

Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenten rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana

Auli Numminen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2010



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Auli Numminen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</p>
<p>Raportin nimi Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenten rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 13</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eija Kärnä ja Aki Taanila</p>	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli Tradenomiliitto TRAL ry:n toimeksiantona selvittää, millainen tradenomin rooli on organisaationsa strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana strategian käytäntöön viemisessä. Tavoitteena on tradenomin imagon ja toimenkuvan kehittäminen strategisen johtamisen toimijana ja tukijana.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista survey-kyselytutkimusta, joka toteutettiin syyskuussa 2010. Vastaukset analysoitiin pääasiassa määrällisellä analyysillä, joka perustuu tulosten esittämiseen numeroiden, tilastojen ja graafisten kuvioiden avulla.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenet tunsivat pääsääntöisesti hyvin organisaationsa strategiaprosessien kulun, sen vastuuhenkilöt ja oman tehtävänsä prosessissa. Heiltä löytyi myös käyttämätöntä osaamista, jota organisaatiot voisivat käyttää tehokkaammin hyödykseen. Osaamisen esilletuonnissa oma aktiivisuus, avoin ja kannustava keskusteluilmapiiri kuin myös säännölliset kehityskeskustelut, jotka toivottiin käytävän jokaisessa organisaatiossa, koettiin tärkeiksi. Organisaatioiden sisäistä viestintää ja palautteen antamista tulisi myös tehostaa.</p> <p>Strategisen johtamisen opintojakso toivottiin pakolliseksi tradenomioiden koulutukseen. Strategian perusteiden hallintaa pidettiin niin tärkeänä, että osa oli perehtynyt aiheeseen opintojensa jälkeen, koska kyseistä ainetta ei ollut heidän opiskeluaikanaan ollut edes oppiainevalikoimassa. TRAL ry:n toivottiin myös järjestävän aihetta koskevia kursseja jäsenilleen. Vastaava tutkimus toivottiin tehtävän jatkokoulutuksen, yamk:n tms. suorittaneista ja toinen tutkimus yksinomaan julkisen hallinnon alalla työskentelevistä jäsenistä, jotka toivoivat TRAL ry:tä myös omaa palkkatutkimusta.</p> <p>TRAL ry:n toivottiin edelleen aktiivisesti tekevän työnantajille ja muille sidosryhmille tunnetuksi jäsentensä monipuolista koulutusta ja soveltumista vaativiinkin ammatillisin tehtäviin suorien kontaktien ja myös esim. ammattijulkaisujen, ammattimessujen ja netin kautta sekä teettämällä ja julkaisemalla erilaisia jäseniään koskevia tutkimuksia ja selvityksiä.</p>	
<p>Asiasanat strategia, strateginen johtaminen, kvantitatiivinen tutkimus, jäsentutkimus, tradenomi</p>	

Business Administration

<p>Authors Auli Numminen</p>	<p>Group</p>
<p>The title of thesis The Role of the Member of The Finnish Association of Graduates in Economics and Business Administration as a supporter and/or an actor of strategic management</p>	<p>Number of pages and appendices 53 + 13</p>
<p>Supervisor(s) Eija Kärnä and Aki Taanila</p>	
<p>The thesis was commissioned by the Finnish Association of Graduates in Economics and Business Administration. The purpose was to examine what kind of role the members of association have in their organizations to carry out a strategy in practice by supporting strategic management or personally being an active part by doing strategy. The goal was to make BBA or MBA graduates known as active, skilled and useful employees in order to participate in carrying out strategy processes.</p> <p>The thesis was quantitative and the empirical data was gathered by questionnaire in September 2010. The answers were analyzed mainly with quantitative analysis based on results shown by using numbers, statistics and geometrical figures.</p> <p>The results showed that practices of the strategy processes, the persons in charge and tasks and duties in this process were well known by members of the association. The study of strategic management would be included compulsory in BBA and MBA education. Courses of strategic management were wished by the association as well. Similar thesis would be done among those who have post-graduate education after BBA studies as well as among those who work at the public (government) sector. A survey of wages would be done among those members who work at the public (government) sector.</p> <p>The members hope that the Finnish Association of Graduates in Economics and Business Administration keep up the reputation of BBA and MBA graduates competent and qualified persons and employees and keep on doing member research as well.</p>	
<p>Key words strategy, strategic management, quantitative study, study among the members, BBA, MBA</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	1
1.2	Tutkimuksen rakenne	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Strategia käytäntöön.....	6
2.1	Strategian suunnittelu.....	6
2.2	Strategian implementointi ja operatiivinen johtaminen	7
2.3	Strategia ja työyhteisöviestintä vuorovaikutuksen pohjana.....	9
2.4	Strategia ja henkilöstön kehittäminen.....	10
3	Tutkimuskohteen esittely	14
3.1	Tradenomin koulutus.....	14
3.2	Tradenomiliitto TRAL ry	15
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	16
4.1	Käytetty tutkimusmenetelmä	16
4.2	Kyselylomakkeen laadinta	16
4.3	Kyselyn toteuttaminen ja ajankohta.....	18
4.4	Tutkimustulosten analysointi.....	18
4.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	19
5	Tutkimustulokset.....	21
5.1	Vastaajien taustatiedot	21
5.2	Strateginen johtaminen ja strategian toteuttaminen organisaatiossa	26
5.2.1	Suunnittelun ja toteutuksen vastuuhenkilöt.....	27
5.2.2	Tavoitteet ja niiden mittaaminen.....	29
5.2.3	Strategiaviestintä	32
5.3	Strateginen johtaminen ja strategian toteutuminen omassa työssä.....	36
5.3.1	Strategian toteutuminen vastaajan omassa työssä	36
5.3.2	Vastaajan tehtävät strategiaprosessissa	38
5.3.3	Tradenomikoulutuksen hyöty vastaajalle strategiaprosessissa	40
5.3.4	Nykyisessä työtehtävässä ei käytössä oleva strateginen osaaminen	41
5.4	Vastaajien palaute tutkimuksen toimeksiantajalle ja toteuttajalle	44

6 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	46
6.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	47
6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	49
Lähteet.....	50
Liitteet.....	54
Liite 1. Osallistumiskutsu	54
Liite 2. Kyselylomakkeen sisältö	55
Liite 3. Tutkimustulosten taulukoita ja luetteloita.....	59

1 Johdanto

Strateginen johtaminen on tämän hetken muotiasana, joka liitetään miltei kaikkiin suunnitelmiin, joiden näkyvyyttä ja arvoa halutaan ehkä kyseisellä ilmaisulla nostattaa. Strateginen johtaminen sisältää koko kirjon erilaisia toimintoja, jotka palvelevat omina yhdistelminään ja kokoonpanoinaan eri organisaatioita ja niiden osia sekä sidosryhmiä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan.

Jokaisen organisaation jäsenen tulee ymmärtää, miten strategia vaikuttaa hänen työhönsä ja miten hän voi itse vaikuttaa sen sisältöön ja toteuttamiseen. Kaiken takana on tehokas viestintä, jotta tieto on oikeaan aikaan, oikean sisältöisenä, oikeilla ihmisillä. Strategioiden luominen, toteuttaminen ja uudistaminen vaativat koko organisaation yhteistä sitoutumista, sillä strategiat ovat hyödyttömiä, elleivät ne toimi ja toteudu käytännössä ja jäävät vain ylimmän johdon suunnitelmiksi.

Tradenomin koulutus antaa hyvät perusvalmiudet toimia erilaisissa organisaatioissa. Kuitenkin ammatillinen osaaminen ja sijoittuminen, työkokemus, toimiasema, työssä-olovuosien määrä, organisaation koko ja oma aktiivisuus määräävät pääasiassa sen, millä tavalla ja missä määrin tradenomien osaamista käytetään hyödyksi organisaation strategiaprosesseissa, ei pelkästään heidän koulutuksensa. Osaamista tulisi kuitenkin jossakin muodossa voida pitää yllä, sillä vanhojen tieto-taitojen päivittämien vie aina oman aikansa. Tradenomeja oli valmistunut vuodesta 1995 lähtien ja koulutuksen tunnettuutta työstetään edelleen, vaikka itse tradenomi oppinimikkeenä vahvistettiin vasta muutama vuosi ensimmäisten ammattikorkeakoulusta valmistuneiden jälkeen.

Miten siis kehittää tradenomien imagoa ja toimenkuvaa juuri strategisen johtamisen toimijana ja/tai tukena?

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimus perustuu Tradenomiliitto TRAL ry:n HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle esittämään toimeksiantoon Strategia käytäntöön – tradenomin imagon ja toimenkuvan kehittäminen strategisen johtamisen toimijana. Tutkimuksen tavoitteena on kar-

toittaa, miten TRAL ry:n sekä Suomessa että sen ulkopuolella eri ammattialoja edustavat jäsenet kokevat ammattitaitoaan ja asiantuntemustaan käytettävän hyväksi työpaikoillaan strategiseen johtamiseen ja sen toteuttamiseen käytännössä, ja onko jäsenille ollut tradenomin koulutuksesta hyötyä tässä asiassa.

Samalla selvitetään strategisen johtamisen toimintatapoja ja jäsenten yleistä tietämystä siitä, kuka heidän organisaatiossaan muun muassa vastaa strategian suunnittelusta, tavoitteista, toteuttamisesta ja tulosten mittaamisesta. Organisaation viestintään liittyen selvitetään, miten strategiseen suunnitteluun liittyvää tietoa välitetään, kuin myös jäsenten omaa mielipidettä siitä, miten ja kenen toimesta strategiaan liittyvää tietoa tulisi organisaatiossa välittää. Jäseniltä kysyttiin myös, onko jäsenillä jotain strategiseen johtamiseen liittyvää osaamista, jota he eivät käytä nykyisessä työtehtävässään.

Opinnäytetyö käsittelee ja sen empiirinen osa toteutettiin analysoimalla Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenten vastauksia pääasiassa strukturoituihin kysymyksiin, jotka koskivat heidän organisaationsa strategista johtamista ja jäsenten omaa roolia siinä. Tutkimus lähestyy tutkimusongelmaa siis TRAL ry:n jäsenen näkökulmasta. Tämän vuoksi myös opinnäytetyön teoriaosuudessa, viitekehyksessä pidättäydytään ja keskitytään strategista johtamista käsittelevästä erittäin laajasta lähdeaineistosta esittämään strategista johtamista ja siihen keskeisesti kuuluvaa operatiivista johtamista, henkilöstön kehittämistä ja sisäistä viestintää vain tutkimuksen kannalta riittävässä laajuudessa

Opinnäytetyö on suuntaa-antava tutkimus ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strateginen johtaminen – teemaryhmän jatkotutkimukset paneutuvat aiheeseen syvemmin muun muassa TRAL ry:n jäsenten henkilöhaastattelujen kautta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kuuteen osaan, joista ensimmäisessä luvussa selvitetään lyhyesti tutkimuksen toimeksianto taustoineen, tutkimuksen rakennetta ja tutkimuksen ymmärtämistä helpottavia strategiseen johtamiseen liittyviä käsitteitä.

Toisessa luvussa käsitellään strategista johtamista ja sen viemistä organisaatioissa käytäntöön muun muassa operatiivisen johtamisen henkilöstön kehittämisen ja sisäisen viestinnän kautta kirjallisia lähteitä ja tarkentavia kuvioita ja taulukoita apuna käyttäen.

Kolmas luku esittelee lyhyesti tradenomikoulutuksen ja Tradenomiliitto TRAL ry:n.

Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tekemistä kyselylomakkeen laatimisesta osanottajien rajaamisen kautta tutkimusaineiston keräämiseen ja siihen, miten tutkimustulokset analysoitiin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia, luotettavuutta, ja validiteettia eli pätevyyttä mitata ominaisuuksia ja käsitteitä, joita varten mittaus on laadittu.

Viides luku käsittelee tutkimustuloksia, jotka on esitetty pääasiassa kirjallisesti, taulukkomuodossa ja graafisin kuvioin.

Kuudes luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon ja johtopäätökset, kehittämis- ja jatko-tutkimusehdotukset sekä opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arvioinnin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Strategiseen johtamiseen liittyy tämän työn kannalta keskeisinä käsitteinä strategia, strateginen johtaminen, operatiivinen suunnittelu, organisaatio, resurssit eli voimavarat ja strategian toteuttaminen, jalkauttaminen, implementointi eli käyttöön ottaminen.

Käsitteet auttavat lukijaa ymmärtämään tutkimuksen kirjallista osuutta ja tutkimustuloksia. Yksiselitteisen merkityksen antamista näille sanoille hankaloitti se, että tutkimus koskee laajalti erilaisia organisaatioita ja että sanoilla on eri sisältömerkitys eri aloilla työskenteleville henkilöille. Kompromissina päätin käyttää tässä niitä alan kirjallisuuden määritelmiä, jotka mielestäni selvimmin kuvaavat kyseisten sanojen sisältöä.

Operatiivinen suunnittelu

Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tehtäviä toimenpidesuunnitelmia sisältäen aikataulun, henkilö- ja talousbudjetin laatimisen, vastuut ja tarvittavat resurssit (Juholin 2009, 389).

Organisaatio

Organisaatio on yhteisö tai ryhmä, jonka toiminnalla on tarkoitus, tavoitteet, strategia ja resurssit (Juholin 2009, 389).

Resurssit, voimavarat

Resurssit eli voimavarat on yhteisnimitys inhimilliselle osaamiselle, rahalle, teknologialle ja tiedolle (Juholin 2009, 389).

Strategia

Karlöfin ja Helinin (2004, 251) mukaan strategia-sanana lähtökohtana on kreikan kielen kenraalia tarkoittava sana stratigos, joka koostuu sanoista armeija, stratos, ja johtaa, agein. Liiketaloustieteessä strategialla ymmärretään pyrkimyksiä ja tavoitteita sekä etenemistä niitä kohti. Kamenskyn mukaan (2008,336) organisaation strategia tulee aika ajoin ja ajoissa uudistaa, sillä toimintaympäristö muuttuu nykyään jatkuvasti eikä parhaatkaan tulevaisuuden suunnitelmat toteudu juuri sellaisenaan. Koska strategiaa toteutetaan operatiivisilla toimenpiteillä ja se koskee organisaation jokaista henkilöä, korostuvat myös organisaation jäsenten vuorovaikutustaidot (Kamensky 2008, 373).

Strategian toteuttaminen, jalkauttaminen käytäntöön, käyttöönotto, implementointi

Salmisen (2008, 17) mukaan strategian implementointi tarkoittaa tehtyjen strategisten päätösten johtamista organisaation päivittäiseksi toiminnaksi, mikä tapahtuu strategian toteutuksen suunnittelulla, julkaisemalla ja esittelemällä strategia itse organisaatiolle, organisaation motivoinnilla sekä suunnitelman etenemisen ohjaamisella seurannan ja palautteen avulla. Tärkein haaste on saada organisaation henkiset, piilevät voimavarat strategiaprosessin tehokkaaseen käyttöön.

Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on yksinkertaisesti toiminnan suunnittelemista, organisointia, viestintää, kannustamista ja valvontaa, jotta suunnitteluvaiheessa asetetut tavoitteet saavutetaan. Tuomen ja Sumkinin mukaan strategisen johtamisen tärkein tehtävä on selkeyttää ja fokusoida tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit, joiden toteuttamisessa

esimiehen tärkeimmät työkalut ovat oma ajattelu, puhe ja toiminta (Tuomi ja Sumkin 2010, 14).

Visio

Visio on tulevaisuuden tahtotila, joka ”kuvaava sitä, millainen organisaatio haluaa olla tiettyä hetkenä tulevaisuudessa. Vision avulla organisaatiossa toimivat tietävät, mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii ja mitä kohti he suuntaavat oman toimintansa.”

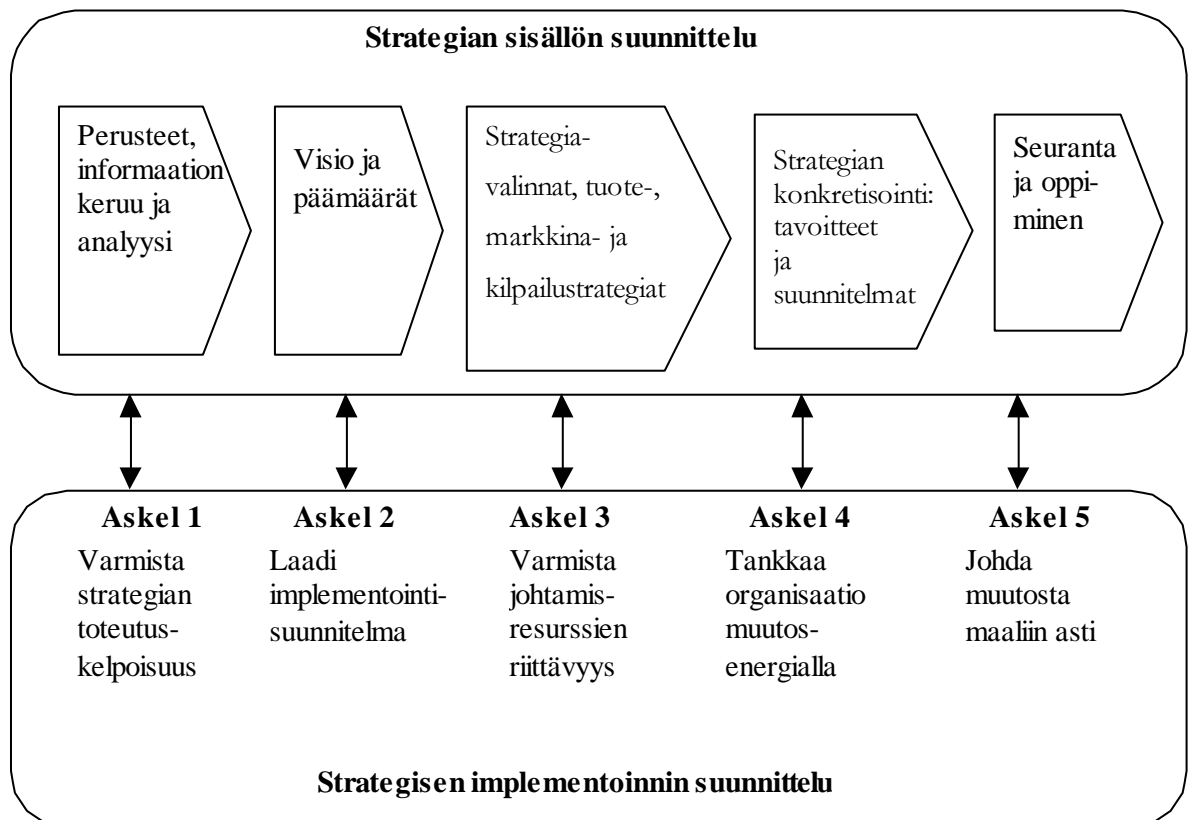
(Tuomi ja Sumkin 2010, 47)

2 Strategia käytäntöön

Strategian toteuttamisella, jalkauttamisella käytäntöön, implementoinnilla tai mitä nimitystä siitä käytetäänkin, tarkoitetaan tehtyjen strategisten päätösten tuomista organisaation päivittäiseksi toiminnaksi.

2.1 Strategian suunnittelu

Strategian laadintaan kuuluu yksinkertaistettuna päämäärän määrittely ja tavoitteiden asettaminen, nykytilan eli lähtötilanteen kartoittaminen, toimintasuunnitelman laatiminen ja toimintaedellytysten varmistaminen, strategian toimeenpanon ja toiminnan seuraaminen ja arviointi kuten Salmisen kuviossa (kuvio 1) on esitetty. Organisaation käytössä oleviin resursseihin kuuluvat sekä aineelliset eli taloudelliset että henkiset voimavarat.



Kuvio 1. Strategisen suunnittelu- ja implementointiprosessin integroiminen eli yhdenmukaisuus Salmisen (2008, 76) mukaan

Salmisen kuvioista (kuvio 1) on helposti hahmotettavissa, mitä tehtäviä sisältyy strategian ja sen implementoinnin suunnitteluun. Panostus selkeään prosessien kuvaamiseen ja kuvausten hyödyntämiseen kannattaa aina, vaikka niiden muodostaminen ja suunnittelu vie runsaasti aikaa. Mitä yksityiskohtaisemman esitysmuodon selkeyttä unohtamatta pystyy tuottamaan, sitä tehokkaammin suunnitelmat avautuvat myös suunnitelman laatijoiden ulkopuolisille henkilöille, jotka parhaimmassa tapauksessa hahmottavat ja näkevät heti suunnitelman vaikutuksen omiin tehtäviinsä käytännön tasolla ja tiedostavat sen, mitä mahdollisia lisäpanostuksia heiltä itseltään vaaditaan suunnitelman toteuttamiseksi. (Mantere ym. 2006, 31 ja 54.)

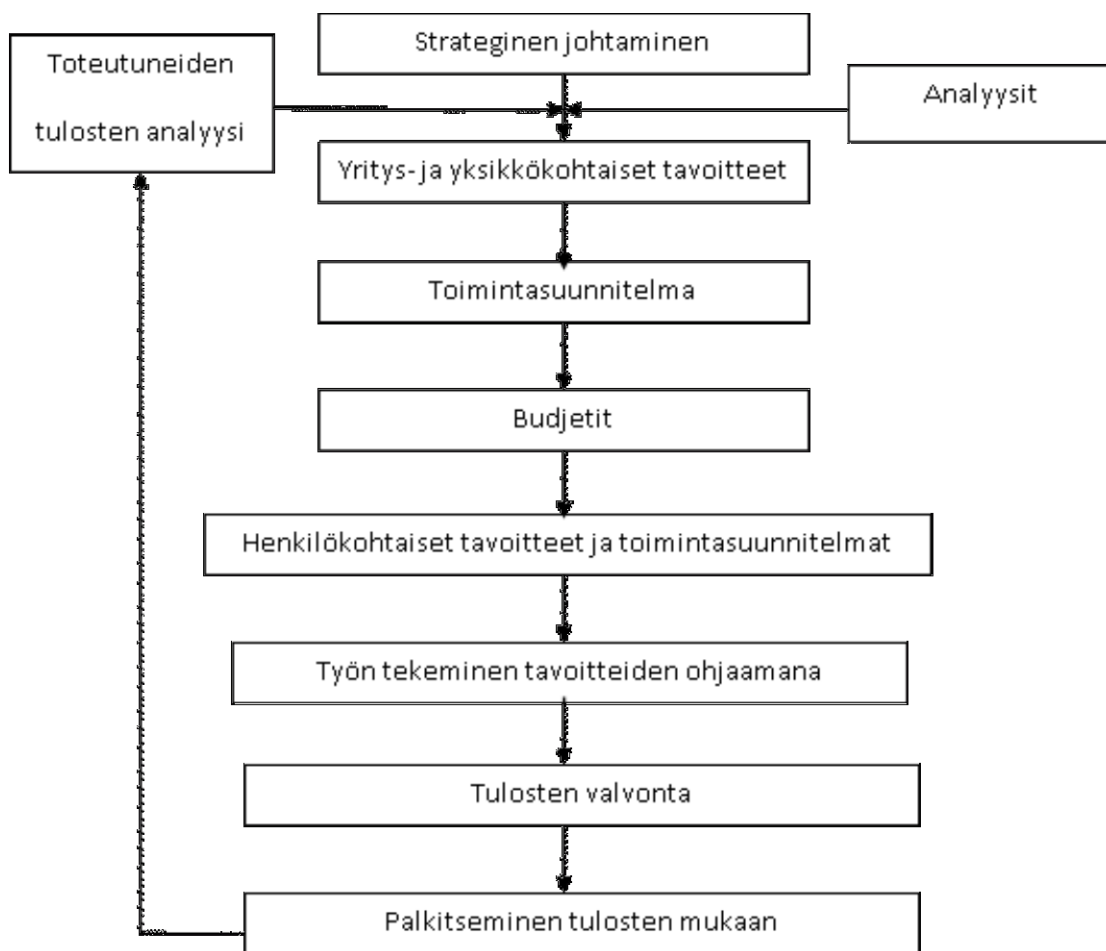
2.2 Strategian implementointi ja operatiivinen johtaminen

Strategiat ovat yleensä pitkän tähtäyksen suunnitelmia ja ne tuodaan käytännön tasolle operatiivisen johtamisen kautta laadittavien yleensä vuoden pituisten tai lyhyempiä aikaisien toimintasuunnitelmien kautta jyvittäen tavoitteet organisaatiossa ylhäältä alas yritys, yksikkö ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin saakka eli vertikaalisessa suunnassa ja tarvittaessa myös horisontaalisessa suunnassa, jos esimerkiksi suunnitelman mukaan jotkut yksiköt suorittavat samaa prosessia. Näin strategia muuttuu todeksi ja tieto toiminnaksi. Mitä aikaisemmin koko henkilökunta otetaan mukaan strategiatyöhön, sitä sitouneempia he ovat päämäärien saavuttamiseen. (Tuomi ja Sumkin 2010, 68.)

Strategisen suunnittelun ja sen uudistamisen tulee aina myös lähteä todellisesta tarpeesta. Tuomi ja Sumkin puhuvat ”loukuista”, joita voi esiintyä strategian maastouttamisessa. Näitä ovat esimerkiksi vuosikellon loukku ja kehittämisen loukku. Näissä strategiaa tarkastellaan, suunnitellaan ja päivitetään vain, koska se on esimerkiksi merkitty tehtäväksi organisaatiossa jonakin määrättyä ajankohtana tai pelkän kehityksen nimissä käynnistetään aina uusia kehityshankkeita, vaikka vanhat hankkeet ovat vielä kesken eikä niistä ole saatu vielä palautetta. Ovatko ”uudistukset” tuottaneet lopulta mitään lisäarvoa organisaatiolle vai vain kuluttaneet arvokkaita resursseja. (Tuomi ja Sumkin 2010, 70 - 71.)

Strategian jalkauttamiseen käytäntöön, implementointiin kuuluu oleellisena osana operatiivinen johtaminen kuten Kamenskyn operatiivisen johtamisen periaatemalli (Ka-

mensky 2008, 350) kuviossa kaksi (ks. kuvio 2) osoittaa. Periaatemalliin kuuluvat muu muassa tavoitteiden ja toimenpiteiden organisointi. Määritetään kuka, mitä, miten ja milloin tekee, ja miten suunnitelman etenemistä seurataan kuin myös jokaisen vastuualueet, mittaamismenetelmät sekä mahdolliset erilliset motivaatiota lisäävät palkitsemismuodot. Armstrong ja Murlis muistuttavat, että ihmisiä motivoi aineellisten palkkioiden, ylimääräisten vapaiden tai vastaavien lisäksi yksinkertaisesti heidän huomioiminen päivittäisessä kanssakäymisessä, kuulumisten kysyminen. Heille voi antaa myös lisävastuuta mielekkäiden tehtävien muodossa. (Armstrong ja Murlis 2007, 68 - 71.)



Kuvio 2. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (Kamensky 2008, 350)

2.3 Strategia ja työyhteisöviestintä vuorovaikutuksen pohjana

Tärkeintä strategisessa johtamisessa ja strategian toteuttamisessa on toimiva, molempiin suuntiin toteutuva viestintä, kommunikointi, sekä palautteen antaminen ja saaminen. Koko henkilöstö tulee automaattisesti osaksi organisaation päätöksentekoa. Vaikutusmahdollisuus ja kuulluksi tuleminen ovat myös tehokas motivaatiokeino, joilla strategian omaksuminen, ymmärtäminen, hyväksyminen ja sitä kautta sitoutuminen strategisen suunnitelmien toteuttamiseen helpottuu. (Armstrong ja Murlis 2007, 240; Isoaho 2009, 138)

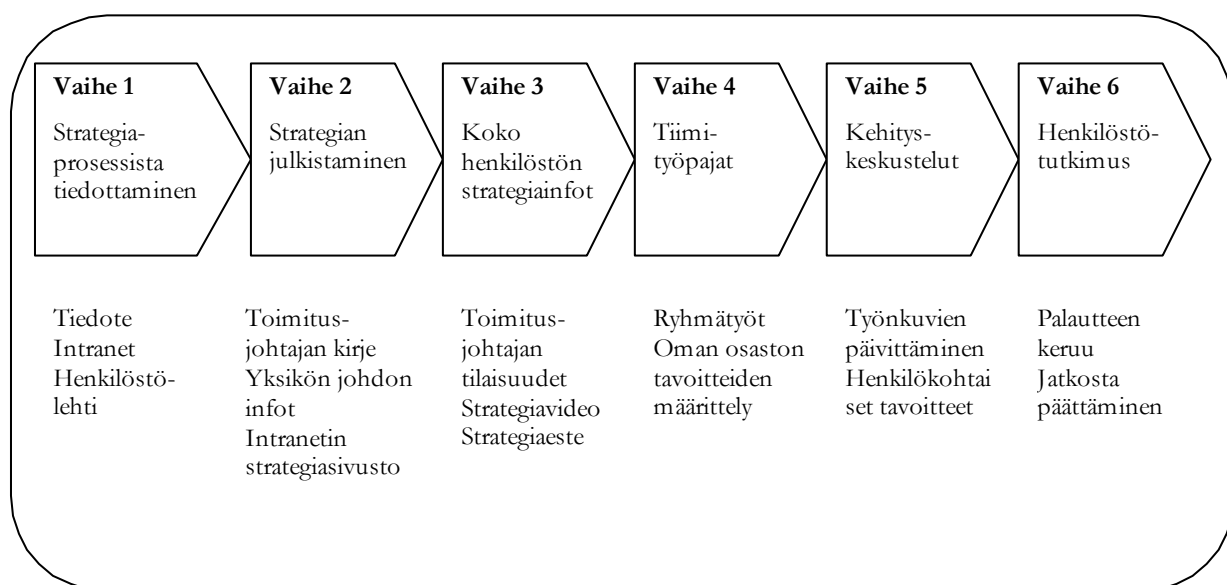
Strategian toimiminen edellyttää, että jokainen organisaation taso todella tietää ja ymmärtää organisaatiolla tulevaisuuden tavoitteet ja suunnitelma sekä omat tehtävänsä ja vastuunsa niiden saavuttamiseksi ja toteuttamiseksi (Juholin 2009, 45; Mantere ym. 2006, 61). Kahdensuuntaisen tiedonkulun toimiessa myös koko organisaation toiminta tehostuu ajan säästämisen lisäksi myös taloudellisesti, koska virhetulkinnat, virheet ja niiden korjaaminen vähenevät (Kesti 2010, 207; Mantere ym. 2006, 55).

Ylimmän johdon tehtävä on edelleen valvoa ja varmistaa, että tieto saavuttaa oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan koko organisaation ja että henkilöstön toimintaedellytykset ovat ajan tasalla ja kunnossa kuten kuviossa kolme on esitetty. Johdon tulee olla myös tarkkana omasta sanattomasta viestinnästään, sillä sanallisten viestinnän lisäksi organisaation jäsenet seuraavat tarkasti johdon sanatonta viestintää. Harkitsemattomat sanat väärässä paikassa väärään aikaan tai myöhästyminen kokouksista, voivat synnyttää esimerkiksi organisaation muutostilanteessa väriä tulkintoja, joita on vaikea jälkikäteen oikaista (Isoaho 2010, 162).

Kun jokainen organisaation jäsen on aktiivisesti sekä tiedon antajana että saajana myös ns. hiljainen tieto, jonka ihmiset omaavat, mutta jota ei ole dokumentoitu, tulee organisaation yhteiseen käyttöön ja tietoisuuteen, yhteiseksi pääomaksi. Johdon kannattaakin selvittää, mitä organisaation jäsenet todella osaavat, sillä merkittävä osa organisaation jäsenistä työskentelee edelleen tehtävissä, joissa he voivat käyttää vai murto-osan osaa-

mispotentiaalistaan. (Kesti 2010, 67 - 77; Lindroos ja Lohivesi 2006, 167; Ropo ym. 2005, 88; Salminen 2008, 232 ja 235.)

Uuden strategiankin omaksuminen etenee vaiheittain. Siihen kuuluvat viestin läpimeno, viestin huomioimien, viestin ymmärtäminen, viestin merkitys vastaanottajalle, viestin hyväksyminen, sitoutuminen ja käyttäytymisen muutos kuten kuviossa kolme on esitetty. Strategiaviestintää on jatkuvasti myös toistettava, päivitettävä ja syvennettävä strategiasuunnitelman jalkauttamisen edetessä. (Salminen 2008, 176.)



Kuvio 3. Lanseerauksen prosessikaavio työyhteisöviestinnän ja palautteen käsittelyn näkökulmasta (Salminen 2008, 7)

2.4 Strategia ja henkilöstön kehittäminen

Niutasen ja Kvistin mukaan (2010, teoksessa Valpola ym. 2010, 53) ”Onnistuneen strategian toteuttamisen ydinelementit ovat innostava strategia, esimiesten toiminta, yhdessä tekeminen sekä yhteisiin asioihin vaikuttamisen ja aikaansaamisen kulttuuri”. Yhteistoiminta taas perustuu toimivaan ja tehokkaaseen organisaation aineellisen pääoman, osaamispääoman ja sosiaalisen pääoman käyttämiseen ja keskinäiseen luottamukseen (Isoaho 2009, 56; Jalava ja Matilainen 2010, 96).

Hyvällä henkilöstöpolitiikalla varmistetaan, että organisaatiosta löytyy sopivia ihmisiä oikeisiin pakkoihin. Se tarjoaa henkilöstölle kasvun ja näytön paikkoja, sillä Kvistin mukaan 70 prosenttia opitaan työssä uusista haasteista, 20 prosenttia opitaan muilta ja 10 prosenttia opitaan kursseilla, seminaareissa sekä työn ulkopuolella (Valpola ym. 2010, 144).

Valitettavasti julkishallinnossa ei ole vielä täysin ymmärretty henkilöstön mukaan ottamisella ja sitoutumisella päätöksentekoon saavutettavaa hyötyä tälläkin hetkellä valtion organisaatioiden suurten rakenteellisten ja toiminnallisten uudistusten läpiviemisessä sekä tuottavuus- ja tehokkuusvaatimusten saavuttamisessa. Valtion organisaatioissa, jotka ovat pääosin tieto- ja asiantuntijaorganisaatioita, ratkaisut tehdään edelleen pääosin vain taloudellisten ja muiden tekijöiden pohjalta, vaikka tulokset saavutetaan henkilöstön osaamisen ja tietotyö tuloksena. Yli 80 prosenttia valtion organisaatioista tekee henkilöstötilinpäätöksen muodossa tai toisessa, mutta tutkimukset ja seurantaselvitykset osoittavat, ettei tätä tietoa aina hyödynnetä organisaatioiden johtamisessa. (Valtiovarainministeriö 2005, 14.)

Osaamisen merkitys organisaation menestymiselle on lisääntynyt ja todellinen kilpailukyky ja -etu syntyvät siitä, että organisaatio oppii ja saavuttaa asetetut tavoitteet nopeammin kuin kilpailijat. Tähän päästään vain, kun organisaatio sitoutuu henkilöstön aktiiviseen kehittämiseen. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi Investors in People (IIP) laatustandardimenetelmää (ks. taulukko 1), joka kehitettiin Iso-Britanniassa vuonna 1990 teollisuusyritysten, työntekijöiden, koulutusorganisaatioiden ja Iso-Britannian hallituksen yhteistyönä. IIP perustuu menestyksekkäiden organisaatioiden kokemuksiin ja best practise -toimintoihin neljän periaatteen: sitoutuminen, suunnittelu, toiminta ja arviointi, mukaisesti ja niiden täyttymistä seurataan määrätyillä indikaattoreilla. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola, 175 - 177.).

Taulukko 1. Investors in People (IIP) – laatustandardimenetelmä (Lönngqvist, Kujansi-
vu & Antola 2005, 176)

PERIAATE	INDIKAATTORI
<p>Sitoutuneisuus</p> <p>Organisaatio on täysin sitoutunut henkilös- tön kehittämiseen, jotta asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa.</p>	<p>1. Organisaatio on sitoutunut henkilöstön ke- hittämiseen.</p> <p>2. Henkilöstöä rohkaistaan parantamaan omaa ja toisten suorituskykyä.</p> <p>3. Henkilöt uskovat, että heidän työpanostaan arvostetaan organisaatioissa.</p> <p>4. Organisaatio on sitoutunut siihen, että jokai- selle henkilöstön jäsenelle suodaan tasapuoliset kehittymismahdollisuudet.</p>
<p>Suunnittelu</p> <p>Organisaatiolle on selvää, mitkä sen tavoitteet ovat ja mitä henkilöstöltä vaaditaan niiden saavuttamiseksi.</p>	<p>5. Organisaatiolla on suunnitelma selkeine ta- voitteineen, jotka kaikki ymmärtävät.</p> <p>6. Henkilöstön kehittäminen on yhdenmukais- ta organisaatioon tavoitteiden kanssa.</p> <p>7. Henkilöstö ymmärtää sen, miten heidän työpanoksensa liittyy organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.</p>
<p>Toiminta</p> <p>Organisaatio kehittää henkilöstöään tehok- kaasti nostaakseen suorituskykyään.</p>	<p>8. Johto on sitoutunut henkilöstön kouluttami- seen.</p> <p>9. Henkilöstö oppii ja kehittyy jatkuvasti.</p>
<p>Arviointi</p> <p>Organisaatio ymmärtää henkilöstön kehittä- miseen vaikutukset suorituskykyynsä.</p>	<p>10. Henkilöstön kehittäminen parantaa organi- saation, tiimien ja yksilöiden suorituskykyä.</p> <p>11. Henkilöstö ymmärtää kehittämistoimenpi- teiden vaikutuksen organisaation, tiimien ja yksilöiden suorituskykyyn.</p> <p>12. Organisaatio kehittyy edelleen henkilöstön kehittämisessä.</p>

Strategiaprosessin tehokkaalle toiminnalle on välttämätöntä myös prosessin etenemisen säännöllinen seuranta, arviointi eli evaluointi, kahdensuuntainen palautteen antaminen ja tarvittaessa toimintojen välitön päivittäminen. Uudistamistarve nähdään ja lähtee liikkeelle usein käytännön työssä, asiakasrajapinnassa työskenteleviltä ja uuden teknolo-

gian käytön mahdollisuudet näkeviltä, ei siis yrityksen ylimmältä johdolta (Lindroos & Lohivesi 2006, 49 - 50).

Koska nykytekniikkaa hyväksi käyttäen voidaan laatia ja mitata lähes minkälaisia tuloksia ja tuotoksia tahansa, organisaatiossa tulee tarkkaan harkita, mitä kannattaa mitata ja mitä hyötyä erilaisilla mittaustuloksilla ja raporteilla organisaatiossa saavutetaan. Joutuvat raportit ja tulosten kokoaminen vain rasittavat ja vievät henkilökunnan aikaa, jolloin jokin tärkeä asia voi jäädä täysin huomiotta (Isoaho 2009, 129 – 130).

Uudistamisen ja päivittämisen tarpeen sekä ajankohdan päättäminen kuuluvat johdolle, mikä päätös on tehtävä huolellisesti, ettei muutosta aloiteta ja viedä organisaation läpi aikaa ja resursseja tuhlaten eikä organisaation toimintatasapainoa turhaan häiritä mahdollisen lyhytaikaisen toimintaympäristön muutoksen vuoksi. Mittaustulokset ja niiden laatimis- ja toteuttamissyyt on hyvä olla myös julkisia tai annettava tiedoksi ja tarvittaessa vielä selvitettävä kahden kesken suusanallisesti ainakin niille, joista mittaukset on tehty keskinäisen luottamuksen lisäämiseksi ja tarvittavien väärintulkintojen välttämiseksi.

3 Tutkimuskohteen esittely

3.1 Tradenomin koulutus

Suomen korkeakoululaitos muodostuu yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Ammattikorkeakoululain (351/2003) mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Ammattikorkeakoulut päättävät itse opetussuunnitelmistaan, mutta tavoitteet sovitaan opetusministeriön ja ammattikoulujen välisissä tavoitesopimuksissa kerrallaan kolmeksi vuodeksi ja aloituspaikat ja rahoitus vuodeksi kerrallaan. (Opetusministeriö.)

Tradenomi, Bachelor of Business Administration (BBA) on liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, jonka laajuus on 210 opintopistettä. Vuosittain Suomen 23 ammattikorkeakoulusta valmistuu nuoriso- ja aikuiskoulutuksesta yhteensä vajaa 6000 tradenomia. Koulutusohjelmia (ko.) ovat muun muassa finanssi- ja talousasiantuntijan ko., johdon assistenttityön ja kielten ko., kansainvälisen kaupan ko., liiketalouden ko., liike-toiminnan logistiikan ko., myyntityön ko., PK-yrittäjyyden ko., turvallisuusalan ko., yritystoiminnan kehittämisen ko., tietojenkäsittelyn ko. ja kirjasto- ja tietopalvelualan ko. Koulutusohjelmia toteutetaan suomen, ruotsin, englannin ja saksan kielellä. (TRAL.)

Liiketalouden jatkotutkinto, tradenomi (ylempi AMK) eli Master of Business Administration (MBA) on työn ohessa suoritettava ylempi korkeakoulututkinto, jonka laajuus on 90 opintopistettä. Tutkinto on mahdollisuus suorittaa vajaassa 20 Suomen ammattikorkeakoulussa. Pääsyvaatimuksena on soveltuva ammattikorkeakoulututkinto tai muu soveltuva korkeakoulututkinto sekä vähintään kolmen vuoden työkokemus asianomaiselta alalta tutkinnon suorittamisen jälkeen. Koulutusohjelmia (ko.) ovat muun muassa yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalta hankintatoimen ko., sähköisen asioinnin ja arkistoinnin ko., turvallisuusosaamisen ko. sekä yrittäjyyden ja liiketoimin-

taosaamisen ko. ja luonnontieteiden alalla tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma. Koulutusohjelmia toteutetaan suomen ja englannin kielellä. Aloituspaiikkoja on noin 2000, joista yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla yhteensä vajaa 500. Vuoteen 2012 mennessä aloituspaiikkojen määrä kasvaa 3800:aan. Opintoihin kuuluu opinnäytetyö, joka on työelämän kehittämistehtävä ja joka on laajuudeltaan 30 opintopistettä. Kehittämistehtävän suunnittelu käynnistyy ensimmäisenä lukukautena. (TRAL.)

3.2 Tradenomiliitto TRAL ry

Tradenomiliitto TRAL ry on vuonna 1996 perustettu akavalainen tradenomi eli Bachelor of Business Administration (BBA) ja tradenomi (ylempi AMK) eli Master of Business Administration (MBA) -tutkinnon suorittaneiden sekä näitä opiskelevien ammattijärjestö. Liitto edustaa ja palvelee jäseniään työelämään ja työsuhteisiin liittyvissä kysymyksissä ja toimii tradenomikoulutuksen ja tradenomien urakehityksen edistäjänä. Liitossa on jäseniä Suomessa ja sen ulkopuolella yhteensä yli 24 000, josta naisten osuus on noin 70 prosenttia ja miesten osuus noin 30 prosenttia. Jäsenten keski-ikä on 32,2 vuotta ja ammattivuotia heillä on keskimäärin 5,6 vuotta. (TRAL.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Työn empiirinen osuus tarkoittaa tiedon keräämistä esimerkiksi kyselylomakkeella, tiedon analysointia esimerkiksi määrällisiä tilastollisia menetelmiä käyttävillä analyyseillä sekä tulosten ja johtopäätösten esittämistä. Tässä kappaleessa esitellään käytettyä tutkimusmenetelmää, kyselylomakkeen laadintaa, kyselyn toteutusta ja tutkimustulosten analysointia.

4.1 Käytetty tutkimusmenetelmä

Tutkimus on tutkimustyyppinen opinnäytetyö ja sen empiirinen aineisto kerättiin Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenille sähköisesti uutiskirjeohjelmalla lähetetyllä kvantitatiivisella eli määrällisenä survey-kyselytutkimuksella. Tämä on edullista ja mahdollistaa suurenkin kohderyhmän nopean tavoittamisen, tutkimustulosten keräämisen ja käsittelemisen.

Muutamia avoimia kysymyksiä pääasiassa strukturoituja kysymyksiä sisältäneeseen kyselylomakkeeseen (liite 2) päädyttiin, koska vastaaminen haluttiin tehdä myös vastaajille mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi. Näin vastausprosentin odotettiin nousevan, jolloin vastaukset antaisivat tutkimusaiheesta mahdollisimman monipuolisen ja tilastollisesti luotettavan kuvan. Palautteen käsittelyä haluttiin myös helpottaa odotettavissa olevan vastausten monilukuisuuden vuoksi sekä tämän tutkimuksen että aiheeseen mahdollisesti liittyvien seuranta- tai jatkotutkimusten osalta.

4.2 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomakkeen laadinta aloitettiin tutustumalla strategista johtamista koskevaan kirjallisuuteen ja erilaisiin kyselytutkimuksiin. Lopullisessa kyselylomakkeessa (liite 2) kysymykset ja väittämät avoimine kysymyksineen jaettiin kolmeen ryhmään:

1. taustakysymykset ja väittämät (sukupuoli, valmistumisvuosi tradenomiksi, koulutusohjelma, millä sektorilla ja alueella työskentelee, kuinka monta vuotta on toiminut nykyisessä työtehtävässä ja työelämässä kaikkiaan, nykyisen työsuhteen laatu ja toimiasema työpaikalla),

2. strategista johtamista ja strategian toteuttamista vastaajien organisaatioissa koskevat kysymykset ja väittämät (henkilömäärältään kuinka suuressa organisaatiossa vastaaja työskentelee, kuka vastaa organisaation strategian suunnittelusta, operatiivisesta suunnittelusta ja strategian toteutuksesta, ”jalkauttamisesta” käytäntöön, tietämykseen organisaation strategisen johtamisen suorituskyvyn tavoitteista ja mittaamisesta, miten tietoa organisaation strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään ja miten tätä tietoa tulisi välittää) ja
3. strategista johtamista ja strategian toteuttamista vastaajien omassa työssä koskevat kysymykset ja väittämät (kuinka strategia toteutuu vastaajan työssä, mikä on vastaajan tehtävä strategiaprosessissa, onko tradenomikoulutuksesta ollut vastaajalle hyötyä työorganisaation strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana ja avoin kysymys siitä, onko vastaajalla vielä jotain sellaista strategisen johtamiseen liittyvää osaamista, mitä hän ei käytä nykyisessä työtehtävässään).

Lisäksi tiedusteltiin vastaajien halukkuutta osallistua mahdolliseen jatkotutkimukseen ja annettiin muun muassa mahdollisuus antaa ”Muuta palautetta toimeksiantajalle tai tutkimuksen toteuttajalle?”.

Kysymysten sisällöstä ja toimivuudesta keskusteltiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun yritystoiminnan lehtorin Eija Kärnän kanssa henkilökohtaisessa tapaamisessa neljään otteeseen, joista kaksi käytiin TRAL ry:ssä. Tapaamisessa 8.6.2010 liittoa edusti TRAL ry:n viestintäpäällikkö, päätoimittaja Anu Väätäjä. Tuolloin allekirjoitettiin myös tämän opinnäytetyön toimeksiantosopimus. Toisella tapaamiskerralla 9.9.2010 mukana oli Väätäjän lisäksi TRAL ry:n koulutus- ja työvoimapolitiikan asiamies Johanna Tuovinen. Kysymyslomake testattiin TRAL ry:n toimesta ja siihen tehtiin muutamia korjauksia ennen sen lopullista hyväksymistä.

Osallistumiskutsusta (liite 1) ja kysymyslomakkeesta (liite 2) jätettiin tarkoituksella pois kaikki selitykset ja selvennökset esimerkiksi strategista johtamista koskien, koska strateginen johtaminen tarkoittaa eri organisaatioissa ja eri ihmisille eri asiaa ja koska kyselyä ei rajattu koskemaan esimerkiksi määrättyssä organisaatiossa työskenteleviä TRAL ry:n jäseniä. Tutkimustulosten perusteella jäsenillä oli kuitenkin hyvä käsitys organisaatioidensa strategisesta johtamisesta, mitä tietämystä haluttiin myös selvittää.

4.3 Kyselyn toteuttaminen ja ajankohta

Tradenomiliitto TRAL ry lähetti tutkimukseen osallistumiskutsun (liite 1) ja siinä olleen linkin Webropol-ohjelmalla toteutettuun kyselylomakkeeseen (liite 2) jäsenilleen 16.9.2010 Apsis Newsletter -uutiskirjeohjelmalla. Saajista oli poistettu jäsenet, joiden sähköpostiosoitteet eivät olleet ajan tasalla tai niihin liittyi muita teknisiä ongelmia, opiskelija-, työsuhde- ja eläkeläisjäsenet sekä jäsenet, jotka eivät halua saada sähköpostiviestejä.

Kysely oli avoinna kaksi viikkoa, 16. - 30.9.2010. Muistutus lähetettiin vielä 29.9.2010. Määräaikaan mennessä TRAL ry sai lähetyksestä automaattisen vastaanottamiskuittauksen 9404 varsinaiselta jäseneltään. Määräaikaan kyselyyn vastasi 1158 jäsentä eli vastausprosentti oli 12,3 prosenttia, joka on pieni, mutta kokonaisvastausmäärä huomioon ottaen sitä voidaan pitää riittävänä tämän suuntaa-antavan tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

4.4 Tutkimustulosten analysointi

Kysymyslomakkeen vastaukset tilattiin Webropol-ohjelmasta Excel-data-tiedostona ja käsiteltiin Excel-tilastokalkulaattorilla. Asiantuntija-apua antoi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun lehtori Aki Taanila, jonka Excel TilastoApu-ohjelmaa ohjevihkoineen käytettiin hyväksi tulosten käsittelyssä.

Tutkimustulokset analysoitiin pääasiassa määrällisellä eli kvantitatiivisella analyysillä. Se perustuu tulosten esittämiseen tilastojen, numeroiden ja graafisten kuvioiden avulla. Lisäksi käytettiin luokittelu- ja sisältöanalyysijä, jotka sopivat sekä määrällisten että tässä lähinnä avointen kysymysten vastausten eli laadullisten, kvalitatiivisten tutkimustulosten analysointiin ja esittämiseen. Luokittelu- ja sisältöanalyysillä aineistosta etsitään tunnistettavissa olevia osa-aluekokonaisuuksia ja teemoja.

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti, pysyvyys, tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2008, 226; Viinamäki & Saari 2007, 48). Tällöin samaa henkilöä eri kerroilla tutkittaessa päädytään samaan tulokseen tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Tämä ei päde muuttuvaa ominaisuutta tutkittaessa, jolloin arvioinnit tulisi sijoittaa ennalta sovittuihin luokkiin ja tutkijan ja tutkimuksen kohteen tulisi yhdessä käsitellä tutkimuksen tulokset keskustellen ja ajatuksia vaihtaen. Tämäkään ei takaisi samaa lopputulosta, sillä ihmiset kehittyvät ja tutkimuskerojen välinen eroavaisuus tuloksissa johtuisi edelleen pikemminkin muuttuneista tilanteista, ei tutkimusmenetelmän heikkoudesta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186).

Tutkimuksen kohteena olivat sekä johtamisen vieminen käytäntöön että siihen liittyvä tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana ovat molemmat Hirsjärven ja Hurmeen ensimmäisessä kappaleessa mainitsemia muuttuvia ominaisuuksia. Eri tutkimuskertojen välinen eroavaisuus tuloksissa johtuisi muuttuneista tilanteista, organisaation strategian muuttumisesta ja jäsenen kokemuksen ja koulutuksen lisääntymisestä tms., ei tutkimusmenetelmän heikkoudesta.

Kysymyslomake laadittiin niin, että se soveltuu kuvaamaan hyvinkin erilaisissa organisaatioissa työskenteleviä jäseniä ja erilaisia strategian toteuttamiskäytäntöjä. Yleissoveltuuden vuoksi osallistumiskutsussa (liite 1) ja kysymyslomakkeessa (liite 2) ei selitetty strategisia johtamiskäsitteitä, jolloin selvisi ja korostui jäsenten tietämys strategisesta johtamisesta ja oman organisaationsa strategiaprosessin toiminnasta. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettava tuloksia.

Tämän suuntaa-antavan tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimuksen vastausprosenttia 12,3 voidaan pitää riittävänä kyselyyn vastanneiden kokonaismäärä (n=1158) huomioon ottaen. Nähtävissä olevia tutkimustuloksia (luku 5) ja niistä tehtyjä päätelmiä voi myös jokainen itse arvioida.

Validiteetti, pätevyys, on mittauksen kyky mitata ominaisuuksia ja käsitteitä, joita varten mittaaminen on laadittu (Hirsjärvi ym. 2008, 226 ;Viinamäki & Saari 2007, 48).

Lomaketutkimuksessa luotettavuus on vertailtavuutta, tutkittavuutta ja relevanssia suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin sisältäen myös tutkijan kyvyn tulkita vastaukset niiden antajien tarkoittamalla tavalla (Viinamäki & Saari 2007, 48). Hirsjärvi ja Hurme tarkentavat validiutta vielä puhumalla kahdesta kvantitatiivisen tutkimuksen päätyypistä, jotka ovat tutkimusasetelma- ja mittausvalidius, josta esimerkkinä mainitaan ennustevalidius. Tutkimusasetelmavalidius jaetaan edelleen neljään osaan eli tilastolliseen, rakenne-, sisäiseen ja ulkoiseen validiuteen, joista rakennevalidius vastaa kysymykseen, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan, ja käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka kuvaavat tutkituksi aiottua ilmiötä, sillä viime kädessä kysymys on tulkinnasta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186-187).

Tutkimuksella kartoitettiin strategista johtamista ja käytäntöön viemistä jäsenten näkökulmasta kysymyslomakkeessa hyvin erilaisin kysymysmuodoin. Osa kysymyksistä oli määrämuotoisia, valmiin vastausvaihtoehdon sisältäviä, ja osa oli avoimia kysymyksiä. Näin tutkimustuloksista saatiin tavoiteltu, mahdollisimman kattava kuva strategista johtamista ja käytäntöön viemistä hyvinkin erilaisissa organisaatioissa, mistä laskennallisesti esitettävät osat esitettiin erilaisin laskelmin, taulukoin ja graafisin kuvioin ja avointen osuudet kirjoitettiin auki, ja tavoitettiin myös se, millaista ammattiosaamista työnantajien nähtynä tunnettavuudeksi tekemistä ja muun muassa strategiakurssien sisältöä jäsenet toivovat TRAL ry:ltä.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitetyt tutkimuksen tulokset on jaettu kolmeen aihealueeseen; vastaajien taustatiedot, strateginen johtaminen ja strategian toteuttaminen organisaatiossa sekä strateginen johtaminen ja strategian toteutuminen omassa työssä. Luettavuuden helpottamiseksi osa taulukoista ja luetteloista on siirretty liitteeseen kolme. Kysymyslomake löytyy liitteestä kaksi.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajien taustatietoina selvitettiin vastaajan sukupuoli, valmistumisvuosi tradenomiksi, koulutusohjelma(t), millä sektorilla ja alueella vastaaja vastaushetkellä työskentelee, kuinka monta vuotta hän oli toiminut nykyisessä työtehtävässä ja työelämässä kaikkiaan, mikä oli hänen nykyisen työsuhteensa laatu ja toimiasemansa työpaikalla.

Vastaajista oli naisia 805 (69,5 prosenttia) ja miehiä 341 (29,4 prosenttia) kokonaismäärästä (n=1158), mikä vastaa TRAL ry:n nais- ja miesjäsenten prosentuaalista jakaumaa (TRAL). Sukupuolta koskevaan kysymykseen oli jättänyt vastaamatta 12 vastaajaa.

Tradenomiksi valmistumismäärissä näkyi tasaantuminen vuodesta 2001 lähtien noin 80 – 110 valmistuneeseen vuodessa, johon mennessä ammattikorkeakoulujen määrä, niiden antaman koulutuksen arvostus, kurssitarjonta ja sisään otettujen opiskelijoiden määrä oli vakiintunut alkuajoista tai sitten vastaajat ovat vuodesta 2001 lähtien järjestäytyneet TRAL ry:n jäseniksi aikaisempaa aktiivisemmin. Ensimmäiset oppilaat valmistuivat ammattikorkeakouluista vuonna 1995. Vastaajien valmistumisvuosi tradenomiksi vuosina 1995 – 2010 löytyy taulukosta 5.1.1 (liite 3).

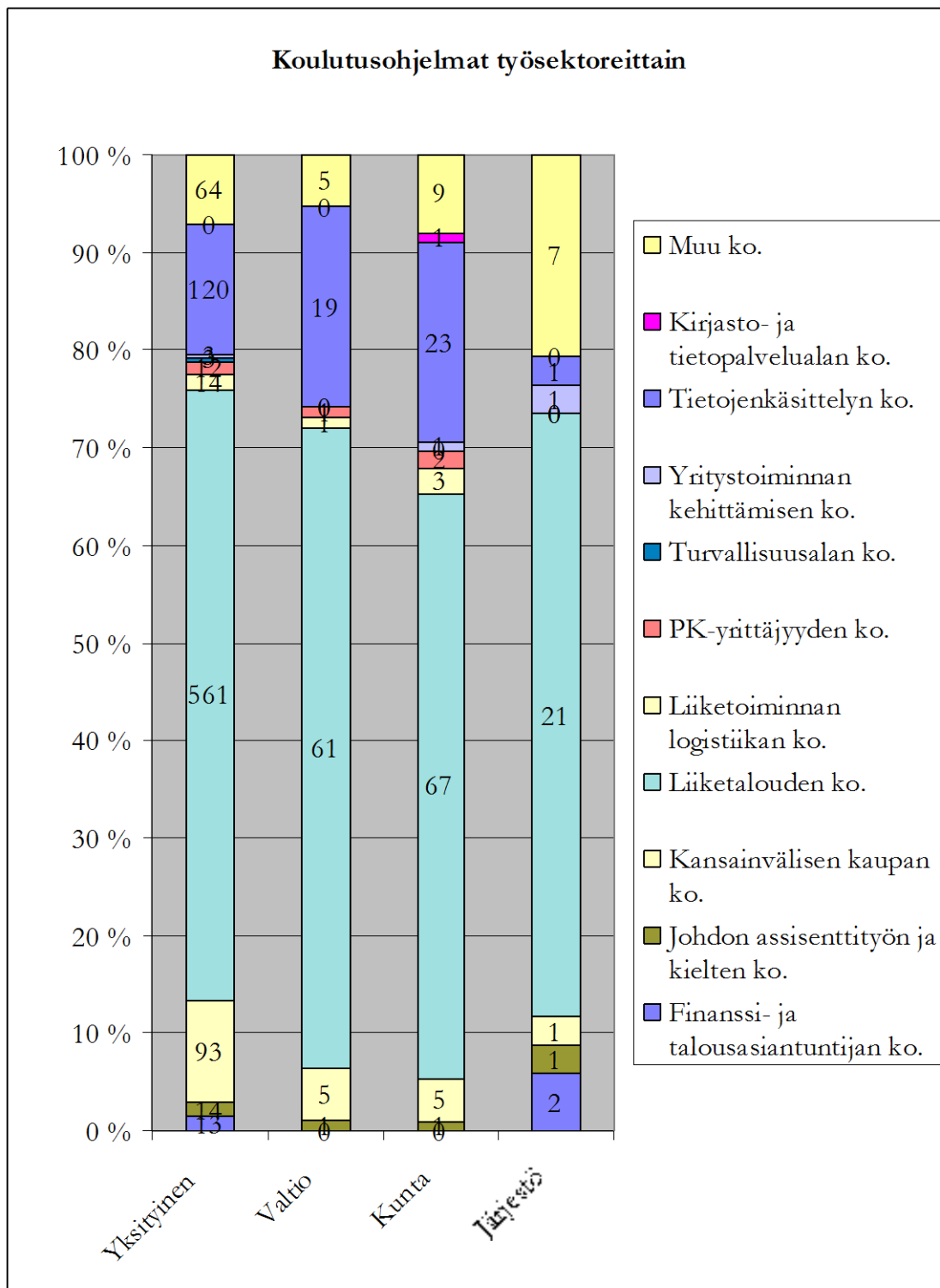
Koulutusohjelmajako noudatti Tradenomiliitto TRAL ry:n käyttämää jakoa. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalta valmistuneita, joita TRAL ry:n jäsenistä on noin 84,2 prosenttia (TRAL), oli vastaajista myös ehdottomasti eniten eli 92 prosenttia ja heistä suurimpana liiketalouden koulutusohjelmasta valmistuneet 62 prosentilla kokonaismäärästä (n=1158). 70 vastaajalla koulutus oli sisältänyt vähintään kaksi koulutusohjelmaa. Koulutusohjelmataulukko 5.1.2 löytyy liitteestä kolme.

Vastaajista liki 78 prosenttia työskentelee yksityisellä sektorilla, valtion ja kunnan palveluksessa on yhteensä noin 18 prosenttia ja järjestöissä pari prosenttia (taulukko 2). Yksityinen puoli ollee enemmistönä jokaisessa tutkimuksessa, sillä julkisella puolella työskentelevät jäsenet toivoivat avoimessa palauteosuudessa muun muassa omaa palkkatutkimusta. Heistä ansiotasot olisivat silloin vertailukelpoisia ja liitto voisi tehokkaasti ajaa juuri heidän etuusasioitaan.

Taulukko 2. Sektori, jolla vastaaja työskentelee

	Lukumäärä	% (n=1158)	Summa %
yksityinen	897	77,5 %	77,5 %
valtio	94	8,1 %	85,6 %
kunta	112	9,7 %	95,3 %
järjestö	34	2,9 %	98,2 %
vastaamatta	21	1,8 %	100,0 %
Kaikki	1158	100,0 %	

Liiketoiminnan koulutusohjelman suorittaneet ovat enemmistönä jokaisella työsektorilla (ks. kuvio 4) ehkä koulutuksen yleisyyden ja monipuolisuuden vuoksi.



Kuvio 4. Vastaajien työsektori ja koulutusohjelma yhdistettynä (n=1158)

Vastaajia oli tasaisesti koko Suomen alueelta, mutta yhteensä noin 65 prosenttia työskentelee odotetusti Uudenmaan, Pirkanmaan ja Varsinais-Suomen alueilla kokonaismäärästä (n=1158). Suomen ulkopuolella työskentelee kolme naista ja seitsemän miestä. Työalueen aluevaihtoehdot perustuivat Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen ELY-aluejakoon. Lisäksi aluevaihtoehdona oli ”Suomen ulkopuolella”. Alue, jolla vastaaja työskentelee -taulukko 5.1.3. löytyy liitteestä kolme.

Kuten taulukosta kolme näkee suurin osa vastaajista, liki 60 prosenttia, oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään 1 - 5 vuotta liki 37 prosenttia oli ollut työelämässä kaikkiaan 6-10 vuotta kokonaismäärästä (n=1158). Yksi vastaaja antoi kritiikkiä vuosien pyöristämisistä täysiksi vuosiksi, ”miten ilmoittaa 5,5 vuotta työskennellyt”.

Taulukko3. Vastaajien toimiminen nykyisessä työtehtävässä ja työelämässä kaikkiaan (alle vuoden, 1 - 5 vuotta, 6 - 10 vuotta, 11 - 15 vuotta ja yli 15 vuotta)

	Nykyisessä työtehtävässä			Työelämässä kaikkiaan		
	Lkm	% (n=1158)	Summa %	Lkm	% (n=1158)	Summa %
alle vuoden	215	18,6 %	18,6 %	14	1,2 %	1,2 %
1 - 5 vuotta	666	57,5 %	76,1 %	251	21,7 %	22,9 %
6 - 10 vuotta	189	16,3 %	92,4 %	428	36,9 %	59,8 %
11 - 15 vuotta	38	3,3 %	95,7 %	241	20,8 %	80,6 %
yli 15 vuotta	21	1,8 %	97,5 %	220	19,0 %	99,6 %
vastaamatta	29	2,5 %	100,0 %	4	0,4 %	100,0 %
Kaikki	1158	100,0 %		1158	100,0 %	

Vastaajien työtilanne oli todella hyvä (ks. taulukko 4). Heistä yli 80 prosenttia oli vakinaisessa työsuhteessa, määräaikaissä työssä noin 12 prosenttia, ei työelämässä (perhevapaalla, opintovapaalla, työtön tms.) oli vajaa neljä prosenttia ja yrittäjiä tai ammatinharjoittajia vajaa prosentti kokonaismäärästä (n=1158).

Taulukko 4. Vastaajan nykyisen työsuhteen laatu

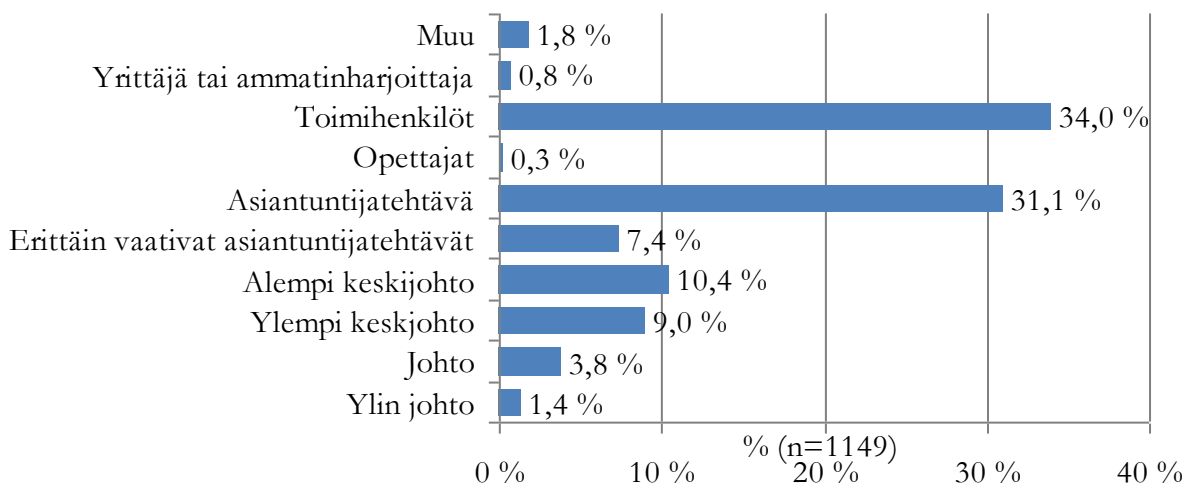
	Lukumäärä	% (n=1158)	Summa %
vakainainen	957	82,6 %	82,6 %
määräaikainen	143	12,3 %	95,0 %
yrittäjä tai ammatinharjoittaja	11	0,9 %	95,9 %
ei työelämässä (perhevapaalla, opintovapaalla, työtön tms.)	45	3,9 %	99,8 %
vastaamatta	2	0,2 %	100 %
Kaikki	1158	100,0 %	

Toimiasemavaihtoehdot perustuivat Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsentutkimus 2009:ssä käytettyyn toimiasemajakoon:

- Ylin johto (pää-, toimitus-, varatoimitusjohtaja, päätoiminen johtokunnan jäsen, rehtori)
- Johto (apulais-, henkilöstö-, markkinointi-, tekninen johtaja, itsenäisen piirin päällikkö)
- Ylempi keskijohto (osasto-, toimisto-, osto- tai myyntipäällikkö, asiamies; useita alaisia)
- Alempi keskijohto (edellisten alaiset, jaos-, jaosto-, aluepäälliköt; itsenäisessä vastuullisessa asemassa toimiva, muut esimiestehtävät)
- Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät (ylimmän johdon esikuntatehtävät, koko yritystä tai virastoa koskevat tutkimus-, suunnittelu- ja kehitystehtävät)
- Asiantuntijatehtävät (suunnittelu, tutkimus- ja tuotekehitys, muut asiantuntijatehtävät)
- Opettajat
- Toimihenkilö (ei itsenäistä asemaa, ohjauksen alaisena työtä tekevät)
- Yrittäjä tai ammatinharjoittaja

Lisäksi oli vastausvaihtoehto "Muu, mikä?", jonka oli valinnut 21 vastaajaa (1,8 prosenttia kokonaismäärästä (n=1158)). "Muu, mikä?" vaihtoehdosta oli jäänyt avoin vastauskenttä lomakkeen laatimisvaiheessa virheellisesti pois.

Toimiasemaa koskevaan kysymykseen vastanneista (n=1149) suurin osa oli toimihenkilöitä ja asiantuntijatehtävissä työskenteleviä eli yhteensä liki 65 prosenttia (ks. kuvio 5). Sukupuolta koskevaan kysymykseen vastanneiden joukossa asiantuntija- asemassa olevien naisten ja miesten suhteellinen määrä oli liki sama eli 30 prosenttia. Toimiasemaa koskeva taulukko 5.1.4 ja toimiasema nais- ja miesvastaajien osalta eli taulukko 5.1.5 löytyvät liitteestä kolme.



Kuvio 5. Vastaajien toimiasema työpaikalla prosentteina ilmaistuna (n=1149)

5.2 Strateginen johtaminen ja strategian toteuttaminen organisaatiossa

Osiossa 5.2. haluttiin tietää, kuinka suuressa organisaatiossa vastaajat työskentelivät, ja erilaisilla kysymyksillä, vaihtoehdoilla ja väittämillä selvittää, mitä jäsenet tiesivät organisaationsa strategisesta johtamisesta. Ketkä ovat vastuussa strategian suunnittelusta, operatiivisesta suunnittelusta ja strategian toteuttamisesta. Tiedetäänkö tavoitteet ja niiden saavuttamisen mittaamisesta ja mittaustulosten vaikutuksesta omaan työhön. Miten ja keiden toimesta organisaation viestintä toteutetaan. Vastausten perusteella jäsenet tiesivät pääsääntöisesti erittäin hyvin nämä asiat.

Organisaation kokomääritelmä noudatti EU:n komission suositusta pienten ja keskiuurten yritysten määritelmästä 2003/361/EY (EUVL L 124, 20.5.2003). Sen mukaan mikroyrityksessä henkilöstön määrä on alle 10, pienessä yrityksessä alle 50, keskiuruudessa yrityksessä alle 250 ja suuressa yrityksessä 250 henkilöä tai enemmän.

Kuten taulukosta viisi on nähtävissä, vastaajista 46 prosenttia työskenteli yli 249 henkilön organisaatiossa ja yhteensä noin 45 prosenttia 10 – 249 henkilön organisaatiossa ja vain 7,6 prosenttia alle 10 henkilön organisaatiossa kokonaismäärästä (n=1158).

Taulukko 5. Organisaation koko, jossa vastaaja työskentelee, henkilöstön määrän mukaan jaoteltuna (EU:n komissio 2003/361/EY, EUVL L 124, 20.5.2003)

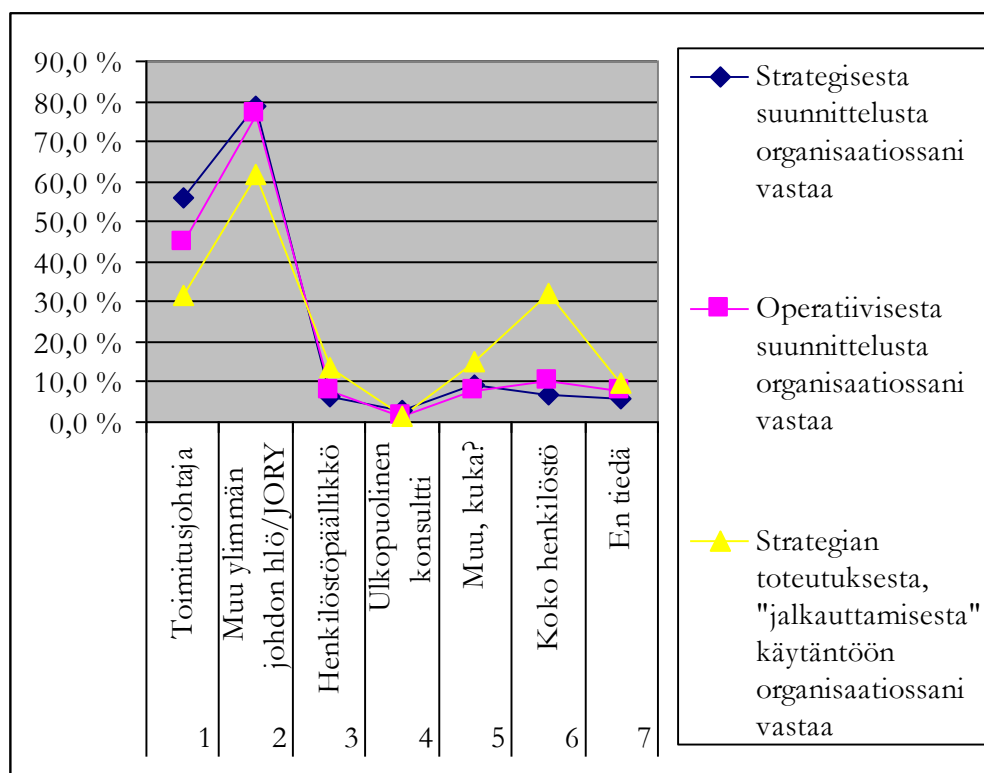
Organisaation koko (henkilöä)	Lukumäärä	% (n=1158)	Summa %
alle 10 henkilöä	88	7,6 %	7,6 %
10 - 49 henkilöä	237	20,5 %	28,1 %
50 - 249 henkilöä	289	25,0 %	53,1 %
yli 249 henkilöä	533	46,0 %	99,1 %
vastaamatta	11	0,9 %	100,0 %
Kaikki	1158	100,0 %	

5.2.1 Suunnittelun ja toteutuksen vastuuhenkilöt

Organisaation strategian suunnittelusta, operatiivisesta suunnittelusta ja strategian toteutuksesta, jalkauttamisesta käytäntöön vastaavat -kysymyksiin saattoi valita useampia vastausvaihtoehtoja. Vaihtoehdot olivat toimitusjohtaja, muu ylimmän johdon henkilö/johtoryhmä, henkilöstöpäällikkö, ulkopuolinen konsultti, ”Muu, kuka?” avoimin vastauskenttin, koko henkilöstö ja ”En tiedä”.

Vastausten (ks. kuvio 6) perusteella vastaajat tiesivät hyvin organisaation strategian suunnittelusta, operatiivisesta suunnittelusta ja strategian toteutuksesta vastaavat vastuuhenkilöt. Vastausten prosenttiosuudet laskettiin suhteuttamalla vastausten määrä kokonaisvastaajamäärään (n=1158). Ehkä odotetustikin kaikissa organisaatioissa strategian suunnittelusta, operatiivisesta suunnittelusta ja strategian toteutuksesta, jalkauttamisesta käytäntöön vastasivat pääsääntöisesti toimitusjohtaja ja muu ylimmän johdon henkilö(t)/johtoryhmä yksin tai yhdessä. Koko henkilöstö oli aktiivisesti mukana vasta käytännön toteuttamisvaiheessa.

Vastuuhenkilöt löytyivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta jokaisen vastaajan organisaatiosta. Vain yhden, toimiasemaltaan ylempään keskijohtoon kuuluvan, yksityisellä sektorilla 10 - 49 henkilön organisaatiossa työskentelevän vastaajan mukaan operatiivisesta suunnittelusta ei heillä vastannut kukaan, ja vain kahden vastaajan organisaatiossa itse toteutuksesta ei vastannut kukaan. Heistä toinen toimi yksityisellä sektorilla 10 – 49 henkilön organisaatiossa ja toinen järjestösektorilla alle 10 henkilön organisaatiossa.



Kuvio 6. Strategisesta suunnittelusta, operatiivisesta suunnittelusta ja strategian toteutuksesta, jalkauttamisesta käytäntöön organisaatiossani vastaavat tahot samassa kuviossa

Vastaajista vain 67 (5,8 prosenttia) ei tiennyt kuka vastaa heidän organisaationsa strategian suunnittelusta, 93 (8,0 prosenttia) kuka vastaa operatiivisesta suunnittelusta ja 110 (9,5 prosenttia) kuka vastaa strategian toteutuksesta, jalkauttamisesta käytäntöön kokonaismäärästä (n=1158). Koko taulukko 5.2.1 ja siihen liittyen Muu, kuka? vaihtoehdon avoimeen kenttään annetut vastaukset löytyvät liitteestä kolme.

Henkilökohtaisesti vain yksitoista vastaajaa vastasi yksin tai muiden kanssa organisaationsa strategian suunnittelusta. Heistä kaksi oli yksityissektorilla työskentelevää miestä, joista toinen oli toimitusjohtaja ja toinen yrittäjä / ammatinharjoittaja alle 10 henkilön organisaatiossa, ja yhdeksän yksityissektorilla työskentelevää naisista, joista yksi työskenteli järjestössä. Viiden naisen toimiasema oli ylempi keskijohto, kolmen naisen erittäin vaativat asiantuntijatehtävät ja asiantuntijatehtävät ja yhden naisen toimihenkilö. Yrittäjänä toimiva nainen vastasi organisaationsa strategian suunnittelusta yksin kuten myös järjestössä, työryhmän vetäjänä työskentelevä ylempään keskijohtoon kuuluva nainen.

Kymmenen vastaajaa, kahdeksan naista ja kaksi miestä, osallistuivat henkilökohtaisesti organisaationsa operatiiviseen suunniteluun. Kaikki toimivat vakituisina yksityissektorilla yhtä naista lukuun ottamatta, joka työskenteli alle 10 henkilön järjestöorganisaatiossa. Neljän naisen toimiasema oli ylempi keskijohto, yhden naisen ja kahden miehen alempi keskijohto, kahden naisen asiantuntijatehtävät ja järjestössä toimivan naisen toimihenkilö. Kaikki kahdeksan vastasivat operatiivisesta suunnittelusta yhdessä joko toimitusjohtajan, muun ylemmän johdon/johtoryhmän, henkilöstöpäällikön, koko henkilöstön, maajohtajien ja/tai tiiminsä kanssa.

Vain yksitoista vastaajaa, kuusi miestä ja viisi nasta, ilmoitti vastaavansa organisaationsa strategian toteutuksesta, jalkauttamisesta käytäntöön yksin tai toimeenpanevan johtotason kanssa. He kuuluivat esimiehiin, johtotasoon, yrittäjiin ja asiantuntijoihin. Yksi asiantuntijatehtävissä 10 – 15 henkilön järjestössä työskentelevä mies ilmoitti, että heidän organisaatiossaan strategian toteutuksesta vastasi jokainen itse tai delegoiden, ja toinen asiantuntijatehtävissä yksityissektorilla yli 249 henkilön organisaatiossa asiantuntijana työskentelevä mies, että strategian toteutuksesta vastasi jokainen yksikkö itse.

5.2.2 Tavoitteet ja niiden mittaaminen

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kuutta väittämää, jotka liittyivät heidän tietämykseensä organisaation strategisen johtamisen suorituskyvyn tavoitteille asettamista tavoitteista ja

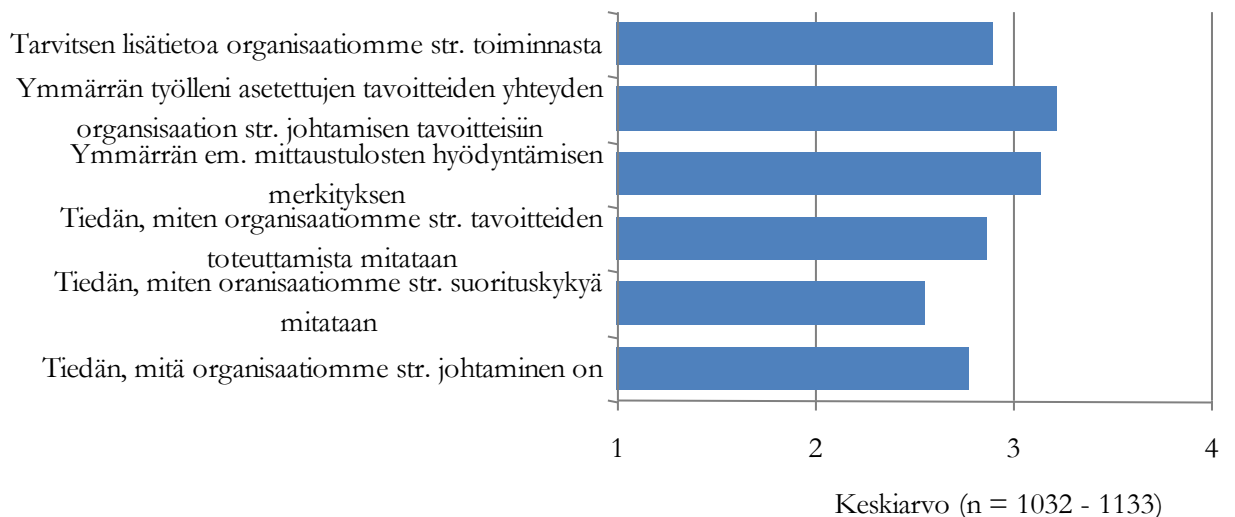
niiden mittaamisesta, asteikolla 1 – 4 (täysin eri mieltä -täysin samaa mieltä). Jos väittämiin ei osannut sanoa mitään, valittiin EOS.

Vastaukset käsiteltiin laskemalla niiden keskiarvo ja keskihajonta, joka kuvaa muuttujan vaihtelua keskiarvon ympärillä. Mitä suurempi keskihajonta on, sitä enemmän arvossa on vaihtelua. Keskiarvon ja keskihajonnan laskennan ajaksi EOS vastaukset poistettiin, jotta ne eivät vääristä tuloksia.

Kaikkien väittämien kohdalla vastausten keskiarvo oli noin kolme (jokseenkin samaa mieltä) paitsi strategisen suorituskyvyn mittaamisen tietämisen osalta keskiarvo jäi 2,55:een (jokseenkin eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä välille) keskihajonnan vaihdella 0,93 – 1,2 välillä (ks. taulukko 6 ja kuvio 7).

Taulukko 6. Vastaajan tietämys organisaation strategisen johtamisen suorituskyvyn tavoitteista ja mittaamisesta arvioitiin asteikolla 1–4 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Vastausten keskiarvo ja keskihajonta.

Väittämä	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Tiedän, mitä organisaatiossamme strateginen johtaminen on.	2,78	0,93	1049
Tiedän, miten organisaatiomme strategista suorituskykyä mitataan.	2,55	1,02	1032
Tiedän, miten organisaatiomme strategista tavoitteiden toteuttamista mitataan.	2,87	1,17	1133
Ymmärrän em. mittaustulosten hyödyntämisen merkityksen.	3,14	1,08	1132
Ymmärrän omalle työlleni asetettujen tavoitteiden yhteyden organisaation strategisen johtamisen tavoitteisiin.	3,22	1,00	1131
Tarvitsen lisätietoa organisaatiomme strategisesta toiminnasta.	2,90	1,20	1132



Kuvio 7. Vastaajan tietämys organisaation strategisen johtamisen suorituskyvyn tavoitteista ja mittaamisesta arvioitiin asteikolla 1–4 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Jos ei osannut sanoa mitään, valittiin EOS. Keskiarvon laskemisen ajaksi EOS vastaukset poistettiin, jotta ne eivät vääristä saatua tulosta.

En tiedä mitään organisaatiomme strategisen johtamisen suorituskyvyn tavoitteista ja mittaamisesta vaihtoehdon valitsi 165 vastaajaa, joista yksikään ei kuulunut ylimmän johdon eikä opettajan toimiasemassa (ks. taulukko 7). Tämän yksittäisen kysymyksen tarpeellisuutta arvosteltiin ja kritisoitiin vastaajien avoimessa palauteosuudessa.

Taulukko 7. Vastaajien, jotka eivät tiedä mitään organisaation strategisen johtamisen suorituskyvyn tavoitteista ja mittaamisesta (n=165), toimiasema työpaikalla

Toimiasema	Lukumäärä	% (n=165)
Johto	1	0,6 %
Ylempi keskijohto	4	2,4 %
Alempi keskijohto	14	8,5 %
Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät	4	2,4 %
Asiantuntijatehtävät	48	29,1 %
Toimihenkilö	92	55,8 %
Yrittäjä tai ammatinharjoittaja	1	0,6 %
Muu	1	0,6 %
Kaikki	165	100,0 %

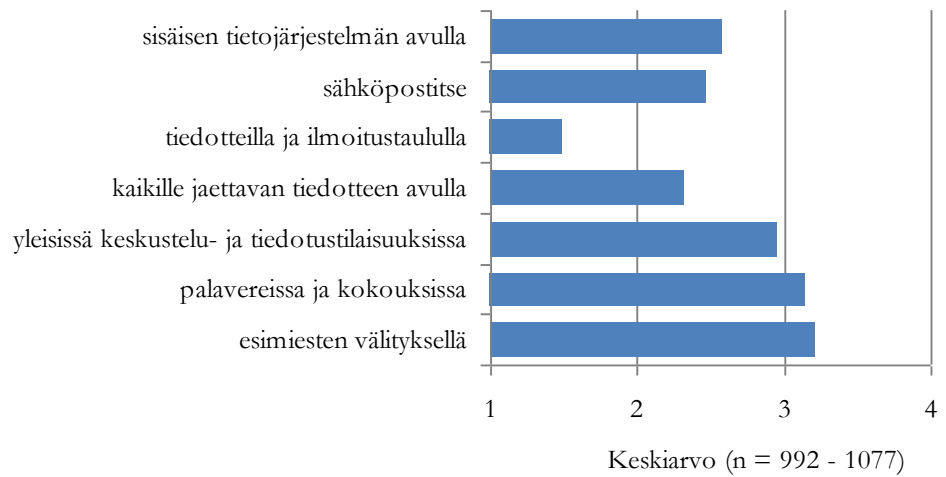
5.2.3 Strategiaviestintä

Vastaajia pyydettiin arvioimaan ”Tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään” lauseen alkua seuranneita seitsemää väittämää asteikolla 1 - 4 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Jos väittämiin ei osannut sanoa mitään, valittiin EOS. Vastaukset käsiteltiin laskemalla niiden keskiarvo ja keskihajonta, joka kuvaa muuttujan vaihtelua keskiarvon ympärillä. Mitä suurempi keskihajonta on, sitä enemmän arvossa on vaihtelua. Keskiarvon ja keskihajonnan laskennan ajaksi EOS vastaukset poistettiin, jotta ne eivät vääristä tuloksia.

Vastausten perusteella tietoa strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään pääsääntöisesti kokouksissa, palaverissa ja yleisissä keskustelu- ja tiedotustilaisuuksissa eli suoraan henkilöltä henkilölle. Vastaukset on esitetty taulukoissa kahdeksan ja kuviossa kahdeksan ja vastausten keskihajonta vaihteli välillä 0,92 – 1,15 eli niissä oli lievää vaihtelua.

Taulukko 8. ”Tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään” -lauseen alkua seuranneita seitsemää väittämää arvioitiin asteikolla 1 - 4 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Valittujen arvojen keskiarvo ja keskiarvo

Väittämä	Keskiarvo	Keskihajonta	n
esimiesten välityksellä	3,21	0,92	1077
palaverissa ja kokouksissa	3,15	0,92	1071
yleisissä keskustelu- ja tiedotustilaisuuksissa	2,95	1,00	1058
kaikille jaettavan tiedotteen avulla	2,32	1,13	1030
tiedotteilla ja ilmoitustaululla	1,49	0,86	992
sähköpostitse	2,47	1,08	1050
sisäisen tietojärjestelmän avulla	2,58	1,15	1036



Kuvio 8. ”Tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään” -lauseen alkua seuranneita seitsemää väittämää arvioitiin asteikolla 1 - 4 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Valittujen vaihtoehtojen keskiarvo (n = 992 - 1077) on esitetty tässä graafisesti

Miten muulla tavoin tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään? avoimen kysymyksen vastaukset on koottu yhteneväiseksi kokonaisuudeksi ja esitetään suoraan 7. Yhteenveto – kappaleessa.

En tiedä, miten tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään, vaihtoehdon valitsi 100 vastaajaa, joista yhdenkään toimiasema ei ollut ylin johto eikä opettaja (ks. taulukko 9). Tämän yksittäisen kysymyksen tarpeellisuutta arvosteltiin ja kritisoiitiin vastaajien avoimessa palauteosuudessa.

Taulukko 9. Vastaajien, jotka eivät tiedä miten tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään, toimiasema työpaikalla (n=100).

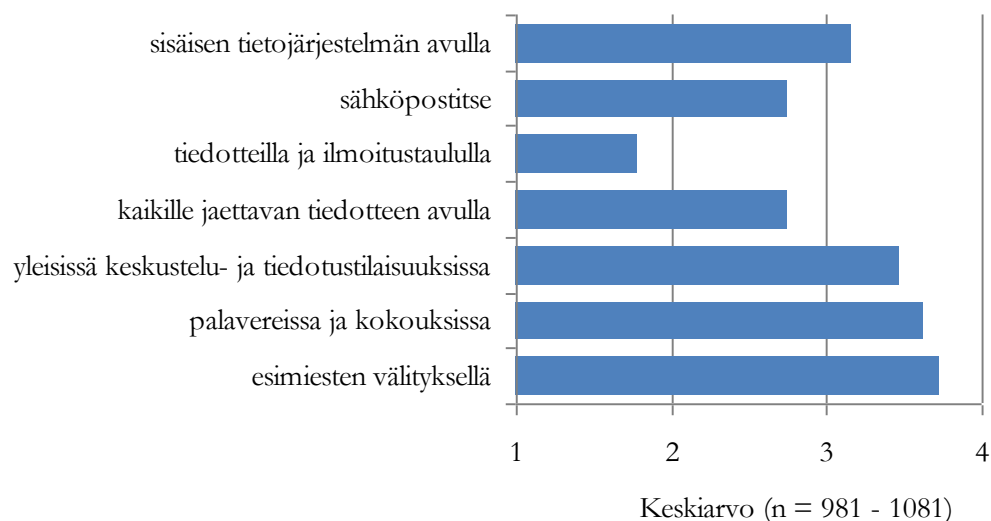
Toimiasema	Lukumäärä	% (n=100)
Johto	1	1,0 %
Ylempi keskijohto	4	4,0 %
Alempi keskijohto	9	9,0 %
Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät	2	2,0 %
Asiantuntijatehtävät	25	25,0 %
Toimihenkilö	57	57,0 %
Yrittäjä tai ammatinharjoittaja	1	1,0 %
Muu	1	1,0 %
Kaikki	100	100,0 %

Strategisen tiedon viestinnän parantamiseen liittyen vastaajia pyydettiin arvioimaan ”Tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta tulisi välittää” -lauseen alkua seuranneita seitsemää väittämää asteikolla 1 – 4 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Jos väittämiin ei osannut sanoa mitään, valittiin EOS. Vastaukset käsiteltiin laskemalla niiden keskiarvo ja keskihajonta, joka kuvaa muuttujan vaihtelua keskiarvon ympärillä. Mitä suurempi keskihajonta on, sitä enemmän arvossa on vaihtelua. Keskiarvon ja keskihajonnan laskennan ajaksi EOS vastaukset poistettiin, jotta ne eivät vääristä tuloksia.

Keskiarvo väittämien esimiesten välityksellä sekä palavereissa ja kokouksissa lähenteli neljää (täysin samaa mieltä), väittämien yleisissä keskustelu- ja tiedotustilaisuuksissa, kaikille jaettavan tiedotteen avulla, sähköpostitse sekä sisäisen tietojärjestelmän avulla lähinnä kolmea (jokseenkin samaa mieltä) ja tiedotteella ilmoitustaululla liki kahta (jokseenkin eri mieltä). Tässäkin suurin osuus oli suoraan henkilöltä henkilölle tapahtuva viestintä, jolloin voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä viestin oikein ymmärtämiseksi. Vastaukset on esitetty taulukossa kymmenen ja kuviossa yhdeksän. Keskihajonta vaihteli välillä 0,61 – 1,16 eli arvioinneissa oli lievää vaihtelua.

Taulukko 10. ”Tietoa strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta tulisi välittää” – lausetta seuranneita väittämiä arvioitiin asteikolla 1-4 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Keskiarvo ja keskihajonta

Väittäjä	Keskiarvo	Keskihajonta	n
esimiesten välityksellä	3,74	0,61	1080
palavereissa ja kokouksissa	3,62	0,71	1081
yleisissä keskustelu- ja tiedotustilaisuuksissa	3,47	0,82	1061
kaikille jaettavan tiedotteen avulla	2,75	1,16	1022
tiedotteilla ja ilmoitustaululla	1,78	1,10	981
sähköpostitse	2,75	1,16	1036
sisäisen tietojärjestelmän avulla	3,16	1,03	1031



Kuvio 9. Keskiarvo- ja keskihajonta. Lausetta ”Tietoa strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta tulisi välittää” seuranneita väittämiä arvioitiin asteikolla 1-4 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä). Valittujen vaihtoehtojen keskiarvo (n = 981 - 1081) on esitetty tässä graafisesti

Miten muulla tavoin tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta tulisi välittää? avoimen kysymyksen vastaukset on koottu yhteneväiseksi kokonaisuudeksi ja esitetään suoraan 7. Yhteenveto -kappaleessa.

5.3 Strateginen johtaminen ja strategian toteutuminen omassa työssä

Osiossa 5.3 selvitettiin erilaisilla kysymyksillä, vaihtoehdoilla ja väittämillä sekä muutamalla avoimella kysymyksellä, miten strateginen johtaminen ja strategian toteutuminen näkyy vastaajan omassa työssä, mikä on vastaajan oma rooli strategiaprosessissa ja onko tradenomikoulutuksesta ollut vastaajalle hyötyä omassa työssään strategisen johtamisen tukena ja toimijana. Samalla kartoitettiin, mitä strategiseen johtamiseen liittyvää osaamista vastaajilla on, jota he eivät käytä nykyisessä työtehtävässään.

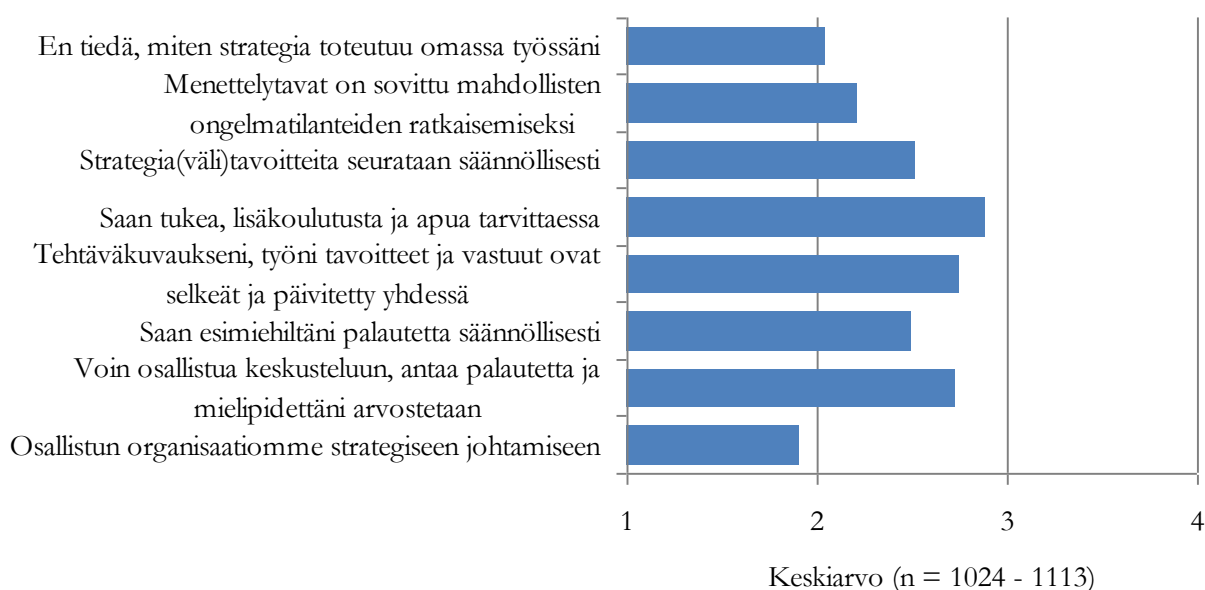
5.3.1 Strategian toteutuminen vastaajan omassa työssä

”Kuinka strategia toteutuu omassa työssäsi?” kysymykseen liitettyyn kahdeksaan väittämään vastattiin asteikolla 1 – 4 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Jos väittämiin ei osannut sanoa mitään, valittiin EOS. Keskiarvon- ja keskihajonnan laskennan ajaksi EOS vastaukset poistettiin, jotta ne eivät vääristä ko. tuloksia.

Saatujen vastausten keskiarvo väittämien välillä vaihteli lähinnä kahden (jokseenkin eri mieltä) ja kolmen (jokseenkin samaa mieltä) välillä (ks. taulukko 11 ja kuvio 10). Keskihajonta vaihteli 0,94 – 1,08:n välillä. Vastausten perusteella osallistuminen organisaation strategiseen johtamiseen oli vastaajien joukossa vähäistä ja menettelytapoja mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi ei ollut ennalta sovittu.

Taulukko 11. ”Kuinka strategia toteutuu omassa työssäsi?” kysymyksen kahdeksaan väittämää arvioitiin asteikolla 1–4 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Vastausten keskiarvo ja keskihajonta

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Osallistun organisaatiomme strategiseen johtamiseen.	1,90	1,08	1087
Voin osallistua keskusteluun, antaa palautetta ja mielipidettäni arvostetaan.	2,72	1,00	1102
Saan esimiehiltäni palautetta säännöllisesti.	2,49	0,98	1100
Tehtäväkuvaukseni, työni tavoitteet ja vastuut ovat selkeät ja päivitetty yhdessä.	2,74	0,97	1113
Saan tukea, lisäkoulutusta ja apua tarvittaessa.	2,89	0,94	1109
Strategia(väli)tavoitteita seurataan säännöllisesti.	2,51	1,01	1030
Menettelytavat on sovittu mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.	2,21	0,94	1038
En tiedä, miten strategia toteutuu omassa työssäni.	2,05	1,02	1024



Kuvio 10. Annettujen vastausten keskiarvo graafisesti esitettynä. ”Kuinka strategia toteutuu omassa työssäsi?” kysymyksen alla olleita kahdeksaan väittämää arvioitiin asteikolla 1–4 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Jos väittämiin ei osannut sanoa mitään, valittiin EOS. Keskiarvon laskennan ajaksi EOS vastaukset poistettiin, jotta ne eivät vääristäneet tuloksia.

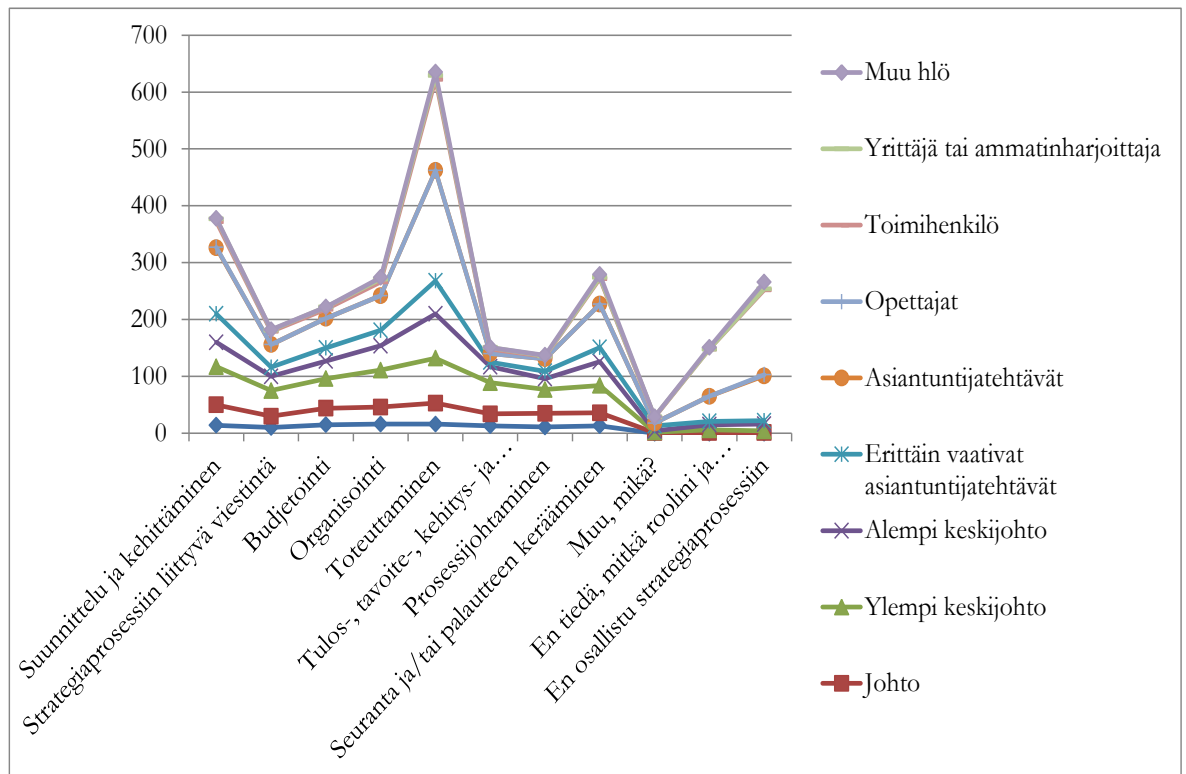
5.3.2 Vastaajan tehtävät strategiaprosessissa

Sama vastaaja saattoi valita strategiaproessiin kuuluvista tehtävistä useampia vaihtoehtoja (ks. yhteenvetotaulukko 12). Tehtävät on esitetty myös kuviossa 11 vastaajan toimiaseman mukaan jaoteltuna. Kuvion 11 taustatiedot löytyvät liitteestä kolme taulukosta 5.3.1.

Kokonaisvastaajamäärään (n=1158) suhteutettuna suurin vastaajien tehtäväalueista strategiaprosessissa oli odotetusti toteutus 54,8 prosentilla, jota seurasivat suunnittelu 32,6 prosentilla ja seuranta ja/tai palautteen kerääminen 24,1 prosentilla ja muun muassa budjetointi 19,2 prosentilla. Tehtäväalueet oli onnistuttu kokoamaan

Taulukko 12. Vastaajan tehtävät organisaationsa strategiaprosessissa kysymyslomakkeen kokonaisvastaajamäärään (n = 1158) suhteutettuna. Valmiista vaihtoehdoista vastaaja saattoi valita useampia vaihtoehtoja

	Lukumäärä	% otoksesta (n= 1158)
Suunnittelu	378	32,6 %
Strategiaproessiin liittyvä viestintä	182	15,7 %
Budjetointi	222	19,2 %
Organisointi	274	23,6 %
Toteuttaminen	635	54,8 %
Tulos-, tavoite-, kehitys- ja palautekeskustelujen järjestäminen	151	13,0 %
Prosessijohtaminen	137	11,8 %
Seuranta ja/tai palautteen kerääminen	279	24,1 %
Muu, mikä?	29	2,5 %
En tiedä, mikä roolini ja vaikutusmahdollisuuteni strategiaprosessissa ovat	151	13,0 %
En osallistu strategiaproessiin	267	23,0 %
Kaikki	2705	



Kuvio 11. Vastaajan toimiasema ja tehtävät valmiiksi vastausvaihtoehdoiksi annetuista tehtävistä organisaatiossa (ks. lähdetiedot liite 3 taulukko 5.3.1)

Muu, mikä? tehtävävaihtoehdon avoimessa vastauskentässä 29 vastaajaa kertoivat, että heidän tehtäviinsä strategiaprosessissa kuuluivat muu muassa eri organisaatiotasojen osallistaminen, innovointi, kehittäminen, projektijohtaminen, strategian toteuttamiskeinojen miettiminen, uuden käyttäjäjärjestelmän kehittäminen, ICT:n strategisen näkökulman esilletuominen, strategian toteutumisen varmistaminen, kouluttaminen, yritysarkkitehtuuri ja yritystutkimus, oman työtilanteen raportoiminen muille, palautteen antaminen, koko henkilöstölle järjestettyihin strategiaprosessiin liittyviin tilaisuuksiin osallistuminen ja strategian mukainen tehtävien priorisoimien.

Eräs vastaaja osallistui oman yksikkönsä, joka on talousyksikkö, prosessien kehittämiseen yms. strategiaan vaikuttavaan ja liittyvään toimintaan, vaikka hän ei osallistunut koko organisaatiota, joka on tutkimuslaitos, koskevien strategioiden työstämiseen eikä strategiseen johtamiseen. Hän oli sisäistänyt hyvin oman työnsä tarkoituksen osana strategista toimintaa.

5.3.3 Tradenomikoulutuksen hyöty vastaajalle strategiaprosessissa

Onko tradenomikoulutuksestasi ollut hyötyä työorganisaatiossasi strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana? kysymys sisälsi kahdeksan väittämää strategiseen johtamiseen liittyvistä tehtävistä. Väittämiin vastattiin asteikolla 1 – 4 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Jos väittämiin ei osannut sanoa mitään, valittiin EOS. Keskiarvon- ja keskihajonnan laskennan ajaksi EOS vastaukset poistettiin, jotta ne eivät vääristä tuloksia.

Vastausten perusteella vastaajat osallistuivat strategiaprosessiin ja tradenomikoulutuksesta oli ollut heille hyötyä työorganisaatiossa strategisen johtamisen tukena ja/toimijana, mutta lähinnä vain strategian toteuttamisessa. Keskihajonta vaihteli 0,96 – 1,32:n välillä eli arvioinneissa oli lievää vaihtelua.

Taulukko 13. Vastausten keskiarvo ja keskihajonta “Onko tradenomikoulutuksestasi ollut hyötyä työorganisaatiossasi strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana?” kysymystä seurannutta kahdeksaa väittämää arvioitiin asteikolla 1-4 (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä).

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Suunnittelussa ja kehittämisessä	2,44	1,02	771
Strategiaprosessiin liittyvässä viestinnässä	2,31	1,02	748
Budjetoinnissa	2,17	1,05	738
Organisoinnissa	2,40	0,99	761
Toteuttamisessa	2,63	0,96	835
Tulos-, tavoite, kehitys- ja palautekeskustelujen järjestämisessä	2,07	0,98	702
Prosessijohtamisessa	2,11	0,98	691
Seurannassa ja/tai palautteen keräämisessä	2,37	1,00	743
Tradenomikoulutuksestani ei ole ollut minulle hyötyä organisaationi strategista johtamista ja käytännön toteuttamista ajatellen	2,04	1,11	741
En osallistu strategiaprosessiin	2,24	1,32	706



Kuvio 12. Onko tradenomikoulutuksestasi ollut hyötyä työorganisaatiossasi strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana? kysymystä seurannutta kahdeksaa väittämää arvioitiin asteikolla 1-4 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Annettujen vastausten keskiarvo graafisesti esitettyinä.

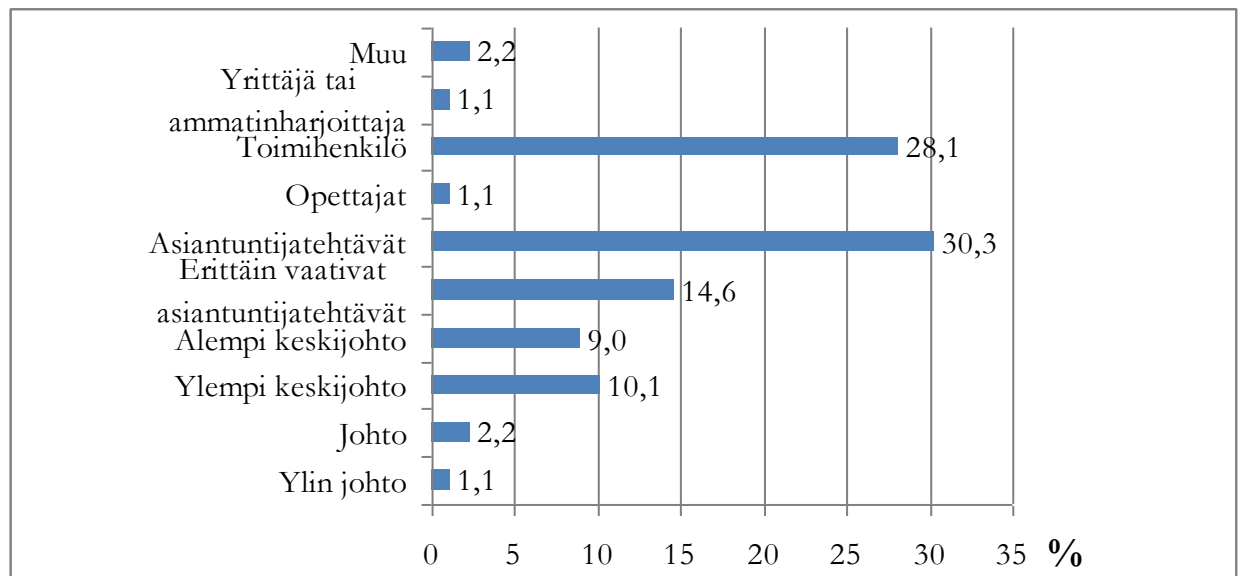
5.3.4 Nykyisessä työtehtävässä ei käytössä oleva strateginen osaaminen

Vastaajista 178 eli 15,4 prosenttia kokonaismäärästä (n=1158) ilmoitti, että heillä oli strategiseen johtamiseen liittyvää osaamista, jota he eivät pääse käyttämään nykyisessä työtehtävässään (taulukko 14 ja kuvio 13). Toimihenkilöt ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät erottuivat selvästi muista. Heidän tehtävä- ja toimenkuvansa ei nähtävästi sisällä tehtäviä, joissa he voisivat käyttää laaja-alaista strategiaosaamistaan hyödyksi.

Kaikilla toimiasemilla työskenteleviltä löytyi käyttämätöntä ja hyvin monipuolista strategiaosaamista, joka täytyisi hyödyntää, ennen kuin se vanhenee (ks. taulukko 15). Palauteen perusteella strategiaan liittyvät tehtävät saattoivat kuulua hyvin suppealle piirille ja olla niin ”salaisia”, ettei henkilökunta voinut osallistua strategiaprosessiin ”perustyönsä” suorittamista lukuun ottamatta.

Taulukko 14. Toimiaseman mukaan jaoteltuna vastaajat, joilla on strategiseen johtamiseen liittyvä osaamista, jota he eivät pääse käyttämään nykyisessä tehtävässään

	% (n=178)	Lkm
Ylin johto	1,1	2
Johto	2,2	4
Ylempi keskijohto	10,1	18
Alempi keskijohto	9,0	16
Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät	14,6	26
Asiantuntijatehtävät	30,3	54
Opettajat	1,1	2
Toimihenkilö	28,1	50
Yrittäjä tai ammatinharjoittaja	1,1	2
Muu	2,2	4
Kaikki	100,0	178



Kuvio 13. Vastaajat, joilla on strategiseen johtamiseen liittyvä osaamista, jota he eivät pääse käyttämään nykyisessä tehtävässään, toimiaseman mukaan jaoteltuna

Taulukko 15. Strategiseen johtamiseen liittyvä osaaminen, jota vastaajat eivät pääse käyttämään nykyisessä työtehtävässään, toimiaseman mukaan jaoteltuna ja muutama kommentti käyttämättömyyden syistä. Taulukko on koottu 161 vastaajan avoimessa kentässä antamasta palautteesta

Strategiseen johtamiseen liittyvä osaaminen, jota 161 vastaajaa ei käytä nykyisessä työtehtävässään, ja kommentteja osaamisen hyödyntämisestä organisaatioissa
Ylin johto (2 hlöä)
Laatujohtaminen, TQM ja riskien hallinta
Johto (24 hlöä)
Organisointikyky
Tiedän laajasti aiheesta, mutta en pääse käyttämään osaamistani eli osaamistani ei arvosteta.
Ylempi keskijohto (18 hlöä)
Logistiikan johtaminen ja organisointi, organisaation toiminnan ja henkilöstöstrategian suunnittelu, prosessikouluttaminen, prosessien hallinta, (ostotoiminnan) kehittäminen, käytössä olevien resurssien kohdentaminen ja Jet-tutkinto
Osaamista olisi ehkä paljonkin, mutta organisaatiossamme ei pysty käytännössä antamaan omaa panosta strategiasuunnittelussa piirin johtoryhmän dominoinnin vuoksi.
Alempi keskijohto (16 hlöä)
(Laajempialainen yksikötason) strategiasuunnittelu, kehittäminen, kehitysosaaminen, organisointikyky, teknologiastrategiat ja johtamisen MBA-tutkinto
Kaikki strategiseen johtamiseen liittyvä osaaminen on haudattu ja mielellään jopa tukahduttettu.
Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät (26 hlöä)
Esimiestäidot, sisäinen johtajuus / malli muille, mittareiden laadinta, seuranta, raportointi ja analysointi, liiketoiminnan kehittäminen, liiketoimintastrategiat, kollegoiden kouluttaminen strategian laatimiseen, hold and sell -strategioiden laadinta, taloussuunnittelu ja viestintä
Opinnoissani keskityin toimintaympäristöjen kehittämiseen, mm. liiketoimintastrategiat, joten hyödyntäisin mielelläni opintojani, jos siihen vain olisi mahdollisuus.
Asiantuntijatehtävät (54 hlöä)
Johtamistaito, strategisista asioista viestiminen ja sen suunnittelu, (kehitys)projektiosaaminen, laskentatoimi, henkilöstöjohtaminen ja -hallinto, tasapainotetun tuloskortin / Balanced Scorecardin käyttäminen, kehityskeskusteluosaaminen, vaihtoeh-

toisten strategiatoteutusten arvioiminen ja ehdottaminen, koko tradenomin ja ylempi tradenomin tutkinto
En pysty käyttämään läheskään kaikkea osaamistani, koska strategiat ovat täällä kovin "salaisia", vaikka minun pitäisi osaltani osallistua niin budjetointiin kuin toteutukseenkin. Tiedän, että strategia pitäisi olla, nyt sitä ei juuri ole. Meillä ei käydä säännöllisiä, tavoitteellisia kehityskeskusteluja.
Opettajat (2 hlöä)
Sosiaalisen median käyttö tilannetietoisuuden lisäämisessä ja tavoitteiden kirkastamisessa.
Toimihenkilö (50 hlöä)
Strategian ja markkinoinnin suunnittelu, kehittäminen ja innovointi, viestintä, budjetointi ja riskienhallinta, organisointitaidot, strategian vaikutukset toimintaan ja henkilöstöresursseihin, järjestökokemus, (sidosryhmä)yhteistyötaidot, kommunikointitaidot, liiketoiminnan kehittäminen, ammattitaito metallialalla ja kansainvälisessä toiminnassa, tradenomin koulutus, vasta suoritettu ylempi tutkinto ja yliopisto-opinnot sekä arkijärki
Voisin olla enemmän mukana. Osaamiseni ei ole ollenkaan käytössä, joten se olisi kaikki hyödynnettävissä, mikäli työnantaja sitä haluaisi.
Yrittäjä tai ammatinharjoittaja (2 hlöä)
Mm. uusin viestintäteknologia
Koko strateginen johtaminen, koska asemassani olen yrittäjä yrityksen sisällä.
Muu toimiala (4 hlöä)
Ihmissuhde-, tietojärjestelmä- ja tietojenkäsittelytaidot sekä luovuus

5.4 Vastaajien palaute tutkimuksen toimeksiantajalle ja toteuttajalle

Pääasiassa tutkimusta pidettiin aiheeltaan erittäin ajankohtaisena, mielenkiintoisena ja tärkeänä. Osa vastaajista piti kyselylomaketta "simppeleinä" vaikkakin sisällöltään yritysajattelumallilähtöisesti suunnitellulta ja liian pitkänä.

Jäsenet toivoivat jatkossa lyhyitä ja pääasiassa valmiita strukturoituja kysymyksiä sisältäviä strategista johtamista ja muita asioita selvittäviä kyselyitä, joiden tarkoitus ja tavoite selvennetään vastaajalle hyvin, jotka sisältävät tarkat toimintaohjeet ja joissa esiintyvät käsitteet avataan ja joissa käytettäisiin yksinkertaista, selkokielistä sanastoa ("pääasiassa perusduunareita 25 – 35 v.").

Kaksi vastaajaa myös kyseenalaisti tällä tutkimuksella saatavia tietojen validiutta, koska koulutuksella ja strategisella suunnittelulla ei nähty mitään syy-yhteyttä ja koska osallistumiskutsussa tai itse kyselylomakkeessa ei ollut määritelty, miten strateginen johtaminen ymmärretään juuri tässä asiayhteydessä eli olivatko ihmiset vastanneet kyselyyn samalla ajatusmallilla. ”Tutkimus antaa lähinnä viitteitä joko enemmän tai vähemmän osallistavasta yrityskulttuurista.”

Osassa organisaatioita strateginen johtamisen ja strategioiden toteuttamisen kerrottiin jäävän puolitiehen. Strategia oli laadittu ehkäpä vain ylimmän johdon tasolla, joka piti säännöllisesti vuosittaisen strategiapalaverinsa. Strategian sisältö kerrottiin koko henkilökunnalle. Tästä huolimatta strategiasta ei välittänyt kukaan, koska strategian sisältöä ja sen tarkoitusta ei käyty läpi. Jos keskustelua kuitenkin käytiin ja sitä kautta tunsii pääsevänsä osalliseksi strategista johtamista, erilaiset mittauksen tulokset ja niitä seuraavat päätökset jäivät vain johdon tietoon. Miten siis toimia ja vaikuttaa. Osa koki, ettei johto edes osannut ja hallinnut strategiaprosesseja.

Eräs vastaaja totesi, että nykyään henkilöstö on kovassa puristuksessa, kun työpaikoilla päällimmäisenä ”eetoksena” on vain raha ja tulos ja erilaisten myyntitavoitteiden ja muiden tavoitteiden saavuttaminen, mikä näkyy työntekijöiden välisenä kovana kilpailuna.

Osalle tradenomikoulutus oli ollut edellytys nykyisen työtehtävän saamiselle, osa taas oli jatkokouluttautunut tai jatkokouluttautui parhaillaan esimerkiksi yamk:ksi tai kaupakorkeakoulussa, koska ”amk-tradenomin” koulutus ei ollut riittänyt tai koska amk-tason koulutuksen saaneita ei koettu arvostettavan työelämässä.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tähän tutkimukseen osallistuneet Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenet tuntevat organisaationsa strategisen johtamisen osa-alueet pääsääntöisesti erittäin hyvin, mikä on nähtävissä ja hahmotettavissa, kun tutustuu koko laajaan tutkimustulosaineistoon. He hallitsevat strategiaprosessien kulun ja tietävät vastuuhenkilöt ja oman tehtävänsä strategiaprosessissa. He osaavat myös antaa rakentavaa kritiikkiä organisaatioidensa strategisesta johtamisesta ja esittää toimivia kehittämisehdotuksia toiminnan tehostamiseksi. Kuulemiseksi tuleminen koetaan kuitenkin haastavaksi, joten organisaatioiden viestintäosaamista tulisi edelleen parantaa.

Osaaminen, taidot ja tiedot koettiin jäävän paljolti pimentoon siksi, että säännölliset kehityskeskustelut jäivät toteutumatta. Juuri kehityskeskusteluissa jokaisen ääni tulee kuulluksi ja tämä hetkinen tilanne ja tavoitteet kirjatuiksi välitavoitteiden saavuttamisen seuranta, palautteen antamista ja tarvittaessa tietojen päivittämistä varten. Jäsenten oma aktiivisuus osaamisensa esiintuomisessa on tärkeintä. Pimentoon jäävää osaamista esimerkiksi prosessien suunnittelusta, johtamisesta, mittaustekniikoiden hallitsemisesta, ei voida arvostaa ja käyttää koko organisaation hyväksi.

Osa vastaajista kertoi, että tiedon välittäminen strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta oli olennainen osa heidän organisaationsa työskulttuuria. Yhdessä organisaatiossa strategian käsittely aloitettiin verkkokeskustelulla, johon oli liitetty henkilöstö, johtoryhmä, hallitukset, alueneuvottelukunnat ja myös sidosryhmät. Toisissa organisaatioissa pidettiin myös säännöllisesti työnjohtopalaverit ja yksikköjen kuukausipalaverit, työpajat, joissa oli mukana kaikki henkilöstöryhmät. Säännöllisiä olivat myös koko henkilöstölle tarkoitetut strategiapäivät, joissa strategiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat ja niiden toteutuminen käytiin läpi ja niistä keskusteltiin.

Henkilöstö oli mukana oman alueensa osalta tasapainotettujen tulokorttien (Balanced Scorecard, BSC) työstämisessä, jolloin henkilökunta saattoi osallistua myös mittareiden mietintään ja tulosten käsittelyyn. Henkilökohtaisissa esimies-alaiskeskusteluissa sekä suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa käytiin läpi jokaisen henkilön kanssa strategisten tavoitteiden merkitys juuri hänen työlleen ja esimerkiksi palkkaukseen.

Eräässä noin 9000 henkilön globaalissa yrityksessä nimettiin noin 150 johto- ja vaativissa asiantuntijatehtävissä olevaa avainhenkilöä, jotka osallistuvat omalta osaltaan strategian jalkauttamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Näille avainhenkilöille asetettiin henkilökohtaiset tavoitteet strategian jalkauttamisesta edelleen omissa maa- ja toiminnallisissa organisaatioissaan.

Omatoimisesti tietoa haettiin henkilöstölehdistä, säännöllisistä viikko- ja kuukausi- ja vuosiraporteista, palkkausjärjestelmä-, toiminta- ja taloussuunnitelmista sekä toimenpide- ja muista strategiaohjelmista, lehdistötiedotteista, julkisten tiedotusvälineiden kautta, intranetistä, ylemmän johdon webcast haastatteluista ja strategiakokousten kalvoista sekä osallistumalla puhelinluennoille ja -palaverihin.

Osassa organisaatioita henkilöstölle ei annettu mitään tietoja strategisista tavoitteista ja niiden toteuttamisesta omaa osastoa koskevaa tietoa ja ehkä lakisääteisiä YT-neuvotteluja lukuun ottamatta. Kokonaisstrategiaa oli tällöin vaikea hahmottaa. Tavoitteet saattoivat muuttua päivittäin ja strategiaa toteutettiin ”fiilis pohjalta” ilman järkeviä linjauksia. Osasta vastaajista tuntui, ettei johto edes ymmärtänyt, mitä strategia tarkoitti, jolloin henkilökunnalla ei ollut mahdollisuutta edes vaikuttaa strategisiin tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen. Satunnainen tieto välittyi ja vääristyi juoruina ja ”puskaradiossa”, kahvihuone- ja käytäväkeskusteluissa. Yksi vastaaja oli vaihtamassa jopa työpaikkaa, koska nykyistä yritystä johdettiin uuden yrittäjän ”mielenliikkeiden” mukaan.

6.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Vastaajat toivoivat, että koko henkilöstö otetaan alusta asti mukaan määrittämään strategisia tavoitteita sekä pohtimaan ja suunnittelemaan, miten strategia tällä hetkellä näkyy ja miten sen tulisi näkyä käytännön työssä. Henkilöstö sitoutuu strategiaan, kun se ymmärtää strategian sisällön ja kokee siitä olevan heille käytännön hyötyä. Kokonaisuuden hahmottaminen ja toimintaympäristön muutoksen ymmärtäminen oli tärkeää.

Tiedotuspäällikön tai vastaavan toivottiin myös ottavan suuremman roolin strategian jalkauttamisessa. “Tekemällä oppii” -periaatetta soveltaen strategian sisällön selkeyttämisen, ymmärtämisen, sisäistämisen ja käytäntöön soveltamisen ymmärtämisen apuna voisi käyttää roolipelejä ja ryhmätöitä. Organisaation strategia tuli käydä läpi jo työhön perehdyttämisvaiheessa ja kerrata aina säännöllisesti pidettävissä henkilökohtaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa.

Runsaasti erilaisia kyselyitä saaville esimiehille tuli selvästi kertoa, millä kyselyllä mitattiin juuri strategisten tavoitteiden toteutumista. Esimiehille tuli myös toimittaa yhteenvedot kyselyiden tuloksista, jotka jäivät vastaajien mukaan usein saamatta. Ihanneratkaisu olisi reaaliaikainen sähköinen portaali, josta pystyttäisiin “24/7” seuraamaan strategisten tavoitteiden täyttymistä ja oman tiimin osuutta ja vaikutusta niihin. Toiminnan tuli tukea valintoja ja tehtävien toteuttamista, ja näiden järkevyyttä tulisi aina arvioida strategian pohjalta. Strategia tuli myös viestiä kaikkiin organisaation osiin samalla tavalla. Koko organisaation viestintäosaamista tulisi edelleen parantaa.

“Muuta palautetta toimeksiantajalle ja toteuttajalle?” kentässä toivottiin, että vastaava tutkimus kuin tämä tehtäisiin yksinomaan julkisen ja kolmannen sektorin palveluksessa työskenteleville TRAL ry:n jäsenille. Heillä organisaatorakenne poikkeaa niin paljon yksityisestä sektorista, että he kokivat tämän ja aikaisempienkin tutkimusten koskevan pääosin yksityispuolella työskenteleviä jäseniä ja tuovan pääosin vain heidän kokemukset ja jatkotoimenpide-ehdotukset esille. Strategista johtamista toivottiin tutkittavan myös ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (yamk) tai jonkun muun tradenomi amk koulutuksen jälkeisen jatkokoulutuksen suorittaneiden näkökulmasta, sillä tässä tutkimuksessa tradenomi amk ja yamk käsiteltiin yhdessä. Julkisen puolen jäsenet toivoivat TRAL ry:ltä myös yksinomaan heistä tehtyä palkkatutkimusta.

Strategista johtamista ja muita asioita selvittävien kyselyiden toivottiin jatkossa olevan lyhyitä ja sisältävän pääasiassa valmiita strukturoituja kysymyksiä. Kyselyjen tarkoitus ja tavoite tulisi olla selkeä, niiden tulisi sisältää tarkat toimintaohjeet ja niissä esiintyvät käsitteet tulisi avata.

Jäsenet toivoivat, että jatkossa tradenomin koulutukseen kuuluisi strategisen johtamisen kurssi, vaikka ”tietoa ei voi kaataa keneenkään, vaan se oli itse opittava ja omaksuttava”. TRAL ry:n toivottiin myös järjestävän jäsenilleen strategista johtamista koskevaa opetusta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli myös edesauttaa Tradenomiliitto TRAL ry:n, TRAL ry:n jäsenten ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strateginen johtaminen teemaryhmän yhteistyötä. Kysymyslomakkeessa (liite 2) tiedusteltiin, olivatko vastaajat halukkaita osallistumaan mahdolliseen jatkotutkimukseen (kysymys no 25) ja löytyisikö vastaajien organisaatiosta teemaryhmälle sopivia kehityskohteita esimerkiksi selvitys- ja kehitystöitä (kysymys no 26). Näin tavoitettiin kiitettävässä määrin henkilöitä ja työorganisaatioita, joiden kanssa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun Strateginen johtaminen teemaryhmän nykyiset ja tulevat opiskelijat tulevat osaltaan jatkamaan teemaan liittyvää tutkimus- ja kehitystyötä.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Pääaineinani HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa ovat olleet johtaminen ja henkilöstöhallinto, joten oli luonnollista, että opinnäytetyöni aihe liittyisi jompaankumpaan tai molempiin aiheisiin. Keväällä 2010 pääsin mukaan Strategia käytäntöön teemaryhmään, jota vetää HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun yritystoiminnan lehtori Eija Kärnä. Teemaryhmän kautta sain tämän opinnäytetyöni toimeksiannon Tradenomiliitto TRAL ry:stä .

Strateginen johtaminen on aihealueena erittäin laaja. Teorian soveltaminen käytäntöön ja itse opinnäytetyöprosessi ovat olleet mielenkiintoisia ja opettavaisia. Aikaisemmin en ollut työstänyt lomakkeita esimerkiksi Webropol-ohjelmalla. Laajan tutkimusaineiston käsitteleminen on vienyt yllättävän paljon aikaa ja tutkimustulosten saattaminen esitettävään ja joltisenkin muun kuin itse tekijän ymmärtämään muotoon on ollut enemmän kuin haastavaa. Tutkimuksen tulokset ja niiden käyttöarvon määrittää lopulta työn toimeksiantaja Tradenomiliitto TRAL ry.

Lähteet

Armstrong, M. & Murlis H. in association with Hay Group. 2007. Reward Management. A handbook of Remuneration Strategy and Practice. Revised 5th edition. Kogan Page Limited. London, United Kingdom. Kogan Page US. Philadelphia.USA

ELY-keskukset. 2010. Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY). Luettavissa: <http://www.ely-keskus.fi>. Luettu: 9.9.2010

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyökoordinaattorit. 2010. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön sisältö ja menetelmät. Ohje

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki

Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa. Haasta itsestäänselvyydet. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. PRO Tammi. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna

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

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. JTO-Palvelut Oy. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki

- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Publishing Oy. Helsinki
- Kehusmaa, K. 2006. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Helsinki
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki
- Komulainen, M. syksy 2008. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Tutkimustyön perusteet MET22LL022A-kurssi
- Kvist, H. 2010, teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Kirjan kirjoittajat ja kustannustoimittaja Iina Åman. Espoo, Helsinki ja Hanko
- Kärnä, E. 28.5.2010, 18.6.2010 (TRAL ry:ssä), 26.8.2010, 7.9.2010, 9.9.2010 (TRAL ry:ssä), 10.9.2010 ja 25.11.2010. Yritystoiminnan lehtori.
- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Helsinki
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta-sarja. Tammerpaino Oy. Tampere
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation Strategian Toteuttaminen, Edita Prima Oy, Helsinki
- Niutanen, K. 2010, teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Kirjan kirjoittajat ja kustannustoimittaja Iina Åman. Espoo, Helsinki ja Hanko
- Opetusministeriö. Ammattikorkeakoulutus. Luettavissa:
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/?lang=fi>. Luettu 9.9.2010

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Talentum. Helsinki

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Yliopistopaino. Helsinki

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy. Helsinki

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, 2009. Esimies strategiavai-
kuttajaksi. WSOYpro Oy. Helsinki

Suositus pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. 2003/361/EY (EUVL L 124,
20.5.2003). EU:n komissio. 2003. Luettavissa:
[http://europa.eu/legislation_summaries/
enterprise/business_environment/n26026_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm). Luettu: 9.9.2010

Taanila, A. 13.10.2010. Lehtori. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Liiketalouden
kvantitatiivisia menetelmiä (kevät 2008) ja Tutkimusmenetelmät (syksy 2010) opinto-
jaksot Ohjaus. Helsinki

Tradenomiliitto TRAL ry. Jäsentutkimus 2009. Luettavissa:
<http://www.tradenomiliitto.fi>. Luettu: 18.6.2010

Tuovinen, J. 9.9.2010 (mukana Tuovinen, J., Väätäjä, A., Kärnä, E. ja Numminen, A.).
Tradenomiliitto TRAL ry:n asiamies, koulutus- ja työvoimapolitiikka. Keskustelu. Hel-
sinki

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle.
WSOYpro Oy. Helsinki

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R.
2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Kirjan kirjoittajat ja kustannustoi-
mittaja Iina Åman. Espoo, Helsinki ja Hanko

Valtiovarainministeriö. Valtion työmarkkinalaitos. Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Viinämäki, L. & Saari, E. (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Väätäjä, A. 18.6.2010 ja 9.9.2010 (18.6.2010 mukana Väätäjä, A., Kärnä, E. ja Numminen, A. ja 9.9.2010 edellisten lisäksi Tuovinen, J.). Tradenomiliitto TRAL ry:n viestintäpäällikkö, päätoimittaja. Keskustelu (18.6.2010 myös toimeksiannon allekirjoitus). Helsinki

Liitteet

Liite 1. Osallistumiskutsu

Hyvä TRAL:n jäsen,

Kutsumme kaikki jäsenemme osallistumaan kyselyyn, jonka tarkoituksena on selvittää tradenomien roolia työyhteisönsä strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana.

Kysely toteutetaan Tradenomiliitto TRAL ry:n ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yhteistyönä ja on osa hanketta "Strategia käytäntöön". Tavoitteena on tradenomin imagon ja toimenkuvan kehittäminen strategisen johtamisen toimijana ja tukijana.

Kyselyyn vastataan sähköisesti tämän linkin kautta:

<https://www.webropol.com/P.aspx?id=467677&cid=56031537>, linkin kyselyyn löydät myös tämän viestin alareunasta. Kyselyssä on sekä väittämiä että avokysymyksiä ja vastausohjeet on annettu kysymysten yhteydessä. Kysely on auki torstaihin 30.9.2010 asti.

Tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niin, ettei yksittäisiä jäseniä tai työyhteisöjä ole tunnistettavissa. Kaikkien yhteystietojensa jättäneiden kesken arvomme 4 kpl S-ryhmän 30 euron arvoista lahjakorttia.

Toivomme, että ehdit käyttää n. 10 minuuttia tämän tärkeän, yhteisen tavoitteen eteen!

Etukäteen kiittäen vaivannäöstäsi,

Johanna Tuovinen, asiamies, TRAL

Auli Numminen, opiskelija, opinnäytetyöntekijä, Haaga-Helia AMK

Eija Kärnä, projektipäällikkö, Haaga-Helia AMK

Lisätietoja tutkimuksesta:

Johanna Tuovinen, asiamies, koulutus- ja työvoimapolitiikka, TRAL

(p. 020 155 8803 tai johanna.tuovinen@tral.fi)

Kyselylomakkeelle <<https://www.webropol.com/P.aspx?id=467677&cid=56031537>>

STRATEGIA KÄYTÄNTÖÖN TRADENOMILIITTO TRAL RY:N JÄSEN- TEN ROOLI STRATEGISEN JOHTAMISEN TUKENA JA/TAI TOIMIJA- NA

TAUSTAKYSYMYKSET

Valitse annetuista vaihtoehdoista tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

- 1) Sukupuoli? Nainen/Mies
- 2) Valmistumisvuotesi tradenomiksi? vaihtoehdot 1995 – 2010
- 3) Mikä oli koulutusohjelmasi?
Finanssi- ja talousasiantuntijan ko. / Johdon assistenttityön ja kielten ko. /
Kansainvälisen kaupan ko. / Liiketalouden ko. / Liiketoiminnan logistiikan ko. /
Myyntityön ko. / PK-yrittäjyyden ko. / Turvallisuusalan ko. / Yritystoiminnan kehittämisen ko. /
Tietojenkäsittelyn ko. / Kirjasto- ja tietopalvelualan ko. /Joku muu koulutusohjelma, mikä? (AVOIN KENTTÄ)
- 4) Millä sektorilla työskentelet? yksityinen / valtio / kunta / järjestö
- 5) Millä alueella työskentelet?
Etelä-Pohjanmaan / Etelä-Savon / Hämeen / Kaakkois-Suomen / Kainuun / Keski-Suomen / Lapin / Pirkanmaan / Pohjanmaan / Pohjois-Karjalan / Pohjois-Pohjanmaan / Pohjois-Savon / Satakunnan / Uudenmaan / Varsinais-Suomen / Suomen ulkopuolella
- 6) Kuinka monta vuotta olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi?
alle vuoden / 1-5 vuotta / 6-10 vuotta / 11-15 vuotta / yli 15 vuotta
- 7) Kuinka monta vuotta olet ollut työelämässä kaikkiaan?
alle vuoden / 1-5 vuotta / 6-10 vuotta / 11-15 vuotta / yli 15 vuotta
- 8) Mikä on nykyisen työsuhteesi laatu?
vakainainen / määräaikainen / yrittäjä tai ammatinharjoittaja / ei työelämässä (perhevapaalla, opintovapaalla, työtön tms.)
- 9) Mikä on toimiasemasi työpaikallasi?
Ylin johto (pää-, toimitus-, varatoimitusjohtaja, päätoiminen johtokunnan jäsen, rehtori)
Johto (apulais-, henkilöstö-, markkinointi-, tekninen johtaja, itsenäisen piirin päällikkö)
Ylempi keskijohto (osasto-, toimisto-, osto- tai myyntipäällikkö, asiamies; useita alaisia)
Alempi keskijohto (edellisten alaiset, jaos-, jaosto-, aluepäälliköt; itsenäisessä vastuullisessa asemassa toimivat, muut esimiestehtävät)
Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät (ylimmän johdon esikuntatehtävät, koko yritystä tai virastoa koskevat tutkimus-, suunnittelu- ja kehitystehtävät)
Asiantuntijatehtävät (suunnittelu, tutkimus- ja tuotekehitys, muut asiantuntijatehtävät)
Opettajat
Toimihenkilö (ei itsenäistä asemaa, ohjauksen alaisena työtä tekevä)
Yrittäjä tai ammatinharjoittaja
Muu, mikä? (LOMAKEPOHJASTA PUUTTUI AVOIN KENTTÄ!)

STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN ORGANISAATIOSSASI

Valitse annetuista vaihtoehdoista tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

- 10) Kuinka suuressa organisaatiossa työskentelet?
alle 10 hlöä / 10-49 hlöä / 50-249 hlöä / yli 249 hlöä
- 11) Kuka vastaa organisaatiosi strategian suunnittelusta?
- 12) Kuka vastaa organisaatiosi operatiivisesta suunnittelusta?
- 13) Kuka vastaa organisaatiosi strategian toteutuksesta, "jalkauttamisesta" käytäntöön?

Kysymyksissä 11 – 12 saattoi valita useampia vaihtoehtoja, jotka olivat:

Toimitusjohtaja / Muu ylimmän johdon henkilö/johtoryhmä / Henkilöstöpäällikkö / Ulkopuolinen konsultti / Muu, kuka? (AVOIN KENTTÄ)
/ Koko henkilöstö / En tiedä

Arvioi kunkin väittämän paikkansapitävyyttä omalla kohdallasi asteikolla 1 – 4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Jos et osaa sanoa, valitse EOS.

- 14) Seuraavat väittämät liittyvät tietämykseen organisaationne strategisen johtamisen suorituskyvyn tavoitteista ja mittaamisesta. Väittäminen arvioitain asteikolla: 1 2 3 4 EOS.

Tiedän, mitä organisaatiossamme strateginen johtaminen on.

Tiedän, miten organisaatiomme strategista suorituskkyä mitataan.

Tiedän, miten organisaatiomme strategista tavoitteiden toteuttamista mitataan.

Ymmärrän em. mittaustulosten hyödyntämisen merkityksen

Ymmärrän omalle työlleni asetettujen tavoitteiden yhteyden organisaation strategisen johtamisen tavoitteisiin.

Tarvitsen lisätietoa organisaatiomme strategisesta toiminnasta.

- 15) En tiedä mitään organisaatiomme strategisen johtamisen suorituskkyvyn tavoitteista ja mittaamisesta.

Kohdan 15 saattoi jättää tyhjäksi tai valita: En tiedä mitään em. aihealueesta.

Seuraavat väittämät liittyvät yrityksenne strategisten tavoitteiden ja niiden toteutumisen viestintään. Arvioi kunkin väittämän paikkansapitävyyttä omalla kohdallasi asteikolla 1 4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Jos et osaa sanoa, valitse EOS.

- 16) Tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään esimiesten välityksellä / palaverissa ja kokouksissa / yleisissä keskustelu ja tiedotustilaisuuksissa / kaikille jaettavan tiedotteen avulla / tiedotteella ilmoitustaululla / sähköpostitse / sisäisen tietojärjestelmän avulla

- 17) Miten muulla tavoin tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta välitetään? (AVOIN KYSYMYS)

18) En tiedä, miten tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumista välitetään

Kohdan 18 saattoi jättää tyhjäksi tai valita: En tiedä mitään em. aihealueesta.

Miten strategisen tiedon viestintää voisi parantaa organisaatiossanne? Arvioi kunkin väittämän paikkansapitävyyttä omalla kohdallasi asteikolla 1 – 4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Jos et osaa sanoa, valitse EOS.

19) Tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta tulisi välittää
esimiesten välityksellä / palaverissa ja kokouksissa / yleisissä keskustelu- ja tiedotustilaisuuksissa / kaikille jaettavan tiedotteen avulla / tiedotteella ilmoitustaululla / sähköpostitse / sisäisen tietojärjestelmän avulla

20) Miten muulla tavoin tietoa organisaatiomme strategisista tavoitteista ja niiden toteutumisesta tulisi välittää? (AVOIN KENTTÄ)

STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN OMASSA TYÖSSÄSI

Arvioi kunkin väittämän paikkansapitävyyttä omalla kohdallasi asteikolla 1 – 4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Jos et osaa sanoa, valitse EOS.

21) Kuinka strategia toteutuu omassa työssäsi?

(kukin väittämän kohdalla oli asteikko: 1 2 3 4 EOS)

Osallistun organisaatiomme strategiseen johtamiseen.

Voin osallistua keskusteluun, antaa palautetta ja mielipidettäni arvostetaan.

Saan esimiehiltäni palautetta säännöllisesti.

Tehtäväkuvaukseni, työni tavoitteet ja vastuut ovat selkeät ja päivitetty yhdessä.

Saan tukea, lisäkoulutusta ja apua tarvittaessa.

Strategia(väli)tavoitteita seurataan säännöllisesti.

Menettelytavat on sovittu mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.

En tiedä, miten strategia toteutuu omassa työssäni.

22) Mikä on tehtäväsi strategiaprosessissa? Voit valita useampia vaihtoehtoja.

Suunnittelu ja kehittäminen / Strategiaproessiin liittyvä viestintä / Budjetointi / Organisointi / Toteuttaminen / Tulos-, tavoite-, kehitys- ja palauttekeskustelujen järjestäminen / Prosessijohtaminen / Seuranta ja/tai palautteen kerääminen / Muu, mikä? (AVOIN KENTTÄ) / En tiedä, mikä roolini ja vaikutusmahdollisuuteni strategiaprosessissa ovat / En osallistu strategiaproessiin

Arvioi kunkin väittämän paikkansapitävyyttä omalla kohdallasi asteikolla 1 – 4, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä ja 4=täysin samaa mieltä. Jos et osaa sanoa, valitse EOS.

23) Onko tradenomikoulutuksestasi ollut hyötyä työorganisaatiossasi strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana?

Suunnittelussa ja kehittämisessä / Strategiaprosessiin liittyvässä viestinnässä / Budjetoinnissa / Organisoinnissa / Toteuttamisessa / Tulos-, tavoite-, kehitys- ja palautekeskustelujen järjestämisessä / Prosessijohtamisessa / Tradenomikoulutuksestani ei ole ollut minulle hyötyä organisaationi strategista johtamista ja käytännön toteuttamista ajatellen / En osallistu strategiaprosessiin

24) Onko sinulla vielä jotain sellaista strategiseen johtamiseen liittyvää osaamista, mitä et käytä nykyisessä työtehtävissäsi? Kyllä. Mitä se on? (AVOIN KENTTÄ) / Ei

JATKOTUTKIMUKSEEN JA ARVONTAAN OSALLISTUMINEN

25) Saisiko sinua haastatella tarkemmin hankkeen aiheesta "Strategia käytäntöön tradenomin imagon ja toimenkuvan kehittäminen strategisen johtamisen toimijana"?

Kyllä, sähköpostiosoitteeni on (AVOIN KENTTÄ) / Ei

26) Löytyisikö organisaatiostanne Strategia käytäntöön hankkeeseen liittyen kehityskohteita, joita tradenomiopiskelijat voisivat jatkossa työstää?

Mikäli teillä on projektin aihepiiriin sopiva kehityskohde tms., otamme teihin yhteyttä lisätietojen merkeissä ja kartoitamme mahdollisuuden tehdä yhteistyötä. Esimerkkejä tradenomiopiskelijoiden käytöstä organisaatiossa voisivat olla muun muassa konkreettiset tuotokset kuten selvitys tai kehitystyöt, toimintamallit, prosessikaaviot, ohjeistukset, best practices listat ja erilaisten tilaisuuksien järjestäminen.

Kyllä, yhteystietoni on (AVOIN KENTTÄ) / Ei

27) Muuta palautetta toimeksiantajalle tai toteuttajalle? (AVOIN KENTTÄ)

28) OSALLISTUN KILPAILUUN

Kilpailuun osallistuneiden yhteystietoja käytetään kilpailuun osallistumiseen. Arvonta suoritetaan 4.10.2010 ja kilpailuun osallistuneille ilmoitetaan voitosta henkilökohtaisesti. Palkintona arvotaan neljä S ryhmän 30 euron arvoista lahjakorttia!

Kyllä, sähköpostiosoitteeni on (AVOIN KENTTÄ) / En

Tutkimuksen tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niin, ettei yksittäisiä jäseniä tai työyhteisöjä ole tunnistettavissa.

Lähetä

Liite 3. Tutkimustulosten taulukoita ja luetteloita

Taulukko 5.1.1 Vastaaajien valmistumisvuosi tradenomiksi (1995 - 2010)

	Lukumäärä	% (n=1158)	Summa %
2010	105	9,1 %	9,1 %
2009	93	8,0 %	17,1 %
2008	102	8,8 %	25,9 %
2007	81	7,0 %	32,9 %
2006	92	7,9 %	40,8 %
2005	109	9,4 %	50,2 %
2004	96	8,3 %	58,5 %
2003	86	7,4 %	65,9 %
2002	111	9,6 %	75,5 %
2001	93	8,0 %	83,5 %
2000	68	5,9 %	89,4 %
1999	47	4,1 %	93,5 %
1998	26	2,2 %	95,7 %
1997	25	2,2 %	97,9 %
1996	14	1,2 %	99,1 %
1995	10	0,9 %	100,0 %
Kaikki	1158	100,0 %	

Taulukko 5.1.2 Vastaajien koulutusohjelma (ko.) (saattoi valita useita vaihtoehtoja)

	Lukumäärä	% (n=1158)	Summa %
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Finanssi- ja talousasiantuntijan ko.	15	1,3 %	1,3 %
Johdon assistenttityön ja kielten ko.	17	1,5 %	2,8 %
Kansainvälisen kaupan ko.	104	9,0 %	11,8 %
Liiketalouden ko.	720	62,1 %	73,9 %
Liiketoiminnan logistiikan ko.	18	1,6 %	75,5 %
Myyntityön ko.	16	1,4 %	76,9 %
PK-yrittäjyyden ko.	3	0,3 %	77,2 %
Turvallisuusalan ko.	6	0,5 %	77,7 %
Yritystoiminnan kehittämisen ko.	166	14,3 %	92,0 %
Luonnontieteiden ala			
Tietojenkäsittelyn ko.	1	0,1 %	92,1 %
Kulttuuriala			
Kirjasto- ja tietopalvelualan ko.	88	7,6 %	99,7 %
Joku muu ko., mikä?*)	1	0,1 %	99,8 %
vastaamatta	3	0,2 %	100 %
Kaikki	1158	100,0 %	

Taulukko liittyy taulukkoon 5.1.2 *)“Joku muu koulutusohjelma, mikä?” –kohta

Finanssi- ja talous- asiantuntijan ko.	International Business (BBA)
Johdon assistenttityön ja kielten ko.	Kv. liikelogistiikka, Markkinointi ja logistiikka, Matkailualan/liiketalous, Turvallisuusala
Joku muu koulutusoh- jelma, mikä?	Corporate Communications (BBA), International Business, Interna- tional Business Management & Logistics, Julkishallinto, Monialainen liiketoiminta, Sähköinen liiketoiminta, Talouden ja hallinto, Taloushall- linto., Yritystoiminta ja markkinointi
Kansainvälisen kaupan ko.	Johdon laskentatoimi, Kv. liiketoiminta, Markkinointi & logistiikka, Markkinointi, Talous ja tietotekniikka, Viestintä, Yritysviestintä
Liiketalouden ko.	BML, Business Management, Idänkauppa., International Business, In- ternational Marketing, Kauppa ja hallinto, Kv. markkinointi, Kansain- välistyvä julkishallinto, Liiketoiminta ja yrittäjyys, Maaseutuelinkeinojen markkinointi, Markkinointi, Markkinointi ja logistiikka, Markkinointi- viestintä, Matkailu, Multilingual Management Assistant (Helia), Oikeus- hallinto, Palvelujen tuotteistaminen ja markkinointi, Restonomi, Talous ja hallinto, Terveys ja talous, Tietojenkäsittely, Total Quality Manage- ment, Tuotantotalous, Ulkomaankauppa ja markkinointi, Ympäristö- johtaminen, Yrittäjyys
Liiketalouden ko.	Talous- ja hallinto (merkonomista tradenomiksi)
Liiketoiminnan logis- tiikan ko.	European Management
Tietojenkäsittelyn ko.	Hallinto, Informaatio- ja mediatekniikka, International Business, Mat- kailu, Talous ja hallinto, Taloushallinto ja rahoitus, Ulkomaankauppa ja markkinointi, Yritystoiminta ja markkinointi
Turvallisuusalan ko.	Kv. kauppa ja logistiikka, Yrityshallinto
Yritystoiminnan kehittä- misen ko.	International Business

Taulukko 5.1.3 Alue, jolla vastaaja työskentelee (Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen ELY-aluejako, lisäksi vaihtoehto ”Suomen ulkopuolella”)

	Lukumäärä	% (n=1158)	Summa %
Etelä-Pohjanmaa	38	3,3 %	3,3 %
Etelä-Savo	20	1,7 %	5,0 %
Häme	62	5,3 %	10,3 %
Kaakkois-Suomi	29	2,5 %	12,8 %
Kainuu	13	1,1 %	13,9 %
Keski-Suomi	42	3,6 %	17,5 %
Lappi	21	1,8 %	19,3 %
Pirkanmaa	104	9,0 %	28,3 %
Pohjanmaa	26	2,2 %	30,5 %
Pohjois-Karjala	7	0,6 %	31,1 %
Pohjois-Pohjanmaa	61	5,3 %	36,4 %
Pohjois-Savo	31	2,7 %	39,1 %
Satakunta	30	2,6 %	41,7 %
Uusimaa	573	49,5 %	91,2 %
Varsinais-Suomi	91	7,9 %	99,1 %
Suomen ulkopuolella	10	0,9 %	100,0 %
Kaikki	1158	100,0 %	

Taulukko 5.1.4 Vastaajien toimiasema työpaikalla

	Lukumäärä	% (n=1158)	Summa %
Ylin johto	16	1,4 %	1,4 %
Johto	44	3,8 %	5,2 %
Ylempi keskijohto	103	8,9 %	14,1 %
Alempi keskijohto	120	10,4 %	24,5 %
Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät	85	7,3 %	31,8 %
Asiantuntijatehtävät	357	30,8 %	62,6 %
Opettajat	3	0,3 %	62,9 %
Toimihenkilö	391	33,7 %	96,6 %
Yrittäjä tai ammatinharjoittaja	9	0,8 %	97,4 %
Muu	21	1,8 %	99,2 %
vastaamatta	9	0,8 %	100,0 %
Kaikki	1158	100,0 %	

Taulukko 5.1.5 Vastaajien toimiasema nais- ja miesvastaajien joukossa. Viisi naista ja yksi mies, jotka eivät vastanneet toimiasemaa koskevaan kysymykseen, on jätetty pois

	Nainen	Mies	Kaikki	Nainen % (n=800)	Mies % (n=340)	Kaikki % (n=1142)
Ylin johto	6	10	16	0,8 %	2,9 %	1,4 %
Johto	28	16	44	3,5 %	4,7 %	3,9 %
Ylempi keskijohto	59	41	100	7,4 %	12,1 %	8,8 %
Alempi keskijohto	67	52	119	8,4 %	15,3 %	10,4 %
Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät	47	38	85	5,9 %	11,2 %	7,4 %
Asiantuntijatehtävät	250	105	355	31,3 %	30,9 %	31,1 %
Opettajat	2	1	3	0,3 %	0,3 %	0,3 %
Toimihenkilö	326	63	390	40,8 %	18,5 %	34,2 %
Yrittäjä tai ammatin- harjoittaja	2	6	8	0,3 %	1,8 %	0,7 %
Muu	13	8	22	1,6 %	2,3 %	3,9 %
Kaikki	800	340	1142	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukko 5.2.1 Vastaajien organisaatioissa strategian suunnittelusta, operatiivisesta suunnittelusta ja strategian toteutuksesta, "jalkauttamisesta" käytäntöön vastaa (saattoi valita useampiakin vaihtoehtoja) Vastaukset suhteutettiin kyselytutkimukseen vastanneiden kokonaismäärään (n=1158).

	Lukumäärä	Yht.	% (n= 1158)
Organisaation strategisesta suunnittelusta vastaa(vat)			
Toimitusjohtaja	649		56,0 %
Muu ylimmän johdon henkilö /johtoryhmä	913		78,8 %
Henkilöstöpäällikkö	75		6,5 %
Ulkopuolinen konsultti	34		2,9 %
Muu, kuka?	106		9,1 %
Koko henkilöstö	81		7,0 %
En tiedä	67	1925	5,8 %
Organisaation operatiivisesta suunnittelusta vastaa(vat)			
Toimitusjohtaja	517		44,6 %
Muu ylimmän johdon henkilö /johtoryhmä	892		77,0 %
Henkilöstöpäällikkö	89		7,7 %
Ulkopuolinen konsultti	17		1,5 %
Muu, kuka?	93		8,0 %
Koko henkilöstö	116		10,0 %
En tiedä	93	1817	8,0 %
Organisaation strategian toteutuksesta, "jalkauttamisesta" käytäntöön vastaa(vat)			
Toimitusjohtaja	369		31,8 %
Muu ylimmän johdon henkilö /johtoryhmä	718		61,9 %
Henkilöstöpäällikkö	156		13,5 %
Ulkopuolinen konsultti	16		1,4 %
Muu, kuka?	173		14,9 %
Koko henkilöstö	372		32,1 %
En tiedä	110	1914	9,5 %
Yhteensä	5656	5656	

Taulukkoon 5.2.1 liittyvät Muu, kuka? avoimen kentän vastaukset

Muina vastuuhenkilöinä **strategian suunnittelusta** vastaaviksi ilmoitettiin muun muassa (erityis)asiantuntija, (ulkomainen) emoyhtiö tai pääkonttori, erikseen nimetyt tai asetetut henkilöt tai (strategia)työryhmät, kaupunginjohtaja, valiokunnat, kirkkoneuvosto, kirkkovaltuusto, kuntapäättäjät, kuntayhtymän johto, laajennettu johtoryhmä, osakkaat, pankin hallitus, poliittinen luottamushenkilöjohto, sidosryhmäasiantuntijat, strategiajohtaja, strategiaryhmä, talousjohtaja, tiimien vetäjät, ministeriö, valtuusto ja viranhaltijat, yritysryhmä, johon organisaatio kuuluu, ja yksikkönsä osalta yksiköiden johto tai yksiköiden johtoryhmä.

Muina vastuuhenkilöinä **operatiivisesta suunnittelusta** vastaavaksi ilmoitettiin muun muassa alempi ja keskijohto yleisesti, koulutus-, talous, laatu-, kehityspäällikkö, liiketoiminta-alueiden ja tulosityksiköiden johtaja, asiantuntijat, yrityksen omat konsultit, assistentti, esimiehet ja johtajat yhteistyössä henkilöstön kanssa, jokainen työntekijä, järjestön vapaaehtoisista luottamushenkilöistä koostuvat valiokunnat, (yrityksen, kunnan) hallitus, kuntapäättäjät, omistajat, operatiivisesta toiminnosta vastuulliset henkilöt, osakkaat, kaupungin johtaja, maajohtaja, pankin hallitus, pankinjohtaja, prosessinomistajat yhdessä prosessitiimien kanssa, rehtori, (erillinen, asetettu) työryhmä, viraston johtaja ja yrittäjä itse.

Muina vastuuhenkilöinä **strategian toteutuksesta**, "jalkauttamisesta" käytäntöön vastaavaksi ilmoitettiin muun muassa yleisesti ylempi ja alempi keskijohto yksin tai yhdessä esimerkiksi toimihenkilöiden (henkilökunnan) kanssa, erikseen nimetty työryhmä ja sen oma verkosto, hallintopäällikkö, kehittämisjohtaja, jokainen itse, järjestön luottamustoimissa olevat hallituksen jäsenet, kuntapäättäjät, linjajohtaja, maajohtaja, myyntijohtaja, operatiivinen johtaja ja muut operatiivisissa tehtävissä toimivat henkilöt, ostoryhmäpäällikkö, palvelupäällikkö, projektipäällikkö, viestintäjohtaja, talousjohtaja, strategiaprojektien vetäjät, toimiston johtaja, toimialajohtaja ja -päällikkö, työnjohtajat, viestintä, viraston johtaja ja yrittäjä itse.

Taulukko 5.3.1 Vastaaajan toimiasema ja tehtävät organisaatiossa valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista

Toimiasema	Suunnittelu ja kehittäminen	Strategia-prosessiin liittyvä viestintä	Budjetointi	Organi-sointi	Toteutta-minen	Tulos-, tavoite-, kehitys- ja palautekes-kustelujen järjestä-minen	Prosess-ijohtaminen	Seuranta ja/tai palautteen kerääminen	Muu, mikä?	En tiedä, mitkä roolini ja vaikutus-mahdollisuuteni ovat	En osallistu strategiapro sessiin
Ylin johto	14	10	15	16	16	13	11	13	0	0	0
Johto	36	20	29	30	37	21	24	23	1	1	1
Ylempi keskijohto	67	45	52	65	79	55	42	48	1	5	3
Alempi keskijohto	43	25	31	43	78	28	19	42	2	9	12
Erittäin vaativat asiantuntijatehtävät	50	16	23	27	58	8	13	25	9	6	6
Asiantuntijatehtävät	116	40	52	61	194	15	22	76	5	44	79
Opettajat	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Toimihenkilö	45	23	16	24	160	8	4	45	10	83	149
Yrittäjä tai ammatinharjoittaja	5	2	4	5	7	3	1	2	1	0	2
Muu hlö	1	1	0	3	6	0	1	5	0	3	12
Grand Total	378	182	222	274	635	151	137	279	29	151	266