



Strategian toteuttamisen onnistuminen

Vakuutusyhtiössä

Marika Kokko

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

KOKKO MARIKA
Strategian toteuttamisen onnistuminen
Vakuutusyhtiössä

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Joulukuu 2023

Opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka uudistetun strategian toteuttaminen oli onnistunut kotimaisessa vakuutusyhtiössä. Organisaation strategia on uudistettu vuonna 2021. Tutkimus toteutettiin vuonna 2023. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimus ja aineisto kerättiin verkkokyselylomakkeella yrityksen myynten ja asiakaspalvelun henkilöstöltä.

Strategia on yrityksen valitsema tapa vastata markkinassa tapahtuviin muutoksiin. Strategia on tärkeä johtamisen väline ja hyvin määritelty strategia luo säännöt päätöksenteolle organisaatiossa. Strategian toteuttaminen on henkilöstön tekoja organisaation arjessa. Jotta henkilöstö voi toteuttaa johdon valitsemaa strategiaa on sen kaikkien jäsenten ymmärrettävä mitä strategia pitää sisällään. Tässä strategiaviestinnällä on tärkeä rooli. Tutkimuksessa selvitettiin, millä tasolla henkilöstön ymmärrys strategiasta on ja kuinka he kokevat strategiaviestinnän ymmärrettävyyden ja riittävyyden. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka sitoutunut henkilöstö on strategian toteuttamiseen ja siinä määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Sekä kuinka merkityksellisenä he kokevat strategian ja oman roolinsa strategian toteuttamisessa.

Tutkimuksen perusteella henkilöstö ymmärtää strategian organisaatiotasolla ja on sitoutunut sen ja valittujen tavoitteiden toteuttamiseen. Kuitenkin henkilöstö kokee, ettei voi juurikaan vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Strategian uudistus ei ole juurikaan vaikuttanut käytännön työn sisältöön tai henkilöstön työskentelyyn.

Asiasanat: strategia, strategian toteuttaminen, strategian ymmärrys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Financial Administration

KOKKO MARIKA
Success in Implementing Strategy
In an Insurance Company

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 5 pages
December 2023

The thesis examined if the implementation of the updated strategy has been successful in a domestic insurance company. The organization's strategy was renewed in 2021. This research was conducted in 2023. Quantitative research methods were used, and the material was collected using an online questionnaire from the company's sales and customer service personnel.

Strategy is the way a company chooses to respond to changes in the market field. Strategy is an important management tool, and a well-defined strategy creates rules for decision-making in the organization. Strategy implementation is the actions that personnel choose to perform in day-to-day operations of the company. For the personnel to be able to implement the strategy chosen by the management, all its members must understand what the strategy includes. In this strategic communication plays an important role. The research found out at what level the personnel's understanding of the strategy was and how they perceived the comprehensibility and adequacy of strategic communication. The research found out how committed the personnel were implementing the strategy and achieving the goals defined in it. The research examined how personnel perceived their own role in the strategy execution and how meaningful they perceived the strategy.

Based on the research, the personnel understands the strategy at the organizational level and is committed to implementing it and achieving strategic goals. However, the personnel feels that they have little influence on meeting these goals. The reform of the strategy has had little effect on the practical work and personnel's behaviour.

Key words: strategy, strategy implementation, understanding of strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	6
2.1	Tutkimuskysymys ja tavoitteet.....	6
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
2.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	7
3	STRATEGIA	9
3.1	Strategiaprosessi	11
3.2	Strategiaviestintä.....	12
3.3	Strategian toteuttaminen	14
3.4	Strategian toteuttamisen arvioiminen	16
3.5	Strategiamuutos	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	19
4.1	Tutkimusprosessi	19
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja vastausprosentti	20
4.3	Kyselylomake	21
4.4	Vastausten analysointi	22
5	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI	23
5.1	Tiimit ja yrityksessä työskentelyvuodet	23
5.2	Kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää strategian?	24
5.3	Kuinka strategiaviestintä on onnistunut?	27
5.4	Strategian merkitys ja oma rooli sen toteuttajana.....	29
5.5	Sitoutuminen strategiaan ja tavoitteisiin	32
5.6	Strategiamuutoksen toteuttaminen.....	39
5.7	Missä koetaan avuntarvetta strategian ymmärryksessä?.....	47
5.8	Yhteenveto	47
	POHDINTA	49
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	54
	Liite 1.Tutkimuslomake. 1(4).....	54
	Liite 2. Spearmanin järjestyskorrelaatiomatriisi.....	58

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitettiin, kuinka uudistetun strategian toteuttaminen on onnistunut keskinäisessä vakuutusyhtiössä. Keskinäinen vakuutusyhtiö tarkoittaa sitä, että sen omistajina ovat sen vakuutuksenottajat (Rantala & Kivisakari 2020). Kohdeyrityksessä työskentelee noin 100 henkilöä myynnin, asiakaspalvelun ja korvauskäsittelyn parissa sekä erilaisissa taustatehtävissä. Yrityksen strategia on uudistettu ja otettu käyttöön yhtiöryhmätasolla vuonna 2021. Tutkimuksen aineisto kerättiin kohdeyrityksen myynnin ja asiakaspalvelun henkilökunnalta keväällä 2023.

Vakuutustoiminnan merkitys on suuri yhteiskunnassamme. Lähes jokainen suomalainen onkin vakuutettu. Finanssiala on muiden toimialojen kanssa yhtä lailla teknologian kehityksen myötä valtavassa murroksessa. Digitalisaation lisäksi alaa muuttaa kuluttajien käyttäytymisen muutos. Tällä hetkellä kotimaisilla toimijoilla on Suomessa dominoiva markkinaosuus, mutta ulkomaiset toimijat pyrkivät Suomen markkinoille uusien innovaatioiden kautta, myös vertaisvakuuttaminen kasvattaa suosiotaan alalla. Muutos tuo vakuutusosalalle mahdollisuuksien lisäksi myös haasteita, joihin kotimaisten toimijoiden täytyy pystyä vastaamaan. (Finanssialalle n.d.)

Jotta yritys pystyy vastaamaan näihin tulevaisuuden haasteisiin ja markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, täytyy sen jatkuvasti kehittää toimintaansa. Yritys tarvitsee siihen suunnitelman, jota se toteuttaa johdonmukaisesti. Tätä suunnitelmaa kutsutaan yrityksen strategiaksi. Täsmällinen strategia on tärkeä johtamisen väline muuttuvassa maailmassa. Kilpailuympäristön muuttuessa on vaarana, että organisaation toiminnot reagoivat muuttuneeseen tilanteeseen tavoilla, jotka ovat ristiriidassa keskenään tai ovat tehottomia. Strategia tarjoaa säännöt päätöksenteolle ja täsmällisesti muotoiltu strategia yhtenäistää toimintoja. Strategian muotoilemisen ja toteutuksen peruskysymykset ovat: Kuinka valita oikea suunta tulevan kasvun varmistamiseksi ja kuinka saada joukko eri ihmisiä tekemään töitä uutta suuntaa kohti. (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens, & Ansoff 2018.) Kuitenkin noin 70 % toimitusjohtajista epäonnistuu strategian toteuttamisessa (Charan & Colvin 1999).

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, kuinka kohdeyrityksessä uudistetun strategian toimeenpano on onnistunut myynnin ja asiakaspalvelun henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymyksiin, kuinka hyvin yrityksen henkilöstö ymmärtää uudistetun strategian ja onko uudistus muuttanut henkilöstön toimintaa strategian toteuttamiseksi. Tutkimuksen tavoite oli selvittää, kokeeko henkilöstö olevansa sitoutunut strategiaan ja sen tavoitteisiin. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, onko henkilöstö kokenut viestinnän strategian uudistuksesta riittäväksi ja selkeäksi. Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli myös kehittää kirjoittajan tietoja ja taitoja tutkittavan aihepiirin osalta.

Tutkimuksen tutkimusongelma oli: kuinka strategiauudistuksen toteuttaminen on onnistunut kohdeyrityksessä. Tähän ongelmaan pyrittiin vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta: Kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää strategian? Kuinka merkityksellisenä strategia sekä oman rooli strategian toteuttajana koetaan omassa työssä? Onko henkilökunta sitoutunut strategiaan ja valittujen strategisten tavoitteiden toteuttamiseen? Onko viestintä strategian uudistuksesta onnistunut? Onko strategian uudistus muuttanut henkilöstön toimintaa käytännössä?

Tutkimustulokset antoivat kohdeyrityksen johdolle käsityksen, onko henkilökunta ymmärtänyt strategian sisällön ja ovatko he sitoutuneita toteuttamaan strategiaa sen tavoitteisiin pääsemiseksi. Tutkimuksen tarkoitus oli myös antaa kohdeyrityksen johdolle tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön strategian ymmärrykseen sekä strategian toteuttamiseen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Jorma Kanasen (2015) mukaan kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Määrällinen tutkimus useimmiten toteutetaan keräämällä tutkimusaineisto erilaisilla kyselylomakkeilla. Määrällinen tutkimus edellyttää ilmiön tuntemista, eli sen taustalla on oltava selittäviä teorioita sekä esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kyselyn yksityiskohtaiset kysymykset antavat vastauksia tutkittaviin tutkimuskysymyksiin. Nämä yksityiskohtaiset kysymykset voivat olla faktapohjaisia tai mielipidekysymyksiä. (Kananen 2015.)

Tutkimukseen valittiin tämä tutkimusmenetelmä, koska ilmiöstä, strategian toteuttaminen, on saatavilla aikaisempaa teoriatietoa laajasti. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka hyvin strategian toteutus on onnistunut kohdeyrityksessä sekä saada lisätietoa siitä, mitkä seikat ovat johtaneet toteutuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Tutkimusongelman luonteen vuoksi määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa parhaiten ongelmaan. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin strukturoituna verkkokyselytutkimuksena kohdeyrityksen myynnin ja asiakaspalvelun henkilöstölle. Kohdeyrityksen strategian yksi kulmakivistä on ylivertainen asiakaskokemus. Tästä syystä toimeksiantaja halusi selvittää, kuinka strategian toteuttaminen on onnistunut asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden parissa. Näin tutkimuksen kohteeksi valikoitui kohdeyrityksen myynnin ja asiakaspalvelun tiimit.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti ilmaisee, kuinka hyvin mittausjärjestelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti kertoo, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimus mittaa tutkittavaa ilmiötä. (Avointiede 2018.)

Kyselylomakkeen kysymykset johdettiin opinnäytetyössä esitellystä teoriatiedosta, jotta ne vastaavat tutkittaviin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimusongelmaan. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä vastaajille, lomakkeen kysymysten

ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys testattiin ulkopuolisilla testilukijoilla. Samalla tarkistettiin verkkolomakkeen toimivuus. Tutkimuksen tuloksia analysoidessa noudatettiin tilastollisia menetelmiä. Analyysissä tutkittiin vastauksien keskiarvoja ja hajontaa eri vastausvaihtoehtojen välillä. Aineistoa analysoidessa vastauksien riippuvuutta analysoitiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa käyttämällä ja analyysissä tilastollisen merkitsevyystaso testattiin korrelaatiokertoimen p-arvolla. Korrelaatiokertoimen p-arvo kertoo, onko korrelaatio olemassa myös populaatiossa (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2017).

Ennen tutkimuksen aloittamista toimeksiantajan kanssa sovittiin tavoitteet sekä tapa, jolla aineisto kerätään ja loppuraportti kirjoitetaan. Tutkimusta tehdessä otettiin huomioon vastaajien yksityisyys. Kyselyn vastaukset kerättiin anonyymisti ja kyselyn taustamuuttujia valittaessa otettiin huomioon, mitkä taustatiedot ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Esimerkiksi vastaajien ikä ja sukupuoli jätettiin puuttumaan kyselystä, koska niitä ei koettu olennaisiksi tutkimuksen kannalta. Taustamuuttujia valittaessa otettiin huomioon myös tiimien koot, jotta anonyymiyys säilyy. Tutkimuksesta saadut tulokset viestittiin avoimesti toimeksiantajalle.

3 STRATEGIA

Pauli Juutin ja Mikko Luoman (2009) mukaan strategiakäsitteen alkuperä on Antiikin Kreikan sodanjohtamisentaidossa ja kreikkalaisten nähdään tarkoittavan strategialla kenraalille tyypillisiä taitoja. Strateginen johtaminen vakiintui osaksi liikkeenjohtojatteluun 1960-luvulla (Juuti & Luoma 2009). Strategiakäsite on laaja-alainen ja monnitahoinen, eikä sitä voi ilmaista yhdellä lyhyellä määritelmällä (Kamensky 2014). Strategialla tarkoitetaan johdonmukaista joukkoa valintoja, joita organisaatio tekee toteuttaakseen toimintansa tarkoituksen mahdollisimman menestyksekkäästi (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006). Strategian avulla yritys hallitsee myös ympäristön ulkoisia tekijöitä suhteessa yrityksen sisäisiin tekijöihin niin, että yrityksessä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Kamensky 2014). Strategian toteuttaminen on suunnittelun strategian ja operatiivisen työn vuoropuhelua, joka tähtää kohti yrityksen visiota (Mantere ym. 2006). Yrityksen visio on sen näkemys tulevaisuudesta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Voidaan sanoa, että visio on tulevaisuuden strateginen tahtotila (Kamensky 2014).

Suurilla organisaatioilla on yleensä käytössä useampi strategia. Konsernistrategia määrittelee koko korporaation olemassaolon syyn. Konserniyrityksissä eri liiketoiminnan alueilla on omat liiketoimintastrategiansa, joilla ne pyrkivät erilaistumaan kilpailijoista. Usein yrityksillä on myös johtamisfunktioihin liittyviä strategioita, kuten markkinointistrategia, viestintästrategia ja henkilöstöstrategia. (Juuti & Luoma 2009.)

Juutin ja Luoman (2009) mukaan strategiaseen johtamiseen liittyy useita eri koulukuntia, joista suunnittelulähtöisyys on yksi tunnetuimmista. Suunnittelulähtöisen koulukunnan edustajia ovat esimerkiksi SWOT-analyysin kehittäjä Harvardin professori Kenneth Andrews sekä Balanced Scorecardin luojat Robert Kaplan ja David Norton. Tälle koulukunnalle on tyypillistä strategian näkeminen ennen kaikkea suunnitelmana organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi. (Juuti & Luoma 2009.)

Juutin ja Luoman (2009) mukaan toinen hyvin suosittu koulukunta on kilpailuase-mointi ja tätä ideologiaa edustaa esimerkiksi Harvardin professori Michael Porter (Juuti & Luoma 2009). Michael Porterin (1996) mukaan kilpailukykyinen strategia on erilaistumista kilpailijoista. Se tarkoittaa tarkoituksellisesti erilaisten valintojen tekemistä, jotta yritys muodostaa ainutlaatuisen arvoa tuottavan yhdistelmän. (Porter 1996.) Juuti ja Luoma (2009) näkevät, että suunnittelulähtöisyydestä poi- keten Porter korostaa ulkoisten tekijöiden analyysiä. Ratkaisevaa oikean strate- gian valitsemiselle on, kuinka hyvin organisaation johto tuntee oman toimialansa. (Juuti & Luoma 2009.)

Juutin ja Luoman (2009) mukaan yksi strategisen johtamisen koulukunnista on myös osaamispainiotteisuus ja tätä koulukuntaa edustavat esimerkiksi C. K. Pra- halad ja Gary Hamel. Henkilöstö on aina ollut osana yritystoimintaa, mutta sen merkitys strategisena tekijänä on korostunut viimeisen reilun parinkymmenen vuoden aikana. Tämän suuntauksen alle lasketaan myös erilaiset organisaation arkkitehtuurimallit, jotka yhdistelevät eri koulunkuntien oppeja. Organisaation ark- kitehtuuri on tila, jossa yritys toteuttaa tehtävänsä. Se koostuu organisaatiora- kenteesta, toimintaprosesseista, henkilöstöjohtamisen käytännöistä, arvoista, vi- siosta ja kulttuurista. (Juuti & Luoma 2009.)

Juutin ja Luoman (2009) näkemyksen mukaan Suomessa laajimmalle levinnyt organisaation arkkitehtuurimalli on Mika Kamenskyn Menestyksen timantti -ark- kitehtuurisovellus. Osaamislähtöisyyden suuntaus tuo strategian lähelle ihmistä. Sen mukaan ihminen on strategian ytimessä ja kilpailukyvyyn välttämättömin osa- tekijä sekä strategian käytäntöön viejä ja menestyksen mahdollistaja. Juuti ja Luoma (2009) näkevät, että osaamispainiotteisuuden heikkous on konkretian puute, eikä se tarjoa saman tasoisia strategiatyökaluja kuin muut koulukunnat. Organisaation arkkitehtuuri on enemmän teoreettinen käsiterakennelma kuin joh- don käyttöön jalostunut työkalu. (Juuti & Luoma 2009.)

3.1 Strategiaprosessi

Mika Kamenskyn (2014) mukaan strategiaproessin ensimmäinen vaihe strategianarkkitehtuurimallissa on strategian suunnittelu, jossa organisaatio määrittelee pitkänaikavälin tavoitteensa ja luo vision siitä, mihin se haluaa päästä. Strategianarkkitehtuuriin kuuluu prosessin alussa erilaisten analyysien tekeminen. Organisaatioanalyysissa organisaation rakenne, resurssit, ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmät, osaamisen johtamistapa, organisaatiokulttuuri, muutoskyky sekä vuorovaikutustaidot analysoidaan. Tämä vaihe sisältää myös ympäristön analysoinnin, jossa organisaatio arvioi markkinoiden ja kilpailuympäristön tekijöitä. (Kamensky 2014.)

Kamenskyn (2014) mukaan strategiaproessin seuraavassa vaiheessa organisaatio asettaa strategiset tavoitteet ja kehittää toimintasuunnitelman niiden saavuttamiseksi. Tavoitteella tarkoitetaan tiettyä ajankohtana saavutettavaa tulosta, hyötyä tai olotilaa. Useat johtamisjärjestelmät, jotka keskittyvät operatiiviseen johtamiseen korostavat tavoitteiden kautta johtamista. Tavoitteiden merkitys on suuri myös strategisessa johtamisessa. Tärkeää strategian onnistumisen kannalta on, että tavoitteet ovat oikeat, mutta myös tavoitetason täytyy olla oikea. Tavoitteiden tulee olla realistiset, vaikkakin haasteelliset. Myös tavoitteiden välinen vuorovaikutus on tärkeä ymmärtää ja tavoitteiden tulee olla tasapainossa. Eri organisaation tasojen, tiimien ja yksilöiden tavoitteet tulee olla yhdensuuntaiset ja tukea koko organisaation strategian toteuttamista. (Kamensky 2014.) Mantere ym. (2006) mukaan strategian tavoitteiden asettamisen tarkkuuteen ja niiden tarkastelun aikajänteeseen vaikuttaa myös yrityksen toimintaympäristö. Dynaamisessa, nopeasti muuttuvassa ympäristössä strategian tavoitteet eivät saa olla liian tarkat, koska se luo toimintaan turhaa jäykkyyttä. Staattisessa, rauhallisesti muuttuvassa toimintaympäristössä tavoitteet voidaan asettaa tarkemmin. Dynaamisessa toimintaympäristössä tavoitteita tulee myös tarkastella tiheämmin kuin staattisessa toimintaympäristössä. Dynaamisessa ympäristössä toimiessa korostuu yrityksen kyky uudistua, kun taas staattisessa ympäristössä korostuu kyky implementoida strategia sekä tavoitteissa pysyminen. (Mantere ym. 2006.) Strategiaproessin toinen vaihe sisältää myös organisaation resurssien arvioinnin ja priorisoinnin sekä päätösten tekemisen siitä, mitä aloitteita ja projekteja organisaatio tulee toteuttamaan strategiansa tukemiseksi (Kamensky 2014).

Kolmannessa vaiheessa strategiaa toteutetaan käytännössä. Tämä edellyttää Kamenskyn (2014) mukaan organisaation kykyä viestiä strategiaa kaikille ta-soille, jotta kaikki työntekijät voivat ymmärtää ja tukea sen toteutumista. Lisäksi strategian toteuttamiseen tarvitaan valvontaa ja seuranta. Tällä varmistetaan, että toiminta etenee suunnitellusti ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. Viimeisessä, neljännessä vaiheessa strategiaa arvioidaan ja päivitetään tarvitta-essa. Kamensky (2014) korostaa jatkuvan oppimisen ja sopeutumisen merkitystä strategisen johtamisen prosessissa. Organisaatioiden on oltava valmiita reagoi-maan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön ja tekemään tarvittavia muutoksia strategiaansa, kun tilanne sitä vaatii. (Kamensky 2014.)

Mantereen ym. (2006) mukaan strategiaprosessi toimii, kun se on merkitykselli-nen yksilölle ja ryhmälle. Onnistuneen strategiaprosessin piirre on, että se edis-tää strategian ja käytännön työn vuorovaikutusta. Strategiaprosessissa riskinä on, että yksittäiset strategiaprosessin vaiheet jäävät toisistaan irrallisiksi. Usein kokonaisuutta ei hahmoteta eikä strategiaprosessista muodostu eri vaiheita yh-teen kokoavaa ehjää kokonaisuutta. Strategiaprosessi voidaan myös nähdä or-ganisaatiossa turhana arjen työn kannalta. (Mantere ym. 2006.)

3.2 Strategiaviestintä

Virpi Hämäläisen ja Hanna Maulan (2004) mukaan strategian kieli koetaan usein vaikeasti ymmärrettäväksi ja strategiaviestinnässä vaarana on, että strategian määritelmät jäävät korulauseiksi vailla yhtymäpintaa käytännön työn kanssa. Strategian pukeminen tarinalliseen ja mieleen jäävään muotoon, mahdollistaa sen viestimisen ymmärrettävästi strategian toteuttajille. Esimerkiksi iskulauseet, kuvat, vertauskuvat ja esimerkit strategian käytännön tuetuksesta ovat apuväli-neitä strategian kirjoittamisessa. (Hämäläinen & Maula 2004.)

Mantere ym. (2006) mukaan strategian toteuttaminen onnistuu organisaatiossa halutulla tavalla, jos sen kaikki jäsenet ymmärrettävät mitä strategia tarkoittaa oman yksikkönsä ja oman työn kannalta. Näin he pystyvät soveltamaan sitä työ-

sään. Usein strategia ymmärretään vain organisaation tasolla. Osataan esimerkiksi nimetä koko organisaation isot strategiset käsitteet ja tavoitteet. Tämä ei kuitenkaan riitä strategian toteuttamiseen. Strategian ymmärryksen tavoitetaso pitäisi olla se, että jokainen osaisi kertoa omilla sanoilla, mitä strategia tarkoittaa omassa työssä. (Mantere ym. 2006.) Strategian ymmärtäminen ei tarkoita sitä, että jokaisen työntekijän tulisi opetella strategian avainviestit ulkoa vaan, että henkilö sisäistää mistä strategiassa on kysymys ja pystyy soveltamaan sitä käytäntöön (Hämäläinen & Maula 2004).

Strategian ymmärtämiseen vaikuttaa ihmisten henkilökohtaiset kokemukset. Strategiaprosessiin osallistuvilla on parhaat mahdollisuudet saavuttaa yhteinen ymmärrys strategiasta. Kaikki organisaation jäsenet eivät kuitenkaan voi osallistua strategiaprosessiin samaan aikaan vaan strategiaryhmän täytyy viestiä tehty strategia sekä alas että ylös päin. Yleinen virhe on, että strategiaa ei osata pelkistää avaintekijöihin vaan strategian tekijätaho esittelee strategian yksityiskohtia myöden. (Kamensky 2014.) Suuressa organisaatiossa strategiaa koskevat tiedon tarpeet vaihtelevat sen eri osissa. Strategiasta johdetut tavoitteet ja toimenpiteet ovat erileiset organisaation eri tasoilla ja eri osissa. Jokaisen työntekijän on ymmärrettävä organisaation strategian päälinjat ja omaa työtä koskevat yksityiskohdat, jotta hän osaa soveltaa strategiaa omassa työssään. (Hämäläinen & Maula 2004.)

Strategiaviestintää kuvataan usein ylhäältä alaspäin toteutettavana prosessina, mutta käytännössä se on kuitenkin monisuuntainen vuorovaikutusprosessi (Kamensky 2014). Kaksisuuntainen strategiaviestintä tuo mahdollisesti esiin alemmilta organisaatiotasoilta strategian ja toiminnan kannalta merkittäviä seikkoja ja johtaa strategian tai tavoitteiden muokkaamiseen. Esihenkilölähtöinen strategiaviestintä on mahdollisesti tehokas tapa viestiä strategia organisaatiossa henkilöstölle. Se tukee strategian liittämistä jäsenien omaan työhön sekä henkilökohdaisiin tulostavoitteisiin ja kehityssuunnitelmiin. Onnistuakseen esihenkilölähtöinen strategiaviestintä edellyttää riittävää tukea johdolta. Osa esihenkilöistä on luontaisesti hyviä strategiaviestijöitä, mutta osa voi kokea valitun strategian huonoksi tai strategiasta viestimisen ajantuhlaukseksi. (Hämäläinen & Maula 2004.)

Strategian luomisen ja toteuttamisen käytännöt voivat olla monelle organisaatiossa tuntemattomia tai jäsenet eivät tunnista niiden yhteyttä strategiaan. Organisaatiossa voidaan järjestää useita strategian toimeenpanoon liittyviä tapahtumia, mutta viestintätutkimus voi silti kertoa, ettei strategiasta viestitä tarpeeksi. Yksi syy tähän voi olla, ettei jäsenet osaa liittää näitä tapahtumia organisaation strategiatyöhön. On siis tärkeää viestiä myös strategiaprosessista itse strategian lisäksi. (Hämäläinen & Maula 2004.)

3.3 Strategian toteuttaminen

Andrew MacLennan (2011) mukaan strategian toteuttaminen on prosessi, jossa yritys konkretisoi resurssienkäyttönsä toteutettaviksi teoiksi. Strategia muovautuu vuorovaikutuksessa ympäristöön ja toteutettava strategia eroaa suunnitellusta tämän vuorovaikutuksen kautta. Ensimmäinen askel strategian toteuttamisessa on määritettyjen tavoitteiden muokkaaminen käytännössä suoritettaviksi tehtäviksi. Organisaation jäsenten on ymmärrettävä, mitä konkreettisia toimenpiteitä tarvitaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden toimenpiteiden perusteella määritellään, mitä resursseja ja prosesseja tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Kun nämä keskeiset toimenpiteet on määritelty, johdon on sovitettava organisaatorakenteet ja järjestelmät määritettyjen toimenpiteiden kanssa. Tämä varmistaa, että organisaation resurssit ja prosessit tukevat strategian toteutumista tehokkaasti. Strategian toteuttamiseksi organisaation on selkeästi määriteltävä tiimi- ja yksilöroolit sekä vastuut. Mikä auttaa jokaista yksikön jäsentä ymmärtämään, kuka on vastuussa mistäkin toiminnasta ja tehtävästä strategian toteuttamiseksi. Jokaiselle tiimille ja roolille on myös asetettava selkeät suorituskyvyn kriteerit. Nämä kriteerit auttavat arvioimaan, miten hyvin tiimi tai yksilö suoriutuu tehtävistään ja osuudestaan strategian toteutumisessa. (MacLennan 2011.)

Jotta yritys voi saavuttaa asetut tavoitteensa, on sen saatava kaikki työntekijänsä toteuttamaan strategiaa. Organisaatiot kohtaavat haasteita siinä, kuinka työntekijöiden sydän ja mieli saadaan mukaan toimintaan. On erityisen tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneita toteuttamaan valittua strategiaa. Jotta tämä onnistuu, tulee työntekijöiden tietää kuinka he voivat vaikuttaa strategian toteutumiseen omassa työssään. Tavoitteet tulee asettaa henkilökohtaisella- ja tiimintasolla niin,

että ne tukevat strategian toteutumista, myös henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat voidaan mukauttaa strategian tavoitteisiin. Työntekijöiden palkkaus ja kannustinpalkkiot tulee olla linkitetty asetettuihin tavoitteisiin ja sitä kautta strategian toteuttamiseen. (Kaplan ja Norton 2002.) Tavoitteiden lisäksi esihenkilön on tärkeä käsitellä työntekijöiden kanssa odotuksia, joita tavoitteisiin liittyy. Odotuksilla tarkoitetaan kyseisen tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavaa suorituksen konkreettista määrittelyä ja sen henkilökohtaistamista. Henkilökohtaisten odotusten kautta tavoitteiden käsittely vahvistaa oman työn merkityksellisyyden kokemusta sekä tavoitteisiin sitoutumista. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014.)

Mantere ym. (2006) mukaan strategian toteuttaminen tarkoittaa käytännössä jatkuvien tiedostettujen tai tiedostamattomineen päätösten tekemistä työssä (Mantere ym. 2006). Nykyaikainen asiantuntijatyö perustuu osaamiseen ja siinä ihmisten sitoutuminen ja omaehtoinen työskentely ovat ratkaisevassa roolissa. Motivoitunut käyttäytyminen nähdään tarkoituksen mukaisena ja päämäärähakuisena. Se on tyypillisesti vapaaehtoista ja ihmisen tahdonalaista toimintaa. Motivaatiota käsitellessä puhutaan myös siitä mihin suuntaan käyttäytyminen kohdistuu ja millä voimalla, sekä kuinka sitkeästi käyttäytymistä ylläpidetään. Motivaatiota lisää se, että työ koetaan itselle sopivaksi ja työn päämäärät on sisäistetty ja ne koetaan merkityksellisiksi haasteiksi. (Juuti 2006.) Motivoitunut työntekijä työskentelee tehokkaammin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio voi olla joko ulkoista tai sisäistä. Ulkoinen motivaatio syntyy yksilöstä ulkopuolella olevista tekijöistä esimerkiksi palkkioista. Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilön sisältä. Se syntyy esimerkiksi ilosta tietyn asian tekemistä kohtaan tai oppimisen kokemuksesta. Sisäinen motivaatio on avaintekijä suorituksessa ja innovaatioissa. Sisäinen motivaatio tekee työstä tyydyttävää ja se on merkittävä syy päätökseen pysyä työpaikalla. (Ganta 2014.)

Nykyaikaisessa organisaatiossa jokaisella sen jäsenellä tulisi olla käsitys omasta roolistaan strategian toteuttajana. Roolit muotoutuvat vuorovaikutuksessa yksilön kohtaamien odotusten kautta. Henkilön strategisella roolilla tarkoitetaan henkilön tekoja, joilla hän toteuttaa eli soveltaa organisaation strategiaa omassa työtehtävässään. Työntekijä toteuttaa strategista rooliaan valintojensa, päätöstensä, puheidensa, tekojensa ja tekemättä jättämisensä kautta. Strategisella roolilla tarkoitetaan myös strategian sisällön luomista, sen muokkaamista ja kriittistä arviointia.

Jos oman roolia ei koeta merkityksellisenä, se ei motivoi strategian toteuttamiseen. Jokaisella organisaatiossa työskentelevällä on yhteys siihen, kuinka strategia toteutuu ja tämän yhteyden oivaltaminen ja vahvistaminen auttaa strategian toteutumista. Jokaisessa yrityksessä on aktiivisempia strategian toteuttajia, seuraajia eli niin kutsuttuja kansalaisia sekä vastustajia. Johdon tehtävä on tunnistaa nämä henkilöt ja antaa heille rooliinsa sopivat tehtävät. Mitä ylempänä organisaatiossa henkilö työskentelee, sitä aktiivisempi rooli hänellä tulisi olla strategian toteuttajana ja kehittäjänä. (Mantere ym. 2006.)

3.4 Strategian toteuttamisen arvioiminen

Strategian tuloksena voidaan pitää niitä vaikutuksia, tuotoksia ja tuloksia, joita strategialla saadaan aikaan. Onnistumista voidaan arvioida sillä perusteella, kuinka hyvin tulokset vastaavat tavoitteita, joita on asetettu strategiassa. (Airo 2011.)

Mantere ym. (2006) mukaan strategian toteuttamisen arvioiminen ja strategian toteutumisen arviointi ovat kaksi hieman eri asiaa. Kun strategian toteuttamista arvioidaan, mitataan, onko strategian eteen tehty työ ollut onnistunutta. Kun strategian toteutumista arvioidaan, mitataan, onko strategisiin tavoitteisiin päästy tietyllä ajan jaksolla. Strategian toteuttamisessa onnistuminen ei aina tarkoita strategian toteutumista, koska siihen kohdistuu myös organisaation ulkopuolelta tuleva, toteuttajista riippumaton vaikutus. (Mantere ym. 2006.)

Usein organisaatioissa strategian ylläpitäminen arjen kiireen keskellä nähdään haasteena. Jotta se onnistuisi organisaation täytyy kyetä arvioimaan myös menynyttä. Johdon täytyy pystyä arvioimaan onnistumisia ja epäonnistumia sekä tarkistamaan tavoitteet kriittisen tarkastelun kautta. Tavoitteellisen toiminnan lisäksi myös arjen käytännöt vaikuttavat strategian toteutumiseen. Näiden esiintuominen ja arviointi on yhtä keskeistä kuin tavoitteidenkin. Strategian toteutumista ja toteuttamista tulee arvioida jatkuvasti. Arviointia itsessään täytyy myös arvioida ja kehittää. (Mantere ym. 2006.)

3.5 Strategiamuutos

Tero Kauppinen (2021) mukaan organisaatio koostuu ihmisistä ja sen takia sen toiminnassa toistuvat samat lainalaisuudet kuin ihmisten käyttäytymisessä muutenkin. Tottumuksien ja tapojen muuttaminen on tuskallisen vaikeaa. Muutosta johdettaessa, kun asioita ruvetaan toteuttamaan toisella lailla, fokus siirtyy tulsohjauksesta toiminnan ja käyttäytymisen ohjaukseen. Mitä suurempaa muutosta haetaan, sitä enemmän se vaatii johtamiselta. (Kauppinen 2021.)

Muutosprosessi sisältää Pekka Mattilan (2007) mukaan neljä vaihetta: perustan luominen, käynnistys, hallittu eteneminen ja lopulta vakiinnuttaminen. Perustaa luotaessa tehdään kokonaiskuva halutusta muutoksesta sekä sen vaikutuksista. Tällöin luodaan muutoksen visio sekä konkretisoidaan muutokselle asetetut tavoitteet. On myös tärkeä pohtia kriittisesti oman organisaation lähtötilannetta sekä rikejä. Käynnistysvaiheessa luodaan innostusta ja sitoutumista muutokseen ja varmistetaan sujuva liikkeellelähtö kaikilla osa-alueilla. Nimetään muutokselle operatiivinen johto, käynnistetään pilottiprojektit ja tiedotetaan muutoksesta henkilöstölle. Sisäinen markkinointi muutoksen tärkeydestä jää usein liian vähäiselle priorisoinnille ja viestinnän määrä on tarpeeseen nähden liian pientä. Käynnistysvaihe on yleensä lyhyt kestoinen ja noin kuukaudessa organisaatiossa muodostetaan yleinen käsitys siitä, onko muutos todellinen ja viemässä oikeaan suuntaan. Kun muutoksen perusta on luotu ja se on käynnistetty, täytyy johtajan varmistaa muutoksen hallittu eteneminen. Tässä vaiheessa pilottiprojektit ovat tulleet päätökseen, ja muutos laajenee koskettamaan koko organisaatiota. Laajentamisvaiheessa on tärkeää, että muutos tuodaan osaksi mahdollisimman monen arkipäivää. Vakiinnuttamisen vaiheessa muutoksen hyödyt realisoituvat ja lopputulos nähdään käytännössä. Tässä vaiheessa tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti, onko lopputulos toivotun mukainen ja onko muutosprojektin tavoitteet saavutettu. (Mattila 2007.)

Muutoksen tarve voi nousta organisaatiossa sisäisestä tai ulkoisesta syystä. Sisäisiä muutostarpeita ovat esimerkiksi strategiamuutokset, johdon henkilövaihdokset, laatu- tai tuottavuusongelmat sekä henkilöstiriidat. Ulkoisia muutostar-

peita ovat esimerkiksi kilpailuympäristönmuutokset, asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden muutokset, lainsäädännön ja viranomaisvalvonnan muutokset. (Mattila 2007.)

Ken Blanchardin (2010) mukaan ihmisten on ymmärrettävä syyt muutoksen tarpeen takana, jotta he voivat ymmärtää mitä hyötyjä muutoksella voidaan saavuttaa. Muutosvastarinnan vähentämiseksi johdon on syytä kertoa, jo aikaisessa vaiheessa, mitä muutoksen seurauksena tulee tapahtumaan ja miksi. Myös henkilöstön ajatukset ja ideat on syytä huomioida muutosprosessia suunniteltaessa ja henkilöstön tulee olla mukana suunnittelussa joka tasolla. Näin saadaan pitkäkestoinen kehitys toimintatavoissa. (Blanchard 2010.)

Vaikka kaikki organisaation työntekijät eivät voi olla mukana koko strategiaa suunniteltaessa, voidaan työntekijä yleensä ottaa mukaan suunniteltaessa sitä osaa mikä liittyy hänen omaan työhönsä tai oman tiimin työhön (Hämäläinen & Maula 2004). Henkilöstön osallistuminen strategiaan muutosprosesseihin edesauttaa tavoitteiden saavuttamista, organisaatioon sitoutumista ja vähentää muutoksen vastustusta. Se myös tasoittaa muutoksen yhteensopivuutta organisaatiokulttuurin kanssa. (Lines 2004.)

Mika Sutisen ja Antti Haapakorvan (2021) mukaan ajatus siitä, että strategia on sitä parempi, mitä suurempaa muutosta, sillä haetaan, on harhaanjohtava. On erityisen tärkeää erottaa asiat, jotka ovat yritykselle elintärkeitä kilpailukyvyn kannalta. Muutosprojekteja voi olla käynnissä yrityksessä vain rajallinen määrä, usein vain yksi kerrallaan. Jos yrityksellä on enemmän kuin viisi strategista muutosprojektia samaan aikaan, on johto epäonnistunut priorisoinnissa. Pienet muutokset on helppo toteuttaa. Muutoksen pysyvyys on vaikeaa, varsinkin jos muutos on suuri. (Sutinen & Haapakorva 2021.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää Kanasen (2015) mukaan ilmiön, teorioiden ja mallien tuntemista. Näin tutkittavasta tutkimusongelmasta saadaan vahva esiymmärrys ennen tutkimuksen aloittamista. Kvantitatiivinen tutkimus eroaa kvalitatiivisesta tutkimuksesta juuri tästä lähtökohdasta. Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumuoto on tutkimuslomake, joka muodostuu erilaisista kysymyksistä. Tutkimuslomakkeen kysymykset johdetaan ilmiötä kuvaavista teorioista ja malleista. (Kananen 2015.)

4.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi totutettiin Kanasen (2015) Opinnäytetyön kirjottajan opas -teoksen ohjeen mukaan. Tutkimusprosessi noudattaa aina samaa kaavaa. Tutkittava ilmiö muotoillaan tutkittavan ongelman muotoon. Usein tutkimusongelma vaatii täsmennystä, sillä prosessin alussa tutkimusongelma on lähes aina liian laaja. Ongelma täsmentyy aihetta sivuavien aikaisempien tutkimusten sekä aihetta koskevan teorian avulla. Tutkimuksen ongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi ja päätetään aineistonkeruutapa. Aineistonkeruutapa riippuu valitusta tutkimusotteesta. Aineistosta saadaan vastaukset asetettuihin kysymyksiin ja analyysimenetelmillä ratkaisu asetettuun tutkimusongelmaan. Tieteelliset menetelmät takaavat, että ratkaisu on oikea, luotettava ja uskottava. (Kananen 2015.)

Tutkimusprosessi aloitettiin tutkimuksen aiheen ja sen jälkeen tutkimusongelman määrittämisellä. Tämän jälkeen siirryttiin tutustumaan aiheen keskeiseen teoriaan, kohdeyrityksen strategiaan sekä yrityksen aikaisempaan strategiaa koskevaan henkilöstötutkimukseen. Tutkimusongelmaa lähestyttiin uudelleen erilaisten apukysymysten kautta saadun teoratiedon pohjalta. Näin tutkimusongelma sai viimeisen muotonsa, jonka jälkeen määritettiin tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksien ja opinnäytetyössä aikaisemmin esitellyn teorian pohjalta rakennettiin tiedonkeruukysymykset tutkimuslomakkeeseen.

Tutkimuksen aineistonkeruu päätettiin toteuttaa anonymyminä verkkokyselynä. Kanasen (2015) mukaan verkkotutkimuksen etuja ovat muun muassa kustannustehokkuus, globaali kattavuus, nopeus, helppous, joustavuus, seuranta ja vastaamisen kontrolli/ohjaaminen. Verkkotutkimus soveltuu sellaisiin tilanteisiin, joissa kohderyhmän sähköpostiosoitteen ovat yrityksen hallinnassa. (Kananen 2015.)

Verkkokyselyn alustaksi valikoitui Google Forms -kyselynhallintaohjelmisto sen yksinkertaisuuden ja helppokäyttöisyyden vuoksi. Kyseisellä alustalla kysymyksien pakolliseksi merkkäminen on mahdollista. Näin vastaaja ei pääse eteneeseen lomakkeella, jollei hän ole vastannut kaikkiin kysymyksiin. Tällä varmistettiin, etteivät vastaajat täytä lomakkeita epätäydellisesti. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä vastaajille, kysymyksien ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys testattiin ulkopuolisilla testilukijoilla, jotka antoivat palautetta kysymyksien ymmärrettävyydestä. Samalla tarkistettiin myös verkkolomakkeen toimivuus. Kutsut verkkotutkimukseen lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Sähköpostikutsu sisälsi lyhyen saatteen, jossa kerrottiin tutkimuksen tekijän tiedot, tutkimuksen liittyvän opinnäytetyöhön, tutkimuksen anonymyys, aika-arvio osallistumiseen sekä linkin verkkokyselylomakkeeseen.

Saatujen vastauksien alhaisen määrän vuoksi kutsu kyselyyn lähetettiin uudelleen koko kohderyhmälle viikon päästä alkuperäisen kutsun lähettamisestä. Uusintakutsulla vastausmäärää saatiin kasvatettua. Lopuksi vastaukset sekä tilastollisen analyysin tulokset ja niistä johdetut johtopäätökset raportoitiin ja esiteltiin toimeksiantajalle.

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja vastausprosentti

Toimeksiantajan toiveen pohjalta tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin asiakasrajapinnassa työskentelevä myynnin ja asiakaspalvelun henkilöstö. Kohderyhmä oli tutkimusongelman kannalta hyvä. Tutkimuksen oli tarkoitus vastata kysymyseen, kuinka strategian toteuttaminen on onnistunut kohdeyrityksessä. Strategia toteutetaan käytännön suorittavassa työssä, joten ainoa luonnollinen kohderyhmä on suorittavan työn tekijät.

Kohdeyrityksessä yritysasiakkaiden myynnin ja asiakaspalvelun tiimissä työskentelee 18 henkilöä, uusasiakashankinnan tiimissä työskentelee 19 henkilöä ja henkilöasiakasliiketoiminnan myynnin ja asiakaspalvelun tiimissä työskentelee 28 henkilöä. Kutsu tutkimukseen lähetettiin kaikille 65 henkilölle, jotka työskentelevät edellä mainituissa tiimeissä. Vastauksia saatiin yhteensä 30 kappaletta eli vastausprosentti oli 46 prosenttia. Vastauksista 5 kappaletta saatiin yritys- ja maatilapuolen henkilöstöltä, 7 kappaletta uusasiakashankinnan henkilöstöltä ja 18 kappaletta henkilöasiakasliiketoiminnan henkilöstöltä. Yritys- ja maatilapuolen tiimin vastausprosentti oli näin noin 28 %, uusasiakashankinnan tiimin noin 37 % ja henkilöasiakasliiketoiminnan tiimin noin 64 %.

4.3 Kyselylomake

Tutkimuksen kyselylomake sisälsi 16 kysymystä, jotka johdettiin tässä opinnäytetyössä aikaisemmin esitellyistä teorioista. Lomakkeen kaksi ensimmäistä kysymystä ovat niin sanottuja taustatietokysymyksiä. Taustatietoina kysyttiin mihin tiimin henkilö kuului ja kuinka kauan hän on työskennellyt kohdeyrityksessä.

Kysymykset 1–13 ovat mielipidekysymyksiä ja vastaukset kertovat työntekijän oman kokemuksen kysyttävästä aiheesta. Kysymyksien vastausvaihtoehdot koostuvat viisiportaisesta Likertin asteikosta. Vastausvaihtoehdot avattiin vastaajalle kyselylomakkeen ensimmäisellä sivulla. Kysymyksien 1–13 vastausvaihtoehdot ovat; 1: Ei lainkaan, 2: Melko huonosti, 3: Neutraali, eli ei hyvin eikä huonosti, 4: Melko hyvin, 5: Täysin.

Likertin-asteikkoa kutsutaan myös tyytyväisyysasteikoksi. Vastausvaihtoehdot kuvaavat kahta ääripäätä ja yleensä vaihtoehtona on myös yksi neutraali vastausvaihtoehto. Likertin-asteikko on suosittu, sillä se on yksi luotettavimpia tapoja mitata käsityksiä, mielipiteitä ja käyttäytymistä. Kun kyselyn kysymykset liittyvät yhteen aiheeseen, toimivat Likertin-asteikot parhaiten. Analysoidessa voidaan näin laskea muutaman kysymyksen yhteispistemäärä. (SurveyMonkey, Likert: esimerkkejä ja ohjeet n.d.)

Lomakkeen viimeinen 14. kysymys oli avoinkysymys, jolla haluttiin kerätä lisätietoa toimeksiantajalle heidän toiveensa pohjalta. Viimeinen kysymys oli muista poiketen vapaavalintainen kysymys, johon vastaaja sai halutessaan ottaa kantaa, muut kysymykset olivat määritelly lomakkeella pakollisiksi.

4.4 Vastausten analysointi

Tutkimuksessa käytettiin Likertin-asteikkoa. Analyysissä ei kuitenkaan laskettu useamman kysymyksen yhteispistemääriä vaan jokainen kysymys analysoitiin yksitellen. Kun Likertin-asteikollisia muuttujia analysoidaan yksitellen, on kyseessä enemmän järjestysasteikollinen muuttuja kuin välimatka-asteikollinen muuttuja (Clason, Dormody 1994).

Tuloksien analysointiin käytettiin SPSS-tilasto-ohjelmaa. Tilastollisessa analyysissä käytettiin ristiintaulukointia sekä korrelaatioanalyysia. Korrelaatioanalyysissä kahden muuttujan välistä yhteyttä tutkitaan. Yhteyden voimakkuutta ilmaistaan korrelaatiokertoimella. Lauri Nummenmaan, Martti Holopaisen ja Pekka Pulkkinen mukaan (2017) yleisesti käytettyjä korrelaatiokertoimia ovat Pearsonin korrelaatiokerroin ja Spearmanin korrelaatiokerroin. Pearsonin korrelaatiokerroin on käytetyin korrelaatiokerroin, mutta sitä käytettäessä molempien muuttujien on oltava vähintään välimatka-asteikollisia. Spearmanin korrelaatiokerroin on käytökelpoinen, kun tutkimuksen kohteena on, onko vastaajien mielipiteet yhden-suuntaiset vai erisuuntaiset. Korrelaatiokertoimen tilastollinen merkitsevyys kuvaa sitä, kuinka todennäköisesti korrelaatiokerroin on populaatiossa nolla. (Nummenmaa, Holopainen, Pulkkinen 2017.) Tutkimuksen korrelaatioanalyysissä käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa. Spearmanin korrelaatiokerroin valittiin, koska tutkimus on mielipidetutkimus.

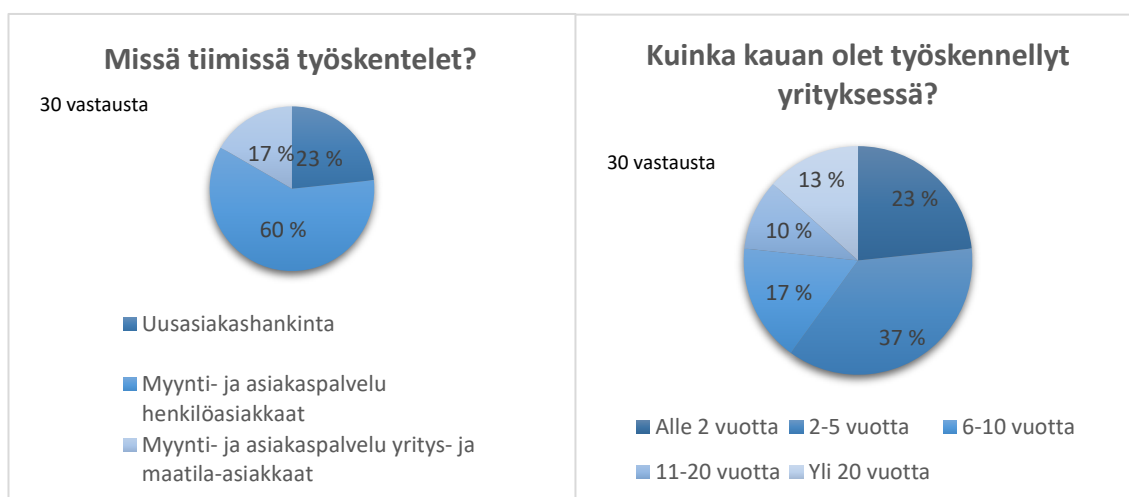
5 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Kyselyyn osallistui 30 henkilöä kohdeyrityksen myynnin ja asiakaspalvelun tiimeistä. Tässä kappaleessa tutkimustulokset esitetään ja analysoidaan. Analyysissa tutkitaan vastuksien jakaumia ja keskiarvoja sekä muuttujien välistä yhteyttä korrelaatioanalyysin avulla.

Tutkimusongelmaan kuinka strategiaudistuksen toteuttaminen on onnistunut kohdeyrityksessä, vastattiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää strategian?
- Onko viestintä strategian uudistuksesta onnistunut?
- Kuinka merkityksellisenä strategia sekä oman rooli strategian toteuttajana koetaan omassa työssä?
- Onko henkilökunta sitoutunut strategiaan ja valittujen strategisten tavoitteiden toteuttamiseen?
- Onko strategian uudistus muuttanut henkilöstön toimintaa käytännössä?

5.1 Tiimit ja yrityksessä työskentelyvuodet

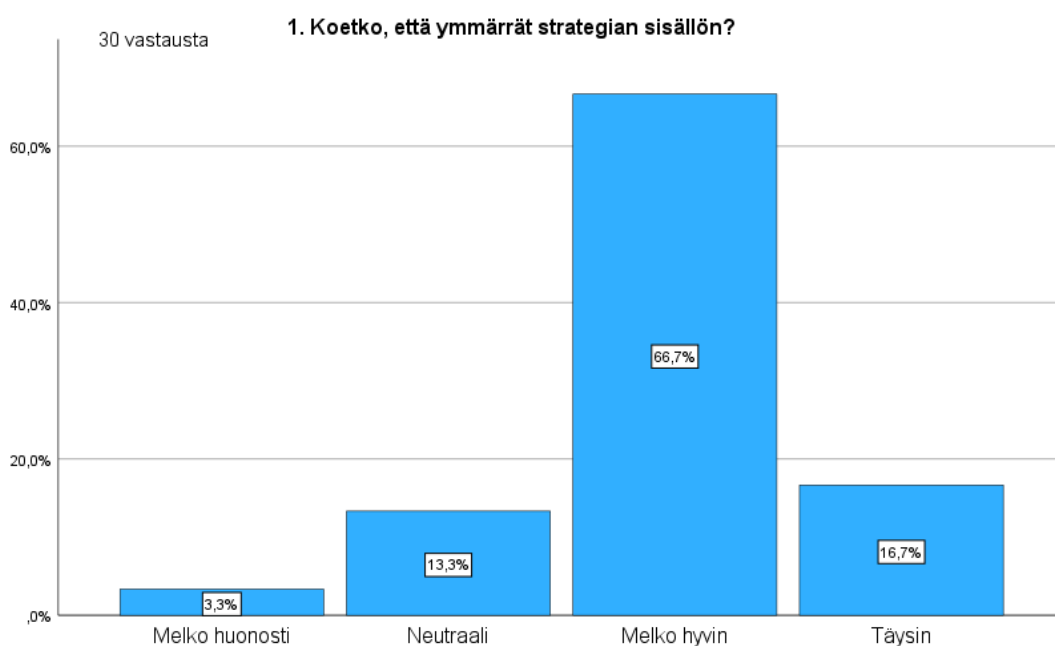


Kuvio 1. Suurin osa vastaajista työskentelee henkilöasiakkaiden kanssa ja 60 % on työskennellyt yrityksessä alle 6 vuotta.

Kyselyyn osallistuneista 23 % työskentelee yrityksen uusiasiakashankinnassa, 60 % henkilöasiakasliiketoiminnan parissa ja 17 % yritys- ja maatala-asiakkaiden

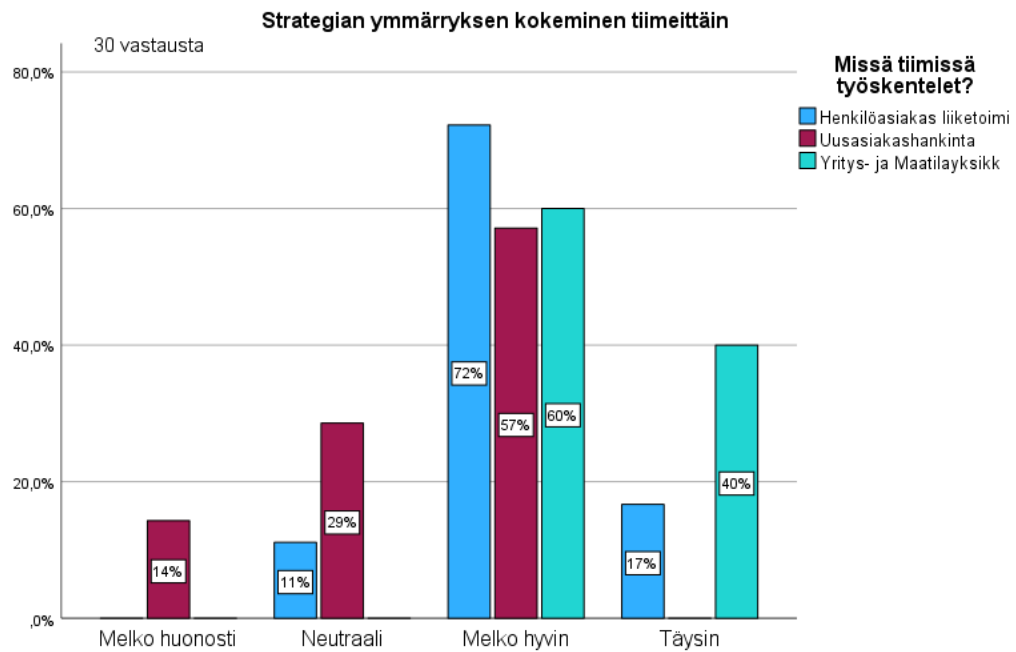
myynnin ja asiakaspalvelun tehtävissä. Vastaajista joka neljäs (23 %) on työskennellyt yrityksessä alle 2 vuotta. Reilu kolmannes (37 %) on työskennellyt yrityksessä 2–5 vuotta ja noin joka kuudes (17 %) 6–10 vuotta. Vastaajista joka kymmenes (10 %) on työskennellyt yrityksessä 11–20 vuotta ja noin joka kahdeksas (13 %) on ollut yrityksen palveluksessa yli 20 vuotta. Noin 60 % kyselyyn osallistuneista on ollut yrityksen palveluksessa alle 6 vuotta.

5.2 Kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää strategian?



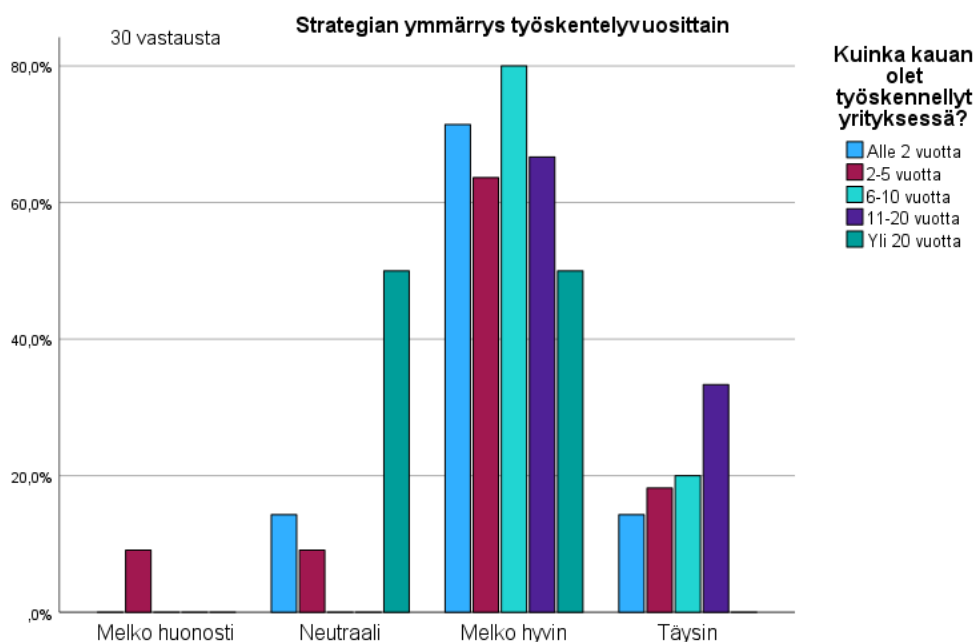
Kuvio 2. Vastaajista yhteensä 83,4 % kokee ymmärtävänsä strategian melko hyvin tai täysin.

Kyselyyn osallistuneista suurin osa (66,7 %) koki ymmärtävänsä strategian melko hyvin. Noin joka kuudes (16,7 %) vastanneista koki ymmärtävänsä strategian täysin. Noin joka viides (13,3 %) koki strategian ymmärryksen olevan neutraalia, eli he eivät kokeneet ymmärtävänsä strategiaa hyvin eikä huonosti. Pieni osa (3,3 %) koki ymmärtävänsä strategian melko huonosti. Kukaan vastaajista ei kokenut ymmärtävänsä strategiaa lainkaan. Vastauksien keskiarvo on 3,97.



Kuvio 3. Yritys- ja maatilayksikössä strategia ymmärretään muita paremmin.

Strategian ymmärtämisessä on eroja tiimien välillä. Henkilöasiakastiimistä 11 % koki, ettei ymmärrä strategiaa hyvin eikä huonosti. 72 % henkilöasiakastiimistä koki ymmärtävänsä strategian melko hyvin ja 17 % koki ymmärtävänsä strategian täysin. Yritys- ja maatila-asiakkaiden tiimissä strategian ymmärrys oli korkeammalla tasolla kuin muissa. Ylipuolet (60 %) tästä tiimistä koki ymmärtävänsä strategian hyvin ja 40 % koki ymmärtävänsä strategian täysin. Uusasiakashankinnan tiimissä strategian ymmärtäminen on muita hieman alemmalla tasolla. 14 % koki ymmärtävänsä strategian melko huonosti. 29 % suhtautui kysymykseen neutraalisti ja 57 % ymmärtävänsä strategian melko hyvin.



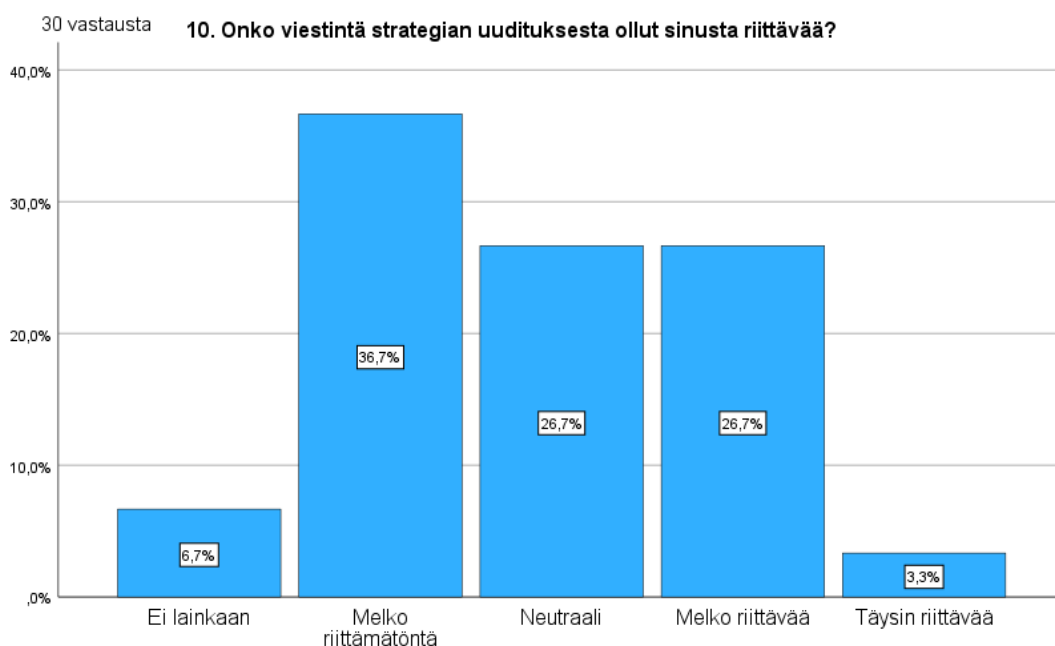
Kuvio 4. 6–20 vuotta yrityksessä työskennelleet ymmärtävät strategian sisällön hieman muita paremmin.

Yrityksessä työskentelyvuodet eivät suoraan vaikuta, siihen miten hyvin henkilö kokee ymmärtävänsä strategian. Alle 2 vuotta yrityksessä olleet ymmärtävät strategian keskimäärin melko hyvällä tasolla. 2–5 vuotta yrityksessä olleilla hajonta strategian ymmärryksessä on suurinta. Luokissa 6–10 ja 11–20 vuotta yrityksessä olleille strategian ymmärrys on keskimäärin parempaa kuin muilla. Yli 20 vuotta yrityksessä olleet suhtautuivat strategian ymmärrykseen joko neutraalisti tai vastasivat sen olevan melko hyvä.

Tutkimuksen tulosten perusteella strategian ymmärtäminen organisaatiossa on keskimäärin melko hyvällä tasolla. On kuitenkin huomionarvoista, että tiimien välillä esiintyy eroja strategian ymmärtämisessä. Tutkimuksessa havaittiin strategiaviestinnän ymmärrettävyyden ja strategian ymmärryksen välillä positiivista korrelaatiota, joka on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,54$ $p=0,002$. Korrelaatiomatriisi liite 2.) Tulokset viittaavat siihen, että mitä ymmärrettävämmäksi henkilö koki viestinnän strategiasta, sitä paremmin hän koki ymmärtävänsä myös itse strategian. Tutkimuksessa havaittiin myös strategiaviestinnän riittävyyden kokemisen sekä strategian ymmärryksen välillä positiivinen korrelaatio, joka on tilastollisesti merkittävä ($r=0,56$ $p=0,002$. Korrelaatiomatriisi liite 2.) Tämä viittaa siihen, että mitä riittävämmäksi henkilö koki viestinnän strategian uudistuksesta, sitä parem-

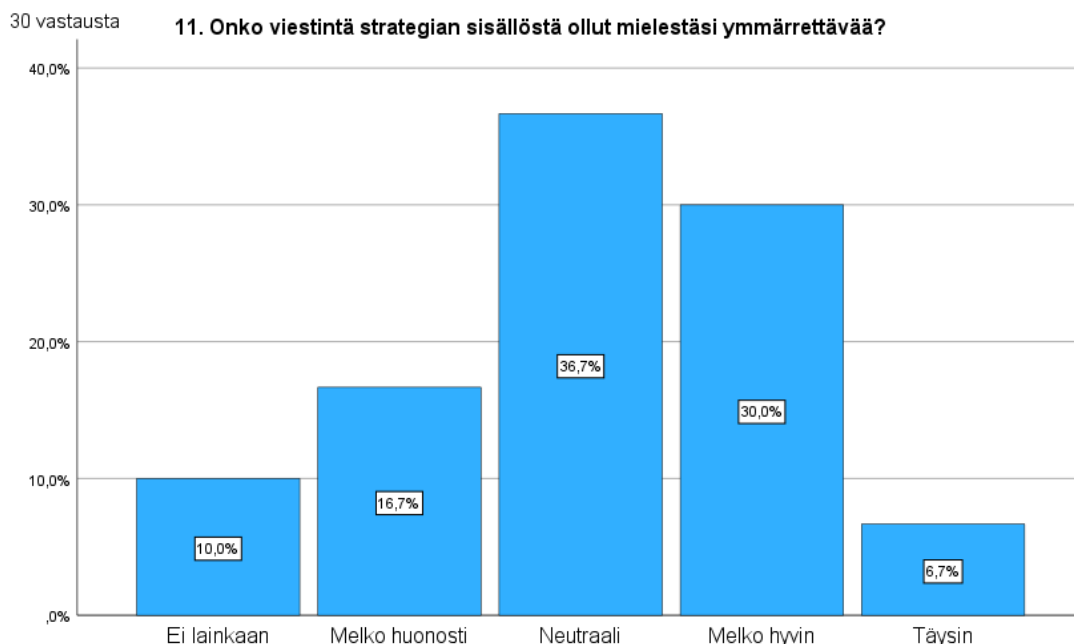
min hän myös koki ymmärtävänsä strategian. Kuten Mantere ym. (2006) ja Kamensky (2014) ovat havainneet strategiaviestinnän onnistumisella on erityisen tärkeä rooli siinä, kuinka hyvin henkilöstö ymmärtää strategian. Tutkimuksessa havaittu korrelaatio osoittaa, että ymmärrettävän ja riittävän viestinnän avulla voidaan edistää henkilöstön strategian ymmärtämistä organisaatiossa.

5.3 Kuinka strategiaviestintä on onnistunut?



Kuvio 5. Noin kolmannes (36,7 %) kokee viestinnän melko riittämättömäksi strategian uudistuksesta.

Vastaajista pieni osa (6,7 %) koki strategian uudistuksen viestinnän olleen riittämätöntä. Noin joka kolmannes (36,7 %) koki strategian uudistuksen viestinnän olleen melko riittämätöntä ja noin joka neljäs (26,7 %) koki strategian uudistuksen viestinnän riittävyyden neutraaliksi. Noin joka neljäs (26,7 %) koki strategian viestinnän olleen melko riittävää ja pieni osa (3,3 %) koki viestinnän olleen täysin riittävää uudistuksesta. Vastauksien keskiarvo on 2,83.



Kuvio 6. Strategiaviestinnän ymmärrettävyys koetaan keskimäärin neutraalisti.

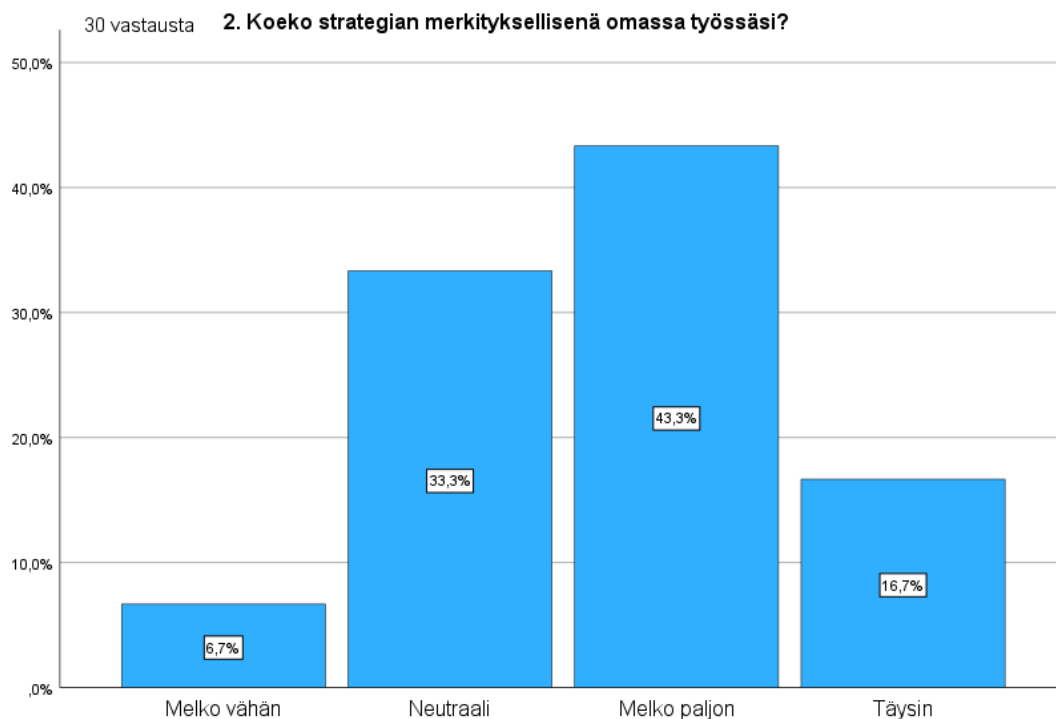
Vastaajista joka kymmenes (10 %) ei kokenut lainkaan ymmärrettäväksi strategian viestinnän sisältöä. Noin joka kuudes (16,7 %) koki strategian viestinnän melko huonosti ymmärrettäväksi. Noin joka kolmas (36,7 %) suhtautui neutraalisti strategian ymmärrettävyyteen. Ja joka kolmas (30 %) koki strategian viestinnän melko hyvin ymmärrettäväksi. Pieni osa (6,7 %) koki viestinnän täysin ymmärrettäväksi. Vastauksien keskiarvo on 3,07.

Tutkimuksen perusteella strategian uudistuksen viestintää ei koeta selkeästi hyvin eikä huonosti ymmärrettäväksi, ja se koetaan melko riittämättömäksi. Vastaajista kuitenkin suurin osa kokee tutkimuksen mukaan ymmärtävänsä strategian melko hyvin. Kuten Hämäläinen ja Maula (2004) ovat todenneet organisaation jäsenet eivät välttämättä tunnista kaikkea strategiaviestintää tai hahmota viestinnän vaikutusta. Sama ilmiö voi selittää myös tutkimuksessa saatujen vastausten välistä ristiriitaa.

Hämäläisen ja Maulan (2004) mukaan onnistunut strategiaviestintä tukee oman roolin ymmärrystä organisaatiossa sekä sen merkityksellisyyden kokemusta. Onkin mielenkiintoista havaita, että ne, jotka tutkimuksen mukaan kokevat strategian

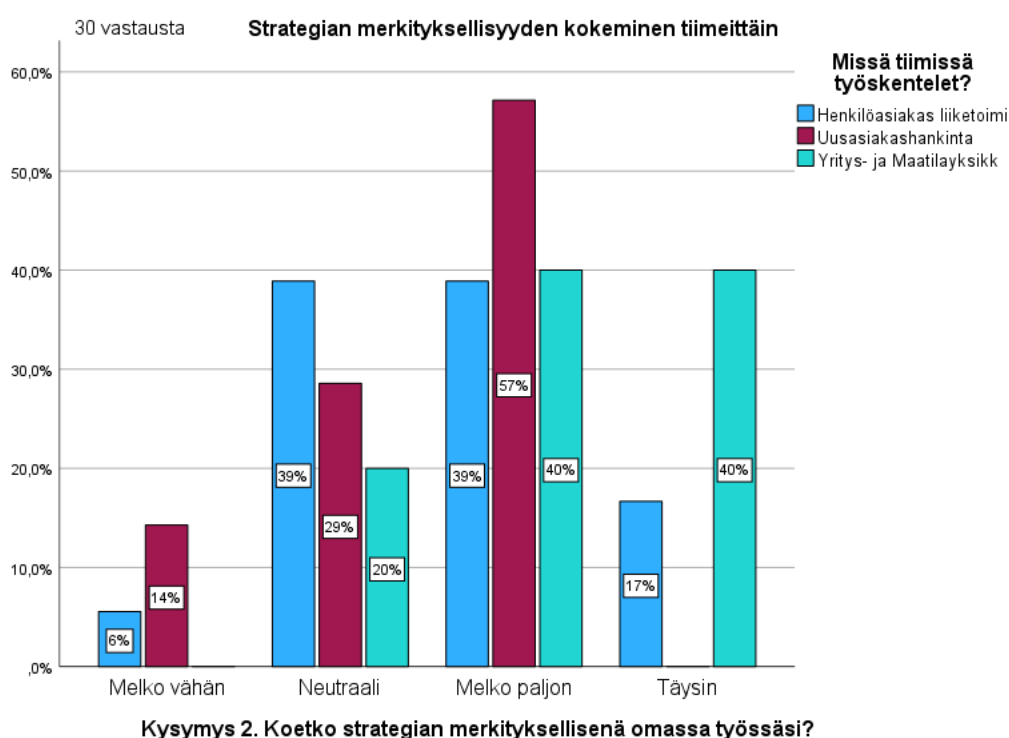
viestinnän olleen riittävää ja ymmärrettävää, kokevat myös strategian merkityksellisenä omassa työssään. Viestinnän ymmärrettävyyden kokeminen korreloi voimakkaasti strategian merkityksellisyyden kokemisen kanssa, korrelaatio on tilastollisesti merkittävä ($r=0,60$, $p=0,001$. Korrelaatiomatriisi liite 2). Lisäksi havaittiin vahva korrelaatio viestinnän riittävyyden ja strategian merkityksellisyyden kokemuksen välillä, korrelaatio oli tilastollisesti merkittävä ($r=0,68$, $p=0,001$. Korrelaatiomatriisi liite 2). Tutkimuksessa myös havaittiin, että mitä ymmärrettävämmäksi henkilö koki strategiaviestinnän, sitä merkityksellisemmäksi hän koki oman roolinsa sen toteuttajana. Kysymysten välillä havaittiin positiivinen korrelaatio, joka on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,51$ $p=0,004$. Korrelaatiomatriisi liite 2.) Viestinnän ymmärrettävyyden kokeminen korreloi myös voimakkaasti tavoitteisiin sitoutumisen kanssa. Mitä ymmärrettävämmäksi viestintä koettiin sitä korkeammalle henkilö arvioi myös oma sitoutumisensa strategian tavoitteisiin. Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,602$ $p=0,001$. Korrelaatiomatriisi liite 2.)

5.4 Strategian merkitys ja oma rooli sen toteuttajana



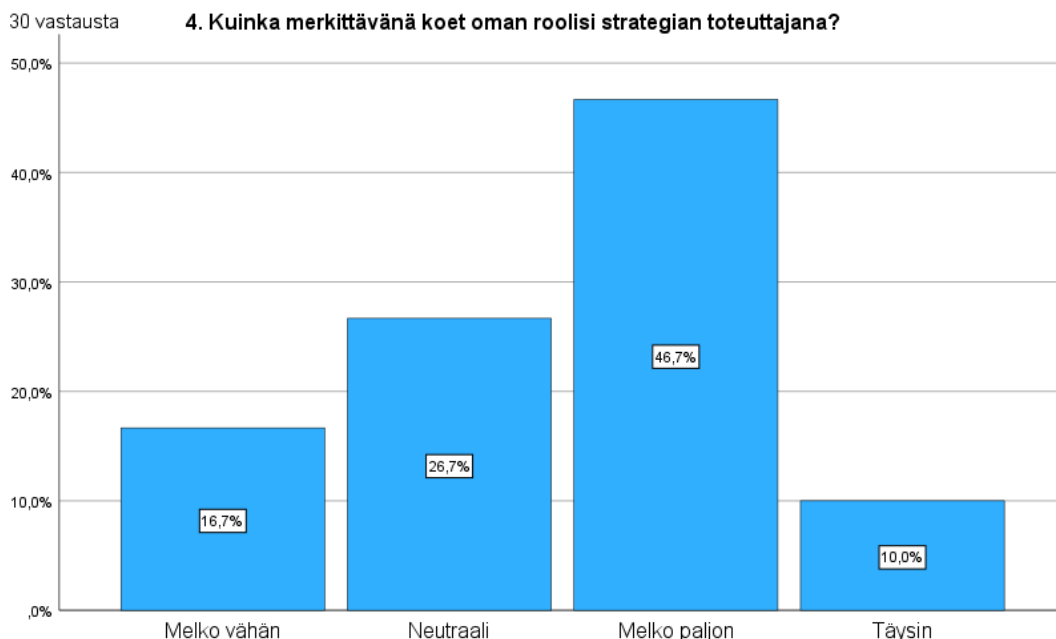
Kuvio 7. Ylipuolet (60%) kokee strategian joko melko tai täysin merkitykselliseksi omassa työssään.

Kyselyyn osallistuneista pieni osa (6,7 %) koki strategian melko vähän merkityksellisenä omassa työssään. Noin joka kolmannella (33,3 %) oli neutraali suhtautuminen strategian merkityksellisyyteen oman työn kannalta. Hieman alle puolet (43,3 %) koki strategian melko merkityksellisenä omassa työssään ja noin joka kuudes (16,7 %) koki strategian todella merkityksellisenä oman työn kannalta. Kukaan vastanneista ei koe strategiaa merkityksettömänä omassa työssään. Vastauksien keskiarvo on 3,7.



Kuvio 8. Strategian koetaan merkityksellisimmäksi yritys- ja maatilayksikössä.

Henkilöasiakastiimistä pieni osa (6 %) koki strategian melko vähän merkitykselliseksi omassa työssä ja noin 39 % koki strategian melko merkitykselliseksi. Noin 17 % koki strategian todella merkitykselliseksi ja noin 39 % suhtautui kysymyseen neutraalisti. Uusiasiakashankinnan tiimistä 14 % koki strategian melko vähän merkityksellisenä ja suurin osa (57 %) koki strategian melko merkitykselliseksi omassa työssä. Noin 29 % suhtautui kysymykseen neutraalisti. Yritys- ja maatilayksikössä 40 % koki strategian melko merkitykselliseksi ja 40 % koki strategian täysin merkitykselliseksi omassa työssä. Noin 20 % suhtautui kysymykseen neutraalisti. Yritys- ja maatilayksikössä strategian merkityksellisyyden kokeminen on korkeammalla tasolla verrattuna muihin tiimeihin.



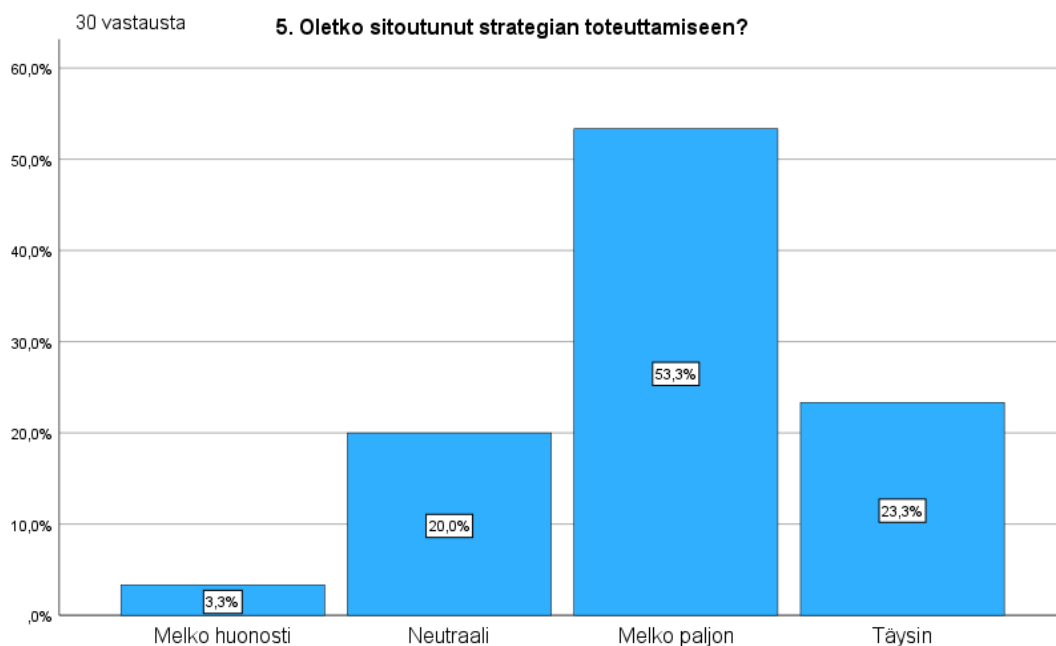
Kuvio 9. Lähes puolet (46,7 %) kokee oman roolinsa strategian toteuttajana melko merkittävänä.

Noin joka kuudes vastaajista (16,7 %) koki oman roolin strategian toteuttajana melko vähän merkittävänä. Noin joka neljäs (26,7 %) koki oman roolin neutraalisti strategian toteuttajana. Lähes joka toinen vastaajista (46,7 %) koki oman roolinsa melko paljon merkittävänä strategian toteutuksessa ja joka kymmenes (10 %) koki oman roolin todella merkittävänä strategian toteuttajana. Kukaan vastaajista ei kokenut rooliaan täysin merkityksettömänä. Vastauksien keskiarvo on 3,5.

Yritys- ja maatilayksikössä strategian merkityksellisyyden kokeminen on korkeammalla tasolla verrattuna muihin tiimeihin. Tässä tiimissä myös strategian ymmärtäminen oli paremmalla tasolla. Korrelaatioanalyysissä näiden muuttujien välillä havaittiinkin voimakas positiivinen korrelaatio, joka on tilastollisesti merkittävä ($r=0.73$, $p=0.001$. Korrelaatiomatriisi liite 2.) Kuten Mantere ym. (2006) sekä Härmäläinen ja Maula (2004) ovat todenneet mitä paremmin vastaajat ymmärtävät strategian, sitä merkityksellisempänä he pitävät sitä omassa työssään ja sitä merkittävämpänä he kokevat oman roolinsa sen toteuttajana. Tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa aikaisempien havaintojen kanssa. On mielenkiintoista huomata, että vastaajat, jotka kokivat strategian merkityksellisenä, kokivat myös

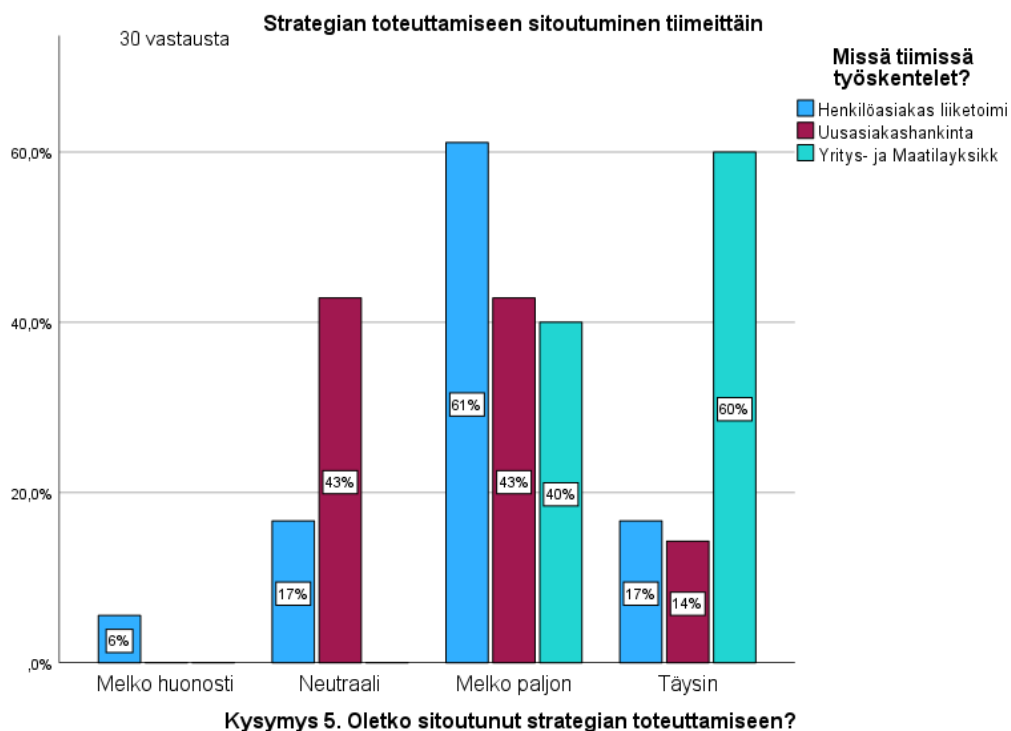
oman roolinsa sen toteuttajana merkittävänä. Korrelaatio näiden kahden muuttujan välillä oli erittäin vahva ja tilastollisesti merkittävä ($r=0.75$, $p=0.001$. Korrelaatiomatriisi liite 2.)

5.5 Sitoutuminen strategiaan ja tavoitteisiin



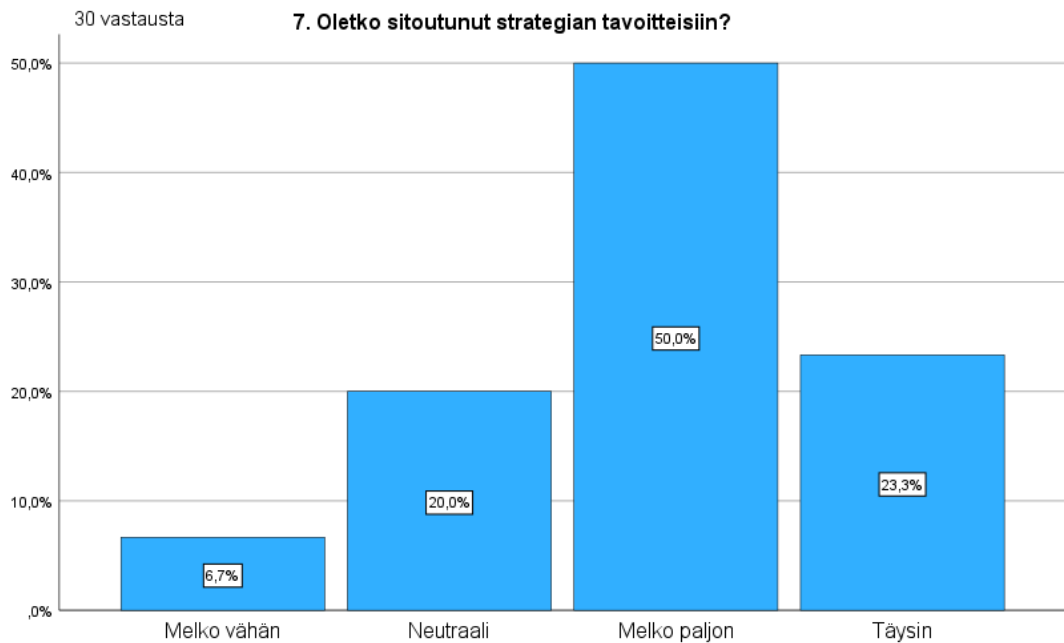
Kuvio 10. Suurin osa on melko (53,3%) tai täysin (23,3%) sitoutuneita strategian toteuttamiseen.

Vastaajista pieni osa (3,3 %) koki olevansa melko huonosti sitoutunut strategian toteuttamiseen. Joka viides (20 %) koki oman sitoutumisen olevan neutraali strategian toteuttamista kohtaan. Suurin osa vastaajista (53,3 %) koki oman sitoutumisen strategian toteuttamiseen olevan melko hyvä ja noin joka neljäs (23,3 %) koki olevansa täysin sitoutunut strategian toteuttamiseen. Kukaan vastaajista ei kokenut olevansa lainkaan sitoutunut strategian toteuttamiseen. Vastauksien keskiarvo on 3,97.



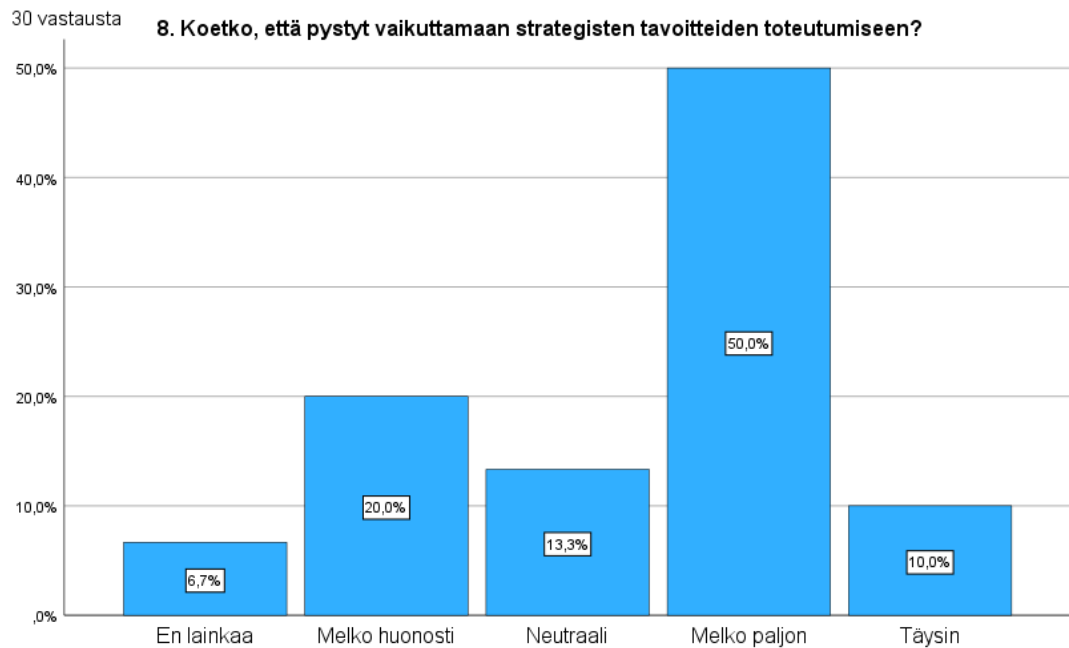
Kuvio 11. Yritys- ja maatilayksikössä sitoutuminen strategian toteuttamiseen on korkeammalla tasolla.

Tutkimuksessa henkilöasiakasliiketoiminnantiimissä työskentelevistä pieni osa (6 %) koki olevansa melko huonosti sitoutunut strategian toteuttamiseen ja 17 % vastasi kysymykseen neutraalisti. Henkilöasiakastiimistä suurin osa (61 %) koki olevansa melko sitoutuneita ja 17 % täysin sitoutuneita strategian toteuttamiseen. Uusasiakashankinnan tiimistä 43 % suhtautui kysymykseen neutraalisti, 43 % koki olevansa melko sitoutuneita strategian toteuttamiseen ja 14 % koki olevansa täysin sitoutunut. Yritys- ja maatilayksikössä 40 % koki olevansa melko sitoutunut ja 60 % täysin sitoutunut strategian toteuttamiseen.



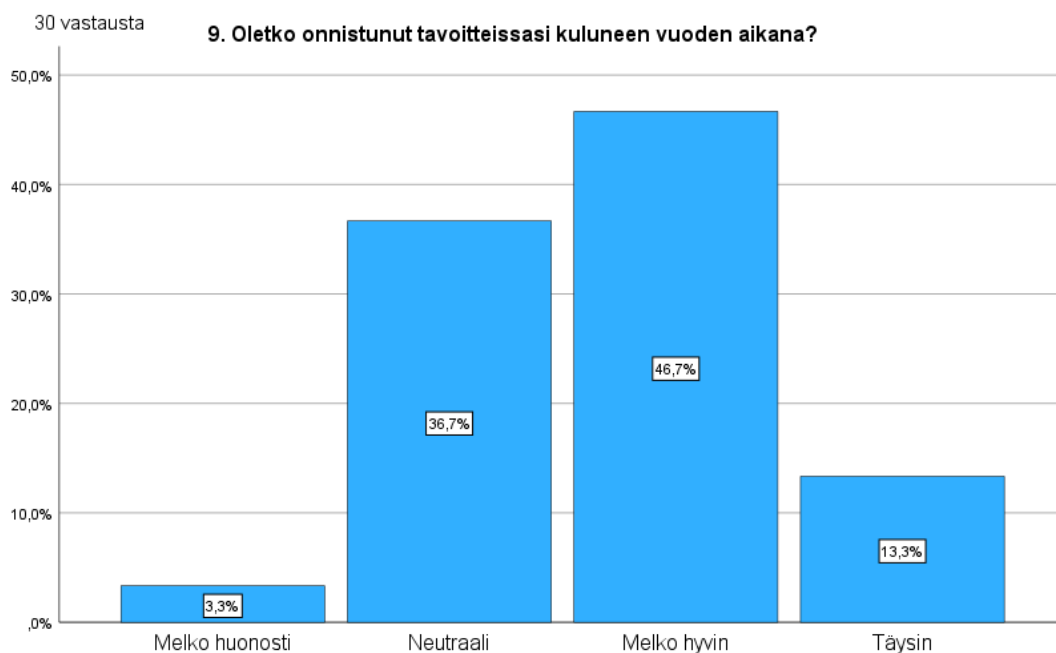
Kuvio 12. Puolet (50%) kokee olevansa melko sitoutuneita strategian tavoitteisiin.

Kukaan vastaajista ei kokenut olevansa lainkaan sitoutunut strategian tavoitteisiin. Pieni osa (6,7 %) koki olevansa melko vähän sitoutunut strategian tavoitteisiin. Joka viides (20 %) vastaajista koki oman sitoutumisen olevan neutraali strategian mukaisiin tavoitteisiin. Puolet vastaajista (50 %) koki olevansa melko paljon sitoutunut strategian mukaisiin tavoitteisiin ja noin joka viiden (23,3 %) koki olevansa täysin sitoutunut strategian tavoitteisiin. Vastauksien keskiarvo on 3,90.



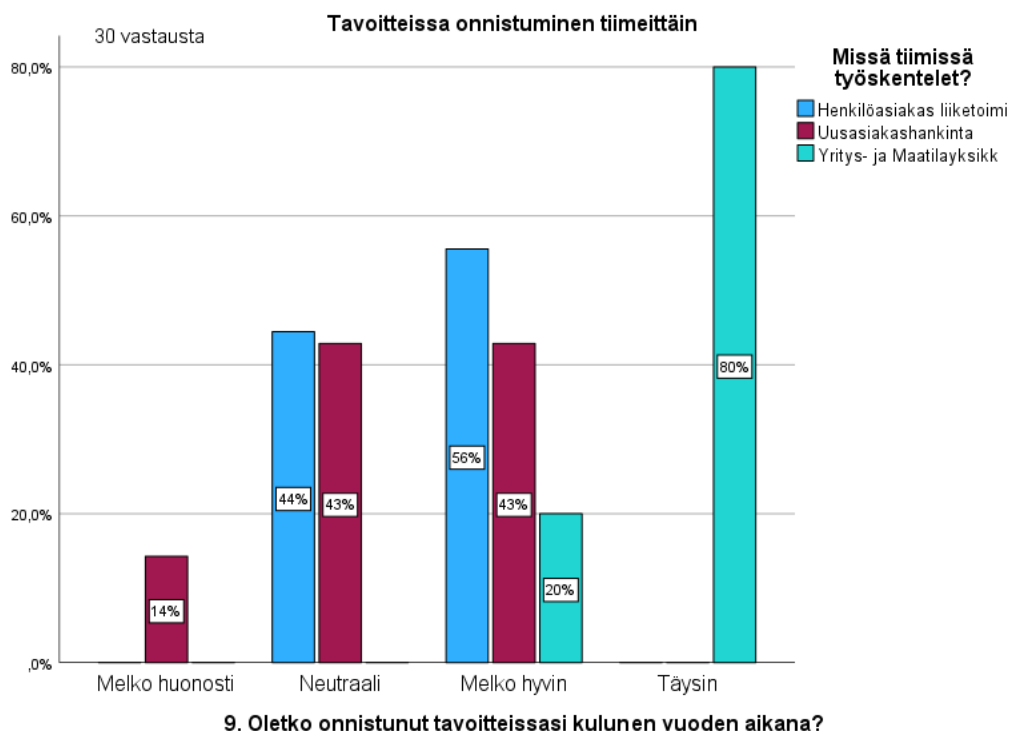
Kuvio 13. 60 % kokee voivansa vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen.

Vastaajista pieni osa (6,7 %) koki, ettei pysty lainkaan vaikuttamaan omassa työssään strategian tavoitteiden toteutumiseen. Joka viides (20 %) koki, että pystyy melko huonosti vaikuttamaan strategian mukaisiin tavoitteisiin ja noin joka seitsemäs (13,3 %) koki oman vaikuttamisen mahdollisuuden neutraalisti. Puolet vastanneista (50 %) koki voivansa vaikuttaa strategian tavoitteiden toteutumiseen melko paljon ja joka kymmenes (10 %) koki voivansa vaikuttaa täysin tavoitteiden toteutumiseen. Vastauksien keskiarvo on 3,37.



Kuvio 14. 60 % kokee onnistuneensa tavoitteissa melko hyvin tai täysin kuluneen vuoden aikana.

Kyselyyn osallistuneista vastaajista pieni osa (3,3, %) koki onnistuneensa tavoitteissa kuluneen vuoden aikana melko huonosti. Noin joka kolmannes (36,7 %) koki oman onnistumisen neutraalina tavoitteisiin nähden. Lähes joka toinen (46,7 %) koki onnistuneensa hyvin tavoitteissaan kuluneen vuoden aikana ja noin joka seitsemäs (13,3 %) koki onnistuneensa täysin tavoitteissa. Kukaan vastaajista ei kokenut, ettei olisi lainkaan onnistunut tavoitteissaan kuluneen vuoden aikana. Vastauksien keskiarvo on 3,70.



Kuvio 15. Yritys- ja maatilayksikössä tavoitteet koetaan saavutetuksi muita paremmin.

Henkilöasiakastiimissä noin 56 % koki onnistuneensa melko hyvin tavoitteissaan kuluneen vuoden aikana ja noin 44 % suhtautui kysymykseen neutraalisti. Uusasiakashankinnan tiimissä noin 14 % koki onnistuneensa melko huonosti tavoitteissaan, 43 % koki onnistuneensa melko hyvin ja noin 43 % suhtautui kysymykseen neutraalisti. Yritys- ja maatilayksikössä työskentelevistä noin 80 % koki onnistuneensa täysin tavoitteissaan ja 20 % koki onnistuneensa melko hyvin kuluneen vuoden aikana.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaation henkilöstö on melko vahvasti sitoutunut strategian toteuttamiseen ja siihen liittyviin tavoitteisiin. Strategian tavoitteisiin sitoutuminen ja yleinen sitoutuminen strategiaan ovat lähes samalla tasolla vastaajien keskuudessa. Korrelaatioanalyysissä paljastui voimakas ja tilastollisestimerkittävä positiivinen korrelaatio kysymysten välillä ($r=0,842$, $p=0,001$, Korrelaatiomatriisi liite 2). Sitoutuminen strategiaan ja sen tavoitteisiin näyttää kulkevat käsi kädessä. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että mitä paremmin henkilö koki ymmärtävänsä strategian, sitä korkeammalle hän arvioi oman sitoutumisensa sekä itse strategiaan että sen tavoitteisiin. Strategian ymmärtä-

misen ja siihen sitoutumisen välillä havaittiin positiivinen korrelaatio, joka oli tilastollisesti merkittävä ($r=0,435$, $p=0,016$, Korrelaatiomatriisi liite 2). Myös strategian ymmärtämisen ja sen tavoitteisiin sitoutumisen välillä havaittiin positiivinen korrelaatio, joka on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,493$, $p=0,006$, Korrelaatiomatriisi liite 2). Nämä havainnot tukevat strategian ymmärtämisen tärkeyttä sen toteuttamisessa ja tulostavoitteisiin sitoutumisessa.

Tutkimuksen mukaan 40 % vastaajista kokee, etteivät he voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen joko lainkaan tai he kokevat vaikutusmahdollisuutensa melko vähäisinä tai he vastasivat kysymykseen neutraalisti. Kuitenkin suurin osa vastaajista kokee sitoutumisen strategian tavoitteisiin melko korkeaksi ja oman strategian ymmärryksensä olevan melko hyvällä tasolla. Kuten Mantere ym. (2006) toteavat, usein strategia ymmärretään organisaation tasolla, mutta sen yhteyttä omaan työhön ei välttämättä tunnisteta. Kuitenkin strategian ymmärrys tulisi olla sillä tasolla, että henkilö pystyy soveltamaan sitä arjessa ja ymmärtää omien tekojensa vaikutukset strategian toteutumiseen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu korrelaatiota strategian ymmärtämisen ja sen välillä, kuinka henkilö kokee pystyvänsä vaikuttamaan strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän henkilö koki olevansa sitoutunut strategian toteuttamiseen, sitä enemmän hän koki pystyvänsä vaikuttamaan strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Kysymysten välillä havaittiin positiivinen korrelaatio, joka on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,58$, $p=0,001$, Korrelaatiomatriisi liite 2).

Lisäksi tutkimuksessa ilmeni voimakas korrelaatio strategian merkityksellisyyden kokemisen ja strategian tavoitteisiin sitoutumisen välillä ($r=0,662$, $p=0,001$, Korrelaatiomatriisi liite 2). Kuten Hämäläinen ja Maula (2004) ovat todenneet työn ja strategian merkityksellisyyden kokeminen lisää tavoitteisiin sitoutumista. Myös tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että mitä merkityksellisempänä vastaajat kokivat strategian, sitä vahvemmin he olivat sitoutuneita strategiassa asetettuihin tavoitteisiin.

Tiimien välillä löydettiin eroja strategiaan sitoutumisessa sekä kuinka vastaajat kokevat onnistuneensa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yritys- ja maatilayksikössä työskentelevät olivat sitoutuneempia strategiaan sekä kokivat on-

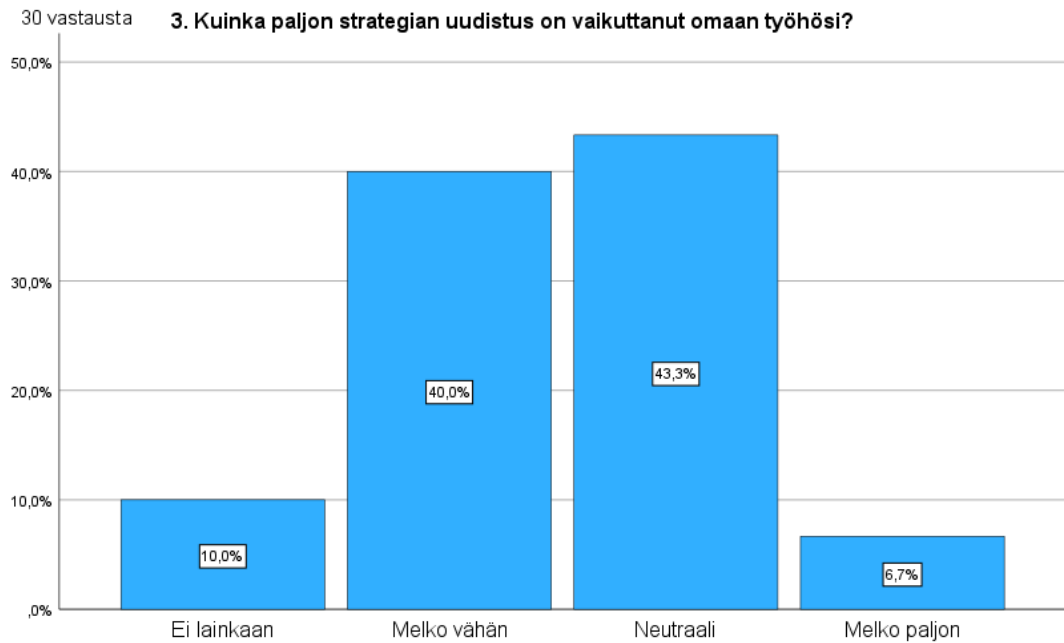
nistuneensa muita paremmin tavoitteissaan. Tässä tiimissä myös strategian ymmärrys oli korkeammalla tasolla verrattuna muihin. Tutkimuksen korrelaatioanalyysissä ei kuitenkaan löytynyt korrelaatiota strategian ymmärryksen ja strategian tavoitteissa onnistumisen välillä. Korrelaatioanalyysissä positiivinen korrelaatio löytyi strategiaan sitoutumisen ja tavoitteissa onnistumisen välillä. Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,51$ $p=0,004$. Korrelaatiomatriisi liite 2.) Mitä korkeammalle vastaaja arvioi oman sitoutumisensa strategiaan sitä paremmin hän myös arvio onnistuneensa tavoitteissa kuluneen vuoden aikana.

5.6 Strategiamuutoksen toteuttaminen



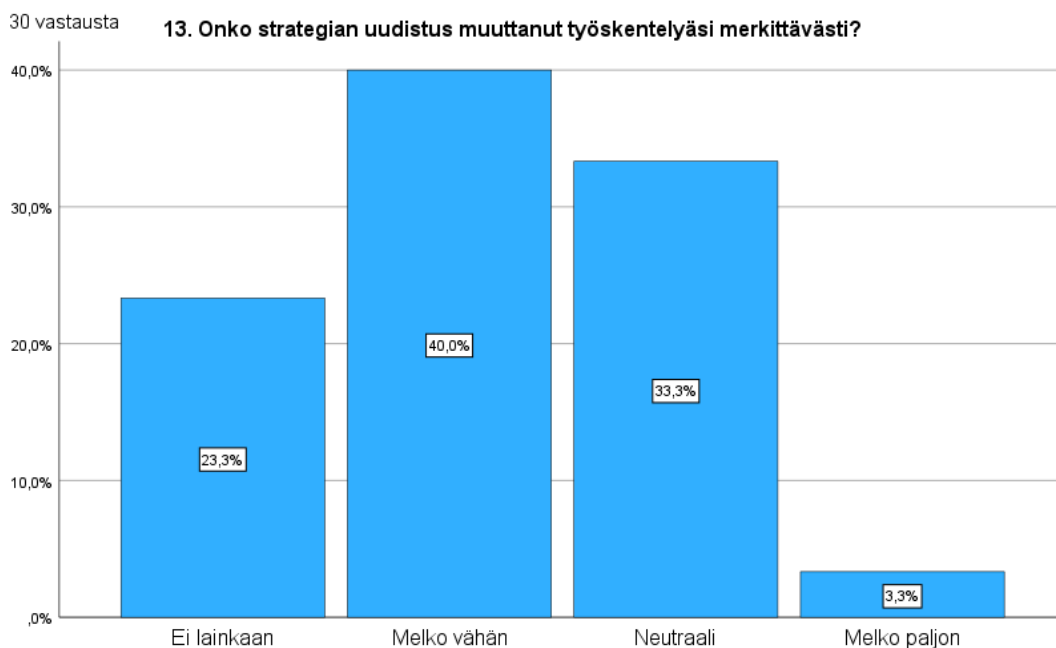
Kuvio 16. Uudistukseen johtaneet syyt ovat melko huonosti tiedossa.

Vastaajista lähes joka neljäs (23,3 %) ei kokenut tietävänsä lainkaan strategian uudistukseen johtaneita syitä. Noin joka kolmas (36,7 %) koki tietävänsä melko huonosti strategiaan uudistukseen johtaneita syitä ja joka kolmas (33,3 %) suhtautui kysymykseen neutraalisti. Pieni osa (3,3 %) koki ymmärtävänsä melko hyvin strategian uudistukseen johtaneet syyt ja pieni osa (3,3 %) koki ymmärtävänsä täysin uudistukseen johtaneet syyt. Vastauksien keskiarvo on 2,27. Tutkimuksen mukaan vastaajat tietävät melko huonosti strategian uudistukseen johtaneet syyt. Vastausten keskiarvo on 2,27.



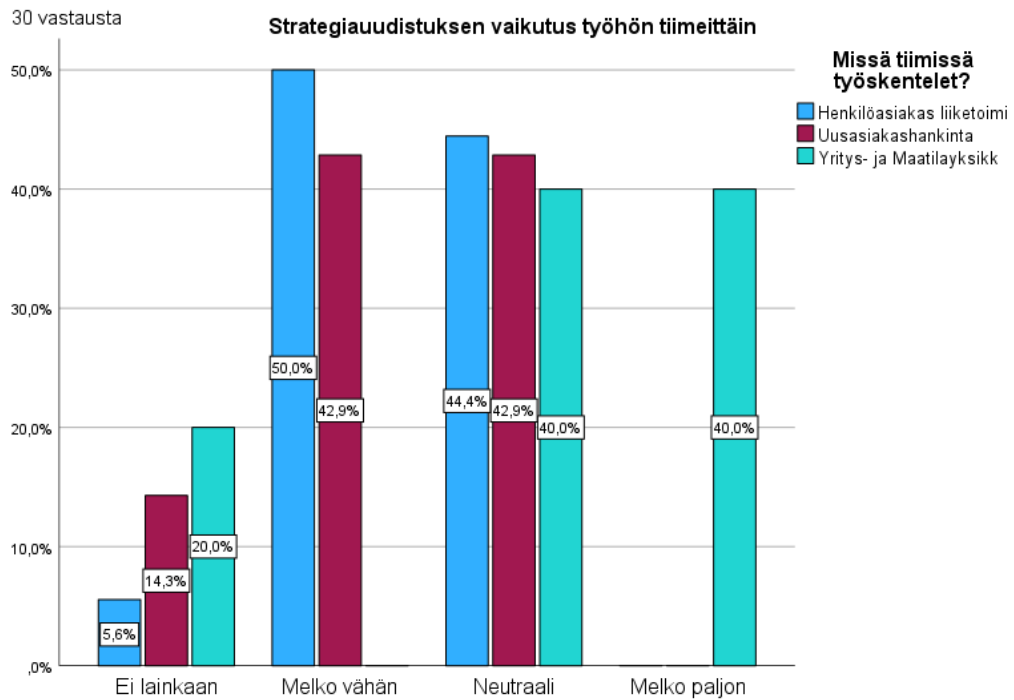
Kuvio 17. Strategia uudistus on vaikuttanut työhön melko vähän tai se koettiin neutraalina.

Kyselyyn osallistuneista vastaajista joka kymmenes (10 %) ei kokenut strategian uudistuksen vaikuttaneen heidän työhönsä lainkaan. Alle puolet (40 %) koki strategian uudistuksen vaikuttaneen melko vähän. Lähes puolet (43,3 %) koki strategian uudistuksen vaikuttaneen neutraalista työhön ja pieni osa (6,7 %) koki strategian vaikuttaneen melko paljon työhön. Kukaan vastaajista ei kokenut uudistuksen vaikuttaneen työhön täysin. Vastauksien keskiarvo on 2,47.



Kuvio 18. Strategian uudistus on muuttanut työskentelyä melko vähän.

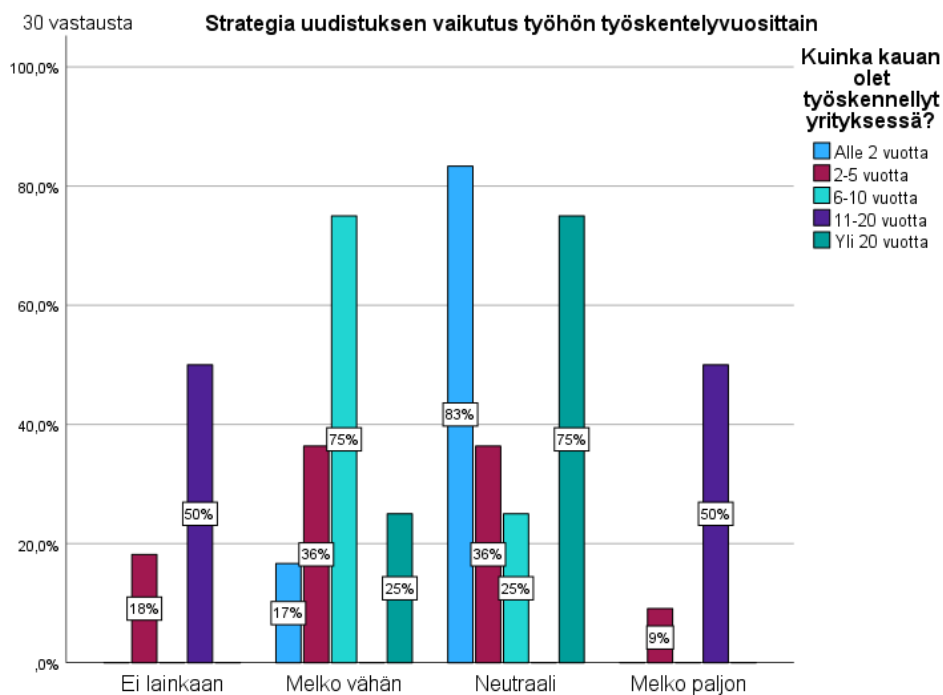
Vastaajista noin joka neljäs (23,3 %) koki, että strategian uudistus ei ole lainkaan muuttanut työskentelyä. Lähes puolet (40 %) koki uudistuksen muuttaneen työskentelyä melko vähän ja joka kolmas (33,3 %) suhtautui kysymykseen neutraalisti. Pieni osa (3,3 %) koki strategian uudistuksen muuttaneen työskentelyä melko paljon. Kukaan vastanneista ei kokenut työn muuttuneen täysin strategian uudistuksen seurauksena. Vastauksien keskiarvo on 2,17.



Kysymys 3. Kuinka paljon strategian uudistus on vaikuttanut omaan työhösi?

Kuvio 19. Yritys- ja maatilatiimissä strategia uudistuksen vaikutus työhön on ollut suurinta.

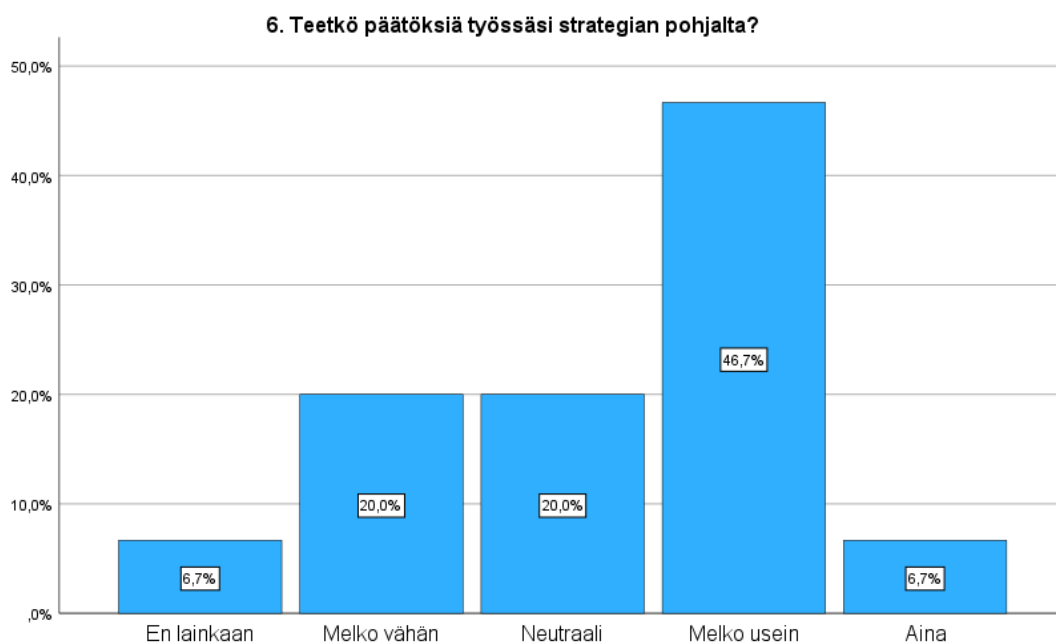
Puolet (50 %) henkilöasiakastiimistä kokee, että uudistus on vaikuttanut melko vähän omaan työhön ja lähes puolet (44,4 %) suhtautuu kysymykseen neutraalisti. Pieniosa henkilöasiakastiimistä (5,6 %) ei koe muutoksen vaikuttaneen lainkaan työhön. Uusasiakashankinnan tiimissä vastaukset jakautuvat lähes samalla tavalla kuin henkilöasiakastiimissä. Yritys- ja maatilatiimissä muutoksen koetaan vaikuttaneen enemmän omaan työhön. Lähes joka toinen (40 %) vastaajista kokee uudistuksen vaikuttaneen melko paljon omaan työhön ja saman verran kokee uudistuksen neutraalina. Noin joka viides (20 %) ei koe uudistuksen vaikuttaneen lainkaan omaan työhön.



Kysymys 3. Kuinka paljon strategian uudistus on vaikuttanut omaan työhösi?

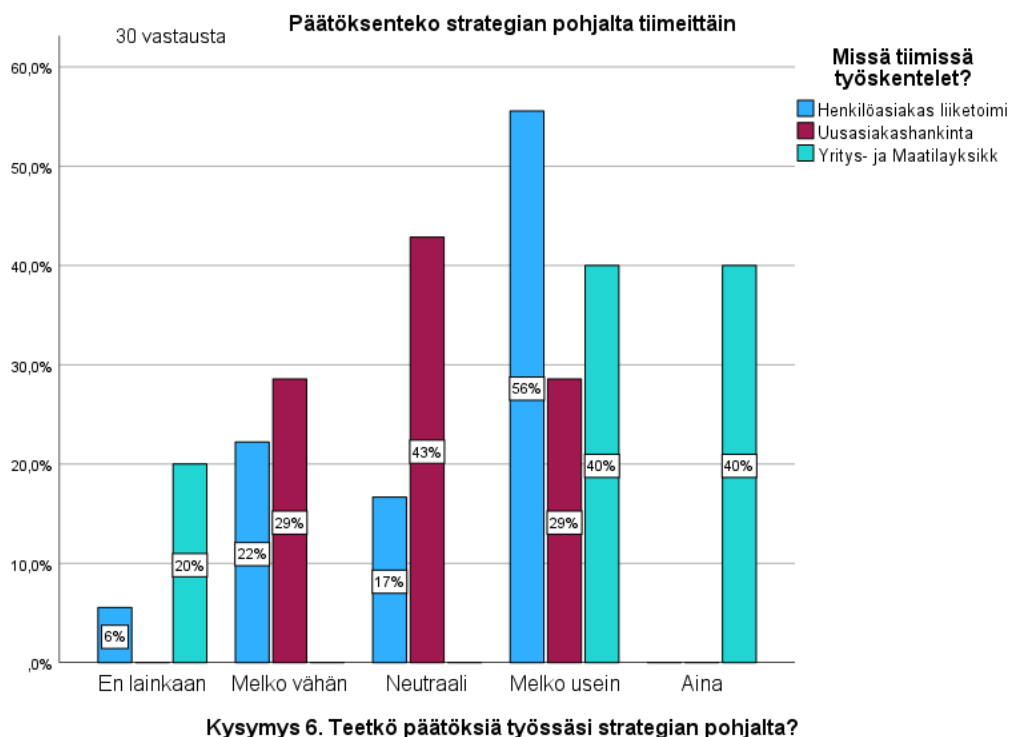
Kuvio 20. Yrityksessä työskentelyvuodet eivät vaikuta uudistuksen vaikutukseen työssä.

Alle 2-vuotta yrityksessä työskennelleistä noin 17 % koki uudistuksen vaikuttaneen työhön melko vähän ja 83 % suhtautui kysymykseen neutraalisti. 2–5-vuotta yrityksessä työskennelleistä 18 % koki, ettei uudistus ole vaikuttanut lainkaan heidän työhönsä ja 36 % koki vaikutuksen olleen vähäinen, 36 % suhtautui kysymykseen neutraalisti ja noin 9 % koki, että uudistus on vaikuttanut työhön melko paljon. 6–10-vuotta yrityksessä työskennelleistä 75 % koki uudistuksen vaikuttaneen melko vähän heidän työhönsä ja 25 % vastasi kysymykseen neutraalisti. 11–20-vuotta yrityksessä työskennelleistä 50 % koki, ettei uudistus ole lainkaan vaikuttanut työhön ja 50 % koki uudistuksen vaikuttaneen melko paljon. Yli 20 -vuotta yrityksessä työskennelleistä 25 % koki uudistuksen vaikuttaneen melko vähän työhön ja 75 % vastasi kysymykseen neutraalisti. Yrityksessä työskentelyvuodet eivät vaikuttaneen siihen, kuinka voimakkaana vastaaja koki strategiauudistuksen vaikutuksen työssä.



Kuvio 21. 53,4 % tekee työssään päätöksiä pohjautuen strategiaan.

Vastaajista pieni osa (6,7 %) ei kokenut lainkaan tekevänsä työssään päätöksiä strategian pohjalta. Joka viides (20 %) koki tekevänsä päätöksiä melko vähän strategian pohjalta. Ja joka viides (20 %) suhtautui kysymykseen neutraalisti, eli ei kokenut tekevänsä vähän eikä paljon päätöksiä strategian pohjalta. Lähes puolet (46,7 %) koki tekevän usein päätöksiä työssä strategian pohjalta ja pieni osa (6,7 %) koki tekevänsä päätökset työssään aina strategian pohjalta. Vastauksien keskiarvo on 3,27.



Kuvio 22. 40 % Yritys- ja maatilayksikön vastaajista tekee päätökset aina strategian pohjalta.

Henkilöasiakastiimistä 6 % ei tee lainkaan ja noin 22 % tekee melko vähän työssään päätöksiä strategian pohjalta, 17 % suhtautui kysymykseen neutraalista ja suurin osa, 56 % kokee tekevänsä melko usein päätöksiä työssään strategian pohjalta. Uusasiakashankinnantiimistä 29 % kokee tekevänsä melko vähän päätöksiä strategian pohjalta, 43 % suhtautui kysymykseen neutraalista ja 29 % kokee tekevänsä päätöksiä melko usein strategian pohjalta. Yritys- ja maatilayksikössä 20 % ei koe tekevän lainkaan päätöksiä strategian pohjalta, 40 % kokee tekevänsä melko usein ja 40 % aina päätöksiä strategian pohjalta.

Mantere ym. (2006) mukaan henkilö toteuttaa strategiaa käytännössä, kun hän soveltaa sitä ja pystyy tekemään työssään päätöksiä sen pohjalta. Kaplan ja Norton (2002) toteavat, että yrityksen on saatava kaikki jäsenensä toteuttamaan strategiaa, jotta se pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Tutkimuksessa selvisi, että lähes puolet (46,7 %) vastaajista kokevat tekevänsä päätöksiä työssään melko harvoin tai ei lainkaan strategian pohjalta tai vastasivat kysymykseen neutraalisti.

Strategia uudistuksen vaikutus työhön tai henkilön työskentelyyn koettiin pääosin neutraaliksi tai melko vähäiseksi eli tutkimuksen mukaan strategian muutos ei ole

merkittävästi vaikuttanut työn sisältöön, ja vastaajat arvioivat myös muutoksen voimakkuuden omassa työskentelyssään melko vähäiseksi. Tulokset viittaavat siihen, että konkreettisia muutoksia työskentelyyn ei juurikaan ole syntynyt strategian uudistuksen seurauksena.

Linesin (2004) tutkimuksen mukaan mitä paremmin vastaajat ymmärtävät syyn uudistuksen takana sitä enemmän he ovat sitoutuneita muutosprojektin tavoitteisiin ja vastustus muutosta vastaan vähenee. Tutkimuksessa saatiin saman suuntaisia tuloksia. Havaittiin, että mitä paremmin vastaaja tiesi syyt uudistuksen takana sitä enemmän hänen mielestään uudistus on vaikuttanut työhön ja omaan työskentelyyn. Kysymysten välillä havaittiin positiivinen korrelaatio sen välillä, kuinka hyvin vastaajat tiesivät strategian uudistukseen johtaneet syyt ja kuinka paljon uudistus on vaikuttanut henkilön työskentelyyn. Korrelaation on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,58$ $p=0,001$. Korrelaatiomatriisi liite 2) On myös mielenkiintoista havainta, että mitä riittävämmäksi vastaaja koki viestinnän strategiasta, sitä enemmän hän koki tietävänsä uudistukseen johtaneet syyt. Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,496$ $p=0,005$. Korrelaatiomatriisi liite 2.)

Tutkimuksessa löytyi voimakas positiivinen korrelaatio kysymysten välillä, kokiko vastaaja tekevänsä päätöksi strategian pohjalta ja kuinka paljon hän kokee voitavansa vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,72$ $p=0,001$. Korrelaatiomatriisi liite 2.) Mitä enemmän henkilö kokee voitavansa vaikuttaa strategian tavoitteiden toteutumiseen sitä enemmän, hän tunsikin tekevänsä päätöksiä strategian pohjalta, eli toteuttavansa sitä käytännössä. Myös strategian tavoitteisiin sitoutuminen korreloi voimakkaasti sen kanssa, kuinka paljon henkilö koki tekevänsä päätöksiä strategian pohjalta. Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä. ($r=0,70$ $p=0,001$. Korrelaatiomatriisi liite 2) Mitä enemmän vastaaja koki olevansa sitoutunut strategian tavoitteisiin, sitä enemmän hän koki myös tekevänsä päätöksiä työssä sen pohjalta.

Tiimien välillä havaittiin myös eroja uudistuksen vaikutuksen voimakkuudessa. Yritys- ja maatilayksikön tiimi koki strategian uudistuksen vaikuttaneen enemmän työhön verrattuna henkilöasiakastiimiin tai uusasiakashankinnantiimiin. He myös tekevät tutkimuksen mukaan enemmän päätöksiä strategian pohjalta verrattuna muihin tiimeihin. Tässä tiimissä strategian ymmärrys ja sen merkityksellisyyden

kokeminen oli muita korkeammalla tasolla. Strategian ymmärryksen ei kuitenkaan havaittu korreloivan uudistukseen johtaneiden syiden tietämisen kanssa, muutoksen voimakkuuteen työssä tai omassa työskentelyssä.

5.7 Missä koetaan avuntarvetta strategian ymmärryksessä?

Kyselylomakkeen viimeiseen kysymykseen vastaajat saivat antaa vapaamuotoisia vastauksia siitä, missä he kokevat tarvitsevänsä apua strategian sisällön ymmärtämisessä ja toteuttamisessa. Alla yhden henkilön vastaus viimeiseen avoimeen kysymykseen.

”Ensin haluaisin ymmärtää, miksi ja miten tällaiseen strategiaan on päädytty ja mitä sillä oikeasti halutaan. Toisena haluaisin tietää, miten strategia on ajateltu jalkauttaa henkilökunnalle. En koe saaneeni siitä juurikaan mitään tietoa.”

Viimeiseen kysymykseen vastauksia saatiin yhteensä viisi kappaletta. Saaduissa vastauksissa nousi esiin, että vastaajat toivovat lisätietoa siitä, miten strategian onnistuminen vaikuttaa organisaation tuloksiin ja kilpailukykyyn. Vastauksissa ilmeni myös tarve saada avoimuutta ja selkeyttä strategiaviestintään sekä strategian muutoksen taustoihin ja siihen mitä strategialla tavoitellaan. Lisää tietoa kaivattiin myös siihen, kuinka strategia on suunniteltu vietävän käytäntöön. Vastauksissa toivottiin myös lisää aikaa arkeen strategian toteuttamiseen.

5.8 Yhteenveto

Tutkimuksen mukaan strategian ymmärtäminen on organisaatiossa melko hyvällä tasolla, mutta tiimien välillä esiintyy eroja strategian ymmärtämisessä. Strategiauudistuksen viestintää ei koeta selkeästi hyvin eikä huonosti ymmärrettäväksi ja se koetaan vastaajien kesken melko riittämättömäksi. Tutkimuksessa ilmeni, että mitä ymmärrettävämmäksi henkilö koki viestinnän strategiasta, sitä paremmin hän koki ymmärtävänsä myös itse strategian.

Tutkimuksen mukaan vastaajat kokevat strategian ja oman roolinsa strategian toteuttajina melko merkitykselliseksi. Henkilöstö on melko vahvasti sitoutunut strategian toteuttamiseen ja siihen liittyviin tavoitteisiin. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä ymmärrettävämmäksi henkilö koki strategiaviestinnän, sitä merkityksellisemmäksi hän koki strategian sekä oman roolinsa sen toteuttajana ja sitä sitoutuneempi hän koki olevansa strategian tavoitteisiin.

Tutkimuksen mukaan noin puolet (54 %) vastaajista kokee tekevänsä työssään päätöksiä strategian pohjalta, eli toteuttavansa strategiaa käytännössä. Vastaajat arvioivat omat vaikutusmahdollisuutensa strategian tavoitteiden toteuttamiseen keskimäärin neutraalina. Tutkimukseen vastanneista 40 % ei koe voivansa merkittävästi vaikuttaa strategian tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän vastaaja koki olevansa sitoutunut strategian tavoitteisiin, sitä enemmän hän koki myös tekevänsä päätöksiä työssä sen pohjalta. Strategian uudistamisen seurauksena ei ole tapahtunut merkittävää muutosta vastaajien työn sisällössä tai työskentelyssä.

POHDINTA

Tutkimus onnistui hyvin vastaamaan tutkittavaan tutkimusongelmaan sekä muihin työn tavoitteisiin. Tutkimus antaa toimeksiantajalle kuvan siitä millä tasolla strategian ymmärrys henkilöstön keskuudessa on ja miten he kokevat strategia- viestinnän ymmärrettävyyden ja riittävyyden. Tutkimus kertoo myös millä tasolla oman roolin ja strategian merkityksellisyyden kokemus on yrityksessä sekä kuinka henkilöstö on sitoutunut tavoitteisiin ja strategian toteuttamiseen. Tutkimus vastaa myös siihen, kuinka strategiauudistuksen vaikutus työhön koetaan. Tutkimus kertoo erot kyselyyn osallistuneiden tiimien välillä ja antaa toimeksiantajalle tiedon millaista apua vastaajat kokevat tarvitsevänsä. Yksi työn tavoitteista oli lisätä tutkijan tietoja tutkittavan aihepiirin osalta ja siinä onnistuttiin hyvin.

Tutkimuksen tutkimusongelmaan, kuinka kohdeyrityksessä uudistetun strategian toimeenpano on onnistunut, saatiin vastaus. Työssä esitellyn teorian mukaan strategian toteuttaminen on henkilöstön tekoja organisaation päivittäisessä arjessa. Kun henkilöstö tekee päätöksiä työssään strategian ja siinä määritettyjen tavoitteiden pohjalta, voidaan heidän todeta toteuttavan yrityksen strategiaa käytännössä. Tutkimuksen mukaan vain noin puolet vastanneista kertoo tekevänsä päätökset työssään strategian pohjalta, eli toteuttavansa strategiaa. Vastaajat eivät keskimäärin koe voivansa vaikuttaa strategian tavoitteiden toteutumiseen. Mikä viittaa siihen, että vastaajat eivät täysin tunnista millaisia konkreettisia toimenpiteitä strategian toteuttaminen heiltä vaatii tai mitä heiltä odotetaan käytännössä. Tutkimukseen vastanneista kuitenkin noin 84 % kokee ymmärtävänsä strategian melko hyvin tai täysin. Strategia voidaan ymmärtää organisaationtasolla, mutta sitä ei välttämättä ymmärretä tarpeeksi hyvin oman työn kannalta, jotta sitä pystyttäisiin soveltamaan käytännön työtehtävissä. Strategian ymmärtäminen tulisi olla sillä tasolla, että sen soveltaminen arjessa onnistuisi ja henkilöstö ymmärtäisi millä teoilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Strategiaviestintään olisikin tärkeä panostaa organisaatiossa jatkossa. Tutkimuksessa havaittiin, että selkeä ymmärrettävä viestintä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön strategian ymmärryksen tasoon, oman roolin sekä strategian merkityksellisyyden kokemukseen sekä tavoitteisiin sitoutumiseen.

Strategian uudistus ei ole saanut merkittävää muutosta aikaan vastaajien työskentelyssä, ja uudistukseen johtaneet syyt olivat vastaajille melko epäselvät. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä paremmin henkilö tiesi syyt strategiauudistuksen taustasta, sitä enemmän uudistus on vaikuttanut heidän työskentelyynsä. Saadut tulokset ovat hyvin saman suuntaisia opinnäytetyössä esitellyn teorian ja aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Ei kuitenkaan ole tiedossa, kuinka suurta muutosta organisaatiossa on tavoiteltu strategian uudistamisella.

Tutkimuksen validiteetti toteutui hyvin. Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset vastasivat hyvin tutkittaviin tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan. Mielipidetutkimuksessa kysymyksenasettelu vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Jokainen vastaaja tulkitsee kysyttävän kysymyksen oman kokemuksensa, tietojensa ja taitojensa pohjalta, mikä vaikuttaa siihen, miten henkilö ymmärtää kysymyksen. (Suhonen 2006.) Kysymysten ymmärrettävyys pyrittiin varmistamaan kahdella ulkopuolisella testilukijalla, jotka antoivat palautetta siitä, miten he ymmärsivät kysymykset. Mielipidetutkimuksessa vastaajien rehellisyys vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Vastaajat saattavat antaa vastauksia, joita he pitävät yleisesti hyväksyttävänä tai toivottavana. Mielipide on myös usein tilanne- ja mielialasidonnainen. Vastaaja saattaa antaa eri vastauksen kysyttävää aiheeseen riippuen tilanteesta tai mielentilastaan (Suhonen 2006).

Tutkimuksen reliabiliteetti toteutui tyydyttävästi. Kokonaisuudessaan vastausprosentti oli 46 % ja saatuja vastauksia oli 30 kappaletta. Tutkimuksessa havaittiin eroja organisaation tiimien välillä niin strategian ymmärtämisessä, strategiaan sitoutumisessa, tavoitteiden saavuttamisessa kuin strategian käytännön toteutuksessa. Näihin eroihin on kuitenkin suhtauduttava varauksella, sillä vastausasteessa on suuria eroja tiimien välillä. Henkilöasiakastiimin vastausprosentti oli 64 % ja saatuja vastauksia oli 18 kappaletta. Yritys- ja maatilayksikön vastausprosentti oli 28 % ja saatuja vastauksia oli 5 kappaletta. Uusiasiakashankinnan vastausprosentti oli 37 % ja saatujen vastausten määrä 7 kappaletta. Yritys- ja maatala sekä uusiasiakashankinnan tiimien alhaisen vastausmäärän takia havaittuja eroja tiimien väleillä ei voida yleistää tutkimuksen kohderyhmään. Vastaamatta jättäneet saattavat olla aivan toista mieltä tutkimuksen aiheista. Tutkimusta olisi-kin mielenkiintoista jatkaa selvittämällä pitävätkö havaitut erot tiimien välillä paikkaansa ja mistä ne johtuvat.

Strategian toteuttamisen onnistuminen oli mielenkiintoinen, mutta myös haastava tutkimusaihe. Strategian muodostamisesta on saatavilla paljon teoretietoa, mutta strategian toteuttamisesta on kirjoitettu vähemmän. Aikaisempaa tutkimustietoa aiheesta oli myös melko vähän saatavilla. Strategian toteuttamisen onnistumiseen vaikuttaa se, että strategian toteuttajat sisäistävät, mitä vaikutuksia strategialla on heidän työhönsä ja millaisia toimenpiteitä heiltä odotetaan. Strategian ymmärrys kasvattaa oman työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitouttaa henkilöstön tekemään töitä valittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä ja selkeä viestintä on avainasemassa strategian ymmärryksen kasvattamisessa organisaatiossa.

LÄHTEET

Airo, J. 2011. Viestintä strategiaprosessissa. Johtamistieteiden laitos. Tampereen Yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Ansoff, H., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., Ansoff, R. 2018. Implanting strategic management. 3. painos. Cham. Springer nature Switzerland agg.

Avoin tiede. 2018. Todennettavuus ja toistettavuus. Luettu 22.10.2023 <https://avointiede.fi/fi/ajankohtaista/todennettavuus-ja-toistettavuus>

Blanchard, K. 2010. Mastering the art of change. Training journal. Luettu 10.10.2023 <https://studylib.net/doc/8649945/mastering-the-art-of-change>

Charan, R., Colvin, G. 1999. Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming. Fortune Magazine. Luettu 15.9.2023 <https://www.boyden.com/media/why-ceos-fail/img/why-ceos-fail.pdf>

Clason, D., Dormody, T. 1994. Analyzing data measured by individual Likert-type items. Journal of Agricultural Education Luettu 11.10.2023. <https://web.archive.org/web/20170809063045id/http://pubs.aged.tamu.edu/jae/pdf/Vol35/35-04-31.pdf>

Finanssialalle. n.d. Oppimateriaalit. Finanssialan perusteet. Vakuuttaminen. Vakuutusalan tulevaisuus. Luettu 11.5.2023. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/vakuuttaminen/vakuutusalan-tulevaisuus.html>

Ganta, V. 2014. Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. Department of commerce and management studies. Andhra university. Visakhapatnam. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences. Luettu 10.10. 2023 <https://www.coursehero.com/file/21234741/MOTIVATION-IN-THE-WORKPLACE/>

Hämäläinen, V., Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Uudistettupainos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juutti, P., Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Oy.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. painos. Vantaa. Hansaprint Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Suom. M. Heinämäki. 2. painos Helsinki. Talentum Media Oy.

Kauppinen, T. 2021. Johtaminen. Voittavan johtamisen muotoilu. 1. painos. Seinäjoki. Bookcover Oy.

MacLennan, A. 2011 Strategy Execution: Translating Strategy into Action in Complex Organizations. London: Routledge.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Nummenmaa, L., Holopainen, M., Pulkkinen, P. 2017. Tilastollisten menetelmien perusteet. Painos 1–3. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Rune Lines (2004) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement, Journal of Change Management. Luettu 10.10.2023 <https://www.tandfonline.com.libproxy.tuni.fi/doi/full/10.1080/1469701042000221696?scroll=top&needAccess=true>

Porter, M. E. 1996. What is strategy? Luettu 12.5.2023. https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf

Rantala, J., Kivisaari, E. 2020. Vakuutusoppi. 13. uudistettu painos. Helsinki. FINVA.

Suhonen, P. 2006. Mielipidetutkimukset ja yhteiskunta. Tampere. Tampere yliopistopaino Oy.

SurveyMonkey, Likert: esimerkkejä ja ohjeet. Mikä on Likert-asteikko? Luettu 9.10.2023. <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Sutinen, M., Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia. Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki. Almatalent.

LIITTEET

Liite 1.Tutkimuslomake.

1(4)

Henkilöstökysely

Kysely koostuu kolmesta lyhyestä osiosta. Pääset jatkamaan seuraavaan osioon, kun olet vastannut kaikkiin pakollisiin kysymyksiin. Tutkimuksen tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Kysely on täysin anonyymi.

* Pakollinen kysymys

1. Missä tiimissä työskentelet? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- ☐ Henkilöasiakas liiketoiminta
- ☐ Uusasiakashankinta
- ☐ Yritys- ja Maatilayksikkö

2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- ☐ Alle 2 vuotta
- ☐ 2-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 11-20 vuotta
- ☐ Yli 20 vuotta

Siirry kysymykseen 3

Osa 2

Vastaa alla oleviin strategiaan liittyviin kysymyksiin asteikolla 1-5.

Asteikoin kuvaus:

- 1: Ei lainkaan
- 2: Melko huonosti
- 3: Neutraali
- 4: Melko hyvin
- 5: Täysin

3. 1. Koetko, että ymmärrät strategian sisällön? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En k	☐	☐	☐	☐	☐	Täysin

4. 2. Koetko strategian merkityksellisenä omassa työssäsi? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En k	☐	☐	☐	☐	☐	Täysin

5. 3. Kuinka paljon strategian uudistus on vaikuttanut omaan työhösi? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei la	☐	☐	☐	☐	☐	Täysin

6. 4. Kuinka merkittävänä koet oman roolisi strategian toteuttajana? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei la	☐	☐	☐	☐	☐	Hyvin merkittävänä

7. 5. Oletko sitoutunut strategian toteuttamiseen? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En k	☐	☐	☐	☐	☐	Täysin

8. 6. Teetkö päätöksiä työssäsi strategian pohjalta?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En li	☐	☐	☐	☐	☐	Täysin

9. 7. Oletko sitoutunut strategian tavoitteisiin? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En li	☐	☐	☐	☐	☐	Täysin

10. 8. Koetko, että pystyt vaikuttamaan strategisten tavoitteiden toteutumiseen? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En li	☐	☐	☐	☐	☐	Merkittävästi

11. 9. Oletko onnistunut tavoitteissasi kuluneen vuoden aikana? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En li	☐	☐	☐	☐	☐	Täysin

12. 10. Onko viestintä strategian uudistuksesta ollut sinusta riittävä? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Ei la	☐	☐	☐	☐	☐	Täysin

13. 11. Onko viestintä strategian sisällöstä ollut mielestäsi ymmärrettävää? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei la ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin

14. 12. Kuinka hyvin tiedät strategian uudistukseen johtaneet syyt? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei la ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin

15. 13. Onko strategian uudistus muuttanut työskentelyäsi merkittävästi? *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Ei la ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Täysin

Osa 3

Voit halutessasi vasta viimeiseen kysymykseen omin sanoin.

16. 14. Missä koet tarvitsevasi apua strategian sisällön ymmärtämisessä tai toteuttamisessa?

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

Liite 2. Spearmanin järjestyskorrelaatiomatriisi.

Correlations												
Spearman's rho	1. Koetko, että ymmärrät strategian sisällön?	5. Oletko sitoutunut strategian toteuttamiseen?	6. Teetkö päätöksiä hyössäsi hyössäsi pohjalta?	9. Oletko onnistunut tavoitteissasi kuluneen vuoden aikana?	7. Oletko sitoutunut strategian toteuttamiseen?	4. Kuinka merkittävänä koet oman roolis strategian toteuttajana?	8. Koetko, että pystyt vaikuttamaan strategien toteuttamiseen?	2. Koetko strategian merkityksellisenä omassa hyössäsi?	3. Kuinka paljon strategian uudistus on vaikuttanut omaan työhyösi?	10. Onko väestönä strategian uudistuksesta ollut sinusta irtaavaa?	11. Onko väestönä strategian sisällöstä ollut mielestäsi ymmärrettävää?	12. Kuinka hyvin tiedät strategian uudistuksen jonnekin syry?
	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000 30	.435* .016	.474** .008	.251 .180	.493** .006	.526** .003	.732** <.001	.355 .055	.556** .001	.547** .002	.246 .189
5. Oletko sitoutunut strategian toteuttamiseen?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.435* .016	1,000 30	.663** <.001	.512** .004	.841** <.001	.575** <.001	.581** <.001	.442** .014	.482** .007	.466** .011	.165 .384
6. Teetkö päätöksiä hyössäsi strategian pohjalta?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.474** .008	.663** <.001	1,000 30	.329 1,000	.701** <.001	.559** <.001	.571** <.001	.553** .002	.528** .003	.566** .001	.342 .156
9. Oletko onnistunut tavoitteissasi kuluneen vuoden aikana?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.251 .180	.512** .004	.329 1,000	1,000 30	.477** .008	.301 .106	.200 .228	.224 .148	.227 .156	.257 .171	.411 .30
7. Oletko sitoutunut strategian toteuttamiseen?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.493** .006	.841** <.001	.701** <.001	.477** .008	1,000 30	.567** .001	.662** .001	.148 .003	.557** .001	.602** .001	.410 .156
4. Kuinka merkittävänä koet oman roolis strategian toteuttajana?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.526** .003	.547** .002	.559** .001	.505** .004	.505** .004	1,000 30	.750** <.001	.529** .003	.588** .001	.512** .004	.453 .156
8. Koetko, että pystyt vaikuttamaan strategien toteuttamiseen?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.350 .068	.575** <.001	.721** <.001	.332 .30	.567** .001	.688** .001	.571** .001	.568** .001	.607** .001	.565** .001	.352 .056
2. Koetko strategian merkityksellisenä omassa hyössäsi?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.732** <.001	.581** <.001	.571** <.001	.200 .290	.662** .001	.571** .001	1,000 30	.404** .027	.679** .001	.604** .001	.393 .105
3. Kuinka paljon strategian uudistus on vaikuttanut omaan työhyösi?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.355 .055	.442** .014	.553** .002	.224 .129	.148 .003	.568** .001	.404** .027	1,000 30	.372** .043	.326 .100	.576** .001
10. Onko väestönä strategian uudistuksesta ollut sinusta irtaavaa?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.556** .001	.482** .007	.528** .003	.227 .156	.557** .001	.607** .001	.679** .001	.372** .043	1,000 30	.811** .001	.496** .005
11. Onko väestönä strategian sisällöstä ollut mielestäsi ymmärrettävää?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.547** .002	.466** .011	.566** .001	.257 .156	.602** .001	.585** .001	.604** .001	.326 .100	.811** .001	1,000 30	.063 .034
12. Kuinka hyvin tiedät strategian uudistuksen jonnekin syry?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.246 .189	.384 .156	.342 .156	.064 .30	.063 .156	.056 .30	.031 .105	.001 .001	.005 .005	.063 .034	1,000 30
13. Onko strategian uudistus muuttanut työskentelyäsi merkittävästi?	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.202 .283	.364* .048	.693** <.001	.238 .205	.317 .088	.428 .018	.266 .155	.666** <.001	.264 .159	.317 .088	.508** .004

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).