

Johdon assistentti strategisen johtamisen tukena

Kyselytutkimus Tradenomi HSO Sihteerit ry:lle

Eveliina Ilonen

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten ko

2010



<p>Tekijä Eveliina Ilonen</p>	<p>Ryhmä LS07C</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Johdon assistentti strategisen johtamisen tukena Kyselytutkimus Tradenomi HSO Sihteerit ry:lle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 7</p>
<p>Ohjaaja Eija Kärnä</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee johdon assistentin roolia strategisen johtamisen tukena. Kilpailu kovenee liike-elämässä entisestään, jolloin hyvä strategia ja sen onnistunut jalkauttaminen ja viestiminen koko organisaatiolle on yhä tärkeämpää. Tämä on kuitenkin koettu organisaatioissa usein hyvin haasteelliseksi. Tavoitteena oli tutkia, voisiko johdon assistentin roolin kehittäminen auttaa organisaatiota strategiatyössä ja samalla monipuolistaa johdon assistentin toimenkuvaa ja parantaa imagoa.</p> <p>Touko-kesäkuun 2010 aikana Tradenomi HSO Sihteerit ry:n jäsenille lähetettiin sähköpostitse kuukausittaisen tiedotteen mukana linkki sähköiseen kyselyyn, jotta voitiin arvioida johdon assistenttien tämän hetkinen kiinnostus, tietämys ja kokemus strategiastyöstä. Lisäksi muutamaa kyselyyn vastannutta haastateltiin lokakuun 2010 aikana erikseen liittyen heidän omiin kokemuksiinsa ja toimenkuvuihinsa strategisen johtamisen tukena. Kohdistamalla kysely ainoastaan Tradenomi HSO Sihteerit ry:n jäsenille tutkimus rajattiin niin, että vastaaja on joko HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa opiskeleva tai sieltä tai Helsingin Sihteeripistosta valmistunut henkilö.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että strategiaproessi on edelleen suurimmaksi osaksi johdon harteilla, eikä johdon assistenteja juurikaan käytetä etenkin strategian suunnitteluvaiheissa. Suurin osa assistenteista kokee roolinsa strategiaproessissa olevan vähemmän tärkeä tai ei lainkaan tärkeä. Yli puolet vastaajista olisi kuitenkin kiinnostuneita osallistumaan tehokkaammin strategiaproessiin. Sekä johdon että johdon assistenttien tietämystä johdon assistentin roolin mahdollisuuksista tulisi lisätä, sillä johdon assistentin roolissa olisi paljon kasvupotentiaalia, joka hyödyttäisi organisaatioita strategiatyössä erityisesti strategian jalkauttamisessa.</p>	
<p>Asiasanat Johdon assistentti, strateginen johtaminen, strategiaproessi, tradenomi-HSO</p>	

Degree programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p>Author Eveliina Ilonen</p>	<p>Group LS07C</p>
<p>The title of thesis Management Assistant's Role Supporting Strategic Management – Survey for Tradenomi HSO Sihteerit ry</p>	<p>Number of pages and appendices 41 + 7</p>
<p>Supervisor Eija Kärnä</p>	
<p>This bachelor's thesis examines a management assistant's role in supporting strategic management. Because of increasing competition in business a good strategy and the ability to put it into practise throughout the whole organization are both becoming more and more important. However, this has been found to be very challenging within organizations. The goal of this thesis was to examine if developing the role of a management assistant could help an organization's strategic work and at the same time diversify the management assistant's job description and enhance her image.</p> <p>During May and June 2010 a link to an electronic questionnaire was sent to the members of Tradenomi HSO Sihteerit ry with their usual monthly bulletin. The goal of the questionnaire was to survey management assistants' interest, knowledge and experience regarding strategy work. In addition, a few of the people who responded to the questionnaire were interviewed during October 2010 about their own experiences and job descriptions involving the support of strategic management. By focusing the study only on members of the Tradenomi HSO Sihteerit ry, the study was limited to students from HAAGA-HELIA University of Applied Sciences Degree Programme for Modern Languages and Management Assistance and graduates of Helsingin Sihteeriopisto.</p> <p>This study indicates that management is still mainly responsible for the strategy process and management assistants are not particularly included in strategic planning. Most of the assistants consider their role in the strategy process to be not so important or not important at all. Over half of the respondents would, however, be interested in participating in the strategy process more efficiently. Both management's and management assistants' knowledge of a management assistant's role should be increased. This is because the role of a management assistant has a lot of growth potential which the organization's strategic work would benefit from, especially regarding putting strategy into practise.</p>	
<p>Key words management assistant, strategic management, strategy process</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma.....	1
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	2
2	Strateginen johtaminen.....	4
2.1	Johtaminen	4
2.2	Visio	4
2.3	Strategia ja strateginen johtaminen	5
2.4	Strategia-ajattelu.....	6
2.5	Strategisen johtamisen tärkeys.....	7
3	Strategiaprosessi	8
3.1	Prosessien prosessi.....	8
3.2	Strategiaprosessin vaiheet.....	9
3.2.1	Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe.....	10
3.2.2	Strategian määrittelyvaihe.....	10
3.2.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe.....	11
3.2.4	Strategian toteutusvaihe.....	11
3.2.5	Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.....	12
3.3	Strategiaprosessiin osallistuvat tahot.....	13
3.4	Strategiaprosessin fasilitoija	13
4	Johdon assistentin osaaminen	15
4.1	Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma.....	15
4.2	Johdon assistenttien erityistaidot ja -ominaisuudet.....	15
4.3	Johdon assistentin ydinosaamisen hyödyntäminen strategiaprosessissa	16
5	Empiirinen osa	18
5.1	Tutkimusmenetelmät	18
5.2	Tutkittavat henkilöt – Tradenomi HSO Sihteerit ry.....	18
5.3	Kyselyn toteutus	19
5.4	Kyselyn tutkimustulokset	20
5.4.1	Kyselyyn vastanneiden sektorit ja tehtävänimikkeet.....	21

5.4.2	Strategian suunnittelun, toimeenpanon suunnittelun ja strategian toteuttamisen vastuuhenkilöt.....	22
5.4.3	Toimenkuva strategiaprosessissa.....	24
5.4.4	Oman roolin kokeminen strategiaprosessissa.....	24
5.4.5	HSO-koulutuksen saanut henkilö strategiaprosessissa.....	26
5.5	Haastattelut	27
5.5.1	Krista Tirkkonen – Customer & Group Liaison & Coordination 28	
5.5.2	Kirsi Malm – Executive Assistant.....	29
5.5.3	Jaana Ohtonen – Viestintä- ja tietohallintoassistentti.....	30
5.5.4	Ella Vainisto – Johdon assistentti	31
5.5.5	Marina Paulaharju – Tradenomi HSO Sihteerit ry:n puheenjohtaja 31	
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	33
6.1	Johdon assistentin rooli tällä hetkellä	33
6.2	Toimeenpano onnistumaan assistentin avulla	34
6.3	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset	35
6.4	Arviointi.....	36
6.4.1	Tulosten luotettavuus.....	36
6.4.2	Arvio tulosten hyödyntämisestä	37
6.4.3	Oma oppiminen.....	37
	Lähteet.....	39
	Litteet.....	42

1 Johdanto

Strategisesta johtamisesta ollaan oltu enemmän tai vähemmän kiinnostuneita jo useita vuosikymmeniä. Viime aikoina on ollut selkeästi huomattavissa, että lyhyen suvanto-vaiheen jälkeen strateginen johtaminen on taas pinnalla erittäin tärkeänä aiheena puhuttaessa organisaatioiden menestystekijöistä. Tähän aiheeseen on tartuttu myös HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa, jossa on alettu tutkimaan ja kehittämään johdon assistenttien mahdollisuuksia strategisen johtamisen tukena.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma

Yritysten täytyy pystyä vastaamaan yhä nopeammin muuttuvan liike-elämän haasteisiin muun muassa uuden teknologian, ympäristökysymysten, lisääntyvän tietomäärän ja muuttuvan lainsäädännön vaikutusten vuoksi, jotta sen on mahdollista pärjätä kilpailijoilleen ja menestyä mahdollisimman hyvin (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 19 – 23). Menestyvän organisaation yksi tärkeimmistä voimavaroista on hyvä strategia, joka on koko yrityksen tiedossa, ja jonka päämäärien saavuttamiseen koko organisaatio on sitoutunut. Useimmilla yrityksillä on strategia, ja monesti se on erittäin huolellisesti suunniteltu ja hyvä. Selkeä ongelma kuitenkin on, ettei strategiaa ei saada halutulla tavalla käytäntöön, eikä siitä näin ollen ole organisaatiolle toivottua ja tarvittavaa hyötyä.

Assistentit ovat koulutuksensa puolesta moniosaajia, joilla on tarvittavaa tietoa, taitoa ja osaamista erilaisiin ja hyvin vaativiinkin rooleihin ja työtehtäviin, ja tämän tulisi näkyä heidän arvostuksessaan ja siinä, minkälaisissa tehtävissä assistentteja käytetään ja mikä heidän toimenkuvansa on. Johdon assistentti saattaakin olla monissa yrityksissä käyttämätön voimavara, jonka panos ja hyöty strategiaprosessin eri vaiheissa voisi olla erittäin merkittävä. Johdon assistenteilla on koulutuksensa ja työkokemuksensa tai sen hetkisten työtehtäviensä takia jo valmiiksi hyvät valmiudet ja erityistä osaamista joka voisi auttaa organisaatiota strategisen johtamisen suunnittelussa ja täytäntöönpanossa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville, miten assistentteja on tähän mennessä strategiaprosessissa hyödynnetty, millaisena he kokevat oman roolinsa tällä hetkellä ja mi-

ten roolia voisi kehittää ja osaamista hyödyntää. On myös selvitetävää, mikä johdon assistenttien tietämys tällä hetkellä on paitsi koko strategiastyöstä, myös omista mahdollisuuksistaan. Lisäksi minua kiinnostaa assistenttien asenne: kokevatko he, että strategiastyö voisi olla osa assistentin ydinosaamista ja kiinnostaako aihe ylipäättään.

Oma opinnäytetyöni ei ole ainoa tähän aiheeseen liittyvä tutkimus, vaan HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa on muun muassa perustettu rinnakkaiset tutkimusryhmät tämän aihepiirin tutkimusta ja kehittämistä varten. Tutkimukseni tarkoituksena on myös löytää kehityshankkeita myöhempiä jatkotutkimuksia varten.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Opinnäytetyöni koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä osasta sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Teoreettisessa viitekehyksessä kerron, mitä käsitteillä johtaminen, strategia-ajattelu, visio ja strategia tarkoitetaan ja miksi ne ovat yritykselle niin tärkeitä. Kuvailen myös strategiaprosessia yleensä ja paneudun tarkemmin strategiaprosessin eri vaiheisiin ja prosessiin osallistuviin tahoihin sekä strategiaprosessin fasilitoijan rooliin. Tämän lisäksi kerron johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmasta, johdon assistenttien osaamisesta ja esitän hypoteeseja miten johdon assistentti voisi tukea strategiaprosessia ja edesauttaa strategian onnistumista.

Empiirinen osa kertoo Tradenomi HSO Sihteerit ry:n jäsenille tekemästäni kyselystä ja sen tuloksista sekä haastatteluista, jotka tehtiin erikseen muutamalle kyselyyn vastanneelle henkilölle ja vapaaehtoiselle haastateltavalle. Selvitän, mitä menetelmiä olen tutkimuksessani käyttänyt, kerron tutkimuksen kohderyhmästä eli johdon assistenteista ja kyselyn toteutuksesta. Käyn läpi vastausten tulokset yksitellen, jonka jälkeen kappaleessa 6 Yhteenvedo ja johtopäätökset esitän sekä teorian, kyselyn vastausten että haastattelujen pohjalta yhteenvedon ja johtopäätökset koko tutkimuksestani.

Tutkimuksessani keskityn strategiseen johtamiseen alun määrittelyjen jälkeen pääasiassa käytännön näkökulmasta. Tämän vuoksi en esimerkiksi esittele tarkemmin strategisen johtamisen historiaa, kehitysvaiheita tai edelläkävijöitä. En myöskään käsittele strategista johtamista sille tyypillisten järjestelmien, kuten Balanced Scorecardin tai Delta-mallin,

kautta, koska tämän tutkimuksen kannalta oleellisempaa, mitä käytännössä tapahtuu ja kenen toimesta. Rajaan tutkimukseni koskemaan assistentin roolia strategisen johtamisen prosesseissa, en niinkään muiden työntekijöiden. Kysely on tehty vain Helsingin Sihteeriopistoista tai HAAGA-HELIAN johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmasta tai sieltä valmistuneille henkilöille, sillä Tradenomi HSO Sihteerit ry:hyn voi liittyä vain Helsingin Sihteeriopistoista tai HAAGA-HELIAN johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmasta valmistuneet tai johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa edelleen opiskelevat henkilöt.

2 Strateginen johtaminen

2.1 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jonka avulla voidaan tehokkaasti hankkia, kohdentaa ja hyödyntää ihmisten työpanosta ja voimavaroja, jotta saavutetaan tietty tavoite. Johtamisen tarkoituksena on siten saada kaikki organisaation henkilöt, eli myös erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavalla vaikutusvaltaiset yksilöt puhaltamaan yhteen hiileen. Hyvä yhteistoiminta organisaation jokapäiväisessä työskentelyssä on välttämätöntä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan. (Seeck 2008, 18)

Salmisen mukaan (2008, 24) johtamisessa yleensä on pohjimmiltaan kyse seuraavista asioista: informaation keruu ja analysointi, suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, organisointi ja resursointi, motivointi, seuranta, palautteen anto ja ohjaus sekä henkisten ja fyysisten resurssien kehittäminen. Nämä ovat yhtä tärkeitä myös strategisessa johtamisessa, ja Tuomi ja Sumkin (2009, 9) esittävätkin, että itse strategian tulisi olla ”organisaation johtamisen opas, joka ohjaa jokaisen organisaation jäsenen arkityötä”.

2.2 Visio

Mikä sitten on strategia? Entä mitä tarkoittaa strateginen johtaminen? Ennen kuin voi ymmärtää, mitä strategia ja strateginen johtaminen tarkoittaa, täytyy ymmärtää mikä on visio, ja miten se liittyy strategiaan ja sitä kautta strategiseen johtamiseen.

Strategiseen johtamiseen ja yrityksen liiketoimintaan liittyy visio ja sen määrittely hyvin merkittävällä tavalla. Jotta yrityksen liiketoiminta olisi mielekästä, sillä on oltava toimenkuvastaan ja tavoitteestaan selkeä visio, joka tulee olla tiedossa koko organisaatiolla. Visiosta on käytetty melko rinnakkaisesti myös termiä strateginen tahtotila (Hannus 2005, 60), ja nimi kuvaakin käsitettä hyvin. Visio määrittelee sen, mitä organisaatio tavoittelee ja millainen se haluaisi tulevaisuudessa, tietyn ajan päästä, olla ja mitä saavuttaa.

Pelkästään vision olemassaolo ei riitä. Organisaatiolle hyödyllisen vision tulee olla inostava, ymmärrettävä, realistinen, mitattavissa oleva, toiminnallinen ja siitä pitää ilmetä, minkä ajan kuluessa tavoitteet halutaan saavuttaa. Sen tulee myös tuoda esiin, miten tavoitteen saaminen ja nykyinen tilanne eroavat toisistaan. (Hannus 2004, 61; Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27.) Selkeä visio voisi olla esimerkiksi että ”Lehtemme tulee olemaan 5 vuoden päästä Suomen tunnetuin ja myydyin naistenlehti”. Siitä käy ilmi mikä tavoitteena on, mihin mennessä se tulisi saavuttaa, ja se on myös helposti mitattavissa. Visio toimii näin siis voimana ja ohjaajana itse strategialle kertoen mihin ollaan pyrkimässä (Valpola ym. 2010, 14).

2.3 Strategia ja strateginen johtaminen

Itse sana strategia tulee kreikankielisestä sanasta *strategos*, joka tarkoittaa sodan johtajaa, strategia (Maanpuolustuskorkeakoulu 2008). Strategian käsitteen juuret johtavat hyvin kauas muinaiseen sodankäyntiin ja entisaikojen yhteisöjen johtamiseen (Näsi & Aunola 2004, 10).

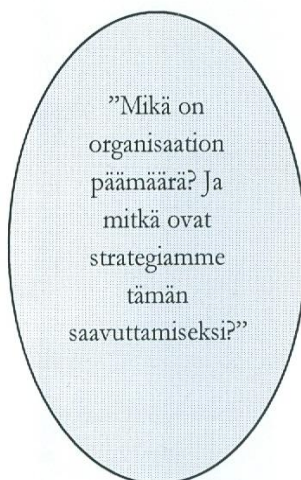
Nykyäänkin käsitteellä on monia eri määritelmiä. Oxford Pocket Dictionary mukaan ”Strategia tarkoittaa sodankäynnin taitoa, erityisesti joukkojen, alusten yms. sijoittamista edullisiin asemiin, sekä toimenpiteiden tai toimintaperiaatteiden suunnittelua liiketoiminnassa, politiikassa tms.”. Kenichi Ohmae määrittelee asiaa näin: ”Liiketoimintastrategiassa on ennen kaikkea kyse kilpailuedusta. Strategisen suunnittelun ainoa tarkoitus on saavuttaa kestävä etu kilpailijoihin nähden”. (Hannus 2004, 9.) Jorma Ollilan mukaan strategia tarkoittaa ”valintoja, jotka liittyvät silloin yrityksen pyrkimykseen päästä nykytilasta A tavoitetilaan B” (Valpola ym. 2010, 14). Monissa suomalaisissa lähteissä suosituksi on tullut professori Juha Näsin määritelmä ”Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumisen punaista lankaa” (esimerkiksi Näsi & Aunola 2005, 3).

Kuvio 1 Richard Lynchin kirjasta *Strategic Management* havainnollistaa hyvin strategisen johtamisen tarkoituksen. Yleisesti yrityksen tasolla yrityksen täytyy miettiä omaa kulttuuriaan ja johtamistapaansa, mitä liiketoimintaa he harjoittavat ja mihin suuntaavat. Tämän lisäksi heidän täytyy miettiä yksilön näkökulmasta esimerkiksi että heitä

ovat asiakkaat, mitä lisäarvoa yritys asiakkaille tuo ja miten yritys pärjää kilpailussa. Tämän kaiken keskiössä on oltava ajatus siitä, mikä koko organisaation tarkoitus on, ja millä tavoin tavoitteet voidaan saavuttaa.

Yleisesti yrityksen tasolla:

- Missä liiketoiminnassa olemme mukana? Missä liiketoiminnassa meidän tulisi olla mukana?
- Mitkä ovat tulevaisuutemme suuntaviivat?
- Millainen on kulttuurimme ja johtamistapamme?
- Millainen asenteemme on strategisia muutoksia kohtaan? Millainen asenteen tulisi olla?



Yksityisellä liiketoimintatasolla:

- Miten menestymme kilpailussa? Mikä on kestävä kilpailuetumme?
- Miten uudistumme?
- Ketkä ovat asiakkaitamme?
- Mitä lisäarvoa tuomme? Missä? Miksi? Miten?

Kuvio 1. Strategisen johtamisen ydin Lynchä (2009, 5) mukaillen

Strategian avulla organisaatio siis pyrkii pääsemään niihin tavoitteisiin, jotka visiossa on määritelty. Jos yrityksen visiona on olla Suomen myydyin naistenlehti 5 vuoden päästä, strategiassa ja strategiaprosessissa on kyse yrityksen omista pohdinnoista, johtopäätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, joilla tähän markkinajohtajan asemaan päästään (Lindroos & Lohivesi 2004, 28). Yritykset ja muut organisaatiot eivät ole keskenään samanlaisia, joten myöskään strategiat eivät voi olla samanlaisia. Erilaisiin toimintatapoihin täytyy soveltaa erilaisia strategioita.

2.4 Strategia-ajattelu

Strategia-ajattelu on tullut kunnolla mukaan liikkeenjohtamiseen 1960-luvulla ja siitä asti se on ollut aihe, jota on käsitelty paljon kirjallisuudessa. Strategisesta johtamisesta on tullut erittäin tärkeä osa yritysten ja muiden organisaatioiden liiketoiminnan suunnittelua, ja jopa kokonaisia konsulttitoimistoja on syntynyt strategisiin kysymyksiin liittyen. (Näsi & Aunola 2004, 11.) Aihetta on opiskeltu laajasti yli neljän vuosikymmenen ajan,

ja kaupallisen alan kouluissa strategisen johtamisen kurssi on usein yksi tärkeimmistä viimeisistä kursseista (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 9).

Strateginen ajattelu on jakautunut kahteen erilliseen osaan, strategian laatimiseen ja strategian toteuttamiseen. Varhaiseen liike-elämään sovellettuja strategisen ajattelun avainsanoja olivat suunnittelu, ennakoiminen ja kontrolloiminen. (Seeck 2008, 322). Strategiaan liittyvät määritelmät ja painotukset ovat vaihdelleet ajan kuluessa paljonkin, esimerkiksi 1950- ja 1960-luvuilla vain ylin johto osallistui strategian luomiseen. Tällöin keskityttiin pääasiassa vain SWOT-analyysiin, jossa kartoitetaan organisaation vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. (Seeck 2008, 322; (Tuomi & Sumkin 2009, 26 – 27). 1980-luvulla pääroolissa olivat arvoketjut ja prosessit sekä geneeriset eli vaihtoehtoiset strategiat. Samaan aikaan strategian luomiseen otettiin ylimmän johdon lisäksi mukaan myös keskijohto.

Nyt 2010-luvulla vallalla on kokonaisvaltaisen strategisen ajattelun ja toiminnan suunnatus, jossa strategiatyössä mukana on koko organisaatio henkilöstöä myöden, ja tämän lisäksi mahdollisesti myös kumppanit, asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat. (Tuomi & Sumkin 2009, 26 – 27)

2.5 Strategisen johtamisen tärkeys

Freedman ja Tregoe tuovat kirjassaan Strategisen johtamisen taito (The Art and Discipline of Strategic Leadership) esille, että on myös koulukunta, jonka mielestä nykypäivän epävarmassa liikemaailmassa strategisen ajattelun voisi hylätä kokonaan. Näin ajattelevien mielestä nykyisissä epävarmoissa olosuhteissa, joissa muutokset voivat olla erittäin nopeita (esimerkkinä terrori-isku 11.9.2001), strategioiden luominen on turhaa. Useat tahot, Freedman ja Tregoe mukaan lukien, ovat kuitenkin sitä mieltä, että strateginen johtaminen ja onnistunut strategia ovat tällä hetkellä yrityksille tärkeämpiä kuin koskaan.

Strategisen johtamisen painottamiseen ja siihen keskittymiseen on nykyajan liiketoiminnassa syynsä. Kilpailu on yhä entistä kovempaa, muutokset yhä nopeampia ja monesti myös yritykset yhä suurempia. Yrityksen on tämän kaiken keskellä oltava kuitenkin

kin yhtenäinen, ja Näsi ja Aunola (2004, 149) esittävätkin, että strategisen johtamisen kokonaisuus toimii mekanismina yhtenäiselle toiminnalle ja näyttää suunnan yhteisille pyrkimyksille. Tavoitetilanteessa strategisen johtamisen kokonaisuus antaa organisaatiossa toimiville henkilöille tärkeää ja innostavaa tietoa paitsi organisaatiosta, myös omasta roolistaan ja saa henkilöt kokemaan itsensä osana tiimiä. Onnistunut strateginen johtaminen parantaa näin ihmisten sitoutumista.

Niemelä ym. (2008, 47) tiivistävät strategisen suunnittelun pohjimmaisena tarkoituksena näin: ”Yleisesti voidaan todeta, että yrityksen strategisen suunnittelun perimmäisenä tavoitteena on tuottaa yrityksen omistajille voittoa pitkällä aikavälillä.” Sehän se on myös koko liiketoiminnan ydin.

3 Strategiaprosessi

Strateginen johtaminen-käsitteen ohella samaa asiaa tarkoitetaan usein myös käsitteellä strategiaprosessit. Suppean määritelmän mukaan strategiaprosessi tarkoittaisi vain strategian laadintaa ja budjetointia. Laajan käsitteen mukaan se on kuitenkin prosessien prosessi ja kattaa lisäksi organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja raportoinnin (Näsi & Aunola 2004, 20).

3.1 Prosessien prosessi

Tässä opinnäytetyössä käsittelen strategiaprosessia samaan tapaan kuin muun muassa Näsi ja Aunola teoksessaan Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö sekä Lindroos ja Lohivesi teoksessaan Onnistu strategiassa, eli laajan käsitteen mukaan. Tämän valinnan tein siksi, että erityisesti organisointi, viestintä ja raportointi ovat paitsi niitä osa-alueita, missä liike-elämässä tällä hetkellä on eniten parannettavaa strategisen johtamisen suhteen, myös juuri niitä toimintoja, missä assistentti voisi mahdollisesti olla suurena apuna.

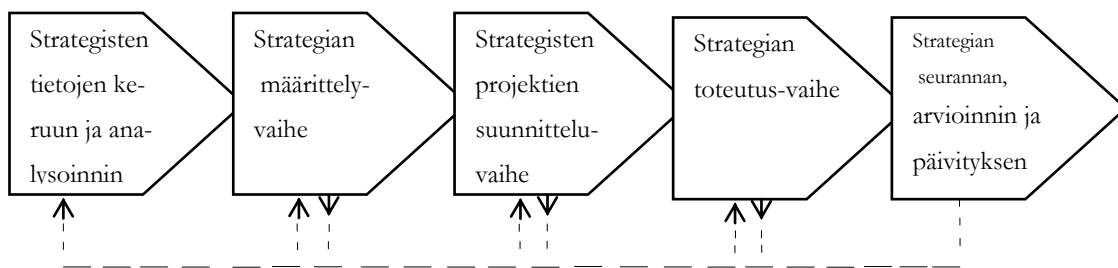
Strategiaprosessissa on pohjimmiltaan kyse siitä, että muodostetaan keinovalikoima, jolla toimintaa linjataan ja kehitetään (Lindroos & Lohivesi 2004, 30). Usein prosessi kuvataan vaiheina (Lindroos & Lohivesi 2004, 31; Valpola 2010, 19), ja nämä vaiheet

kertovat esimerkiksi mitä strategialle missäkin vaiheessa tehdään ja miten ja ketkä mi-
hinkin vaiheeseen osallistuvat. Ei ole kuitenkaan tarkoitus, että vaiheiden toteuttamis-
järjestykseen kiinnitetään liikaa huomiota. Suunnittelu ja toteutus ovat vaiheina toisiaan
hyödyntäviä, kuten myös toteutus ja arviointi, joten vaiheita voi ja on usein järkeväkin
toteuttaa yhtäaikaista. Toteuttamisen ja toteutuksen arvioinnin kautta saa lisää arvo-
kasta tietoa miten suunnitelmia voidaan päivittää. Strategiaproessin ei muutenkaan
tule olla yritystoiminnan irrallinen osio, vaan se on hyvä ajatella olevan koko johtamis-
ketjun yksi pala (Niemi ym. 2008, 47).

3.2 Strategiaproessin vaiheet

Strategiaproessin vaiheiden kuvailussa olen käyttänyt apunani hyvin pitkälti Lindroosin
ja Lohiveden edellä mainittua teosta. On toki monia muitakin kirjoja, joissa selvitetään
strategiaproessin vaiheita ja niiden tarkoituksia, kuten strategiaproessin taustoja selvit-
tävä Näsin ja Aunolan edellä mainittu teos ja Tuomen ja Sumkinin teos Strategia arjessa
– oivalluksia organisaation uudistajille, joka on hyvänä tukena strategiaproessin vaihei-
ta tutkiessa. Lindroos ja Lohivesi ovat kuitenkin onnistuneet kirjassaan selvittämään
vaiheet hyvin selkeästi ja käyttökelpoisesti, ja tästä syystä opinnäytetyöni pohjautuu
prosessivaiheiden osalta suurimmaksi osaksi heidän teokseensa.

Vaikka vaiheiden on usein hyvä toimia limittäin, esittelen kuitenkin seuraavaksi vaiheet
erillisinä osioina. Lindroosin ja Lohiveden mukaan (2004, 31) strategiaproessiin
kuuluu viisi vaihetta: Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, strategian mää-
rittelyvaihe, strategisten projektien suunnittelu-
vaihe, strategian toteutusvaihe ja strategi-
an seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe (Kuvio 1).



Kuvio 2. Strategiaproessin vaiheet Lindroosia ja Lohivettä mukailen (2004, 31)

3.2.1 Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe

Ensimmäisen eli strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaiheen aikana organisaatio kerää ja analysoi strategian suunnitteluun ja toteutukseen tarvittavia tietoja, jotta tiedetään, millainen on yrityksen toimintaympäristö ja millaista strategiaa näin ollen tarvitaan (Lindroos & Lohivesi 2004, 32.). Näsi ja Aunola (2005, 138) puhuvat tästä vision, mission tai arvojen selkiyttämisen sekä yrityksen sisäisen ja ulkoisen analyysin vaiheena.

Oleellisia tietoja ovat millainen yrityksen liiketoimintaympäristö on ja mihin se on kehittymässä, mitä markkinoilla ja kilpailijoiden keskuudessa tapahtuu, mikä on organisaation oma asema toimialalla, mitkä ovat sidosryhmien odotukset sekä oman organisaation sisäinen tilanne. Tärkeää on myös osata erottaa ja eritellä, mitkä muutokset ovat organisaatiolle relevantteja ja mitkä eivät, ja miettiä myös, miksi osa muutoksista on tärkeämpiä ja vaativat suurempaa harkintaa kuin toiset. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32 – 42.)

3.2.2 Strategian määrittelyvaihe

Strategian määrittelyvaiheessa organisaatio määrittää strategian eli tavoitteet ja keinot miten tavoitteet saavutetaan tulevan tietyn ajanjakson aikana. Organisaation perustehtävän eli mission kautta rakentunut visio toimii apuvälineenä sille, mihin strategiassa pyritään. Tämä vaihe on hyvin tärkeä henkilöstön sitouttamisen kannalta, koska kun perustehtävä ja strategia ovat selkeitä, konkreettisia ja vastaavat toisiaan, on henkilöstön helpompi hahmottaa organisaation tarkoitus strategian päämäärät ja toimia niiden mukaisesti. (Lindroos & Lohivesi 2004, 43.)

Usein strategialle määritelty ajanjakso on useampi vuosi, noin 3-5 vuotta. Tämän lisäksi on hyvä samalla määritellä tavoitteet myös lyhyemmälle aikavälille. (Niemelä ym. 2008, 49 – 50.) Kun strategia on määritelty, se tulee dokumentoida strategia-asiakirjaksi. Asiakirjasta on hyvä tulla ilmi kirjallisesti, mitkä ovat päätetyt päämäärät ja miten ne aiotaan saavuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 45 & 169.) Näsi ja Aunola käyttävät tästä vaiheesta nimitystä päämäärien ja tavoitteiden asettelu (2005, 138).

3.2.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Jotta strategian määrittelyvaiheessa selkeytetyt päämäärät ja koko strategia voidaan toteuttaa, on määriteltävä ja kirjattava ylös keskeiset kehitysprojektit, joilla nämä tavoitteet saavutetaan. Kehitysprojekteja tulisi olla koko strategiaproessin kestäväällä ajanjaksolla. Voi olla niinkin, että projekti saattaa alkaa kesken strategiaproessin, mutta jatkaa kuitenkin, vaikka silloinen strategiaproessi olisi jo saatu päätökseen ja uusi alkanut. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46)

Näsi ja Aunola (2004, 87) ovat tehneet empiiristä kartoitusta suomalaisissa konserneissa strategiaan ja strategiaproessiin liittyen. Kyselyyn vastanneista suomalaisten konsernien johtajista noin puolet (50,9 %) kertoi, että laaditun strategian konkretisoiminen selkeiksi toimintaohjelmiksi on ongelmallista. Tämä on siis haastavaa, mutta vaiheena erittäin tärkeä, joten siihen tulee keskittyä huolellisesti.

3.2.4 Strategian toteutusvaihe

Myös strategian jalkauttaminen, tai kuten Tuomi ja Sumkin ilmaisevat (2009, 11), maastottaminen, on useiden eri tutkimusten mukaan hyvin haasteellista. Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksella toiminut STRADA-ohjelma keskittyi kymmenvuotisen projektin aikana strategian toteuttamiseen ja kehittämiseen (STRADA). Harvard Business Review'ssä julkaistun tutkimuksen vastaajien mukaan kolmessa yrityksessä viidestä strategian toimeenpano on heikkoa (Neilson, G., Martin, K. & Powers, E. 2008, 61 – 62). Tässä mielestäni näkeekin selkeän yhtälön suunnitteluvaiheen kanssa, ja sananlasku ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pitää varmasti paikkansa. Jos siis kehitysprojektien suunnittelu tuntuu olevan vaikeaa, ja se tehdään hieman vain sinne päin, on toteutus varmasti myös haasteellista.

STRADA-projektin tuloksena strategisen toimenpanon parantamiseksi tuli muun muassa seuraavia vinkkejä: yksilö- ja ryhmäkohtaisen soveltamisen aikana molemmista käytävä jatkuvaa keskustelua, alhaalta tuleviin viesteihin reagointi ja hankalien käsitteiden purkaminen ja yhtenäisyys on hyvin tärkeää ja vuorovaikutteiset viestintätavat ovat

etenkin tässä vaiheessa hyödyllisiä (STRADA). Viestinnän lisäksi eri toimijoihin on kiinnitettävä huomiota: on varmistettava keskijohdon viestintäosaaminen ja -halukkuus, hyödynnettävä henkilöstön osaaminen ja kokemus ja kannustettava oman roolin kehittämiseen. Lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota järjestelmiin, eli esimerkiksi että strategia on linkitetty tavoitejärjestelmiin ja että tavoite- ja kehityskeskustelut on linkitetty strategiaprosessiin. (Näsi & Aunola 2004, 159)

Strategian toteutusvaihe poikkeaa analyysi- ja suunnitteluvaiheista siinä, että toteutusvaihe ei samalla lailla pääty tiettyyn pisteeseen kuten aiemmat vaiheet, vaan sen on koko strategiajakson kestävä prosessi. Tämä vaihe on muutenkin paljon hitaampi ja vaatii paljon enemmän työtä, ja hyvin onnistuakseen toteutus on tehtävä jokapäiväisen toiminnan kautta. Johtohenkilöiden osallistuminen on hyvin tärkeää erityisesti motivoinnin ja valvonnan kautta, sillä jotta toteutus onnistuisi hyvin, organisaatiolla itsellään täytyy olla halua ja taitoa siihen, että suunniteltu strategia todella toteutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47 – 48.)

3.2.5 Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Maailma muuttuu jatkuvasti, ja sitä kautta myös yritysmaailma ja sen vaatimukset muuttuvat koko ajan. Tämän takia organisaationkin on jatkuvasti tarkasteltava omaa strategiaansa ja sen toimivuutta, ja tarvittaessa tehtävä siihen muutoksia. Lindroos & Lohivesi (2004, 48) painottavat, että strategia-asiakirjassa on oltava järjestelmä, jonka avulla voidaan seurata strategian ja sen kehitysprojektien etenemistä. Tarvittaessa on myös toimittava, eli tehtävä olemassa olevaan strategiaan täsmennyksiä tai jopa tehdä kokonaan uusia linjauksia.

Niutasen ja Kvistin (Valpola ym. 2010, 58–59) mukaan johtoryhmän täytyy seurata paitsi liiketoiminnan mittareita, myös strategisten välitavoitteiden toteutumista, muutosten etenemistä, strategisia projekteja ja strategiaan sitoutumista. Seuranta voi tehdä erilaisilla haastatteluilla ja kyselyillä, ja lisäksi tulee pystyä aistimaan mikä on tunnelma esimerkiksi mahdollisessa suuressa muutoksessa, joka on tullut uuden strategian myötä.

3.3 Strategiaprosessiin osallistuvat tahot

Ennen ajateltiin, että strategian tuottaminen on ainoastaan organisaation johdon tehtävä. Kuten kuitenkin jo aiemmin todettiin, strategiaprosessin suuri ongelma on, ettei suunniteltua strategiaa saada otettua halutulla tavalla käytäntöön. Tähän on yhtenä syyinä nähty olevan juuri se, että muu organisaatio ei ymmärrä tai sitä ei kiinnosta mitä pieni joukko johtohenkilöitä on miettinyt ja mihin pyrkinyt strategiaa suunnitellessa (Niemelä ym. 2008, 11).

Viime aikoina on kuitenkin alkanut yleistyä työtapo, jossa strategiaprosessiin alun suunnittelusta alkaen otetaan mukaan paljon muitakin henkilöitä kuin vain johtoryhmää (Lindroos & Lohivesi 2004, 49–50; Tuomi & Sumkin 2009, 27). Organisaation koosta riippuen mukana voi olla paitsi omaa henkilöstöä, myös erityisalojen asiantuntijoita ja sidosryhmien edustajia. Tämän lisäksi on hyvä ottaa mukaan muutenkin erilaisia ihmisiä, eli naisia ja miehiä, nuoria ja vanhoja, uusia ja kokeneita, päälliköitä ja alaisia ja niin edelleen. Myös kansainvälisyysaspekti on otettava kansainvälisissä organisaatioissa huomioon. Tällä tavoin kaikkien niiden henkilöiden, jota strategia koskettaa (eli käytännössä koko organisaation), on helpompi ymmärtää mikä itse kunkin rooli, vastuu ja mahdollisuus strategian toimeenpanijana on (Niemelä ym. 2008, 11).

Vaikka strategiaprosessiin onkin alettu ottaa mukaan lisää tahoja, se ei tarkoita, että johdon rooli olisi jotenkin heikentynyt strategiaprosessissa vaan päinvastoin. Johdon perustehtävästä strategisessa johtamisessa on tullut entistä tärkeämpi, sillä sen tulee johtaa, selkeyttää ja fokusoida strategia siten, että se on kaikille ymmärrettävä, ja tämän lisäksi varmistaa, että strategia toteutuu käytännön tasolla asti (Tuomi & Sumkin 2009, 9).

3.4 Strategiaprosessin fasilitoija

Fasilitoijalla Lindroos ja Lohivesi (2004, 51) tarkoittavat strategiaprosessissa henkilöä, joka vastaa strategiaprosessin läpiviemisestä. Hänen vastuullaan on paitsi aikataulussa, myös asiassa pysyminen, jotta suurenkin organisaation strategiasta tulee yhtenäinen. Asioita tulee käsitellä riittävän yhtenäisesti, jotta saadaan koottua lopputulokset strate-

gia-asiakirjaksi, joka etenee selkeästi ja joka antaa suuntaviivat koko organisaatiolle. Näin ollen fasilitoijan tulee olla mukana myös kaikissa työstunnoissa, joissa osakokoukset vedetään yhteen.

Näsin ja Aunolan tutkimukseen osallistuneista organisaatioista 15 prosenttia on käyttänyt strategiaprozessinsa fasilitoinnissa apuna ulkopuolista konsulttia tai asiantuntijaa (Näsi & Aunola 2005, 78). Seuraava ote on konsulttina toimivan henkilön kertomus omasta toimenkuvastaan ja välttämättömistä taidoista (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu):

Työskentelen konsulttina. Toimenkuvaani kuuluu tietojärjestelmiin liittyvä työ ja asiakkaan liiketoimintaprosessien kehittäminen. Työssäni välttämättömiä taitoja ovat esiintymistaidot, kielitaidot, syvä ymmärrys tietojärjestelmistä, asiakkaiden liiketoimintalogiikasta, liiketoimintaympäristöstä sekä organisaation kehittämisestä. Eri kulttuurien ymmärrys on myös hyväksi.

Seuraavassa kappaleessa 4 Johdon assistentin osaaminen kerron, mitä taitoja johdon assistentti opiskelee koulutuksensa aikana. Selvitän teoriapohjalta, kuinka suuri osa edellä mainituista konsultin välttämättömistä taidoista kuuluu assistentin ydinosaamiseen jo koulutuksen takia. Tämän jälkeen paitsi jo tehtyjen tutkimusten perusteella, myös oman kyselyni pohjalta kartoitan, olisiko tässä jalansijaa assistenteille, ja myös ratkaisu organisaatioille strategian toimeenpanon avuksi.

4 Johdon assistentin osaaminen

4.1 Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Johdon assistentiksi on mahdollista opiskella johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa Helsingissä ja Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa Kouvolassa. Sekä HAAGA-HELIAssa että Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa koulutusohjelma kestää 3,5 vuotta, ja HAAGA-HELIAssa on mahdollista opiskella myös englanniksi. Suomenkielisestä koulutusohjelmasta valmistuneet ovat tutkintonimikkeeltään tradenomeja, ja englanninkielisestä koulutusohjelmasta Degree Programme for Multilingual Management Assistants valmistuneet ovat nimikkeeltään Bachelor of Business Administration (BBA). (HAAGA-HELIA 2010a; Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2010.)

HAAGA-HELIA:n koulutusohjelmaan päästäkseen hakijat käyvät läpi valintakokeen, joka on hieman poikkeava esimerkiksi muista liiketalouden koulutusohjelmista. Vieraiden kielten osaamisen lisäksi hakija testataan soveltuvuuskokeen avulla, jolla mitataan soveltuuko hakija johdon assistentiksi (HAAGA-HELIA 2010b). Soveltuvuuskokeessa on psykologiset testit, matemaattista päättelyä ja haastatteluosuus, joiden perusteella selviää, onko hakija sopiva alalle.

Koska johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma on liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, iso osa koulutuksesta on liiketoimintaan liittyviä opintoja. HAAGA-HELIAssa koulutukseen kuuluu paljon yhteisöviestinnän ja kielten opintoja, ja valmistuneen johdon assistentin tulee esimerkiksi hallita liikeviestintä vähintään kolmella vieralla kielellä. Lisäksi suuri painopiste on atk-taidoissa, esimerkiksi Wordin, Excelin ja PowerPointin hyvä hallinta on osa johdon assistentin perusosaamista.

4.2 Johdon assistenttien erityistaidot ja -ominaisuudet

Assistentin ydinosaamista on verkosto-osaaminen, prosessien hallinta ja organisointikyky (HAAGA-HELIA 2010c). ENASSI 2015-hankkeessa tutkittiin, millainen on assistenttien työnkuva tällä hetkellä ja mihin suuntaan se kehittyy. Tutkimusaineistosta

kävi ilmi, että ydinprosesseja ovat viestintä, organisointi ja tiedonhankinta ja -hallinta (Vuori & Siivonen 2009, 17). Ominaisuuksiltaan heidän tulee olla erittäin järjestelmällisiä ja pystyä pitämään monta palloa yhtä aikaa ilmassa, sillä usein työtehtävät ja projektitkin ovat päällekkäisiä ja tapahtuvat ainakin osittain samanaikaisesti. Samasta syystä assistentin priorisointikyvyyn on oltava erinomainen, sillä koska tekemistä on välillä todella paljon ja tehtävät tulevat usein eri tahoilta, on välttämätöntä että kykenee päättämään mikä on tärkeintä ja tehtävä ensimmäisenä ja toimimaan sen mukaan.

Tähän kaikkeen assistenteja on koulutettu jo johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa, ja assistentit ovat näissä asioissa huippuosaajia. Vaikka en tarkalleen tiedäkään psykologisten testien toimintakuviota, uskon, että niiden avulla lisäksi testataan erityisesti stressinsietokykyä ja organisointitaitoja. Nämä kaikki taidot vahvistuvat edelleen opiskelujen aikana kivaan opiskelutahdin ja monien päällekkäisten tehtävien kautta, ja niiden hyödyntäminen strategiaprosessissa voisi olla hyvinkin hedelmällistä.

4.3 Johdon assistentin ydinosaamisen hyödyntäminen strategiaprosessissa

Useiden tutkimusten mukaan suurin haaste strategian onnistumisessa on siis strategian toimeenpano. Mikä toimeenpanossa sitten on vikana? Näsin ja Aunola saivat lisäksi selville, että erityisesti henkilöroolien selkeyttäminen ja koordinointi koetaan ongelmalliseksi. Muun muassa Niemelän ym. (2008, 52) mukaan yksi ongelmista on epäonnistunut viestintä organisaation sisällä. Lindroos ja Lohivesi (2004, 169 – 170) taas varoittavat siitä, että usein strategia voi epäonnistua, koska organisaatioissa ole tarvittavaa projektiosaamista. Strategiaprosessin koostuessa monista erillisistä kehitysprojekteista projektiosaaminen on erittäin tärkeää, ja jos projektiosaaminen puuttuu ja sitä kautta projektien määrittäminen, priorisointi, ajoitus ja resursointi eivät toimi, on strategian toteutuminen paljon epävarmempaa.

Suuri osa edellä mainituista ongelmista, kuten viestintä, koordinointi ja projektiosaaminen, ovat sellaisia osa-alueita, joita johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa joko opiskellaan, tai ne opitaan erilaisten projektien myötä. Tutkimukseni avulla haluan saada selville, mitä assistentit tällä hetkellä strategiaprosessissa tekevät, ja olisiko mah-

dollista hyödyntää assistenttien osaamista enemmän varsinkin juuri näissä vaiheissa, jotka strategian toimimisen kannalta ovat erittäin tärkeitä.

5 Empiirinen osa

5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on tutkimustyyppinen opinnäytetyö ja käytän pääasiallisesti kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, sillä kyselyn analysointi toteutuu kvantitatiivisesti. Tutkimuksen tukena toimivat haastatteluni taas kuuluvat kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän piiriin. Produktityyppisen sijasta valitsin tutkimustyyppisen lähestymistavan, koska tutkimuksessani ei ole vielä varsinaisesti tarkoitus saada aikaan mitään erityistä produktia, vaan lähinnä tutkia mikä tilanne tällä hetkellä on ja kuinka tilannetta voitaisiin kehittää.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oli tähän työhön sopiva, koska tarvitsin tutkimukseeni mahdollisimman suuren määrän henkilöitä, ja suuren määrän analysointi kvalitatiivisten menetelmien mukaisesti ei ole resurssien puolesta mahdollista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat muun muassa havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuvat päätelmät ja tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla sekä aiemmista tutkimuksista saadut johtopäätökset (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 131.). Nämä ovat keskeisessä osassa myös minun tutkimuksessani.

Kyselyn toteutin sähköisen Webropol-palvelun avulla. Palveluun kirjautuneena kyselyn voi suunnitella ja toteuttaa Webropolin internet-sivuilla, ja kyselyn valmistuttua siihen saa linkin jonka voi laittaa esimerkiksi sähköpostissa eteenpäin vastaajille. Tällaisen sähköisesti toteutetun kyselyn avulla on mahdollista saada suuri otanta ja samalla hankkia tietoja, kuten esimerkiksi vapaaehtoisten haastateltavien yhteystietoja, jatkotoimenpiteitä varten.

5.2 Tutkittavat henkilöt – Tradenomi HSO Sihteerit ry

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli siis selvittää, miten johdon assistentti voi parhaalla mahdollisella tavalla toimia strategiaproessin tukena. Jotta on mahdollista tietää, miten tilannetta voi kehittää, täytyy myös selvittää, mikä on tämän hetkinen tilanne. Tätä ti-

lannetta kartoittaakseni halusin saada selville, miten assistentit tällä hetkellä kokevat oman tilanteensa, joten kohdistin kyselyni Tradenomi HSO Sihteerit ry:n jäsenille.

Tradenomi HSO Sihteerit ry on akavalainen ammattijärjestö, joka on tarkoitettu HSO-sihteereille ja tradenomi, HSOille. HSO-sihteeriksi kutsutaan Helsingin Sihteeriopistosta valmistunutta sihteeriä, ja tradenomi, HSO tarkoittaa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmasta valmistunutta tradenomia, joka kuuluu Tradenomi HSO Sihteerit ry:hyn. Ilman liittoon kuulumista nimikettä tradenomi, HSO ei ole lupa käyttää. (Tradenomi HSO Sihteerit ry 2010.)

Järjestöön kuuluu tällä hetkellä noin 2850 jäsentä. Koko jäsenmäärästä noin 80 prosenttia kuuluu järjestäytyneenä Akavan Erityisaloihin (Akavan Erityisalat). Järjestöön on kuitenkin mahdollista kuulua opiskeluaikanakin, joten jäsenissä on myös tällä hetkellä opiskelevia HAAGA-HELIAN opiskelijoita, jotka eivät välttämättä ole olleet työelämässä vielä ollenkaan.

5.3 Kyselyn toteutus

Tradenomi HSO Sihteerit ry julkaisee omaa 4 kertaa vuodessa ilmestyvää jäsenlehteään Sulkakynää. Hyvin tärkeä osuus järjestön viestinnässä on kuitenkin myös kuukausittain sähköpostitse tulevalla kuukausitiedotteella, joka lähetetään kaikille Tradenomi HSO Sihteerit ry:n jäsenille. Tiedotteessa on paljon paitsi ajankohtaista tietoa, myös erilaisia kyselyitä usein juuri opinnäytetöihin liittyen. Tämän samaisen tiedotteen avulla myös minä keräsin materiaalia empiiristä osaani varten kyselylomakkeen muodossa (liite 1).

Kyselyä suunniteltiin yhteistyössä opinnäytetyöohjaajani Eija Kärnän ja Tradenomi HSO Sihteerit ry:n varapuheenjohtajan Suvi Huovisen kanssa. Lisäksi kyselyä testasi 10 henkilöä etukäteen, jonka jälkeen he antoivat kommentteja sisältöön ja käytettävyyteen liittyen. Tein kyselyyn parannuksia testikyselyn jälkeen testajien ehdotusten pohjalta etenkin juuri sanamuotoihin liittyen, jotta kyselystä tulisi mahdollisimman selkeä, ja jotta vastausvaihtoehdot olisivat vastaajille sopivia.

Linkki valmiiseen kyselyyn julkaistiin toukokuun kuukausitiedotteessa eli 6.5.2010. Tiedotteessa oli linkin lisäksi seuraava teksti, joka ohjasi jäsenet vastaamaan sähköiseen kyselyyni:

Osallistu HSO:n toimenkuvan ja imagon kehittämiseen! Tradenomi HSO Sihteerit ry on yhdessä HAAGA-HELIAN kanssa aloittanut kehitysprojektin, jonka avulla haluamme selvittää ja kehittää johdon assistentin/HSO:n profiilia ja toimenkuvan arvostusta strategisen johtamisen tukena. Oheisen linkin kautta pääset vastaamaan kyselyyn, vastaaminen vie vain muutaman minuutin! Kysely on auki 31.5.2010 asti.

Käytännössä linkki oli auki muutaman päivän pidempään, eli kesäkuun alkupuolelle asti. Vastauksia ei kuitenkaan tullut kuin hieman alle 40, joten kyselylinkki laitettiin vielä kesäkuun tiedotteeseen seuraavan esittelytekstin kera:

Lisäaikaa kyselylle Johdon assistentin roolista strategisen johtamisen tukena! Pidensimme toukokuun tiedotteessa olleen kyselyn vastaamisaikaa kesäkuun loppuun asti, joten jos et ole vielä vastannut kyselyyn, voit vastata alla olevasta linkistä. Kyselyyn vastaaminen vie noin minuutin, ja vastaustesi avulla pystymme tutkimaan ja kehittämään johdon assistentin roolia ja imagoa strategisen johtamisen tukena.

Kyselyyn oli koko vastausaikana yhteensä vastannut 63 henkilöä. Vastauksia tuli siis melko vähän, vastausprosentti oli 2,2.

5.4 Kyselyn tutkimustulokset

Seuraavaksi kerron tutkimustulokset eli kyselyni vastaukset yleisesti. Tarkemmat päätelmät ja pohdinnat vastausten merkityksistä tulevat kappaleessa 6 Yhteenveto ja johdopäätökset.

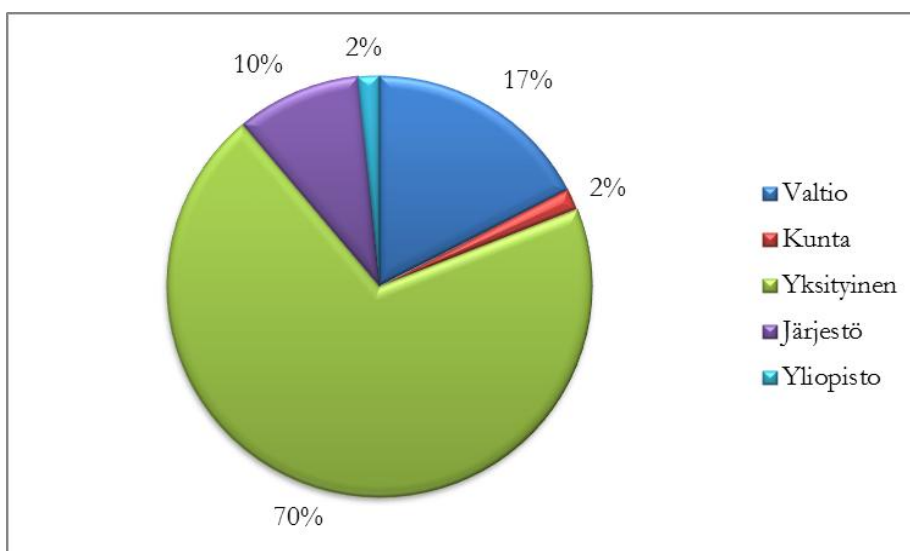
Kyselyn vastaukset ja Webropol-ohjelman niistä automaattisesti muodostamat kaaviot löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 2. Olen kuitenkin selvyiden ja luettavuuden vuoksi tehnyt vastauksista myös uusia kaavioita, jolloin olen joissain tapauksissa yhdistänyt vastausvaihtoehtoja. Esimerkiksi kysymyksessä 2 *Mikä on tehtävänimikkeesi?* vaihtoehtoina oli johdon assistentti/johdon sihteeri, assistentti/sihteeri, projektiassistentti/-

sihteeri, myyntiassistentti/-sihteeri, markkinointiassistentti/-sihteeri, viestintäassistentti/-sihteeri ja muu, mikä? Koska johdon assistentit valmistumisensa jälkeen päätyvät erityylyisiin tehtäviin, on heidän tehtävänimikkeissään siten myös paljon eroja. Kaikki eivät ole johdon assistentteja tai sihteereitä, vaan mukaan mahtuu hallinnollista avustajaa, kirjanpitäjää, Client Relations Coordinatoria ja niin edelleen, ja niinpä useat vastaajista olivatkin vastanneet omin sanoin ”muu, mikä?” – kohtaan.

Myös kysymyksissä 3, 4 ja 5, joissa käsiteltiin strategian suunnittelua, strategian toimeenpanon suunnittelua ja strategian toteuttamista, olen vastausten saamisen jälkeen jaotellut vastauksia hieman eri luokkiin. Se, mikä minua vastauksissa pääasiassa kiinnosti ja mikä oli tämän tutkimuksen kannalta relevanttia, oli johdon, johdon assistenttien ja ulkopuolisten konsulttien osallistuminen prosessiin, ja toisaalta taas se, osallistuuko organisaatioissa koko henkilöstö kokonaisuudessaan prosessiin.

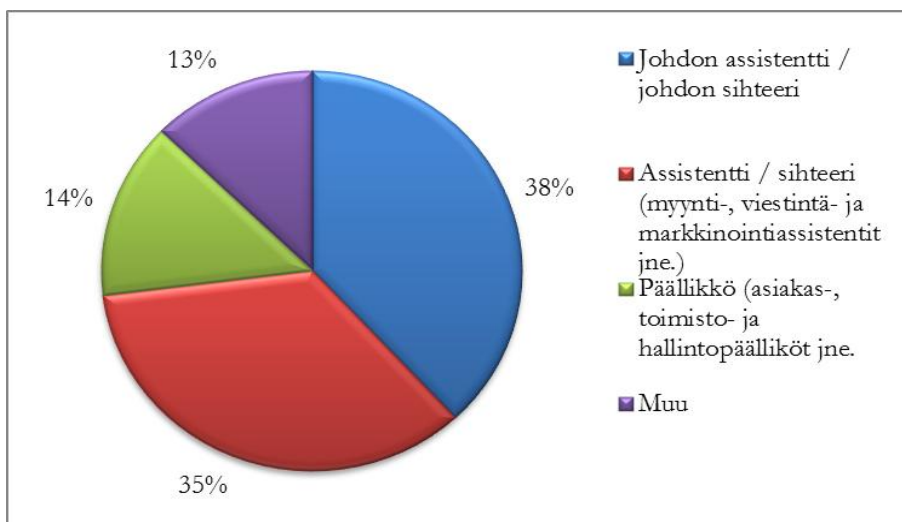
5.4.1 Kyselyyn vastanneiden sektorit ja tehtävänimikkeet

Vastanneista suurin osa eli noin 70 prosenttia työskentelee yksityisellä sektorilla. Valtio-olla on töissä noin 17 prosenttia, järjestöissä 10 prosenttia ja sekä kunnallisella puolella että yliopistossa molemmissa yksi henkilö eli 1,6 prosenttia (kuvio 2).



Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen eri sektoreille (n=63)

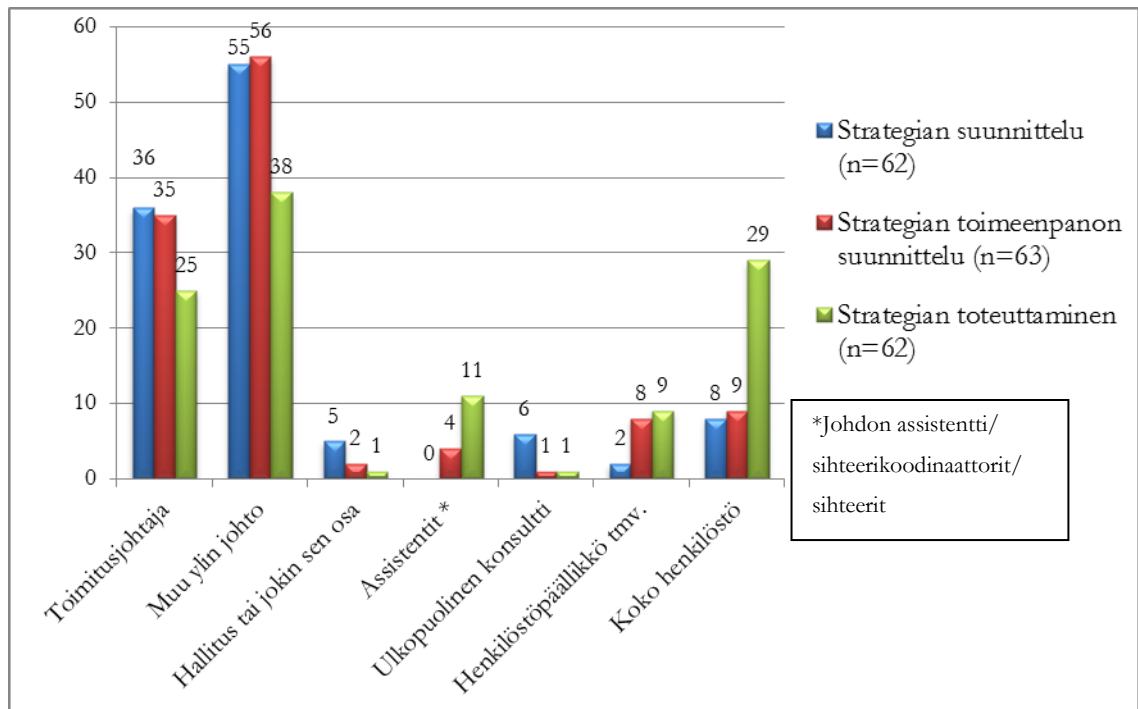
Kuten siis oletettavissa oli, vastanneiden tehtävänimikkeet vaihtelivat suurestikin, ja vastanneissa oli myös paljon niitä, jotka eivät olleet varsinaisesti johdon assistentteja tai -sihteereitä, vaan esimerkiksi hallinto-, projekti-, järjestö- tai viestintäpäälliköitä. Vajaa neljäkymmentä prosenttia oli johdon assistentteja tai – sihteereitä, muulla erilaisella assistentin tai sihteerin nimikkeellä toimi noin 35 prosenttia, erilaisina päälliköinä, kuten järjestö-, hallinto- tai projektipäällikkönä, toimi noin 14 prosenttia ja muilla nimikkeillä noin 13 prosenttia (kuvio 3).



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden tehtävänimikkeet (n=63)

5.4.2 Strategian suunnittelun, toimeenpanon suunnittelun ja strategian toteuttamisen vastuuhenkilöt

Kyselyyn vastanneista 36 kertoi (kuvio 4), että toimitusjohtaja vastaa strategian suunnittelusta, ja 35 vastaajaa, että toimitusjohtaja vastaa strategian toimeenpanon suunnittelusta. Strategian toteuttamisesta toimitusjohtaja vastaa vain 25 vastanneen organisaatioissa. Muu ylin johto vastaa sekä itse strategian suunnittelusta että sen toimeenpanon suunnittelusta melkein kaikkien organisaatioissa (55 ja 56), kun taas selkeästi pienempi määrä eli 38 vastasi että ylin johto vastaa myös strategian toteuttamisesta.



Kuvio 4. Strategiasta vastaavat henkilöt

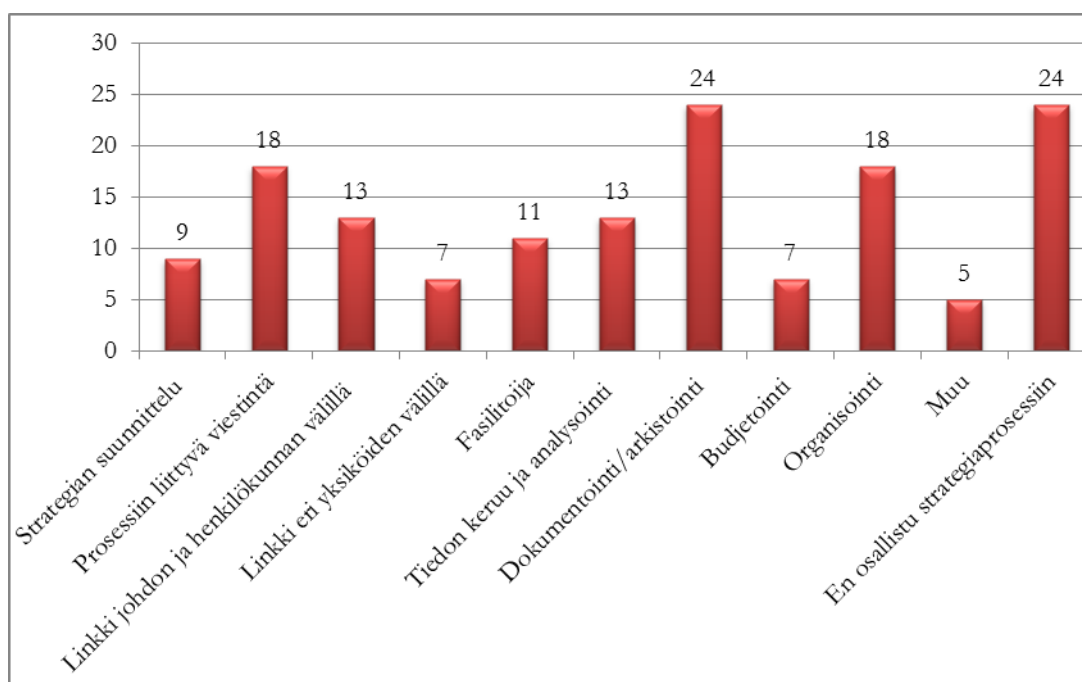
Assistentit eivät osallistu strategian suunnittelusta vastaamiseen ollenkaan, ja toimeenpanonkin osalta vain neljän vastaajan kohdalla. Toteuttamisessa luku on hieman korkeampi, 11. Ulkopuolisen konsultin osallistuminen oli hyvin vähäistä, suunnitteluun konsultti osallistuu kuuden vastaajan organisaatiossa ja toimeenpanon suunnitteluun ja toteuttamiseen vain yhden vastaajan organisaatiossa. Koko henkilöstön osallistuminen on myös melko vähäistä varsinkin suunnitteluvaiheessa, sillä strategian suunnitteluun koko henkilöstö osallistuu kahdeksan vastaajan organisaatiossa ja strategian toimeenpanon suunnittelemiseen yhdeksän. Strategian toteuttamiseen koko henkilöstö osallistuu kuitenkin 29 vastaajan organisaatiossa.

Vastaajien oli myös mahdollista antaa kyselyn loppuun vapaasti kommentteja esimerkiksi lisäyksenä johonkin kysymykseen. Kysymykseen strategian toteuttajista yksi vastaaja oli kirjoittanut lisäkommenttina näin:

Organisaation sisäiset prosessit ovat kytköksissä strategiaan, eivätkä ole erikseen irrotettavissa toimenkuvista. Jokainen virkamies toteuttaa strategiaa jokapäiväisessä työssään - joskus vähän enemmän ja joskus vähän vähemmän päivästä ja toimenkuvasta riippuen.

5.4.3 Toimenkuva strategiaprosessissa

Kuten kuviosta 5 näkee, vastanneilla on ollut hyvin paljon erilaisia tehtäviä strategiaprosessissa. Yhdeksän vastaajasta on ollut mukana alusta asti, eli suunnittelemassa strategiaa, seitsemän vastaajaa on ollut myös budjetoimassa strategiaa. Suurin osa on kuitenkin ollut mukana dokumentoinnissa ja arkistoinnissa, ja toisaalta taas prosessin viestintään liittyvissä tehtävissä. Fasilitoijan tehtävissä on toiminut melko pieni määrä, 11 henkilöä. Huomattavan suuri osa on niitä, jotka eivät osallistu strategiaprosessiin ollenkaan, 24 henkilöä.



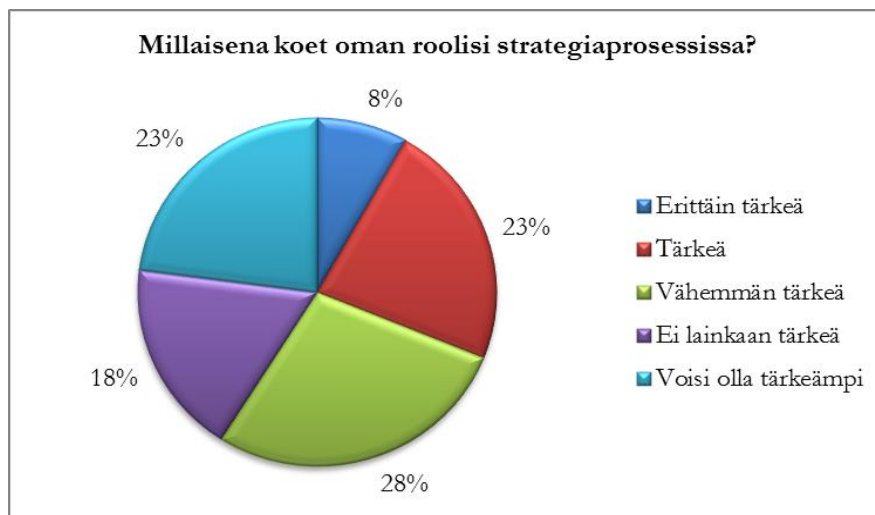
Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden toimenkuvat strategiaprosessissa (n=62)

5.4.4 Oman roolin kokeminen strategiaprosessissa

Kysyin vastaajilta, millaisena he kokevat oman roolinsa strategiaprosessissa (kuvio 6). Erittäin tärkeänä tai tärkeänä omaa rooliaan piti yhteensä 31 prosenttia, sillä erittäin tärkeänä omaa rooliaan piti 8 prosenttia vastaajista, ja tärkeänä 23 prosenttia. Vähemmän tärkeänä tai ei lainkaan tärkeänä roolinsa koki 46 prosenttia, kun suurin osa eli 28 prosenttia piti rooliaan vähemmän tärkeänä ja 18 prosenttia ajatteli, että oma rooli strategiaprosessissa ei ole lainkaan tärkeä.

23 prosentin mielestä oma rooli voisi olla tärkeämpikin Yksi vastaaja oli lisäksi kirjoittanut lisäksi Muita kommentteja – kohdassa näin:

Olen aiemman työnantajani palveluksessa ollut paljon nykyistä kiinteämmin mukana strategiatyössä. Se oli mielestäni erittäin mielenkiintoista ja antoisaa, ja osa-alue, jota nykyisessä työssäni kaipaen. On harmillista, ettei osaamiseni ole hyötykäytössä!



Kuvio 6. Oman roolin tärkeys strategiaprosessissa (n=61)

Kysyin myös erikseen, olisiko vastaajilla kiinnostusta osallistua tehokkaammin strategian toimeenpanemiseen omassa organisaatiossa (kuvio 7). Noin puolet vastaajista eli 51 prosenttia kertoi, että olisi kiinnostunut osallistumaan toimeenpanemiseen tehokkaammin. Melko suuri osuus eli 44 prosenttia vastanneista ilmoitti, että ei ole kiinnostunut osallistumaan tehokkaammin strategiaprosessiin tehokkaammin. Viisi prosenttia kyselyyn osallistuneista ei vastannut tähän kysymykseen ollenkaan.



Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden kiinnostus tehokkaampaan osallistumiseen (n=60)

Tähän samaan kysymykseen liittyen yksi vastaaja oli vielä erikseen kommentoinut seuraavaa:

Työaikataulut eivät anna enää periksi lisätä panostusta strategiseen suunnitteluun tai toimeenpanemiseen, vaikka haluja olisikin. Veikkaan, että monissa tehtävissä eri aloilla eletään aika- yms. resurssien suhteen kädestä suuhun – sammuttamaan tulipaloa toisen jälkeen.

5.4.5 HSO-koulutuksen saanut henkilö strategiaprosessissa

Seuraavat kaksi kuviota (kuvio 8 ja kuvio 9) kertovat siitä, minkälainen suhtautuminen kyselyyn vastanneilla on HSO-koulutuksen saaneen henkilön kykyihin toimia strategiaprosessissa. Ensimmäiseksi kysyin, voisiko johdon assistenttia käyttää strategiakonsulttina. 73 prosenttia vastaajista oli kielteisellä kannalla. 21 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä että voisi, mutta vain osittain. Varauksettomasti kyllä vastasi vain 3 prosenttia.

Seuraavaksi kysyin, onko vastaajien mielestä strategisen johtamisen tukeminen HSO:n ydinosaamista. Suurin osa eli 62 prosenttia oli myös sitä mieltä, että ei ole, ja vähemmistö eli 37 prosenttia vastasi kyllä.



Kuvio 8. HSO-koulutetun henkilön käyttö strategiakonsulttina (n=61)



Kuvio 9. Strategisen johtamisen tukeminen osa HSO:n ydinosaa (n=62)

5.5 Haastattelut

Kyselyssäni tiedustelin, voisiko vastaajaa mahdollisesti haastatella aiheeseen liittyen. Muutama vastaaja antoikin sähköpostiosoitteensa, ja haastattelin tätä kautta saamieni yhteystietojen pohjalta kolmea henkilöä: Hill and Knowltonilla työskentelevää Krista Tirkkosta, Plus TV:llä työskentelevää Kirsi Malmia ja Kemianteollisuus ry:ssä työskentelevää Jaana Ohtosta. Lisäksi sain ohjaajani Eija Kärnän kautta HAAGA-HELIAsta valmistuneen, nykyään Consti Yhtiöissä työskentelevän Ella Vainiston yhteystiedot ja

haastattelin häntä myös. Kysyin haastateltavilta muun muassa heidän roolistaan ja kokemuksistaan strategiaprosessissa, heidän omista tiedoistaan ja koulutus pohjastaan strategisen johtamisen suhteen sekä assistentin roolista yleensä esimerkiksi siltä kannalta, voisiko assistentti heidän mielestään korvata ulkopuolisen konsultin.

Tämän lisäksi haastattelin Marina Paulaharjua, joka paitsi työskentelee Merimieseläkessä, toimii myös Tradenomi HSO Sihteerit ry:n puheenjohtajana. Hän kommentoi kyselyn tuloksia ja alaa paljon seuranneena kertoi myös omista havainnoistaan erityisesti johdon assistenttien asenteisiin liittyen.

5.5.1 Krista Tirkkonen – Customer & Group Liaison & Coordination

Krista on valmistunut Helsingin Sihteeriopistosta vuonna 1993. Nykyisessä työpaikassaan Hill and Knowltonilla hän on ollut vuodesta 1997 lähtien, ja hänen nimikkeensä on Customer and Group Liaison & Coordination. Toimenkuva hänen työssään on hyvin monipuolinen: perinteisiä johdon assistentin rutiinitöitä on melko vähän, hänen työtehtäviinsä kuuluu erityisesti kriisiviestintä, yrityksen sisäiset kehitysprojektit ja johdon assistentin strategiatyöhön liittyvät tehtävät. Strategiatyöstä Kristalla on paljon kokemusta, sillä hänen organisaatiossaan strategia on juuri laitettu kokonaan uusiksi noin kaksi vuotta kestäneen prosessin aikana. Hän oli prosessissa tiiviisti mukana 4 henkilön ydintiimissä strategian suunnittelusta strategian jalkauttamiseen saakka. Kristan aikana Helsingin Sihteeriopistossa ei ole vielä opetettu strategista johtamista, joten kaiken aiheeseen liittyvät tiedot ja taidot hän on saanut työn kautta.

Organisaation apuna oli useita erittäin taitavia konsultteja, joiden osaaminen prosessinohjauksessa ja prosessin jalkauttamisessa oli ensiarvoisen tärkeää. Konsultit toivat prosessiin lisäosaamista ja kokemusta, heidän käyvät strategiaprosesseja läpi useiden erilaisten yritysten kanssa ja heidän koko osaamisensa on kohdistunut strategiaprosessien parantamiseen. Kristan mielipide hyvin selkeästi oli, että johdon assistentit eivät mitenkään voisi korvata konsultteja, sillä konsultin käytöllä pyritään saamaan nimenomaan ulkopuolista ja laaja-alaista näkemystä esimerkiksi toimialasta.

Assistenttien ydinalueena strategiaprosessissa Krista piti muun muassa sisäistä viestintää. Konsulttikieli voi monesti olla henkilöstölle vaikeaselkoista ja monet ihmiset usein myös pelkäävät koko strategia-sanaa. Tällöin tarvitaan joku, joka osaa pukea viestin selkokielellisiksi sanoiksi, jotta strategiaprosessin kaikki osapuolet ymmärtävät toisiaan. Tämä onkin assistentin ydinosaa. Yleissivistyksen on oltava erittäin hyvä, ja assistentin täytyy olla perillä muun muassa liiketoimintastrategioista ja businessstrendeistä, hänen pitää tietää mitä liikemaailmassa tapahtuu.

5.5.2 Kirsi Malm – Executive Assistant

Kirsi on myös valmistunut Helsingin Sihteeripistosta, hänen valmistumisvuotensa on 1999. Viimeiset kaksi vuotta hän on ollut töissä Plus TV:llä nimikkeenään Executive Assistant, ja hänen toimenkuvaansa kuuluu pitkälti perinteiset johdon assistentin tehtävät, kuten kalenterin hallinta ja matkajärjestelyt, kokouksissa sihteerinä toimiminen ja kokousten järjestelyt. Näiden lisäksi hänellä on hallinnollisia tehtäviä ja HR-asioihin liittyviä tehtäviä. Kirsi on kuitenkin osallistunut yrityksessään myös strategiaprosessiin erityisesti sisäisen viestinnän osalta, hän on ollut linkkinä toisaalta hallinnon ja henkilöstön välillä ja toisaalta ulkomailla olevan emoyhtiön välillä. Kaiken osaamisen hänkin on saanut töiden ohessa, sillä strategista johtamista ei opiskeluaikana käsitelty.

Kirsin mukaan strategiaprosessissa assistentin on oltava mahdollisimman monipuolinen ja on osattava tarttua erilaisiin tehtäviin, eikä myöskään saa vierastaa teoriapuolella suunnittelua. Erittäin tärkeänä ominaisuutena hän piti diplomaattisuutta, sillä toimiessa sekä emoyhtiön, suomalaisen yhtiön että henkilöstön kanssa ja linkkinä niiden välillä diplomaattisuutta erityisesti tarvitaan. Assistentin osaamista ei hänen mukaansa välttämättä osata aina hyödyntää tarpeeksi, heissä olisi usein potentiaalia enempiäkin. Myös Kirsi oli kuitenkin sitä mieltä, että prosessiin tarvitaan useimmiten ulkopuolinen, projektijohtamiseen erikoistunut henkilö, mutta assistentti voi silti oppia mukana ja olla suureksi avuksi. Assistentin täytyisi vähintäänkin jatkokouluttaa itseään paljon muun muassa projektijohtamisen saralla, jotta hänen olisi mahdollista vastata koko strategia-prosessista.

5.5.3 Jaana Ohtonen – Viestintä- ja tietohallintoassistentti

Jaana Ohtonen on valmistunut Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulusta (Helia, nykyinen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu) johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmasta vuonna 2002 tradenomi-HSOksi. Nykyisessä työpaikassaan Elinkeinoelämän keskusliiton alaisuudessa toimivassa Kemianteollisuus ry:ssä Jaana on ollut noin viisi vuotta, ja hänen tämän hetkinen nimike on viestintä- ja tietohallintoassistentti.

Jaanan työnkuva muodostuu viestinnällisistä ja tietohallinnollisista assistentin tehtävistä. Assistentit toimivat strategian toteuttajina päivittäisessä työssään muun henkilöstön tavoin, eli Jaanan vastuulla uuden strategian mukaisesti on muun muassa mediaseuranta ja näkyvyyden lisääminen. Itse strategiaprosessin suunnittelussa hän ei ole ollut mukana, hänen organisaatiossaan assistentit eivät osallistu suunnitteluprosessiin. Jaana on kuitenkin mukana viestimässä strategiasta asiakkaille eli jäsenyrityksille ja miettimässä konkreettisia ratkaisuja viestinnän toteuttamiseksi. Näin ollen hänen toimenkuvansa osittain kyllä liittyy strategiaprosessiin viestittäessä ulospäin, mutta varsinaisesti strategiaprosessin tukena hän ei organisaation sisällä toimi. Jaanan aikana johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaan ei vielä kuulunut strategisen johtamisen kurssi, eikä hän työelämässä ole ollut strategiaprosessin teoriaan liittyvässä koulutuksessa. Hän on kuitenkin töiden kautta ollut viestinnällisissä koulutuksissa, jotka ovat liittyneet strategiaprosessiin.

Jaanan organisaation johdossa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi organisaation strategiaan. Hänen mukaansa strategia saatettiin aikaisemmin henkilöstön tietoisuuteen vain suodattamalla informaatiota ylimmältä tasolta alaspäin huolehtimatta viestin perillemenosta, jolloin strategia jäi usein hyvin epäselväksi. Johdon muutoksien myötä strategiaa on kuitenkin uudistettu ja sen seurauksena on käynnistetty erilaisia kehityshankkeita ja projekteja. Näiden myötä strategia ja sen tarkoitus on onnistuttu viestimään koko organisaation läpi, jolloin työntekijät ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet strategian paremmin. Jaana kertoo, että nykyään strategia todella määrittelee organisaation koko toimintaa, kuten tarkoituksena onkin.

5.5.4 Ella Vainisto – Johdon assistentti

Ella Vainisto valmistui HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmasta tammikuussa 2010, ja hän on työskennellyt lokakuusta 2009 lähtien Consti Yhtiöissä johdon assistenttina. Consti Yhtiöt Oy on vuonna 2008 perustettu yritys, joka toimii korjausrakentamiseen keskittyvien tytäryhtiöiden, kuten Espoon LVI-Sisustuksen, JRH:n ja Raitayhtiöiden, hallintoyhtiönä (Consti Yhtiöt 2009, 7). Ella on Consti Yhtiöiden ainoa johdon assistentti, ja hän toimiikin assistenttina muun muassa toimitusjohtajalle ja talousjohtajalle.

Koska Consti Yhtiöt on vielä erittäin nuori yritys, strategia on tehty yrityksessä vasta kerran. Erilaiset prosessit hakevat tässä vaiheessa emoyhtiönä toimivassa Consti Yhtiöissä uomiaan, kun taas osa tytäryhtiöistä on toiminut useita vuosikymmeniä, jolloin heillä on käytössään jo vuosikymmenten aikana kehittyneet strategiat. Näin ollen toimintatavat paitsi Consti Yhtiöiden strategiaprosessissa, myös yhtiön koko toiminnassa yleensä, ovat vielä kehitysvaiheessa.

Ella ei ole suoranaisesti ollut strategiaproessin suunnittelussa mukana, vaan hänen toimenkuvansa prosessissa on ollut muun muassa materiaalin kokoaminen ja koko-ustilojen varaaminen strategiaproessiin liittyviä kokouksia varten sekä intranetin päivittäminen. Itse strategian suunnittelun Consti Yhtiöissä hoitaa pelkästään johto. Ella on kuitenkin käynyt opiskeluaikanaan strategisen johtamisen kurssin ja oli sitä mieltä, että voisi olla enemmänkin mukana strategiaprosessissa sekä suunnittelu- että toimeenpanovaiheessa erityisesti johdon ja henkilöstön välisenä linkkinä ja tiedottajana. Näin strategian tarkoitus voisi selkeentyä paremmin koko henkilökunnalle. Tästä ei kuitenkaan ole johdon kanssa ollut puhetta, eikä johto mahdollisesti ole vielä edes ottanut huomioon, että Ella voisi assistenttina olla toiminnassa enemmänkin mukana.

5.5.5 Marina Paulaharju – Tradenomi HSO Sihteerit ry:n puheenjohtaja

Marina ei ollut kovinkaan yllättynyt tutkimuksen tuloksista, joiden mukaan assistentit eivät ole strategiaprosessissa oleellisesti mukana tai eivät ainakaan siten kuin heidän osaamisensa edellyttäisi. Syynä tähän on hänen mielestään se, etteivät johtohenkilöt

osaa hyödyntää assistenttia tarpeeksi, koska heillä ei ole tarpeeksi tietoa assistentin todellisesta osaamisesta.

Johdon tietämättömydessä Marina kohdistaa huomionsa erityisesti itse assistentteihin. Hänen mukaansa assistenttien tulisi myydä omaa osaamistaan paremmin ja tuoda sitä enemmän esille, jotta esimerkiksi esimiehen on edes mahdollista tietää assistentin osaamisesta. On myös erittäin tärkeää hakeutua työtehtäviin, joissa pääsee käyttämään taitojaan ja joista saa lisää vaatavuutta työnkuvaan. Ilman tätä oman osaamisen esille tuomista ja hyödyntämistä assistentin kyvyt voivat jäädä piiloon ja hyödyntämättä. Marina oli juuri tavannut yhden assistentin, joka oli pääaineenaan lukenut yrityshallintoa ja hänellä oli näin ollen osaamista strategiaprosesseihin liittyen. Kun Marina kysyi, onko hän päässyt käyttämään osaamistaan, hän kertoi että ei ole. Esimiehet eivät hänen osaamisestaan edes tiedä, sillä hän ei ole sitä ikinä tuonut esille. Tämä omien kykyjen piilossa pitäminen olisi ehdottomasti muututtava assistenttien asenteissa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksesta selvisi erityisesti seuraavat 6 asiaa: 1. Yli puolet vastaajista olisi kiinnostuneita osallistumaan strategiaproessiin tehokkaammin, mutta melkein puolet on myös niitä, joita strategiaproessiin osallistuminen ei kiinnosta ollenkaan. 2. Assistentteista suurin osa (46 prosenttia) ei tällä hetkellä pidä rooliaan strategiaproessissa tärkeänä. 3. On kuitenkin paljon myös niitä, jotka itse kokevat, että omassa roolissa olisi kasvupotentiaalia, sillä 23 prosentin mielestä rooli voisi olla tärkeämpikin. 4. Assistentit eivät tuo omaa osaamistaan tarpeeksi esille. 5. Strategisen johtamisen suunnittelu ja toteutus on edelleen melko kokonaisvaltaisesti johdon harteilla ja 6. Assistentteja ei kovinkaan paljon käytetä strategisen johtamisen tukena, vaikka siitä seuraava hyöty voisi olla suurikin, kun assistentin avulla saataisiin strategia käytäntöön paremmin.

6.1 Johdon assistentin rooli tällä hetkellä

On hienoa, että kyselyn mukaan hieman yli puolet vastaajista haluaisi osallistua tehokkaammin strategiaproessiin. Kielteisesti suhtautuvien määrä on kuitenkin myös suuri, 44 prosenttia. Lisäksi melkein kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että strategisen johtamisen tukeminen ei edes ole johdon assistentin ydinosaa, mikä oli tuloksena melko yllättävä. Tämä kertoo siitä, että assistenteilla ei välttämättä ole edes kunnan tietämystä strategiaproessista ja siitä, miten merkittävä oma rooli voisi mahdollisesti siinä olla.

Melkein puolet vastaajista eli 46 prosenttia ei pidä rooliaan tärkeänä tällä hetkellä, joten tämänkin tuloksen valossa voidaan todeta, että oman roolin arvostus ei ole huipussaan. Toki osa (8 prosenttia) on sitä mieltä, että oma rooli on jo tälläkin hetkellä erittäin tärkeä, mutta tämän osuuden olisi mahdollista olla paljon isompikin, kun assistentin osaaminen saataisiin strategiaproessissa kunnolla hyötykäyttöön. Tätä mieltä on myös 23 prosenttia vastaajista.

Erityisesti haastattelujen kautta kävi ilmi, että organisaation johto voi useinkin olla tietämätön assistentin osaamisesta strategiaproessissa, eivätkä assistentit välttämättä tuo osaamistaan esille ollenkaan. Mutta kuka kissan hännän nostaa, ellei kissa itse? Jos assis-

tentit eivät itsekään tällä hetkellä usko omiin kykyihinsä strategiaprosessin tukena ja tuon näitä kykyjä organisaatiossa ja yritysmaailmassa esille, ei sitä kukaan muukaan tee.

Oman osaamisen markkinoinnin tärkeyttä painotti haastattelussa myös erityisesti Marina Paulaharju, jonka mukaan assistenttien tulee itse olla ylpeitä omasta osaamisestaan ja tuoda sitä vahvasti muidenkin tietoisuuteen, jotta heitä osataan hyödyntää. Se on edunvalvojan näkökulmasta ensiarvoisen tärkeää.

6.2 Toimeenpano onnistumaan assistentin avulla

Strategian toteutumisessa auttaa, jos strategia ja sen tarkoitus on hyvin tiedossa koko organisaatiolla ja viestintä strategiaprosessissa toimii eri osapuolten kesken. Henkilöstön tulee tietää oma roolinsa strategian toteuttajana ja ymmärtää, että koko organisaatiota tarvitaan, jotta päästään strategian tavoitteisiin. Strategiaprosessissa tarvitaan väylä esimerkiksi juuri johdon ja henkilöstön välille, jotta strategian tarkoitus ja toteutustapa, ja toisaalta taas myös mahdolliset ongelmat ja puutteet, tulevat ilmi ja tavoittavat tarvittavat henkilöt.

Tässä mielestäni olisi selkeä tilaus muutokselle ja erinomainen rooli johdon assistenteille strategisen johtamisen tukena: Johdon assistenttien viestinnällinen osaaminen on usein erittäin hyvää, ja koska sisäinen viestintä on ensiarvoisen tärkeää strategiaprosessissa, kannattaisi tätä osaamista hyödyntää. Haastateltavat Krista Tirkkonen ja Kirsi Malm, jotka ovat molemmat toimineet paljon strategiaprosessin tukena, korostivat molemmat viestinnän tärkeyttä ja assistentin potentiaalia strategisen viestinnän selkeyttäjä-
nä ja linkkinä eri toimijoiden välillä.

Lisäksi johdon assistentti olisi hyvä ottaa mukaan jo strategiaprosessin alussa, kun strategioita vasta suunnitellaan. On tietenkin selvää, että johdon on oltava se, joka viime kädessä asioista päättää niin strategian kuin muidenkin tärkeiden asioiden osalta. Aiemminkin kuitenkin todettiin, että toimeenpanoa helpottaa, kun mahdollisimman erilaiset ihmiset osallistuisivat strategian suunnitteluun, kun mukana on erilaisia näkökulmia organisaation eri tasoilta ja osapuolilta. Johdon assistentti voi tuoda jo alkuvaiheessa mukaan omat kokemukset mielipiteet esimerkiksi juuri viestintään ja sen toteutuk-

seen liittyen, ja toisaalta myös pitää strategiaproessin kasassa ja viestinnän kunnossa heti alkumetreistä lähtien.

6.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Ensin täytyy huolehtia siitä, että johdon assistentilla on tarvittava koulutus ja tietämys strategiaprosessista. Siten assistentit saavat myös tietoa omista vaikutusmahdollisuuksista, oman roolin tärkeydestä ja kehittymismahdollisuuksista, jolloin oman työn arvostus sekä omassa, että muiden silmissä paranee. HAAGA-HELIAssa tähän on jo panostettu, sillä pakollisena kurssina kaikille johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa opiskeleville on strategisen johtamisen kurssi. HAAGA-HELIAssa strategista johtamista opettava yritystoiminnan lehtori Eija Kärnä (keskustelu 6.10.2010) kertoo, että tällä kurssilla keskitytään erityisesti johdon assistentin rooliin strategisen johtamisen tukena. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu ei tällaista erillistä kurssia johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaan ainakaan vielä sisällyttä, vaikka se selkeästi olisi hyvin tarpeellista.

Tulevaisuudessa johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelija voisi keskittyä opinnäytetyönsä produktina tekemään erityisesti johdon assistenteille suunnatun niin sanotun oppaan tai käsikirjan, jossa paneuduttaisiin strategiaproessiin ja erityisesti niihin osa-alueisiin, missä heidän osaamisensa on suuressa roolissa. Tätä voisi hyödyntää erityisesti ne, joiden opiskeluaikana heille ei vielä opetettu strategista johtamista, mutta varmasti myös tämän hetkiset opiskelija hyötyisivät oppaasta.

Kun johdon assistenttien tietämys aiheesta lisääntyisi, se varmasti kannustaisi heitä myös itse olemaan aktiivisempia omassa organisaatiossa strategiasta ja strategiaproessista puhuttaessa ja niitä toteutettaessa. Tätä kautta myös organisaatioissa huomattaisiin melko käyttämätön, mutta sitäkin hyödyllisempi resurssi, mitä tulee strategiseen johtamiseen. Mitä monipuolisemmista, vaativammista ja vastuullisemmista tehtävistä johdon assistentti on vastuullinen, sitä suuremmaksi kohoaa johdon assistenttien arvostus organisaatioiden sisällä ja laajemminkin. Tähän linkittyy siis laajemmin ajateltuna myös assistentin koko imagon parantaminen.

6.4 Arviointi

6.4.1 Tulosten luotettavuus

Kyselyni vastausprosentti oli hyvin alhainen, vain 2,2. Tämä on tosin laskettu sillä olettamalla, että kaikki 2850 jäsentä olisi lukenut touko- tai kesäkuun tiedotteen, jossa linkki kyselyyn oli. Näin ei varmasti kuitenkaan todellisuudessa ole, sillä kaikki jäsenet eivät välttämättä halua olla kuukausitiedotteen sähköpostilistalla. Kaikki jäsenet eivät myöskään aina tai edes useimmiten lue tätä joka kuukausi lähetettävää tiedotetta. Lisäksi nykyaikana sähköposteja tulee todella suuret määrät ja tiedotteessa on usein melko paljon asiaa, joten kaikkiin sähköposteihin ei ehdi paneutua kunnolla, vaan ne selataan nopeasti läpi, ja siirrytään seuraavaan sähköpostiin. Nykyään lähetetään sähköpostitse myös niin paljon erilaisia kyselyitä, että ihmisten vastausinto ei välttämättä ole parhaimmillaan.

Mielestäni kuitenkin myös tällä vastausmäärällä tulokset ovat vähintäänkin selkeästi suuntaa antavia, sillä kyselyyn oli vastannut henkilöitä erilaisista organisaatioista ja työtehtävistä, joten sain tutkimukseen tarpeeksi laajan näkökulman. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmasta valmistuneet ovat todellisuudessa hajautuneet erilaisille aloille ja eri tehtäviin, ja sama tuli ilmi myös tästä tutkimuksesta. Toisaalta taas ne, jotka ovat vaihtaneet alaa ihan kokonaan ja esimerkiksi kouluttautuneet uudestaan, tuskin kuuluvat Tradenomi HSO Sihteerit ry:hyn, joten heidän vastaukset eivät myöskään vääristä kyselyn tuloksia.

Kyselyä ja koko tutkimusta tukemaan tehdyt haastattelut tuovat työhön myös lisää luotettavuutta. Haastateltavat olivat eri-ikäisiä ja erilaisissa organisaatioissa toimivia henkilöitä, joiden toimenkuvissa oli paljonkin eroja. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin valmistuneet joko Helsingin Sihteeriopistosta tai johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmasta ja olivat koulutustaan vastaavassa työssä, joten heiltä sain suoria mielipiteitä, näkökulmia ja kokemuksia strategiaprosessissa toimimisesta tutkimustani varten.

6.4.2 Arvio tulosten hyödyntämisestä

Tulokset ovat hyödyllisiä erityisesti siksi, että saadaan tietoa assistenttien tämänhetkistä tiedoista ja asenteista strategiseen johtamiseen liittyen. Tätä tietoa voidaan hyödyntää johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman kehittämiseen, tosin kuten tutkimuksen aikana tuli ilmi, HAAGA-HELIA on jo reagoinut lisäämällä strategisen johtamisen kurssin opiskelijoiden koulutusohjelmaan ja perustanut strategiseen johtamiseen liittyviä teemaryhmiä. Lisäksi tutkimuksesta on apua, kun mietitään keinoja johdon assistentin imagon parantamiseen, koska siten saadaan selville korjattavia ongelmakohtia, kuten tiedon puute.

Lisäksi organisaatioiden strategiasta päättävillä henkilöiden tutkimustulokset olisivat hyödyllisiä esimerkiksi sen suhteen, miten organisaatioiden työntekijät ylipäättään tietävät strategiaprozessista. Alkuperäisenä tarkoituksena oli myös hankkia paitsi yleistä tietoa, myös konkreettista lisämateriaalia seuraavalle opinnäytetyön tekijälle esimerkiksi tutkittavien ja kehitettävien organisaatioiden muodossa. Yksi vastaaja antoikin ehdotuksen organisaatiosta, joka voisi mahdollisesti toimia kehityskohteena.

6.4.3 Oma oppiminen

Opinnäytetyön tekemisessä tulee hyvin konkreettisesti esille sanonta ”tekemällä oppii”. Vaikka lukisi suuret määrät menetelmäkirjallisuutta ja osallistuisi kursseille, missä opetetaan tekemään opinnäytetyötä, vasta lukemalla omaan aihepiiriin liittyvää taustamateriaalia ja etenkin kirjoittamalla oppii kunnolla paitsi itse aiheesta, myös erityisesti tutkimuksen tekemisestä. Opinnäytetyötä aloittaessani minulla oli jostain syystä tunne, ettei itselläni olisi tarpeeksi tarvittavia taitoja työn tekemiseen ja etten millään selviytyisi urakasta. Tunne alkoi kuitenkin pikkuhiljaa hälvetä sitä mukaa, kun luin kirjallisuutta, pohdin aihetta eri kanteilta ja etenkin kun aloitin kirjoittamisen. Sitä mukaa kun tekstiä sai paperille, alkoi kokonaisuus selkiintyä mielessä paremmin.

Strateginen johtaminen oli minulle aivan uusi aihe opinnäytetyötä aloittaessani, sillä vaikka suuntautumisaineenani onkin johtaminen, en ole HAAGA-HELIA:n tarjoamaa strategisen johtamisen kurssia käynyt, sillä vaihto-oppilasaikanani käymäni johtamisen

kurssi korvasi tämän kurssin. Tästäkin syystä olin mahdollisesti melko neuvottomana työtä aloittaessani. Nyt kuitenkin, kun varsinkin strategisen johtamisen tarkoitus ja prosessit ovat hallussa, on hienoa huomata, että tämän kaiken olen voinut oppia itsenäisesti opiskelemalla ja ottamalla asioista selvää.

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa teemme paljon projektiluonteisia töitä, jotka ovat osaksi hyvin suuriakin. Nämä työt tehdään kuitenkin usein ryhmässä, joten ennen opinnäytetyötä minulla ei juuri ollut kokemusta suurien kokonaisuuksien kirjoittamisesta ja yhteen kokoamisesta yksin. Myös tutkimuksen tekeminen näin konkreettisessa merkityksessä oli minulle aivan uusi asia, minkä kyllä huomasin tutkimuksen edetessä etenkin kyselyni kysymyksien kohdalla. Näin jälkempäin on varmasti usein helpompi miettiä, mitä kysymyksiä kysyisi ja minkälaisia vastausvaihtoehtoja antaisi, jos kyselyn tekisi uudestaan.

Kokonaisuudessaan olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Ainahan on varmasti varaa parantaa, mutta mielestäni sain tehokkaalla ajankäytöllä tehtyä työn, jota tehdesäni olen itse oppinut hyvin paljon sekä mielenkiintoisesta aiheesta että tutkimusprosessista. Olen myös tyytyväinen siihen, että olen tutkimukseni kautta saanut tietoja, joita voivat myös muut tulevaisuudessa mahdollisesti hyödyntää.

Lähteet

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen aineen syventymis-alueita. Luettavissa: www.hse.fi/NR/rdonlyres/3AAA23B5-A251-48B8-90FC-905E4FA85573/0/syventymisalueita.pdf. Luettu: 20.10.2010.

Akavan Erityisalat. Tradenomi HSO Sihteerit. Luettavissa: <http://www.akavanerityisalat.fi/fi/hso.html>. Luettu: 1.9.2010.

Consti Yhtiöt 2009. Consti Yhtiöt lyhyesti. Uudistajat, 2, s. 7. Luettavissa: consti.fi/files/Uudistajat_2_2009.pdf. Luettu: 17.11.2010.

Freedman, M & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. The McGraw-Hill Companies, Inc. New York.

HAAGA-HELIA 2010a. Degree Programme for Multilingual Management Assistants. Luettavissa: http://www.haaga-helia.fi/en/education/polytechnic-degree/dp-for-multilingual-management-assistants/index_html. Luettu: 12.10.2010.

HAAGA-HELIA 2010b. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/hakeminen/amk-tutkinto/johdon-assistenttityon-ja-kielten-ko>. Luettu: 22.9.2010.

HAAGA-HELIA 2010c. Koulutusohjelman tavoitteet. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/opinto-opas-2009-2010/amk-tutkinto/johdon-assistenttityon-ja-kielten-ko-ops-2005/koulutusohjelmantavoitteet>. Luettu: 22.9.2010.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. ProTalent Oy. Espoo.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2010. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.kyamk.fi/Koulutus/AMK-tutkinnot/AMK%2C%20nuoret/Yhteiskuntatieteiden%2C%20liiketalouden%20ja%20hallinnon%20ala/Johdon%20assistenttity%C3%B6%20ja%20kielet>. Luettu: 12.10.2010.

Kärnä, E. 6.10.2010. Yritystoiminnan lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Keskustelu. Helsinki.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Helsinki.

Lynch, R. 2009. Strategic Management. Pearson Education. Harlow.

Maanpuolustuskorkeakoulu 2008. Strategian määritelmä. Luettavissa: <http://www.mpkk.fi/fi/tutkimus-opetus/stratl/Strategia/>. Luettu 13.5.2010.

Malm, K. 27.10.2010. Executive Assistant. Plus Tv. Haastattelu.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. Strategy Safari. Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. Pearson Education. Harlow.

Neilson, G., Martin, K. & Powers, E. 2008. The Secrets to Successful Strategy Execution. Harvard Business Review. 86, 7/8, 61 – 70.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

Ohtonen, J. 17.11.2010. Viestintä- ja tietohallintoassistentti. Kemianteollisuus ry. Haastattelu.

Paulaharju, M. 29.10.2010. Puheenjohtaja. Tradenomi HSO Sihteerit ry. Haastattelu.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum. Helsinki.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki.

STRADA. STRADA-ohjelman historia. Luettavissa:
<http://www.strada.tkk.fi/historia.html>. Luettu 13.10.2010.

Tirkkonen, K. 27.10.2010. Customer & Group Liaison & Coordination. Hill and Knowlton. Haastattelu.

Tradenomi HSO Sihteerit ry 2010. Järjestö. Luettavissa:
<http://www.tradenomihsosihteerit.fi/jarjesto>. Luettu 1.9.2010.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Olorin Oy. Espoo.

Vainisto, E. 17.11.2010. Johdon assistentti. Consti Yhtiöt Oy. Haastattelu.

Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 – Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. HAAGA-HELIA tutkimuksia 1/2009. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Print

Johdon assistentti strategisen johtamisen tukena

1) Missä seuraavista sektoreista työskentelet? [Score: 0]

- Valtio [Score: 0]
- Kunta [Score: 0]
- Yksityinen [Score: 0]
- Järjestö [Score: 0]

2) Mikä on tehtävännimikkeesi? [Score: 0]

- Johdon assistentti/johdon sihteeri [Score: 0]
- Assistentti/Sihteeri [Score: 0]
- Projektiasistentti/-sihteeri [Score: 0]
- Myyntiasistentti/-sihteeri [Score: 0]
- Markkinointiasistentti/-sihteeri [Score: 0]
- Viestintäassistentti/-sihteeri [Score: 0]
- Muu, mikä? [Score: 0] _____

3) Kuka/ketkä vastaavat strategian suunnittelusta organisaatiossasi? (Voit valita useamman vaihtoehdon) [Score: 0]

- Toimitusjohtaja [Score: 0]
- Muu ylimmän johdon henkilö/johtoryhmä [Score: 0]
- Johdon assistentti [Score: 0]
- Henkilöstöpäällikkö tmv. [Score: 0]
- Ulkopuolinen konsultti [Score: 0]
- Muu, kuka? [Score: 0] _____
- Koko henkilöstö [Score: 0]
- En tiedä [Score: 0]

4) Kuka/ketkä vastaavat organisaatiosi strategian toteuttamisen/toimeenpanemisen suunnittelusta? (Voit valita useamman vaihtoehdon) [Score: 0]

- Toimitusjohtaja [Score: 0]
- Muu ylimmän johdon henkilö/johtoryhmä [Score: 0]
- Johdon assistentti [Score: 0]
- Henkilöstöpäällikkö tmv. [Score: 0]
- Ulkopuolinen konsultti [Score: 0]
- Muu, kuka? [Score: 0] _____
- Koko henkilöstö [Score: 0]
- En tiedä [Score: 0]

5) Kuka/ketkä vastaavat organisaatiosi strategian toteuttamisesta? [Score: 0]

- Toimitusjohtaja [Score: 0]
- Muu ylimmän johdon henkilö/johtoryhmä [Score: 0]
- Johdon assistentti [Score: 0]
- Henkilöstöpäällikkö tmv. [Score: 0]
- Ulkopuolinen konsultti [Score: 0]
- Muu, kuka? [Score: 0] _____
- Koko henkilöstö [Score: 0]
- En tiedä [Score: 0]

6) Mikä on tehtävissä strategiaprosessissa? (Voit valita useamman vaihtoehdon) [Score: 0]

- Strategian suunnittelu [Score: 0]
- Strategiaprosessin liittyvä viestintä [Score: 0]
- Linkki johdon ja henkilökunnan välillä [Score: 0]
- Linkki eri yksiköiden välillä [Score: 0]
- Fasilitoija (aikataulusta huolehtiminen, kokonaisuuden selkeyttäminen, asiassa pysyminen) [Score: 0]
- Tiedon keruu ja analysointi [Score: 0]
- Dokumentointi/arkistointi [Score: 0]
- Budjetointi [Score: 0]
- Organisointi [Score: 0]
- Muu, mikä? [Score: 0]
- En osallistu strategiaprosessiin [Score: 0]

7) Millaisena koet oman roolisi strategiaprosessissa? [Score: 0]

- Erittäin tärkeä [Score: 0]
- Tärkeä [Score: 0]
- Vähemmän tärkeä [Score: 0]
- Ei lainkaan tärkeä [Score: 0]
- Voisi olla tärkeämpi [Score: 0]

8) Voisiko yrityksenne käyttää HSO-koulutuksen saanutta henkilöä strategiakonsulttinaan? [Score: 0]

- Kyllä [Score: 0]
- Kyllä, osittain [Score: 0]
- Ei [Score: 0]

9) Koetko, että strategisen johtamisen tukeminen on HSO:n ydinosaamista? [Score: 0]

- Kyllä [Score: 0]
- Ei [Score: 0]

10) Oisiko sinulla kiinnostusta osallistua tehokkaammin organisaatiosi strategian toimeenpanemiseen? [Score: 0]

- Kyllä [Score: 0]
- Ei [Score: 0]

11) Saisiko sinua haastatella tarkemmin hankkeen aiheesta? [Score: 0]

- Kyllä, sähköpostiosoitteeni: [Score: 0]
- Ei [Score: 0]

12) Voisiko organisaatiossanne löytyä kehityskohteita, joita opiskelijat voisivat työstään osana tehdä hanketta? [Score: 0]

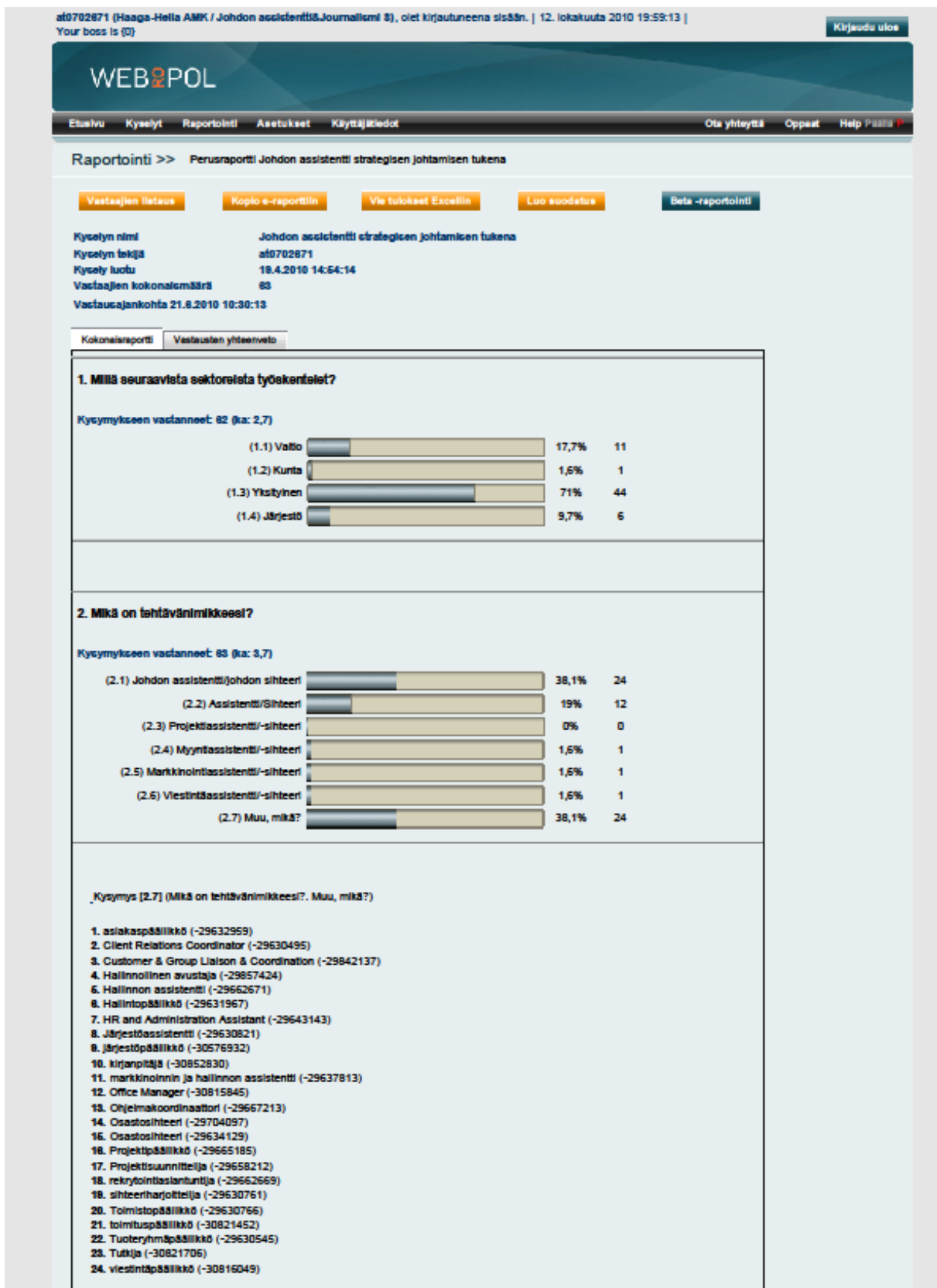
- Kyllä, yhteystietoni ja kehityskohteet: [Score: 0]
- Ei [Score: 0]

13) Muuta kommentteja: [Score: 0]

Sida 1

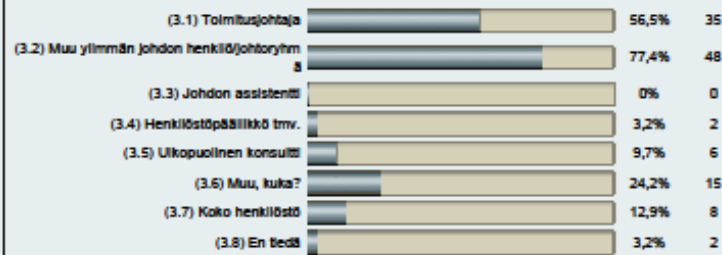


Liite 2. Kyselyn vastaukset kokonaisuudessaan



3. Kuka/keitä vastaavat strategian suunnittelusta organisaatiossasi? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Kysymykseen vastanneet: 82 (ka: 2,8)

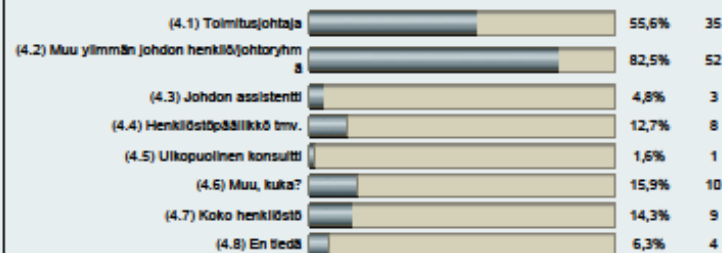


Kysymys [3.8] (Kuka/keitä vastaavat strategian suunnittelusta organisaatiossasi? (Voit valita useamman vaihtoehdon). Muu, kuka?)

1. asiakkaat, sidosryhmät (-29682827)
2. asiantuntijat (-29630761)
3. Eri yksiköt (-29630545)
4. hallituksen puheenjohtaja (-29678229)
5. Hallituksen puheenjohtaja eli yrityksen omistaja (-29637813)
6. hallitus (-29632959)
7. hallitus, työvaliokunta (-30576932)
8. Johto (-29704097)
9. kansliapäällikkö sekä ylimmästä johdosta koostuva johtoryhmä (-29857424)
10. korporaatio (-30816010)
11. Pääjohtaja, Jory, OMKPO (-29670321)
12. Partnerit (-30815845)
13. talousjohtaja (-30865106)
14. työryhmä, jossa tj, kehitysjohtaja, hallituksen jäseniä ja jäsentemme edustajat. (-29637668)
16. yksikön johtoryhmä (-30822423)

4. Kuka/keitä vastaavat organisaatiosi strategian toteuttamisen/toimeenpanemisen suunnittelusta? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Kysymykseen vastanneet: 83 (ka: 2,8)



Kysymys [4.8] (Kuka/keitä vastaavat organisaatiosi strategian toteuttamisen/toimeenpanemisen suunnittelusta? (Voit valita useamman vaihtoehdon). Muu, kuka?)

1. asiantuntijat (-29630761)
2. Eri yksiköt (-29630545)
3. hallituksen puheenjohtaja (-29678229)
4. johto, päällikkö (-29704097)
5. korporaatio (-30816010)
6. pääjohtaja (-29670321)
7. Partnerit (-30815845)
8. shteerikoordinaattorit (-29664707)
9. yksikön johtoryhmä (-30822423)
10. Yksikön päälliköt ja heidän alaisuudessaan työskentelevät (asiantuntija)virkamiehet (-29857424)

5. Kuka/keitä vastaavat organisaatiosi strategian toteuttamisesta?

Kysymykseen vastanneet: 82 (ka: 3,7)

(5.1) Toimitusjohtaja		40,3%	25
(5.2) Muu ylimmän johdon henkilöstöryhmä		56,5%	35
(5.3) Johdon assistentti		16,1%	10
(5.4) Henkilöstöpääsihteeri tms.		14,5%	9
(5.5) Ulkopuolinen konsultti		1,6%	1
(5.6) Muu, kuka?		11,3%	7
(5.7) Koko henkilöstö		46,8%	29
(5.8) En tiedä		6,5%	4

Kysymys [6.8] (Kuka/keitä vastaavat organisaatiosi strategian toteuttamisesta?. Muu, kuka?)

1. Eri yksiköt (-29630545)
2. johto, pääsihteeri (-29704097)
3. pääjohtaja (-29670321)
4. Partnerit (-30815845)
5. sihteerit (-29630761)
6. Toimenpiteiden toimeenpano (ei sääntö- tai hallinnonalakohtainen pääsihteeristö, kehittämis- tai suunnitteluyö) tehdään alaisissa virastoissa, kunnissa jne (-29857424)
7. yksikön johtoryhmä (-30822423)

6. Mikä on tehtäväsi strategiaprosessissa? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Kysymykseen vastanneet: 82 (ka: 6,4)

(6.1) Strategian suunnittelu		14,5%	9
(6.2) Strategiaprosessin liittyvä viestintä		25,8%	16
(6.3) Linkki johdon ja henkilökunnan välillä		21%	13
(6.4) Linkki eri yksiköiden välillä		11,3%	7
(6.5) Fasilitoija (ajankalusta huolehtiminen, kokonaisuuden selkeyttäminen, asiassa pysyminen)		17,7%	11
(6.6) Tiedon keruu ja analysointi		21%	13
(6.7) Dokumentointi/arkistointi		38,7%	24
(6.8) Budjetointi		11,3%	7
(6.9) Organisointi		29%	18
(6.10) Muu, mikä?		11,3%	7
(6.11) En osallistu strategiaprosessiin		38,7%	24

Kysymys [6.10] (Mikä on tehtäväsi strategiaprosessissa? (Voit valita useamman vaihtoehdon). Muu, mikä?)

1. läsnäolo (-29640349)
2. oman työn laadun parantaminen (-30852830)
3. Osallistuminen strategian työstöön ja jalkauttamiseen omalta osaltani (-29682827)
4. Sisäisen hallinnon tukitoimet niissä osin kuin ne ovat työssäsi päästrategiaan (-29857424)
5. supporting role (-29632321)
6. viestintä (-30816049)
7. yhteys päämieheen (-29630545)

7. Millaisena koet oman roolisi strategiaprosessissa?

Kysymykseen vastanneet: 81 (ka: 3,2)

(7.1) Erittäin tärkeä		8,2%	5
(7.2) Tärkeä		23%	14
(7.3) Vähemmän tärkeä		27,9%	17
(7.4) Ei lainkaan tärkeä		18%	11
(7.5) Voisi olla tärkeämpi		23%	14

8. Voisiko yrityksenne käyttää HSO-koulutuksen saanutta henkilöä strategiakonsulttinaan?

Kysymykseen vastanneet: 61 (ka: 2,7)



9. Koetko, että strategian johtamisen tukeminen on HSO:n ydinosaamista?

Kysymykseen vastanneet: 62 (ka: 1,8)



10. Oletko sinulla kiinnostusta osallistua tehokkaammin organisaatioel strategian toimeenpanemiseen?

Kysymykseen vastanneet: 60 (ka: 1,6)



11. Saisiko sinua haastatella tarkemmin hankkeen aiheesta?

Kysymykseen vastanneet: 63 (ka: 1,8)



.Kysymys [11.1] (Saisiko sinua haastatella tarkemmin hankkeen aiheesta?. Kyllä, sähköpostiosoitteen:)

1. hsojala@gmail.com (-29632737)
2. jaana.ohtonen@chemind.fi (-29682827)
3. kirsi.malm@plusv.fi (-30822168)
4. krista.tirkkonen@hilandknowlton.com (-29842137)
5. marina.paulaharju@merimieseläkekassa.fi (-30821452)

12. Voisiko organisaatiostanne löytyä kehityskohteita, joita opiskelijat voisivat työstää osana tätä hanketta?

Kysymykseen vastanneet: 61 (ka: 2)



.Kysymys [12.1] (Voisiko organisaatiostanne löytyä kehityskohteita, joita opiskelijat voisivat työstää osana tätä hanketta?. Kyllä, yhteystietoni ja kehityskohteet)

1. Ottakaa yhteyttä Pretasin henkilöstöosastoon, aiheet: henkilöstön ammattiosaaminen ja yritysimagon parantaminen. Sisäinen viestintä (johto-alaiset), perehdytysasiat, Imapiiri. (-30852830)

13. Muita kommentteja:

1. Kohdat 8 ja 9: en tunne nykyistä koulutusta niin hyvin, että voisin vastata. Kohtaan 10: Työaikataulut eivät anna enää periksi lisästä panostusta strategiseen suunnitteluun tai toimeenpanemiseen, vaikka haluja olisiikin. Veikkaan, että monissa tehtävissä eri aloilla eletään aika- yms. resurssien suhteen kädestä suuhun - sammuttamaan tulipaloa toisensa jälkeä. (-29630545)
2. työskentelejen yliopistossa, jotka eivät ihan istuneet mielestäni kohdan 1 vaihtoehtoihin, vuoden vaihteen yksityistämisen myötä.. (-29658212)
3. Kysymys 3: Vastuu strategiasta (ml. sen suunnittelusta) on ylimmällä johdolla, mutta koko henkilöstölle on annettu mahdollisuus osallistua strategian suunnitteluun. Kysymys 8: Konsultti voi olla HSO-koulutuksen saanut, mutta se pelkästään ei riitä. Kysymys 10: Ks. kysymys 5:n vastaus. Organisaation sisäiset prosessit ovat kytköksissä strategiaan, eivätkä ole erikseen lмотettavissa toimenkuvista. Jokainen virkamies toteuttaa strategiaa jokapäiväisessä työssään - joskus vähän enemmän ja joskus vähän vähemmän päivistä ja toimenkuvasta riippuen. (-29857424)
4. Olen koulutukseltani HSO, mutta en työskentele assistenttina. Toivottavasti vastauksestani on kuitenkin tutkimukseksi osalta hyötyä! (-30576932)
6. Olen alemman työnantajan palveluksessa ollut paljon nykyistä kiihteämmin mukana strategiatyössä. Se oli mielestäni erittäin mielenkiintoista ja antoisaa, ja osa-alue, jota nykyisessä työssäni kaipaan. On harmillista, ettei osaamiseni ole hyötykäyttössä! (-30815497)
8. Aurinkolista kesää! (-30855517)

