

Veli-Pekka Ranta

Liiketoiminnan perusteiden jalkauttaminen organisaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Insinööriytyö

7.5.2018

Tekijä Otsikko	Veli-Pekka Ranta Liiketoiminnan perusteiden jalkauttaminen organisaatioon
Sivumäärä Aika	55 sivua + 1 liitettä 7.5.2017
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine	
Ohjaaja	Yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Viimeisen vuosikymmenen aikana on Suomi muun maailman kanssa kärsinyt finanssikriisin jälkeisestä taantumasta. Julkista rahoitusta on leikattu etenkin korkeakoulusektorilta erityisen raskaasti. Samaan aikaan yhä suurempi osa väestöstä tarvitsee entistä enemmän ja laadukkaampaa koulutusta työmarkkinoiden murroksessa. Koulutusta tarjoavien tahojen tulee saada enemmän aikaan vähemmällä resursseilla, joka väistämättä tarkoittaa entistä paremmin toimivia organisaatioita tehokkuuden saavuttamiseksi. Insinööriyön tavoitteena oli kartoittaa organisaation toiminnan tehokkuutta Metropolia Ammattikorkeakoulussa.</p> <p>Insinööriyössä perehdyttiin liiketoiminnan perusteiden teorioihin, jalkauttamisen merkitykseen kilpailukyvyille ja tehokkuudelle, sekä strategiaviestinnän työkaluihin. Päämääränä oli kartoittaa ammattikorkeakouluympäristössä toimivan organisaation liiketoiminnan perusteiden jalkauttamisen onnistuminen, sekä havaita mahdolliset ongelmat ja tehdä kehitysehdotuksia.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään liiketoiminnan perusteiden teorioita ja peruskäsitteitä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, sekä jalkauttamisen merkitystä organisaation toiminnalle. Osana insinööriyötä tehtiin henkilöstötutkimus, jonka avulla kartoitettiin jalkauttamisen onnistumista kohdeorganisaatiossa. Tutkimusmenetelmänä toimi kvantitatiivinen tutkimus.</p> <p>Tutkimustuloksia verrattiin teoreettiseen viitekehykseen ja havaittiin selkeitä kehityskohteita, joihin esitettiin kehitysehdotuksina viestinnän parantamista, strategiaviestinnän laajentamista, sekä palkkiojärjestelmän uudistamista.</p> <p>Tutkimus kuvasi tietyn hetken tilannetta osassa organisaatiota. Vaikka tulokset olivat hyvin selkeitä, kehitystarpeiden ollessa mittavia, vaatii aihe lisätutkimusta täsmätoimien aikaansaamiseksi. Parhaiten työ toimii esitutkimuksena laajemmalle kehitysprojektille.</p>	
Avainsanat	Visio, strategia, arvot, jalkautus, strategiaviestintä, henkilöstöjohtaminen,

Author Title	Veli-Pekka Ranta The implementation of business fundamentals in an organization
Number of Pages Date	55 pages + 1 appendices 7 May 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Professional Major	
Instructor	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>Finland has suffered from recession over the last decade, since the end of the financial crisis, as the rest of the world. In the academic sector the cuts in public funding have been particularly high. At the same time, an increasing number of people need more and better quality education in the transition of the labor market. Education providers have to accomplish more with fewer resources, which inevitably means a need for more effective organizations to achieve efficiency.</p> <p>In the thesis, the theories of business basics were examined as well as the significance of implementing the business fundamentals as the building blocks of a competitive and efficient organization. The process and the tools of strategic communications were considered. The target was to identify the success of the implementation of the business fundamentals of the target organization in a polytechnic environment and to identify possible problem areas and make suggestions for future development.</p> <p>The theoretical framework deals with theories and basic concepts of business theory from the aspect of leadership and management, and the importance of implementing the business fundamentals in the organization. As part of the thesis, a personnel survey was conducted to identify the success of the implementation of the business fundamentals in the target organization. The research method was a quantitative study.</p> <p>The results of the study were compared to the theoretical framework, and a clear need for development was found and the targets were identified. The suggested improvements were improving communications, extending strategic communication, and rebuilding the company's reward system.</p> <p>The study described a certain moment in a part of the organization. Although the results were very clear, further study is needed to achieve precise measures, due to the large scale of developmental needs. The study works best as a preliminary study for a larger development project.</p>	
Keywords	Vision, strategy, core values, implementing a strategy, strategic communication, leadership

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Liiketoiminnan perusteet	4
2.1	Tehokkaan liiketoiminnan arkkitehtuuri	4
2.2	Missio	7
2.3	Visio	8
2.4	Arvot	9
2.5	Strategia	10
2.6	Henkilöstö kilpailukyvyn mahdollistajana	11
3	Perusteiden jalkauttaminen	14
3.1	Ymmärrys	14
3.2	Sitouttaminen ja motivaatio	15
3.3	Esimiehen kuusi kysymystä	19
3.4	Osaaminen	21
3.5	Kehityskeskustelut	21
4	Metropolia 2020	24
4.1	Toimintakulttuurin jalkauttaminen	25
4.2	Osaaminen	27
4.3	Toimintakulttuuri	28
4.4	Digitalisaatio	28
4.5	Sitouttaminen	29
4.6	Strategiaviestintä	31
4.7	Kehityskeskustelut	32
5	Metropolian henkilöstötutkimus	33
5.1	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät	33
5.2	Liiketoiminnan perusteiden selkeys	35
5.3	Sitoutuminen	36
5.4	Osaaminen ja osaamisen kehittäminen	41
5.5	Sitoutumistekijät	42

5.6	Havainnot haastattelupäiviltä	46
5.7	Tulosten luotettavuuden arviointi	47
5.8	Kehityskohteet ja -ehdotukset	48
5.9	Jatkotutkimuskohteet	50
6	Yhteenveto	52
	Lähteet	54
	Liitteet	
	Liite 1. Henkilöstötutkimus	

1 Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen aikana on Suomi muun maailman kanssa kärsinyt finanssi-kriisin jälkeisestä taantumasta. Koulutuksesta on leikattu valtionrahoitusta useita kertoja ja etenkin viimeisimmät leikkaukset ovat kohdistuneet korkeakoulusektorille erityisen raskaasti. Samaan aikaan elämme työelämän murrosta, jossa yhä useampi työntekijä joutuu asemoimaan itsensä uudelleen työmarkkinoille työuransa aikana. Yhä useammat joutuvat uudelleen koulututtamaan työympäristön muuttuessa entistä nopeammin.

Tämä luo koulutusta tarjoaville tahoille uudenlaisia haasteita. Samalla kun koulutuksen rahoitusta supistetaan, tulisi yhä useamman koulututtua uudenlaisiin asiantuntijatehtäviin, sekä jo kansantaloudenkin näkökulmasta yhä useamman työikäisen päivittää osaamisensa vastaamaan nykypäivää. Koulutusta tarjoavien tahojen tulee saada enemmän aikaa vähemmillä resursseilla, joka väistämättä tarkoittaa entistä paremmin toimivia organisaatioita tehokkuuden saavuttamiseksi.

Insinööriyössäni tutkin liiketoiminnan perusteiden jalkauttamisen onnistumista Ammattikorkeakouluympäristössä. Kohdeorganisaatiossa on pyritty ennakoimaan muutoksia ja nykyinen strategiapolku ajoittuu vuosille 2016–2020. Tutkin työssäni liiketoiminnan perusteiden teorioita henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sekä henkilöstön roolia liiketoiminnan ja kilpailukyvyyn mahdollistajana. Lisäksi tutkin strategiaviestinnän perusteita ja työkaluja sekä informaatiovirtojen vaikutusta jalkauttamisen onnistumiseen.

Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaationa on pääkaupunkiseudulla toimiva Metropolia Ammattikorkeakoulu, hakija- ja opiskelijamäärältään Suomen suurin monialainen ammattikorkeakoulu. Metropoliaassa opiskelee 16500 opiskelijaa, joista noin puolet tekniikan alalla. Suomessa ammattikorkeakoulusta valmistuneista joka yhdeksäs valmistuu Metropoliaasta. Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy:n omistavat Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupungit, sekä Kirkkonummen kunta. Metropolia työllistää noin tuhat henkilöä, joista päätoimisia opettajia noin kaksi kolmasosaa. Metropolian voimassa olevan strategian mukaisesti organisaatio pyrkii voimakkaasti uusiutumaan ja passiivisen sivustakatsojan roolin sijaan pyrkii olemaan tulevaisuudessa paitsi osaamisen rohkea uudistaja, myös tulevaisuuden aktiivinen rakentaja. (Tietoa Metropoliaasta 2017.)

Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn päämääränä on kartoittaa liiketoiminnan perusteiden jalkauttamisen onnistuminen yrityksen henkilöstöön ja havaita mahdolliset ongelmakohdat, perehtyä liiketoiminnan perusteiden teorioihin sekä strategiaviestinnän työkaluihin. Päämääränä on tutkia henkilöstön roolia kilpailukyvyyn mahdollistajana sekä toisaalta potentiaalinen vajaakäytön hukkana. Tavoitteena on analysoida jalkautusprosessin onnistumista kohdeorganisaatiossa sekä tehdä kehitysehdotuksia.

Insinööriyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Kuinka selkeät ovat Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketoiminnan perusteet henkilöstön keskuudessa?
- Kuinka sitoutunutta henkilöstö on liiketoiminnan perusteisiin ja organisaatioon?
- Onko henkilöstön osaaminen ja koulutus riittävää tulevaisuudenkuvaa ajatellen?
- Toimiiko strategiaviestintä läpi organisaation?

Työn rajaus

Työssä tarkastellaan liiketoiminnan perusteiden selkeyttä henkilöstön parissa, henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin ja strategioihin sekä informaatiovirtojen koko organisaation läpäisevyyttä jalkautamisprosessissa. Työ koskee vain Metropolia Ammattikorkeakoulun jalkautusprosessia, joten kehitysehdotukset eivät suoraan sovellu muihin yrityksiin.

Insinööriyössäni en arvioi Metropolia Ammattikorkeakoulun strategian sisältöä, strategiaproessia tai yksityiskohtaisia strategisia valintoja, vaan keskityn liiketoiminnan perusteiden jalkauttamiseen koko organisaatioon. Tarkoituksena ei ole tuottaa valmista prosessia, vaan etsiä ja esittää kehityskohteet ja kehitysehdotukset. Itse kehitystyö ja seuranta jätetään jatkokehitysprojektiksi.

Työn rakenne

Työ alkaa liiketoiminnan perusteiden teorioista, selvittää keskeiset käsitteet, sekä liiketoiminnan perusteiden teoreettisen rakenteen ja henkilöstön roolin kilpailukyvyn mahdollistajana. Luvussa 3 perehdytään jalkauttamisen teorioihin. Erityisen huomion kohteena ovat sitouttaminen organisaatioon ja tavoitteisiin, esimiestyö sekä viestintä.

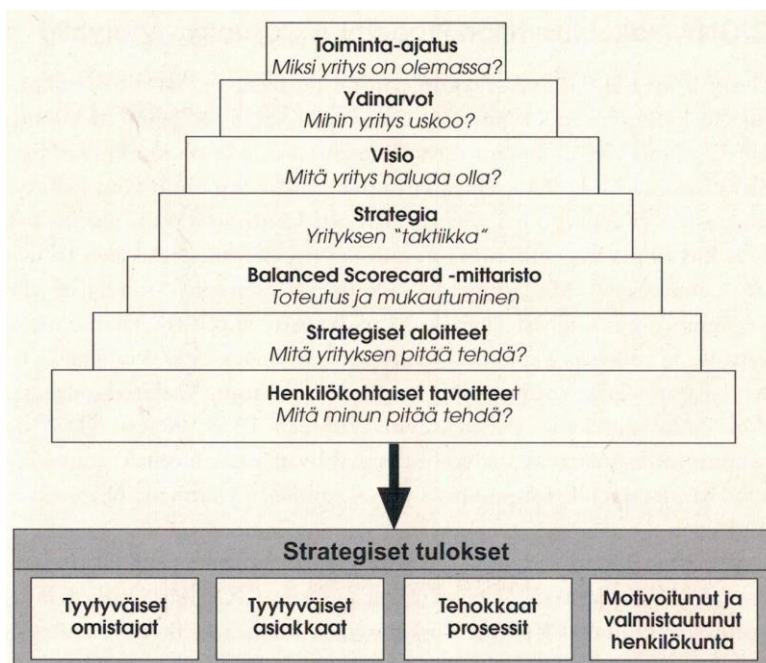
Metropolia Ammattikorkeakoulun strategia 2020 -ohjelman taustoja ja liiketoiminnan perusteita jalkautusmalleineen käsittelen luvussa 4. Viidennessä luvussa esittelen tutkimusmenetelmät ja -aineiston. Luku sisältää tutkimusanalyysin sekä teoreettisen viitekehysten ja tutkimuksen perusteella tehdyt kehitysehdotukset. Yhteenvedossa analysoidaan teorioiden toteutumista Metropolia Ammattikorkeakoulussa, esitetään työn tulokset ja mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

2 Liiketoiminnan perusteet

Tässä luvussa käsitellään tehokkaan liiketoiminnan ja tehokkaiden organisaatioiden perusteiden teorioita.

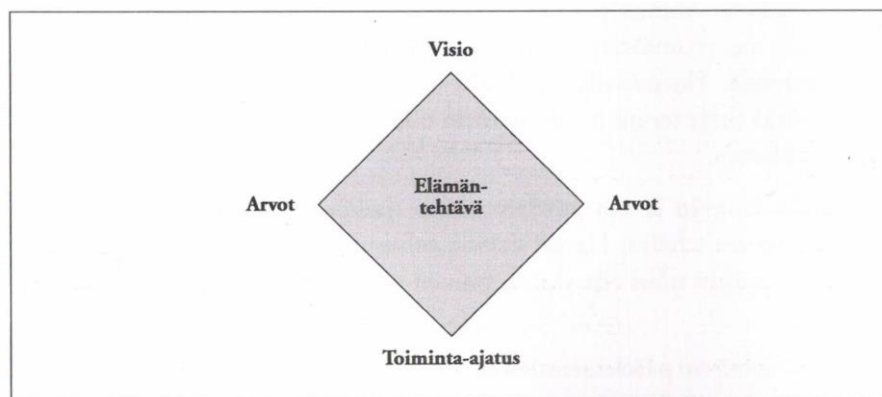
2.1 Tehokkaan liiketoiminnan arkkitehtuuri

Liiketoiminta on nimensä mukaisesti toimintaa, eli prosessi jota johdetaan. Kaplan & Norton (2002: 80–81) määrittävät prosessin pyramidiksi, jossa päällimmäisenä ohjaavana tekijänä on yrityksen toiminta-ajatus (kuva 1). Prosessin myötä toiminta-ajatus saadaan jalostumaan jokaisen työntekijän toiminnoiksi, jotka tukevat tätä yrityksen tehtävää. Toiminta-ajatuksen lisäksi vain yrityksen ydinarvot ovat periaatteessa muuttumattomia ohjaavia tekijöitä. Visio on tulevaisuudenkuva, joka ilmaisee työntekijöille, miten ja miksi he toimivat organisaatiossa. Visio toimii laukaisijana prosessissa, jossa toiminta-ajatus jalostetaan ydinarvojen mukaisesti strategisin keinoin tulokseksi.



Kuva 1. Liiketoimintaprosessi toiminta-ajatuksesta tuloksiksi (Kaplan & Norton 2002: 81).

Kamensky (2010: 67–69) määrittelee koko organisaation strategisen arkkitehtuurin saateenvarjoksi yrityksen elämäntehtävän, joka koostuu yrityksen toiminta-ajatuksesta, arvoista ja visiosta (kuva 2). Yrityksen elämäntehtävä on organisaation pysyvin elementti, jonka alle kuuluvat kaikki muut yrityksen toiminnot ja tehtävät. Yrityksen toiminta-ajatus, arvot ja visio ohjaavat koko organisaation toimintaa, ja niiden tulee toimia vuorovaikutuksessa keskenään, toisiaan vahvistaen. Usein organisaatiossa elämäntehtävä jää kuitenkin muodollisuudeksi, eikä yksittäinen työntekijä välttämättä edes tunne tai sisäistä sen elementtejä.



Kuva 2. Yrityksen elämäntehtävä (Kamensky 2010: 68).

Kauppinen (2006: 38–46) esittelee kokonaisvaltaisen johtamisen *Vision Into Action* VIA-johtamismallinsa, joka käsittää niin operatiivisen kuin strategisenkin johtamisen organisaatiossa sekä erottelee ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen. Malliin Kauppinen on kytkenyt Burgelmanin vektoriajattelun. Via-johtamismalli käsittää neljä tasoa; visiotaason, strategiatason, tavoitetason sekä tehtävätason, joiden avulla visiosta päästään tuloksiin. Varsinaiset liiketoiminnan perusteet keskittyvät strategisiin tasoihin 3 ja 4 tasojen 1 ja 2 keskittyessä toteutuksen johtamiseen (kuva 3).



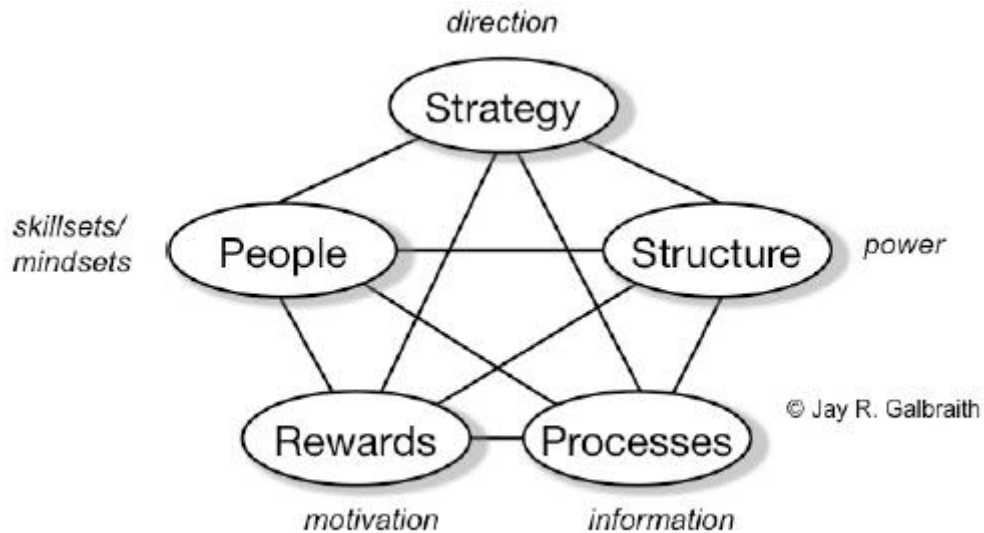
Kuva 3. VIA-johtamismalli kokonaiskonseptina yhdessä Burgelmanin vektoriajattelun kanssa (Kauppinen 2006:48).

VIA-johtamismallissa ylimmiksi ohjaaviksi tekijöiksi tasolla 4 nostetaan liiketoimintaympäristön kehitys ja vaikutus yritykseen, yrityksen olemassaolon tarkoitus ja suunta ympäristössä, sekä tulevaisuuden visio. Mallissa tahto rakennetaan ulkoa sisäänpäin, jolloin ympäristö muokkaa liiketoiminnan perusteiden sisällön. Yrityksen arvot Kauppinen ottaa annettuna ja katsoo, että ne ohjaavat toimintaa automaattisesti. Strategisella tasolla 3 tehdään valinnat, joilla edellisen tason tahtoa ja näkemystä toteutetaan. (Kauppinen 2006: 40–42).

Burgelmanin vektoriajattelu, jossa kaikista strategisista toimista tulee muodostua yhteen suuntaan vetävä vektori, johon kytketään kaikki organisaation osat ja voimat, sopii VIA-johtamismalliin hyvin. Siinä missä asioiden johtamisen ylimmillä tasoilla rakennettiin mallia ulkoapäin, ihmisten johtamisessa rakentamisen täytyy toimia sisältä ulospäin. Yksilön integroiminen malliin tulee aloittaa heti prosessin alussa, jotta ymmärrys ja sitoutuminen yhteisiin näkemyksiin ja tavoitteisiin voidaan varmistaa. Tuloksellinen johtaminen vaatii sekä ihmisten että asioiden johtamisen onnistumista ja toistensa tukemista. Kauppisen mukaan on mahdotonta yksilön sitoutua sellaiseen mitä hän ei tiedä, eikä voi sitoutua sellaiseen mitä ei ymmärrä. (Kauppinen 2006: 40–42).

Galbraith (2013: 1) puolestaan jakaa mallissaan liiketoiminnan perusteet viiteen osaan; Strategia kaiken perustana määrittelee suunnan. Rakenne määrittää päätöksenteon pai-

kan ja prosessit suuntaavat informaatiovirtoja. Palkkiot motivoivat ihmisiä tekemään parhaansa oikeiden asioiden eteen, kun puolestaan henkilöstöllä tarkoitetaan henkilöstöpolitiikkaa, osaamista ja ajattelutapoja. (kuva 4).



Kuva 4. The Star Model (Galbraith 2013: 1).

Tähtimallissa ajattelu lähtee strategiasta, jonka avulla rakennetaan loppuorganisaatio. Ei ole valmista ratkaisua organisaationmuodostukseen, vaan kaikki organisaatiot ovat kehittyviä yksilöitä ja omanlaisiansa. Kuviossa kaikki organisaation osat linkittyvät toisiinsa, mikä kuvaa vaikutussuhteita organisaation sisällä. Toimiakseen optimaalisesti kaikki organisaation osa-alueet tulee olla toisiaan tukevia, perustuen kuitenkin strategiaan. Mikäli esimerkiksi palkkiot eivät tue prosessien ja rakenteen muotoja, ei voi olettaa niiden motivoivan henkilöstöä strategiaa tukevaan toimintaan. Mikäli puolestaan henkilöstöpolitiikka ei ole strategianmukaista, ei se myöskään tue rakennetta ja prosesseja. (Galbraith 2013: 1–6). Lopulta ajatus on hyvin lähellä Burgelmanin vektoreita, joissa koko organisaatio tulee valjastaa samansuuntaiseksi vektoriksi, joka vetää kohti tavoitteita.

2.2 Missio

Yleisesti yrityksen missio vastaa kysymykseen ”Miksi olemme olemassa?”. Kamensky (2010: 69–71) käyttää teoriassaan termiä toiminta-ajatus kuvaamaan yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Toiminta-ajatus on pysyvin elementti strategisessa arkkitehtuurissa, jonka tulee olla kaiken toiminnan perustana ja riittävän kantava ohjaamaan toimintaa.

Laajasti määritelty toiminta-ajatus saattaa olla liian yleisellä tasolla ohjatakseen toimintaa, kun taas suppea toiminta-ajatuksen määrittely saattaa olla liian kapea-alainen, jolloin toimiala rajaantuu liian kapeaksi. Toimialojen rajojen ja sisältöjen muuttuessa yhä nopeammin vanhentuu suppea toiminta-ajatuksen määrittely entistä helpommin. Toiminta-ajatus ei myöskään saisi olla yleinen ja samankaltainen kilpailijoiden vastaavan kanssa, koska silloin ohjausvoima ja kilpailuetu jäävät saavuttamatta.

Kehusmaan (2010: 80–81) mukaan missio on yrityksen tehtävä, olemassaolon oikeutus. Kehusmaa tekee eron mission ja toiminta-ajatuksen välille, jossa toiminta-ajatus kuvaa tarkemmin mitä yritys tekee ja kenelle. Myös Kehusmaan mukaan missio on strategia-työn pysyvin osa, jota ei tulisi muuttaa kovin usein. Mission kuvaaminen on haaste jo itsessään. Koko organisaation tulisi pystyä sen avulla tietämään yrityksen tehtävä tai toimialue valitulla markkina-alueella.

2.3 Visio

Kamenskyn (2010: 82–86) mukaan visio on tulevaisuuden strateginen tahtotila, arvopeusteinen pitkän aikavälin elementti, tulevaisuuden kuva jonka halutaan toteutuvan. Selkeä ja voimakas visio on keskeinen menestystekijä nykyajan yrityksissä, koska liiketoimintaympäristöjen muuttuessa entistä monimutkaisemmiksi ja nopealiikkeisemmiksi, yrityksen kyky luoda oma tulevaisuutensa korostuu.

Kotter (1996: 60–62) lähestyy aihetta muutoksen kautta ja määrittelee vision suoraksi tai epäsuoraksi suunnannäyttäjäksi organisaatiolle kohti tulevaisuudenkuvaa. Visiolla on kolme tarkoitusta; Se selkiyttää suuntaa, jolloin hyvä visio kertoo miksi toimet ovat välttämättömiä, joka helpottaa päätöksentekoa. Se kannustaa ihmisiä oikeansuuntaisiin toimenpiteisiin, vaikka ne eivät olisikaan lyhyellä tähtämellä heidän oman etunsa mukaisia, vaan kantavat hedelmää vasta myöhemmin. Vision kolmas tehtävä on auttaa koordinoimaan suuria massoja haluttuun suuntaan. Kaikkien sisäistäessä vision, koko organisaatiolla on yhteinen suunta joka osaltaan mahdollistaa itsenäisen työskentelyn ja päätöksenteon.

Myös Kehusmaa (2010: 76–80) määrittää vision päämääräksi ja tahtotilaksi, joka kertoo, minkälainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Siinä missä Kotter ja Kamensky käsittelevät visiota annettuna elementtinä, jota henkilöstö valjastetaan toteuttamaan, Kehusmaa painottaa yhteisen vision merkitystä jo luomisvaiheessa.

Visio saattaa merkitä erilaisia mielikuvia jokaiselle organisaation jäsenelle, kun se asetuu ihmisen omaan ympäristöön. Jokaisella yksilöllä on oma visionsa, eikä organisaatio pysty pakottamaan ihmisiä omaksumaan ja sitoutumaan johdon visioon, vaan ihmisten on tehtävä omat valintansa. Parhaimpaan tulokseen päästään iteroivalla menettelyllä ja vuoropuhelulla koko organisaation kanssa visiota luotaessa. Keskustelevaa strategia-työtä tekevässä organisaatiossa, jossa kaikkia kuunnellaan ja huomioidaan, on mahdollista muodostaa yhteinen visio. Yhteinen visio luo yhteisen identiteetin, ”meidän yrityksen”, jolloin yhteiseen tulevaisuudenkuvaan voidaan sitoutua ja panostaa. (Kehusmaa 2010: 76–80)

2.4 Arvot

Arvot liittyvät kaikkeen yrityksen toimintaan, määrittävät organisaation luonteen, ovat yrityksen perustavat periaatteet ja luovat toimintamallit. Arvot juurtuvat organisaatioon ollen pysyvin osa yritystä johtajien ja strategioiden vaihtuessa, organisaation koossa pitävä voima. Arvot ovat näkymätön voima, joka muodostaa yrityksen strategiatyöskentelyn perusrungon ja jota liiketoiminnalla konkretisoidaan. Arvotyöskentelyssä pyritään vahvistamaan myönteisiä arvoja ja pyrkimään negatiivisista arvoista eroon. Usein yrityksillä on kuitenkin kirjattuna vain johdon näkemyksiä siitä, minkälaisia arvoja yrityksen tulisi edustaa todellisten arvojen ollessa jotain muuta. Silloin ne ovat vain tyhjiä fraaseja eivätkä saa henkilöstössä aikaan toivottuja vaikutuksia. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004: 25–27).

Organisaatiokulttuuri voidaan myös jakaa näkyvään ja näkymättömään osaan. Kirjatut ja ääneen lausutut arvot ovat osa näkyvää organisaatiokulttuuria, mutta todelliset toimintaa ohjaavat asenteet, piirteet ja arvot ovat näkymätöntä organisaatiokulttuuria. Yrityksen kirjattuihin näkyviin arvoihin sitoutumisen määrittää asenteet näkymättömässä osassa organisaatiokulttuuria. Yrityksen tavoitearvoina voidaan pitää sellaisia arvoja, joihin koko organisaatio pystyy sitoutumaan. Mikäli näin ei ole, eivät ne ole arvoja ollenkaan, vaan pelkkiä mainoslauseita. (Heiskanen ym. 2003: 94–97).

Kamenskyn (2010: 74–77) mukaan yrityksen perusarvot ovat vain pieni osa yrityskulttuuria, josta on nostettu muutama tavoiteltava arvo perusarvoiksi. Yrityskulttuurin kaikkine oletuksineen ja arvoineen luo yrityksen toimintaympäristö ja johtamiskulttuuri, josta taustalla olevat arvot ponnistavat toiminnan perimmäiseksi lähteeksi.

2.5 Strategia

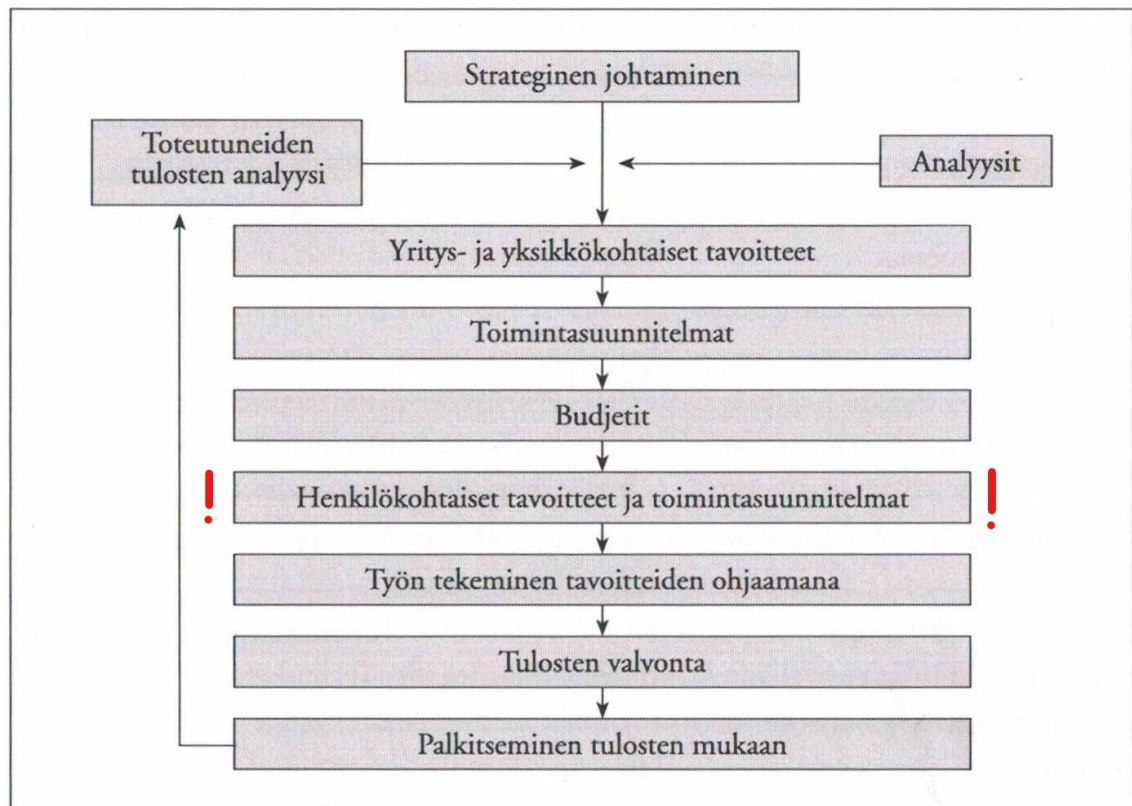
Käsitteenä strategia on haastava, koska sillä on useita merkityksiä. Laajimmassa mielessä strategia käsittää alleen kaikki liiketoiminnan perusteet, miksi yritys on olemassa, mikä on tulevaisuuden tahtotila ja minkälaisia arvoja se edustaa. Toisaalta suppeamassa mielessä strategia voi olla arvojen ohjaamia yksittäisiä strategisia valintoja toiminnan järjestämiseen, jotta päästäisiin tulevaisuuden tahtotilaan ja toteutetaan toiminta-ajatusta. Joka tapauksessa strategia on kuitenkin valintoja, joilla pyritään saamaan aikaiseksi haluttu lopputulos.

Yhtenä strategian määritelmänä Kamensky (2010: 18–19) käyttää seuraavaa: Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Kamenskyn määritelmässä liiketoimintaympäristö määrittää lähtökohdan, johon tulee tehdä strategiset valinnat niin oman asemoinnin, tavoitteiden kuin toiminnankin osalta. Tämä kaikki on yrityksen tietoista valintaa, joka edellyttää onnistukseen kaikkien yhteistä tietoisuutta valinnoista.

Myös Karlöf & Helin Lövingsson (2004: 251–252) määrittelevät strategian hyvin laajasti: nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Tässäkin määritelmässä strategia sisältää niin tavoitteet, pyrkimykset kuin keinotkin niiden toteuttamiseksi ja vaatii pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista liikemiestaitoa.

Hieman suppeammin strategian esittää Valpola (Valpola ym. 2010: 15–16). Hyvä strategia on näkyväksi kirjoitettu lause, joka kertoo ne valinnat, joilla toimintaa ohjataan lähtötilanteesta haluttuun päämäärään. Siinä missä aiemmat määritelmät sisältävät tavoitteet ja päämäärän, Valpola esittää strategian toimivan päätöksenteon pohjana valittaessa toimia tahtotilaan pääsemiseen. Strategian tehtävänä on kohdistaa resursseja oikein päämäärän saavuttamiseksi.

Henkilötasolla ollaan kauempana laajoista yritys- tai konsernistrategioista operatiivisen johtamisen puolella (kuva 5), (Kamensky 2010: 347).



Kuva 5. Operatiivisen johtamisen perusmalli (Kamensky 2010: 347).

Strategia liiketoiminnan perusteissa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tarkoittaa keinoja ja tavoitteita oman työn tekemiseen. Organisaation tahtotilaan pääsemiseksi valitut tavoitteet ja toiminnot jalostuvat suunnitelmiksi, budjeteiksi ja lopulta henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi toteuttamaan ylitason strategioita. (Kamensky 2010: 346–347)

2.6 Henkilöstö kilpailukyvyn mahdollistajana

Liiketoiminta on jatkuvaa kilpailua, jota on usein verrattu sodankäyntiin. Tarkoituksena on olla kilpailijoita parempi ja lopettaa sota mahdollisimman lyhyeen. Organisaatioiden toimintaa verrataan puolestaan usein urheiluun ja etenkin joukkueurheiluun, jossa organisaation jokainen työntekijä on tärkeä osa kokonaisuutta. Suurikin organisaatio koostuu

osajoukkueista, jotka muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jolla sota pystytään voittamaan. (Kamensky 2010: 17–18)

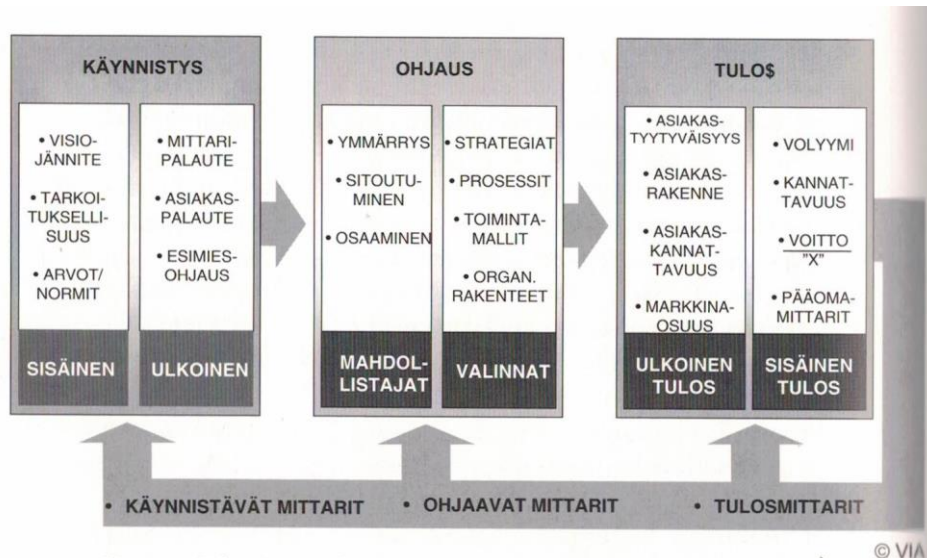
Kamenskyn käyttämä joukkueurheiluvirtaus on osuva. Vaikka tutkituissa teorioissa käytetäänkin toisistaan poikkeavaa termistöä ja määritelmätkin poikkeavat jonkin verran toisistaan, on silti havaittavissa yhtenäinen konsensus siitä, että liiketoiminnan perusteiden tulee läpäistä koko organisaatio. Toimiakseen mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti tulee kaikkien ymmärtää, mitä tulee tehdä, miten ja miksi.

Kaplan & Norton (2008: 168–169) nostavat tuloksellisen strategian toteutuksen avainasemaan ymmärryksen, sitoutumisen ja osaamisen. Työntekijöiden henkilökohtainen sitoutuminen auttamaan yritystä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi on viime kädessä ratkaisevaa menestyksen saavuttamiseksi. Kaplan & Norton lähestyvät asiaa huomattavasti Kauppista konkreettisemmin määritellen kolme askelta työntekijöiden sopeuttamiseksi strategiaan:

- perehdyttäminen strategiaan
- henkilökohtaiset tavoitteet ja kannustimet strategiaan
- strategian toteuttamiseen tarvittavat tiedot ja taidot työntekijöille koulutuksen ja kehitysohjelmien avulla.

Keskeisenä elementtinä Kaplan & Nortonin teoriassa on työntekijä, joka lopulta mahdollistaa liiketoiminnan tulokset. Tämä vaatii, että jokainen työntekijä liitetään strategiaan. Avainasemaan nousee viestintä, jolla varmistetaan tehokkaan liiketoiminnan edellytykset. Jokaisen työntekijän tulee sisäistää strategiat ja oltava motivoituneita tukemaan organisaatiota tavoitteissaan. Ainoastaan kohdistettaessa päivittäiset toiminnat strategian mukaisiksi, voidaan saada aikaiseksi strategiaa tukevia innovatiivisia aloitteita ja yhteistyötä. (Kaplan & Norton 2002: 53).

Kauppinen (2006: 157–162) määrittää lisäarvon tuotannon prosessiksi, jonka käynnistää joko sisäinen tai ulkoinen signaali ja jonka lopputuloksena on lisäarvoa. (kuva 6.)



Kuva 6. Lisäarvoprosessi (Kauppinen 2006:162).

Signaalia ohjataan tulokseksi henkilöstön eli mahdollistajien avulla sekä erilaisilla prosesseilla ja toimintamalleilla, joilla pyritään ohjaamaan mahdollistajia oikeaan suuntaan. Avainasemaan nousevat henkilöstön ymmärrys, sitoutuminen ja osaaminen, jotka hidastavat tai saattavat kaataa koko prosessin. Nämä ovat Kauppinen mukaan pehmeitä muuttujia, joiden muuttaminen ei käy helposti, vaan vaatii erillisen pidemmän prosessin. (Kauppinen 2006: 157–162).

3 Perusteiden jalkauttaminen

Lähtökohtaisesti työntekijät haluavat olla osa menestyvää organisaatiota, tuntea ylpeyttä työpaikastaan ja panoksestaan menestyksen aikaansaamiseksi. Tunteakseen ylpeyttä työpaikastaan työntekijän tulee voida tuntea olevansa osa tehokasta ja tuloksellista organisaatiota. Tämän lisäksi työntekijän tulee voida ymmärtää organisaation menestyksen merkitys omistajille, asiakkaille ja muille sidosryhmille sekä myös oman roolinsa merkitys organisaatiolle. (Kaplan & Norton 2008: 169).

Kaplan & Norton (2002: 235–236) jakavat strategialähtöisen organisaation jalkauttamisprosessin kolmeen osaan. Viestinnällä ja strategiakoulutuksella varmistetaan työntekijöiden ymmärrys strategiasta ja sen sisäistäminen. Tavoitteiden laatiminen strategian mukaisiksi takaa, että työntekijät tietävät, kuinka he voivat toteuttaa strategiaa onnistuneesti. Viimeisenä osana on palkitseminen, jotta työntekijä menestyy organisaation menestyessä, tai vaihtoehtoisesti epäonnistuu osana organisaatiota, jolloin sitoudutaan organisaatioon ja yhteisiin tavoitteisiin.

3.1 Ymmärrys

Ensimmäinen askel motivoituneen henkilöstön saavuttamiseksi on liiketoiminnan perusteiden viestintä. Yrityksen toiminta-ajatuksen, arvojen, vision ja strategian tulee olla työntekijöille selkeitä. Voidakseen auttaa organisaatiota menestymään tulee henkilöstön tietää, mitä päämääriä yrityksellä on ja kuinka ne on tarkoitus saavuttaa. Viestinnässä tulee huomioida paitsi kaikki tavoitteet, myös mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista arvioidaan. Tämä mahdollistaa työntekijän ymmärryksen oman toiminnan ja valintojen merkityksestä yrityksen menestykseen ja sitä kautta oman roolin hahmottamiseen. (Kaplan & Norton 2008: 169).

Kaplan & Norton (2002: 238–239) tekevät selkeän eron käskyttämisen ja viestinnän välillä. Vaikka strategiaviestintä suuntautuu ylhäältä alaspäin, on se nimenomaan viestin viemistä, eikä käskyttämistä. Mikäli työntekijä ei ymmärrä visiota, ei hän myöskään ymmärrä keinoja siihen pääsemiseksi, jolloin asetetut tavoitteet eivät toimi halutulla tavalla. Mikäli työntekijä ei ymmärrä strategiaa, ei hän pysty toteuttamaan sitä päivittäisessä työssään.

Strategia tulee tehdä ymmärrettäväksi tehokkaan viestinnän avulla. Kaikkien työntekijöiden on myös täysin ymmärrettävä, kuinka onnistumista mitataan ja kuinka mittarit määritetään. Jos työntekijät eivät ymmärrä mittaristoa, eivät he pysty sitoutumaan tai toteuttamaan strategiaa. Johtoryhmän tulisi tiedostaa viestinnän tärkeys ja käyttää kaikkia mahdollisia tilaisuuksia ja kanavia hyödykseen viestin perille pääsemisen varmistamiseksi. (Kaplan & Norton 2002: 254–255).

3.2 Sitouttaminen ja motivaatio

Olennaista ihmisen halussa työskennellä osana työyhteisöä on motivaatio, joka koostuu kolmesta osatekijästä: halusta, tuntemuksista ja osaamisesta (kuva 7). Kun asia ihmisestä tuntuu hyvältä, ihminen tietää osaavansa ja myöskin tahtoo, riittää energia suurempiinkin haasteisiin. Jos työ ei huvita, se koetaan epämiellyttäväksi tai omista taidoista ei olla varmoja, on motivaatio työn tekemiseen huomattavasti alhaisempi, eikä siihen kovin helposti edes ryhdytä. On äärettömän vaikeata kohdistaa energiaansa työhön, jossa jokin näistä osa-alueista ei ole kunnossa. (Valpola 2002:103–104).



Kuva 7. Motivaation osatekijät (Valpola 2002:103)

Maslow'n tarvehierarkia perustaa motivaation ihmisen tarpeisiin. Ensimmäisellä askeleella ihmisen motivaatiota ohjaavat fysiologiset tarpeet: nälkä, jano, uni ym. kehon tarpeet. Työpaikalla tämä tarkoittaa esimerkiksi taukoja tai ruokailumahdollisuuksia. Toisella portaalla ovat turvallisuuden tarpeet. Palkka, työturvallisuus ja varma työsuhde luovat turvallisuuden tunnetta, kun epävarmuus esimerkiksi työn jatkumisesta luo puolestaan turvattomuutta. (Lämsä & Hautala 2005: 82), (kuva 8).

Sosiaaliin tarpeisiin vaikuttavia asioita on työelämässä paljon. Huono esimissuhde on omiaan huonontamaan työmotivaatiota, kun toisaalta tiivis ja hyvä työyhteisö motivoi. Neljäntenä portaana on tarve saada arvostusta. Suora palkitseminen hyvin tehdystä työstä lisää motivaatiota, kuten vain puhdas palautteen saaminenkin ja työntekijän kokemus arvostus. Ylimmäksi Maslow nostaa tarvehierarkiassa itsensä toteuttamisen tarpeen. Työpaikalla oman työn osaaminen, urakehitys ja työilo sekä sitoutuminen täyttävät itsensä toteuttamisen tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005: 82).



Kuva 8. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2005: 82).

Olennaista tarvehierarkiassa ovat tasojen väliset suhteet. Kun alemman tason tarpeet ovat tyydytettyjä, ei niihin panostaminen lisää enää motivaatiota. Toisaalta myöskään ylemmän tason tarpeet eivät voi motivoida, jos alemman tason tarpeet ovat tyydyttämättä. Tarvehierarkia on pitkälti kulttuurisidonnainen, eikä samat askeleet päde välttämättä eri kulttuurissa, tai eri kulttuurista peräisin olevan henkilön kanssa. Ihmiset ovat myös urakehityksensä ja elämäntilanteensa vuoksi eri tasoilla, jonka takia erilaiset asiat motivoivat eri ihmisiä. Varsinkaan suuren organisaation palkitsemisjärjestelmää ei siis voida tehdä yhdenmukaisiksi, vaan motivoiva palkitseminen onnistuu henkilökohtaisella tasolla parhaiten. (Lämsä & Hautala 2005: 82–83)

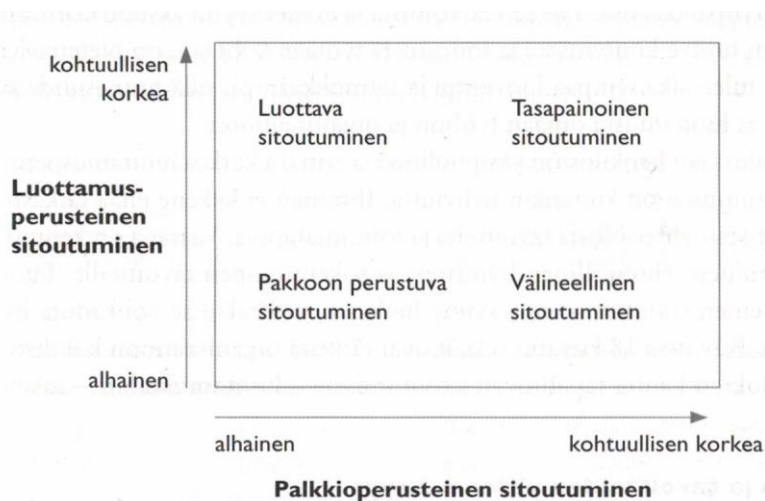
Herzbergin ym. mallissa jaettiin työmotivaation sisältö kahteen ryhmään: tyytyväisyystekijöihin ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä tuovia asioita ovat eräät itse työhön liittyvät seikat, jotka saavat aikaan positiivisuutta, tyytyväisyyttä ja hyvän asenteen. Nämä lisäävät työmotivaatioita ja niitä Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi. Varsinaisen työn ulkopuolisia tekijöitä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä ja onnettomuutta, Herzberg kutsui hygieniatekijöiksi. (Lämsä & Hautala 2005: 83–84), (kuva 9).

Siinä missä hyvät motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota, huonot hygieniatekijät laskevat motivaation tasoa ja synnyttävät tyytymättömyyttä. Työmotivaation saavuttamiseksi vaaditaan siten kumpaakin puolta tasapainoisesti. Parempaan työmotivaatioon pyrittäessä täytyy pohtia, tulisiko ensisijaisesti lisätä tyytyväisyyttä vai vähentää tyytymättömyyttä. (Lämsä & Hautala 2005: 84–85).

Motivaatiotekijät:	Hygieniatekijät:
<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät työympäristöön - lisäävät tyytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Kuva 9. Motivaatio- ja hygieniatekijät, Herzberg ym. (Lämsä & Hautala 2002: 84).

Lämsä & Hautalan (2005: 94–95) mukaan sitoutumisen voimakkuus ja luonne voidaan määritellä luottamus- ja palkkioperusteisen sitoutumisen mukaan (kuva 10).



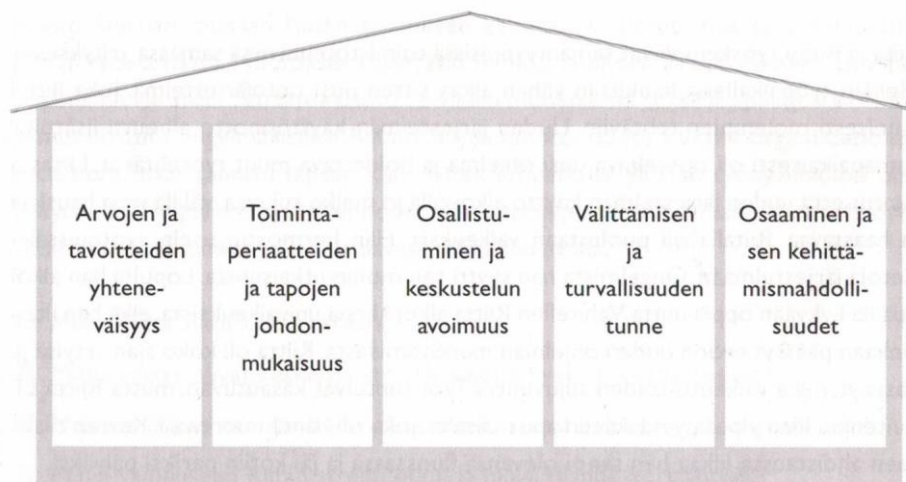
Kuva 10. Sitoutumisen luonne (Lämsä & Hautala 2005: 95; mukailen Lämsä & Savolainen 2000)

Palkkioperusteisessa sitoutumisessa ajatellaan aineellisten, sosiaalisten ja psykologisten palkkioiden vertautuvan omiin työpanoksiin, jolloin sitoutuminen perustuu ainoastaan

palkkion saantimahdollisuuksiin. Mikäli panos–saantisuhde koetaan paremmaksi kuin vertailukohteissa, sitoutumista katsotaan tapahtuvan. Tämä tuottaa välinearvoa, jolla saavutetaan itselle tärkeitä päämääriä, kuten taloudellista tai henkilökohtaisen kehittymisen hyötyä. Puhtaasti välineellinen sitoutuminen johtaa kuitenkin helposti tilanteeseen, jossa henkilökohtaisten etujen merkitys korostuu yhteisten tavoitteiden kustannuksella. (Lämsä & Hautala 2005: 95–96).

Luottamusperusteisen sitoutumisen pohjalla ovat oikeudet ja velvollisuudet. Ihmisen velvollisuudentunto työn tekemistä kohtaan vaatii samalla myös velvollisuuden mukanaan tuomia oikeuksia esimerkiksi tasapuoliseen kohteluun ja oikeudenmukaiseen palkkaukseen. (Lämsä & Hautala 2005: 95–96).

Lämsä & Hautalan (2005: 96–97) mukaan tunteakseen velvollisuutta työpaikkaansa kohtaan, tulee ihmisen kiintyä työhönsä ja työpaikkaansa. Tämä vaatii yhteisiä arvoja ja tavoitteita organisaation kanssa, sekä luottamusta organisaation johdonmukaiseen toimintaan. (kuva 11).



Kuva 11. Luottamustalon pilarit (Lämsä & Hautala 2005: 97; mukaillen Lämsä & Uusitalo 2002).

Henkilöstön tulee pystyä osallistumaan organisaation päätöksentekoon sekä esittämään kriittisiäkin näkökulmia avoimessa keskusteluympäristössä. Ihmisen tulee saada käyttää ja kehittää osaamistaan sekä saada arvostusta osaamisestaan. Näiden lisäksi luottamuksen ja sitoutumisen saavuttamiseksi tulee ihmistä kohdella yksilönä, josta välitetään ja joka saa tarvittaessa myös tukea ja apua ongelmiinsa. (Lämsä & Hautala 2005: 96–97).

3.3 Esimiehen kuusi kysymystä

Valpolan (2002: 25–30) mukaan esimiesten vastuulla on vastata alaisille kuuteen kysymykseen, joilla henkilöstön sitoutuminen organisaatioon varmistetaan. Saatuaan vastaukset kaikkiin kysymyksiin, henkilöstö sekä sitoutuu tavoitteisiin, että myös pyrkii kaikkiin mahdollisiin keinoin auttamaan organisaatiota tavoitteisiin pääsemiseksi (kuva 12).



Kuva 12. Johtamisen 6 kysymystä sitouttamiseen (Valpola 2002: 26).

Mitä minun pitäisi tehdä?

Ensimmäiseksi työntekijän tulee tietää, mitä tulee tehdä ja miksi tähän työhön on valittu juuri hänet. Tähän kysymykseen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota jo rekrytointiprosessissa ja uusiin tehtäviin perehdytettäessä. Tämän jäädessä epäselväksi on työntekijän mahdotonta toimia oma-aloitteisesti. Usein tämä johtaa myös poissaoloihin ja yleiseen huolimattomuuteen. (Valpola 2002: 25–27).

Miten suoriudun?

Toiseksi tulee arvioida työntekijän suoriutumista. Tärkeää on riittävän selkeä tavoitteiden ja mittareiden määrittely, jotta työntekijä pystyy ulkopuolisen arvioinnin lisäksi myös itse arvioimaan omaa suoritustaan. Mikäli ulkopuolinen palaute jää saamatta tai tavoitteet ja mittarit ovat puutteelliset, voi tämä johtaa pitkäaikaisiin väärinymmärryksiin oman työn laadusta. (Valpola 2002: 27).

Välittääkö kukaan minusta?

Kolmantena asiana on tärkeätä, että ihmistä ajatellaan myös työpaikalla kokonaisuutena, pelkän käytössä olevan resurssin sijaan. Ihmiselle itselleen on tärkeää, että hänet huomioidaan, että hänestä ollaan kiinnostuneita nimenomaan yksilönä. Ihmisen osaaminen, tausta ja kiinnostuksen kohteet ovat yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka tulisi huomioida työyhteisössä. Pelkkä kysyminen ei myöskään riitä, vaan myös kuulluksi tuleminen. Työntekijän kokemus hänen huomioimisesta on ratkaisevaa. (Valpola 2002: 27–28).

Miten meillä menee?

Kolmen ensimmäisen kohdan ollessa selkeitä kasvaa ihmisen halu ottaa asioista selvää. Minkälainen organisaatio on kyseessä, mikä sen tarkoitus on ja mihin olemme pyrkimässä? Kokonaisuus tulisikin olla kaikille tuttu ja selkeä, kuten myös oma rooli suuremmassa kuvassa. Tämä auttaa tekemään oikeanlaisia valintoja organisaation hyväksi. (Valpola 2002: 28).

Miten pärjäämme?

Organisaation kokonaiskuvan ollessa selkeä täydentyy ymmärrys seuraavaksi toiminnasta. Mitä mahdollisuuksia tai vaikeuksia asioiden suorittamisessa on. Tämän ymmärrys mahdollistaa osallistumisen päätöksentekoon, työnjaon sopimiseen ja erilaisiin joustaviin työjärjestelyihin. Ihmiset ovat valmiita joustamaan, mutta se vaatii myös mahdollisuuksia tosiasialliseen vaikuttamiseen, sekä molemminpuolista luottamusta. Organisaation toimiminen arvojen mukaisesti korostuu, niiden ollessa perustavanlaatuisia toiminnanohjaajia, jotka mahdollistavat toiminnan ennustettavuuden. (Valpola 2002: 29).

Miten voin auttaa?

Kun viiteen ensimmäiseen kysymykseen on vastattu ja saavutettu molemminpuolinen luottamus, tulee esiin oma-aloitteinen halu edistää organisaatiota tavoitteissaan. Syvempi ymmärrys yrityksen toiminnasta mahdollistaa hiljaisen tiedon valjastamisen käyttöön. Tällöin saavutetaan henkilöstön parissa aito halu kehittää työyhteisöä sekä -menetelmiä ja parantaa toimintoja. (Valpola 2002: 29–30).

3.4 Osaaminen

Kaplan & Norton (2008: 180–181) jakavat työntekijän osaamiseen tietämykseen, taitoon ja arvoihin. Pystyäkseen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, tulee kaikkia osaamisen eri osa-alueita kehittää. Koulutuksen ja kokemuksen kautta on mahdollista kehittää tietämystä, joka on spesifistä alan ammatillista tai teknistä osaamista ja asiantuntemusta. Taito puolestaan ilmentää kykyä tehdä johdonmukaisia ja tehokkaita ratkaisuja tarpeen vaatiessa. Käytösmallit tavat ja motivaatio puolestaan ovat arvoja, joita työntekijä sisällyttää suorittamiinsa tehtäviin.

Taitoja ja tietämyksiä pystytään kasvattamaan erilaisilla koulutuksilla, urasuunnittelulla ja kehittämisohjelmilla, arvot sen sijaan ovat huomattavasti hankalampia jalostaa. Arvojen juurruttaminen henkilöstöön vaatii pitkäjänteistä työtä perehdytyksen, viestinnän, ja koulutuksen avulla. (Kaplan & Norton 2008: 181). Arvot ovat toisaalta ihmisten pitkän aikavälin aikana sisäistämiä asioita. Arvojen tulee näkyä organisaation toiminnassa todellisina, jotta työntekijä pystyisi ne omaksuma. Jos puheet eroavat teoista, eivät arvot ole uskottavia ja omaksuttavia. (Lämsä & Hautala 2005: 180).

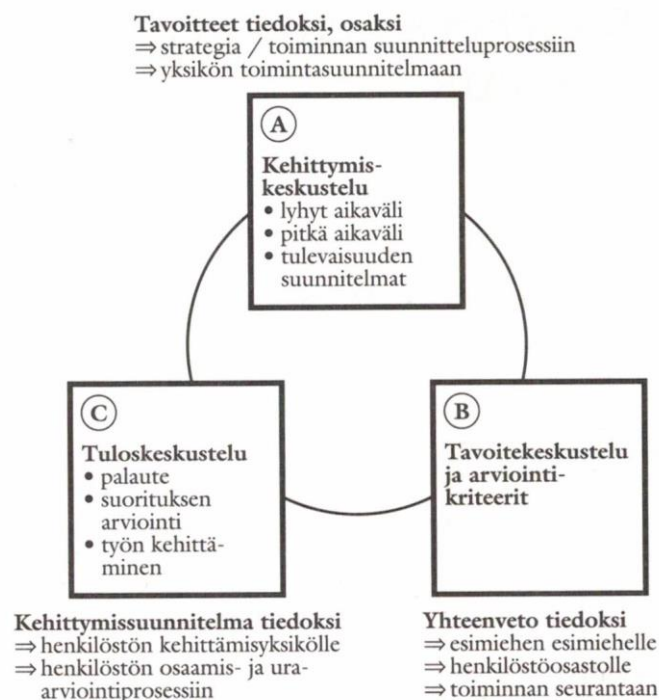
3.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat strategiaviestinnän perusosa, jolla pystytään varmistamaan henkilötasolla kaiken tarpeellisen informaation jalkautuminen läpi organisaation. Kehityskeskusteluilla pyritään myös varmistamaan riittävä informaatio tulevaisuudesta, muutoksista, sekä niiden vaatimista osaamistarpeista. Kehityskeskustelut toimivat myös monisuuntaisen viestinnän peruselementtinä, jossa sekä yrityksen odotukset ja tarpeet työntekijää kohtaan kartoitetaan, tehdään myös suunnitelmat siitä, kuinka yritys pystyy

vastaamaan työntekijöiden erityistarpeisiin ja odotuksiin. Yhtä lailla kehityskeskusteluissa pyritään kehittämään myös yhteistyötä ja toimintaa horisontaalisella tasolla tiimien ja työtovereiden välillä. (Valpola 2002: 9–10).

Johtamisjärjestelmä on suuri kokonaisuus, jonka osana kehityskeskustelut toimivat. Alaiselle kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä, sekä varmistaa ne odotukset jotka häneen kohdennetaan. Esimiehelle ne puolestaan toimivat varmistuskeinona alaisen työhön ja asioihin paneutumiseen. Toimiakseen tarkoituksenmukaisella tavalla, kehityskeskustelut vaativat ympärilleen toimivan johtamisjärjestelmän, koska muuten keskusteluilla ei ole tosiasiallista mahdollisuutta vaikuttaa, jolloin myös tulokset jäävät saavuttamatta. (Valpola 2002: 19).

Valpola (2002: 41–43) määrittelee onnistuvan ja hyödyllisen kehityskeskustelun prosessin kolmeksi erilliseksi keskusteluksi: kehittymiskeskusteluksi, tavoitekeskusteluksi ja tuloskeskusteluksi (kuva 13). Kaikki kolme kehityskeskusteluiden perusosaa tulisi toteuttaa säännöllisesti, mikä mahdollistaa alaisen riittävän ohjauksen saamisen.



Kuva 13. Onnistunut ja hyödyllinen kehityskeskustelu (Valpola 2002: 42).

Ensimmäisenä kehityskeskusteluiden osana toimivassa kehittymiskeskustelussa käydään läpi alaisen työtehtävät ja aiemmat tavoitteet. Tärkeää on alaisen ymmärrys tehtävien ja tavoitteiden sisällöstä sekä kriteereistä, sekä mitä ne konkreettisesti arjen työssä tarkoittavat. Seurannan ja arvioinnin kuvaukset ja mittaristo tulisi tehdä yhdessä alaisen kanssa keskustellen todellisen ymmärryksen varmistamiseksi. Toisessa osassa arvioidaan tavoitteiden toteutumista ja yleistä suoriutumista. Myös arvojen ja toimintakulttuurin merkitystä omassa työssä ja työyhteisössä on hyvä arvioida tässä vaiheessa sekä tämentää uudelle kaudelle tavoitteita ja määrittelyjä. Kolmannessa osassa kartoitetaan alaisen kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat. Valpola (2002: 41–43).

4 Metropolia 2020

Strategiaprosessi Metropoliaassa on aloitettu jo keväällä 2015, kun osaamisalueille järjestettiin toimintaympäristöanalyysityöpajat, joiden tuloksena pystyttiin muodostamaan koko Metropolian käsittävä nykytila-analyysi toimintaympäristöstä. Nykytila-analyysi yhdistettynä Metropoliaan kohdistuviin odotuksiin mahdollisti strategiaraamin muodostamisen, päämäärinä keskittyminen, uudistuminen ja kasvu. Raameja työstettiin iteroiden asiantuntijatiimien, henkilöstön, opiskelijoiden sekä muiden sidosryhmien odotusten ja palautteen pohjalta. Strategia hyväksyttiin helmikuussa 2016 ja jalkauttaminen aloitettiin samana syksynä. (Metropolian strategia 2020 2018), (kuva 14).



Kuva 14. Metropolia 2020 (Metropolian strategia 2020 2018).

Metropolian strategia, jonka tulevaisuudenkuvana on olla osaamisen rohkea uudistaja ja tulevaisuuden aktiivinen rakentaja, ulottuu vuoteen 2020. Valitut suuntaviivat, joiden avulla tulevaisuudenkuva saavutetaan, ovat keskittyminen laadukkaaseen oppimiseen ja työelämäyhteistyöhön sekä toimintakulttuurin ja osaamisen uudistaminen digitalisaation sekä kehittyvien kampusten avulla. Kolmantena strategisena suuntaviivana toimii kasvun hakeminen niin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa kuin liiketoiminnassakin. Erityisesti kasvua haetaan vaikuttavuuteen ja ulkoiseen rahoitukseen. (Metropolian strategia 2020 2018)

Kaikkea Metropolian toimintaa ohjaavat neljä julkilausuttua perusarvoa:

Asiantuntijuus

Suhtaudumme intohimoisesti asiantuntijuuteen. Määrätietoisen uudistumisen kautta vahvistumme korkeakoulu yhteisönä. Kehittäessämme toimintamme kehitämme vastuullisesti myös toimintaympäristöämme.

Avoimuus

Keskeinen osa laadukasta työ- ja opiskelukulttuuriamme on yhteisömme avoimuus. Tiedonvälityksemme on avointa ja päätöksemme kaikkien saatavilla. Haluamme käydä ennakoivaa, joustavaa ja avointa dialogia toimintaympäristömme kanssa.

Korkea laatu

Kaikki, mitä teemme – tuotteista toimintatapoihin – tähtää korkeaan laatuun. Tavoitteeseen pääsemme parhaiten tiiviillä yhteistyöllä korkeakoulu yhteisömme sisällä ja toimintaympäristömme kanssa. Huipputulokset syntyvät yhdessä.

Yhteisöllisyys

Arvostamme toisiamme, luotamme toisiimme sekä kohtelemme toisiamme tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Edistämme dialogia, mistä syntyy yhteinen ymmärrys korkeakoulu yhteisöstämme ja sen tavoitteista. (Metropolian toimintaa ohjaavat arvot 2018)

4.1 Toimintakulttuurin jalkauttaminen

Metropolian toimintakulttuurin kehittämistyötä on tehty toiminnan alusta lähtien. Pitkäjänteinen työ yhteisten arvojen kautta rakennetun identiteetin löytämiseksi alkoi jo vuonna 2009 ja konkretisoitui henkilöstön ja opiskelijoiden yhteisvoimin yhteiseksi pelisäännöiksi, Metropolia meiningiksi. (Toimintakulttuuri 2018).

Strategialähtöisen opiskelija- ja työhyvinvointikehityksen tuloksena syntynyt Metropolian meininki on yhteisten pelisääntöjen sijaan kuitenkin enemmän tiivistetty tapa toimia korkeakoulu yhteisössä. Metropolian meininki tuo yhteiset arvot jokapäiväiseen toimintaan ja arkeen, niin opiskelijoiden kuin henkilöstönkin työskentelyyn. Koko organisaation yhteisessä kehitystyössä syntynyt Metropolian meininki -esite toimii työkaluna niin uusien opiskelijoiden kuin henkilöstönkin perehdytyksessä. (Metropolian meininki 2018).

Johtajuus- ja työyhteisökulttuurin kehittäminen aloitettiin 2012, jolloin rakennettiin hyvän johtajuuden ja hyvien työyhteisötaitojen mallit tekemään tahtotilaa näkyväksi. Mallit on rakennettu keskeisten toimintakriteerien ympärille ja purettu konkreettiseksi arjen toiminnaksi. Kytkemällä mallit henkilöstöjohtamisen prosesseihin ja käytänteisiin, saadaan aikaan pysyviä muutoksia toimintakulttuurissa. Uudessa strategiassa toimintakulttuurin merkitys korostuu entisestään uudistusten edistäjänä, sen ollessa keskeinen osa strategiaa, pelkän strategian tukemisen sijaan. (Toimintakulttuuri 2018), (kuva 15).

	2016	2017	2018	2019	2020
Toimintakulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yksikkökohtaiset nelivuotissuunnitelmat ▪ Toimintakulttuurin uudistaminen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Johtamisjärjestelmän uudistaminen, toimeenpano ja kuvaaminen ▪ Ydintoimintojen työnkuvien määrittely ▪ Organisoituminen ja verkostoituminen ▪ Osaaminen näkyviin – sisäinen "People finder" ▪ Muutosvalmennuksen suunnittelu 4 kampukselle siirtymiselle ▪ HR-strategian työstö 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimintakulttuurin uudistamisen toimeenpano ▪ Metropolia-linjaukset toimintatapojen yhdenmukaistamiseksi ▪ Asiakaslähtöisyyden kehittäminen "Check & Act": TKI & liiketoiminta ▪ Itsetuntemus, itsensä johtaminen ja moninaisuuden johtaminen -valmennukset ▪ People finder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimintakulttuurin uudistaminen ja toimintatavoista sopiminen ja uusilla kampuksilla ▪ HOPS-ohjaajien akatemia ▪ Metropolia 10v-juhlavuosi ▪ Alumnitoiminnan kehittäminen ▪ Strategisen henkilöstösuunnitelman toteuttaminen ▪ People finder 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintakulttuurin uudistaminen, toimintamme uusilla kampuksilla • Strategisen henkilöstösuunnitelman toteuttaminen 	

Kuva 15. Metropolian toimintakulttuurin strategiapolku (Metropolian toimintasuunnitelma 2018 2018).

Toimintakulttuurin uudistamista tehdään niin henkilöstön, opiskelijoiden, kampusten kuin ulkopuolisten yhteistyökumppaneidenkin kanssa tiiviissä yhteistyössä myös hyödyntäen muutosagenttien verkostoa. Tavoitteena on mahdollisimman laajamittainen yhteinen visio kehittämisen suunnasta ja prosessissa käytetään hyväksi osallistavia ja teknologia-tuettuja menetelmiä. Henkilökunnan omien vahvuuksien kautta työn tekemistä tuetaan itsensä tuntemisen ja johtamisen teemoihin keskittyvällä koulutuksella, joka tukee toimintakulttuurin muutosta omalta osaltaan. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

4.2 Osaaminen

Henkilöstön osaaminen on Metropoliasa erityisen tärkeässä asemassa. Henkilöstön aktiivinen osaamisen kehittäminen mahdollistaa strategisten päämäärien ja toimenpiteiden toteuttamisen ja siihen halutaan panostaa (kuva 16). Henkilöstön osaamisen kehittäminen jatkuvan muutoksen ympäristössä työelämän muuttuvia vaatimuksia vastaamaan on ensisijaisen tärkeää organisaatiolle. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).



Kuva 16. Osaamisen kehittäminen Metropoliasa (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

Tahtotilan saavuttaminen vaatii henkilöstöltä paitsi oikeanlaista osaamista sekä nyt, että myös tulevaisuudessa, myös osaamisen käyttämistä joustavasti ja aktiivisesti. Metropolia korostaa yksilön omaa vastuuta yleisen työelämäosaamisen hankkimisessa, mutta haluaa tukea tässä yksilöä jatkuvalla tarjonnalla koulutuskalenterissa, joka edistää osaamisen uudistamista ja ylläpitoa. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

Henkilöstön osaamistarpeita kartoitetaan Metropoliasa systemaattisesti, useita eri lähteitä käyttäen ja henkilöstöä osallistaen. Uudessa 4-vuotissuunnittelumallissa keskeisiä osaamisen alueita arvioidaan monella tasolla vahvuudet ja osaamistarpeet kartoittaen,

priorisoiden ja tunnistaen. Esimiesten soittokierroksilla sekä tavoite- ja kehityskeskusteluilla kartoitetaan osaamistarpeita yksilötasoilla. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

Osaamistarpeita kartoitetaan niin työelämän arjen lomassa käytävien henkilö- ja tiimi-kohtaisten keskusteluiden kuin koulutustapahtumien sekä erilaisten vertaisfoorumien jälkeen suoritetun palautekyselyiden avulla. Yhtenä osa-alueena osaamisen tarpeen arvioinnissa on myös käytetty PESTEC-analyysiä, jolla on kartoitettu osaamisalueiden toimintaympäristön poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknologista, ekologista ja ekonomista tilaa sekä ennakoitu tulevaisuutta. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

4.3 Toimintakulttuuri

Metropolian strategian keskiössä on toimintakulttuurin uudistaminen, itsensä johtaminen ja tunteminen. Aiempaa tuloksellisempien ja tehokkaampien tiimien muodostaminen vaatii työntekijöiden vahvuuksien tunnistamista ja vahvuuksien aktiivista kehittämistä. Tavoitteeseen pyritään hyödyntämällä henkilöstön luontaisia vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Jotta tavoitteeseen päästäisiin, järjestää Metropolia esimiehille osallistavia työpajoja moninaisuuden ymmärtämisen ja johtamisen alalta. Työpajoja ja koulutusta aiheen parista tarjotaan myös muille henkilöstöryhmille. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

4.4 Digitalisaatio

Toisena Metropolian keskeisenä asiana uudistumisen strategiassa on digitalisaatio, joka tuo erityisesti henkilöstön osaamiselle haasteita. Opettajien digipedagogisen osaamisen varmistamiseksi kartoitetaan aluksi lähtötaso, jonka jälkeen määritetään sekä henkilökohtaiset tavoitteet, että tavoitetaso ja osaaminen osoitetaan digipedagogista osaamista kuvaavilla osaamismerkeillä. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018), (kuva 17).

2016	2017	2018	2019	2020
Digitalisaatio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digimenton-verkoston ja -toimintamallin luominen ▪ Digikehityssuunnitelman laatiminen osaamisalueille ▪ IPR-kysymysten selvittäminen ▪ Julkaisut ja raportit sähköisesti ▪ Virtuaalikampuksen konseptointi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Päätelaitesuositukset tuleville opiskelijoille ▪ Sähköisen tenttimisen lisäys ▪ Opetuksen kehittäminen digipedagogiikan keinoin ▪ Virtuaalikampus: sisällöntuotannon ja teknologian pilotointi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Virtuaalikampuksen käyttöönotto ▪ 3amk -digikampustyö ▪ Digipedagogisen tason nostaminen ▪ Digi-Infravalmiudet neljälle kampukselle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Virtuaalikampus-tavoitetilan toteuttaminen ▪ Digi-infravalmiudet 2.0. neljällä kampuksella ▪ 3amk digikampustyö ▪ Digipedagogisen tason nostaminen 	

Kuva 17. Metropolian digitalisaation strategiapolku. (Metropolian strategiapolku 2016 – 2020 2018).

Osaamisen kehittämisen tueksi on luotu digimentorijärjestelmä, jonka tarkoituksena on olla opetushenkilöstön tukena ja innostajana digiosaamisen alueella, sekä edistää henkilöstön kehitystä digiosaamisen parissa. Lisäksi opettajille on luotu ajasta ja paikasta riippumaton koulutus, joka mahdollistaa digiasioiden opetteluun myös opettajille. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

Vuonna 2017 Metropolissa aloitti uutena tehtävänä digipäällikkö. Digipäällikön vastuulla on opettajien digipedagogisen osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen sekä käytännön digitaalisten työkalujen kehittäminen. Tämän lisäksi digipäällikkö vastaa digitalisaation ja virtuaalikampushankkeen edistämisestä, kehittämisestä, pilotoinnista ja arvioinnista. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

4.5 Sitouttaminen

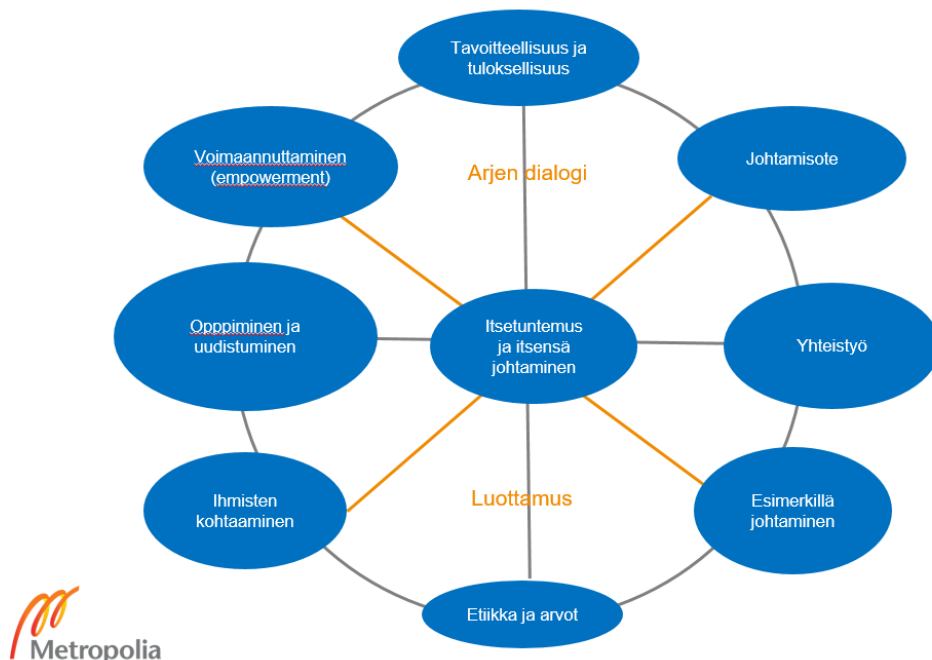
Metropolissa halutaan ottaa huomioon ihmisen yksilölliset tarpeet ja vahvuudet työtehtävien suunnittelussa. Omien kyvykkyyksien ja mielenkiintojen hyödyntäminen työtehtävissä on paitsi sitoutumisen kannalta tärkeää, myös mahdollistaa tuloksellisen organisaation. Metropolissa myös tuetaan joustavuutta työn ja muun elämän yhdistämisessä joka parantaa henkilöstön työhyvinvointia. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

Suurin osa henkilöstön sitouttamisesta tapahtuu johtamisella. Metropolia on kehittänyt oman hyvän johtamisen mallin, joka luo erinomaisen pohjan sitoutuneelle ja motivoituneelle työyhteisölle (kuva 18). Metropolian hyvän johtamisen mallissa henkilöstön johtaminen perustuu yksilön johtamiseen, joka ottaa työntekijän tarpeet huomioon, tarjoaa

tarvittaessa apua ja kannustaa avoimeen dialogiin. Valmentava, mahdollistava ja energisoiva johtamistyyli luottaa henkilöstön asiantuntijuuteen ja kannustaa luovuuteen. (Hyvän johtamisen malli 2018).

Hyvän johtamisen mallissa tärkeää on avoimuus työyhteisön ilmapiirissä ja tunnelmassa, jossa työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita arvostetaan ja kuunnellaan. Johtamisessa tärkeäksi asiaksi on nostettu esimerkillä johtaminen, joka toimii avainasemassa luottamuksen rakentamisessa, ja hyvän johtajuuden tulee näkyä kaikessa, toiminnassa, puheissa ja kohtaamisissa. Mallissa pyritään sisäistämään toiminnan ja luottamuksen merkitys hyvässä johtamisessa. Johtamisen tehtävänä on viestiä organisaation arvoja kaikessa toiminnassa sekä vahvistaa työntekijöiden arvojen mukaista toimintaa, sekä toimia rehellisesti, eettisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan. (Hyvän johtamisen malli 2018).

Hyvän johtamisen mallin tehtävänä on myös huolehtia työntekijöiden työtehtävien sisällöstä saaden oikeat ihmiset tekemään oikeita asioita, sekä samaan aikaan antaa riittävän mielekkäitä ja haasteellisia tehtäviä jokaiselle työntekijälle. Hyvän johtajuuden päämääränä on myös auttaa työntekijää sisäistämään oman toiminnan ja roolin merkitys organisaatiossa ja strategian toteuttamisessa. (Hyvän johtamisen malli 2018).



Kuva 18. Metropolian hyvän johtamisen malli (Hyvän johtamisen malli 2018).

Rahallisena kannustimena toimii Metropolia menestyjä -kannustuspalkkio, joka voidaan jakaa toiminnasta, suorituksesta tai hankkeesta, joka on edistänyt:

- Metropolian sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteita
- pedagogisia ratkaisuja, jotka ovat tukeneet luovan ja kansainvälisen oppimisympäristön kehittymistä
- henkilöstön ja korkeakoulun hyvinvointia tai
- kestäväää taloutta.

Palkkion voi saada yksittäinen työntekijä, tai työntekijäryhmä ja palkkion saajaa ehdoteetaan henkilöstön sisältä. (Metropolian henkilöstöraportti 2016 2018).

Työajan suunnittelussa halutaan valtaa ja vastuuta jakaa opettajille itselleen. Opettaja-tiimit suunnittelevat yhdessä opetuksen toteutuksen ja resurssien kohdentamisen sovi-tuille opintojaksoille, joka parantaa opettajien toiminnan yhteyttä strategiaan ja opettajien osaamisen hyödyntämistä. (Metropolian henkilöstöraportti 2016 2018).

4.6 Strategiaviestintä

Ylempien suuntaviivojen määrittely organisaatiossa tapahtuu Metropolian strategiapolun toimenpiteillä sekä vuosittaisella toimintasuunnitelmalla. Strategisten toimenpiteiden to-teuttaminen suunnitellaan osaamisalueiden ja yhteisten palveluiden nelivuotissuunnitel-missa 2017–2020, joissa määritellään, miten kukin alue toteuttaa strategiaa omassa toi-minnassaan. Henkilökohtaisia tavoitteita strategian toteuttamiseksi henkilöstön parissa suunnitellaan tavoite- ja kehityskeskusteluissa, joiden lisäksi strategiaviestinnän työka-luihin kuuluvat muun muassa viestintäverkostot ja perehdytyspäivät. (Metropolian stra- tegia 2020 2018).

4.7 Kehityskeskustelut

Keskeisimpänä työvälineenä Metropolian strategiaviestinnässä toimivat tavoite- ja kehityskeskustelut, joiden avulla pyritään toimeenpanemaan keskeiset päämäärät sekä suuntaamaan resursseja oikein ja mahdollistamaan tuloksellinen toiminta organisaatiossa. Tavoite- ja kehityskeskusteluiden tarkoituksena on myös edistää avointa vuoropuhelua, kartoittaa osaamistarpeita sekä auttaa mielekkäiden tehtäväkokonaisuuksien luomisessa henkilöstölle. Tärkeinä teemoina keskusteluissa kulkevat työhyvinvointi ja työyhteisön toimivuus, sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. (Tavoite- ja kehityskeskustelut 2018).

Tavoite- ja kehityskeskustelut toimivat henkilökohtaisen osaamistarpeen tunnistamisessa, kehityksen seurannassa ja arvioinnissa. Keskusteluissa sovitaan kehitystoimenpiteet osaamisen varmistamiseksi sekä päätösten seurantatapa. Henkilöstön ikääntymisen mukanaan tuomat haasteet pyritään ottamaan huomioon kehityskeskusteluissa, joissa pyritään entistä enemmän kiinnittämään huomiota ihmiseen ja hänen toiveisiinsa. Metropolian näkökulmasta hyvä ikäjohtaminen perustuu kunkin henkilökohtaisen elämäntilanteen ja voimavarojen huomioimiseen, johon esimiehiä on pyritty valmentamaan. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018 2018).

Metropolian tavoite- ja kehityskeskusteluiden perustana ovat Metropolian strategia 2020 sekä strategiapolku. Näiden lisäksi opetushenkilöstön keskusteluiden parissa läpikäytäviä asioita ovat osaamisalueiden 4-vuotissuunnitelmat, Oppijan polku sekä Uudistuva opettajuus. Opettajien osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen tapahtuvat kehittämis-kohteiden ja vahvuuksien kautta uuden opettajan työnkuvaan peilaten. Keskusteluiden ensimmäisessä osassa käydään läpi edellisen kauden tavoitteet ja se, kuinka niistä on suoriuduttu. Tavoitteiden toteutuminen jää työntekijän ja esimiehen väliseksi asiaksi. Toisessa osassa asetetaan uuden kauden tavoitteet. Kolmantena osa-alueena tavoite- ja kehityskeskusteluissa toimii työhyvinvointi ja työyhteisö.

5 Metropolian henkilöstötutkimus

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa liiketoiminnan perusteiden jalkauttamisen onnistuminen Metropolian organisaatioon. Metropoliaassa on aiemminkin tehty erilaisia työtyytyväisyys- ja organisaatiokartoituksia, jotka paneutuvat samoihin osa-alueisiin, mutta eivät vastaa suoraan tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa tutkitaan todellista arkipäivän tilannetta, ilman varsinaista valmistautumista kysyttäviä aiheita koskien. Tutkimus suoritettiin 5.–6.4.2018 Metropolian Leppävaaran ja Vantaan toimipisteissä.

5.1 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli informoitu henkilöstökysely. Haastatelluille toimitettiin kyselylomakkeet ja tarvittaessa tarkennettiin kysymyksiä haastattelun edessä. Varsinaisia lisäkysymyksiä ei haastatelluille esitetty, vaan lisäinformaatiota kerättiin haastattelun aloitteesta tapahtuneiden keskustelujen pohjalta, joita ei ohjattu mihinkään tiettyyn suuntaan. Samoin lisäinformaatiota saatiin itse haastattelupyynnötilanteista. Haastatelluista valtaosa halusi keskustella aiheista haastattelun ohessa.

Kysely koostui tunnistetietojen lisäksi kahdesta osasta. Ensimmäinen osa koostui kahdeksasta sekamuotoisesta kysymyksestä, joiden tarkoituksena oli tunnistaa Metropolian arvot, visio ja strategia, sekä arvioida näiden ohjaavuutta omassa työssä. Avoimessa osassa tunnistettiin arvo, visio tai strategia, jonka jälkeen vaikuttavuutta arvioitiin muokatussa Likertin asteikon mukaan 6-portaisesti. Toinen osa koostui 30 kysymyksestä, joilla kartoitettiin työntekijän sitoutumista ja osaamista. Lähtötietoina kysymyksiin annettiin Metropolian arvot sekä visio, jolloin ei arvioitu organisaation toimintaa tunnistettujen, vaan julkilausuttujen tavoitteiden ja arvojen perusteella. (Liite 1.)

Kysymyspatteriston ensimmäinen versio koostui positiivisista ja negatiivisista väittämistä, joita arvioitiin 5-portaisella Likertin asteikolla. Koeryhmälle suoritettut kyselyt paljastivat ihmisten kokevan kyseiset negatiiviset väittämät uhkaaviksi. Kyselyä muokattiin

näiltä osin negatiivisten mielikuvien poistamiseksi. Lopullisessa versiossa käytettiin Osgoodin asteikkoa, jossa arvioidaan vastakkaisten ääriväittämien toteutumaa 5-portaisella asteikolla. Vaikka vastausten analysointi tapahtuu välillä $[-2,2]$, vastauksen helpottamiseksi esitettiin kyselyssä vaihtoehdot välillä $[1,5]$. Tunnistetietoina kerättiin tiedot, onko pääasiallinen toimenkuva opetustyössä vai tukitoiminnoissa sekä mahdollinen esimiesasema. Lisäksi kyselylomakkeet olivat varustettu juoksevalla numeroinnilla, jolloin myös toimipisteiden vastaukset pystytään erottelemaan toisistaan.

Haastattelun ulkopuolella tutkin myös strategiaviestinnän visualisointia. Haastattelupäivät aloitettiin kohteen läpikävelyllä, jolla pyrin havainnoimaan selvät visualisointielementit. Havainnointia jatkettiin haastatteluiden lomassa työntekijöiden työpisteitä tarkkailemalla.

Otantamenetelmänä kyselyssä toimi yksinkertainen satunnaisotanta. Haastatelluiksi valikoitui työpisteillä, taukutiloissa sekä toimipisteen yleisissä tiloissa kohtaamiani henkilökunnan edustajia. Lopullinen otoskoko oli 22 haastattelua ja vastausprosentti noin 50. Vastaaajiksi valikoitui 11 opetustyötä tekevää, sekä 11 tukitoimintoja tekevää työntekijää. Vastanneista kaksi oli esimiesasemassa. Metropolian henkilökunnasta kolmannes toimii tukitoiminnoissa ja kaksi kolmannesta opetustyössä. Näin ollen tukitoimintoja tekevät työntekijät ovat selkeästi ylliedustettuina kyselyssä.

Analysoidessa aineistoa kävi ilmi, ettei merkityksellisiä eroja vastauksissa ryhmien välillä löytynyt tunnistuskyselyssä, joten korjauskerrointa ei siltä osin käytetä. Kysymyspatteriston joillain osa-alueilla oli havaittavissa vaihtelua työntekijäryhmien välillä. Jotta kysely vastaisi mahdollisimman tarkkaan organisaation rakennetta, käytetään kysymyspatterin analysoinnissa opetushenkilöstön kohdalla korjauskerrointa 2. Esimiesten vastaukset noudattelivat pääosin työntekijöiden vastauksia, eikä niitä pienen otannan vuoksi eritellä erikseen. Yksittäisten vastaajien tulosten analysointi ei ole tarkoituksenmukaista tai mielekäästä.

5.2 Liiketoiminnan perusteiden selkeys

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä osassa kartoitettiin Metropolian arvojen, vision ja valittujen strategisten toimien selkeyttä henkilöstön parissa. Todellisen tilanteen selvittämiseksi pyydettiin haastateltavia nimeämään arvot, visio ja strategiat, sen sijaan että kyttäisiin mielipidettä niiden osaamisesta (kuva 19).

Nimeä Metropolian arvot, sekä arvioi kuinka paljon kyseinen arvo ohjaa työskentelyäsi.	Ohjaavuus					
	En osaa nimetä arvoa	Ei ohjaa lainkaan	Ohjaa hieman	Ohjaa osittain	Ohjaa merkittävästi	Perustana kaikessa toiminnassa
1.	0	1	2	3	4	5
2.	0	1	2	3	4	5
3.	0	1	2	3	4	5
4.	0	1	2	3	4	5

Nimeä Metropolian Visio, tulevaisuuden tahtotila, sekä arvioi kuinka paljon kyseinen visio ohjaa työskentelyäsi.	Ohjaavuus					
	En osaa nimetä visiota	Ei ohjaa lainkaan	Ohjaa hieman	Ohjaa osittain	Ohjaa merkittävästi	Kaikki toiminta tähtää vision saavuttamiseen
5.	0	1	2	3	4	5

Nimeä Metropolian valitut strategiat, keinot vision saavuttamiseksi, sekä arvioi kuinka paljon kyseinen strategia ohjaa työskentelyäsi.	Ohjaavuus					
	En osaa nimetä strategiaa	Ei ohjaa lainkaan	Ohjaa hieman	Ohjaa osittain	Ohjaa merkittävästi	Perustana kaikessa toiminnassa
6.	0	1	2	3	4	5
7.	0	1	2	3	4	5
8.	0	1	2	3	4	5

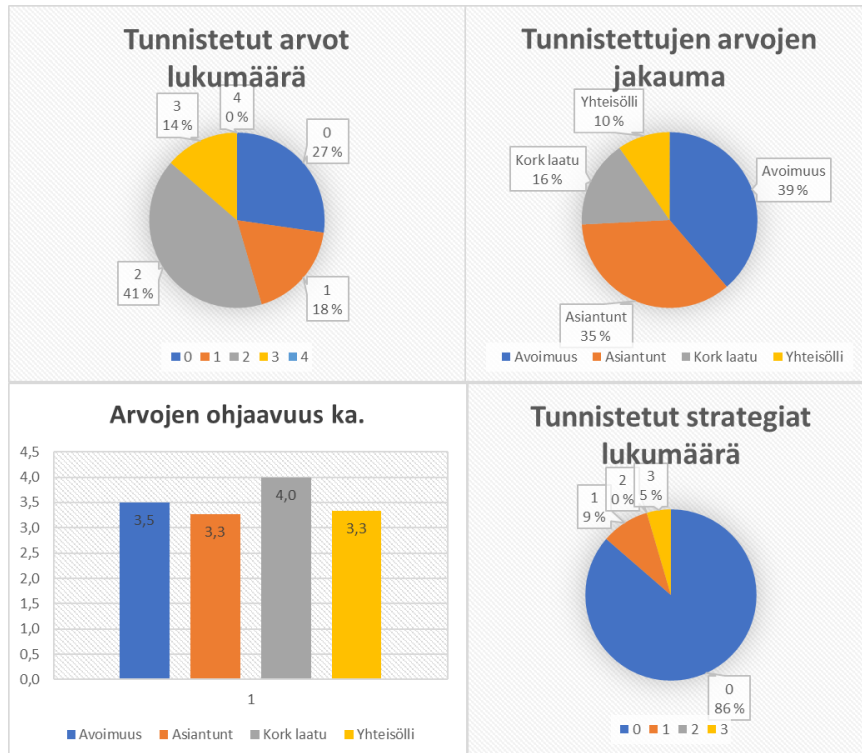
Kuva 19. Arvojen, vision ja strategioiden tunnistaminen henkilöstökyselyssä.

Kyselyssä vain noin 60 % työntekijöistä pystyi nimeämään yhden tai kaksi arvoa, sekä kolme työntekijää pystyivät nimeämään kolme arvoa. Yksikään kyselyyn osallistuneista ei pystynyt nimeämään kaikkia arvoja, eikä 27 % pystynyt nimeämään ainuttakaan arvoa. Selkeästi parhaiten osattiin nimetä arvoista avoimuus (12 mainintaa) ja asiantuntijuus (11 mainintaa), kun puolestaan yhteisöllisyys tunnistettiin vain kolme ja laatu vain viisi kertaa.

Tunnistettujen arvojen ohjaavuuden arvioinnissa oli suurta hajontaa. Useimmat arvioivat tunnistamiensa arvojen ohjaavan omaa toimintaa merkittävästi tai jopa olevan perustana kaikessa toiminnassa. Kuitenkin avoimuuden ja asiantuntijuuden kohdalla arvioitiin viidesti, että arvo ei ohjaa toimintaa lainkaan.

Strategioiden tunnistamisessa lähes 90 % ei pystynyt nimeämään yhtään Metropolian kolmesta strategisesta suuntaviivasta. Yksi vastaaja pystyi nimeämään kaikki kolme,

muttei visiota tai ainuttakaan arvoa. Tämän lisäksi tunnistettiin keskittyminen yhden kerran ja uudistuminen yhden kerran. Visiota ei pystynyt tunnistamaan yksikään haastateltava (kuva 20).



Kuva 20. Tunnistetut arvot ja strategiat.

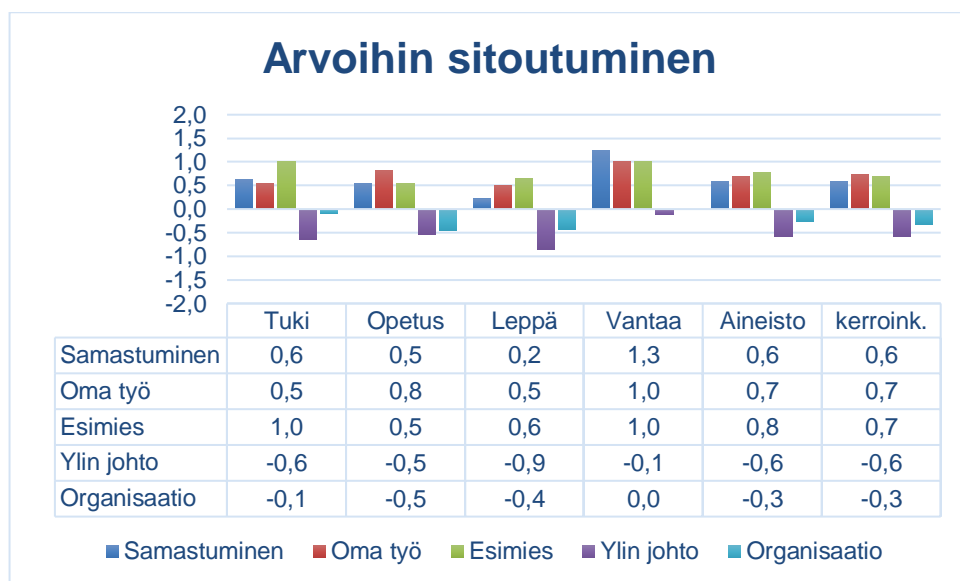
Visiosta, strategioista ja arvoista yleisin mielipide haastatteluissa oli, että niitä kysellään kerran vuodessa kehityskeskusteluissa, joihin ne kannattaa opetella ulkoa. Usein mainittiin myös, ettei voi muistaa, koska ne vaihtuvat aina kun hallinnossa tulee muutoksia. Yksikään oheishaastattelussa ei pitänyt strategioiden tietämisestä oleellisena asiana, vaan hienoina sanoina ”kun kuitenkin kaikki tehdään niin kuin on ennenkin tehty”.

5.3 Sitoutuminen

Kysymyspatteriston ensimmäiset viisi kysymystä mittasivat henkilöstön sitoutumismahdollisuuksia arvoihin. Lähtökohtaisesti arvot olivat sellaisia, joihin työntekijä pystyi samastumaan kohtalaisesti kaikissa kyselyn ryhmissä. Suurin eroavaisuus oli toimipisteiden välillä. Siinä missä Leppävaarassa koettiin arvot vain hieman helpoiksi samastua (0,2), Vantaan toimipisteessä ei negatiivisia arvoja samastumiselle annettu lainkaan, vaan haastateltavat kokivat arvot helposti samastuttaviksi (1,2). Sama toistui myös

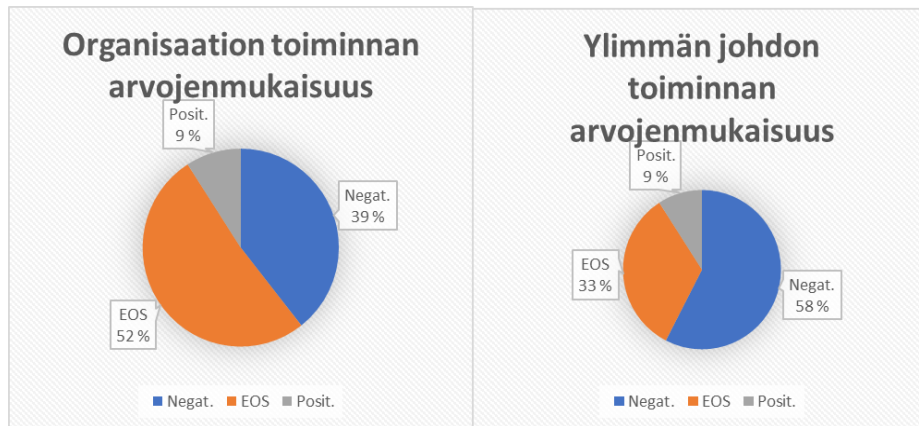
muissa arvokategorioissa ja poikkeuksetta Leppävaaran vastaukset olivat selkeästi Vantaan vastauksia negatiivisemmat (kuva 21).

Myös oma työ sekä lähiesimiehen työ koettiin pääsääntöisesti arvojen mukaiseksi (0,7). Tukitoiminnoissa oman työn arvojenmukaisuus koettiin hieman huonommaksi (0,5) kuin opetushenkilöstön parissa (0,8). Esimiehen toiminnan arvonmukaisuutta puolestaan tukitoiminnoissa arvostettiin huomattavasti enemmän (1,0) kuin opetushenkilöstön parissa (0,5). Useammalla oli haastattelussa vaikeuksia arvioida esimiestoimintaa esimiesten suuren määrän vuoksi. Kysymystä tarkennettaessa koskemaan nimenomaan lähiesimiestä, sai esimies hyvää palautetta. Ylempien ja muiden esimiesten koettiin toimivan enemmän arvojen vastaisesti ja epäreilusti.



Kuva 21. Arvoihin sitoutuminen.

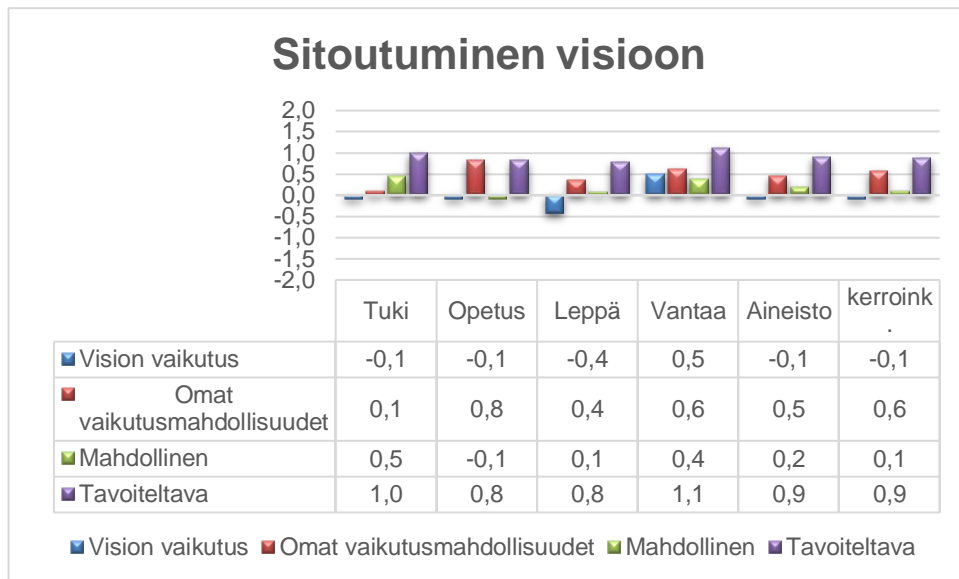
Luottamus ylimmän johdon sekä organisaation arvojen mukaiseen toimintaan oli huono. Vain 9 % henkilöstöstä kokee organisaation ja ylimmän johdon toimintaa ohjaavan Metropolian julkilausutut arvot. Sen sijaan 39 % kokee, ettei organisaatio toimi arvojen mukaisesti, ja 58 % ettei ylimmän johdon toimintaa ohjaa arvot (kuva 22).



Kuva 22. Organisaation ja ylimmän johdon toiminnan arvojenmukaisuuden vastausjakaumat.

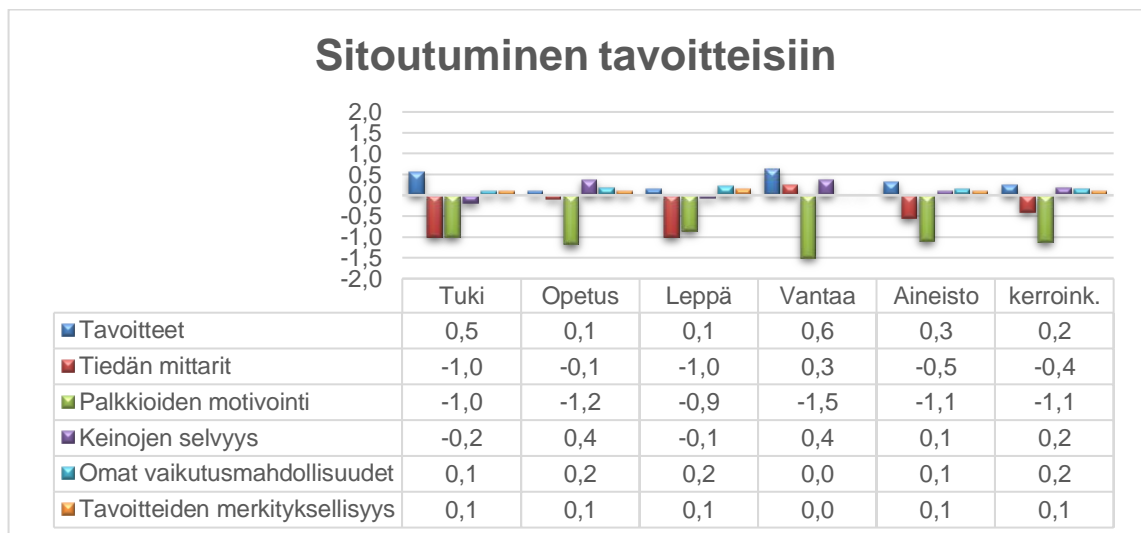
Kysymyksillä 6–9 kartoitettiin työntekijöiden sitoutumismahdollisuuksia yhteiseen visiioon. Kaikissa ryhmissä visiota pidettiin hyvänä ja tavoiteltavan arvoisena, joten pohjaa mahdolliselle sitoutumiselle olisi. Syyksi mainittiin muun muassa strategian suunnittelijoiden osaaminen ja ammattitaito. Näin ollen johdon ammattitaidolle suuntaviivojen määrittelyssä tai strategisissa keinoissa oli kuitenkin hyvä luottamus, vaikka arvojenmukaisuus koettiin huonoksi. Samaan aikaan kuitenkin visiota kritisoitiin epäselväksi. Osa työntekijöistä jäi miettimään mitä visio oikein konkreettisesti tarkoittaa ja mihin oikeastaan pyritään.

Etenkin opetushenkilöstö koki, että pystyisi omalla työllään vaikuttamaan vision toteutumiseen, mutta samalla olivat huomattavasti pessimistisempiä toteutumisen mahdollisuuteen (-0,1) kuin tukitoimintoja tekevät työntekijät (0,5). Kokonaisuutena työntekijät kokivat, ettei visio ole juurikaan vaikuttanut työhön. Tässä oli kuitenkin havaittavissa selkeä ero toimipisteiden välillä. Siinä missä Leppävaarassa yleismielipide oli negatiivinen (-0,4), Vantaalla koettiin vision vaikuttaneen työhön (0,5) (kuva 23).



Kuva 23. Henkilöstön sitoutumismahdollisuudet visioon.

Kysymyksissä 10–15 kartoitettiin motivaatiotekijöitä työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijät tietävät omalle työllensä asetetut tavoitteet sangen huonosti. Vantaalla henkilökohtaiset tavoitteet tiedettiin hieman paremmin (0,6) kuin Leppävaarassa (0,1), ja tukitoiminnoissa hieman paremmin (0,5) kuin opetustyötä tekevien parissa. Ainoastaan yksi kyselyyn vastaajista kertoi työllensä asetetun selkeät tavoitteet (kuva 24).



Kuva 24. Motivaatiotekijät tavoitteisiin sitoutumiseksi.

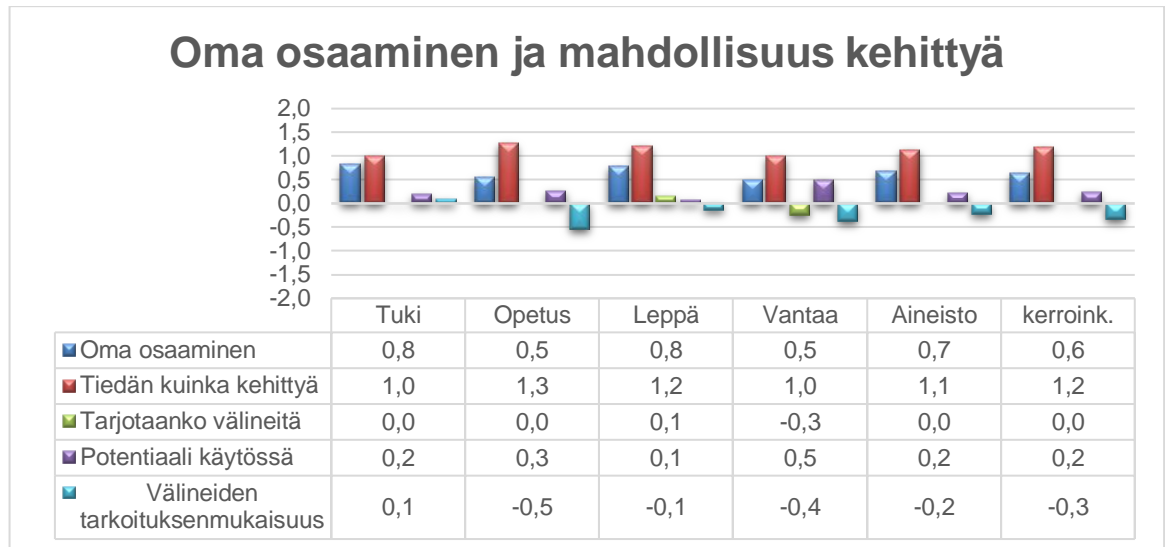
Tavoitteiden täyttymisen mittarit ovat hyvin epäselvät tukitoimintojen sekä leppävaaran työntekijöiden keskuudessa (-1,0), kun opetustyötä tekevien parissa olivat mittarit hieman paremmin selvillä (-0,1). Kokonaisuutena mittareita ei pystytty juurikaan hahmottamaan, vain kaksi vastaajaa tiesi, kuinka tavoitteisiin pääsemistä mitataan ja mittarit olivat selkeitä. ”En tiedä kuinka tavoitteisiin pääsemistä mitataan, mittarit ovat epäselvät” -vaihtoehdon puolestaan valitsi 7 vastaajista.

Palkkiot tavoitteisiin pääsemisestä olivat vastaajien mielestä jokaisella tarkastellulla osa-alueella syvästi negatiivisia. Haastattelussa mainittiin useasti, että tavoitteiden täyttämistä ei palkita mitenkään. Samassa yhteydessä kerrottiin, että jos palkittaisiin, se motivoisi pyrkimään tavoitteisiin. 50 % vastaajista (11 kpl) vastasi, että palkitseminen täyttyneistä tavoitteista ei motivoi, kun puolestaan vastausvaihtoehto ”tavoitteisiin pääsemisestä palkitaan riittävästi” sai vain yhden arvion.

Keinot tavoitteiden täyttämiseksi olivat kaikilla osa-alueilla epäselvät. Hieman positiivisen arvion puolelle päästiin Vantaalla ja opetustyötä tekevien parissa (0,4), kun taas Leppävaarassa (-0,1) ja tukitoimintojen puolella (-0,2) arvio oli hieman negatiivinen. Omat mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteiden täyttämiseen sekä omien tavoitteiden merkityksellisyyttä vision toteutumiseksi ei osattu juurikaan arvioida positiiviseksi tai negatiiviseksi.

5.4 Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

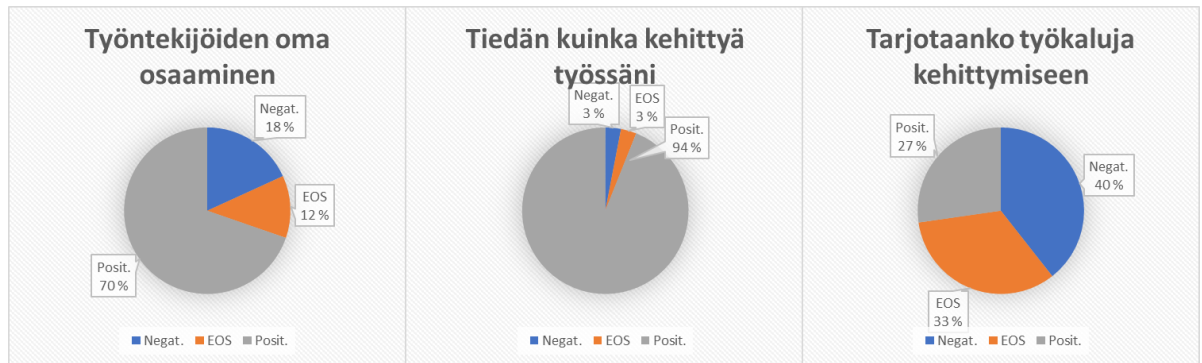
Työntekijöiden osaamista ja kehitysmahdollisuuksia kartoitettiin kysymyksillä 16–20 (kuva 25).



Kuva 25. Henkilökunnan osaaminen ja mahdollisuudet kehittyä työssään.

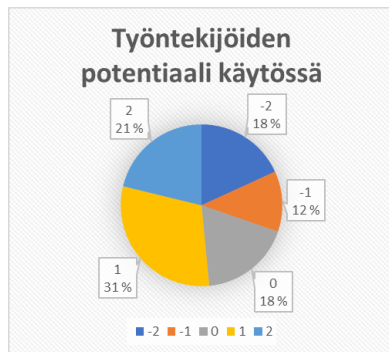
Henkilöstön oma kokemus osaamisen riittämisestä työssään on korkea. 70 % antoi positiivisen arvosanan oman osaamisen riittävyydelle kaikissa tilanteissa ja vain 18 % koki joltain osin osaamisen riittämättömyyttä. Työntekijöille on myös hyvin selkeätä, kuinka voisi kehittyä työssänsä. Vain 3 % työntekijöistä kokee, ettei jonkin verran tiedä, kuinka kehittyä työssään.

Kysyttäessä, tarjotaanko työkaluja kehittymisen tueksi, vastaukset jakaantuvat lähes tasan vaihtoehtojen kesken. Haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka periaatteessa työkaluja ja koulutusta tarjotaan työntekijöille, resurssit estävät niiden käytön. Useamman kerran haastateltu kertoi ajan olevan niin tiukalla, ettei tosiasiallista mahdollisuutta kehittymisen työkaluihin ole käytettävissä (kuva 26). Kuva tarjottujen työkalujen ja koulutuksen tarkoituksenmukaisuudesta oli enimmäkseen negatiivinen. Henkilöstö kokee, että tarjotut työkalut eivät ole sellaisia, joita tarvitsisivat kehittyäkseen työssään.



Kuva 26. Työntekijöiden arviot oman osaamisen riittävyydestä työhönsä, tiedosta kuinka kehittyä työssänsä, sekä tarjotaanko työkaluja kehittymisen tueksi.

Kokemus henkilöstön oman potentiaalin käytöstä oli kokonaiskuvassa hieman positiivinen (0,2) (kuva 27).



Kuva 27. Henkilöstön näkemys potentiaalin käytöstä omalla kohdallaan, vaihtoehtojakauma

Vastaukset kuitenkin painottuivat keskimääräistä enemmän ääripäihin. 21 % kokee pysyvänsä haastamaan itsensä ja että osaaminen on hyvin huomioitu, kun 18 % henkilöstöstä kokee, ettei omaa osaamista oteta huomioon ja pystyisi haastavampiin tehtäviin.

5.5 Sitoutumistekijät

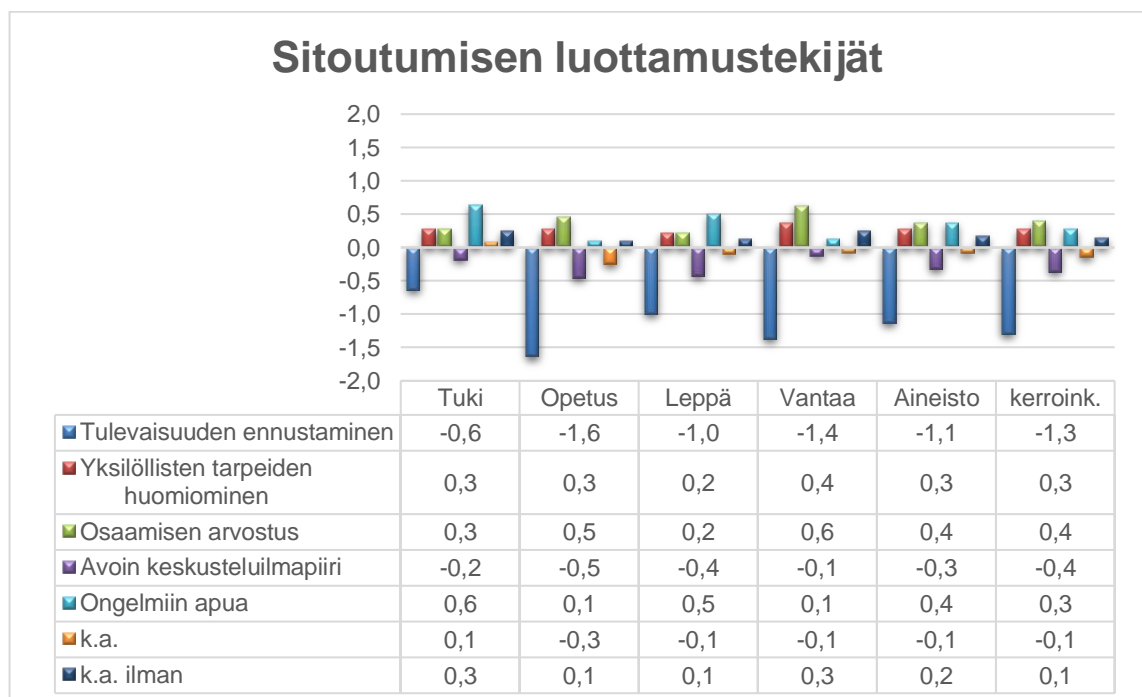
Kysymyspatterin työympäristösiossa kartoitettiin työntekijöiden luottamusperusteisia ja palkkioperusteisia sitoutumistekijöitä. Kysymykset 21, 22, 24, 26 ja 28 koskivat luottamusperäistä sitoutumista.

Sitoutumisen luottamustekijöistä erottuu selkeästi tulevaisuuden ennustettavuus, joka sai koko kyselyn huonoimman arvon. Selkeänä syynä tähän paljastui meneillään olevat

yhteistoimintaneuvottelut henkilöstön vähentämiseksi, jolloin moni koki tulevaisuuden epävarmaksi. Erityisesti opetushenkilökunta koki lähes poikkeuksetta tulevaisuuden olevan epävarma (-1,6), kun puolestaan tukitoimintoja tekevä henkilöstö arvioi tulevaisuuden ennustamisen olevan kokonaisen askelvälin helpompaa (-0,6).

Osaamisen arvostus (0,3), yksilöllisten tarpeiden huomioiminen (0,4), sekä tarvittaessa ongelmiin avun saaminen (0,3) koettiin kohtalaiseksi. Sen sijaan keskusteluilmapiirin avoimuus koettiin kohtalaisen huonoksi (-0,4). Haastatteluissa tuli esille selkeä ero keskusteluilmapiiristä työn lähipiiriin ja muun organisaation välillä. Lähimpien kollegoiden kanssa keskusteluilmapiiri koettiin helpoksi ja avoimeksi, kun puolestaan yleistä keskusteluilmapiiriä moitittiin.

Kokonaisuutena sitoutumisen luottamustekijät jäivät niukasti huonon puolelle (-0,1). Toisaalta yhteistoimintaneuvottelut ovat ohimenevä tekijä, joten tulevaisuuden ennustamisen helppoutta ei voida pitää organisaation normaalia tilaa vastaavana. Paremmin organisaatiota kuvaa juuri positiivisen puolelle nouseva keskiarvo 0,1, joka ei ota huomioon tulevaisuuden ennustamisen helppouden arviota (kuva 28).



Kuva 28. Luottamusperäinen sitoutuminen.

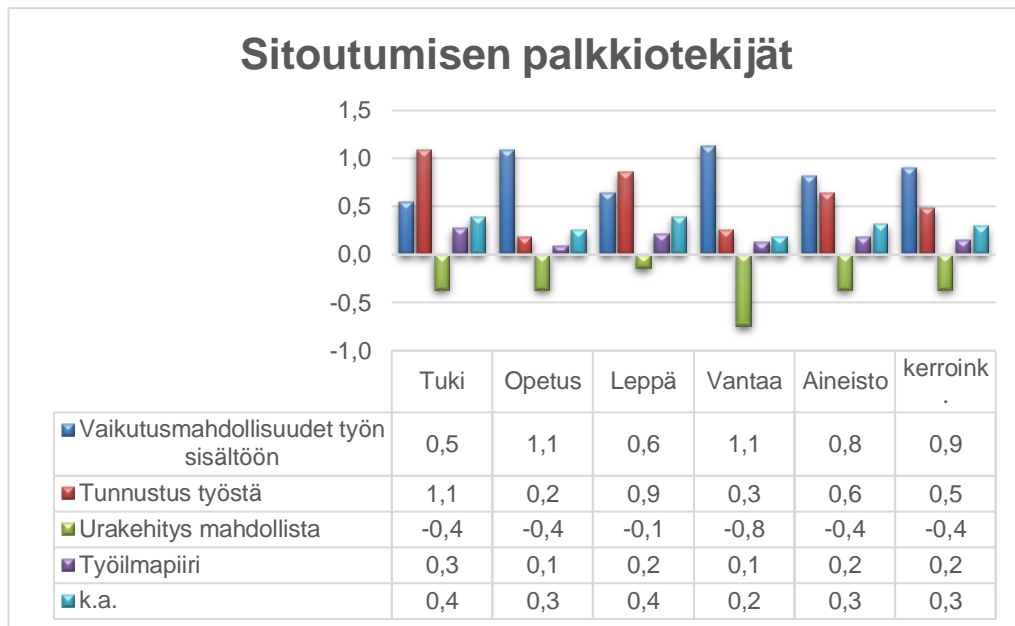
Kysymyksillä 23, 25, 27 ja 29 kartoitettiin palkkioperustaista sitoutumista. Yleisesti Metropoliassa pidetään vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön hyvinä (0,9). Ryhmien välillä löytyy kuitenkin selkeitä eroja. Opetustyötä tekevät ja Vantaan toimipisteessä työskentelevät kokevat vaikutusmahdollisuudet erinomaisiksi (1,1), kun puolestaan tukitoimintoja tekevät (0,5) ja Leppävaaran toimipisteen (0,6) työntekijät ainoastaan kohtalaisiksi tai hyväksi (kuva 29).

Päinvastoin on tilanne, kun tarkastellaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Leppävaarassa (0,9) ja tukitoiminnoissa (1,1) koetaan tunnustusta saatavan hyvin tai erinomaisesti, kun puolestaan Vantaalla (0,3) ja opetustyössä (0,2) vain kohtalaisesti. Kokonaisuutena tunnustusta hyvin tehdystä työstä saa kohtalaisesti. Erityisesti haastatteluisissa tuli esiin oppilailta tuleva tunnustus, joka koettiin pääosin erittäin hyväksi ja vastaavasti esimiehen tai organisaation kautta saatu tunnustus huomattavasti vähäisemmäksi.

Työilmapiiri koettiin yleisesti kohtalaiseksi (0,2). Työilmapiirin arvioimisen haastateltavat kokivat kuitenkin vaikeaksi. Lähes poikkeuksetta työilmapiiri oman työpisteen lähimpien työtovereiden kesken koettiin erinomaiseksi, mutta yleisesti organisaatiossa huonoksi. Vaikeus ilmapiirin arvioimisessa näkyi myös vastauksissa, parhaan arvosanan antoi vain yksi haastateltava, kuten myös huonoimman. 45 % vastaajista ei osannut sanoa vaan vastasi keskimmäisen 0 vaihtoehdon.

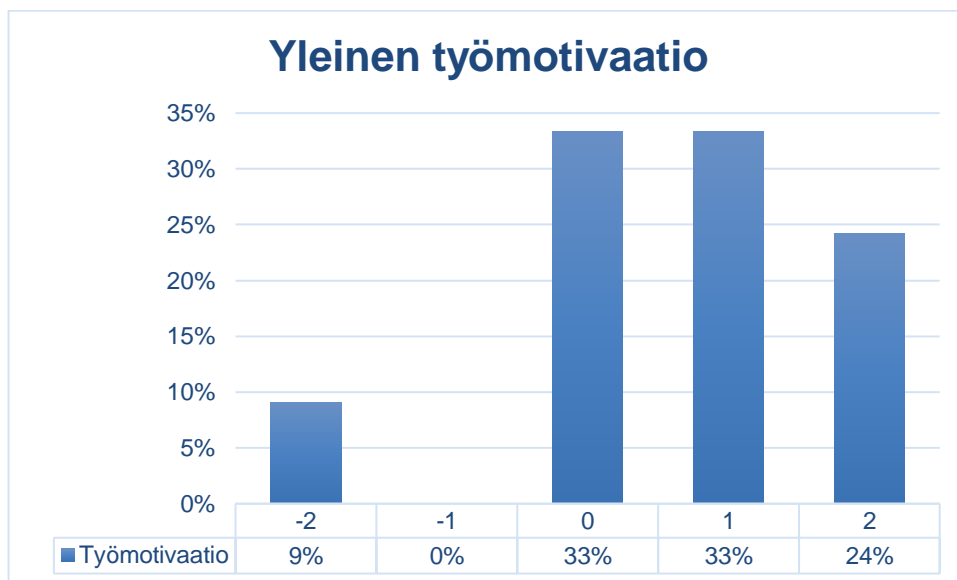
Ainoan puhtaasti negatiivisen arvon saa palkkiotekijöistä mahdollisuus edetä uralla. Kaikilla tutkituilla ryhmillä koettiin mahdollisuus urakehitykseen haluttaessa negatiiviseksi. Leppävaarassa mahdollisuudet koettiin vain hieman huonoiksi (-0,1), kun puolestaan Vantaalla huonoiksi (-1,0). Työntekijäryhmien välillä ei eroa ollut, vaan sekä opetus- että tukitoimintotöissä toimivat kokivat urakehitysmahdollisuudet kohtuullisen huonoiksi (-0,4). Näin ollen myös keskiarvo jää kohtuullisen huonoksi (-0,4).

Kokonaisuutena sitoutumisen palkkiotekijät koettiin kohtuullisiksi (0,3).



Kuva 29. Palkkioperäinen sitoutuminen.

Kysymys 30 koski yleistä motivaatiota, työn merkitystä vastaajalle. Työntekijöistä lähes 60 % kokee työn olevan jonkin verran tai paljon mukavaa ja tyydytystä tuottavaa (kuva 30).



Kuva 30. Yleinen työmotivaatio, jakauma.

Toisaalta lähes 10 % kokee vain saapuvansa töihin ja hoitavansa hommat, eikä koe minkäänlaista tyydytystä työstään. Joka kolmas ei osannut sanoa kumpaan puoleen kallistuisi. Keskiarvollisesti kaikilla tutkituilla ryhmillä yleinen työmotivaatio on kuitenkin kohdalainen tai hyvä.

5.6 Havainnot haastattelupäiviltä

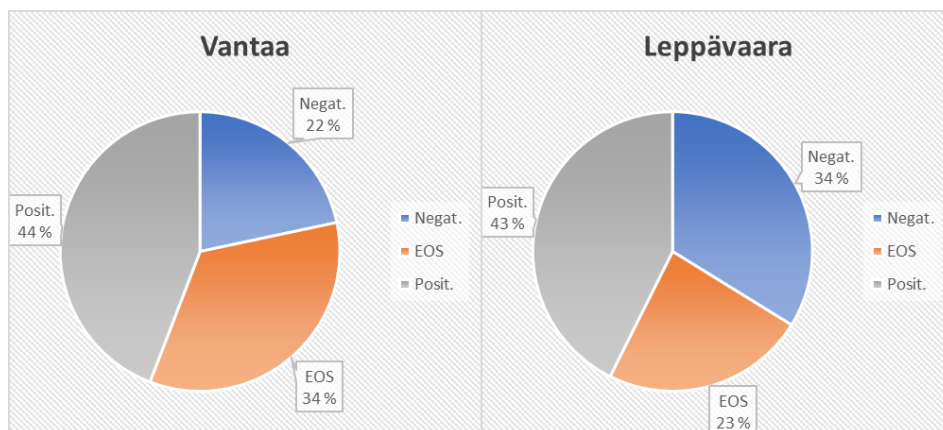
Visuaalisten elementtien käyttö strategiaviestinnässä on Metropoliassa vähäistä. Leppävaarassa ei läpikävelyn tai haastatteluiden aikana löytynyt yhtään havaittavaa visuaalista elementtiä. Vantaan toimipisteessä löytyi muutamia strategiajulisteita ja yksi arvot-juliste ilmoitustauluille kiinnitettynä. Näiden lisäksi kahden työntekijän työhuoneessa oli seinällä pienempi strategiajuliste.

Leppävaaran toimipisteessä etenkin johdon mahdollinen arvostelu herätti pelkoa. Useat kieltäytyivät haastattelupyynnöstä nähtyään kyselyn aiheen. Syiksi mainittiin pelko johdon hyväksynnälle sekä käynnissä olevat yhteistoimintaneuvottelut henkilöstön vähentämiseksi. Edes kyselyn anonyymi vastaustapa ei vakuuttanut, pelko mahdollisesta tunnistetuksi tulemisesta ja siitä tulevat seuraamuksista olivat liian kovat vastaamiseen. Samoin mainittiin haastattelun kieltäytymisen syyksi se, että arvotutkimukseen on turhaa osallistua, kun ei kukaan toimi niiden mukaisesti.

Haastattelun aikana useampi vastaajista pohti, tulisiko vastata rehellisesti, vai kuten johto haluaisi vastattavan. Samoin usein loppupuhuttelussa moni arveli vastanneensa kyselyyn liian rehellisesti. Vitsailut kyselyyn osallistuneiden päätymisestä irtisanomislihalle kertoivat myös pelosta tulla kohdelluksi kaltoin kertomalla totuuden.

Vantaan toimipisteessä ei vastaavia ongelmia ollut. Kieltäytymisiä haastattelupyyntöön tuli, mutta kieltäytymisen ei mainittu johtuvan pelosta. Haastatteluissa oli huomattavasti leppoisampi ilmapiiri, eikä ainakaan ääneen pohdittu kuinka paljon organisaatiota uskaltaa kritisoida.

Toimipisteiden väliset ilmapiirierot näkyivät myös haastatteluiden vastauksissa (kuva 31).



Kuva 31. Vantaan ja Leppävaaran toimipisteiden vastausjakauma

Kummassakin toimipisteessä positiivisten vastausten määrä oli sama, mutta Leppävaarassa negatiivisia vastauksia haastateltavat antoivat 55 % enemmän.

5.7 Tulosten luotettavuuden arviointi

Kyselyssä oli yksinkertaisia tunnistustehtäviä, joiden arvioiminen tapahtui kyllä/ei -asteikolla. Tämän lisäksi väittämiskäytettiin tasa-askelista Osgoodin asteikkoa, jota voidaan käsitellä luotettavasti numeerisesti, kuin se olisi välimatka-asteikollista. (Heikkilä 2014: 175)

Otoskoko oli pieni, eikä kyselyä ollut mahdollisuutta toistaa sen tulosten varmistamiseksi. Otoksessa ei myöskään ollut otantaa kaikista toimipisteistä, vaan ainoastaan Leppävaaran ja Vantaan kampuksilta. Otos ei ollut myöskään perusjoukkoa kuvaava, vaan tukitoimintoja tekevä henkilökunta oli otoksessa yliedustettuina. Tuloksia analysoitaessa koko organisaation osalta käytettiin korjauskerrointa otoksen saamiseksi perusjoukkoa vastaavaksi. Pienestä otannasta huolimatta tulokset olivat pääosin hyvin selkeitä ja poikkeamat esitettiin analysoinnin yhteydessä. Näin ollen tuloksia voidaan pitää pätevinä, ainakin koskien tiettyä ajankohtaa Metropolian Leppävaaran ja Vantaan toimipisteissä.

Kyselyhaastattelu suunniteltiin vastaamaan opinnäytetyön kysymyksiin ja samaa tutkittavaa asiaa mitattiin useammalla eri kysymyksellä. Tämän lisäksi varmistettiin kysymysten samanlainen ymmärrys haastateltavien välillä antamalla tarvittaessa lisäinformaatiota kysymyksenasettelusta. Tutkimus mittasi, mitä oli suunniteltu, ja opinnäytetyön tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Näin ollen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

5.8 Kehityskohteet ja -ehdotukset

Tällä hetkellä Metropolian organisaatio näyttäytyy tutkimuksen valossa sekavalta. Organisaatiolla ei ole selkeätä yhteistä suuntaa tai tavoitteita. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt vetävät toimintaansa jokainen omaan parhaaksi katsomaansa suuntaan ilman ohjausta, sen sijaan että työskentelisivät yhteistä päämäärää kohden.

Organisaatiossa on käytetty suuri määrä resursseja jalkauttamiseen ilman näkyvää tulosta. Kehityskeskusteluprosessi on suunniteltu huolella ja sitä on kehitetty, mutta se ei ole läpäissyt organisaatiota ainakaan tarkoituksenmukaisesti. Metropolian strategiatyö on ollut pitkä prosessi, johon on sitoutunut henkilökuntaa, opiskelijoita ja yhteistyökumppaneita, ilman että visiota, arvoja tai strategioita olisi saatu jalkautettua työntekijöihin asti.

Myös hyvän johtamisen mallin jalkautus on tutkimuksen valossa jäänyt puolitiehen. Haastateltujen keskuudessa ei johtaminen näyttäytynyt esimerkilliseltä, vaan ennemminkin sanelulta ja sanktioilta. Keskusteluilmapiiri oli avoin ja kyseenalaistaa saa lähimpien kollegoiden piirissä, mutta ylempien esimiesten kanssa ei. Sama päti myös yleiseen ilmapiiriin ja esimiesten toiminnan arvioimiseen.

Ymmärrys

Tutkimuksen mukaan työntekijöiden käsitys tällä hetkellä visiosta ja arvoista on, että ne ovat hienoja sanoja, jotka tulee osata kehityskeskusteluissa. Strategiat eivät ole myöskään jalostuneet henkilökohtaisiksi keinoiksi ja tavoitteiksi.

Kehityskeskustelut tulisi suunnitella uusiksi, koska ne eivät selvästikään toimi keskeisenä strategiaviestintäkanavana. Ihmisten tulisi ymmärtää mihin organisaatio on pyrkimässä, miksi sinne kannattaa pyrkiä ja millä keinoin sinne aiotaan päästä. Kehityskeskusteluissa näiden asioiden tulisi selvitä ja jokaisen tulisi tietää, miten oma työ vaikuttaa tavoitteisiin pääsemiseen ja millä keinoin sinne pyritään. Henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointikeinot tulisi olla kaikille selviä. Ymmärryksen saavuttamiseksi tulee jokaiselle olla selvää, mitä visio, arvot ja keinot tarkoittavat juuri hänen työssään ja minkälaisiksi tavoitteiksi ne muuntautuvat. Nämä tulisi avata kaikille henkilökohtaisesti ja ymmärrettävästi.

Kehityskeskusteluiden lisäksi strategiaviestintä tulisi ottaa osaksi päivittäistä toimintaa. Työntekijöiden ja esimiesten tulisi arvioida omaa ja toistensa työtä, sekä töiden strategi-anmukaisuutta jatkuvasti. Visuaaliset elementit auttavat hahmottamaan strategiaa ja esi-merkiksi reaaliaikaiset visuaaliset mittarit omista, tiimin ja yrityksen tavoitteista ovat hyviä keinoja ymmärryksen ylläpitämisessä.

Sitoutuminen

Tutkimuksessa havaittiin, että visiota pidettiin itsessään tavoittelemisen arvoisena ja arvoja samastuttavina. Ymmärryksen lisäksi siis lähtökohtaisesti esteitä sitoutumiselle ei ole. Suurimpana haasteena sitoutumiselle on tutkimuksen mukaan johdonmukaisuus. Henkilöstö kokee ylimmän johdon ja organisaation toiminnan olevan ristiriidassa arvojen kanssa, ja ihmisen on mahdotonta sitoutua organisaatioon, joka toimii ristiriitaisesti itsensä kanssa. Mikäli johdon toimintaa ohjaavat julkilausutut arvot, luottamusta arvojen mukaiseen toimintaan tulisi rakentaa aktiivisella tehokkaalla viestinnällä. Ihmisille tulisi saattaa tiedoksi, miksi päätöksiä tehdään ja miten arvot ohjaavat toimintaa. Viestinnän tulee olla selkeätä ja kaikkien ymmärrettävissä. Mikäli taas arvot eivät ohjaa johdon työskentelyä, tulisi toimintatapoja muuttaa tai aloittaa arvoprosessi todellisten arvojen jalkauttamiseksi organisaatioon.

Kun omat tavoitteet ja keinot ovat selvillä, pystyy työntekijä myös sitoutumaan niihin. Selkeinä kehittämiskohteina sitouttamistekijöissä oli tavoitteisiin pääsemisen palkitseminen, urakehitysmahdollisuudet ja avoin keskustelukulttuuri, johtamiskulttuurin lisäksi. Palkitsemista tavoitteisiin pääsemisestä tulisi harkita, koska tällä hetkellä palkitsemista ei tapahdu, mutta kyselyn mukaan se olisi suuri motivaatiotekijä.

Avoimen viestinnän ja myös esimiestoiminnan jatkuvan arvojen mukaisuuden arvioimisen voi ajatella tuovan mukanaan muutoksen myös avoimeen keskustelukulttuuriin. Tähän on kuitenkin syytä kiinnittää erityistä huomiota ja kouluttaa etenkin esimiehet vuorovaikutukselliseen viestintään. Omien näkemysten julkituomisen mahdollisuus ja niiden huomioiminen lisäävät sitoutumista merkittävästi.

Yleisesti kannattaisi ottaa koko sitouttamisen ja motivoinnin paletti auki ja rakentaa uudesta sopiva kokonaisuus. Hyvin toimivia sitouttamisen ja motivoinnin keinoja oli tutkimuksen mukaan käytössä varsin vähän. Sekä motivaatio- että hygieniategijät vaikuttivat tutkimuksen valossa korkeintaan keskinkertaisilta.

Osaaminen

Metropolia on asiantuntijaorganisaatio ja työntekijöiden osaaminen varsin korkealla tasolla. Henkilöstöllä oli kuitenkin hyvin selkeät näkemykset siitä, kuinka voisivat kehittää omaa osaamistaan. Resursseja tulisi vapauttaa kehittämiseen, mikä mahdollistaisi työntekijöiden kehittymisen sekä jatkossa tehokkaamman ja laadukkaamman työskentelyn. Tarjottavat kehitystyökalut koettiin jossain määrin vääränlaisiksi. Tämän lisäksi henkilöstössä on jonkin verran käyttämätöntä potentiaalia, joka on myös puhdasta resurssihukkaa. Parasta olisi, kun jokaiselle löytyisi sopivat kehitysmuodot ja työtehtävät, jolloin organisaation olisi mahdollista toimia mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti.

5.9 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimus kuvasi tietyn hetken tilannetta osassa organisaatiota. Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy:n käynnissä olevat yhteistoimintaneuvottelut henkilöstön vähentämiseksi vaikuttivat omalta osaltaan tuloksiin kyselyä suoritettaessa. Yleinen epävarmuus tulevaisuudesta saattoi omalta osaltaan vaikuttaa kyselytutkimuksessa ilmapiiriä heikentävästi, etenkin työntekijöiden kohdalla, jotka kokivat olevansa irtisanomisuhan tai muiden työnkuvamuutosten alla. Myöskään tutkimusta ei pystytty toistamaan tulosten varmistamiseksi.

Vaikka tulokset olivat hyvin selkeitä ei niitä sellaisenaan voida pitää täysin luotettavina kuvaamaan koko organisaation pysyvää tilaa. Kuitenkaan ei voida olettaa tunnustustehävien tai omien tavoitteiden tietoisuuden arvioinnin johtuvan heikentyneestä luottamuksesta tulevaisuuteen, vaan ennemmin voisi kuvitella työntekijän pyrkivän suoriutumaan paremmin kilpailutilanteessa paineen alla.

Otoksen kapeus niin määrällisesti, kuin toimipistekohtaisesti ei mahdollista koko organisaation kattavaa analyysiä ja tutkimus tulisi toistaa koskien kaikkia toimipisteitä ja työntekijäryhmiä luotettavien tulosten aikaansaamiseksi. Näin ollen aihe vaatii lisätutkimusta ja parhaiten työ toimii esitutkimuksena laajemmalle kehitysprojektille, joka jää jatkokehitysprojektiksi.

Jatkokehitysprojektissa tulisi huomioida liiketoiminnan perusteiden todellinen sisäistäminen. Toimiakseen yhtenäisesti, tulee henkilöstön pystyä sisäistämään liiketoiminnan perusteet ja niiden mukanaan tuomat toimintamallit, pelkän tunnistamisen sijaan.

Jatkokehitysprojektissa tulee myös kiinnittää erityistä huomiota vastaajien motiiveihin. Tutkimuksessa selvisi työntekijöiden halu vastata johdon haluamalla tavalla, joka helposti vääristää tuloksia. Näin ollen joko työntekijöiden luottamusta johtoon ja siten kyselyiden tekijöihin parantaa tai suorittaa nopeampia ja tarkempia kyselyprosesseja luotettavien tulosten aikaan saamiseksi.

6 Yhteenveto

Työn päämääränä oli perehtyä liiketoiminnan perusteiden ja jalkautuksen teorioihin ja työkaluihin sekä kartoittaa jalkauttamisen onnistuminen kohdeorganisaatioissa. Julkista rahoitusta on leikattu etenkin korkeakoulusektorilta erityisen raskaasti. Samaan aikaan yhä suurempi osa väestöstä tarvitsee entistä enemmän ja laadukkaampaa koulutusta työmarkkinoiden murroksessa. Koulutusta tarjoavien tahojen tulee saada enemmän aikaan vähemmillä resursseilla, mikä väistämättä tarkoittaa entistä paremmin toimivia organisaatioita vaadittavan tehokkuuden saavuttamiseksi.

Päämääränä oli tutkia henkilöstön roolia kilpailukyvyyn mahdollistajana sekä toisaalta potentiaalın vajaakäytön hukkana. Liiketoiminnan perusteiden jalkautuksen merkitystä liiketoiminnalle ei voi ylikorostaa, vaan se luo perustan yrityksen tehokkaalle liiketoiminnalle. Tehokkaassa organisaatioissa resurssit ovat valjastettuna työskentelemään kohti haluttua päämäärää ja lopputuloksena on yhteen suuntaa vetävä vektori, joka toteuttaa strategiaa vääjäämättömästi. Hyvänkin strategian voi vesittää huonolla jalkauttamisella, mikä tekee jalkauttamisprosessista ydinkysymyksen yritykselle.

Työn tavoitteet saavutettiin ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen avulla pystyttiin kartoittamaan Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketoiminnan perusteiden selkeys sekä sitoutuneisuus henkilöstön keskuudessa, henkilöstön oma arvio osaamisesta tulevaisuudenkuvaan nähden sekä strategiaviestinnän organisaation läpäisy.

Työ alkoi liiketoiminnan perusteiden, sekä läheisten käsitteiden ja niiden merkityksen liiketoiminnalle avaamisella. Tästä siirryttiin viestinnän ja jalkauttamisen kautta motivoituneeseen merkitykseen prosessissa. Seuraavaksi esiteltiin kohdeorganisaation nykytila, strategia, sekä valitut keinot strategian toteuttamiseksi. Viimeiseksi tutustuttiin ja analysoitiin tutkimusaineisto, sekä tehtiin kehitysehdotukset.

Haastattelut osoittivat liiketoiminnan perusteiden jalkauttamisen onnistuneen verrattain huonosti. Organisaatioissa on käytetty huomattava määrä resursseja erilaisten jalkauttamisprosessien ja johtamismallien kehittämiseen, mutta jostain syystä ne eivät ole läpäisseet organisaatiota. Henkilöstö ei tunnista edes tärkeimpiä ohjaavia perusteita, saati sisäistä niitä.

Henkilöstön on mahdotonta sitoutua arvoihin, joita organisaatio ja etenkin johto ei heidän mielestään jaa. Henkilöstön on myös mahdotonta pyrkiä kohti yhteistä tulevaisuudenkuvaa, mikäli itse tulevaisuudenkuva on epäselvä tai sitä ei tunnusteta aluksikaan. Strategia ei ole myöskään jalostunut henkilökohtaisiksi tavoitteiksi henkilöstön pariin, ainakaan tietoisiksi, jolloin viestintä on ollut riittämätöntä. Palkitseminen tavoitteiden täytymisestä siltä osin kun niitä tunnustettiin, koettiin riittämättömäksi, eikä tarvittavaa motiivointia nykyisellä palkkiojärjestelmällä saada aikaan.

Luottamus yrityksen johdon valitsemiin suuntiin ja päämääriin on hyvä. Ylimmän johdon asettama visio koetaan hyväksi ja henkilöstöllä on syvä luotto myös johdon ammattitaitoon ja täten keinoihin, jotka johto on valinnut visioon pääsemiseksi. Puutteellisen viestinnän myötä epätietoisuus johdon toiminnasta kuitenkin näyttäytyy epäluotettavana ja omien arvojensa vastaisena toimintana, jolloin yksittäisen työntekijän ei ole mahdollista sitoutua organisaatioon sen toimiessa epäloogisesti.

Organisaatiosta puuttuu varsinainen jalkautus ja strategiaviestintä, jolla resurssit saadaan ohjattua oikeaan suuntaan. Yrityksen tulisi ottaa strategiaviestintä osaksi päivittäisiä rutiineja, käyttää aktiivisemmin strategiaviestinnän työkaluja ja uudistaa motivointi- ja sitoutuskeinovalikoimansa. Nämä keinot yhdistettynä avoimeen viestintään mahdollistaisivat strategiaviestinnän koko yrityksen kattavan läpäisyn.

Henkilöstön kokemus omasta osaamisestaan oli erittäin hyvä. Suurin osa koki osaamisensa riittäväksi niin nykytilassa kuin myös tulevaisuudessa. Metropolian tarjoamat koulutukset ja työkalut oman osaamisen varmistamiseksi tulevaisuudessa koettiin kuitenkin hieman heikoiksi, ja etenkin resurssien vähyyks aiheutti huolta haastatelluissa.

Tutkimus kuvasi tietyn hetken tilannetta osassa organisaatiota. Vaikka tulokset olivat hyvin selkeitä, ei niitä sellaisenaan voida pitää täysin luotettavina kuvaamaan koko organisaation pysyvää tilaa. Näin ollen aihe vaatii lisätutkimusta ja parhaiten työ toimii esitutkimuksena laajemmalle jatkokehitysprojektille.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY

Galbraith, Jay. The Star Model. 2013. PDF-dokumentti. Jay R. Galbraith. Saatavissa: <<http://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf>>

Heikkilä, Tarja. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos .Porvoo: Edita Publishing Oy.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2017 – 2018. Verkkoaineisto. Metropolia Oy. <https://oma.metropolia.fi/delegate/desktop_web_content_attachment/attachment/4941968>. Luettu 25.3.2018.

Hyvän johtamisen malli. ppt-dokumentti. Metropolia Oy

Kamensky, Mika. 2015. Menestyksen timantti - strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum

Kamensky, Mika. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 5. painos. Helsinki: Talentum 2016.

Kaplan, Robert & Norton, David. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum

Kaplan, Robert & Norton, David. 2008. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum

Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy

Kauppinen, Tero. 2006. Johtamisen johtaminen, kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum

Kehusmaa, Kirsti. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppa-kamari/Edita prima Oy

Kotter, John. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy

Metropolian henkilöstöraportti 2016. Verkkoaineisto. Metropolia Oy. <https://oma.metropolia.fi/delegate/desktop_web_content_attachment/attachment/4942746>. Luettu 25.3.2018.

Metropolian meininki. Verkkoaineisto. Metropolia Oy. <<https://oma.metropolia.fi/the-metropolia-way>>. Luettu 25.3.2018.

Metropolian strategiapolku 2016 – 2020. ppt-dokumentti. Metropolia Oy. Saatavissa <https://oma.metropolia.fi/delegate/download_workspace_attachment/5863665/Metropolian%20strategiapolku_2016_2020_05032018.pptx>. Luettu 25.3.2018.

Metropolian strategia 2020. Verkkoaineisto. Metropolia Oy. <<https://oma.metropolia.fi/henkilokunnalle/strategia>>. Luettu 25.3.2018.

Metropolian toimintaa ohjaavat arvot. Verkkoaineisto. Metropolia Oy. <<https://oma.metropolia.fi/henkilokunnalle/strategia/values>>. Luettu 25.3.2018.

Metropolian toimintasuunnitelma 2018. ppt-dokumentti. Metropolia Oy

Organisaatio. Verkkoaineisto. Metropolia Oy. <<https://oma.metropolia.fi/organisaatio-ja-johtamisjarjestelma/organisaatio>>. Luettu 25.3.2018.

Tavoite- ja kehityskeskustelut. Verkkoaineisto. Metropolia Oy. <<https://oma.metropolia.fi/henkilokunnalle/henkilostoasiat/tavoite-ja-kehityskeskustelut>>. Luettu 25.3.2018.

Tietoa Metropoliaista. 2017. Verkkoaineisto. Metropolia Oy. <<http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/>>. Luettu 25.3.2018.

Toimintakulttuuri. Verkkoaineisto. Metropolia Oy. <<https://oma.metropolia.fi/organizational-culture>>. Luettu 25.3.2018.

Valpola, Anneli & Kvist, Hasse & Heimonen, Jussi & Niutanen, Kenny & Lillkåll, Lea & Masalin, Leena & Kalin, Riitta. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin Oy

Valpola, Anneli. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY

Henkilöstötutkimus

HENKILÖSTÖTUTKIMUS

Rastita oikeat vaihtoehdot työnkuvasi mukaan

	Opetustyö
	Opetusta tukevat työt
	Esimiesasema

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.
Käytä taulukon ylärivillä olevaa asteikkoa.

Nimeä Metropolian arvot, sekä arvioi kuinka paljon kyseinen arvo ohjaa työskentelyäsi.	En osaa nimetä arvoa	Ohjaavuus				Perustana kaikessa toiminnassa
		Ei ohjaa lainkaan	Ohjaa hieman	Ohjaa osittain	Ohjaa merkittävästi	
1.	0	1	2	3	4	5
2.	0	1	2	3	4	5
3.	0	1	2	3	4	5
4.	0	1	2	3	4	5

Nimeä Metropolian Visio, tulevaisuuden tahtotila, sekä arvioi kuinka paljon kyseinen visio ohjaa työskentelyäsi.	En osaa nimetä visiota	Ohjaavuus				Kaikki toiminta tähtää vision saavuttamiseen
		Ei ohjaa lainkaan	Ohjaa hieman	Ohjaa osittain	Ohjaa merkittävästi	
5.	0	1	2	3	4	5

Nimeä Metropolian valitut strategiat, keinot vision saavuttamiseksi, sekä arvioi kuinka paljon kyseinen strategia ohjaa työskentelyäsi.	En osaa nimetä strategiaa	Ohjaavuus				Perustana kaikessa toiminnassa
		Ei ohjaa lainkaan	Ohjaa hieman	Ohjaa osittain	Ohjaa merkittävästi	
6.	0	1	2	3	4	5
7.	0	1	2	3	4	5
8.	0	1	2	3	4	5

Arvioi väitteiden paikkansa pitävyyttä valitsemalla jokaiselta riviltä sopivin vaihtoehto.
 Ympyröi numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.

Metropolian arvot ovat: Asiantuntijuus, Korkea laatu, Avoimuus ja Yhteisöllisyys						
Väite 1	Paikkansa pitävyys					Väite 2
Metropolian arvoihin ei ole helppo samastua	1	2	3	4	5	Metropolian arvoihin on helppo samastua
Oma työni on ristiriidassa arvojen kanssa joiltain osin	1	2	3	4	5	Oma työni on kaikilta osin arvojen mukaista
Esimieheni ei toimi arvojen mukaisesti	1	2	3	4	5	Esimieheni toimii kaikessa arvojen mukaisesti
Metropolian ylimmän johdon toiminta ei perustu arvoihin	1	2	3	4	5	Arvot selkeästi ohjaavat ylimmän johdon toimintaa
Metropolian organisaatio ei toimi arvojen mukaisesti	1	2	3	4	5	Metropolian organisaatio toteuttaa kaikessa toiminnassaan arvoja

Metropolian tahtotila on: Osaamisen rohkea uudistaja ja tulevaisuuden aktiivinen rakentaja						
Väite 1	Paikkansa pitävyys					Väite 2
Metropolian Visio ei vaikuta mitenkään työhöni	1	2	3	4	5	Metropolian Visio on selvästi vaikuttanut työhöni
En pysty työssäni vaikuttamaan Vision toteutumiseen	1	2	3	4	5	Pystyn omalla työlläni vaikuttamaan Vision toteutumiseen
Vuonna 2020 Metropolia ei ole osaamisen rohkea uudistaja ja tulevaisuuden aktiivinen rakentaja	1	2	3	4	5	Vuonna 2020 Metropolia on osaamisen rohkea uudistaja ja tulevaisuuden aktiivinen rakentaja
Visio on huono eikä tavoiteltavan arvoinen	1	2	3	4	5	Visio on hyvä ja siihen tulee pyrkiä

Keinot vision saavuttamiseksi						
Väite 1	Paikkansa pitävyys					Väite 2
Henkilökohtaiselle työlleni ei ole asetettu tavoitteita	1	2	3	4	5	Henkilökohtaisessa työssäni on asetettu selkeät tavoitteet
En tiedä kuinka tavoitteisiin pääsemistä mitataan, mittarit ovat epäselvät	1	2	3	4	5	Tiedän, kuinka tavoitteisiin pääsemistä mitataan ja mittarit ovat selkeitä
Palkitseminen täytyneistä tavoitteista ei motivoi	1	2	3	4	5	Tavoitteisiin pääsemisestä palkitaan riittävästi
En tiedä kuinka täyttäisin tavoitteet	1	2	3	4	5	Keinot tavoitteiden täyttämiseen ovat minulle selvät
En pysty vaikuttamaan tavoitteiden täyttymiseen	1	2	3	4	5	Tavoitteiden täytyminen on itsestäni kiinni
Tavoitteideni täyttymisellä ei ole merkitystä Vision toteutumiselle	1	2	3	4	5	Henkilökohtaiset tavoitteeni ovat merkityksellisiä Vision saavuttamiselle

Arvioi väitteiden paikkansa pitävyyttä valitsemalla jokaiselta riviltä sopivin vaihtoehto.
 Ympyröi numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.

Osaaminen						
Väite 1	Paikkansa pitävyys					Väite 2
Tunnen osaamiseni riittämättömäksi joillain työni osa-alueilla	1	2	3	4	5	Osaamiseni ei ole missään tilanteessa riittämätöntä
En tiedä kuinka voisin kehittyä työssäni	1	2	3	4	5	Tiedän kuinka voin kehittyä työssäni
Koulutusta ja työvälineitä ei tarjota riittävästi kehitykseen	1	2	3	4	5	Minulle tarjotaan riittävästi koulutusta ja työvälineitä kehittymiseen
Tarjotut koulutukset ja työvälineet eivät ole kehittymiseni kannalta oikeanlaisia	1	2	3	4	5	Tarjotut koulutukset ovat merkityksellisiä kehittymiselleni

Työympäristö						
Väite 1	Paikkansa pitävyys					Väite 2
Tulevaisuutta on vaikeaa ennustaa Metropoliassa	1	2	3	4	5	Metropoliassa tulevaisuuden ennakoiminen on helppoa
Työssäni ei huomioida yksilöllisiä tarpeitani ja piirteitäni	1	2	3	4	5	Työssäni otetaan henkilökohtaiset tarpeeni ja erityispiirteeni hyvin huomioon
Minulla ei ole vaikutusmahdollisuuksia työni sisältöön ja toteuttamiseen	1	2	3	4	5	Pystyn vaikuttamaan oman työni sisältöön ja toteuttamiseen
Osaamistani ja työpanostani ei erityisemmin arvosteta	1	2	3	4	5	Osaamistani ja työpanostani arvostetaan
Osaamistani ei oteta huomioon, pystyisin haastavampiinkin tehtäviin	1	2	3	4	5	Työni on haastavaa ja mielenkiintoista, pystyn haastamaan itseäni
Palaute on aina negatiivista, tai palautetta työstä ei tule ollenkaan	1	2	3	4	5	Saan hyvin tehdystä työstä myös tunnustusta
Metropoliassa ei asioista keskustella avoimesti, tai ainakaan ei saa olla eri mieltä	1	2	3	4	5	Metropoliassa on avoin keskustelukulttuuri, myös eri mieltä saa olla
Urakehitykseni on jumiintunut	1	2	3	4	5	Pystyn etenemään urallani
Ongelmiin on vaikeaa löytää apua Metropoliassa	1	2	3	4	5	Ongelmien ilmetessä, tiedän aina mistä saan apua
Metropolian työilmapiiri on huono	1	2	3	4	5	Metropoliassa on hyvä työilmapiiri
Saavun paikalle ja hoidan työni, se on kuitenkin vain työtä	1	2	3	4	5	Työni on mukavaa ja saan siitä tyydytystä