



Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin korkeakoulussa

Jonna Järvinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Strateginen ajattelu ja johtaminen

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Järvinen Jonna
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin korkeakoulussa
Sivu- ja liitesivumäärä 94 + 31
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin henkilöstön osallistamista strategiaprosessiin korkeakoulu-kontekstissa. Strategiaprosessien kehittäminen osallistavampaan suuntaan on noussut tärkeäksi osaksi organisaatioiden johtamista. Henkilöstön osallistaminen nähdään keinona parantaa strategian laatua ja sitoutumista, mutta sen toteuttamiseen liittyy myös käytännön ja viestinnän haasteita.</p> <p>Tutkimuksen kohteena oli Haaga-Helia ammattikorkeakoulun strategiaprosessi, joka toteutettiin lukuvuoden 2024–2025 aikana. Työn tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö osallistettiin strategiaprosessiin, miten henkilöstö koki osallistamisen käytännöt sekä millaisia kehittämistarpeita osallistamiseen liittyy. Tutkimuksesta rajattiin ulkopuolelle strategian sisältö, muut sidosryhmät sekä myöhemmin käynnistyvä strategiaprosessin implementointivaihe.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentui kahdesta toisiaan täydentävästä kokonaisuudesta. Ensin tarkasteltiin strategista johtamista, sen kehitystä ja määritelmiä sekä sen käytännön toteuttamista strategiaprosessin ja strategiatyön kautta. Lisäksi kuvattiin strategisen johtamisen erityispiirteitä korkeakoulukontekstissa. Toiseksi käsiteltiin henkilöstön osallistamista strategiaprosessiin, sen merkitystä, syvyytasoja, käytäntöjä ja haasteita. Viitekehysten pohjalta muodostettiin tämän tutkimuksen näkökulma, jonka mukaan henkilöstön osallistamisen käytännöt ja avoin strategiatekstintä muodostavat keskeisen perustan, jonka kautta syntyvät kokemukset osallistumisen aitoudesta, oikeudenmukaisuudesta ja strategiaan sitoutumisesta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena yhdistäen määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Ensin kerättiin strategiaprosessin aikana organisaatiossa tuotetuista materiaaleista dokumenttiaineisto, joka käsiteltiin kuvailevasti. Dokumenttiaineistoa hyödynnettiin esiyymmärryksen ja kontekstin muodostamisessa sekä kyselyn tekemisessä. Toinen aineisto koostui koko henkilöstölle suunnatusta kyselystä ja avoimista vastauksista. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, ja se analysoitiin tilastollisin menetelmin sekä aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla teemoittelemalla.</p> <p>Tulosten mukaan henkilöstö koki osallistamisen monipuoliseksi, mutta vaikutusmahdollisuudet ja palautteen saaminen jäivät osin rajallisiksi. Toimivimmiksi osallistamisen käytännöiksi arvioitiin ryhmäkeskustelut, esihenkilöiden strategiapäivät ja verkkoavoriihi, kun taas johdon palautetta ja päätösten perusteluja toivottiin lisää. Viestintä tuki strategiaprosessin läpinäkyvyyttä, mutta sen dialogisuutta ja johdon näkyvyyttä pidettiin kehittämiskohteina.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että osallistamisen onnistumista vahvistavat avoin viestintä, palautteen näkyvyys sekä henkilöstöryhmien erilaiset tarpeet huomioivat osallistamisen käytännöt. Jatkossa osallistamista voidaan kehittää yhdistämällä kasvokkaisia ja digitaalisia menetelmiä, kohdentamalla osallistamista roolien ja osaamisen mukaan sekä vahvistamalla johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta kaikissa strategiaprosessin vaiheissa.</p>
Asiasanat Strateginen johtaminen, strategiatyö, strategiaprosessi, osallistaminen, osallistuminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kohdeorganisaatio	2
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Rakenne, rajaus ja tekoälyn käyttö	4
2	Strateginen johtaminen	5
2.1	Strateginen johtaminen ja sen kehitys	5
2.2	Strategiaprosessi ja strategiatyö	8
2.3	Strateginen johtaminen korkeakouluissa	11
3	Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin	13
3.1	Osallistaminen ja sen merkitys strategiatyössä	13
3.2	Osallistamisen tasot	15
3.3	Osallistamisen ja viestinnän käytännöt	17
3.4	Osallistamisen haasteet	21
4	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	25
5	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	27
5.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa	27
5.2	Tutkimusmenetelmät	28
5.3	Aineistonkeruumenetelmät.....	29
5.3.1	Dokumenttiaineisto	29
5.3.2	Kysely	30
5.3.3	Kohderyhmä	31
5.4	Aineiston analyysimenetelmät.....	31
5.4.1	Kuvaileva dokumenttiaineiston käsittely	32
5.4.2	Kyselyaineiston tilastoanalyysi	32
5.4.3	Avoimien vastausten sisällönanalyysi ja teemoittelu	34
5.5	Tutkimuksen toteutus	34
6	Tutkimustulokset	40
6.1	Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin.....	40
6.1.1	Strategiaprosessin käynnistys ja viestintä	41
6.1.2	Strategia pop-up-tilaisuudet.....	41
6.1.3	Strategiaverkkoavoriihi	42
6.1.4	Strategiakeskustelut Intran viestintäympäristössä.....	42
6.1.5	Strategiakeskustelut ryhmissä.....	42
6.1.6	Esihenkilöiden strategiapäivät	43
6.2	Henkilöstön kokemukset osallistumisesta strategiaprosessiin	44

6.2.1	Vastaajat ja taustatekijät.....	44
6.2.2	Kokemukset osallistamisen ja viestinnän käytännöistä	50
6.2.3	Kokemukset osallistamisen onnistumisesta ja vaikuttavuudesta	61
6.3	Henkilöstön näkemykset osallistamisesta jatkossa.....	69
7	Pohdinta	74
7.1	Tutkimustulosten yhteenveto	74
7.2	Kehittämisehdotukset.....	79
7.3	Jatkotutkimus ja -kehittämisaiheet	82
7.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	82
7.5	Tutkimuksen eettisyyden ja vastuullisuuden arviointi.....	83
7.6	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	84
	Lähteet.....	86
	Liitteet	95
	Liite 1. Dokumenttiaineiston koonti.....	95
	Liite 2. Haaga-Helian strategian päivitysprosessi.....	97
	Liite 3. Kyselyn saate	98
	Liite 4. Tutkimustiedote	99
	Liite 6. Keskiarvotestit osa 1.....	109
	Liite 7. Keskiarvotestit osa 2.....	113
	Liite 8. Spearmanin järjestyskorrelaatiot	118

1 Johdanto

Organisaatioilta edellytetään kykyä ennakoida muutoksia ja tehdä pitkäjänteisiä valintoja. Strategiatyö on vakiintunut keinoksi ohjata toimintaa ja varmistaa, että organisaatio pystyy vastamaan ympäristön vaatimuksiin. Perinteisesti strategiatyö on ollut ylimmän johdon vastuulla, mutta viime vuosikymmenten tutkimus ja käytännöt ovat lisänneet siihen vuorovaikutusta ja osallistavuutta (Vaara, Rantakari ja Holstein 2019, 28–31). Strategiatyö ei ole enää vain johdon suunnitelmia ja päätöksiä, vaan prosessi, jonka olennainen osa on eri sidosryhmien osallistaminen.

Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin on keskeistä monista syistä. Tutkimusten mukaan osallistaminen voi parantaa strategian laatua ja sisältöä, koska se tuo päätöksentekoon laajemman joukon näkemyksiä ja osaamista (Seidl, von Krogh & Whittington 2019, 16). Lisäksi osallistaminen lisää henkilöstön sitoutumista strategiaan ja sen toimeenpanoon, sillä ihmiset sitoutuvat vahvemmin niihin tavoitteisiin ja valintoihin, joiden kehittämiseen he ovat itse voineet vaikuttaa (Sterling 2003, 30). Osallistamisen on todettu myös vahvistavan strategian legitimiteettiä, sillä strategia saa enemmän hyväksyntää, kun sen valmisteluun on osallistunut laajempi joukko organisaation jäseniä (Seidl ym. 2019, 17).

Samaan aikaan osallistaminen ei suinkaan ole yksinkertaista tai ongelmattonta. Tutkimuskirjallisuus on tuonut esiin, että osallistamiseen liittyy myös haasteita, jotka voivat koskea esimerkiksi käytännön toteutuksen menetelmiä (Hautz, Matzler, Sutter, Hutter & Fuller 2019, 88–101) ja viestintää (Hämäläinen & Maula 2002, 57–58, 146–148), organisaation näkökulmasta strategisen fokuksen säilyttämistä ja prosessin hallintaa (Hautz, Seidl & Whittington 2017, 301) sekä henkilöstön koke-
musta osallistamisen aitoudesta (Vaara ym. 2019, 31, 35) ja oikeudenmukaisuudesta (Kim ja Mauborgne 1997, 69).

Henkilöstön osallistaminen koetaan olennaiseksi osaksi strategiatyötä myös korkeakouluissa. Korkeakoulut ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa henkilöstön asiantuntemus ja osaaminen on strategian onnistumisen kannalta keskeistä. Lisäksi korkeakoulut toimivat julkisen ohjauksen ja organisaation autonomian välimaastossa, mikä lisää strategiatyön monitahoisuutta ja edellyttää tasapainoilua. Strategiatyö korkeakouluissakaan ei ole vain johdon valintoja, vaan se edellyttää henkilöstön osallistumista, jotta strategia koetaan yhteiseksi, ja sitä voidaan viedä käytäntöön arjen toiminnassa. (Kuusisto-Ek 2025, 7–8; Ranki 2016, 17–19.)

Osallistamisen haasteiden tunnistaminen ja ratkaiseminen on olennainen osa strategiatyötä kaikissa organisaatioissa. Vain aidosti toimivan osallistamisen kautta voidaan varmistaa, että henkilöstön panos vahvistaa strategian laatua, legitimiteettiä sekä sitoutumista, joka on välttämätöntä strategian onnistuneelle toimeenpanolle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella ja

kehittää henkilöstön osallistamista strategiatyöhön korkeakoulukontekstissa. Työn lopputuloksena toimeksiantajalle tuotetaan kehitysehdotuksia henkilöstön osallistamisen kehittämiseksi strategia-prosessissa.

1.1 Kohdeorganisaatio

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, jonka koulutusalat ovat liiketalous, tietotekniikka, liiketoiminnan palveluratkaisut ja kielet, hotelli-, ravintola- ja matkailuala, toimittajakoulutus, liikunta-ala sekä ammatillinen opettajankoulutus. Haaga-Heliassa voi opiskella alempia ja ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja sekä osallistua opettajankoulutukseen. Haaga-Heliassa opiskelee noin 11000 opiskelijaa ja työskentelee noin 700 henkilöä viidellä kampuksella pääkaupunkiseudulla, Porvoossa ja Vierumäellä. (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2023b; Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024a.)

Haaga-Heliassa toteutettiin säännöllinen, strategian tavoitteiden toteutumisen edellytyksiä mittaava henkilöstötutkimus viimeksi vuonna 2023. Henkilöstötutkimuksessa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä organisaation ja sisäisten ryhmien vahvuuksista sekä kehitettävistä kohdista. Henkilöstötutkimukseen osallistui 591 henkilöstön jäsentä ja vastausprosentti oli 82,8. Vastaajien mukaan selkeimmät vahvuudet olivat korkea työmotivaatio ja lähijohtaminen. Haasteita löytyi työnantajakuvaan sekä johtamis- ja toimintakulttuuriin liittyvistä teemoista, ja esimerkiksi vastaajista 35 % toivoi, että johtaminen olisi osallistavampaa. Kokonaisuudessaan henkilöstön kokemus osallisuudesta, yhteistyöstä ja avoimuudesta oli laskenut. Tulosten perusteella Haaga-Helian seuraaviksi kehittämiskohteiksi valittiin osallisuuden ja yhteistyön vahvistaminen. (Haaga-Helia 2023a).

Haaga-Heliassa yhdessä tekeminen ja osallisuuden kokemus ovat tärkeässä roolissa myös strategiatyössä, jota halutaan jatkuvasti kehittää. Syksyllä 2024 käynnistyneessä strategiaprosessissa panostettiin erityisesti osallistamiseen ja sen monipuolisiin käytänteisiin. Osana strategiatyön jatkuvaa kehittämistä Haaga-Heliassa päätettiin teettää opinnäytetyö henkilöstön osallistamisesta strategiaproessiin.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella ja kehittää henkilöstön osallistamista strategiatyöhön korkeakoulukontekstissa. Työn lopputuloksena toimeksiantajalle tuotetaan kehitysehdotuksia henkilöstön osallistamisen kehittämiseksi strategiaprosessissa.

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

TK1: Miten henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin toteutettiin?

TK2: Miten henkilöstö koki osallistumisen strategiaprosessiin?

TK2.1 Miten henkilöstö koki osallistamisen ja viestinnän käytännöt?

TK2.2 Miten onnistuneeksi ja vaikuttavaksi henkilöstö koki osallistumisen?

TK3: Miten henkilöstön osallistamista strategiatyöhön kannattaa jatkossa kehittää?

Opinnäytetyössä hyödynnetään peittomatriisia (taulukko 1) hahmottamaan tutkimuksen kokonaisuutta ja havainnollistamaan teoreettisen viitekehyksen, dokumenttiaineiston, kyselytutkimuksen kysymysten sekä tutkimuksen tulosten kytkeytymistä toisiinsa.

Taulukko 1. Peittomatriisi teoreettisesta viitekehystä, dokumenttiaineistosta, kyselytutkimuksen kysymyksistä ja tuloksista tutkimuskysymyksittäin

Tutkimuskysymys	Teoreettinen viitekehys (luku)	Dokumenttiaineisto (liite 1)	Kyselytutkimuksen kysymys (liite 4)	Tulokset (luku)
1. Miten henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön toteutettiin?	2.2, 2.3, 3.3, 3.4	x		6.1
2.1 Miten henkilöstö koki osallistamisen ja viestinnän käytännöt?	2.2, 3.3., 3.4		12, 13, 8, 10, 14, 19, 11	6.2.2
2.2 Miten onnistuneeksi ja vaikuttavaksi henkilöstö koki osallistumisen?	3.1, 3.2, 3.4		6, 7, 19, 15, 17, 14, 18	6.2.3
3. Miten henkilöstön osallistamista strategiatyöhön kannattaa jatkossa kehittää?	3.1, 3.2, 3.3., 3.4		21, 20	6.3

1.3 Rakenne, rajaus ja tekoälyn käyttö

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään johdanto, työn tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä työn rakenne ja rajaukset. Luvuissa kaksi ja kolme muodostetaan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys strategisen johtamisen ja osallistamisen näkökulmista. Neljännessä luvussa tehdään yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta ja kuvataan, kuinka sitä on tässä tutkimuksessa käytetty. Viidennessä luvussa kuvataan ja perustellaan tutkimusmenetelmien valinta sekä tutkimuksen toteuttaminen. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyskohtaisesti. Viimeisessä luvussa muodostetaan yhteenveto ja johtopäätökset tutkimustuloksista sekä kuvataan kehittämissuhteet toimeksiantajalle. Viimeinen luku sisältää myös pohdinnat tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä sekä omasta oppimisesta.

Tutkimuksen rajaukset on tehty tutkimuksen tavoitteiden ja toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti. Tutkimus keskittyy henkilöstön osallistamiseen korkeakoulun strategiaprosessiin lukuvuoden 2024–2025 aikana, sillä prosessissa panostettiin osallistamiseen ja sitä halutaan kehittää edelleen. Tämän perusteella tutkimuksesta rajataan ulkopuolelle strategian sisältö sekä muut osallistajat, kuten opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät. Strategiaproessin osalta tutkimuksesta rajautuu pois lukuvuonna 2025–2026 käynnistyvä implementointivaihe, jota ei tässä tutkimuksessa ehditä käsitellä. Näillä rajauksilla pyritään varmistamaan, että tutkimus pysyy hallittavissa ja keskittyy yhteen selkeään näkökulmaan.

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty ChatGPT-, Copilot- ja Keenious-tekoälysovelluksia tukena sisällön ideoinnissa ja jäsentelyssä, tekstinkäsittelyssä, kyselylomakkeen käänöksessä sekä tutkimustulosten analyysissä. Tekoälyä on käytetty erityisesti teoreettisen viitekehysten rakentamisen tukena keskeisten teemojen ja käsitteiden hahmottelussa, lähteiden etsinnässä, sisällön jäsentämisessä sekä tekstin muotoilussa. Kehotteina on käytetty esimerkiksi kysymyksiä ”YAMK-opinnäytetyöni aihe on Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin korkeakoulussa ja sen tutkimuskysymykset ovat seuraavat. Minkälaisia käsitteitä ja teemoja teoreettisen viitekehysten tulisi sisältää?”, ”Tiivistä seuraava teksti säilyttäen lähdeviittaukset oikeilla paikoillaan” ja ”Muotoile seuraava kappale selkeämmäksi”. Tutkimustulosten analyysissä tekoälyä on käytetty kyselytutkimuksen avointen vastausten sisällönanalyysissä teemoittelun apuna käyttämällä kehotetta ”Teen aineistolähtöistä sisällönanalyysia avoimista kyselyvastauksista. Olen koodannut aineiston ja tehnyt alustavat teemat. Alla lista tekemistäni koodeista, ryhmittele ne 1–3 loogiseksi kokonaisuudeksi ja ehdota teemoille nimiä.” Tekoälysovellusten tuottamia lähteitä, ehdotuksia ja muotoiluja on käytetty ainoastaan työskentelyn tukena, kaikki lähteet on tarkastettu ja tekstit on jatkotyöstetty kokonaisuuteen sopiviksi, virheettömiksi ja ymmärrettäviksi.

2 Strateginen johtaminen

Tämä pääluke muodostaa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ensimmäisen osan. Luvussa tarkastellaan opinnäytetyön teoreettista perustaa, strategista johtamista. Aluksi kuvataan strategisen johtamisen kehitystä ja sen määritelmiä. Tämän jälkeen käsitellään strategisen johtamisen toteuttamista käytännössä strategiaprosessin ja strategiatyön kautta. Lopuksi keskitytään tämän opinnäytetyön kontekstiin ja esitellään strategisen johtamisen erityispiirteitä korkeakouluissa.

2.1 Strateginen johtaminen ja sen kehitys

Strategisen johtamisen taustalla on käsite strategia, jonka juuret ovat pitkällä varhaisessa sodankäynnissä. Liiketoimintaan ja johtamiseen strategiaa alettiin soveltamaan 1960-luvulla, kun yritysjohdon pitkäjänteinen suunnittelu nousi tärkeäksi. (Bolland 2020, 25; Freedman 2013, xii–xiii.) Aluksi strategia nähtiin johdon laatimana suunnitelmana, jonka avulla pyrittiin saavuttamaan ja säilyttämään kilpailuasema. Chandlerin (1962, 13) mukaan strategialla tarkoitettiin yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden määrittämistä sekä uusien toimintatapojen kehittämistä ja resurssien jakamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Ansoff (1965, 103) painotti sisältöä ja korosti päätöksenteon sääntöjä, jotka määräytyvät esimerkiksi tuotteen tai markkinoiden laajuuden ja kilpailuedun perusteella. Porterin (1996, 64) näkemys kilpailustrategioista keskittyi erottautumiseen, arvon tuottamiseen sekä perusteluihin valintoihin. Druckerin (1994, 95–96) mukaan kyseessä oli yrityksen teoria siitä, kuinka se voittaa, ja Rumeltin (2011, 6) mukaan strategia oli johdonmukainen kokonaisuus analyyseja ja toimintaa, jolla vastataan haasteisiin. (Khalifa 2020, 131; Whittington, Angwin Regnér, Johnson & Scholes 2023, 5.)

Käsitys strategiasta on vuosikymmenten aikana laajentunut ja monipuolistunut. Whittington ja muut (2023, 6) tiivistivät erilaisia näkökulmia ja kuvaavat strategian tarkoittavan organisaation pitkän aikavälin suuntaa. Heidän mukaansa strategian katsotaan voivan sisältää sekä suunniteltuja että emergenttejä osia, ja sekä erottautumista ja kilpailua korostavia että yhteistyöhön painottuvia muotoja. Khalifa (2020, 134–136) puolestaan on koonnut ominaisuuksia, joita hyvän strategiamäärittelyn tulisi sisältää ja päätyi ehdotukseen, jonka mukaan strategia on kokonaisuus ohjaavia päätöksiä, joka muodostaa jatkuvasti kehittyvän teorian siitä, miten voitetaan haasteita hyödyntämällä resursseja ja mahdollisuuksia epävarmassa toimintaympäristössä. Käsitteestä ei ole monitahoisuutensa vuoksi olemassa yhtä yhteistä määritelmää, mutta nykykirjallisuudessa sitä pidetään useammin dynaamisena ja vuorovaikutteisena prosessina, joka ei rajoitu pelkkään suunnitelmaan.

Strategisen johtamisen käsitteet ja käytännöt ovat kehittyneet rinnakkain strategiäkäsitteen kanssa. Kamenskyn (2014, luku 1.4) mukaan strategisen johtamisen kehittymistä Suomessa voidaan kuvata viiden osittain päällekkäisen vaiheen kautta, jotka ovat pitkän tähtäyksen suunnittelu,

strateginen suunnittelu, strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Näihin vaiheisiin yhdistyvät myös kansainvälisen tutkimuksen suuntaukset. Strategisen johtamisen ensimmäinen kehitysvaihe alkoi 1960-luvulla, kun lyhyemmän aikavälin operatiivisesta suunnittelusta siirryttiin kohti strategista pidemmän aikavälin suunnittelua. Pitkän tähtäyksen suunnittelun vaihe ajoittui 1960–1970-luvuille ja painottui talous- ja numeropohjaiseen suunnitteluun. (Kamensky 2014, luku 1.4.) Chandlerin (1962, 13) mukaan strategia tarkoitti yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden asettamista sekä uusien toimintatapojen kehittämistä ja resurssien jakamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Andrews (1971, 28) toi esiin, että strategia voidaan käsittää yhdistelmänä johdon tietoisia valintoja ja päätöksiä, jotka ilmaisevat organisaation keskeiset tavoitteet, linjaukset ja määritelmät sekä määrittävät, mihin suuntaan organisaatiota kehitetään. Tämä vaihe loi perustan systemaattisemmalle ja pidemmän aikavälin strategiatyölle, mutta käytännössä suunnittelu oli täysin johdon vastuulla ja eteni ylhäältä alas organisaatioon.

1970- ja 1980-luvuilla strategiatyö kehittyi taluspainotteisesta pitkän tähtäyksen suunnittelusta kohti liiketoiminnan sisältöön keskittyvää ja systemaattisempaa suunnittelua. Strategiseksi suunnitteluksi kutsutussa vaiheessa huomioitiin taloudellisten tekijöiden lisäksi tuotteet, markkinat ja toimialarakenteet. (Kamensky 2014, luku 1.4.) Kansainvälisessä kirjallisuudessa näkyi myös kokonaisvaltaisempi suunnittelu, ja esimerkiksi Glueckin (1976, 3) mukaan strateginen suunnittelu tarkoitti päätöksiä ja toimia, jotka johtavat kattavan ja integroidun strategian kehittämiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa julkaistiin myös Porterin (1980, 4–6, 35–39) kilpailustrategiat ja toimialan rakenteen analyysiin perustuva lähestymistapa, jotka vahvistivat strategisen suunnittelun analyttisyyttä ja muodollisuutta. Tämän vaiheen aikana strategiatyö oli edelleen johdon vastuulla ja eteni ylhäältä alas, mutta painopiste siirtyi taloudellisista laskelmista enemmän liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja kilpailuedun etsimiseen.

Strategiatyön painopiste siirtyi 1980- ja 1990-luvuilla strategisten suunnitelmien laatimisesta niiden käytännön toteuttamiseen ja johtamiseen. Organisaatioissa huomattiin, että pienellä porukalla laaditut strategiat eivät toteutuneet suunnitelmien mukaisesti ilman johtamista ja seurantaa. Strategisesta suunnittelusta siirryttiin strategiseen johtamiseen, mikä johti suuriin muutoksiin suunnittelussa, toteutuksessa, valvonnassa sekä johtamisen kohdentamisessa organisaatiotasolta liiketoimintatasolle. (Kamensky 2014, luku 1.4.) Kansainvälisessä tutkimuksessa nousi esiin sama havainto. Hrebiniak ja Joyce (1984, 20–21) korostivat, että strategian onnistuminen riippuu ratkaisevasti sen toteutuksesta eikä pelkkä suunnittelu riitä, vaan organisaatiolla täytyy olla selkeät rakenteet, järjestelmät ja johtamiskäytännöt, jotka tukevat strategian toimeenpanoa. Heidän mukaansa johtaminen on keskeinen tekijä, joka yhdistää strategian suunnittelun ja käytännön toiminnan.

Wernerfeltin (1984, 171–175) resurssipohjainen näkökulma täydensi tätä näkökulmaa korostamalla, että kilpailuetu syntyy organisaation sisäisistä vahvuuksista ja kyvykkyyksistä, kuten osaamisesta, teknologioista ja rakenteesta. Tämän vaiheen aikana strategiatyö alettiin nähdä prosessina, joka yhdisti suunnitelmien tekemisen ja johtamisen strategian toteuttamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi.

1990-luvulla strategiatyötä kyseenalaistettiin, sillä perinteiset suunnittelumallit nähtiin jäykkinä ja erillisinä arjen toiminnasta. Kamenskyn (2014, luku 1.4) mukaan organisaatioissa huomattiin, että strategiatyöskentely ei ollut vielääkään erityisen hyvää eikä strategian ydintavoitteeseen, uuteen ja parempaan tulevaisuuteen, päästy. Tämä näkemys johti strategisen johtamisen uuteen kehitysvaiheeseen eli strategiseen ajatteluun, jossa operatiivisen johtamisen lisäksi strategiatyöhön yhdistettiin vahvaa strategista osaamista ja ajattelua, eli nousemista päivittäisten asioiden yläpuolelle ja niiden tarkastelua monista näkökulmista. Strateginen osaaminen nousi strategisen johtamisen keskiöön. (Kamensky 2014, luku 1.4.) Kansainvälisessä kirjallisuudessa nousi esiin samansuuntaista kehitystä. Mintzberg ja Waters (1985, 258–259) toivat esiin teorian tarkoituksellisesta ja emergentistä strategiasta. Sen mukaan tarkoituksellinen strategia korosti strategian suunnittelua, rationaalisuutta ja kontrollia, kun emergentti huomioi, etteivät organisaatiot pysty ennakoimaan kaikkea nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, ja strategiat voivat kehittyä dynaamisesti. Prahalad ja Hamel (1990, 82) puolestaan painottivat, että organisaatioiden kilpailuetu rakentuu erityisesti ydinosaamisesta, kuten kollektiivisesta oppimisesta, tuotantotaidoista ja teknologioiden yhdistämisestä sekä innovaatioista. Strategisen ajattelun vaiheessa strategia ja strateginen johtaminen nähtiin yhä enemmän jatkuvana prosessina, jossa organisaatioiden oli pystyttävä ennakoimaan muutoksia, mutta myös mukautumaan niihin luovasti ja ketterästi.

2010-luvulta alkaen toimintaympäristöjen jatkuva ja nopea muutos, globalisaation kiihtyminen, teknologinen kehitys ja geopoliittiset kriisit ovat korostaneet tarvetta yhä ketterämmälle ja osallistavalle strategiatyölle (Alharbi 2024, 6). Kamenskyn (2014, luku 1.4) mukaan strategisen johtamisen uusin vaihe on strateginen vuorovaikutusjohtaminen, jonka keskiössä on kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita organisaation sisällä sekä sidosryhmissä. Kansainvälinen kirjallisuus tukee tätä näkemystä. Teece (2007, 1319–1320) esitti dynaamisten kyvykkyyksien teorian, jonka mukaan organisaatioiden on jatkuvasti sopeuduttava, integroitava ja uudistettava resurssejaan säilyttääkseen kilpailuetunsa nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Doz ja Kosonen (2010, 371) korostivat strategisen ketteryyden merkitystä ja heidän mukaansa organisaatioiden täytyy pystyä tekemään nopeita suunnanmuutoksia ja hyödyntämään resurssejaan joustavasti. Whittington (2006, 613) puolestaan toi esiin strategy-as-practice-näkökulman, jossa strategia ymmärretään ennen kaikkea käytännön toimintana ja vuorovaikutuksena, ei vain muodollisina suunnitelmina. Osana tätä kehitystä on noussut myös ajattelu avoimesta

strategiasta, jossa strategiatyötä tehdään aiempaa läpinäkyvämmiin ja vuorovaikutteisemmin henkilöstön ja sidosryhmien kanssa (Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas 2011, 534–535).

Strategisen johtamisen kehitys 1960-luvulta nykypäivään kuvaa muutosta talouspainotteisesta ja johdon ohjaamasta suunnittelusta kohti dynaamisempaa, vuorovaikutteista ja ketterää johtamista. Nykykirjallisuudessa strateginen johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena prosessina, joka yhdistää organisaation tarkoituksen ja suunnan kirkastamisen, sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analysoinnin sekä strategisten toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen. Määritelmässä korostuu ajatus jatkuvasta ja joustavasta prosessista. (Vuorinen ja Hulkkola 2023, 41; Whittington ym. 2023, 14–166.) Lynchin (2021, 6) mukaan strateginen johtaminen tarkoittaa organisaation tarkoituksen määrittämistä sekä suunnitelmia ja toimia, joilla määritettyyn tarkoitukseen päästään. Davidin, Davidin ja Davidin (2023, 32) mukaan strateginen johtaminen tarkoittaa prosessia, jonka kautta organisaation johto muotoilee ja toteuttaa organisaation tärkeimmät tavoitteet huomioiden resurssit sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset ympäristöt, joissa se kilpailee. Alharbi (2024, 6–8) puolestaan kokosi eri määritelmistä näkemyksen, jonka mukaan strateginen johtaminen tarkoittaa organisaation resurssien optimaalista hyödyntämistä arvioimalla säännöllisesti organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, tunnistamalla vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, ja muodostamalla näiden pohjalta organisaation mission ja vision kilpailukyvyyn ja kestävyys saavuttamiseksi.

2.2 Strategiaprosessi ja strategiatyö

Strategiaprosessi on keskeinen väline, jolla strateginen johtaminen muuttuu käytännön toiminnaksi, kun prosessia johtamalla strategia muutetaan päivittäiseksi toiminnaksi (Tuomi & Sumkin 2010, 30). Vuorisen ja Hulkkolan (2023, 11) mukaan strategista johtamista voidaan kuvata myös käsitteillä strategisen johtamisen prosessi ja strategiatyö. Strategiaprosessi voidaan määritellä laajasti kuvaamaan, kuinka strategioita muodostetaan ja toteutetaan. Käsitteellä halutaan korostaa, että asiassa olennaista ovat sekä prosessi että sisältö. Perinteisesti strategiaprosessi on kuvattu suoraviivaisena etenemisenä prosessin alusta lopputulemaan, mutta tutkimuksen ja käytännön karttuessa strategiaprosessien todettiin olevan monimutkaisia ja iteratiivisia. Nykyään strategiaprosessit nähdään myös enemmän sidosryhmiä osallistavina prosesseina. Ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa tapaa tehdä strategiaa, vaan organisaation täytyy kehittää oma tapa huomioiden mm. organisaation koko, muoto ja kompleksisuus sekä toimintaympäristön ominaisuudet ja muutosnopeus. (Sminia 2009, 98–99; Whittington ym. 2023, 14, 22, 444, 510).

Vuorinen ja Hulkkola (2023, 38) jakavat strategiaprosessit perinteisiin lineaarisiin sekä nykyaikaisiin jatkuviin strategisen johtamisen prosesseihin. Perinteiset strategiaprosessit etenevät lineaarisesti eli vaihe vaiheelta kattaen strategiatyön olennaiset aihealueet. Perinteisten strategiaprosessien sisältö on usein hyvin samanlainen, ja tällaista prosessia edustaa esimerkiksi Lindroosin ja

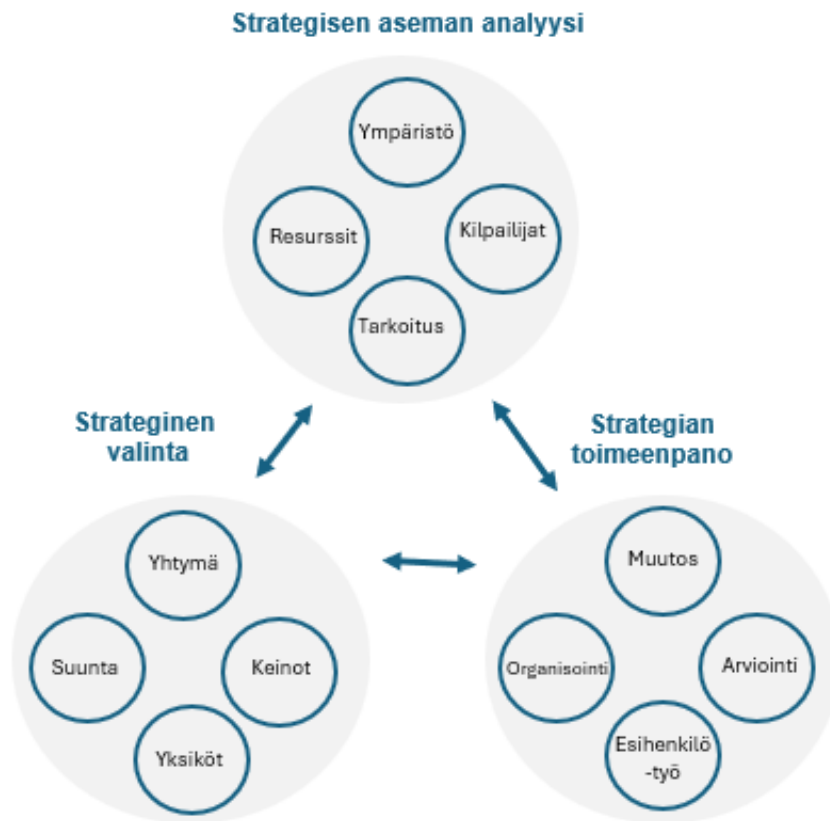
Lohiveden (2010, 29) näkemys (kuva 1), joka sisältää seuraavat vaiheet: strategisten tietojen keruu, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutus sekä strategian seuranta, arviointi ja päivitys.

Ensimmäisessä vaiheessa ennakoitaan ja analysoidaan toimintaympäristön, sidosryhmien odotusten sekä markkinoiden ja kilpailuaseman muutoksia. Lisäksi arvioidaan organisaation sisäisen toiminnan tilaa. Tässä vaiheessa syntyy kokonaiskatsaus toimintaympäristöstä, johon oma strategia tehdään. Strategian määrittelyn vaiheessa muodostetaan päämäärät organisaation toiminnalle kiitteyttämällä organisaation perustehtävän pohjalta haastava, mutta realistinen näkemys eli visio. Vision pohjalta määritetään kohtuullinen määrä konkreettisia ja helposti mitattavia tavoitteita ja osatavoitteita. Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa valitaan keinot, miten valittuihin päämääriin päästään määrittämällä tarvittavat kehitysprojektit strategian toteuttamiseksi. Strategian toteutusvaiheessa strategiaa toteutetaan jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta vuosittain tehtävien toimintasuunnitelmien avulla. Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheessa seurataan strategian ja kehitysprojektien toteutumista, arvioidaan säännöllisesti tehtyjä strategialinjauksia ja niiden toimivuutta sekä tarvittaessa tehdään strategiaan, kehitysprojekteihin tai linjauksiin päivityksiä. Viimeistä vaihetta hyödynnetään kuitenkin prosessin kaikissa vaiheissa tarvittaessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29–46.)



Kuva 1. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (mukaillen Lindroos ja Lohivesi 2010, 29)

Nykyaikaiset, jatkuvat strategisen johtamisen prosessit voidaan ajatella strategisen johtamisen kokonaisuutena ja jatkuvana työnä, joka mahdollistaa joustavan strategiatyön ja nopeamman reagoinnin muutoksiin. Tällöin strategiaprosessi edelleen sisältää tietyt vaiheet, mutta ne eivät seuraa toisiaan tietyssä järjestyksessä. (Vuorinen ja Hulkola (2023, 41.) Esimerkiksi Whittingtonin ja muiden (2023, 14–16) kolmiosainen malli (kuva 2) sisältää seuraavat vaiheet: strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. Vaiheet muodostavat jatkuvan syklin, jossa analyysi, päätökset ja toteutus limittyvät ja vaikuttavat toisiinsa.



Kuva 2. Nykyaikainen jatkuva strategiaprozessi (mukaiillen Whittington ym. 2023, 13)

Strategisen aseman analyysi keskittyy ulkoisen toimintaympäristön, sisäisten resurssien ja osaamisen, organisaation tarkoituksen ja sidosryhmien sekä organisaation kulttuurin vaikutukseen strategiaan. Hyvän strategian muodostaminen edellyttää näiden tekijöiden analyysia ja ymmärtämistä. Strateginen valinta sisältää vaihtoehtojen tunnistamisen, arvioinnin ja valinnan. Valintoja tehdään strategian suuntaan, sisältöön ja sen toteuttamisen tapoihin liittyen. Strategian toimeenpanossa keskitytään tapoihin, joilla strategia muodostetaan ja miten sitä toteutetaan erityisesti johtamisen näkökulmasta. Toimeenpano kattaa käytännön toteutuksen, seurannan, muutosjohtamisen ja jatkuvan arvioinnin. (Whittington ym. 2023, 14–16.) Myös Lynchin (2021, 15) mukaan strategiseen johtamiseen kuuluu kolme keskeistä osa-aluetta, jotka voivat edetä osittain järjestyksessä, mutta ne myös limittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Ensimmäisenä on strateginen analyysi, jossa analysoidaan organisaation nykytilaa, sen ympäristöä, tavoitteita ja resursseja. Toisena on strateginen kehittäminen, jossa ensin kehitetään strategisia vaihtoehtoja ja valitaan niistä parhaimmat. Kolmannessa osassa strategia implementoidaan, eli viedään käytäntöön. (Lynch 2021, 15.)

Strategia voi muotoutua myös muilla tavoin kuin strategiaprozessin kautta. Strategiatyö on käsite, joka on noussut Strategy-as-Practice-koulukunnan tutkimuksesta. Golsorkhi, Rouleau, Seidl ja Vaara (2015, 1–2) määrittelevät Strategy-as-Practice-tutkimuksen keskittyvän mikrotason

sosiaaliin aktiviteetteihin, prosesseihin ja käytäntöihin, jotka muodostavat organisaation strategian ja strategisen toiminnan. Vaara ja Whittington (2012, 297–300) tarkentavat, että strategiatyötä tapahtuu myös kokouksissa, työpajoissa ja epämuodollisissa vuorovaikutustilanteissa, jotka vaikuttavat strategian sisältöön ja tuloksiin virallisten päätösten rinnalla. Myös Vuorinen ja Hulkkola (2023, 11, 41) tuovat esiin, että strategiatyö ei ole pelkkää muodollista prosessia, vaan jatkuvaa tekemistä, jossa strategia voi muotoutua organisaation eri tasoilla ilman, että sitä aina tiedostetaan tai dokumentoidaan strategiseksi.

2.3 Strateginen johtaminen korkeakouluissa

Strateginen johtaminen on tullut osaksi korkeakoulujen toimintaa suhteellisen myöhään verrattuna yritysmaailmaan. Suomessa strategisen johtamisen merkitys korkeakouluissa kasvoi 2000-luvulla korkeakoululakien uudistuksen myötä. Uudistusten taustalla oli 1990-luvulla syntynyt näkemys osaamisperustaisesta talouskasvusta, jonka mukaan tieto ja osaaminen ovat keskeisiä asioita kilpailukyvyyn ja tuottavuuden näkökulmasta. Uudistuksilla pyrittiin vahvistamaan korkeakoulujen laatua, kilpailukykyä, kansainvälistymistä ja vuorovaikutusta yhteiskunnan kanssa antamalla niille taloudellisesti ja hallinnollisesti itsenäisempi asema. Uudistukset konkretisoituivat uudessa yliopistolaisissa (Yliopistolaki 24.7.2009/558) ja ammattikorkeakoululaissa (Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932), jotka lisäsivät korkeakoulujen itsenäisyyttä ja korostivat strategisen johtamisen merkitystä. (Ranki 2016, 16–18.)

Korkeakoulujen strategiseen johtamiseen liittyy erityispiirteitä, jotka erottavat sen yritysmaailman strategisesta johtamisesta. Ensinnäkin korkeakoulut, eli ammattikorkeakoulut ja yliopistot, ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, joissa ei keskitytä voiton maksimointiin, vaan mahdollinen voitto on käytettävä korkeakoulun toimintaan, ja lisäksi korkeakouluilla on lakisääteisiä koulutus- ja tutkimustehtäviä ja vastuita esimerkiksi yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja aluekehitykseen liittyen (Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932; Yliopistolaki 24.7.2009/558). Korkeakoulujen strategiseen johtamiseen vaikuttavat myös muun muassa julkisen ohjauksen ja autonomian välinen tasapaino (Ranki 2016, 17–19) sekä tasapainoilu julkisen ja yksityisen toimintalogiikan välimaastossa (Kuusisto-Ek 2025, 1).

Korkeakoulu-uudistukset vähensivät ulkopuolista ohjausta, lisäsivät taloudellista ja hallinnollista itsenäisyyttä sekä päätöksenteon joustavuutta. Kohtamäen, Jonnisen ja Kososen (2024, 11) mukaan korkeakoulujen autonomian sisältöön kuuluu mm. henkilöstöhallintoon, yleiseen hallintoon, talouteen sekä akateemisiin asioihin liittyviä asiakokonaisuuksia. Autonomian lisääntymisestä huolimatta korkeakoulujen toimintaa ohjaavat lainsäädäntö ja toimiluvat sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehtävä tulossopimus ja tuloksellisuuteen perustuva rahoitusmalli, jotka vaikuttavat olennaisesti korkeakoulujen strategiaan linjauksiin. Sopimuksessa painottuvat korkeakoulu- ja

tiedepolitiikan keskeiset tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus. Rahoitusmalli taas palkitsee ne korkeakoulut, jotka pystyvät keskimääräistä tuloksellisempaan toimintaan, mutta ei mahdollista samanlaista tulosten maksimointia ja riskienottoa kuin yksityisellä puolella. Korkeakoulupolitiikan jatkuvat muutokset ja valtionrahoituksen leikkaukset tuovat omat lisähaasteensa korkeakoulujen strategiselle johtamiselle, joka vaatii tasapainoilua ulkoisen ohjauksen ja autonomian välillä. (Kohtamäki ym. 2024, 14; Ranki 2016, 15–19, 31, 43.)

Kuusisto-Ek (2025, 1) kuvaa tutkimuksessaan korkeakoulujen strategisesta johtamisesta muutosta hallinnollisesta johtamismaisemasta kilpailulliseen johtamismaisemaan. Hallinnollisessa toimintaympäristössä korostuu julkisen ohjauksen noudattamiseen perustuva strateginen johtaminen, kun taas kilpailullisessa toimintaympäristössä korostuu korkeakoulujen välinen kilpailu, tuloksellisuus, kilpailuedun löytäminen ja taloudellinen menestys. Tutkimuksessa ammattikorkeakoulujen rehtorit kuvasivat korkeakoulujen strategista johtamista monipuoliseksi toimimiseksi julkisen, yksityisen sekä hybridiorganisaation toimintalogiikan välimaastossa. Korkeakoulujen on siis huolehdittava sekä julkisen sektorin ohjauksesta ja tulostavoitteista että vahvistettava kilpailukykyään ja profiloituttava kilpailijoihin nähden. Tästä näkökulmasta strateginen johtaminen edellyttää tasapainoilua myös lyhyen aikavälin resurssien sekä pidemmän aikavälin kasvun ja uudistumisen välillä. (Kuusisto-Ek 2025, 1, 13–15.)

Korkeakoulu-uudistusten tuomien lakimuutosten lisäksi suuri muutos oli siirtyminen hallinnollisista päätöksistä strategiseen johtamiseen. Rangin (2016, 40) tutkimuksen mukaan muutos hallinnollisesta johtamisesta strategiseen johtamiseen nähtiin mm. tietoisuuden lisääntymisenä strategisesta johtamisesta, strategisten valintojen tekemisenä, strategiadokumenttien tuottamisena sekä strategian viemisenä järjestelmällisesti arjen työhön. Kuusisto-Ekin (2025, 7–8) tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulujen strategisen johtamisen onnistumisen edellytyksiä ovat ensinnäkin hallituksen strateginen rooli, ennakoitiosaaminen ja ymmärrys ammattikorkeakouluosakeyhtiön erityispiirteistä, toiseksi johtoryhmän yhteinen näkemys ja sitoutuminen tavoitteisiin, toimeenpanokyvykyys ja strategian toteutumisen seuranta, kolmanneksi korkeakouluyhteisön ja sidosryhmien osallistaminen strategiaprosesseihin ja sitoutuminen strategiaan sekä neljänneksi toimintakulttuuriin liittyvät asiat, kuten osaamisen johtaminen ja viestintä. Myös Rangin (2016, 44) tutkimuksen mukaan yliopistot ja ammattikorkeakoulut näkivät strategiaprosessin osalta olennaiseksi sidosryhmien ja etenkin henkilöstön osallistamisen. Ammattikorkeakouluissa korostui enemmän näkemys, jossa johto laatii strategian tavoitteet ja henkilöstö toimenpiteet, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Strategian onnistumisen edellytyksinä nähtiin ammattikorkeakouluissa mm. järjestelmällinen toimeenpano, johtoryhmän yhteinen näkemys tavoitteista sekä strategian kytkeytyminen organisaation osaamiseen. (Ranki 2016, 44–56.)

3 Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin

Tämä pääluke muodostaa opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen toisen osan. Tässä luvussa tarkastellaan toista keskeistä teoreettista kokonaisuutta, henkilöstön osallistamista strategiaprosessiin, eri näkökulmista. Aluksi kuvataan osallistamisen määritelmiä sekä osallistamisen merkitystä strategiatyössä. Tämän jälkeen käsitellään osallistamisen syvyystasoja, erilaisia käytäntöjä sekä sen haasteita.

3.1 Osallistaminen ja sen merkitys strategiatyössä

Henkilöstön osallistamiseen strategiaprosessiin liittyvät käsitteet osallistaminen, osallistuminen ja osallisuus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2014, 2024) määrittelee käsitteet seuraavasti: osallistamisella tarkoitetaan organisaation toimenpiteitä, joilla se pyrkii saamaan toimijoita mukaan kehittämiseen ja päätöksentekoon, osallistuminen puolestaan tarkoittaa henkilön tai ryhmän omaa mukanaoloa, ja osallisuus taas tarkoittaa yksilön tasolla kokemusta kuulumisesta itselle merkitykselliseen yhteisöön ja yhteisön tasolla yksilöiden keskinäistä arvostusta ja luottamusta sekä mahdollisuutta vaikuttaa yhteisössä.

Henkilöstön osallistamisen merkitys strategiatyössä on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä. Perinteisesti strategian suunnittelu ja muotoilu kuuluivat johdon vastuulle, ja henkilöstön rooli rajoittui lähinnä strategian toteuttamiseen. Strategiaprosessitutkimus siirsi huomion johdon vastuusta siihen, miten strategia käytännössä muodostuu ja toteutuu. Tämän seurauksena osallistuminen laajentui koskemaan erityisesti keskijohtoa ja asiantuntijoita. Strategia käytännössä -tutkimus lisäsi osallistamisnäkökulmaan erityisesti strategian kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyviä käytäntöjä sekä osallistamiseen liittyviä haasteita. Lisäksi osallistamiseen strategiakontekstissa liittyi tutkimuksia osallistamisesta subjektiivisuuden ja vallan kysymyksenä. Tutkimuksissa tarkasteltiin eri näkökulmista sitä, miten tietyille toimijoille annetaan tai kielletään oikeus osallistua ja vaikuttaa strategiatyöhön. (Vaara ym. 2019, 28–31).

Strategiatyön kehittyminen kohti joustavampia ja osallistavampia käytäntöjä on lisännyt tarvetta osallistaa sidosryhmiä entistä laajemmin, ja osallistaminen onkin nykyään keskeinen osa strategian tutkimusta ja käytäntöjä (Vaara ym. 2019, 28). Osallistamista korostaa erityisesti avoimesta innovaatiosta liikkeelle lähtenyt strategisen johtamisen lähestymistapa, avoin strategia, joka kuvaa strategian avoimuutta sidosryhmien laajemman osallistamisen ja strategiatiedon suuremman läpinäkyvyyden kautta (Whittington ym. 2011, 535). Osallistamista, osallistumista ja osallisuutta on käsitelty myös avoimen strategian näkökulmista. Whittington ja muut (2011, 532, 536) puhuivat strategian avaamisesta, mikä tarkoittaa laajemman toimijajoukon ottamista mukaan strategiaprosessiin sekä heidän osallistumistaan strategiakeskusteluun jakamalla tietoa, näkemyksiä ja ehdotuksia. Hautz,

ja muut (2017, 299) näkivät osallistamisen joukkona käytäntöjä, joilla sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille mahdollistetaan suurempi läpinäkyvyys ja osallistuminen strategiatyössä. Hautz ja muut (2017, 301) toivat esiin myös laadullisen näkökulman ja käsitteiden osallistuminen (participation) ja osallisuus (inclusion) eron, jossa osallistuminen on vahvuudeltaan kevyempää tiedon ja ideoiden jakamista, kun osallisuus taas on luonteeltaan syvempää sisältäen vuorovaikutuksessa toimivan yhteisön kehittymisen ja kokemuksen vaikuttavuudesta.

Henkilöstön osallistamiselle on tunnistettu useita syitä ja hyötyjä, jotka korostavat sen merkitystä strategiatyössä. Näitä ovat mm. strategian sisällön laatu, toimeenpanon onnistuminen, legitimitetti sekä strategiaprosessin jatkuva kehittäminen. Ensinnäkin osallistamisella voidaan saavuttaa parempi strategian sisältö ja laatu. Seidl ja muut (2019, 16) toteavat sidosryhmien mukaan ottamisen tuovan laajemman osaamisen ja näkökulmien kirjon strategiatyöhön. Regnerin (2003, 57) mukaan strategiset päätökset edellyttävät sekä kokonaisvaltaista ymmärrystä strategisen tason asioista että yksityiskohtaisempaa tietoa käytännön tasolta, ja laaja osallistaminen mahdollistaa molempien hyödyntämisen. Myös Kilpinen (2022, 83) korostaa, että henkilöstön paras osaaminen saadaan hyödynnettyä osallistamisen kautta.

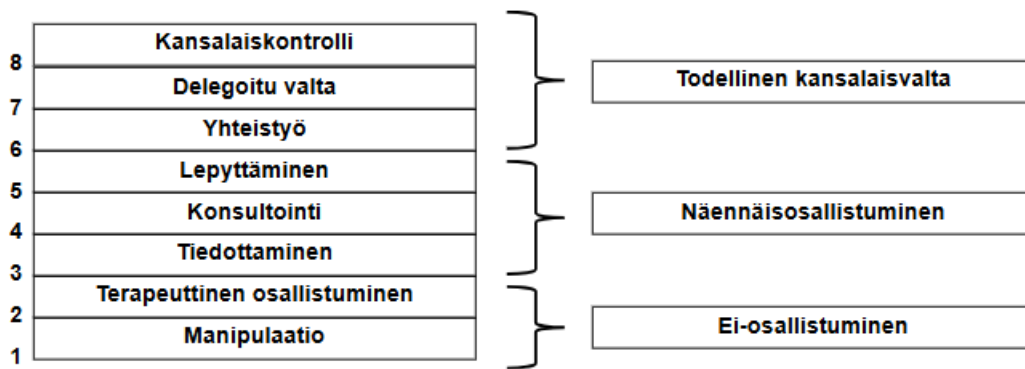
Toiseksi osallistaminen edistää strategian toimeenpanoa henkilöstön sitoutumisen kautta. Sterlingin (2003, 30) mukaan laajan osallistamisen myötä suurempi joukko osallistujia ymmärtää ja sisäistää uuden strategian paremmin, ja hän korostaa myös, että osallistujien todellinen osallistuminen ja sitoutuminen ovat ratkaisevia tekijöitä strategian onnistuneessa toimeenpanossa. Kilpinen (2022, 83) lisää, että osallistuminen ja sen kautta vaikuttaminen strategiaan valintoihin vahvistaa henkilöstön sitoutumista strategiaan ja tukee strategian onnistunutta toteuttamista. Hän korostaa myös, että onnistuneen osallistamisen myötä poistuu tarve jalkauttaa strategiaa henkilöstölle erikseen.

Kolmanneksi osallistamisen on todettu vahvistavan strategian legitimitettiä. Strategian kehittämisen on todettu olevan kokonaisvaltainen prosessi, joka edellyttää monen muun asian lisäksi tietoa, tietoisuutta ja luottamusta, joten sen toteuttaminen vaatii strategian yhteistä hyväksymistä ja oikeuttamista organisaation sisällä koko henkilöstön toimesta. (Suddaby, Bitektine & Haack 2017, 451; Seidl ja muut 2019, 17.) Neljänneksi osallistaminen ja läpinäkyvyys mahdollistavat strategia-prosessin ja strategisen päätöksenteon kehittämisen. Toisinaan johdonmukaiset mutta konservatiiviset näkemykset ja toimintatavat johtavat strategiseen konservatismiin, ja päädytään tekemään asioita samalla tavalla pitkään. Laaja osallistaminen lisää dynaamista ja uudenlaista ajattelua sekä mahdollistaa strategiaprosessin tutkimisen, kyseenalaistamisen ja kehittämisen. (Seidl ja muut 2019, 17.)

3.2 Osallistamisen tasot

Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja eri syvyysoilla. Mantereen ja Vaaran (2008, 341) mukaan ei ole olemassa yhteistä näkemystä siitä, kuinka laajasti tai millä syvyyssasteella henkilöstön tulisi osallistua strategiatyöhön. Sen sijaan osallistumisen puutteen on todettu johtavan erilaisiin negatiivisiin seurauksiin. Osallistamisen tasolla viitataan siihen, kuinka syvä ja vaikuttava henkilöstön rooli on strategiatyössä, eli onko osallistaminen lähinnä mielipiteiden kuulemistä, yhteiskehittämistä vai yhteistä päätöksentekoa (Arnstein 1969, 217; Vaara ym. 2019, 31). Osallistamisen aste vaihtelee sekä organisaatiokohtaisesti että tilanteen mukaan, ja se vaikuttaa olennaisesti siihen, miten henkilöstö kokee osallistumisensa merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden.

Arnsteinin (1969, 217) klassinen osallistamisen tason ja vaikuttavuuden arviointiin liittyvä malli osallistumisen portaista (Ladder of Citizen Participation) käsitteli kansalaisosallistumista, mutta mallia on myöhemmin sovellettu laajasti myös muuten työelämässä. Arnsteinin portaat kuvaavat kahdeksan osallistumisen tasoa, jotka jakautuvat kolmeen pääryhmään (kuva 3). Ensimmäiseen ryhmään nimeltä ”Ei-osallistuminen” kuuluvat manipulaatio ja terapeutinen osallistuminen, joiden tavoite ei ole antaa mahdollisuutta osallistua, vaan antaa valtaapitäville mahdollisuus valistaa osallistujia. Toiseen ryhmään nimeltä ”Näennäisosallistuminen” kuuluvat tiedottaminen, konsultointi ja lepyttäminen, joissa osallistujilla on mahdollisuus kuulla ja tulla kuulluiksi, mutta heillä ei ole varmuutta, että näkemykset otetaan huomioon. Lepyttämisen Arnstein näki näennäisosallistamisen korkeimpana tasona, jossa annetaan mahdollisuus osallistua ja ehkä vaikuttaakin, mutta osallistuminen tapahtuu johdon ehdoilla ja päätösvalta pysyy heillä. Kolmanteen ryhmään nimeltä ”Todellinen kansalaisvalta” kuuluvat yhteistyö, delegoitu valta ja kansalaiskontrolli, jotka kuvaavat osallistumisen aitoja ja vaikuttavia muotoja. Yhteistyö-portaalla osallistujat voivat neuvotella, tehdä kompromisseja ja vaikuttaa aidosti päätöksentekoon. Delegoitu valta- ja kansalaiskontrolli -portaalla osallistujilla on joko enemmistö päätöksenteossa tai valta on kokonaan osallistujilla. (Arnstein 1969, 217.) Arnsteinin malli käsittelee osallistumisen astetta yleisellä tasolla ja antaa perustan osallistumisen tasojen ymmärtämiselle.



Kuva 3. Arnsteinin osallistamisen portaat (mukaillen Arnstein 1969, 217)

Strategiakontekstissa osallistumisen asteita kuvaavat Vaara ja muut (2019, 31), jotka esittelevät kolmiportaisen mallin osallistamisen tasoista (taulukko 2) erityisesti avoimissa strategiaprosesseissa. Ensimmäinen taso on rajoitettu osallistuminen, jossa läpinäkyvyys ja osallistaminen koskevat vain strategiaprosessin yksittäisiä vaiheita, kuten ideointia. Strategian valmistelu ja päätöksenteko säilyvät johdon hallinnassa ja sidosryhmät pääsevät esimerkiksi tuottamaan ideoita, esittämään huoliaan tai vaikuttamaan ideoiden ja aloitteiden implementointiin eli heidän roolinsa on pääosin konsultoiva. Tällaisen osallistamisen haaste on se, että osallistaminen voi näyttäytyä näennäisenä tai seremoniaalisena, jos osallistujien näkemykset eivät näy lopullisissa strategioissa tai vaikuta päätöksiin. (Vaara ym. 2019, 31.)

Toinen taso on yhteiskehittäminen, jossa osallistumiseen liitetään tiedon jakamisen ja konsultoinnin lisäksi todellinen vaikuttaminen strategian sisältöön. Strategiaprosessi avataan laajemmin, ja ylimmän johdon kontrollia kevennetään. Strategia rakennetaan yhdessä kehittämällä keskittyen osallistumiseen ja läpinäkyvyyteen. Usein johto vastaa kuitenkin strategiaprosessin ja osallistamisen tapojen määrittelystä. Keskeistä tällä tasolla on, miten avoimuuden ja osallistumisen pelisäännöt määritellään. Haasteita tällaisessa osallistamisessa voivat olla käytännön järjestelyt aikatauluineen, osallistumisen tasapuolisuus sekä sitoutumisen puute uusiin toimintatapoihin. (Vaara ym. 2019, 32.)

Kolmas taso on syvä sitoutuminen, jossa sidosryhmät eivät osallistu vain strategian sisältöön, vaan myös strategiaprosessin määrittelyyn ja uudelleenmuotoiluun. Tällä tasolla strategiaprosessikaan ei ole ennalta määrätty eikä rajoitu vakiintuneisiin käytänteisiin, vaan rakentuu osallistujien luomien toimintatapojen varaan. Tällainen toimintatapa voi tuottaa vahvaa sitoutumista ja uusia ideoita, mutta on usein idealistinen ja vaikea toteuttaa. Haasteita ovat muun muassa rakenteiden puuttuminen, yhteisymmärryksen saavuttamisen vaikeus ja epätasainen vallanjako osallistujien kesken. (Vaara ym. 2019, 33–34.)

Taulukko 2. Osallistamisen tasot avoimissa strategiaprosesseissa (mukailen Vaara ym. 2019, 31–34)

Taso	Kuvaus	Osallistumisen luonne	Johto-osallistujat -suhde	Keskeiset haasteet
1. Rajoitettu osallistaminen	Osallistumista vain tietyissä vaiheissa	Konsultoiva, muodollinen	Johton täysi kontrolli, osallistujilla ei päätösvaltaa	Näennäisosallistaminen, alhainen vaikuttavuus
2. Yhteiskehittäminen	Yhteistyö strategian sisällössä, johto määrittelee pelisäännöt	Vuorovaikutteinen, osin ohjattu	Johto vetää prosessin, osallistujilla vaikuttavuutta	Tasapuolisuuden ja käytännön organisoinnin haasteet
3. Syvä sitoutuminen	Osallistujat määrittävät myös prosessin ja menetelmät	Omaehtoinen, avoin ja demokraattinen	Valta hajautettu, osallistujat päättävät yhdessä	Vakauden ja yhteisymmärryksen haasteet

3.3 Osallistamisen ja viestinnän käytännöt

Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin toteutuu erilaisten käytäntöjen ja menetelmien avulla, jotka vaihtelevat organisaation, tilanteen ja strategiaproessin vaiheen mukaan. Käytännöt voivat olla perinteisiä kasvokkaisia menetelmiä, digitaalisia ratkaisuja tai näiden yhdistelmiä. Selkeää näkemystä siitä, minkälainen menetelmä sopii parhaiten mihinkin tilanteeseen ei ole olemassa. Keskeistä on, että käytännöt tukevat vuorovaikutusta ja mahdollistavat henkilöstön panoksen hyödyntämisen strategiatyössä. (Hautz ym. 2019, 88–100.) Myös strategiaviestinnällä on osallistamisessa olennainen rooli, sillä sen avulla voidaan mahdollistaa kaksisuuntainen viestintä sekä lisätä strategiatyön läpinäkyvyyttä antamalla henkilöstölle tietoa prosessista, sen etenemisestä sekä tehdä näkyväksi, miten heidän näkemyksensä on huomioitu. (Hämäläinen & Maula 2002, 31, 38.) Yleisesti osallistumista edistävät Vaaran ja muiden (2019, 30) mukaan vuorovaikutuksen tavat, jotka herättelevät avointa keskustelua sekä Mantereen ja Vaaran (2008, 352) mukaan selkeän strategiatyön prosessin ja käytäntöjen määrittäminen ja viestintä.

Osallistamiseen liittyvät perinteisemmät käytännöt voivat olla esimerkiksi erilaisia paikan päällä järjestettäviä työpajoja, projektiryhmien työskentelyä sekä kasvokkain tehtyjä haastatteluita ja kyseilyitä. Tutkimusten mukaan on yleistä, että erilaisiin strategiatyöpajoihin osallistetaan pääosin keski-johtoa ja ylintä johtoa. (Hautz ym. 2019, 88–90.) Toisaalta Hodginsonin, Whittingtonin, Johnsonin ja Schwarzin (2006, 484) tutkimuksen mukaan suurempien ryhmien osallistaminen työpajatyöskentelyyn edistää monipuolisten näkemysten ja osaamisen hyödyntämistä sekä strategian viestintää ja toimeenpanon onnistumista. Esimerkiksi ryhmäkeskusteluun ja kiertotyöskentelyyn pohjautuvan ideointimenetelmä maailmankahvilan avulla voidaan osallistaa suurempia joukkoja ja

strategiatyössä sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä, rohkaista keskusteluun ja auttaa hyödyntämään osallistujien monipuolisia näkemyksiä (Chang & Chen 2015, 1283).

Teknologian kehitys on tuonut uusia mahdollisuuksia henkilöstön osallistamiseen strategiatyössä. Sosiaalisilla ohjelmistoteknologioilla tarkoitetaan verkkopohjaisia alustoja, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen, viestinnän ja yhteistyön. Niitä voivat olla esimerkiksi blogikirjoitukset (Gegenhuber & Dobusch 2017, 338), wikit eli alustat, joilla työstetään yhteistä dokumenttia tai tietokokonaisuutta (Dobusch, Dobusch & Muller-Seitz, 2018, 355), ideointikilpailut (Hutter, Nketia & Fuller 2017, 358), yhteisöalustat eli keskustelu- ja vuorovaikutusympäristöt (Matzler, Fuller, Hutter, Hautz & Stieger 2016, 452) tai ennustemarkkinat, joilla osallistajat ennustavat esim. todennäköisimpiä strategisia lopputuloksia (Borison & Hamm 2010, 127). Strategiatyötä varten on kehitetty erilaisia verkkoalustoja, jotka mahdollistavat esimerkiksi suuren osallistujajoukon ideoinnin, ideoiden haastamisen ja äänestämisen (Hutter ym. 2017, 358). Yksi esimerkki tällaisesta on jamming-sessiot eli verkossa järjestettävät yhteistyötapahtumat, joissa osallistajat julkaisevat ideoita ja äänestävät ratkaisuisia (Vaara ym. 2019, 35).

Sosiaalisten ohjelmistoteknologioiden käytölle strategiatyössä on todettu monenlaisia hyötyjä. Ensimmäkin niiden avulla voidaan osallistaa suuria joukkoja erilaisista sidosryhmistä nopeammin sekä pienemmillä kustannuksilla ja vaivalla (Haefliger, Monteiro, Foray & von Krogh 2011, 300; Baptista, Wilson, Galliers & Bynghall 2017, 322). Vaaran ja muiden (2019, 35) mukaan ne tukevat reaaliaikaisuutta, nopeita palautekierroksia sekä osallistumista ajasta ja paikasta riippumatta esimerkiksi sosiaaliseen median kanavien, pikaviestinten ja videoneuvotteluiden kautta. Baptista ja muut (2017, 324) lisäävät, että niiden avulla voidaan myös mahdollistaa osallistumista ja konsultointia, joka perustuu keskusteluun, dialogiin ja sitoutumiseen. Sosiaalisten alustojen avulla voidaan myös tukea yhteisöjen rakentamista ja viestinnän tavoitavuutta hierarkiatasojen yli (Hutter ym. 2017, 358; Stieger, Matzler, Chatterjee & Ladstaetter-Fussenegger 2012, 46). Yksilön näkökulmasta on mahdollista jakaa omat näkemyksensä sijainnista, taustasta ja positioista huolimatta ilman ryhmäpainetta sekä osallistavampien menetelmien ansiosta heillä on todennäköisemmin enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa prosessiin ja lopputulokseen (Hautz ym. 2019, 90).

Hautzin ja muiden (2019, 93) mukaan osallistamisen käytännöt vaihtelevat myös strategiaprosessin vaiheiden mukaan, sillä eri vaiheisiin liittyvät erilaiset tavoitteet. Ideointivaiheessa laajan ja monipuolisen osallistujajoukon näkökulmia, tietoa ja taitoja yhdistämällä voidaan lisätä luovuutta ja löytää uusia ideoita ja ratkaisuja (Hautz 2017, 1962, 1967–1968). Ideointivaiheessa hyödyllisiä menetelmiä ovat esimerkiksi verkkoalustoilla toteutettavat jamit, kilpailut ja yhteisöt (Hautz ym. 2019, 96). Ideoiden arviointi ja kehittäminen tarkoittaa yhteistä keskustelua, analyysia ja ymmärryksen rakentamista sekä valintojen tekemistä. Tässäkin vaiheessa osallistamisesta voi Reitzigin ja

Sorensonin (2013, 782) mukaan olla hyötyä, sillä pieneen ryhmään tiukasti kuuluvat jäsenet voivat helpommin mukautua ryhmän näkemykseen. Sopivia menetelmiä arviointiin ja valintaan voivat olla verkkoalustoilla toteutetut äänestykset tai arvioinnit, sekä ennakointimarkkinat (Hautz ym. 2019, 97). Seuraavassa vaiheessa, kun valittuja strategia-aloitteita viedään käytäntöön, osallistamismenetelmien tulee auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä ja pelisääntöjä, jotta prosessi ja strategia hyväksytään ja siihen sitoudutaan. Seidlen ja muiden (2019, 93–94) katsauksen mukaan organisaatiot hyödyntävät osallistamisen menetelmiä eniten ideoinnin yhteydessä, vähemmän ideoiden arvioinnissa ja kehittämisessä, ja vähiten aloitteiden käytäntöön viennissä. (Hautz 2017, 1962–1964.)

Viestinnän katsotaan olevan keskeinen tekijä osallistamisen onnistumisessa. Viestinnällä voidaan tehdä strategiaprosessista läpinäkyvämpi (Whittington ym. 2011, 236) ja avata keskustelua strategiasta (Heracleous, Gößwein, J. & Beaudette 2018, 6). Hämäläisen ja Maulan (2002, 38) mukaan strategiaviestinnän yksi tärkeistä tehtävistä on perustella strategiset valinnat ja tarjota mahdollisuus jakaa strategiaan liittyviä tunteita ja käydä keskustelua. Heidän mukaansa strategiaviestinnällä voidaan myös vaikuttaa henkilöstön työn merkityksellisyyden kokemukseen, strategian hyväksymiseen, siihen sitoutumiseen sekä sen hyödyntämiseen käytännön työssä. Strategia pääsee ohjaamaan toimintaa, kun sen merkitys ymmärretään ja yhdistetään omaan jokapäiväiseen työhön ja sitä käytetään arkisen päätöksenteon tukena. Yhteisen ymmärryksen rakentumista tukee kaksisuuntainen viestintä, joka mahdollistaa kysymysten esittämisen, palautteen antamisen ja avoimen keskustelun. (Hämäläinen & Maula 2002, 22, 31.) Myös Mantere ja Vaara (2008, 351–352) korostavat dialogisuutta eli sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös tapahtuvaa viestintää.

Hämäläinen ja Maula (2002, 28–29) jakavat strategiaviestinnän kolmeen osa-alueeseen. Strategiaprosessin viestintä sisältää strategian laatimisen prosessin ja toimeenpanon käytännöistä ja järjestelmistä sekä siihen liittyvistä rooleista, vastuista ja aikatauluista viestimistä. Strategian sisällöstä viestiminen viittaa strategian luomiseen ja toimeenpanoon liittyvään viestintään, joka sisältää sekä tiedottamista että yhteisen ymmärryksen luomista. Strategian toteuttamista tukeva viestintä taas on arkipäiväisempää viestintää, jonka avulla tuetaan strategian toteuttamista arjessa. Strategiaviestintä kattaa sekä suunnitellun, johdonmukaisen viestinnän että epäviralliset kahvihuonekeskustelut. (Hämäläinen & Maula 2002, 28–29.) Aaltosen ja Ikävalkon mukaan (2002, 417) strategiaviestinnässä olennaista on riittävän tiedottavan viestinnän lisäksi epävirallisempi strategiaviestintä, joka tukee yhteisen strategiaymmärryksen syntymistä ja edistää strategian tulkintaa, hyväksymistä ja omaksumista.

Hämäläinen ja Maula (2002, 53–58) kuvaavat henkilöstön osallistamiseen liittyvää viestintää kolmesta näkökulmasta. Ensinnäkin strategiaviestintää voidaan tehdä ylhäältä alaspäin, mikä on

tyypillistä etenkin suurissa organisaatioissa, joissa kaikkien osallistaminen on haasteellista aikataulu- ja kustannussyistä. Tällöin hyödynnetään tiedotustilaisuuksia, jossa kaikki saavat tiedon samanaikaisesti ja samassa muodossa sekä esihenkilöitä, jotka varmistavat, että heidän tiiminsä ymmärtävät mitä strategia tarkoittaa käytännön työn kannalta. Strategiaviestintä alhaalta ylöspäin tarkoittaa henkilöstön näkemysten huomiointia palautteiden ja/tai ideoiden keräämisen kautta, esimerkiksi kyselyjen tai esihenkilöiden avulla. Kolmantena näkökulmana on vuorovaikutteinen strategiaviestintä, joka perustuu aitoon vuoropuheluun johdon ja henkilöstön sekä eri yksiköiden, toimintojen ja yksilöiden välillä. (Hämäläinen ja Maula 2002, 53–58.)

Mack ja Szulanski (2017, 386–387) myös painottavat kaksisuuntaista viestintää. He myös erottavat strategiaprosessiin liittyvät osallistumisen ja osallisuuden toisistaan viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Osallistumisella tarkoitetaan käytäntöjä, joilla kerätään sidosryhmien panoksia päätöksenteon tueksi esimerkiksi kyselyiden tai haastattelujen avulla. Viestintä on siis yksisuuntaista, jolloin organisaatio saa tietoa, mutta jatkuvaa keskustelua ei välttämättä synny. Osallisuudella puolestaan tarkoitetaan käytäntöjä, joiden kautta rakennetaan yhteisöä, jossa ihmiset käyvät keskustelua, vaihtavat ideoita, tuovat esiin erilaisia näkökulmia ja rakentavat yhteistä ymmärrystä myös pidemmällä aikavälillä. Tämä kaksisuuntainen ja jatkuva viestintä lisää sitoutumista ja yhteisöllisyyden kokemusta strategiaprosessissa. (Mack & Szulanski 2017, 386–387.)

Strategiaviestinnän perinteisiä kanavia voivat olla esimerkiksi johdon tiedotteet ja kirjeet, henkilöstöinfot paikan päällä tai verkon kautta, strategiapäivät, johdon road show eri yksiköissä, henkilöstön koulutustilaisuudet, PPT-esitykset, strategiaesitteet, Intranetin strategiasivustot ja keskusteluryhmät, henkilöstölehti, tiimipalaverit ja kehityskeskustelut (Hämäläinen & Maula 2002, 82, 98, 105). Strategiaviestinnän nykyaikaisempina kanavina voidaan hyödyntää esimerkiksi blogikirjoituksia (Gegenhuber & Dobusch 2017, 338), sosiaalisen median kanavia (Lundgren-Henriksson & Sorsa 2023, 2) ja erilaisia digitaalisia alustoja (Hautz ym. 2019, 88; Seidl ym. 2019, 14–15).

Hämäläinen ja Maula (2002, 21–23) kehottavat myös huomioimaan viestinnässä käytetyn kielen ja kuvaamaan yksinkertaistetusti käytetyt strategiakäsitteet, sillä ne ovat usein vierasperäisiä ja monitahoisia termejä, jotka kuvataan eri tavoilla strategia-asiantuntijoidenkin toimesta. Asioiden kuvaaminen esimerkiksi vertauskuvien avulla helpottaa strategiakeskustelun ymmärtämistä ja siihen osallistumista. Lisäksi on hyvä huomioida erilaisten kohderyhmien erilaiset tarpeet myös organisaation sisällä. Strategian päälinjat sekä strategian vaikutus omaan työhön ovat olennaisia koko henkilöstölle. Muuten henkilöstön tarpeet, odotukset, valmiudet ja valtuudet voivat olla hyvin erilaisia ja vaativat myös erilaista viestintää erilaisten kanavien kautta. (Hämäläinen & Maula 2002, 67.)

3.4 Osallistamisen haasteet

Osallistamisen hyötyjen ohella tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu useita tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa haasteita henkilöstön osallistamisessa ja osallistumisessa strategiaprosessiin. Haasteet voivat esimerkiksi liittyä henkilöstön näkökulmasta kokemuksiin osallistamisen aitoudesta, merkityksellisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta, käytännön toteutuksen näkökulmasta menetelmiin ja viestintään sekä organisaation näkökulmasta resursseihin, strategisen fokuksen hämärtymiseen ja prosessin etenemiseen.

Osallistamisen haasteisiin liittyy vahvasti henkilöstön kokemus osallistamisen aitoudesta, merkityksellisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta, joka vajaan jäädessään voi aiheuttaa osallistujille negatiivisen kokemuksen ja seurauksia strategiaproessin ja strategian toteuttamisen onnistumiselle. Colquittin, Greenbergin ja Zapata-Phelanin (2005, 24–25) mukaan organisaation oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta oikeudenmukaisuudesta organisaatiossa. Organisaatiotutkimuksen mukaan menettelyllinen oikeudenmukaisuus (procedural justice) tarkoittaa kokemusta prosessin reiludesta ja johdonmukaisuudesta, ja se rakentuu kahden ulottuvuuden kautta. Instrumentaalinen ulottuvuus tarkoittaa yksilön mahdollisuutta vaikuttaa prosessiin, vaikka lopullinen päätös tehtäisiin muualla. (Thibaut & Walker, 1975.) Relationalisessa ulottuvuudessa osallistumismahdollisuus viestii yksilön asemasta ja arvostuksesta organisaation jäsenenä (Tyler & Lind 1992, 140).

Leventhalin (1980, 40) mukaan menettelyt koetaan oikeudenmukaisiksi, jos ne täyttävät tietyt periaatteet. Johdonmukaisuus tarkoittaa, että samoja sääntöjä sovelletaan kaikkiin ja eri tilanteissa samalla tavalla. Puolueettomuus viittaa siihen, että päätökset tehdään ilman suosimista tai syrjintää. Tarkkuus edellyttää, että päätöksenteossa hyödynnetään mahdollisimman luotettavaa ja oikeaa tietoa. Oikaisumahdollisuus antaa tilaisuuden korjata virheitä ja epäoikeudenmukaisia päätöksiä. Edustavuus merkitsee, että eri osapuolten näkemykset otetaan huomioon menettelyissä. Eettisyys viittaa siihen, että menettelyjen on oltava yleisesti hyväksytyjen moraalikäsitteiden ja arvojen mukaisia. (Leventhal 1980, 40–45; Maaniemi 2013, 30, 33–36.)

Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus (interactional justice) puolestaan tarkoittaa kokemusta päätöksenteon yhteydessä saadusta kohtelusta ja viestinnästä (Bies & Moang 1986, 44). Interpersonallinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa kokemusta kunnioittavasta, asiallisesta ja arvostavasta kohtelusta. Tiedollinen oikeudenmukaisuus taas liittyy kokemukseen riittävästä, totuudenmukaisesta ja ajantasaisesta viestinnästä sekä selkeiden perusteluiden antamiseen tehdyistä päätöksistä. Positiiviset kokemukset oikeudenmukaisuudesta vahvistavat sitoutumista ja luottamusta. (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng 2001, 427; Maaniemi 2013, 37.)

Strategisen johtamisen näkökulmasta menettelyllisen oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu erityisesti päätöksenteossa. Kim ja Mauborgne (1997, 69) erottavat kolme keskeistä elementtiä, jotka ovat osallistaminen, odotusten selkeys ja päätösten selittäminen. Osallistaminen tarkoittaa henkilöstön ottamista mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon. Odotusten selkeys taas tarkoittaa, että johto tuo selkeästi esiin ennen päätöksiä, niiden aikana ja niiden jälkeen mitä henkilöstöltä odotetaan ja mitkä ovat pelisäännöt. Päätösten selittäminen merkitsee sitä, että osallistuneiden ja päätösten vaikutusten alaisena olevien täytyy ymmärtää, miksi päätökset on tehty tietyllä tavalla ja miksi tietyt näkemykset on jätetty pois lopputuloksesta. Nämä elementit muodostavat yhdessä menettelyllisen oikeudenmukaisuuden strategisessa päätöksenteossa, eikä yksikään niistä voi jäädä toteutumatta. Kun menettelyt koetaan oikeudenmukaisiksi, vahvistuvat strategiaprosessin hyväksyttävyyden ja legitimitettiin. Puutteet näissä menettelyissä voivat johtaa luottamuksen heikkenemiseen, motivaation laskuun ja jopa strategiaprosessin vastustamiseen. (Chan & Mauborgne 1998, 325–330; Kim & Mauborgne 1997, 69.)

Tutkimusten mukaan menettelyllinen oikeudenmukaisuus myös vahvistaa päätöksiin sitoutumista, kiinnittymistä ryhmään ja luottamusta johtajaan (Korsgaard, Schweiger & Sapienza 1995, 76). Näissä tutkimuksissa on tuotu esiin myös frustraatioefekti, eli jos henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus tuoda näkemyksiään esiin, mutta niitä ei huomioida, sitoutuminen ja luottamus voivat heiketä enemmän kuin tilanteessa, jossa osallistumismahdollisuutta ei ole tarjottu lainkaan (Korsgaard ym. 1995, 77). Vaara, Rantakari ja Holstein (2019, 31, 35) tukevat näitä näkemyksiä ja tuovat esiin, että osallistaminen voi tuntua näennäiseltä tai seremoniaaliselta, jos henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus osallistua esim. ideointiin ja kommentointiin, mutta heidän roolinsa jää konsultoivaksi, ja strategian muotoilu ja päätöksenteko pysyvät johdon käsissä eikä henkilöstön näkemykset näy strategiassa tai vaikuta päätöksiin ja toimiin. Tällainen muodollinen osallistaminen voi heikentää luottamusta, sitoutumista ja strategian toimeenpanoa tulevaisuudessa. Aito ja vaikuttava osallistaminen taas voi vahvistaa osallisuutta, sitoutumista ja strategian vaikuttavuutta. (Vaara ym. 2019, 31, 35.)

Käytännön toteutuksen näkökulmasta osallistamiseen liittyy osallistamisen käytänteiden ja viestinnän haasteita. Perinteiset kasvokkaiset menetelmät, kuten työpajat, voivat olla haasteellisia järjestää ajan ja resurssien näkökulmasta, minkä vuoksi ne helposti rajaavat osallistumisen pienempiin ja valikoituihin ryhmiin. Lisäksi tällaisissa tilaisuuksissa vuorovaikutus on yleensä peräkkäistä, mikä rajoittaa osallistujien yhtäaikaista osallistumista. (Hautz ym. 2019, 88–91.) Digitaaliset menetelmät taas mahdollistavat laajemman osallistumisen, mutta Hutterin ja muiden (2017, 356) mukaan pelkkä ideointi ilman vuorovaikutusta voi eristää osallistujia, jättää osallistumisen pinnalliseksi ja vähentää yhteisöllisyyttä. Lisäksi kaikilla henkilöstön jäsenillä ei välttämättä ole tarvittavia digitaalisia taitoja tai pääsyä järjestelmiin (Hautz ym. 2019, 101).

Strategiaviestintään liittyviä tyypillisiä haasteita ovat liian vähäinen tai epäselvä, yksisuuntainen sekä erilaiset kohderyhmät huomiotta jättävä viestintä. Hämäläisen ja Maulan (2002, 146–148) mukaan strategiaviestintä on usein puutteellista tai epäselvää etenkin varsinaisen strategian osalta, mikä voi johtaa siihen, että strategian ei koeta vaikuttavan omaan työhön eikä se tule osaksi arkea. Yksisuuntainen strategiaviestintä on yleistä ja haasteellista, sillä vastaanottajan tulkitessa viestejä omien kokemustensa pohjalta on suuri riski väärintulkinnalle eikä voida varmistua siitä, että henkilöstö tuntisi, ymmärtäisi ja hyväksyisi strategian. Kaksisuuntaisen viestinnän puuttuessa jäävät pois mahdollisuus kysyä, keskustella ja kyseenalaistaa. Vuorovaikutuksen puute voi johtaa haasteisiin henkilöstön näkemysten hyödyntämisessä, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksissa, henkilöstön saamassa palautteessa, avoimen keskusteluyhteyden ja luottamuksen muodostumisessa sekä henkilöstön ideoiden ja innovaatioiden hyödyntämisessä. (Hämäläinen & Maula 2002, 57–58, 150–151.)

Etenkin suurissa organisaatioissa voi olla useita erilaisia kohderyhmiä. Strategia ei välttämättä ole kaikille organisaation jäsenille olennainen sen kaikilta osin, kaikki henkilöstön jäsenet eivät välttämättä seuraa samoja viestintäkanavia eivätkä kaikki ole osallistuneet strategian kehittämiseen, joten he eivät tunne keskustelua ja perusteluita asioiden taustalla. Jos kohderyhmiä ei oteta huomioon, viestintä ei tavoita kaikkia ja voi aiheuttaa haasteita strategian ymmärtämiselle ja toteuttamiselle. (Hämäläinen & Maula 2002, 67, 79, 150.) Lisäksi on tärkeää huomioida, että monimutkainen ja tuntematon termistö voi aiheuttaa haasteita strategiatyön ymmärtämiselle (Hämäläinen & Maula 2002, 21) ja strategian käsittely liian abstraktein termein etäännyttää henkilöstöä strategiatyöstä (Mantere & Vaara 2008, 347).

Organisaation näkökulmasta osallistamiseen voi lisäksi liittyä haasteita liittyen prosessin etenemiseen, strategisen fokuksen hämärtymiseen sekä henkilöstön sitoutumisen ja kuormituksen hallintaan. Laaja sidosryhmien osallistaminen voi vähentää strategiaprosessin ja strategisen päätöksen nopeutta, joustavuutta ja kontrollia, mikä joissain tapauksissa voi johtaa siihen, että päätöksiä ei pystytä ollenkaan tekemään (Hautz ym. 2017, 301). Seidl ja muut (2019, 18) puolestaan lisäävät, että laaja osallistaminen voi johtaa organisaation keskeisimpien strategisten ongelmien hämärtymiseen ja huomion liialliseen hajautumiseen. Keskustelu voi myös ajautua ennakoimattomiin suuntiin ja strategiaan liittymättömiin, mutta henkilöstölle tärkeisiin asioihin (Stieger ym. 2012, 62). Radomska, Hajdas, Wolczek ja Glinka (2023, 125) mainitsevat haasteina sidosryhmien odotusten hallinnan ja epätuottavien keskustelujen välttämisen, mikä vaatii kykyä ohjata dialogia ja vastata palautteeseen joustavasti.

Yleisesti organisaation suuri koko voi hidastaa strategian ymmärtämistä sekä aiheuttaa lisähaasteita strategian demokraattiselle kehittämiselle ja hyväksymiselle (Radomska ym. 2023, 126). Osallistaminen edellyttää pohdintaa siitä, ketkä ja kuinka moni osallistetaan sekä osallistujien vaikutusmahdollisuuksista ja päätösvallasta, mikä voi olla haasteellista etenkin suurissa organisaatioissa (Radomska ym. 2023, 124). Seidl ja muut (2019, 19) huomauttavat myös, että osallistuminen jää usein harvojen aktiivien varaan ja laajemman joukon mukaan saaminen vaatii tehokkaita ja osallistujien kuormitusta huomioivia keinoja. Lisääntynyt osallistaminen ei myöskään aina ole henkilöstön näkökulmasta toivottua, sillä se voi lisätä odotuksia ja työtehtäviä, jotka vaativat ylimääräistä aikaa ja vaivannäköä (Hautz ym. 2017, 303). Resurssien näkökulmasta osallistaminen vie aikaa ja energiaa sekä henkilöstöltä että organisaatiolta. Hautzin ja muiden (2017, 303) mukaan lisääntynyt osallistaminen voi olla henkilöstölle kuormittavaa, koska se tapahtuu usein muiden työtehtävien ohella ja kasvattaa työmäärää.

4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Luvuissa kaksi ja kolme käsitellyssä teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu strategisen johtamisen keskeisiä lähtökohtia sekä näkökulmia henkilöstön osallistamisessa strategiaprosessiin. Tässä luvussa teoreettisesta viitekehyksestä muodostetaan yhteenveto, joka kokoaa eri näkökulmat ja toimii tämän tutkimuksen viitekehyksenä, kun etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

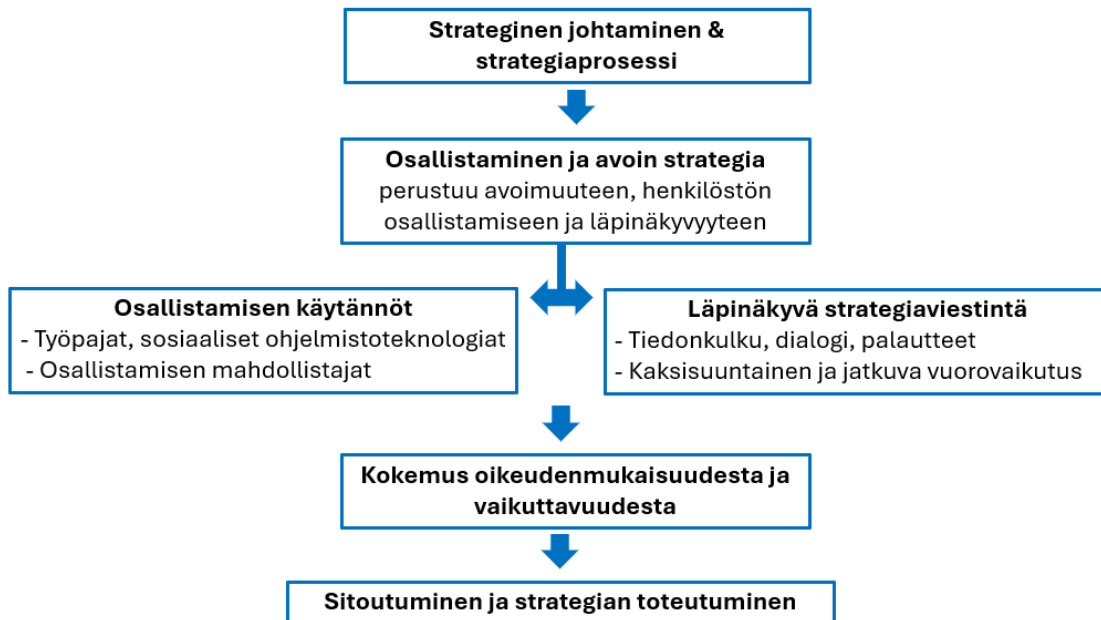
Strateginen johtaminen toimii tämän opinnäytetyön teoreettisena pohjana ja sen käsittelyssä olennaista on ollut sen kehityskaaren ja sisältöjen hahmottaminen. Strategista johtamista voidaan kuvata kokonaisvaltaisena, jatkuvana ja joustavana prosessina, joka sisältää organisaation tarkoituksen ja suunnan kirkastamisen, sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analyysin sekä strategisten toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen (Vuorinen ja Hulkkola 2023, 41; Whittington ym. 2023, 14–16). Strategiseen johtamiseen sisältyy myös käsite strategiatyö, joka kuvaa strategian kehittämistä ja toteuttamista prosessinäkökulman sijaan jatkuvana käytännön toimintana ja vuorovaikutuksena (Vuorinen ja Hulkkola 2023, 11, 41). Korkeakoulukontekstissa strategisen johtamisen erityispiirteitä ovat mm. toiminnan julkinen rahoitus, lainsäädäntöön perustuva autonomia sekä odotukset koulutuksen ja tutkimuksen vaikuttavuudesta, jotka edellyttävät tasapainoilua korkeakoulujen strategiassa johtamisessa (Ranki 2016, 17–19). Strategisen johtamisen näkökulmista hahmottuu tapa, jolla strategiatyötä voidaan toteuttaa ja siinä henkilöstön rooli nousee tärkeäksi.

Henkilöstön osallistamisen tarkastelu on korostanut osallistumisen ja osallisuuden merkitystä strategiaprosessin onnistumiselle. Osallistamista voidaan toteuttaa eri tasoilla (luku 3.2) ja monia eri käytäntöjä, kuten työpajoja, kyselyjä tai digitaalisia kanavia hyödyntämällä (luku 3.3). Keskeistä on, että osallistuminen koetaan aidoksi ja merkitykselliseksi. Osallistamisen kautta voidaan mm. rakentaa yhteistä ymmärrystä, lisätä sitoutumista ja strategian legitimitettä sekä näiden kautta lisätä onnistuneen toimeenpanon mahdollisuuksia (Kilpinen 2022, 83; Seidl ja muut 2019, 17). Toisaalta osallistamisessa on todettu olevan myös haasteita, kuten epäsovivia osallistamisen käytäntöjä (Hautz ym. 2019, 88–91; Hutter ym. 2017, 356), puutteellista viestintää (Hämäläinen ym. 2002, 57–58, 146–151) sekä henkilöstön negatiivisia kokemuksia osallistamisen aitoudesta ja oikeudenmukaisuudesta (Colquit ym. 2005, 24–25; Vaara ym. 2019, 31, 35.), jotka vaikuttavat merkittävästi osallistamisen onnistumiseen ja henkilöstön kokemukseen osallistumisesta.

Strategisen johtamisen ja henkilöstön osallistamisen välillä on selkeä ja merkittävä yhteys. Strategiaprosessin onnistuminen edellyttää henkilöstön osallistamista erilaisten organisaatiolle, tilanteeseen ja kohderyhmälle sopivien käytäntöjen avulla sekä läpinäkyvää ja vuorovaikutteista viestintää. Onnistumisessa olennaista on myös henkilöstön kokemukset osallistamisen aitoudesta, merkittävyydestä ja oikeudenmukaisuudesta, sillä ne vaikuttavat merkittävästi henkilöstön sitoutumiseen ja uuden strategian toimeenpanon onnistumiseen sekä siihen, kuinka vastaaviin prosesseihin

suhtaudutaan tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön keskeiset teoreettiset näkökulmat ovat strategiaprosessin osallistamisen käytännöt, osallistamisen aitouden, merkittävyyden ja oikeudenmukaisuuden kokemukset sekä viestinnän rooli. Näiden avulla voidaan arvioida, millaiseksi henkilöstö kokee osallistumisensa strategiaprosessissa.

Kuvassa 4 on esitetty tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi muodostavat kontekstin, jossa henkilöstön osallistaminen toteutuu. Osallistamisen periaatteet ja avoimen strategian ajattelu kytkeytyvät käytännön osallistamismenetelmiin ja läpinäkyvään strategiaviestintään, jotka yhdessä määrittävät osallistumisen tason ja kokemuksen aitoudesta. Oikeudenmukaisuuden ja vaikuttavuuden kokemukset toimivat linkkinä sitoutumiseen ja strategian onnistuneeseen toteuttamiseen.



Kuva 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

5 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Luvussa viisi kuvataan tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä tutkimuksen toteutus käytännön tasolla. Aluksi kerrataan opinnäytetyön tavoite ja esitellään valittu tutkimuksellinen lähestymistapa. Tämän jälkeen alaluvuissa kuvataan ja perustellaan tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä sekä aineiston keruun ja analyysin menetelmät. Lopuksi esitellään tutkimuksen toteutus kokonaisuutena ja kuvataan, kuinka tutkimus eteni.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella ja kehittää henkilöstön osallistamista strategiatyöhön korkeakoulukontekstissa. Ensin tarkastellaan, kuinka henkilöstöä osallistettiin syksyllä 2024 käynnistyneeseen strategiaproessiin, jonka jälkeen tutkitaan henkilöstön kokemuksia osallistumisesta. Työn lopputuloksena toimeksiantajalle tuotetaan kehitysehdotuksia henkilöstön osallistamisen kehittämiseksi strategiatyössä.

5.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimuksellinen lähestymistapa ohjaa koko työn suunnittelua. Tähän opinnäytetyöhön valittu lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa tutkitaan rajattua kohdetta eli tapausta sen todellisessa kontekstissa. Tapaus voi esimerkiksi olla yksilö, ryhmä, organisaatio, tapahtuma, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla myös useampi tapaus, kunhan ne ymmärretään tietyinä kokonaisuutena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51–53.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on kerätä valitusta tapauksesta syvällistä tietoa aidossa toimintaympäristössä, ja muodostaa ilmiöstä monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. Sillä vastataan erityisesti kysymyksiin, miten ja miksi, ja sen avulla voidaan kuvata, ymmärtää ja selittää todellisia ilmiöitä sekä tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on tuottaa käytännön kehittämissuhteita. Kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi tapaustutkimuksessa on tyypillistä hyödyntää useampia menetelmiä, jotka voivat olla sekä kvalitatiivisia eli laadullisia että kvantitatiivisia eli määrällisiä. (Ojasalo ym. 2014, 51–53.)

Tapaustutkimus soveltuu tämän opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, koska tarkasteltava ilmiö koostuu strategiaproessin aikana tapahtuvista toimista ja tilaisuuksista, joita voidaan seurata ja analysoida reaaliaikaisesti aidossa toimintaympäristössä. Valintaa tukee myös opinnäytetyön tavoite tuottaa toimeksiantajalle kehittämissuhteita strategiaproessin ja henkilöstön osallistamisen vahvistamiseksi.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Menetelmän valinnassa on ensisijaista pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. (Ojasalo ym. 2014, 40.) Vilkan (2025, luku 3) mukaan menetelmävalinta helpottuu, kun arvioidaan, millaista tietoa tavoitellaan sekä miten ja missä tieto on olemassa. Tämän jälkeen pohditaan, saavutetaanko tieto määrällisin vai laadullisin menetelmin vai näiden yhdistelmällä. Menetelmävalintaan voivat vaikuttaa myös toimeksiantajan tiedontarpeet sekä käytettävissä olevat resurssit eli aika, budjetti ja ohjelmistot. (Vilka 2025, luku 3.)

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kokonaisvaltainen tiedonhankinta, aineiston kerääminen todellisissa tilanteissa ja ihmisen käyttäminen tiedonkerääjänä. Siinä aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti, kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164). Laadullista tutkimusta käytetään, kun ilmiö ei ole vielä hyvin tunnettu, ja sen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen (Kananen 2014, 18; Kananen 2019, 75).

Määrälliselle tutkimukselle puolestaan on ominaista teorioihin perustuminen, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, suuri vastaajamäärä ja aineiston käsittely tilastollisin menetelmin (Hirsjärvi ym. 2010, 140). Määrällistä tutkimusta käytetään, kun ilmiö on riittävän tunnettu ja siitä on olemassa teorioita ja malleja. Tavoitteena on tuottaa numeerista tietoa, joka kuvaa mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita ja eroja sekä vastaa kysymyksiin, kuten kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tavoiteltu tieto on perusteltua ja luotettavaa, jolloin siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja sitä voidaan yleistää. Aineisto kerätään usein kyselyiden, lomakehaastatteluiden tai systemaattisen havainnoinnin avulla. (Kananen 2008, 10; Kananen 2019, 75; Vilka 2007, 13–14, 27.)

Laadullisia ja määrällisiä menetelmiä voidaan myös yhdistää, jolloin ne täydentävä toisiaan (Ojasalo ym. 2014, 40). Esimerkiksi kvalitatiivisia menetelmiä voidaan käyttää varmistamaan, mitä asioita on hyvä mitata kvantitatiivisesti, tai päinvastoin kvantitatiivisia menetelmiä voidaan hyödyntää taustana syventäville laadullisille analyyseille (Hirsjärvi ym. 2010, 136–137.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tiedonkeruun ja analyysin menetelmiä, jotta henkilöstön osallistamista strategiaprosessiin voidaan tarkastella sekä ymmärtämisen että mittaamisen näkökulmasta. Menetelmien yhdistäminen mahdollistaa ilmiön kokonaisvaltaisen tarkastelun, kun laadullinen osuus syventää ymmärrystä strategiaprosessin kulusta ja siihen liittyvistä osallistamisen käytännöistä, ja määrällinen osuus antaa laajemman näkökulman henkilöstön kokemuksiin ja arvioihin osallistumisesta.

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli selvittää, miten henkilöstöä osallistettiin syksyn 2024 ja kevään 2025 aikana toteutetussa strategiaprosessissa. Tähän tavoitteeseen soveltui laadullinen menetelmä, jonka avulla voitiin kuvata ja ymmärtää korkeakoulun ainutlaatuista strategiaproessia ja siinä käytettyjä osallistamisen tapoja. Tutkimuksen toinen tavoite oli kartoittaa henkilöstön kokemukset strategiaproessiin osallistumisesta ja kolmas tuottaa kehitysehdotuksia osallistamisen vahvistamiseksi tulevaisuudessa. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi käytettiin määrällistä menetelmää, joka mahdollistaa laajan aineiston keräämisen suurelta joukolta ja antaa kokonaiskuvan henkilöstön näkemyksistä. Määrällisen menetelmän valintaa tukivat olemassa olevien teorioiden hyödyntäminen sekä laadullisen vaiheen tulokset, jotka täsmensivät tarkasteltavia ilmiöitä. Koska strategiaproessiin oletettavasti osallistui lähes koko henkilöstö, oli perusteltua tarjota kaikille mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Lisäksi henkilöstön kokemusten selvittäminen oli myös toimeksi-antajan toive.

5.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin kahdella menetelmällä, jotka olivat dokumenttiaineisto ja kysely. Menetelmät täydentävät toisiaan siten, että dokumenttiaineisto kuvaa organisaation strategiaproessin ja osallistamisen käytäntöjä, kun taas kysely tuottaa tietoa henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä osallistumisesta. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan nämä aineistonkeruumenetelmät tarkemmin ja perustellaan niiden valinta.

5.3.1 Dokumenttiaineisto

Laadullisen tiedonkeruun lähteinä voidaan hyödyntää erilaisia dokumentteja. Dokumentteiksi laskeaan kaikenlainen kirjallinen aineisto, kuten kirjoitettu, kuvallinen, äänitetty tai muu visuaalinen aineisto, ja sitä voidaan käyttää tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Dokumentit voivat kuvata menynyttä aikaa tai liittyä kiinteästi nykyhetkeen. Dokumentit voivat mm. olla vuosikertoja, päiväkirjoja, organisaatiokuvauksia, muistioita, sähköposteja, verkkosivuja tai käytännössä mitä tahansa tutkimukseen liittyvää. (Kananen 2014, 90–91.)

Tässä opinnäytetyössä dokumenttiaineisto muodostaa pääosin tutkimuksen laadullisen osan ja toimii keskeisenä lähteenä strategiaproessin kuvaamisessa ja henkilöstön osallistamisen käytänteiden ymmärtämisessä. Dokumenttiaineisto valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska runsas aineisto oli syntynyt osana organisaation normaalia toimintaa strategiaproessin aikana ja se sisälsi tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ja kuvasi ilmiötä aidossa toimintaympäristössä. Menetelmä mahdollisti strategiaproessin ja osallistamisen käytäntöjen tarkastelun sellaisina kuin ne organisaatiossa toteutuivat.

5.3.2 Kysely

Kysely on määrällisen tutkimuksen yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä. Sitä käytetään tyypillisesti, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja tutkitaan tämän mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia tai käyttäytymistä. Kysely soveltuu erityisen hyvin, kun tutkittavia on paljon. Menetelmä edellyttää tutkittavan ilmiön hyvää tuntemusta ja riittävää ennakkotietoa, jotta kysymykset voidaan muotoilla tarkoituksenmukaisesti. Kysely voidaan toteuttaa eri tavoin, esimerkiksi puhelimitse, kasvokkain, postitse tai sähköisesti verkossa. Sähköisten kyselyiden etuina ovat nopeus, kustannustehokkuus ja helppo jakelu, mutta niiden haasteena on usein alhainen vastausprosentti. (Kananen 2015, 95–97; Ojasalo ym. 2014, 128–129; Vilka 2007, 28.)

Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu on keskeistä, sillä sen sisältöä ei voi enää muokata kyselyn lähettämisen jälkeen. Hyvä kyselylomake edellyttää tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten täsmentämistä, keskeisten käsitteiden määrittelyä sekä etukäteen suunniteltua aineiston käsittelyä ja analyysia. Kysymysten tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä, ja vastausvaihtoehtojen kattavia. Lomakkeen pituus on tärkeä mitoittaa siten, että vastausaika pysyy kohtuullisena, yleensä enintään 15–20 minuuttia. Kyselyn laadun kannalta keskeistä on myös kyselyn testaaminen ja muokkaaminen palautteen perusteella ennen sen lähettämistä. (Heikkilä, 2014, 45; Ojasalo ym. 2015, 130–133; Vilka 2007, 63).

Kysymystyypit voidaan jakaa avoimiin ja strukturoituihin kysymyksiin. Strukturoidut kysymykset sisältävät valmiit vaihtoehdot ja soveltuvat määrällisen tiedon keräämiseen, kun taas avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista näkemyksensä omin sanoin. Asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, kuten Likertin ja Osgoodin asteikkoja, käytetään asenteiden ja mielipiteiden kartoittamiseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 199–200). Likertin asteikko perustuu väittämiin, joita vastaaja arvioi samaa tai eri mieltä -jatkumolla, yleensä 5-portaisella asteikolla (Vehkalahti 2014, 35). Osgooding semanttinen differentiaali mittaa käsitteiden merkityssisältöjä vastakkaisten adjektiivien tai väitteiden välisellä asteikolla, joka voidaan tehdä esimerkiksi viisi- tai seitsemänportaiseksi (Heikkilä 2014, 52).

Kysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittavia on paljon ja tarkoituksena on kartoittaa mielipiteitä, kokemuksia ja asenteita (Vilka 2007, 28). Myös toimeksiantajan näkemykset tukivat määrällisen menetelmän valintaa, sillä heidän kiinnostuksensa kohdistui erityisesti henkilöstön arvioihin osallistamisen onnistumisesta strategiaprosessissa.

5.3.3 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmän valinta perustuu opinnäytetyön tavoitteeseen tarkastella ja kehittää henkilöstön osallistamista strategiatyöhön korkeakoulukontekstissa. Kohderyhmänä toimi Haaga-Helian henkilöstö, joka on osallistunut korkeakoulun strategiaprosessiin ja jolla siten on kokemuksia ja näkemyksiä osallistamisen toteutuksesta.

Tutkimuksessa kohderyhmällä tarkoitetaan perusjoukkoa, josta halutaan kerätä tietoa ja tehdä johtopäätöksiä. Tutkimus voidaan toteuttaa joko kokonaistutkimuksena tai otantatutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa kaikki perusjoukon jäsenet, eli havaintoyksiköt, otetaan tutkimukseen mukaan ja otantatutkimuksessa taas perusjoukosta valitaan edustava otos, jonka perusteella tehdään yleistyksiä koko joukosta. Kokonaistutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa perusjoukko on kohtuullisen kokoinen ja helposti tavoitettavissa. Otantatutkimus taas on tarpeellinen, kun perusjoukko on hyvin suuri, ja sen tutkiminen kokonaisuudessaan olisi liian työlästä, kallista tai käytännössä mahdotonta. (Heikkilä 2014, 31–32; Vilkkä 2007, 51.)

Tässä tutkimuksessa valittiin kokonaistutkimus, eli tutkimukseen kutsuttiin koko perusjoukko, joka koostui 711 Haaga-Helian henkilöstön jäsenestä. Valintaa puolsi usea tekijä, sillä strategiaprosessiin oli oletettavasti osallistunut jossain määrin koko henkilöstö, joten kaikilla oli mahdollisuus tuoda esiin omia kokemuksiaan ja kehitysehdotuksiaan. Lisäksi perusjoukon koko oli hallittavissa, ja henkilöstö oli helposti tavoitettavissa organisaation sisäisten viestintäkanavien ja sähköisen kyselyn avulla.

5.4 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston analyysin tavoitteena on jäsentää ja tulkita kerättyä aineistoa siten, että sen avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Aineistoa voidaan analysoida useilla eri tavoilla riippuen tutkimuksen tavoitteesta ja aineiston luonteesta. Analyysitavat voidaan jakaa ymmärtäviin ja selittäviin menetelmiin. Ymmärtämiseen pyrkivissä analyysitavoissa hyödynnetään laadullisia menetelmiä ja pyritään ilmiöiden merkitysten tulkintaan. Selittämiseen pyrkivissä analyysitavoissa taas käytetään määrällisiä ja tilastollisia menetelmiä ilmiöiden välisten yhteyksien tai erojen selittämiseksi. Valinnassa olennaisinta on, että analyysitapa mahdollistaa parhaalla tavalla tutkimuskysymykseen vastaamisen. (Hirsjärvi ym. 2010, 221, 224; Vilkkä 2021, 163).

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin usealla toisiaan täydentävällä tavalla. Laadullinen dokumenttiaineisto käsiteltiin aineistolähtöisesti ja kuvailevasti muodostaen kokonaiskuva strategiaprosessin kulusta ja henkilöstön osallistamisen tavoista ilman varsinaista systemaattista sisällön analyysiä. Määrällinen kyselyaineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin, ja kyselyn avointen kysymysten vastaukset käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, jossa aineistoa teemoiteltiin

tunnistamalla ja ryhmittelemällä henkilöstön esiin nostamia kokemuksia ja kehittämisehdotuksia. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin käytetyt aineiston analyysin menetelmät ja kuvataan, kuinka niitä sovellettiin tässä tutkimuksessa.

5.4.1 Kuvaileva dokumenttiaineiston käsittely

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi muodostua monenlaisista dokumenteista, kuten kirjallisista, kuvallisista, äänitetyistä tai muista visuaalisista materiaaleista. Dokumenttiaineistoa voidaan hyödyntää sekä pääasiallisena tutkimusaineistona että täydentävänä tiedonlähteenä muun aineiston rinnalla. Dokumenttiaineistolla tarkoitetaan valmiiksi olemassa olevaa, tutkimuksen ulkopuolella syntynyttä aineistoa, jota tutkija käyttää aineistona ilmiön ymmärtämiseksi ja kuvaamiseksi. (Kananen 2014, 90–91.)

Dokumenttiaineiston kuvaileva käsittely tarkoittaa aineiston systemaattista tarkastelua, jonka tavoitteena on kuvata ja jäsentää aineistossa esiintyvä sisältö tutkimuksen kannalta olennaisilta osin. Tarkoituksena ei ole tehdä syvällistä tulkintaa tai abstrahointia, vaan esittää aineiston keskeinen sisältö ymmärrettävässä ja tiiviissä muodossa. Kuvailevassa lähestymistavassa pyritään tunnistamaan, mitä dokumenteissa kerrotaan tutkittavasta ilmiöstä ja kokoamaan kokonaiskuvan aineiston sisällöstä. Aineistolähtöisyys viittaa siihen, että analyysi ja johtopäätökset nousevat aineistosta käsin ilman valmiita teoreettisia luokitteluja tai oletuksia, kun taas teorialähtöisessä analyysissä aineiston tarkastelu perustuu ennalta määrättyihin käsitteisiin tai viitekehukseen. (Bowen 2009, 32; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3; Vilkkä 2015, 154).

Tässä opinnäytetyössä dokumenttiaineisto toimi keskeisenä lähteenä strategiaproessin ja henkilöstön osallistamisen käytäntöjen kuvaamisessa. Dokumenttiaineisto käsiteltiin aineistolähtöisesti ja kuvailevasti, sillä tavoitteena ei ollut tulkita merkityksiä tai rakentaa teoreettisia malleja, vaan kuvata ja jäsentää strategiaproessin kulkua, viestintää ja henkilöstön osallistamisen tapoja. Menetelmä soveltui tähän tutkimukseen hyvin, koska sen avulla oli mahdollista muodostaa kokonaiskuva strategiaproessin etenemisestä ja käytetyistä osallistamisen muodoista todellisessa toimintaympäristössä.

5.4.2 Kyselyaineiston tilastoanalyysi

Määrällisen aineiston analyysillä eli tilastoanalyysillä tarkoitetaan menetelmiä, joilla kuvataan ja selitetään aineiston sisältämien muuttujien välisiä suhteita. Menetelmä perustuu numeeriseen aineistoon ja sen tilastolliseen käsittelyyn. Analyysitapa valitaan sen mukaan, mitä tutkimuksella halutaan selvittää, kuten ilmiöiden yleisyyttä, jakaumia, keskiarvoja tai muuttujien välisiä yhteyksiä. Tilastoanalyysin avulla on mahdollista kuvata aineistoa sekä tehdä päätelmiä ja yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2008, 10–11, 51.)

Tilastoanalyysi voidaan jakaa kuvailevaan ja selittävään analyysiin. Kuvailevassa analyysissä aineistoa tarkastellaan tunnuslukujen ja graafisten esitysten avulla, kuten frekvenssien, prosenttiosuuksien, keskiarvojen ja mediaanien muodossa. Kuvailevan analyysin tarkoituksena on tuottaa yleiskuva aineiston rakenteesta ja keskeisistä tuloksista. Selittävässä analyysissä taas tarkastellaan kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia ja pyritään arvioimaan, ovatko havaitut erot tai yhteydet tilastollisesti merkitseviä. Tavallisia menetelmiä ovat esimerkiksi ristiintaulukointi, keskiarvotestit ja korrelaatioanalyysi. Näiden avulla voidaan selvittää, eroavatko eri ryhmät toisistaan tilastollisesti merkitsevästi tai onko muuttujien välillä systemaattista yhteyttä. (Heikkilä 2014, 161, 174, 184–185, 192–193; Vilka 2007, 119, 129–130.)

Ennen tilastoanalyysin toteuttamista aineisto käsitellään analysoitavaan muotoon. Tämä tarkoittaa esimerkiksi vastausten tarkistamista, aineiston muuntamista numeeriseen muotoon ja mahdollisten virheiden korjaamista. Aineiston tarkistaminen antaa käsityksen kyselyn onnistumisesta ja vastausaktiivisuudesta. Erityistä huomiota kiinnitetään katoon, eli vastaamattomiin havaintoyksiköihin, joiden määrä ja laatu voivat vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Katoarvion avulla voidaan arvioida otoksen edustavuutta ja mahdollisia ali- tai yliedustuksia eri ryhmien välillä. (Vilka 2007, 106–107, 112–115, 220.)

Tilastoanalyysi aloitetaan kuvailemalla aineistoa ja muodostamalla yleiskuva muuttujien arvoista. Tätä varten aineistoa tarkastellaan ja havainnollistetaan erilaisten taulukoiden ja diagrammien avulla. Alkuvaiheessa käytetään kuvailevaa tilastoanalyysia, jossa aineistoa analysoidaan tunnuslukujen, kuten frekvenssien, prosenttiosuuksien, keskiarvojen ja mediaanien avulla. Seuraavassa vaiheessa siirrytään kahden muuttujan välisen riippuvuuden analysointiin, mikä mahdollistaa tarkemman tarkastelun. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi keskiarvotestejä ja korrelaatiokertoimia, joiden avulla selvitetään, miten muuttujat liittyvät toisiinsa. T-testiä käytetään vertaamaan kahden riippumattoman ryhmän, esimerkiksi miesten ja naisten, keskiarvoja. Testin avulla selvitetään, onko ryhmien välinen ero tilastollisesti merkitsevä vai sattumanvarainen. Spearmanin korrelaatiokerrointa käytetään puolestaan järjestysasteikollisten muuttujien välisen riippuvuuden analysointiin. Se mittaa, kuinka vahvasti ja mihin suuntaan muuttujat liittyvät toisiinsa. (Heikkilä 2014, 138–139, 192–193, 209; Vilka 2007, 118–120.)

Tässä tutkimuksessa tilastoanalyysia käytettiin, koska sen avulla voitiin kuvata ja vertailla laajasta kyselystä saatuja numeerisia tuloksia. Menetelmä mahdollisti henkilöstön kokemusten tarkastelun koko organisaation tasolla sekä erojen ja yhteyksien analysoinnin taustamuuttujien, kuten henkilöstöryhmän, sukupuolen ja työvuosien perusteella. Tilastoanalyysi tukee tutkimuksen tavoitteita tuottamalla yleistettävää tietoa osallistamisen kokemuksista ja sen kehittämistarpeista.

5.4.3 Avoimien vastausten sisällönanalyysi ja teemoittelu

Laadullisen aineiston yleisimmin käytettyihin perusanalyysimenetelmiin kuuluu sisällönanalyysi, jonka avulla aineistosta etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia aineistoa systemaattisesti tiivistäen. Sisällönanalyysin tavoitteena on selkeä ja mielekäs kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä, jonka perusteella voidaan tehdä tulkinta ja johtopäätökset. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti ja teorialähtöisesti tai näitä yhdistäen. Aineistolähtöisessä analyysissä lähtökohdaksi on aineisto ja tutkittavien omat näkemykset, ja sen tavoitteena on ymmärtää toiminta- ja ajattelutapoja ilman valmiiksi määriteltyjä teoreettisia kategorioita. Teorialähtöisessä analyysissä taas lähtökohdaksi on olemassa oleva teoria, joka ohjaa käsitteiden ja luokitusten määrittelyä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 9; Vilka 2021, 163–171.)

Puusan ja muiden (2020, luku 9) mukaan sisällönanalyysi ei ole yksittäinen menetelmä vaan viitekehys, jota voidaan soveltaa joustavasti erilaisiin aineistoihin ja tutkimuksiin. Tyypillisiä analyysivaiheita ovat aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, kategorisointi ja teemoittelu sekä lopuksi tulkinta. Näiden vaiheiden kautta aineistosta nostetaan esiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat merkityssisällöt ja rakenteet. (Puusa ym. 2020, luku 9.)

Sisällönanalyysi etenee tyypillisesti useassa toisiaan täydentävässä vaiheessa. Ensin aineistoon tutustutaan lukemalla se useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän jälkeen aineistoa pelkistetään, mikä tarkoittaa tekstin tiivistämistä ja merkityssisällön etsimistä tutkimuksen tavoitteen perusteella. Pelkistäminen tapahtuu usein koodauksen avulla, jossa samankaltaiset ilmaukset tai ajatukset merkitään koodein tai nimetään asiakokonaisuuden mukaan. Seuraavassa vaiheessa aineisto kategorisoidaan eli teemoitellaan, jolloin samankaltaiset koodit yhdistetään laajemmiksi luokiksi tai teemoiksi. Teemoittelun avulla etsitään vastausten yhteisiä piirteitä ja muodostetaan aineistosta tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kokonaisuuksia. Lopuksi tulokset tulkitaan ja selitetään tutkimuskysymysten näkökulmasta. (Kananen 2014, 104; Puusa ym. 2020, luku 9.)

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysia sovellettiin kyselytutkimuksen avointen kysymysten vastausten analysointiin. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti ja teemoittelemalla, jotta henkilöstön kokemuksia ja kehitysehdotuksia voitiin tarkastella heidän omista vastauksistaan käsin ilman valmiita teoreettisia oletuksia. Menetelmä soveltui tähän tutkimukseen hyvin, koska sen avulla oli mahdollista jäsentää laajasta vastaajajoukosta keskeiset teemat, jotka kuvaavat henkilöstön näkemyksiä osallistamisesta ja kehittämistarpeista.

5.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusprosessi eteni vaiheittain lokakuusta 2024 heinäkuuhun 2025. Aluksi hankittiin esiymmärrystä seuraamalla tiiviisti Haaga-Helian strategiaprosessia ja sen yhteydessä toteutettuja

osallistamisen käytäntöjä. Samalla koottiin strategiaprocessissa syntynyttä dokumenttiaineistoa, jota käytettiin tutkimuksen laadullisessa osuudessa. Dokumenttiaineiston kokoaminen ja prosessin seuranta jatkuivat maaliskuuhun 2025 saakka.

Maaliskuussa käynnistyi määrällisen osion eli kyselytutkimuksen suunnittelu. Kyselylomake laadittiin ja testattiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, ja se lähetettiin koko henkilöstölle huhtikuussa 2025, heti strategian kehittämisvaiheen päätyttyä. Kysely oli avoinna yhteensä 12 arkipäivää, ja sen avulla kerättiin henkilöstön kokemuksia osallistumisesta strategiaprosessiin sekä kehittämisehdotuksia tulevaisuutta varten.

Kaikki tutkimusaineisto oli kerätty toukokuun alkuun mennessä, minkä jälkeen käynnistyi analyysivaihe. Dokumenttiaineisto käsiteltiin aineistolähtöisesti ja kuvailevasti strategiaprocessin ja osallistamisen tapojen kuvaamiseksi. Kyselyaineiston analyysi toteutettiin kahdessa osassa, jossa strukturoidut kysymykset analysoitiin tilastoanalyysillä ja avoimet vastaukset aineistolähtöisellä sisälönanalyysillä teemoittelemalla. Analyysi valmistui kesä–heinäkuun aikana, minkä jälkeen tutkimustulokset koottiin ja peilattiin teoreettiseen viitekehykseen. Tämän pohjalta laadittiin kehitysehdotukset henkilöstön osallistamisen kehittämiseksi strategiatyössä.

Dokumenttiaineisto

Dokumenttiaineisto toimi keskeisenä lähteenä strategiaprocessin ja henkilöstön osallistamisen kuvaamisessa. Aineisto koostui pääosin Haaga-Helian strategiaprocessin aikana syksyllä 2024 ja keväällä 2025 tuotetusta materiaalista, jota oli koottu korkeakoulun Intranetin Strategia 2026–2030-sivustolle sekä sen yhteydessä käytettyihin viestintä- ja osallistamiskanaviin. Dokumentteihin sisältyivät muun muassa verkkosivuston tekstit ja kuvat, verkkoavoriihen tulosesitykset, Viva Engage -keskustelut, tallenteet virtuaalisista strategiainfoista, strategiablogit ja uutiset sekä esihenkilöille toimitetut ohjeistukset ja strategiaprocessiin liittyvä sähköpostiviestintä.

Dokumenttiaineiston analyysiä tuki esiyymmärrys, joka muodostui tutkimuksen tekijän seurattessa strategiaprocessia ja eri osallistamisen tapoja sen eri vaiheissa. Tutkija osallistui strategiaprocessin suunnittelupalavereihin, verkkoavoriiehen sekä ryhmäkohtaisiin strategiakeskusteluihin tarkkailijan roolissa. Suunnittelupalavereihin osallistumisesta sovittiin toimeksiantajan kanssa etukäteen. Palavereihin osallistuivat strategiaprocessista vastaavat laatu- ja henkilöstön kehittämispäälliköt sekä neljä henkilöstön jäsentä, jotka ilmoittautuivat mukaan Intranetissä julkaistun kutsun perusteella. Tapaamisissa kehitettiin tapoja viestiä strategiaprocessista ja suunniteltiin tapoja osallistaa henkilöstöä. Verkkoavoriiehen tutkija osallistui henkilöstön edustajana lokakuussa 2024 ja ryhmäkohtaisiin strategiakeskusteluihin marraskuussa 2024. Ryhmäkeskustelujen osalta pyydettiin esihenkilöiltä lupa osallistua, ja osallistujille kerrottiin etukäteen, että tutkija on paikalla tarkkailijan

roolissa eikä keskusteluista kerätä varsinaista tutkimusaineistoa. Tutkija seurasi viittä ryhmäkeskustelua ja laati niistä yleisluonteiset muistiinpanot, joita hyödynnettiin esiyymmärryksen muodostamisessa.

Strategiaprosessin seuraaminen auttoi ymmärtämään sen kulkua ja henkilöstön osallistamisen tapoja. Näin muodostunut esiyymmärrys toimi taustatietona dokumenttiaineiston tulkinnessa ja auttoi ymmärtämään aineiston sisältöjä. Dokumenttiaineiston käsittely toteutettiin aineistolähtöisesti ja kuvailevasti. Dokumentit käytiin läpi useaan kertaan, ja niistä laadittiin aikajärjestyksessä etenevä listaus (liite 1), jonka avulla muodostettiin kokonaiskuva strategiaprosessin etenemisestä. Tämän pohjalta kirjoitettiin tutkimustuloksiin kuvaus strategiaprosessin kulusta sekä siihen liittyvästä viestinnästä ja henkilöstön osallistamisen tavoista. Tutkimuksessa ei käytetty varsinaista laadullisen analyysin menetelmää, kuten sisällönanalyysiä, koska tavoitteena ei ollut tulkita merkityksiä tai rakentaa teoreettisia malleja, vaan kuvata dokumentoituja tapahtumia ja käytäntöjä.

Dokumenttiaineisto oli pääosin tallennettuna korkeakoulun Intranettiin. Tutkijalle erikseen toimitettu materiaali sekä ryhmäkeskustelujen muistiinpanot säilytetään Haaga-Helian Microsoft 365 -ympäristöön kuuluvassa OneDrive-palvelussa, ja aineisto poistetaan opinnäytetyön arvioinnin valmistuttua.

Kyselytutkimus

Kyselylomake laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, ja sen teknisessä toteutuksessa saatiin apua tilastotieteen yliopettajalta. Kysely toteutettiin sähköisellä kyselyllä Webropol-ohjelman avulla. Kyselylomakkeen suunnittelun lähtökohtina olivat tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä toimeksiantajan tarpeet. Lomakkeen sisältöä suunniteltaessa hyödynnettiin myös aiemmin toteutetun laadullisen vaiheen havaintoja ja teoreettista viitekehystä. Kysymykset laadittiin siten, että ne vastasivat erityisesti tutkimuskysymyksiin 2 ja 3, jotka koskivat henkilöstön kokemusia osallistumisesta ja osallistamisen kehittämistä strategiaprosessissa. Kysymykset ja vastausohjeet pyrittiin pitämään termeiltään yksinkertaisina ja kokonaisuudessaan selkeinä. Kysely jaettiin viiteen osa-alueeseen kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi.

Kyselylomake sisälsi yhteensä 21 kysymystä ja neljä taustamuuttujaa. Suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja, ja niissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jossa 1 merkitsi "täysin eri mieltä" ja 5 "täysin samaa mieltä". Lisäksi viimeisessä kysymyksessä käytettiin Osgoodin semanttiseen differentiaaliin (Heikkilä 2014, 52) perustuvaa sovellettua asteikkoa, jossa vastakkaisten adjektiivien sijaan asteikon ääripäissä esitettiin joko vaihtoehtoisia tai vastakkaisia väitteitä. Asteikon keskikohta, arvo 3, oli neutraali ja asteikon ääripäät, arvot 1 ja 5, merkitsevät voimakkaampaa näkemystä kyseisen asian suhteen. Avoimia kysymyksiä sisällytettiin erityisesti niihin kohtiin, joissa

haluttiin täydentää määrällisiä väittämiä vastaajien omilla näkemyksillä tai kehitysehdotuksilla. Kysymykset muotoiltiin selkeiksi ja ymmärrettäviksi kaikille henkilöstöryhmille, ja kyselyn kokonaispituus pyrittiin pitämään kohtuullisena. Kyselyyn vastaaminen kesti keskimäärin 10–15 minuuttia.

Kyselylomakkeen alkuun sisältyi neljä taustakysymystä, joilla kartoitettiin vastaajien olennaisia taustatekijöitä. Kyselyn avauduttua saatiin kuitenkin palautetta, jonka mukaan taustakysymykset aiheuttivat joillekin huolta vastaajan tunnistettavuudesta. Vastaajien anonymiteetti haluttiin varmistaa ja luottamus säilyttää, joten yksi taustakysymys piilotettiin ennen muistutusviestin lähettämistä, eikä siihen kertyneitä vastauksia huomioitu analyysivaiheessa.

Kyselyn saatekirjeessä (liite 3) kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, toimeksiantaja, kyselyn pituus, vastaamiseen kuluva aika sekä kyselyn aukioloaika. Lisäksi siinä korostettiin vastaamisen vapaaehtoisuutta, anonymiteettiä ja tulosten raportointia. Kyselyyn liitettiin myös tutkimustiedote (liite 4), joka sisälsi tarkemmat tiedot aineiston käsittelystä, säilyttämisestä ja hävittämisestä sekä tutkijan yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten.

Kyselylomake (liite 5) testattiin ennen sen lähettämistä kolmella perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä. Testauksen jälkeen tehtiin pieniä muutoksia kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muotoiluun sekä saatteeseen palautteen perusteella. Kysely toteutettiin Haaga-Helian tarjoamalla Webropol-kyselytyökalulla, ja se lähetettiin sähköpostitse koko henkilöstölle 22.4.2025. Muistutusviesti lähetettiin 5.5.2025, ja vastausaikaa jatkettiin hieman pääsiäisen ja vapun vuoksi. Kysely oli avoinna yhteensä 12 arkipäivää.

Tutkimusaineiston keruussa noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita. Tutkimusta varten haettiin tutkimuslupa Haaga-Helialta, ja vastaajille annettiin riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta he pystyivät antamaan tietoon perustuvan suostumuksen osallistumiselleen. Kyselyaineisto tallennettiin Haaga-Helian Microsoft 365 -ympäristöön kuuluvaan OneDrive-tallennuspalveluun. Webropol-järjestelmää käytettiin korkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti niin, ettei vastaajien IP-osoitteita tallennut eikä henkilötietoja kerätty. Tutkimusaineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on palautettu ja arvioitu.

Kyselyaineiston analyysi

Kvantitatiivisen tutkimusaineiston analyysi toteutettiin käyttäen kuvailevaa ja vertailevaa tilastoanalyysia. Analyysi aloitettiin tutustumalla aineistoon Webropolin raportointityökalun tuottaman perusraportin avulla sekä arvioimalla vastausprosentti ja vastaajien edustavuus. Nämä tulokset esitetään tarkemmin luvuissa 6.2 ja 6.3. Tämän jälkeen perusraportista muokattiin selkeämpi ja havainnollisempi yhteenveto, joka sisälsi kaikkien kysymysten vastausten prosenttijakaumat ja keskiarvot.

Kyselyn kokonaistulokset esitettiin kuvailevan tilastoanalyysin avulla prosenttijakaumina ja keskiarvoina. Keskiarvon käyttö Likert-asteikollisessa aineistossa ei ole täysin ongelmaton, koska asteikko mittaa järjestysasteikollisia muuttujia, eikä vastausvaihtoehtojen välejä voida olettaa täysin tasavälisiksi. Mielipidemittauksissa on kuitenkin yleistä, että asteikko tulkitaan karkeasti tasaväliseksi ja muuttujat välimatka-asteikollisiksi. Tällöin keskiarvoja voidaan käyttää tulosten kuvaamisessa yleisellä tasolla, kun niitä täydennetään jakaumien ja hajonnan tarkastelulla. (Heikkilä 2014, 52; Taanila 2019.)

Kokonaistulosten jälkeen analysoitiin mahdollisia eroja vastaajien taustamuuttujien suhteen. Henkilöstöryhmien ja sukupuolten välisiä keskiarvoeroja tarkasteltiin t-testillä, joka soveltuu kahden riippumattoman ryhmän keskiarvojen vertailuun. T-testin avulla selvitettiin, olivatko ryhmien väliset erot tilastollisesti merkitseviä vai sattumanvaraisia. Testin tuloksia arvioitiin p-arvon avulla, joka ilmaisee, kuinka todennäköistä on, että havaittu ero on sattuman aiheuttama. Mitä pienempi p-arvo, sitä todennäköisemmin ero on tilastollisesti merkitsevä. Tässä tutkimuksessa käytettiin yleisesti sovellettavia merkitsevyystasoja, joissa $p < 0,05$ = melkein tilastollisesti merkitsevä, $p < 0,01$ = tilastollisesti merkitsevä ja $p < 0,001$ = erittäin merkitsevä. (Heikkilä 2014, 184–185, 209, 215.)

Käytännössä analyysi toteutettiin Webropolin Professional Statistics -työkalulla, joka laskee ryhmien keskiarvot, suorittaa t-testit ja tuottaa raportin erojen tilastollisesta merkitsevyydestä (liite 6 ja 7). Henkilöstöryhmistä vertailtiin vain opetushenkilöstöä sekä asiantuntija- ja tukipalveluhenkilöstöä, koska esihenkilöiden ja johtoryhmän vastaajamäärät olivat analyysin kannalta liian pieniä. Lisäksi tarkasteltiin, olivatko henkilöstön työvuodet yhteydessä kokemuksiin strategiaprozessista. Tätä varten käytettiin Webropolin Professional Statistics -työkalulla Spearmanin korrelaatiokerrointa, joka soveltuu järjestysasteikollisten muuttujien välisen riippuvuuden analysointiin. Korrelaatiokerroin (liite 8) saa arvon välillä -1 ja $+1$, jossa arvot lähellä -1 tai $+1$ osoittavat vahvaa negatiivista tai positiivista riippuvuutta ja arvo 0 riippuvuuden puuttumista. Korrelaation tilastollista merkitsevyyttä arvioitiin p-arvon avulla. (Heikkilä 2014, 192–193; Vilka 2007, 130.)

Analyysin tulokset esitetään luvuissa 6.2 ja 6.3 kuvailevien tilastojen, taulukoiden ja kaavioiden avulla. Tilastollisesti merkitsevät erot on tuotu esiin sanallisesti ja merkitty kuviin tähdillä (*, ** tai ***) merkitsevyystason mukaan.

Avoimien kysymysten analyysi

Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään ymmärtämään vastaajien omia kokemuksia ja näkemyksiä systemaattisesti pelkistämällä, luokittelemalla ja teemoittamalla aineistoa. Tavoitteena on

nostaa esiin tutkimusongelman kannalta keskeiset merkitykset aineistosta käsin ilman valmiita teoreettisia luokituksia. (Puusa ym. 2020, luku 9; Vilka 2021, 170–171.)

Jokainen avoin kysymys käsiteltiin erillisenä kokonaisuutena. Avoimiin kysymyksiin vastasi keskimäärin 50–70 henkilöä, ja yksittäiseen kysymykseen sisältyi enintään noin 100 erillistä näkökulmaa. Vastaukset vietiin Webropol-järjestelmästä Exceeliin ja muotoiltiin luettavaan taulukkomuotoon. Excel-dokumentit tallennettiin tietoturvalisesti Haaga-Helian Microsoft 365 -ympäristöön kuuluvaan OneDriveen.

Aineiston käsittely aloitettiin lukemalla vastaukset useaan kertaan kokonaiskuvan muodostamiseksi, poistamalla tyhjät rivit ja kirjaamalla vastaajamäärät. Tämän jälkeen vastaukset numeroitiin, ja jos vastaus sisälsi useita näkökulmia, ne erotettiin omiksi riveikseen. Jokainen yksittäinen näkemys tiivistettiin ja sille annettiin aineistolähtöinen koodi omaan sarakkeeseen taulukossa. Koodauksessa pyrittiin säilyttämään vastausten olennainen sisältö, mutta välttämään liian yleisiä tai liian yksityiskohtaisia luokituksia.

Koodien samankaltaisuuksia tarkasteltiin ja ne ryhmiteltiin teemoiksi hyödyntäen Excelin värimerkintöjä ja suodatustyökaluja. Teemoille annettiin kuvaavat nimet niiden keskeisen sisällön perusteella. Tässä vaiheessa hyödynnettiin myös tekoälyä (OpenAI ChatGPT, versio GPT-5) tukemaan koodien ryhmittelyä ja teemanimien muotoilua. Esimerkki käytetystä kehoitteesta: ”Teen aineistolähtöistä sisällönanalyysia avoimista kyselyvastauksista. Olen koodannut aineiston ja tehnyt alustavat teemat. Alla lista tekemistäni koodeista, ryhmittele ne 1–3 loogiseksi kokonaisuudeksi ja ehdota teemoille nimiä.” Tekoälyä käytettiin analyysin tukena, ei sen tekijänä. Lopulliset teemat muodostettiin tutkijan oman tulkinnan ja tekoälyn ehdotusten pohjalta.

Analyysin tulokset esitellään luvuissa 6.2 ja 6.3 kuvaamalla kunkin teeman sisältö, siihen liittyneet koodit sekä vastaajien kommentit suorina lainauksina. Vaikka kukin avoin kysymys analysoitiin erikseen, tulosten esittelyssä teemoja yhdisteltiin tutkimuksen näkökulmasta merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi.

6 Tutkimustulokset

Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyskohtaisesti. Ensin syvennyttään dokumenttiaineiston pohjalta tehtyyn kuvaukseen strategiaproessin etenemisestä sekä siihen liittyvästä viestinnästä ja henkilöstön osallistamisen tavoista. Seuraavaksi tarkastellaan kyselytutkimuksen analyysin tuloksia henkilöstön kokemuksista osallistumisesta strategiaproessiin sekä henkilöstön näkemyksiä siitä, kuinka osallistamista tulisi jatkossa kehittää.

6.1 Henkilöstön osallistaminen strategiaproessiin

Haaga-Helian strategian päivitysprosessi ja sidosryhmien osallistamisen ajankohdat ja tavat esitetään kuvamuodossa liitteessä 2 (Haaga-Helia 2024b). Strategiaprosessi käynnistyi elokuussa 2024 ja eteni seuraavasti (Haaga-Helia 2024b.):

- Ennakointivaiheessa elo-syyskuussa johtoryhmä ja esihenkilöt keräsivät ennakointitietoa ja tekivät toimintaympäristöanalyysia.
- Ideointivaiheessa loka-marraskuussa henkilöstölle järjestettiin verkossa Strategia pop-up- tilaisuuksia ja Strategiaverkkoavoriihi, joissa jaettiin näkemyksiä ja ideoita Haaga-Helian tulevaisuudesta. Henkilöstö osallistui myös Viva Engage -verkkoalustalla käytyihin strategiakeskusteluihin.
- Työstövaiheessa marras-joulukuussa esihenkilöt vetivät ryhmäkeskusteluita, joissa käsiteltiin verkkoavoriiehen tuloksia ja tunnistettiin oman ryhmän kannalta keskeisimpiä strategisia tavoitteita. Näitä tuotoksia työstettiin ja priorisoitiin esihenkilöiden strategiapäivissä.
- Strategialuonnoksen valmistelu eteni joului-helmikuussa, kun johtoryhmä käsitteli verkkoavoriiehen tuloksia sekä ryhmien ja esihenkilöiden tuotoksia. Johtoryhmän strategialuonnos esiteltiin, perusteltiin ja käsiteltiin esihenkilöiden strategiapäivässä, jonka aikana kerättyjen näkemysten pohjalta johtoryhmä viimeisteli strategialuonnoksen ja vei sen hallituksen käsittelyyn ja päätettäväksi.
- Strategiakartan työstövaiheessa helmi-maaliskuussa henkilöstö osallistui toiseen ryhmäkeskusteluun, jossa kommentoitiin ja kehitettiin strategisten tavoitteiden toteuttamiskeinoja. Esihenkilöiden ja johtoryhmän käsittelyn jälkeen strategiakartta viimeisteltiin maaliskuussa.
- Strategiaprosessi jatkuu syksyllä 2025 vuoden 2026 toimintasuunnitelman työstöllä.

Strategiaprosessista vastasivat rehtori ja strategiajohtaja, ja sen koordinoinnista vastasivat laa-
tupäällikkö ja henkilöstön kehittämispäällikkö. Prosessiin osallistettiin laajasti henkilöstöä, esi-
henkilöitä, johtoryhmä, hallitus sekä opiskelijat, alumnit, yrityspartnerit ja muut työelämä- ja yh-
teistyökumppanit. (Haaga-Helia 2024b; Haaga-Helia 2024c.) Henkilöstön osallistamisen käy-
tännöt esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

6.1.1 Strategiaprosessin käynnistys ja viestintä

Strategiaprosessi käynnistyi alkusyksystä 2024 johtoryhmän skenaariotyöskentelyllä ja toimintaympäristöanalyysillä, joiden avulla tunnistettiin Haaga-Helian tulevaisuuteen vaikuttavia ajureita. Näitä teemoja työstettiin edelleen esihenkilöiden strategiapäivässä elokuussa. Samaan aikaan Intranetin Osaamistorilla haettiin sisäisiä asiantuntijoita konsultoimaan strategiaprosessia, viestintää ja henkilöstön osallistamista. Neljä ilmoittautunutta asiantuntijaa tapasi laatupäällikön ja henkilöstön kehittämispäällikön kanssa useamman kerran ideoiden tapoja viestiä strategiasta ja osallistaa henkilöstöä. (Haaga-Helia 2024b; Haaga-Helia 2024c.)

Strategiaprosessista ja osallistumismahdollisuuksista viestittiin monikanavaisesti Intranetin uutisten, johdon strategiablogien, sähköposti- ja kalenterikutsujen, kampusten pöytäkolmioiden sekä erilaisten info- ja strategiatilaisuuksien kautta. Kaikki tieto koottiin Intranetin Strategia 2026–2030-sivustolle, josta löytyivät strategiatyön aikataulu, eteneminen, osallistumisen tavat, strategian ja strategiakartan työstämisen periaatteet, sidosryhmien roolit prosessissa sekä strategian toimeenpanon ensimmäiset vaiheet. (Haaga-Helia 2024b.)

Syyskuussa julkaistiin uutinen esihenkilöiden strategiapäivistä, ensimmäinen osa johtoryhmäläisten blogisarjasta ja uutinen strategiaprosessin käynnistymisestä (Haaga-Helia 2024c; 2024d; 2024e). Henkilöstölle lähetettiin samalla kutsut verkossa järjestettäviin Strategia pop up -tilaisuuksiin sekä kerrottiin strategiaprosessin käynnistymisestä ja siihen liittyvistä muista tilaisuuksista syksyn aikana. Strategiaprosessin aikana julkaistiin yhteensä 10 strategiauutista ja 4 blogia, joissa käsiteltiin mm. prosessin etenemistä, osallistumismahdollisuuksia, esihenkilöiden strategiapäiviä, johtoryhmän näkemyksiä, verkkoavoriihen tuloksia sekä uutta strategiaa ja strategiakarttaa. (Haaga-Helia 2024b; Haaga-Helien viestintä 13.9.2024.)

6.1.2 Strategia pop-up-tilaisuudet

Henkilöstölle järjestettiin syys–marraskuussa viisi virtuaalista, puolen tunnin kestoista Strategia pop up -tilaisuutta, joiden tarkoituksena oli pohjustaa strategian uudistamista ja herättää keskustelua johtoryhmän työstämiin tulevaisuusskenaarioihin liittyen. Johtoryhmän jäsenet alustivat aiheista, kuten korkeakoulukentän kehitys, opettajuus, jatkuva oppiminen, TKI-toiminta ja kansainvälisyys, minkä jälkeen käytiin aktiivista keskustelua chatissa ja puheenvuoroin. Tilaisuuksiin osallistui 78–110 henkilöä, ja chat-kommentteja kertyi 12–50 tilaisuutta kohden. (Haaga-Helia ammatti-korkeakoulu 2024b.)

6.1.3 Strategiaverkkoavoriihi

Lokakuussa 2024 toteutettiin Fountain Park -konsulttiyhtiön kanssa yhteistyössä strategiaverkkoavoriihi, jonka tavoitteena oli kerätä laajasti sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä Haaga-Helian nykytilasta, tulevaisuudesta ja kehittämisen painopisteistä strategiatyön tueksi. Osallistujat vastasivat nimettömästi, kommentoivat toistensa ajatuksia ja arvioivat ideoiden keskinäisiä suhteita ja tärkeyttä. (Haaga-Helia 2024f; Haaga-Helia 2024g.)

Aivoriihestä tiedotettiin Intran uutisissa ja sähköpostikutsuilla, jotka lähetettiin noin 50 000 sidosryhmän jäsenelle. Verkkoavoriihi oli avoinna 24.9.–13.10.2024, ja osallistumisia kertyi yhteensä 1806 (suomenkielisiä 1577, englanninkielisiä 229). Suomenkielisistä vastaajista 36 % oli opiskelijoita, 34 % alumneja ja 25 % henkilöstöä; englanninkielisissä vastaajissa vastaavat osuudet olivat 44 %, 24 % ja 12 %. Tulokset julkaistiin marraskuussa Intran uutisessa ja PowerPoint-esityksenä, ja henkilöstö kutsuttiin jatkotyöstämään tuloksia verkkokeskustelussa ja ryhmäkohtaisissa strategiakeskusteluissa. (Haaga-Helia 2024c; Haaga-Helian viestintä 24.9.2024; Haaga-Helian viestintä 2.10.2024; Haaga-Helia 2024f; Haaga-Helia 2024h; Haaga-Helia 2024i.)

6.1.4 Strategiakeskustelut Intran viestintäympäristössä

Marraskuussa verkkoavoriiehen tulosten käsittelyä jatkettiin henkilöstön Intranetissä Viva Engage -ympäristössä, jossa järjestettiin organisaatorajat ylittävä strategiakeskustelu. Tavoitteena oli syventää verkkoavoriiehen tuloksia ja kerätä henkilöstön näkemyksiä Haaga-Helian missiosta, tulevaisuuden tavoitteista ja arvoista. (Haaga-Helia 2024j.)

Viva Engagen Strategia 2026–2030-yhteisössä avattiin neljä keskustelua, jotka käsittelivät strategisia tavoitteita, mission toimivuutta ja kehittämistarpeita sekä arvojen merkitystä työssä (Haaga-Helia 2024j). Intrassa julkaistiin 20.11. muistutus osallistumisesta (Haaga-Helia 2024k). Marraskuun loppuun mennessä keskusteluja oli seurannut 86–205 henkilöstön jäsentä, ja niihin oli kertynyt 12–20 kommenttia per teema. Kommentit vaihtelivat lyhyistä huomioista laajempiin pohdintoihin, ja keskusteluun osallistuttiin myös kommenteista tykkäämällä. (Haaga-Helia 2024j.)

6.1.5 Strategiakeskustelut ryhmissä

Marraskuussa 2024 jatkettiin ajureiden ja verkkoavoriiehen tulosten käsittelyä ryhmäkohtaisissa strategiakeskusteluissa. Esihenkilöille annettiin ohjeet ja valmiit fasilitointimateriaalit noin kahden tunnin keskustelujen toteuttamiseen kampeuksilla. Tavoitteena oli tuottaa oman ryhmän näkökulmasta tärkeimmät strategiset tavoitteet. Tulokset koottiin yhteiseen tiedostoon ja käsiteltiin esihenkilöiden strategiapäivässä 2.12., minkä pohjalta johtoryhmä työsti strategialuonnosta joulukuussa. (Hoikkala 31.10.2024.)

Viiden eri ryhmän strategiakeskustelun seuraaminen lisäsi ymmärrystä strategiaprosessin ja osallistamisen toteutuksesta käytännössä. Ryhmät koostuivat 5–20 osallistujasta ja edustivat sekä opetus- että hallintohenkilöstöä. Kaikissa keskusteluissa hyödynnettiin johdon laatimaa valmista keskustelumateriaalia (Hoikkala 31.10.2024), mutta toteutustavoissa oli eroja, kun osa vetäjistä eteni hyvin systemaattisesti ohjeistuksen mukaisesti ja osa sovelsi tehtäviä vapaammin. Useampi vetäjä piti ohjeistusta pitkänä ja monivaiheisena.

Keskustelut aloitettiin yleensä käymällä läpi tilaisuuden tausta, tavoitteet, ohjeistus ja tulosten hyödyntäminen strategiaprosessin seuraavissa vaiheissa. Työskentelyn pohjana esiteltiin lyhyesti tunnistetut ajurit ja verkkoavoriihen keskeiset tulokset. Keskustelut perustuivat kolmeen tehtävään, joista ryhmät saattoivat valita itselleen sopivimmat teemat. Tämä mahdollisti painotusten muokkauksen kullekin ryhmälle sopivaksi. Keskustelu oli kaikissa ryhmissä aktiivista ja rakentavaa, ja vetäjien oli ajoittain ohjattava keskustelua etenemään aikataulun mukaisesti. Pääosin pysyttiin strategisissa teemoissa, mutta joissakin ryhmissä keskustelu laajeni myös ajankohtaisiin kysymyksiin, kuten muutosneuvotteluihin ja resurssipaineisiin. Yhdessä ryhmässä painopiste oli erityisesti tulevaisuuden osaamistarpeissa ja siinä, miten osaamista voidaan vahvistaa koulutuksen tai rekrytointien avulla.

Osassa keskusteluista nousi esiin henkilöstön kokemuksia osallistamisen rajallisuudesta ja epävarmuutta siitä, missä määrin ryhmäkeskusteluilla on vaikutusta strategiaan päätöksiin. Myös organisaation samanaikaiset muutosprosessit ja kuormittava tilanne näkyivät paikoin keskustelun sävyssä. Yhdessä ryhmässä huomasi selkeästi vuorovaikutukseen liittyviä haasteita, kuten päälle puhumista ja keskittymisen hajautumista muihin tehtäviin. Kahdessa ryhmässä vetäjä pyysi osallistujilta palautetta ryhmäkeskustelusta ja sen herättämistä ajatuksista.

Helmikuussa 2025 järjestettiin toinen esihenkilöiden vetämä ryhmäkeskustelu, jossa tavoitteena oli tutustua strategialuonnokseen ja tunnistaa strategisten tavoitteiden pohjalta konkreettisia hankkeita seuraavien viiden vuoden ajalle. Keskustelut toteutettiin kampuksilla tai verkossa, ja niiden tuotokset koottiin esihenkilöiden strategiapäivässä maaliskuussa. Johtoryhmä viimeisteli strategiakartan huhtikuussa, ja sitä päivitetään jatkossa toimintaympäristön muutosten mukaan vuosittaisen suunnittelun pohjaksi. (Haaga-Helia 2025; Hoikkala 28.1.2025.)

6.1.6 Esihenkilöiden strategiapäivät

Strategiaprosessin aikana järjestettiin neljä esihenkilöiden strategiapäivää. Elokuun strategiapäivässä esihenkilöt kuuluivat johtoryhmän katsauksia korkeakoulukentän tulevaisuudesta sekä osallistuivat työpajaan, jossa tunnistettiin toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. Joulukuun strategiapäivässä jatkojalostettiin ryhmäkeskustelujen ja Intran strategiakeskustelujen tuotoksia

johtoryhmän strategialuonnoksen pohjaksi. Pienryhmissä käsiteltiin henkilöstön ideoita visioon, missioon, profiiliin ja arvoihin liittyen, kehitettiin ehdotuksia niiden pohjalta ja äänestettiin parhaiksi koettuja vaihtoehtoja. (Haaga-Helia 2024d; Haaga-Helia 2024l.)

Tammikuun strategiapäivässä esiteltiin ja perusteltiin johtoryhmän työstämä strategialuonnos, jota tarkasteltiin pienryhmissä eri teemojen kautta. Keskusteluissa jaettiin sekä kannustavaa palautetta että kriittisiä huomioita ja uusia ideoita strategian viimeistelyä varten. Johtoryhmän jäsenet kokosivat ryhmien kommentit yhteen ja hyödynsivät niitä strategialuonnoksen viimeistelyssä ennen sen viemistä hallituksen käsittelyyn helmikuussa. Maaliskuun strategiapäivässä käsiteltiin edelleen henkilöstön strategiakarttakeskustelujen tuotoksia johtoryhmän jatkotyöskentelyn tueksi. (Hoikkala 17.3.2025.)

6.2 Henkilöstön kokemukset osallistumisesta strategiaprosessiin

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuskysymykseen 2 ”Miten henkilöstö koki osallistamisen strategiaprosessiin?” liittyviä kyselytuloksia. Ensin tarkastellaan vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen kyselytutkimuksen tulokset esitetään jaettuna pääosa-alueeseen: kokemukset osallistamisen ja viestinnän käytännöistä sekä kokemukset osallistamisen onnistumisesta ja vaikuttavuudesta. Tilastoanalyysin lisäksi esitetään kyselytutkimuksen avoimien kysymysten teemoittelemalla analysoidut vastaukset.

Tässä opinnäytetyössä raportoidaan kyselytutkimuksen osalta vain tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tulokset. Toimeksiantajalle on toimitettu tulosraportti, joka sisältää myös tästä työstä pois jätetyt kysymykset ja analyysit.

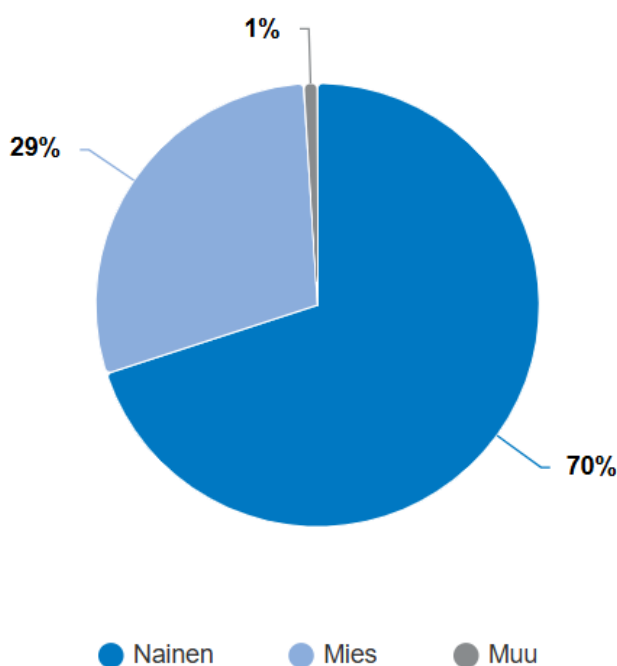
6.2.1 Vastaajat ja taustatekijät

Webropolin seurantalaston mukaan kysely avattiin vastaajien toimesta 225 kertaa, vastaaminen aloitettiin 185 kertaa ja vastauksia saatiin yhteensä 116 kappaletta. Vastaajista kaksi ei antanut suostumustaan tutkimukselle, joten vastaajien kokonaismäärä oli yhteensä 114 kappaletta. Kyselylomakkeessa vastaaminen oli pakollista vain taustakysymyksiin. Muihin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista, ja niiden osalta vastaajamäärät on raportoitu kysymyskohtaisesti.

Kyselyn saate ja linkki lähetettiin koko henkilöstölle (n= 707), joista vastasi 114 henkilöä, joten kyselyn vastausprosentti oli 16 %. Vastausprosentti on alhainen, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä koko henkilöstöön mutta vastausprosentin lisäksi merkitystä on kuitenkin myös vastaajien edustavuudella (Taanila 2019b). Vastaajien taustoja verratessa koko henkilöstöön voidaan todeta vastaajien edustavan henkilöstöä hyvin sukupuolen, henkilöstön työvuosien sekä henkilöstöryhmän osalta. Työvuosien osalta lyhyemmän työhistorian omaavat (0-4 vuotta) ovat hieman

aliedustettuina ja pisimpään työskennelleet (25+ vuotta) hieman yliedustettuina. Alhainen vastausprosentti ja vinoumat vastaajajoukossa on huomioitava, mutta tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa antavina ja melko luotettavasti henkilöstön näkemyksiä kuvaavina.

Kyselylomake (liite 5) sisälsi kolme taustakysymystä, jotka kertovat vastaajien olennaisista taustatekijöistä. Taustakysymykset tuovat kontekstia tutkimustuloksille sekä mahdollisuuden vertailla eri ryhmiä. Ensimmäinen taustakysymys koski vastaajien sukupuolta. Sukupuolijakauma on esitetty alla olevassa piirakkadiagrammissa (kuva 5), joka havainnollistaa eri sukupuolten osuudet vastaajista. Diagrammista käy ilmi, että selkeä enemmistö (70 %) vastaajista oli naisia, miehiä oli 29 % ja 1 % ilmoitti muun sukupuolen. Haaga-Helian koko henkilöstöstä 67 % on naisia ja 33 % miehiä, joten voidaan todeta, että vastaajajoukko edustaa henkilöstöä melko hyvin sukupuolijakauman osalta.

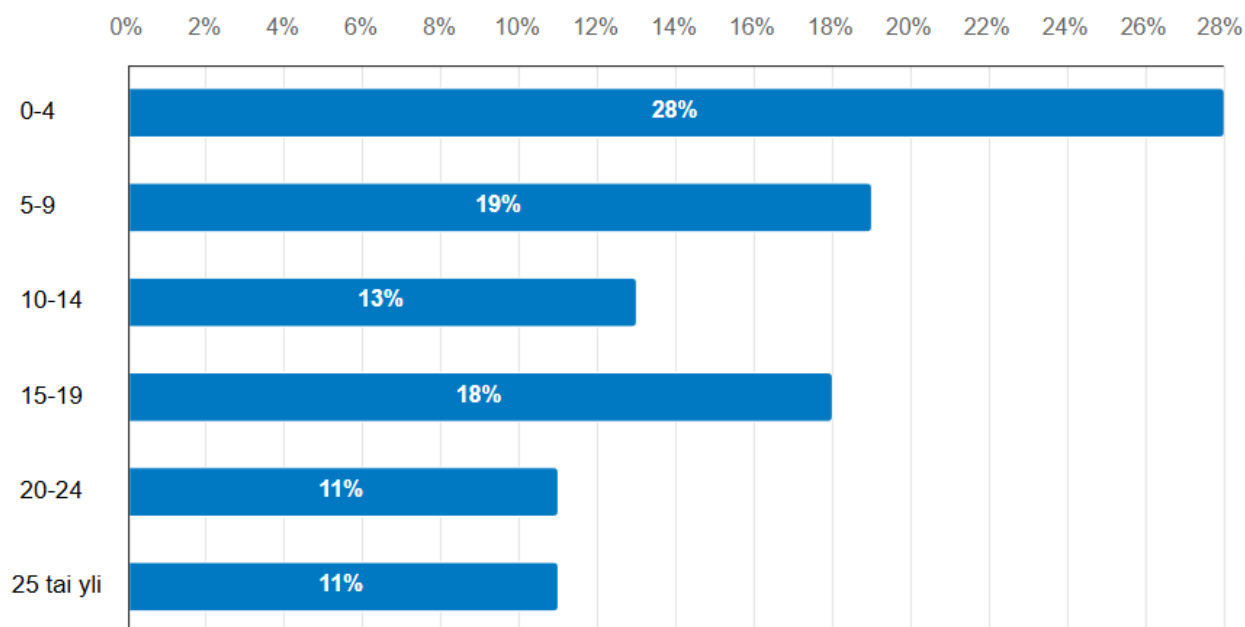


Kuva 5. Diagrammi vastaajien sukupuolijakaumasta (n= 114)

Toinen taustakysymys koski vastaajien työvuosia Haaga-Heliassa. Kuvan 6 pylväsdiagrammi esittää vastaajien jakautumisen työvuosien mukaan. Diagrammista käy ilmi, että vastaajista yli neljännes (28 %) oli työskennellyt Haaga-Heliassa 0–4 vuotta. Seuraavaksi suurimmat ryhmät olivat 5–9 vuotta (19 %) ja 15–19 vuotta (19 %) työskennelleet. Muut ryhmät olivat 10–14 vuotta (13 %), 20–24 vuotta (11 %) ja 25 vuotta tai enemmän (11 %) työskennelleet.

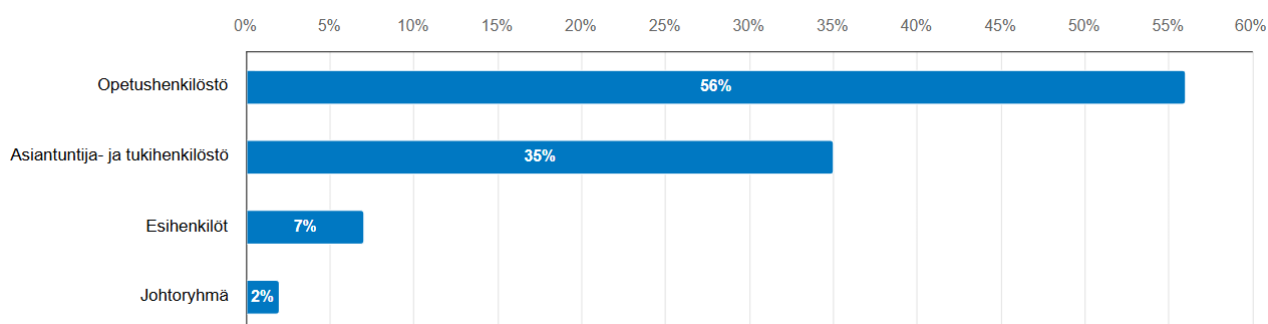
Vertailun vuoksi Haaga-Helian koko henkilöstöstä 36 % on työskennellyt 0–4 vuotta, 19 % 5–9 vuotta, 12 % 10–14 vuotta, 14 % 15–19 vuotta, 11 % 20–24 vuotta ja 9 % 25 vuotta tai enemmän.

Näiden lukujen perusteella vastaajajoukko edustaa henkilöstöä työvuosien osalta melko hyvin, vaikka lyhyemmän työhistorian omaavat (0-4 vuotta) ovat hieman aliedustettuina ja pisimpään työskennelleet (25+ vuotta) hieman yliedustettuina.



Kuva 6. Pylväsdiagrammi vastaajien jakaumasta työvuosien perusteella (n= 114)

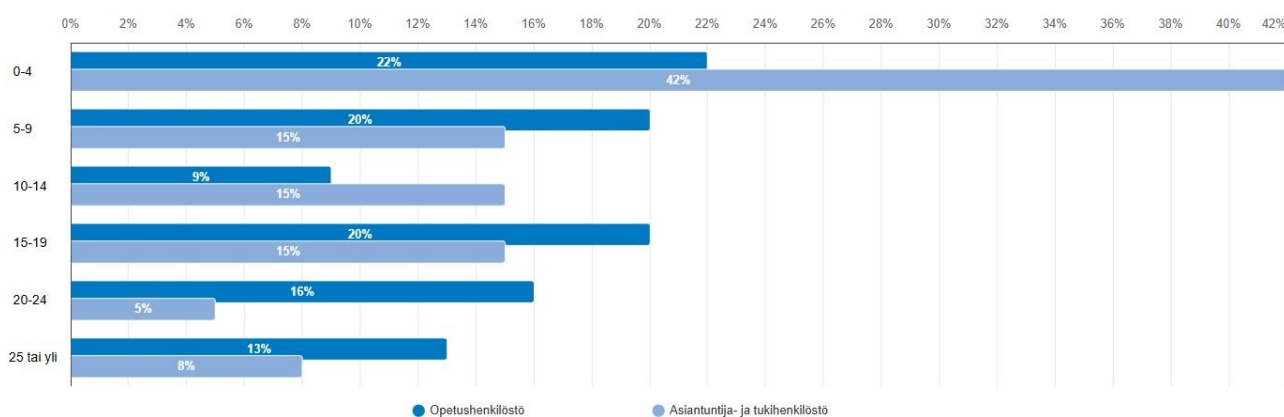
Kolmas taustakysymys koski vastaajien henkilöstöryhmää. Alla olevasta pylväsdiagrammi (kuva 7) esittää vastaajien jakautumisen henkilöstöryhmiin. Kuvasta käy ilmi, että enemmistö vastaajista (56 %) kuului opetushenkilöstöön, 35 % asiantuntija- ja tukihenkilöstöön, 7 % esihenkilöihin ja 2 % johtoryhmän jäseniin. Haaga-Helian koko henkilöstöstä (n=711), 55 % kuuluu opetushenkilöstöön, 37 % asiantuntija- ja tukihenkilöstöön ja 8 % esihenkilöihin tai johtoryhmän jäseniin. Näiden lukujen perusteella voidaan todeta, että vastaajajoukko edustaa henkilöstöryhmiä todella hyvin.



Kuva 7. Pylväsdiagrammi vastaajien jakaumasta henkilöstöryhmittäin (n= 114)

Taustakysymysten lisäksi tarkasteltiin vastaajien työvuosia henkilöstöryhmän perusteella. Kuten kuvasta 8 käy ilmi, että asiantuntija- ja tukihenkilöstöä edustavista vastaajista jopa 42 % kuului 0–4 vuotta Haaga-Heliassa työskennelleiden ryhmään. Seuraavaksi suurimpia ryhmiä olivat 5–9 vuotta (15 %), 10–14 vuotta (15 %) ja 15–19 vuotta (15 %) työskennelleet. Pitkä työhistoria oli harvinaisempi ja pienimpiä ryhmiä olivat 20–24 vuotta (5 %) ja 25 vuotta tai yli (8 %) työskennelleet.

Opetushenkilöstöstä suuri osa oli työskennellyt Haaga-Heliassa 0–4 vuotta (22 %). Seuraavaksi suurimpia ryhmiä olivat 5–9 vuotta (20 %), 15–19 vuotta (20 %) sekä 25 vuotta tai yli (13 %) työskennelleet. Pienempiä osuuksia oli 10–14 vuoden (9 %) ja 20–24 vuoden (5 %) työskennelleiden ryhmissä.



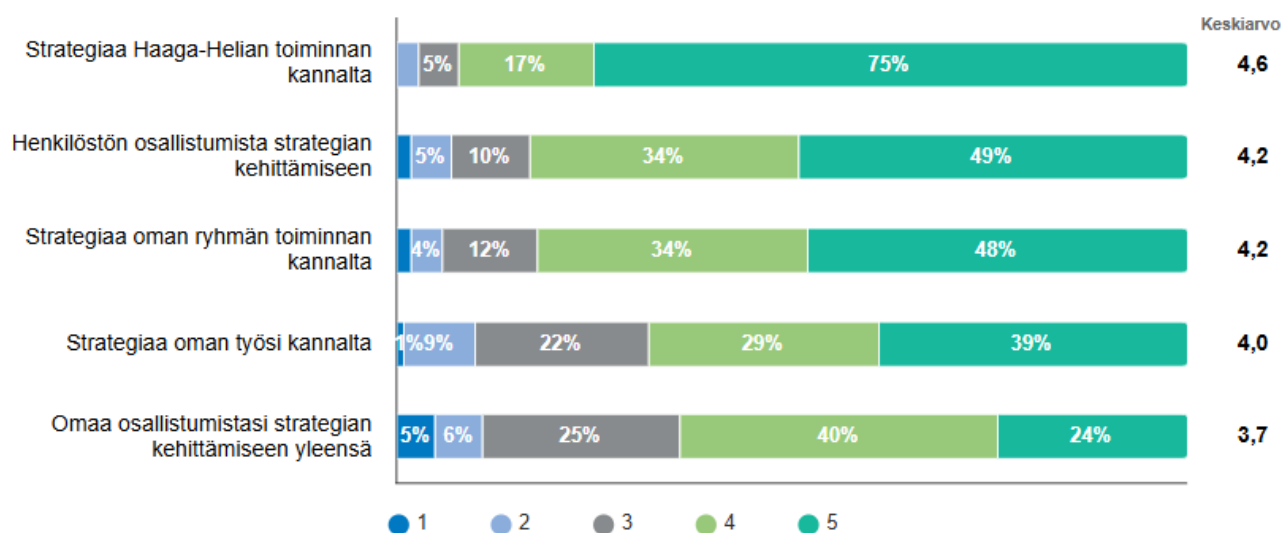
Kuva 8. Pylväsdiagrammi vastaajien työvuosista henkilöstöryhmittäin (n =114)

Taustakysymysten lisäksi tässä osiossa tarkastellaan vastaajien yleisiä näkemyksiä strategiasta ja osallistumisesta. Ensin vastaajia ohjeistettiin arvioimaan strategian ja osallistumisen tärkeyttä eri näkökulmista viisiportaisella Likertin asteikolla, jolla arvo 1 tarkoittaa ”en lainkaan tärkeänä ja arvo 5 ”erittäin tärkeänä”. Tulokset esitetään kuvassa 9 prosenttijakaumina ja lisäksi palkkien päihin on lisätty keskiarvot helpottamaan väittämien vertailua. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin kyseisestä asiasta olivat.

Tulosten perusteella strategia nähdään tärkeänä erityisesti Haaga-Helian toiminnan kannalta. Vastaajista selkeä enemmistö (92 %) koki strategian erittäin tärkeänä (75 %) tai melko tärkeänä (17 %). Selkeä enemmistö näki erittäin tai melko tärkeänä myös henkilöstön osallistumisen strategian kehittämiseen (83 %) sekä strategian oman ryhmän toiminnan kannalta (83 %). Vastausten prosenttiosuudet muuttuivat siirryttäessä organisaatiotasolta ryhmätasolle ja edelleen henkilökohtaiselle tasolle.

Oman työn kannalta strategiaa piti tärkeänä edelleen enemmistö (68 %) vastaajista, mutta vähemmän kuin organisaatio- ja ryhmätason kysymyksissä, ja neutraalisti asiasta ajattelevien määrä (22 %) nousi. Oman osallistumisen strategian kehittämiseen koki erittäin tärkeänä enää 24 % ja melko tärkeänä 40 %. Vastaajista neljäsosa (25 %) ajatteli asiasta neutraalisti.

Väittämien osalta tarkasteltiin myös, eroavatko vastaukset taustamuuttujien perusteella. Vastaajan henkilöstöryhmä tai sukupuoli eivät olleet yhteydessä kokemukseen strategian ja osallistumisen tärkeydestä. Myöskään työvuodet eivät vaikuttaneet arvioihin siitä, kuinka tärkeäksi strategia ja osallistuminen koettiin.



Kuva 9. Strategiaan ja osallistumiseen liittyvien väittämien prosenttijakaumat ja keskiarvot (n= 114) asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä)

Vastaajia pyydettiin lisäksi kuvaamaan avoimessa vastauksessa, miksi oma osallistuminen strategian kehittämiseen koettiin tai ei koettu tärkeäksi. Vastauksia tuli yhteensä 86 kpl, joista erottautui yhteensä 117 eri näkemystä. Avoimista vastauksista muodostui neljä pääteemaa: ”Strategia työn ja toiminnan ohjaajana”, ”Osallistumisen vaikutukset”, ”Vaikuttamisen mahdollisuus ja henkilöstön näkemyksen merkitys” sekä ”Etäinen strategia ja osallistumisen merkityksettömyys”. Teemat on koottu taulukkoon 3 yhdessä teemaan liittyvien koodiesimerkkien ja esimerkkilainauksen kanssa.

Ensimmäinen teema liittyy näkemyksiin siitä, kuinka strategia vaikuttaa työhön ja organisaatioon. Vastausten mukaan strategia auttaa ymmärtämään organisaation tavoitteita ja tekemään päivittäistä työtä yhteisesti sovittuun suuntaan. Monet vastaajat korostivat strategian tärkeää roolia sekä organisaation toiminnan että oman työn ohjaavana tekijänä. Toiseen teemaan kuuluvat näkemykset osallistumisen mahdollisuuksista ja sen tuottamista kokemuksista.

Vastausten perusteella strategiatyöhön osallistuminen koetaan tärkeäksi sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Vastaajien mukaan osallistumisen kautta saa mahdollisuuden vaikuttaa. Useat vastaajat nostivat myös esiin osallistumisen lisäävän ymmärrystä strategiasta, sen taustoista ja tavoitteista. Useiden vastaajien mukaan osallistuminen lisää sitoutumista strategiaan ja sen toteuttamiseen. Osa vastaajista toi esiin myös osallistumisen vaikuttavan kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja lisäävän tunnetta yhteenkuuluvuudesta.

Kolmanteen teemaan liittyvät vaikuttamisen mahdollisuuksiin ja henkilöstön näkemyksen merkitykseen strategiatyössä. Useat vastaajat toivat esiin halun päästä vaikuttamaan organisaation suuntaan ja strategian sisältöön. Osallistuminen nähdään tapana tuoda omat näkökulmat esiin ja hyödyntää omaa osaamista strategiatyössä. Vastaajat nostivat esiin myös osallistumisen antavan tunteen kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamisesta. Lisäksi vastaajat korostivat henkilöstön riittävän ja monipuolisen edustuksen merkitystä strategiatyölle. Vastaajien mukaan monipuolinen osallistaminen yhdistää erilaisia näkökulmia ja osaamisia, joten strategiastakin tulee parempi. Vastauksista nousi kuitenkin myös esiin, että aivan kaikkien osallistuminen ei välttämättä ole tarpeellista ja yhden osallistujan panos ei ole ratkaiseva.

Viimeiseen teemaan on koottu perustelut miksi osallistumista strategiatyöhön ei ole koettu lainkaan tai vain vähän tärkeäksi. Useiden vastaajien kokemuksen mukaan osallistumalla ei voi oikeasti vaikuttaa eikä henkilöstön näkemystä aidosti huomioida. Lisäksi usean vastaajan mielestä strategia jää liian ylätasolle eikä kosketa heidän omaa työtään ja arkea organisaatiossa. Osa vastaajista ei koe strategiatyötä itselleen mielenkiintoiseksi tai että heillä ei ole siihen juurikaan annettavaa.

Taulukko 2. Avoimien vastausten teemat, koodiesimerkkejä ja esimerkkilainauksia

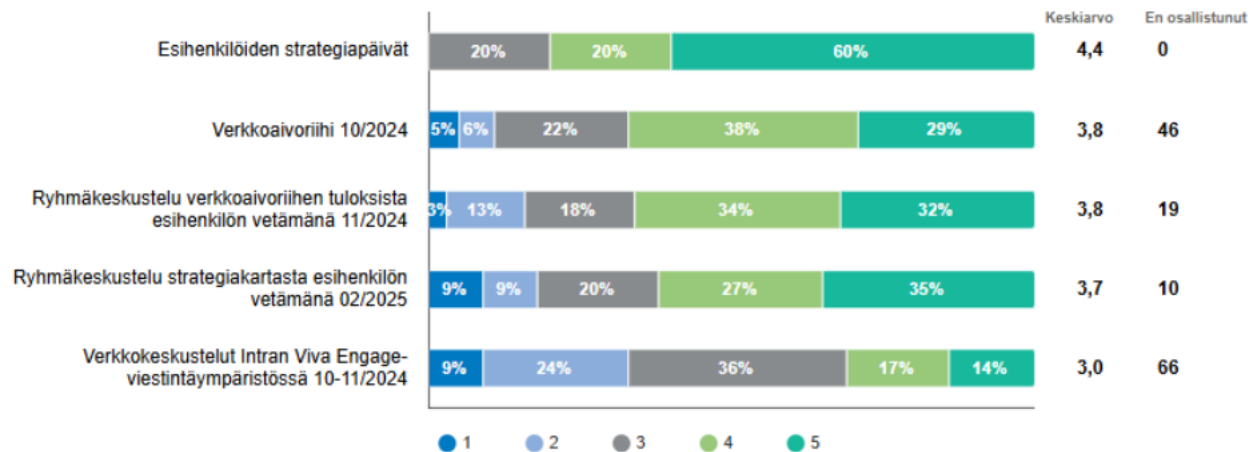
Teema	Koodiesimerkkejä	Esimerkkilainaus
Strategia työn ja toiminnan ohjaajana	strategia ohjaa omaa työtä/ organisaation toimintaa, strategia antaa työlle tarkoituksen	” Strategia määrittelee toiminnan suunnat, sitä kautta myös oman toimintani suunnan.”
Osallistumisen vaikutukset	strategia tulee tutummaksi, osallistumalla oma näkemys esiin, osallistumalla voi vaikuttaa, osallistuminen auttaa ymmärtämään strategiaa ja osallistuminen sitouttaa strategiaan	” Osallistuminen strategiaprosessin kehittämiseen auttaa myös paremmin ymmärtämään strategian tarkoitusta, kun strategia ei tule ylhäältä annettuna, vaan se on yhdessä rakennettu.”
Vaikuttamisen mahdollisuus ja henkilöstön näkemyksen merkitys	tarve vaikuttaa organisaation suuntaan/ strategian sisältöön, tunne vaikuttamisesta/ kuulluksi tulemisesta, näkökulmia yhdistämällä parempi strategia	” Tunnen tulevani kuulluksi, niin yksilönä kuin yhteisönä ja tunnen pystyväni vaikuttamaan asioihin ihan

Teema	Koodiesimerkkejä	Esimerkkilainaus
	ja yhden osallistujan panos ei ratkaiseva	yksilökohtaisesti alkaen ja ilmaisemaan itseäni ja omia ehdotelmiani.”
Etäinen strategia ja osallistamisen merkityksettömyys	kokemus ettei osallistumalla voi vaikuttaa, kokemus ettei henkilöstön näkemyksiä huomioida, strategia jää kauas arjesta ja itsellä ei ole annettavaa strategiatyö	” Ajattelen että se olisi tärkeää. Tässä prosessissa kuuluksi tuleminen jäi kapeaksi - jopa olemattomaksi ja näennäiseksi.”

6.2.2 Kokemukset osallistamisen ja viestinnän käytännöistä

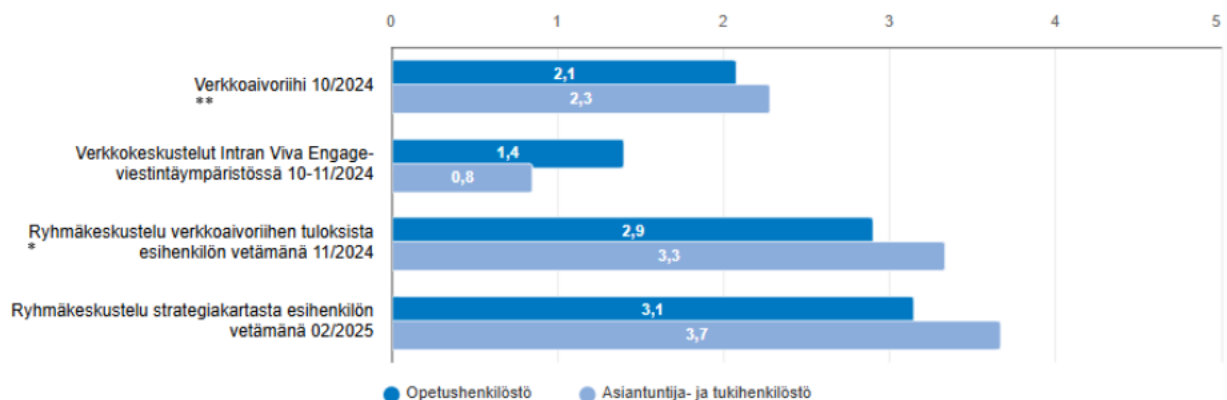
Osallistamisen kokemusten osalta ensin listattiin strategiaproessin tilaisuudet, ja vastaajat ohjeistettiin arvioimaan tilaisuuksien tärkeyttä strategian kehittämisen kannalta viisiportaisella Likertin asteikolla, jolla arvo 1 tarkoitti ”en lainkaan tärkeänä” ja arvo 5 ”erittäin tärkeänä”. Vastaajia pyydettiin arvioimaan vain niitä tilaisuuksia, joihin he olivat osallistuneet. Kysymyksen vastaajamäärä oli 111 mutta eri kohdissa vastaajamäärä vaihteli sen mukaan, kuinka moni oli kyseiseen tilaisuuteen osallistunut. Tulokset esitetään kuvassa 10 prosenttijakaumina ja lisäksi palkkien päihin on lisätty keskiarvot helpottamaan väittämien vertailua. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä tärkeämpänä vastaajat keskimäärin kyseisestä asiasta pitivät.

Tulosten mukaan tärkeimmäksi koettiin esihenkilöiden strategiapäivät, kun vastaajista enemmistö (80 %) arvioi tilaisuudet erittäin tärkeäksi (60 %) tai melko tärkeäksi (20 %) strategian kehittämisen kannalta. On hyvä huomioida, että tähän kohtaan ovat vastanneet vain esihenkilöt ja johtoryhmäläiset, joten vastaajamäärä on pieni. Tärkeäksi koettiin myös muut tilaisuudet, kun vastaajista enemmistö arvioi verkkoavoriihen (67 %), ryhmäkeskustelun verkkoavoriihen tuloksista (66 %) ja ryhmäkeskustelun strategiakartasta (62 %) joko melko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi strategian kehittämisen kannalta. Verkkoavoriihen osalta on huomioitava vastaajien määrä, sillä vastaajista 46 ei osallistunut verkkoavoriiehen. Verkkoavoriihen osalta on huomioitava vastaajien määrä, sillä vastaajista 46 ei osallistunut verkkoavoriiehen. Verkkoavoriihen osalta on huomioitava vastaajien määrä, sillä vastaajista 46 ei osallistunut verkkoavoriiehen. Verkkoavoriihen osalta on huomioitava vastaajien määrä, sillä vastaajista 46 ei osallistunut verkkoavoriiehen. Verkkoavoriihen osalta on huomioitava vastaajien määrä, sillä vastaajista 46 ei osallistunut verkkoavoriiehen.



Kuva 10. Tilaisuuksien tärkeys strategian kehittämisen kannalta prosenttijakaumina asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä) ja keskiarvoina (n= 111, vastaajamäärä vaihtelee tilaisuuksittain)

Tilaisuuksien osalta tarkasteltiin myös, eroavatko näkemykset tilaisuuksien tärkeydestä strategian kehittämisen kannalta taustamuuttujien perusteella. Vastaajan sukupuoli ei ollut yhteydessä, eivätkä työvuodet vaikuttaneet kokemuksiin tilaisuuksien tärkeydestä. Sen sijaan vastaajan henkilöstöryhmä oli yhteydessä kokemukseen tilaisuuksien tärkeydestä strategian kehittämisen kannalta. Asiantuntija- ja tukihenkilöstö koki verkkoavoriiehen (ka= 2,3 vs. 2,1; p= 0.004) ja ryhmäkeskustelun verkkoavoriiehen tuloksista (ka=3,7 vs 3,1; p=0.038) tärkeämmäksi strategian kehittämisen kannalta kuin opetushenkilöstö (kuva 11).



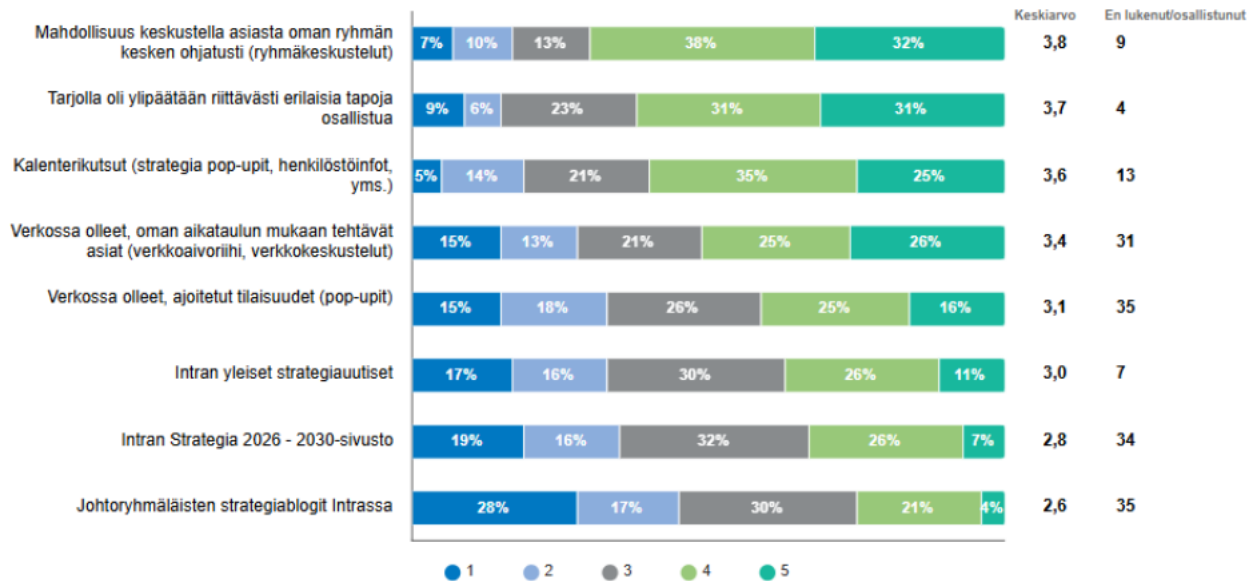
Kuva 11. Tilaisuuksien tärkeys henkilöstöryhmittäin keskiarvoina (n= 111, vastaajamäärä vaihtelee tilaisuuksittain) ja tilastolliset merkitsevyydet on merkitty tähdillä (ks. selite luvussa 4.3.2)

Seuraavaksi osallistamisen käytäntöjen osalta tarkasteltiin, mitkä käytännöt ja tekijät edistivät vastaajien osallistumista strategian kehittämiseen. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan, kuinka paljon eri tekijät edistivät osallistumista strategiaprosessin tilaisuuksiin viisiportaisella Likertin asteikolla, jolla

arvo 1 tarkoitti ”erittäin vähän” ja arvo 5 ”erittäin paljon”. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan vain niitä kohtia, joista he olivat lukeneet, joihin he olivat osallistuneet ja jotka he olivat muuten huomioineet. Kysymyksen vastaajamäärä oli 113 mutta eri tekijöiden kohdalla vastaajamäärä vaihteli sen mukaan, kuinka moni oli kyseisen kohdan lukenut, osallistunut tai huomionut. Tulokset esitetään kuvassa 12 prosenttijakaumina ja lisäksi palkkien päihin on lisätty keskiarvot helpottamaan väittämien vertailua. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän osallistumista edistävänä vastaajat keskimäärin kyseisestä asiasta pitivät.

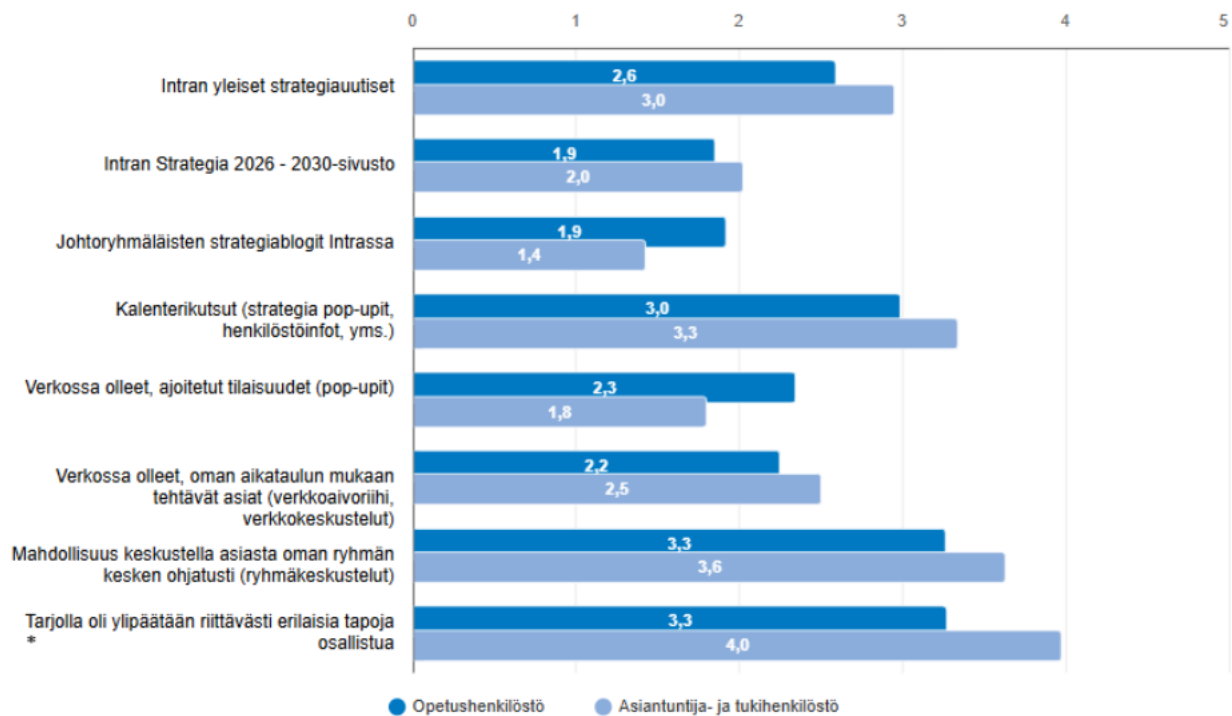
Tulosten mukaan selkeimmät osallistumista edistävät tekijät, jotka vastaajien enemmistön mukaan edistivät osallistumista joko erittäin tai melko paljon olivat mahdollisuus keskustella asiasta oman ryhmän kesken (70 %), ylipäätään erilaiset tavat osallistua (62 %), tilaisuuksista saapuneet kalenterikutsut (60 %) sekä verkon kautta, omassa aikataulussa tehtävät asiat (51 %). Sen sijaan verkossa olleet, ajoitetut tilaisuudet aiheuttivat enemmän hajontaa, kun vastaajista 41 % koki niiden edistävän osallistumista melko tai erittäin paljon, ja 32 % koki niiden edistävän osallistumista melko tai erittäin vähän. Verkkotilaisuuksien osalta on hyvä huomioida vastaajien alhaisempi määrä, sillä vastaajista 31 ei osallistunut ajoitettuihin tilaisuuksiin ja 35 ei osallistunut omassa aikataulussa tehtäviin asioihin.

Heikommin osallistumista edistäviksi tekijöiksi arvioitiin Intranetin kautta jaettu aineisto ja viestintä. Vastaajista reilu kolmasosa koki sekä Intran strategiauutisten (37 %) että Strategia 2026–2030-sivuston (34 %) edistävän osallistumista erittäin tai melko paljon, noin kolmasosa suhtautui näihin neutraalisti ja vajaa kolmasosa koki näiden edistävän osallistumista erittäin tai melko vähän. Johtoryhmäläisten strategiablogien osalta vastaajista 45 % vastasi niiden edistäneen osallistumista erittäin tai melko vähän, vajaa kolmasosa (30 %) suhtautui neutraalisti ja neljäsosa (25 %) koki blogien edistäneen osallistumisesta erittäin tai melko paljon. Blogien osalta on huomioitava pieni vastaajamäärä, sillä vastaajista 35 ei ollut lukenut niitä.



Kuva 12. Kuinka paljon eri tekijät vaikuttivat osallistumiseen prosenttijakaumina asteikolla 1-5 (1=erittäin vähän, 5=erittäin paljon) ja keskiarvoina (n= 113, vastaajamäärä vaihtelee tekijöittäin)

Osallistumista edistävien tekijöiden osalta tarkasteltiin myös, eroavatko näkemykset eri tekijöiden merkityksestä osallistumisen edistäjinä taustamuuttujien perusteella. Vastaajan sukupuoli ei ollut yhteydessä kokemukseen eivätkä työvuodet vaikuttaneet kokemukseen eri tekijöiden vaikutuksesta osallistumisen todennäköisyyteen. Sen sijaan vastaajan henkilöstöryhmä oli yhden tekijän osalta yhteydessä kokemukseen siitä, kuinka paljon tekijä edisti vastaajan osallistumista strategia-prosessin tilaisuuksiin. Asiantuntija- ja tukihenkilöstö koki kokonaisuuden erilaisia tapoja osallistua ($k_a=4,0$ vs. $3,3$; $p=0.001$) edistävän osallistumista enemmän kuin opetushenkilöstö (kuva 13).



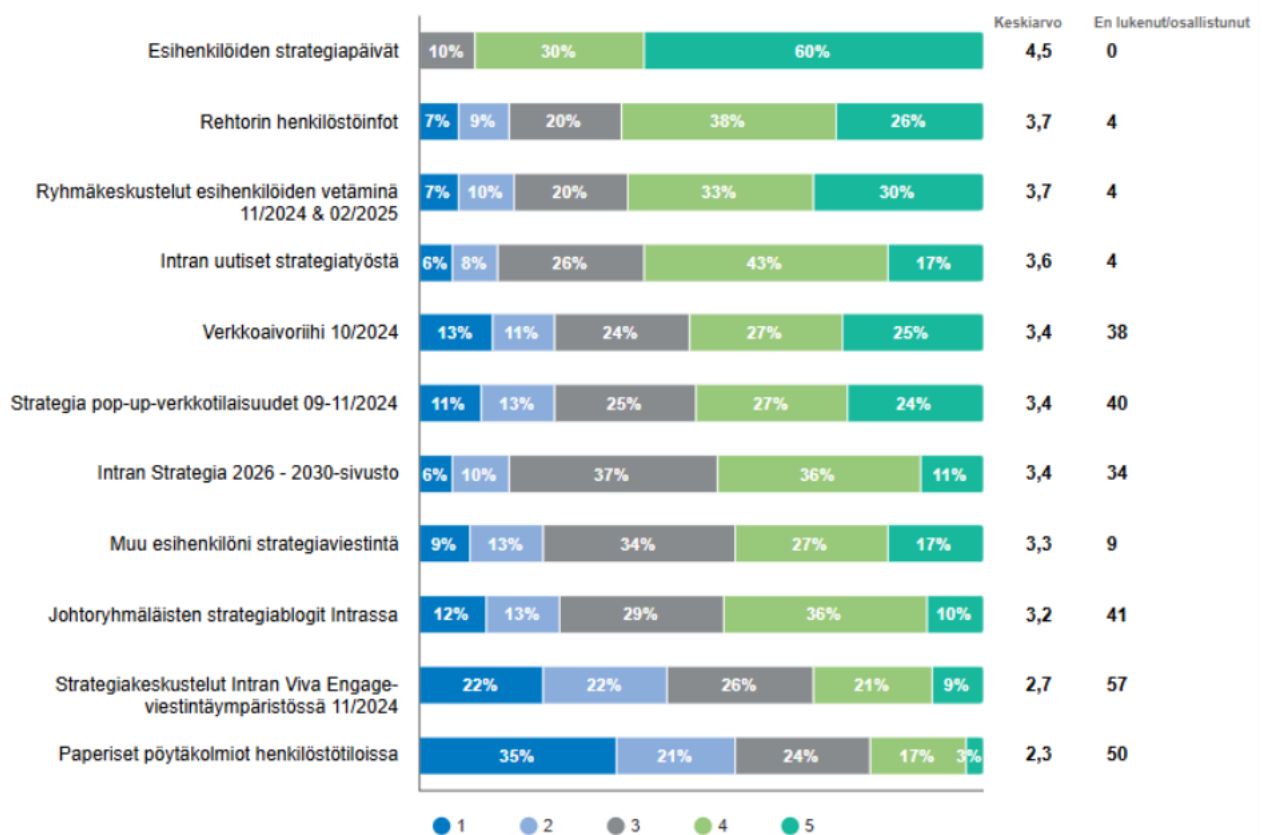
Kuva 13. Kuinka paljon eri tekijät vaikuttivat osallistumiseen henkilöstöryhmittäin keskiarvoina (n= 113, vastaajamäärä vaihtelee tekijöittäin) ja tilastolliset merkitsevyydet on merkitty tähdillä (ks. selite luvussa 4.3.2)

Seuraavaksi tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia strategiaprosessin viestinnästä ja sen läpinäkyvyydestä. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan, miten hyvin eri tilaisuudet autoivat lisäämään strategiaprosessin läpinäkyvyyttä viisiportaisella Likertin asteikolla, jolla arvo 1 tarkoitti ”ei lainkaan” ja arvo 5 ”erittäin paljon”. Vastaajia pyydettiin arvioimaan vain niitä viestintätapoja, jotka he olivat lukeeet ja niitä tilaisuuksia, joihin he olivat osallistuneet. Tulokset esitetään kuvassa 14 prosenttija-kaumina ja lisäksi palkkien päihin on lisätty keskiarvot helpottamaan väittämien vertailua. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän läpinäkyvyyttä lisäävänä vastaajat keskimäärin kyseisestä asiasta pitivät.

Tulosten mukaan selkeimmin läpinäkyvyyttä edisti esihenkilöiden strategiapäivät, sillä vastaajista selkeä enemmistö (90 %) arvioivat tilaisuuksien edistäneen strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä erittäin tai melko paljon. On hyvä huomioida, että tähän kohtaan ovat vastanneet vain esihenkilöt ja johtoryhmän jäsenet, joten vastaajamäärä on pieni. Muista viestintätavoista ja tilaisuuksista erottautuivat läpinäkyvyyden osalta ne, joissa yli puolet vastaajista arvioivat viestintätavan tai tilaisuuden edistäneen strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä erittäin tai melko paljon: rehtorin henkilöstöinfot (64 %), esihenkilöiden vetämät ryhmäkeskustelut (63 %), Intran strategiatyöuutiset (60 %), verkkoavoriihi (52 %) sekä strategia pop-up-verkkotilaisuudet (51 %).

Viimeisten osalta on huomioitava vastaajamäärä, sillä vastaajista ei ollut osallistunut verkkoaivoriiheen 38 kpl ja strategia pop-up-verkkotilaisuuksiin 40 kpl.

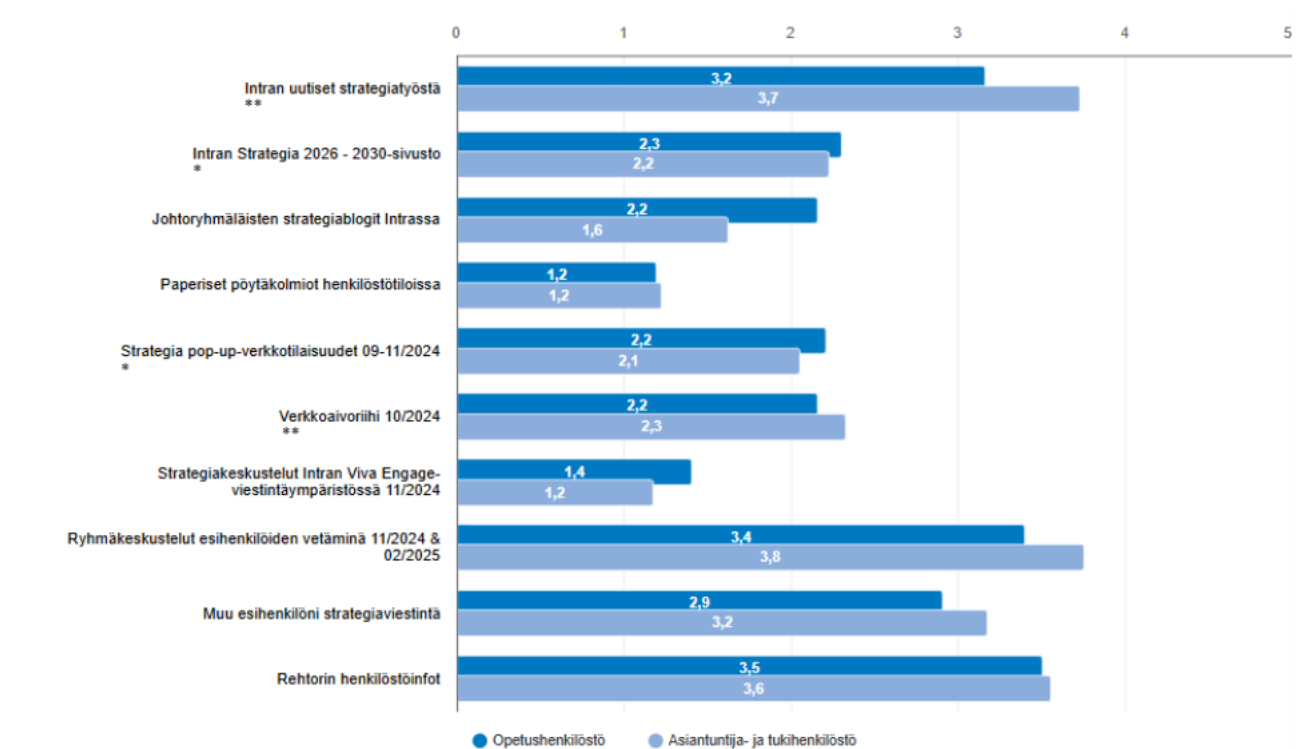
Heikoimman kokemuksen läpinäkyvyyden osalta saivat strategiakeskustelut Viva Engage-viestintäympäristössä, kun vastaajista 44 % koki keskustelut ei lainkaan (22 %) tai melko vähän (22 %) läpinäkyvyyttä edistäviksi ja 26 % suhtautui asiaan neutraalisti. Lisäksi paperisten pöytäkolmioiden osalta vastaajista 56 % koki ne ei lainkaan (35 %) tai melko vähän (21 %) läpinäkyvyyttä edistäviksi. Näiden kahden osalta on huomioitava myös, että vähintään puolet vastaajista ei ollut näihin osallistunut tai näitä nähnyt.



Kuva 14. Kuinka paljon eri viestintätavat ja tilaisuudet edistivät läpinäkyvyyttä prosenttijakaumina asteikolla 1-5 (1= erittäin vähän, 5=erittäin paljon) ja keskiarvoina (n= 114, vastaajamäärä vaihtelee kohdittain)

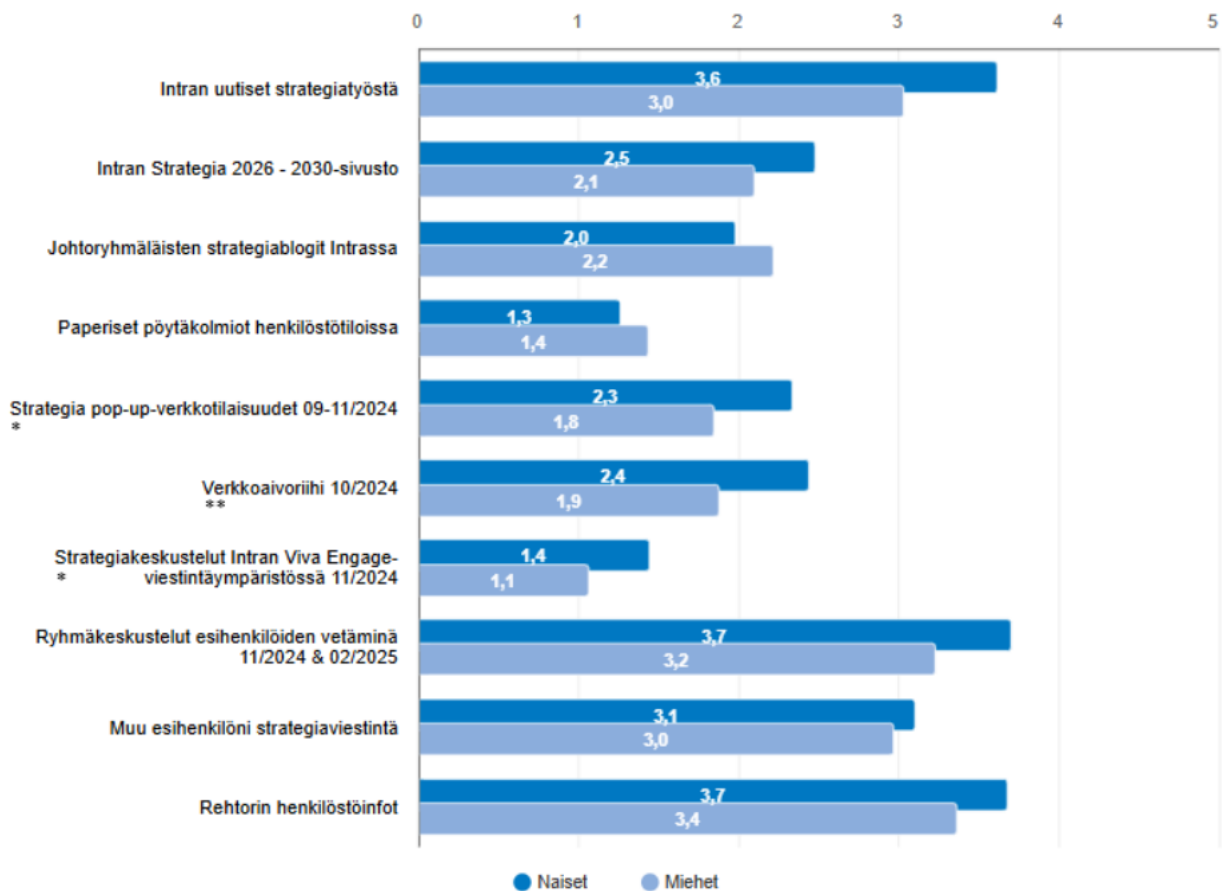
Viestintätapojen ja tilaisuuksien läpinäkyvyyden osalta tarkasteltiin myös, eroavatko vastaukset taustamuuttujien perusteella. Työvuodet eivät vaikuttaneet vastauksiin siitä, missä määrin eri viestintätavat ja tilaisuudet lisäsivät strategiaprosessin läpinäkyvyyttä. Sen sijaan vastaajan henkilöstöryhmä ja sukupuoli olivat yhteydessä kokemukseen viestintätapojen ja tilaisuuksien läpinäkyvyyden edistämisestä. Asiantuntija- ja tukihenkilöstö koki Intran uutisten strategiatyöstä (ka= 3,7 vs.

3,2; $p=0,007$) ja verkkoavoriihen ($ka=2,3$ vs. 2,2; $p=0,008$) lisäävän strategiaproessin läpinäkyvyyttä enemmän kuin opetushenkilöstö. Opetushenkilöstö puolestaan koki Intran Strategia 2026-2030-sivuston ($ka=2,3$ vs. 2,2; $p=0,021$) ja strategia pop-up-verkkotilaisuuksien ($ka=2,2$ vs. 2,1; $p=0,041$) lisäävän läpinäkyvyyttä enemmän kuin asiantuntija- ja tukihenkilöstö (kuva 15).



Kuva 15. Kuinka paljon viestintätavat ja tilaisuudet lisäsivät läpinäkyvyyttä henkilöstöryhmittäin keskiarvoina ($n = 114$, vastaajamäärä vaihtelee kohdittain) ja tilastolliset merkitsevyystasot on merkitty tähdillä (ks. selite luvussa 4.3.2)

Naisten ja miesten näkemysten eroja tarkasteltaessa naiset kokivat strategia pop-up-verkkotilaisuuksien ($ka=2,3$ vs. 1,8; $p=0,023$), verkkoavoriihen ($ka=2,4$ vs. 1,9; $p=0,007$) ja Viva Engage-viestintäympäristön strategiakeskustelujen ($ka=1,4$ vs. 1,1; $p=0,013$) lisäävän strategiaproessin läpinäkyvyyttä enemmän kuin miehet kokevat (kuva 16).

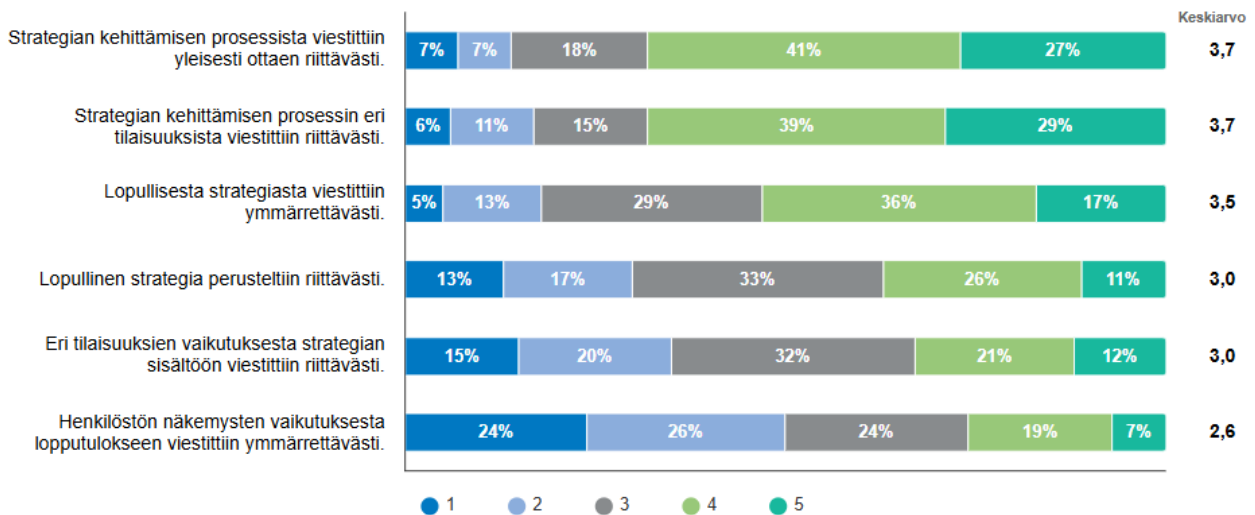


Kuva 16. Kuinka paljon viestintätavat ja tilaisuudet lisäsivät läpinäkyvyyttä sukupuolittain keskiarvoina (n = 114, vastaajamäärä vaihtelee kohdittain) ja tilastolliset merkitsevyystasot on merkitty tähdillä (ks. selite luvussa 4.3.2)

Seuraavaksi viestinnän käytäntöihin liittyen tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia strategiaprosessin ja strategian viestinnän riittävydestä ja ymmärrettävyydestä. Vastaajia ohjeistettiin ottamaan kantaa kuuteen väittämään viestinnästä viisiportaisella Likertin asteikolla, jolla arvo 1 tarkoitti ”täysin eri mieltä” ja arvo 5 ”täysin samaa mieltä”. Tulokset esitetään kuvassa 17 prosenttijakaumina ja lisäksi palkkien päihin on lisätty keskiarvot helpottamaan väittämien vertailua. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin kyseisestä asiasta olivat.

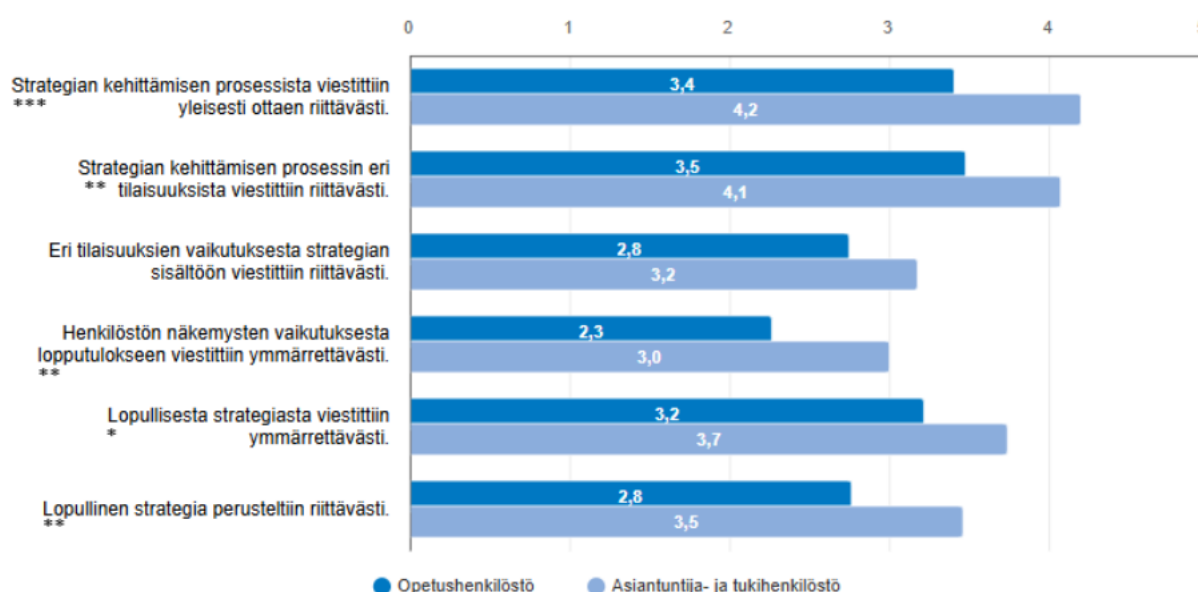
Tulosten perusteella viestintä oli riittävää sekä strategiaprosessin että henkilöstön osallistumismahdollisuuksien osalta. Vastaajista enemmistö (68 %) oli molemmissa väittämässä täysin tai osittain samaa mieltä asiasta. Vastaajista enemmistö (53 %) oli myös täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että lopullisesta strategiasta viestittiin ymmärrettävästi. Vastaajista kuitenkin enää 37 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että lopullinen strategia perusteltiin riittävästi, ja vajaa kolmasosa (30 %) oli täysin tai osittain eri mieltä asiasta.

Kolmasosa (33 %) vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä, että eri tilaisuuksien vaikutuksesta strategian sisältöön oli viestitty riittävästi ja vastaajista reilu kolmasosa (35 %) oli asiasta täysin tai osittain eri mieltä. Viimeisessä väittämässä viestinnän ymmärrettävyydestä henkilöstön näkemysten vaikutuksesta lopputulokseen huomattavaa on, että jopa 24 % on asiasta täysin eri mieltä ja 26 % osittain eri mieltä.



Kuva 17. Strategiaprosessin ja strategian viestintään liittyvien väittämien prosenttijakaumat asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä) ja keskiarvoina (n= 113)

Väittämien osalta tarkasteltiin myös, eroavatko kokemukset strategiaprosessin ja strategian viestinnästä taustamuuttujien perusteella. Vastaajan sukupuoli ei ollut yhteydessä kokemukseen viestinnästä. Myöskään työvuodet eivät vaikuttaneet kokemuksiin viestinnän ymmärrettävyydestä tai riittävydestä. Sen sijaan vastaajan henkilöstöryhmä oli yhteydessä kokemukseen viestinnän ymmärrettävyydestä ja riittävydestä strategiaprosessissa. Kuten kuva 18 osoittaa, asiantuntija- ja tukihenkilöstö koki viestinnän enemmän riittäväksi ja ymmärrettäväksi kuin opetushenkilöstö lähes kaikissa kohdissa: viestinnän riittävyys strategiaprosessista yleisesti (ka=4,2 vs. 3,4; p=0.000), viestinnän riittävyys eri tilaisuuksista (ka= 4,1 vs. 3,5; p= 0.009), ymmärrettävyys viestittäessä henkilöstön näkemysten vaikutuksesta lopputulokseen (ka=3,0 vs. 2,3; p=0.005), ymmärrettävyys viestittäessä lopullisesta strategiasta (ka=3,7 vs. 3,2; p=0.014) ja perustelujen riittävyys lopullisen strategia osalta (ka= 3,5 vs. 2,8; p=0.004).



Kuva 18. Viestintään liittyvien väittämien keskiarvot henkilöstöryhmittäin (n= 113) ja tilastolliset merkitsevyydet merkitty tähdillä (ks. selite luvussa 4.3.2)

Osallistamisen ja viestinnän käytäntöjen osalta lopuksi tarkasteltiin teemaan sopivien kyselytutkimuksen avointen kysymysten vastauksia. Ensin tarkastellaan kysymyksen “Minkälaiset tekijät aiheuttivat haasteita osallistumiselle? (n= 59, eri näkökulmia 81 kpl) avoimista vastauksista nousseita teemoja “Ajankäytön haasteet ja työn kuormitus” sekä “Epäselvät ja epämotivoivat osallistumisen käytännöt ja viestintä”. Toiseksi tarkastellaan kysymyksen “Perustelee näkemyksesi henkilöstön osallistamisen onnistumisesta” (n=62, ei näkökulmia 82 kpl) avoimista vastauksista nousseita teemoja “Osallistumisen mahdollisuudet ja esteet” ja “Viestinnän ja prosessin läpinäkyvyyden haasteet”. Kolmanneksi tarkastellaan kysymyksen “Minkälaisia kehitysehdotuksia antaisit liittyen strategiaproessin ja strategian viestintään liittyen?” (n=31, eri näkökulmia 45 kpl) avoimista vastauksista nousseita teemaa “Strategiaviestinnän haasteet”. Teemat on koottu taulukkoon 4 yhdessä teemaan liittyvien koodiesimerkkien ja esimerkkilainauksen kanssa.

Teeman “Ajankäytön haasteet ja työn kuormitus” vastausten perusteella osallistumista strategiatyöhön hankaloitti monen vastaajan mukaan valmiiksi iso työkuorma sekä päällekkäiset aikataulut. Useat vastaajat mainitsivat priorisoivansa varsinaiset työtehtävät strategiatyön edelle. Osa vastaajista koki, että kalenteriin ajoissa varatut tilaisuudet oli helpompi priorisoida ja omalla ajalla tehtäväksi tarkoitetut asiat jäivät muiden tehtävien jalkoihin. Muutama vastaaja nosti esiin, että osallistumiselle ei ole varattu aikaa opettajan työkuormassa. Teema “Epäselvät tai epäsovitavat osallistumisen käytännöt ja viestintä” nosti esiin käytännön haasteita liittyen osallistumisen tilaisuuksiin ja viestintään. Usea vastaaja koki, että kokonaisuus monenlaisine osallistumisen tapoineen jäi sekavaksi.

Tilaisuuksien osalta osa koki haasteelliseksi niiden keston ja osittain ajankohdat, puolen tunnin pituiset tilaisuudet aina samaan aikaan viikosta koettiin jäävän pinnallisiksi ja jättävän osan henkilöstöstä ulkopuolelle päällekkäisen opetuksen takia. Osa vastaajista koki viestinnän olleen puutteellista tai epäselvää, joko viestintä tuntui olevan piilotettua tai siitä oli vaikea tulkita, kenen osallistumista tarvitaan ja miksi.

Teema ”Osallistumisen mahdollisuudet ja esteet” liittyi henkilöstön käytännön mahdollisuuksiin ja haasteisiin osallistua strategiatyöhön. Monissa vastauksissa nostettiin esiin, että osallistumisen mahdollisuuksia oli hyvin tarjolla ja eri tapojen ansiosta kaikilla oli mahdollisuus osallistua jollain tavalla. Esiin nousi myös erilaisia osallistamistapojen toimivuuteen liittyviä näkökulmia, joissa osa vastaajista koki lähitapaamiset parempana, koska ne mahdollistavat perusteellisemmän keskustelun, ja toiset kokivat etätapaamisten ja itsenäisesti tehtävien asioiden helpottavan osallistumista merkittävästi. Teeman ”Viestinnän ja prosessin läpinäkyvyyden haasteet” vastaajista iso osa koki, että osallistumismahdollisuuksia oli tarjolla mutta osalle prosessin kulku ja osallistumisen vaikutukset tuntuivat jäävän epäselviksi. Osa vastaajista koki viestintää osallistumismahdollisuuksista olleen riittävästi mutta osa koki viestinnän epäselväksi eivätkä he tienneet mihin olisi ensisijaisesti kannattanut osallistua. Lisäksi viestinnän kohdentamista arvioitiin liian yleiseksi, mikä vuoksi osa vastaajista koki, ettei kutsu koskenut erityisesti heitä.

Teeman ”Strategiaviestinnän haasteet” keskeiset haasteet liittyivät näkemyksiin viestinnän määrästä sekä viestinnän puutteisiin uudesta strategiasta, strategiatilaisuuksien tavoitteista, ideoiden käsittelystä ja strategisista valinnoista. Vastaajien näkemykset strategiaviestinnän määrästä vaihtelivat, osa kokee viestintää olleen sopivasti ja osa liikaa. Toiset kokevat hyvin säännöllisen monikanavaisen viestinnän hyväksi mahdollisuudeksi pysyä prosessista tietoisena ja toiset eivät koe ehtivänsä muun työkuorman vuoksi perehtyä kaikkeen. Monet vastaajat kokivat, että strategisten valintojen teko sekä niiden perustelut jäivät epäselviksi. Useassa vastauksessa tuotiin esiin myös epäselvyydet strategiatilaisuuksien ja henkilöstön osallistumisen vaikutuksesta. Muutama vastaaja kokee viestinnän lopullisesta strategiasta jääneen vähäiseksi tai muun tekemisen jalkoihin.

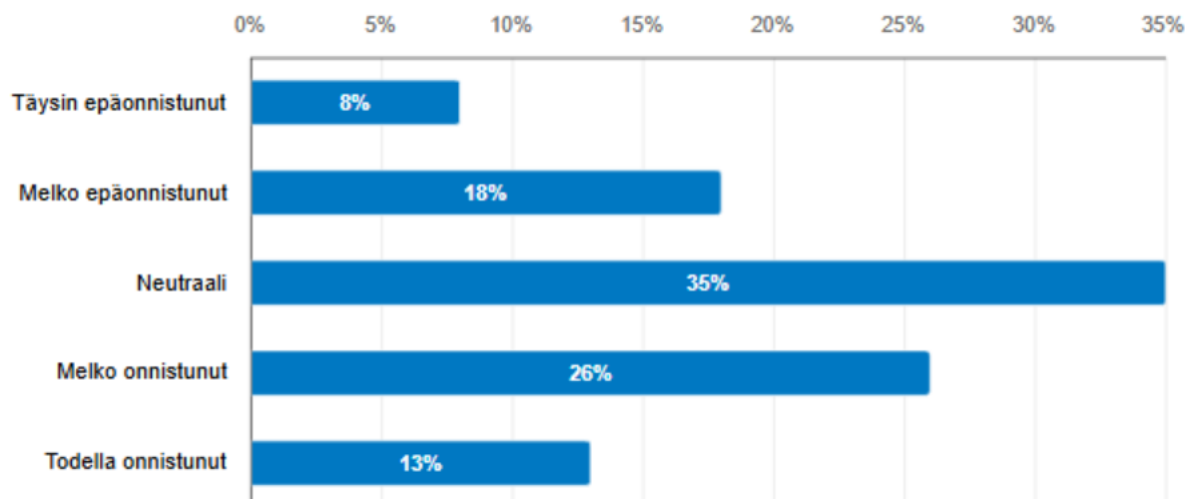
Taulukko 3. Osallistamisen ja viestinnän käytäntöihin liittyvien avointen kysymysten vastausten teemat, koodiesimerkkejä ja esimerkkilainauksia

Teema	Koodiesimerkkejä	Esimerkkilainaus
Ajankäytön haasteet ja työn kuormitus	ajan puute, iso työkuorma, päällekkäiset aikataulut ja varsinaiset työt etusijalla	”Toinen haastava on oma suuri työkuorma, joka ei mahdollista osallistumista ajallisesti eikä jaksamisen kannalta”.

Teema	Koodiesimerkkejä	Esimerkkilainaus
Epäselvät ja epämotivoivat osallistumisen käytännöt ja viestintä	osallistumisen tavat sekava kokonaisuus, tilaisuudet lyhyitä ja pinnallisia, osallistumisen epäselvät ohjeet	“On hyvä, että on monia osallistumisen tapoja, mutta se teki myös asiasta pirstaleisen”
Osallistumisen mahdollisuudet ja esteet	osallistumiseen oli tarjolla useita kanavia ja tilaisuuksia, kaikilla oli mahdollisuus osallistua, ajanpuutteen vaikutus osallistumiseen, strategiatyö ei mahdu hallinnollisen työn resurssiin	” Strategian kehittämiseen saattoi osallistua usean kanavan kautta.” ja ” Henkilöstö saadaan laajemmin osallistumaan, kun siihen varataan ajallinen resurssi muilta töiltä.”
Viestinnän ja prosessin läpinäkyvyyden haasteet	eri tilaisuuksien vaikutus strategiaan epäselvä, viestinnän puute miten ja mitkä ideat päätyivät strategiaan, viestinnän kohderyhmä ”koko henkilöstö” liian laaja	”Lopuksi jäi edelleen epäselväksi missä kanavissa käytäviin keskusteluihin olisi ollut tärkeää osallistua, jotta olisi voinut kokea vaikuttavansa johonkin?” ja ” Minulle jäi epäselväksi, kuinka ja millä perusteilla strategian muotoilu tapahtui; tietoa ja ehdotuksia kerättiin, mutta miten ja millaisilla perusteilla niistä valittiin ja muodostettiin strategiavalinnat”
Strategiaviestinnän haasteet	viestinnän puute uudesta strategiasta/ strategiatilaisuuksien tavoitteista, ideoiden käsittelystä, osallistumisen vaikutuksesta, strategisten valintojen perusteluiden puute	“Olisi hyvä perustella tehdyt valinnat. Nyt jäi ilmaan se, miksi tietyt valinnat tehtiin.” ja “Työpajoihin on turha osallistua, jos ei tiedä konkreettisesti, mihin juuri se minun ideani menee”.

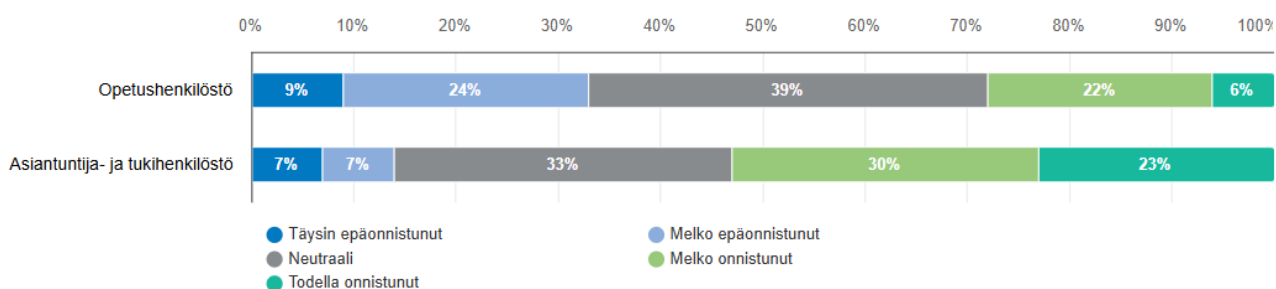
6.2.3 Kokemukset osallistamisen onnistumisesta ja vaikuttavuudesta

Osallistumisen onnistumisen ja vaikuttavuuden osalta ensin tarkastellaan vastaajien näkemyksiä siitä, kuinka onnistunut henkilöstön osallistaminen strategian kehittämiseen oli kokonaisuudessaan. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan osallistamisen onnistuneisuutta viisiportaisella Likertin asteikolla, jolla arvo 1 tarkoitti ”täysin epäonnistunut ja arvo 5 ”todella onnistunut”. Tulokset esitetään kuvassa 19 prosenttijakaumina. Tulosten mukaan vastaajista 39 % koki osallistamisen todella tai melko onnistuneeksi ja neljäsosa (26 %) koki sen täysin tai melko epäonnistuneeksi. Reilu kolmannes vastaajista (35 %) suhtautui osallistamisen onnistumiseen neutraalisti.



Kuva 19. Vastaajien (n= 114) kokonaisarvio osallistamisen onnistumisesta prosenttijakaumina asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Osallistamisen onnistumisen osalta tarkasteltiin myös, eroavatko vastaajien näkemykset taustamuuttujien perusteella. Vastaajan sukupuoli ei ollut yhteydessä kokemukseen eivätkä työvuodet vaikuttaneet kokemukseen osallistamisen onnistumisesta. Sen sijaan vastaajan henkilöstöryhmä oli yhteydessä kokemukseen henkilöstön osallistamisen onnistumisesta strategiaprosessissa (kuva 20). Asiantuntija- ja tukihenkilöstö koki osallistamisen enemmän onnistuneeksi kuin opetushenkilöstö (ka=3,53 vs. 2,92; p=0.006).

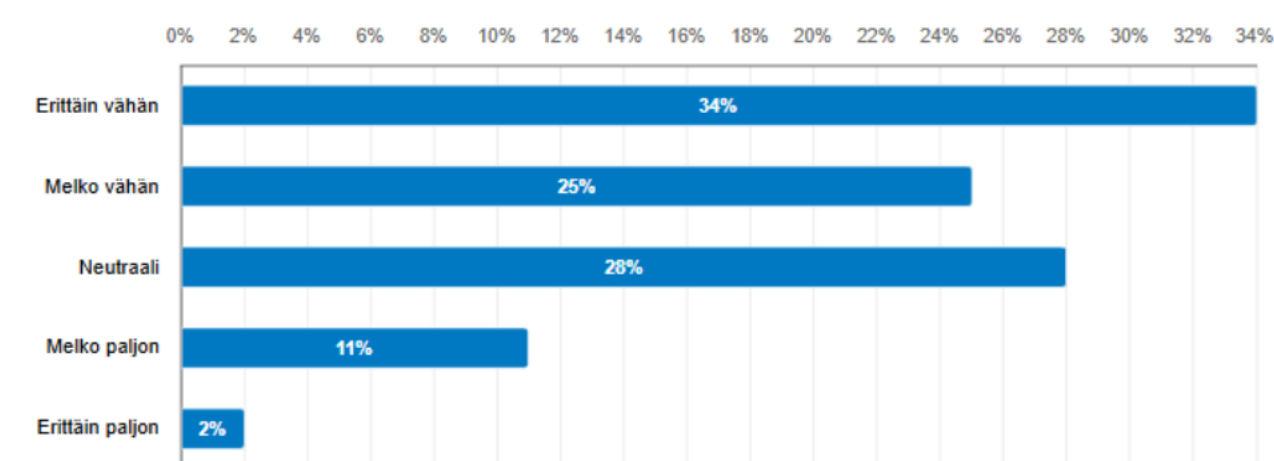


Kuva 20. Kokonaisarvio osallistamisen onnistumisesta henkilöstöryhmittäin prosenttijakaumina (n= 104)

Seuraavaksi tarkastellaan vastaajien näkemyksiä oman osallistumisensa vaikutuksesta strategiaan. Ensin vastaajia ohjeistettiin arvioimaan, kuinka paljon heidän osallistumisellaan oli vaikutusta uuden strategian sisältöön kokonaisuudessaan. Arviointi tehtiin viisiportaisella Likertin asteikolla, jolla arvo 1 tarkoitti ”erittäin vähän” ja arvo 5 ”erittäin paljon”. Tulokset esitetään kuvassa 21 prosenttijakaumina. Tulosten perusteella enemmistö vastaajista (59 %) arvioi, että heidän osallistumisellaan oli joko erittäin vähän tai melko vähän vaikutusta strategian sisältöön. Vajaa kolmannes (28

%) suhtautui asiaan neutraalisti. Vain 13 % arvioi osallistumisellaan olleen melko paljon tai erittäin paljon vaikutusta strategian sisältöön.

Kysymyksen osalta tarkasteltiin myös, eroavatko näkemykset oman osallistumisen vaikutuksesta strategian sisältöön taustamuuttujien perusteella. Vastaajan sukupuoli tai henkilöstöryhmä ei ollut yhteydessä eivätkä työvuodet vaikuttaneet kokemukseen osallistumisen vaikutuksesta strategiaan.



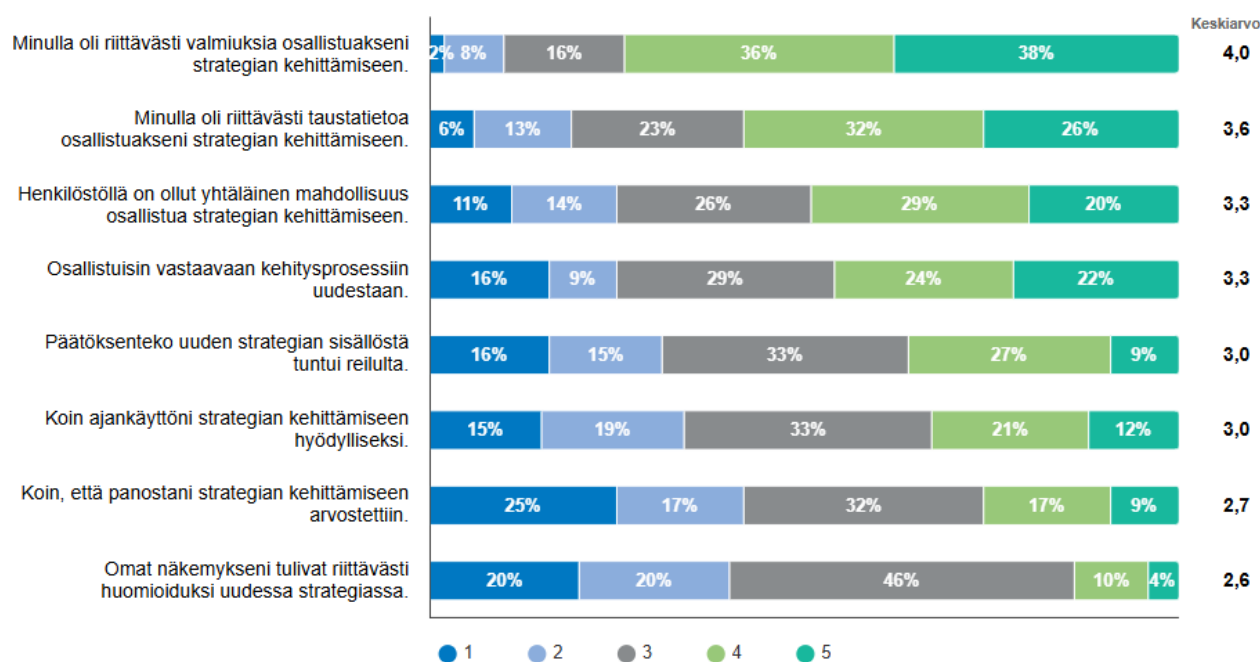
Kuva 21. Vastaajien (n= 111) arviot osallistumisensa vaikutuksesta strategian sisältöön prosenttijakaumina asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Seuraavaksi tarkasteltiin vastaajien kokemuksia osallistumisesta erilaisten osallistumiseen liittyvien väittämien kautta. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan, kuinka samaa mieltä he olivat eri väittämien kanssa. Vastaajat ottivat kantaa kahdeksaan väittämään viisiportaisella Likertin asteikolla, jolla arvo 1 tarkoitti "täysin eri mieltä" ja arvo 5 "täysin samaa mieltä". Tulokset esitetään kuvassa 22 prosenttijakaumina ja lisäksi palkkien päihin on lisätty keskiarvot helpottamaan väittämien vertailua. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin kyseisestä asiasta olivat.

Tulosten mukaan vastaajat kokivat omat valmiutensa ja taustatietonsa riittäviksi osallistuakseen, sillä vastaajista enemmistö oli joko täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että heillä oli riittävästi valmiuksia (74 %) ja taustatietoa (58 %) osallistuakseen strategian kehittämiseen. Arviot yhtäläisistä osallistumismahdollisuuksista ja osallistumishalukkuuteen jatkossa jäivät neutraalin tuntumaan, kun vastaajista noin puolet olivat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että henkilöstöllä on ollut yhtäläinen mahdollisuus osallistua (49 %) ja että he osallistuisivat vastaavaan prosessiin uudestaan (46 %).

Myös arviot päätöksenteon reiludesta ja ajan käytön hyödyllisyydestä jäivät neutraaleiksi, kun vastaajista vain 9 % oli päätöksenteon reiludesta täysin samaa mieltä, 27 % osittain samaa mieltä, vajaa kolmasosa (31 %) oli täysin tai osittain eri mieltä ja neutraalisti asiaan suhtautui 33 % vastaajista, ja vastaajista reilu kolmasosa (34 %) oli ajankäytön hyödyllisyydestä täysin tai osittain eri mieltä, kolmasosa (33 %) suhtautui neutraalisti ja kolmasosa (33 %) oli asiasta täysin tai osittain samaa mieltä.

Panoksen arvostus ja omien näkemysten huomioiminen arvioitiin matalimmiksi. Vastaajista jopa neljäsosa (25 %) oli täysin eri mieltä ja 17 % osittain eri mieltä siitä, että heidän panostaan strategian kehittämisessä arvostettiin. Huomattavaa on myös, että vastaajista vain pieni osa (9 %) oli asiasta täysin samaa mieltä. Vain 4 % vastaajista koki, että heidän näkemyksensä tulivat riittävästi huomioiduksi lopputuloksessa, enemmistö (46 %) vastaajista suhtautui neutraalisti ja 40 % oli asiasta täysin tai osittain eri mieltä eli he eivät kokeneet näkemyksensä tulleen riittävästi huomioiduksi uudessa strategiassa.



Kuva 22. Vastaajien arviot osallistumiseen liittyviin väittämiin prosenttijakaumina asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä) ja keskiarvoina (n= 114)

Väittämien osalta tarkasteltiin myös, eroavatko vastaajien näkemykset taustamuuttujien perusteella. Vastaajan sukupuoli ei ollut yhteydessä kokemukseen eivätkä työvuodet vaikuttaneet kokemukseen osallistumiseen liittyvien väittämien osalta. Sen sijaan vastaajan henkilöstöryhmä oli yhteydessä kokemukseen osallistumisesta viiden väittämän osalta (kuva 23). Asiantuntija- ja tukihenkilöstö oli enemmän samaa mieltä henkilöstön yhtäläisestä mahdollisuudesta osallistua strategian

kehittämiseen ($k_a=3,7$ vs. $3,1$; $p=0.017$), ajankäytön hyödyllisyydestä strategian kehittämiseen ($k_a= 3,4$ vs. $2,6$; $p= 0.002$), panostuksensa arvostamisesta ($k_a=3,1$ vs. $2,4$; $p=0.016$) sekä strategian sisällön päätöksenteon reiluuudesta ($k_a= 3,4$ vs. $2,7$; $p= 0.011$) kuin opetushenkilöstö. Opetushenkilöstö taas oli enemmän samaa mieltä siitä, että heillä oli riittävästi valmiuksia osallistuakseen strategian kehittämiseen ($k_a= 4,1$ vs. $3,7$; $p= 0.019$).



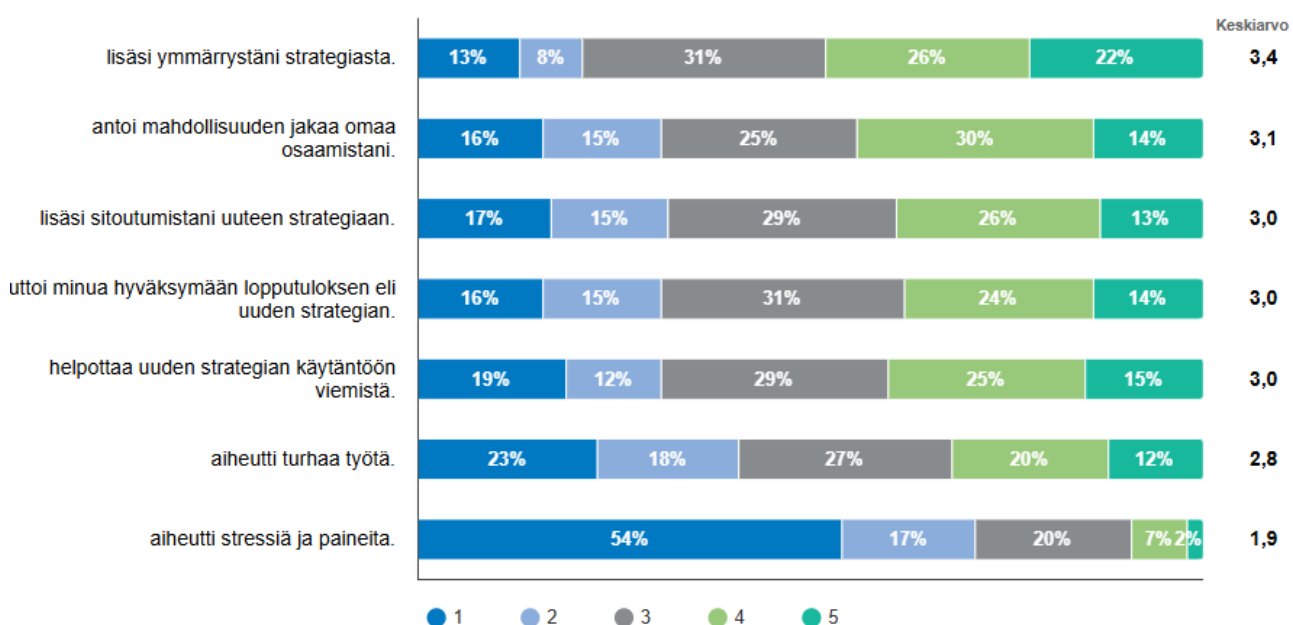
Kuva 23. Oikeudenmukaisuuteen liittyvien väittämien keskiarvot henkilöstöryhmittäin ($n= 114$) ja tilastolliset merkitsevyystasot merkitty tähdillä (ks. selite luvussa 4.3.2)

Seuraavaksi tarkasteltiin vastaajien kokemuksia erilaisista hyödyistä ja haasteista liittyen osallistumiseen strategian kehittämiseen erilaisten väittämien kautta. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan, kuinka samaa mieltä he olivat eri väittämien kanssa. Vastaajat ottivat kantaa seitsemään väittämään viisiportaisella Likertin asteikolla, jolla arvo 1 tarkoitti ”täysin eri mieltä ja arvo 5 ”täysin samaa mieltä”. Tulokset esitetään kuvassa 24 prosenttijakaumina ja lisäksi palkkien päihin on lisätty keskiarvot helpottamaan väittämien vertailua. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän samaa mieltä vastaajat keskimäärin kyseisestä asiasta olivat.

Tulosten mukaan kokemukset osallistumisen hyödyistä ja haitoista jäivät neutraalin tasolle. Korkeimmat arviot saivat osallistujan ymmärryksen lisääntyminen strategiasta sekä oman osaamisen jakamisen mahdollistuminen. Vastaajista hieman alle puolet (48 %) oli täysin tai osittain samaa mieltä, että osallistuminen strategiaprosessiin lisäsi ymmärrystä strategiasta ja vähemmistö (21 %) oli asiasta täysin tai osittain eri mieltä.

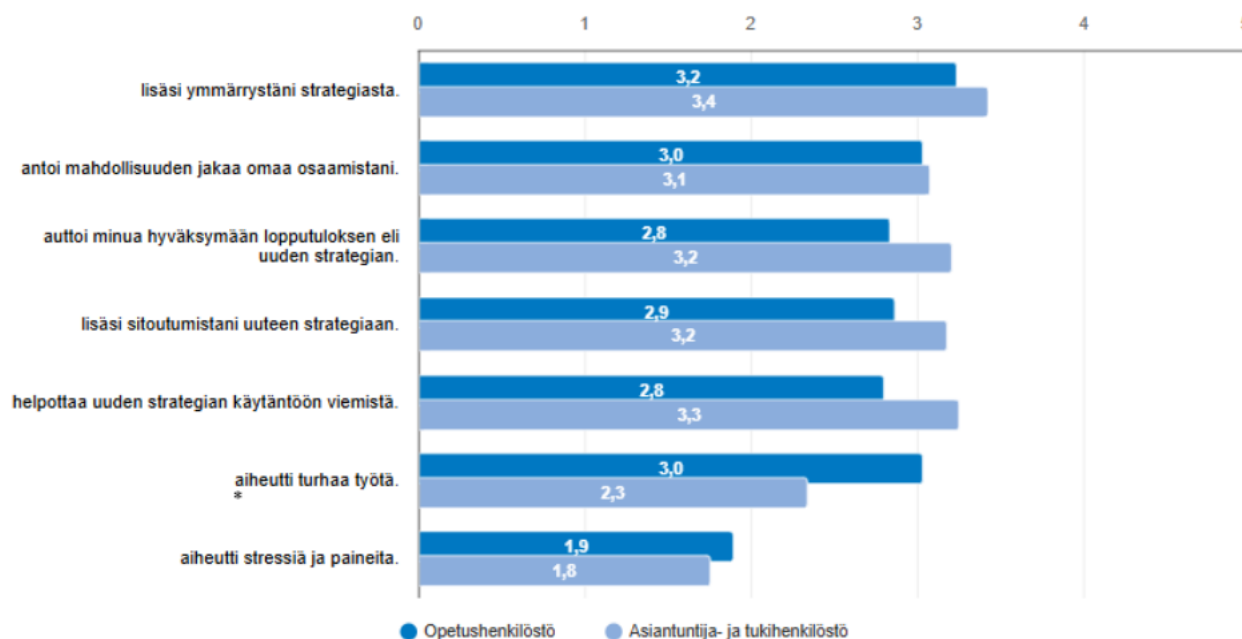
Vastaajista 44 % oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että osallistuminen antoi mahdollisuuden jakaa omaa osaamista. Kokemus sitoutumisesta, hyväksynnästä ja käytännön toimeenpanon tukemisesta arvioitiin neutraalisti. Vastaajista reilun kolmasosan mukaan osallistuminen lisäsi sitoutumista uuteen strategiaan (39 %), auttoi uuden strategian hyväksymisessä (38 %) sekä helpottaa uuden strategian käytäntöön viemistä (40 %). Kaikissa näissä väittämässä noin kolmannes oli asiasta täysin tai osittain eri mieltä ja toinen kolmannes suhtautui asiaan neutraalisti.

Kokemukset osallistumisen haasteista arvioitiin melko vähäisiksi. Vastaajista alle puolet (41 %) oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että osallistuminen aiheutti turhaa työtä ja kolmasosa (32 %) oli asiasta täysin tai osittain samaa mieltä. Enemmistö vastaajista (54 %) oli täysin tai osittain eri mieltä siitä, että osallistuminen aiheutti stressiä ja painetta, kun vastaajista pieni vähemmistö (8 %) oli asiasta täysin tai osittain samaa mieltä.



Kuva 24. Vastaajien arviot osallistumisen hyödyistä ja haasteista prosenttijakaumina asteikolla 1-5 (1=ei lainkaan tärkeä, 5=erittäin tärkeä) ja keskiarvoina (n= 114)

Hyötyjen ja haasteiden osalta tarkasteltiin myös, eroavatko vastaajien näkemykset taustamuuttujien perusteella. Vastaajan sukupuoli ei ollut yhteydessä kokemukseen eivätkä työvuodet vaikuttaneet kokemukseen osallistumisen hyödyistä ja haasteista. Sen sijaan vastaajan henkilöstöryhmä oli yhteydessä kokemukseen osallistumisen haasteista (kuva 25). Opetushenkilöstö oli enemmän samaa mieltä siitä, että osallistuminen strategian kehittämiseen aiheutti turhaa työtä ($k_a = 3,0$ vs. $2;3$ $p = 0.012$) kuin asiantuntija- ja tukihenkilöstö.



Kuva 25. Osallistumisen hyötyihin ja haasteisiin liittyvien väittämien keskiarvot henkilöstöryhmittäin (n= 114) ja tilastolliset merkitsevyystasot merkitty tähdillä (ks. selite luvussa 4.3.2)

Osallistamisen onnistumisen ja vaikuttavuuden osalta lopuksi tarkastellaan teemaan sopivien kyselytutkimuksen avointen kysymysten vastauksia. Ensin tarkastellaan kysymyksen “Perustele näkemyksesi osallistamisen onnistumisesta” (n= 62, ei näkökulmia 82 kpl) avoimista vastauksista nousutta teemaa “Kokemus näennäisosallistamisesta ja vaikutusmahdollisuuksien puute”. Toiseksi tarkastellaan kysymyksen “Perustele näkemyksesi oman osallistumisesi vaikutuksesta strategian sisältöön” (n= 61, ei näkökulmia 77 kpl) avoimista vastauksista nousseita teemoja ”Osallistumisella ei koettu olleen vaikutusta” ja ”Osallistumisella koettiin olleen vaikutusta”. Kolmanneksi tarkastellaan kysymyksen “Minkälaiset tekijät aiheuttivat haasteista osallistumiselle?” (n= 59, ei näkökulmia 81 kpl) avoimista vastauksista nousutta teemaa “Vaikuttavuuden ja motivaation puute”. Teemat on koottu taulukkoon 5 yhdessä teemaan liittyvien koodiesimerkkien ja esimerkkilainauksen kanssa.

Teema “Kokemus näennäisosallistamisesta ja vaikutusmahdollisuuksien puute” erottui aineistosta selkeästi ja liittyy henkilöstön kokemukseen osallistamisen aitoudesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Monissa vastauksissa korostui kokemus siitä, että henkilöstöä ei kuultu aidosti tai strategiaan ei voinut oikeasti vaikuttaa. Useat vastaajat mainitsivat kokemuksen näennäisosallistamisesta, koska jäi epäselväksi, miten mikään asia vaikutti strategiaan, ja miten perusteltiin tiettyjen asioiden näkyminen strategiassa ja toisten ei. Lisäksi osa vastaajista koki, että strategian sisältö oli päätetty ennalta.

Teeman ”Osallistumisella ei koettu olleen vaikutusta” vastaajista useat kokivat, että omia tai ryhmän näkemyksiä ei pystynyt tunnistamaan valmiista strategiasta. Usean vastaajan näkemyksen mukaan strategia annettiin valmiina tai strategialuonnokseen ei käytännössä ehtinyt vaikuttamaan. Lisäksi vaikutuksen puuttumista perusteltiin arvostelemalla strategian sisältöä, joka ei ollut osan mielestä onnistunut, vaan heidän näkemyksensä mukaan strategia sisälsi itsestäänselvyksiä ilman konkretiaa. Useat vastaajat totesivat, että yksittäisen työntekijän näkemyksellä tuskin on suurta vaikutusta, tai vaikutusta on vaikea arvioida. Lisäksi vastaajien joukossa useita, jotka kokivat osallistuneensa niin vähän, että erityistä vaikutusta ei voikaan olla.

Teeman ”Osallistumisella koettiin olleen vaikutusta” vastaajat kuitenkin kokivat, että heidän osallistumisellaan oli ainakin osittainen tai välillinen vaikutus strategiaan. Osa vastaajista koki, että strategian sisältö on selkeä ja sisältää itselle olennaisia asioita. Vastauksista nousi esiin myös ryhmäkeskustelut, joiden kautta pystyi tuomaan helposti omia ajatuksia esiin ja strategiaan päästiin syvemmälle.

Teeman ”Vaikuttavuuden ja motivaation puute” vastaajista monet kokivat, ettei heidän panokseen ollut todellista vaikutusta strategiatyön lopputulokseen tai ainakin vaikutusmahdollisuudet jäivät epäselviksi. Osalle strategiatyö näyttäytyi näennäisenä ja koettiin, että aitoa vaikutusmahdollisuutta ei ollut. Osalle taas jäi epäselväksi, miten osallistuminen ja ehdotukset vaikuttivat strategiaan. Osalla vastaajista puuttui motivaatiota osallistua esimerkiksi koska he eivät koe strategiaa oman työnsä kannalta olennaiseksi, he eivät ole strategiasta kiinnostuneita tai kokevat, ettei heillä ole strategiatyölle annettavaa.

Taulukko 4. Osallistamisen onnistumiseen ja vaikuttavuuteen liittyvien avointen kysymysten vastausten teemat, koodiesimerkkejä ja esimerkkilainauksia

Teema	Koodiesimerkkejä	Esimerkkilainauksia
Kokemus näennäisosallistamisesta ja vaikutusmahdollisuuksien puute	kokemus näennäisosallistamisesta, osallistumisen vaikutus strategiaan näennäinen, päätökset sisällöstä oli tehty etukäteen	”Tuntui näennäisosallistamiselta. Ei saatu perustelua sille, mitä on otettu huomioon lopullisessa versiossa ja miksi joi-tain ideoita ei.” ja ”Tuntui, että paljon oli jo päätetty siinä vaiheessa, kun pääsimme käsittelemään suunnitelmaa.”
Osallistumisella ei koettu olleen vaikutusta	strategiassa ei nähtävissä omat tai ryhmän näkemykset, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet epäselvät, vaikea arvioida oman osallistumisen vaikutusta sekä yksittäisen työntekijän näkemyksellä ei vaikutusta	”Strategian lopulliset muotoilut eivät vastaa omaa ajattelua/ideoitani.” ja ” Ryhmäkeskustelun tulokset eivät vaikuttaneet lopputulokseen.” ja ” Tuli tietoisuuteen valmiina mallina”

Teema	Koodiesimerkkejä	Esimerkkilainauksia
Osallistumisella koettiin olleen vaikutusta	strategiassa nähtävissä omia tai ryhmän näkemyksiä, strategiassa näkyvissä itselle olennaisia asioita	” Keskustelimme ja ideoimme muutamassa tiimipalaverissamme uuden strategian sisällöstä, ja samankaltaisuuksia on nyt nähtävissä uudessa strategiassa.” ja ” Strategia on selkeä ja ymmärrettävä näin.”
Vaikuttavuuden ja motivaation puute	osallistaminen teennäistä, osallistumisen vaikutus epäselvä, keskusteluiden koosteidien käsittely epäselvää, strategiatyö ei kiinnosta	”Kritiikkiä laajemmin herätti aito vaikutusmahdollisuus – monille tuli tunne näennäisavoimuudesta.” ja ”En ole nähnyt tietoa siitä, miten keskusteluista tehtyjä koosteita on käytetty/ hyödynnetty ja missä kohtaa”

6.3 Henkilöstön näkemykset osallistamisesta jatkossa

Kyselyn lopuksi selvitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten henkilöstöä tulisi osallistaa jatkossa strategian kehittämiseen. Ensin käytettiin vastakkaisten väittämien asteikkoa, jonka ääripäissä esitettiin vastakkaisia näkemyksiä osallistamisesta ja osallistamisen tavoista. Tulokset esitetään kuvassa 26 prosenttijakaumina ja keskiarvoina. Mitä lähempänä asteikon ääripäitä ollaan, sitä vahvempi on vastaajan näkemys ja asteikon keskellä näkemys on neutraali. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla, kumpi vaihtoehto oli heidän mielestään parempi. Arvioitavat kohdat on järjestetty keskiarvon perusteella järjestykseen ylhäältä alas, mikä kertoo kuinka vahvat vastaajien näkemykset ovat olleet.

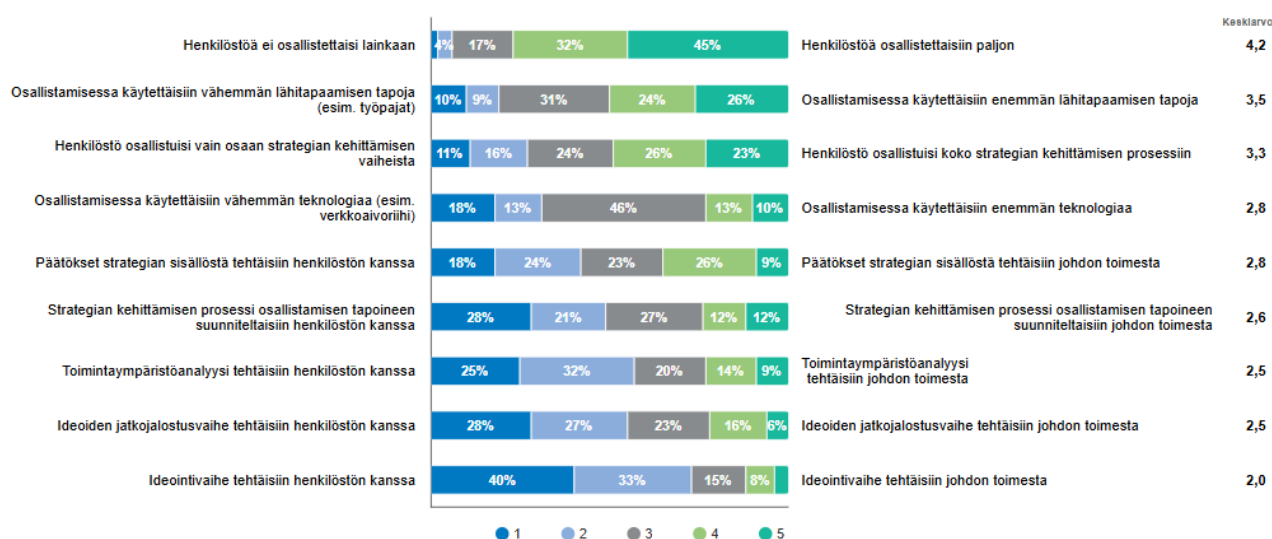
Yleisesti osallistamisen määrän osalta vastaajista enemmistön (77 %) arvio on lähempänä asteikon ääripäätä edustamassa näkemystä, että henkilöstöä tulee enemmän osallistaa paljon (asteikon arvot 4 ja 5) kuin ei lainkaan (asteikon arvot 1 ja 2). Pieni vähemmistö (6 %) on toisessa ääripäässä ja toivoo, että henkilöstöä ei osallistettaisi ollenkaan. Vastaajista 49 % (asteikon arvot 4 ja 5) kokee, että henkilöstön tulisi osallistua koko strategian kehittämisen prosessiin, kun vastaajista 27 % (asteikon arvot 1 ja 2) kokee, että osallistuminen vain osaan vaiheista riittäisi.

Kun tarkasteltiin osallistamista strategiaprosessin eri vaiheisiin, vastaajista 49 % (asteikon arvot 1 ja 2) kokee, että strategian kehittämisen prosessi osallistamisen tapoineen tulisi suunnitella henkilöstön kanssa, ja vastaajista 24 % kokee, että prosessi tulisi suunnitella johdon toimesta. Toimintaympäristöanalyysin osalta vastaajista 52 % (asteikon arvot 1 ja 2) toivoo, että analyysia tehdään yhdessä henkilöstön kanssa, kun vastaajista 23 % kokee, että analyysi tulee tehdä johdon toimesta. Ideointivaihe on vastaajista 73 % (asteikon arvot 1 ja 2) mielestä tehtävä henkilöstön

kanssa, ja vain 12 % vastaajista on lähempänä asteikon toista päätä (arvot 4 ja 5) ja toivoo, että ideointivaihe tehtäisiin johdon toimesta.

Ideoiden jatkojalostusvaihe on myös vastaajista 55 % (asteikon arvot 1 ja 2) mielestä tehtävä henkilöstön kanssa, kun 25 % (asteikon arvot 4 ja 5) näkee, että se voitaisiin tehdä johdon toimesta. Päätöksenteon osalta vastaajista 42 % kokee, että päätökset strategian sisällöstä tulisi tehdä yhdessä henkilöstön kanssa (asteikon arvot 1 ja 2), ja 35 % vastaajista kokee, että päätökset tulee tehdä johdon toimesta (asteikon arvot 4 ja 5).

Osallistamisen tapojen osalta näkemykset vaihtelivat. Puolet vastaajista (50 %) sijoittuu lähemmäs asteikon ääripäätä, joka toivoo osallistamisessa käytettävän enemmän enemmän kuin vähemmän lähitapaamisen muotoja (asteikon arvot 4 ja 5). Vähemmistö (19 %) vastaajista lähempänä toista ääripäätä toivoo, että lähitapaamisia hyödynnettäisiin vähemmän (asteikon arvot 1 ja 2). Teknologian hyödyntämisen osalta lähes puolella (46 %) vastaajista on neutraali näkemys. Vastaajista 31 % (asteikon arvot 1 ja 2) esittävät, että teknologiaa käytettäisiin vähemmän, ja vastaajista 23 % (asteikon arvot 4 ja 5) ovat teknologian vahvemman hyödyntämisen kannalla.



Kuva 26. Vastaajien näkemykset osallistamisen tavoista jatkossa vastakkaisten väittämien asteikolla, jossa ääripäät edustavat vahvaa ja keskellä neutraalia näkemystä (n= 113)

Vastaajia pyydettiin myös antamaan kehittämissuhteita henkilöstön osallistamisesta strategian kehittämiseen kahden avoimen kysymyksen avulla. Ensimmäiseen kysymykseen nykyisestä strategiaprozessista vastaajat halusivat säilyttää seuraavaan strategiaprozessiin ja toisena kysyttiin, mitä vastaajat tekisivät seuraavalla kerralla toisin. Ensimmäiseen kysymykseen säilytettävistä elementeistä vastasi yhteensä 37 vastaajaa, ja erilaisia näkemyksiä vastauksista

erottautui 51 kpl. Toiseen kysymykseen kehitysehdotuksista vastasi yhteensä 55 vastaajaa ja erilaisia näkökulmia erottautui 82 kpl.

Vastaajien näkemykset nykyisen strategiaproessin säilytettävistä osallistamisen elementeistä jakaantuivat kolmeen teemaan: "Monipuoliset osallistumiskanavat ja -muodot", "Ryhmäkeskustelut ja vuorovaikutus" sekä "Viestintä ja johdon rooli osallistamisessa". Vastaajien kehittämissuositukset osallistamisen kehittämiseksi jakaantuivat kolmeen teemaan: "Osallistamisen kohdentaminen ja tarkoituksenmukaisuus", "Strategiaproessin rakenteen ja sisällön kehittäminen" ja "Viestinnän avoimuuden ja selkeyden lisääminen". Teemat on koottu taulukkoon 6 yhdessä teemaan liittyvien esimerkkikoodien ja esimerkkilainauksien kanssa.

Säilytettävien elementtien osalta ensimmäinen teema liittyi yleisesti osallistamisen tärkeyteen sekä osallistamisen menetelmiin. Useissa vastauksissa tuotiin yleisesti esiin osallistamisen tärkeys ja toive sen säilyttämisestä laajasti. Useista vastauksista säilytettäväksi nousi myös monipuoliset kanavat ja mahdollisuudet osallistua. Toinen teema liittyi ryhmäkeskustelujen merkitykseen strategiaprosessissa. Vastaajat kokivat ryhmäkeskustelut hyödyllisiksi ja konkreettisiksi, ja niitä toivottiin jopa lisää. Kolmas teema liittyi viestintään ja erityisesti johdon rooliin. Vastaajien näkemyksistä nousi esiin, että johdon rooli strategiatyön vedossa on tärkeää ja johdon tulee näkyä strategiaproessin aikana. Vastauksissa toivottiin rehtorin infojen ja johdon blogien säilyttämistä ja jopa lisäämistä.

Seuraavaa strategiaproessia varten kehitettävien asioiden osalta ensimmäinen teema liittyi strategiatyön osallistajiin. Useissa vastauksissa viitattiin strategiatyöhön osallistumisen harkitumpaan kohdentamiseen. Useat vastaajat kokivat, että kaikkia henkilöstön jäseniä ei tarvitse osallistaa kaikkeen, ja ehdotettiin talon sisäisille strategiaosaajille suurempaa roolia. Ehdotettiin myös, että strategia-asiantuntijat voisivat vetää koko strategiaproessin. Ehdotuksissa nousi esiin myös tuntiresurssin varaaminen osallistumiseen. Perusteellisen osallistumisen ei nähty mahtuvan työkuormaan ilman erillistä työaika. Yksittäisissä vastauksissa toivottiin yleisesti joko enemmän tai vähemmän osallistamista ja viestintää.

Toinen teema liittyi strategiaproessin käytänteisiin ja toteuttamiseen. Yleisesti vastaajat peräänkuuluttivat aitoa osallistamista ja vaikuttamismahdollisuuksia. Lisäksi vastaajat toivat esiin erilaisia konkreettisia kehittämissuosituksia osallistamistapoihin ja strategiaproessiin liittyen. Erityisesti esiin nousivat erilaiset kasvokkaiset ja vuorovaikutteiset osallistumismuodot, kuten työpajat, strategiapäivät ja ryhmäkeskustelut, joko omassa ryhmässä tai sekaryhmissä. Ehdotettiin myös taiteellisten ja luovien menetelmien käyttöä kehittämisessä. Vastauksista nousi esiin myös tarve henkilöstön perehdyttämiselle strategia-asioista osallistumisen helpottumiseksi. Myös esihenkilöille toivottiin perehdytystä. Prosessin osalta toivottiin kokonaisuuden selkeytystä,

prosessin tiivistämistä muutamiin tapaamisiin, ja toisaalta taas prosessin pidentämistä, kun on näin tärkeästä asiasta kyse. Digitaalisia osallistumismuotoja toivottiin olevan vähemmän, ja niiden tulisi olla enemmän tukevassa roolissa.

Kolmas teema liittyi strategiaproessin viestinnän avoimuuteen ja selkeyteen. Usean vastaajan näkemyksen mukaan osallistumisen ja eri tilaisuuksien tavoitteista ja vaikutuksesta, ideoiden käsittelystä ja valinnasta sekä strategian muodostamisesta ei viestitty riittävästi tai tarpeeksi selkeästi. Kehitysehdotuksissa viestintään toivottiin lisää selkeyttä ja avoimuutta. Toivottiin, että tarkemmin kerrotaan, mitä eri tilaisuuksien tuloksilla tehdään, minkälainen vaikutus osallistumisella oli ja miten lopputulokseen päästiin. Vastauksista ilmeni myös, että tausta-analyysit jäivät vähälle huomiolle ja niiden avaamista henkilöstölle tarkemmin ehdotettiin myös.

Taulukko 5. Henkilöstön osallistamisen kehittämiseen liittyvien avointen kysymysten vastausten teemat, koodiesimerkkejä ja esimerkkilainauksia

Teema	Koodiesimerkkejä	Esimerkkilainauksia
Monipuoliset osallistumiskanaavat ja -muodot	monipuoliset tilaisuudet ja kanavat, verkon kautta osallistaminen	"Sen, että osallistetaan. Voisi jopa osallistaa enemmän ja aloittaa tyhjemmältä pöydältä." ja " Verkko-osallistuminen tärkeä säilyttää."
Ryhmäkeskustelut ja vuorovaikutus	ryhmäkeskustelut hyödyllisiä/toivat konkretiaa,	" Omassa lähitiimissä keskustelu oli oikeasti antoisaa ja siinä tunsin tulleen ymmärretyksi ja kuulluksi."
Viestintä ja johdon rooli osallistamisessa	viestintäkanava Intra, viestintäkanava rehtorin infot ja viestintäkanava johdon blogit	" Enemmän rehtorin tiedotustilaisuuksia strategisista näkymistä" ja " Enemmän blogeja johdolta, jotka herättäisivät ajatuksia strategian näkymistä."
Osallistamisen kohdentaminen ja tarkoituksenmukaisuus	ei osallisteta koko henkilöstöä, osallistetaan strategiaa ymmärtävät/ strategia-asiantuntijat / tulevaisuusorientoituneet, työaikaresurssia osallistamiseen	"Mielestäni kaikkia ei välttämättä tarvitse osallistaa kattavasti. Riittää että osa käy vain pakollisuuden osuuden läpi". ja " Hyödyntäisin prosessissa niitä HH strategiantyö, muutostohtamisen ja johtamisen huippuasiantuntija työntekijöitä, joita HH henkilökunnassa on."
Strategiaproessin rakenteen ja sisällön kehittäminen	henkilöstön aito osallistaminen alusta lähtien, strategiaproessille enemmän aikaa, ryhmäkeskusteluihin panostaminen, ryhmien sekoittaminen, strategiakyselyitä	" Parhaiten toimivat kasvokkaiset tilaisuudet, joihin oli varattu riittävästi aikaa keskusteluille." ja " Fokusoidumpaa ja fasilitoitua yhteiskehittämistä, jossa pyrittäisiin

Teema	Koodiesimerkkejä	Esimerkkilainauksia
	henkilöstölle, verkkotyösken- tely vain tukevassa roolissa	systemaattisesti luovempiin ratkaisuihin ja valintoihin.” ja ” Koko organisaatiolle pitää luoda perspektiivi ja taustoi- tukset asioihin.”
Viestinnän avoimuuden ja sel- keyden lisääminen	viestinnän avoimuuden lisää- minen ideoiden käsittelystä ja valinnasta/ strategian muo- dostamisesta/ osallistumisen vaikutuksesta, viestinnän li- sääminen tausta-analyyseista, viestinnän selkeyttäminen tilai- suuksien tavoitteista/osallistu- misen tavoista ja sen vaiku- tuksesta.	”Vielä tarkemmin voisi kertoa, mitä erilaisten foorumien tu- loksilla tehdään ja näyttää myöhemmin, miten lopputu- lokseen aidosti tultiin.” ja ” Viestinnän pitää olla avoi- mempaa ja täytyy kertoa, että ”kun te nyt osallistutte tähän tällä tavalla, vaikuttaa se stra- tegian suunnitteluun tällä ta- valla” ja sen pitää sitten myös oikeasti näkyä lopussa. Eli sil- loin kerrotaan taas avoimesti, että miten osallistaminen vai- kutti lopputulokseen.”

7 Pohdinta

Luvussa seitsemän tarkastellaan tutkimusta kokonaisuutena ja pohditaan sen tulosten merkitystä sekä tutkimusprosessin onnistumista. Ensin esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja peilataan niitä aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Tämän jälkeen esitetään kehittämissuhteita osallistamisen kehittämiseksi. Lopuksi esitetään jatkotutkimus ja -kehittämissuhteita, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä reflektoidaan omaa oppimisprosessia ja ammatillista kehittymistä työn aikana.

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön korkeakoulussa, millaisena henkilöstö koki osallistumisen, ja miten osallistamista voitaisiin jatkossa kehittää. Seuraavaksi käsitellään tutkimuskysymyksittäin keskeiset tulokset ja peilataan niitä aiempaan tutkimukseen.

TK1: Miten henkilöstön osallistaminen strategiaprosessiin toteutettiin?

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, kuinka henkilöstön osallistaminen lukuvuonna 2024–2025 organisoituun strategiaprosessiin toteutettiin. Tulosten perusteella Haaga-Helian strategiaprosessi oli rakenteeltaan johtolähtöinen, suunniteltu ja vaiheittain etenevä, jossa päätöksenteko keskittyy ylimmän johdon tasolle. Rakenne vastaa perinteisen, suunnittelupainotteisen strategisen johtamisen mallia (Lindroos ja Lohivesi 2010, 29). Strategiatyö eteni vaiheittain useissa eri tilaisuuksissa, henkilöstön näkemyksiä kerättiin eri kanavissa, ja prosessin etenemisestä viestittiin säännöllisesti Intraassa ja johdon tilaisuuksissa. Nämä käytännöt taas vastaavat nykyaikaisemman strategiatyön piirteitä, jotka korostavat jatkuvuutta, syklisyyttä, iteratiivisuutta ja henkilöstön osallistamista (Vaara ym. 2019, 28; Whittington ym. 2023, 13). Tällaiset käytännöt ovat linjassa myös korkeakoulusektorilla yleistyneen kehityssuunnan kanssa, jossa strateginen johtaminen on muuttumassa säännöllisemmäksi, osallistavammaksi ja vuorovaikutteisemmaksi (Ranki 2016, 44).

Osallistamisen käytännöt yhdistivät perinteisiä kasvokkaisia menetelmiä, kuten työpajoja ja ryhmäkeskusteluja sekä nykyaikaisempia digitaalisia menetelmiä, kuten verkkoavioirihi ja Viva Engage -keskustelualusta. Kasvokkaisia tilaisuuksia järjestettiin koko henkilöstölle, mikä poikkeaa aiemmista havainnoista, joiden mukaan osallistaminen työpajoihin on yleensä rajoittunut keskijohdon ja ylimmän johdon tasolle (Hautz ym. 2019, 88–90). Tällainen lähestymistapa vastaa Hodginsonin ja muiden (2006, 484) havaintoja siitä, että laaja osallistaminen edistää näkemysten ja osaamisen hyödyntämistä, viestintää sekä strategian toimeenpanon onnistumista (Hodginson ym. 2006, 484). Osallistamisen käytännöistä eniten osallistujia keräsivät kasvokkaiset tilaisuudet, kuten

ryhmäkeskustelut ja esihenkilöiden strategiapäivät sekä reaaliaikaiset verkkotilaisuudet, jotka olivat johdon vetämiä, vuorovaikutteisia ja merkitty valmiiksi kalentereihin. Myös verkossa toteutettuun verkkoavoriiehen osallistuminen oli laajaa. Sen sijaan ajasta ja paikasta riippumattomaan Viva Engage -keskusteluun osallistui vähemmän henkilöstöä.

Strategiaprosessin viestintä eteni vaiheittain ja oli monikanavaista. Viestinnässä käsiteltiin strategiaprosessin eteneminen, henkilöstön osallistumisen paikat ja aikataulut, tulevaisuuden skenaariot, verkkoavoriiehen tulokset sekä lopullinen strategia ja strategiakartta. Henkilöstön intrassa julkaistu koontisivu selkeytti kokonaisuutta ja kokosi yhteen keskeiset sisällöt ja materiaalit. Viestinnän kokonaisuus vastasi pääosin strategiaviestinnän keskeisiä osa-alueita, joihin kuuluvat viestiminen strategiaprosessista, sisällöstä ja toteuttamisesta (Hämäläinen & Maula 2002, 28–29).

Viestintä oli kaksisuuntaista, sillä tieto liikkui sekä johdolta henkilöstölle että henkilöstöltä johdolle eri kanavien kautta. Kaksisuuntaisuus kuitenkin painottui tiedon ja ideoiden välittämiseen, kun taas varsinainen vuoropuhelu ja palautteen vaihtaminen jäivät rajallisiksi. Kirjallisuuden mukaan vuorovaikutuksen puuttuessa jäävät pois mahdollisuudet kysyä, keskustella ja kyseenalaistaa, ja riski väärintulkinnoille kasvaa. Vuorovaikutuksen puute voi myös vaikuttaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin, samaan palautteeseen sekä luottamuksen muodostumiseen. (Hämäläinen ja Maula 2002, 57–58, 150–151.) Aiemman tutkimuksen mukaan strategiaviestinnän tehtävänä ei ole vain strategian sisällön välittäminen, vaan myös keskustelun ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen sekä strategisten valintojen perusteleminen (Hämäläinen & Maula 2002, 38). Kaksisuuntainen ja jatkuva viestintä voi lisätä sitoutumista sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemusta strategiaprosessissa (Mack & Szulanski 2017, 386–387).

Osallistamisen kokonaisuus sijoittui pääosin rajoitetun osallistumisen tasolle, kuten Vaara ja muut (2019, 31–33) kuvaavat. Prosessi ja päätöksenteko tapahtuivat johdon ohjauksessa, mutta henkilöstölle tarjottiin mahdollisuuksia tuoda esiin näkemyksiään strategiaprosessin eri vaiheissa. Nämä käytännöt vastaavat rajoitetun osallistamisen piirteitä, joissa osallistujien rooli on pääosin konsultoiva ja vaikutusmahdollisuudet tarkoittavat lähinnä ideoiden tuottamista ja kommentointia, mikä voi näyttäytyä näennäisenä osallistamisena. (Vaara ym. 2019, 31–33). Strategiaprosessissa oli myös yhteiskehittämisen piirteitä, erityisesti ryhmäkeskusteluissa ja verkkoavoriiehessä, joissa henkilöstö pääsi pohtimaan strategisia tavoitteita ja kehityskokonaisuuksia yhdessä. Näillä osallistumisen muodoilla on yhteisiä piirteitä Vaaran ja muiden (2019, 32) kuvaaman toisen tason kanssa, jossa strategiaprosessin avoimuus lisääntyy ja osallistajat voivat vaikuttaa strategian sisältöön yhteiskehittämisen kautta, vaikka johto säilyttääkin kokonaisvastuun ja määrittelee osallistamisen puitteet.

TK 2: Miten henkilöstö koki osallistumisen strategiaprosessiin?

Tutkimuskysymys 2 on jaettu kahteen seuraavaan alakysymykseen.

TK 2.1: Miten henkilöstö koki osallistamisen ja viestinnän käytännöt?

Toisen tutkimuskysymyksen ensimmäinen osa oli, miten henkilöstö koki strategiaprosessissa käytetyt osallistamisen ja viestinnän käytännöt. Tulosten perusteella henkilöstö koki käytetyt osallistamisen käytännöt pääosin toimiviksi ja monipuolisiksi. Monipuoliset käytännöt mahdollistivat koko henkilöstön osallistumisen. Toimivimpina käytäntöinä pidettiin kasvokkaisia esihenkilöiden strategiapäiviä ja ryhmäkeskusteluja sekä verkkoavoriieheä. Avoimissa vastauksissa korostui tarve sekä kasvokkaiselle vuorovaikutukselle että erilaisille ajasta ja/tai paikasta riippumattomille osallistamisen tavoille.

Tulokset osoittavat, että henkilöstö arvosti osallistumisen muotoja, joissa oli selkeä rakenne, johdon tuki ja mahdollisuus yhteiseen keskusteluun. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan vuorovaikutteisuus (Vaara ym. 2019, 30) sekä selkeä prosessirakenne ja viestintä (Mantere & Vaara 2008, 352) tukevat osallistumista. Samalla digitaaliset menetelmät, kuten verkkoavoriiehi, vastasivat kirjallisuudessa kuvattua mahdollisuutta jakaa näkemyksiä nopeasti ja laajasti ja vähentää hierarkian ja ryhmäpaineen vaikutusta osallistumiseen (Hautz ym. 2019, 96).

Viestintä arvioitiin pääosin riittäväksi sekä strategiaprosessin etenemisen että osallistumismahdollisuuksien näkökulmasta. Läpinäkyvyyttä lisäsivät erityisesti rehtorin henkilöstöinfot, esihenkilöiden vetämät ryhmäkeskustelut, Intran strategiatyöuutiset, verkkoavoriiehi ja strategia pop-up-tilaisuudet. Sen sijaan Viva Engage -keskustelut koettiin vähemmän hyödyllisiksi, ja strategisten päätösten perusteluita sekä henkilöstön näkemysten vaikutuksia lopulliseen strategiaan pidettiin puutteellisesti viestittyinä. Kirjallisuuden mukaan strategiaviestinnän tehtävä strategian sisällön välittämisen lisäksi on keskustelun ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen sekä strategisten valintojen perusteleminen (Hämäläinen & Maula 2002, 38). Vuorovaikutuksen lisääminen ja johdon aktiivinen palaute tukevat yhteisen ymmärryksen rakentumista (Hämäläinen & Maula 2002, 22, 31) ja vahvistavat kokemuksesta osallistamisen reiluudesta (Thibaut & Walker 1975).

Tuloksissa näkyi selvä ero henkilöstöryhmien välillä, kun asiantuntija- ja tukihenkilöstö koki viestinnän riittävämmäksi ja ymmärrettävämmäksi kuin opetushenkilöstö niin strategiaprosessin kokonaisviestinnän, eri tilaisuuksista viestimisen kuin päätösten perustelujen ja lopullisen strategian ymmärrettävyyden osalta. Tämä voi heijastua kokemuksiin osallistumisen vaikuttavuudesta ja strategiaprosessin avoimuudesta. Hämäläinen ja Maula (2002, 67) korostavatkin, että strategiaviestinnässä tulisi huomioida eri henkilöstöryhmien erilaiset tarpeet, sillä odotukset, valmiudet ja roolit strategiatyössä vaihtelevat ja edellyttävät erilaista viestintää.

TK 2.2: Miten onnistuneeksi ja vaikuttavaksi henkilöstö koki osallistamisen?

Toisen tutkimuskysymyksen toinen osa oli, kuinka onnistuneeksi ja vaikuttavaksi henkilöstö koki osallistamisen. Tulosten perusteella henkilöstön kokemukset osallistamisen onnistumisesta jakautuivat. Vastaajista 39 % koki osallistamisen onnistuneeksi, kun taas neljäsosa (26 %) piti sitä epäonnistuneena ja runsas kolmannes (35 %) suhtautui neutraalisti. Avoimissa vastauksissa osallistuminen kuvattiin useimmiten tärkeäksi, osallistamisen tavat monipuolisiksi, ja osa vastaajista koki myös voineensa vaikuttaa lopputulokseen. Useat mainitsivat osallistumisen lisänneen strategian ymmärrystä ja sitoutumista siihen.

Suurin osa (59 %) arvioi kuitenkin oman vaikutuksensa strategian sisältöön melko tai erittäin vähäiseksi. Lisäksi vain harva (9 %) piti päätöksentekoa reiluna, ja lähes yhtä moni (8 %) koki, että heidän näkemyksensä huomioitiin riittävästi lopullisessa strategiassa, kun taas 40 % oli asiasta eri mieltä. Samansuuntaisesti vain 9 % oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän panostaan strategia-työssä arvostettiin, ja lähes puolet koki asian päinvastoin. Avoimissa vastauksissa nousivat esiin kokemukset näennäisosallistamisesta, jossa henkilöstöä oli kuultu, mutta todellista vaikutusmahdollisuutta ei koettu olleen.

Henkilöstöryhmien välillä havaittiin selviä eroja. Asiantuntija- ja tukihenkilöstö arvioi osallistamisen onnistuneemmaksi ja prosessin reilummaksi kuin opetushenkilöstö, joka suhtautui kriittisemmin vaikutusmahdollisuuksiinsa ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen. Tämä vastaa Radomska ym. (2023, 124) näkemystä, jonka mukaan osallistamisen suunnittelussa on tärkeää määrittää osallistujien määrä ja todellinen vaikutusvalta. Samoin Hämäläinen ja Maula (2002, 67) painottavat tarvetta huomioida eri henkilöstöryhmien erityispiirteet strategiaviestinnässä, koska osallistujien roolit ja valmiudet vaikuttavat heidän kokemuksiinsa prosessista.

Tulokset osoittavat, että vaikka osallistamisen tavat koettiin monipuolisiksi ja pääosin riittäviksi, kokemukset osallistumisen aitoudesta ja vaikutusmahdollisuuksista jäivät monilla rajallisiksi. Avoimissa vastauksissa korostuivat epäselvyys henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista, näkemysten käsittelystä ja päätösten perusteluista. Hautz ja muut (2017, 301) erottelevat osallistamisen tasoja, joista osallistuminen tarkoittaa pinnallisempaa tiedon ja ideoiden jakamista, kun taas osallisuus tarkoittaa syvempää tasoa, joka merkitsee yhteisöllistä vuorovaikutusta ja todellista vaikuttamista. Tulokset viittaavat siihen, että Haaga-Helian osallistaminen painottui useimmiten pinnallisemmalle osallistumisen tasolle.

Tällaiset kokemukset liittyvät myös kirjallisuudessa kuvattuihin menettelyllisen ja vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuuden puutteisiin, joiden on todettu heikentävän osallistujien tyytyväisyyttä ja sitoutumista strategiaprosessiin (Kim & Mauborgne 1997, 69; Chan & Mauborgne 1998, 325–330).

Vaara, Rantakari ja Holstein (2019, 31, 35) lisäksi huomauttavat, että osallistaminen, joka ei johda näkyviin vaikutuksiin, voidaan kokea näennäiseksi tai seremoniaaliseksi, mikä voi heikentää luottamusta, sitoutumista ja strategian toimeenpanoa.

Menettelyt koetaan oikeudenmukaisiksi silloin, kun prosessi ja viestintä ovat läpinäkyviä, osallistajat tietävät, missä asioissa he voivat vaikuttaa, ja he saavat palautetta siitä, miten näkemykset on huomioitu. Lisäksi osallistujien on helpompi hyväksyä lopputulos, vaikka se ei vastaisi heidän näkemystään, kun strategiset valinnat perustellaan avoimesti. Kirjallisuuden mukaan nämä tekijät vahvistavat kokemusta prosessin oikeudenmukaisuudesta ja oman panoksen merkityksellisyydestä. Samalla vahvistuvat strategiaproessin hyväksyttävyyden ja legitimitettiin. (Kim & Mauborgne 1997, 69; Chan & Mauborgne 1998, 325–330; Thibaut & Walker 1975).

TK 3: Miten henkilöstön osallistamista strategiatyöhön kannattaa jatkossa kehittää?

Kolmas tutkimuskysymys oli, miten henkilöstön osallistamista strategiatyöhön tulisi jatkossa henkilöstön näkökulmasta kehittää. Tulokset osoittivat, että henkilöstö suhtautui tulevaisuuden osallistamiseen myönteisesti ja toivoi osallistamisen olevan jatkossa laajempaa ja jatkuvampaa. Vastaajista enemmistö (77 %) oli sitä mieltä, että henkilöstöä tulisi osallistaa strategiatyöhön paljon, ja lähes puolet (49 %) toivoi osallistumisen kattavan koko strategiaproessin sen yksittäisten vaiheiden sijaan. Avoimissa vastauksissa korostui halu osallistua strategian kehittämiseen kokonaisvaltaisesti sekä näkemys siitä, että osallistamisen tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Tulokset ovat linjassa sekä yleisen strategiatyön että korkeakoulujen strategiatyön kehityssuunnan kanssa, jossa korostetaan jatkuvuutta ja osallistamisen tärkeyttä (Hautz ym. 2017, 299; Ranki 2016, 44).

Osallistamisen vaiheista henkilöstö piti tärkeimpänä ideointia ja toimintaympäristöanalyysiä, joiden nähtiin hyötyvän laajasta yhteisestä työskentelystä. Päätöksenteon osalta näkemykset jakoutuivat, ja osa vastaajista toivoi henkilöstön osallistuvan myös päätöksentekoon, kun taas toiset katsoivat sen kuuluvan ensisijaisesti johdon vastuulle. Tämä vastaa Vaaran ja muiden (2019, 31–32) esittämää osallistamisen toista tasoa, yhteiskehittämistä, jossa henkilöstö osallistuu aktiivisesti strategian valmisteluun ja sisältöjen muotoiluun, mutta päätöksenteko säilyy johdon tehtävänä.

Osallistamisen tavoista henkilöstö arvosti erityisesti kasvokkaista vuorovaikutusta ja toivoi lähitaamisten säilyvän keskeisenä osallistumisen muotona. Myös avoimissa vastauksissa toivottiin kasvokkaisten ja vuorovaikutteisten osallistumistapojen, kuten työpajojen, strategiapäivien ja ryhmäkeskustelujen, säilyttämistä tai jopa lisäämistä. Tämä tukee käsitystä, että yhteinen keskustelu ja vuorovaikutus lisäävät merkityksellisyyden kokemusta, yhteisen ymmärryksen rakentumista sekä vahvistavat yhteisöllisyyden kokemusta strategiaprosessissa (Hämäläinen & Maula 2002, 22, 31; Mack & Szulanski 2017, 386–387).

Digitaalisiin osallistamismenetelmiin suhtauduttiin tulosten perusteella varovaisemmin. Osa vastaajista koki ne hyödyllisiksi osallistumisen mahdollistajina, kun taas osa toivoi niiden käyttöä rajoitet-tavan tukevaksi menetelmäksi. Avoimissa vastauksissa niiden koettiin helpottavan osallistumista muun työn ohessa, mutta kasvokkaista vuorovaikutusta pidettiin selkeästi merkityksellisempänä. Kirjallisuuden mukaan digitaaliset alustat voivat kuitenkin tukea yhteisöllisyyttä, keskustelua ja osallistumisen saavutettavuutta eri organisaatiotasolla (Baptista ym. 2017, 324; Hutter ym. 2017, 358).

Avoimissa vastauksissa esiin nousi myös tarve kohdentaa osallistamista tarkoituksenmukaisesti ja varmistaa sen realistiset edellytykset. Kaikkien ei nähty tarvitsevan osallistua kaikkiin vaiheisiin, vaan osallistamista ehdotettiin muotoiltavan roolien ja strategiaosaamisen mukaan. Tämä on lin-jassa Radomskan ja muiden (2023, 124) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan osallista-misen suunnittelussa keskeistä on määrittää ketkä ja kuinka moni osallistetaan sekä millainen vai-kutusvalta osallistujilla on eri vaiheissa. Useissa vastauksissa tuotiin esiin myös osallistumisen vaatimat resurssit, kuten työaika ja perehdytys strategia-asioihin, mikä tukee Hautzin ja muiden (2017, 303) havaintoa osallistamisen kuormittavuudesta, kun se toteutuu muiden työtehtävien ohella ja lisää työmäärää.

Viestintään liittyvissä vastauksissa korostui tarve lisätä viestinnän avoimuutta ja selkeyttä erityisesti siitä, miten henkilöstön näkemyksiä käsitellään ja millä perusteilla lopulliset strategiset valinnat teh-dään. Tämä havainto on yhtenevä Colquittin ja muiden (2001, 427) kuvaaman vuorovaikutukselli-sen oikeudenmukaisuuden periaatteen kanssa, jonka mukaan kokemus reiluudesta rakentuu riittä-västä, rehellisestä ja ajantasaisesta viestinnästä sekä päätösten perusteluista.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tuloksilla on käytännön merkitystä erityisesti Haaga-Helian strategiaproessin kehittä-misen näkökulmasta. Tulokset antavat tietoa siitä, minkälaiset osallistamisen ja viestinnän käytän-nöt koettiin toimiviksi ja missä henkilöstö näkee kehittämisen tarvetta. Näiden havaintojen perus-teella voidaan vahvistaa strategiaproessin vuorovaikutteisuutta, läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukai-suutta. Tulokset ovat sovellettavissa myös laajemmin organisaatio- ja korkeakoulukontekstissa, sillä ne kuvaavat henkilöstön osallistamisen ja strategisen viestinnän tyypillisiä onnistumisia ja haasteita, jolloin ne voivat tukea myös muiden organisaatioiden kehittämistyötä.

Tutkimuksen tulosten ja teorian perusteella Haaga-Helian strategiaproessin vahvuuksia olivat osallistamisen monipuoliset muodot, henkilöstön myönteinen asenne osallistumista kohtaan sekä strategiatyön viestinnän monikanavaisuus. Kehittämistarpeet liittyvät ennen kaikkea osallistamisen

kohdentamiseen, vuorovaikutteisuuden vahvistamiseen sekä viestinnän ja palautteen avoimuuteen, jotka yhdessä vaikuttavat henkilöstön kokemukseen prosessin oikeudenmukaisuudesta.

Osallistamisen tapojen kehittäminen

Strategiaprosessissa tulisi jatkossakin säilyttää monipuoliset osallistamisen muodot, jotka mahdollistavat sekä kasvokkaisen että digitaalisen osallistumisen. Kasvokkaiset työpajat, ryhmäkeskustelut ja strategiapäivät tukevat yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä, kun taas digitaaliset välineet tarjoavat joustavuutta ja mahdollistavat laajemman osallistujajoukon.

Kasvokkaisten osallistamistapojen osalta olisi hyödyllistä testata erilaisia menetelmiä ja tarkastella, miten niitä voitaisiin hyödyntää strategiaprosessin eri vaiheissa. Digitaalisten menetelmien kehittämistä voisi suunnata erityisesti niiden vuorovaikutteisuuden vahvistamiseen esimerkiksi reaaliaikaisen keskustelun ja palautteenannon avulla. Lisäksi voitaisiin kokeilla äänestysmahdollisuuksia tilanteissa, joissa strategian sisältöön liittyvistä vaihtoehdoista halutaan kerätä henkilöstön näkemyksiä ja tukea päätöksentekoa yhteisesti.

Henkilöstöryhmien erojen huomiointi

Tulosten perusteella henkilöstöryhmien kokemukset osallistamisesta ja viestinnästä erosivat merkittävästi. Jatkossa osallistamista tulisi suunnata tarkoituksenmukaisesti eri henkilöstöryhmien roolien, tehtävien ja strategiaosaamisen mukaan. Kaikkia ei ole tarpeen osallistaa jokaiseen vaiheeseen, vaan osallistamisen tulisi olla harkittua ja aidosti vaikuttavaa.

Yhtenä mahdollisena ratkaisuna voisi olla pysyvän strategiaryhmän perustaminen, johon kuuluisi sekä strategia-asiantuntijoita että eri henkilöstöryhmien edustajia, jotka ovat kiinnostuneita strategiatyöstä. Tällainen rakenne tukisi jatkuvuutta, vahvistaisi henkilöstön strategista ymmärrystä ja loisi yhteyden johdon ja henkilöstön välille.

Muun henkilöstön osallistaminen voisi keskittyä erityisesti niihin vaiheisiin, joissa kerätään näkemyksiä ja ideoita, sekä niihin kohtiin, joissa osallistuminen on olennaista strategian sisältöjen ja oman työn kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi tulisi varmistaa, että osallistumiseen on tarjolla roolin mukaiset ajalliset ja tiedolliset edellytykset, esimerkiksi tarjoamalla perehdytystä strategiatyöhön ja sen terminologiaan.

Viestinnän ja palautteen avoimuus

Strategiaviestintää tulisi kehittää kohti vuorovaikutteisempaa ja palautetta hyödyntävää toimintatapaa. Tärkeää on kuvata entistä selkeämmin, missä vaiheissa ja millä tavoin henkilöstö voi vaikuttaa sekä miten heidän näkemyksiään on huomioitu lopullisissa valinnoissa. Johdon antama palaute

ja päätösten perustelut ovat keskeisiä elementtejä, jotka lisäävät prosessin läpinäkyvyyttä ja tukevat kokemusta oikeudenmukaisuudesta.

Käytännössä vuorovaikutteisuutta ja palautteen näkyvyyttä voidaan vahvistaa hyödyntämällä jo toimiviksi koettuja viestintäkanavia, kuten rehtorin henkilöstöinfoja, sekä lisäämällä johdon näkyvyyttä esimerkiksi road show -tyyppisten tilaisuuksien avulla eri kampuksilla ja yksiköissä.

Oikeudenmukaisuuden kokemuksen vahvistaminen

Reiluksi ja merkitykselliseksi koettu osallistuminen rakentuu johdonmukaisista menettelyistä, avoimesta viestinnästä ja henkilöstön näkemysten huomioimisesta. Oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan vahvistaa viestinnän kautta selkeyttämällä prosessin pelisääntöjä, kertomalla päätösten taustoista avoimesti ja antamalla näkyvää palautetta henkilöstön esiin tuomista näkemyksistä. Tällainen toimintatapa lisää luottamusta johtoon, vahvistaa sitoutumista strategiaan sekä edistää strategiaproessin legitimitettiin sekä strategian toteuttamista.

Kehittämistarpeet on koottu kuvaan 27, jossa osallistamisen tapojen, viestinnän ja palautteen sekä henkilöstöryhmien erojen huomioinnin kehittäminen nähdään keinoina vahvistaa strategiaproessin avoimuutta, osallistavuutta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta, jotka kaikki ovat olennaisia tekijöitä onnistuneen osallistamisen kannalta.



Kuva 27. Strategiaproessin kehittämisen osa-alueet

7.3 Jatkotutkimus ja -kehittämisasiheet

Tutkimuksen tulokset avaavat erilaisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle ja käytännön kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa ei ehditty tutkia henkilöstön osallistamisen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia syvällisemmin laadullisin menetelmin. Esimerkiksi haastattelututkimus voisi tuottaa lisää ymmärrystä siitä, millaisina henkilöstö kokee osallistamisen vaikutusmahdollisuudet, palautteen ja viestinnän eri strategiaproessin vaiheissa. Lisäksi johdon ja esihenkilöiden näkökulmien tutkiminen tarjoaisi tärkeää tietoa siitä, miten osallistamisen ja vuorovaikutuksen käytäntöjä voitaisiin tukea johtamistyössä.

Jatkotutkimusta voisi tehdä myös strategiaproessin kehityksen seurantaan liittyen seuraavien strategiakerrosten aikana. Seuraavan strategiaproessin aikana olisi mahdollista tutkia, miten osallistamisen ja viestinnän kehittämistoimet vaikuttivat henkilöstön kokemuksiin ja strategian toimeenpanoon. Lisäksi vertailu muiden ammattikorkeakoulujen strategiaprosesseihin voisi tuoda esiin erilaisia toimintamalleja ja niiden vaikutuksia osallistumisen onnistumiseen.

Käytännön kehittämistyössä olisi hyödyllistä jatkaa osallistamisen ja strategiaviestinnän käytäntöjen kehittämistä. Esimerkiksi pysyvän strategiaryhmän tai strategiaproessin osallistamiskalenterin luominen voisi tuoda jatkuvuutta ja läpinäkyvyyttä prosessiin. Viestinnän ja palautteen avoimuutta voitaisiin vahvistaa hyödyntämällä jo olemassa olevia suosittuja kanavia, kuten rehtorin henkilöstöinfoja, sekä kehittämällä johdon näkyvyyttä esimerkiksi road show -tyyppisillä tilaisuuksilla. Lisäksi strategiaosaamista ja osallistumisen valmiuksia voitaisiin vahvistaa kehittämällä perehdytysmateriaaleja ja koulutustilaisuuksia.

7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten johdonmukaisuutta ja toistettavuutta eli sen avulla arvioidaan, onko tutkimus toteutettu ja analysoitu niin, että vastaavat tulokset olisi mahdollista saada uudelleen samankaltaisessa tilanteessa. Validiteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen pätevyysastetta, eli kuinka hyvin tutkimus mittaa tai selvittää juuri sitä ilmiötä, jota sen on tarkoitus tutkia. (Heikkilä 2014, 27–28; Hirsjärvi ym. 2013, 231–233.)

Kyselytutkimuksen määrällisen osion osalta reliabiliteettia tukee mittariston huolellinen suunnittelu ja teorian hyödyntäminen. Kysymykset laadittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta, ja ne testattiin ennen kyselyn lähettämistä selkeyden ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Aineisto analysoitiin systemaattisesti, ja tulosten tulkinnassa on pyritty johdonmukaisuuteen. Vastausprosentti (16 %) jäi melko matalaksi, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä, mutta vastaajajoukko edusti henkilöstöä taustamuuttujien, kuten henkilöstöryhmän ja työkokemuksen, osalta hyvin.

Tämän perusteella aineisto antaa suuntaa antavaa ja organisaation kannalta relevanttia tietoa henkilöstön kokemuksista.

Avoimien kysymysten analyysissa luotettavuutta vahvistavat analyysivaiheiden tarkka dokumentointi ja aineiston käsittelyn läpinäkyvyys. Vastaukset käytiin läpi useaan kertaan, ja analyysi eteni aineistolähtöisesti siten, että yksittäisistä havainnoista muodostettiin teemoja, jotka kuvasivat henkilöstön näkemyksiä mahdollisimman todellisesti. Tämä tukee analyysin uskottavuutta ja varmistaa, että tulkinnat perustuivat vastaajien omiin näkemyksiin.

Tutkimuksessa hyödynnetyn kuvailevan dokumenttiaineiston luotettavuus perustuu aineiston ajantasaisuuteen, alkuperäisyyteen ja lähdekriittiseen tarkasteluun. Aineistona käytettiin tutkimuksen aikana tuotettuja, virallisia strategiadokumentteja ja sisäisen viestinnän materiaaleja, ja niiden tarkastelu toteutettiin tutkimuskysymyksen ohjaamana. Aineistoa ei varsinaisesti analysoitu sisällysanalyysin keinoin, vaan sen perusteella laadittiin kuvaus strategiaprosessin rakenteesta ja osallistamisen käytännöistä, joita myöhemmin peilattiin teoreettiseen viitekehykseen pohdintaluvussa. Tämä läpinäkyvä toimintapa tukee dokumenttiaineiston uskottavuutta ja varmistaa, että sen käyttö oli olennaista tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta tukee eri aineistolähteiden yhdistäminen, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun monesta näkökulmasta ja vahvasti tulosten johdonmukaisuutta. Tutkijan asema organisaation työntekijänä otettiin huomioon tutkimuksen eri vaiheissa, ja pyrittiin varmistamaan, etteivät omat kokemukset vaikuttaneet aineiston tulkintaan.

7.5 Tutkimuksen eettisyyden ja vastuullisuuden arviointi

Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita hyvän tieteellisen käytännön periaatteista, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12). Nämä periaatteet tarkoittavat huolellista ja avoimen tieteen periaatteita noudattavaa suunnittelua, toteutusta ja raportointia. Lisäksi hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tarvittavat luvat ja suostumukset hankitaan, aineistot käsitellään ja säilytetään asianmukaisesti tietosuoja ja luottamuksellisuus huomioiden sekä muiden tutkijoiden ja lähteiden saavutuksia arvostetaan asianmukaisilla viittauskäytännöillä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13–14).

Tutkimuksen käytännön toteutuksessa periaatteet näkyivät erityisesti tutkimuksen huolellisessa suunnittelussa, avoimessa raportoinnissa ja osallistujien anonymiteetin varmistamisessa. Tutkimukselle haettiin asianmukainen tutkimuslupa toimeksiantajaorganisaatiolta. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja perustui osallistujien antamaan suostumukseen. Saatekirjeessä ja tutkimustiedotteessa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus sekä aineiston käsittelyyn, luottamuksellisuuteen

ja säilytykseen liittyvät käytännöt. Osallistujilta ei kerätty henkilötietoja, ja aineisto analysoitiin kokonaisuutena siten, ettei yksittäisiä vastauksia voitu tunnistaa tai yhdistää tiettyihin henkilöihin. Dokumenttiaineisto koostui organisaation virallisista ja ajantasaisista materiaaleista, joiden käyttöön oli saatu lupa. Teoreettisen viitekehyksen laadinnassa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä hyödyntämällä luotettavia lähteitä sekä merkitsemällä viittaukset ohjeiden mukaisesti. Raportointi toteutettiin avoimen tieteen periaatteiden mukaisesti niin, että tutkimuksen vaiheet ja ratkaisut ovat läpinäkyviä, jäljitettävissä ja arvioitavissa. Aineisto säilytettiin tietoturvallisesti Haaga-Helian ohjeiden mukaisesti ja poistetaan tutkimuksen päätyttyä asianmukaisesti.

Yhteiskuntavastuu tarkoittaa organisaation ja sen toimijoiden velvollisuutta huomioida taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset päätöksenteossa ja toiminnassaan (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a.). Tämä opinnäytetyö edistää erityisesti sosiaalista vastuuta tarkastelemalla henkilöstön osallistamista strategiaprosessiin ja tuomalla esiin tapoja vahvistaa oikeudenmukaisuutta, osallisuutta ja vuorovaikutusta organisaation päätöksenteossa. Tutkimus tukee välillisesti myös taloudellista vastuuta tarjoamalla tietoa ja kehittämissuhteita, jotka voivat parantaa strategiaprosessien vaikuttavuutta ja resurssien tarkoituksenmukaista käyttöä. Ekologinen vastuu voidaan nähdä toteutuneen tutkimuksen digitaalisessa toteutustavassa, sillä aineisto kerättiin ja analysoitiin sähköisesti ilman painettuja materiaaleja tai matkustamista, mikä ei lisännyt ympäristökuormitusta.

7.6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut vaativa ja opettavainen kokonaisuus, joka on kehittänyt sekä ammatillista osaamistani että valmiuksiani pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Suurimmaksi haasteeksi muodostui työn, perheen ja opintojen yhteensovittaminen. Välillä eteneminen tuntui lähes mahdottomalta ja prosessiin tuli väkisinkin taukoja. Alussa laadin mielestäni realistisen suunnitelman, mutta se muuttui matkan varrella useaan otteeseen, ja kokonaisuudessaan työn tekeminen kesti noin viisi kuukautta suunniteltua pidempään henkilökohtaisista syistä. Viivästykset aiheuttivat ajoittain turhautumista, sillä pidän itseäni yleensä hyvin organisoituneena ja prosessien hallinnassa vahvana.

Työn alkuvaiheessa kokonaisuus vaikutti laajalta ja haastavalta hallita, mutta päätin pilkkoa tekemistä pienempiin osiin. Tämä osoittautui toimivaksi ratkaisuksi ja auttoi etenemään vaiheittain. Eriytyisen työlääksi osoittautui teoreettisen viitekehyksen rakentaminen, sillä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia on valtavasti, ja niiden rajaaminen tutkimuksen kannalta olennaiseen vei aikaa. Samalla kuitenkin opin paljon strategisen johtamisen ja henkilöstön osallistamisen teemoista sekä siitä, miten teoriaa voi käytännössä soveltaa organisaation kehittämisen tueksi.

Kyselylomakkeen suunnittelun ja toteutuksen vaiheessa aikataulu oli tiukka, ja se tehtiin lopulta melko nopeassa tahdissa, mutta onnistuneesti. Myös analyysivaihe vaati huolellisuutta ja paneutumista, sillä sekä määrällisen että laadullisen aineiston käsittely oli täysin uutta enkä olisi selvinnyt ilman opettajien tukea. Yllättävän haasteellista ja aikavievää oli käynnistää sujuvan tekstin kirjoittaminen, sillä pitkien tekstien tuottaminen ei ole kuulunut työtehtäviini viime vuosina. Kun kirjoittamisen rytmi kuitenkin löytyi, prosessi alkoi edetä selvästi sujuvammin.

Opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt merkittävästi tutkimuksellista ja analyttistä osaamistani. Opin suunnittelemaan ja toteuttamaan kyselytutkimuksen, käsittelemään aineistoa eri menetelmillä ja yhdistämään tulokset teoreettiseen viitekehykseen. Opin myös tekemään aineistolähtöistä sisälönanalyysia ja erityisesti aineiston tiivistäminen oli samaan aikaan haasteellista ja mielenkiintoista. Tilastollisten analyysien tekeminen ja tulosten visualisointi kehittivät kykyäni esittää tietoa tiivistysti, selkeästi ja perustellusti. Tiedonhakutaitoni ja lähdekriittisyyteni kehittivät huomattavasti, kun kokosin laajaa kansainvälistä ja kotimaista kirjallisuutta teoreettista viitekehystä varten.

Prosessin aikana opin myös paljon omasta tavastani työskennellä. Opin pyytämään apua haasteellisissa kohdissa, hyödyntämään palautetta ja näkemään kirjoittamisen iteratiivisena prosessina, jossa teksti kehittyy ja selkenee vähitellen. Samalla tunnistin omia vahvuuksiani, kuten systemaattisuutta ja kokonaisuuksien hahmottamista mutta myös kehittämiskohteita, kuten taipumusta liialliseen perusteellisuuteen ja jaaritteluun sekä rajaamisen vaikeuksia. Yhteistyö toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa on vahvistanut vuorovaikutus- ja viestintätaitojani. Prosessin aikana vahvistui myös luottamus omaan asiantuntijuuteeni ja kykyyni toimia mukavuusalueeni ulkopuolella.

Kokonaisuutena opinnäytetyö on ollut vaativa mutta palkitseva oppimiskokemus. Se on lisännyt pitkäjänteisyyttä, itseohjautuvuutta ja kykyä jäsentää laajoja kokonaisuuksia vaiheittain. Samalla se on vahvistanut ammatillista identiteettiäni ja antanut valmiuksia toimia vaativammissa kehittämissä tehtävissä. Jatkossa haluan hyödyntää uutta osaamistani ja toivottavasti olen mukana myös seuraavassa Haaga-Helian strategiaprosessissa.

Lähteet

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. 2002. Implementing Strategies Successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13, 6, s. 415–418.
- Alharbi, I. B. 2024. Strategic Management: A Comprehensive Review Paper. *International Journal of Professional Business Review*, 9, 3, s. 1–43.
- Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932.
- Andrews, K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Inc. Illinois. E-kirja. Luettu: 15.3.2025.
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. Penguin. London.
- Arnstein, S.R. 1969. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 34, 4, s. 216–224.
- Baptista, J., Wilson, A. D., Galliers, R. D. & Bynghall, S. 2017. Social Media and the Emergence of Reflexiveness as a New Capability for Open Strategy. *Long Range Planning*, 50, 3, s. 332–336.
- Bolland, E. J. 2020. *Strategizing: New Thinking about Strategy, Planning and Management*. Emerald Publishing. Leeds.
- Borison, A. & Hamm, G. 2010. Prediction Markets: A New Tool for Strategic Decision Making. *California Management Review*, 52, 4, s. 125–141.
- Bowen G.A. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9, 2 s. 27–40.
- Bies, R. J. & Moag, J.F. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Teoksessa Lewicki, R.J., Sheppard, B. H. & Bazerman M.H. (toim.). *Research on Negotiations in Organizations*, 1, s. 43–55. JAJ Press. Greenwich.
- Chan, K. W. & Mauborgne, R. 1998. Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19, s. 323–338.
- Chang, W.-L., & Chen, S.-T. 2015. The Impact of World Café on Entrepreneurial Strategic Planning Capability. *Journal of Business Research*, 68, s. 1283–1290.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge. E-kirja. Luettu: 22.3.2025.

- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. L.H. & Ng, K.Y. 2001. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, s. 425–445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan. C.P. 2005. What Is Organizational Justice? A Historical Overview. Teoksessa Greenberg, J. & Colquitt, J. A. *Handbook of Organizational Justice*, s. 24–25. Psychology Press. Hoboken. E-kirja. Luettu: 20.3.2025.
- David, F. R., David, F. R. & David, M. E. 2023. *Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*. 17. painos. Pearson. Harlow.
- Dobusch, L., Dobusch, L., & Muller-Seitz, G. 2018. Closing for the Benefit of Openness? The Case of Wikimedia's Open Strategy Process. *Organization Studies*, 40, 3, s. 343–370.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. 2010. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 2/3, s. 370–382.
- Drucker, P. 1994. *The Theory of the Business*. Harvard Business Review. Luettavissa: https://www.kanso.comany/wp-content/uploads/2020/12/the_theory_of_business_drucker.pdf. Luettu: 22.3.2025.
- Freedman, L. 2013. *Strategy: a History*. Oxford University Press. New York.
- Gegenhuber, T., & Dobusch, L. 2017. Making an Impression Through Openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Ventures. *Long Range Planning*, 50, s. 337–354.
- Glueck, W.F. 1976. *Business Policy: Strategy Formation and Management Action*. McGraw-Hill. New York.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. 2010. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2023a. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Meillä töissä. Työyhteisön kehittäminen ja jatkuva dialogi. *Henkilöstötutkimus 2023*. Luettu: 18.8.2024.
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2023b. Vuosikertomus 2023. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/vuosikertomus-2023>. Luettu: 7.9.2024.
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024a. Haaga-Helia avaa ovet työelämään. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi>. Luettu: 7.9.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024b. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Ajankoh-
taista. Strategia 2026–2030. Luettu: 29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024c. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Ajankoh-
taista. Millainen on paras mahdollinen Haaga-Helia vuonna 2030? Strategian uudistaminen alkaa.
Luettu: 29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024d. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Ajankoh-
taista. Miten pärjätä rottaämpäriässä ja muita kysymyksiä – terveisiä strategiapäiviltä. Luettu:
29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024e. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Ajankoh-
taista. Strategiablogi: Mikä tulevaisuuskuva toteutuu? Luettu: 29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024f. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Ajankoh-
taista. Vastaa strategiaverkkoavoriheen 13.10. mennessä. Luettu: 29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024g. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Ajankoh-
taista. Strategiablogi: Mahdollisuuksien edessä. Luettu: 29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024h. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Strategia
2026–2030. Sidosryhmien näkökulmat esille: verkkoavoriheen tulokset. Luettu: 29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024i. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Ajankoh-
taista. Strategian päivitys jatkuu verkkoavoriheen tulosten pohjalta -osallistu keskusteluun. Luettu:
29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024j. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Strategia
2026–2030. Strategiakeskustelu. Viva Engage. Strategia 2026–2030-yhteisö. Luettu: 29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024k. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Ajankoh-
taista. Henkilöstön strategiakeskustelu on käynnissä – osallistu nyt! Luettu: 29.11.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2024l. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Kiitos strate-
giakeskusteluista – strategiatyö jatkuu. Luettu: 16.12.2024.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2025. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Intranet. Ajankohtaista.
Strategiakartta uuden strategian pohjalta vuosille 2026–2030 on julkaistu. Luettu: 20.4.2025.

Haaga-Helian viestintä 13.9.2024. Haaga-Helian viestintä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Säh-
köposti.

- Haaga-Helian viestintä 24.9.2024. Haaga-Helian viestintä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.
- Haaga-Helian viestintä 2.10.2024. Haaga-Helian viestintä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.
- Haefliger, S., Monteiro, E., Foray, D. & von Krogh, G. 2011. Social Software and Strategy. *Long Range Planning*, 44, 5, s. 297–316.
- Hautz, J. 2017. Opening Up the Strategy Process – a Network Perspective. *Management Decision*, 55, 9, s. 1956–1983.
- Hautz, J., Matzler, K., Sutter, J., Hutter, K. & Fuller, J. 2019. Practices of Inclusion in Open Strategy. Teoksessa Seidl, D., Whittington, R., & Von Krogh, G. (toim.). *Cambridge Handbook of Open Strategy*, s. 87–105. Cambridge University Press. Cambridge. E-kirja. Luettu: 17.3.2025.
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. 2017. Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50, 3, s. 298–309.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Bookwell Oy. Porvoo.
- Heracleous, L., Gößwein, J. & Beaudette, P. 2018. Open Strategy-Making at the Wikimedia Foundation: A Dialogic Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54, 1, s. 5–35.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15–16. painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. 2006. The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-ordination and Inclusion. *Long Range Planning*, 39, s. 479–496.
- Hoikkala, T. 31.10.2024. Laatupäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.
- Hoikkala, T. 28.1.2025. Laatupäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.
- Hoikkala, T. 17.3.2025. Laatupäällikkö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Sähköposti.
- Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. 1984. *Implementing Strategy*. Macmillan Publishing Company. New York. E-kirja. Luettu: 20.3.2025.

- Hutter, K., Nketia, B. A., & Fuller, J. 2017. Falling Short with Participation – Different Effects of Ideation, Commenting, and Evaluating Behavior on Open Strategizing. *Long Range Planning*, 50, s. 355–370.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2002. *Strategiaviestintä*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. 4. tarkistettu painos. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.6.2025.
- Kananen, J. 2008. *Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2015. *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2019. *Opinnäytetyön ja Pro Gradun Pikaopas. Avain Opinnäytetyön ja Pro Gradun Kirjoittamiseen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Khalifa, A. S. 2020. Strategy: Restoring the Lost Meaning. *Journal of Strategy and Management*, 13, 1, s. 128–143.
- Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.3.2025.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 1997. Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, 75, 4, s. 65–75.
- Kohtamäki, V., Jonninen, J., & Kosonen, J. 2024. *Ammattikorkeakoulujen Hybridi Hallinto ja Autonomia: Osakeyhtiömuoto, Omistaja- ja Valtionohjaus*. Tampereen Yliopisto. Tampere. Luettavissa: <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3780-3>. Luettu: 19.4.2025.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. 1995. Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice. *Academy of Management Journal*, 38, 1, s. 60–84.
- Kuusisto-Ek, H. 2025. Suomen ammattikorkeakoulujen rehtorien strategisen johtamisen orientaatit: Julkinen, yksityinen vai hybridi? *Hallinnon tutkimus*, 44, 1, 1–15.
- Leventhal, G.S. 1980. What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. Teoksessa Gergen, K.J., Greenberg, M.S. & Willis, R.H. (toim.).

- Social Exchange: Advances in Theory and Research, s. 27-55. MA: Springer. Boston. E-kirja. Luettu: 21.3.2025.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.4.2025.
- Lundgren-Henriksson, E-L, & Sorsa, V. 2023. Open Strategizing on Social Media: A process Model of Emotional Mechanisms and Outcomes from Un-Orchestrated Participation. *Long Range Planning*, 56, s. 1–17.
- Lynch, R. 2021. *Strategic Management*. 9. painos. SAGE Publications. London.
- Maaniemi, J. 2013. Reflections of Systemic Justice? Employees' and Supervisors' Experiences of Injustice in the Performance Appraisal and Merit Pay Context. Väitöskirja. Aalto University, Department of Industrial Engineering and Management. Luettavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/items/b5dfc0cc-5722-4fb9-8147-1fb640d0ad24>. Luettu: 5.3.2025.
- Mack, D. Z. & Szulanski, G. 2017. Opening Up: How Centralization Affects Participation and Inclusion in Strategy Making. *Long Range Planning*, 50, 3, s. 385–396.
- Mantere, S. & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19, 2, s. 341–358.
- Matzler, K., Füller, J., Hutter, K., Hautz, J. & Stieger, D. 2016. Crowdsourcing Strategy: How Openness Changes Strategy Work. *Problems and Perspectives in Management*, 14, 3, s. 450–460.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 3, s. 257–272.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press. New York. E-kirja. Luettu: 20.3.2025.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 6, s. 61–78.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, s. 79–91.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki.

Radomska, J., Hajdas, M., Wołczek, P. & Glinka, B. 2023. Wide Open? Creative Industries and Open Strategizing Challenges. *International Journal of Management and Economics*, 59, 2, s. 117–136.

Ranki, S. 2016. *Strateginen johtaminen Suomalaisissa korkeakouluissa*. T:mi Sinimaaria Ranki. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.4.2025.

Regner, P. 2003. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40, 1, s. 57–82.

Reitzig, M. & Sorenson, O. 2013. Biases in the Selection Stage of Bottom-up Strategy Formulation. *Strategic Management Journal*, 34, 7, s. 782–799.

Rumelt, R.P. 2011. *Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Profile Books. London.

Seidl, D., Von Krogh, G. & Whittington, R. 2019. Defining Open Strategy: Dimensions, Practices, Impacts, and Perspectives. Teoksessa Seidl, D., Whittington, R., & Von Krogh, G. (toim.). *Cambridge Handbook of Open Strategy*, s. 9-26. Cambridge University Press. Cambridge. E-kirja. Luettu: 18.3.2025.

Sminia, H. 2009. Process Research in Strategy Formation: Theory, Methodology and Relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11, 1, s. 97–125.

Sterling, J. 2003. Translating Strategy into Effective Implementation: Dispelling the Myths and High-Lighting What Works. *Strategy and Leadership*, 31, 3, s. 27–34.

Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S. & Ladstaetter-Fussenegger, F. 2012. Democratizing Strategy: How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues. *California Management Review*, 54, 4, s. 44–68.

Suddaby, R., Bitektine, A. & Haack, P. 2017. Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11, 1, s. 451–478.

Taanila, Aki. 2019. Akin menetelmäblogi. Mieli-pideasteikon keskiarvo. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/18/mieli-pideasteikon-keskiarvo/>. Luettu: 24.6.2025.

Taanila, A. 2019b. Akin menetelmäblogi. Kato. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kato/>. Luettu: 24.6.2025.

Teece, D. J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 13, s. 1319–1350.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014. Ohjeita osallistamiseen. Luettavissa: <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-ase-massa-olevien-osallisuus/osallisuuden-edistamisen-mallit/osallisuutta-edistava-hallintomalli-tukee-osallisuustyon-johtamista/ohjeita-osallistamiseen>. Luettu: 12.7.2025.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024. Osallisuuden edistäminen. Luettavissa: <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen>. Luettu: 12.7.2025.

Thibaut, J. & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. NJ: Erlbaum. Hillsdale.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.6.2025.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. *Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille*. WSOYpro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.4.2025.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Luettu: 2.8.2025.

Tyler, T. & Lind, E. 1992. A Relational Model of Authority in Groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, s. 115–192.

Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <https://tem.fi/yhteiskuntavastuu>. Luettu: 20.10.2025.

Vaara, E., Rantakari, A. & Holstein, J. 2019. Participation Research and Open Strategy. Teoksessa Seidl, D., Whittington, R., & Von Krogh, G. (toim.). *Cambridge Handbook of Open Strategy*, s. 27-40. Cambridge University Press. Cambridge. E-kirja. Luettu: 17.3.2025.

Vaara, E., & Whittington, R. 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6, 1, s. 285–336.

Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura. Helsinki.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.6.2025.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 10.6.2025.

Vilkka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6. uudistettu painos. Santalahti-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 22.3.2025.

Vuorinen, T. & Hulkkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.4.2025.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 2, s. 171–180.

Whittington, R., Angwin, D., Regnér, P., Johnson, G. & Scholes, K. 2023. *Exploring Strategy*. 13. painos. Pearson. Hoboken.

Whittington, R., Cailluet, L. & Yakis-Douglas, B. 2011. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22, 3, s. 531–544.

Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27, 5, s. 613–634.

Yliopistolaki 24.7.2009/558.

Liitteet

Liite 1. Dokumenttiaineiston koonti

- Koonti Haaga-Helian strategiaproessin viestinnästä ja osallistamisen tavoista 2024–2025
- Uutinen, 14.4.2025. Strategiakartta uuden strategian pohjalta vuosille 2026–2030 on julkaistu
- Esihenkilöiden strategiapäivät 3.3.2025. Strategiakarttatyöskentelyä ryhmäkeskusteluiden tuotosten pohjalta. Ryhmäkohtaiset strategiakeskustelut strategiatiekartasta helmikuun aikana
- Uutinen, 14.2.2025. Uusi strategia: millainen siitä tuli?
- Uutinen 14.2.2024. Uusi strategia 2026–2030 hyväksyttiin hallituksessa
- Esihenkilöiden strategiapäivät 17.1.2025. Strategialuonnoksen esittely ja valintojen avaaminen johtoryhmän toimesta. Pienryhmissä strategialuonnosten osien kommentointi.
- Uutinen, 16.12.2024. Kiitos strategiakeskusteluista – strategiatyö jatkuu
- Esihenkilöiden strategiapäivät 2.12.2024. Henkilöstön ja ryhmien tulevaisuudennäkemyksen jatkojalostus ja priorisointi johtoryhmän strategialuonnostyöskentelyn pohjaksi.
- Ryhmäkohtaiset strategiakeskustelut verkkoavoriihen tuloksista marraskuun aikana
- Strategia-pop-up-tilaisuus, 21.11.2024. Aiheena kansainvälisyyden tulevaisuudenkuvat.
- Strategiablogi, 12.11.2024. Strategiablogi: Millainen organisaatiokulttuuri auttaa meitä kehittymään ja menestymään?
- Uutinen, 11.11.2024. Henkilöstön strategiakeskustelu on käynnissä – osallistu nyt!
- Strategia-pop-up-tilaisuus, 7.11.2024. Aiheena TKI-toiminnan tulevaisuudenkuvat.
- Uutinen 6.11.2024. Strategian päivitys jatkuu verkkoavoriihen tulosten pohjalta – osallistu keskusteluun
- Strategia-pop-up-tilaisuus, 23.10.2024. Aiheena tutkintokoulutuksen ja jatkuvan oppimisen tulevaisuus.
- Strategiablogi, 21.10.2024. Strategiablogi: Ekosysteeminen toiminta on mahdollisuus ja haaste Haaga-Helialle
- Uutinen, 8.10.2024. Vastaa strategiaverkkoavoriiehen 13.10. mennessä (sharepoint.com)
- Strategia-pop-up-tilaisuus, 3.10.2024. Aiheena opettajuuden/opettamisen tulevaisuudenkuvat.
- Strategiablogi, 2.10.2024. Strategiablogi: Mahdollisuuksien edessä
- Sähköposti, 2.10.2024. Muistutus Verkkoavoriiehen vastaamisesta.
- Sähköpostikutsu Verkkoavoriiehen, 24.9.2024. Osallistu verkkoavoriiehen, millaisen Haaga-Helian sinä haluaisit?

- Uutinen strategian uudistamisen käynnistymisestä, 19.9.2024. Millainen on paras mahdollinen Haaga-Helia vuonna 2030? Strategian uudistaminen alkaa (sharepoint.com)
- Strategia-pop-up-tilaisuus, 19.9.2024. Aiheena Korkeakoulukentän tulevaisuudennäkymät.
- Strategiablogi, 17.9.2024. Strategiablogi: Mikä tulevaisuuskuva toteutuu? (sharepoint.com)
- Kalenterikutsu, 13.9.2024 tulevaisuuskeskusteluiden strategia-pop-up –tilaisuuksiin. Johtoryhmän jäsenet pitävät lyhyen alustuksen, jonka jälkeen avautuu mahdollisuus chat-keskusteluun teeman ympärillä. Materiaalit ovat englanniksi ja esitys- ja keskustelukielet ovat suomi tai englanti. Samassa viestissä henkilöstölle tietoa strategiaproessin käynnistymisestä sekä osallistumisen mahdollisuuksista.
- Uutinen esihenkilöiden strategiapäivistä, 13.9.2024. Miten pärjätä rottaämpärissä ja muita kysymyksiä – terveisiä strategiapäiviltä (sharepoint.com)
- Esihenkilöiden strategiapäivät 29.8.2024. Johtoryhmän katsauksia korkeakoulukenttään ja skenaarioita tulevaisuuteen. Työpaja toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhkista.
- Hakuilmoitus. Sisäisten strategia-asiantuntijoiden etsintä. 8.8.2024. Haemme Haaga-Helian sisäisiä asiantuntijoita konsultoimaan strategian 2026–2030 päivityksen prosessia (sharepoint.com)
- Strategiauudistuksen sivut Intrassa. Strategia 2026–2030 (sharepoint.com)

Liite 3. Kyselyn saate

Hyvä haagahelialainen,

Haaga-Helian strategiaa on uudistettu kuluvan lukuvuoden aikana yhdessä koko henkilöstön ja muiden sidosryhmien voimin. Osana strategiatyön jatkuvaa kehittämistä toivomme, että vastaisit oheiseen palautekyselyyn ja jakaisit näkemyksesi ja kehitysideasi strategian kehittämiseen osallistumisesta.

Kysely toteutetaan osana Jonna Järvisen yamk-opinnäytetyötä "Henkilöstön osallistaminen strategiseen päätöksentekoon korkeakoulussa". Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Haaga-Helian Laadunohjauspalvelut.

Kyselyn tavoitteena on selvittää henkilöstön kokemuksia strategiatyöstä ja siihen osallistumisesta. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Haaga-Helian strategiaprosessin kehittämiseen. Kyselyn tulokset julkaistaan opinnäytetyöraportissa sekä uutisena intrassa.

Kysely koostuu viidestä osasta ja yhteensä 21 kysymyksestä. Vastaamiseen kuluu aikaa 10–15 min. Vastaaminen on vapaaehtoista, anonymia eikä kyselyssä kerätä henkilötietoja.

Kysely toteutetaan Webropolilla ja se on auki 22.4.–2.5.2025. [Siirry kyselyyn tästä linkistä.](#)

Lämmin kiitos ajastasi ja vastauksistasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Jonna Järvinen & Laadunohjauspalvelut

Liite 4. Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstön osallistaminen strategiseen päätöksentekoon korkeakoulussa

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Jonna Järvinen, jonna.jarvinen@haaga-helia.fi

Toimeksiantaja: Haaga-Helia Laadunohjauspalvelut, Tia Hoikkala

Ohjaajan nimi: Juha Olava, juha.olava@haaga-helia.fi

Tutkimuslupa: saatu Haaga-Helialta 25.3.2025

Aineiston keruun tavoite: Kyselyn avulla halutaan selvittää henkilöstön kokemukset osallistumisesta strategian kehittämiseen sekä kerätä kehittämideoita osallistamisen kehittämistä varten. Aineiston avulla kehitetään Haaga-Helian strategiaprosessia.

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet: Aineiston keruu toteutetaan verkkokyselyllä Webropol-työkalulla.

Osallistuminen kesto: Kyselyyn vastaaminen kestää 10–15 min.

Etukäteisvalmistautuminen: Osallistuminen tutkimukseen ei vaadi etukäteisvalmistautumista.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle: Palautekysely on osa Haaga-Helian strategiatyön kehittämistä ja toteutetaan osana yamk-opinnäytetyötä. Vastaaja pääsee jakamaan näkemyksensä sekä osaamistansa palautteen ja kehittämissuositusten muodossa. Aineiston perusteella kehitetään organisaation strategiaprosessia.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot ja hävittäminen: aineisto käsitellään luottamuksellisesti opinnäytetyöntekijän toimesta ja sen käsittelyyn ja analysointiin käytetään Haaga-Helian tarjoamia tallennuspalveluita ja analysointiohjelmia. Aineistosta tehtyjä analyyskejä käytetään organisaation sisäiseen kehittämiseen. Kyselyssä ei kysytä henkilötietoja. Aineisto hävitetään viimeistään, kun opinnäytetyö on valmis ja arvioitu.

Tuloksista tiedottaminen: Tulokset julkaistaan opinnäytetyöraportissa Theseuksessa ja Intran uutisissa.

Vapaaehtoisuus ja suostumuksen peruuttaminen: Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Huomaa, että suostumusta tutkimukseen osallistumiseen ei voi peruuttaa Lähetä-painikkeen painamisen jälkeen, koska yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa aineistosta.


Lisätiedot: Jonna Järvinen, 0404887104, jonna.jarvinen@haaga-helia.fi

Edellä mainittu tutkimustiedotteen sisältö kertoo ymmärrettävästi, mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa, mihin dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Tutkittaville on annettu yhteystiedot ja mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada vastauksia kysymyksiin.

Palaa kyselyyn sulkemalla tämä selainikkuna.

Liite 5. Kyselylomake

Henkilöstön osallistuminen strategian kehittämiseen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei ja tervetuloa vastaamaan!

Tämä palautekysely on osa Haaga-Helian strategiatyön jatkuvaa kehittämistä ja toteutetaan Jonna Järvisen yamk-opinnäytetyökyselynä.

Kyselyn tavoitteena on selvittää henkilöstön kokemuksia strategiatyöstä ja siihen osallistumisesta. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Haaga-Helian strategiaprosessin kehittämiseen.

Kysely koostuu 5 osasta ja yhteensä 21 kysymyksestä. Huom! Palautteen perusteella yksi taustakysymyksistä on poistettu, sen vuoksi kysymys 3 puuttuu. Vastaamiseen kuluu aikaa 10-15 min. Vastaaminen on täysin anonyymia eikä kyselyssä kerätä henkilötietoja. Vastaathan kyselyyn alusta loppuun yhdellä kertaa.

Kiitos, kun autat opinnäytetyössäni ja strategiatyön kehittämisessä!

Ystävällisin terveisin
Jonna Järvinen & Laadunohjauspalvelut

Ps. Luethan ensin Tutkimustiedotteen ja annat suostumuksesi vastaustesi käyttöön alla.

1. Olen tutustunut [tutkimustiedotteeseen](#) ja annan suostumukseni tutkimukseen osallistumiseen. *

- Kyllä
 En. Huomioi, että kyselyyn vastaaminen edellyttää, että annat suostumuksen.

Seuraava

Taustakysymykset

2. Sukupuoli *

- Nainen
 Mies
 Muu

4. Työvuodet Haaga-Heliassa *

- 0-4
 5-9
 10-14
 15-19
 20-24
 25 tai yli

5. Henkilöstöryhmä *

- Opetushenkilöstö
 Asiantuntija- ja tukihenkilöstö
 Esihenkilöt
 Johtoryhmä

Edellinen

Seuraava

9. Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen?

Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.

Asteikko: 1 Erittäin huonosti, 2 Melko huonosti, 3 Neutraalisti, 4 Melko hyvin, 5 Erittäin hyvin

	1	2	3	4	5	En lukenut/ osallistunut
Intran uutiset strategiatyöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmäläisten strategiablogit Intrassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intran Strategia 2026 - 2030-sivusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategia pop-up-verkkotilaisuudet 09-11/2024	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä:

Asteikko: 1 Täysin eri mieltä, 2 Osittain eri mieltä, 3 Neutraali, 4 Osittain samaa mieltä, 5 Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Strategian kehittämisen prosessista viestittiin yleisesti ottaen riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian kehittämisen prosessin eri tilaisuuksista viestittiin riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri tilaisuuksien vaikutuksesta strategian sisältöön viestittiin riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön näkemysten vaikutuksesta lopputulokseen viestittiin ymmärrettävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lopullisesta strategiasta viestittiin ymmärrettävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lopullinen strategia perusteltiin riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Minkälaisia kehitysideoita antaisit liittyen viestintään strategian kehittämisen prosessista?

Osa 3: Osallistujan aktiivisuus ja siihen vaikuttavat tekijät.

12. Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta?

Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.

Asteikko: 1 En lainkaan tärkeänä, 2 En juurikaan tärkeänä, 3 Neutraalina, 4 Melko tärkeinä, 5 Erittäin tärkeinä

	1	2	3	4	5	En osallistunut
Verkkoavoriihi 10/2024	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkokeskustelut Intran Viva Engage- viestintäympäristössä 10-11/2024	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäkeskustelu verkkoavoriiehen tuloksista esihenkilön vetämänä 11/2024	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäkeskustelu strategiakartasta esihenkilön vetämänä 02/2025	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.

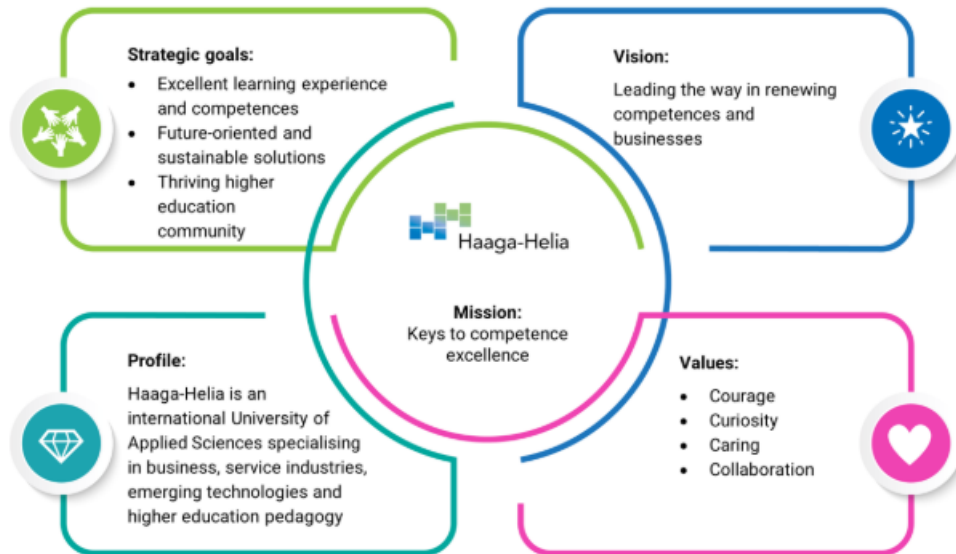
Asteikko: 1 Erittäin vähän, 2 Melko vähän, 3 Neutraalisti, 4 Melko paljon, 5 Erittäin paljon

	1	2	3	4	5	En lukenut/osallistunut
Intran yleiset strategiauutiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intran Strategia 2026 - 2030-sivusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmäläisten strategiablogit Intraassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalenterikutsut (strategia pop-upit, henkilöstöinfot, yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkossa olleet, ajoitetut tilaisuudet (pop-upit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkossa olleet, oman aikataulun mukaan tehtävät asiat (verkkoavoriihi, verkkokeskustelut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus keskustella asiasta oman ryhmän kesken ohjatusti (ryhmäkeskustelut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjolla oli ylipäättään riittävästi erilaisia tapoja osallistua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Minkälaiset asiat aiheuttivat haasteita osallistumiselle?

Osa 4: Kokemus oman osallistumisen vaikutuksesta strategian sisältöön

Haaga-Helien uusi strategia teknisistä syistä tässä englanninkielisenä.



Strategic goals



15. Yllä kuvat uudesta strategiasta ja strategiakartasta. Kuinka paljon koet osallistumisellasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin olleen vaikutusta uuden strategian sisältöön?

- Erittäin vähän
 Melko vähän
 Neutraali
 Melko paljon
 Erittäin paljon

Perustele vastauksesi edelliseen kysymykseen osallistumisesi vaikutuksesta uuden strategian sisältöön.

16. Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.

Asteikko: 1 Erittäin huonosti , 2 Melko huonosti, 3 Neutraalisti, 4 Melko hyvin, 5 Erittäin hyvin

	1	2	3	4	5	En osallistunut
Verkkoavoriihi 10/2024	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkokeskustelut Intran Viva Engage- viestintäympäristössä 10-11/2024	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäkeskustelu verkkoavoriiehen tuloksista esihenkilön vetämänä 11/2024	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäkeskustelu strategiakartasta esihenkilön vetämänä 02/2025	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta:

Asteikko: 1 Täysin eri mieltä, 2 Osittain eri mieltä, 3 Neutraali, 4 Osittain samaa mieltä, 5 Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Minulla oli riittävästi valmiuksia osallistuakseni strategian kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöllä on ollut yhtäläinen mahdollisuus osallistua strategian kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli riittävästi taustatietoa osallistuakseni strategian kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin ajankäyttöni strategian kehittämiseen hyödylliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että panostani strategian kehittämiseen arvostettiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat näkemykseni tulivat riittävästi huomioituksi uudessa strategiassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätöksenteko uuden strategian sisällöstä tuntui reilulta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuisin vastaavaan kehitysprosessiin uudestaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osa 5: Yleisarvio osallistumisen kokemuksesta ja kehittämisehdotukset

18. Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.

Asteikko: 1 Täysin eri mieltä, 2 Osittain eri mieltä, 3 Neutraali, 4 Osittain samaa mieltä, 5 Täysin samaa mieltä

Koen, että osallistumiseni strategian kehittämiseen...

	1	2	3	4	5
lisäsi ymmärrystäni strategiasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
antoi mahdollisuuden jakaa omaa osaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttoi minua hyväksymään lopputuloksen eli uuden strategian.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisäsi sitoutumistani uuteen strategiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helpottaa uuden strategian käytäntöön viemistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aiheutti turhaa työtä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aiheutti stressiä ja paineita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Arvioi kuinka onnistunut henkilöstön osallistaminen strategian kehittämiseen oli kokonaisuudessaan?

- Täysin epäonnistunut
 Melko epäonnistunut
 Neutraali
 Melko onnistunut
 Todella onnistunut

Perustele vastauksesi edelliseen kysymykseen henkilöstön osallistamisen onnistumisesta.

20. Minkälaisia kehitysehdotuksia antaisit liittyen henkilöstön osallistamiseen strategian kehittämiseen?

A. Mitä pitäisit ennallaan?

B. Mitä tekisit toisin?

21. Miten mielestäsi henkilöstöä tulisi osallistaa strategian kehittämiseen seuraavalla kerralla?

Lue vastakkaiset väitteet tarkkaan ja valitse omaa mieltäsi lähinnä oleva kohta.

Henkilöstöä ei osallistettaisi lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Henkilöstöä osallistettaisiin paljon
Strategian kehittämisen prosessi osallistamisen tapoineen suunniteltaisiin henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strategian kehittämisen prosessi osallistamisen tapoineen suunniteltaisiin johdon toimesta
Toimintaympäristöanalyysi tehtäisiin henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Toimintaympäristöanalyysi tehtäisiin johdon toimesta
Ideointivaihe tehtäisiin henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ideointivaihe tehtäisiin johdon toimesta
Ideoiden jatkojalostusvaihe tehtäisiin henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ideoiden jatkojalostusvaihe tehtäisiin johdon toimesta
Osallistamisessa käytettäisiin vähemmän teknologiaa (esim. verkkoavoriihi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osallistamisessa käytettäisiin enemmän teknologiaa
Osallistamisessa käytettäisiin vähemmän lähitapaamisen tapoja (esim. työpajat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Osallistamisessa käytettäisiin enemmän lähitapaamisen tapoja
Päätökset strategian sisällöstä tehtäisiin henkilöstön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Päätökset strategian sisällöstä tehtäisiin johdon toimesta
Henkilöstö osallistuisi vain osaan strategian kehittämisen vaiheista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Henkilöstö osallistuisi koko strategian kehittämisen prosessiin

Liite 6. Keskiarvotestit osa 1

Keskiarvotesti osa 1. Asiantuntija- ja tukihenkilöstön keskiarvojen vertailu. T-arvo eli testisuureen arvo sekä p-arvo, joka kertoo, onko ero tilastollisesti merkitsevä.	Asiantuntija- ja tukihenkilöstö / Opetushenkilöstö	P-value:Asiantuntija- ja tukihenkilöstö / Opetushenkilöstö
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Strategiaa Haaga-Helian toiminnan kannalta	-1.07 (p=0.284)	0.284
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Strategiaa oman ryhmän toiminnan kannalta	-1.01 (p=0.312)	0.312
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Strategiaa oman työsi kannalta	-1.23 (p=0.219)	0.219
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Omaa osallistumistasi strategian kehittämiseen yleensä	-0.59 (p=0.557)	0.557
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Henkilöstön osallistumista strategian kehittämiseen	-0.57 (p=0.569)	0.569
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Intran uutiset strategiatyöstä	-2.67 (p=0.007)	0.007
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Intran Strategia 2026–2030-sivusto	-2.29 (p=0.021)	0.021
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Johtoryhmäläisten strategiablogit In-trassa	-1.11 (p=0.275)	0.275
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Paperiset pöytäkolmiot henkilöstötiloissa	-1 (p=0.319)	0.319
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Strategia pop-up-verkkotilaisuudet 09-11/2024	-2.04 (p=0.041)	0.041
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Verkkoaivoriihi 10/2024	-2.62 (p=0.008)	0.008
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Strategiakeskustelut Intran Viva Engage-viestintäympäristössä 11/2024	-1.48 (p=0.136)	0.136
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Ryhmäkeskustelut esihenkilöiden vetäminä 11/2024 & 02/2025	-1 (p=0.316)	0.316
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Muu esihenkilöni strategiaviestintä	-1.49 (p=0.137)	0.137
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Rehtorin henkilöstöinfot	-0.14 (p=0.886)	0.886
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Intran uutiset strategiatyöstä	-1.22 (p=0.224)	0.224

Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Johtoryhmäläisten strategiablogit Intrassa	-0.81 (p=0.421)	0.421
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Intran Strategia 2026–2030-sivusto	-1.83 (p=0.067)	0.067
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Strategia pop-up-verkkotilaisuudet 09-11/2024	-1.17 (p=0.246)	0.246
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Strategian kehittämisen prosessista viestittiin yleisesti ottaen riittävästi.	-3.81 (p=0.000)	0
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Strategian kehittämisen prosessin eri tilaisuuksista viestittiin riittävästi.	-2.61 (p=0.009)	0.009
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Eri tilaisuuksien vaikutuksesta strategian sisältöön viestittiin riittävästi.	-1.72 (p=0.085)	0.085
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Henkilöstön näkemysten vaikutuksesta lopputulokseen viestittiin ymmärrettävästi.	-2.81 (p=0.005)	0.005
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Lopullisesta strategiasta viestittiin ymmärrettävästi.	-2.45 (p=0.014)	0.014
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Lopullinen strategia perusteltiin riittävästi.	-2.9 (p=0.004)	0.004
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkkoavoriini 10/2024	-2.81 (p=0.004)	0.004
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkko keskustelut Intran Viva Engage-viestintäympäristössä 10–11/2024	-0.9 (p=0.402)	0.402
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu verkkoavoriinin tuloksista esihenkilön vetämänä 11/2024	-2.08 (p=0.038)	0.038
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu strategiakartasta esihenkilön vetämänä 02/2025	-1.23 (p=0.218)	0.218
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet luke-nut tai joihin olet osallistunut.: Intran yleiset strategiauutiset	-1.05 (p=0.293)	0.293
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet luke-nut tai joihin olet osallistunut.: Intran Strategia 2026–2030-sivusto	-1.64 (p=0.104)	0.104
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet luke-nut tai joihin olet osallistunut.: Johtoryhmäläisten strategiablogit In-trassa	-0.69 (p=0.500)	0.5
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet luke-nut tai joihin olet osallistunut.: Kalenterikutsut (strategia pop-upit, henkilöstöinfot, yms.)	-1.02 (p=0.309)	0.309
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet luke-nut tai joihin olet osallistunut.: Verkossa olleet, ajoitetut tilaisuudet (pop-upit)	-0.86 (p=0.399)	0.399

Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet luke- nut tai joihin olet osallistunut.: Verkossa olleet, oman aikataulun mu- kaan tehtävät asiat (verkkoavoriihi, verkkokeskustelut)	-1.92 (p=0.056)	0.056
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet luke- nut tai joihin olet osallistunut.: Mahdollisuus keskustella asiasta oman ryhmän kesken ohjatusti (ryhmäkeskustelut)	-1.56 (p=0.119)	0.119
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet luke- nut tai joihin olet osallistunut.: Tarjolla oli ylipäättään riittävästi erilai- sia tapoja osallistua	-3.19 (p=0.001)	0.001
Yllä kuvat uudesta strategiasta ja strategiakartasta. Kuinka paljon koet osallistumisellasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin olleen vaikutusta uuden strategian sisältöön?	-0.67 (p=0.501)	0.501
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistu- malla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkkoavoriihi 10/2024	-1.31 (p=0.197)	0.197
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistu- malla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkkokeskustelut Intran Viva Engage-viestintäympäristössä 10- 11/2024	-1.16 (p=0.273)	0.273
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistu- malla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu verkkoavoriiehen tuloksista esihenkilön vetämänä 11/2024	-1.06 (p=0.288)	0.288
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistu- malla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu strategiakartasta esihenkilön vetämänä 02/2025	-1.11 (p=0.268)	0.268
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Minulla oli riittä- västi valmiuksia osallistuakseni strategian kehittämiseen.	-2.34 (p=0.019)	0.019
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Henkilöstöllä on ollut yhtäläinen mahdollisuus osallistua strategian kehittämiseen.	-2.38 (p=0.017)	0.017
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Minulla oli riittä- västi taustatietoa osallistuakseni strategian kehittämiseen.	-0.86 (p=0.387)	0.387
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Koin ajankäyttöni strategian kehittämiseen hyödylliseksi.	-3.11 (p=0.002)	0.002
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Koin, että panos- tani strategian kehittämiseen arvostettiin.	-2.4 (p=0.016)	0.016
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Omat näkemyk- seni tulivat riittävästi huomioiduksi uudessa strategiassa.	-1.84 (p=0.066)	0.066
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Päätöksenteko uuden strategian sisällöstä tuntui reilulta.	-2.54 (p=0.011)	0.011
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Osallistuisin vas- taavaan kehitysprosessiin uudestaan.	-0.87 (p=0.382)	0.382
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyö- tyjä ja haasteita.: lisäsi ymmärrystäni strategiasta.	-1.06 (p=0.289)	0.289
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyö- tyjä ja haasteita.: antoi mahdollisuuden jakaa omaa osaamistani.	-0.33 (p=0.739)	0.739
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyö- tyjä ja haasteita.: auttoi minua hyväksymään lopputuloksen eli uu- den strategian.	-1.61 (p=0.108)	0.108
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyö- tyjä ja haasteita.: lisäsi sitoutumistani uuteen strategiaan.	-1.24 (p=0.215)	0.215

Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: helpottaa uuden strategian käytäntöön viemistä.	-1.79 (p=0.074)	0.074
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: aiheutti turhaa työtä.	-2.52 (p=0.012)	0.012
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: aiheutti stressiä ja paineita.	-0.43 (p=0.669)	0.669
Arvioi kuinka onnistunut henkilöstön osallistaminen strategian kehittämiseen oli kokonaisuudessaan?	-2.77 (p=0.006)	0.006

Liite 7. Keskiarvotestit osa 2

Keskiarvotesti osa 2. Sukupuolten keskiarvojen vertailu. T-arvo eli testisuureen arvo sekä p-arvo, joka kertoo, onko ero tilastollisesti merkitsevä.	Mies / Nainen	P-va- lue:Mies / Nainen
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Strategiaa oman ryhmän toiminnan kannalta	-0.4 (p=0.691)	0.691
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Strategiaa oman työsi kannalta	-0.28 (p=0.783)	0.783
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Omaa osallistumistasi strategian kehittämiseen yleensä	-1.58 (p=0.115)	0.115
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Henkilöstön osallistumista strategian kehittämiseen	-0.78 (p=0.437)	0.437
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Intran uutiset strategiatyöstä	-1.27 (p=0.203)	0.203
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Intran Strategia 2026 - 2030-sivusto	-1.85 (p=0.065)	0.065
Strategian kehittämisestä viestittiin 2026–2030avoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Johtoryhmäläisten strategiablogit Intrassa	-0.78 (p=0.438)	0.438
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Paperiset pöytäkolmiot henkilöstötiloissa	-0.77 (p=0.451)	0.451
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Strategia pop-up-verkkotilaisuudet 09-11/2024	-2.27 (p=0.023)	0.023
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Verkkoavoriihi 10/2024	-2.67 (p=0.007)	0.007
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Strategiakeskustelut Intran Viva Engage-viestintäympäristössä 11/2024	-2.45 (p=0.013)	0.013

Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Ryhmäkeskustelut esihenkilöiden vetäminä 11/2024 & 02/2025	-1.33 (p=0.184)	0.184
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Muu esihenkilöni strategiaviestintä	-0.87 (p=0.384)	0.384
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Rehtorin henkilöstöinfot	-0.89 (p=0.375)	0.375
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Esihenkilöiden strategiapäivät	-1.2 (p=0.467)	0.467
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Muu, mikä?	-1.91 (p=0.133)	0.133
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Intran uutiset strategiatyöstä	-0.72 (p=0.469)	0.469
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Johtoryhmäläisten strategiablogit Intrassa	-0.53 (p=0.603)	0.603
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Intran Strategia 2026 - 2030-sivusto	-0.63 (p=0.538)	0.538
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Strategia pop-up-verkkotilaisuudet 09-11/2024	-1.15 (p=0.256)	0.256
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Muu, mikä?	-1.09 (p=0.343)	0.343
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Strategian kehittämisen prosessista viestittiin yleisesti ottaen riittävästi.	-1.06 (p=0.290)	0.29
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Strategian kehittämisen prosessin eri tilaisuuksista viestittiin riittävästi.	-1.17 (p=0.240)	0.24
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Eri tilaisuuksien vaikutuksesta strategian sisältöön viestittiin riittävästi.	-0.28 (p=0.778)	0.778

Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Henkilöstön näkemysten vaikutuksesta lopputulokseen viestittiin ymmärrettävästi.	-0.11 (p=0.909)	0.909
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Lopullisesta strategiasta viestittiin ymmärrettävästi.	-1.18 (p=0.239)	0.239
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Lopullinen strategia perusteltiin riittävästi.	-0.69 (p=0.493)	0.493
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkkoavoriihi 10/2024	-0.51 (p=0.614)	0.614
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkkokeskustelut Intran Viva Engage-viestintäympäristössä 10–11/2024	-0.98 (p=0.354)	0.354
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu verkkoavoriiehen tuloksista esihenkilön vetämänä 11/2024	-0.08 (p=0.933)	0.933
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu strategiakartasta esihenkilön vetämänä 02/2025	-0.25 (p=0.805)	0.805
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Esihenkilöiden strategiapäivät	-1.19 (p=0.467)	0.467
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Intran yleiset strategiauutiset	-1.73 (p=0.084)	0.084
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Intran Strategia 2026–2030-sivusto	-0.74 (p=0.466)	0.466
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Johtoryhmäläisten strategiablogit Intrassa	-1.28 (p=0.207)	0.207
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Kalenterikutsut (strategia pop-upit, henkilöstöinfot, yms.)	-0.66 (p=0.507)	0.507
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Verkossa olleet, ajoitetut tilaisuudet (pop-upit)	-0.18 (p=0.860)	0.86
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Verkossa olleet, oman aikataulun mukaan tehtävät asiat (verkkoavoriihi, verkkokeskustelut)	-0.39 (p=0.698)	0.698

Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Mahdollisuus keskustella asiasta oman ryhmän kesken ohjatusti (ryhmäkeskustelut)	-0.75 (p=0.451)	0.451
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Muu, mikä?	-0.71 (p=1.000)	1
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Tarjolla oli ylipäätään riittävästi erilaisia tapoja osallistua	-0.32 (p=0.748)	0.748
Yllä kuvat uudesta strategiasta ja strategiakartasta. Kuinka paljon koet osallistumisellesi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin olleen vaikutusta uuden strategian sisältöön?	-0.93 (p=0.354)	0.354
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkkoavoriihi 10/2024	-0.47 (p=0.648)	0.648
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkko keskustelut Intran Viva Engage- viestintäympäristössä 10–11/2024	-0.77 (p=0.457)	0.457
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu verkkoavoriiehen tulok- sista esihenkilön vetämänä 11/2024	-0.11 (p=0.912)	0.912
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu strategiakartasta esi- henkilön vetämänä 02/2025	-0.28 (p=0.779)	0.779
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Esihenkilöiden strategiapäivät	-1.83 (p=0.167)	0.167
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Minulla oli riittävästi valmiuksia osal- listuakseni strategian kehittämiseen.	-0.14 (p=0.891)	0.891
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Henkilöstöllä on ollut yhtäläinen mahdollisuus osallistua strategian kehittämiseen.	-0.4 (p=0.687)	0.687
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Minulla oli riittävästi taustatietoa osallistuakseni strategian kehittämiseen.	-0.14 (p=0.888)	0.888
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Koin ajankäyttöni strategian kehittä- miseen hyödylliseksi.	-1.86 (p=0.062)	0.062
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Koin, että panostani strategian ke- hittämiseen arvostettiin.	-0.01 (p=0.995)	0.995
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Omat näkemykseni tulivat riittävästi huomioiduksi uudessa strategiassa.	-0.37 (p=0.710)	0.71
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Päätöksenteko uuden strategian si- sällöstä tuntui reilulta.	-0.29 (p=0.771)	0.771
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Osallistuisin vastaavaan kehityspro- sessiin uudestaan.	-0.65 (p=0.516)	0.516

Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: lisäsi ymmärrystäni strategiasta.	-0.58 (p=0.564)	0.564
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: antoi mahdollisuuden jakaa omaa osaamistani.	-1.31 (p=0.191)	0.191
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: auttoi minua hyväksymään lopputuloksen eli uuden strategian.	-0.08 (p=0.933)	0.933
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: lisäsi sitoutumistani uuteen strategiaan.	-0.07 (p=0.946)	0.946
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: helpottaa uuden strategian käytäntöön viemistä.	-0.3 (p=0.768)	0.768
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: aiheutti turhaa työtä.	-1.24 (p=0.217)	0.217
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: aiheutti stressiä ja paineita.	-1.8 (p=0.072)	0.072
Arvioi kuinka onnistunut henkilöstön osallistaminen strategian kehittämiseen oli kokonaisuudessaan?	-1.07 (p=0.283)	0.283

Liite 8. Spearmanin järjestyskorrelaatiot

Spearmanin korrelaatiokerroin. Työvuosien ja kysymysten välinen korrelaatiokerroin ja p-arvo, jotka näyttävät, onko muuttujien välillä tilastollisesti merkitsevää yhteyttä. Tulos: työvuodet eivät korreloi.	Työvuodet Haaga-Heliassa	P-value: Työvuodet Haaga-Heliassa
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Strategiaa Haaga-Helian toiminnan kannalta	-0.17 (p=0.078)	0.078
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Strategiaa oman ryhmän toiminnan kannalta	-0.12 (p=0.181)	0.181
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Strategiaa oman työsi kannalta	-0.12 (p=0.214)	0.214
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Omaa osallistumistasi strategian kehittämiseen yleensä	-0.05 (p=0.557)	0.557
Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita: Henkilöstön osallistumista strategian kehittämiseen	-0.06 (p=0.510)	0.51
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Intran uutiset strategiatyöstä	0.12 (p=0.208)	0.208
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Intran Strategia 2026–2030-sivusto	0.06 (p=0.594)	0.594
Strategian kehittämisestä viestittiin 2026–2030voilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Johtoryhmäläisten strategiablogit Intraassa	0.1 (p=0.390)	0.39
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Paperiset pöytäkolmiot henkilöstötiloissa	0.06 (p=0.670)	0.67
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Strategia pop-up-verkkotilaisuudet 09-11/2024	0.13 (p=0.275)	0.275
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Verkkoaivoriihi 10/2024	0.11 (p=0.350)	0.35
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Strategiakeskustelut Intran Viva Engage-viestintäympäristössä 11/2024	0.07 (p=0.650)	0.65
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Ryhmäkeskustelut esihenkilöiden vetäminä 11/2024 & 02/2025	-0.02 (p=0.825)	0.825
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Muu esihenkilöni strategiaviestintä	0.01 (p=0.895)	0.895
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen	0.12 (p=0.217)	0.217

läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Rehtorin henkilöstöinfot		
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Esihenkilöiden strategiapäivät	-0.14 (p=0.724)	0.724
Strategian kehittämisestä viestittiin seuraavilla tavoilla ja seuraavissa tilaisuuksissa. Missä määrin ne auttoivat lisäämään strategian kehittämisen läpinäkyvyyttä? Arvioi vain niitä, jotka muistat lukeneesi tai joihin muistat osallistuneesi.: Muu, mikä?	-0.14 (p=0.760)	0.76
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Intran uutiset strategiastyöstä	0.1 (p=0.311)	0.311
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Johtoryhmäläisten strategiablogit Intraassa	0.09 (p=0.439)	0.439
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Intran Strategia 2026 - 2030-sivusto	-0.03 (p=0.824)	0.824
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat 2026–2030n kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Strategia pop-up-verkkotilaisuudet 09-11/2024	-0.01 (p=0.955)	0.955
Kuinka hyvin seuraavat viestintätavat ja tilaisuudet antoivat eväitä osallistua strategian kehittämiseen? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Muu, mikä?	-0.36 (p=0.236)	0.236
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Strategian kehittämisen prosessista viestittiin yleisesti ottaen riittävästi.	-0.01 (p=0.914)	0.914
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Strategian kehittämisen prosessin eri tilaisuuksista viestittiin riittävästi.	0.11 (p=0.219)	0.219
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Eri tilaisuuksien vaikutuksesta strategian sisältöön viestittiin riittävästi.	0.13 (p=0.158)	0.158
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Henkilöstön näkemysten vaikutuksesta lopputulokseen viestittiin ymmärrettävästi.	0.11 (p=0.238)	0.238
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Lopullisesta strategiasta viestittiin ymmärrettävästi.	0.01 (p=0.894)	0.894
Ota kantaa seuraaviin väittämiin liittyen viestintään strategian kehittämisestä: Lopullinen strategia perusteltiin riittävästi.	0.01 (p=0.892)	0.892
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkkoavoriihi 10/2024	0.01 (p=0.896)	0.896
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkkokeskustelut Intran Viva Engage-viestintäympäristössä 10–11/2024	0.11 (p=0.487)	0.487
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu verkkoavoriihen tuloksista esihenkilön vetämänä 11/2024	-0.19 (p=0.069)	0.069
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu strategiakartasta esihenkilön vetämänä 02/2025	-0.03 (p=0.784)	0.784
Kuinka tärkeinä pidit seuraavia tilaisuuksia strategian kehittämisen kannalta? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Esihenkilöiden strategiapäivät	0.11 (p=0.818)	0.818
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Intran yleiset strategiauutiset	0.03 (p=0.744)	0.744

Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Intran Strategia 2026–2030-sivusto	0.1 (p=0.378)	0.378
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Johtoryhmäläisten strategiablogit Intrassa	0.09 (p=0.418)	0.418
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Kalenterikutsut (strategia pop-upit, henkilöstöinfot, yms.)	-0.06 (p=0.514)	0.514
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Verkossa olleet, ajoitetut tilaisuudet (pop-upit)	-0.04 (p=0.741)	0.741
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Verkossa olleet, oman aikataulun mukaan tehtävät asiat (verkkoavoriihi, verkko-keskustelut)	-0.03 (p=0.816)	0.816
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Mahdollisuus keskustella asiasta oman ryhmän kesken ohjatusti (ryhmäkeskustelut)	-0.09 (p=0.371)	0.371
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Muu, mikä?	0 (p=1.331)	1.331
Kuinka paljon seuraavat asiat edistivät osallistumistasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin? Arvio vain niitä, jotka olet lukenut tai joihin olet osallistunut.: Tarjolla oli ylipäätään riittävästi erilaisia tapoja osallistua	0 (p=0.967)	0.967
Yllä kuvat uudesta strategiasta ja strategiakartasta. Kuinka paljon koet osallistumisellasi strategian kehittämiseen liittyviin tilaisuuksiin olleen vaikutusta uuden strategian sisältöön?	0.16 (p=0.099)	0.099
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkkoavoriihi 10/2024	-0.05 (p=0.715)	0.715
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Verkko keskustelut Intran Viva Engage-viestintäympäristössä 10–11/2024	-0.01 (p=0.965)	0.965
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu verkkoavoriihen tuloksista esihenkilön vetämänä 11/2024	-0.15 (p=0.140)	0.14
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Ryhmäkeskustelu strategiakartasta esihenkilön vetämänä 02/2025	0.01 (p=0.925)	0.925
Kuinka hyvin koet päässeesi vaikuttamaan strategiaan osallistumalla seuraaviin tilaisuuksiin? Arvioi vain niitä, joihin osallistuit.: Esihenkilöiden strategiapäivät	0.81 (p=0.008)	0.008
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Minulla oli riittävästi valmiuksia osallistuakseni strategian kehittämiseen.	0.08 (p=0.377)	0.377
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Henkilöstöllä on ollut yhtäläinen mahdollisuus osallistua strategian kehittämiseen.	0.03 (p=0.776)	0.776
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Minulla oli riittävästi taustatietoa osallistuakseni strategian kehittämiseen.	0.03 (p=0.711)	0.711
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Koin ajankäyttöni strategian kehittämiseen hyödylliseksi.	0.03 (p=0.777)	0.777
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Koin, että panostani strategian kehittämiseen arvostettiin.	0.02 (p=0.854)	0.854
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Omat näkemykseni tulivat riittävästi huomioituksi uudessa strategiassa.	-0.02 (p=0.783)	0.783

Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Päätöksenteko uuden strategian sisällöstä tuntui reilulta.	0.04 (p=0.665)	0.665
Ota kantaa seuraaviin väittämiin osallistumisesta: Osallistuisin vastaavaan kehitysprosessiin uudestaan.	0.06 (p=0.540)	0.54
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: lisäsi ymmärrystäni strategiasta.	0.04 (p=0.704)	0.704
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: antoi mahdollisuuden jakaa omaa osaamistani.	0.14 (p=0.129)	0.129
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: auttoi minua hyväksymään lopputuloksen eli uuden strategian.	0.08 (p=0.430)	0.43
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: lisäsi sitoutumistani uuteen strategiaan.	0.09 (p=0.351)	0.351
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: helpottaa uuden strategian käytäntöön viemistä.	0.14 (p=0.127)	0.127
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: aiheutti turhaa työtä.	0 (p=0.979)	0.979
Arvioi seuraavia yleisiä strategian kehittämiseen osallistumisen hyötyjä ja haasteita.: aiheutti stressiä ja paineita.	0.12 (p=0.183)	0.183
Arvioi kuinka onnistunut henkilöstön osallistaminen strategian kehittämiseen oli kokonaisuudessaan?	0.09 (p=0.366)	0.366