasuunnitelma niin, että yhdessä sovittiin kullekin strategiakartan osatekijälle mahdollisimman konkreettisia toimenpiteitä ja niille vastuuhenkilöt. Lähtökohtana oli siis koko ammattipiston toiminta-ajatus ja visio ja lopulta päädyttiin konkreettiseen toimintaan.

Strategiakartta on erinomainen työkalu asioiden jäsentämiseen ja uusien asioiden ideointiin. Työkaluna se muistuttaa kovasti Mindmappia, mikä sekin on hyvä työkalu ajatusten visualisoimiseen ja useimmille ennestään tuttu. Yhtenä haasteena strategian implementoinnissa on ollut sopivan työkalun löytäminen. Tähän asti työn pohjana on käytetty BSC-korttia, mikä sinänsä on hyvä ja paljon käytetty työkalu strategian jalkauttamisen apuna. Tulokortti ei kuitenkaan välttämättä ole riittävän visuaalinen, eikä se ohjaa riittävän idearikkaaseen pohdintaan. Strategiakartta ja BSC-kortti yhdessä toimivat hyvin. Kartan keskiöön voi asettaa yhden tulokortin näkökulmista vuorollaan ja pohtia siihen vaikuttavia tekijöitä. Strategiakartta auttaa myös tavoitteiden toteutumisen mittaristoa laadittaessa. Tavoitteet pystytään kuvaamaan konkreettisesti ja monipuolisesti, jolloin olennaisten mittareiden löytäminen helpottuu.

Opettajat ja kouluttajat kokivat strategiakartan mielekkääksi tavaksi avata strategiaa toiminnaksi. He työskentelivät ryhmäkehityskeskustelussa innokkaasti ja kokivat toimintasuunnitelman laatimisen helpommaksi ryhmätöiden jälkeen. Strategiakartan laatimista

kannattaa kokeilla myös muissa vastuuyksiköissä ja sitä voi soveltaa helposti erilaisten ryhmien ja tiimien strategiatyön avuksi monista näkökulmista tarkastellen.

5.5 Kyselytutkimus kehittämistoimenpiteiden mittarina

Aiemmat tutkimukset ja tehdyt haastattelut antoivat jo sinänsä paljon tietoa Ekamin strategian jalkauttamisen kehittämiseksi. On myös hyvä arvioida sitä, tuottivatko kokeillut toimenpiteet ja menetelmät toivottua tulosta vai olisiko entisenlainen jalkauttamisprosessi tuottanut yhtä hyvän tuloksen.

Tämän arvioimiseksi toteutettiin lokakuussa 2015 kyselytutkimus koko Ekamin opetushenkilöstölle. Opetushenkilöstöön kuuluu yhteensä 247 opettajaa ja kouluttajaa, joista 111 henkilöä vastasi. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli siis 44,9 % koko henkilöstön osalta. Koska kato näyttää olleen satunnaista, voidaan aineiston käsittää edustavan koko kohderyhmän vastauksia (Nummenmaa 2009, 149). Uudenlaisia menetelmiä kokeiltiin liiketalouden sekä tieto ja viestintätekniikan vastuuyksikössä, johon kuuluu yhteensä 21 opettajaa ja kouluttajaa. Heistä 19 eli 90,5 % vastasi kyselyyn. Vastaaajamäärät ovat riittäviä, jotta kehitystä ja toimenpiteiden vaikutusta voidaan luotettavasti analysoida kyselyn perusteella.

Kyselyt toteutettiin internet-kyselynä Webropol-kyselyohjelmistolla, josta saadut tulokset siirrettiin Exceliin. Internet-kysely on nopea tapa kerätä tietoa ja aineiston käsittely on mahdollista tilasto-ohjelmistolla heti aineiston keruun päätyttyä (Heikkilä 2004, 69). Analysointi, taulukot ja kuvaajat toteutettiin Excelin tilastoaputoiminnolla.

Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin kaksi kertaa. Kyselylomake on tämän raportin liitteenä (liite 4). Kyselylomakkeessa on ensin taustatietoja vastaajista vertailuiden mahdollistamiseksi. Tämän jälkeen kysytään strategiatyöstä yleensä, jonka jälkeen kysytään strategian käytäntöön viemisen onnistumisesta koko organisaation, vastuuyksikön ja tiimin/osaston tasolla.

Viestintäkanavia kysytään siksi, että jatkossa pystytään keskittämään viestintää käytetyimpiin kanaviin. Lopussa olevilla avoimilla kysymyksillä vastaajan on mahdollista omin sanoin antaa kehittämisideoita strategian jalkauttamisen tueksi. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. Niiden avulla voidaan saada hyviä ideoita, joita ei etukäteen huomattukaan. (Heikkilä 2004, 49.)

5.5.1 Taustatiedot

Vastaajien taustatietojen avulla voidaan vertailla strategian jalkautuksen onnistumista vastuuyksiköittäin, sukupuolen, iän tai työkokemuksen pituuden perusteella. Vastuuyksikkökohtaisen analyysin tekeminen ei kuitenkaan varsinaisesti kuulu tähän kehittämistehtävään, vaan vertailua tehdään ainoastaan pilottiyksikön eli liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön (taulukossa ja kaavioissa ”lita ja tv”) vertailuna koko organisaation (”muut”) tuloksiin. Myös vastuuyksikkökohtaista analyysia muidenkin vastuuyksiköiden osalta on aineiston pohjalta mahdollista tehdä, jos esim. Ekamin johto myöhemmin näkee sen tarpeelliseksi.

Taulukko 6. Vastaajamäärät vastuuyksiköittäin

Vastuuyksikköni on	Lukumäärä	Prosenttia
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	15	13,5 %
Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan ala	18	16,2 %
Kieli- ja kulttuuriala	10	9,0 %
Logistiikka- ja autoala	6	5,4 %
Hyvinvointiala	6	5,4 %
Rakennus- ja kiinteistöpalveluala	15	13,5 %
Merenkulku- ja sähköala	12	10,8 %
Teknologia- ja tietotekniikka	5	4,5 %
Yhteiset tutkinnon osat (ent. atto-opinnot)	10	9,0 %
Muu, mikä?	14	12,6 %
Kaikki	111	100,0 %

Vastaajia oli yhteensä 111 henkilöä, joka on 44,9 % koko kohderyhmästä. Vastaajamäärät vastuuyksiköittäin jakoutuivat tasaisesti noudatellen suunnilleen koko kohderyhmän opetushenkilöstöjakautumaa, joten tulokset ovat siinä mielessä vertailukelpoisia. Muutamissa vastuuyksiköissä on alle kymmenen vastaajaa, joten niiden tulosten tarkasteluun sellaiseen yleistään ne koko vastuuyksikön mielipiteiksi tulee suhtautua varauksella. Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön vastaajamäärä 18 on yli 85 % koko vastuuyksikön opetushenkilöstöstä, joten vaikka vastaajamäärä on melko pieni, edustavat vastaukset kuitenkin koko vastuuyksikön henkilöstön mielipiteitä. Kaikista kyselyn vastaajista 14 henkilöä ei osannut määritellä itseään mihinkään vastuuyksiköön kuuluvaksi. Tämän ryhmän vastaajista muutama ei todennäköisesti kuulunutkaan kyselyn kohderyhmään. Koska he kaikki eivät kertoneet mihin yksikköön kuuluvat, jätettiin heidän vastauksensa täydentämään koko opetushenkilöstön tulosta..

Taulukosta 7 ilmenee vastaajien jakautuminen miesten ja naisten kesken. Jakautuma meni kaikkien vastaajien kesken lähes tasan. Pilottiyksikkö on koko vastaajaryhmää naisvaltaisempi.

Taulukko 7. Vastaajat sukupuolen mukaan.

		Vastuuyksikköni on		
		Muut	Lita ja tv	Kaikki
Olen	Nainen	49,5 %	61,1 %	51,4 %
	Mies	50,5 %	38,9 %	48,6 %
	Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %
n		93	18	111

Opetushenkilöstöstä valtaosa Ekamissa toimii nuorten peruskoulutuksen opettajina. Taulukosta 8 ilmenee vastaajien asema organisaatiossa. Jakauma vastaa hyvin koko kohde-ryhmän jakaumaa. Tämän kehittämistehtävän laatija on pilottiyksikön ainoa esimies, eikä näin ollen jäävinä vastannut kyselyyn. Pilottiyksikössä toimii esimiehen lisäksi ainoastaan kouluttajia ja opettajia.

Taulukko 8. Asema organisaatiossa

		Vastuuyksikköni on		
		Muut	Lita ja tv	Kaikki
Toimin	Esimiehenä	7,5 %	0,0 %	6,3 %
	Aikuiskoulutuksen kouluttajana	18,3 %	22,2 %	18,9 %
	Nuorten peruskoulutuksen opettajana	62,4 %	77,8 %	64,9 %
	Muussa tehtävässä	11,8 %	0,0 %	9,9 %
	Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %
n		93	18	111

Ekamissa tyypilliset työsuhteet ovat pitkiä. Opetushenkilöstöstä valtaosalla on työkokemuksista Ekamissa ja sitä edeltävissä oppilaitoksissa yli 10 vuotta (taulukko 9). Tämä näkyy myös henkilöstön ikärakenteessa (taulukko 10).

Taulukko 9. Työkokemus

		Vastuuyksikköni on		
Vuotta		Muut	Lita ja tv	Kaikki
Työkokemukseni Ekamissa	0 - 2	10,8 %	5,6 %	9,9 %
	3 - 5	11,8 %	22,2 %	13,5 %
	6 - 9	30,1 %	16,7 %	27,9 %
	10 tai yli	47,3 %	55,6 %	48,6 %
	Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %
n		93	18	111

Taulukko 10. Ikä

		Vastuuyksikköni on		
		Muut	Lita ja tv	Kaikki
Ikäni on	Alle 30	2,2 %	0,0 %	1,8 %
	30 - 39	10,8 %	22,2 %	12,6 %
	40 - 49	29,0 %	33,3 %	29,7 %
	50 - 59	35,5 %	22,2 %	33,3 %
	60 tai yli	22,6 %	22,2 %	22,5 %
	Kaikki	100,0 %	100,0 %	100,0 %
	n	93	18	111

5.5.2 Ekamin strategia

Strategiaa ja sen toteutumista kysyttiin useasta eri näkökulmasta. Kyselyn väittämiä arvioitiin Likertin asteikolla 1 – 5, missä 1 = täysin eri mieltä, 2 = jonkin verran eri mieltä, 3 = ei eri mieltä, eikä samaa mieltä, 4 = jonkin verran samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

Sitä, tunteeko henkilöstö Ekamin strategian ja onko itse voinut siihen vaikuttaa, arvioitiin kolmella kysymyksellä.

Verrattaessa liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikköä muihin vastuuyksiköihin voidaan kuviosta 12 havaita, että tuntemus strategian sisällöstä on koko ope- tushenkilöstössä samalla tasolla. Kuitenkin liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikön henkilöstö kokee saaneensa osallistua strategiatyöskentelyyn paremmin ja että heille on tiedotettu strategiasta enemmän kuin muille.



Kuvio 12. Strategian tuttuus

Tuloksissa näkyvät todennäköisesti kehittämistyön aikana kokeiltujen menetelmien ja toimenpiteiden vaikutukset. Strategia on ollut pilottivastuuyksikössä useammin puheissa ja

eri tavoilla käsiteltävänä. Tulokset osoittavat, että esimiehen aktiivisuus strategiatyössä henkilöstön suuntaan koetaan positiivisena.

Seuraavaksi kysyttiin vastaajaan omaa panosta strategiatyöhön. Kuvion 13 perusteella voidaan todeta, että pilottivastuuyksikössä henkilöstön omaa panosta arvioidaan merkittävämmäksi kuin muissa yksiköissä. Koko henkilöstön asenne strategian käytäntöön saattamista kohtaan on hyvällä tasolla, joten maaperä uudelle strategialle ja sen käytäntöön viemiselle on hedelmällinen.



Kuvio 13. Oma panos strategiatyöhön

Pilottiyksikön henkilöstö kokee olleensa aktiivisesti osallisena ryhmätavoitekeskustelussa. Kyselyn tulos tukee sitä havaintoa, että ryhmätavoitekeskusteluissa kannattaa käyttää erilaisia osallistavia menetelmiä toimintasuunnitelmia laadittaessa. Menetelmiä vaihtelemalla saadaan osallistujien motivaatio strategiatyötä kohtaan pidettyä paremmalla tasolla.

Vastuuyksikön strategiset tavoitteet tunnetaan paremmin kuin Ekamin strategian sisältö, mikä onkin strategian jalkauttamisen yksi tavoite. On tärkeämpää tuntea omaa työtään koskevat strategiset tavoitteet kuin organisaation koko strategia. Vastuuyksikön tavoitteet ovat konkreettisemmat kuin organisaatiotasoiset, jolloin päästään lähemmäs käytännön työtä. Entistä käytännönläheisempi strategiatyö nousi myös haastatteluissa kehittämiskohteeksi.

Strategian jalkauttamisen muutosta aiempaan arvioitiin seuraavien väittämien perusteella. Kuvio 14 on suoraan nähtävissä, että strategiaa viedään käytäntöön samoilla menetelmillä kuin aina aiemminkin. Yllättävää on, että myös pilottiyksikössä ei nähty käytetyn uusia menetelmiä. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että kehittämistyössä aiemmin kerrot-

tuja kokeiluja ei ehkä nimenomaan mainittu uusina strategian jalkauttamismenetelminä, vaan ne koettiin osaksi muuta arjen työtä. Toisaalta tästä voi tehdä senkin johtopäätöksen, että vielääkään ei ymmärretä strategiatyön ja arjen työn olevan käytännössä samaa työtä, vaan strategiatyöltä odotetaan jotakin muuta.

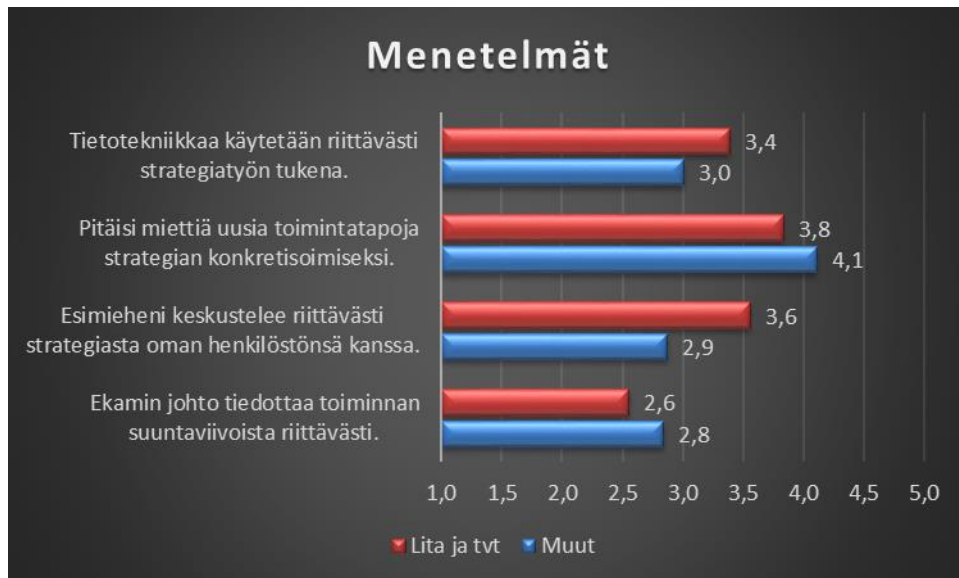


Kuvio 14. Strategiatyö vastuuyksikössä

Tuloksista voi kuitenkin havaita sen, että pilottiyksikössä strategian jalkauttamisen tehostamiseksi tehdyt kokeilut parantavat näiltäkin osin henkilöstön kokemuksia strategiatyöstä.

Koko organisaation tasolla tulokset eivät ole kovin hyvät ja osoittavat sen, että strategiatyötä ei tehdä riittävästi. Strategiasta tulee keskustella jatkuvasti ja tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien pitää olla niin selkeitä, että niitä motivoitutaan laatimaan ja toteuttamaan.

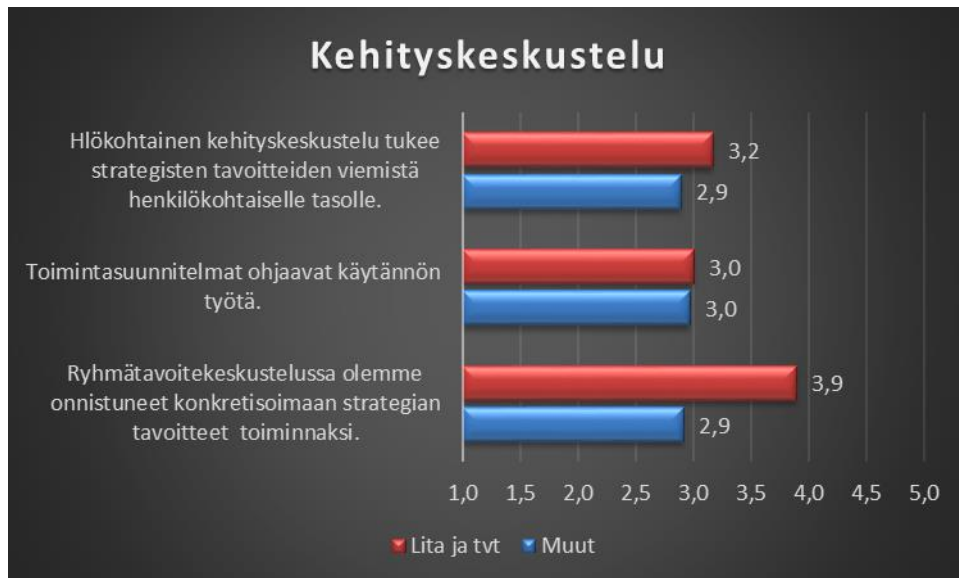
Kuten kuviosta 15 ilmenee, henkilöstö toivoo esimiehiltä ja johdolta jatkuvaa tiedottamista ja vuorovaikutusta. Erityisesti johdon tiedottaminen koetaan riittämättömäksi. Koko organisaatiossa toivotaan uusia toimintatapoja strategian konkretisoimiseksi. Johdon ja esimiesten osaamista tulisi näiltä osin parantaa, jotta strategiatyö koettaisiin enemmän omaksi ja konkreettiseksi käytännön työksi.



Kuvio 15. Jalkauttamisen menettelyt 1

Jalkauttamisen yksi keskeinen osa on henkilökohtainen kehityskeskustelu. Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa arvioidaan omaa osaamista, tehdään oma kehityssuunnitelma sekä toimintasuunnitelmaan peilaten arvioidaan omaa roolia strategian toteuttamisessa. Tuloksista voidaan päätellä, että henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ei osata vielä riittävästi hyödyntää henkilökohtaisten toiminnan tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa.

Henkilökohtaiset kehityskeskustelut käydään seuraavaksi syksyn 2015 aikana. Edelliset kehityskeskustelut toteutettiin keväällä 2014, joten kehittämistyön toteuttamisen aikana ei henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ollut. Näiden kehittäminen strategian käytäntöön viemisen tukena tapahtuu siis vasta kehittämistyön valmistuttua ja siksi pilottiyksikön ja muiden yksiköiden tulokset näiltä osin ovat kuviossa 16 samanlaiset.



Kuvio 16. Jalkauttamisen menettelyt 2

Ryhmätavoitekeskustelujen uudenlaisia menetelmiä sen sijaan ehdittiin kokeilla ja tuloksen perusteella uudet menetelmät näyttävät olleen henkilöstön mielestä onnistuneita.

5.5.3 Viestintäkanavat

Tiedottamisen merkitys strategiatyössä on erittäin tärkeä. Oikea-aikainen ja ymmärrettävä tiedottaminen vähentää väärinymmärryksiä ja huhuja. Strategiaviestinnässä on käytettävä niitä viestintäkanavia, jotka parhaiten tavoittavat vastaanottajat.

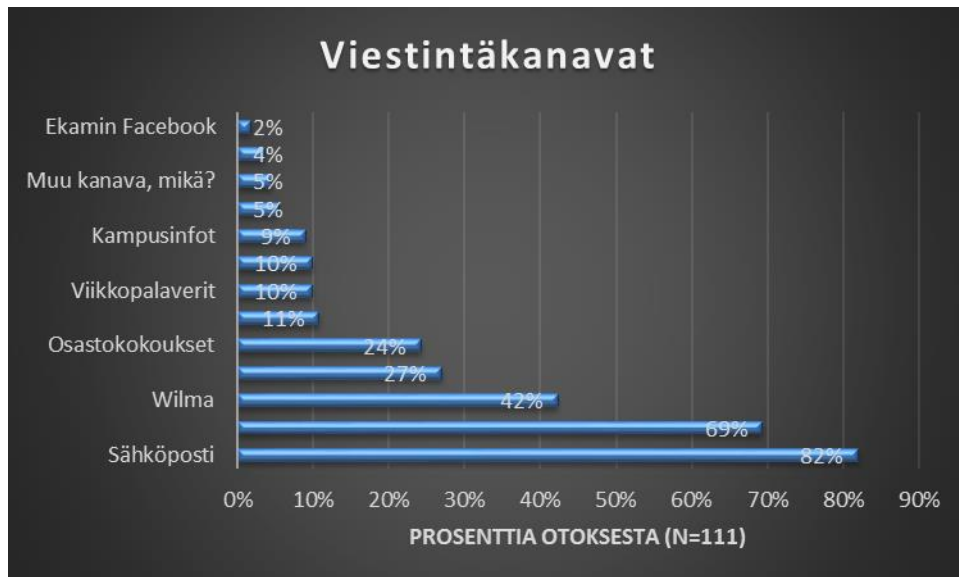
Tietoa saadaan nykyisin monia eri viestintäkanavia pitkin ja aina ei voi tietää, mistä tietoa milloinkin tulisi seurata. Ekamissakin on käytössä paljon erilaisia viestintäkanavia, joiden seuraamisaktiivisuutta ei ole aiemmin tutkittu. Tiedottamisen ja viestinnän tehostamiseksi ja oikeaksi kohdistamiseksi kyselylomakkeessa oli väittämä: ”Käytän seuraavia viestintäkanavia saadakseni tietoa ja ohjeistusta Ekamin toiminnasta. Valitse kolme tärkeintä kanavaa.”

Kuviosta 17 nähdään, että ylivoimaisesti kaikkein eniten seuratuimpia viestintäkanavia ovat sähköposti ja intranet. Lisäksi lähes puolet vastaajista piti Wilmaa tiedottamisen kanalta olennaisena välineenä. Myös oman esimiehen pitämät kokoukset ja palaverit ovat hyviä viestintäkanavia.

Intranet massatiedotusvälineenä sopii hyvin viestintäkanavaksi silloin, kun halutaan tiedottaa koko henkilöstöä koskevia asioita. Sähköpostilla voi tarkemmin yksilöidä viestin kohderyhmän. Wilma on ensisijaisesti opiskelijoiden ja opettajien väliseen tiedon vaihtoon

sopiva viestintäkanava. Lisäksi kokoukset ja palaverit täydentävät hyvin tiedottamista, koska niissä on mahdollisuus välittömään vuorovaikutukseen.

Kampusinfot nähtiin merkitykseltään yllättävän pieninä vaikka todella monessa haastattelussa niiden merkitystä hyvänä tiedotuskanavana korostettiin.

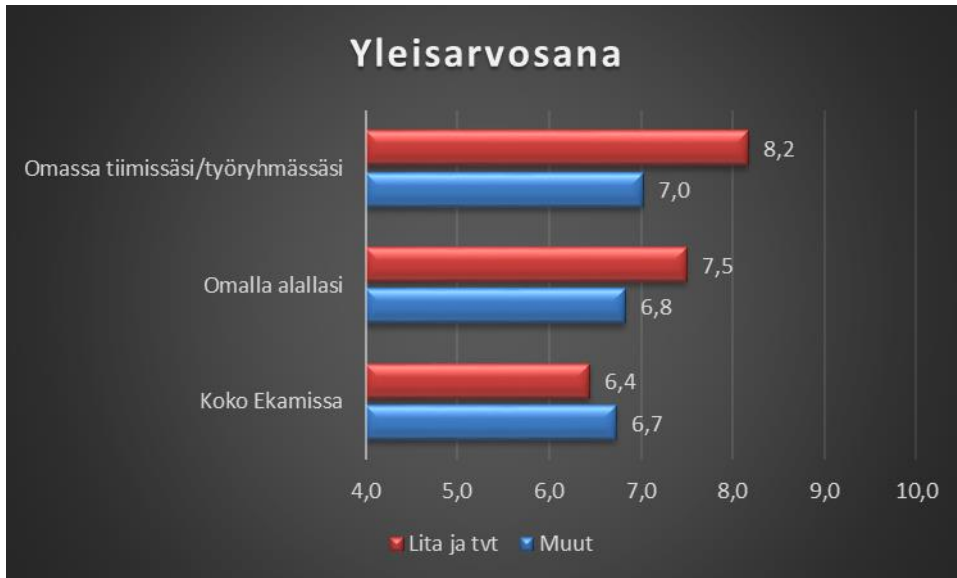


Kuvio 17. Viestintäkanavat

Kyselyn tuloksen perusteella kannattaa tarkastella Ekamin viestintäsuunnitelmaa ja tehdä mahdollisia tarkennuksia siihen.

5.5.4 Yleisarvio strategian toteuttamisesta

Kyselyn viimeisinä väittäminä pyydettiin vastaajia arvioimaan strategiatyön onnistumista perinteisellä kouluarvosanalla koko Ekamin, oman alan (= vastuuyksikön) ja oman tiimin/työryhmän tasolla. Kuvioista 18 voi havaita, että mitä lähempänä arvio on omaa toimintaa, sitä paremmaksi onnistuminen on arvioitu.



Kuvio 18. Strategiatyön arviointi

Strategian jalkauttamisen kehittäminen ja siihen panostaminen näyttäisi kannattavan, koska liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikössä onnistuminen näyttää koetun parempana muihin yksiköihin verrattuna.

Ristiintaulukoimalla pystyy arvioimaan, onko sukupuolten välillä eroa siinä, miten strategiatyön nähdään onnistuneen. Miehet näyttävät olevan aavistuksen kriittisempiä kuin naiset. Kuvio 19 nähdään, että ero ei kuitenkaan ole merkityksellinen.



Kuvio 19. Arviointi sukupuolen mukaan

Lisäksi aineiston perusteella voidaan tutkia onko ammattiryhmien välillä eroja strategiatyön onnistumista arvioitaessa. Kuviossa 20 on esitetty ammattiryhmittäiset tulokset. Esi-

miehet ja muut kuin opettajana tai kouluttajana toimivat henkilöt arvioivat onnistumista merkittävästi paremmaksi kuin opettajat ja kouluttajat. Eroa peräti yhden arvosanan verran.



Kuvio 20. Strategiatyön arviointi tehtävittäin

Seuraavasta kuviosta 21 ilmenee, että ikäluokkien välisistä eroista ei juurikaan voi tehdä johtopäätöksiä. Ainoana poikkeuksena kaikkein nuorimmat henkilöt, jotka näyttäisivät suhtautuvan strategiatyön onnistumiseen kaikkein kriittisimmin.



Kuvio 21. Arviointi ikäryhmittäin

Strategiatyön onnistumisten arvioinnin vaihteluväli oli 6 – 8, joten liialliseen tyytyväisyyteen ei ole syytä. Strategiatyön prosessien kehittämistä on syytä jatkaa koko Ekamin tasolla.

5.5.5 Strategiatyön arviointia vastuuyksiköittäin

Jotta saataisiin parempi kokonaiskäsitys strategiatyön kehittymisestä kahden viimeisen vuoden aikana, voidaan työilmapiirikartoituksen vuodelta 2013 ja nyt toteutetun kyselytutkimuksen tuloksia vertailla keskenään. Molemmissa tutkimuksissa oli kysymyksiä strategian tunnettuudesta sekä koko Ekamin että oman yksikön näkökulmasta ja henkilöstön omasta osallistumisesta strategiatyöhön. Vertailuiden tulokset ovat nähtävissä taulukossa 11. Taulukkoon on laskettu omaksi rivikseen kunkin kysymyskokonaisuuden jälkeen tutkimusten arviointien vastuuyksikkökohtainen muutos, joka on merkitty vihreällä, mikäli muutos on ollut positiivinen ja punaisella muutoksen oltua negatiivinen. Vastuuyksiköt on nimetty samoilla kirjaimilla kuin työilmapiirikartoituksen tuloksissa. Nimetyt vastuuyksikkökohtaiset tulokset saa tutkijalta erikseen pyydettäessä.

Taulukossa on eritelty kehittämistyössä toteutetun kyselyn vastuuyksikkökohtaiset arvioinnit strategiatyön onnistumisesta. Vihreällä on merkitty keskiarvoa parempi arviointi, punaisella heikompi ja mustalla keskiarvon mukainen arviointi.

Taulukko 11. Strategiatyön kehittyminen

		Ekami yhteensä	A	B	C	D	E	F	G	Liiketalous- sekä tieto- ja viestintätekniikan ala	I
Strategian tuntemus											
TOB 2013	Tiedän Ekamin strategiset tavoitteet	3,68	3,32	3,92	3,48	3,83	3,31	4,04	3,38	3,93	3,00
Kysely 2015	Tunnen Ekamin strategian hyvin.	3,30	3,20	3,70	3,20	3,10	3,60	3,70	2,80	3,70	2,80
		-0,38	-0,12	-0,22	-0,28	-0,73	0,29	-0,34	-0,58	-0,23	-0,20
Osallistuminen strategiatyöhön											
TOB 2013	Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtäni koskevia muutoksia suunniteltaessa	3,16	3,11	3,27	3,52	3,21	2,69	2,77	3,33	3,27	2,53
Kysely 2015	Minulla on ollut mahdollisuus osallistua strategiatyöskentelyyn riittävästi.	3,20	3,30	3,10	2,90	2,40	2,80	3,00	2,90	3,80	2,60
		0,04	0,19	-0,17	-0,62	-0,81	0,11	0,23	-0,43	0,53	0,07
Vastuuyksikön strategian tuntemus											
TOB 2013	Olen selvillä työyksikköni tavoitteista	3,55	3,26	3,69	3,70	3,75	2,77	3,19	3,86	4,00	2,82
Kysely 2015	Tunnen vastuuyksikköni strategiset tavoitteet	3,50	3,30	3,50	3,70	3,30	3,40	3,70	3,40	3,70	2,80
		-0,05	0,04	-0,19	0,00	-0,45	0,63	0,51	-0,46	-0,30	-0,02
Strategian toteuttamisen arviointi											
2015	Koko Ekamissa	6,70	6,70	7,50	6,50	6,10	6,60	6,70	6,60	6,40	6,40
2015	Omallalla alalla	6,90	7,30	7,00	6,90	6,10	6,00	6,30	6,70	7,50	6,30
2015	Omassa tiimissä/työryhmässä	7,20	7,30	7,10	7,20	6,40	6,20	6,80	7,20	8,20	6,10

Taulukosta voidaan havaita, että kehittyminen viimeisten kahden vuoden aikana strategia-työssä vaihtelee vastuuyksiköittäin merkittävästi. Osassa vastuuyksiköitä toiminnassa ei ole koettu juurikaan tapahtuneen muutoksia entiseen, mutta joissakin vastuuyksiköissä on tapahtunut jopa suurta laskua. Positiivisia merkittäviä muutoksia on valitettavan vähän. Osoittaako tämä sen, että viime aikoina vastuuyksiköissä ei ole riittävästi panostettu strategiaan asioihin? Taulukkoa kannattaa analysoida tarkemmin koulutuspäällikköjen kanssa, jotta tiedetään, mitkä syyt muutoksiin ovat johtaneet ja tarvittavista toimenpiteistä sopimiseksi. Taulukko toimii hyvänä työkaluna myös johdolle strategian jalkauttamisen jatko-kehittämistä suunniteltaessa.

Tämänkin vertailun pohjalta voidaan havaita, että liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan alalla on todennäköisesti menetelmäpilotointien ansiosta oma osallistuminen koettu aikaisempaa positiivisempaan. Samoin onnistuminen strategiatyössä (strategian toteuttamisen arviointi) koettiin pilottiyksikössä omalla alalla ja omassa työryhmässä huomattavasti muihin vastuuyksiköihin verrattuna positiivisempaan. Tästä voi johtopäätöksenä todeta, että strategian jalkauttamisessa työyksiköihin kannattaa käyttää monipuolisia, osallistavia ja vaihtelevia menetelmiä entistä enemmän henkilöstön kiinnostuksen lisäämiseksi ja yllä-

pitämiseksi strategiatyötä kohtaan. Tämä kannattaa huomioida myös kehitettäessä tulevia ohjeistuksia esimiesten strategian jalkautustyön tueksi.

5.5.6 Avoimet kommentit

Kyselyssä oli lisäksi neljä avointa kysymystä. Vastajaat saivat kirjoittaa omin sanoin ajatuksiaan strategiatyön onnistumisista, jalkauttamisen kehittämisehdotuksia sekä ideoita vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi Ekamissa. Viimeisessä kohdassa sai kirjata lisäksi muita huomioita, joita ei kenties aiemmissa kohdissa pystynyt kirjaamaan. Opetushenkilöstö olikin innostunut vastaamaan ja avoimia vastauksia näihin neljään kohtaan tuli yhteensä 180 kappaletta.

Avoimissa vastauksissa oli havaittavissa samantyyppisiä asioita kuin kevään haastatelluissakin oli jo tullut esille. ”Ryhmästrategiapalaverissa on ainakin jollain lailla saatu vietyä strategiaa lähemmäksi käytäntöä.” ”Mennään ainakin oikeaan suuntaan. Vaikuttavuus nähdään tulevaisuudessa.” ”Omassa työyksikössä asioiden läpikäymiselle oli aikaa ja se tuntui tärkeälle.” Useista kommentteista oli havaittavissa, että vastuuyksiköissä tehdään paljon hyvää työtä strategian jalkauttamiseksi. Strategiaa ei koeta pelkkänä rasiitteena, vaan hyvänä suunnannäyttäjänä toiminnalle.

Toisaalta kriittisiä vastauksikin oli runsaasti. Kehittämistä nähtiin vielä mm. strategian konkreettisuudessa, johdon näkyvyydessä ja osallistumisessa arjen toimintaan. Vuorovaikutuksen merkitystä oli korostettu useassa eri vastauksessa. ”Henkilökunnan kommenttejäkin kuunneltava, erityisesti kriittisiä.” Näitä, joskus kovasanaisiakin kommentteja voi tulkita myös niin, että henkilöstö on valmis entistä enemmän osallistumaan strategian toteuttamiseen ja keskustelemaan siitä. Yhteisille keskusteluille täytyy jatkossa vain löytää aikaa enemmän. Jotkut kokevat vieläkin strategiatyön ylimääräiseksi työksi. ”Liian paljon opetuksen ohessa vastaan tulevia asioita.”

Kyselyn yhteenvedossa olevat avoimet vastaukset tulen käymään Ekamin johdon kanssa keskustellen läpi, mutta en liitä niitä tämän kehittämistehtävän liitteeksi. Niiden analysoinnissa kannattaa olla kriittinen, koska niissä on selvästi monessa myös tunteen vallassa kirjoitettuja mielipiteitä mukana.

6 Kehittämis ehdotuksia strategian jalkauttamisen tehostamiseksi Ekamissa

Haastattelujen ja kyselytutkimuksen tulosten pohjalta voi strategiaproessin ja erityisesti strategian jalkauttamisen tehostamisessa nähdä kehitettävää.

Ekamissa on tehty koko sen olemassaolon ajan hyvin systemaattista strategiatyötä. Strategiaa on päivitetty monta kertaa ja sen jalkautukseen on kehitetty hyvä ja toimiva toimintamalli. Toimintamallin tulee kuitenkin olla sellainen, että se ei ole liian byrokraattinen ja että se antaa strategian toteutukselle riittävän liikkumavaran. Kehittämistyön tutkimusten pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että strategian jalkauttamisen tehostamiseksi on syytä miettiä myös muita kuin nyt käytössä olevia menetelmiä. Strategian jalkautuksessa on hyvä olla pohjalla organisaatiotasoinen yhdessä sovittu toimintamalli, mutta pitää muistaa, että liiallinen systemaattisuus ja rutiinien toistuminen voi aiheuttaa työhön osallistujissa väsymistä (Mantere ym. 2011, 145). Yhteisen toimintamallin lisäksi vastuuyksiköille tulee jättää liikkumavaraa strategian jalkauttamisen menetelmiä valittaessa. Yksi menetelmä sopii yhdelle ja toinen toiselle.

Yhteisellä toimintamallilla varmistetaan strategisen toiminnan peruslaatu ja luodaan organisaatiotasoiset yhteiset tavoitteet. Vastuuyksikötasoisien tavoitteiden saavuttamiseksi tulee etsiä myös uusia, luovia toimintamalleja, joiden kokeilemiseen johdon tulee tukea ja kannustaa. Vaihtelevilla menetelmillä pidetään myös henkilöstön motivaatio strategiatyötä kohtaan korkeana.

6.1.1 Strategian laatiminen

Yleinen asenne strategiatyötä kohtaan Ekamissa on hyvä. Strategian merkitys ymmärretään ja sen toteutumiseen halutaan vaikuttaa. Henkilöstöä on pyritty osallistamaan strategiaproessin eri vaiheisiin, mutta silti henkilöstö kokee, ettei ole päässyt riittävästi vaikuttamaan strategian sisältöön ja toteutukseen.

Strategian on koettu olevan liian ylätasolle laadittu ja liian yleinen, eikä henkilöstö ole jaksanut siihen riittävästi paneutua. Vuosien varrella tehdyt strategian päivitykset ovat olleet pieniä, eikä päivitysten yhteydessä ole otettu riittävästi koko henkilöstöä mukaan strategiatyöhön ja keskustelemaan tarvittavista päivityksistä. Henkilöstöä on osallistettu strategiatyöhön edustuksellisesti, jolloin suurin osa henkilöstöstä on kokenut olevansa työn ulkopuolella ja tällöin strategia on jäänyt etäiseksi. Henkilöstön osallistamiseksi tulee miettiä

uusia menetelmiä ja mahdollisesti hyödyntää tietotekniikkaa strategiatyössä entistä enemmän.

Strategian kieli koetaan vaikeaksi ja osin konsulttikielellä laadituksi. Yhtenä kehittämistoimenpiteenä nousi esille yhteisen strategiakielen laatiminen. Uuden strategian toivotaan olevan yksinkertaisempi, konkreettisempi ja enemmän arjen näkökulmasta käytännöllä-heisempi. Strategian muotoon ja kieleen tulee siis kiinnittää erityistä huomiota.

6.1.2 Strategian jalkauttaminen

Esimiehet tuntevat strategian ja jalkauttavat strategiaa henkilöstölleen sovittujen menetelmien ja ohjeiden mukaisesti. Toteutetaan strategian käytäntöön viemisen muoto, täytetään tarvittavat dokumentit ja tehdään vaaditut suunnitelmat. Esimiesten osaaminen tämän jälkeen johtaa suunnitelmien toteuttamista vaihtelee. Toteutussuunnitelmien tilannetta ei seurata riittävän usein, eikä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä mietitä ja toteuteta. Henkilöstö ei saa riittävästi palautetta omasta toiminnastaan verrattuna vastuuyksikön toimintasuunnitelmaan. Tämä näkyy henkilöstössä turhautumisena koko strategiatyötä kohtaan ja se näkyy välinpitämättömytenä ja sitoutumattomuutena yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Onneksi tilanne ei ole tällainen koko organisaatiossa, mutta tulosten pohjalta esimiehiä tulee edelleen kouluttaa ja ohjata strategian jalkauttamisessa. Koulutusta on vuosien varrella toteutettu paljonkin, mutta mm. melko usein tapahtuneet organisaatiomuutokset aiheuttavat esimiesten vaihtumista ja jatkuvaa koulutustarvetta.

Organisaatiotason strategian jalkautusprosessi ja ohjeistus koetaan yleisesti toimivaksi, tosin liikaa lomakkeiden täyttöön ja muihin dokumentteihin perustuvaksi. Itse prosessi ei vaadi muutoksia, mutta prosessiin liittyvät ryhmäkehityskeskustelu, henkilökohtainen kehityskeskustelu ja ryhmäpalautekeskustelu vaativat kehittämistä. Esimiesten osaamista kehittämällä voitaisiin em. tilanteita kehittää entistä vuorovaikutteisempaan, osallistavaan ja vähemmän lomakkeiden täyttöön painottuvaan suuntaan. Ohjeistus koetaan liian määrävänä niin esimiesten kuin henkilöstön taholta ja näin jalkauttamisprosessissa helposti toteutetaan vain muutoseikat itse asian jäädessä taka-alalle.

6.1.3 Vuorovaikutus

Strategian jalkauttamisen onnistumisessa ei vuorovaikutuksen merkitystä voi korostaa liikaa. Jalkauttaminen on pääsääntöisesti esimiehen ja henkilöstön välistä virallista ja epävirallista viestintää. Vuorovaikutuksen merkitys nousi sekä haastatteluissa että kyselytutkimuksen tuloksissa vahvasti esille. Vuorovaikutusta haluttiin tehostettavan niin johdon ja esimiesten kuin henkilöstönkin näkökulmasta.

Johdon näkökulmasta henkilöstö ei anna riittävästi kommentteja, palautetta ja ideoita toiminnasta ja sen kehittämisestä. Keskusteluilmapiiriä ei koettu avoimeksi, oli jopa havaittu henkilöstön välttelevän omien mielipiteiden esille tuomista, koska pelättiin niiden aliarvioimista. Johto toivoisi vapaampaa ja suorempaa keskustelua käytäväkyräilytten sijaan. Keskustelukulttuuri vaatisi koko henkilöstöltä asennemuutosta.

Vastuuyksiköissä on käytössä erilaisia kokous- ja palaverikäytäntöjä. Haastattelujen pohjalta ei noussut mitään yksittäistä mallia kokouskäytäntöjen kehittämiseksi, vaan tärkeänä nähtiin se, että vastuuyksiköt voivat itse sopia parhaiten soveltuvan käytännön. Virallisten kokousten lisäksi korostettiin epävirallisten vuorovaikutusfoorumien merkitystä viestinnässä ja työilmapiirin ylläpitämisessä. Riittävällä vuorovaikutuksella voidaan mm. nopeasti reagoida huhuihin ja antaa oikeaa tietoa asioista, ennen kuin huhut alkavat vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Johdon ja esimiesten tulisi opetushenkilöstön mielestä olla entistä enemmän vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa ja läsnä arjessa. Hyvänä käytäntönä useassa puheenvuorossa nousi esille johdon pitämät Ekaminyt-tilaisuudet, jossa johdon tiedottamisen lisäksi henkilöstöllä on mahdollista keskustella ajankohtaisista asioista oppilaitoksen johtoryhmän jäsenten kanssa.

6.1.4 Toiminnan tehokkuuden mittaaminen

Haastatteluissa nousi yhtenä yleisimmin mainittuna kehittämiskohteena esille toiminnan tehokkuuden mittaaminen. Kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että sekä toimintasuunnitelmat ja tulokortit jäävät todella vähälle huomiolle vuoden aikana. Opettajat kokivat, että he eivät saa riittävästi palautetta omasta onnistumisestaan opetustyössä. Toimintaa mittaavat tunnusluvut eivät opettajien mielestä ole sellaisia, jotka ohjaisivat heidän työtään tai suoraan mittaa opettajan työn tulosta. Mittareiden tulisi lisäksi olla sellaisia, että niiden pohjalta voidaan kehittää toimiva palkitsemisjärjestelmä.

Ekamissa kerätään systemaattisesti vuosittain kolmenlaisia opiskelijapalautteita Inka-järjestelmän avulla. Palautteita kerätään opintonsa aloittaneilta opiskelijoilta syksyisin, toisen vuoden opiskelijoilta keskellä lukuvuotta ja kolmannen luokan opiskelijoilta opintojen päättöpalaute sekä sijoittumiskysely. Kerätyistä palautteista saadaan erilaisia koonti-raportteja aina ryhmätasolle asti. Tuloksia voi vertailla aikaisempien vuosien raporteihin. Palautteita olisi siis käytettävissä, mutta jostain syystä ne eivät tavoita opetushenkilöstöä. Tämä on ilmiselvä kehittämiskohde, joka on toteutettavissa helposti.

Esimiehet ja johto pohdiskelivat nykyisten mittareiden soveltuvuutta toiminnan mittaamiseen ja sitä, ovatko järjestelmistä saatavat tunnusluvut varmasti luotettavia. Yleinen mielipide oli, että mittareita tulee karsia entisestä ja löytää toiminnan kannalta olennaisimmat mittarit.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston strategian jalkauttamista ja antaa sen kehittämiseksi ajatuksia ja toimenpide-ehdotuksia. Työn aikana kävi selväksi se, että Ekamissa eri vastuuyksiköt ovat kovin eri tilanteessa strategian toteuttamisen näkökulmasta. Vaikka strategiatyötä on tehty vuosikausia, ei ehkä kuitenkaan ole riittävästi varmistettu, että johto, esimiehet ja henkilöstö ymmärtävät strategiatyön merkitystä arjessa ja että käsitys toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista on samanlainen. Strategian toteuttamiseksi on Ekamissa olemassa hyvä toimintamalli, jonka pohjalta strategian jalkauttamista on hyvä jatkaa. Toimintamallin toimivuuden varmistamiseksi on koko henkilöstön strategista osaamista parannettava. Helpoiten osaamisen lisääminen ja yhteisen kielen löytäminen toteutuu dialogisen johtamisen keinoin.

Opinnäytetyössäni on monesta kohdasta luettavissa erilaisia kehittämistä vaativia asioita ja kehittämisehdotuksia Ekamin strategiatyöstä, erityisesti strategian jalkauttamisesta. Haastattelujen ja tutkimusten pohjalta voidaan kootusti todeta, että keskeisimmät kehittämistoimenpiteet ovat:

- Strategia tulee laatia entistä tiiviimmässä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tietotekniikan hyödyntäminen mahdollistaa osallistumisen ilman isoja henkilöstötilaisuuksia.
- Strategian kielen tulee olla yleiskieltä. Vaikeat käsitteet tulee avata ymmärrettäväksi.
- Strategia tulee perinteisen kirjallisen dokumentin lisäksi laatia visuaaliseen muotoon.
- Johdon ja esimiesten kouluttaminen strategiseen ja muutoksen johtamiseen
- Yhteisen johtamiskulttuuriin luominen
- Dialogisuuden korostaminen johtamistyössä
- Vuorovaikutuksen lisääminen
- Epävirallisen keskustelun lisääminen johdon ja henkilöstön välillä
- Yhtenäiseen toimintakulttuuriin panostaminen organisaation kaikilla tasoilla
- Henkilöstön strategiakoulutus osaksi työelämätaitojen kehittämistä
- Strategian tuominen arkipäivään. Jatkuva sparraaminen.
- Strategian jalkauttamisen prosessin systematisointi ja byrokratian vähentäminen
- Olemassa olevien palautejärjestelmien parempi hyödyntäminen
- Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto
- Toiminnan tehokkuutta kuvaavien mittareiden kehittäminen

Kehittämistoimenpiteitä on runsaasti, eikä niitä kaikkia voi kerralla toteuttaa. Kehittämistyö vaatii priorisointia ja parhaiten se onnistuu laatimalla strategian jalkauttamisen kehittämisen toimintasuunnitelma tavoitteineen, mittareineen, aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia on vaikea arvioida, koska tutkimus on ainutkertainen, eikä tutkimusta voida toistaa samanlaisena uudelleen. Tutkittavat asiat ovat jatkuvan muutoksen alaisia. Toisaalta koska aiempien tutkimusten ja kyselytutkimuksen välinen aika ei ollut kovin pitkä ja tulokset kaikissa kehittämistehtävääni analysoimissa tutkimuksissa olivat hyvin samansuuntaiset, voidaan kyselytutkimuksen tuloksia pitää luotettavina.

Reliabiliteettia voi heikentää se, että tutkija on tutkittavan joukon esimies. Tällöin on vaarana, että tutkittavien mielipiteet tutkijasta vaikuttavat tutkimustuloksiin. Tutkimuksen tuloksia ei saa yleistää koskemaan muita opetusorganisaatioita, koska mm. yrityskulttuuri vaikuttaa henkilöstön mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. (Heikkilä 2004, 30.)

Verrattaessa tuloksia kirjallisuudessa esitettyihin yleisiin tutkimustuloksiin, voidaan tehtyjen havaintojen nähdä seuraavan yleisempiäkin tuloksia organisaatioiden käyttäytymisestä ja näin tutkimuksen reliabiliteetin voidaan katsoa olevan hyvä. (Heikkilä 2004, 187).

Tulosten käsittelyn virheettömyyttä edesauttoi se, että tutkimukset tehtiin ja analysoitiin tietokoneohjelmia hyväksi käyttäen. Kirjoitus- ym. virheiden mahdollisuus poistui tällöin kokonaan. Tämä ei tietenkään koske haastattelututkimusta.

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa se, että tutkittaviin asioihin voi vaikuttaa myös muita tekijöitä kuin varsinaisen kehittämistyön aikana tehdyt toimenpidemuutokset. Näiden ulkoisten ennalta arvaamattomien tekijöiden vaikutusta tuloksiin ei pysty ennakoimaan eikä mittaamaan. Toisaalta verrokkiryhmän käyttäminen tutkimuksessa auttaa tässä suhteessa validiteetin parantamiseksi. Validiteettia paransi myös se, että liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan vastuuyksikkö pienenä populaationa oli mahdollista saada vastaamaan lähes sataprosenttisesti, koska tutkija toimii samassa yrityksessä ja muistutti vastaajia usein vastaamisen tärkeydestä. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa tapahtunut. Koko tutkittavan joukon vastausprosentti oli 44,9 ja tutkittavan pilottiyksikön 85,7. Koska vastaajat kuitenkin jakautuivat tasaisen edustavasti sukupuolen, iän, aseman ja vastuuyksiköiden kesken, voidaan vastausprosentteja pitää riittävän suurina tutkimustulosten luotettavuuden kannalta (Heikkilä 2004, 29).

Opinnäytetyössäni eettisyys ilmenee mm. siinä, että olen alusta pitäen panostanut tutkittavien tietosuojaan. En missään vaiheessa ole paljastanut, keitä henkilökunnasta haastattelen (pois lukien ylin johto). Haastattelijat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haastateltavien anonyymiteetillä olen varmistanut sen, että haastateltaville ei missään

tapauksessa tule harmia haastatteluun osallistumisestaan. Samoin kyselytutkimuksessa vastaukset ovat nimettömiä, eikä vastausten pohjalta pysty päättämään yksittäisten henkilöiden mielipiteitä.

Vaitiolovelvollisuuteni tutkijana on pysyvä. Vastaan siitä, että tutkittavana olleiden henkilöiden tiedot eivät tule ulkopuolisten tietoon. Säilytän tutkimusaineiston kotonani lukitussa kaapissa ja luovutan aineistoa muiden käyttöön vain erityisillä perusteilla.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöni kehittyi ja muokkautui tyypillisen toimintatutkimuksen mukaisesti koko ajan kehittämistehtävän edetessä. Opinnäytetyöni toteutui aikataulullisesti suunnitellulla tavalla, mutta jälkeenpäin ajateltuna aikataulu oli liian tiukka. Toimintatutkimuksen aikana toteutetut muutokset toiminnassa eivät ehtineet riittävästi juurtua, eikä uusia toimintatapoja ehditty riittävästi kokeilla, jotta voitaisiin olla varmoja niiden tehokkuudesta ja käytettävyydestä. Muutoksen analysointi kannattaisi tehdä vuoden päästä uudelleen esim. kyselytutkimuksena, jolloin implementoinnille jäisi riittävästi aikaa.

Keskityin opinnäytetyössäni tutkimaan lähinnä vain oman vastuuyksikköni toiminnan muutoksia ja muutosten vaikutuksia. Vastuuyksikkökohtaisia analyyseja kannattaisi jatkaa, jolloin pystyttäisiin vielä laajemmin ymmärtämään Ekamin strategian jalkautuksen problematiikkaa. Tietoja voisi hyödyntää myös esimiehille suunnatuissa sisäisissä strategia- ja johtamiskoulutuksissa.

Keräsin tietoa myös henkilöstön kokemuksista ammattiryhmittäin, sukupuolittain ja iän ja työkokemuksen pituuden mukaan. Näiden tietojen ristiintaulukointi muun tutkimusaineiston kanssa voisi myös tuottaa tarkempaa tietoa esim. henkilöstökoulutuksia tai henkilöstön kehittämissuunnitelmia laadittaessa.

7.3 Oma kehittyminen

Minulla on ennen ylempiä ammattikorkeakouluopintoja jo aiemmin suoritettuna useita ammatillisia tutkintoja. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelu on aikaisempiin kokemuksiini verrattuna ollut paljon haastavampaa, mutta samalla myös antoisampaa. Kehittämistyön aikana käytetyt kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat olleet mielenkiintoisia, mutta paljon aikaa vieviä toimintatapoja. Kirjallisuuteen tutustuminen, kysymysten ja lomakkeiden laadinta, tilastollinen analysointi ja tulosten raportointi avaavat koko ajan uusia näkökulmia sekä tutkittavaan aiheeseen että tutkimusmenetelmiin. Tekisin tutkimuksissa monta asiaa toisella tavalla nyt, kun osaaminen on lisääntynyt.

Toisaalta virheistään oppii ja sitä varten näitä tutkimuksia ja kehittämistehtävää tehdään, että saa uusia näkökulmia asioihin ja oppii käyttämään työssään lähdemateriaaleja ja tietokoneohjelmia entistä tehokkaammin.

Opinnoissa kaiken kaikkiaan on ollut hienoa se, että kaikki opintojaksot ovat tavalla tai toisella nivoutuneet kokonaisuudeksi ja tukevat opinnäytetyönä tehtävää kehittämistehtävää. Kehittämistehtävää ja sen yhteydessä tehtyjä tutkimuksia voisi jatkaa ja laajentaa vaikka kuinka paljon ja jatkuvasti työn edetessä tulee mieleen lisää tutkimusaiheita saman teeman ympäriltä. Ehkä en ole osannut kuitenkaan rajata tutkittavia asioita riittävästi ja osannut keskittyä olennaiseen. Uskon silti, että kehittämistehtäväni ja siihen liittyvä kyselytutkimus tulee olemaan organisaatiossani jatkossa käytössä.

Kyselytutkimuksessani jäi kokonaan analyysien ulkopuolelle muiden vastuuyksiköiden yksityiskohtainen tarkastelu, jonka uskon muita vastuuyksiköiden päälliköitä kyllä kiinnostavan. Onneksi Excel tilastoavun kanssa on helppo työkalu tehdä erilaisia taulukoita ja kaavioita näidenkin tulosten avaamiseksi.

Minulla on ollut mahdollisuus olla opintojeni aikana kahteen otteeseen opintovapaalla. Opintovapaat ovat mahdollistaneet sen, että olen pystynyt suorittamaan tutkintoon vaadittavat opinnot melko lyhyessä ajassa ja että olen pystynyt keskittymään opintoihin paljon intensiivisemmin kuin, jos olisin koko ajan samalla ollut töissä. Tiivis opiskelu on samalla auttanut omaksumaan opittuja asioita kokonaisvaltaisesti.

Lähteet

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

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto. Ekamin organisaatio. Luettavissa <http://www.ekami.fi/ekami/ekamin-organisaatio>. Luettu: 20.10.2015.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto. Ekami työpaikkana. Luettavissa <http://www.ekami.fi/ekami/tyopaikkana>. Luettu: 8.10.2014.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto. Työolobarometri 2013.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto. Yleistä Ekamista. Luettavissa <http://www.ekami.fi/ekami>. Luettu: 8.10.2014.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013. Strategia vuosille 2008 – 2012. Intranet. Luettu: 15.8.2014.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2013. Strategia vuosille 2012 – 2016. Intranet. Luettu: 15.8.2014.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2014. Ekamin strategian toteuttamisprosessi. Intranet. Luettu: 23.10.2014.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2015. Liiketalouden sekä tieto- ja viestintätekniikan alan toimintasuunnitelma ja tulokortti vuodelle 2016. Intranet. Luettu: 15.10.2015.

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 2004. Edita Prima Oy. Helsinki.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L.. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki : Kansanvalistusseura

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hämäläinen, V & Maula, H. Strategiaviestintä. (Helsinki) : Inforviestintä, 2004 (Keuruu: Otava)

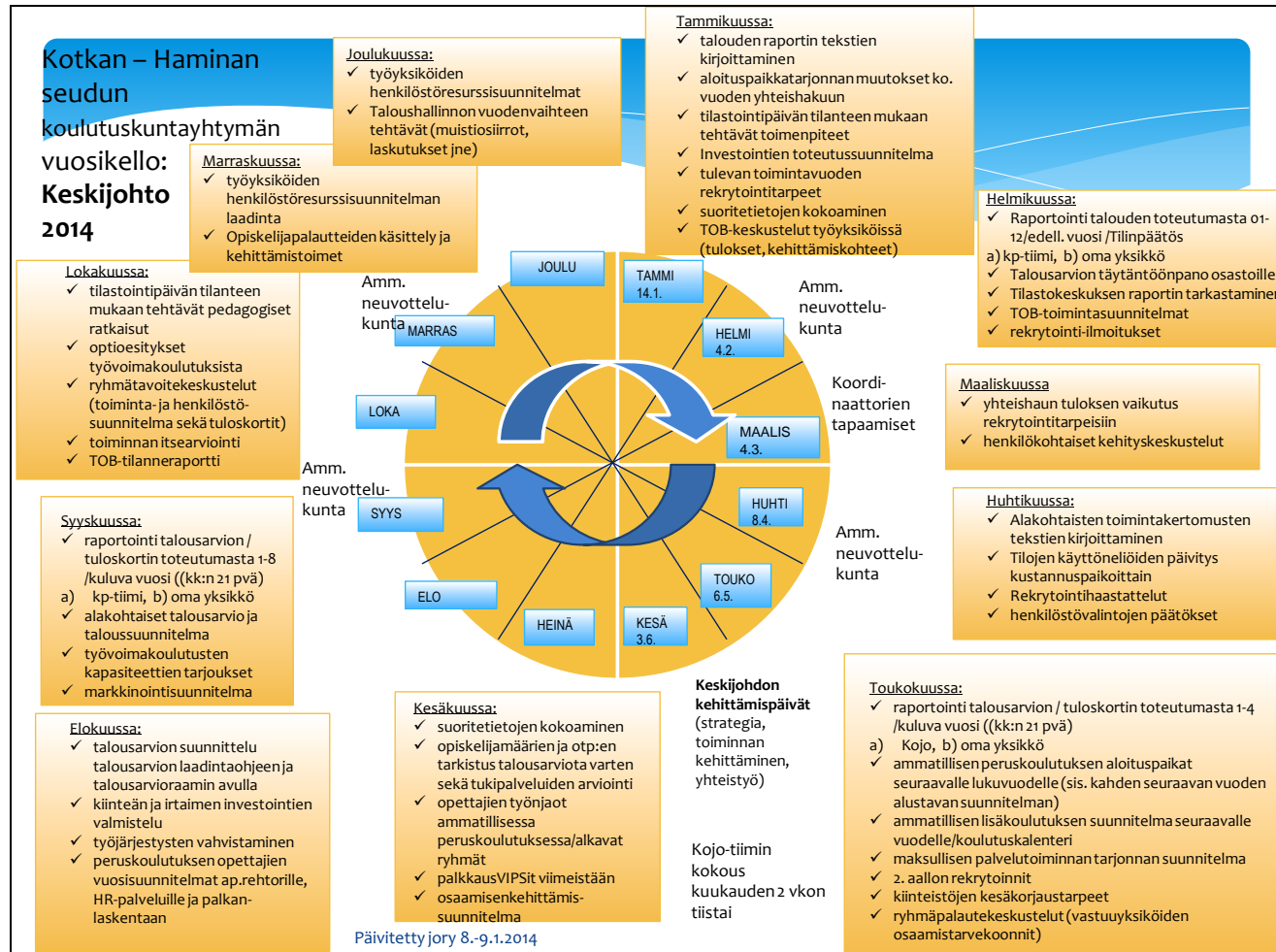
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen: kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Tammi. Helsinki.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY. Porvoo.
- Kamensky, M. 2015. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. (Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.)
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy. Helsinki.
- MacLennan, A. 2011. Strategy execution: translating strategy into action in complex organisations. London ; New York : Routledge.
- Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. (toim.) 2012. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos, avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Tammi. Helsinki.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro. Helsinki.
- Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän Ratkaisujen Suomi 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J & Hämäläinen V. 2010. Esimies strategia-vaikuttajaksi. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuri. Hazy Chain Ltd Oy. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ylikerälä, J., KTT, opettaja. 15. ja 22.9.2014. Soveltava tutkimus ja kehittäminen. Luento. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Ekamin keskijohdon vuosikello (Ekami 2014)



Liite 2. Haastattelujen kysymykset

Ekamin strategian jalkautusprosessin analyysi, haastattelukysymykset

Kysymykset rehtorille ja apulaisrehtoreille

- Mitä tulee ensimmäisenä mieleesi Ekamin strategiatyöstä ja strategian käytäntöön viemisestä?
- Mainitse kolme tärkeintä asiaa, joiden on välttämätöntä toteutua strategiatasolla? Onko niissä onnistuttu?
- Onko strategian käytäntöön viemisessä mielestäsi onnistuttu?
- Missä asioissa on onnistuttu? Miksi?
- Missä asioissa ei ole onnistuttu? Miksi? Mitä pitäisi muuttaa?
- Miten strategiasta on viestitty henkilöstölle?
- Minkälaista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa on käyty? Onko henkilöstö päässyt vaikuttamaan strategiaan ja sen toteuttamiseen?
- Miten strategiaa on pyritty jalkauttamaan johtoryhmätasolta keskijohdon tasolle?
- Onko keskijohto sitoutunut strategian toteuttamiseen?
- Kuvaile Ekamin strategiaviestintää kokonaisuudessaan. Minkälaisia menetelmiä/välineitä siinä on käytetty? Miten sitä voisi tehostaa?
- Millaisia menetelmiä **tulosityksiköissä** (aikuskoulutus, nuorten ammatillinen peruskoulutus) on käytetty strategian käsittelyyn/jalkauttamiseen? Mitkä toimenpiteet ovat parhaiten onnistuneita?
- Miten strategiset painopisteet, avaintavoitteet tms. ovat siirtyneet käytännön tekemiseksi **vastuuyksiköissä**? Mitkä toimenpiteet ovat vaikuttaneet parhaiten onnistuneilta?
- Onko henkilöstö sitoutunut strategian toteuttamiseen?
- Mitkä ovat olleet keskeisimmät toimenpiteet jalkauttamisessa?
- Mitkä tavat ovat olleet onnistuneita? Mitkä eivät?
- Miten koko henkilöstö on huomioitu jalkauttamisprosessissa?
- Mittaavatko nykyiset mittarit riittävästi strategian toimivuutta?
 - Miten kommentoitte näitä kommentteja?
- Mitä pitäisi tehdä toisin?
- Miten otat strategian huomioon omassa työssäsi? Miten strategia näkyy arjen toiminnassa?

Kysymykset koulutuspäälliköille

- Mitä tulee ensimmäisenä mieleesi Ekamin strategiatyöstä ja strategian käytäntöön viemisestä?
- Mitä strategia sinulle merkitsee?
- Tunnetko mielestäsi Ekamin strategian hyvin ja ymmärrät sen merkityksen omassa työssäsi? Mainitse kolme esimerkkiä strategian tavoitteista, jotka erityisesti ohjaavat toimintaasi?
- Miten otat strategian huomioon omassa työssäsi? Miten strategia näkyy arjen toiminnassa?
- Millä tavoilla strategiaa on jalkautettu koulutuspäälliköille?
- Onko strategian käytäntöön viemisessä koulutuspäällikötasolle mielestäsi onnistuttu?
- Missä asioissa on onnistuttu? Miksi?
- Missä asioissa ei ole onnistuttu? Miksi? Mitä pitäisi muuttaa?
- Miten strategiasta on viestitty henkilöstölle?
- Minkälaista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa on käyty?
- Onko henkilöstö päässyt vaikuttamaan strategiaan ja sen toteuttamiseen?
- Minkälaisia menetelmiä olet käyttänyt strategian jalkauttamisessa?
- Missä asioissa strategian jalkauttaminen henkilöstölle on onnistunut? Missä ei?
- Onko lähimmän kahden vuoden aikana tapahtunut muutoksia strategian jalkauttamistoimenpiteissä (tiedottamisessa, vuorovaikutuksessa, henkilöstön mukaan ottamisessa)?
- Miten strategia on viety henkilötasolle?
- Tunteeko henkilöstö Ekamin strategian ja ymmärtävätkö he sen merkityksen omalle toiminnalle?
- Miten strategia näkyy/toteutuu arjen toiminnassanne?
- Miten strategian käytäntöön viemistä tulee muuttaa?

Kysymykset opetushenkilöstölle

- Mitä tulee mieleesi, kun puhutaan Ekamin strategiasta ja sen käytäntöön viemisestä?
- Mitä strategia sinulle merkitsee?
- Tunnetko mielestäsi Ekamin strategian hyvin ja ymmärrätkö sen merkityksen omalle toiminnallesi? Mainitse esimerkkejä, mitkä strategian kohdat vaikuttavat toimintaasi.
- Miten otat strategian huomioon sinun työssäsi? Miten strategia näkyy arjen toiminnassa?
- Minkälaisia tapoja tai toimenpiteitä esimiehet ovat käyttäneet edesauttaakseen strategian toteutumista käytännössä?

- Minkälaista keskustelua haluaisit käydä strategiasta ja sen toteuttamisesta?
- Onko lähimmän kahden vuoden aikana tapahtunut muutoksia strategian jalkauttamistoimenpiteissä (tiedottamisessa, vuorovaikutuksessa, henkilöstön mukaan ottamisessa)?
- Miten strategiasta on tiedotettu henkilöstöä?
- Minkälaista vuoropuhelua strategiasta ja sen toteuttamisesta on käyty?
- Miten strategia näkyy/toteutuu arjen toiminnassanne?
- Miten strategian käytäntöön viemistä tulisi muuttaa, jotta strategia tulisi entistä enemmän huomioitua arjen toiminnassa?

Liite 3. Haastattelujen koonti-SWOT

Sivu 1

Opinnäytetyön haastattelujen koonti, Timo Erikoinen, 19.6.2015	
Vahvuudet	Heikkoudet
Tahtotila olemassa	Liian usein tapahtuvat organisaatiomuutokset
Strategia pitää olla	Laatu- ja strategiaprocessien historia painaa yhä
Uusi strategia työn alla	Strategia liian ylätasolla
Henkilöstö tietää Ekamin strategian	Liian hieno strategia, konsulttikieltä
Johto ja keskijohto tuntevat strategian hyvin	Strategiassa osin pilvilinnoja tavoitteena. Ei tunneta omaksi.
Opettajat tietävät strategian olemassaolon	Strategia täynnä itsestäänselvyksiä
	Strategia sisältää päivänselviä asioita
Strategiaprocessin systemaattisuus	
Systemaattisuus strategiatyössä	Strategiaprocessia ei osata hyödyntää riittävästi
Lomakkeet ja suunnitelmapohjat jäsentävät toimintaa	Strategian jalkauttamisprosessia ei tunneta.
Strategiaprocessi, ohjeistus, aikataulutus	Osaaminen strategian jalkauttamisessa vaihtelee esimiehittäin
Strategiaprocessi teoriassa	Jalkauttaminen ontuu
	Kojo-tiimissä liian vähän strategiaa asioita esillä.
Strategian huoneentaulu	Käytäntöön vieminen epäonnistunut
Projektien hyödyntäminen kehitystyössä	
	Strategia- ja muu toiminta koetaan irrallisiksi toisistaan
Henkilöstö ollut koko ajan mukana strategiatyössä	Strategia ei riittävän käytännönläheinen
Ryhmäkehityskeskustelut yms.	Henkilöstö ei tunne strategiaa riittävän hyvin
Ryhmäkehityskeskustelujen jäntevöittäminen	Opettajat eivät tunne strategiaa.
Alakohtaiset tuloskortit	Lomakekeskeisyys strategiatyössä
Toimintasuunnitelmat alan lähtökohdista	Paperihelvetti
Läpi linjan kattavat mittarit	
	Viestintä
Viikkopalaverikäytäntö	Vuorovaikutuksen puute
Kampusinfot johdon viestintäkanavana.	Suuret tilaisuudet, joissa ei oikeasti pääse vaikuttamaan.
Kampusinfot	Vuorovaikutusta liian vähän
Kampusinfo	Massatiedottaminen, vuorovaikutuksen puute
Kampusinfot	Johto etäinen. Sähköpostijohtamista.
Ekami-nyt	Strategia ei kosketa työntekijää
Opettajat tietävät toimintaa ohjaavat arvot.	Ei tuoda ongelmia avoimesti esille "mussutetaan" keskenään
Opiskelijat kokevat arvojen toteutuvan	Organisaatiokulttuurin negatiivisuus
	Yleinen ilmapiiri/opettajat ei vastaanottavainen strategia-asioille.
	Henkilöstön osaamista ei hyödynnetä
	Esimiehet (koordinaattorit) jääneet liian vähälle huomiolle strategiatyössä
	Mittarit eivät ohjaa toimintaa
	Mittarit eivät ohjaa toimintaa
	Mittarit eivät inspiroi
	Mittarit, palaute työn onnistumisesta puuttuu
	Atto-opettajilla ei sopivia mittareita
	Palautteita ei saada käsiin eikä käsitellä
	Palaute-/idea-/aloitemalli puuttuu

Mahdollisuudet	Uhat
Keskustelun lisääminen johto - kp:t - hlöstö	Toimintaympäristön nopea muutos.
Uuden strategian jalkauttamisessa onnistuminen	Kiire, jatkuva muutos
Keskitytään olennaiseen	Toiminta ei kehity tuloksellisempaan suuntaan
Strategia lähemmäs arkipäivää ohjaamaan käytännön toimintaa.	Laatu- ja strategiatyö syö liikaa resursseja
Keskitytään olennaiseen, konkreettisempi ja yksinkertaisempi strategia	
Konkreettinen, arjen toimintaa ohjaava strategia	Johto sanelee toimintatavat
Luodaan yhteinen strategiasanasto	Johto etääntyy henkilöstöstä entisestään
Kehitetään esimiesten strategian jalkauttamistaitoja	Johto ei ole riittävässä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa
Osallistava strategian jalkautus, alhaalta ylöspäin demokraattisen dialogisuuden periaatteiden mukaisesti	Johto ei kuuntele henkilöstöä.
Jatkuva jalkauttamisprosessi	Pidetään isoja tiedotustilaisuuksia
Löydetään eri aloille sopivat jalkauttamistavat	Strategian merkitystä ei osata riittävästi korostaa/perustella.
Omien itselle sopivien strategian jalkauttamiskeinojen löytäminen	
Muutosjohtamisen työkalut käyttöön	Uusi strategia on kopio vanhasta
	Strategia jää johdon paperiksi
Epävirallisten vuorovaikutusfoorumien hyödyntäminen	Strategia tehdään vain hallinnon takia
Henkilöstö entistä tiiviimmin mukaan toiminnan suunnitteluun, sitoutuminen paranee	Strategiakielen säilyttäminen ennallaan
Viikkopalaveri tms. säännöllinen epävirallinen tapaaminen (Lync)	Uusi strategia tehdään ja jalkautetaan kuten ennenkin (vesiputousmalli)
EkamiNyt-tiedote kaikille kampuksille	Keskitytään liikaa papereiden täyttämiseen
	Strategian jalkauttaminen jää näyttelemisen tasolle. Täytetään lomakkeet, ei muuta.
Lisää johdon läsnäoloa arjessa.	Tuloskortteja ei kehitetä
Keskustelun lisääminen	
Vapautuneempaa ”pörinää”	
Vuorovaikutuksen lisääminen johdon ja henkilöstön välillä.	
Johdon ja esimiesten läsnäolo arjessa.	Henkilöstöä ei osallisteta oikeasti
Pienet epäviralliset keskustelufooromit.	Johto ei ota koko henkilöstöä mukaan kehittämistyöhön
Johdon hyvä esimerkki.	Tyrmätään henkilöstön omat kehittämisideat
	Organisaatiokulttuuri ei muutu – pelätään epäonnistumisia
Kannustetaan henkilöstöä kehittämään omaa toimintaansa	Henkilöstöllä ei motivaatiota kehittämiseen jatkossakaan
Kannustetaan kokeilemaan	Esimiehet eivät innostu strategian jalkauttamisesta.
Opettajien kannustaminen kokeilemaan uusia tapoja opetuksessa	
Henkilöstön omien ideoiden saaminen näkyväksi	Järjestelmät eivät tuota oikeaa tietoa johdon tueksi
Perustehtävän kirkastaminen -> onnistumisia -> innostusta	
Henkilötasolle asetetut konkreettiset mittarit, konkreettiset toimenpiteet	
Toiminnan laadullinen mittaaminen	
Opiskelijoiden hyödyntäminen kehittämisessä	
Sisäinen benchmarkkaus	
Aloitelaatikon kokeilu	

Liite 4. Strategiakarttatyöskentelyn toimintaohje

Toimintasuunnitelma vuodelle 2015

Ryhmän jäsenet _____

Tiimin visio Laatikaa Ekamin visiota tukeva tiimin oma visio yhdellä tai kahdella lauseella kuvattuna. Jatkaakaa lausetta, ”jos kaikki sujuu mahdollisimman hyvin, niin syksyllä 2016...”

Vision mahdollistavat periaatteet

Mitkä periaatteet ovat keskeisimpiä vision toteutumiseksi (1 - 4 asiaa)?

Muutoksen mahdollistavat avaintavoitteet ja toimenpiteet

Mitkä konkreettiset asiat vaikuttavat em. tekijöiden toteutumiseen?

Mitä toimenpiteitä voimme tiimissä ja/tai vastuuyksikössä tehdä, jotta muutos vision toteutumiseksi on mahdollinen? Missä aikataulussa? Vastuuhenkilöt?

Toimenpide	Alkaa	Valmis	Vastuuhenkilö(t)
------------	-------	--------	------------------

Liite 5. Kyselylomake

Ekamin strategian jalkauttaminen

Ekamin strategia uudistetaan kuluvana lukuvuonna. Strategian ja sen käytäntöön viemisen uudistamisessa henkilöstön mielipiteet ovat tärkeitä. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää opetushenkilöstön mielipiteitä siitä, miten Ekamissa on tähän mennessä onnistuttu strategian viemisessä käytännön tekemiseksi ja miten sitä tulisi edelleen kehittää.

Kysely on osa ylempien ammattikorkeakouluopintojeni opinnäytetyötäni, joten vastaamalla kyselyyn tuet minua merkittävästi opinnoissani. Kysely ei ole pitkä, eikä siihen vastaaminen kestä kuin hetken.

Kiitos avustasi jo etukäteen.

Timo Erikoinen

1. Vastuuyksikköni on *

- Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
- Liiketalouden sekä tieto- ja viestintäteknikan ala
- Kieli- ja kulttuuriala
- Logistiikka- ja autoala
- Hyvinvointiala
- Rakennus- ja kiinteistöpalveluala
- Merenkulku- ja sähköala
- Teknologiateollisuusala
- Yhteiset tutkinnon osat (ent. atto-opinnot)
- Muu, mikä?

2. Olen *

- Nainen
- Mies

3. Toimin

- esimiehenä
- aikuiskoulutuksen kouluttajana
- nuorten peruskoulutuksen opettajana
- muussa tehtävässä

4. Ikäni on

- alle 30 vuotta
- 30 – 39 vuotta
- 40 – 49 vuotta
- 50 – 59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

5. Työkokemukseni Ekamissa (tai sitä edeltävissä oppilaitoksissa ennen yhdistymistä) *

- 0 – 2 vuotta
- 3 – 5 vuotta
- 6 – 9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

Jalkauttaminen

Strategian jalkauttamisella (implementoinnilla, juurruttamisella, käytäntöön viemisellä...) tarkoitetaan sitä, miten strategian visio, arvot, päämäärät ja tavoitteet pystytään muuttamaan konkreettiseksi käytännön toiminnaksi. Tällä kyselyllä on tavoitteena saada vastauksia juuri tämän työn kehittämiseksi.

6. Ekamin strategia *

Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä 2 = jonkin verran eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jonkin verran samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tunnen Ekamin strategian hyvin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ekamin strategiasta on tiedotettu riittävästi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on ollut mahdollisuus osallistua strategiatyöskentelyyn riittävästi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Vastuuyksikköni strategiatyö *

Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä 2 = jonkin verran eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jonkin verran samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tunnen vastuuyksikköni strategiset tavoitteet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen osallistunut aktiivisesti vastuuyksikköni strategisten tavoitteiden ja niistä johdettujen toimintasuunnitelmien laatimiseen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pyrin omalla toiminnallani edesauttamaan tavoitteiden saavuttamista. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tavoitteiden toteutumista seurataan vastuuyksikössäni riittävän usein. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän, miten työni vaikuttavuutta mitataan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Strategian toteuttamisen suunnitteluun on kiinnitetty tänä syksynä enemmän huomiota kuin aiemmin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Strategian käytäntöön viemisessä on käytetty tänä syksynä eri menetelmiä kuin aiemmin. Jos on, niin mitä menetelmiä?

○ ○ ○ ○ ○

8. Strategian jalkautus *

Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä 2 = jonkin verran eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jonkin verran samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

Ekamin johto tiedottaa toiminnan suuntaviivoista riittävästi.

1 2 3 4 5
○ ○ ○ ○ ○

Esimieheni keskustelee riittävästi strategiasta ja sen toteuttamisesta oman henkilöstönsä kanssa.

○ ○ ○ ○ ○

Vastuuyksikkömme ryhmätavoitekeskustelussa olemme onnistuneet konkretisoimaan strategian tavoitteet käytännön toiminnaksi.

○ ○ ○ ○ ○

Toimintasuunnitelmat ohjaavat käytännön työtä.

○ ○ ○ ○ ○

Henkilökohtainen kehityskeskustelu tukee strategisten tavoitteiden viemistä henkilökohtaiselle tasolle.

○ ○ ○ ○ ○

Ekamissa pitäisi miettiä uusia toimintatapoja strategian konkretisoimiseksi käytännön työksi.

○ ○ ○ ○ ○

Tietotekniikkaa käytetään riittävästi strategiatyön tukena.

○ ○ ○ ○ ○

9. Viestintä *

Käytän seuraavia viestintäkanavia saadakseni tietoa ja ohjeistusta Ekamin toiminnasta. Valitse kolme tärkeintä kanavaa.

Sähköposti

Intra

Internet/kotisivut

Ekamin Facebook

Wilma

Erilaiset muistiot

Viranhaltijapäätökset

Oma esimies

- Osastokokoukset
- Viikkopalaverit
- Kampusinfot
- IMS
- Muu kanava, mikä? _____

10. Anna arvosana sille, miten Ekamin strategian toteuttamisessa on käytännössä onnistuttu. *

	4	5	6	7	8	9	10
Koko Ekamissa	○	○	○	○	○	○	○
Omalla alallasi	○	○	○	○	○	○	○
Omassa tiimissäsi/työryhmässäsi	○	○	○	○	○	○	○

Vastaa omin sanoin

11. Ekamin strategiatyön onnistumiset

12. Ekamin strategian jalkauttamisessa parannettavaa

13. Mikä olisi paras tapa lisätä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä Ekamissa?

14. Muita huomioita
