



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisuja

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Kuoksa, K. & Gallén, T. 2023. Modernit strategiaprosessit onnistuvat parhaiten toteuttamalla ne henkilöstön kanssa. Oamk Journal 76/2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2023050841948>

Modernit strategiaprocessit onnistuvat parhaiten toteuttamalla ne henkilöstön kanssa

17.5.2023 - Kuoksa Kati, Gallén Tiina

Strategiaprosessit kehittyvät osallistavammaksi ja inhimillisemmäksi, jolloin henkilöstö on avainasemassa strategian tavoitteiden asettamisessa ja toteutumisessa. Osallistamalla strategiatyöhön henkilöstö tuntee organisaation tavoitteet paremmin ja tietää, miten voi auttaa tavoitteiden toteutumisessa henkilökohtaisella panoksellaan. Strategiatyöhön osallistamisesta on monenlaisia hyötyjä strategian, henkilöstön ja liiketoiminnan kehittymiselle sekä henkilöstön työhyvinvoinnille.

Oulun ammattikorkeakouluun toteutetussa opinnäytetyössä [1] tutkittiin henkilöstön strategiatyöhön osallistamisen hyötyjä. Sekä aiemmat tutkimukset että työn empiria osoittivat, että henkilöstön osallistamisella strategiatyöhön on iso merkitys strategiaproessin onnistumiselle. Yrityksissä, joissa henkilöstöä on osallistettu strategiatyöhön, strategiaan sitoudutaan enemmän, se tunnetaan paremmin ja se toteutuu todennäköisemmin. Henkilöstö kokee itsensä arvostetuksi ja motivoituneeksi sekä merkityksellisyyden tunne kasvaa. Asiakasymmärrys, innovaatiot, diversiteetti ja tuottavuus lisääntyvät, kun strategiasta tulee osa jokapäiväistä tekemistä ja kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen mukaisesti. Samalla henkilöstön luottamus, usko ja ymmärrys johtoon kasvavat. (Kuva 1.)



KUVA 1. Yhdessä toteutettu strategia lisää todistetusti työhyvinvointia (kuva: fauxels/pexels.com).

Tarvitaan muutos kohti osallistavampaa prosessia

Tutkimustulokset kertovat karuja lukuja siitä, miten organisaatiot kipuilevat strategioidensa toteutumisen suhteen. Mauryn [2] tutkimuksen mukaan vain 13 prosenttia ylimmästä johdosta muistaa strategiansa painopisteet asianmukaisesti. Tulokset heikkenevät tarkasteltaessa keskijohdosta ja työntekijöitä. Vain 8 prosenttia keskijohdosta ja 2 prosenttia työntekijöistä pystyi muistamaan tarkasti strategiassa ilmaistun sisällön. Samanlaisia tuloksia alhaisilla tietotasoilla löytyi myös visioista, missioista ja arvoista.

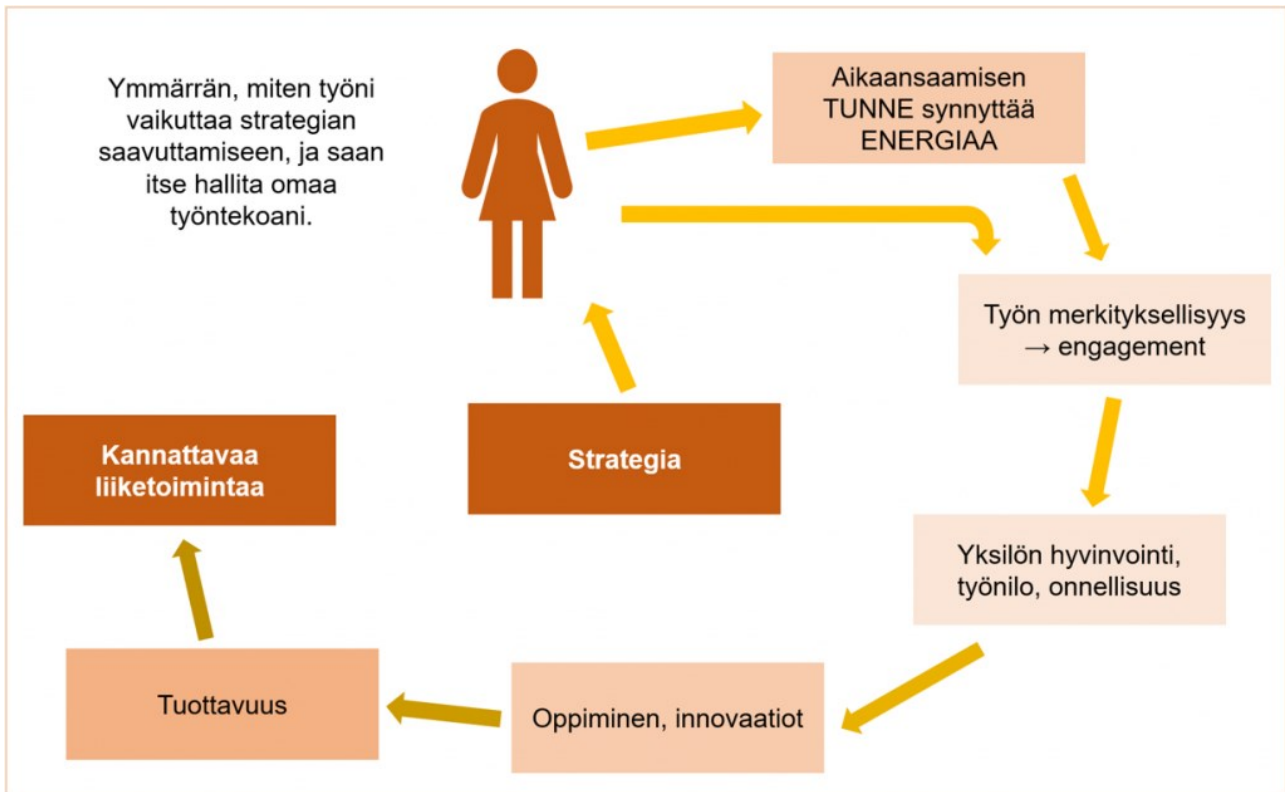
Viestintätoimisto Aivelan [3] teettämästä valtakunnallisesta yrittäjäkyselystä, johon vastasi 200 yrityspäätäjää eri puolelta Suomea, selvisi, että joka kymmenes päättäjä ei ymmärrä pk-yrityksensä strategian yhteyttä arkeen. Yli viidesosa (21,5 %) pk-yritysten päättäjistä oli sitä mieltä, että strategia ei heidän yrityksessään ohjaa jokapäiväistä työtä. Lähes kolmasosa (32 prosenttia) kyselyyn vastanneista oli sillä kannalla, että heidän yrityksessään strategiasta on kommunikoitu liian vähän. Strategiatyöhön oli osallistunut monissa yrityksissä vain yrityksen ylin johto, eikä koko henkilöstön osaamista ollut hyödynnetty luomaan yhteisiä suuntaviivoja.

Strategy& [4] suoritti strategiaan liittyvän tutkimuksen, johon osallistui yli 6 000 johtajaa useista maista erikokoisista ja eri toimialoilla toimivista yrityksistä. Johtajat olivat erittäin huolissaan sekä yrityksensä strategiasta että organisaation kyvystä toteuttaa strategiaa. Tutkimus paljasti, että strategian ja suorituskyvyn välillä on kuitenkin vahva yhteys. Yritykset, jotka investoivat aikaa ja vaivaa strategiaan – ja jotka rakentavat strategiansa oikealla tavalla – yleensä pärjäävät vertailuissa.

- 79 prosenttia oli huolissaan, että heidän yrityksensä ei allokoisi riittävästi resursseja strategian toteuttamiseen
- 74 prosenttia oli huolissaan siitä, etteivät he ole muuttaneet strategiaansa konkreettisiksi toimiksi
- 35 prosenttia johtajista uskoi, että heidän strategiansa johtaa yrityksen menestykseen.

Tutkimusten heikot luvut johtuvat perinteisen strategiatyön ongelmista. Usein strategia tehdään valmiiksi johdon kesken tai osallistamalla mukaan hyvin pieni joukko henkilöstöstä. Kun strategia on valmis, pidetään strategiapäivä, jolloin kerrotaan henkilöstölle, että toimikaa tämän mukaan. Sen jälkeen aihe unohdetaan työkiireiden lomassa. Strategia ei avaudu, sillä ei ole merkitystä, eikä se ohjaa arjen toimintoja.

Työelämä on tällä hetkellä murroksessa. Työn inhimillisyyteen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Ihmiset haluavat kokea merkityksellisyyttä ja motivoitumista omassa työssään [5]. Siksi jokaisella pitäisi olla ymmärrys omasta roolistaan strategian toteuttajana isossa kuvassa. Pitää ymmärtää, mihin yritys on menossa, mitä strategialla tarkoitetaan, miksi on valittu tietty strategia, mikä on yrityksen visio ja mihin se ohjaa yrityksessä työskenteleviä. Osallistamalla strategiatyöhön syntyy myös yksilön oma oivallus strategian sisällöstä ja merkityksestä arjessa. [1] (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Tunneprosessi strategian toteuttamisessa [5, muokaten].

Gubtan [6] mukaan työntekijöiden sitoutuminen vaatii omistautumista, emotionaalista ja rationaalista ymmärrystä tehtävän saavuttamisessa sekä organisaation vision omaksumista. Tärkeimmät havainnot olivat, että työntekijän sitoutuminen auttaa kehittämään koko yhteisöä työpaikalla. Sitoutuneilla työntekijöillä on vahva emotionaalinen yhteys organisaatioon. Työntekijöiden osallistuminen koko yrityksen toimintaan lisää aloitteita, koulutusmahdollisuuksia ja avointa viestintää. Työntekijät haluavat olla mukana päätöksenteossa, joka vaikuttaa heidän työhönsä. Työntekijöiden sitoutumista mitataan tavoitteilla, jotka on yhdistetty liiketoiminnan keskeisiin tuloksiin.

Kuoksan [1] tutkimuksessa haastateltava kommentoi henkilöstön osallistamisen hyötyjä seuraavasti:

*”Ensimmäisenä tulee mieleen,
että strategiasta tulee sata kertaa parempi.*

Siellä on sellaisia arjen oikeita asioita ja erilaisia näkökulmia, kuin jos sitä tekisi pelkästään johto tai hallitus. Sen jo yksistään pitäisi riittää syyksi. Tulevaisuuden visiosta tulee myös parempi. Strategian juurruttaminen on todennäköisesti paljon helpompaa, jos ihmiset kokevat omistajuutta siihen strategiaan.”

Varhainen henkilöstön osallistaminen tuottaa onnistuneemman strategiaprosessin

Strategiaprosessi voidaan jakaa viiteen keskeiseen vaiheeseen: 1) strategisten tietojen keruuseen ja analysointiin, 2) strategian määrittelyyn, 3) strategisten projektien suunnitteluun, 4) strategian toteuttamiseen ja 5) strategian seurantaan, arviointiin ja päivitykseen [7].

Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan strategiaprosessiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin saavutettava lopputulos on paras mahdollinen. Henkilöstö voi auttaa johtoa jo tietojen keruu- ja analysointivaiheessa. Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö voi tuoda prosessiin arvokasta tietoa asiakkaiden palautteista ja toiveista. Kun koko henkilöstölle annetaan lupa osallistua ja kertoa mielipiteensä moniäänisesti ja yhdenvertaisesti koko strategiaprosessin ajan, strategiasta tulee sisällöllisesti tarkempi, merkittävämpi ja parempi. Strategia toteutuu todennäköisemmin, kun henkilöstö on päässyt itse vaikuttamaan sisältöön ja sen tavoitteisiin. Henkilöstön on helpompi toteuttaa strategian tavoitteita, kun he ovat itse olleet sanoittamassa sitä ja tavoitteet on valittu yhdessä.

Strategiaymmärryksen tarve kasvaa organisaatioissa

Strategiaymmärryksen kasvattaminen organisaatioissa nousi esille vahvasti opinnäytetyön tutkimuksessa. Mitä paremmin henkilöstö ymmärtää, miten strategiaa tehdään, mistä siinä on kyse tai mitä eri strategiaan liittyvät termit tarkoittavat, sitä paremmat valmiudet heillä on antaa oman panoksensa osallistavassa strategiaprosessissa. Henkilöille pitää puhua heidän käyttämällään kielellä. Myös johdon strategiaymmärrystä kannattaa kasvattaa ja sparrata. Johtajillakin voi olla erilaisia näkemyksiä strategiaan liittyvistä termeistä tai strategisen ja operatiivisen tekemisen eroista.

Sitran [8] Työelämän trendit -raportissa puhutaan hyvinvointikäsitteen laajenemisesta. Koetun elämänlaatuun liittyvän hyvinvoinnin merkitys kasvaa. Hyvinvointia ei mitata vain rahassa, vaan hyvinvoinnin lähteinä toimivat myös muut tekijät, kuten kestävät elämäntavat, sosiaaliset suhteet, merkityksellisyyden kokemukset ja mahdollisuus toimia yhteiseksi hyväksi. Tämä heijastuu myös työpaikkoihin ja siellä tapahtuvaan toimintaan.

Jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu. Uuden oppimisen, luovuuden, kokonaisuuksien hahmottamisen ja taitojen merkitys kasvaa. Myös työurien pidentyminen lisää tarvetta jatkuvalla oppimiselle. Osaamisen kehittämisen rakenteisiin ja käytäntöihin kohdistuu kasvavaa muutospainetta.

Strategiasta viestimässä -verkoston työpajassa asiantuntija kommentoi aihetta: ”Suurin osa ihmisistä meillä tai muissakaan organisaatioissa ei ymmärrä, että mikä se strategia on. Sitä on tosi tärkeä avata tässä strategiatyön lomassa. Pienet asiat, joita arjessa tehdään, suuntaavat kohti isoa yhteistä tavoitetta, mikä strategia on. Tällaista avaamista pitää jatkuvasti tehdä. Meilläkin uudet rekryt saattaa tulla suoraan koulun penkiltä eikä ne ole kuulleetkaan ikinä mistään strategiasta tai sen merkityksestä. On helpompi perustella tavoitteita tai asioita vaikka johtoryhmällekin, kun voi osoittaa, että se tulee strategiasta. Haluaisin, että ihmiset ymmärtäisivät, että strategiaa voi käyttää omaksi hyödykseen.” [1]

Strategiatyön onnistumista voi ja pitää mitata

Micheli & Manzoni [9] mukaan strateginen suorituskyvyn mittaaminen voi auttaa organisaatioita määrittelemään ja saavuttamaan strategiset tavoitteensa, yhdenmukaistamaan käyttäytymistään ja asenteita ja viime kädessä vaikuttaa myönteisesti organisaation suorituskykyyn. Suorituskyvyn mittauksen ja hallinnan avulla organisaatiot saavat hyötyä organisaation strategian muotoilussa, toteutuksessa ja tarkastelussa. Saavutettujen tulosten viestiminen sidosryhmille vahvistaa yrityksen brändiä ja mainetta, lisää työntekijöiden motivaatiota kaikilla tasoilla sekä edistää suorituskyvyn parantamiskulttuuria ja organisaation oppimista. Mittaaminen mahdollistaa aktiivisen muutosaloitteiden ja innovaatiostrategioiden käyttöönottoon sekä edistää valmiuksien ja organisaatiokulttuurin luomista. Yritykset tarvitsevat yhä enemmän järjestelmiä, jotka eivät ainoastaan auta mukautumaan olemassa olevaan strategiaan, vaan tukevat strategian ja taktiikoiden voimaannuttamista ja jatkuvaa mukauttamista.

Accenturen tutkimuksessa todettiin, että strategian mittaaminen koetaan hankalaksi, koska tietoa ei ole saatavilla tai siihen ei voi luottaa. Mittareilla ei myöskään ehditä reagoida markkinaympäristön muutoksiin, ja erityisesti ”pehmeille” tavoitteille tai arvoille on vaikea edes määritellä mittareita. Tyypillisesti ennustavat mittarit puuttuvat organisaatioiden mittaristoista. Niiden lisäämisestä voitaisiin saada hyötyä strategian toteutumisen todentamisessa. [10]

Käytännössä strategian viestimistä, osallistamista ja omaksumista voidaan mitata. Yksi helppo tapa on mitata asioita ennen osallistamista ja sen jälkeen. Mittareina voivat toimia esimerkiksi erilaiset työhyvinvointi- tai strategia-aiheiset kyselyt, äänestykset, pidetyt kehityskeskustelut tai koulutukset, asiakastyytyväisyys, työnantajamielikuva, aloitteiden ja innovaatioiden määrä tai tuotannon tehostuminen, riippuen valitusta strategian painopisteestä. Henkilöstön motivaation kannalta on olennaista, että jokainen tietää omaan tekemiseensä kohdistuvat mittarit ja asiat, joihin voi itse vaikuttaa. Mittareiden tuloksia ja strategiatyön etenemistä on hyvä tuoda esille koko prosessin aikana. [1]

Mahdollistettava koko henkilöstön vuorovaikutus

Johdolta vaaditaan näkemystä ja aitoa halua toimia modernin työelämän vaatimusten mukaisesti. On mietittävä, puhutaanko osallistavasta strategiaprossista kuluna vai panostuksena. Tämä vaatii uskallusta päästää irti omista uskomuksistaan tai vallastaan. On rohkeaa ja fiksua kuunnella, millaisia ajatuksia strategia-asiat herättävät työyhteisössä. Tämä tarkoittaa tahtotilaa antaa mahdollisuuksia ja resursseja henkilöstön osallistamiseen strategiatyössä. Organisaation kulttuurin on oltava avoin, kannustava, osallistava, vuorovaikutteinen ja psykologisesti turvallinen, jotta ihmisillä on uskallusta ja halua kertoa omia mielipiteitään ja vaikuttaa asioihin. Strategiamyönteisellä kulttuurilla on vahva vaikutus strategian onnistumiseen.

Organisaation viestintäkanavien ja -foorumien on mahdollistettava koko henkilöstön vuorovaikutus ja löydettävä keinot kaikkien äänen kuulumiselle riippumatta siitä, onko työntekijä tai toimihenkilö tai työskenteleekö digitaalisessa tai ei-digitaalisessa ympäristössä. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan tukea kehittämistä, henkilöstön muutosjoustavuutta tai oppimisen uusia tapoja. Henkilöstöryhmissä on eroja valmiuksissa sekä tasa-arvossa osallistamisen ja ymmärryksen näkökulmasta, mikä pitäisi pystyä huomioimaan strategiatyöhön osallistamisessa.

Aidosti henkilöstöä strategiatyöhön osallistaneissa yrityksissä johto on yleensä vaikuttanut ja tyytyväinen saatuihin lopputuloksiin. Eräs 550 henkilöstöä työllistävän yrityksen asiantuntija kommentoi kokemuksiaan:

”Johtohan on ollut aivan liekeissä!

Sitouttaminen on ollut alun perin meidän toimitusjohtajan idea.

On saatu kiitosta sekä hypetystä ja tehty kiitosvideo henkilöstölle osallistumisesta. Johto on ylpeä siitä, että me ollaan tehty tällainen työ. Olemme saaneet voimakkaan äänen myös konsernin sisällä tämän ansiosta ja meidän johto on lisännyt uskottavuuttaan ja ammattimaisuuttaan isommissa johtoryhmissä läpi konsernin ja meidät nähdään johtamisessa edelläkävijöinä.” [1]

Osallistavan strategiaproessin hyödyt ovat niin moninaiset, että tilaisuutta ei kannata jättää käyttämättä. Erinomaisia esimerkkejä ja onnistumistarinoita tulee koko ajan lisää.

Kati Kuoksa

Valmistunut Oulun ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelmasta tradenomiksi (YAMK)

Tiina Gallén

yksikönjohtaja

Oulun ammattikorkeakoulu, Liiketalouden yksikkö

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön:

Kuoksa, K. 2022. Onnistumisen avaimet henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK). Opinnäytetyö.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022121227962>

Lähteet

[1] Kuoksa, K. 2022. Onnistumisen avaimet henkilöstön strategiatyöhön osallistamisessa. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 31.1.2023.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022121227962>

[2] Maury, M. 2015. Does anyone have a clue of the strategy? How well is known in different levels of organization. Väitöskirjan osatutkimus. Vaasan yliopisto.

[3] Ylä-Anttila, A. 2022. Selvitys: Moni päättjä ei täysin ymmärrä yrityksensä strategiaa – ”Kaikuja menneen maailman johtamiskulttuurista”. Kauppalehti 12.4.2022. Hakupäivä 14.4.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/selvitys-moni-paattaja-ei-taysin-ymmarra->

[yriyksen strategiana-kaikua-menneen-maailman-johtamiskulttuurista/a7649fcc-1ffe-499e-a47c-62fe0f9ae8f0](https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach/research-on-strategy.html)

[4] Strategy&. 2019. Part of the PwC network. Our leading research of strategy. Hakupäivä 7.6.2022. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach/research-on-strategy.html>

[5] Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Pro.

[6] Gupta, M. 2015. A study on employees perception towards employee engagement. Globsyn Management Journal 9 (1&2), 45–51.

[7] Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

[8] Sitra. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Hakupäivä 28.3.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

[9] Micheli, P. & Manzoni, J.-F. 2010. Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. Long Range Planning 43 (4), 465–476. Hakupäivä 14.4.2023. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.004>

[10] Kelloniemi, J., Pitkänen, A., Kaario, K. & Haataja, M. 2013. Strategia on tekemistä, ei sanoja. Miten saat strategiasi onnistuneesti käytäntöön – Tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista 2013. Accenture Management Consulting.

METATIEDOT

Tyyppi: Artikkel

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 76/2023

Julkaisuvuosi: 2023

Tekijätiedot: Kuoksa Kati, Gallén Tiina

Oikeudet: [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) (pl. kuvio 1)

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2023050841948>

Tiivistelmä: Strategiaprosessit kehittyvät osallistavammaksi ja inhimillisemmäksi. Kehityksen

myötä henkilöstö on avainasemassa strategisten tavoitteiden asettamisessa ja toteutumisessa. Strategiatyöhön osallistamisesta on monenlaisia hyötyjä strategian, henkilöstön ja liiketoiminnan kehittymiselle sekä henkilöstön työhyvinvoinnille. Yrityksissä, joissa henkilöstöä on osallistettu strategiaprosessiin, sitoudutaan strategiaan enemmän, se tunnetaan paremmin ja se toteutuu todennäköisemmin. Henkilöstö kokee itsensä arvostetuksi ja motivoituneeksi sekä merkityksellisyyden tunne kasvaa. Asiakasymmärrys, innovaatiot, diversiteetti ja tuottavuus lisääntyvät, kun strategiasta tulee osa jokapäiväistä tekemistä ja kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen mukaisesti. Samalla henkilöstön luottamus, usko ja ymmärrys johtoon kasvaa.