

STRATEGIAVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN
PERUSPALVELUKESKUS OIVASSA
Strategiaviestinnän malli

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö YAMK
Kevät 2014
Veli-Pekka Hakanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi ammattikorkeakoulu-
tutkinto

HAKANEN, VELI-PEKKA: Strategiaviestinnän kehittäminen perus-
 palvelukeskus Oivassa
 Strategiaviestinnän malli

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelman opinnäyte-
työ, 67 sivua, 42 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien monien ammattiryhmien tiedon tarve pelkästään perustyön kehityksen takia on suurta. Tämän lisäksi toimintaa pitäisi suunnata kuntien tarpeiden, asiakastarpeiden sekä valtion asettamien suositusten ja lakien mukaan. Kehityksen ja muutosten yhteensovittamiseksi ja resurssien suuntaamiseksi tarvitaan systemaattista strategista johtamista. Keskeisenä työkaluna aineettoman pääoman johtamisessa sosiaali- ja terveysalalla on vuorovaikutuksellinen viestintä. Suuri vastuu viestinnän onnistumisesta on organisaation eri tasojen esimiehillä.

Tämän opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena on ollut luoda strategiaviestinnän malli Peruspalvelukeskus Oivaan. Kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut ensisijaisesti kehittää Oivan organisaation strategiaviestintää.

Kehittämishanke toteutettiin käyttämällä hyväksi kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja kvalitatiivista työkonferenssimenetelmää. Hankkeen alkukartoitus toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin strukturoidulla verkkokyselyllä Peruspalvelukeskus Oivan kaikille esimiesasemassa oleville työntekijöille. Hankkeen kehittävässä osuudessa eri organisaation tasoilta osallistuneet esimiehet muodostivat kehittämistyöryhmän, jonka toiminta toteutettiin työkonferenssimenetelmällä. Kehittämistyöryhmälle asetettiin ensimmäisessä työkonferenssissa selkeät tavoitteet strategiaviestinnän mallin luomiseksi. He saivat työn pohjaksi alkukartoituksen toteutetun kyselyn tulokset ja heille kerrottiin hankkeen menetelmät tavoitteen saavuttamiseksi.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lopputuotoksena syntyi kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas, joka edustaa hankkeen tavoitteena ollutta strategiaviestinnän mallia. Tuotos muodostui organisaatiosta nousseiden strategiaviestinnän kehittämistarpeiden ja kehittämistyöryhmässä eri esimiestasojen esimiesten yhdessä tuottamien ratkaisujen pohjalta.

Asiasanat: strategiaviestintä, strateginen johtaminen, viestintä, asiantuntijaorganisaatio, sosiaali- ja terveysala, työkonferenssi

Lahti University of Applied Sciences
Master Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

HAKANEN, VELI-PEKKA: Developing of the Strategy Communication in basic service centre Oiva
Strategy communication model

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Management 67 pages, 42 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

Experts, who work in the social- and health care organizations, have a big need for new information just to develop their basic work and processes. In addition, the activities should be directed towards the needs of the municipalities and the customers as well as the laws and recommendations that the government sets. For coordination and adjustment of the resources, development and processes the organisation needs well organised strategic management. A key tool in strategy management in social- and health care is interpersonal communication. The responsibility for successful communication relies on managers of different levels in the organisations.

The aim of this research and development project was to create a strategy communication model to all managers of basic service centre Oiva. The main purpose of this project was to develop the organization's strategy communication.

The development project was carried out using quantitative research and labor conference methods. The research part of the project was carried out using quantitative methods in a structured online survey to all managers of basic service centre Oiva. In the developing part of the project, the managers of different levels of the organization formed a development group. The five meetings of the group were carried out with labor conference method. In the first meeting the group was given the goal of the project: developing of strategy communication model. In the same meeting they were given the results of the survey, the objectives of the project and the methods to achieve them.

The final outcome of the project is the development and implementing plan guide that represents the strategy communication model. The guide was formed from the problems, which rouse from the survey and from the various solutions that the managers produced for solving them.

Keywords: strategy communication, strategic management, communication, expert organization, social- and healthcare, labor conference.

SISÄLLYS

1. KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	5
1.1 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tausta	5
1.2 Hankkeen kohdeorganisaatio	7
1.3 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteet	9
2. STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGIAVIESTINTÄ	11
2.1 Strateginen johtaminen	11
2.2 Strategiaviestintä	15
2.3 Viestintästrategia	18
3. STRATEGIAVIESTINNÄN MALLIN LUOMINEN PERUSPALVELUKESKUS OIVAAN	21
3.1 Hankkeen toteuttaminen	21
3.2 Alkukartoitus verkkokyselyllä	23
3.3 Työkonferenssimenetelmä kehittämistyöryhmän metodina	25
4. HANKKEEN TULOKSET	30
4.1 Alkukartoituksen tulokset	30
4.2 Kehittämistyöryhmän muodostamat johtopäätökset kyselyn tuloksista	40
4.3 Strategiaviestinnän malli	42
5. POHDINTA	46
5.1 Kehittämishankkeessa käytettyjen menetelmien luotettavuus ja eettisyys	46
5.2 Kehittämisen- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas verrattuna hankkeen teoriataustaan	52
5.3 Hankkeen johtopäätökset	56
5.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämiskohteet	58
LÄHTEET	62
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Kohdeorganisaatio	8
KUVIO 2. Esimerkki strategiaprosessista	11
KUVIO 3. Liiketoiminnan menestyksen timantti	14
KUVIO 4. Strategiaviestinnän ja ymmärryksen kehä	19
KUVIO 5. Hankkeen kokonaisvaltainen eteneminen	22
KUVIO 6. Työkonferenssien eteneminen ja niiden sisällöt	28
KUVIO 7. Toisen työkonferenssin ennakkotehtävä	29
KUVIO 8. Kyselyn vastaajien jakautuminen eri esimiestasoihin	30
KUVIO 9. Esimiesten vastaukset viestintäkanavista	31
KUVIO 10. Vastaukset liiketoimintasuunnitelman nykytilasta	32
KUVIO 11. Vastaukset strategian sisältöä koskevasta viestinnästä	33
KUVIO 12. Vastaukset strategian toteuttamista tukevasta viestinnästä	35
KUVIO 13. Vastaukset strategiaprosessista viestittämiseen	36
KUVIO 14. Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelmien toimeenpano	44

1. KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tausta

Sosiaali- ja terveysalalla on 1990-luvulta lähtien tehty jatkuvaa kehittämis- ja uudistustyötä, jonka tavoitteena on ollut toiminnan tehostaminen ja kustannusten kasvun kuriin saaminen. Keskusteluun on noussut myös enemmän määrin palveluiden saatavuus ja niiden riittävyys. (Määttä & Virtanen, 2000, 130–145.) Viime aikoina muutoksen taustalla ovat olleet mm. PARAS -hanke ja sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakentässä tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset, kuten väestön voimakas ikääntyminen, uusi terveydenhuolto- sekä vanhuspalvelulaki. Uusia haasteita tuovat tuleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, kuntauudistus sekä valtion että kuntien heikentyvä taloustilanne. Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien monien ammattiryhmien tiedon tarve pelkästään perustyön kehittämiseksi on suurta. Toimintakentässä tapahtuvat muutokset vaativat osaamisen uudelleen suuntaamista. Tämän lisäksi toimintaa pitäisi suunnata kuntien tarpeiden sekä valtion asettamien suositusten ja lakien mukaan. Kehityksen ja muutoksien yhteensovittamiseksi ja resurssien suuntaamiseksi tarvitaan sosiaali- ja terveydenhuollossa systemaattista strategista johtamista. (Lumijärvi 2000, 4-8.)

Suuren haasteen strategiselle johtamiselle sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaorganisaatioissa tuo se, että organisaation suurin pääoma, tietotaito ja osaaminen, ovat sen ammattitaitoisessa henkilökunnassa (Gröönroos & Perälä 2004, 59). Keskeisenä työkaluna aineettoman pääoman johtamisessa nähdään vuorovaikutuksellinen viestintä, tieto ja tietojärjestelmät (Sydänmaalakka 2001, 134–135). Kehityssuuntaus näkyy selvästi sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa kehittämishankkeessa (Kaste II 2012–2015), jossa painotetaan johtamisen tärkeyttä ja tietojärjestelmien hyväksikäyttöä. Toiminnan ja ammattitaidon suuntaaminen organisaatiossa haluttuun suuntaan edellyttää tiedon saantia kaikilla organisaation tasoilla. Johtamisviestinnässä käytettävien kanavien, menetelmien ja tietojärjestelmien kehittyminen ovat tuoneet nopeita tapoja tiedon perille saamiseksi organi-

saation eri tasoille. Tiedon helppo siirtäminen erilaisten tietojärjestelmien kautta organisaation työntekijöille saa aikaan jopa tukahduttavan tietotulvan, josta on vaikea löytää oleellinen tieto. Pekka Himasen (2004, 5-7) mukaan tietoyhteiskuntakehityksen suuntana on ollut 2000-luvulla kehittää erityisesti sen teknistä osaa. Tämä näkyy myös sosiaali- ja terveydenhuollossa uusina potilastietojärjestelminä ja moninaisina viestintäkanavina, kuten intranet, sähköposti ja erilaiset tietopankit. Tietoyhteiskunnan kehityksen suunta on muuttumassa teknisten osien kehityksestä yhteiskunnalliseksi kehittämiseksi, jossa pääpainona on toiminnan organisointitapojen muutos (Himänen 2004, 5-7). Tämä näkyy sosiaali- ja terveysalalla terveysministeriön linjanvetoina tulevassa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksessa (Sote – uudistus linjaus) ja Kaste- ohjelmassa (Kaste II 2012–2015), joiden tarkoituksena on muokata rakennetta ja kehittää palveluita.

Peruspalvelukeskus Oivassa on nähty tarve kehittää organisaation strategiaviestintää. Nuoressa organisaatiossa on tähän mennessä keskitytty kehittämään ensisijaisesti tulosalueiden ja tulosityksiköiden sisäistä toimintaa, sillä ne toimivat Oivassa alueellisesti yli kuntarajojen. Monesti juuri eri tulosalueiden tulosityksiköiden välisissä rajakohdissa syntyy helposti ongelmia ja solmukohtia, sillä raja-alue ei tunnu kuuluvan kenellekään. Tästä johtuen kehittämiseen tarttuminen on vaikeaa, koska johtamis- ja valtasuhteet eivät ole raja-alueilla selvät. Samoin yksiköiden sisällä on rajapintoja johtuen kuntarajoista. Vanhojen toimintatapojen muuttaminen vie aikaa. Kuitenkin kaikkien Oivan yksiköiden toiminnan keskiössä ovat asiakkaat, joita varten eri yksiköt tuottavat palveluita. Tavoitteena on, että asiakas kulkee organisaatiossa eri yksiköiden ja tulosalueiden läpi saaden lopulta kokonaisvaltaisen palvelun tarpeittensa ja ongelmiansa mukaan. Onnistuminen edellyttää selkeää vuorovaikutusta ja yhteistä näkemystä, jotta asiakkaan kulku ja asioiden hoito toteutuu mahdollisimman joustavasti ja oikea-aikaisesti.

Samanaikaisesti tulosalueiden ja yksiköiden tulee suunnata toimintaansa niihin strategioista nouseviin asioihin, jotka eivät suoraan liity yksikön perustehtäviin. Valtion ja kuntien tavoitteissa sekä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät niiden huomioimista myös yksikkötasolla. Joustavaa yhteistoimintaa

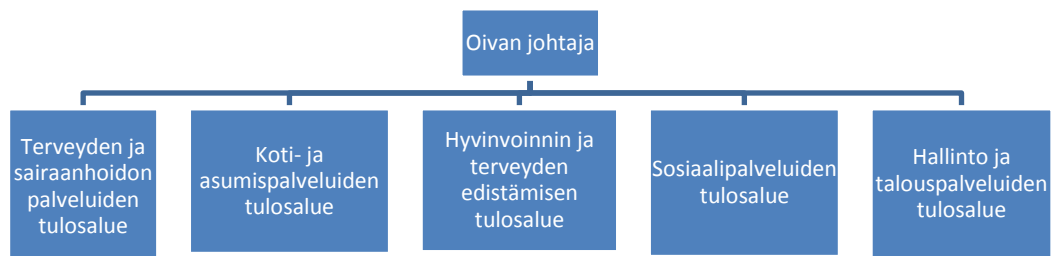
yksiköiden välillä ja uusien tehokkaampien toimintatapojen käyttöä sekä toiminnan ja resurssien suuntaamista voidaan lähteä rakentamaan yhteisillä näkemyksillä ja tavoitteilla. Yhteinen näkemys vaatii toisen toiminnan ymmärtämistä sekä tulevien suurien muutosten hahmottamista. Oivan viestinnän ja strategiaviestinnän keskiössä ovat eri organisaatiotasojen esimiehet, joiden kautta tieto kulkee koko Oivan henkilöstölle. Esimiehiltä edellytetään näkemystä strategian tavoitteista ja strategisen johtamisen toimintatavoista, jotta strategiatietoisuus kasvaisi myös perustyöntekijöiden keskuudessa. Toimintaympäristöt ja organisaatiot muuttuvat koko ajan monimutkaisemmiksi ja henkilöstö on yhä koulutetumpaa ja ammattitaitoisempaa. Toimijoille tulee eteen yhä vaikeampia vuorovaikutussuhteita. Viestittäminen ja vuorovaikutus nousevat entistä tärkeämmiksi työvälineiksi tässä hektisessä työympäristössä. (Kamensky 2010, 26–28.)

1.2 Hankkeen kohdeorganisaatio

Peruspalvelukeskus Oiva on ollut vuoden 2014 alusta alkaen Hollolan kunnan taseyksikkö. Oiva toimii suoraan perusturvalautakunnan alaisuudessa. Oivan tehtävänä on tuottaa sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut viiden kunnan Asikkalan, Hollolan, Hämeenkosken, Kärkölan ja Padasjoen muodostamalle yhteistoiminta-alueelle. Peruspalvelukeskus Oiva perustettiin vuonna 2007 ja sen toiminta-alueella asuu 42 000 asukasta. Vuoden 2013 loppuun saakka Oiva on toiminut liikelaitoksena. Toiminta perustui tilaaja-tuottaja-malliin, missä tilaajana toimi viiden kunnan yhteinen perusturvalautakunta. Lautakunnan jäsenistö valittiin kuntien valtuustojen poliittisten voimasuhteiden mukaan. Liikelaitos toimi mallissa tuottajana ja sen toimintaa ohjasi johtokunta, joka valittiin ammatillisen osaamisen perusteiden mukaan. Kunnallinen liikelaitos toimii liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti, jolloin tehtävät hoidetaan kannattavuusvaatimusten edellyttämällä tavalla, vaikka kysymys ei ole varsinaisesta liiketoiminnasta.

Vanhassa liikelaitosmallissa ja nykyisessä taseyksikössä keskeistä on tehokkuus ja läpinäkyvyys. Peruspalvelukeskus Oivan tavoitteena on edelleen yksi yhteinen Oiva, yhteistoiminta-alue, jossa toteutuu asiakaslähtöisyys, kuntalaisten oma vas-

tuunkanto ja toimintojen tehokkuus. Palveluja tuotetaan lautakunnan määrittämällä tasolla. (Peruspalvelukeskus Oiva-Liikelaitos liiketoimintasuunnitelma 2008–2015.) Vaikka organisaatiossa on vuoden 2014 alussa tapahtunut iso organisaatiomuutos, käsitellään tässä raportissa ja tutkimuksessa organisaatiota vuoden 2013 liikelaitoksena, koska alkukartoitus toteutettiin kyseisessä rakenteessa ja silloisille esimiehille.



KUVIO 1. Kohdeorganisaatio

Oivan organisaatio jakautuu viiteen tulosalueeseen (kts. kuvio 1), joiden sisällä on yhteensä 14 tulosityksikköä. Organisaatiossa työskentelee noin 870 vakinaista työntekijää. Esimiehiä organisaatiossa on 46. Ylimpään johtoon kuuluu kuusi henkilöä, peruspalvelukeskuksen johtaja ja tulosalueiden johtajat. Keskijohtoa (päälliköt) on 15 henkilöä ja lähiesimiehiä 24.

Oivassa toimitaan vuosille 2012–2015 laaditun liiketoimintasuunnitelman mukaisesti. Kyseisessä asiakirjassa on kuvattu organisaation visio, perustehtävä ja tavoitteet. Asiakirjassa on myös kuvattu toimintaympäristön sisäistä ja ulkoista muutosta sekä vahvuuksia ja heikkouksia SWOT-analyysillä. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats eli SWOT on menetelmä, jota käytetään strategian

laatimisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Menetelmässä kirjataan esiin organisaation sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat.

Liiketoimintasuunnitelman toimeenpanosta on annettu ohje tulosalueille ja tulosyksiköille toimintasuunnitelmien laatimiseksi. Toimintasuunnitelmat on tehty vuodesta 2013 lähtien nelikenttämallin mukaisesti. Nelikenttä - ajattelu pohjautuu valtiovarainministeriön julkaisuun, joka rajaa ja ohjeistaa kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelujen järjestäjiä valtakunnallisissa tuottavuustavoitteissa ja niiden arvioimisessa. Nelikenttämalli pohjautuu neljään näkökulmaan/ulottuvuuteen, jotka ovat vaikuttavuus, palvelukyky, aikaansaannoskyky ja taloudellisuus/tuottavuus. Näkökulmat eivät rajaa toisiaan pois, vaan sama kehittämisidea tai toiminta voi olla useammankin näkökulman alla. (Valtionvarainministeriön julkaisu 26/2011.) Oivan organisaatiossa on käytössä erilaisia viestintäkanavia kuten intra, sähköposti, esimiespalaverit, sisäinen tiedotuslehti ja yhteinen tietopankki hiljaisen tiedon tallentamiseen. Viestintäkanavia käytetään monipuolisesti ja ne ovat jo olemassa organisaatiossa. Tämän takia hankkeessa ei kehitetä viestintäkanavia, mutta voidaan ottaa kantaa niiden käyttöön.

1.3 Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteet

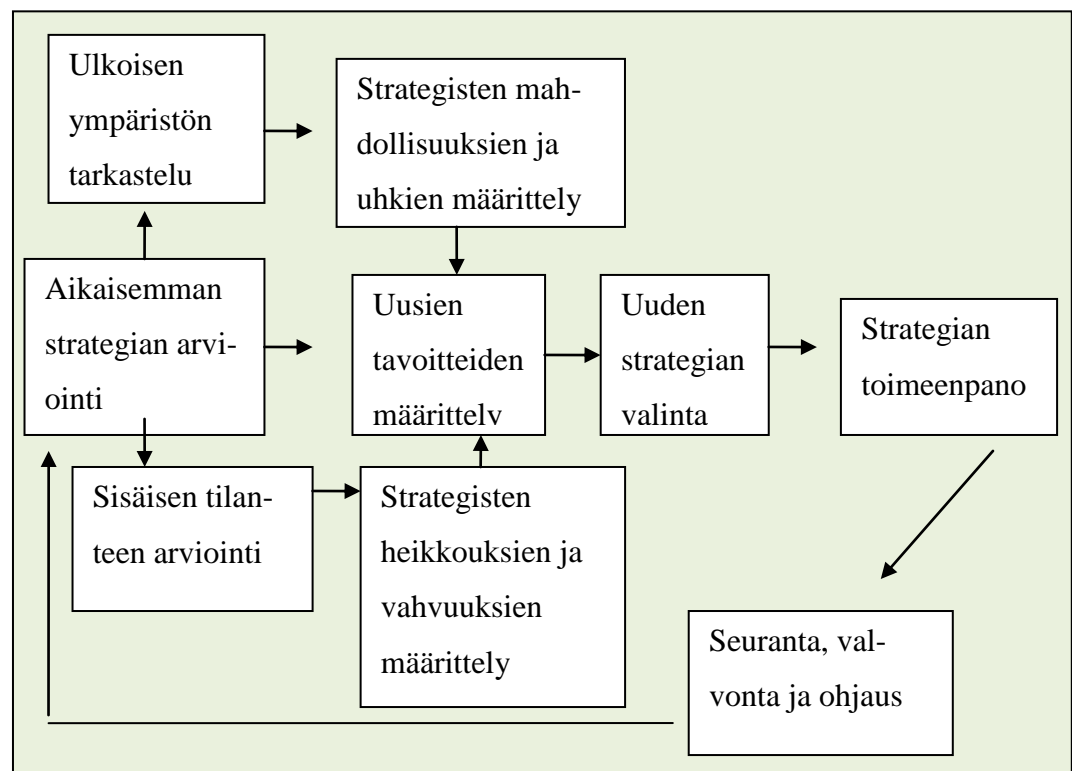
Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Oivan organisaation strategiaviestintää. Tavoitteena on luoda strategiaviestinnän malli Peruspalvelukeskus Oivaan. Hankkeen perusajatus on, että viestintä on tärkein strategisen johtamisen toimeenpanon väline ja että esimiehet ovat asiantuntijaorganisaatioiden keskeisiä strategiaviestinnän muodostajia ja toimeenpanijoita. Tämän vuoksi kaikilla esimiehillä täytyy olla selkeä tietoisuus strategian perusteista, tavoitteista ja toimeenpanon tavoista. Hankkeen alkukartoituksena oli selvittää esimiesten tietoisuutta organisaation liiketoimintasuunnitelmasta, strategiaviestinnän osa-alueista ja löytää strategiaviestinnän ongelmakohtia organisaatiossa. Kehittämisosuuden tavoitteena oli luoda strategiaviestinnän malli, joka parantaisi

esimiesten välistä strategiaviestintää ja siten edistäisi koko organisaation strategia-tietoisuutta ja parantaen näin strategioiden toimeenpanoa.

2. STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGIAVIESTINTÄ

2.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa strategia nähdään polkuna tai tienä nykypäivästä tulevaisuuden tavoitteeseen eli visioon. Strategisessa johtamisessa suunnataan organisaation resursseja kuten esimerkiksi tietoa, osaamista, rakennetta, prosesseja ja taloudellisia resursseja tietoisesti haluttuun suuntaan samalla toimintaa ja ympäristöä arvioiden ja tarvittaessa muuttaen. (Kamensky 2010, 17–19.) Kuviossa 2 on esimerkki strategiaprosessista.



KUVIO 2. Esimerkki strategiaprosessista (Hämäläinen 2004, 24)

Alkujaan strategia sana tulee kreikan sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa, tavoitteena voittaminen. Siviiliorganisaatioissa ei ole tarkoituksena vastustajan nopea tuhoaminen, vaan ennemminkin arvon tuottaminen. Kamensky (2010, 18) määrittelee strategian seuraavasti:

”Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan”.

Strategisen johtamisen voidaan nähdä jakautuvan strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen osa-alueisiin (Sydänmaalakka 2001, 127–133). Strategian laatimisessa ja suunnittelussa organisaatiolle luodaan suunta muodostamalla visio, toiminta-ajatus ja arvot. Visio on toimintaa ohjaava, selkeä kuvaus organisaation tulevaisuudesta. Sen tulee olla tarpeeksi haastava ja innostava, jotta se tukee päätöksentekoa. Toiminta-ajatus eli missio kuvaa miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen perustehtävä. Organisaation arvot taas kuvaavat millainen toiminta on toivottavaa ja mitä pidetään toiminnassa tärkeänä ja oikeana. Arvot siis ohjaavat ihmisiä valintojen tekemisessä. (Juuti & Luoma 2009, 289–296.)

Strategian muodostamisessa ja toimeenpanossa tarvitaan organisaatioissa henkilöitä, jotka ylläpitävät strategiakeskustelua ja ohjaavat strategiaprosessia. Bryson (2011, 46–48) painottaa, että strategiaprosessilla tulee olla ydinryhmä, joka hallitsee prosessia ja edistää sitä. Ydinryhmän tehtävänä on sitouttaa organisaation avainhenkilöt strategiaprosessiin. Monessa organisaatiossa ydinryhmänä voidaan pitää ylintä johtoa ja avainhenkilöinä esimiehiä. Esimiesten yhteinen näkemys vahvistaa strategiasuuntaisuutta parantaen yksiköiden ja ammattiryhmien välistä yhteistoimintaa ja tehostaen samalla koko organisaation toimintaa. (Huotari 2009, 183–184). Vuori (2001, 166–185) toteaaakin, että asiantuntijaorganisaatiossa vuorovaikutuksellisen viestinnän tulisi toimia niin esimiesten kuin henkilöstön välillä, sekä ammattiryhmien sisällä että ammattiryhmien välillä. Esimiesten sitouttamien strategiaan onnistuu ottamalla heidät mukaan jo strategian muodostamiseen, jolloin väärintulkittamisen vaara pienenee. Samalla strategian muodostamiseen saadaan laaja-alaisempi kokemuspohja sekä osaaminen toimeenpanon ongelmista ja ratkaisukeinoista eri organisaation tasoilta (Kohtamäki, Krauss, Mäkelä & Rönkö 2012, 172).

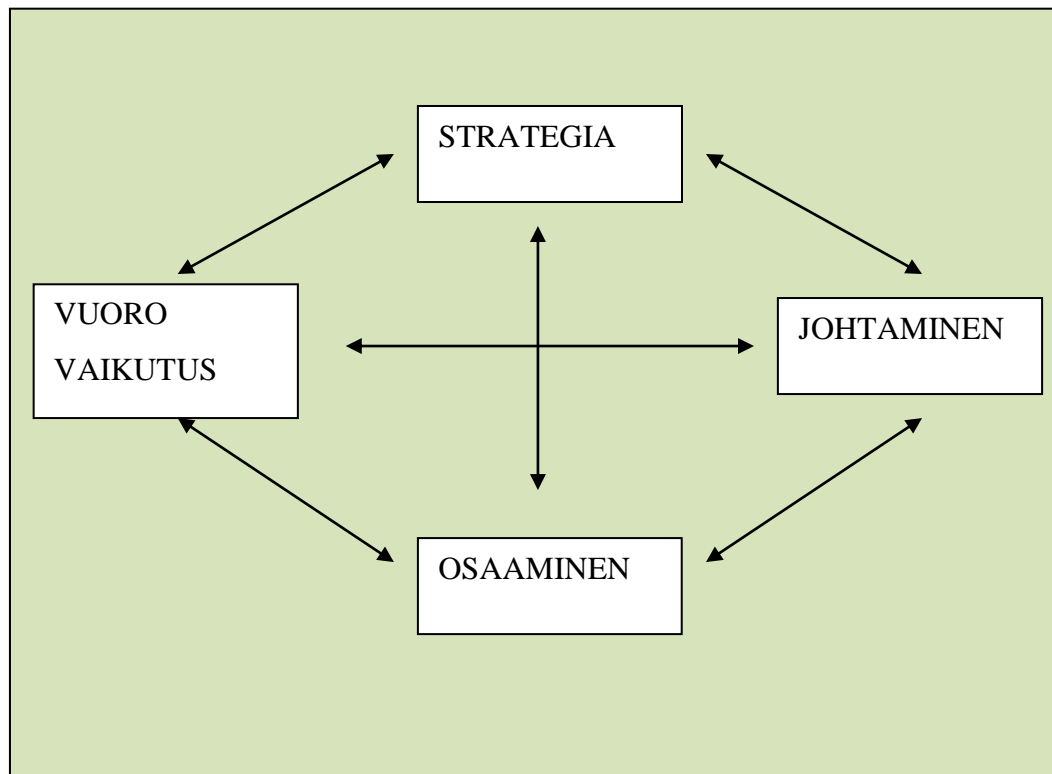
Strategian toteuttamisessa taas pyritään muuttamaan luodut strategiset tavoitteet ja suunnitelmat käytännön toiminnaksi suuntaamalla organisaation voimavaroja, resursseja, rakennetta ja osaamista haluttuun suuntaan. Suuntaamalla resursseja ja rakennetta mahdollistetaan esimerkiksi tietyn organisaation osan laajentuminen ja toimivallan kasvu. Osaamista suunnataan taas lisäämällä tai ohjaamalla osaamista johtamisjärjestelmien, vuorovaikutuksen ja esimiestyöskentelyn keinoin. Tarkoituksena on kytkeä strategia henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. (Juuti & Luoma 2009, 55–56, 293–295; Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 149–151.)

Monet organisaatiot pystyvät laatimaan erittäin toteutuskelpoisia ja laadukkaita visioita ja strategioita, mutta haasteeksi nousee poikkeuksetta strategian käytännön toteuttaminen. Tämä näkyy etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa strategian tarkoituksena on ohjata aineetonta pääomaa eli tietoa ja osaamista. Kyky toteuttaa strategiaa on yhtä tärkeää kuin strategian luominen tai itse strategia. (Kaplan & Norton 2002, 1-4.) Strategian toteuttamisen taito voidaankin nähdä organisaation ydinosamiseksi. Siinä osaamisen, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmällä luodaan pohja organisaation menestykselle toiminnalle. (Sydänmaalakka 2001, 134–135.) Kaplan ja Norton (2002, 238) painottavatkin, että organisaation tulisi käyttää uusien strategioiden esittelyssä henkilökunnalle samanlaisia viestintäprosesseja, joita yritykset käyttävät uusien tuotteidensa markkinointiin. Näiden prosessien tavoitteena on strategiatietoisuus, jonka pohjalta syntyy strategian ymmärrys. Vasta ymmärryksen jälkeen voi syntyä strategiatietoisuus ja strategian jälleenmyynti muille työntekijöille.

Julkisen ja yksityisen sektorin strategioiden muodostamisessa ja toimeenpanossa käytetään samoja välineitä ja toimintamalleja. Kuitenkin julkisen sektorin strateginen johtaminen eroaa lähtökohdiltaan yksityisen puolen johtamisesta. Kunnallisella puolella resurssit usein määritellään organisaation ulkopuolella ja tarvittavien resurssien saaminen vaatii organisaation ylimmältä johdolta vahvaa suhdetoimintaa esimerkiksi poliittisten päättäjien suuntaan. Yhteisymmärrystä operatiivi-

sen johdon ja poliittisten päättäjien kanssa voidaan parantaa sitomalla poliittiset päättäjät strategian laatimistyöhön. (Johnson & Scholes 2001, 30–31.)

Strategisen johtamisen keskiöön Kamensky (2010, 27–28) nostaa neljä osaa, joita hän kuvaa liiketoiminnan menestyksen timanttina. Kuviossa 3 on menestyksen timantti esitettyä ja kuviossa olevat nuolet kuvastavat osioiden vaikutussuhteita toisiinsa.



KUVIO 3. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28)

Menestyksen timantti on pohjana Kamenskyn (2010, 26–28) esiin tuomalle vuorovaikutusjohtamiselle, jota hän pitää strategisen johtamisen ja -ajattelun suorana jatkeena. Ajatus perustuu organisaatioiden ja niiden ympäristöjen muuttumiseen entistä monimutkaisimmiksi ja henkilökunnan entistä ammattitaitoisemmiksi. Tämä edellyttää kykyä ymmärtää ja hallita monimutkaisia ulkoisia ja sisäisiä vuorovaikutussuhteita. Onnistuakseen on organisaation onnistuttava jokaisessa menestyksen timantin osa-alueessa.

Strategian arvioinnissa ja päivittämisessä käytetään hyväksi erilaisia mittareita ja strategiatyökaluja. Strategian toteutuksen ja tulosten arvioinnissa käytetään monesti taloudellisia mittareita sekä laadullista toimintaa arvioivia mittareita. Tästä hyvä esimerkki on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin kehittämä tasapainotettu tulokortti/mittaristo BSC (Balanced Scorecard). Kyseisessä mittaristossa sovitetaan yhteen strategian neljä eri näkökulmaa, talous-, asiakas-, prosessi- ja oppimisen näkökulmat. Tasapainotetulla mittaristolla pyritään sitomaan pitkäjänteinen strategiatyö konkreettisiin toiminnan toimenpiteisiin. Tasapainotettu mittaristo mielletään kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi. (Kaplan & Norton 1996, 7-8.) Usein strategiatyössä strategiaproessin jälkikäteen arvioiminen ja analysointi jäävät vähemmälle huomiolle. Seurauksena voi olla, ettei prosessin aikana esiintulleista ongelmista ja niiden ratkaisemiseen muodostetuista malleista opita. Strategian toteutumisen mittaaminen ei yksistään ole riittävää, sillä strategian toteutuminen ei välttämättä tarkoita, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Tärkeää on myös mitata kuinka strategian toteutumiseen päästiin. Tällöin saadaan esiin myös se panos, joka toteutumisesta maksettiin. (Mantere ym. 2006, 154–156.)

Strategiaprosessissa pitää pystyä arvioimaan organisaation ulkoista ympäristöä ja organisaation sisäistä tilaa. Tässä arvioinnissa käytetään usein työkaluna esimerkiksi SWOT -analyysia. Tavoitteena SWOT -analyysissä on etsiä organisaation kriittisiä menestystekijöitä ja niihin vaikuttavia muutostekijöitä. Analyysi siis kartoittaa niin ulkoisia kuin organisaation sisäisiä uhkia ja mahdollisuuksia nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. (Tervonen 2003, 169–171.) Mantere ym. (2006, 155) toteavatkin, että kokonaisuutta arvioitaessa tulisi huomioida tavoitteiden toteutumisen lisäksi strategian toteutumista, toteuttamistapaa ja itse strategian kelpoisuutta.

2.2 Strategiaviestintä

Strategiaviestintä tarkoittaa pelkästään organisaation strategioista viestittämistä. Sen tarkoituksena on lisätä koko organisaation työntekijöiden ymmärrystä laajemmista tavoitteista ja oman työn merkityksen ymmärtämistä osana suurempaa

kokonaisuutta. Strategiaviestinnällä muodostetaan yhteinen ymmärrys, joka sitouttaa työntekijät tuleviin muutoksiin, mahdollisuuksiin ja suuntaa organisaation voimavarat haluttuun suuntaan. Strategiasta viestittäminen on osa strategian toimeenpanoa. Tarkoituksena on tukea strategian toteuttamista. (Hämäläinen & Maunula 2004, 25–36; Juholin 2009, 112–113.) Strategiaviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttaa organisaation koko ja rakenne. Mitä isommasta organisaatiosta on kyse, sitä keskitetympää päätöksenteko yleensä on ja sitä pidemmälle vietyjä sovitut työnjaot ovat. Suuressa organisaatiossa nousee pohdittavaksi eri kohderyhmille muokatut strategiaviestinnät. Tämä tarkoittaa suurempaa panosta viestinnän toteuttamiseen. Organisaation rakenne ja tehtävä vaikuttavat siihen, miten viestintää kannattaa toteuttaa. Viestintäkanavien valinta ja esimerkiksi työntekijöiden vuorotyö tuovat viestinnälle omat haasteensa. Koska strategiaviestinnällä tavoitellaan yhteistä ymmärrystä, täytyy viestinnän olla vuorovaikutteista ja mielellään kasvotusten tapahtuvaa. Tämä edellyttää organisaatiolta pohdintaa siitä, ketkä ovat pääasiallisia strategian luoja ja viestijöitä organisaatiossa. (Hämäläinen & Maula 2004, 50–51.)

Strategiaviestinnässä on vallalla kaksi toimintatapaa, jotka Juholin (2008, 114) nimeää valuttamiseksi ja vuoropuheluksi. Valuttamisessa strategiaviestintää toteutetaan organisaatiossa valuttamalla se ylimmältä johdolta muualle organisaatioon esimerkiksi esimiesten kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että strategia on luotu ylimmän johdon toimesta. Vaarana valuttamisessa on, että strategian laatijoiden ja toteuttajien välille jää liian suuri rako viestinnän täytettäväksi. Tällöin strategia jää irralliseksi osaksi, eikä toiminta suuntaudu sen mukaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 53–54; Juholin 2008, 114–115.) Muodostunut rako estää myös alhaalta ylöspäin suuntautuvan viestinnän. Monesti perustyöntekijät kokevatkin, ettei johto ymmärrä heidän työnsä arkea ja toimintaympäristöä. Tiina Laapio (2010, 77) nostaa esiin yhteisöviestinnän gradunsa tuloksissa, että etenkin sosiaali- ja terveysalalla koetaan, ettei johto arvosta perustyöntekijän työtä. Henkilöstö myös kokee, ettei johdolla ole käsitystä heidän työstään tai työn haasteista.

Toisessa tavassa eli vuoropuhelussa otetaan organisaation eri tasot mukaan jo strategian muodostamiseen. Tällöin ymmärrystä ja tietoa kertyy eri organisaation tasoihin jo strategian muodostuksen yhteydessä. Vuoropuhelussa saadaan myös tietoa ja palautetta toteuttaja tasolta, jolloin strategian uudelleen suuntaaminen helpottuu. (Hämäläinen & Maula 2004, 53–54; Juholin 2008, 114–115.) Åbergin mielestä (1997, 34–35) viestintä on kolmentasoisien johtamisen voimavara. Strategisella tasolla (ylin johto) kyse on vision esillepanosta ja profiloinnista ja kehitystarinan rakentamisesta. Taktisella tasolla (keskijohto) kyse on viestinnän järjestelyistä: suunnittelujärjestelmästä, viestinnän organisoinnista, parhaiden käytäntöjen etsimisestä, yhteistyö-, kohde- ja ongelmaryhmien määrittelystä. Operatiivisella tasolla (lähiesimiehet) painottuu viestintä, joka käytännön tasolla linkittää liikkeenjohdon prosessit ja yksilö- ja ryhmädynaamiset prosessit.

Strategiaviestintä voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, strategian sisältöä koskevaan viestintään, strategian toteuttamista tukevaan viestintään ja strategia-prosessista viestittämiseen. Strategian sisältöä koskeva viestintä tarkoittaa viestintää, jolla kerrotaan kuinka strategia konkreettisesti toteutetaan. Tämä sisältää siis johdonmukaisen viestinnän strategiasta ja sen, että jokainen ymmärtää strategian sisällön merkityksen organisaatiossa, yksikössä sekä omassa työssään. Strategian toteuttamista tukeva viestintä tarkoittaa taas jokapäiväistä työviestintää, mikä tukee työntekijöitä päivittäisessä työssä ja työn kehittämisessä strategian suuntaisesti. Strategian toteuttamista tukeva viestintä sisältää myös palautteen ja uusien ideoiden keräämisen henkilökunnalta. Strategiaprozessista viestittäminen taas sisältää tietoa miten strategia on laadittu ja miksi sekä kuinka strategiaa tullaan toteuttamaan organisaation eri tasoilla. Lisäksi tärkeää strategiaprozessista viestittäessä on kertoa valta ja vastuut, aikataulut toteuttamiselle ja mistä saa lisää tietoa prosessista. (Hämäläinen & Maula 2004, 26–34.)

Strategiaviestinnän vastaanottamiseen vaikuttaa aina konteksti. Se muodostuu vastaanottajan taustatiedoista, välittömästä vastaanottotilanteesta, työnkuvasta ja organisatorisesta asemasta. Strategian ymmärtämistä ja sisäistämistä helpottaa ymmärrettävä ja käytännönläheisen strategiatermistön käyttö. Näin työntekijöiden

on helpompi sisällyttää strategia osaksi omaa työtään. (Hämäläinen & Maula 2004, 21–23; Kamensky 2010, 30; Mustonen 2009, 160–165.)

Suunniteltaessa strategiaviestintää tuleekin Hämäläisen ja Maulan (2004, 68–70) mukaan ottaa huomioon strategiaviestinnän osa-alueista ainakin seuraavat kohdat.

1. Kohderyhmät: millaisia kohderyhmiä organisaatiossa on? Mitä tietoa ne tarvitsevat ja kuinka kohderyhmät käsittelevät tietoa?
2. Sisältö: mitä strategiasta viestitään ja kuinka se muotoillaan, jotta eri kohderyhmät ymmärtävät sen oikein?
3. Kanavat: mitä viestintäkanavia viestinnässä käytetään?
4. Lähettäjät: ketkä ovat strategian pääasiallisia viestijöitä?
5. Mittaaminen: mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja millä toimintaa mitataan sekä kuinka palautetta kerätään?
6. Roolit ja vastuut: sovitaan selvästi roolit ja vastuut. Näin ei synny päällekkäistä toimintaa sekä tiedetään kuka tekee päätökset viestintään liittyvissä kysymyksissä.

2.3 Viestintästrategia

Viestinnän strategia tarkoittaa niiden peruslinjojen määrittelyä, joilla viestintä saadaan tukemaan organisaation strategisia tavoitteita (Åberg 1997, 177). Toisin sanoen, kaikki organisaation viestintä tulee olla alisteista organisaation strategioille. Viestinnän strategiaa avattaessa on hyvä ensin määritellä viestintä ja työyhteisö. Åberg (2000, 54) määrittelee viestinnän tapahtumaksi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuden vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Ilman viestintää ei ole ohjattua toimintaa, jolloin johtaminen on mahdotonta.

Vanhan ajattelutavan mukaan viestintä on informaation siirtämistä paikasta toiseen käyttäen eri viestintäkanavia. Keskeiseksi vanhassa ajattelutavassa on informaation perille pääseminen. Nykyajattelutavassa informaation perille pääseminen ei enää riitä, vaan vastaanottajan täytyy myös ymmärtää informaation sisältö muodostaakseen siitä oman osaamisen ja kokemuksen pohjalta käyttökelpoista

tietoa. Vasta omaksuttu tieto voi muuttua taidoksi käytäntöön eli tapahtuu toimintakulttuurin muutos. Samoin nykyään viestinnän ajattelutavassa painotetaan vuorovaikutuksellisuutta, joka tarkoittaa kahdensuuntaista viestintää ja sen sisällön ymmärtämistä. Näin kaikki organisaation työntekijät ovat vastuussa viestinnästä ja sen ymmärtämisessä omalta osaltaan, ei pelkästään organisaation ylin johto ja esimiehet. (Åberg 2000, 26–30; Mantere ym. 2006, 60–64.) Kuviossa 4 tulee esiin niin strategian laatijan kuin strategian toteuttajan roolit strategian viestijöinä. Kuvio tuo esiin strategian ymmärryksen antamisen laatijalta toteuttajalle ja toteuttajalta laatijalle. Rakentavan palautteen ja käytännön todellisuuden kautta strategiaa tarkennetaan.



KUVIO 4. Strategiaviestinnän ja ymmärryksen kehä (Mantere ym. 2006, 60)

Työyhteisöä voidaan Åbergin mukaan (2000, 55–57) kutsua myös organisaatioksi tai ihmisryhmittymäksi. Ne syntyvät silloin, kun ryhmä ihmisiä organisoituu yhteen saavuttaakseen päämääriä, joihin he eivät yksin pystyisi. Päästäkseen päämäärinsä tämä ihmisryhmittymä säätelee siis voimavarojaan ja resurssejaan. Edellä olevat määrittelyt viestinnästä ja organisaatiosta painottavat vahvasti asioita, joita viestinnän strategiassa pitää ottaa huomioon, kuten merkityksen antaminen, tulkinta sekä sen varmentaminen, vuorovaikutus, viestintäkanavat ja resurs-

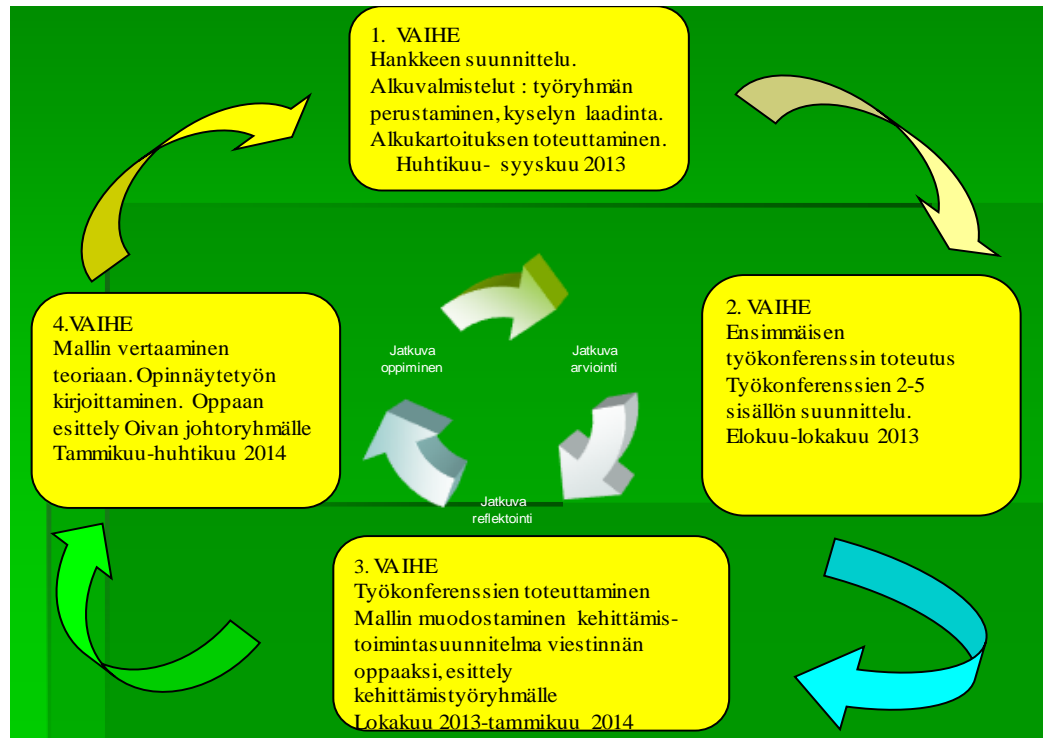
sit. Viestinnän strategiassa pitää ottaa huomioon mitä viestitään, miten viestitään ja kenelle. Lisäksi on varmistettava, että viesti on ymmärretty halutulla tavalla. Åberg (2008, 96) painottaakin, että viestintä on työyhteisön voimavara, jota pitää suunnitella, ohjata ja valvoa, kuten muita organisaation voimavaroja. Toiminta pitää siis olla mitattavissa, jotta sitä voidaan arvioida ja valvoa.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen häiriöitä on organisaatiossa eritasoisia. Häiriöitä on organisaatioissa yksilöiden, kuin myös ryhmien sekä kokonaisten yksiköiden välillä. Mekaaniset häiriöt liittyvät poikkeuksellisesti tietotekniikan ja teknisten ratkaisujen peittämiseen. Kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä tai vuorovaikutuksessa häiriö voi syntyä esimerkiksi vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden erilaisista taustoista, tavoitteista ja esimerkiksi eri professioista. Ongelmaksi voi vuorovaikutuksessa muodostua myös henkilökemiat ja tunnetekijät. Samoin vuorovaikutuksen ongelmana voi olla samoista resursseista kilpaileminen, mikä on tyyppillistä yksiköiden välisessä kilpailussa kunnallisissa organisaatioissa. (French, Rayner, Rees & Rumbles 2011, 541–546.)

3. STRATEGIAVIESTINNÄN MALLIN LUOMINEN PERUSPALVELUKESKUS OIVAAN

3.1 Hankkeen toteuttaminen

Hankkeen eteneminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen (kuvio 5). Ajallisesti vaiheet lomittuivat keskenään johtuen jatkuvasta reflektoinnista, arvioinnista ja jatkosuunnitelmien tarkentumisesta. Kahta ensimmäistä vaihetta voidaan pitää valmistelevina vaiheina kehittämisosuutta varten. Ensimmäisessä vaiheessa hanketta suunniteltiin ja kerättiin kehittämisosuuteen pohjamateriaalia toteuttamalla alkukartoitus. Ensimmäisessä vaiheessa perustettiin kehittämistyöryhmä. Toisessa vaiheessa pidettiin kehittämistyöryhmälle ja Oivan johtoryhmälle ensimmäinen työkonferenssi, jossa esiteltiin alkukartoituksen tulokset ja hankkeen tavoitteet sekä hankkeessa käytettävät menetelmät. Ensimmäisessä työkonferenssissa alkukartoituksen tuloksista tehtiin johtopäätökset. Näiden perusteella suunniteltiin työkonferenssien sisällöt. Kolmannessa vaiheessa pidettiin itse mallia muodostavat työkonferenssit (2-5), joissa muodostettiin strategiaviestinnän malli. Neljännessä vaiheessa muodostettua strategiaviestinnän mallia verrattiin teoriaan ja hankkeesta kirjoitettiin raportti.



KUVIO 5. Hankkeen kokonaisvaltainen eteneminen

Hankesuunnitelma esiteltiin Oivan johtoryhmälle 17.4.2013, jonka jälkeen yhteistyösopimus Oivan ja hankkeen toteuttajan välillä solmittiin. Hankkeen kehittämissuunnitelma muodostui Oivan eri tasojen esimiehistä (kolme tulosaluejohtajaa, kolme päällikköä ja kolme lähiesimiestä) jo kesällä 2013, koska työkonferenssien järjestämisaikataulun suunnittelu ja toteutuksen onnistuminen riippui täysin ryhmäläisten osallistumisesta työkonferensseihin. Jokainen toiminnallinen tulosalue oli edustettuna kehittämissuunnitelmassa vähintään kahdella osallistujalla. Näin saatiin hyvä poikkileikkaus organisaation eri esimiestasosta. Kaikki ryhmään osallistuneet olivat vapaaehtoisia.

Alkukartoituksena toteutettiin kysely, jonka kyselylomake (liite 1) laadittiin 2013 elokuun ja syyskuun aikana. Tutkimuslupa haettiin vasta, kun verkkokyselylomake oli esitettävänä sähköisesti 16.9.2013–21.9.2013 sosiaali- ja terveysalan ylempien ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoilla ja se oli tämän jälkeen viimeistely. Tutkimuslupa (liite 2) myönnettiin 30.9.2013. Hankkeen alkukartoituksesta informoitiin Oivan esimiehiä 26.9.2013 esimiesinfossa. Samalla viikolla 23.9–27.9.2013 esimiehiä informoitiin vielä sähköpostilla (liite 3) painottamalla tulevan

kyselyn tärkeyttä. Itse kysely toteutettiin kaikille Oivan esimiehille Digium-verkkokyselyllä 7.10.2013–18.10.2013, minkä yhteydessä vielä painotettiin saatekirjeellä (liite 4) vastaamisen tärkeyttä. Esimiehiä muistutettiin automaattisesti kyselyn toteuttamisaikana vastaamisen tärkeydestä.

Hankkeen kehittämisosuus toteutettiin työkonferenssimenetelmällä. Toteutettuihin työkonferensseihin osallistui hankkeen kehittämistyöryhmä. Työkonferenssien kesto oli kolmesta neljään tuntia. Ensimmäisessä työkonferenssissa olivat paikalla myös Oivan johtaja sekä kaikki johtoryhmän jäsenet eli tulosalueiden johtajat. Työkonferenssit järjestettiin nopealla aikataululla, jotta käsitellyt asiat ja uudet ideat säilyisivät hyvin mielessä. Työkonferenssit toteutettiin 17.10–27.11.2013 välisenä aikana. Hankkeen lopputuotoksena syntyi kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas, jota ehdotetaan organisaatioon strategiaviestinnän malliksi. Opas esiteltiin vielä kehittämistyöryhmälle 7.1.2014, jolloin oppaaseen tehtiin täydennyksiä. Opas esiteltiin Oivan johtoryhmälle 15.1.2014, jossa päätettiin oppaan viimeistelyn ja käyttöönoton siirtämisestä syksyyn 2014, jolloin lähdetään muodostamaan Oivan viestintäsuunnitelmaa.

3.2 Alkukartoitus verkkokyselyllä

Hankkeen alkukartoitus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimus otteella, jonka aineisto kerättiin strukturoidulla Digium-verkkokyselyllä. Kyseinen verkkokysely toteutettiin Peruspalvelukeskus Oivan kaikille esimiesasemassa oleville työntekijöille 7.10.2013–18.10.2013. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on Hirsjärven ym. (1997, 191–193) ja Vallin (2001, 28–36) mukaan kerätä tietoa ja aineistoa tietyltä perusjoukolta. Kyselytutkimuksessa aineistoa kerätään kavennetuilla yleensä numeraalisilla vastausvaihtoehdoilla, jolloin aineistoa voidaan helposti käsitellä numeraalisin keinoin. Kysely on strukturoitu kysely, jonka kysymykset on muodostettu viisiportaisen Likertin asteikon mukaan. Kysely rakentui viiteen aihekokonaisuuteen: viestintäkanavat, liiketoimintasuunnitelman nykytila, strategiainsisältöä koskeva viestintä, strategian toteuttamista tukeva viestintä ja strategiaprosessista viestittäminen. Kyselyssä on alussa taustakysymyksiä ja aihekokonaisuksi-

en välissä neljä avointa kysymystä. Kyselylomake rakentui pääosin suljetuilla kysymyksillä eli strukturoidulla kysymyksillä. Mitä kysymystyyppäjä käytetään, riippuu kerättävän tiedon luonteesta, tärkeää kuitenkin on, että eri kysymykset tukevat toisiaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 198–204).

Kyselytutkimuksen etuina nähdään sen helppous kerätä laajaa aineistoa nopeasti ja tulokset voidaan helposti tallentaa ja analysoida esimerkiksi eri tietokoneohjelmia hyödyntäen. Haasteina kyselytutkimuksessa on kyselylomakkeen suunnittelu. Esitettyihin väittämiin tulee olla helppo vastata. Siksi väittämien on oltava ymmärrettävissä ja selkeässä muodossa. Lomaketta suunniteltaessa on pohdittava, milloin vastaaja tarvitsee enemmän vapautta vastata ja milloin kysymys voi olla tiukemmin rajattu. Tärkeää on pohtia mitä kysytään ja miten. (Hirsjärvi, ym. 1997, 194–197; Valli 2001, 28–36; Frey, Botan & Kreps 2000, 102.)

Ongelmina kyselytutkimuksessa on, ettei tutkija voi tietää vastaajien sitoutumista kyselyyn ja vastaavatko he kyselyyn totuudenmukaisesti, sekä miten he ovat kysymykset ymmärtäneet. Kysymysten ymmärrettävyyttä kannattaa parantaa esitetaamalla lomaketta pienellä koeryhmällä ennen varsinaista kyselyä. Verkkokysely testattiin 23.9–27.9.2013 välisenä aikana sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammatikorkeakoulututkinnon opiskelijoilla. Ongelmana kyselytutkimuksessa on myös alhaiseksi jäävä vastausprosentti, jota voi yrittää parantaa muistuttamalla vastaajia osallistumisesta kyselyyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 194–197 ; Frey ym. 2000, 216.) Tämän vuoksi esimiehille lähetettiin muistutus sähköposti jo ensimmäisen kyselyviikon jälkeen automaattisesti.

Kyselyn tulokset analysoitiin suoraan Digium-ohjelman avulla kysymyskohtaisiksi prosenttijakaumiksi. Avoimet kysymykset jaoteltiin kysymyskohtaisesti. Tulokset lähetettiin kehittämistyöryhmälle tutustuttavaksi viikkoa ennen ensimmäistä työkonferenssia. Aineisto tulkittiin ja siitä tehtiin johtopäätöksiä kehittämistyöryhmän toimesta ensimmäisessä työkonferenssissa. Hirsjärvi ym. (1997, 221) ja Valli (2001, 11–13) painottavatkin tutkimuksen ydinasiaksi kerätyn aineiston analyysiä, sen tulkintaa ja näistä nousevia johtopäätöksiä.

3.3 Työkonferenssimenetelmä kehittämistyöryhmän metodina

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen kehittämisosiossa toteutettiin työkonferenssimenetelmää, joka nähdään kommunikatiivisen toimintatutkimuksen yhtenä työkaluna. Kommunikatiivinen toimintatutkimus perustuu ajatukseen vuorovaikutuksen vaikutuksesta osana organisaatioiden muutosten toteutusta. Kommunikatiivinen toimintatutkimus rajaa lähtökohtaisiksi ongelmiksi organisaation rakenteen ja sen hierarkkisyyden, mitkä rajoittavat luonnollista vuorovaikutusta, kehittämistä ja yhteistyötä. Työkonferenssin keskeisenä ideana on luoda kaksisuuntainen tasavertainen vuorovaikutus. Työkonferenssissa muodostetaan demokraattinen dialogi, joka toimii menetelmän perusideana. Lähtökohtana on jokaisen oikeus osallistua keskusteluun, ongelman muodostamiseen, kommentoida tulevaa muutosta ja osallistua päätöksentekoon. (Kuula 1999, 94–96.) Työkonferenssi nähdään nopeana ja sitouttavana menetelmänä muuttaa ja kehittää organisaation toimintatapoja. Demokraattinen dialogi mahdollistaa vapaan keskustelun ja hälventää eri esimiestasojen välisiä aitoja. Näin pystytään keskittymään ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen.

Työkonferenssi voidaan nähdä muodostuvan neljästä eri vaiheesta. Toikko ja Rantanen (2009, 104) jakavat työkonferenssin seuraavasti. Ensimmäisessä vaiheessa hahmotellaan, mitä kehittämishankkeessa halutaan saavuttaa. Toisessa vaiheessa analysoidaan ongelmakohtia ja niiden syitä. Kolmannessa vaiheessa kehitetään ongelmiin ratkaisukeinoja ja uusia toimintamalleja. Neljännessä vaiheessa luotuja ratkaisuja ja toimintamalleja kokeillaan ja luodaan lopullinen malli. Kuvio 6 kuvastaa tätä nelivaiheista prosessia, mutta jättää kuitenkin kokeiluvaiheen organisaation itsensä toteutettavaksi. Tämä kokeiluvaihe korvataan tässä hankkeessa mallin vertaamisella teoriaan.

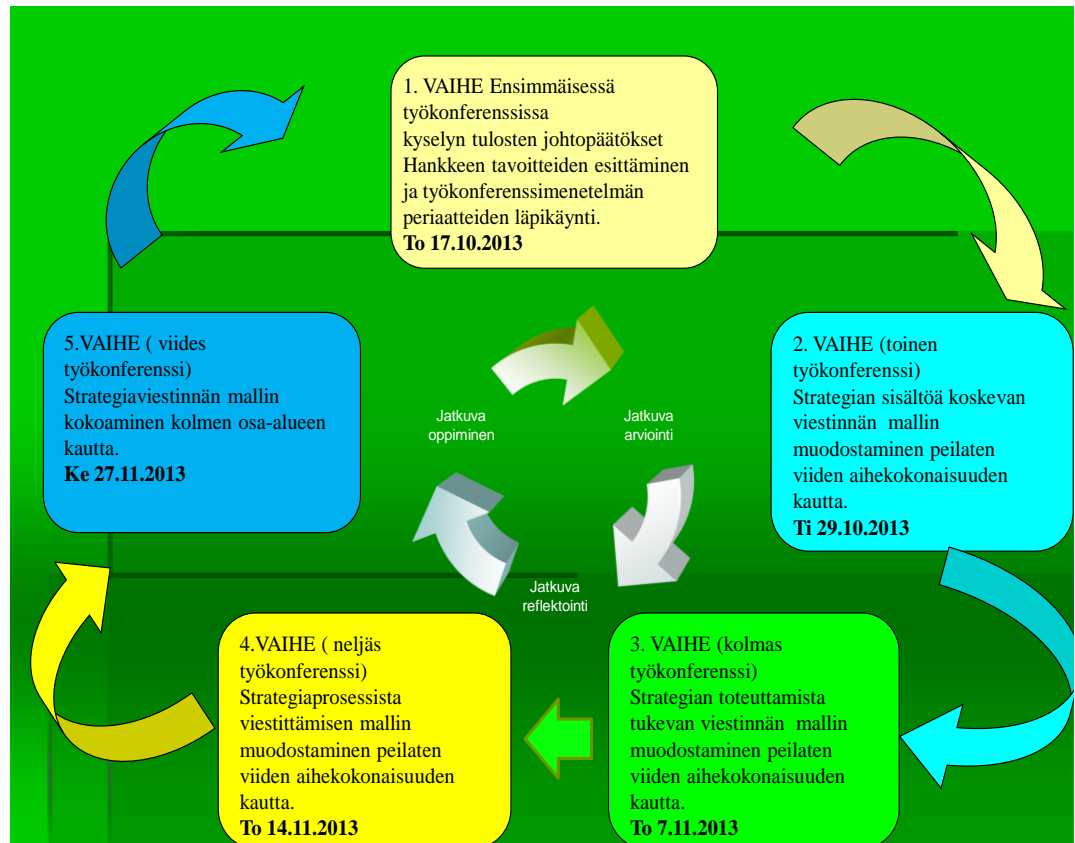
Työkonferenssin keskeisenä ideana nähdään demokraattinen dialogi, jonka ajatuksena on kielen ja toiminnan vuorovaikutus toisiinsa. Demokraattisen dialogin periaatteet kiteytyvät Gustavsenin (1992, 3-4) mukaan seuraavien kolmentoista kohdan mukaan.

1. Dialogi on ajatusten vaihtoa ja osanottajien välistä vuorovaikutusta.
2. Kaikkien, joita asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
3. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä. Kaikkien osanottajien tulee olla aktiivisia. Lisäksi jokaisen osallistujan velvollisuutena on oman näkökulman esittämisen kautta myös auttaa muita esittämään omansa.
4. Kaikki osallistujat ovat tasavertaisia.
5. Työkokemus antaa oikeutuksen esittää mielipiteitä.
6. Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin osa tulee nähdä keskustelutilanteessa legitimiinä.
7. On välttämätöntä että kaikki ymmärtävät mistä on puhe.
8. Kaikki esitetyt väitteet ovat oikeutettuja. Mitään väitteitä ei saa hylätä ilman, että sitä on tarkasteltu riittävän huolellisesti.
9. Mielipiteet esitetään suullisesti.
10. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
11. Jokaisen osanottajan työrooli, auktoriteetti yms. Voidaan ottaa keskustelun aiheeksi.
12. Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintyminen.
13. Dialogin tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

Nämä kolmetoista kohtaa käytiin kehittämistyöryhmän kanssa läpi ensimmäisessä työkonferenssissa. Työkonferenssimenetyksessä tutkija on yksi tutkimuksen osallistujista voiden osallistua tasavertaisena keskusteluun. Ryhmätöissä pyritään mielipiteiden, ideoiden ja ratkaisujen yhteiseen sekä tasavertaiseen tuottamiseen riippumatta ryhmäläisten asemasta organisaatiossa. (Toikko & Rantanen 2009, 104.) Tutkijan rooli ei ole pitää luentoja konferensseissa tai ohjata keskustelua jonkin teorian suuntaan, vaan tuoda esiin työkonferenssin työskentelytavat ja toimia konferenssien järjestäjänä. Menetelmän resurssina ja ongelmien esiin tuojina sekä ratkaisijoina toimivat kaikki konferenssiin osallistuvat henkilöt tasavertaisesti. (Kuula 1999, 94–96.) Tasavertaisuus on kriittinen tekijä, koska hankkeeseen osal-

listui esimiehiä organisaation eri tasoilta, jolloin he myös katsovat strategiaviestintää hieman eri näkökulmista.

Työkonferenssien sisällöt oli jaettu strategiaviestinnän teoriasta nousevan kolmen eri osa-alueen mukaan. Toisessa työkonferenssissa käsiteltiin strategian sisältöä koskevaa viestintää. Kolmannessa työkonferenssissa käsiteltiin strategian toteuttamista tukevaa viestintää ja neljännessä strategiaprosessista viestittämistä. Kolme eri strategiaviestinnän osa-aluetta vertailtiin työkonferensseissa viiden aihekokonaisuuden kautta. Aihekokonaisuudet olivat viestinnän sisältö, viestintäkanavat, viestintäryhmät, valta/vastuut ja mittaaminen/arvioiminen. Työkonferenssien asiasisällöt olivat siis samat kuin alkukartoituksena tehdyn kyselyn jako, mikä helpotti alkukartoituksen tulosten ja johtopäätösten käyttöä työkonferensseissa. Kuviossa 6 on esitetty työkonferenssien kulku ja sisällöt. Työkonferenssimietelmän kokonaisuus muodostuu siis erilaisten kokousten sarjoista, joihin osallistuu henkilöitä organisaation eri osa-alueilta ja tasoilta, joita kehitettävä asia koskee. Tarkoituksena on luoda yhteinen ymmärrys, päämäärä ja suunnitelma kuinka ongelmia lähdetään ratkaisemaan. Kokousten määrä riippuu alkukartoituksesta nousseiden ongelmien laadusta ja niiden rajaamisesta. (Lehtonen 2004, 15.)



KUVIO 6. Työkonferenssien eteneminen ja niiden sisällöt

Kehittämistyöryhmäläiset saivat etukäteismateriaalina jokaiseen työkonferenssiin käsiteltävän osion kyselyn vastaukset sekä kehittämistyöryhmän muodostamat johtopäätökset vastauksista. Tämän lisäksi jokainen kehittämistyöryhmän jäsen sai ennakkotehtävänä lomakkeen (kuvio 7, toisen työkonferenssin ennakkotehtävä), joka tuli täyttää kyseistä osa-aluetta käsittelevään työkonferenssiin. Jokaisen työkonferenssin alussa kerrattiin kyseisen osa-alueen kyselyn tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Tämän jälkeen eri esimiestasot muodostivat pienryhmänsä, joissa päivän aihetta käsiteltiin oman esimiestason kautta. Pienryhmätyöskentelyn tukena käytettiin ennakkotehtävänä ollutta lomaketta. Tämän jälkeen kehittämistyöryhmä kokoontui kokonaisuudessaan ja esimiestasot esittelivät omat näkemyksensä asioista. Työkonferenssin lopussa sisällöistä muodostettiin koko kehittämistyöryhmän yhteinen näkemys.

Strategiaviestinnänmalli muodostui työkonferensseissa kehittämistyöryhmän esimiesten näkemysten sekä viiden aihekokonaisuuden kautta pienryhmätyöskentelynä. Malli koottiin yhteen viidennessä työkonferenssissa.

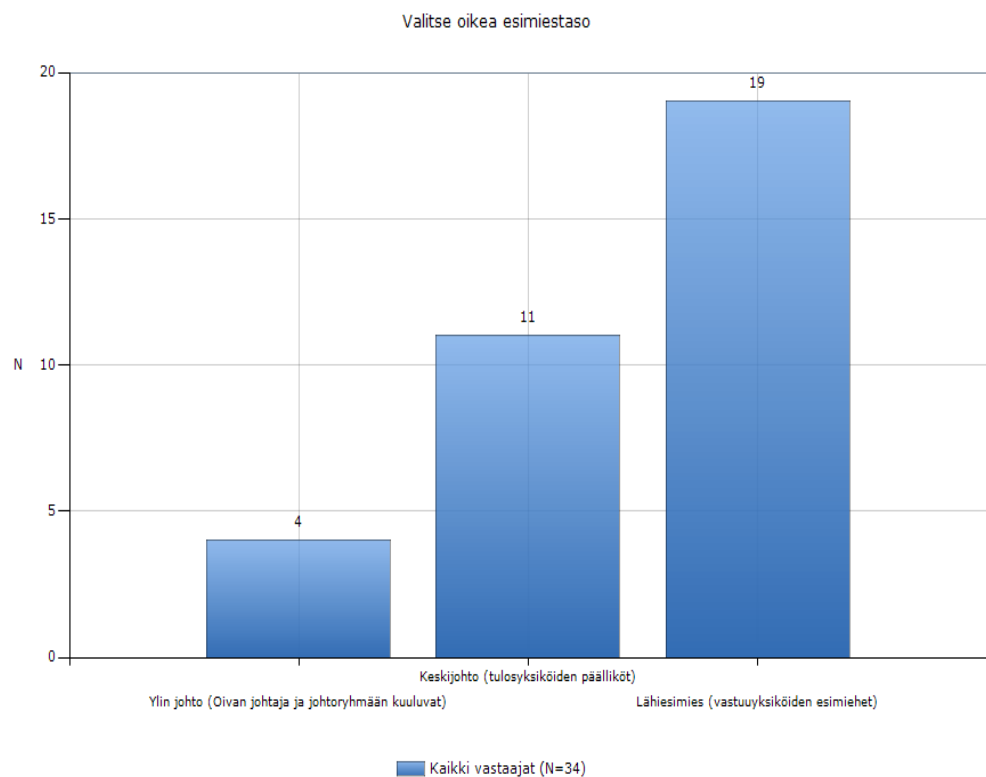


KUVIO 7. Toisen työkonferenssin ennakkotehtävä

4. HANKKEEN TULOKSET

4.1 Alkukartoituksen tulokset

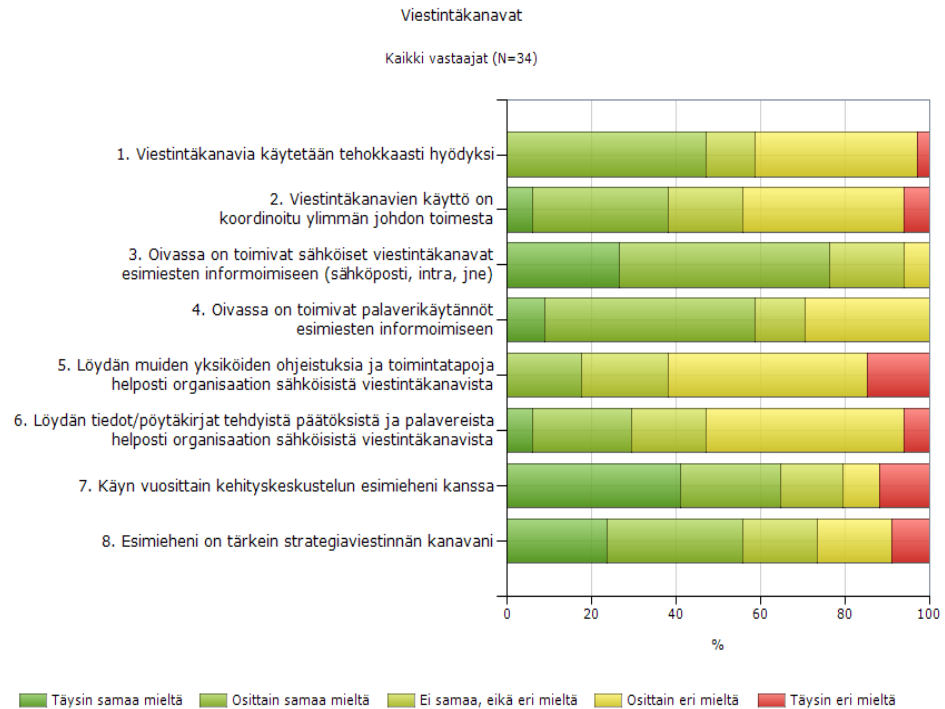
Kysely toteutettiin verkkokyselyllä jokaiselle Oivan organisaation 46 esimiehelle. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ajalla 7.10.2013–18.10.2013. Ensimmäisen viikon jälkeen lähetettiin automaattisesti vielä esimiehille muistutus vastaamisesta. Määräaikaan mennessä palautui 34 vastausta. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui 74 %. Kuviossa 8 on esitetty vastausten jakautuminen eri esimiestasojen välillä.



KUVIO 8. Kyselyn vastaajien jakautuminen eri esimiestasoihin

Kysely rakentui alun taustakysymyksien lisäksi viiteen aihekokonaisuuteen: viestintäkanavat, liiketoimintasuunnitelman nykytila, strategian sisältöä koskeva viestintä, strategian toteuttamista tukeva viestintä ja strategiaprosessista viestittäminen. Seuraavassa osiossa tulokset käydään läpi samoina aihekokonaisuuksina.

Viestintäkanavia kartoittavilla kysymyksillä haluttiin varmistaa, että viestintäkanavat ovat organisaatiossa kunnossa. Samalla haluttiin selvittää käytetäänkö niitä systemaattisesti hyödyksi. Kuviossa 9 on esitetty esimiesten vastausten jakautuminen prosentuaalisesti viestintäkanavat kysymyksiin.

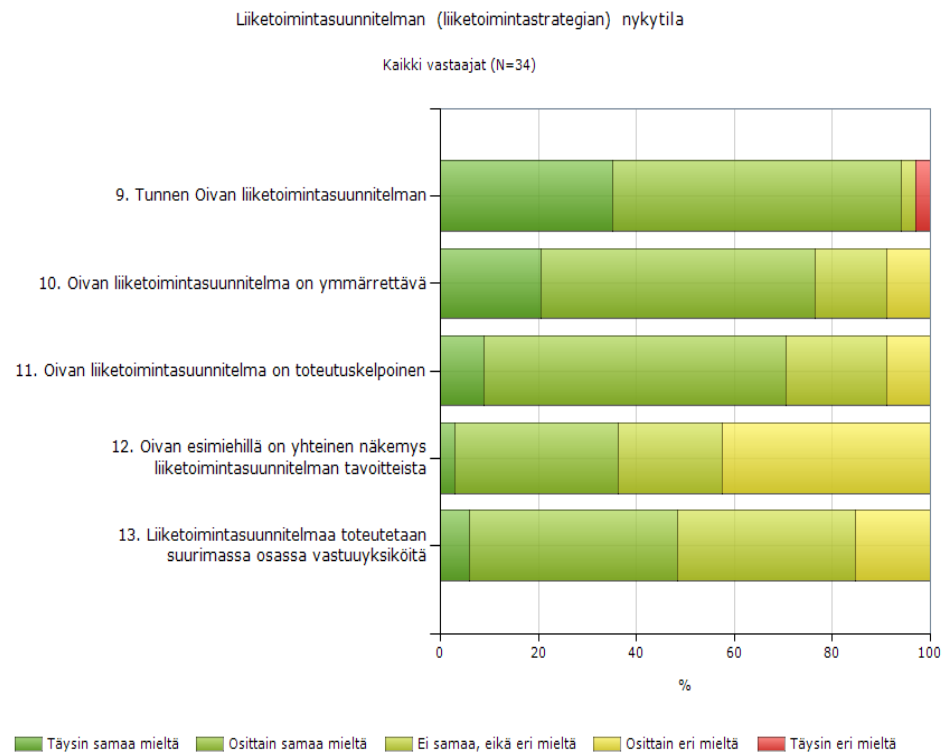


KUVIO 9. Esimiesten vastaukset viestintäkanavista

Viestintäkanavia kartoittavien kysymysten tulokset osoittavat, että Oivassa on esimiesten mielestä suhteellisen toimivat sähköiset viestintäkanavat. Esimiehistä 26 % oli täysin samaa mieltä ja 50 % osittain samaa mieltä tästä väittämästä. Esimiehet ovat myös kohtuullisen tyytyväisiä Oivan esimiehille suunnattuihin palaverikäytäntöihin. Kysyttäessä käytetäänkö viestintäkanavia tehokkaasti hyödyksi ja onko niiden käyttö koordinoitua, esimiehistä noin 40 % oli sitä mieltä, että viestintäkanavia ei käytetä mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi ja viestintäkanavien käyttöä ei ole myöskään selkeästi koordinoitu. Selkeä heikkous vastausten perusteella on sähköisten materiaalien, kuten yksiköiden ohjeistuksien ja eri kokouksien sekä päätösten löytäminen sähköisistä viestintäkanavista, sillä yli puolet vastanneista esimiehistä oli osittain tai täysin tätä mieltä. Kehityskeskustelut eivät vastausten perusteella myöskään toteudu Oivan esimiesten välillä täydellisesti.

Vastanneista esimiehistä 21 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, ettei kehityskusteluita käydä. Osa Oivan esimiehistä ei kokenut myöskään esimiestään tärkeimmäksi strategiaviestintä kanavakseen. Vastanneista esimiehistä 27 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, ettei oma esimies ole tärkein strategiatiedon tuoja.

Kyselyn liiketoimintasuunnitelman nykytilaa kartoittavilla kysymyksillä haluttiin selvittää tuntevatko esimiehet liiketoimintasuunnitelman, onko se selkeä ja toteutuskelpoinen. Kysymyksillä haluttiin myös tietää, onko esimiehillä yhteistä näkemystä liiketoimintasuunnitelmasta ja toteutetaanko liiketoimintasuunnitelmaa vastuusyksikötasolla. Kuviossa 10 on esitetty esimiesten vastaukset liiketoimintasuunnitelman nykytilasta.

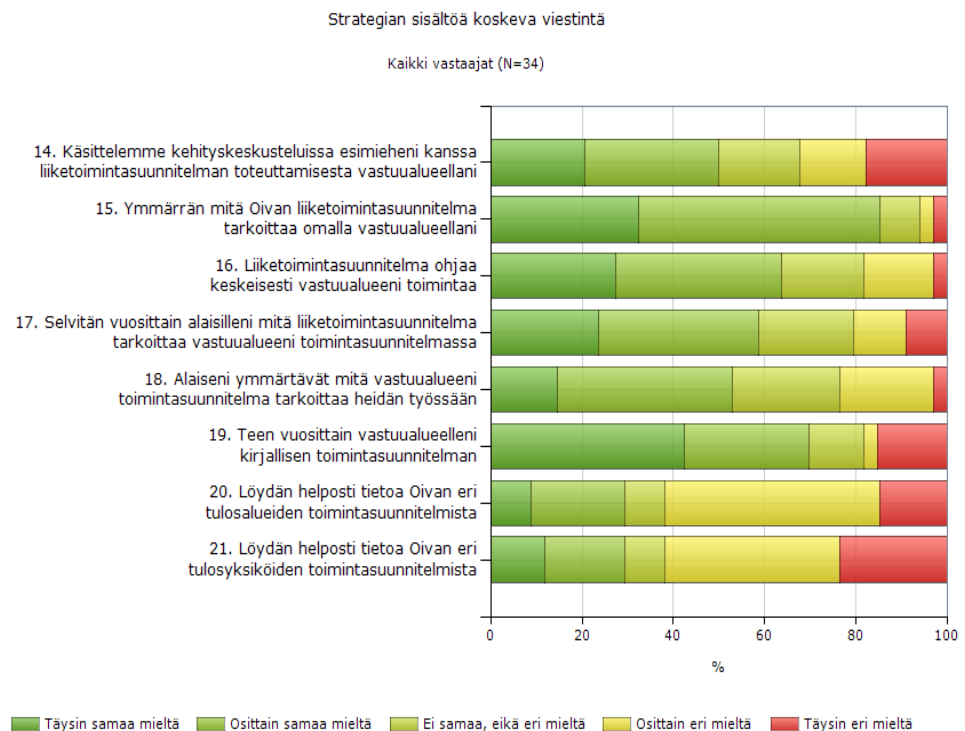


KUVIO 10. Esimiesten vastaukset liiketoimintasuunnitelman nykytilasta

Liiketoimintasuunnitelman nykytilaa kartoittavissa kysymysten vastauksissa tuli esiin, että Oivan esimiehet kokivat tuntevansa suhteellisen hyvin liiketoimintasuunnitelman. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 35 % ja osittain samaa mieltä oli 59 % vastanneista. Esimiehet kokivat liiketoimintasuunnitelman myös

kohtuullisen ymmärrettäväksi ja toteutuskelpoiseksi. Kyselyyn vastanneiden esimiesten mielestä Oivan esimiehillä ei ole kuitenkaan täysin yhteistä näkemystä liiketoimintasuunnitelman tavoitteista, sillä vastanneista 42 % oli osittain erimielistä yhteisen näkemyksen olemassaolosta. Yhteisen näkemyksen puutteesta huolimatta esimiehet kokivat, että liiketoimintasuunnitelmaa toteutetaan kohtuullisesti suurimmassa osassa vastuuyksiköitä. Kokonaisuudessaan esimiehet siis kokevat tuntevansa liiketoimintasuunnitelman ja pitävät sitä suhteellisen ymmärrettävänä. Liiketoimintasuunnitelman toteutuskelpoisuudesta ollaan suhteellisen samoilla linjoilla, kuitenkin tulokset laskevat verrattaessa ymmärrettävyyteen ja tuntemiseen. Kysymyksissä esimiesten yhteisestä näkemyksestä ja liiketoimintasuunnitelman toteuttamista vastuuyksiköissä vastaukset jakautuvat jo laajemmin.

Strategiansisältöä koskevissa kysymyksissä haluttiin tietää, miten strategiaa viestinnällisesti toimeenpannaan ja sisäistävätkö esimiehet sen. Lisäksi haluttiin tietää, ohjaako strategia toimintaa ja kuinka avoimesti strategiaa toimeenpannaan. Kuviossa 11 on esitetty esimiesten vastaukset strategiansisältöä koskevan viestinnän kysymyksiin.



KUVIO 11. Esimiesten vastaukset strategiansisältöä koskevasta viestinnästä

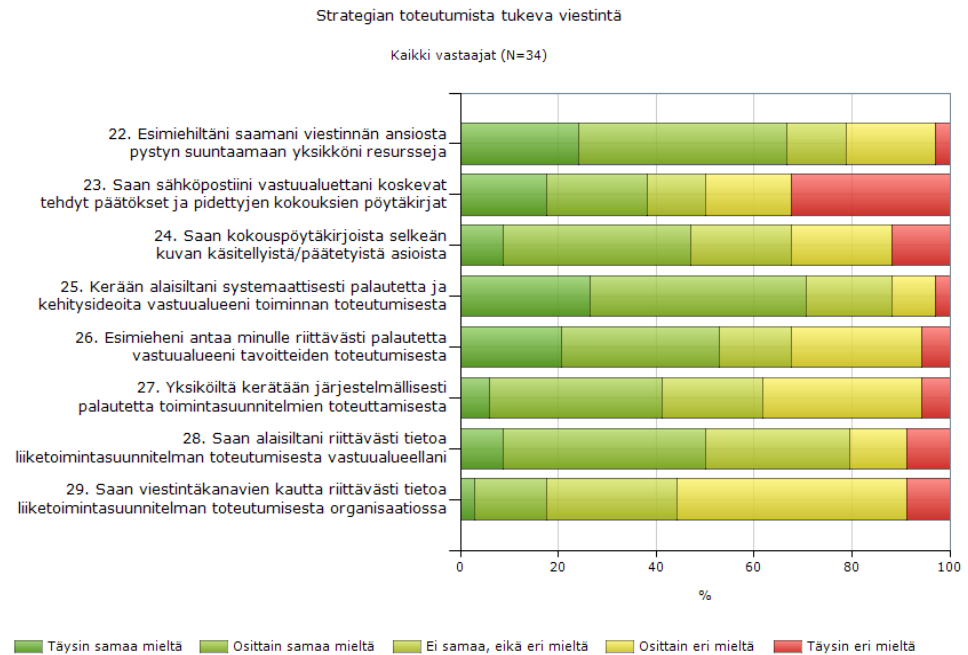
Strategian sisältöä kartoittavien kysymysten vastauksissa esimiehet toivat esiin, että kehityskeskusteluissa ei systemaattisesti käydä läpi vastualueen liiketoimintasuunnitelman toteuttamista. Vastanneista esimiehistä 33 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, ettei liiketoimintasuunnitelman toteuttamista käsitellä kehityskeskusteluissa. Esimiehet kokivat laajasti ymmärtävänsä kuitenkin mitä liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa heidän omalla vastualueella, sillä 32 % vastanneista oli täysin samaa mieltä ja 53 % oli osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Vaikka esimiehet kokivat tietävänsä mitä liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa heidän vastualueellaan, niin se ei kuitenkaan vastausten perusteella samassa määrin ohjannut vastualueiden toimintaa.

Vuosittain kirjallisen toimintasuunnitelman vastualueelleen teki vastausten mukaan joko osittain tai täysin 69 % esimiehistä. Merkittävää on että 15 % esimiehistä ei tee lainkaan kirjallista toimintasuunnitelmaa. Suurin osa esimiehistä vastasi avaavansa vuosittain alaisilleen liiketoimintasuunnitelman tarkoituksen. Huomioitavaa on kuitenkin että 21 % vastanneista esimiehistä oli väittämän kanssa osittain tai täysin eri mieltä. Osa vastanneista esimiehistä ei uskonut alaistensa tietävän, mitä vastualueen toimintasuunnitelma tarkoittaa heidän työssään. 20 % esimiehistä oli osittain tai täysin tätä mieltä.

Strategian sisältöä koskevan viestinnän tuloksista on hyvä nostaa esiin suunnitelmien yleisen avoimuuden ja viestittämisen puutteen. Suunnitelmien avaaminen ja toimeenpano eivät toteudu esimiestasojen välillä parhaalla mahdollisella tavalla. Vastauksista nousee esiin selkeästi se tosiasia, että eri yksiköt suunnittelevat ja toimeenpanevat toimintasuunnitelmiaan yksin ja kirjallisen materiaalin esille paneminen sähköisiin viestintäkanaviin on puutteellista.

Strategian toteutumista tukevan viestinnän kysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka viestintä tukee strategista toimeenpanoa ja saavatko esimiehet tarpeeksi palautetta toiminnastaan ja toiminnan toteutumisesta niin ylhäältä kuin alhaalta päin organi-

saatiosta. Kuviossa 12 on esitetty Oivan esimiesten vastaukset strategian toteutumista tukevan viestinnän kysymyksiin.

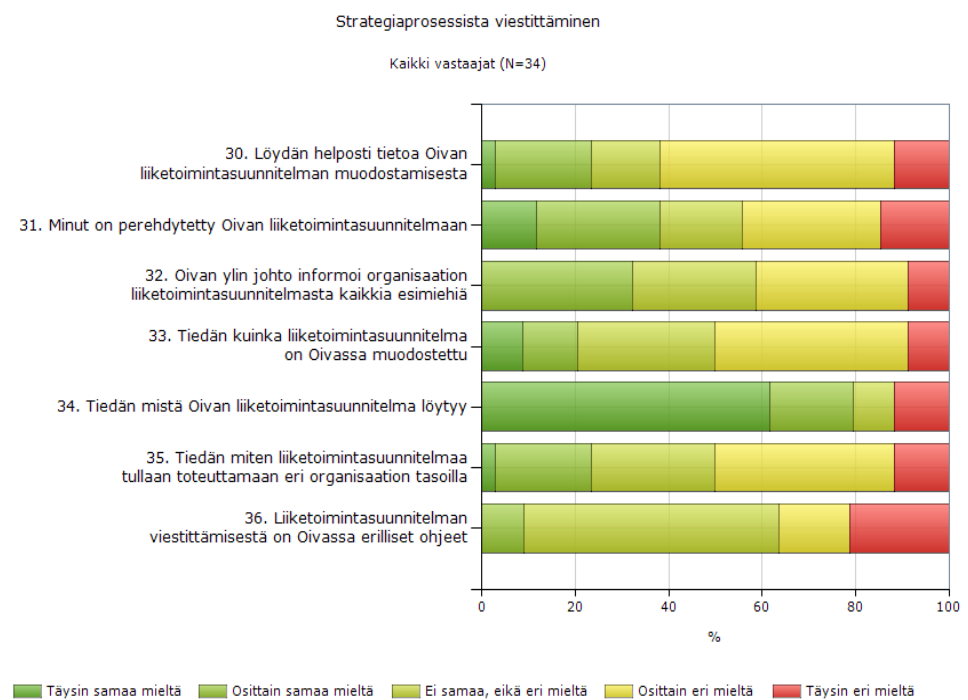


KUVIO 12. Esimiesten vastaukset strategian toteuttamista tukevasta viestinnästä

Suurin osa esimiehistä koki vastausten perusteella pystyvänsä suuntaamaan esimieheltään saamansa viestinnän ansiosta yksikkönsä resursseja. Vastanneista esimiehistä noin puolet koki saavansa myös esimieheltään riittävästi tai osittain riittävästi palautetta vastuualueensa tavoitteiden toteutumisesta. Kuitenkin huomiotavaa on, että 32 % vastanneista esimiehistä koki saavansa riittämättömästi palautetta esimieheltään tavoitteiden toteutumisesta. Vastausten perusteella esimiehet keräävät alaisiltaan myös kohtalaisen hyvin palautetta ja kehitysideota toimintasuunnitelmien toteutumisesta vastuualueellaan. Alaisiltaan systemaattisesti palautetta ja kehitysideota toiminnan toteutumisesta vastuualueeltaan keräsi 26 % vastanneista esimiehistä ja 44 % oli osittain tätä mieltä. Esimiehet kokivat myös saavansa tietoa liiketoimintasuunnitelman toteutumisesta alaisiltaan suhteellisen hyvin. Esimiesten mielestä yksiköiltä ei kuitenkaan kerätä systemaattisesti palautetta liiketoimintasuunnitelman toteutumisesta. Yli puolet esimiehistä koki etteivät he saa sähköpostiinsa aluettaan koskevia päätöksiä ja pidettyjen kokousten pöytäkirjoja. Samoin 34 % vastanneista esimiehistä koki, ettei päätöksistä ja pöytäkirjoista

saa oikein selkeää kuvaa käsitellyistä asioista ja tehdyistä päätöksistä. Yli puolet esimiehistä koki saavansa kokonaisuudessaan viestintäkanavien kautta liian vähän tietoa liiketoimintasuunnitelman toteutumisesta organisaatiossa.

Strategiaprocessista viestittämisen kysymyksillä haluttiin selvittää kuinka hyvin esimiehet tuntevat strategiaproessin ja sen muodostamisen. Samoin haluttiin selvittää, tietävätkö esimiehet kuinka sitä tullaan toimeenpanemaan organisaatiossa. Kuviossa 13 on esitetty esimiesten vastaukset strategiaproessin viestittämisen kysymyksiin.



KUVIO 13. Esimiesten vastaukset strategiaprocessista viestittämiseen

Strategiaprocessista viestittämisen kysymysten vastausten perusteella voi nähdä, ettei kaikilla Oivan esimiehillä ole selkeää kuvaa liiketoimintasuunnitelman synnystä. Esimiesten vastausten perusteella, he eivät löydä helposti tietoa liiketoimintasuunnitelman muodostamisesta. Lisäksi perehdyttäminen liiketoimintasuunnitelmaan ei toteudu organisaatiossa kiitettävästi. Vastanneista esimiehistä 45% oli osittain tai täysin sitä mieltä, ettei heitä ole perehdytetty liiketoimintasuunnitelmaan. Ylin johto ei esimiesten mielestä myöskään informoi systemaattisesti esimiehiä liiketoimintasuunnitelmasta. Vastanneista 41 % oli täysin tai osittain tätä

mieltä. Puolella vastanneista ei ollut hyvää kuvaa liiketoimintasuunnitelman toimeenpanosta eri organisaation tasoilla. Vain 3 % vastanneista esimiehistä koki tietävänsä täysin kuinka toimintasuunnitelmaa tullaan eri tasoilla toteuttamaan ja 21 % vastanneista oli osittain tietoisia sen toimeenpanosta. Oivassa ei esimiesten vastausten perusteella ole liiketoimintasuunnitelman viestittämisestä kirjallista ohjetta tai siitä ei ainakaan olla tietoisia.

Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli neljä (liite 1) ja ne muodostettiin strategiaviestinnän osa-alueiden mukaan kartoittamaan strategian sisällöstä viestittämistä, strategiaa tukeva viestintää ja strategiaprozessista viestittämistä. Neljänteen avoimeen kysymykseen sai laittaa muut huomiot Oivan strategiaviestinnästä. Kehittämistyöryhmä ei lähtenyt erittelemään vastauksia kysymyskohtaisesti, koska monissa vastauksissa oli otettu kantaa useampaan avoimen kysymyksen aiheeseen. Avointen kysymysten vastauksissa toivottiin selkeitä toimintatapoja, työkaluja strategiaviestintään ja strategiatyöhön sekä systemaattista strategian toimeenpanoa ja seuranta, kuten kaksi vastannutta esimiestä sen ilmaisivat.

”Eri yksiköiden toimintasuunnitelmat pitäisivät olla esillä ja kaikkien luettavana esim. intrassa. Toimintasuunnitelmien tekoon (vastuuyksikkö tasolle) tarvittaisiin yhteinen työkalu/lomake, jolloin raportointi yhdenmukaistuisi”.

”Osavuosikatsaukset, säännölliset tavoite- ja arviointikeskustelut, strategian esille tuominen säännöllisin väliajoin, jatkuvan palautteen periaate”.

Ehdotuksina toiminnan kehittämiseen toivottiin säännöllisiä kokouksia, selkeitä pöytäkirjoja ja helppoa tiedon löytymistä esimerkiksi intranetistä. Tästä esimerkkinä toivottiin strategiaprozessin selkeää esittelyä intranetissä, kuten yksi vastaajista sen ilmaisi.

”Tuomalla sen vielä lähemmäksi esim intraan ja edelleen ”kansankielisempänä” luettavaksi, infotyypisesti arjen esimerkkien kautta - tiedottamisen pitäisi olla aktiivisempaa, jotta strategia säilyisi muisteissa jatkuvasti - työyhteisöiltä tai tiimeiltä voisi kysyä strategiasta niin selviäsi, onko strategia todella tuttu kaikille”.

Esiin nousi usean vastaajan toimesta henkilöstölähtöinen strategiatyö ja strategian muodostaminen. Samoin resurssien saaminen strategian luomiseen ja toimeenpääntöön tuli vahvasti esille. Tärkeäksi nostettiin vuorovaikutus ja kahdensuuntainen viestintä, kuten seuraavat vastaajat asian muotoilivat.

”Esimiestunneilla käydään jo läpi vuosittain tavoitteiden ja budjetin kautta - tulosalueilla ja yksiköissä tehokkaampi strategian esilletuonti ja jalkauttaminen -> mitä strategia tarkoittaa kussakin yksikössä ja miten yksittäinen työntekijä liittyy str. toteuttamiseen - määrärahoja/mahdollisuuksia yksiköiden tasapuolisiin vuosittaisiin kehittämispäiviin, joissa mm. str.viestintää voitaisiin tehokkaasti hyödyntää. 24/7 paikoissa melko hinnakasta ja toisaalta viestinnän tehoa saataisiin lisättyä sillä, että koko henkilöstö olisi paikalla”.

”Liiketoimintasuunnitelman toteutumisesta viestimistä johdolta esimiehille - liiketoimintasuunnitelman systemaattisen käsittelyn vahvistamista tulosalueittain riittävän alas asti - tilastotietoja ja budjettitietoja käsiteltäessä riittävästi aikaa keskustelulle ja palautteelle -> ohjaamaan yksiköiden työskentelyä liiketoimintasuunnitelman mukaisesti”.

Vastanneet esimiehet kaipasivat vuorovaikutuksellista kanssakäymistä sekä tukea ja palautetta juuri omalta esimieheltään. Strategiaviestinnän selkeyttämiseksi toivottiin yhdenmukaisia käsitteitä/terminologiaa sekä yhteistä työkalua toimintasuunnitelmien muodostamiseen ja niistä raportointiin.

”Oikeilla käsitteillä käsiteltynä lähelle yksiköiden arkea - yhtenäiset menetelmät, miten saadaan jokainen yksittäinen työntekijä ymmärtämään osuutensa strategian toteuttajana - suorittavalta tasolta liiketoimintasuunnitelman toteutumisen ja suuntaamisen viestittäminen, viestin perille saaminen ja kuulluksi tuleminen ylipään johtoon. Nyt viestintä yksisuuntaista - ylhäältä alas. Molemmiin suuntainen viestintä tehostaisi liiketoimintasuunnitelman toteutumista, realistisuutta liiketoi-

mintasuunnitelman suuntaamisessa ja lisäksi työntekijöiden sitoutumista osallisuuden kautta”.

Avoimissa vastauksissa pohdittiin myös viestinnän ohjeistamista ja eri yksiköiden ja esimiesten välisen ymmärryksen lisäämistä, kuten yksi vastaajista asian ilmaisi.

”Voisi olla hyvä kirjata yleisohjeet viestinnästä ja myös se, mitä milläkin esimiestasolla olisi hyvä seurata strategiasta. Esimerkiksi muiden tulosalueiden muutokset suhteessa omaan yksikköön. Uskoisin, että tässä on puutteita, mutta kokonaiskuvan hahmotus saattaisi helpottaa yhteistyötä. Tällä hetkellä ei ole kuitenkaan resursseja seurata muiden tulosalueiden strategioita”.

Haasteeksi strategiatyöskentelyssä nostettiin Oivan asema viiden kunnan erilaisien tavoitteiden, voimavarojen ja lainsäädännön välisissä ristiriidoissa. Tämä nähtiin tuovan suuria haasteita etenkin strategian muodostamiseen, kuten yksi vastaajista asian muodosti.

”Viestintäongelma ei tässä nyt ole mitenkään päällimmäinen vaan ongelmana on enemmänkin viiden kunnan erilaisten tavoitteiden, voimavarojen ja lainsäädännön välinen sovittamaton ristiriita, johon ei ole nähtävissä nykyisillä lähtökohdilla ratkaisua. Se ei viestimällä henkilöstön keskuudessa ratkea. Eli lyhyesti sanottuna nykyisille lähtökohdille ei pystytä luomaan toteuttamiskelpoista strategiaa josta viestiä. Tilannetta en näe mitenkään kannustavana”.

Avoimissa vastauksissa todettiin myös, että viestitetään todetut asiat kunnolla, jolloin spekulatioihin ei käytetä energiaa. Toiminnan selkeyttämiseksi ja jäsentämiseksi toivottiin strategiatyöhön vuosikelloa. Esimiehet toivat myös esiin, ettei strategia saa olla liian jäykkä ja sitova, vaan raamit antava. Strategiaviestinnältä toivottiin tavoitteiden konkretisoitumista, perustehtävän kirkastamista ja strategian sitomista päivittäiseen johtamiseen. Vastauksissa painotettiin, että strategiaviestintä tulee sisällyttää toimintaa ohjaaviin toimiin ja viesteihin. Ei tarvita erillistä strategiaviestinnän korostamista.

4.2 Kehittämistyöryhmän muodostamat johtopäätökset kyselyn tuloksista

Kehittämistyöryhmä nosti kyselyn tulosten ja omien kokemuksiansa perusteella esiin seuraavat johtopäätökset ja kehittämiskohteet. Intranetin käyttö on puutteellista esimerkiksi strategiaprosessin esittelyssä, yksiköiden ja tulosalueiden toimitasuunnitelmien esittelyssä ja raportoinnissa. Selkeä suunnitelmista viestittämisen puute näkyy myös tietämättömyytenä toisten yksiköiden tekemisistä ja yhtenäisten näkemysten puutteesta. Kehittämistyöryhmä nosti esiin esimiehille suunnattujen palaverien kehittämisen. Esimerkiksi kunnan järjestämät esimiestunnit suuntautuvat kuntatasolle ja Oivan asioita käsitellään vähemmän. Esimiestunti on ainoa Oivan kaikkien esimiesten yhteinen kokouskäytäntö. Työryhmä nosti esiin sen, etteivät kehityskeskustelut toteudu parhaalla mahdollisella tavalla esimiesten välillä ja kehityskeskusteluissa ei vastausten perusteella systemaattisesti käydä läpi liiketoimintasuunnitelman toimeenpanoa. Työryhmän mielestä toimintasuunnitelmista raportointi ei ole systemaattista. Etenkään vastuuyksiköiden raportointiin ei ole ohjeistusta tai yhtenäistä raportointipohjaa.

Liiketoimintasuunnitelman nykytilasta työryhmässä todettiin yksimielisesti, että strategiaviestinnän ja strategisen johtamisen termistö ja terminologia on Oivassa hajanainen ja sekava. Työryhmä koki, että liiketoimintasuunnitelma tunnetaan esimiesten keskuudessa ja sitä pidetään suhteellisen ymmärrettävänä. Sen toimeenpanoa esimiesten välillä ja esimiesten yhteistä ymmärrystä liiketoimintasuunnitelman tavoitteista pitäisi selkeästi parantaa. Työryhmä koki myös, ettei liiketoimintasuunnitelma ohjaa tällä hetkellä täysipainotteisesti yksiköiden toimintaa. Esiin nostettiin tarve liiketoimintasuunnitelman päivittämiselle, koska organisaatio muuttui vuoden 2014 alusta liikelaitoksesta Hollolan kunnan taseyksiköksi. Todettiin, että ongelmana ylimmällä johdolla on myös viiden kunnan erilaisten tavoitteiden, voimavarojen ja lainsäädännön välinen sovittamaton ristiriita, mikä hankaloittaa liiketoimintasuunnitelman toteuttamista ja näin myös siitä viestittämistä.

Strategian sisältöä koskevasta viestinnästä työryhmä nosti esiin yhtenäisten toimintatapojen ja työkalujen puutteen toimintasuunnitelmien teossa ja raportoinnis-

sa. Tähän nähtiin syyksi organisaatiossa käytössä olevien toimintasuunnitelmien nelikenttä -mallin jalkautuminen vain tulosvastuun mukana ja pysähtyen tulosityksikkö tasoon. Nelikenttä-malli ei myöskään mukaudu sellaisenaan vastuuyksikkötason toimintasuunnitelmien tekoon. Toimintasuunnitelmia tulisi toimeenpanna systemaattisemmin jokaisella organisaation tasolla. Kyselyn vastausten perusteella osa esimiehistä ei tiennyt kuinka liiketoimintasuunnitelmaa tullaan eri organisaation tasoilla toteuttamaan. Toimintasuunnitelmien toimeenpanon keskiössä ovat työryhmän mielestä eri tasojen esimiehet. Työryhmä keskusteli eri esimiestasojen esimiesten strategisesta osaamisesta ja tähän tarvittavasta lisäkoulutuksesta. Työryhmän mielestä esimiesten sitouttaminen strategiaan jo sen suunnitteluvaiheessa olisi järkevää. Puutteena strategian sisällöstä viestittämiselle esimiesten osalta nähtiin kehityskeskustelujen osittainen toteutumattomuus ja niin uusien kuin vanhojenkin esimiesten heikko perehdyttäminen. Strategiaprosessin esittely ja tulosalueiden/yksiköiden toimintasuunnitelmien esillepano sähköisiin viestintäkanaviin nähtiin puutteellisena. Työryhmä painotti edelleen myös tässä osiossa, että strategiaviestinnän ja strategisen johtamisen termistö/terminologia on Oivassa hajanainen ja sekava.

Strategian toteuttamista tukevasta viestinnästä työryhmä nosti esiin, että strategiaviestintä ei ole systemaattista ja organisoitua, eikä sen toteuttamisen vastuista ja velvollisuuksista ei ole sovittu. Työryhmä toi esiin, että palautteiden saaminen toimintasuunnitelmien toteutumisesta on puutteellista joka organisaatiotasolla, eikä palaute ja raportointimenetelmistä eri yksikkö tasoilla ei ole selvästi sovittu. Sähköiset viestintäkanavat ovat Oivassa olemassa ja ne ovat toimivat, mutta niiden käyttöä ei ole koordinoitu. Tässä esimerkkinä nostettiin esille pöytäkirjojen ja päätösten löytäminen sähköisistä viestintäkanavista ja niiden toimittaminen esimiehille. Pöytäkirjojen heikko laatu sekä epäselkeys nousivat esiin. Esiin nostettiin myös, että esimiesten kokouskäytännöt eivät ole täysin toimivia. Viestinnälle tai strategiaviestinnälle ei ole organisaatiossa ohjeistusta.

Strategiaprosessista viestittämisestä työryhmä totesi omien kokemusten ja kyselyn vastausten perusteella, ettei strategiaprosessia ole selvästi avattu mihinkään säh-

köiseen viestintäkanavaan ja muodostamiseen vaikuttaneet syyt ovat jääneet tällöin pimentoon. Esimiehiä ei perehdytetä riittävästi strategiaproessiin ja esimiehet eivät osallistu laajasti strategian muodostamiseen. Osittain tämän vuoksi sitoutuminen ei ole kiitettävää ja tällöin esimiehet voivat myös kokea, etteivät toimintasuunnitelmat ohjaa yksiköidensä toimintaa. Työryhmä koki yksimielisesti, että organisaatio tarvitsee selkeän ohjeen strategiaviestintään, mikä samalla antaa ymmärrystä koko henkilökunnalle strategiaproessista sekä tukee eri organisaatiotasojen strategian toimeenpanoa. Ohjeen tulee vastata työryhmän yllä esiin nostamiin ongelma-kohtiin.

4.3 Strategiaviestinnän malli

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lopputuotoksena syntyi kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas, joka edustaa hankkeen tavoitteena ollutta strategiaviestinnän mallia. Tuotos muodostui organisaatiosta alkukartoituksesta nousseiden strategiaviestinnän kehittämistarpeiden ja työkonferensseissa kehittämistyöryhmän eri esimiestasojen esimiesten yhdessä tuottamien ratkaisujen pohjalta. Opas on kirjoitettu jo siihen muotoon, että kyseiset ratkaisumallit toimisivat jo organisaatiossa. Opas ei kuvaa tämän hetkistä tilannetta, vaan tavoitteellista tilannetta. Opas kuvaa ja ohjeistaa osaltaan organisaation sisäistä työyhteisöviestintää keskittyen kehittämis- ja toimintasuunnitelmista viestittämiseen (strategiaaviestintään). Opas on suunnattu koko henkilökunnalle ja työn tueksi etenkin esimiehille. Oppaan tarkoituksena on yhdenmukaistaa Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelmien termistöä, parantaa kehittämis- ja toimintasuunnitelmista viestittämistä sekä niistä raportointia. Tarkoituksena on myös luoda organisaatioon ymmärrystä eri kehittämis- ja toimintasuunnitelmien laatimisesta ja niiden käyttötarkoituksesta. Viestinnän rooli toimintasuunnitelmien toimeenpanossa on Oivan asiantuntijaorganisaatiossa merkittävä, sillä organisaation arvokkain osa ja suunnattava resurssi eli tietotaito on sen ammattitaitoisessa henkilökunnassa. Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas on liitteenä 5.

Oppaan rakenne myötäilee kyselyssä käytettyjä strategiaviestinnän osa-alueita. Opas jakautuu johdannon lisäksi kehittämis- ja toimintasuunnitelmien termistöön, kehittämis- ja toimintasuunnitelmien sisällöstä viestittämiseen, kehittämis- ja toimintasuunnitelmien keskeisiin viestintäkanaviin, kehittämis- ja toimintasuunnitelmien toteuttamista tukevaan viestintään, valtaan ja vastuuseen sekä vuosikelloon. Seuraavissa osioissa käydään läpi oppaan keskeisiä asiasisältöjä.

Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas alkaa strategiatermistön selkiyttämällä ja yhdenmukaistamisella. Termistö on valittu niin, että se on mahdollisimman käytännönläheinen ja helposti arkeen siirrettävä. Strategiatermi on jätetty kokonaan pois, koska se herättää monissa työntekijöissä ristiriitaisia ajatuksia. Tavoitteena termistön selkiyttämällä ja yhdenmukaistamisella on luoda hyvä lähtökohta strategian ymmärtämiselle. Opas avaa termistöosuudessa lyhyesti toiminta-ajatuksen ja vision. Opas avaa myös organisaatiossa käytössä olevan nelikenttä-mallin, koska sen mukaan tulosityksiköiden ja vastuuyksiköiden toimintasuunnitelmat laaditaan.

Opas esittelee ja erittelee Oivaan organisaatioon neljä toimeenpanon tasoa, Oivan tason, tulosalue tason, tulosityksikkö tason ja vastuuyksikkö tason. Koko Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma taso kuvaa itse strategiaprosessin muodostamista ja siihen vaikuttaneita asioita. Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma päivitetään neljän vuoden välein. Tulosalueiden kehittämis- ja toimintasuunnitelma tason, jotka rajaavat omat painopistealueensa ja kehittämiskohteensa, tehdään vuosittain. Tulosityksikkö ja vastuuyksikkötasolla taas muodostetaan ja toimeenpannaan vuosittain toimintasuunnitelmia. Jokainen organisaatiotaso laatii oman suunnitelmansa pohjautuen ylemmän tason suunnitelmaan. Toimintaa toimeenpannaan näin neljän organisaatiotason kautta käytäntöön. Kuviossa 14 on esitetty Oivan organisaation kehittämis- ja toimintasuunnitelmien toimeenpanon tasot ja niiden tehtävät.



KUVIO 14. Oivan organisaation kehittämis- ja toimintasuunnitelmien toimeenpano

Kehittämis- ja toimintasuunnitelmien sisällöstä viestittäminen jatkaa neljän eri toimeenpanotason esittelyä. Opas kuvaa eri tasojen keskeiset tarkoitukset strategian muokkaajina viimein muuttuen käytännön toiminnaksi. Kuvaukset tuovat ymmärrystä eri organisaation tasojen toiminnalle ja tehtäville. Kuviossa 14 on esitetty eri toimeenpanon tasojen keskeiset tehtävät ja ajanjaksot, joille ne tehdään. Opas määrittelee toiminnan suunnittelulle rajat ja määrittelee myös toiminnasta raportoinnin jokaiselle toimintatasolle. Esimiehet pyritään sitouttamaan strategiatyöhön osallistamalla heidät strategian suunnitteluun. Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelman muodostamiseen opas ehdottaa neljännesvuosittain järjestettäviä strategiapajoja, joihin poliittiset päättäjät otetaan myös mukaan, jolloin he saavat paremman kuvan organisaation toiminnasta.

Toimeenpanoa tuetaan vastuiden ja velvollisuuksien kautta, joissa esimiehillä on vastuu toiminnan suunnittelussa yhdessä vastuualueensa työntekijöiden kanssa. Opas määrittelee vastuut eri organisaatiotasojen esimiesten mukaan. Tarkoituksena on tuoda vahvasti esiin esimiehen vastuu alemman tason ymmärryksestä kehittämis- ja liiketoimintasuunnitelmasta. Opas ohjeistaa selkeästi eri esimiestasojen vastuusta alemman esimiehen tukemiseen ja samoin alemman esimiehen osallistumisesta ylemmän tason toiminnan suunnitteluun. Toiminnan suunnitteluun ja

raportointiin haluttiin myös selkeää työkalua. Tätä varten opas ehdottaa toimintasuunnitelmien muodostamiseen ja raportointiin tulosalueille, tulosityksiköihin ja vastuuyksiköihin, valmiita lomakepohjia. Kehittämisen- ja toimintasuunnitelmalomakkeet ja kehityskeskustelulomake ovat kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän oppaan liitteinä. Muodostettujen kehittämis- ja toimintasuunnitelmalomakkeiden tarkoitus on tuoda esiin eri tasojen suunnitelmat, jolloin ne myös jäsentyvät paremmin ja päällekkäinen raportointi vähenee. Lomakkeet on muodostettu niin, että ne ovat yhdenmukaisia vaaditun nelikenttä-mallin kanssa. Samoin ne on muodostettu eri toimeenpanotasojen tehtävää silmälläpitäen. Kehityskeskustelulomakkeen käyttöönotto olisi suotavaa nelikenttä-mallin sisäistämiseksi.

Viestintäkanavissa painottuu vahvasti kasvotusten viestittäminen. Tämä johtuu siitä, että strategian muodostamisen ja toimeenpanon keskeisenä asiana on vuorovaikutuksella muodostettava ymmärrys. Opas painottaa ja selventää eri viestinnän kanavien merkitystä, esimerkiksi kehityskeskustelun tarkoitusta osana toimeenpanoa. Esimiespalaverien muuttaminen yhdessä johtamiseksi tiedon kaatamisen sijaan, lisää esimiesten välistä ymmärrystä toiminnan tavoitteista. Viestintä parannetaan kokoamalla keskitetysti intranettiin tietoa strategiaprozessista, itse strategiasta ja kuinka sitä tullaan toimeenpanemaan organisaatiossa. Kaikkien yksiköiden ja tulosalueiden kehittämis- ja toimintasuunnitelmat ovat näkyvillä intranetissä, mihin ne on jaoteltuina tulosalueittain. Samoin intranettiin keskitetään selkeät kokousten pöytäkirjat, jolloin muodostuu myös ymmärrys missä tällä hetkellä toimeenpanossa mennään.

5. POHDINTA

5.1 Kehittämishankkeessa käytettyjen menetelmien luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta painottaa tiedonkeruun systemaattisuutta, dokumentoinnin ja analyysin huolellisuutta ja tehtyjen johtopäätösten läpinäkyvyyttä. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään myös tarkkaan tavoitteen määrittelyyn, etenevään prosessiin ja tulosten arviointiin. (Toikko & Rantanen 2009, 157.) Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke jakautui kahteen osioon, alkukartoituksena toteutettuun strukturoituun kyselyyn ja työkonferenssimenetelmällä toteutettuun kehittämisosuuteen. Hanketta kokonaisuutena voidaan pitää tutkimuksellisena kehittämistoimintana, vaikka menetelmänä käytettiin kommunikaatiivisen toimintatutkimuksen työkalua eli työkonferenssimenetelmää. Seuraavassa käsitellän näiden osioiden ja menetelmien luotettavuutta erikseen, jonka jälkeen arvioin hankkeen tuloksia.

Tutkimuksen luotettavuutta määritellään yleisesti validiteetilla ja reliabiliteetilla. Pelkistettynä reliabiliteettia voidaan kuvata sanalla toistettavuus eli onko tutkimus toistettavissa ja olisiko tulos toistettaessa sama. Validiteetti viittaa taas siihen tutkitaanko sitä, mitä on tarkoitus. (Ketokivi 2009, 53–60; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 147–148.) Tämän hankkeen luotettavuutta tarkastellessa täytyy ottaa huomioon sen kaksijakoisuus. Etenkin työkonferenssimenetelmän kehittämistyönomainen rakenne tuo luotettavuuden määrittämiselle omat haasteensa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana voidaan pitää, että tutkimus palvelee kehittämistä. Tutkimus ei siis määrittele kehittämistyötä, vaan antaa sille etenkin menetelmiä ja niiden käyttöä ohjaavan ajattelutavan. (Toikko & Rantanen 2009, 157.)

Metsämuurosen (2006, 56–57) mukaan tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen valitun tai muodostetun mittarin luotettavuuteen. Hankkeen mittarina toimi strukturoitu kysely. Mitattava suure taas on jatkuvasti ajan kuluessa muuttuva tekijä (strategiaviestintä). Tämä tarkoittaa, ettei mittarin reliabiliteettia pystytä

todentamaan toistomittausperiaatteella. (Ketokivi 2009, 53–60.) Koska sopivaa valmista kyselylomaketta ei kyselyyn löytynyt, piti mittari muodostaa itse. Mittarin sisällön validiutta eli sen käsitteiden oikeellisuutta, mittarin teorianmukaisuutta ja mittarin kattavuutta kyseiseen ilmiöön nähden (Metsämuuronen 2006, 57; Ketokivi 2009,60–61) pyrittiin varmistamaan muodostetussa kyselyssä seuraavasti. Mittarin kysymysten muodostamisessa käytettiin valmista viisiportaista Likertin mitta-asteikkoa ja kysymykset jaoteltiin viestintäkanavien toimivuuden ja liiketoimintasuunnitelman nykytilaosion lisäksi teoriapohjaisesti strategiaviestinnän osa-alueisiin. Kyselyn jako strategiaviestinnän osioihin tapahtui Hämäläisen ja Maulan (2004, 26–34) jakoa mukailten. Viestintäkanavien toimivuuden kartoittamisella haluttiin sulkea pois, etteivät viestinnän ongelmat johdu viestintäkanavista. Liiketoimintasuunnitelman nykytilan kartoituksella taas haluttiin varmistaa sen ymmärrettävyys ja toteuttamiskelpoisuus. Mittariin alkuun avattiin kohdeorganisaatiossa käytetyt termit ja käsitteet. Samoin alkuun avattiin strategiaviestintä termistöä. Tällä haluttiin varmistaa, että vastaajat ymmärtävät kysymykset ja väittämät oikein. (Metsämuuronen 2006, 56–57; Ketokivi 2009,60–61.) Mittarin jakaminen strategiaviestinnän eri osa-alueisiin ja osa-alueen kartoittaminen useammalla väittämällä lisää mittarin luotettavuutta, koska tutkittavana olevaa ilmiötä kartoitetaan usealta eri kantilta. Jakamalla strategiaviestintä osiin ja osien kartoittaminen usealla kysymyksellä parantaa kyselyn luotettavuutta, koska ilmiötä usealla väittämällä kartoittaminen vähentää satunnaisten mittausvirheiden vaikutusta ja parantaa mittarin sisäistä yhdenmukaisuutta. (Ketokivi 2009, 53–60.)

Kyselyn tulosten luotettavuutta pyrittiin parantamaan omalta osaltaan pyrkimällä mahdollisimman korkeaan vastausprosenttiin. Esimiehiä informoitiin tulevasta kyselystä niin sähköpostitse kuin esimiesinfossa. Samoin muistutusviestin lähettäminen kaikille esimiehille kesken vastausaikaa todennäköisesti paransi vastausprosenttia. Otoksena käytettiin kokonaisotosta eli kysely toteutettiin Oivan kaikille esimiehille ja kyselyn korkea vastausprosentti 74 % tuo luotettavuutta sen vastausten yleistettävyyteen Oivan organisaatiossa. Kokonaisuudessaan otos on niin pieni, että tuloksista ei voida tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä tai teorioita strategiaviestinnästä. Kyselyn tulosten pohjalta voidaan kuitenkin aloittaa laajempi

keskustelu strategiaviestinnän haasteellisuudesta osana strategian toimeenpanoa. Juuri argumentaatiota ja haasteiden esille tuomista laajempaan keskusteluun pidetäänkin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena, ei pelkästään käytännön toiminnan kehittämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 157.)

Kyselyn muodostaminen oli erittäin haasteellista, sillä aihe strategiaviestintä käsitteenä on erittäin laaja ja vaikeasti rajattava. Tutustuminen aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan vei tämän takia aikaa. Kehittämistyöryhmää ei voinut käyttää hyväksi kyselyn suunnittelussa, sillä he osallistuivat itse kyselyyn. Samoin haastetta kyselylomakkeen muodostamisessa tuotti organisaatiossa värikkäästi käytetty strategiatermistö, jonka vuoksi kyselylomakkeen termien selvennysosio oli pitkä.

Kyselyn toimivuutta pyrittiin parantamaan esitestaamalla kyselylomake. Testaus ylemmän ammattikorkeakoulun hallinnon ja johtamisen opiskelijoilla olisi pitänyt toteuttaa esimerkiksi ennen oppitunnin alkua, jolloin vastaajia olisi saatu enemmän. Sähköpostilla kerätty palaute jäi neljän palautteen varaan. Palautteiden anti oli kieliopillista ja sanamuotojen hakemista, tehden kysymykset selkeämmiksi ja ymmärrettävämmiksi. Suuremmalla testausotoksella olisi voitu katsoa myös tulosten muodostumista Digium-ohjelmalla. Kyselyllä saatiin kattavasti tietoa ja pohjaa tuleviin työkonferensseihin. Kysely toi selvästi esiin tarpeen kehittää strategiaviestintää, sekä strategiaviestinnän nykytilan ja sen ongelmat. Se siis täytti sille asetetun tarkoituksen.

Työkonferenssimenetelmää pidetään kommunikatiivisen toimintatutkimuksen työkaluna (Kuula 1999, 94–96). Tämän vuoksi arvioin myös sen luotettavuutta samoilla periaatteilla kuin toimintatutkimusta ja tutkimuksellista kehittämistoimintaakin tarkastellaan. Reabiliteetti eli toistettavuus on tässä hankkeessa mahdotonta. Tämä siksi, koska todellisuus ja strategiaviestintä ja sitä toteuttavat esimiehet ovat jo kehittyneet ja muuttaneet toimintatapojaan prosessin aikana. Strategiaviestintä on pitkälti sosiaalista kanssakäymistä, joka elää koko ajan. Tällöin sen toistomitattavuus ei ole relevanttia (Ketokivi 2009, 58–59).

Yhtenä luotettavuuden tekijänä työkonferenssimenetelmässä korostuu kehittämisen refleksiivisyys, sillä kehittämistä koskevaa tietoa syntyy koko toiminnan aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan kehittämisessä hyväksytään jatkuva toimintaympäristön ja toiminnan muutos. Jatkuva muutos edellyttää toimijoilta jatkuvaa uuden ymmärtämistä ja oppimista. Tällöin tieto ja kokemukset ohjaavat keskeisesti kehittämistä ja pakottavat toimijat jatkuvaan tiedon keruuseen ja uuden tiedon jäsentämistä toimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 50–51.) Juuri tätä tiedon keruuta ja uuden oppimista tapahtui jokaisessa työkonferenssissa.

Luotettavuutta itse kehittämishankkeeseen saadaan kuvaamalla mahdollisimman tarkkaan hankkeessa käytettyjä menetelmiä, aineistoja, tehtyjä päätelmiä ja kuvaamalla itse prosessin etenemistä. Näin lukija pystyy itse arvioimaan tutkimuksen etenemistä ja siinä tehtyjä johtopäätöksiä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 154.) Työkonferenssin valinta käytetyksi menetelmäksi todentaa ajatusta vuorovaikutuksen ja osallistamisen vaikutuksesta toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työkonferensseissa tapahtunut yhteisöllinen reflektio ohjautusti demokraattisella dialogilla takasi kriittisen arvioinnin toteutumisen niin kyselyn tuloksia kuin muodostettua mallia kohtaan. Reflektiota lisäsi kehittämistyöryhmäläisten sijoittuminen organisaation eri tasoille, jolloin näkökulmat ovat erilaiset. Yhteisöllistä reflektiota ei pidetä pelkästään ideoiden tuottajana, vaan se pystyy muokkaamaan yhteisöä kommunikoinnin, valintapäätösten ja sosiaaliseen elämään osallistumisen avulla (Anttila 2007, 57–60). Juuri tämän vuoksi työkonferenssin kaltaisia menetelmiä kaivataan asiantuntijaorganisaatioiden strategian suunnitteluun ja toimeenpanoon.

Työkonferenssien lähtökohtana oli, ettei tutkija ohjaa tutkimusta ja hanketta omien näkemyksiensä mukaan, vaan pyrkii kuvaamaan toteutunutta sosiaalista kehittämisprosessia avoimesti kaikkien siihen vaikuttaneiden toimijoiden näkökannat huomioiden (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 154–155). Toimijalähtöisyyttä pyrittiin lisäämään hankkeessa sillä, että kehittämistyöryhmä teki alkukartoituksen tuloksista johtopäätökset, ei tutkija. Samoin työkonferenssin perusideana oli, ettei tutkija ohjaa toimintaa millään teorialla, vaan mahdollistaa työkonferenssin toteu-

tumisen ja ruokkii demokraattisen dialogin syntymistä. Kaikki työkonferenssiin osallistuneet ovat vastuussa lopputuotoksesta, kehittämis- ja toimintasuunnitelma- viestinnän oppaasta.

Työkonferenssimenetelmän merkitys tässä hankkeessa oli oleellinen juuri eri esimiestasojen osallistumisen ja hankkeen intensiteetin vuoksi. Eri esimiestasot eivät näkyneet keskusteluissa, jollei näin ollut tarkoitus (pienryhmätyöskentelyt). Toiminta oli avointa ja jokaisen kommentteja kuunneltiin ja arvostettiin. Työryhmää yhdisti yhteinen halu kehittää organisaation strategiaviestintää. Eri tasojen esimiesten huomioiminen ratkaisuisissa ja päätöksissä näkyy oppaassa. Niin toimintatutkimuksessa kuin työkonferenssimenetelmässäkin oleellista on toimijoiden osallisuus kehitettävään asiaan. Tällöin saadaan esiin eri toimijoiden ja tasojen tarpeet ja intressit sekä samalla osallistumisen kautta saadaan sitoutumista kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 90–91, 123–124.)

Kyselyn tulosten ja hankkeen lopputuotoksen luotettavuutta voidaan kohentaa kriteerivaliditeetilla eli tuloksen vertaamisella johonkin validiin mittariin tai validilla mittarilla saatuun arvoon tai tulokseen (Metsämuuronen 2006, 56).

Monet tässä hankkeessa esiin nousseet Oivan organisaation strategiaviestinnän ja strategisen johtamisen ongelmat ja ratkaisut voidaan nähdä muissakin tutkimuksissa, jotka on toteutettu kunnallisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ja asiantuntijaorganisaatioissa. Kivinen (2010, 194–196) toteaa omassa tutkimuksessaan strategiatietoisuuden olevan julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa puutteellista, jopa osa esimiehistä ei ole sitoutuneita ja tietoisia strategioista ja kuinka niitä toimeenpannaan. Samoin hän tuo esiin, että sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on toimivat viestintäkanavat, mutta niitä ei käytetä tehokkaasti hyödyksi. Hämäläinen on (2011, 93-105) pro gradussaan tutkinut asiantuntijaorganisaation sisäistä viestintää ja tulokset osoittavat eri tasojen työntekijöiden kaipaavan kasvotusten viestintää ja tiedon löytämiseen sähköisten kanavien kehittämistä, kuten intranet. Samoin hänen tutkimuksessaan nousee esiin vastuiden selkeä sopiminen ja uusien sekä vanhojen työntekijöiden perehdytys käytäntöihin ja ohjeistuksiin.

Laapio (2010, 95–97) tuo esiin taas kiireen ja resurssipulan laadukkaan viestinnän esteenä. Samoin hän korostaa viestijöiden roolien ja vastuiden selkiyttämistä sekä viestintäkanavien käytön ohjeistamista. Myös Laapion tutkimuksessa korostuu vuorovaikutuksen tarve johdon, esimiesten ja perustyöntekijöiden välillä ja etenkin kasvotusten tapahtuvana. Yhdeksi tärkeimmäksi työyhteisöviestinnän keinoksi hän nosti tutkimuksessaan esimiesviestinnän. Heini Ikävalko (2005, 131–132) tuo tutkimuksessaan esiin esimiesten ja etenkin keskijohdon tärkeän roolin strategian muokkaajina ja toimeenpanijoina. Osaa ongelmista kuten strategian toimeenpanon vaikeutta voidaan pitää yhtenä strategisen johtamisen yleisenä haasteena, kuten Kaplan ja Norton sen näkevät (2002, 1-4).

Tutkimuksen yksi tärkein eettisyyden tekijä on tutkimukseen osallistujien yksityisyyden kunnioittaminen (Frey, Botan & Kreps 2000, 148). Kyselyyn osallistuneet esimiehet pysyivät anonyymeinä, koska taustakysymyksien perusteella ei vastaajia pysty yksilöimään. Samoin vastaukset kerättiin Digium-ohjelman avulla, mikä vahvisti nimettömyyttä. Raportissa esimiehiä käsitellään kokonaisuutena ja eri esimiestasoja ei tuoda esiin. Esimiehiä informoitiin etukäteen sähköpostitse kyselyyn antonyymisyydestä. Heitä informoitiin myös mihin heitä pyydetään vastaamaan sekä mihin vastauksia tullaan käyttämään. Vastaajat siis tiesivät hankkeen tarkoituksen ja osallistuivat siihen vapaaehtoisesti. Juuri vapaaehtoisesti tutkimukseen osallistumista Frey, Botan ja Kreps (2000, 147-149) pitävät tärkeänä tutkimuksen eettisyyden kannalta. He myös painottavat, ettei pelkkä vapaaehtoisuus riitä, vaan osallistujia pitää myös informoida etukäteen tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta.

Työkonferensseihin osallistuneet kehittämistyöryhmän jäsenet eivät pysyneet nimettöminä ja se ei ollut tarkoitukseen. He osallistuivat hankkeeseen vapaaehtoisesti ja heille kerrottiin mihin he olivat osallistumassa ja mikä hankkeen tarkoitus on. Tämän lisäksi ensimmäisessä työkonferenssissa heille kerrottiin hankkeen tavoitteet ja menetelmät. Kehittämistyöryhmäläisille oli siis etukäteen informoitu ja hankkeesta ja he olivat vapaaehtoisia, kuten Frey, Botan ja Kreps (2000, 147-

149) painottavat hyvänä eettisyyden linjauksena. Työkonferenssit toteutettiin luottamuksellisesti, eikä kenenkään kommentteja ja mielipiteitä kirjattu erikseen ylös, eikä niitä käsitellä hankkeen raportissa tai kehittämis- ja toimintasuunnitelma oppaassa. Kehittämistyöryhmä tarkasti hankkeen tuotoksen ennen sen esittelyä Oivan johtoryhmälle.

Frey, Botan ja Kreps (2000, 147–149) painottavat tutkimukseen osallistujien hyötymisen tutkimuksesta ja välttämään tutkijan vahingoittamasta osallistujia, vaan kohtelevaan osallistujia kunnioituksella. Kehittämistyöryhmän jäsenet hyötyivät osallisuudestaan työkonferensseihin. Ryhmäläiset saivat uusia näkemyksiä ja ratkaisukeinoja organisaation ja yksiköiden strategiaviestinnän ongelmiin. Samoin organisaatio hyötyi hankkeesta saamalla kehittämis- ja toimintasuunnitelma oppaan. Työkonferenssin perusidea kaikkien osallistujien tasa-arvosta ja oikeudesta mielipiteeseen takasivat sen, että kaikkia kehittämisryhmäläisiä kohdeltiin kunnioittavasti.

5.2 Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas verrattuna hankkeen teoriataustaan

Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas alkaa strategiatermistön selkiyttämällä ja yhdenmukauttamisella. Termistö on valittu niin, että se on mahdollisimman käytännönläheinen ja helposti arkeen siirrettävä. Strategiatermi on jätetty kokonaan pois, koska se herättää monissa työntekijöissä ristiriitaisia ajatuksia. Tavoitteena termistön selkiyttämällä ja yhdenmukaistamisella on luoda hyvä lähtökohta strategian ymmärtämiselle. Tarkoituksena on tuoda strategia työlähelle arkea, jolloin se on heti myös ymmärrettävämpi joka organisaation tasolla. Näin voidaan puhua yhteisestä strategiakiielestä. (Kamensky 2010, 30.)

Viestintäkanavat painottuvat vahvasti kasvotusten viestittämiseen. Tämä johtuu siitä, että strategian muodostamisen ja toimeenpanon keskeisenä asiana on vuorovaikutuksella muodostettava ymmärrys (Mantere ym. 2006, 60–64).

Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän oppaan perusajatuksena on, että viestintä on strategisen johtamisen tärkein toimeenpanoväline (Aaltonen 2007, 182–184). Oppaan malli pohjautuu osittain niin sanottuun vuorovaikutusmalliin, missä eri tasoilta oleva henkilöstö osallistuu strategian suunnitteluun ja myös toteutuksesta käydään keskusteluita. (Hämäläinen & Maula 53–54). Oppaan yleiskuvaa seuraa perinteistä strategisen johtamisen ajatusta (Wittington 2002, 33), missä ylimmän johdon vastuulla on strategian muodostaminen. Muutoksena klassiseen ajatteluun oppaassa on muiden esimiestasojen velvollisuus osallistua strategian luomiseen. Näin strategian muodostamiseen saadaan laaja-alaisempi kokemuspohja sekä osaaminen toimeenpanon ongelmista ja ratkaisukeinoista eri organisaation tasoilta. (Kohtamäki, Krauss, Mäkelä & Rönkkö 2012, 172). Keskijohdolla ja lähiesimiehillä on siis velvollisuus osallistua strategian muodostamiseen, mikä tapahtuu kehittämis- ja toimintasuunnitelmapajojen kautta. Keskijohto ja lähiesimiehet eivät siis ole pelkkiä strategian välittäjiä, jolloin viestin väärin ymmärtäminen on todennäköisempää, vaan he ovat myös osaltaan strategian luoja. Osallisuudella toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen on selvä yhteys organisaation aikaansaannoskykyyn (Kohtamäki, Krauss, Mäkelä & Rönkkö 2012, 171).

Bryson (2011, 46–48) tuo esille selvästi, että strategiaprosessilla tulee olla ydinryhmä, joka hallitsee prosessia ja edistää sitä, tehtävänään heillä on sitouttaa organisaation avainhenkilöt siihen. Opas määrittääkin ydinryhmäksi Oivan ylimmän johdon, jonka strategiaviestinnän keskeinen tehtävä on saada aikaan yhteinen strategian konsensus eri tasojen esimiehille. Keskijohto ja lähiesimiehet taas ovat Oivan organisaation avainhenkilöitä. Heidän tehtävänään on liittää strategiaprosessit osaksi yksilöiden ja ryhmien käytännön toimintaa (Åberg 1997, 34–35). Esimiesten yhteinen näkemys vahvistaa strategiasuuntaisuutta parantaen yksiköiden ja ammattiryhmien välistä yhteistoimintaa tehostaen koko organisaation toimintaa (Huotari 2009, 183–184). Vuori (2001, 166–185) toteaaakin, että asiantuntijaorganisaatioissa vuorovaikutuksellisen viestinnän tulisi toimia niin johdon kuin henkilöstön välillä sekä ammattiryhmien sisällä ja ammattiryhmien välillä.

Strateginen johtaminen korostaa viestintää ja tiedon välitystä monesta eri suunnasta. Johtamisen näkökulmasta yksilön ammattitaitoa suunnataan strategian mukaisesti haluttuun suuntaan antamalla toiminnalle raamit ja tavoitteet. Tätä tavoitteellisuutta voidaan tukea tarpeellisilla koulutuksilla ja resursseilla. Toisaalta osaamisen johtaminen taas kerää hiljaista tietoa ja työyhteisössä muodostuvaa uutta tietoa ja jakaa sitä koko organisaation käyttöön. Organisaation henkilöstön eri ammattiryhmien asiantuntijat kehittävät kokoajan parempia toimintamalleja ja käytäntöjä siitä, kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästään. Juuri tämä tieto on strategisen johtamisen kannalta tärkeää ja juuri tämän ruohojuuritason toiminnan kehittämistä pitää vaalia ja ruokkia. Tätä kokonaisvaltaista toiminnan ja aineettoman pääoman johtamista voidaankin kutsua strategiseksi osaamisen johtamiseksi, missä Kivisen (2008, 204) ja Huotarin (2009, 180–181) mukaan tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä huomioiden niin inhimilliseen, rakenteelliseen kuin sosiaaliseen pääomaan liittyvät kysymykset. Tähän vaativaan tehtävään organisaatio tarvitsee esimiehiä, joilla on hyvien sosiaalisten taitojen lisäksi taitoja osaamisen-, ihmisten- ja tiedon johtamisesta. Samoin organisaatio tarvitsee kaiken pohjaksi systemaattista strategista johtamista, johon esimiehet sitoutetaan. Vasta vahva strategiatietoisuus mahdollistaa esimiehet suuntaamaan työntekijöiden osaamista strategian suuntaisesti. Strategista johtamista ja tiedon sekä osaamisen johtamista ei asiantuntijaorganisaatiossa voida erottaa toisistaan, vaan niiden tulee kulkea käsi kädessä. Huotari (2009, 181) toteaa, että strategisen johtamisen hyvä hallinta on edellytys osaamisen johtamiselle.

Koska opas määrittelee esimiehet keskeisiksi henkilöiksi niin strategian sisällön kuin tukevankin viestinnän osalta, tulee heillä olla myös valtaa ja vastuuta oman organisaatiossa ja tehtävänsä nähden. Hämäläisen (2004, 68–70) mukaan juuri valta ja vastuiden määrittely on strategiaviestinnässä tärkeää. Se poistaa päällekkäisiä ja virheellisiä viestejä ja oletuksia. Samalla myös selvästi tiedetään, keneen puoleen kääntyä, jos asiat eivät toimi.

Täysin henkilöstölähtöistä strategian muodostusta oppaan ehdottamissa työpajoissa ei Oivan kokoisessa organisaatiossa voida toteuttaa, vaan eri tasojen esimiesten

tehtävänä on tuoda palautetta ja ideoita eri organisaation tasoilta. Opas painottaa ajatusta, että eri tasojen esimiehillä täytyy olla yhteinen strateginen konsensus, jotta tavoitteet ymmärretään samalla lailla. Kuitenkin toteutusmenetelmät voivat vaihdella tulosalueiden ja yksiköiden välillä. Keskijohdon ja lähiesimiesten tärkein tehtävä on merkityksen antaminen työntekijöille eli esimiehet sitovat strategiset tavoitteet ja ryhmä- ja yksilöiden tavoitteet yhteen (Åberg 2008, 30–31). Tämä tarkoittaa sitä, että ymmärryksen saamiseksi on käytettävä paljon aikaa kasvotusten viestittämiseen ja tueksi tälle tarvitaan selkokielistä strategiaa.

Tarvitaan tiedon muokkaajaa, joka pystyy avaamaan informaation tarkoitusta ja syitä niin, että se on ymmärrettävissä ja tätä kautta siirrettävissä käytäntöön. Tätä muokkaajan roolia Juholin (2009, 133–135) asettaa esimiehen harteille, kuitenkin samalla muistuttaen, että myös lähiesimies tarvitsee vuorovaikutuksellista tukea informaation ymmärtämisessä ja tiedon muokkaamista omalta esimieheltään. Tämä tarkoittaa sitä että esimiehillä täytyy olla selkeä näkemys organisaation strategioista ja mitä ne tarkoittavat eri yksiköissä. Henkilöstölähtöisyyttä pyritään parantamaan sillä, että perustyöntekijät osallistuvat yksiköidensä toimintasuunnitelmien luomiseen sekä toimeenpanoon ja näin pääsevät vaikuttamaan enemmän päivittäiseen päätöksentekoon. Mahdollisuuden vaikuttaa päivittäisen päätöksentekoon nähdään olevan merkittävämpi tekijä kuin vaikuttaminen koko organisaation strategian luomiseen. (Daniels & Bailey 1999, 38.)

Oppaan tarkoituksena on luoda esimiehille ja koko organisaation henkilökunnalle tietämys, kuinka Oivassa kehittämis- ja toimintasuunnitelma luodaan ja kuinka se toimeenpannaan eri organisaation tasoilla. Tällä luodaan organisaatioon strategia-tietoisuutta, mikä taas luo pohjaa yhteiselle ymmärrykselle. Kaplan ja Norton (2002, 238) painottavatkin, että organisaation tulisi käyttää uusien strategioiden esittelyssä henkilökunnalle samanlaisia viestintäprosesseja, joita yritykset käyttävät uusien tuotteidensa markkinointiin. Näiden prosessien tavoitteena on luoda tietoisuus strategioista, jonka pohjata syntyy strategiaymmärrys, vasta tämän jälkeen voi syntyä strategiauskollisuus ja strategian jälleenmyynti muille työntekijöille.

Toimeenpano perustuu Åbergin (2008, 30–31) näkemykseen viestinnän olemisesta kolmentasoisen johtamisen voimavara. Strategisella tasolla kyse on vision esillepanosta ja profiloinnista ja kehitystarinan rakentamisesta. Taktisella tasolla kyse on viestinnän järjestelyistä, viestinnän organisoinnista ja parhaiden käytäntöjen etsimisestä ja yhteistyö- kohde- ja ongelmaryhmien määrittelystä. Operatiivisella tasolla painottuu viestintä, joka käytännön tasolla linkittää liikkeenjohdon prosessit ja yksilö- ja ryhmädynaamiset prosessit. Tämä kolmitasoinen ajattelu näkyy myös muodostetussa oppaassa.

Opas sitoo myös poliittiset päättäjät (lautakunnan) mukaan strategiaprosessiin kehittämis- ja toimintasuunnitelmapajojen kautta. Lautakunta pääsee mukaan strategian luomiseen, jolloin heillä on myös parempi näkemys siitä, mitkä asiat ja miten lautakunnan päätökset vaikuttavat strategian muodostukseen. Johnson ja Scholes (2001, 30–31) ehdottavatkin organisaation ulkopuolisten vaikuttajien sitomista strategian luomiseen.

Åbergin (2008, 96) mielestä viestintää tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muita organisaation voimavaroja. Opas pyrkii parantamaan ja yhdenmukaistamaan raportointia ja toimintasuunnitelmien tekoa muodostetuilla lomakkeilla ja ohjeistuksella eri organisaatiotasojen raportoinnin tarkoituksesta. Hyvin suunniteltu toteutus, suunniteltu toiminnan mittaaminen ja palautteen kerääminen tukee lähiesimiehiä työssään sekä varmistaa toiminnan suunnan oikeaksi. Toiminnan mittaaminen ja siitä raportointi taas antaa keskijohdolle ja ylimmälle johdolle tietoja siitä, miten strategia toimii käytännössä. (Mantere ym. 2006, 54–57.)

Tulkinnan oikeellisuus täytyy siis varmistaa. Asia siis opitaan ymmärryksen antamisen ja ymmärtämisen kautta (Mantere 2000, 92–97).

5.3 Hankkeen johtopäätökset

Asiantuntijaorganisaatioiden strategian toimeenpanon tärkein työkalu on strategiaviestintä. Onnistuneessa strategiaviestinnässä painottuu osallistaminen, vuoro-

vaikutus ja yhteisen ymmärryksen merkitys. Lähtökohtana strategiaviestinnässä on selkeys ja yhtenäiset toimintatavat. Tarvitaan ymmärrettävät ja käytännön läheiset termit ja käsitteet. Jokaisella organisaation työntekijällä pitää olla käsitys strategiaprosessista. Kuinka strategia luodaan ja kuinka sitä tullaan toimeenpanemaan. Luodaan siis organisaatioon strategiatietoisuus. Tässä keskeiseksi henkilöiksi nousee organisaatioiden eri tasojen esimiehet. Hanke nostaa vahvasti esiin osallistamisen ja esimiesten roolin organisaation strategioiden muokkaajina ja toimeenpanijoina. Esimiesten tehtäväksi nähdään vahvojen ammattiryhmien ja yksiköiden välisen yhteistoiminnan kehittäminen ja henkilöstölähtöisen strategia-työn mahdollistaminen. Heidät nähdään mahdollistajina ja rajojen antajina. Johtaminen antaa ammattilaisille raameja ja rajoja jättäen kuitenkin tilaa ammattilaisen itsensä ja toiminnan kehittämiseksi. Vastuu ja velvollisuus kehittää omaa työtään ja yksikköään luo vahvaa sitoutumista kehitykseen ja toimintaan joka organisaation tasolla.

Organisaation esimiesten yhteinen tehtävänä on strategian luonti ja tavoitteiden asettaminen. Heillä pitää olla yhteinen ymmärrys strategian sisällöstä ja strategian muodostamiseen vaikuttaneista tekijöistä. Näin esimiehet pystyvät perustelemaan ja antamaan ymmärrystä strategian sisällöstä ja tavoitteista oman yksikkönsä henkilökunnalle. Tämä mahdollistaa sen, että henkilöstön eri asiantuntijat pystyvät laatimaan käytännön toimintatavat tavoitteisiin pääsemiseksi. Toimintatavat voivat erota eri yksiköissä ja ammattiryhmissä toisistaan, tavoite ja tulos ovat samat. Johto ja esimiehet tarvitsevat asiantuntevaa henkilöstöä kertomaan tavat ja menetelmät kuinka tavoitteeseen päästään. Asiantuntijat luovat siis johdolle ymmärrystä siitä, mitä tavoitteisiin pääseminen vaatii käytännön toiminnassa. Strategiaviestintää käsiteltäessä ei voi unohtaa toiminnan selkeää arviointia ja raportointia. Ilman arviointia ja raportointia toiminnan uudelleen suuntaaminen vaikeutuu. Tällöin ei myöskään saada esiin sitä panosta, mikä toimeenpanoon on laitettu ja oppiminen ei toteudu täysimittaisesti.

Hankkeessa muodostetun oppaan tehtävänä on luoda strategiatietoisuus kaikille organisaation esimiehille. Tähän pyritään hyvällä perehdytyksellä, osallistamisella

toiminnan suunnitteluun, muodostamalla selkeät toimintatavat kehittämis- ja toimintasuunnitelmien toteuttamiseen ja raportointiin. Esimiehille on myös järjestettävä resursseja näiden asioiden toteuttamiseen. Toimintakulttuurin muutos ei asiantuntijaorganisaatiossa tarkoita, etteivätkö ammattilaiset tuottaisi jo nyt laadukkaita peruspalveluita. Kysymykseksi nousee, kuinka näitä laadukkaita palveluita tuotetaan ja mihin näitä laadukkaita palveluita suunnataan. Pohdittavaksi nousee kenen kanssa pitää tehdä yhteistyötä, jotta paras ja kustannustehokkain vaikutus saadaan aikaiseksi niin asiakkaan kuin yhteiskunnankin kannalta. Oivan organisaatio tarvitsee systemaattisempaa strategista johtamista, johon jokainen organisaation esimies täytyy saada mukaan. Esimiesten yhteinen näkemys ja yhteistyö myös madaltavat eri ammattiryhmien ja yksiköiden välistä yhteistyöhön ryhtymistä ja todellisen moniammatillisen toiminnan kehittymistä. Sillä organisaation eri ammattilaisten yhteinen osaaminen on suurempaa kuin yksittäisen ammattiryhmän tai yksikön. Ottaen huomioon Oivan toimimisen viidenkunnan alueella, on se kuitenkin pystytyt toteuttamaan strategiaviestintää tulosten mukaan suhteellisen hyvin (vrt. Laapio 2010; Huotari 2009; Vuori 2001; Hämäläinen 2011).

5.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittämiskohteet

Oivan organisaatio ei siis ole poikkeus muista sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista. Alkukartoituksessa nousseet haasteet ovat nähtävissä myös muissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa, kuin myös yleisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Haasteena strategisessa johtamisessa on toimeenpano. Keskeiseksi tekijäksi toimeenpanossa nousee viestinnän ja strategiaviestinnän onnistuminen. Tämä siksi, että organisaation arvokkain osa ja suunnattava resurssi, eli tietotaito on sen ammattitaitoisessa henkilökunnassa. Esiin nousee aikaisimmissa tutkimuksissa ja myös tässä hankkeessa aika ja resurssit. Koetaan ettei laadukkaaseen viestintään ja strategian toimeenpanoon ole tarpeeksi aikaa. Strategiaviestinnän onnistumiselle on kuitenkin olennaista tarvittavat aikaresurssit. Vuorovaikutuksen kautta saavutettu yhteinen ymmärrys vaatii aikaa.

Mallin muodostuminen kyselyn analyysin kautta nousseisiin ongelmiin ja tehtyihin johtopäätöksiin painottui selkeästi strategiaviestinnän perusasioiden vahvistamiseen. Malli painottuu strategiaviestinnän termistön yhdenmukaistamiseen, ymmärryksen antamiseen organisaation tavasta toteuttaa strategiaa ja strategiaviestintää. Samoin strategiaviestinnän kanavien käytön selkiyttäminen nousee esiin. Keskeiseksi osaksi malliin tuli siis strategian sisällöstä viestittäminen. Malli antaa tietoa miten strategia luodaan, miten strategian sisällöstä viestitetään. Samoin tärkeäksi nousi esimiesten osallistaminen strategian luomiseen ja painottaminen strategian toimeenpanon avainhenkilöiksi. Viestinnässä painotetaan kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta ja ymmärryksen antamista. Opas sitoo uudet strategiaviestinnänkäytännöt vanhoihin toimintatapoihin ja – malleihin. Tällä haluttiin välttää päällekkäisten toimintatapojen syntymistä ja hyväksi käyttää jo olemassa olevia hyviä käytäntöjä.

Kuten kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestintä oppaan esittelyssä aikaisemmin tulee esiin, muodostettu malli on linjassaan strategiaviestinnän ja strategisen johtamisen teorian kanssa, vaikka työkonferensseja ei ohjailtu teoriolla, vaan ratkaisut muodostettiin kyselystä tehtyjen johtopäätösten ja esimiesten osaamisen pohjalta. Tärkeäksi asiaksi oppaassa nousee työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet päivittäiseen päätöksentekoon ja mahdollisuus yksikön toimintasuunnitelmaan vaikuttamiseen. Kokonaisuudessaan samansuuntaisiin ongelmiin ja ratkaisuihin on päätyntä Laapio gradussaan (2010, 99–110) työyhteisöviestinnän kehittämisessä kuntaorganisaatiossa.

Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas ei vielä itsessään tule tekemään muutosta organisaation strategiaviestintään. Vasta päätös oppaan käyttöön otosta ja sen systemaattinen käyttöönotto organisaation esimiesten perehdyttämiseen ja työn tukemiseen, tuo muutosta nykyiseen. Ne esimiehet, jotka osallistuivat kehittämistyöryhmään, saivat suuren edun ja uusia näkökulmia johtamiseensa ja organisaation viestinnän kehittämiseen. Tämä perustuu osallistumisen ja vaikuttamisen tuomaan oppimisprosessiin. Samoin ryhmän kokonaistietotaidon jakaminen toi jokaiselle työryhmän jäsenelle uusia ajatuksia ja työkaluja työhönsä. Eri

tasojen esimiehille valkenivat toisten esimiestasojen ongelmat, sekä niiden syyt. Kehittämistyöryhmää yhdisti selvästi yhteinen haaste eli strategiaviestinnän kehittäminen sekä halu kehittyä esimiehinä että kehittää organisaatiotamme.

Kehittämistyöryhmän osalta hanke on siis saanut muutosta jo aikaan strategiaviestinnän kehittymiselle organisaatiossa. Opas on luotu Oivan organisaatioon ja Oivan organisaation strategiaviestinnän ongelmia peilaten, joten oppaan suora käyttö muissa organisaatioissa ei välttämättä tuo hyvää lopputulosta.

Jatkokehittämiskohteeksi nousi raportoinnin kehittäminen organisaatiossa tukemaan johtamista. Ajatuksena on poistaa organisaation eri tasojen päällekkäiset tavat raportoida. Tärkeää olisi kehittää mitä eri organisaation tasot raportoivat ja ketä varten. Samoin pitäisi pohtia sitä auttaako raportointi ylemmän tason esimiehiä päätöksen teossa, eli luoko se heille ymmärrystä perustusten ongelmista ja ratkaisukeinoista.

Toinen jatkokehittämiskohde on systemaattisen esimiesten perehdyttämisohjelman luominen, johon sisältyisi myös vanhojen esimiesten perehdytys. Ajatuksena olisi luoda Oivaan esimiehille ns. työkalupakki. Tästä mielellään intranetissä löytyvästä tiedostosta löytyisi esimiehille kaikki keskeinen materiaali, jota esimiestyössä tarvitaan. Tämä helpottaisi ja nopeuttaisi esimiesten toimintaa. Tällä hetkellä jokainen esimies etsii itse tiedot Oivassa hajanaisesti olevista viestimistä. Vanhojen esimiesten jatkuva perehdytys tulisi toteuttaa kehityskeskustelujen kautta sekä sitomalla heidät strategian suunnitteluun portaittain.

Luonnollinen jatkumo tälle hankkeelle olisi strategiaviestinnän kartoittaminen ja kehittäminen perustustyöntekijöiden näkökulmasta. Samoin alkukartoituksen tuloksista noussut strategian luomisen ja toimeenpanon ongelma viiden kunnan muodostamassa Oivassa, vaatisi mielestäni myös lisäselvitystä.

Henkilöstölähtöistä strategianmuodostusta voisi parantaa organisaatiossa luomalla vapaan keskustelufoorumin intranetiin strategian pääkohtien toimiessa keskusteluaiheina. Näin jokaisella organisaation työntekijällä olisi mahdollisuus sanoa

sanottavansa strategiakeskusteluun. Tämä foorumi myös parantaisi strategiatietoisuutta.

LÄHTEET

Aaltonen, P. 2007. Adoption of Strategic Goals. Exploring the Success of Strategy Implementation Through Organizational Activities. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation Series 2007/3.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio. Ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akateemi oy.

Bryson, J. 2011. Strategic planning for public and nonprofit organisations. A guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.

Daniels, K & Bailey, A. 1999. Strategy Development Processes and Participation in Decision Making. Predictors of role stressors and job satisfaction. Journal of Applied Management Studies. vol 8 no 1, 27-42.

French, R. Rayner, C. Rees, G & Rumbles, S. 2011. Organizational behaviour. 2nd edition. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Frey, L. Botan, C & Kreps, G. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods. Boston: Allyn & Bacon.

Grönroos, E & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa. Kirjallisuuskatsaus. Stakes aiheita 22/2004. Helsinki: Stakes monistamo.

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and development: Social science for social action: toward organizational renewal. Volume 1. Assen, Netherlands. Van Gorcum & comp.

Heikkinen, H. Rovio, E & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprit direct Oy.

Himanen, P. 2004. Globaali tietoyhteiskunta: Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen. Teknologiaakatsaus 155/2004. TEKES. Sipoo: Paino-Center Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

Hämäläinen, M & Maunula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hämäläinen, S. 2011. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet muutoksessa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu.

Ikävalko, H. 2005. Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series 2005/1. Espoo.

Johnson, G & Scholes, K. 2001. Exploring Public Sector Strategy. Essex: Pearson Education edition.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti.

Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kaplan, R & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business school Press.

Kaplan, R & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus

Kohtamäki, M. Krauss, S. Mäkelä, M. Rönkkö, M. 2012. The Role of Personall Commitment to Strategy Implementation and Organisational Learning whitin the Relationship between Strategic Planning and Company Performance. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. Vol. 18 No.2, 159-178.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Kuopion yliopisto. terveystalouden ja -talouden laitos. Väitöskirja

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laapio, T. 2010. Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Yhteisöviestinnän pro-gradu. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.

Lehtonen, J. 2004. Työkonferenssi-dialoginen metodi. Työturvallisuuskeskuksen raporttisarja 1/2004. Helsinki: Kuntayhtymä.

Lumijärvi, I. 2000. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Työturvallisuuskeskus. Helsinki; Edita Oy

- Mantere, S. 2000. Sensemaking in Strategy Implementation. Diplomityö. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osasto.
- Mantere, S. Aaltonen, P. Ikävalko, H. Hämäläinen, V. Suominen, K & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmasta käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt. Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Väitös. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Määttä, S & Virtanen, P. 2000. Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä. Aineeton pääoma julkisella sektorilla. Hallinnon tutkimus 2 (19). Pernaja: Ankkurikustannus Oy.
- Nummenmaa, T. Kontinen, R. Kuusinen & J. Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.
- Peruspalvelukeskus Oiva-Liikelaitos. Liiketoimintasuunnitelma 2008-2015.
- Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäsorganisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuria. Organisaatioiden menestysmallin rakennusohjeita. Helsinki: Multiprint Oy.
- Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press TUP.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Vuori, J. 2001. Oppimisen ja johtamisen mahdollisuudesta terveydenhuollon organisaatioissa. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimus 20 (2). Perustaja: Ankkurikustannus Oy.

Wittington, R. 2002. What is strategy-and does it matter? Lontoo: International Thomson Press.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste) 2012-2015. (viitattu 15.5.2013). Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5065240&name=DLFE-17905.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Koordinaatioryhmän linjaus kuntauudistuksen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutoksen yhteensovittamiseksi sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislain keskeisiksi periaatteiksi. (viitattu 15.5.2013). Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=7520569&name=DLFE-26414.pdf

Valtionvarainministeriö. 2011. Kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelujen järjestäjiä koskevat valtakunnalliset tuottavuustavoitteet. Julkaisut 26/2011.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20110517Kuntia/Kuntia,_kuntayhtymiae_tuottavuustavoitteet.pdf

STRATEGIAVIESTINTÄKYSELY

KYSELYN TÄYTTÖOHJEET

Vastaa jokaiseen kysymykseen valitsemalla se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa näkemystäsi. Valitse vain yksi vaihtoehto.

KÄSITTEIDEN AVAUS

Tässä kyselyssä liiketoimintasuunnitelma on yhtä kuin liiketoimintastrategia.

Strategiaviestintä: Strategiaviestintä tarkoittaa pelkästään organisaation strategioista ja toimintasuunnitelmista viestittämistä.

Viestintäkanava: Sähköiset viestintäkanavat kuten sähköposti, k-asema, internet ja intranet. Kirjalliset viestintäkanavat kuten organisaation sisäinen lehti ja info-lehtiset. Suulliset viestintäkanavat kuten palaverit ja kehityskeskustelut.

Strategiaprosessi: Strategian suunnittelu, muodostus, toteutus, mittaaminen, uudelleenarviointi.

Toimintasuunnitelma: Kirjallinen suunnitelma, kuinka strategiaa tullaan toteuttamaan esimerkiksi seuraavan vuoden aikana.

Strategian sisältöä koskeva viestintä: Kertoo kuinka strategiaa tullaan konkreettisesti käytännössä toteuttamaan ja miksi. Tämä sisältää johdonmukaisen viestinnän strategian käytännön toimista ja sen, että jokainen ymmärtää strategian tarkoituksen organisaatiossa, yksikössä sekä omassa työssään.

Strategian toteutumista tukeva viestintä: Tarkoittaa jokapäiväistä viestintää, joka tukee työntekijöitä päivittäisessä työssä ja työn kehittämisessä suunnaten arkitoimintaa strategian osoittamaan suuntaan. Strategian toteutumista tukeva viestintä sisältää myös palautteen ja uusien ideoiden keräämisen henkilökunnalta.

Strategiaprosessista viestittäminen: Kertoo kuinka strategia on muodostettu ja mitkä asiat

ovat sen luomiseen vaikuttaneet. Strategiaprosessista viestittäessä on tärkeä kertoa strategiaviestinnän valta ja vastuut sekä aikataulu strategian toteuttamiselle.

TAUSTATIEDOT

Valitse oikea esimiestaso

- Ylin johto (Oivan johtaja ja johtoryhmään kuuluvat)
- Keskijohto (tulosityksiköiden päälliköt)
- Lähiesimies (vastuuyksiköiden esimiehet)

Kuinka pitkään olet työskennellyt esimiesasemassa?

- Alle kaksi vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla parhaiten näkemystäsi vastaava vaihtoehto. Valitse vain yksi vaihtoehto.

- (1) Täysin samaa mieltä (2) Osittain samaa mieltä (3) Ei samaa, eikä eri mieltä
(4) Osittain eri mieltä (5) Täysin eri mieltä

Viestintäkanavat

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Viestintäkanavia käytetään tehokkaasti hyö-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

dyksi

2. Viestintä-
kanavien käyttö
on koordinoitu
ylimmän johdon
toimesta

() () () () ()

3. Oivassa on toi-
mivat sähköiset
viestintäkanavat
esimiesten infor-
moimiseen (säh-
köposti, intra, jne)

() () () () ()

4. Oivassa on toi-
mivat palaverikäy-
tännöt esimiesten
informoimiseen

() () () () ()

5. Löydän muiden
yksiköiden ohjeis-
tuksia ja toiminta-
tapoja helposti
organisaation säh-
köisistä viestintä-
kanavista

() () () () ()

6. Löydän tie-
dot/pöytäkirjat
tehdyistä päätök-
sistä ja palavereis-
ta helposti organi-
saation sähköisistä
viestintäkanavista

() () () () ()

7. Käyn vuosittain
kehityskeskustelun
esimieheni kanssa

() () () () ()

8. Esimieheni on

() () () () ()

tärkein strate-
giaviestinnän ka-
navani

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla parhaiten näkemystäsi vastaava vaihtoehto. Valitse vain yksi vaihtoehto.

Liiketoimintasuunnitelman (liiketoimintastrategian) nykytila

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
9. Tunnen Oivan liiketoimintasuunnitelman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Oivan liiketoimintasuunnitelma on ymmärrettävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Oivan liiketoimintasuunnitelma on toteutuskelpoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Oivan esimiehillä on yhteinen näkemys liiketoimintasuunnitelman tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Liiketoimintasuunnitelmaa toteutetaan suurimassa osassa vastuuyksiköitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla parhaiten näkemystäsi vastaava vaihtoehto. Valitse vain yksi vaihtoehto.

Strategian sisältöä koskeva viestintä

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
14. Käsittelemme kehityskeskusteluissa esimieheni kanssa liiketoimintasuunnitelman toteuttamisesta vastuualueellani	()	()	()	()	()
15. Ymmärrän mitä Oivan liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa omalla vastuualueellani	()	()	()	()	()
16. Liiketoimintasuunnitelma ohjaa keskeisesti vastuualueeni toimintaa	()	()	()	()	()
17. Selvitän vuosittain alaisilleni mitä liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa vastuualueeni toimintasuunnitelmassa	()	()	()	()	()
18. Alaiseni ymmärtävät mitä vastuualueeni toimintasuunnitelma tarkoittaa heidän työssään	()	()	()	()	()
19. Teen vuosittain vastuualueelleni kirjallisen toimintasuunnitelman	()	()	()	()	()
20. Löydän helposti tietoa Oivan eri tulosalueiden toimintasuunnitelmista	()	()	()	()	()
21. Löydän helposti tie-	()	()	()	()	()

toa Oivan eri tulosityksien toimintasuunnitelmista

Miten kehittäisit strategian sisältöä koskevaa viestintää?

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla parhaiten näkemystäsi vastaava vaihtoehto. Valitse vain yksi vaihtoehto.

Strategian toteutumista tukeva viestintä

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
22. Esimiehiltäni saamani viestinnän ansiosta pystyn suuntaamaan yksiköni resursseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Saan sähköpostiini vastuualuettani koskevat tehdyt päätökset ja pidettyjen kokouksien pöytäkirjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Saan kokouspöytäkirjoista selkeän kuvan käsitellyistä/päätetyistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Kerään alaisiltani systemaattisesti palautetta ja kehitysideoita vastuualueeni toiminnan toteutumisesta () () () () ()

26. Esimieheni antaa minulle riittävästi palautetta vastuualueeni tavoitteiden toteutumisesta () () () () ()

27. Yksiköiltä kerätään järjestelmällisesti palautetta toimintasuunnitelmien toteuttamisesta () () () () ()

28. Saan alaisiltani riittävästi tietoa liiketoimintasuunnitelman toteutumisesta vastuualueellani () () () () ()

29. Saan viestintäkanavien kautta riittävästi tietoa liiketoimintasuunnitelman toteutumisesta organisaatiossa () () () () ()

Miten kehittäisit strategian toteutumista tukevaa viestintää?

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla parhaiten näkemystäsi vastaava vaihtoehto. Valitse vain yksi vaihtoehto.

Strategiaprocessista viestittäminen

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
30. Löydän helposti tietoa Oivan liiketoimintasuunnitelman muodostamisesta	()	()	()	()	()
31. Minut on perehdytetty Oivan liiketoimintasuunnitelmaan	()	()	()	()	()
32. Oivan ylin johto informoi organisaation liiketoimintasuunnitelmasta kaikkia esimiehiä	()	()	()	()	()
33. Tiedän kuinka liiketoimintasuunnitelma on Oivassa muodostettu	()	()	()	()	()
34. Tiedän mistä Oivan liiketoimintasuunnitelma löytyy	()	()	()	()	()
35. Tiedän miten liiketoimintasuunnitelmaa tullaan toteuttamaan eri organisaation tasoilla	()	()	()	()	()
36. Liiketoimintasuunnitelman viestittämisestä on Oivassa erilliset ohjeet	()	()	()	()	()

Miten kehittäisit strategiaprocessista viestittämistä?

Muuta kommentoitavaa strategiaviestinnästä Oivassa?

TUTKIMUSLUPALOMAKE

TUTKIMUSLUPA

TOTEUTTAJAN OPPILAITOS	
Oppilaitos	Lahden ammattikorkeakoulu
Tutkinto AMK/YAMK/Maisteri	YAMK
Koulutusohjelma	Sos. ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Työn aihealue	Strategiaviestinnän kehittäminen
Ohjaava opettaja/opettajat	Päivi Huotari
Yhteystiedot	Paivi.huotari@lamk.fi puh. 0447080327
TUTKIMUKSEN TOTEUTTAJA	
Hankkeen toteuttaja	Veli-Pekka Hakanen
Lähiosoite	Lotankatu 8
Postinumero ja -toimipaikka	15610 Lahti
Puhelin	Koti 044 5859659 Työ 044 7802367
Sähköposti	Veli-pekka.hakanen@oivappk.fi
AIKATAULU	
Suunniteltu aloitus ja lopetus päivämäärä.	4.5.2013-25.1.2014
<input type="checkbox"/> Tutkimuksessa/Hankkeessa tarvitaan lupa potilastietojen käyttämiseen. <input checked="" type="checkbox"/> Organisaation henkilökunta osallistuu hankkeeseen kyselyn/haastattelun/työryhmien muodossa.	
Liitteitä yhteensä <u>26</u> sivua.	
TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN	
Päiväys <u>30.9.2013</u>	Peruspalvelukeskus Oivan edustaja 

Liite 3

INFO TULEVASTA KYSELYSTÄ

Hei, Oivan Esimiehet

Opiskelen tällä hetkellä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönäni Oivaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen, aiheena strategiaviestinnän kehittäminen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Oivan organisaation strategiaviestintää eri esimiestasojen välillä.

Tavoitteena on luoda strategiaviestinnän malli Peruspalvelukeskus Oivaan.

Hankkeen alkukartoitus tehdään verkkokyselynä kaikille Oivan esimiehille. Kyselyyn vastataan anonyymina.

Toivon että vastaisitte **ensi viikolla** sähköpostissa tulevaan strategiaviestinnän kyselyyn jonka vastauksia käytetään hyväksi Oivan strategiaviestinnän mallin muodostamisessa. Nyt pystyt vaikuttamaan.

Yhteistyöterveisin Veli-Pekka Hakanen

Liite 4

Hei

Teen opinnäytetyönäni Oivaan tutkimuksellisen kehittämishankkeen, aiheena strategiaviestinnän kehittäminen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää Oivan organisaation strategiaviestintää eri esimiestasojen välillä.

Tavoitteena on luoda strategiaviestinnän malli Peruspalvelukeskus Oivaan.

Toivon että vastaisitte linkkinä olevaan strategiaviestinnän kyselyyn jonka vastauksia käytetään hyväksi Oivan strategiaviestinnän mallin muodostamisessa. Vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. **Kyselyyn voi vastata 7.-11.10.2013.**

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=63895865&chk=EVTM4XQ4>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Nyt pystyt vaikuttamaan.

Yhteistyöterveisin Veli-Pekka Hakanen
puh. 044 780 2367

PS. Teknisistä syistä tämä viesti tulee Tarja Suikin osoitteesta.

Liite 5

OIVA
Peruspalvelukeskus

2014

KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMAVIESTINNÄN OPAS



Veli-Pekka Hakanen

Peruspalvelukeskus Oiva

1.1.2014

Sisältö

1. JOHDANTO	3
2. KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMIEN TERMISTÖ PERUSPALVELUKESKUS OIVASSA	4
3. KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMIEN SISÄLLÖSTÄ VIESTITTÄMINEN	6
4. KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMIEN KESKEISET VIESTINTÄKANAVAT	10
5. KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMIEN TOTEUTTAMISTA TUKEVA VIESTINTÄ	11
6. VALTA JA VASTUUT	13
7. AIKATAULU/VUOSIKELLO	15
LIITTEET 1-4	



1. JOHDANTO

Tämä opas on osa Peruspalvelukeskus Oivan viestintäsuunnitelmaa ja on suora jatke Hollolan kunnan käyttösuunnitelman laatimisohjeelle. Opas kuvaa ja ohjeistaa osaltaan organisaation sisäistä työyhteisöviestintää keskittyen kehittämis- ja toimintasuunnitelmista viestittämiseen (strategiaviestintään). Opas on suunnattu koko henkilökunnalle ja työn tueksi etenkin esimiehille. Oppaan tarkoituksena on yhdenmukaistaa Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelmien termistöä, parantaa kehittämis- ja toimintasuunnitelmista viestittämistä sekä niistä raportointia. Tarkoituksena on myös luoda organisaatioon ymmärrystä eri kehittämis- ja toimintasuunnitelmien laatimisesta ja niiden käyttötarkoituksesta.

Viestinnän rooli toimintasuunnitelmien toimeenpanossa on Oivan asiantuntijaorganisaatiossa merkittävä, sillä organisaation arvokkain osa ja suunnattavaresurssi, eli tietotaito on sen ammattitaitoisessa henkilökunnassa.

Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän opas on luotu ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tutkimuksellisen kehittämishankkeen tuotoksena. Hankkeen tarkoituksena oli luoda Peruspalvelukeskus Oivaan Strategiaviestinnän malli jota tämä opas edustaa. Kehittämis- ja toimintasuunnitelmaviestinnän oppaan sisällön on suunnitellut strategiaviestinnän kehittämistyöryhmä.



2. KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMIEN TERMISTÖ PERUSPALVELUKESKUS OIVASSA

Oivan organisaatiossa on tehty tietoinen valinta jättää strategia termi kokonaan pois käytöstä ja keskittyä kehittämis- ja toimintasuunnitelma termeihin. Perustana strategiatermin pois jättämiselle on Oivan sijoittuminen Hollolan kunnan organisaatioon sisälle, jolloin strategiana on jo kuntastrategia, mikä ohjaa jo itsessään toiminnan suunnittelua. Tämän toiminta- ja kehittämissuunnitelmien viestintä oppaan perusteena ovat Hollolan kunnan antamat ohjeistukset käyttösunnitelmien laadinnasta.

Oivan organisaatiossa laaditaan/toimenpannaan kehittämis- ja toimintasuunnitelmia neljällä eri tasolla. Jokainen organisaatiotaso siis laatii oman suunnitelmansa pohjautuen ylemmän tason suunnitelmaan. Toimintaa toimeenpannaan näin neljän organisaatiotason kautta käytäntöön. Oivan tasolla ja tulosalueilla laaditaan **Kehittämis- ja toimintasuunnitelmia**. Vastuuyksikkö ja tulosityksikkö tasoilla laaditaan **toimintasuunnitelmia**. Jokaisella organisaation tasolla on oma tarkoituksensa kehittämis- ja toimintasuunnitelman pilkkojana ja muovajana, lopulta päätyen konkretiaksi käytännön työhön. Kuvio 1 kuvastaa juuri tätä kehittämis- ja toimintasuunnitelman laadintaa/toimenpanoa.



Kuvio 1: Kehittämis- ja toimintasuunnitelman toimeenpanon kuvaus Oivan organisaatiossa



Toiminta-ajatus

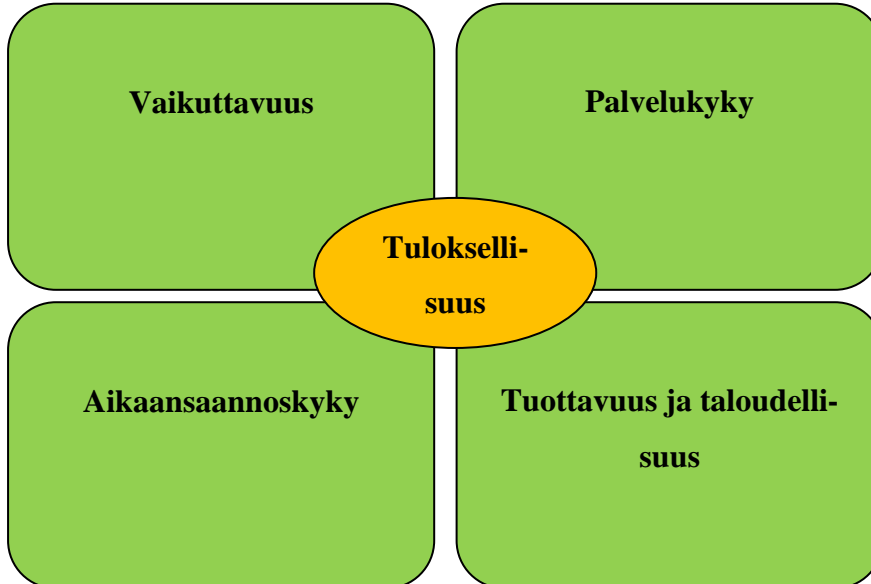
eli missio kuvaa miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen perustehtävä.

Visio

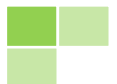
Visio on toimintaa ohjaava, selkeä kuvaus/näkemys millaiseksi halutaan organisaatio tulevaisuudesta kehittää. Sen tulee olla tarpeeksi haastava ja innostava, jotta se tukee päätöksentekoa.

Nelikenttämalli

Oivan tulosityksiköiden ja vastuuyksiköiden toimintasuunnitelmien laadintaa ja raportointia toteutetaan nelikenttämallin mukaisesti. Nelikenttä -ajattelu pohjautuu valtiovarainministeriön julkaisuun, (VM 26/2011) joka rajaa ja ohjeistaa kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelujen järjestäjiä valtakunnallisissa tuottavuustavoitteissa ja niiden arvioimisessa. Nelikenttämalli pohjautuu neljään näkökulmaan/ulottuvuuteen, jotka ovat vaikuttavuus, palvelukyky, aikaansaannoskyky ja taloudellisuus/tuottavuus. Näkökulmat eivät rajaa toisiaan pois, vaan sama kehittämisidea tai toiminta voi olla useammankin näkökulman alla. Yksi nelikentän tärkeimmistä tehtävistä on kustannustietoisuuden herättäminen läpi koko organisaation.



Kuvio 2: Nelikenttämallin osa-alueet.



Vaikuttavuus näkökulma: Vaikuttavuus kuvaa toiminnan tavoitteeksi asetettujen yhteiskunnallisten tilojen, kuten ongelmien vähentämisen tai parempien vaikutusten edistämisen aikaansaamisen astetta eli toiminnan ja suoritteiden vaikutusta kuntalaisiin suhteessa vaikutuksille asetettuihin tavoitteisiin. Vaikuttavuustavoitteet voivat määrittää joko kunnan palvelutoiminnan aikaansaamaa muutosta asiakkaan hyvinvoinnissa tai palvelun riittävyttä, asiakastyytyväisyyttä jne.

Palvelukyky näkökulma: Palvelukyky kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta. Palvelukyky kuvaa toimintojen asiakasulottuvuuden ja asiakaspalvelun onnistumista. Asiakkaina voivat olla arvioitavasta toiminnosta riippuen kuntalaiset tai hallinnon sisäiset organisaatiot, mittarina esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyt.

Aikaansaannoskyky näkökulma: Aikaansaannoskyky kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä aikaansaada tuloksellisuutta. Aikaansaannoskykyyn sisältyy yhtenä näkökulmana laatu. Koostuu osatekijöistä: osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky.

Taloudellisuus ja tuottavuus näkökulma: Tuottavuus on tuotosten/suoritteiden ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan tuotannontekijöinä. Taloudellisuus on tuotosten ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan rahana eli kustannusten ja suoritteiden välinen suhde. Taloudellisuutta voidaan ilmaista muun muassa tuotosten yksikkökustannuksina esim. eur/oppilas, eur/hoitopäivä.

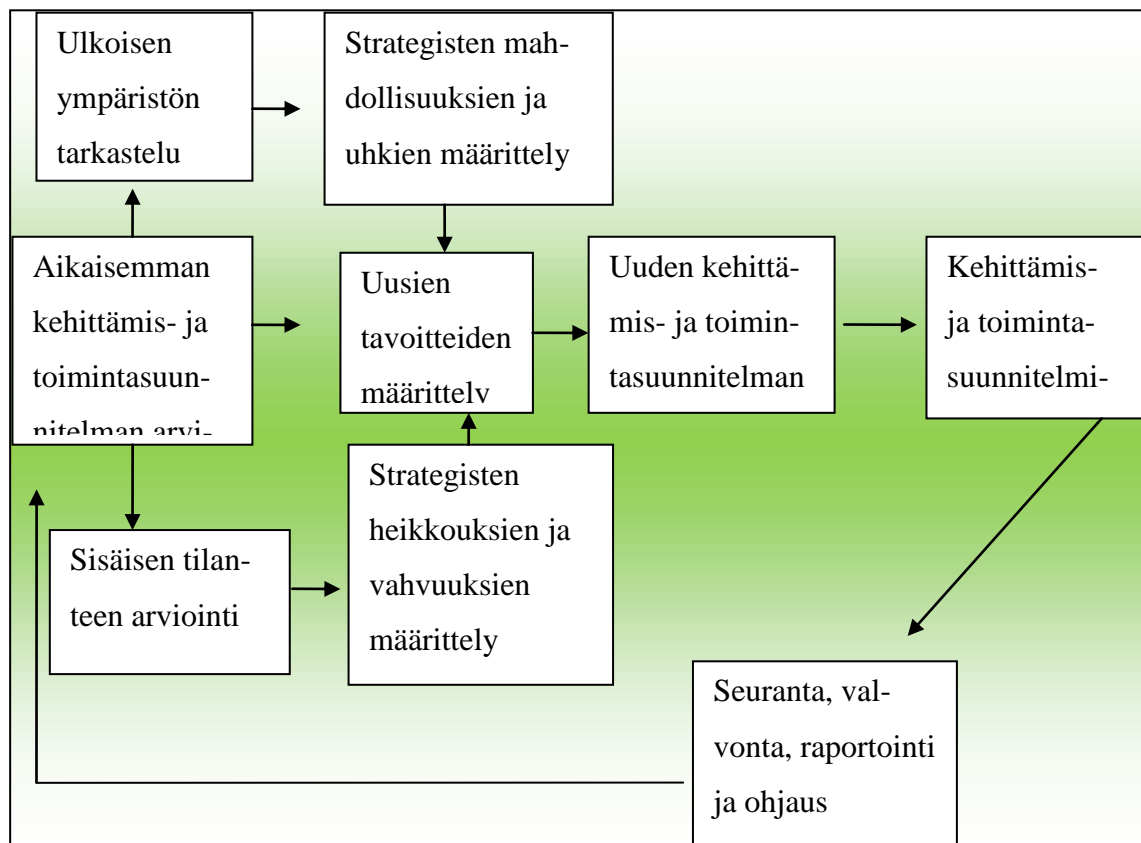
3. KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMIEN SISÄLLÖSTÄ VIESTITTÄMINEN

Kaikkien yksiköiden ja tulosalueiden kehittämis- ja toimintasuunnitelmat ovat näkyvillä intranetissä, mihin ne on jaoteltuina tulosalueittain.



Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma (prosessikuvaus)

Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma tehdään neljäksi vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään vuosittain ja tilanteen vaatiessa. Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma ja sen laadinta on lyhyesti ja selkeästi kuvattu Intranetiin. Kehittämis- ja toimintasuunnitelma toimii siis samalla Oivan strategiaproessin kuvauksena (kts. kuvio 3). Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma perustuu yhteistoiminta-alueen kuntien kuntastrategioihin sekä kuntien väliseen yhteistoimintasopimukseen, joka puolestaan perustuu Hollolan, Asikkalan, Hämeenkosken, Kärkölän ja Padasjoen välillä vuosittain tehtävistä palvelusopimuksista ja muista ohjausjärjestelmäasiakirjoista.

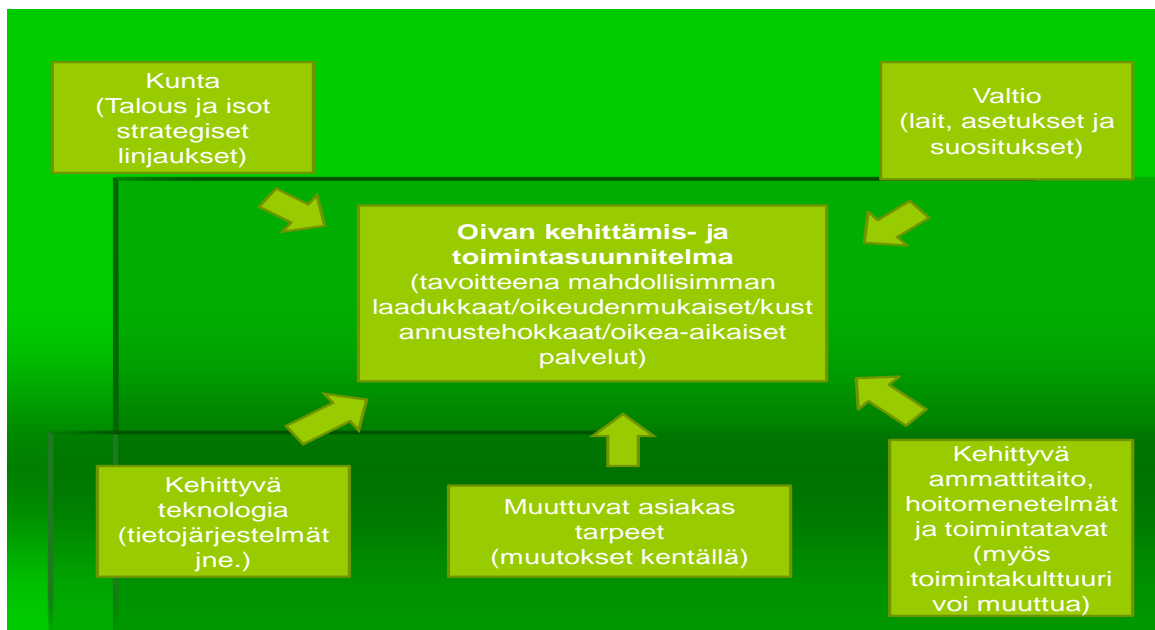


Kuvio 3: Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelmaprosessin kuvaus (neljän vuoden sykli)

Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelman tarkoituksena on tuoda esiin (luoda ymmärrys) ne organisaation ulkoiset ja sisäiset muutokset ja uhkat mitkä tulevat vaikuttamaan



Tulevana neljän vuoden suunnitelmakautena organisaation toimintaan (kts. kuvio 4). Näihin ulkoisiin muutos- ja uhkatekijöihin voidaan lukea esimerkiksi valtakunnalliset muutokset kuten lakimuutokset ja ohjeistukset, kunta tasoiset muutokset kuten säästö-ohjelmat ja rakennemuutokset. (kuvio 4). Samoin esiin tuodaan keskeiset toiminnan painopisteet tulevalle kehittämis- ja toimintasuunnitelma kaudelle jotka suuntaavat koko organisaation toimintaa. Asiakirjassa on kuvaus siitä kuinka on päädytty kyseisiin kokonaisuuksiin ja ketkä ovat olleet sitä muodostamassa.



Kuvio 4: Kehittämis- ja toimintasuunnitelmiin vaikuttavia tekijöitä

Vastuu Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelman laatimisesta on johtoryhmällä. Tärkeää on kuitenkin kaikkien eri esimiestasojen osallistuminen Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelman laatimiseen, jolloin sitoutuminen ja ymmärrys ovat proaktiivista. Tämän vuoksi Oivassa järjestetään joka neljäs vuosi kehittämis- ja toimintasuunnitelmapajat, joissa esimiesten tietotaitoa hyödynnetään kehittämis- ja toimintasuunnitelmien uusimisessa ja päivittämisessä.

Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelman keskeinen viestintäkanava on intranet, josta materiaalin saa aina tarpeen mukaan haettua. Toinen tärkeä viestintäkanava on niin uusien kuin vanhojen esimiesten perehdytysohjelma, mikä pitää sisällään myös selkeän esityksen Oivan



kehittämisen- ja toimintasuunnitelman laatimisesta ja tavoitteista. Tärkeänä on Oivan kehittämisen- ja toimintasuunnitelman viestittäminen kuntapäätäjille ja prosessin avaaminen heille, jotta he ymmärtävät miksi kyseiseen kehittämisen- ja toimintasuunnitelmaan on päädytty ja kuinka heidän päätöksensä myös osaltaan ovat tähän vaikuttaneet. Lautakunnan jäsenet osallistuvat tämän vuoksi kehittämisen- toimintasuunnitelmapajoihin.

Tulosalueiden kehittäminen- ja toimintasuunnitelmat

Tulosalueiden kehittäminen- ja toimintasuunnitelmat tehdään vuodeksi kerrallaan. Kehittämisen- ja toimintasuunnitelmat laaditaan valmiille tulosalueiden kehittäminen- ja toimintasuunnitelma lomakkeelle (liite 1).

Oivan tulosalueet on rajattu toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi, joiden tehtävät eroavat selkeästi toisistaan. Tulosalueiden kehittäminen- ja toimintasuunnitelmien tarkoituksena on esitellä toiminnan tulevat painopistealueet ja kuvata tavoitteet sanallisesti ymmärrettävässä muodossa. Tulosalueen kehittäminen- ja toimintasuunnitelmat laaditaan pohjautuen Oivan kehittäminen- ja toimintasuunnitelmassa oleviin linjauksiin. Tulosalue kuvaa kehittäminen- ja toimintasuunnitelmassaan, mitä Oivan linjaukset tarkoittavat juuri tämän tulosalueen kehittämisessä ja toiminnassa. Tulosalueiden kehittäminen- ja toimintasuunnitelmista tulee selvittää myös toimintaa uhkaavat riskit ja tulevan kauden investoinnit. Tulosalueiden kehittäminen- ja toimintasuunnitelmien tarkoitus on myös ohjata tulosityksiköiden toimintaa. Kehittäminen- ja toimintasuunnitelman laadinta, toimeenpano ja raportointi ovat tulosalueen johtajan vastuulla, mutta suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuvat kaikki tulosalueen päälliköt.

Tulosityksiköiden toimintasuunnitelmat

Tulosityksiköiden toimintasuunnitelmat tehdään vuodeksi kerrallaan ja se luodaan nelikenttämallin mukaisella lomakkeella (liite 2). Toimintasuunnitelman perusteena ovat oman tulosalueen toiminnan ja kehittämisen painopistealueet. Tulosityksiköiden toimintasuunnitelmissa tulee näkyä selkeästi talouden hallinta, kustannustehokkuuden kehittäminen kuten myös toimintaa uhkaavat riskit. Tulosityksiköiden toimintasuunnitelmien tarkoitus on ohjata vastuuyksiköiden ja tiimien toimintaa. Toimintasuunnitelman laadinta, toimeenpano ja rapor-



tointi ovat tulosityksikön päällikön vastuulla, mutta suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuvat kaikki tulosityksikön esimiehet ja tiimivetäjät.

Vastuuyksiköiden/tiimien toimintasuunnitelmat

Vastuuyksiköiden ja tiimien toimintasuunnitelmat tehdään vuodeksi kerrallaan ja se luodaan nelikenttä-mallin mukaisella lomakkeella (liite 3). Toimintasuunnitelman tarkoituksena on ohjata yksikön kehitystä ja toimintaa sekä muuttaa suunnitelmat ja tavoitteet käytännön toiminnaksi. Vaikka toimintasuunnitelman laadinta, toimeenpano ja raportointi ovat esimiehen/tiimin vetäjän vastuulla, tulee sen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittää vahvasti koko yksikön henkilökunta.

4. KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMIEN KESKEISET VIESTINTÄKANAVAT

Sähköinen työalusta Intranet: Keskeisin viestintäkanava kehittämis- ja toimintasuunnitelmista viestittämisessä on sähköinen työalusta eli Intranet. Se sisältää kaikkien Oiva tulosalueiden ja yksiköiden suunnitelmat. Samoin intranetistä löytyvät esimies kokousten (jory, laajennettu jory, esimiestuntien) pöytäkirjat. Lisäksi Intrasta löytyy erillisten strategisen tason kokousten pöytäkirjat.

Esimiespalaverit/kokoukset: Esimiesten asema kehittämis- ja toimintasuunnitelmien viestittäjinä ja toimeenpanijoina on asiantuntijaorganisaatiossa keskeinen. Täten eri esimiespalaverien ja kokousten keskeinen tehtävä on esimiesten sitouttaminen kehittämis- ja toimintasuunnitelmiin ja niistä ajan tasalla pitäminen.

Lautakunta (täytetään myöhemmin)

Valmistelutyöryhmä: Kunnanjohtajista ja peruspalvelujohtajasta koostuva ryhmä. (täytetään myöhemmin)

Johtoryhmä(täytetään myöhemmin)

Laajennettu johtoryhmä(täytetään myöhemmin)

Esimiestunti (täytetään myöhemmin)



Yksikkö- ja osastokokoukset/palaverit/kehittämispäivät: Perustyöntekijöiden tärkein viestin tuoja on esimies ja tärkeimmät kehittämis- ja toimintasuunnitelmaa tukevat viestintäkanavat ovat yksikön palaverit. Tulosalueiden ja yksiköiden kokouspöytäkirjat tallennetaan K-asemalle omiin kansioihinsa.

Kehityskeskustelut: osaltaan kehityskeskustelu ohjaa työntekijää suuntamaan tietotaitoaan yksikkönsä tavoitteiden suuntaisesti sekä antaa mahdollisuuden myös palautteeseen.

Raportointi: täsmällinen ja selkeä raportointi toiminnan toteutumisesta ylemmille esimiestasolle ja kuntapäätäjille kuin myös perustyöntekijöille on ensiarvoisen tärkeää.

Perehdytys: systemaattinen uusien työntekijöiden perehdytys parantaa organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin sopeutumista. Vanhojen työntekijöiden perehdytyksellä tarkoitetaan jatkuvaa toimintaan ja tavoitteisiin sitouttamista.

Oivan internet sivut: Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma esitetään myös internet sivuilla. Täältä kaikki halukkaat voivat käydä tutustumassa siihen.

5. KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMIEN TOTEUTTAMISTA TUKEVA VIESTINTÄ

Kokoukset ja palaverit

Kokoukset ja palaverit voivat vaihdella luonteeltaan tiedon jakamisesta yhdessä johtamiseen tai toiminnan suunnitteluun. Tärkeää on kuitenkin, että kokoukset ja palaverit valmistellaan hyvin tarkoitustaan varten. Kokoukset, joissa halutaan ratkaista ongelmia ja kehittää yhdessä (yhdessä johtaminen), vaativat hyvän perusmateriaalin lähettämistä kokouskutsun yhteydessä, jolloin tiedon kaato tapahtuu etukäteen ja syvällisempi keskustelu ja päätökset saadaan kokouksessa paremmin aikaiseksi.



Palaveritermistö

Kokouskutsu: on virallinen dokumentti, jossa selviää kokouksen ajankohta ja paikka sekä kokouksessa käsiteltävät asiat, päätettävät asiat ja kokoukseen osallistujat. Hyvässä kokouskutsussa on liitteenä etukäteen tutustuttavaa materiaalia.

Kokous: on virallinen tapahtuma, johon asianomaiset on kutsuttu kokouskutsulla. Kokouksesta laaditaan aina virallinen **kokouspöytäkirja**. Kyseisen pöytäkirjan tulee olla informatiivinen ja selkeä, sillä se on suunnattu myös kaikille ketkä eivät ole osallistuneet kokoukseen.

Palaveri: on epävirallisempi tapahtuma kuin kokous. Käytetään usein asioiden suunnitteluun ja valmisteluun.

Palaverimuistio: tarkoituksena on toimia ensisijaisesti palaveriin osallistujien muistilistana seuraavaa istuntoa varten. Ei tarvitse olla seikkaperäisesti kirjattu.

Muistiot ja pöytäkirjat

Oivassa on viralliset lomakkeet pöytäkirjoille ja muistioille. Näiden tarkoituksena on saada aikaan selkeitä ja informatiivisia muistioita ja pöytäkirjoja. Esimies kokousten (jory, laajennettu jory, esimiestuntien) pöytäkirjat sekä erillisten strategisen tason kokousten pöytäkirjat tallennetaan yhteen paikkaan sähköiseen työalusta Intranetiin, josta ne ovat kaikkien luettavissa. Tulosaluiden erilaisten kokousten ja palaverien pöytäkirjat ja muistiot tallennetaan K- asemalle oman tulosalueen ja yksiköiden kansioihin.

Toimintasuunnitelmista raportointi

Vuosikertomus: Toimii vuosittaisen kehittämis- ja toimintasuunnitelman väli/loppuraporttina. (yhteenvedo vuoden tapahtumista)

Osavuosikatsaus: Toimivat kehittämis- ja toimintasuunnitelmien väliraportteina ja ne tehdään kaksi kertaa vuodessa.

Raportointi on osa johtamisjärjestelmää ja tärkeä tiedon välittäjä ylemmille päättävälle tasolle. Tämän johdosta on tärkeää, ettei eri organisaatiotasojen raportointi ole päällekkäistä



tai turhaa. Kehittämisen- ja toimintasuunnitelmien toteutumisesta raportoidaan osavuosikatsauksina kaksi kertaa vuodessa. Vuosikertomukset tehdään kaikilla organisaation tasoilla vuosittain. Raportointi tapahtuu nelikenttämallin mukaisesti luoduilla lomakkeilla joilla myös suunnitelmat tehdään.

Tulosalueiden raportointi muodostuu kolmesta kokonaisuudesta. 1. Vastuuyksiköiden osavuosikatsauksista ja vuosikertomuksista, joiden painopiste on käytännön/perustuksen kuvaamisessa ja mittaamisessa. 2. Tulosityksiköiden osavuosikatsauksista ja vuosikertomuksista, joissa toiminnan saavutukset kuvataan myös taloudellisessa muodossa ja toiminta liitetään suurempiin tavoitteisiin. 3. Tulosalueen osavuosikatsauksista ja vuosikertomuksesta, jossa toimintaa kuvataan sanallisesti ja alempien organisaatiotasojen toimintaa liitetään suurempiin kokonaisuuksiin. Raportoinnin tulee tarvittaessa johtaa toimenpiteisiin.

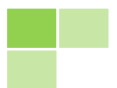
Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut käydään organisaatiossa vuosittain joko yksilö- tai ryhmäkehityskeskusteluina. Tavoitteena kehityskeskusteluissa on kartoittaa työntekijän/työntekijäryhmän tarpeita ja jaksamista, mutta myös yhtä lailla suunnata ja kehittää hänen/heidän ammattitaitoaan ja osaamistaan valittujen kehittämis- ja toimintasuunnitelmien mukaisesti. Myös palautteen kerääminen kehittämis- ja toimintasuunnitelmien toteutumisesta on kehityskeskusteluissa tärkeää. Tämän vuoksi kehityskeskustelut käydään kehityskeskustelulomakkeen (liite 4) mukaisesti nelikenttä ajattelun mukaan. Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä kehittämis- ja toimintasuunnitelmia tukevista viestintäkanavista.

6. VALTA JA VASTUUT

Jory: Johtoryhmän vastuulla on laatia Oivan kehittämis- ja toimintasuunnitelma sekä jory vastaa myös sen esittelystä, esillepanosta ja markkinoinnista koko organisaatiolle, etenkin esimiehille. Johtoryhmän toiminnasta vastaa Oivan johtaja, jolla on päätösvalta asioista.

Tulosaluejohtajat: Vastaavat tulosalueensa kehittämis- ja toimintasuunnitelman laatimisesta ja sen toimeenpanosta koko vastuualueellaan. Tulosalueenjohtaja varmistaa suorien alais-



tensa kehittämis- ja toimintasuunnitelman sisäistämisen ja antaa toimeenpanoa koskevia ohjeita. Tulosalueen johtajan vastuulla on toimintasuunnitelman toteutumista ja kehittämistä koskevan palautteen ja kehitysideoiden kerääminen vastuualueellaan. Vastuulla on toiminnan seuranta ja tarvittaessa uudelleen suuntaaminen sekä toiminnasta tiedottaminen ja raportointi niin esimiehelleen kuin alaisilleenkin. Tulosalueenjohtajalla on velvollisuus palautteenantoon koko vastuualueensa henkilökunnalle. Vastaa tulosalueensa raportointi velvollisuudesta sen sisällöstä.

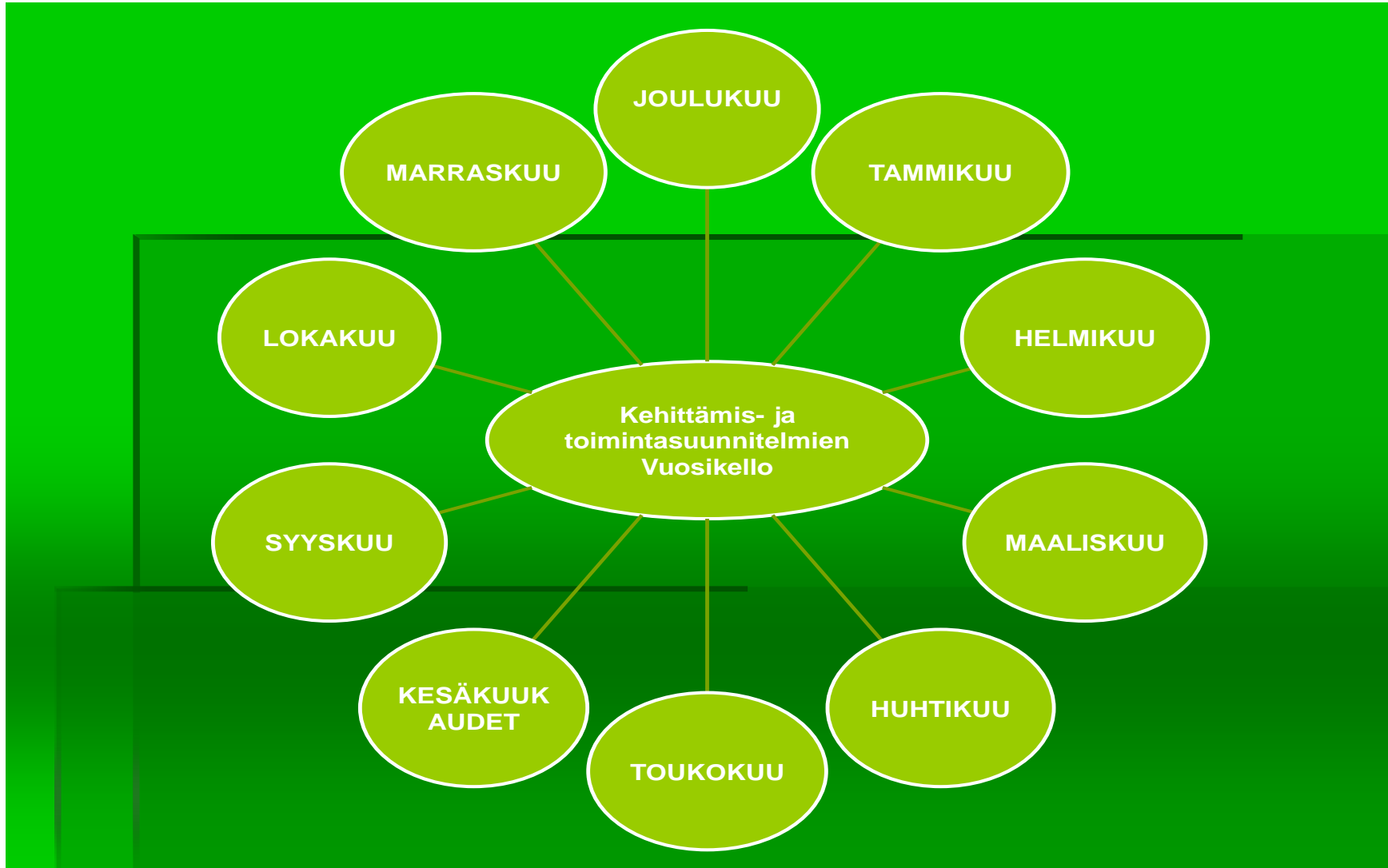
Päälliköt: Vastaavat tulosityksikkönsä toimintasuunnitelman laatimisesta ja sen toimeenpanosta. Päällikkö varmistaa suorien alaistensa toimintasuunnitelman sisäistämisen ja antaa toimeenpanoa koskevia ohjeita. Päällikön vastuulla on toimintasuunnitelman toteutumista ja kehittämistä koskevan palautteen ja kehitysideoiden kerääminen vastuualueellaan. Vastuulla on toiminnan seuranta ja tarvittaessa uudelleen suuntaaminen sekä toiminnasta tiedottaminen ja raportointi niin esimiehelleen kuin alaisilleenkin. Tulosityksikön päälliköllä on velvollisuus palautteenantoon koko vastuualueensa henkilökunnalle.

Lähiesimiehet: Vastaavat yksikkönsä/tiiminsä toimintasuunnitelman laatimisesta nelikentän mukaan ja sen toimeenpanosta. Velvollisuutena on suorien alaistensa sitouttaminen toimintasuunnitelmaan. Lähiesimiehet vastaavat toimintasuunnitelman toteutumisen tiedottamisesta ja raportoisesta suorille alaisilleen ja omalle esimiehelle. Samoin vastuulla on toimintasuunnitelman seuranta ja tarvittaessa uudelleen suuntaaminen. Esimiehellä on velvollisuus palautteen keräämiseen yksiköstään ja palautteenantoon toimintasuunnitelman toteutumisesta yksikkönsä henkilökunnalle.

Työntekijät: Perustyö sisältää työntekijöiden osallistumisen yksiköidensä kehittämiseen ja toimintasuunnitelmien laatimiseen. Työntekijät ovat myös velvollisia antamaan palautetta toimintasuunnitelmien toteutumisesta ja kehitysideoista.



7. AIKATAULU/VUOSIKELLO (TÄYTTÖ JORYN OHJEIDEN MUKAAN)



Liite 1

TULOSALUEEN KEHITTÄMIS- JA TOIMINTASUUNNITELMA

Toiminnan kuvaus

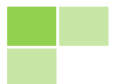
Painopiste alueet

Huomioitavia asioita:

Riskit:

Tuloarviot ja määrärahat	TP 2012	TA 2013	TA 2014	TS 2015	TS 2016
Toimintatulot					
Valmistus omaan käyttöön					
Toimintamenot					
Toimintakate (netto)					

SUORITTEET		Kunta 1	kunta 2	Kunta 3	Kunta 4-	Kunta 5	Yhteensä
Yksikkö 1	TP 2011	39	10	684	156	134	1 023
	TP 2012	56	19	406	27	217	725
	TA 2013	80	50	1 200	150	200	1 680
	TOT.	34	19	183	10	182	428
	M- %	42,5	38,0	15,3	6,7	91,0	25,5
Yksikkö 2	TP 2011	325	10	11	0	0	346
	TP 2012	67	6	4	0	0	77
	TA 2013	270	10	30	0	0	310
	TOT.	93	18	10	0	5	126
	M- %	34,4	180,0	33,3			40,6
Yksikkö 3	TP 2011	16 892	8 896	41 900	4 533	11 427	83 648
	TP 2012	17 226	8 602	41 135	4 386	11 011	82 360
	TA 2013	17 200	8 900	42 000	4 300	10 000	82 400
	TOT.	19 192	8 902	37 660	3 882	9 440	79 076
	M- %	111,6	100,0	89,7	90,3	94,4	96,0
Yksikkö 4	TP 2011	1 863	1 283	4 035	425	768	8 374
	TP 2012	2 311	1 165	4 527	390	899	9 292
	TA 2013	2 100	1 100	4 000	450	900	8 550
	TOT.	2 138	1 124	4 231	318	889	8 700
	M- %	101,8	102,2	105,8	70,7	98,8	101,8
Yksikkö 5	TP 2011	1 225	716	1 076	101	210	3 328
	TP 2012	1 245	627	1 177	108	337	3 494
	TA 2013	1 230	700	1 400	130	330	3 790
	TOT.	922	587	1 138	115	332	3 094
	M- %	75,0	83,9	81,3	88,5	100,6	81,6
Yksikkö 6	TP 2011	153	109	646	49	69	1 026
	TP 2012	152	123	381	41	48	745
	TA 2013	180	100	600	40	90	1 010
	TOT.	190	91	901	45	58	1 285
	M- %	105,6	91,0	150,2	112,5	64,4	127,2
Tiimi 1	TP 2011	8	81	754	46	142	1 031
	TP 2012	1	88	901	38	219	1 247
	TA 2013	10	80	700	50	150	990
	TOT.	0	73	933	78	259	1 343
	M- %	0,0	91,3	133,3	156,0	172,7	135,7
Tiimi 2	TP 2011	136	132	1 486	109	204	2 067
	TP 2012	161	77	1 143	94	236	1 711
	TA 2013	180	170	1 500	150	250	2 250
	TOT.	145	66	1 595	100	283	2 189
	M- %	80,6	38,8	106,3	66,7	113,2	97,3
Tiimi 3	TP 2011	453	126	883	28	205	1 695
	TP 2012	399	158	1 053	53	230	1 893
	TA 2013	450	150	1 000	50	250	1 900
	TOT.	337	202	847	51	208	1 645



	M- %	74,9	134,7	84,7	102,0	83,2	86,6
Timmi 4	TP 2011	71	34	128	5	27	265
	TP 2012	76	32	99	2	31	240
	TA 2013	60	40	140	10	30	280
	TOT.	63	43	106	3	13	228
	M- %	105,0	107,5	75,7	30,0	43,3	81,4
Timmi 5	TP 2011	154	55	569	21	235	1 034
	TP 2012	234	38	772	32	190	1 266
	TA 2013	170	80	750	50	230	1 280
	TOT.	300	100	954	69	199	1 622
	M- %	176,5	125,0	127,2	138,0	86,5	126,7

Huomioitavaa taloudessa (investoinnit)



Liite 2

TOIMINTASUUNNITELMA TULOSYKSIKÖ

Palvelusuunnitelman kuvaus

--

Ulottuvuus/näkökulma: Vaikuttavuus

Tavoite (vaikuttavuus/tuotanto, laita näkyviin)	Mittari/arviointitapa	Tavoitetaso

Ulottuvuus/näkökulma: Palvelukyky

Tavoite	Mittari/arviointitapa	Tavoitetaso



Ulottuvuus/näkökulma: aikaansaannoskyky

Tavoite	Mittari/arviointitapa	Tavoitetaso

Ulottuvuus/näkökulma: taloudellisuus ja tuottavuus

Tavoite	Mittari/arviointitapa	Tavoitetaso

Huomioitavia asioita toimintasuunnitelmassa

Riskit:

Huomioitavaa talous (investoinnit)



Tuloarviot ja määrärahat	TP 2012	TA 2013	TA 2014	TS 2015	TS 2016
Toimintatulot					
Valmistus omaan käyttöön					
Toimintamenot					
Toimintakate (netto)					



Liite 3

TOIMINTASUUNNITELMA**Vuosi 2014****YKSIKKÖ/TIIMI:****TOIMINNAN KUVAUS**

--

Ulottuvuus/näkökulma: Vaikuttavuus

Vaikuttavuus kuvaa toiminnan tavoitteeksi asetettujen yhteiskunnallisten tilojen kuten ongelmien vähentämisen tai parempien vaikutusten edistämisen aikaansaamisen astetta eli toiminnan ja suoritteiden vaikutusta kuntalaisiin suhteessa vaikutuksille asetettuihin tavoitteisiin. Vaikuttavuustavoitteet voivat määrittää joko kunnan palvelutoiminnan aikaansaamaa muutosta asiakkaan hyvinvoinnissa tai palvelun riittäväisyyttä, asiakastyytyväisyyttä jne.

VAIKUTTAVUUS	TAVOITE/TASO	TOIMENPIDE	MITTARI	TOTEUTUS /ARVIOINTI



Ulottuvuus/näkökulma: Palvelukyky

Palvelukyky kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta. Palvelukyky kuvaa valtion toimintojen asiakasulottuvuuden ja asiakaspalvelun onnistumista. Asiakkaina voivat olla arvioitavasta toiminnosta riippuen kuntalaiset tai hallinnon sisäiset organisaatiot, mittarina esim. asiakastyytyväisyyskyselyt

PALVELUKYKY	TAVOITE/TASO	TOIMENPIDE	MITTARI	/ARVIOINTI

Ulottuvuus/näkökulma: aikaansaannoskyky

Aikaansaannoskyky kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä aikaansaada tuloksellisuutta. Aikaansaannoskykyyn sisältyy yhtenä näkökulmana laatu. Koostuu osatekijöistä: osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky.

AIKAANSAANNOSKYKY	TAVOITE/TASO	TOIMENPIDE	MITTARI	TOTEUTUS /ARVIOINTI



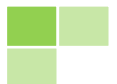
Ulottuvuus/näkökulma: taloudellisuus ja tuottavuus

Tuottavuus on tuotosten/suoritteiden ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan tuotannontekijöinä. Taloudellisuus on tuotosten ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan rahana eli kustannusten ja suoritteiden välinen suhde. Taloudellisuutta voidaan ilmaista muun muassa tuotosten yksikkökustannuksina esim. eur/oppilas, eur/hoitopäivä.

TUOTTAVUUS	TAVOITE/TASO	TOIMENPIDE	MITTARI	/ARVIOINTI

ERITYISTÄ HUOMIOITAVAA

(hankkeet, muutokset toiminnassa, rakenteelliset muutokset, henkilöstöasiat, lait jne.)



Liite 4

Nimi	
Tehtävä ja työyksikkö	
Esimies, jonka kanssa kehityskeskustelu käydään	

Kehityskeskustelussa käsitellään ainakin näitä asioita

1. selvitetään, miten edellisen kauden kehityskeskustelussa sovitut tehtävät, tavoitteet ja kehityssuunnitelmat ovat toteutuneet, missä on erityisesti onnistuttu, mitä mahdolliset poikkeamat ovat olleet ja mistä ne ovat johtuneet ja mitä vielä voi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi sekä arvioidaan henkilökohtaisia työtuloksia ja työstä suoriutumista.
2. sovitaan työn tarkoituksen kannalta keskeisistä tavoitteista tulevalla kaudella ja niiden saavuttamiseksi tarvittavista tehtävistä, toimenpiteistä ja tuesta sekä seurannasta ja raportoinnista. Henkilökohtaiset / työyksikön tehtävät, tavoitteet johdetaan paitsi työn tarkoituksesta myös valtuustotason ja käyttösuunnitelmatason tavoitteista. Samalla tarkistetaan että tehtäväkuvaus on ajan tasalla.
3. Keskustellaan työn tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta henkilön / työyksikön työn, tehtävien ja yhteistyön kehittämistarpeista, ja sovitaan kehityssuunnitelmasta ja -toimenpiteistä sekä aikataulusta ja seurannasta ja henkilön osallistumisesta ja roolista kehittämisessä.
4. Keskustellaan henkilön omista lähiajan ja pitemmän ajan ammatillisista suunnitelmista ja kehittymistarpeista, ja sovitaan kehityssuunnitelmasta ja -toimenpiteistä sekä aikataulusta ja seurannasta (esim. osaamisen ylläpitäminen tai edistäminen, virka/työvapaat, osa-aikatyö, eläkesuunnitelmat)
5. Keskustellaan yhteistyöstä ja sen kehittämistarpeista, annetaan palautetta esimiehen toiminnasta ja esitetään toivomuksia siitä, miten esimies voisi tukea työntekijän onnistumista.

Valmistaudu keskusteluun etukäteen. Tutustu tarvittaessa tarkempiin kehityskeskusteluohjeisiin (Heha-ohje).

Edellisessä kehityskeskustelussa sovittujen tehtävien, tavoitteiden ja kehityssuunnitelmien toteutuminen sekä henkilökohtaisten työtulosten arviointi
(Miten sovitut tehtävät, tavoitteet ja kehityssuunnitelmat toteutuivat? Mitkä olivat suurimmat onnistumiset? Mitä jäi tekemättä? Mistä mahdolliset poikkeamat johtuivat? Mitä vielä voi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi? Oliko sinulla riittävästi osaamista tehtäviesi suorittamiseen sovitulla tavalla? Millaisia henkilökohtaiset työtulokset ovat olleet suhteessa tavoitteisiin?)

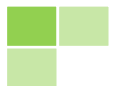


--

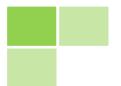
Tulevan kauden keskeiset tehtävät ja tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi (Mitä Sinun/työyksikkönne pitää tehdä ja mitä tukea tarvitaan tehtävien ja tavoitteiden toteuttamiseksi ja saavuttamiseksi?)

Vaikuttavuus

--



Palvelukyky
Aikaansaannoskyky
Tuottavuus ja taloudellisuus



Työn, tehtävien ja työyhteisön kehittäminen
(Miten voisit kehittää työtäsi/tehtäviäsi, toimintatapaasi ja työyhteisöäsi? Mitä sinä itse voit tehdä? Mitä odotat muiden tekevän? Mitä tukea tarvitset esimieheltäsi, työyhteisöltäsi tai muilta?)

Oma kehittyminen
(Oman kehittymisen tavoitteet, toimenpiteet, aikataulut, esimieheltä, työyhteisöltä ja muilta tarvittava tuki; mahdolliset omat henkilökohtaiset suunnitelmat, esim. oman osaamisen ylläpitäminen ja edistäminen ja ammatilliset suunnitelmat, oma henkilökohtainen kehittyminen, virka-/työvapaasuunnitelmat, osa-aikaeläkesuunnitelmat, eläkkeellejäämissuunnitelmat)



Palaute esimieheltä

(Miten olet toiminut työyhteisösi jäsenenä arviointivuoden aikana? Missä olisit voinut toimia toisin?)

Palaute esimiehelle

(Oletko saanut työssäsi riittävästi tukea ja palautetta esimieheltäsi? Millaista tukea tarvitsisit? Mikä esimiehesi toiminnassa on hyvää? Missä hän voisi toimia toisin / paremmin? Miten sinä voisit tukea esimiestäsi?)

Kehityskeskustelun arviointi

(Täyttikö keskustelu odotukset? Miten keskustelun muotoa ja keskustelijoiden panosta voisi kehittää?)



--

Päiväys ja allekirjoitukset

--

