



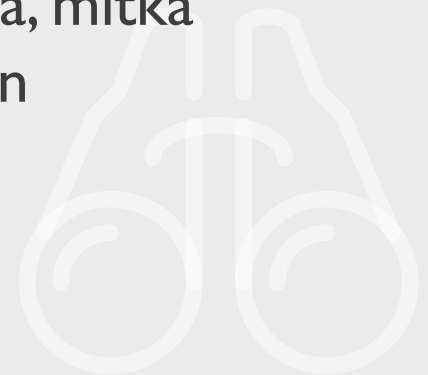
# ONNISTUMISEN AVAIMET HENKILÖSTÖN STRATEGIAPROSESSIIN OSALLISTAMISESSA

KATI KUOKSA



## MIKSI TÄMÄ AIHE?

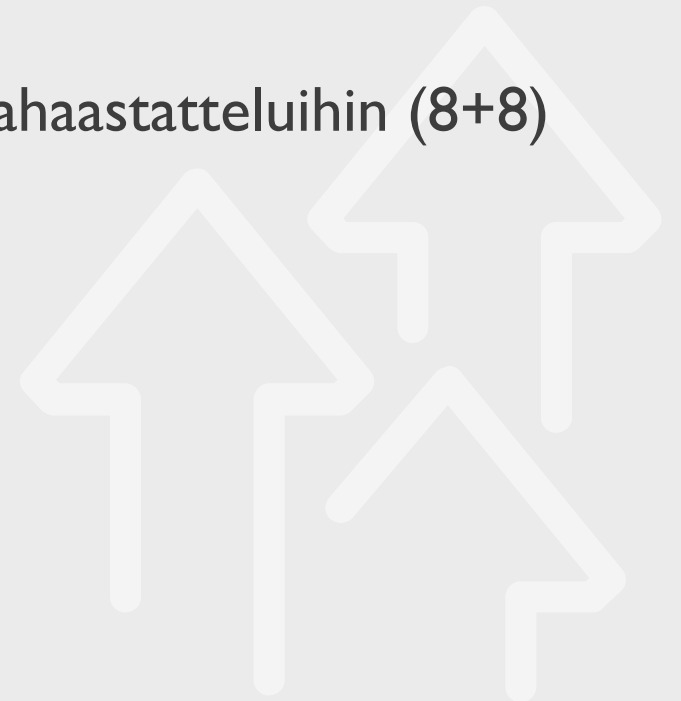
- perinteisen strategian jalkauttamisen ongelmat
- halu kehittää toimintaa ja tutkia, miten asian voisi tehdä paremmin
- Osallistaminen ja vuorovaikutteisuus trendinä liiketoiminnassa, halutaan kuunnella asiakasta ja sidosryhmiä sekä ottaa huomioon koko henkilöstön kehityspotentiaali
- Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat onnistumisen avaimet henkilöstön strategiaprossiin osallistamisessa





## LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

- Menetelmänä kvalitatiivinen haastattelututkimus
- Teoriat pohjalla
- Kaksi eri näkökulmaa teemahaastatteluihin (8+8)  
+ työpaja



# KEHITTÄMISKYSYMYKSET JA -ONGELMAT



## HYÖDYT

Mitä hyötyjä on saatu strategiaan osallistamisesta (johto, viestintä, henkilöstö, liiketoiminta)? Missä osallistamisen hyödyt näkyvät?



## OSALLISTAMISEN VAIHE STRATEGIASSA?

Missä vaiheessa on osallistettu? Onko merkitystä ja jos on niin mitä?



## KEINOT

Mitkä ovat osallistamisen keinot ja menetelmät, miten on osallistettu strategiaan? Onko käytetty ulkopuolisia asiantuntijoita?



## HAASTEET

Millaisia haasteita on ollut strategiaan osallistamisessa? Miten haasteet on ratkaistu? Voiko osallistamisen hyötyjä mitata?

- 79 % johtajista huolissaan, että yritys ei allokoisi riittävästi resursseja strategian toteuttamiseen
- 74 % huolissaan, että strategia ei muutu konkreettisiksi toimenpiteiksi

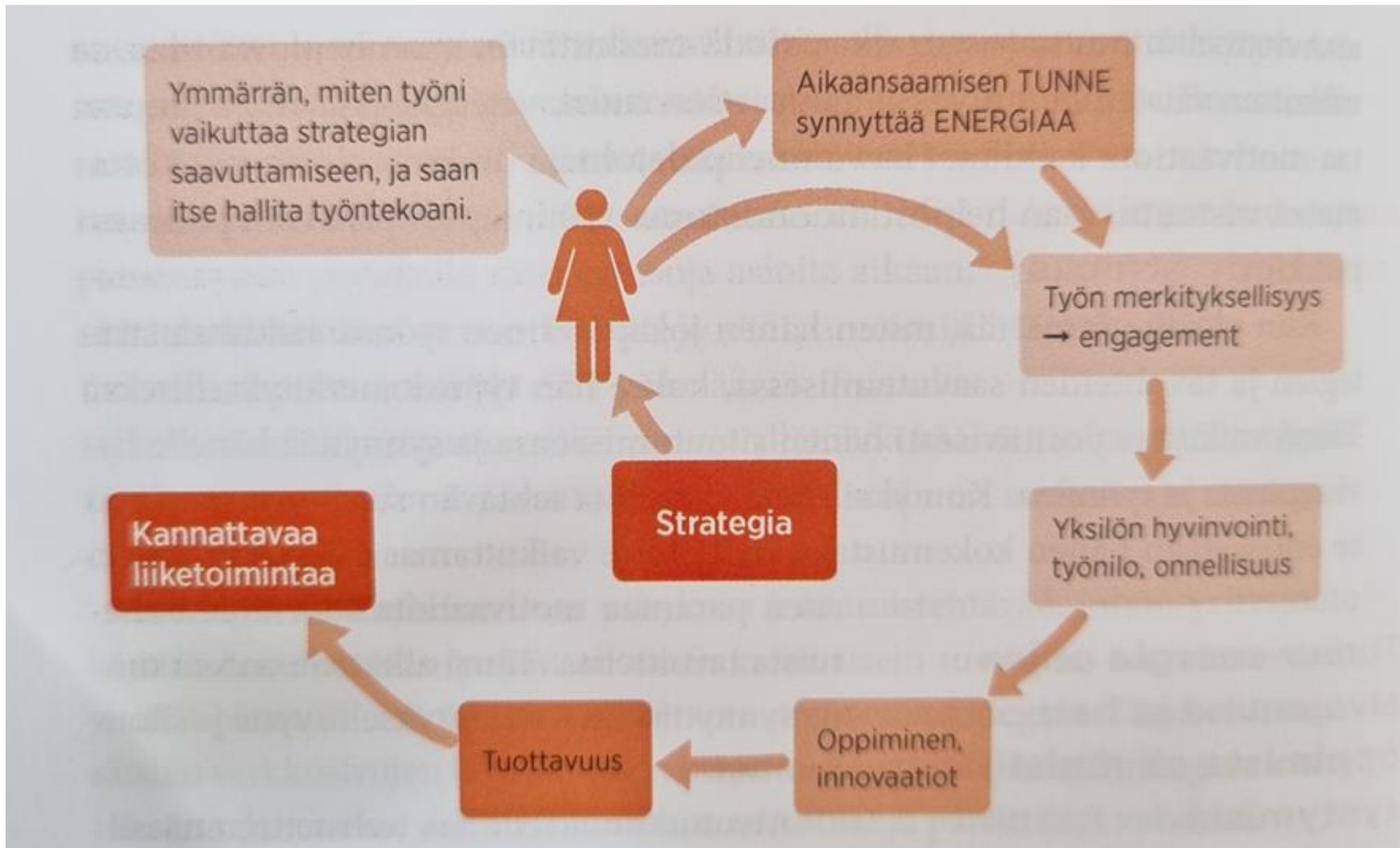
Lähde: Strategy& 2019

- 13 % johdosta muistaa oman strategian
- 29 % johdosta eri käsitys yrityksen strategiasta
- 8 % keskijohdosta tietää strategian
- 2 % työntekijöistä tietää strategian

Lähde: Maury 2015

Lähde: Li. Guohui & Eppler 2010

- 83 % kyselyyn vastanneista yrityksistä ei onnistunut toteuttamaan strategiaansa sujuvasti ja johdonmukaisesti



Lähde:  
Fischer &  
Vainio 2015

---

# TUTKIMUSTULOKSET



# PITÄISIKÖ HENKILÖSTÖ OSALLISTAA STRATEGIAPROSESSIIN?

## VASTAUS ON KYLLÄ

- Sitoutuminen
- Motivaatio
- Merkityksellisyys
- työyhteisön ilmapiiri paranee
- Kehittää esihenkilötyötä
- Parantaa sisäistä laatua
- positiivinen asiakaskokemus (Fisher & Vainio 2015)

Teoria ja tutkimus puhuvat samaa kieltä henkilöstön strategiatyöhön osallistamisen merkityksellisyydestä sekä tärkeydestä. Lukuisat tutkimukset puoltavat käsitystä, että organisaatioilla on käyttämättä valtava potentiaali tietoa ja taitoa liiketoiminnan sekä henkilöstön kehittämisessä ja kehittymisessä, koska he eivät osallista henkilöstöään strategiaproessiin.



# Henkilöstön osallistamisen hyödyt strategiatyöhön

- Koko henkilöstön potentiaali käyttöön
- strategia itsessään on laajemman tiedon tulos
- strategia tuntuu omalta ja siihen on helpompi sitoutua
- henkilöstön arvostaminen, halutaan kuulla henkilöstön ja asiantuntijoiden mielipiteitä
- muutosvastarinta vähenee
- Ymmärrys lisääntyy strategiaprosessiin ja sen tavoitteisiin liittyen

Y/O (140 hlö): ”Ensimmäisenä tulee mieleen, että strategiasta tulee sata kertaa parempi. Siellä on sellaisia arjen oikeita asioita ja erilaisia näkökulmia, kuin jos sitä tekisi pelkästään johto tai hallitus. Sen jo yksistään pitäisi riittää syyksi. Tulevaisuuden visiosta tulee myös parempi. Strategian juurruttaminen on todennäköisesti paljon helpompaa, jos ihmiset kokevat omistajuutta siihen strategiaan.”

# Strategiatyöhön osallistamisen vaiheet ajallisesti

- luomis-, toteutus- ja päivitysvaiheet
- Mitä varhaisemmin, sitä parempi
- Johto tarvitsee tietoa ja apua strategian kehittämiseksi
- Henkilöstöltä arvokasta tietoa yrityksen strategian kehittämiseksi
- systemaattisen datan kerääminen ja analysointi strategian tueksi

Työpaja hlö2: ”Strategian päivittäminen alkoi niin, että otimme asiakkaita ja omia asiantuntijoitamme yhteen erilaisiin työpajoihin. Meillä oli isot panostukset ja vahva tahtotila kuulla asiakkaiden sekä henkilöstömme ääntä ja kymmeniä asiantuntijoita eri liiketoiminnoista kokoontuivat eri teemojen äärelle. Sieltä kirkastui se strategia, mitä lähdettiin erittäin mallikkaasti käymään läpi organisaation kanssa. Joulukuussa 2021 valmistui henkilöstökyselyn tulokset, jossa mittareilla oli näytettävissä, miten paljon panostus toi tuloksia.”

# Osallistamisen keinoja ja menetelmiä

- Fyysisiä, digitaalisia
- Työpajat, infot, kyselyt, keskustelut, strategiapäivät
- Viestintäkanavat, vuorovaikutuksen mahdollistaminen, palaverikäytännöt
- Menetelmiä kuten OKR, FET
- Pelillistäminen, keskustelukartat
- Sisäiset strategialähettiläät, johtoryhmäkummit
- Blogit, videot
- Kilpailut, äänestykset, teemat
  
- Huomioitava monimuotoisuus ja työkuultuuri
- Hyväksyttävä, että kaikkia ei kiinnosta kaikki asiat

Y/O (550 hlöä): ”Työkaluksi valittiin Teams, mihin jokaiselle strategiaryhmälle tehtiin oma kanava. Ryhmänvetäjät kertoivat kanavalla, miten strategiatyö etenee, mitä on tehty ja mitä tehdään seuraavaksi. Teams-kanavat olivat avoimia kaikille organisaation jäsenille eli kaikki pääsivät lukemaan, kommentoimaan, tykkämään, haastamaan ja se toimi tosi hyvin. Tämä ei ole rakettitiedettä, kaikki perustuu siihen, että ihmiset keskustelee, uskaltavat nostaa asioita esille ja viestivät keskenään.”

# Ulkopuolisen konsultin käyttö strategiaprosessissa

- 7/8 organisaatiota hyödynsi konsultteja strategiatyössään
- positiivinen ja hyödyllinen
- Hyödynnetty eri vaiheissa ja rooleissa
- Hyötyjä:
  - nähdään organisaatio uusin silmin
  - kokemusta vastaavista tilanteista
  - näkee haasteita ja mahdollisuuksia laajemmin
  - aikataulun hallinta
  - skenaariointi
  - fasilitointi, sparraamisessa
  - muutostarpeen selvittäminen

Työpaja hlö3: ” Käytettiin kokenutta strategia-asiantuntijaa, jolla oli myös vahva digitalisaatiotausta. Se toi paljon lisäarvoa nimenomaan sisältöön. Olisi varmasti kannattanut ottaa mukaan myös sellaista näkökulmaa ja osaamista, jossa olisi pohdittu henkilöstön sitouttamista vielä enemmän. Me vähän unohdettiin tässä strategiatyössä se puoli. Konkreettinen strategian operatiivinen tekeminen jäi ja unohtui se tärkein asia eli henkilöstö.”

# Osallistamisen haasteet

- Johto ei ymmärrä, mitä osallistaminen tarkoittaa ja mitä sillä voisi saavuttaa
- Organisaatiokulttuuri ei tue strategiaprosessia
- Puutteelliset viestintäkanavat
- Ei osata hyödyntää dataa ja olemassa olevaa tietoa
- Ristiriitoja johtamisessa, tavoitteiden asetannassa
- Monimuotoisuus puuttuu
- Ei ole perusteltu henkilöstölle, miksi on valittu kyseinen strategia ja mitä sillä halutaan saavuttaa
- Osallistumisen pitäisi olla vapaaehtoista
- Henkilöstöryhmien erilaisuus valmiuksissa, tasa-arvossa
- Organisaatiossa voi olla myös liikaa näkemyksiä, ei löydy yhteistä punaista lankaa
- Näennäisosallistaminen
- Myöhäinen osallistaminen
- Strategia on liian vaikeaselkoinen

Saksi: ”Mielestäni suurin haaste on vanhakantainen ja luutunut ajatus siitä, että strategia kuuluu vain ylimmälle johdolle ja hallitukselle. Ettei ole edes ajateltu, että henkilöstöä voisi osallistaa jo ennen strategian valmistumista. Ajattelen, että henkilöstöä voisi osallistaa strategian valmisteluun, suunnitteluun ja siitä tehtäisiin mahdollisimman konkreettinen. Jos strategia jää ylätasen jutuksi, niin ei saada kehitysehdotuksia tai huolia henkilöstöltä. Jatkuvaa dialogia ja vuoropuhelua ei voida hyödyntää.”

# Osallistamisesta saatu palaute henkilöstöltä ja johdolta

- Ei paluuta entiseen
- Tunnistaa, ymmärtää ja huomioida eri lähtökohdat
- Soraäänet ja vastarinta kuuluvat asiaan
- Osallistamisen edut ovat olleet kiistattomat kaikkien haastateltavien kokemuksissa
- Johto oli ollut erityisen vaikuttuneita ja tyytyväisiä saatuihin lopputuloksiin

Y/O (550 hlö): Johtohan on ollut aivan liekeissä! Sitouttaminen on ollut alun perin meidän toimitusjohtajan idea. On saatu kiitosta sekä hypetystä ja tehty kiitosvideo henkilöstölle osallistumisesta. Johto on ylpeä siitä, että me ollaan tehty tällainen työ. Olemme saaneet voimakkaan äänen myös konsernin sisällä tämän ansiosta ja meidän johto on lisännyt uskottavuuttaan ja ammattimaisuuttaan isommassa johtoryhmissä läpi konsernin ja meidät nähdään johtamisessa edelläkävijöinä.”

# Strategiaosaamisen ja ymmärryksen koulutustarve

- Termien käyttö ja niiden avaaminen (visio, missio, purpose, strategia, must-win-battle)
- Strategiaymmärryksen kasvattaminen koko organisaatiossa
- Ison kuvan ymmärtäminen ja mukana kuljettaminen
- Tunnistettiin strategisen kyvykkyyden ja osaamisen kasvattamisen tarve

Strategian viestintäprosessin ensimmäinen vaihe on henkilöstön strategiatietouden luominen ja lisääminen kouluttamalla. Sen jälkeen testataan, onko strategia ymmärretty ja määritellään, ketkä opettavat tietojansa eteenpäin strategialähteläinä. Kaikki nämä asiat ovat mitattavissa ja seurattavissa.

# Annetut resurssit strategiatyöhön

- Ajallinen, rahallinen ja henkilön työpanos
- Puhutaanko kulusta vai panostuksesta?
- Panostus laatimiseen, resurssivaje implementoinnissa
- Tarvitaan enemmän resurssointia strategian toteuttamiseen
- **FAKTA:** Ihmiset toimeenpanevat strategian!

Y/O (4700 hlöä): ”Johtoryhmän jäsenet ja maajohtajat sitoivat tietyn prosentin ajastaan tähän. Resurssointi oli ajateltu strategian tekovaiheeseen, mutta kun aloitettiin strategian toiminnallistaminen, niin siihen ei oltukaan resurssoitu. Linjajohto ajatteli, ettei heille ole annettu resurssia käyttää tähän työaikaan eikä työkaluja, millä tehdä se hyvin. Kun puhutaan strategiasta, niin rahaa kyllä löytyy johdon tekemiseen. Kun pitäisi osallistaa henkilöstöä, rahaa ei enää löydykään samalla tavalla. Aikaakin löytyy kun puhutaan johtotasosta, mutta heti kun mennään siitä alaspäin niin ei sitä aikaa halutakaan enää antaa. Aikahan on se, mitä erityisesti tarvitaan.”



# Osallistamisen hyötyjen mittaaminen

- Strategia ohjaa
- Mittaus ennen ja jälkeen osallistamisen
- Asiakaskokemus/-tyytyväisyys, työntekijätyytyväisyys, tuottavuus
- Strategiaymmärryksen tai -tunnettuuden mittaaminen
- Aloitteiden määrä, uusien innovaatioiden määrä
- Työpajat, koulutukset
- Työnantajamielikuvan mittaaminen
- Motivaation kannalta tiedettävä itseensä kohdistuvat mittarit, asiat, joihin voi itse vaikuttaa
- Tuloksien esille tuominen koko prosessin aikana
- Menetelmänä voi olla BSC, vuosittainen toimintasuunnitelma, KPI, liikennevalo jne.

Työpaja hlö2: ”Henkilöstökyselyssä on suoria mittareita, joissa kysytään, kuinka selkeästi strategia on kommunikoitu. Ideoiden ja aloitteiden määrä on lisääntynyt hurjasti. Henkilöstö on innostunut kehittämään yritystä ihan uudella tahdilla ja sitä kautta on pystytty myös palkitsemaan henkilöstöä todella paljon. Strategiantyön yhteydessä on saatu avattua koko yrityksen avoin vuoropuhelu, mikä tulee läpi erilaisista mittareista. Henkilöstö on aktiivista, osallistuvaa ja innostunutta yhtiön kehittämisestä.”

# Henkilöstön saamat hyödyt osallistamisesta

- läpinäkyvyyttä, psykologista turvallisuutta, motivaatiota, sitoutumista, merkityksellisyyttä ja ylpeyttä omasta työstä
- Strategiset asiat koetaan tärkeämmäksi ja niitä ymmärretään paremmin. Tavoitteiden kirkastuminen.
- Henkilöstö aktivoituu ajattelemaan ja uudistumaan. He alkavat kriittisesti tarkastella niitä tapoja joilla he tekevät työtä ja sieltä voi löytyä sujuvoittamista strategiatyön jälkeenkin.
- Lisääntynyt kyvykkyys ja osaaminen
- Moniäänisyys ja diversiteetti kasvaa

Y/O (4700 hlöä): ”Tiedän, että osa aktiivisista keskustelijoista ovat nousseet johdon kartalle ja heidät on noteerattu tulevaisuuden tyyppinä, jotka halutaan pitää ja heille lähdetään kehittämään urapolkuja.”

# Sitoutumisen merkitys onnistumisessa

- paras tilanne on se, jossa kaikki ovat yhtä sitoutuneita
- Hallituksen, johdon, esihenkilöiden, työntekijöiden, HR:n ja viestinnän sitoutumisella on merkitystä

Vuorio: ”Se, mihin se juttu kosahtaa, on usein keskijohto. Heitä ei ole tajuttu ottaa tarpeeksi mukaan tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Heille ei ole annettu työkaluja, kuten aikaa ja mahdollisuuksia viedä strategiaa käytäntöön tai osallistua strategian työstämiseen.”

Laaksonen:  
”Työntekijät saadaan sitoutumaan kun he tietävät, mitä minulta ja tiimiltä odotetaan ja osaan toimia arjessa sen mukaisesti. He tuntevat työnsä merkitykselliseksi ja kokevat arvostuksen tunnetta kun on kysytty ja otettu mukaan.”

Keronen: ”Toimitusjohtajilla ja johdolla on erittäin suuri rooli siinä, miten he lähtevät johtamaan esimerkillään ja rakentamaan keskustelukulttuuria sekä ymmärtyttämään ja voimaannuttamaan omia tiimejään, alaisiaan ja organisaatiota. Muutoksen on lähdettävä ylhäältä päin, ei sitä voi muuttaa alhaalta päin.”

# LINKKI TUTKIMUKSEEN

[HTTPS://URN.FI/URN:NBN:FI:AMK-2022121227962](https://urn.fi/urn:nbn:fi:amk-2022121227962)

Yhteystiedot:

Kati Kuoksa

[Kati.kuoksa8@gmail.com](mailto:Kati.kuoksa8@gmail.com)

[www.linkedin.com/in/katikuoksa](http://www.linkedin.com/in/katikuoksa)