



Strategisen ohjelman toteutuksen johtaminen Tredussa

Sisko-Liisa Sillanpää

OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2021

Restonomi (ylempi AMK)
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Restonomi ylempi ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtaminen (ylempi AMK)

SILLANPÄÄ, SISKO-LIISA
Strategisen ohjelman toteutuksen johtaminen Tredussa

Opinnäytetyö 44 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Tammikuu 2021

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka tehtiin Tampereen seudun ammattiopisto Tredun uuteen strategisen ohjelmaan ja sen toteutuksen johtamiseen liittyen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ja arvioida Tredun strategisen ohjelman 2019-2022 ymmärrettävyyttä ja toteutumista käytännön toiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Tredun strategisen ohjelman 2019-2022 toiminta-ajatus, visio, arvot ja strategiset painopisteet ovat toteutuneet ammattiopiston toiminnassa sekä miten niitä voitaisiin toiminnan johtamisen avulla edelleen vahvistaa arjen toimintaan ohjaaviksi.

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin syvähaastattelua. Aineisto kerättiin yksilö- ja ryhmähaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui Tampereen seudun ammattiopisto Tredun strategisen johdon edustajia sekä ravintola- ja cateringalan esimiehiä ja tiimivastaavia, yhteensä 15 henkilöä. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Tulokset osoittavat, että strategisen ohjelman tuntemisessa on vaihtelua. Ohjelma on käynnistynyt ja sen toteutuminen etenee ensisijaisesti strategisten painopisteiden ja niihin liittyvien työpakettien avulla. Strategisten painopisteiden toteutumisen avulla Tredun toiminta-ajatus kehittyy, sekä visio ja arvot voidaan tunnistaa. Tähän mennessä strateginen ohjelma ei ole toteutunut aivan odotetusti arjen toiminnassa. Toisaalta ohjelmakausi on haastattelujen aikana vasta puolivälissä.

Tulokset osoittavat, että toiminnan johtamisella on iso merkitys strategisen ohjelman toteutumisessa. Strateginen johto tiedostaa vastuunsa koko strategiaproessin läpiviennistä. Johtajat ja esimiehet kertoivat tunnistavansa omia johtamistyytlejään. Suurin osa kertoi käyttävänsä mahdollistavaa johtamistyyliä. Kehittämisehdotukseksi haastattelujen perusteella nousi tarve vahvistaa johtamistyytlejä, mitä varten Tredun johdolle ja esimiehille on osoitettu vuodelle 2021 erillinen kehittämisohjelma. Sen tavoitteena on mahdollistaa Tredun strategisen ohjelman toteutuminen ja kehittäminen, sekä varmistaa johdon ja esimiesten kykyä johtaa toimintaa.

Asiasanat: strategia, johtaminen, vuorovaikutus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Hospitality Management

SILLANPÄÄ, SISKO-LIISA:
Leading the Implementation of the Strategic Program in Tredu

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 1 page
January 2021

This thesis is a qualitative case study that was conducted for vocational college Tredu in the Tampere region. The thesis examines Tredu's new strategic programme and its execution from a leadership perspective. The purpose of the thesis is to describe and review the understandability and implementation of Tredu's strategic programme for the years 2019 to 2022. The objective is to examine how the business idea, vision, values, and strategic focus points of the programme have been fulfilled in Tredu's activities and how their implementation could be further strengthened through programme leadership.

The material used in the thesis was gathered through in-depth interviews. The interviews were conducted with both individuals and groups. In total, there were 15 interviewees, consisting of representatives of the strategic management of Tredu, along with managers and team leaders of Tredu's restaurant and catering services line. Based on the results of the interview material analysis, the strategic programme had been carried out using three main strategic focus points. The interviews revealed that the realisation of the strategy could have been carried out faster but that the execution of the strategic programme is still unfinished. The personnel has not yet been able to fully embrace the strategic programme or the types of operational improvement possibilities that it enables.

The results show that the personnel's understanding of the strategic programme is not uniform. The programme progresses mainly through specific strategic focus points and related work. By actualising the strategic focus points, Tredu can better develop its business idea, vision, and values. Thus far, the strategic programme has not been realised to the intended degree. However, only half of the time reserved for the implementations had passed at the time of the interviews.

The results also show that programme leadership has a big impact on the realisation of the strategic programme. The strategic management acknowledges its responsibility in the delivery of the full strategy process. The managers and team leaders said that they were able to recognize their personal styles of leadership, with most of the interviewees stating that they use an enabling leadership style. According to the interviews, an improvement focus should be set on strengthening different leadership styles. Hence, a separate improvement programme has been established for Tredu's management and team leaders in 2021. Its purpose is to enable the realisation and improvement of Tredu's strategic programme and to ensure the management's and the team leaders' ability to lead the programme.

Key words: strategy, leadership, interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	STRATEGIA	7
	2.1 Strategian määritelmä.....	7
	2.2 Missio, visio, arvot ja kriittiset menestystekijät.....	9
	2.3 Strategian toteuttaminen	10
	2.4 Strategiaviestintä	12
3	JOHTAMINEN	14
	3.1 Strateginen johtaminen	14
	3.2 Johtamisen elementit	14
	3.3 Jaettu johtajuus.....	16
	3.4 Valmentava johtajuus.....	17
	3.5 Esimiestyön johtaminen	19
4	TREDUN STRATEGINEN OHJELMA 2019-2022 JA JOHTAMINEN .	22
	4.1 Kohdeorganisaatioin kuvaus.....	22
	4.2 Strateginen ohjelma 2019-2022.....	23
	4.3 Strategiakartta.....	24
	4.4 Strategisen ohjelman toteutus, seuranta ja arviointi	27
	4.5 Tredun johtamisjärjestelmä.....	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
	5.1 Haastattelututkimus menetelmänä.....	30
	5.2 Haastattelun toteutus	31
6	TULOKSET	33
	6.1 Syvähaastattelun tulokset ja niiden analysointi sekä kehittämiskohteet	33
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
	LÄHTEET	42
	LIITTEET.....	44

1 JOHDANTO

Organisaatioiden tärkeä menestystekijä tulevaisuudessa tulee olemaan laaja-alainen strategisen ajattelun osaaminen, joka edellyttää kokonaisvaltaista älykkyyttä ja johon sisältyy käytännöllisyys, rationaalisuus, emotionaalisuus, henkisyys ja monikulttuurisuus. Sen voidaan kuvata mielikuvilla, imagona, vertauskuvilla tai tarinoina. Strategian avulla luodaan merkityksiä, tehdään kokeiluja, käydään innostavaa dialogia ja luodaan inspiroivia visioita. (Sydänmaalakka 2020, 21.)

Kilpailukykyisellä strategialla onnistutaan myös päivittäisjohtamisessa. Toimintatapojen uudistamisessa johtaminen on keskeisessä asemassa. Johtamisen kehittämisen lähtökohdaksi on hyvä nostaa esimiehen oma johtamistapa ja sen edelleen kehittäminen, koska johtaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa johtajanroolissa olevan tulee olla aktiivinen. Johtamisjärjestelmien tehtävänä on tukea johtamista, mutta niiden kautta ei voi johtaa. (Sitra 2012.)

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Tampereen seudun ammattiopisto Tredu. Jatkossa tekstissä käytetään pelkästään lyhennettä Tredu. Kyseessä on Suomen toiseksi suurin ammatillisen koulutuksen järjestäjä, joka tarjoaa ammatillista koulutusta nuorille, aikuisille ja työ- ja yritysälämälle Pirkanmaalla viidesätoista eri toimipisteessä. Tredun toimintaa on aiemmin ohjannut Tampereen kaupungin strategia. Marraskuussa 2018 Tampereen kaupungin elinvoima- ja osaamislautakunta hyväksyi Tredulle oman strategisen ohjelman. Strategisen ohjelman 2019-2022 sisältö koostuu toiminta-ajatuksesta, visiosta, arvoista ja strategisista painopisteistä, joiden avulla luodaan suuntaa Tredun toiminnalle, johtamiselle ja kehittämiselle. Toiminnan strategisena tavoitteena on edistää Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan osaamista, elinvoimaisuutta, kilpailukykyä ja työllisyyttä sekä toiminnallaan lisätä alueen kansainvälistä tunnettavuutta ja vetovoimaisuutta. Strategisen ohjelman toteuttamissuunnitelmaa arvioidaan vuosittain mittariston mukaisilla väliarvioinneilla ja strategiakauden päättyessä vuonna 2022 tehtävällä loppuarviointi. (Tredu 2018.)

Alan kirjallisuuden (Salminen 2008, 59-75; Kamensky 2010, 63-64) mukaan strategisen suunnitelman laatiminen on paljon helpompaa kuin strategian toteuttaminen käytännössä, koska se vaatii organisaation johdolta, esimiehiltä sekä pitkäjänteisyyttä että muutosprosessin johtamisen osaamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida Tredun strategisen ohjelman 2019-2022 ymmärrettävyyttä ja toteutumista käytännön toiminnassa. Tutkimuksen kohteena ovat Tampereen seudun ammattiopisto Tredun strateginen johto sekä ravintola- ja cateringalan koulutuspäälliköt ja tiimivastaavat.

Opinnäytetyön tarkoituksena on haastattelujen avulla selvittää, miten strateginen ohjelma on toteutunut ammattiopiston ravintola- ja cateringalan toiminnassa ja voidaanko sitä toiminnan johtamisen avulla edelleen vahvistaa arjen toimintaan ohjaavaksi.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka on toteutettu kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin ja se pohjautuu kirjallisuuteen, aiempiin aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. Tutkimusmenetelmäksi valitun syvähaastattelun avulla selvittää, miten strategisen ohjelma on laadittu käytännössä toteutettavaksi ja miten se on toteutunut ravintola- ja cateringalalla käytännön toimintaa ohjaavana. Analysoitujen haastattelutulosten pohjalta tehtiin johtopäätökset ja kehittämissuhteet strategisen ohjelman toteutumisesta.

2 STRATEGIA

2.1 Strategian määritelmä

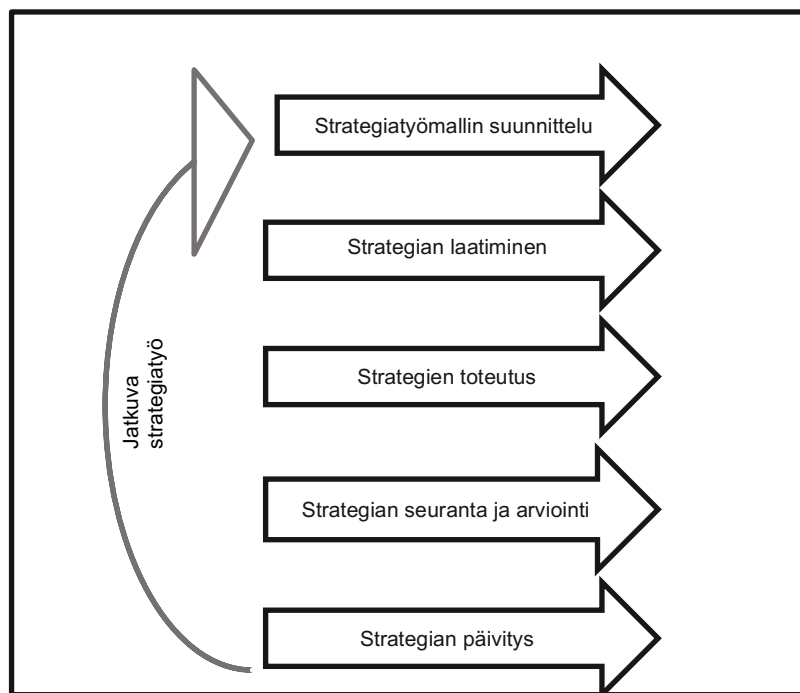
Strategia on organisaation toiminnan keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta muuttuvassa ympäristössä. Strategian avulla organisaatio pystyy hallitsemaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutustekijöitä siten, että asetetut kannattavuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2010, 18-19.) Hyvä strategia antaa organisaatiolle pitkän tähtäimen suunnan ja merkityksen sekä on menestyksen resepti siitä, millä tavoitteilla ja keinoilla visio, toiminta-ajatus ja arvot saavutetaan. Strategia tuo toimintaan johdonmukaisuutta muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategia on organisaation tapa hyödyntää resursseja muuttuvassa toimintaympäristössä. Se on myös näkemys toimintaympäristön ja toimialan tulevaisuuden haasteista ja muutoksista. Strategia on organisaation tapa täyttää ja hyödyntää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. (Näsi & Aunola 2002, 11-12; Juuti & Luoma 2009, 25-26; Vuorinen 2014, 15).

Vuorinen (2014,16) toteaa Strategiakirjassa, että työyhteisössä työntekijällä on oikeus tulla johdetuksi ja esimiehen velvollisuus on johtaa, halusi hän sitä tai ei. Saman logiikan mukaisesti organisaation velvollisuus on luoda strategia, esimiestyön ja muun johtamisen onnistumisen mahdollistamiseksi. Tänä päivänä onnistuneen strategian rakentamisessa mahdollistetaan koko organisaation henkilöstön osallistuminen ja voidaan puhua organisaation kokonaisvaltaisesta ja osallistavasta strategisesta ajattelusta, eikä pelkästään strategisesta johtamisesta. (Vuorinen 2014,15.) Ylimmän johdon tehtävänä on "säveltää johtamistyön nuotit" ja edellytettävä, että esimiehet osaavat soittaa niistä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että keskijohdon on ymmärrettävä yrityksen strategia ja sopeutettava oma johtamisensa sen mukaiseksi. (Salminen 2008, 114.)

Varsinainen strategian laatiminen on organisaation ylimmän johdon tehtävä, mutta strategian valmisteluun kannattaa osallistaa henkilökunta mukaan, koska silloin he sitoutuvat paremmin uuteen strategiaan. Henkilöstö kannattaa osallis-

taa jo strategian analyysivaiheessa mukaan, silloin heidän tärkeät näkemyksensä, odotukset ja käsitykset tulevaisuudesta saadaan kerättyä johdon käyttöön. (Hiltunen 2012.)

Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattuna strategiatyömallia parhaimmillaan organisaation elävänä, jatkuvana prosessina tai toimintatapana, jonka vaiheita ovat strategiatyö mallin suunnittelu, laatiminen, toteuttaminen käytännössä, seuranta ja arviointi sekä päivitys. Vaiheet eivät ole ajallisesti toisiaan seuraavia vaan ne sijoittuvat limittäin. (Kehusmaa 2010,16.)



KUVIO 1. Jatkuva strategiatyö prosessikuvana (mukaillen Kehusmaa 2010,16)

Strategian laatiminen sisältää esimerkiksi samaan aikaan strategian arviointia ja päivitystä. Strategian seuranta ja arviointi ovat osa strategian toteuttamista. Päivitys tehdään arvioinnin yhteydessä. Jatkuvan strategiatyön myötä strategietyömalli kehittyy, uudistuu ja myös organisaatio oppii. (Kehusmaa 2010,16) Strategia on monesta eri osa-alueesta rakentuva kokonaiskuva ja on tärkeää tietää, mitkä ovat organisaation missio, visio, arvot ja mihin ne pohjautuvat. Strategia on organisaation tärkein ja vaikein elementti, koska usein ihannetilanne ja todellisuus ovat ristiriidassa. Strategian toteuttamisessa on muistettava se, että vain henkilökohtaisesti koetut asiat voi ymmärtää syvällisesti ja näin myös strategialla

on oltava yhteys käytännön työn toteutukseen. Jotta strategian avulla johdetaan toimintaa tavoitteiden mukaisen suuntaan, on johdon ja henkilöstön välillä oltava toimiva, jatkuva vuoropuhelu. Hyvällä johtamisella saadaan aikaan tuloksia yhdessä koko organisaation kanssa. (Kamensky 2014, 68-75.)

2.2 Missio, visio, arvot ja kriittiset menestystekijät

Missio eli organisaation toiminta-ajatus osoittaa organisaation perustarkoituksen tai -tehtävän tai vastaa organisaation olemassaolon perimmäiseen kysymykseen " Miksi olemme olemassa?" Hyvälle toiminta-ajatukselle voidaan asettaa kaksi perusvaatimusta. Toiminta-ajatus tulisi olla niin kattava, että se ohjaa toimintaa ja toiseksi se on organisaation pysyvin elementti organisaation strategisessa arkkitehtuurissa. Hyvän toiminta-ajatuksen haasteina on ratkaista toiminta-ajatuksen laajuus, määrittellä näkökulma, sidosryhmät ja se, miten järjen lisäksi saadaan otettua tunne mukaan. Toiminnan ohjaamisessa toimii paremmin suppeasti määritelty toiminta-ajatus, joka yleensä kuitenkin vanhenee nopeasti. Suppea toiminta-ajatus saattaa myös estää näkemästä mahdollisuuksia ja uhkia. Laajasti määritelty toiminta-ajatus saattaa olla toisaalta niin pyöreästi määritelty, ettei sen avulla onnistu toiminnan ohjaaminen. (Kamensky 2014, 73.)

Toiminta-ajatus voidaan määrittellä monesta eri näkökulmasta ja sen avulla organisaation voi myös rajata toimialaansa. On kuitenkin varottava, ettei toiminta-ajatuksen avulla rajata toimialaa liian kapeaksi niin, että toiminnasta tulee joustamaton. Toiminta-ajatuksessa voidaan ilmaista jokin laajempi yhteiskunnallinen tehtävä, joka ilmaisee organisaation olemassaolon oikeutuksen. Toiminta-ajatus on arvolähtöinen, joten sen tulisi koskettaa ihmisten tunteita. Hyvä toiminta-ajatus vastaa kuten henkilökohtainen toiminta-ajatuskin kysymykseen "Miksi olemme olemassa?". Hyvä toiminta-ajatus on voimassa koko elämän ajan, sitä noudatettaessa ihminen tuntee tekevänsä jotain todella arvokasta, se innostaa tavoittelemaan saavuttamattomia päämääriä, se innostaa toiminnan jatkuvaan kehitykseen. Perusedellytys organisaation toiminta-ajatuksen toteuttamiselle on, että koko henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää ajatuksen. Tällöin on mahdollista, että ihminen omalla työllään, koko sydämellään ja sielullaan toteuttaa sitä. (Kamensky 2014, 68.)

Vision avulla kuvataan organisaation päämäärää ja tahtotilaa, mitä organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Vision sisällölle ja muodolle asetetaan korkeita tavoitteita. Vision avulla organisaatio ilmaisee halunsa olla alan ykkönen, paras, markkinajohtaja. Vision määrittelyssä on mielikuvien luomisella tärkeä rooli. (Kehusmaa 2010.) Visio on johtamisen apuväline silloin, kun ihmiset haluavat saavuttaa sen ja se innostaa heidän toimintaansa (Kamensky 2014, 82.)

Arvot ovat ihmisen toimintaa ohjaavia ihanteita, periaatteita. Uskomuksia, jonka mukaan käyttäytymistapa tai olemassaolon päämäärätila on joko henkilökohtainen tai sosiaalisesti toivottava. Ne ilmaisevat asian tai kohteen tärkeyttä tai merkitystä. Ne liittyvät siihen, mikä on hyvää ja siihen, mitä pidetään oikeana. (Juuti & Luoma 2009.) Kaikkien organisaatiossa tulee tuntea, ymmärtää ja sisäistää perusarvot sekä osata soveltaa niitä omaan työhön. Arvojen määrittäminen tulisi olla osallistava, ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin vuorovaikutteinen prosessi. Lopullisen päätöksen arvoista tekee yritysjohto, sillä arvojen on sovittava kaikkiin strategisen arkkitehtuurin elementteihin kuten toiminta-ajatuksiin ja visioon. (Kamensky 2014, 74-77.)

Kriittiset menestystekijät ovat organisaation periaatteita, joiden avulla se konkretisoi strategian, asettaa tavoitteet ja seuraa strategian onnistumista. Kriittisten menestystekijöiden avulla voidaan kuvata toiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Kamensky 2014, 59.)

2.3 Strategian toteuttaminen

Strategian toteuttaminen on organisaation operatiivista toimintaa, jonka tarkoituksena on toteuttaa strategista ohjelmaa sellaisena kuin se on suunniteltu. Toteuttamisen rinnakkaistermeinä voidaan käyttää myös strategista jalkauttamista tai implementointia. Strategiaprosessin toteuttaminen tarkoittaa tehtyjen strategisten päätösten johtamista organisaation päivittäiseksi toiminnaksi siten, että se ohjaa suuntaa, antaa merkityksen ja muodostaa organisaation identiteetin sekä auttaa johdonmukaiseen toimintatapaan. Hyvä strategia mahdollistaa esimiestyön ja työntekijöiden johtamisen. Strateginen johtaminen voidaan nähdä myös

strategisena ajatteluna, mikä pitää ajatuksen henkilöstön osallisuudesta strategiatyöhön. (Salminen 2008, 17; Vuorinen 2014, 15-16.)

Kirkastunut strateginen ajatus pitää vielä kiteyttää ymmärrettäväksi, jotta strategia voidaan toteuttaa organisaation jokaisessa portaassa ja sitoudutaan yhteiseen strategiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen osapuoli hyväksyy uuden strategian ja ymmärtää strategian ydinkohdat samalla tavalla. Tällainen tavoite ei ole mitenkään itsestään selvä, vaan se vaatii aktiivista keskustelua. Johtoryhmätason tehokas strategiatyö edellyttää toimivaa johtoryhmäkulttuuria ja avointa vuorovaikutusta johtoryhmän sisällä. Strategiantyön yksi suurimmista kompastuskivistä on vaihe, jossa johtoryhmän jäsenet suunnitteluprosessin jälkeen arjen työskentelyssä muuttavat strategisia päätöksiä toiminnaksi. Päivittäisen kiireen keskellä helposti strategian linjaukset unohtuvat ja toiminta palaa takaisin aikaisempiin uomiinsa. Strategia, joka suunnitteluvaiheessa tuntui järkevältä ja perustellulta, alkaa menettää vetovoimaansa, jos sitä on vaikea muuttaa käytännön toimenpiteiksi. (Salminen 2008, 40-45.)

Strategian toteuttaminen organisaatiossa on haastavaa, sillä kyse on muutosjohtamisesta. Useimmat muutosjohtamisen haasteet ilmenevät samanlaisina organisaatiosta toiseen, sen vuoksi niiden käsittely johtoryhmätasolla on oltava tehokasta ja niiden käsittelyyn olisi varattava riittävästi aikaa. Johtoryhmän jäsenten olisi varattava riittävästi aikaa myös henkilöstön tukemiseen muutosprosessissa. Koska perinteisesti keskijohdon tehtävänä on varsinainen strategian toteutus. Parhaiten toteutus onnistuu, kun keskijohto osallistetaan mukaan jo strategian aktiiviseen suunnitteluvaiheeseen. Tällaisella toiminnalla ehkäistään myös esimiesten kokema muutosvastarinta. (Salminen 2008, 40-45.)

Strategian toteutusta pohdittaessa on pyrittävä ennakoimaan sitä, miten strategia tulee vaikuttamaan työntekijöihin ja heidän asemaansa, sillä se tuo aina sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia organisaation jäsenille. Tämän lähtökohdan hyväksyminen helpottaa strategian toteutusta. Hyvä strategia herättää organisaation jäsenissä innostusta ja sitoutumista, muutosenergiaa, joka aiheuttaa organisaatiossa liikettä. Mitä suurempaa muutosta tavoitellaan, sitä tärkeämmäksi muutosenergian merkitys kasvaa. Sitoutuminen edellyttää sitä, että organisaation

jäsenet kokevat strategian mielekkääksi, innostavaksi ja uskottavaksi. Liian lattealla strategiakuvausella muutosenergia saattaa jäädä syntymättä. Johdon on mietittävä tarkasti, millaisiin tavoitteisiin organisaatiossa halutaan päästä. (Salminen 2008, 46-47.)

Strategian toteutuksen johtaminen on ihmisten johtamista ja ihmisten ajattelun ja toiminnan muuttaminen on usein hyvin haastavaa. Strategiamallit perustuvat ajatukseen, että ylin johto suunnittelee strategian, keskijohto ja heidän organisaationsa toteuttavat sen. Käytäntö on osoittanut sen, ettei ylin johto voi vetäytyä liikaksi strategian toteutusvastuusta. Menestyvän strategianprosessin takana on ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen strategian toteutukseen. Ylintä johtoa tarvitaan toteutuksen läpiviennissä, koska siellä on parhaat mahdollisuudet hahmottaa strateginen kokonaisuus sekä ymmärtää ja koordinoida eri toimijoiden näkökulmat yhdeksi kokonaisuudeksi. Useimmat johtajat tiedostavat vastuunsa koko strategiaproessin kaikista vaiheista ja ovat ottaneet ohjat käsiinsä myös strategian toteutuksesta. Ylimmän johdon on kyettävä ohjaamaan strategian johtamista ja reagoitava tarvittaessa, mikäli keskijohdon toiminta ei tue strategian saavuttamista. (Salminen 2008, 63.)

2.4 Strategiaviestintä

Viestinnän tulisi olla sellaista, että organisaatiossa toimivat ymmärtävät strategisen ohjelman sisällön. Innostuvat uudesta strategisesta suunnasta ja alkavat muokkaamaan omaa toimintaansa samaan suuntaan. Strateginen ohjelma tulisi kuvata yksinkertaisen visualisoinnin avulla niin, että ihmiset ymmärtävät sen olennaiset piirteet ja kokevat toteuttamista tukevia voimakkaita ja energisoivia tunteita. Yksinkertaisen visualisoinnin rakentaminen pakottaa myös johdon ajattelemaan, mikä uudessa strategisessa ohjelmassa on olennaista. (Ritakallio & Vuori 2018, 15.)

Strategiaviestintä on kokonaisuus, johon kuuluvat puhutun ja kirjoitetun viestin lisäksi johdon ja muiden avainhenkilöiden käyttäytyminen. Kun johto ottaa vastuulleen pääosan strategiaviestinnästä, antaa henkilöstölle vahvan viestin siitä,

että strategisen ohjelman toteuttaminen on tärkeää. Strategianviestinnän käytännön toteutus voidaan delegoida jollekin taholle, joka suunnittelee viestintäkanavat ja -muodot sekä mahdollistaa keskustelun ja järjestää informaatioilaisuuksia. Strategiaviestinnän pitää olla koordinoitua ja sisäänrakennettu koko toteutusprosessiin. Ylimmällä johdolla on lopullinen vastuuta strategiaviestinnästä. (Salmi-
nen 2008, 85-85.)

3 JOHTAMINEN

3.1 Strateginen johtaminen

Julkisen sektorin johtamiseen kohdistuu lukuisia haasteita. Talouskasvun hidastuminen, väestön ikääntyminen edellyttävät aiempaa tehokkaampaa toimintaa. Julkisen sektorin tärkeä rooli korostuu toimivan, tehokkaan, turvallisen ja inhimillisen yhteiskunnan rakentamisessa. Perinteinen staattinen hallintojärjestelmä on muuttunut dynaamiseksi ja innovatiiviseksi johtamisjärjestelmäksi, jossa rohkeasti kyseenalaistetaan nykyiset toimintatavat, puretaan turhaa byrokratiaa ja yksinkertaistetaan johtamisjärjestelmää. Strategista ajattelua kehittämällä on määritelty uudenlainen tahtotila, visio ja arvot sekä toimintakulttuuri, joka pohjautuu laaja-alaiseen yhteistyöhön. Tehokkuutta ei pystytä kasvattamaan tekemällä enemmän vaan tekemällä asiat uudella tavalla. Toimintaa kehitettäessä innovaatiojohtaminen on tullut laatujohtamisen rinnalle. On toimittava nopeasti ja ennakkoluulottomasti. (Sydänmaalakka 2016, 63.)

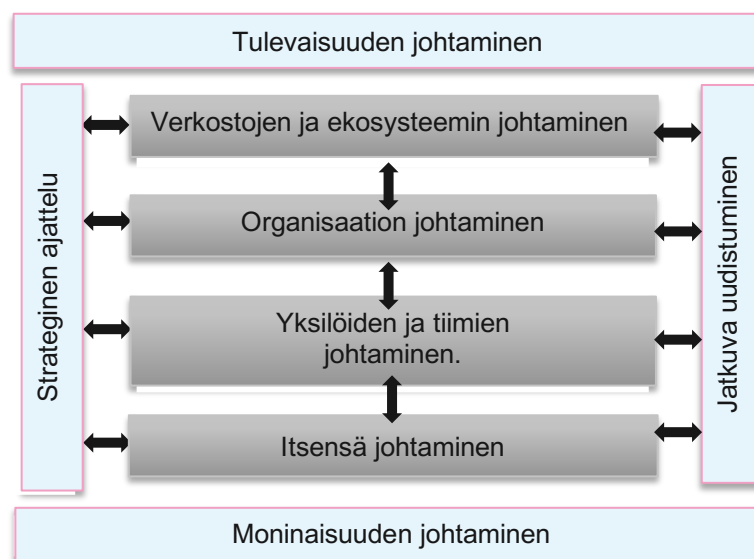
Mika Kamensky 2010 toteaa kirjassaan strateginen johtaminen menestyksen timantti, että johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Tuloksiin kuuluvat organisaation taloudellinen kannattavuus, jatkuvuus, kehittyminen ja niiden vuorovaikutus. Ihmiset saavat tuloksia aikaan ammattitaitoisen johtamisen avulla. (Kamensky, 2010, 47.)

3.2 Johtamisen elementit

Johtamisen liittyviä määritelmiä on useita erilaisia. Johtamisen tulee sisältää asioiden ja ihmisten johtamista tasapainoisesti ja rinnakkain siten, että päivittäisen johtamisen haasteisiin vastataan, vaikka katse on tulevaisuudessa. Ihmisten johtaminen on taiteenlaji ja lähiesimies on se taho, joka muuttaa organisaation strategiset tavoitteet käytännön toiminnaksi, tekee päätöksiä ja ratkaisee päivittäisiä ongelmia. Organisaation ihmiset toteuttavat johtajan tahdon, rakenteisiin kohdistuva johtaminen toteutuu tai on toteutumatta ihmisten toiminnan seurauksena. (Salminen 2016, 29-30; Hiltunen 2012.) Ihmisten johtaminen on uudistunut perinteisestä hallintoalamaisjohtajuudesta jaettuun ja kollektiiviseen johtamiseen. Kolmen K:n johtaminen: Käske, kontrolloi, korjaa ei enää toimi, tilalla on kolmen I:n

johtaminen: Innostu, innosta ja innovoi. Kun ihmisillä on tietoa, dataa ja informaatiota, älykkyys kehittyy ja kun tietoa käytetään, ihmisen tietovarasto syvenee ja laajenee. Tiedon siirtyessä käytäntöön, osaaminen kasvaa. Organisaation systemaattinen kehittäminen on älykkään organisaation tunnusmerkki. Älykäs organisaatio syntyy, kun organisaatiossa on paljon monipuolista osaamista, jota pystytään siirtämään käytäntöön ja johtaja osaa hyödyntää kaikkia näitä älykkyyksiä. Toimintaympäristön muuttuessa entistä yllätyksellisemmäksi ja epävarmemmaksi on kulttuuriälykkyyden, kyvyn tiedostaa, arvostaa ja hyödyntää työyhteisössä olevaa erilaisuutta merkitys kasvanut tunneällyn ja henkisen älykkyyden kanssa entistä tärkeämmiksi. (Sydänmaalakka 2016, 65-67.)

Sydänmaalakan (2016) mukaan johtajuutta voidaan tarkastella neljällä perustasolla: verkostojen ja ekosysteemin johtaminen, organisaation johtaminen, yksilöiden ja tiimien johtaminen sekä itsensä johtaminen. Kuviossa 2 nähdään miten edellä mainitut tasot vaikuttavat toisiinsa ja jotta muutos saadaan onnistumaan, on kaikilla tasoilla työskenneltävä samanaikaisesti ja harjoiteltava strategista ajattelua. On havainnoitava ja ennakoitava heikkoja signaaleja sekä harjoitettava nopeaa reagoitua. Strateginen ajattelu on edellytys jatkuvalle uudistumiselle ja se edellyttää yksilöiden, tiimien ja koko organisaation luovuuden ja innovatiivisuuden systemaattista kehittämistä. (Sydänmaalakka 2016, 74.)



KUVIO 2. Älykkään johtamisen tärkeimmät elementit (Sydänmaalakka 2016)

On osattava johtaa itseään, jotta pystyy johtamaan muita. On pidettävä huolta omasta tehokkuudesta, uudistumisesta ja hyvinvoinnista. Edellä mainittujen osa-alueiden tasapainoinen johtaminen on älykästä itsensä johtamista. Älykkäällä johtamisella voidaan tukea myös yksilöiden, tiimien ja koko organisaation luovuutta ja innovatiivisuutta. Kyky nähdä asioita uusista näkökulmista, rakentaa siitä jotain uutta on luovuutta ja innovatiivisuus on käytännöllistä luovuutta, jonka tavoitteena on konkreettinen luovuus. Yksilöllisen luovuuden rinnalle on noussut kollektiivinen ja yhteisöllinen luovuus, jota ilmenee entistä enemmän tiimeissä ja sosiaalisissa verkostoissa. (Sydänmaalakka 2020, 65- 67.)

3.3 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus on dynaamista, vuorovaikutteista vaikuttamista niiden tiimin henkilöiden kesken, joiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan tiimin tai organisaation tai molempien tavoitteet. Jaetussa vuorovaikutteisessa johtamisessa ihmiset haluavat kokea itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi sekä yksilöinä kohdelluiksi. Henkilöstön autonomia on sallittava. Tyypillinen työskentelytapa on vertaistyöskentely sekä ylös että alaspäin vaikuttaminen hierarkiassa. Keskeistä on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. Tätä jaettua johtajuus tapaa voidaan kutsua myös moderniksi johtajuudeksi, koska johtajuus ei ole kiinnittynyt yhteen henkilöön, joka toimii virallisena esimiehenä vaan johtajuus on levittänyt tiimin sisällä. Tiimin tehokkuus on riippuvainen vuorovaikutussuhteiden verkoston laadusta eikä niinkään esimiehen ominaisuuksista. (Manka & Manka 2016, 135-139.)

Johtajan tehtävänä on kannustaa henkilöstöään osallistumiseen ja osaamisensa kehittämiseen. Johtajuuden avoimuus ja läpinäkyvyys mahdollistavat sen, että jokainen henkilöstössä voi käyttää kykyjään täysmääräisesti. Moderni johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten ja toiminnan johtaminen limittyvät. Muutosten läpi vienti organisaatiossa edellyttää henkilöstön mukaan ottamista, jotta he ymmärtävät, mitä muutoksella tavoitellaan ja mitä heiltä odotetaan muutoksissa. Jos ymmärrys jää puutteelliseksi, henkilöstö ei välttämättä innostu muutoksesta ja saattaa alkaa jarruttamaan muutoksen toimeenpanoa aktiivisella tai passiivisella vastarinnalla. Johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa sekä esimiehellä että alaisella on omat roolinsa ja

vaikutus toisiinsa. Hyvä johtaminen synnyttää hyvät työyhteisötaidot ja työntekijöiden hyvät työyhteisötaidot ovat edellytys hyvän johtajuuden muodostumiselle. Muutostilanteessa työntekijöiden rooli omien tuntemustensa esiintuojina korostuu. Uudenlaisen johtajuuden tarve korostuu organisaatioiden reagointinopeuden kasvaessa, kaikkia päätöksiä ei enää ole aikaa kierrättää johtajan kautta, vaan on tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta työn tekemisen äärelle. Tämän päivän johtaja tarvitsee niin monenlaista asiantuntijuutta dynaamisen organisaation johtamiseen ja päätöksentekonsa tueksi, ettei yksi ihminen voi hallita kaikkea tietoa ja taitoja. (Manka & Manka 2016, 135-139.)

3.4 Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja sen rakentaminen vaatii aikaa ja panostusta. Valmentavassa työskentelyilmapiirissä työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan, osallistetaan yhteistoimintaan, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Vastavuoroisesti ryhmän potentiaali tukee yksilön voimaantumista ja ammatillista kasvua sekä työsuorituksen maksimointia. Seurauksena on, että yksilön hyvinvointi lisääntyy ja organisaation tuottavuus kasvaa. Valmentava johtaminen vaatii asettautumista toisen asemaan, empatiaa, myötätuntoa, vuorovaikutusta ja toisen kuuntelua. Viestintä on avointa erilaisten näkökulmien tarkastelua. Lisäksi tarvitaan ongelmienratkaisukykyä, ihmisten vastuuttamista ja edistyksen seuranta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12; Salmimies & Ruutu 2013, 87.)

Ristikangas & Ristikangas (2013) mukaan valmentavan johtajuuden käsite on moninainen kokonaisuus, joka koostuu viidestä osa-alueesta; tavasta suhtautua toisiin, valikoimasta keinoja, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin, ryhmäkeskeisyydestä, olettamuksesta, että valmentava johtajuus on kaikille kuuluvaa sekä luottamuksen tärkeydestä. (Ristikangas ym. 2013, 43-44.) Valmentava johtaja ei valikoi kiinnostuksen kohteita, vaan on kiinnostunut kaikista johdettavistaan (Ristikangas ym. 2013, 90). Lisäksi he määrittelevät, että valmentava johtaja ansaitsee johtajuutensa ja haluaa kehittyä siinä jatkuvasti. Kyseessä on johtajuuteen kasvaminen. (Ristikangas ym. 2013, 31.) Luottamuksen rakentaminen syntyy hitaasti jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja samalla kehitetään organisaation toimintaa. Luottamus on tärkeä elementti myös työyhteisön

hyvinvoinnin ja yhteistyön rakentamisessa. Luottamus edistää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kun he kokevat luottamusta esimiehen suunnalta, he alkavat keskustelemaan avoimemmin, kuuntelevat enemmän ja ottavat toisensa huomioon sekä arvostavat enemmän toisiaan ja esimiestään. (Salmimies ym. 2013, 89).

Valmentava johtajuus vaatii empatiaa, myötätuntoa ja kykyä asettua toisen asemaan. Luottamus syntyy läsnä olevasta vuorovaikutuksesta ja aktiivisesta kuuntelusta. Valmentavan johtajuuden tavoite on vastuutta ja voimaannuttaa työntekijöitä. Työntekijän suoritus voidaan maksimoida, hän voi kehittyä ammatillisesti, kun hänen potentiaaliaan vapautetaan arvostavassa, innostavassa ja innovatiivisessa työyhteisössä. Luottamus edistää hyvän työilmapiirin rakentumista. Keskeisintä luottamuksen rakentamisessa esimiehen ja henkilöstön välillä on henkilöstön oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Onnistunut vuorovaikutus synnyttää halutun vaikutuksen. (Salmimies ym. 2013, 87-88.) Luottamusta esimiehenä voi rakentaa olemalla vuorovaikutuksessa suora ja rehellisen rakentava, viestimällä epämiellyttävistä asioista mahdollisuuksia avaamalla, tunnustamalla omat virheensä ja oppimalla niistä, olemalla oma itsensä ilman rooleja, tekemällä sen, minkä on luvannut sekä sanomalla, mitä tarkoittaa (Salmimies ym. 2013, 89).

Valmentava johtajuus voi olla virallista tai epävirallista ja se kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ei pelkästään viralliselle esimiestasolle. Epävirallisesti se voi tulla esille missä tahansa ryhmätilanteessa. Tiimissä jokainen, joka haluaa ottaa vastuuta menestyksestä, voi rakentaa itsessään olevaa valmentavaa johtajuutta, jotta saavutetaan yhteiset tavoitteet. Valmentaminen edellyttää kiinnostusta itsensä kehittämiseen, omien vuorovaikutustaitojensa parantamisesta sekä halua muiden tiimin jäsenten sparraukseen. Valmentavaan otteeseen tarvitaan hyvää itsetuntemusta ja vuorovaikutusosaamista, joiden avulla tähdätään päämäärätietoiseen kehittämiseen. (Ristikangas ym. 2013, 44.)

Valmentava johtaja on kuunteleva mahdollistaja, joka keskittyy jokaisen työntekijän yksilöllisen kehittymisen ja oppimisen mahdollistamiseen, näkemään vahvuudet ja auttaa kehittymään niiden varassa eteenpäin. Esimies ei tee työntekijän puolesta päätöksiä, ei kontrolloi eikä käske. Esimiehen ja työntekijän välille tulisi

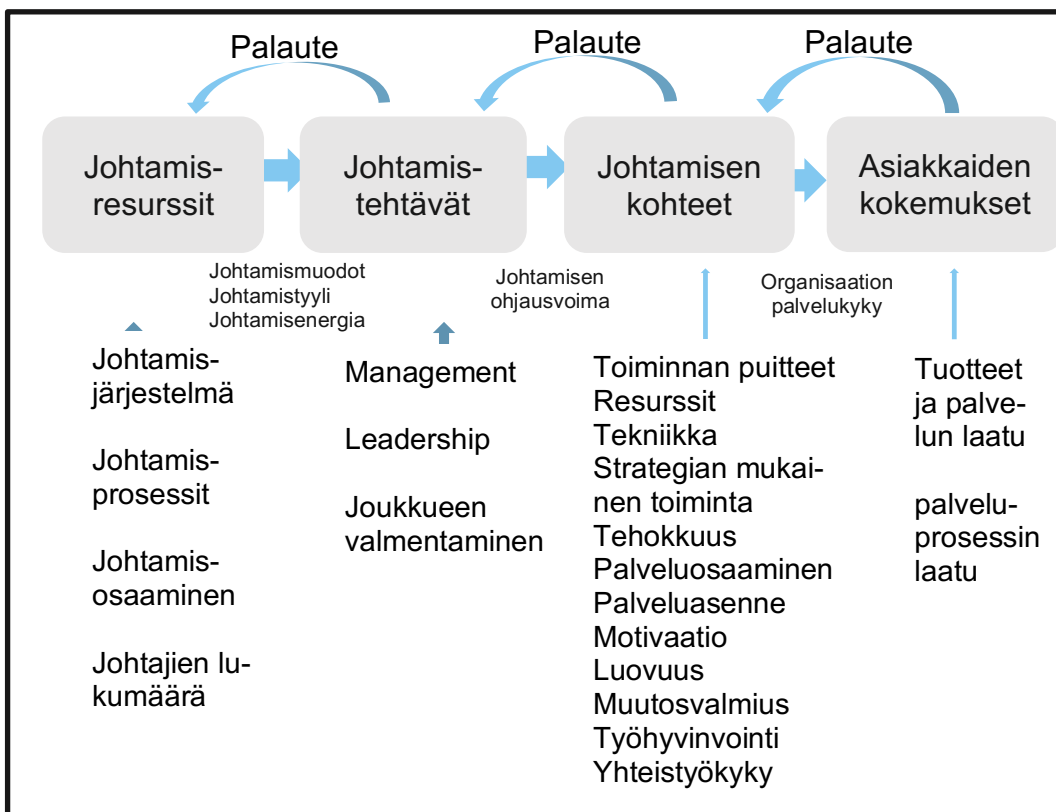
muodostua molemminpuolinen luottamuksellinen suhde, jossa on paljon avointa dialogia. Dialogisen johtamisen välineitä ovat kuuntelu, kunnioitus, arvostelusta pidättäytyminen, arvostava vuorovaikutus. Dialoginen johtaja osaa olla läsnä ja antaa tilaa keskustelulle, jotta saadaan ihmiset myönteisellä tavalla sitoutumaan ja tekemään työtä yhteisen tavoitteen eteen. Ihmisten yksilöllisyyttä ja erilaisuutta pitää kunnioittaa siten, että otetaan huomioon organisaation yhteiset toiminnalliset, moraaliset ja eettiset pelisäännöt. Dialogisen johtajan tulee olla jämmä, jotta pystyy velvoittamaan oman polkunsa kulkijat etenemään kohti yhteistä päämäärää. (Salmimies ym. 2013, 87-92.)

Työntekijöillä on paras asiantuntijuus ja näkemys työn tekemiseen sekä kyky auttaa esimiestä tekemään oikeita ratkaisuja. Kummankin tulisi toimia itseohjautuvasti ja innostuneesti työtä kehittämällä ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutuen. (Salmimies ym. 2013, 87-92.) Valmentavassa johtajuudessa fokus on tiimissä ja sen potentiaalin hyödyntämisessä. Tiimin toimivuutta rakennetaan yhdessä, koska tavoitteena on rakentaa organisaation osaamispääomaa eikä yksilöiden omaa statusta. Tiimin menestyminen innostaa toisiakin pyrkimään parhaaseen tulokseen ja valmentava johtaja voi iloita tiimiläisten menestymisestä. (Ristikangas ym. 2013, 44.)

3.5 Esimiestyön johtaminen

Tehokkain tapa parantaa strategian toteutumista on keskittää huomiota johtamisen johtamiseen organisaatiossa. Parhaat tulokset saavutetaan, kun ylimmäinen johto johtaa johtamista ja esimiestyötä organisaatiossa. Ylin johto "säveltää johtamistyön nuotit" ja edellytetään, että esimiehet osaavat soittaa niistä. Tämä tarkoittaa sitä, että keskijohdon on ymmärrettävä organisaation strategia ja sopeutettava oma johtamisensa sen mukaiseksi. Ylimmän johdon on ymmärrettävä syvällisesti johtamistyön sisältö, jotta voidaan johtaa tehokkaasti organisaation johtajien työtä. Ihmisten johtaminen on strategian toteutuksen kannalta kriittistä johtamisen osa-aluetta. On ymmärrettävä, miten johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat koko organisaation toimintaan. (Salminen 2008, 113-115; Antikainen 2005, 59-65.)

Kuviossa 3 kuvataan johtamisen osa-alueiden lisäksi johtamisen vaikutuksia organisaation toimintaan ja sen vaikutuksia asiakkaisiin saakka. Organisaation johtamisresursseja, joilla tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, johtamisprosesseja sekä johtajien ja esimiesten johtamisosaamista kuvataan kuvion vasemmassa laidassa. Johtamisresursseilla on suora vaikutus siihen, miten johto kykenee suorittamaan johtamistehtäviä, joita ovat management (asioiden johtaminen) ja leadership (ihmisten johtaminen) sekä organisaation sisäisen yhteistyön johtaminen. Johdon selviytyminen johtotehtävistä vaikuttaa suoraan siihen, miten johdettava organisaatio pystyy suoriutumaan strategian toteuttamisesta. Asiakkaiden kokemusten kautta ilmenee se, miten organisaatio on suoriutunut. Organisaation johtamisresurssien ja asiakkuuksien kehittymisen välillä on osoitettavissa selkeä riippuvuussuhde. Sen ymmärtäminen helpottaa perustelevaan johtamistyön kehittämiseen tähtäviä panostuksia. Yllättävän harvoin johtamistyötä ja esimiestyötä kehitetään systemaattisesti nimenomaan asiakkaiden palvelun tehostamisen näkökulmasta. (Salminen 2008, 115-116.)



KUVIO 3. Johtamisen vaikutus asiakkuuksiin (mukaillen Salminen 2008, 116.)

Johtamisen kehittämisessä tulisi johtamiselle ja esimiestyölle aina asettaa konkreettisia tavoitteita. Strategiaprosessissa johtamisen tuloksellisuutta voidaan arvioida strategian kannalta sen mukaan, miten arvioitavan esimiehen vastuualue on selviytynyt strategian toteutuksesta. Johtamisen laadullisessa arvioinnissa voidaan kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin seikkoihin: Millaiset ovat johtajan viestinnälliset valmiudet, miten visio hyödynnetään johtamisessa, miten strategialähtöistä ja päämäärätietoista johtaminen on, miten tehokkaasti johtaja seuraa ja kehittää organisaation toimintaa, millaiset ovat esimiehen palautteen antamiskyvyt, miten esimies hyödyntää organisaation henkistä kyvykkyyttä? Arvioinnin kohteena voivat olla sekä esimiehen saavuttamat tulokset että esimiestyön laatu. Arvioinnissa tulisi ottaa huomioon myös kaikki johtamismuodot, joiden kautta johtaja vaikuttaa alaisiinsa. (Salminen 2008, 117-118.)

Keskeinen arvioitava tekijä on esimiehen ohjausvoima eli ohjaava vaikutus, joka johtajalla on organisaation toimintaan. Ohjausvoima on aina alle sata prosenttia ja sitä pienentävät muun muassa seuraavat asiat: tiimiläisten vastustus, johtamisjärjestelmän tehottomuus, johtamisen lyhytjänteisyys, tilanteeseen sopimaton johtamistyyli, viestintätaitojen puutteellisuus sekä tiimiläisten epäluottamus johtajan tavoitteita tai osaamista kohtaan. (Salminen 2008, 118.)

Esimiesten on tärkeää oppia tunnistamaan oma johtamistyyli. Taidokas esimies kykenee muuttamaan johtamistyyliään tilanteen vaatimuksiin sopivaksi ja hallitsee erilaisia johtamistyyliä. (Salminen 2014, 337-344.) Johtamistyylin vaihtamisen vaikutuksen ymmärtäminen auttaa esimiestä työskenneltäessä erilaisten persoonallisuuksien kanssa. Esimiehen persoona on syytä erottaa johtamistehtävistä esimiehen toimintaa arvioitaessa. Johtamistehtävä on hoidettava hyvin, riippumatta siitä millainen persoona esimies on. Hyvä johtaja tekee johtamistehtävänsä niin hyvin, että hänen alaisillaan on mahdollisuus onnistua. Ylimmän johdon arvioidessa organisaation johtajien johtamistaitoja, on sen kyettävä sekä tuntemaan jokaisen esimiehen valmiudet sekä erityisesti tunnistamaan esimiehen kehittämispotentiaali. Esimiesten johtamisen valmennuksessa on hyvä keskittyä johtamisen suorittamiseen, mutta heidän on annettava hoitaa työnsä oman persoonallisuutensa pohjalta. (Salminen 2008, 119.) Strategiaprosessin toteuttamisessa on tärkeää varmistaa, että esimiehet ymmärtävät valitsemaansa johtamistyylin vaikutukset strategiaprosessin etenemiseen.

4 TREDUN STRATEGINEN OHJELMA 2019-2022 JA JOHTAMINEN

4.1 Kohdeorganisaatioin kuvaus

"Me Tredussa kohotamme ja ylläpidämme ammatillista osaamista, mahdollistamme yksilölliset opintopolut, kehitämme työ- ja elinkeinoelämää ja vauhditamme yrittäjyyttä. Toimimme yhteiskuntavastuullisesti ja edistämme hyvää elämää." (Tredu 2020b.)

Tredussa on tarjolla ammatillisten perustutkintojen lisäksi ammatti- ja erikoisammattitutkintoja sekä ammatilliseen koulutukseen valmentavaa koulutusta. Oppilaitoksessa opiskelee n. 17000 opiskelijaa ja henkilöstökuntaa on n. 1080 henkilöä. Tredulla on merkittävä rooli alueen innovaatiojärjestelmän pohjarakenteen osaamisen kehittämisessä, kuntien elinvoiman ja alueiden kehittämisessä, työllisyyden hoidossa ja syrjäytymisen ehkäisyssä. (Tredu 2019.)

Meneillään olevat ammatillisen koulutuksen muutokset edellyttävät ammatilliselta koulutukselta ja osaamiselta uudistumista ja valmiuksia elinikäiseen oppimiseen. Toimintaympäristön muutoksen läpileikkaavia megatrendejä ovat työn murros, Digitalisaatio ja resurssiviisaus, joilla kaikilla on heijastusta Tredun strategiseen tulevaisuuteen. Työn murroksen myötä ammattirakenteet uudistuvat, uusia ammatteja syntyy ja vanhoja katoaa. Digitalisaation vaikutukset tulevat vaikuttamaan kaikilla elämänalueilla, yhteiskunnan eri tasoilla ja resurssiviisaus edistää kestävä elämäntapaa. (Tredu 2019.)

Strategisen ohjelman tavoitteena on ollut osallistaa koko Tredun henkilöstö mukaan alusta alkaen. Salminen (2008, 104) toteaa, että uusittaessa organisaation strategisen ajattelua, on hyvä ottaa lähtökohdaksi ajatus, että vastuu strategiasta kuuluu koko henkilöstölle ja että strategian uudistaminen on koko organisaatioin jatkuva luova kasvuprosessi (Salminen 2008, 104). Henkilöstön sitouttaminen strategian toteutukseen edellyttää heidän mukaansa ottamista jo strategiseen suunnitteluun (Salminen 2008, 67). Kun uuden strategian painopisteet ja sen toteutumisen vaatimat resurssit on suunniteltu, on seuraavana pohdittava organisaation rakennetta, koska sen on tuettava niitä päämääriä, joita uudella strategialla tavoitellaan ja myös mahdollistettava muutos. Välttämättä uutta strategiaa ei voida toteuttaa muuttamatta sitä toteuttavaa organisaatiota. (Salminen 2008, 75.)

4.2 Strateginen ohjelma 2019-2022

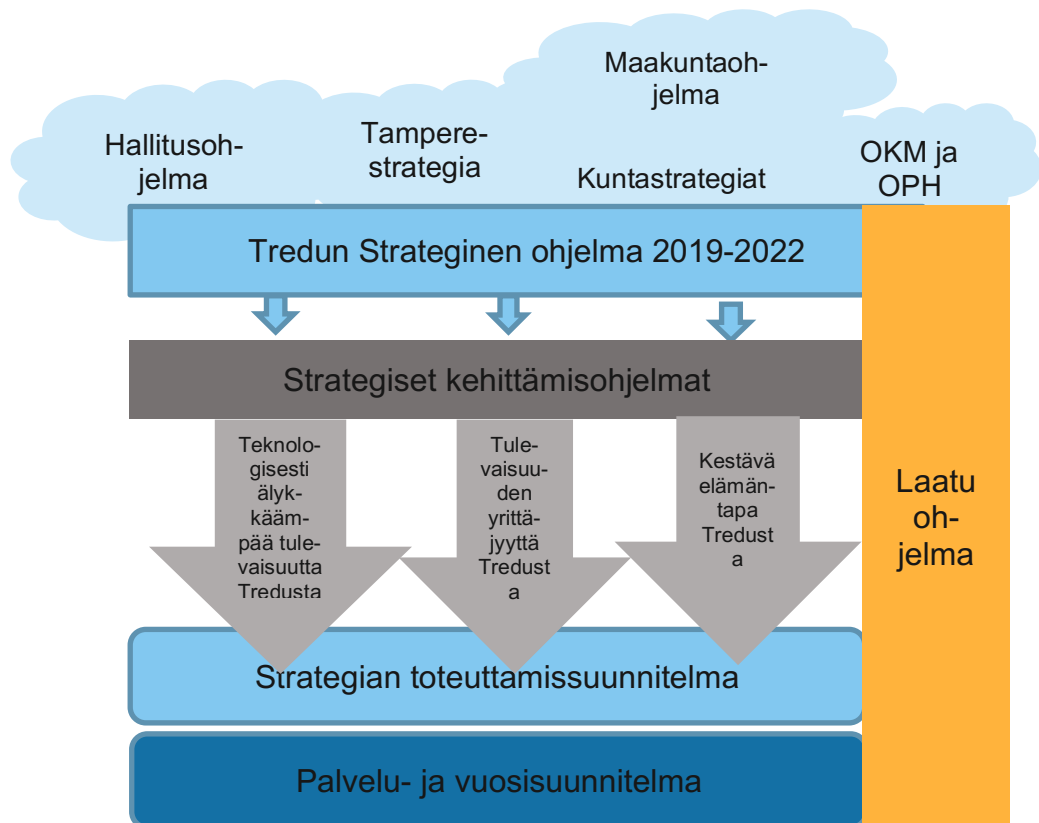
Vuoden 2018 aikana Tredun strategisen ohjelman valmistelutyö tehtiin yhdessä Fountain Park Oy:n kanssa, jonka osallistavalla verkkodialogialla saatiin kerättyä ennakointimateriaalia henkilöstön, opiskelijoiden, sidosryhmien ja sopimuskuntien näkemyksistä Tredun tulevaisuudelle tärkeistä asioista. Tuloksena saatiin syvällistä ja priorisoitua tietoa oman henkilöstön, opiskelijoiden ja muiden sidosryhmien odotuksista sekä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia kehittämistyön eteenpäin viemiselle. Osallistaminen valmistelutyöhön lisäsi yhteisöllisyyttä ja toi kehittämistyön näkyväksi ja merkitykselliseksi jokaiselle osallistujalle. Tredun strateginen ohjelma on rakennettu osallistaen mukaan opiskelijat, henkilöstö ja muut sidosryhmät. Se luo suunnan Tredun toiminnalle, johtamiselle ja kehittämiselle. Ohjelmassa kiteytyy henkilöstön, opiskelijoiden, työelämän ja muiden sidosryhmien yhteinen merkitys Tredun tulevaisuudelle. Toiminnan strategisena tavoitteena on edistää Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan osaamista, elinvoimaisuutta, kilpailukykyä ja työllisyyttä sekä toiminnallaan lisätä alueen kansainvälistä tunnettavuutta ja vetovoimaisuutta. (Tredu 2018.)

Ammatillinen koulutus elää nopeiden muutosten aikaa, toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti. Työelämä muuttuu vauhdilla, tarvitaan joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti työelämän tarpeisiin ja muutoksiin, ammatteja katoaa ja uusia tulee. Digitalisaatio alkaa vaikuttamaan kaikilla elämänalueilla ja yhteiskunnan eri tasoilla, muuttoliike ja ikääntyminen muuttavat koulutustarpeita. Opiskelijoiden yksilölliset tarpeet muuttuvat, samoin arvostukset ja odotukset työelämältä ovat muutoksessa. (Tredu 2018.)

Ammatilliseen koulutukseen käytettävät resurssit pienenevät, tarvitaan uudenlaista ajattelua ja tapoja tehdä asioita uudella tavalla. Tuottavuutta ja tehokkuutta on pystyttävä parantamaan, vähemmällä on saatava aikaan enemmän. Koulutuksen laadun, vaikuttavuuden ja osuvuuden merkitys korostuu. Muutokset edellyttävät yhteistyön tiivistämistä työelämä ja muiden sidosryhmien kanssa. Uudenlaisia tilaratkaisuja ja ajasta ja paikasta riippumattoman koulutuksen kehittämistä tarvitaan. Opiskelijoiden joustavia, yksilöllisiä opintopolkuja tuetaan, jolloin valmistuminen nopeutuu ja opinnot etenevät tehokkaasti. (Tredu 2018.)

4.3 Strategiakartta

Kuviossa 4. on kuvattuna Tredun strategiakartta. Tredun Strategisen ohjelman 2019-2022 viitekehyksen muodostavat Tampereen kaupunkistrategia ja ympäristökuntien strategiat ja maakuntaohjelma sekä Suomen hallituksen, Opetusministeriön ja -hallituksen ammatillista koulutusta koskevat linjaukset. Strateginen ohjelma 2019-2022 määrittelee strategiset painopisteet ja toimintatavat, joiden avulla edetään kohti visiota. Strategiset kehittämissuunnitelmat avaavat tarkemmin strategisessa ohjelmassa määriteltyjä painopisteitä, luovat toiminnan tavoitteiston ja kuvaavat työpaketit tavoitteiden toteuttamiseksi. Niistä lisää jäljempänä tekstissä. Strategisen ohjelman toteuttamissuunnitelma sisältää toimenpiteet, mittaristot sekä seurannan ja arvioinnin käytänteet strategisen ohjelman ja kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi ja edistymisen ja tuloksellisuuden seuraamiseksi. Tredun laatuohjelma ohjaa toimintaa osana strategista ohjelmaa ja toimiva laadunhallintajärjestelmä varmistaa Tredun kokonaistoiminnan ja strategisen ohjelman kokonaisuuden toteutuksen. (Tampere 2019.)



KUVIO 4. Tredun strategiakartta (Tampere 2019.)

Kuviossa 5 on avattu Tredun missio, visio, arvot ja strategiset painopisteet. Strategisia painopisteiden avulla Tredu profiloituu tulevaisuuden teknologioiden käyttöönoton edelläkävijänä ja ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon tulevaisuuden teknologian vaikutukset ammattien muutoksiin ja osaamistarpeisiin ja edistää ajasta ja paikasta riippumattoman koulutuksen järjestämistä. Opetuksessa hyödynnetään ajasta ja paikasta riippumatonta opetusteknologia ja virtuaalisia oppimisympäristöjä. Toimitaan teollisuuden ekosysteemeissä ja innovaatioekosysteemeissä alueellisesti ja kansallisesti. (Tampere 2019.)

Tredun verkostomaisen toimintamallin avulla vahvistetaan virtuaalisten ja simuloitujen oppimisympäristöjen kehittämistä toimipisteissä sekä uudistetaan ammattien digitalisoitumiseen liittyvän ammatillisen opetuksen kehitystä. Pyritään ottamaan käyttöön osaamisalojen oppimisympäristöissä robotisaatiota ja 3D:n osaamista. Otetaan koulutuksessa, ohjauksessa ja tiedolla johtamisessa käyttöön tekoälyä ja data-analytiikkaa. (Tampere 2019.)

Tredussa opiskelijoita rohkaistaan yrittäjyyteen, luodaan yrittäjämäistä toimintakulttuuria ja edistetään opiskelijoiden yrittäjyys tietoa. Opiskelijoita kannustetaan aktiivisiksi alueellisten yrittäjyyspalveluiden käyttäjiksi. Edistetään henkilöstön yrittäjyysosaamista, valmiuksia edistää yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä toimintaa. Toimitaan aktiivisesti verkostoissa yrittäjyyden edistämiseksi. (Tampere 2019.)

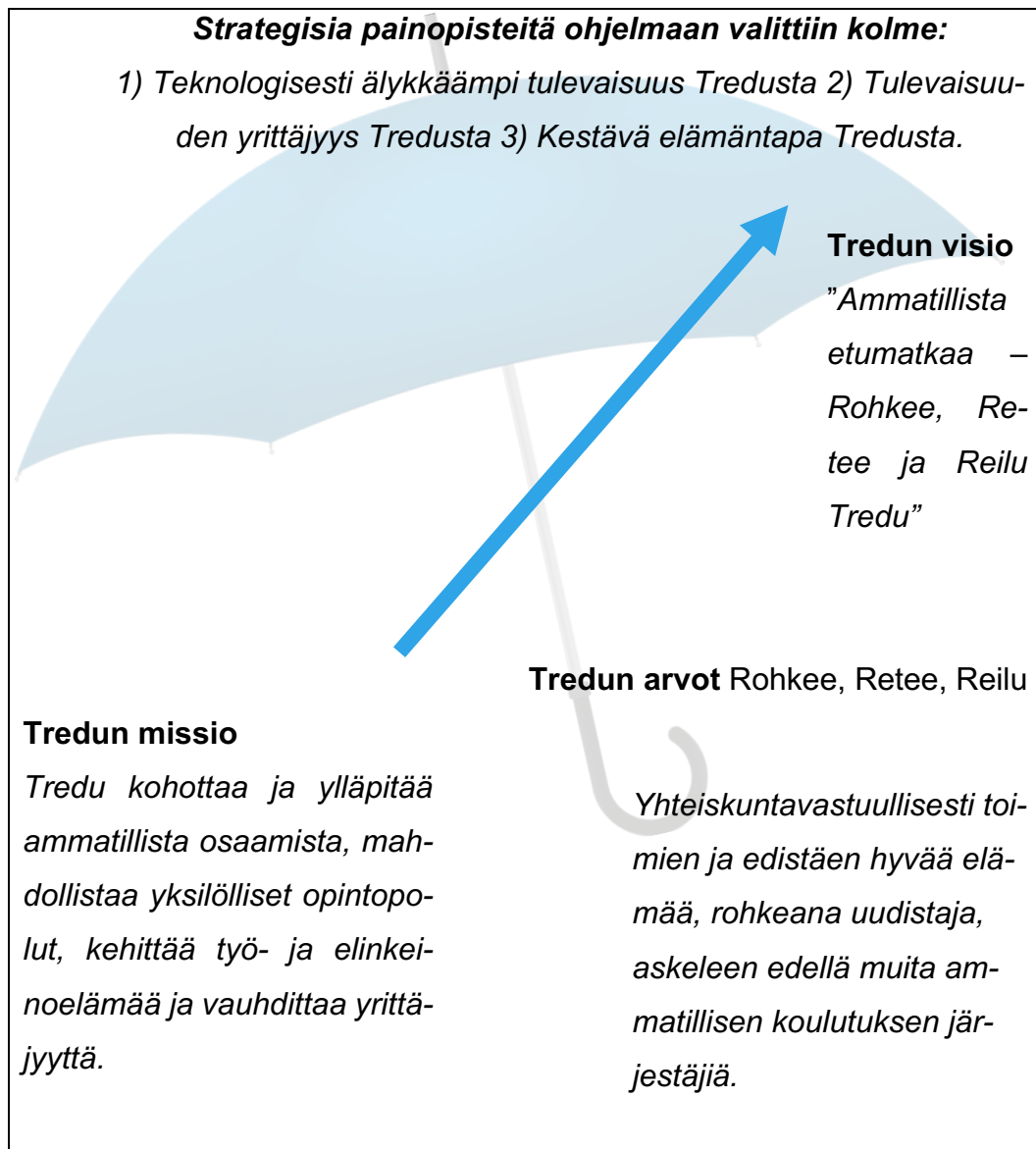
Tredun strategian mukaan Tredussa pidetään reilusti huolta opiskelijoista. Tredusta valmistuvat ammattitaitoiset kansalaiset ovat tietoisia ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden merkityksestä tulevaisuuteen ja hyvään elämään. Oppilaitoksessa edistetään ammattien ja työelämän muutosta kestäväen elämäntavan periaatteiden mukaisesti. Luodaan hyvinvoivaa ja turvallista yhteiskuntaa kouluttamalla ammattilaisia aktiiviseen maailmankansalaisuuteen sekä jatkuvaan työ- ja opiskelukyvyn ylläpitoon. (Tampere 2019.)

Tredun arvojen mukaisesti Rohkee, iso toimija uskaltaa nähdä, kokeilla ja kehittää mahdottomasta mahdollista. Retee, avoimesti ylpeitä osaamisesta ja opiskelijalle turvaten laadukkaan ammatillisen etumatkan. Reilu, tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti toimien syntyä luottamus, joka mahdollistaa avoimuuden ja Treduun on mukava tulla uudestaan. (Tampere 2019.)

Strategisessa ohjelmassa on tulevaisuuden keskeisiksi menestystekijöiksi nostettu:

- Työpaikalla tapahtuva oppiminen
- työelämävalmiudet
- opiskelijakeskeisyys
- henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi
- yhteistyöverkostot

Keskeisiä menestystekijöitä tuotetaan koulutusprosessin lisäksi erillisohjelmien avulla. (Tampere 2019.)



KUVIO 5. Tredun missio, visio, arvot ja strategiset painopisteet (Tampere 2019.)

4.4 Strategisen ohjelman toteutus, seuranta ja arviointi

Strategisen ohjelman pohjalta laaditaan strategiset kehittämissuunnitelmat. Ohjelmista luodaan toteuttamissuunnitelmat, tavoitteet, toimenpanosuunnitelmat, mittarit ja väli- ja loppuarviointi sekä vaikuttavuuden arviointi. Strateginen ohjelma arvioidaan vuosittain ja arvioinnin perusteella ohjelma-asiakirja päivitetään. Strategiset tavoitteet linjaavat vuosisuunnitelmiin asetettavia vuosikohtaisia tavoitteita ja toimenpiteitä. Strategian toteuttamissuunnitelmasta tehdään vuosittain mittariston mukaiset väliarviointit ja strategiakauden päättyessä vuonna 2022 loppuarviointi. (Tampere 2019.)

Tredun laatuohjelma on osa oppilaitoksen strategista johtamista ja strategian käytäntöön viemistä. Laatuohjelma tukee Tredun strategisen ohjelman toimeenpanoa sekä erityisesti opetuksen ja oppimisen laadun varmistusta. Laatuohjelmassa on kuvattu laadunhallinnan menettelytapoja, laadun kehittämisen painopisteitä ja laadunhallinnan viitekehys. Laadunhallinnan painopisteinä 2020 - 2022 ovat toimiva laadunhallintajärjestelmä ja ajantasaiset prosessit, tuotettu tietokokonaisuus toimii johtamisen perustana ja jatkuvan parantamisen toimintamalli (Tredu 2020a.)

Tredun strategisten ohjelmien mittareiksi on valittu tuloksellisuusmittarit, teknologisesti älykkäämpää tulevaisuutta, tulevaisuuden yrittäjyyttä ja kestävä elämäntasoa Tredusta. Tuloksellisuusmittareiden avulla seurataan opiskelijavuosien, suoritettujen tutkintojen, osaamispisteiden, opiskelijapalautteiden kertymistä ja lisäksi kerätään tietoa opiskelijoiden jatko-opintoihin ja työelämään sijoittumisesta. Tredun johtaminen perustuu tuotettuun tietoon, joka kerätään nk. Tieto Treduun ja se on jokaisen tredulaisen käytettävissä. TietoTredussa on ajantasainen tieto opiskelijatilanteesta, taloudesta, henkilöstöstä ja asiakastyytyvyydestä. (Tampere 2019.)

Virtuaalisten ja simuloitujen oppimisympäristöjen käytön tehostamisella sekä robotiikan ja 3D-tulostuksen hyödyntämisen avulla jokainen osaamisala kehittää teknologisesti älykkäämpää tulevaisuutta. Tulevaisuuden yrittäjyyteen opiskelijoita kannustetaan valitsemaan opintoihinsa yritystoiminnan suunnittelu- osatutkinnon, yrityksessä toimiminen tutkinnon osan tai muita yritystoimintaa liittyviä

opintoja vähintään 15 osaamispistettä. Kestävän elämäntavan mittaristoon kuuluu negatiivisten eroamisten määrien väheneminen, opinnoissa erilaisten nivelvaiheiden ja siirtymien yhdistely toimivaksi osaksi opiskelijan ohjauksen kokonaisuutta sekä Green Campus-sertifikaatin hankkiminen kolmeen toimipisteeseen. (Tampere 2019.)

4.5 Tredun johtamisjärjestelmä

Koulutuksen järjestäjää edustaa elinvoima- ja osaamislautakunta, joka toimii ammatillisen koulutuksen yhteistoiminta-alueen toimielimenä ja käyttää ammatillisen koulutuksen järjestäjänä ylintä päätäntävaltaa. Tampereen kaupunginvaltuusto hyväksyi Tampereen kaupungin uuden strategian marraskuussa 2017 ja se ulottuu vuoteen 2030 saakka. Tampereen kaupungin johtamisperiaatteena on mahdollistava johtaminen - Uskalla johtaa ja luota osaamiseen. Johtamisperiaatteiden mukaisesti esimiehen tehtävänä on antaa selkeä suunta ja tukea tulosten saavuttamista, mahdollistan onnistumisen ja kannustaa vaikuttavaan kehittämiseen sekä edistää kumppanuutta ja asiakaskokemusta. Tredun strategisen ohjelman johtamisen ja esimiestyön kehittämisen perusteena ovat Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet. (Tampere 2017.)

Ammatillisen koulutuksen palveluryhmän johtajana toimii johtaja, ammatillinen koulutus, joka toimii myös ammatillisen koulutuksen toiminnasta vastaavana rehtorina. Johtajan, ammatillinen koulutus, alaisuudessa toimii kolme koulutusjohtajaa (kampukset), hallintopalvelujohtaja, asiakkuusjohtaja, kehitysjohtaja, koulutusvientijohtaja ja suunnittelupäällikkö. Kampuksia johtavat koulutusjohtajat, joiden alaisuudessa on koulutuspäälliköitä ja muuta henkilöstöä. Koulutusjohtajat vastaavat kampuksillaan ammatillisen koulutuksen toteuttamisesta, lisä- ja täydennyskoulutuksesta sekä asiakkaille myytävistä palveluista. (Tredu 2020a.)

Koulutuskampusten lisäksi johdetaan Tredun toimintoja matriiseista: Tredu Serviisi johtaa hallintopalvelujohtaja, jonka alaisuudessa henkilöstö- ja hallintopalveluja johtaa henkilöstöpäällikkö, talouspalveluja johtaa talouspäällikkö, opintoasiainpalveluja johtaa opintoasiainpäällikkö, oppimisympäristöpalveluja johtaa pal-

velupäällikkö, palveluverkkoa johtaa suunnittelupäällikkö ja viestintä ja markkinointia johtaa markkinointi- ja viestintäpäällikkö. Yritys- ja työnantajapalveluja johtaa asiakkuusjohtaja, jonka alaisuudessa oppisopimuspalveluja johtaa oppisopimuspäällikkö. Asiakkuusjohtaja vastaa myös maahanmuuttajien osaamiskeskuksen toiminnasta sekä aikuiskoulutuksen kehittämisestä. Kehittäminen ja innovaatiotoimintaa johtaa kehitysjohtaja, jonka alaisuudessa kirjasto- ja tietopalveluja johtaa tietopalvelupäällikkö, tietotuotantoa, pedagogista kehittämistä ja hanketoimintaa johtavat kehittämisspäälliköt. (Tredu 2020a.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Haastattelututkimus menetelmänä

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, joka tarkentui työtä suunniteltaessa tapaustutkimukseksi. Tutkimuskohteena oli Tredun strateginen ohjelma ja sen toteutumisen onnistuminen arjen toiminnassa ravintola- ja cateringalalla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää johtamisen vaikutusta strategisen ohjelman toteutumiseen. Tapaustutkimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisideoita. Tutkimuksen tekijällä oli aiempaa tietoa ilmiöstä ja sitä hyödynnettiin kehittämistehtävän määrittelyssä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 52-54.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkittavan ilmiön kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen. Laadullinen tutkimus tapahtui aidossa ympäristössä keräämällä aineisto asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa. Tutkija toimi aineiston kerääjänä. Huomio oli tutkittavien näkökulmassa, merkityksessä ja näkemyksissä. Tutkimuksen tavoitteena oli kokonaisvaltainen ymmärrys tutkitavasta ilmiöstä. (Kananen 2017, 32-36; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastattelun avulla pyrittiin keräämään mahdollisimman laajasti ja syvällisesti asiaan liittyvät merkitykset esille. (Kananen 2017,88; Tuomi ym. 2018; Ojasalo ym. 2014, 108-109.)

Erilaisia teema-, syvä- tai ryhmähaastatteluja käytetään tiedonkeruumenetelmänä, kun aihe liittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa. Tällöin itse toimijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. (Ojasalo ym. 2014; Tuomi ym. 2018.) Ryhmähaastattelun etuna on se, että sillä saadaan tietoa useammalta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmädynamiikalla on suuri vaikutus siihen, kuinka tulokselliseksi ryhmähaastattelu muodostuu ja pääsevätkö kaikki keskusteluun mukaan haluaamalla tavalla. Ryhmähaastattelun haittana on se, että kaikki, jotka on kutsuttu haastatteluun, eivät välttämättä tule paikalle. Ryhmähaastattelun haasteena on tallennus ja sen purkaminen sekä tallenteiden analyysi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 63.) Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Tällöin on mahdollisuus tuoda esille itseään

koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu, tiedon keruumuotona on joustava. Sen kuluessa on mahdollisuus muuttaa kysymyksiä, korjata väärinkäsityksiä sekä valita haastateltavat, joilla on tietoa ja taitoa haastateltavasta asiasta. Ryhmähaastattelussa haastattelijan tehtävänä on saada keskustelu käyntiin ja pitää huolta keskustelun etenemisestä. Haastattelun aikana voi keskustella ohjalla vastauksista esille tuleviin aiheisiin. (Ojasalo ym. 2009, 95-96.)

5.2 Haastattelun toteutus

Tässä opinnäytetyössä aineiston kerääminen toteutettiin syvähaastattelun eli avoimen haastattelun avulla. Avoimessa haastattelussa haastateltavan kanssa keskustellaan luottamuksellisesti kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta. Keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun aktiivisesti ja tasavertaisesti.

Haastatteluihin kutsutuille lähetettiin sähköpostilla kalenterivaraus ja tiedote, jossa kerrottiin opinnäytetyön tausta, tarkoitus, tavoite ja tiedonkeruun toteutus. Haastatteluja tehtiin yhteensä 15 henkilölle. Kaksi strategisen johdon edustajaa haastateltiin yksilöhaastatteluna. Strategista johtoa edustavista koulutusjohtajista ja matriisijohtajista koottiin omat ryhmät, joille toteutettiin ryhmähaastattelut. Kouluspäälliköiden ja tiimivastaavien haastattelut toteutettiin kahtena erillisenä ryhmähaastatteluna. Haastatteluissa kerättiin tietoa siitä, miten strateginen ohjelma on toteutunut ammattiopiston toiminnassa ja voidaanko sitä toiminnan johtamisen avulla edelleen vahvistaa arjen toimintaan ohjaavaksi.

Aikaa haastatteluun varattiin puolitoista tuntia jokaista ryhmä kohden ja tunti yksilöhaastatteluille. Haastattelijat osallistui vuorovaikutteisesti haastatteluun, aloitti keskustelun ja ohjasi sitä haastattelun ajan. Jokainen haastattelu äänitettiin ja haastattelijat vapautui tarkkailemaan haastateltavia. Jälkeenpäin haastattelijan oli helppo palata haastattelutilanteeseen uudestaan. Äänityksen kuunteleminen uudestaan mahdollisti uusien näkökulmien huomioimisen. Haastattelutilanteen uudelleen kuuntelun yhteydessä pystyi vasta ymmärtämään, mitä haastateltava todellisuudessa on vastauksellaan tarkoittanut.

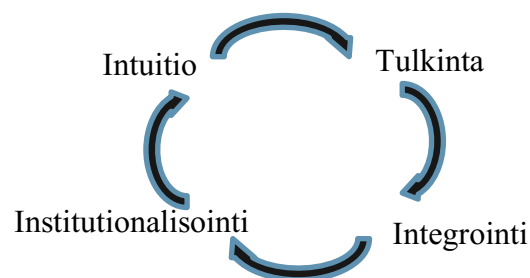
Haastattelujen jälkeen aineisto kirjoitettiin auki yleiskielellä, koska tässä tapauksessa vain vastausten sisällöllä oli merkitystä. Niiden pohjalta tehtiin yhteenveto. Vastaukset kerättiin yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi, eikä niistä voi päätellä yksittäisen henkilön antamia vastauksia. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Haastatetun yhteneväisyyttä lisäsi se, että haastattelun kulkua ohjasi etukäteen laadittu kysymysrunko (LIITE 1). Sen jälkeen suoritettiin tulosten tulkintaa, havaintojen selittämistä ja ymmärrettäväksi tekemistä sekä suhteutettiin havainnot teoreettiseen viitekehykseen ja aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin. Teoreettisena viitekehyksenä strategia ja johtaminen.

6 TULOKSET

6.1 Syvähaastattelun tulokset ja niiden analysointi sekä kehittämiskohteet

Haastattelutulosten analysointia varten tulokset ryhmiteltiin neljään pääkohtaan strategisen ohjelman suunnittelu, strategisen ohjelman toteutumisen seuranta, strategisten kehittämiskohteiden ja työpakettien toteutuminen sekä strategisen ohjelman toteutumisen johtaminen. Syvähaastattelun tulokset toteutuksen osalta on avattu opinnäytetyön suunnitelman mukaan kohdennetusti ravintola- ja cateringalan osalta.

Alla olevassa kuviossa 6 kuvataan Tredun strategisen ohjelman suunnittelua ja toteutumista niin kutsutulla 4I- mallilla: intuiting, interpreting, integrating, institutionalizing. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatiossa aistitaan intuitiivisesti, että jotain on tapahtumassa. Tämä tapahtuu yleensä yksilötasolla. Organisaatiossa saattaa olla tai tulee "visionääri", joka käynnistää toimintaa uuden vireen. Organisaatiossa intuitio tulee tulkita, pukea sanoiksi ja ajatuksiksi. Integrointi vaiheessa tulkinta jalostetaan yhteisiksi merkityksiksi ja toiminnaksi. Kun muutoksesta halutaan pysyvä, on toiminta institutionalisoitava organisaatiotasoisiksi käytännöiksi. Näin syntyvät muutokset organisaation toimintatapoihin ja aiemmissä vaiheissa opitut tavat istutetaan osaksi organisaation tapoja. (Crossan & Berdrow 2003)



KUVIO 6. Strategian uudistumisen malli (mukaillen Crossan & Berdrow 2003)

Strategisen ohjelman suunnittelu

Strateginen johto kuvasi hyvin yhtenäisellä tavalla Tredun strategisen ohjelman suunnitteluvaihetta, jonka oli käynnistänyt organisaatioon tullut uusi johtaja, ammatillisen koulutuksen johtaja. Suunnitteluvaiheeseen osallistettiin hyvin johdon edustajien lisäksi henkilökuntaa ja runsaasti eri sidosryhmiä. Suunnitteluvaihetta

kuvattiin yhteisöllisellä otteella tehdyksi. Haastateltavat kertoivat, että aiemmin Tredun toimintaa ohjasi Tampereen kaupungin strategia. Tähän haluttiin muutos. Kehitettiin Tredun strateginen ohjelma, joka jämköittäisi Tredun strategista suuntaa. Strategisen ohjelman avulla saatiin rakennettua Tredulle omat arvot, visio ja missio sekä strategiset painopisteet.

Strategisen johdon vastauksista ilmenee, että strateginen ohjelma on uusi kokonaisuus Tredun toiminnassa ja ettei sen toteutuminen ollut käynnistynyt kaikilta osin aivan odotetulla tavalla. Ohjelmakauden puolivälissä strateginen ohjelma ei ole kokonaisuudessaan vielä avautunut henkilöstölle, eikä se vielä toteudu arjessa tiimien tasolla, niin kuin olisi toivottu. Strategisen johdon edustajien haastattelussa tuli esille se, että strategisen ohjelman toteutuminen etenee ensisijaisesti strategisten kehittämisohjelmien avulla. Haastateltavat kertoivat että, strategisten kehittämisohjelmien sisälle on rakennettu työpaketteja, joihin on nimetty toimipistekohtaiset vastuuhenkilöt. Heidän tehtävänänsä on edistää strategisen ohjelman toteutumista toimipisteissä. Kehittämisohjelmiin liittyvien työpakettien avulla myös henkilökunnalla on mahdollisuus konkreettisemmin osallistua strategisen ohjelman toteutukseen.

Strategisen ohjelman toteutumisen seuranta

Haastateltaville esitettiin kysymyksenä, kenen vastuulle kuuluu strategisen ohjelman toteutuksen ja tavoitteiden seuranta. Jokainen strategisen johdon haastateltava ilmoitti, että Tredun johtoryhmä eli strateginen johto vastaa strategisen ohjelman toteuttamissuunnitelman tavoitteiden toteutumisesta. Lisäksi haastattelussa tuli ilmi, että toteuttamissuunnitelman tavoitteet ovat osana jokaisen koulutusjohtajan kampuskohtaisia tulostavoitteita. Strategisten kehittämisohjelmien mittareita seurataan väliarviointien ja loppuarvioinnin yhteydessä. Koulutusjohtajien vastuulla on, että työpaketit toteutuvat kaikilla kampuksilla. Strategisten kehittämisohjelmien tavoitteet sisältyvät myös matriisijohtajien vastuualueille. Johtaja, ammatillisen koulutuksen johtaja vastaa viime kädessä koko strategisen ohjelman kokonaisuudesta.

Strategisten kehittämiskohteiden ja työpakettien toteutuminen

Teknologisesti älykkäämpää tulevaisuutta Tredusta - kehittämiskohteen tavoitteena on perustaa Tredu tasolle virtuaalisten oppimisympäristöjen ja digitalisointi kehittämissuunnitelma, joka määrittelee edellä mainittujen nykytilan ja pedagogiset käyttömahdollisuudet. Kaikilta tutkintoaloilta on lähdetty mukaan, varsinaista vastusta ei ole havaittavissa. Teknologinen kehittäminen on joltain osin pääomaintensiivinen painopiste, joka vaatii osaamisen kehittämistä henkilöstöltä, jotta hankittua teknologiaa voidaan hyödyntää opetuksessa.

Tämän hetken haasteena, kun eletään lisäksi COVID 19 pandemian vaikutusai-
kaa, on ilmennyt lisääntyvä tarve teknologian etäkäyttö osaamiselle. Strategisen
johtoon edustajat toteavat, että verkko-opetuksen kysyntä on kasvanut sekä li-
säksi muille sähköisille palveluille on tullut kehittämistarvetta. Yhteistyössä Tam-
pereen kaupungin ja työllisyyspalvelujen kanssa on kehitetty virtuaalikampusta
eli e- oppimiskeskusta, ajasta ja paikasta riippumaton oppimisympäristöä työelä-
mässä oleville asiakkaille, opiskelijoille.

Tredussa data-analytiikkaa ja sen kehittäminen keskittyy Microsoftin PowerBI ra-
portointi- ja analysointityökalun tuottamaan informaatioon. Sovellus kerää ja yh-
distelee dataa monipuolisesti erilaisista tietolähteistä muun muassa Multi Primus
- opiskelijahallintojärjestelmästä. Työkalulla voidaan visualisoida koostetusta da-
tamallista näyttäviä raportteja ja jakaa niitä helposti niitä tarvitseville käyttäjille.
PowerBI:n visualisoimat ajantasaiset raportointitiedot löytyvät Tredun henkilös-
tön käyttöön TietoTredusta, jonne Tredun henkilökunnalla on pääsy
startti.tredu.fi- sivun kautta. Toiminnan tuloksellisuutta seurataan tuloksellisuus
mittareiden avulla kuukausittain Tredun johtoryhmässä ja johtotiimeissä Tie-
toTredun avulla. Tuloksellisuusmittarit on johdettu rahoitusjärjestelmän osioista,
joita ovat perus- suorite -ja vaikuttavuusrahoitus. Rahoituksen näkökulmasta on
kriittistä, miten asetetut tuloksellisuustavoitteet saavutetaan.

Tässä opinnäytetyössä kohderyhmänä olevan ravintola- ja cateringalan haasta-
teltavat kertovat, ettei tutkintoalan opetuksessa ole lisättyä todellisuutta vielä hyö-
dynnetty. VR (Virtuaalinen todellisuus) lasit on alalle hankittu, mutta tutkintoalan
tiedossa ei ole vielä tietokonesimulaatiota, joka soveltuisi alan käyttöön. Kevään

2020 aikana maailmassa ilmenneen COVID 19 pandemia vaikutuksesta opetuksessa tehtiin iso teknologinen harppaus. Opetus siirrettiin ensin hybridimallilla, vaihdellen lähi- ja etäopetusta ja sen jälkeen siirryttiin kokonaan etäopetukseen. Tämä tapahtuman myötä opettajat ovat alkaneet ottaa sähköisiä oppimisympäristöjä entistä tehokkaammin käyttöönsä. Tulevaisuudessa etäopetusympäristöjen toivotaan olevan vahvemmin osa oppimisympäristökokonaisuutta. Jatkossa ravintola- ja cateringalan opiskelijan on mahdollista valita omiin opintoihinsa valinnainen tutkinnonosaan, jossa hyödynnetään 3D-mallinnusta. Tutkinnonosan sisällön rakentaminen on meneillään ja 3D-mallinnukseen liittyvä tulostin on hankittu, mutta käyttöönotto edellyttää vielä perehdyttämistä, jonka johtaminen on esimiehen tehtäviin kuuluvaa.

Haastatteluissa tuli esille, että tulevaisuuden yrittäjyyttä Tredusta - työpaketin tavoitteena on motivoida ja kannustaa yrittäjyyteen toiminnallisilla menetelmillä. Tähän ollaan rakentamassa selkeää toimintamalli, jonka avulla yrittäjyydestä kiinnostuneet opiskelijat pystytään ohjaamaan eteenpäin "yrittäjyyspolulle". Työpakettia on toteutettu Nuori Yrittäjä - leiri verkkototeutuksena. Lisäksi on tulossa työpaketti, jossa on tarjolla kaikille opiskelijoille yritystoiminnan suunnittelun verkkokurssi. Kurssi on saavuttanut jonkin verran suosiota opiskelijoiden keskuudessa ja suunta on kasvava. Henkilöstön kannustamista yrittäjyysosaajaksi tuetaan työpaketilla, jonka tavoitteena on innostaa ja kannustaa henkilöstöä yrittäjämäisen toiminnan edistämiseen. Osaamisen kehittämiseen luoda tapoja kokemusten jakamiseen ja yrittäjäverkoston hyödyntämiseen, osaamisen lisäämiseen. Tällaisia tietoiskuja ja yrittäjyysvalmennuksia henkilöstölle on toteutettu yhdessä verkostokumppanien kanssa. Opiskelijoita ohjataan käyttämään lisäarvoa tuottavia verkoston palveluja mm. Tredun yrittäjyyspalveluja. Opiskelijoiden käyttöön varataan riittävästi ajantasaista tietoa yrittäjyydestä. Tavoitteena on kehittää ja tiivistää yhteistyötä yrittäjien ja yhteisöjen kanssa, opiskelijoiden tueksi yritystoiminnan alkuvaiheessa.

Strategisen johdon haastateltavat kertoivat, että Tredutasolla on yrittäjyydestä innostuneista tredulaisista ja yhteistyökumppaneista muodostettu yrittäjyysseimo, joka kokoontuu säännöllisesti oppimaan, jakamaan kokemuksia ja verkostoitumaan. Yrittäjyysseimossa on edustettuna Nuori Yrittäjä, 4H -toiminta, perusasteen opetussuunnitelma-agentit, TAMK ja Tampereen kaupungin työllisyys- ja

kasvupalvelut. Yrittäjyyden edistämiseksi on Tredun nimetty yrittäjyyskoordinaattori, jonka tehtävänä on pitää huolta siitä, että henkilökunta saa lisää asenteellisia, tiedollisia ja taidollisia valmiuksia olla mukana yrittäjyyden kehittämisessä. Kampuksille on nimetty yrittäjyysopet ja vastuulliset koulutuspäälliköt, jotka ovat mukana yrittäjyyden ydintiimissä.

Strategisen johdon haastateltavat kertoivat, että tällä hetkellä yrittäjyyteen liittyvien työpakettien opintoja on tarjolla kaikilla kampuksien opiskelijoille. Opintojen aikana perustettujen Nuori Yrittäjä yritysten määrää seurataan, tavoitteena on, että vuoden 2022 loppuun mennessä Tredun opiskelijat perustavat 480 yritystä, tällä hetkellä tavoite arvioidaan saavutettavan. Haastattelussa ravintola- ja cateringalan opiskelijoiden osuutta kokonaismäärästä ei osattu arvioida. Opiskelijoiden kiinnostusta perustaa yritys välittömästi opintojen jälkeen seurataan ja tämän hetken arvion mukaan 100 valmistuvaa opiskelijaa arvio toimivansa yrittäjänä tai itsenäisenä ammatinharjoittajana opintojensa jälkeen. Tämä arvio koskee koko Tredua, ravintola- ja cateringalan opiskelijoilta ei ole erikseen pyydetty arviota.

Esimiehiä haastateltaessa tuli esille tavoite, että jokaisella opiskelijalla olisi oltava mahdollisuus valita itselleen sopiva yrittäjyyspolku opintojensa aikana, jos hänellä itsellään herää kiinnostus yrittäjyyteen. Jokaisessa toimipisteessä opiskelijoille ei ole tasavertaiset mahdollisuudet saada riittävästi tietoa yrittäjyydestä. Yrittäjyysseimo- toiminnassa ravintola- ja cateringalalta ei ole vielä edustusta mukana. Yksi haastatelluista esimiehistä toimii yrittäjyyden ydintiimissä ja kampus-tason yrittäjyyden vastuullisena koulutuspäällikkönä.

Haastattelussa Esimiehet totesivat, että yrittäjyys painopisteen toteuttaminen painottuu tällä hetkellä Tredun isoimpiin toimipisteisiin, yrittäjyyskoordinaattori jakaa tietoa sähköpostin välityksellä kaikkiin toimipisteisiin. Haastattelussa todettiin, ettei sähköposti ole hyvä tapa edistää asian perille menoa. Tilannetta kuvaa hyvin seuraava kommentti: *"Toivottavaa olisi, että opetushenkilökunta löytää itseltään sen pienen yrittäjän, joka tarttuu hetken mahdollisuuksiin ja kehittää itseään ja omaa tiimiään ja opiskelijaryhmää"*.

Strategisen johdon edustajat kertoivat, että opiskelijan tuki, elinikäinen oppiminen ja Green campus kuuluvat kestävän elämäntavan - työpakettiin. Varhaisen puutumisen mallia on edelleen kehitetty ja sen avulla opiskelijoiden huoliin puututaan entistä varhaisemmassa vaiheessa. Uusimpana tukimuotona toimipisteissä ovat Kohtaamot.

Ravintola- ja cateringalan haastateltavat kertoivat, että alan opiskelijoista n. 30% on erityistä tukea tarvitsevia ja he tarvitsevat lisätukea opintojensa loppuun saattamiseen. Oppivelvollisuuden laajeneminen syksyllä 2022 toisen asteen opintoihin tulee vielä lisäämään tuen tarvetta. Elinikäisen oppimisen työpakettiin kuuluu lisäksi aktiivinen maailmankansalaisuus ja jatkuvaan oppimiseen liittyvät nivelvaihe, elinikäinen oppiminen, aikuisten oppimaan oppiminen ja kouluttaminen sekä oppisopimukset. Lisäksi kaikilla tutkintoaloilla koulutetaan kestävästä kehityksestä erillisen tietopaketin avulla.

Ravintola- ja cateringalan koulutuspäälliköiden ja tiimivastaavien haastatteluista nousi esille, että osa tiimivastaavista ei ollut vielä perehtynyt työpakettien sisältöihin. Työpakettien vetäjinä toimivat innostuneimmat asiantuntijat ja heitä lähellä toimivat asiantuntijat saavat parhaiten tietoa strategisen ohjelman sisällöstä ja kehittämiskohteista.

Strategisen ohjelman toteutumisen johtaminen

Haastattelujen pohjalta tutkijana saa sen vaikutelman, että strategisen ohjelman toteutumiseen tutkintoalla vaikuttavat vahvasti esimiehen oma mielenkiinto strategiseen ohjelman toteutukseen, toimipisteen koko ja vastualueen laajuus. Haastatteluissa tuli ilmi, että strateginen johto tiedostaa vastuunsa koko strategiaproessin läpiviennistä. Kirjallisuus katsaukseen viitaten, haastatteluissa ei noussut esille ylimmän johdon reagointinopeus, mikäli keskijohdon toiminta ei tue strategian saavuttamista. Haastattelussa kuitenkin tuli ilmeni, että esimiehet saavat tukea omilta esimiehiltään riittävästi. Haastattelussa kaikki esimiehet tunnustivat itsestään mahdollistavaa johtajuutta.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tredun strategiselle johdolle ja ravintola- ja cateringalan henkilöstölle suoritettujen haastattelujen pohjalta koottiin vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyössä haluttiin saada selville strategian toteutuminen ja voidaanko johtamisen avulla edistää toteutumista. Strategisen johdon näkemyksen mukaan toteutuminen olisi voinut edetä joiltain osin hiukan reippaammin. Toisaalta koko henkilöstö ei ole vielä sisäistänyt, mitä kaikkea kuuluu strategiseen ohjelmaan ja mitä toiminnan kehittämismahdollisuuksia se tarjoaa. Hitauteen vaikuttaa myös se, että ohjelmakausi on vasta puolivälissä menossa.

Tuloksien kautta voidaan todeta, että johtamiskulttuuria luodaan innovatiiviseksi toimintaa mahdollistavaksi. Toiminnan johtamista vahvistetaan, jotta strateginen ohjelma toimii toimintaa ohjaavana. Tätä asiaa tulee edistämään johtajille ja esimiehille vuodelle 2021 suunniteltu johtamisen ja esimiestyön kehittämisohjelma. Jonka tavoitteena on Tredun strategisen ohjelman toteutuksen mahdollistaminen ja Tredun johtajuus- ja johtamiskulttuurin kehittäminen.

Haluttaessa esimiehen toimivan organisaatiossa strategiavaikuttajana, hänen tehtävänänsä on osallistua ja vaikuttaa oman tiiminsä jäsenten strategian tulkitusprosessiin. Hän voi tarjota näkemyksiään organisaation tilanteista ja tapahtumista ja näin vaikuttaa johdettavilleen niistä syntyviin tulkintoihin. Näin toimiesaan esimies toimii merkityksen antajina, rakentaa todellisuutta strategiasta. Käytännössä tähän tarvitaan tiimin kanssa käytäviä keskusteluja, kysymysten tekoa, kuuntelua, neuvottelua, vaikuttamista ja vahvistamista.

Tavoitteena vaikuttamisessa on halutun strategiaviestin välittäminen eteenpäin, yhteisen merkityksen luominen ja dialogi. Esimiehen tulisi pyrkiä muokkaamaan tiimin näkemyksiä strategiasta, mutta myös kuuntelemaan tiimiläisten näkökulmia ja muuttamaan tarvittaessa myös omiaan. Esimiehellä on keskeinen rooli siinä, toteutuuko organisaatiossa strateginen ohjelma. Yksinään he eivät sitä pysty tekemään, vaan paljolti siinä on kyse siitä, miten hyvin he mahdollistavat omaan tiiminsä strategisen toiminnan. Mahdollistaminen on kaikkea sitä mitä esimies päivittäisessä työssään tekee, takaa riittävät resurssit, kannustaa, motivoi. Esi-

miehen odotetaan myös tulkitsevan strategiaa. Sen ei tarvitse olla valmiiden vastausten antamista vaan yhdessä pohtimista, tiimiläisten kanssa keskustelua ja yhteisten linjausten tekemistä käytännön tasolla.

Strategiseen ohjelmaan on saatu kiteytettyä hyvin näkemys toisen asteen ammatillisen koulutuksen toimintaympäristön ja eri tutkintoalojen tulevaisuuden haasteista ja muutoksista. Tässä vaiheessa ensisijaisesti strateginen ohjelma näyttäytyy kehittämisohjelmien työpakettien kautta. Strategisia painopisteitä on saatu sisällytettyä myös Tredun strategiakarttaan sisältyviin erillisohjelmiin; Pedagoginen ohjelma, tuottavuusohjelma, KV-ohjelma ja osaava ja hyvinvoiva Tredu-ohjelma.

PoverBI - ohjelman käyttöönotto on mahdollistanut tuloksellisuusmittareiden suhteellisen seurannan ja nopean reagoinnin samanaikaisesti niin strategiselle johdolle kuin operatiivisella tasolla. PoverBI - ohjelman käytön tehostamiseen kannattaa kuitenkin jatkossa panostaa lisää, jotta tiimeissä opitaan käyttämään ohjelmasta saatavaa tietoa entistä paremmin hyödyksi.

Strategisen ohjelman avulla tavoitellaan ammatillista etumatkaa - rohkeasti, reiteesti, reilusti. Tuota etumatkaa rakennetaan, kun toiminnassa otetaan huomioon teknologian vaikutukset ammattien muutoksiin ja osaamistarpeisiin ja toimintaa kehitetään teknologian avulla. Tiedolla johtamista hyödynnetään asetettujen tuloksellisuustavoitteen saavuttamiseksi. Treduun toimintakulttuuria uudistetaan yrittäjämäiseksi. Henkilöstöstä riittävä määrä oppii hallitsemaan yrittäjyysosaamisen liittyviä asioita ja rohkaisemaan opiskelijoita yrittäjyyteen.

Strategia ja johtaminen ovat aiheena varsin ajankohtaisia yhteiskunnassa. Johtamistavat aiheena, jakavat mielipiteitä ja näkemyksiä. Yhtä oikeaa johtamista-pää ei ole olemassa, ne ovat muuttuneet ja kehittyneet vuosien saatossa. Johtaminen on tiiviisti sidoksissa ympärillä olevaan yhteiskuntaan. Tämän päivän johtamisen tulee olla ihmisläheistä ja luottamukseen perustuvaa. Johtaminen ei onnistu vain jotain tiettyä johtamismallia noudattamalla. Enemmänkin olisi tärkeää hallita johtamisen teoretietoja ja hyödyntää eri johtamismalleja tarpeen mukaan. Johtajan on hyvä tunnistaa omat vahvuudet johtamisessa ja löydettävä kokemuk-

sen kautta oikeat tavat johtaa työyhteisöä. Työyhteisö tarvitsee erilaisia johtamistyyliä ja erillaisuuden arvostaminen on tärkeää. Työyhteisössä on tärkeää nähdä yhteinen tavoiteltava tavoite.

Strategia muuttuu todeksi vasta työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemuksissa. Muuttuvassa toimintaympäristössä menestyminen vaatii työntekijöiden itsenäistä ajattelua, vastuunottamista ja vastuun kantamista. Tämä tarkoittaa johdon näkökulmasta luottamista ja vastuun antamista. Ratkaisevaa on, että työntekijälle syntyy kokemus siitä, että häneen luotetaan ja hän tietää mitä häneltä odotetaan ja, että hänellä on toimintavaltuudet toteuttaa strategiaa omalla toiminta-alueellaan. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 225.)

Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää, millaisia toiminnan johtamisen muutoksia saadaan aikaan johtamisen ja esimiestyön kehittämisohjelmalla vuoden 2021 aikana.

Työskentelen Tredussa koulutuspäällikkönä. Tämän opinnäytetyön tekeminen antoi lisää valmiuksia strategisen ohjelman toteuttamiseen ja toteutuksen johtamiseen omalla vastuualueellani. Kirjallisuuskatsauksen avulla olen perehtynyt strategiaan ja johtamiseen. Olen perehtynyt Tredun strategisen ohjelman suunnitteluun ja sisältöön. Lisäksi olen oppinut syvähaastattelu tutkimusmenetelmän toteuttamisen sekä siihen liittyvää tulosten analysoinnin. Työn tutkimuksellisesta totetuksesta opin, että haastateltaville kannattanut lähettää kysymysrunko etukäteen, jotta he voivat valmistautua hyvin haastatteluun.

LÄHTEET

- Antikainen, E-L. 2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Crossan, M. M. & Berdrow, I. 2003. "Organizational Learning and Strategic Renewal. Strategic management journal. 24: 1087–1105. Luettu 13.1.2021. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1002/smj.342>
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 4. p. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hougaard, R. & Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Härmä, H. & Kortteinen, A. 2017. TYYLILLÄ TAVOITTEESEEN Tampereen kaupungin johtamisperiaatteet ja henkilöstön oman työn kehittäminen. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki: Otava.
- Kaananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö -organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Kettukari, K. 2014. Mahdollistavan johtajuuden (ante)narratiiveja. Hallintotiede. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Pro gradu –tutkielma.
- Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum pro.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. 2.uud.p. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: SanomaPro.
- Ritakallio, T. & Vuori, O.T. 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma Talent.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Suominen, K. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Pro.

Tampere. 2017. Tampereen strategia 2030. Luettu 9.1.2021. <https://www.tre-tasku.fi/documents/206336/1459519/Tampereen+strategia+2030.pdf/2639cd50-a8ef-3233-f599-37d08db4fbca>

Tampere. 2019. Tredun strategisen ohjelman toteuttamissuunnitelma 13.2.2019. Luettu 15.3.2020. https://www.tre-tasku.fi/documents/7447402/Strategian+toteuttamissuunnitelma_210819.pdf/4ef5ab8b-1f8d-778f-3137-a405b637c5a4

Tredu. 2018. Tredun strateginen ohjelma. Luettu 15.3.2020. <https://www.tredu.fi/tietoa-tredusta/tredun-strateginen-ohjelma.html>

Tredu 2019. Elinvoima ja osaamislautakunnan muistio. Luettu 7.4.2020. [http://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Elinvoima_ja_osaamislautakunta/Kokous_1322019/Tampereen_seudun_ammattiopiston_strategi\(82083\)](http://tampere.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Elinvoima_ja_osaamislautakunta/Kokous_1322019/Tampereen_seudun_ammattiopiston_strategi(82083))

Tredu. 2020a. Tredun laatukäsikirja. Luettu 8.8.2020. <https://tampere.cloudnc.fi/download/noname/%7Be732e8f9-a740-4702-8ed8-4bca3dda7b80%7D/3790011>

Tredu 2020b. Tredun nettisivut. Luettu 25.11.20. <https://www.tredu.fi/tietoa-tredusta/strategia-ja-laatu.html>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Virtanen P, Stenvall J. 2019. Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen T. 2014. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentia.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymysten runko strategiselle johdolle

1. Miksi uusi strateginen ohjelma tarvittiin?
2. Miten olette osallistunut strategisen ohjelman kokoamiseen?
3. Miten strateginen ohjelma on suunniteltu käytännössä toteutettavan?
4. Millaiset tavoitteet on asetettu?
5. Kuka vastaa strategisen ohjelman toteutuksesta ja tavoitteiden seurannasta?
6. Mihin mielestänne pitäisi kiinnittää erityistä huomiota strategisen ohjelman toteuttamisessa?
7. Strateginen ohjelmakausi on puolivälissä meneillään. Millaiset ovat tähän mennessä saavutetut tulokset?
8. Miten mielestänne henkilöstö on sitoutunut strategiseen ohjelmaan?
9. Voidaanko toiminnan johtamisen avulla vahvistaa strategian toteutumista niin, että se ohjaa arjen toimintaan?
10. Mihin perustuu strategiseen ohjelmaan valittu johtamismalli, mahdollistava johtaminen?
11. Millainen on visionne hyvästä johtajuus- ja johtamiskulttuurista?
12. Miten strateginen ohjelma toteutuu omassa johtamistyössä?
13. Miten toteutate mahdollistava johtajuutta omassa työssänne?
14. Miten mielestänne mahdollistava johtaminen toteutuu vastualueenne esimiesten työssä?
15. Miten johtajat johtavat Tredun strategisen ohjelman toteutumista esimiesten vastuualueilla?

Haastattelukysymysten runko ravintola- ja cateringalan esimiehille ja tiimivastaaville

1. Mikä on strateginen ohjelma?
2. Mitä strateginen ohjelma teille esimiehenä / tiimivastaavana merkitsee?
3. Miten olette osallistunut strategisen ohjelman valmisteluun?
4. Miten Tredussa ravintola- ja cateringalalla missio toteutuu arjen työssä?
5. Miten Tredun uudet arvot ja visio alkavat näkyä arjen työssä?
6. Millainen suunnitelma on laadittu ravintola- ja cateringalalla strategisen ohjelman toteutukselle?
7. Onko ravintola- ja cateringalalla strategisen ohjelman toteutusvastuut jaettu?
8. Onko ravintola- ja cateringalalla henkilöstöllä riittävästi vuorovaikutusmahdollisuuksia ja suunnittelu-aikaa strategisten painopisteiden toteutuksen suunnittelulle?
9. Miten strategisen ohjelman johtaminen toteutuu ravintola- ja cateringalalla?
10. Miten ravintola- ja cateringalan
 - a) esimiehet kokevat mahdollisuutensa toteuttaa strategista ohjelmaa?
 - b) tiimivastaavat kokevat mahdollisuutensa osallistua strategisen ohjelman mukaiseen kehittämiseen?
11. Millasta tukea saatte omalta esimieheltänne strategisen ohjelman?
12. Tunnistatteko mahdollistavan johtajuuden omassa toiminnassanne