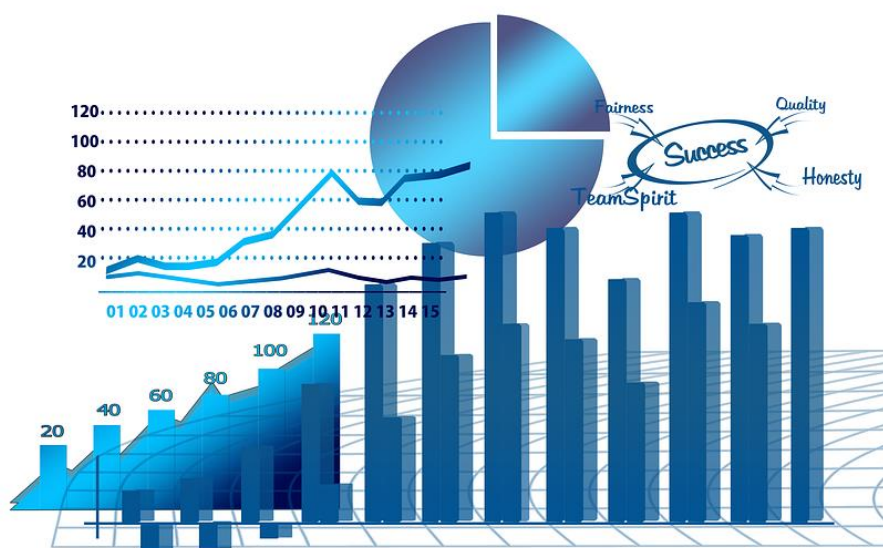


Hanna Ranta-Hirvonen

# Käytännön strategi työstrategisessä henkilöstöjohtamisessa

Tapaustutkimus Utajärvi



Tradenomi  
Liiketalous  
Kevät 2020



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Ranta-Hirvonen Hanna

**Työn nimi:** Käytännön strategiatyö strategisessa henkilöstöjohtamisessa tapaustutkimus Utajärvi

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), liiketalous

**Asiasanat:** strategia, johtaminen, kilpailukyky, kehittäminen, osallistaminen, motivaatio, kompleksisuus

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti kolme lähtökohtaa: aiheen yhteiskunnallinen ajankohtaisuus, toimeksi-antajan hyötynäkökohdat ja tutkijan oma kiinnostus. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää esimiestyön tu-eksi toimintatapoja, joilla voidaan parantaa organisaation tuloksellisuutta ja kilpailukykyä sekä työelämän laatua strategisen henkilöstöjohtamisen alueella. Strateginen johtaminen on keskeinen osa organisaation toimintaa ja johtamista: kuntien lakisääteisenä veloitteena on luoda kuntastrategia sisältäen toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet seitsemän agendan alueella, joista opinnäytetyö tarkastelee henkilös-töpolitiikan osiota strategian implementoinnissa. Strategiansa avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan toi-mintaansa, mutta sen teho ja vaikutus riippuu siitä, löytääkö organisaatio yhteisen kielen ja tahtotilan stra- tegian toteuttamiseksi.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja kontekstina on Utajärven kunta, jossa strategiset linjaukset on koottu keskitetysti kuntastrategiaan ja laatujärjestelmään, joka pohjaa ISO 9001 -laatustandardin mukaiseen toi- mintajärjestelmään. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtajuuden, strategian ja toiminnan suunnitte- lun sekä henkilöstön osa-alueilla organisaation toimintatapoja useasta eri näkökulmasta, joilla toivottujen tulosten saavuttaminen mahdollistuu tai on tavoiteltavissa.

Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin survey-tutkimuksena operationaalistetulla CAF- itsearviointiin perus- tuvalla kyselyllä. Analyysimenetelmänä käytettiin triangulaatiomallia, jossa aineisto analysointiin kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti sisällönanalyysillä. Analyysissä käsiteltiin erikseen työntekijöiden ja esimiesten vastaukset. Se mahdollistaa sen, että kunnassa voidaan toteuttaa myös kohdennettua kehittämistä. Lo- puksi saadusta aineistosta eriteltiin kunnan vahvuus- ja parantamisalueet sekä johdettiin kehittämisehdo- tukset.

Tutkimus osoitti, että kunnassa on halu ja pyrkimys kehittää toimintaa, mikä on kehittämistoiminnan tär- kein perusta. Tutkimustulosten perusteella arjen esimiestyössä suositellaan lisäämään informaatiota kun- tastrategiasta ja siitä johdetuista ohjelmista sekä tehostamaan positiivisen palautteen antamista. Lisäksi suositellaan tarkentamaan henkilöstölle strategisia vastuumäärytyksiä, vuorovaikutusprosessin merkitystä sekä kuntaa pohtimaan strategian toteutumisessa palkkiojärjestelmän käyttöönottoa. Osallistavalla, jous- tavalla ja toiminnallisella toimintamallilla voidaan helpottaa esimiesten kiireestä johtuvaa strategiatyön puutteellisuutta. Myös arvioinnit ja analyysit toimivat strategian tasalaatuisen jalkauttamisen, toteutumisen ja uudistumisen varmistajana. Niiden avulla voidaan pyrkiä varmistamaan se, että strategia on muun- tunut henkilökohtaisiksi työtä ohjaaviksi merkityksiksi oman työn arvon kokemisen vahvistajana organisaa- tion kaikilla tasoilla, joka vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta aineettoman pääoman tuottoon sekä kilpailukykyyn.

## Abstract

**Author:** Ranta-Hirvonen Hanna

**Title of the Publication:** Practical Strategy Work in Strategic Human Resource Management: Case Utajärvi

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** strategy, management, development, competitiveness, inclusion, motivation, complexity

The research topic was selected based on three grounds: subject's topicality from the social point of view, beneficial aspects for the client and the author's own interest. The aim of the thesis was to find ways to support the managerial work in order to improve the performance and competitiveness of the organisation and the quality of working life. The theoretical framework of the research consists of implementing the organisational strategy and the factors influencing it. All Finnish municipalities have a statutory obligation to create a municipal strategy, including long-term objectives for activities and finances in seven different agendas. This thesis examines the human resources section of the municipal strategy from the perspective of quality management. Through its strategy, the organization seeks to manage the business, but its effectiveness and impact depends on finding a common language and will to implement the strategy.

The context of the thesis is the municipality of Utajärvi, where HR policies are integrated in the municipality strategy and the quality system based on the ISO 9001 quality standard. The purpose of the research was to find and evaluate the practices that enable achieving desired results from the perspective of increasing the effectivity and well-being of the organisation.

The empirical research material was collected by a survey conducted as an operational questionnaire based on CAF self-assessment. Triangulation model was used as an analysis method, in which the material was analyzed both qualitatively and quantitatively. The analysis was made by processing employees' and supervisors' responses separately, which enables targeted development in the municipality. Finally, the thesis work presents the municipality's strengths in the current practices and describes areas for improvement with development proposals.

The research showed that the municipality has a desire and aspiration to develop practices, which is the basis for development. Based on the results of the survey, supervisors are recommended to increase information about the municipality strategy and the derived programmes in daily management situations and to give positive feedback more. In addition, it is recommended to clarify the strategic responsibilities and the importance of the interaction process to the personnel. Also, the municipality management is proposed to consider connecting the reward system to the strategy. It is recommended to create and deploy an inclusive, flexible and functional approach, which will improve the quality of strategy work. Evaluations and analyses also function as a tool for the consistent implementation and renewal of the strategy. They can be used to ensure that the strategy has been transformed into the personal, work-steering practices to enhance the experience of valuing person's own work at all levels of the organisation and thus affecting the well-being of staff and thereby also the intangible return on capital and competitiveness.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Strategiatyö .....	4
2.1	Perinteinen strategiaprosessi kuntaorganisaatiossa.....	7
2.2	Perinteisestä strategiastyöstä dialogiseen .....	8
2.3	Diskurssin merkitys organisaatiokulttuurissa.....	12
3	Strateginen hyvinvoinnin laatu.....	15
3.1	Aineettoman pääoman johtaminen .....	16
3.2	Hyvinvointi ja aineettoman pääoman tuotto.....	17
3.3	Strategian kompleksisuus.....	20
3.4	Elävä kuntastrategia .....	23
4	Strategisen johtamisen työkaluja .....	25
4.1	CAF-laadunarviointimalli .....	26
4.2	Strategian toiminnallistamisen menetelmiä .....	32
5	Tutkimus Utajärven kunnan strategiastyöstä .....	36
5.1	Toimeksiantajan esittely .....	37
5.2	Tutkimuksen toteutus .....	38
5.3	Tulokset .....	38
5.3.1	CAF-toimintatapojen pisteytys.....	40
5.3.2	Johtajuus -arviointi.....	41
5.3.3	Strategia ja toiminnan suunnittelu -arviointi .....	50
5.3.4	Henkilöstö -arviointi .....	57
5.3.5	Vahvuudet .....	59
5.3.6	Parantamisalueet ja kehittämissuhteet .....	60
6	Pohdinta .....	63
	Lähteet .....	66
	Liitteet	

## Alkusanat

Aluksi esitän vilpittömän kiitokseni Utajärven kunnalle ja erityisesti kunnanjohtaja Anne Sormuselle sekä suunnittelija Päivi Keltaselle. Erittäin positiivinen ja myötämielinen suhtautumisenne laadulliseen kehittämiseen osoittaa aitoa halua toimia kunnan edun mukaisesti ja se mahdollisti myös tämän opinnäytetyön syntymisen.

Haluan esittää kiitokseni myös organisaation itsearviointiin osallistuneille esimiehille ja työntekijöille, jotka jakoivat kokemuksiaan päivittäisestä työstään ja ideoitaan sen kehittämiseksi. Lopuksi osoitan erityiskiitokseni opinnäytetyön ohjaajalleni lehtori Päivi Aunolle ja perheelleni, joka on mahdollistanut ajan opiskelulle.

Muhoksella 20.1.2020

Hanna Ranta-Hirvonen

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö tarkastelee johtajuuden, strategian ja toiminnan suunnittelun ja henkilöstön osa-alueilla niitä toimintatapoja, joilla toivottujen tulosten saavuttaminen mahdollistuu tai on tavoiteltavissa. Toimeksiantajana on Utajärven kunta. Tutkimusaihe valikoitui ja rajautui aiheen ajankohtaisuuden sekä toimeksiantajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää esimiestyön tueksi toimintatapoja, joilla voidaan parantaa organisaation tulokSELLISUUTTA ja kilpailukykyä sekä työelämän laatua.

Utajärven kunta on ensimmäinen kunta Suomessa, jonka koko toimintajärjestelmä on rakennettu ISO 9001-laaturjestelmän mukaisesti (Utajärvi 2019b). Opinnäytetyö jatkaa jo aiemmin kunnassa tehtyä The Common Assessment Framework (CAF) itsearviointia operationaalistettuna laadunarviointina niillä osa-alueilla, jotka eivät ole olleet aiemmin arvioinnin kohteena. Tarkoituksena on tutkia organisaation toimintatapoja useasta eri näkökulmasta opinnäytetyön fokusoidessa näkökulman seuraaviin päätutkimuskysymyksiin: mitä menetelmiä esimiehet käyttävät varmistukseen, että henkilöstöjohtaminen perustuu Utajärven kunnan kuntastrategiaan. Toisena tutkimuslähtökohtana on se, minkälaisia menetelmiä tulisi käyttää, jotta strategian tavoitteet ja arvot tulevat osaksi omaa työtä.

Empiria toteutetaan strukturoituna kyselynä, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti sekä laadullisesti että määrällisesti. Itsearvioinnin osa-alueet on valittu siitä näkökulmasta, että strategista henkilöstöjohtamista ei pysty käsittelemään ilman asioiden johtamista ja organisoinnin näkökulmia. Kyselyn tavoitteena on tunnistaa strategialähtöisesti organisaation vahvuudet ja parantamisen kohteet kehittämistoimenpiteiden kohdentamiseksi sekä luoda edellytykset kehittämiselle ja työhyvinvoinnin tukemiselle.

Strategiatyön perustana kunnassa on kuntalaki. Kuntalain 7 luvun 37 § mukaan kunnassa on oltava kuntastrategia. Kuntastrategian tulee sisältää valtuuston päättämät kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet seitsemän lain määräämän kohdan osalta: kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen, kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet, omistajapolitiikka, henkilöstöpolitiikka, kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. (L410/2015.)

Lisäksi kuntalain 7 luku 38 § käsittelee kunnan johtamista, jonka mukaan kunnan toimintaa tulee johtaa kuntastrategian mukaisesti (L410/2015). Kunnan toimintaa ohjaavien kuntastrategian linjausten lisäksi strategista henkilöstöjohtamista ohjaavat muun muassa työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, työturvallisuuslaki, laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, työeläkelaki, työterveyshuoltolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Lait asettavat ne vähimmäisvaatimukset, josta kunnan strategisen johtamisen, ohjauksen ja henkilöstöpolitiikan tulee muodostua. Työsopimuslain 2 luku 1 § velvoittaa työnantajaa kaikin puolin edistämään suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita (L55/2001).

Kuntien henkilöstöjohtamisen tilaa ja tulevaisuutta koskevaa tutkimusta on tehnyt vuonna 2018 muun muassa Vaasan yliopiston tutkijaryhmä professori Riitta Viitalan johdolla osana ARTTU2-ohjelman Henkilöstö strategisena resurssina osaprojektia. Henkilöstö strategisena resurssina onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella hankkeessa henkilöstöjohtamista tutkittiin 37 kunnasta. (Arpiainen, Hakonen & Viitala 2018, 4). Henkilöstöjohtamisen osa-alueella tutkijat antoivat arvosanat 36 kunnalle kysely- ja haastatteluaineiston perusteella. Tutkimus paljasti, että viidessä kunnassa strategisuus oli heikkoa: henkilöstöstrategiaa ei ollut ollenkaan, se oli päivittämättä tai ohjausvaikutus oli olematon eikä henkilöstötyötä ohjattu kuntastrategian mukaisesti. Yksi sai kuutosen, 14 sai arvosanaksi seitsemän, seitsemän kuntaa ylsi kahdeksaan ja yhdeksän sai kiitettävän arvosanan. (Hakonen, Viitala, Arpiainen, Ekman, Kantola, Kultalahti, Lehto, Uotila & Kosola 2018, 29, 33.) Viitalan ja Hakosen (2018) mukaan erityisesti tällä hetkellä kuntaorganisaatioiden tulisi suunnitella henkilöstöön liittyvät asiat vuoropuheluna kuntastrategian kanssa (Viitala ym. 2018, 16). Utajärven kunta ei ollut mukana tutkimusohjelmassa, mutta tutkimustulokset kertovat kiistatta sen, että yleisesti kuntaorganisaatioiden strategisessa johtamisessa on kehitettävää.

Strategiatyön perustana olevien lakien ohjatessa kunnan strategiatyötä johtamiskulttuuri ja -käytännöt on haastettu etsimään uusia ja toimivia työkaluja julkisen sektorin henkilöstön hyvinvoinnin, työssäjaksamisen, motivoinnin ja työhön sitouttamisen osa-alueella. Merkittävää on se, että kansallinen poliittinen ohjaus on asettanut hallituksen ohjelmassa tavoitteekseen kilpailukyvyyn vahvistamiseksi Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelman avulla luoda sellainen yhteistoiminnan ja luottamuksen työkalu, joka nostaa Suomen johtavaksi työelämäinnovaatioiden kehittäjäksi ja työhyvinvoinnin maailman parhaaksi vuoteen 2030 mennessä. Kehittämisohjelman kohderyhmänä ovat työntekijät, työnantajat, työyhteisöt ja näistä koostuvat verkostot. (Valtioneuvosto 2019, 140.)

Voidaan todeta, että tarve suomalaisen työelämän kehittämiseksi ja paremman organisaatiokulttuurin luomiselle on asetettu usealta taholta. Auran ja Ahosen (2016, 39) mukaan puutteellisesta työhyvinvoinnista koitui vuonna 2012 25 miljardin euron kustannukset, joihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla. Menetetyn työkyvyn kustannukset olivat kansantaloudellisesti tuottavuuden alentuman osalta 3,4 miljardia euroa, terveyden- ja sairaanhoitokulut ilman ennaltaehkäisevää toimintaa noin 8 miljardia euroa, sairaspöissaolat 3,4 miljardia euroa, työtaturmat noin 2 miljardia ja työkyvyttömyyseläkkeet kohosivat 8 miljardiin.

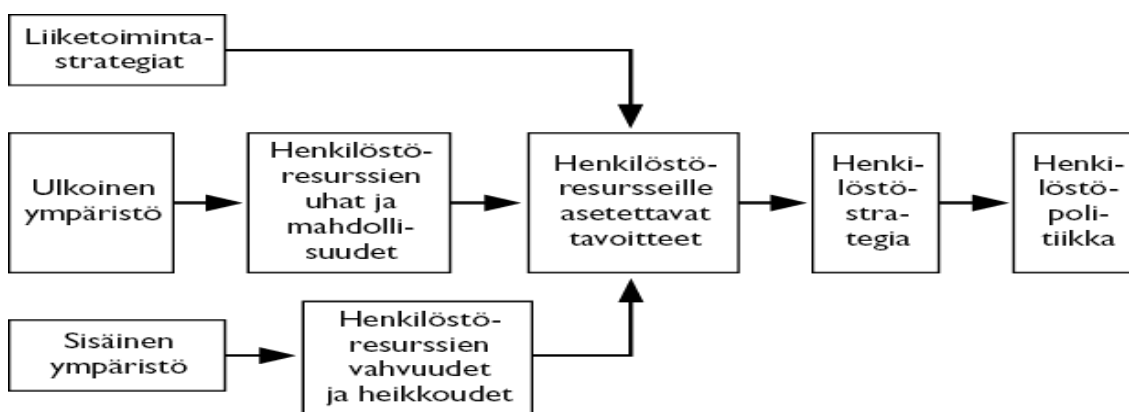


## 2 Strategiatyö

Strategisen henkilöstöjohtamisen perusajatus ei poikkea strategisen johtamisen perusajatuksesta. Vuorinen (2013, 27-28) on jakanut strategiset pyrkimykset kahteen lähtökohtaan: halutaan tehdä jotakin tehokkaammin ja paremmin tai jotakin uutta tai erilaista. Luoman mukaan strateginen päätös on myös se, että strategioita ei hyödynnetä millään tavalla (Helsilä & Salojärvi 2013, 40). Kolmas ja kokoava Kamenskyn (2010, 18) määritelmä strategia-käsitteelle on seuraava: yritys hallitsee strategiansa avulla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita pyrkimyksenä saavuttaa asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet.

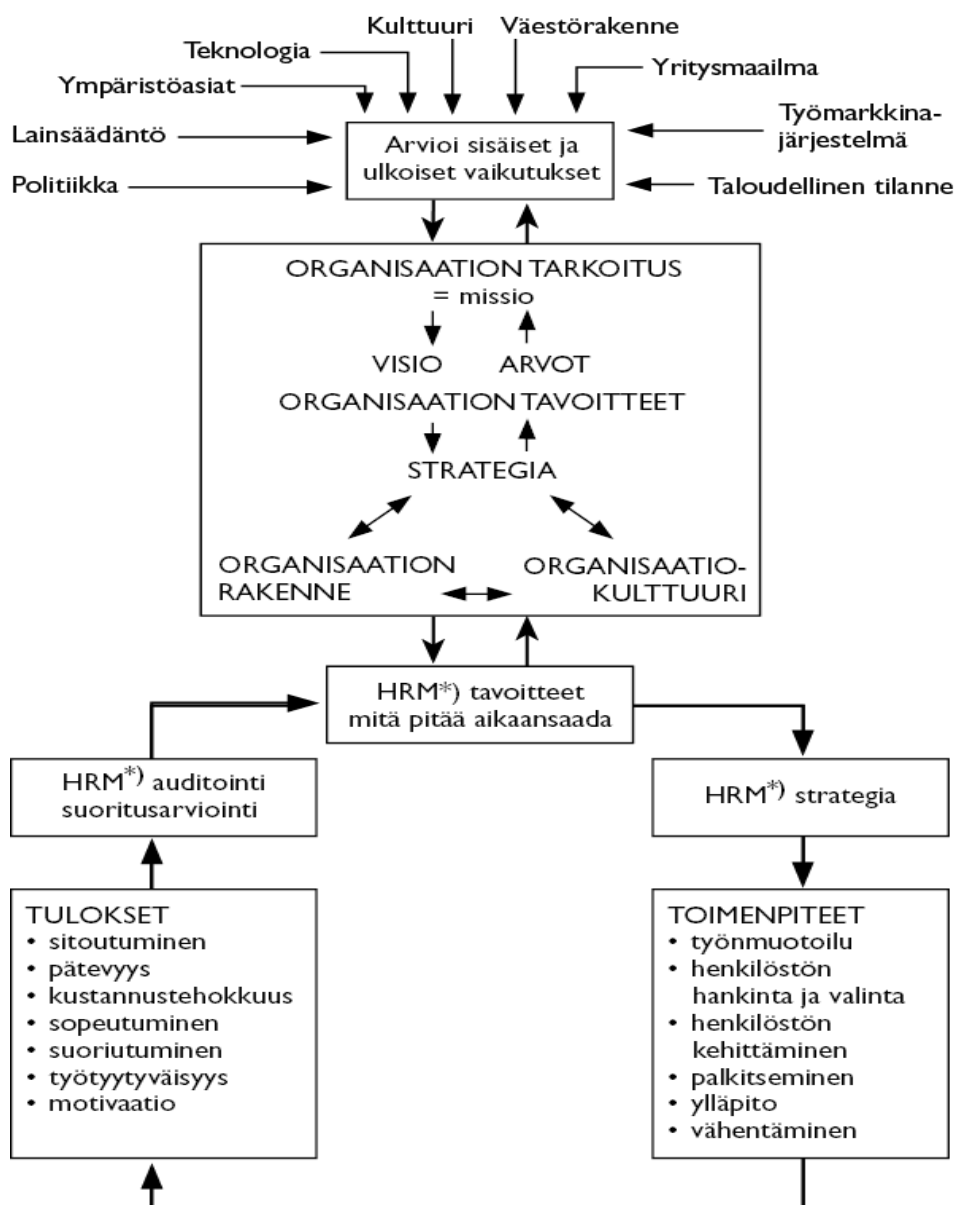
Lisäksi lähtökohtana on ajatus, että henkilöstöjohtamisen ja muun johtamisen rajapinta on häilyvä, jossa ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen yhdistyvät yhdeksi ja samaksi johtamisen kentäksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen kentän tarkastelussa painotus on ihmisten johtamisen puolella, mutta sisältää vahvasti myös asioiden johtamisen ja organisoinnin näkökulmat. (Helsilä ym. 2013, 13-14.)

Salojärvi (2013) on lähestynyt strategista henkilöstöjohtamista kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen lähestymistapa lähtee siitä, että henkilöstöjohtaminen linkittyy liiketoimintastrategiaan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteet sekä mittarit on johdettavissa liiketoimintastrategiasta käsin. Toisen mukaan henkilöstöjohtaminen on osa liiketoimintastrategiaa, henkilöstöjohtamisen ollessa keskeinen elementti strategiaa laadittaessa. Lähestymistavasta riippumatta strategisella henkilöstöjohtamisella on pyrkimys suunnitella henkilöstöön liittyviä asioita siten, että sillä on yhteys strategiaan tuottamalla lisäarvoa organisaatiolle ja sen kilpailukyvyille (Kuva 1). (Helsilä ym. 2013, 25.)



Kuva 1. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 320) mukaan (Kauhanen 2012, 22)

Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä prosessia, jonka avulla henkilöstövoimavaroille asetetaan tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategia ja laaditaan henkilöstöpolitiikka. Kun henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malliin lisätään toimenpide ja tulospuoli, voidaan strategisen henkilöstöjohtamisen malli (Kuva 2) esittää seuraavasti. (Kauhanen 2012, 29.)



\*) HRM = Human Resource Management = Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Kuva 2. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli (Kauhanen 2012, 28)

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen mallin mukaisesti johtamisen tuloksia voidaan mitata sitoutumisen, pätevyden, kustannustehokkuuden, sopeutumisen, suoriutumisen, työtyytyväisyyden ja motivaation mittareilla, mutta edellä mainittujen osa-alueiden mittaamisen haasteellisuuden vuoksi mittareina toimivat usein perinteiset välilliset mittaamenetelmät, kuten

vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys (Kauhanen 2012, 220). Myös itse strategioiden vaikutusvoimaa voidaan tulkita kolmen tarkastelutavan kautta. Rationaalinen tarkastelutapa etsii optimaalista suunnitelmaa tavoitteen saavuttamiseksi. Evolutionaarinen tarkastelutapa käsittelee strategiatyötä näkökulmana se, että strategiaa voidaan ymmärtää ainoastaan jälkikäteen. Kolmas, prosessuaalinen tarkastelutapa perustuu osin Quoinnin (1980) pienten askelten strategiatyön mukaisiin ajatuksiin, jossa vaikutusvoimainen strategia nähdään jatkuvana oppimis- ja ennakkointiprosessina tarkoittaen käytännössä samanaikaista strategista ajattelua ja toimintaa eli strategointia. (Santalainen 2017, 17.)

Strategioiden vaikutusvoiman tarkastelutavasta riippumatta on voitu osoittaa, että strategisella johtamisella voidaan saavuttaa menestystä ja arvoa. Santalainen (2017, 66) kuvaa Harvardin professori Nohrian johdolla tehdyn Evergreen-tutkimuksen tuloksen olleen se, että yritykset painottivat toiminnassaan vähintään kahta strategiatyön painopisteistä: kyvykkyyksien kehittäminen ja parhaiden osaajien sitouttaminen, vahva ihmisten ja verkostojen johtajuus, innovointi sekä yrittösostot ja kumppanuudet.

Lisäksi tutkimusryhmä jakoi 160 mukana ollutta yritystä kymmenen vuoden menestyksen perusteella neljään ryhmään, josta oli nähtävillä, että voittajaryhmän yritysten arvo oli kasvanut kahdeksankertaiseksi häviöryhmään verrattuna. Keskeisin tuloksista oli se, että näitä yrityksiä yhdisti neljä strategiatyön ominaisuutta: kirkkaasti läpiajattelu strategian sisältö, strateginen toteutusvoima, rakenteiden ja prosessien joustavuus sekä menestyskulttuurin luominen. (Santalainen 2017, 66.)

Strategiatyö on laajassa mittakaavassa ajateltuna koko organisaation yhteinen, työtä ohjaava toimintatapa. Crossan, Lane ja White (1999) ovat käsitelleet strategiatyötä kolmena eri tason prosessina. Sen mukaan yksilötasolla reflektion ja intuition tulokset tulee tulkita ja jalostaa käyttökelpoiseen muotoon. Ryhmätasolla ne integroidaan yhteiseksi tavaksi ajatella ja organisaatiotasolla ajattelu institutionaalistuu toimintaprosesseihin sekä järjestelmiin ja työtä ohjaaviin sääntöihin sekä sitä kautta työtä ohjaaviksi rutiineiksi. Näiden prosessien ansiosta organisaatio voi saavuttaa ajattelevan organisaation tunnusmerkistön. (Santalainen 2017, 32-33.)

## 2.1 Perinteinen strategiaproessi kuntaorganisaatiossa

Kuntalaki mahdollistaa useat eri johtamisjärjestelmät ja organisaatiomallit. Perinteisen mallin mukainen strategisen johtamisen arkkitehtuuri on ylhäältä alas tapahtuva strategiaproessi. Strategiapyramidimalli (Kuva 3) kuvaa johtamisen ja strategiatyön tasojen yhteyttä ja tehtäväkenttää. Pyramidin huipulla on strateginen taso, joka sisältää suunnitteluvaiheen. Suunnitteluvaiheessa organisaatiolle luodaan missio, visio ja strategiset päämäärät. Missio kuvaa organisaation tehtävää sekä roolia ja visio on näkymä organisaation tahtotilasta tulevaisuutta koskien. Strategia muodostuu tämän tulevaisuuden tavoitteenasettelun pohjalta. Strategia on käytännössä toimintasuunnitelma, johon on kirjattu, miten organisaatiolle asetettuja päämääriä tavoitellaan. Johtamisen ylin vastuu kunnassa on valtuustolla, hallituksella ja kunnanjohtajalla (Kuntaliitto 2018).

Pyramidin keskimmäisenä on taktinen taso. Se on jalkauttamisen ja toiminnan kehittämisen vaihe. Taktisen tason toiminnasta vastaavat useimmiten kuntaorganisaatiossa keskijohdon esimiehinä toimivat toimialajohtajat. Tasolla määritellään ne taktiset toimenpiteet, joiden avulla toimiala toteuttaa strategiatyötään. Pyramidin kolmas, alin taso on toimeenpaneva eli operatiivinen taso, jota johtavat useimmiten lähiesimiehet. Tasoa kutsutaan myös suorittavan tason tai päivittäisjohtamisen osa-alueeksi. Tasoihin jakautumisesta huolimatta strateginen, taktinen ja operatiivinen taso käyvät vuoropuhelua keskenään, koska johtamisen ja strategian jalkauttamisen tulee näkyä tasosta riippumatta tavoitteena tavoitella yhdessä organisaation yhteisiä strategisia päämääriä.



Kuva 3. Strategiatyön kolme osa-alueetta mukailien Valtionvarainministeriötä (Valtiovarainministeriö n.d., 28)

Muita kuntien johtamis- ja organisaatiomalleja ovat valtuusto-kunnanhallitus -malli, valiokuntamalli, puheenjohtajamalli ja elämänkaarimalli (Kuntaliitto 2019). Kunnilla on käytössä myös erilaisia sovelluksia. Kuntien johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät ovat uudistumassa kunnissa. Suositeltavaa on se, että jokainen kunta rakentaa itselleen tarpeenmukaisen mallin, jota kehitetään pitkäjänteisesti. (Majava 2017, 1, 4.)

## 2.2 Perinteisestä strategiastyöstä dialogiseen

Perinteisessä eli hierarkkisessa strategiastyössä strategian suunnittelu on kuulunut ylimmän johdon tai asiantuntijoiden tehtäväkenttään (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 33). Malli voidaan kuvata myös perinteisenä lineaarisena strategisen johtamisen prosessina (Kuva 4) (Vuorinen 2013, 40). Strategia on johdon suunnitelma, johon henkilökunta osallistetaan strategiaan sitouttamiseksi ja vastarinnan vähentämiseksi. Ominaista hierarkkiselle strategiastyölle on myös aikatauluttaminen ja työn eriyttäminen eri toimijoille. Strategia on sidottu tiettyyn toimintatapaan, tarkoituksena siirtää se organisaatioon mahdollisimman muuttumattomana rationaalisin perusteluin ja teknirationaalisten työkalujen avulla. (Mantere ym. 2011, 32, 36.)

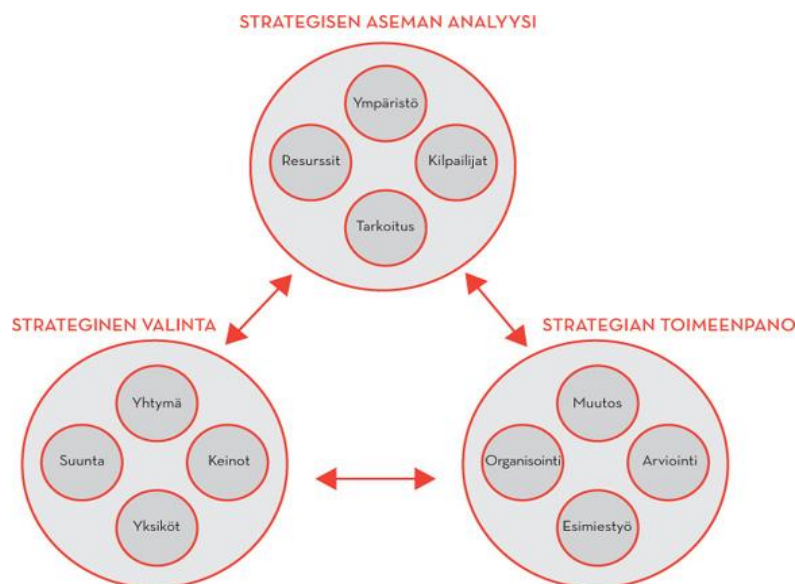


Kuva 4. Lineaarinen strategisen johtamisen prosessi Näsin ja Aunolan (2002) mukaan (Vuorinen 2013, 41)

Lineaarisuus näkyy ajallisena etenemänä viiden eri prosessin vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään ja analysoidaan strategian luomiseen käytettävä tieto, joka antaa pohjan strategiaproessin toiseen, strategian määrittelyn vaiheeseen. Kolmas vaihe on strategisten projektien suunnittelun vaihe. Prosessin neljäs vaihe on strategian toteutusta, joka on henkilöstön suoraviivaista johdon suunnitelman toteuttamista ja viidennessä, lineaarisen strategisen johtamisen prosessin vaiheessa strategian toteutumista seurataan, arvioidaan ja päivitetään kunnissa vähintään kerran valtuustokaudessa.

Hierarkkisen strategiastyön rinnalle on noussut dialoginen strategiastyö, joka perustuu ajatukseen strategian olemassaolosta vasta ihmisten tulkinnan kautta (Mantere ym. 2011, 36-37). Dialogisen

strategiatyön filosofia vastaa nykyaikaisen jatkuvan strategisen johtamisen prosessia (Kuva 5). Vuorisen (2013, 41) mukaan malli perustuu ajatukseen strategisen johtamisen kokonaisuudesta, jossa tietyt vaiheet ovat näkyvillä, mutta ne eivät ole kronologisessa järjestyksessä. Strategisen johtamisen käsitys näkee strategiatyön jatkuvana työnä, mikä mahdollistaa joustavuuden ja nopeamman reagoinnin muutoksiin.



Kuva 5. Jatkuva strategiaprosessi mukailien Johnson, Whittington & Scholes (2011) (Vuorinen 2013, 44)

Nykyaikainen jatkuvan strategisen johtamisen malli sisältää kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus sisältää strategisen aseman analyysien tekemisen. Analysoinnin kohteena on organisaation tarkoitus ja tahtotila, ympäristö, kilpailijat ja omat resurssit. Strategisen valinnan ulottuvuus sisältää eri vaihtoehtojen tunnistamisen, arvioinnin ja valinnan analysoiden sitä, mihin kilpailukyky perustuu ja tuleeko esimerkiksi osaamista kehittää. Kolmas ulottuvuus, strategian toimeenpano on valittujen asioiden toteuttamista muun muassa asioiden organisoinnin, ihmisten motivoinnin ja sitouttamisen, viestinnän, koulutuksen ja riskienhallinnan ja muutoksen toteuttamiseksi, jotka jalkautetaan hankkeiksi ja projekteiksi. (Vuorinen 2013, 42-43.)

Muutos hierarkkisesta kohti dialogista strategiatyötä onnistuu vain dialogista strategiatyötä teke- mällä, mutta se ei tapahdu useinkaan ongelmitta (Mantere ym. 2011, 42). Se vaatii johdolta aikaa ja erilaisten johtamistyylien käyttöä samanaikaisesti tai erikseen. Pirisen (2014) mukaan muutosta ei tapahdu useinkaan ilman jonkinasteista muutosvastarintaa, mutta joskus muutosvastarinta voi

olla hyväkin asia muutoksen vastavoiman muuttuessa myötävoimaksi. Dialoginen strategiatyö näkee tämän resurssina, koska se sallii erilaisia näkemyksiä, joiden kautta johdon strategiat saavat merkityksiä (Mantere ym. 2011, 32).

Dialogisen strategiatyön käsityksen mukaan henkilöstö toimii johdon rinnalla liiketoiminnan tilanteen ja kehittämisen määrittelijänä. Ajattelua ohjaa moniäänisyyden ajattelu, jonka näkemys perustuu siihen, että johdon määrittämä strategia on vain yksi mielipide tavoiteltavasta toiminnasta. Myös johdon määritelmän katsotaan olevan laajempi, johdon koostuessa useista eri henkilöistä ja eri taustoista. Lisäksi strategian katsotaan määrittyvän keskusteluissa rakentuvista ymmärryksistä sekä toiminnasta riippumatta siitä, onko se strategian mukaista. (Mantere ym. 2011, 36-37.)

Dialogisen näkökulman mukaan organisaation toiminnasta ja tavoitteista on monta näkemystä. Se sisältää johdon strategian, keskusteluissa esitetyt tulkinnat johdon tekemästä strategiasta, keskusteluissa esitetyt tulkinnat organisaatiosta ja tavoitteista, ajatukset organisaation menestyksen perusteista ja toiminnan kehittämisestä sekä toiminnan organisaation selviytymistä mahdollistavista tekijöistä. Strategiatyö ei ole vain johdon asettamien tavoitteiden toteuttamista vaan dialoginen strategiatyö edistää kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteiden asettelussa. (Mantere ym. 2011, 32.)

Suunnittelun ja toteutuksen välillä ei nähdä eroa ja strategia elää vasta dialogin jälkeen. Tästä vuoropuhelusta syntyneet näkemykset ohjaavat yksilön toimintaa ja strategiatyön käsite laajenee kattamaan kaikki ne, jotka osallistuvat strategian tuottamiseen ja menestyksen luomiseen sen toimintaympäristössä. Kun hierarkkinen strategiatyö pyrkii voittamaan vastarinnasta johtuvan kitkan, dialoginen strategiatyö sisältää erilaisia näkemyksiä, joista johdon strategiat saavat merkityksiä. Dialogin avulla pyritään saavuttamaan tila, jolloin uudet oivallukset ovat mahdollisia. (Mantere ym. 2011, 32.)

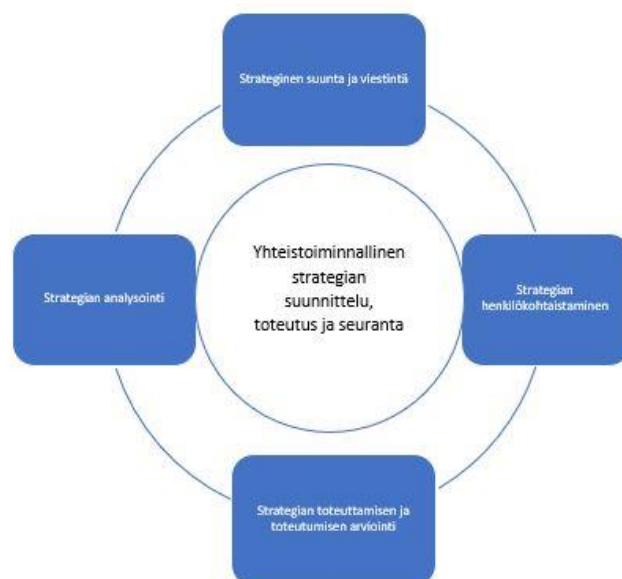
Kolmas strategiaproessimalli voidaan esittää yksinkertaistetun strategiaproessimallin (Kuva 6) avulla, joka parhaimmillaan luo uusia innovaatioita. Malli perustuu kolmeen peruskysymykseen, jotka ovat esimerkiksi aloittavan organisaation tai yrityksen strategiatyön tukena, jo siinä vaiheessa, kun varsinainen strategiatyö on vasta käynnistymässä. (Vuorinen 2013, 46.) Malli perustuu vahvasti asiakasnäkökulmaan ja sitä voidaan soveltaa myös sisäisten asiakkuuksien strategiatyön prosessimallina.



Kuva 6. Yksinkertaistettu strategiaproessi Parantaista (2007) mukailen (Vuorinen 2013, 46)

Mallin prosessin kolme osa-aluetta fokuoitetvat vahvuuksien, heikkouksien ja kilpailutilanteen tarkasteluun ja ongelmanratkaisuun. Mallin ensimmäinen kysymys, kuka on asiakkaamme, sisältää usein jo valmiin vastauksen. Ajatusta voi kuitenkin laajentaa esimerkiksi pohdintaan siitä, olisiko syytä rajata asiakaskunnan määritelmää tarkemmaksi kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Asiakaskunnan tarkempi määrittäminen voi sisältää ajatuksen esimerkiksi siitä, millainen asiakaskunta pääasiassa on. Asiakaskunnan määrittelyn jälkeen toinen kysymys pyrkii ratkaisemaan sen, mikä on asiakkaan ongelma. Tunnistamalla ongelma, onnelliseksi tekemisen tavoittelu voidaan tehdä konkreettiseksi. Kolmas osa-alue sisältää ongelmanratkaisun alueen, jossa pohditaan niitä keinoja, joilla ongelma voidaan ratkaista. (Vuorinen 2013, 45-46.)

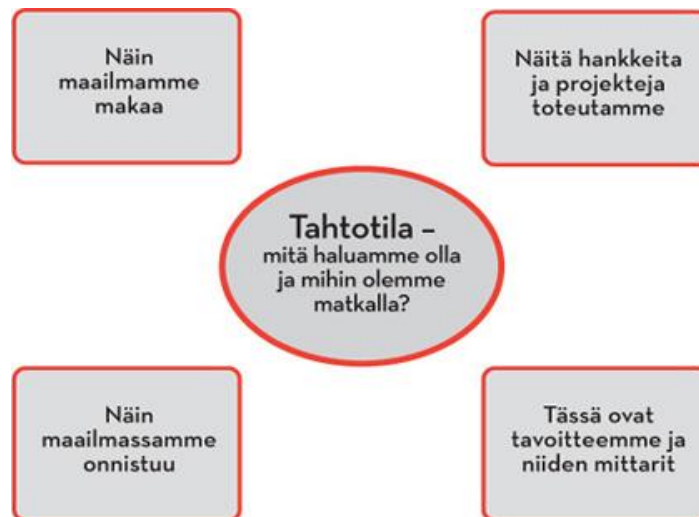
Prosessimallista riippumatta tai siitä, nähdäänkö strategiatyötä ylipäätään prosessina vastausta kehittämiskohteista ei ole yksinkertaista löytää pelkästään ulkoisen tai sisäisen tarkastelun varassa, vaan tarkastelun tulee olla monisuuntaista. Strategiaproessissa suunnittelu-, toteutus- ja seurantavaihetta ei voi erottaa toisistaan, koska ne tapahtuvat samanaikaisesti (Santalainen 2017, 110). Strategiaproessi voidaan nähdä myös elävän strategian syklinä (Kuva 7).



Kuva 7. Elävän strategian sykli



Jos organisaation strategiaprosessi on osallistava, jalkauttamisprosessi ei ole toiminnasta erillinen, vaan se on osa organisaation toimintaa. Santalaisen (2017, 267) mukaan organisaation herkkyyks, ketteryys, uudistuvuus ja menestys voivat syntyä vain yksilöiden oman ymmärryksen kautta. Hän kuvaa, että juuri sisäinen ymmärrys on strategisen ajattelun ja toiminnan vuorovaikutusta, jonka keskiössä on menestyksen luominen. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaproessin malli (Kuva 8) voidaan kuvata mallina, jossa organisaation tahtotilaa tuetaan sivuilla olevien laatikoiden sisältämin konkreettisin toimin (Vuorinen 2013, 272).

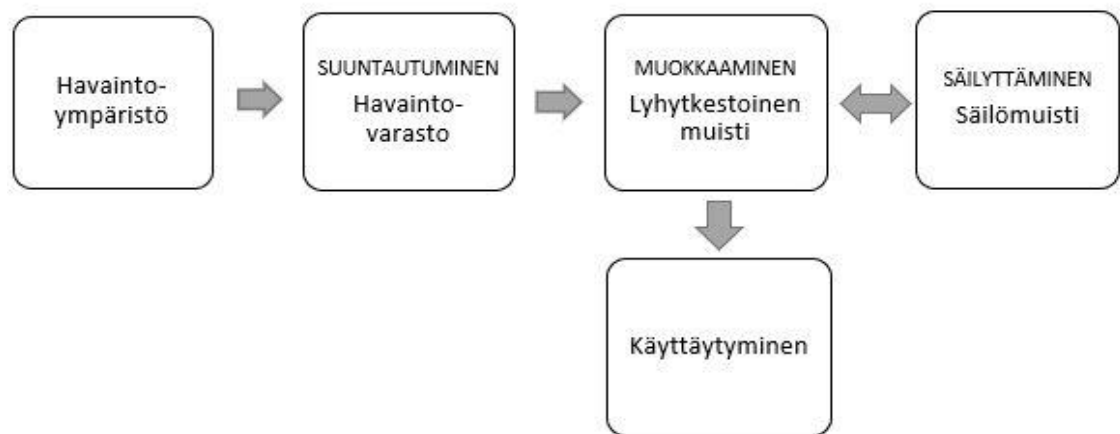


Kuva 8. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaproessin malli (Vuorinen 2013, 272)

### 2.3 Diskurssin merkitys organisaatiokulttuurissa

Salojärvi (2013) kuvaa henkilöstöjohtamisen uusia, postmoderneja suuntauksia Juutia ja Luomaa (2009) siteeraten, että tärkeää ei ehkä olekaan se, kuinka henkilöstöjohtaminen tukee tai on osana henkilöstöstrategiaa. Tärkeämpää on se, kuinka henkilöstöjohtamisen avulla luodaan todellisuutta diskurssien avulla. (Helsilä ym. 2013, 26.) Lämsä (2004) kuvaa diskurssin Van Dijkien (1997) mukaan monimerkityksisenä, koska sille ei ole yhtenäistä ja sovittua määritelmää. Lämsä on päätenyt määrittämään diskurssin dynaamiseksi ja muuttuvaksi kielelliseksi merkitysjärjestelmäksi, jossa jokin kohde rakennetaan, ylläpidetään ja muutetaan. Organisaatiokulttuuri muodostuu ja elää tämän monitahoisen vuoropuhelun seurauksena, jossa asiat, tapahtumat ja ihmiset tuotetaan käsitteiden kautta todeksi.

Mikäli viestintää ei ole, strategia ei voi rakentua. Diskurssin tulee olla monisuuntaista sekä esimiestasolla että työntekijätasolla. Siitä huolimatta kompleksisuus strategiaprosessissa näkyy kuitenkin aina lopputuloksen ennakoimattomuutena toimintaympäristön muuttujien vuoksi sekä siinä, että strateginen ymmärrys peilaa aina myös työntekijän omaan kokemukenttään. Saarisen, Ruoppilan ja Korhokankaan (1991, 72-73) mukaan kognitiivinen psykologia käsittelee ihmistä tietoa käsittelevänä järjestelmänä, joka havainnoinnin avulla selvittää, millainen ympäristö on ja miten hän voi muokata sitä sekä sopeutua siihen. Teoria painottaa käsitystä siitä, että havaintoja ei ole passiivinen tiedon vastaanottaja, vaan käsittelee aktiivisesti saatua informaatiota tavoitteena löytää tietoa ja merkityksiä. Havaitsemista ohjaa voimakkaasti aiemmat, jo olemassa olevat tietorakenteet eli skeemat.



Kuva 9. Muistijärjestelmät ja niiden osallistuminen tiedonkäsittelyyn Saarista ym. mukailten (Saarinen ym. 1991, 76 Atkinsonia & Shiffriniä 1968 mukailten)

Kognitiivisen teorian mukaan muistijärjestelmä (Kuva 9) ohjaa ihmisen tiedonkäsittelyprosessia. Havainnoimme jatkuvasti ympäristöämme, mutta kykenemme havaitsemaan vain sen, mitä pysymme odottamaan tai tulkitsemaan. Jos informaatio on havaitsemista edistävää ja ymmärrettävää, tieto valikoituu informaatiotulvasta havaintovarastoon. Tulkinta havainnosta siirtää tiedon lyhytkestoiseen muistiin, jossa tieto säilyy sellaisenaan vain muutamia sekunteja. Lyhytkestoinen muisti ohjaa käyttäytymistä ja jotta havainto muuntuu säilömuistiin varastoitavaksi, se edellyttää sitä, että havainto siirtyy tietorakenteisiin. Kokemukset kirjautuvat tapahtumamuistiin, tiedot merkitysten muistiin ja liikesuoritukset niitä koskeviin muistirakenteisiin. (Saarinen ym. 1991, 74-76.)

Yleisenä ohjearvona pidetään sitä, että ihminen kykenee muistamaan viidestä yhdeksään asiaa (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 20). Voidaan siis sanoa, että mikäli informaatiota organisaation strategisista tavoitteista ei ole tai sitä on liian vähän tai vastaavasti liian paljon, se ei voi johtaa tiedonkäsittelyprosessin ja muistijärjestelmän aktivointiin eikä sisäiseen ymmärrykseen. Tällöin on mahdotonta yrittää johtaa organisaatiota kohti yhteisten päämäärien mukaista käyttäytymistä ja halutun organisaatiokulttuurin muodostumista. Lisäksi kognitiivinen psykologia pitää unohtamista muistista haun epäonnistumisena (Saarinen ym. 1991, 76). On kuitenkin todettu, että harjoittelu ja toistot edistävät oppimista ja muistamista.

Yhteisen strategiakielen löytymisessä vuorovaikutus ja vuorovaikutusjohtaminen ovat keskeisessä asemassa. Havainnoinnin tukemiseksi organisaation on luotava bisneskieli, joka tukee henkilöstön muistijärjestelmän aktivoitumista ja sisäisen ymmärryksen syntymistä. Kamensky (2010, 82-84) on jakanut vision tunnusmerkit seuraaviin osatekijöihin: selkeys ja yksinkertaisuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus sekä vaikuttavuus ja voimakkuus. Sen tulee olla myös joustava ja suhteessa organisaation muuhun strategiseen arkkitehtuuriin.

Lisäksi vision tulee olla näkyvä ja todellinen sekä tunteita herättävä, jotta se huomataan informaatiotulvasta ja saa henkilöstön kulkemaan kohti tätä yhteistä päämäärää. Yhtä tärkeää on se, että missio, arvot ja tavoitteet ovat linjassa vision kanssa. Tärkeää on myös kuunnella, mistä organisaation jäsenet ovat ylpeitä omassa työssään. Ihmisen sielunelämä on pelkistetty kahteen kohtaan: ihminen haluaa pitää itseään tärkeänä ja yhtä tärkeää on se, että muut ihmiset pitävät häntä tärkeänä. (Kamensky 2010, 68, 82-84.) Mikäli diskurssi, puhetapa on voimavarakeskeistä organisaatio voi helpommin pyrkiä kohti strategisen hyvinvoinnin laadun toteutumista ja erityisesti yksilön oman tarkoituksen ja merkityksen kokemisen vahvistumista.

### 3 Strateginen hyvinvoinnin laatu

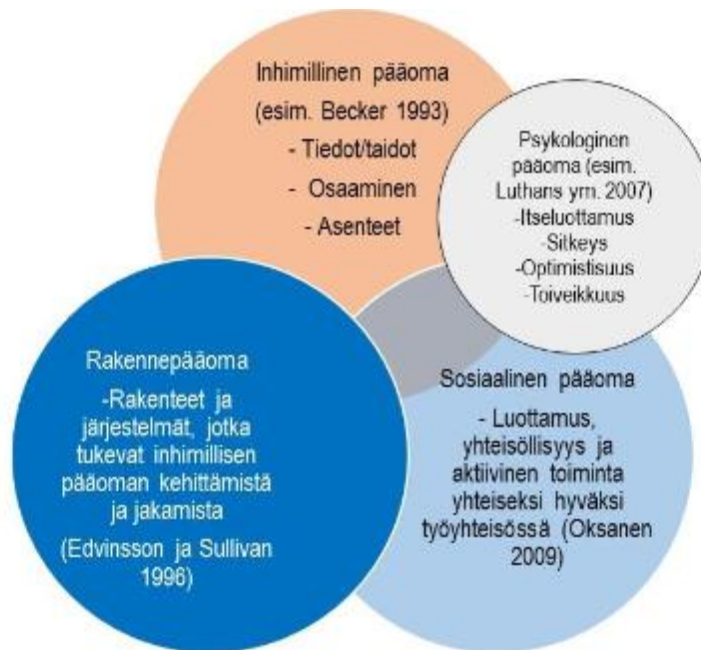
Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, joka vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto muodostavat strategisen hyvinvoinnin johtamisen osa-alueen. (Aura ym. 2016, 25.) Opinnäytetyö käsittelee kolmea ensimmäistä strategisen hyvinvoinnin johtamisen osa-aluetta. On todettu, että työn merkityksellisyys on nousemassa yhdeksi merkittäväksi työhyvinvoinnin tukijaksi. Mitronen ja Raikaslehto (2019, 131) kuvaavat perinteisten suunnan määrittäjien, kuten strategisten tavoitteiden rinnalle nousseen tarkoituksen merkityksen. Heidän mukaansa 1990-luvun jälkeen syntynyt Z-sukupolvi, jota kutsutaan myös tarkoitussukupolveksi on entistä tarkempi tekemisen ja toiminnan tarkoituksesta. Tarkoitussukupolvi kokee erittäin tärkeänä sen, että heidän työllään on jokin suurempi tarkoitus ja sisältö eikä palkka riitä pelkästään perusteeksi.

Decin, Connellin ja Ryanin (1989) itsemääräytymisteorian mukaan ihmistä motivoi työn haasteellisuus ja tarkoituksellinen itsemääräämisoikeus. Palkan merkitys tulee vasta näiden tekijöiden jälkeen. Työn tarkoituksellisuus luodaan sillä, että henkilö saa toteuttaa itseään ja ottaa vastuuta. Sen lisäksi teorian mukaan on tärkeää, että työ on sopivan haasteellista kykyihin nähden sekä sen, että henkilö kokee työnsä merkityksellisenä. Luomalla sopivasti haasteellinen, merkityksellinen ja vastuullinen työ yksilön tunne hyväksytyksi tulemisesta, arvostuksesta ja kunnioituksesta vahvistuu. (Perttula & Syväjärvi 2012, 61; Deci ym.1989.)

Työn merkityksellisyyden lisäksi tunteisiin ja elämyksellisyyteen liittyvät asiat ovat nousemassa strategiatyön keskiöön. Santalainen (2017, 249-250) on nostanut esille strategiaelämän flow:n, jolla tavoitellaan voittoon tähtäävää taisteluhenkkeä, jossa vahva strateginen johtajuus, kirkkaasti ajateltu strategia ja strategian voimallinen toteutus luovat organisaatiolle positiivisen suunnan. Voittoon tähtäävän taisteluhengen saavuttamiseksi organisaatio voi käyttää seuraavia menetelmiä: vahvan johtajuuden demonstrointi, jossa johto toimii esimerkkinä perustana muutoksen kohtaamiselle, strategian näyttävä lanseeraus ja viestintä, henkilökohtainen strategian toteuttamisen vastuun ottaminen, nopeiden voittojen organisointi, koko organisaation osaamisen ja muutosalmiuden kehittäminen sekä strategian toteutuksen seuranta ja jatkuva uudistaminen.

### 3.1 Aineettoman pääoman johtaminen

Strateginen johtaminen on elänyt pitkän elinkaaren hengissä säilymisen taktiikasta psykologisen pääoman merkityksen ymmärtämiseen. Bontis (1998) on jakanut aineettoman pääoman inhimilliseen pääomaan, sosiaaliseen eli suhdepääomaan ja rakennepääomaan (Larjovuori, Manka, & Nuutinen 2015, 10). Nämä neljä: psykologinen, inhimillinen, sosiaalinen ja rakennepääoma muodostavat aineettoman pääoman osatekijät (Kuva 10).



Kuva 10. Aineettoman pääoman osatekijät (Larjovuori ym. 2015, 12)

Inhimillinen eli henkilöstöön sitoutunut pääoma: osaaminen, on yksi merkittävin kilpailukeino. Strategiatyö on saanut uusia vivahteita ja laajemman työkentän, jossa pienilläkin nyansseilla pyritään vaikuttamaan tämän tärkeimmän resurssin työtyytyväisyyteen, motivoitumiseen, työhön sitoutumiseen, tietotaitoon ja asenteisiin. Johdon strateginen osaaminen korostuu muun muassa motivoinnin ja sitouttamisen keinojen valinnassa strategisten linjausten ymmärryksen herättäjänä sekä siinä, miten strategia elää arjen toiminnassa. Johtamista voidaan luonnehtia tavoite-suuntautuneeksi vuorovaikutteiseksi toiminnaksi ja nykyjohtajuus on saanut rinnalleen itsenjohdamisen käsitteen, mikä näkyy käytännössä myös työntekijätasolla vastuuna oman työn suorittamisesta osana yhteistä agenda.

Sosiaalinen pääoma pitää sisällään sosiaaliset suhteet ja verkostot. Coleman (1990) on koonnut sen tarkoittavan työyhteisössä luottamusta, yhteisiä arvoja ja normeja sekä aktiivista toimintaa

yhteiseksi hyväksi. Inhimillinen ja sosiaalinen pääoma mahdollistavat tuottavan ja tarkoituksenmukaisen toiminnan ja rakennepääoma on infrastruktuuri, jonka avulla inhimillistä pääomaa säilytetään ja kehitetään. (Larjovuori ym. 2015, 10-11.)

Rauhalan, Leppäsen ja Heikkilän (2013, 14, 34-36) mukaan jo pienilläkin arjen käytännöllisillä teoilla voidaan kasvattaa organisaation psykologista pääomaa. HERO-malli käsitteen isä Fred Luthansin mukaan psykologinen pääoma muodostuu neljästä osa-alueesta: Hope, Optimism, Resiliency ja Efficacy. Rauhalan ym. luoma suomalainen vastine TOSI-malli koostuu Toivosta, Optimismista, Sinnikyydestä ja Itseluottamuksesta. Heidän mukaansa juuri psykologinen pääoma on se, mikä ratkaisee pelin.

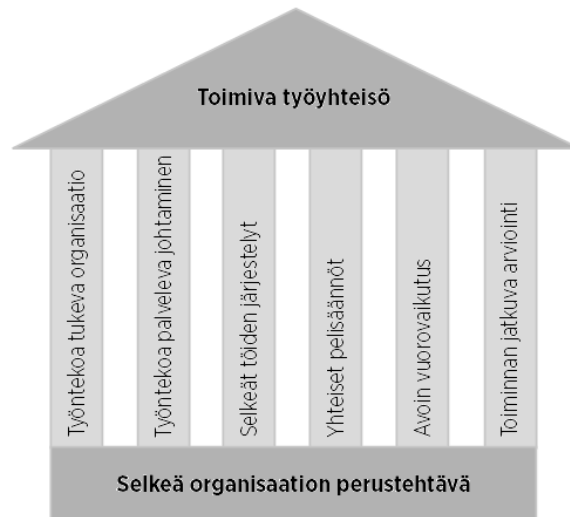
### 3.2 Hyvinvointi ja aineettoman pääoman tuotto

Strategisen hyvinvoinnin laatutyön pyrkimys on saavuttaa hyvinvoiva työyhteisö, jonka perustana on selkeä organisaation perustehtävä. Järvinen (2014) toteaa, että keskustelua käydään siitä, miten samanaikainen huolehtiminen sekä työyhteisön tuottavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä onnistuu. Tehokas toiminta ja työssä viihtyminen voidaan nähdä toistensa vastakohtina ja ajatellaan, että niihin ei voi vaikuttaa samoilla keinoilla. Kuitenkin, kuten Aura ym. (2016, 28) kirjoittavat: liiketaloustieteiden keskeinen tavoite on tutkia ja edistää tuloksellista johtamista ja tuloksellisuus mitataan sijoitetun pääoman tuotolla.

Henkilöstötuottavuutta tukevia elementtejä ovat hyvä esimiestyö ja toimiva työyhteisö. Eteran tutkimusaineiston analyysi osoittaa vahvan tilastollisen yhteyden organisaation ominaisuuksien ja henkilöstötuottavuuden välillä: organisaation henkilöstötuottavuuden rahallinen arvo on selitettävissä ihmisten henkilöstötuottavuudella 31 prosentin selitysosuudella. Eniten henkilöstötuottavuutta ja sen arvoa selittää esimiestoiminnan koettu laatu, mikä tarkoittaa järkevää töiden organisointia, kannustavuutta ja oikeudenmukaisuutta. Toiseksi eniten henkilöstötuottavuutta selittää työyhteisön toimivuus, joka perustuu hyvään työpaikan ilmapiiriin ja työtovereiden hyviin väleihin, kun rahallista arvoa selittää toiseksi eniten ammattitaitoa arvostava työpaikan ilmapiiri. (Aura ym. 2016, 46.)

Tavoitteiden johtaminen, henkilöstötuottavuuden kehittäminen, työkyvyn, osaamisen ja motivaation johtaminen sekä kehittäminen on nostettu keskiöön, koska jokainen organisaation päätös vaikuttaa joko tuottavuuteen tai kustannustasoon tai kumpaankin. Yhtenä tärkeimmistä tuottavuutta edistävästä toiminnoista on työyhteisön kehittäminen. (Aura ym. 2016, 46.) Järvinen (2014)

on koonnut toimivan työyhteisön peruspilarit -mallin (Kuva 11). Malli kuvaa ne rakenteelliset osat, jotka tulee olla kunnossa, jotta työyhteisö kykenee toimimaan sekä saavuttamaan henkistä ja taloudellista menestystä.



Kuva 11. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014)

Toimivan työyhteisön kivijalkana on selkeä organisaation perustehtävä, mikä vastaa siihen, miksi organisaatio on olemassa. Organisaation perustehtävän, perustan päälle asettuu työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Jo yhdenkin pilarin puuttuminen tai rapautuminen aiheuttaa ongelmia työn tekemiseen, ilmapiiriin sekä taloudelliseen ja henkiseen menestymiseen. (Järvinen 2014.)

Ensimmäinen pilari perustan päällä on työntekoa tukeva organisaatio. Sen perustana on avoin keskustelukulttuuri. Kokemuksellinen oppiminen ja ongelmista oppiminen nähdään uudistumisen ja kehittämisen perustana. Epäselvyydet, ristiriidat, ongelmat ja virheet ajatellaan kuuluvan työntekoon eikä niitä tule peitellä. (Järvinen 2014.) Organisaation strategia voi olla tukemassa tätä avoimuuden ja armollisuuden kulttuuria, jossa myös kriittiselle ajattelulle annetaan tilaa.

Toinen peruspilari on työntekoa palveleva johtaminen. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että jokainen tietää roolinsa ja sen, että yhteistyö on toimivaa. Esimies toimii itse esimerkkinä motivoituneen työyhteisöä kohti hyvinvointia asetettujen tavoitteiden mukaisesti. On myös huomattava, että esimiehen oma käyttäytyminen vaikuttaa siihen, kokeeko työyhteisö tehtävät ja tavoitteet merkityksellisinä ja nähdäänkö viestintä ja toiminta uskottavana. (Järvinen 2014.) Organisaation johtamista ohjaa valmentavan johtamisen johtamiskäsitys, joka yhdistää yksilön kehittymisen ja

liiketoiminnan tavoitteet. Se pyrkii vapauttamaan työntekijän potentiaalin sekä sitä kautta ammatillisen kehittymisen ja suorituksen maksimoinnin tavoittelun rakentamalla työilmapiiri innostavaksi ja innovatiiviseksi. Valmentava johtaja asettuu toisen asemaan, on empaattinen ja kokee myötätuntoa. Tärkeä osa valmentavaa johtajuutta on luottamuksen rakentaminen. (Salmimies & Ruutu 2013.)

Kolmas peruspilari on selkeät töiden järjestelyt. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen työntekijä tietää ja tuntee töiden järjestelyt ja tavoitteet, koska perustehtävän toteutuminen tapahtuu yksilöiden kautta. Neljäntenä pilarina ovat yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt perustuvat suullisiin ja kirjoitettuihin lakeihin, ohjeisiin, määräyksiin, toimintamalleihin ja arvoihin kytkeytyen lojaliteettivelvoitteeseen. (Järvinen 2014.) Työsopimuslain 3 luvun 1 § mukaan ”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. - - .” (L55/2001). Pelisääntöjen konkretisoinnin työvälineinä toimivat muun muassa perehdytys, kehityskeskustelut, tiimipalaverit ja työpaikkaohjaus.

Viides pilari on avoimen vuorovaikutuksen pilari, mikä toteutuu informoimalla työntekijälle henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti työhön liittyvistä asioista (Järvinen 2014). Lisäksi esimiehen oman persoonan ja käyttäytymisen tulee tukea avoimuutta. Tasa-arvoinen, työntekijälähtöinen ja osallistava työskulttuuri luo voimavaroja me-hengen kasvattamiselle. Tämä on suorassa yhteydessä strategiatyön ytimeen: yhteisen ymmärryksen saavuttaminen vaatii eri tasojen välistä jatkuvaa ja monitahoista vastavuoroista kommunikaatiota.

Viimeisenä pilarina toimivassa työyhteisössä on toiminnan jatkuva arviointi. Arviointia voidaan tehdä seuranta- ja palautejärjestelmin, keskustelutilaisuuksin sekä arvioivalla ja kriittisellä keskustelukulttuurilla. (Järvinen 2014.) Mikäli organisaatio saavuttaa osallistavan keskustelukulttuurin, jatkuva kehittäminen ja työhön sitoutuminen mahdollistuu jo heti työsuhteen varhaisessa vaiheessa. Organisaation johdon tehtävänä on luoda ja ylläpitää turvallisia sekä terveellisiä olosuhteita, jossa arviointi perustuu positiiviseen lähestymistapaan. Toimintatavalla voidaan edesauttaa arviointiin kohdistuvaa vastarintaa, vaikka siihen kuuluu olennaisena osana kriittisyys.

Strategisen hyvinvoinnin laadun arvioinnissa mittarit ovat johdettavissa johdon tehokkuudesta, jolla on välitön vaikutus aineettoman pääoman tuottoon. Lämsä ja Hautala (2005, 208-209) ovat erottaneet kolme eri näkökulmaa johtajuuden tehokkuuden määrittelyyn. Yksi mittari on tavoit-



teiden saavuttaminen. Toinen on se, miten johtaja vastaa työntekijöiden odotuksiin. Kolmas johdon tehokkuuden määrittelyn osa-alue on ryhmäprosessien laadun toteutuminen eli ryhmän yhtenäisyyden, yhteistyön ja motivaation onnistuminen.

Toimiva työyhteisö muodostuu näistä vuorovaikutteisista osatekijöistä. Strategia tarvitsee joukkuepeliä ja toisaalta joukkuepeli tarvitsee toimiakseen strategian, jossa strategia toimii liima-aineena mahdollistamalla joukkuetyöskentelyn (Kamensky 2010, 38). Aina strategiaprosessi ei kuitenkaan ponnisteluista huolimatta etene halutulla tavalla, mutta tiedostamalla mahdolliset ongelmakohdat, matka kohti hyvinvointia ja aineettoman pääoman tuottoa helpottuu.

### 3.3 Strategian kompleksisuus

Strategiaprosessin ainutkertaisuudesta johtuen strategian sykli on monisuuntainen ja elävä kompleksinen eli monirakenteinen systeemi, joka altistaa prosessin ja tavoitteen kohti hyvinvointia haavoittumiselle. Santalaisen (2017, 217-218) mukaan strategisen toiminnan aikaansaaminen on julkisissa organisaatioissa vaativampaa kuin liikeyrityksissä ja aktiivisen hitauden vaara on nähtävillä juuri julkisten organisaatioiden johtamisessa. Vaara muodostuu ammattimaisen johtajuuden ja moninaisten poliittisten intressien yhteensovittamisessa ja siinä, että järjestelmät ja hierarkiset rakenteet saavat ylivallan, koska kehittäminen ja muutos käynnistyy yleensä rakenteiden, pysyväsuhjeiden ja sääntöjen avulla. Se altistaa osaamisen, resurssit, tarkasti suunnitellut ohjausjärjestelmät ja prosessit sekä rakenteet alttiiksi huonontumiselle. Kuitenkin organisaation arvot ja kulttuuri omaavat ohjesääntöjen voimaa voimakkaamman ohjausvoiman, jos kulttuuri suunnataan strategisten tavoitteiden tukemiseen.

Strategiaprosessin epäonnistumiselle on nähtävillä useita eri syitä, joita käsitellään Mantereen ym. (2006, 13) mukaan luoman strategiaprosessin kuuden eri kohtausten avulla. Viisi ensimmäistä kohtausta tapahtuvat organisaation sisällä ja kuudes sisältää myös organisaation ulkopuoliset tekijät. Ensimmäisessä kohtauksessa määritellään strateginen suunta, toisessa kohtauksessa strategia tulkitaan, kolmannessa strateginen rooli oivalletaan, neljännessä strategiaprosessi käytännöllistetään ja viidennessä strategian toteutuminen arvioidaan. Kuudes kohtausta sisältää strategian sovittamisen verkostoon.

Parhaimmillaan hyvin toteutettu prosessi etenee kuuden kohtausten kautta ongelmattomasti, mutta se voi kohdata matkalla useita ongelmatekijöitä. Mantereen ym. (2006, 18, 20-21) mukaan

ensimmäinen kohta strategisen suunnan määrittäminen ja viestiminen tarkoittavat johdon näkemystä tulevasta sekä oikeiden valintojen ja päätösten tekemistä, jotta organisaation menestyminen voidaan turvata. Prosessin ensimmäinen ongelma voi kohdata jo suunnan määrittämisen alkuvaiheessa siten, että johto ei osaa luoda sellaista strategiaa, joka on toteutettavissa. Strategian monimutkaisuus, ristiriitaisuus, monimielisyys ja yleismaailmallisuus voivat aiheuttaa sen, että prosessi ei käynnisty tai syntyä sellaisia tulkintavirheitä, että strategian suunta ja merkitys muuntuu.

Monimutkainen strategia sisältää liian paljon erilaisia tavoitteita ja toimenpiteitä, joka aiheuttaa sen, että muistaminen ei ole mahdollista. Ristiriitaisuus strategiassa on sitä, että tavoitteet ovat sisäisesti ristiriitaisia. Tällöin toteuttajan on mahdotonta kyetä näkemään suunta toteutukselle. Se voi johtaa myös ristiriitaiseen viestintään, koska strategian laatijoilla on perustavalla tavalla toisistaan vaihtelevia näkemyksiä. (Mantere ym. 2006, 20-21.) Jos viestiminen tapahtuu näiden erilaisten näkemysten varassa, on selvää, että strategian perimmäiset päämäärät jäävät epäselviksi.

Strategian epäselvyyteen liittyy myös monimielisen strategian määritelmä. Monimielisyys näkyy siten, että strategian laatijat eivät ole valmiita tekemään lopullisia ratkaisuja: muutoksista ja uusista tavoitteista vihjailaan, mutta niitä ei ilmaista selkeällä tavalla. Neljäs epäonnistumiseen johtava syy on strategian yleismaailmallisuus, jolloin yhtymäpintoja käytäntöön ei ole. (Mantere ym. 2006, 21.) Lisäksi strategian suunnan määrittämisen epäonnistumiseen vaikuttaa voimakkaasti myös viestinnän laadun lisäksi sen vähyyks. Strategian läpikäyminen kerran vuodessa ei ole riittävä motivoimaan henkilöstöä tavoittelussa kohti yhteistä päämäärää.

Strategiaprosessin toisessa kohtauksessa esimiehen tehtävänä on toimia motivaattorina ja roolimallina sekä elävöittää strategiaa koskeva viestintä sellaiseksi, että se motivoi henkilöstöä oivaltamaan oman strategisen roolinsa. Ohjenuorana on se, että yksilö kykenee ymmärtämään ja sanallistamaan sen, mitä strategia merkitsee hänen työssään. Ei siis riitä se, että strategia pelkästään kerrotaan henkilöstölle, vaan esimiehen tehtävä on viedä strategiset tavoitteet osaksi oman ryhmänsä toimintaa. (Mantere ym. 2006, 12, 54.)

Kolmas kohta sisältää strategisen roolin oivaltamisen. Haaste strategian toteutumiselle muodostuu tässä vaiheessa siitä, että rooli on sidoksissa aina tiettyyn sosiaaliseen tilanteeseen ja se vaatii oman roolin ymmärtämistä sekä omaa sisäistä pohdintaa. Strategiset roolit voidaan jakaa kansalaisiin, aktivisteihin ja kynnikoihin. Kansalainen toteuttaa ennalta määriteltyä roolia, jolloin strategia jää helposti ulkokohtaiseksi. Aktivisti perehtyy ja ottaa kantaa strategian sisältöön ja

prosessiin pohtimalla oman toimintansa merkityksellisyyttä suhteessa siihen, miten hän toteuttaa sitä. Toisaalta aktivisti voi myös kyseenalaistaa strategian. Kynnikko sen sijaan suhtautuu strategiaan välinpitämättömästi, koska ei usko sen hyödyllisyyteen. (Mantere ym. 2006, 86-88, 111.)

Neljännessä strategiatyön kohtauksessa haasteet liittyvät esimiestyön, strategiaproessin käytösten ja arjen työn yhteensovittamiseen. Strategiaprocessissa organisaation strategian toteuttamisen pääongelmana voi olla se, että esimiehet ja työntekijät eivät kohtaa tai eivät käy vuoropuhelua keskenään. Strategiaproessi saatetaan kokea irralliseksi vain strategiapäiviin tai kehityskeskusteluihin kuuluviksi asioiksi, mikä johtaa siihen, että työntekijä ei näe strategian ja käytännön välillä yhteyttä. (Mantere ym. 2006, 10-13.)

Osaamisen näkökulmasta ongelma voi olla se, että esimiehet eivät osaa yhdistää strategiaproessia ja käytäntöä omassa työssään. Syynä voi olla myös se, että esimiehet eivät ymmärrä strategiaproessin hyötyjä tai esimiehillä ei ole kiinnostusta strategiatyöhön. Osasyys strategian käytännöllistämisen ongelmassa voi olla myös se, että strategiaproessi ei näyttäyty prosessina siten, kuin esimerkiksi palkanmaksuprosessi, eikä vastuhenkilöäkään ole välttämättä nimetty. (Mantere ym. 2006, 123-124.)

Viides kohta palauttaa tarkastelun strategian toteuttamisen ja toteutumisen arviointiin. Toteuttamisen arvioinnissa arvioidaan sitä, onko strategian toteutumiseksi tehty työ ollut onnistunutta. Toteutumisen arviointi sen sijaan arvioi sitä, onko tavoitteet saavutettu. Ongelmana saattaa olla myös se, että arviointivaihe jää puutteelliseksi, kun saatetaan unohtaa peilata uutta menneeseen. Kuitenkin vain strategian toteuttamisen, toteutumisen ja arvioinnin avulla voidaan ymmärtää onnistumiset ja epäonnistumiset. Saattaa myös käydä niin, että tietoa kerätään, mutta aineiston tulkinta ja johtopäätösten teko jää huomioimatta muun lyhyemmän ajan seurannan ajaessa edelle. (Mantere ym. 2006, 13, 154-156.)

Strategian toteutus tapahtuu enimmäkseen organisaation sisällä, mutta sen lisäksi strategiaproessi on saanut yhden lisäulottuvuuden, strategian sovittamisen verkostoon. Strategiaa luotaessa organisaation on kyettävä sovittamaan strategiansa myös ympäristönsä muiden toimijoiden strategioihin. Verkostonäkökulman tuominen strategiaan ei ole ongelmaton ja monet menestykselliset strategiat ovat vaatineet vuosien työn. (Mantere ym. 2006, 187, 190.) Pauni (2013, 3) muistuttaa, että kuntaorganisaatio pystyy edistämään asioita yhä harvemmin vain omalla päätöksellään ja omaehtoisesti.

Julkisen sektorin strategiatyötä ohjaa lainsäädäntö ja se velvoittaa kuntastrategian laatimiseen riippumatta strategisen osaamisen tasosta. Epäonnistunut strategiatyö aiheuttaa muun muassa

työhukkaa, materiaalikustannuksia, henkilöstön työpahoinvointia ja menetettyjä sisäisiä sekä ulkoisia asiakkuuksia. Kuitenkin epäonnistuneesta strategiaprosessista voi avautua uusi suunta uudenlaisen ja toimivamman strategiatyön konseptin luomiselle. Myös toimintaympäristön nopea muutostahti on haastanut strategiatyön nopeaan, joustavaan ja innovatiiviseen reagointiin. Nämä kuusi kohtausta sisältävät kukin omat strategiset haasteensa, mutta tiedostamalla ja tunnistamalla ne organisaatiolla on mahdollisuus pyrkiä tulokselliseen strategian toteuttamiseen strategiatyön kompleksisuudesta huolimatta.

### 3.4 Elävä kuntastrategia

Kunnat kipuilevat strategian vaikuttavuuden puutteen, strategian jalkauttamisen vaikeuden ja strategiaan sitouttamisen ongelman kanssa. Syynä tähän on nähtävillä se, että kunnissa saattaa olla useita eri strategioita ja tämä strategiaviidakko on aiheuttanut sen, että kunnan tärkein työkalu kuntastrategia on menettänyt voimansa. Toimialastrategioitakaan ei ole pahimmillaan johdettu valtuuston hyväksymästä kuntastrategiasta, kun strategia on optimoitu omien intressien mukaisesti, jopa kokonaisedun vastaisesti. Kunnalla tulee olla vain yksi strategia, joka ohjaa sen toimintaa ja kehittymistä. (Pauni 2013, 3, 7-8.)

Strategian eläväksi tekeminen on koko organisaation henkilöstön yhteinen asia. Henkilöstöllä on strategiatyön ytimessä runsaasti annettavaa ja olennaista on ymmärtää, että strategia tulee ainakin joltakin osin tuntua relevantilta, jotta strategian sisäistäminen ja sen toteuttaminen mahdollistuu. Koska kuntien johtaminen kohtaa yhä mutkikkaampia ja monisyisempiä ilmiöitä, ongelmia tai mahdollisuuksia, strategiatyö tulee toteuttaa vuorovaikutteisesti ja yhteisöllisesti. (Pauni 2013, 10.)

Pauni (2013, 3) kokoaa elävän kuntastrategian olemuksen viideksi kulmakiveksi. Ensimmäinen kulmakivi on se, että kuntastrategian rooli ja merkitys on keskusteltava ja määriteltävä paikallisesti. Toinen elävän kuntastrategian kulmakivi on se, että se on historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden tulkintaa. Kolmas kulmakivi muodostuu yhden strategian ja sitä toteuttavien poikkialueiden ohjelmien sekä toimiala- ja yksikkökohtaisten tulkintojen tai suunnitelmien kokonaisuudesta. Viidentenä se muodostuu valintojen tekemisestä tärkeiden asioiden välillä: asioita on priorisoitava. Kuudes elävän kuntastrategian olemuksen kulmakivi on se, että se nähdään vuorovaikutuksena, verkostotoimintana ja jatkuvana prosessina.

Lisäksi Paunin (2013, 10) mukaan elävän kuntastrategian kokonaisuuteen kuuluu arviointi. Kuntaliiton (2017) mukaan kuntastrategian arviointi kohdistuu pääasiassa talousarvion tavoitteiden toteumaan ja sen lisäksi toteuttamisohjelmien edistymiseen, toimenpiteisiin ja linkittymiseen kuntastrategiaan. Arvioitava on myös strategiaprosessin sekä sisältöjen toimivuus. Päätöksentekoa ja toimenpiteiden priorisointia, strategian sisällön toteutumista, päivitystarvetta ja prosessien kehittämistä voidaan arvioida itsearviointina.

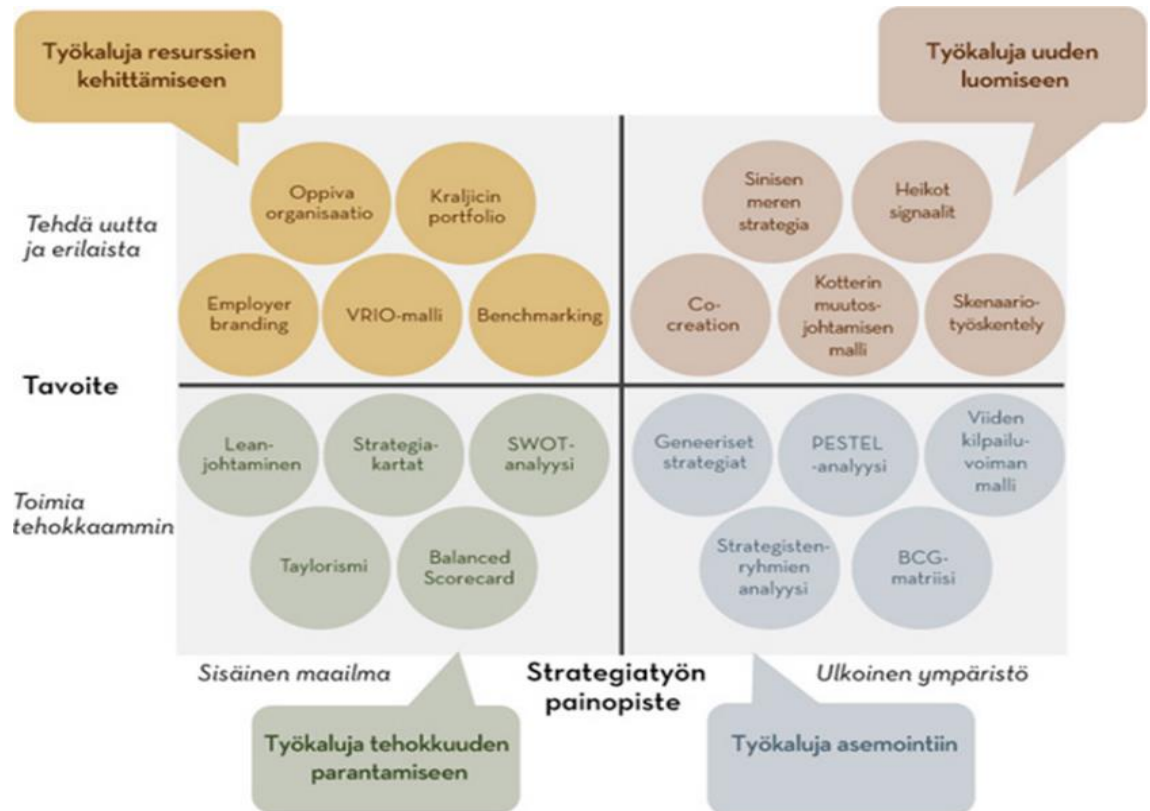
#### 4 Strategisen johtamisen työkaluja

Strategisen johtamisen yksi tärkeä osa-alue on strateginen menetelmäosaaminen. Salomaa (2015, 12-13) kuvaa Kunta HR-ohjelman osallistujien määrittelemän strategia- ja palvelulähtöisen henkilöstöohjelman laadintaprosessin (Kuva 12) perustuvan ajatukseen riittävän hyvistä käytännöistä. Malli erottelee henkilöstöstrategian tai -ohjelman laadintaprosessin kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe sisältää toimintaympäristön aineiston koonnin ja arvioinnin sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä, tämän hetkisestä tilasta ja tulevaisuudesta. Toisessa vaiheessa henkilöstöohjelma muotoillaan kuntastrategiasta johdetusti siten, että tavoitteet ja mittarit mahdollistavat seurannan ja arvioinnin. Kolmannessa, toimeenpanovaiheessa varmistetaan se, että tavoitteet ohjaavat toimintaa.



Kuva 12. Henkilöstöohjelman laadintaprosessi kunnassa – Hyviin käytäntöihin perustuva prosessimalli (Salomaa 2015, 13)

Strategisen johtamisen erilaiset pyrkimykset ja työkalut (Kuva 13) voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: tehokkuutta parantaviin, uuden luomiseen, asemointiin ja resurssien kehittämiseen. Jako perustuu siihen ajatukseen, että organisaatio on kyettävä valikoimaan oikea työkalu strategiseen uudistumiseensa. Mikäli organisaatio onnistuu valinnassaan, liiketoimintalogiikoiden ja arvoketjujen muutokset hahmottuvat paremmin ja toiminnan muuttaminen kilpailuedun tavoittamiseksi perustuu oikeampaan tietoon. Työkalun valinta ja niiden yhteensovittaminen vaatii myös tilannekohtaista harkintaa johtamisen työkalujen toimiessa viitekehyksinä. (Vuorinen 2013, 35-36, 49.)



Kuva 13. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja Juutia & Luomaa (2009) mukailen (Vuorinen 2013, 33)

Parhaan vasteen arvioinnista saa käyttämällä useaa menetelmää yhtäaikaaisesti. Toiminnan tehokkuuden parantamisen työkaluna voidaan käyttää Balanced Scorecard -mittaristoa, SWOT-analyysia, lean-johtamista, taylorismia ja strategiakarttoja. Resurssien kehittämisen työkaluina benchmarking, oppiva organisaatio, VRIO-malli, Kraljicin portfolio ja employer branding tähtäävät uuden ja erilaisen tekemiseen. Aseointityökaluina voidaan käyttää PESTEL-analyysia, viiden kilpailuvoiman mallia, BCG-matriisiä, strategisten ryhmien analyysia ja geneerisiä strategioita ja uuden luomisen strategiatyökalut: sinisen meren strategia, heikot signaalit, co-creation, Kotterin muutosjohtamisen malli ja skenaariotyöskentely laajentavat katsomaan myös tulevaisuuteen ja sellaisiin asioihin, mitä ei ole vielä helposti havaittavissa.

#### 4.1 CAF-laadunarviointimalli

The Common Assessment Framework (CAF) on julkisen sektorin organisaatioiden itsearviointiin tarkoitettu työkalu. Se on saanut vaikutteita Euroopan laatupalkintomallista (EFQM) ja sen perusajatuksena on kokonaisvaltainen, laatua useasta eri näkökulmasta tarkasteleva arviointi. Malli on





CAF mahdollistaa organisaatiolle kokonaisvaltaisen näyttöön perustuvan arvioinnin, jossa organisaation suorituskykyä verrataan laajasti eurooppalaisella julkisella sektorilla hyväksytyyn kriteeristöön. Mallin avulla voidaan todentaa korkean suoritustason saavuttaminen sekä yhteinen ja kestävä käsitys siitä, mitä organisaation toiminnankehittäminen tarvitsee. Lisäksi CAF pyrkii hahmottamaan riippuvuutta saavutettavien tulosten ja niitä mahdollistavien toimintatapojen välille sekä mahdollistaa henkilöstön osallistumisen toiminnan arviointiin ja kehittämisen suunnitteluun. CAF:n avulla hyvien käytäntöjen jakaminen mahdollistuu organisaation sisällä sekä muiden organisaatioiden kanssa ja kun itsearviointi suoritetaan samalla kriteeristöllä säännöllisesti, mahdollistuu kehittämishankkeiden liittäminen osaksi normaalia johtamista ja kehittymisen seuranta. (Valtiovarainministeriö 2013, 9-10.)

CAF arviointimalli sisältää kahdeksan erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkkiä. Ensimmäinen erinomainen suorituskykyosa-alue on tuloskeskeisyys, jossa organisaatio keskittyy tuloksiin ja saavutetut tulokset koostuvat sidosryhmien odotuksista täyttäen asetetut tavoitteet. Toinen erinomaisen organisaation tunnusmerkki asiakas- ja kansalaislähtöisyys keskittyy asiakkaiden, nykyisten ja tulevien sekä kansalaisten tarpeisiin sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämistoimintaan, johon asiakkaat ja kansalaiset on osallistettu toiminnan parantamiseksi. Kolmas tunnusmerkki on johtajuus ja johdonmukaisuus, jossa visionäärinen ja innostava johtajuus sekä johdonmukaisuus säilyvät jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä johdon luoman selkeän mission, vision ja arvojen sekä sellaisen sisäisen toimintakulttuurin avulla, jossa henkilöstö kykenee parhaalla mahdollisella tavalla toteuttamaan tavoitteita. (Valtiovarainministeriö 2013, 11.)

Neljäs erinomaisen organisaation tunnusmerkki on tosiasioihin perustuva prosessijohtaminen. Se ohjaa organisaatiota toivottujen tulosten saavuttamiseen toimintaa ohjaavien päätösten perusteessa tietoon sekä siihen, että toimintoja johdetaan prosesseina. Viides tunnusmerkki, henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen pitää sisällään kriteerin, jossa organisaation perustan muodostaa henkilöstö ja kehittämällä henkilöstön osaamista voidaan hyödyntää ja saavuttaa jaettuihin arvoihin perustuva toimintakulttuuri, jossa henkilöstön osaamista hyödynnetään maksimimallalla osaaminen edelleen kehittämällä, osallistamalla henkilöstö organisaation kehittämiseen, valtaistamalla ja palkitsemalla henkilöstöä tuloksista. (Valtiovarainministeriö 2013, 11.)

Erinomaisen organisaation kuudes tunnusmerkki sisältää jatkuvan oppimisen, uudistumisen ja kehittämisen. Erinomaisuudella tarkoitetaan vallitsevan tilan kyseenalaistamista, jatkuvaa innovointia muutoksen mahdollistamiseksi ja kehittymismahdollisuuksien luomista, jossa jatkuva kehittyminen on organisaation pysyvä tavoite. Seitsemäs tunnusmerkki asettaa organisaatiolle kumppanuuden kehittämisen kriteerin luoda lisäarvoa tuottavia, molemminpuolista hyötyä tuottavia

kumppanuuksia, jotka mahdollistavat paremman lisäarvon tuotannon. Kahdeksas erinomaisen organisaation tunnusmerkki, yhteiskuntavastuun kriteeri sisältää vaateen taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullisesta toiminnasta, joka vastaa paikallisiin ja globaaleihin vaatimuksiin. (Valtiovarainministeriö 2013, 11.)

Käytännön kehittämistyö aloitetaan itsearviointin valmistelulla ja toteutuksella. Suunnittelun ensivaiheessa määritellään arvioinnin laajuus, lähestymistapa ja se, mitä taulukkoa käytetään. CAF-mallin arviointiin on kaksi pisteytystapaa. Arviointialueiden pisteytyksessä voidaan käyttää perinteistä pisteytystapaa sekä toiminta-arviointialueiden (Kuva 15) että tulosarviointialueiden arvioinnissa (Kuva 16). (Valtiovarainministeriö 2013, 54, 59.) Toiminta-alueilla tarkastellaan organisaation toimintaa, kun tulokset-arviointialueella mitataan sitä, mitä organisaatio on saavuttanut (Tuominen 2013, 10).

VAIHE	TOIMINTA-ARVIINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAUUKKO	PISTEET
	Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.	0-10
SUUNNITTELE	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30
KOKEILE	Toimintatapa on suunniteltu ja käytöön otettu.	31-50
TOTEUTA	Toimintatapa on suunniteltu, käytöön otettu ja arvioiti. T.s. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.	51-70
KORJAA/TOTEUTA	Toimintatapa on suunniteltu, käytöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.	71-90
POCA	Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käytöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina	91-100

Kuva 15. Perinteinen toiminta-arviointialueiden pisteytystapa (Valtiovarainministeriö 2013, 54)

TULOSARVIINTIALUIDEN PISTEYTYSTAUUKKO	PISTEET
Tuloksia ei ole mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.	0-10
Tuloksia on mitattu/arvioitu ja ne osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita..	11-30
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai tietyt keskeiset tavoitteet on saavutettu.	31-50
Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu..	51-70
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.	71-90
Erinomaisia tuloksia saavutettu jatkuvasti. Kaikki merkitykselliset tavoitteet on saavutettu. organisaation keskeisimmät tulokset verrattuina vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia.	91-100

Kuva 16. Perinteinen tulosarviointialueiden pisteytystapa (Valtiovarainministeriö 2013, 54)

Vaihtoehtoisesti pisteytys voidaan suorittaa yksityiskohtaisella pisteytystavalla toiminta-arviointialueille (Kuva 17) ja tulosarviointialueille (Kuva 18). Arvioinnin onnistumiseksi sekä johdon että henkilöstön sitoutuminen kehittämistoimintaan on keskiössä. Tärkeää on myös muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä hyötyä itsearviointilla haetaan, miten tuloksia käsitellään ja millä tavalla



kolmannessa vaiheessa muodostetaan noin kymmenen hengen itsearviointiryhmiä, jossa tulee olla edustettuna kaikki organisaation henkilöstöryhmät. Jos itsearviointia ei tehdä koko henkilöstölle, vaan arviointi toteutetaan vapaaehtoisuuteen perustuen, tulee varmistaa, että ryhmässä on edustettuna kaikki henkilöstöryhmät. Mikäli koetaan, että johdon mukanaolo rajoittaa keskustelua, itsearviointi voidaan toteuttaa johdolle eri tavalla. (Valtiovarainministeriö 2013, 60-61.)

Neljäs vaihe sisältää perehdytyksen. Mikäli CAF-arviointi on organisaatiossa uusi väline, tulee ylin johto, keskijohto ja keskeisimmät sidosryhmien edustajat sekä osallistujat perehdyttää mallin sisältöön esittelyn lisäksi harjoitusarvioinnein. Viides vaihe on itsearvioinnin toteutuksen vaihe, jossa jokainen itsearviointiin osallistuva tekee taustamateriaaliin ja kokemukseen perustuvan omakohtaisen arviointinsa, arvioijan toimiessa kirjaajan roolissa. Kun vahvuudet ja parantamisalueet on kirjattu, arviointialueet pisteytetään. Näistä yksittäisistä vastauksista koostetaan ryhmän yhteinen kirjaus. Konsensuksen muodostamisen prosessi voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että jokainen esittää perusteluineen esittämänsä vahvuudet ja parantamisalueet, jonka jälkeen niistä muodostetaan yhteinen lista. Seuraavaksi esitellään annetut pisteet perusteluineen muodostaen niistä yksi yhteinen pistemäärä. Suurimmalla osalla organisaatioista kuluu nettoaika itsearvioinnissa kahdesta viiteen päivää, koko prosessin bruttoajan ollessa keskimäärin kolme kuukautta. (Valtiovarainministeriö 2013, 61-63.)

Itsearviointiprosessin kuudes vaihe sisältää raportin laatimisvaiheen, jonka tulee sisältää kolme seuraavaa osa-aluetta: vahvuudet ja parantamisalueet arviointialueineen ja perusteluineen, pisteytyksineen ja niiden kehittämistoimenpiteet. Raportin laatimisesta vastaa yleensä itsearvioinnin toteuttanut taho, mutta kehittämistoimenpiteiden eteenpäin vieminen etenee vain johdon toimesta. Raportin tuloksista johdon tulee viestiä henkilöstölle. Myös sidosryhmille on hyvä viestiä tarvittavassa laajuudessa niistä kehittämistoimenpiteistä, jotka käynnistyvät itsearvioinnin tuottamien tulosten pohjalta. (Valtiovarainministeriö 2013, 63.)

CAF-mallin kehittämisprosessi ei pääty itsearviointiraportin valmistumiseen, vaan sen pohjalta laaditaan kehittämis- tai toimintasuunnitelma vastuumäärityksineen. Kehittämissuunnitelman laadinta, CAF:n seitsemäs toimenpide, voi edetä seuraavasti: kerätään raportista kehittämiskohteet ryhmitellen ne teemallisiksi kokonaisuuksiksi. Seuraavaksi kehittämiskohteet analysoidaan peilaten niitä organisaation strategiaan tavoitteisiin. Priorisointivaiheessa tarkastellaan niiden strategista painoarvoa ja toteuttamiskelpoisuutta sekä lopuksi on vielä hyvä määritellä aineelliset ja henkiset resurssit hankkeen aikataulun toteuttamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2013, 63.)

Kahdeksas toimenpide, kehittämissuunnitelmasta viestiminen on kriittinen osa itsearvioinnin toteuttamista. Viestinnän tulee olla oikea-aikaista sekä itsearviointia ennen että sen jälkeen. Organisaatio kuitenkin itse tekee arvionsa siitä, missä laajuudessa se viestii raportista henkilöstölle. Hyvän itsearvioinnin mukaista on kuitenkin se, että keskeisestä sisällöstä viestitään. Tuloksista viestitään vahvuuksia korostaen kehittämistoimenpiteiden ohella, koska voi olla, että organisaatio ei tunnista omia vahvuuksiaan. (Valtiovarainministeriö 2013, 64.)

Kehittämissuunnitelman toimeenpanovaiheessa, mallin yhdeksännessä vaiheessa, otetaan käyttöön laatu- ja johtamistyökalut. Toimenpiteiden tulee perustua prosessiin, joka perustuu sopivaan ja johdonmukaiseen lähestymistapaan sekä seurantaan ja arviointiin. Henkilöstön tulee olla tietoinen määräajoista sekä vastuuhenkilöistä. Arviointi voidaan suorittaa PDCA-syklin avulla, jolloin on määritettävä selkeät tulos- ja vaikuttavuustavoitteet sekä arvioinnille indikaattorit ja mittarit. CAF:n mukaan kehittämistoimenpiteistä saadaan täysi hyöty vasta, kun indikaattorit ja mittarit on integroitu organisaation arkipäivän prosesseihin. Viimeinen, kymmenes CAF-toimenpide sisältää kehityksen seurannan ja uuden itsearvioinnin suunnittelun. Kehittämissuunnitelmaa käynnistettäessä tulee varmistaa se, että sillä on myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Monet organisaatiot ajoittavat itsearvioinnin siten, että itsearvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää välittömästi seuraavan kauden suunnittelussa. (Valtiovarainministeriö 2013, 64-65.)

#### 4.2 Strategian toiminnallistamisen menetelmiä

Parhaimmillaan kuntastrategia ja siitä johdetut ohjelmat luodaan yhteistoiminnallisena prosessina ja sen tukena voidaan käyttää toiminnallisia menetelmiä. Perinteisten organisaatiossa käytettyjen menetelmien, kuten viestinnän, strategiapäivien ja kehityskeskustelujen lisäksi strategian muuntumisessa henkilökohtaisiksi merkityksiksi tiedonkäsittelyprosessi ja muistijärjestelmän aktivointi tarvitsee enemmän tai erilaista tietoa yksilöiden oppimis- ja omaksumistyylien erilaisuuden vuoksi.

Tavallisimpia johtajien käyttämiä strategian jalkauttamisen keinoja ovat strategiatyön puheet, uutiskirjeet, esitteet, ilmoitustaulut, kurssit, katsaukset, koulutusohjelmat, sisäiset tietoverkot ja keskustelutilaisuudet (Kaplan & Norton 2007, 300). Myös perehdytys, työpaikkaohjaus, työssä oppiminen ja työpaikkaohjaus tukevat strategian tekemistä todeksi. Siitä huolimatta, strategiaan sitouttamisen kanssa on ongelmia. Lämsän ym. (2005, 92) mukaan sitoutuminen on ihmisen ja

kohteen välillä oleva psykologinen kytkös, sitoutumisen sisältäessä yksilön työasenteet ja asenteet työkäyttäytymiseen. Sitoutunut työntekijä on innostunut, sen sijaan sitoutumattomuus aiheuttaa vetäytymistä ja viivyttelyä, joskus jopa tahallista sabotaaasia.

Organisaatiot on haastettu etsimään uusia menetelmiä vastatakseen uuden sukupolven työn merkityksellisyyden kokemisen vahvistamiseksi. Mooteen (2013) mukaan pitkät ja raskaat strategiasyklit eivät sovi digiajan tarpeisiin. Toimintaympäristön muuttuessa yhä nopeampoisemmaksi rullaavan ja ketterän strategiaprosessin merkitys korostuu (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016). Digiaika on tuonut nopean ja monipuolisen informaation ja tiedonvaihdon mahdollisuuden, myös symboliikan merkitys viestinnässä on korostunut entisestään.

Organisaation yhteiset arvot ja logot toimivat vastapainona moninaistumiselle ja pirstaloitumiselle. Näistä syntyvät mielikuvat synnyttävät ne tietoiset ja alitajuiset mielikuvat, jotka luovat merkityksiä. Myös uskottavien menestystarinoiden, tapahtumien ja retkien avulla voidaan edistää yhteisöllisyyttä. (Lämsä ym. 2005, 255-256.) Näitä osa-alueita tukemaan voidaan luoda kuntastrategian perusteita noudattava strategiavuosi. Visualisoitu kello mahdollistaa kokonaisuusien hahmottamisen lisäksi mahdollisuuden sisällyttää suunnitelmaan kausiluontoisesti toteutettavia erityyppisiä menetelmiä tai menetelmien yhdistelmiä. Kehittämisen menetelmiä on kehitetty paljon erilaisia, mutta organisaation vahvuus mitataan myös siinä, miten se kykenee etsimään itselleen sopivimmat kehittämisen menetelmät. Seuraavaa neljää toiminnallista menetelmää voi käyttää yhdessä tai erikseen.

Yhtenä strategian toiminnallistamisen menetelmänä voidaan käyttää arvostavan lähestymistavan suuntauksen menetelmää, joka perustuu fasilitointiin. Summan ja Tuomisen (2009, 8-9, 11) mukaan fasilitointi tarkoittaa helppoa, joka viittaa menetelmän peruseriaatteen olevan pyrkimys tehdä ryhmätoiminnasta helpompaa. Menetelmät pyrkivät johdattamaan ryhmää yhteiseen päämäärään siten, että kaikki tulevat kuulluksi. Lisäksi ominaista on kannustaminen luovuuteen ja tuloksellisuuteen. Lähestymistapa keskittyy siihen, mikä toimii ja missä ollaan jo hyviä. Menetelmä etsii myös yhdessä koetut huippuhetket. Fasilitoinnin perusajatus on se, että ryhmä itse on asiantuntija ja fasilitaattori keskittyy prosessiin auttaen ideoinnissa, päätöksissä ja ongelmanratkaisussa.

Fasilitoivista menetelmistä arvostava haastattelu pyrkii tunnistamaan ryhmän vahvuudet sekä motivoimaan ja sitouttamaan. Se toimii ideointivaiheen työkaluna. Haastatteluun voi osallistua 2-100 henkilöä ja kesto on noin kaksi tuntia. Haastattelu alkaa omien hyvien kokemusten läpikäynnillä, jossa jokainen ryhmän jäsen miettii itsekseen omaa kokemustaan siitä, milloin oma ryhmä

oli parhaimmillaan. Toinen vaihe sisältää parihaastattelun, jossa fasilitaattori jakaa ryhmän pariin. Toinen toimii haastattelijana ja toinen haastateltavana. Tehtävänä on kyselemällä saada tietoa haastateltavan kokemuksesta esimerkiksi työyhteisön huippuhetkestä. (Summa ym. 2009, 15, 25.)

Kolmannessa vaiheessa käydään läpi 10 hengen pienryhmissä haastattelijoiden johdolla yksi kerrallaan oman haastattelun ydinkohdat vastauskoosteineen siitä, mitä kokemukset kertovat todetuista vahvuuksista. Mikäli haastateltava kokee tulleen väärinymmärretyksi, kertomusta täydennetään. Jokaisen kokemuksen kuvauksen päätyttyä pienryhmä saa mahdollisuuden keskusteluun siitä, mitkä asiat tai tekijät tuottivat onnistumisen tunteen. Seuraavaksi fasilitaattori asettaa ryhmälle kysymyksen siitä, mitä tämä kokemus kertoo ryhmän vahvuuksista. Ryhmät sopivat, kuka kirjaa tarvittaessa käydyt keskustelut. Viimeisessä vaiheessa pienryhmät raportoivat koko ryhmälle sen, miten eri kokemukset kertovat ryhmän vahvuuksista fasilitaattorin kirjatessa ydinajatuksia kaikkien näkyville. Lopuksi keskustellaan syntyneistä ideoista ja ajatuksista. (Summa ym. 2009, 26.)

Unelmointi -menetelmän tarkoituksena on tavoitteiden visiointi ja jakaminen. Osallistujien määrä voi olla 4-30 henkilöä ja kesto 45 minuutista 90 minuuttiin. Unelmoinnin aluksi kukin saa pohtia muutaman minuutin henkilökohtaista hyvää kokemustaan tai vaihtoehtoisesti unelmointi toteutetaan jatkovaiheena arvostavalle haastattelulle. Tämän jälkeen jakaudutaan pienryhmiin, joissa on kolmesta viiteen henkilöä. Ryhmät saavat tehtäväkseen ilmaista ihannekuvansa millä tahansa haluamallaan tavalla käsiteltävästä asiasta. Jokaisen esityksen jälkeen ryhmä keskustele käsiteltävän asian onnistumistekijöistä fasilitaattorin kirjatessa ydinasiat korteille myöhempää suunnittelua varten. Unelmointi päätetään muotoilemalla tavoiteltu tila konkreettiseksi tavoitteeksi. (Summa ym. 2009, 33.)

Triad-menetelmän toiminnan tarkoitus on saada jokin este ratkaistua tai tehtyä ymmärretyksi. Suositeltava ryhmäkoko on alle 12 hengen ryhmät, mutta menetelmä on toteutettavissa myös suuremmille ryhmille. Triadin kesto on noin 20-40 minuuttia. Tuokio alkaa sillä, että yksi osallistuja piirtää paperille kohdatun haasteen ja siihen liittyvät tekijät, kuten ihmiset, verkostot, ympäristötekijät, tunteet ja faktat. Sillä aikaa muut osallistujat käyvät kävelemässä jossakin muualla tai makaavat lattialla ja rentoutuvat, mutta eivät keskustele tänä aikana keskenään. Kun piirtäjä on valmis, hän asettaa kirjoittamansa tai piirtämänsä nähtäville ja esittelee asian muille. Muut saavat kommentoida vasta sitten, kun kertoja antaa luvan. Keskustelun aikaa rajoitetaan vain siinä tapauksessa, mikäli asia ei liity aiheeseen. Puhuja kirjaa ne kommentit kaikkien nähtäville, jotka hän kokee hyväksi. Lisäksi fasilitaattori rohkaisee kertomaan, mitkä asiat ryhmän kanssa käydyssä

keskustelussa tuottivat suurimman hyödyn. Lopuksi sovitaan yhdessä, miten tilanteesta jatketaan. (Summa ym. 2009, 37.)

Open Space Tecnology perustuu ryhmän itseohjautuvuuteen. Open Spacen sessiot perustuvat ajatukseen, että osallistujat määrittävät itse käsiteltävät asiat ja käsittelyaikataulun. Menetelmän tarkoituksena on ryhmän sitouttaminen ja motivoiminen. Menetelmä toimii erityisesti niissä tilanteissa, joissa aihe koetaan liian monimutkaiseksi käsitellä yksin tai jos se on henkilökohtaisesti tärkeä. Open Space on tarkoitettu vähintään viidelle henkilölle ja enimmillään menetelmää on toteutettu tuhansille. Menetelmän kesto on neljästä tunnista kahteen päivään. (Summa ym. 2009, 41, 45.)

Ensimmäisessä, agendan synnyttämisen vaiheessa kaikki osallistujat istuvat tuoleilla tai lattialla ringissä. Lattialla ringin sisällä on kirjoitusvälineet ja papereita. Tarkoituksena on saada koostettua puolen tunnin aikana tapaamisen agenda, jonka kukin halutessaan kirjaa, esittää muille ja siirtää agendaseinälle. Samalla valitaan aika ja paikka keskustelulle. Ratkaisuehdotusten testaus käynnistää toisen vaiheen, jolloin osallistujat osallistuvat haluamiinsa keskusteluihin. Keskustelun ydinkohdat dokumentoidaan aiheen ehdottajan toimesta dokumentoijana. Keskusteluissa voidaan päättää myös uusista jatkokeskusteluista. Lopuksi tieto viedään agendaseinälle. (Summa ym. 2009, 42-43.)

Open Spacen tilaisuuksien päätteeksi kokoonnutaan yhteen ringiin ja ryhmä saa jakaa halutessaan tuokion aikana syntyneitä ajatuksia ja käytännön asioita. Tuokio päätetään korostamalla sitä, mitä on saavutettu kooten tuotettu tieto siitä, millaisia ratkaisuja ongelmiin on löydetty ja mitä jatkotoimenpiteistä on sovittu. Lopuksi ryhmä tekee päätöksen aineiston koonnista ja tiedon jakamisesta. Open Spacea ei suositella käytettäväksi, jos asiaa koskevat päätökset on jo tehty tai päätöksentekijät eivät ole valmiita toimimaan menetelmän aikana tuotetun päätöksen tai tavoitteen mukaisesti. (Summa ym. 2009, 43, 45.)



## 5 Tutkimus Utajärven kunnan strategiatyöstä

Tutkimusaiheen valinnan ja rajauksen lähtökohtana oli erotettavissa kolme elementtiä: aiheen yhteiskunnallinen ajankohtaisuus, toimeksiantajan hyötynäkökohdat ja tutkijan oma kiinnostus. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää esimiestyön tueksi toimintatapoja, joilla voidaan parantaa organisaation tuloksellisuutta ja kilpailukykyä sekä työelämän laatua tutkimalla organisaation toimintatapoja useasta eri näkökulmasta. Päättökysymykset asetettiin seuraavasti:

1. Mitä menetelmiä esimiehet käyttävät varmistaakseen, että henkilöstöjohtaminen perustuu Utajärven kunnan kuntastrategiaan?
2. Minkälaisia menetelmiä tulisi käyttää, jotta strategian tavoitteet ja arvot tulevat osaksi omaa työtä?

Lisäksi tutkimus arvioi laajemmin 15 avoimen ja 8 monivalintakysymyksen avulla operationaalistetun CAF-itsearviointin pohjalta tehdyn kyselyn avulla organisaation kolmen toiminta-arviointialueen: johtajuuden, strategian ja toiminnan suunnittelun sekä henkilöstön alueella toimintatapoja, joiden avulla mahdollistetaan organisaation toivottujen tulosten saavuttaminen.

Tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan koko prosessin ajan. Opinnäytetyö sisältää kuvauksen tutkimustavasta, mahdollisista häiriötekijöistä ja analysoinnista sekä tutkijan oman itsearviointin. Sen lisäksi tutkimuksen objektiivisuus on pyritty varmistamaan siten, että tutkijalla ei ole ollut aiempaa kontaktia toimeksiantajaan. Myös se, että kysely välitetään henkilöstölle kunnan toimesta ja vastaukset ohjautuvat tutkijan sähköpostiin anonyyminä, vahvistaa objektiivisuutta omalta osaltaan. Lisäksi tutkimusta tehtäessä on tiedostettu se, että kyselytutkimuksessa on erotettavissa sekä hyviä että huonoja puolia. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2004, 184) mukaan kyselytutkimuksen huonoina puolina voidaan erottaa se, että tutkijan ei ole mahdollista varmistua siitä, ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti tai rehellisesti. Ei voida myöskään olla varmoja siitä, kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet tai siitä, miten perehtyneitä vastaajat ovat kysytyihin aihealueisiin. Myös vastaamattomuus voi nousta ongelmaksi.

Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan standardoidun kyselyn avulla. Standardoituus tarkoittaa sitä, että asiaa kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2004, 182). Analyysi, tulkinta ja johtopäätökset tehdään standardoidusta kyselystä saadun informaation tarkistettujen tietojen perusteella. Tutkimusprosessiin kuuluu tietojen tarkistus siltä osin, onko jokin lomake tai lomakkeen osa hylättävä. Tulokset käsitellään kahdella tavalla:

kvantitatiivinen aineisto järjestetään ensin koodaamalla ja kvalitatiivinen aineisto käsitellään sisällönanalyysillä, josta koostetaan lopuksi organisaation sijoittuminen yleiseurooppalaiseen suorituskykyarvioon sekä aineistosta kootaan kunnan vahvuudet, parantamis- ja kehittämisaalueet.

### 5.1 Toimeksiantajan esittely

Utajärvi on Pohjois-Pohjanmaalla sijaitseva kunta, jossa asuu 2824 ihmistä (Utajärvi 2019c). Kunnan laatujärjestelmänä on ISO 9001 –standardivaatimukset täyttävä toimintajärjestelmä. Utajärvellä aloitettiin kehittämään uutta toimintajärjestelmää vuonna 1997, tavoitteena kunnan kilpailukyvyyn, kustannustehokkuuden, toiminnan laadun ja sujuvuuden parantaminen sekä kuntalaisten hyvän palvelutason sekä kunnan henkilöstön jaksamisen varmistaminen. Aiemmin ISO 9001-laatujärjestelmä on ollut maailmanlaajuisesti koko organisaatiossa käytössä tietävästi vain kahdessa norjalaiskunnassa. (Utajärvi 2019b.)

Utajärvestä Suomen ensimmäinen laatukunta kuvaa kunnan suunnittelun, tavoitteenasettelun ja mittaamisen perustana olevan BSC:n eli Balanced Scorecard – yhdensuuntaistamisjärjestelmän. Järjestelmä sisältää kuvauksen strategiasta, BSC-mallin mukaisista tavoitteista, toimenpiteistä ja mittareista. Se sisältää myös sähköisen palaute- ja aloitejärjestelmän ja auditoinnit ovat osana kunnan laatutyötä. Toimintajärjestelmän tarkoitus on tukea ja varmistaa se, että kunta täyttää toiminnalle asetetut tavoitteensa keräämällä systemaattisesti palautetta. (Utajärvi 2019b.)

Utajärven kunta on asettanut kuntastrategiassaan visiokseen olla vuonna 2030 onnellisuuden edellytyksiä luova kunta, joka ylläpitää kunnassa laadukkaita palveluita ja kehittää toimintaansa toimimalla ”pikkuisen paremmin kuin muut”. Kunta on asettanut päätavoitteekseen seuraavat tekijät: Utajärvi on hyvä paikka asua, yrittäjähenkkinen ja innokas ilmapiiri, luonnon tarjoamien yrittämisen mahdollisuuksien hyödyntäminen, onnellinen Utajärvi tehdään yhdessä positiivisella asenteella, turvallisuuden ja yhteisöllisyyden edistäminen yhdessä koko kuntayhteisön kanssa, laadukkaiden ja ihmislähtöisten palveluiden jatkuva rohkea kehittäminen ja kehittämisen keskiössä on osallisuus ja kumppanuus. (Utajärvi 2019a.) Lisäksi Utajärven talousarvion ja taloussuunnitelman henkilöstöohjelman visiona on se, että henkilöstö on kunnan strategiaa toteuttava, hyvinvoiva, ammattitaitoinen, osaamistaan uudistava, yhteistyötaitoinen ja laatu- sekä kustannustietoinen (Utajärvi 2018, 49). Kunnassa työskentelee 159 työntekijää (Keltanen, 2019).

## 5.2 Tutkimuksen toteutus

Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin operationaalistetun CAF-itsearviointiin perustuvan kyselyn avulla survey-tutkimuksena. Eskolan ja Suorannan (1998, 75-78) mukaan operationalisointi tarkoittaa tutkimuksen teoreettisten käsitteiden muuttamista empiirisesti mitattavaan muotoon sellaiseksi, että tutkittavatkin ymmärtävät (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kysely luotiin Microsoft Forms-työkalulla. Saatekirje ja kysely lähti toimeksiantajalle sähköpostilla viikolla 44. Saatekirje (Liite 1) ja kysymyslomake (Liite 2) sisälsi informaation kyselyn tarkoituksesta yhteistoiminnallisen kehittämisen välineenä. Sekä saatekirje että linkki kyselyyn jaettiin sähköpostilla henkilöstölle kunnan toimesta. Kyselylomake sisälsi 17 avointa kysymystä ja 8 monivalinta-kohtaa. Kyselyaikaa oli noin kaksi viikkoa, viikolle 46 asti.

Viikolla 47 alkoi aineiston tarkistus ja työstäminen. Aineistosta tarkistettiin puuttuvat tiedot ja ne tiedot, joita ei voitu tulkita. Kvantitatiivinen aineisto koodattiin monivalinnasta saaduilla valideilla arviointialueiden sanallisia valintoja vastaavilla pisteillä PSPP-tilastoanalyysiohjelmaan ja koostetut tiedot vietiin laskentataulukko-ohjelmisto -Exeliin, jossa luotiin pinotut pylväskaaviot jokaiselle kahdeksalle monivalinnan arviointikohtalle. Pinottujen pylväskaavioiden avulla mahdollistuu kokonaisuusien osien vertaaminen: esimiesten ja työntekijöiden vastaukset ovat helposti luettavissa, jotta kunnassa voidaan kohdentaa kehittämistoimintaa. Lisäksi tulokset koottiin yhdistelmäpylväskaavioon, johon arviointikohtien tulokset laskettiin painotetulla keskiarvolla, kuvaten organisaation sijoittumista CAF:n asteikolla kahdeksassa eri arviointikohtassa. Lopuksi kokonaistulos laskettiin arviointikohteiden tuloksista keskiarvona johtajuuden, strategian ja toiminnan suunnittelun ja henkilöstön toiminta-arviointialueille. Kvantitatiivisen aineiston käsittelyn jälkeen siirryttiin käsittelemään avointen kysymysten vastauksia. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto koottiin luokitellusti ja tyyppitellen aineistolähtöisesti sisällönanalyysillä. Lopuksi tuloksista koostettiin kunnan vahvuudet, parantamisalueet ja kehittämissuhteet.

## 5.3 Tulokset

Kyselyyn vastasi kuusi esimiestä ja kaksitoista työntekijää kaikilta kunnan eri palvelualueilta, mikä on 11 prosenttia henkilöstöstä. Tutkimuksen ensimmäiseen pääkysymykseen: mitä menetelmiä esimiehet käyttävät varmistukseksi, että henkilöstöjohtaminen perustuu Utajärven kunnan kuntastrategiaan, työntekijöistä yksi kuvasi varmistamisen menetelminä käytettävän henkilöstöky-

selyjä ja kehityskeskusteluja. Kahden työntekijän mukaan palaverit toimivat varmistamisen keinona. Yhden mukaan esimiehet varmistavat kuntastrategian mukaisen toiminnan toteutumisen varmistamisen menetelminä toiminnan ja toimenpiteiden seuraamisen. Työntekijöistä viisi vastasi, että ei tiedä ja kolme jätti vastaamatta.

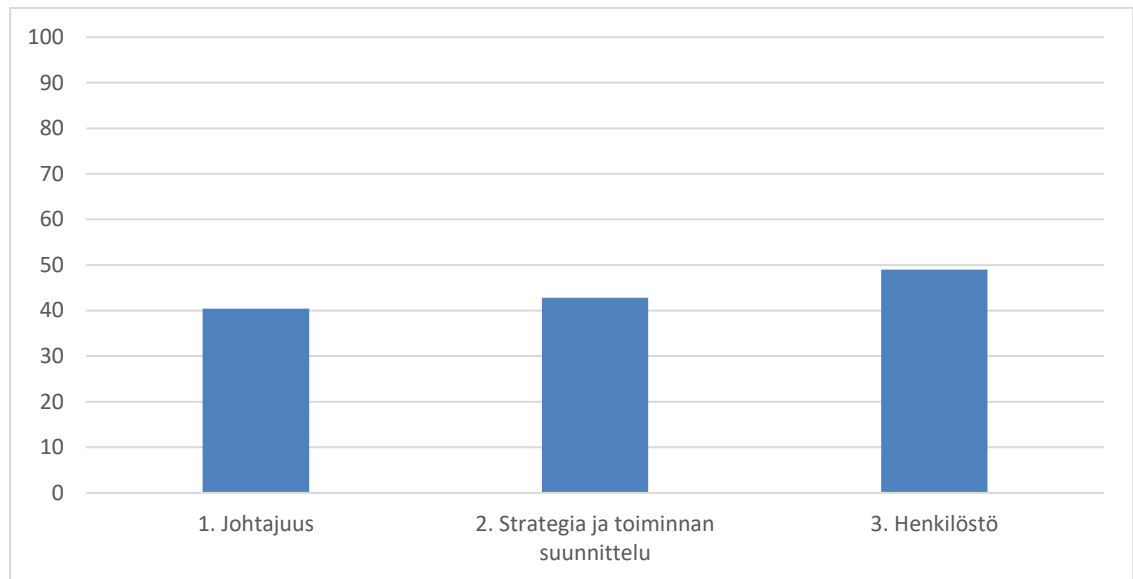
Esimiehistä yksi kuvasi työväliseen kuntastrategian tiedostamista päivittäisessä tekemisessä. Toinen vastasi, että strategiaa on itse säännöllisesti kerrattava ja kehityskeskusteluissa saatu palaute toimii varmistamisen menetelmänä. Yhden esimiehen mukaan hyvinvointikortteihin kirjatujen hyvinvoinnin strategisten painopisteiden mukainen toiminta varmistaa kuntastrategian mukaisen toiminnan toteutumista. Yksi kuvasi, ettei ole tietoa varmistusmenetelmästä, mutta työhyvinvointia käsitellään kehityskeskusteluissa. Esimiehistä kaksi jätti vastaamatta.

Toisessa päätutkimuskysymyksessä kysyttiin, minkälaisia menetelmiä tulisi käyttää, jotta strategian tavoitteet ja arvot tulevat osaksi omaa työtä. Työntekijöistä kahdeksan pohti asiaa monesta eri strategiatyön näkökulmasta. Yksi työntekijöistä vastasi, että strategiaa ei voi erikseen toteuttaa, koska se on osa työtä. Seitsemän työntekijää koki, että strategian muuntumisessa osaksi omaa työtä tarvitaan aktiivisia toimia. Heistä kaksi painotti yhteiskehittämisen tärkeyttä, jossa henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön sen kaikissa vaiheissa, lisäksi toisen vastaus sisälsi jatkuvan arvioinnin merkityksen. Kolmannenkin työntekijän vastaus sisälsi arvioinnin tärkeyden, johon vastaaja lisäsi keskustelun merkityksen. Yksi nosti suunnitelmallisuuden merkittävimmäksi tekijäksi strategian juurtumisessa. Yksi työntekijöistä kokosi seikkaperäisen informoinnin tukevan strategian mukaisen työn toteuttamista ja yhden työntekijän mukaan tarvitaan strategian läpikäyntipalavereja, jotta jokainen ymmärtäisi asian oman työn kannalta tärkeäksi. Lisäksi yhden työntekijän vastauksissa nousi esille työn tuki, reilu ja osaamista hyödyntävä johtajuus, jossa epäkohtiin tulisi puuttua ja ratkaisuja tulisi hakea positiivisilla toimintatavoilla, jotka tukevat työn iloa, me-henkeä ja työhön sitoutumista. Kolme jätti vastaamatta ja yksi ei osannut sanoa.

Kolmen esimiehen vastaukset jakaantuivat seuraaville osa-alueille: yksi nosti tavoitteiden ja arvojen säännöllisen kertauksen strategian muuntumisessa omaa työtä ohjaavaksi menetelmäksi. Toisen esimiehen mukaan hyvinvointikorttien mukaisen toiminnan kehittäminen yhdessä hallintokunnittain tulee olla menetelmänä strategian arvojen ja tavoitteiden muuntumisessa. Kolmannen esimiehen mukaan erillisiä menetelmiä ei tarvita, riittää, kun oma alue hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kolme esimiestä jätti vastaamatta kysymykseen.

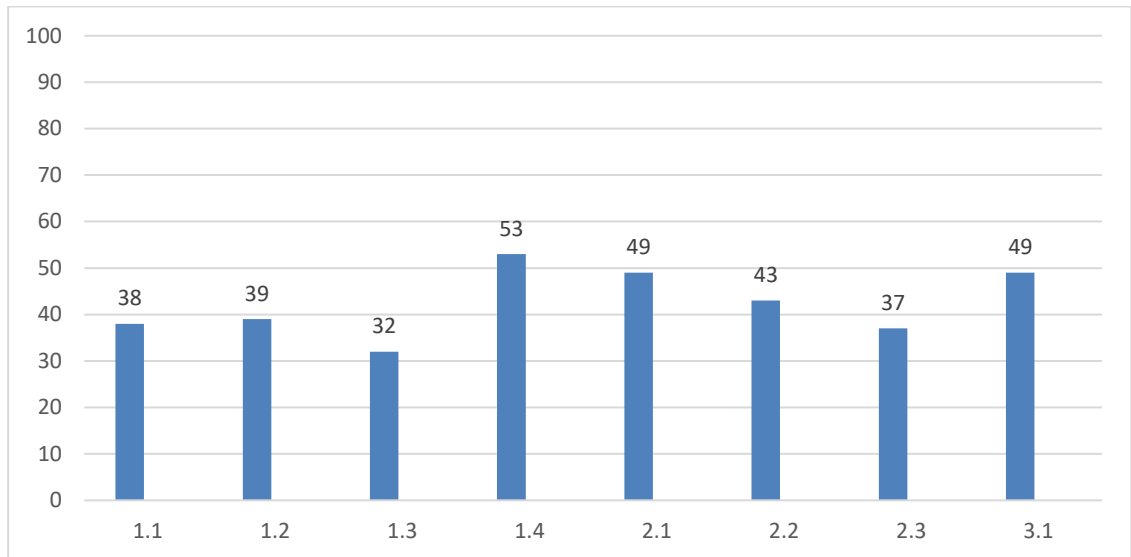
### 5.3.1 CAF-toimintatapojen pisteytys

Toimintatapa-arviointialueen pisteytykset CAF:n mukaisesti on arvioitu 0-100 arvojen välillä. Saavuttaakseen erinomaisen tason organisaatio on saavuttanut kansainvälisen huipun organisaation laadunhallinnassa. Utajärven kunta sijoittui johtajuuden, strategian ja toiminnan suunnittelun sekä henkilöstön arviointialueella CAF:n asteikon puoliväliin, jolloin organisaatio toimii suunniteltujen ja käyttöön otettujen toimintatapojen mukaisesti (Kuva 19).



Kuva 19. Organisaation itsearvioinnin kokonaistulokset

Tulokset osoittivat, että organisaatio on CAF:n perinteisen arviointiasteikon mukaan kaikilla kolmella arviointialueella kokeile-vaiheessa, joka voidaan tulkita selkeänä näyttönä toiminnan kannalta keskeisten asioiden toteutumisesta. Johtajuuden arviointialue sisälsi neljä arviointikohtaa, strategian ja toiminnan suunnittelun alueella arvioitiin kolmea kohtaa ja henkilöstön alueella arvioinnissa oli mukana yksi arviointikohde (Kuva 20).

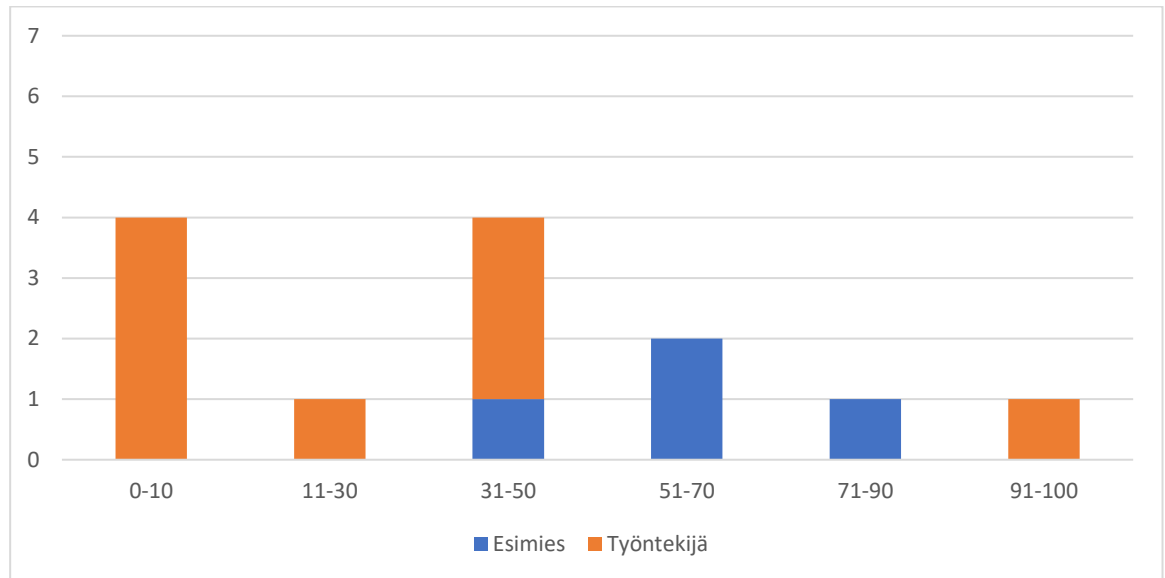


Kuva 20. CAF:n arviointikohtien tulokset

Johtajuuden arviointialueella (1.4) johtajien yhteydenpito poliittisiin päättäjiin ja yhteistyökumppaneihin ylsi CAF:n asteikolla toteuta-vaiheeseen. Toteuta-vaihe CAF:n taulukossa on kuvattu seuraavasti: toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Organisaation suuntaaminen strategian mukaisessa toiminnassa (1.1), organisaation laadunhallinta (1.2) ja henkilöstön motivointi sekä tukeminen (1.3) asettuivat kokeile-vaiheeseen. Myös organisaation strateginen kehittämistyö (2.1), strategian ja siitä johdettujen suunnitelmien mukaisen toiminnan toteutus (2.2) ja strategian toteutuminen organisaatiossa (2.3) olivat arvioinnin mukaan vaiheessa, jossa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Henkilöstön osa-alueella organisaation hyvien työskentelyolosuhteiden järjestämisessä (3.1) tulos jäi niukasti toteuta-vaiheesta kokeile-vaiheeseen.

### 5.3.2 Johtajuus -arviointi

Johtajuuden arviointialueella kysyttiin sitä, miten johtajat osoittavat organisaatiolle suunnan. Organisaation toimintatapojen suuntaaminen strategian mukaisessa toiminnassa (Kuva 21) oli todettavissa voimakasta hajontaa varsinkin työntekijöiden vastauksissa.



Kuva 21. Organisaation toimintatapojen suuntaaminen strategian mukaisessa toiminnassa (n=13)

Työntekijöistä neljä vastasi, että emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria. Yhden mukaan toimintatapa on suunniteltu. Kolme arvioi suuntaamisen hieman paremmaksi, vastaten, että toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Yksi työntekijöistä vastasi organisaation ylettyvän erinomaisen, jatkuvan kehittämisen vaiheeseen, jossa toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina. Kolmea monivalintavastausta ei voitu analysoida.

Esimiesten vastaukset keskittyivät CAF:n arviointiasteikolla kokeile, toteuta sekä korjaa ja toteuta -vaiheen alueille. Esimiehistä yksi arvioi organisaation toimintatavan olevan suunniteltu ja käyttöön otettu. Kaksi vastasi organisaation ylettyvän vaiheeseen, jossa toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Yksi esimiehistä arvioi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Arviointialueella kahta vastausta ei voitu tulkita.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten johtajat ja esimiehet viestivät kuntastrategiasta. Työntekijöiden vastauksissa näkyi johtajien ja esimiesten suhteellisen monipuolinen viestiminen, vaikka vastaajista kolme vastasi, ettei osaa sanoa, asia ei ole tarpeeksi selvä tai tietoa ei ole asiasta. Vastauksissa oli erotettavissa yhdeksän eri tapaa, joilla esimiehet ja johtajat viestivät. Kolme työntekijöistä vastasi kuntastrategian viestinnän tapahtuvan palavereissa, yksi heistä nosti

esille myös koulutusillat. Yksi kuvasi viestimisen tapahtuvan kaksi kertaa vuodessa infotilaisuuksissa ja kaksi oli saanut kuntastrategian paperisena luettavakseen. Yksi työntekijä kuvasi kuntastrategian viestinnän tapahtuvan monikanavaisesti: sähköpostilla, keskusteluissa, infotilaisuuksissa ja ryhmätöissä työpajoissa. Yhden mukaan strategiaa koskeva viestiminen tapahtuu arjen tekoina. Yksi työntekijöistä vastasi, että vaikka kuntastrategian kuvataan olevan ylätason toimia ohjaava työkalu, uusia avauksia pohdittaessa mietitään aina toiminnan suhde kuntastrategiaan.

Esimiesten vastauksissa näkyi samoja viestinnän keinoja kuin työntekijöiden vastauksissa. Yksi esimies vastasi, että kuntastrategian viestiminen tapahtuu henkilöstölle järjestetyissä infotilaisuuksissa ja kehityskeskusteluissa. Toinen kuvasi viestimisen tapahtuvan kehityskeskustelujen lisäksi kunnan sivuilla ja tiimikokouksissa. Yhden mukaan kuntastrategiaa on käyty läpi kunnan johdon kanssa ja luottamushenkilötasolla. Esimiehistä yksi vastasi, että kuntastrategian viestimistä tapahtuu talousarvioon laadittujen kuntastrategiassa määriteltyjen tavoitteiden avulla. Yksi kuvasi, että valmistunut kuntastrategia käydään läpi työntekijöiden kanssa ja yksi kokosi esimiestyön haasteena olevan aikaresurssin riittämättömyyden, mutta siitä huolimatta strategiatyö pyritään toteuttamaan arjen kiireistä huolimatta toimimalla itse strategian suuntaisesti.

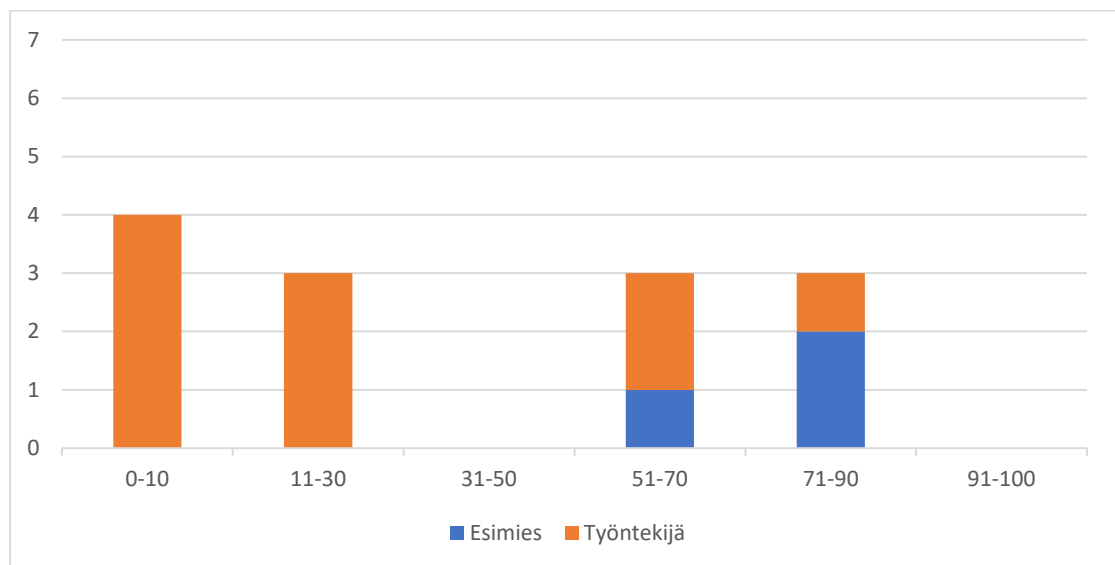
Kysymykseen siitä, miten johtajat ja esimiehet sulauttavat kuntastrategiaan kirjatut arvot ja tavoitteet yksikön toimintaa ohjaaviksi, kolme työntekijöistä vastasi: ei tietoa, ei osaa sanoa tai strategiaa ei sulauteta kovin selkeästi. Kaksi työntekijöistä jätti vastaamatta. Yhden työntekijän mukaan uuden kuntastrategian osalta työ on vielä kesken. Yksi vastasi, että arvot ja tavoitteet sulautetaan keskusteluin ja arvioinnein. Toisen mukaan sulauttaminen tapahtuu päätöksenteon kautta. Yksi työntekijöistä vastasi, että palaverissa läpikäynnin avulla ja yksi koki sulauttamisen tapahtuvan osana toimintasuunnitelmaa. Yhden työntekijän mukaan positiivinen palaute ja vuorovaikutus sulauttaa arvot ja tavoitteet yksikön toimintaa ohjaaviksi ja yksi nosti esille pyrkimyksen toimia strategian mukaisesti.

Esimiesten vastauksissa oli erotettavissa neljä eri näkökulmaa, mutta toisiinsa läheisesti liittyvää toimintatapaa. Esimiehistä yksi kuvasi, että arvot on kirjattu palvelualan suunnitelmaan. Toinen vastasi, että arvot avataan yksikkötasolle konkreettisesti. Esimiehistä kaksi kuvasi arvojen ohjaavan käytännön työtä, joista toinen nosti esille kuntastrategiaan kirjatun asiakohdan: strategiaan kirjattujen arvojen kautta kunnassa rakennetaan yhdessä sellaista rentoa luottamuksen ilmapii-riä, jossa asioita on mahdollista tehdä myös pilke silmäkulmassa. Lisäksi yksi esimiehistä näki strategian sulauttamisen tapana itse palvelujen toimimisen hyvinvoinnin tavoitteiden toteuttajina. Yhden vastaajan vastausta ei voitu tulkita.



Kokonaisuutena organisaation suuntaaminen strategian mukaisessa toiminnassa sijoittui CAF:n kokeile-vaiheeseen, jossa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Kuitenkin vastauksissa oli havaittavissa, että arviointialueella tehdään arviointia. Todennäköisesti se ei näyttäyty henkilöstölle siten, että se olisi organisaation suunniteltua strategiatyön perustoimintaan kuuluvaa tai palvelualojen välillä on eroavaisuuksia arvioinnin toteuttamisessa.

Tulos osoitti, että organisaatiossa on käytössä useita strategian jalkauttamisen toimintatapoja, strategiasta viestitään monikanavaisesti ja eri palvelualoilla painotetaan erilaisia sisäisen viestinnän tapoja. Organisaation johtamisen arviointialueella arvioitiin myös organisaation laadunhallinnan tasoa. Arviointikohde arvioi sitä, mitä johtajat tekevät johtaakseen organisaation suorituskykyä ja kehittämistä. Organisaation laadunhallinta (Kuva 22) jakaantui monivalintavastauksissa merkittävästi.



Kuva 22. Kuntaorganisaation laadunhallinta (n= 13)

Organisaation laadunhallinta jakoi selkeästi työntekijöiden ja esimiesten vastaukset. Työntekijöistä neljä vastasi, että emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria. Kolme arvioi, että toimintatapa on suunniteltu. Kaksi vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemme oikeita asioita oikealla tavalla. Yksi työntekijöistä arvioi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Kahden vastausta ei voitu tulkita.

Esimiehistä yksi vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemme oikeita asioita oikealla tavalla. Kahden arvion mukaan toimintatapa on

suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Kolmen esimiehen monivalintavastausta ei voitu tulkita. Monivalinnan lisäksi avoimeen kysymykseen, mitä johtajat ja esimiehet tekevät mahdollistaakseen jatkuvan kehittämisen, kolme esimestä vastasi henkilöstölle suunnitellut ja mahdollistetut koulutukset. Yksi heistä vastasi lisäksi laadun ja työtehostamisen työvälineinä koneet ja laitteet, joiden avulla voidaan edistää jatkuvaa kehittämistä ja toinen näki koulutusten lisänä keskustelut kehittämistyön tärkeydestä. Esimiehistä yksi vastasi, että henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää itseään ja sitä tuetaan kannustavalla asenteella. Lisäksi yhden vastaus sisälsi tarvittavien aika- ja taloudellisten resurssien turvaamisen kehittämistyölle. Yksi esimiehistä kuvasi yhteisten strategisten tavoitteiden mahdollistavan jatkuvan kehittämisen siten, että ne ohjaavat toimintaa.

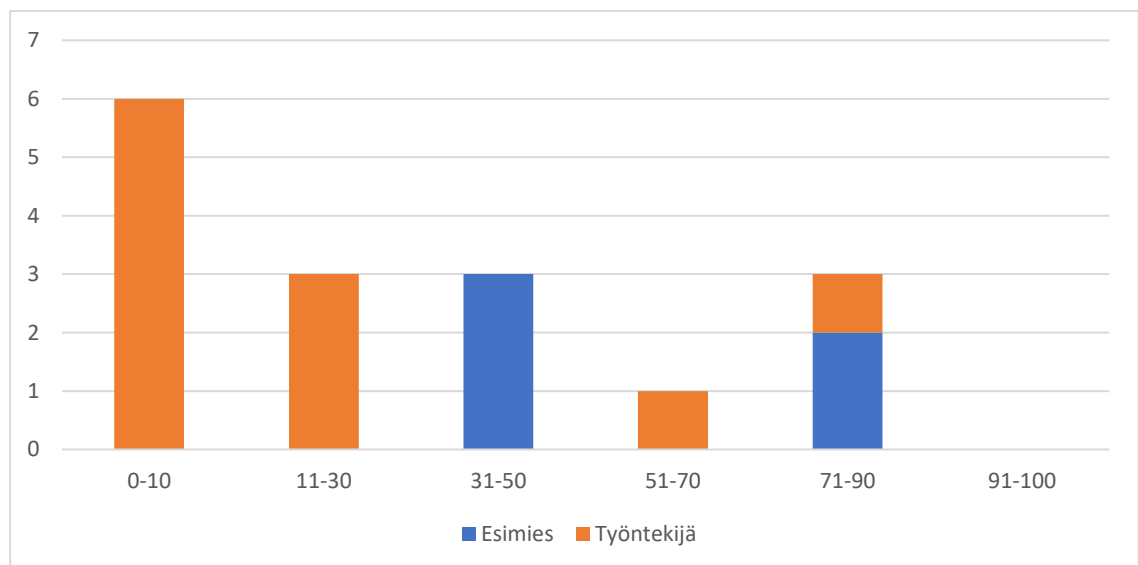
Kaksitoista työntekijää kuvasi avoimissa kysymyksissä johtajien ja esimiesten mahdollistavan jatkuvan kehittämisen seuraavilla tavoilla: kolme työntekijää vastasi esimiesten tukevan jatkuvaa kehittämistä suunnittelemalla ja kannustamalla koulutuksiin. Yksi heistä vastasi lisäksi, että työntekijöitä osallistetaan ja kunnassa informoidaan asioista, hankkeista, tavoitteista ja suunnitelmista sekä niihin liittyvistä käytännön toimista. Yksi nosti esille työntekijöille annettavan palautteen, kannustuksen ja arvioinnin. Yhden työntekijän kokemuksen mukaan esimiehillä on pyrkimys ajaa strategia käytäntöön säännöllisesti järjestettävissä tiimipalaverissa ja kehittämisilloissa, joiden työvälineinä on osallistava suunnittelu ja arviointi. Yksi kuvasi, että organisaatiossa vallitsee filosofia, jonka mukaan mikään ei ole valmista, koska organisaatiossa halutaan etsiä jatkuvasti parempaa ideoimalla ja uutta kehittämällä. Yksi työntekijöistä kokosi johtajien ja esimiesten mahdollistavan jatkuvan kehittämisen ideoimalla ja kehittämällä uutta ja yksi näki, että strategiaa pyritään ajamaan sisälle organisaatioon ja luottamushenkilöiden käyttöön. Yksi työntekijöistä kuvasi jatkuvan kehittämisen esimiestyön menetelmänä käytettävän yhdessä miettimistä. Kaksi työntekijää jätti vastaamatta ja yksi koki jatkuvan kehittämisen johtamisessa olleen puutteellista.

Avoimeen kysymykseen, miten kunnassa on määritelty se, kenen vastuulla on kuntastrategian tavoitteiden toteutuminen, jakoi työntekijöiden vastaukset selkeästi kahteen eri kategoriaan. Viisi ei tiennyt tai jätti vastaamatta. Työntekijöistä viisi vastasi, että tavoitteiden toteutuminen on kaikkien vastuulla. Yksi vastasi strategiatoimenpiteiden jakautuvan vastuualueille ja yhden työntekijän mukaan toimialajohtajat vastaavat tavoitteiden toteutumisesta. Esimiehistä kaksi vastasi kunnan määritelleen kuntastrategian toteutumisen kuuluvan viimekädessä jokaisen kunnan työntekijän vastuulle. Yksi kuvasi strategian toteutumisen olevan kunnanjohtajan, kunnan-

hallituksen ja hallintokuntien päälliköiden vastuulla. Yksi esimiehistä vastasi vastuujon tapahtuvan kohdennettujen tavoitteiden perusteella ja yhden mukaan toimeenpano-ohjelmissa on määritelty vastuutahot. Yksi esimiehistä jätti vastaamatta.

Arviointialueella avointen kysymysten vastausten perusteella on todettavissa, että kuntastrategian toteuttamisessa on epätietoisuutta toteuttamisen tahosta sekä se, että kunnassa on pyrkimys ja halu toteuttaa kuntastrategian mukaista toimintaa. Monivalinnan tulosten mukaan organisaatio sijoittuu laadunhallinnassa CAF-asteikon kokeile-vaiheeseen, jossa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.

Tulos osoitti, että organisaatiolla on käytössään laadunhallinnan keskeiset toimintatavat, joita vahvistamalla voidaan saavuttaa tasalaatuinen laadun toteutuminen koko organisaatiossa. Laadunhallintaan ja organisaation suorituskyvyn ylläpitämiseen liittyy läheisesti myös henkilöstön motivointi ja tukeminen (Kuva 23). Arviointialueella monivalinnan vastaukset jakaantuivat CAF:n viiden ensimmäisen vaiheen alueelle.



Kuva 23. Henkilöstön motivointi ja tukeminen (n= 16)

Monivalintakysymyksen tulokset jakaantuivat motivoinnin ja tukemisen kokemisessa selvästi esimiesten ja työntekijöiden välillä. Kuusi työntekijää vastasi, että emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria. Kolme arvioi, että toimintatapa on suunniteltu. Yksi vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Työntekijöistä yksi vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Työntekijöistä yksi jätti vastaamatta. Esimiehistä sen sijaan

kolme arvioi, että toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Kaksi sijoitti henkilöstön motiivon ja tukemisen ylettyvän CAF:n viidenteen vaiheeseen, jossa toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Yksi esimiehistä jätti vastaamatta.

Arviointialueella kysyttiin avoimena kysymyksenä sitä, miten johtajat ja esimiehet motivoivat henkilöstöä toteuttamaan kuntaorganisaation yhteisiä päämääriä. Työntekijöistä viisi vastasi, että johtajien ja esimiesten motivointia kuntaorganisaation yhteisten päämäärien toteuttamisessa ei ole. Kaksi työntekijöistä jätti vastaamatta. Sen sijaan viiden työntekijän vastaukset jakaantuivat seuraaviin johtajien ja esimiesten käyttämiin motivoinnin keinoihin: yksi vastasi motivoinnin keinona toteutettavan positiivista palautetta ja hyvien käytäntöjen saattamista kaikkien tietoon sekä hyvää tiimihenkeä ja ideoiden käyttöönottoa. Yhden työntekijän mukaan motivointi näkyy perustelemalla yhteisten päämäärien tavoittelemisen tärkeyttä yhdistettynä kannustavaan esimiestyöhön. Yksi vastasi motivoinnin keinona puhumista asioista, tavoitteista ja suunnitelmista ja niihin tarvittavista toimenpiteistä ja osallistamista sekä sitä, että tavoitteisiin pääsyn vaikutusta ja merkitystä kuvataan. Yksi työntekijöistä vastasi motivoinnin menetelmänä palaverit ja toinen vastasi, että motivointia toteutetaan muistuttamalla infotilaisuuksissa kuntastrategiasta sekä siitä, mihin pyritään.

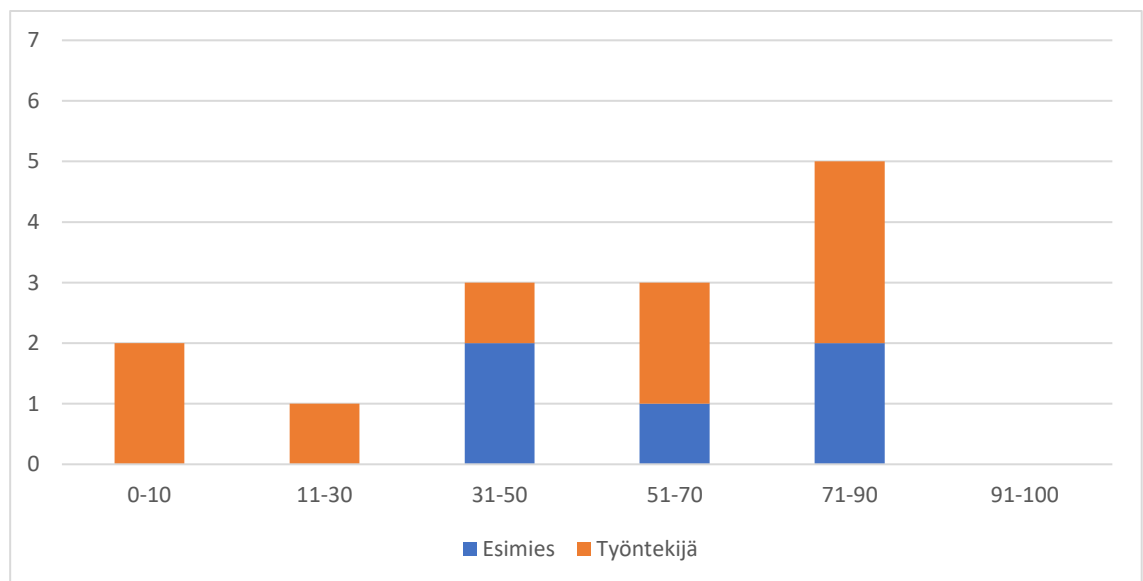
Esimiehistä yksi kuvasi motivoinnin perustuvan yhteisten päämäärien sitomiseen toimintasuunnitelmaan ja sitä kautta itse työn tulosten näkemiseen motivointia edistävänä. Toinen vastasi, että esimiehen vastuulla on suunnata toiminta siten, että henkilöstö tiedostaa asetetut tavoitteet sekä sen, että henkilöstölle avataan strategian toiminnan merkitys organisaation kokonaistavoitteen kannalta korostamalla työn arvoa. Kolmas kuvasi motivoinnin perustuvan tavoitteiden yhteiseen valmisteluun ja jalkauttamiseen muun muassa henkilöstöinfoissa. Yksi esimiehistä koki, että henkilöstön hyvinvoinnin kautta saadaan kunnan päämäärät jalkautettua. Yksi vastasi, että kannustaminen ja kehityskeskusteluissa käytävät keskustelut yhdistettynä miettimiseen konkreettisista teoista toimivat motivoinnin menetelminä. Yksi kuudesta esimiehestä vastasi yhdessä miettimisen toimivan motivoinnin keinona.

Avoin kysymys, jossa kysyttiin sitä, miten johtajat ja esimiehet toimivat roolimallina strategiaan kirjattujen päämäärien toteuttajana työntekijöistä kolme jätti vastaamatta, kolme ei osannut sanoa ja kolmen mukaan roolimallina toimiminen koettiin heikkona. Yhtä vastausta ei voitu tulkita. Sen sijaan yksi työntekijöistä vastasi johtajien ja esimiesten toimivan mallikkaasti ja toinen kuvasi, että esimiehet toimivat esimerkillään strategisten päämäärien toteuttajana. Esimiehet vastasivat

seuraavasti: kolme heistä kuvasi esimiesten ja johtajien roolimallina toimimisen toteutuvan toimimalla itse tavoitteiden mukaisesti. Yksi esimies jätti vastaamatta ja kahden vastaus ei sisältänyt informaatiota kysytyyn.

Henkilöstön motivaation ja tukemisen arviointikohteessa oli selkeä ero työntekijöiden ja esimiesten vastausten välillä. Siitä huolimatta kokonaistulos kyselyn mukaan osoitti organisaation sijoituvan CAF:n kokeile-vaiheeseen, jossa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Se kuvaa sitä, että keskeiset asiat hallitaan, mutta alueella on myös kehitettävää.

Tulosten perusteella oli todettavissa, että motivaatointikeinoja arjen esimiestyössä ei käytetä tarpeeksi tai niitä ei tunnisteta. Myöskään systemaattista arviointia alueella ei suoriteta. Johtajuuden neljännellä, viimeisellä arviointialueella kysyttiin johtajien yhteydenpidosta poliittisiin päätäjiin sekä yhteistyökumppaneihin (Kuva 24). Arviointialueen vastaukset jakaantuivat viiden eri CAF:n vaiheen alueelle, mutta kokonaisuutena oli todettavissa, että arviointialueella on vahvaa näyttöä keskeisten tavoitteiden saavuttamisesta.



Kuva 24. Johtajien yhteydenpito poliittisiin päättäjiin ja yhteistyökumppaneihin (n=14)

Monivalinnassa työntekijöistä kaksi vastasi, että emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria. Yksi arvioi, että toimintatapa on suunniteltu ja yksi sijoitti organisaation yhteydenpidon tasolle, jossa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Kaksi vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Kolme työntekijää ar-

voi kunnan sijoittuvan CAF:n viidennelle tasolle, jossa toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Kolme työntekijää jätti vastaamatta.

Esimiesten vastaukset monivalintakysymyksessä sijoituivat CAF:n arviointiasteikon keskivaiheille. Kahden esimiehen mukaan toimintatapa yhteydenpidossa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Yksi arvioi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen, tarkistamme, teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Kahden mukaan toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Arviointialueella yhtä vastausta ei voitu tulkita.

Arviointikohteessa kysyttiin avoimena kysymyksenä, miten johtajat ja esimiehet edistävät kunnan tunnettavuutta. Vastaukset osoittivat selkeää näyttöä tehdystä työstä. Kolmen työntekijän vastauksissa nousi esille brändin rakentaminen ja sen ylläpitäminen, lisäksi yksi heistä vastasi imagon luonnin, toinen PR-työskentelyn ja kolmas kunnan tunnettavuuden edistämiseksi esimiestyön viestinnän ja markkinoinnin. Yksi työntekijä vastasi tapahtumien ja seminaarien edistävän tunnettavuutta ja yhden mukaan johtajat ja esimiehet ovat esillä tilaisuuksien lisäksi eri foorumeissa. Yksi työntekijä vastasi, että tunnettavuutta lisätään myös laajemmissa palavereissa. Lisäksi yksi nosti esille tiedotteiden ja vanhempainiltojen merkityksen tunnettavuuden edistäjänä ja kaksi vastasi, että näkyvyys on lisääntynyt. Kaksi jätti vastaamatta ja yhtä vastausta ei voitu tulkita.

Esimiesten ja työntekijöiden vastauksissa oli yhtenevä näkemys jatkuvasta ulkoisesta markkinoinnista. Kaksi esimiestä vastasi mainostuksen näkyvän kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Yksi vastasi, että esimiehet edistävät tunnettavuutta messuilla ja kunnan sivuilla sekä toinen nosti esille viestinnän ja verkostoyhteistyön alueellisella sekä valtakunnallisella tasolla sekä sen, että tuodaan esille niitä hyviä asioita, joita kunnassa on saatu aikaan ja viestitään niistä. Yksi esimiehistä vastasi, että positiivinen viestintä ja brändityö toimii esimiestyössä tunnettavuuden edistäjänä ja yhden esimiehen mukaan erilaiset markkinoinnin keinot ovat käytössä esimiestyössä.

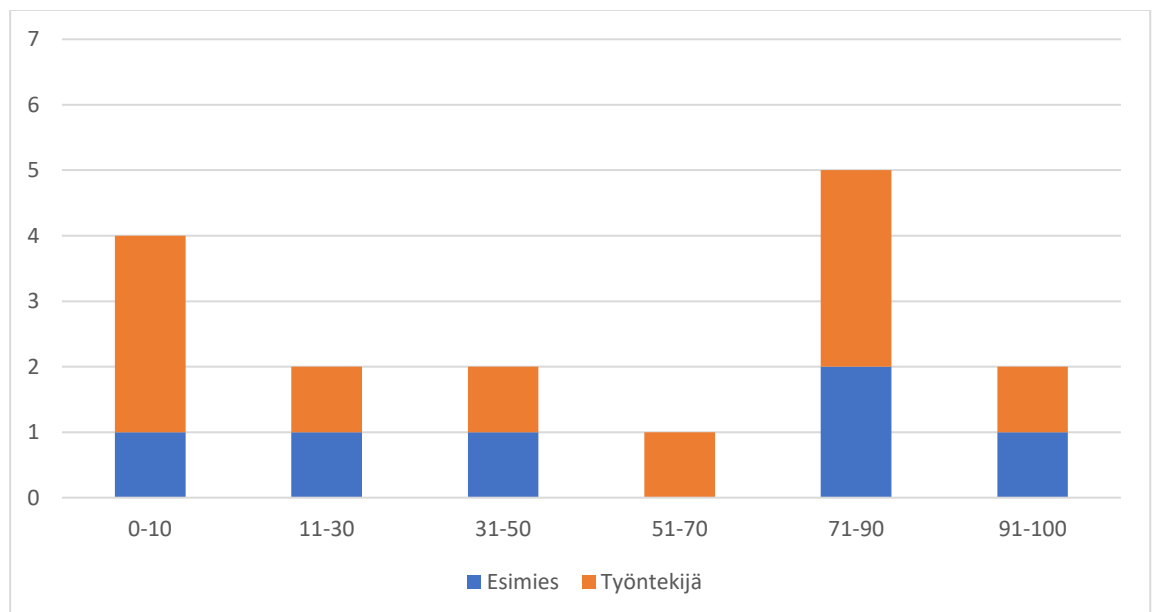
Arviointialueella kysyttiin myös sitä, miten sisäinen markkinointi näkyy työpaikalla, esimerkiksi onko kuntastrategia näkyvillä työyksikössä. Kaksi työntekijää vastasi, että kuntastrategia on nähtävillä internet-sivuilla ja yksi vastasi, että se on ehkä nähtävillä. Kaksi jätti vastaamatta ja viisi vastasi, että ei osaa sanoa. Yhden mukaan strategia ei ole nähtävillä työyksikössä ja toinen kuvasi, ettei ole näkyvillä selkeästi. Esimiehet kuvasivat sisäisen markkinoinnin keinoina esimiestyössä käytettävien seuraavien työkaluja: yksi vastasi, että kuntastrategian valmistuttua se käydään läpi.

Toisen mukaan kuntastrategia on kaikkien nähtävillä työyksikössä ja yksi vastasi sen olevan sisäisessä tietoverkossa. Yksi esimiehistä vastasi, että kuntastrategiasta informoidaan keskusteluin. Kaksi vastasi, että kuntastrategia ei ole nähtävillä.

Kokonaisuutena johtajien yhteydenpito poliittisiin päättäjiin ja yhteistyökumppaneihin sijoittui monivalintatulosten perusteella toteuta-vaiheeseen. CAF kuvaa vaiheen seuraavasti: toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Sijoittuminen voidaan tulkita vahvana näyttönä lähes kaikkien oleellisten toimintojen toteuttamisesta. Avointen kysymysten tulokset tukivat monivalinnan tuloksia. Ne osoittivat, että organisaatio toteuttaa ja kehittää yhteyksiä sekä julkista tunnettavuutta sekä kunnan PR-työssä on todettavissa paikallinen, alueellinen ja valtakunnallinen taso, johon on panostettu erityisesti viime vuosina. Kehittämiskohteeksi arviointialueella nousi informaation lisääminen kuntastrategiasta organisaation sisällä.

### 5.3.3 Strategia ja toiminnan suunnittelu -arviointi

Strategian ja toiminnan suunnittelun alueella arvioitiin sitä, miten organisaatio kerää tietoa, kehittää strategista suunnitteluaan ja miten strategian toteutumista mitataan. Myös tällä arviointialueella oli voimakasta hajontaa niin esimiesten kuin työntekijöiden kokemuksessa organisaation strategisesta kehittämistyöstä (Kuva 25) vastausten jakaantuessa CAF:n kuuteen eri vaiheeseen.



Kuva 25. Organisaation strateginen kehittämistyö (n =16)

Monivalintakysymyksessä organisaation strategisessa kehittämistyössä kolme työntekijää vastasi, että emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria. Yksi arvioi, että toimintatapa on suunniteltu. Yksi koki, että toimintatapa on suunniteltu ja käyttöönotettu. Yhden työntekijän mukaan toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Työntekijöistä kolme arvioi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Yksi työntekijöistä vastasi, että toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöönotettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina. Yksi jätti vastaamatta ja yhden työntekijän vastausta ei voitu tulkita.

Myös esimiesten vastaukset jakaantuivat merkittävästi. Organisaation strategisessa kehittämistyössä yksi esimiehistä arvioi, että emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria. Yksi koki, että toimintatapa on suunniteltu. Yksi sijoitti organisaation vaiheeseen, jossa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöönotettu. Kaksi vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Myös yksi esimiehistä vastasi, että toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöönotettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

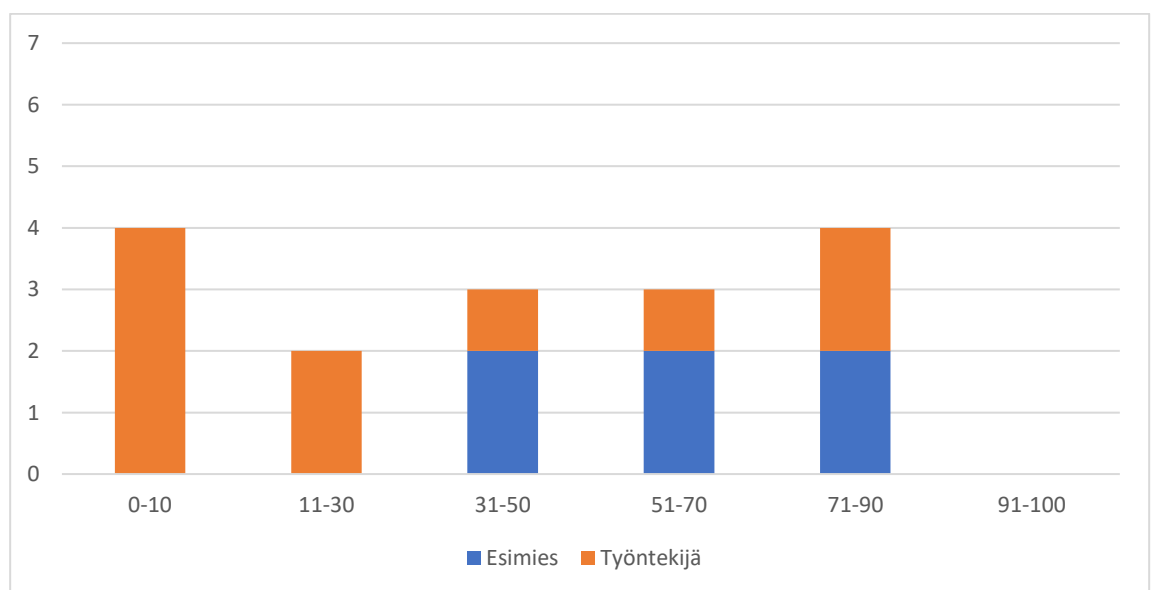
Kyselyssä kysyttiin avoimena kysymyksenä myös sitä, miten organisaatio kerää tietoa kuntastrategiaa varten. Työntekijöistä kolme ei osannut sanoa ja yksi jätti vastaamatta. Kahden työntekijän mukaan tiedonkeruu tapahtuu kuuntelemalla kuntalaisia. Yksi vastasi, että kuntalaisille osoitetuilla kyselyillä kootaan tarvittava tieto kuntastrategiaa varten. Yhden mukaan konsultteja ja tilastoja käytetään tiedonkeruun välineinä. Yksi työntekijöistä koki, että työn ja toiminnan arvioinnilla kerätään tarvittava tieto ja yksi vastasi, että tietoa strategiaa varten kerätään luottamushenkilöiltä työpajoissa. Yhden mukaan tieto kerätään tutkimalla ja analysoimalla toimintaa. Työntekijöistä yksi vastasi tiedonkeruun tapahtuvan johtoryhmässä.

Esimiesten vastauksissa oli todettavissa vastaavia tiedonkeruutapoja: yksi vastasi, että organisaatio kerää tietoa asiakaskyselyin ja arjessa saatavan palautteen avulla. Yhden esimiehen mukaan kokouksissa ja seminaareissa kerätään tietoa. Kolmas vastasi tiedonkeruutapana käytettävän tilaisuuksien lisäksi tilastotiedon seuranta. Yksi esimiehistä näki hyvinvointikertomuksen toimivan tiedonkeruun menetelmänä. Yhtä vastausta ei voitu tulkita ja yksi jätti vastaamatta.



Kysymykseen, miten organisaatio kerää tietoa henkilöstöltä kuntastrategiaa varten, viisi työntekijää vastasi, että ei ole tietoa tai henkilöstöltä ei kerätä tietoa mitenkään. Kaksi työntekijöistä jätti vastaamatta. Yksi kuvasi, että henkilöstöltä kerätään tietoa keskustelutilaisuuksissa ja ryhmätöiden muodossa. Toinen vastasi, että tarvittava tieto kerätään esimiesten toimesta. Kahden työntekijän mukaan tietoa kerätään henkilöstöltä yhteisissä palavereissa, joista toinen vastasi lisäksi, että tiedonkeruu toteutuu kehityskeskusteluissa. Yksi työntekijöistä vastasi, että tietoa kerätään henkilöstökyselyillä, joihin kaikki eivät todennäköisesti vastaa. Myös esimiehistä kolme vastasi, että tietoa kerätään kyselyillä. Lisäksi yksi heistä kuvasi tiedonkeruun tapahtuvan kehityskeskusteluissa ja arjessa saadun palautteen avulla. Yksi vastasi, että esimiestasolla tiedon kerääminen on osa toimintaa ja yksi nosti esille tiedonkeruun menetelminä yhteiset infot ja työpajat. Esimiehistä yksi jätti vastaamatta.

Organisaation strateginen kehittämistyö sijoittui monivalinnasta saatujen tulosten perusteella CAF:n arviointiasteikon kokeile-vaiheeseen, jossa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Vastauksissa nousi esille myös henkilöstökyselyihin liittyvä ongelma. Jos organisaation yksi strategisen kehittämisen käytetyimmistä menetelmistä ei tuota tarvittavaa määrää tietoa, luo se kehittämislle omat haasteensa. Tulos osoitti, että kunnassa on strategisen kehittämistyön vahva pyrkimys kohti erinomaista ja menestyvää organisaatiokulttuuria, jonka perustana on laatuarvioinnit ja sitä tukeva kehittämistoiminta. Tulos osoitti myös, että näyttöä tiettyjen keskeisten tavoitteiden saavuttamisesta on todettavissa. Lisäksi kyselyssä arvioitiin myös sitä, miten strategian ja siitä johdettujen suunnitelmien mukainen toiminta (Kuva 26) toteutuu sekä se, mitä toimia on käytössä strategian jalkauttamiseksi yksikkötasolla.



Kuva 26. Strategian ja siitä johdettujen suunnitelmien mukaisen toiminnan toteutus (n=16)

Strategian ja siitä johdettujen suunnitelmien mukaisen toiminnan toteutuksen arviointialueen monivalinnassa työntekijöistä neljä arvioi, että emme ole toimineet aktiivisesti tai järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria. Kahden arvion mukaan toimintatapa on suunniteltu. Yksi työntekijöistä arvioi, että toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Yhden työntekijän arvion mukaan toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Kaksi työntekijää vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Yhtä monivalinnan vastauksista ei voitu tulkita ja yksi jätti vastaa-matta.

Monivalintakysymyksessä esimiehet arvioivat strategian ja siitä johdettujen suunnitelmien mukaisen toiminnan sijoittuvan kolmen eri CAF:n vaiheen alueelle. Kaksi esimiestä arvioi, että toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Kaksi vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemmekö asioita oikealla tavalla. Kahden esimiehen arvion mukaan toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.

Kyselyssä kysyttiin avoimena kysymyksenä myös sitä, miten kunta varmistaa strategiaan kirjattujen tavoitteiden saavutettavuuden organisaation kaikilla tasoilla. Työntekijöistä viisi kuvasi kunnan varmistavan tavoitteiden mukaisen toiminnan seuraavin menetelmin: yksi työntekijöistä vastasi, että kuntastrategia annetaan luettavaksi. Yksi kuvasi dokumentoinnin toimivan tavoitteiden varmistajana. Työntekijöistä yksi nosti esille toimeenpano-ohjelmat, joihin strategia on jaettu konkreettisiksi toimenpiteiksi ja tavoitteiksi. Yhden työntekijän mukaan varmistamisen keinoina ovat kehittämisillat ja kehityskeskustelut. Yksi vastasi kunnan varmistavan tavoitteiden mukaisen toiminnan saavutettavuuden operatiivisen johdon raportoinnin avulla tavoitteiden mukaisesta etenemisestä ja toteutumisesta. Työntekijöistä viisi vastasi, että ei osaa sanoa. Yksi jätti vastaa-matta ja yhden vastausta ei voitu tulkita.

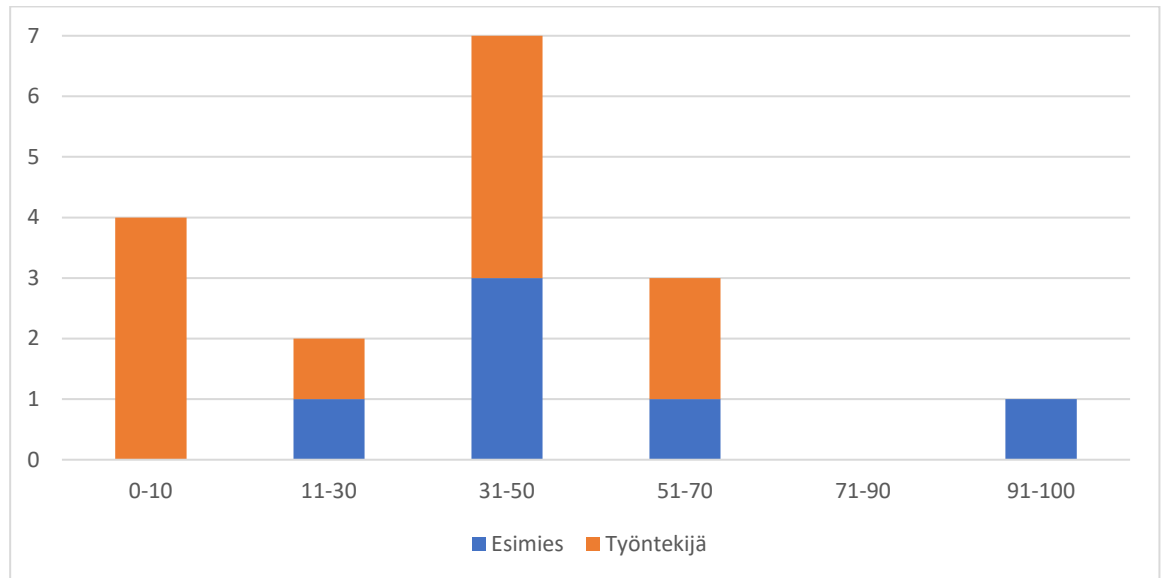
Esimiehistä kolme nosti esille tavoitteiden saavuttamisessa varmistamisen pääasiallisiksi tavoiksi riittävän resurssoinnin, kahden vastauksissa oli lisäksi tiedottaminen ja arviointityö. Lisäksi yksi heistä lisäsi kolmannen tekijän tavoitteiden saavuttamisen menetelmänä esimiesten tiedon tuottamisen omalta toimialaltaan siitä, missä vaiheessa tavoitteen saavuttamisessa ollaan menossa. Yhden esimiehen kokemuksen mukaan varmistamisen tapana on poliittisessa päätöksenteossa luottamushenkilöiden päätökset. Yksi vastasi tulostarkastelun tilinpäätöksen yhteydessä toimivan strategiaan kirjattujen tavoitteiden saavuttamisen varmistajana. Yksi esimiehistä jätti vastaa-matta kysymykseen.

Siihen, miten organisaatio mittaa strategian tavoitteiden toteutumista omassa työssä, työntekijöistä neljä vastasi: en osaa sanoa tai ei ole tietoa. Yksi jätti vastaamatta ja yhden työntekijän mukaan omassa työyksikössä toteumaa ehkä seurataan. Työntekijöistä yksi kuvasi, että mahdollisesti työtyytyväisyyden ja taloudenhallinnan avulla mitataan tavoitteiden toteumaa. Yksi vastajista kuvasi strategian tavoitteiden saavuttamisen mittareina käytettävän kehityskeskusteluja, joissa kysytään kuntastrategian mukaisen toiminnan henkilökohtaisesta toteutumisesta. Yksi työntekijöistä vastasi, että organisaatiossa on tehty tyytyväisyyskyselyjä työssä viihtymisestä ja yhden työntekijän mukaan tavoitteiden toteutumista mitataan toimenpideohjelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumisella. Lisäksi yksi työntekijöistä kuvasi arvioinnin tapahtuvan tilinpäätöksen yhteydessä. Yksi työntekijöistä vastasi, että organisaatio käyttää strategisten tavoitteiden toteutumisen varmistamisen keinoina kehittämisiltoja ja tueksi on tulossa uusi arvioinnin työkalu.

Esimiesten vastauksissa oli nostettu esille monen tason mittareita. Esimiehistä yksi koki, että kehittäminen on organisaation määrittelemää ja ohjaamaa. Kahden vastaus sisälsi talousarvion ja tilinpäätöksen peilaamisen toisiinsa tavoitemittareina. Yhden esimiehen mukaan palvelualakoh- taista mittaamista toteutetaan säännöllisesti tehdyin arvioinnein ja näiden arviointien perusteella toimintaa kehitetään. Yksi vastasi suullisen arvioinnin kehityskeskusteluissa toimivan strategian toteutumisen mittarina. Yksi esimiehistä kuvasi, että tavoitearviointia toteutetaan käymällä asia läpi omalta osalta.

Tulosten perusteella on todettavissa, että perusta toiminta-alueella on toiminnalle luotu. Arvioinnin mukaan strategian ja siitä johdettujen suunnitelmien mukainen toiminta asettui CAF:n taulukon kokeile-vaiheeseen. Vaihe kuvaa toimintatavan olevan suunniteltu ja käyttöön otettu. Kyselyn vastauksista ilmeni, että organisaatio pyrkii kehittämään järjestelmällistä arviointijärjestelmäänsä myös tulossa olevan uuden arviointityökalun avulla.

Lisäksi arviointialueella arvioitiin strategian toteutumista koko organisaatiossa (Kuva 27). Alueella kysyttiin myös strategisten päämäärien muuntamisen tapoja ja menetelmiä yksikötasolle sekä sitä, miten henkilöstölle annetaan tunnustusta kuntastrategian mukaisesta toiminnasta. Sekä esi- miesten että työntekijöiden vastaukset jakaantuivat merkittävästi myös tällä alueella, vaikka ar- viot painottuivat CAF:n asteikon keskivaiheille.



Kuva 27. Strategian toteutuminen koko organisaatiossa (n=17)

Strategian toteutumisessa koko organisaatiossa monivalintavastaukset jakaantuivat laajasti. Työntekijöistä neljä arvioi, että emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria. Yhden mukaan toimintatapa on suunniteltu. Neljä koki, että toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Kaksi vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Yksi työntekijöistä jätti vastaamatta.

Monivalintakysymyksessä esimiehistä yksi vastasi, että toimintatapa on suunniteltu. Kolme arvioi organisaation ulottuvan vaiheeseen, jossa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Yhden esimiehen mukaan toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Yksi esimiehistä arvioi, että toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

Kyselyssä kysyttiin avoimena kysymyksenä sitä, miten organisaatio muuntaa strategiset päämääränsä toiminnallisiksi tehtäviksi työyksikötasolla. Työntekijöistä neljä vastasi, että ei osaa sanoa ja kolme jätti vastaamatta. Sen sijaan kaksi vastaajista kuvasi, että strategian päämäärät muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi toimeenpano-ohjelman avulla. Toinen heistä kuvasi lisäksi, että ohjelmaan on pilkottu strategiset päämäärät toiminnoiksi ja tavoitteiksi, josta kukin kykenee itse tarkastelemaan, onko edistänyt oikeita asioita riittävässä aikataulussa sekä sen, ovatko tavoitteet saavutettavissa. Työntekijöistä kaksi kuvasi, että päämääriä tavoitellaan kehittämällä strategian

mukaisia toimintatapoja. Yksi työntekijöistä nosti esille strategian avaamisen tärkeyden oman työn kautta, koska sen koettiin olevan toteutumatta.

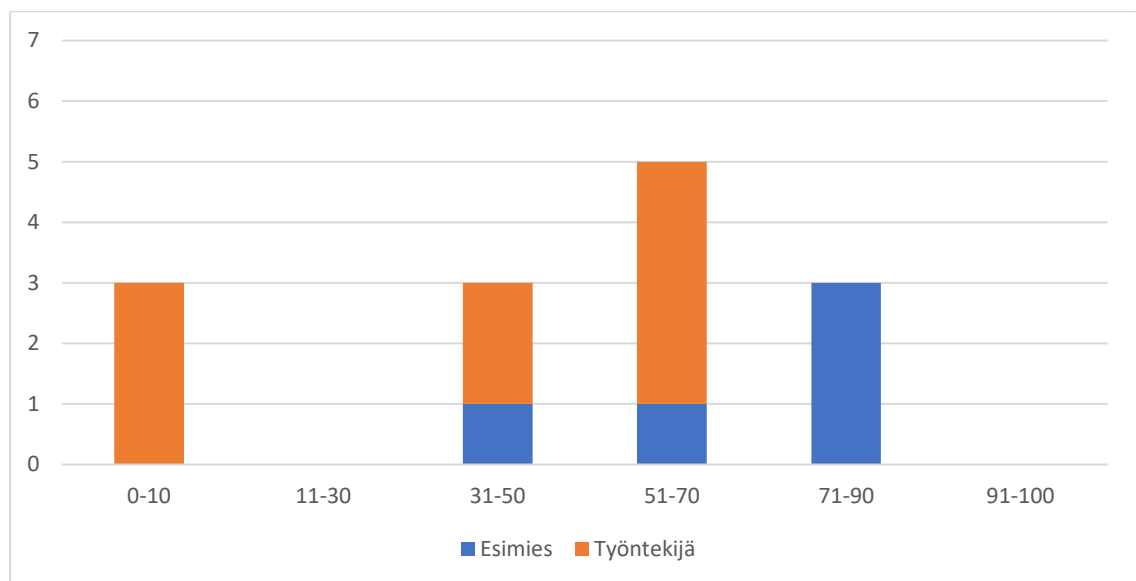
Esimiehistä yksi vastasi strategisten päämäärien toiminnallistamisen menetelminä kunnanhallituksen hyväksymän toimenpideohjelman. Kaksi esimiestä kuvasi, että päämäärät käydään yhdessä läpi miettimällä sitä, mitä käytännön toimenpiteitä ne vaativat. Esimiehistä yksi vastasi päämäärien muuttamisen toiminnallisiksi tehtäviksi toteutettavan jalkauttamalla strategiset päämäärät yhdessä pohtimalla, mitä ne tarkoittavat konkreettisesti kunkin omassa työssä sekä sen, että esimiesten tehtävänä on tehdä näkyväksi kunkin oman työn merkitys strategian toteutumisen kannalta. Yhden esimiehen mukaan talousarvion suunnittelussa päämäärät muutetaan toiminnallisiksi tehtäviksi ja yksi vastasi, että strategiset päämäärät tulee muistaa käytännön työssä.

Kyselyssä kysyttiin myös sitä, miten henkilöstölle annetaan tunnustusta kuntastrategian mukaisesta toiminnasta. Työntekijöistä neljä vastasi, että ei osaa sanoa tai asiasta ei ole tietoa. Neljä vastasi, että henkilöstö ei saa minkäänlaista tunnustusta ja kaksi vastaajista vastasi saaneensa palautetta heikosti. Yhden mukaan palaute on ollut yleisen tason palautetta. Yksi työntekijöistä jätti vastaamatta. Esimiehistä neljä kuvasi henkilöstön saavan tunnustusta kuntastrategian mukaisesta toiminnasta seuraavilla tavoilla: yhden esimiehen mukaan tilinpäätös nähdään tunnustuksen työvälineenä ja henkilöstöä saatetaan muistaa esimerkiksi joululahjalla, mikäli taloudelliset resurssit mahdollistavat. Toinen vastasi, että henkilöstö saa kiitosta laadukkaasta ja hyvin tehdystä työstä, mutta mitään erityisiä palkitsemisen keinoja ei ole organisaatiossa käytössä. Yksi esimiehistä kuvasi, että henkilökunnalle annetaan tunnustusta palaverissa, lisäksi toisen esimiehen mukaan tunnustusta pyritään antamaan palvelualan yhteisissä suunnittelu-, arviointi- ja kehittämispäivillä ja -päivissä. Esimiehistä kaksi jätti vastaamatta.

Strategian toteutuminen organisaatiossa asettui CAF:n kokeile-vaiheeseen. Vaiheessa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Alueella on selkeää näyttöä siitä, että strategia on osa organisaation toimintaa. On myös todettavissa, että halu strategisen ymmärryksen kasvattamiseksi oli havaittavissa sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksissa. Arviointialue sijoittui hieman alle kokeile-vaiheen keskiarvon. Kunnassa on käytössä strategian jalkauttamisen perusmenetelmät, mutta yksilötasolla strategian avaaminen oman työn kautta ei ole kaikkialla toteutunut. Lisäksi tuloksista ilmeni, että kunnassa ei ole kuntastrategian mukaisen toiminnan toteutumisen palkitsemisjärjestelmää.

### 5.3.4 Henkilöstö -arviointi

Henkilöstön arviointialueella arvioitiin sitä, miten organisaatio suunnittelee, hallinnoi ja parantaa henkilöstövoimavaroja strategiansa ja suunnitelmiensa mukaisesti. Arviot organisaation hyvistä työskentelyolosuhteista (Kuva 28) vaihtelivat, mutta tulokset osoittivat kunnan takaavan suhteellisen hyvät työskentelyolosuhteet henkilöstölleen. Utajärven kunnan talousarvioon 2019 ja taloussuunnitelmaan 2020-2021 sisältyvän henkilöstösuunnitelman (2018, 49) mukaan henkilöstösuunnittelun keskeisimmäksi lähtökohdaksi on asetettu henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä sekä kehittämisestä huolehtiminen. Resurssiomalla osaamiseen ja työhyvinvointiin varmistetaan henkilöstön osaamisen lisäksi työmotivaatio ja laadukas palvelutuotanto. Lisäksi henkilöstöpolitiikan tavoitteeksi on nostettu kunnan tiimiorganisaation, yhteisöllisyyden, henkilöstön jaksamisen ja mahdollisuuksien takaaminen henkilökunnan keskinäiselle vuorovaikutukselle.



Kuva 28. Organisaation hyvien työskentelyolosuhteiden järjestäminen (n=14)

Monivalintavastauksissa kolme työntekijää arvioi, että emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria. Kaksi arvioi, että toimintatapa on suunniteltu ja käyttöönotettu. Neljän työntekijän mukaan toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla. Kaksi jätti vastaamatta ja yhden vastausta ei voitu tulkita. Esimiehistä yksi arvioi, että toimintatapa on suunniteltu ja käyttöönotettu. Toinen vastasi, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arvioitu. Toisin sanoen tarkistamme, teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.

Esimiehistä kolme koki, että toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu. Esimiehistä yksi jätti vastaamatta.

Kysymykseen, miten organisaatio tukee henkilöstöään saavuttaakseen ensiluokkaihin suoritukseen pyrkivä organisaatiokulttuuri, oli todettavissa monipuolisia näkökulmia avointen kysymysten vastauksissa. Yhden työntekijän mukaan koulutus ja sporttipassi toimivat työn tukena. Toinen vastasi, että positiivista palautetta saatetaan antaa. Kaksi työntekijää vastasi työhyvinvoinnin tuen organisaation tukimuotona. Heistä toinen avasi työhyvinvoinnin tuen näkyvän tarpeenmuokaisena resurssointina, kuntoutuksena, keskustelukulttuurin ja puheeksiottamisen avulla ja toisen vastauksessa oli lisäksi avoimuus ja luottamus. Yksi työntekijöistä oli vastannut, että tuki annetaan myös antamalla tietoa strategian toteuttamisesta. Työntekijöistä neljä vastasi: en osaa sanoa. Kaksi jätti vastaamatta ja yhden vastausta ei voitu tulkita.

Myös esimiesten vastauksissa näkyivät monipuoliset henkilöstöedut ja työhyvinvointia tukevat toimet. Yksi esimiehistä kuvasi, että työhyvinvoinnin tukena käytetään ergonomisia ratkaisuja, ertapassia, yhteistoimintapäiviä ja yhteisiä vapaa-ajan tapahtumia. Kaksi esimiestä kokosi organisaation tukevan henkilöstöään koulutuksilla. Toinen heistä lisäsi edelliseen motivoinnin ja työhyvinvoinnin ja toinen itsensä kehittämisen. Yksi esimies nosti tehokkaan tiedottamisen tärkeäksi osatekijäksi ja yksi vastasi organisaation tukevan henkilöstöään positiivisen palautteen avulla. Yksi esimiehistä jätti vastaamatta.

Kokonaisuutena organisaation hyvien työskentelyolosuhteiden järjestäminen sijoittui monivalinnan tulosten perusteella CAF:n kokeile-vaiheeseen, jossa toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu. Arviointikohdan kokonaistulos asettui kokeile-vaiheen yläpistemääriin, mikä on varsin selkeä näyttö toiminnan kannalta keskeisten asioiden toteutumisesta. Tulokset osoittivat, että kunnassa suunnitellaan ja toteutetaan hyvien työskentelyolosuhteiden järjestämiseen liittyviä toimia. Myös avointen kysymysten vastaukset tukivat monivalinnasta saatua tulosta. Merkittävimmät tekijät organisaation hyvien työskentelyolosuhteiden järjestämisessä näkyivät siinä, että organisaatiolla on käytössään suhteellisen monipuoliset työhyvinvoinnin tukimenetelmät. Merkittävä signaali aineistossa oli myös se, että tieto strategiasta nähtiin organisaation tukimuotona kohti ensiluokkaihin suoritukseen pyrkivää organisaatiokulttuuria.

### 5.3.5 Vahvuudet

Kokonaisuutena kunnan vahvuutena on pyrkimys organisaation kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, mikä mahdollistaa sen, että kunnassa voidaan pyrkiä saavuttamaan toivotut tulokset. Sekä johtamisen, strategian ja toiminnan suunnittelun että henkilöstön arviointialueilla toiminnan kanalta keskeiset asiat hallitaan. Johtajien yhteydenpito poliittisiin päättäjiin ja yhteistyökumppaneihin nousi vahvimaksi osaamisalueeksi: alueelta oli vahvaa näyttöä lähes kaikkien oleellisten toimintojen toteuttamisesta.

Johtajuuden arviointialueella kunnassa on erinomainen pohja kehittää toimintaa, kun seuraavat perustekijät hallitaan:

1. strategian viestimisen perustoiminnot käytettävissä
2. motivoinnin toimintatapoja organisaatiossa käytettävissä monipuolisesti
3. pyrkimys osallistavan strategiatyön vahvistamiselle
4. johtajien yhteydenpito poliittisiin päättäjiin ja yhteistyökumppaneihin
5. PR- ja brändityö.

Strategian ja toiminnan suunnittelun alueella oli todettavissa jatkuvaa kehittämistä edistäviä tekijöitä:

1. ymmärrys strategisen suunnittelun merkityksestä
2. tietoa kerätään toiminnansuunnittelusta ja strategian toteutumisesta
3. kehityskeskustelu kytketty kuntastrategian toiminnallistamisen ja toteuman arviointiin
4. uuden arvioinnin työkalun käyttöönotto.

Henkilöstön arviointialueella hyvien työskentelyolosuhteiden järjestämisen perustana henkilöstösuunnitelmaan kirjattuja tukitoimia käytössä:

1. osaamista edistävät toimet, jotka tukevat myös hyvinvointia: koulutukset, palaverit ja kehityskeskustelut



2. fyysistä ja henkistä hyvinvointia tukevat toimet: sporttipassi, vapaa-ajan tapahtumat, tarpeenmukainen resurssointi ja keskustelukulttuuri.

### 5.3.6 Parantamisalueet ja kehittämissuositukset

Strategisessa arkkitehtuurissa johtajuuden, strategian ja toiminnan suunnittelun sekä henkilöstön alueella parantamisalueena on strategian toteuttamisen turvaaminen, jotta strategia voi toteutua organisaation kaikilla tasoilla. Kehittämissuosituksina suositellaan riskianalyysijä, varasuunnitelmia, strategista valvontaa ja strategisen viestinnän sekä koulutuksen tehostamista. Lisäksi strategian toteutumisen varmistajana suositellaan operatiivisen johtamisen kytkennän varmistamista ja ammattimaista strategiatyöskentelyä. Myös arviointi ja analyysit tulee kytkeä osaksi käytännön strategiaprosessia. Lisäksi jokaiselle arviointikohteelle on eritelty kunkin kohdan alakohdalliset parantamisalueet.

Johtajuuden arviointialueen parantamisalueet:

1. aikaresurssin varmistus
2. yhteistoiminnallisen kehittämisen vahvistaminen
3. viestinnän tehostaminen
4. toteuttamisen vastuutahon selventäminen
5. strategian toteuttamisen motivoinnin tehostaminen
6. strategian toteuttamisen merkityksen avaaminen oman työn kautta
7. palkitseminen: positiivinen palaute
8. arviointi.

Kehittämissuosituksina johtajuuden alueella suositellaan lisäämään yhteistoiminnallisen kehittämisen toimintatapoja. Sisäisen markkinoinnin tehostamiseksi suositellaan monipuolisen informaation jakamista kuntastrategiasta ja siitä johdetuista ohjelmista. Henkilöstön motivointia ja tukemista voidaan tehostaa valmentavalla ja vuorovaikutteisella strategisella johtamisella. Positiivisen palautteen antamisen lisääminen arjen esimiestyössä on tarpeellista työssäjaksamisen tu-

kemiseksi ja organisaation henkilöstön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden lisäämiseksi. Lisäksi yksinkertaisin toimintatavoin voidaan tukea strategian muuntumista arjen toimintaa ohjaavaksi esimerkiksi siten, että työpisteen seinällä tai tietokoneen aloitusnäytöllä on näkyvillä toimintaa ohjaavat arvot tai kuvaus strategian sisällöstä.

Strategian ja toiminnan suunnittelun parantamisalueet:

1. tiedonkeräämisen tapojen kehittäminen ja henkilöstöltä arjen työssä saadun tiedon hyödyntäminen
2. tulosten seuranta ja mittaaminen kaikilla tasoilla
3. aineellinen palkitsemisjärjestelmä
4. arviointi.

Kehittämisehdotuksena suositellaan yhdenmukaisten joustavien toiminnallisten toimintamallien käyttöönottoa, mikä helpottaa myös esimiesten kiireestä johtuvaa strategiatyön puutteellisuutta. Yhteiset toimintamallit voivat myös omalta osaltaan vahvistaa laadun toteutumista tasapuolisesti organisaation kaikilla palvelualueilla. Myös strategian liittäminen osaksi perehdytystä varmistaa sen, että myös uusi työntekijä tunnistaa organisaation perustana olevat tekijät jo heti työssä aloittaessaan.

Lisäksi suositellaan tehostamaan strategiaproessin suunnitelmallisuutta. Prosessiin voidaan kytkeä strategian avautumisen ja toiminnallistamisen menetelmiä esimerkiksi arvostavan lähestymistavan, fasilitoivan suuntauksen menetelmiä, joita voidaan käyttää osallistavissa palavereissa. Lisäksi toimintaa ohjaavan strategian sisällön kertaamisen toimintamenetelmien tulee olla osa prosessia ja arvioinnin tulee olla jatkuvaa siitä, toimitaanko niiden mukaisesti. Kehittämisehdotuksena kuntaa suositellaan pohtimaan myös aineellisen palkkiojärjestelmän käyttöönottoa strategian toteutumisessa.

Henkilöstön arviointialueella parantamisalueena ovat:

1. informaation lisääminen henkilöstöeduista
2. tasalaatuinen tiedonsaanti koko organisaatiossa strategiasta ja siitä ohjaavista suunnitelmista
3. arviointi.

Kehittämissuunnitelmaksi on viestinnän tehostaminen strategiasta ja sen tavoitteita tukevien ohjelmien mukaisten henkilöstöetujen informaation lisäämisestä, jotta henkilöstö osaa käyttää heille tarkoitettuja työhyvinvointia tukevia henkilöstöetuja. Myös henkilöstön arviointialueella arvioinnin sisällyttäminen osaksi prosessia varmistaa tavoitteiden mukaisen toiminnan toteutumista.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää esimiestyön tueksi toimintatapoja, joilla voidaan parantaa organisaation tuloksellisuutta ja kilpailukykyä sekä työelämän laatua. Tutkimus tutki organisaation toimintatapoja useasta eri näkökulmasta opinnäytetyön fokusoidessa näkökulman seuraaviin pää tutkimuskysymyksiin: mitä menetelmiä esimiehet käyttävät varmistaakseen, että henkilöstöjohtaminen perustuu Utajärven kunnan kuntastrategiaan ja se, minkälaisia menetelmiä tulisi käyttää, jotta strategian tavoitteet ja arvot tulevat osaksi omaa työtä.

Kysely osoitti, että esimiehet käyttävät varmistaakseen henkilöstöjohtamisen perustuvan Utajärven kunnan kuntastrategiaan oman asiantuntemuksen ja osaamisen ylläpitämistä strategisessa johtamisessa, palaverreja, kehityskeskusteluja, henkilöstökyselyjä, strategiaan kirjattujen asioiden tiedostamista päivittäisessä tekemisessä, hyvinvointikorttien käyttöä ja toiminnan seuraamista. Siihen, mitä menetelmiä tulisi käyttää, yhteiskehittämiseen perustuva ja osallistava suunnitelmallinen strategiatyö nousi esille tehdyssä kyselyssä. Työyksikkökohtaiset palaverit nähtiin tärkeänä, jotta jokainen ymmärtäisi asian oman työn kannalta tärkeäksi ja osaisi tehdä työtään strategian arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Yhtä tärkeänä nähtiin se, että tavoitteita ja arvoja kerrataan sekä arvioidaan sitä, toimitaanko niiden mukaisesti. Muina strategian jalkauttamisen menetelminä työntekijät toivoivat käytettävän työn tukea, reilua ja osaamista hyödyntävää johtajuutta, jossa epäkohtiin puututaan ja ratkaisuja haetaan positiivisilla toimintatavoilla, jotka luovat työn iloa, me-henkeä ja työhön sitouttamista.

Tutkimus tuotti monipuolista tietoa organisaation strategiatyöstä. Opinnäytetyöprosessin aikana vahvistui entisestään se käsitys, että tulokellinen ja hyvinvoiva organisaatiokulttuuri syntyy monen osatekijän yhteistoiminnan tuloksena, jossa aineettoman pääoman osuus on merkittävä. Lisäksi tukitoimina strategian muuntumisessa henkilökohtaisiksi työtä ohjaaviksi merkityksiksi voitiin tehdyssä kyselyssä erottaa useita: yhteinen tahtotila ja sen avulla sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin, jota toivottiin tuettavan positiivisen palautteen ja luottamuksellisen ilmapiirin avulla. Myös se, että arvot tehdään näkyväksi esimerkiksi strategiahuoneentaulun, tiedottamisen, arjen vuoropuhelun sekä esimiesten roolimallina toimimisen avulla auttaa strategian käytännöllistämässä. Osallistavat ja innovoivat toimintatavat sekä resurssien turvaaminen kehittämistyölle koettiin tukevan strategista ymmärrystä, joiden toimintatapoina nähtiin koulutukset, kehittämistilaisuudet, tapahtumat ja työpajat. Lisäksi työn arvon korostaminen, sisäiset ja ulkoiset markkinointitoimenpiteet sekä palkitsemiset nousivat esille tehdyssä kyselyssä.

Kyselyn monivalintakysymysten kohdalla todettiin tekninen ongelma. Sähköinen lomake oli lukinut monivalintakysymyksessä vastauksen ensimmäisenä tai useampaan valittuun, eikä vaihtoehtoa voinut enää sen jälkeen vaihtaa. Ongelma oli todettavissa 144 monivalintavastauksen osalta 14 tapauksessa yksittäisessä itsearviointin osassa. Monivalinta-aineiston havaintojen analysointi suoritettiin 130 validin vastauksen perusteella virhetulkintojen välttämiseksi. Lisäksi tutkimustulokset tarkastettiin suhteessa hylättyihin arvoihin ja todettiin, että tulos asettui arviointialueilla nyt todettaviin lopputuloksiin riippumatta siitä, olisivatko arvot olleet mukana. Sen lisäksi saatiin monipuolisesti tietoa 17 avoimen kysymyksen avulla organisaation strategiatyöstä ja havaintoaineiston todettiin tukevan monivalintakohtien aineistoa.

Opinnäytetyöprosessiin kuului olennaisena osana arviointi koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen teoreettinen aineisto valittiin luotettavista lähteistä, jotka käsittelivät myös alan uusinta tietoa ja näkökulmia. Tutkimuksen luotettavuus ja objektiivisuus varmistettiin sillä, että tutkijalla ei ole ollut aiempaa kontaktia toimeksiantajaan. Objektiivisuus varmistettiin myös sillä, että kysely välitettiin henkilöstölle kunnan toimesta ja vastaukset välittyivät tutkijan sähköpostiin anonyyminä, jonka pohjalta tutkimusaineisto käsiteltiin ja raportti koostettiin. Myös tulosten mitausvirheet pyrittiin poissulkemaan teknisistä ongelmista huolimatta.

Kvantitatiivinen aineisto järjestettiin koodaamalla, joka yhdistettiin kvalitatiiviseen aineistoon sisällönanalyysillä. Analyysimenetelmänä triangulaatiomalli osoittautui onnistuneeksi valinnaksi ja menetelmien voitiin todeta toimineen toisiaan täydentävinä. Hirsjärvi ym. (2004, 126) kuvaavat kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erottelua seuraavasti: muun muassa Suoranta ja Eskola (1996, 7) ovat todenneet, että puhtaita dikotomioita on tutkimuksissa yleensä vähän ja käytännössä se on jatkumo kahden tutkimuksellisen ääripään välillä.

Lainsäädännön ohjatessa kuntaorganisaation strategiatyön perustaa on huomattava, että strateginen johtaminen ja strategiatyö on aikaan, paikkaan ja organisaation kehityskaareen sidottua. Jokaisen organisaation tulee arvioida, mitkä menetelmät ovat sopivimmat strategian jalkauttamiseksi ja juurruttamiseksi sekä millä menetelmillä voidaan saavuttaa tarvittavaa tietoa toiminnan kehittämiseksi. Menestykseen pyrkivän organisaatiokulttuurin yksi kulmakivistä on laaja-alaisen menetelmäosaamisen lisäksi myös uusien menetelmien etsintä strategiatyössä, jotta organisaation kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia voidaan vahvistaa entisestään.

Tutkijalle tutkimusmatka strategiatyöhön oli kokonaisuudessaan matka kohti syvällisempää johtajuutta, jossa asioita tarkasteltiin sekä esimiestyön että työntekijöiden näkökulmasta organisaa-

tion yhteistoiminnallisen kehittämisen mahdollistamiseksi. Tutkimus osoitti myös sen, että henkilöstökyselyjen merkitystä yhtenä yhteistoiminnallisen kehittämisen työvälineenä tulee avata entistä enemmän. Henkilöstökyselyjen alhainen vastausprosentti nousi esille tutkimusaineiston vastauksissa ja sama oli todettavissa opinnäytetyön kyselyssä.

Tutkimusaiheen valinta osoittautui onnistuneeksi myös aiheen yhteiskunnallisen ajankohtaisuuden vuoksi. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen syvensi tutkijan omaa kehittymistä suhteessa ammatillisiin kompetensseihin esimiestyön ja työyhteisön kehittämisen sekä liiketalouden osa-alueella. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää esimiestyön tueksi toimintatapoja, joilla voidaan parantaa organisaation tuloksellisuutta ja kilpailukykyä sekä työelämän laatua. Tavoite tuli saavutetuksi. Sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmat tulivat esille siten, että saadun tiedon perusteella Utajärven kunta voi tehdä kehittämissuunnitelman tutkimuksessa esiin nousseille kehittämiskohteille. Lisäksi tutkimuksen reliabiliutta voidaan mitata tekemällä tutkimus uudelleen, jolloin voidaan verrata tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Tutkimusaiheesta voidaan toteuttaa myös jatkotutkimus vertailukehittämisen näkökulmasta.

## Lähteet

- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Helsilä M. & Salojärvi S. (toim.). (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. (2.p). Helsinki: Talentum Oyj.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. (10. uud. p.) Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, V., Maula, H., & Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Helsinki: Alma. Viitattu 9.11.2019. <http://kamk.fi/kirjasto>.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (8. uud. p. ed.). Helsinki: Talentum. Viitattu 29.9.2019. <http://kamk.fi/kirjasto>.
- Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. (2.p.) Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). *Strategian toteutus*. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p. ed.). Porvoo: Talentum Media Oy. Viitattu 10.11.2019. <http://kamk.fi/kirjasto>.
- Keltanen, P. (2019). *Utajärven kunnan suunnittelija. Sähköpostiviesti 15.10.2019*. Tekijän hallussa.
- Kuntaliitto. (2018). *Kunnan johtaminen*. Saatavilla 2.11.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/kunnan-johtaminen>
- Kuntaliitto. (2019). *Kunnan johtamisjärjestelmä*. Saatavilla 9.11.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntajohtaminen/kunnan-johtamisjarjestelma>
- Kuntaliitto. (2017). *Kuntastrategian arviointimenettelyt*. Saatavilla 25.10.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/kuntastrategian-arviointimenettelyt>
- L 410/2015. *Kuntalaki*. Saatavilla 1.12.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>
- L55/2001. *Työsopimuslaki*. Saatavilla 1.12.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen S. (2015). *Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Saatavilla 3.11.2019. <https://docplayer.fi/4065761-Sosiaali-ja-terveysministerion-raportteja-ja-muistioita-2015-5-riitta-liisa-larjovuori-marja-liisa-manka-ja-sanna-nuutinen-inhimillinen-paaoma.html>

Lämsä, A. (2004). *Diskurssianalyysi empiirisen tutkimuksen lähtökohtana*. Saatavilla 30.11.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/lamsa-diskurssianalyysi-empiirisen-tutkimuksen-nakokulmasta/>

Lämsä, A. & Hautala T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki: Edita Prima Oy.

Majava, J. (2017). *Kuntien poliittiset johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät muutoksessa*. Arttu 2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 8/2017. Kuntaliitto. Saatavilla 9.11.2019. [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=3367](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3367)

Mantere S., Aaltonen P., Ikävalko H., Hämäläinen V., Suominen K. & Teikari V. (2006). *Organisaation strategian toteuttaminen, suunnitelmista käytäntöön*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mantere S., Suominen K. & Vaara E. (2011). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mitronen L. & Raikaslehto T. (2019). *Voittajan strategia*. Helsinki: Alma Talent.

Pauni, M. (2013). *Elävän kuntastrategian kulmakivet USO2-verkostoprojektin kehittämisaloihe*. Kuntaliitto. Saatavilla 29.9.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/USO2%20EI%C3%A4v%C3%A4n%20kuntastrategian%20kulmakivet.pdf>

Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.). (2012). *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.10.2019. <http://kamk.fi/kirjasto>.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. (2013). *Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma*. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.10.2019. <http://kamk.fi/kirjasto>.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Saatavilla 1.12.2019. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/pohdittavaa.html#L2\\_3\\_2\\_2](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/pohdittavaa.html#L2_3_2_2)



- Saarinen, P., Ruoppila I. & Korhonen M. (1991) *Kasvatustieteiden kysymyksiä*. Helsingin yliopisto Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Salpausselän kirjapaino Oy.
- Salmimies, R., & Ruutu, S. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin* (1. p. ed.). Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 29.9.2019. <http://kamk.fi/kirjasto>.
- Salomaa, J. (2015) *Henkilöstövoimavarojen hallinta uudistuksissa*. Kuntatyönantajat. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Saatavilla 6.12.2019. <https://www.kt.fi/publications/2015-009>
- Santalainen T. (2017). *Strateginen ajattelu ja toiminta*. Helsinki: Alma Talent.
- Summa, T. & Tuominen K. (2009). *Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Kepan raporttisarja. Miktor.
- Tuominen, K. (2013). *Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti? CAF*. Oy Benchmarking Ltd.
- Utajärvi. (2019a). *Kuntastrategia*. Saatavilla 1.12.2019. [https://www.utajarvi.fi/tiedostot/hallinto/Strategia\\_2018.pdf](https://www.utajarvi.fi/tiedostot/hallinto/Strategia_2018.pdf)
- Utajärvi. (2019b). *Laatukunta. Utajärvestä Suomen ensimmäinen laatukunta*. Saatavilla 30.7.2019. [https://www.utajarvi.fi/sivu/fi/kunta\\_ja\\_hallinto/utajarvi-info/laatukunta/](https://www.utajarvi.fi/sivu/fi/kunta_ja_hallinto/utajarvi-info/laatukunta/)
- Utajärvi. (2018). *Talousarvio 2019 ja taloussuunnitelma 2020-2021*. Saatavilla 1.12.2019. [https://www.utajarvi.fi/tiedostot/hallinto/Talousarvio\\_2019\\_13122018.pdf](https://www.utajarvi.fi/tiedostot/hallinto/Talousarvio_2019_13122018.pdf)
- Utajärvi. (2019c) *Utajärvi-info. Tietoa kunnasta*. Saatavilla 1.12.2019. [https://www.utajarvi.fi/sivu/fi/kunta\\_ja\\_hallinto/utajarvi-info/](https://www.utajarvi.fi/sivu/fi/kunta_ja_hallinto/utajarvi-info/)
- Valtioneuvosto. (2019). Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019 *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Valtioneuvoston julkaisu 2019:31. Saatavilla 4.1.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>
- Valtiovarainministeriö. (2013). *Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla CAF 2013*. Saatavilla 10.11.2019. <https://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf>
- Valtiovarainministeriö. (n.d.). *Tiedolla johtamisen käsikirja*. Saatavilla 11.9.2019. <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/view>

Viitala, R., Hakonen A. & Arpiainen S. (toim.) (2018). *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus*. Acta 271. Suomen kuntaliitto. Tutkimusohjelma ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Saatavilla 30.9.2019. [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3516](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3516)

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum. Viitattu 21.10.2019. <http://kamk.fi/kirjasto>.

Liitteet

2.11.2019

Hei,

olet sydämellisesti tervetullut osallistumaan Utajärven kunnan organisaation itsearviointiin. Kyselyn tarkoituksena on vahvistaa yhteistoiminnallista kehittämistä johtajuuden, strategian ja toiminnan suunnittelun sekä henkilöstön osa-alueella. Kysely kartoittaa sitä, miten organisaatio toimii ja niitä toimintatapoja, joilla organisaation toivotut tulokset voidaan saavuttaa.

Tutkimuksen tilaajana on Utajärven kunta. Tutkimus on osa Kajaanin ammattikorkeakoulun liiketalouden alan esimiestyön ja työyhteisön kehittämisen opinnäytetyötäni. Tutkimustuloksia hyödynnetään Utajärven kunnan organisaation kehittämisessä em. osa-alueilla, joten vastauksillasi on tärkeä merkitys organisaation kokonaisvaltaisen kehittämisen mahdollistamiseksi.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja tutkimustulokset julkaistaan siten, että yksittäisistä vastauksista ei voida tunnistaa vastaajaa.

Vastausaikaa on vajaa kaksi viikkoa. Kysely on avoinna 13.11.2019 asti.

Kyselyyn vastataan oheisen linkin kautta <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=INIZWzIQvE-HBTZUTG4O2xLztfRlV69LqusgXp6arA-ZUQTRTTVpDTFJUUIoxNOFERjk5Rlc0TzRKQS4u>

Annan mielelläni tarvittaessa lisätietoa kyselyyn liittyen,

**Hanna Ranta-Hirvonen**

Opiskelija, monimuotokoulutus

Liiketalouden koulutus - LLM17S

[hannaranta-hirvonen@kamk.fi](mailto:hannaranta-hirvonen@kamk.fi)

## Organisaation itsearviointi

Olet sydämellisesti tervetullut osallistumaan Utajärven kunnan organisaation itsearviointiin. Kyselyn tarkoituksena on vahvistaa yhteistoiminnallista kehittämistä johtajuuden, strategian ja toiminnan suunnittelun sekä henkilöstön osa-alueella. Kysely kartoittaa sitä, miten organisaatio toimii ja niitä toimintatapoja, joilla organisaation toivotut tulokset voidaan saavuttaa. On tärkeää, että vastaat jokaiseen kohtaan, koska jokaisen mielipide on tärkeä kokonaisvaltaisen kehittämisen mahdollistamiseksi. Vastaukset käsitellään nimettöminä. Antoisia hetkiä yhteisen kehittämisen matkalle!

### 1.Vastaaajana

- Esimies
- Työntekijä

### 2.Millä palvelualueella työskentelet?

- Elinvoimapalvelut
- Elinympäristöpalvelut
- Hyvinvointipalvelut
- Sivistyspalvelut
- Hallinto/tukipalvelut

Miten johtajat ja esimiehet viestivät kuntastrategiasta?

Miten johtajat ja esimiehet sulauttavat kuntastrategiaan kirjatut arvot ja tavoitteet yksikön toimintaa ohjaaviksi?

Vastattuasi kahteen edelliseen kysymykseen anna oma arviiosi organisaation toimintatapojen suuntaamisen tasosta strategian mukaisessa toiminnassa.

Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.

Toimintatapa on suunniteltu.

Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.

Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

Mitä johtajat ja esimiehet tekevät mahdollistaakseen jatkuvan kehittämisen?

Miten kunnassa on määritelty se, kenen vastuulla on kuntastrategian tavoitteiden toteutuminen?

Vastattuasi kahteen edelliseen kysymykseen anna oma arviosi kuntaorganisaation laadunhallinnan tasosta.

Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.

Toimintatapa on suunniteltu.

Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.

Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

Miten johtajat ja esimiehet motivoivat henkilöstöä toteuttamaan kuntaorganisaation yhteisiä päämääriä?

Miten johtajat ja esimiehet toimivat roolimallina strategiaan kirjattujen päämäärien toteuttajana?

Vastattuasi kahteen edelliseen kysymykseen anna oma arviosi henkilöstön motivoinnin ja tukemisen tasosta.

Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.

Toimintatapa on suunniteltu.

Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.

Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

Miten johtajat ja esimiehet edistävät kunnan tunnettavuutta?

Miten sisäinen markkinointi näkyy työpaikalla (esimerkiksi onko kuntastrategia nähtävillä työyksikössäsi)?

Vastattuasi kahteen edelliseen kysymykseen anna oma arviosi johtajien yhteydenpidon tasosta poliittisiin päättäjiin sekä yhteistyökumppaneihin.

Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.

Toimintatapa on suunniteltu.

Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.

Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

Miten organisaatio kerää tietoa kuntastrategiaa varten?

Miten organisaatio kerää tiedon henkilöstöltä kuntastrategiaa varten?

Vastattuasi kahteen edelliseen kysymykseen anna oma arviointi organisaation strategisesta kehittämistyöstä.

Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.

Toimintatapa on suunniteltu.

Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.

Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

Miten kunta varmistaa, että strategiaan kirjatut tavoitteet ovat saavutettavissa organisaation kaikilla tasoilla?

Miten organisaatio mittaa strategian tavoitteiden toteutumista omassa työssäsä?

Vastattuasi kahteen edelliseen kysymykseen anna oma arviointi strategian ja siitä johdettujen suunnitelmien mukaisen toiminnan toteutuksen tasosta.

Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.

Toimintatapa on suunniteltu.

Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.

Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

Miten strategiset päämäärät muutetaan toiminnallisiksi tehtäviksi työyksikötasolla?

Miten henkilöstölle annetaan tunnustusta kuntastrategian mukaisesta toiminnasta?

Vastattuasi kahteen edelliseen kysymykseen anna oma arviosi strategian toteutumisesta koko organisaatiossa.

Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.

Toimintatapa on suunniteltu.

Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.

Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.



Miten organisaatio tukee henkilöstöään, jotta voidaan saavuttaa ensiluokkaisiin suorituksiin pyrkivä organisaatiokulttuuri?

Vastattuasi edelliseen kysymykseen anna oma arviosi organisaation hyvien työskentelyolosuhteiden järjestämisen tasosta.

Emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Ei tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hataria.

Toimintatapa on suunniteltu.

Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arvioitu ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.

Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.

Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

Mitä menetelmiä esimiehet käyttävät varmistaakseen, että henkilöstöjohtaminen perustuu Utajärven kunnan kuntastrategiaan?

Minkälaisia menetelmiä tulisi käyttää, jotta strategian tavoitteet ja arvot tulevat osaksi omaa työtä?

Kiitos arvokkaista vastauksistasi organisaation toiminnan kehittämiseksi. Oikein aurinkoista ja hyvinvoivaa työpäivää Sinulle! Lopuksi Helen Kellerin sanoin: " Todellista onnea ei saavuteta mielihyvän tavoittelulla, vaan olemalla uskollinen arvokkaalle päämäärälle."