

Strategian ostopolkututkimus

24.3.2010
Pasi Huovinen



Sisältö

- **Johdanto**
 - Tutkimuksen tavoitteet, kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä

- **Tulokset**

Perustuloksia

- **Strategian tunteminen ja strategiaviestinnän huomaaminen organisaatioissa**
- **Strategian ymmärtäminen ja näkeminen käytännön tasolla**
- **Strategian toteuttaminen**
 - Toteuttamisen helppous omassa työssä
 - Koetaanko työnantajan toteuttavan strategiaa

Porrasmalli

- **Strategian tunteminen, ymmärtäminen, käytäntö ja toteutuminen portaittain**
- **Strategian läpimenon vaikutus organisaation menestykseen**
 - Tyytyväisyys työhön ja organisaation vetovoima työntarjoajana

- **Yhteenveto**

Johdanto

Tutkimuksen tavoite

- Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten organisaatioiden johto on menestynyt strategian laatimisessa ja sen läpiviennissä suomalaisten palkansaajien näkökulmasta
- Toisaalta tarkoituksena oli luoda helposti hyödynnettävä tutkimustyökalu, joka tukee strategian läpivientiä sekä yksityisen, että julkisen sektorin organisaatioissa
- ..ja herättää keskustelua strategiajohtamisen merkityksestä suomalaisten organisaatioiden menestyksen rakentamisessa

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä ja kohderyhmä

- Tutkimus toteutettiin Taloustutkimus Oy:n online paneelissa ja siihen kutsuttiin suomalaisia työssäkäyviä 21-69 -vuotiaita.
- Tutkimusotos kiintiöitiin sektoreittain ja yrityskokoluokittain
- Pienempien *yksityisen sektorin* yritysten palkansaajat rajattiin pois, koska strategiasta vastuulliset ja strategiaviestinnän kohderyhmä ovat suurella todennäköisyydellä samoja henkilöitä (ei siis rajattu pois siksi, etteikö strategialla näissä olisi yhtä suurta merkitystä kuin muissakin yrityksissä)
- Tutkimuksen otoskoko on 1542 edustaa suomalaisia palkansaajia – painottuen yksityiselle sektorilla suurempiin yritysluokkiin

Kyselyn rakenne

- Tutkimuksessa selvitettiin vastaajan oman työnantajan strategian tuntemista spontaanisti
 - Toteutettaessa tutkimusta organisaatiokohtaisesti, kysytään strategian tuntemista sekä spontaanisti että autetusti
- Lisäksi selvitettiin onko strategia selkeä, ymmärrettävä ja helposti saatavilla, kuinka hyvin strategia on kuvattu, miten se toimii käytännön tasolla ja kuinka helppoa strategian toteuttaminen on omissa työtehtävissä.
- Tutkimuksessa selvitettiin myös kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat omaan työhönsä, organisaation työilmapiiriin ja työnantajaansa sekä kuinka todennäköisesti suosittelisi työnantajaansa ystäville ja tuttaville.

Määritykset

- **Strategia** kuvattiin vastaajille seuraavasti: **Strategialla** tarkoitetaan kokonaisuutta jossa kuvataan organisaation päämäärä sekä keinot, jolla päämäärään päästään.
- **Työnantajaorganisaatiosta** (ml. yritykset, yhdistykset, julkinen sektori) käytettiin lomakkeella yksinkertaisuuden vuoksi termiä **työnantaja**

Otoksen rakenne, kiintiöinti

n = 1542

- Vastaajista 42% työskentelee julkisella, ja 58% yksityisellä sektorilla
- Yksityisen sektorin vastaajat kiintiöitiin edelleen yrityskokoluokan perusteella suuria yrityksiä suosivaksi:

Henkilöstöluokka / yritykset	Henkilöstöä	% -osuus Henkilöstöstä	Vastaaja Kiintiö
1-9	405 000	27 %	0 %
10-49	288 000	19 %	18 %
50-249	243 000	16 %	20 %
250-499	122 000	8 %	22 %
yli 500	424 000	29 %	40 %

Otoksen rakenne

n = 1542

Sukupuolenne?	
mies	45%
nainen	55%

Asuinlääninne?	
etelä-suomen	47%
länsi-suomen	32%
itä-suomen	10%
oulun	8%
lapin	3%

Koulutuksenne (ylin aste)?	
perus-/kansakoulu	6%
ammatti-, tekninen-/kauppakoulu	21%
ylioppilas/lukio	9%
opisto	22%
ammattikorkeakoulu	14%
yliopisto/korkeakoulu	27%

Nykyinen ammattinne / asemanne?	
yrittäjä	0,4%
johtava asema	5%
muu ylempi toimihenkilö, asiantuntija	28%
toimihenkilö	33%
työntekijä	34%
maanviljelijä	0%
opiskelija, koululainen	0%
eläkeläinen	0%
kotiäiti/-isä	0%
työtön	0%

Taloutenne elinvaihe?	
yksinäistalous (yksi aikuinen eli sinkkotalous)	22%
lapseton pari	22%
muu aikuistalous (vain yli 18-vuotiaita)	16%
talous, jossa alle 18-vuotiaita lapsia (lapsitalous)	41%

Otoksen rakenne

n = 1542

Toimiala, jolla työskentelette?	
teollisuus, valmistus	16%
rakentaminen, energia	3%
maa-, metsä- ja kalatalous	1%
tukku- ja vähittäiskauppa	5%
kuljetus, huolinta, liikenne	5%
tietoliikenne, posti	5%
majoitus, ravitsemus	3%
pankki, rahoitus, vakuutus	4%
media, mainonta	2%
insinööri-, arkkitehti- ja muu suunnittelutoimisto	2%
valtio, valtion laitokset	11%
kuntasektori	27%
yhdistys, säätiö yms.	5%
muut palvelut liike-elämälle	5%
jokin muu	8%
en ole tällä hetkellä työelämässä	0%

Mikä on yrityksen/toimipaikan, jossa työskentelette, liikevaihto vuodessa?

alle 2 miljoonaa euroa	4%
2 - 9,9 miljoonaa euroa	9%
10 - 19,9 miljoonaa euroa	5%
20 - 49,9 miljoonaa euroa	4%
50 - 99,9 miljoonaa euroa	5%
100 - 199 miljoonaa euroa	5%
200 + miljoonaa euroa	16%
en osaa sanoa	51%
en ole tällä hetkellä työelämässä	0%

Kuinka monta henkilöä on yrityksen/toimipaikan, jossa työskentelette, palveluksessa?

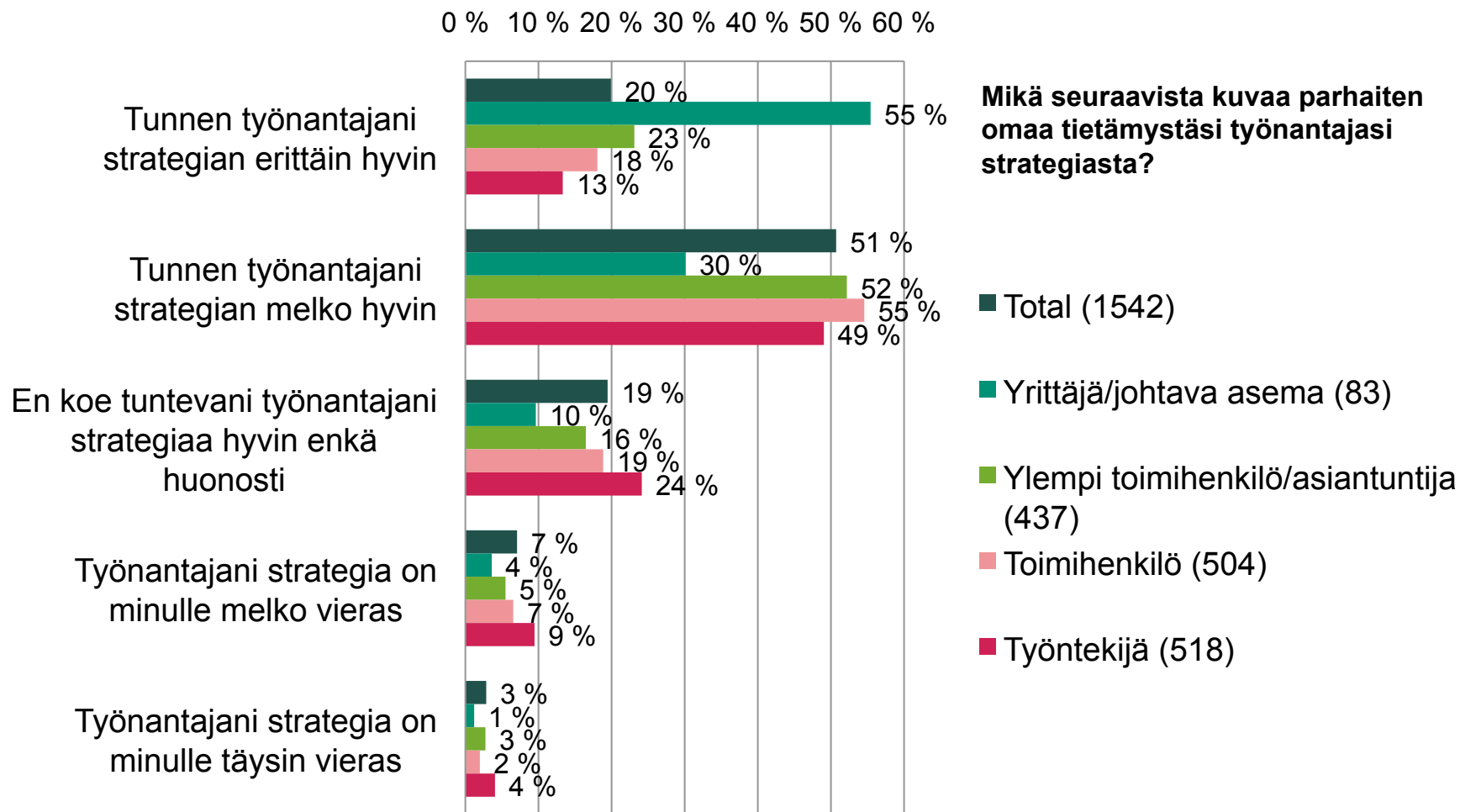
1 - 10	4%
11 - 49	21%
50 - 99	10%
100 - 249	10%
250 - 499	16%
500 tai enemmän	35%
en osaa sanoa	5%
en ole tällä hetkellä työelämässä	0%

Tuloksia

Strategian tunteminen ja strategiaviestinnän huomaaminen organisaatioissa

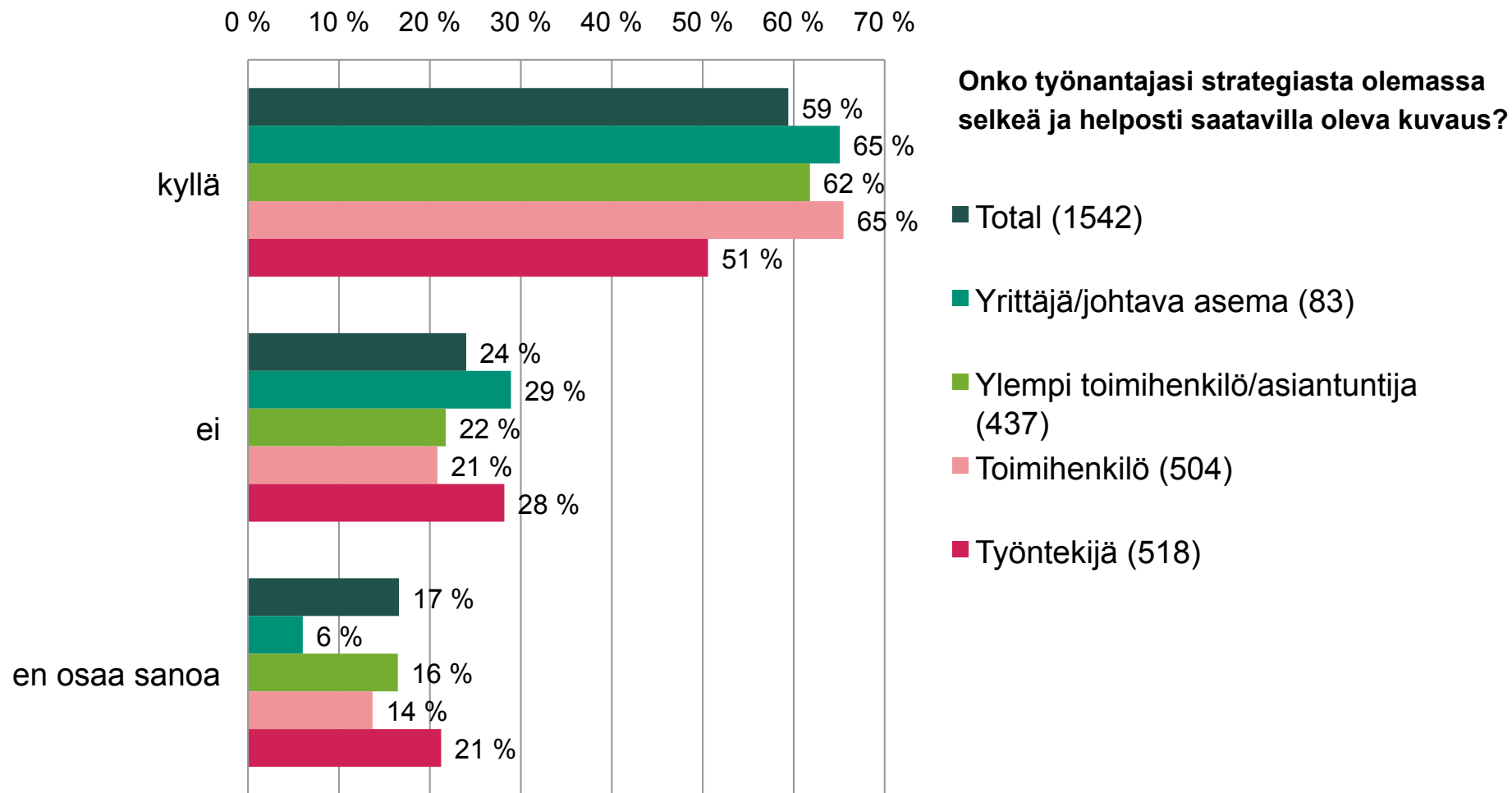
Strategian tunteminen: 71% kohderyhmästä tuntee organisaationsa strategian

(n = kaikki vastaajat)



Strategian dokumentaatio: Enemmistö kokee strategiasta olevan olemassa hyvän dokumentaation

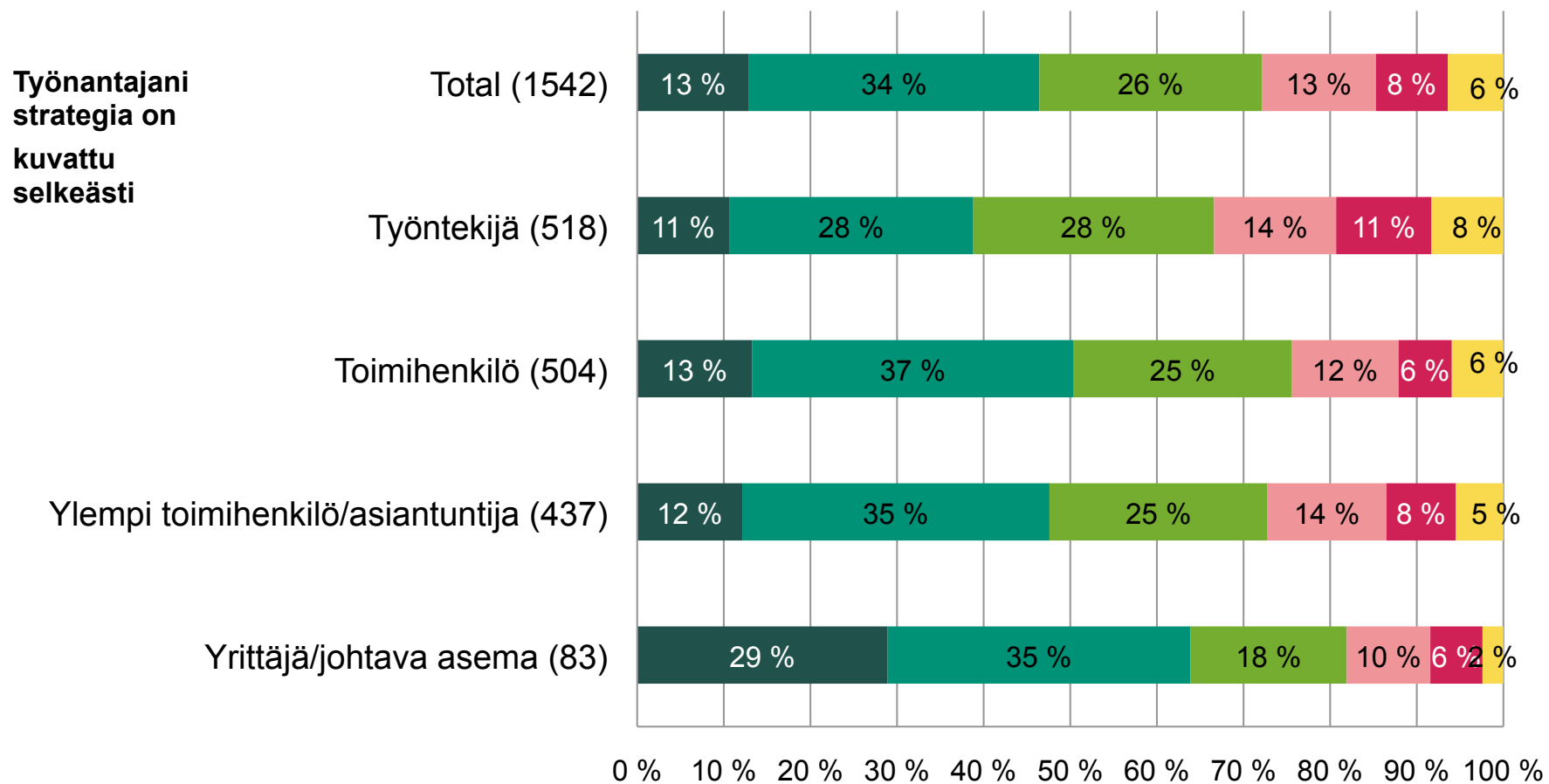
(n= kaikki vastaajat)



Strategiakuvauksen selkeys: Puolet vastaajista kokee strategian olevan selkeästi kuvattu

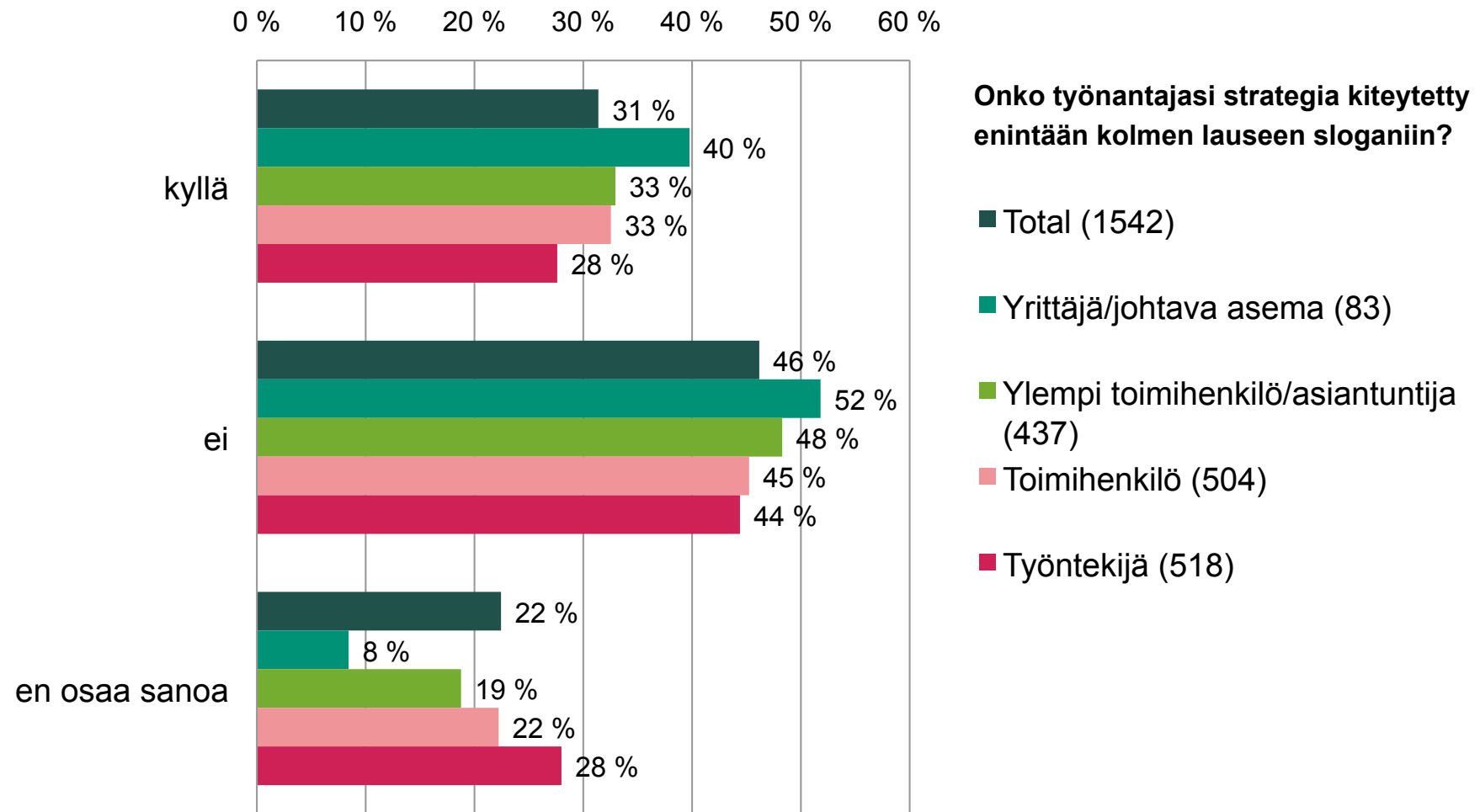
(n = kaikki vastaajat)

■ 5 = täysin samaa mieltä ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 = täysin eri mieltä ■ en osaa sanoa



Strategian kiteytys: 2/3 kokee, että ytimekästä kiteytystä strategiasta ei ole

(n = kaikki vastaajat)

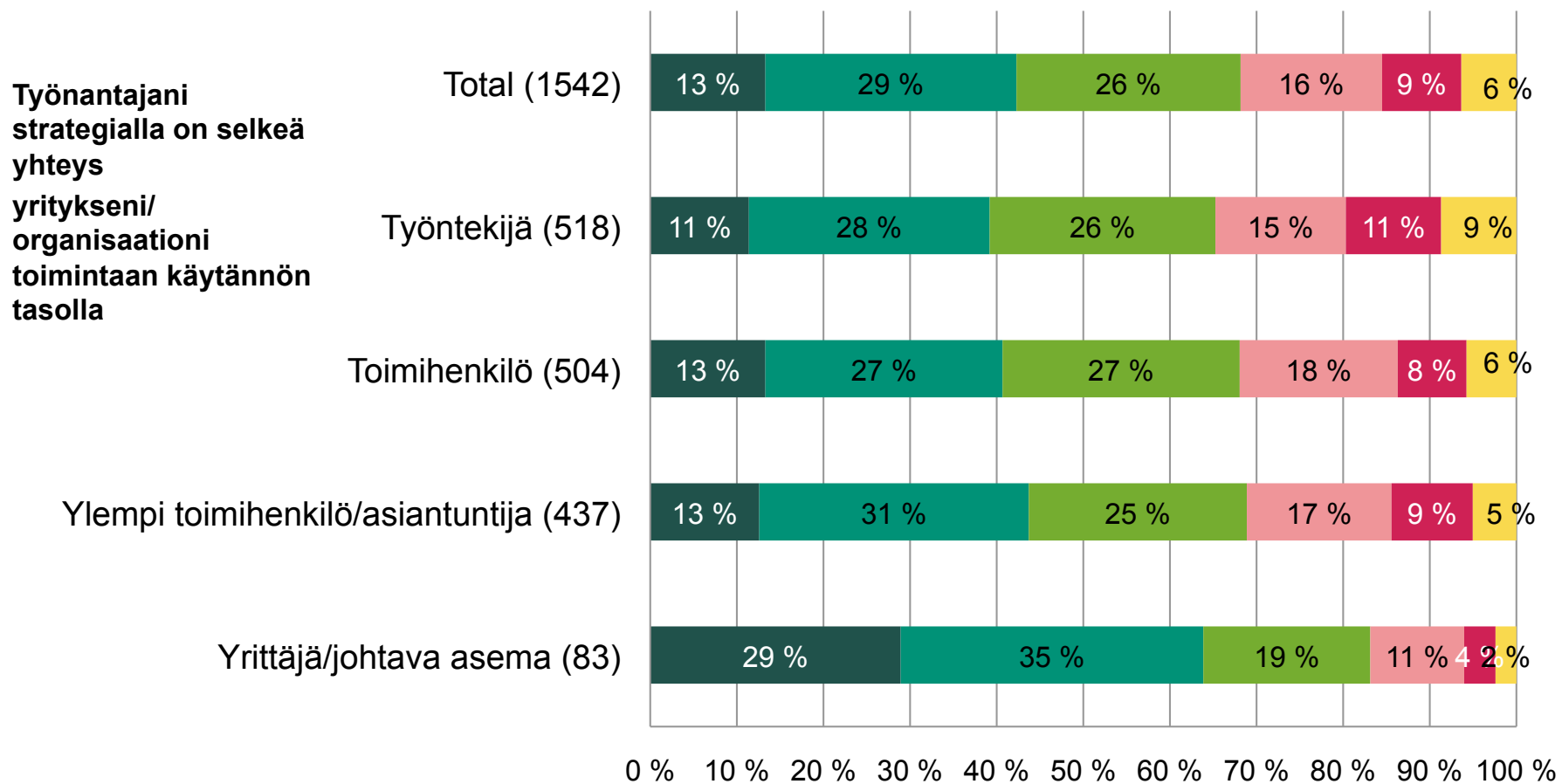


Strategian ymmärtäminen ja näkeminen käytännön tasolla

Strategian ja käytäntö: 42% vastanneista kokee voivansa yhdistää strategian käytännön toimintaan

(n = kaikki vastaajat)

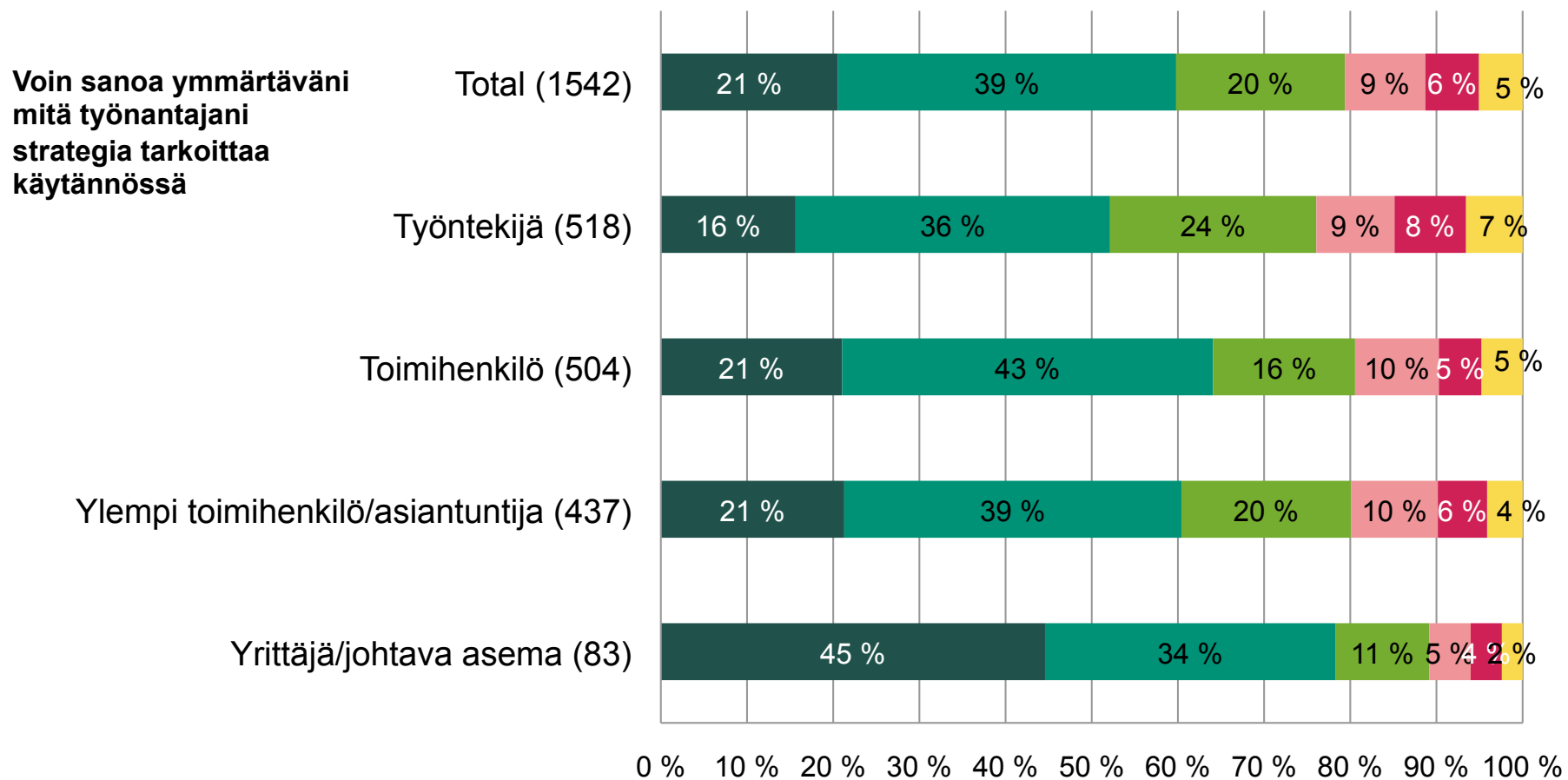
■ 5 = täysin samaa mieltä ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 = täysin eri mieltä ■ en osaa sanoa



Strategian ymmärtäminen: 60% kertoo ymmärtävänsä mitä työnantajan strategia tarkoittaa käytännössä

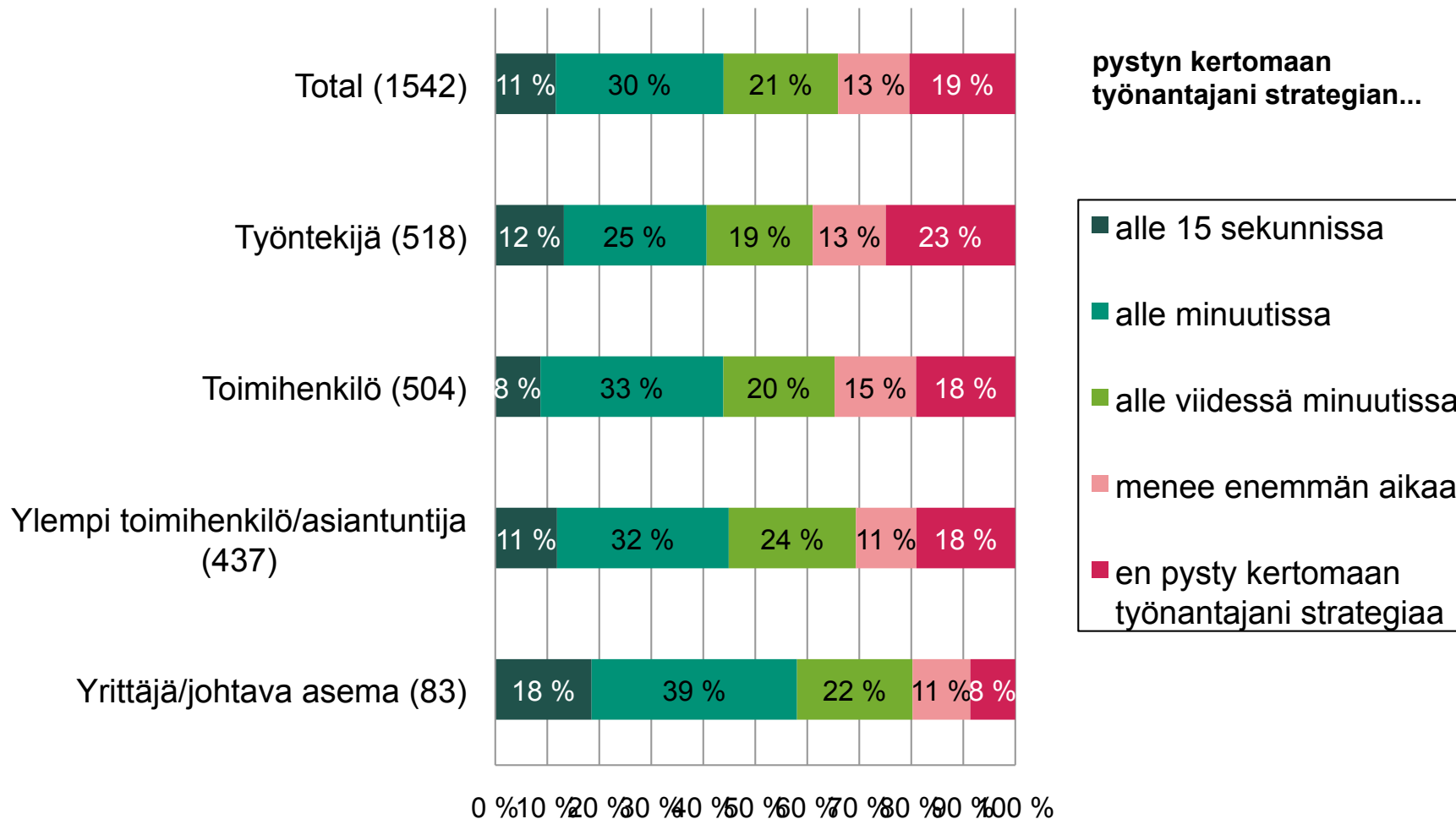
(n = kaikki vastaajat)

■ 5 = täysin samaa mieltä ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 = täysin eri mieltä ■ en osaa sanoa



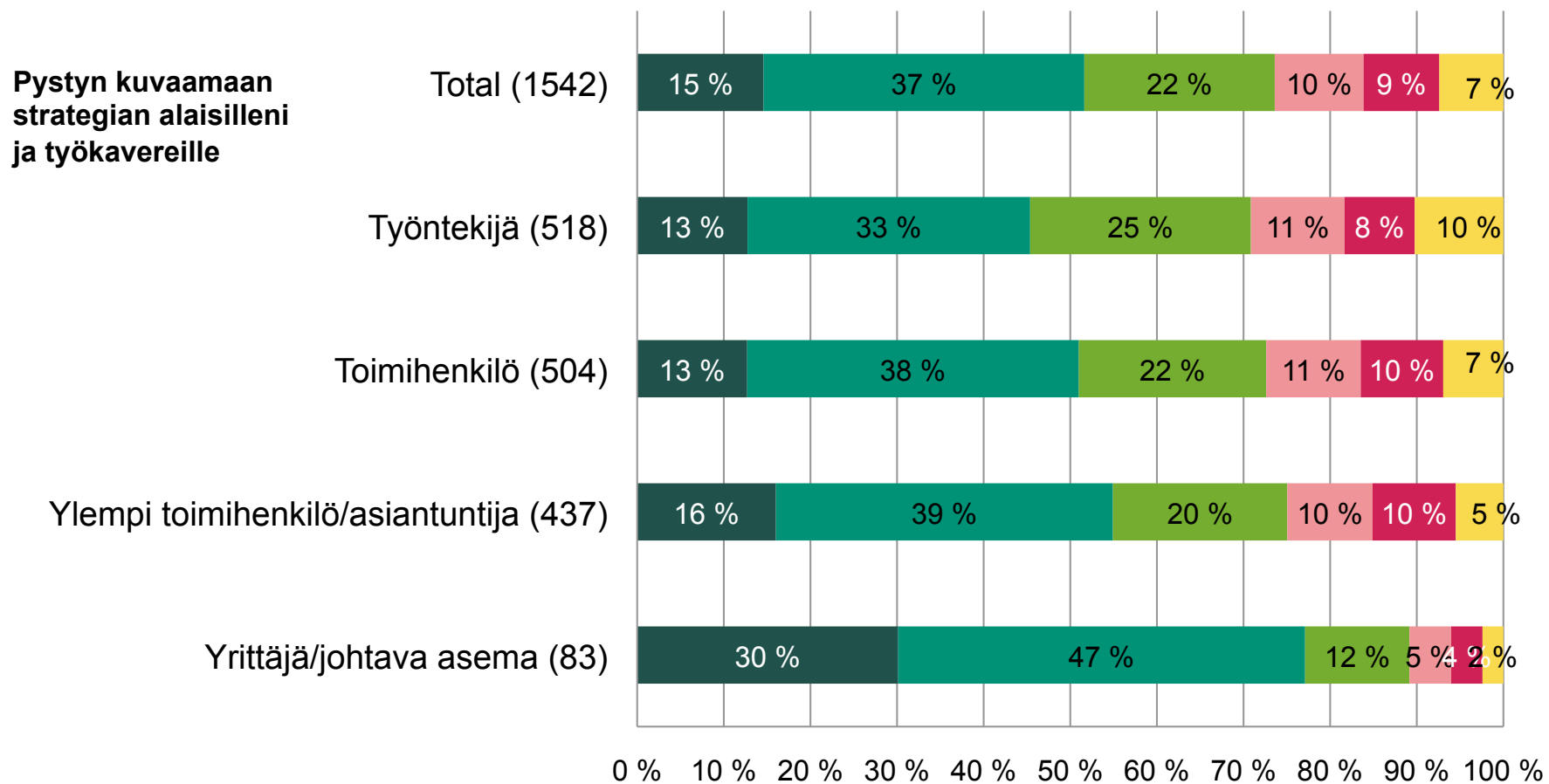
Strategian ymmärtäminen: Strategian kuvaaminen pähkinänkuoressa onnistuu 41%:lta vastanneista

(n = kaikki vastaajat)



Strategian ymmärtäminen: 30% yritysjohdosta kokee varmuudella voitavansa kuvata strategian alaisilleen ja työkavereilleen (n = kaikki vastanneet)

■ 5 = kuvaa erittäin hyvin ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 = kuvaa erittäin huonosti ■ en osaa sanoa



Avoimia kommentteja: miksi strategiaa ei ymmärretä

- Käytäntö ei kohtaa
- Asiat selitetty liian vaikeasti, kapulakieltä
- Ohjeistus ja tavoitteet muuttuvat jatkuvasti, puhutaan yhtä ja tehdään toista
- Sekavaa puhetta, strategiat, visiot ja missiot hienoja korulauseita, jotka eivät jalkaudu käytäntöön
- ”Strategia on valmisteltu irrallaan sitä toteuttavasta henkilöstöstä, eikä sitoutumista ole juuri syntynyt”
- ”Strategiaa kuvattu liian yleisellä tasolla. Miten strategiaa toteutetaan käytännössä , ei ole työntekijän tiedossa. Yksittäisen työntekijän merkitys strategian toteutuksessa on usein vähäinen ja strategia kiinnostaa vain ylintä johtoa.”
- ”Tarvitseeko tavallisen toteuttajan ymmärtääkään, jos käytännössä ei juurikaan voi vaikuttaa asioihin joita tekee?”

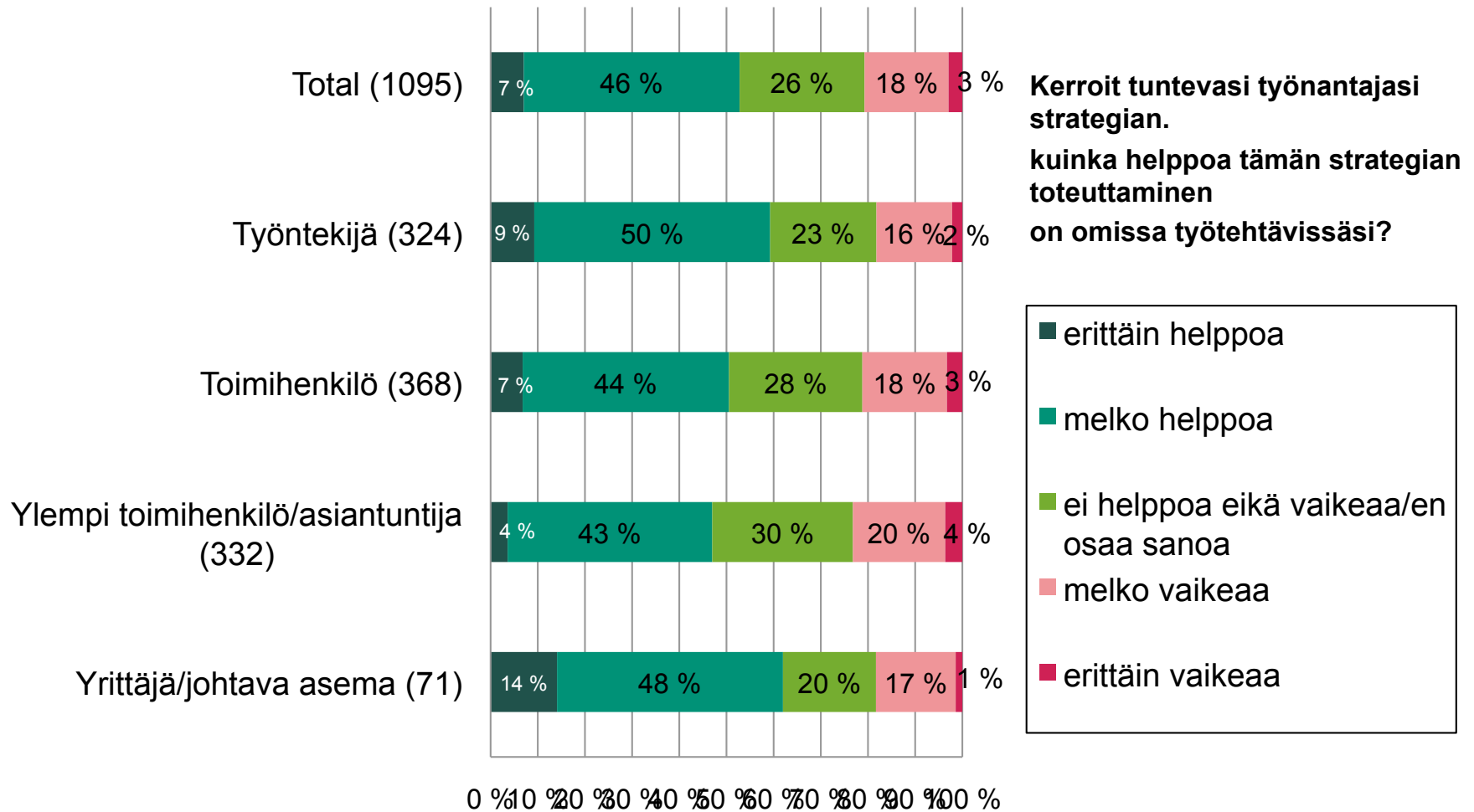
Avoimia kommentteja: miksi ei näe yhteyttä käytännön tasolla

- **Hienoja sanoja jotka käytännössä ei toteudu**
- **Käytännön työn tekemisen kannalta vaikeaselkoisella strategialla ei ole merkitystä**
- **Strategiat eivät ole selkeitä eikä niihin ole asetettu tavoitteita**
- **”Johto ei ole sitoutunut strategiaan, joka on enemmän ”koriste” ulospäin”**
- **”En edes tiedä viimeisintä organisaatiota, saati strategiaa”**
- **”Kuntatyönantajalla käytännön taso ja hallinnon taso voi olla välillä kovin kaukana toisistaan, hallinnon ihmisillä ei ole kosketuspintaa käytännön hommiin”**
- **”Juu ei sillä ole mitään tekemistä oman työni kanssa, mutta hieno strategia on tehty ja jalkautettukin vaan kun moni ei sitä ymmärrä :c)”**

Strategian toteuttaminen

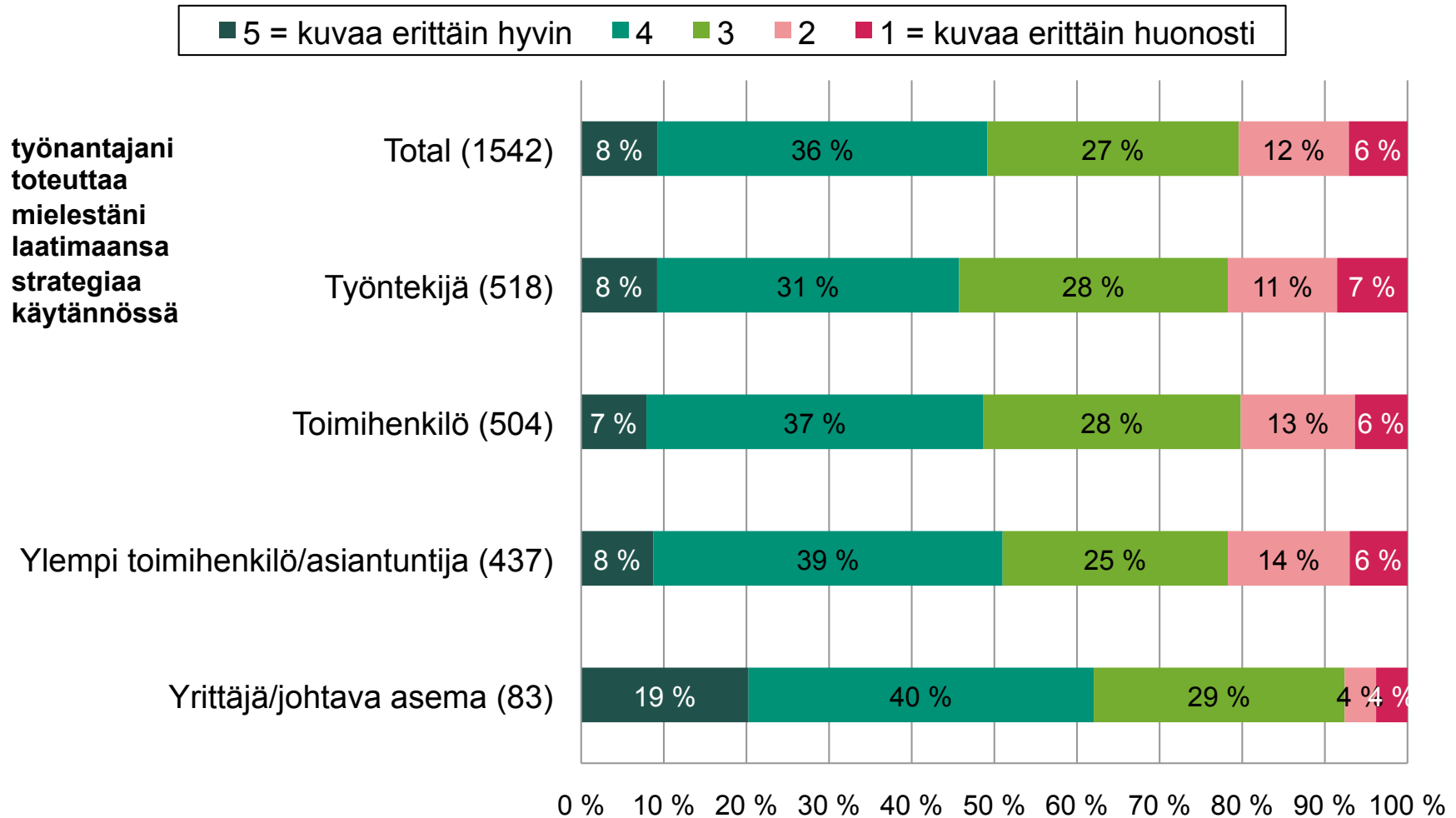
Strategian toteuttaminen: 7% työnantajansa strategian tuntevista kokee sen toteuttamisen erittäin helpoksi omissa työtehtävissään

(n = yrityksensä strategian tuntevat)



Strategian toteuttaminen: 44% kokee työnantajansa toteuttavan laatimaansa strategiaa käytännössä

(n = kaikki vastaajat)



Avoimia kommentteja: Mikä tekee strategian toteuttamisesta helppoa omissa työtehtävissä?

- **Selkeä strategia, päämäärä, tehtävänkuvaus, työtehtävien jako ja henkilökohtainen vastuualue**
- **Helpot ja selkeät ohjeet, joita työssä noudatetaan**
- **Lyhyt ja ytimekäs strategia**
- **Pyritään täyttämään asiakkaan tarpeet**
- **”Koska tiedän ja ennen kaikkea hyväksyn strategian”**
- **”Mietimme ennen jokaista strategiakautta, mitä yrityksemme strategia tarkoittaa omalla osastollamme, omassa tiimissämme ja omassa työssämme. Mitä konkreettista tekemistä strategian noudattaminen vaatii. Strategia ei jää sanahelinäksi ylätasolle vaan konkretisoituu toiminnassa”**
- **”Oman työtehtäväni tavoitteet suuntaavat suoraan kohti strategian tavoitteita. Eli jos täytän minulle asetetut tavoitteet, niin se helpottaa strategian toteutumista”**

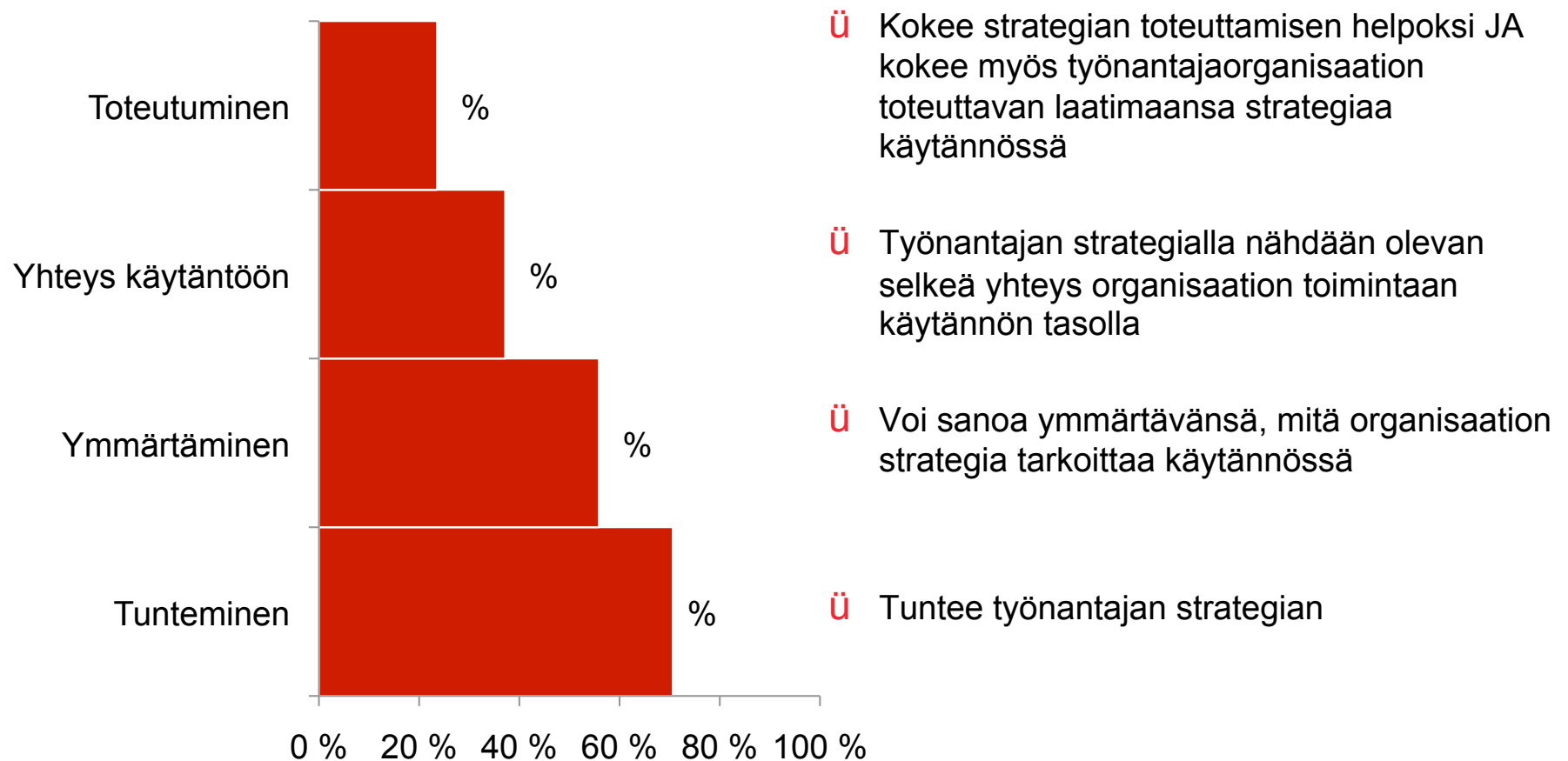
Avoimia kommentteja: Mikä tekee strategian toteuttamisesta vaikeaa tai mahdotonta omissa työtehtävissä

- **Aikaa liian vähän, työtä liian paljon. Niukat resurssit.**
- **Ei pääse itse vaikuttamaan kaikkiin asioihin**
- **Käytäntö ei kohtaa paperilla mietittyä strategiaa**
- **Strategia ei ole selkeä**
- **”En koe strategiaa omaksi, toteuttamisen arvoiseksi”**
- **”Kun strategian mukaan on tarkoitus tuottaa laadukasta palvelua, taloudellisten resurssien leikkaamisella tehdään ko. asia mahdottomaksi ”**
- **”Olen vain työntekijä lattialla”**
- **”Kyseinen strategia on väärä, ja useimpien muiden työntekijöiden tavoin vihaan sitä”**
- **”Strategian konkretisoituminen - miten saan käytännön tasolle vietyä yrityksen strategian”**

Strategiaportaati

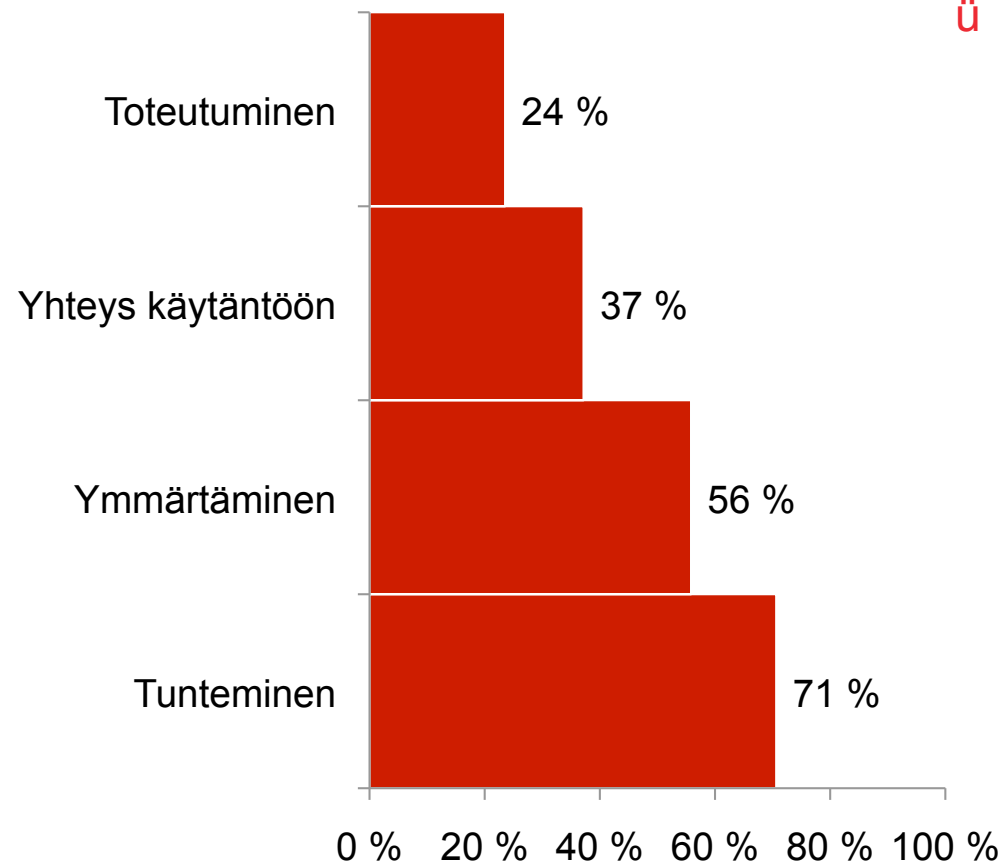
Porrasmalli: Strategian tunteminen, ymmärtäminen näkyminen ja toteutuminen suomalaisten palkansaajien näkökulmasta

Yleinen malli, n = kaikki vastaajat



Porrasmalli: Strategian tunteminen, ymmärtäminen näkyminen ja toteutuminen suomalaisten palkansaajien näkökulmasta

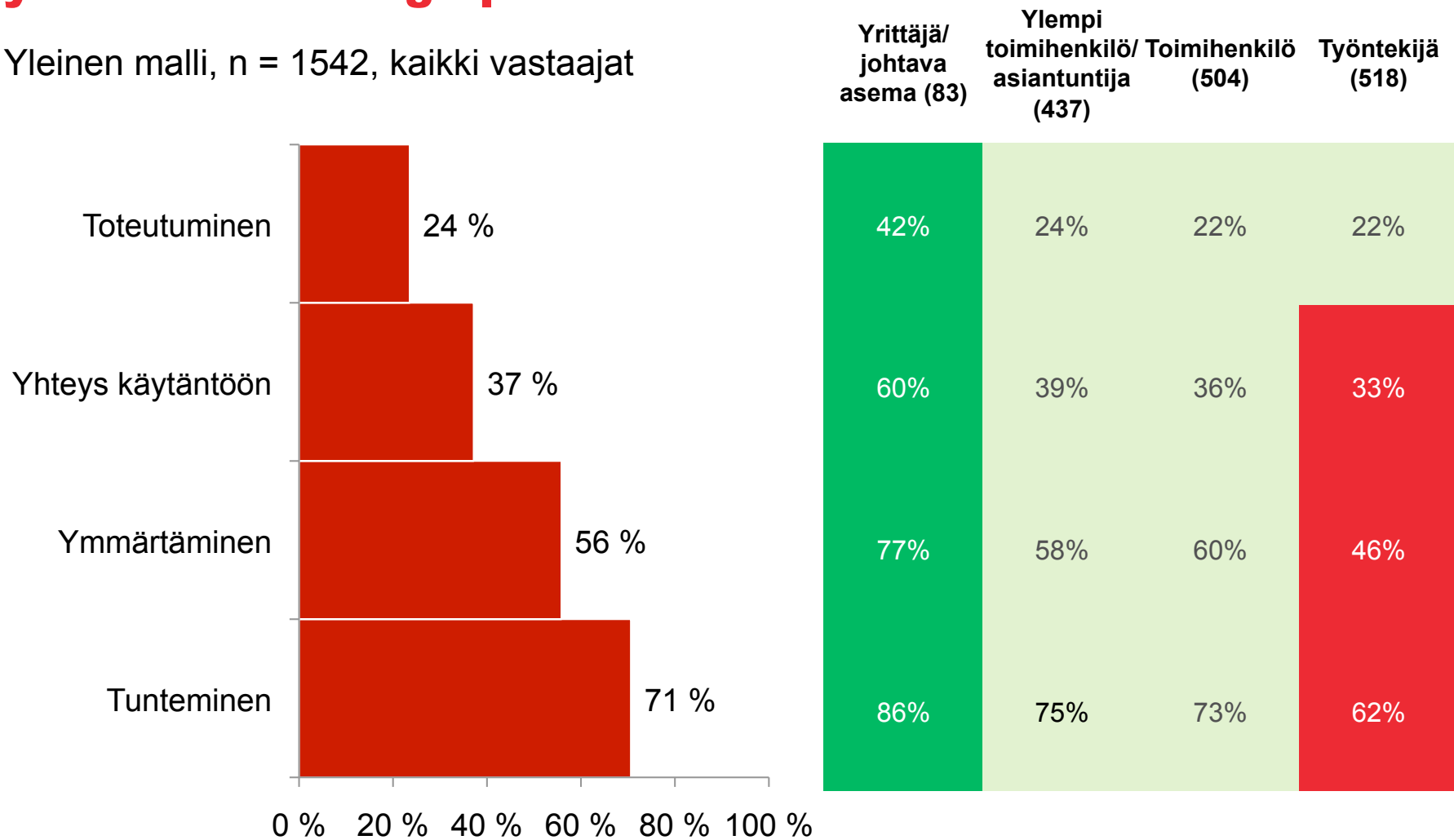
Yleinen malli, n = 1542, kaikki vastaajat



Ü Vaikka suhteellisen suuri joukko (71%) tuntee työnantajaorganisaationsa strategian, vain neljäsosa (24%) loppujen lopuksi tuntee + ymmärtää + näkee käytännön yhteyden ja kokee itsensä / yrityksen toteuttavan strategiaa.

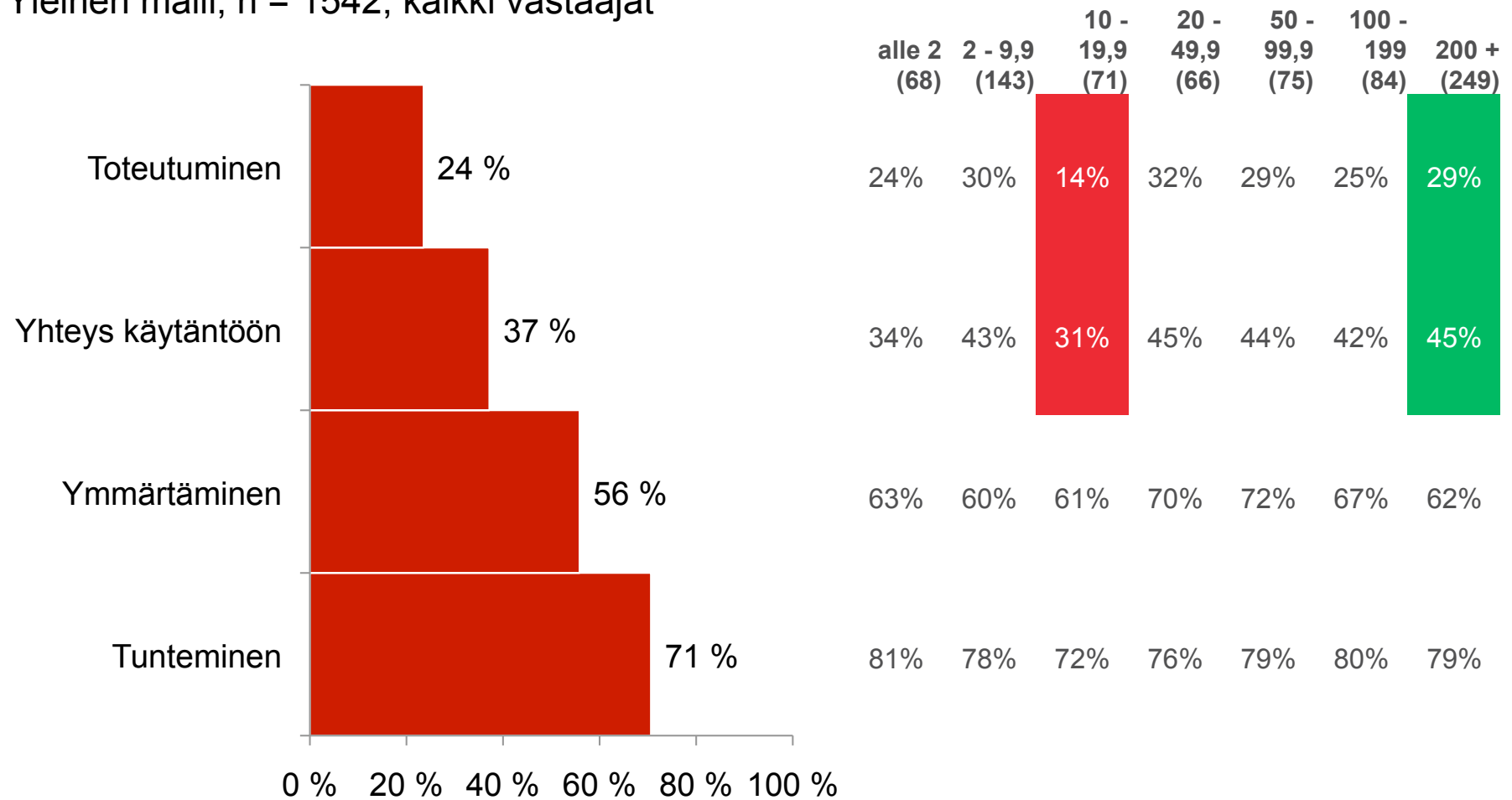
Ammattiaseman vaikutus porrasprofiiliin: muiden kuin johdon parissa vain reilu viidennes henkilöstöstä ylimmällä strategiaportaalla

Yleinen malli, n = 1542, kaikki vastaajat



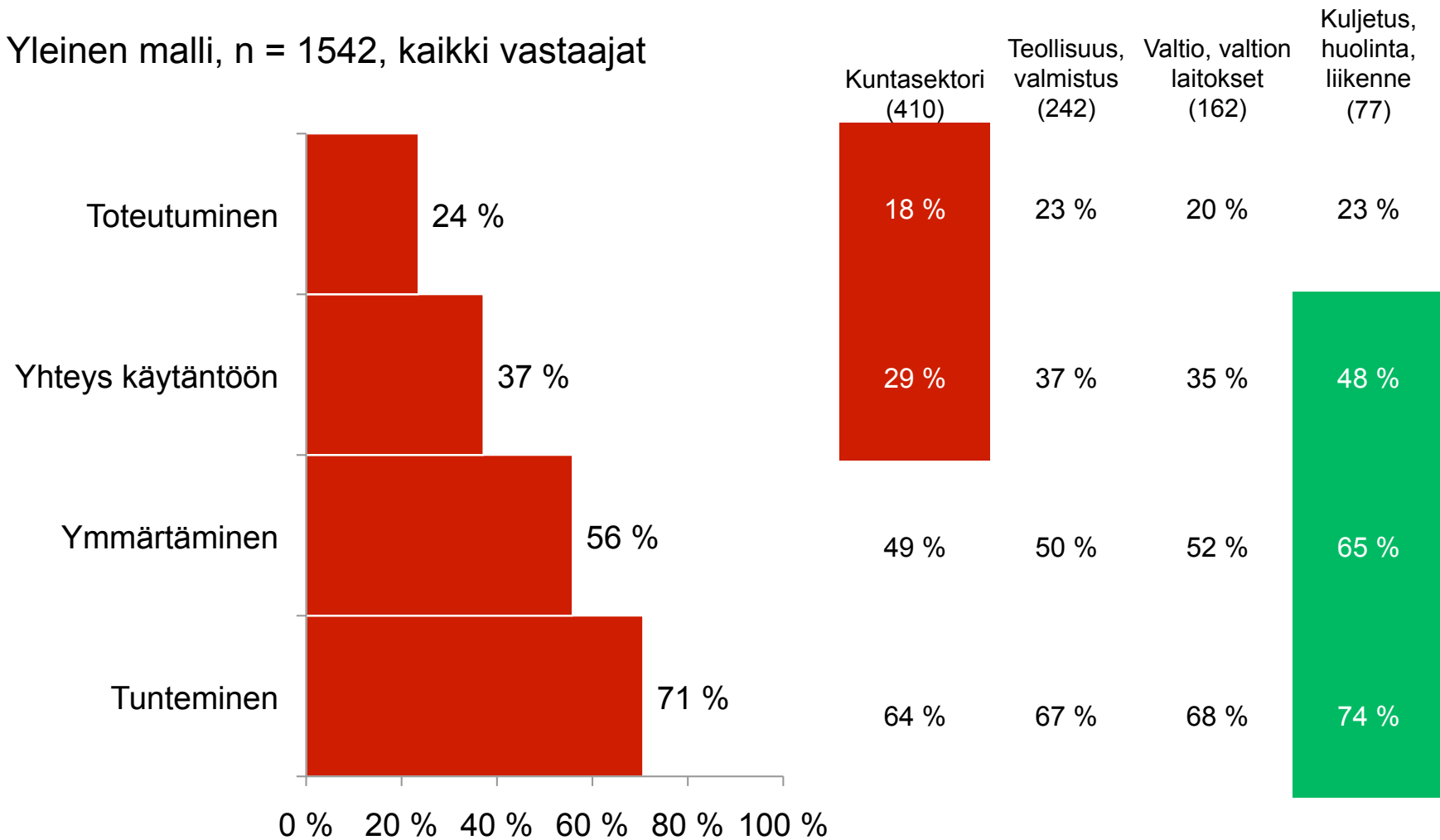
Porrasmalli: Yritysten kokoluokalla ei kovin merkittävää vaikutusta

Yleinen malli, n = 1542, kaikki vastaajat



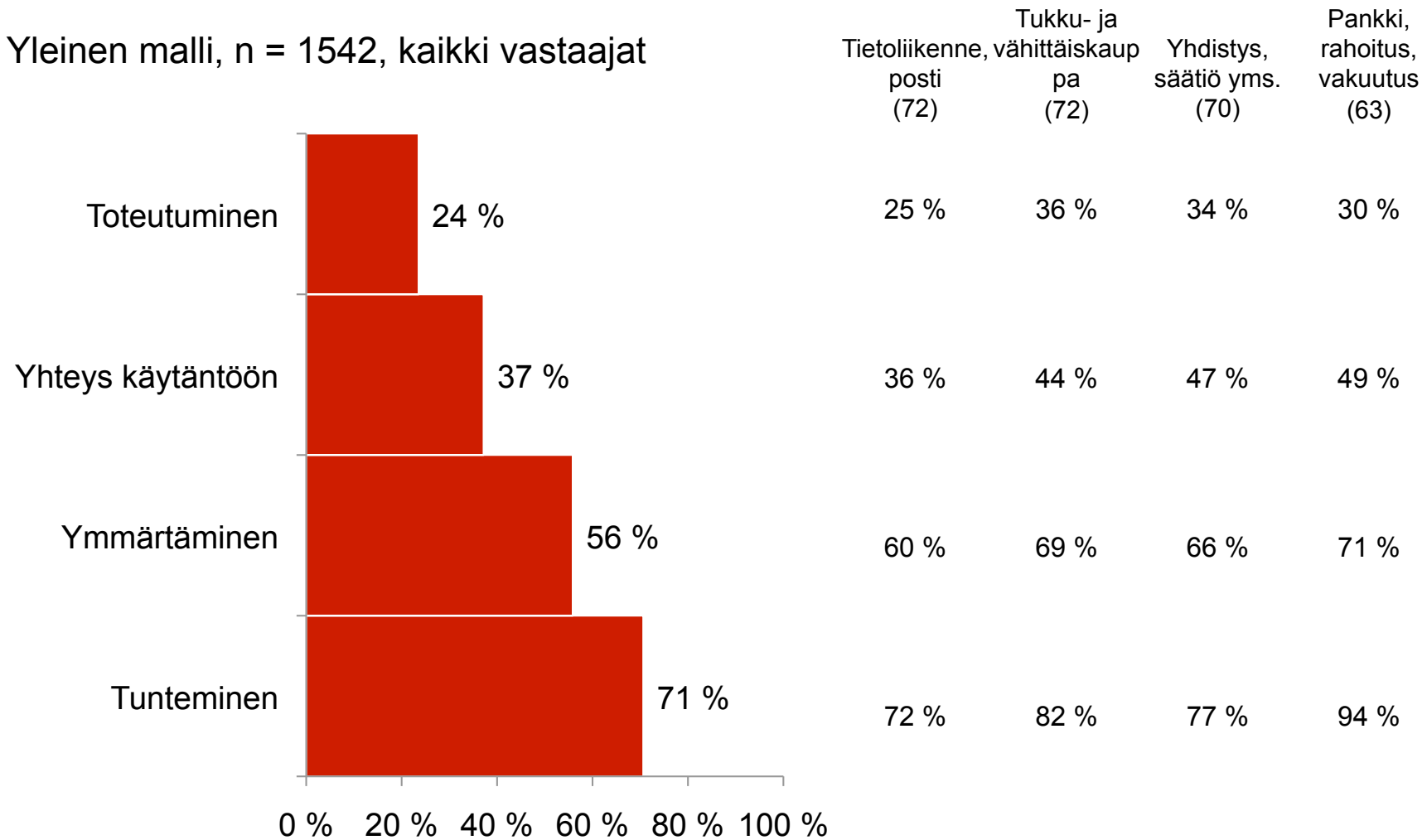
Porrasmalli: Kuntasektorilla heikoin tulos

Yleinen malli, n = 1542, kaikki vastaajat



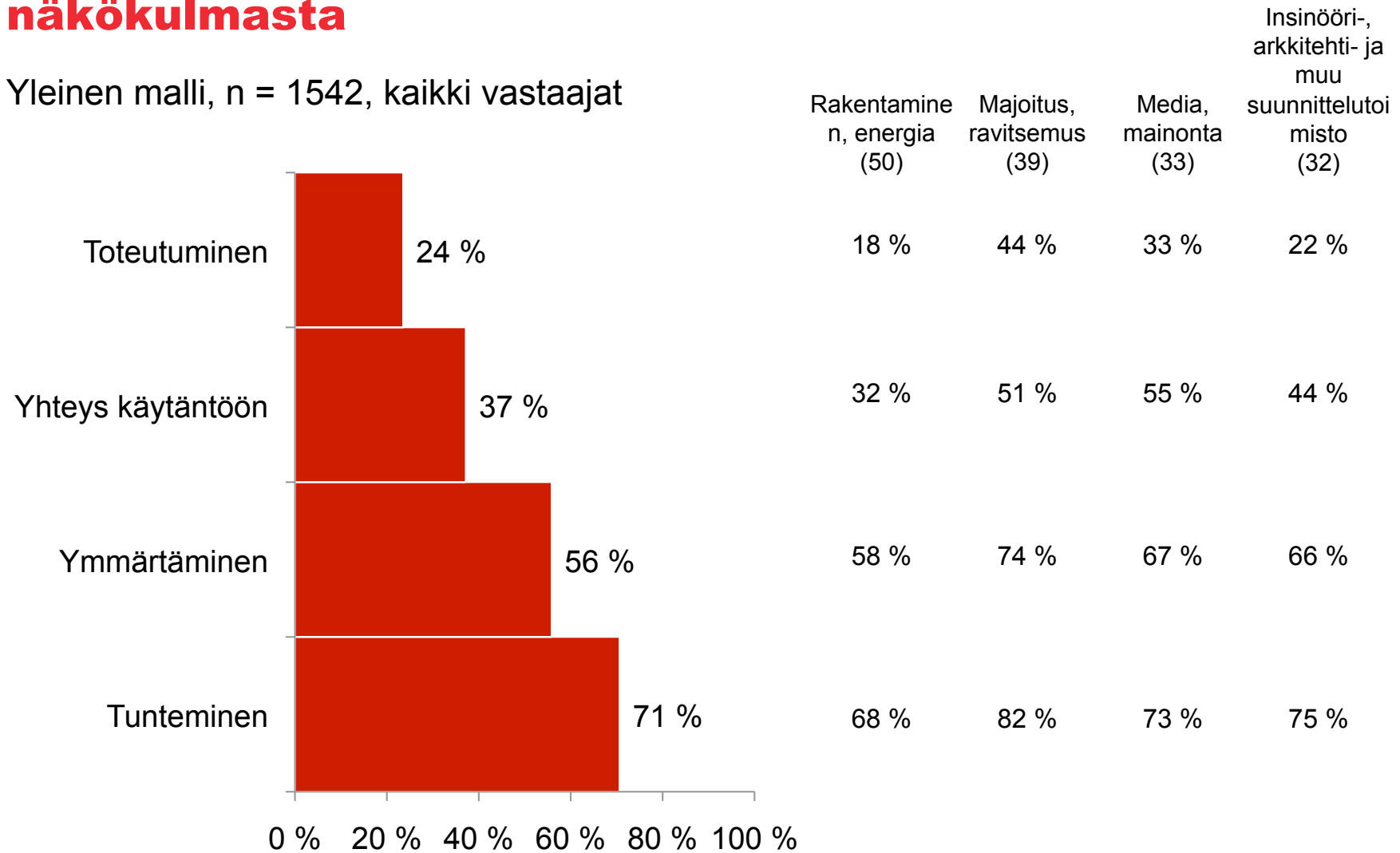
Porrasmalli: Strategian tunteminen, ymmärtäminen näkyminen ja toteutuminen suomalaisten palkansaajien näkökulmasta

Yleinen malli, n = 1542, kaikki vastaajat



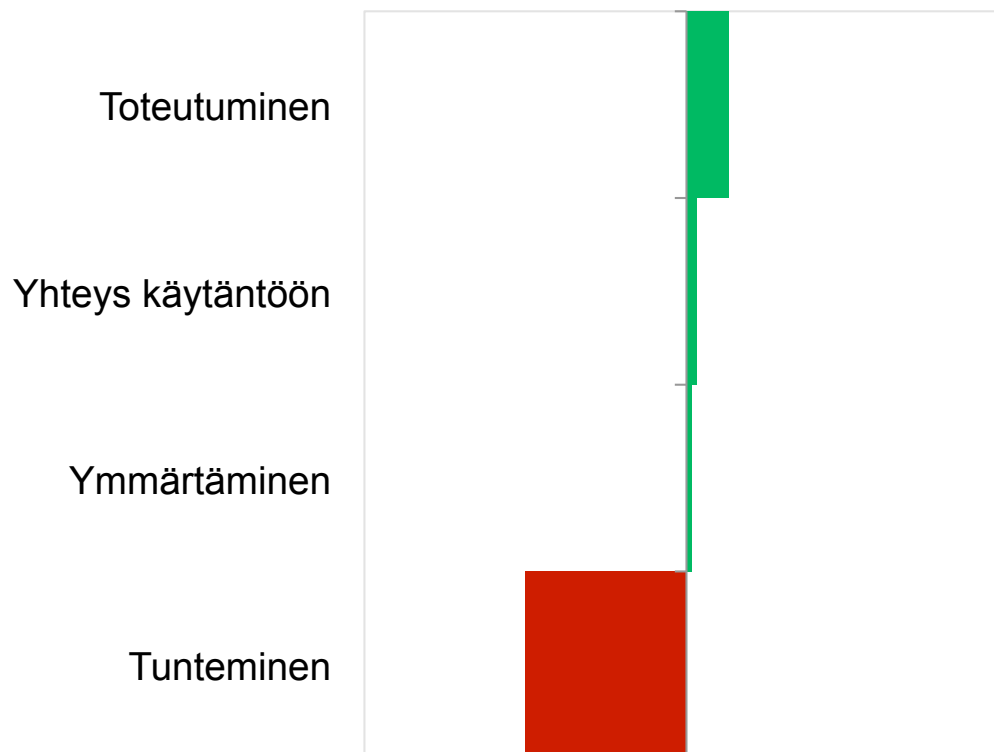
Porrasmalli: Strategian tunteminen, ymmärtäminen näkyminen ja toteutuminen suomalaisten palkansaajien näkökulmasta

Yleinen malli, n = 1542, kaikki vastaajat



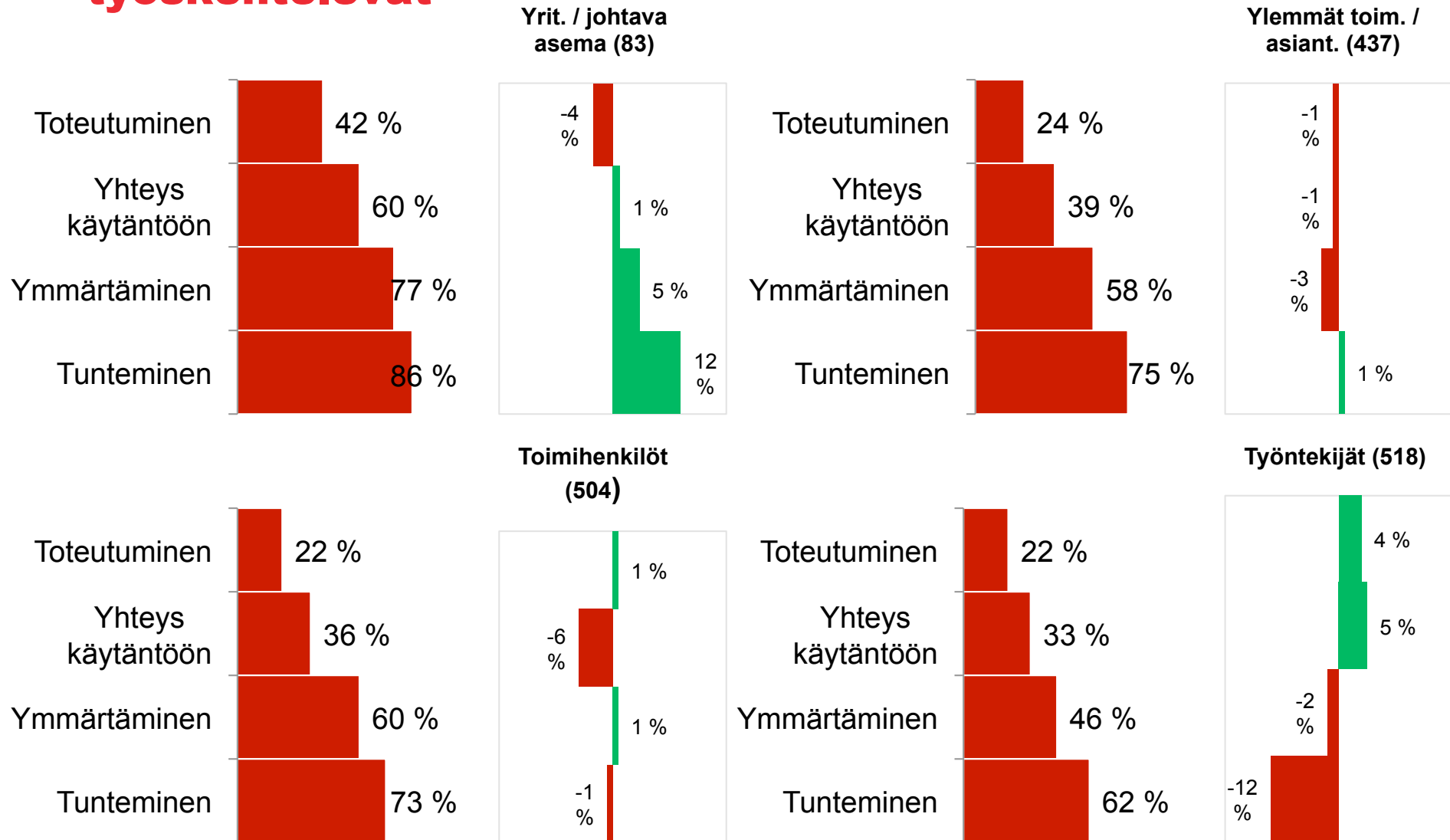
Porrasmallin GAP –analyysi: organisaation suhteellinen menestys verrattuna toimialaan

Gap: Yrityksen vs. toimialan tulos



- Ü Lasketaan vertailutoimialalla vallitseva keskimääräinen pudotus siirryttäessä strategiaportaalta ylemmälle
- Ü Esimerkin ylin vihreä palkki kertoo, että strategian yhteyden käytäntöön näkevästä henkilöstä suhteellisesti suurempi joukko myös toteuttaa strategiaa (toimialan keskiarvoon verrattuna)
- Ü Esimerkkikuvan tulkinta: Tunnettuus alhaisemmalla tasolla, mutta ne jotka tuntevat, ovat suhteellisen hyvin perillä strategian yhteydestä käytännön tekemiseen ja etenkin kokevat, että strategia toteutuu käytännössä

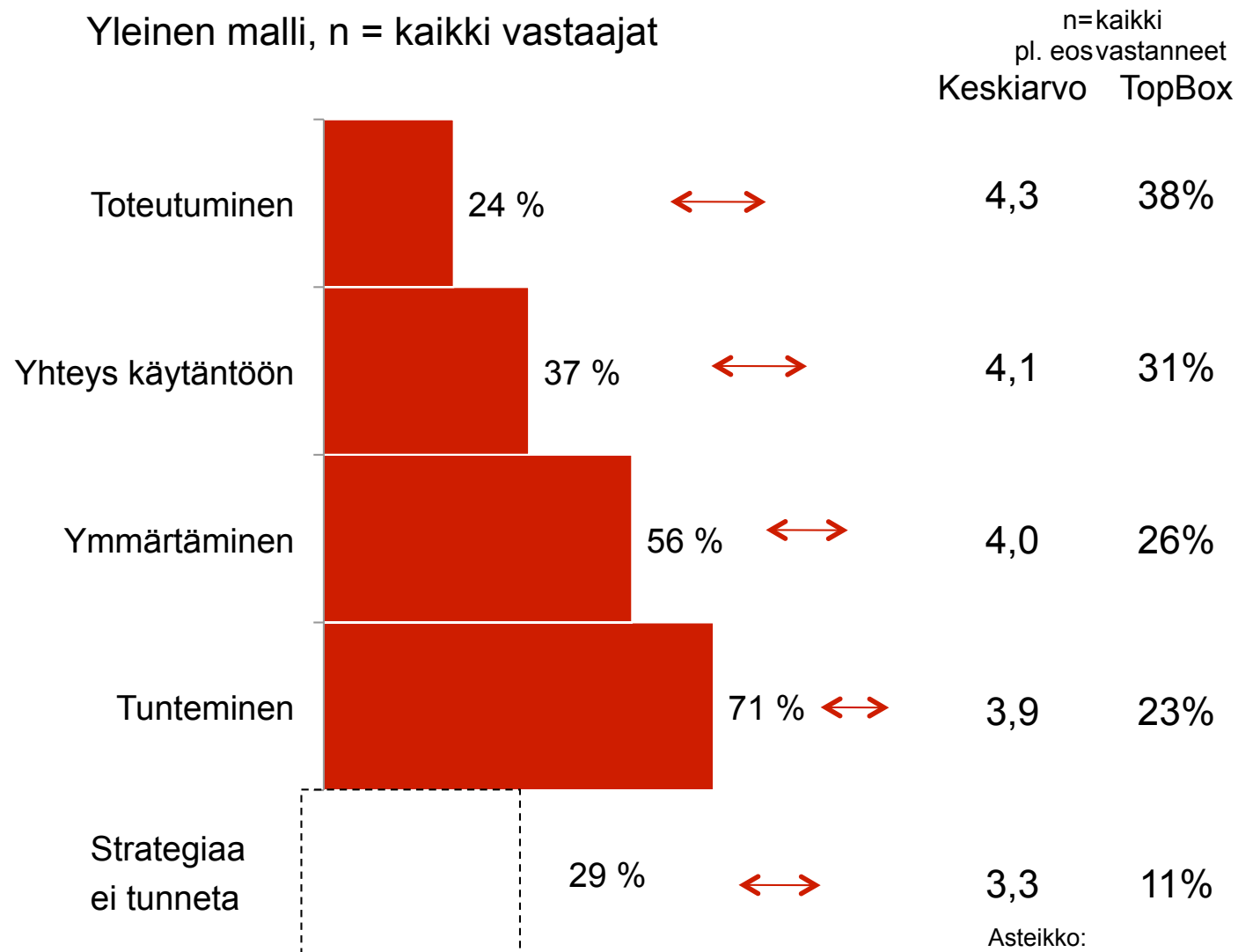
Porrasmallin GAP -analyysi: eri ammanteissa/asemissa työskentelevät



Strategian läpimenon vaikutus organisaation menestykseen

Kuinka tyytyväinen olet omaan työhösi ja sen sisältöön?

Yleinen malli, n = kaikki vastaajat



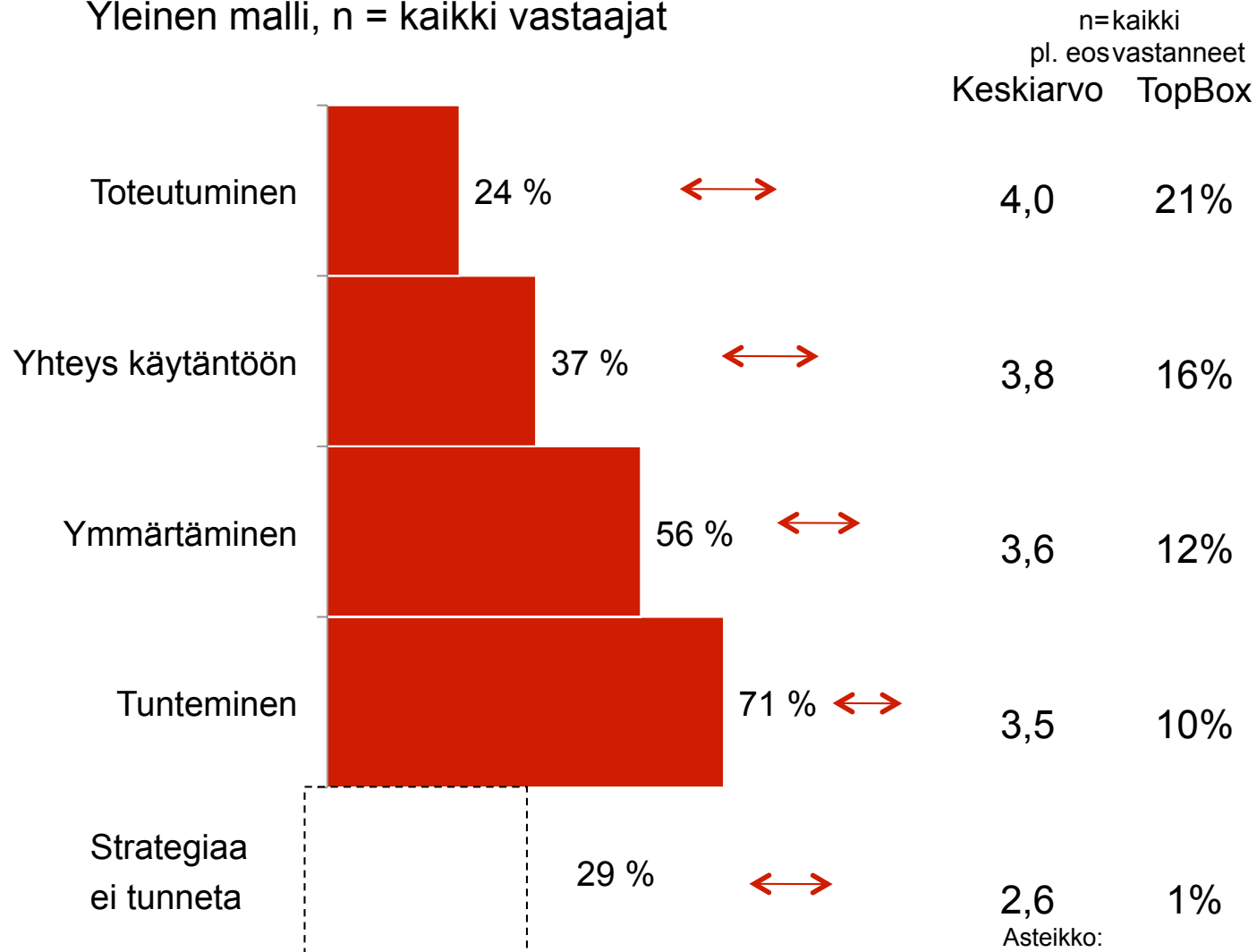
Asteikko:

5=erit. tyytyväinen (=TopBox) -

1=erit. tyytymätön

Kuinka tyytyväinen olet työnantajaasi kaiken kaikkiaan?

Yleinen malli, n = kaikki vastaajat



Asteikko:

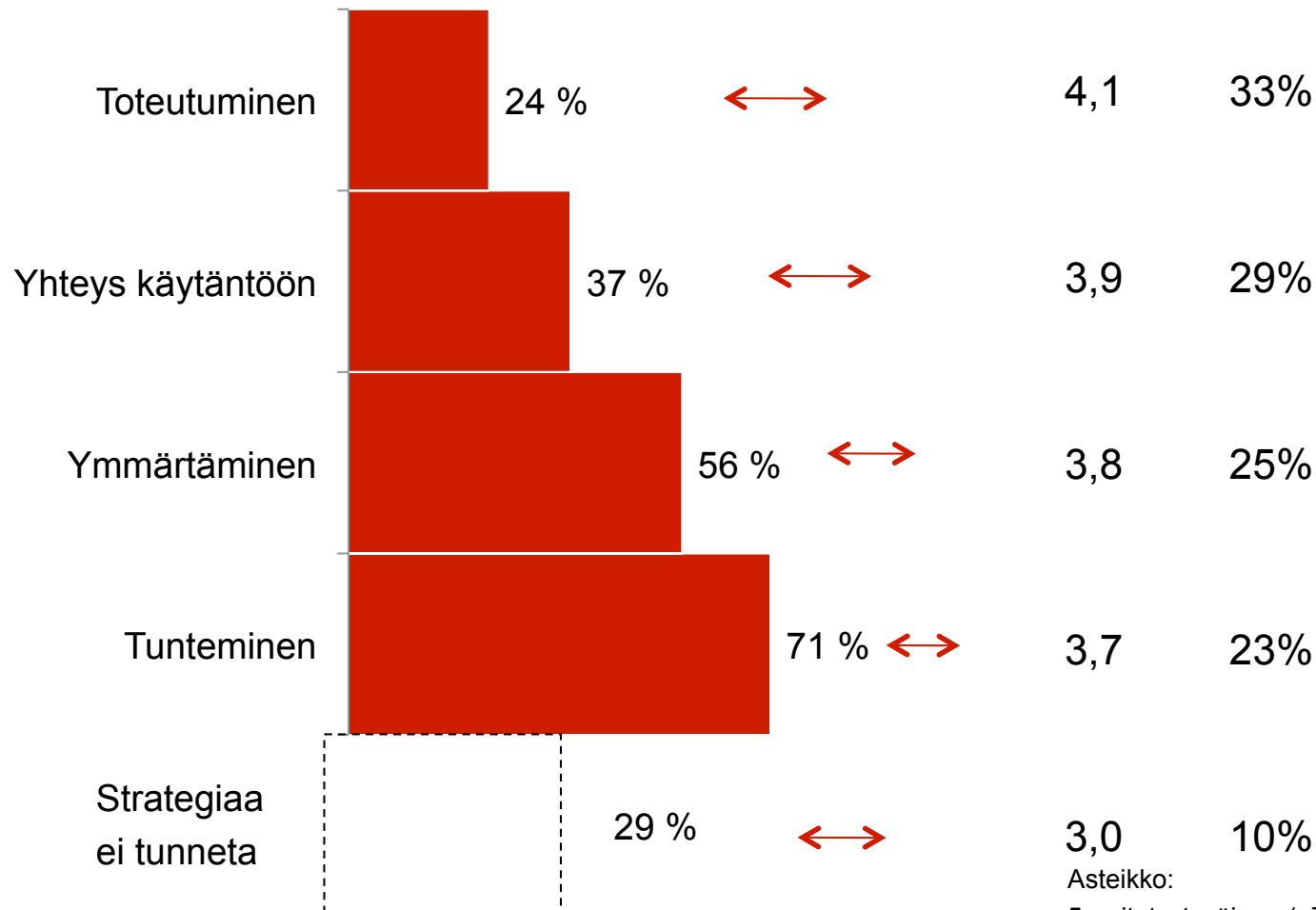
5=erit. tyytyväinen (=TopBox) -

1=erit. tyytymätön

Kuinka tyytyväinen olet työilmapiiriin yksikössäsi?

Yleinen malli, n = kaikki vastaajat

n=kaikki
pl. eosvastanneet
Keskiarvo TopBox



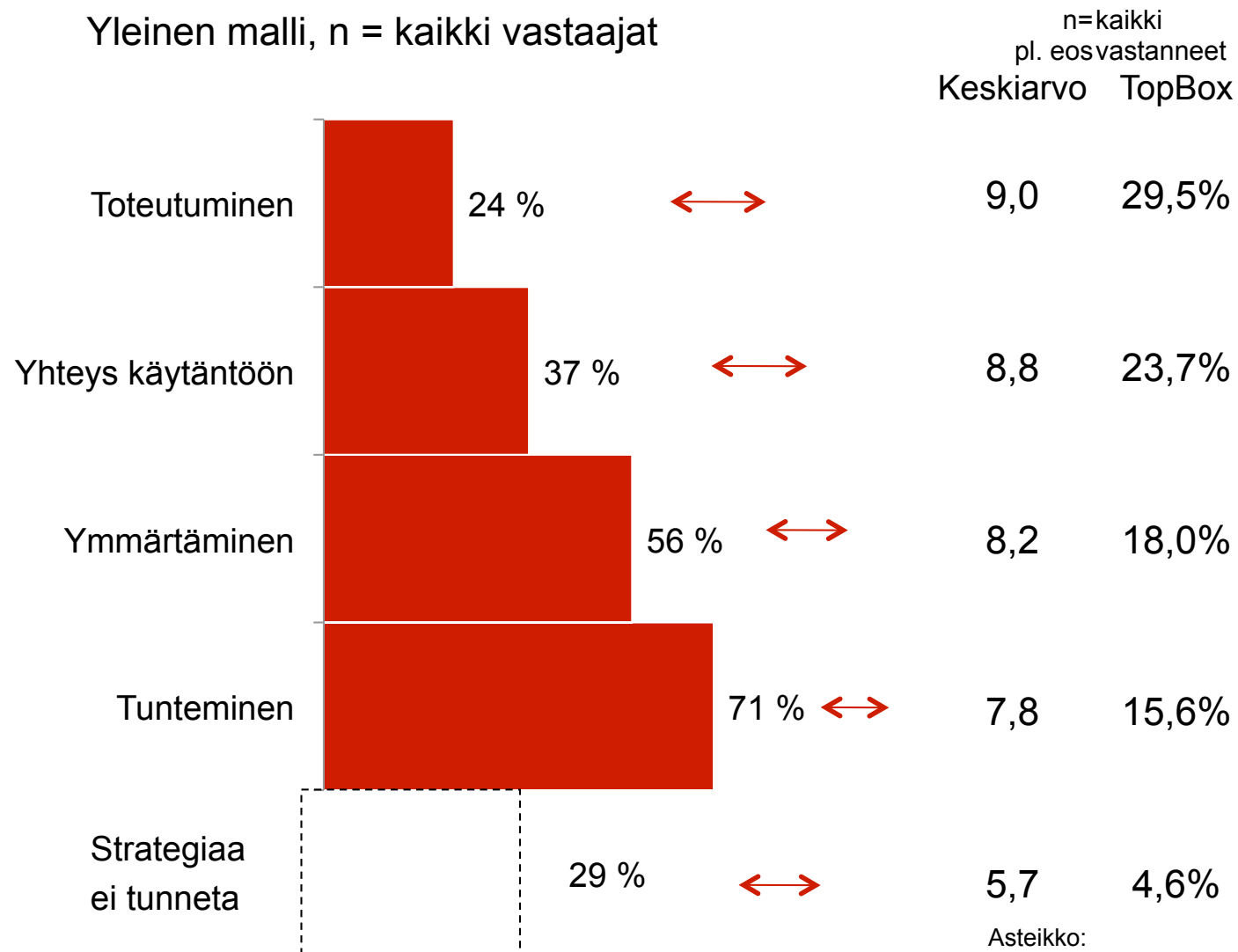
Asteikko:

5=erit. tyytyväinen (=TopBox) -

1=erit. tyytymätön

Kuinka todennäköistä on, että suosittelisit työnantajaasi ystävillesi tai tuttavillesi?

Yleinen malli, n = kaikki vastaajat

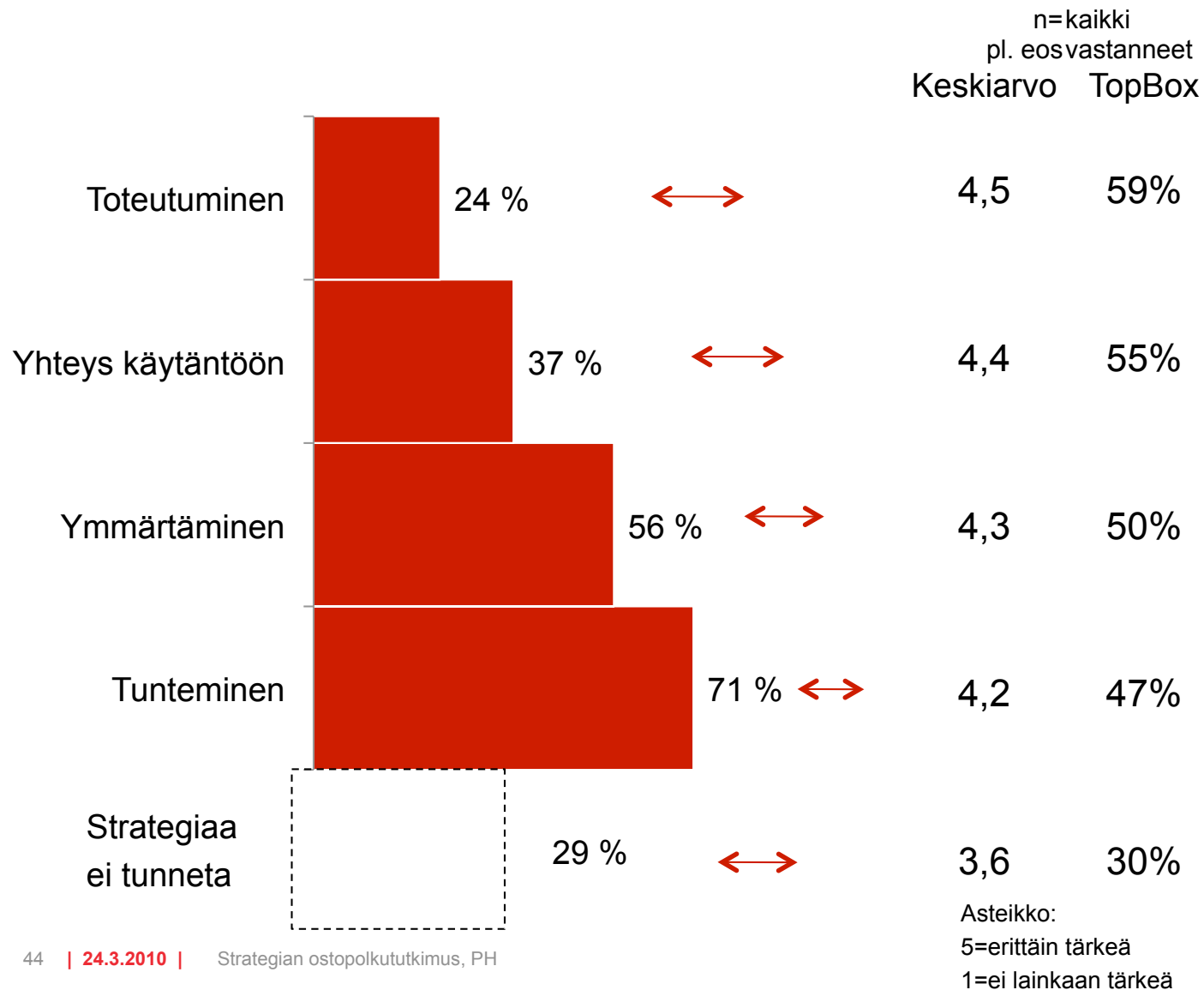


Asteikko:

10=erittäin todennäköisesti

0=erittäin epätodennäköisesti

Kuinka tärkeäksi koet oman työsi organisaatiosi asiakkaiden kannalta?



Yhteenveto

- **Suomalaisten palkansaajien parissa 71% tuntee työnantajansa strategian, mutta vain 42% kokee voivansa yhdistää strategian käytännön toimintaan**
- **Vain reilu viidennes muista palkansaajista kuin organisaation johtoon kuuluvista kokee työnantajan toteuttavan strategiaa käytännössä ja sanoo sen toteuttamisen olevan helppoa omassa työssä**
- **Strategian läpiviennissä eniten kirittävää on suurella työllistäjällä, kuntasektorilla, jossa työskentelevien parissa alle puolet sanoo ymmärtävänsä strategian. Vain alle kolmannes samasta joukosta näkee selkeän yhteyden strategian ja organisaation käytännön toiminnan välillä**
- **Strategian ymmärtävien ja sen toteuttamisen helpoksi kokevien parissa työtyytyväisyys on selvästi korkeammalla tasolla kuin muilla palkansaajilla keskimäärin**

Kiitos!