

## **Asiakaskokemus ja henkilöstö strategiatyön keskiössä case Janakkalan kunta**

Inkeri Jortikka



<b>Tekijä(t)</b> Inkeri Jortikka	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Asiakaskokemus ja henkilöstö strategiatyön keskiössä case Janakkalan kunta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 89+ 19
<p>Janakkalan kunnan talousarviovuoden 2021 kärkenä on kuntastrategian läpileikkaava tavoite ”<i>Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa</i>”. Tähän tavoitteeseen pureutuminen palvelee niin uuden strategian laadintaa kuin siihen liittyvien toimenpiteiden suunnittelua. Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa tutkitaan Janakkalan kunnan strategian toteutumisen tämän hetkinen tilanne kuntalaisten kokemana sekä henkilöstön edellytyksiä tehokkaaseen strategian toteuttamiseen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen. Tavoitteena on luoda kyselypohja kuntalaisten kokemusten keruuseen strategisten tavoitteiden toteutumisen arvioinnin yhteydessä ja tarjota työkaluja strategiatyön tueksi asiakaskokemuksen ja henkilöstön näkökulmasta.</p> <p>Kehittämistutkimus pitää sisällään nykytilan kartoituksen, ongelmatilanteen analyysin ja synteysin. Työkaluna nykytilan kartoituksessa ja ongelmatilanteen analyysissä käytetään SWOT analyysiä, jossa kootaan kiteytyvät tulokset kuntalaiskyselystä (<i>koettu strategian toteutuminen</i>) ja henkilöstökyselystä (<i>työntekijöiden edellytykset strategian toteuttamiseen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen</i>) ja lisäksi otetaan huomioon kunnassa jo tehdyt toimenpiteet sekä tämän työn yhteydessä merkittävimmät toimintaympäristöön vaikuttavat muutosajurit. Kuntalaiskyselyllä haluttiin selvittää, miten Janakkalan kunta on onnistunut toimintaa läpileikkaavan tavoitteen, <i>Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa</i>, toteuttamisen kanssa ja minkälaisen tunteen Janakkalan kunnan kanssa asiointi herättää. Kyselyn tulosten perusteella vastaajat kokivat kunnan onnistuneen tavoitteissa keskimäärin <i>Jonkin verran</i>. Asiakaskokemuksen osalta Janakkalan kuntaa kohtaan tyytyväisiä tunteita koki 29 % vastaajista ja suurin osa 49 % koki neutraalia tunnetta. Tyytymättömän tunteen kokemuksia heräsi 24 % vastaajista. Henkilöstökyselyn aineistosta haluttiin selvittää, että minkälaiset edellytykset kunnan työntekijöillä on strategian mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumisen kannalta. Henkilöstökyselyn tulosten perusteella Janakkalan kunnan työntekijöillä on melko hyvät edellytykset strategian tehokkaaseen toteuttamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen.</p> <p>Projektin lopputuotoksena syntyi TOWS-matriisi, joka sisältää nykytilanneanalyysin sekä parannusehdotuksia. Se palvelee kunnan strategian päivittämisen yhteydessä ja strategiatyötä laajemminkin tehtäessä. Nykytilanneanalyysissä on pyritty taustoitukseen ja tehtyjen toimenpiteiden kautta vertailemaan sitä, että palvelevatko käytössä olleet keinot myös tulevaisuudessa - vai asettaako milleniaali-sukupolvi, joltain muita vaatimuksia. Kuntalaiskyselyssä saadut tulokset eivät ole yleistettävissä koko väestöön eivätkä henkilöstökyselyn tulokset ole yleistettävissä kunnan työntekijöihin. Molemmissa kyselyissä olisi tarvittu kattavaan otokseen lisää vastaajia kohderyhmistä. Projektin tuotoksena syntyi kyselylomake, jolla voidaan selvittää strategian toteutumista kuntalaisten kokemana. Kuntalaiskysely olisi mielenkiintoista toistaa valtuustokauden aikana pariin otteeseen ja seurata tulosten kehittymistä. Kyselylomaketta voisi päivittää taustamuuttujien osalta vastaamaan tilastokeskuksen väestörakennetietoja.</p>	
<b>Asiasanat</b> strategiatyö, strategia, asiakaskokemus, henkilöstö, kunta	

<b>Author(s)</b> Inkeri Jortikka	
<b>Degree program</b> Master's Degree Programme in Sport	
<b>Title</b> Strategic work is based on customer experience and personnel case Janakkala municipality	<b>Number of pages and appendixes</b> 89+ 19
<p>"Our customer service is excellent and our personnel is competent and feeling well", is the objective of the fiscal year 2021 municipal strategy. Examining this objective supports designing the new strategy as well as its actions. This thesis is a design-based research, which studies the inhabitants' experience on the strategy implementation in Janakkala municipality and the personnel prerequisites for efficient strategy roll out and commitment to targets. The aim is to design a survey to collect the experiences of the inhabitants on the municipality strategy targets and additionally to discover tools for strategic work from customer experience and personnel perspective.</p> <p>This design-based research contains a current state analysis as well as an analysis and synthesis on the challenges. The SWOT analysis was applied to summarize the results of the municipality inhabitant survey (experiences on strategy implementation) and the personnel survey (the personnel pre-requisites on strategy implementation and commitment to organisational targets). Additionally, the actions executed previously and the most significant drivers for change in the operational environment, are taken into account. The first survey focused on how well the municipality has succeeded in delivering the promise "our service is excellent and our personnel is competent and feeling well" and on the feelings that arose when interacting with the municipality personnel.</p> <p>The findings reveal that the strategy implementation in Janakkala municipality has succeeded to some extent.</p> <p>Out of the respondents, 29 % answered their customer experience had been positive, while 49 % said it was neutral and the rest 24 % had a negative experience. The findings of the personnel survey demonstrate that the personnel has mediocre prerequisites for strategy implementation and organizational commitment.</p> <p>One output of this thesis is a TOWS matrix, which contains the current state analysis combined with improvement suggestions. It supports revising next year's strategy but also with more comprehensive strategy work. In the current state analysis, the purpose was to compare, whether the previously executed actions will serve in the future as well or if the millennial generation has some different expectations. The findings cannot be generalized to the whole group of inhabitants since the samples in both surveys were limited. The second output is a survey design that can be used in examining the municipality's strategy implementation. It would be fruitful to repeat the survey several times and to measure the development of the results. The survey could in the future be updated to reflect the demographic variables of the Statistics Finland.</p>	
<b>Asiasanat</b> Strategy, strategic work, customer experience, personnel, municipality, action research	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Strategiatyö .....	3
2.1	Strategia .....	4
2.2	Johtaminen .....	5
2.3	Osaaminen .....	6
2.4	Vuorovaikutus .....	8
3	Strategian arviointi ja seuranta .....	11
3.1	Muissa kunnissa .....	12
3.2	Mahdolliset haasteet strategian toteuttamisessa .....	13
4	Asiakaskokemus .....	14
4.1	Asiakasodotus .....	16
4.2	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	18
4.3	Kuntalainen .....	19
5	Henkilöstön merkitys strategian toteuttamisessa .....	20
5.1	Esihenkilö .....	21
5.2	Milleniaalit .....	22
6	Projektin tavoite ja tausta .....	25
6.1	Tutkimuskysymykset .....	26
6.2	Projektin yhteys Janakkalan kuntastrategiaan .....	26
6.3	Janakkalan kunnan organisaatio .....	28
7	Projektin vaiheet .....	29
8	Nykytilanteen kartoitus .....	33
8.1	Kuntalaiskyselyn toteutus .....	33
8.2	Kuntalaiskyselyn tulokset .....	33
8.2.1	Taustakysymykset .....	34
8.2.2	Strategian läpi leikkaavat kolme toimintatapaa .....	35
8.2.3	Strategisten tavoitteiden vaikutus kunnan toimintaan .....	38
8.2.4	Strategisten alitavoitteiden vaikutus kunnan toimintaan .....	43
8.2.5	Asiakaskokemus .....	50
8.3	Henkilöstökyselyn toteutus .....	52
8.4	Henkilöstökyselyn tulokset .....	53
8.4.1	Taustakysymykset .....	53
8.4.2	Minä ja Janakkalan kunta työnantajana .....	55
8.4.3	Minä ja Janakkalan kunnan ylin johto .....	58
8.4.4	Minä ja lähiesihenkilö .....	60
8.4.5	Työyhteisöni .....	61
8.4.6	Palvelumme .....	62

8.4.7 Yhteenveto.....	63
8.5 Aiemmat paikalliset toimenpiteet.....	64
9 Nykytilananalyysi ja parannusehdotukset.....	65
9.1 Menestystekijöiden hyödyntäminen.....	68
9.2 Uhat hallintaan.....	70
9.3 Heikkoudet vahvuuksiksi.....	73
9.4 Mahdollinen kriisitilanne.....	75
10 Johtopäätökset.....	80
10.1 Luotettavuuden arviointi.....	81
10.2 Tulosten soveltamisalue.....	84
10.3 Jatkotutkimusaiheet.....	85
Lähteet.....	86
Liitteet.....	90
Liite 1. Janakkalan kunnan strategia.....	90
Liite 2. Kuntalaiskyselyn kyselylomake.....	91
Liite 3. Koko kuntalaiskyselyn tulokset mediatiedotteena.....	96
Liite 4. Henkilöstökyselyn kysymykset ja väittämät.....	102
Liite 5. Kuntalaiskyselylomake UUSI.....	104

# 1 Johdanto

Janakkalan kunnan talousarviovuoden 2021 kärkitavoitteena on kuntastrategian läpileikkaava tavoite ”*Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa*”. Tähän tavoitteeseen pureutuminen palvelee niin uuden strategian laadintaa kuin siihen liittyvien toimenpiteiden suunnittelua. Valtuusto 14.5.2018 päätti Janakkalan kunnan strategian vuoteen 2030 asti. Kuntavaalien seurauksena valtuusto tulee vaihtumaan vuonna 2021 ja kunnan strategia päivitetään. Strategiaa päivittäessä arvioidaan käynnissä olevan strategian tavoitteiden toteutumista. Päivityksen yhteydessä tavoitteena on pyrkiä kohdentamaan oikeita toimenpiteitä ja tarvittaessa muokata strategiaa.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa tutkitaan kuntalaisten kokemana Janakkalan kunnan strategian toteutumisen tämän hetkinen tilanne sekä henkilöstön edellytyksiä tehokkaaseen strategian toteuttamiseen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen. Tavoitteena on luoda kyselypohja strategisten tavoitteiden toteutumisen arviointiin ja tarjota työkaluja strategiatyön tueksi asiakaskokemuksen ja henkilöstön näkökulmasta.

*Strategiatyö* käsitteenä kattaa strategiansuunnittelun, strategian toteutuksen ja strategisen johtamisen eli toimii ikään kuin sateenvarjona näille kaikille asioille. Kaikki strategiatyöhön kuuluvat vaiheet vaativat strategista johtamista. (Kehusmaa 2010, 15.) Käsitteen monipuolisuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä strategiatyö.

Organisaation menestymiseen on Kamenskyn (2015, 14) menestyksen timantissa neljä pääsärmää: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Tässä kehittämistyössä hyödynnetään Kamenskyn (2015, 14) lähestymistapaa strategisen johtamisen menestystekijöistä ja tuetaan sitä muulla teorialla.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 24) määrittelevät asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia tai mielikuvia syntyy. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 65) mukaan asiakkaan näkökulmasta asiakaskokemus on hybridikokemus, joka muodostuu monen eri brändin, yrityksen, palvelun ja tuotteen yhteisesti muodostamista kokemuksista.

Kunnallisissa palveluissa kohtaavat ihmiset niin henkilöstönä kuin palvelujen käyttäjinä. Tästä syystä henkilöstöjohtamisen merkitys on suuri sekä palveluiden tuloksellisuudelle että henkilöstön hyvinvoinnille ja muutosten onnistumiselle. Osaamisen, työhyvinvoinnin,

työn sujuvuuden ja työyhteisöissä vallitsevan luottamuksen on todettu vaikuttavan talouteen. Tämä johtuu hyvässä työyhteisössä vähenevistä sairaspöissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä ja muista niin sanotuista sähläyskustannuksista. (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 164.)

Tässä opinnäytetyössä pyritään Erosen (2013) ohjeilla sukupuoleen viittaamattomiin ilmauksiin ja käytetään esihenkilö-sanaa. Yhdyssanojen kohdalla kuten esimiestehtävä tai esimiesasema ei korvata "esihenkilötehtävällä" tai "esihenkilöasemalla" termeillä.

Janakkalan kunnassa ei ole vastaavaa tutkimusta tehty aikaisemmin ja mikäli tiedon keruu tapa / prosessi koetaan hyödylliseksi, voisi prosessia hyödyntää myös jatkossa. Pohdinnassa pyritään taustoitukseen ja tehtyjen toimenpiteiden kautta vertailemaan sitä, että palvelevatko käytössä olleet keinot myös tulevaisuudessa - vai asettaako milleniaali-sukupolvi, jotain muita vaatimuksia. Menetelminä kehityssuunnitelman laatimiseen käytetään SWOT-analyysipohjaa sekä TOWS-matriisia.

## 2 Strategiatyö

*Strategiatyö* on käsitteenä monipuolinen. Kehusmaan (2010, 15) mukaan strategiatyöhön kuuluvat strategiansuunnittelu, strategian toteutus ja strateginen johtaminen. Strategiatyön tavoitteena on saada strategia elämään ja yleensä käytäntöön vieminen on prosessin heikoin lenkki (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 153). Monesti strategian toteutuksesta puhutaan strategian jalkautuksena tai maastoutuksena. Näissä käsitteissä eriytyvät vahvasti kaksi vaihetta strategian suunnitteluvaihe ja suunnitelman jalkautus. Kaikki strategiatyöhön kuuluvat vaiheet vaativat strategista johtamista. (Kehusmaa 2010, 15.)

Kuntalain (410/2015) 37 §:n mukaan kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon: 1) kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen; 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen; 3) kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet; 4) omistajapolitiikka; 5) henkilöstöpolitiikka; 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet; 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. Kuntalain 38 §:n mukaan kunnan toimintaa johdetaan valtuuston hyväksymän kuntastrategian mukaisesti. Toimivan kuntastrategian tekeminen on haasteellista lain määrittäessä ison nipun alueita, joiden tulee strategiassa näkyä (Maury, Bärlun & Loukomies 2017, 22).

Strategiaprosessi on jatkuva ja rakentuu strategian laatimisesta, suunnittelusta, toteutuksesta sekä seurannasta ja päivittämisestä (Sydänmaalakka 2012, 172). Tämän opinnäytetyön kannalta keskitytään vaiheista strategian toteuttamiseen sekä seurantaan ja pohdinnassa pyritään antamaan vinkkejä päivittämiseen.

Organisaation menestymiseen on Kamenskyn (2015, 14) menestyksen timantissa neljä pääsärmää: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Tässä kehittämistyössä hyödynnetään Kamenskyn (2015, 14) lähestymistapaa strategisen johtamisen menestystekijöistä ja tuetaan sitä muulla teorialla. Näsi ja Aunola (2005, 16-19) käyttävät menestyksen timantin sijaan käsitettä ”strategialogiikka”, joka ulottuu nelikentässä kohtiin strateginen johtaminen, strateginen johtajuus, strateginen rakennehallinta ja strateginen peli. Sisällöltään nelikentän osat ovat hyvin saman sisältöisiä kuin Kameskyn (2015,14) mallissa.



## 2.1 Strategia

Sanana strategia tarkoittaa kuljettavaa tietä ja sillä kuvataan tapaa, jolla organisaatio pyrkii päämääränsä saavuttamaan (Sydänmaalakka 2012, 136). Strateginen ajattelu on lähitöisin sotateorioista ja levinnyt vähitellen siviiliin puolelle. Tämän päivän siviilielämän strategiaopit ovat syntyneet vasta viimeisen 50 vuoden aikana ensin talouselämään ja vähitellen myös muualle. Strategian määrittäminen on haastavaa, koska strategia-käsitettä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Strategiaa voidaan ja sitä tuleekin tarkastella monelta tasolta ja lisäksi sen konteksti eli toimintaympäristö, asiayhteys ja tilanne vaihtelevat. (Kamensky 2015, 24.)

Strategisen johtamisen avainidea on mahdollisimman hyvä hallinta yrityskokonaisuuden toiminnasta (Näsi & Aunola 2005, 16). Näsi ja Aunola (2005, 18) käyttävät myös käsitettä *strateginen peli*, jolla kuvastetaan strategian ominaisuutena tilannesidonnaisuutta ja joustavuutta tarpeen mukaan.

Kuvassa 1 on esitetty Kamenskyn (2015, 15) mukaan yleisimmät lähestymisnäkökulmat strategialle. Näkökulmat (suunnittelu, kilpailu, osaamis, päätöksenteko, hyperkilpailu, vuorovaikutus, menestys ja ympäristö) eivät ole toisiaan pois sulkevia vaan organisaation luonteen, toimintaympäristön ja tilanteen mukaan valitaan painopisteitä tai pääpainopiste.



Kuva 1. Strategian lähestymisnäkökulmat (mukailtu Kamensky 2015, 15)

Kaikki strategiat toteutetaan operatiivisesti eli tekemällä työtä. Strategian integrointi operatiiviseen toimintaan tuottaa vaikeuksia ja haasteita riippuen siitä mihin kategoriaan henkilö

kuuluu suhteessa strategian työprosessiin. Organisaatioissa on neljänlaisia ihmisiä strategian työprosessien suhteen: jotkut osallistuvat strategiaproessin kaikkiin vaiheisiin koko ajan, jotkut osallistuvat tiettyihin osiin prosessissa kuten esimerkiksi ideointi, välitarkastelu tai valvonta, jotkut osallistuvat strategiaan viestinnän ja koulutuksen kautta osallistumatta strategian luomiseen tai uudistamiseen ja jotkut eivät lainkaan tiedä tai ymmärrä organisaation strategiaa. (Kamensky 2015, 94.) Ihmiset toteuttavat helpommin sen, minkä valmisteluun ovat osallistuneet – tämä periaate pätee myös strategiatyöhön (Tienari ja Harvainen 2020, 193). Pelkistetyssä johtamisen määritelmässä operatiivisen johtamisen tehtävä on tehdä tulosta tänään ja strategisen johtamisen tehtävä on tehdä tulosta huomenna. Tulosta on mahdollista tehdä joka päivä, mikäli organisaatio sisäistää nämä molemmat johtamisen lajit ja integroi ne keskenään (Kamensky 2015, 96).

Strategian pitäisi sekä ohjata että jättää tilaa ajattelulle, luovuudelle, oivalluksille ja soveltamiselle. Jokaista toimintaan kuuluvaa asiaa ei ole tarvetta kuvata strategiassa eli kaikkien toimialojen ei ole välttämätöntä olla strategiassa mainittuna vaan tulisi priorisoida ja valita isompia asioita, joiden sisälle mahtuisi useampi toimiala. (Maury, Bärlun & Loukomies 2017, 20.)

Strategisissa valinnoissa kunta joutuu miettimään, mitkä eri painotukset ja niiden edellyttämät taloudelliset panostukset ovat mahdollisia. Painotukset ovat kunnille isoja kysymyksiä, koska ne vaikuttavat siihen, minkälainen brändi kunnalle muodostuu. (Virtanen & Stenvall 2019, 104.) Ratkaisuna toimivaan kuntastrategian esitysmuotoon on kaksijakoinen strategia, joista toinen on viestittävä ja kirkas ja toinen kuntalain mukainen paperi siitä, että pykälä on noudatettu (Maury, Bärlun & Loukomies 2017, 22).

## **2.2 Johtaminen**

Kolme elementtiä – teknologia, talous ja ihmiset, näyttävät kaikkien organisaatioiden toiminnassa ja ne on otettava huomioon johtamisessa alasta riippuen eri painoarvoilla. Teknologia pitää sisällään tieteiden soveltamisen ja tieteellisten menetelmien käytön. Teknologiat voidaan jakaa raaka-aine-, valmistus-, prosessi-, tuote- ja informaatioteknologioihin. Erityisesti informaatioteknologiaa ei ole varaa laiminlyödä johtamistyössä, koska se on huikkeen kehityksen myötä tunkeutunut kaikkien organisaatioiden toimintaan. (Kamensky 2015, 16.) Talous on resurssien käyttöä, joka koostuu viidestä osatekijästä: määrä, laatu, hinta, kohdentuminen ja käyttöaste. Mahdollisimman hyvä tuottoresurssi syntyy taitavasta osatekijöiden käytöstä. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa talouden johtaminen on yhtä tärkeää ja monesti vaikeampaa kuin voittoa tavoittelevissa or-

ganisaatioissa. Hyvän teknologian ja talouden johtamisen ohella tarvitaan ihmisten johtamista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten johtamiseen asettaa haasteita se, että organisaatioiden, yksikköjen, toimintojen, tiimien, sidosryhmien ja ihmisten tavoitteet eivät ole usein yhtenevät tai samansuuntaiset. Johtaminen on kyky saada tuloksia aikaan organisaation kanssa (Kamensky 2015, 16-17.)

Mellasen & Mellasen (2020, 140-141) mukaan nykypäivän johtamisen malli koostuu kolmesta ulottuvuudesta: liideristä, managerista ja yksilön kehittäjästä. Hyvässä johtamisessa yhdistyvät siis ihmisten ja asioiden johtajan sekä yksilön kehittäjän ominaisuudet. Hyvä johtaja on suunnannäyttävä, vahva ja innostava visionääri, joka toiminnallaan nostaa henkilöstön moraalialla, motivoi ja asettaa tavoitteet yksilön ja organisaation yhteiseksi menestykseksi. Tehokas asioiden johtaja pystyy takaamaan tavoitteiden saavuttamisen delegoimalla ja priorisoimalla töitä tehokkaasti, kommunikoimalla selkeästi odotukset työntekijöille. Hän johtaa omalla tietotaidollaan ryhmäänsä oikeaan suuntaan. Lisäksi tarvitaan joku joka yksilöllisesti valmentaa, tarvittaessa neuvoo ja ohjeistaa kehittymään paremmaksi.

Näsin ja Aunolan (2005, 17) strategisella johtajuudella viitataan kaikkeen johtajan persoonalliseen toimintaan vertaisten, alaisten ja omien johtajiensa keskuudessa yrityskulttuurin viidakossa. Kunnan strategisessa johtamisessa tavoitteena on ennakoivasti halutun tulevaisuuden tekeminen kuntalaisten hyvinvoinniksi ja kunnan elinvoiman parhaaksi (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 160).

Strategisesta johtamisesta kunnissa vastaavat luottamushenkilöt yhteistyössä ammatillisen johdon kanssa: valtuusto päättää kunnan keskeiset asiat ja vastaa kuntalaisten palvelutarpeisiin. Kaksoisjohtamisen eli poliittisen johtamisen ja viranhaltijajohtamisen yhteistoiminta on erittäin keskeistä strategisen johtamisen toimivuuden kannalta aina valmistelutyöstä, toteuttamiseen ja seurantaan asti. (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 162.)

### **2.3 Osaaminen**

Ensisijaisesti osaamista ei johdeta vaan on oikeampaa puhua siitä, että osaamista hankitaan, käytetään hyväksi, ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan (Kamensky 2015, 18). Kaikkeimmillaan osaamisella tarkoitetaan usein pelkästään tietoja ja taitoja, mutta osaamisen perusjoukkoon on syytä lisätä myös näkemys, halu ja rohkeus. Lisäksi yhä verkkottuneempi ja monimutkaisempi maailma on nostanut keskeiseksi osaamisen käsitteeksi vuorovaikutusosaamisen (Kamensky 2015, 159-160.) Myös Mellanen ja Mellanen (2020, 271)

nostaa esille henkilökohtaiseen kasvuun liittyen sen, että substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan henkilökohtaisia taitoja kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä itsensä ja oman työn johtamisen taitoja. Kehittyminen voi siis koskea henkilökohtaisia ja substanssiin liittyviä asioita. Esihenkilö voi tukea työntekijöitään kehittymisessä ja auttaa heitä kasvamaan ihmisinä.

Tietoa tarvitaan kaikkeen päätöksentekoon ja toimintaan. Yksilö- ja organisaatiotasolla on tiedonhallinnasta tullut yhä keskeisempi taitolaji. (Kamensky 2015, 160.) Työelämässä välttämättömiä taitoja kertyy työuran aikana. Työelämän taidoissa pätee sama kuin huippu-urheilussa: huippu-urheilijaksi ei tulla kuin kovalla jatkuvalla treenaamisella. (Kamensky 2015, 161.) Riittävää näkemystä menneisyydestä ja nykyisyydestä tarvitaan tulevaisuuden visiointiin. Näkemys on kykyä nähdä ja ymmärtää, mistä on oikein kysymys. Hyvällä näkemyksellä näkee asiakokonaisuudet oikeassa kontekstissa ja tiedostaa osat, joista ne muodostuvat sekä niihin liittyvät vuorovaikutus suhteet. Näkemys on kriittinen osaamisen elementti, jonka kehittämiseksi organisaatioiden tulisi ponnistella. (Kamensky 2015, 161-162.)

Ihmisten käyttäytymiseen ja aikaansaannoksiin vaikuttavat halu, tahto ja motivaatio. Ensimmäinen vastuu omasta motivaatiosta on jokaisella ihmisellä itsellään. Työtyytyväisyys ja työtytymättömyys eivät ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia. Ei riitä toisen saavuttamiseksi, että vain toisen puolen tekijöitä poistetaan. Sisäiset tekijät muodostavat työtyytyväisyyden. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, saatu tunnustus, työsiinänsä, vastuukokemus, oppimisen tunne, uramahdollisuudet ja kasvu. Ulkoiset tekijät kuten yritysjohto, hallinto, suhteet työkavereihin, asema organisaatiossa ja turvallisuus muodostavat työtytymättömyyden. (Kamensky 2015, 164-165.) Rohkeus tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä ei tule automaattisesti, vaikka osaamisen kaikki muut osa-alueet olisivat kunnossa. Rohkeuteen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Lisäksi syyt rohkeuden puutteeseen ovat yksilöllisiä ja organisatorisia. (Kamensky 2015, 169.)

Kyvykkyyden tunne työtehtävissä tarkoittaa sitä, että henkilö osaa tehdä työnsä hyvin ja hänellä on mahdollisuus kehittyä siinä. Työn ollessa liian helppoa aiheuttaa se motivaation laskua ja tylsistymistä. Työn ollessa liian vaikeaa se laskee motivaatiota ja aiheuttaa ahdistusta. Työntekijä on tuottavimmillaan, kun työhön on löydetty ns. *sweet spot*, jossa on tarpeeksi haasteita, mutta usko onnistumiseen säilyy. (Mellanen & Mellanen 2020, 203.)

Organisaatio on teknis-taloudellissosiaalinen kokonaisuus ja menestymiseen tarvitaan osaamista kaikilla kolmella osatekijällä: teknologiasta pitää usein ymmärtää kaikki osa-

alueet ja se, miten ne liittyvät arvoketjun osiin koko prosessin aikana. Talous on koko organisaation asia ja jokaisen työntekijän toiminta on taloudellista toimintaa. Ihmiset ovat kaikkien muiden resurssien ja osaamisen taustalla. Joukkuepelissä ihmisen osaaminen jakautuu kolmeen tasoon: ihmisen yksilöllinen osaaminen, ihmisen osaaminen joukkueen jäsenenä ja joukkue osaaminen kokonaisuutena. Ihmisen yksilöllistä osaamista ei saada optimaalisesti organisaation käyttöön, mikäli yksilö ei tee työtään ensisijaisesti koko organisaation hyväksi. Yksilöosaamisen ja joukkueosaamisen merkitys ja niiden välinen vuorovaikutus on tärkeää ymmärtää. (Kamensky 2015, 170-174.) Sydänmaalakan (2012, 132) mukaan osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation strategian, vision ja tavoitteiden kirkastamisesta. Tämän jälkeen määritellään ydinosamiset, jotka luovat merkittävää kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle.

Näsi ja Aunola (2005, 16-17) käyttävät termiä strateginen rakennehallinta, jolla tarkoitetaan yrityksen perusrakenteiden ohjausta. Se pitää sisällään rahoitus- ja kannustefilosofisen osan ja operationaalisen osan sekä yrityksen organisaatiomallin (strateginen toimintarakenne).

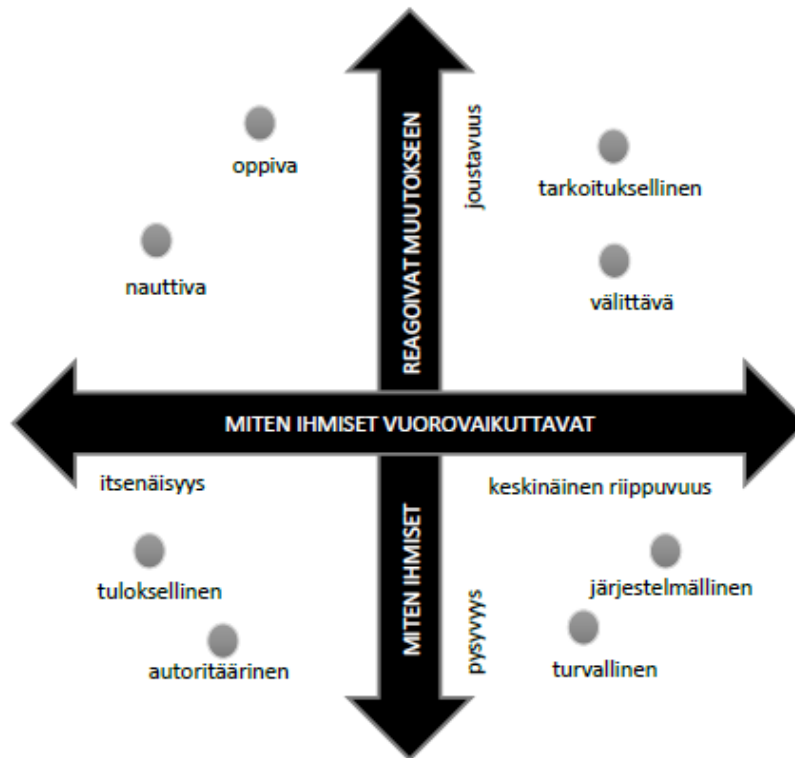
## **2.4 Vuorovaikutus**

Yksi menestyksen timantin neljästä särmästä on vuorovaikutus. Vuorovaikutussuhteiden perustan muodostavat organisaatio, ympäristö ja yksilö. Vuorovaikutussuhteita on organisaation ja ympäristön välillä, organisaation ja yksilön välillä sekä yksilön ja ympäristön välillä. Lisäksi ympäristöllä ja organisaatiolla on monimutkaisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhdekokonaisuuksia, jotka muodostavat vuorovaikutusta ympäristön sisällä ja organisaation sisällä. Ihminen on mukana useimmissa vuorovaikutussuhteissa ja on olennaista tarkastella myös ihmisen henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja. (Kamensky 2015, 20-21.)

Vuorovaikutusjohtamisessa korostuu ajatus, että strateginen pohdinta tapahtuu koko organisaation voimalla ja yksilöllä on siinä tärkeä rooli (Sydänmaalakka 2012, 142). Näsin ja Aunolan (2005, 17) mukaan strategisen johtajuuden keskiö on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Sydänmaalakan (2004, 126) mukaan vuorovaikutuksen tavoitteena on tehokas asetettujen tavoitteiden saavuttaminen.

Jokaisella menestyvällä organisaatiolla on strategian kanssa käsi kädessä kulkeva kulttuuri. Mellanen & Mellanen (2020, 152-155) kuvaa osuvasti strategian olevan organisaation järki ja aivot ja kulttuuri toimii verenkiertona ja sydämenä. Strategiasta saadaan logiikka tekemiselle ja se asettaa tavoitteet, kulttuuri osallistuu tavoitteiden saavuttamiseen uskomusten, arvojen, toiminnan ja normien kautta. Näkymätön organisaatiokulttuuri on

yhteinen tekijä, joka on kaikessa läsnä ja, joka ohjaa ajattelua, asenteita ja toimintaa. Se määrittelee, mikä on organisaatiossa kiellettyä, sallittua, suositeltavaa tai paheksuttavaa. Johtajista suurin osa ymmärtää strategian merkityksen ja tietää, miten se toteutetaan organisaatioissa. Kulttuuri sen sijaan on epämääräisempi kokonaisuus, jonka hahmottaminen on haastavaa. Siihen liittyvät tunteet, asenteet, sosiaaliset rakenteet ja yksilöiden käytös. Halutessaan kulttuuriakin voidaan kuitenkin johtaa. Organisaation kulttuurin hahmottamiseksi voidaan jakaa kahdeksan organisaationkulttuurityyppiä kahdelle akselille (kuva 2). Vaakasuuntainen akseli kuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta (itsenäisyys vs. keskinäinen riippuvuus) ja pysty akseli kuvaa sitä, kuinka organisaatiot vastaavat vuorovaikutukseen (joustavuus vs. pysyvyys). Tutkijoiden mukaan vierekkäiset tyyli (kuvassa 2) usein näyttävät samassa organisaatiossa yhtä aikaa. Eri puolilla olevien tyylien ylläpito vaatii energiaa ja ne harvemmin näyttävät samassa organisaatiossa. (Mellanen & Mellanen 2020, 152-155.)



Kuva 2. Kulttuurityypit (Mellanen & Mellanen 2020, 156)

Verkostojen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa (Kamensky 2015, 356). Kaikkien verkostojen, organisaatioiden ja asioiden taustalla on ihminen, minkä vuoksi henkilökohtaisten vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu (Kamensky 2015, 199). Hyvien vuorovaikutustaitojen lähtökohtana on itsensä tunteminen (Kamensky 2015, 217).

Kulttuurin muutosta ei voi käskää, sillä se liittyy ihmisten tunteisiin ja sosiaalisiin rakenteisiin kiinteästi. Mutta sitä voidaan kehittää esimerkiksi tulella tietoisesti nykyhetkestä, asettamalla tavoitteet toivotulle kulttuurille, valitsemalla johtotehtäviin ja avainrooleihin toivottua kulttuuria edustavia henkilöitä. Lisäksi sitä voidaan kehittää tuomalla kulttuurin muutos osaksi arkea sekä huolehtimalla siitä, että kokonaisuus tukee uutta kulttuuria. (Mellanen & Mellanen 2020, 157-159.)

Organisaation yrityskulttuuri (=arvot ja pelisäännöt) ja johtamisjärjestelmä (=toimintamallit) vaativat syntyäkseen vuorovaikutusta, yhteisiä kokemuksia ja näkemysten vaihtoa. Nykyiset, vallitsevat pelisäännöt ja arvot ovat syntyneet vuosien aikana juuri tällä tavoin eikä niiden muuttaminen tapahdu yhdessä yössä. (Kehusmaa 2010, 89-90.)

Sekä-että-ajatteluun pystyminen tulee olemaan yhä tärkeämpää uusien ratkaisujen tuottamisessa. Tämän tyyppisessä ajattelussa tarvitaan kykyä sovittaa yhteen monia asioita ja erilaisia näkökulmia sekä kykyä yhdistellä ristiriitaisia ja vastakkaisia elementtejä. Erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen on tärkeä ominaisuus. Taitoa vaatii se, että osaa muodostaa toisiaan täydentäviä työskentelypareja sekä tiimejä ja yhdistää siihen vielä sekä-että-ajattelun ja henkisen joustavuuden. (Kamensky 2015, 357.)

On hyvä muistaa, että strategian viestittäminen ei ole vain laadintavaiheeseen kuuluva tehtävä vaan viestittämistä tehdään jatkuvasti. Viestittämällä varmistetaan strategian toteuttaminen niin omassa organisaatiossa kuin sidosryhmissäkin. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 153.)

### 3 Strategian arviointi ja seuranta

Hyvä sisältöinen strategia antaa kattavan kriteeristön lisäksi arviointimenetelmät strategian toteuttamisen arviointiin (Kehusmaa 2010, 187). Strategian onnistumista mitataan siinä, että toteutuuko se käytännössä (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 153). Kunnan strategisten päämäärien toteutumista valvotaan arvioinnin ja seurannan avulla. Niiden avulla saadaan tietoa organisaation onnistumisesta tehtäviensä hoitamisessa ja järjestämisessä sekä toiminnan strategianmukaisuudesta. (Kuntaliitto 2021a.) Kuntalaki edellyttää kuntastrategian tarkistamista vähintään kerran valtuuston toimintakauden aikana (Kuntalaki 410/2015).

Arviointi on edellytys strategian toteutumiselle ja kehitykselle. Arvioinnin perustana ovat arviointi- ja mittauskelpoiset strategiset tavoitteet. Poikkeamiin tulee reagoida, jotta seurannalla ja arvioinnilla olisi merkitystä. Strategian sisältöjen toteutumista ja kunnan strategiaprosessia voidaan arvioida laajemmin itsearviointina puolivälissä valtuustokautta ja / tai sen päättyessä. (Kuntaliitto 2021a.) Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tiedonkeruu ajoittuu valtuustokauden päättymiseen. Kuntaliiton (2021a) mukaan tässä vaiheessa tehtävä itsearviointi antaa arvokkaan ”testamentin” seuraavalle valtuustolle strategian tilanteesta, päivitystarpeesta ja strategianprosessin käytäntöjen kehittämisestä jatkossa. (Kuntaliitto 2021a.)

Strategian arvioinnin ja seurannan välineenä toimii kunnissa talousarvio. Taloussuunnitelman perustana ja ohjeistuksena talousarvion laadintaan toimivat kuntastrategia ja sen toteuttamisohjelmat. Kunnan valtuusto- ja hallitustason strategisten tavoitteiden ohjausvoimaa arvioidaan eli käytännössä seurataan talousarvion seurannassa. (Kuntaliitto 2021b)

Kehusmaan (2010, 183) mukaan on tarpeellista arvioida rinnakkain strategiatyömallia, organisaatiokulttuuria, arvoja ja johtamismallia. Ja tunnistaa näiden yhtymäkohdat sekä vahvuuksien että puutteiden osalta. Henkilöstö- ja tyytyväisyysmittaukset eivät aina tuota organisaatiokulttuurista ja johtamismallista kokonaiskuvaa. Ne kuitenkin saattavat antaa viitteitä vallitsevista arvoista ja kertoa yksilötason johtamismallista tai esimiestyyleistä. Varsinaisia arviointeja organisaatiokulttuuriin tai arvotutkimuksiin tai johtamismalliin ei yleensä ole. Yksinkertaisessa itsearvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi väittämäasteikkoa, jossa väittämäpareja lisätään organisaation tarpeen ja tilanteen mukaan.



Esihenkilön keskeinen väline strategian toteuttamiseksi työyksiköissä ovat kehityskeskustelut. Niissä voidaan yksilökohtaisesti sopia, mitä panosta keneltäkin edellytetään strategian toteuttamiseksi sekä minkälaista osaamista, kehittämistä ja tukea yksilö tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 154.)

Strategisen suunnitelman toteuttaminen ja kehittäminen ei ole suoraviivainen tehtävä ja useimmat kirjoittajat arvioivat epäonnistumisprosentin olevan 30 – 70 prosenttia (Cândido & Santos 2019). Cândido ja Santos (2019) tulivat tutkimuksissaan sellaisiin tuloksiin, että strategian täytäntöönpanoprosessiin vaikuttavat monet esteet, jotka voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa ja olla vahvasti sidoksissa toisiinsa niin dynaamisissa ja monimutkaisissa käytöstavoissa. Lisäksi yksi este voi johtaa ja vahvistaa muita esteitä, lopulta muodostaen pitkiä tukoksia täytäntöönpanon esteeksi.

### **3.1 Muissa kunnissa**

Kuntaliiton (2021b) ohjeistamaa talousarvion mukaista seurantaan havaitsi Rajahalme (2017) ProGradu-tutkielmassaan. Hän tutki strategian toimeenpanoon liittyviä toimenpiteitä neljän kaupungin osalta Jyväskylä, Tampere, Turku sekä Vantaa.

Tutkituissa kaupungeissa ei ole strategian arviointi käytäntöihin liittyen selkeitä prosessoituja käytäntöjä ja lisäksi seurannasta erillisiä arviointikäytäntöjä on vähän. Strategian arviointi toteutetaan aina seurannan yhteydessä, jolloin myös arviointisykli noudattelee seurannan raportointisykliä. Toimintakauden tilinpäätösvaiheessa on toteutettu laajempaa arviointikeskustelua, jossa tarkastellaan vuositavoitteiden toteuman lisäksi myös aikajänteeltään pidempien tavoitteiden toteutumista. Talousarvionvalmistelun yhteydessä käydään myös pohtivampaa keskustelua vuositavoitteiden asettamisesta ja niiden kytkennästä ylemmän tason strategisiin tavoitteisiin. Strategian arvioinnista vastaavat käytännössä samat toimijat kuin seurannastakin. (Rajahalme 2017, 58-59.)

### 3.2 Mahdolliset haasteet strategian toteuttamisessa

Strategisen toimeenpanon pullonkauloja voidaan kuvata Laura Lares-Mankin mallin (kuva 3) mukaisesti (Näsi & Aunola 2005, 157-158).



Kuva 3. Laura Lares-Mankin strategisen toimeenpanon pullonkaulamalli (mukailtu Näsi & Aunola 2005, 158)

Kuvan 3 mukaisessa mallissa on viisi pääaluetta, joista alimmaisella *mahdollisuustasolla* ongelmana on se, että strategia ei ole toteuttamiskelpoinen. Toisena tasona on *tietoisuustaso*, jossa strategian viestintä ei ole riittävää. Kolmantena tasona on *formaliteettitaso*, jossa puolestaan strategian toteuttamiselta puuttuvat muodolliset edellytykset (resurssit, osaaminen, järjestelmä). Neljantenä tasona on *sitoutuneisuuden taso*, jossa suurin ongelma on, että strategian toteuttamiseen ei ole sitouduttu. Viidennellä *kokemisentasolla* strategian toteuttamisessa ei systemaattisesti hyödynnetä jaetun strategisen tiedon keräämistä.

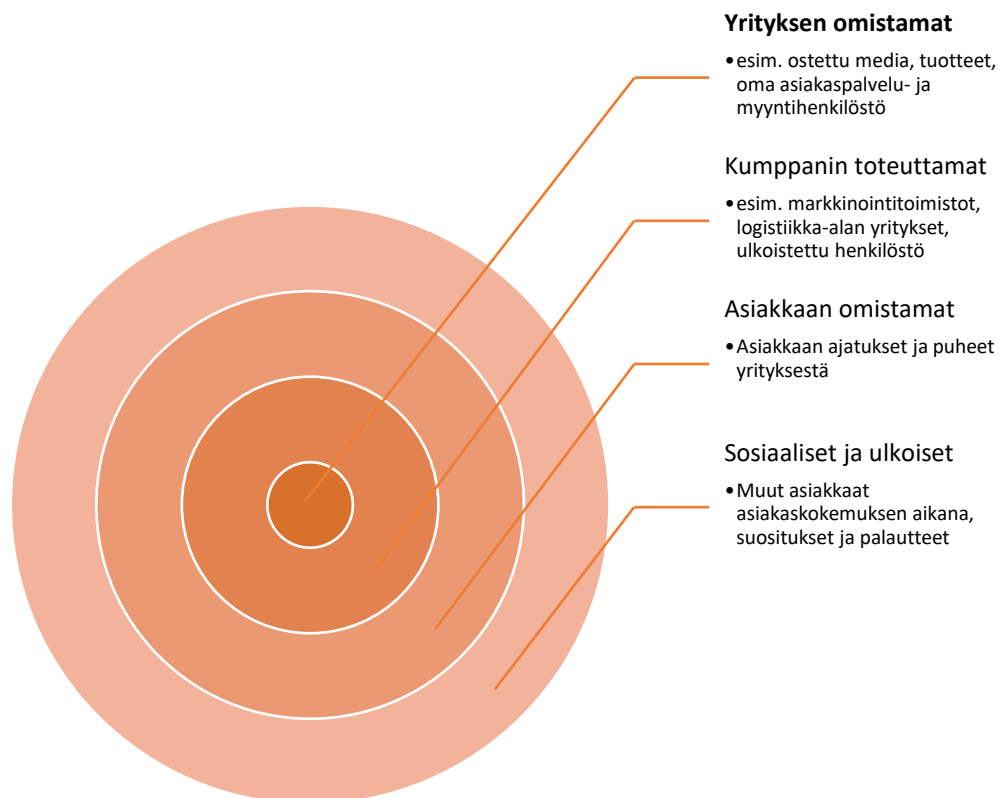
## 4 Asiakaskokemus

Akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa on tällä hetkellä kaksi teoreettisesti erilaista lähestymistapaa asiakaskokemukseen. Kaksi näkökulmaa eivät ole ristiriidassa keskenään vaan ne painottavat eri asioita – ensimmäinen asiakkaan kontekstia ja toinen yrityksen kontekstia. Ensimmäisen teorian mukaan asiakaskokemusta voidaan tarkastella vain kuluttajan oman elämän kontekstista eli se syntyy kuluttajan omien prosessien seurauksena eikä sitä voi tarkastella erikseen. Tässä lähestymistavassa korostuu se, että organisaation on haastavaa täysimääräisesti johtaa asiakaskokemusta, koska sen määrittymisen kriteerit ovat asiakkailla erilaisia sen subjektiivisen luonteen vuoksi. Asiakaskokemus muodostuu hyvin subjektiivisesti ja sosiokulttuurillisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemukseen vaikuttavat henkilökohtaiset merkitykset, jotka määrittyvät myös suhteessa kulttuuriin ja muihin ihmisiin. Toisen teorian mukaan asiakaskokemus voidaan määritellä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, jossa on tyypillistä tutkimuksen keinoin rakentaa tavoitteen mukainen asiakaskokemus kehittämällä yrityksen tai organisaation asiakaspolkuja ja kosketuspisteitä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 56-57.) Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että asiakaskokemus rakentuu monista kosketuspisteistä, joiden onnistuneella tai epäonnistuneella toteutuksella voi olla isompi vaikutus asiakastyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja –suositteluun, kuin itse tuotteella tai palvelulla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73).

Löytänä ja Kortesus (2011, 24) määrittelevät asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia tai mielikuvia syntyy. Saarijärven ja Puustisen (2020, 65) mukaan asiakkaan näkökulmasta asiakaskokemus on hybridikokemus, joka muodostuu monen eri brändin, yrityksen, palvelun ja tuotteen yhteisesti muodostamista kokemuksista.

Asiakaskokemuksen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee erilaisissa kosketuspisteissä asiakkaan kanssa. Johdetussa asiakaskokemuksessa lähdetään liikkeelle siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoidaan yrityksen arvo asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus 2011, 12.) Kosketuspisteistä osa on helpommin yrityksen hallittavissa kuin toiset. Yritys pystyy itse vaikuttamaan omien verkkosivujen ja markkinointiviestinnän sisältöihin, mutta sosiaalisessa mediassa muiden asiakkaiden julkaisemat arviot jäävät suoran vaikutuksen ulkopuolelle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 75.)

Eri kohtaamisten summana syntyy asiakaskokemus. Nämä kohtaamiset voivat olla mitä tahansa nettikeskusteluista lehtimainoksiin tai puheluista henkilökohtaisiin tapaamisiin. (Löytänä & Korteso 2011, 52.) Samaan lopputulemaan tulevat Saarijärvi ja Puustinen (2020, 73), jotka kuvaavat asiakaskokemuksen rakentuvan kosketuspisteissä, joilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaan ja organisaation välisiä suoria ja epäsuoria vuorovaikutustilanteita. Kosketuspisteisiin (kuva 4) kuuluvat yrityksen omistamat ja kumppanien toteuttamat pisteet, joissa yritys voi itse tai yhteistyössä kumppaniyrityksen kanssa suunnitella ja johtaa asiakaskokemusta. Sen lisäksi on kosketuspisteitä, joita yritys tai sen kumppanit eivät pysty hallitsemaan eli asiakkaan omistamat pisteet tai ulkoiset ja sosiaaliset pisteet.



Kuva 4. Asiakaskokemuksen erilaiset kosketuspisteet ja niiden kuvaukset mukailtu (Saarijärvi & Puustinen 2020, 74)

Viestimällä kaikissa kohtaamisissa brändin lupausta luodaan asiakkaalle odotuksia arvosta, jota yritys voisi hänelle tuottaa. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävänä on yhtenäistää yrityksen eri osien toiminta niin, että asiakkaalle pystytään luomaan hänen odotuksensa mukainen arvo. (Löytänä & Korteso 2011, 52.)

Asiakaskokemus on asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuva kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus, joka määrittyy subjektiivisesti (Saarijärvi & Puustinen 2020, 117).

## 4.1 Asiakasodotus

Asiakasodotukset ovat keskeinen asiakaskokemuksen määrittäjä ja asiakaskokemusta ei voida johtaa ilman, että johdetaan asiakasodotuksia (Saarijärvi & Puustinen 2020, 101). Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että yrityksen kyvyt lunastaa markkinoilla luotavat odotukset ovat linjassa. Palvelulla asiakkaalle luotu kokemus on aina subjektiivinen ja yritykselle muodostuu valtava riski tilanteessa, jossa palvelu ei asiakkaan mielestä vastaa markkinoinnin luomia lupauksia. (Löytänä & Korteso 2011, 51.) Odotuksillamme on iso rooli siinä, miten koemme asioita elämässä ja asiakkainakin. Odotukset toimivat kokemustemme määrittäjinä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92.) Jotta asiakaskokemusta voidaan tehokkaasti johtaa, tulee organisaatiossa olla ymmärrys siitä, millaisia yleisiä ja erityisiä odotuksia asiakkailta on ja mistä eri lähteistä ne muodostuvat (Taulukko 1). Asiakasodotukset asettavat jokapäiväiselle tekemiselle lähtökohtaisen tavoitetason. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 100.)

Taulukko 1. Asiakasodotukset mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2020, 95-97

<b>Yleiset asiakasodotukset</b>	
<b><i>Personoitu asiakaskokemus</i></b>	<i>Monikanavainen asiointi</i>
<b><i>Läsnäolo ja reagointi sosiaalisessa mediassa</i></b>	<i>Helppo ja vaivaton asiointi</i>
<b><i>Yhdenmukainen viestintä</i></b>	<i>Nopeus</i>
<b><i>Mahdollisuus tehdä itse</i></b>	<i>Osaava ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu</i>
<b>Reklamaatioihin reagointi</b>	
<b>Erityiset asiakasodotukset</b>	
<b><i>Aiemmat asiakaskokemukset</i></b>	<i>Markkinointi- ja muu viestintä</i>
<b><i>Toimialan normi</i></b>	<i>Suosittelu</i>
<b><i>Laatuvihjeet</i></b>	<i>Brändi</i>

Asiakasodotukset ovat jaettavissa yleisiin ja erityisiin odotuksiin (Taulukko 1). Yleiset odotukset heijastavat sitä, miten alalla on yleisesti ollut tapana toimia ja ne eivät johdu tietystä yrityksestä tai brändistä. Yleisiä odotuksiin kuuluvat mm. monikanavainen asiointi, helppous asiointissa sekä ammattitaitoinen asiakaspalvelu. Erityiset odotukset taas muodostuvat juuri tietyn yrityksen palveluita tai tuotteita kohtaan. Ne syntyvät usean tekijän yhteisvaikutuksesta, kuten asiakkaan tai hänen ystävänsä aiemmista kokemuksista yrityksen kanssa sekä yrityksen välittämästä markkinoinnista. Näiden erityisten asiakasodotusten syntymistä kannattaa tarkastella. Tunnistamalla asiakkaiden erityiset odotukset, voidaan myös asiakaskokemukselle asettaa tavoitetaso. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–98, 100.)

Yrityksen näkökulmasta on oleellista ymmärtää, että asiakaskokemusta tulee tarkastella monitasoisesti rakentuvana. Nämä kolme tasoa ovat staattinen, dynaaminen ja asiakassuhteen taso. Staattisella tasolla asiakaskokemusta tarkastellaan yksittäisenä ja itsenäisenä tapahtumana, jolloin organisaatio keskittyy tarkasti yhden rajatun asiakaspolun aikana rakentuvan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Dynaamisen luonteen vuoksi asiakaskokemukseen vaikuttavat epäsuorasti aiemmin koetut asiakaskokemukset, jotka luovat odotuksia tuleville asiakaskokemuksille ja, jotka voivat vaikuttaa asiakastyytyvyyteen. Asiakassuhteen tasolla yksittäisten asiakaskokemusten ulkopuolella yrityksen on tärkeä tunnistaa erilaisten kosketuspisteiden mahdolliset rakennuspaikat. Näiden kosketuspisteiden on tarkoitus kehittää asiakassuhdetta pidemmällä aikavälillä. Sosiaalisen median ja yrityksen mobiilisovelluksien kautta on mahdollista luoda iloisesti yllättäviä kosketuspisteitä tai tukea emotionaalisella markkinointiviestinnällä pysyvämpiä asiakassuhteita. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää päättää, mitä toimenpiteitä tehdään edellä kuvatuilla tasoilla. Staattisella tasolla jäsenetään asiakaskokemusta erillisinä asiakaskokemuksina, dynaamisella tasolla integroituvat asiakaskokemukset luonnolliseksi asiakaskokemusten jatkumoksi ja asiakassuhdetasolla yritykset pyrkivät kehittämään asiakasuskollisuutta kognitiivisesta toiminnalliseseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70-71.)

Miten asiakasodotuksia johdetaan? Yksi esimerkki Saarijärven ja Puustisen (2020, 101) mukaan on asiakasodotusten konkretisointi henkilöstölle siten, että rakennetaan organisaatioiden toimipisteiden näkyvimille paikoille tauluille top 10 -asiakasodotukset.

Miten luoda hyviä asiakaskokemuksia? Professori Stefan Thomke nostaa esiin tunteen kytkemistä asiakaskokemuksiin erilaisin tavoin. Ihmiset kokevat asioita monilla aisteilla: me näemme, haistamme, maistamme, tunnemme ja kuulemme asioita, jotka muokkaavat kokemuksiamme. Aistien stimulointi voi luoda voimakkaita emotionaalisia kokemuksia niin hyvässä kuin pahassa. Thomken mukaan organisaatio pystyy kääntämään pettymykset positiivisiksi asiakaskokemuksiksi. Esimerkiksi tutkimuksissa on tunnistettu reklamaatioiden menestyksekkään hoitamisen vaikutus asiakastyytyvyyden parantumiseen ja positiivisten emootioiden syntymiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 106-107.) Tunnereaktio tai jopa pidempi aikainen emootio voi syntyä hyvästä tai huonosta kokemuksesta. Kokemus voi syntyä mm. asiakaspalvelusta, hinnasta tai laadusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 101.)

Millainen on huono asiakaskokemus? Huonoja asiakaskokemuksia yhdistää se, että asiakkaan odotukset alittuvat (Saarijärvi & Puustinen 2020, 106-107). Saarijärven ja Puustisen (2020, 110) mukaan huonojen asiakaskokemusten seuraukset voivat olla yritykselle

katastrofaalisia. Samalla kannalla ovat Löytänä ja Korteso (2011, 51), joiden mukaan yritykselle on valtava riski olla tilanteessa, jossa palvelu ei vastaa markkinoinnin luomia lupauksia.

Huono kaiku kauaksi ja kuluttajat valittavat usein julkisesti sosiaalisen median kautta suurille yleisöille. Toistuvat huonot asiakaskokemukset ovat signaaleja siitä, että organisaation tarjonnassa on jokin vialla ja saattavat muodostaa yritykselle merkittävän ongelman kilpailukykyyn liittyen. Organisaation on syytä olla herkkänä kuulemaan ja näkemään huonoja asiakaskokemuksia ja rohkaisemaan henkilöstöään kaikilla organisaatiotasolla tuomaan niitä johdon tietoisuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110-111.)

Erityisen huonoksi asiakaskokemus muuttuu, kun siihen alkaa liittyä negatiivisia tunteita tai emootioita. Asiakaskokemuksen yhteydessä koetut tunteet pettymys, ärsyyntyminen, stressi, turhautuminen, nolostuminen tai järkytys ovat kielteisiä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 111.)

#### **4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Asiakaskokemus edellyttää strategista suunnittelua, koska asiakaskokemus kytkeytyy erottamattomasti organisaation olemassaolon edellytyksiin markkinoilla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 124).

Luonnollinen voima asiakaskokemuksen johtamisessa voi olla asiakaskokemuksia edistävä organisaatiokulttuuri. Tämän tyyppisen kulttuurin luominen ei ole nopea projekti vaan vaatii aikaa, malttia ja systematiikkaa. Johdon on väsymättömästi puhuttava asiakaskokemuksen tärkeydestä perustellen sitä oikeilla käsitteillä, täsmällisesti ja konkreettisesti. Asiakaskokemus pitää tehdä näkyväksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123.)

Ennen kuin organisaatio strategisesti määrittelee, millaista asiakaskokemusta se tavoittelee ja millä keinoin, niin tulee tunnistaa keskeisimmät asiakasryhmät eli kenelle asiakaskokemusta suunnitellaan. Kun organisaatiolla on näkemys siitä, että millaisia asiakkaita varten se on olemassa, se voi alkaa suunnitella, millaista asiakaskokemusta se tavoittelee. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 124.) Erilaiset asiakasluokittelun tavat auttavat tunnistamaan, että kenen ehdoilla asiakaskokemusta ollaan kehittämässä. Näitä tapoja ovat demografialuokittelu (mm. ikä, sukupuoli, asuinpaikka, tulotaso), asiakkuusvaiheluokittelu (esim. tuoret asiakkuudet ja niihin panostaminen), kannattavuusluokittelu (esim. tunnustetaan kannattavin asiakas ja varmistetaan näiden pysyminen myös jatkossa), kasvupotenti-

aaliluokittelu (esim. tunnistetaan asiakkaan ostojen kohdistuvuus omalle ja kilpaileville yrityksille) ja asiointikanavaluokittelu (esim. tunnistetaan asiakkaat, joka haluavat asioida verkossa). (Saarijärvi & Puustinen 2020, 129-130).

Jotta asiakaskokemus muuttuu puhumisen painopisteestä tekemisen painopisteeksi, tulee asiakaskokemuksen näkyä siinä, miten resursseja, kyvykkyksiä ja prosesseja priorisoidaan ja lisäksi tavassa, jolla organisoidutaan, palkitaan ja viestitään (Saarijärvi & Puustinen 2020, 192).

### **4.3 Kuntalainen**

Kuntalaisten neuvonta ja asiakaspalvelu on lakisääteinen vaatimus. Hallintolain mukaan kunnan on neuvottava ja palveltava asiakkaitaan ja tämän lisäksi kuntalaisille pitää myös kertoa, miten kysymyksiä ja asiakaspalautetta voi jättää, miten palauteet käsitellään, miten asioita saa vireille, miten palvelupisteet ovat auki ja miten virkamiehet ovat tavoitettavissa. (Kuntaliitto 2016, 30.)

Kunnalla on lisäksi kuntalain edellyttämiä velvollisuuksia tiedottaa suunnitelmista, päätöksistä, toiminnasta ja palveluista. Tietoa tulee jakaa kunnan ja kuntalaisten välillä. Yhteisiin asioihin liittyvään keskusteluun osallistuminen on asukkaiden oikeus. Valmistelun varhaisvaiheessa tapahtuva tiedottaminen ja aktiivinen vuorovaikutus luovat asukkaille edellytyksiä vaikuttaa yhteisten asioiden hoitamiseen. Nimenomaan kaksisuuntaiseen viestintään tulee kiinnittää huomiota kunnan, kuntalaisten sekä muiden sidosryhmien kesken. (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 196.)

Kuntalainen on voimavara kunnassa, kun sen palveluja ja toimintaa kehitetään. Paikallista arjen toiminnasta ja todellisuudesta kumpuava tieto ja asiantuntemus luovat pohjan vaikuttavalle ja oikea-aikaiselle toiminnalle. Kuntalaiset haluavat edistää asioita, jotka ovat itselle ja läheisille tärkeitä (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 39-40.)

Kunnan viestintää, yleistä kunnassa käytävää keskustelua ja sen aiheuttamia reaktioita on syytä seurata järjestelmällisesti. Viestinnän seuranta antaa tuntumaa yleiseen mielipiteeseen, auttaa havaitsemaan hiljaiset signaalit jopa kriisien merkit ja ohjaa palvelujen kehittämiseen. Kunnan viestinnän arviointi on mahdollista kytkeä valtuusto kohtaisiin tavoitteisiin, toiminta- ja taloussuunnitelmiin ja tulosoajausjärjestelmään. (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 197.)



## 5 Henkilöstön merkitys strategian toteuttamisessa

Mauryn ja kumppaneiden (2017, 257) mukaan esihenkilöllä ja työntekijällä on vastuunsa strategian toteuttamisessa. Esihenkilöillä on merkittävä rooli strategian toteuttamisessa, koska he ovat se voima, joka viime kädessä varmistaa muutosten tapahtuvan käytännössä. Esihenkilöt tulkitsevat strategiaa yksittäisille työntekijöille ja vastaavat työnohjaamisesta, mittaamisesta sekä palkitsemisesta. Esihenkilöiden on sisäistettävä strategia ja osattava puhua siitä yhteisellä, ymmärrettävällä ja mielenkiintoisella tavalla niin, että he saavat ihmiset tekemään haluttuja tekoja strategian suuntaisesti. Työntekijöidenkin tulee olla aktiivisia tekijöitä, jotka muistavat strategian, puhuvat siitä ja lisäksi toimivat sen pohjalta. Keskijohdon ja esihenkilöiden avainasemasta kirjoittavat myös Tienari ja Harviainen (2020, 141), joiden mukaan toimivassa strategiatyössä organisaation tasot ja yksiköt pitäisi saada toimimaan yhdessä ja samaan suuntaan mahdollisuuksien mukaan.

Kunnallisissa palveluissa kohtaavat ihmiset niin henkilöstönä kuin palvelujen käyttäjinä. Tästä syystä henkilöstöjohtamisen merkitys on suuri sekä palveluiden tuloksellisuudelle että henkilöstön hyvinvoinnille ja muutosten onnistumiselle. Osaamisen, työhyvinvoinnin, työn sujumuuden ja työyhteisöissä vallitsevan luottamuksen on todettu vaikuttavan talouteen, johtuen hyvässä työyhteisössä tapahtuvasta sairaspotilaisten ja työkyvyttömyyseläkkäiden vähentymisestä ja muista niin sanotuista sählyskustannuksista. (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 164.)

Työn imun tiedetään olevan yhteydessä parempaan työsuoritukseen, asiakastyytyväisyyteen, työnantajaan sitoutumiseen ja aloitteellisuuteen työssä (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 164). Myös Sauerin, Spradley ja Cromartien (2017) tutkimustulokset kertoivat, että suurin vaikutus kokonaisasiakastyytyväisyyteen oli asiakkaiden tyytyväisyydellä työntekijöiltä saatuun palveluun. Artikkelin johtopäätöksissä nostetaan esiin, että palvelun johtajien ei tule vain asettaa vaatimuksia antamalla määräyksiä ja normeja, vaan heidän tulisi luoda terveellinen työskentelyilmapiiri.

Kaihuan, Kemin, Tapanisen ja Vähäkuopuksen (2020, 7) mukaan työn merkityksellisyyden vahvistaminen on esihenkilölle mahdollista, kun ymmärtää työntekijää ja työyhteisöä. Merkityksellinen työ lisää työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon ja laadukkaan palvelun tuottamiseen. Parhaimmillaan työntekijäpolun kontaktipisteissä (ennen työsuhdetta, työsuhteen aikana, työsuhteen päättyessä) syntyneet työntekijäkokemukset johtavat siihen, että työntekijä sitoutuu organisaatioon ja kokee työnsä merkitykselliseksi. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 40.) Palkka tuo turvaa säännöllisestä toimeentu-

losta ja luo perustan työmotivaatiolle. Positiivista työntekijäkokemusta vahvistavat työyhteisö, työilmapiiri ja tyytyväiset asiakkaat. Palaute omasta työstä motivoi ja sitä halutaan saada esihenkilöltä ja asiakkailta. Tämän jälkeen motivaatiotekijöiksi nousevat työn tarjoamat haasteet, uuden oppiminen ja onnistumiset. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 38.)

## 5.1 Esihenkilö

Kun pyritään sukupuoleen viittaamattomiin ilmauksiin, käytetään yhä yleisemmin esihenkilö-sanaa. Sen sijaan yhdyssanoja kuten esimiestehtävä tai esimiesasema ei juuri ole korvattu ”esihenkilötehtävällä” tai ”esihenkilöasemalla” termeillä. (Eronen 2013.)

Galunic ja Hermreck (2012) tutkivat, miten työntekijät saadaan sisäistämään organisaation strategia. Tutkimuksen tuloksina huomattiin, että yrityksen strategian ymmärtäminen ja sen hyväksyminen on todennäköisempää korkeamman tason työntekijöillä, jotka ovat tyytyväisiä palkkaansa ja työelämän tasapainoon ja työntekijöillä, joilla näkemys omasta yrityksestä on positiivinen. Lisäksi yhtenä löydöksenä oli, että työnjohdolla ei näyttäisi olevan suoraa roolia. Työnjohto vaikuttaa epäsuorasti muovaamalla työntekijöiden tehtäviä, yhteistyötä ja kehittymismahdollisuuksia. Merkittävimpänä löydöksenä tutkimuksissa oli tutkijat yllättänyt löydös, että yrityksen ylimmällä johdolla näyttäisi olevan suurin vaikutus tutkituista muuttujista siihen, miten työntekijät strategian ottavat ja toteuttavat.

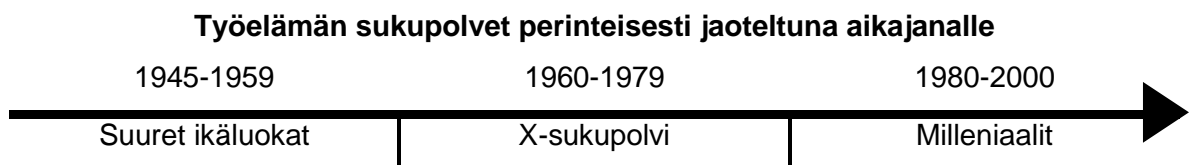
Sallisen ja kumppanien (2017, 164) mukaan lähi- ja keskijohdon merkitys on muutosten onnistumisessa suuri. Keskijohdon roolin vaikuttavuuden strategian käytännön toteutuksessa tuovat esiin myös Haveri, Majoinen ja Jäntti (2009, 137). Heidän mukaansa lähiesihenkilöt voivat edistää muutoksiin sopeutumista antamalla tilaa keskustelulle muutoksen hyvistä ja huonoista puolista entiseen tilanteeseen verrattuna. Tämä auttaa ihmisiä muodostamaan uudenlaista käsitystä itsestään työntekijänä ja pitämään mielessä toiminnan tavoitteet.

Uuden julkisen johtamisen näkökulmasta haastetta johtajille tuo se, että johtajilta edellytetään nimenomaan laaja-alaista johtamisosaamista johon kuuluu strateginen johtaminen, viestintä, motivointi, muutosjohtaminen ja laadun johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on korostunut ja henkilöstö on uudessa ajattelussa johdon strateginen kumppani. (Virtanen & Sternvall 2019, 43.)

## 5.2 Milleniaalit

Suomen yritysjohto kuvaa milleniaaleja vaikeasti johdettaviksi, kärsimättömiksi, itsekeskeiseksi, keskittymiskyvyttömiksi ja laiskoiksi (Mellanen & Mellanen 2020, 11). Onkin perusteltua ottaa sukupolveen liittyvät erityispiirteet huomioon, kun tarkastellaan laaja-alaisesti esimiesosaamisen vaatimuksia työelämässä.

Ketä milleniaalit sitten ovat? Perinteisesti sukupolvi voidaan määritellä ryhmäksi suunnitteen saman ikäisiä yksilöitä, jotka jakavat samanlaisia ideologioita, ongelmia ja asenteita ja kokemuksia niin historiallisesti kuin sosiaalisesti. Jokaisessa sukupolvessa korostuu eri ominaisuudet, koska eri sukupolvet on valettu eri muoteista. Sukupolvia näkee usein kuvattavan aikajanalla vuosilukujen avulla (kuva 5). Yleispätevää määritelmää siitä, että tietyn vuoden jälkeen syntyneet olisivat milleniaaleja, ei ole. Kirjailijat ja tutkijat myöntävät, että on mahdotonta määrittää vuosilukua, joka erottaisi kaksi sukupolvea toisistaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 21.)



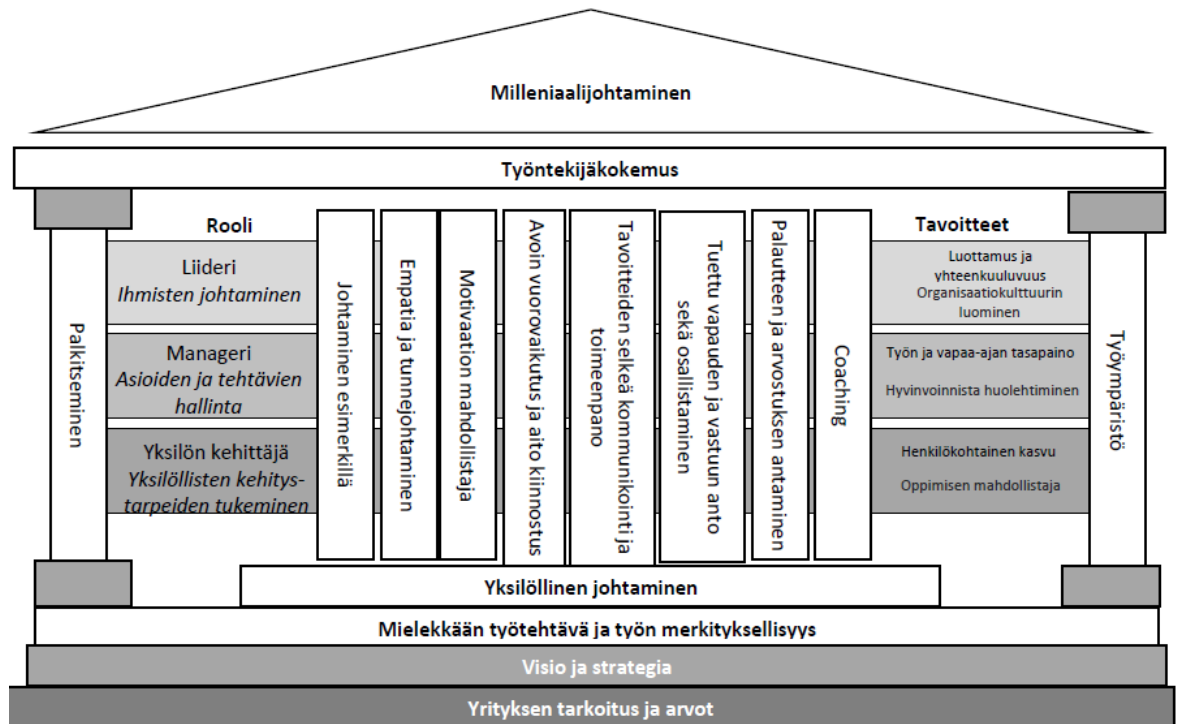
Kuva 5. Perinteinen työelämän sukupolvijaottelu (mukaihen Mellanen & Mellanen 2020, 22)

Mellanen ja Mellanen (2020, 53) mukaan milleniaalien johtamisen haasteellisuuden taustalla on moninaisia syitä ja ne vaihtelevat jokaisen yksilön kohdalla. On tiettyjä harkittuja yleistyksiä, joita voidaan tehdä perustuen siihen että nämä ovat merkittävimpiä sukupolven muotoutumiseen vaikuttaneita muutoksia:

- lisääntynyt taloudellinen hyvinvointi
- teknologian kehittyminen, sosiaalinen media ja globalisaatio
- äärimmäinen huolenpito ja muuttuneet kasvatustrategiat
- tulevaisuuden epävarmuus talouden, turvallisuuden ja ympäristön näkökulmista

Kolme oleellisinta tekijää onnistuneessa milleniaalien johtamisessa ovat 1. luottamus ja yhteenkuuluvuus, 2. työn ja vapaa-ajan tasapaino ja 3. henkilökohtainen kasvu. Organisaation arvojen ja tarkoituksen tulee sopia milleniaalien arvomaailmaan, jotta työ koetaan merkityksellisenä ja työtehtävät mielekkäinä. Ristiriitatilanteissa arvojen kanssa ja, kun työtehtävät eivät tuota minkäänlaista mielihyvää, ei ole millään muullakaan työntekijäkokeemuksen parantamiseen tähtäävillä toimenpiteillä suurta merkitystä. (Mellanen & Mellanen (2020, 119-120.)

Mellasen ja Mellasen (2020, 117-121) mukaan tämän päivän työntekijöiden johtaminen on 360 asteen johtamista, jossa otetaan huomioon kaikki työntekijän tarpeet. Milleniaalijohtamisen talo kuvaa hyvin niitä rakennuspalikoita, jotka tuovat lisäarvoa työntekijäkokemukseen (kuva 6). Työntekijäkokemuksen perustana on organisaation tarkoitus ja arvot, joiden mukaan organisaatio toimii. Niiden pohjalta luodaan visio ja strategia, jotka määrittävät yksilöiden työtehtäviä sekä merkityksellisyyttä.



Kuva 6. Milleniaalijohtamisen talo (Mellanen & Mellanen 2020, 118)

Miten milleniaalit saadaan sitoutettua? Panostus johtamiseen ja esimiestaitoihin voi parantaa merkittävästi työntekijäkokemusta, tehostaa johtamista ja sitouttaa työntekijöitä. Milleniaalit kokevat hyvän esihenkilön kaikista tekijöistä neljänneksi tärkeimmäksi asiaksi ja se koetaan jopa mielekkäitä työtehtäviä tärkeämmäksi. Esihenkilön edellä ovat vain oikeudenmukaisuus työyhteisössä, onnistumisen kokemukset ja mieluisa työyhteisö. (Mellanen & Mellanen 2020, 144-145.)

Kaksi yleistä syytä milleniaalien työpaikan vaihtoon ovat hidas urakehitys ja oppimismahdollisuuksien puuttuminen. Uralla eteneminen on sellainen asia, minkä milleniaalit haluavat kokea. Välttämättä tämä ei tarkoita ylenemistä, vaan oppimista, kehittymistä ja vastuuta. (Mellanen & Mellanen 2020, 64.)

Jo ennen kuin milleniaali-sukupolvesta puhuttiin ovat Haveri ja kumppanit (2009, 139) nostaneet esille, että kuntien on kehitettävä henkilöstöjohtamista vastaamaan yksilöiden

tarpeita entistä paremmin, jotta se pystyisi houkuttelemaan nuoria ikäluokkia. Tasapaino-  
lua on tehtävä yksilöllisten tarpeiden ja turvallisuutta tuottavien yhteisten menettelytapojen  
ristipaineessa.

## 6 Projektin tavoite ja tausta

Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa tutkitaan Janakkalan kunnan strategian toteutumisen tämän hetkinen tilanne kuntalaisten kokemana sekä henkilöstön edellytyksiä tehokkaaseen strategian toteuttamiseen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen. Tavoitteena on luoda kyselypohja kuntalaisten kokemusten keruuseen strategisten tavoitteiden toteutumisen arvioinnin yhteydessä ja tarjota työkaluja strategiatyön tueksi asiakaskokemuksen ja henkilöstön näkökulmasta.

Valtuusto 14.5.2018 on hyväksynyt Janakkalan kunnan strategian vuoteen 2030 asti. Kuntavaalien seurauksena valtuusto tulee vaihtumaan vuonna 2021 ja kunnan strategia päivitetään. Strategiaa päivittäessä arvioidaan käynnissä olleen strategian tavoitteiden toteutumista. Päivityksen yhteydessä tavoitteena on pyrkiä kohdentamaan oikeita toimenpiteitä ja tarvittaessa muokata strategiaa.

Kunnan talousjohtajan ja henkilöstöjohtajan kanssa on käyty keskustelua siitä, että strategian tavoitteiden toteutumisen tutkimiselle olisi tarvetta ja siitä olisi hyötyä uutta strategiaa tehdessä. Koko strategian osalta aihe on liian laaja opinnäytetyöksi. Tähän opinnäytteesseen tullaan aineistoa rajaamaan ja keskittymään talousarviovuoden 2021 kärki tavoitteeseen *"Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa"*. Tähän tavoitteeseen pureutuminen palvelee niin uuden strategian laadintaa ja siihen liittyvien toimenpiteiden suunnittelua.

Janakkalan kunnassa ei ole vastaavaa tehty aikaisemmin ja mikäli tiedon keruu tapa / prosessi koetaan hyödylliseksi, voisi prosessia hyödyntää myös jatkossa. Pohdinnassa pyritään taustoitukseen ja tehtyjen toimenpiteiden kautta vertailemaan sitä palvelevatko käytössä olleet keinot myös tulevaisuudessa - vai asettaako milleniaali-sukupolvi muita vaatimuksia.

## 6.1 Tutkimuskysymykset

Kuntalaiskysely:

- Miten Janakkalan kunta on onnistunut toimintaa läpileikkaavan tavoitteen *Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa* toteuttamisen kanssa?
- Minkälaisen tunteen Janakkalan kunnan kanssa asiointi herättää?

Henkilöstökysely:

- Minkälaiset edellytykset kunnan työntekijöillä on strategian mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumisen kannalta?

## 6.2 Projektin yhteys Janakkalan kuntastrategiaan

Janakkalan kunnan valtuusto hyväksyi vuoteen 2030 ulottuvan kuntastrategian kokouksessaan 14.5.2018 § 20. Strategian visiona on olla 20 000 asukkaan Janakkala vuonna 2030. Tähän tavoitteeseen tähdätään elinvoiman vahvistamisella.

Janakkalan strategiaa työstettiin kunnan työntekijöiden lisäksi yhdessä niin kuntalaisten, yhdistysten kuin yritystenkin kanssa. Strategiassa on kolme läpileikkaavaa toimintatapaa, jotka ohjaavat kaikkea kunnan toimintaa:

- Kuntalaiset ovat aktiivisia kuntamme kehittäjiä
- Janakkalassa on ennakoiva, innostava ja rohkea toimintakulttuuri
- Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa

Janakkalan kuntastrategiassa on neljätoista valtuustokaudelle asetettua tavoitetta, jotka on esitetty kuvassa 7 harmaissa laatikoissa.



Kuva 7. Janakkalan kunnan strategia (kuva suurempana liite 1)

Lisäksi kuvassa 7 esitetyille tavoitteelle on Janakkalan kunnan strategiassa asetettuja ali-tavoitteita 41. Nämä ovat keinoja, joilla pyritään tavoitteet (kuva 7) saavuttamaan:

- *Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia*
- *Järjestämme itse ja edesautamme tapahtumien järjestämistä*
- *Kehitämme ja markkinoimme kulttuuri- ja luontokohteitamme*
- *Kannustamme huolehtimaan yhteisen ympäristön siisteydestä*
- *Kehitämme luontokohteita, harrastus- ja lähiliikuntapaikkoja*
- *Elävöitämme Turengin ja Tervakosken keskustoja*
- *Hyödynnämme hankkeita*
- *Verkostoidumme ja luomme yrityksille verkostoitumismahdollisuuksia*
- *Tarjoamme ohjaus-, neuvonta- ja kasvupalveluja yrityksille*
- *Kehitämme elinkeinoalueita: mm. Rastikangas-Moreeni, Etelä-Janakkala, Linnatuulen alue*
- *Parannamme tietoliikenneyhteyksiä*
- *Teemme yhteistyötä mm. Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa*
- *Lobbaamme aktiivisesti lisäraiteiden puolesta*
- *Tarjoamme erilaisia asumisratkaisuja*
- *Avustusten hyödyntäminen*
- *Kaavoitamme ja tuotamme tontteja rohkeasti ja monipuolisesti*
- *Markkinoimme Janakkalaa hyvän asumisen kuntana koko konsernin voimin*
- *Meillä on terveelliset ja hyvät oppimisympäristöt*
- *Tervakosken ja Turengin koulu- ja monitoimikeskukset - muut koulut*
- *Edesautamme alueen oppilaitosten koulutusedellytyksiä*
- *Perhekeskus – varhaiset palvelut perheille*
- *Huolehdimme toimivasta julkisesta liikenteestä*
- *Luomme kuntalaisille kohtaamispaikkoja*
- *Tarjoamme yrittäjyyskasvatusta*
- *Edistämme nuorten työllistymismahdollisuuksia ja vahvistamme nuorten vaikutuskanavia*
- *Teemme yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten kanssa*
- *Edistämme SoTe-palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta kunnassa*
- *Kehitämme palveluihin ohjauksen tehokkaaksi*
- *Järjestämme digiopetusta(käytön opastus, kiertävä digiklinikka)*
- *Kannustamme hyöty- ja terveystuotteiden ja tarjoamme siihen mahdollisuuksia*
- *Huolehdimme toimivista joukkoliikenneyhteyksistä*
- *Suunnittelemme palvelujen, tavaroiden ja ihmisten liikkumista yhtenä kokonaisuutena*
- *Liikkuminen ja liikenne huomioidaan suunnittelussa (mm. mopoparkit)*
- *Huolehdimme kulttuuriympäristön säilymisestä ja tunnettuudesta*
- *Kulttuurikasvatus on luonteva osa toimintaamme*
- *Edistämme kulttuuritoimintaa hyvinvointi- ja vetovoimatekijöinä*
- *Luomme kohtaamispaikkoja työlle ja tekijöille*
- *Olemme liikunta-, kulttuuri ja muiden yhdistysten kumppani*
- *Teemme viestintä- ja markkinointiyhteistyötä yhdistysten ja yritysten kanssa*
- *Tilamme ovat aktiivisessa käytössä*
- *Hyödynnämme eri rahoitusmalleja*



### 6.3 Janakkalan kunnan organisaatio

Vuoden 2020 henkilöstökertomuksen mukaan (Janakkalan kunta henkilöstökertomus 2020, 23.3.2021) kunnan palveluksessa oli 31.12.2020 yhteensä 1038 henkilöä (lisäystä edelliseen vuoteen 12 henkilöä). Lukuun sisältyy sekä vakituisessa, että tilapäisessä työ- ja virkasuhteessa olevat työntekijät (ml. työllistetyt ja oppisopimusopiskelijat). Vakituisten työ- ja virkasuhteisten osalta, luku vuoden 2020 lopussa oli 854. Vakinaisten palvelussuhteisten osuus koko henkilöstöstä oli n. 82 % ja tilapäisten n. 18 %. Tilapäisissä palvelussuhteissa toimi 31.12.2020 184 henkilöä, joista työllistettyjä oli kymmenen.

Henkilöstörakenteeseen liittyen Janakkalan kunnan sukupuolijakauma on naisvoittoinen. Vuonna 2020 naisten osuus koko kunnan henkilöstöstä oli 895 henkilöä eli 86,2 %. Vertailuksi koko kunta-alaa tarkasteltaessa naisia on koko henkilöstömäärästä 80 %. (Janakkalan kunta henkilöstökertomus 2020, 23.3.2021.)

Kokoaikaisesti työskenteleviä on henkilöstöstä 86,3 % ja osa-aikaisia 13,7 %. Osa-aikainen työ on pysynyt edellisvuoteen nähden lähes samana. Osa-aikaisuuksiin lasketaan tavallisen osa-aikatyön lisäksi mm. sivutoimet ja -virat, osa-aikaeläkkeet, osittaiset hoitopaikat sekä osatyökyvyttömyyseläkkeet. (Janakkalan kunta henkilöstökertomus 2020, 23.3.2021.)

Suurimmat henkilöstömäärät työntekijöissä ovat ikäryhmässä 40-49 vuotta sekä 50-59 vuotta. Vuonna 2020 henkilöstön keski-ikä oli 45,9 vuotta. Koko kunta-alalla vastaava luku oli vuonna 2019 45,7 vuotta. Tuntipalkkaisten sopimuksen piirissä olevan henkilöstön osalta Janakkalan kunnassa henkilöstö on iäkkäämpää kuin kunta-alalla yleensä. (Janakkalan kunta henkilöstökertomus 2020, 23.3.2021.)

## 7 Projektin vaiheet

Projektin etenemisen suunnittelu lähti liikkeelle Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 24) laatiman tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukaisesti (kuva 8).

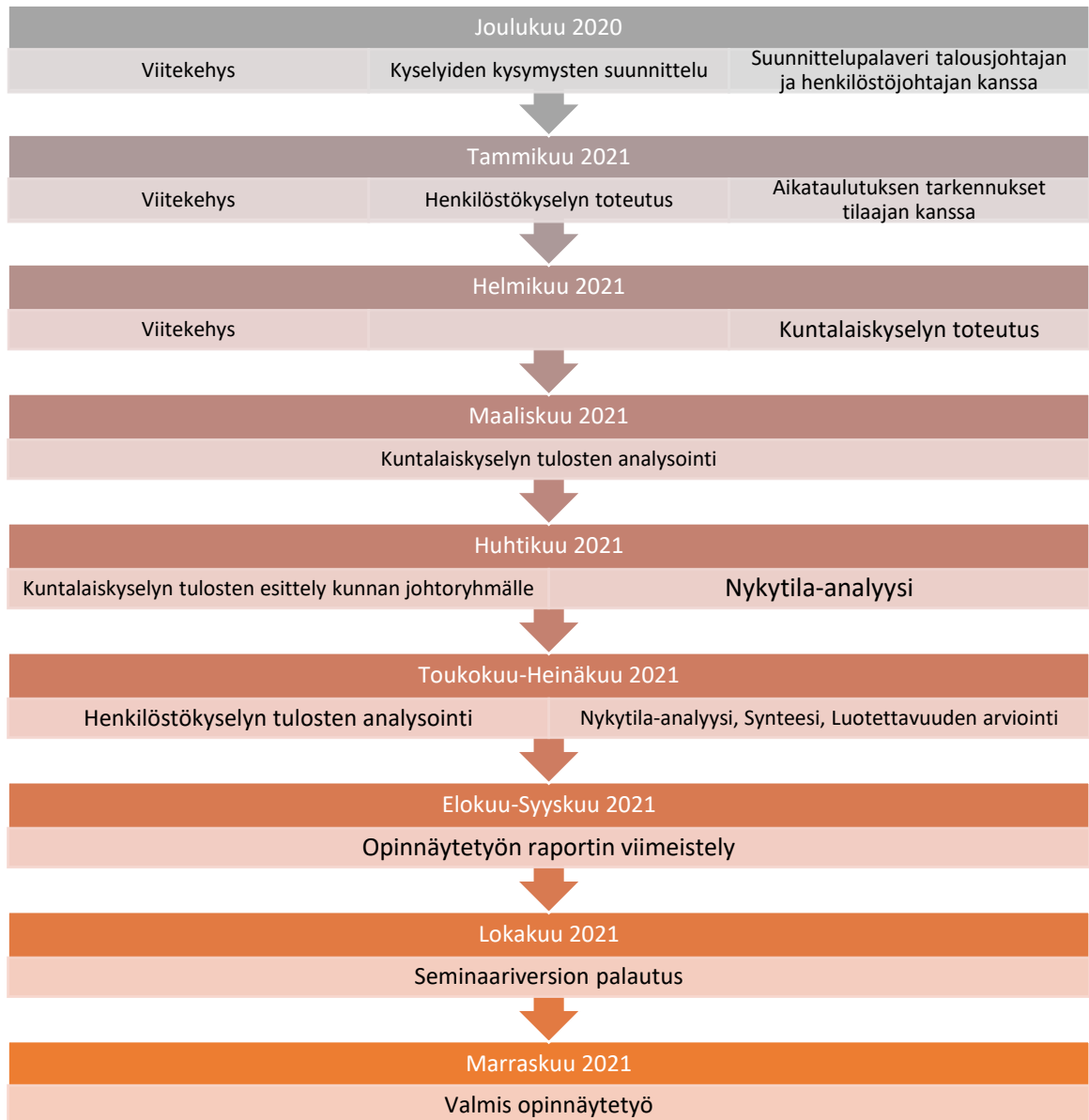


Kuva 8. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukailtu Ojasalo ym., 2015)

Aikataulullisesti projektin vaiheet etenivät seuraavasti:

- joulukuusta 2020 – helmikuulle 2021
  - *Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen ja Kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä*
- helmikuusta 2021 - heinäkuulle 2021
  - *Kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaus ja Tietoperustan laatiminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu*
- kesäkuusta 2021 - lokakuulle 2021
  - *Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen eri muodoissa ja Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi.*

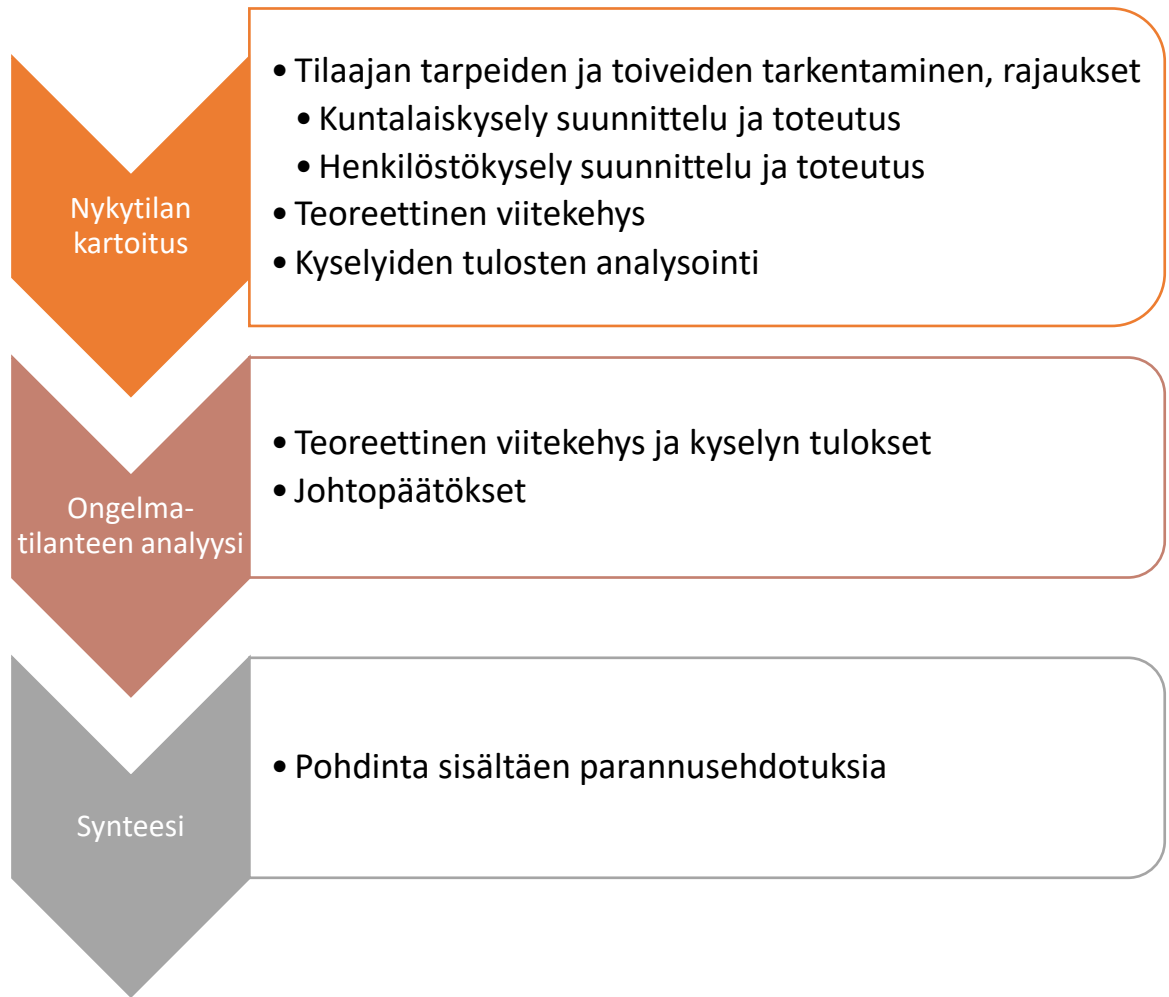
Seuraavassa kuvassa (9) on esitetty tarkemmin, mitä projektin vaiheita tapahtui missäkin vaiheessa.



Kuva 9. Projektin toteutus ja aikataulu

Viitekehyyksen rakennusvaiheessa sopivammaksi malliksi projektille valikoitui kuitenkin Kanasen (2012, 52) kehittämistutkimuksen malli, jossa on kuusi vaihetta: nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät, synteesi: parannusehdotuksia ja interventio, kokeilu, arviointi ja seuranta.

Tässä kehittämistutkimuksessa keskitytään vaiheisiin nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi ja synteesi (kuva 10). Nykytilaa kartoitetaan kahdella tavalla: kuntalaiskyselyllä strategian toteutumiseen liittyen ja henkilöstökyselyllä työntekijöiden edellytyksiä strategian toteuttamisen edistämiseen ja organisaation tavoiteisiin sitoutumiseen liittyen. Lisäksi on selvitetty työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyen tehdyt toimenpiteet.



Kuva 10. Prosessin eteneminen

Tutkimusmenetelmää käytetään ratkaisemaan tutkimuksen tutkimusongelma. Tutkimusmenetelmää ei valita arpomalla, vaan valitaan tilanteeseen parhaiten sopiva menetelmä. Valittu menetelmä määrittää työn seuraavia vaiheita ja käytössä olevia työkaluja. Opinäytetyössä tulisi valintatilanne kuvata ja perustella. Kehittämistutkimus on usein laadullisen ja määrällisen tutkimuksen sekoitus. (Kananen 2012, 26.)

Kysymysten muodolla on väliä, koska kysymykset tuottavat sellaista tietoa ja sellaisessa muodossa kuin ne esitetään. Avoimet kysymykset tuottavat tekstiä, tarinoita ja lauseita. Määrällisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmiin kuuluvat strukturoidut kysymykset, joilla saadaan kunkin kysymyksen vaihtoehtojen määrät lukuina. (Kananen 2012, 28.)

Ymmärtääkseen Janakkalan kunnan onnistumista strategian toteuttamisessa on perusteltua käyttää yhdistelmää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmistä. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää määrällisen tutkimustuloksen syventämiseen ja ymmärtämiseen (Kananen 2012, 30). Määrällinen tutkimus tuottaa lukuja strukturoituihin

kysymyksiin ja laadullinen tutkimus sanoja avoimiin kysymyksiin, joiden avulla tutkija muodostaa ilmiöstä ymmärryksen (Kananen 2012, 32).

Nykytilananalyysia varten esitellään teoreettisessa viitekehyksessä eli kirjallisuuskatsauksessa ongelman kannalta oleellinen kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset (Kananen 2012, 15). Forsell (2015, 14) lisää listaan vielä, että taustassa tulee käsitellä yleinen näkemys aiheesta. Ongelman määrittely ja ongelman muuttaminen oikeiksi tutkimuskysymyksiksi on äärimmäisen tärkeää ja pelkkä ongelman määrittely ei riitä. Ongelman määrittelyvaiheessa voidaan sitä ottaa haltuun erilaisilla kysymyksillä. Prosessin eri vaiheissa esitetään oikeita kysymyksiä: Mikä on ongelma? Mitä pitää tehdä? Mitä tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi? Toimintaongelmiin liittyy kysymykset mitä pitää tehdä ja informaatio-ongelmiin kysymykset mitä tietoa tarvitaan (hankinta & analysointi). Toimintaongelma pyritään muuttamaan informaatio-ongelmaksi. (Kananen 2012, 64-65.)

Ongelmien ratkaiseminen ei ole helppoa ja yksiselitteistä. Tutkimustiedollakaan ei aina taata ongelman ratkaisua tai oikeaa päätöksentekoa. Kaikkia ongelmia ei voida ratkaista ja tulevaisuutta ei voida varmuudella ennustaa – tilaa on aina ennakoimattomalle sattumalle. Kukaan ei ole toistaiseksi pystynyt keksimään idioottivarmaa ongelmanratkaisumenetelmää tai innovaatiomekanismia varmojen kaupallisten menestystuotteiden tuottamiseen. (Kananen 2012, 65.)

Kehityssuunnitelma sisältää ongelmien tunnistamisen ja ratkaisuehdotukset, tässä työssä menetelmänä kehityssuunnitelman laatimiseen käytetään SWOT-analyysiin pohjautuvaa TOWS-matriisia. Menetelmistä kerrotaan enemmän aihetta käsittelevässä luvussa.

## 8 Nykytilanteen kartoitus

Nykytilannetta kartoitettiin kahdella kyselyllä: kuntalaiskyselyllä ja henkilöstökyselyllä. Opinnäytetyöntekijä teetti ja analysoi kuntalaiskyselyn osana tätä työelämän kehittämistyötä ja lisäksi hyödynsi kunnan teettämää henkilöstökyselyä ja analysoi sen aineistoa. Lisäksi selvitettiin esimiesosaamisen kehittämiseksi tehdyt toimenpiteet.

### 8.1 Kuntalaiskyselyn toteutus

Kuntalaiskyselyllä Janakkalan kunta halusi selvittää, että miten se on onnistunut nykyisen strategian toteuttamisessa. Opinnäytetyönaihe sopi tähän teemaan ja näin ollen kunnan talousjohtajan kanssa sovittiin, että opinnäytteen tekijä työstää kyselyn koko laajuudessaan ja opinnäytetyöhön käytetään aineistoa rajatusti tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Kysely laadittiin yhteistyössä kunnan talousjohtajan ja viestintäpäällikön kanssa. Taustakysymyksiä haluttiin vain rajatusti (vastaajan ikä sekä asuinpaikka), koska kysely itsessään tulisi olemaan laaja strategian laajuudesta johtuen. Kyselyn kysymyksissä hyödynnettiin niin strukturoituja kysymyksiä kuin avoimia kysymyksiä. Kyselylomake on liite 2. Kyselyn kokonaisarviointia ja jatkokehitysideoita käydään läpi myöhemmin pohdinnassa.

Kysely toteutettiin selainpohjaisella Webropol-työkalulla verkkokyselynä 5.2.-19.2.2021. Kyselyä mainostettiin kunnan nettisivuilla uutisena ja se nostettiin esille kunnan sosiaalisen median kanavissa (Facebook & Twitter) muutaman kerran kyselyn vastausaikana.

### 8.2 Kuntalaiskyselyn tulokset

Kyselyyn saatiin vastausaikana vastauksia 82. Kysely oli avattu 231 kertaa ja kyselyyn vastaaminen oli aloitettu 160 kertaa.

Kuntalaiskysely on opinnäytetyötä laajempi kokonaisuus johtuen melko laajasta kuntastrategiasta. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmiin vastataksemme on analysoitu laajasta kyselystä taustakysymysten lisäksi vain rajatusti kysymyksiä, joiden ajatellaan liittyvän kunnan työntekijöiden kohtaamiseen, asiakaspalveluun tai asiakaskokemukseen. Koko kyselyn tulokset on koostettu mediatiedotteeksi (liite 3).

Opinnäytetyössä analysoidaan laajemman kyselyn aineistosta:

- Kokonaisuudessaan kysymykset 1,2,3,4, 7 ja 8
- Kysymyksestä 5:
  - Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia
  - Janakkala on aktiivinen toimija yhteistyössä Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa

- Janakkalassa kasvatus ja opetus on laadukasta
- Janakkalassa on monipuolisia liikkumisen ratkaisuja
- Janakkalassa on mainiot harrastusmahdollisuudet
- Kysymyksestä 6:
  - Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia
  - Järjestämme itse ja edesautamme tapahtumien järjestämistä
  - Kehitämme luontokohteita, harrastus- ja lähiliikuntapaikkoja
  - Tarjoamme ohjaus-, neuvonta- ja kasvupalveluja yrityksille
  - Edesautamme alueen oppilaitosten koulutusedellytyksiä
  - Perhekeskus – varhaiset palvelut perheille
  - Teemme yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten kanssa
  - Järjestämme digiopetusta
  - Kannustamme hyöty- ja terveystuokuntaan ja tarjoamme siihen mahdollisuuksia
  - Olemme liikunta-, kulttuuri- ja muiden yhdistysten kumppani
  - Teemme viestintä- ja markkinointiyhteistyötä yhdistysten ja yritysten kanssa

### 8.2.1 Taustakysymykset

Kyselyyn vastaajien ikäjakauma on esitetty taulukossa 2. Vastaajista vähän yli puolet (57,32%) oli 40-64 –vuotiaita ja melkein kolmannes (29,27%) 25-39-vuotiaita.

Taulukko 2. Kyselyyn vastaajien ikäjakauma

	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Yli 65-vuotias	9	10,97 %
40-64-vuotias	47	57,32 %
25-39-vuotias	24	29,27 %
18-24-vuotias	2	2,44 %
Alle 18-vuotias	0	0 %

Kyselyyn vastaajien asuinpaikat jakoutuivat taulukossa 3 esitetyn mukaisesti. Vastaajista noin puolet (53,66%) asui Turengissa ja melkein neljännes (23,17%) Tervakoskella. Loput vastaajista (23,17%) olivat ilmoittaneet asuinpaikakseen jonkin muun paikan. Näistä kolme vastaajaa ei asu kunnan alueella tai ei ollut ilmoittanut asuinpaikkaansa.

Taulukko 3. Kyselyyn vastaajien asuinpaikat

	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Tervakoskella	19	23,17 %
Turengissa	44	53,66 %
Muu, mikä?	19	23,17 %

Taustamuuttujia vertaillessa käytetään kolmea ikäryhmää yli 65-vuotiaat, 40-64-vuotiaat ja alle 40-vuotiaat johtuen siitä, että alle 25-vuotiaita vastaajia on vähän. Asuinpaikkojen osalta vertaillaan asuinpaikkoina Turenki, Tervakoski ja joku muu.

## 8.2.2 Strategian läpi leikkaavat kolme toimintatapaa

Strategiassa on kolme läpileikkaavaa toimintatapaa, jotka ohjaavat kaikkea kunnan toimintaa.

Ensimmäisenä kysyttiin, että miten vastaajan mielestä strategian kolme läpileikkaavaa toimintatapaa ovat vaikuttaneet kunnan toimintaan. Taulukossa 4 on esitetty toimintatavoittain vastausten jakaumat sekä vastausten keskiarvot ja mediaani. Keskiarvolaskemissa ei ole otettu huomioon *En osaa sanoa* vaihtoehtoa vaan keskiarvo on laskettu vaihtoehtojen 1-3 perusteella eli keskiarvossa on huomioitu vastausvaihtoehdot: *Ei mitenkään*, *Jonkin verran* ja *On näkynyt selvästi*. Mediaanissa on huomioitu ihan kaikki vastausvaihtoehdot 1-4.

Taulukko 4. Strategian kolmen läpileikkaavan toimintatavan vaikutukset n=81

	1 Ei miten- kään	2 Jonkin verran	3 On näkynyt selvästi	(4) En osaa sanoa	Keski- arvo 1-3	Medi- aani (1-4)	Keski- hajon- ta
Kuntalaiset ovat aktiivisia kuntamme kehittäjiä	28,40 %	50,62 %	14,81 %	6,17 %	1,86	2	0,67
Janakkalassa on ennakkoiva, innostava ja rohkea toimintakulttuuri	44,45 %	46,91 %	3,70 %	4,94 %	1,57	2	0,57
Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa	28,05 %	39,03 %	18,29 %	14,63 %	1,89	2	0,73

Taulukosta 4 on nähtävissä, että parhaimmat keskiarvot ovat toimintatavoissa *Kuntalaiset ovat aktiivisia kuntamme kehittäjiä* ja *Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa*. Samat kohdat keräsivät myös eniten *On näkynyt selvästi* -arvioita. Keskiarvot kuitenkin pyöristyvät kaikissa toimintatavoissa numeroon 2 eli tavoite on *Jonkin verran* vaikuttanut kunnan toimintaan.

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin taulukossa 4 esitetyt tulokset toimintatavoittain ja lisäksi analysoidut avoimet vastaukset. Vastaajilta kysyttiin toimintatapojen yhteydessä, että mitä on havainnut tai miten toimintaa voisi kehittää edelleen. Avoimien vastauksien analysoinnissa on käytetty hyväksi vastausten luokittelua siten, että useasti toistuvat ja samaan teemaan liittyvät vastaukset on kerätty yhteen. Mikäli vastaukset ovat olleet hyvin eriäviä, ei niitä ole voinut luokitella. Avoimia vastauksia saatiin 15 toimintatapaa kohden.



**Toimintatapa: *Kuntalaiset ovat aktiivisia kuntamme kehittäjiä tulokset taulukosta 4***

Vastaajista noin puolet (50,62%) on sitä mieltä, että toimintatapa on vaikuttanut *jonkin verran* kunnan toimintaan. Vastaajista vähän yli neljännes (28,40%) arvioi, että toimintatapa *ei ole vaikuttanut mitenkään* kunnan toimintaan. Vastaajista noin seitsemäsosa (14,81%) on sitä mieltä, että toimintatapa *on näkynyt selvästi* kunnan toiminnassa. Vastausten keskiarvo asettuu hieman arvon 2 alapuolelle (1,86). Kaikkien vastausten mediaani on 2.

Avoimissa vastauksissa melkein puolessa (7) nousi esiin havaittuna toteuttamistapana osallistuva budjetointi. Vastauksien määrä (7) on 47% kaikista avoimista vastauksista (n=15).

*”Osallistavat toimintatavat kuten budjetointi. Erittäin hyvin hoidettu tämä.”*

Kolmessa vastauksessa tuotiin esiin huolta joko kunnan alueiden tasapuolisesta kehittämisestä tai tasa-arvoisesta osallistamisesta. Vastauksien määrä (3) tarkoittaa 20% kaikista avoimista vastauksista (n=15).

*”Muidenkin alueiden kuin Turengin ja Tervakosken kehittäminen.”*

Kolme vastauksista liittyi koettuun pettymykseen siitä, että vastaajan mielipidettä ei ole huomioitu tai annettuun palautteeseen ei ole vastattu. Vastauksien määrä (3) tarkoittaa 20% kaikista avoimista vastauksista (n=15).

*”Kuntalaiset ovat tuoneet erilaisia kunnan epäkohta melko aktiivisesti esille.*

*Niiden teho ja vaikutus on vain ollut varsin vaatimaton”*

**Toimintatapa: *Janakkalassa on ennakoiva, innostava ja rohkea toimintakulttuuri tulokset taulukosta 4***

Vastaajista melkein puolet (46,91%) on sitä mieltä, että toimintatapa on vaikuttanut *jonkin verran* kunnan toimintaan. Melkein yhtä suuri osa vastaajista (44,45%) arvioi, että toimintatapa *ei ole vaikuttanut mitenkään* kunnan toimintaan. Vastausten keskiarvo on 1,57 eli se asettuu aikalailla vastausten *Ei mitenkään* ja *Jonkin verran* puoliväliin. Kaikkien vastausten mediaani on 2.

Avoimista vastauksista seitsemän (7) on luokiteltavissa niin, että kyseinen toimintatapa ei näyttäydy kunnan toiminnassa juuri millään tavalla. Vastauksien määrä (7) tarkoittaa 47% kaikista avoimista vastauksista (n=15).

*Miten sellainen näkyy kuntalaisten suuntaan? Eipä kai paljon mitenkään.*

Ristiintaulukoinnilla on poimittavissa, että vastaajat jotka olivat tähän avoimeen kysymykseen vastanneet edellä luokitellulla tavalla, olivat myös arvioineet, että tämän toimintatavan vaikutus kunnan toimintaan on *Ei mitenkään* (1).

## Toimintatapa: *Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa* tulokset taulukosta 4

Vastauksissa on muihin toimitapojen arviointiin verraten enemmän hajontaa. Vastaajista vähän yli kolmannes (39,03%) on sitä mieltä, että toimintatapa on vaikuttanut *jonkin verran* kunnan toimintaan. Vähän yli neljännes vastaajista (28,05%) arvioi, että toimintatapa *ei ole vaikuttanut mitenkään* kunnan toimintaan. Melkein viidesosa vastaajista (18,29%) on sitä mieltä, että toimintatapa *on selvästi näkynyt* kunnan toiminnassa. Noin seitsemäsosa vastaajista (14,63%) *ei osaa sanoa* toimintatavan vaikutuksesta mitään. Keskiarvo vastauksissa on 1,89 eli hieman arvon kaksi alapuolelle. Kaikkien vastausten mediaani on 2.

Avoimista vastauksista yhdeksän (9) on luokiteltavissa niin, että saadut asiakaspalvelukokemukset eivät ole olleet vastaajan mielestä hyviä. Vastauksien määrä (9) tarkoittaa 60% kaikista avoimista vastauksista (n=15).

*”Asiakaspalvelussa olisi minun mielestäni vielä paljon kehitettävää.”*

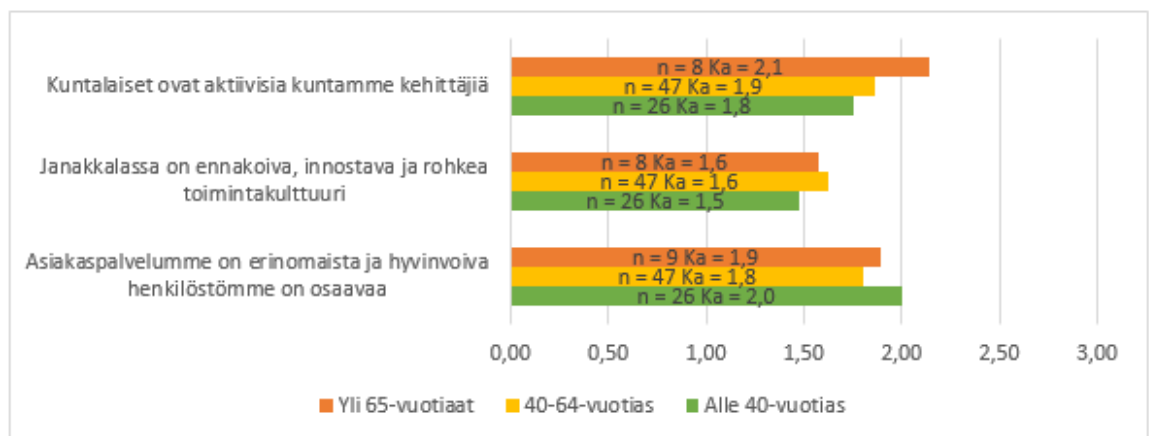
Viisi vastauksista on luokiteltavissa siten, että vastaaja on kokenut positiivisen asiakaspalvelukokemuksen jossain kunnan palvelussa. Positiivisten vastausten kohteet vaihtelivat vastaajien vastauksissa ja eri toimipaikat saivat yksittäisiä kehuja. Vastauksien määrä (5) tarkoittaa 33% kaikista avoimista vastauksista (n=15).

*”Tällä kokemuksella voimme sanoa, että Janakkalan vahvuus on rakennuksen valvonnassa ja lupa- asioissa. Meillä on vertailuaineistoa useaan muuhun kuntaa.*

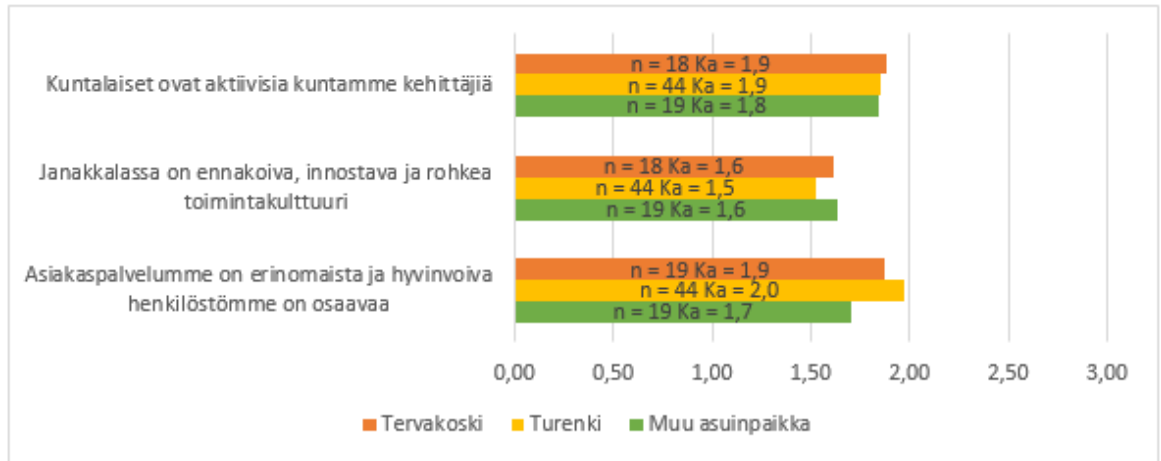
*Emme ole kokeneet näin hyvää ja nopeaa toimintaa.”*

## Taustamuuttajat

Vertailtaessa taustamuuttujista vastaajien ikää tai asuinpaikkaa vastaajien antamiin arvioihin oli huomattavissa, että ikä tai asuinpaikka ei näyttäisi vaikuttavan vastaajan arvioon kolmen läpileikkaavan toimintatavan kohdalla (kuviot 1,2).



Kuvio 1. Toimintatavan vaikutus kunnan toimintaan vertailussa vastaajien ikäjakauma



Kuvio 2. Toimintavan vaikutus kunnan toimintaan vertailussa vastaajien asuinpaikkakunnat

### 8.2.3 Strategisten tavoitteiden vaikutus kunnan toimintaan

Kysymyksessä 5 kysyttiin vastaajilta strukturoidusti ja avoimesti, että miten valtuustokauden aikaiset strategiset tavoitteet ovat vastaajien mielestä näkyneet kunnan toiminnassa.

Taulukko 5. Valtuustokauden aikaisten strategisten tavoitteiden näkyminen kunnan toiminnassa (rajattu aineisto)

	1 Ei mitenkään	2 Jonkin verran	3 On näkyntä selvästi	(4) En osaa sanoa	Keski- arvo 1-3	Mediaani (1-4)
Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia	43,75 %	40 %	13,75 %	2,50 %	1,69	2
Janakkala on aktiivinen toimija yhteistyössä Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa	41,46 %	23,17 %	14,64 %	20,73 %	1,66	1
Janakkalassa kasvatusta ja opetus on laadukasta	13,41 %	36,59 %	31,71 %	18,29 %	2,22	2
Janakkalassa on monipuolisia liikemahdollisuuksia	13,41 %	37,81 %	43,90 %	4,88 %	2,32	2
Janakkalassa on mainiot harrastusmahdollisuudet	18,29 %	43,90 %	32,93 %	4,88 %	2,15	2

Taulukossa 5 on esitetty tavoitteittain vastausten jakaumat sekä vastausten keskiarvot ja mediaani. Keskiarvo laskemissa ei ole otettu huomioon *En osaa sanoa* vaihtoehtoa vaan keskiarvo on laskettu vaihtoehtojen 1-3 perusteella eli keskiarvossa on huomioitu vastausvaihtoehdot: *Ei mitenkään*, *Jonkin verran* ja *On näkyntä selvästi*. Mediaanissa on huomioitu ihan kaikki vastausvaihtoehdot 1-4. Vastausten lukumäärä (n) vaihteli 80 – 82 välillä eli vastausprosentti oli 97,5 -100 %.

Taulukosta 5 on nähtävissä, että kaikki strategisten tavoitteiden arviot pyöristyvät keskiarvoissa arvoon 2 eli ne ovat vastaajien mukaan vaikuttaneet kunnan toimintaan *Jonkin verran*.

Taulukossa 5 on korostettu keltaisella tavoitteet, joiden vastauksien keskiarvot ovat korkeimpia eli > 2,00. Nämä tavoitteet ovat vastaajien mielestä keskimäärin siis vaikuttaneet kunnan toimintaan vahvasti jonkin verran. Vastaajat arvioivat vastausten keskiarvoihin perustuen parhaiten kunnan toiminnassa näkyneiksi tavoitteiksi:

- Janakkalassa kasvatusta ja opetus on laadukasta
- Janakkalassa on monipuolisia liikkumisen ratkaisuja
- Janakkalassa on mainiot harrastusmahdollisuudet

Huomion arvoista on taulukossa 5 (korostettu punaisella), että vastauksien mediaani on 1 eli *Ei mitenkään* vaihtoehdolla vastanneiden osuus on merkittävä seuraavan tavoitteen kohdalla:

- Janakkala on aktiivinen toimija yhteistyössä Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa

### **Ääripäät**

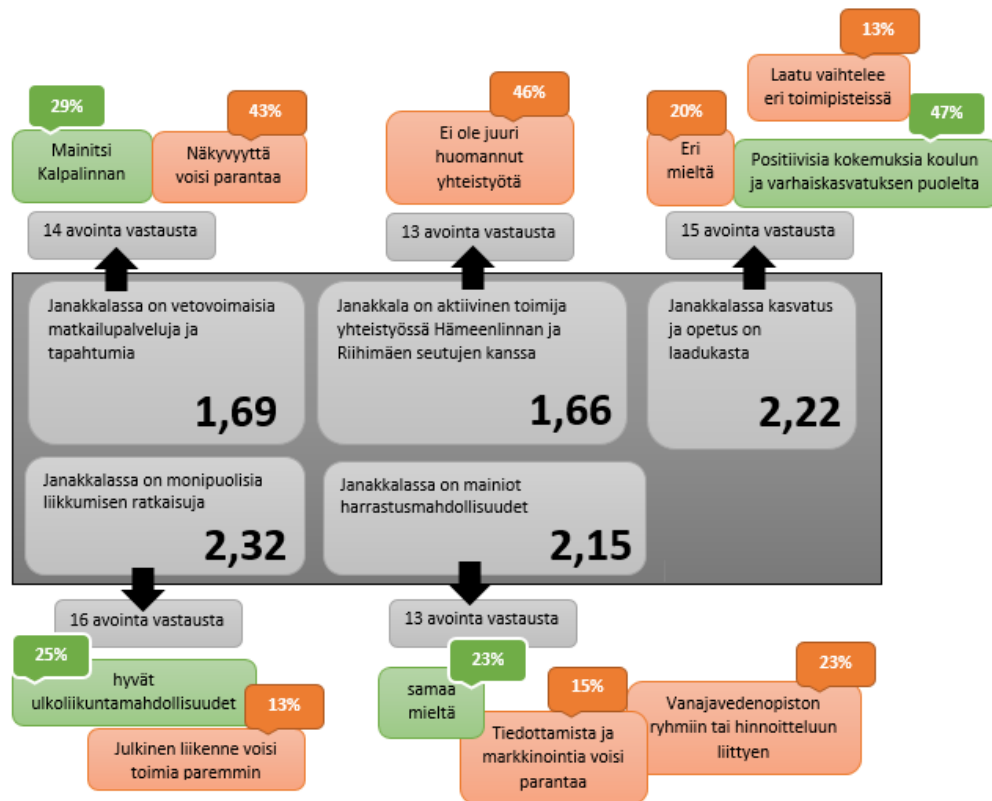
Taulukosta 5 on nähtävissä, että vastaajista iso osa on kokenut joidenkin tavoitteiden kohdalla, että kyseinen tavoite ei ole näkynyt mitenkään kunnan toiminnassa. Vastausvaihtoon 1 osuus on suuri (yli 40% vastaajista) seuraavien tavoitteiden kohdalla:

- Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia
- Janakkala on aktiivinen toimija yhteistyössä Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa

Toisessa ääripäässä eli eniten 3 arvon vastauksia (43,90%) kerää tavoite Janakkalassa on monipuolisia liikkumisen ratkaisuja (taulukko 5). Arvon 3 valinneet vastaajat ovat siis kokeneet, että kyseinen tavoite on näkynyt selvästi kunnan toiminnassa.

### **Avoimet vastaukset**

Jokaisen tavoitteen kohdalla kysyttiin avoimena kysymyksenä, että *mitä on havainnut tai miten toimintaa voisi kehittää edelleen*. Tähän työhön rajatussa aineistossa avoimia vastauksia saatiin 13-16 tavoitetta kohden. Avoimien vastauksien analysoinnissa on käytetty hyväksi vastausten luokittelua siten, että useasti toistuvat ja samaan teemaan liittyvät vastaukset on kerätty yhteen ja lisäksi vastauksien sävy on huomioitu positiivinen / negatiivinen. Mikäli vastaukset ovat olleet hyvin eriäviä, ei niitä ole voinut luokitella. Positiiviset ovat seuraavissa kuvassa 11 vihreällä ja negatiiviset oranssilla. Lisäksi vastaajien arvioiden keskiarvot näkyvät kuvassa tavoitteiden kohdalla.



Kuva 11. Strategisten tavoitteiden avoimet vastaukset (rajattu aineisto)

*Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia* – tavoitteen kohdalla 29% avoimista vastauksista (n=14) sisälsi positiivisessa yhteydessä maininnan Kalpalinnasta. 43% vastauksista (n=14) oli luokiteltavissa siten, että vastaajan mielestä näkyvyyttä voisi parantaa. Muut vastaukset olivat yksittäisiä huomioita tai ehdotuksia.

*Janakkala on aktiivinen toimija yhteistyössä Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa* – tavoitteen kohdalla eli 46% vastauksista (n=13) oli luokiteltavissa siten, että vastaajan mielestä toiminta ei ole juuri näkynyt kunnan toiminnassa. Muut vastaukset olivat yksittäisiä huomioita tai ehdotuksia.

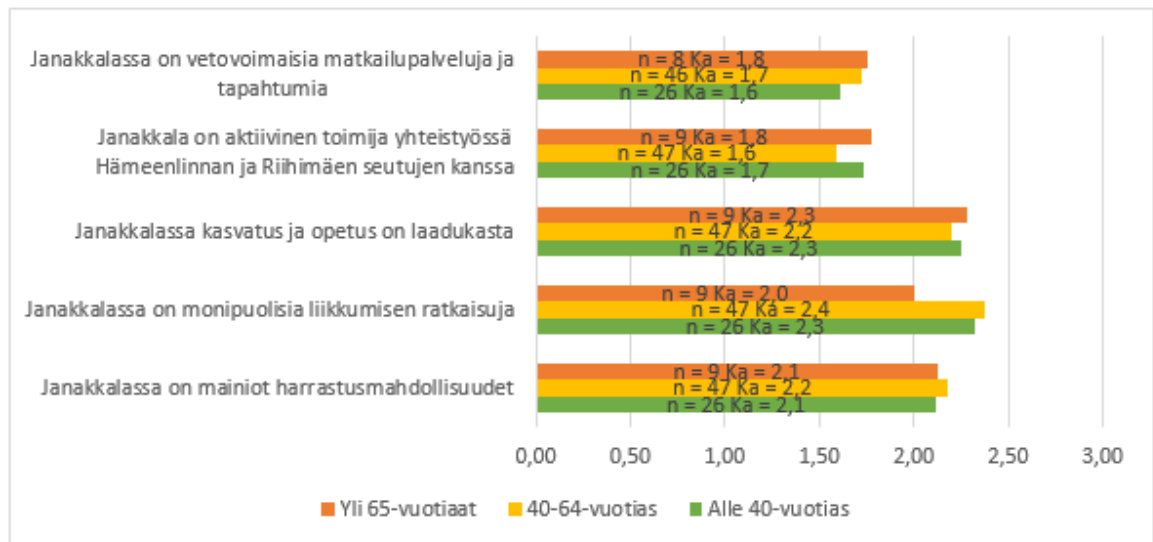
*Janakkalassa kasvatusta ja opetus on laadukasta* – tavoitteen kohdalla 47% vastauksista (n=15) vastaus oli luokiteltavissa siten, että se oli positiivinen kouluun tai varhaiskasvatukseen liittyen. 20% vastauksista (n=15) oli luokiteltavissa siten, että vastaaja ei kokenut kasvatuksen ja opetuksen olevan laadukasta. Laadun koki toimipisteiden välillä vaihtelevan 13% vastaajista (n=15).

*Janakkalassa on monipuolisia liikkumisen ratkaisuja* - tavoitteen kohdalla 25% vastauksista (n=16) mainitsi hyvät ulkoliikuntamahdollisuudet jollain tavalla ja 13% koki, että julkinen liikenne voisi toimia paremmin.

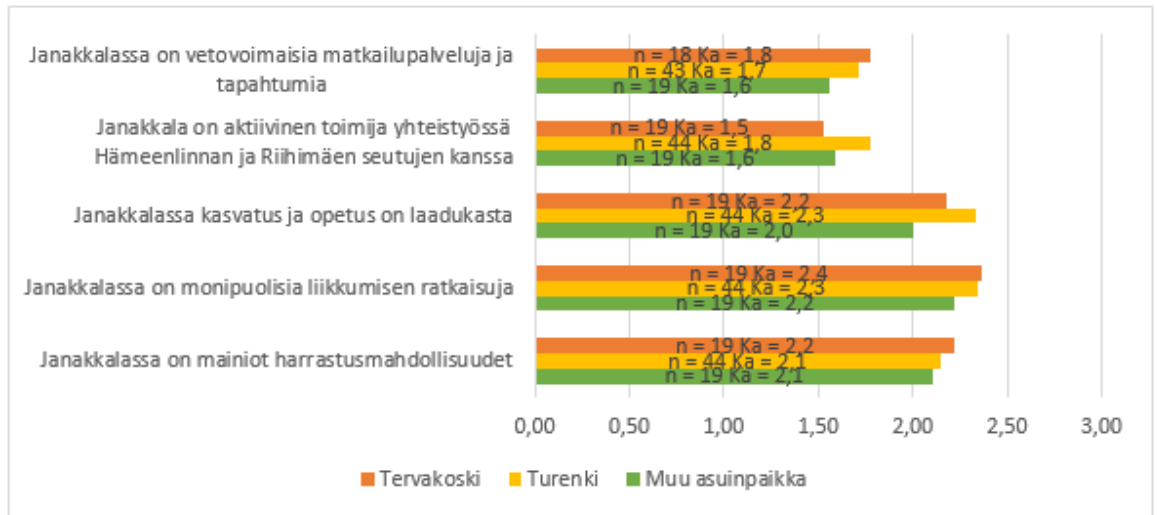
*Janakkalassa on mainiot harrastusmahdollisuudet* – tavoitteen kohdalla 23% vastauksista (n=13) oli luokiteltavissa niin, että vastaaja kokee harrastusmahdollisuuksien olevan hyvät. 15% vastauksista (n=13) oli sitä, mieltä että niistä tiedottamista ja markkinointia voisi parantaa ja 23% vastauksista liittyi jollakin tavalla Vanajaveden opiston ryhmiin tai hinnoitteluun.

### Taustamuuttajat

Seuraavaksi vertaillaan taustamuuttujista vastaajien ikää tai asuinpaikkaa vastaajien antamiin arvioihin (kuviot 3 ja 4). Vastaajan ikä tai asuinpaikka ei näyttäisi vaikuttavan vastaajan arvioon rajatussa aineiston osassa. Kaikki arviot pyörivät taustamuuttujista riippumatta samaan keskiarvoon tavoitekohtaisesti.



Kuvio 3. Tavoitteen vaikutus kunnan toimintaan vertailussa vastaajien ikäjakauma (rajattu aineisto)



Kuvio 4. Tavoitteen vaikutus kunnan toimintaan vertailussa vastaajien asuinpaikkakunnat

## 8.2.4 Strategisten alitavoitteiden vaikutus kunnan toimintaan

Kysymyksessä 6 vastaajilta kysyttiin strukturoidusti, *miten pienemmät strategian alitavoitteet ovat näkyneet kunnan toiminnassa*. Lisäksi kysyttiin avoimena kysymyksenä jokaisen tavoitteen kohdalla, että *mitä on havainnut tai miten toimintaa voisi kehittää edelleen*.

Taulukossa 6 on esitetty tavoitteittain vastausten jakaumat sekä vastausten keskiarvot ja mediaani. Vastausten keskiarvolaskemissa ei ole otettu huomioon *En osaa sanoa* vaihtoehtoa vaan keskiarvo on laskettu vaihtoehtojen 1-3 perusteella eli keskiarvossa on huomioitu vastausvaihtoehdot: *Ei mitenkään*, *Jonkin verran* ja *On näkynyt selvästi*. Vastausten lukumäärä (n) vaihteli 79 – 81 välillä eli vastausprosentti 96-98,7 %.

Taulukko 6. Valtuustokauden aikaisten strategisten alitavoitteiden näkyminen kunnan toiminnassa (rajattu aineisto)

	Ei mitenkään	Jonkin verran	On näkynyt selvästi	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia	43,75 %	40 %	7,50 %	8,75 %	1,60	2
Järjestämme itse ja edesautamme tapahtumien järjestämistä	38,75 %	36,25 %	13,75 %	11,25 %	1,72	2
Kehitämme luontokohteita, harrastus- ja lähiliikuntapaikkoja	16,46 %	46,83 %	30,38 %	6,33 %	2,15	2
Tarjoamme ohjaus-, neuvontaja kasvupalveluja yrityksille	20,99 %	20,99 %	12,34 %	45,68 %	1,84	2
Edesautamme alueen oppilaitosten koulutusedellytyksiä	25 %	25 %	12,50 %	37,50 %	1,80	2
Perhekeskus – varhaiset palvelut perheille	24,69 %	20,99 %	23,46 %	30,86 %	1,98	2
Teemme yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten kanssa	20,99 %	23,46 %	9,87 %	45,68 %	1,80	2
Järjestämme digiopetusta (käytön opastus, kiertävä digiklinikka)	20,99 %	25,93 %	6,17 %	46,91 %	1,72	2
Kannustamme hyöty- ja terveystoimintaan ja tarjoamme siihen mahdollisuuksia	23,46 %	39,51 %	25,92 %	11,11 %	2,03	2
Olemme liikunta-, kulttuuri- ja muiden yhdistysten kumppani	26,25 %	33,75 %	17,50 %	22,50 %	1,89	2
Teemme viestintä- ja markkinointiyhteistyötä yhdistysten ja yritysten kanssa	25 %	22,50 %	11,25 %	41,25 %	1,77	2

Taulukosta 6 on nähtävissä, että tässä rajatussa aineistossa pyörivät kaikki strategisten alitavoitteiden arviot keskiarvoissa arvoon 2 eli ne ovat vastaajien mukaan vaikuttaneet kunnan toimintaan *Jonkin verran*. Kaikkien alitavoitteiden kohdalla on vastauksien mediaani 2.



Taulukkoon 6 on keltaisella värillä korostettu ne tavoitteet, joissa on korkeimmat vastauksien keskiarvot eli >2. Nämä tavoitteet ovat:

- Kehitämme luontokohteita, harrastus- ja lähiliikuntapaikkoja
- Kannustamme hyöty- ja terveystoimintaan ja tarjoamme siihen mahdollisuuksia

Tavoitteet ovat vastaajien mielestä keskimäärin siis vaikuttaneet kunnan toimintaan *jonkin verran*.

Punaisella värillä on taulukossa 6 korostettu heikoin keskiarvo 1,60. Tämä on tavoitteella *Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia*. Keskiarvo kuitenkin pyöristyy arvoon 2 eli on vastaajien mielestä vaikuttanut kunnan toimintaan *jonkin verran*.

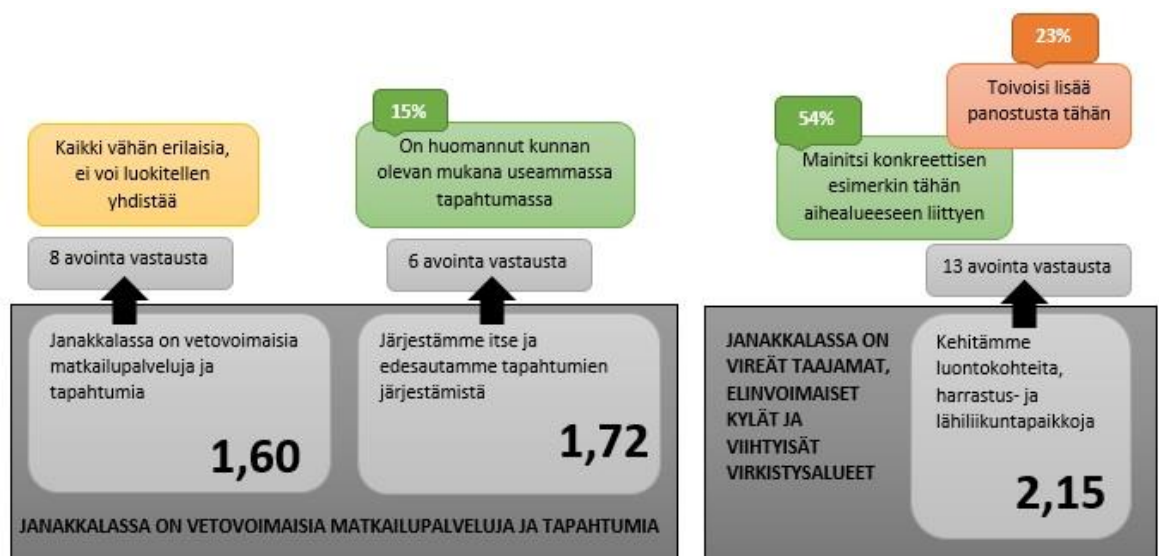
### **Ääripäät**

Taulukosta 6 on nähtävissä yhden alitavoitteen kohdalla, että vastaajista iso osa on kokenut, että kyseinen alitavoite *ei ole näkynyt mitenkään* kunnan toiminnassa ja vastausvaihtoehdon 1 osuus on suuri (yli 40% vastaajista). Tavoite on *Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia*.

Taulukosta 6 on myös poimittavissa, että eniten 3 arvon vastauksia eli 30,38% kerää alitavoite *Kehitämme luontokohteita, harrastus- ja lähiliikuntapaikkoja*. Arvon 3 valinneet vastaajat ovat siis kokeneet, että kyseinen alitavoite *on näkynyt selvästi* kunnan toiminnassa.

## Avoimet vastaukset

Jokaisen alitavoitteen kohdalla kysyttiin avoimena kysymyksenä, että *mitä on havainnut tai miten toimintaa voisi kehittää edelleen*. Tähän työhön rajatussa aineistossa avoimia vastauksia saatiin 2-13 alitavoitetta kohden. Avoimien vastauksien analysoinnissa on käytetty hyväksi vastausten luokittelua siten, että useasti toistuvat ja samaan teemaan liittyvät vastaukset on kerätty yhteen ja lisäksi vastauksien sävy on huomioitu positiivinen / negatiivinen / neutraali. Mikäli vastaukset ovat olleet hyvin eriäviä, ei niitä ole voinut luokitella. Positiiviset ovat seuraavissa kuvissa 12,13, ja 14 vihreällä ja negatiiviset oranssilla. Prosenttiluku kertoo sen, montako prosenttia tämän tavoitteen avoimista vastauksista koski luokiteltua asiaa. Lisäksi vastaajien arvioiden keskiarvot näkyvät kuvassa tavoitteiden kohdalla. Alitavoitteet on ryhmitelty strategisten tavoitteiden alle.



Kuva 12. Alitavoitteiden avoimet vastaukset 1/4 (rajattu aineisto)

*Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia* - alitavoitteen kohdalla (kuva 12) olivat kaikki avoimet vastaukset (n=8) niin erilaisia keskenään ettei niitä pysty luokitellen yhdistämään.

*Järjestämme itse ja edesautamme tapahtumien järjestämistä* - alitavoitteen kohdalla (kuva 12) 15 % avoimista vastauksista (n=6) oli luokiteltavissa siten, että vastaaja on huomannut kunnan olevan mukana useammassa tapahtumassa.

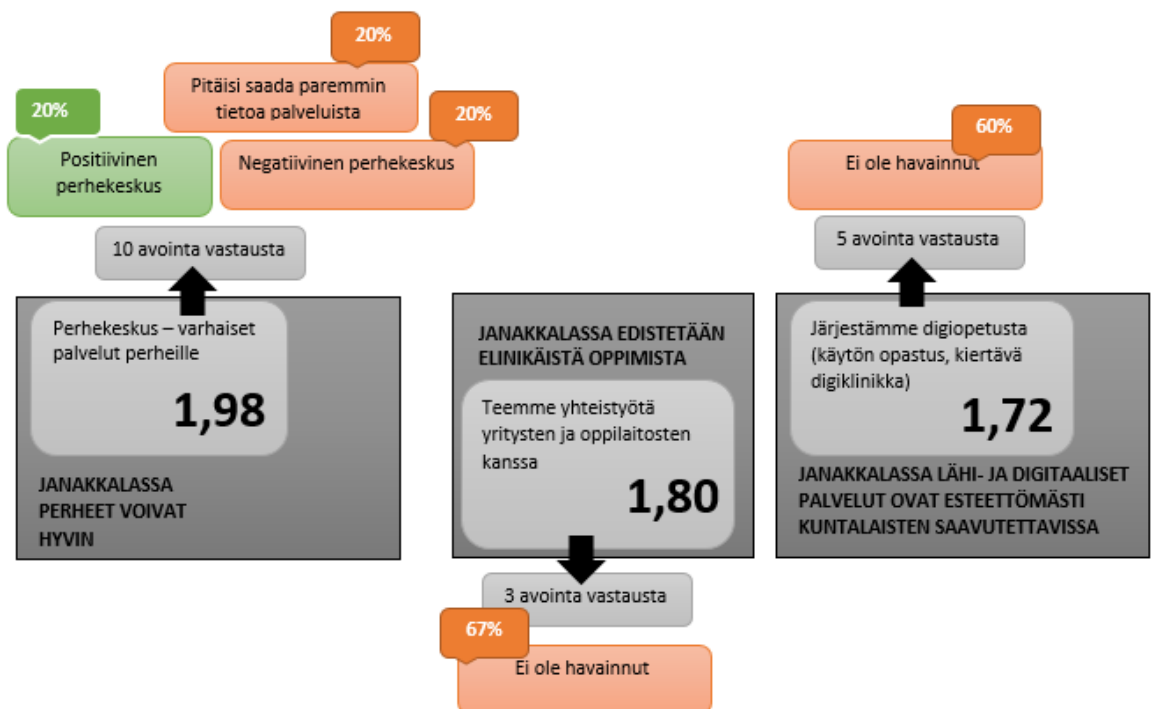
*Kehitämme luontokohteita, harrastus- ja lähiliikuntapaikkoja* – alitavoitteen kohdalla (kuva 12) 54 % avoimissa vastauksissa (n=13) mainitsi jonkin konkreettisen havaitun esimerkin tähän aihealueeseen liittyen. 23 % avoimia vastauksia (n=13) toivottiin lisää panostusta tähän.



Kuva 13. Alitavoitteiden avoimet vastaukset 2/4 (rajattu aineisto)

*Tarjoamme ohjaus-, neuvonta- ja kasvupalveluja yrityksille* - alitavoitteen kohdalla (kuva 13) olivat kaikki avoimet vastaukset (n=3) niin erilaisia keskenään ettei niitä pysty luokitellen yhdistämään.

*Edesautamme alueen oppilaitosten koulutusedellytyksiä* - alitavoitteen kohdalla (kuva 13) 50 % avoimista vastauksista (n=6) oli luokiteltavissa siten, että vastaaja kaipaisi lisää näkyvyyttä asialle tai ei ole havainnut mitään tähän liittyen.

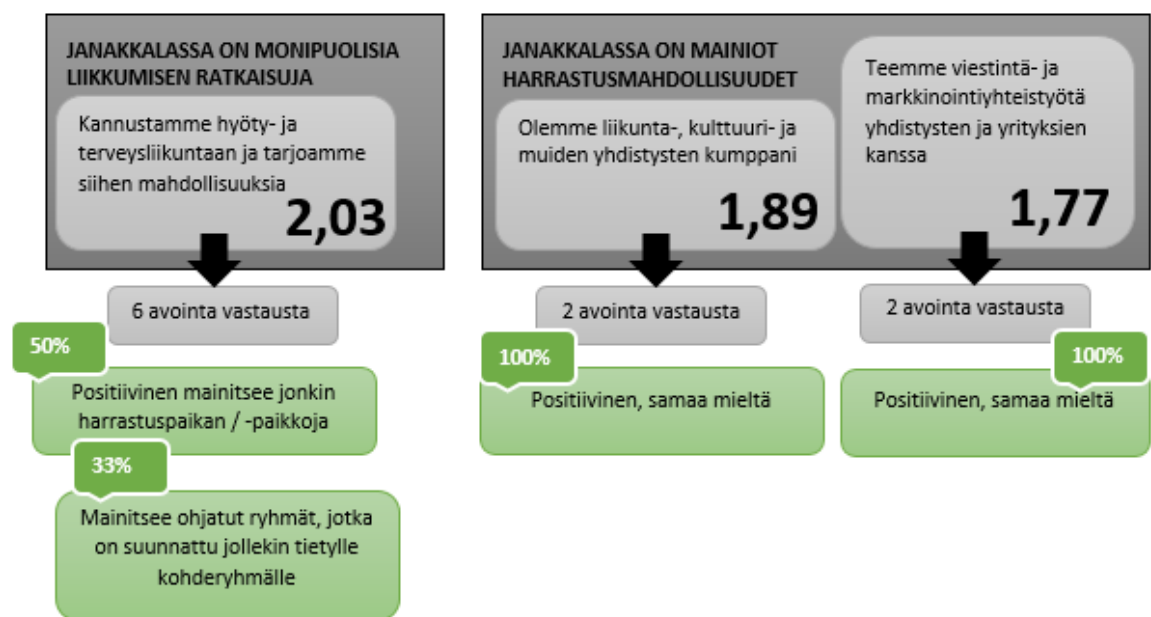


Kuva 14. Alitavoitteiden avoimet vastaukset 3/4 (rajattu aineisto)

*Perhekeskus – varhaiset palvelut perheille* - alitavoitteen kohdalla (kuva 14) 20 % avoimista vastauksista (n=10) oli positiivista perhekeskukseen liittyen. 20 % avoimissa vastauksissa (n=10) sävy oli perhekeskukseen liittyen negatiivinen. Perhekeskuksen palveluista lisää tietoa toivottiin 20% avoimissa vastauksissa (n=10).

*Teemme yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten kanssa* - alitavoitteen kohdalla (kuva 14) 67 % avoimista vastauksista (n=3) oli luokiteltavissa siten, että vastaaja ei ole havainnut mitään tähän liittyen.

*Järjestämme digiopetusta* - alitavoitteen kohdalla (kuva 14) 60 % avoimista vastauksista (n=5) oli luokiteltavissa siten, että vastaaja ei ole havainnut mitään tähän liittyen.



Kuva 14. Alitavoitteiden avoimet vastaukset 4/4 (rajattu aineisto)

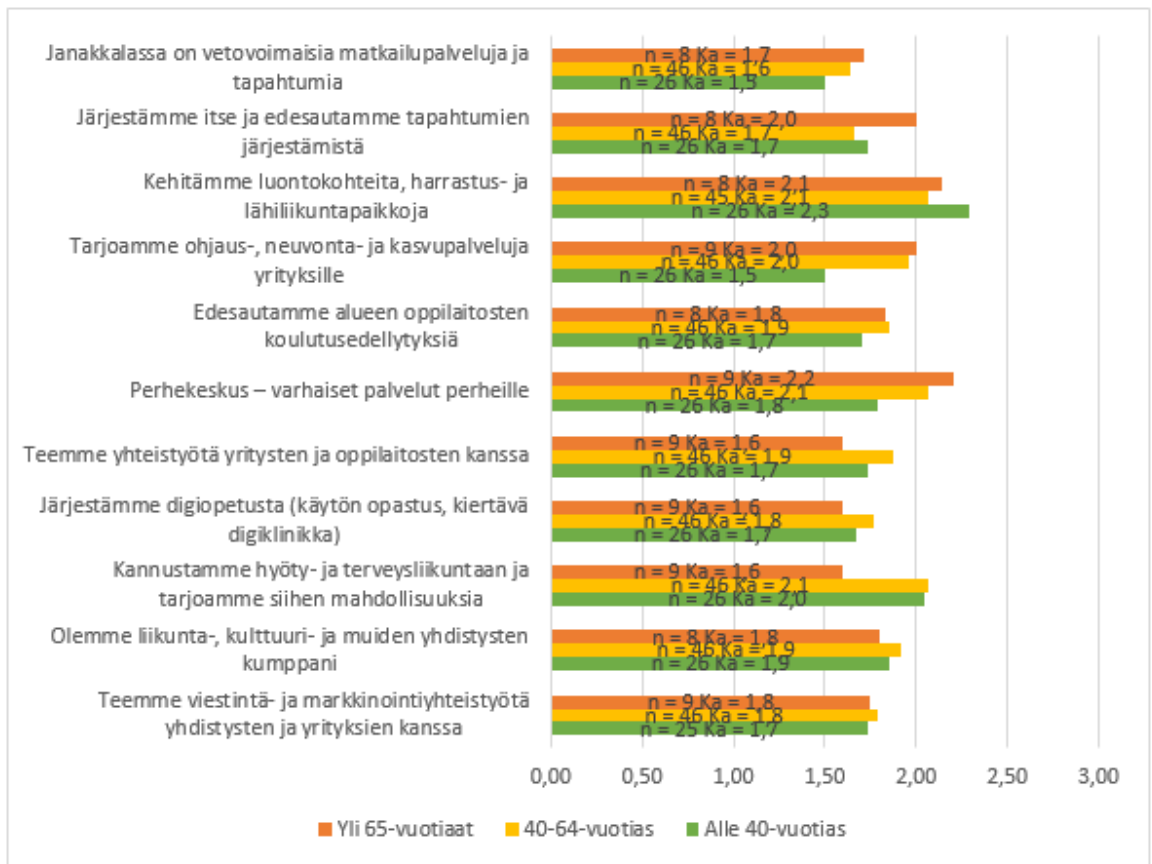
*Kannustamme hyöty- ja terveysliikuntaan ja tarjoamme siihen mahdollisuuksia* - alitavoitteen kohdalla (kuva 7) 50 % avoimista vastauksista (n=6) oli sävyiltään positiivisia ja mainitsi yhden tai useamman konkreettisen harrastuspaikan. Havainnon ohjatuista ryhmistä, jotka on suunnattu jollekin tietylle kohderyhmälle, sisälsi 33 % avoimista vastauksista (n=6).

*Olemme liikunta-, kulttuuri- ja muiden yhdistysten kumppani* - alitavoitteen kohdalla (kuva 7) olivat kaikki avoimet vastaukset (n=2) sävyiltään positiivisia ja samaa mieltä.

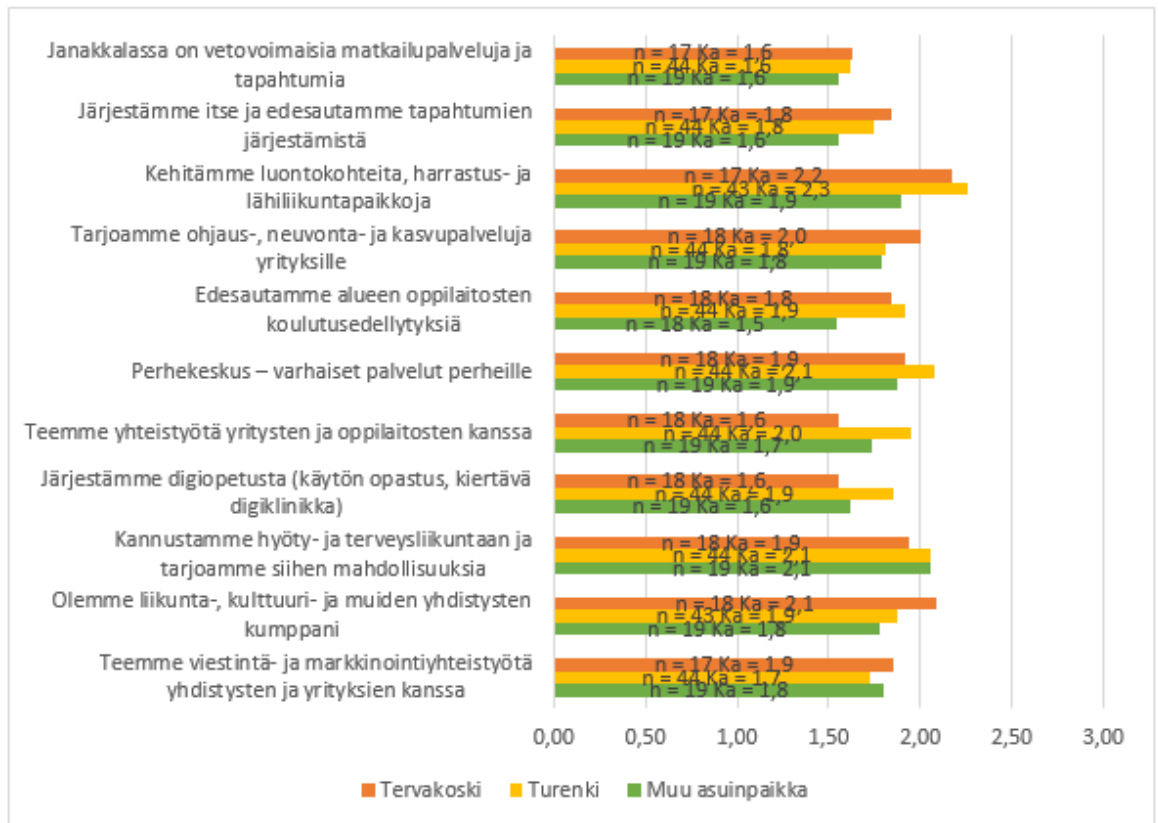
Teemme viestintä- ja markkinointiyhteistyötä yhdistysten ja yritysten kanssa - alitavoitteen kohdalla (kuva 7) olivat kaikki avoimet vastaukset (n=2) säilyttään positiivisia ja samaa mieltä.

### Taustamuuttajat

Seuraavaksi vertaillaan taustamuuttujista vastaajien ikää tai asuinpaikkaa vastaajien antamiin arvioihin (kuviot 5 ja 6). Vastaajan ikä tai asuinpaikka ei näyttäisi vaikuttavan vastaajan arvioon rajatussa aineiston osassa. Kaikki arviot pyörivät taustamuuttujista riippumatta samaan keskiarvoon tavoitekohtaisesti.



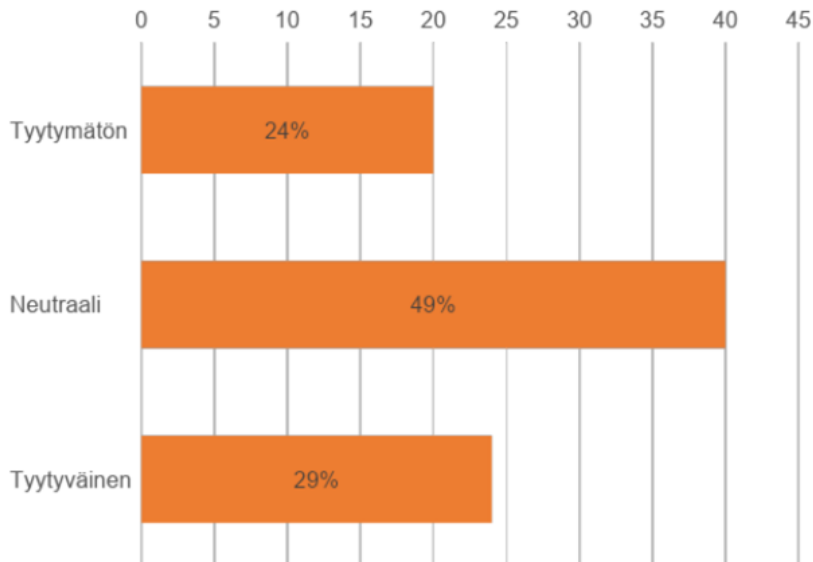
Kuvio 5. Alitavoitteen vaikutus kunnan toimintaan vertailussa vastaajien ikäjakauma (rajattu aineisto)



Kuvio 6. Alitavoitteen vaikutus kunnan toimintaan vertailussa vastaajien asuinpaikkakunta (rajattu aineisto)

## 8.2.5 Asiakaskokemus

Kysymyksessä 7 vastaajilta tiedusteltiin osana asiakaskokemuksen selvittämistä, että minkälaisia tunteita vastaajassa herättää Janakkalan kunnan kanssa asiointi. Vastaajia oli 82 ja vastauksia saatiin 84, joten joku tai jotkin vastaajat ovat valinneet useamman eri vaihtoehdon.



Kuvio 7. Janakkalan kunnan kanssa asiointiin herättämä tunne

Kuviosta 7 nähdään, että neutraalin tunteen kokemuksia heräsi 49 % vastaajista eli 40 henkilöllä ja tyytyväisiä tunteita 29 % eli 24 henkilöllä. Tyytymättömän tunteen kokemuksia heräsi 24 % vastaajista eli kahdellakymmenellä vastaajalla.

Ymmärtääksemme asiakaskokemusta paremmin tiedustelimme vastaajilta, että mihin (esim. palveluun, toimintoon tai paikkaan) tämä tunnekokemus perustuu. Avoimia vastauksia saatiin 44 kappaletta eli vastausprosentti oli 53,6 %. Vastauksia tarkastellaan luokitellen ne koetun asiakaskokemuksen mukaan.

### **Asiakaskokemus: TYYTYMÄTÖN**

Tyytymättömän tunteen kokemuksia heräsi **24%** vastaajista eli kahdellakymmenellä vastaajalla. Ristiintaulukoinnilla selviää, että:

- **vastaajista enemmistö 60%** (12) oli 40-64-vuotiaita, 30% (6) alle 40-vuotiaita ja 10% (2) yli 65-vuotiaita.
- **heistä** asui Turengissa 55 % (11) ja Tervakoskella 15 % (3) ja loput 30% (6) asui jossain muualla Janakkalan alueella kuin päätaajamissa

Tyytymättömistä vastasi avoimeen kysymykseen 13 eli 65 % (n=20).

Luokittelun avulla voidaan jakaa mihin kokemuksiin (esim. palveluun, toimintoon tai paikkaan) tunnekokemukset perustuvat. Tyytymättömien vastauksissa toistuivat seuraavat:

*Terveyspalvelut*  
*Mitään uudistuksia ei tapahdu*  
*Sähköposteihin ei saa vastausta*

### **Asiakaskokemus: NEUTRAALI**

Neutraali tunne heräsi **49%** vastaajista eli 40 vastaajalla. Ristiintaulukoinnilla selviää, että vastaajista:

- **reilu puolet** (57%) oli 40-64-vuotiaita, 30% (12) alle 40-vuotiaita ja 12,5 % (5) yli 65-vuotiaita.
- **heistä** asui Turengissa 47,50% (19) ja Tervakoskella 25% (10) ja 27,50% (11) asui jossain muualla.

Neutraaleista vastasi avoimeen kysymykseen 16 eli 40% (n=40).

Luokittelun avulla voidaan jakaa mihin kokemuksiin (esim. palveluun, toimintoon tai paikkaan) tunnekokemukset perustuvat. Neutraalien vastauksissa toistuivat seuraavat:

*Terveyspalvelut*  
*Kirjasto*

### **Asiakaskokemus: TYYTYVÄINEN**

Tyytyväisyyden tunteita heräsi **29%** vastaajista eli 24 vastaajalla. Ristiintaulukoinnilla selviää, että:

- **vähän yli puolet** 54% (13) oli 40-64-vuotiaita, 37,5% (9) alle 40-vuotiaita ja 8,33% (2) yli 65-vuotiaita.
- **heistä** asui Turengissa 62% (15), Tervakoskella 25% (6) ja loput 13% (3) asui jossain muualla.

Tyytyväisistä vastasi avoimeen kysymykseen 18 eli 75% (n=24).

Luokittelun avulla voidaan jakaa mihin kokemuksiin (esim. palveluun, toimintoon tai paikkaan) tunnekokemukset perustuvat. Tyytyväisten vastauksissa toistuivat seuraavat:

*Terveyspalvelut*  
*Vapaa-ajan palvelut (mainittuna mm. kirjasto/ uimahalli)*  
*Varhaiskasvatus*



### 8.3 Henkilöstökyselyn toteutus

Janakkalan kunnan henkilöstöpalvelut toteutti henkilöstökyselyn helmikuussa 2021 sähköisesti. Tähän työhön on nykytilanteen kartoitusta varten kerätty kyselyn kysymyksistä ne, jotka teoreettiseen viitekehukseen perustuen liittyvät työntekijöiden strategian toteuttamisen edistämiseen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen. Kyselyssä käytettiin termiä esimies, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään Erosen (2013) ohjeiden mukaisesti sukupuolineutraalia ilmaisuja. Kyselyn kysymykset oli jaoteltu seuraavien teemojen alle:

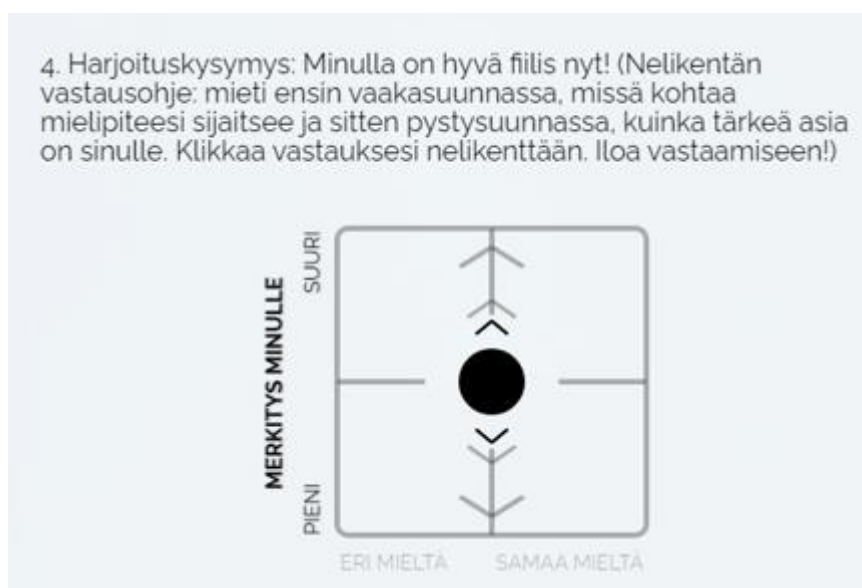
- Taustakysymykset
- Minä ja Janakkalan kunta työnantajana
- Minä ja Janakkalan kunnan ylin johto
- Minä ja lähiesihenkilö
- Työyhteisöni
- Työturvallisuus
- Palvelumme

Kaikki henkilöstökyselyn kysymykset ja väittämät ovat liitteenä 4.

Kysely sisälsi valintakysymyksiä ja lisäksi nelikentän avulla toteutettuja kysymyksiä. Nelikenttä oli käytössä taustakysymysten jälkeen.

Nelikentän avulla pyydettiin vastaajaa arvioimaan ensin sitä, että ollaanko väittämän kanssa samaa mieltä ja tämän jälkeen asian merkitystä itselle.

Kyselyyn vastaajat tutustutettiin nelikentän toimintaan harjoituskysymyksellä (kuva 15).



Kuva 15. Nelikenttä harjoituskysymys

Nelikentässä asteikkona toimi 0-100 molemmissa akseleissa. Akselit olivat vasemmalta oikealle Eri mieltä (0) - Samaa mieltä (100) ja alhaalta ylös Pieni (0) – Suuri (100).

Tuloksia analysoidessa käytetään seuraavia luokitteluja asteikoissa:

Mielipide eli akseli Eri mieltä (0) - Samaa mieltä (100)

- 0-24 = Eri mieltä
- 25-49 = Osittain eri mieltä
- 50-74 = Lähes samaa mieltä
- 75-100 = Samaa mieltä

Merkitys eli akseli Pieni (0) – Suuri (100)

- 0-24 = Pieni merkitys
- 24-49 = Melko pieni merkitys
- 50-74 = Melko suuri merkitys
- 75-100 = Suuri merkitys

## 8.4 Henkilöstökyselyn tulokset

Kyselyyn saatiin vastauksia 529 kappaletta, mikä tarkoittaa sitä että kyselyyn vastasi n. 51 % kaikista Janakkalan kunnan työntekijöistä (n=1038, sisältäen sekä vakituudessa että tilapäisessä työ- ja virkasuhteessa olevat työntekijät). Monivalintakysymysten tulosten kohdalla esitetään vastausten lukumäärä ja vastaajien osuus. Nelikenttäkysymysten tulosten analysoinnissa esitetään vastausten keskiarvo ja keskihajonta.

### 8.4.1 Taustakysymykset

Taulukosta 7 on nähtävissä, että vastaajista 9,6 % työskentelee esimiesasemassa ja 90,4 % ei työskentele esimiesasemassa.

Taulukko 7. Vastaajien asema Janakkalan kunnan palveluksessa

Oletko esimiesasemassa?	Vastaukset	%
Kyllä	51	9.6%
Ei	478	90.4%

Taulukossa 8 esitellään vastaajien työsuhteen laatu. Suurin osa 88,4 % vastaajista oli vakituudessa työ-/virkasuhteessa ja 11,6 % määräaikaisessa.

Taulukko 8. Vastaajan työsuhteen laatu

<b>Mikä on työ-/virkasuhteesi luonne?</b>	<b>Vastaukset</b>	<b>%</b>
Vakituinen	467	88.4%
Määräaikainen	61	11.6%

Taulukossa 9 on nähtävissä vastaajien sijoittuminen eri toimialoille. Suurin osa vastaajista 43,2 % työskenteli sosiaali- ja terveystoimissa, 38,4 % sivistystoimissa, 13,3 % teknisessä toimessa, konsernipalveluissa 3,8 % ja Janakkalan Vedellä 1,3 %.

Taulukko 9. Vastaajan toimiala

<b>Toimiala</b>	<b>Vastaukset</b>	<b>%</b>
Konsernipalvelut	20	3.8%
Janakkalan Vesi	7	1.3%
Tekninen toimi	70	13.3%
Sosiaali- ja terveystoimien palvelut	228	43.2%
Sivistystoimi	203	38.4%

Kyselyssä taustatietona kerättiin lisäksi, missä tulosalueen yksikössä vastaaja työskentelee, mutta tämän opinnäytetyön kannalta ei ole tarpeen mennä yksikkötasolle.

#### 8.4.2 Minä ja Janakkalan kunta työnantajana

Nelikentän avulla pyydettiin vastaajaa arvioimaan ensin sitä, että ollaanko väittämän kanssa samaa mieltä ja tämän jälkeen asian merkitystä itselle.

Taulukkoon 10 on rajattu kyselyn kysymyksistä ne, jotka ovat teoreettiseen viitekehykseen peilaten olennaisimmat selvitettäessä vastausta tutkimuskysymykseen: *Minkälainen on henkilöstön kokemana nykytilanne strategian mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen kannalta?* Hahmottamisen helpottamiseksi taulukossa 10 on vaalean punaisella värillä korostettu keskiarvot, jotka asettuvat välille 75-100 eli vastaajat ovat olleet keskimäärin väittämän kanssa *samaa mieltä* tai kokeneet, että asialla on *suuri merkitys*. Tummemmalla värillä on korostettu keskiarvot, jotka asettuvat välille 50-74 eli vastaajat ovat olleet keskimäärin väittämän kanssa *lähes samaa mieltä* tai kokeneet, että asialla on *melko suuri merkitys*.

Taulukko 10. Minä ja Janakkalan kunta työnantajana (rajattu aineisto)

Kysymys	Keskiarvo	Keskihajonta
Tykkään tulla töihin.	74,8	21,2
Tykkään tulla töihin. (Merkitys minulle)	80,7	18,4
Koen tekeväni merkityksellistä työtä Janakkalan kunnassa.	80,6	20,6
Koen tekeväni merkityksellistä työtä Janakkalan kunnassa. (Merkitys minulle)	81,8	19,3
Olen ylpeä työmme tuloksista Janakkalan kunnassa.	75,4	20,1
Olen ylpeä työmme tuloksista Janakkalan kunnassa. (Merkitys minulle)	75,5	20,1
Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni.	52,6	28,0
Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni. (Merkitys minulle)	73,6	23,7
Saan riittävästi koulutusta ammatilliseen kehittymiseen.	63,8	25,7
Saan riittävästi koulutusta ammatilliseen kehittymiseen. (Merkitys minulle)	72,6	22,3
Meillä on houkutteleva visio.	65,8	18,8
Meillä on houkutteleva visio. (Merkitys minulle)	63,3	21,8
Jaan Janakkalan kunnan kanssa samat arvot.	74,4	19,7
Jaan Janakkalan kunnan kanssa samat arvot. (Merkitys minulle)	71,4	19,8

Taulukosta 10 on nähtävissä, että kyselyyn vastanneet olivat *lähes samaa mieltä* väittämän *Tykkään tulla töihin* kanssa arviointien keskiarvo 74,8/100. Keskihajonta on 21,2 eli

osa vastaajista oli myös *samaa mieltä* väittämän kanssa. Asialla koettiin olevan *suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 80,7/100. Keskihajonta 18,4 eli osa vastaajista koki myös, että asialla on *melko suuri merkitys*.

Taulukosta 10 on lisäksi nähtävissä, että kyselyyn vastanneet olivat *samaa mieltä* väittämän *Koen tekevänä merkityksellistä työtä Janakkalan kunnassa* kanssa arviointien keskiarvo 80,7/100. Keskihajonta on 20,6 eli osa vastaajista oli myös *lähes samaa mieltä* väittämän kanssa. Asialla koettiin olevan *suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 81,8/100. Keskihajonta on 19,3 eli osa vastaajista koki myös, että asialla on *melko suuri merkitys*.

Taulukosta 10 on nähtävissä myös, että kyselyyn vastanneet olivat *lähes samaa mieltä* väittämän *Olen ylpeä työmme tuloksista Janakkalan kunnassa* kanssa arvioiden keskiarvo 75,4. Keskihajontaa oli tämän väittämän kohdalla 20,1, mutta hajonnasta huolimatta näyttäisi siltä, että vastaajat kokevat olevansa ylpeitä työstään. Asialla koettiin olevan *suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 75,5/100. Keskihajonta on 20,1 eli osa vastaajista koki myös, että asia on *melko suuri merkitys*.

Taulukosta 10 nähdään, että *Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni* -väittämän kohdalla vastaajat olivat *lähes samaa mieltä* keskiarvo 52,6/100. Keskihajontaa oli tämän väittämän kohdalla 28,0, joten osa vastaajista oli myös *eri mieltä* väittämän kanssa ja osa *samaa mieltä*. Asialla koettiin olevan *suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 75,5/100. Keskihajonta on 20,1 eli osa vastaajista koki myös, että tällä on *suuri merkitys*.

Taulukosta 10 on nähtävissä, että väittämän *Saan riittävästi koulutusta ammatilliseen kehittymiseen* kohdalla vastaajat olivat *lähes samaa mieltä* keskiarvo 63,8/100. Keskihajontaa oli tämän väittämän kohdalla 25,7, joten osa vastaajista oli myös *osittain eri mieltä* väittämän kanssa ja osa *samaa mieltä*. Asialla koettiin olevan *melko suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 72,6/100. Keskihajonta on 22,3 eli osa vastaajista koki myös, että tällä on *suuri merkitys*.

Taulukosta 10 näkee, että väittämän *Meillä on houkutteleva visio* kohdalla vastaajat olivat *lähes samaa mieltä* keskiarvo 65,8. Keskihajonta oli 18,8, joten osa vastaajista oli myös *osittain eri mieltä* väittämän kanssa ja osa vastaajista *samaa mieltä*. Asialla koettiin olevan *melko suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 63,3/100. Keskihajonta on 21,8 eli osa vastaajista koki myös väittämällä olevan *suuri merkitys* ja osa *melko pieni merkitys*. Tähän aiheeseen liittyen vastaajista 66,5 % vastasi tuntevansa Janakkalan kunnan vision ja 33,5 % ei kokenut tuntevansa visiota (taulukko 11).

Taulukko 11. Janakkalan kunnan vision tunteminen

<b>Tunnen Janakkalan kunnan vision.</b>	<b>Vastaukset</b>	<b>%</b>
Kyllä	310	66.5%
Ei	156	33.5%

Taulukosta 10 on nähtävissä, että vastaajat olivat *lähes samaa mieltä* väittämän *Jaan Janakkalan kunnan kanssa samat arvot* kanssa keskiarvo 74,4/100. Keskihajonta oli 19,7 eli osa vastaajista oli myös *samaa mieltä* väittämän kanssa. Asialla koettiin olevan *melko suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 71,4/100. Keskihajonta on 19,8 eli osa vastaajista koki myös, että asialla on *suuri merkitys*. Tähän aiheeseen liittyen vastaajista 71,5 % vastasi tuntevansa Janakkalan kunnan arvot ja 28,5 % ei kokenut tuntevansa arvoja (taulukko 12).

Taulukko 12. Janakkalan kunnan arvojen tunteminen

<b>Tunnen Janakkalan kunnan arvot.</b>	<b>Vastaukset</b>	<b>%</b>
Kyllä	334	71.5%
Ei	133	28.5%

### 8.4.3 Minä ja Janakkalan kunnan ylin johto

Nelikentän avulla pyydettiin vastaajaa arvioimaan ensin sitä, että ollaanko väittämän kanssa samaa mieltä ja tämän jälkeen asian merkitystä itselle. Asteikkona toimi molemmissa 0-100, jossa akselit olivat vasemmalta oikealle Eri mieltä - Samaa mieltä ja alhaalta ylös Pieni – Suuri.

Taulukkoon 13 on rajattu kyselyn kysymyksistä ne, jotka ovat teoreettiseen viitekehykseen peilaten olennaisimmat selvittäessä vastausta tutkimuskysymykseen: *Minkälainen on henkilöstön kokemana nykytilanne strategian mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen kannalta?* Hahmottamisen helpottamiseksi taulukossa 13 on tummemmalla värillä korostettu keskiarvot, jotka asettuvat välille 50-74 eli vastaajat ovat olleet keskimäärin väittämän kanssa *lähes samaa mieltä* tai kokeneet, että asialla on *melko suuri merkitys*.

Taulukko 13. Minä ja Janakkalan kunnan ylin johto

Kysymys	Keskiarvo	Keskihajonta
Johtomme pitää lupaukset.	61.0	21.1
Johtomme pitää lupaukset. (Merkitys minulle)	69.3	21.5
Johtomme viestii tavoitteet ja odotukset selkeästi.	59.6	22.3
Johtomme viestii tavoitteet ja odotukset selkeästi. (Merkitys minulle)	68.6	21.4
Johtomme tiedottaa riittävästi tärkeistä asioista ja muutoksista.	60.9	23.8
Johtomme tiedottaa riittävästi tärkeistä asioista ja muutoksista. (Merkitys minulle)	70.4	21.5

Taulukosta 13 on nähtävissä, että vastaajat ovat *lähes samaa mieltä* väittämän *Johtomme pitää lupaukset* kanssa keskiarvo 61/100. Keskihajonta oli 21,1 eli osa vastaajista oli myös asiasta *osittain eri mieltä*. Asialla koettiin olevan melko suuri merkitys keskiarvo 69,3/100. Keskihajonta 21,5 eli osa vastaajista koki asialla olevan *melko pieni merkitys* ja osa taas *suuri merkitys*.

Taulukosta 13 näkee myös, että vastaajat olivat *lähes samaa mieltä* väittämän *Johtomme viestii tavoitteet ja odotukset selkeästi* kanssa 59,6/100. Keskihajonta 22,3 eli osa vastaajista oli asiasta *osittain eri mieltä* ja osa *samaa mieltä*. Asialla koettiin olevan melko suuri merkitys 68,6/100. Keskihajonta oli 21,4 eli osa vastaajista koki asialla olevan *melko pieni merkitys* ja osa taas *suuri merkitys*.

Taulukosta 13 on nähtävissä, että vastaajat ovat *lähes samaa mieltä* väittämän *Johtomme tiedottaa riittävästi tärkeistä asioista ja muutoksista* kanssa keskiarvo 60,9/100. Keskihajonta oli 23,8 eli osa vastaajista oli myös asiasta *osittain eri mieltä*. Asialla koettiin olevan melko suuri merkitys keskiarvo 70,4/100. Keskihajonta 21,5 eli osa vastaajista koki asialla olevan *melko pieni merkitys* ja osa taas *suuri merkitys*.



#### 8.4.4 Minä ja lähiesihenkilö

Nelikentän avulla pyydettiin vastaajaa arvioimaan ensin sitä, että ollaanko väittämän kanssa samaa mieltä ja tämän jälkeen asian merkitystä itselle. Asteikkona toimi molemmissa 0-100, jossa akselit olivat vasemmalta oikealle Eri mieltä - Samaa mieltä ja alhaalta ylös Pieni – Suuri.

Taulukkoon 14 on rajattu kyselyn kysymyksistä ne, jotka ovat teoreettiseen viitekehykseen peilaten olennaisimmat selvitettäessä vastausta tutkimuskysymykseen: *Minkälainen on henkilöstön kokemana nykytilanne strategian mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen kannalta?* Hahmottamisen helpottamiseksi taulukossa 14 on vaalean punaisella värillä korostettu keskiarvot, jotka asettuvat välille 75-100 eli vastaajat ovat olleet keskimäärin väittämän kanssa *samaa mieltä* tai kokeneet, että asialla on *suuri merkitys*.

Taulukko 14. Minä ja lähiesihenkilö

Kysymys	Keskiarvo	Keskihajonta
Esihenkilöni luottaa ihmisten hoitavan työnsä.	83,0	21,8
Esihenkilöni luottaa ihmisten hoitavan työnsä. (Merkitys minulle)	85,5	18,9
Esihenkilöni antaa riittävästi vastuuta.	83,2	19,6
Esihenkilöni antaa riittävästi vastuuta. (Merkitys minulle)	82,5	19,5
Esihenkilöni vaatii riittävästi.	78,3	21,5
Esihenkilöni vaatii riittävästi. (Merkitys minulle)	77,6	21,0

Taulukosta 14 on nähtävissä, että kyselyyn vastanneet olivat *samaa mieltä* väittämän *Esihenkilöni luottaa ihmisten hoitavan työnsä* kanssa arviointien keskiarvo 83/100. Keskihajonta on 21,8 eli osa vastaajista oli myös *lähes samaa mieltä* väittämän kanssa. Asialla koettiin olevan *suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 85,5/100. Keskihajonta on 18,9 eli osa vastaajista koki myös, että asialla on *melko suuri merkitys*.

Taulukosta 14 näkyy myös, että kyselyyn vastanneet olivat *samaa mieltä* väittämän *Esihenkilöni antaa riittävästi vastuuta* kanssa arviointien keskiarvo 83,2/100. Keskihajonta on 19,6 eli osa vastaajista oli myös *lähes samaa mieltä* väittämän kanssa. Asialla koettiin olevan *suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 82,5/100. Keskihajonta on 19,5 eli osa vastaajista koki myös, että asialla on *melko suuri merkitys*.

Taulukosta 14 on nähtävissä, että kyselyyn vastanneet olivat *samaa mieltä* väittämän, *Esihenkilöni vaatii riittävästi*, kanssa arviointien keskiarvo 78,3/100. Keskihajonta on 21,5

eli osa vastaajista oli myös *lähes samaa mieltä* väittämän kanssa. Asialla koettiin olevan *suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 77,6/100. Keskihajonta on 21,0 eli osa vastaajista koki myös, että asialla on *melko suuri merkitys*.

#### 8.4.5 Työyhteisöni

Nelikentän avulla pyydettiin vastaajaa arvioimaan ensin sitä, että ollaanko väittämän kanssa samaa mieltä ja tämän jälkeen asian merkitystä itselle. Asteikkona toimi molemmissa 0-100, jossa akselit olivat vasemmalta oikealle Eri mieltä - Samaa mieltä ja alhaalta ylös Pieni – Suuri.

Taulukkoon 15 on rajattu kyselyn kysymyksistä ne, jotka ovat teoreettiseen viitekehykseen peilaten olennaisimmat selvitettäessä vastausta tutkimuskysymykseen: *Minkälainen on henkilöstön kokemana nykytilanne strategian mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen kannalta?* Hahmottamisen helpottamiseksi taulukossa 15 on vaalean punaisella värillä korostettu keskiarvot, jotka asettuvat välille 75-100 eli vastaajat ovat olleet keskimäärin väittämän kanssa *samaa mieltä* tai kokeneet, että asialla on *suuri merkitys*.

Taulukko 15. Työyhteisöni

Kysymys	Keskiarvo	Keskihajonta
Meillä on ystävällinen ilmapiiri.	79,3	22,0
Meillä on ystävällinen ilmapiiri. (Merkitys minulle)	84,2	18,8

Taulukosta 15 on nähtävissä, että kyselyyn vastanneet olivat *samaa mieltä* väittämän, *Meillä on ystävällinen ilmapiiri*, kanssa arviointien keskiarvo 79,3/100. Keskihajonta on 22,5 eli osa vastaajista oli myös *lähes samaa mieltä* väittämän kanssa. Asialla koettiin olevan *suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 84,2/100. Keskihajonta on 18,8 eli osa vastaajista koki myös, että asialla on *melko suuri merkitys*.

#### 8.4.6 Palvelumme

Nelikentän avulla pyydettiin vastaajaa arvioimaan ensin sitä, että ollaanko väittämän kanssa samaa mieltä ja tämän jälkeen asian merkitystä itselle. Asteikkona toimi molemmissa 0-100, jossa akselit olivat vasemmalta oikealle Eri mieltä - Samaa mieltä ja alhaalta ylös Pieni – Suuri.

Taulukkoon 16 on rajattu kyselyn kysymyksistä ne, jotka ovat teoreettiseen viitekehykseen peilaten olennaisimmat selvittäessä vastausta tutkimuskysymykseen: *Minkälainen on henkilöstön kokemana nykytilanne strategian mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen kannalta?* Hahmottamisen helpottamiseksi taulukossa 16 on vaalean punaisella värillä korostettu keskiarvot, jotka asettuvat välille 75-100 eli vastaajat ovat olleet keskimäärin väittämän kanssa *samaa mieltä* tai kokeneet, että asialla on *suuri merkitys*. Tummemmalla värillä on korostettu keskiarvot, jotka asettuvat välille 50-74 eli vastaajat ovat olleet keskimäärin väittämän kanssa *lähes samaa mieltä* tai kokeneet, että asialla on *melko suuri merkitys*.

Taulukko 16. Palvelumme

Kysymys	Keskiarvo	Keskihajonta
Tuottamamme kunnan palvelut ovat laadukkaita.	76,5	18,3
Tuottamamme kunnan palvelut ovat laadukkaita. (Merkitys minulle)	78,4	19,5
Asiakkaiden antama palaute huomioidaan toiminnassamme.	72,5	20,6
Asiakkaiden antama palaute huomioidaan toiminnassamme. (Merkitys minulle)	73,4	21,0

Taulukosta 16 on nähtävissä, että kyselyyn vastanneet olivat *samaa mieltä* väittämän, *Tuottamamme kunnan palvelut ovat laadukkaita*, kanssa arviointien keskiarvo 76,5/100. Keskihajonta on 18,3 eli osa vastaajista oli myös *lähes samaa mieltä* väittämän kanssa. Asialla koettiin olevan *suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo 78,4/100. Keskihajonta on 19,5 eli osa vastaajista koki myös, että asialla on *melko suuri merkitys*.

Taulukosta 16 näkee myös, että kyselyyn vastanneet olivat *lähes samaa mieltä* väittämän, *Asiakkaiden antama palaute huomioidaan toiminnassamme*, kanssa arviointien keskiarvo 72,5/100. Keskihajonta on 20,6 eli osa vastaajista oli myös *samaa mieltä* väittämän kanssa. Asialla koettiin olevan *melko suuri merkitys* vastaajille arvioiden keskiarvo

73,4/100. Keskihajonta on 21,0 eli osa vastaajista koki myös, että asialla on *suuri merkitys*.

#### 8.4.7 Yhteenveto

Henkilöstökyselyn aineistosta haluttiin selvittää, että *minkälaiset edellytykset kunnan työntekijöillä on strategian mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumisen kannalta*. Henkilöstökyselyn tulosten perusteella Janakkalan kunnan työntekijöillä on melko hyvät edellytykset strategian tehokkaaseen toteuttamiseen ja organisaatioon sitoutumisessa.

Tähän työhön rajattujen henkilöstökyselyn tulosten perusteella ovat kaikkien nelikentän avulla toteutettujen mielipide kysymysten (16 kpl) tulosten keskiarvot välillä 52,6 – 83,2 eli asettuvat luokittelussa *melko samaa mieltä (50-74)* ja *samaa mieltä (75-100)* luokkien sisäpuolelle. Tarkemmin ryhmiteltynä (kuva 16) 9 kpl tuloksia sijoittuu keskiarvon perusteella *melko samaa mieltä* luokkaan ja 7 kpl *samaa mieltä* luokkaan. Merkityksellisyyden osalta tulosten (16 kpl) keskiarvot olivat välillä 63,3 - 85,5 eli asettuvat luokittelussa *melko suuri merkitys (50-74)* ja *suuri merkitys (75-100)* luokkien sisäpuolelle.



Kuva 16. Mielipiteiden keskiarvojen jakaumat

Tarkemmin ryhmiteltynä (kuva 17) 8 kpl tuloksia sijoittuu keskiarvon perusteella *melko suuri merkitys* luokkaan ja 8 kpl *suuri merkitys* luokkaan.

Tykkään tulla töihin	Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni
Esimieheni luottaa ihmisten hoitavan työnsä	Saan riittävästi koulutusta ammatilliseen kehittymiseen
Esimieheni antaa riittävästi vastuuta	Meillä on houkutteleva visio
Esimieheni vaatii riittävästi	Jaan Janakkalan kunnan kanssa samat arvot
Meillä on ystävällinen ilmapiiri	Johtomme pitää lupaukset
Tuottamamme kunnan palvelut ovat laadukkaita	Johtomme viestii tavoitteet ja odotukset selkeästi
Koen tekevänäni merkityksellistä työtä Janakkalan kunnassa	Johtomme tiedottaa riittävästi tärkeistä asioista ja muutoksista
Olen ylpeä työmme tuloksista Janakkalan kunnassa	Asiakkaiden antama palaute huomioidaan toiminnassamme
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span><b>+</b> SUURI MERKITYS</span> <span><b>MERKITYS KESKIARVOJEN JAKAUMAT</b></span> <span><b>MELKO SUURI MERKITYS -</b></span> </div>	

Kuva 17. Merkitys keskiarvojen jakaumat

## 8.5 Aiemmat paikalliset toimenpiteet

Janakkalan kunnassa on tehty toimenpiteitä asiakaspalvelun parantamiseksi ja esimiesosaamisen parantamiseksi vuosina 2018-2020:

### Asiakaspalveluosaamisen kehittäminen

- Suunnittelussa on ollut käynnistää Mitä laitetaan –projekti, mutta sen osalta työ on kesken.
- Asiakaspalveluun liittyen järjestettiin jokaiselle toimialalle puolen päivän mittainen koulutus asiakaskokemuksen parantamiseen.

### Esimiesosaamisen kehittäminen

- Kunta-alan lähiesimiestyön ammattitutkinto esihenkilöille v. 2020
- Palvelevan johtamisen koulutukset esihenkilöille 4 x puoli päivää v. 2020.
- Tyhy Jana -hankkeeseen liittyen vuoden 2018 aikana järjestettiin 3 esimiestilaisuutta (dialoginen johtaminen).
- Aki Ahlroth v. 2019: milleniaalien johtaminen
- Pekka Sauri v. 2019: viestintä johtamis- ja esihenkilötyössä
- Työkykyjohtaminen (Keva) v. 2019

## 9 Nykytilanneanalyysi ja parannusehdotukset

Ongelman määrittely ja ongelman muuttaminen oikeiksi tutkimuskysymyksiksi on äärimmäisen tärkeää ja pelkkä ongelman määrittely ei riitä. Ongelman määrittelyvaiheessa voidaan ongelmaa ottaa haltuun erilaisilla kysymyksillä. Prosessin eri vaiheissa esitetään oikeita kysymyksiä: Mikä on ongelma? Mitä pitää tehdä? Mitä tietoa tarvitaan ongelman ratkaisemiseksi? Toimintaongelmiin liittyy kysymykset mitä pitää tehdä ja informaatio-ongelmiin kysymykset mitä tietoa tarvitaan (hankinta & analysointi). Toimintaongelma pyritään muuttamaan informaatio-ongelmaksi. (Kananen 2012, 64-65.)

Ongelman määrittelyssä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, joista monet ovat luonteeltaan visuaalisia (Kananen 2012, 66). Oman organisaation asemaa kuvataan markkina- ja kilpailija-analyyseista kootun tiedon perusteella. SWOT-analyysimalli on monikäyttöisyydessään hyvä väline, jonka avulla voi helposti kuvata organisaation sisäisestä toimintaympäristöstä vahvuudet ja kehityskohteet sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä uhat ja mahdollisuudet. Tietoa voidaan yhdistää useasta eri lähteestä, kuten laatuarvioinneista, asiakas- ja henkilöstötutkimuksista, asiakaspalautteista ja kilpailija-analyyseista. (Kehusmaa 2010, 71-72.) SWOT-analyysi on yhteenvedävä analyysi ja sen osumatarkkuutta parantaa, jos organisaatio on tehnyt useampiakin pieniä analyyseja esimerkiksi toimintaympäristöstään, toimialastaan ja resursseistaan esimerkiksi PESTEL. (Vuorinen 2013, 67).

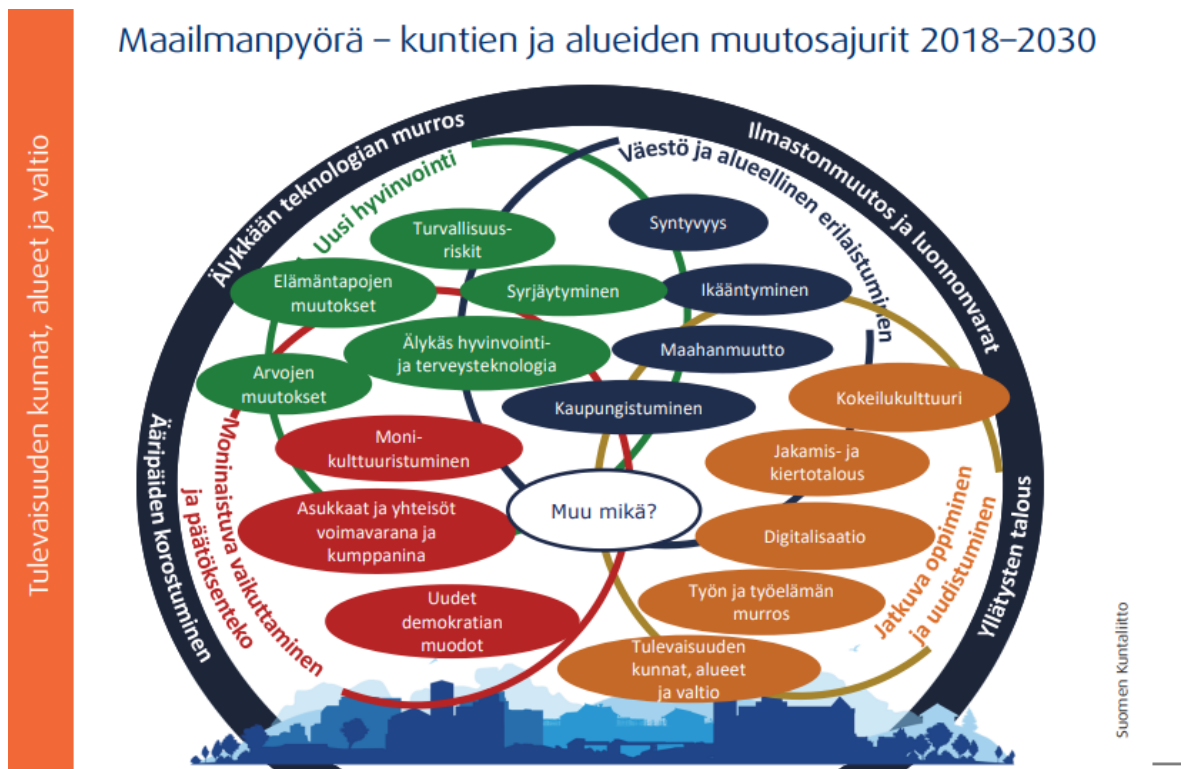
PESTEL-analyysissa tarkastellaan organisaation toimintaan vaikuttavia ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole listata kaikkea mahdollista kaikissa kategorioissa. Teemoja, joissa ei ole oletettavasti tapahtumassa mitään muutosta, ei ole tarkoitus ottaa mukaan. Olennaista on löytää juuri kyseiselle organisaatiolle keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on selvä vaikutus organisaation toimintaan. SWOTin ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (muutosvoimia) tulee peilata organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin (voimavaroihin). (Vuorinen 2013, 166.)

Tässä opinnäytetyössä on nykytilan kartoitusta varten kerätty tietoa useasta eri lähteestä ja näin ollen SWOT-analyysimalli toimii hyvin työkaluna analyysejä tehdessä. Taulukkoon 17 on koottu kiteytetyt tulokset kuntalaiskyselystä (*koettu strategian toteutuminen*) ja henkilöstökyselystä (*työntekijöiden edellytykset strategian toteuttamiseen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen*) ja lisäksi on otettu huomioon kunnassa jo tehdyt toimenpiteet sekä tämän työn yhteydessä merkittävimmät toimintaympäristöön vaikuttavat muutosajurit, jotka Kuntaliitto (2018) on päivittänyt strategiaprosessin yhteydessä. Kuvassa 18 esi-

tetään visuaalisesti seuraavien 15 vuoden aikana kuntiin, alueisiin ja koko Suomen toimintaympäristöön vaikuttavat muutosajurit (21 kpl) kuten kaupungistuminen, ikääntyminen työn ja työelämän murros.

Taulukko 17. Nykytila-analyysi SWOT

<b>SISÄISET</b>	<b>Vahvuudet (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- positiiviset asiakaspalautteet yksiköiden toiminnasta</li> <li>- osallistava budjetointi</li> <li>- henkilöstön kokemana hyvä esimiesosaaminen (luottamus, riittävä vastuu ja vaatimustaso)</li> <li>- henkilöstö kokee, että meillä on ystävällinen ilmapiiri</li> <li>- paljon sitoutunutta henkilöstöä</li> <li>- työnantaja järjestää koulutusta</li> </ul>	<b>Heikkoudet (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategiasta viestimistä ei tehdä riittävästi</li> <li>- strategiset tavoitteet eivät ole selkeästi ymmärrettäviä</li> <li>- laatuero asiakaspalvelussa toimipisteiden välillä</li> <li>- koko henkilöstö ei ole yhtä motivoitunutta ja sitoutunutta</li> </ul>
<b>ULKOISET</b>	<b>Mahdollisuudet (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asukkaat ja yhteisöt voimavarana ja kumppanina</li> <li>- digitalisaatio</li> <li>- asiakaskokemukset positiivisia kunnan kanssa asioimisesta &gt; kunnan palveluiden aktiivinen käyttö</li> <li>- hyvä kaikkua kauas &gt; brändi vahvistuu positiivisena työnantajana ja asumisenkuntana</li> </ul>	<b>Uhat (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- byrokratia selkeän strategian esteenä <ul style="list-style-type: none"> <li>o kuntalaiset kokevat, että strategiset tavoitteet eivät näy kunnan toiminnassa</li> </ul> </li> <li>- uusi demokratia</li> <li>- asiakaskokemukset kunnasta värittömän neutraaleja tai tyytymättömiä <ul style="list-style-type: none"> <li>o kunnan palvelujen käyttämättä jättäminen</li> </ul> </li> <li>- väestön ikääntyminen</li> <li>- väestön keskittyminen muutamille alueille (kaupungistuminen)</li> <li>- työn ja työelämän murros <ul style="list-style-type: none"> <li>o Milleniaali-sukupolven vaatimukset työelämältä</li> </ul> </li> </ul>



Kuva 18. Kuntiin vaikuttavat muutosajurit 2018-2030 (kuvakaappaus Kuntaliitto 2019a, 41)

SWOT-analyysistä on kehitetty lisäksi monipuolisempi strategian käytäntöön viemistä helppottava versio, jossa on 8-kenttää. Versioista käytetään myös nimeä TOWS-matriisi. Kahdeksan kentän mallissa työstetään ensin perinteinen nelikenttä SWOT (Taulukko 17) ja sen jälkeen tehdään valintoja ja toimintasuunnitelmia neljän teeman osalta eli mietitään, miten

- organisaatio parhaiten hyödyntää menestystekijöitään eli vahvuuksiaan ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa,
- organisaatio hallitsee uhkia vahvuuksien avulla,
- organisaatio muuttaa heikkoutensa sopimaan paremmin ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja
- organisaatio varautuu mahdollisiin heikkouksien ja uhkien yhdessä luomiin kriisitilanteisiin.

Näin organisaatio saa luotua sekä aggressiivisuuteen ja hyökkäävyyteen että puolustautumiseen ja suojautumiseen perustuvia strategisia suunnitelmia. (Vuorinen 2013, 65.)

Seuraavaksi on esitetty TOWS-matriisin avulla (Taulukko 18) nykytilannetta hieman syvällisemmin peilaten aineistoista saatuja tuloksia teoreettiseen viitekehukseen.

Taulukko 18. TOWS-matriisi

<b>Sisäiset</b>  <b>Ulkoiset</b>	<b>Vahvuudet (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- positiiviset asiakaspalautteet yksiköiden toiminnasta</li> <li>- osallistava budjetointi</li> <li>- henkilöstön kokemana hyvä esimiesosaaminen (luottamus, riittävä vastuu ja vaatimustaso)</li> <li>- henkilöstö kokee, että meillä on ystävällinen ilmapiiri</li> <li>- paljon sitoutunutta henkilöstöä</li> <li>- työnantaja järjestää koulutusta</li> </ul>	<b>Heikkoudet (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategiasta viestimistä ei tehdä riittävästi</li> <li>- strategiset tavoitteet eivät ole selkeästi ymmärrettäviä</li> <li>- laatuero asiakaspalvelussa toimipisteiden välillä</li> <li>- koko henkilöstö ei ole yhtä motivoitunutta ja sitoutunutta</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asukkaat ja yhteisöt voimavarana ja kumppanina</li> <li>- digitalisaatio</li> <li>- asiakaskokemukset positiivisia kunnan kanssa asioimisesta &gt; kunnan palveluiden aktiivinen käyttö</li> <li>- hyvä kaiku kauas &gt; brändi vahvistuu positiivisena työnantajana ja asumisenkuntana</li> </ul>	<b>Hyödynnä menestystekijät (SO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvän elämän kokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa ja kunnan verkkosivuilla</li> <li>- osallistava budjetointi toiminnan jatkaminen ja vastaavan toimintatavan hyödyntäminen myös muissa projekteissa ja kehittämistyössä digitaalisaa tiota hyödyntäen</li> <li>- hyvän työnantaja brändin vahvistaminen</li> </ul>	<b>Heikkoudet vahvuuksiksi (WO)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategisten tavoitteiden muotoilu helpommin ymmärrettäväksi ja viestittäviksi <ul style="list-style-type: none"> <li>o apuna ja voimavarana kuntalaiset</li> </ul> </li> <li>- asiakaskokemuksen vahvistaminen</li> <li>- kuntalaisten palautteisiin reagoiminen ja huomioiminen palveluja kehitettäessä</li> <li>- esihenkilöiden ohjaaminen ja tukeminen</li> <li>- ylimmän johdon viestinnän vahvistaminen ja tiedottamisen parantaminen</li> </ul>
<b>Uhat (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- byrokratia selkeän strategian esteenä</li> <li>- uusi demokratia</li> <li>- asiakaskokemukset kunnasta värittömän neutraaleja tai tyytymättömiä väestön ikääntyminen</li> <li>- väestön keskittyminen muutamille alueille (kaupungistuminen)</li> <li>- työn ja työelämän murros</li> </ul>	<b>Uhat hallintaan (ST)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiivinen viestintä tehtyjen toimenpiteiden ja strategian yhteydestä</li> <li>- Palautteeseen reagointi: Hyvien asiakaskokemusten jakaminen, erityishuomio negatiiviseen palautteeseen, kuntalaisten viesteihin vastaaminen</li> <li>- hyvän työnantajabrändin vahvistaminen</li> </ul>	<b>Mahdollinen kriisitilanne (WT)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tunnustetaan, että viestiminen strategian mukaisista toimenpiteistä ei ole ollut niin aktiivista kuin olisi voinut</li> <li>- pitovoimaisuuden vahvistaminen</li> <li>- esimiesosaamisen vahvistaminen yhteisöllisyyden rakentamisessa</li> <li>- asiakaspalvelutavoitteiden asettaminen ja seuranta</li> </ul>



## 9.1 Menestystekijöiden hyödyntäminen

Aineiston pohjalta kiteytetyt vahvuudet (S) ja mahdollisuudet (O) on esitetty aikaisemmin taulukossa 17. Seuraavaksi haluamme tietää, miten voimme hyödyntää organisaation vahvuuksia ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa. Kehitysehdotukset luodaan teoreettiseen viitekehykseen peilaten ja ne on kiteytetty taulukkoon 18.

Saarijärven ja Puustisen (2020, 73) mukaan asiakaskokemus rakentuu kosketuspisteissä, joilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaan ja organisaation välisiä suoria ja epäsuoria vuorovaikutustilanteita. Kosketuspisteisiin kuuluvat yrityksen omistamat ja kumppanien toteuttamat pisteet, joissa yritys voi itse tai yhteistyössä kumppaniyrityksen kanssa suunnitella ja johtaa asiakaskokemusta. Sen lisäksi on kosketuspisteitä, joita yritys tai sen kumppanit eivät pysty hallitsemaan eli asiakkaan omistamat pisteet tai ulkoiset ja sosiaaliset pisteet. Organisaation vahvuuksiin listatut positiiviset asiakaspalautteet kuuluvat tähän viimeiseen kosketuspistekategoriaan. Odotukset toimivat kokemustemme määrittäjinä ja niillä on iso rooli siinä, miten koemme asioita elämässä ja asiakkainakin (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92). Kuntalaiskyselyn avoimissa vastauksissa nousi esiin positiivisia kokemuksia yksittäisinä kunnan eri toimipisteistä. Positiivisten palautteiden jakaminen voisi edes auttaa positiivisen asiakaskokemuksen ja -odotuksen syntymistä.

Asukkaat ja yhteisöt voidaan valjastaa voimavaraksi. Uusi demokratia tarkoittaa matalan kynnyksen osallistumista, esimerkiksi verkon kautta. Tieto on nykyisin jo kaikkien ulottuvilla ja ”viranomaisen tietää parhaiten” –ajattelu on murtumassa. Uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia verkottumiseen ja vaikuttamiseen mahdollistaa sosiaalinen median sekä avoin data. Uusyhteisöllisyys on kasvava trendi ja ihmiset suuntaavat toimintaansa lähiympäristöön ja -yhteisöihin. Perinteisten lähiyhteisöjen ja internetin luomien verkostojen kautta haetaan kokemuksia hyvästä elämästä. Hierarkkinen muoto ei kuulu uudenlaiseen yhteisöllisyyteen. (Kuntaliitto 2019b, 8.) Positiiviset asiakaspalautteet voivat aktivoida uusia asiakkaita palveluita käyttämään. Aktiivinen ja osallistava ote uuden demokratian alustoilla vahvistaa kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksia ja mielikuvaa aidosta osallistamisesta.

Jos kehitys johtaa siihen, että julkinen sektori alkaa ymmärtää yhä laajemmin kansalaisten merkitystä kehittämisen voimavarana, niin kansalaisten osallistumismahdollisuuksia ja osallisuutta edistetään eri tasoilla ja tarjotaan erilaisia kasvualustoja uusyhteisöllisyydelle.

Palvelujen järjestämisessä tämä voisi merkitä sitä, että julkinen sektori pyrkii tietoisesti uusiin toimintatapoihin ja kumppanuuksiin palvelujen järjestämisessä asukkaiden ja yhteisöjen kanssa ja lisäksi avaisi toimintaansa kansalaisyhteiskunnan suuntaan. (Kuntaliitto 2019b, 8.)

Uudet sukupolvet työelämässä haastavat vallitsevia työelämän arvoja ja käytäntöjä. Toiminnan eettisyydellä on yhä enemmän merkitystä työorganisaatiossa. Pitkäaikainen kiinnittyminen samaan organisaatioon, toimialaan tai ammattiin on vähentymässä. Aktiiviset ja sosiaalisesti verkottuneet osaajat ohjaavat nuorta sukupolvea. Vahvojen ikäluokkien ja nuorten arvomaailmat eroavat rajusti toisistaan samalla, kun valinnanvapaus ja yksilöllisyys korostuvat. (Kuntaliitto 2019b, 10.)

Mellanen ja Mellanen (2020, 199) listaavat kolme oleellisinta tekijää onnistuneessa milleniaalien johtamisessa: 1. luottamus ja yhteenkuuluvuus, 2. työn ja vapaa-ajan tasapaino ja 3. henkilökohtainen kasvu. Milleniaalit kokevat hyvän esihenkilön jopa mielekkäitä työtehtäviä tärkeämmäksi. Esihenkilön edellä ovat vain oikeudenmukaisuus työyhteisössä, onnistumisen kokemukset ja mieluisa työyhteisö. (Mellanen & Mellanen 2020, 144-145.)

Henkilöstökyselyn tuloksissa nousi henkilöstön kokemana hyvä esimiesosaaminen seuraavissa: luottamus, riittävä vastuu ja vaatimustaso. Lisäksi henkilöstö koki, että meillä on ystävällinen ilmapiiri.

Uralla eteneminen on sellainen asia, minkä milleniaalit haluavat kokea. Välttämättä tämä ei tarkoita ylenemistä, vaan oppimista, kehittymistä ja vastuuta. (Mellanen & Mellanen 2020, 64). Työntekijöiden kehittämistä tukevia toimenpiteitä on tehty jonkin verran aikaisempina toimenpiteinä, henkilöstökyselyn tulosten pohjalta työntekijäkohtaista ammatillista kehittymistä voisi tukea vielä paremmin.

Näihin pohjaten kehitysehdotuksina jatkoon:

- Hyvän elämän kokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa ja kunnan verkkosivuilla
  - esim. positiiviset nostot hyvistä asiakaspalautteista
- Osallistava budjetointi toiminnan jatkaminen ja vastaavan toimintatavan hyödyntäminen myös muissa projekteissa ja kehittämistyössä digitaalisaatiota hyödyntäen
- Hyvän työnantaja brändin vahvistaminen: hyvät työntekijäkokemukset esille

## 9.2 Uhat hallintaan

Aineiston pohjalta kiteytetyt uhat (T) ja vahvuudet (S) on esitetty aikaisemmin taulukossa 17. Seuraavaksi haluamme tietää, miten hallita uhkia vahvuuksien avulla. Kehitysehdotukset luodaan teoreettiseen viitekehykseen peilaten ja ne on kiteytetty taulukkoon 18.

Myös tulevaisuudessa ihmisten oletetaan haluavan vaikuttaa yhteiskunnallisiin ja oman lähiympäristön asioihin, mutta osallistuminen voi kanavoitua eri tavalla kuin mitä perinteisesti ajatellaan. Suorat vaikuttamisen muodot tulevat haastamaan edustuksellista demokratiaa entistä vahvemmin. (Kuntaliitto 2019b, 8.) Yhtenä vahvuutena on kuntalaiskyselyssä esiin noussut osallistava budjetointi, mikä on hyvä esimerkki uusista kuntalaisen vaikuttamiskanavista.

On hyvä muistaa, että strategian viestiminen ei ole vain laadintavaiheeseen kuuluva tehtävä vaan viestittämistä tehdään jatkuvasti. Viestimällä varmistetaan strategian toteuttaminen niin omassa organisaatiossa kuin sidosryhmissäkin. (Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 153.) Osallistamisprojekteissa on siis tärkeää muistaa nostaa esiin strateginen yhteys, jotta konkretisoituu projektin yhteys kuntastrategiaan. Mauryn ja kumppaneiden (2017,22) mukaan kunnan strategiasta tulee helposti hyvin laaja, koska se noudattaa kuntalakia. Ratkaisuna toimivaan kuntastrategian esitysmuotoon on kaksijakoinen strategia, joista toinen on viestittävä ja kirkas ja toinen kuntalain mukainen paperi siitä, että pykälä on noudatettu (Maury, Bärlun & Loukomies 2017, 22). Kuntalaiskyselyn perusteella näyttäisi siltä, että osa tavoitteista ei tunnu vastaajien mielestä näyttäytyvän kuntalaisten suuntaan tai osaa tavoitteista ei ole havaittu käytännön toiminnassa ja joidenkin tavoitteiden kohdalla vastaaja ei tiennyt, mitä kyseisellä tavoitteella tarkoitetaan. Perusteltua voisi olla tavoitteiden selkiyttäminen ja strategian linkittämisen huomioiminen eri toimenpiteiden uutisoinnin yhteydessä.

Kuntademokratia on perinteisesti jäsenetty vallankäytön näkökulmasta, minkä on nähty heikentävän kuntalaisten kiinnostusta ja luottamusta päätöksentekoa kohtaan. Kuntalainen on voimavara kunnassa, kun sen palveluja ja toimintaa kehitetään. Paikallisesta arjen toiminnasta ja todellisuudesta kumpuava tieto ja asiantuntemus luovat pohjan vaikuttavalle ja oikea-aikaiselle toiminnalle. Kuntalaiset haluavat edistää asioita, jotka ovat itselle ja läheisille tärkeitä (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 39-40.) Digitaalisten teknologioiden leviämistä yhteiskunnan eri osa-alueille kutsutaan digitalisaatioksi. Se muuttaa julkisen sektorin palveluja, kuluttajien käyttäytymistä ja yritysten toimintatapaa. (Kuntaliitto 2019a, 38.) Käsitteellä uusi demokratia tarkoitetaan matalan kynnyksen osallistumista. Tätä voivat olla esimerkiksi kyselyt, vaalit, äänestykset, osallistuva budjetointi, asiakas- ja

kuntalaisraadit, palvelujen yhteiskehittäminen ja verkostojen kautta vaikuttaminen. (Kuntaliitto 2019b, 8.)

Reklamaatioihin reagointi kuuluu osana asiakasodotuksen kokonaisuuteen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95-97). Thomken mukaan organisaatio pystyy kääntämään pettymykset positiivisiksi asiakaskokemuksiksi ja esimerkiksi tutkimuksissa on tunnistettu reklamaatioiden menestyksekkään hoitamisen vaikutus asiakastyytyväisyyden parantumiseen ja positiivisten emootioiden syntymiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 106-107.) Onnistuneella tai epäonnistuneella toteutuksella asiakaskokemuksella voi olla isompi vaikutus asiakastyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja -suositteluun kuin itse tuotteella tai palvelulla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73). On siis mahdollista, että jonkin palvelun käyttö loppuu huonon asiakaspalvelukokemuksen myötä. Kuntalaiskyselyn avoimissa vastauksissa toistui negatiivisena se, että kuntaan lähetettyihin viesteihin ei ole saanut vastausta tai ne eivät ole aiheuttaneet reagointia. Lisäksi avoimissa vastauksissa oli havaittavissa, että osa vastaajista koki asiakaskokemuksen vaihtelevan kunnan eri toimipisteiden välillä. Voisi olla perusteltua kehittää tietoisesti kuntalaisten asiakaskokemusta kriittisissä pisteissä eli palautteisiin ja viesteihin vastaamisessa sekä reklamaatiotilanteissa. Yhtenä vaihtoehtona voisi harkita digitalisaation kuten automaation, robotiikan tai tekoälyn hyödyntämistä palautteisiin vastaamisessa. Osallistamalla saadaan kuntalaiset kiinnostumaan myös strategisista toimenpiteistä, kun osallistaminen tehdään kohdennetusti niille, joita itseään tai joiden läheisiä asia koskee.

Megatrendeinä on nähtävissä, että väestö ikääntyy, ihmiset elävät pidempään ja väestö rakenne vanhenee ja lisäksi väestö keskittyy muutamille alueille (Dufva 2020, 24). Eläkeikäisten osuus väestöstä jatkaa kasvamistaan ja samaan aikaan työikäinen väestö vähenee. 2020-luvun ensipuoliskolla lähestyvät suurimmat sotien jälkeiset ikäluokat, vuosina 1945–1949 syntyneet, 80-vuoden ikää, jolloin heidän hoivatarpeensa kasvaa merkittävästi. Ikärakenteen kehityksessä on kuntien kesken huomattavia eroja ja tällä hetkellä työikäisten osuus vaihtelee kunnittain 50 prosentin ja 70 prosentin välillä. Ikääntyvä väestö on keskimäärin terveempää kuin aikaisemmin, mistä on kiittäminen ihmisten elämäntapojen muuttumista parempaan suuntaan. Lisäksi ikääntyvillä on keskimäärin enemmän varallisuutta käytettäväksi omaan hyvinvointiinsa. Liiketoiminnalle entistä tärkeämmäksi ryhmäksi tulevat ikääntyvät ja lisäksi hyvä kuntoisten ikääntyvien aktiivisuutta on mahdollista saada yhä laajemmin työelämän sekä järjestö- ja yhdistystoiminnan käyttöön. (Kuntaliitto 2019b, 12-13.)

Elinvoimaisuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavat hyvä maine ja vahva brändi. Ne tukevat paikkakunnan vetovoimaisuutta sekä niin sanottua pitovoimaisuutta. Brändi vaikuttaa

myös henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä työnantajamielikuvaan. (Kuntaliitto 2016, 33.) Organisaatioilta, yhteisöiltä ja yhteiskunnalta edellytetään toimintaympäristön nopeassa muutoksessa menestyäkseen ketterää kokeilemista ja jatkuvaa uudistumista. Kokeilukulttuuri syntyy rohkeudesta ja halusta kokeilla sekä valita uusia toimintatapoja. Tähän liittyy myös kiinteänä osana lupa epäonnistua. Kokeileminen edellyttää ettei kokeilemista näivetetä ylisuunnittelulla, jolloin kokeilemisen idea ja tavoitteet muuttuvat perinteiseksi kehittämiseksi. Kunnilla voi olla merkittävä rooli kokeilutoiminnan mahdollistajana, alustana ja toteuttajana yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Kunnan elinvoiman ja hyvinvoinnin uudet menestystekijät voidaan löytää kokeilujen avulla. (Kuntaliitto 2019b, 14.) Kaupungistuminen globaalina megatrendinä jatkuu ja arvioiden mukaan vuonna 2030 kaupungeissa asuu jo yli puolet maailman väestöstä (yli 70 prosenttia). Tällä hetkellä suomalaisista jo yli seitsemän kymmenestä (72%) asuu 30 minuutin aikaetäisyydellä maakuntien keskuskäynteistä. Kaupunkiseudut käyvät keskenään kilpailua asukkaista, osaajista, ja yrityksistä. (Kuntaliitto 2019a, 26.) Janakkalan kuntalaiskyselyssä nousivat esiin positiiviset palautteet ja henkilöstökyselyssä hyvä esimiestyöskentely, nämä vahvuudet olisi perusteltua nostaa esille tukemaan kunnan brändiä työnantajana ja palautteet hyvän elämän kokemuksina linkittämällä ne myös strategiaan.

Haveri ja kumppanit (2009, 139) ovat nostaneet esille, että kuntien on kehitettävä henkilöstöjohtamista vastaamaan yksilöiden tarpeita entistä paremmin, jotta se pystyisi houkuttelemaan nuoria ikäluokkia työskentelemään kunnalle. 2020-luvulla malli asioiden ja ihmisten johtamisen malli alkaa olla vanhanaikainen ja vailinainen eli esihenkilön tulee olla managerin ja liiderin lisäksi yksilönkehittäjä (Mellanen ja Mellanen 2020, 140). Mellanen ja Mellanen (2020, 144-145) tutkimuksissa se kuinka kauan työsuhteessa oleva milleniaali ajatteli työskentelevänsä yrityksessä korreloi sen kanssa, kuinka tyytyväinen milleniaali oli esihenkilöönsä. Janakkalan henkilöstökyselyn tuloksissa nousi henkilöstön kokemana hyvä esimiesosaaminen seuraavissa: luottamus, riittävä vastuu ja vaatimustaso. Lisäksi henkilöstö koki, että meillä on ystävällinen ilmapiiri. Tämän tyyppinen palaute on hyvin tärkeää vahvistamaan hyvää työnantajabrändiä.

Näihin pohjaten kehitysehdotuksina jatkoon:

- Aktiivinen viestintä tehtyjen toimenpiteiden ja strategian yhteydestä
  - viestintää helpottaisi kaksi jakoinen strategia; toinen viestittävä ja toinen laajempi kokonaisuus
- Palautteeseen reagointi
  - Hyvien asiakaskokemusten jakaminen ja niistä mallin ottaminen kunnan sisällä yksiköiden välillä
  - erityishuomio negatiiviseen palautteeseen
  - kuntalaisten viesteihin vastaaminen
- Hyvän työnantajabrändin vahvistaminen

- o viestitään meillä hyväksi koetuista asioista ja luodaan houkuttelevaa työnantajakuvaa, joka vastaa suurelta osin myös Milleniaali-sukupolven vaatimuksia työelämältä

### 9.3 Heikkoudet vahvuuksiksi

Aineiston pohjalta kiteytetyt heikkoudet (W) ja mahdollisuudet (O) on esitetty aikaisemmin taulukossa 17. Seuraavaksi haluamme tietää, miten muutetaan heikkoudet sopimaan paremmin ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kehitysehdotukset luodaan teoreettiseen viitekehykseen peilaten ja ne on kiteytetty taulukkoon 18.

Strategian pitäisi sekä ohjata että jättää tilaa ajattelulle, luovuudelle, oivalluksille ja soveltamiselle. Jokaista toimintaan kuuluvaa asiaa ei ole tarvetta kuvata strategiassa eli kaikkien toimialojen ei ole välttämätöntä olla strategiassa mainittuna vaan tulisi priorisoida ja valita isompia asioita, joiden sisälle mahtuisi useampi toimiala. (Maury, Bärlun & Loukomies 2017, 20.) Mauryn ja kumppanit (2017,22) peräänkuuluttavat viestittävää ja kirkasta strategiaa, joka olisi helppo hahmottaa ja jalkauttaa kunnan työntekijänä. Kuntalaiskyselyn perusteella näyttäisi siltä, että osa tavoitteista ei tunnu vastaajien mielestä näyttäytyvän kuntalaisten suuntaan tai osaa tavoitteista ei ole havaittu käytännön toiminnassa ja joidenkin tavoitteiden kohdalla vastaaja ei tietänyt, mitä kyseisellä tavoitteella haetaan.

Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia tai mielikuvia syntyy (Löytänä & Korteso 2011, 24). Iso osa kuntalaiskyselyyn vastanneista koki neutraaleja tunteita suhteessa Janakkalan kuntaan. Saarijärven ja Puustisen (2020, 92) mukaan odotuksillamme on iso rooli siinä, miten koemme asioita elämässä ja asiakkainakin. Odotukset toimivat kokemustamme määrittäjinä. Tähän logiikkaan peilaten asiakaskokemus saattaa myös vaikuttaa siis siihen, miten asiakas arvioi kunnan onnistumista tavoitteissa.

Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että yrityksen kyvyt lunastaa markkinoilla luotavat odotukset ovat linjassa. Palvelulla asiakkaalle luotu kokemus on aina subjektiivinen ja yritykselle on valtava riski tilanteessa, jossa palvelu ei vastaa markkinoinnin luomia lupauksia. (Löytänä & Korteso 2011, 51.) Huono kaiku kauaksi ja kuluttajat valittavat usein julkisesti sosiaalisen median kautta suurille yleisöille. Toistuvat huonot asiakaskokemukset ovat signaaleja siitä, että organisaation tarjoamassa on jokin vialla ja saattavat muodostaa yritykselle merkittävän ongelman kilpailukykyyn liittyen. Organisaation on syytä olla herkkänä kuulemaan ja näkemään huonoja asiakaskokemuksia ja roh-

kaista henkilöstöään kaikilla organisaatitasoilla tuomaan niitä johdon tietoisuuteen. Erityisen huonoksi asiakaskokemus muuttuu, kun siihen alkaa liittyä negatiivisia tunteita tai emootioita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110-111.)

Edustuksellista demokratiaa haastaa entistä vahvemmin suorat vaikuttamisen muodot, joihin uusi demokratia (Kuntaliitto 2019b, 8). Kuntalaiskyselyn perusteella näyttäisi siltä, että osa vastaajista oli saanut huonon asiakaskokemuksen kunnan kanssa ja osalla taas ei juuri tunteita herännyt. Avoimien palautteiden perusteella vaikutti siltä, että vastaaja koki eri yksiköiden välillä olevan eroja asiakaspalvelussa / asiakaskokemuksessa. Lisäksi kuntalaiskyselyn avoimissa vastauksissa toistui negatiivisena se, että kuntaan lähetettyihin viesteihin ei ole saanut vastausta tai ne eivät ole aiheuttaneet reagoitua. Henkilöstökyselyn tuloksissa nousi esiin, että työntekijät olivat *lähes samaa mieltä* väittämän *asiakkaiden antama palaute huomioidaan palvelussamme*. Positiivista on kuitenkin, että kunnassa on järjestetty työntekijöille asiakaspalveluun liittyen koulutusta. Koulutus on järjestetty vasta kertaluontoisesti ja se varmaan kantaa tulevaisuudessa enemmän hedelmää, mikäli asiasta muistutetaan aktiivisesti esihenkilöiden toimesta.

Kamenskyn (2015, 164-165) mukaan ihmisten käyttäytymiseen ja aikaansaannoksiin vaikuttavat halu, tahto ja motivaatio. Ensisijainen vastuu omasta motivaatiosta on jokaisella ihmisellä itsellään. Työtyytyväisyys ja työtytymättömyys eivät ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia. Ei riitä toisen saavuttamiseksi, että vain toisen puolen tekijöitä poistetaan. Sisäiset tekijät muodostavat työtyytyväisyyden. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, saatu tunnustus, työ sinänsä, vastuukokemus, oppimisen tunne, uramahdollisuudet ja kasvu. Ulkoiset tekijät kuten yritysjohto, hallinto, suhteet työkavereihin, asema organisaatiossa ja turvallisuus muodostavat työtytymättömyyden. Galunic ja Hermreck (2012) tutkimuksissa yhtenä löydöksenä oli, että yrityksen ylimmällä johdolla näyttäisi olevan suurin vaikutus tutkituista muuttujista siihen, miten työntekijät strategian ottavat ja toteuttavat. Työn imun tiedetään olevan yhteydessä parempaan työsuoritukseen, asiakastyytyväisyyteen, työnantajaan sitoutumiseen ja aloitteellisuuteen työssä (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 164). Myös Sauerin, Spradley, & Cromartien (2017) tutkimustulokset kertoivat, että suurin vaikutus kokonaisasiakastyytyväisyyteen oli asiakkaiden tyytyväisyydellä työntekijöiltä saatuun palveluun.

Haveri ja kumppanit (2009, 154) nostavat kehityskeskustelut esihenkilön keskeiseksi välineeksi strategian toteuttamiseksi työyksiköissä. Niissä voidaan yksilökohtaisesti sopia, mitä panosta keneltäkin edellytetään strategian toteuttamiseksi sekä minkälaista osaamista, kehittämistä ja tukea yksilö tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstökyselyn mukaan työntekijät olivat keskimäärin *lähes samaa mieltä* väittämän *Tykkään tulla töihin*

kanssa. *Esihenkilöni antaa riittävästi vastuuta* -väittämän kanssa työntekijät olivat keskimäärin *samaa mieltä*. Huomiota on syytä kiinnittää *riittävän ammatillisen kehittymisen tukemiseen*, josta työntekijät olivat keskimäärin *lähes samaa mieltä*. Henkilöstökyselyn tuloksissa ylimpään johtoon liittyneissä väittämissä työntekijät olivat keskimäärin *lähes samaa mieltä* väittämien kanssa.

Näihin pohjaten kehitysehdotuksina jatkoon:

- Strategisten tavoitteiden muotoilu helpommin ymmärrettäviksi ja viestittäviksi
  - apuna ja voimavarana kuntalaiset osallistamalla heitä vielä vahvemmin
- Asiakaskokemuksen vahvistaminen
  - asiakaspalvelunlaadun vaihtelut pois
  - asiakaspalvelun laadun parantaminen koulutuksin
- Kuntalaisten palautteisiin reagoiminen ja huomioiminen palveluja kehitettäessä
  - asiakaspalautteiden avoin käsittely yksiköittäin
- Esihenkilöiden ohjaaminen ja tukeminen:
  - varhainen puuttuminen tilanteessa, jossa työntekijä osoittaa ettei tykkää tulla töihin
  - kehityskeskustelut
    - linkittäminen strategiaan
    - työntekijän ammatillisen kehittymisen varmistaminen/tukeminen
- Ylimmän johdon viestinnän vahvistaminen ja tiedottamisen parantaminen

#### 9.4 Mahdollinen kriisitilanne

Aineiston pohjalta kiteytetyt heikkoudet (W) ja uhat (T) on esitetty aikaisemmin taulukossa 17. Seuraavaksi haluamme tietää, että miten varautua mahdollisiin heikkouksien ja uhkien yhdessä luomiin kriisitilanteisiin. Kehitysehdotukset luodaan teoreettiseen viitekehykseen peilaten ja ne on kiteytetty taulukkoon 18.

Toimintaympäristön muuttuessa kunnat kohtaavat yhä useammin ongelmia ja kuntajohtamisen kohteena olevat asiat ovat yhä vaikeampia ja ne kietoutuvat toisiinsa monimutkaisemmin esimerkkeinä pitkäaikaistyöttömyys, nuorten syrjäytymisriski sekä monien ikäihmisten yksinäisyys. Moniarvoisuuden ja monimutkaisuuden johtamisessa kulmakiviä ovat avoimuus valmistelussa, mahdollisuus riittävään vuoropuheluun sekä näin muodostuva julkinen kontrolli. Viestinnän rooli korostuu osana kuntajohtamisen kokonaisuutta. (Sallinen ym. 2017, 156-157.) Tulevaisuuden luomisessa on olennaista, että kokevatko kuntalaiset osallisuutta, näkevätkö he kunnan omana kuntanaan ja onko heillä kokemus vaikuttamisen mahdollisuudesta osana yhteisöään. Osallisuus on tärkeää sekä demokratian, vakauden että turvallisuuden ja kasvun sekä tehokkuuden näkökulmista. Kunnan toiminnassa on otettava huomioon tulevien sukupolvien tarpeet yhdessä tulevien ajan tarpeiden kanssa. Kunnan elinvoimaisuus ja menestyminen edellyttävät kunnan omien vahvuuksien löytämistä, strategista ja pitkäjänteistä päätöksentekoa sekä me-hengen vahvistamista.



(Sallinen ym. 2017, 201.) Kuntalaisten kokemukseen strategian toteutumisesta tai ylipääntään asioiden seuraamiseen saattaa vaikuttaa se, että kokevatko he asian koskevan itseään tai läheisiään - kuntalaiset haluavat edistää asioita, jotka ovat itselle ja läheisille tärkeitä (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 39).

Erialaisten erehdysten ja virheiden myötä saattaa nousta esiin negatiivisen julkisuuden pelko. Toisinaan kiusallista asiaa yritetään pitää pois julkisuudesta, mutta tällöin annetaan aloite muille, joiden intressit eivät ole kunnan edun mukaisia. Ensimmäinen uutinen on aina painavin sävystä huolimatta ja toisen näkökulman tarjoava lähtee aina altavastaajan asemasta. Jos kunta tuo kiusallisen asian itse julkisuuteen, se vähentää viestinnän yksipuolisuutta ja spekulatiota. Tämän tyyppinen asian avoin käsittely saattaa parhaimmillaan nostaa asian yleisesti pohdittavaksi ja kehittämisen kohteeksi, jolloin yksittäistapaus jää taustalle. Yksilön suojanvuoksi kaikki asiat eivät ole julkisia, mikä rajoittaa julkisyhteisöjen puolustautumista, vaikka toinen osapuoli ei toimisikaan samojen sääntöjen mukaan. Yleisellä tasolla ongelmista pystyy keskustelemaan julkisuudessa. (Kuntaliitto 2016, 54.) Kuntalaiskyselyn tulosten perusteella strategisten tavoitteiden koettiin vaikuttaneen kunnan toimintaan keskimäärin *Jonkin verran*. Strategian toteuttaminen ja siitä viestiminen ei siis välittämättä ole onnistunut niin kuin organisaatio olisi toivonut, tämän asian myöntäminen viestinnässä voisi olla perusteltua.

Paikkakunnan pitovoimaisuuteen ja henkiseen ilmapiiriin voidaan vaikuttaa brändityöllä. Paikkakunnan pitäisi pystyä pitämään asukkaat, yrittäjät, opiskelijat, matkailijat ja muut sidosryhmät tyytyväisinä ja hyvinvoivina, jotta he haluavat pysyä alueella ja kertoa positiiivista tarinaa sekä viestejä paikkakunnastaan. Pitovoimaan liittyy keskeisesti koettu laatu ja kokemukset, kun taas vetovoimaan liittyy usein odotukset ja mielikuvat. Pitovoimaa tukevat asukas- ja palveluviestintä sekä päivittäinen asiakaspalvelu, mutta myös paikkakunnan kehityshalukkuus ja -aktiivisuus, kehittyminen sekä päätöksenteko ja siihen liittyvät asenteet. (Kuntaliitto 2016, 34.) Kaupungistuminen globaalina megatrendinä jatkuu ja kaupunkiseudut käyvät keskenään kilpailua asukkaista, osaajista, ja yrityksistä. (Kuntaliitto 2019a, 26.) Megatrendeinä on lisäksi nähtävissä, että väestö ikääntyy, ihmiset elävät pidempään ja väestörakenne vanhenee (Dufva 2020, 24). Perustelua onkin näiden ulkoisten uhkien ennaltaehkäisynä panostaa paikkakunnan pitovoimaisuuteen brändityöllä, jota tukevat asukas- ja palveluviestintä sekä päivittäinen asiakaspalvelu, paikkakunnan kehityshalukkuus ja -aktiivisuus, kehittyminen sekä päätöksen tekoon liittyvät asenteet.

Brändityöhön liittyy myös työnantajamielikuva. Kuntaorganisaatio tavoittelee henkilöstövoimavarana osaavaa, motivoitunutta, sitoutunutta ja muutoskykyistä henkilöstöä (Sallinen ym. 2017, 165). Työnantajasta syntyvä mielikuva aloittaa työntekijäkokemuksen

muodostumisen jo ennen työsuhdetta. Kokemus alkaa kehittyä positiiviseksi, kun samaa viestiä kertovat digiviestintä verkkosivuilla, sosiaalisessa mediassa, mahdolliset lehtijutut ja tuttujen tarinat. Organisaatiolla on itse mahdollista vaikuttaa työnhakijalle muodostuvaan mielikuvaan. Positiivista kokemusta vahvistaa, jos organisaation somekanavissa tai verkkosivuilta löytyy työnhakijaa kiinnostavaa sisältöä. Lisäksi moni työnhakija kyselee tutuiltaan kokemuksia ja saa sitä kautta tietoa työpaikasta. Mikäli organisaation työntekijöillä on positiivisia kokemuksia työstään, he kertovat sitä myös mielellään eteenpäin. Sanoma on sitä vaikuttavampi, mitä luotettavampi on lähde. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 12.) Positiivisen työntekijäkokemuksen rakentamisessa on odotusten ja todellisuuden kohtaamisella suuri merkitys. Vähintään tulisi täyttyä työntekijän perusodotukset negatiivisten tuntemusten välttämiseksi. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 15.)

Merkityksellinen työ lisää työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon ja laadukkaan palvelun tuottamiseen. Parhaimmillaan työntekijäpolun kontaktipisteissä syntyneet työntekijäkokemukset johtavat siihen, että työntekijä sitoutuu organisaatioon ja kokee työnsä merkitykselliseksi. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 40.)

Kuntakentällä on käynnissä useita muutoksia, jotka tuovat mukanaan muutospaineita. Ylätyksellisyyden aikaan liittyviä teemoja ovat toimintaympäristön muutoksen voima ja vauhti, mikä on kasvanut 2000-luvulla huomattavasti. Lisäksi kompleksisuus yhteiskunnassa ja organisaatioissa kasvaa, mikä edellyttää ilmiöiden tarkastelua monesta eri näkökulmasta ja haastaa johtamisen perinteisiä oppeja ja suuntauksia. Työelämä on muuttunut yhä hajanaisemmaksi siirryttäessä verkostoyhteiskuntaan 2000-luvulla, kun yhä useampi työntekijä työskentelee nyt ja tulevaisuudessa lyhytaikaisissa projektipohjaisissa tiimeissä toistaiseksi jatkuvien työsuhteiden sijaan. Älykäs johtaminen edellyttää päivittämään johtamisen viitekehystä vastaamaan kunkin ajan toimintaympäristöä. (Kuntatyönantajat 2016, 27.) Panostus johtamiseen ja esimiestaitoihin voi parantaa merkittävästi työntekijäkokemusta, tehostaa johtamista ja sitouttaa työntekijöitä (Mellanen & Mellanen 2020, 144). Yhtenä ulkoisena uhkana onkin työn ja työelämän murros. Tähän liittyen positiivisena nostona henkilöstökyselystä *Esihenkilöni antaa riittävästi vastuuta* -väittämän kanssa työntekijät olivat keskimäärin *samaa mieltä*. Huomiota on syytä kiinnittää *riittävän ammatillisen kehittymisen tukemiseen*, josta työntekijät olivat keskimäärin *lähes samaa mieltä*. Perusteltua on tukea johtamista ja esimiestaitojen kehittymistä, niin että esihenkilö pystyy johtamisellaan vastaamaan kunkin ajan toimintaympäristöä.

Mikä on työtä, mikä on työaika, mistä maksetaan palkkaa ja mistä ei? Nämä kysymykset tulevat hankaloittamaan työn, työajan ja palkan määrittelemistä tulevaisuudessa. Tulevaisuuden työelämässä on elinikäinen oppiminen entistä suurempana vaatimuksena. Kyseessä on pitkä prosessi kohti entistä moninaisempaa työn maailmaa eikä vain nopea siirtyminen yhdestä työtavasta johonkin toiseen. Tulevaisuuden tutkijat ennakoivat, että keskipalkkainen työ tulee vähenemään ja työelämä ja työmarkkinat polarisoituvat. Yhteiskunnan pitäisi varautua myös siihen, että perinteinen palkkatyö tulee merkittävästi väheneään. (Kuntaliitto 2019b, 15.) Palkka tuo turvaa säännöllisestä toimeentulosta ja luo perustan työmotivaatiolle. Positiivista työntekijäkokemusta vahvistavat työyhteisö, työilmapiiri ja tyytyväiset asiakkaat. Palaute omasta työstä motivoi ja sitä halutaan saada esihenkilöltä ja asiakkailta. Tämän jälkeen motivaatiotekijöiksi nousevat työn tarjoamat haasteet, uuden oppiminen ja onnistumiset. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 38.) Työn ja työelämän murroksen haasteisiin liittyen on huomion arvoista, että henkilöstökyselyn tuloksissa nousi esiin, että työntekijät olivat keskimäärin *osittain samaa mieltä* väittämän *Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni* kanssa.

Työyhteisö on yksi keskeisimmistä tekijöistä, kun puhutaan sitouttamisesta. Yhteisöllisyyttä rakennetaan kolmesta elementistä: hyvästä johtamisesta, positiivisuudesta ja hyvästä yhteishengestä. Pohjimmiltaan kaikkia kolmea elementtiä tarvitaan tunteakseen yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Työmotivaatiota ei mikään tapa tehokkaammin kuin johdon negatiivinen asenne tai se, että pomo kannustaa muita pysymään positiivisina ja toimii itse hyvin pessimistisesti. Positiivisuus vaikuttaa parantavasti suoraan tiimin innovatiivisuuteen, tehokkuuteen, energisyyteen ja empaattisuuteen ja lisäksi yhteisön sisäiseen luottamukseen. Hyvä johtaminen perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja kunnioitukseen. Yhteishenki on hyvä, kun yksilö tuntee kuuluvansa ryhmään ja siihen on helppo samaistua. Tiimin sisäisen luottamuksen rakentaminen ja yhteisöllisyyden kehittäminen on työlästä ja vie aikaa, mutta niiden parantamiseen löytyy useampia helppoja ja konkreettisia keinoja. Nopeista silmäkääntötempuista ei ole kyse, vaan yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii raakaa työtä, päättäväisyyttä ja omistautuneisuutta. Pieniä asioita, joita tulee tehdä joka päivä. (Mellanen & Mellanen 2020, 174-178.)

Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen: kun työntekijä kokee olonsa turvalliseksi ja itsensä osaksi yhteisöä, tekee hän työnsä tyyppillisesti paremmin ja se heijastuu heidän luomaan asiakaskokemukseen ja työn laatuun. Oikeudenmukaisiksi koetuissa yhteisöissä palataan sairauslomalta tyyppillisesti nopeammin töihin. (Mellanen & Mellanen 2020, 172.)

Asiakaspalvelulle tulee asettaa seurattavat tavoitteet, joita myös seurataan. Eri kanavista

tuleva palaute tulisi ohjata systemaattisesti käsittelyyn ja hyötykäyttöön. Parhaimmillaan palvelua voidaan myös muotoilla yhdessä asiakkaiden kanssa, jolloin palveluista saadaan sujuvaa. Tämä parantaa myös palvelusta syntyvää mielikuvaa. (Kuntaliitto 2016, 31.) Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia tai mielikuvia syntyy (Löytänä & Korteso 2011, 24). Kuntalaiskyselyyn vastanneista iso osa koki neutraaleja tunteita suhteessa Janakkalan kuntaan ja avoimissa palautteissa nousi esille asiakaspalvelunlaadun vaihtelu toimipisteiden välillä. Perusteltua olisi asiakaspalvelun laadun tasalaatuistamiseksi asettaa asiakaspalvelulle seurattavat tavoitteet.

Näihin pohjaten kehitysehdotuksina jatkoon:

- Tunnustetaan, että viestiminen strategian mukaisista toimenpiteistä ei ole ollut niin aktiivista kuin olisi voinut
- Pitovoimaisuuden vahvistaminen
  - mielikuvat työnantajana ja asumisen kuntana
  - kuntalaisten osallisuuden ja vaikuttavuuden kokemusten vahvistaminen
- esimiesosaamisen vahvistaminen yhteisöllisyyden rakentamisessa
- Asiakaspalvelutavoitteiden asettaminen ja seuranta

## 10 Johtopäätökset

Forsellin (2015, 20) mukaan johtopäätöksistä tulee käydä lukijalle selväksi seuraavat seikat: aihealue, tutkimuksen tavoite ja menetelmä(t), keskeisimmät tulokset, eli tutkimuksen kontribuutio, tulosten luotettavuus ja oikeellisuus, tulosten soveltamisalue, tulosten rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kehittämistutkimus, jossa tutkittiin Janakkalan kunnan strategian toteutumisen tämän hetkinen tilanne kuntalaisten kokemana sekä henkilöstön edellytyksiä tehokkaaseen strategian toteuttamiseen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen. Tavoitteena oli luoda kyselypohja strategisten tavoitteiden toteutumisen arviointiin ja tarjota työkaluja strategiatyön tueksi asiakaskokemuksen ja henkilöstön näkökulmasta.

Kehittämistutkimuksen prosessi eteni Kanasen (2012, 52) kehittämistutkimuksen mallin mukaisesti. Tässä kehittämistutkimuksessa keskityttiin vaiheisiin nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi ja synteesi. Nykytilaa kartoitettiin kahdella tavalla: kuntalaiskyselyllä strategian toteutumiseen liittyen ja henkilöstökyselyllä työntekijöiden edellytyksiä strategian toteuttamisen edistämiseen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumiseen. Lisäksi selvitettiin työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyen jo tehdyt toimenpiteet.

Kuntalaiskyselyllä haluttiin selvittää, miten Janakkalan kunta on onnistunut toimintaa läpileikkaavan tavoitteen *Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa* toteuttamisen kanssa ja *minkälaisen tunteen Janakkalan kunnan kanssa asiointi herättää*. Kyselyn tulosten perusteella vastaajat kokivat kunnan onnistuneen tavoitteissa keskimäärin *Jonkin verran (2)* asteikolla 1-3, jossa vaihtoehdot olivat *Ei mitenkään(1)*, *Jonkin verran (2)* ja *On näkynyt selvästi (3)*. Tulokset analysoitiin tässä työssä niiden kysymysten osalta, joiden ajateltiin liittyvän kunnan työntekijöiden kohtaamiseen, asiakaspalveluun tai asiakaskokemukseen kunnan talousarvioon 2021 liittyvän kärkitavoitteen pohjalta. Asiakaskokemuksen puolelta neutraalia tunnetta koki Janakkalan kuntaa kohtaan 49 % vastaajista eli 40 henkilöä ja tyytyväisiä tunteita 29 % eli 24 henkilöä. Tyytymättömän tunteen kokemuksia heräsi 24 % vastaajista eli kahdellakymmenellä vastaajalla.

Henkilöstökyselyn aineistosta haluttiin selvittää, että minkälaiset edellytykset kunnan työntekijöillä on strategian mahdollisimman tehokkaan toteuttamisen ja organisaation tavoitteisiin sitoutumisen kannalta. Henkilöstökyselyn tulosten perusteella Janakkalan kunnan työntekijöillä on melko hyvät edellytykset strategian tehokkaaseen toteuttamiseen ja orga-

nisaatioon sitoutumiseen. Henkilöstökyselyn mielipidekysymysten tuloksien keskiarvot olivat välillä 52,6 – 83,2, asteikolla 0-100. Luokittelussa tulosten keskiarvot asettuvat *melko samaa mieltä* (50-74) ja *samaa mieltä* (75-100) luokkien sisäpuolelle.

Tuotoksena syntyi strategian käytäntöön viemistä helpottava TOWS-matriisi, joka sisältää nykytilanne analyysin sekä parannusehdotuksia.

### 10.1 Luotettavuuden arviointi

Kehittämistutkimuksella ei ole omaa luotettavuustarkastelua, koska se on sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta. Näin ollen kehittämistutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytetään kvantitatiivisen (määrällisen) ja kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen luotettavuuskriteeristöjä ao. osissa. (Kananen 2012, 167.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista päätyä väljempihin tulkintoihin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Työn laatua eli luotettavuusarviointia tulee arvioida reliabiliteetti- ja validiteetti-käsitteiden avulla. (Kananen 2012, 192.) Tämän työn aineistona käytetyssä kuntalaiskyselyssä on sekä määrällisiä että laadullisia osia. Henkilöstökyselystä käytettiin vain määrällistä tutkimusaineistoa.

Reliabiliteettia ja validiteettia käytetään määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli saadaanko samat tulokset, jos tutkimus toistetaan. Ainoa keino reliabiliteetin varmistamiseksi olisi uusinta mittauksen tekeminen eikä sekään takaa reliabiliteettia, koska ilmiö voi muuttua ajan kuluessa. Esimerkkinä puolueiden kannatusluvut voivat vaihdella puolen vuoden sisällä useita prosenttiyksiköitä, vaikka tutkimus on tehty oikein. (Kananen 2012, 167-168.)

Sekä kuntalaiskyselyn että henkilöstökyselyn osalta on mahdollista, että saataisiin eri tulos, jos tutkimus toistettaisiin. Tämä korostuu erityisesti asiakaskokemuksen dynaamisen luonteen kanssa, kun asiakaskokemukseen vaikuttavat epäsuorasti aiemmin koetut asiakaskokemukset, jotka luovat odotuksia tuleville asiakaskokemuksille ja voivat vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70-71). Suhteutettuna koettuihin asiakaskokemuksiin on kuntalaiskyselyn ajankohdalla suuri merkitys. Työntekijäkokemukseen vaikutetaan kaikissa työntekijäpolun kontaktipisteissä (ennen työsuhdetta, työsuhteen aikana, työsuhteen päättyessä) (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 40) ja riippuen siitä, minkälainen polku työntekijällä on ollut ja missä vaiheessa polkua kysely tehdään voi olla vaikutusta vastauksiin. Tutkimuksen reliabiliteetti antaa kuitenkin kuvan sen hetken tilanteesta vastaajilla.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaanko oikeita asioita. Reliabiliteetti ei takaa validiteettia sillä väärällä mittarilla toistokerroillakin tuotetaan sama tulos eli reliabiliteetti on kunnossa. Reliabiliteetti kattaa stabiliteetin eli mittarin pysyvyyden ajassa ja konsistenssin eli mittaavatko mittarin eri osat samaa asiaa. (Kananen 2012, 167-168.) Kehittämistutkimuksessa pyritään muutokseen (Kananen 2012, 168) ja olisikin mielenkiintoista, jos kunta pystyisi toteuttamaan uusinta tutkimukset sen jälkeen kun esitetyt kehitysehdotukset on saatu toteutettua.

Ulkoisen validiteetti mittaa tutkimuksen yleistettävyyttä eli sitä pätevätkö tutkimustulokset samanlaisissa tilanteissa. Otoksen on kaikin puolin vastattava populaatiota. Otoksen yleistettävyyttä voidaan arvioida vertaamalla tutkimuksen taustamuuttujia populaatioon. (Kananen 2012, 168-169.) Seuraavaksi arvioidaan kuntalaiskyselyn ja henkilöstö kyselyn yleistettävyyttä. Kuntalaiskyselyyn saatiin vastauksia 82, joka tarkoittaa 0,5 % kaikista kuntalaisista. Vuonna 2020 Janakkalan kunnan väkiluku oli 16 237 (Tilastokeskus 2021). Tilastokeskuksen mukaan (2021) Janakkalan väestöstä yli 64-vuotiaiden osuus on 24,6 % ja 15-64 -vuotiaiden osuus 59 % vuonna 2020. Kuntalaiskyselyyn vastanneista 10,97 % oli yli 65-vuotiaita ja 89,03 % alle 64-vuotiaita. Tilastokeskuksen mukaisista ikäryhmistä oli siis vastaajia edustettuna kyselyssä, mutta niiden suhteet eivät täsmää koko väestöön. Janakkalan kunnan kuntainfon (2021) mukaan 46% asukkaista asuu Turengissa ja n. 25% Tervakoskella. Kuntalaiskyselyyn vastaajista noin puolet (53,66%) asui Turengissa ja melkein neljännes (23,17%) Tervakoskella. Vastaajien asuinpaikka jakauma on aika lähellä kunnan koko väestön jakaumaa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kuntalaiskyselyn tulokset eivät siis ole yleistettävissä koko väestöön, mutta antavat kuitenkin jonkinlaista kaikua osan kuntalaisten ajatuksista. Henkilöstökyselyyn saatiin vastauksia 529 kappaletta, mikä tarkoittaa sitä että kyselyyn vastasi n. 51 % kaikista Janakkalan kunnan työntekijöistä. Tulokset eivät ole täysin yleistettävissä kunnan työntekijöihin, mutta antavat melko hyvin suuntaa työntekijöiden ajatuksista. Esihenkilöitä vastaajista oli 51. Janakkalan kunnassa esimiesasemassa työskenteleviä on 60 eli kyselyyn vastasi 85% kaikista esihenkilöistä.

Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan oikeiden mittareiden käyttöä eli mittaako mittari juuri sitä asiaa, jota tutkitaan ja lisäksi sen mittarin tarkkuutta. Omassa työssä on vaikea näyttää sisältövaliditeetin toteutumista ja käytettyjen mittarien osalta onkin tärkeää perustelut ja dokumentaatiot. Lisäksi kannattaa käyttää sellaisia mittareita, joita on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa ja joiden toimivuus on testattu. Esimerkiksi taustamuuttujien kohdalla kannattaa käyttää yleisesti käytettyjä mittareita ja niiden luokituksia kuten tilastokeskuksen tilastojen taustamuuttujat. (Kananen 2012, 169-170.) Kuntalaiskyselyn sisältövaliditeettia

olisi voitu parantaa siten, että taustamuuttujissa ikää olisi kysytty siten, että vastaajat ovat luokiteltavissa tilastokeskuksen väestörakenteen mukaisesti.

Rakennevaliditeetti mittaa sitä, että kuinka hyvin tutkimuksen käsitteet on johdettu teorioista (Kananen 2012, 170). Rakennevaliditeetti on tässä työssä hyvällä tasolla ja kyselyjen kysymysten yhteys teoriaan on havaittavissa.

Kriteerivaliditeetti perustuu muiden tutkimusten käyttöön omien tutkimustulosten tukena ja voidaanko viitata muiden tutkijoiden saamiin tutkimustuloksiin, tämä edellyttää aikaisempien tutkimustulosten olemassa oloa. (Kananen 2012, 170.) Nykytilanne analyysissa ja kehitysehdotuksia tehdessä on tuotu aiempia tutkimustuloksia esille.

Laadullisessa tutkimusaineistossa luotettavuusarvioinnin tekeminen on haastavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Kananen 2012, 172). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus (tutkitun kannalta) ja saturaatio. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa on perusteltu (Kananen 2012, 173). Näkyvät perustelut lisäävät työn arvioitavuutta ja siltä osin arvioitavuuden edellytykset toteutuvat tässä opinnäytetyössä. Kanasen (2012, 173) mukaan samasta aineistosta voidaan tehdä monia tulkintoja tutkimusongelmaa ja tarkastelukulmaa vaihtamalla. Myös aineiston teemoittelussa voi olla tulkinnan varaa, kahden tutkijan lopputulos lisäisi tutkimuksen luotettavuutta ja auttaisi tulkinnan ristiriidattomuuden kanssa. Ajattelun vääristymät eli oletukset ohjaavat usein tahtomattamme kehittämistä ja niitä voi olla hankala tunnistaa (Harmokivi-Saloranta 16.3.2021). Tässä opinnäytetyössä ei ole käytetty useampaa tutkijaa kuntalaiskyselynaineiston analysoinnissa, vaan luokittelua ja teemoittelua on pyritty tekemään mahdollisimman objektiivisesti yhden tekijän voimin. Mikäli kuntalaiskyselyyn olisi saatu enemmän vastauksia ja tutkimus olisi ollut enemmän yleistettävissä, olisi ollut syytä hyödyntää toisen tutkijan käyttöä aineiston teemoittelussa tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

Yksinkertaisin varmentamisen tapa luotettavuuden varmistamiselle laadullista aineistoa käsitellessä olisi luetuttaa aineisto ja tulkinta sillä, jota se koskee (Kananen 2012, 174). Tässä tutkimuksessa kuntalaiskyselyn aineistoa kerättiin kyselytutkimuksella verkossa ilman, että vastaajat jättivät yhteystietojaan. Varmentamiselle ei tässä tapauksessa ollut mahdollisuutta eikä 82 vastaajan avoimien vastauksien luetuttaminen olisi ollut ehkä tässä tapauksessa kovin relevanttia. Tämä jättää kuitenkin mahdollisuuden sille, että tutkija on päätyneet tulkinnassa eri tulkintaan kuin mitä tiedonantaja on tarkoittanut. Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että montako vastaajaa pitäisi saada, että se riittäisi eli ei toisi enää uutta tutkimukseen. Kanasen (2012, 174) mukaan, jos kyseessä on



ilmiö, johon liittyy useampia ihmisiä, on kysymys haastateltavien määrästä paikallaan. Määrä on riittävä, kun saavutetaan ns. kylläntymispiste, jossa vastaukset alkavat toistaa itseään. Tässä projektissa ei käsitelty varsinaista ilmiötä, mutta niin kuin jo aikaisemmin todettiin, kuntalaiskyselyn tulokset eivät siis ole yleistettävissä koko väestöön. Eivätkä ne ole täysin yleistettävissä kunnan työntekijöihin. Molemmissa kyselyissä olisi tarvittu otokseen lisää vastaajia kohderyhmästä.

Vaikuttavuuden arviointia voi lähestyä arvioimalla sitä, missä määrin suunnitellut toimenpiteet toteutetaan ja tulokset saavutetaan tai tavoitelähtöisen arvioinnin kautta. Tavoitelähtöisessä arvioinnissa arvioidaan, kuinka hyvin toiminnalle asetetut tavoitteet saavutettiin ja onnistumisen mittarina toimii tavoitteiden saavuttamisaste. (Kananen 2012, 156-157.) Ratkaiseva rooli on prosessin aikaisella havainnoinnilla ja sitä seuraavalla arvioinnilla eli kuinka hyvin toimintasuunnitelmaa onnistuttiin noudattamaan ja jouduttiinko siitä poikkeamaan (Kananen 2012, 155). Kokonaisuutena tutkimusprosessi eteni suunnitelman mukaisesti ja se on dokumentoitu kattavasti, mutta vastausprosentti jäi erityisesti kuntalaiskyselyssä harmillisen pieneksi. Tämä voi johtua kyselyn pituudesta, mikä taas johtui strategian laajuudesta. Kysely oli nimittäin avattu 231 kertaa ja kyselyyn vastaaminen oli aloitettu 160 kertaa. Tosin nämäkään vastaajamäärät eivät olisi kyselyyn loppuun saatettuaan vielä tehneet tutkimuksesta tilastollisesti merkittävää tai kunnan väestötasolla yleistettävää. Olisikin mielenkiintoista selvittää, että mikäli asiakaskokemusta olisi tutkittu omana kyselynään, olisiko vastaajia saatu enemmän? Tai jos kyselyä olisi pilkottu pienempiin osiin ja tehty useampi pienempi kysely, niin olisiko se ollut matalammalla kynnyksellä vastattavissa. Lisäksi korona-aika vaikutti siten, että kysely teetettiin ainoastaan verkkokyselynä – olisiko vastauksia saatu enemmän jos kyselyä olisi ollut mahdollista täyttää myös kunnan toimipisteissä. Opinnäytetyössä päästiinkin tavoitteisiin, koska vaikka kyselyyn ei tullutkaan vastauksia paljoa, niin teoreettinen viitekehys aiheen ympärillä on vahva ja sitä pystyttiin hyödyntämään kehitysehdotuksia laatiessa. COVID-19 on myös mahdollisesti vaikuttanut vastauksiin, koska palveluita ei ole ollut auki täydessä määrin ja asiakaspalvelukokemukset ovat kyselyn aikaan voineet olla varsin suppeita.

## **10.2 Tulosten soveltamisalue**

Projektin lopputuotoksena syntynyt TOWS-matriisi palvelee kunnan strategian päivittämisen yhteydessä ja strategiatyötä laajemminkin tehdessä, koska se avaa toimintaympäristön muutosajureita varsin kattavasti. Kamenskyn (2015, 24) mukaan strategiaa voidaan ja tuleekin tarkastella monelta tasolta. Kuntaliiton (2021c) ohjeistuksen mukaan ensiarvoisen

tärkeää on kuntastrategiaa tarkasteltaessa, laadittaessa tai päivittäessä tarkastella kunnan ulkoisen toimintaympäristön tulevaa kehitystä. Menetelminä toimintaympäristön analysointiin nostetaan PESTEL-analyysi sekä SWOT-analyysi.

Projektin tuotoksena syntyi kyselylomake (liite 2), jolla voidaan selvittää strategian toteutumista kuntalaisten kokemana. Kyselylomaketta voisi vielä perustellusti päivittää (liite 5) huomioimalla taustamuuttajat siten, että niistä saisi yhdistelemällä vertailua tilastokeskuksen väestörakennetietoihin. Lisäksi yhtenä taustamuuttujana voisi olla mielenkiintoista tietää, että kuinka pitkään vastaaja on asunut Janakkalan kunnassa. Tämä voisi antaa tietoa siitä, että onko strategian toteutumisen kokemisessa eroa riippuen siitä kuinka pitkään on asunut kunnassa. Lisäksi voisi olla kiinnostavaa tietää henkilöstökyselyn taustamuuttujana vastaajan palvelusvuodet Janakkalan kunnassa.

Yhtenä asiana on hyvä pohtia, että onko tässä opinnäytetyössä keskiössä ollut tavoite, *Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilökuntamme osaavaa*, asettelultaan perusteltu tai hyvä? Sauerin ja kumppaneiden (2017) artikkelissa esitetyt tulokset tukevat Janakkalan kunnan strategisen tavoitteen asettelua. Artikkelin johtopäätöksissä nostetaan esiin, että palvelun johtajien ei tule vain asettaa vaatimuksia, antaa määräyksiä ja normeja, vaan heidän tulisi luoda terveellinen työskentely ilmapiiri. Tämä tukee päätöstä keskittyä työelämän kehittämistyössä henkilöstön osaamisen kehittämisessä esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen. Asiakaspalvelun ja hyvinvoivan henkilöstön linkittäminen samaan tavoitteeseen on hyvinkin perusteltua.

### **10.3 Jatkotutkimusaiheet**

Tämän kehittämistutkimuksen pohjalta olisi mielenkiintoista toistaa valtuustokauden aikana kuntalaiskysely pariin otteeseen ja seurata tulosten kehittymistä. Lisäksi olisi kiinnostavaa tietää vastaajista, että kuinka kauan he ovat asuneet Janakkalan kunnassa ja onko sillä vaikutusta siihen kuinka kokevat strategian toteutuneen. Olisi myös hyvä tutkia, miten vastausprosenttia saataisiin paremmaksi. Kynnys vastaamiseen saattaisi madaltua, jos kyselyn jakaisi lyhyempiin ja kevyempiin osiin.

Kunnassa teetetään tämän hetken kunnan valtuutetuille kysely hyödyntämällä projektin tuotoksena syntynyttä kyselypohjaa. Näiden tulosten vertaaminen kuntalaisten tulosten kanssa tulee olemaan mielenkiintoista.

## Lähteet

Balogun, J., Best, K. and Lê, J., 2015. Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work. *Organization Studies*, 36(10), s. 1285.

Cândido, C.J.F. & Santos, S. 2019. Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*. vol. 14, no. 1, s. 39-57.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. Luettu: 16.6.2021.

Eronen, R. 2013. Varusnainen ja esihenkilö. *Kielikello*. 3/2013. Luettavissa: <https://www.kielikello.fi/-/varusnainen-ja-esihenkilo>. Luettu: 20.9.2021.

Forsell, M. 2015. Johdanto tieteelliseen kirjoittamiseen. 2. uudistettu painos. Centria ammattikorkeakoulu. Kokkola. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6602-96-7>. Luettu: 25.1.2021.

Galunic, C. & Hermreck, I. 2012. How to Help Employees “Get” Strategy: Interaction. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/12/how-to-help-employees-get-strategy>. Luettu: 29.9.2020.

Harmokivi-Saloranta, P. 16.3.2021. Lehtori. Aineiston kiteyttäminen ja konseptointi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali. Vierumäki.

Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. 2009. Kuntaliitto. Haastava kuntajohtaminen. Edita Prima. Helsinki.

Janakkalan kunnan henkilöstökertomus 2020. 23.3.2021.

Janakkalan kunnan kuntainfo. 2020. Janakkala lyhyesti. Luettavissa: <https://www.janakkala.fi/kuntainfo/janakkala-lyhyesti/>. Luettu 22.6.2021

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki.

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokeemus. Opas esimiehille. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja D. Muut julkaisut 4

/2020. Digi- ja mainostoimisto Höyry. Luettavissa: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>. Luettu: 20.9.2021.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kuntalaki 10.4.2015/410

Kuntaliitto.2021a. Kuntastrategian arviointi ja seuranta. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntastrategian-arviointi-ja-seuranta>. Luettu: 8.6.2021.

Kuntaliitto.2021b. Kuntastrategian toimeenpano. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/kuntastrategian-toimeenpano>. Luettu 8.6.2021.

Kuntaliitto.2021c. Kunnan toimintaympäristön muutosten ennakointi. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/kunnan-toimintaympariston-muutosten-ennakointi>. Luettu: 23.6.2021.

Kuntaliitto.2019a. Maailmanpyörä korttipakka. Luettavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Maailmanpy%C3%B6r%C3%A4\\_korttipakka\\_2019.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Maailmanpy%C3%B6r%C3%A4_korttipakka_2019.pdf). Luettu: 21.6.2021.

Kuntaliitto.2019b. Maailmanpyörä Kuntaliiton strategian tausta-aineisto. Luettavissa: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/maailmanpyorara-portti%202019\\_1.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/maailmanpyorara-portti%202019_1.pdf). Luettu: 21.6.2021.

Kuntaliitto.2018. Maailmanpyörä. Kuntien ja alueiden muutosajurit 2018-2030. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntien-toiminnan-uudistaminen/ennakointi/kuntien-ja-alueiden-muutosajurit-2018-2030>. Luettu: 21.6.2021.

Kuntaliitto.2016. Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Kuntatalon Paino. Helsinki.

- Kuntatyönantajat. 2016. Johtajuutta kehittämään!.Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. KT Kuntatyönantajat. 1.painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.
- Maury, M., Bärlund, A. & Loukomies, T. 2017. Kunnat kuntoon. Kisspublishing. Helsinki.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy. EU.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uudistettu painos. Helsinki.
- Rajahalme, V. 2017. Strategian toimeenpano kuntakonsernissa. Tieto ja sen hyödyntämisen logiikat strategisen johtamisen paradigmana. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100866/GRADU-1490875663.pdf?sequence=1>. Luettu. 31.5.2021.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten?. Docendo. Jyväskylä.
- Sallinen, S., Majoinen, K. & Seppälä, J. 2017. Suomen kuntaliitto. Toimiva kunta. Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa!. Grano Oy. Helsinki.
- Sauer, P., Spradley, B. D. and Cromartie, F. J. (2017) 'Influence of Service in a Sports Environment: Case Study on Borussia Bortmund', Sport Journal, p. 1. Luettavissa: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=122120888&site=ehost-live&scope=site>. Luettu: 23.9.2020.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Hansaprint Oy. Vantaa.

Tienari, J., Harviainen, J. T. & Harviainen, T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille: Osallista ja hallitse. Alma Talent. Helsinki.

Tilastokeskus. 2021. Kuntien avainluvut. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2021&active1=165>. Luettu: 22.6.2021.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Tietosanoma. Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum Media Oy. BALTO print. Liettua.

Liite 1. Janakkalan kunnan strategia

# 20 000 asukkaan Janakkala

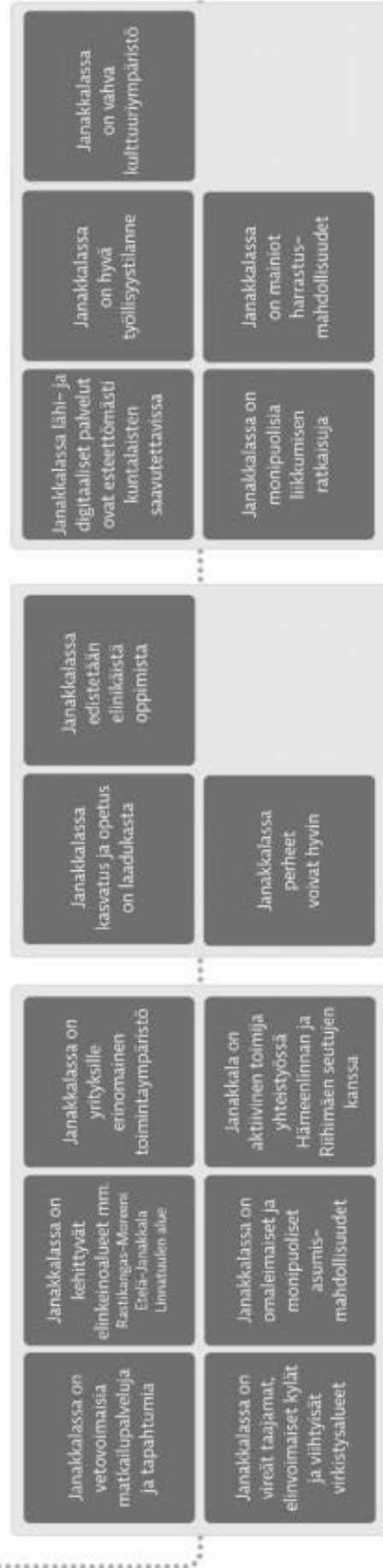
– Suomen kasvukäytävän toimiva keskipiste

## Elinvoiman vahvistaminen Janakkalassa on kaiken toiminnan perusta

Kuntalaiset ovat aktiivisia kuntamme kehittäjiä

Janakkalassa on ennakoiva, innostava ja rohkea toimintakulttuuri

Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa



## Liite 2. Kuntalaiskyselyyn kyselylomake

# Janakkala

Tervakoski ■ Turenki

### Strategiakysely Janakkalan kunta

Janakkalan nykyinen strategia hyväksyttiin vuonna 2018 ja sitä työstettiin yhdessä niin kuntalaisten, yhdistysten kuin yritystenkin kanssa. Kuntavaalien jälkeen vuonna 2021 uusi valtuusto päivittää strategian ja haluamme kerätä tietoa siitä, miten onnistuimme nykyisen strategian toteuttamisessa. Kyselyn vastauksia käytetään päätöksenteon tukena Janakkalan kunnassa ja lisäksi YAMK-opinnäytetyön aineistona. Vastaukset käsitellään siten, että vastaajia ei pysty tunnistamaan.

Kyselyyn vastaaminen vie 5-10 minuuttia. Voit myös tallentaa kyselyn keskeneräisenä ja jatkaa sen täyttämistä itsellesi paremmin sopivana hetkenä. Vastausaika 5.-19.2.2021.

Vastaamalla kyselyyn hyväksyt, että vastauksesi tallennetaan yllämainittua tarkoitusta varten.

#### 1. Minkä ikäinen olet? \*

- Yli 65-vuotias
- 40-64-vuotias
- 25-39-vuotias
- 18-24-vuotias

#### 2. Asun \*

- Tervakoskella
- Turengissa
- Muu, mikä?

#### 3. Muu asuinpaikka, mikä?



**4. Strategiassa on kolme läpileikkaavaa toimintatapaa, jotka ohjaavat kaikkea kunnan toimintaa.**

	Miten mielestäsi toimintatapa on vaikuttanut kunnan toimintaan?				Kerro mitä olet havainnut tai miten voisimme kehittää toimintaamme edelleen:
	Ei mitenkään	Jonkin verran	On näkynyt selvästi	En osaa sanoa	
Kuntalaiset ovat aktiivisia kuntamme kehittäjiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on ennakoiva, innostava ja rohkea toimintakulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

## 5. Janakkalan kuntastrategiassa on useita koko valtuustokaudelle asetettuja tavoitteita.

	Miten mielestäsi tavoite on vaikuttanut kunnan toimintaan?				Kerro mitä olet havainnut tai miten voisimme kehittää toimintaamme edelleen:
	Ei mitenkään	Jonkin verran	On näkynyt selvästi	En osaa sanoa	
Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on vireät taajamat, elinvoimaiset kylät ja viihtyisät virkistysalueet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on yrityksille erinomainen toimintaympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on kehittyvät elinkeinoalueet mm. Rastikangas-Moreeni, Etelä-Janakkala, Linnatuulen alue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on omaleimaiset ja monipuoliset asumismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkala on aktiivinen toimija yhteistyössä Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa kasvatus ja opetus on laadukasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa perheet voivat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa edistetään elinikäistä oppimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa lähi- ja digitaaliset palvelut ovat esteettömästi kuntalaisten saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on monipuolisia liikkumisen ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on vahva kulttuuriympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on hyvä työllisyystilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on mainiot harrastusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

**6. Kuntastrategian koko valtuustokauden tavoitteet on jaoteltu edelleen pienemmiksi alitavoitteiksi.**

	Miten tavoite on näkynyt kunnan toiminnassa?				Kerro mitä olet havainnut tai miten voisimme kehittää toimintaamme edelleen:
	Ei mitenkään	Jonkin verran	On näkynyt selvästi	En osaa sanoa	
Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Järjestämme itse ja edesautamme tapahtumien järjestämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kehitämme ja markkinoimme kulttuuri- ja luontokohteitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kannustamme huolehtimaan yhteisen ympäristön siisteydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kehitämme luontokohteita, harrastus- ja lähiliikuntapaikkoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Elävöitämme Turengin ja Tervakosken keskustoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hyödynnämme hankkeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Verkostoidumme ja luomme yrityksille verkostoitumismahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tarjoamme ohjaus-, neuvonta- ja kasvupalveluja yrityksille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kehitämme elinkeinoalueita: mm. Rastikangas-Moreeni, Etelä-Janakkala, Linnatuulen alue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Parannamme tietoliikenneyhteyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Teemme yhteistyötä mm. Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Lobbaamme aktiivisesti lisäraiteiden puolesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tarjoamme erilaisia asumisratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Avustusten hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kaavoitamme ja tuotamme tontteja rohkeasti ja monipuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Markkinoimme Janakkalaa hyvän asumisen kuntana koko konsernin voimin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meillä on terveelliset ja hyvät oppimisympäristöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tervakosken ja Turengin koulu- ja monitoimikeskukset - muut koulut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Edesautamme alueen oppilaitosten koulutusedellytyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Perhekeskus – varhaiset palvelut perheille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Huolehdimme toimivasta julkisesta liikenteestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Luomme kuntalaisille kohtaamispaikkoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tarjoamme yrittäjyyskasvatusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Edistämme nuorten työllistymismahdollisuuksia ja vahvistamme nuorten vaikutuskanavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Teemme yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Edistämme SoTe-palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta kunnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kehitämme palveluihin ohjauksen tehokkaaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Järjestämme digiopetusta (käytön opastus, kiertävä digiklinikka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kannustamme hyöty- ja terveysliikuntaan ja tarjoamme siihen mahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Huolehdimme toimivista joukkoliikenneyhteyksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Suunnittelemme palvelujen, tavaroiden ja ihmisten liikkumista yhtenä kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Liikkuminen ja liikenne huomioidaan suunnittelussa (mm. mopoparkit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Huolehdimme kulttuuriympäristön säilymisestä ja tunnettuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kulttuurikasvatus on luonteva osa toimintaamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Edistämme kulttuuritoimintaa hyvinvointi- ja vetovoimatekijöinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Luomme kohtaamispaikkoja työlle ja tekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Olemme liikunta-, kulttuuri- ja muiden yhdistysten kumppani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Teemme viestintä- ja markkinointiyhteistyötä yhdistysten ja yritysten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tilamme ovat aktiivisessa käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Hyödynnämme eri rahoitusmalleja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

**7. Minkälaisia tunteita sinussa herättää Janakkalan kunnan kanssa asiointi? \***



Tyytymätön



Neutraali



Tyytyväinen

**8. Mihin (esim. palveluun, toimintoon tai paikkaan) tämä tunnekokemuksesi perustuu?**

## Liite 3. Koko kuntalaiskyselyn tulokset mediatiedotteena



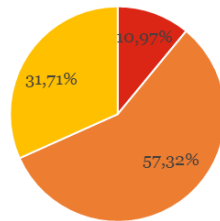
### Tausta

- Janakkalan kunta kysyi helmikuussa, että miten se on onnistunut strategian toteuttamisessa.
- Kysely toteutettiin verkkokyselynä 5.2.-19.2.2021.
- Tietoa haluttiin kerätä päätöksenteon tueksi, kun kuntavaalien jälkeen vuonna 2021 uusi valtuusto päivittää strategian. Lisäksi kyselyn vastauksia tullaan käyttämään YAMK-opinnäytetyön aineistona.

## Kyselyn tulokset

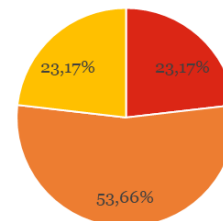
- Kyselyyn saatiin vastauksia 82.

Vastaajien ikäjakauma (n=82)



■ Yli 65-vuotias ■ 40-64-vuotias ■ Alle 40-vuotias

Vastaajien asuinpaikat (n=82)



■ Tervakoskella ■ Turengissa ■ Joku muu

2

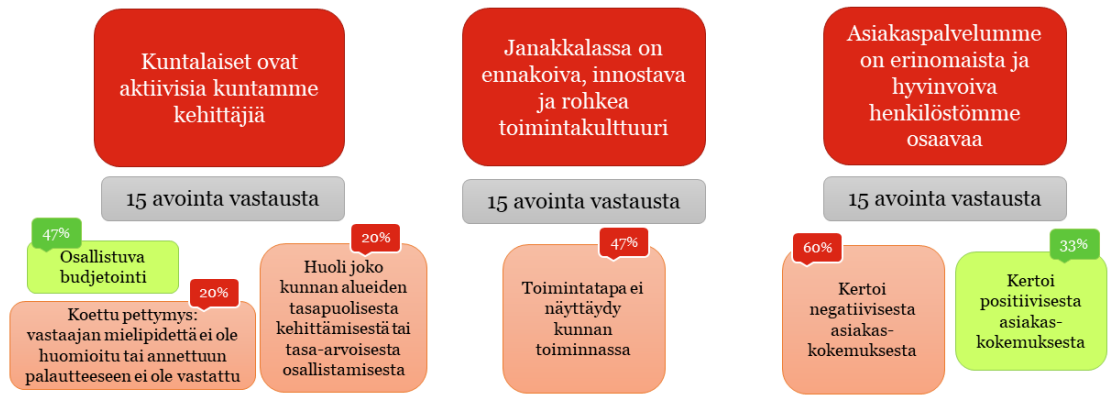
## Kolme läpi leikkaavaa toimintatapaa

- Vastaajilta kysyttiin, että miten vastaajan mielestä strategian kolme läpileikkaavaa toimintatapaa ovat vaikuttaneet kunnan toimintaan.
- Kunnan strategian kolmen läpi leikkaavan toimintatavan arviot pyörivät keskiarvoissa arvoon 2 eli ne ovat vastaajien mukaan vaikuttaneet kunnan toimintaan *Jonkin verran*.
- Kolme läpi leikkaavaa toimintatapaa:
  - Kuntalaiset ovat aktiivisia kuntamme kehittäjiä
  - Janakkalassa on ennakkoiva, innostava ja rohkea toimintakulttuuri
  - Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme osaavaa.

3

## Avoimet vastaukset

- Vastaajilta kysyttiin avoimesti, että mitä on havainnut tai miten toimintaa voisi kehittää edelleen.
- Avoimia vastauksia saatiin 15/toimintatapa. Ne on luokitellen analysoitu keräämällä useasti toistuvat ja samaan teemaan liittyvät vastaukset yhteen.



4

## Strategiset tavoitteet

- Vastaajilta kysyttiin, että miten valtuustokauden alkaiset strategiset tavoitteet ovat vastaajien mielestä näkyneet kunnan toiminnassa.
- Strategisten tavoitteiden arvioit pyöristyivät keskiarvoissa arvoon 2 eli ne ovat vastaajien mukaan vaikuttaneet kunnan toimintaan *Jonkin verran*.

Strategiset tavoitteet	
Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia	Janakkalassa perheet voivat hyvin
Janakkalassa on vireitä taajamat, elinvoimaiset kylät ja viihtyisät virkistysalueet	Janakkalassa edistetään elinikäistä oppimista
Janakkalassa on yrityksille erinomainen toimintaympäristö	Janakkalassa lähi- ja digitaaliset palvelut ovat esteettömästi kuntalaisten saavutettavissa
Janakkalassa on kehittyvät elinkeinoalueet mm. Rastikangas-Moreeni, Etelä-Janakkala, Linnatuulen alue	Janakkalassa on monipuolisia liikkumisen ratkaisuja
Janakkalassa on omaleimaiset ja monipuoliset asumismahdollisuudet	Janakkalassa on vahva kulttuuriympäristö
Janakkala on aktiivinen toimija yhteistyössä Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa	Janakkalassa on hyvä työllisyystilanne
Janakkalassa kasvatus ja opetus on laadukasta	Janakkalassa on mainiot harrastusmahdollisuudet

5

## Strategiset tavoitteet

- Vastaajilta kysyttiin avoimesti, että mitä on havainnut tai miten toimintaa voisi kehittää edelleen.
- Avoimia vastauksia saatiin 9-26/tavoite. Ne on luokitellen analysoitu keräämällä useasti toistuvat ja samaan teemaan liittyvät vastaukset yhteen.

Kehitettävänä teemoina nousi avoimissa vastauksissa mm.:	Positiivisina teemoina nousivat avoimissa vastauksissa mm.:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ympäristön siisteys, keskustojen kehittäminen ja kyliin panostaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• havaittu Rastikankaan alueen kehittäminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• paikallisten yrittäjien huomioiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• useampia positiivisia kokemuksia koulun ja varhaiskasvatuksen puolelta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyön näkyminen Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa myös kuntalaisten suuntaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• harrastusmahdollisuudet ja ulkoliikuntapaikat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajankohtainen tieto työllisyystilanteesta kuntalaisille paremmin saataville</li> </ul>	

6

## Strategiset alitavoitteet

- Vastaajilta kysyttiin, että miten valtuustokauden aikaiset strategiset alitavoitteet ovat vastaajien mielestä näkyneet kunnan toiminnassa.
- Strategisista alitavoitteista 38/41 vastaajien arvioit pyöristyvät keskiarvoissa arvoon 2 eli ne ovat vastaajien mukaan vaikuttaneet kunnan toimintaan *Jonkin verran*.
- Strategista alitavoitteista seuraavissa kolmessa arvioit pyöristyvät keskiarvoissa arvoon 1 eli ne *Eivät ole mitenkään* vaikuttaneet kunnan toimintaan vastaajien mukaan:
  - Elävöitämme Turenkin ja Tervakosken keskustoja
  - Suunnitellamme palvelujen, tavaroiden ja ihmisten liikkumista yhtenä kokonaisuutena
  - Liikkuminen ja liikenne huomioidaan suunnittelussa (mm. mopoparkit)

7



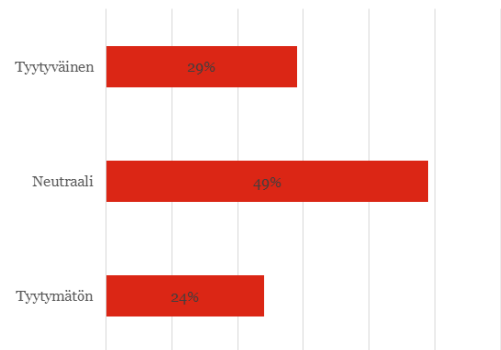
## Strategiset alitavoitteet

- Vastaaajilta kysyttiin avoimesti, että mitä on havainnut tai miten toimintaa voisi kehittää edelleen.
- Avoimia vastauksia saatiin 2-24/alitavoite. Ne on luokitellen analysoitu keräämällä useasti toistuvat ja samaan teemaan liittyvät vastaukset yhteen.

Kehitettävänä teemoina nousi avoimissa vastauksissa mm.:	Positiivisina teemoina nousivat avoimissa vastauksissa mm.:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kuntalaisille pitäisi paremmin kertoa miksi lisäraiteiden puolesta lobataan ja onko sillä työllä ollut vaikutusta</li> <li>• ympäristön siisteys, keskustojen kehitys</li> <li>• yrityspalveluista saisi kertoa enemmän kuntalaisille</li> <li>• verkostoitumismahdollisuuksista yrityksille saisi kertoa enemmän kuntalaisille</li> <li>• hankkeista saisi kertoa enemmän kuntalaisille</li> <li>• terveelliset oppimisympäristöt</li> <li>• elinikäistä oppimista tukevista toimenpiteistä saisi kertoa enemmän kuntalaisille</li> <li>• julkinen liikenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luonto-, harrastus- ja lähiliikuntapaikat</li> <li>• hyvän asumisen markkinointia oli havaittu</li> <li>• Oli havainnut siivoustalkoot ja/tai koirankakkaroskikset</li> </ul>

## Asiakaskokemus

- Lisäksi kysyttiin, että minkälaisia tunteita vastaajassa herättää Janakkalan kunnan kanssa asiointi.
- Vastaaajia oli 82 ja vastauksia saatiin 84, joten joku tai jotkin vastaajat ovat valinneet useamman eri vaihtoehdon.
- Neutraalin tunteen kokemuksia heräsi 49% vastaajista eli 40 henkilöllä ja tyytyväisiä tunteita 29% eli 24 henkilöllä. Tyytymättömän tunteen kokemuksia heräsi 24% vastaajista eli kahdellakymmenellä vastaajalla.



## Avoimet vastaukset

Asiakaskokemusta paremmin ymmärtääksemme vastaajilta tiedusteltiin, että mihin (esim. palveluun, toimintoon tai paikkaan) tämä tunnekokemus perustuu. Avoimia vastauksia saatiin 44 kappaletta eli vastausprosentti oli 53,6%.



**TYTYMÄTTÖMISTÄ** vastasi  
avoimeen kysymykseen 13  
eli 65%.

Tyytymättömien vastauksissa  
toistuivat seuraavat:

*Terveyspalvelut*  
*Mitään uudistuksia ei tapahdu*  
*Sähköposteihin ei saa*  
*vastausta*



**NEUTRAALEISTA** vastasi  
avoimeen kysymykseen 16  
eli 40%.

Neutraalien vastauksissa  
toistuivat seuraavat:

*Terveyspalvelut*  
*Kirjasto*



**TYTYVÄISISTÄ** vastasi  
avoimeen kysymykseen 18  
eli 75%.

Tyytyväisten vastauksissa  
toistuivat seuraavat:

*Terveyspalvelut*  
*Vapaa-ajan palvelut*  
*(mainittuna mm. kirjasto/  
uimahalli)*  
*Varhaiskasvatus*

10

## Kiitos kyselyyn vastanneille!



## **Liite 4. Henkilöstökyselyn kysymykset ja väittämät**

### JANAKKALAN KUNNAN HENKILÖSTÖKYSELY

#### *Taustatiedot*

- Oletko esimiesasemassa?
- Mikä on työ-/virkasuhteesi luonne?
- Toimiala
- Tulosalue/työyksikkö

#### *Minä ja Janakkalan kunta työnantajana*

1. Tykkään tulla töihin.
2. Saan vaikuttaa työhöni.
3. Minulla on hyvät olosuhteet työni tekemiseen.
4. Minulla on hyvät työvälineet työni tekemiseen.
5. Koen, että työaikani riittää tehtävieni tekemiseen.
6. Koen tekeväni merkityksellistä työtä Janakkalan kunnassa.
7. Olen ylpeä työmme tuloksista Janakkalan kunnassa.
8. Saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni.
9. Saan riittävästi koulutusta ammatilliseen kehittymiseen.
10. Janakkalan kunta tarjoaa minulle monipuolisia työmahdollisuuksia.
11. Koen, että osaamiseni vastaa työtehtäviäni.
12. Haluan työskennellä täällä pitkään.
13. Meillä on houkutteleva visio.
14. Jaan Janakkalan kunnan kanssa samat arvot.

#### *Minä ja Janakkalan kunnan ylin johto*

1. Johtomme pitää lupaukset.
2. Johtomme osaa hommansa.
3. Johtomme viestii tavoitteet ja odotukset selkeästi.
4. Johto on toimissaan luotettava.
5. Johtomme tiedottaa riittävästi tärkeistä asioista ja muutoksista.
6. Johtomme on organisoinut työtehtävät hyvin.

#### *Minä ja lähiesimies*

1. Esimiestäni on helppo lähestyä.
2. Esimieheni luottaa ihmisten hoitavan työnsä.
3. Esimieheni perehdyttää uuden työntekijän hyvin.
4. Esimieheni on inhimillinen mahdollisille virheille.
5. Esimieheni antaa riittävästi vastuuta.
6. Esimieheni antaa riittävästi hyvää palautetta hyvin hoidetusta työstä.
7. Esimieheni kommunikoi rakentavasti mahdolliset kehityskohdat.
8. Esimieheni seurassa on turvallista olla suurenkin haasteen kohdatessa.
9. Esimieheni vaatii riittävästi.
10. Tiedän, mitä esimieheni minulta odottaa.

### *Työyhteisöni*

1. Työkaverit kohtelevat toisiaan reilusti.
2. Ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti riippumatta iästä, sukupuolesta, syntyperästä tai seksuaalisesta suuntautumisesta.
3. Mahdolliset ristiriitatilanteet ihmisten kesken käsitellään asiallisesti ja loppuun saakka.
4. Työhyvinvointiin kiinnitetään työyhteisössä riittävästi huomiota.
5. Meillä on hyvä energinen tekemisen fiilis.
6. Meillä on ystävällinen ilmapiiri.
7. Meillä on vahva Me-henki.
8. Haluan kehittää yhdessä työtovereideni kanssa työyhteisöstämme Janakkalan parhaan työpaikan.

### *Työturvallisuus*

1. Työturvallisuuteen kiinnitetään riittävästi huomiota.
2. Työturvallisuuteen liittyvä ohjeistus on riittävä.
3. Osaan huomioida työturvallisuuden omassa työssäni.

# Janakkala

Tervakoski ■ Turenki

## Strategiakysely Janakkalan kunta

### Minkä ikäinen olet?\*

- Yli 64-vuotias
- 40-63-vuotias
- 25-39-vuotias
- 18-24-vuotias
- 15-17-vuotias
- alle 15-vuotias

Ikävaihtoehtoja muutettu siten, että vastausvaihtoehtoja yhdistelemällä on mahdollista verrata Tilastokeskuksen väestörakenteeseen

### Asun\*

- Tervakoskella
- Turengissa
- Muu, mikä?

### Muu asuinpaikka, mikä?

- avoin vastausruutu

### Olen asunut Janakkalassa?

- 0 – 0,5 vuotta
- 0,5 – 1 vuotta
- 1 – 5 vuotta
- 5 – 10 vuotta
- yli 10 vuotta

Kiinnostava lisätieto taustamuuttujiin jatkotutkimuksia ajatellen

**Strategiassa on kolme läpileikkaavaa toimintatapaa, jotka ohjaavat kaikkea kunnan toimintaa.**

	Miten mielestäsi toimintatapa on vaikuttanut kunnan toimintaan?				Kerro mitä olet havainnut tai miten voisimme kehittää toimintaamme edelleen:
	Ei mitenkään	Jonkin verran	On näkynyt selvästi	En osaa sanoa	
Kuntalaiset ovat aktiivisia kuntamme kehittäjiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on ennakoiva, innostava ja rohkea toimintakulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Asiakaspalvelumme on erinomaista ja hyvinvoiva henkilöstömme on osaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

**Janakkalan kuntastrategiassa on useita koko valtuustokaudelle asetettuja tavoitteita.**

	Miten mielestäsi tavoite on vaikuttanut kunnan toimintaan?				Kerro mitä olet havainnut tai miten voisimme kehittää toimintaamme edelleen:
	Ei mitenkään	Jonkin verran	On näkynyt selvästi	En osaa sanoa	
Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on vireät taajamat, elinvoimaiset kylät ja viihtyisät virkistysalueet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on yrityksille erinomainen toimintaympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on kehittyvät elinkeinoalueet mm. Rastikangas-Moreeni, Etelä-Janakkala, Linnatuulen alue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on omaleimaiset ja monipuoliset asumismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkala on aktiivinen toimija yhteistyössä Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa kasvatus ja opetus on laadukasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa perheet voivat hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa edistetään elinikäistä oppimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa lähi- ja digitaaliset palvelut ovat esteettömästi kuntalaisten saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on monipuolisia liikkumisen ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on vahva kulttuuriympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on hyvä työllisyystilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Janakkalassa on mainiot harrastusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

**6. Kuntastrategian koko valtuustokauden tavoitteet on jaoteltu edelleen pienemmiksi alitavoitteiksi.**

	Miten tavoite on näkynyt kunnan toiminnassa?				Kerro mitä olet havainnut tai miten voisimme kehittää toimintaamme edelleen:
	Ei mitenkään	Jonkin verran	On näkynyt selvästi	En osaa sanoa	
Janakkalassa on vetovoimaisia matkailupalveluja ja tapahtumia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Järjestämme itse ia					
Kehitämme ja markkinoimme kulttuuri- ja luontokohteitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kannustamme huolehtimaan yhteisen ympäristön siisteydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kehitämme luontokohteita, harrastus- ja lähiliikuntapaikkoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Elävöitämme Turengin ja Tervakosken keskustoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hyödynnämme hankkeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Verkostoidumme ja luomme yrityksille verkostoitumismahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tarjoamme ohjaus-, neuvonta- ja kasvupalveluja yrityksille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kehitämme elinkeinoalueita: mm. Rastikangas-Moreeni, Etelä-Janakkala, Linnatuulen alue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Parannamme tietoliikenneyhteyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Teemme yhteistyötä mm. Hämeenlinnan ja Riihimäen seutujen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Lobbaamme aktiivisesti lisäraiteiden puolesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tarjoamme erilaisia asumisratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Avustusten hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kaavoitamme ja tuotamme tontteja rohkeasti ja monipuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Markkinoimme Janakkalaa hyvän asumisen kuntana koko konsernin voimin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meillä on terveelliset ja hyvät oppimisympäristöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tervakosken ja Turengin koulu- ja monitoimikeskukset -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Edesautamme alueen oppilaitosten koulutusedellytyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Perhekeskus – varhaiset palvelut perheille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Huolehdimme toimivasta julkisesta liikenteestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Luomme kuntalaisille kohtaamispaikkoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tarjoamme yrittäjyyskasvatusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



Edistämme nuorten työllistymismahdollisuuksia ja vahvistamme nuorten vaikutuskanavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Teemme yhteistyötä yritysten ja oppilaitosten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Edistämme SoTe-palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta kunnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kehitämme palveluihin ohjauksen tehokkaaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Järjestämme digiopetusta (käytön opastus, kiertävä digiklinikka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kannustamme hyöty- ja terveysliikuntaan ja tarjoamme siihen mahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Huolehdimme toimivista joukkoliikenneyhteyksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Suunnittelemme palvelujen, tavaroiden ja ihmisten liikumista yhtenä kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Liikkuminen ja liikenne huomioidaan suunnittelussa (mm. mopoparkit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Huolehdimme kulttuuriympäristön säilymisestä ja tunnettuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kulttuurikasvatus on luonteva osa toimintaamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Edistämme kulttuuritoimintaa hyvinvointi- ja vetovoimatekijöinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Luomme kohtaamispaikkoja työlle ja tekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Olemme liikunta-, kulttuuri- ja muiden yhdistysten kumppani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Teemme viestintä- ja markkinointiyhteistyötä yhdistysten ja yritysten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tilamme ovat aktiivisessa käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Hyödynnämme eri rahoitusmalleja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

**Minkälaisia tunteita sinussa herättää Janakkalan kunnan kanssa asiointi? \***



Tyytymätön



Neutraali



Tyytyväinen

**Mihin (esim. palveluun, toimintoon tai paikkaan) tämä tunnekokemuksesi perustuu?**