
KEHITTÄMISASIAKIRJAN VIESTINNÄN VAIKUTUS STRATEGIAN VIEMISESSÄ KÄYTÄNNÖN TYÖTÄ OHJAAVAKSI TOIMINNAKSI

Eija-Hannele Tanskanen

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Eija-Hannele Tanskanen	
Työn nimi Kehittämisasiakirjan viestinnän vaikutus strategian viemisessä käytännön työtä ohjaavaksi toiminnaksi	
Päiväys	20.12.2010
Sivumäärä/Liitteet	64+16
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen, Kirsi Liikamaa ja Heikki Likitalo	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä	
Tiivistelmä Tutkimuksessa on selvitetty miten organisaation kehittämisasiakirjan viestintä on tukenut strategian viemistä käytännön toiminnaksi. Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja vertailla miten viestintä edistää ja miten eri henkilöstöryhmien työkäyttäytyminen tukee strategian toteuttamista. Tavoitteeseen päästään alaongelmia tutkimalla: miten kehittämisasiakirja tunnetaan ja miten siitä on viestitty ja millainen vaikutus kehittämisasiakirjalla on työtoimintaan, työmotivaatioon ja organisaation ajattelu- ja toimintatapaan. Kohdeorganisaationa on julkisen sektorin koulutuksen järjestäjä. Tutkimuksen kohteena oli koko henkilöstö. Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastellaan viestintää ja organisaatiokäyttäytymistä. Viestintää on lähestytty selvittämällä yhteisö-, työyhteisö-, ja johtamisviestintää. Organisaatiokäyttäytymistä on selvitetty vastaajien asenteilla, motivaatioilla ja organisaation ilmapiirillä ja yrittäjäskulttuurilla. Johtajuutta ja esimiestyötä on lähestytty asioiden (management), ihmisten (leadership) ja muutoksen (change leadership) johtamista selvittämällä. Empiirinen aineisto koostuu kahdesta kyselystä. Tutkimus on Survey-tutkimus, jossa on kuvailtu ja vertailu määrällistä ja laadullista aineistoa analysoimalla 222 vastaajan tulokset. Tutkimuksessa löydettiin tukea ajatukselle, hypoteesiin: kehittämisasiakirjaa ja sen tavoitetta ei tunnettu organisaatiossa tarpeeksi hyvin. Sen sisällön tavoitetilan viestinnässä ja viemisessä käytännön työtä ohjaavaksi toiminnaksi on vielä kehittämisen varaa. Esimiehen innostava asenne ja rooli on korostunut ja viestinnän sisällöltä vaaditaan selkeäkielisyyttä ja konkretiaa. Kehittämisasiakirjan vastuullisuus-arvo on selkeänä mielessä ja työyhteisössä on hyvä työskennellä, vaikka kehittämisasiakirjan tavoite on muuttanut vain jonkin verran toimintatapaa arkityössä. Tulokset osoittavat, että henkilöstöllä on halu tavoitetilan saavuttamiseksi, mutta työkalut puuttuvat vielä osittain. Organisaation kehittämisen ja tulevaisuuden kannalta keskeisen asian, tavoitetilan viestinnän suunnitteluun, laatuun, toimeenpanoon ja arviointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kehityskustelu on hyvä tilaisuus keskustella henkilökohtaisesti kehittämisasiakirjan tavoitetilasta ja siihen pääsemisestä	
Avainsanat yhteisöviestintä, organisaatiokäyttäytyminen, strategian jalkauttaminen, esimiestyö, asiantuntijaorganisaatio, julkinen organisaatio, koulutuksen järjestäjä	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship: Master of Business Administration			
Author Eija-Hannele Tanskanen			
Title of Thesis Document of development and its communication impact on strategy in pushing the work of guiding action			
Date	20.12.2010	Pages/Appendices	64+16
Supervisor(s) Anneli Juutilainen, Heikki Likitalo ja Kirsi Liikamaa			
Project/Partners North Karelia Municipal Education and Training Consortium			
Abstract The study researches how the communication in the case organization's development document has supported the implementation of the strategy into practice. This study aims to describe and compare how communications and the behaviour of various staff groups promote the implementation of the strategy. The main target of the thesis is achieved by studying the following research problems: how well the development document is known, how it is communicated and what kind of impact the document has on the work of the organization members and their work motivation as well as on the methods of thinking and working in the organization. The target organization is a provider of education in the public sector. The study focuses on the entire staff. The theoretical part discusses communication and organizational behaviour. Communication is approached by exploring organizational communication, workplace communication and managerial communication. Factors interpreting organizational behaviour include attitudes, motivation, atmosphere in an organization and corporate culture. Leadership and managerial work are approached by researching into management, leadership and change leadership. The empirical material consists of two quantitative and qualitative surveys based on 222 persons' responses. The study supports the hypothesis that the development document and its purpose are not known well enough in the organization. The content of the document for implementing and communicating the vision of the organization still requires some improvement. A manager's inspiring attitude and his/her role is emphasized; and the content of the message calls for a clear and concise form and concreteness. The development document represents the value of accountability; the workplace is good to work at, even though the targets of the document have only slightly changed the course of action in informal work. The results show that the staff has a desire to achieve the target state, but the tools are still partly missing. Special attention must be paid to planning, implementing and evaluating of communicating the target state, which is essential for developing an organization and its future operations. Staff appraisals are an excellent opportunity for the members of the organization to personally discuss the status of the development document and attaining the target state			
Keywords corporate communication, organizational behavior, implementation of strategy, managerial work, expert organization, public organization, education provider			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	LÄHESTYMISTAPANA VIESTINTÄ JA ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN.....	9
2.1	Yhteisöviestintä	11
2.1.1	Yhteisöviestinnän tehtävät	11
2.1.2	Viestintäjärjestelmät.....	11
2.1.3	Viestintä työyhteisössä	13
2.1.4	Viestinnän tehtäviä organisaatiossa.....	13
2.1.5	Muutoksen viestintä	14
2.1.6	Johtamisviestintä	15
2.2	Organisaatiokäyttäytyminen.....	16
2.2.1	Asenne	16
2.2.2	Motivaatio- ja sisältö- ja prosessiteoria.....	17
2.2.3	Motivaatio ja päämäärä.....	19
2.2.4	Johtajuus ja esimiestyö.....	20
2.2.5	Organisaatioilmapiiri ja yrityskulttuuri	22
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
3.1	Johdon esikysely ja vastaajat	26
3.2	Nettikysely ja nettikyselyyn vastaajat	28
4	TULOKSET	31
4.1	Johdon esikyselyn tulokset	31
4.1.1	Henkilöstön rooli.....	31
4.1.2	Johdon rooli.....	32
4.1.3	Kehittämisasiakirjan tiedotus	32
4.1.4	Kehittämisasiakirjan käyttö esimiestyössä.....	32
4.1.5	Kehittämisseminaarin hyöty.....	33
4.2	Viestinnän vaikutus strategian viemisessä käytännön toiminnaksi.....	33
4.2.1	Kehittämisasiakirjan viestintä.....	36
4.2.2	Kehittämisasiakirjan viestintätavat työyhteisössä.....	37
4.2.3	Vastaajien tietämys kehittämisasiakirjasta.....	38
4.2.4	Viestintäkanavien tärkeys	40
4.2.5	Vastaajien kokemukset viestintäkanavista.....	42
4.2.6	Kehittämisasiakirja strategian viestinnässä.....	43
4.2.7	Työyhteisön viestintäilmapiiri	43
4.2.8	Vastuu kehittämisasiakirjan viestinnästä.....	46
4.3	Henkilöstön työkäyttämisen vaikutus strategian toteuttamisessa	47
4.3.1	Kehittämisasiakirjan tavoitteen vaikutus työtoimintaan	47
4.3.2	Kehittämisasiakirjan tavoitteen vaikutus työmotivaatioon.....	49

4.3.3 Organisaation ajattelu- ja toimintatapa	52
4.3.4 Vastuullisuus –arvon näkyminen työssä	53
5 POHDINTA.....	55
TAUSTA-AINEISTOT	60
LÄHTEET	61

LIITTEET

- Liite 1 Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kehittämisasiakirja
- Liite 2 Johdon Esikysely
- Liite 3 Nettikysely
- Liite 4 Saatekirje nettikyselyyn
- Liite 5 Taulukot

1 JOHDANTO

Julkishallinnon rakennemuutokset ovat kiihtyneet 1990-luvulta näihin päiviin saakka. Julkisen hallinnon keskeisenä tavoitteena on ollut toiminnan tehostaminen kasvattamalla viranomaisten strategista liikkumavaraa. Sitä on toteutettu hallintoa hajauttamalla (desentralisointi), tulosohjauksella, tulosjohtamisella, toimintamäärärahoituksella ja – budjetoinnilla, yksiköiden kokoja suurentamalla ja viranomaisyhteistyöllä. (Mälkiä 2008, 9).

Julkishallintoon kuuluvalla kunnallisella sektorilla, tässä tapauksessa koulutuksen järjestäjällä, ulkoiset ja sisäiset muutostekijät pyritään ottamaan huomioon tulevaisuutta suunnitellessa. Tahtotilan määrittämiseen tarvitaan keinot, joita koulutuksen järjestäjälle suunniteltu ja tehty strategia edustaa. Strategialla pyritään tuomaan esiin ne olennaisimmat asiat ja asiayhteydet, joiden avulla kehittämistä ja tulevaisuuden hallintaa voi paremmin ymmärtää. Strategisesta asian johtamisesta päästään strategiseen ihmisten johtamiseen strategian aktivoimisella, strategian mittaamisella ja tavoitteiden saavuttamisella (Valtiovarainministeriö 2000, 112).

Henkilöstölle on selvennettävä pelkistetyksi tahtotila ja suunta, johon pyritään. Näin toimien strategian käyttäminen on perusteltua (Hakanen, 2004, 14-17). Käytännössä strategian toimeenpanossa haasteena ovat johdon tai muun henkilöstön riittävä sitoutuminen, strategian toimimattomuus arkityössä, lyhytjänteinen toteuttaminen, prosessin kokonaisuuden hallinta ja strategian johtaminen (Mälkiä, 2007).

Muuttuva toimintaympäristö on tuonut lisäpaineita myös Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toimintojen kehittämiseen. Toimintaympäristössä muuttuvia tekijöitä ovat muun muassa opiskelijoiden määrät, työelämän osaamistarpeet, alueellinen elinkeinorakenne ja henkilöstön osaamistarve ja ikärakenne. Muutostarpeen määrittelyssä strategian toimeenpanon ja seurannan merkitys on korostunut (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, 2008, e).

Koulutuksen rahoituksen muuttuminen osaltaan tuloksiin perustuvaksi on edesauttanut koulutuksen järjestäjiä kehittämään strategiaansa ja toimintaansa. Opetusministeriön vuosittain haettavan tuloksellisuusrahan perusteena on strategia- ja tuloksellisuusmittaristo. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä on luotu strategia- ja tuloksellisuusmittaristo, joka konkretisoi organisaation toiminnan päämääriä ja strategioita. Organisaatiossa on toiminnan tehostamiseksi ja selkiyttämiseksi laadittu laaja kehit-

tämisasiakirja vv. 2008–2012 (liite 1), jossa omistajakuntien tahto, maakunnalliset aluekehitystavoitteet ja strategia- ja tuloksellisuustavoitteet on purettu paikalliselle tasolle. Yhteistä näkemystä kehittämisasiakirjasta on luotu kuntayhtymän eri henkilöstöryhmien hyväksymisellä, hallituksen ja valtuuston hyväksymisellä. Aikaisempien kehittämisasiakirjojen viestinnästä poiketen pidettiin vuonna 2008 kuntayhtymän johtajan tiedotustilaisuus lähes kaikissa oppilaitoksissa ympäri Pohjois-Karjalaa. Muu johto ja lähiesimiehet pitävät omat tilaisuutensa yksiköissä ja tiimeissä.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän henkilökunnan mielipidettä siitä, miten kehittämisasiakirjan viestintä on tukenut strategian viemistä käytännön toiminnaksi, miten sisäinen viestintä edistää ja miten henkilökunnan työkäyttäytyminen tukee strategian toteutumista. Tutkimus kuvaa ja vertailee eri ominaisuuksien esiintymistä ja jakautumista vastaajien joukossa. Tavoitteena on löytää henkilökunnan mielipiteiden ja ehdotusten välityksellä organisaation strategian viestintään ja työtoiminnan kehittämiseen uusia näkemyksiä.

Survey-tutkimus jakautuu viiteen lukuun. Johdannossa on esitelty julkishallinnon tilaa ja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän strategian toteuttamiseen liittyvää kehittämisasiakirjaa. Toisessa luvussa on kuvattu yhteisöviestinnän keinoin johtamisviestintää sisäistä viestintää painottaen ja organisaation henkilöstön käyttäytymiseen ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Kolmannessa luvussa on selvitetty tutkimuksen toteuttaminen ja esitelty johdon esikyselyn ja nettikyselyn vastaajien taustatiedot ja verrattu vastaajia kohdeorganisaation koko henkilöstöön. Tutkimuksen tulokset on esitelty keskeisine havaintoineen luvussa neljä ja pohdinta luvussa viisi.

2 LÄHESTYMISTAPANA VIESTINTÄ JA ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMINEN

Tutkimuksen ongelmaa lähestyttiin tutustumalla yhteisöviestinnän ja organisaatioikäyttämisen sisältöihin kontekstina Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä.

Yhteiskunnallinen kehitys on edesauttanut viestinnän merkityksen lisääntymistä julkisessa organisaatiossa hyvin tärkeäksi tehtäväksi. Suhtautuminen viestintään organisaatiossa on muuttunut tiedon jakamisesta pitkäjänteiseen viestintään. Viestinnällä ohjataan organisaation jäseniä ja toimintaa. Viestintää tapahtuu virallisilla ja epävirallisilla kanavilla hyvinkin nopeatempoisesti. Teknologian kehittyminen on tuonut organisaatioon haasteita tiedon välittämisen onnistumiselle, vastaanottamiselle ja kanavan valinnalle.

Tiedon kulkeminen organisaatiossa on mahdollista vaakasuorassa ja pystysuorassa suunnassa. Viestinnän perusmuodot, kuten kasvokkain tapahtuva viestintä, painettu viestintä ja sähköinen viestintä ovat keskenään ristitulessa. Enää ei yksi kanava riitä tiedon viemiseen vastaanottajalle, on käytettävä useita kanavia ja jopa yhdisteltävä niitä. Viestinnän muotojen oikea käyttö tiedon jakamiseen on ymmärrettävä organisaatiossa.

Sisäinen viestintä on yhtä tärkeää kuin ulkoinen viestintä. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän viestintää, kuten muitakin kuntayhtymiä ja kuntia, ohjaavat normit, suositukset, ohjeet ja lait. Tässä tutkimuksessa on keskitytty sisäiseen viestintään, jossa tieto kulkee eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien välillä. Sisäistä viestintää Lehtonen (1998) nimittää myös johtamisviestinnäksi. Sisäisen viestintä käsitteenä on laaja. Siihen kuuluu arkipäivän työtehtäviin liittyvää tietojen lähettämistä, vastaanottamista ja käsittelyä. Sisäisen viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään suhteita yllä eri henkilöstöryhmiin sekä kehitetään niitä. Erilaisten tilanteiden hoitaminen ja konfliktien ehkäiseminen ja myönteisen työilmapiirin saavuttaminen ja sen vahvistaminen ovat yksi sisäisen viestinnän tehtävistä. Sisäisen viestinnän avulla organisaation arvot ja visio saatetaan organisaatiossa toimivien tietoon ja rakennetaan yhteisöidentiteettiä myönteiseen suuntaan sekä vahvistetaan työn laadun ja toiminnan tulosta. (Lehtonen, 2003).

Näsi ja Aunola (2001, 11) toteavat, että strategia on yrityksen suunnan näyttäjä ja kokonaistoiminnan kokonaisuus, yrityksen mission varmistaja pitkällä tähtäyksellä,

yrittäjien kilpailuaseman määrittäminen, käytännön vastaus SWOT-analyysiin, kolmen strategiatason jäsentelymalli; yritysstrategian, liiketoimintastrategian ja funktionaalisen strategian, omistajien ja muiden sidosryhmien toiminnan vuorovaikutusmalli. Heidän mielestään (Näsi ja Aunola 2001,12) nämä näkökulmat ovat päällekkäisiä ja toisiaan täydentäviä. He ovat supistaneet edellä mainittua mallia seuraavaksi: *strategia on suunnitelma, reitti, maailmankuva ja toimintamalli päätöksien virrassa*. Strategialla he viittaavat kaikkeen, joka on olennaista organisaation säilymiselle ja menestykselle. Strategian viestintä on tärkeää, koska strategialla kuvataan sitä, miten organisaatio aikoo menestyä tulevaisuudessa. Kun visio on selvillä, on käytettävä eri tapoja sen saavuttamiseen. Yksi ainoa tapa ei voi olla oikea, koska yleensä strategia-kaudet ovat useamman vuoden pituisia. Miten koko henkilöstö saadaan ymmärtämään ja sitoutumaan visioon (päämäärään) ja keinoihin (strategiaan)?

Hakanen (2004, 17) toteaa edelleen, että tärkeintä strategiatyössä ei ole laadittu muodollinen strategia, vaan sen toteuttamisen aikana tapahtuva oppiminen ja yhteisen ymmärryksen syntyminen organisaation toimintaympäristöstä, organisaatiosta ja näiden suhteista. Strategian arkipäiväistäminen on jatkuva, olennainen osa yrityksen johtamista ja toimintaa. Tällöin henkilöstö ymmärtää vision ja strategian, ja strategia on mukana, lähellä kaikkien jokapäiväistä työtä.

Organisaatio ja sen toiminta vaikuttavat ihmisen elämään jollakin tavalla. 1900-luvun alussa tavoiteltiin realistisen maailmankuvan kautta parasta organisoitumisen muotoa. Tavoitteena oli tehokkaasti saavuttaa organisaation toiminnan tavoitteet. Taylorin tieteellinen liikkeenjohdon organisaatioteoria oli yksi näistä näkökulmista. Hänen pyrkimyksenä oli yhdenmukaistaa organisaation ja työntekijöiden tavoitteet. 1980-luvulla organisaatioita pyrittiin ymmärtämään ja kuvailemaan ja niitä tarkasteltiin ihmisten luomuksina. Kulttuurinäkökulman keskeisiä piirteitä olivat tekniikat, toimintatavat, tarinat, myytit, riitit, rituaalit ja organisaation jäsenten yhteinen omaksuttu merkitysjärjestelmä. 1990-luvulla organisaationäkökulmat vaihtuivat nopeasti. Organisaatioissa elävät ihmiset ovat "vapaata riistaa" eri organisaatio-näkökoulukunnille. (Juuti, 2006, 12). Luvussa 2.1 tarkastellaan yhteisöviestintää sisäisen viestinnän näkökulmasta työyhteisöviestintää ja johtamisviestintää korostaen.

2.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä on työyhteisössä sen osien välillä tapahtuvaa johtamista ja työhön liittyvää viestintää ja sen vaihdantaa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamiseksi. Työyhteisön viestinnällä on vuorovaikutuksellinen merkitys sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Åberg (2002, 96) mukaan yhteisöviestintää syntyy silloin, kun viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan ja luotauksen kautta

2.1.1 Yhteisöviestinnän tehtävät

Yhteisöviestinnällä on kolme tehtävää, jotka Åberg (2002, 156) on nimennyt seuraavasti: a) luotustehtävä, b) suunnittelutehtävä ja c) viestintätehtävä. Hänen mukaansa yhteisöviestinnän luotustehtävänä (a) on havaita ja ymmärtää olennaiset yhteisön sisäiset ja ulkoiset muutokset ja kehityssuunnat. Suunnittelutehtävänä (b) on varmistaa edellä mainittujen asioiden huomioonottaminen toiminnan ja viestinnän päätöksenteossa ja suunnittelussa. Yhteisöviestinnän viestintätehtävänä (c) on tukea yhteisön tavoitteiden saavuttamista ammattimaisella ja kokonaisvaltaisella viestinnän keinojen käytöllä. Arkitiedottamisen rinnalle on noussut pitkäjänteinen profilointi. Yhteisöviestintä ei ole sama kuin yhteiskuntaviestintä eli viranomaisviestintä, jossa korostuu viestin lähettäjän näkökulma esimerkiksi uuden lain, asetuksen, päätöksen tai käytännön olemassaolosta ja sen vaikutuksesta kansalaiselle (Högström, 2002).

Yhteisöviestinnässä päätöksenteko on muuttunut yhteisöllisempään ja näkyvämpään suuntaan. Åbergin mukaan viestinnän tehoa ei vielä kukaan ole pystytty tarkasti mittaamaan. Hänen mukaansa viestintä on samanarvoinen voimavara, kuin esimerkiksi koneet ja tieto yrityksessä. Siksi viestinnän tehon mittaamiseksi voitaisiin käyttää toimivuuden arviointia muun muassa laatumittareiden ja Balanced Score Cardin mittariston avulla. Yhteisöviestintää tulisi suunnitella, toteuttaa ja arvioida, kuten muitakin voimavaroja. (Åberg 2002, 16).

2.1.2 Viestintäjärjestelmät

Juholinin (2008, 1) mukaan viestintäkanavat, tietosisällöt, viestinnän järjestelyt ja säännöt ja näiden väliset suhteet ovat viestintäjärjestelmän osia. Suunniteltu viestintä toteutetaan näitä osia käyttämällä, epävirallinen viestintä täydentää sitä.

Perusviestintäkanavia ovat suulliset, kirjalliset ja sähköiset kanavat. Horisontaalisen viestintäkanavan (työtoveri tai läheinen yhteistyökumppani) kommunikointi on usein suullista ja epävirallista ja perustuu yhteisön jäsenten sosiaalisiin suhteisiin. Yleinen nimitys epäviralliselle viestinnälle on puskaradio ja silloin tiedotus on nopeaa. Vertikaalisen kanavan (lähin esimies, muut esimiehet ja johto) kommunikointi on virallista viestintää. Juholin käyttää myös viestintäkanavista käsitystä lähikanavat, joka tarkoittaa saman yhteisön työtoveria ja kaukokanavat, joka tarkoittaa etäistä johtajaa, joka viestii virallisesti ja kirjallisesti (Juholin 2008, 4).

Åberg (2002, 214–217) on puolestaan hahmotellut viestintäjärjestelmää suoran vuoro-vaikutuksen ja välitetyin viestintäkanavan mukaan. Hänen mukaansa kanavana suora vuorovaikutus on tehokas. Esimies-alainen-verkkossa alaiset kuuntelevat paremmin lähiesimiesten ohjeita, lähiesimies mielletään oman yksikön edustajaksi ja linkiksi alaisten ja johdon välillä. Osasto –, konttori- ja projektikokouksissa voidaan käsitellä yleisiäkin asioita, kuten työyhteisön uutisia operatiivisten asioiden lisäksi. Muilta työtovereilta, esimiehiltä, asiantuntijoilta ja alaisilta saadut omaan työhön vaikuttavat ohjeet liittyvät suoran vuorovaikutuksen viestintäkanavaan. Välitettyyn viestintään sisältyvät tietoverkot (sähköposti, Intranet, Extranet), telekonferenssit (puhelin-, video- ja tietokoneneuvottelut), kirjalliset raportit, muistiot, ilmoitustaulutiedotteet, sisäiset joukkoviestimet ja aloitetoiminta.

Juholin (2008, 4) on eritellyt viestinnän tietosisällöt viestin tarkoituksen mukaan. Tietosisällöt on jaoteltu työviestintään, uraviestintään, ylläpitoviestintään, sosiaaliseen viestintään, johtamisviestintään, lähiaiheisiin ja kaukoaiheisiin. Työviestintä sisältää oman työn tulevaisuutta, palautetta omasta työstä sekä työhön liittyviä käytännön järjestelyjä, työaikoja ja – ohjeita koskevia sanomia. Uraviestintää ovat henkilöstövaihdoksista, nimityksistä ja koulutuksesta tiedottaminen. Ylläpitoviestintää ovat organisaation tulevaisuutta ja kehittämishankkeita, taloudellista tilannetta ja henkilöstötoimintaa koskeva viestintä. Sosiaalinen viestintä on työyhteisön jäsenten keskinäistä kanssakäymistä ja vapaa-ajan toimintaa. Johtamisviestintää ovat johdon koko organisaation tulevaisuutta koskevat sanomat ja niin sanottu esimiesviestintä, joka useimmiten koskee läheisesti alaisten jokapäiväiseen työntekoon liittyviä asioita. Sanomissa lähiaiheet koskevat omaa työtä ja lähityöyhteisöä ja kaukoaiheissa koko organisaatiota tai toimialaa.

2.1.3 Viestintä työyhteisössä

Viestintää on kaikkialla. Asiantuntijan tehtävänä on viedä viestintää strategiseen suuntaan. Työyhteisöissä on yhä enemmän viestinnän ammattilaisia, jotka ovat erikoistuneet sisäiseen tiedottamiseen tai jotka vastaavat esimerkiksi verkkoviestinnästä. Yhteisöjen ohjaus tapahtui aikaisemmin esimiesten välityksellä ja valvonnassa. Sähköiset viestintävälineet ovat muuttaneet työviestintää viime vuosina. Nyt ei olla enää pelkän kasvokkain tapahtuvan tiedottamisen varassa. (Åberg 2002, 21).

Ilman viestintää ei voi myöskään johtaa. Se on jokaisen esimiehen työ- ja vaikuttamisväline. ”Tehokas viestintä perustuu ihmisen ja organisaatiossa tapahtuvan päätöksenteon mekanismin tuntemukseen ja organisaatiossa toimivien erilaisten ihmisten päätöksentekijätyyppien tunnistamiseen” (Salminen 2001, 68.) Viestintä on johtamisen keino ja esimiehen ja asiantuntijan työväline. Åbergin (2002, 22) mukaan se on osa arkipäivän esimiestyötä ja vaikuttamista. Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa. Tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. (Åberg 2002, 54).

2.1.4 Viestinnän tehtäviä organisaatiossa

Viestintä on yhä useammin osa strategiaan liittyvää arvioitua toimintaa. Juholinin artikkelissa (2008) viestinnän keskeisimpiä strategisia tehtäviä ovat muun muassa oleellisen tiedon saatavuus, työviestintä sekä organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen. Viestinnän tehtävät voivat olla tiedostettuja ja tai tiedostamattomia.

Oleellisten tiedon saatavuus on organisaatiossa tärkeä toimintaa ohjaavaa toiminto. Organisaation toiminnassa tarvitaan erilaista tietoa: perustietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta, ajankohtaista tilanteisiin ja tulevaisuuteen liittyvää tietoa. Tärkeiden ja oleellisten asioiden uutisointi henkilöstölle ja muille tärkeille sidosryhmille on informointia. Uutisointi perustuu suunnitelmaan, taloudelliseen tulokseen, päätökseen jostakin asiasta, tapahtumaan organisaatiossa tai sen ympäristössä ja kehityssuunnitelmaan. Näissä tapauksissa informointi on hyvin neutraalia. Uutisoinnin vastuu on johdolla, esimiehillä, viestintäammattilaisilla ja työyhteisön jäsenillä. (Juholin 2008, 1)

Työviestintä on tärkeä organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtämiseen osallistuva kanava. Työviestintää on esimiehen ja alaisen välillä, osaston, yksikön, ryhmän tai tiimin jäsenten kesken, esimiehen ja tiimien kesken, esimiehen ja tiimien vetäjien kesken, tiimien kesken ja koko työyhteisön ja ylimmän johdon kesken. Työyhteisön tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta tapahtuu organisaatiossa pystysuorassa ja vaakasuorassa suunnassa (Juholin 2008, 2).

Esimies on linkki oman työyhteisön (osaston, yksikön) ja muun organisaation ja toimintaympäristön välillä. Hänen tehtävänä on tuoda ja viedä viestiä organisaatiossa pysty- ja vaakasuorassa suunnassa. Esimies kohtaa alaisiaan erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi rekrytointitilanteissa, perehdyttämistilanteissa, arkityöhön liittyvissä tilanteissa, kehityskeskusteluissa, erilaisissa palaverissa ja palautteen anto- ja vastaanottotilanteissa. Esimiehellä on oltava kykyjä tulkita asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon. Halu, tahto, asenne ja valmius esimiestyössä edesauttavat viestin kulkua työyhteisössä.

2.1.5 Muutoksen viestintä

Työyhteisössä ja sen toimintaympäristöissä tapahtuu muutoksia yhä nopeammin. Ne tunnustetaan ja ennakoitaa aiempaa herkemmin. Tutkittavan organisaation henkilöstöstrategiasta poimitut muutokseen viittaavat samaan asiaan: ammatillista koulutusta toteutetaan jatkuvasti *muuttuvassa ympäristössä*, yhteiskunnan ja työelämän *muutokset heijastuvat* muuttuvina osaamisvaatimuksina, työelämän palvelu- ja kehittämistoiminnassa *tapahtuu jatkuvaa muutosta*, *valmiutemme muutoksiin* mahdollistaa ja pyrimme turvaamaan kuntayhtymän resurssien riittävyyden huomioimalla *toimintaympäristön muutokset* (Pkky henkilöstöstrategia, b).

Ollaanko menossa kohti visioita vai kriisiä? Oleellisia asioita muutosviestinnässä ovat viestinnän kytkeminen muuhun toimintaan jatkuvana prosessina ja mitä muutoksesta kerrotaan. Viestinnän tulee olla johdonmukaista, paikkansapitävää ja sen pitää liittyä muutosprosessiin. Johdon sitoutuminen muutokseen, jatkuva viestintä muutoksen etenemisestä ja onnistumisesta ja asioiden ja taustojen selvittäminen henkilökohtaisesti lisää ymmärrystä muutosta kohtaan. Muutos ei ole tietyn henkilöstöryhmän toimeenpanema ja vaikutusvallan piirissä, vaan koko organisaatiossa oleva tieto ja kokemus pitää saada hyödynnetyksi. Viestinnässä tulee huomioida se, että kesken eräisistä asioista saa ja tulee viestiä. Asioita ei tule kertoa tapahtuman jälkikäteen vaan muutoksia tulee ennakoitaa (Juholin, 1999, 196–198).

Yleensä vision viestintään liittyy muutoksesta viestiminen. Yhteisön henkilöstön henkisen hyvinvoinnin ja muutoksen reagoimiseen voidaan vaikuttaa hyvin suunnitellulla ja johdetulla muutosprosessilla. Ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat myös nopeita ja niihin ei juuri voida vaikuttaa. Henkilöstön perusturvallisuuden tunteen, tulevaisuudenuskon ja ammatti-identiteetin tulee säilyä muutostilanteissakin. Näitä voidaan vahvistaa onnistuneen viestinnän avulla (Salminen, 2001, 31–35). Muutos on mahdollisuus, ei ongelma!

2.1.6 Johtamisviestintä

Johtamisessa vaikutetaan henkilöiden käyttäytymiseen motivoimalla ja kannustamalla heitä organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. (Åberg 2006, 93 ja Salminen 2001, 68). Johtamisessa vaikutetaan ihmisen ajatteluun viestintää hyväksikäyttämällä. Viestintää syntyy, kun idea eli ajatus saadaan puetuksi sanomaksi, joka viestitään vastaanottajalle. Vastaanottaja tulkitsee sanoman oikein ja saa mielikuvan viestistä, mikäli häiriötekijöitä ei ole. Viestintä voi olla sanallista, kirjallista tai sanatonta (Salminen 2001, 69). Viestintä ei saisi olla yksisuuntaista, koska kysymykset ja perustelut lisäävät vuorovaikusta ja näin viesti on ymmärrettävä. Åberg (2006, 86) kuvaa vuorovaikutusta tekijäksi, jolla *vuoroon vaikuttaen* luodaan jotain parempaa ja laadukkaampaa, kuin vain yksisuuntaisesti kauppaamalla omaa näkemystä. Puro (2002, 144) mainitsee Kamenskyn huomioon vuorovaikutuksesta, että vaikka organisaatiossa olisi monimutkainen vuorovaikutussuhteiden verkko, niin kahden henkilön tai pienen tiimin välinen vuorovaikutus on merkityksellisin. Huhujen liikkuminen nopeasti henkilöltä toiselle on tästä hyvä esimerkki.

Johtamisviestinnän osatekijöinä ovat johtaminen ja viestintä. Johtamiseen kuluu aina viestintä. Yksipuolinen tiedottaminen ei ole viestintää. Johtamisviestintä on tiedon vastaanottoa, tuottamista ja jakamista ja siinä korostuu asioiden tulkinta (Åberg 2006, 93).

Esimiehen rooli viestintätilanteissa on merkityksellinen. Hän toimii oman esimerkin voimin työyhteisössä muun muassa aktivoijana, tulkkina ja innostajana. Muodolliset viestintätilanteet ja epäviralliset viestintätilanteet ovat haasteellisia esimiehille. Esimiehen tukea ja mielipiteitä haetaan esimerkiksi, palaverissa, kehityskeskusteluissa ja nopeissa äkkinaisissa tilanteissa työyhteisössä. Tilanteissa voidaan yhdistää erilaisia näkökulmia, kuten management- ja leadership- näkökulma johtamisviestintään. Management-näkökulman piirteinä ovat johtamisviestinnän tapahtuminen organisaatiossa.

tion viestintäjärjestelmän kautta. Suunnitteluun, koordinointiin, delegointiin ja tulos- ja kehitysviestintään käytetään management-johtamisviestintää. (Åberg 2006,94). Leadership-näkökulma korostaa vuorovaikutteisuutta, motivoivaa ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää. Esimiehen on hyvä tuntee alaistensa toimintakulttuuri ja heistä koostuvan ryhmän kehitysvaihe. Ryhmän jäsenten roolit, normit, ryhmähenki ja ilmapiiri on huomioitava viestintää tehtäessä.

2.2 Organisaatiokäyttäytyminen

Organisaatiokäyttäytymisellä tarkoitetaan ihmisten toimintaa, käyttäytymistä ja työhön suhtautumista. Tavoitteena on ymmärtää miten ihmiset organisaatiossa toimivat. Teoria on syntyisin 1950-luvulta. Juuti (2006,20) mainitsee ns. Hawthorne-tutkimuksen vuosilta 1924–1932, jossa selvisi, että tärkeitä tekijöitä työelämässä olivat muun muassa esimiesten ja alaisten hyvät suhteet, työryhmän kiinteys, heihin kiinnitetty huomio ja huolehtiminen, keskustelujen terapeuttinen merkitys ja ryhmän merkitys tuottavuuden lisäämiseksi.

Seuraavassa selvitetään ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan taustalla olevia tekijöitä, kuten asennetta ja motivaatiota.

2.2.1 Asenne

Käsitteenä asenteella tarkoitetaan kokemuksen kautta omaksuttua henkistä valmius-tilaa, jolla on ihmistä ohjaava vaikutus. Ihmiset reagoivat esimerkiksi henkilöön tai tilanteeseen eri tavalla; positiivisesti tai negatiivisesti. Asenteet ovat pysyviä, käyttäytymistä vakiinnuttavia, ohjaavia ja muuttuvat hitaasti. Asenteet muodostuvat kolmesta osa-alueesta: tunnetasoisesta (affektiivinen), tiedollisesta (kognitiivinen) ja toimintavalmius osa-alueesta. Tunnetason osa-alue pitää sisällään arvioinnin kohteesta, joko pitämisenä, inhona, hyvänä, pahana, miellyttävänä, epämiellyttävänä, rakastamisena tai vihana. Tiedollisessa osa-alueessa tiedot voivat perustua aiempiin kokemuksiin esimerkiksi koulusta, työpaikasta, huhuista tai ennakkoluuloista. Tätä osa-aluetta kutsutaan usein mielipiteeksi. Toimintavalmius osa-alueessa henkilön käyttäytyminen liittyy tunnetason ja tiedollisen osa-alueen vaikutuksesta toimintavalmiuteen (Juuti 2006, 23–24).

Juuti (2006, 24–25) on todennut, että Festingerin 1950-luvulla esittämässä kognitiivisen dissonanssin teoriassa pyritään selittämään asenteiden ja käyttäytymisen välistä

yhteyttä. Festinger oletti dissonanssin aiheuttavan henkilölle epämiellyttäviä tunteita. Dissonanssi tarkoittaa epäsopua eri asenne osa-alueilla. Sen aiheuttaa uusi tieto, uusi tapahtuma tai tilanne. Sitä voi lieventää torjumalla tiedon tai muuttamalla käyttäytymistapoja. Henkilö pyrkii pienentämään epäsopua, välttämään tilanteita ja informaatiota, jotka epäsopua aiheuttavat. Asenteet muotoutuvat vähitellen omakoh- taisten kokemusten välityksellä saaduista tiedoista ja muiden ihmisten välityksellä saaduista tiedoista.

Asennekäsityksen mukaan asenteita voidaan mitata niin, että henkilön mielikuvat tulevat esille. Yleisimmin käytetty mittaamistapa on Likertin asteikko, jossa on väittä- miä täysin samaa mieltä, sama mieltä, vaikea sanoa, eri mieltä ja täysin eri mieltä. (Juuti 2006, 26). Työtyytyväisyys on henkilön asennoitumista työhön ja hänen työhön liittyvien tekijöiden tunneperäinen reaktio. Asennoituminen työtyytyväisyyteen on henkilön subjektiivinen kokemus työn sisältöön, muiden työyhteisön henkilöiden suh- tautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja koko organisaation ilmapiiri.

2.2.2 Motivaatio- ja sisältö- ja prosessiteoria

Juutin (2006, 37) mukaan motivaatio tarkoittaa käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää ja motiivien aikaansaamaa tilaa. Hän toteaa, että on tyypillistä, että käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimin- taa. Karlöf (1999, 163) toteaa, että ihminen toimii ja käyttäytyy tietyllä tavalla, kun hän on motivoitunut. Kun ihminen on motivoitunut, hän yhdistelee henkisiä, fysiologi- sia ja tunneperäisiä prosesseja toimiakseen tarkoituksenmukaisesti päämääränsä mukaan.

Motiiveja ovat Juutin (2006, 37) mukaan mm. tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet. Ihmisten työmotivaatio on keskeisenä tekijänä organisaation toimivuuden ja tuotta- vuuden kannalta. Eri teoriat selittävät motivoitunutta käyttäytymistä eri tavalla. Työ- motivaatiosta on noin sadan vuoden aikana kehitetty erilaisia teorioita. Kaikki moti- vaatioteoriat perustuvat ihmisen päämäärähakuiseen käyttäytymiseen enemmän tai vähemmän. Pääteorioina ovat sisältöteoriat ja prosessiteoriat.

Sisältöteorioihin kuuluvat muun muassa Taylorin tieteellinen liikkeenjohdon teoria 1900-luvun alusta ja Maslowin tarvehierarkia 1950-luvulta. (Juuti 2006, 43–44). Mas- lowin tarvehierarkia on laajasti tunnettu teoria niin yhteiskuntatieteissä kuin käyttäy- tymistieteissä. Tarvehierarkian tasojen fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, liityntä tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet toteutuisivat Mas-

lowin mukaan järjestyksessä alemmasta ylempään. Juutin (2006,45) mukaan teoriaa ei ole pystytty empiirisesti todentamaan. Yhtenä oletuksena tarveteoriassa on, että ”ihmisen motivaatio on useiden samanaikaisesti vaikuttavien motiivien monimutkainen tulos”. Organisaatiossa merkittävä tarve, arvostuksen tarve, kuvaa vallan, huomion ja statuksen saavuttamista. Arvostuksen tarvetta voidaan kuvata kahtiajakoisesti niin, että henkilö tarvitsee itse arvostusta muilta ja hän pyrkii arvostamaan muita. Tämän tarpeen tyydyttäminen ei johda kyllästymiseen, vaan itsevarmuuteen, kyvykkyyden ja riittävyiden tunteeseen. Tyydyttämättömyys johtaa alemmuuden ja avuttomuuden tunteeseen. Motivaation kannalta organisaatioiden tulisi toimia niin, että mahdollisimman moni henkilö kokisi arvostuksen tarpeen tulleen tyydytetyksi. (Juuti 2006, 48).

Prosessteorioihin kuuluvaa odotusarvoteoriaan kuuluu muun muassa Lewinin 1940-luvulla ja Vroomin 1960-luvulla luoma motivaatioteoria. Sosiaalisten vertailujen teorian, päämääräteorian ja sisäisen motivaation teorian kuuluvat nekin prosessteorioihin. (Juuti, 2006, 43–44). Vroomin odotusarvoteorian (1964) avulla työmotivaatiota voi tarkastella henkilön kokemuksista työskentelystään organisaatiossa. Hän voi saada hyvää tai huonoa palautetta. Palautteen laatuun liittyy henkilön motivaatio suunnata energia esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen lisäämiseen tai vähentämiseen tai vaihtoehtojen mallien etsimiseen. Henkilö arvioi haluttavaksi kokemansa vaihtoehdot, esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta saatua palkkiota. Hän valitsee sen vaihtoehdon, joka sopii hänen arvoihinsa. Käsitteenä tätä valintatilannetta kutsutaan valenssiksi tai arvoksi tai odotettavissa olevaksi hyödyksi. (Juuti 2006, 49).

Juuti (2006, 52–54) mainitsee Porterin ja Lawlerin (1968) tutkineen työtyytyväisyyden ja motivaation välistä yhteyttä. He väittivät, että työsuoritukseen ei riitä pelkkä motivaatio tai pyrkimys, vaan henkilöllä tulee olla valmius suoriutua tehtävästään. Lawler on edelleen kehittänyt (1973) odotusarvoteoriaa ihmisen työkäyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä. Hänen mukaansa tekijät jaotellaan ensinnäkin pyrkimys-suoritus odotuksiin, joka tarkoittaa henkilön arviota omasta kykeneväisyydestään suorittamaan pyrkimyksen mukaisen toiminnan. Pyrkimyksen vaatimaan suoritukseen vaikuttaa muun muassa itsetunnon vahvuus tai heikkous ja tilanteen vaatima kokemus. Toiseksi suoritus-tulokset odotukset vaikuttavat motivaatioon, koska käyttäytymisen seuraukset näkyvät tuloksissa. Keskustelut työtovereiden kanssa, henkilön kokemukset samantyyppisistä tilanteista, vaihtoehtojen haluttavuus, omaan toimintaan vaikuttaminen, ulkoisten olosuhteiden ja kohtalon johdateltavissa oleva suoritus vaikuttavat suoritus-tuloksiin. Sisäisesti ohjautuvien henkilöiden usko siihen, että heidän toimin-

tansa johtaa palkkioihin on vahvempi kuin ulkoisesti ohjautuvien henkilöiden. Organisaation on helpompaa kannustaa sisäisesti ohjautuvia henkilöitä erilaisilla palkkioilla.

Adamsin oikeudenmukaisuusteorian (equity theory) mukaan henkilö pyrkii pitämään tasapainon panosten ja palkkioiden suhteen. Henkilö vertaa omaa panostaan ja palkkioitaan muiden panoksiin ja palkkioihin. Mikäli näiden välillä on epäsuhta, hän pyrkii korjaamaan tilanteen. Henkilö voi olla tyytyväinen saamaansa palkkioon, jos hän kokee saavansa sopivan suurta palkkiota muihin nähden. Hän voi muuttaa panos-palkkio suhdetta, vähentää työhön kohdistamia palkkioita, pyytää palkankorotusta, ylennystä tai pyytää muuttamaan muiden työhön kohdistamia panoksia. (Juuti 2006, 57–58).

2.2.3 Motivaatio ja päämäärä

Motivoiko päämäärät henkilöitä? Locken (Juuti 2006, 59) mukaan ihmisen todellisuus koostuu hänen arvioistaan ympäristön ja ympäristön tapahtumien pohjalta. Oman todellisuuskäsityksen pohjalta valitaan itselle sopivia päämääriä ja ne ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Päämäärät ohjaavat ihmistä, varsinkin mikäli päämäärät ovat mielekkäitä ja kiinnostavia. Ihmisen motivaatioon toteuttaa päämäärä vaikuttavat päämäärän vaikeusaste ja päämäärän selkeys. Päämäärään sitoutuminen on huijussaan, kun koetaan, että päämäärä on tärkeä ja se on hyväksytty, saavutettavissa oleva, sillä katsotaan olevan omaan toimintaan merkitystä ja saadaan myönteistä palautetta päämäärän tavoitteluista. Helpot ja epäselvät päämäärät motivoivat vähemmän kuin haasteelliset ja selkeät päämäärät. (Juuti 2006, 59).

Henkilön riittävät valmiudet, organisaation tuki ja resurssit toimintaan ja tarpeellinen palaute toiminnan seurauksista on organisaatiolle haaste henkilön onnistuneelle päämäärähakuiselle toiminnalle. Päämäärän toteuttamista saattaa haitata henkilön kokemus saavuttamattomasta päämäärästä, sen hyödystä ja henkilön osallisuudesta päämäärän asettamiseen ja sen sisältöön (Juuti 2006, 60). Tätä teoriaa tukee Kärkkäisen (2005, 54) toteamus siitä, että jos työ on haasteellista ja mielenkiintoista ihmiset työskentelevät lujemmin tavoitteen eteen.

Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee työtään mielihyvän tunteen vuoksi ja hän tuntee itsensä osaavaksi ja itsenäiseksi. Tätä toimintaa on kutsuttu harrasteluonteiseksi. Motiivien tiedostamisesta seuraa päämäärien valinta. Päämäärien valintaa seuraa toiminta tai jakaantuminen useiksi uusiksi päämääriksi. Juuti toteaa (2006, 62) Decin sisäisen motivaation teoriassa palkkioiden olevan haasteellisia. Hänen mukaansa

jossain olosuhteissa sisäisesti motivoituneesta toiminnasta saatu ulkoinen palkkio vähentää kokonaismotivaatiota. Myönteiset palautteet (sisäinen palkkio) toiminnasta sen sijaan antavat tunteen siitä, että on osaava ja itsenäinen.

Seuraavissa kappaleissa 2.2.4 ja 2.2.5 on selvitetty johtajuutta ja esimiestyötä ja organisaatioilmapiiriä ja yrityskulttuuria organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta.

2.2.4 Johtajuus ja esimiestyö

Johtaminen on asioiden, ihmisten ja muutoksen johtamista. Johtajuuden ulottuvuuksia ovat muun muassa asiat (management), ihmiset (leadership) ja muutos. Managementiksi kutsuttu johtaminen on asioiden suunnittelua. Se sisältää aikataulutusta, tavoitteistamista, analysointia ja skenaarioiden hahmottamista. Asiat viedään käytäntöön ihmisten kanssa (leadership). Åbergin (2006,93) mukaan johtaminen on vastuullista voimavarojen käytön ja ponnistusten kohdistamisen suunnittelua yhteisesti sovitun suuntaan. Suunnitelmia toteutetaan käytännössä alaisten ja muun henkilökunnan kanssa. Johtamiselle on aina raamit ja johtamisella näytetään suuntaan.

Ihmisten johtaminen (leadership) edellyttää laajaa osaamista ja erilaisia taitoja toteaa Viitala (Suomen Ekonomiliitto 2005, 7). Laaja osaaminen edellyttää mm. alan, eri toimintatapojen ja ihmisten tuntemusta. Erilaisia taitoja voivat olla mm. palautteen anto, tunneälyn käyttö eri tilanteissa ja päämäärien selkeä esittäminen. 1980- ja 1990-lukujen yhteiskunnallinen muutos toi muutoksia myös esimiestyöhön. Viitalan mukaan Mac Neil (2001) määritteli esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi osaamisen jakamisen edistämisen, suotuisan oppimisympäristön rakentamisen ja oppimisen edellyttämien mahdollisuuksien ja resurssien luomisen (Suomen Ekonomiliitto 2005, 11).

Muutoksen johtaminen riippuu muutoksen vaikeusasteesta. Kyseessä voi olla organisaation taktisesta, strategisesta tai kulttuuritason muutoksesta. Muutostilanteissa on yleensä kyse myös yksilötason muutoksesta. (Erämetsä 2003, 152). Muutoksen johtaminen on ihmisten johtamista, *"change leadership"*. Pelkästään yhden osa-alueen johtamisesta ei nykypäivänä ole kysymys. Esimiehen on osattava tilanteen mukaan toteuttaa eri johtamismalleja. Esimiestyö on johtajuuden alue, jossa johtaja ja alainen ovat vuorovaikutuksessa omalla vastuualueellaan, toteaa Viitala. (Suomen Ekonomiliitto 2005,8). Helena Åhman (2005, 204) puolestaan toteaa tulevaisuuden johtamisesta, että monimutkaisuuden ja kokonaisuuksien hallinnasta tulee johtajalle ja esimiehelle entistä tärkeämpi kompetenssi. Muutosten johtaminen ei enää riitä. Myös talouden nopea kehittyminen tuo uusia ulottuvuuksia esimiesten toimintaan.

Tulevaisuusajattelu voimistuu ja talous saattaa muuttua kokonaan reaaliaikaiseksi. Kokonaisuuksien hahmottaminen ja hallinta on tulevaisuuden työmarkkinoilla erinomainen taito selviytyä. Hänen mukaansa johtaja ei ole enää kapteeni – vaan tutka ja luotsi.

Johtaminen on vuorovaikutuksellinen käsite. Siihen liittyy vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli ja työyhteisön tavoite. Jalavan mielestä (2001, 10) johtamista tapahtuu, mikäli organisaation jäseniin vaikutetaan niin, että he toimivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. Jos tällaista vaikutusta ei ole, ei ole myöskään kysymys johtajuudesta.

Esimies toimii yleensä ryhmän tai yksilöiden johtajana. Kaikilta organisaatiotasoilta löytyy esimiesroolissa toimivia henkilöitä, jotka ovat alueensa ammattilaisia. Jalavan (2001, 12) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa esimiestyö ei ole helppoa työntekijöiden itseohjautuvuuspyrkimysten vuoksi. Asiantuntijat toimivat monimutkaisessa, muuttuvassa ympäristössä ja erilaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. He toimivat melko itsenäisesti ja hoitavat omat työongelmansa. Johtajan roolin löytyminen on haaste asiantuntijaorganisaatiossa toimiessa.

Esimiestyöhön kohdistuu erilaisia odotuksia ja velvoitteita erilaisista suunnista, kuten yhteiskunnan, työmarkkinoiden, henkilöstön, yksityiselämän, asiakkaiden, kollegoiden, oman esimiehen ja johdon taholta. Esimiesasemassa oleva on aina työnantajan roolissa. Esimiehen persoona ja osaaminen vaikuttavat myös esimiehen rooliin työyhteisössä, toteaa Hyppänen (2007, 9). Pelkästään työlainsäädännön vaikutukset esimiestyöhön ovat mittavat. Normeja ovat muun muassa perustuslaki, EU:n määräykset ja EU:n asetukset, Suomen laita ja asetukset, työehtosopimukset ja niihin perustuvat paikalliset sopimukset, yhteistoimintalain tarkoittamat sopimukset, työ sopimukset ja työpaikan vakiintunut käytäntö. (Hyppänen, 2007, 13–14).

Esimieheltä vaaditaan joustavuutta, uudistumista, nopeutta ja tehokkuutta, tilannetta jua, tunneälyä ja herkkyyttä. On pystyttävä vastaamaan johdon ja alaisten vaatimuksiin ja osattava johtaa itseään. Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta, toteaa Sydänmaanlakka (2006, 29). Hänen mielestään itsensä johtaminen on myös itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa keho, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla. Oma toimintaa katsotaan ikään kuin laajemmasta perspektiivistä ulkoapäin. Organisaatiossa itsensä johtamisella on tärkeä merkitys. Se on osa koko organisaation johtamisjärjestelmää.

Hyvällä itsensä johtamisella saavutetaan parempi ihmistuntemus, hyödynnetään ammatilliset ja henkilökohtaiset vahvuudet ja pyritään minimoimaan heikkoudet. (Sydänmaanlakka 2006, 44). Heikot signaalit pitää myös osata lukea itsestään ja ympäristöstään. Itsensä johtamisessa tarvitaan myös osaamista, kuten tietoa, taitoa, asennetta, kokemusta ja kontakteja. Itsetuntemus ja itsearviointi kulkevat käsi kädessä. Henkilön on oltava perusluonteeltaan jossain määrin itseohjautuva, jotta oppimista voisi tapahtua. Omia tekemisiä ja virheitäkin tarkkailemalla oppii paljon. Itsearviointi vaatii hyvää motivaatiota ja itsekuria ja on jatkuvaa toimintaa, jossa koko ajan katsellaan, kuunnellaan ja tehdään havaintoja ja opitaan. (Vaherva & Sallila 1998, 163).

2.2.5 Organisaatioilmapiiri ja yrityskulttuuri

Yksilön työkäyttäytymiseen ja organisaation toimintaan vaikuttavat hänen käsityksensä, kokemuksensa ja havaintonsa organisaatiosta. Organisaation jäsenillä on oma mielikuvansa siitä, mitä on olla organisaatiossa ja heillä on yhteinen mielikuva siitä miten toimitaan ja ajatellaan. Juuti (2006, 232–233) toteaa organisaatioilmapiirin käsitteenä esiintyneen Lewinin kokeissa vuonna 1939 ja Argyrisin kokeissa vuonna 1958. He tarkoittivat käsitteellä henkilöstön käsitystä organisaatiosta. Organisaatioilmapiiriä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Siitä voidaan kuvata sosiaalisen ympäristön ominaispiirteitä, yksilön eri havaintoja organisaatiosta ja organisaatiosta omattu- ja mielikuvia. (Juuti 2006, 234).

Ilmapiirejä voidaan jakaa A- ja B-tyyppiseen organisaatioilmapiiriin Juuti (2006, 238) toteaa de Boardia (1985) mukaillen. A-tyyppisestä ilmapiiristä on kysymys silloin, kun ihmiset kokevat olevansa jollain lailla uhattuja ja työtilanteet ovat haastavan ahdistavia. Työtilanteissa saattaa syntyä taistelu-pakenemis- reaktioita. Henkilöillä tai yksiköillä on ristiriitoja ja päätöksentekoa lykätään kiireeseen vetoamalla. Jatkuvasti on taisteltava, esitettävä kiireistä, oltava valmis puolustamaan omaa asemaansa ja syytettävä muita epäonnistumisesta. Koko henkilöstö tuntee tullessa uhatuksi. B-tyyppisessä ilmapiirissä ihmiset voivat työskennellä turvallisesti mielin, kohdistaa voimavaroja oikeisiin työtilanteisiin, saavat rohkeutta tarkastella tosiasioita ja vähentää puolustelemaa käyttäytymistä. Esimies perustaa toimintansa yhteistoiminnallisille strategioille, hän työskentelee alaistensa kanssa aikuisena ihmisten joukossa ja pyrkii työskentelemään alaistensa puolesta. (Juuti 2006, 238–239).

Juutin mukaan vallalla oleva Scheinin näkökulma yrityskulttuurista on yhteistä ymmärrystä auttava merkitysjärjestelmä, jolla on myyttinen perustausta. Kulttuuria voi-

daan pitää yhteisesti opittuna ajattelutapana, yhteisesti omaksuttujen arvojen ja ihanteiden järjestelmänä ja yhteisön alitajuntaa ilmentävänä käsitteenä (Juuti 2006, 242).

Kulttuurin eri tasoja nimitetään piilossa olevaksi ja näkyväksi kulttuuriksi. Piilossa oleva kulttuuri sisältää henkilön arvot ja perusoletukset. Näkyvässä kulttuurissa ihmisten tekemät toiminnot sisältävät tekniikan, taiteen, tieteen ja näkyvän toiminnan. (Juuti 2006, 246).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimustyö alkoi syksyllä 2007 ja päättyi kesällä 2010. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johtajan näkemyksen mukaan kehittämisasiakirjaa ja sen tavoitetta ei tunnettu organisaatiossa tarpeeksi hyvin. Kehittämisasiakirjan sisällön, työyksikön tavoitetilan, kehittämisasiakirjan linjauksien vaikutus työhön, kehittämisasiakirjan ja tuloksellisuusmittariston ohjaavuus työhön olivat osakysymyksiä, joiden tulokset olivat samankaltaiset kuin edellisvuonna tehdyssä työolobarometrissä. Henkilöstöryhmistä esiin nousivat tietohallintohenkilöstö, kiinteistönhoitajat ja opettajat keskiarvoa (3,0) heikommalla tasolla. (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä 2008, f).

Taustatiedoksi keräsin erilaisia asiakirjoja, kuten kehittämisasiakirja, henkilöstöstrategia ja tuloksellisuusbarometrin kysymykset vuodelta 2007–2008. Kuntayhtymän johtajan kanssa tapaamiset olivat useaan otteeseen. Heti aluksi sovimme tilaisuudet, joissa olen läsnä kuuntelemaan ja havainnoimaan kehittämisasiakirjan sisällön lanseerausta. Ensi tiedotettiin omistajakuntien valtuustoille ja/tai hallituksille tammi-helmikuussa 2008 ja sen jälkeen koulutuksen järjestäjän eri oppilaitoksissa.

Aluksi tehtiin johdon esikysely ja sen jälkeen nettikysely Savonian Verkkosalkun välityksellä. Kysymykset ovat kvalitatiivisia ja/tai kvantitatiivisia. Kvantitatiivisia tutkimustuloksia tulkittaessa käytettiin SPSS-ohjelmaa. Tuloksia on kuvattu ristiintaulukoilla ja analysoitu khin-neliötestillä ja resudaalitarkastelulla. Kvalitatiivisia tuloksia tulkittiin tutustumalla kysymyksittäin vastauksiin ja esiin tulleiden toistuvien tulosten osalta tehtiin runko miellekarttaan tai paljon vastauksia sisältäneessä kysymyksessä taulukoon.

Tutkimussuuntauksena kvalitatiivinen tutkimus on monivivahteinen. Se ei ole oma filosofiansa vaan siihen on otettu vaikutteita ja yhdistetty eri tutkimusmenetelmiä (triangulaatio). Sysäyksenä laadullisen tutkimuksen kehittämiselle on ollut perusajatus siitä, että esimerkiksi ihmisen toimintaa ei pystytä kovin pitkälle tutkimaan tilastollisin menetelmin. Vaikka erilaisia sääntöjä laadullisen tutkimuksen tekemiseen onkin, liiallisetta normisuutta eli säännöstöä tulisi välttää (Eskola & Suoranta 2005, 25–33).

Lähtökohtana laadullisella tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on löytää ja/tai paljastaa tosiasioita kuin todeta väittämiä. Tutkijan oma intuitio, tulkinta ja järjestykyky ovat keskeisiä tutkijan työkaluja laadullisessa tutkimusprosessissa (Met-

sämuuronen, 2001, 8). Yhteiskuntatieteissä kvalitatiivista tutkimusta on kuvattu laajasti määritellyksi tutkimukseksi. Hirsjärvi (2000) mainitsee 43 erilaista nimikettä eri lajeista. Yhteistä laadulliselle tutkimukselle on Hirsjärven mukaan, että *”ne korostavat sosiaalisten ilmiöiden merkityksellistä luonnetta ja tarvetta ottaa tämä huomioon kuvatessa, tulkitessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa”*.

Tyypillisinä piirteinä Hirsjärvi on listannut seuraavat asiat:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto koostaan luonnollisissa todellisissa tilanteissa.
- Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina.
- Käytetään induktiivista analyysiä.
- Laadullisen metodien käyttö aineiston hankinnassa.
- Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaan.

(Hirsjärvi, 2000, 151–157).

Eskola & Suoranta (2005, 15) ehdottavat laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi seuraavia: aineistonkeruumenetelmä (tekstiä), tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen näyte tai otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esittelytapa, tutkijan asema ja narratiivisuus. Edellä mainitut määritelmät ovat samankaltaisia.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein lisäksi kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote eroavat toisistaan. Kvantitatiivinen tutkimus korostaa yleispäteviä syitä ja seurauksia. Niinpä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeitä ovat johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely, suunnitelmat aineiston keruusta niin, että ne soveltuvat määrälliseen mittaamiseen, tutkittavien valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston käsiteltävyys tilastomuotoon ja päätelmien tekeminen tilastollisen analysointitavan perusteella (Hirsjärvi 2000, 129).

Engeström (1995, 109) toteaa, että yhteiskunta- ja käyttäytymistieteissä on perinteenä ajatus, jonka mukaan tutkija ei saa vaikuttaa kohteeseensa. Tutkijan tulee

havainnoida sitä ja tulkita havaintojaan. Tarkoituksena on säilyttää tutkijan puolueettomuus. Luotettavuus liittyy tiedon tarvitsijaan, sen hankkijaan ja tiedon lähteeseen. Se perustuu henkilön omien havaintojen heijastamisella vastaavia kokemuksia omaavien henkilöiden ja ympäristön näkemyksiin. Anttila (2006, 446).

3.1 Johdon esikysely ja vastaajat

Kuntayhtymän laajennettu johtoryhmä oli Niittylahdessa seminaarissa 13.2.2008 ja siellä tein esitutkimuksen johtoryhmälle kehittämisasiakirjan viestintään liittyen (liite 2). Havaintojen keräämiseen tehty kysely testattiin ennen sen julkituomista. Kyselyssä on kuusi laadullista kysymystä alakohtineen. Palautettuja vastauksia oli 21 kpl ja osallistujia oli 40 henkilöä. Vastaajat olivat eri paikkakunnilta. Tutkijana olin koko tilaisuuden ajan paikalla. Vastausaineistosta pyrin löytämään selitystä sille, onko Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johto saanut tietoa kehittämisasiakirjasta ja miten se on onnistunut kehittämisasiakirjan sisällön viestinnässä.

Tilaisuudessa keskusteltiin tulevan kehittämisasiakirjan vaikutuksista ja toimenpiteistä organisaatioon. Ryhmätöiden ja keskustelun henki oli positiivinen ja innostunut. Tutkimukseni lähtökohtana oli kyselylomake, jossa kysymykset olivat avoimia. Tulkinassa käytin osaksi sisällön erittelyä (kvantitatiivinen menetelmä) ja kirjasin niitä ylös esiintyvyysemäärän perusteella. Aika nopeasti huomasin, että tämä menetelmä ei riitä tai siitä ei saa irti enempää. Päädyin kvalitatiiviseen menetelmään. Luettuani uudestaan vastaukset kysymyksiin tekstistä nousi esiin useasti mainittuja sanoja tai kokonaisuuksia. Luin yhtä uudestaan tutkimuskysymystä ja merkitsin vastausdokumentin kirjaimilla A-U. Sen jälkeen silmäilin ja luin aineistoa toistuvasti. Mietin aineiston analyysin tekotapaa ja etsin tietoja kirjallisuudesta lukemalla ja internetin välityksellä eri luotettavista lähteistä. Päätin aloittaa uudestaan aineiston analyysin ensin kirjoittamalla vastaukset kysymysten alle. Tein luettelon näistä kysymyksistä ja etsin aihekokonaisuuksia. Pohdin ja vertasin kirjattuja tuloksia kysymyksiin Excel-taulukkoon.

Kirjatut vastaukset keräsin niin, että samansisältöiset useat vastaukset on kirjattu ensin ja vähän vastauksia saaneet viimeiseksi. Sen jälkeen maalasin värillä Excel-taulukkoon aihekokonaisuudet ja tein miellekartan. Näin järjestelin aineiston sisällönanalyysimenetelmällä ryhmitellyt havainnot valmiiksi tulkintaa varten. (Eskola & Suoranta 2005, 19, Metsämuuronen 2001, 53–56, Vilka 2006, 81, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, Silius 2005.)

Analyysivaiheen luokittelun tein henkilöstöryhmän mukaan, jotka lajittelin neljään eri ryhmään. Ryhmiksi muotoutuivat rehtorit, koulutusjohtajat, muut koulutustyötä tekevät ja hallintotyötä tekevät. Annoin eri ryhmille numerot ja merkitsin käsin numeroilla havainnot. Sen jälkeen keräsin tiedot miellekarttaan ja pohdin, mitä kokonaisuuksia näistä vastauksista saa. Päädyin vuorovaikutukseen ja tässä tapauksessa nimenomaan johtamisviestinnän onnistumiseen vuorovaikutuksen välityksellä.

Olin mukana myös tiedostustilaisuuksissa, joita pidettiin Joensuussa kulttuurin, tekniikan, rakentamisen ja palveluiden henkilöstölle ja Kiteen ammattiopiston ja Pohjois-Karjalan Aikuisopiston henkilöstölle kevään 2008 aikana. Tilaisuuksissa kerrottiin myös tutkimuksesta ja kehoitettiin osallistumaan kyselyyn. Henkilöstön edustajille eli luottamusmiehille ja yhteistyötoimikunnalle informoitiin kyselystä ja sen tärkeydestä luottamusmiestapaamisen yhteydessä ja yhteistyötoimikunnan seminaarissa keväällä 2008.

Seuraava vaihe tutkimuksessa oli henkilöstölle tehtävä kysely. Keskustelin kuntayhtymän johtaja kanssa tutkimukseen liittyvistä haasteista ja ongelmista, joita henkilöstön toiminnan suuntaamisessa on tullut esille. Ennen kyselyn toteutumista tutkija luki teoriaa ja kirjoitti teoreettisen viitekehyksen mukaisesti teoriaa kevään ja kesän 2008 aikana kyselyn pohjaksi. Useat tapaamiset ohjaajien kanssa selkeyttivät kyselyn muotoa ja lähestymistapaa.

Koekyselyn kautta löysin korjattavaa ja korjausten jälkeen toteutin kyselyn henkilöstölle nettikyselynä (liite 3) joulukuussa 2008 kaksi kertaa.

Johdon esikyselyyn vastaajat

Ryhmiksi muotoutuivat rehtorit, koulutusjohtajat, muut koulutustyötä tekevät ja hallintotyötä tekevät. Mielipiteitä saatiin yli 50 % paikalla olleista esimiehistä. Koko organisaatiossa työskentelevistä 79 esimiehestä (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä, 2008 i) vastauksia saatiin 27 %:lta eli 22 esimieheltä. Vastauksista todetut johtopäätökset ovat olleet osaksi nettikyselyn pohjana. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymästä käytetään tästä eteenpäin viitatessa lähteeseen lyhennettä Pkky.

3.2 Nettikysely ja nettikyselyyn vastaajat

Nettikysely toteutettiin Savonia ammattikorkeakoulun palvelinta hyödyntäen. Kysymyksiä hiottiin, operationalisoitiin kuntayhtymän johtajan ja opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Kyselystä ja sen kysymyksistä pyydettiin mielipiteitä kuntayhtymän eri henkilöstön edustajilta ja henkilöstöpäälliköltä. Tutkimuksesta tiedotettiin etukäteen eri tilaisuuksissa. Kyselyn rakennetta hiottiin useaan otteeseen ja päädyin kyselyn avulla selvittämään henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia kehittämisasiakirjan viestinnän mahdollisuuksista organisaatiossa ja kehittämisasiakirjan vaikutuksesta yksilön toimintaan organisaatiossa. Kyselyssä kysyttiin ensin vastaajien perustietoja kysymyksissä yhdestä kuuteen, että saataisiin selville kuvaavatko vastaajat kohdeorganisaation henkilökuntaa. Kysymys seitsemän oli yksittäinen peruskysymys siitä, miten vastaaja tuntee kehittämisasiakirjan sisällön. Kysymykset kahdeksasta kymmeneen liittyivät viestintään organisaatiossa. Ensimmäinen kysyttiin kehittämisasiakirjan viestintään liittyviä mielipiteitä, viestintäkanavien tärkeyttä ja mielipidettä työyhteisön viestintäilmapiiristä.

Organisaatioissa pidetyistä tiedotustilaisuuksista kehittämisasiakirjaan liittyen kysyttiin kysymyksissä 11–12. Tällä halusin selvittää, miten tiedotustilaisuuksiin on osallistuttu ja onko niistä ollut hyötyä. Kysymykset 13–15 olivat organisaatiokäyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä. Niissä kysyttiin mielipidettä kehittämisasiakirjan vaikuttavuudesta työtoimintaan, työmotivaatioon ja organisaation ajattelu- ja toimintatapaan. Kysymyksissä oli alakohtia yhdestä seitsemään. Laadullisia olivat kysymykset 13i ja 16a-16e.

Kirjoitin kyselyn paperille ja koodasin ja kirjoitin Verkkosalkku-nimiseen tiedostoon Savonia ammattikorkeakoulun palvelimelle. Nettikyselyyn (liite 3) vastattiin klikkaamalla hyperlinkkiä, joka oli merkitty saatekirjeeseen (liite 4). Kysely ja saatekirje toistettiin kaksi kertaa. Kyselyn vastausaika oli marras-joulukuu 2008. Saatekirje oli organisaation johtajan ja tutkijan allekirjoittama ja lähetettiin Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johtajan sähköpostista.

Nettikyselyn vastaajat

Henkilökunnasta 222 henkilöä vastasi kyselyyn. Kohdeorganisaation henkilöstömäärä oli 1049 henkilöä 31.12.2008. Tutkimukseen vastasi 21 % koko henkilökunnasta (222/1049). Saatu vastausprosentti on tyypillinen kohdeorganisaatiolle, koska erilaisia tutkimuksia tehdään useasti. Tutkimuksessa selvitettiin aluksi vastaajien ikä,

henkilöstöryhmä, työsuhteen muoto, työsuhteen kesto, opettajille ja kouluttajille koulutusala ja työskentelypaikkakunta. Vastaajien tiedot löytyvät taulukosta 1 liitteestä 5.

Vastauksia on käsitelty helpommin luettavaksi ja tulkittavaksi. Ikäryhmät yhdistin seuraavasti

- alle vuoden ja 1-5 vuoden ryhmät alle 5 vuoden ryhmään,
- 6-10 vuotta ja 11–15 vuotta 6-15 v-ryhmään ja
- 16–20 vuotta ja yli 20 vuotta yli 15 vuoden ryhmään

Henkilöstöryhmien välisen mielipiteen saamiseksi selville ryhmittelin henkilöstön kysymyslomakkeeseen kuuteen ryhmään. Tulosten esittämisen kannalta päätin supistaa ryhmiä niin, ettei vastaajia tunnisteta. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johtoryhmä ja muut esimiesasemassa olevat sijoitettiin esimiesryhmään. Opetushenkilöstö ja kouluttajat sijoitettiin opetushenkilöstöryhmään. Tukipalvelu- ja projektihenkilöstö yhdistettiin.

Koulutusalat ovat levittäytyneet eri puolelle maakuntaa. Tämä taustatieto antaa tietoja siitä, miten eri koulutusalojen opettajat ja kouluttajat mieltävät kehittämissasiakirjan omaksumisen. Tähän kysymykseen olivat vastanneet myös muut ammattiryhmät ja ne on poistettu vastauksista. Työskentelypaikkakuntakysymys oli avoin kysymys. Jaottelin vastaukset eri paikkakunniksi. Vertailtavuuden ja vastaajan tunnistamattomuuden vuoksi jaoin vielä vastaukset Joensuuhun ja muihin alueisiin. Joensuussa työskentelevillä vastaajilla on merkitystä kokonaistuloksissa (50 %).

Kohdeorganisaation tietojen vertaaminen vastaajiin

Taulukossa 1 (liite 5) on verrattu vastaajien tietojen kohdeorganisaation kokonaistietoihin (Pkky, 2008,g). Tuloksissa painottuvat kohdeorganisaation henkilöiden ikään nähden 21–40 vuotiaiden (23 %) ja 41–50 vuotiaiden osuus (33 %). Kohdeorganisaatiossa 21–40 vuotiaiden osuus on 10 % ja 41–50 vuotiaiden 42 % henkilöstöstä. Yli 51-vuotiaiden (48 % n=1049) osuus henkilöstöstä on suurempi kuin vastaajien osuus (44 %) tuloksissa.

Henkilöstöryhmittäin esimiehistä vastasi 10 % enemmän (17 %, n=222) ja opetushenkilöstöstä 11 % vähemmän (51 %, n=222), kuin kohdeorganisaatiossa on näitä henkilöstöryhmiä (7 % 62 %, n=1049). Esimiesten ja opetushenkilöstön osalta vastaajia ei voi täysin verrata kohdeorganisaation opetushenkilöstöön. (Pkky, 2008, i).

Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa oli 74 % (776) ja määräaikaaisessa 26 % (273 henkilöä). Kyselyyn tuli vastauksia suhteessa enemmän työsuhteesta, jotka olivat toistaiseksi voimassa olevia (83 %). Määräaikaaisilta vain 17 %. Työssä-oloaikoja ei ole organisaatiossa tilastoitu.

Henkilöstötilastossa (Pkky, 2008,h) oli opetushenkilöitä ja kouluttajia tilastoitu 600 henkilöä. Ero opettajien kokonaismäärään (Pkky, 2008, i) johtuu tilastojen eriaikaisuudesta. Tekniikan ja liikenteen alalla työskentelevien vastauksilla on merkitystä, vastaajia oli 31 % kaikista vastaajista Yhteisten aineiden vastaajia oli suhteessa 5 % enemmän, kuin organisaatiossa on alan opettajia ja kouluttajia. Liiketalous- ja tietotekniikan ja matkailu-, ravitsemis- ja talousalan vastaajia oli jonkin verran enemmän kuin suhteessa opettajia ja kouluttajia kohdeorganisaatiossa oli aloittain. Työskentelypaikkakunnittain oli henkilöstöä Joensuussa 505 (ammattiopisto Joensuu tekniikka ja liikenne, palvelut ja aikuisopisto Joensuu 48 %) ja muilla paikkakunnilla yhteensä 544 henkilöä (52 %). (Pkky 2008, i). Vastaajista oli Joensuusta 50 % ja muilta paikkakunnilta 44 %. Vastauksia saatiin eri taustatietoryhmistä hyvin, lukuun ottamatta opettajien ja kouluttajien koulutusalojen vastauksia, joissa on pieni vastausmäärä humanistisella – ja kasvatusalalla, kulttuurialalla ja luonnonvara-alalla.

4 TULOKSET

Tutkimuksen lähtökohtana on tutkia sitä, miten Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän henkilöstö on kokenut kehittämisasiakirjan sisällön viestinnän onnistuneen, miten kehittämisasiakirja ymmärretään osaksi työtä ja kehittämisasiakirjan käyttö arki-työssä. Työyhteisössä on oma tapa toimia ja kehittämisasiakirjan kautta työtapa ja –kulttuuri ja työilmapiiri saattaa muuttua. Kun kehittämisasiakirjan sisältö on hyväksytty eri henkilöstöryhmissä tavoitetilaksi, sen pitäisi olla kirkkaana mielessä arkipäivän työssä. Ensimmäiseksi esitän johdon esikyselyn tulokset kappaleessa 4.1 ja kehittämisasiakirjan tuntemisen kappaleessa 4.2. Sen jälkeen esitän kehittämisasiakirjan viestintään liittyvät tulokset kappaleessa 4.3. ja viimeiseksi organisaatiokäyttäytymiseen liittyvät tulokset kappaleessa 4.4.

4.1 Johdon esikyselyn tulokset

Johdon oma panos kehittämisasiakirjan tiedottamisen ja toteuttamisen onnistumiseen on osittain vaikuttanut onnistuminen kehityskeskusteluissa, henkilöstön tietämyksen suhteen ja työolobarometrin tulosten parantumisena. Arkityössä kehittämisasiakirja ohjaa päätöksentekoprosessia ja muuta toimintaa, jopa tiedostamattakin. Tuloksia on syntynyt käytännön tasolla. Koetaan, että oppilaitoksen tulokset ovat olleet osittain kehittämisasiakirjan suuntaisia ja tavoitteiden mukaisia. Opiskelijoiden opiskelun keskeyttäminen on vähentynyt ja opiskeluaika on lyhentynyt eli läpäisyaste on parantunut. Henkilöstön koetaan osittain sisäistäneen kehittämisasiakirjan sisällön. Epävarmuutta johtamisviestinnästä kuvaa erään vastaajan vastaus *"Henkilöstö tietää ainakin pääpiirteissään kehittämisasiakirjan sisällön, ymmärtää myös jollain lailla tavoitteen sen pohjalta."*

4.1.1 Henkilöstön rooli

Aineistosta nousi vahvasti esiin käsitys henkilöstön tärkeästä roolista kehittämisasiakirjan sisällön ymmärtäjinä ja toteuttajina. Johdon käsitys kehittämisasiakirjan toteuttamisen epäonnistumisesta koettiin niin, että henkilöstölle ei ole avautunut mistä kehittämisasiakirjassa on kyse, henkilöstö ei koe sisältöä päivittäiseksi toiminnaksi ja henkilöstöryhmien tavoitteen asettelu ei ole samansuuntaista. Henkilöstön tietämys ei ole lisääntynyt viestinnän aikana.

4.1.2 Johdon rooli

Johto ei ollut arvioinut omaa roolia ja toimintaansa tiedottamisen ja toteuttamisen tekijöinä. Vain yhdessä vastauksessa todettiin olevan resurssipulaa asian viemiseksi eteenpäin. Johtamisviestinnässä esimiehen rooli muutoksen viestinnässä (tässä tapauksessa vision tavoitetilan viestinnässä) on erittäin tärkeä. Muutoksen käynnistäminen ja suuntaaminen arkipäivän tasolla vision suuntaan on viestinnän perusajatus. Muutosalttiin ilmapiiriin mahdollistaminen ja luominen, asian esilläolo ja muistuttaminen sekä arkipäiväistäminen ovat viestinnässä oleellisia johtajan tehtäviä. (Åberg, 2000,122–123).

4.1.3 Kehittämisasiakirjan tiedotus

Kehittämisasiakirjasta ja sen sisällöstä on tiedotettu organisaatiojärjestelmän viestintäkanavien kautta. Vastaajien mielestä tieto on kulkenut pääasiassa sähköisten (Intranetin ja sähköpostin) ja suullisten viestintäkanavien (henkilökunnan kokouksissa, keskustelussa esimiehen kanssa, oppilaitoksen johtotiimissä, aikuisopiston johtokunnassa ja johtotiimissä, opettajankokouksissa, osallistumalla asiakirjan valmisteluun) kautta.

Kehittämisasiakirjan olemassaolosta on saatu tieto organisaatiojärjestelmän viestintäkanavien kautta pääasiassa suullisesti (kuntayhtymän johtajalta, rehtoreilta, esimieheltä, eri kokouksissa ja olemalla mukana suunnittelutyössä) ja Intranetin ja sähköposti (näkemyspyyntö) kautta (sähköinen kanava). Jonkin verran on haettu tietoa itsenäisesti asiantuntijajärjestelmästä.

4.1.4 Kehittämisasiakirjan käyttö esimiestyössä

Kehittämisasiakirjan merkitys esimiehen työssä koettiin merkitykselliseksi. Kaikki vastaajat (n=22) ilmoittivat käyttävänsä kehittämisasiakirjaa työssään. Toiminnan ohjauksessa ja suunnittelussa kehittämisasiakirja on pohjana. Vastauksissa todettiin, että kehittämisasiakirjan sisältöä käytetään asioiden linjauksiin, päätösten pohjaksi, henkilöstön ja toiminnan tukemiseen, tulevaisuuden suunnitteluun ja tuloksiin vaikuttamiseen. Omassa toiminnassa voi hakea tukea asiakirjasta siihen mihin kannattaa kiinnittää huomiota, mitä toimintaa painottaa ja oppilaitoksen ja yksikön linjauksiin kehittämisasiakirjan pohjalta. Käytännön arkityössä kehittämisasiakirja on toimintaa ohjaava työkalu, suunnannäyttäjä ja väyläkartta työhön ja se kuuluu jokaiselle kuntayh-

tymän jäsenelle. Kehittämisasiakirjan vision toteuttamiseksi ja viemiseksi arkityöhön todettiin, että se on avattava arkikielelle keskustellen.

4.1.5 Kehittämisseminaarin hyöty

Vastaajien mielipide kehittämisseminaarissa oppimansa hyödyntämisestä työyhteisön hyväksi toi esiin monia hyviä näkemyksiä. Lainatakseni yhtä vastausta *"tilaisuus antoi uusia innovaatioita itselle – hyviä kokemuksia toisilta"*. Kokonaisuus ja kehittämisasiakirjan sanoma hahmottui ja avautui eri tavalla, kuin aikaisemmin. Käytännön toimiin toivat helpotusta lukuisat vinkit jalkauttamisen kehittämiseen, henkilöstölle viestimiseen ja kehittämisasiakirjan sisällön konkretisointiin. Tilaisuudessa oli aikaa ajatella ja prosessoida asiaa yhdessä. Usko oman toiminnan merkityksestä esimiehenä vahvistui. Keskustelussa esiin nousset hyvät käytännöt tulevat käyttöön omiin yksiköihin ja kehittämisasiakirjan sisällön merkitys oppilaitoksen ja yksikön toimintaan linkittyy nyt selkeämmin.

4.2 Viestinnän vaikutus strategian viemisessä käytännön toiminnaksi

Kehittämisasiakirjassa (liite 1) on kuvattu Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän visioa vuoteen 2012. Tutkimuksen pohjaksi kysyttiin yleistä kehittämisasiakirjan tuntemista kysymyksessä seitsemän "Miten hyvin mielestäsi tunnet kehittämisasiakirjan sisällön?" Vastaajista (n=222) 46 % tunsi hyvin kehittämisasiakirjan sisällön. Yli 50 % tunsi huonosti kehittämisasiakirjan sisällön. Taulukko 2. Vastauksissa yhdistetty "ei hyvin, eikä huonosti" ja "huonosti" vastaukset.

TAULUKKO 2. Kehittämisasiakirjan sisällön tunteminen

	Vastanneita	% vastanneista
Hyvin	102	46
Huonosti	120	54
Yhteensä	222	100

Ikäryhmittäin kehittämisasiakirjan tuntevat parhaiten 51 vuotiaat ja sitä vanhemmat (49 %) ja huonoiten 21–40 vuotiaat (47 %). Taulukko 3. Ikäryhmien erot eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä.

TAULUKKO 3. Kehittämisasiakirjan tunteminen % ikäryhmittäin

Kehittämisasiakirjan tunteminen	Ikäryhmät			Yhteensä (n=221)
	21-40 v (n=51)	41-50 v (n=73)	51-yli 60 v (n=97)	
Hyvin	41	45	49	46
Ei hyvin, eikä huonosti	12	22	26	21
Huonosti	47	33	25	33
Yhteensä	100	100	100	100

($\chi^2 = 8,74$, $df = 4$, $p = 0,068$)

Henkilöstöryhmien välillä on eroavaisuuksia kehittämisasiakirjan yleisessä tuntemisessa. Esimiehistä 89 % tuntee asiakirjan hyvin, opetushenkilöstöstä vain 34 % ja muusta henkilöstöstä (tukipalvelu- ja projektihenkilöstö) 42 %. Opetushenkilöstöstä 40 % ja muusta henkilöstöstä 35 % tuntee kehittämisasiakirjan huonosti. Tulos on merkittävä opetushenkilöstön ja muun henkilöstön kohdalla, koska he toteuttavat arki työssään johdon avustuksella kehittämisasiakirjassa tavoiteltua visioa. Taulukko 4. Henkilöstöryhmien erot ovat tilastollisesti merkitseviä.

TAULUKKO 4. Kehittämisasiakirjan tunteminen % henkilöstöryhmittäin

Kehittämisasiakirjan tunteminen	Henkilöstöryhmät			Yhteensä n=222
	Esimiehet n=37	Opetus- ja koulutus- henkilöstö n=114	Muu hen- kilöstö n=71	
Hyvin	89	34	42	46
Ei hyvin, eikä huonosti	8	26	23	22
Huonosti	3	40	35	32
Yhteensä	100	100	100	100

($\chi^2 = 35,064$, $df = 4$, $p = 0,000$)

Resudaalitarkastelulla esimiehet ovat merkitsevästi useammin samaa mieltä väitteen ”tunnen kehittämisasiakirjan hyvin” kanssa, kuin vastaajat keskimäärin (5,8). Opetus- ja koulutushenkilöstö on merkitsevästi eri mieltä, että ”tunnen kehittämisasiakirjan hyvin”, kuin vastaajat keskimäärin (-3,6).

Toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden omaavat henkilöt tuntevat 49 %:sti kehittämisasiakirjan hyvin. Kuitenkin heistä jopa 29 % tuntee asiakirjan huonosti. Määräaikaisesta henkilöstöstä 32 % tuntee hyvin ja 49 % huonosti kehittämisasiakirjan sisällön. Voiko määräaikaisten kohtuullisen hyvää tulosta selittää sillä, että määräaikaisten on lyhyessä ajassa päästävä työhön sisälle ja saada tulosta aikaiseksi määräajassa? Taulukko 5. Työsuhteen muotojen erot ovat tilastollisesti suuntaa antavia.

TAULUKKO 5. Kehittämisasiakirjan tunteminen % vastaajan työsuhteen muodosta

Kehittämis- asiakirjan tunteminen	Työsuhteen muoto		Yhteensä n=222
	Toistaiseksi voimassa (n=184)	Määrä- aikainen (n=37)	
Hyvin	49	32	46
Ei hyvin, eikä	22	19	22
huonosti			
Huonosti	29	49	32
	100	100	100

($\chi^2 = 9,114$, $df = 4$, $p = 0,058$)

Parhaiten kehittämisasiakirjan tunsivat 6-15 vuotta (55 %) ja huonoiten alle 5 vuotta työssäolleet (48 %). Taulukko 6. Työssäoloaikojen erot ovat tilastollisesti jokseenkin merkitseviä kehittämisasiakirjan tuntemiseen verrattuna.

TAULUKKO 6. Kehittämisasiakirjan tunteminen % vastaajien työssäoloaikaan

Kehittämis- asiakirjan tunteminen	Työssäoloaika			Yhteensä n=222
	alle 5 v n=58	6 - 15v n=86	yli 15 v n=78	
Hyvin	33	55	46	46
Ei hyvin, eikä	19	21	24	22
huonosti				
Huonosti	48	24	29	32
Yhteensä	100	100	100	100

($\chi^2 = 10,494$, $df = 4$, $p = 0,033$)

Henkilöstöryhmittäin esimiesten työssäoloaikaan vastanneita oli eniten 6-15 vuotta työssäolleiden ryhmässä. Opetus- ja koulutushenkilöstöä oli eniten yli 15 vuotta ja muun henkilöstön alle 5 vuotta työskennelleiden ryhmässä. Taulukko 7. Työssäoloaikojen erot ovat jokseenkin tilastollisesti merkitseviä henkilöstöryhmittäin.

TAULUKKO 7. Henkilöstöryhmät % työssäoloajan mukaan

Henkilöstöryhmät	Työssäoloaika			Yhteensä n=222
	alle 5 v n=58	6- 15 v n=86	yli 15 v n=78	
Esimiehet	9	23	15	17
Opetus- ja koulutushenkilöstö	53	42	60	51
Muu henkilöstö	38	35	24	32
Yhteensä	100	100	100	100

($\chi^2 = 9,618$, $df = 4$, $p = 0,047$)

Kehittämisasiakirja tuntemisen tutkimisen jälkeen selvitin vastaajien mielipidettä kehittämisasiakirjan viestintään liittyen. Työyhteisön toiminta- ja viestintätavat, viestintäilmapiiri, työyhteisön tukeminen kehittämisasiakirjan asettaman tahtotilan saavuttamisessa, oleellisen tiedon saamista työhön liittyen ja tahtotilan tavoitteiden tietämystä on selvitetty seuraavassa kappaleessa.

4.2.1 Kehittämisasiakirjan viestintä

Tärkeän asian viestinnässä organisaation esimiehillä on paljon vastuuta. Työyhteisön tapa toimia eli työkuultuuri, ilmapiiri ja asenne vaikuttavat paljon viestin perillemenoon ja vastaanottokykyyn. Asialle sopivan viestintäkanavan löytäminen ja käyttäminen edesauttavat viestinnän onnistumista. Vastaajat antoivat mielipiteensä työyhteisön tavasta viestiä (taulukko 8) ja oman tietämyksensä kehittämisasiakirjan tavoitteista. (taulukko 9). Tekstissä prosenttiluvut on yhdistetty täysin samaa mieltä ja samaa mieltä olevissa vastauksissa. Taulukko on käsitelty niin, että siitä on jaoteltu ensin oma mielipide työyhteisön tavasta toimia ja sitten vastaajan mielipide omasta tietämyksestä kehittämisasiakirjan viestinnästä

4.2.2 Kehittämisasiakirjan viestintätavat työyhteisössä

Vastaajista 63 % on sitä mieltä, että ”työyhteisössä on suunnitelma vision saavuttamiseksi”. Kuitenkin 28 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. Pieni määrä vastaajista on täysin eri mieltä ja eri mieltä (9 %) onko suunnitelmaa vision saavuttamiseksi. Työyhteisössä asiat esitetään osana suurempaa kokonaisuutta 65 %:ssa vastaajien työyhteisöjä. Vision merkitystä on pohdittu 51 % vastaajien työyhteisöjä. Visiosta puhutaan samalla kielellä 38 %, puhutaan eri yhteyksissä 41 % ja visio on jaoteltu osatavoitteisiin 31 % vastaajien työyhteisöissä. Työyhteisön muutoksista viestitään ajallaan 47 % vastaajien työyhteisöjä. Merkittävää on kuitenkin se, että lähes neljännes vastaajista on eri mieltä siitä, että työyhteisön muutoksista viestittäisiin ajallaan, visiosta puhuttaisiin eri yhteyksissä ja visio olisi jaoteltu osatavoitteisiin työyhteisössä. Taulukko 8.

TAULUKKO 8. Kehittämisasiakirjan viestintään työyhteisössä liittyvien väitteiden jakaumat (%) ja keskiarvot ** ja keskihajonnat s (n= 222)

Oma mielipide työyhteisön tavasta viestiä	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$ **	s
Työyhteisössä on suunnitelma vision saavuttamiseksi.	14	49	28	7	2	100	3,7	1,0
Työyhteisössäni asiat esitetään myös osana suurempaa kokonaisuutta.	11	54	19	14	2	100	3,6	,9
Olemme pohtineet vision merkitystä työyhteisössä.	11	40	20	19	10	100	3,3	1,2
Työyhteisön muutoksista viestitään ajallaan.	7	40	25	24	4	100	3,2	1,1
Työyhteisössäni puhutaan "samaa kieltä" visiosta.	4	34	37	19	6	100	3,1	1,0
Visiosta puhutaan eri yhteyksissä työyhteisössäni.	5	36	29	24	6	100	3,1	1,0
Visio on jaoteltu osatavoitteisiin työyhteisössäni.	4	27	40	23	6	100	3,0	1,0
Kehittämisasiakirjan viestintä työyhteisössä *							3,3	1,0

Väitteiden keskiarvo *

Keskiarvo on luvuista 5= täysin samaa mieltä 4= samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä, 2= eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä **

4.2.3 Vastaajien tietämys kehittämisasiakirjasta

Vastaajista 80 % on sitä mieltä, että he tietävät mitä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän visio tarkoittaa (keskiarvo 4). Esimiehen kanssa on visiosta keskustellut kehityskeskusteluissa yhteensä 45 % vastaajista. Työhön liittyvää tietoa vision toteuttamiseksi saa yhteensä 38 % vastaajista. Ajoissa tietoa päätöksenteon pohjaksi saa 37 % ja esimieheltä saa tietoa riittävästi 56 % vastaajista. Varsin suuri määrä vastaajista (38 %) ei ollut keskustellut visiosta esimiehensä kanssa kehityskeskusteluissa. Yli 30 % vastaajista ei saa tietoa vision toteuttamiseksi tai päätöksenteon pohjaksi. Esimieheltä ei saa tietoa 25 % vastaajista (eri mieltä ja täysin eri mieltä vastaukset yhdistetty). Kehittämisasiakirjan sisällön toteuttamisen tietää käytännössä 47 % vastaajista ja 23 % vastaajista ei sitä tiedä.

TAULUKKO 9. Kehittämisasiakirjan viestintään työyhteisössä liittyvien väitteiden jakaumat (%) ja keskiarvot ja keskihajonnat (n= 222) .

Vastaajan mielipide omasta tietämyksestä.	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$ **	s
Tiedän, mitä kuntayhtymän visio tarkoittaa.	30	50	13	5	2	100	4,0	,9
Olen esimieheni kanssa keskustellut visiosta kehityskeskustelussa.	18	27	17	25	13	100	3,1	1,3
Saan työhöni liittyvää tietoa vision toteuttamiseksi.	9	29	30	23	9	100	3,1	1,1
Saan ajoissa tietoa päätöksenteon pohjaksi	5	32	31	23	9	100	3,0	1,0
Saan riittävästi tietoa esimieheltäni.	17	39	19	19	6	100	3,4	1,1
Tiedän, miten työyhteisössäni kehittämisasiakirjan sisältöä toteutetaan käytännössä.	12	35	30	16	7	100	3,3	1,0
Kehittämisasiakirjan viestintä työyhteisössä *							3,3	1,0

Väitteiden keskiarvo * Keskiarvo on luvuista 5= täysin samaa mieltä 4= samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä, 2= eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä **

Kokonaiskeskiarvo on 3,3 joten yleisesti ottaen kehittämisasiakirjan viestintään on panostettu, mutta parantamisen varaa on. Vastaajista vain 7 % on täysin sitä mieltä, että työyhteisön muutoksista viestitään ajallaan. Täysin samaa mieltä oli 5 % vastaajista, joiden mielestä päätöksenteon pohjaksi saadaan ajoissa tietoa ja visiosta keskustellaan eri yhteyksissä.

Visio tarkoittaa tulevaisuuden kuvaa ja mielikuvaa tulevaisuudesta. Organisaatio on luonut kuvan tavoitetilasta, joka toiminnalla pyritään saavuttamaan. Tavoitetila tulee olla jokaisen henkilöstöön kuuluvan mielessä työtoiminnassa ja päätöksiä tehdessä. Seuraavat tulokset ovat henkilöstöryhmittäin kuvattuna työyhteisön tavasta viestiä visiota. Tuloksissa on yhdistetty ”täysin samaa mieltä” ja ”samaa mieltä” olevat vastaukset ja ”ei samaa, eikä eri mieltä” ja ”eri mieltä” olevat vastaukset.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän kehittämisasiakirjassa kirjattu visio ”Olemme ammatillisen osaamisen kehittämisen mestareita. Valtakunnallisilla mittareilla mitattuna kuulumme jatkuvasti koulutuksen järjestäjien parhaimmistoon” tiedettiin parhaiten henkilöstöryhmittäin esimiesten keskuudessa (100 %). Opetus- ja koulutushenkilöstön tietämys on 74 % tasoa ja muun henkilöstön 76 % tasoa. Miksi vision ymmärtäminen on tärkeää? Ilman päämäärää ei tiedetä mihin ollaan menossa ja miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Opetushenkilöstöstä ja muusta henkilöstöstä lähes neljännes ei tiennyt tavoitetilaa, johon organisaatio pyrkii.

TAULUKKO 10. Tiedän mitä kuntayhtymän visio tarkoittaa % henkilöstöryhmittäin

Tiedän, mitä kuntayhtymän visio tarkoittaa	Henkilöstöryhmät			Yhteensä (n=222)
	Esimiehet (n=37)	Opetus- ja koulutushenkilöstö (n=114)	Muu henkilöstö (n=71)	
Täysin sama mieltä	62	27	17	30
Samaa mieltä	38	47	59	50
Ei samaa, eikä erimieltä	0	15	17	13
Eri mieltä	0	11	7	7
Yhteensä	100	100	100	100

Henkilöstöryhmittäin tulokset muista visiokysymyksistä (kysymykset 16d-16j) on seuraavassa yhdistetty niin, että täysin samaa mieltä ja samaa mieltä olevat tulokset on

yhdistetty ja eri mieltä ja täysin eri mieltä olevat tulokset on yhdistetty. Taulukot 11-17, liite 5.

Esimiehistä 87 %, opetus- ja koulutushenkilöstöstä 61 % ja muusta henkilöstöstä 53 % on samaa mieltä siitä, että työyhteisössä on suunnitelma vision saavuttamiseksi. Työyhteisössä ”puhutaan samaa kieltä” visiosta oli samaa mieltä 54 % esimiehistä, 35 % opetus- ja koulutushenkilöstöstä ja 33 % muusta henkilöstöstä. Esimiesten mielestä visiosta puhutaan eri yhteyksissä 62 % työyhteisössä, opetus- ja koulutushenkilö-kunnan 35 % ja muun henkilöstön 41 % mielestä. Visio on jaoteltu osatavoitteisiin esimiesten (52 %) mielestä, opetus- ja koulutushenkilöstön (30 %) ja muun henkilöstön (21 %) mielestä työyhteisössä. Vision merkitystä on pohdittu työyhteisössä: samaa mieltä ovat esimiehet (78 %), opetus- ja koulutushenkilöstö (46 %) ja muu henkilöstö (47 %). Visiosta on keskustellut kehityskeskusteluissa 87 % esimiehistä, opetus- ja koulutushenkilökunnasta 39 % ja muusta henkilökunnasta 33 %. Opetus- ja koulutushenkilöstöstä jopa 44 % ja muusta henkilökunnasta 42 % on eri mieltä siitä, että kehityskeskusteluissa olisi visiosta keskusteltu. Työhön liittyvää tietoa vision toteuttamiseksi saa 67 % esimiehistä, 35 % opetus- ja koulutushenkilökunnasta ja 29 % muusta henkilökunnasta.

Esimiesten tulokset ovat positiivisemmat kuin opetus- ja koulutushenkilöstön ja muun henkilöstön. Osa esimiehistä on ollut kehittämisasiakirjan valmisteluissa mukana. Henkilökohtainen viestintätilanne, kuten kehityskeskustelutilanne voi olla hyvä tapa saada tietoa ja ohjausta vision ymmärtämiseen. Tulokset opetus- ja koulutushenkilökunnan ja muun henkilökunnan osalta ovat hälyttävät. Seuraavassa kappaleessa esitetään tuloksia viestintäkanavien tärkeydestä.

4.2.4 Viestintäkanavien tärkeys

Viestintäkanavien valinta tulee huomioida kehittämisasiakirjan tavoitetilaa viestiessä. Tavoitetilan toimeenpanossa tarvitaan selkää tiedon kulkua ja eri viestintäkanavia. Erilaisia kanavia ovat suulliset kanavat eli suoran vuorovaikutuksen kanavat, kirjalliset kanavat ja sähköiset kanavat. Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin Miten tärkeitä seuraavat viestintäkanavat ovat kehittämisasiakirjan viestinnässä? Vasataukset on jaoteltu Taulukossa 18 suullisiin, sähköisiin ja kirjallisiin viestintäkanaviin. Tekstissä prosenttiluvut on yhdistetty erittäin tärkeä ja melko tärkeä vastauksissa.

Vastauksissa korostuu suullisten kanavien tärkeys (keskiarvo 3,8). Suullisista kanavista lähin esimies on erittäin tärkeä (54 %) viestintäkanava työyhteisön kokouksien ja palaverien (46 %) rinnalla (keskiarvo 4,3). Vähiten tärkeitä viestintäkanavia olivat henkilöstön edustajat luottamushenkilöt. Vastaajista vain 14 % piti tätä kanavaa erittäin tärkeänä (keskiarvo 3,3). Tulos on sikäli yllättävä, että henkilöstön edustajat ovat mukana asian viemisessä eteenpäin ja saavat tietoja, joita voidaan jakaa henkilöstölle.

TAULUKKO 18. Kehittämisasiakirjaan liittyvien viestintäkanavien väittämien jakaumat (%) sekä keskiarvot ja keskihajonnat (n = 222)

Suullinen viestintäkanava	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Neutraali	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	Yhteensä	$\bar{x}$ **	s
Lähin esimies	54	32	8	6	0	100	4,3	0,8
Työyhteisön sisäiset kokoukset ja palaverit	46	41	10	4	0	100	4,3	0,8
Työtoverit	33	43	15	8	1	100	4,0	0,9
Tietoiskut	18	36	31	10	3	100	3,6	1,0
Asiantuntijat	12	43	30	12	3	100	3,5	1,0
Luottamushenkilöt	14	32	28	22	5	100	3,3	1,1
Viestintäkanavien tärkeys *							3,8	0,9

Väitteiden keskiarvo * Keskiarvo on luvuista 5=erittäin tärkeä, 4= melko tärkeä, 3= neutraali, 2= ei kovin tärkeä ja 1= ei lainkaan tärkeä **

Sähköiset viestintäkanavat olivat seuraavaksi tärkein viestintäkanava (keskiarvo 3,7). Sähköposti koettiin tärkeäksi viestintäkanavaksi. Yhteensä 75 % vastaajista piti tärkeänä sähköpostia kehittämissiikirjan viestinnässä. Intranetin koki 73 % vastaajista tärkeänä. Internetin vähäistä tärkeyttä vastaajille kehittämissiikirjan viestinnässä kuvaa se, että 14 %:n mielestä Internet ei ole kovin tärkeä ja vielä jopa 6 % vastaajista se ei ollut lainkaan tärkeä.

TAULUKKO 19. Kehittämisasiakirjaan liittyvien viestintäkanavien väittämien jakaumat (%) sekä keskiarvot ja keskihajonnat (n = 222) Sähköiset viestintäkanavat

Sähköinen viestintäkanava	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Neutraali	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	Yhteensä	$\bar{x}$ **	s
Sähköposti	34	41	18	6	1	100	4,0	0,9
Intranet	25	49	17	6	4	100	3,9	1,0
Internet	14	32	35	14	6	100	3,3	1,1
Viestintäkanavien tärkeys *							3,7	1,0

Väitteiden keskiarvo * Keskiarvo on luvuista 5=erittäin tärkeä, 4= melko tärkeä, 3= neutraali, 2= ei kovin tärkeä ja 1= ei lainkaan tärkeä **

Kirjallisista kanavista hallinnolliset ohjeet olivat erittäin tärkeitä 17 % vastaajille, mikä selittynee julkisen organisaation toimintakulttuurista. Ilmoitustaulutiedotteet eivät taida juuri olla käytössä, joten ne eivät olleet kovinkaan tärkeitä 32 % ja lainkaan tärkeitä 21 % vastaajista (keskiarvo 2,6). Aloitetoimintaa ei pitänyt kovinkaan tärkeänä 19 % vastaajista.

TAULUKKO 20. Kehittämisasiakirjaan liittyvien viestintäkanavien väittämien jakaumat (%) sekä keskiarvot ja keskihajonnat (n = 222) Kirjalliset viestintäkanavat.

Kirjallinen viestintäkanava	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Neutraali	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	Yhteensä	$\bar{x}$ **	s
Hallinnolliset ohjeet	17	40	25	14	5	100	3,5	1,1
Kokouspöytäkirjat ja muistiot	13	46	22	15	5	100	3,4	1,1
Yhteistyöelimet	14	34	34	14	4	100	3,4	1,0
Raportit	12	40	26	20	3	100	3,4	1,0
Aloitetoiminta	6	28	37	19	10	100	3,0	1,1
Ilmoitustaulutiedotteet	5	16	26	32	21	100	2,6	1,1
Viestintäkanavien tärkeys *							3,2	1,1

Väitteiden keskiarvo * Keskiarvo on luvuista 5=erittäin tärkeä, 4= melko tärkeä, 3= neutraali, 2= ei kovin tärkeä ja 1= ei lainkaan tärkeä **

4.2.5 Vastaajien kokemukset viestintäkanavista

Kysymyksessä 16 a pyrin selvittämään sitä, minkä viestintäkanavan kautta vastaajat kokevat saavansa tietoa kehittämissasiakirjasta. Vastauksista ilmenee se, että tiedonvälityskanavana olivat organisaationjärjestelmän *viestintäkanavat, itse hankittu tieto ja muuta kautta saatu tieto*. Organisaatiojärjestelmän kanavat olivat eri henkilöiden kanssa käydyt keskustelut eri tilanteissa, eri koulutustilaisuudet, seminaarit, kokoukset ja tiedotustilaisuudet. Opettajayhdistys ja yhteistyötoimikunta olivat muuta kautta saadun tiedon välityskanava. Henkilökohtainen tiedonvälitys korostuu vastaajien mielipiteissä. Epämuodollisessa tilanteessa käydyt keskustelut (käytäväpuheet ja kahvipöytäkeskustelut) ja muodollisemmat henkilöstökokoukset, johtotiimi, kehityskeskustelut ja opettajankokoukset nousivat esiin esimiesten ja työkavereiden viestintäkanavana. Tämä tutkimustulos tukee kysymyksen yhdeksän vastauksia. Siinä kysyttiin viestintäkanavien tärkeyttä. Kummankin kysymyksen vastauksissa esiin

nousi henkilöiden viestintä ja vuorovaikutus epämuodollisissa ja muodollisissa tilanteissa.

4.2.6 Kehittämisasiakirja strategian viestinnässä

Kehittämisasiakirjan sisältöön liittyvien strategian ja vision sisällön ja strategiaprosessin kertominen toivottiin tapahtuvan useammassa tiedotustilaisuudessa henkilöstölle (kysymys 16 c). Tiedotustilaisuudessa pitäisi tehdä arviointia nykyisestä toiminnasta tarpeeksi usein. Vastaajat ehdottivat hyvien käytänteiden esille nostamista, valmiiden toimintaehdotuksien ja kuntayhtymän johtajan infoa tietoverkon kautta koko henkilöstölle.

Strategian *toteuttamista tukeva viestintä* tulisi tehdä keskustelujen, pohdintojen ja ehdotusten kautta tiimitasolla, työyhteisössä, kahden kesken, kehityskeskusteluissa ja yhteisissä henkilöstökokouksissa. Kehittämisasiakirjaa toivottiin avattavan ja purettavan käytännön tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon kehittämisasiakirjan suunnitteluvaiheessa. Näin toimittuna osallistuminen motivoi työn kehittämiseen.

Kehittämisasiakirjan tavoite vastaajien mielestä on se, että se helpottaa toimintaa ja oikeiden päätösten tekemistä. Yhdessä pitää pohtia sitä, mitä *mahdollisuuksia* asiakirja tuo jokaisen työhön ja mitä asiakirja tarkoittaa omassa työssä. Käytännön esimerkkejä toiminnasta tulee esittää. Kehittämisasiakirjassa mainittujen eri prosessien selkeät toimintaohjeet ja käytännön resurssit tulee ottaa huomioon. Asiasta tulee kertoa selkokielisesti, paikkansapitävästi, totuudenmukaisesti ja innostavasti. Asiakirja tulee avata käytännön toimenpiteiksi ja tavoitteiksi niin, että merkitykset ja sanojen tarkoitukset selvitetään johdonmukaisesti. Yhdessä voidaan miettiä ratkaisuja, kuinka asiat voivat käytännössä näkyä. Lukukauden toteuttamisen opetuksen ja työvuoden suunnitteluun yhdistetään kehittämisasiakirjan tavoitteet. Uusi työntekijä velvoitetaan lukemaan kehittämisasiakirja perehdytyksen yhteydessä.

4.2.7 Työyhteisön viestintäilmapiiri

Millainen viestintäilmapiiri on kehittämisasiakirjan tahtotilan toimeenpanosta viestiesä? (Taulukko 21). Tekstissä prosenttiluvut on yhdistetty täysin samaa mieltä ja samaa mieltä olevissa vastauksissa.

Jopa 87 % vastanneista on ainakin sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on sellainen, että on mahdollista keskustella työhön liittyvistä asioista (keskiarvo 4,2). Oman mielihiteen ilmaisusta työyhteisössä on samaa mieltä 87 % vastaajista (keskiarvo 4,2). Kehittämisasiakirjaan työhön liittyvistä muutoksista voi esimiesten kanssa keskustella 71 % vastaajista. Tietoa on riittävästi saatavilla 66 % vastaajista. Kehittämisasiakirjan tavoitteista on saanut tietoa vastaajista riittävästi 53 %. Vastaajista 52 % kokee saavansa tiedon ajoissa ajankohtaisista ja tulevista asioista. Viestintää arvioidaan 42 %:lla vastaajien työyhteisössä. Viestintä on johdonmukaista 40 % vastaajan mielestä.

Eri mieltä ja täysin eri mieltä olivat 22 % vastaajista, jotka eivät saaneet kehittämissiakirjan tavoitteista riittävästi tietoa. Ajankohtaisista ja tulevista asioista ei saa tarpeeksi ajoissa tietoa 27 % vastaajista. Viestintä ei ollut johdonmukaista, eikä tieto ollut selkeää 26 % vastaajan mielestä. Viestintäilmapiirin keskiarvo on 3,6 eli kohtalainen tulos.

TAULUKKO 21. Työyhteisön viestintäilmapiirin väittämien jakaumat (%) sekä keskiarvot ja keskihajonnat kehittämisasiakirjan viestintään liittyen (n=222)

Työyhteisön viestintäilmapiiri	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$ **	s
Voin keskustella työhön liittyvistä asioista työtovereiden kanssa.	38	49	8	4	1	100	4,2	0,8
Voin ilmaista omia mielipiteitä työyhteisössäni.	39	48	8	3	2	100	4,2	0,8
Voin keskustella työhöni vaikuttavista muutoksista esimiehen kanssa kehittämisasiakirjaan liittyen.	31	40	17	7	5	100	3,9	1,1
Tietoa on riittävästi saatavilla.	23	43	25	7	2	100	3,8	1,0
Viestintä on paikansäpitävää.	10	42	37	9	2	100	3,5	0,9
Olen saanut riittävästi tietoa kehittämisasiakirjan tavoitteista	19	34	25	15	7	100	3,4	1,2
Saan tietoa tarpeeksi ajoissa ajankohtaisista ja tulevista asioista.	13	39	21	23	4	100	3,3	1,1
Viestintää arvioidaan työyhteisössäni.	11	31	37	15	6	100	3,3	1,0
Tieto on selkeää.	10	28	36	19	7	100	3,2	1,1
Viestintä on johdonmukaista.	7	33	34	20	6	100	3,1	1,0
Viestintäilmapiiri työyhteisössä							3,6	1,0

Väitteiden keskiarvo *

Keskiarvo on luvuista 5= täysin samaa mieltä 4= samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä, 2= eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä **

Viestintää tehostamaan järjestettiin keväällä 2008 henkilöstölle kehittämisasiakirjan tiedotustilaisuuksia. Kuntayhtymän johtaja Ilkka Pirskanen kertoi henkilöstölle asiakir-

jan sisällöstä. Vastaajista (222 henkilöä) 52 %:lla oli mahdollisuus ja 48 % ei ollut mahdollisuutta osallistua tiedotustilaisuuteen. Tilaisuuden antia kysyttiin selventämään tilaisuuden tavoitteen onnistumista ja jatkokehittelyä varten. Osallistuneista 116 vastaajasta 43 % koki saaneensa selvennystä ja 9 % ei saanut selvennystä kehittämisasiakirjan sisältöön. (Taulukot 22-23, Liite 5).

4.2.8 Vastuu kehittämisasiakirjan viestinnästä

Vastaajien mielestä kehittämisasiakirjan tiedottamisesta (kysymys 16b) ovat vastuussa ensisijaisesti Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johtajat ja johtoryhmä, lähimmät esimiehet ja koko henkilöstö.

Vastaajien mielipiteet siitä, miten kehittämisasiakirjan viestintä tulisi hoitaa, että se tulisi tutuksi (kysymys 16d) ovat hyvin samankaltaiset kuin kysymys 16 c mielipiteet. Tärkeänä pidettiin arjessa asian muistuttamista ja kertausta niin vanhalle kuin uudellekin henkilöstölle.

Viestinnän välineinä ehdotetaan organisaation omaa viestintäjärjestelmää; sähköpostia, sisäisiä tiedotus- ja koulutustilaisuuksia, tiimityöskentelyä, henkilöstökokouksia, kehityskeskusteluja, pienryhmiä, jokaisessa työyhteisön kokouksessa, poikkeavaa tiedotteen muotoa ja keskustelua yhdessä, sekä sellaisen henkilön kanssa, joka on perehtynyt asiaan.

Viestinnän sisällöltä vaaditaan selkeäkielisyyttä, konkretiaa; miten asia liittyy omaan työhön, käytännönläheisiä sovellutuksia, tietoa hyvistä käytännöistä, asioiden aukikirjoittamista paloina, ei koko asiakirjaa, konkreettisten tavoitteiden ja toiminnan esittelyä toteuttavalle tasolle ymmärrettävästi ja riittävän usein, toistoja, myös arviointia eri ajankohtina ja erilaisissa ryhmissä. Kuten yksi vastaaja toivoi, ettei ”viestintää viestimisen vuoksi, vaan siten että kehittämisasiakirjan arvo ja visio on kaikkialla toiminnan ohjaamisessa mukana”.

Esimiehen rooli vastaajien mielestä on tiedottaa alaisilleen kehittämisasiakirjasta ja pitää yhteisiä purkupalavereja ja kokouksia. Esimiehen toivotaan vievän asiaa käytännön tasolle, keskustelevan ihmiseltä ihmiselle ja omaavan innostavan asenteen asiaa kohtaa, jolloin se ”tarttuisi” muihinkin. Kasvotusten keskustellen ja sopivissa tilaisuuksissa muistuttaa asiasta.

Vastaajien ehdotuksia ja toiveita kehittämisasiakirjan viestintään, jotta se tulisi tutuksi tuli useita erilaisia. Esitän tässä yksittäisiä vastauksia:

"Vastaajien mielestä tulisi välttää raskaita tiedotteita.

Poikkeava tiedotteen muoto voisi auttaa.

Logona, asiapapereissa mukana niin että aina "silmit" osuvat asiaan esimerkiksi huoneentauluja olen nähnyt eri organisaatioissa.

Aikaa pitää olla riittävästi asiasta pitää olla helposti saatavilla tietoa muun muassa Intranetistä, jossa voisi olla videoituna tietoiskuja ja luentoja kaikkien käytettäväksi.

Kampanjaluonteisesti, kehittämisasiakirja-päivä tai – puolikas, ylhäältä alaspäin, jossa asiakirja käydään huolellisesti lävitse.

Tulee kirjata, mitä asiakirja tarkoittaa omassa oppilaitoksessani, omassa yksikössäni ja omassa toiminnassa.

Lopullinen jalkauttaminen liittämällä se osaksi hyviä ja miellyttäviä kokemuksia tai tehtäviä.

Jotain Tyhyä kytketty yhteen, mielekästä toimintaa, ei käskytyksenä. Nyt teidän pitää tehdä - nyt on tehtävä".

4.3 Henkilöstön työkäyttämisen vaikutus strategian toteuttamisessa

Seuraavassa selvitetään ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan taustalla olevia tekijöitä. Työasenne, motivaatio ja työyhteisön ajattelu- ja toimintatapaa on kuvattu taulukoilla ja yhdellä laadullisen kysymyksen analysoinnilla. Työasenne käsitteenä tarkoitetaan kokemuksen kautta omaksuttua henkistä valmiustilaa, jolla on ihmistä ohjaava vaikutus. Ihmiset reagoivat esimerkiksi henkilöön tai tilanteeseen eri tavalla; positiivisesti tai negatiivisesti. Asenteet ovat suhteellisen pysyviä, käyttäytymistä vakiinnuttavia, ohjaavia ja muuttuvat hitaasti. (Juuti 2006, 24). Useat kokevat työn mielekkääksi, jos he voivat vaikuttaa työhönsä enemmän, tehtävät ovat heidän suorituskäytönsä ylärajoilla, työyhteisön henki ja luottamuksen ilmapiiri pystytään yhdistämään, työssä toimitaan solidaarisesti, työ kuormittaa kohtuullisesti, työntekijään luotetaan ja valvontaa on kohtuullisesti (Kärkkäinen 2005, 48–49). Tekstissä on taulukon täysin samaa mieltä ja samaa mieltä olevat vastaukset yhdistetty.

4.3.1 Kehittämisasiakirjan tavoitteen vaikutus työtoimintaan

Vastaajista 82 % kokee, että toimintaa ohjaava vastuullisuus – arvo näkyy työssään (keskiarvo 4,1) ja 73 % kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä (Ka 3,9). Kehittämisasiakirjan tavoitteen suuntaisesti toimii 67 % vastaajista ja heistä 58 % kokee voivan-

sa vaikuttaa kehittämisasiakirjan toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Arki-työssä vastaajista 48 % tekee valintoja huomioiden kehittämisasiakirjan tavoitteet ja sisällön. Kehittämisasiakirjan tavoite on muuttanut vastaajien toimintatapaa 34 % arkityössä. Toimintatavan muutoksesta on eri mieltä 23 % vastaajista. (Taulukko 24, seuraavalla sivulla).

Työyhteisön poissaolot vaikuttavat 61 % vastaajan työtoimintaan. Työyhteisön jäsen-ten vaihtuminen vaikuttaa kehittämisasiakirjan toiminnallisten tulosten saavuttami-seen työyhteisössä 55 %:lla vastaajista. Kehittämisasiakirjan vaikutus työtoimintaan keskiarvo on 3,6.

Taulukko 24. Kehittämisasiakirjan vaikutus työtoimintaan väittämien jakaumat (%) ja keskiarvot ja keskihajonnat (n = 222)

Kehittämisasiakirjan vaikutus työtoimintaan	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$ **	s
Koen, että toimintaa ohjaava vastuullisuus-arvo näkyy työssäni.	41	41	14	2	2	100	4,1	0,9
Koen olevani tärkeä osa työyhteisöä.	27	46	19	4	4	100	3,9	1,0
Toimin kehittämisasiakirjan tavoitteen suuntaisesti.	19	48	27	5	1	100	3,8	0,8
Työyhteisössä poissaolot vaikuttavat toimintaan.	19	42	26	9	4	100	3,6	1,0
Voin osaltani vaikuttaa kehittämisasiakirjan toiminnallisten tulostavoitteiden saavuttamiseen.	16	42	28	10	4	100	3,6	1,0
Työyhteisön jäsenien vaihtuminen vaikuttaa toimintaani.	10	45	29	11	5	100	3,4	1,0
Teen valintoja arkityössäni huomioiden kehittämisasiakirjan tavoitteet ja sisällön.	11	37	32	13	7	100	3,3	1,1
Kehittämisasiakirjan tavoite on muuttanut toimintatapaani arkityössä.	6	28	43	14	9	100	3,1	1,0
Kehittämisasiakirjan vaikutus työtoimintaan. *							3,6	0,9

Väitteiden keskiarvo * Keskiarvo on luvuista 5= täysin samaa mieltä 4= samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä, 2= eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä **

4.3.2 Kehittämisasiakirjan tavoitteen vaikutus työmotivaatioon

Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseemme, joko suoraan tai tiedostamatta. Motivaatio-prosessissa ovat mukana ihmisen persoonallisuus, tunteisiin liittyvät tekijät, järkipäiset tekijät sekä ympäristö, jossa työskennellään (Liukkonen et al, 2006, 11). Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista, yksilön oman tahdon alaista päämäärään sitoutunutta tarkoituksellista käyttäytymistä. Motiivien (tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet) yhteisvaikutuksesta syntyy motivoitunut tila tavoitella haluttua päämäärää (Juuti 2006,37). Vastaajien mielipide organisaation arvon yhteneväisyydestä tukee käsitystä siitä, että motivaatio saattaa syntyä ihmiselle tärkeiden arvostuksen kautta.

Organisaation arvot ovat yhtenevät omien arvojen kanssa 76 % vastaajista (keskiarvo 4).

Kehittämisasiakirjan visio on saavutettavissa 74 % vastaajan mielestä. Työn mielekkyys nousee esiin kysymyksessä ”voin vaikuttaa omaa työtäni koskeviin suunnitelmiin”. Jopa 74 % vastaajista on samaa mieltä edellä mainitusta väitteestä. Kehittämisasiakirjan tavoite suuntaa toimintaa 67 % vastaajan työssä.

Esimiehen toiminta tukee vision tavoitteen toteuttamista 61 % vastaajan mielestä. Kehityskeskustelujen merkitys on tärkeä henkilökohtaisten tavoitteiden suuntaamisessa vision tavoitetilaan. Jopa 61 % vastaajista sopii esimiesten kanssa henkilökohtaiset tavoitteet kehittämisasiakirjaan pohjautuen. Työyhteisön muutoksiin saa vaikuttaa 60 % vastaajista. Huomioitavaa on se, että vastaajista 15 % ei saa mielestään vaikuttaa työyhteisöä koskeviin muutoksiin. Vastaajista 59 % kokee pystyvänsä toteuttamaan kehittämisasiakirjan tavoitteen ja vain 6 % on eri mieltä asiasta. Kehittämisasiakirjan vaikutus työmotivaatioon keskiarvo on 3,8. Taulukko 25.

Taulukko 25. Kehittämisasiakirjan työmotivaatioon liittyvien väittämien jakaumat (%) sekä keskiarvot ja keskihajonnat ($n = 222$)

Kehittämisasiakirjan vaikutus työmotivaatioon	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	$\bar{x}^{**}$	s
Pohjois-Karjalan koulutuskunta-yhtymän arvo on yhtenevä omien arvojeni kanssa.	27	49	21	1	2	100	4,0	0,8
Kehittämisasiakirjan visio on mielestäni saavutettavissa.	25	49	22	2	2	100	3,9	0,8
Voin vaikuttaa omaa työtäni koskeviin suunnitelmiin.	23	51	16	7	3	100	3,9	0,9
Koen kehittämisasia- -kirjan tavoitteen, ”olemme ammatillisen osaamisen mestareita ja valtakunnallisilla mittareilla mitattuna kuulumme koulutuksen järjestäjien parhaimmistoon” toimintaa suuntaavana tekijänä työssäni.	16	51	25	6	2	100	3,7	0,9
Esimies tukee toiminnallaan vision tavoitteen toteuttamista.	19	42	29	7	3	100	3,7	1,0
Sovin esimiehen kanssa kehityskeskustelussa henkilökohtaiset tavoitteet kehittämisasiakirjaan pohjautuen.	25	36	22	9	8	100	3,6	1,2
Saan vaikuttaa työyhteisöäni koskeviin muutoksiin.	19	41	25	10	5	100	3,6	1,1
Koen, että pystyn toteuttamaan kehittämisasiakirjan tavoitteen.	13	46	35	4	2	100	3,6	0,8
Kehittämisasiakirjan vaikutus työmotivaatioon							3,8	0,9

Väitteiden keskiarvo **

Keskiarvo on luvuista 5= täysin samaa mieltä 4= samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä, 2= eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä **

4.3.3 Organisaation ajattelu- ja toimintatapa

Asennoituminen työtyytyväisyyteen on henkilön subjektiivinen kokemus työn sisältöön, muiden työyhteisön henkilöiden suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja koko organisaation ilmapiiri. Tässä kysymyssarjassa on keskitytty organisaation ilmapiiriin ja esimiehen johtamistapaan. Seuraavassa taulukossa (26) , sivulla 55, on tekstissä taulukon täysin samaa mieltä ja samaa mieltä vastaukset yhdistetty.

Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Työyhteisössä on hyvä työskennellä 76% vastaajan mielestä. Kehittämisasiakirjan tavoitteista on keskusteltu 68 % vastaajan työyhteisössä. Tavoiteasetantaa kehittämisasiakirjan pohjalta on tehty 63 % vastaajien työyhteisöjä. Palautetta toiminnan onnistumisesta on saanut 62 % vastaajista. Rohkaisua on saanut työstään 60 % vastaajista. Asioista keskustellaanavoimesti 55 % vastaajan työyhteisössä. Päätöksenteko on nopeaa 47 % vastaajan työyhteisössä. Vastaajista vain 36 % on purkanut esimiehen kanssa kehittämis-asia kirjan sisällön käytännön tasolle. Kehittämisasiakirjan vaikutus organisaation ajattelu- ja toimintatavan keskiarvo on 3,5.

Taulukko 26. Kehittämisasiakirjan vaikutus organisaation ajattelu - ja toimintatapaan väittämien jakaumat (%) sekä keskiarvot ja keskihajonnat (n = 222).

Organisaation ajattelu- ja toiminta- tapa	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei sa- maa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	$\bar{x}$ **	s
Työyhteisössä on hyvä työskennellä.	30	46	17	6	1	100	4,0	0,9
Työyhteisössäni on keskusteltu kehit- tämisasiakirjan ta- voitteista.	22	46	14	14	4	100	3,7	1,1
Työyhteisössäni ase- tetaan tavoit- teita kehittämisasia- kirjan pohjalta.	16	47	27	7	3	100	3,7	0,9
Olen saanut esimie- heltäni palautetta toimintani onnistumi- sesta.	24	38	17	14	7	100	3,6	1,2
Minua rohkaistaan työssäni.	22	38	23	9	8	100	3,6	1,2
Työyhteisössä ke- skustellaan avo- imesti.	16	39	26	16	3	100	3,5	1,1
Työyhteisössäni päättöksenteko on nopeaa.	9	38	30	20	3	100	3,3	1,0
Olen "purkanut" esi- miehen kanssa kehit- tämisasiakirjan sisäl- lön käytännön tasol- le.	10	26	24	26	14	100	2,9	1,2
Kehittämisasiakirjan vaikutus organisaati- on ajattelu- ja toimin- tatapaan *.							3,5	1,1

Keskiarvo on luvuista 5= täysin samaa mieltä 4= samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä, 2= eri mieltä ja 1= täysin eri mieltä **

4.3.4 Vastuullisuus –arvon näkyminen työssä

Kehittämisasiakirjassa vv. 2008–2012 on Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä määritellyt toimintaa ohjaavaksi arvoksi vastuullisuuden. Kysymyksessä 13 i kysyttiin miten vastuullisuus arvo näkyy työssäsi. Vastaajat pystyivät vastaamaan laadulliseen kysymykseen kertomalla miten asia hänen työssään näkyy. Numeroin vastaukset vastaajanumerolla. Pohdin mitä asioita nousee esiin lukemalla vastauksia. Aineisto

on laaja, joten kopioin vastaukset numerokohtiin ja etsin teoriaa, jonka pohjalta voisin taulukoida aineiston.

Tutkijana käsittän vastuullisuuden työssä kuuluvan alaistaitoihin, jota on tutkittu Suomessa jonkun verran. Vastuullisuus on strateginen tekijä, jolla pyritään saavuttamaan etua muihin saman alan toimijoihin nähden.

Vastuullisuutta voi kuvata oma-aloitteellisuudella työssä, yhteistyötaidoilla, sitoutumisella työhön ja työyhteisöön. Esimiehillä vastuullisuuteen kuuluvat lisäksi: miten esimies tukee, kannusta ja motivoi työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa ja miten esimies luo myönteistä, toimivaa ja aikaansaavaa työyhteisöä. (Lapin yliopisto, 2010. Tampereen yliopisto 2010).

Jokainen vastaaja on kokenut vastuullisuuden omalla tavallaan ja yhteisen nimittäjän löytäminen on hankalaa. Vastuu itsestä, työtovereista ja työn tavoitteiden saavuttamisesta on alaistaitoja parhaimmillaan. Henkilöstö toimii tunnollisesti, reilusti, ottavat toiset huomioon, he ovat organisaatiokollisia ja kehittävät itseään. Mielenpaineissa korostui opetushenkilöstön vastaukset

5 POHDINTA

Tutkimuksen lähtökohtana ollut oletus siitä, että opetus- ja koulutushenkilöstön ja muun henkilöstön tietämys kehittämisasiakirjasta ja sen sisällöstä oli heikohkoa, on tässä tutkimuksessa tutkittu viestinnän ja organisaatiokäyttäytymisen viitekehyksen perusteella. Tutkimuksessa tutkittiin sitä miten kehittämisasiakirjan viestintä on tukenut strategian viemistä käytännön toimintaan ja miten viestintä on edistänyt asiaa ja miten henkilöstön työkäyttäytyminen tukee strategian toteutumista.

Vastaajia oli eri taustatietoryhmistä niin, että verrattuna kohdeorganisaation henkilöstöön tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Ensin tehdyssä esitutkimuksessa saatiin tietoa esimiesten mielipiteistä kehittämisasiakirjan tavoitetilan toteuttamisesta. Esimiehet eivät arvioineet omaa rooliaan kehittämisasiakirjan tavoitetilan toteutumisessa. Henkilöstön rooli koettiin merkitykselliseksi ja todettiin, että henkilöstö tietää ainakin pääpiirteittäin kehittämisasiakirjan sisällön ja ymmärtää myös jollain lailla tavoitteen sen pohjalta.

Tuloksissa korostuvat yli 51-vuotiaiden, opetus- ja koulutushenkilöstön, työsuhteeltaan toistaiseksi voimassa olevan, 6-15 vuotta töissä olleiden ja Joensuussa työskentelevien kokemukset.

Tutkija on suhtautunut avoimesti tutkimukseen. Tulosten luotettavuutta on arvioitu koko tutkimusprosessin ajan. Tulosten uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus ovat tutkijan havainnoin perusteella luotettavuutta (Eskola ja Suoranta 2005, 211). Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) ovat todenneet, että reliabiliteetti suomennetaan sanoilla luotettavuus, käyttövarmuus ja toimintavarmuus. Tutkimuksen pätevyys (validius) todetaan siitä, onko mittari tai tutkimusmenetelmä mitannut sitä mitä on tarkoituskin.

Viestinnän vaikutus strategian viemisessä käytännön toiminnaksi

Organisaation viestintä on auttanut kehittämisasiakirjan (liite 1) sisällön tunnetuksi tekemistä heikonlaisesti. Kaikista vastaajista alle puolet tunsivat hyvin kehittämisasiakirjan. Opetus- ja koulutushenkilöstöä on eniten organisaation henkilöstöstä ja heidän tietämys kehittämisasiakirjasta on heikkoa. Esimiesten tietämys on hyvä.

Viestinnän tehtävää ei voi vähätellä. Esimiesten vastuu viestinnästä on suuri. Työyhteisön työkuultuuri ja ilmapiiri tukee ja edistää viestin perillemenoa. Kehittämisasiakirjaan sisältyy tavoitetila, jota viestitään erilaisissa tilanteissa. Henkilöstön oma mielipide kehittämisasiakirjan viestintään työyhteisössä on myönteistä, koska useassa työyhteisössä on suunnitelma vision eli tavoitetilan saavuttamiseksi, asiat esitetään myös osana suurempaa kokonaisuutta ja vision merkitystä on pohdittu työyhteisössä. Lähes jokainen vastaajista tietää mitä kuntayhtymän visio tarkoittaa, se saa riittävästi tietoa esimieheltä ja tietää miten työyhteisössä kehittämisasiakirja sisältöä toteutetaan käytännössä.

Organisaatiossa käytetään eri viestintäkanavia viestintään. Suullisista kanavista lähin esimies oli tärkein, työyhteisöjen sisäiset kokoukset ja palaverit seuraavaksi tärkein ja työtoverit kolmanneksi tärkein viestintäkanava. Tutkimuksessa korostui lähimmän esimiehen rooli. Sähköisissä viestintäkanavissa koettiin tärkeimmäksi sähköposti ja kirjallisissa viestintäkanavissa hallinnolliset ohjeet.

Vastaajat kokevat saavansa tietoa kehittämisasiakirjasta eri henkilöiden kanssa epämuodollisissa ja muodollisissa tilanteissa. Vastuu kehittämisasiakirjan viestinnästä on vastaajien mielestä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johtajilla ja johtoryhmällä, lähimmillä esimiehillä ja koko henkilöstöllä. Viestinnän sisällöltä vaaditaan selkeäkielisyyttä, konkretiaa; miten asia liittyy omaan työhön, käytännönläheisiä sovellutuksia, asioiden aukiokirjoittamista paloina, konkreettisten tavoitteiden ja toiminnan esittelyä toteuttavalla tasolla ymmärrettävästi ja riittävän usein. Esimiehen toivotaan tiedottavan alaisilleen kehittämisasiakirjasta ja pitävän yhteisiä purkupalavereita.

Viestintäilmapiiri vaikuttaa viestin perillemenoon ja omaksumiseen. Ilmapiiri koettiin erittäin myönteiseksi asian viestimiseen. Työyhteisössä työtovereiden kanssa voidaan asioista keskustella, omia mielipiteitä voi ilmaista työyhteisössä ja kehittämisasiakirjaan liittyen voi keskustella esimiehensä kanssa.

Henkilöstön työkäyttäytymisen vaikutus strategian toteutumisessa

Kehittämisasiakirjassa mainittu toimintaa ohjaava arvo – vastuullisuus näkyy suurimmalla osalla vastaajien työssä. He kokevat olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja lähes kolmenneljänestä vastaajista toimii mielestään kehittämisasiakirjan tavoitteen suuntaisesti. Kehittämisasiakirjan vaikutus työtoimintaan on kohtalainen.

Suurimmalla osalla vastaajista Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän arvo on yhtenevä omien arvojen kanssa. Kehittämisasiakirjan visio on vastaajien mielestä saavutettavissa ja he voivat vaikuttaa omaa työtään koskeviin suunnitelmiin. Kehittämisasiakirjan vaikutus työmotivaatioon on kohtalainen. Työyhteisössä on hyvä työskennellä, kehittämisasiakirjan tavoitteista on keskustelu työyhteisössä ja tavoitteita asetetaan kehittämisasiakirjan pohjalta. Kehittämisasiakirjan vaikutus organisaation ajattelu- ja toimintatapaan keskiarvo on kohtalaista huonompi.

Survey-tutkimuksessa kerättiin tietoja standardoidulla kyselylomakkeella. Kerättyä aineistoa on kuvailtu ja vertailtu. Menetelminä käytettiin laadullista ja määrällistä tutkimusta. Laadullinen osuus oli esitutkimuksessa ja laadullisia kysymyksiä oli myös nettikysymyslomakkeessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston lajittelu ja analysointi vei aikaa. Tulkitsin joko aikaisemman teorian tai tutkimuksen tuloksissa nousseiden asioiden pohjalta tuloksia. Tulokset ovat yleisiä, suuntaa antavia ja antavat merkityksiä tutkittavalle tutkimuskysymykselle. Tutkija analysoi omasta subjektiivisesta näkemyksestään tuloksia. Määrällisessä tutkimuksessa analysointiin käytin SPSS-ohjelmaa. Tuloksien merkitsevyyttä on testattu Khin neliö testillä.

Kyselylomakkeen kysymykset oli aseteltu niin, että vastaaja pystyisi mieltämään kysymykset nimenomaan kehittämisasiakirjan kautta. Ne vastaajat, jotka eivät tunteneet kehittämisasiakirjaa, saivat kysymysten kautta tietoa asiakirjasta.

Tuloksia voi yleistää koko tutkittavaan organisaatioon, koska vastaajat kuvasivat saatujen tietojen mukaan prosenteissa koko organisaatiota (kts luku 3.2). Voiko tuloksia verrata toiseen koulutuksen järjestäjään? Tulokset ovat suuntaa antavia ja jokainen koulutuksen järjestäjä on taustaltaan erilainen. Suuntaa antavina tuloksia voi käyttää.

Tilaaajalle koulutuksen järjestäjälle ja varsinkin esimiehille ja sitä kautta koko henkilöstölle on tästä tutkimuksesta hyötyä. Esimiesten rooli korostuu kehittämisasiakirjan viestinnässä ja sen toimeenpanemisessa kohdeorganisaatiossa. Opetus- ja koulutushenkilöstö on suurin henkilöstöryhmä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymässä. Heillä jokaisella on esimies, jonka tehtäviin kuuluu kehittämisasiakirjan olemassaolon merkityksen selvittäminen yhdessä henkilöstön kanssa. Esimiehet, jotka ovat olleet mukana asiakirjan suunnittelussa, voivat olla jo turhautuneita asian viestintään. Henkilöstön ehdotuksia saatiin runsaasti ja he toivovat hyvien käytänteiden esille nostamista, valmiiden toimintaehdotusten ja kuntayhtymän johtajan infoa, strategian toteuttamista tukevaa viestintää ja kehittämisasiakirjan avausta ja purkamista käytännön

tavoitteiksi ja toimenpiteiksi yhdessä. Kehittämisasiakirjassa mainitut eri prosessit ja niiden selkeät toimintaohjeet ja käytännön resurssit tulee huomioida. Kehityskeskustelu on hyvä tilanne kehittämisasiakirjan aukipurkamiseen henkilökohtaisesti. Henkilöstön motivaatio ja asenne ovat kohdallaan.

Henkilöstön ehdotukset kehittämisasiakirjan viestintäkanavista antavat tietoa siitä, miten asiasta kannattaa viestiä. Esimiehen ja työkaverin roolin korostuminen ja henkilöstön toive osallistua päätöksentekoon kehittämisasiakirjaa suunnitellessa ovat konkreettisia tuloksia. Kunnallinen organisaatio on usein mielletty byrokraattiseksi. Kehittämisasiakirja on laadittu helpottamaan toimintaa ja oikeiden päätösten tekemistä tavoitetilan hengessä. Se tuo mahdollisuuksia jokaisen työhön. Viestintämuotoa voidaan aina hioa. Onko organisaatiossa kehittämisasiakirjan viestintään kiinnitetty huomiota? Kehittämisasiakirjaan sisältyvän muutossanan korostaminen saattaa antaa negatiivisen merkityksen tärkeälle asialle (s. 11, 2.1.4.). Voiko asian ilmaista toisin? Organisaation suuri koko (1049 henkilöä) ja eri paikkakunnilla sijaitseva henkilöstö tuo omat mahdollisuudet ja rajoitteet viestinnän onnistumiselle.

Voidaan todeta, että kehittämisasiakirjan viestintä on tukenut kohtalaisesti strategian ja vision viemistä käytännön ohjaavaksi toiminnaksi. Viestinnän kehittämiseen voisi kiinnittää huomiota. Viestintäsuunnitelma ja toimeenpanijat tulee määritellä ja vastuuttaa. Asemaan liittyvä viestintävastuu tulee ottaa esille rekrytoitaessa ja työtoiminnan aikana. Luottamus esimieheen ja henkilöstöön tukee alaistaitojen onnistumista.

Henkilöstö ja sen osaaminen ovat avainasemassa toteuttaessa strategiaa. Henkilöstön tietämystä oman työyhteisön strategiasta, joka on johdettu organisaation strategiasta, tulee olla kirkkaana mielessä. Tietämystä omasta työyhteisön strategiasta tulee tehdä niin helppoa ja houkuttelevaa, että jokainen työyhteisön jäsen voi sen omaksumaa. Omakohtaisen strategian luominen organisaation strategian pohjalta tulisi kuulua jokaisen henkilöstön jäsenen tehtäviin.

Kehittämisasiakirjan purkaminen on hyvä tehdä aluksi hallitusti. Tutkimuksen alussa tuli esille viestintämallin mahdollinen suunnitteleminen tutkimustulosten perusteella. Tulosten perusteella siihen on tarvetta. Yhteinen strateginen sanasto ja perusviesti kehittämisasiakirjasta koko organisaatiossa eli samaa kieltä puhuminen on edellytys

asiakirjan sisältämien asioiden omaksumiselle. Viestintäprosessi voi jatkua siitä, että pohditaan henkilöstön kanssa yhdessä, mikä työssä muuttuu tavoitetilan tavoittelemi

sen myötä. Henkilöstön tulee miettiä miten muuttaa tapaa työskennellä, että se pääsee sovittuun tavoitteeseen sovitusajan päästä. Näkökulmina voivat olla esimerkiksi organisaatiotaso, työyhteisötaso ja henkilötaso. Henkilöstön tulee nähdä itsensä visiossa (sisäistää muutos oman työhön ja työyhteisöön). Åberg, 2003. Työyhteisön yhteiset konkreettiset tavoitteet vision tavoittelemiseen tulee ajastaa. Arviointikriteerit ja/tai mittarit tehdään yhdessä. Johdon käsissä on voimavarojen suuntaaminen ja kokonaisuuden ohjaaminen. Seuraava tutkimuksen kohde olisi hyvä linkittää kehittämisasiakirjan viestintämallin kehittämiseen ja sen testaamiseen. Laajempi tutkimisen arvoinen kohde voisi olla organisaation viestintästrategian tarpeellisuuden osoittaminen.

Strategian viestintää ja toteuttamista on tutkittu paljon yrityksissä. Yksi viimeisimmistä tutkimuksista on Taloustutkimus Oy:n julkaisema Strategian ostopolkututkimus keväällä 2010. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää miten organisaatioiden johto on menestynyt strategian laatimisessa ja sen läpiviennissä suomalaisen palkansaajan näkökulmasta. Julkisen organisaation strategian viestintää ja toteuttamista tulee tutkia. Kuntataloudessa olevat kriittiset ajat tuovat strategian ja vision toteuttamisen erittäin haasteelliseksi.

Tutkimuksen tekeminen oli haastavaa. Aiheiden ja tutkittavan organisaation laajuuden huomioonottaminen eri vaiheissa tuli eteen monta kertaa. Aineiston käsittelyyn varaamani aika ylittyi. Kyselyn taustakysymyksissä oli sellaisia kysymyksiä, joita en tarvinnut selvittäessä tutkimusongelmaa. Päädyin käyttämään henkilöstöryhmiä tärkeänä muuttujana. Survey-kysely oli aineistonkeruumenetelmänä hyvä. Tutkimuksen tulokset pystyin kytkemään teoreettiseen viitekehykseen kvantitatiivisen tutkimuksen osalta. Opinnäytetyön tekeminen opetti itsenäiseen työskentelytapaan ja luottamaan omiin valintoihin.

TAUSTA-AINEISTOT

Organisaation sisäiset aineistot

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä (2007). *Strategiat*. Intranet. Haettu 6.11.2007 ja 12.11.2007. www.pkky.fi

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä (2008–2010).

a) *Tilinpäätös 31.12.2008*

c) *Kehittämisasiakirja 2005–2008*

d) *Kehittämisasiakirja 2008–2012*

Kirjallisuus, jota on käytetty tausta-aineistona tutkimuksen alkuvaiheessa ja tulosten tulkintavaiheessa

Aaltola, J., Valli R. 2001 (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Jyväskylä. PS-Kustannus Oy

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7., uudistettu painos. Helsinki. Edita.

Jalava, U. & Vikman, A. 2003. *Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin*. Vantaa. Dark Oy.

Kamensky, M. (2004). *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Nikkilä, J. (1992). *Hallintotyön ympäristö. Kohti tuloksellista palvelevaa hallintoa*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki. Valtion painatuskeskus.

Syrjälä, L. Ahonen, S. Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1995). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki. Kirjayhtymä.

Työ- ja elinkeinoministeriö. *Julkaisu Vastuullisuus ja "viimeinen rivi"*. Työ ja yrittäjyys. 28/2008. Kirjallisuuskatsaus vastuullisuuden vaikutuksista yrityksen menestykseen.

LÄHTEET

- Anttila, P. (2005). *Ilmaisu, Teos, Tekeminen ja TUTKIVA TOIMINTA*. Hamina. Akatiimi Oy.
- Dunderfelt, T. (1998). *Henkilökemia, Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä*. Dialogia Oy. Juva. WSOY.
- Engström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus*. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki. Painatuskeskus.
- Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Helsinki. Tammi.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakanen, M. (2004). *PK-yrityksen strategiatyö*. Helsinki. Multiprint.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. 6., uudistettu laitos. Helsinki. Tammi.
- Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen*. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita.
- Högström, A. (2002). *Yhteiskunnallinen viestintä*. Helsinki. Infor Oy TAT.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere. TammerPaino Oy.
- Juholin, E. (2008). *Artikkeli Yhteisöviestinnän perusteet-verkko-oppimateriaali-viestintä työyhteisössä*. Haettu 17.03.2008 osoitteesta http://jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yvperust/artikkelit/vietyo_printti.htm
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. WSOY. Juva. Inforviestintä Oy.
- Juuti, P., (2006). (täysin uudistettu laitos). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Keuruu. Otava.

Juutilainen, A. (2007). *Strategiatyö Power Point esitys*. Haettu 26.10.2007 osoitteesta Savonia Ammattikorkeakoulun moodle.

Karlöf, B. (1999). *Johtamisen käsitteet ja mallit*. Porvoo. WSOY.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina*. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Kuula, A. (2006). *Toimintatutkimus 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen & Anna Puusniekka*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Haettu 09.10.2007 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Kärkkäinen, M. (2005). *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä*. Helsinki. Edita Prima Oy.

Lapin yliopisto (2010). *Henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointi*. Haettu 15.10.2010 osoitteesta http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Tietoa_yliopistosta/Suunnittelu_ja_ohjaus/Palkkausjarjestelma/Tehtavankuvaus-_arivointi-ym_lomakkeet/Muu_henkilosto/Henkilökohtaisen_tyosta_suoriutumisen_arviointi.iw
3

Lehtonen, J. (2003). *Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali*. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Haettu 16.05.2008 osoitteesta <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/index.html>

Lehtonen, J. (1998). *Yhteisöviestinnän johdantokurssin lukemistoa, käsikirjoitus*. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Haettu 16.04.2009 osoitteesta http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). *Taitolajina työ*. Helsinki. Edita Prima Oy.

Metsämuuronen, J. (2001). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 2., tarkistettu painos. Viro. Metodologia-sarja. 4.

Mälkiä, M. (2008). *Strateginen johtaminen*. Helsingin yliopisto. Opetusdiat. Haettu 02.01.2010 osoitteesta <http://www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0809/jos2/osa1.pdf>

Mälkiä, M.(2007). *Strateginen johtaminen*. Opetusdiat. Haettu 05.05.2008 osoitteesta http://www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0607/jos2/JOS2_SisaltoHY2007.pdf

Näsi, J., Aunola, M. (2001). *Yritysten strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö*. Helsinki. Multiprint.

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä (2008-2010). *Organisaation sisäiset asiakirjat*.

b) *Henkilöstöstrategia*

e) *Talousarvio 2007*

f) *Työolobarometrin tulokset 2008*

g) *Toimintakertomus 31.12.2008*

h) *Tilasto henkilöstöstä koulutusaloittain 15.9.2008*

i) *Henkilöstömäärätilasto 31.12.2008*

Puro, J-P., (2002). *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki .WSOY.

Salminen,J. (2001). *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Silius, K. (2005). *Sisällön analyysi diat*. Haettu 19.04.2009 osoitteesta http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf

Suomen ekonomiliitto. (2005). *Johtajuus!* Keuruu. Otavan kirjanpaino.

Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensäjohtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun kasvuun ja kehittymiseen*. Helsinki.Talentum.

Tampereen yliopisto (2010). *Työhyvinvointiopas*. Haettu 18.11.2010 osoitteesta <http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/alaistaidot1.php>

Vaherva, Tapio & Sallila Pekka. (toim.) (1998). *Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla*. Teoksessa P. Sallinen ja T. Vaherva (toim.). Aikuiskasvatuksen 39.vuosikirja. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy, 156–177.

Valtionvarainministeriö (2000). *Balanced scorecard valtionhallinnossa*. Balanced scorecard forum 2000. Haettu 02.01.2010 osoitteesta <http://www.hallinto.oulu.fi/suunnit/toiminta/BSCvaltionhallinnossa.pdf>

Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Gummerus Jyväskylä. Kirjapaino Oy.

Åhman, H. (2005). *Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi*. Porvoo. S-Bookwell Oy.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Gummers Jyväskylä. Kirjanpaino Oy.

Åberg, L. (2003). *Miten viestintä tukee kunnallisten palvelujen tuloksellisuutta*. PP-esitys. Haettu 19.11.2010 osoitteesta <http://www.kuntatyonantajat.fi>

Åberg, L. (2002). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki. Inforviestintä.

Åberg, L. (2000). *Esimiehen viestintäopas*. Jyväskylä. Gummerus Kirjanpaino Oy.

Tekstiosuus Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Kehittämisasiakirja 2008 - 2012

”

Toimintaympäristö

Tulevalla strategiakaudella tapahtuu Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toimintaympäristössä voimakas muutos. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen avaa runsaasti työpaikkoja. Samaan aikaan nuorten ikäluokkien pienentyminen rajoittaa kuntayhtymän mahdollisuuksia vastata osaavan työvoiman kysyntään. Oleellista on sovittaa yhteen työnantajien osajatarpeet ja opiskelijoiden vapaa oikeus valita koulutusala sekä opiskelupaikkakunta. Aikuiskoulutuksen rooli korostuu kun väestön osaa mista kehitetään vastaamaan nopeasti muuttuvia työelämän tarpeita. Yhteiskunnan vaatimukset koulutuksen tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta kasvavat.

Arvo Toimintaamme ohjaava arvo on vastuullisuus.

Missio Tehtävämme on kehittää työelämä- ja yksilölähtöisesti ammatillista osaamista Pohjois-Karjalan hyväksi.

Visio Olemme ammatillisen osaamisen kehittämisen mestareita.

Valtakunnallisilla mittareilla mitattuna kuulumme jatkuvasti koulutuksen järjestäjien parhaimmistoon.

Rakennamme tulevaisuuttamme ja toimintaamme seuraaville menestystekijöille:

- opetuksen, opiskelun ohjauksen, oppimistulosten ja tutkintojen järjestämisen korkea laatu
- tasokkaat työelämäsuhteet kaikilla organisaatiotasoilla
- koulutuksen suuntaaminen ja toteuttaminen työelämän ja opiskelijan tarpeiden mukaan
- koulutuksen saatavuuden turvaaminen
- henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen
- yhtymärakenteen suunnitelmallinen hyödyntäminen ja sopeuttaminen toimintaympäristön muutokseen
- tuloksellisuusmittariston hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä, johtamisessa ja henkilöstön palkitsemisessa
- talouden hallinta
- innovaatiotoiminnan kehittäminen

Strateginen perusvalinta

Toimintamme lähtökohtana on tuottaa lisäarvoa työelämälle, opiskelijoille ja tutkinnon suorittajille. Työelämään ja jatko-opintoihin ohjauksessa olemme valtakunnan huipputasolla. Kuntayhtymän käytettävissä olevat resurssit kohdennamme asiakkaidemme hyödyksi.

Vaikuttavuus

Lisäämällä työelämäyhteistyötä parannamme opiskelijoiden työllistymistä. Ammat-tiosaamisen näytöt ja tutkintotilaisuudet järjestämme ensisijaisesti aidoissa työtilanteissa ja työympäristöissä. Tutkinnon suorittaneiden ohjaamiseksi työelämään ja jatko-opintoihin luomme urapalvelukonseptin. Opettajien, kouluttajien ja esimiesten

tueksi otamme käyttöön järjestelmällisen ja kuvatun prosessin pedagogiselle kehittämiselle ja arvioinnille.

Prosessit

Koulutusalaakohtaisella toiminnalla varmistamme koulutuksen laadun ja kuntayhtymäkokonaisuuden synergiaetujen hyödyntämisen. Hallinnon tehokkuutta parannamme kehittämällä oppilaitoshallinnon ja yhteisten palvelujen työnjakoa. Uusimme tukipalvelujen tuottamistapoja kustannustehokkuuden parantamiseksi. Kiinteistökustannusten pienentämiseksi perustamme tilapalvelukeskuksen. Kehitämme organisaatorakennettamme vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteita. Pidämme kuntayhtymän talouden kunnossa ja maksuvalmiuden hyvänä. Kehitämme sisäistä valvontaa.

Asiakaspalvelu

Otamme käyttöön uuden työnantajapalautejärjestelmän. Työnantajien tarpeiden perusteella parannamme asiakastyytyväisyyttä. Opiskelijapalautteen mukaan kehitämme toimintoja jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Huolehdimme opiskelijahuollon resursoinnista. Tavoitteena on, että erityisopiskelijoiden läpäisyaste on jokaisessa kuntayhtymän oppilaitoksessa yli 60 %. Lisäämme opiskelijoiden mahdollisuuksia kansainväliseen opiskelijavaihtoon. Osallistumme aktiivisesti ammattitaitokilpailuihin opintoaloilla, joilla on valtakunnallista kilpailutoimintaa. Näillä aloilla jokaisesta opetussuunnitelma-perusteisesta viimeisen vuosiluokan opiskelijaryhmästä joku opiskelija osallistuu kilpailuihin. Turvaamme koulutuksen saatavuuden ylläpitämällä maakunnallista oppilaitosverkkoa sekä hyödyntäen tieto- ja viestintätekniikkaa ja perustamalla verkko-opiston.

Henkilöstön osaaminen ja työkyky

Kehitämme järjestelmällisesti kuntayhtymää työnantajana henkilöstömme työtyytyväisyyden ja rekrytoinnin turvaamiseksi. Rakennamme kuntayhtymälle erillisen ohjelman ikääntyvien työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen, hiljaisen tiedon siirtämiseen ja työssä jaksamisen parantamiseen. Henkilöstön kehittämiseen käytämme vuosittain 5 % henkilöstömenoista. Kartoitamme henkilöstön koulutustarpeet ja laadimme täydennyskoulutussuunnitelman. Luomme henkilöstölle selkeitä työkiertoon kannustavia elementtejä. Jokaisella vakituisella opettajalla ja kouluttajalla on oikeus ja velvollisuus käydä työelämäjaksolla strategiakauden aikana. Panostamme esimiesten johtamistaitoihin. Lisäämme henkilöstön työstään saamaa palautetta ja hoidamme sisäisen tiedotuksen avoimesti.”

Laajennetun johtoryhmän kehittämiskokous Niittylahdessa 13.2.2008

TÄMÄ ESITUTKIMUS LIITTYY SYKSYLLÄ 2008 TEHTÄVÄÄN POHJOIS-KARJALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN KEHITTÄMIS-ASIAKIRJAN 2008-2012 JALKAUTTAMISEN TUTKIMUKSEEN.

Strategiaviestintään liittyvä tutkimus tehdään yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman ylemmän korkeakoulututkinnon kehittämistyönä Savonia ammattikorkeakouluun.

Vastaamalla alla oleviin kysymyksiin voit vaikuttaa strategiaviestinnän kehittämiseen omasta näkökulmastasi.

Palautathan vastauspaperin joko tämän tilaisuuden aikana minulle tai Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän toimistoon Armi Pullille 21.2.2008 mennessä.

1. Millä tavalla edellisestä kehittämisasiakirjasta ja sen sisällöstä on sinulle tiedotettu?

2. Koetko onnistuneesi edellisen kehittämisasiakirjan sisällön tiedottamisessa/toteuttamisessa? (ympyröi vastauksesi numero)

1. kyllä koen 2. en koe

2.1. Miksi koet onnistuneesi?

2.2. Miksi et koe onnistuneesi?

3. Keneltä/mistä sait tiedon nykyisestä kehittämisasiakirjasta vuosille 2008-2012?

4. Käytätkö kehittämisasiakirjaa (2008-2012) omassa työssäsi? (ympyröi vastauksesi numero)

1. kyllä käytän 2. en käytä

4.1. Jos käytät, miksi käytät?

4.2. Jos et käytä, miksi et käytä?

5. Yskotko pystyväsi hyödyntämään/käyttämään tässä kehittämistilaisuudesta oppimaasi työyhteisösi hyväksi? Miksi?

Mikä on asemasi Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän organisaatiossa? (esim. rehtori, toimistopäällikkö, opettaja tai muu vastaava)

Kiitos vastauksistasi!

Eija-Hannele Tanskanen, puh. 040 4134 748 Halutessasi jatka vastausta paperin takapuolelle!
Vastaustilalta lyhennetty versio

KYSELY POHJOIS-KARJALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN KEHITTÄMISASIAKIRJAN VAIKUTUKSESTA ORGANISAATIOON

Joulukuu 2008

Kyselyn avulla selvitetään henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia kehittämisasiakirjan viestinnän mahdollisuuksista organisaatiossa ja kehittämisasiakirjan vaikutuksesta yksilön toimintaan organisaatiossa. Kysely on henkilökohtainen ja luottamuksellinen. Tulokset ovat ainoastaan tutkija Eija-Hannele Tanskasen käytössä (puh. 045 129 3205).

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. VASTAAJAN IKÄ:

- ☐ 21-30 v
- ☐ 31-40 v
- ☐ 41-50 v
- ☐ 51-60 v
- ☐ yli 60 v

2. VASTAAJAN HENKILÖSTÖRYHMÄ. Valitse vain yksi ryhmä:

- ☐ Pkky:n johtoryhmä
- ☐ Muu esimiesasemassa oleva (ei Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän johtoryhmään kuuluva)
- ☐ Opetushenkilöstö
- ☐ Kouluttajat (Aikuisopisto)
- ☐ Tukipalveluhenkilöstö
- ☐ Projektihenkilöstö

3. VASTAAJAN TYÖSUHTEEN MUOTO:

- ☐ Toistaiseksi voimassa oleva
- ☐ Määräaikainen

4. VASTAAJAN TYÖSUHTEEN KESTO POHJOIS-KARJALAN KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ:

- ☐ alle vuoden
- ☐ 1-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ 11-15 vuotta
- ☐ 16-20 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

Seuraava kysymys on tarkoitettu opettajille ja kouluttajille.

5. MILLÄ KOULUTUSALALLA TYÖSKENTELET? Valitse omasta mielestäsi vain yksi ja tärkein koulutusala jolla työskentelet

- ☐ Yhteiset aineet
- ☐ Humanistinen ja kasvatusala
- ☐ Kulttuuriala
- ☐ Liiketalous ja tietotekniikka
- ☐ Tekniikka ja liikenne
- ☐ Luonnonvara- ja ympäristöala
- ☐ Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- ☐ Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Muu, mikä koulutusala?

6. MILLÄ PAIKKAKUNNALLA/PAIKKAKUNNILLA TYÖSKENTELET?

7. MITEN HYVIN MIELESTÄSI TUNNET KEHITTÄMISASIAKIRJAN SISÄLLÖN? VALITSE YKSI VAIHTOEHTO.

- | | Erittäin
hyvin | Hyvin | En
hyvin,
enkä
huonosti | Jonkin
verran | Huonosti |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Tunnen kehittämisasiakirjan sisällön. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

VIESTINTÄÄN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

8. MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA KEHITTÄMISASIAKIRJAN VIESTINTÄÄN LIITTYVISTÄ VÄITTEISTÄ?

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Työyhteisössäni asiat esitetään myös osana suurempaa kokonaisuutta	☐	☐	☐	☐	☐
b) Työyhteisön muutoksista viestitään ajallaan.	☐	☐	☐	☐	☐
c) Tiedän, mitä kuntayhtymän visio tarkoittaa.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Työyhteisössä on suunnitelma vision saavuttamiseksi.	☐	☐	☐	☐	☐
e) Työyhteisössäni puhutaan "samaa kieltä" visiosta.	☐	☐	☐	☐	☐
f) Visiosta puhutaan eri yhteyksissä työyhteisössäni.	☐	☐	☐	☐	☐
g) Visio on jaoteltu osatavoitteisiin työyhteisössäni.	☐	☐	☐	☐	☐
h) Olemme pohtineet vision merkitystä työyhteisössä.	☐	☐	☐	☐	☐
i) Olen esimieheni kanssa keskustellut visiosta kehityskeskusteluissa.	☐	☐	☐	☐	☐

9. MITEN TÄRKEITÄ SEURAAVAT VIESTINTÄKANAVAT OVAT KEHITTÄMISASIAKIRJAN VIESTINNÄSÄ?

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Neturaali tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
a) työtoverit	☐	☐	☐	☐	☐
b) lähin esimies	☐	☐	☐	☐	☐
c)työyhteisön sisäiset kokoukset ja palaverit	☐	☐	☐	☐	☐
d) tietoisikut	☐	☐	☐	☐	☐
e) asiantuntijat	☐	☐	☐	☐	☐
f) luottamushenkilöt	☐	☐	☐	☐	☐
g) yhteistyöelimet	☐	☐	☐	☐	☐
h) sähköposti	☐	☐	☐	☐	☐
i) raportit	☐	☐	☐	☐	☐
j)ilmoitustaulutiedotteet	☐	☐	☐	☐	☐
k) kokospöytäkirjat ja muistiot	☐	☐	☐	☐	☐
l) hallinnolliset ohjeet	☐	☐	☐	☐	☐
m) aloitetoiminta	☐	☐	☐	☐	☐
n) Internet	☐	☐	☐	☐	☐
o) Intranet	☐	☐	☐	☐	☐

10. MITÄ MIELTÄ OLET TYÖYHTEISÖSI VIESTINTÄILMAPIIRISTÄ KEHITTÄMISASIAKIRJAN VIESTINTÄÄN LIITTYEN?

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Voin keskustella työhöni vaikuttavista muutoksista esimiehen kanssa kehittämisasiakirjaan liittyen.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Voin keskustella työhön liittyvistä asioista työtovereiden kanssa.	☐	☐	☐	☐	☐
c) Voin ilmaista omia mielipiteitä työyhteisössäni.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Saan tietoa tarpeeksi ajoissa ajankohtaisista ja tulevista asioista.	☐	☐	☐	☐	☐
e) Olen saanut riittävästi tietoa kehittämisasiakirjan tavoitteista	☐	☐	☐	☐	☐
f) Tietoa on riittävästi saatavilla.	☐	☐	☐	☐	☐
g) Tieto on selkeää.	☐	☐	☐	☐	☐
h) Viestintä on johdonmukaista.	☐	☐	☐	☐	☐
i) Viestintä on paikakansapitävää.	☐	☐	☐	☐	☐
j) Viestintää arvioidaan työyhteisössäni.	☐	☐	☐	☐	☐

11) MINULLA OLI MAHDOLLISUUS OSALLISTUA ILKKA PIRSKASEN PITÄMÄÄN KEHITTÄMISASIAKIRJAN TIEDOTUSTILAISUUTEEN KEVÄÄLLÄ 2008.

☐ Kyllä

☐ Ei

12) EDELLÄ MAINITTU TIEDOTUSTILAISUUS AUTTOI SELVENTÄMÄÄN KEHITTÄMISASIAKIRJAN SISÄLTÖÄ.

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ En osallistunut tiedotustilaisuuteen

ORGANISAATIOKÄYTTÄYTYMISEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

13. MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTEISTÄ KEHITTÄMISASIAKIRJAN VAIKUTTAVUUDESTA TOIMINTAASI?

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Kehittämisasiakirjan tavoite on muuttanut toimintata- paani arkityössä.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Voin osaltani vaikuttaa kehittämisasiakirjan toiminnal- listen tulostavoitteiden saavuttamiseen.	☐	☐	☐	☐	☐
c) Teen valintoja arkityössäni huomioiden kehittämis- asiakirjan tavoitteet ja sisällön.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Koen olevani tärkeä osa työyhteisöä.	☐	☐	☐	☐	☐
e) Toimin kehittämisasiakirjan tavoitteen suuntaisesti.	☐	☐	☐	☐	☐
f) Työyhteisön jäsenien vaihtuminen vaikuttaa toimintaa- ni.	☐	☐	☐	☐	☐
g) Työyhteisössä poissaolot vaikuttavat toimintaan.	☐	☐	☐	☐	☐
h) Koen, että toimintaa ohjaava VASTUULLISUUS-arvo näky työssäni.	☐	☐	☐	☐	☐
i) Miten toimintaa ohjaava arvo VASTUULLISUUS näkyy työssäsi?					

14. MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA KEHITTÄMISASIAKIRJAN TYÖMOTIVAATIOON LIITTYVISTÄ VÄITTEISTÄ?

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Sovin esimiehen kanssa kehityskeskustelussa henkilökohtaiset ta- voitteet kehittämisasiakirjaan perustuen.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Koen kehittämisasiakirjan tavoitteen, "olemme ammatillisen osaami- sen mestareita ja valtakunnallisilla mittareilla mitattuna kuulumme kou- lutuksen järjestäjien parhaimmistoon toimintaa suuntaavana tekijänä työssäni.	☐	☐	☐	☐	☐
c) Koen, että pystyn toteuttamaan kehittämisasiakirjan tavoitteen.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Saan vaikuttaa työyhteisöäni koskeviin muutoksiin.	☐	☐	☐	☐	☐
e) Esimies tukee toiminnallaan vision tavoitteen toteuttamista.	☐	☐	☐	☐	☐
f) Voin vaikuttaa omaa työtäni koskeviin suunnitelmiin.	☐	☐	☐	☐	☐
g) Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän arvo on yhtenevä omien arvojeni kanssa.	☐	☐	☐	☐	☐
h) Kehittämisasiakirjan visio on mielestäni saavutettavissa.	☐	☐	☐	☐	☐

15. MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTEISTÄ KEHITTÄMISASIAKIRJAN
VAIKUTUKSESTA ORGANISAATION AJATTELU- JA TOIMINTATAPAAN?

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Työyhteisössäni asetetaan tavoitteita kehittämisasiakirjan pohjalta.	☐	☐	☐	☐	☐
b) Työyhteisössäni on keskusteltu kehittämisasiakirjan tavoitteista.	☐	☐	☐	☐	☐
c) Työyhteisössäni päätöksenteko on nopeaa.	☐	☐	☐	☐	☐
d) Työyhteisössä keskustellaan avoimesti.	☐	☐	☐	☐	☐
e) Työyhteisössä on hyvä työskennellä.	☐	☐	☐	☐	☐
f) Olen "purkanut" esimieheni kanssa kehittämisasiakirjan sisällön käytännön tasolle.	☐	☐	☐	☐	☐
g) Olen saanut esimieheltäni palautetta toimintani onnistumisesta	☐	☐	☐	☐	☐
h) Minua rohkaistaan työssäni.	☐	☐	☐	☐	☐

16. KIRJOITA MIELIPITEESI ALLA OLEVIIN KYSYMYKSIIN.

- Mistä sait tiedon kehittämisasiakirjasta?
- Kenellä on vastuu kehittämisasiakirjan tiedottamisesta?
- Miten kehittämisasiakirjan sisällöstä tulisi kertoa, että se ohjaisi toimintaa?
- Miten kehittämisasiakirjan viestintä tulisi hoitaa, että se tulisi tutuksi?

KIITOS MIELIPITEISTÄSI!

Tervehdys !

Ohessa linkki ja salasana kyselyyn, johon toivon Sinun vastaavan 5.12.mennessä. Kyselyn avulla selvitetään miten viestintä kuntayhtymän kehittämisasiakirjan osalta on onnistunut ja ohjaako kehittämisasiakirja arkityötä. Kysely tehdään ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyönä Savonia ammattikorkeakouluun. Tutkimus on luottamuksellinen ja yksittäiset vastaukset tulevat vain tutkija Eija-Hannele Tanskasen tietoon, joka antaa tarvittaessa myös lisätietoja asiasta (puh. 045 1293205). Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa työyhteisösi kehittämiseen ja samalla auttaa Eija-Hannelea opinnäytetyössään.

Linkki: <http://vs.savonia-amk.fi/kyselyt.asp>

Kyselyn tunnus on **1325** ja salasana **pkky 2008**

Terveisin Ilkka Pirskanen

TAULUKKO 1. Vastaajien ja kohderoganisaaation tietojen vertailu

Liite 5

1 (5)

Vastaajat	Vastan- neita	% vastan- neista	Vertailu- tiedot	% vertailu- tiedoista
Ikäryhmät				
21–40 v	51	23	99	10
41–50 v	73	33	404	42
51-yli 60 v	97	44	467	48
Yhteensä	221	100	970	100
Henkilöstöryhmät				
Opetushenkilöstö	114	51	650	62
Tuki- ja projekti- henkilöstö	71	32	320	31
Esimiehet	37	17	79	7
Yhteensä	222	100	1049	100
Työsuhteen muoto				
Toistaiseksi voimassa	184	83	776	74
Määräaikainen	37	17	273	26
Yhteensä	221	100	1049	100
Työssäoloaika				
alle 5 v	58			26
6 - 15 v	86			39
yli 15 v	78			35
Yhteensä	222			100
Koulutusalat (opetta- jat/koulut.)				
Tekniikka ja liikenne	35	31	193	32
Yhteiset aineet	17	15	58	10
Liiketalous ja tietotekniikka	16	14	64	11
Sosiaali-, terveys- ja liikunta- ala	16	14	91	15
Matkailu-, ravitsemis- ja ta- lousala	12	11	56	9
Luonnonvara- ja ympäristöala	9	8	66	11
Kulttuuriala	5	4	42	7
Humanistinen ja kasvatusala	4	3	30	5
Yhteensä	114	100	650	100
Vastaajien työskentelypaik- kakunnat				
Joensuu	110	50	505	48
Muut paikkakunnat*	98	44	544	52
Ei paikkakuntaa	14			6
Yhteensä	222	100	1049	100

*Outokumpu, Pyhäselkä, Valtimo, Nurmee, Lieksa, Ilomantsi, Kitee ja kaikki toimipisteet

TAULUKKO 11. Työyhteisössä on suunnitelma vision saavuttamiseksi % henkilöstöryhmittäin

Työyhteisössä on suunnitelma vision saavuttamiseksi	Henkilöstöryhmät			Yhteensä (n=222)
	Esimiehet (n=37)	Opetus- ja koulutus-henkilöstö (n=114)	Muu henkilöstö (n=71)	
Täysin samaa mieltä	22	15	8	14
Samaa mieltä	65	46	45	49
Ei samaa, eikä eri mieltä	8	27	39	28
Eri mieltä	3	10	6	7
Täysin eri mieltä	3	3	1	2
Yhteensä	100	100	100	100

TAULUKKO 12. Työyhteisössäni puhutaan "samaa kieltä" visiosta % henkilöstöryhmittäin

Työyhteisössäni puhutaan "samaa kieltä" visiosta	Henkilöstöryhmät			Yhteensä n=222)
	Esimiehet (n=37)	Opetus- ja koulutus-henkilöstö (n=114)	Muu henkilöstö (n=71)	
Täysin samaa mieltä	3	5	1	4
Samaa mieltä	51	30	32	34
Ei samaa, eikä eri mieltä	32	37	39	37
Eri mieltä	8	21	23	19
Täysin eri mieltä	5	7	4	6
Yhteensä	100	100	100	100

TAULUKKO 13. Visiosta puhutaan eri yhteyksissä työyhteisössäni
% henkilöstöryhmittäin

Visiosta puhutaan eri yhteyksissä työyhteisössäni.	Henkilöstöryhmät			Yhteensä (n=222)
	Esimiehet (n=37)	Opetus- ja koulutus- henkilöstö (n=114)	Muu henkilöstö (n=71)	
Täysin samaa mieltä	11	4	4	5
Samaa mieltä	51	31	37	36
Ei samaa, eikä eri mieltä	27	27	32	29
Eri mieltä	8	30	23	24
Täysin eri mieltä	3	8	4	6
Yhteensä	100	100	100	100

TAULUKKO 14. Visio on jaoteltu osatavoitteisiin työyhteisössäni
% henkilöstöryhmittäin

Visio on jaoteltu osatavoitteisiin työyhteisössäni.	Henkilöstöryhmät			Yhteensä (n=222)
	Esimiehet (n=37)	Opetus- ja koulutus- henkilöstö (n=114)	Muu henkilöstö (n=71)	
Täysin samaa mieltä	11	4	1	5
Samaa mieltä	41	26	20	27
Ei samaa, eikä eri mieltä	35	32	54	40
Eri mieltä	11	31	18	23
Täysin eri mieltä	3	6	7	6
Yhteensä	100	100	100	100

TAULUKKO 15. Olemme pohtineet vision merkitystä työyhteisössä % henkilöstöryhmittäin

Olemme pohtineet vision merkitystä työyhteisössä	Henkilöstöryhmät			Yhteensä (n=222)
	Esimiehet (n=37)	Opetus- ja koulutus- henkilöstö (n=114)	Muu henkilöstö (n=71)	
Täysin samaa mieltä	27	8	8	11
Samaa mieltä	51	38	39	41
Ei samaa, eikä eri mieltä	11	24	18	20
Eri mieltä	8	19	24	19
Täysin eri mieltä	3	11	10	9
Yhteensä	100	100	100	100

TAULUKKO 16. Visiosta on keskustelu esimiehen kanssa % henkilöstöryhmittäin

Olen esimieheni kanssa keskustellut visiosta kehityskeskustelussa.	Henkilöstöryhmät			Yhteensä (n=222)
	Esimiehet (n=37)	Opetus- ja koulutus- henkilöstö (n=114)	Muu henkilöstö (n=71)	
Täysin samaa mieltä	46	12	13	18
Samaa mieltä	41	27	20	27
Ei samaa, eikä eri mieltä	5	16	25	17
Eri mieltä	8	26	31	25
Täysin eri mieltä	0	18	11	13
	100	100	100	100

TAULUKKO17. Saan työhöni liittyvä tietoa vision toteuttamiseksi % henkilöstöryhmittäin

Saan työhöni liittyvä tietoa vision toteuttamiseksi	Henkilöstöryhmät			Yhteensä (n=222)
	Esimiehet (n=37)	Opetus- ja koulutus- henkilöstö (n=114)	Muu henkilöstö (n=71)	
Täysin samaa mieltä	32	4	6	9
Samaa mieltä	35	31	23	29
Ei samaa, eikä eri mieltä	24	25	42	30
Eri mieltä	5	30	23	23
Täysin eri mieltä	3	11	7	9
Yhteensä	100	100	100	100

TAULUKKO 22. Mahdollisuus osallistua Ilkka Pirskasen pitämään kehittämisasiakirjan tiedotustilaisuuteen keväällä 2008

	Vastanneita	% vastanneista
Kyllä	116	52
Ei	106	48
Yhteensä	222	100

TAULUKKO 23. Ilkka Pirskasen pitämä tiedotustilaisuus auttoi selventämään kehittämisasiakirjan sisältöä.

	Vastanneita	% vastanneista
Kyllä	95	43
Ei	21	9
En osallistunut	106	48
Yhteensä	222	100

www.savonia.fi

