

**Strategia käytäntöön -  
Tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana**

Sanni Hatara

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2011



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Sanni Hatara</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Strategia käytäntöön - Tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 47 + 2</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Eija Kärnä, Yritystoiminnan lehtori, KTM</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle Tradenomiliitto TRAL ry:n toimeksiantona ja se keskittyy tarkastelemaan tradenomin roolia strategisen johtamisen tukena ja / tai toimijana. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tradenomien tehtäviä käytännön työelämässä ja etenkin strategiantyön eri rooleissa. Tarkoitus on syventää aiheesta aikaisemmalla kyselytutkimuksella saatua tietoa, joten luonteeltaan tutkimus on jatkotutkimus.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin 10 tradenomia eripuolilta Suomea. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti, ja empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun menetelmin. Vastatessaan tutkimukseen kaikki osallistuneet olivat Tradenomiliitto TRAL ry:n jäseniä. Vastaajat olivat valmistuneet tradenomeiksi vuosien 1999–2010 välillä. Haastatteluista neljä suoritettiin henkilökohtaisesti ja kuusi haastattelua toteutettiin sähköpostin välityksellä pitkistä välimatkoista johtuen. Haastatteluun osallistuneiden sukupuolijakauma vastasi melko hyvin Tradenomiliitto TRAL ry:n vastaavia lukuja.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että tradenomit työskentelevät työtehtäviensä puitteissa hyvin monipuolisesti strategiaproessin eri vaiheissa. Tradenomit myös ymmärtävät hyvin mitä tarkoitetaan strategialla ja mitä se pitää sisällään. Tutkimukseen vastanneet tradenomit olivat myös valmiita kehittämään itseään ja omaa osaamista, sekä etsivät aktiivisesti ajanmukaista tietoa organisaationsa strategiasta.</p> <p>Tutkimuksella saatiin syventävää tietoa siitä mitkä ovat tradenomien tehtävät työelämän strategiatyössä. Myös viitteitä tradenomitutkinnon merkityksestä työelämän syventävään liiketaloudelliseen ymmärtämiseen saatiin. Tutkimukseen osallistuneet tradenomit olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä tutkintoonsa, sekä valmiita myös tarvittaessa kouluttautumaan lisää.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> strategia, strategiaproessi, strateginen johtaminen, henkilöstön kehittäminen, kvalitatiivinen tutkimus, strategian implementointi</p>	

Business Administration

<p><b>Authors</b> Sanni Hatara</p>	<p><b>Year of entry</b> 2008</p>
<p><b>The title of thesis</b> Strategy in Practice – the Role of the Member of The Finnish Association of Graduates in Economics and Business Administration as a supporter and/or an actor of strategic management</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 47 + 2</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Eija Kärnä</p>	
<p>The thesis was a commission to the Finnish Association of Graduates in Economics and Business Administration to find out what kind of roles the members of an association have in their organization's strategy process. The aim was to perceive tasks that Bachelors of Business Administration have in their organization's strategy work and get more specific information to deepen the results of the quantitative study which was made on the subject matter in 2010.</p> <p>The study was conducted in the form of a theme interview and therefore the analytical approach was qualitative. Ten members of the Finnish Association of Graduates in Economics and Business Administration from across Finland participated in the study. The respondents had graduated from Universities of Applied Sciences between the years 1999 and 2010. Four out of the ten interviews were conducted in person and the rest of the interviews by using an e-mail due to long distances.</p> <p>The findings showed that, in their work, the members of the association have many different roles in a strategy making process. They also understand what is meant by organizational strategy and what different parts it maintains. The association members who took part in this study were ready to improve their expertise even more and to actively retrieve information about the organizational strategy.</p> <p>In conclusion, the study gives more details about the Bachelors of Business Administration everyday tasks in an organizational strategy work. It seems that BBA degree is a useful and a practical degree. The majority of the respondents were satisfied with the BBA degree and yet willing to educate themselves more if necessary.</p>	
<p><b>Key words</b> strategy, strategy process, strategic management, human resource development, qualitative study, implementing strategy</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaaminen.....	1
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	3
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	3
2	Strategiatyö.....	6
2.1	Strategiaprosessi .....	8
2.2	Strategian suunnittelu ja toteuttaminen .....	12
2.3	Strateginen johtaminen.....	14
2.4	Strategian viestintä.....	16
2.5	Henkilöstön ja organisaation kehittäminen osana strategiaa .....	16
3	Kuinka tradenomin roolia tutkittiin.....	19
3.1	Tutkimuskohteen esittely .....	19
3.2	Tradenomiliitto TRAL ry ja tradenomi-tutkinnot .....	20
3.3	Käytetty tutkimusmenetelmä .....	21
3.4	Haastattelurungon laadinta .....	22
3.5	Teemahaastattelut.....	23
3.6	Sähköpostihaastattelut .....	24
3.7	Henkilökohtaiset haastatteluiden ja sähköpostihaastatteluiden erot .....	25
3.8	Tutkimustulosten analysointi.....	26
4	Tradenomin rooli haastatteluiden valossa.....	27
4.1	Vastaajien taustatiedot .....	27
4.2	Strategian tarkoitus organisaatiossa.....	31
4.3	Strategian suunnittelu ja toteutus .....	32
4.4	Tradenomin rooli strategiatyössä .....	33
4.5	Strateginen viestintä .....	36
4.6	Strategian toteutumisen seuranta .....	38
4.7	Organisaation ja oman itsensä kehittäminen .....	39
4.8	Tradenomi aktiivisena tiedonhakijana .....	40
5	Yhteenveto .....	42
5.1	Tutkimuksen johtopäätökset .....	42

5.2 Tulosten hyödyntäminen.....	44
5.3 Miten tutkimus toteutettiin ja miten se onnistui .....	45
5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	46
Lähteet.....	48
Liitteet.....	50

# 1 Johdanto

Tämä tutkimus on tehty opinnäytetyönä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle osana ”Strategia käytäntöön” – teemaryhmässä tehtyjä tutkimuksia. Tutkimus on itsenäisesti toteutettu, mutta samaa aihealuetta tutkittiin neljällä muulla tutkimuksella.

Strategia on paljon tutkittu aihe, josta on paljon useita eri näkemyksiä ja teoretietoa, jotka keskittyvät esimerkiksi strategiatyöskentelyyn sekä strategiseen johtamiseen. Käytännön strategiatyöskentely kuitenkin poikkeaa strategian osa-alueiden teorioista paljonkin, eikä työelämän strategiatyöskentely mene aina oppikirjan mukaan. Tutkimus antaa kuvan siitä mitä on strategiatyöskentely, ja ketkä sitä toteuttavat. Keskeiseksi osaksi nousee kuitenkin tradenomin rooli käytännön strategiatyöskentelyssä työelämässä.

Tutkimukseen on haastateltu kymmentä tradenomia, jotka työskentelevät erikokoisissa organisaatioissa ympäri Suomea. Organisaatioiden strategiatoiminta ja tradenomien roolit niissä poikkeavat hyvin paljon toisistaan, riippuen työskentelyorganisaation koosta ja tradenomin omasta asenteestaan sekä toimiasemasta. Tradenomin rooli organisaatiossa ei ole tarkkaan määriteltävissä, koska laaja-alainen tutkinto antaa valmiudet työskennellä strategiaproessin kaikissa eri vaiheissa.

Tutkimuksella saatiin selvyttä esimerkiksi siihen, että pääosin tradenomit ovat hyvin tyytyväisiä käytännönläheiseen tutkintoonsa. Useat vastaajat toivoivat kuitenkin vielä lisätietoa siitä, miten juuri käytännössä strategiaa, josta on jo paljon teoretietoa, voisi lähteä toteuttamaan käytännössä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Tradenomiliitto TRAL ry:lle, sen aikaisemmin teettämän tutkimuksen jatkotutkimuksena. TRAL ry teetti HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opiskelijalla vuonna 2010 survey-muotoisen määrällisen kyselytutkimuksen jäsenistölleen tradenomin roolista strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana. (Numminen, A 2010.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lähteä syventämään ja tarkentamaan kuvaa tradenomin roolista käytännön strategiatyöskentelyssä. Haastatteleamalla tradenomeja pyritään saamaan selkeämpi ja yksityiskohtaisempi kuva siitä, mitä käytännön strategian suunnittelu ja toteuttaminen tarkoittavat tradenomin työssä, sekä kuinka strategiaprosessi etenee, ja mitä se pitää sisällään.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää tradenomin rooli käytännön strategiatyöskentelyssä ja onko esimerkiksi koulutus tuonut tradenomille osaamista strategiatyöskentelyn kannalta. Myös tradenomin omaa kehittämishalua ja aktiivisuutta selvitetään tutkimuksella. Teoriaosuudessa on pyritty nostamaan esiin erilaisia rooleja, joita strategiaprosessi pitää sisällään. Koska kyse on prosessista, johon luonnollisesti kuuluu monia vaiheita, on roolien skaala hyvin laaja. Tarkoituksena on selvittää millaisia rooleja strategian suunnittelutyö ja toteuttaminen käytännössä pitävät sisällään, ja lopuksi teorian valossa selvittää kuinka tradenomit työelämässä näihin tehtäviin osallistuvat, ja kuinka he niissä toimivat.

Tarkoituksena on saada Tradenomiliitolle tietoa tradenomikoulutuksen mahdollisuuksista ja sen antamasta valmiudesta osallistua strategiatyöskentelyyn. Tutkimus selvittää tradenomikoulutuksen antamaa tietotaitopohjaa, ja sitä kuinka sen hyödyntäminen onnistuu työelämässä, ja strategian toteuttamisessa sekä suunnittelussa. Tarkoituksena on saada selville onko strategiakoulutukselle mahdollisesti lisätarvetta ja ovatko Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenet kiinnostuneet erilaisista koulutuksista tukemaan tutkintoaan ja tietotaitoaan.

Tutkimuksessa käydään läpi pääasiassa strategiatyöskentelyn eri vaiheita ja työn viitekehys muodostuu strategiaprosessin ympärille, koska eri roolit ovat tiukasti kiinni strategian toteuttamistyössä ja sen kaikissa eri vaiheissa. Tutkimuksessa selvitetään myös henkilöhallinnon keskeistä osa-aluetta: henkilöstön kehittämistä ja sen yhteyttä strategian toteuttamiseen ja onnistuneeseen strategiaan. Teoriaa syvennetään hieman henkilöstöstrategisilla kysymyksillä, esimerkiksi kehittykö organisaatio ja mikä on tradenomin rooli kehitystyössä, sekä kuinka henkilöitä perehdytetään yrityksen strategiaan. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan strategiatyöskentelyä ja sen eri vaiheita tradenomin roolin kannalta. Strategiatyöskentelyn eri muodot ja vaiheet muodostavat

työn keskeisen viitekehyksen, ja tarkemmin sanottuna strategian toteuttaminen ja strateginen johtaminen nousevat suurimmiksi kysymyksiksi.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen ensimmäinen kappale toimii johdantona tutkimukseen. Siinä selvitetään hieman tutkimuksen taustoja ja rakennetta, sekä käydään läpi keskeiset käsitteet. Toisessa kappaleessa on esitelty tutkimuksessa käytetty aineisto ja teoria, joka muodostaa tutkimuksen viitekehyksen. Teoria keskittyy vahvasti strategiaan, ja erityisesti strategiaprosessin eri vaiheisiin. Myös henkilöstöhallinnon osa-alueita, henkilöstön kehittämistä ja yleisesti kehitystyön yhteyttä strategiaan, käsitellään teoriaosuudessa.

Tutkimuksen kolmannessa kappaleessa kerrotaan tarkasti tutkimuksen tekemisestä. Kappaleessa tutustutaan itse tutkimuksen tekemiseen, ja empiirisen aineiston keräämiseen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, tutkittavan joukon ollessa pieni. Aineisto on kerätty tekemällä teemahaastatteluita, joista osa on tehty henkilökohtaisesti ja osa sähköpostin välityksellä tradenomiliiton jäsenille.

Neljännessä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset. Tutkimustulokset esitellään tutkimuskyselyn teemojen mukaisessa järjestyksessä, niin että looginen esittämisjärjestys säilyy. Kappaleessa analysoidaan jonkun verran saatuja tuloksia ja nostetaan kiinnostavat seikat esille. Tutkimuksen lopussa, kappaleessa viisi, esitellään tutkimuksen luotettavuus, sekä käydään vielä yhteenvedon muodossa läpi koko tutkimus sen onnistuminen ja siitä saadut tulokset. Viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

## **1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Alla on selitetty tutkimuksen kannalta oleellimmat ja tutkimuksessa paljon käytetyt käsitteet, joiden tunteminen tutkimuksen ymmärtämisen kannalta on keskeistä. Käsitteet on pyritty selittämään lyhyesti, mutta kattavasti.

## **Organisaatio**

On osista muodostuva struktuuri eli rakenne, joka toimiessaan yhteisten tavoitteiden ja strategian avulla suuntaa kohti tiettyä tavoitetta (Juholin 2009, 389).

## **Strategia**

Strategialla tarkoitetaan yrityksen asettamaa tavoitetilaa, ja keinoja joilla asetettu tavoitetila pyritään saavuttamaan (Lindroos & Lohivesi 2004, 27–28). Strategian tavoitteena on määritellä organisaation tulevaisuus. Se koostuu arvoista, oman ydinosaamisen tiedostamisesta ja toiminta-ajatuksista. (Tuomi & Sumkin 2010, 28.)

## **Visio**

Kuvaa organisaation tarkkaan määriteltyä tulevaisuudenkuvaa, ja on näkemys siitä miltä organisaatio haluaa tulevaisuudessa näyttää ja mitä tehdä. Visio on strategian tärkein osa-alue, ja sen tehtävä on näyttää suuntaa. Visio eli tavoitetila asetetaan yleensä esimerkiksi 3-5 vuoden päähän. (Tuomi & Sumkin 2010, 47–48, Lindroos & Lohivesi 2004 s. 26.)

## **Strategian implementointi / jalkauttaminen**

Strategian implementoinnilla tarkoitetaan strategian jalkauttamista organisaatioon, eli strategian toimeenpanoa. Suunniteltu strategia otetaan käyttöön ja siitä tiedotetaan koko organisaatiota, ja se alkaa ohjata kaikkea toimintaa suunnitellusti. Lyhyesti sanottuna toteutetaan tehty suunnitelma. (Hill & Jones 2008, 7.)

## **Strateginen johtaminen**

Strateginen johtaminen on liiketoiminnan syvällistä ymmärtämistä ja menestyvän työkuulttuurin luomista. Strateginen johtaminen koostuu myös johtamisen näkemyksistä, strategisista analyyseistä ja valinnoista. Strateginen johtaminen on sitä, että asetetun vision tavoitteluun löydetään tahtoa ja oikeat keinot (Valpola ym. 2010, 18–21). Strategisen johtamisen keskeinen tehtävä on saada selkeytettyä tavoitteet ja toiminta niiden saavuttamiseksi (Tuomi & Sumkin, 2010, 14).

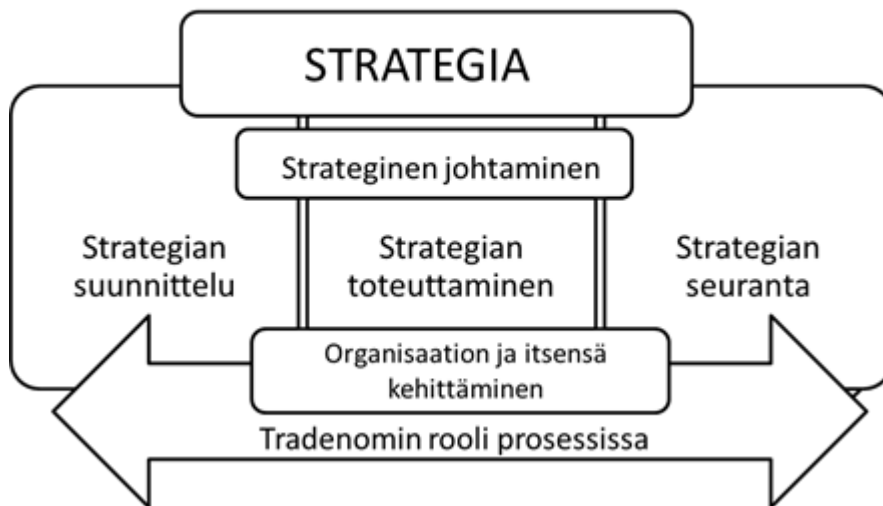
## **Henkilöstön kehittäminen**

Henkilöstön kehittämisellä pyritään työtehtävien suorittamisen parantamiseen, organisaation oppimiskyvyn sekä yhteistyön kehittämiseen ja yksilön työmarkkinakelpoisuuden edistämiseen (Viitala 2004, 194).

## 2 Strategiatyö

Koska tradenomit työskentelevät usein hyvin vahvasti liiketalouteen ja sen osa-alueisiin suuntautuneissa tehtävissä, koskettaa strategia, sen vaiheet ja toteuttaminen väistämättä edes jollain tapaa heidän käytännön työtään. Strategiatyöskentelyn voidaan katsoa ulottuvan lähes kaikkeen liiketoimintaan, ja tässä tutkimuksessa on esitetty vain tutkimuksen kannalta oleellimmat osat strategiatyöskentelystä ja rooleista sen eri vaiheissa.

Viitekehys kokoaa yhteen tutkimuksen teoriaosuuden rungon. Koko tutkimus kietoutuu viitekehysten ympärille. Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) on selvitetty tämän tutkimuksen viitekehys visuaalisesti. Kuvioon on koottu keskeiset teemat, joiden valossa tutkimusongelmaa pyritään selvittämään. Kuviossa strategialla tarkoitetaan strategiatyöskentelyä melko laajasti. Tärkeimpänä tutkimuksen kannalta on selvittää mitä strategiatyö pitää sisällään, eli käytännössä strategiatyön eri vaiheet, ja niistä erilaisten roolien kannalta merkittävimmät. Keskeistä strategiatyön eri roolien kannalta on johtamistyöskentely sekä henkilöstön kehittäminen.



Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehys

Teoria keskittyy hyvin vahvasti strategiaprosessin ja strategisen johtamisen ympärille, koska juuri näistä strategiatyön toiminnallisista osista löytyy strategiatyöskentelyn roolit. Strateginen johtaminen taas käytännössä on ihmisten johtamista, jonka tavoitteena on

strategian onnistuminen. Tätä kautta päästään tarkastelemaan strategian onnistumisen kannalta hyvin keskeistä aluetta henkilöstön kehittämistä, ja sitä saadaanko henkilöstö motivoitua toteuttamaan strategiaa. Keskeinen osa on myös strategian toteuttamisella, ja sillä millaisia vaiheita se pitää sisällään.

Yksinkertaisesti ilmaistuna strategian voidaan katsoa määrittelevän organisaation liiketoiminnan sisällön ja laajuuden. Strategiassa määritellään konkreettisesti missä toimitaan, millä toimialalla toimitaan, mitkä ovat organisaation voimavarat ja liiketoimintakonsepti. (Viitala 2004, 42.) Strategiaprosessista ja siitä miten se etenee, kerrotaan tarkemmin kappaleessa 2.1.

Strategia on organisaatiolle ohje siitä kuinka tulee toimia. Strategian on pitkään käsitetty olevan ainoastaan johdon luoma työkalu, joka ohjaa organisaation toimintaa. Nykyään on kuitenkin omaksuttu myös malli, jossa strategiseen työskentelyyn otetaan yhä enemmän mukaan koko henkilöstöä laajemmalta alueelta. (Tuomi & Sumkin 2010, 25–30.) Strategia lähtee organisaation toimintaympäristön ja tavoitteiden mukaan aina erilaisista lähtökohdista. Organisaatioiden toimintatavat voidaan jaotella esimerkiksi seuraavalla tavalla, kuten Lindroos ja Lohivesi tekevät (2004):

- tuotantolähtöinen toimintatapa
- tuotekehityslähtöinen toimintatapa
- asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa
- julkishallinnollinen toimintatapa

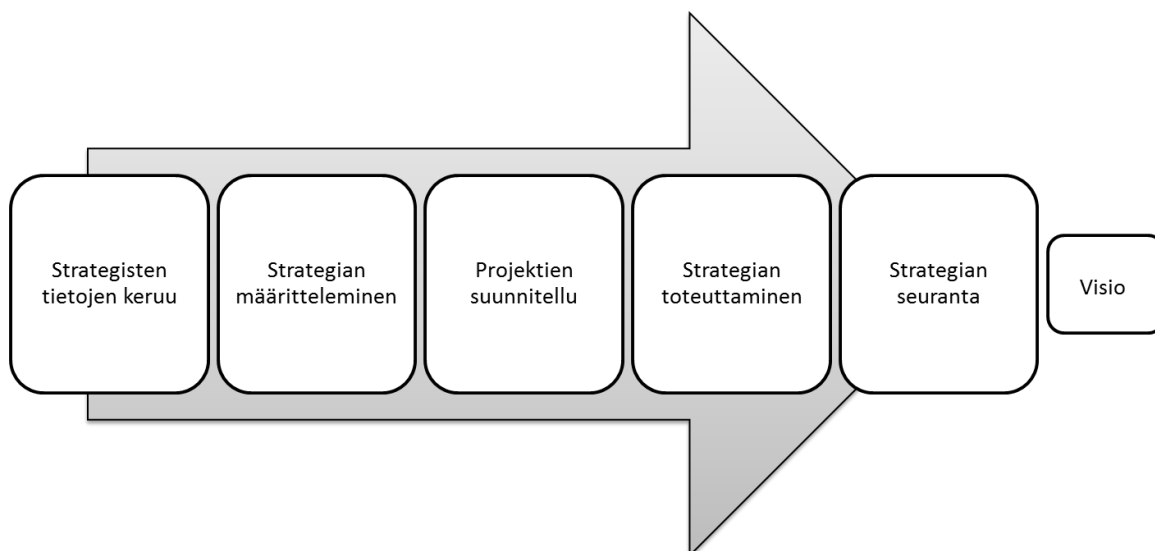
Toimintatavat riippuvat siitä mihin organisaation toiminta perustuu. Keskeistä on hahmottaa oman toiminnan ydin, jotta strategialla voidaan lähteä kehittämään ja tukemaan juuri omaa toimintaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 61–66.) Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin pääsääntöisesti tarkastelemaan strategian toteuttamista yleisemmin ja strategiaprosessin kautta, eikä niinkään tietynlaisten eri strategiatapojen kautta.

Strategia tehdään 3-5 vuoden aikaväleillä, ja hyvin tyypillistä on asettaa tavoitteet viiden vuoden päähän. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei strategiaa tulisi tarkastella vähintään vuosittain. Aikataulu seuraa hyvin usein organisaation vuosittaista rytmiä, vaikka usein strategian uudistaminen ja työstäminen lähtee kehittämistarpeesta eikä niinkään kalenteria orjallisesti seuraamalla. Strategian toteutumista voidaan seurata strategiavuosikelloksi nimitetyn työkalun avulla. Siihen määritellään vuoden ajaksi tavoitteet ja työvaiheet joita noudatetaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 51–52; Tuomi & Sumkin 2010, 107–108.)

## 2.1 Strategiaprosessi

Strategiaprosessilla kuvataan niitä toimintoja, joita strategiatyöskentelyssä kaiken kaikkiaan on. Strategiaprosessi sisältää tarpeesta lähtevän suunnitteluvaiheen, strategian toteuttamisen eri vaiheet sekä strategian seurannan, jota tehdään strategian implementoinnin jälkeen. Strategiaprosessin vaiheista laadinta ja toimeenpano ovat kaikista keskeisimmät, ja niitä voidaan sanoa prosessin päävaiheiksi (Hyppänen 2007, 46.)

Strategiaprosessi kuvataan hyvin usein eteenpäin kulkeväksi lineaariseksi toimintojen sarjaksi kuten Lindroos ja Lohivesi tekevät teoksessaan ”Onnistu Strategiassa” (2004, 31). Seuraavaan kuvioon (kuvio 2), on lisätty myös visio, jota kohti strategian toteuttamisella kuljetaan. Hyvin keskeinen osa strategian onnistumista on kuitenkin löytää juuri oikeat henkilöt toteuttamaan strategiaa. Johdon tehtävä on määritellä henkilöt suunnittelemaan ja toteuttamaan strategiaa, joten usein johto laittaa prosessin myös alulle. (Lillkäll 2010, teoksessa Valpola ym. 2010; 45–46, Tuomi & Sumkin 2010, 47)



Kuvio 2: Strategiaprosessi (mukailen Lindroos & Lohivesi 2004, 31)

Strategiaprosessi alkaa strategisten tietojen keräämisellä. Tällöin tarkastellaan ja analysoidaan niin sisäisten, kuin ulkoistenkin muuttujien tilannetta organisaatiossa (Hyppänen 2007, 46). On syytä tuntea oman toimintaympäristön tila, ja sen vaikutukset omaan toimintaan. Tiedonkeruuta tukemaan on kehitetty paljon erilaisia työkaluja. Monet analyysit, kuten esimerkiksi ympäristöanalyysi, skenaarioanalyysi, kilpailuanalyysi ja SWOT -analyysi, auttavat hahmottamaan organisaation toimintaympäristöä selkeämmin. On tärkeää hahmottaa oma asema toimialalla, ja olla tietoinen omien tuotteiden ja palveluiden asemoitumisesta kilpailijoihin nähden. Toimialan määrittely, ja etenkin sen rajaaminen, on yksi haastavista asioista prosessissa. Keskeisenä tavoitteena tietojen keruussa ja niiden analysoinnissa on muodostaa kokonaiskatsaus omasta toimintaympäristöstä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–34.)

Strategian määrittely seuraa prosessissa tietojen keruun ja analysoinnin jälkeen. Keskeisiä osa-alueita määrittelyssä ovat missio ja visio, joiden mukaan suuret linjaukset organisaatiossa tehdään. Missiolla tarkoitetaan niitä keinoja joilla kuljetaan kohti visiota, joka taas määrittää organisaation halutun tulevaisuudentilan ja tavoitteet (Hill & Jones 2008, 8). Strategiaa linjattaessa on huomioitava myös organisaation arvot, jotka eivät voi olla ristiriidassa strategian kanssa. Organisaation on määriteltävä selkeä tavoite, jota kohti se pyrkii strategiaa noudattamalla kulkemaan. Tavoitteen asettaminen on erittäin

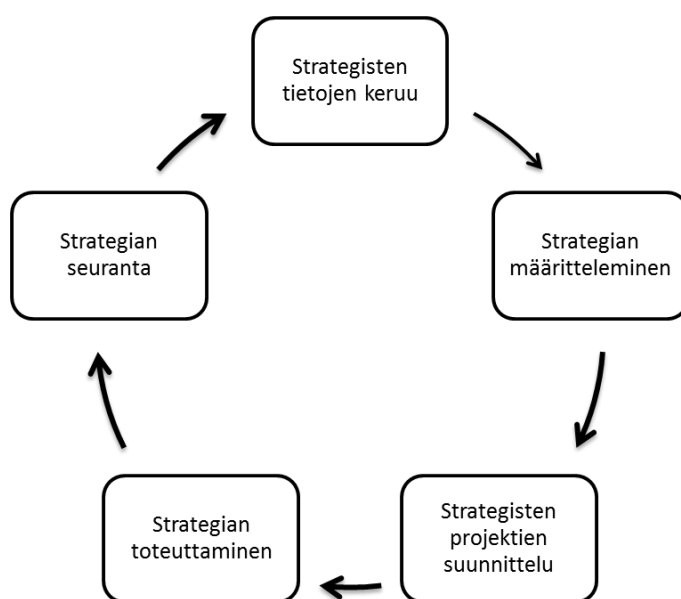
tärkeä osa prosessia. Strategiaa varten on varattava myös tarpeeksi resursseja, ja ne tulee mitoittaa oikein. Organisaatiossa kirjataan ylös tehdyt päätökset, ja määrittelyvaiheesta saadaan tuotoksena kattava suunnitelma, jota voidaan lähteä toteuttamaan erilaisin projektein. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–41.)

Suunnitelman jälkeen on määritettävä tarvittavat kehitysprojektit. Keskeiseksi tukitoiminnoksi nousevat kehitysprojektit, jotka auttavat täsmentämään ja tunnistamaan päämäärien saavuttamiseksi tarvittavia resursseja. Strategian toteuttaminen on pitkäkestoinen prosessi, ja se vaatii paljon enemmän aikaa sekä resursseja, kuin aikaisemmat vaiheet. Onnistunut toteuttaminen vaatii organisaatiolta ja sen toimijoilta sitoutumiskykyä ja taitoa. Myös esimiesten ja korkeimman johdon tekemien ratkaisujen merkitykset ovat tärkeitä toteutuksen kannalta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 42–45.) Strategian suunnittelusta ja toteuttamisesta kerrotaan lisää kappaleessa 2.2, ja strategisesta johtamisesta lisää kappaleessa 2.3.

Strategiaprosessin eri vaiheita tulee seurata sekä arvioida, ja tarvittaessa myös päivittää. On otettava huomioon mahdolliset toimintaympäristön muutokset, ja tarpeen vaatiessa osattava luopua vanhoista ajatusmalleista. Suurimmaksi riskiksi nousee ajattelun urautuminen. Organisaation tulee uskaltaa ottaa riskejä, ja välttää ainoastaan vanhojen toimintatapojen suosimista. Seuraamista helpottavat erilaiset välitavoitteet ja strategiset projektit. Käytännössä strategian seuranta voi tehdä esimerkiksi sähköisten kyselyjen ja haastatteluiden muodossa. Seuranta on hyvin pitkälti johtoryhmän tehtävä, ja se vaatii strategian perinpohjaista ymmärtämistä ja motivoitunutta sitoutumista prosessiin osallistuvilta henkilöiltä. (Niutanen & Kvist 2010, teoksessa Valpola ym. 2010, 48–49; Lindroos & Lohivesi 2004, 31–56.)

Valmis strategia dokumentoidaan, ja siitä laaditaan varsinainen strategia-asiakirja. Pelkkä asiakirja ei kuitenkaan yksin riitä luomaan uutta strategiaa, vaan sen käyttöönotto vaatii aikaa ja edellyttää muun muassa toimivaa sisäistä viestintää. Tilanteen mukaan asiakirjat ja suunnitelmat voidaan laatia niin tekstiä, taulukoita kuin kuviakin hyödyntäen Yksinkertaisesti sanottuna pitää tietää mitä on tekemässä ja esittää se selkeästi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48–56.)

Strategiaprosessille hyvin tyypillinen kuvaamistapa on lineaarisesti etenevä prosessi. On kuitenkin syytä muistaa, että strategia ei välttämättä tule sellaisenaan valmiiksi, vaan se kehittyy ja muotoutuu uudelleen tehtäessä. Tästä syystä strategiaprosessi voidaan hyvin kuvata myös ympyrän muotoiseksi (kuvio 3), kuten Hyppänen (2007, 46) tekee. Hyvään projektiin kuitenkin kuuluu Heimosen (2010, teoksessa Valpola ym. 2010, 69) mukaan myös selkeä alku ja loppu. Tällä kuitenkin voidaan katsoa tarkoitettavan sitä, että tulosten tarkastelun ja seuraamisen kannalta on määriteltävä missä ja milloin asioita saadaan ja on saatu aikaiseksi.



Kuvio 3: Strategiaprosessi (Hyppänen 2007, 46).

Strategiaprosessin tuloksena, kaikkien vaiheiden jälkeen, syntyy varsinainen strategia, usein strategia-asiakirjan muodossa. Strategia-asiakirjan toteutuksen onnistumisen kannalta on kiinnitettävä huomiota laaditun asiakirjan laatuun ja avoimuuteen. Onnistuneen strategian hyväksyy organisaation johdon ja henkilöstön lisäksi myös muut keskeiset sidosryhmät. (Lidroos & Lohivesi 2004, 53.)

Teoksessa ”Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle” (2010, 35) on annettu seuraavanlaiset ohjeet strategiaprosessin vetäjille.

1. Strategiaprosessille on suunniteltava aikataulu.
2. Jo suunnittelun alkuvaiheessa on otettava mukaan vastuu- ja strategiseen toimintaan osallistuvat henkilöt.

3. Viestintä henkilöstölle ja esimiehille on suunniteltava huolella.
4. Mahdollisten työpajojen tuotokset on analysoitava ja tulokset esiteltävä koko organisaatiolle.
5. Uudet toimintatavat on otettava käyttöön mahdollisimman nopeasti.
6. Vastuuhenkilöiden osaamisesta tulee huolehtia ja heitä on valmennettava koko prosessin ajan.

Ohjeissa painotettiin lisäksi myös aikataulun merkitystä. Se ei saa olla liian löysä, mutta ei myöskään liian tiukka. Myös prosessin eri vaiheiden tulisi olla mahdollisimman läheisesti yhteydessä toisiinsa ja irrallisuutta olisi vältettävä. (Tuomi & Sumkin 2010, 35.)

## **2.2 Strategian suunnittelu ja toteuttaminen**

Vaikka strategian suunnittelu ja toteuttaminen onkin koko organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, tuntuu vastuu strategiasta, ja sen jalkauttamisen onnistumisesta, olevan hyvin paljon esimiesten ja johdon harteilla. Teoksessa *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset* (Niutanen & Kvist 2010, teoksessa Valpola ym. 2010, 57) esitellään näkökulma, jossa strateginen toiminta ja toteuttaminen ovat loppujen lopuksi hyvin arkipäiväistä toimintaa, jonka toteuttaa organisaation koko henkilöstö. Strategialla pyritään toteuttamaan organisaation asettamat visiot. Strategia on joukko tehtyjä valintoja, jotka ohjaavat toimintaa ja resurssien kohdentamista. Onnistuneeseen strategiseen toimintaan on saatava mukaan koko organisaatio. (Valpola ym. 2010, 13–15.) Yleisesti voidaan katsoa, että johdolla on suunnittelusta ja toteuttamisesta vastuu, mutta henkilöstö on se joka omaksuu toiminnan ja voi tekemisellään vaikuttaa strategian lopulliseen toteutumiseen.

Strategian suunnittelu lähtee nykytilanteen tarkastelemisesta ja analysoinnista. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi tulevaisuustyöpajalla, johon osallistuu henkilöitä eri johtoryhmistä ja mahdollisesti myös sidosryhmistä (Tuomi & Sumkin 2010, 30). Strategiaa suunniteltaessa on hahmotettava vision lisäksi myös organisaation missio. Missio voidaan nähdä yrityksen keskeisenä toiminta-ajatuksena. Sillä tarkoitetaan niitä valittuja keinoja, joilla tulevaisuuden tavoite, visio, saavutetaan. Missio ja visio eivät voi

poiketa organisaation arvoista, joten myös organisaation arvojen tulee olla tarkkaan määriteltyjä. Mission ja vision määrittämisen jälkeen tarkastellaan organisaation toimintaympäristöä erilaisten analyysien avulla. Keskeistä on tunnistaa uhat ja mahdollisuudet, koko toimintaympäristön kartoittamisen lisäksi. Uhkia ja mahdollisuuksia voidaan tarkastella esimerkiksi SWOT-analyysin avulla, jolla kartoitetaan vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Edellä mainittuja tarkastelemalla voidaan saada näkemys siitä mitä halutaan tehdä. Näin strategia voidaan suunnitella omaa tarkoitusta palvelevaksi. (Hill & Jones 2008, 6-9.)

Kun strategia on suunniteltu ja tavoitteet on selvitetty, ryhdytään strategiaa viemään käytäntöön eli implementoimaan organisaatioon. Implementoinnista puhutaan myös toisinaan strategian jalkauttamisena. Strategian onnistunut implementointi vaatii hyvän suunnittelun lisäksi myös motivoituneita tekijöitä ja osaavaa strategista johtamista. Tuomi ja Sumkin (2010) puhuvat strategian käytäntöön viemisestä strategian maastouttamisena. Strategisesta johtamisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.3.

Motivaatiolla on yllättävän suuri merkitys siinä onnistuuko suunnitellun strategian implementointi organisaatioissa. Tilannetta, jossa johto esittää valmiin asiakirjan henkilöstölle ja olettaa toiminnan muuttuvan uuden strategian mukaan, voidaan pitää utopistisena. Strategian jalkauttaminen on huomattavasti vaativampi prosessi, joka ei aina välttämättä onnistu. Strategian toteuttaminen on pitkäaikainen prosessi, jossa on kyse asioiden ja ihmisten johtamisesta sekä muutosjohtamisesta. Toteuttaminen vaatii onnistunutta dokumentointia ja sen viestintää ymmärrettävästi. On otettava huomioon myös tietojärjestelmien osuus toteutuksessa ja viestinnässä. Henkilöstöä on kannustettava ja motivoitava ottamaan vastaan uudet toiminta- ja ajattelumallit. Hyvää toteuttamista edesauttavat selkeät tavoitteet ja selkokielellä muodostettu strategia, koska lopulta juuri henkilöstön mukaan saaminen on avainkysymys toteutuksen onnistumiseen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 160–170, 176–177.)

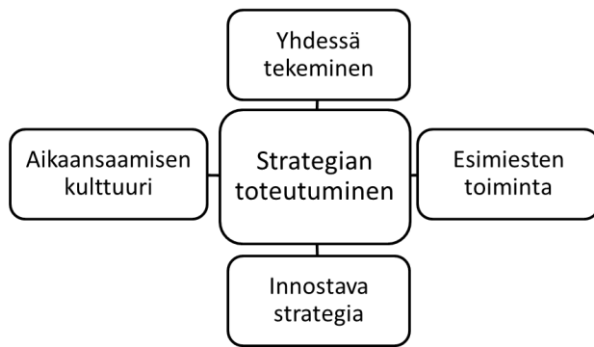
Organisaatorakenteella on suuri vaikutus siihen miten johtaminen ja sitä kautta strategian toteuttaminen organisaatioissa onnistuu, koska strategian implementoinnin on yllettävä organisaatorakenteen jokaiselle tasolle. Yleisesti voidaan katsoa, että jos

työn-tekijöitä on yli 1000, organisaation kerroksia on noin neljä, jolloin voidaan puhua matalasta hierarkiasta. Yli 10000 henkilön organisaatioissa kerrokset lisääntyvät ja puhutaan korkean hierarkian rakenteesta. Jos organisaation rakenne on korkea, johdon eri tasoja on paljon. Hierarkian tasojen määrä tuo ongelmia implementointiin, koska luonnollisesti toiminnan koordinointi hankaloituu eri tason johtoryhmien lukumäärän kasvaessa. Korkeiden hierarkiatasojen organisaatioissa voi olla ongelmia myös viestinnän toteuttamisessa ja henkilöstön motivoimisessa. (Hill & Jones 2008, 216–217.)

### **2.3 Strateginen johtaminen**

Johtajuus yleisesti tarkoittaa esimiestyön ja johtamisen inhimillistä ulottuvuutta, jonka avulla pyritään toisten henkilöiden välityksellä toteuttamaan asetettuja tavoitteita. Johtamista tapahtuu niin yksilö- kuin myös ryhmätasolla. Johtajat ovat vastuussa alaistensa motivoinnista, rohkaisusta ja kannustamisesta. Johtajien vastuualueisiin kuuluvat myös tiimien kokoaminen ja niiden johtaminen. Johtajien tehtäväksi voidaan katsoa myös yrityskulttuurin edistäminen. (Viitala 2004, 14.)

Strategian suunnittelun katsotaan usein olevan organisaation johdon vastuulla, mutta johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli myös strategian toteutuksessa. Johtajiston roolit strategiaprosessissa ovat hyvin monimuotoisia. Johdon ensisijaisena tehtävänä on vastata strategian toteuttamisesta. Johto ohjaa esimiehiä, jotka taas ovat päävastuussa toteutuksesta. Johdon on oltava aidosti perillä siitä mitä ollaan tekemässä, ja heidän on osattava viedä viestiä kannustavasti ja ymmärrettävästi eteenpäin. Myös tukitoimintojen järjestäminen on johdon tehtävä strategiaa vietäessä eteenpäin, sama koskee esimiehiä. Keskeistä on se, että strategiatyötä tekevät henkilöt, joilla on siihen kykyä ja tahtoa. Strategian jalkauttamisen kannalta hyvä esimies on innostava ja suunnitelmallinen. Johdolta ja esimiehiltä vaaditaan myös kykyä nähdä asetetut tavoitteet ja suunnitella keinot joilla ne saadaan toteutettua. Onnistuneen strategian ydinelementit ovat Niutasen ja Kvistin (2010, teoksessa Valpola ym. 2010) mukaan innostava strategia, esimiesten toiminta, yhdessä tekeminen ja aikaansaamisen kulttuuri, ja ne on esitelty seuraavassa kuviossa (kuvio 4). (Valpola ym. 2010, 53–56.)



Kuvio 4: Onnistuneen strategian ydinelementit (Niutanen & Kvist 2010, teoksessa Valpola ym. 2010, 53.)

Esimiesten ja johdon rooli strategian toteutumisen kannalta on merkittävä. Johdon tehtävä on usein myös mitata aikaansaatuja tuloksia, mutta tätä ennen on saatava organisaatio sitoutettua strategisiin muutoksiin ja toimiin. Johto yksin ei voi sanella strategiaa, vaan toiminnan on oltava yhteisöllistä ja osallistuttavaa sen onnistumisen kannalta. (Niutanen & Kvist 2010, teoksessa Valpola ym. 2010, 58.) Myös Hyppäsen (2007, 45) mukaan strategiajohtamiseen kuuluu suurin osa kaikista strategiatyön keskeisistä vaiheista kuten esimerkiksi:

- strategian toteuttaminen
- strategian määrittäminen
- strategian viestiminen ja seuranta

Organisaation johtotasot ohjaavat strategian eri vaiheita. Jako kahteen johtoryhmään on hyvin tyypillinen, ja normaalisti puhutaan ylimmästä johdosta ja keskijohdosta. Ylin johto yleensä suunnittelee strategian, kun taas keskijohto toimii sen toteuttamisen kannalta merkittävämmässä roolissa. Johdon eri tasojen on kuitenkin toimittava yhteistyössä. Usein organisaation johdolla on omat vastualueet, joista heidän on huolehdittava myös strategiatyöskentelyn osalta. (Hill & Jones 2008, 4-6.) Teorian valossa voidaan siis todeta johtajiston toiminnan olevan hyvin merkittävässä roolissa strategiatyöskentelyssä.

## 2.4 Strategian viestintä

Strategiaa viestitään hyvin usein erilaisten koko organisaatiossa järjestettävien informaatiopäivien yhteydessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaation johto esittelee strategian muulle henkilöstölle. Yhteiset informaatiopäivät ja -tilaisuudet eivät kuitenkaan ole aina välttämättä paras mahdollinen tapa, ja sen tueksi on toteutettava myös muuta viestintää. Keskeistä on muokata viesti hyvin ja helposti ymmärrettäväksi. Myös käytettävään kieleen on panostettava, ja organisaatiossa käytettävät käsitteet on selvennettävä henkilöstölle. On osattava esittää asia tarpeeksi ytimekkäästi ja lyhyesti, jotta kuulijat jaksavat sisäistää asian. (Lindroos & Lohivesi 2004, 161–162.)

Viestintä on erittäin haastavaa, koska ihmiset ottavat vastaan ja etsivät tietoa hyvin eri tavalla. Onnistunut viestintä, myös strategiatyössä, on suunnitelmallista ja sen esittämisessä käytetään toimivia järjestelmiä. Keskeistä on viestinnän laajuus, on annettava organisaatiolle tietoa koko strategiaprosessista ja itse strategiasta. Hyvin ja kattavasti viestitty strategia ohjaa ja tukee henkilöstön työskentelyä. Henkilöstön tulisi tietää organisaation konkreettiset tavoitteet, visio sekä strategian sisältö. Viestinnän tulee olla mahdollisimman laadukasta ja sitä on kehitettävä jatkuvasti. Tiedot organisaation strategiasta tulisi antaa työntekijälle hänen tullessaan organisaatioon, eli jo perehdyttämisen yhteydessä. Yksi hyvä tapa viestiä strategiasta on hyödyntää organisaatioissa yleisesti paljon käytettyjä kehityskeskusteluita, joissa esimiehen ja alaisen välinen viestiminen tapahtuu henkilökohtaisesti. Kehityskeskusteluissa käydään usein läpi kuluneen vuoden tapahtumia, kehityskohteita ja tavoitteita, joita strategian avulla työntekijöille asetetaan. (Hyppänen 2007, 56; Viitala 2004, 217–219.)

## 2.5 Henkilöstön ja organisaation kehittäminen osana strategiaa

Strategia voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat liiketoimintastrategia, operatiivisen eli toiminnallisen tason strategia ja yritysstrategia. Henkilöstöstrategia sijoittuu tässä jaottelussa operatiiviseen strategiaan, eli niihin keinoihin joilla strategia käytännössä toteutetaan. (Viitala 2007, 61.)

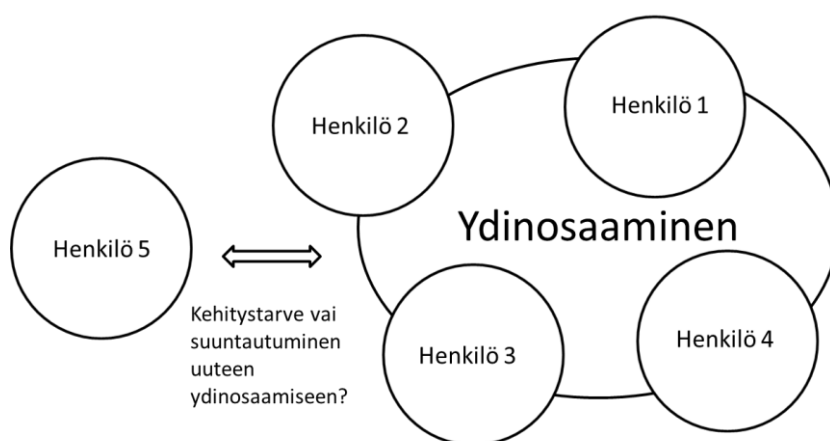
Henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa kuuluvan onnistuneeseen strategiatyöskentelyyn hyvin merkittävällä tavalla, ja sen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn on suuri. Henkilöstöstrategialla pyritään organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön kehittäminen on strategista toimintaa, jolla saavutetaan ja taataan maksimaalinen osaaminen. Myös oppimiskyky on hyvin merkittävä asia organisaation menestymisen kannalta. Henkilöstöjohtaminen sijoittuu strategiatyön keskukseen. Sen vastuuhenkilöt ovat osaltaan tukemassa strategiaprosessin vaiheita. Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on esitetty henkilöstöjohtamisen sijoittuminen organisaation ja henkilöstön kehittämiseen ja sitä kautta strategiatyöhön. Henkilöstön kehittämisellä pyritään muun muassa siihen, että päivittäiset työtehtävät tukevat strategian asettamia tavoitteita. (Viitala 2004, 13–15, 52–53.)



Kuvio 5: Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (Viitala 2004, 15).

Uudistuminen tai vähintään kehittyminen on välttämätöntä, jos halutaan pitää yllä organisaation kilpailukykyä. Kehittämistyö on aloitettava silloin, kun organisaatio vielä toimii tehokkaasti, jo ennen kuin yritys on ajautunut tilanteeseen, josta nouseminen on hyvin hankalaa. Tällaisia tilanteita kutsutaan esimerkiksi kriisitilanteiksi. Uudistamisella ja kehittämisellä on hyvin keskeinen osa strategiatyöskentelyssä, koska strateginen suunnittelu normaalisti aloitetaan uudistumistarpeesta. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 93–94.)

Strategian toteuttajana toimii aina organisaation henkilöstö, ja tämän takia työntekijät ovat avainasemassa strategiatyön eri vaiheissa. Osaamisen lisäksi strategian toteuttamiseen tarvitaan resursseja ja tahtoa. Osaamista ei voida lähteä kehittämään, ennen kuin on selvyys siitä millä tasolla henkilöstön osaaminen on tällä hetkellä. Henkilöstön ydinosaamisen tila on ajoittain tarpeen tarkistaa, kuten seuraavasta kuvioista voidaan nähdä (kuvio 6). Tärkeää on selvittää onko henkilöstön osaamisen taso lähellä ydinosaamista, jotta toiminnasta saadaan tehokasta. Mikäli osaaminen ei enää ole lähellä ydinosaamista, organisaation jäsen tarvitsee mahdollisesti lisäkoulutusta tai ohjausta omaa osaamistaan vastaaviin tehtäviin. (Lindroos & Lohivesi. 2004, 164–166, Tuomi & Sumkin 2010, 57).



Kuvio 6: Ydinosaaminen ja henkilöstön osaaminen (Tuomi & Sumkin 2010, 57).

Ydinosaamista voidaan käytännön työssä tarkastella esimerkiksi kehityskeskusteluissa, ja vastuu osaamisen kartoittamisesta on tällöin usein esimiehellä (Tuomi & Sumkin 2010, 57). Henkilöstöllä tulee olla valmiudet oppimiseen ja kehittymiseen, jotta voidaan luoda oppiva organisaatio, joka pysyy mukana kehittyvässä toimintaympäristössä. Tämä edellyttää kannustamista itsensä kehittämiseen ja kehittymiseen. Henkilöstöä voidaan kehittää kouluttamalla ja onnistuneella tiedottamisella. Tavoitteena on kuitenkin työn tehostaminen, strategian ja tavoitteiden ymmärtäminen ja kehittyminen. (Viitala 2004, 190–194.)

### **3 Kuinka tradenomin roolia tutkittiin**

Tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin tutkimuskohteesta ja valitusta tutkimusmenetelmästä, sekä perustellaan tutkimusmenetelmän valinta. Kappaleessa esitellään myös tutkimuskohde yleisesti tämän tutkimuksen kannalta tarkemmin. Tutkimus tehtiin osana HAAGA-HELIA:ssa toimivaa teemaryhmää ”Strategia käytäntöön”. Ryhmän tavoitteena on toteuttaa erilaisia strategiatyöskentelyyn liittyviä opinnäytetöitä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla tradenomeja. Osa haastatteluista on tehty henkilökohtaisesti. Niitä henkilöitä, joita ei kohtuuttomien pitkien välimatkojen takia ole pystytty haastattelemaan henkilökohtaisesti, on haastateltu sähköpostin välityksellä. Haasteltaville tarjottiin myös mahdollisuutta osallistua haastatteluun puhelimen välityksellä, mutta tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokivat sähköpostin paremmaksi tavaksi osallistua haastatteluun.

#### **3.1 Tutkimuskohteen esittely**

Tutkimukseen osallistui 10 eri aikoina valmistunutta tradenomia. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat aiemmin vastanneet Tradenomiliitto TRAL ry:n kyselytutkimukseen, jossa he olivat lupautuneet haastateltaviksi. Yhteensä haastateltavaksi lupautuneita oli alun perin 124. Haastateltavat jaettiin viiden opiskelijan kesken, ja heihin otettiin yhteyttä. Yhteydenotolla tiedusteltiin henkilöiden työtehtäviä ja taustatietoja. Alustavaan tiedusteluun vastanneet jaettiin niin että tutkimuksen tekoon osallistuneille teemaryhmän jäsenille tuli jokaiselle noin 15–17 potentiaalista haastateltavaa.

Haastatteluun lupautuneet tradenomit pyrittiin jakamaan ryhmän kesken niin, jotta jokainen voisi toteuttaa tutkimukseen syventävän osa-alueen omasta aihepiiristään. Tämän tutkimuksen haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, jotka toiminnassaan olisivat tekemissä henkilöstön ja henkilöstöhallinnon kanssa. Mahdollisuuksien mukaan tavoitteena oli haastatella tradenomeja henkilökohtaisesti ja sähköpostin välityksellä, riippuen haastattelun järjestämisen mahdollistamisesta. Tähän tutkimukseen oli

alustavasti lupautunut vastaamaan 16 tradenomia, mutta lopulliseen tutkimukseen vastauksia saatiin vain 10 tradenomilta. Osa haastateltavista ilmoitti esimerkiksi työkiireiden estävän vastaamisen.

Tutkimukseen vastanneita henkilöitä ei esitellä ja heistä puhutaan anonyymisti. Tutkimuksen lopussa liitteenä on kuitenkin vastaajista tehdyt profiilit (liite 2), jotka säilyttävät anonyymiuden, mutta antavat mahdollisuuden tutustua esiteltyihin vastauksiin tarkemmin. Profiilista käy ilmi muun muassa vastaajan toimiasema ja valmistumisvuosi. Lähdeluettelossa on myös viittaukset tehtyihin haastatteluihin.

### **3.2 Tradenomiliitto TRAL ry ja tradenomi-tutkinnot**

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kaikki Tradenomiliiton jäseniä, koska alun perin tutkimusjoukko on kerätty kokoon Tradenomiliiton TRAL ry:n jäsenilleen tekemästä tutkimuksesta. Sitä kuuluvatko tutkimukseen osallistuneet henkilöt edelleen Tradenomiliitto TRAL ry:hyn ei ole tietoa. Tähän tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tutkimuksessa tiedusteltiin jatkotutkimukseen osallistumisen mahdollisuutta, josta tämän tutkimuksen vastaajat koostuvat.

Tradenomi on asiantuntija, joka on suorittanut yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alan, luonnontieteiden alan tai kulttuuriala ammattikorkeakoulututkinnon (Bachelor of Business Administration). Suomessa koulutetaan tradenomeja 23 eri ammattikorkeakoulussa. Opiskelun aloittaa vuosittain 7000 tradenomiopiskelijaa, ja valmistuneita tradenomeja tulee vuodessa noin 6000 lisää. Tradenomeja on koulutettu vasta reilu kymmenen vuotta, joten tradenomi tutkinto on verrattain nuori.

Tradenomitutkinto on 210 opintopisteen laajuinen ammattikorkeakoulututkinto, joka suuntautuu korkea-asteiseen liiketalouden tuntemukseen ja asiantuntijuuteen. Keskeisiä koulutusohjelmia ovat yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, luonnontieteiden ala sekä kulttuuriala. Tutkinto on hyvin monipuolinen ja antaa valmiudet toimia monissa erilaisissa työtehtävissä ja toimiasemissa. Ensisijaisesti tutkinto kuitenkin kouluttaa toimimaan asiantuntija- ja esimiestehtävissä, joihin Tradenomiliitto TRAL ry kannustaa jäseniään suuntautumaan. (Tradenomiliitto TRAL

ry 2010, 14.) HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu (2010) määrittelee tradenomitutkinnon tavoitteita internetsivuillaan muun muassa seuraavasti:

HAAGA-HELIA:n tradenomilla on kokonaisvaltainen käsitys yrityksen toiminnasta. Hän osaa tarttua nykypäivän haasteisiin ja toimia muuttuvissa olosuhteissa tulevaisuutta ennakkoiden. Hän omaa hyvät tiedonhankinta-, tiedon analysointi- ja -jalostamistaidot. Hän ottaa työskennellessään huomioon toiminnan kannattavuuden ja hänellä on vahva ammatillinen sivistys sekä halu itsensä jatkuvaan kehittämiseen. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2010.)

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto (Master of Business Administration) on 90 opintopisteen laajuinen liiketalouden jatkotutkinto. Henkilö, joka on suorittanut soveltuvan amk-tutkinnon ja jolla on vähintään kolmen vuoden työkokemus asianomaiselta alalta, voi hakea opiskelemaan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Tutkinnon tavoitteena on syventää ammattitaitoa ja parantaa yrityksen kilpailukykyä tuottamalla pätevämpiä henkilöitä. Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluu jollekin yritykselle tehty opinnäytetyö, joka on kehittämispainotteinen. Aloituspaiikkoja ylempään amk-tutkintoon on noin 2000 kappaletta vuosittain. (Tradenomiliitto TRAL ry 2011, 15.)

Tradenomiliitto TRAL ry on nimensä mukaisesti tiettyä tutkintokuntaa edustava liitto, jonka jäseneksi kaikki tradenomit, ylempään ammattikorkeakoulututkinnon ja BBA-tutkinnon suorittaneet henkilöt ovat tervetulleita. TRAL toimii Akavan, eli korkeasti koulutettujen työmarkkinakeskusjärjestön, alaisena liittona. TRAL:n keskeisenä tavoitteena on edustaa tradenomeja ja toimia heidän edunvalvojanaan työelämässä. Vuosittain TRAL tutkii tradenomien tilannetta työelämässä, palkkakehitystä, ja julkaisee esimerkiksi vuosittain jäsentutkimuksen. (Tradenomiliitto TRAL ry 2011, 2-3.)

### **3.3 Käytetty tutkimusmenetelmä**

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjasti jo pelkästään se, että tutkimus on luonteeltaan jatkotutkimus aikaisemmin tehtyyn survey -muotoiseen määrälliseen kyselytutkimukseen, joka analysoitiin kvantitatiivisesti. Tarkoituksena oli siis

kvalitatiivisin keinoin täydentää kvantitatiivista tutkimusta sekä saada tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Toimeksiannon tarkoituksen oli lähteä syventämään kvalitatiivista tutkimusta juuri haastattelun keinoin. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään normaalisti juuri haastattelemalla. Muita menetelmiä ovat havainnointi, kysely ja erilaisiin tiedostoihin sekä dokumentteihin perustuvan tiedon hyödyntäminen. Haastattelemalla saadaan tietoa siitä, mitä ihminen ajattelee, ja siksi menetelmä sopii tämän tutkimuksen tarkoituksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–73.)

Laadullinen tutkimus ei normaalisti ole kovinkaan laaja verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoituksena selvittää tradenomien roolia yleisellä tasolla, vaan saada tarkempaa ja konkreettisempaa tietoa, joka on laadullisen tutkimuksen tarkoitus. Tutkittavasta joukosta voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käyttää termiä näyte. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–87.) Tässä tutkimuksessa näytteestä käytetään käytännönläheisemmin nimityksiä haastateltavat tai vastaajat, kun puhutaan haastatteluun vastanneista henkilöistä.

Laadullinen tutkimus nojaa hyvin vahvasti teoriaan eli tutkimuksen viitekehukseen. On kuitenkin muistettava tutkimuksen liittyvän myös empiirisen osuuden, jonka tulee olla linjassa teorian kanssa, eikä siitä irrallisena. Tutkimusta ei voi tehdä ilman teoriaosuutta, joka muodostaa tutkimuksen rungon ja määrittelee keskeiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18–20.) Tässä tutkimuksessa teoriaan on tutustuttu huolellisesti ennen kuin haastattelua on ruvettu suunnittelemaan.

### **3.4 Haastattelurungon laadinta**

Haastattelurunko on laadittu yhteistyössä neljän muun opiskelijan kanssa, jotka tekivät tutkimusta samasta aiheesta. Myös teemaryhmän ohjaaja osallitui haastattelurungon suunnitteluun, ja se hyväksyttiin Tradenomiliitto TRAL ry:n edustajalla.

Tutkimuskysymysten runkona päätettiin yhdessä käyttää Lindroosin ja Lohiveden teoksessa ”Onnistu strategiassa” (2004) esiteltyä strategiaprosessia, koska teos esittelee sen selkeästi ja kattavasti. Myös muita strategian teoriaa käsitteleviä teoksia käytettiin apuna kysymyksiä suunniteltaessa. Kysymykset noudattavat strategian kannalta järjestelmällisesti etenevää rakennetta, alkaen suunnittelusta ja päättyen strategian

onnistumisen seurantaan. Haastattelu aloitettiin taustatietojen, kuten työkokemus vuosina ja nykyinen työtehtävä, kysymisellä. Kysymykset taustatiedoista toimivat samalla myös lämmittelykysymyksinä, joilla johdateltiin aiheeseen.

Samanlaisen haastattelurungon tekeminen yhdessä oli välttämätöntä, jotta tutkimusten tuloksia voisi verrata toisiinsa, ja näin aiheesta teemaryhmässä tehdyt tutkimukset tukevat toisiaan, vaikka ovatkin itsenäisesti toteutettuja. Jokaisella tutkimuksen tekijällä oli kuitenkin mahdollisuus syventää haastattelurunkoa oman aihealueensa kannalta.

Tämän tutkimuksen haastattelurunkoon lisättiin teema aihepiiristä organisaation ja henkilöstön kehittäminen ja tradenomin rooli kehitystyössä. Haastattelurunko löytyy tutkimuksen lopusta liitteenä (liite 1). Ikään kuin loppukevennykseksi kysyttiin vielä tradenomin omasta aktiivisuudesta työelämässä, koskien lähinnä juuri tiedon hankkimista strategiatyötä koskien. Tämä kysymys lisättiin, koska viestintä koetaan lähes poikkeuksetta hyvin haastavana aiheena. Kysymyksellä halutaan selvittää, ovatko tradenomit itse aktiivisia tiedonhakijoita.

### **3.5 Teemahaastattelut**

Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jonka kysymyksiä ohjailevat ennalta määrätyt teemat ja aihepiirit. Teemahaastattelussa kysymysten järjestys voi kuitenkin vaihdella. Tämän tutkimuksen haastatteluissa pyrittiin kuitenkin seuraamaan tutkimusrunkoa aina samalla tavalla. Strukturoidusta haastattelusta voidaan esimerkkinä käyttää lomakehaastattelua, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Kun taas strukturoimaton haastattelu on lähes täysin suunnittelematon ja sen rakenteen muodostavat haastateltavan vastaukset. Haastatteluita voidaan jaotella myös muilla tavoilla, jotka eivät ole tämän tutkimuksen kannalta relevantteja. (Ruusu vuori & Tiittula 2005, s. 11–12.)

Teemahaastattelu ei ole tarkoin tiettyyn kategoriaan kuuluva ja kategorioitu haastattelu, ja näin ollen se on vapaamuotoisempi (Hirsjärvi & Hurme 2008 s. 47–48). Koska tutkimuksessa haastatteluita toteutettiin kahdella eri tavalla, henkilökohtaisesti ja sähköpostilla, oli hyvin oleellista, että haastattelun muoto on hieman vapaampi.

Kappaleessa 3.4 esitelty tutkimuksen haastattelurunko muodostui teemoista, niin että jokainen teema oli strategiaprosessin yksi vaihe. Jokaisessa teemassa oli noin 4-8 alakysymystä. Haastatteluun oli strategiaprosessin lisäksi lisätty teema myös kehitystyöstä ja kysymys tradenomin aktiivisesta tiedon etsimisestä.

Henkilökohtaisia haastatteluja tehtiin yhteensä neljä. Haastattelut toteutettiin haastateltavien valitsemissa paikoissa, joka tässä tapauksessa tarkoittaa lähinnä haastateltavan työpaikkaa. Neljästä haastattelusta vain yksi haastattelu suoritettiin muualla, kuin haastateltavan työpaikalla. Tällöin haastattelupaikkana toimi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Pasilan toimipisteen kahvio. Haastatteluja varten varattiin 1-2 tuntia aikaa, mutta haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhat purettiin välittömästi haastattelujen jälkeen ja kirjoitettiin puhtaaksi.

Tutkimushaastattelut on yleensä syytä nauhoittaa, koska nauhoitteita voi käyttää jälkepäin muistamisen tukena. Nauhoittamisen avulla voi palata takaisin haastattelutilanteeseen. Nauhoittamisen onnistumisesta on myös huolehdittava ennen haastattelun aloittamista, ja laitteiden toimivuus on tarkistettava. On muistettava kuitenkin, että nauhat on purettava eli litteroitava haastattelun jälkeen. Litteroinnilla pyritään myös muistin tukemiseen sekä haastattelussa esiin nousseiden yksityiskohtien havaitsemiseen. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14–16.)

Tämän tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ollut syytä lähteä litteroimaan sanantarkasti haastateltavien sanomisia, koska kyseessä ei ollut haastateltavan käyttäytymiseen tai mielipiteisiin liittyvä tutkimus. Henkilökohtaisten haastatteluiden aikana kirjoitettiin muistiinpanoja, joiden avulla haastattelussa keskeiseksi nousseet asiat saatiin paremmin huomioitua.

### **3.6 Sähköpostihaastattelut**

Sähköpostihaastattelu lähetettiin haastateltaville 5.3.2011, ja vastausaikaa annettiin lähes kaksi viikkoa. Vastausaika oli määritelty, jotta tutkimuksen tekeminen edistyisi aikataulun mukaisesti. Puolessa välissä vastausaikaa haastateltaville, jotka eivät vielä

olleet vastanneet, lähetettiin muistutusviesti, ja vastausaikaa pidennettiin hieman, jotta usemmat ehtisivät vastata haastatteluun. Tarkoituksena oli saada vastaus mahdollisimman monelta tutkimuksen tekemiseen jo suostuneelta tradenomilta.

Ensimmäisessä haastateltaville lähetetyssä viestissä kerrottiin tutkimuksen tavoitteet; tarkoituksena nimeomaan tutkia tradenomin roolia käytännön työelämässä. Vastaamiseen annettiin selkeät ohjeet, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkoja vastauksia. Viestin liitteenä oli itse haastattelukysymykset. Vastaajille annettiin mahdollisuus vastata suoraan sähköpostilla tai vaihtoehtoisesti liitetiedostoa hyväksi käyttäen. Tarkoituksena oli tehdä vastaaminen mahdollisimman helpoksi, jotta kynnyks osallistua haastatteluun olisi matala.

Haastattelujen saaminen sähköpostilla osoittautui yllättävän hankalaksi, ja alun perin yhdestätoista sähköpostilla haastateltavasta vain lopulta kuudelta henkilöltä saatiin vastaukset. Sähköpostihaastattelu oli kuitenkin alustavasti tutkimukseen lupautuneiden henkilöiden mielestä mieluisin tapa osallistua tutkimukseen. Sähköpostilla saadut vastaukset eivät laadullisesti juurikaan eronneet henkilökohtaisista haastatteluista saaduista vastauksista. Vastaukset olivat syvällisiä ja kysymykset ymmärretty vastausten perusteella kaikki samalla tavalla. Kukaan vastaajista ei tarttunut puhelinhaastattelun mahdollisuuteen, jollaista heille myös tarjottiin.

### **3.7 Henkilökohtaiset haastatteluiden ja sähköpostihaastatteluiden erot**

Henkilökohtaisesti haastateltiin neljä tradenomia, jotka kaikki olivat pääkaupunkiseudulta kotoisin olevia naisia. Kasvotusten tehtyihin haastatteluihin haastateltaviksi valikoituivat pääkaupunkiseudun vastaajat inhimillisten välimatkojen takia. Sähköpostilla haastateltiin kuutta tradenomia, joista kaksi oli miehiä ja loput naisia. Sähköpostilla haastatellut tradenomit ovat kotoisin ja työskentelevät eripuolilla Suomea.

Sähköpostihaastatteluiden ja henkilökohtaisten haastatteluiden tuloksia on analysoitu yhtenä joukkona, koska saadut vastaukset olivat riittävän kattavia molemmilla tavoilla suoritetuissa haastatteluissa. Yleisesti vastaajista puhuttaessa otetaan huomioon kaikki

vastaukset, riippumatta siitä kummalla tavalla haastatteluun on vastattu. On kuitenkin syytä muistaa, että tilanteina haastattelussa ja sähköpostilla vastaaminen ovat hyvin erilaisia.

Henkilökohtaisessa haastattelussa, teemahaastattelun luonteen takia kysymyksiä on tilanteen mukaan jatkettu ja aiheesta on syntynyt hieman keskustelua.

Sähköpostihaastattelussa ei ole keskustelun mahdollisuutta ja vastaaja on ollut yksin kysymysten kanssa. Vastausten laadussa ei kuitenkaan ollut huomattavaa eroa sähköpostilla ja henkilökohtaisesti tehtyjen haastatteluiden välillä. Sähköpostilla lähetetyn haastattelun saatteena olivat ohjeet siitä, kuinka kysymyksiin vastataan, ja mahdollisesti tämän ansiosta vastaukset olivat hyvin laadukkaita ja kysymykset ymmärretty suunnitellun mukaisesti.

### **3.8 Tutkimustulosten analysointi**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulosten analysointi nousee hyvin merkittävään rooliin, koska tulosten esittäminen ei perustu pelkästään lukuihin, vaan tarkoituksena on saada tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan analysoida laskemalla, vaikka se usein mielletäänkin kvantitatiivisen tutkimuksen analysointitavaksi. Myös luokittelemalla ja teemoittamalla vastauksia voidaan tehdä kvalitatiivista analysointia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 172–173).

Tässä tutkimuksessa vastauksia on teemoiteltu ja laskettu, niin että samankaltaisia vastauksia on luokiteltu samaan ryhmään. Haastattelujen vastaukset kerättiin yhteen tiedostoon, niin että kuhunkin kysymykseen saatuja vastauksia pystyttiin vertailemaan. Kaikki saadut vastaukset käytiin läpi ja analysoitiin kysymys kysymykseltä.

Tutkimustulokset perustuvat omakohtaisiin kokemuksiin ja havaintoihin. Ne eivät ole kovinkaan vahvasti sidoksissa pelkkiin mielipiteisiin, joten niiden analysointi ei ollut haasteellista. Tutkimustulokset on esitetty kappaleessa neljä melko yksityiskohtaisesti, mutta kuitenkin vain pääpiirteittäin. Kappaleessa viisi on vastauksista tehdyt johtopäätökset.

## 4 Tradenomin rooli haastatteluiden valossa

Tässä kappaleessa käydään läpi saadut tutkimustulokset haastattelurungon määräämässä järjestyksessä. Jokainen haastattelun teema käsitellään omassa kappaleessaan, jonka alla esitetään teeman eri kysymyksistä saadut vastaukset, jotka esitellään tarkasti ja niistä tehdään myös hieman yhteenvetoa. Vastaajien lukumäärän mukaan samanlaiset vastaukset on koottu yhteen, eikä jokaista vastausta kaikkiin eri kysymyksiin ole lueteltu sellaisenaan tulosten esittelyssä.

Aina kappaleen alussa kerrotaan mitä vastaajilta on kysytty, ja tämän jälkeen esitellään saadut vastaukset. Varsinainen haastattelurunko löytyy sellaisenaan tutkimuksen lopusta liitteenä (liite 1). Koska vastaajista puhutaan anonyymisti tutkimuksessa, eikä vastauksia ole juurikaan personoitu, viitattaessa jonkun tietyn haastateltavan vastauksiin on haastateltavat eroteltu aakkosia käyttäen. Mukaan on nostettu myös tutkimuksen kannalta merkittäviä lainauksia suoraan haastatteluista, ja niitä esiteltäessä käytetään vastaajista aakkosten mukaisia nimityksiä esimerkiksi vastaaja A ja vastaaja B. Vastaajia ollessa kymmenen heidät on aakkostettu A:sta J:hin.

Kaikissa tapauksissa ei ole esitelty vastaajaa aakkosten mukaan, koska tämä ei ole ollut tutkimuksen kannalta oleellista. Joissain tapauksissa vastaajien lukumäärä on esitetty prosenttein, lähinnä lukemisen helpottamiseksi. Koska kyseessä on hyvin pieni joukko, vastauksista puhutaan toisinaan myös lukumäärittäin. Keskeisin osa saatuja tietoja on kuitenkin syventävissä vastauksissa, joita ei ole voitu jaoitella, koska ne edustavat yksilöllisiä mielipiteitä ja kokemuksia.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Haastattelut aloitettiin tiedustelemalla tradenomien taustatietoja. Taustatiedoista kysyttiin asuinpaikkaa, valmistumisvuotta, käytyä koulutusohjelmaa, toimiasemaa ja työtehtäviä työpaikalla, työssäolovuosia nykyisessä työpaikassa ja yhteensä, sekä tämänhetkisen työpaikan kokoa henkilömäärältään. Vastaajat ovat tradenomiliiton jäseniä, joilla kaikilla on luonnollisesti tradenomin tutkinto. Haastatteluun vastasi yhteensä 10 henkilöä eri puolelta suomea. Haastatteluista kuusi tehtiin sähköpostin

välityksellä, ja neljää henkilöä haastateltiin henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisesti haastatellut tradenomit ovat kaikki kotoisin pääkaupunkiseudulta. Vastaajien taustatietoja on koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 1), joka ei kuitenkaan paljasta vastaajan henkilöllisyyttä. Kaikki vastaajat eivät olleet tarkkaan määritelleet työskentelyorganisaationsa kokoa.

Taulukko 1: Vastaajien anonyymit profiilit

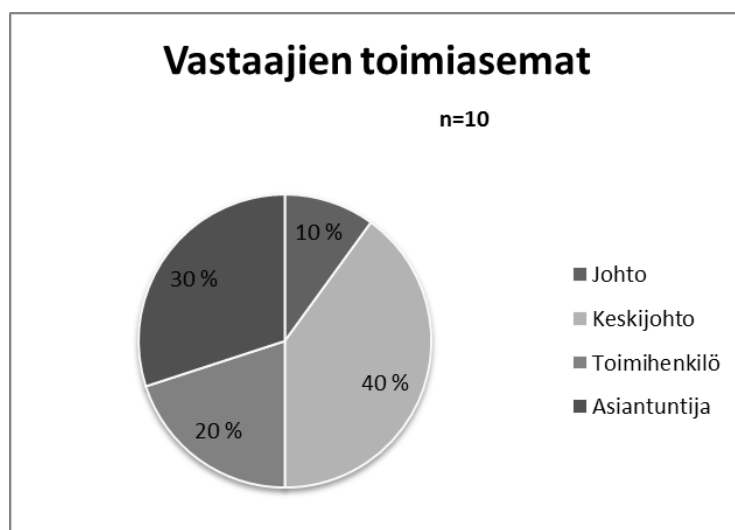
Vastaaja	valmistumisvuosi	organisaation koko/hlö	toimiasema
<b>A</b>	2001	pk-yritys	keskijohto
<b>B</b>	1999	1100	keskijohto
<b>C</b>	2010	3500	keskijohto
<b>D</b>	2009	640	asiantuntija
<b>E</b>	2002	17800	asiantuntija
<b>F</b>	2001	2300	toimihenkilö
<b>G</b>	2000	16500	keskijohto
<b>H</b>	2008	2	asiantuntija
<b>I</b>	2005	7	johto
<b>J</b>	2010	suuryritys	toimihenkilö

Vastaajista 80 % oli naisia ja 20 % miehiä. Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenistä naisia on 70 % ja miehiä 30 % (Tradenomiliitto TRAL ry 2011, 1), joten haastateltavat kuvaavat melko hyvin tradenomiliiton jäsenistön sukupuolirakennetta. Kaikki vastaajat olivat valmistuneet viimeisen 12 vuoden sisällä. Kaksi tutkimukseen vastanneista henkilöistä oli valmistunut vuonna 2010, muuten vastaajat olivat valmistuneet melko tasaisin väliajoin aikavälillä 1999–2010.

Tradenomiliiton koulutuslaluokittelun mukaan tutkimukseen vastanneet olivat kaikki valmistuneet yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalta. 84,7 % Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenistä on valmistunut yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalta. (Tradenomiliitto TRAL ry 2011, 1.) Vastaajien erikoistumiset liiketalouden eri aloilla vaihtelivat kuitenkin suuresti. Kaksi vastaajaa oli suuntautunut tietojenkäsittelyyn, ja kolme vastaajaa kansainväliseen liiketalouteen. Vastaajien

joukosta löytyi myös henkilö, joka oli opinnoissaan erikoistunut henkilöstöjohtamiseen, ja henkilö joka oli erikoistunut opinnoissaan taloushallintoon. Kaikki vastaajat eivät olleet tarkasti määritelleet opintojensa suuntautumista.

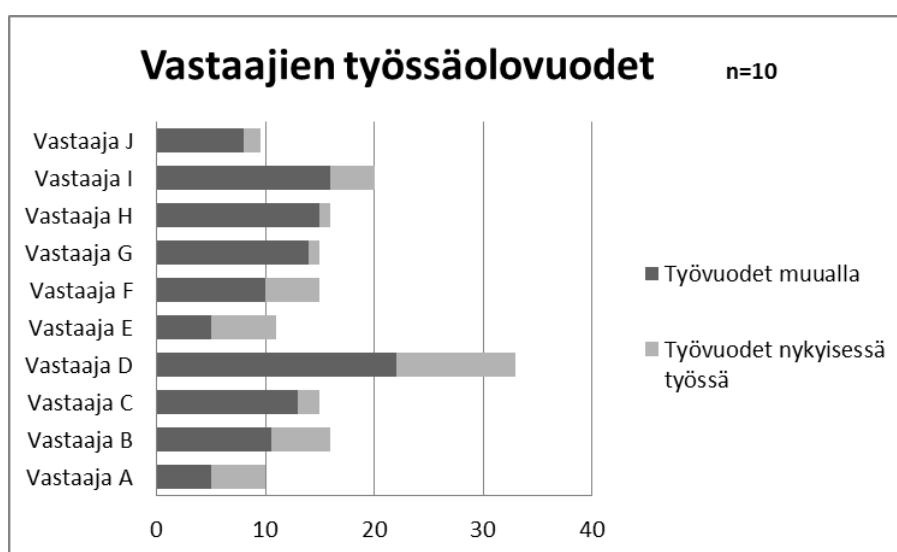
Tradenomiliitto TRAL ry:n toimiasemaluokituksen mukaan tradenomit työskentelevät johdossa, keskijohdossa, asiantuntijoina, toimihenkilöinä, opettajina ja ammatinharjoittajina tai yrittäjinä (Tradenomiliitto TRAL ry 2011, 1). Tutkimukseen vastanneet tradenomit työskentelivät johdossa, keskijohdossa, toimihenkilöinä ja asiantuntijatehtävissä. Vastanneiden toimiasemien jakaantuminen käy ilmi seuraavasta kuvioista (kuvio 7). Vastaajista johdon tehtävissä työskentelee 10 %, keskijohdossa 40 % Asiantuntija tehtävissä 30 % ja toimihenkilöinä 20 %.



Kuvio 7: Vastaajien toimiasemat

Tradenomiliitto TRAL ry:n vuosittain tekemän jäsentutkimuksen mukaan sen jäsenistä yrityksen johdossa työskentelee 3,4 %, keskijohdossa 15,6 %, asiantuntijatehtävissä 43,2 % ja toimihenkilöinä 36,9 % (Tradenomiliitto TRAL ry 2011, 1). Tutkimukseen vastanneiden sijoittuminen työelämässä eri toimiasemiin mukailee Tradenomiliitto TRAL ry:n lukuja, mutta keskijohdossa työskentelevien määrä tutkimukseen osallistuneista on huomattavasti suurempi, kuin mitä yleisesti Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenten keskuudessa.

Keskimääräisellä tradenomilla on takanaan ammattivuotia 6,6 vuotta (Tradenomiliitto TRAL ry 2011, 1). Vastanneiden työssäoloaikojen pituudet vaihtelivat. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin ollut vähintään kaksi vuotta saman työnantajan palveluksessa. Pisin tämänhetkiselle työnantajalle tehty ura oli kestänyt jo 11 vuotta. Kaikkien tutkimukseen vastastanneiden yhteenlaskettu työssäoloaika oli 15,3 vuotta, mutta luku ei kerro sitä ovatko he harjoittaneet tradenomeille tyypillisiä tehtäviä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) on esitettyä vastanneiden työssäolovuodet. Kaikilla vastaajilla on takanaan jo useita vuosia työelämässä. Lähes kaikki vastaajat ovat työskenneelleet vähintään kymmenen vuotta.



Kuvio 8: Vastaajien työssäolovuodet

Vastanneiden työtehtävät kuvasivat hyvin heidän ilmoittamiaan toimiasemia ja niiden normaaleja työtehtäviä. Vastaajista noin puolet ilmoitti tehtäväkenttensä olevan hyvin laaja. Esimerkiksi pienessä yrityksessä asiantuntijatehtävissä toimiva vastaaja H, kertoi työtehtäviinsä kuuluvan ”kaikki mahdollinen”. Keski johdossa työskentelevät vastasivat omista alaisistaan, ja toimihenkilötehtävissä olevat taas toteuttivat omia tehtäviään muiden alaisuudessa.

Haastattelussa kysyttiin myös organisaation, jossa vastaaja työskentelee, kokoa. Yritysten koot vaihtelivat kahden vakituisen työntekijän mikroyrityksestä lähes 18000 henkilön yritykseen. Vastaajista kaksi työskentelee pienessä yrityksessä. Viiden vastaajan yritykset ovat henkilömäärältään 640–3500 henkilön yrityksiä. Kolme työskentelee yli

15000 henkilön suuryrityksessä. Haastatteluista kävi ilmi, että organisaation koolla on huomattava vaikutus strategiatyöskentelyn laatuun ja käytäntöihin. Vastaajan yrityksen koko on usein nostettu esiin jäljempänä vastausten esittelyissä, jos sillä on katsottu olevan keskeinen vaikutus vastaukseen.

## 4.2 Strategian tarkoitus organisaatiossa

Ensimmäisessä varsinaisessa haastattelukysymyksessä kysyttiin mitä strategiaprosessilla tarkoitetaan vastaajien organisaatioissa. Puolet vastaajista määritteli organisaationsa strategian tarkoittavan niitä ohjeita, joilla ollaan menossa kohti tulevaisuutta ja tavoitteita. Yksi vastaaja kertoi hyvin seikkaperäisesti mitä kaikkea strategia hänen organisaatiossaan tarkoittaa, luetelleen siihen kuuluvat analyysit ja muut osa-alueet. Tämä vastaaja työskenteli hyvin tiiviisti strategisten tehtävien parissa. Alla on esimerkkejä vastaajien antamista strategiaprosessin määritelmästä.

*”Sillä tarkoitetaan konsernin ja/tai yksikön tulevaisuuden tavoitteisiin tähtäävän toiminnan suunnittelua, käyttöönottoa ja seuranta.”*

*”Strategiaprosessi sisältää: erilaiset kyselyt ja palautteet, toimintaympäristöanalyysin, hallituksen antamat strategiset linjaukset, varsinaisen strategia-asiakirjan työstämisen, strategiasta päättämisen, jalkauttamisen ja koko prosessin ajan tapahtuvan viestinnän”*

Pienissä yrityksissä työskentelevät kokivat ensimmäisen kysymyksen hankalaksi, koska oppikirjan mukaista strategiatyöskentelyä ei välttämättä ollut ollenkaan. Yksi vastaaja oli joutunut tarkistamaan organisaationsa strategian yrityksen internetsivuilta -”hienoja sanoja näytti olevan”. Suurissa organisaatioissa työskentelevät vastaajat taas kertoivat strategiasta lähes oppikirjan mukaan. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että ihmiset kokevat strategian aina hieman eri tavalla. Tähän vaikutti myös vastaajien työpaikan koko ja työtehtävien laatu. Vastaajat olivat kaikkiaan kuitenkin hyvin perillä siitä mitä strategialle tarkoitetaan.

### 4.3 Strategian suunnittelu ja toteutus

Strategian suunnittelusta ja toteuttamisesta organisaatiossa kysyttiin yhteensä viisi kysymystä. Ensimmäiseksi kysyttiin mihin suunnittelulla ja toteuttamisella pyritään. Vastajat olivat yhtä mieltä siitä, että strategialla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Pyrkimykseksi mainittiin myös toiminnan kehittäminen, rahan saaminen yritykselle ja toimintaohjeiden sekä yhteisen tavoitteen asettamisen.

Tutkimuksessa kysyttiin myös ketkä tekevät strategian suunnittelu- ja toteutustyötä organisaatiossa. Vastajista kaksi oli itse hyvin vahvasti mukana jo strategian suunnittelussa, ja myös sen toteuttamisessa. Yleisen käsityksen mukaan strategian suunnittelee korkein johto organisaatiossa. Tutkimuksen valossa tämä näyttää pitävän paikkansa myös käytännössä. Neljä vastaajaa kertoi strategiasuunnitelman tulevan korkeimmalta johdolta. Kahden vastaajan organisaatiossa kaikki osallistuivat yhdessä strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Vain kaksi vastaajaa eivät osanneet kertoa kuka organisaation strategian suunnittelee ja toteuttaa.

Seuraavaksi kysyttiin millaisia toimintatapoja organisaatiossa käytetään strategian suunnittelua ja toteutusta tehtäessä. Vastajien mukaan organisaatioilla on hyvin paljon erilaisia toimintatapoja strategiatyöskentelyn tukena. Yleisimmät toimintatavat, jotka nousivat useassa haastattelussa esiin, olivat kokoukset ja työryhmät. Vastajan D organisaatiossa strategian suunnitelma aloitettiin kyselyllä, joka esitettiin henkilökunnalle ja sidosryhmille. Tämän jälkeen tehtyjen lukuisten tutkimusten jälkeen pohdittiin strategiset tavoitteet, ja lopulta asiaa käsiteltiin koko henkilöstön yhteisissä kokouksissa. Suurissa organisaatioissa työskennelleet vastajat kertoivat suunnittelun ja toteutuksen seuraavan isompia linjoja. Pienissä organisaatioissa taas korostuivat keskustelujen ja vuorovaikutuksen merkitykset toimintatapoina. Yksi vastaaja ei ollut huomannut minkäänlaisia toimintatapoja liittyen strategiseen suunnitteluun ja toteutukseen.

Haastattelussa kysyttiin myös kokemuksia siitä miten strategian toteutuminen onnistuu organisaation arjessa. Suurin osa vastajista oli sitä mieltä, että strategian toteutuminen onnistuu vähintään ”*ihan hyvin*”, kuten vastaaja I asian ilmaisi. Onnistumisen syiksi

listattiin sitoutunut henkilökunta ja onnistunut suunnittelu, joka toteutetaan maltillisesti. Kahden vastaajan mielestä strategian toteutuminen onnistui suorastaan huonosti. Tähän vaikutti organisaation byrokraattisuus, ja se että organisaatiomuutoksia ei ollut saatu vietyä kunnolla läpi. Kolme vastaajaa koki organisaation strategian toteutumisen haasteelliseksi. Haasteita toteutumiseen aiheutti esimerkiksi strateginen viestintä toimipaikkoja ollessa useita. Myös muutosten toteutuminen liian hitaalla tahdilla haittaa vastaajien mielestä strategian toteutumista.

Strategian käytännönläheisyydestä haluttiin myös saada tietoa haastatteluun osallistuneilta. Heiltä kysyttiin millainen merkitys strategialla on organisaation arjessa. Vastaajista 40 % oli ehdottoman varmoja siitä, että strategialla on suuri merkitys arjen työskentelyssä. ”*Pitää olla yhteys tavoitteiden ja oman tekemisen välillä*”, kertoi vastaaja G. Myös vastaaja I, oli sitä mieltä, että strategian näkyminen arjessa on sitä, että tiedetään mitä ollaan tekemässä. Konkreettisesti strategia ohjaa vastaajan H mielestä sitä, että asiat tehdään oikeassa tärkeysjärjestyksessä. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, että strategian vaikutus on ennen kaikkea ohjaava. Strategian koettiin ohjaavan eniten organisaatioiden ylemmissä tehtävissä toimivia. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei strategia näy hänen työssään millään tavalla.

#### **4.4 Tradenomin rooli strategiatyössä**

Haastatteluun osallistuneilta tradenomeilta tiedusteltiin omaa roolia organisaation strategisen johtamisen toimijana ja tukijana. Kysymykset tästä aiheesta ovat hyvin keskeisiä tutkimuksen kannalta. Ensimmäiseksi kysyttiin suoraan millainen on oma rooli strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kaksi vastaajaa oli hyvin vahvasti mukana strategisessa suunnittelussa. Vastaajista kaksi myös kertoi suunnittelun ohella osallistuvansa toteuttamiseen. Vastaaja G, joka työskenteli keskijohdossa, oli strategian selkeä toimeenpanija, vastatessaan suurehkosta tiimistä organisaatiossaan. Toimihenkilöasemissa työskentelevät henkilöt vastasivat poikkeuksetta, etteivät kokeneet roolinsa strategiatyössä olevan merkittävä tai ettei sitä ole ollenkaan. Hyvin pienessä organisaatiossa työskentelevän vastaaja H:n mukaan strategiatyöhön osallistuminen oli vapaata ja rooli riippui hyvin paljon omasta aktiivisuudesta.

Haastateltavilta kysyttiin myös millaisia työtehtäviä he konkreettisesti tekevät, joilla on yhteys strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Edelliseen kysymykseen vastanneet henkilöt, jotka olivat toimihenkilötehtävissä, jatkoivat samalla linjalla, eivätkä kokeneet työtehtäviensä liittyvän strategian suunnitteluun tai toteutukseen. 40 % vastaajista koki tekemiensä työtehtävien olevan toiminnallisia. Strategian suunnitteluun ja toteutukseen liittyviksi tehtäviksi listattiin esimerkiksi erilaisten selvitysten, arvioiden ja analyysien tekeminen, taustamateriaalin kerääminen sekä yrityksen osaamisen hahmottaminen. Eräs vastaaja koki oman työnsä toteuttavan strategiaa sellaisenaan, koska hänen tavoitteensa oli tehdä työ mahdollisimman hyvin. Kahden vastaajan tehtävät olivat strategisen suunnittelun parissa, toinen vastaajista osallistui suunnitteluun myös luomalla materiaalia toteutusta varten.

Myös strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttamisesta omalla toiminnalla kysyttiin haastattelussa. Vastaajista 40 % oli sitä mieltä, että omalla aktiivisuudella ja osaamisen ylläpitämisellä vaikutusmahdollisuudet ovat suuremmat. He kokivat voivansa vaikuttaa oman toimintansa kautta. Johdon tehtävissä työskentelevä vastaaja I pystyi vaikuttamaan, jo pelkästään asemallaan organisaation hallituksessa, ja sen kokouksissa. Yksi vastaaja kertoi, että hänellä ei ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa, ja toinen kertoi mahdollisuuden olevan, muttei ollut kiinnostunut strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttamisesta.

Strategia näkyi hyvin vahvasti, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, vastaajien omassa käytännön työskentelyssä. Itsenäistä työtä tekevä vastaaja A oli sitä mieltä, että strategian osaamisen merkitys kasvaa itsenäisessä työssä. Strategia-asiakirja oli vastaajan D päivittäin käyttämä työkalu, joten strategialla oli hänen työhönsä keskeinen merkitys. Vastaajista useampi oli myös sitä mieltä, että strategia ennen kaikkea ohjaa työssä tehtyjä valintoja esimerkiksi ajankäytön suhteen. Niin että keskittyminen tärkeisiin strategian mukaisiin asioihin kasvaa. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että strategia ei vaikuta arjen työtehtäviin millään tavalla.

Vastaajat olivat pääsääntöisesti myös kiinnostuneita kehittämään omaa rooliaan organisaationsa strategiatyöskentelyssä. 70 % vastaajista ilmoitti haluavansa kehittää rooliaan strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Vastaajan D työtehtävät olivat niin

tiivisti strategisista, että hän halusi kehittää omaa osaamistaan strategisissa kysymyksissä ja niiden ratkaisemisessa. Vastaja I oli käynyt oppisopimuskoulutuksen, jonka osana oli suunniteltu strategiaa. Kaksi vastaajista ei ollut kiinnostuneita oman roolinsa kehittämistä, ja yhdellä vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta.

Haastateltavilta kysyttiin kuinka he pystyvät hyödyntämään osaamistaan organisaation strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kysymyksellä viitattiin tradenomikoulutuksen tuomaan osaamis pohjaan, ja sen tuomiin hyötyihin käytännön työssä. Ainoastaan yksi vastaaja, joka työskenteli keskijohdossa, oli sitä mieltä, ettei pysty työssään hyödyntämään osaamistaan. 20 % vastaajista ei osannut sanoa. 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että he pystyvät hyödyntämään osaamistaan hyvin tai erinomaisesti. Vastaja D mainitsi hyvän esimiehen merkityksen osaamisen hyödyntämiseen.

Haastattelussa kysyttiin myös suoraan auttaako koulutus heitä organisaation strategiatyöskentelyssä. 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että tradenomi-tutkinnosta on ollut huomattavan paljon hyötyä käytännön työtehtävissä, joissa he nyt työskentelevät. 30 % vastaajista oli sitä mieltä, että tradenomin koulutuksesta on ollut jotain hyötyä. Vastaja I esimerkiksi kuvaili koulutuksen tuomaa hyötyä sanomalla että ”*koulutus antaa eväät lähteä toteuttamaan asioista*”. Tradenomikoulutus sai useammalta vastaajalta kiitosta juuri käytännönläheisyydestään. Vastaja D koki saaneensa koulutuksesta hyvän teoriapohjan strategiatyöskentelyn ymmärtämiseen. Yksi vastaaja ei osannut sanoa, onko koulutuksesta ollut hyötyä, kun taas toinen vastaaja ilmoitti, ettei ole varma saamastaan hyödystä. Lähes kaikki vastaajat kokivat tradenomitutkinnon olevan sellaisenaan erittäin hyvä ja kattava tutkinto. Esille nousi tutkimuksen käytännönläheisyys ja vahva käytännön työelämään painottuminen, jota pidettiin erittäin hyvänä.

Vastaajat olivat valmiita kehittämään omaa osaamistaan, ja hyvin monet vastaajat olivat jo aloittaneet itsensä kehittämisen opiskelemalla lisää. Mahdollisilla jatko-opinnoilla vastaajat olivat hakeneet lähinnä muodollista pätevyyttä eri tehtäviin, eikä kyse ollut siitä, ettei tradenomitutkinto olisi muuten riittänyt työtehtävien suorittamiseen. Haastattelussa kysyttiin millaista koulutusta he vielä tuntevat tarvitsevansa. Vastaajista

40 % ei tuntenut tarvitsevansa lisäkoulutusta. Osa vastaajista kuitenkin oli kiinnostunut kouluttautumaan lisää. Lisäkoulutusta kaivattiin eniten talouden hallitsemisesta sekä omaan työhön ja alaan liittyvistä syventävistä asioista. Kaksi vastaajaa tunsivat tarvetta saada lähinnä käytännön koulutusta, ja esimerkiksi kuulla käytännönkokemuksia strategian toteuttamisesta. Vastaaja D oli sitä mieltä, että ”*oikeastaan on paljon asioita, joita voi vielä kehittää tai joihin voisi hakea lisäkoulutusta*”.

#### 4.5 Strateginen viestintä

Haastattelussa esitettiin neljä strategiseen viestintään ja sen onnistumiseen liittyvää kysymystä. Ensimmäiseksi kysyttiin miten strategia viestitään haastateltavan organisaatiossa. Vastaajat luettelivat hyvin paljon erilaisia viestintämuotoja. Suurimalla osaa vastaajista strateginen viestintä ei rajoittunut vain yhteen keinoon, vaan käytössä oli paljon erilaisia viestintätapoja. Vastaajat luettelivat strategisen viestinnän tapahtuvan muun muassa keskustelu- ja infotilaisuuksissa, sähköpostin ja intran välityksellä sekä esimiesten ja johdon kautta. Hyvin pienissä organisaatioissa työskentelevät vastaajat kertoivat viestinnän tapahtuvan lähinnä keskusteluissa ja kahvipöytätapauksissa. Vain yksi vastaaja ilmoitti suoraan, että viestintä tapahtuu hänen organisaatiossaan huonosti. Tämä johtui strategisen viestinnän vähäisestä määrästä ja pitkistä väliajoista.

Haastattelussa kysyttiin myös ketkä organisaatiossa osallistuvat strategiseen viestintään. Ainostaan yksi vastaaja, joka työskenteli pienessä organisaatiossa, ilmoitti että koko organisaatio osallistuu strategiseen viestintään. Muuten vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä että strateginen viestintä kulkee organisaatiossa ylhäältä alaspäin. 50 % vastaajista kertoi viestinnän tulevan johdolta. Muut vastaajat ilmoittivat lähes yksimielisesti lähimpien esimiesten olevan vastuussa strategian viestittämisestä.

Seuraavassa strategian viestintään liittyvässä kysymyksessä kysyttiin mikä on vastaajan rooli organisaationsa strategisen tiedon viestittämisessä. Vain yksi vastaaja ilmoitti, ettei hänellä ole roolia strategian viestittämisessä. Kaikki eritasoisissa esimiestehtävissä työskennelleet vastaajat kertoivat olevansa vastuussa omien alaistensa tiedottamisesta koskien organisaation strategiaa. Vastaaja A kertoi että: ”*alaisyani kehoitan tutustumaan ajan tuuliin ja sitten porukalla keskustellaan*”. Kaksi vastaajista oli myös mukana laatimassa

tiedotteita strategian viestimisestä. Vastaaja B piti omalle ryhmälleen palavereita sekä muita tilaisuuksia ja tiedotti asioista myös sähköpostia hyödyntäen. Vastausten mukaan tradenomit ovat hyvin keskeisessä roolissa strategian viestittämisessä organisaatioissaan.

Tradenomeilta kysyttiin myös miten vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä toimii strategian toteuttamisessa. Kaksi vastaajista ei osannut vastata kysymykseen; ”en tiedä, ei kai mitenkään”, kuului eräs vastaus. Vastaaja I koki viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteelliseksi, koska hänen mielestään se mikä yhdelle ihmiselle on hyvin selkeää ja tarkasti tiedossa, ei välttämättä ole toisen tiedossa ensinkään. Myös kaksi muuta vastaajaa koki vuorovaikutuksen toteutumisen haasteellisenä. Tähän vaikutti esimerkiksi organisaation hajanaisuus. Vastaaja A mainitsi, että työntekijöiden välinen vuorovaikutus lähtee ennen kaikkea rehellisyydestä, joka on avain onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Vastaajista kaksi kertoi vuorovaikutuksen toimivan hyvin tai vähintään melko hyvin. Vastaaja B kertoi, että vuorovaikutusta tapahtui parhaiten vain johtoryhmän kesken. Myös muut vastaajat olivat sitä mieltä, että vuorovaikutuksen tulisi ylittää nykyistä enemmän poikkihallinnollisesti läpi organisaation.

Haastateltavia pyydettiin myös esittämään kehitysehdotuksia koskien strategian viestinnän parantamiseen. 40 %:lla vastaajista ei ollut esittää minkään näköisiä kehitysehdotuksia organisaation strategiseen viestintään. Pienessä organisaatiossa työskentelevä vastaaja toivoi enemmän järjestelmällisyyttä viestintään. Toinen pienessä organisaatiossa työskentelevä vastaaja mukaili tätä ideaa ehdottamalla, että strategiasta puhuttaisiin ihan strategiana. Asiat nousevat varmasti esiin keskusteluissa, mutta niitä ei sellaisinaan käydä läpi osana strategiaa. Eräs vastaaja taas ehdotti, että johdon tulisi jalkautua henkilöstön sekaan, jotta asian tärkeys saataisiin menemään perille. Tätä ideaa tuki toinenkin vastaaja, joka oli sitä mieltä, että viestintää strategiasta tulisi selkeyttää, niin että se olisi helpommin tavoitettavissa. Viestintä sai myös kehuja suuressa organisaatiossa työskenneeltä vastaajalta, joka erityisesti arvosti organisaationsa viestinnän yhteneisyyttä.

## 4.6 Strategian toteutumisen seuranta

Strategian toteutumisen seurannasta vastaajien organisaatioissa kysyttiin kolme kysymystä. Ensimmäiseksi tiedusteltiin miten organisaatiot seuraavat strategian toteutumista. Seuranta toteutettiin hyvin eri tavoin vastaajien organisaatioissa. Yhden vastaajan organisaatiossa strategian toteutuminen tarkastettiin viiden vuoden välein. Kun taas kahden vastaajan organisaatioissa seuranta tapahtui neljännes- ja kolmannesvuosittain. Strategian seuraaminen oli kuitenkin enemmän tai vähemmän säännöllistä vastaajien organisaatioissa. Strategian seurannan keinoiksi vastaajat mainitsivat muun muassa teknologiset välineet, excel-taulukot, henkilöstökyselyt ja erilaiset analyysit. Lähes puolet vastaajista mainitsi, että seuranta kannustivat taloudelliset tavoitteet ja niiden toteutuminen.

Haastattelussa kysyttiin myös ketkä organisaatioissa osallistuvat strategian toteutumisen seurantaan. Kaksi vastaajista oli epä tietoisia siitä kuka on vastuussa seurannan toteuttamisesta. Muuten vastauksista kävi ilmi seurannan olevan lähinnä esimiestason ja johdon tehtävä. Eräs vastaaja mainitsi kaikkien osallistuvan seurannan tekemiseen omalta osaltaan. Keskijohdossa työskennellyt vastaaja G kertoi olon olevan välillä, kuin marionetilla jonka langoista vedellään, kun ylemmältä taholta tulevat ohjeet ja käytännöt tulee toteuttaa sellaisenaan. Useista vastauksista kävi ilmi, että seuranta tehdään osastoittain ja toimiasemien mukaan niin, että vaikka johto olikin mainittu usein, myös muiden katsottiin osallistuvan seurannan tekemiseen.

Seuraavaksi kysyttiin miten strategian seuranta ja omaa roolia seurannan tekemisessä voisi parantaa. Vastaaja D toimii työssään keskeisessä asemassa strategian seurantaan liittyen, ja koki että ainoastaan roolia muualla strategiaprosessissa voisi jotenkin lähteä kehittämään. Useilla vastaajilla oli konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla tähdättiin organisaation toiminnan tehostumiseen. Pienessä yrityksessä toiminut vastaaja H toivoi toimivia tietoteknisiä ratkaisuja helpottamaan käytännön työskentelyä. Hän ei ollut vastaajista ainoa, joka toivoi seurantaan toimivia järjestelmiä, vaan kaksi muutakin haastateltavaa mainitsi toimivien seurantajärjestelmien olevan kehityksen kohteena organisaatiossaan. Kun taas vastaaja G oli sitä mieltä että, ”*ihmisten kanssa voisi käydä läpi*

*mitä on saatu aikaan*”. Yhdellä vastaajista ei ollut kehitysehdotuksia eikä –tarpeita, liittyen strategian seurantatyöhön.

#### **4.7 Organisaation ja oman itsensä kehittäminen**

Seuraava teema haastattelussa koski organisaation kehittymistä ja tradenomien halua kehittää itseään. Näiltä osin tutkimus poikkeaa muista ”Strategia käytäntöön”-teemaryhmässä tehdyistä tutkimuksista aiheesta tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena tai toimijana. Seuraavilla kysymyksillä on pyritty syventämään ja selventämään tradenomin roolia organisaation strategiatyössä ja itsensä sekä organisaation kehittämisessä. Kehitystyö on keskeinen osa strategiatyöskentelyä, koska usein strategialla pyritään muutokseen, joka lähtee kehitystarpeesta.

Ensimmäiseksi kysyttiin kehittyvätkö ne organisaatiot, joissa haastateltavat työskentelevät. Kaikkien vastanneiden organisaatioissa tapahtui eriasteista kehittymistä, minkä voidaan katsoa olevan elinehto menestyvälle organisaatiolle. Esimerkiksi vastaaja A vastasi kysymykseen kehittykö organisaatio: ”*kyllä - on pakko muuttua yhteiskunnan muutosten mukana*”. Oli myös muita vastaajia joiden organisaatioille kehittyminen koettiin elintärkeäksi. Vastaaja G ilmaisi, että mikäli varsinaista kehitystä ei tapahtuisikaan, niin organisaatio on kuitenkin jatkuvan muutoksen kohteena.

Haastattelussa kysyttiin myös mikä on vastaajan rooli organisaation kehitystyössä. Kaksi vastaajista koki, ettei omaa roolia organisaation kehittämisessä juuri ole, vaikka toinen heistä kertoi myös tällaisen roolin olevan pienimuotoisesti tulevaisuudessa mahdollinen. Muuten vastaajat kokivat olevansa mukana tekemässä eriasteista kehitystyötä. Vastaaja H kuvaili työtään hyvin kehitysluontoiseksi, ja toivoi että välillä saisi tehdä muutakin, jatkuvan kehittämisen ollessa verrattain raskasta työtä. Vastaaja E koki, että oman itsensä kehittäminen tuo lisäarvoa työpaikalle työskentelyn parantuessa tämän johdosta. Vastauksissa korostui oman itsensä kehittäminen ja oman tietotaidon ylläpitämisen tärkeys. Johdon tehtävissä toiminut vastaaja I täsmensi, että kehitystyön on kuitenkin oltava linjassa organisaation toimien kanssa.

Haastattelussa kysyttiin myös miten organisaatiossa kannustetaan osaamisen kehittämiseen. Vastauksissa korostui jälleen se, että vain tarkoituksenmukaiseen kehittämiseen kannustetaan. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että vain omissa työtehtävissä tarvittavia taitoja oli mahdollisuus päästä kouluttautumaan. Kaikkien vastaajien organisaatioissa kuitenkin kannustettiin edes jollain asteella oman osaamisen kehittämiseen. Vastaja F ilmaisi asian lyhyesti ”*sitä ei estetä*”, mutta muuten vastaukset olivat hyvin kehitysoivaisia. Kaksi vastaajista kertoi organisaatioidensa suorastaan kannustavan kehittämään itseään. Keinoja siihen, miten kehittämiseen kannustettiin, lueteltiin muutamia. Esimerkiksi kehityskeskustelujen merkitystä osaamisen kehittämiseen pidettiin useimmissa vastauksissa merkittävänä. Yleisesti vastauksista kuului esimiesten vaikutus kehittämiseen ja sen tukemiseen. Kaksi vastaajaa myös kertoi mahdollisuudesta ottaa aikaa omille opinnoille tarvittaessa, joten suhtautuminen työntekijöiden kouluttautumiseen on saatujen vastausten valossa yleisesti melko positiivista.

Itsensä ja organisaation kehittämiseen liittyi myös kysymys strategiaan perehdyttämisestä vastaajien organisaatioissa. Haastattelussa kysyttiin miten strategia esitellään perehdytyksen yhteydessä uusille työntekijöille. Vastaajista kahdella ei ollut asiasta tietoa, eikä mitään muutakaan sanottavaa. Vastaja F oli sitä mieltä, ettei strategiasta juuri puhuta perehdyttämisen yhteydessä, kun uusia asioita tulee muutenkin niin paljon tällaisessa tilanteessa. Hän ei ollut ainoa, joka koki strategiaan perehdyttämisessä olevan puutteita. Ainoastaan yhden vastaajan organisaatiossa käytiin perehdyttämisen yhteydessä seikkaperäisesti läpi myös organisaation strategia. Toinen vastaaja taas kertoi organisaatiossaan olevan käytössä kaksi kertaa vuodessa koko organisaatiolle pidettävät perehdyttämistilaisuudet, joissa strategia käydään läpi. Vain yksi vastaaja mainitsi perehdytysoppaan hyödyntämisen perehdyttämisessä, ja pohti mahdollisuutta lisätä sinne osio joka käsittelee strategiaa, koska sellaista siellä ei vielä ollut.

#### **4.8 Tradenomi aktiivisena tiedonhakijana**

Jo aikaisemmin tästä aiheesta tehdystä kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että viestintä, ja etenkin strateginen viestintä, koetaan usein haasteelliseksi. Myöskään tämä tutkimus ei

odotetusti tuonut juuri muutosta käsitykseen strategisen viestinnän haastavuudesta. Tämän ennako-olettamuksen takia tässä tutkimuksessa haluttiin yrittää selvittää voisiko viestinnän hankalaksi kokemisen taustalla olla mahdollisesti tradenomista itsestä ja hänen aktiivisuudestaan johtuvia syitä.

Tutkimuksessa esitettiin kysymys koskien aktiivista tiedonhankintaa työpaikalla. 40 % vastaajista vastasi kysymykseen epäröimättä myöntävästi, ja ilmoittivat olevansa aktiivisia tiedonetsijöitä. Kaksi vastaajaa toimii itse lähinnä tietoa jakavana osapuolena, joten heidän voisi olettaa olevan hyvin perillä asioista, ja jakavan roolissaan aktiivisesti tietoa myös muille. Kaksi vastaajaa kertoi, etteivät he etsi itse aktiivisesti tietoa organisaationsa strategisista. Toiset kaksi vastaajaa myös kertoivat heidän organisaatioissaan viestinnän olevan avointa, ja strategisenkin tiedon olevan helposti kaikkien saatavilla. Eräässä suuressa organisaatiossa keskijohdossa työskentelevä vastaaja kertoi viestinnän toimivan organisaatiossaan niin, että strategiset tiedot tulivat hänelle annettuina, ja hän taas viestitti niitä aktiivisesti eteenpäin.

Lopuksi haastattelussa kysyttiin vastaajilta löytyykö heidän organisaatioltaan mahdollisesti jotain kehityskohdetta, jota HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opiskelijat voisivat lähteä työstämään. Tarkoituksena oli saada yhteistyökumppaneita, joiden kanssa toteuttaa hankkeita ”Strategia käytäntöön”-teemaryhmässä. Haastatteluun osallistuneilta ei kuitenkaan löytynyt kehityskohteita, jotka suoranaisesti liittyisivät strategiatyöskentelyyn ja sen osa-alueisiin. Tämä saattoi myös johtua siitä, että kaikki vastaajat eivät olleet toimiasemissa, joissa tällaisista hankkeista on mahdollisuus päättää.

## 5 Yhteenveto

Kappaleessa 5 esitellään vielä kertaalleen koko tutkimuksen toteutus, saadut tulokset ja tulosten analyysiä. Saatujen vastausten perusteella tehdyt johtopäätökset tuloksista löytyvät kappaleesta 5.1., jossa on käyty läpi vastauksista esiin nousseita asioita.

Keskeisimmät johtopäätökset ovat erotettu tekstiä lihavoimalla.

Tässä kappaleessa on myös ehdotuksia siitä miten ja missä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää, ja mikä tosiaan on tämän tutkimuksen valossa tradenomin rooli käytännössä työpaikalla ja sen strategian työstämisessä.

### 5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada yksityiskohtaista kuvaa siitä mikä on käytännön työelämässä tradenomin rooli strategiaproessin tukemisessa. Tutkimus on sinänsä mielenkiintoinen, koska nimenomaan roolit ja oikeiden henkilöiden löytäminen niihin on keskeinen osa onnistunutta strategiatyöskentelyä. Jo strategian suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon millaista osaamista mikäkin prosessin vaihe vaatii. On hahmotettava organisaation ydinosaminen, joka on lähtöisin ammattitaitoisesta henkilöstöstä (Tuomi & Sumkin 2010, 54). Tavoitteena oli selvittää mihin tradenomi osaamisellaan sijoittuu strategian suunnittelussa ja toteutuksessa.

**Tutkimukseen osallistuneet tradenomit olivat hyvin perillä siitä mitä strategialla tarkoitetaan organisaatiossa.** Heillä oli tarkkaa tietoa myös siitä mitä vaiheita ja toimenpiteitä normaaliin strategiaproessiin kuuluu. Vastauksissa eroavaisuuksia ilmeni lähinnä erikokoisten organisaatioiden edustajien vastauksissa, ja mielenkiintoista olisi paneutua enemmän kysymykseen siitä mitä strategia on käytännössä pienessä organisaatiossa ja mitä taas hyvin suuressa organisaatiossa. Pienissä organisaatioissa strategia tuntui jäävän tekemisen jalkoihin, eikä sitä käsitelty välttämättä strategiana vaan strategiset valinnat sisällytettiin normaaliin työskentelyyn. Suurissa organisaatioissa työskentelevät vastaajat taas tuntuivat käsittävän strategian konkreettisemmin ja enemmän teoriapohjan mukaan selkeänä prosessina. Käytännön teoriaa pienen ja suuren organisaation strategiatyöskentelyn eroista ei tämä tutkimuksen tueksi

valitettavasti löytynyt. Ainostaan strategian toteutuksen kannalta organisaation koolla ja hierarkiarakenteen korkeudella on myös teorian valossa merkitystä (Hill & Jones 2008, 216–217).

Tradenomeilla on koulutuksen tuoma etu työmarkkinoilla, sillä tutkinto on laaja ja käytännönläheinen. **Vastaajat arvostivat käytännönläheistä koulutustaan**, joka antaa valmiuden toimia vahvasti mukana strategiatyöskentelyssä. Useimmat olivat kuitenkin sitä mieltä, että suurin oppiminen tapahtuu vasta työelämässä. Eniten kiitosta vastaajilta sai tradenomi-tutkinnon käytännönläheisyys, ja juuri käytännön lisäkoulutuksesta strategian toteuttamiseen liittyen oltiin myös kiinnostuneita. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä usealla oli myös muuta koulutusta takanaa, ja osa kertoi suunnittelevansa jatko-opintoja esimerkiksi ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon parissa. Tästä sai vaikutelman, että tradenomi-tutkintoa pidettiin hyvänä pohjakoulutuksena muille tutkinnoille, joilla sitten haettiin muodollista pätevyyttä hoitaa tiettyjä työtehtäviä. Tradenomi-tutkinto ei ole profiloitunut vielä kovinkaan korkealle työelämän asettamien rajojen puitteissa.

**Tutkimukseen osallistuneet tradenomit olivat yllättävän monimuotoisesti mukana strategiatyöskentelyssä.** Erilaisia rooleja oli toimihenkilötason strategian mukaisesta työskentelystä aina suunnittelun ja strategian implementoinnin tehtävissä. Johtoryhmä on mukana lähes kaikessa tekemisessä, joka liittyy strategiatyöskentelyyn. Voidaan siis katsoa, että johtoryhmän roolit ovat monimuotoisempia ja vastuullisempia. (Hyppänen 2007, 45.) Tradenomin rooli määräytyy paljolti sen perusteella, missä työtehtävissä ja toimiasemassa hän työpaikallaan toimii. Strategiaprosessissa, joka on esitelty kappaleessa 2.1, toimiminen vaatii tietoa siitä mitä strategialla tarkoitetaan ja mitä se sisältää. Tradenomeilta näitä taitoja löytyy, ja vastauksista kävi ilmi myös se, että tradenomit ymmärtävät tietotaidon merkityksen. Strategisen tietämyksen lisäämistä tutkintoon tulisi siis lisätä, jos halutaan profiloida tradenomeja korkeampaan asemaan työelämässä.

Tutkimuksen vastausten valossa voidaan todeta, että **tradenomeilla on valmiudet työskennellä ammattitaitoisesti strategiaprosessin kaikissa työvaiheissa.** Tutkinto ja sen tuoma osaaminen eivät siis aseta rajoituksia sille mitä tradenomit

työelämässä pystyvät tekemään. Oma aktiivisuus, halu ja osallituminen määräävät ennemmän sitä minkä roolin henkilö saa osakseen. Suurissa organisaatioissa roolit oli tarkemmin määritelty, kun taas pienemmissä organisaatioissa pääsi osallistumaan strategiatyöskentelyyn kokonaisvaltaisemmin. Kyse oli paljon omasta aktiivisuudesta ja halusta käyttää omaa osaamista.

**Tradenomien vahvuutena työmarkkinoilla voidaan nähdä oman osaamisen kehittämisen halu ja -ymmärrys**, vaikka saatujen vastausten mukaan organisaatiot eivät juurikaan perehdytä oma-aloitteisesti uutta henkilökuntaansa strategian tuntemuksen osalta. Suurin osa vastaajista piti itseään myös aktiivisina tiedon etsijöinä. Toki on huomattavaa, että vastauksia aktiivista tiedonhakuja vastaankin löytyi. Tradenomi-tutkinnon osaksi olisi ehkä syytä ottaa oman aktiivisuuden kehittämisen kouluttaminen ja painottaminen. Tradenomeilta tutkimuksen mukaan löytyy sitä mitä strategiaprosessin vaiheet työntekijöiltä vaatii, eli strategian perinpohjaista ymmärtämistä ja motivoitunutta sitoutumista siihen osallistuvilta henkilöiltä. (Lillkäll 2010, teoksessa Valpola ym. 2010, 48–49.)

## 5.2 Tulosten hyödyntäminen

Ensisijaisesti tutkimustulokset täydentävät ja syventävät aiheesta aikaisemmin tehdystä kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkittavaan aiheeseen saadaan myös lisää syvyyttä, koska haastattelulla on mahdollisuus saada selityksiä sille, miksi jokin asia on niin kuin se näyttää olevan. Tutkimukseen on lisätty myös kysymyksiä organisaation ja itsensä kehittämisestä ja tradenomin roolista kehitystyössä. Myös tradenomin omaa aktiivisuutta tiedusteleva kysymys tuo tutkimukseen oman osansa, jolla selvitetään johtuuko mahdollinen tietämättömyys ja strategiatyöstä syrjäin jättäytyminen omasta aktiivisuudesta.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi kun halutaan lähteä kehittämään tradenomitutkintoa työelämän vaatimuksia ja odotuksia täydentävään suuntaan. Tradenomille on lähes mahdotonta tämän tutkimuksen valossa luoda tiettyä roolia siitä, mikä on tradenomin rooli strategiatyöskentelyn tukena ja toimijana, koska tradenomitutkinto antaa eväät niin monelaiseen tekemiseen. Kehittämialueena voidaan

nähdä oman aktiivisuuden ja osaamisen kehittämisen halukkuuden lisääminen. Mikäli tutkinnon on tavoitteena olla mahdollisimman yleispätevä, se onnistuu tehtävässään, mutta jos haluttaisiin profiloitua enemmän johonkin tiettyyn osa-alueeseen, tulisi tutkintoa ehkä tarkastella ja suunnitella tarkemmin.

Tradenomit toivoivat myös lisää koulutusta käytännönläheisestä strategiatyöskentelystä, koska uskoivat oman teoriaosaamisen olevan jo hyvin korkealla. Itse tutkintoon, tähän tutkimukseen vastanneet tradenomit, eivät toivoneet muutoksia. Lisäkouluttautuminen, kuitenkin viittaa siihen, ettei tutkinto ole vielä sellaisenaan täydellinen. Tradenomien oman koulutuksen arvostusta tulisi kehittää, koska juuri itse tradenomit ovat ammattikunnasta työelämään näkyvä osa.

### **5.3 Miten tutkimus toteutettiin ja miten se onnistui**

Tämä tutkimus kuuluu osana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun teemaryhmässä tehtyihin tutkimuksiin. Tradenomin roolista tehtiin viisi lähes samanlaista tutkimusta, jotka tukevat toisiaan. Osaltaan näiden tutkimuksen tuloksia voidaan pitää verrattavina, ja näin ollen saatua tietoa voidaan hyödyntää yleispätevämmiin näytteen ollessa suurempi. Tutkimuksen tekeminen oli sujuvaa, eikä siinä ilmennyt suuria ongelmia.

Tutkimuksen tekeminen onnistui odotusten mukaisesti. Kvalitatiivisella tutkimuksella on tyypillistä, ettei tutkittava joukko ole kovinkaan suuri. Tähän tutkimukseen haastateltiin 10 tradenomia, joka on tulosten saamisen kannalta hyvä määrä. Alun perin vastaajia piti olla 16, mutta haastatteluihin alustavasti lupautuneiden henkilöiden tilanteet olivat muuttuneet, eivätkä kaikki pystyneet osallistumaan. Tästä huolimatta vastauksia saatiin riittävästi. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kahden kuukauden aikana keväällä 2011 tehdyillä haastatteluilla. Tutkimus on suunniteltu etukäteen tarkasti, ja siitä on tehty tutkimussuunnitelma johon sisältyi aikataulu. Tutkimuksen tekeminen on noudattanut aikataulua melko tarkasti.

Tutkimus on toteutettu pitkällä aikavälillä, joten sen tekemisessä ei ole turhaan kiirehditty. Hyvä aikataulutusta ja sen toteutuminen tuo tutkimukselle luotettavuutta. Aineistoa on kerätty tutkimukseen melko laajasti, vaikka näytteen koolla ei

kvalitatiivisessa tutkimuksessa välttämättä ole suurin painoarvo. Tutkimukseen saatiin kuitenkin kattavasti vastauksia, joita kaikkia pystyttiin hyödyntämään asianmukaisesti. Aineisto tutkimukseen kerättiin haastattelemalla. Haastattelut nauhoitettiin, mikä tuki vastausten systemaattista keräämistä ja helpotti muistamista. Toisaalta osa haastatteluista kerättiin myös sähköpostilla, jolloin vastaukset saatiin helposti käsiteltävässä muodossa.

#### **5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tässä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia, ja pyritään selvittämään näihin mahdollisesti vaikuttaneita seikkoja. Kyse on tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetilla sitä keskittyykö tutkimus tutkittavaan aiheeseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei ole yhtä yksiselitteistä arvioida, kuin määrällisen tutkimuksen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136, 140–141.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 186–187) mukaan reliabiliutta ja validiutta pidetään tyypillisinä lähinnä kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteinä, mutta ne ovat sovellettavissa myös kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Kun luotettavuutta lähdetään arvioimaan keskeisiksi asioiksi nousevat muun muassa tutkimuksen tarkoitus, tutkijan tekemä työ ja käyttämät menetelmät, aineiston kerääminen, tutkimuksen tiedonantajat, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi, 140.) Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus ja empiirisen aineiston keruumenetelmäksi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tutkimus toteutettiin yhden henkilön voimin, ja se noudatti melko tarkkaa aikatalua. Aineisto on analysoitu avoimesti, vastausten ollessa selkeästi esillä. Näiden puitteiden osalta tutkimusta voidaan pitää suhteellisen luotettavana.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus keskittyy tutkittavaan aiheeseen. Tavoitteena oli tutkia tradenomin roolia organisaation strategiatyössä, ja näin myös tehtiin. Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Esimerkiksi rakennevalidius käsittelee sitä, onko tutkimus käsitellyt sitä mitä sen voi olettaa käsittelevän. Tutkimuksen on siis tutkittava juuri sitä asiaa, mitä sillä on tarkoitettu tutkittavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187.) Tässä tutkimuksessa

tutkimusongelma määritellään heti johdannossa selvästi, ja johtopäätöksissä vastataan asetettuun tutkimuskysymykseen. Tutkimushaastattelun runko (liite 1) on tehty vahvasti teorian pohjalta, joten kysymykset on tarkkaan aseteltuja. Tutkimuksen johtopäätökset vastaavat määriteltyyn tutkimusongelmaan, ja teoria tukee tutkimusta ja sen rakennetta hyvin. Tutkimuksen validiteettiä lisäisi se, että teoriaa ja jo aikaisemmin aiheesta tehtyjä tutkimuksia tarkasteltaisiin vieläkin monipuolisemmin.

Tutkimuksen reliabelius liittyy hyvin vahvasti tutkimuksen toistettavuuteen, eli esimerkiksi siihen, että kaksi eri henkilöä arvioi tuloksia samalla tavalla. Tavoitteena on tutkimus, joka kuvaa vastauksia ja tutkittavaa aihetta mahdollisimman tarkasti, ja joka antaa samat tulokset toistettaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Tutkimuksen analyysi on tehty avoimesti, koska tulokset on pyritty esittelemään tarkasti. Tulosten esittelyä on vielä entisestään avattu liitteeksi tehdyllä vastaajaprofiili-taulukolla, joka ei kuitenkaan paljasta anonyymeinä pidettäviä vastaajia, mutta antaa lukijalle tarkempaa informaatiota esiin nostettujen vastausten osalta, pyrkien kuvaamaan todellisuutta mahdollisimman tarkasti.. On kuitenkin syytä muistaa, että analyysiin ja johtopäätöksiin vaikuttaa väistämättä tutkija itse, ja joku toinen olisi voinut kiinnittää ja nostaa esiin hieman erilaisia seikkoja tutkimuksessa saaduista tuloksista. Jos tämä tutkimus tehdään uudestaan kymmenen vuoden kuluttua vastaukset varmasti poikkeavat nyt annetuista, koska asenteet ja käytännöt muuttuvat yhteiskunnan mukana.

## Lähteet

Bäcklund, E. 18.3.2011. Tradenomi. Sähköpostihaastattelu.

Grönholm, E. 11.3.2011. Tradenomi. Sähköpostihaastattelu.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. 2010. Liiketalouden koulutusohjelma Helsinki nuoret. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/liiketalous/liiketalouden-koulutusohjelma-helsinki-nuoret>. Luettu: 20.4.2011.

Hannus, Lindroos ja Seppänen.1999. Strateginen uudistuminen – osaamisen ajan toimintaympäristössä. HM&V Research Oy. Helsinki.

Hill, C & Jones, G. 2008. Essentials of Strategic Management. Houghton Mifflin Company. Boston New York.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. EDITA. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo

Kirvesoja, M. 17.3.2011. Tradenomi. Sähköpostihaastattelu.

Kuosma, J. 7.3.2011. Tradenomi. Sähköpostihaastattelu.

Lehtinen, V. 6.4.2011. Tradenomi. Sähköpostihaastattelu.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Juva.

- Mattinen, H. 17.2.2011. Tradenomi. Haastattelu. Espoo.
- Mäkinen, K. 9.2.2011. Tradenomi. Haastattelu. Helsinki.
- Nakkila, E. 10.3.2011. Tradenomi. Sähköpostihaastattelu.
- Numminen, A. 2010. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Strategia käytäntöön - Tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana. Opinnäytetyö.
- Rantasalo, H. 4.4.2011. Tradenomi. Haastattelu. Vantaa.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005. Haastattelu- tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.
- Saatsi, P. 15.2.2011. Tradenomi. Haastattelu. Helsinki.
- Tradenomiliitto TRAL ry 2011. Jäsentutkimus 2010.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi
- Tuomi, L & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOY. Porvoo.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.painos. EDITA. Helsinki
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. EDITA. Helsinki

# Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

## **Strategian suunnittelu ja toteuttaminen organisaatiossasi ja mahdollisuudet kehittää tradenomin roolia strategiaprosessissa**

Mitä strategialla tarkoitetaan

Strategia on organisaation valitsema tapa, jolla se pyrkii päämääriinsä.

Strategia määrittelee liiketoiminnan tavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot.

Strategia toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla.

Tavallisesti strategia on johdon suunnittelema, mutta yhä useammin strategiaprosessiin osallistuu suuri joukko muutakin henkilöitä, kuten mm. omaa henkilöstöä, sidosryhmien edustajia ja asiantuntijoita.

Taustatietoja:

-asuinpaikka:

-valmistumisvuosi:

-koulutusohjelma:

-toimiasema työpaikalla:

-tehtävä:

-työvuodet (nykyisessä työssä/kaikki yht.): /

-yrityksen koko (hlö):

1. Mitä strategiaprosessilla tarkoitetaan organisaatiossasi?
2. Strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen organisaatiossasi
  - a) Mihin organisaatiossasi tähdätään strategisella suunnittelulla?
  - b) Ketkä organisaatiossasi osallistuvat strategiseen suunnitteluun ja toteuttamiseen?
  - c) Millaisia toimintatapoja strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa organisaatiossasi on käytössä?
  - d) Miten strategian toteutuminen mielestäsi onnistuu organisaatiossasi?
  - e) Millainen merkitys strategialla on organisaatiossasi arjessa?
3. Roolisi strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa
  - a) Millainen roolisi on strategian suunnittelussa / toteuttamisessa?
  - b) Millaisia työtehtäviä teet liittyen organisaatiossasi strategian suunnitteluun / toteuttamiseen?

- c) Miten pystyt omalla toiminnallasi vaikuttamaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen?
- d) Miten organisaatiosi strategia ohjaa omaa käytännön työskentelyäsi?
- e) Kiinnostaako sinua roolisi kehittäminen organisaatiosi strategian suunnittelussa ja/tai toteuttamisessa?
- f) Kuinka pystyt hyödyntämään osaamistasi strategian toteuttamisessa?
- g) Kuinka koulutuksesi auttaa sinua organisaatiosi strategiatyöskentelyssä?
- h) Millaista osaamista / lisäkoulutusta kaipaisit roolisi kehittämiseksi?

#### 4. Strategian viestintä

- a) Kuinka strategia viestitään organisaatiossasi?
- b) Ketkä osallistuvat viestintään ja miten?
- c) Miten olet mukana strategisen tiedon viestittämisessä organisaatiossasi?
- d) Miten vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä toimii strategian toteuttamisessa?
- e) Onko sinulla parannusehdotuksia organisaatiosi strategiseen viestintään?

#### 5. Strategian toteutumisen seuranta

- a) Miten strategian toteutumista seurataan organisaatiossasi?
- b) Ketkä organisaatiossasi osallistuvat strategian toteutumisen seurantaan?
- c) Miten koet, että strategian seuranta tai omaa rooliasi seurannassa voisi kehittää?

#### 6. Organisaation kehittäminen

- a) Kehittykö organisaatiosi jatkuvasti?
- b) Mikä on roolisi organisaatiosi kehittämisessä?
- c) Miten organisaatiossasi kannustetaan osaamisen kehittämiseen?
- d) Miten strategia esitellään uusille työntekijöille perehdytyksen yhteydessä?

7. Hankitko aktiivisesti tietoa organisaatiosi ajanmukaisista tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi?

8. Löytyykö organisaatiostanne kehityskohde, jota HAAGA-HELIAn tradenomiopiskelija voisi työstää opinnäytetyönään Strategia käytäntöön – hankkeeseen liittyen?