

Johdon assistentin roolin kehittäminen strategiavuosisikellon avulla

Maarit Aalto

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2013



Tekijä tai tekijät Maarit Aalto	Ryhmä tai aloitusvuosi 2009
Opinnäytetyön nimi Johdon assistentin roolin kehittäminen strategiavuosikellon avulla	Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 21
Ohjaaja tai ohjaajat Soile Tuorinsuo-Byman ja Eija Kärnä	
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistentti- ja toimittajakoulutus (ASTO) -yksikölle ja se on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön–teemaryhmän opinnäytetöitä. Opinnäytetyö on toiminnallinen tutkimus, jonka tavoitteena oli luoda ASTO-yksikölle sen tarpeisiin sopiva strategiavuosikello ja sitä kautta saada yksikön johdon assistenttien rooli entistä aktiivisemmaksi strategian toteutuksessa.</p> <p>Teoriaosuudessa käydään läpi tutkimuksen kannalta tärkeitä käsitteitä: assistentin rooli, strategiatyö, strateginen johtaminen sekä strategiavuosikello. Haastatteluun sekä kirjallisuuteen perustuen on käsitelty assistentin erilaisia rooleja. Lisäksi strategiatyötä sekä strategista johtamista esitellään teoriaosuudessa kirjallisuuteen perustuen.</p> <p>Empiirinen osuus tehtiin teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa haastateltiin HAAGA-HELIA:n ASTO-yksikön kolmea johdon assistenttia, kolmea koulutusohjelmajohtajaa sekä yksikön johtajaa.</p> <p>Haastatteluissa tuli esiin, että assistentin roolia strategian toteutuksessa voisi vahvistaa, esimerkiksi ottamalla assistentti mukaan kehitysprojekteihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta assistentti pystyisi toteuttamaan hanketta paremmin kuin mitä tällä hetkellä. Haastatteluista ilmeni myös, että strategiavuosikello olisi hyödyksi niin uusille kuin vanhoillekin ASTO-yksikön työntekijöille toimenkuvasta riippumatta.</p>	
Asiasanat Assistentin rooli, strategiatyö, strateginen johtaminen, strategiavuosikello	

Degree programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p>Author or authors Maarit Aalto</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis Improving the Role of a Management Assistant with the Help of a Strategy Year Clock</p>	<p>Number of pages and appendices 31 + 21</p>
<p>Supervisor or supervisors Soile Tuorinsuo-Byman and Eija Kärnä</p>	
<p>This thesis was commissioned by the Assistant and Journalist Department (ASTO) of HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. It was a part of the thesis theme group known as “Putting Strategy into Action.” The goal of this functional research was to create a strategy year clock, which would be suitable for ASTO and through this to get the department’s assistants even more active in the execution of strategy.</p> <p>The theoretical section covers all of the important concepts of this thesis: assistants’ roles, strategy, strategic management and a strategy year clock. Assistants’ roles were ascertained based on interviews and the literature. In addition, strategy and strategic management are presented in the theoretical section, based on several sources.</p> <p>The empirical study was done using a qualitative research method, i.e. semi-structured interviews. Three assistants, three education programme directors and the department’s manager were interviewed.</p> <p>The results showed that an assistant’s role in the execution of the strategy could be strengthened, for example, by including the assistant in the development processes as early as possible, so that the assistant would be able to execute the project better than is currently done.</p>	
<p>Key words Assistants’ roles, strategy, strategic management, strategy year clock</p>	

Sisällys

1 Johdanto	3
1.1 Tutkimuksen tausta	3
1.2 Kohdeorganisaation esittely	3
1.3 Tavoitteet.....	4
1.4 Tutkimusmenetelmän valinta.....	4
2 Assistentin roolit	6
2.1 Perinteinen assistentti	6
2.2 Assistentin roolit tänä päivänä.....	6
2.3 Assistentti strategiatyön tukena	8
3 Strategiatyö.....	9
3.1 Strategiatyö jatkuvana prosessina	9
3.2 Strategiaproessi	10
3.3 Strategian toteutus.....	10
3.4 Strategian seuranta, arviointi ja päivitys.....	11
3.5 Strategia käytäntöön- teemaryhmän muita opinnäytetöitä	11
3.6 Strategiavuosikello strategiatyön tukena.....	12
4 Strateginen johtaminen.....	13
4.1 Strategisen johtamiset menestystekijät	14
5 Tutkimuksen toteutus.....	18
5.1 Tutkimusongelma.....	18
5.2 Tutkimusmenetelmä	18
5.3 Opinnäytetyön eteneminen ja tutkimusaineisto	18
6 Strategiavuosikellon rakentaminen	20
6.1 Haastattelujen yhteenveto	20
6.2 Strategiavuosikello.....	23
7 Yhteenveto ja arviointi	27
7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	27
7.2 Oma oppiminen	28
Lähteet.....	30
Liitteet.....	32

Liite 1 Haastattelurunko (assistentit)	32
Liite 2 Haastattelurunko (yksikön johtaja ja koulutusohjelmien johtajat)	34
Liite 3 Strategiavuosikello	36

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun johdon assistentti- ja toimittajakoulutus (ASTO) -yksikölle ja se on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strategia käytäntöön–teemaryhmän opinnäytetöitä. ASTO- yksikössä on koettu tarvetta yksikön omalle vuosirytmien mukaiselle aikataululle ja on pohdittu, voisiko strategiavuosikello olla avuksi. Opinnäytetyöni tarkoitus on luoda ASTO- yksikölle sen tarpeisiin sopiva strategiavuosikello ja sitä kautta saada yksikön johdon assistenttien rooleja entistä aktiivisemmiksi strategian toteutuksessa.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu (HH) perustettiin vuonna 2007, kun Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu ja Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu yhdistettiin (HAAGA-HELIA:n juuret). HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun toiminnan lähtökohtana ovat yritys-elämän tarpeet, joihin koulu vastaa työelämälähtöisellä ja korkeakoulutasoisella koulutuksella. Se tarjoaa opiskelijoille tiedot ja taidot elinikäiseen oppimiseen sekä työssä kehittymiseen. Kansainvälisenä korkeakouluna HH:lla on yli 200 yhteistyökorkeakoulua eri puolilla maailmaa. Opiskelijoilla on hyvät mahdollisuudet kansainvälistyä esimerkiksi opiskelijavaihdossa. HH:n englanninkielisissä koulutusohjelmissa on ulkomaisia opiskelijoita lähes sadasta eri maasta. (HAAGA-HELIA 2011.) HH:ssa on yhteensä noin 10 500 opiskelijaa sekä 700 työntekijää. (Tietoa HAAGA-HELIA:sta.)

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun koulutusalat ovat liiketalous, tietotekniikka, hotelli-, ravintola- ja matkailuala, johdon assistenttityö, toimittajakoulutus, liikunta-ala ja ammatillinen opettajakoulutus. Koulutusyksikköjä HH:ssa on yhteensä viisi, joista johdon assistentti ja toimittajakoulutusyksikkö (ASTO) on se, johon työssäni keskityin. Yksikössä on kolme koulutusohjelmaa: johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Degree Programme for Multilingual Management Assistants –koulutusohjelma sekä journalismin koulutusohjelma. ASTO- yksikön koulutustehtävään sisältyy muun muassa monipuolinen kielikoulutus. (ASTO 2012.)

1.3 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa strategiavuosikello, joka helpottaisi assistentteja ennakoimaan ja valmistautumaan tuleviin projekteihin ajoissa sekä aikataulutamaan työtehtäviä paremmin. Vuosikellon avulla pyritään kehittämään ASTO- yksikön assistenttien työtä strategianmukaisemmaksi. Vaikka opinnäytetyöni tuotoksena laaditun strategiavuosikellon on tarkoitus auttaa erityisesti assistentteja työssään, se todennäköisesti auttaa myös koko muuta yksikköä hahmottamaan paitsi koko toiminnan vuosikiertoa myös keskeisimpiä toimintoja paremmin.

1.4 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyöni on toiminnallinen tutkimus. Tutkimusaineisto on kuitenkin kerätty laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmällä, eli teemahaastattelulla. Opinnäytetyössäni löytyy myös laadullista tutkimusta muistuttavia piirteitä.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, koska sen tarkoitus oli kehittää ASTO- yksikölle strategiavuosikello, jota voidaan pitää myös ohjeena, jonka mukaan yksikön vuosirytyminen tulisi mennä. Opinnäytetyöni rakenne koostuu produktiivisen opinnäytetyön rakenteesta, koska työ koostuu raportista, tietoperustasta, johon produkti perustuu sekä itse produktista. (HAAGA-HELIA 2012, 5.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään ennen kaikkea tekstistä, kuten litteroidut haastattelut, tai visuaalisesta aineistosta koostuvan aineiston tutkimiseen. Kvalitatiivinen tutkimus lähestyy aineistoa tarkastellen sitä merkitysten ja merkityksellisyyden näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi suunnitellaan aina tutkimuskohdetta ajatellen, niinpä se on joka kerta ainutkertainen prosessi. (Koivusalo 2010, 3.)

Käsitteet interaktiivinen, vuorovaikutteinen ja ihmisläheinen kuvaavat kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Tällaisia tutkimusmenetelmiä onkin laadullisessa tutkimuksessa useampia erilaisia. Menetelmille yhteistä on tutkijan läheinen suhde osallistujiin tutkimuksen aikana ja osallistujien aktiivinen mukanaolo. Laadullisessa tutkimuksessa myös tutkimushenkilöt antavat tutkimukselle lisäarvoa (Koivusalo

2010, 5.) Lisäarvo syntyy siitä, että haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovai-
kutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 199).

Haastattelun etuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen
edellyttämällä tavalla sekä vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mah-
dollista vaihdella. Metodina haastattelu antaa myös mahdollisuuden tulkita vastauksia
paremmin kuin esimerkiksi kysely, koska haastattelussa voi esittää tarkentavia kysymyk-
siä. Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastateltavat voidaan tavoittaa myö-
hemminkin, myös haastattelujen jälkeen, jos aineistoa esimerkiksi tarvitsee täydentää.
(Hirsjärvi ym. 2008, 200–201.) Tulkintavaiheessa on myös mahdollista tarkistaa, mitä
haastateltava on tarkoittanut.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa kysymykset ovat kaikille haas-
tateltaville samat, mutta vastauksille ei ole vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat saa-
vat vastata omin sanoin. Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi menetel-
mäksi sen vuoksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun teema-alueet, on kaikille
sama. Kysymyksillä ei välttämättä ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan haastattelussa
edetään aihepiirien varassa, mikä tuo tutkittavan äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme
2006, 47–48.)

Valitsin tutkimusmetodiksi haastattelun sillä halusin antaa haastateltavilleni mahdolli-
suuden tuoda esiin heidän työtehtäviään ja organisaatiotaan koskevia asioita mahdolli-
simman vapaasti. Haastateltavat luovatkin tutkimukseen lisäarvon, joka syventää asian
ymmärrystä sekä ovat parhaassa tapauksessa tutkimuksen aktiivinen osapuoli. Teema-
haastattelun valitsin tutkimusmenetelmäksi, koska se on joustavampi kuin fokusoitu
haastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 48) mukaan se ei edellytä tiettyä kokeellisesti
aikaansaatua yhteistä kokemusta, vaan teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia
yksilön ajatuksia, uskomuksia, kokemuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä.

2 Assistentin roolit

Assistentilla on monia rooleja työnkuvastaan, organisaatiostaan sekä esimiehestään riippuen ja nämä roolit kehittyvät jatkuvasti (Tuorinsuo-Byman 2008, 124). Assistentti ei enää ole pelkkä puhtaaksikirjoittaja tai puheluiden vastaanottaja, jollaiseksi tehtävä joskus menneisydessä on saattanut rajautua. Assistentista on pikkuhiljaa kehittynyt esimiehelleen työpari. Neljänä tärkeimpänä ominaisuutena assistenttin työssä pidetään kykyä itsenäiseen työskentelyyn, moniosaajuutta, ennakoivuutta sekä intoa uuteen (Vuori & Siivonen 2009, 13–14).

2.1 Perinteinen assistentti

Aikaisemmin assistenttin tehtävänä oli karkeasti sanottuna muistiinpanojen tekemisestä ja kahvin keittämisestä dokumenttien arkistointiin. Vaikka assistenttin rooli on vuosien saatossa kehittynyt merkittävästi, kuitenkin tietyt tehtävät kuuluvat edelleen assistenttin vastuulle. Assistentti on tunnetusti organisaation asioiden järjestyksen ylläpitäjä, joten hän organisoi ja aikatauluttaa kokouksia sekä pitää huolen, että kokoukseen osallistujat saavat kokouksessa käsiteltävän materiaalin ajoissa tutustuttavakseen. Organisaatiosta riippuen assistentti myös osallistuu kokouksiin toimimalla pöytäkirjan pitäjänä ja tarvittaessa välittää tiedon muulle organisaatiolle kokouksessa tehdyistä päätöksistä. (Karth 2011.)

2.2 Assistentin roolit tänä päivänä

Assistenteilla on monia nimikkeitä, joista yleisimmät ovat assistentti ja sihteeri. Näistä kahdesta nimikkeestä on monia mielipiteitä. Tuorinsuo-Byman (2008, 9) kertoo, että assistentti-titteli kuuluu nykypäivään, kun taas sihteeri-titteli on kulunut. Niille, jotka käyttävät itsestään assistentti- nimitystä, sanaan assistentti liittyy positiivisia ulottuvuuksia. Jotkut kuitenkin välttävät sanaa assistentti kokonaan, mikä voi johtua sanan negatiivisista latauksista. Usein riippuu henkilön iästä, käyttääkö hän mieluummin nimitystä sihteeri vai assistentti. Nykyään assistentti nimitystä käytetään yleisemmin, kuin sihteerii. (Vuori & Siivonen 2009, 13.) Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa käytetään jatkuvasti assistentti-nimitystä, kun taas sihteeri-sanasta on luovuttu lähes kokonaan, näin ollen käytän myös opinnäytetyössäni assistentti nimitystä.

Tuorinsuo-Bymanin (2008) mukaan assistentit voidaan karkeasti jaotella työnkuviansa perusteella neljään eri luokkaan: henkilökohtaiset assistentit, tiimin assistentit, johdon assistentit sekä muilla kuin assistentti-nimikkeellä toimivat assistentit, joilla työnkuva eroaa paljon assistenttien tehtävistä.

Työni taustaksi haastattelin toimeksiantajan edustajaa yliopettaja Päivi Karjalaista, joka on tutkinut assistenttien rooleja. Hänen mukaansa ensimmäinen ja olennaisin assistenttien rooleista on toimia organisoijana. Esimerkiksi yrityksen muuttotilanteessa assistentti huolehtii käytännön järjestelyistä ja on usein yhteydessä muuttofirmoihin ja muihin yhteistyötahoihin, jolloin hän on myös yhteyshenkilö monille ulkopuolisille sekä sisäisille tahoille. Ylimmän johdon assistenttia puolestaan muut lähestyvät herkemmin kuin suoraan johtoa, joten hänellä on tietoja välittävä rooli. (Karjalainen 2012.)

Karjalaisen (2012) mukaan assistentti on alansa asiantuntija (esim. matkahallinto) ja roolit asiantuntijana sekä assistenttina kulkevat käsi kädessä, minkä takia haastateltavan tutkimuskohteessa assistentti oli usein myös henkilö, jota haastateltiin. Assistentit koetaan usein helposti lähestyttävänä henkilöinä. Haastateltavani kertoi, että assistentilla onkin usein suuri vaikutus organisaation ilmapiiriin, assistentilta odotetaan positiivista asennetta, joten häntä voidaan pitää myös ilmapiirin luojana.

Karjalaisen (2012) mukaan yksi assistenttien tärkeimmistä rooleista on olla uusien järjestelmien, strategioiden tai toimintatapojen implementoija. Kun organisaatio ottaa käyttöön uuden toimintatavan, on assistentti silloin henkilö, joka vie asiaa eteenpäin. Assistentit ovat usein tekemisissä luottamuksellisen tiedon kanssa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että heidän on osattava arvioida, milloin välittää saamaansa tietoa eteenpäin ja milloin ei. Toisaalta assistentit toimivat myös niin sanottuina portinvartijoina, he vastaanottavat useimmiten esimerkiksi myyjien puhelut, jolloin heidän vastuullaan on päättää onko myyjän tekemä tarjous tarpeellinen vai ei.

Oman kokemukseni perusteella pienemmissä yrityksissä assistentilla on enemmän perinteisiä tehtäviä, kuitenkin myös monipuolisempia tehtäviä. Suuremmissa yrityksissä, joissa on monia assistentteja, kullekin assistentille annetaan rajatumpia tehtäviä. Olin

työharjoittelussa pienessä toimistossa, jossa tein paljon assistentin niin sanottuja perinteisiä tehtäviä, mutta pääsin myös tekemään monia tehtäviä, jotka eivät yleensä assistentin tehtäviin kuuluisi. Kesätöissä olin suuressa kansainvälisessä organisaatiossa, jossa assistentin tehtävät olivat melko tarkasti rajatut. Siellä assistentit keskittyivät pääasiassa matkojen varaamiseen sekä ajanhallintaan. Työharjoittelussani oli toki näitäkin tehtäviä, mutta koska työntekijöitä oli niin vähän, ei tällaisia tehtäviä riittänyt kaikille päiville. Mielestäni tehtävieni vastuutaso oli molemmissa työpaikoissa pitkälti sama, vaikka työtehtävät erosivatkin toisistaan. Tietyt tehtävät (esimerkiksi IT-tuki) suuressa organisaatiossa on ulkoistettu, kun taas pienessä toimistossa ne saattavat olla assistentin arkipäivää.

2.3 Assistentti strategiatyön tukena

Johdon assistentilla on organisaatiossa usein keskeinen rooli strategiatyön tukena (Malm 2011). Parhaimmassa tapauksessa assistentti pääsee mukaan strategian kehitystyöhön. Assistentin tehtävät strategiatyöprosessissa voivat sisältää avustusta tiedonhaussa, yleisiä assistentin tehtäviä, kuten kokousjärjestelyitä, aikataulutuksia sekä esitysmateriaaleista ja kokoustekniikasta huolehtimista. Assistentti voi päästä mukaan myös käytännön toiminnan suunnitteluun, budjetointiin, viestintään sekä strategian esittelytilaisuuksiin. Jos assistentti on strategiaprosessissa aktiivisesti mukana, hän pystyy hahmottamaan työnsä paremmin kokonaisuutena sekä tärkeänä osana yrityksen liiketoimintaa.

3 Strategiatyö

Strategiasta on monia määritelmiä, jotka johtuvat monista erilaisista näkökulmista, joilla strategiaa tarkastellaan (Kehusmaa 2010, 15). Kamensky (2010, 18) määrittelee strategian ytimekkäästi ”tietoiseksi keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa.” Henry Mintzberg (2001) puolestaan korostaa viittä strategiäkäsitystä. Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta, strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa, strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla, strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta ja strategia on liiketalouden juoni.

Strategia on tärkeä osa organisaation päivittäistä työtä. Koko organisaatio osallistuu strategian toteuttamiseen omilla tahoillaan. **Strategiatyö** taas on jatkuvaa strategian mukaista etenemistä yhteistä tahtotilaa kohti. (Kehusmaa 2010; 15, 17). Seuraavat kapaleet käsittelevät strategiaprosessia Kehusmaan (2010) sekä Lindroosin ja Lohiveden (2006) mukaisesti.

3.1 Strategiatyö jatkuvana prosessina

Jotta strategiatyö onnistuisi mahdollisimman hyvin, tulisi sen olla organisaatiossa jatkuva prosessi. Ei riitä, että kokoonnutaan kerran vuodessa pohtimaan strategiaa, vaan sitä tulisi jatkuvasti seurata ja arvioida sekä päivittää riittävän usein. Perinteiset raja-aidat operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä häviävät, kun strategiatyötä tehdään jatkuvana prosessina. (Kehusmaa 2010, 16–17.)

Jatkuvaan strategiaprosessiin sisältyy Kehusmaan (2010, 16) mukaan seuraavat viisi vaihetta:

- 1) Organisaatiolle sopivan strategiatyömallin suunnittelu
- 2) Strategian laatiminen
- 3) Strategian toteuttaminen käytännössä
- 4) Strategian seuranta ja arviointi
- 5) Strategian päivitys.

Edellä mainitut vaiheet eivät seuraa toisiaan ajallisesti, vaan ne sijoittuvat limittäin. Esimerkiksi strategian laatimisvaiheeseen kuuluu myös strategian arviointia ja päivittämistä. Laatimisen yhteydessä strategiaa viedään jo käytäntöön. Seuranta ja arviointi kuuluvat osana strategian toteuttamiseen ja seurantaan. Jatkuvan strategiatyön myötä tämä laadittu strategiatyömalli uudistuu ja kehittyy. (Kehusmaa 2010, 16.)

3.2 Strategiaprosessi

Kehusmaa (2010) korostaa strategiaproessin jatkuvuutta, kun taas Lindroos ja Lohivesi (2006) painottavat samantyyppisesti seuraavia prosessin viittä keskeistä vaihetta.

- 1) Strategisten tietojen keruu ja analysointi
- 2) Strategian määrittely
- 3) Strategisten projektien suunnittelu
- 4) Strategian toteutus
- 5) Strategian seuranta arviointi sekä päivitys

Strategian luominen edellyttää ensimmäiseksi liiketoimintaympäristön kehittymisen arviointia, minkä jälkeen päätetään toiminnan päämäärät ja täsmennetään keinot päämäärien saavuttamiseen. Lopuksi valitaan resurssit ja kehityshankkeet, joilla toteutusta tuetaan. Yleensä strategiaprosessi etenee edellä mainittujen vaiheiden mukaisessa järjestyksessä, mutta edellisiin vaiheisiin saattaa olla syytä palata, mikäli esimerkiksi huomataan, että määrittelyvaiheessa tarvitaan enemmän tietoa kuin mitä analyysivaiheessa on tuotettu. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31–32.)

3.3 Strategian toteutus

Strategia voidaan toteuttaa vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Toimintasuunnitelmiin on sisällytetty tarkat määrittelyt kyseisen vuoden tavoitteista sekä tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavista keinoista. Strategia toteutuu ainoastaan päivittäisen käytännön toiminnan kautta. Jotta toteutus onnistuisi, organisaatiolta vaaditaan tekemisen halua ja taitoa, lisäksi esimiehiltä strategian suuntaista johtamista. Toteutusvaiheessa ylimmän johdon rooli toiminnan vauhdittajana ja valvojana on aivan keskeinen. Johto ei voi vetäytyä taka-alalle toteutusvaiheessa, sillä johtamistyön tärkein tavoite on saada

strategia toteutumaan. Jos strategiaa ei kuitenkaan saada toteutettua, voidaan vikaa yleensä etsiä huonosta strategiasta tai huonosta johtamisesta. (Lindroos ym. 2006, 47–48.)

3.4 Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

Jokainen strategiaan liittyvä asiakirja tarvitsee seurantajärjestelmän, jolla voidaan selvittää strategian mukaisen toiminnan ja eri kehitysprojektien etenemistä. Koska toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, tulee säännöllisin väliajoin arvioida, pitävätkö tehdyt strategialinjaukset edelleen paikkansa ja voidaanko jatkaa niiden mukaisesti vai olisiko syytä täsmentää tai uudistaa linjauksia. Aivan äärimmäisessä tapauksessa on mahdollista joutua tekemään täysin uusi strategia. Strategian olisi hyvä olla joustava, jotta organisaatio voi ottaa huomioon erilaisia muutoksia. Se ei kuitenkaan voi olla liian joustava, jotta organisaatiossa tiedetään tavoitteet ja miten tavoitteita seurataan ja ohjataan. Menestyvän organisaation tunnusmerkkejä ovatkin muutoskyky, -valmius sekä -nopeus. (Lindroos ym. 2006, 48–49.)

3.5 Strategia käytäntöön- teemaryhmän muita opinnäytetöitä

Opinnäytetyöni kannalta oleellimmat strategiaproessin vaiheet ovat strategian toteutus sekä strategian seuranta, arviointi ja päivitysvaiheet, joten olen käsitellyt niitä edellä tarkemmin. Muita strategiaproessin vaiheita käsittelevät tarkemmin esimerkiksi Strategia käytäntöön- teemaryhmän opinnäytetöissään Aino Tiitinen (2011) sekä Eveliina Ilonen (2010).

Tiitisen (2011) tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimeksiantajayrityksensä johdon assistenteille selkeät toimintatavat strategisen johtamisen tukemiseksi sekä parantaa yrityksen sisäistä strategiaviestintää kuin myös johdon assistenttien välistä yhteistyötä. Tutkimustuloksista ilmeni assistenttien toimivan yrityksen strategiaprosessissa enimmäkseen viestintäpainotteisissa tehtävissä. Tiitinen (2011) toteaa yrityksen strategiaviestinnässä olevan kehitettävää ja pohtii, että viestintäkanavia voisi olla useampia, strategia tulisi käytännöllistää paremmin ja strategiaprocessista voitaisiin kerätä palautetta. Niinpä Tiitinen (2011) kehitti tutkimusaineiston pohjalta yritykselle myös erillisen kehitysooppaan.

Ilosen (2010) työ käsittelee niin ikään johdon assistentin roolia strategisen johtamisen tukena. Hänen työnsä tavoitteena oli selvittää, voisiko johdon assistentin roolin kehittäminen helpottaa organisaatiota strategiatyössä ja myös monipuolistaa johdon assistentin toimenkuvaa sekä parantaa imagoa. Tutkimustuloksista ilmeni strategiaproessin olevan yhä enimmäkseen johdon harteilla, eikä johdon assistenteja hyödynnetä varsinkin strategian suunnitteluvaiheessa. Enemmistö assistenteista kokee roolinsa strategiaprosessissa vähemmän tai ei lainkaan tärkeäksi, mutta he olisivat valmiita osallistumaan prosessiin enemmän.

3.6 Strategiavuosikello strategiatyön tukena

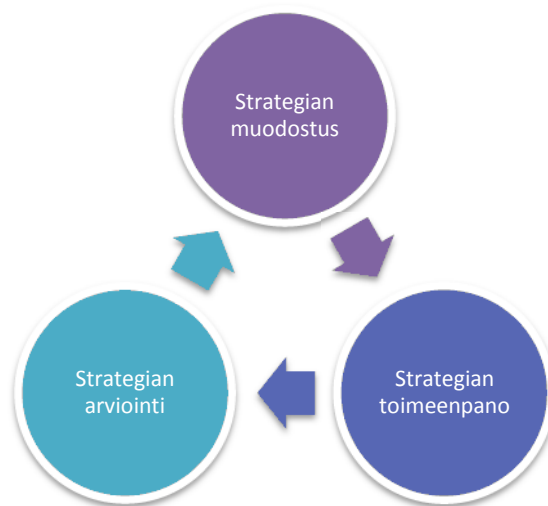
Strategiavuosikello toimii strategiatyön tukena. Se auttaa rytmittämään assistentin työtä sekä mahdollistaa tulevien tapahtumien ennakoinnin (Kärnä 2011). Strategiavuosikellosta käytetään usein myös nimitystä aikataulu, joka onkin useammalle tutumpi termi. Aikataulu kiinnitetään yleensä organisaation vuosittaisen rytmien mukaan etenevään suunnittelukalenteriin (Lindroos & Lohivesi 2010, 49). Strategiasuunnitelmasta siirretään keskeiset linjaukset suoraan vuosisuunnitelmaan, budjettiraamit ja vuositavoitteet syntyvät strategisten tavoitteiden kautta. Tämän jälkeen vuositavoitteet puretaan yksikö-, osasto- sekä yksilötason tavoitteiksi. (Kehusmaa 2010, 26.)

Usein käy kuitenkin niin, että budjetointi ja vuosisuunnittelu jäävät omiksi projekteikseen, jolloin ne eivät liity vahvasti strategiaan. Vuosikello edistää toiminnan pitkäjänteisyyttä, mutta koostuu irrallisista palasista, joita ei oikeastaan voi edes kutsua osaksi strategiatyötä. (Kehusmaa 2010, 27.) Vuosikelloa voidaan kuitenkin pitää strategiatyötä helpottavana työkaluna.

4 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on tärkeä, ellei jopa tärkein osa strategiatyötä. Strategisen johtamisen taito tarkoittaa käytännössä yksilön kykyä ennakoida, kuvitella ja pitää yllä joustavuutta sekä ajatella strategisesti. Tähän kuuluu myös kyky työskennellä muiden organisaation jäsenten kanssa alustaen muutoksia, jotka luovat kannattavan tulevaisuuden organisaatiolle. Kaikessa yksinkertaisuudessaan strateginen johtaminen on organisaation kehittämisen ja kilpailukykyä ylläpitävien päätösten tekemistä sekä strategioiden toimeenpanoa. (Coulter 2002; 20, 62.)

Strategisen johtamisen päätoiminnot ovat strategian muodostus, strategian toimeenpano sekä strategian arviointi. Kaikki kolme päätoimintoa linkittyvät toisiinsa, kuten kuva 1. havainnollistaa.



Kuva 1 strategisen johtamisen päätoiminnot (Coulter 2002, 8)

Strategisen johtamisen pääryhmään, toisin sanoen strategian laatijoihin, kuuluu usein organisaation johtoryhmä, toimitusjohtaja sekä muut strategiset johtajat, kuten esimerkiksi talousjohtaja. Tällä pääryhmällä on avainroolit strategisen johtamisen prosessissa. Vaikka tämä avainryhmä tekee yhdessä strategisia päätöksiä, kuitenkin, aina loppujen lopuksi vastuu kaikista organisaation päätöksistä ja toiminnoista jää toimitusjohtajan harteille. (Coulter 2002; 20,24.)

4.1 Strategisen johtamiset menestystekijät

Strateginen johtaminen on taitolaji, jossa onnistuminen edellyttää monien vaatimusten täyttymistä. Ilman hyvää johtamista eivät parhaimminkaan strategiat toteudu. Kamenskyn (2010; 29, 47) mukaan menestykselliseen johtamiseen sisältyvät:

- 1) Yhteinen strategia- ja liikekieli
- 2) Halu, kyky ja rohkeus uusiutua
- 3) Taitotieto, näkemys, halu ja rohkeus
- 4) Joukkuepelin sisäistäminen
- 5) Kyky keskittyä olennaiseen
- 6) Pitkäjänteisyys
- 7) Riittävä liiketoimintaosaaminen
- 8) Toimialaosaaminen
- 9) Johtamisen kokonaisnäkemys
- 10) Vuorovaikutustaidot sekä verkosto-osaaminen.

Seuraavat kappaleet käsittelevät tarkemmin näitä vaatimuksia.

Yhteisen kielen löytäminen vaikeutuu strategiateorioiden runsauden, strategiatasojen moniportaisuuden ja ihmisten erilaisten käytännön kokemusten takia. Organisaatioiden tulisikin selvittää henkilöstölleen nykyistä huolellisemmin, mitä strategia käytännön toimissa tarkoittaa sekä rajata pois, mitä se ei tarkoita. Ilman yhteistä kieltä on hyvin vaikeaa luoda yhteistä strategiaa. (Kamensky 2010, 30.)

Useat organisaatiot kehittyvät ainoastaan pakon edessä. **Uusiutumiseen** tarvitaan aina johtaja, mutta ennen kaikkea laajaa joukkue työskentelyä. Uusiutumiskykyisessä organisaatiossa kiinnitetään huomiota erityisesti kyseenalaistamisen taitoon, tosiasioiden tunnistamiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä herkkyyteen ympäristölle. (Kamensky 2010, 30–31.) Jokainen organisaation jäsen voi siis kehittää strategiaa osaltaan ja esittää uusia ehdotuksia.

Hyvälle strategiatyöskentelylle perinteinen osaaminen, **taitotieto**, on välttämätöntä, mutta se ei kuitenkaan yksin riitä. Kriittisimpiä osaamistekijöitä ovatkin **näkemys, halu ja rohkeus** luoda tulevaisuuden menestys. Näkemyksellä tarkoitetaan kykyä

nähdä kokonaisuuksia sekä tunnistaa, mistä osista kokonaisuus muodostuu sekä millaisissa vuorovaikutussuhteissa osat keskenään ovat. (Kamensky 2010, 36.)

Useimmat organisaatiot kuuluvat niin sanotusti joukkueläjien piiriin sillä niissä työskentelee enemmän kuin yksi henkilö. Usein niissä on sadoista jopa kymmeneen tuhansiin ihmistä töissä, jolloin kokonaisjoukkue muodostuu monista osajoukkueista. Parhaat johtajat asettavat aina organisaation edun oman etunsa edelle, mikä vaatii suurta henkistä kypsyyttä. **Joukkuepeli** ja strategia ovat vuorovaikutteinen prosessi, koska strategia vaatii joukkuepeliä, ja hyvä joukkuepeli edellyttää hyvää strategiaa. Strategia toimii ikään kuin liima-aineena, jonka ansiosta yhtenäinen joukkuetyöskentely on mahdollista, vaikka osajoukkueita olisikin monia. (Kamensky 2010, 38.)

Hyvän strategian perusominaisuuksiin kuuluu muun muassa **keskittyminen olennaisimpaan**, mikä tarkoittaa asioiden armotonta priorisointia. Tärkeimpien asioiden löytäminen ja ymmärtäminen sekä yhteisymmärryksen saavuttaminen ei aina kuitenkaan ole aivan yksinkertaista. Priorisointi on taito, jonka oppii harjoittelemalla ja kokemusten kautta. (Kamensky 2010, 39)

Pelkästään **pitkäjänteisesti** toimivat yritykset kykenevät tekemään tulosta päivittäin. Jos yritys joutuu ottamaan vastaan lyhyen aikavälin tappioita, tämä on osoitus siitä, että pitkäjänteisyys on pettänyt jo aiemmassa vaiheessa. On tärkeää ymmärtää strategiatyöskentelyn olevan ikuinen kehitysprosessi. On kyettävä luomaan pysyvyyttä myös jatkuvien muutosten keskellä. (Kamensky 2010, 40–41.)

Liiketoimintaosaamiselle ei ole yksinkertaista määrittystä. Kamensky (2010, 42–45) kuitenkin lähtee siitä, että liiketoimintaosaaminen jaetaan taloudelliseen, teknologiseen ja sosiaaliseen osaamiseen. Lähes kaikkien organisaatioiden ja ihmisten toiminnan voidaan sanoa oleva taloudellista toimintaa. Talous on resurssien käyttöä. resurssit ovat oikeastaan aina rajalliset ja lopputuloksen kannalta onkin olennaista, kuinka hyvin resursseja osataan käyttää. Lopputulokseen vaikuttavat resurssien määrä, hinta, laatu, kohdentaminen sekä resurssien käyttöaste.

Toimialaosaamisella puolestaan tarkoitetaan yrityksen oman toimialansa vankkaa tuntemusta. Toimialaosaaminen kertyy pitkäaikaisen kokemuksen myötä. Se on välttämätöntä perusteellisen ymmärryksen aikaansaamisen kannalta, mutta se ei kuitenkaan saa estää näkemästä ympärillä tapahtuvia muutoksia. Tämä onkin toimialan syvällisen ymmärtämisen suurin haaste. (Kamensky 2010, 46.)

Johtaminen tarkoittaa kykyä aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Onnistuneiden tulosten saamiseksi vaaditaan **johtamisen kokonaisnäkemystä**. Tuloksilla tarkoitetaan kannattavuuden, jatkuvuuden ja kehittymisen tavoitteita. Toisaalta tuloksilla tarkoitetaan myös taloudellisia tavoitteita sekä ulkoista ja sisäistä tehokkuutta. Johtamistaidossa on olennaista kykyä katsomaan asioita niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä sekä valita sopivat aikajänteet. Johtaminen on vaativa ammattitaito, siinä tarvitaan teknologista, taloudellista sekä sosiaalista osaamista, jotta organisaation saisi toimimaan halutulla tavalla. (Kamensky 2010, 47.)

Verkostoitumiseen kaikkein voimakkaimmin liittyvä piirre yritystasolla on ulkoistaminen. Ulkoistamisen lisääntymiseen on vaikuttanut muun muassa tutkimus- ja kehityskustannusten voimakas kasvu, erikoistumisen lisääntyminen sekä teknologioiden rajojen siirtyminen. **Vuorovaikutustaidot** sekä johtamistaidot ovat avain toimivaan yhteistyöhön. Karkean jaon mukaan yritystoiminta ja sen ympäristö voidaan luokitella yritys-, ympäristö- ja yksilöryhmään. Näitä kolmea ryhmää hyväksi käyttäen voidaan määrittellä vuorovaikutusjohtaminen seuraavasti: vuorovaikutusjohtamisen avulla voidaan mahdollisimman tehokkaasti hallita ympäristön, yrityksen sekä yksilön välisiä komplekseja riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutusjohtamiseen sisältyy johtaminen organisaatiosta ulospäin sekä organisaatioon sisäänpäin. Siihen sisältyy lisäksi ihmisten, asioiden ja itsensä johtaminen. (Kamensky 2010, 49–50)

Edellä on esitelty Kamenskyn (2010) mukaisesti menestykselliseen strategiseen johtamiseen sisältyvät tekijät. Coulter (2002, 22) puolestaan on käsitellyt tehokasta strategista johtamista ja nimennyt sen keskeiset tekijät kuvion 2 mukaisesti. Coulterin (2002, 20–21) mukaan tehokkaaseen strategiseen johtamiseen sisältyy seuraavat kuusi ulottuvuutta: organisaation tarkoituksen tai tahtotilan määrittäminen, ydinpätevyyden hyödyntäminen ja ylläpitäminen, henkilöstön kehittäminen, vahvan organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen, eettisten päätösten ja toimijoiden painottaminen sekä tasapainoisen hallinnan perustaminen.



Kuva 2 Tehokas strateginen johtaminen (Coulter 2002, 22)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusongelma

Työssä pohditaan ASTO- yksikön assistenttien työn strategista kehittämistä strategiavuosikellon avulla. Strategiavuosikello auttaisi assistentteja muun muassa ajanhallinnassa. Strategiavuosikello koostuu yksikön toistuvista vuosittaisista työtehtävistä, tapahtumista ja kokouksista, yksikön toimintasuunnitelmasta sekä HAAGA-HELIA:n strategiasta. Vuosikelloon sisällytettävät työtehtävät ja tapahtumat perustuvat tutkimusta varten tehtyihin haastatteluihin sekä ASTO:n yhteyshenkilöltäni saamaani edellisvuoden tapahtumakalenteriin.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Toteutin opinnäytetyöni toiminnallisena tutkimuksena, jossa kuitenkin on myös laadullisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua. Haastattelun tutkimuksessa kolmea ASTO- yksikön johdon assistenttia, kolmea koulutusohjelman johtajaa sekä yksikön johtajan. Jokaiselle haastattelulle varattiin vajaa tunti aikaa, haastatteluiden pituudet vaihtelivat haastateltavien vastausten monipuolisuuden mukaan. Nauhoitin kaikki haastattelut, jottei unohtuisi mitään oleellista, kuten olisi voinut käydä jos olisin jättänyt haastattelut pelkkien muistiinpanojen varaan. Haastattelujen nauhoittaminen antoi myös mahdollisuuden palata haastatteluun myöhemmin ja tarkistaa, mitä haastateltavat olivat vastanneet. Haastattelut analysoidaan tarkemmin luvussa 6.1, haastattelujen yhteenveto.

5.3 Opinnäytetyön eteneminen ja tutkimusaineisto

Huhtikuussa 2012 tapasin toimeksiantajan yhteyshenkilön sekä ASTO- yksikön johdon assistentin Ylva Rewellin ja sain häneltä tarkemmat tiedot toimeksiannosta sekä hyödyllisiä ehdotuksia työskentelyn aloittamistavasta.

Ensimmäinen haastatteluni oli kesäkuussa 2012. Se erosi muista haastatteluista, koska haastattelin toimeksiantajan edustajaa teoriaosuuteen liittyvistä assistentin rooleista.

Haastateltavani Päivi Karjalainen oli tehnyt assistentin rooleihin liittyvän tutkimuksen. Sain häneltä muutamia hyödyllisiä vinkkejä muiden haastatteluiden tekemiseen.

Kesän luin aineistoa teoriaosuuteen sekä valmistelin tulevia haastattelukysymyksiä. Elokuun lopun ja syyskuun aikana haastattelin ensimmäiseksi kolmea ASTO- yksikön johdon assistenttia, minkä jälkeen haastattelin kolmea koulutusohjelmajohtajaa ja vielä yksikön johtajan. Assistenttien ja johtajien teemahaastatteluiden kysymykset (liitteet 1 ja 2) erosivat hieman toisistaan. Assistenteilta kysyin enemmän assistentin rooleihin liittyviä kysymyksiä ja johtajilta kysyin puolestaan enemmän strategisesta johtamisesta. Kuitenkin teemat pysyivät paljolti samoina sekä assistentti- että johtajaryhmissä. Kaikki haastattelut tein haastateltavien kanssa kahden kesken. Esitin myös lisäkysymyksiä, kun sellaisia tuli mieleeni. Kaikki haastateltavat saivat ennen haastatteluita opinnäytetyösuunnitelmani luettavakseen, jossa assistenttien haastattelurunko oli esitettyinä. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että harva haastateltava oli ehtinyt tutustua suunnitelmaani. Mielestäni olikin parempi, että vastaukset olivat spontaaneja.

Lisäksi sovin joidenkin haastateltavien kanssa, että he voivat lähettää minulle kommentteja vielä haastatteluiden jälkeen, koska he totesivat haastatteluiden lopuksi keksivänsä mahdollisesti myöhemmin lisättävää. Kukaan ei kuitenkaan kommentteja jälkeenpäin lähettänyt.

6 Strategiavuosikellon rakentaminen

6.1 Haastattelujen yhteenveto

Tähän lukuun olen kerännyt haastatteluiden keskeisimmät asiat, joita ovat HAAGA-HELIA:n strategian sekä ASTO- yksikön toimintasuunnitelman tunteminen, strateginen johtaminen, assistenttien kyky päästä vaikuttamaan omaan työnkuvaansa, strategian toteuttaminen työssä sekä strategiavuosikello.

Tutkimusta varten haastattelin kolmea ASTO- yksikön johdon assistenttia, kolmea koulutusohjelmajohtajaa sekä yksikön johtajan.

Assistenttihaastateltavilla on yhtä lukuun ottamatta johdon assistenttikoulutus taustallaan. Yksi heistä on kouluttautunut sekä kauppatieteiden maisteriksi että Markkinointi-Instituutissa henkilöstöpäälliköksi. Kaikkien kolmen assistentin työkokemus vaihtelee. Yksi heistä on ollut HAAGA-HELIA:lla noin kolme ja puoli vuotta, toinen on ollut HH:lla jo vuodesta 2001 lähtien ja kolmas vasta noin vuoden. Vuoden talossa olleella assistentilla on enemmän kokemusta muista työpaikoista, kuin kahdella muulla assistentilla, jotka ovat käytännössä aloittaneet työt HH:ssa suoraan koulun penkiltä.

Johtajien taustat muistuttavat paljon toisiaan. Kaikki kolme koulutusohjelmajohtajaa ovat kouluttautuneet filosofian maistereiksi, yksikön johtaja on jatkanut vielä filosofian tohtoriksi asti. Osa heistä on ollut HH:ssa jo pidemmän aikaa, kun osa on vasta aloittanut tehtävissään HH:ssa. Jokaisella johtajalla on vaihtelevasti kokemusta esimiestöistä.

HAAGA-HELIA:n **strategia ja yksikön oma toimintasuunnitelma** ovat kaikkien haastateltavien mielestä todella tärkeitä. Osa haastateltavista kuvaa niitä työnsä perustaksi ja osa toteaa sen oleva tärkeää, että yksiköllä ja koko organisaatiolla on tavoitteita. Yksi haastateltavista kuvailee organisaation yhteisen strategian kertovan yhteiset tavoitteet ja yksikön oman toimintasuunnitelman puolestaan antavan keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikki haastateltavat kertovat tuntevansa niin HAAGA-HELIA:n strategian kuin ASTO- yksikön toimintasuunnitelman, tuntemus on syvempää tai löyhempää hieman toimenkuvasta riippuen. Kaikki myös uskovat koko yksikön henkilöstön olevan

sitoutunut yksikön toimintasuunnitelmaan, tosin jotkut korostavat parannettavaa löytyvän aina. Strategiaprosessissa on joidenkin mielestä hieman kehitettävää. Esimerkiksi yksikössä tulisi varmistaa strategisten tavoitteiden sisäistäminen sekä selventää kaikkien yksikön työntekijöiden roolit strategiaprosessissa, jotta he osaisivat pohtia mitä omalta osaltaan voisivat tehdä vahvistaakseen strategiaa.

Lisäksi kysyin koulutusohjelmajohtajilta sekä yksikön johtajalta **strategisesta johtamisesta**. Kaikki pitivät strategista johtamista erittäin tärkeänä. Suurin osa johtajista kokee omaavansa jo melko vahvat kyvyt strategisessa johtamisessa. Kaikki kuitenkin mainitsivat erilaisia seikkoja, joissa heillä on vielä kehitettävää, esimerkiksi, strategian ja toiminnan välisen yhteyden opettajien tietoon vieminen, asianmukaisen koulutuksen saaminen sekä toimialatuntemuksen kartoittaminen.

Haastatteluista käy ilmi, että HAAGA-HELIA:n ASTO- yksikössä assistenttien on mahdollista päästä **vaikuttamaan työnkuvaansa**. Vaikka työnkuva on melko tarkkaan määritelty, otetaan yksikössä kuitenkin huomioon assistentin kiinnostuksen kohteet tai erityisosaaminen työtehtäviä jaettaessa. Siten työnkuvasta saadaan assistentille mieluisen ja työyhteisölle tarkoituksenmukainen. Suurin osa assistenttien työajasta kuitenkin menee niin sanotuissa rutiinitehtävissä, eikä silloin muille erityistehtäville jää niin paljon aikaa.

Kaikkien haastateltavien mielestä myös assistentin työ on **strategian toteuttamista**. Assistentilla on viestinviejän asema, hän auttaa strategian jalkauttamisessa yksikköön sekä toimii tärkeänä välikätenä opettajien ja koulutusohjelmajohtajien vuorovaikutuksessa. Haastatteluissa korostui, etteivät assistentit ole luomassa strategiaa, vaan ovat mukana sen käytäntöönpanossa. Assistentin yksi tärkeimmistä tehtävistä strategiaprosessissa on huolehtia siitä, että kaikki sujuu mutkattomasti. Assistentti on myös koulutusohjelmajohtajien työpari. Assistentin tehtävät strategiaprosessissa ovat lähinnä käytännön tehtäviä sekä toimeksiantojen läpiviemisiä.

Useat haastateltavista toivat esiin, kuinka **strategiavuosikello** olisi avuksi etenkin uudelle työntekijälle, esimerkiksi perehdytyksessä. Kuitenkin kaikkien mielestä vuosikellosta olisi hyötyä koko yksikölle. Se auttaisi työntekijää ennakoimaan tulevia tapahtu-

mia, eikä tällöin tarvitsisi käyttää aikaa toistuvien kokousten ajankohtien pohtimiseen. Yksi haastateltavista tiivistää, että vuosikello helpottaisi työtä, vähentäisi stressiä sekä tekisi työnteosta vakaampaa. Assistenttityön kannalta vuosikellon avulla assistentista tulisi proaktiivinen, sillä hän osaisi ennakoida tulevia tapahtumia nykyistä paremmin. Kysyin haastateltavilta mitä he sisällyttäisivät strategiavuosiin ja osa haastateltavista ehdotti tapahtumille myös ajankohtia, joita käsitellään tarkemmin luvussa 6.2, strategiavuosiin.

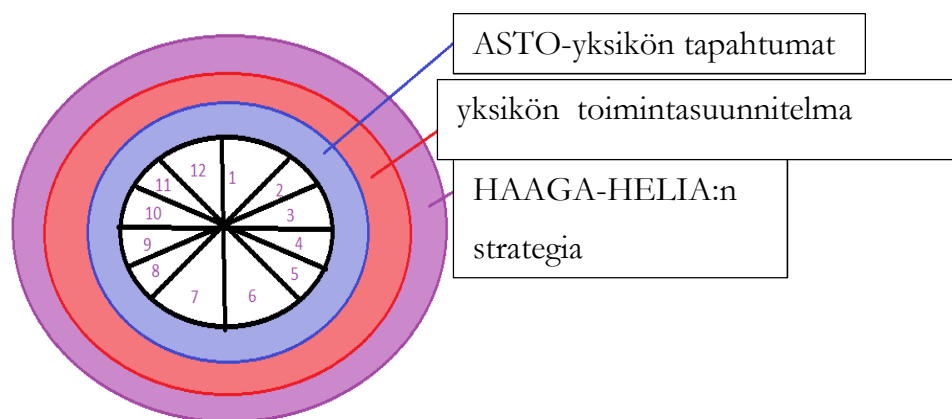
6.2 Strategiavuosikello

Lähdin rakentamaan strategiavuosikelloa haastatelluissa ehdotettujen tapahtumien ja ajankohtien pohjalta (taulukko 1). Tapahtumille, joille ei haastatteluissa ilmennyt ajankohtaehdotuksia, etsin ajankohdat ASTO:n yhteyshenkilöltäni saamasta edellisvuoden tapahtumakalenterista, josta suurin osa tärkeistä tapahtumista sekä kokouksista löytyy.

Taulukko 1 Strategiavuosikelloon ehdotetut tapahtumat ja ajankohdat

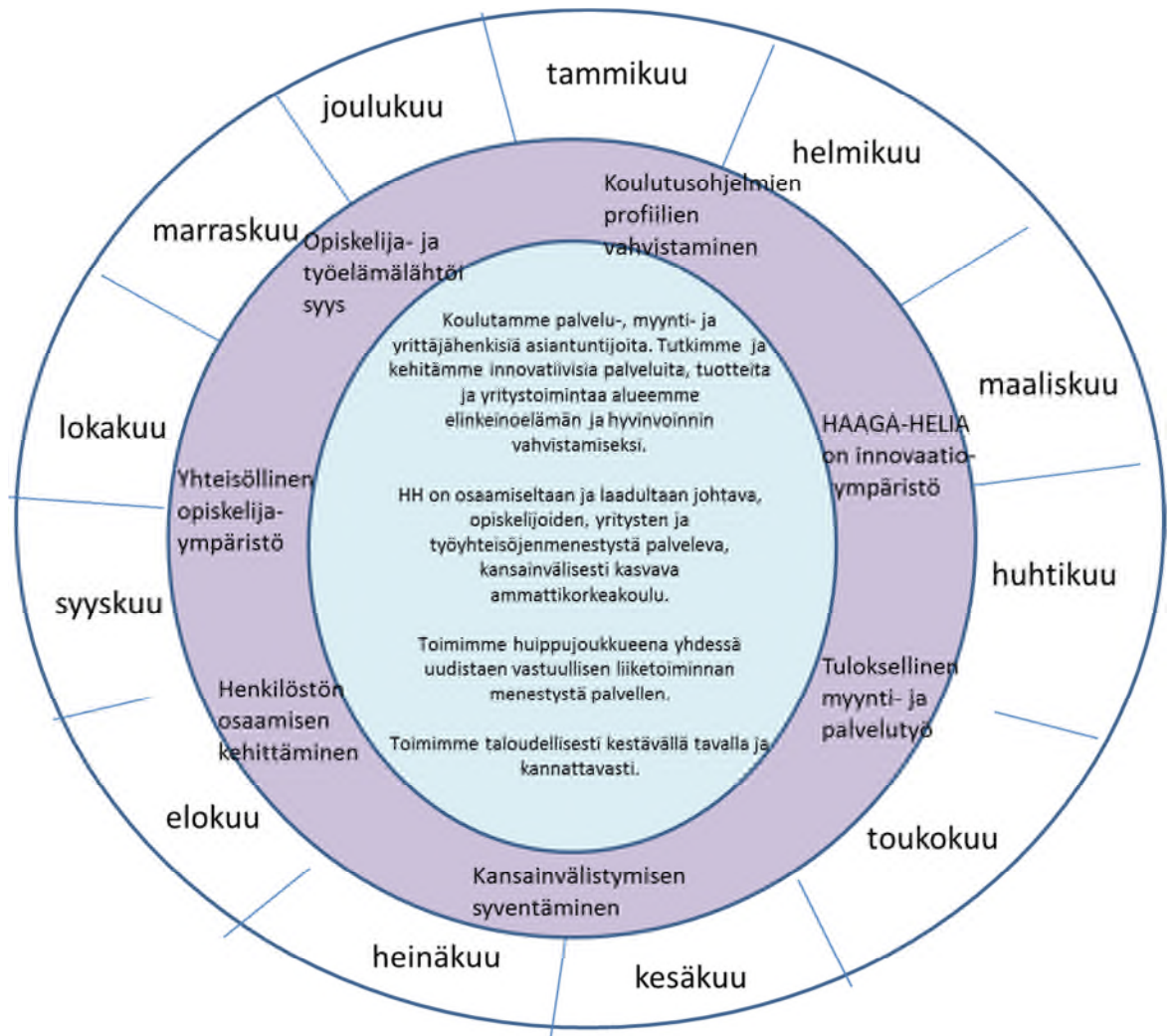
Esitetyt tapahtumat	Esitetyt ajankohdat
toimintakertomus	
pääsykokeet	toukokuu ja lokakuu
orientaatiopäivät	tammikuu ja elokuu
opintojaksotilaukset	tammikuu ja syyskuu
kehityskeskustelut	tammi- helmikuu
opinto-oppaan päivitys	
hakijanoppaan päivitys	
yksikkökokoukset	tammikuu, maaliskuu, huhtikuu, elokuu, syyskuu, marraskuu
lukujärjestysten tekeminen	maalis-huhtikuu
budjetointi	elo-syyskuu
hankkeiden suunnittelu	syys- lokakuu
toimintasuunnitelman tekeminen	loka- marraskuu
koulutusohjelmaryhmien kokoukset	
nettisivujen päivitys	
valmistumispäivät (Pasila)	tammikuu, helmikuu, kesäkuu

Suunnitteluvaiheessa strategiavuosikelloon oli tarkoitus laittaa sisimpään ympyrään kuukaudet, toiseksi sisimpään ASTO- yksikön vuosittain toistuvat tapahtumat, toiseksi uloimpaan ympyrään yksikön toimintasuunnitelma sekä uloimpaan HAAGA-HELIA:n strategia, kuten kuvassa 3 on havainnollistettu.



Kuva 3 Vuosikelloluonnos

Edetessäni tutkimuksessani varsinaiseen vuosikellon kokoamisvaiheeseen, huomasin, että suunnittelemani vuosikellomalli ei olekaan paras mahdollinen. Ensimmäisessä luonnoksessa kuukaudet olisivat olleet ikään kuin pääosassa, mikä ei ollut tarkoitus. Niinpä päädyin vaihtamaan järjestystä siten, että sisimpänä onkin HAAGA-HELIA:n strategia, seuraavaksi ASTO- yksikön toimintasuunnitelma ja toiseksi uloimpana kuukaudet. Tätä vaihetta kuvastaa kuva 4, joka toimii myös vuosikellopohjana lopulliselle vuosikellolle.



Kuva 4 Vuosikellopohja

Vuosikellopohjaan lisäsin vielä uloimmalle kehälle vuosittain toistuvat tapahtumat, jolloin vuosikellosta tuli käyttövalmis. Vuosikelloon ei laitettu erikseen tapahtumiin valmistautumisajankohtia, joten tapahtumiin valmistautumisesta huolehtiminen jää vuosikellon käyttäjien vastuulle. Koska vuosikellosta on kuitenkin mahdollista nähdä nämä tulevat tapahtumat, kykenevät sen käyttäjät ennakoimaan niitä, mikä onkin koko vuosikellon perimmäinen tarkoitus.

Vuosikellosta tehtiin yksikkötasoinen, jotta se olisi mahdollisimman monelle hyödyksi. Assistentit, kuten kaikki muutkin yksikön työntekijät voivat soveltaa vuosikelloa omaan käyttöönsä esimerkiksi lisäämällä siihen vielä yhden kehän ulkoreunalle ja laittamalla sinne omat tehtävänsä vuosikellon tapahtumiin liittyen. Uusia tapahtumia voi vuosikelloon myös lisätä sellaisiin kohtiin, joissa ei vielä ole useita tapahtumia.

Kun vuosikello oli valmis, lähetin sen vielä ASTO- yksikön yhteyshenkilölle, Ylva Rewellille ja pyysin tarkistamaan, ettei hänen mielestään vuosikellosta puutu mitään olennaista. Pyysin myös kommentteja tai muita mahdollisia korjausehdotuksia, jotta vuosikellosta tulisi yksikölle mahdollisimman käytännöllinen. Vastaukseksi sain hyväksynnän lopulliselle vuosikellolle, joka on liitteenä 3.

7 Yhteenveto ja arviointi

Vuosikello auttaa yksikön työntekijöitä ennen kaikkea ennakoimaan tulevia tapahtumia ja valmistautumaan niihin. Siitä on hyötyä niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille. Erityisesti työhön perehdyttämisessä vuosikellosta voisi olla apua uusille työntekijöille. Heille selkenisi talon vuosirytmä heti alusta lähtien.

Haastatteluissa tuli esiin, että assistentin roolia strategian toteutuksessa voisi vahvistaa, esimerkiksi ottamalla assistentti mukaan kehitysprojekteihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta assistentti pystyisi toteuttamaan hanketta paremmin kuin nykyisin.

Mikäli vuosikellosta haluaisi tehdä laajemman, voisi siihen lisätä eriteltyinä kaikkien toimijoiden roolit strategian vaiheissa, tai omat tehtävät tapahtumiin liittyen (esim. yksi kehä lisää). Siihen on myös mahdollista lisätä hankkeita kuukausille, jotka eivät ole liian täysiä. Vuosikello on tarkoitettu muokattavaksi myös tuleville vuosille ja sen muokattava versio on lähetetty sähköpostilla toimeksiantajan yhteyshenkilölle.

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen reliaabeliuden ja validiuden avulla. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittatulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validius puolestaan tarkoittaa pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata tismalleen sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa monia menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2008; 226, 228.)

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa tutkittiin juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia eli johdon assistenttien strategian toteuttamisen parantamista strategiavuosikellon avulla sekä johdon assistenttien rooleja. Tutkimuksen kohderyhmä (haastatellut: kolme johdon assistenttia, kolme koulutusohjelmajohtajaa ja yksikön johtaja) valittiin toimeksiantajan yhteyshenkilön avulla. Haastatteluissa kerätty tutkimusaineisto olisi voinut olla kattavam-

pi, mutta tärkein tieto saatiin niistä kuitenkin kerättyä. Aineisto siis kerättiin haastattelujen avulla ja nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi viimeistään viikon sisällä haastatteluista. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu lisätä tekemällä haastatteluissa myös muistiinpanoja, mutta koin nauhoittamisen riittäväksi metodiksi, koska haastattelut jäivät sanasta sanaan talteen ja niihin pystyi palaamaan myöhemmin.

7.2 Oma oppiminen

Minun ei ollut mahdollista tehdä opinnäytetyötä työharjoittelupaikkaani, joten hain apua aiheen saamiseen opinnäytetyöohjaajaltani. Tein toimeksiantosopimuksen HAA-GA-HELIA:n ASTO- yksikön kanssa toukokuussa 2012, jolloin arvioin työni valmistuvan syyslukukaudella 2012.

Kesällä 2012 minun oli tarkoitus saada työni teoriaosuus valmiiksi, mutta saatuani yllättäen kokoaikaisen kesätyön, tämä tavoite jäi saavuttamatta. Kesällä kuitenkin kävin läpi opinnäytetyöhöni liittyvää kirjallisuutta ja tein muistiinpanoja varsinaista työn kirjoittamisosuutta varten. Syyskuussa 2012 kesätyöt olivat ohi ja muutama viimeinen kurssini alkanut, jolloin minulla oli aikaa vihdoin keskittyä opinnäytetyöhöni kunnolla. Syyskuussa sainkin paljon aikaan, mutta tehtävää jäi vielä. Olin asettanut itselleni tavoitteeksi saada työni lokakuussa valmiiksi, mutta valitettavasti en pysynyt tässäkään tavoitteessa, joten aikataulun suunnittelu jätti parantamisen varaa. Lopulta opinnäytetyöni valmistui helmikuussa 2013.

Erityiseksi haasteeksi osoittautui lopullisen vuosikellon tekninen toteutus. Kokeilin monia eri ohjelmia, joissa ei kuitenkaan ollut juuri kaipaamaani mallia, jolla olisin saanut vuosikellon koottua. Monien kokeilujen jälkeen osoittautui parhaaksi tehdä ympyrämallimuotoja päällekkäin laittaen Microsoft Word-tietokoneohjelmalla, jolloin sain kuviossa juuri haluamani kaltaisen.

Toinen ongelma tuli ilmi muutamien haastatteluiden jälkeen, kun huomasin kaipaavani hieman lisätietoja joihinkin haastattelukysymyksiini. Olisi ollut parempi kysyä kaikilta vuosikelloon tulevien tapahtumien mahdollisia ajankohtia sekä tapahtumia tarkemmin. Monilta sain vain muutamia esimerkkejä tapahtumista, joten en voinut olla täysin var-

ma olisivatko kaikki haastateltavat olleet samaa mieltä vuosikelloon sisällytettävistä tapahtumista. Olisin myös voinut listata heille aiemmissa haastatteluissa ilmi tulleita tapahtumia ja pyytää haastateltavia tekemään lisäyksiä, jos ne olisivat heidän mielestään olleet tarpeellisia. Jotta vuosikellosta olisi saatu vielä parempi, olisin voinut haastatella useampaa yksikön työntekijää näiden seitsemän lisäksi, näin olisin mahdollisesti saanut useampia näkökulmia aiheeseen.

Kiinnostukseni työn aiheeseen kasvoi, kun tutustuin siihen lähemmin. Koska assistenttien työtehtävät vaihtelevat aina työpaikasta riippuen, oli mielenkiintoista päästä tutustumaan syvemmin ASTO- yksikön assistenttien työhön. Etenkin se, että työtä voidaan käytännössä hyödyntää lisäsi innostustani jatkaa aiheen parissa. Tämä työ auttoi minua hahmottamaan koko yksikön toimintaa ja samalla kehittämään keinoja, joilla assistentti voisi mahdollisimman tehokkaasti edistää yhteisiä tavoitteita. Sain paljon uutta tietoa erilaisista strategiaan liittyvistä seikoista ja pääsin syventymään assistentin rooleihin. Assistenttiopiskelijana työ oli minulle erittäin sopiva ja hyödyllinen.

Lähteet

ASTO (Johdon assistentti- ja toimittajakoulutusyksikkö) 2012. Toimintasuunnitelma ja strategia. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Coulter, M. 2002. Strategic management in Action. Second edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey, USA.

HAAGA-HELIA:n juuret. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/haaga-helian-juuret>. Luettu 20.8.2012.

HAAGA-HELIA 2012. Luettavissa: <https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/Pages/default.aspx>. Luettu 5.10.2012

HAAGA-HELIA 2011. Luettavissa: http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/viestintamateriaaleja/kuvat-ja-liitteet/HAAGA-HELIA_vsk_2011_FIN.pdf. Luettu 29.9.2012.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Ilonen, E. 2010. Johdon assistentti strategisen johtamisen tukena: Kyselytutkimus Tradenomi HSO Sihteerit ry:lle. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Karjalainen, P. 2012. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, ASTO-yksikkö. Ylioppettaja, TkT. Suullinen tiedonanto 1.6.2012.

Kartha, D. 2011. Duties and responsibilities of a Secretary. Luettavissa: <http://www.buzzle.com/articles/secretary-duties-responsibilities-of-a-secretary.html>.
Luettu 15.7.2012.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö- Organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy.

Kouvusalo, R. 2010. Kvalitatiivinen tutkimus ja sen menetelmät. Verkkokurssimateriaali. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Luettu 20.9.2012.

Kärnä, E. 2011. Case Toyota Tsusho: Johdon assistentti Kirsi Malm johdon strategiatyön tukena. Aito HSO ry:n jäsenlehti No 4/2011, 39. vuosikerta, 25.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.

Malm, K. 2011. Kärnä, E. Case Toyota Tsusho: Johdon assistentti Kirsi Malm johdon strategiatyön tukena. Aito HSO ry:n jäsenlehti No 4/2011, 39. vuosikerta, 25.

Mintzberg, H. 2001. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. Luettavissa: <http://blsciblogs.baruch.cuny.edu/comstrategy/files/2010/01/definingstrategy.pdf>.
Luettu 30.1.2013

Tietoa HAAGA-HELIA:sta. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/tietoa-haaga-heliasta/haaga-helia-lyhyesti>. Luettu 20.8.2012.

Tiitinen, A. 2011. Johdon assistentin toimintatavat strategisen johtamisen tukena. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Tuorinsuo-Byman, S. 2008. European Management Assistants- Work, challenges and the future. HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. Helsinki.

Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015: Ennakointia tulevaisuuden rakentamiseksi. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko (assistentit)

1. Haastateltavan taustatiedot

- Nimi, koulutus, HAAGA-HELIA:ssa ____ vuotta?
- Assistenttityössä ____ vuotta?
- Assistenttityössä muualla kuin HAAGA-HELIA:ssa?
 - Jos vastasit kyllä edelliseen, kerro aikaisemmista työkokemuksistasi assistenttina

2. Assistenttityön roolit

- Toimenkuvasi HAAGA-HELIA:ssa?
- Päteekö mielestäsi HH:n määrittelemä toimenkuva varsinaiseen toimenkuvaasi?
 - Jos ei, miten toimenkuva poikkeaa määritellystä?
- Onko tehtävä muotoutunut sinun näköiseksi? Oletko päässyt vaikuttamaan?
- Mitä ajattelet assistenttityön kehityssuunnastasi yksikössäsi? Onko esim. uuden johtajan tulon kautta tullut muutoksia, jotka vaikuttavat myös assistentin työhön?

3. Vuosikello

- Miten näet vuosikellon merkityksen työssäsi ja yksikkösi toiminnassa?
- Mitä vuosikellon pitäisi mielestäsi sisältää?
 - Mitkä tapahtumat etenkin tapahtumakalenterista?
- Pitäisikö vuosikelloja olla erilaisia eri toimijoille? (assistentteille, esimiehille, yksikön johtajille)?
- Kenen kanssa mikäkin vaihe vuosikellosta vaatii yhteistyötä?

4. Strategiatyö

- Tunnetko yksikkösi strategian? Kuinka tärkeänä pidät sitä?
- Onko henkilökunta mielestäsi sitoutunut strategiaan?
- Koetko työsi olevan aktiivista strategian toteuttamista?
- Minkälaisia tehtäviä sinulla on strategiaproessin eri vaiheissa?
- Voisiko tällaisia tehtäviä olla mahdollisesti enemmän?
- Onko strategiaprosessissa mielestäsi kehitettävää?

Liite 2 Haastattelurunko (yksikön johtaja ja koulutusohjelmien johtajat)

1. Taustatiedot

- Nimi, koulutus, HAAGA-HELIA:ssa ___ vuotta?
- Toimenkuva?
- Esimiestehtävissä ___ vuotta?

2. Strategiatyö

- Tunnetko yksikkösi strategian? Kuinka tärkeänä pidät sitä?
- Onko henkilökunta mielestäsi sitoutunut strategiaan?
- Koetko työsi olevan aktiivista strategian toteuttamista?
- Onko mielestäsi yksikkösi assistenttien työ aktiivista strategian toteuttamista?
- Minkälaisia tehtäviä yksikkösi assistenteilla on strategiaprosessin eri aiheissa?
 - Voisiko näitä tehtäviä olla enemmän?
 - Onko strategiaprosessissa mielestäsi kehitettävää?

3. Strateginen johtaminen

- Miten koet oman strategisen johtamisen kykysi?
- Onko mielestäsi strategisella johtamisella suuri merkitys yksiköllesi?

4. Vuosikello

- Miten näet vuosikellon merkityksen työssäsi ja yksikkösi toiminnassa?
- Miten luulet vuosikellon auttavan assistenteja työssään?
- Mitä vuosikellon pitäisi mielestäsi sisältää?
 - Mitkä tapahtumat etenkin tapahtumakalenterista?
- Pitäisikö vuosikelloja olla erilaisia eri toimijoille? (assistentteille, esimiehille, yksikön johtajille)?
- Kenen kanssa mikäkin vaihe vuosikellosta vaatii yhteistyötä?

5. Assistenttityön roolit

- Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat assistenttityön muodostumiseen yksikössäsi?

