



## **Palveluyrityksen strategian jalkautuksen arviointi**

Arja Barrow

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutus

Restonomi YAMK

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<p><b>Tekijä(t)</b> Arja Nurmi</p>
<p><b>Tutkinto</b> Restonomi YAMK</p>
<p><b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Palvelualan yrityksen strategian jalkautuksen arviointi ja kehittäminen</p>
<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 71 + 6</p>
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten palvelualan yrityksen strategian jalkautus on onnistunut ja miten sitä voisi jatkossa kehittää. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisia aiheita: strategiaa ja sen jalkautusta.</p> <p>Strategia on pitkän aikavälin suunnittelua ja eteenpäin katsomista eli visiointia, jonka tarkoitus on yrityksen tai organisaation menestyminen. Hyvä strategia näkyy päivittäisessä työn tekemisessä. Strategia pitäisi olla ymmärrettävä ja sillä on oltava tavoitteet. Strategiaprosessi sisältää yrityksen vision, mission ja päämäärien luomisen, strategian tekemisen ja sen toteuttamisen. Strateginen johtaminen on inhimillistä toimintaa, jota ihmiset toteuttavat.</p> <p>Henkilöstö toteuttaa strategian ja sen pitäisi olla niin innostava ja kiinnostava, että jokainen haluaa tehdä työtä sen eteen. Strategian jalkautuksen työkaluja ovat esimerkiksi MVT-työkalu, OKR-malli, strategian sparraus, strategiatarinat, erilaiset pilotit, tarinataulu, prioriteettilista ja reittiopas-menetelmä. Strategia pitäisi luoda henkilöstön kanssa, koska silloin he sitoutuvat siihen ja sen avulla luodaan hyvä ilmapiiri. Ihmisten on koettava strategia tärkeäksi ja merkitykselliseksi.</p> <p>Strategiaa viestitään kokouksissa, yrityksen sisäverkossa, kehityskeskustelussa, suunnittelupäivillä, perehdytyksen yhteydessä, ja kahvipöytäkeskusteluissa. Viestinnän on oltava johdonmukaista. Yrityksen organisaatiokulttuuri ja strategia ovat yhteydessä toisiinsa. Se rakentuu asenteista, arvoista ja tavasta tehdä työtä. Strategian mittaamisen tapoja ovat asiakastyytyväisyys, liikevaihdon ja liikevaihdon kasvu, henkilöstötyytyväisyys, tuotantoprosessin nopeus, markkinaosuus, toimitusnopeus ja markkinoiden arvo. Esihenkilön suhtautuminen strategiaan ja osaaminen vaikuttavat eniten sen onnistumiseen. Hänen on osattava liittää strategia päivittäiseen tekemiseen. Tarvitaan vuoropuhelua käytännön työn tasolla ja jokaisella työntekijällä pitää olla mahdollisuus tulla kuulluksi.</p> <p>Tässä tutkimuksessa käytettiin määrällistä tutkimusta ja lähestymistapana oli toimintatutkimus. Yrityksen koko henkilöstölle tehtiin kyselytutkimus, jonka avulla selvitettiin, onko strategia sisäistetty ja onko se toteutunut päivittäisessä työssä. Palveluesihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksia vertailtiin ristiintaulukoinnilla, koska haluttiin saada selville, millaisia eroja heidän välillään on.</p> <p>Tämän tutkimuksen johtopäätös oli, että strategian jalkautus oli onnistunut hyvin tai tyydyttävästi. Strategia ja toimintaperiaatteet tunnetaan hyvin. Kehitettävää on työntekijöiden osallistumisessa strategiatyöpajoihin, positiivisen asenteen vahvistamisessa ja strategian jalkautuksen menetelmissä. Tutkimuksen pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia ovat uusien työntekijöiden strategiakoulutuksen lisääminen ja strategian jalkautusmenetelmien käyttöön ottaminen. Esihenkilöiden sitoutuminen, osaaminen ja kyvykyys pitäisi varmistaa myös uusien esihenkilöiden osalta.</p>
<p><b>Asiasanat</b> Strategian ymmärtäminen, jalkautus ja mittaaminen, strategiaprosessi</p>

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaus ja keskeiset käsitteet .....	1
1.2	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät .....	2
2	Strategiatyö .....	3
2.1	Strategian määritelmä .....	3
2.2	Strategian ymmärtäminen .....	5
2.3	Strategiaprosessi .....	6
2.4	Strateginen johtaminen .....	10
3	Strategian jalkautus .....	13
3.1	Strategian jalkautuksen keinot .....	13
3.2	Viestintä, tiedottaminen ja dialogisuus strategiatyössä .....	18
3.3	Organisaatiokulttuurin merkitys strategiatyössä .....	21
3.4	Strategian mittaaminen ja tulosten varmistaminen .....	23
3.5	Esimiehen rooli strategian jalkautuksessa .....	26
3.6	Esimiehen osaaminen ja sen varmistaminen .....	30
3.7	Yhteenveto tietoperustasta .....	31
4	Toimeksiantajayrityksen esittely .....	35
4.1	Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy .....	35
4.2	Vantin missio, visio, strategia ja toimintaperiaatteet .....	35
4.3	Vantin strategiatyöprosessi .....	36
4.4	Vantin strategian jalkautus .....	37
4.5	Vantin mittarit strategian onnistumisessa .....	38
5	Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmät ja toteutus .....	41
5.1	Tutkimusstrategia .....	41
5.2	Lähestymistapana toimintatutkimus .....	42
5.3	Aineiston hankintamenetelmät .....	42
6	Tutkimuksen toteuttaminen .....	44
6.1	Kyselytutkimus ja tulokset .....	44
6.2	Kyselytutkimuksen yhteenveto .....	55
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	58
8	Pohdinta .....	62
	Lähteet .....	66
	Liitteet .....	72
	Liite 1. Kysely henkilöstölle .....	72

Liite 2 Reittiopas-menetelmän esimerkki .....	77
---	----

# 1 Johdanto

Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia, miten Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy:n strategian jalkautus on onnistunut ja miten sitä voisi jatkossa kehittää. Vantille tehtiin strategia vuosille 2021-2025 ja sitä alettiin jalkauttamaan vuonna 2021 ensin palveluesimiehille ja -päälliköille ja sen jälkeen työntekijöille.

Miten strategiatyö määritellään? Miten se ymmärretään ja miten strategiaprosessia johdetaan? Miten se jalkautetaan niin, että se näkyy päivittäisessä työssä? Mikä on esihenkilön rooli strategiatyössä? Nämä kysymykset askarruttivat minua, kun aloitin tämän opinnäytetyön tekemisen.

Strategia määrittää organisaation toiminnan suunnan. Sen avulla yhdistetään käytännön tekeminen suunnitelmiin. (Juuti & Luoma 2009, 26-27.) Se näkyy arkisessa työn tekemisessä ja päätöksissä (Chia & Holt 2006, 637). Strateginen ajattelu on eteenpäin näkemistä eli visiointia (Santalainen 2008, 25). Strategian on oltava kaikkien ymmärrettävissä ja sen tulisi kertoa tavoitteet (Manttere 2006, 54).

Strategia luodaan kahdesta viiteen vuodeksi kerrallaan ja sen suunnitteluun investoidaan huomattava määrä resursseja. Sen laatiminen on johdon vastuulla ja se on yksi merkittävimmistä tehtävistä. Esihenkilöillä on tärkeä rooli strategian jalkauttamisessa. He sitouttavat henkilöstöä ja heillä on eniten tietoa operatiivisesta johtamisesta.

Vantin strategian jalkautus on onnistunut hyvin valittujen mittareiden, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyjen mukaan. Halusin tämän tutkimuksen avulla selvittää voisiko jalkautusprosessia edelleen kehittää ja löytää esihenkilöille uusia keinoja sen eteenpäin viemiseksi.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaus ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön tavoite on saada kehitysehdotuksia, miten strategian jalkautusta jatketaan tästä eteenpäin vuonna 2025 saakka. Vantin koko henkilöstölle tehdään kyselytutkimus, jonka avulla selvitetään, onko strategia sisäistetty ja onko se toteutunut päivittäisessä työssä.

Tutkimuskysymykset olivat suunnitteluvaiheessa:

- Miksi valittiin nykyinen strategia?
- Miksi valittiin toteutetut strategian jalkautusmenetelmät?
- Miten strategian jalkautus onnistui?
- Onko strategia ymmärretty?
- Miten strategia näkyy päivittäisessä työssä?

Opinnäytetyön edetessä jätin kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä pois, koska muuten opinnäytetyöstäni olisi tullut liian laaja. Muutin rajausta työn edetessä. Opinnäytetyön suunnitelmassa olin

rajannut pois strategian historian ja strategisen ajattelun, strategiatyökalut ja strateginen henkilös-  
töjohtamisen. Muutin rajausta siten, että rajasin pois myös Vantin strategian valinnan ja valitut jal-  
kautusmenetelmät. Olin ajatellut tehdä haastattelututkimuksen Vantin strategian syntymisestä,  
mutta jätin sen pois, koska rajasin sen tästä tutkimuksesta pois.

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat strategian määritelmä ja sen ymmärtäminen, stra-  
tegiaprosessi, strateginen johtaminen, jalkautuksen työkalut, strategiaviestintä ja dialogisuus, stra-  
tegian mittaaminen ja tulokset sekä esimiehen rooli sen jalkautuksessa.

## **1.2 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät**

Lähestymistavaksi valitsin toimintatutkimuksen, koska sen avulla voidaan saada uutta tietoa ja  
muuttaa toimintaa. Halusin osallistaa henkilöstöä tutkimuksen tekemiseen ja löytää uusia tapoja  
strategian jalkauttamiseen.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada käytännön hyötyä. Sen avulla voidaan muuttaa toimin-  
taa uuden tiedon avulla. Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii vaikuttamaan päivittäistä tekemistä ja  
rutiineja. (Heikkinen & Kauko 2023, 17.)

Aineiston keräämiseen käytettiin kyselytutkimusta. Kyselytutkimus on valittu, koska sen avulla saa-  
daan laaja tutkimusaineisto suurelta joukolta työntekijöitä. Kyselytutkimus tehtiin palveluesihenki-  
löille, työntekijöille ja toimihenkilöille. Kysely on strukturoitu ja siinä on valmiit vastausvaihtoehdot  
sekä avoimia kysymyksiä. Työntekijöitä on Vantissa noin 900 ja kysely lähetettiin heille jokaiselle.  
Kyselyn avulla selvitettiin ovatko työntekijät sisäistäneet strategian ja miten se näkyy heidän päivit-  
täisessä tekemisessään. Kyselyt lähetettiin sähköpostitse Webropol kysely- ja raportointisovelluk-  
sen kautta.

## 2 Strategiatyö

Strategia on pitkän aikavälin suunnittelua, jonka avulla organisaatio menestyy. Sen avulla mietitään resursseja, toimintaympäristöä, kilpailuasetelmaa, sidosryhmiä ja organisaation vahvuuksia. (Juuti & Luoma 2022, 22.) Organisaation johto on vastuussa siitä ja koko henkilöstö osallistuu sen jalkauttamiseen (Juuti & Luoma 2022, 27).

### 2.1 Strategian määritelmä

Strategian avulla pyritään tekemään asioita tehokkaammin ja paremmin (Vuorinen 2021, 27). Sen tavoitteena on löytää jotain uutta ja erilaista kehittämisen ja kokeilujen kautta sekä opitaan uutta (Vuorinen 2021, 28). Se on joukko päätöksiä ja toimia, joiden avulla yritys menestyy tulevaisuudessa. Hyvä strategia osoittaa suunnan ja luo merkityksellisyyttä yrityksen henkilöstölle ja toiminnalle. (Vuorinen 2021, 15.) Strategia on läsnä jokapäiväisessä työssä sen sijaan että se olisi tarkasti suunniteltu. Se näkyy arkisessa työn tekemisessä ja päätöksissä. (Chia & Holt 2006, 637.) Strategia on yritystoimintaan liittyvien toimintaperiaatteiden käytäntöön panemista, jotta yritys menestysisi markkinoilla. Siinä määritellään yrityksen pelisäännöt, päätökset ja toimintamallit. Tällaisia toimintamalleja tunnetaan kirjallisuudessa useita. Niitä ovat muun muassa yritys-, liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia. (Viitala 2013, 48.) Strategia kertoo kaikenlaisten organisaatioiden kehityksestä, menestymisestä ja epäonnistumisesta. Sen avulla organisaatiot kasvavat, innovoivat ja muuttuvat. (Johnson, Whittington, Regner, Angwin & Scholes 2020, 1.)

Yritysstrategia kertoo, missä liiketoiminnassa yritys haluaa toimia. Liiketoimintastrategia määrittää miten yritys menestyy markkinoilla. Operatiivisen strategian avulla toteutetaan edellä mainitut strategiat. Operatiivisia strategioita ovat muun muassa markkinointi-, myynti-, tuotekehitys-, kehittämis- ja tuotantostrategia. Strategian on muututtava ja joustettava muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Viitala 2013, 50.) Henkilöstöstrategian avulla suunnitellaan, miten henkilöstöä johdetaan siten, että liiketoimintastrategia toteutuu. Sen avulla otetaan kantaa henkilöstön määrään, rakenteeseen ja osaamiseen. (Viitala 2013, 50.) Sen tärkein tehtävä on varmistaa henkilöstön osaaminen ja kehittäminen sekä rekrytointi. Henkilöstön motivaation kasvattaminen ja säilyttäminen, palkitseminen, työhyvinvointi sekä johtamisen kehittäminen ovat henkilöstöstrategian osa-alueita. (Viitala 2013, 51.)

Santalaisen (2008, 25) näkemyksen mukaan strateginen ajattelu on eteenpäin näkemistä eli visiointia. Tulevaisuudesta ei ole selkeää näkemystä tai kuvaa. Strategisessa ajattelussa tutkitaan menneisyyttä ja hyödynnetään siitä saatua tietoa ja näkemystä. Vuorinen (2021, 35) kertoo kirjassaan, että strategiatyöskentelyssä voidaan käyttää erilaisia työkaluja, joiden tarkoituksena on ymmärtää toimintaympäristöä, nähdä kauemmas tulevaisuuteen, oppia tuntemaan paremmin asiakkaita tai tehdä parempia valintoja kuin kilpailijat. Vuorisen mukaan (2021,33) työkaluja käytetään

toiminnan tehostamiseen tai uudistamiseen, resurssien kehittämiseen, uuden luomiseen tai yrityksen asemointiin markkinoilla. Tunnetuimpia työkaluja tehokkuuden parantamiseen ovat Balanced Scorecard ja BCG-matriisi. Lean-johtamisen ja SWOT-analyysin avulla voidaan parantaa tehokkuutta. Resursseja voidaan kehittää muun muassa VRIO-mallin ja Benchmarkingin avulla. Uuden luomisen tunnetuimpia työkaluja ovat skenaariotyöskentely ja sinisen meren strategia.

Balanced Scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä mittaristo, jolla yritys voi kehittää suorituskykynsä mittaamista. Ideana on muuttaa strateginen tahtotila toiminnaksi toimintasuunnitelman ja mittareiden avulla. (Vuorinen 2021, 54.) Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa: asiakas, talous, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen (Niven 2014, 4). Nämä neljä näkökulmaa jaotellaan neljään osaan, jotka ovat tavoitteet, toimenpiteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit (Niven 2014, 9). Ideana on purkaa strategia konkreettiseksi tekemiseksi, jonka kaikki työntekijät ymmärtävät. Jokaisen työntekijän tulisi tietää miten hänen tekemisensä vaikuttaa strategiaan. (Vuorinen 2021, 53.)

BCG-matriisin tavoite on saada yrityksen liiketoiminta tasapainoiseksi erilaisilla liiketoiminnoilla. Yrityksen tuotteet tai palvelut jaetaan ensin portfolioon. BCG-matriisissa on nelikenttä, jossa on x-akselilla markkinaosuus ja y-akselilla markkinoiden kasvunopeus. Tuotteet tai palvelut jaotellaan neljään osaan sen mukaan millaisessa elinkaareissa ne ovat. (Vuorinen & Huikkola 2023, 259.) Tuotteet tai palvelut jaetaan perinteisesti lypsylehmiin, tähtituotteisiin, kysymysmerkkeihin ja rakkikoihin. Lypsylehmien markkinaosuuden ollessa korkea niiden kannattavuus on hyvä, mutta ne eivät ole kiinnostavia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 260.) Tähtituotteiden kassavirta on pienempi kuin lypsylehmien, mutta niihin kannattaa panostaa, koska niistä saattaa tulla lypsylehmiä. Kysymysmerkkien kanssa yrityksen pitää tehdä valinta. Niihin joko panostetaan tai ne poistetaan. (Vuorinen 2021, 212.) Rakkikoirat yrityksen kannattaa poistaa tai keksiä keinoja niiden aseman parantamiseksi markkinoilla (Vuorinen & Huikkola 2023, 260).

Swot (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) analyysi on liiketoiminnan työkalu, jota käytetään, kun tutkitaan muutosta ja kasvua. Swot-analyysissä mietitään mitkä ovat yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Kerätty tieto priorisoidaan, analysoidaan ja muutetaan toiminnaksi. (Thomas 2019, 55.)

VRIO-mallissa yritys tarkastelee fyysisiä, taloudellisia, organisatorisia ja henkilöresursseja. VRIO-mallin avulla voidaan tunnistaa resursseja, jotka ovat kilpailuedun kannalta arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia tai korvattavia ja hyvin organisoituja. (Vuorinen 2021, 150-151.)

Benchmarking- menetelmän avulla kerätään tietoja toisista yrityksistä tai haetaan vertailukohtaa, johon saatuja tuloksia verrataan. Yrityksen omaa toimintaa verrataan muihin yrityksiin. Sisäisessä



benchmarkingissa vertaillaan oman yrityksen tekemistä eri yksiköissä. Vertailussa kumppani voi olla myös asiakas tai toimittaja. (Vuorinen 2021, 158-159.)

## 2.2 Strategian ymmärtäminen

Strategia pitäisi saada ymmärrettävään muotoon esimerkiksi tekstiksi muutamalle sivulle. Sen tulisi kertoa strategian tavoitteet. Tavoitteista olisi hyvä keskustella, muuten ne jäävät epäselviksi henkilöstölle. (Mantere ym. 2006, 54.) Isoin haaste Mantereen (2006, 55) mukaan on saada henkilöstö toteuttamaan strategiaa. Henkilöstöllä täytyy myös olla mahdollisuus antaa palautetta siitä. Palaute auttaa strategian tekijöitä ymmärtämään sitä paremmin. Juuti ja Luoma (2009, 31) ovat sitä mieltä, että jokainen työntekijä joutuu tekemisiin strategian kanssa. Silloin hän määrittelee henkilökohtaisen suhteensa siihen. Osa työntekijöistä osallistuu sen määrittelyyn ja luomiseen, osa sen viemiseen muulle organisaatiolle ja osa sen toteuttamiseen käytännön työssä. Strategisen ajattelun onnistuminen riippuu siitä, miten hyvä luottamus johdon ja henkilöstön välillä on. Ajattelun syntyminen edellyttää keskustelua sen tekijöiden ja sen toteuttajien välillä. (Mantere ym. 2006, 56.) Kurttila ja Aalto (2021, 75) ovat sitä mieltä, että jos esimies luottaa työntekijöihinsä ja vähentää kontrollia, se lisää työntekijöiden omaa ajattelua ja vastuun ottamista. Luottamuksen lisääntyessä johtaminen helpottuu ja työntekijöiden motivaatio kasvaa

Vuorisen (2021,35) mukaan strategiatyökalujen avulla ihmiset oppivat ymmärtämään paremmin yrityksen toimintaympäristöä, uhkia ja mahdollisuuksia. Niiden avulla on mahdollista nähdä tulevaisuuteen ja niiden avulla voi parantaa yrityksen ja työntekijöiden itsetuntemusta. Mantere (2006, 58-59) on sitä mieltä, että strategian taustojen ja valintojen ymmärtäminen on sen tulkinnan kannalta oleellista. Jos henkilöstö ei saa tarpeeksi tietoa strategiasta ja sen taustoista, heille ei muodostu tietoon perustuvaa kehystä asioista. Valitun strategian taustalla on ongelma, jonka ratkaisemiseen tarvitaan organisointia ja toiminnan muuttamista. Haasteena on, miten tämä ongelma liitetään strategiaan. Ratkaisu tähän olisi, että kaikki osapuolten edustajat voisivat osallistua strategian tekemiseen alusta asti. Juutin ja Luoman (2009, 29) mukaan strategiatyö ei saisi jäädä ylimmän johdon tekemäksi toiminnaksi. Sen pitäisi olla osallistavaa, kiinnostavaa ja houkuttelevaa.

Strategisessa ajattelussa oma työ nähdään merkityksellisenä osana yrityksen toimintaa. Organisaation tarkoituksen näkeminen on sisäisen motivaation lähde, jonka avulla työntekijä toimii yhteisen edun eteen. (Mantere ym. 2006, 60.) Kuoksa ja Gallen (2023, 6) ovat sitä mieltä, että henkilöstöllä, joka ymmärtää mistä strategiassa on kyse, on paremmat mahdollisuudet osallistua strategia-prosessiin. Työntekijöille pitää puhua kielellä, jota he käyttävät ja ymmärtävät. Johdon strategiaymmärrystä pitää kasvattaa, koska heillä on erilaisia näkemyksiä kuin henkilöstöllä. Osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa. Uuden oppiminen, luovuuden ja kokonaisuuden hahmottaminen korostuvat. Kilpisen (2021, 104-105) mukaan jokaisen työntekijän tulisi tuntea strategia omakseen ja merkitykselliseksi. Hänen pitäisi kyetä ymmärtämään, mitä se merkitsee juuri hänelle ja hänen

tapaansa työskennellä. Henkilöstöllä tulisi olla osaaminen strategian toteuttamiseen sekä ymmärrys sen kehittämisestä tulevaisuudessa. Yrityksen ja henkilökohtaisten arvojen välillä ei saisi olla ristiriitaa vaan niiden pitäisi olla yhteneviä. Henkilökohtaisten tavoitteiden pitäisi tukea yrityksen tavoitteita.

Sence making tarkoittaa jatkuvaa merkityksenantoprosessia, jossa annetaan merkityksiä erilaisille tilanteille, tapahtumille, ilmiöille ja ihmisille. Sen kautta luodaan omaa identiteettiä ja varmuutta. Sence making on sosiaalinen prosessi, jonka avulla luodaan todellisuutta ja toimintaympäristöä. (Suominen, Lipponen, Karkulehto & Hämäläinen 2009, 35.)

Suominen (2009, 86) kirjoittaa, että strategialla on oma kielensä ja terminsä. Jos henkilöstö ei ymmärrä tätä kieltä ja termejä ei lopputulos välttämättä ole toivottava. Sen kieli heijastaa yrityksen arvoja, tapoja ja valintoja. Merkitystä on sillä, miten strategista puhutaan. Sen sisällön luomiseen käytetään paljon aikaa, koska se näkyy ulospäin. Yrityksen sisällä strategian toteuttamiseen pitäisi panostaa enemmän. Strategian kielen tulisi olla sellaista, että jokainen ymmärtäisi sitä. Esimiehen pitää kiinnittää huomiota siihen, miten hän puhuu siitä. Mantereen (2006, 61) mukaan strategia on ymmärretty, kun henkilöstö pystyy näkemään työnsä osana organisaation tavoitteita ja osaa muokata toimintaansa sen mukaisesti. Mantere (2006, 86) lisää, vielä että strateginen rooli on yksilön tekemisen summa, jonka avulla hän toteuttaa strategiaa omassa työssään. Yksityiselämän asiat vaikuttavat tunteisiin ja siihen, miten asioita tulkitaan työelämässä. Tunteista puhuminen on merkityksellistä, koska se avaa lukkiutuneita asenteita ja auttaa pääsemään eteenpäin prosessissa. (Suominen ym. 2009, 114.) Työpaikan avoimuus ja luottamuksen ilmapiiri auttaa henkilöstöä käsittelemään negatiivisia ja ahdistavia tunteita (Suominen ym. 2009, 115).

### 2.3 Strategiaprosessi

Strategiaprosessi voidaan nähdä monesta näkökulmasta. Se voi olla erilaisia tehtäviä tai suunniteltu prosessi. Prosessikuvaus auttaa yritystä strategiatyössä, jotta muistetaan huomioida strategian eri osa-alueet. Strategiatyön vaiheet ovat strategian luominen ja sen toteuttaminen. (Vuorinen 2021, 39.) Strategiaprosessissa analysoidaan yrityksen nykytila, toimintaympäristö, kuvataan tavoitetila ja toiminnat, miten niihin päästään, aikataulutetaan ja vastuutetaan strategiset hankkeet sekä seurataan strategian toteutumista. (Hiltunen 2015, 64-65.) Tarkempi strategiatyön prosessi sisältää vision ja mission luomisen, päämäärien asettamisen, strategian laatimisen ja sen toteuttamisen sekä sen onnistumisen mittaamisen, arvioinnin ja parannusten tekemisen. Työ alkaa vision ja mission määrittelyllä. Sen jälkeen mietitään päämäärät mihin organisaatio on menossa. Päämäärien saavuttamiseksi laaditaan strategia, joka toimeenpannaan. Sen onnistumista arvioidaan ja tehdään tarvittavia muutoksia. (Vuorinen 2021, 40.) Kun päämäärä on kuvattu, mietitään keinoja siihen pääsemiseksi. Keskeinen kysymys on miettiä, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana ja missä ei sekä mietitään, miten saavutetaan pysyvä kilpailuetu. (Hiltunen 2015, 62-64.) Vuorisen (2021, 41-

45) mukaan strategiatyö on jatkuvaa tekemistä ja reagoimista muutoksiin. Se on organisaation markkina-aseman analysointia, liiketoiminnan valintojen tekemistä ja strategian toteuttamista käytännön työssä. Yksinkertaisimmillaan strategian avulla mietitään, kuka on asiakas, mikä on hänen ongelmansa ja miten se on ratkaistavissa. Mantere (2006,31-32) on sitä mieltä, että strategiaproessin kuvaaminen tehdään, koska silloin jokainen tietää käytännön tehtävät. Jos vaiheet jäävät epämääräisiksi, yhtymäkohdat arjen työskentelyyn jäävät epäselviksi. Prosessin kuvaaminen ymmärrettävästi parantaa käytäntöjä ja luo uusia toimintamalleja.

Yrityksen toimintaympäristön ennustettavuus ja muutosnopeus määrittävät strategiatyön tavan. Jos toimintaympäristö on vakaa ja tarvetta muutoksille ei ole, voi strategian tehdä pitkälle aikavälille. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 68.) Toimintaympäristön muuttuessa strategiatyön tapaa pitää muuttaa. Kilpailu yritysten välillä muuttaa pelikenttää koko ajan ja strategian on seurattava tätä. (Hämäläinen ym. 2016, 69.) Strategialla pyritään saamaan kilpailuetua ja kasvattamaan yritystä, mutta nykyisin kilpailuetu saattaa olla hyvin lyhytaikaista, koska toimintaympäristö muuttuu niin nopeasti. Yrityksissä voi olla haastavaa muuttaa strategian suuntaa kankeiden rakenteiden takia tai ei olla opittu ajattelemaan strategisesti. (Hämäläinen ym. 2016, 71.) Powell (2014, 205) on sitä mieltä, että nykyisissä olosuhteissa näyttää siltä, että markkinoita hallitsevat sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset voimat, jotka antavat vaihtelevasti monopolista valtaa yrityksille. Kilpailuetu ei ole aina hyvä asia. On todennäköistä, että yritysten kilpailuetu on hyväksi yhteiskunnalle ja ihmisten subjektiiviselle hyvinvoinnille, mutta herää kysymys onko kilpailuetu moraalitonta. Mitkä ovat kilpailuedun ei-taloudelliset seuraukset? Onko kilpailuedulle vaihtoehtoa? Strategian johtaminen ja strategiatyö keskittyy voimakkaasti kilpailuedun ja tehokkuuden kasvattamiseen, jolloin moraaliset kysymykset jäävät pienemmälle huomiolle.

Nykyisin puhutaan ketterästä strategiatyöstä. Siinä keskitytään enemmän tekemiseen ja kokeilemiseen kuin suunnitteluun. Strategia kehittyy toiminnan ja erehdysten kautta. Uusiin mahdollisuuksiin on tartuttava nopeasti, koska kilpailu kiristyy koko ajan. (Hämäläinen ym. 2016, 190.) Ketterissä yrityksissä asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on selkeä linja, miten asiakasta palvelee. Organisaatio nähdään sujuvana, vuorovaikutteisena ja läpinäkyvänä verkostona, jossa työntekijät tekevät yhteistyötä kohti yhteistä tavoitetta. (Denning 2017, 15.)

Ketterässä strategiatyössä on oltava strategisesti herkkä, sitoutunut ja resurssien on oltava joustavia. On vältettävä turhaa työtä ja materiaalien tuottamista ja jakamista. On huomioitava vain oleelliset asiat ja turvattava yrityksen menestys tulevaisuudessa. (Hämäläinen ym. 2016, 191.) Toiminnallista ketteryyttä saadaan parannettua esimerkiksi Lean ja design-ajattelun avulla. Menetelmien avulla yrityksillä on mahdollisuus mukauttaa ja päivittää toimintaansa ketteräksi. Tuotteet ja palvelut saadaan näin vastaamaan asiakkaiden tarpeita, tehokkuus ja laatu paranevat. Toiminnallinen

ketteryys ja sen tarjoama innovaatiokyky ovat yhä tärkeämpiä yrityksille muuttuvissa olosuhteissa. (Denning 2017, 12.)

Lean-ajattelu on saanut alkunsa tuotantoteollisuudessa Japanissa. Lean-ajattelussa keskitytään prosessin parantamiseen ja johtamiseen. Sitä voidaan käyttää missä tahansa organisaatiossa. Lean menetelmässä prosessista poistetaan kaikki lisäarvoa tuottamattomat vaiheet ja nopeutetaan prosessia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi turhien askeleiden tai työvaiheiden poistamista. Lean menetelmän tarkoituksena ei ole vähentää työntekijöitä. Sen avulla muutetaan työtapoja ja menetelmiä. (Naddy 2016, 276.)

Design-ajattelun avulla muotoillaan tuote tai palvelu asiakasnäkemyksen mukaiseksi. Design-ajattelua voidaan käyttää strategian suunnittelussa, koska yritykset kilpailevat tuotteiden tai palveluiden ja markkinoiden yhteensopivuuden kanssa. Asiakasymmärrys on ratkaisevaa kilpailuedun näkökulmasta, koska tuotteet tai palvelut, joilla on asiakkaalle arvoa menestyvät paremmin kuin pelkät vaihtoehdot. Design-ajattelussa otetaan huomioon myös visuaalisuus ja aistillisuus. (Knight, Daymond & Paroutis 2020, 5.)

Hämäläisen (2016, 192-195) mukaan liiallinen yksimielisyys voi tuhota strategisen herkkyyden. Oivallukset syntyvät vaikeissa tilanteissa. Strategiatyöhön kannattaisi ottaa mukaan erityyppisiä ihmisiä, jolloin saataisiin erilaisia näkemyksiä. Ketterässä strategiatyössä johdon ajattelutapa on muuttunut aikaisemmasta. Johdon on ymmärrettävä, että liiketoimintaympäristö muuttuu koko ajan ja päätöksentekoa on sopeutettava siihen. Väärät päätökset pitää hyväksyä ja tehdä parempia. Suorituskyvyn johtaminen liittyy ketteryyteen. Vuosi saattaa olla liian pitkä aika muuttuvassa toimintaympäristössä. Asetettuja tavoitteita saatetaan joutua muuttamaan nopeastikin. Sutinen ja Haapakorva (2021, 213-214) ovat sitä mieltä, että muutosvoimaiseen strategiaprosessiin tarvitaan vahvaa dialogia. Keskustelua käydään organisaation kanssa 1-3 kertaa, kun strategiaa suunnitellaan ja tehdään. Strategiaprosessin aikana tiedotetaan organisaatiota sen vaiheista ja aikataulusta. Strategisista valinnoista on hyvä saada palautetta organisaatiolta ennen lopullista versiota. Yrityksen hallituksen vahvistamisen jälkeen ne esitellään henkilöstölle.

HR (henkilöstöhallinto, englanniksi human resource management) pitäisi ottaa mukaan strategiaprosessiin. HR:n rooli on tärkeä organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen kehittämisessä. (Korhonen & Bergman 2019, 103.) HR voi auttaa strategian toteuttamista esimerkiksi sen konkretisoinnissa ja sisäisessä viestinnässä sekä liiketoiminnan toimintatapojen kehittämisessä. (Korhonen & Bergman 2019, 102.)

Suominen (2009, 63-65) kirjoittaa, että strategiaa on uudistettava aika ajoin, koska harva yritys menestyy vuosikausia samalla strategialla. Se tulisi uudistaa taantumien tai laman aikaan. Hyvinä aikoina yritys voi saada kannattamatonta liiketoimintaa tai hankkia liian monia tehottomia toimintoja.

Hankala taloustilanne kirkastaa yrityksen perustehtävän ja auttaa keskittymään oleelliseen. Uudistamiseen tarvitaan johtoryhmän ulkopuolista ajattelua. Uudet toimintatavat syntyvät asiakasrajapinnassa niiden työntekijöiden toimesta, jotka siellä työskentelevät. Esimiehet voivat tehdä uusien toimintatapojen kokeiluita ja kannustaa uusien ideoiden kehittämiseen. Hiltusen (2005, 90-91) mukaan johtajilla pitää olla rohkeutta tehdä päätöksiä ja muutoksia, vaikka ne olisivat epämukavia. Muutosten analysoiminen ja luovuuden käyttäminen sekä eri vaihtoehtojen näkeminen ovat välttämättömiä taitoja parhaan valinnan tekemisessä. Henkilöstön on ymmärrettävä uusiutumisen tarve ja esihenkilöiden on innostettava heitä tekemään muutoksia innostuneesti. Suominen (2009, 66) on sitä mieltä, että menestyvä strategia voi syntyä muuallakin kuin johtoryhmän kokouksessa. Sen takia kannattaa hyödyntää henkilöstöä laajemmin.

Suomisen (2009, 123) mukaan strategiat ovat harvoin ihan uusia. Ne on monesti rakennettu vanhan strategian päälle. Tämä saattaa aiheuttaa henkilöstössä turhautumista, koska uutena lanseerattu strategia ei välttämättä tunnu henkilöstöstä omalta. He saattavat kokea, ettei heidän aikaisempia ponnisteluitaan ole arvostettu riittävästi. Yritykset joutuvat uudistamaan strategiaansa yhä nopeammassa tahdissa toimintaympäristön muuttuessa. (Ritakallio & Vuori 2019, 14). Nykyaikaiset strategiat perustuvat sille mille maailma näyttää huomenna. Tulevaisuuden ennustaminen on epävarmaa. Yritysten on tehtävä siitä huolimatta oletuksia ja rakennettava strategia sen pohjalta. (Ritakallio & Vuori 2019, 20.)

Strategiaprosessit muovataan johdon näkökulmasta käsin. Esimiehet tuntevat toiminnan konkreettisella tasolla ja osaavat arvioida miten prosessi palvelee parhaiten toiminnan johtamista ja uudistamista. Kaikkein keskeisin kysymys on, tukeeko prosessin tapa yrityksen perustehtävää. Toimimaton, liian jäykkä ja monimutkainen strategiaprosessi on aina tärkeä kyseenalaistaa. (Suominen ym. 2009, 82.) Strategiaprosessin kehittämiseen lähdetään yrityksissä valmistautumatta. Kehittäjillä ei ole tarpeeksi tietoa tai osaamista kehittämiseen. Tämä aiheuttaa sen, että kehittämiseen varatut tunnit tai päivät ovat hyvin eri tasoisia. Parhaiten kehittämisprosessit onnistuvat, jos kehittämisestä vastuussa olevat henkilöt saavat osallistua strategian luomiseen ja sen läpiviemiseen alusta saakka. (Tuomi & Sumkin 2010, 31.)

Tuomen ja Sumkinin (2010, 31-33) mukaan strategiaprosessiin liittyy paljon muutosvastarintaa. Se saattaa johtua henkilöstön turhautumisesta aikaisempaan strategiaan tai siihen, että strategiaa ei koeta tärkeäksi oman työn kannalta. Muutosvastarintaa voidaan vähentää viestinnällä ja keskustelemalla. Kielteisesti suhtautuvat ovat kiireisiä ja suorituskeskeisiä työntekijöitä, joita ei kiinnosta yrityksen strategiset asiat. He kokevat, ettei strategiatyöskentelyssä ole heille mitään annettavaa. Muutosvastarinnan avulla saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi kehittämisessä. Muutosvararinnan aiheuttamaa keskustelua ja kritiikkiä ei kannata jättää huomiotta vaan keskustelulle pitää antaa tilaa ja aikaa.

## 2.4 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on pitkän aikaväin johtamista, joka mahdollistaa organisaation menestyksen. Operatiivinen johtaminen keskittyy päivittäiseen tekemiseen ja strateginen johtaminen kuu-kausien ja vuosien päähän. Strategia on osa johtamista. Se on ihmisten johtamista, ohjaamista ja kehittämistä (Karlöf 2004, 20). Mitrosen ja Raikaslehdon (2019, 154-155) mukaan strategian johtaminen on liiketoiminnan, kasvun, muutoksen ja kehittymisen johtamista ja toiminnan parantamista. Storbacka (2005, 13) on sitä mieltä, että asiakkaiden tyytyväisyys on organisaation keskeinen päämäärä ja hänen (2005, 35) mukaansa yrityksen kasvaminen on sen seurausta, että yritys menestyy ja tuottaa arvoa asiakkaille.

Kamenskyn (2014, 49) mukaan ”Johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa”. Strategian jalkauttamiseen tarvitaan suunnitelma siitä, miten sitä aletaan konkreettisesti toteuttaa yrityksen arjessa. Toimenpiteet, joita tehdään, on liitettävä strategiaan (Kamensky 2012, 61). Ensin on mietittävä tulostavoitteet, toimenpiteet ja päätettävä kuka niistä vastaa. On mietittävä riskit ja tehtävä niiden osalta varasuunnitelma, jotta osataan varautua riskeihin. Strategian toteutumisen valvontaan on panostettava, jotta sen toteutuminen varmistetaan. Viestinnästä ja henkilöstön koulutuksesta on huolehdittava. Sen on oltava osa operatiivista johtamista (Kamensky 2014, 62.) Organisaation tehokkuus on riippuvainen yrityksen kyvystä sopeutua toimintaympäristöönsä ja se vaikuttaa strategiseen johtamiseen. Sen johtaminen vaikuttaa yrityksen kykyyn kasvaa kannattavasti ja sen kilpailuasemaan markkinoilla. (Shah 2008, 293.)

Vuorisen (2021, 15-17) mukaan Strateginen johtaminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa johtamista. Strategisessa johtamisessa on monia samanaikaisia prosesseja käynnissä yhtä aikaa eikä se välttämättä ole kovin selkeää. Strategiatyöskentely vaatii ammattitaitoa ja kyvykkyyttä. Kamensky (205, 92-97) on sitä mieltä, että strateginen ja operatiivinen johtaminen linkittyvät toisiinsa, eikä siitä voida erottaa erillisiksi johtamisen tavoiksi. Lähes kaikki yrityksen toiminnot tapahtuvat operatiivisella tasolla. Strategia toteutuu työtä tekemällä. Yrityksessä on varmistettava, että henkilöstöllä on ymmärrys strategiasta ja sen merkityksestä. Vuosittaiset toimintasuunnitelmat perustuvat siihen ja ne sisältävät ne toimenpiteet, joka ovat tärkeitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaiselle työntekijälle voidaan tehdä henkilökohtainen tavoitesuunnitelma, jossa määritellään jokaisen henkilön vaikutus strategian toteuttamiseen. Powelin (2014, 204) tutkimuksen mukaan strateginen johtaminen on inhimillistä toimintaa, jota ihmiset suorittavat. Ihmiset määrittelevät ongelmat, ratkaisevat ne ja tutkivat niitä. On arvioitu, että strateginen johtaminen on 75 prosenttia henkilökohtaista ja 25 prosenttia persoonatonta. Strategia ei ole kokonaan riippuvainen ihmisistä sillä tarvitaan lisäksi teknologiaa, materiaaleja, taloudellista pääomaa, markkinoita ja kilpailua. Strategia on enemmän persoonallinen kuin persoonaton. Jos suhtaudumme strategiseen johtamiseen liian

persoonattomasti, saatamme esittää vääriä kysymyksiä, valitsemme vääriä teorioita, laiminlyömmme tärkeitä suhteita ja käytämme tarkoitukseen sopimattomia tutkimusmenetelmiä.

Perinteinen strategiatyö lähtee ylimmästä johdosta ja se johdetaan organisaatiolle ylhäältä alas. Tässä tavassa riskinä on, että organisaatiolta puuttuu yhteinen näkemys asiasta. (Sutinen & Haapakorva 2021, 211.) Osallistavassa strategiatyössä henkilöstö osallistuu aktiivisesti strategiaprosessiin, jolloin sitoutuminen on helpompaa (Sutinen & Haapakorva 2021, 213). Viitala (2013, 49-50) on sitä mieltä, että strateginen henkilöstöjohtaminen mahdollistuu, kun yrityksellä näkemys liiketoimintastrategista. Haasteena on se, että strategia on epämääräinen tai puutteellinen. Kommunikointi, tavoitteiden puuttuminen ja toimintaperiaatteiden epäselvyys voivat tuottaa hankaluuksia strategiseen johtamiseen.

Nykyään johtaminen keskittyy yhä enemmän asiakkaisiin, henkilöstöön ja sidosryhmiin. Johtamisessa kiinnitetään huomiota henkilöstön kokemukseen. Henkilöstöä ei tulisi nähdä enää tuotantovälineenä vaan tuntevina, luovina ja oman ajattelun omaavina yksilöinä. Johtamisen tavoite on edelleen saada aikaan asioita kustannustehokkaasti, mutta lähestymistapa on muuttunut. On kiinnitettävä enemmän huomiota erilaisiin kokemuksiin, joita eri tahot antavat asioille. Kokemukset ja tunteet ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja niistä muodostuvat tavat tehdä työtä. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 158.) Ritakallion ja Vuoren (2019, 14) mukaan yritysten kilpailu on siirtynyt strategian tasolle, koska toimintaympäristö ja teknologia kehittyvät yhä nopeammin. Yrityksen asema markkinoilla ei enää riitä, koska toimintakenttä on koko ajan muutoksessa. Kaijala ja Tolvanen (2020, 19) taas kirjoittavat, että liiketoimintaa ei ole ilman henkilöstöä ja asiakkaita. Henkilöstönäkökulma on tärkeä osa liiketoimintastrategiaa. Henkilöstö sitoutuu strategiaan paremmin, kun heillä on strateginen rooli.

Strategia pitäisi voida kyseenalaistaa ja haastaa. Esimiehillä pitäisi olla oikeus kyseenalaistaa sen sisältö, valinnat ja tapa, jolla sitä jalkautetaan. Kyseenalaistaminen ei tarkoita kyynistä tai negatiivista asennetta. Kyseenalaistamisen tarkoituksena on kehittää ja parantaa prosessia. (Suominen ym. 2009, 78.) Kyseenalaistaminen pitäisi kohdentaa siihen tuoko strategia yritykselle lisäarvoa (Suominen ym. 2009, 80). Esimies ei voi kyseenalaistaa sitä oman organisaation edessä. Tämä vie uskottavuuden koko strategialta. Esimies voi keskustella asiasta oman esimiehensä kanssa. (Suominen ym. 2009, 81.)

Kilpisen (2017, 150-153) mukaan strategiaprosessin johtamisessa tunteet ovat läsnä koko ajan. Keskinäisen luottamuksen rakentaminen ja yhteiset positiiviset tunnekokemukset parantavat yhdessä tekemistä ja vahvistavat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Hyvä strategian johtaminen on vaikutuksen tekemistä organisaatioon. Strategia pitäisi esittää innostavasti ja luoda henkilöstölle edellytykset halulle muuttua ja ottaa muutos vastaan. Ikävalko (2023) on sitä mieltä, että ihmiset toteuttavat strategian ja se liittyy ihmisten tekemiseen ja toimintaan. Tunteita on vaikea ohittaa, kun on

kysymys ihmisistä. Pitäisikö strategian herättää tunteita? Tästä on monenlaisia mielipiteitä. Joidenkin mielestä strategia on rationaalinen asia ja jotkut ovat sitä mieltä, että tunnereaktiot ovat hyvä asia. Suurimalle osalle ihmisistä se herättää tunteita. Ne voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Strategian toteuttamisessa on useita vuorovaikutustilanteita, joissa ihmisillä on väistämättä mielipiteitä ja tunteita. Strategian jalkauttaminen on tunnetason johtamista kirjoittavat Ritakallio ja Vuori (2019, 156.)

Perinteinen strategiatyö lähtee ylimmästä johdosta ja se johdetaan organisaatiolle ylhäältä alas. Tässä tavassa riskinä on, että organisaatiolta puuttuu yhteinen näkemys asiasta. (Sutinen & Haapakorva 2021, 211.) Osallistavassa strategiatyössä henkilöstö osallistuu aktiivisesti strategiaprosessiin, jolloin sitoutuminen on helpompaa (Sutinen & Haapakorva 2021, 213). Strategista johtamista kehitettäessä on henkilöstö otettava mukaan. Sen kehittäminen on muutoksen johtamista eikä se onnistu ilman henkilöstön mukana oloa. Muutos kohdistuu aina henkilöstöön. Ylhäältä alas johdettu tai pakotettu muutos hyvin harvoin onnistuu. Organisaatiota on autettava muuttumaan sellaiseksi mitä se voisi olla tulevaisuudessa. Visio tulevaisuudesta pitäisi saada henkilöstölle viestittyä siten, että ihmiset ymmärtävät kehittämisen tarkoituksen. (Juuti & Luoma 2022, 304.)

Kamensky (2014, 36) on sitä mieltä että, strategisten tavoitteiden toteutuminen ei vielä takaa sitä, että strategia olisi onnistunut. Tavoitteita tulisi arvioida organisaatiossa noin neljä kertaa vuodessa. On määriteltävä mitä ja miten arvioidaan, ketkä, milloin ja millä keinoilla arvioidaan? On hyvä arvioida johtamista, osaamista ja vuorovaikusta. Viitala (2013, 48) kirjoittaa että, liiketoimintaa ohjaavat strategiset päätökset vaikuttavat henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstö on avainasemassa strategian viemisessä arkeen. Strategiseen johtamiseen kuuluvat suunnan määrittäminen (missio, visio ja päämäärät), toimintaympäristön ja strategian ymmärtäminen, toimintaan implementointi ja sen arviointi. Toiminta-ajatus eli missio kertoo, mitä varten yritys on olemassa. Visio on tulevaisuuden näkymä, jota kohden halutaan mennä. Visio tarkentuu ja konkretisoituu tavoitteiden avulla.



### 3 Strategian jalkautus

Strategian toimeenpano on yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstö toteuttaa strategian. (Viitala 2013, 48.) Strategian mukaan toimiminen edellyttää arjessa valintojen ja päätösten tekemistä. Henkilöstölle on tärkeää, että he voivat itse vaikuttaa omilla valinnoillaan toimintaan. Strategian pitäisi olla kiinnostava, konkreettinen ja mahdollinen toteuttaa, jotta jokainen haluaa tehdä työtä sen eteen. (Mantere ym. 2006, 21.)

#### 3.1 Strategian jalkautuksen keinot

Strategian jalkautuksen työkaluja ovat muun muassa MWT- työkalu, OKR-malli, strategian sparraus, strategiatarinoiden kertominen, kehityskeskustelu, erilaiset pilotit, strategiadialogi, tarinataulu, prioriteettilista ja reittiopas-menetelmä. Tässä luvussa esittelen erilaisia työkaluja strategian jalkauttamiseen.

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen on oppimiskyvyn ja uudistumisen johtamista. On tärkeää, että yrityksellä on voimavaroja, joiden avulla yritys pystyy selviämään tulevaisuuden muutoksista. (Viitala 2013, 49.) Henkilöstöstrategiaa tarvitaan, jotta yrityksen strategia voidaan toteuttaa käytännössä. Sen avulla määritellään, millaista osaamista tarvitaan, miten paljon ja millaista henkilöstöä tarvitaan. Osaamisen kehittäminen, rekrytointi, palkitseminen, työhyvinvointi ja sitouttaminen ovat henkilöstöstrategiaan kuuluvia asioita. (Viitala 2013, 51.)

Åhmanin ja Runolan (2006, 32-34) mukaan strategian jalkautukseen tarvitaan joustavia tapoja ja menetelmiä. Sen suuntaa on pystyttävä muuttamaan nopeasti ja joustavasti. Haasteena on tehdä siitä innostava ja joustava. Ihmiset pitää saada osallistumaan ja jakamaan mielipiteitään. Okumus (2003, 871) on sitä mieltä, että strategian jalkautuksen epäonnistumisen yhtenä syynä on käytännön ja teoreettisen tiedon tai mallien puute. Sitä koitetaan jalkauttaa ilman suunnitelmaa tai tietämystä siitä, kuinka se suoritetaan menestyksellisesti. Åhmanin ja Runolan (2006, 122-123) mukaan osaamisen kehittäminen on aina strategiatyöhön kuuluva asia ja oppimista tapahtuu tiimityössä toisten kanssa ja osallistamalla. Strategian toimeenpano on aina oppimisprosessi.

Tunnelma on tärkeä strategian jalkautamisessa. Tunnelma vaikuttaa ihmisiin ja heidän asenteisiinsa sekä ajatteluun. Kysymys on johtamisesta, luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta. On luotava tunnelma, joka edesauttaa strategian toteutumista. Oikeanlainen tunnelma luo etua kilpailutilanteessa. Strategian on oltava elävä, jotta sen jalkauttaminen onnistuu. (Åhman & Runola 2006, 102.) Tiimin yhteisten tavoitteiden määrittäminen yhdessä auttaa innostavan ilmapiirin saavuttamisessa. Vertaistuen ja sparrauksen avulla voidaan kannustaa ja innostaa työntekijöitä. Myönteisten kokemusten kertominen vahvistaa positiivisuutta ja halukkuutta yhteistyöhön. (Kurttila & Aalto 2021, 174.) Strategian työstäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka liitetään kaikkeen toimintaan.

Selkeät tavoitteet ja mittarit innostavat ja haastavat henkilöstöä strategiatyössä. Kaiken toiminnan pitää olla perusteltua ja liitettävissä strategiaan. (Åhman & Runola 2006, 116.) Strategia pitäisi luoda yhdessä henkilöstön kanssa. Silloin siihen sitoudutaan ja luodaan hyvä ilmapiiri. Sen toteuttamisesta ei saisi tulla arvovaltakysymys. Henkilöstön ideoita ja kysymyksiä pitää arvostaa, eikä korostaa sitä kuka on ne esittänyt. (Åhman & Runola 2006, 117.)

Johdon pitää tuntea organisaationsa kyvyt toteuttaa strategiaa. Jos siinä ei ole huomioitu asiakasta ja kilpailijoita, se harvoin onnistuu. Sen onnistumiseen tarvitaan taloudellisia resursseja ja toteuttaminen vie työaikaa. Siihen tulee keskittyä operatiivisella tasolla ja resurssit kohdennetaan sinne, missä niitä tarvitaan eniten. Keskeisimmät strategian jalkautuksen tehtävät on priorisoitava asianmukaisesti. (Shah 2008, 299.) Åhman ja Ruola (2006, 118-119) ovat sitä mieltä, että strategian luomisessa päätösvalta- ja vastuu on yrityksen johdolla. Ihmisten on koettava se tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Tämä edellyttää, että se on ymmärretty ja työskentelytavat ovat selkeät. Jos strategiatyö on monimutkaista ja liikaa aikaa vievää, se aiheuttaa negatiivisia tunteita organisaatiossa. Strategiatyön pitää olla konkreettista tekemistä. Ihmiset pelkäävät sitoutua asioihin, joita he eivät ymmärrä. Sen pitää näkyä arkisissa valinnoissa ja ihmisten osaamisen tulee olla sillä tasolla, että strategiatyö onnistuu.

Ihmiset tulkitsevat asioita tunteiden ja näkemänsä perusteella. Innostuneen esimiehen sanoma menee paremmin perille. (Åhman & Runola 2006, 120.) Suurimalla osalla yrityksiä ei ole keinoja strategian jalkauttamiseen. Yhteys strategian tekemisen ja käytännön toteutuksen väliltä puuttuu. Strategiaa pidetään asioiden määrittelymisenä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 22.) Strategian tekee usein miten ylin johto tai yrityksen hallitus. Henkilöstö ei pysty sitoutuman strategiaan, elleivät he ole osallistuneet sen tekemiseen. (Sutinen & Haapakorva 2021, 24.)

Strategian toteuttamisen työkalu MWT (Must Win Battles) perustuu siihen, että valitaan ne taistelut, jotka on pakko voittaa (Sutinen & Haapakorva 2021, 177). MWT-työkalu auttaa yritystä muokkaamaan liiketoimintaa muuttamalla sen toimintaa ja rakenteita. (Haapakorva & Sutinen 179). MWT suuntautuu markkinaan ja auttaa luomaan arvoa asiakkaille ja omistajille. Malli on inspiroiva ja kunnianhimoinen, jolloin siihen on helppo sitoutua. (Sutinen & Haapakorva 2012 180.) MWT on tilansidonnainen ja konkreettinen. Sen aikajänne on korkeintaan yksi vuosi. Taistelun pitää olla sellainen, että siihen uskotaan ja että se on voitettavissa. On muistettava, että markkinat suhtautuvat siihen jollain tavalla. (Sutinen & Haapakorva 2021, 181.)

OKR-malli (Objectives Key Results) jäsentää tekemisen tavoitteelliseksi ja mitattavaksi. Sen avulla organisaatio tietää mikä on tärkeintä ja miten jokainen voi itse vaikuttaa yhteiseen tavoitteeseen. (Sutinen & Haapakorva 2021, 185.) OKR lisää läpinäkyvyyttä tavoitteista ja vastuusta. Avaintulokset ovat mittavissa. Tulokset joko saavutettiin tai ei saavutettu. (Sutinen & Haapakorva 2021, 186.) Kaikki organisaatiossa tuntevat toistensa tavoitteet ja viestitään kaikille. OKR-malli selkeyttää

fokusta ja yhtenäistää toimintaa sekä kannustaa oppimaan. (Hämäläinen & Sora 2022, 18.) Tavoite voi olla yhden tai useamman kvartaalin mittainen ja sitä voidaan arvioida tarvittaessa uudelleen. Tavoitteet ovat tavoitteellisia, merkityksellisiä ja läpinäkyviä sekä aikaan sidottuja. Tärkeät tavoitteet tulisi miettiä yhdessä henkilöstön kanssa. Silloin henkilöstö sitoutuu niihin paremmin. (Sutinen & Haapakorva 2021, 187.) Tavoitteet pitää viedä tiimitasolle ja tiimillä on vahva valtuutus miettiä omia avaintuloksiaan (Sutinen & Haapakorva 2021, 188). OKR-mallin avulla tavoitteet saavutetaan nopeammin. Toimintaan voidaan reagoida nopeasti, koska tavoitteita seurataan joka viikko ja keskeneräisiä töitä ei synny. (Hämäläinen & Sora 2022, 21.)

Korhosen ja Bergmanin (2019, 73) mukaan palkitsemisella on suuri merkitys strategian onnistumiselle. Strategiaa on pystyttävä mittaamaan, koska muuten palkitseminen ei ole mahdollista. Ensin voidaan esimerkiksi puolet mittareista sitoa yhteisiin tavoitteisiin ja myöhemmin kohdentaa niitä yksittäisiin työntekijöihin. Shah (2008, 300) on sitä mieltä, että palkitseminen sitouttaa ihmisiä ja lisää heidän kiinnostustaan yritystä kohtaan. Tehokas palkitsemisjärjestelmä motivoi työntekijöitä tekemään työtä parhaan kykynsä mukaisesti. Yrityksen tulisi sitoa palkitseminen onnistuneisiin strategiaprosesseihin. Silloin työntekijät näkevät strategian toteuttamisen välttämättömänä ja normaalina osana omaa työtään. Korhonen ja Bergman (2019, 74) korostavat, että palkitseminen voi olla myös elämyksellistä. Se ei aina tarvitse olla rahallista, koska se ei välttämättä lisää henkilöstön motivaatiota pitkällä tähtäimellä.

Kehityskeskustelu on erinomainen työkalu jalkauttaa strategiaa. Sen avulla tunnelmaa voidaan kehittää ja hyödyntää sen toimeenpanossa. Kehityskeskustelussa arvioidaan asetettuja tavoitteita ja luodaan uusia seuraavalle kaudelle. Siinä arvioidaan henkilökohtaista suoriutumista ja osaamista sekä kehittymistarpeita. Kehityskeskustelussa pitäisi määrittää, miten strategiaa toteutetaan yksilötasolla. (Ähman & Runola 2006, 114.) Kokeilut ja erilaiset pilotit ovat tärkeitä strategian jalkauttamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Niiden avulla opitaan uutta ja saadaan kokemusta. Kokeilussa käydään avointa keskustelua toiminnan kehittämisestä ja toimivuudesta. (Korhonen & Bergman 2019, 125.)

Strategian hahmottamiseen liittyy strategian sisällön ymmärtäminen, oman roolin tunnistaminen ja asemointi sen toteuttamisessa. Esimiehen suhtautuminen strategiaan vaikuttaa siihen, miten hänen organisaationsa vastaanottaa sen. Sanat ja teot menetelmä auttaa pohdinnassa. Sen avulla paneudutaan strategian ydinviesteihin. Sanat ja teot-menetelmässä on kolme kysymystä, joihin tulee vastata. Kysymykset ovat: Mitkä ovat strategian tärkeimmät viestit organisaatiolle? Mitä toimintaa ja tekemistä se vaatii esimieheltä? Mitä toimintaa ja tekemistä se vaatii organisaatiolta? (Suominen ym. 2009, 98.)

Strategiasparraus on menetelmä, jossa strategian ymmärtämistä parannetaan sparraajan kanssa (Suominen ym. 2009 100). Sparrauksessa keskustellaan ja pohditaan strategian keskeisiä

ydinviestejä ja niiden vaikutuksia organisaation toimintaan. Sparraaja voi olla esimerkiksi kollega. (Suominen ym. 2009, 101.)

Strategiatarinan kertomisen menetelmää voidaan käyttää, kun esimies on sisäistänyt strategian. On varmistettava, että organisaatio on perillä riittävästi siitä. (Suominen ym. 2009, 102.) Strategiatarina kertoo sen mitä tavoitellaan ja mihin ollaan menossa tulevaisuudessa. Henkilöstö on kiinnostunut miten päästään tavoitteisiin ja millä keinoilla. Esityksessä pitäisi kertoa, millainen strategia-prosessi on ja miten se on syntynyt. Sen jälkeen kerrotaan, millä perusteella on päädytty valitsemaan strategiset valinnat. Esimiehen on oltava innostava ja kiinnostunut siitä. Hänen viestimisensä on oltava selkeää ja konkreettista. (Suominen ym. 2009, 104.) Hyvässä tarinassa on väriä ja vertauskuvia. Vertauskuvien avulla voidaan siirtää aiemmin koettuja kokemuksia tilanteesta toiseen ja luoda vertauskuvia. (Juuti & Luoma 2009, 235.) Ne vaikuttavat ajatteluamme ja siihen, miten ajattelemmme maailmasta. (Suominen ym. 2009, 128.) Niiden avulla pystytään siirtämään aiemmin koettut asiat tilanteesta toiseen ja luoda niiden avulla uusia merkityksiä. (Juuti & Luoma 2009, 235.) Strategiatarina toimii, jos se jää ihmisten mieleen ikimuistoisena, kiehtovana ja se koskettaa heidän tunteitaan. (Juuti & Luoma 2009, 236.) Strategiatarinassa pitäisi kertoa yrityksen toimintaympäristöstä, tavoitteista ja valinnoista. Strategian vieminen käytäntöön kiinnostaa eniten henkilöstöä. Sen vieminen ei saa olla liian vaikeasti ymmärrettävää sillä, muuten viesti jää liian käsitteelliselle tasolle. Esimiehen tulee ikään kuin myydä strategia henkilöstölle. Sen havainnollistamisessa voidaan käyttää kuvia, tarinoita, esimerkkejä, viittauksia ja videoita. (Suominen ym. 2009, 105-106.)

Strategiadialogi-menetelmä on erillinen tilaisuus, jossa puhutaan strategiasta. Siinä esitellään strategia lyhyesti. Sen jälkeen keskustellaan ryhmissä, miten sitä voi hyödyntää toiminnassa ja mikä on tiimin kannalta tärkeintä. Keskustelut kirjataan ylös ja sovitaan mihin tiimi keskittyy. (Suominen ym. 2009, 109.) Dialogin avulla työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset tulevat kuulluksi. Osaaminen ja luovuus lisääntyvät yhdessä tekemisen kautta. (Kilpinen 2022, 94.) Keskustelu auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta. Sen avulla voidaan nähdä syy- ja seuraussuhteita sekä näkökulmia ja käsitellä tunteita. Sen avulla myös opitaan ja tuetaan yhteistä tavoitetilaa. Kun ihmiset tulevat kuulluksi, he sitoutuvat strategian toteuttamiseen paremmin. (Kilpinen 2022, 95.)

Tarinataulu-menetelmässä tavoitteena on arvioida organisaation historiaa nykyhetkeä, tulevaisuutta ja saada sovittua toimenpiteitä strategian viemiseen toimintaan (Suominen ym. 2009, 112). Ennen työskentelyn aloittamista on varmistuttava, että tiimi tietää strategiset tavoitteet. Tavoitteet käsitellään yksi kerrallaan. Keskustelu kirjataan muistiin. (Suominen ym. 2009, 111.) Tarinatauluun laitetaan ne tavoitteet, jotka sinne halutaan. Yhdessä pohditaan, miten tiimi on aikaisemmin tehnyt strategian hyväksi (Karkulehto & Sipponen 201, 61.) Tavoitteena on löytää konkreettisia toimenpiteitä. Lopputuloksen syntyy tarinataulu, johon tiivistyy tiimin tarina. Siinä ovat aikaisemmat tehdyt asiat, nykyisin tehtävät asiat ja suunnitelma mitä aiotaan tehdä. (Suominen ym. 2009, 112.)

Prioriteettilista-menetelmässä valitaan viisi tärkeintä asiaa, jotka pitää tehdä nopeasti. Lista linkittyy strategiaan. Vähemmän tärkeät asiat jätetään myöhemmäksi. Toimenpiteistä laaditaan lista, joka käsitetään tiimin kanssa ja se laitetaan kaikkien nähtäville esimerkiksi sisäiseen intraan. Listaan palataan säännöllisesti ja kun kaikki listan asiat on tehty, laaditaan uusi lista. (Suominen ym. 2009, 122.)

Puuttuva linkki- menetelmässä strategiatyö ja päivittäinen työ linkittyvät yhteen. Menetelmän ajatus on, että strategia tulisi nähdä työnä, josta ihmisten työ koostuu. Ajatuksena tässä on, että uusi strategia pohjautuu vanhaan ja on hyvä kunnioittaa sitä työtä, joka on jo tehty aikaisemmin sen hyväksi. Menetelmän tuloksena syntyy yhdessä sovittuja toimenpiteitä, jotka viedään käytäntöön. (Suominen ym. 2009, 123.) Puuttuva linkki auttaa strategian toteutumisen arvioinnissa ja toimenpiteiden sopimisessa. Sen avulla voidaan ohjata asioiden liittämistä siihen. (Karkulehto & Sipponen 201, 62.)

Strategian toteuttamisessa toteutetaan yhteisesti sovitut asiat (Suominen ym. 2009, 127). Jos strategiaprosessi on liian kankea ja jää pinnalliseksi, voi sen lopputuloskin jäädä vaisuksi (Vuorinen 2021, 261). Strategiasopimus on menetelmä, jossa asetetaan tavoitteet, luodaan pelisäännöt ja mietitään toimenpiteet. Asiat kirjataan ja jaetaan kaikille tiimin jäsenille. Sopimusta päivitetään tarvittaessa. (Suominen ym. 2009, 127.)

Reittiopas-menetelmässä esimies voi konkretisoida ja aikatauluttaa tiiminsä vision ja siihen johtavan reitin. Ensimmäisessä määritellään tavoitela eli päämäärä. Sen jälkeen piirretään reitti, jota pitkin päämäärään päästään. Reitti aikataulutetaan esimerkiksi vuositasolle. (Suominen ym. 2009, 128.) Reitin varrelle laitetaan konkreettisia tavoitteita ja toimenpiteitä. Toimenpiteet jaetaan tiimille ja jokaisella on oma vastuunsa niistä. Reittioppaan toteutumista seurataan ja reittiä muutetaan tarvittaessa. (Suominen ym. 2009, 129.)

Yleinen haaste on oikeanlaisen työkalun valinta ja mistä tietää, että työkalu toimii. Tähän kysymykseen on vaikea saada vastausta. Krygerin ja Edwardsin (2008,1) tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että narratiivisen fasilitointitekniikan käyttö työpajoissa paransi tehokkuutta verrattuna sen käyttämättä jättämiseen. Narratiivisessa tutkimuksessa juoni on keskeinen elementti. Juoni liittyy tapahtumat yhteen ja tapahtumilla on aina syy ja vaikutus. Kertomuksen lopussa on saavutettu ratkaisu ongelmaan tai ilmiöön. (Löytönen 2019.) Krygerin ja Edwardsin (2008,8-11) mukaan narratiivisen fasilitoinnin avulla voidaan suunnitella ongelmanratkaisutoimia tehokkaammin. Tutkimus osoitti, että työpajat olivat kokemusläheisiä ja tapahtumien pohdiskelu yksityiskohtaisesti poisti osallistujien ennakkokäsityksiä ongelmista ja niiden syistä. Ongelmien syvälinen pohtiminen oli tärkeintä strategiatyöpajoissa. Työntekijät voivat tutkia syvällisesti ongelmia ja linkittää ongelmien ratkaisut yrityksen strategiaan.

Strategian jalkautuksen eteneminen ja tulokset tehdään näkyviksi riittävän monta kertaa. Silloin henkilöstö huomaa pienetkin muutokset. Viestinnän visuaalisuuteen ja symboliikkaan annattaa panostaa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 245.) Tarkastikin määritelty strategia on käytännössä arvo-ton, ellei sen jalkautus onnistu. Sen toteuttaminen on strategiatyön vaativin ja aikaa vievin osa-alue. Sen toteuttamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Shah 2005, 294.) Johdon sitoutumisen puute aiheuttaa toteuttamisprosessissa ongelmia ja on perimmäinen syy strategian epäonnistumi- seen. Johdon osallistuminen on säilytettävä koko toteutusprosessin ajan. Sen toteuttamiseen osal- listuvien henkilöiden strategian ymmärtäminen ja toteuttamiseen käytettävät keinot ovat avainase- massa sen jalkautuksessa. Johdon kyvyttömyys kommunikoida vakuuttavasti henkilöstölle ja työn- tekijöiden motivaation ja sitoutumisen puute voi olla syynä sen epäonnistumiseen. (Shah 2008, 300.)

### **3.2 Viestintä, tiedottaminen ja dialogisuus strategiatyössä**

Strategian toteuttaminen määritellään yleensä sen suunnitelmien viestimiseksi, niiden tulkinnaksi, hyväksymiseksi ja toimeenpanoksi. Viestinnän merkitystä sen toteuttamisessa ei ole toistaiseksi tutkittu kovin paljon. Johtajilla on keskeinen rooli viestimisessä ja välittämisessä. He kertovat vision ja suunnan mihin ollaan menossa. Ylimmän johdon tehtävänä on viestiä organisaation arvot ja ta- voitteet. Alemman tason johtajien tehtävänä on toteuttaa strategia ja ottaa vastaan palautetta ja pa- rantaa toteutusprosessia. (Katsuhiko 2017, 1.) Suomisen (2009, 106-107) mukaan strategiaa vies- titään työpaikolla kokouksissa ja tilaisuuksissa. Paras tapa on puhua siitä tavallisissa kokouksissa. Silloin se muotoutuu osaksi päivittäistä toimintaa. Hyvä esimies puhuu siitä säännöllisesti. Siitä voi puhua kehityskeskusteluissa, kokouksissa, suunnittelupäivillä, perehdyttämistilanteissa ja kahvi- pöytäkeskusteluissa. Koko strategiaa ei pidä viestiä kerralla vaan parempi tapa olisi keskittyä tär- keisiin asioihin yksi kerrallaan. Strategian viestintä on haasteellista yrityksissä. Vaikka johtoryh- mässä tehtäisiin tärkeitä päätöksiä nopeastikin, viestiminen organisaatiolle on vaikeaa. Perinteiset viestintäkanavat eivät aina toimi sen viestimisessä. (Mantere ym. 2006, 36.) Sitä viestitään intra- netissä, kokouksissa ja henkilöstölehdissä. Siitä huolimatta viesti jää epäselväksi ja vaikeasti ym- märrettäväksi eikä tavoita henkilöstöä arjen työssä. Strategisten käsitteiden vaikeus on syynä sii- hen, että henkilöstö ei ymmärrä riittävästi strategista ajattelua. Johtoryhmän olisi ymmärrettävä jo sen luomisvaiheessa kiinnittää huomiota millaisilla käsitteillä strategiasta puhutaan, kuten edelli- sessä luvussa 2.2 sivulla viisi mainitaan. (Mantere ym. 2006, 37.)

Uuteen strategiaan liittyy epävarmuustekijöitä ja se saatetaan ymmärtää väärin tai työntekijät vas- tustavat sen toteuttamista (Katsuhiko 2017, 3). Uuden strategian toteutus onnistuu vasta jatkuvan palautteen ja mukauttamisen kautta. Sen toteuttamisen tehokkuutta ei kannata arvioida liian aikai- sin, koska silloin voi jäädä oleellista palautetta huomioimatta tai jakamatta. Organisaation eri ta- soilla on erilaisia näkökulmia ja ihmiset ovat juurtuneet syvästi vanhaan strategiaan ja se näkyy

heidän käyttäytymisessään. Uusi strategia saattaa aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa. (Katsuhiko 2017, 4.)

Strategiasta puhutaan termeillä, jotka esimiehen on hallittava, jotta hän pystyy viemään sitä eteenpäin omassa organisaatiossaan. Esimiehen pitää pystyä puhumaan johdettavilleen siten, että he ymmärtävät mistä on kysymys. Lisäksi esimiesten on osattava asiansa, mistä he puhuvat. (Suominen ym. 2009, 46). Suurempien kokonaisuuksien hahmottamisesta on esimiehille hyötyä. Oman toimintaympäristön tunteminen ja kiinnostus sekä teknologian kehityksen seuraaminen on johtamisen edellytys. (Suominen ym. 2009, 47). Strategisen viestinnän tarkoituksena on, että henkilöstö sisäistää strategian sisällön. Ulkoa oppimisesta ei ole mitään hyötyä. Viestintä on onnistunut vasta, kun strategia on ymmärretty ja sitä on alettu toteuttamaan arjessa. Strategista viestintää pitää jatkaa koko ajan. Strategian luominen kestää usein, miten kuukausia ja samoin sen sisäistäminen. Asioiden omaksuminen vaatii aikaa, tiedon sisäistämistä ja käsittelemistä sekä dialogista ajatusten vaihtoa. (Mantere ym. 2006, 38.)

Kamenskyn (2010, 329-330) mukaan ihmiset ymmärtävät strategian eri tavalla, koska heillä on erilaiset kokemukset ja taustat. Sitä onkin viestittävä kohderyhmille monin tavoin. Viestintä on tärkeää, mutta se ei yksistään riitä vaan, operatiivinen johtaminen on kytkettävä strategiaan. Mantere (2006,39) on sitä mieltä, että strateginen viestintä ei ole ainoastaan tiedottamista. Tiedotustilaisuudet voivat olla strategiatyön käynnistäjiä, mutta sen lisäksi tarvitaan osallistavia keskusteluita. Mantere (2006,45) jatkaa, että varsinkin muutostilanteissa viestinnällä on erityisen tärkeä merkitys. Strategian avulla voidaan perustella muutosten syitä ja se auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutosten taustat. Henkilöstöllä on muutostilanteissa paljon kysymyksiä ja johdon pitää antaa vastauksia ja keskustella niistä. Silloin henkilöstö sitoutuu muutoksiin paremmin ja se hälventää pelkoa. Henkilöstö arvostaa tiedottamista, vaikka asiat olisivatkin keskeneräisiä eikä varsinaisia päätöksiä ole vielä tehty.

Korhosen ja Bergmanin (2019, 51-53) mukaan strategiaviestinnän on oltava johdonmukaista. Termien ja sanojen on oltava systemaattisesti samoja viestinnän jatkuessa. Silloin sanoma vahvistuu ja ihmiset muistavat sisällön paremmin. Strategian ja vision selkeytymisen jälkeen arvot toteutuvat. Arvojen pitää näkyä päivittäisessä työssä ja valinnoissa. Strategiset valinnat kertovat paljon yrityksen arvomaailmasta. Ritakallio ja Vuori (2019,21) kirjoittavat, että strategian sisältö pitäisi viestiä yksinkertaisessa muodossa, jotta työntekijät ymmärtäisivät oleellimmat asiat ja kokisivat positiivisia tunteita sen toteuttamisessa. Tehokas kommunikointi vahvistaa työntekijöiden uskoa yrityksen onnistumiseen. Viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista. Kysyminen ja kuuntelu ovat avain oikean tiedon saamiselle. Perinteiset viestinnän keinot kuten henkilöstölehti ovat edelleen tärkeässä asemassa strategiaviestinnässä. (Korhonen & Bergman 2019, 111.) Intranet on yksisuuntainen viestintäkanava, joka on monesti viestinnän pääkanava (Korhonen & Bergman 2019, 112). Digitaaliset

alustat tarjoavat monipuoliset kanavat viestintään. Ryhmätyötilat tarjoavat interaktiivisen viestinnän ominaisuudet ja sosiaalinen media esimerkiksi Facebook ja Instagram mahdollistavat viestinnän tehokkaasti yrityksen ulkopuolelle. (Korhonen & Bergman 2019, 113). Tarinankerronta on yksi tapa kommunikoida strategista organisaatiossa. Tarina on symbolinen esitys tapahtumasarjasta, joka liittyy strategiaan. Tarinan kerronnalla on saatu hyviä kokemuksia arvojen ja tavoitteiden viestinnässä. Ylin johto käyttää useita medioita viestiäkseen tavoitteista ja arvoista. Tavoitteista ja arvoista kommunikointi vaatii henkilöstöltä runsaasti tietoa, jotta he ymmärtäisivät viestin sisällön. (Katsuhiko 2017, 6.)

Vuorovaikutteisia ja osallistavia viestintäkanavia tarvitaan uudistumiseen. Koulutukset ovat tärkeitä kanavia avainviestien väittämiseen ja keskusteluun. (Korhonen & Bergman 2019, 115). Työpaja-työskentely sopii strategiatyöskentelyyn hyvin, koska sen avulla voidaan hahmottaa kokonaisvaltaisesti tavoitteet ja saadaan uusia näkökumia (Korhonen & Bergman 2019, 118). Henkilöstö tarvitsee ja arvostaa johdon vahvaa näkyvyyttä organisaatiossa. Johdon työpaikkavierailut ja tutustumisen henkilöstön työtehtäviin kasvattavat arvostusta ja lisäävät avoimuutta. Johto voi viestiä verkossa, henkilöstön koulutustilaisuuksissa, kyselyiden avulla ja ulkoisella viestinnällä (Korhonen & Bergman 2019, 121.)

Strategiavaikuttaminen tapahtuu ihmisten välisessä viestinnässä. Esimiehen tehtävänä on saada strategia ymmärrettävään muotoon omalle tiimilleen viestinnän keinoin. (Suominen ym. 2009, 143.) Viestinnässä kieli on tärkeässä asemassa. Esimiehen on käytettävä selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Liian vaikeat termit vaikeuttavat ymmärtämistä ja heikentävät motivaatiota. Omia viestintätaitojaan voi kehittää, mikäli on itse selvillä omasta osaamisestaan. (Suominen ym. 2009, 144.) Vuorovaikutustilanteissa kannattaa olla avoin, varata riittävästi aikaa, kysyä, kuunnella, antaa tilaa muille, osoittaa luottamusta, rohkaista esittämään mielipiteitä ja olla innostunut sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Suominen ym. 2009, 145.) Ylimmän johdon pitää viestiä strategiasta selkeästi ja jatkuvasti käyttämällä sekä virallisia että epävirallisia kanavia. Keskeisintä on viestiä arvoista ja tavoitteista. Viestin perille meno riippuu vastaanottajan tulkinnasta. Johto saattaa kuvitella viestinsä laadun paremmaksi kuin se todellisuudessa on. (Katsuhito 2017, 4.)

Strategiaa ei pitäisi antaa valmiina johdolta esimiehille. Viestinnän avulla esimiesten strateginen ajattelu ja ymmärrys kehittyy. Esimiesten kanssa käytävä viestintä tulee olla vastavuoroista ja erilaisia mielipiteitä sallivaa. (Suominen ym. 2009, 152.) Esimiehet ovat erilaisia taustoiltaan ja toimivat erilaisissa tehtävissä ja olosuhteissa. Tämä on otettava huomioon viestimässä esimiehille. Viestintä on hyvä suunnitella kohderyhmän mukaisesti ja tavoitteet on määriteltävä etukäteen. (Suominen ym. 2009, 153.) Strategiaprosessista on viestittävä esimiehille koko sen ajan säännöllisesti. Ydinviestiä on kirkastettava ja tarvittaessa muutettava. (Suominen ym. 2009, 154.) On tärkeää kerätä palautetta ja kuunnella esimiesten näkemyksiä viestinnän onnistumisesta (Suominen



ym. 2009, 155). Kommunikoinnissa on huomioitava, että tunteisiin vetoava viesti jää ihmisten mieleen (Kilpinen 2017, 160). Viestin on oltava omakohtainen ja niin kiinnostava, että ihmiset haluavat tietää siitä lisää. Parhaiten mieleen jäävät kiinnostavat ja kouluttavat tarinat. (Kilpinen 2017, 161.)

Odotetaan, että mitä enemmän ylin johto viestii organisaation tavoitteista, arvoista ja strategiasta, sitä enemmän henkilöstö ymmärtää sitä ja jakaa sitä eteenpäin. Ylimmän johdon ja keskijohdon sekä työntekijöiden välille voi syntyä kuilu, jos ylimmän johdon suhtautuminen on liian itsevarmaa tai ylimielistä. Voi olla, että henkilöstö on vielä kiinni vanhassa strategiassa tai eivät ymmärrä johtajien viestejä ja merkityksiä. (Katsuhiko 2017, 5.) Arvostava johtaminen on keskustelevaa, osallistavaa ja yhdessä tekemistä. Tärkeitä asioita ovat ihmisten arvostaminen, kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Asioihin suhtaudutaan optimistisesti ja positiivisesti. Kaikesta vanhasta ei tarvitse luopua vaan voidaan vahvistaa hyviä käytäntöjä. Arvostava johtamisen avulla voidaan vahvistaa sitoutumista ja pysyvyyttä. (Syvänen ym. 2015, 30.)

Dialogissa puhutaan yhdessä ja muodostetaan yhteinen näkemys asioista. Sen avulla analysoidaan ja vaihdetaan mielipiteitä sekä edistetään yhteisiä asioita. Ymmärrys kasvaa ja voidaan nähdä asioita uudessa valossa ja löytää uusia ratkaisuita. Kuunteleminen ja asioiden jakaminen ovat tärkeitä. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 34.) Kilpisen (2021, 106) mukaan esimiehillä tulisi olla empatiaa ja myötätuntoa sekä halua ihmisten johtamiseen. Luottamuksellisen ja psykologisesti turvallisen ympäristön luominen on tärkeää, koska silloin vastavuoroinen dialogi onnistuu parhaiten. Henkilöstö tarvitsee luottamusta, halua ymmärtää kokonaisuutta ja oman roolinsa kirkastamista strategian toteuttamisessa. Henkilökohtainen dialogi toimii tehokkaimmin, mutta se voidaan toteuttaa virtuaalisestikin. Syväsen (2014,31) mukaan dialogisuus on tasapuolista kuuntelemista, vuoropuhelua ja kysymistä. Dialogissa pyritään löytämään yhteinen näkemys. Dialogin tavoitteena ei ole välttämättä saada päätöksiä aikaan vaan ymmärtää osapuolia paremmin. Vuorovaikutustilanteissa on osattava kommunikoida oikeilla käsiteillä ja tekemään hiljainen tieto näkyväksi ja käyttökelpoiseksi. On ymmärrettävä se, miten toiset rakentavat merkityksiä asioille. (Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005, 409-413.)

### **3.3 Organisaatiokulttuurin merkitys strategiatyössä**

Jokaisessa yrityksessä on aina jonkinlainen yrityskulttuuri. Menestyneimmissä yrityksissä on rakennettu järjestelmällisesti yrityskulttuuria ja mietitään, miten sitä johdetaan. Yrityskulttuuri ei riipu johtajan persoonallisuudesta tai johtamisen tyylistä. (Rossi 2012, 14.) Yrityksen tapa toimia, ajatella, uskoa ja asennoitua asioihin kertoo yrityskulttuurista. Se kertoo mikä on sallittua ja mikä ei. Organisaatiokulttuuri muodostuu pitkällä aikavälillä ja sen muuttaminen on haastavaa ja vie paljon aikaa. (Viitala & Jylhä 2019, 276.) Johtamisella ja johtamistyyliillä saadaan aikaan hyviä tuloksia, ei pelkän karismaattisen johtajan persoonalla. Kulttuuristrategiatyössä on mahdollista päästä

parempaan lopputulokseen kuin perinteisellä lähestymistavalla. Dialogin avulla johtaminen on avainasemassa strategian toteuttamisessa. (Rossi 2012, 15.) Yrityskulttuurin ja strategian pitää käydä hyvää vuoropuhelua keskenään. Strategia toteutetaan siten kuin yrityksessä on tapana tehdä asiat. (Rossi 2012, 16.) Organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista, toimintatavoista ja käyttäytymisestä. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan: innovatiivinen, byrokraattinen ja kannustava. (Wu, Huang, Huang & Du 2019, 224.) Strategiaa voidaan kuvata tieksi kohti visiota. Strategiassa on kuvattu keinot, joilla yritys kulkee kohti päämäärää. (Viitala & Jylhä 2019, 69.)

Rossin (2012, 25-27) mukaan parhaissa yrityksissä vallitsee hyvä keskinäinen luottamus. Yrityksen johto luottaa keskijohtoon ja antaa tukea ja auttaa kasvamaan. Vahva yrityskulttuuri ja työnantajakuva rakennetaan sisältä päin. Parhaissa yrityksissä ymmärretään, että asiat voi tehdä toisella tavalla kuin on totuttu ja tiedetään mitkä asiat vaikuttavat yrityskulttuuriin ja miten asiat kannattaa tehdä. Vahvan yrityskulttuurin yrityksissä työntekijät haluavat pysyä pitkään ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin (Rossi 2012, 49). Hyvä strateginen ilmapiiri antaa tilaa työntekijöiden luovuudelle ja innovoinnille sekä parantaa työntekijöiden antamaa asiakaspalvelua ja sitä kautta nostaa asiakastyytyväisyyttä. Ilmapiiri koostuu työntekijöiden yhteisistä kokemuksista ja havainnoista sekä heidän käytännöistään. (Aarons, Ehrhart, Farahnak & Sklar. 2014, 257.) Tunnelma syntyy henkilöiden havainnoista ja tulkinnoista. Johtamisesta tehtävät havainnot vaikuttavat tunnelmaan. Henkilöiden asenteet ja ajattelumallit vaikuttavat siihen. Hyvä tunnelma innostaa ja parantaa yrityksen tulosta. Tunnelma kertoo yrityksen arvoista ja toimintatavoista. (Åhman & Runola 2006, 106.) Paraskaan strategia ei toimi, elleivät yrityksen organisaatiokulttuuri ja toimintatavat tue sitä. Vaikka yrityksen organisaatiokulttuuri olisi hyvä, mutta suunta puuttuu, strategia ei myöskään toimi. Yrityksissä olisi hyvä keskustella siitä, millainen on organisaatiokulttuuri ja mikä toimii ja mikä ei. (Kilpinen 2022, 176.)

Hyvän yrityskulttuurin omaava yritys tuottaa taloudellisesti paremmin, työn tuottavuus on parempi, innovaatioita on enemmän, investoinnit onnistuvat, kustannukset ovat pienemmät, yrityksellä on enemmän työnhakijoita, työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi ja sairaspoissaoloja on vähemmän (Rossi 2012, 18-19). Yrityksellä ja työntekijöillä tulisi olla yhteneväinen arvopohja. Yrityksen arvot eivät saisi olla ristiriidassa henkilökohtaisten arvojen kanssa. Silloin työntekijät kokevat, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia ja he kokevat työnsä merkitykselliseksi. (Rossi 2012, 63.) Åhman ja Runola (2006, 103-105) ovat sitä mieltä, että yrityskulttuuri ja strategia ovat aina yhteydessä toisiinsa. Yrityskulttuuri vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja strategisiin valintoihin. Yleisin syy strategian epäonnistumiselle on, että yrityskulttuuri ei ole linjassa tunnelman kanssa. Tunnelma kuvaa millainen yrityskulttuuri on. Tunnelma, strategia ja työntekijän ajattelutapa vaikuttavat asiakkaan kokemukseen yrityksestä. Tunnelma syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Organisaatioissa on eri liiketoimintayksiköitä, tiimejä tai tulosyksiköitä. Jokaisella näistä on oma strategiansa. Jotta organisaation toimintakyky olisi optimaalinen, on eri osien välille luotava yhtymäkohdat eri strategioiden välille. Johto määrittää yhtymäkohdat ja varmistaa niiden toiminnan. Organisaatioissa on erilaisia toimintoja kuten tuotanto, markkinointi, myynti, HR-toiminta, tuotekehitys ja hankinta. Kommunikointi ja koordinointi eri toimintojen välillä on haasteellista. (Kapalan & Norton 2002, 13.) Liiketoimintayksiköt ja eri toiminnot voidaan kytkeä toisiinsa yhteisten teemojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Kapalan & Norton 2002, 14).

Yrityksen strategian toteuttamisen edellytyksenä on uudistumiskykyinen henkilöstö. Töissä halutaan viihtyä eikä ainoastaan palkka enää riitä motivaation lähteeksi. Työ ja yrityksen missio halutaan kokea merkityksellisiksi. Hyviä työsuorituksi syntyy, kun työpaikalla koetaan hyvä fiilis. Strategiaprosessin läpinäkyvyys ja avoimuus helpottavat strategian toteuttamista. (Hämäläinen ym. 2016, 152.) Työn merkityksellisyyden ymmärtäminen pitäisi nykyisin olla johdolle tärkeämpää kuin koskaan (Kilpinen 2017, 164). Organisaatiokulttuuri rakentuu asenteista, arvoista ja tavasta tehdä työtä. Kulttuuri rakentuu yritykseen pitkän ajan kuluessa ja siitä tulee itsestäänselvyys henkilöstölle. Tavat ja tottumukset ilmentävät kulttuuria. (Hämäläinen ym. 2016, 153.) Yhteiskunnalliset asenteet ja arvot sekä poliittinen ja kulttuurinen ympäristö vaikuttavat yrityskulttuuriin (Hämäläinen ym. 2016, 154). Johtamistapa vaikuttaa yrityskulttuuriin, ajatteluun ja toimintaan. Johtajien oma esimerkki on tärkeässä asemassa mitä pidetään arvokkaana yrityksessä. (Hämäläinen ym. 2016, 155.) Johdon pitäisi ymmärtää ihmisten syvimät tarpeet ja varata aikaa aidolle läsnäololle. Vain siten syntyy merkityksellisyys. Työn merkityksellisyys vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen ja pysyvyyteen. Ihmisen syvin motivaation lähde on kokemus työn merkityksellisyydestä. (Kilpinen 2017, 165.)

### **3.4 Strategian mittaaminen ja tulosten varmistaminen**

Millainen on hyvä mittari strategian mittaamiseen? Suoritukseen perustuva mittaaminen sisältää mittareiden tasapainotuksen. Mitattavat kohteet valitaan koko arvoketjusta sisältäen sekä aineettoman että aineellisen pääoman. Mittarit on keskitetty tärkeimpiin prosesseihin ja toimintoihin. Mittareiden on oltava yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä sekä helppokäyttöisiä. Vastuualueiden on oltava selkeitä. Henkilöillä, joiden vastuulla olevia prosesseja mitataan, pitää olla valtaa tehdä päätöksiä. Teknologiaa kannattaa käyttää hyväksi, mikäli se on mahdollista. (Niemelä, Pirker, Westerland 2008, 101.)

Mittareita määriteltäessä on mietittävä mitä strategian tavoitetta ne mittaavat. Mittayksikkö on mietittävä. Mitataanko esimerkiksi lukuja, indeksejä tai prosentteja. Lisäksi on tiedettävä mistä tiedot tuloksen laskemiseen saadaan. (Niemelä ym. 2008, 102.) Mittarit voidaan tehdä tunnistamalla yrityksen kriittiset menestystekijät strategian näkökulmasta. Listatuille menestystekijöille annetaan tavoitearvot, joihin pyritään pääsemään. Mittareille annettava tavoite aika on kahdesta kolmeen

vuoteen. Tavoitteet ohjaavat toimintaa kohti strategian toteutumista. (Hakanen, 2004, 127.) On päätettävä, miten usein tuloksia arvioidaan ja raportoidaan. Mittareista pitää olla jollakin vastuu ja toteuttavalla taholla niiden toteuttaja. Tärkeimpiä mittareita ovat asiakastyytyväisyys, liikevaihdon kasvu, tuloksen kasvu, kustannustavoitteiden saavuttaminen, työntekijätyytyväisyys, katetuotto, tuotantoprosessin nopeus, markkinaosuus, toimittajien ja jakelijoiden nopeus ja markkinoiden arvo. Mittaaminen edellyttää, että yrityksen järjestelmät ovat kunnossa ja tietoa on saatavilla. (Niemelä ym. 2008, 104.)

Kaikilla yrityksillä on tavoitteita, joihin pyritään. Tavoitteet motivoivat ja niiden avulla saadaan aikaan taloudellista tulosta, tehokkuutta, lisää markkinoita ja muutoksia. (Ylisirniö 2011, 11.) Tavoitteita ja mittareita pitäisi käsitellä samaan aikaan kun määritellään esimerkiksi projektia. Osa mittareista saattaa muuttua projektin aikana. (Vuorinen 2021, 274.) Yleisesti strategiaa mitataan miettimällä, miten hyvin on onnistuttu toteuttamaan se, miten sitä on viestitty, mitä mieltä henkilöstö on (Ylisirniö 2011, 20). Nämä edellä mainitut kertovat johdon ja organisaation välisistä eroista strategian tekemiseen nähden. Haasteena on yhdistää se päivittäiseen tekemiseen. (Ylisirniö 2011, 21.)

Ylisirniön (2011, 28-32) mukaan strategian mittaamisen kannalta on oleellista, että tunnustetaan ja hyväksytään, että toiset henkilöt johtavat ja toiset toteuttavat strategiaa. Sen mittaamisen oltava tärkeässä osassa organisaatiossa. Strategian mittaamisessa on kolme aluetta, jotka ovat strategian sisältö, toteutus ja johtaminen sekä prosessi. Teemmekö oikeita asioita, vastaa kysymykseen sisällöstä. Toteutus ja johtaminen kertoo teemmekö oikeita asioita. Prosessin johtaminen kertoo, kuinka asioita tehdään. Kaplan ja Norton (2002, 2-3) ovat sitä mieltä, että organisaatioilla saattaa on vaikeuksia strategian toteuttamisessa, vaikka strategia olisi kuinka hyvin muotoiltu. Strategiat muuttuvat mittausmenetelmät eivät muutu yhtä nopeasti. Taloudellinen tulos on edelleen hyvä mittari, mutta aineetonta arvoa on vaikea mitata. Aineettoman pääoman ja arvoa luovan strategian mittaaminen on haasteellista. Tietopohjaisen strategianmittaaminen on haasteellista. Organisaatioissa on eri liiketoimintayksiköitä tai tiimejä. Työntekijöiden tiedon, osaamisen ja suhteiden avulla voidaan saada suurempi kilpailuetu kuin fyysisillä investoinneilla tai pääomalla. Strategian toteuttaminen edellyttää, että koko organisaatio toimii strategian mukaisesti.

Mittariston tulisi olla tasapainoinen joka suhteessa. Rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden pitäisi olla tasapainossa keskenään. On huomioitava, että mittaristossa on sekä lyhyen että pitkän aikavälin mittareita. Ulkoisia mittareita tarvitaan kuvaamaan asiakkaiden ja omistajien yrityksestä saamaa arvoa. (Malmi ym. 2016, 32) Strategiatyötä voidaan tarkastella tutkimalla, miten se edistyy, millaiset ovat tavoitteet, miten siitä informoidaan henkilöstöä, millaisia kokemuksia siitä saadaan ja millaisia toimenpiteitä tehdään. Prosessinäkökulmasta siinä on kaksi osa-aluetta: onnistuminen ja yrityksen menestyminen. Johdon valinnat ja niiden käyttöönotto ratkaisevat miten hyvin strategia toteutuu. (Ylisirniö 2011, 22.) Yritykselle on hyötyä strategian mittaamisesta.

Mittaaminen auttaa päätöksenteossa, toiminnan suunnittelussa ja ohjaamisessa. Mittareiden avulla nähdään mihin kannattaa keskittyä. Niiden avulla yritys voi viestiä yrityksen ulkopuolelle onnistumisista (Viitala & Jylhä 213).

Kamenskyn viisiosainen maturiteettimalli perustuu kyvykkyyden tasoihin ja tekijöihin organisaatioissa. Mallissa on viisi osaa. Tasolla yksi ovat organisaatiot, jossa strategiatyötä ei ole ollenkaan tai se ei ole suunnitelmallista. Tämä on tyypillinen tilanne pienissä yrityksissä. Tasolla kaksi organisaatiossa strategia tiedostetaan, mutta sitä ei johdeta systemaattisesti. Yrityksissä, joissa kasveetaan nopeasti tai on paljon muutoksia, tilanne on usein tällainen. Tasolla kolme strategiatyö on suunniteltua, systemaattista ja sen onnistumista seurataan ja mitataan. (Ylisirniö 2011, 26.) Tällä tasolla yritys erottautuu muista yrityksistä, mutta strategia ei näy johtamisessa. Tasolla kolme on paljon julkisen sektorin organisaatioita ja kansallisia yrityksiä. Neljännellä tasolla olevissa organisaatioissa strategiatyö on kokonaisvaltaista ja se liittyy kaikkeen toimintaan. Henkilöstö ymmärtää strategian merkityksen. Tavoitteiden onnistumista seurataan ja mitataan. Strategian avulla kehitetään kilpailukykyä. Tällä tasolla on suomalaisia ja kansainvälisiä yrityksiä, jotka ovat olleet markkinoilla pitkään. Viidennellä tasolla fokus on tulevaisuudessa ja saavutettu etumatka kilpailijoihin on jo hankittu. Strategiatyö luo arvoa ja kestäväää etua yritykselle. Tällä tasolla on muun muassa segmentoituneita konsulttiyrityksiä ja kansainvälisiä toimijoita. Maturiteettimallin avulla strategiatyötä voidaan kehittää tavoitehakuisesti mittaamisnäkökulma huomioiden. (Ylisirniö 2011, 27.)

Ihmisten tekeminen ja toiminta on merkityksellistä strategian luomisessa. Strategia merkitsee eri asioita eri ihmisille. (Ylisirniö 2011, 37). Yritys tarvitsee tehokkaat toimintaprosessit, jotta strategia toteutuu (Kaplan & Norton 2004, 85). Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvun alussa Balanced Scorecardin, jonka avulla yritys voi kehittää suorituskyvyn mittaamista. Mallin ideana on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla (Vuorinen 2021, 51-52). Kaplanin ja Nortonin (2004, 53-54) mukaan mallissa on taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa aineeton omaisuus liitetään arvontuottamisen prosesseihin. Mittareina ovat liikevaihto, kannattavuus ja kustannukset. Asiakasnäkökulman avulla kuvataan olosuhteet, joissa asiakkaalle tuotetaan arvoa. Asiakkaan kannalta merkityksellisiä asioita ovat hinta, laatu, aika, asiakassuhde ja yrityksen maine markkinoilla. Sisäisten prosessien avulla saadaan aikaan asiakkaalle se arvo, jota hän on hakemassa. Sisäisiä prosesseja ovat esimerkiksi operatiivinen, asiakkuuksien tai innovaatioiden johtaminen. Oppimisen ja kasvun näkökulma näkökulman avulla määritellään työtehtävät, järjestelmät ja ilmapiiri, joilla aineeton omaisuus muutetaan asiakkaalle näkyviksi tuloksiksi.

Strategiaa on pidettävä yllä koko ajan päivittäisessä työssä. On muistettava perehdyttää uudet työntekijät strategiaan. (Suominen ym. 2009, 130.) Kun siitä puhutaan koko ajan, siitä tulee tärkeä

osa arjen tekemistä. Sen toteumista pitää seurata ja toimenpiteet on tehtävä loppuun saakka. Seuranta on helpompaa, jos kaikki toimenpiteet ja suunnitelmat on kirjattu ylös. Toteutumisen arviointia esimies voi tehdä esimerkiksi kokouksissa. (Suominen ym. 2009, 131.) Strategian toteuttamisessa onnistuminen ei aina tarkoita sitä, että se on onnistunut. Sen eteen tehdyn työn arviointi on eri asia kuin sen jalkautuksen arviointi. Kun arvioidaan sen jalkauttamista, on arvioitava itse strategiaa. (Mantere ym. 2006, 154.) On mietittävä, onko aikaisemmin laadittu strategia edelleen relevantti sekä kuinka hyvin henkilöstö pystyy kehittämään sitä olosuhteiden muuttuessa. Strategian arvioinnissa on ensin arvioitava, miten sen tavoitteet on saavutettu aikaisemmin. Silloin arvioidaan tulosta. Sen toteutumista arvioidaan tehtyjen suunnitelmien avulla. Suunnitelmat ovat joko toteutuneet tai eivät ole. Aikaisemmin tehtyjä suunnitelmia ei arvioida riittävästi vaan huomio on tulevaisuudessa ja uusissa tavoitteissa. (Mantere ym. 2006, 155.) Tavoitteita pitää arvioida säännöllisesti. Strategian arvioinnissa on hyvä arvioida ei numeraalisia asioita esimerkiksi viestinnän onnistumista tai johtamista. (Mantere ym. 2006, 156.) Joskus käy niin että strategian tavoitteita ei saavuteta. Syy voi olla yrityksen ulkoisissa asioissa tai strategian jalkautus on epäonnistunut. Jos strategian jalkautus on epäonnistunut, on hyvä tarkastella strategiaviestintää, henkilöstön osaamista ja osallistumista strategiatyöhön. (Mantere ym. 2006, 159.)

### **3.5 Esimiehen rooli strategian jalkautuksessa**

Yritysten on kehitettävä jatkuvasti psykologisia keinoja, jotka sitouttavat henkilöstöä ja luovat yhteisiä päämääriä yrityksen ja henkilöstön välille. (Lampikoski 2005, 163.) Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tulee kiinnittää huomiota henkilöstön sitouttamiseen. Johdon on ymmärrettävä, että henkilöstö on kaikkein tärkein voimavara yrityksessä. (Lampikoski 2005, 167.) Ihmiset sitoutuvat tunteenasolla, kun he kokevat yrityksen suunnan itselleen merkitykselliseksi ja kokevat oman työpanoksensa arvokkaaksi. Henkilökohtaisten tavoitteiden pitää olla sopusoinnussa yrityksen tavoitteiden kanssa. (Kilpinen 2021, 107.) Yrityksen sitoutuminen henkilöstöön on merkityksellistä, koska se luo pohjan henkilöstön sitoutumiseen organisaatioon. Vaikeassa tilanteessa yritys saattaa joutua vähentämään henkilöstöään. Tässä tilanteessa yritykseen jäävän henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio laskevat. Välttämättömät muutokset on tehtävä siten, että siitä aiheutuu mahdollisimman vähän vahinkoa. (Lampikoski 2005, 162.) Keskijohdon sitoutuminen ja motivaatio ei takaa strategian onnistumista, koska ihmiset eivät halua luontaisesti muutoksia elämäänsä. Rutiinit, jatkuvuus, yhdenmukaisuus ja varmuus koetaan turvallisiksi ja tärkeiksi toiminnan kannalta. (Doz & Kosonen 2008, 188–189.)

Floydin ja Wooldridgen (2000, 119) mukaan esimiehillä on eniten tietoa operatiivisesta johtamisesta, asiakkaista ja teknologista sekä ylimmän johdon strategisista tavoitteista. Sen takia he ovat avainasemassa yhdistämään erilaisia ideoita strategiaan. He pystyvät löytämään uusia ideoita ja resursseja, jotka tukevat strategiaa. Ylin johto on riippuvainen esimiesten kyvyistä ja tiedosta

strategisten vaihtoehtojen löytämisessä. Esimiehillä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa yrityksen strategian suunnitteluun. Johnsonin (2017, 504) mukaan esimiehillä on yrityksessä neljä tehtävää strategian viemisessä henkilöstölle. Esimies on tietolähde, koska hänellä on eniten tietoa ja kokemusta todellisesta tilanteesta ja muutoksista yrityksessä. Strategian järjestyksessä (Sense making) esimiehillä on ratkaiseva rooli. He ovat linkki ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. He viestivät ylimmän johdon ajatukset henkilöstölleen ja ovat ideoinnin mestareita. He toimivat läheisessä yhteistyössä markkinoinnin ja yhteistyökumppaneiden kanssa ja tuottavat uusia ideoita, jotka saattavat olla uusien strategioiden perustana. He tulkitsevat uudelleen strategiaa ja mukauttavat sitä. Strategia on luotu tietynä ajankohtana, mutta olosuhteet voivat muuttua tai olla erilaisia eri yksiköissä ja tästä syystä esimiehet ovat tärkeässä asemassa strategian mukauttamisessa, kun olosuhteet muuttuvat.

Strategiatyölle pitää löytyä tarpeeksi aikaa. Sen sisäistäminen ja oppiminen vaativat oman aikansa. Strategiatyöhön kuuluu epävarmuuden sietäminen, koska työssä on paljon olettamuksia tuntemattomasta tulevaisuudesta. Työhön kuuluu sen kyseenalaistaminen ja haastaminen. Esimiehen on varauduttava tähän ja kyettävä sietämään kysymyksiä ja väittelyä. (Åhman & Runola 2006, 21.) Strategia ei aina toteudu siten kuin on suunniteltu. Tämä aiheuttaa henkilöstön turhautumista, mutta se ei tarkoita sitä, että tehty työ olisi mennyt hukkaan. Sen avulla voidaan löytää vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä tai muuttaa toimintatapoja. Työ saatetaan pitää täysin turhana ja vaikeana. (Åhman & Runola 2006, 22.) Se voi epäonnistua, jos työntekijöitä ei ole kuultu tai he eivät ole ymmärtäneet mitä strategia heidän omassa työssään tarkoittaa. Strategia ei näy yrityksen arjessa ollenkaan. (Kilpinen 2021, 78.) Johtajilla on haasteita saada esimiehet innostumaan strategiatyöhön ja sen vaatimiin prosesseihin. Osallistavia lähestymistapoja kannattaa käyttää, jotta henkilöstön saa innostumaan siitä. Strategian käytäntöön ottamisen onnistumisen ratkaisevat lähiesimiehet. Esimiesten on oltava sinnikkäitä ja heidän on tiedotettava henkilöstöä prosessin aikana riittävästi, jotta he hallitsevat mahdollista muutosvastarintaa ja viestivät muutoksen tärkeydestä. (Aarons ym. 2014, 259.)

Åhmanin ja Runolan (2006, 111-112) mukaan lähiesimiehen tapa suhtautua strategiaan vaikuttaa strategiatyöhön eniten. Vääränlainen suhtautuminen voi tuhota strategian jalkautuksen. Esimiehen on osattava liittää strategia päivittäiseen tekemiseen. Yrityksissä pitäisi voida puhua siitä avoimesti. Silloin kaikki tietävät minne ollaan menossa ja toiminta on selkeää sekä tiedetään keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategiatyö pitää olla jatkuvaa aktiivista toimintaa. Siitä pitää puhua tiimikokouksissa säännöllisesti. Esimiehen oma esimerkki on merkityksellinen henkilöstölle strategian jalkautuksessa. Jos esimies ei puhu siitä, niin asia ei etene organisaatiossa. Aaronsin (2014, 259) mukaan johtamisen ja viestinnän yhteensovittaminen tukee muutoksen viemistä käytännön toimintaan. Esimiehen on annettava tukea työntekijöille strategian käyttöönotossa ja sen toteuttamisessa. Strategian täytäntöönpanoa nopeuttaa yhteinen ymmärrys, aktiivinen osallistuminen,

sitoutuminen ja esimiehen antama tuki. Åhman ja Runola (2006, 113) ovat sitä mieltä, että yhteisen ymmärryksen saamiseksi on oleellista, että työyhteisössä löydetään yhteinen kieli strategiatyöhön. Esimiehen rooli yhteisen ymmärryksen luomisessa ja luottamuksen kasvattamisessa on merkittävä. Ihmiset hyväksyvät vaikeatkin päätökset, jos strategia on merkityksellinen ja selkeästi ymmärrettävä. Jotta strategian tavoitteet saavutetaan, tarvitaan konkreettista tekemistä ja toimintaa.

Esimies voi omalla innostuksellaan luoda hyvän ilmapiirin strategiatyöhön. Työssä voi miettiä millaiselle kohderyhmälle strategiaa ollaan jalkauttamassa. Jokaisella kohderyhmällä on erilaiset innostuksen ja mielenkiinnon aiheet, jotka kannattaa ottaa huomioon. (Åhman & Runola 2006, 121.) Esimiehet tarvitsevat valmennusta strategiatyöhön. Keskijohdon tehtävänä on kannustaa esimiehiä kehittämisessä. Esimiesten ja johdon tulee nähdä strategian toteuttaminen yrityksen tärkeimpänä asiana. (Åhman & Runola 2006, 124.) Esimiehillä ei tarvitse olla vastauksia jokaiseen asiaan. Haasteita voidaan ratkaista haasteita henkilöstön kanssa. Esimies voi kannustaa henkilöstöä uteliaisuuteen positiivisella asenteella uusia ideoita esitettäessä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 231.) Kuunteleminen ja keskustelu luovat hyvää ilmapiiriä ja luottamusta. Esimies voi kannustaa henkilöstöä tekemään kokeiluita ja pilotointia sekä kiittää ja palkita uteliaisuudesta ja innostavuudesta. (Sutinen & Haapakorva 2021, 232.)

Koulutuksen avulla strategia kytketään organisaation rakenteisiin. Esimerkiksi myynnin koulutus voidaan kytkeä yrityksen toimintatapaan ja tulkitsemaan sitä. (Korhonen & Bergman, 2019, 69.) Tehtäväkiertoa voidaan käyttää uusien näkökulmien luomiseen. Sen avulla voidaan järjeistää tehtäviä ja parantaa prosesseja. Esimiehen on havaittava organisaationsa kyvykkyydet ja panostettava tarkoituksenmukaiseen resurssointiin. (Korhonen & Bergman, 2019, 67.) Jokaiselle työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus uuden oppimiseen ja osaamisensa kehittämiseen. Yritysten pitäisi nähdä mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. (Kilpinen 2021, 42.)

Esimiesten sitouttaminen on ensi arvoisen tärkeää, jotta strategia saadaan liikkumaan eteenpäin. Ylimmän johdon ja esimiesten vuorovaikutuksen olisi oltava suoraa ja yli yksikkörajojen. (Korhonen & Bergman 2019, 92.) Ensin on luotava yhteinen ymmärrys strategista ja sen jälkeen voi sitoutuminen vasta alkaa. Esimiehisyyden periaatteiden pitäisi olla tarkoituksenmukaisia ja niiden pitäisi tukea strategiaa. (Korhonen & Bergman 2019, 93.) Kokouskäytäntöjen, henkilöstöinfojen ja koulutusten pitäisi tukea sitä myös (Korhonen & Bergman 2019, 94).

Ihmisten arvostus linkittyy motivaatioon. Esimiehen on pidettävä ihmisiä tärkeinä ja osoitettava heille arvostusta. Kuuntelemalla esimies arvostaa työntekijöitään. Työntekijöiden pitää arvostaa toisiaan. (Korhonen & Bergman 2019, 99.) Esimiehillä on suuri vaikutus omiin johdettaviinsa. Esimiehet saavat suoraa palautetta ja tietoa strategian toteuttamisesta. (Suominen ym. 2009, 11.) Ihmisten erilaisten näkökulmien huomioiminen luo parhaan pohjan sen toteuttamiseen. Hiljaisimmat työntekijät koetetaan saada mukaan keskustelemaan. Työntekijöiden on nähtävä tulevaisuuteen ja



siinä esimies voi auttaa heitä kertomalla markkinoiden kehitymisestä ja ennusteista. (Kurttila & Aalto 2021, 165.) Esimiehet vaikuttavat henkilöstönsä ajatteluun ja toimintaan ja sitä kautta strategian toteuttamiseen käytännössä. Esimiehet ovat strategiavaikuttajia. Se tarkoittaa puhetta ja tekoja, jotta henkilöstö ymmärtäisi strategian ja toteuttaisi sitä työssään. Vaikuttaminen auttaa ihmisiä itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan, joka auttaa yritystä menestymään. Hyvä vaikuttaja pyrkii muokkaamaan ympärillään olevien ihmisten näkemystä strategiasta. (Suominen ym. 2009, 13.) Pelkkä asioiden informoiminen ei riitä vaan tarvitaan vuoropuhelua käytännön työn tasolla. Tärkeintä on, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kertoa, mitä strategia hänelle merkitsee. (Kurttila & Aalto, 2021, 171.) Esimiehen vaikuttaminen on aktiivista keskustelua organisaation jäsenten kanssa (Suominen ym. 2009, 14). Hyvä vaikuttaja pystyy muokkaamaan puhettaan erilaisten ihmisten ja tilanteiden mukaan (Suominen ym. 2009, 37).

Esimiehen kyvykkyys ja mahdollisuudet tehtävän toteuttamiseen riippuvat siitä onko hän osallistunut strategian suunnitteluun. Sen luomiseen osallistuminen auttaa esimiestä oppimaan ja ymmärtämään strategiaa. On vaikeaa siirtää sitä esimiehille pelkän strategiamateriaalin kautta. Osallistuminen sen suunnitteluun merkitsee luo merkityksellisyyttä yritykselle tärkeistä asioista. (Suominen ym. 2009, 44). Se antaa esimiehelle keinoja ja tapoja, joita hän voi käyttää johtamistyössään. Se antaa oman työn hallinnan tunnetta ja luo uskottavuutta. (Suominen ym. 2009, 48). Strategia auttaa esimiestä ja hänen johdettaviaan keskittymään kaikkein tärkeimpiin asioihin. Se antaa selvän suunnan, jota kohti mennä. Tiimin toiminta liitetään isompaan kokonaisuuteen organisaatiossa, jolloin tiimi saa yhteyden koko organisaation strategiaan. (Suominen ym. 2009, 49).

Esimiehen tärkein tehtävä on ohjata organisaationsa jäseniä ymmärtämään strategiaa. Esimies voi tarjota omia näkemyksiään organisaationsa toiminnasta ja vaikuttaa tulkintoihin, joita toiminnasta tehdään. Strategiavaikuttaminen on aktiivista osallistumista sen luomiseen ja sen prosessiin. Käytännössä tämä on dialogia, kysymistä ja kuuntelemista. Tapa, jolla esimiehet tulkitsevat strategiaa on ratkaisevaa. (Suominen ym. 2009, 55.) Esimiesten tehtävänä on lisäksi viestien vastaan ottaminen ja hyödyntäminen. Se miten esimiehet tulkitsevat johdon suunnitelmia ja ajattelua ovat avainasemassa. Keskustelun luominen ja tilanteen kuvaaminen luo yhteistä ymmärrystä. (Eilola & Kohtamäki 2015, 19.) Henkilöstön osallistamisella on tärkeä rooli strategian onnistumisessa, mutta se ei yksin riitä, jos haluaan nopeaa muutosta. Työntekijöiden näennäinen osallistaminen voi olla vahingollista, vie turhaa aikaa ja resursseja. Aito osallistaminen lisää kollektiivista sitoutumista ja luo paremman käsityksen tarvittavista muutoksista. (Einola & Kohtamäki 2015, 20.)

Suomisen (2009, 62-66) mukaan hyvä esimies suhtautuu realistisesti omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja toimii niiden puitteissa. Hän saa aikaan tuloksia ja keskittyy tärkeisiin asioihin. Liian monien asioiden hoitaminen yhtä aikaa ja suunnittelematta vaikeuttaa keskeisten tavoitteiden toteuttamista. Suurin haaste on se, että esimiehet eivät ymmärrä riittävästi strategiasta. Esimiehet, jotka

ovat kiinnostuneita organisaationsa menestymisestä, ovat yritykselle tärkeitä resursseja. Aktiiviset vaikuttajat etenevät paremmin urallaan ja pitävät oman organisaationsa kilpailukyvyyn korkeana. Ritakallio ja Vuori (2019, 91) korostavat esimiesten roolia organisaation kyvykkyyksien löytämisessä. Organisaation on helpompi tehdä muutoksia ja uudistua, jos henkilöstö pystyy oppimaan uusia asioita nopeasti ja joustavasti. Silloin on mahdollista muovata yrityksen palvelua vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksia paremmin.

Esimiehen pitää pohtia strategiaan tutustuessaan seuraavia kysymyksiä. Mitä strategia tarkoittaa käytännössä? Mitkä ovat sen tärkeimmät asiat? Mitä se tarkoittaa esimiehelle itselleen ja henkilöstölle? Mitä sen jalkautus vaatii häneltä ja henkilöstöltä? Minkä asian pitäisi muuttua, että strategia toteutuu? (Suominen ym. 2009, 93.) Mikä motivoi esimiestä ja henkilöstöä sen toteuttamisessa? (Suominen ym. 2009, 94.) Kun strategia ei toteudu, puhutaan johtamisongelmasta. Siitä syytetään esimiehiä, koska ylin johto on ulkoistanut itsensä arjessa tapahtuvasta esimiestyöstä. Ylimmän johdon vastuulla on esimiestyö omien alaistensa kanssa. Jos strategian jalkautus epäonnistuu ja sen syytä on esimiesten toiminta, on syytä miettiä mistä se johtuu. Voi olla, että ylin johto ei ole jalkauttanut sitä tarpeeksi esimiehille tai vuorovaikutus ei toimi. Esimiesten on vaikea jalkauttaa asiaa, jota eivät itsekään ymmärrä riittävästi. Ylin johto kuvittelee, että esimiehet omaksuvat strategian automaattisesti. Jos esimiehet eivät ole mukana strategian luomisessa ja heillä kestää oman aikansa sen sisäistämiseksi. (Aarnikoivu 2013.) Esimiehen kehittyminen strategian johtamisessa on riippuvainen hänen tahdostaan. Jokainen voi kehittyä, jos tahtoo niin. Strategiatyö on pääosin kielellistä ja sosiaalista työtä. Osalla ihmisistä on luontainen kyky edellä mainituissa asioissa, mutta harjoittelemalla on mahdollisuus oppi ja kehittyä. Esimiehen on haluttava toimia esimiehenä. Oma asennetta on kyettävä arvioimaan ja ymmärrettävä omat vahvuudet ja heikkoudet. (Suominen ym. 2009, 135.)

### **3.6 Esimiehen osaaminen ja sen varmistaminen**

Strategista koulutusta tarvitaan muun muassa tietojen, taitojen, näkemyksen, muutoksen johtamiseen ja vuorovaikutustaitoihin. On tiedettävä, mitä strategian perustiedot tarkoittavat. Visio, missio ja toiminta-ajatus, analyysit, strategiset tavoitteet ja liiketoiminnan tavoitteet on ymmärrettävä, jotta pystyy jalkauttamaan sen. (Kamensky 2010, 330.) Esimiehen on ymmärrettävä liiketoimintaa, toimintaympäristöä ja ansaintalogiikka. Hänen on päivitettävä näitä tietoja koko ajan ja haettava aktiivisesti uutta tietoa. (Suominen ym. 2009, 141.) Hänen on itse varmistettava osaamisensa ja hankittava lisäkoulutusta oman tarpeensa mukaan. Strategiaa voi opiskella itse lukemalla tai hankkia siitä koulutusta esimerkiksi käymällä kursseja. (Suominen ym. 2009, 142.) Organisaatioissa on ymmärrettävä miten keskeisessä asemassa esimiehet ovat strategian jalkauttamisessa. Esimiesten potentiaali ja innostus tulisi valjastaa strategiatyössä käyttöön. (Suominen ym. 2009, 150.)

Kamenskyn (2010, 331) mukaan strateginen näkemys on tärkeä sen jalkauttamisessa. Olisi päästävä tietämisen tasolta ymmärtämisen tasolle. Tiedon eri osista muodostuu kokonaisuus, jolloin ymmärtäminen syvenee. Strateginen osaaminen liittyy operatiiviseen liiketoimintaosaamiseen eikä se ole siitä erillinen osa-alue. Strategisen osaamisen kehittämisessä kiinnitetään huomiota muutoksen johtamisen osaamiseen. Strategista ketteryyttä tarvitaan koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä ja strategian on muututtava sen mukaisesti. On oltava halua ja rohkeutta tehdä strategia-työtä. Oppimisen myötä nämä kasvavat ja organisaation yhteinen työ vahvistuu, kun työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan. Strateginen koulutus on oltava joukkuevalmennusta, koska yritystoiminta on tiimityötä. Vuorovaikutussuhteet ovat monimutkaistuneet kiihtyvää vauhtia ja vuorovaikutusosaamisen tarve on lisääntynyt. Åhman ja Runola (2006, 23) ovat sitä mieltä, että esimiehen on oltava innostunut ja sitoutunut strategiatyöhön. Hänen on oltava lisäksi sitoutunut työnantajaansa. Hänen on itse uskottava strategiaan. Jos esimies aliarvioi eikä arvosta strategiaa, työntekijät suhtautuvat siihen yhtä huonosti kuin esimies itse. Esimiehen on ymmärrettävä että, johtaminen, strategia, prosessit, laatu, henkilöstöasiat ja työhyvinvointi liittyvät kiinteästi toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden.

Toimintaympäristön muuttuessa tulevaisuuden ennustaminen on haasteellista. Henkilöstöresursien ja lahjakkuustarpeiden ennustaminen on tämän päivän tiedon varassa. Ennustetta on tarkastettava säännöllisesti ja varmistettava, että yrityksestä löytyy tarvittava lahjakkuus, osaaminen ja potentiaali. Lahjakkuustarpeiden ennakointi on jatkuva prosessi. (Kaijala & Tolvanen 2020, 160.) Helena Kuusisto-Ek (10.8.2023) kirjoittaa blogissaan, että kaikkein keskeisintä on yritysjohdon kiinnostus ja sitoutuminen osaamisen kehittämiseen. Työelämän muutokset pakottavat organisaatiot tekemään investointeja inhimilliseen pääomaan tulevaisuudessa. Ei riitä, että investoidaan vain toimitiloihin ja laitteisiin. Kaijalan ja Tolvasen (2020, 166) mukaan yritykset tarvitsevat erilaisia ihmisiä ja kyvykkyyksiä. Kyvykkyys sisältää ammattitaidon, osaamisen ja koulutuksen sekä kyvyn saada aikaiseksi. Yrityksen henkilöstön kyvykkyys pitää ensin määritellä. Sen jälkeen mietitään, miten sellainen saavutetaan. Kyvykkyyttä voi hankkia koulutuksen ja rekrytoinnin avulla. Lisäksi Kaijala ja Tolvanen (2020, 178) ovat sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen alkaa jo perehdytyksessä. Esimiehellä on tärkeä rooli uuden työntekijän opastamisessa. Mentorointi on tehokas ja halpa menetelmä osaamisen kehittämiseen. Mentorointi on kokeneen työntekijän tiedon ja osaamisen jakamista. Toinen hyvä menetelmä on coaching. Valmentaja auttaa valmennettavaa löytämään itse ratkaisut haasteisiin kysymysten kautta.

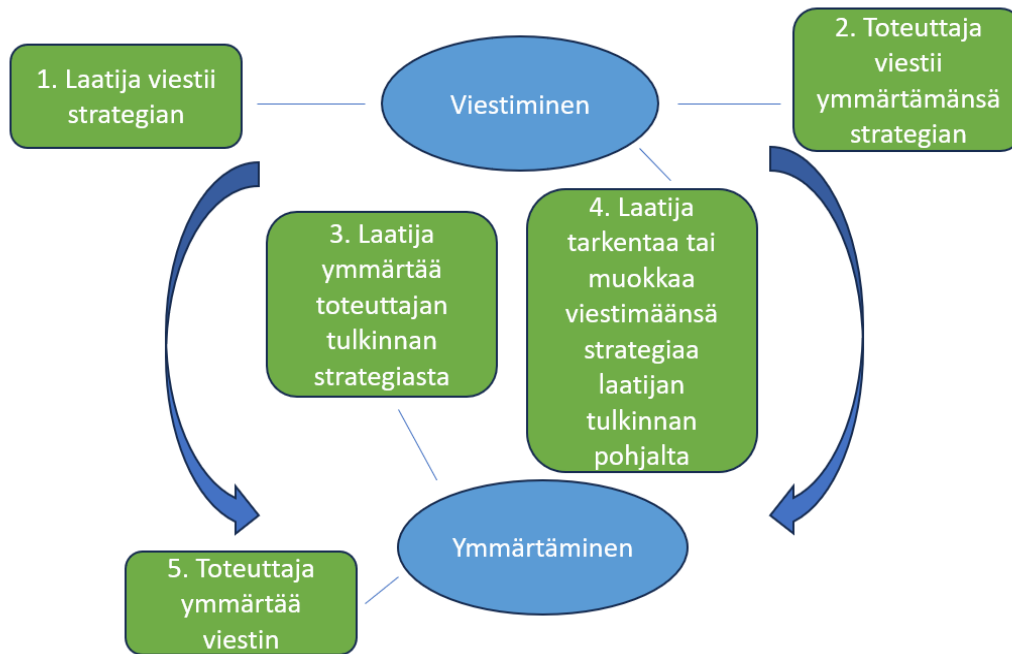
### **3.7 Yhteenveto tietoperustasta**

Strategian avulla organisaatio menestyy pitkällä aikavälillä. Johto on vastuussa sen tekemisestä ja jalkauttamisesta. (Juuti & Luoma 2022, 22-27.) Sen toteuttamisesta vastaavat esihenkilöt ja se näkyy arjessa työtä tekemällä (Chia & Holt 2006, 637). Strategiatyön vaiheet ovat strategian luominen

ja sen toteuttaminen. (Vuorinen 2021, 39.) Prosessi sisältää edellä mainittujen lisäksi vision, mission, mittaamisen ja arvioinnin ja jatkuvan parantamisen. Parhaiten kehittämisprosessit onnistuvat, jos kehittämisestä vastuussa olevat henkilöt saavat osallistua strategian luomiseen ja sen läpiviemiseen alusta saakka. (Tuomi & Sumkin 2010, 31). Strateginen johtaminen on ihmisläheistä toimintaa, jota suorittavat ihmiset (Powell 2014,204). Strategian pitäisi innostaa henkilöstöä ja luoda edellytykset halulle muuttaa toimintaa tarvittaessa (Kilpinen 2017, 150). Sen tulisi olla ymmärrettävässä muodossa ja sen tulisi olla merkityksellinen, jotta ihmiset näkevät sen osana toimintaansa. Sitä viestitään työpaikoilla kokouksissa, tilaisuuksissa, suunnittelupäivillä, kehityskeskusteluissa, perehdytyksen yhteydessä ja kahvipöydässä. (Suominen ym. 2009,107.) Viestinnän tulee olla johdonmukaista ja kohderyhmän ymmärrettävissä sekä dialogista (Korhonen & Bergman 2019,51). Strategiavaikuttaminen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja esihenkilöillä on siinä iso rooli (Suominen ym. 2009, 143). Keskinäisen luottamuksen rakentaminen ja yhteiset positiiviset tunnekokemukset parantavat yhdessä tekemistä ja vahvistavat yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. (Kilpinen 2017, 1539.

Hämäläisen (2016, 69) mukaan toimintaympäristön muuttuessa strategiatyön tapaa pitää muuttaa. Kilpailu yritysten välillä muuttaa pelikenttää koko ajan ja strategian on seurattava tätä. Nykyisin puhutaan ketterästä strategiatyöstä. Siinä keskitytään enemmän tekemiseen ja kokeilemiseen kuin suunnitteluun. Strategia kehittyy toiminnan ja erehdysten kautta. (Hämäläinen ym. 2016, 190.) Strategiaa mitataan asiakastyytyväisyydellä, liikevaihdon ja tuloksen kasvulla, kustannustavoitteiden saavuttamisella, työntekijöiden tyytyväisyydellä, prosessin ja tuotantoketjun nopeudella, markkinaosuudella ja markkinoiden arvolla. Mittareissa on hyvä olla sekä rahamääräisiä että ei rahallisia mittareita. (Niemelä ym. 2008, 104)

Mantere ym. (2006, 64) kuvaa kirjassaan hyvin viestimisen ja ymmärtämisen merkitystä strategian jalkauttamisessa. Strategiprosessi on hänen mukaansa helpompi hahmottaa kehän mallisena kuin lineaarisena kaaviona. Strategian laatijat ja toteuttajat käyvät jatkuvaa dialogia, jolloin strategia muuttuu ja kehittyy käytännön toiminnan kautta. Strategian toteuttajan ymmärtämisestä riippuu paljon, miten strategia viestii sen eteenpäin. Laatijan on oltava vuorovaikutuksessa toteuttajan kanssa, mikäli haluaa että strategia viestitään niin kuin hän on sen tarkoittanut. Lisäksi laatijan on ymmärrettävä, miten toteuttaja ymmärtää laatijan viestin. Toisin sanoen vuorovaikutus on kaikkein tärkeintä strategian viemisessä eteenpäin. (Kuva 1)



Kuva 1. Strategian viestinnän ja ymmärtämisen kehä (mukaillen Mantere ym., 2006)

Organisaatiokulttuuri on aina yhteydessä strategiaan ja strategiaa toteutetaan siten kuin yrityksessä on tapana tehdä asiat (Rossi 2012,16). Se pitää sisällään asenteet, arvot ja tavan tehdä työtä (Hämäläinen ym. 2006, 153). Ihmisten sitoutuminen organisaatioon tapahtuu aina tunnetasolla. Jos he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi se luo pohjan heidän sitoutumiselleen. (Kilpinen 2021, 107.) Lähiesimiehen suhtautuminen strategiaan vaikuttaa sen jalkauttamiseen eniten. Esihenkilön on liitettävä se päivittäiseen tekemiseen (Åhman &Runola 2006, 111-112). Esihenkilön osaamisesta, kyvykkyydestä ja sitoutumisesta on pidettävä huolta sekä pidettävä yllä hänen innostustaan koko ajan (Åhman &Runola 2006, 23).

Strategian jalkautukseen on paljon erilaisia työkaluja. Näitä ovat muun muassa MTW-työkalu, OKR-malli, strategiasparraus, strategiatarinat, kehityskeskustelu, erilaiset pilotit, strategiadialogi, tarinataulu, prioriteettilista ja reittiopas-menetelmä. Haasteena on valita työkalu, joka toimii halutulla tavalla. Strategian jalkautuksen eteneminen ja tulokset tehdään näkyviksi riittävän monta kertaa. Silloin henkilöstö huomaa pienetkin muutokset (Sutinen & Haapakorva 2021, 245). Oppimista tapahtuu tiimityössä toisten kanssa yhdessä tekemällä. Strategian toimeenpano on aina oppimisprosessi (Åhman & Runola 2006, 123). Strategian toteuttaminen on strategiatyön haastavin ja aikaa vievin osa-alue ja sen onnistumiseen tarvitaan taloudellisia resursseja ja aikaa (Shah, 2005, 294-299).

Tässä opinnäytetyössä viestintä ja vuorovaikutus nähdään tärkeimpinä asioina strategiaprosessissa. Ilman onnistunutta viestintää ja vuorovaikutusta strategia ei tule ymmärretyksi organisaatiossa. Vantissa on kiinnitetty paljon huomiota strategiaprosessin suunnitteluun ja sen eteenpäin

viemiseen. Strategiaa on viestitty riittävästi ja ihmisten välinen dialogi on toteutunut. Prosessiin on varattu myös tarpeeksi taloudellisia resursseja ja aikaa. Strategian jalkautuksen onnistumista on ollut suhteellisen helppoa tutkia kyselytutkimuksen avulla, koska henkilöstöllä on ollut riittävästi strategiaosaamista kysymyksiin vastaamiseen.

## 4 Toimeksiantajayrityksen esittely

Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia, miten Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy:n (jatkossa Vantti) strategian jalkautus on onnistunut ja miten sitä voisi jatkossa kehittää. Vantti on Vantaan kaupungin omistama voittoa tuottamaton inhouse-yhtiö, joka on perustettu vuonna 2012. Henkilöstöä Vantissa oli vuonna 2022 noin 1000.

### 4.1 Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy

Vantti on Vantaan kaupungin omistama yhtiö, joka tuottaa ateria-, puhtaus-, kiinteistö- sekä aula- ja turvapalveluja Vantaan kaupungille. Vantti on lähes tuhat ihmistä työllistävä palveluyritys, jonka liikevaihto vuonna 2022 oli noin 53 miljoonaa euroa. Ateriapalveluiden liikevaihto vuonna 2022 oli 23,3 miljoonaa euroa, puhtauspalveluiden liikevaihto oli 15,1 miljoonaa euroa ja kiinteistö-, aula- ja turvapalveluiden liikevaihto oli 15,2 miljoonaa euroa. Ateriapalveluissa työskenteli vuonna 2022 333 henkilöä, puhtauspalveluissa 395, kiinteistö-, aula- ja turvapalveluissa 229 henkilöä ja sisäisissä palveluissa 13 henkilöä. (Vantti pähkinänkuoressa s.a.)

Henkilöstön keski-ikä koko Vantissa vuonna 2022 oli 48,5 vuotta ja keskimääräinen palvelusaika oli 9,2 vuotta. Vakinaisia työntekijöitä oli 94 prosenttia koko henkilöstöstä. Määräaikaisia työntekijöitä on hyvin vähän, lähinnä kausityöntekijöitä lomakaudella. Vaihtuvuus oli 15,9 prosenttia vuonna 2022. Vaihtuvuutta on eniten ateria- ja puhtauspalveluissa. Vantissa noin 56 prosentilla työntekijöistä on vähintään ammatillinen perustutkinto. Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä on 25 prosenttia henkilöstöstä. Vantissa työskentelee yli 30 eri kansalaisuuden omaavaa henkilöä, joista suurin osa on ateria- ja puhtauspalveluissa. (Vantti pähkinänkuoressa s.a.)

### 4.2 Vantin missio, visio, strategia ja toimintaperiaatteet

Vantin missio eli toiminta-ajatus on olla olemassa, jotta vantaalainen arki voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Vantti huolehtii Vantaan kaupungin ateria-, puhtaus-, kiinteistö- sekä aula- ja turvapalveluiden toimivuudesta. (Tietoa meistä s.a.) Visiona on, että kaikkia vanttilaisia arvostetaan, yhdessä tekemisestä korostetaan sekä halutaan olla Vantaan kaupungin luotettavin yhteistyökumppani. Vantti haluaa olla kaupungin reiluin työpaikka ja luotettavin yhteistyökumppani. (Tietoa meistä s.a.)

Vantin strategian kolme kulmakiveä ovat: ihmiset ensin, asiakaskokemus, joka yllättää positiivisesti ja ylittää odotukset sekä ympäristön kannalta vastuullinen toiminta. Ihmiset ensin tarkoittaa sitä, että Vantin työntekijät ratkaisevat, millainen työpaikka Vantti on ja millainen kokemus asiakkaille syntyy työntekijöiden kohtaamisesta. Positiivisen asiakaskokemuksen saavuttaminen edellyttää asiakkaan kuuntelua ja ymmärtämistä hänen tarpeistaan. Vantti kantaa vastuun siitä, miten Vantti

vaikuttaa ympäröivään maailmaan. Vantti tekee aina eettisiä ratkaisuja ympäristön suhteen. (Tietoa meistä s.a.)

Vantin strategiaa toteutetaan yhteisten toimintaperiaatteiden kautta. Vantti on kumppani kaikille Vantin työntekijöille, asiakkaille ja vantaalaisille. Vantti haluaa jättää hyvän kokemuksen työntekijöille, asiakkaille ja vantaalaisille. Jokaisella työntekijällä tulee olla aikaa kohdata ja kuunnella arjessa. Vantissa kohdellaan kaikkia reilusti ja tasa-arvoisesti. Jokainen vanttilainen toimii vastuullisesti ja tekee eettisiä valintoja laadun, ympäristön ja sosiaalisen tasa-arvon suhteen. (Tietoa meistä s.a.)

Vantissa tiedotetaan henkilöstöä Vantrassa, sähköpostilla, itsoppimisalustalla, kokouksissa ja henkilökohtaisesti. Vantra on henkilöstölle tarkoitettu lähiverkko, jossa on kaikille tarkoitettua tietoa Vantista. Esimiesvantra on esimiesten lähiverkko. ITS-oppimisalusta on verkko-oppimisympäristö, josta löytyvät Vantin yleisperehdytys ja liiketoimintakohteinen perehdytysmateriaali.

### **4.3 Vantin strategiatyöprosessi**

Vantin henkilöstöjohtaja kertoi, miten Vantin strategia on syntynyt. Sen on tehnyt johtoryhmä, johon kuuluvat toimitusjohtaja, ateria-, puhtaus- ja kiinteistöpalvelujohtajat sekä henkilöstöjohtaja. Se on tehty vuosille 2021-2025. Strategiatyön lähtökohtana on ollut asiakkaan tarpeiden, ongelmien ja kokemusten syvällinen ymmärtäminen ja asiakkaan asemaan asettuminen. (Toivola 15.6.2023.)

Strategiatyö lähti asiakastarpeen, nykytilanteen ja tulevaisuuden vaatimusten selvittämisellä ja ymmärtämisellä. Sitä työstettäessä mietittiin, miten toimintaympäristö tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Työelämä muuttuu, digitalisaatio lisääntyy ja vastuullisuus- ja ympäristövaatimukset lisääntyvät. Johtoryhmä määritteli strategiakokonaisuuden nimeksi Ihmisen kokoinen ja loi toimintaa ohjaavat toimintaperiaatteet. (Toivola 15.6.2023.)

Vantin toiminta-ajatus on tukea Vantaan kaupunkikonsernin toimialoja ja niiden asiakkaita tuottamalla asiakkaiden tarpeita vastaavia ateria-, puhtaus- ja kiinteistöpalveluja ja näitä tukevia palveluja. Vantin aikaisemmat arvot ovat ammattitaito, kehittävä, yhteiskuntavastuullinen ja osallistava. Vantin tavoitteena on taloudellinen tehokkuus ja sopimuksen mukainen palvelun laatu. Vantin toimintatavat ovat tuottaa palveluita in-house -periaatteella, kehittää tuottavuutta ja yhdenmukaistaa toimintatapoja, tuottaa palveluita kilpailukykyisesti sekä ylläpitää ja kehittää koko henkilöstön osaamista ja sitoutumista. (Toivola 15.6.2023.)

Vantin strategiaa päivitettiin keväällä 2023 vastuullisuusjohtamisen osalta. Vastuulliset teot haluttiin osaksi työntekijöiden arkipäivää. Halutaan korostaa eettisiä valintoja laadun, ympäristön ja sosiaalisen tasa-arvon suhteen. Arvojen tilalle tulivat toimintaperiaatteet. Strategiaa päivitetään ja arvioidaan toiminnan painopistealueita joka vuosi uudelleen. (Toivola 15.6.2023.)



#### 4.4 Vantin strategian jalkautus

Vantin strategia jalkautettiin koko henkilöstölle ajalla 1.1.2021-31.12.2021. Menetelmän käytettiin dialogityöpajoja, joissa keskusteltiin strategian eri aiheista. Sen jälkeen sitä kerrattiin palveluesihenkilöille tilaisuuksissa, joissa käsiteltiin monimuotoisuutta työelämässä, asiakas-, ympäristö- ja vastuullisuusnäkökulmaa. Palveluesihenkilöille tilaisuudet pidettiin vuosina 2022- 2023. Esihenkilöille järjestettiin ensimmäinen dialogipajakoulutus tammikuussa vuonna 2021. Siinä käytiin läpi strategian iso kuva ja toimintaa ohjaavat periaatteet sekä konkretisoitiin käsiteltäviä teemoja. Esihenkilöiden roolia, dialogialustojen käyttöä ja dialogia opastettiin. Toinen esihenkilöille suunnattu koulutus pidettiin touko- ja huhtikuussa vuonna 2021. Silloin käsiteltiin asiakaskokemusta, konkretisoitiin teemaa ja ohjeistettiin aiheita. Kolmas koulutus pidettiin elo- ja syyskuussa vuonna 2021. Siinä aiheena oli itsen ja oman tiimin mahdollisuus vaikuttaa strategian toteutumiseen. Jokaisessa koulutuksessa käytiin läpi dialogialustojen käyttäminen. Dialogialusta oli paperinen ja siinä ryhmän jäsenet tekivät erilaisia aiheeseen liittyviä tehtäviä ja pohdintoja. Alustat ohjasivat ryhmäläisiä vapaaseen dialogiin keskenään. Dialogialustoja oli suomen kielen lisäksi englanniksi, ranskaksi, thai kielellä, venäjän ja viron kielellä. Ohjeet ja eri kieliversiot tallennettiin Vantin esihenkilöiden intraan.

Työntekijöille pidettävien dialogipajojen ryhmäkoko oli noin 20 osallistujaa. Ryhmiin valittiin osallistujia kaikista neljästä toimialasta. Pajoja pidettiin neljällä maantieteellisellä alueella 10-25 kpl/alue. Jokainen palveluesihenkilö tai toimihenkilö toimi vastuuvetäjänä vähintään yhdessä dialogipajassa. Hän valitsi itselleen apuvetäjäksi toisen palveluesihenkilön tai toimihenkilön. Vastuuvetäjä kutsui osallistuja ja teki tilavaraukset. Strategiatyöpajoista informoitiin henkilöstöä Vantin intrassa ja sähköpostilla, tiimikokouksissa sekä henkilöstölehdessä.

Ensimmäinen dialogipaja pidettiin helmi-huhtikuussa vuonna 2021 ja sen aiheena oli strategian iso kuva ja toimintaa ohjaavat periaatteet. Toinen dialogipaja pidettiin kesä-elokuussa vuonna 2021 ja sen aiheena oli asiakaskokemus. Kolmannen dialogipajan aiheena oli miten itse ja oma tiimi voi vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Pajat toteutettiin syys-joulukuussa vuonna 2021.

Esihenkilöille ja toimihenkilöille pidettiin strategiapäivä huhtikuussa 2023. Tilaisuudessa käsiteltiin strategiaa sekä asiakaskokemusta ja -näkökulmaa. Pääpainopiste oli toimintaperiaatteiden kertautamisessa. Strategiaa on viestitty Vantin sisäisessä intrassa säännöllisesti. Perehdytyksen yhteydessä sitä käydään läpi itslearning oppimisalustalla. Kerran kuukaudessa julkaistavassa henkilöstölehdessä siitä puhutaan joka kuukausi. Palveluesihenkilöt pitävät kerran kuukaudessa omille tiimeilleen kokouksen, jossa sitä käydään läpi säännöllisesti. Henkilöstön sosiaali- ja toimistotiloihin on laitettu strategiajulisteita.

#### 4.5 Vantin mittarit strategian onnistumisessa

Vantissa strategian onnistumista mitataan taloudellisella tuloksella, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyllä. Taloudellista tulosta mitataan liiketoimintayksiköittäin esihenkilötasolla kuukausittain. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskysely tehdään kerran vuodessa. Talouden mittarit tulokset käydään läpi tiimikokouksissa koko henkilöstön kanssa kuukausittain ja asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset kerran vuodessa.

Vantin liikevaihto oli vuonna 2021 51,5 miljoonaa euroa ja vuonna 2022 se oli 53,7 miljoonaa euroa. Vuoden 2023 arvioitu liikevaihto on 48,1 miljoonaa euroa. Syynä vuoden 2023 liikevaihdon laskulle oli osan kohteiden siirtyminen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle.

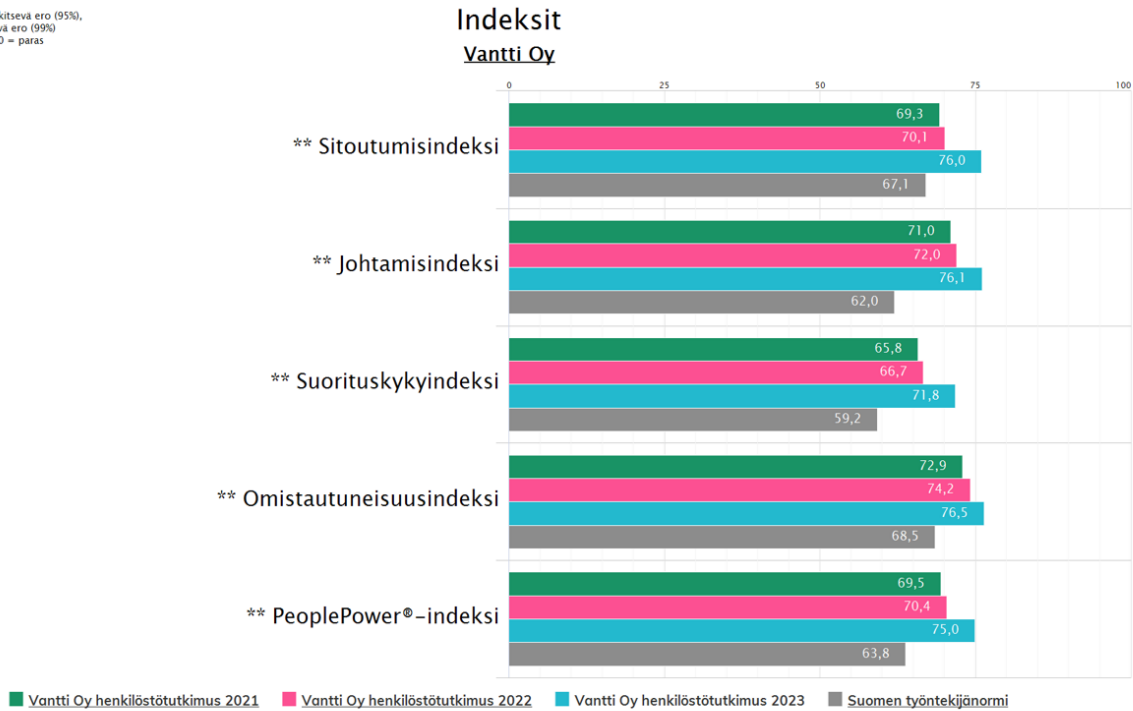
Vantin asiakastytyväisyyskyselyn kokonaistulos vuonna 2021 oli 3,5 ja vuonna 2022 se oli 3,3. (Arviointiasteikko: 5 = Erinomainen, 4 = Hyvä, 3 = Tyydyttävä, 2 = Heikko, 1 = Erittäin heikko) Suosittelemuusindeksi (NPS) vuonna 2021 oli -38, vuonna 2022 se oli -62 ja vuonna 2023 se oli -30. NPS eli Net Promoter Score tarkoittaa suosittelemuusindeksiä eli sitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä toisille henkilöille.

Vuonna 2023 asiakastytyväisyyskyselyä muutettiin siten, että siinä arvioitiin Vantin kilpailu- ja muutoskykyä suosittelemuusindeksin lisäksi. Vertailu ei onnistu vuosien 2021 ja 2022 kyselyyn kokonaistuloksen osalta. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset käydään tiimikokouksissa läpi henkilöstön kanssa.

Vantissa tehdään henkilöstötytyväisyyskysely kerran vuodessa koko henkilöstölle. Jokainen esihenkilö saa oman alueensa tulokset erikseen itselleen ja se käydään henkilöstön kanssa läpi ja laaditaan kehittämissuunnitelma. Merkittävimmät mitattavat asiat ovat sitoutuminen, johtaminen, suorituskyky ja omistautuminen.

Henkilöstötytyväisyyskyselyn mukaan vuosina 2021-2023 on tapahtunut positiivisia muutoksia kaikilla osa-alueilla. Sitoutumisindeksi on noussut tasaisesti joka vuosi. Vuodesta 2021 vuoteen 2023 se on noussut 69,3:stä 76:een. Johtamisindeksi on noussut 71,0:stä 76:een vuosina 2021-2023. Suorituskykyindeksi on parantunut vuodesta 2021 vuoteen 2023. Se on noussut 65,8:sta 71,8:een. Omistautumisindeksi on noussut vuodesta 2021 vuoteen 2023 69,5:sta 76,5:een. (Kuva 2)

\* = Tilastollisesti merkitsevä ero (95%)  
 \*\* = Erittäin merkitsevä ero (99%)  
 Asteikko 0 – 100, 100 = paras



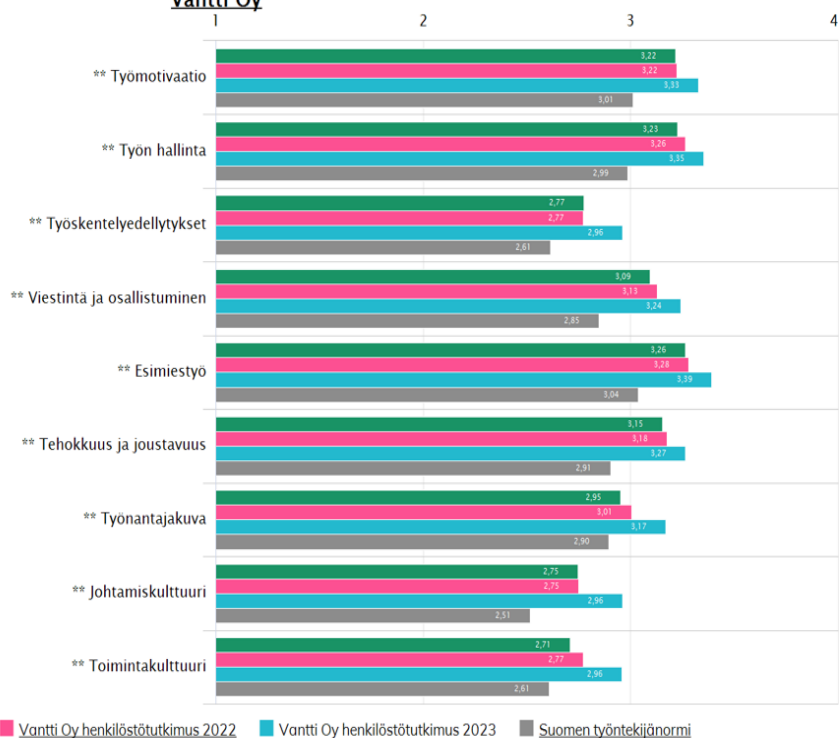
Kuva 2. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn indeksit (N=565)

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn mukaan vuosina 2021-2023 on tapahtunut pääosin jonkinlaisia muutoksia. Vuonna 2021 työmotivaatio oli 3,72, vuonna 2022 se oli hieman heikompi (3,22) ja vuonna 2023 se oli noussut 3,33:een. Työhallinta oli parantunut myös hieman vuodesta 2021 vuoteen 2023 se oli noussut 3,23:sta 3,35:een. Työskentelyolosuhteissa ei ole tapahtunut muutosta vuosina 2021 ja 2022, mutta vuonna 2023 parannusta on tapahtunut hieman eli 0,19. Viestinnässä ja osallistumisessa on parannusta tapahtunut 3,09:sta 3,24:ään vuonna 2021-2023. Tehokkuus ja joustavuus ovat myös nousseet 3,15:sta 3,27:ään vuosina 2021-2023. Esimiestyössä, työnantajakuvassa, johtamis- ja toimintakulttuurissa on tapahtunut eniten parannusta. Esimiestyö on parantunut vuosina 2021-2023 3,26:sta 3,39:ään. Työnantajakuva on selkeästi parantunut 2,95:stä 3,17:sta vuosina 2021-2023. Johtamiskulttuurissa on myös tapahtunut muutosta parempaan suuntaan. Vuodesta 2021 vuoteen 2023 se oli noussut 0,21. Toimintakulttuuri on parantunut myös 0,25 vuosina 2021-2023. (Kuva 3)

\* = Tilastollisesti merkitsevä ero (95%),  
 \*\* = Erittäin merkitsevä ero (99%)  
 Asteikko 1 - 4 = paras

## Tulosyhteenveto

### Vantti Oy



N: 565 11

Kuva 3. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosyhteenveto (N=565)

## 5 Kehittämistehtävän tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään määrällistä tutkimusta ja lähestymistapana on toimintatutkimus. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta.

### 5.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusmenetelmän avulla ratkaistaan tutkimuskysymykset. Ratkaisun löytämiseen käytetään erilaisia keinoja ja tavoite on tuottaa uutta tietoa, jonka varaan ratkaisu perustuu. Kerättävällä tutkimusaineistolla etsitään ratkaisu tutkimusongelmaan. (Kananen 2015, 65.) Tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen eli kvantitatiivinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Määrällinen tutkimus soveltuu tutkimukseen, jossa halutaan tietoa suurelta määrältä ihmisiä. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään, jos aihetta ei tunneta hyvin ja sitä halutaan ymmärtää paremmin. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu numeeriseen analyysiin. Sitä käytetään tutkimusmenetelmänä, kun halutaan selittää ja ymmärtää ihmisten kokemuksia sekä käsityksiä. Sen avulla saadaan selville syy- ja seuraussuhteita kokemusten ja käsitysten välillä. Ihmisiä koskevan määrällisen tutkimuksen tavoitteena on asioiden, ominaisuuksien, ilmiöiden, ominaisuuksien ja kokemusten selittäminen, kuvaaminen, vertaaminen tai ennustaminen. (Vilka 2021, 23.)

Usein käytetty menetelmä määrällisessä tutkimuksessa on kyselytutkimus, jossa kysytään isolta joukolta ihmisiä samoja kysymyksiä. Määrällinen menetelmä soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa halutaan testata jonkun teorian paikkansa pitävyyttä. Kysymysten avulla mitataan teorian paikkansapitävyyttä. (Ojasalo ym. 2014, 104.) Kyselyn aineisto on pääosin numeraalista, vaikka kysymykset esitetään tekstimuodossa. Osa vastauksista ovat numeraalisia ja osa sanallisia. (Vehkalahti 2014, 13.) Sanalliset vastaukset ovat täydentäviä tietoja (Vehkalahti 2014, 13). Kyselytutkimuksessa mitataan kysymysten ja väitteiden kokonaisuutta, jolla tutkitaan ilmiöitä esimerkiksi asenteita, arvoja tai mielipiteitä. (Vehkalahti 2014, 12.)

Kyselytutkimuksen avulla voidaan saada laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Kysely on nopea ja tehokas tiedonkeräysmuoto. Heikkoutena on tuotetun tiedon pinnallisuus ja sen avulla ei voida arvioida miten vakavasti vastanneet henkilöt suhtautuvat tutkimukseen. Tyypillisin kyselymuoto on internetissä täytettävä kyselylomake. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Sähköinen kysely on helppo täyttää ja tulokset ovat nopeasti käsiteltäviä ja raportoitavia. (Ojasalo ym. 2014, 128). Kyselytutkimuksen etuina on aineiston nopea analysointi ja tehokkuus. Kyselyn aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida etukäteen. Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja siihen tarvitaan sekä tietoa että taitoa. Kysymyksiä voidaan ymmärtää väärin tai vastaajilla ei ole tarpeeksi tietoa

tutkittavasta asiasta. Vastausten saaminen voi olla haasteellista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Tässä tutkimuksessa olen valinnut tutkimusmenetelmäksi määrällisen tutkimuksen, koska tutkimuksessa haluttiin laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimus on nopea ja tehokas tapa saada tietoa suurelta määrältä ihmisiä. Työntekijöiden on helppo ja nopea täyttää sähköinen kyselylomake. Tutkimusanalyysin tekeminen on kyselytutkimuksessa nopeaa.

## **5.2 Lähestymistapana toimintatutkimus**

Toimintatutkimus tutkimustapa, jossa osallistetaan henkilöstöä. Sen avulla pyritään ratkaisemaan haasteita ja muuttamaan esimerkiksi käytäntöjä tai toimintaa. Toimintatutkimuksella saadaan uutta tietoa ja ymmärretään ilmiöitä. Se on käytännönläheistä, tilanteeseen sidottua ja vaatii yhteistyötä tutkittavien ja tutkijan välillä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on, että työntekijät oppisivat tunnistamaan toiminnan haasteet ja ottaisivat vastuun niiden ratkaisemisesta. Haasteet voivat olla toimintaan tai sosiaalisiin suhteisiin liittyviä, eettisiä tai rakenteisiin liittyviä tai yhteiskunnallisia. Toimintatutkimuksessa havainnoidaan toimintaa, reflektoidaan ja suunnitellaan esimerkiksi uusia käytäntöjä tai toimintamalleja. (Vilka 2021, 177.) Toimintatutkimuksen avulla opitaan uutta ja oivalletaan sekä ymmärretään teoriaa paremmin (Puusa & Juuti, 2020, 267). Tavoitteena on lisätä organisaation ymmärrystä ja kehittää toimintatapoja. Toimintatapojen muutos voi olla seurausta organisaation itsetuntemuksen parantumisesta. (Puusa & Juuti 2020, 268.) Toimintatutkimuksessa suhtautuminen tietoon on käytännönläheistä. Tietoa tarvitaan käytäntöjen muuttamiseen ja kehittämiseen. (Heikkinen & Kauko 2023, 19.)

Olen valinnut lähestymistavaksi toimintatutkimuksen, koska tässä tutkimuksessa on tarkoitus saada uutta tietoa Vantin strategian jalkautuksen onnistumisesta ja mahdollisesti saada uusia tapoja ja käytäntöjä sen jalkautukseen ennen nykyisen strategiakauden loppumista vuonna 2025 ja uuden strategiakauden alkamista.

## **5.3 Aineiston hankintamenetelmät**

Tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen käytettiin kyselytutkimusta, joka tehtiin verkossa sähköpostilla. Kyselytutkimus on valittu, koska sen avulla saadaan laaja tutkimusaineisto suurelta joukolta työntekijöitä. Lisäksi kysely on nopea ja helppo toteuttaa. Lisäksi vastausten kertymistä voidaan seurata ja näin varmistaa riittävä määrä vastauksia. Kyselytutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miten strategian jalkautus on Vantissa onnistunut, onko strategia ymmärretty ja miten se näkyy päivittäisessä tekemisessä.

Kyselytutkimus tehdään lomakkeella. Tutkimuksen onnistuminen on riippuvainen lomakkeen laadusta. Kysymysten on oltava sisällöltään oikeita ja tilastollisesti mielekkäitä. (Vehkalahti 2014, 20.)

Kyselytutkimuksen avulla mitataan esimerkiksi yhteiskunnallisia asioita, käyttäytymistä tai mielipiteitä (Vehkalahti 2014, 11). Kyselylomakkeen tekemiseksi on oltava riittävästi aikaisempaa tietoa ilmiöstä. Jos aikaisempaa tietoa ei ole riittävästi on harkittava laadullisten menetelmien käyttämistä. (Ojasalo 2014, 122.) Verkkokyselyn tekemisessä on huomioitava muun muassa oikea kohderyhmä, sähköpostin otsikointi, ohjeistus, vastausaika, luottamuksellisuus ja kysymysten helppous. (Kananen 2015, 217). Verkkokyselyn etuina on aineistonkeruun nopeus, helppous ja vaivattomuus, tulokset ovat käytettävissä reaaliaikaisesti ja vastausten määrää voidaan seurata. Tarvittaessa voidaan lähettää vastaajille uusintakutsu kyselyyn. (Kananen 2015, 214).

Kyselytutkimus tehtiin Vantissa palveluesihenkilöille, työntekijöille ja toimihenkilöille verkkokyselynä sähköpostitse. Kysely on strukturoitu ja siinä on valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselyn avulla saadaan tietoa heidän mielipiteestään, miten strategian jalkautus on onnistunut. Työntekijöitä oli Vantissa kyselytutkimusta (13.9.2023) tehtäessä 898 henkilöä ja kysely lähetettiin kaikille. Kyselyn avulla selvitetään, ovatko työntekijät sisäistäneet strategian ja miten se näkyy heidän päivittäisessä tekemisessään. Kyselyt tehtiin sähköpostitse Webropol kysely- ja tiedonkeruujärjestelmän avulla.

Tulosten analysointi ja tulkinta ovat tutkimuksen tärkein vaihe. Oikein tehtynä sen avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kaikkea aineistoa ei välttämättä tarvitse analysoida, mikäli se ei ole tutkimuksen kannalta olennaista. (Ojasalo ym. 2014, 109-111.) Kyselytutkimuksen avulla saadaan määrällistä tietoa ja siihen liitetyillä avoimilla vastauksilla myös laadullista tietoa. Määrällistä tietoa analysoidaan tilastollisesti. Tilastollisia menetelmäanalysejä on kaksi: perustava ja monimuuttujamenetelmä. Perustavat ovat muun muassa keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi, riippuvuusluvut ja korrelaatio. Monimuuttujamenetelmät ovat sellaisia, joihin liittyy useita erilaisia toimintoja kuten parametrien testaus, hypoteesitestejä ja mallin identifiointia. (Ojasalo ym. 134-135.)

Saadut tulokset analysoitiin niin, että kaikkien kyselyyn vastanneiden vastaukset avattiin luvussa 6.1. Jokainen kyselyn kysymys analysoitiin erikseen. Ristiintaulukointia käytettiin, kun haluttiin verrata esihenkilöiden vastauksia verrattuna muihin vastaajiin.

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä kyselytutkimusta, koska sen avulla saatiin suuri määrä vastauksia työntekijöiltä, jotka työskentelevät fyysisesti hyvin hajallaan eri työkohteissa.

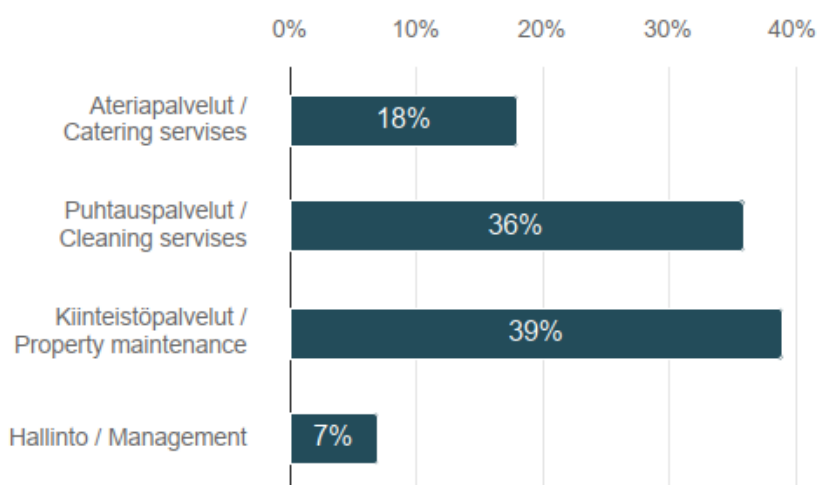
### 6.1 Kyselytutkimus ja tulokset

Tutkimusaineiston määrä vaihtelee riippuen opinnäytetyön rajauksesta. Mitä rajatumpi aihe on sitä, vähemmän tarvitaan aineistoa. Jos kohderyhmä on hyvin heterogeeninen, tarvitaan enemmän aineistoa. Jos kohderyhmä on heterogeeninen ja tavoitteet ovat laajat, tarvitaan tutkimusaineistoa paljon. (Vilka 2021, 191.) Määrällisessä tutkimuksessa riittävä aineisto (otos) on sellainen, että siitä saatava kokonaiskuva vastaa koko perusjoukkoa. (Vilka 2021, 192.) Otos edustaa kaikkia perusjoukon ominaisuuksia ja ilmentää joukkoa. Otos on edustava, kun se sisältää samassa suhteessa ominaisuuksia kuin perusjoukko. (Vilka 2021, 193.)

Kyselytutkimus tehtiin Vantin koko henkilöstölle sähköpostilla 13.-27.9.2023. Kyselyyn oli mahdollista vastata suomeksi tai englanniksi. Kyselyn vastaajat vastasivat anonymisti kyselylinkin kautta, joka lähetettiin sähköpostilla. Uusintakysely lähetettiin 19.9.2023. Kysely lähetettiin 898 työntekijälle ja vastauksia saatiin 179, joka on 19,93 prosenttia kaikista vastaajista. Ateriapalveluista vastauksia saatiin 18 prosenttia, puhtauspalveluista 36 prosenttia, kiinteistöpalveluista 39 prosenttia ja hallinnosta 7 prosenttia (Kuva 4).

#### 1. Liiketoimintayksikkö, jossa työskentelen / The business unit where I work

Vastaajien määrä: 179



Kuva 4. Kysymys 1. Vastaajien jakautuminen liiketoimintayksiköittäin (N=179)

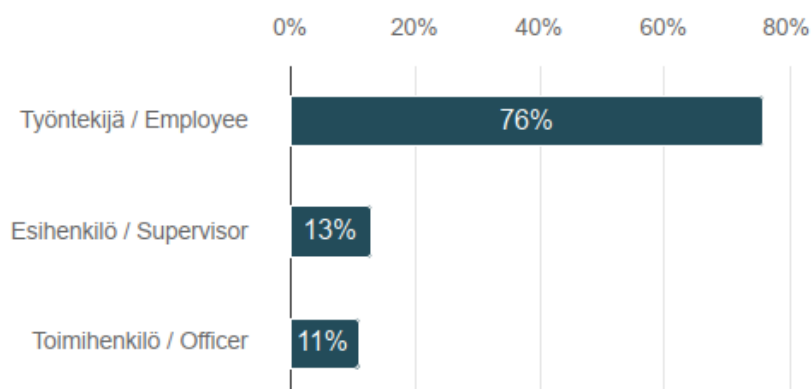
Vastaajista naisia oli 64 prosenttia, miehiä 34 prosenttia ja muun sukupuolisia 2 prosenttia.



Kyselyyn vastanneista työntekijöitä oli 76 prosenttia, esihenkilöitä 13 prosenttia ja toimihenkilöitä 11 prosenttia. (Kuva 5)

### 3. Toimin / I'm working as

Vastaajien määrä: 179

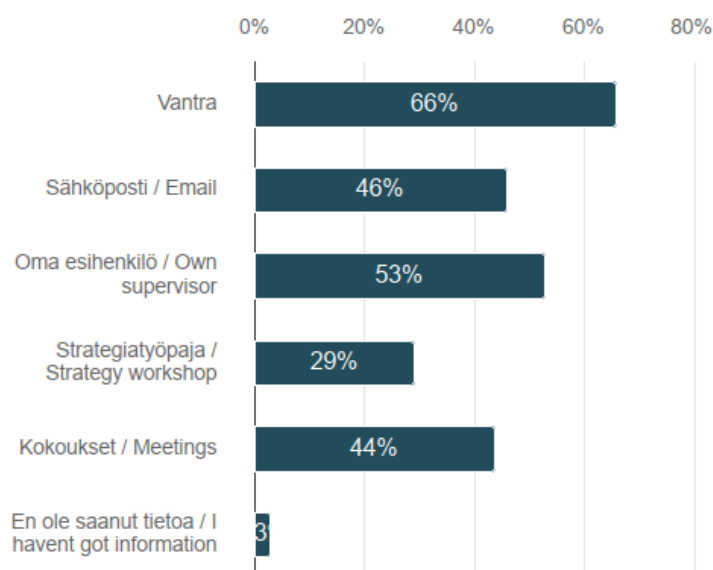


Kuva 5. Vastaajien tehtävä organisaatiossa (N=179)

Kysyttäessä mistä on saatu tietoa Vantin strategista, vastaajista 66 prosenttia oli saanut tietoa Vantrasta, 46 prosenttia sähköpostitse, 53 prosenttia omalta esihenkilöltä, 29 prosenttia strategia-työpajoista, 44 prosenttia kokouksista ja 3 prosenttia ei ole saanut tietoa mistään. (Kuva 6)

### 4. Olen saanut tietoa Vantin strategiasta / I have received information about Vantti's strategy

Vastaajien määrä: 179 , valittujen vastausten lukumäärä: 431

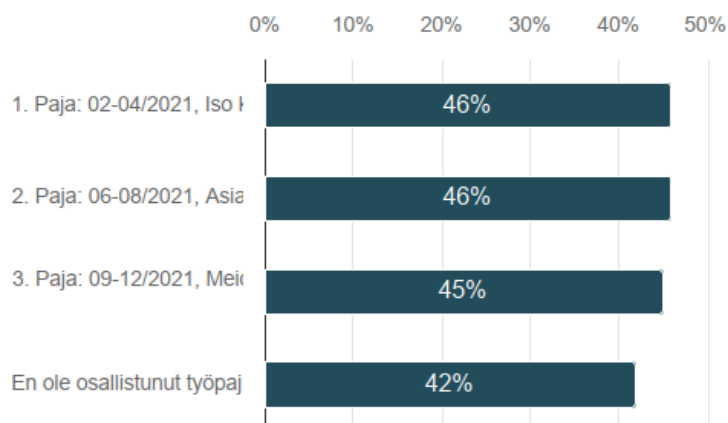


Kuva 6. Vantin strategian tiedotuskanavat (N=179)

Osallistumisesta Vantin strategiatyöpajoihin kysyttiin kysymyksessä 6. Vastaajista 46 prosenttia oli osallistunut ensimmäiseen työpajaan, 46 prosenttia oli osallistunut toiseen pajaan, 45 prosenttia oli osallistunut kolmanteen pajaan ja 42 prosenttia ei ole osallistunut mihinkään edellä mainituista pajoista. (Kuva 7)

#### 5. Olen osallistunut Vantin strategiatyöpajoihin / I have participated in Vantti's strategy workshops

Vastaajien määrä: 179 , valittujen vastausten lukumäärä: 321



Kuva 7. Osallistuminen Vantin strategiatyöpajoihin (N=179)

Kysymyksessä 6 kysyttiin mistä olet saanut tietoa strategiatyöpajoista. Vastaajat olivat saaneet tietoa Vantin työpajoista 63 prosenttia omalta esimieheltään, 15 prosenttia Intrasta, 33 prosenttia tiimikokouksesta, 10 prosenttia työkaverilta ja muusta lähteestä 16 prosenttia. Muita lähteitä ovat sähköposti, esihenkilö ja tietoa ei ole saatu mistään. Ensimmäinen dialogipaja pidettiin helmi-huhtikuussa vuonna 2021 ja sen aiheena oli strategian iso kuva ja toimintaa ohjaavat periaatteet. Toinen dialogipaja pidettiin kesä-elokuussa vuonna 2021 ja sen aiheena oli asiakaskokemus. Kolmannen dialogipajan aiheena oli miten itse ja oma tiimi voi vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Pajat toteutettiin syys-joulukuussa vuonna 2021.

Kysymyksessä 7 kysyttiin Vantin strategisista tavoitteista, toiminnasta, osallistumisesta, tiedottamisesta, strategian konkretisoimisesta, toimintaperiaatteista ja mielipiteiden ilmaisusta.

Kysyttäessä, miten hyvin tunnet Vantin strategiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet, 72 prosenttia oli täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä, 21 prosenttia ei ole samaa eikä eri miltä, 7 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä.

Kysymykseen onko sinulla ollut mahdollisuus osallistua riittävästi Vantin strategiatyöskentelyyn, 60 prosenttia vastanneista oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä. 23 prosenttia ei ole samaa eikä eri mieltä, 17 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä.

Kysyttäessä miten vastaaja pyrkii omalla toiminnallani edesauttamaan Vantin strategisten tavoitteiden saavuttamista, 9 kymmenestä (86 prosenttia) oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, joka kymmenes (11 prosenttia) ei ole samaa eikä eri mieltä, 4 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä.

Strategisten tavoitteiden toteutusta seurataan kyselyn mukaan siten, että 61 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, joka kolmannes (28 prosenttia) ei ollut samaa eikä eri mieltä, 11 prosenttia oli täysin tai eri mieltä.

Kysymykseen, onko Vantin strategiasta tiedotettu riittävästi, 64 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, neljännes vastaajista (24 prosenttia) ei ollut samaa eikä eri mieltä, 12 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä.

Kysyttäessä keskusteleeko Vantin esihenkilö strategiasta ja sen toteuttamisesta henkilöstönsä kanssa 62 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 26 prosenttia oli ei ollut samaa eikä eri mieltä, 12 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä.

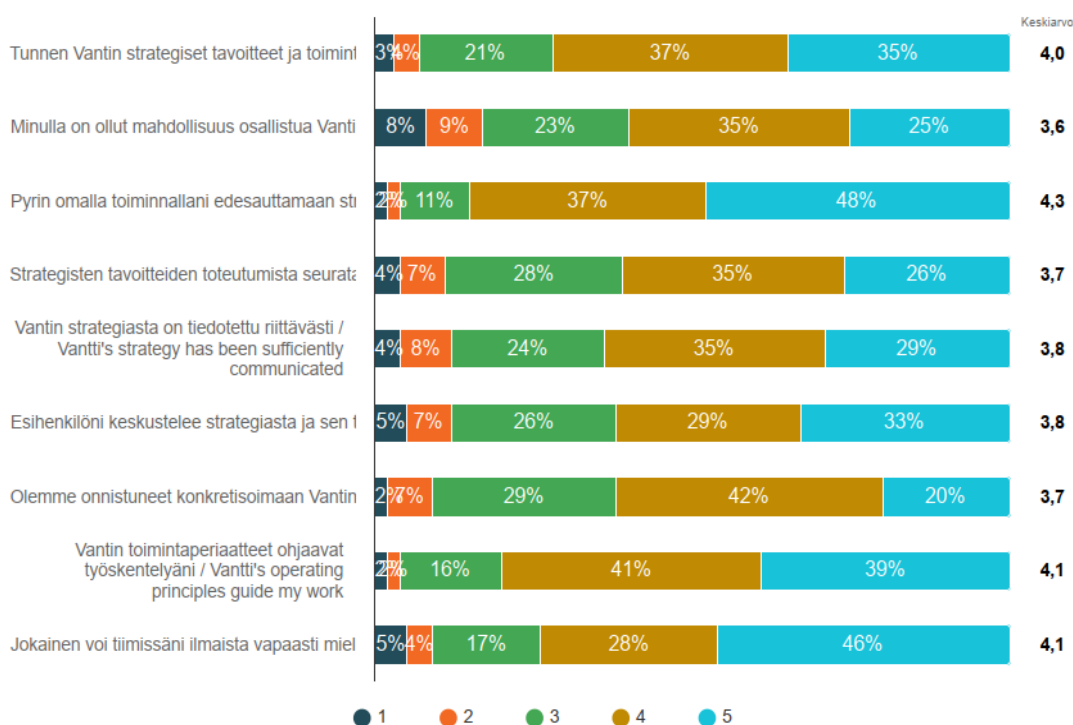
Kysymykseen olemmeko onnistuneet konkretisoimaan Vantin strategiset tavoitteet työpaikalla, 62 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 29 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä, 9 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä.

Kysyttäessä ohjaavatko Vantin toimintaperiaatteet työskentelyä, 80 prosenttia oli täysin samaa tai jonkin verran mieltä, 16 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä, 4 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä.

Kysymykseen voiko jokainen tiimissään ilmaista vapaasti mielipiteensä strategiasta 74 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 17 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 9 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. (Kuva 8)

7. Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä 2 = jonkin verran eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jonkin verran samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä / Answer the following questions on a scale of 1 – 5, where 1 = completely disagree 2 = somewhat disagree 3 = neither agree nor disagree 4 = somewhat agree 5 = completely agree

Vastaajien määrä: 179

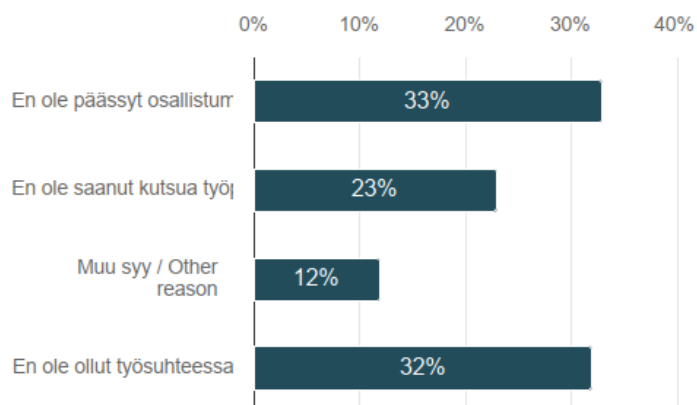


Kuva 8. Kysymyksiä strategiasta, sen toteuttamisesta ja konkretisoimisesta (N=179)

Kysymyksessä 8 selvitettiin syyt, miksi henkilö ei ole osallistunut strategiatyöpajoihin. Vastaajista 33 prosenttia ei ole päässyt osallistumaan, 23 prosenttia ei ole saanut kutsua, 12 prosentilla oli muu syy ja 32 prosenttia ei ole ollut työsuhteessa, kun työpajoja pidettiin. Muita syitä olivat sairaus, tärkeämmät tehtävät ja työssä oleminen. (Kuva 9)

#### 8. Jos et ole osallistunut työpajoihin, niin miksi / If you haven't been in the workshops, why not?

Vastaajien määrä: 82

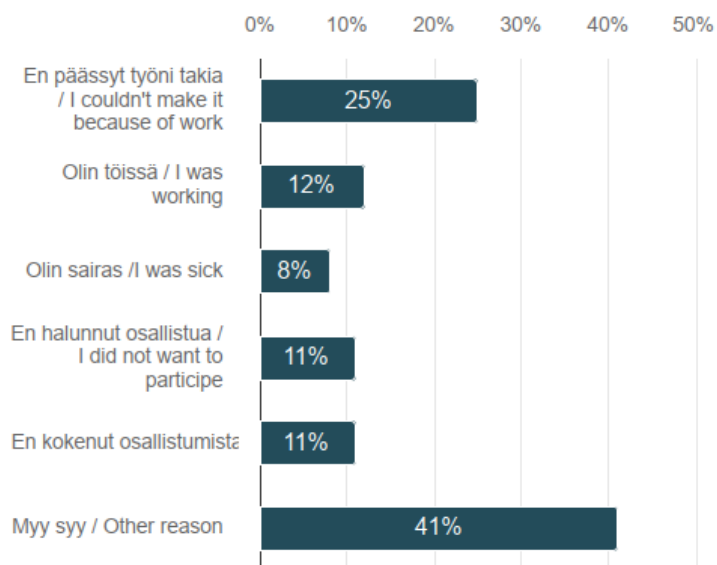


Kuva 9. Osallistumattomuuden syyt (N=179)

Kysymyksessä 9 kysyttiin syytä, miksi henkilö ei ole osallistunut työpajoihin. Vastanneista 25 prosenttia ei ole päässyt osallistumaan työnsä takia, 12 prosenttia oli töissä, 8 prosenttia oli sairaana, 11 prosenttia ei halunnut osallistua, 11 prosenttia ei kokenut sitä tärkeäksi ja 41 prosentilla oli jokin muu syy. Muita syitä olivat: ei ole ollut työsuhteessa kyseisenä aikana, ei ollut saanut kutsua ja negatiivisuus asiaa kohtaan. (Kuva 10)

### 9. Miksi et ole osallistunut strategiatyöpajoihin? / Why haven't you participated in the strategy workshops?

Vastaajien määrä: 76 , valittujen vastausten lukumäärä: 81

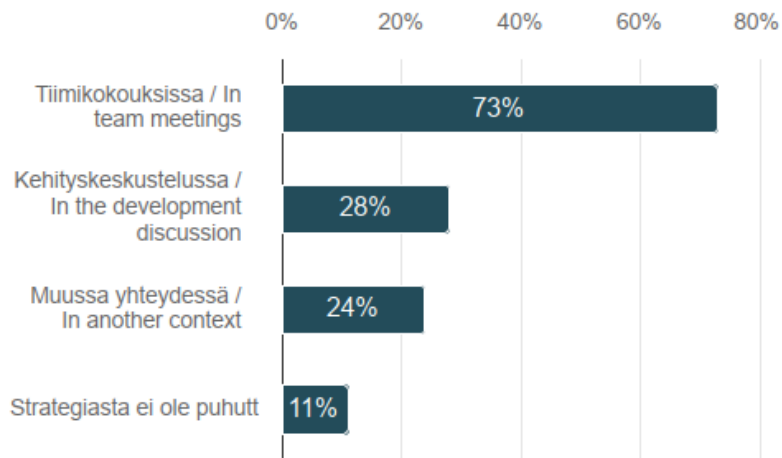


Kuva 10. Syyt osallistumattomuuteen strategiatyöpajoihin (N=179)

Kysymyksessä 10 kysyttiin miten, Vantin strategiaa on käsitelty tiimeissä. Vastaajista 73 prosenttia vastasi, että tiimikokouksissa on käsitelty strategiaa, 28 prosenttia oli käsitellyt asiaa kehityskeskusteluissa, muussa yhteydessä asiaa oli käsitelty 28 prosenttia ja 11 prosentille ei ollut puhuttu strategiasta ollenkaan. (Kuva 11)

## 10. Strategiaa on käsitelty tiimissäni / The strategy has been discussed in my team

Vastaajien määrä: 179 , valittujen vastausten lukumäärä: 243



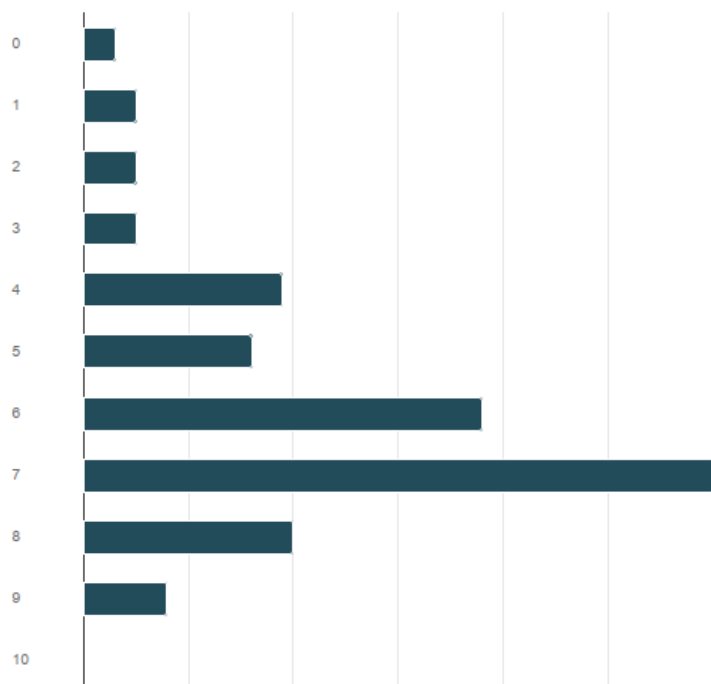
Kuva 11. Strategian käsittely tiimissä (N=179)

Kysymyksessä 11 kysyttiin, mitä muuta vastaaja haluaisi sanoa. Avoimia vastauksia saatiin 14 kappaletta. Avoimissa vastauksissa kerrottiin, että strategista olisi hyvä muistuttaa työntekijöitä, tiimikokouksia ei ole järjestetty säännöllisesti ja homma ei toimi, jos asiat johdetaan ylhäältä alas eikä kysytä työntekijöiden näkemyksiä. Parempaa tiedottamista kaivattiin. Yksi henkilö ei muista työpajoista enää mitään, mutta toteuttaa Vantin periaatteita. Vuoropuhelua eri tahojen välillä kaivataan.

Kysymyksessä 12 vastaajaa pyydettiin arvioimaan asteikolla 0-10, miten Vantin strategia on onnistunut käytännössä. Arvosanan 9-10 antoi 5 prosenttia vastaajista. Arvosanan 7-8 antoi 45 prosenttia vastaajista. Arvosanan 5-6 antoi 30 prosenttia vastaajista. Arvosanan 0-4 antoi 39 prosenttia vastaajista. (Kuva 12)

12. Anna arvosana, miten Vantin strategian toteuttaminen on käytännössä onnistunut/Rate how successful the implementation of Vantti's strategy has been in practice

Vastaajien määrä: 179



Kuva 12. Arvosana Vantin strategian toteuttamisesta (N=179)

Kysymyksessä 13 kysyttiin, missä Vantin strategia on onnistunut. Avoimia vastauksia oli 61 kappaletta. Avoimissa vastauksissa vastaajat kertovat missä Vantin strategiatyö on onnistunut. Vastaajista 16 prosenttia kertoi, että asiakastytyytyväisyys on parantunut. Joka viides (20 %) koki, että strategiatyö on onnistunut. Henkilöstön välisen yhteistyön paranemisen koki parantuneen 6 prosenttia vastanneista ja 2 prosenttia ei osannut vastata kysymykseen.

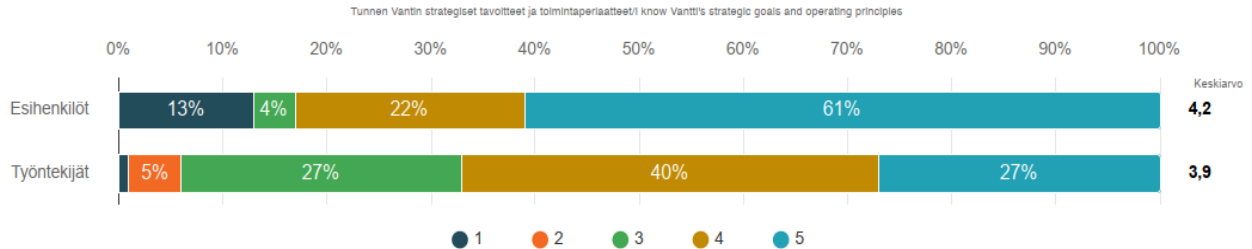
Kysymyksessä 14 kysyttiin mitä parannettavaa Vantin strategiatyössä on. Avoimia vastauksia oli 52 kappaletta. Joka viides (20 %) koki, että viestintään ja tiedonkulkuun pitäisi panostaa enemmän. Henkilöstön kuuntelua toivoi 11,5 prosenttia vastaajista. Yhteistyön parantamista toivoi 6 prosenttia ja lisää perehdytystä ja osaamisen kehittämistä 0,5 prosenttia. Vastaajista 17,3 prosenttia ei osannut vastata kysymykseen.

Halusin vertailla ristiintaulukoinnilla, miten työntekijät ja palveluesihenkilöt olivat vastanneet kysymykseen numero 7, jossa kysyttiin strategiasta, sen toteuttamisesta ja konkretisoimisesta. Halusin saada selville, millaisia eroja esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on. Valitsin tähän sellaisia kysymyksiä, joissa oli suurimpia eroja esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.

Kysyttäessä, miten hyvin esihenkilöt ja työntekijät tuntevat Vantin tavoitteet ja toimintaperiaatteet esihenkilöistä 83 prosenttia vastasi täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä, 4 prosenttia ei ollut samaa tai erimieltä ja 13 prosenttia oli täysin eri mieltä. Työntekijöistä 67 prosenttia oli

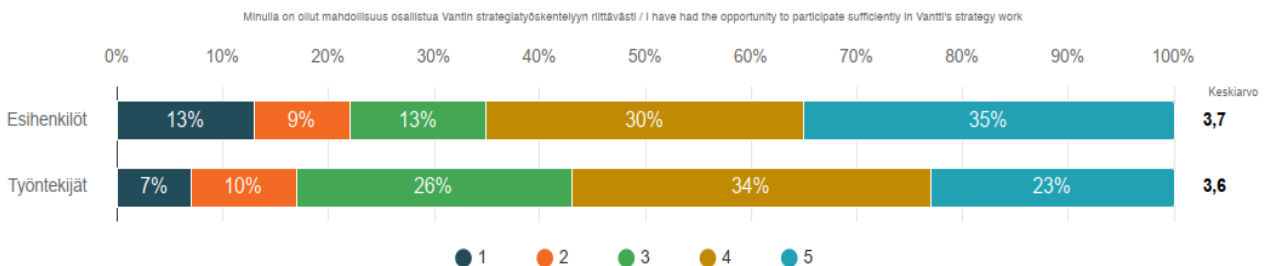
täysin samaa tai samaa mieltä, 27 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 7 prosenttia oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. (Kuva 13)

Vastaajien määrä: 179



Kuva 13. Esihenkilöiden ja työntekijöiden erot Vantin strategian tuntemisessa (N=179)

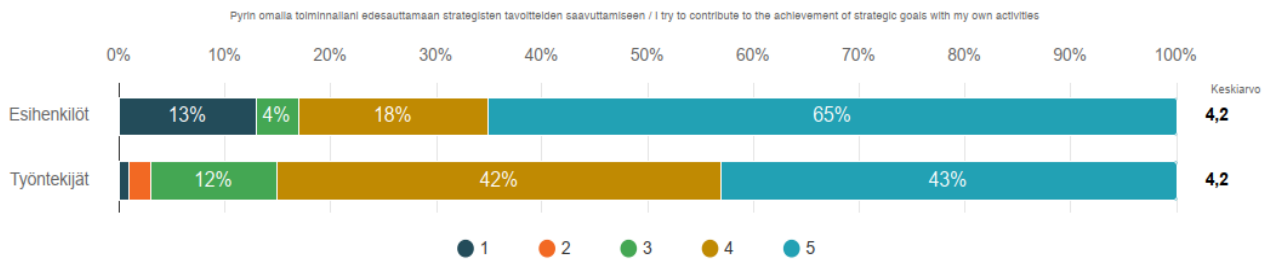
Kysyttäessä, onko sinulla ollut riittävät mahdollisuudet osallistua Vantin strategiatyöskentelyyn, esihenkilöistä 65 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 13 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä, 22 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. Työntekijöistä 57 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä, 26 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 17 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. (Kuva 14)



Kuva14. Esihenkilöiden ja työntekijöiden erot osallistumisessa Vantin strategiatyöskentelyyn (N=179)

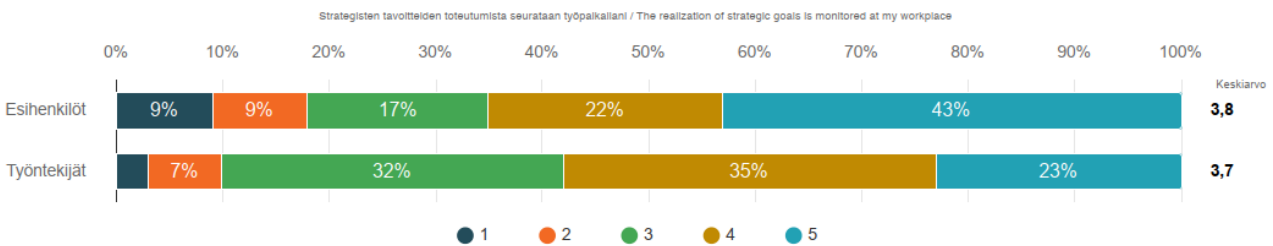
Kysyttäessä oman toiminnan vaikutuksesta strategisten tavoitteiden saavuttamiseen esimiehistä täysin tai jonkin verran samaa mieltä oli 83 prosenttia, 18 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 17 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. Työntekijöistä 85 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 12 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 3 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. (Kuva 15)





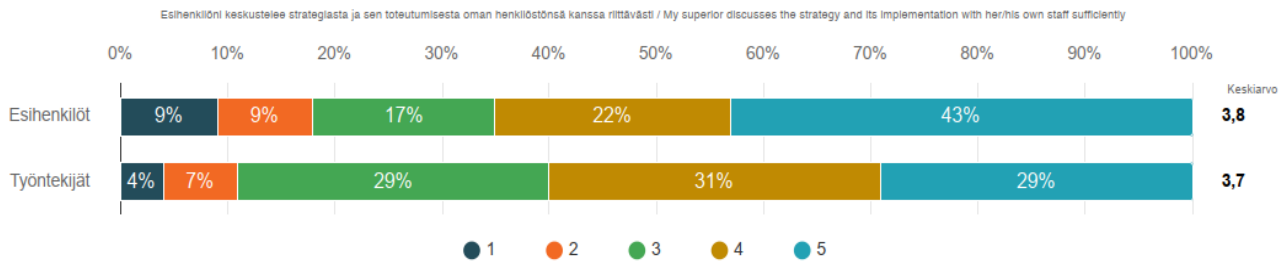
Kuva 15. Esihenkilöiden ja työntekijöiden erot tavoitteiden saavuttamisessa oman toiminnan avulla (N=179)

Kysyttäessä strategisten tavoitteiden toteutumiseen seuraamisesta työpaikalla esihenkilöistä 65 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 17 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 18 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. Työntekijöistä 58 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä, 32 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 10 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. (Kuva 16)



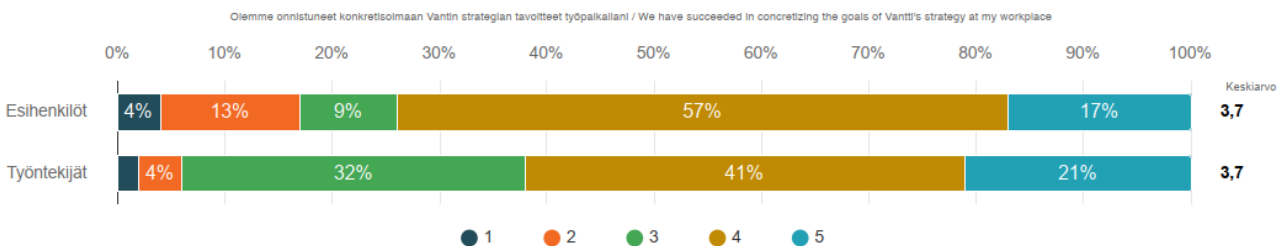
Kuva 16. Esihenkilöiden ja työntekijöiden erot strategisten tavoitteiden toteutumisen seurannassa N=179

Kysyttäessä keskusteleeko esimiehesi strategiasta henkilöstönsä kanssa riittävästi, esihenkilöistä 65 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 17 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 18 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. Työntekijöistä 60 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 29 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 11 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. (Kuva 17)



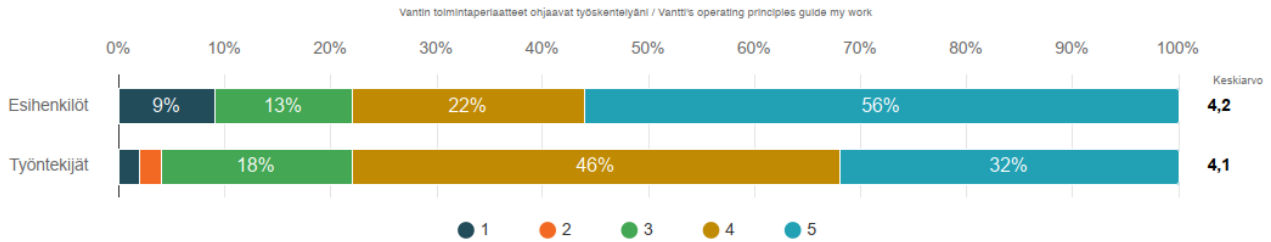
Kuva 17. Esihenkilöiden ja työntekijöiden erot keskustelussa strategiasta (N=179)

Kysyttäessä oletteko onnistuneet konkretisoimaan Vantin strategiset tavoitteet työpaikalla, esihenkilöistä 74 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 9 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 17 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. Työntekijöistä 62 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 32 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 7 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. (Kuva 18)



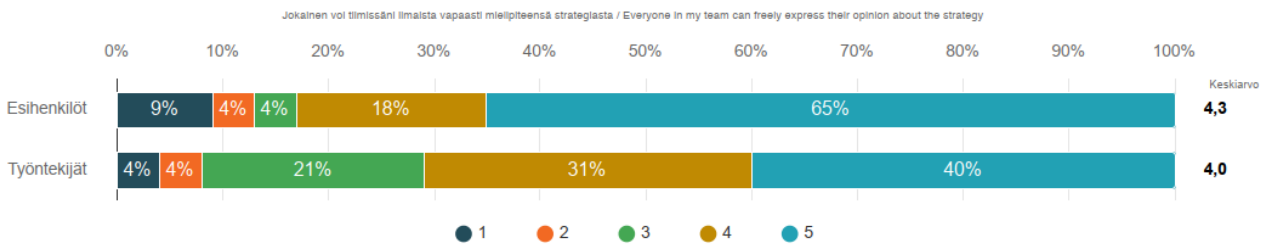
Kuva 18. Esihenkilöiden ja työntekijöiden erot strategisten tavoitteiden konkretisoimisessa (N=179)

Kysyttäessä ohjaavatko Vantin toimintaperiaatteet työskentelyäni, esimiehistä 78 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 13 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 9 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Työntekijöistä 78 prosenttia oli täysin tai jokseenkin eri mieltä, 18 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 4 prosenttia oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. (Kuva 19)



Kuva 19. Esihenkilöiden ja työntekijöiden erot Vantin strategisten toimintaperiaatteiden ohjaamisessa työskentelyä (N=179)

Kysyttäessä voiko tiimissä ilmaista vapaasti mielipiteensä strategista, esimiehistä 83 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 4 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 13 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. Työntekijöistä 71 prosenttia oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä, 21 prosenttia ei ollut samaa tai eri mieltä ja 8 prosenttia oli täysin tai jonkin verran eri mieltä. (Kuva 20)



Kuva 20. Esihenkilöiden ja työntekijöiden erot mielipiteen ilmaisemisesta tiimissä strategiasta (N=179)

## 6.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoitus on analysoida, miten Vantin strategian jalkautus on onnistunut ja miten sitä voitaisiin kehittää. Vantin strategian jalkautuksen mittareina ovat asiakastytyväisyys- ja henkilöstökysely sekä tämän tutkimuskyselyn tulokset.

Tutkimuksen perusteella henkilöstö ei ole saanut tarpeeksi tietoa strategiatyöpajoista, koska kyselyyn vastanneista 23 prosenttia ei ole saanut niistä tietoa ollenkaan. Vastaajista 32 prosenttia ei ole ollut työsuhteessa, kun työpajoja on järjestetty. Vastaajista 42 prosenttia ei ole osallistunut työpajoihin ollenkaan. Syitä osallistumattomuuteen olivat työesteet, sairastuminen, osallistumishalukkuuden puute ja kokemus, ettei työpaja ole tarpeellinen. Vastaajista 21 prosenttia ei halunnut osallistua tai ei kokenut sitä tarpeelliseksi.

Vantin strategiset tavoitteet tunnetaan hyvin. Vastaajista 72 prosenttia tuntee ne erittäin hyvin tai hyvin. Strategiatyöskentelyyn ei ole ollut kaikilla mahdollisuutta osallistua riittävästi. Vastaajista 60 prosenttia koki, että heillä on ollut mahdollista osallistua strategiatyöhön erittäin hyvin tai hyvin. Vastaajista 8 prosentilla ei ole ollut mahdollisuutta osallistua strategiatyöhön ollenkaan. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen oman toiminnan kautta koettiin onnistuneen. Vastaajista 85 prosenttia on edesauttanut tavoitteiden toteutumista erittäin hyvin. Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan Vantissa. Vastaajista 61 prosenttia koki, että tavoitteiden toteutumista seurataan erittäin hyvin tai hyvin ja 28 prosenttia ei ollut varma sen toteutumisen seuraamisesta. Vantin strategista ei ole tiedotettu riittävän hyvin. Vastaajista 64 prosenttia koki tiedottamisen erittäin hyväksi tai hyväksi ja 24 prosenttia ei ollut varma tiedotetaanko asiasta riittävästi. Esihenkilön strategiasta keskusteluun henkilöstön kanssa oltiin kohtalaisen tyytyväisiä. Vastaajista 62 prosenttia oli erittäin tai varsin tyytyväinen ja 26 prosenttia ei ollut puolesta tai vastaan. Strategian konkretisointiin työpaikalla oltiin tyytyväisiä. Vastaajista 79 prosenttia koki konkretisoinnin erittäin riittäväksi tai riittäväksi ja 29 prosenttia ei osannut sanoa oliko sen riittävää vai ei. Vantin toimintaperiaatteet ohjaavat työskentelyä. Vastaajista 80 prosenttia tuntee ne erittäin hyvin tai hyvin. Strategiasta voidaan puhua vapaasti omassa tiimissä. Vastaajista 74 prosenttia koki voivansa puhua siitä vapaasti.

Strategiaa käsitellään Vantissa tiimikokouksissa hyvin. Vastaajista 73 prosenttia sanoo, että sitä on käsitelty kyseisissä kokouksissa ja 52 prosenttia kertoo, että siitä on puhuttu muussa yhteydessä.

Vantin strategian jalkautuksen arviointiin asteikolla 0-10 vastattiin seuraavasti. Arvosana 9-10: 5 prosenttia, arvosana 7-8: 45 prosenttia, arvosana 5-6: 30 prosenttia ja 0-4: 20 prosenttia.

Avoimissa vastauksissa vastaajat kertovat missä Vantin strategiatyö on onnistunut. Asiakastyytyväisyys on parantunut ja strategiatyö on onnistunut 36 prosenttia vastanneista. Henkilöstön välisen yhteistyön koettiin myös parantuneen.

Mitä parannettavaa Vantin strategiatyössä on? Vastaajista joka kolmas (31 %) toivoi parempaa viestintää, tiedonkulkua ja henkilöstön kuuntelua. Lisää yhteistyötä ja parempaa perehdytystä toivottiin. Vastaajista 17,3 prosenttia ei osannut vastata kysymykseen.

Ristiintaulukoinnissa vertailin esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksia Vantin strategiaa ja tavoitteita, toimintaperiaatteita ja strategian jalkautusta koskeviin kysymyksiin. Esihenkilöt tuntevat hyvin Vantin strategiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet, mutta työntekijöistä joka kolmas (34 prosenttia) ei tunne niitä kovin hyvin tai ei ollenkaan. Työntekijöistä 43 prosenttia kokee, että ei ole saanut mahdollisuutta osallistua riittävästi strategiatyöskentelyyn. Esihenkilöistä 17 prosenttia ei pyri kovin aktiivisesti omalla toiminnallaan vaikuttamaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategisten tavoitteiden toteutumisen seuraamisesta epäili 25 prosenttia esihenkilöistä. Esihenkilöt (35 %) kokivat, että strategiasta ei keskustella tarpeeksi heidän esihenkilönsä kanssa. Työntekijöistä 39

prosenttia oli sitä mieltä, että strategian konkretisoiminen on epäselvää tai se ei ole onnistunut kovin hyvin. Esihenkilöistä joka viides (22 %) kertoi, etteivät Vantin toimintaperiaatteet ohjaa heidän toimintaansa riittävästi. Esihenkilöistä 17 prosenttia koki, että he eivät voi puhua strategiasta vapaasti tiimikokouksissa.

## 7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Miten strategian jalkautus onnistui? Onko strategia ymmärretty? Miten strategia näkyy päivittäisessä työssä? Kaikkiin näihin kysymyksiin saatiin vastauksia Vantin strategisten mittareiden ja kyselytutkimuksen avulla. Kyselyn avulla saatiin vastauksia siihen, miten strategian jalkautus onnistui ja onko se ymmärretty. Strategian näkyminen päivittäisessä työssä näkyi kyselytutkimuksessa.

Vantin strategian jalkautus on onnistunut kyselytutkimuksen perusteella hyvin tai tyydyttävästi. Vantin strategia ja toimintaperiaatteet tunnetaan ja ne ohjaavat toimintaa hyvin. Vastaajat pyrkivät omalla toiminnallaan edesauttamaan strategian toteutumista. Strategia näkyy päivittäisessä työssä muun muassa henkilöstön sitoutumisen ja omistautumisen kasvuna henkilöstötyytyväisyyskyselyn perusteella. Vantin organisaatiokulttuuri tukee strategian jalkautusta. Vastaajat kokevat, että voivat ilmaista mielipiteensä strategiasta vapaasti tiimikokouksissa. Myös henkilöstön dialogisuus toteutui hyvin Vantin strategiatyöpajoissa. Rossin (2012, 16) mukaan yrityskulttuurin ja strategian pitää käydä hyvää vuoropuhelua keskenään. Strategia toteutetaan siten, kuin yrityksessä on tapana tehdä asiat. Luvussa 3.3 puhutaan organisaatiokulttuurin merkityksestä strategiatyöhön (s. 21). Yhteys viitekehukseen on nähtävillä tässä tutkimuksessa. Kamenskyn (2010, 329-330) mukaan ihmiset ymmärtävät strategian eri tavalla, koska heillä on erilaiset kokemukset ja taustat. Sitä onkin viestittävä kohderyhmille monin tavoin. Luvussa 3.2 kerrotaan viestinnän, tiedottamisen ja dialogisuuden vaikutuksesta strategiatyöhön (s. 18). Tässä tutkimuksesta löytyy yhteys myös tähän viitekehukseen.

Kehitettävää on työntekijöiden osallistumisessa strategiatyöpajoihin. On varmistettava, että jokaisella on mahdollisuus osallistua strategiatyöpajoihin. Työpajoja järjestettiin vuonna 2021 ja työntekijät, jotka ovat aloittaneet Vantissa sen jälkeen ovat jääneet niiden ulkopuolelle. Uusille työntekijöille olisi hyvä järjestää työpajoja vuosittain. Työpaja voisi olla lyhyempi kuin aikaisemmin järjestetyt olivat. Pituus voisi olla esimerkiksi 2-3 tuntia.

Henkilöstön positiivista asennetta strategiaa kohtaan tulisi vahvistaa, koska tutkimuksen mukaan 21 prosenttia ei halunnut tai ei ollut kiinnostunut osallistumisesta työpajoihin. Tässä palveluesihenkilöillä on suuri rooli. He vaikuttavat henkilöstönsä ajatteluun ja toimintaan. Heillä on tärkein tehtävä strategian jalkautuksessa, koska he saavat työntekijät ymmärtämään strategiaa. Siitä syystä on huolehdittava palveluesihenkilöiden kyvykkyydestä ja osaamisesta. Uusille palveluesihenkilöille olisi hyvä järjestää riittävästi koulutusta strategiasta. Ei riitä, että he perehtyvät asiaan itsenäisesti. Koulutuksia voitaisiin järjestää puoli vuosittain kaikille uusille palveluesihenkilöille. Ähmanin ja Runolan (2006, 111-112) mukaan lähiesimiehen tapa suhtautua strategiaan vaikuttaa strategiatyöhön eniten. Vääränlainen suhtautuminen voi tuhota strategian jalkautuksen. Esimiehen on osattava

liittää strategia päivittäiseen tekemiseen. Luvussa 3.5 käsitellään esimiehen roolia strategian jalkauttamiseen (s. 26). Tässä tutkimuksessa oli selvä yhteys viitekehykseen.

Tutkimuksen mukaan Vantissa strategiasta tiedotetaan monen kanavan kautta hyvin. Strategiasta pitäisi kuitenkin puhua enemmän tiimikokouksissa ja on varmistettava, että esihenkilöt pitävät niitä säännöllisesti. Strategian olisi hyvä olla esillä jossain muodossa jokaisessa tiimikokouksessa. Henkilöstön edustajia kannattasi ottaa mukaan suunnittelemaan seuraavaa strategiaa, koska silloin he sitoutuvat alusta saakka siihen. Henkilöstö kokisi, että strategia tehdään yhdessä eikä sitä johdeta ylhäältä alas vaan se on yhteinen asia kaikille. Suomisen (2009, 106-107) mukaan strategiaa viestitään työpaikolla kokouksissa ja tilaisuuksissa. Paras tapa on puhua siitä tavallisissa kokouksissa. Silloin se muotoutuu osaksi päivittäistä toimintaa. Yhteys viitekehyksen lukuun 3.2 Viestintä, tiedottaminen ja dialogisuus strategiatyössä (s. 18) on selvästi huomattavissa tässä tutkimuksessa.

Ristiintaulukoinnin avulla selvitin esihenkilöiden mielipiteitä ja asenteita strategiasta. Esihenkilöiden strategiaosaamista pitäisi vahvistaa ja varmistaa, että myös uusilla esihenkilöillä on tarvittava osaaminen. Vantin toimintaperiaatteiden viemistä käytäntöön tulisi kerrata säännöllisesti esihenkilökokouksissa. Strategisten tavoitteiden seuraamista voisi selkeyttää ja miettiä uusia tapoja sen seuraamiseen. Kaikille esihenkilöille tämä ei tutkimuksen mukaan ole selvää. Luvussa 3.4 on kerrottu mittareista ja tulosten seuraamisesta. Vantilla on hyvä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskysely kerran vuodessa. Niiden lisäksi voisi olla lyhyt kyselytutkimus kaksi kertaa vuodessa. Siinä voitaisiin kysyä muun muassa miten Vantin strategia ja toimintaperiaatteet on konkretisoitu ja miten se näkyy päivittäisessä työssä. Esihenkilöt toivovat lisää keskustelua strategiasta oman esihenkilönsä kanssa. Tämän voi toteuttaa yhteisissä esihenkilökokouksissa siten, että se on aina agendalla kaikissa kokouksissa. Esihenkilöiden kehityskeskusteluissa strategia on jo tällä hetkellä mukana ja sitä tulee jatkaa myös tulevaisuudessa.

Esihenkilöillä voisi olla strategian jalkautuksen menetelmiä käytössään arjessa. Näitä menetelmiä on esitelty luvussa 3.1 Strategian jalkautuksen keinot. Strategian jalkautuksen työkaluja ovat muun muassa MWT työkalu, OKR-malli, strategian sparraus, strategiatarinoiden kertominen, kehityskeskustelu, erilaiset pilotit, strategiadialogi, tarinataulu ja prioriteettalista.

Balanced Scorecard on strategiatyökalu tehokkuuden parantamiseen. Siinä on neljä näkökulmaa: asiakas, talous, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Tämä työkalu sopisi Vantin esihenkilöille ja päälliköille, koska siinä Vantin strateginen tahtotila voidaan muuttaa toiminnaksi selkeiden mittareiden avulla. Työntekijätasolle sitä ei kannata mielestäni viedä tässä vaiheessa, koska sen tekeminen jokaiselle työntekijälle on haastavaa muun muassa yhteisen kielen puuttumisen takia. Lisäksi työntekijöiden strategiaosaamista tulisi kehittää, mikäli se halutaan koko henkilöstölle käyttöön.

Ehdotan, että Vantissa otetaan käyttöön strategian jalkautusmenetelmä, jolla varmistetaan strategian toteutuminen. Ehdotan kolmea menetelmää: strategiadialogia, prioriteettilistaa ja reittiopasta. Näistä kannattaa valita yksi, jota käytetään. Strategiadialogi on looginen jatko jo pidetyille strategiatyöpajoille, ja palveluesihenkilöt ovat jo tottuneet niitä pitämään. Lisäksi työpajatyöskentely koettiin hyväksi tavaksi työskennellä. Pajoissa työntekijät tulisivat kuulluksi ja yhteistyö eri liiketoimintojen kanssa vahvistuisi. Pajoja voitaisiin järjestää muutamia joka kuukausi ja sen kesto voisi olla 2-3 tuntia. Eri liiketoimintojen työntekijät voisivat osallistua samoihin pajoihin. Pajoja olisi hyvä olla myös ilta-aikoina, jotta varmistetaan kaikkien työntekijöiden pääseminen niihin.

Prioriteettilista-menetelmä voisi olla palveluesihenkilön ja hänen tiimensä työkalu. Palveluesihenkilö laatii toimenpiteistä listan henkilöstön kanssa tiimipalaverissa. Listan toimenpiteitä seurataan säännöllisesti joka tiimipalaverissa. Tämä menetelmä olisi helppo toteuttaa ja seurata. Siinä toteutuu myös henkilöstön yhdessä tekeminen ja sitouttaminen toimenpiteisiin, jotka on yhdessä sovittu.

Reittiopas-menetelmässä visioidaan ja aikataulutetaan konkreettisesti tiimin päämäärä. Reitti olisi aikaan sidottu esimerkiksi kuukausi- tai kvartaalitasolle. Reitille laitetaan konkreettisia toimenpiteitä, joiden toteutumista seurataan tiimipalaverissa. Jokaisella tiimiläisellä on vastuu niistä. Tämän menetelmän etuna on visuaalisuus (reitti piirrettynä) ja se on helposti ymmärrettävä. Lisäksi tässäkin toteutuu yhdessä tekeminen ja sitoutuminen yhdessä sovittuihin asioihin. Palveluesihenkilöillä voisi olla valmis kuva, johon laitetaan Vantin toimintaperiaatteet ja tiimikokousten aiheet. Tiimikokouksessa sovitaan toimenpiteistä. Toimenpiteitä ei saa olla liian montaa vuodessa. Silloin henkilöstön on helppo sitoutua niihin ja niiden seuraaminen on vaivatonta. Vuoden lopussa tarkastellaan ovatko toimenpiteet tehty ja sovitaan seuraavan vuoden reitistä. Reittiopas-menetelmästä on esimerkki liitteessä 2.

Vantin strategiasta kerrotaan yleisperehdytyksen osiossa itslearning oppimisalustalla ja siitä on testikysymykset. Strategia on kerrottu selvästi ymmärrettävästi koulutuksessa ja se on saatavilla viron, venäjän ja englannin kielillä. Esimiehen on valittava työntekijäkohtaisesti eri kieliversio. Tämän työvaiheen muuttaa siten että työntekijä saisi valita itse kieliversioon. Se sujuvoittaisi prosessia ja vähentäisi palveluesihenkilön työtä.

Strategisten tavoitteita seurataan Vantissa asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn avulla. Näiden tutkimusten tuloksia esitellään luvussa 4.5. Näiden kyselyjen tuloksia käydään läpi henkilöstön kanssa tiimikokouksissa ja mietitään yhdessä parannusehdotuksia, joiden toteutumista seurataan esihenkilöittäin. Vantin asiakastyytyväisyystuloksien perusteella mitattuna asiakastyytyväisyys on parantunut suositteluhalukkuudella mitattuna. Vantin henkilöstötyytyväisyyskyselyn yhteenvedosta vuosilta 2021, 2022 ja 2023 voidaan todeta, että viestintä ja osallistuminen, esimiestyö sekä johtamis- ja toimintakulttuuri ovat hyvällä tasolla. Mitattavien indeksien: sitoutuminen, johtaminen, suoriutuskyky ja omistautuminen ovat myös hyvällä tasolla. Eniten nousua on johtamiskulttuurissa (ero



vuoteen 2022 on 0,21) ja toimintakulttuurissa (ero vuoteen 2022 on 0,19). Vantissa on lisätty viestintää ja toimintaohjeita on kerrattu tiimikokouksissa ja tämä näkyy tuloksissa positiivisena. Työmotivaatio, työnhallinta ja työskentelyolosuhteet ovat henkilöstön mielestä parantuneet. Esimiestyö on pysynyt lähes ennallaan. Henkilöstön hyvinvoinnin noustessa nousee myös työn tehokkuus ja joustavuus sekä työnantajakuva paranee.

Vaikka henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ovat hyviä yleisellä tasolla, on varmistettava, että kaikki palveluesihenkilöt käyvät tulokset läpi tiimikokouksissaan ja toteuttavat suunnitellut kehittämistoimenpiteet. Tulosraportti on laaja ja siinä on paljon eri asioita. On varmistettava, että palveluesihenkilöt osaavat tulkita raporttia oikein ja osaavat esittää siitä kaikkein oleellimmat asiat.

Esimiestyö oli henkilöstötyytyväisyyskyselyn perusteella noussut vuonna 0,11 vuodesta 2022. Se on hyvällä tasolla, mutta siihen kannattaa kiinnittää jatkossakin huomiota, että esihenkilöiden osaaminen ja kyvykkyys nousevat, koska esimiestyön vaatimukset nousevat muun muassa henkilöstön saatavuuden vaikeutuessa vuosi vuodelta. Vantissa on järjestetty v. 2023 monimuotoisuus- ja asiakaskokemuksen kehittämiskoulutusta esihenkilöille ja sitä on hyvä jatkaa myös tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset ovat hyödyllisiä Vantille, koska niiden avulla varmistetaan nykyisen strategian onnistuminen ja saadaan uusia ideoita uudelle strategiakaudelle. Erityisesti esihenkilöiden asenteista ja osaamisesta saatu tieto tästä tutkimuksesta on tärkeää, koska he ovat avainasemassa strategian jalkautuksessa. Tässä tutkimuksessa saatiin hyvä yleiskuva Vantin strategian jalkautuksen nykytilanteesta ja siitä on hyvä jatkaa eteenpäin.

## 8 Pohdinta

Tässä kappaleessa pohdin, kuinka opinnäytetyölleni asettamani tavoitteet toteutuivat ja miten opinnäytetyötä voisi kehittää edelleen. Arvioin tämän toimintatutkimuksen pohjalta syntyneitä ajatuksia ja jatkotutkimusten mahdollisuuksia sekä omaa osaamisen kehittymistä.

Opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia, miten Vantin strategian jalkautus on onnistunut ja miten sitä voisi jatkossa kehittää. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin strategiaa ja sen ymmärtämistä, strategiaprosessia ja sen johtamista, strategian jalkautusta ja sen keinoja, viestintää, tiedottamista ja dialogisuutta, organisaation merkitystä strategiatyössä, strategian mittaamista ja tulosten varmistamista, esimiehen roolia jalkauttamisessa sekä esimiehen osaamisen varmistamista. Yrityksen koko henkilöstölle lähetettiin kyselytutkimus, jonka pohjalta tehtiin johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksessa tarkoitus on välttää virheitä. Silti tulokset voivat olla epäluotettavia tai pätevyys voi vaihdella. Kaikkien tutkimusten luottavuutta arvioidaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Luotettavuuden käsitteiden tarkoituksena on, että saadut tulokset ovat oikeita (Kananen 2015, 343). Tutkimuksen pätevyys (validius) tarkoittaa mittareiden ja menetelmien kykyä mitata sitä mitä on tarkoitus mitata. Tutkimuksen pätevyyttä mietitään jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jossa mietitään muun muassa käsitteitä, vastaajien valintaa, aineiston keräämistä ja mittareita. (Vilka 2021, 193.) Tutkimus on validi, kun teoria ja määritelmät ovat yhtäpitäviä. Onnistuneessa tutkimuksessa tutkija on pystynyt siirtämään teorian ja ajatuksen kyselylomakkeeseen. (Vilka 2021, 194.) Opinnäytetyön pätevyyttä eli validiteettiä tarkastellaan sen perusteella miten hyvin teoreettisten käsitteiden purkaminen onnistuu empiiriselle tasolle. Jos käsitteet vastaavat toisiaan, aineisto antaa sen tiedon mitä sen pitäisi antaa. Opinnäytetyössä tutkimuksen kohderyhmän pitäisi ymmärtää käsitteistö ja sen tuli tulla siinä esille. (Vilka 2021, 193.)

Tutkimuksessa saatiin vastauksia kaikkiin edellä mainittuihin teoreettisen viitekehyksessä esitettyihin asioihin ja tutkimuskysymyksiin. Lisäksi arvioitiin Vantin strategian mittareita asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia strategian jalkautuksen onnistumiseen. Kyselytutkimuksen kysymykset oli laadittu niin, että se mittasivat sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksessa saatiin vastauksia kaikkiin edellä mainittuihin teoreettisen viitekehyksessä esitettyihin asioihin. Lisäksi arvioitiin Vantin strategian mittareita asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia strategian jalkautuksen onnistumiseen.

Tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyssä kyselytutkimuskysymykset lähetettiin 898 työntekijälle ja vastauksia saatiin 179, joka on 19,93 prosenttia kaikista vastaajista. Ateriapalveluista vastauksia saatiin 18 prosenttia, puhtauspalveluista 36 prosenttia, kiinteistöpalveluista 39 prosenttia ja hallinnosta 7 prosenttia. Kysely toteutettiin suomen ja englannin kielellä. Vastausprosentti oli riittävä ja

sen pohjalta voidaan olettaa, että se antaa riittävän hyvän kuvan strategian jalkauttamisesta Vantissa. Tutkimuksessa ei saatu erikseen englannin kielisiä vastauksia ja ateriapalveluista saatiin vastauksia 18 prosentilta työntekijöitä, joka on vähemmän kuin muista liiketoimintayksiköistä. Kyselytutkimuksessa olisi ollut hyödyllistä saada muiden kuin suomenkielisten vastaukset erikseen. Lisäksi ateriapalveluista olisi ollut hyvä saada enemmän vastauksia.

Tutkimuksen luotettavuudella (reabiliteetti) tarkoitetaan sitä miten tarkkoja tulokset ovat eli mittauksen kykyä antaa tarkkoja tuloksia ja onko mittaustulos toistettavissa. Toisin sanoen onko mittaustulos saman henkilön kohdalla sama, jos asiaa mitattaisiin uudelleen toisen tutkijan toimesta. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus yhdessä muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2021, 194.) Reabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen pysyvyyttä eli jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset (Kananen 2015, 343).

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan katsoa pätevän vain tämän tutkimuksen tapaukseen. Mittaustulokset ovat tarkkoja, mutta täysin samanlaista tutkimusta ei voi toistaa toisessa yrityksessä, koska jokaisessa yrityksessä strategiaprosessi on erilainen.

Kehittämistyön tavoitteiden on oltava moraalisesti korkeatasoisia. Työn on oltava rehellistä huolellista ja tarkkaa. Työstä on saatava toimintaa hyödyttäviä kehitysehdotuksia tai parannuksia. Kehittämistyöhön tai tutkimukseen osallistuvien henkilöiden on tiedettävä, mitä ollaan kehittämässä. Kaikkein rehellisimpiä vastauksia saadaan, jos vastaajat vastaavat anonyymisti. Heidän on tiedettävä myös se. (Ojasaloym. 2014, 48.) Tutkimustyöhön osallistuvien henkilöiden ja toimeksiantajayrityksen turvallisuus on aina taattava. Eettistä herkkyyttä osoittaa se, että tutkimuksen tekijä kunnioittaa toisten työn tuloksia ja käsittelee niitä asianmukaisesti. (Vilka 2021, 122.) Toisen tekstin plagiointi, tutkijoiden ja tutkimusten vähättely, tulosten yleistäminen ilman kritiikkiä, harhaanjohtava tai puutteellinen raportointi tai rahaan liittyvät väärinkäytökset ovat epärehellisyyttä. Kehittämistyössä on sitouduttava toimeksiantajayrityksen käytäntöihin, asenteisiin ja arvoihin, vaikka se olisikin haastavaa rehellisyyden takia. Tutkimukseen osallistuvat eivät myöskään saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. (Ojasalo ym. 2014, 49.)

Tähän tutkimukseen osallistujat ovat olleet tietoisia mitä olen ollut kehittämässä. Kaikki vastaukset olivat anonyymejä ja se kerrottiin heille etukäteen. Kävin vuoropuhelua Vantin henkilöstöjohtajan kanssa koko prosessin ajan. Hyväksytin hänellä tutkimuskysymykset ennen kuin lähetin ne vastaajille. Tästä tutkimuksesta olen saanut toimintaa hyödyttäviä kehitysehdotuksia, joiden toivon hyödyttävän Vantin koko henkilöstöä.

Tätä opinnäytetyötä olisi voinut kehittää tekemällä haastattelututkimuksen palveluesihenkilöille. Sen avulla olisi saatu tietoa heidän asenteistaan, osaamisestaan, kyvykkyydestään johtaa strategiaa ja Vantin organisaatiokulttuurin tilasta. Haastattelututkimuksen perusteella olisi saatu

tarkempia kehitysehdotuksia palveluesihenkilöiden koulutukseen ja johtamiseen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin havainnoida ja tehdä kyselytutkimus, miten valitut strategian jalkauksen menetelmät toimivat käytännössä. Strategiakauden aikana, joka on viisi vuotta, olisi hyvä tehdä kyselytutkimus ja selvittää strategian jalkautuksen tilanne ja mitä pitäisi kehittää loppukaudella. Strategia on elävä ja muuttuva prosessi, jota on muutettava matkan varrella tarvittaessa.

Ateriapalveluista saatiin vähemmän vastauksia kuin muista liiketoimintayksiköistä. Syynä tähän on ollut se, ettei työntekijöillä ole ollut mahdollista vastata sähköisesti kyselyyn, koska heillä ei ole kaikilla käytössään Vantin tietokonetta tai älypuhelinta. Jos haluttaisiin lisää vastauksia, olisi osalle työntekijöitä oltava mahdollisuus vastata kyselyyn kirjallisesti paperilla. Kyselystä ei saatu erikseen muun kuin suomenkielisten vastauksia, vaikka kysely oli myös englannin kielellä. Kyselyä voisi kehittää niin, että saataisiin vieraskielisten vastaukset erikseen. Sen avulla saataisiin selville miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät ovat sisäistäneet strategian ja pystyttäisiin suuntaamaan heille heidän tarpeitaan vastaavaa koulutusta.

Opinnäytetyöni on toimintatutkimus, joka kehittyi ja muuttui tekemisprosessin aikana. Olin suunnitellut aikataulun pidemmäksi kuin se todellisuudessa oli. Kirjoitin ensimmäisen version teoriaosuiden liian intensiivisesti ja nopeasti. Sen jälkeen minulla oli usean kuukauden tauko. Tämä ei ollut toimiva ratkaisu, koska kynnyks aloittaa tekeminen uudelleen oli haastavaa. Jos tekisin tämän uudelleen, en pitäisi taukoja vaan tekisin työn alusta loppuun tasaisella vauhdilla.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle erittäin avartava ja mielenkiitoinen matka. Kun aloitin YAMK opinnot Haaga-Heliassa syksyllä 2022, minulla oli opinnäytetyöni aihe valmiina. Strategiakausi oli puolessa välissä ja ajattelin että nyt olisi hyvä aika tutkia miten se on onnistunut. Minua on aina kiinnostanut johtaminen ja olen halunnut tietää miten keskisuurta tai isoa yritystä johdetaan, niin että kaikilla on käsitys yrityksen suunnasta ja toimintaperiaatteista. Strategian johtaminen tuntui minusta aluksi monimutkaiselta ja sekavalta. Strategiasta on tarjolla paljon kirjallisuutta ja tietoa. Strategian jalkauttamisesta taas on paljon vähemmän tarjolla tietoa. Jokaisella kirjoittajalla on oma näkökulmansa ja lähestymistapansa asioihin. Halusin tehdä tästä opinnäytetyöstä oman näköiseni ja koota siihen omasta mielestäni tärkeimmät asiat, jotka parhaiten sopivat Vantin strategian jalkauttamiseen. Haastavinta oli opinnäytetyön rajaus, koska tietoa oli niin paljon saatavilla. Rajasin pois strategian historian, strategian luomisen ja siihen käytettävät työkalut. Keskityin strategiatyöhön ja sen jalkautukseen.

Olen oivaltanut, että strategia tehdään yhdessä ja ihmiset tekevät sen. Ylhäältä alas johdettuna, se hyvin harvoin onnistuu. Olen kiitollinen, että sain lähes 20 prosentilta henkilöstöstä vastaukset kyselytutkimukseeni. Pelkäsin, että en saa tarpeeksi vastauksia ja joudun muuttamaan suunnitelmaani. Ilokseni sain huomata, että suurin osa Vantin henkilöstöstä on sisäistänyt strategian hyvin ja toteuttaa sitä päivittäisessä työssään.

Opin todella paljon strategiasta tämän prosessin aikana. Opin myös suhtautumaan kriittisesti lukevani kirjallisuuteen ja etsimään oleellisin asia eri lähteistä. Strategiakonsultointia myyviä yrityksiä on paljon ja mietin, että palveluiden ostaminen saattaa olla haastavaa, jos ostajalla ei ole tarpeeksi tietoa strategiasta. Mielestäni jokaisella yritysjohtajalla sekä keskijohdolla pitäisi olla riittävästi tietoa ja strategiaosaamista.

Olen opiskellut AMK- ja YAMK-tutkinnot, kun minulla on ollut työkokemusta yli 25 vuotta. Oppiminen ei mielestäni ole iästä kiinni vaan halusta oppia. Työelämästä saatu kokemus auttaa opiskelussa, koska kokemus antaa perspektiiviä ja syvyyttä tehtävien tekemiseen. On myös ollut erittäin antoisaa saada keskustella kursseilla nuorten aikuisten kanssa ja saada kokemusta heidän ajatuksistaan.

## Lähteet

- Aarons, G. A., Ehrhart, M.G. & Farahnak, L. R. & Sklar. 2014. Aligning Leadership Across Systems and Organizations to Develop a Strategic Climate for Evidence-Based Practice Implementation. Luettavissa: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-publhealth-032013-182447>. Luettu: 22.6.2023.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Luettavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789521419874>. Luettu: 7.7.2023.
- Chia, R. & Holt, R. 2006. Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. Organization Studies. University of Aberdeen Business School. Iso-Britannia. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840606064102>. Luettu: 19.3.2023.
- Denning, S. 2017. The next frontier for Agile: strategic management. Emerald Publishing Limited. Chicago. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/1906381935?accountid=27436>. Luettu: 4.7.2023.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia – Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum. Helsinki.
- Einola, S. & Kohtamäki, M. 2015. Osallistava strategiaproessi kunnassa. Vaasan yliopisto. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/279184018\\_Osallistava\\_strategiaproessi\\_kunnassa](https://www.researchgate.net/publication/279184018_Osallistava_strategiaproessi_kunnassa). Luettu: 7.7.2023.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. 2000. Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process. SAGE Publications, Incorporated. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=996368>. Luettu: 25.1.2023.
- Hakanen, M. 2004. PK-Yrityksen strategiatyö, menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multi-kustannus. Helsinki.
- Heikkinen H. L.T. & Kaukko, M. 2023. Toimintatutkimus. Käytännön opas. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Tampere.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. & Suominen. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2022. Strategia arkeen OKR-mallilla. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Ikävalko, H. 2023. Pitäisikö strategian herättää tunteita? Aalto Blogs. Luettavissa: <https://ourblogs.aalto.fi/tunto2-blogi/pitaisiko-strategian-herattaa-tunteita>. Luettu: 14.9.2023.

Johnson, G. & Whittington, R. & Scholes, K. & Angwin, D. & Regnér, P. 2017. Exploring strategy: text and cases. Pearson. Iso Britannia.

Johnson, G. & Whittington, R. & Scholes, K. & Angwin, D. & Regnér, P. 2020. Exploring strategy. Pearson. Iso Britannia.

Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmakuvan. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Kajjala, M. & Tolvanen. 2020. Henkilöstöstrateginen investointi? Kauppakamari. Helsinki.

Kamensky, M. 2014. Strateginen Johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari. Helsinki.

Kaplan R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki.

Karkulehto, K. & Sipponen, J. 2010. Esimies siltaa rakentamassa – osallistavat menetelmät strategian ja toiminnan yhdistämisessä. Työelämän tutkimus. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87424>. Luettu: 18.9.2023.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Katsuhiko, S. 2017. Senders' Bias: How Can Top Managers' Communication Improve or Not Improve Strategy Implementation? International Journal of Business Communication Volume 54. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488416675449?journalCode=jobd>. Luettu: 26.6.2023.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä. Docendo. Jyväskylä.

Knight, E. & Daymond, J. & Paroutis, S. 2020. Design-Led Strategy: How To Bring Design Thinking Into The Art of Strategic Management. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/epub/10.1177/0008125619897594>. Luettu: 24.9.2023.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki.

Kuoksa, K. & Gallén, T. 2023. Modernit strategiaprosessit onnistuvat parhaiten toteuttamalla ne henkilöstön kanssa. Oamk Journal 76/2023. Luettavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fife2023050841948>. Luettu: 6.7.2023.

Kryger, A. & Edwards, K. 2018. The effectiveness of strategy tools: Narrative facilitation of strategyimplementation workshops. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1476750318786784>. Luettu: 4.7.2023.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Kuusisto-Ek, H. 2023. Strategialähtöinen osaamisen kehittäminen. Luettavissa: <https://blogit.metro-polia.fi/tikissa/2023/08/10/strategialahtoinen-osaamisen-kehittaminen/>. Luettu 2.12.2023

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin-luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Prima Oy. Helsinki.

Löytönen, T. 2019. Narratiivinen tutkimusote. Luettavissa: <https://www.xip.fi/tutkija/0402.htm>. Luettu: 4.7.2023.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovela tehokkaasti. Talentum Media Oy. Helsinki.

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

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Lyhytnäköisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent. Helsinki.



- Naddy, B. 2016. Optimising workflow in a radiotherapy department - an introduction to lean thinking. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0167814016318242?via%3Dihub>. Luettu: 15.9.2023.
- Niemelä, M. & Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin-tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.
- Niven, P. R. 2014. Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to strategy Execution. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=1742834>. Luettu: 12.9.2023.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY. Helsinki.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Okumus, F. 2003. A framework to implement strategies in organizations. Management Decision 9. MCB UP Ltd. Hong Kong.
- Powell, T.C. 2014. Strategic management and the person. University of Oxford. Iso-Britannia. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1476127014544093>. Luettu: 28.6.2023.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.
- Ritakallio, T. & Vuori, T.O. 2019. Elävä strategia. Kysy nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent. Helsinki.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Kauppakamari. Helsinki.
- Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. Talentum. Helsinki.
- Shah, A.M. 2008. The Foundations of Successful Strategy Implementation. Global Business Review. Sage Publications. India. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/epdf/10.1177/097215090500600208>. Luettu: 6.7.2023.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WSOY. Helsinki.

- Suominen, K. & Sipponen, J. & Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Sanoma Pro. Helsinki.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia. Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaluriksi. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Syvänen, S. & Tikkamäki, K. & Loppela, K. & Tappura, S. & Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen - Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press. Tampere.
- Thomas, J. 2019. Swot it out. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S2589871X19300129?via%3Dihub>. Luettu: 15.9.2023.
- Tietoa meistä. Luettavissa: <https://vantti.fi/tietoa-vantista/strategia/>. Luettu 10.7.2023.
- Toivola, I. 15.6.2023. Henkilöstöjohtaja. Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy. Haastattelu. Vantaa.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. WSOY Pro. Helsinki.
- Vantti pähkinän kuoressa. Luettavissa: <https://vantti.fi/tietoa-vantista/vantti-pahkinankuoressa/>. Luettu: 10.7.2023.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Helsinki.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science. Ross School of Business. University of Michigan. USA. Luettavissa: <https://www.jstor.org/stable/25145979>. Luettu 25.1.2023.
- Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. Organization Studies. Said Business School. University of Oxford. UK. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840606064101>. Luettu: 25.1.2023.
- Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Wu, L. & Huang, I., & Huang, W., & Du, P. 2019. Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. Journal of organizational change management.

Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/331663358\\_Aligning\\_organizational\\_culture\\_and\\_operations\\_strategy\\_to\\_improve\\_innovation\\_outcomes\\_An\\_integrated\\_perspective\\_in\\_organizational\\_management](https://www.researchgate.net/publication/331663358_Aligning_organizational_culture_and_operations_strategy_to_improve_innovation_outcomes_An_integrated_perspective_in_organizational_management). Luettu: 25.1.2023.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128>. Luettu: 7.7.2023.

Vuorinen, T. 2021. Strategiakirja - 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja - 25 työkalua. Luettavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja>. Luettu: 15.9.2023

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. WSOY Pro. Helsinki.

Åhman, H. & Runola J. 2006. Strategia on kuollut: eläköön tulevaisuus. Edita. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Kysely henkilöstölle

#### Vantaan Tilapalvelut Vantti Oy:n strategian jalkautuksen arviointi ja kehittäminen

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

#### 1. Liiketoimintayksikkö, jossa työskentelen / The business unit where I work \*

- Ateriapalvelut / Catering services
- Puhtauspalvelut / Cleaning services
- Kiinteistöpalvelut / Property maintenance
- Hallinto / Management

#### 2. Olen / I am \*

- Nainen / Woman
- Mies / Man
- Muu / Other

#### 4. Olen saanut tietoa Vantin strategiasta / I have received information about Vantti's strategy \*

- Vantra
- Sähköposti / Email
- Oma esihenkilö / Own supervisor
- Strategiatyöpaja / Strategy workshop
- Kokoukset / Meetings
- En ole saanut tietoa / I havent got information

### 5. Olen osallistunut Vantin strategiatyöpajoihin / I have participated in Vantti's strategy workshops \*

1. Paja: 02-04/2021, Iso kuva ja ohjavat periaatteet / 1. Workshop: 02-04/2021, Big picture and main principles
2. Paja: 06-08/2021, Asiakaskokemus / 2. Workshop: 06-08/2021, Customer experience
3. Paja: 09-12/2021, Meidän tiimin ja itseni mahdollisuudet vaikuttaa / 3. Workshop: 09-12/2021, Opportunities for our team and myself to influence
- En ole osallistunut työpajoihin / I have not participated in the workshops

### 6. Mistä sait tiedon strategiatyöpajasta / Where did you find out about the strategy workshop \*

- Esimies / Supervisor
- Intra
- Tiimikokous / Team meeting
- Työkaveri /colleague
- Muu / Other

### 7. Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1 – 5, jossa 1 = täysin eri mieltä 2 = jonkin verran eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jonkin verran samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä / Answer the following questions on a scale of 1 – 5, where 1 = completely disagree 2 = somewhat disagree 3 = neither agree nor disagree 4 = somewhat agree 5 = completely agree \*

	1	2	3	4	5
Tunnen Vantin strategiset tavoitteet ja toimintaperiaatteet/I know Vantti's strategic goals and operating principles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on ollut mahdollisuus osallistua Vantin strategiatyöskentelyyn riittävästi / I have had the opportunity to participate sufficiently in Vantti's strategy work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin omalla toiminnallani edesauttamaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen / I try to contribute to the achievement of strategic goals with my own activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan työpaikallani / The realization of strategic goals is monitored at my workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vantin strategiasta on tiedotettu riittävästi / Vantti's strategy has been sufficiently communicated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni keskustelee strategiasta ja sen toteutumisesta oman henkilöstönsä kanssa riittävästi / My superior discusses the strategy and its implementation with her/his own staff sufficiently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme onnistuneet konkretisoimaan Vantin strategian tavoitteet työpaikallani / We have succeeded in concretizing the goals of Vantti's strategy at my workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vantin toimintaperiaatteet ohjaavat työskentelyäni / Vantti's operating principles guide my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokainen voi tiimissäni ilmaista vapaasti mielipiteensä strategiasta / Everyone in my team can freely express their opinion about the strategy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8. Jos et ole osallistunut työpajoihin, niin miksi / If you haven't been in the workshops, why not?

- En ole päässyt osallistumaan työpajoihin/I haven't been able to participate in the workshops
- En ole saanut kutsua työpajoihin / I haven't received an invitation to the workshops
- Muu syy / Other reason
- 
- En ole ollut työsuhteessa vuonna 2021/I have not been employed in 2021

### 9. Miksi et ole osallistunut strategiatyöpajoihin? / Why haven't you participated in the strategy workshops?

- En päässyt työni takia / I couldn't make it because of work
- Olin töissä / I was working
- Olin sairas / I was sick
- En halunnut osallistua / I did not want to participate
-

- En kokenut osallistumista tärkeäksi / I did not feel that participation was important
- Myy syy / Other reason
- 

**10. Strategiaa on käsitelty tiimissäni / The strategy has been discussed in my team \***

- Tiimikokouksissa / In team meetings
- Kehityskeskustelussa / In the development discussion
- Muussa yhteydessä / In another context
- Strategiasta ei ole puhuttu / There has been no talk about strategy

+ Lisää kysymys

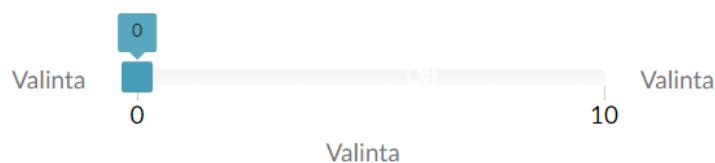
+ Lisää tekstiä/kuvia

+ Lisää sivunvaihto

**11. Mitä muuta haluat sanoa? / What else do you want to say?**

**12. Anna arvosana, miten Vantin strategian toteuttaminen on käytännössä onnistunut/Rate how successful the implementation of Vantti's strategy has been in practice**

\*



**13. Missä Vantin strategiatyö on onnistunut?/Where has Vantti's strategy work been successful?**

**14. Mitä parannettavaa Vantin strategiatyössä on?/What can be improved in Vantti's strategy work?**



## Liite 2 Reittiopas-menetelmän esimerkki

Reittiopas-menetelmän  
esimerkki

