

Seija Mäenpää

**STRATEGIAN KÄYTÄNTÖÖN VIEMINEN
TAPAUSTUTKIMUS, OULUN KONTTORI**

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2009

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Strategian käytäntöön vieminen – tapaustutkimus Oulun Konttori

Tekijä: Seija Mäenpää

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet/Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu – työ Sivulaudaturtyö Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 92 sivua

Vuosi: 2009

Tiivistelmä:

Strategisen johtamisen merkitys ja erityisesti strategian käytäntöön vieminen ovat julkisella sektorilla nousseet viime vuosina keskeisiksi kehittämisen alueiksi. Erityisesti näiden asioiden esille nousemiseen ovat vaikuttaneet kuntarakenteissa meneillään olevat suuret muutokset. Tilaaja–tuottaja-mallin käyttöönotto on myös nopeuttanut palvelutuotannon kehittämistoimia ja etsimään toimintansa kehittämiseen soveltuvia malleja liike-elämästä.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella strategian käytäntöön viemistä ja käytettyjen keinojen vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Teoriaosuuden keskeiset käsitteet ovat strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen. Ilmiöiden tarkastelunäkökulmiksi on valittu arvot, organisaatiokulttuuri, suoritusten johtaminen ja mittaaminen sekä sisäinen viestintä. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa tarkastellaan Oulun Konttoria. Tutkimusaineistona on hyödynnetty Oulun Konttorin asiakirjoja ja toiminnan arvioinnissa käytettyjä valmiita tutkimuksia.

Tutkimuksen tuloksista nähdään, että Oulun Konttorin strategian käytäntöön viemisessä on käytetty monia erilaisia keinoja. Selkeästi on nähtävissä, että käytetyt keinot ovat myös olleet tasapainoisesti eri näkökulmia (asiakas, talous, prosessit ja henkilöstö) korostavia ja positiivista kehitystä edistäviä. Vertailututkimukset osoittavat myös Oulun Konttorin sijoittuvan tuloksissa vertailuorganisaatioita huomattavasti paremmaksi. Tulokset osoittavat myös, että strategian käytäntöön viemisen keinot ovat vaikuttaneet positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että strategian käytäntöön viemisessä ja henkilöstön sitoutumisen vahvistamisessa merkittävä tekijä on avoin ja vuorovaikutteinen johtamiskulttuuri, joka konkretisoituu arjessa yhdessä tekemisenä. Systemaattinen johtamisjärjestelmä, joka sisältää selkeän, ymmärrettävän kaikkien tiedossa olevan strategian ja siitä johdetut tavoitteet sekä mittaus- ja seurantajärjestelmän. Yhtenä keskeisenä tekijänä esille voidaan nostaa yhdessä määritellyt toiminnan arvot ja niiden toimivuuden mittaaminen.

Avainsanat: strateginen ajattelu, strateginen johtaminen, strategian käytäntöön vieminen, johtaminen, tiimityö, ryhmätyö, arvot, sisäinen viestintä, strategiakartta, organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus.

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

(vain Lappia koskevat)

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| LUETTELO KAAVIOISTA..... | 4 |
| LUETTELO TAULUKOISTA..... | 4 |
| 1 JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat..... | 5 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset..... | 6 |
| 1.3 Tutkimusraportin rakenne..... | 9 |
| 1.4 Tutkimuksen taustaa..... | 10 |
| 2 STRATEGIAN MERKITYS JA SISÄLTÖ..... | 17 |
| 2.1 Mitä strategia on?..... | 17 |
| 2.2 Strateginen ajattelu..... | 19 |
| 2.3 Strateginen johtaminen..... | 22 |
| 2.4 Oulun Konttorin toimintaympäristö..... | 26 |
| 3 ARJESSA TAPAHTUVA TEKEMINEN..... | 29 |
| 3.1 Strategian käytäntöön vieminen..... | 29 |
| 3.2 Arvot organisaatiokulttuurin muodostajana..... | 32 |
| 3.3 Suoritusten johtaminen, mittaaminen ja palaute..... | 37 |
| 3.4 Sisäinen viestintä..... | 40 |
| 3.5 Teorian yhteenvetoa..... | 42 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 45 |
| 4.1 Tutkimusaineisto ja analysointimenetelmät..... | 45 |
| 4.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus..... | 47 |
| 4.3 Tutkimusmenetelmän analysointia..... | 48 |
| 4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys..... | 48 |
| 5 TAPAUSTUTKIMUS OULUN KONTTORI..... | 50 |
| 5.1 Organisaatiokulttuurin muutosprosessin käynnistäminen..... | 50 |
| 5.2 Strategiaa tukeva johtaminen ja esimiestoiminta..... | 52 |
| 5.3 Keskeiset strategiset valinnat..... | 54 |
| 5.4 Strategia johtamisjärjestelmänä..... | 57 |
| 5.5 Arvot toiminnan ohjaajina..... | 63 |
| 5.6 Strategiaa tukeva tiimityö toimintatapana..... | 67 |
| 5.7 Strategiaa tukeva osaaminen ja innovatiivisuus..... | 70 |
| 5.8 Strategiaa tukeva sisäinen viestintä..... | 72 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 76 |
| 6.1 Tulosten analysointia..... | 76 |
| 6.2 Keskeiset johtopäätökset..... | 83 |
| 6.3 Loppusanat..... | 85 |
| LÄHTEET..... | 87 |

LUETTELO KAAVIOISTA

| | |
|---|----|
| KAAVIO 1. Tutkimusasetelma | 9 |
| KAAVIO 2. Kokonaisvaltaisen johtamisen muuttajat kiteytettynä kuutioksi | 25 |
| KAAVIO 3. Oulun Konttorin organisaatio 2009 | 27 |
| KAAVIO 4. SECI-mallin neljä vaihetta | 35 |
| KAAVIO 5. Oulun Konttorin logo | 54 |
| KAAVIO 6. Malli strategiasta johdetusta prosessi- ja tiimimittaristosta | 60 |
| KAAVIO 7. Arvojen toimivuus, luovuus ja rohkeus | 66 |
| KAAVIO 8. Arvojen toimivuus, yhteisöllisyys | 66 |
| KAAVIO 9. Arvojen toimivuus, suvaitsevaisuus | 67 |
| KAAVIO 10. Tiimin toimivuus arviot pääkohdittain | 69 |
| KAAVIO 11. Oulun Konttorin strategiakartta | 73 |
| KAAVIO 12. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttava vuorovaikutteinen strategiaprosessi | 84 |

LUETTELO TAULUKOISTA

| | |
|---|----|
| TAULUKKO 1. Oulun Konttorin kriittiset menestystekijöistä johdetut strategiset tavoitteet | 59 |
| TAULUKKO 2. Oulun Konttorin strategian käytäntöön viemisen keinot | 77 |
| TAULUKKO 3. Painotettu suorituskyky kaupunkikohtainen vertailu | 81 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Kunnilta, joiden tehtävänä on julkisten palveluiden tuottaminen, odotetaan kustannustehokkuutta. Kuntien heikentynyt taloudellinen tilanne ja palvelujen kysynnän kasvaminen luovat kunnille paineita tuottaa myös kunnan omia sisäisiä tukipalveluita entistä tehokkaammin ja taloudellisemmin. Kilpailukyvyn varmistaminen ja kilpailukykyä tukevat strategiat ovat keskeisiä menestystekijöitä tulevaisuuden organisaatioissa. Strategioita siis tarvitaan, mutta strategiat jäävät kuitenkin liian usein pelkän johdon asiakirjoiksi eivätkä konkretisoidu arjen toiminnassa.

Viime vuosina on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota strategian käytäntöön viemiseen. Aihetta koskevaa kirjallisuutta on runsaasti saatavilla. Uusimmat lähteet tuottavat työkirjamuotoisia ohjeita strategiaprosessin toteuttamiseen ja korostavat henkilöstön mukaan ottamista strategiatyöhön. On suoritettu myös erilaisia strategian toteuttamista koskevia tutkimusprojekteja. Tutkimusprojekteissa on ollut mukana useita julkisen ja yksityisen sektorin yksiköitä, ja projekteista on saatu rohkaisevia tuloksia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda strategian käytäntöön viemistä vielä lähemmäksi arkipäivän tekemistä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada tapaustutkimuksen avulla esille erilaisia, mahdollisesti hyvinkin pieniä yksittäisiä asioita tai keinoja, joiden merkitys strategian toteutumisen näkökulmasta voi nousta merkittäväksi ja edistää henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

Tapaustutkimus toteutettiin Oulun Konttori palvelukeskuksessa. Taloushallinnon palvelukeskuksia on perustettu viimeisen kymmenen vuoden aikana niin yksityiselle kuin julkiselle sektorille. Näissä keskuksissa konsernin taloushallinnon operatiiviset palvelut keskitetään yhteen paikkaan, jolla pääsääntöisesti on myös itsenäinen tulosvastuu. Palvelukeskuskalleilla on tutkitusti saavutettu merkittäviä kustannushyötyjä ja mitatut pitkän tähtäimen kustannussäästöt ovat olleet yleensä 20–40 %. Palvelukeskusten perustamisen alkuvaiheessa ovat korostuneet uusien toimintatapojen käyttöönotto ja muutoksen johtaminen. Onnistumisen kannalta tärkeimmiksi ensimmäisten vuosien tavoitteiksi voidaan nostaa organisaatiokulttuurin muuttaminen ja muutosten toteutuksen sujuvuus.

Toimintaympäristön muutokset ovat viime vuosina tapahtuneet yhä nopeammin. Muutokset edellyttävät organisaatorakenteilta joustavuutta ja sopeutumis- ja muuntautumiskykyä. Palvelukeskummalleissa organisaatioiden madaltaminen on ollut yksi selvistä rakenteellisista kehityssuunnista, jolla joustavuutta on parannettu. Madaltaminen tapahtuu käytännössä useimmiten tiimiorganisaatioita perustamalla. Henkilöstön kyky laadukkaitiin suorituksiin ei enää yksin riitä, vaan henkilöstön on kyettävä lisäksi luovaan ja jatkuvaan kehittämiseen. Palveluprosessien kehittäminen ja niitä tukevien sähköisten palvelujen laajentuminen ja käyttöönotto ovat palvelukeskustoiminnassa keskeistä. Nopea kehitysvauhti edellyttää hyvää johtamisjärjestelmää ja selkeitä tavoitteita.

Henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan johtaminen on myös liitettävä tiiviisti toisiinsa. Henkilöstöjohtamisen tulee viedä selkeästi asetettua visiota ja päämääriä kohti. Strategian tehokas toteuttaminen edellyttää henkilöstön sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja toimimista niiden mukaisesti. Haasteeksi nouseekin, millainen johtamiskulttuuri tukee tehokasta strategian käytäntöön viemisen toteutusta.

Tämän tutkimuksen kohteena on Oulun kaupungin liikelaitos Oulun Konttori. Palvelukeskus perustettiin 1.5.2006 tuottamaan talouden ja hallinnon palveluja Oulu-konsernille. Oulun Konttorin liikevaihto on 13 miljoonaa euroa ja henkilökuntaan kuuluu noin 240 työntekijää. Vuoden 2008 alusta Oulun Konttori on toiminut kunnallisena liikelaitoksena, jolla on oma johtokunta. Oulun Konttori soveltuu erinomaisesti tällaisen tutkimuksen kohteeksi, koska Oulun Konttorissa on tehty strategiatyötä systemaattisesti liikelaitoksen perustamisesta alkaen ja siellä on kehitetty erilaisia strategian käytäntöön viemisen keinoja.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimus on tapaustutkimus ja poikkileikkauskuvauksena suhteellisen uudesta yksiköstä, Oulun Konttori liikelaitoksesta. Tutkimuksessa kartoitetaan, millaisia ovat tutkimuskohteessa käytetyt keskeiset strategian käytäntöön viemisen keinot. Tutkimuksen tavoitteena on löytää teorian pohjalta vastauksia siihen, millaisin keinoin strategiaa voi-

daan viedä käytäntöön, sekä selvittää, miten käytetyt keinot vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuksen empiriaosuuden tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, tuotavatko tapaustutkimuksen kohteen valitsemat ja soveltamat keinot ja toimintatavat tavoiteltuja tuloksia ja edistävätkö nämä keinot henkilökunnan sitoutumista.

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan strategian käytäntöön viemistä arkipäivän asioiden näkökulmasta. Julkinen sektori tarvitsee uusia näkemyksiä siitä, kuinka strategiaa voidaan viedä tehokkaasti käytännön tasolle ja siitä, kuinka strategia saadaan tiiviiksi osaksi arkipäivän toimintaa. Tutkimus antaa muille organisaatioille mahdollisuuden arvioida Oulun Konttorissa käytettyjen keinojen soveltuvuutta omaan organisaationsa kehittämiseen.

Tutkimusongelma on määritelty pääkysymyksenä ja kahtena alakysymyksenä seuraavasti:

Pääkysymys:

1. Millaisilla erilaisilla keinoilla strategiaa on viety käytäntöön Oulun Konttorissa ja mikä on ollut näiden keinojen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen?

Alakysymykset:

1.1. Millaisia keinoja on käytetty?

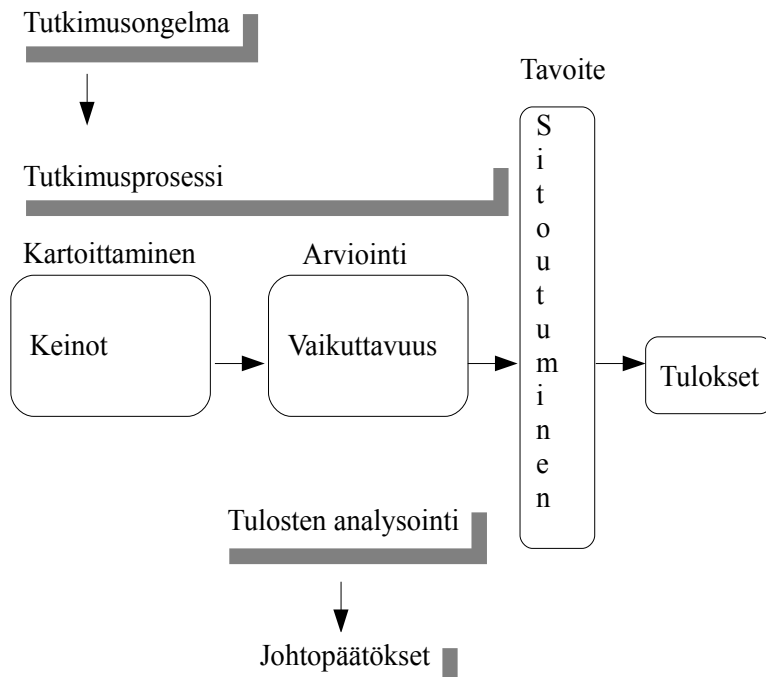
1.2. Millainen vaikutus käytetyillä keinoilla on ollut henkilöstön sitoutumiseen?

Tutkimuksen teoreettisen näkökulman rakentamisessa keskeisinä lähteinä ovat Markku Sotaraudan, Timo Santalaisen, Tero J. Kauppisen, Pentti Sydänmaanlakan sekä Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin työt. Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen kannalta ovat strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen. Strategista ajattelua ja strategista johtamista käsitteenä on tarkasteltu tutkimuksessa käytännön toimenpiteiden ja keinojen näkökulmista. On pohdittu, mitä organisaatiolta vaaditaan, jotta se pystyisi onnistuneesti toteuttamaan strategiassa asetettuja tavoitteita. Strategista ajattelua tarkastellaan myös

henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta. Strategista johtamista käsitteenä tarkastellaan kykynä toteuttaa strategiaa ja keinoina, joilla strategiaa viedään käytäntöön, osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään Oulun Konttorista. Strategian vieminen käytäntöön edellyttää erilaisia toimenpiteitä, joilla strategian tavoitteiden toteutumista voidaan edistää. Tässä tutkimuksessa strategian käytäntöön viemistä tarkastellaan erilaisien keinojen näkökulmasta. Kun arvioidaan eri keinojen vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen, Oulun Konttorin toimintaa lähestytään strategiaa tukevan organisaatiokulttuurin, muutoksen toteuttamisen, strategisen johtamisen, arvojen toimivuuden, tiimityön, strategiaa tukevan osaamisen kehittämisen ja strategiaa tukevan sisäisen viestinnän näkökulmista. Nämä näkökulmat on valittu, koska niillä oletetaan olevan merkitystä henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimusaineistona käytetään Oulun Konttorin jo olemassa olevia vaikuttavuuden arvioinnissa käytettyjä aineistoja. Tutkimusaineisto muodostuu asiakirjoista ja muista aineistoista, joissa kuvataan käytetyt keinot, sekä arvioinneista, joiden pohjalta voidaan analysoida keinojen vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Kyselytutkimuksia on tehty muun muassa työtyytyväisyydestä, organisaation toimivuudesta, johtamisesta, esimiestyöstä, tiimitoiminnan toimivuudesta, asiakastyytyväisyydestä sekä arvojen toimivuudesta. Tutkimuksen tutkimusasetelma (kaavio 1) on kuvattu seuraavasti:

TUTKIMUSASETELMA



KAAVIO 1. Tutkimusasetelma.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen lähtökohdat. Tutkimusraportin rakenne, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa tarkastellaan strategian merkitystä ja sisältöä sekä kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet, eli mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan käsitteillä "strateginen ajattelu" ja "strateginen johtaminen". Lisäksi kuvaillaan tutkimuskohteen Oulun Konttorin toimintaympäristö.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen osuus. Teoriaosuudessa tarkastellaan strategian käytäntöön viemistä, arvoja, organisaatiokulttuuria, tiimityötä toimintatapana ja tiimityön roolia strategian käytäntöön viemisessä, johtoryhmän roolin merkitystä strategiatyössä, suoritusten johtamista ja mittaamista sekä organisaation si-

säistä viestintää strategian käytäntöön viemisen prosessissa. Luvun lopussa esitetään yhteenveto teoriaosuudesta.

Neljännessä luvussa kuvaillaan tutkimuksen toteutustapa. Luvussa esitellään tutkimusaineisto ja aineiston analysointimenetelmät, kuvaillaan ja analysoidaan tutkimusmenetelmää sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja sovellettavuutta.

Viidennessä luvussa keskitytään tapaustutkimukseen Oulun Konttori. Luvussa kuvailaan strategian käytäntöön viemistä. Tapaustutkimus keskittyy organisaatiokulttuuriin, strategiseen johtamiseen sekä strategiaan johtamisjärjestelmänä. Luvussa käsitellään arvojen määrittelyprosessia, tiimityötä toimintamallina, henkilöstön osaamisen kehittämistä ja sisäisen viestinnän merkitystä henkilöstön sitoutumiseen. Luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja keskeiset päätelmät tuloksista tiivistetysti.

Kuudennessa luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, analysoidaan tutkimustulokset ja esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Luvun päättävät tutkimuksen loppupohdinta sekä ajatukset mahdollisesta uudesta poikkileikkaustutkimuksesta jatkotutkimuksen aiheena.

1.4 Tutkimuksen taustaa

Kuntien palvelurakenteiden uudistaminen, palveluiden järjestäminen ja tuottaminen vaativat pitkäjänteistä kehittämistyötä. Kuntarakenteiden muutokset voivat tapahtua hyvinkin nopeasti ja muutokseen on pystyttävä reagoimaan. Kuntien taloustilanteiden yhä huonontuessa on panostettava tuottavuuden parantamiseen sekä muutosten nopeuttamiseen ja toteuttamiseen. Palvelukeskusmallit ovat laajentuneet merkittäväksi ratkaisuvaihtoehdoksi viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Taloushallinnon tukipalveluita tuottavien palvelukeskusten avulla on pystytty jo lyhyellä aikavälillä toteuttamaan merkittäviä kustannushyötyjä. Julkisen sektorin onkin syytä jakaa näitä parhaita käytäntöjä ja keinoja, joilla otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja -malleja, parannetaan suorituskykyä ja sitoutetaan henkilöstö tarvittaviin muutoksiin.

Tutkimuskohde, Oulun Konttori on toiminut vasta kaksi vuotta. Se kuitenkin menestyi hyvin kahdeksan suurimman kaupungin välisessä benchmarking-tutkimuksessa, joka toteutettiin keväällä 2008 ja sijoittui suorituskyvyltään (taloudellisuus ja tuottavuus) ykköseksi. Kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana mitattiin myös kustannussäästöjä yli miljoona euroa.

Tutkimus antaa konkreettisia keinoja strategiseen johtamiseen. Strategiassa tähdätään aina tilaan, jota tavoitellaan. Näin tarkasteltuna strateginen johtaminen on aina myös muutoksen johtamista. Tulevaisuuden kuva tästä vaatii niin pieniä kuin suuriakin muutoksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Voidaan siis perustellusti ajatella, että hyvän strategin on oltava myös hyvä muutoksen johtaja.

Yleisesti voidaan todeta, että strategian käytäntöön viemisen tarpeet eivät poikkea toisistaan eri organisaatioissa. Vaihtelevia ovat ne keinot, joita eri organisaatioissa käytetään. Tästä näkökulmasta tutkimuksen uskotaan antavan mahdollisuuden arvioida tutkimuskohteessa käytettyjen keinojen soveltuvuutta myös muihin organisaatioihin. Tutkimus antaa myös taloushallinnon palvelukeskusten perustajille mahdollisuuden arvioida tutkitun kohdeorganisaation toimintamallia ja poimia ideoita oman toimintansa kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen aihealue on laaja, joten seuraavaksi on syytä tarkastella niitä aihealuetta käsitteleviä eri lähteitä ja tutkimuksia, jotka tämän päivän keskusteluissa ovat vahvasti esillä. Vasta sen jälkeen voimme siirtyä tämän tutkimuksen keskeisten käsitteiden ja teoreettisten näkökulmien tarkasteluun.

Tohtori Terttu Grönfors on tutkinut yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutoksia ja toteaa, että pysyvinä tekijöinä kautta aikojen ovat olleet organisaatiot ja ihmiset. Hänen mukaansa organisointitavat ovat muuttuneet, yhteistoiminta ja sen merkitys ovat kasvaneet. Silti yhteistoiminta on eri muodoissa ja eri opeissa kulkenut mukana jo koko viime vuosisadan. Työn tekemiseen on haettu erilaisia toimintamalleja. Johtamisen ja työnteon väliset suhteet ovat joutuneet muuttumaan yhteiskunnan ja ympäristön muuttuessa. Yleensä suorituskyvyn johtamista voidaan tarkastella rinnan johtamisteorioiden ja organisaation kehittämisteorioiden kanssa. Teoriat kertovat meille, miten ihmisiä on johdettu organisaatioissa, ja miten ihmisiä koskevat oletukset ovat muuttuneet ajan

myötä. Samalla nähdään myös, millä tavoin ovat muuttuneet uskomukset siitä, mikä vaikuttaa ihmisten suorituskykyyn ja miten suorituskykyä tulisi johtaa. (Grönfors 1996, 50)

Pasi-Heikki Rannikko on väitöskirjassaan tutkinut kuntien strategista johtamista. Hänen mukaansa kunnat ovat kovien haasteiden ja muutosten keskellä ja tarvitsevat menestyäkseen hyviä strategioita ja hyvää strategista johtamista. Rannikon mukaan vallalla oleva idea julkisen johtamisen kehittämistä, New Public Management (NPM), korostaa taloudellisuuden ja tehokkuuden lisäksi johtamisen persoonaa ja vastuuta. Hänen mukaansa vaikka tarve strategiselle johtamiselle kunnissa on tunnustettu ja tunnustettu, ei tämä tunnustaminen kuitenkaan näy riittävästi käytännön työssä. Hänen tutkimissaan kunnissa henkilöstö ei merkittävästi osallistu strategiatyöhön eikä johtoryhmillä ole merkittävää strategista roolia. Viranhaltioiden vähäinen osallistuminen heikentää strategian käytäntöön viemisen mahdollisuuksia. (Rannikko 2005, 4)

Saku Mantere, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko, Virpi Hämäläinen, Kimmo Suominen ja Veikko Teikari ovat tutkineet organisaation strategiaprosessia, sitä miten strategia laaditaan ja toteutetaan. He ovat myös havainneet, että strategian laatijoiden ja toteuttajien väliin jää usein kuilu. Tutkimusryhmän mukaan toteuttajien sitoutuminen strategian tavoitteisiin ja ymmärrys strategiasta vaatii sillan rakentamista niin, että strategiaa tulkitaan ja ymmärretään samalla tavalla. Strategian ymmärtäminen ja yhtenäisen näkemyksen muodostaminen edellyttävät henkilöstön mukaan ottamista strategiatyökentelyyn ja erilaisten vuorovaikutustapojen kehittämistä strategian käytäntöön viemiseen. (Mantere ym. 2006, 11–12)

Johtaminen on noussut tutkimuksissa voimakkaasti esille viime aikoina. Johtamista pidetään organisaation vaikuttavimpana prosessina, koska se liittyy kaikkiin muihin prosesseihin ja ohjaa niitä. Johtamisen päätehtävänä on toiminnan johtaminen, ohjaaminen sekä kehittäminen. Johtaminen siis heijastuu kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään. (Kärlöf 2004; Kauppinen 2006; Juuti ja Vuorela 2006)

Myös johtamisen arvot ja etiikka ovat tällä hetkellä akateemisen kiinnostuksen kohteena. (Tuomikorpi 2005, 247–248) Grönforsin mukaan organisaation arvojen merkitys suorituksen johtamisessa on nousemassa. Suorituskyvyn johtamisen tulisi olla koko-

naisvaltaista ja sen tulisi sisältyä liiketoiminnan suunnitteluun ja strategiaan. Yksilöllisten tavoitteiden tulisi olla osa organisaation tavoitteita, ja johtajia tulisi rohkaista valmentamaan, neuvomaan ja kouluttamaan ihmisiä parantamaan suorituskykyään. (Grönfors 1996, 67)

Annukka Oiva (2007, 25) on tutkinut organisaation strategista valmiutta, joka kuvaa organisaation valmiusastetta strategian toimeenpanoon. Hänen mielestään organisaatiolla on strateginen valmius, kun se kykenee integroimaan aineettomat ja aineelliset pääomat toisiinsa ja strategian suuntaisiksi siten, että strategiset tavoitteet on saavutettavissa niiden edellyttämällä tavalla ja vauhdilla. Strategiakeskeisen organisaation tunnuspiirteitä ovat kaikkien toimintaa ohjaava, hyvin kuvattu, kommunikoitu, ymmärretty ja sisäistetty strategia, strategisten päämäärien kanssa yhdensuuntainen organisaation infrastruktuuri ja toiminta, toiminnan kehittyminen vain päämäärän saavuttamiseksi sekä kilpailijoista erottuva, poikkeuksellisella, organisatoriset rajat ylittävällä tavalla toimiva organisaatio.

Petri Virtasen ja Mikko Wennbergin (2007) mukaan julkishallinnon organisaatiot elävät parhaillaan isoa muutosta, jonka merkitystä ei vielä täysin ymmärretä, muutoksen hyväksymisestä puhumattakaan. Muutoksen myötä organisaatiot tulevat luopumaan perinteisestä tulosyksikkörakenteesta, kehittävät dynaamisia, kokonaisvaltaisia ja vaikuttavuustavoitteiden optimaaliseen saavuttamiseen tähtääviä strategioita ja muovaavat organisaatiomallinsa prosessilähtöisiksi.

Jarna Heinonen ja Kaisu Paasio (2005, 59) ovat tutkineet sisäistä yrittäjyyttä. Heidän mukaan sisäisen yrittäjyyden teorioiden pohjalta voidaan esimerkiksi toimintatutkimuksen keinoin työyhteisön kehittämistyössä koetella erilaisia periaatteita, joiden varaan vahvuuksien kehittäminen ja heikkouksien poistaminen voisivat perustua. Heidän mukaan tavoitteena on löytää työyhteisön kehittämiseen juuri oikeat ja tarkoituksenmukaiset keinot. Heidän mukaan ilman käytännön kehittämistyötä ja -kokeiluja tällaisten "täsmäkeinojen" tunnistaminen ei ole mahdollista. Periaatteiksi he ovat tutkimuksessaan kirjanneet esimerkinomaisesti itseohjautuvuuden, yksilöllisyyden, avoimuuden, innovatiivisuuden, luottamuksen ja joustavuuden. Keinoiksi he ovat listanneet esimerkinomaisesti ryhmä- ja tiimityöskentelyn, riskinottoon kannustamisen ja johdon koulutuksen. Sitoutumisen

periaatteina he ovat kirjanneet esimerkinomaisesti vision jalkauttamisen, strategian selittämisen, valtuutuksen ym. ja sitouttamisen keinoiksi strategiasessiot, konkreettiset tavoitteet ja kehityskeskustelut.

Mike Freedman ja Benjamin B. Tregoe (2003) ovat tutkineet johtamisen haasteita, kuten toimintaympäristön muutosten tunnistamista ja ennakoimista, kilpailun kiristymistä, teknologian kehittymistä, organisaatioiden joustavuutta ja reagointinopeutta yrityksen arvoketjussa. He tarjoavat strategiseen ajatteluun uusia näkökulmia sekä uusia keinoja parantamaan prosesseja ja strategista suorituskykyä. He nostavat esille myös viestinnän tärkeyden strategian toteuttamisessa.

Tero J. Kauppinen (2006) mukaan johtamisesta voidaan tehdä kilpailukykyä lisäävä tekijä. Kauppinen kuvaa johtamista organisaation vaikuttavimpana prosessina, koska se liittyy kaikkiin muihin prosesseihin ja ohjaa niitä. Hän käsittelee muun muassa strategista johtamista ja sitä, miten strategiasta tehdään johdettava. Hän pohtii, kuinka mittareita määritellään ja kuinka kokonaisjohtamista voidaan mallintaa.

Jukka Pellinen (2005, 78–81) lähestyy strategista johtamista toimintaympäristön näkökulmasta. Toimintaympäristö määrittää organisaatioiden toimintamahdollisuuksia. Avainkysymyksenä organisaatioiden selviytymisessä on, kuinka ne onnistuvat voimavarojen hankkimisessa ja säilyttämisessä. Pellinen korostaa, että liikkeenjohdon on tunnettava organisaationsa vahvuudet ja rajoitteet sekä toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja uhkat. Hän korostaa myös yrityksen perusvalintoja, jotka tekevät yrityksestä erilaisen ja kilpailijoita paremman. Hän käsittelee valintoja seuraavista näkökulmista: strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja strategiavaihtoehtojen arviointi, valittujen tavoitteiden toimeenpano, seuranta ja reagointi poikkeamiin.

Bengt Karlöf (2004) puolestaan tarkastelee johtamista tehokkuuden näkökulmasta. Hän perustelee näkökulmaansa sillä, että kun tarkastellaan asioita johtamisen, ohjauksen tai kehittämisen kannalta, tehokkuus on kiistatta kaiken koossapitävä ydin. Karlöf näkee johtamisen päätehtävänä toiminnan johtamisen, ohjaamisen ja kehittämisen.

Pauli Juutin ja Antti Vuorelan (2006) mukaan johtamisesta on viime vuosina muodostunut keskeinen organisaatioiden kilpailutekijä. Suomessa tehdyissä arviointitutkimuksis-

sa on osoitettu, että työyhteisöjen hyvinvointia voidaan menestyksellisesti kehittää monin eri keinoin. Kuitenkin kaikissa arvioinnin kohteena olleissa työpaikoissa, joissa oli saatu hyviä kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi, todettiin hyvän johtamisen olevan tärkeä osa työhyvinvoinnin kehittymistä. Johtaminen siis heijastuu kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään.

Pauli Juuti (2004) esittää näkemyksen, että tulevaisuudessa ei voi enää menestyä muutoin kuin yhdistämällä henkilöstön, asiakkaiden ja omistajien pyrkimykset. Yrityksen tärkein voimavara on osaaminen ja ainoa keino parantaa yrityksen kilpailukykyä on osaamisen kehittäminen. Kysymys onkin siitä, millainen on yritys, joka jatkuvasti kannustaa henkilöstöä uuden oppimiseen?

Elisa Juholinin (2006) mukaan yhteisöviestinnän merkitys nousee strategian viestinnässä ja käytännön toteutuksessa, kun muutokset sekä yhteisöjen sisällä että ympäröivässä maailmassa vaativat näkemystä, tietoja, taitoja ja viisautta.

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne (2006, 9–11) tuovat ns. sinisen meren strategiassa aivan uudenlaista näkökulmaa strategiseen johtamiseen. Sinisen meren strategia ottaa strategiatarkastelun lähtökohdaksi kilpailun. Heidän mielestä kilpailu on ainoa kestävä perusta organisaatioiden strategiatyöskentelylle. Teos ei tyrmää aiempia oppeja, vaan pyrkii kiihkottomasti kehittämään ja jalostamaan strategista johtamista ja ajattelukyvyä kehittämistä. Tarvelähtöisyys nostetaan asiakaslähtöisyyden edelle. Sininen meri on erittäin tärkeä oivallus kun pyritään oikealla tavalla asiakaskeskeiseen liiketoimintaan. Kuinka liiketoiminnassa tulee yhdistää asiakkaan tarpeet, kilpailu ja resurssit sekä osaaminen, jotta päästään menestystä tuottavaan strategiaan? Kirjan painopiste on strategisen johtamisen ja ajattelun ydinkysymyksissä, kuten missä liiketoiminnassa yritys on ja missä liiketoiminnassa yrityksen tulisi olla ja miten yrityksen tulisi hahmottaa toimialaa ja kilpailulajia? Millainen toimialan logiikka on, ja miten sitä ja kilpailulajin pelisääntöjä voidaan muuttaa? Miten yritys voi erottautua kilpailijoista ja saada aikaan kannattavaa kasvua?

Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi (2006) ovat tutkineet strategiassa onnistumista käytännön näkökulmasta. He tarkastelevat organisaatiota neljästä eri näkökulmasta eli tuotantolähtöisten, tuotekehityslähtöisten, asiakaspalvelulähtöisten ja julkishallinnon toi-

mintatavan mukaisesti toimivia organisaatioita. He käsittelevät myös strategian toimeenpanoon liittyviä asioita. He korostavat muun muassa strategisessa johtamisessa suorituskyvyn johtamisen tärkeyttä.

Mantere ym. (2006) antavat käytännöllisiä työkaluja strategian toteuttamiseen. He ovat tutkineet muun muassa strategian toteuttamisen ja toteutumisen arvioimista sekä strategiakäytäntöjen toimivuuden arvioimista. Myös Robert S. Kaplan ja David P. Norton (2002) ovat tutkineet tehokkaan strategiaprosessin toteutusta. Strategian luomisen lisäksi he paneutuvat siihen, kuinka strategia toteutetaan, ja kuinka johto ja työntekijät kehittävät ja toteuttavat yhdessä strategiaa niin, että se on osa jokaista työpäivää.

Sydänmaanlakan¹ mukaan tarvitaan älykkäitä organisaatioita, joilla on kyky jatkuvasti uusiutua, ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti. Hänen mukaansa älykäs organisaatio osaa tasapainottaa kolme tekijää, jotka ovat elintärkeitä organisaation olemassaololle pitkällä tähtäimellä. Nämä tekijät ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Älykäs organisaatio toimii tehokkaasti, jotta se on kilpailukykyinen. Tehokkuus on kuitenkin vain yksi sen tavoitteista. Toiseksi älykäs organisaatio panostaa jatkuvasti oppimiseen ja omaan uudistumiseen. Siten se varmistaa kilpailukykyensä myös tulevaisuudessa. Kolmanneksi älykäs organisaatio pitää hyvää huolta hyvinvoinnistaan. Näin se varmistaa, että organisaation henkilöstö jaksaa pitkällä tähtäimellä tehdä tulosta, uudistua ja voida hyvin.

¹ <http://www.prohumanum.fi/artikkelit/sydanmaanlakka.html>, Viitattu 19.4.2008

2 STRATEGIAN MERKITYS JA SISÄLTÖ

2.1 Mitä strategia on?

Strategista johtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja myös ymmärtää monella eri tavalla. Mika Kamesky on määritellyt strategian lyhyesti yrityksen tietoiseksi keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa. Hänen mukaansa strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamesky 2008, 19) Strategia ja strateginen johtaminen voidaan ymmärtää valintoina, joita organisaatio tekee kaiken aikaa suhteessa toimintaympäristöönsä.

Tunnetuimpana strategian tutkijana voidaan varmaan pitää Henry Mintzbergia. Hän on luokitellut strategian luomisen kymmeneen eri koulukuntaan. Käyn ne läpi seuraavassa.

1) **Design School**, jossa strategian muodostaminen on tietoinen prosessi. Koulukunta keskittyy sovittamaan yrityksen sisäisen kyvykkyyden ulkoisiin mahdollisuuksiin (SWOT-analyysi). Johtaja on vastuussa strategian kontrollista ja jatkuvuudesta. Pääpaino on strategian luomisprosessilla, joka on yksinkertainen ja epävirallinen. Kun strategiat on luotu voidaan ne toimeenpanna.

2) **Planning School**, jossa strategian suunnittelu on kontrolloitua ja prosessi keskittyy tarkistuksiin ja erilaisiin tekniikoihin. Strategiaprosessin vastuu on ylimmällä johdolla ja toteutuksesta vastaa alempi porras.

3) **Positioning School**, joka on vähemmän kiinnostunut strategian luontiprosesseista. Yritys määrittelee asemansa markkinoilla ja tekee valintoja, jotka pohjautuvat erilaisiin analyttisiin laskelmiin, jotka ohjaavat strategiaprosessia ja toteutusta. Strategia ja markkina-asema ohjaavat myös organisaatorakennetta.

4) **Entrepreneurial School** korostaa johtajuutta ja vision merkitystä. Uusien mahdollisuuksien etsintä ja kasvu ovat keskeisiä tavoitteita. Koulukunnassa korostuu organisaatio-

tion joustava rakenne, joka antaa johtajalle toimintavapautta ja mahdollisuutta suuntautua uusille markkina-alueille.

5) **Cognitive School** on keskittynyt käyttämään kognitiivista strategian luomisprosessia, jossa strategiat esitetään teemoina, kehyksinä, karttoina, joiden perusteella ihmiset käsittelevät tietoja.

6) **Learning School** pitää yrityksen ympäristöä monimutkaisena ja vaikeasti ymmärrettävänä. Strategian luominen nähdään oppimisprosessina ja pienissä askelissa etenemisenä, johon organisaatio sopeutuu. Koulukunta korostaa myös koko organisaation työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta strategian luontiin. Johtajan roolissa korostuu sekä ihmisten ja asioiden johtaminen strategiaprosessissa. Strategiat nähdään käyttäytymistä ohjaavina.

7) **Power School**, jonka strategian luomista prosessina ohjaa valta ja politiikka organisaation sisällä tapahtuvana että ulkoisen ympäristön välillä. Strategiat perustuvat enemmän asemointiin kuin tulevaisuuteen.

8) **Cultural School**, joka näkee strategian luonnin lähtevän organisaation kulttuurista. Siispä prosessi nähdään sosiaalisena vuorovaikutusprosessina. Kulttuuri on ainutlaatuisen tavassaan toimia ja se erottaa organisaatiot toisistaan. Strategian luominen on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, joka perustuu organisaation jäsenten yhteisiin aikomuksiin, uskomuksiin ja ymmärrykseen. Koulukunnassa tarvittava tieto keskittyy ennen kaikkea organisaation jäsenten uskomuksiin ja arvoihin.

9) **Environmental School**, jossa ympäristö nähdään keskeisenä toimijana. Organisaatio reagoi etsimällä oikeita toimintamalleja menestyäkseen ja pystyäkseen vastaamaan ympäristön asettamiin haasteisiin. Koska ympäristö on toimijan roolissa strategisessa johtamisessa, tärkeintä on sellainen tieto, joka koskee ympäristöä

10) **Configuration School**, jonka strateginen tekeminen on muodollista johtamista suunnittelua, analysointia ja oppimista. Se on menetelmien kehittämistä, joilla vastataan toimintaympäristön muutoksiin. Organisaatioita kuvaa tasaiset jaksot, joita keskeyttävät muutosvaiheet, jossa korostuu muutosjohtaminen (Mintzberg 1998).

Strategisen johtamisen kehitysvaiheita voidaan tarkastella Kameskyn (2000) mukaan myös seuraavasti:

- 1) pitkäntähtäimen suunnittelu (1960- ja 1970-luku)
- 2) strateginen suunnittelu (1970- ja 1980-luku)
- 3) strateginen johtaminen (1980- ja 1990-luku)

4) strateginen ajattelu ja käyttäytyminen (1990-luku ja 2000-luku).

Kamesky jatkaa tätä kehitysketjua 2000-luvulle käsitteellä *vuorovaikutusjohtaminen*. Vuorovaikutusjohtaminen on johtamisfilosofia ja ajattelutapa, jonka mukaan kyky nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita yhä monimutkaistuvia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa keskeinen menestystekijä yrityksen strategisessa johtamisessa. Pentti Sydänmaanlakan mukaan vuorovaikutussuhteet muodostuvat ympäristön, yrityksen ja yksilön ympärille. Vuorovaikutusjohtaminen korostaa sitä, että strateginen pohdinta tapahtuu organisaation voimalla. (Sydänmaanlakka 2001, 132)

2.2 Strateginen ajattelu

Juha Näsi ja Manu Aunola sanovat strategia -ajattelua oppialaksi, joka paneutuu strategiamaailman selvittämiseen ja kehittämiseen. (2002, 15) Juutin mukaan strateginen ajattelu on laajentanut strategian käyttöaluetta jokaisen organisaatiossa työskentelevän työkaluksi. Nyt strategia pyritään tuomaan arjen työskentelyn apuvälineeksi. (Juuti 2001, 243)

Juha Valtasen, Kirsi Lamminpään, Elisa Akolan, Jarna Heinosen, Pasi Malisen ja Marjo Westergårdin mukaan organisaation henkilöstön kehittämisen on oltava samansuuntaista suhteessa yrityksen laajempiin strategisiin linjauksiin ja tulevaisuuden näkemyksiin. Erityisesti muutostilanteessa on tärkeää, että organisaatio kykenee strategiseen ajatteluun, johon organisaation toiminnan ja henkilöstöressurssien kehittäminen voidaan perustaa. Hän pitää strategisen ajattelun keskeisinä elementteinä organisaation arvoja, visiota ja toiminta-ajatusta sekä näistä johdettuja tavoitteita ja toimenpideohjelmia. Hänen mukaansa organisaation strategiatyö pohjautuu organisaation arvoihin ja visioihin, jotka toimivat eräänlaisina kompassina ja suunnannäyttäjinä strategiatyössä. Hän näkee myös, että strategisen työskentelyn ja ajattelun hyödyt helpottavat henkilöstön kehittämistä organisaatiossa. (Valtanen ym. 2006)

Timo Santalaisen mukaan strateginen ajattelun vaikutusvoima syntyy siten, että mennään tavanomaista ajattelua syvemmälle kyseenalaistamalla ilmeiset vaihtoehdot. Santalainen arvioi, että tulosjohtamismallia muistuttava Balanced Scorecard -menetelmä toimii edelleen hyvin. Hän muistuttaa kuitenkin, että vaarana voi olla

ajattelun kivettyminen yhden käsiteraamin ympärille, jolloin muoto voi syrjäyttää sisällön. Santalaisen mukaan strateginen ajattelu luo vankan pohjan käytännön johtamistyölle. Hänen mukaansa sekä tutkimustyö, yrityksen johtaminen että uusien toimintamallien kehittäminen edellyttävät strategista ajattelua. (Santalainen 2008, 10–11)

Markku Sotaraudan näkemyksen mukaan strateginen ajattelu käsitteenä tarkoittaa yksilön asennetta, kykyä ja tapaa suhtautua todellisuuteen ja jatkuvaan muutokseen. Strategisella ajattelulla pyritään jäsentämään kehitysnäkemyksiä pitkäjänteiseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi etsimällä ja antamalla tapahtumille merkityksiä. Samalla uudistetaan ja kehitetään kehitysnäkemyksiä. Sotaraudan mukaan strateginen ajattelu on intuition, järjen ja tunteen yhdistämistä. Se on yksilön tapa tulkita tapahtumia ja etsiä niiden merkityksiä. Hän näkee oleellisena tietoisena pyrkimyksen strategiseen ajatteluun. Hänen katsoo strategisen suunnittelun olevan osa kollektiivista ja organisoitua strategista ajattelua. Hänen mukaansa strateginen suunnittelu terävöittää strategista ajattelua erilaisilla analyyseillä. Strateginen suunnittelu on ryhmän tapa etsiä ja antaa tapahtumille merkityksiä. Kokonaisuudessa strateginen ajattelu voidaan nähdä strategisena johtamisena, joka on organisaatiokulttuurin, -rakenteen ja strategian sovittamista yhteen. Strateginen johtaminen on jatkuvaa strategiaprosessin johtamista. (Sotarauda 1996, 191)

Santalainen mukaan menestyvän tutkijan, käytännön strategin ja kehittäjän on kyettävä arvioimaan uudelleen johtamisen myyttejä. Onko uutuus itseisarvo eli onko kaikki viisaus maailmassa keksitty viimeisten kolmen vuoden aikana? Onko teorian ja käytännön kuilu todellinen, vai pyrkiikö se yhdistämään eri lähestymistapoja? Johtaako uuden oppiminen ja uudistuminen huippumenestykseen, vai onko vanhasta poisoppiminen olennaisinta? Toimintaa oikaisemaan pyrittäessä oikaisu edellyttää samanaikaista uuden tulevaisuuden luomista puoleensavetävän vision kautta, selkeitä strategisia valintoja ja nopeaa toteutusvoimaa resurssien avulla. Santalaisen mukaan tutkimustieto ja arkikokemus ovat osoittaneet, että huippumenestyksen taustalla on strategia. Ajan myötä menestysstrategiat ovat muuntuneet toimintaympäristön vaateiden myötä. Strategisen johtamisen ja ajattelun 50-vuotinen historia on ollut kumulatiivista oppimista. (Santalainen 2008, 11, 22)

Näsi ym. purkavat strategisen johtamisen käsitettä ja sijoittavat sen ja sen emokäsitteen, eli strategian, osaksi isompaa kokonaisuutta. Tätä suuremmaksi asiaksi hän nostaa strategisen ajattelun. Näsin ym. mukaan strategia-ajattelu viittaa suppeammassa merkityksessä yhden ihmisen päässä (ajassa ja paikassa) tapahtuvaan ajattelemiseen, joka koskee strategisia (tärkeitä) ilmiöitä: minä, yritykseni tilanne, tässä ja nyt. Hänen mukaansa tähän ei liity mitään yleistä pyrkimystä. Laajassa mielessä strategisen ajattelun merkitykseen sisältyy kaikki kollektiivi, yleinen–erityinen-yhdistelmät. (2002, 15)

Santalaisen mukaan strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysejä syvemmälle haastamalla ilmeisiltä tuntuvat vaihtoehdot. Pyrkimyksenä on laatia strategia, joka luo pitkän aikavälin elinvoimaisuutta monien epävarmuuksien sävyttämässä vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa. Strategisen ajattelun apuvälineinä käytetään olemassa olevia ja uusia strategisen johtamisen käsitteistöjä ja työkaluja uudella tavalla. Vaihtoehtojen punninnan kautta hahmottuu kullekin organisaatiolle oma, eikä patenttiratkaisujen lokeroima suunta. Strateginen ajattelu on näkemistä eteenpäin, visiointia. Strateginen ajattelu edellyttää kykyä nähdä taaksepäin, hyödyntää kokemusta ja hiljaista tietoa. Strateginen ajattelu syvenee, mikäli osaamme nousta katsomaan asioita ylhäältä alaspäin ja näkemään laajempia kokonaisuuksia. Laajat kokonaisuudet eivät kuitenkaan riitä, vaan yksityiskohtien ymmärtäminen on samanaikainen näkemisen haaste. Mitä tietointensiivisempi organisaatio on, sitä tärkeämpää on ymmärtää käytännön toimintaa. Strategien on myös ymmärrettävä liiketoiminnan logiikka ja ansaintalogiikka tulkitsemalla toiminnan yksityiskohtia alhaalta ylöspäin. Santalaisen mukaan strategisessa ajattelussa myös sivusuuntaan näkeminen on tärkeää. Kuviteltavissa olevan tulevaisuuden yli näkeminen on strategisen ajattelun ulottuvuus. Tämä poikkeaa eteenpäin näkemisestä siitä, että ei pyritä näkemyksellisesti ennustamaan todennäköisiä tulevaisuudenkuvia, vaan luodaan itse sellainen haluttu tulevaisuus, joka ei toteutuisi ilman omaa voimallista strategiatyötä. Santalainen toteaa, että tulevaisuuden yli näkijät ovat strategisen ajattelun eliittiluokkaa. Hänen mukaansa strateginen ajattelu voi periaatteessa korvata suunnittelun strategioiden luomisessa. (Santalainen 2008, 25–26)

Sotaraudan mukaan jokaisen organisaation johto tarvitsee halua ja rohkeutta ajatella, pureutua monimutkaistenkin asioiden ytimeen käsitteellisellä tasolla. Oleellista on tietoinen pyrkimys strategiseen ajatteluun, mikä myös vaatii aikaa. Sotarauta kuvaa strate-

gista ajattelua yksilön asenteena ja kykynä, tapana suhtautua todellisuuteen, sen subjektiiviseen jatkuvasti muuttuvaan ja kompleksiseen luonteeseen. Strategisella ajattelulla pyritään jäsentämään kehitysnäkemyistä pitkäjänteiseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi etsimällä ja antamalla tapahtumille merkityksiä. Samalla uudistetaan ja kehitetään kehitysnäkemyksiä. Sotaraudan mukaan strategisen ajattelun ydin on siinä, että strateginen ajattelu ja toiminta ovat tärkeitä, ei strateginen suunnittelu. Asenne, ongelmien lähestymistavat ja näkökulma, oleelliset etsinnät ovat tärkeitä. Hänen mukaansa erilaiset menetelmät ja hienot proseduurit eivät ole tärkeitä. Hänen käsityksensä mukaan asenne ohjaa menetelmiä. Menetelmät eivät saisi koskaan ohjata asennetta tai näkökulmia. Erilaisia menetelmiä ja analyyskejä tarvitaan kuitenkin aina. Pelkällä strategisella ajattelulla ei suuressa organisaatiossa pystytä saamaan otetta kompleksisesta todellisuudesta. Strateginen suunnittelu terävöittää strategista ajattelua ja tuo sen käsitteelliseltä tasolta käytännön tasolle erilaisten menetelmien avulla. (Sotarauda 1996, 190–192)

Santalainen mukaan onnistunut pitkäjänteinen muutosprosessi kuvataan seuraavasti: asteittainen muutos ihmisten, järjestelmien ja prosessien tukemana. Syvälinen sitoutuminen, prosessi luo toteutusvoimaa ja tulokset ovat ennakoitavissa. Transformaation toteuttaminen muutosprosessina merkitsee yleensä huomattavaa ajallista ja rahallista investointia. (Santalainen 2008, 291–292)

2.3 Strateginen johtaminen

Kauppisen mukaan kokonaisvaltaisessa johtamisessa johtaja on keskiössä, jossa hänen on johdettava tehokkaasti, niin strategisesti kuin operatiivisesti, asioita ja ihmisiä. Organisaatiot eivät siis tarvitse pelkästään hyvin toimivia management-järjestelmiä vaan myös hyvin toimivia leadership-järjestelmiä. (Kauppinen 2006) Jari Stenvallin ja Petri Virtasen mukaan organisaation johtaminen korostaa näkemyksellistä johtajuutta (*leadership*), jossa johtajien kriittinen menestystekijä on oman esimerkin näyttäminen (Stenvall ja Virtanen 2007, 62). Jouko Lönnqvistin mukaan selkeät tavoitteet, myönteinen ilmapiiri ja luottamus ihmisten kyvykkyyteen ovat menestyksellisen johtamisen peruspilareita. Hänen mukaansa yhä useammassa asiantuntija- ja

palveluyrityksessä keskeinen vuorovaikutus tapahtuu ihmisten kesken. Ihmisten tarpeita, tavoitteita ja käyttäytymistä ymmärtämään pyrkivä ja motivoiva johtamisote, leadership, on hänen mukaansa vahvassa nousussa. Asiantuntevien ja motivoituneiden työntekijöiden inhimilliset voimavarat tulevat vaikuttamaan ratkaisevasti huomispäivän organisaatioiden menestykseen. (Lönnqvist, 2007)

Teemu Malmen, Jukka Peltolan ja Jouko Toivasen mukaan johtamisen tukemiseen tarvitaan myös johtamisjärjestelmiä. Heidän mukaan Balanced Scorecard -järjestelmä on vakiinnuttanut asemansa seurantajärjestelmänä ja kehittynyt vakavasti otettavaksi johtamisjärjestelmän viitekehykseksi. Balanced Scorecardin ominaisuuksia ovat moniulotteisuus, tasapainoisuus ja syy–seurauslogiikka. Balanced Scorecard tuodaan ääripäässä ohjaamaan koko johtamisjärjestelmää yrityksen strategian laadinnasta sen toteuttamisesta seurantaan, esimiestyöhön ja strategian käytäntöön viemiseen. (Malmi ym. 2006)

Freedmanin ja Tregoen mukaan strategialla tarkoitetaan niiden valintojen muodostamaa toimintakenttää, jotka määrittävät organisaation toiminnan luonnetta ja suuntaa. Strategiset valinnat määrittävät liiketoiminnan ja organisaation toimintakentän. Strategian määrittelyssä onnistuminen vaatii, että valintojen syyt ja seuraukset sekä edellytykset strategian toteuttamiselle tulevat strategiassa esille. Strategiassa on siis kyse siitä, mihin organisaatio pyrkii ja minkä vuoksi. (Freedman ja Tregoe 2003, 17, 18, 20)

Petri Aaltosen mukaan strategian käsite ilmentää organisaation suhdetta sen ympäristöön, tahtotilaa tulevaisuudesta, tarkkuutta erityiseen tilanteeseen, organisatoristen resurssien käyttöä, toimintojen koordinoitua ja erilaistumista muihin organisaatioihin nähden. (Aaltonen 2007, 9)

Sotaraudan mukaan strategian tehtävänä on kiinnittää toimija (organisaatio tai yksilö) johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti, mutta joustavasti oman toiminnan ytimeen ja toimintaympäristön muutokseen. (Sotarauda 1996, 208)

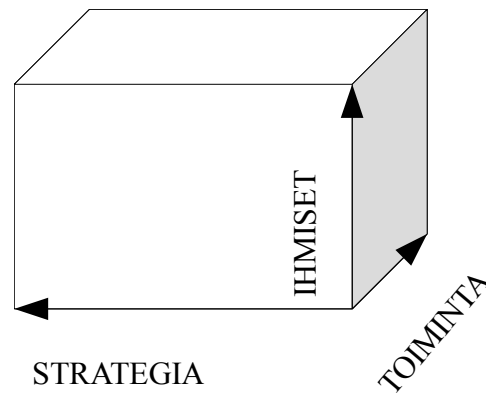
Strategiaprosessin ensimmäinen asia on strategisen suunnan määrittäminen, strategiset aikomukset ja näkemys tulevaisuudesta eli vision määrittely. Visio määrittelee sen tilan, joka halutaan saavuttaa. Visiossa kiteytyy tahto lopputuloksesta, liiketoiminnassa usein

3–5 vuoden tähtäimellä kuvattu tahto saa muotonsa. Vision tarkoituksena on energisoida ihmiset, suunnata heidän energiansa sekä koordinoita ja yhdensuuntaistaa tämän päivän valintoja. Ihmisten johtamisessa korostuu vision selkeys ja toteuttajien sitoutumisen varmistaminen (tarvittaessa arvoja hyödyntäen), kun taas toiminnan johtamisessa on tärkeää selkeiden visiotavoitteiden määrittäminen ja vision luominen toiminnalle. Visiolla on ohjausvoimaa vasta, kun se synnyttää ihmisten mielessä yhteisen ja samalla tavalla ymmärretyn tahdon tulevaisuudesta. Kun visiosta on saatu yhteinen ymmärrys, niin voidaan siirtyä strategisiin valintoihin. Yhteinen strateginen ymmärrys rakentuu visiossa syntyneelle näkemyksellä ja tahdolle. (Viitala 2004, 72; Kauppinen 2006, 41, 50, 194)

Karlöfin mukaan päätöksenteolla on myös välitön yhteys strategiaprosessiin ja johtajalla on vastuu tulevasta, eikä vain tämänhetkisestä kehityksestä. Hän määrittelee vision seuraavasti: "nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevat menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi". (Karlöf 2004, 111)

Kauppinen mukaan missio määrittää roolin markkinoilla ja syyn yrityksen olemassaololle. Mission ja arvojen avulla viestitään toiminnan ja organisaation olemassaolon tarkoitus ja määritetään sen rooli suhteessa ympäristöön. (Kauppinen 2006, 42, 191)

Kauppinen mukaan organisaatio, joka haluaa toteuttaa kokonaisvaltaista johtamista hyvin suunnitellussa johtamisprosessissa, joutuu laatimaan missionsa, visionsa ja strategiset suunnitelmansa ja miettimään, miten strategiat muuttavat liiketoimintamallia, prosesseja ja organisaatorakennetta. Organisaation täytyy valita suoritusmittarit ja tavoiteasetanta, seuranta- ja seurauksjärjestelmä. Asioita on mietittävä samanaikaisesti niin asioiden kuin ihmisten, niin managementin kuin leadershipin kannalta. Hän kuvaa kokonaisvaltaisen johtamisen muuttujat kiteytettynä kuutioksi (kaavio 2). Kokonaisvaltaisessa johtamisessa johtaja on keskiössä, jossa hänen on johdettava tehokkaasti, niin strategisesti kuin operatiivisesti, asioita ja ihmisiä. (Kauppinen 2006, 29, 31–32, 38)



KAAVIO 2. Kokonaisvaltaisen johtamisen muuttujat kiteytettynä kuutioksi.

Kauppisen mukaan johtamisjärjestelmän, sitä tukevan johtamisprosessin ja johtamisosaamisen tulee kattaa saumattomasti koko johtamisen kuutio, strategia, ihmiset ja toiminta. Hänen mukaansa hyvin toimiva johtamisprosessi kytkee eri asiat yhteen ja saa johtamisjärjestelmän toimimaan. Toimivassa johtamisprosessissa on kaikilla käytössään keskeiset välineet. Toimiva johtamisprosessi huolehtii strategisen näkemyksen ja ymmärryksen luomisesta ja sitoutumisen synnyttämisestä. Strategian ja sen operatiivisen toteutuksen ja organisaatiotasojen välillä tulee toimivan johtamisjärjestelmän olla vuorovaikutteinen. (Kauppinen 2006, 33–34)

Mantereen ym. mukaan johdon tehtävänä on ennakoida tulevia tapahtumia, valita oikea strategia, toteuttaa se ja valvoa sen toimivuutta. Strategiaan sitoutuminen on tärkeää ja strategiaan tarvitaan aikaa. Strategisessa johtamisessa aikaa vievät strategian laatiminen, strategian ymmärtäminen ja yhtenäisen näkemyksen muodostaminen, strategiaproessin kuvaaminen, strategia- ja muutosviestintä sekä strategiasta viestintä ja vuorovaikutuskäytäntöjen rakentaminen tiedon ja ymmärryksen varmistamiseksi. (Mantere ym. 2006)

Strategian laatijoiden ja toteuttajien väliin jää usein kuilu, joka on myös tiedostamis-, ymmärrys-, sisäistämis- ja sitoutumiskuilu. Toteuttajien sitoutuminen strategian tavoitteisiin ja ymmärrys strategiasta vaatii sillan rakentamista niin, että strategiaa tulkitaan

ja ymmärretään samalla tavalla. Strategian ymmärtäminen ja yhtenäisen näkemyksen muodostaminen edellyttävät henkilöstön mukaan ottamista strategiatyöskentelyyn ja erilaisten vuorovaikutustapojen kehittämistä strategian käytäntöön viemiseksi. Kaikkien organisaatioissa on oltava selvillä strategisista valinnoista ja niiden perusteista ja tavoitteista. Strategian tavoitteisiin sitoutuminen edellyttää yhteistä näkemystä ja ymmärrystä strategiasta. (Kauppinen 2006; Mantere ym. 2006)

Mantereen ym. mukaan strategian viestinnällä on erityinen rooli organisaation muutostilanteissa. Organisaation muuttuessa strategia tarjoaa perusteluja muutokselle ja auttaa näkemään syyt muutoksen taustalla. Keskeinen haaste on henkilöstölle epäselviksi jääneiden kysymysten löytäminen, kysymyksistä keskusteleminen ja vastausten etsiminen. Johdon kannalta viestiminen ei ole helppoa, sillä valmiita vastauksia kaikkiin kysymyksiin on harvoin olemassa. Viestinnässä on tärkeää myös pelkkä asioiden keskeneräisyydestä ilmoittaminen. Mantereen ym. mukaan asiallista tiedottamista ja vuorovaikutteista keskustelua arvostetaan, vaikka suuria uutisia ei olisikaan kerrottavana. (Mantere ym. 2006, 45)

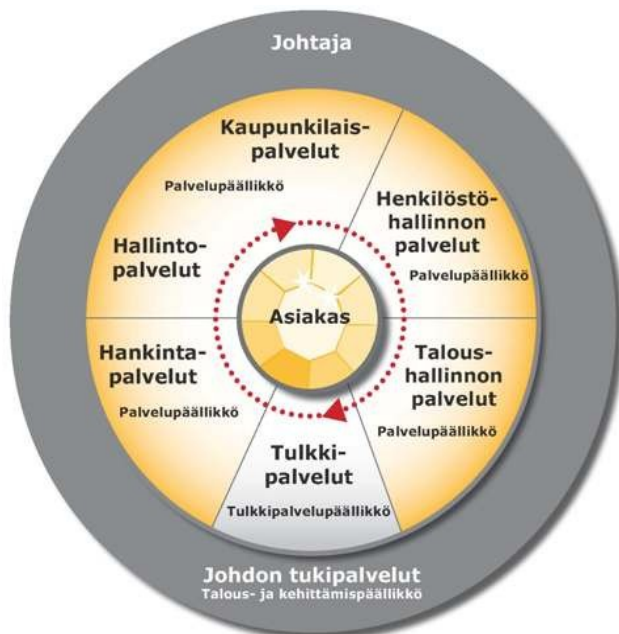
Tässä tutkimuksessa strateginen ajattelu käsitteenä rajataan niin, että se ymmärretään käytännön johtamistyönä ja uusien toimintamallien kehittämisenä strategian käytäntöön viemisessä. Strateginen ajattelu voidaan ymmärtää myös henkilöstön sitouttamisena ja muutoksen asteittaisena toteuttamisena. Tässä tutkimuksessa strateginen johtaminen käsitteenä muodostuu kyvystä toteuttaa strategiaa.

2.4 Oulun Konttorin toimintaympäristö

Oulun kaupunki on rakentanut oman oululaisen tilaaja–tuottajamallin, jota kutsutaan ydinkunta–palvelukuntamalliksi. Mallin tavoitteena on tuottaa palvelut halvemmalla, tehokkaammin ja kilpailukykyisemmin. Mallin tavoite on lisätä pitkällä aikavälillä palvelutuotannon tehokkuutta ja taloudellisuutta palvelujen laadun kärsimättä sekä osoittaa kaupungin kilpailukyky palvelujen tuottajana suhteessa yksityisiin tuottajiin. Palvelun tuottajan tehtävänä on palvelutuotannon organisointi ja suunnittelu, palveluprosessien toteutus, päivittäisohjaus, osaamisen- ja laadunhallinta, asiakkuuksien hoito ja -hallinta, kannattavuudesta vastaaminen sekä markkinointi.

Oulun Konttori toimii liikelaitoksena tilaaja–tuottajamallin mukaisesti palvelun tuottajana, joka tuottaa hallinnon, taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon palveluja Oulun kaupungin hallintokunnille ja liikelaitoksille, osalle konsernin yhtiöitä sekä joiltakin osin myös kuntalaisille sekä muille seudun kunnille. Oulun Konttorin palvelut muodostuvat

- 1) taloushallinnon palveluista, kuten myyntireskontra- ja perintäpalvelut, ostolaskujen käsittely ja reskontrapalvelut, maksuliikenne ja kassapalvelut sekä kirjanpito- ja kirjanpitopalvelut
- 2) henkilöstöpalveluista, kuten palkanlaskenta ja maksatus, työehtosopimusneuvonta, eläkeasiat sekä henkilöstöhallinnon järjestelmien pääkäyttäjäpalvelut
- 3) hallintopalveluista, kuten kirjaamopalvelut, päätöksenteon asiakirjapalvelut, asiakirjahallintajärjestelmän pääkäyttäjätehtävät, arkistopalvelut, painatuspalvelut, virastomes-tari- ja turvallisuuspalvelut ja puhelunvälityspalvelut
- 4) kaupunkilaispalvelu
- 5) hankinta-asiantuntijapalvelut sekä
- 6) tulkkipalvelut.



KAAVIO 3. Oulun Konttorin organisaatio 2009

Julkisen sektorin palvelurakenteiden uudistaminen, tuotannon eriyttäminen ja palvelujen kilpailuttaminen edellyttävät julkisilta organisaatioilta tulevaisuuden näkemystä mihin suuntaan tulevaisuudessa on kehityttävä. Strategisen ajattelun ja strategisen johtamisen merkitys on siis selvästi nousemassa keskeiseksi myös julkisessa hallinnossa. Erityisesti sen merkitys korostuu tulosvastuullisissa liikelaitoksissa. Oulun Konttorin palvelukonsepti muodostuu palveluista, joita osin myös yksityinen sektori tuottaa. Oulun Konttori toimintaympäristönä on hyvä kohde tapaustutkimukselle, jonka avulla tutkimuskysymyksiä voidaan tarkastella.

3 ARJESSA TAPAHTUVA TEKEMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset teoreettiset näkökulmat, joiden katsotaan tukevan arjessa tapahtuvaa strategian käytäntöön viemistä. Luvussa käydään läpi strategian käytäntöön viemistä yleisellä tasolla sekä arvojen merkitystä organisatiokulttuurin muodostamisessa. Lisäksi haetaan vastauksia siihen, kuinka arvoja vietään toimintatapaa muuttavaksi ja toimintaa ohjaavaksi toiminnaksi. Luvussa käydään läpi suoritusten johtamisen, mittaamisen ja palautteen vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen sekä sisäisen viestinnän merkitystä strategian käytäntöön viemisessä. Luvun lopussa esitellään teorian yhteenveto.

3.1 Strategian käytäntöön vieminen

Riitta Viitala on tutkinut yritysten strategista osaamista. Hän tuo esille erään ongelman, johon organisaatiot yleensä törmäävät. Miten asiat saadaan aidosti tapahtumaan ja toteuttamaan muutosta? Mikä oman organisaation näkökulmasta on hyödyllistä ja mahdollista, sen oivaltamista, miten organisaation kaikilla tasoilla saadaan tavoiteltavat asiat tavoittelemisen arvoisiksi. (Viitala 2006)

Strateginen menestys perustuu kykyyn luoda ja määrittää näkemyksellinen strategia sekä kykyyn viedä strategia tehokkaasti käytäntöön ihmisten kautta. Hyvä strategia ei siis yksinään riitä, vaan samalla on tärkeää kyetä muuntamaan strategia käytännön toiminnaksi ja konkreettisiksi tuloksiksi.²

Strategian määrittelyn ja käytäntöön viemisen kannalta on oleellista, että johto ja työntekijät ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa tässä prosessissa. Hyvä strategia on kirjattu mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti. Hyvä strategia on innostava. Se saa aikaan yhteistä voitontahtoa ja sitoutumista. Jotta strategisia tavoitteita kohti kulkeminen koettaisiin mielekkääksi, on tärkeää määritellä organisaation arvot ja niistä johdetut toiminnan pelisäännöt. Strategian käytäntöön vieminen osaksi arkea toteutetaan kehitys-

² Humancapital 2006, nro 30, 7

keskusteluiden sekä mahdollisimman monen eri viestintäkanavan välityksellä. On tärkeää, että strategia viestitään niin, että jokainen ymmärtää sen samalla tavalla.³

Mantereen ym. mukaan strategian käytäntöön vieminen tarkoittaa, että on löydettävä organisaatiolle oikeat käytännöt, joiden kautta strategiaa toteutetaan. Valintoihin siitä, minkälaiseksi strategiaprosessia halutaan kehittää, vaikuttaa organisaation kulttuuri, tavoitteet sekä jo olemassa olevat käytännöt. Johdon ja henkilöstön vuoropuhelu strategian laatimisessa ja toteuttamisessa kehittävät organisaation yhteisiä käytäntöjä. Onnistuessaan vuoropuhelulla on merkitystä yksilön tai ryhmän työn ja organisaation strategian yhdistämisessä. Kun strategiaprosessin käytännöt ovat yhteisesti tunnettuja, ne on helpompi mieltää osaksi suurempaa kokonaisuutta. Mantere ym. näkevät myös tärkeänä strategiaprosessin kuvaamisen ja hyödyntämisen, koska siten strategiatyöhön liittyvät käytännöt tehdään näkyviksi. Strategiaprosessin kuvaamisen todelliset hyödyt saavutetaan vasta, kun kuvattujen vaiheiden ja käytäntöjen yhteys organisaation strategian toteuttamiseen ymmärretään. Työntekijät eivät välttämättä ymmärrä osallistuvansa strategiaprosessiin, jos viralliseen strategiaprosessikuvaukseen ei sisällytetä riittävän konkreettisia käytäntöjä, kuten kehityskeskusteluja, tiedotustilaisuuksia ja henkilöstökoukousia, joissa strategiaa käsitellään. Strategiaprosessiin liittyy joukko käytäntöjä kuten tavoitteiden asettamista ja kehityskeskusteluja, joiden tarkoituksena on ohjata organisaation jäsenten työtä. Arjessa strategia ja käytännöt on saatava kohtaamaan. (Mantere ym. 2006, 13, 31, 32, 150, 151) Freedmanin ja Tregoen mukaan strategia ei koskaan saa olla eristyksissä ulkopuolisesta maailmasta tai niistä organisaation sisäisistä toiminnoista, joista sen menestys on riippuvainen. (Freedman ja Tregoe 2003, 25–28)

Viitalan ja Mantereen ym. mukaan visio ja strategia luovat kehyksen kaikelle toiminnalle, myös osaamisen kehittämiseksi. Strategian käytäntöön vieminen ja strategian muuttaminen toiminnaksi edellyttää visiolta ja strategialta selkeyttä ja konkreettisuutta. Strategian toteuttaminen arkisessa työssä tarkoittaa jatkuvien, tiedostettujen tai tiedostamattomien valintojen ja päätösten tekemistä. Priorisointi on helpompaa ja tarkoituksenmukaisempaa, jos toiminnan yhteinen suunta on määritelty niin, että ihminen kokee pystyvänsä vaikuttamaan tavoitteen saavuttamiseen omilla valinnoilla. Laaditun strategian tulee olla riittävän houkutteleva, konkreettinen ja mahdollinen toteuttaa yksilön näkökulmasta, jotta sen toteutumisen eteen halutaan ponnistella. Oman työn merkitys

³Humancapital 2007, nro 31, 35 -39

strategian toteutumisen onnistumisessa motivoi. Strategian sisältö on tärkeää laatia ja viestiä ymmärrettävästi, myös strategiaprosessin läpinäkyvyys edesauttaa strategiatyön uskottavuutta ja työn lopputuloksiin sitoutumista. (Viitala 2006, 76–78; Mantere ym. 2006, 21)

Kimin ja Mauborgnen mukaan strategian toteutukseen vaikuttavat organisaation ihmisten asenteet ja käyttäytyminen. Organisaatiossa tarvitaan luottamuksen ja sitoutumiseen perustuvaa kulttuuria, joka motivoi ihmisiä toteuttamaan sovittua strategiaa. Kun ihminen sisäistää uuden strategian ja mieltyy siihen, hän hyväksyy sen omasta tahdostaan ja noudattaa sitä vapaaehtoisesti. Jotta tässä onnistuttaisiin, on strategian toteutus nivottava strategian kanssa yhteen heti alusta alkaen. Niin strategian laadinnassa kuin toteutuksessakin on tavoiteltava oikeudenmukaista prosessia. Osallistaminen tarkoittaa, että yksilöt otetaan mukaan mahdollisesti heitä koskettavien strategisten päätösten tekemiseen siten, että heitä pyydetään ilmaisemaan näkemyksensä. (Kim ja Mauborgne 2006, 201, 202, 204, 205)

Cary Hamel korostaa työntekijää yhteisön jäsenenä. Hänen mukaansa yhteisö luottaa yhteisiin normeihin ja arvoihin. Hän pitää myös keskeisenä löytää yhteistä aikaa keskustella yhteisistä tavoitteista, toiminnan tarkoituksesta sekä organisaation tulevaisuudesta. Hän näkee työntekijän työyhteisöön sitoutumisen perustuvan siihen, että työntekijä ottaa ryhmän tavoitteet omiksi tavoitteikseen. Hän näkee yhteisön tuen vaikuttavan siihen, että johtamista esiintyy vähän (Hamel 2007, 84, 86, 87).

Mantere näkee myös tarinan kerronnan merkityksen strategian käytäntöön saattamisessa. Strategian määrittely tarinan kerronnan avulla jäsentää strategian yksinkertaisten ja ymmärrettävien käsitteiden avulla, mikä helpottaa strategian viestintää organisaation jäsenille. Tarinan kautta ajassa etenevä rakenne auttaa lisäksi näkemään strategian osana organisaation kehitystä ja ymmärtämään yksittäiset valinnat osana suurempaa kokonaisuutta. Tarinan avulla osallistujat ymmärtävät, mikä vaikutus organisaation menneisyyden tapahtumilla on tehtyihin valintoihin, ja millaisia muutoksia visioon pääsemisen edellyttää asenteissa ja toimintatavoissa. (Mantere ym. 2006, 29)

3.2 Arvot organisaatiokulttuurin muodostajana

Halutun organisaatiokulttuurin muodostumisen kannalta on tärkeää yhteisten arvojen määrittely. Arvot tulisi liittää oleelliseksi osaksi suunnittelu- ja kehityskeskustelukäytäntöjä. Arvot tulisi konkretisoida; on määriteltävä, mitä arvot tarkoittavat käytännön tasolla, miten niitä noudatetaan, miten toimintaa tulisi muuttaa enemmän arvojen mukaiseksi. Arvoja ei voida julistaa ylhäältä alaspäin, vaan kun arvoista keskustellaan ja niitä määritellään yhdessä, ne alkavat ohjata toimintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 89; Vanhala ym. 2002, 103) Myös Perkka-Jortikan (2005, 20) mukaan organisaation arvot ja eettiset toimintaperiaatteet on määriteltävä selkeästi, mutta tämä on vasta alku arvojen saamiseksi kiinteäksi osaksi toimintakulttuuria. Hän näkee myös tärkeänä määritellä yhdessä pelisäännöt sekä sen, mikä on tai ei ole hyväksyttävää.

Perkka-Jortikan mukaan vision avulla organisaatio osoittaa mahdollista tulevaisuuden tilaa tai tavoitteita, jotta keskenään vuorovaikutuksessa toimivat ihmiset voivat ymmärtää omien arvojen merkityksen ja panna ne tärkeysjärjestykseen. Hän selittää, että tulevaisuuteen suuntautuvien visioiden avulla onnistutaan määrittelemään organisaation tärkeimmät arvot. Visio kiinnittyy vuorovaikutuksessa arvoihin, jotka ohjaavat ihmisiä nyt ja tulevaisuudessa. Perkka-Jortikan mukaan visio käytännöllistää arvot eli sijoittaa arvot organisaation tai vuorovaikutuksen yhteyteen. Hän näkee myös, että yhteisön jäsenten tiedostama ja jakama visio auttaa asettamaan organisaation edunmukaisia tavoitteita sekä toimii myös tärkeänä motivaation ja jaksamisen edistäjänä. (Perkka-Jortikka 2005, 37, 38, 60)

Kaplanin ja Nortonin mukaan tärkein yksittäinen tekijä strategian toteuttamisen onnistumisessa on johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus. Uusi strategia edellyttää muutoksia kaikilla osa-alueilla sekä yhteistyötä näiden muutosten koordinoimiseksi. Muutosprosessi, joka perustuu uusiin kulttuuriarvoihin ja rakenteisiin, kestää kahdesta kolmeen vuoteen. Ensimmäisessä vaiheessa, liikkeelle panossa, organisaatiolle on selitettävä, miksi muutoksia tarvitaan – organisaatio on herätettävä. John Kotterin mukaan muutostapahtuma alkaa huipulta, ja johtajien on tehtävä kolme asiaa: 1) saatava aikaan kiireen ja tärkeyden tunnelma, 2) luotava opastava kehitys ja 3) kehitettävä visio ja stra-

tegia.⁴ Ensimmäisenä tehtävänä strategialähtöisen organisaation johtajan on vakuutettava ihmisille, että muutoksia tarvitaan. Kun muutosprosessi on käynnistetty, tulee luoda muutosta ohjaava johtamismalli. Strategiaryhmien luominen, demokraattiset kokoukset ja avoin kommunikointi ovat osa muutosten hallintaa. Nykyajan yrityksissä tarvitaan yhteinen kieli strategian viestimiseksi organisaatioon sekä prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla yritykset voivat toteuttaa strategiaa ja saada siitä palautetta. Menestyminen edellyttää, että jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö omaksuu strategian. (Kaplan ja Norton 2002, 4, 18–19) Perkka-Jortikka korostaa johtajuutta sekä sitä, miten hyvin johtaja osaa selittää ja kertoa uskottavasti strategisista valinnoista, toiminnan tarkoituksesta, arvoista, visiosta ja aikomuksista. (Perkka-Jortikka 2005, 77)

Kaplan ja Norton korostavat, että heti Balanced Scorecard -mittariston käyttöön oton alkuvaiheessa yritysten on keskitettävä ja kohdistettava johtoryhmänsä, liiketoimintayksikkönsä, henkilöresurssinsa, teknologiansa ja taloudelliset resurssinsa organisaation strategian mukaisesti. Strategian on siirryttävä yrityksen johtoryhmästä yrityksen kaikille työntekijöille. Strategiakeskeisissä organisaatioissa kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä strategia ja toimittava päivittäisessä töissään tavalla, joka tukee strategian onnistumista. Kyse ei ole ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta, vaan viestinnästä. Strategiakeskeisten organisaatioiden johtajat käyttävät Balanced Scorecard -mittaristoa viestittääkseen ja opettaakseen organisaatiolle uutta strategiaa. Kaikkien työntekijöiden kaikilla organisaation tasoilla on tärkeää ymmärtää ja osata strategian keskeiset osa-alueet. Balanced Scorecard -mittaristosta johdetut kunkin työntekijän/tiimin omat tavoitteet asetetaan niin, että työntekijät tunnistavat oman toiminnallisen vastuualueensa ulkopuolella olevia alueita, joihin he voivat vaikuttaa. Kannustepalkkiojärjestelmän liittäminen Balanced Scorecard -järjestelmään lisää työntekijöiden kiinnostusta kaikkia strategian osa-alueita kohtaan sekä Scorecard-mittariston tuntemusta. Strategia osana työntekijöiden päivittäistä työtä parantaa strategian ymmärtämistä ja motivoi toteuttamaan strategiaa. (Kaplan ja Norton 2002, 10–11, 16–17)

Sinikka Vanhalan, Mauri Laukkasen ja Antero Koskisen mukaan organisaatiokulttuurin määrittely ei ole yksiselitteinen asia. Kuitenkin käsitteestä vallitsee jonkinasteinen yksimielisyys. Organisaatiokulttuurista puhuttaessa viitataan yleensä organisaation

⁴ John Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) (Kaplan ja Norton 2002, 18)

jäsenten yhteisiin asenteisiin, arvoihin, normeihin, uskomuksiin ja organisaatiossa esiintyviin myytteihin, riitteihin ja rituaaleihin. Organisaatiokulttuurin kohdalla on kyse vuorovaikutuksesta. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa jäsentensä käyttäytymiseen, mikä puolestaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurista muodostuu tavallaan viitekehys, jota kautta yksittäiset tapahtumat työyhteisössä mielletään. Erilaiset organisaatiokulttuurit synnyttävät ja ylläpitävät erilaista organisaatiokulttuuria. Eri kulttuureissa voidaan esimerkiksi korostaa luovuutta, innovatiivisuutta tai rohkeutta. (Vanhala ym. 2002, 287) Myös Perkka-Jortikka korostaa luovuutta ja innovatiivisuutta työyhteisössä. Innovatiivisuus ja luova toiminta toteutuu parhaiten erilaisista ihmisistä kootuissa tiimeissä, jota myös organisaatiokulttuuri ja johtaminen tukevat. (Perkka-Jortikka 2005, 61)

Dave Ulrichin mukaan organisaatiokulttuurilla on vaikutusta liiketoiminnan tuloksiin. Työntekijät joilla on yhteinen kulttuuri, ovat todennäköisemmin yhtenäisempiä toimissaan, ja tällainen yhtenäisyys vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. Ulrichin mukaan yhtenäisyys auttaa yritystä myös kohdentamaan voimavarat, pääsemään haluamilleen markkinoille, vastaamaan asiakasvaatimuksiin ja toteuttamaan strategisia tavoitteitaan. (Ulrich 2007, 215)

Strategian toteutukseen vaikuttavat organisaation ihmisten asenteet ja käyttäytyminen. Organisaatiossa tarvitaan luottamuksen ja sitoutumiseen perustuvaa kulttuuria, joka motivoi ihmisiä toteuttamaan sovittua strategiaa – ei mekaanisesti, vaan strategian hengen mukaan. Kun ihminen sisäistää uuden strategian ja mieltyy siihen, hän hyväksyy sen omasta tahdostaan ja noudattaa sitä vapaaehtoisesti. Jotta tässä onnistuttaisiin, on strategian toteutus nivottava strategian kanssa yhteen heti alusta alkaen. Niin strategian laadinnassa kuin toteutuksessakin on tavoiteltava oikeudenmukaista prosessia. Osallistaminen tarkoittaa, että yksilöt otetaan mukaan mahdollisesti heitä koskettavien strategisten päätösten tekemiseen siten, että heitä pyydetään ilmaisemaan näkemyksensä. (Kim ja Mauborgne 2006, 201, 202, 204, 205; Ulrich 2007, 160)

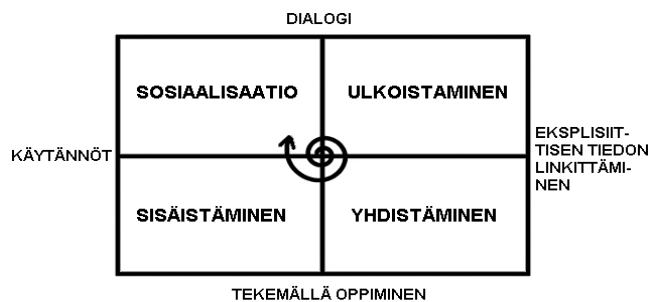
Vanhalan ym. mukaan kannustava kulttuuri rohkaisee työyhteisöä tekemään yhteistyötä ja toimimaan ryhmissä. Tähän liittyy usein sisäinen yrittäjyys -malli. Kyse on organisaatiokulttuurista, joka antaa vapauksia ja liikkumavaraa ideoiden kehittelyyn ja toteuttamiseen sekä kannustaa organisaation jäseniä yrittäjyyteen. Organisaation kulttuu-

rin merkitys nähdään ennen kaikkea siinä, että kulttuurin on havaittu liittyvän organisaation tehokkuuteen. Tehokkuutta tukevat muun muassa kommunikaatio, yhteistyö ja sitoutuminen. (Vanhala ym. 2002, 291)

Positiivisen yhteisöllisyyden vallitessa vuorovaikutusta jo osaavissa yhteisöissä voidaan edetä arvoista, visioista ja missioista suoraan toiminnan suunnitteluun, arvioinnin ja vastuullistamisen sekä sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. (Perkka-Jortikka 2005, 40) Juholinin mukaan asioiden käytäntöön vieminen vasta synnyttää tuloksia, kun suunnitelmat saadaan osaksi organisaation toimintaa. Strategialla itsessään ei ole merkitystä, ellei se johda toimintatapojen muutokseen ja konkreettisiin tekoihin. (Juholin 2006, 200)

Mantereen mukaan osallistuminen yhteisen tarinan kertomiseen antaa koko organisaatiolle mahdollisuuden vaikuttaa vision ja strategian sisältöön. Tarinan tarkoitus on välttää vaikeiden strategiakäsitteiden käyttö, ja näin strategian kieli on ymmärrettävämpää. Osallistumalla strategian kertomiseen tarinana organisaation jäsenet oivaltavat paremmin perusteet tehtäville valinnoille ja päätöksille ja tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan strategian sisältöön ja vision saavuttamiseen. Ryhmät pohtivat vastauksia annettuihin kysymyksiin oman esimiehensä kanssa ja saavat näin mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä. (Mantere ym. 2006, 43, 44)

Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin ovat kehittäneet uuden tiedon luomiseen organisaatiossa SECI-mallin⁵. SECI-malli kuvaa prosessiin neljä vaihetta, jotka ovat tiedon sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen.



KAAVIO 4. SECI-mallin neljä vaihetta.

⁵ <http://fi.wikipedia.org/wiki/SECI-malli>. Viitattu 20.10.2008

Sosialisaatio on yksilöiden välistä hiljaisen tiedon välittämistä sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Epämuodollinen sosiaalinen kanssakäyminen sekä käytännön esimerkkien kautta opettaminen ovat esimerkkejä tiedon sosialisaatiosta. Ulkoistaminen on hiljaisen tiedon muokkaamista eksplisiittiseksi käsitteitä ja malleja käyttäen. Hiljainen tieto muutetaan tässä vaiheessa ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon, jolloin se on myös muiden käytettävissä. Ulkoistettu ja teoreettinen tieto ovat perusta uuden tiedon luomiselle. Yhdistäminen on ulkoistetun eksplisiittisen tiedon kokoamista laajemmiksi kokonaisuuksiksi, käsitejärjestelmiksi. Kun tieto on saatu eksplisiittiseen muotoon, voidaan se yhdistää aiemmin arkistoituihin tietoihin. Tässä vaiheessa tietoa myös analysoidaan ja järjestetään. Sisäistäminen tarkoittaa eksplisiittisen tiedon ymmärtämistä, jolloin tieto muuttuu hiljaiseksi ja tulee osaksi yksilön henkilökohtaista tietopohjaa. Kierros jatkuu tiedon spiraalia pitkin tästä vaiheesta takaisin sosialisaatioon, kun yksilö jakaa sisäistämäänsä tietoa hiljaisesti. Täten tiedon määrä kasvaa, ja yksilöiden aiemmat käsitykset mahdollisesti muuttuvat.

Vanhalan mukaan tiimityö toimintatapana edellyttää, että tiimityöskentelyn lähtökohtana on tiimipohjainen organisaatio. Tiimit toimivat tältä organisatoriselta perustalta kehityksellä tavoitteilla, toimintatavoilla ja menestysuskomuksilla. (Vanhala ym. 2002, 253) Tiimitoiminnan etuina nähdään, että tiimit sitoutuvat yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimi on myös yhteisvastuussa suorituksistaan. (Sarala ja Sarala 1996, 156)

Tiimityöllä nähdään olevan monia etuja. Näistä tärkein on tuottavuuden paraneminen, joka on pitkälti seurausta työprosessien järkevistä toisiinsa nivomisesta ja päällekkäisen työn karsimisesta sekä toisaalta työmotivaation paranemisesta. Vanhalan mukaan tiimien erinomaisuus on sitoutumisen voimassa. (Vanhala ym. 2002, 256) James H. Shonk näkee myös, että tiimien sitoutumisen ylläpitäminen edellyttää tiimin työntekijöiden mukaan ottamisen tavoitteiden asettamiseen, suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Shonk 1994, 161)

Itseohjautuvaan tiimiin voidaan lisätä myös valtuuttamisen (empowerment) käsite. Silloin kyse on riittävien resurssien ja välineiden sekä riittävän päätäntävällän antamista tiimille itselleen, jotta tiimi pääsee sille asetettuihin tavoitteisiin. (Vanhala ym. 2002,

256) Stenvallin ja Virtasen mukaan hyvin toimivat tiimit osaavat kyseenalaistaa omia toimintatapojaan ja rakentaa sellaisia toimintatapoja, joilla ne voivat parantaa toimintaansa. (Stenvall ja Virtanen 2007, 32)

Shonkin mukaan tiimityön ja tiimien itsenäisyyden lisääminen saattavat olla tehokas menetelmä organisaation tuloksellisuuden ja työstä saatavan tyydytyksen parantamiseksi. Jotta tiimi menestyisi, organisaation on tutkittava filosofiaansa, rakenteitaan, järjestelmiään, periaatteitaan ja taitojaan, jotta varmistetaan, että ne myös sopivat yhteen tiimin halutun itsenäisyysasteen kanssa. (Shonk 1994, 58)

Perkka-Jortikan mukaan työyhteisöissä ja erilaisissa ryhmissä tiimiytymisellä ja siihen liittyvällä vuorovaikutus- ja tiimitaitojen kehittämisenellä on monissa tutkimuksissa todettu olevan myönteinen vaikutus sekä tiimien toiminnan tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen että palvelujen ja vuorovaikutuksen laatuun. Hänen mukaansa myös palkkio- ja tunnustusjärjestelmät rohkaisevat työntekijöitä muuttamaan omaa käyttäytymistään ja toimintatapojaan. Palkitsemisen perusteena tulisi olla juuri arvojen ja yrityksen tavoitteiden toteutumista edistävä toiminta, jotta yritys todella menestyisi. (Perkka-Jortikka 2005, 214, 216, 222)

3.3 Suoritusten johtaminen, mittaaminen ja palaute

Kaplan ja Norton lanseerasivat 1990-luvun alussa Balanced Scorecard -mittariston yrityksille. Taloudellisten mittareiden lisäksi he ottivat mukaan mittariston, jossa käytettiin myös tulevaisuuden toimintoihin liittyviä mittareita. He korostavat strategian mittaamista. Balanced Scorecard -mittariston kaikki tavoitteet ja mittarit, niin taloudelliset kuin muutkin, perustuvat organisaation visioon ja strategiaan. Balanced Scorecardista onkin tullut strategiajohtamisen väline, jolla pyritään parantamaan strategian toteutumisen todennäköisyyttä. (Kaplan ja Norton 2002, 4) Ari Salmisen mukaan Balanced Scorecard mittaa julkisen sektorin organisaatioita parhaiten tilanteessa, jossa organisaatiot ovat taloudellisesti autonomisia, liiketoimintamallin mukaisia yksiköitä. (Salminen 123–124)

Sydänmaanlakan mukaan suoritusten johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Suorituksen johtamisen prosessi koostuu neljästä perustoiminnasta, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Sydänmaanlakan mukaan tavoitteiden asettamisessa tärkeää on yhteinen sitoutuminen tavoitteisiin. Tavoitteiden on myös oltava yhdensuuntaisia yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Hänen mukaansa kaikkien tasojen on oltava selvillä tarkoituksesta, avaintehtävistä ja tavoitteista. Ohjaus ja valmentaminen tarkoittavat dialogia, jatkuvaa ohjaamista ja palautteenantoa, kuuntelua ja tarvittaessa välittömiä korjaavia toimenpiteitä. Sydänmaanlakan mukaan suorituksen johtamisen tulisi ensisijaisesti suuntautua suorituksen kehittämiseen, ja näkökulman tulisi olla tulevaisuuteen katsova. Hänen mukaansa osaamisen kartoitus ja kehittäminen ovat avainasemassa. Kehittämistä on myös tarkasteltava riittävän pitkällä tähtäimellä. Suorituksen johtaminen ei siis voi olla erillinen työkalu vaan se on kytkettävä muihin johtamisjärjestelmiin. Sydänmaanlakan mukaan yksilön kannalta on tärkeää, että hän pystyy näkemään oman toimintansa kytkettynä laajempaan kokonaisuuteen. (Sydänmaanlakka 2007, 86–88, 109–110, 122, 289)

Sydänmaanlakka näkee myös tärkeänä liittää arvokeskustelun kehityskeskusteluihin. Hän kysyy, että kun toimimme ja työskentelemme entistä enemmän tiimeissä, pitäisikö kehityskeskustelutkin käydä tiimeissä. Tiimitasolla käytävistä keskusteluista voi olla hyötyä, kun tiimeillä on yhteiset tavoitteet ja tehtävät; yksilöllisiä tavoitteita on vaikea asettaa kun työ tehdään pääasiassa tiimeissä. Sydänmaanlakan mielestä tiimikeskustelut voivat täydentää yksilökeskusteluja, mutta eivät korvaa niitä. Tiimikeskustelut keskittyvät lähinnä tavoitteiden määrittelyyn, yhteisten tulosten arviointiin, työnjakokysymyksiin ja tiimin yleisen toimivuuden arviointiin. (Sydänmaanlakka 2007, 108–109, 126)

Partasen mukaan suoritusten mittaaminen on yksi tärkeä osa strategian käytäntöön viemisessä. Strategisten tavoitteiden pohjalta rakennettu strategiakartta tukee suoritusmittausta ja on hyvä väline jäsentämään mittareiden yhteyksiä toisiinsa. Strategiakartta on tuloskortin yhteydessä kehitetty menetelmä, jolla tavoitteiden vaikutusta toisiinsa voidaan tarkastella ja jolla mittareiden väliset oletetut riippuvuussuhteet esitetään havain-

nollisesti. Strategiakarttaan pohjautuva tuloskortti kuvaa, kuinka organisaatio luo lisäarvoa ja toteuttaa yrityksen strategisen tahtotilan. Samalla se auttaa toiminnan kehittämis-kohteiden priorisoinnissa ja tavoitteiden asettamisessa. Tuloskortti, joka perustuu laadittuun strategiakarttaan, virtaviivaistaa mittaamista. Strategiakartta taas on kokonaisvaltainen tapa jäsentää ja viestiä avainmittareiden merkitystä strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Strategiakartta varmistaa, että organisaatiossa keskitytään seuraamaan vain strategian toteutumisen kannalta olennaisia asioita. Strategiakartan laadinnassa on olennaista kiinnittää huomiota henkisen pääoman merkitykseen oppimisen ja kasvun alueen mittareilla, prosessiajattelun yhdistämiseen arvonaluonnin mekanismeihin sekä asiakaslupauksen tarkastelemiseen asiakasarvon osatekijöiden avulla. (Partanen 2007, 251, 252, 269, 270, 411) Myös Viitalan mukaan strategiakartta on hyvä visuaalinen tapa eritellä ja havainnollistaa yrityksen menestystekijöitä sekä niiden välisiä yhteyksiä (Viitala 2006, 80).

Partasen mukaan suoritusmittauksen tulisi tarjota johdolle oikea ja riittävä kuva yrityksen toiminnasta, toimintaympäristöstä, tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Mittareiden pitäisi myös ohjata toimintaa haluttuun suuntaan, jotta varmistetaan yrityksen tavoitteiden toteutuminen. Mittarivalinnat kertovat myös sen, mitä asioita johto pitää tärkeinä, sillä se, mitä ei mitata, koetaan vähitellen vähemmän tärkeäksi. Hyvässä mittarissa tulee olla linkit strategiaan ja muihin mittareihin (olennaisuus). Mittarin tulisi mitata sitä, mitä on tarkoitus (oikeellisuus). Mittarin ominaisuuksina korostuvat herkkyyys, ennustuskyky ja proaktiivisuus, selkeys, ymmärrettävyys ja luotettavuus. Tietojen keruu tulisi olla suhteellisen helposti ja kustannustehokkaasti kerättävissä, ja siihen tulisi liittyä mahdollisuus käyttää variaatioita eri organisaationtasolla. Mittarit tulisi linkittää myös palkkiojärjestelmään. Jotta mittari olisi olennainen, sen tulisi kytkeytyä lisäarvoa luoviin tekijöihin. Strategian toteuttamisen kannalta olennainen mittari joko tukee operatiivisen tehokkuuden saavuttamista tai edistää ainutlaatuisen strategian asemoinnin luomista. (Partanen 2007, 280)

Sydänmaanlakan mukaan organisaation palautejärjestelmä koostuu erilaisista työkaluista, joilla palautetta kerätään yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Palautejärjestelmää voidaan tarkastella palautteen antajan, palautteen sisällön ja käytettävien työkalujen näkökulmasta. Hänen mukaansa suoritusten johtamisen kytkenät palkitsemiseen eivät aina ole niin selkeitä ja suoraviivaisia. On myös syytä muistaa, että palkitseminen on

muutakin kuin palkka. Palkkaa pidetään tärkeänä, mutta palkka ei ole ainoa motivoiva tekijä. Myös muut palkitsemistavat on pidettävä mielessä. Näitä ovat esimerkiksi positiivinen palaute, kehittymismahdollisuudet ja haastavat tehtävät. (Sydänmaanlakka 2004, 119–120, 288)

Perkka-Jortikan mukaan palaute on tärkeä ihmisen toimintaa ohjaava ja motivoiva tekijä. Sen avulla saadaan tietoa toiminnan tuloksista, ideoita toiminnan kehittämiseksi ja arvioita toimintatavoista. Palaute auttaa korjaamaan tapahtuneita virheitä, muuttamaan kielteiseksi koettuja toimintatapoja sekä kehittämään uusia tuotteita ja palveluja. Palaute edellyttää vuorovaikutusta antajansa ja vastaanottajansa välillä. Palaute on yhteisöllinen taito, jonka osaaminen kuuluu kaikille työyhteisöille ja työntekijöille. (Perkka-Jortikka 2005, 212)

3.4 Sisäinen viestintä

Kaplan ja Nortonin mukaan strategian visualisoinnissa yhtenä keinona on kuvata strategia karttana. Strategiakartassa määritetään strategian syy ja seuraussuhteet. Lähtökohtana ovat visio ja strategia sekä päämäärät, mittarit ja tavoitteet. Taloudellisesta näkökulmasta määritetään: "Miltä näytämme omistajien silmissä, mikäli onnistumme?" Asiakasnäkökulmasta määritetään: "Miltä minun tulee näyttää asiakkaan silmissä, jotta visio toteutuisi?" Prosessinäkökulmasta määritetään: "Missä prosesseissa minun on kunnostauduttava, jotta asiakas olisi tyytyväinen?" Oppimisen ja kasvun näkökulmasta määritetään: "Mitä organisaationi tulee oppia ja miten sen tulee kehittyä, jotta visio toteutuisi?" (Kaplan ja Norton 2000, 9; Kaplan ja Norton 2002, 86)

Juholinin mukaan strategisten perusviestien tarkoitus on kiteyttää yhteisön perustehtävä (missio) ja toiminta-ajatus, tulevaisuuden tahtotila (visio) sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään (strategia) viestittäväksi kokonaisuudeksi ja käyttää sitä viestinnän perusmateriaalina kaikissa tilanteissa: tiedottamisessa, keskusteluissa, painotuotteissa ja markkinoinnissa. (Juholin 2006, 79) Mantereen ym. mukaan strategian viestinnällä on erityinen rooli organisaation muutostilanteissa. Organisaation muuttuessa strategia tarjoaa perustelua muutokselle ja auttaa näkemään syyt muutoksen taustalla. Keskeinen haaste on henkilöstölle epäselviksi jääneiden kysymysten löytäminen, kysymyksistä

keskusteleminen ja vastausten etsiminen. Johdon kannalta viestiminen ei ole helppoa, sillä valmiita vastauksia kaikkiin kysymyksiin on harvoin olemassa. Viestinnässä on tärkeää myös pelkkä asioiden keskeneräisyydestä ilmoittaminen. Asiallista tiedottamista ja vuorovaikutteista keskustelua arvostetaan, vaikka suuria uutisia ei olisikaan kerrottavana. (Mantere ym. 2006, 45)

Stenvallin ja Virtasen mukaan dialoginen työyhteisöviestintä on kaksisuuntaista; se tukee organisaatiota ja sen yksilöitä tavoitteiden saavuttamisessa sekä vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aineetonta pääomaa. Viestintä on luonteeltaan kahdenvälistä, moniäänistä, keskusteluun tähtävää, ja sen lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat. Heidän mukaan dialogi auttaa kehittämään omaa ajattelua ja luo siten parhaimmillaan uutta tietoa. (Stenvall ja Virtanen 2007, 62–63)

Juholinin mukaan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen laadun ja määrän on todettu useissa tutkimuksissa vaikuttavan henkilöstön ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon. Kyse on siis osallisuudesta yhteisön kehittämiseen. Mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia on, sitä todennäköisemmin tehtävään tai organisaatioon kiinnitytään ja sen puolesta toimitaan. Juholinin mukaan viestinnän tavoitteena on vaikuttavuuden lisääminen, ja tärkeää on vaikuttaa paitsi sidosryhmien tietoihin, myös asenteisiin, uskomuksiin, valintoihin ja käyttäytymiseen tai päätöksentekoon. Tyypillinen sisäisen viestinnän tavoite on yhteisön jäsenten sitoutuminen työhönsä, työyhteisöönsä ja sen tavoitteisiin. Viestinnällä on keskeinen merkitys, sillä vain tuntemalla työyhteisönsä perustehtävän, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja tulevaisuuden näkymiä on mahdollista sitoutua. Sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja on myös valmis antamaan sille panoksensa eri muodoissa: työnä, ideoina, ajatuksina ja näkemyksinä. Tuntiessaan työyhteisönsä tilan ja tulevaisuuden ihmiset ovat myös motivoituneita. Sitoutumisen edellytysten lisäämiseen on muitakin keinoja, kuten palkka ja palkitseminen yleensä, erilaiset edut, jotka voivat liittyä työterveydenhuoltoon, koulutukseen tai vapaa-ajanharrastuksiin. Sitoutuminen liittyy myös perehdyttämiseen. Työyhteisössä tällä tarkoitetaan uuden henkilön perehdyttämistä yhteisön tavoitteisiin, toimintatapoihin, arvoihin yhtä lailla kuin ihmisiin, tiloihin ja käytännön rutiineihin. (Juholin 2006, 38, 47)

Juholin näkee johdon viestinnän luottamuksen rakentamisena. Hänen mielestään viestinnän tarkoitus on lisätä yhteisymmärrystä asioita kohtaan, kun taas johtamisen tarkoitus on saada ihmiset sitoutumaan päätöksiin ja tavoitteisiin sekä toimimaan niiden saavuttamiseksi. Hän näkee johtamisviestinnän vuorovaikutteisena toimintana. Johtajien viestintä muodostuu siis sekä asioista, joista kerrotaan ja keskustellaan, että syvältä luotaavasta vaikuttamisesta, kuten organisaation kulttuurin, ihmisten motivaation ja sitoutumisen sekä työilmapiiriin kehittämisestä. Juholin määrittelee ne johdon viestinnän alueet, joissa ylimmän johdon rooli on keskeinen. Näitä ovat yhteisön tulevaisuuden viisiot ja näkymät, toimialaa ja yhteisöä koskettavat muutokset ja muutospaineet, valmiuden luominen jatkuvaan muutokseen, koko yhteisön tavoitteet ja suunnitelmat, toimialan näkymät ja mahdolliset muutokset, hengen ja ilmapiirin luominen sekä kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen. Juholin pitää tärkeänä, että johto on läsnä viestintätilanteissa ja ilmaisee oman näkemyksensä asioihin. (Juholin 2006, 176–177)

Stenvallin ja Virtasen mukaan vuorovaikutus ei merkitse tiedon siirtämistä, vaan tiedon luomista. Heidän johtopäätös muutosjohtajille onkin seuraava: pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä vaan muutosta koskevaa tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää. (Stenvall ja Virtanen 2007, 64)

3.5 Teorian yhteenvetoa

Tässä kappaleessa esitetään ne keskeiset kohdat teoriaosuudesta, jotka auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja tukevat tapaustutkimusta.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen halutuksi vaatii organisaatiolta monenlaisia toimenpiteitä. Teoriaosuudessa korostuu organisaatiokulttuurin merkitys sitoutumiseen. Luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva organisaatiokulttuuri motivoi ihmisiä toteuttamaan sovittua strategiaa. Sitoutumista edistäväksi tekijäksi nousevat arvoista johdetut toiminnan pelisäännöt. Yhteisössä luotetaan yhdessä määriteltyihin arvoihin ja toimintaan niiden mukaisesti. Tärkeänä pidetään sitä, että johdolle ja henkilöstölle löydetään yhteistä aikaa keskustella yhteisistä tavoitteista, toiminnan tarkoituksesta ja organisaa-

tion tulevaisuudesta. Organisaatiokulttuuri, joka kannustaa luovuutta ja innovatiivisuutta luo ilmapiirin, joka tukee organisaation mahdollisuuksia kyseenalaistaa asioita ja kannustaa punnitsemaan erilaisia vaihtoehtoja ja toimintatapoja. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin nähdään vaikuttavan positiivisesti tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen.

Strategian toteuttamisessa keskeistä on kyky luoda ja määrittää näkemyksellinen strategia, muuttaa strategia käytännön toiminnaksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi sekä viedä strategia käytäntöön ihmisten kautta. Strategian käytäntöön viemisessä keskeisesti esille nousevat toimiva johtamisprosessi sekä selkeät tavoitteet ja niitä tukeva johtamisjärjestelmä. Ihmisten johtamisessa korostuu vision selkeys ja toteuttajien sitoutumisen varmistaminen. Toiminnan johtamisessa korostuu selkeiden visiotavoitteiden määrittäminen. Johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuminen ovat keskeisiä, samoin johdon oman esimerkin näyttäminen.

Strategian toteutumisen kannalta on tärkeää, että organisaatio osaa ennakoida organisaation tulevaisuuden osaamisen kehittämistarpeet. Tiimityön nähdään toimintatapana edistävän innovatiivisuutta ja luovuutta sekä lisäävän sitoutumista yhteisiin päämääriin, yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Sitoutumista edistävät myös selkeät tavoitteet sekä ymmärrys oman työn merkityksestä strategian toteuttamisessa. Tiimitoiminnalla nähdään olevan myönteinen vaikutus toiminnan tuottavuuteen sekä palvelujen ja vuorovaikutuksen laatuun. Sitoutumisen edistämiseksi pidetään tärkeänä, että strategia on ymmärrettävä ja että se sisäistetään.

Sisäisen viestinnän nähdään lisäävän luottamusta ja työtyytyväisyyttä. Strategian viestittäminen ymmärrettävästi edistää henkilöstön sitoutumista strategian tavoitteisiin. Myös erilaiset visuaalisten esitysten rooli on keskeinen. Viime vuosina organisaatiot ovat ottaneet käyttöön strategiakarttojen laatimisen varmistaakseen strategian ymmärrettävyyden koko henkilöstölle. Strategisten tavoitteiden perustalle rakennetun strategiakartan nähdään tukevan suoritusmittausta ja jäsentävän mittareiden liittymistä toisiinsa. Strategiakartan käyttö nähdään hyvänä tapana kuvata strategia ymmärrettävässä muodossa. Strategiakartan avulla voidaan tarkastella, miten tavoitteet vaikuttavat toisiinsa sekä tarkastella mittareiden riippuvuussuhteita. Sitoutumiseen vaikuttavat myös strategian laadinnan ja toteutuksen oikeudenmukaisuus. Selkeällä viestinnällä organisaation jäsenet ymmärtävät, miksi tehtyihin valintoihin on päädytty

ja millaisia asenteiden ja toimintatapojen muutoksia visioon pääseminen edellyttää. Vuorovaikutteinen strategiaprosessi, jossa henkilöstö on mukana, nähdään keskeisenä tekijänä henkilöstön sitouttamisessa, kun halutaan varmistaa yhdensuuntainen strategian ja operatiivisen toteutuksen välinen toiminta.

Suorituskyvyn johtaminen on yhdensuuntaisten tavoitteiden asettamista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Tavoitteiden asettaminen ei yksin riitä, vaan suoritusten mittaaminen on tärkeä osa strategian käytäntöön viemistä. Mittarivalinnat kertovat myös sen, mitä asioita johto pitää tärkeinä. Mittareiden linkittäminen strategiaan ja palkitsemisjärjestelmään on tärkeää.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusaineisto ja analysointimenetelmät

Tutkimusaineistona olen käyttänyt Oulun Konttorin asiakirjoja, kuten viestintäsuunnitelmaa, asiakkuudenhallinnan suunnitelmaa, työterveyden toimintasuunnitelmaa, henkilöstökertomusta, liiketoimintasuunnitelmaa, erilaisia analyysseja ja strategiapapereita sekä Oulun Konttorin intranetiä. Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt valmiita, Oulun Konttorissa toteutettuja kyselytutkimuksia, kuten organisaation toimivuustutkimusta, tiimitoiminnan toimivuuden arviointitutkimusta, arvojen toimivuustutkimusta ja kahdeksan suurimman kaupungin yhteisesti toteuttamaa benchmarking-tutkimusta.

Oulun Konttorin organisaation toimivuuden arvioimiseksi tehtiin organisaation toimivuustutkimus, Leadership in Action (LA) lokakuussa 2007⁶. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty organisaation toimivuustutkimuksen tuloksia, kun arvioidaan strategian käytäntöön viemisen keinojen vaikuttavuutta henkilöstön sitoutumiseen. Alkuperäisen tutkimuksen toteutti ViaGroup Oy. Tutkimuksen tavoitteena oli mitata henkilöstön kokemaa toiminnan sujuvuutta, sitoutumista johtamisen eri osa-alueisiin, johtamisen käytäntöjä sekä sisäistä työilmapiiriä motivaatio- ja työtyytyväisyystekijöiden kautta. Tutkimuksen toteuttaja ViaGroup Oy on hyödyntänyt tutkimuksen analysoinnissa motivaatio- ja työtyytyväisyystutkimusten antamaa tietoa johtamisen eri tekijöiden vaikutuksesta yrityksen organisaation tuloksentelekykyyn.

Tutkimuksessa vastaajat arvioivat organisaation toimintaan liittyviä asioita oman kokemuksensa perusteella. Vastaajat olivat tässä tutkimuksessa Oulun Konttorin henkilökuntaa. Raportoinnissa taustamuuttujina käytettiin henkilöstöryhmäjaottelua: ylin johto, keskijohto, asiantuntija ja prosessihenkilöstö. Arviointiasteikko oli seuraava:

1=täysin eri mieltä

⁶ ViaGroup. Public Administration Leadership in Action 6, 17.-19.10.2007. Oulun kaupunki, Oulun Konttori. Organisaation toimivuustutkimus.

- 2=jonkin verran eri mieltä
- 3=jonkin verran samaa mieltä
- 4=täysin samaa mieltä
- 5=ei osaa sanoa

Arvioista laskettiin kysymyskohtaiset keskiarvot ja moduulikohtaisesti indeksit. Vertailuryhmänä käytettiin 103 organisaatiota, jotka olivat mukana joko tässä tutkimuksessa tai osallistuneet aiemmin LA:han. Kysely toteutettiin web-kyselynä. Aineisto koodattiin ja analysoitiin tutkimuksen suorittajan omassa järjestelmässä, VIA Intelligencessa. Tutkimukseen osallistui 29 henkilöä. Vastaajien jakauma oli seuraava: ylin johto 14 %, keskijohto 17 %, asiantuntijat 38 %, prosessihenkilöstö 31 %.

Organisaation toimivuustutkimuksen tarkoituksena oli antaa läpileikkauskuva organisaation johtamisen toimivuudesta mitattuna usean organisaation tehokkuuteen vaikuttavan osa-alueen kautta. Tutkimuksen osa-alueina olivat muun muassa organisaation johdon asettamat tavoitteet, johtamisen käytännöt, organisaatioon, työmotivaatioon ja suoritustasoon vaikuttavat ilmapiiritekijät sekä henkilökohtaiseen johtamiseen ja tiimien toimintaan liittyvät tekijät.

Tutkimuskysymykset järjestettiin moduuleittain, joissa kukin moduuli edustaa yhtä johtamisen toimivuuden tai organisaation ilmapiirin osa-aluetta. Tutkimuksen perusrunkona oli vertailtavuus (benchmarking). Indeksiluvut on koostettu kunkin kysymysmoduulin vastausten keskiarvosta ja suhteutettu prosenttiarvoksi maksimista (0 %– 100 %). Lisäksi tuloksista saatiin kunkin osa-alueen kysymykset keskiarvoin suhteessa vertailuryhmään. Oulun Konttorin henkilöstöstä kyselyyn vastasi 29, ylin johto (n=4), keskijohto (n=5), asiantuntijahenkilöstö (n=11) ja prosessihenkilöstö (n=9) ja vertailuryhmänä oli 103 organisaation LA -vertailuryhmä.

Organisaation toimivuustutkimuksen lisäksi tässä tutkimuksessa käytettiin tiimintoimivuustutkimuksen ja arvojen toimivuustutkimuksen aineistoja. Tiimin toimivuustutkimus tehtiin tiimien itsearviointina joulukuussa 2007. Tutkimukseen vastasi 122 tiimin jäsentä. Oulun Konttorin arvojen toimivuutta arvioitiin myös henkilöstölle tehdyllä erillisellä

kyselyllä. Kysely toteutettiin marras–joulukuussa 2007. Vastaajia oli 97. Henkilöstömäärä kyselyajankohtana oli 234.⁷ Arviointiasteikkona käytettiin seuraavaa:

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- hieman eri mieltä
- hieman samaa mieltä
- lähes samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

Tutkimuksessa arvioitiin jokaista henkilöstön yhdessä määrittelemää toiminnan arvoa.

4.2 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Teoreettinen näkökulma tutkittavaan aihealueeseen rakennettiin niin, että teoriaosuus antaa mahdollisimman luontevan tavan tarkastella tutkittavaa ilmiötä. Ilmiön ymmärtämiseksi tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Päivi Erikssonin ja Katri Koistisen mukaan selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään selittämään tapausta ja vastaamaan kysymykseen, miksi tapaus on juuri sellainen kuin se on, tai miksi se on kehittynyt juuri tietyllä tavalla. Teoria on selittävässä tapaustutkimuksessa hyödyllinen, mikäli se auttaa tutkijaa tuottamaan pätevästä selityksestä havaituille käytännöille. Pettigrewn (1997, 347) mukaan prosessin tutkimisessa päätavoitteena on tavoittaa muuttuva todellisuus, löytää ihmisten ja organisaatioiden elämään liittyvät dynaamiset piirteet ja nähdä nämä piirteet ajassa erilaisilla kontekstin tasoilla. (Eriksson ja Koistinen 2005, 12–13)

Empiriaosuudessa käytetään kohdeorganisaation asiakirjoja ja muuta valmista aineistoa. Sekundäärisaineiston käyttöä perustellaan sillä, että kohdeorganisaatiossa aineistoa on runsaasti saatavilla. Aineisto on monipuolista ja se antaa mahdollisuuden arvioida tutkimusongelmaa asetettujen tutkimuskysymysten näkökulmista. Tutkimusprosessi alkoi aineiston keräämisellä ja sisältöön perehtymisellä. Perehtymisen jälkeen valittiin tutkimusaineisto. Empiria- ja tutkimusaineisto käsitellään ja esitetään luvussa 5.

⁷ Oulun kaupunki, Oulun Konttori, Tiimin toimivuus- tutkimus 10.12.2007 (n=122). Tutkimuksen tekijä: Feelback Oy.

Tulosten tulkinnassa käytettiin abduktiivista päättelyä. Päättely alkaa käytännön tasolta ja tapahtuu vuorotellen teorian ja käytännön tasolla. Tulosten tulkinta ja päättely johdetaan empiriasta kuitenkin niin, että myös teoria on kaiken aikaa taustalla. Abduktiivisen päättelyn käyttö on perusteltua, sillä tutkijalla on tutkimusaiheestaan sekä teoreettinen että käytännöllinen esiyymmärrys.⁸

4.3 Tutkimusmenetelmän analysointia

Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden tarkastella ilmiötä analyttisesti, vaikka tapaus-tutkimuksessa käsitellään käytännönläheisiä arkipäivän asioita ja tapahtumia. Tapaus-tutkimuksen kuvaaminen prosessimaisesti antaa selkeän kuvan niistä tekijöistä, jotka selittävät tutkittavaa ilmiötä. Tulokset esitetään tapaus-tutkimuksen yhteydessä luvussa 5. Esitystapa selkeyttää kokonaiskuvaa ja antaa myös käsityksen eri vaiheiden välisistä suhteista. Esitystapa selkeyttää myös sen havainnointia, kuinka käytetyt keinot näyttävät tutkimusten tuloksissa.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkimuksessa käytetään valmiita aineistoja, sekundääriaineistoa. Valmiit aineistot harvoin soveltuvat sellaisinaan käytettäväksi tutkimuksissa, vaan ne on kyettävä kytke-mään ja sovittamaan omaan tutkimusintressiin. Tutkimuksen tietolähteenä oleva aineis-to on kohdeorganisaation aiempien tutkimusten tuottamaa materiaalia, jolla on tutkittu todellisia arkipäivän tilanteita. Lisäksi tutkimuksessa käytetään muita kohdeorganisaat-ion dokumenttiaineistoja (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 181, 184).

Tutkimus oli lähestymistavaltaan toimintatutkimusta. Lähestymistapa tuodaan esille, koska tutkija on mukana kohdeorganisaation kehittämistyössä. Jyrkämän mukaan toi-mintatutkimuksessa teorian ja käytännön väliseen suhteeseen liittyy myös objektiivisyyden ja puolueettomuuden ongelmat. Toimintatutkimuksella on aina tavoite tai ta-

⁸ Pirkko Anttila. Tutkimuksen logiikka ja strategiset valinnat.

voitteita, jolloin arvot voivat vaikuttaa ja vaikuttavat näihin tavoitteisiin. Tutkimus voisi olla liittyä myös siihen, miten asioiden pitäisi olla (Jyrkämä 1978, 47).

Tutkimuksen objektiivisuutta voi heikentää myös se, että toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan, pyrkii yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan jotkin ratkaistavaksi aiotut ongelmat, pyrkii saavuttamaan yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa asetetut tavoitteet ja päämäärät tutkimalla näiden ongelmien ilmenemistä, synty- ja kehitysehtoja niiden ratkaisuun johtavia teitä, pyrkii saadun tiedon ja kehitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen pohjalta saavuttamaan yhdessä kohdeyhteisön jäsenten kanssa keinot ongelman ratkaisemiseksi, tavoitteiden saavuttamiseksi ja päämääriin pääsemiseksi. Toimintatutkimus ja toiminta määrittää kohdeyhteisön tasolta, kohdeyhteisön ongelmista, tavoitteista ja päämääristä käsin. (Jyrkämä 1978, 37–39)

Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää suhteellisen luotettavina, koska tutkimusaineistoa on käytettävissä monipuolisesti ja aiemmat tutkimukset tukevat tapaustutkimuksesta saatuja tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä.

5 TAPAUSTUTKIMUS OULUN KONTTORI

Tässä luvussa analysoidaan Oulun Konttorissa käytettyjä strategian käytäntöön viemisen keinoja. Lisäksi selvitetään keinojen vaikuttavuutta henkilöstön sitoutumiseen. Aineiston käsittely on jäsennelty niin, että strategian käytäntöön viemistä tarkastellaan organisaatiokulttuurin, muutoksen toteuttamisen, strategisen johtamisen ja esimiestyön, arvojen, tiimityön, strategiaa tukevan osaamisen kehittämisen ja strategiaa tukevan sisäisen viestinnän näkökulmasta. Alaluvuissa on esitelty tutkimuksen tulokset ja lyhyet päätelmät siitä, miten tulokset on tulkittava. Tutkimuksen kannalta keskeiset johtopäätökset esitetään luvussa 6. Oulun Konttorin toimintaympäristö on esitetty kohdassa 2.4.

5.1 Organisaatiokulttuurin muutosprosessin käynnistäminen

Ihmisten suhtautuvat muutoksiin hyvin eri tavalla. Nykyisin on alettu ymmärtää yhä paremmin, että ihmisten valmentaminen nopeuttaa muutoksia ja palauttaa toiminnan nopeammin normaaliksi. Muutosvalmennuksella on keskeinen merkitys sille, että uudelle organisaatiolle asetetut tavoitteet ja muutosten syyt saadaan henkilöstölle tiedoksi ja että toiminta saadaan sujuvasti käyntiin. Muutosvalmennuksen toteuttaminen oli yksi keskeisiä Oulun Konttorin perustamisen yhteydessä asetettuja tavoitteita. Muutosvalmennus toteutettiin palvelukeskukseen siirtyvälle ja hallintokuntiin jäävälle henkilöstölle sekä esimiehille. Muutosvalmennus toteutettiin Rastor Oy:n kanssa Oulun Konttorin perustamisen yhteydessä 2006. Muutosvalmennusta annettiin kaikkiaan noin 500 henkilölle. Valmennuksen tavoitteena oli tukea muutosprosessia, antaa valmiuksia muutoksen hallintaan ja auttaa henkilöstöä sitoutumaan oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Muutosvalmennushankkeen keskeiset haasteet liittyivät onnistuneeseen, mahdollisimman vähän tuottavuutta ja toiminnallisuutta häiritsevään sopeutumiseen ja häiritsevien tekijöiden poistamiseen.

Muutosvalmennushankkeen tavoitteena oli vaikuttaa myönteisesti kaikkiin määriteltyihin tavoitealueisiin. Tämän vuoksi Oulun Konttorin ylin johto osallistui jokaiseen val-

mennuspäivään. Hankkeen keskeisimmäksi tavoitteeksi määriteltiin, että kyetään lieventämään muutoshankkeissa tyypillistä kahtia jakautuneisuutta (johto vaatii, työntekijät sopeutuvat) tuomalla ulkopuolista näkemystä käsillä olevan muutoksen yleisemmästä luonteesta. Valmennuksessa käytiin läpi päätösten perustelut sekä korostettiin muutoksen välttämättömyyttä ja muutoksen tuomia hyötyjä. Tavoitteena oli edistää kielteisten ja vaikeiden asioiden esiintuomista ja rakentavaa käsittelyä sekä tunnetta siitä, että asioista voidaan puhua seurauksia pelkäämättä. Korostettiin erilaisten ihmisten yksilöllistä reagoimista muutokseen. Tavoitteena oli oppia ymmärtämään prosessi- ja tiimiorganisaation toimintaperiaatteita sekä saada hieman kokemusta tulevasta työskentelymallista. Hankkeessa korostettiin prosessien kuvaamisen merkitystä muutosvaiheessa ja tuotteistamisessa. Lisäksi luotiin mielikuvia uuteen toimintamalliin liittyvästä kulttuurisista ja asenteiden muutostarpeisiin liittyvistä haasteista.

Rastor Oy mittasi muutosvalmennuksen vaikutuksia osallistujilta kerätyllä välittömällä palautteella. Palautteet olivat keskimäärin kohtuullisen hyviä (valmennuksen hyöty 3,5–4, asteikolla 1–5). Johdolta ja esimiehiltä saatu palaute oli keskimäärin korkeampaa kuin muulta henkilöstöltä saatu palaute. Kun vertailukohtaa ei ollut, oli yksiselitteisten lyhyen aikavälin vaikutusten konkreettinen mittaaminen erityisen haastavaa. Kun Oulun Konttorin perustamisesta oli kulunut noin 1,5 vuotta, muutosten vaikutuksia arvioitiin organisaation toimivuustutkimuksella.

Organisaation toimivuustutkimuksessa muutoksen toteuttamista arvioitiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Muutosten toteuttaminen tapahtuu organisaatiossamme joustavasti.
- Henkilöstö on saatu hyvin mukaan muutosprosesseihin.
- Ihmiset ymmärtävät hyvin jatkuvan muutosten tekemisen tärkeyden.
- Esimiehet toimivat aktiivisesti muutosten käytännön toteuttamisessa.
- Koen muutosten kehittäneen toimintaamme myönteiseen suuntaan.
- Organisaatiotasojen välinen tiedonkulku on avointa ja toimivaa.
- Organisaatiossamme rohkaistaan esittämään uusia ideoita.

- Työni kannalta oleellinen tieto on helposti saatavilla.

Tutkimuksen tulos: Indeksiluvut muutoksen toteuttamisessa verrattuna vertailuryhmään olivat seuraavat: Oulun Konttorin indeksi 67, 103 organisaation LA-vertailuryhmän indeksi 54. Oulun Konttorin tulos on yli 10 % parempi kuin vertailuryhmän keskiarvo.

Koko organisaatio oli samaa mieltä siitä, että työn kannalta oleellinen tieto on helposti saatavilla. **Ylin johto, keskijohto ja asiantuntijat** olivat samaa mieltä siitä, että esimiehet toimivat aktiivisesti muutosten käytännön toteuttamisessa ja kokivat muutosten kehittäneen toimintaa myönteiseen suuntaan. Muu kuin keskijohto oli samaa mieltä siitä, että organisaatiossa rohkaistaan esittämään uusia ideoita. **Keskijohto, asiantuntijat ja prosessihenkilöstö** olivat jokseenkin eri mieltä seuraavista väittämistä: muutosten johtaminen tapahtuu organisaatiossa joustavasti, henkilöstö on saatu hyvin mukaan muutosprosesseihin, ihmiset ymmärtävät hyvin jatkuvan muutoksen tekemisen tärkeyden ja organisaatiotasojen välinen tiedonkulku on avointa ja joustavaa. **Prosessihenkilöstö** oli jokseenkin eri mieltä siitä, että esimiehet toimisivat aktiivisesti muutosten käytännön toteuttamisessa. Prosessihenkilöstö oli jokseenkin eri mieltä myös siitä, että muutos olisi kehittänyt toimintaa myönteiseen suuntaan.

Tutkimustulokset ovat kauttaaltaan hyviä ja huomattavasti parempia kuin vertailuryhmien tulokset. Tutkimusaineistosta on nähtävissä myös kehittämistarpeita. Prosessihenkilöstöllä on epäily siitä, vievätkö esimiehet muutoksia käytännössä eteenpäin. Tuloksista on myös nähtävissä, että kaipaus vanhaan entiseen toimintamalliin on olemassa, muutokseen ja sen tuomiin hyötyihin ei vielä kaikilta osin uskota.

5.2 Strategiaa tukeva johtaminen ja esimiestoiminta

Oulun Konttorin johtaminen perustuu strategialähtöiseen johtamiseen. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä tietää ja tuntee organisaation tavoitteet ja tuntee mittareiden ar-

vot ja mittaustavat. Johtamisessa painotetaan innovatiivisuutta, uuden kehittämistä ja asiakasvuorovaikutusta. Johtamisella varmistetaan strateginen ketteryys ja kyky keskittyä uusille painopistealueille. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat usein nopeitakin toiminnan uudelleensuuntauksia ja strategisten linjausten muutoksia. Keskeisenä tavoitteena on pitää johtamisvalmiudet hyvällä tasolla. Oulun Konttorin erityinen voimavara on palvelupäälliköiden akateeminen koulutustaso. Matala prosessiorganisaatio ja tiimityö-toimintatapa ovat lisänneet joustavuutta, antaneet mahdollisuuden rakentaa organisaatiokulttuuria avoimeksi sekä tukeneet vuorovaikutteisuutta. Uuden aloittavan yksikön mahdollisuudet rakentaa halutunlaista organisaatiokulttuuria on pyritty hyödyntämään heti alusta alkaen.

Organisaation toimivuustutkimuksessa johtamista arvioitiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Esimiehillä on riittävästi aikaa keskustella alaisten kanssa.
- Saan riittävästi palautetta siitä, kuinka hyvin olen onnistunut työssäni.
- Esimieheni kohtelee minua oikeudenmukaisesti.
- Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja ohjausta.
- Minulla on riittävät valtuudet tehdä työni edellyttämiä päätöksiä.
- Minulla on riittävät resurssit tulosten saavuttamiseen.
- Tiedän millä perusteilla onnistumistani työssä arvioidaan.

Tutkimuksen tulos: Indeksiluvut johtamisen arvioinnissa verrattuna vertailuryhmään olivat seuraavat: Oulun Konttorin indeksi 79, 103 organisaation LA-vertailuryhmän indeksi 63. Oulun Konttorin tulos on yli 10 % parempi kuin vertailuryhmän keskiarvo.

Koko organisaatio oli samaa mieltä siitä, että esimiehet kohtelevat henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja että työntekijät saavat esimieheltä riittävästi tukea ja ohjausta. Samaa mieltä organisaatio oli myös siitä, että työn tekemiseen koettiin annetun riittävät valtuudet tehdä työn edellyttämiä päätöksiä. Tulosten saavuttamiseen riittävien resurssi saamisesta oli myös samaa mieltä. **Prosessihenkilöstö** oli jokseenkin eri mieltä siitä, että esimiehillä olisi riittävästi aikaa keskustella alaisten kanssa, sekä

jokseenkin eri mieltä henkilökohtaisen ja työssä onnistumista koskevan palautteen riittävydestä. Prosessihenkilöstöllä oli epätietoisuutta myös siitä, millä perusteella onnistumista työssä arvioidaan.

Tuloksista voidaan päätellä, että esimiehen roolia itseohjautuvassa tiimiorganisaatiossa ei kaikilta osin ole vielä sisäistetty, vaan totutun entisen toimintamallin mukaisesti esimiehen odotetaan edelleen olevan aina käytettävissä ja jakavan ohjeita päivittäisen työn tekemiseen. Keskeisenä tuloksista nousee esille prosessihenkilöstön epätietoisuus siitä, millä perusteella onnistumista arvioidaan. Organisaation toimivuustutkimuksen ajankohtana määriteltiin ensimmäistä kertaa prosessien ja tiimien tavoitteet, mutta tavoitteiden seuranta ei ollut vielä toteutettu. Tämän keskeneräisyyden oletetaan vaikuttaneen prosessihenkilöstön epätietoisuuteen onnistumisen arvioinnista.

5.3 Keskeiset strategiset valinnat

Palvelukeskus perustettiin 1.5.2006. Palvelukeskus aloitti nettoyksikkönä, jolla on oma johtokunta. Alusta lähtien tavoitteena oli, että palvelukeskuksesta tehdään liikelaitos; visio toteutuikin vuoden 2008 alussa. Jo perustamisvaiheessa oli tärkeää vahvistaa yksikön omaa identiteettiä. Palvelukeskus sai nimen Oulun Konttori, ja sille suunniteltiin ja otettiin käyttöön myös oma logo.



KAAVIO 5. Oulun Konttorin logo.

Oululaisessa ydinkunta-palvelukuntamallissa määritellään, että liikelaitokset laativat omat strategiansa. Oulun Konttorin perustamisen jälkeen käynnistettiin strategiatyöpro-

sessi, joka toteutettiin valmisteluvaiheesta alkaen vuorovaikutteisesti niin, että koko henkilökunta osallistui strategiatyöhön. Vuorovaikutteisen strategiatyön tavoitteina olivat yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen luominen, henkilöstön sitouttaminen ja yhteisen toimintakulttuurin muodostaminen sekä henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa strategiaan.

Johtoryhmän valmennus käynnistyi syksyllä 2006. Johtoryhmän valmennuksessa määriteltiin toimenpiteet, joilla Oulun kaupungin arvot vietäisiin käytäntöön Oulun Konttorissa. Ennen henkilöstön kanssa tehtävää arvojen määrittelytyötä, johtoryhmä määritteli Oulun Konttorin ne strategian osat, jotka toiminnan arvojen työstämisessä tarvittiin. Prosessi aloitettiin toiminta-ajatuksen määrittelystä; miksi Oulun Konttori on olemassa. Visiota työstettiin määrittelemällä organisaation tavoitetila ja strategiset päämäärät. Työhön vaikutti myös omistajaohjaus; mitä Oulun Konttorilta organisaationa odotetaan. Tämän työvaiheen jälkeen käynnistettiin koko henkilökunnan kanssa arvokeskustelu, jossa määriteltiin Oulun Konttorin toiminnan arvot. Arvojen määrittelyn jälkeen strategiatyö jatkui Balanced Scorecard -työkalun avulla. Strategiatyössä määriteltiin kriittiset menestystekijät, joissa liikelaitoksen on onnistuttava, sekä strategiset pitkän aikavälintavoitteet ja lyhyemmät vuositavoitteet. Strategiatyö toteutettiin laajapohjaisella vuorovaikutteisella prosessilla johtoryhmän, luottamushenkilöiden ja henkilöstön kanssa. Keskeisistä strategisista valinnoista keskusteltiin myös asiakkaiden kanssa. Seuraavassa esitellään Oulun Konttorin visio ja strategiset päämäärät.

Visio ja strategiset päämäärät määriteltiin seuraavasti:

Visio 2015

Oulun Konttori on asiakkaiden tarpeita ennakoiva haluttu kumppani. Tuotamme verkostoja apuna käyttäen asiakkaillemme kilpailukykyisiä palveluita markkinoiden parhailta prosesseilla.

Strategiset päämäärät

Asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluiden hinta-laatusuhteeseen ja palvelutarjontaan.

- Lisäarvon asiakkaalle varmistaa vahva asiakastuntemus ja toimialan kokonaisnäkemys

- Oulun Konttori on hyvän ja luotettavan imagon omaava kumppani
- Asiakaspalvelukeskus tarjoaa laajasti kuntalaispalveluita vaihtoehtoisilla palvelukanavilla
- Parannetaan tuottavuutta ja kilpailukykyä mm. lisäämällä prosessien osien alihankintoja
- Prosesseja kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa erityisesti ottamalla käyttöön sähköisiä ratkaisuja ja vähentämällä manuaalisia toimintoja
- Oulun Konttori on houkutteleva työnantaja
- Henkilöstön osaamista kehitetään lisäämällä liiketoimintaosaamista, moniosaamista ja ammattitutkintojen määrää
- Varmistaa konsernissa kaupunkilaisten asiakaspalvelun laatua sekä sisäisiä yhtenäisiä prosesseja ja toimintatapoja
- Yhtenäiset ja tarpeita vastaavat tietojärjestelmät.

Organisaation toimivuustutkimuksessa organisaation tulevaisuudennäkemystä arvioitiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Miten henkilöstö ymmärtää, kuinka toimintaympäristö on muuttumassa?
- Kuinka selkeä käsitys henkilöstöllä on siitä, kuinka ympäristön muutos vaikuttaa toimintatapaamme?
- Kuinka henkilöstö tiedostaa, millä tavalla suhde asiakkaisiimme muuttuu tulevaisuudessa?
- Onko organisaatiollamme selkeä näkemys siitä, millaiseksi se haluaa kehittyä?
- Mitä organisaatiomme visio tarkoittaa omalta kannaltamme ja kuinka aktiivisesti kehitämme toimintaamme yhteisen vision suuntaan?

Tutkimuksen tulos: Indeksiluvut organisaation tulevaisuuden näkymistä verrattuna vertailuryhmään olivat seuraavat: Oulun Konttorin indeksi 81,

103 organisaation LA-vertailuryhmän indeksi 63. Oulun Konttorin tulos on yli 10 % parempi kuin vertailuryhmän keskiarvo.

Koko organisaatiolla on ymmärrys siitä, kuinka toimintaympäristö muuttuu. Henkilöstöllä on selkeä näkemys myös siitä, kuinka ympäristön muutos vaikuttaa toimintaan. Organisaatiolla on selkeä näkemys, visio siitä, millaiseksi se haluaa kehittyä. **Prosessihenkilöstö** kokee epävarmempaa sen, millä tavalla suhde asiakkaisiin muuttuu tulevaisuudessa ja mitä organisaation visio omalta kannalta tarkoittaa. Prosessihenkilöstö on jokseenkin eri mieltä siitä, että toimintaa aktiivisesti kehitettäisiin yhteisen vision suuntaan.

Tuloksista on selkeästi nähtävissä yhteinen ymmärrys siitä, miksi Oulun Konttori on olemassa, sekä ymmärrys toimintaympäristön vaikutuksista organisaatioon. Tuloksista voidaan myös päätellä, että henkilöstöllä on selkeä näkemys tulevaisuudesta ja siitä, miten organisaatiota on kehitettävä. Epävarmuutta henkilöstölle tuo se, että entinen työ-kaveri onkin nyt asiakas, ja se, miten tämä roolimuuotos tulee vaikuttamaan työskenteleeseen tulevaisuudessa. Prosessihenkilöstöllä on muita ryhmiä epäilevämpi käsitys siitä, että toimintaa kehitettäisiin yhteisen vision suuntaan.

5.4 Strategia johtamisjärjestelmänä

Oulun Konttorin strategian valmistelun tausta-aineistoa kerättiin erilaisilla analyyseillä. Vision ja strategisten päämäärien lisäksi valittiin toimintatapa, jolla palveluja tuotetaan. Toimintatavan valinnalla oli vaikutusta myös strategiaan valintoihin ja strategian eteenpäin työstämisessä. Oulun Konttorin asemaa arvioitiin muun muassa SWOT-analyyseillä, jossa kartoitettiin ulkoisten tekijöiden mahdollisuudet ja uhat sekä sisäisten tekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. Myös markkina- ja kilpailuanalyysejä tehtiin. Näistä analyyseistä jatkettiin toimintatavan valintaan. Toimintatavan valinnan arvioinnissa olivat mukana toimintatapavaihtoehdot operatiivinen ylivertaisuus (tuotantolähtöinen tapa), tuotejohtajuus/differointi (tuotekehityslähtöinen tapa) ja asiakasläheisyys (asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa). Oulun Konttorin toimintatavaksi valittiin operatiivinen ylivertaisuus. Valintaa perusteltiin sillä, että asiakkaat odottavat pitkällä aikavälillä

enemmän kilpailukykyisiä palveluita kuin räätälöityjä ratkaisuja. Valittu toimintatapa mahdollistaa myös sen, että osin standardoiduista vakiotuotteista voidaan muokata tai kombinoida erilaisia asiakaskohtaisia versioita. Valitussa toimintatavassa, operatiivisessa ylivertaisuudessa, toimintaprosesseja on kehitettävä jatkuvasti kannattavuuden parantamiseksi. Menestyminen on vahvasti sidoksissa resurssien (henkilö-, järjestelmä- ja tilaresurssit) oikeaan hyödyntämiseen. Lisäksi henkilöstön tuotantoprosessien osaaminen on tärkeää. Kilpailutekijöitä ovat muun muassa asiakkaan asioinnin helppous ja tehokkuus, kilpailukykyiset hinnat, tuotevalikoiman laatu ja laajuus. Tästä prosessi eteni toiminta-ajatuksen ja kriittisten menestystekijöiden määrittämiseen.

Toiminta-ajatus

Oulun Konttori on kilpailukykyisiä asiakas- ja asiantuntijapalveluja Pohjois-Suomessa tarjoava Oulun kaupungin liikelaitos.

Palveluvalikoima:

- Oulu10 -palvelupiste
- Puhelunvälityspalvelut
- Virastomestari- ja turvallisuuspalvelut
- Päätöksenteon asiakirja- ja kirjaamopalvelut
- Tietopalvelut ja päätearkistointi
- Painatuspalvelut
- Kirjanpito ja tilinpäätökset
- Ostoreskontrapalvelut
- Myyntireskontra- ja laskutuspalvelut
- Kassa- ja maksuliikennepalvelut
- Henkilöstökassapalvelut
- Aravalainat
- Palvelusuhde- ja palkanlaskentapalvelut
- Eläkeneuvonta
- Tietojärjestelmien pääkäyttäjäpalvelut
- Keskitetyt hankinnat ja hankintaneuvonta
- Tulkkipalvelut

TAULUKKO 1. Oulun Konttorin kriittiset menestystekijöistä johdetut strategiset tavoitteet.

| Kriittinen menestystekijä | Strateginen tavoite |
|--|--|
| ASIAKAS | |
| Toimiva palvelukonsepti | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Tyytyväiset asiakkaat: palvelu, laatu, hinta ➔ Monipuolinen palvelukokonaisuus yhdellä sopimuksella – Standardoidut palvelut ja konsernissa keskitetyt palvelut. |
| Toimivat kumppanuussuhteet | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Toimivat asiakkuudenhallintakeinot ➔ Palvelutarpeen ennakointi ja toimivat asiakasratkaisut. ➔ Toiminnan läpinäkyvyys ja asiakkaiden kanssa yhdessä kehittäminen. |
| Asiakasstrategia ohjaa laadukkaita kuntalaispalveluita | ➔ Asiakaspalvelukeskuskonsepti toimii konsernissa |
| TALOUS | |
| Kilpailukyky säilyy tai paranee | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Prosessien kehittämisellä ja sähköisillä ratkaisuilla varmistetaan prosessien tuottavuuden lisääntyminen yhdessä asiakkaiden kanssa. ➔ Toimivat ja kustannustehokkaat alihankintaprosessit ➔ Toimitaan tarkoituksenmukaisella hinta-laatusollalla. ➔ Säilytetään asema isojen kaupunkien parhaimmistossa (tuottavuus ja taloudellisuus) |
| Talouden hallinta | ➔ Huolehditaan liikelaitoksen kannattavuudesta omistajan edellyttämällä tavalla. |
| TOIMINTATAVAT JA RAKENTEET | |
| Tehokkaat ja laadukkaat prosessit | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Yhtenäiset toimintatavat (kohti laatujärjestelmää) ➔ Prosessien jatkuva kehittäminen ➔ Toimivat asiakkaiden tarpeista lähtevät ja laadukkaan palvelun tuottavat prosessit ➔ Verkostoituminen muiden sisäisten toimijoiden kanssa. |
| Toimiva tiimityö | ➔ Tiimityö toimii koko organisaatiossa. |
| HENKILÖSTÖ JA KYVYKKYYS | |
| Selkeä ja tehokas johtamisjärjestelmä | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Arvot ja strategia käytännöllistyneet ➔ Avoin ja vuorovaikutteinen johtamiskulttuuri toimii. |
| Kyvykäs ja oikein resursoitu henkilökunta | <ul style="list-style-type: none"> ➔ Asiakkaiden tarpeita ja prosessien kehittämistä vastaava osaaminen ➔ Kilpailukykyisiä prosesseja vastaava henkilökunta. |

Oulun Konttorissa johtamiseen kuuluu koko toiminnan kattava mittausjärjestelmä. Strategisena mittaristona ja seurantajärjestelmänä käytetään Balanced Scorecard -mittaristoa. Seuranta tapahtuu kolme kertaa vuodessa.

Oulun Konttorin strategian mittareista johdettiin operatiivisen tason prosessi-, tiimi- ja yksilötasonmittarit (kaavio 6) ja rakennettiin seurantajärjestelmä. Mittaristosta rakennettiin moniulotteinen; talouden mittareiden lisäksi seurataan palveluiden laatuun ja henkilöstöön liittyviä mittareita. Talouden ja tuottavuuden mittarit rakennettiin palvelujen tuotteistamisprosessin yhteydessä. Asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstötyytyväisyyttä sekä tiimitoiminnan itsearviointia kuvaavat mittarit rakennettiin tukemaan palvelukeskuksen prosessi- ja tiimikohtaista kehittymistä. Keskeistä on, että seurattavia asioita pidetään esillä koko vuoden ajan erilaisissa tilaisuuksissa. Jokaisen prosessin ja tiimin mittaristo ja mittauksen tulokset käydään henkilöstön kanssa läpi prosessi ja tiimipalaverissa sekä lisäksi tiimitapaamisissa johdon kanssa. Mittareille asetetaan vuosittain tavoitearvot yhdessä henkilöstön kanssa niin prosessi kuin tiimitasolla.

Strategiamittaristosta johdettu prosessi- ja tiimimittaristo

1. Toiminnan laajuus
 - Volyymit
2. Taloudellisuus
 - €/suorite (hintojen kehitys)
3. Tuottavuus
 - Suorite/henkilö
4. Laatu
 - Asiakastyytyväisyysmittaus
 - Palvelutasosopimukset (esim. toimitusajat)
 - Prosessien sähköistämisosuus (%)
 - Tiimitoiminnan arviointi
 - Henkilöstötyytyväisyys
 - Sairauspoissaolot, lyhyet alle 3 pv (%)
 - Prosessi- ja tiimikohtaiset laatumittarit

KAAVIO 6. Malli strategiasta johdetusta prosessi- ja tiimimittaristosta.

Perinteisempänä keinona käytössä on kehityskeskustelut, joilla strategiasta johdetut tavoitteet jalkautetaan prosessien ja tiimien tavoitteiksi. Kehityskeskustelukäytännöt

käynnistettiin heti strategian valmistuttua. Kehityskeskustelut käydään johtotasolla kaksi kertaa vuodessa ja muiden esimiesten ja tiimien kanssa kerran vuodessa. Toiminnan alkuvaiheessa esimiehet kävivät koko henkilöstönsä kanssa alkukeskustelut. Keskusteluilla haluttiin heti toiminnan alussa kartoittaa henkilöstön yksilökohtaisia tavoitteita, odotuksia ja tarpeita.

Organisaation toimivuustutkimuksessa strategista johtamista arvioitiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Organisaatiossamme on selkeät strategista johdetut toiminnan kehittämissuunnitelmat.
- Kehitämme johdonmukaisesti osaamistamme strategian toteuttamiseksi.
- Strategiamme on kiteytetty selkeäksi toimintamalliksi.
- Toimintamallimme tuottaa meille kilpailuetua.
- Henkilöstömme on sitoutunut strategian toteuttamiseen.
- Organisaatiomme toimintaprosessit tukevat strategian toteutusta.
- Koko henkilöstö ymmärtää, miten oma työ liittyy kokonaisuuteen.
- Yhteistyön edistämiseen eri organisaation osien välillä kiinnitetään jatkuvasti huomiota.
- Valta ja vastuu on viety organisaatiossa niin alas kuin toiminnan tehokkuus edellyttää.
- Pystymme toimimaan tehokkaasti annettujen valtuuksien puitteissa. Teemme tarvittaessa nopeitakin päätöksiä, jos asiakkaan tarpeissa ja odotuksissa tapahtuu muutoksia.
- Koen organisaatiomme palkitsemisjärjestelmän toimivaksi.

Tutkimuksen tulos: Indeksiluvut strategisesta johtamisesta verrattuna vertailuryhmään olivat seuraavat: Oulun Konttorin indeksi 64, 103 organisaation LA-vertailuryhmän indeksi 55. Oulun Konttorin tulos on yli 10 % parempi kuin vertailuryhmän keskiarvo.

Koko organisaatio pitää strategiasta johdettuja toiminnan kehittämissuunnitelmia selkeinä. **Ylin johto, keskijohto ja asiantuntijat** ovat sa-

maa mieltä siitä, että osaamista kehitetään johdonmukaisesti tukemaan strategian toteuttamista. Strategia on kiteytetty selkeäksi toimintamalliksi. Organisaation toimintaprosessit tukevat strategian toteutusta. Organisaatio pystyy toimimaan tehokkaasti annettujen valtuuksien puitteissa ja voi tehdä tarvittaessa nopeitakin päätöksiä, jos asiakkaan tarpeissa ja odotuksissa tapahtuu muutoksia. **Ylin johto** oli sitä mieltä, että toimintamallilla tuotetaan kilpailuetua organisaatiolle, mutta muut ryhmät olivat tästä jokseenkin eri mieltä. **Keskijohto** oli myös jokseenkin eri mieltä siitä, että henkilöstö on sitoutunut strategian toteuttamiseen ja että koko henkilöstö ymmärtäisi, miten oma työ liittyy kokonaisuuteen. Keskijohto oli myös jokseenkin eri mieltä siitä, että valta ja vastuu on viety organisaatiossa niin alas kuin toiminnan tehokkuus edellyttäisi. **Prosessihenkilöstö** oli jokseenkin eri mieltä seuraavista väittämistä: "osaamista kehitetään johdonmukaisesti strategian toteuttamiseksi", "strategia on kiteytetty selkeäksi toimintamalliksi", "henkilöstö on sitoutunut strategian toteuttamiseen", "organisaation toimintaprosessit tukevat strategian toteuttamista", "koko henkilöstö ymmärtää, miten oma työ liittyy kokonaisuuteen", "yhteistyön edistämiseen eri organisaation osien välillä kiinnitetään jatkuvasti huomiota", "pystymme toimimaan tehokkaasti annettujen valtuuksien puitteissa", sekä "teemme tarvittaessa nopeitakin päätöksiä, jos asiakkaan tarpeissa ja odotuksissa tapahtuu muutoksia". **Koko organisaatio** oli eri mieltä siitä, että organisaation palkitsemisjärjestelmä olisi toimiva.

Strategisen johtamisen arvioinnissa väittämien hajonta poikkesi eri ryhmien välillä, johdon näkemys oli positiivisempi kuin henkilöstön. Vastaajaryhmänä olleen tiimikoordinaattoreista koostuvan asiantuntijaryhmän mielipiteet olivat merkittävästi positiivisemmat kuin keskijohdon ja prosessihenkilöstön.

Tuloksista voidaan nähdä, että strategiseen johtamiseen ei vielä täysin luoteta. Henkilöstön sitoutumisessa strategiaan nähdään vielä parantamisen varaa. Palkitsemisjärjestelmän puuttuminen näkyy myös kyselyn tuloksissa.

5.5 Arvot toiminnan ohjaajina

Strategisten osien ja toimintatapavalintojen määrittelyjen jälkeen käynnistettiin koko henkilöstön kanssa toiminnan arvojen määrittely. Henkilökunnalle järjestettiin arvoseminaarit, neljä samansisältöistä iltapäivää, joihin henkilöstöä osallistui yli 200. Toiminnan arvojen määrittelyn lähtökohtana olivat yhtenäisen toimintakulttuurin luominen, yhteiset arvot sekä niiden avulla johdetut käytännön pelisäännöt. Arvoseminaarissa käytiin läpi yleisesti tilaaja–tuottajamallia ja erityisesti Oulun Konttorin roolia palveluntuottajana. Seminaari käynnistettiin keskustelemalla siitä, miksi strategiatyötä tehdään, miksi Oulun Konttori on olemassa, ja millaista lisäarvoa Oulun Konttori tuottaa asiakkaille, mihin liikelaitos pyrkii ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa sekä siitä, kuinka tähän tulevaisuuden kuvaan päästään. Seminaarissa käytiin läpi Oulun Konttorin strategiset valinnat ja niiden perustelut, strategisten painopisteiden määrittelyt ja strategiset tavoitteet, mihin Oulun Konttori pyrkii ja millaisin keinoin sen työntekijät pyrkivät yhdessä tekemään asioita.

Ryhmätyöt alustettiin kertomalla henkilöstölle arvojen merkityksestä ja sisällöstä. Arvokeskustelu toteutettiin ohjattuna ryhmätyönä. Oulun Konttorin toiminnan arvojen määrittelyn lähtökohtana olivat Oulun kaupungin arvot "luovuus ja rohkeus, yhteisöllisyys ja suvaitsevaisuus" sekä Oulun Konttorin visio ja strategiset päämäärät, jotka tässä vaiheessa olivat johtoryhmän valmistelemina lähes lopullisen muotonsa saaneet. Arvojen merkityksiä pohdittiin ryhmätyöissä kysymyksillä "Mitä arvot tarkoittavat käytännön työssä meillä Oulun Konttorissa?" ja "Mitä ne edellyttävät meiltä ihmisinä suhteessa asiakkaisiin ja työtovereihin?". Esimerkkeinä asiakasnäkökulmista olivat tyytyväinen asiakas, maksava asiakas ja palveluiden tehokkuus. Lisäksi työyhteisönäkökulman esimerkkinä olivat toimivat prosessit, toimiva tiimityö ja työilmapiiri. Ryhmätöiden tuloksena kirjattiin Oulun Konttorin toiminnan arvot seuraavasti:

Luovuus ja rohkeus

Ratkaisemme asiakkaan tarpeet luovasti ja rohkeasti sekä joustavasti, vaihtoehtoja tarjoten.

Näemme asiakkaan tarpeet pidemmällä aikavälillä. Olemme ennakkoluulottomia, uskallamme kyseenalaistaa. Otamme käyttöön uusia toimintatapoja ja menetelmiä. Suhtaudumme positiivisesti tulevaisuuteen. Olemme muutosvalmiita. Opimme jatkuvasti uutta.

Yhteisöllisyys

Palvelumme on asiakaslähtöistä ja asiantuntevaa. Meillä on positiivinen palveluasenne. Teemme työtä asiakkaiden ja kaupunkilaisten parhaaksi. Olemme hyvä ja luotettava yhteistyökumppani. Hyvä yhteistyömme, keskinäinen luottamuksemme, avoimuutemme ja toimiva tiedonkulkumme takaavat meille viihtyisän työilmapiirin, työhyvinvoinnin ja hyvän tiimin tuloksen. Sitoudumme yhteisiin päämääriin.

Suvaitsevaisuus

Arvostamme asiakkaitamme ja kohtelemme heitä tasapuolisesti. Arvostamme ja kunnioitamme toisiamme ja toistemme työtä. Erilaisuus on voimavaramme. Noudatamme yhteisiä pelisääntöjä.

Organisaation toimivuustutkimuksessa arvoja ja kulttuuria arvioitiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Koen organisaatiomme julkistetut arvot toimiviksi.
- Työpaikkamme arvot toimivat käytännön toimintaa ohjaavina normeina, pelisääntöinä.
- Omien arvojeni ja organisaatiomme arvojen välillä ei ole ristiriitaa.
- Koen toimintatapamme asiakaslähtöiseksi.
- Toiminnan sujuvuutta ja sen varmistamista pidetään tärkeänä organisaatiossamme.
- Osaamisen jatkuvaa kehittämistä pidetään meillä tärkeänä asiana.
- Taloudellinen tulos ja toiminnan kannattavuus ovat meille tärkeitä asioita.
- Joustavuutta ja nopeaa reagointia muutoksiin pidetään meillä tärkeänä.

Tutkimuksen tulos: Indeksiluvut arvojen ja kulttuurin arvioinnissa verrattuna vertailuryhmään olivat seuraavat: Oulun Konttorin indeksi 83, 103 organisaation LA-vertailuryhmän indeksi 70. Oulun Konttorin tulos on yli 10 % parempi kuin vertailuryhmän keskiarvo.

Koko organisaatio oli samaa mieltä siitä, että omien arvojen ja organisaation arvojen välillä ei ole ristiriitaa. Toimintatapa koetaan asiakasläh- töiseksi. Toiminnan sujuvuutta, sujuvuuden varmistamista sekä joustavuutta ja nopeaa reagointia pidetään tärkeänä organisaatiossa. Myös osaamisen jatkuvaa kehittämistä pidetään tärkeänä asiana. Samaa mieltä oltiin siitä, että taloudellinen tulos ja toiminnan kannattavuus ovat meillä tärkeitä asioita. **Ylin johto, keskijohto ja asiantuntijat** olivat samaa mieltä siitä, että organisaation julkistetut arvot koetaan toimiviksi, ja että työpaikan arvot toimivat käytännön toimintaa ohjaavina normeina, pelisääntöinä. Toisaalta **prosessihenkilöstö** oli näistä väittämistä jokseenkin eri mieltä.

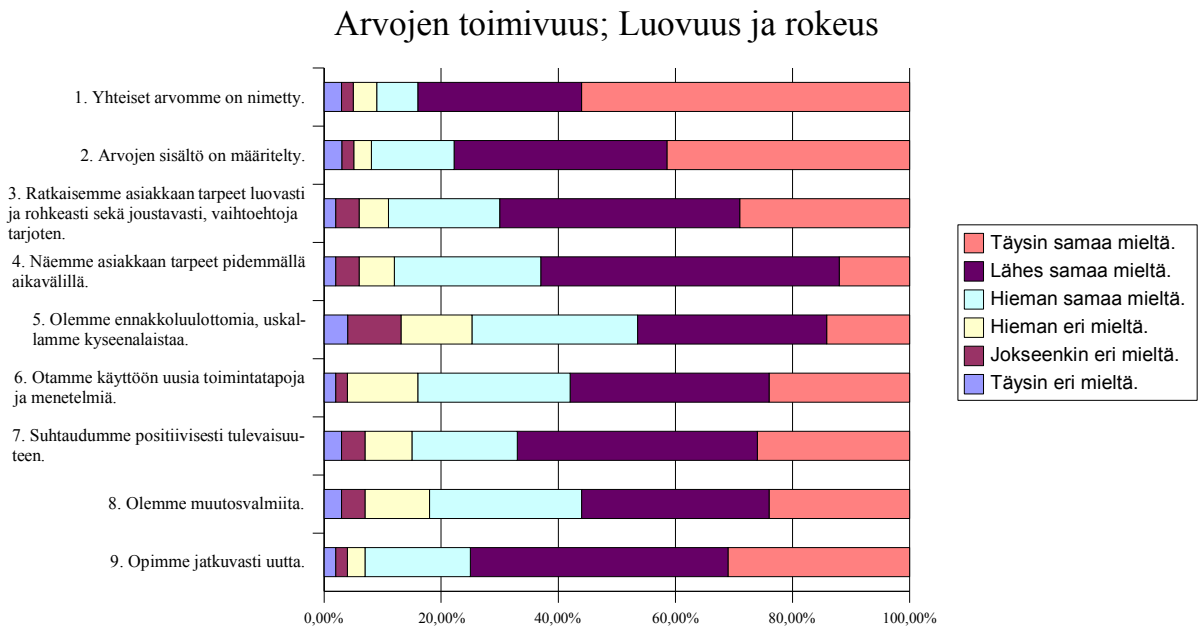
Oulun Konttorin arvojen toimivuutta arvioitiin myös henkilöstölle tehdyllä toisella kyselyllä. Kysely tehtiin marras- joulukuussa 2007. Tässä kyselyssä vastaajia oli 97. Henkilöstöä kyselyajankohtana oli 234.⁹ Arviointiasteikko oli seuraava:

- täysin eri mieltä
 - jokseenkin eri mieltä
 - hieman eri mieltä
 - hieman samaa mieltä
 - lähes samaa mieltä
 - täysin samaa mieltä
- (kaaviot 7, 8 ja 9).

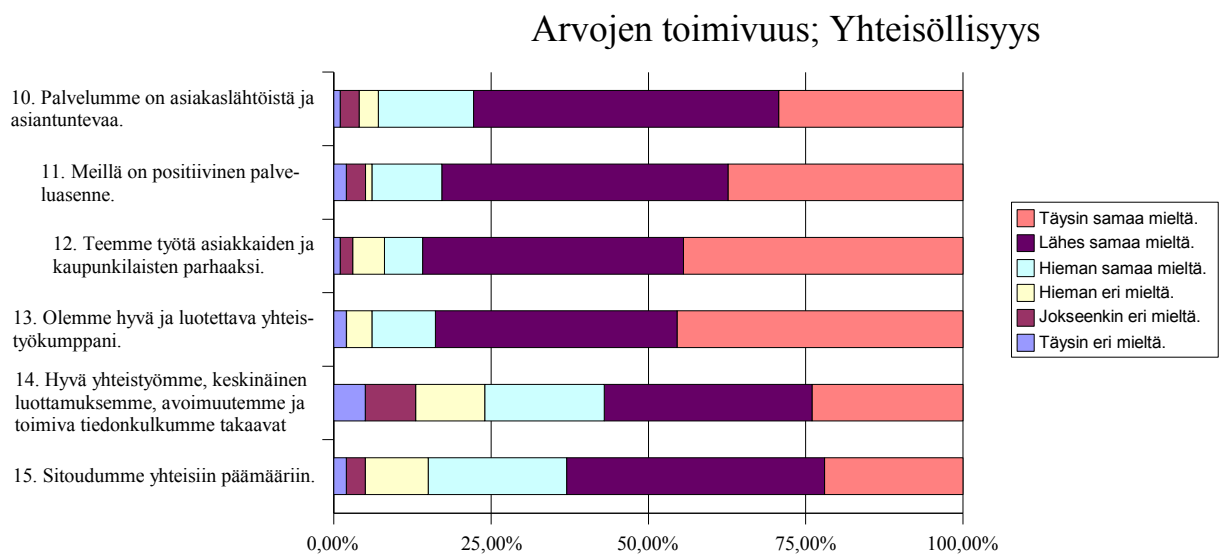
Arvot ohjaavat toimintaa. Kyselyyn vastanneista 87 % oli samaa mieltä arvojen toimivuudesta, eri mieltä oli 13 %. Heikoimmiksi jäivät kohdat viisi ja neljätoista: Väitteen "olemme ennakkoluulottomia ja uskallamme kyseenalaistaa" kanssa henkilöstöstä samaa mieltä oli 74 %. Väitteen "hyvä yhteistyömme, keskinäinen

⁹ Oulun kaupunki, Oulun Konttori, Tiimin toimivuus -tutkimus 10.12.2007 (n=122). Tutkimuksen tekijä: Feelback Oy.

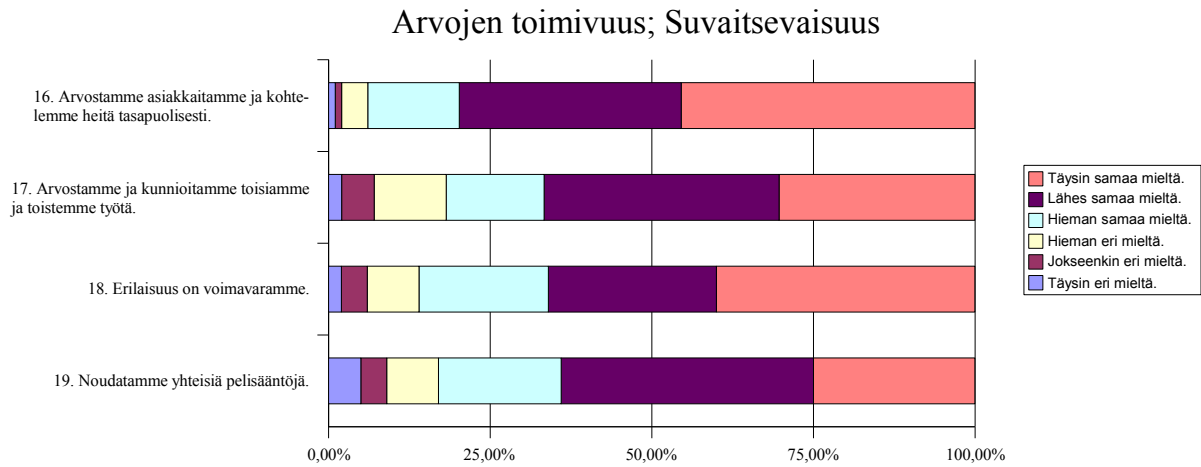
luottamuksemme, avoimuutemme ja toimiva tiedonkulkumme takaavat meille viihtyisän työilmapiirin, työhyvinvoinnin ja hyvän tiimin tuloksen" kanssa henkilöstöstä samaa mieltä oli 76 %.



KAAVIO 7. Arvojen toimivuus, luovuus ja rohkeus.



KAAVIO 8. Arvojen toimivuus, yhteisöllisyys.



KAAVIO 9. Arvojen toimivuus, suvaitsevaisuus.

Tuloksista voidaan päätellä, että yhteisesti sovittujen arvojen merkitys näkyy kaikessa toiminnassa ja että arvot ohjaavat toimintaa. Arvot koetaan toimiviksi, mutta osalla prosessihenkilöstöstä on epäilyksiä arvojen toimivuudesta käytännössä. Tästä voidaan päätellä henkilöstön yksilötason eritasoista sitoutumista arvoihin ja yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin.

5.6 Strategiaa tukeva tiimityö toimintatapana

Palvelukeskummalleissa organisaatioiden madaltaminen on ollut yksi selkeistä rakenteellisista kehityssuunnista. Madaltaminen tapahtuu yleensä käytännössä tiimiorganisaatioiden perustamisen avulla. Tiimityössä korostuu itseohjautuvuus, tiimirakenne, oppimiseen kannustaminen ja tuloksellisuuden palkitseminen. Tiimit tarvitsevat johdon tukea, mikä käytännössä tarkoittaa resurssien turvaamista ja tiimityön tukemista.

Tiimien ja johdon tapaamiset valittiin yhdeksi vuorovaikutuskeinoksi. Tapaamiset toteutetaan kerran vuodessa. Johdon ja tiimien tapaamisissa keskustelun aiheina ovat muun muassa tiimitoiminnan itsearvioinnin tulokset, tiimiytymisen kehittyminen ja tii-

mien tavoiteasetanta. Tapaamisessa käsitellään myös asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia ja pohditaan mahdollisia korjaavia toimenpiteitä sekä keskustellaan mahdollisista ideoista parantaa asiakastyytyväisyyttä lähtökohtana strategian tavoitearvot.

Tiimikoordinaattoriverkoston käynnistämiseksi aloitettiin vuonna 2007 tiimikoordinaattorien ja johdon yhteiset seminaarit. Tiimikoordinaattoriseminaarien tavoitteena on tukea tiimikoordinaattorien työtä ja edistää tiimien välistä yhteistyötä. Lisäksi verkostolla mahdollistetaan tiimikoordinaattorien vertaistuki. Tiimikoordinaattorien roolia muutosten käytäntöön viemisessä pidetään tärkeänä. Tiimikoordinaattorien tehtäviä ovat muun muassa prosessin kehittämistä vastuu tavoitteiden mukaisesti, päivittäisen asiakaspalvelun toimivuudesta vastaaminen ja tiimiytymisen edistäminen ("sparraus"). Tiimikoordinaattorien vastuualueeseen kuuluu myös tiimisopimus ja sopimuksen vuosittaiset tarkennukset ja muutokset sekä tiimin tavoitteiden seuranta, tiimin kehittäminen ja toiminnan raportointi. Tiimikoordinaattorien tehtäviin kuuluvat myös tiimipalavereiden koordinaatio ja tiedottaminen tiimissä, yhteistyö eri tiimien välillä sekä resursointi tiimin sisällä niin, että työt jakaantuvat tasaisesti.

Organisaation toimivuustutkimuksessa tiimiarviointi toteutettiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

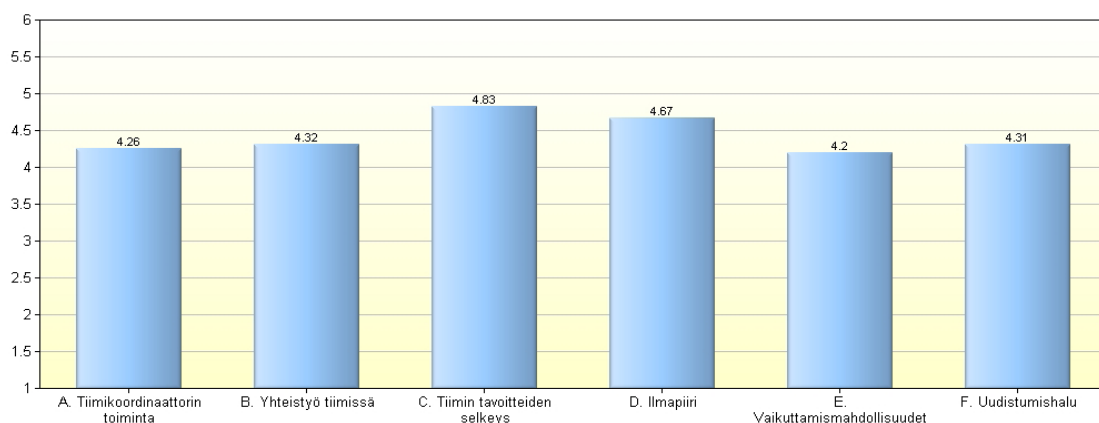
- Oman tiimimme tavoitteet on selkeästi määriteltyjä.
- Tiimin sisäinen yhteistyö on sujuvaa.
- Ajankäyttö palavereissamme on tehokasta.
- Vastuunjako tiimimme sisällä toimii hyvin.
- Tehtyjen päätöksien toteutumista seurataan.
- Jokainen on valmis yhteistyöhön, kun työn kokonaisvaltainen hoito sitä vaatii.
- Työyhteisössäni vallitsee hyvä yhteishenki.
- Roolini ja tavoitteeni tiimissä on määritelty selkeästi.
- Tiimimme toimii luontevasti toisten tiimien kanssa kokonaisuuksien hyväksi.

Tutkimuksen tulos: Indeksiluvut tiimin arvioinnissa verrattuna vertailuryhmään olivat seuraavat: Oulun Konttorin indeksi 75,103 organisaation

LA-vertailuryhmän indeksi 68. Oulun Konttorin tulos on yli 10 % parempi kuin vertailuryhmän keskiarvo.

Koko organisaatio oli samaa mieltä siitä, että tiimien tavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä, ajankäyttö on palavereissa tehokasta, vastuunjako tiimien sisällä toimii hyvin, yhteistyövalmius toimii, kun kokonaisvaltainen työn hoito sitä vaatii sekä roolit, ja siitä että tavoitteet tiimissä on määritelty selkeästi. **Keskijohto** oli jokseenkin eri mieltä siitä, että tiimien sisäinen yhteistyö olisi sujuvaa, tai, että työyhteisössä vallitsisi hyvä yhteishenki. **Muut ryhmät** olivat näiden väittämien kanssa samaa mieltä. **Prosessihenkilöstö** oli jokseenkin eri mieltä, siitä, että tehtyjen päätösten toteutumista seurataan. Prosessihenkilöstö oli myös jokseenkin eri mieltä siitä, että tiimit toimisivat luontevasti toisten tiimien kanssa kokonaisuuden hyväksi. Tuloksissa asiantuntijaryhmä (tiimikoordinaattorit) oli selkeästi positiivisempi ja hyväksyi väittämät.

Tiimit perustettiin vuonna 2006 palvelukeskuksen aloitusvaiheessa ja samalla käynnistettiin laajamittainen tiimikoulutus. Tiimiytymisen kehittymisen mittaamiseen otettiin käyttöön tiimitoiminnan itsearviointi. Tutkimus toteutettiin joulukuussa 2007. Tutkimuksen vastaajamäärä oli 122 henkilöä. Arvoasteikko väittämässä on 1–6: (Täysin eri mieltä) 1 2 3 4 5 6 (Täysin samaa mieltä). Tutkimuksen arviot pääkohdittain sijoittuvat hyvälle tasolle. Kaaviossa näkyy annettujen arvioiden keskiarvo pääkohdittain. Keskiarvo muodostuu useasta väittämästä, jotka kuuluvat kyseiseen pääkohtaan. Tasoa voidaan tulkita seuraavasti; 5,0–6,0 Erinomainen taso, 4,2–4,9 hyvä taso, 3,5–4,1 tyydyttävä taso, Alle 3,5 kehittämistarpeita (kaavio 10).



KAAVIO 10. Tiimin toimivuusarviot pääkohdittain

Tuloksista voi selvästi päätellä, että tiimitoiminta on lähtenyt kehittymään positiivisesti, tavoitteet ohjaavat tiimien toimintaa ja ne ovat kaikkien tiedossa. Tuloksista on myös nähtävissä, että tiimien välinen yhteistyö ei ole vielä lähtenyt kehittymään. Keskijohto on jokseenkin eri mieltä siitä, että tiimien sisäinen yhteistyö ja hyvä henki olisivat hyvä. Tähän voidaan olettaa vaikuttavan vielä ristiriita, jonka taustalla ovat uuden organisaatiokulttuurin ja keskijohdossa olevien esimiesten oman roolin muutos sekä henkilöstön odotukset uuden organisaation tuomista mahdollisuuksista.

5.7 Strategiaa tukeva osaaminen ja innovatiivisuus

Oulun Konttorin liiketoimintasuunnitelmassa korostetaan arvontuotannon lisäämistä asiakkaille. Kokonaisnäkökulma asiakkaan tilanteeseen tarvitsee asiakaspalvelutaitoisia moniosaajia ja henkilökunnan osaamisen nostamista vielä uudelle tasolle nykyisestä. Lähes kaikilla talous- ja hallintoprosesseissa työskentelevillä on ammatillinen peruskoulutus. Ammattialan ammattitutkintojen suorittamiseen kannustetaan erityistoimin. Moniosaamista tuetaan myös urakiertomahdollisuuksilla. Strategiaa tukevaa koulutusta on toteutettu muun muassa laajamittaisella asiakaspalvelukoulutuksella, tiimikoulutuksella, "Sisäinen yrittäjyys" -koulutuksella ja ammatillisella koulutuksella. Henkilöstön osallistumista uusien ideoiden kehittämiseen on kannustettu järjestämällä ns. Idearikaspäivä. Päivän tavoitteena oli nostaa henkilöstön luovuus esille omien harrastusten ja harrastustaitojen kautta. Idearikasiltapäivä oli aloitus ideakampanjalle, jonka tavoitteena on liittää luovuus oman työn kehittämiseen ja uusien ideoiden ja asiakasratkaisujen kehittämiseen. Ideakampanja järjestettiin lokakuussa 2008. Luovuutta viriteltiin koko henkilökunnan voimin myös strategiaseminaarin yhteydessä. Yhtenä ryhmätehtävänä henkilöstö keksi Oulun Konttorin toimintatapaa kuvaavia mainoslauseita.

Organisaation toimivuustutkimuksessa työn vaatimuksia arvioitiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Minulla on riittävä osaaminen suoriutuakseni työni vaatimista tehtävistä.
- Kykenen omassa työssäni täysipainoisesti hyödyntämään osaamistani.

- Tunnen, että voimavarani riittävät työtehtävistä selviytymiseen.
- Minulla on riittävät mahdollisuudet osallistua työni kannalta tarpeelliseen koulutukseen.
- Koen työni haastavaksi.
- Tunnen, että minua arvostetaan työpaikallani.
- Voin itse vaikuttaa työni tuloksiin.
- Koen työsuhteeni turvatuksi.
- Pystyn työssäni jatkuvasti oppimaan uutta.
- Työpanokseni koetaan tärkeäksi.

Tutkimuksen tulos: Indeksiluvut työn vaatimusten arvioinnissa verrattuna vertailuryhmään olivat seuraavat: Oulun Konttori indeksi 84, 103 organisaation LA-vertailuryhmän indeksi 74. Oulun Konttorin tulos on yli 10 % parempi kuin vertailuryhmän keskiarvo.

Koko organisaatio oli samaa mieltä siitä, että riittävä osaaminen työn vaatimiin tehtäviin on olemassa. Henkilöstö kykenee omassa työssään täysipainoisesti hyödyntämään osaamistaan. Koko henkilöstö tuntee, että voimavarat riittävät työtehtävistä selviytymiseen. Henkilöstöllä on riittävät mahdollisuudet osallistua työni kannalta tarpeelliseen koulutukseen. Työ koetaan haasteelliseksi. Koko organisaatio oli sitä mieltä, että heidän työtään arvostetaan työpaikalla. Vaikuttamismahdollisuuksista oltiin myös samaa mieltä. Epävarmuutta työsuhteen jatkuvuudesta ei koettu, ja jokaisen työpanos koettiin tärkeäksi. Muu ryhmä kuin prosessihenkilöstö katsoi voivansa jatkuvasti oppia uutta työssään. Työn vaatimusten suhteen asiantuntijat olivat selvästi positiivisempia kuin muut ryhmät.

Tuloksista voidaan nähdä, että henkilöstöllä on vahva käsitys omasta osaamisesta. Arvostus ja osaamisen taso koetaan hyväksi. Oulun Konttorissa ei ole vielä käytössä systemaattista osaamisen johtamista. Osaamisen arvioinnissa on nähtävissä henkilöstön oma käsitys nykyosaamisesta, jota pidetään hyvänä. Tulokset eivät kerro tulevaisuuden osaamisen haasteista.

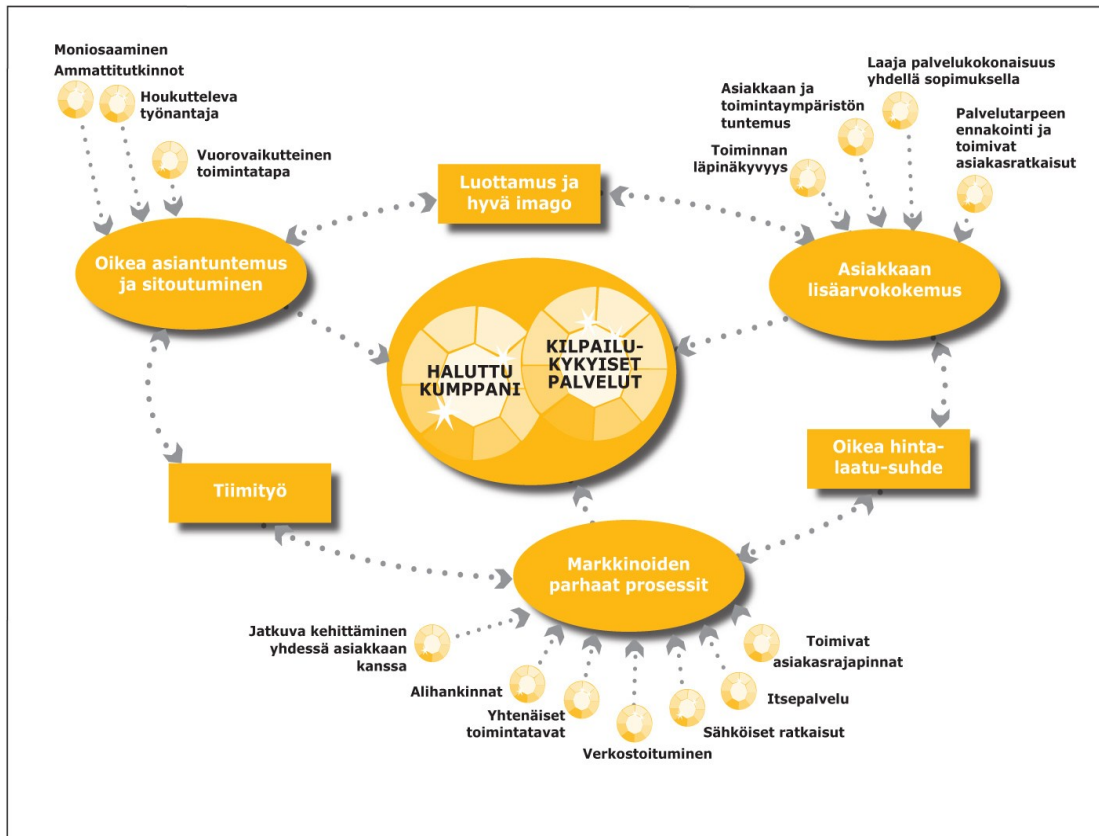
5.8 Strategiaa tukeva sisäinen viestintä

Oulun Konttorin toimintatavaksi on valittu avoin ja vuorovaikutteinen johtamiskulttuuri. Johdon tavoitteena on kehittää erilaisia vuorovaikutusta edistäviä keinoja ja puitteita strategiaa tukevien teemojen ympärille, jolloin henkilöstö voi vaikuttaa ja ideoida yhdessä johdon kanssa.

Vuorovaikutteisen johtamisen tavoitteena on tukea henkilökunnan sitoutumista laadukkaaseen palvelutuotantoon ja tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilökuntaa palkitaan eri tavoin tavoitteiden saavuttamisesta ja tuottavuuden kehittymisestä. Uusien palvelu- ja vastuualueiden alkuvaiheen muutosjohtamiseen panostetaan erityisen paljon.

Oulun Konttorin viestintäsuunnitelmassa on määritelty sisäisen viestinnän päämäärät, joita ovat avoimen organisaatiokulttuurin ylläpito, henkilökunnan sitoutuminen tavoitteisiin sekä osaamisen kehittäminen. Oulun Konttorin sisäisen viestinnän kanavia ovat kaupungin intranet (Akkuna), Oulun Konttorin omat intranet-sivut, tiedotejulkaisu Aviisi, sähköposti, henkilökuntainfot, johtoryhmä, tiimipalaverit, tiimien ja johdon tapaamiset, tiimikoordinaattorikokoukset, työpaikkakokoukset, kehityskeskustelut, perehdyttäminen, raportit ja seurantatiedot, seminaarit, koulutukset sekä päivittäinen avoin vuorovaikutus.

Oulun Konttorille on laadittu strategiakartta (kaavio 11). Strategiakartan avulla halutaan kuvata strategia ymmärrettävässä muodossa ja havainnollistaa sitä, miten asiat liittyvät toisiinsa. Strategiakartta kuvaa, kuinka Oulun Konttori erottautuu muista organisaatioista, mitä erityistä hyötyä Oulun Konttorista on asiakkaille, mihin asioihin erityisesti on panostettava, millaisia valintoja tähän liittyy, mihin Oulun Konttori tähtää, millainen tilanne on sitten, kun visio on toteutunut, ja millaisilla toimintatavoilla tavoitteeseen päästään.



KAAVIO 11. Oulun Konttorin strategiakartta.

Henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja henkilöstön tutustuttamiseksi toisiinsa edistettiin laatimalla henkilökunnalle omat strategiakansiot, joihin kerättiin strategia-asia- kirjat. Henkilöstö valokuvattiin ja prosessi- ja tiimitiedot liitettiin strategia-kansioihin. Lisäksi kansioihin liitettiin yleistietoa organisaatiosta. Strategiasta laadittiin myös seinäjulisteita. Pehdyttämisohjeet laadittiin myös heti ensimmäisen vuoden aikana. Laadittiin oppaat "Aloituksen ABC, tietoa tulevalle työntekijälle" ja "Pehdytyksen ABC, pehdyttäjän opas" sekä kehitettiin palautemalli pehdytyksen arviointia varten.

Oulun Konttorissa otettiin käyttöön sisäiseen viestintään oma intranet (Akkuna) ja yhteinen sähköinen työympäristö. Oulun Konttorille perustettiin oma henkilökuntatiedote, jonka nimeksi tuli Avviisi. Yhteisöllisyyttä vahvistettiin laittamalla toimitiloihin kuvat tiimeistä sekä kuvaukset tiimien tuottamista palveluista.

Oulun Konttorin koko henkilöstölle järjestetään kaksi kertaa vuodessa tiedotustilaisuus, "henkilöstöinfo". Tilaisuuksia järjestetään kaksi samansisältöistä tilaisuutta; näin varmistetaan koko henkilöstön mahdollisuus osallistua jompaankumpaan tilaisuuteen. Henkilöstöinfossa käydään läpi strategiaa, strategiaan liittyviä ajankohtaisia teemoja, strategian tavoitteiden toteutumista, tilastustilannetta, henkilöstöön liittyviä asioita ja kehittämishankkeita sekä muita ajankohtaisia asioita.

Esimerkki Oulun Konttorin henkilöstöinfotilaisuuden ohjelmasta.

1. Onnistumisia 2007

Strategian tavoitteiden toteutuminen 2007, liikennevalot

Oulun Konttorin kohokohtia 2007

Oulun Konttorin Akkunan (intranet) julkistaminen

2. Ajankohtaista

Työsuojelun toimintaohjelma

Arvokyselyn tulokset

Ajankohtaista virastotalosta

3. Turvallista asiakaspalvelua

Esittelyssä virastomestari- ja turvallisuuspalvelut

4. Osaaminen Oulun Konttorin menestystekijänä

Omaehtoisen opiskelun tukeminen, linjaukset

Aikuisopiskelu tänä päivänä, asiantuntija

Virastomestariutkimuksen esittely

Oulun Konttori on kehittänyt sisäistä viestintää ottamalla käyttöön erilaisia välineitä ja toimintatapoja. Sisäisen viestinnän merkitys luottamuksellisen ilmapiiriin rakentamiseksi nähdään keskeisenä.

Organisaation toimivuustutkimuksessa organisaation työilmapiiriä arvioitiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Asiakkaamme ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun.
- Organisaatiomme menestyy hyvin myös tulevaisuudessa.

- Työskentelen hyvin johdetussa organisaatiossa.
- Koen organisaationi työilmapiirin hyväksi.
- Työpaikkani työt on organisoitu hyvin.
- Koen työympäristöni miellyttäväksi.

Tutkimuksen tulos: Indeksiluvut organisaation työilmapiirin arvioinnissa verrattuna vertailuryhmään olivat seuraavat: Oulun Konttorin indeksi 77,103 organisaation LA-vertailuryhmän indeksi 65. Oulun Konttorin tulos on yli 10 % parempi kuin vertailuryhmän keskiarvo.

Koko organisaatio on sitä mieltä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Organisaation menestymiseen tulevaisuudessa luotetaan ja työympäristö koetaan miellyttäväksi. **Ylin johto, keskijohto ja asiantuntijat** kokevat myös organisaation työilmapiirin hyväksi. **Asiantuntijat ja prosessihenkilöstö** ovat jokseenkin eri mieltä siitä, että organisaatio olisi hyvin johdettu. **Prosessihenkilöstö** on jokseenkin eri mieltä siitä, että työpaikan työt olisi organisoitu hyvin.

Tuloksista voi päätellä, että sisäisessä viestinnässä on onnistuttu. Strategian käytäntöön viemisessä erilaisten sisäisen viestinnän keinojen käyttäminen on tavoittanut pääosin koko henkilöstön. Työilmapiiri koetaan hyväksi ja organisaation menestymiseen luotetaan. Sisäisen viestinnän toimivuus näkyy myös siinä, että asiakastyytyväisyyteen luotetaan. Vaikka tässä tutkimuksessa ei asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia ole erikseen käsitelty, ovat ne myös asiakkaan arviointien mukaan hyvällä tasolla. Hyvin johdetusta organisaatiosta ja töiden organisoinnista ollaan jokseenkin eri mieltä. Tähän oletetaan vaikuttavan uusi organisaatio ja töiden uudelleen organisoinnit, niiden aiheuttamat muutokset ja työmäärän lisääntyminen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten analysointia

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa strategian käytäntöön viemisen keinoja ja arvioida niiden vaikuttavuutta henkilöstön sitoutumiseen. Tavoitteena oli saada käytettyjen lähde- ja tutkimusaineistojen valossa vastauksia tutkimuskysymyksiin, nostaa esille ne tekijät, joilla voidaan arvioida olevan vaikuttavuutta henkilökunnan sitoutumiseen strategian käytäntöön viemisessä.

Tässä tutkimuksessa teoreettisen näkökulman keskeisiksi käsitteiksi valittiin strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen. Näiden keskeisten käsitteiden valinta perusteltiin sillä, että kyseiset käsitteet antavat mahdollisuuden ymmärtää käsiteltävää ilmiötä suurempana kokonaisuutena ja kontekstina käytännön arkityölle. Teoriaosuus rakennettiin prosessimaiseksi kuvaukseksi nostamalla esille ne keskeiset asiat, jotka tämän tutkimuksen näkökulmasta ovat perusteltuja ja jotka antavat kehyksen, jonka perusteella tutkittavaa ilmiötä pystytään tarkastelemaan. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä teoreettisia näkökulmia olivat strategian käytäntöön vieminen, arvojen ja organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstön sitoutumiseen, suoritusten johtaminen ja -mittaaminen sekä sisäisen viestintä.

Tutkimuksen tutkimusongelma määriteltiin pääkysymykseksi seuraavasti: Tutkimuksessa selvitetään sitä, millaisilla erilaisilla keinoilla strategiaa on viety käytäntöön Oulun Konttorissa ja mikä niiden vaikuttavuus on ollut henkilöstön sitoutumiseen? Tutkimusongelma jaettiin kahteen alakysymykseen: "Millaisia keinoja on käytetty?", ja "Millainen vaikuttavuus käytetyillä keinoilla on henkilöstön sitoutumiseen?" Tutkimuksessa kartoitettiin Oulun Konttorin strategian käytäntöön viemisen keinot. Taulukossa on esitetty keinot ja niiden sisällöt (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Oulun Konttorin strategian käytäntöön viemisen keinot.

| Keino | Sisältö |
|--|--|
| Muutosjohtaminen ja -valmennus | Toiminnan aloitusvaiheessa koko henkilöstölle toteutettu muutosvalmennus. Organisaation uusien toimintojen henkilöstön muutosvalmennus. |
| Johtaminen | Avoin ja vuorovaikutteinen johtamiskulttuuri |
| Vuorovaikutteinen strategiatyö | Henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön. Yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen varmistaminen. Strategiatason tavoitteet ja mittarit koko henkilöstön tiedossa. |
| Johtoryhmätyöskentely | Johtoryhmän selkeä rooli strategian käytäntöön viemisessä. Johtoryhmän sitoutuminen. |
| BSC- työkalu | Selkeä johtamisjärjestelmä, kommunikoinnin väline |
| Arvot | Henkilökunnan määrittelemät toiminnan arvot. Arvojen toimivuuden mittaaminen. |
| Tavoitteet, seuranta, mittaaminen | Prosessi- ja tiimitavoitteista yhdessä sopiminen, säännöllinen seuranta. Mittaristo ja kehityskeskustelut. |
| Matala organisaatio, prosessiorganisaatio, tiimityö toimintatapana | Joustavuus, tiedon jakaminen, yhteiset pelisäännöt, osaamisen kehittäminen ja varmistaminen |
| Strategiaa tukeva osaamisen kehittäminen | Asiakaspalvelukoulutus Tiimikoulutus Prosessien mallinnus Tietotekninen osaaminen Sisäinen yrittäjyys -koulutus Ammattialaosaaaminen, ammattitutkinnot Työkierto Moniosaaminen |
| Palkitseminen | Hyvästä tuloksesta palkitseminen, tavaralahjat "Tiimiraha" käytössä Omaehtoisen kouluttautumisen tukeminen ja sen palkitseminen Työnvaativuuden mukainen palkkaus Henkilökohtaiset lisät |
| Sisäinen viestintä | Perehdyttämisoppaat Prosessikuvaukset Asiakassopimukset ja asiakasrajapintakuvaukset Asiakasvastuiden määrittely Strategiakansiot koko henkilökunnalle Strategiakartta Seinätaulut strategiasta Seinätaulut tiimiläisistä ja tiimien palvelut Intranet "Akkuna" Sähköiset työtilat, sähköposti Visuaalinen ilme, oma logo Henkilökuntatiedote (Avviisi) Raportit ja seurantatiedot Johtajan blogi (käyttöönotto 2009) |
| Vuorovaikutteinen toimintatapa | Henkilöstöinfot Johtoryhmän kokoukset Prosessi- ja tiimipalaverit Työpaikkakokoukset Tiimien ja johdon tapaamiset Tiimikoordinaattorien ja johdon yhteiset Seminaarit Yhteiset kehittämishankkeet, projektit Prosessien mallintaminen Päivittäinen vuorovaikutus |
| Muut keinot | Ideakampanjat Aloitetoiminta Erilaiset kyselytutkimukset, arvioinnit ja analyysit Benchmarking-tutkimukset Identiteetin vahvistaminen Imago |

Millainen vaikuttavuus käytetyillä strategian käytäntöön viemisen keinoilla on ollut henkilöstön sitoutumiseen?

Soili Keskisen mukaan sitoutuminen näkyy tai tuntuu yksilön sisäistettynä vastuun ottamisena työpanoksestaan ja suoriutumisestaan niin, että suoriutuminen on merkityksellistä yksilölle ja palvelee samalla organisaatiota. Sitoutuminen on tapa, jolla yksilö suhtautuu organisaatioonsa. Se on halukkuutta antaa energiaansa ja osaamistaan organisaation käyttöön. Sitoutuminen on siis aina kahden kauppa; organisaatio vaikuttaa piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin, toisaalta yksilön motivaatorakenne säätelee sitoutumisen astetta. Sitoutuminen on siis vaihtosuhte työntekijän ja organisaation välillä. (Keskinen 2005, 26)

Viitala kuvaa sitoutumista motivaatiota laajempänä käsitteenä. Hänen mukaansa se kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä. Hänen mukaansa sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Ensinnäkin se näkyy siinä, kuinka paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa (Viitala 2002, 162).

Oulun Konttorissa toteutetun organisaation toimivuustutkimuksen tuloksista voidaan arvioida henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä sitä, miten henkilöstö kokee muutokset, tulevaisuuden näkymät, strategisen johtamisen ja arvojen toimivuuden. Organisaation toimivuustutkimuksen tuloksista voidaan myös nähdä keskeiset organisaation johtamisen osa-alueisiin liittyvät kehittämiskohteet.

Oulun Konttorissa toteutetusta organisaation toimivuustutkimuksen tulokset indeksiluokina moduuleittain painottuivat seuraavasti: Työn vaatimukset (indeksi 84), Arvot ja kulttuuri (indeksi 83), Organisaation tulevaisuuden näkemys (indeksi 81), johtaminen (indeksi 79), Organisaation ilmapiiri (indeksi 77), Johtaminen ja oma tiimi (indeksi 75) ja Strateginen johtaminen (indeksi 64). Organisaation toimivuustutkimuksen vertailuai-

neistoon verrattuna Oulun Konttorin tulokset olivat kaikissa moduuleissa yli 10 % paremmat kuin vertailuryhmän keskiarvo.

Tutkimustuloksista voidaan yleisesti tehdä johtopäätös, että Oulun Konttori on onnistunut toiminnan käynnistämisessä ja kehittämisessä, pystynyt reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin sekä luomaan energiaa muutoksen toteuttamiseen. Tulokset osoittavat myös, että valinnat, joilla strategiaa on viety käytäntöön, ovat olleet oikeita ja ohjanneet oikeaan suuntaan. Tulosten perusteella voidaan yleisesti päätellä, että tässä tutkimuksessa kuvatut Oulun Konttorin strategian käytäntöön viemisen keinot ovat vieneet toimintaa positiiviseen suuntaan ja vaikuttaneet henkilöstön sitoutumiseen. Teoriaosuudessa keskeiset käsitteet, strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen, tukevat yleisellä tasolla tuloksia. Strateginen ajattelu ja -johtaminen nähdään jatkuvana käytännön johtamistyönä, kykyä toteuttaa strategiaa ja ottaa käyttöön uusia toimintamalleja.

Kun vertaillaan organisaation toimivuustutkimuksen tuloksia oman organisaation sisällä, johdon, keskijohdon, asiantuntijoiden ja prosessihenkilöstön tulosten välillä on hieman eroja. Tulosten perusteella voidaan yleisesti todeta, että ylimmän johdon näkemys organisaation toimivuudesta on positiivisempi kuin henkilöstön näkemys. Asiantuntijoiden (tiimikoordinaattorit) näkemys oli lähes samalla tasolla kuin ylimmän johdon. Asiantuntijoiden näkemykset olivat joidenkin väittämien kohdalle huomattavasti positiivisempia kuin muiden ryhmien. Tästä voidaan tehdä tulkinta, että asiantuntijaryhmä on vahvasti sitoutunut. Keskijohdon tulokset olivat hieman alhaisemmat kuin ylimmän johdon ja asiantuntijoiden, ja joissakin tuloksissa jopa alhaisemmat kuin prosessihenkilöstön.

Oulun Konttorin arvojen, luovuuden ja rohkeuden sekä yhteisöllisyyden ja suvaitsevaisuuden, toimivuuden perustella voidaan selvästi havaita arvojen merkitys halutun organisaation kulttuurin muodostajana. Arvojen toimivuudesta luovuuden ja rohkeuden tapauksessa henkilöstöstä oli samaa mieltä 86 %. Tuloksista voidaan päätellä, että Henkilöstön sitoutuminen yhteisesti määriteltyihin arvoihin on vahva. Arvot "Asiakaslähtöinen toimintatapa" ja "Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen luovasti ja rohkeasti, vaihtoehtoja tarjoten" on omaksuttu. Luovuus ja rohkeus korostuvat ennakkoluulottomuutena, uskalluksena kyseenalaistaa asioita sekä uusien toimintatapojen ja menetelmien käyttöönottamisena. Suhtautuminen positiivisesti tulevaisuuteen on selvästi nähtävissä.

Muutosvalmius ja uuden oppiminen on edistynyt. Arvojen toimivuudesta, yhteisöllisyys, henkilöstöstä oli samaa mieltä 88 %. Tuloksista voidaan päätellä seuraavaa, että omaan asiantuntemukseen luotetaan ja toimintatapaa pidetään asiakaslähtöisenä sekä asiantuntevana. Palveluasennetta pidetään positiivisena. Työn uskotaan olevan asiakkaiden ja kaupunkilaisten edun mukaista. Omaa työtä arvostetaan, ja uskotaan myös siihen, että yhteistyökumppanit luottavat ja arvostavat. Hyvään yhteistyöhön, keskinäiseen luottamukseen, avoimuuteen ja toimivaan tiedonkulkuun luotetaan ja näiden uskotaan vaikuttavan viihtyisään työilmapiiriin, työhyvinvointiin sekä hyvään tiimin tulokseen. Yhteisiin päämääriin sitoudutaan. Suvaitsevaisuutta henkilöstöstä piti toimivana arvona 88 %. Tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstö arvostaa asiakkaita ja henkilöstö oli samaa mieltä siitä, että asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti. Henkilöstö arvostaa ja kunnioittaa toisiaan ja toisten työtä. Henkilöstö on sitä mieltä, että erilaisuus on voimavara ja yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan.

Oulun Konttorissa toteutetun arvojen toimivuustutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että henkilöstö on sitoutunut yhdessä määriteltyihin arvoihin ja toimii niiden mukaisesti. Teoria tukee myös arvojen keskeistä merkitystä organisaatiokulttuurin muodostajana ja toimintaa ohjaavina tekijöinä, kun arvot konkretisoidaan käytännön tasolle ja määrittellään arvojen mukainen toiminta.

Oulun Konttorin tiimitoiminnan toimivuuden arviointituloksista voidaan myös päätellä, että tiimityö toimintatapana vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Tuloksista voidaan päätellä, että tiimien tavoitteet on selkeästi määriteltyjä, vastuunjako ja yhteistyö tiimien sisällä toimivat hyvin, roolit ja tavoitteet tiimissä on määritelty selkeästi. Myös ilmapiiri ja vaikuttamismahdollisuudet koetaan hyväksi sekä uudistamishalun koetaan olevan hyvällä tasolla. Tiimikoordinaattoritoimintaa pidetään hyvänä. Teoreettinen kehys tukee ajatusta siitä, että tiimitoiminta vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Sitoutumiseen vaikuttavat selkeät päämäärät, yhteisesti sovitut tavoitteet ja selkeät toimintamallit. Teoria tukee myös ajatusta siitä, että tiimimuotoinen toiminta tukee innovatiivisuutta ja luovuutta.

Oulun Konttorin strategian käytäntöön viemistä voidaan arvioida myös suorituskyvyn (tuottavuus ja taloudellisuus) näkökulmasta. Oulun Konttorin työn tuottavuuden kehitystä on seurattu prosesseittain. Kahden ensimmäisen vuoden työn tuottavuus on kasva-

nut prosesseista riippuen 11 %–26 %. Osa Oulun Konttorin prosesseista oli mukana kahdeksan suurimman kaupungin palvelukeskusten benchmarking-vertailussa keväällä 2008. Tutkimuksen toteutti ulkopuolinen konsultti Deloitte Oy. Tutkimuksessa Oulun Konttori oli painotetun suorituskyvyn (tuottavuus ja taloudellisuus) mukaan paras palvelukeskus vertailussa kahdeksaan suurimpaan kaupunkiin (taulukko 3). Taulukossa muut kaupungit on anonymisoitu, ja niitä kaikkia merkitään kaupunki x:llä. Osassa palveluista Oulun Konttori sijoittui yksityisen palveluntuottajien huippujen tasolle. Oulun Konttorin tuottavuus ja taloudellisuus on kehittynyt positiivisesti kahden ensimmäisen vuoden aikana, ja benchmarking-tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että strategian käytäntöön vieminen on onnistunut myös liiketaloudellisesta näkökulmasta¹⁰. Teoriaosuus tukee myös suorituskyvyn johtamisen ja -mittaamisen tärkeyttä strategian käytäntöön viemisessä. Strategisten ja operatiivisten yhdenmukaisten tavoitteiden asettaminen ja tavoitteisen seuranta niin yksilö-, tiimi-, prosessi- ja organisaatiotasolla nähdään vaikuttavan keskeisesti henkilöstön sitoutumiseen.

TAULUKKO 3. Painotettu suorituskyky, kaupunkikohtainen vertailu.

Tiivistelmä

Kaupunkikohtainen painotettu suorituskyky

| | Palvelukeskus | | Palvelukeskus + asiakkaat | |
|------------|------------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| | Taloudellisuus palvelukeskus | Tuottavuus palvelukeskus | Taloudellisuus, ml. asiakkaat | Tuottavuus, ml. asiakkaat |
| Kaupunki x | 4 | 6 | 5 | 5 |
| Kaupunki x | 5 | 2 | 3 | 1 |
| Kaupunki x | 8 | 8 | 7 | 6 |
| Kaupunki x | 3 | 4 | 8 | 8 |
| Oulu | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Kaupunki x | 7 | 5 | 2 | 3 |
| Kaupunki x | 6 | 7 | 4 | 4 |
| Kaupunki x | 2 | 3 | 6 | 7 |

¹⁰Taulukko 3: Kaksi ensimmäistä saraketta kuvaavat Oulun Konttorin prosessiosien taloudellisuutta ja tuottavuutta. Taulukossa on esitetty osallistujien keskinäiset sijoitukset. Taloudellisuus on laskettu prosessikohtaisista sijoituksista (kustannukset / avaintapahtumat) ja painotettuna prosessin koolla (kustannuksilla). Tuottavuus on laskettu prosessikohtaisista sijoituksista (avaintapahtumat / HTV) ja painotettuna prosessin koolla (kustannuksilla). Oikeanpuoleisissa sarakeissa on tarkastelunäkökulmana vain palvelukeskus, vasemmanpuoleisissa sarakeissa on mukana myös asiakasorganisaatioissa tehtävän työn osuus. Prosessikohtainen sijoitus vertailuryhmässä on määritelty arviointiasteikolla 1 = paras, 8 = huonoin. Ranking on suhteutettu ja suhteuttavana tekijänä on käytetty prosessin kokoa. Prosessin koko on mitattu sen kustannuksilla. Rankingista ei voi tulkita välimatkoja, esim. kuinka kaukana toiseksi sijoittunut on parhaasta.

Yhteenvedona tutkimusaineiston tuloksista voidaan päätellä, että organisaation toimivuus on hyvä ja organisaation tavoitteet ovat koko henkilöstön tiedossa. Asiakaslähtöinen toimintatapa on omaksuttu. Henkilöstöllä on selkeä kuva organisaation tulevaisuudesta ja organisaation visioon uskotaan. Henkilöstöllä on ymmärrys siitä, mitä muutoksia toimintaympäristössä tapahtuu, ja käsitys, siitä kuinka ympäristön muutos vaikuttaa toimintatapoihin. Koko organisaatiolla on selkeä näkemys siitä, että kehittämissuunnitelmat ovat strategiasta johdettuja. Työn kannalta oleellisen tiedon saaminen koetaan hyväksi. Vastuunjako, yhteistyö, roolit ja tavoitteet koetaan selkeästi määritellyiksi. Esi- miesten tuki ja ohjaus ja omat valtuudet sekä riittävät resurssit tulosten saavuttamiseksi koetaan hyväksi. Osaaminen ja osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet ja arvostus koetaan hyväksi.

Organisaation toimivuustutkimuksen tuloksista nousee selvästi esille se, että Oulun Konttorissa ei ole vielä käytössä systemaattista osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisen linjaukset, osaamiskartoitukset ja kartoituksista johdetut kehittämissuunnitelmat puuttuvat. Erilaisia palkitsemis- ja kannustinmuotoja on jonkin verran kehitetty ja otettu käyttöön, mutta kokonaispalkitsemisjärjestelmä ja tulospalkkiomalli puuttuvat.

Kun tuloksia arvioidaan tapaustutkimuksen Oulun Konttorin näkökulmasta, niistä voidaan päätellä, että käytetyt keinot ovat tukeneet strategian käytäntöön viemistä ja keinoilla on ollut vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen ja tuottavuuden parantumiseen. Käytetyistä keinoista, jotka ovat edistäneet henkilöstön sitoutumista, voidaan nostaa keskeisinä esille yhdessä määritellyt toiminnan arvot ja niiden toimivuus, avoin ja vuorovaikutteinen johtamiskulttuuri, tärkeiden asioiden jatkuva esillä pito sekä niiden tulkitseminen ja jäsentäminen ymmärrettävään muotoon, johdon oman esimerkin näyttäminen sekä mittaristo ja sen systemaattinen seuranta ja palaute. Tutkimuksen tuloksista voidaan myös nähdä, että vuorovaikutteisen sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön sitoutumiseen on ollut suuri ja tukenut strategian käytäntöön viemistä.

Tutkimusten tulokset ovat kautta linjan hyvällä tasolla. Joitakin kehittämiskohteita on kuitenkin nähtävissä. Huomiota tulisi edelleen kiinnittää organisaation johtamiseen, töiden organisointiin ja systemaattiseen osaamisen kehittämiseen. Myös tulospalkkauksen puuttuminen nousee esille, joskin sen puuttumisen vaikutuksia tuloksiin ei voida osoit-

taa. Keskijohdon tukeminen ja tiiviimpi sitominen johtamiseen ja kehittämiseen nousi esille. Myös keskijohdon esimiesvalmiuksien parantaminen tulisi nostaa kehittämiskohdeksi.

6.2 Keskeiset johtopäätökset

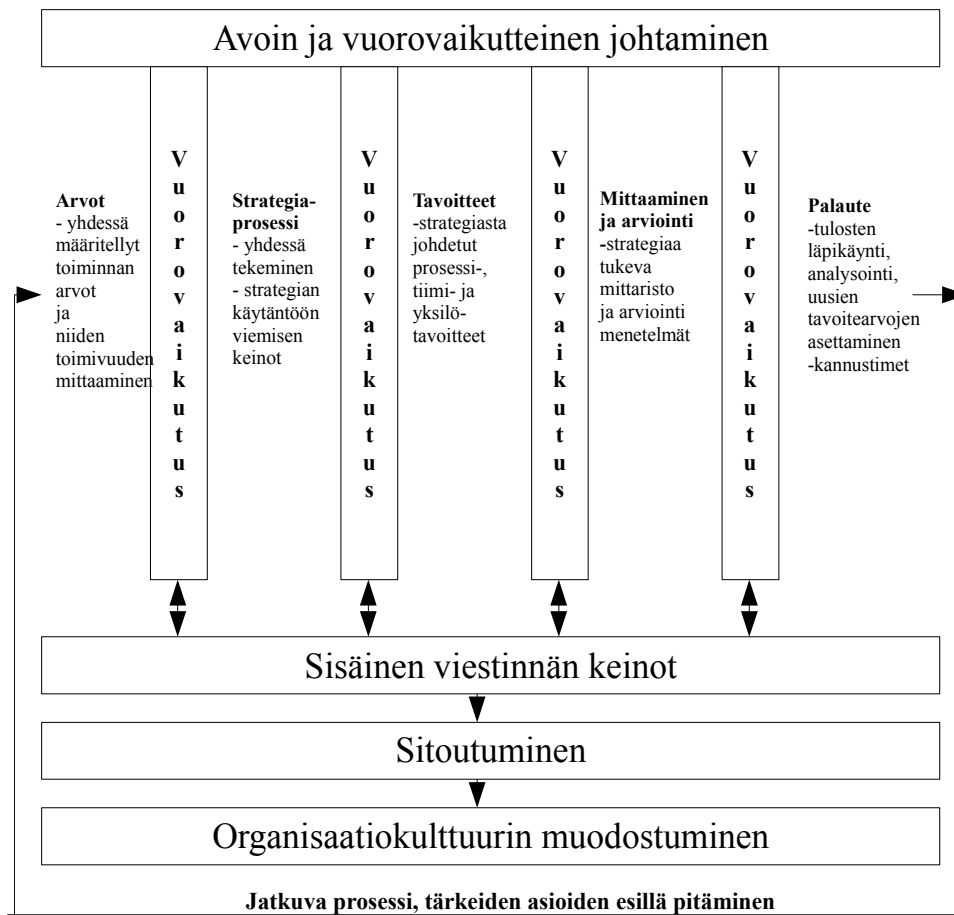
Tutkimuksen johtoajatuksena oli kiteyttää ne tekijät, joilla on keskeinen vaikutus strategian toteutumiseen ja organisaation positiiviseen kehittämiseen (kaavio 13). Strategian käytäntöön viemisessä nähdään keskeisenä johdon yhtenäinen näkemys johtamisesta, joka tässä tutkimuksessa ymmärretään ennen kaikkea johdon sitoutumisena avoimeen ja vuorovaikutteiseen johtamiskulttuuriin. Keskeisenä nähdään myös johdonmukaisuus, selkeät päämäärät, johdon kyky viestiä strategia ymmärrettävästi ja konkretisoida strategia arkipäivän tavoitteiksi ja tekemiseksi.

Yhdessä määriteltyjen arvojen merkitys halutun organisaatiokulttuurin muodostajana tuli vahvasti esiin niin teoriassa kuin tutkimustuloksissakin. Tutkimustuloksista nähdään, että arvoihin sitoutuminen ja niiden mukaan toimiminen näkyvät kaikessa toiminnassa positiivisena kehityksenä.

Tutkimus osoittaa myös mittaamisen ja palautteenannon tärkeyden. Tapaustutkimuksesta voidaan havaita, että Oulun Konttorissa tehdyt arviointitutkimukset ovat edistäneet henkilöstön sitoutumista strategian tavoitteisiin. Sitoutumiseen nähdään vaikuttavan sen, että arviointitutkimusten tulokset analysoidaan, tulokset käydään läpi yhdessä henkilöstön kanssa, tulosten perusteella asetetaan tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista seurataan ja kehityksestä raportoidaan. Arviointitutkimusten ei tulisi koskaan olla irrallaan strategian tavoitteista. Keskeistä on myös se, että toteutettujen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta pystytään seuraamaan. Esimerkiksi tiimikoulutuksen vaikuttavuutta tiimityön kehittämiseen tulisi arvioida erilaisilla mittaamismenetelmillä. Tutkimus vahvisti tiimityön toimintatapana tukevan osaamisen kehittymistä, innovatiivisuutta ja luovuutta sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Tapaustutkimuksen tuloksista ilmenee, että henkilöstölle asetetut tavoitteet ovat työntekijöiden tiedossa. Tutkimustulokset vahvistivat myös, että tiimitoiminta parantaa myös tuloksellisuutta ja tuottavuutta.

Tuloksista voidaan myös vetää johtopäätös, että organisaatiossa tärkeinä pidettyjen asioiden jatkuva esillä pitäminen edistää henkilöstön sitoutumista ja ohjaa toimimaan asioiden edistämiseksi. Tuloksissa tämä korostui siinä, että asetetut tavoitteet olivat hyvin koko henkilöstön tiedossa. Sisäisen viestinnän toimivuus ja erilaisten vuorovaikutuskeinojen ja -kanavien käyttäminen strategian käytäntöön viemisessä on keskeistä henkilöstön sitoutumisen edistämisessä. Tuloksista nähdään, että sisäisen viestinnän avulla voidaan merkittävästi parantaa yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Oulun Konttorissa toteutettujen erilaisten keinojen, kuten tiimien seinätaulut, omat strategiakansiot, valokuvat koko henkilöstöstä, tiimien tehtävien esittelyt ja strategiakartat ovat merkittävästi edistäneet yhteisöllisyyttä ja vahvistaneet ammatti-identiteettiä sekä lisänneet oman työn tärkeäksi kokemisen tunnetta. Johtopäätöksenä voidaan vielä todeta, että käytettyjen keinojen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja halutun organisaatiokulttuurin muodostumiseen ovat keskeisiä.

STRATEGIAN KÄYTÄNTÖÖN VIEMINEN - vuorovaikutus strategiaprosessissa



KAAVIO 12. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttava vuorovaikutteinen strategiaprosessi

6.3 Loppusanat

Professori Marja-Liisa Mankan (2007) mielestä suomalaisen työhyvinvoinnin ja tuottavuustyön olennaisin asia on vallan ja vastuun jakaminen työyhteisössä. Työpaikan koko henkilöstö voi – ja sen myös pitäisi – olla aktiivinen. Yhteistoiminta edistää työhyvinvointia ja tuottavuustyön tekemistä. Mankan artikkelin mukaan mitä enemmän suomalaisilla työpaikoilla siirrytään hierarkkisesta johtajuusmallista itseohjautuvaan malliin, sitä mielekkäämpää työn tekeminen on ja sitä korkeampi on myös työn tuottavuus. Mankan mukaan suomalaisen työelämän suurimmat haasteet ovat työssä jaksaminen ja uudenlaisen johtajuuden ymmärtäminen. Työntekoon pitäisi saada selvemmat tavoitteet ja työpaikoille lisää työniloa. Työhön liittyvä palaute olisi osattava antaa kannustavasti. Tuottavassa johtajuudessa korostuu itseohjautuvuus. Vastuuta jaetaan ja asioista keskustellaan laajemmin. Suomessa puhutaan usein vähättelevästi tällaisesta "ruotsalaisesta diskuteeraamisesta".

Tässä tutkimuksessa tuloksista voidaan päätellä, että johdon aito sitoutuminen organisaation kehittämiseen ja toimivien puitteiden luominen työn tekemiselle ovat keskeisiä asioita organisaation menestymisen kannalta. Henkilöstön itseohjautuvuuden tukeminen ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa organisaation menestymisen kannalta keskeisiin asioihin edistää henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja tästä tuloksena on tuottavuuden kasvu.

Manka kiteyttää artikkelissaan olennaiset asiat organisaation haasteista. Johtamisosaaminen tulee olemaan haaste tulevaisuudessa. Hän myös korostaa vuorovaikutteista johtamista (Manka, 2007). Tämä vaatii johdolta aivan uudenlaista johtamisotetta. Vuorovaikutteinen johtamistapa vaatii johdon itsensä likoon laittamista. Yhdessä tekeminen korostuu ja vaatii myös aikaa niin henkilöstöltä kuin johdoltakin. Tänä päivänä arvojohtaminen on noussut voimakkaasti esille. Arvojen merkitys korostuu vain, mikäli ne toteutuvat käytännössä ja niiden toimivuutta mitataan. Arvojen merkitys katoaa, jos arvot koetaan paperilla oleviksi ja niiden mukaan ei toimita. Johdon toimimista esimerkkinä henkilöstölle on tärkeää. Professori Arja Ropon artikkelin (Informo 2 /2003)

mukaan johtaminen on luottamista. Hänen mukaansa visiota ja strategiaa luodaan koko ajan, ei vain strategiapäivillä.

Tapaustutkimus oli poikkileikkaustilanne Oulun Konttorin kehitysvaiheesta ja sen vuoksi tutkimuksessa nousee voimakkaasi esille myös muutoksen johtaminen. Jos organisaatio haluaa muuttaa toimintakulttuuriaan on erityisen tärkeää, että ensimmäisten vuosien aikana pidetään jatkuvasti esillä niitä asioita mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Kun uuden organisaation toimintamallia halutaan uudistaa se tarkoittaa, että on johdettava myös organisaatiokulttuurin muutosta. Yleensä perustettuihin taloushallinnon palvelukeskuksiin siirtynyt henkilöstö on siirtynyt eri yksiköistä, joissa johtamiskulttuuri, organisaatiokulttuurit ja toimintatavat poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan. Uuden yksikön haasteeksi muodostuukin halutun yhtenäisen organisaatiokulttuurin rakentaminen, joka on hidasta ja vaatii useita vuosia. Systemaattisella muutosten johtamisella ja muutosten sujavuudella on keskeinen vaikutus siihen, miten organisaatio alkaa toimia ja kehittymään. Tärkeää on arvioida muutostarpeet ja laatia systemaattinen suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Muutosjohtamisen tavoitteina ovat muutosta ja oppimisesta edistävän ilmapiirin luominen ja henkilöstön sitouttaminen kehittämistavoitteisiin. Yhä nopeammat toimintaympäristön muutokset edellyttävät organisaatiolta reagointikykyä ja joustavuutta; nykyään puhutaankin paljon jo "strategisesta ketteryydestä". Muutosjohtamisella ja joustavilla toimintamalleilla voidaan luoda edellytykset vastata yhä nopeammin tapahtuviin toimintaympäristön muutoksiin.

Taloushallinnon palvelukeskuksista on tehty tutkimuksia useista eri näkökulmista. Jatkotutkimuksen näkökulmasta uusittu poikkileikkaustutkimus Oulun Konttorista muutama vuoden päästä olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

LÄHTEET

Aaltonen, Petri (2007): ADOPTION OF STRATEGIC GOALS, EXPLORING THE SUCCESS OF STRATEGY IMPLEMENTATION THROUGH ORGANIZATIONAL ACTIVITIES. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral Dissertation Series 2007/3. Espoo.

Freedman, Mike ja Tregoe, Benjamin B. (2003): Strategisen johtamisen taito. Alkuperäisteos: The Art and Discipline of Strategic Leadership. Mynäprint Oy. Rastor yhtiöt. Helsinki.

Grönfors, Terttu (1996): Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teoriat ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. 2. suomenkielinen painos. Tumma-
vuoren kirjapaino. Vantaa.

Hamel, Cary (2007): Johtamisen tulevaisuus. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki. Englanninkielinen alkuteos: The Future of Management. Käännös: Jorma Alanen

Hirsjärvi, Sirkka ja Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula (2007): Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. 13., osin uudistettu painos. Keuruu.

Juholin, Elisa 2006: Comunicare. Viestintä strategiasta käytäntöön.4. Uudistettu painos. WS Bookwell. Porvoo.

Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti (2006): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi Aavaranta-sarja n:o 51. PS-kustannus. 3.painos. WS Bookwell Oy. Juva.

Juuti, Pauli (2004): Suomalainen yritys - henkilöstön tärkein voimavara. Näkökulmia lähitulevaisuuteen. Aavaranta-sarja. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, Pauli (2001): Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. PS-kustannus. WS Bookwell Oy. Juva.

Kamesky, Mika (2008): Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Kaplan, Robert S. ja Norton David P. (2002): Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Karlöf, Bengt (2004): Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Ruotsin Kielestä alkuteoksesta Effektivitet i ledning. Företagsekonomins sagnade kärna suomennanut Maarit Tillman. Kustantaja Edita Publishing Oy. Edita Prisma Oy. Helsinki.

Kauppinen, Tero J. (2006): Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Kustantaja Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lindroos, Jan-Erik ja Lohivesi, Kari (2004): Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.

Lönnqvist, Jouko (2007): Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus. 4. painos. Edita Prisma Oy. Helsinki.

Mantere ja Aaltonen ja Ikävalko ja Hämäläinen ja Suominen ja Teikari (2006): Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Kauppakamarisarja. Edita Prisma Oy. Helsinki.

Malmi, Teemu ja Peltola, Jukka ja Toivanen, Jouko (2006): Balanced Scorecard, rakenne ja sovelta tehokkaasti. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 25. 5. uudistettu painos. Kustantaja Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, and Lampel, Joseph (1998). Strategy Safari. Prentice Hall.

Näsi, Juha ja Aunola Manu (2002): Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metsäteollisuuden Kustannus Oy. Tampere paino Oy. Tampere.

Partanen Vesa (2007): Talousviestintä johtamisen tukena. Kustantaja Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Pellinen, Jukka (2005): Talousjohtaminen. Kustantaja Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Perkka-Jortikka, Katriina (2005): Kasva tosi johtajaksi. Kustantaja: Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki

Rannikko, Pasi-Heikki (2005): Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopainos Oy – Juvenes Print. Tampere.

Salminen, Ari (2004): Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki

Santalainen, Timo (2008): Strateginen ajattelu. 2.painos. Talentum. Karisto Oy. Helsinki.

Sarala, Urpo ja Sarala, Anita (1996): Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2. painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-paino. Tampere.

Shonk, James H. (1994) : Tiimipohjaiset organisaatiot: Oy Rastor Ab. Helsinki. Suomentaja: Inkeri Palmroth. Alkuperäisen teoksen nimi: Team- Baced Organizations: Developing a Successful Team Environment. Authorized translation from the English language edition published by Business One irwin.

Sotarauta, Markku (1996): Kohti epäselvyyksien hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Acta Futura Fennica No 6. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Stenvall, Jari ja Virtanen Petri (2007): Muutosta johtamassa. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti (2007): Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. 8. painos.. Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomikorpi, Sinikka (2005) : Kohti hallinnollisen ajattelukyvyn mallia. AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA. HELSINGIN YLIOPISTO. VALTIOTIETEELLINEN TIEDEKUNTA.

Ulrich, Dave (2007): Henkilöstöjohtamisella huipulle. Englanninkielinen alkuteos: Human Resource Champions. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Valtanen, Juha ja Lamminpää, Kirsi ja Akola, Elisa ja Heinonen, Jarna ja Malinen, Pasi ja Westergård, Marjo (2006): Henkilöstön kehittämisen opas. C2 2006. Turun Kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus.

Vanhala, Sinikka ja Laukkanen, Mauri ja Koskinen, Antero (2002): Liiketoiminta ja johtaminen. 3. Uudistettu painos. Ky-Palvelu Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala Riitta (2002): Henkilöstöjohtaminen. 2. tarkistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, Riitta (2006): Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Toinen painos. Inforviestintä Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

W.Chan Kim ja Rene`e Mauborgne (2006): Sinisen meren strategia. 2.painos. Käännös Maarit Tillman. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Elektroniset lähteet

<http://www.google.fi/>

Anttila, Pirkko. Tutkimuksen logiikka ja strategiset valinnat. Paradigman käsite. Päätelyyn logiikat.

http://216.239.59.104/search?q=cache:ka5_mGxOehkJ:www.ulapland.fi/includes/file_download.asp%3Fdeptid%3D17678%26fileid%3D8131%26file%3D20060307130418.ppt+induktiivinen+p%C3%A4%C3%A4ttelyjahl=fjact=clnkjacd=9jagl=fi. Viitattu 25.10.2008.

Eriksson, Päivi ja Koistinen, Katri (2005): Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisu 4:2005. Savion Kirjapaino Oy. Kerava. www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf – Viitattu 24.10.2008.

Heinonen, Jarna ja Paasio, Kaisu (2005): Sisäinen Yrittäjäyys kuntatyössä. Kunnallissalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 48. Pole-Kuntatieto Oy. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala. <http://www.kaks.fi/julkaisut/default.aspx>. Viitattu 1.10.2008.

Keskinen, Soili (2005): ALAISTAITO. Kunnallissalan kehittämissäätöön. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-Kuntatieto Oy. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala. <http://www.kaks.fi/julkaisut/default.aspx>. Viitattu 21.10.2008.

Oiva, Annukka (2007): Strategiakeskeinen kyvykkyyden ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Oulun Yliopisto. Oulu.

[Http://herkules oulu.fi/issn03553213/](http://herkules oulu.fi/issn03553213/) Viitattu 19.4.2008

Työturvallisuuskeskus (2007): Vallan ja vastuun jakaminen edistävät tuottavuustyötä ja hyvinvointia. Marja-Liisa Manka.

http://www.tyoturva.fi/tuottavuustyota/tietoa/artikkeleita/2007/marja_liisa_manka.html

Viitattu 9.11.2008

Muut lähteet

Humancapital nro 31. (2007): Johtaminen, strategia, uudistuminen. Tahdolla ja taidolla tuloksia. Talent Partners.

Humancapital nro 30. (2006): Johtaminen, strategia, uudistuminen. Sanoista Tekoihin. Talent Partners.

Informo nro 2 (2003): Arja Ropon artikkeli. Asiantuntijoiden johtaminen ei ole harmoniaa vaan särmää.