



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MARIA WALLENIOUS
TOIMINNAN TEHOSTAMINEN OPPIIVAN ORGANISAATION
KAUTTA

Diplomityö

Tarkastaja: Dosentti TkT Heli Aramo-
Immonen

Tarkastaja ja aihe hyväksytty Talou-
den ja rakentamisen tiedekuntaneu-
voston kokouksessa 27. maaliskuuta
2017

TIIVISTELMÄ

MARIA WALLENIOUS: Toiminnan tehostaminen oppivan organisaation kautta
Tampereen teknillinen yliopisto
Diplomityö, 154 sivua, 10 liitesivua
Marraskuu 2017
Johtamisen ja tietotekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Pääaine: Tuotantotalous
Tarkastaja: dosentti TKT, Heli Aramo-Immonen

Avainsanat: kunnallinen toimintaympäristö, palvelujen johtaminen, toiminnan tehostaminen, tietojohdaminen, oppiva organisaatio

Tutkimus suoritettiin anonymisti eteläsuomalaisessa kohdekaupungissa, jossa oli taruttu tuottavuuden parantamisen tarpeisiin sekä haasteisiin. Muutaman vuoden takaiseen palvelustrategiaan liittyen kohdekaupungissa oli lähdetty selvittämään kaupungin tarjoamia palveluja, niiden tuottamista ja vaihtoehtoisia tuotantotapoja. Myös tutkimusyksikkö Tilapalvelut sai oman selvityshankkeen, palvelujen ulkoistamisen tutkimisen. Kohdekaupungissa päätettiin Tilapalvelujen osalta monien vaiheiden kautta jatkaa palvelujen tuottamista omana työnä, mutta toimintaa tehostaen.

Tutkimuksen tavoitteena oli laatia kokonaiskuva ja saada syvällisempi ymmärrys Tilapalvelujen nykyisestä tilanteesta. Tarkoituksena oli selvittää kohdeyksikön palvelutuotannon tehostamista ja ohjeistusta sekä dokumentoida Tilapalveluille asetettujen tavoitteiden historia. Toiseksi tavoitteeksi asetettiin oppivan organisaation mahdollisuuksien tutkiminen vaihtoehtoisena tehostamiskeinona. Tarkoituksena oli selvittää, mikä oppiva organisaatio on ja millä tavoin se kohdeyksikössä nykyisin esiintyy. Tavoitteena oli myös löytää kunnallisen toimintaympäristön asettamia keskeisiä edellytyksiä tai rajoituksia kohdeyksikön toimintaan. Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Teoreettisen viitekehysten sisällä tutkittiin ensin kirjallisuutta ja sitä hyödyntämällä suoritettiin toinen, tutkimuksen empiirinen osa. Aineistona toiminnan kehittämisen tarkastelussa käytettiin dokumentteja ja oppivan organisaation nykyistä esiintymistä mitattiin henkilöstökyselyllä.

Tilapalvelut on osa kuntaorganisaatiota, jota ohjaa lainsäädäntö ja muut julkiset toimenpiteet; esimerkiksi kunnan toimintaa markkinoilla on rajoitettu. Lisäksi kunnallisen toiminnan tarkoitus ei ole tuottaa voittoa vaan vaikuttavuutta. Vaikka kohdeyksikkö ei toimi vapailla markkinoilla, on se mukana laajennetussa kilpailussa, joten esimerkiksi laadun varmistaminen on sille tärkeää. Kunnan toimintaa ohjaa valtuusto, jonka tehtävänä on laatia strategia kunnan tavoitteista. Tilapalveluiden on organisaation osana noudatettava kaupungissa laadittuja strategioita ja myös muita ohjeita.

Tilapalveluissa jo tehdyt ja tulevaisuudessa tehtävät tehostamistoimenpiteet vaativat, mutta myös mahdollistavat osaamisen kehittämistä sekä uuden oppimista. Oppivan organisaation tila Tilapalveluissa osoittautui keskinkertaiseksi. Vaikka oppivan organisaation mallia ei voida kokonaisuudessaan ottaa käyttöön, eri osatekijöiden parantamisen kautta voidaan osaamisen ja jatkuvan oppimisen myönteistä ilmapiiriä ja keinoja edistää. Kehittämistä tukee kohdekaupungin myönteinen suhtautuminen oppimiseen ja koulutukseen, sekä osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan arvostus sekä ymmärrys sen tärkeydestä hyvälle palvelutuotannolle.

ABSTRACT

MARIA WALLENIOUS: Intensification of the operation through the learning organization

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 154 pages, 10 Appendix pages

November 2017

Master's Degree Programme in Management and Information Technology

Major: Industrial Engineering and Management

Examiner: Docent D.Sc. Heli Aramo-Immonen

Keywords: municipal environment, service management, operation intensification, knowledge management, learning organization

Survey was carried out anonymously in a town of southern Finland in which was already taken actions for needs and challenges of productivity. According to service strategy few years ago town has started activities to clarifying of the services provided by the town and producing them. Also unit of Tilapalvelut got own project to clarify outsourcing of service. In the target city were decided to continue Tilapalvelut as an internal service provider but it needs to be more efficiency.

The aim of the study was to produce a complete picture and to gain an understanding of the current state of the Tilapalvelut. The aim was to clarify the efficiency and guidance of the target unit's service production. Second goal was to find out possibilities of the learning organization as an alternative means of efficiency. The aim was to find out what learning organization is and how it is present in the target unit. The aim also was to find the main preconditions appointed by the municipal environment or restrictions on the operation of the target unit. The study was carried out at two stages. Within the theoretical reference framework, literature was first studied and second empiric part of the study was performed by utilising it. Documents were used as material for the review of business development and the current performance of the learning organization was measured by a personnel survey.

Tilapalvelut are part of the municipality organization governed by legislation and other public functions; for example the operation of the municipality on the market has been limited. In addition the purpose of municipal activity is not to make profits but to be effectiveness. Even though the target unit does not operate on the free market, it is along in the extended competition so it is important to it for example to secure quality. The operation of the municipality is guided by the council whose mission is to generate the strategy for goals of municipal. Tilapalvelut as the part of the organization, services must comply with the strategies developed by the town and other instructions.

The intensifying measures already done in the Tilapalvelut and to be done in the future require developing of the know-how but also making possible and the learning a new one. The state of the learning organization in Tilapalvelut proved to be medium. Even if the model of the learning organization cannot be implemented, the improvement of the various components can stimulate the positive atmosphere and means of knowledge and continuous learning. The developing is supported by the positive attitude of the target city for learning and education and by appreciation of competent and skilled staff and by understanding of its importance to the good production of services.

ALKUSANAT

Opiskeluaikani on antanut minulle paljon. Olen kartuttanut ammatillista osaamistani, saanut uusia kokemuksia ja tavannut ihania ihmisiä. Kiitos opiskelujeni mahdollistamisesta ja loppuunsaattamisesta kuuluu perheelleni, Kimmolle ja lapsilleni Akseliinalle, Eerikille ja Adelmiinalle. Ilman teidän kannustustanne ja kärsivällisyyttänne projekti ei olisi onnistunut. Lämmin kiitos myös vanhemmilleni ja tädilleni tuesta sekä isoista ja pienistä teoista, jotka ovat vapauttaneet aikaani opiskeluun. Kiitos myös opiskelukavereille, ystäville ja muille sukulaisille avusta ja tsempeistä.

Haluan kiittää dosentti TkT Heli Aramo-Immosta arvokkaista ohjeista, joiden avulla diplomityö saatiin päätökseen. Kiitos kuuluu myös kaikille kyselyhaastatteluun vastanneille ja Pekalle, joka mahdollisti työn toteutuksen kohdeyksikössä.

KIITOS.

Salossa, 18.11.2017

Maria Wallenius

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	4
1.3	Tutkimuksen laajuus ja rakenne.....	5
2.	KUNNALLINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	8
2.1	Julkisen toiminnan määrittely ja luonne.....	8
2.2	Kunta osana julkisen hallinnon rakennetta.....	11
2.3	Kunnan tehtävät.....	14
2.4	Kunnan johtaminen, rakenne ja talous	18
2.5	Strateginen johtaminen.....	23
3.	PALVELUJEN TEHOSTAMINEN	28
3.1	Palvelujen luonne ja jaottelu	28
3.2	Palvelujen laatu	33
3.3	Palvelujen ulkoistaminen	38
3.4	Tuloksellisuus ja sen osatekijät.....	44
3.5	Palvelujen tuottavuuden ja tehokkuuden piirteitä	50
4.	OPPIVAN ORGANISAATION MAHDOLLISUUDET	55
4.1	Tieto ja osaaminen	55
4.2	Organisaatioiden oppiminen	60
4.3	Oppivan organisaation periaatteet.....	66
4.4	Aineeton pääoma ja sen mittaaminen.....	74
5.	TUTKIMUKSEN ESITTELY	77
5.1	Tutkimusstrategia ja -prosessi.....	77
5.2	Tiedonkeruu ja -analyysi.....	81
5.2.1	Kohdekaupungin dokumentit.....	81
5.2.2	Henkilökunnan kysely.....	83
5.3	Tutkimukset luotettavuus, validiteetti ja reliabiliteetti.....	92
6.	TULOKSET	95
6.1	Dokumenttiaineistosta kerätyt tulokset	95
6.2	Kyselytutkimukset tulokset.....	100
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET	142
	LÄHTEET.....	144

LIITE A: HENKILÖSTÖKYSelyn SAATEKIRJE

LIITE B: HENKILÖSTÖKYSelyn TULOKSET

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Kunnan palvelutarjooman luokittelu palveluryhmiin (mukaillen Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016,s.40).</i>	3
Kuva 2.	<i>Tutkimusprosessin kulku.</i>	6
Kuva 3.	<i>Hyvinvointikolmio (mukaillen Helander 1998, s.28).</i>	10
Kuva 4.	<i>Julkisen hallinnon hierarkia (mukaillen Pekkola et al. 2016, s.101).</i>	11
Kuva 5.	<i>Julkinen hallintorakenne Suomessa (mukaillen www.suomi.fi, Valtion hallintojärjestelmä).</i>	12
Kuva 6.	<i>Kuntien toimialojen ja tehtävien kokonaisuus (mukaillen Majoinen et al. 2008, s.28).</i>	15
Kuva 7.	<i>Kuntien palvelujen järjestäminen (mukaillen Salenius & Sallinen 2012, s.9).</i>	18
Kuva 8.	<i>Kuntien johtaminen ja hallinta (mukaillen Sallinen 2015, s.6).</i>	19
Kuva 9.	<i>Kunnan organisaation perusmalli (mukaillen Sallinen & Vainionpää 2015, s.15).</i>	20
Kuva 10.	<i>Kolmen perusstrategian muodostuminen (mukaillen Porter 2006, s.76).</i>	26
Kuva 11.	<i>Palveluiden jaottelu ensimmäisen teeman, palvelutoimen luonteen ymmärtäminen, perusteella (mukaillen Lovelock 1983 ; Lönnqvist et al. 2010, s.42).</i>	30
Kuva 12.	<i>Palvelujen luokittelu palveluprosessimallin mukaan (mukaillen Brax 2007, s.17 ; Lönnqvist et al. 2010, s.45 ; Silvestro et al. 1992, s.73).</i>	31
Kuva 13.	<i>Palvelualojen luokittelu OECD:n mukaan (mukaillen Lönnqvist et al. 2010, s.49 ; Suutari 2005, s.8).</i>	32
Kuva 14.	<i>Koetun kokonaislaadun rakentuminen. (mukaillen Grönroos 2009, s.105).</i>	34
Kuva 15.	<i>Laadun kuiluanalyysi (mukaillen Grönroos 2009, s.144 ; Parasuraman et al. 1985, s.44 ; Zeithaml et al. 1988, s.36).</i>	36
Kuva 16.	<i>Laadun merkitys yritykselle (mukaillen Lecklin 2006, s.25).</i>	38
Kuva 17.	<i>Kannattavuuden tekijät Loggenberg van & Cucchiaron 1982 mukaan (mukaillen Lönnqvist et al. s.82 ; Uusi-Rauva 1997, s.32).</i>	45
Kuva 18.	<i>Tuottavuus ja lähikäsitteet (mukaillen Lönnqvist et al 2010, s.85).</i>	48
Kuva 19.	<i>Strateginen johtamisansa (mukaillen Grönroos 2009, s.252).</i>	51
Kuva 20.	<i>Palvelun tuottavuuden malli, perustuen Ojasalon kuvioon vuodelta1999 (Grönroos 2009, s.293 ; Grönroos & Ojasalo 2004, s.418).</i>	53
Kuva 21.	<i>Tietohierarkia (mukaillen Hawryszkiewicz 2009, ss.73 ; Sydänmaanlakka 2000, s.177).</i>	57
Kuva 22.	<i>Osaamispyramidi yrityksessä (mukaillen Viitala & Jylhä 2013, s.297 ; Long & Vickers-Koch 1995, s.14).</i>	59

Kuva 23.	<i>Oppimisen portaat (mukaillen Sydänmaanlakka 2000, s.32).....</i>	<i>61</i>
Kuva 24.	<i>Oppimisprosessi Kolbin (1984) mallin mukaan (mukaillen Järvinen et al. 2002, s.90).</i>	<i>62</i>
Kuva 25.	<i>Oppimisen SECI-malli ja ba-konsepti (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, s.62; Nonaka & Konno 1998, s.43,46).</i>	<i>63</i>
Kuva 26.	<i>Yksi- ja kaksisilmukkainen oppiminen ja deuterio-oppiminen (mukaillen Argyris 1994, s.8 ; Viitala & Jylhä 2013, s.300).....</i>	<i>65</i>
Kuva 27.	<i>Ekspansiivinen oppimissykli oppimistekoiseen (mukaillen Engeström 2004, s.61).</i>	<i>66</i>
Kuva 28.	<i>Oppivan laatuorganisaation kehitysalueet (mukaillen Sarala & Sarala 2001, s.70).....</i>	<i>69</i>
Kuva 29.	<i>Oppivan organisaation timantti (mukaillen Moilanen 2001, s.74).</i>	<i>70</i>
Kuva 30.	<i>Learning organization action imperatives -malli (Watkins & Marsick 1993, s.10 ; Watkins & Marsick 1996, s.5).</i>	<i>72</i>
Kuva 31.	<i>Aineeton pääoma (mukaillen Lönnqvist et al. 2005, ss. 31 ; Roos et al. 2006, s.13).</i>	<i>75</i>
Kuva 32.	<i>Case-tutkimus, vaiheet Yinin (1994) mukaan (mukaillen Kananen 2013, s.59).</i>	<i>81</i>
Kuva 33.	<i>Kyselyyn vastanneiden jakautuminen Tilapalvelun eri yksiköissä.</i>	<i>101</i>
Kuva 34.	<i>Mediaanit ja keskiarvot väittämälle koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan jatkuvasti.....</i>	<i>102</i>
Kuva 35.	<i>Suhteelliset frekvenssit väittämälle koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan jatkuvasti.....</i>	<i>102</i>
Kuva 36.	<i>Mediaanit ja keskiarvot väittämälle oppimisen järjestelmien/mallien rakentamiseen panostetaan meillä paljon.</i>	<i>103</i>
Kuva 37.	<i>Suhteelliset frekvenssit väittämälle oppimisen järjestelmien/mallien rakentamiseen panostetaan meillä paljon.</i>	<i>103</i>
Kuva 38.	<i>Kuva xx. Mediaanit ja keskiarvot väittämälle oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan.</i>	<i>104</i>
Kuva 39.	<i>Suhteelliset frekvenssit väittämälle oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan.</i>	<i>104</i>
Kuva 40.	<i>Mediaanit ja keskiarvot väittämälle organisaatiossamme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet.....</i>	<i>105</i>
Kuva 41.	<i>Suhteelliset frekvenssit väittämälle organisaatiossamme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet.....</i>	<i>105</i>
Kuva 42.	<i>Mediaanit ja keskiarvot väittämälle koen, että johto arvostaa oppimistani.</i>	<i>106</i>
Kuva 43.	<i>Suhteelliset frekvenssit väittämälle koen, että johto arvostaa oppimistani.</i>	<i>106</i>
Kuva 44.	<i>Mediaanit ja keskiarvot väittämälle johto tukee ja kannustaa oppimistani.</i>	<i>107</i>

Kuva 45.	<i>Suhteelliset frekvenssit väittämälle johto tukee ja kannustaa oppimistani.</i>	107
Kuva 46.	<i>Mediaanit ja keskiarvot väittämälle tunnen, että ammattitaitooni luotetaan.</i>	108
Kuva 47.	<i>Suhteelliset frekvenssit väittämälle tunnen, että ammattitaitooni luotetaan.</i>	108
Kuva 48.	<i>Mediaanit ja keskiarvot väittämälle esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää.</i>	109
Kuva 49.	<i>Suhteelliset frekvenssit väittämälle esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää.</i>	109
Kuva 50.	<i>Mediaanit ja keskiarvot oppivan organisaation pikatestille.</i>	110
Kuva 51.	<i>Suhteelliset frekvenssit oppivan organisaation pikatestille.</i>	111
Kuva 52.	<i>Jatkuvat oppimismahdollisuudet ulottuvuuden vastausten mediaanit.</i>	113
Kuva 53.	<i>Jatkuvat oppimismahdollisuudet ulottuvuuden vastausten keskiarvot.</i>	113
Kuva 54.	<i>Väittämän Tilapalveluissa oppimisesta palkitaan suhteelliset frekvenssit.</i>	114
Kuva 55.	<i>Väittämän Tilapalveluissa on mahdollisuus saada rahaa ja muita resursseja oppimisensa tueksi suhteelliset frekvenssit.</i>	114
Kuva 56.	<i>Väittämän Tilapalveluissa ihmiset auttavat toisiaan oppimaan suhteelliset frekvenssit.</i>	115
Kuva 57.	<i>Kysely ja dialogi ulottuvuuden vastausten mediaanit.</i>	116
Kuva 58.	<i>Kysely ja dialogi ulottuvuuden vastausten keskiarvot.</i>	116
Kuva 59.	<i>Väittämän Tilapalveluissa ihmiset kohtelevat toisiaan kunnioittavasti suhteelliset frekvenssit.</i>	117
Kuva 60.	<i>Väittämän Tilapalveluissa rohkaistaan esittämään kysymys, ”miksi”, riippumatta työntekijän roolista tai organisaatiotasosta.</i>	117
Kuva 61.	<i>Väittämän kun henkilöt Tilapalveluissa esittävät näkemyksiä, he kysyvät aina myös muiden mielipidettä suhteelliset frekvenssit.</i>	118
Kuva 62.	<i>Yhteistyön ja tiimioppimisen ulottuvuuden vastausten mediaanit.</i>	119
Kuva 63.	<i>Yhteistyön ja tiimioppimisen ulottuvuuden vastausten keskiarvot.</i>	119
Kuva 64.	<i>Väittämän Tilapalveluissa tiimit/ryhmät palkitaan saavutuksistaan tiiminä tai ryhmänä suhteelliset frekvenssit.</i>	120
Kuva 65.	<i>Väittämän Tilapalveluissa tiimit/ryhmät keskittyvät sekä ryhmän tehtävään että ryhmän hyvään toimintaan suhteelliset frekvenssit.</i>	120
Kuva 66.	<i>Väittämän Tilapalveluissa kulttuuri-, rooli- ja muista eroista huolimatta tiimit/ryhmät kohtelevat jäseniään yhdenvertaisina suhteelliset frekvenssit.</i>	121
Kuva 67.	<i>Oppimisen tallentamisen järjestelmät ulottuvuuden vastausten mediaanit.</i>	122

Kuva 68.	<i>Oppimisen tallentamisen järjestelmät ulottuvuuden vastausten keskiarvot.....</i>	<i>122</i>
Kuva 69.	<i>Väittämän Tilapalveluiden kokemukset ja opetukset (lessons learned) ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla vastausten suhteelliset frekvenssit.</i>	<i>123</i>
Kuva 70.	<i>Väittämän Tilapalveluissa työntekijöiden osaamisesta ylläpidetään ajantasaista tietokantaa suhteelliset frekvenssit.</i>	<i>123</i>
Kuva 71.	<i>Ihmisen voimaannuttaminen kohti yhteistä visiota ulottuvuuden vastausten mediaanit.</i>	<i>124</i>
Kuva 72.	<i>Ihmisten voimaannuttaminen kohti yhteistä visiota ulottuvuuden vastausten keskiarvot.</i>	<i>125</i>
Kuva 73.	<i>Väittämän Tilapalvelut antaa tunnustusta aloitteellisuudesta suhteelliset frekvenssit.</i>	<i>125</i>
Kuva 74.	<i>Väittämän Tilapalvelut tukee harkittuja riskejä ottavia työntekijöitä suhteelliset frekvenssit.....</i>	<i>126</i>
Kuva 75.	<i>Organisaation yhdistäminen sen ympäristöön ulottuvuuden mediaanit.</i>	<i>127</i>
Kuva 76.	<i>Organisaation yhdistäminen sen ympäristöön ulottuvuuden keskiarvot.....</i>	<i>127</i>
Kuva 77.	<i>Väittämän Tilapalvelut työskentelee yhdessä ulkopuolisten tahojen kanssa tyydyttääkseen keskinäisiä tarpeita suhteelliset frekvenssit.</i>	<i>128</i>
Kuva 78.	<i>Johtajuuden tarjoaminen ulottuvuuden vastausten mediaanit.</i>	<i>129</i>
Kuva 79.	<i>Johtajuuden tarjoaminen ulottuvuuden vastausten keskiarvot.....</i>	<i>129</i>
Kuva 80.	<i>Väittämän Tilapalveluissa johtajat tukevat oppimismahdollisuuksia ja koulutuksia koskevia pyyntöjä suhteelliset frekvenssit.</i>	<i>130</i>
Kuva 81.	<i>Väittämän Tilapalveluissa johtajat tukevat oppimismahdollisuuksia ja koulutuksia koskevia pyyntöjä suhteelliset frekvenssit.</i>	<i>130</i>
Kuva 82.	<i>Oppimisympäristökysymysten osan 1 vastausten mediaanit.</i>	<i>131</i>
Kuva 83.	<i>Oppimisympäristökysymysten osan 1 vastausten keskiarvot.....</i>	<i>131</i>
Kuva 84.	<i>Oppimisympäristökysymysten osan 2 (käänteinen) vastausten mediaanit.</i>	<i>132</i>
Kuva 85.	<i>Oppimisympäristökysymysten osan 2 (käänteinen) vastausten keskiarvot.....</i>	<i>132</i>
Kuva 86.	<i>Tilapalveluissa uusia ideoita ja ehdotuksia pidetään suuressa arvossa väittämän suhteelliset frekvenssit.....</i>	<i>133</i>
Kuva 87.	<i>Tilapalveluissa henkilöitä kannustetaan kokeilemaan jatkuvasti uusia asioita väittämän suhteelliset frekvenssit.</i>	<i>134</i>
Kuva 88.	<i>Tilapalveluissa henkilöiden on helpompi olla välittämättä ongelmista kuin ehdottaa parannuksia väittämän suhteelliset frekvenssit.</i>	<i>134</i>

- Kuva 89.** *Tilapalveluissa kaikkien henkilöiden, tehtävästä tai organisaatiotasosta riippumatta, odotetaan ratkaisevan ongelmia ja tarjoavan ratkaisuja väittämän suhteelliset frekvenssit. 135*
- Kuva 90.** *Tilapalveluissa pysyvän tilanteen säilyminen koetaan tärkeämmäksi kuin uusien asioiden oppiminen väittämän suhteelliset frekvenssit. 136*
- Kuva 91.** *Tilapalveluissa työtehtäviin osoitetaan henkilöt, jotka suoriutuvat niistä ilman virheitä väittämän suhteelliset frekvenssit. 137*
- Kuva 92.** *Tilapalvelut ei kannusta työntekijöitään yrittämään tehtäviä, joissa työntekijän suoriutuminen onnistuneesti on epävarmaa väittämän suhteelliset frekvenssit. 137*
- Kuva 93.** *Tilapalveluissa tiimissäni/ryhmässäni koulutuksessa käyneet henkilöt jakavat opitut asiat muiden tiimiläisten tai ryhmäläisten kanssa väittämän suhteelliset frekvenssit. 138*
- Kuva 94.** *Tilapalveluissa tiimini/ryhmäni jäsenet ovat avoimia uusille ideoille ja ehdotuksille väittämän suhteelliset frekvenssit. 139*

1. JOHDANTO

Kunnallinen hallinto on suurimmassa myllerryksessä koko Suomen itsenäisyyden aikana. Toisaalta muutokset ovat luonnollisia, toiminnan ja rakenteiden on kehityttävä vastamaan ympäristön muutoksia. (Haveri et al. 2009, s.26,30) Kunnan haasteet liittyvät julkisten palvelujen tarjonnan, rahoituksen ja laadun turvaamiseen (Sydänmaanlakka 2015, s.130). Palvelujen saatavuutta voidaan vahvistaa ja myös menojen kasvua hidastaa parantamalla tuottavuutta. Esimerkiksi ikääntyvät asukkaat, kilpailu osaavasta henkilökunnasta sekä niukkenevat taloudelliset resurssit aiheuttavat toimintojen tehostamisen painetta. (www.vm.fi, Kuntatuottavuus ja tuloksellisuus)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yhteiskunnan pitemmän aikavälin tarkastelussa suomalaista kunnallishallintoa voidaan pitää menestyksekkäänä. Kunnat ovat tarjonneet kansalaisille mahdollisuuden vaikuttamiseen ja paikallisten asioiden ajamiseen sekä hoitaneet mallikkaasti vaativia ja monipuolisia tehtäviä. Menestys on perustunut viime vuosikymmeninä esimerkiksi työnmarkkinoiden ylitarjontaan ja kunta-alan työn arvostukseen, jolloin kunnat ovat saaneet asiantuntevaa ja motivoitunutta työvoimaa palkkalistoilleen. Myös resurssit ovat muutamia notkahduksia lukuun ottamatta olleet kasvussa. Samoin menestystä on auttanut palvelutarpeiden muutosten melko helppo etukäteisarviointi teollisuusyhteiskunnan aikana. Myös työnjako yhteiskunnan eri tahojen kesken on ollut selkeä, samoin kuin sektorikohmainen ja hierarkkinen organisaatio on toiminut oleellisena tyyppinä palvelujen järjestämisessä, ja edustuksellinen demokratia on onnistunut tukemaan päätöksentekoa. (Haveri et al. 2009, ss.26-27)

1990-luvulle asti kuntien toimintaympäristö oli melko yksinkertainen ja sen hallintaan sopivat jo sopivaksi todetut tutut ja selkeät toimintamallit. Nykytilanne on kuitenkin erilainen ja onkin tärkeää huomata, että vanhat periaatteet eivät enää toimi yhtä hyvin kuin ennen tai ne ovat jopa käyttökeltottomia. Tämä aiheuttaa epävarmuutta kuntien etsiessä toimivampia malleja ja rakenteita. Kuntiin kohdistuvia muutosvoimia on paljon. Perinteinen toimijarooli on muuttunut, kun kuntien toimintaympäristöön on ilmaantunut uusia tekijöitä. Seutukunnat, säätiöt, yksityisten ja kuntien yhdessä omistamia yhtiöt ovat ottaneet hoitaakseen aikaisemmin kunnalle kuuluvia tehtäviä. Talouden muutoksen ja globalisaation myötä kunnan alueelta tutut paikalliset toimijat ovat joutuneet lopettamaan toimintansa tai ne ovat yhdistyneet isompiin kansainvälisiin yksiköihin, ja äkkiä kunnasta onkin hävinnyt satoja työpaikkoja. Poliittisessa kulttuurissa ja toiminnassa muutos liittyy

yhä useimpien valtuutettujen motivaation ajaa yksittäisiä rajattuja asioita kokonaisuuden sijaan. (Haveri et al. 2009, ss.26,28-29) Kuntakenttä on erilaistumassa ja muuttumassa heterogeenisemmaksi. Kuntien organisointiin ja malleihin pitää voida luoda yksilöllisiä keinoja ja strategioita, kaikki ei sovi enää kaikille (Sydänmaanlakka 2015, s.131). Tämä vaikeuttaa kuntakentän ohjaamista yksillä säännöillä (Haveri et al. 2009, s.29).

Kunnan tehtävissä on erilaisia painotuksia maittain ja aikajaksoittain. Kunnilla on asukkaiden itsehallintoa toteuttava demokraatiotehtävä, paikallisen elinvoiman ja talouden kehittämistehtävä sekä Suomessa viime aikoina painoarvoltaan kasvanut palvelutehtävä. (Nyholm et al. 2016, ss.162-163) Kunnan palvelutarjoomaa voidaan havainnollistaa esimerkiksi kuvan 1 mukaisesti (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016, s.40). Kunnat ovat joutuneet kamppailemaan ylikuorman kanssa, joka on ensisijaisesti epätasapainoa kunnan tehtävien ja taloudellisten resurssien välillä (Haveri et al. 2009, s.28). Kuntien rahoitusasema oli vuosina 2003-2005 erittäin heikko, mutta kääntyi sen jälkeen nousuun koko kansantalouden suotuisan kehityksen myötä ja kuntien verotulot kasvoivatkin merkittävästi (Björkwall et al. 2012, s.65). Vuoden 2008 kansainvälinen finanssikriisi iski voimakkaasti myös Suomeen ja kuntien verotulot kääntyivätkin ennakoidun kasvun sijasta laskuun kuntien menojen kuitenkin jatkaessa kasvuaan (Mäki-louhimaa 2010, s.2). Edelleen Kuntatalousohjelmassa 2017-2020 (2016, s.9) mainitaan kansantalouden viime vuosien kireästä tilanteesta ja myös lähivuosien arvioidaan olevan vaikeita. Toimintamallit pysyvät suurina ikärakenteen muutoksen, lisääntyneen maahanmuuton ja heikon työmarkkinatilanteen vuoksi. Verotulojen kasvu jää pieneksi hitaan talouskasvun vuoksi. Julkisen talouden kestävyysvajetta pyritään hallituksen tasapainotusohjelmalla vähentämään (www.vm.fi, Talouspolitiikan raamit). Valtio pyrkii vähentämään kuntien tehtäviä ja niiden vaatimaa rahoitusta, ja toisaalta patistaa kuntia etsimään ratkaisuja myös itse (Kuntatalousohjelma 2017-2020 2016, ss.10-12).



Kuva 1. Kunnan palvelutarjooman luokittelu palveluryhmiin (mukailten Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016,s.40).

Väestön ikääntyminen paitsi kasvattaa sosiaali- ja terveysalan palvelukysyntää myös lisää eläköitymistä ja heikentää ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta (Haveri et al. 2009, s.29 : Jäntti & Majoinen 2009, s.8). Hyvällä ja toimivalla johtamisjärjestelmällä sekä vetovoimaisella johtamiskulttuurilla voidaan edistää pätevän henkilöstön ja esimiesten sekä myös kunnallisvaaliehdokkaiden hakeutumista kunta-alalle. Hyvällä maineella voidaan houkuttaa alueelle yrityksiä, asukkaita, pääomia ja synnyttää luottamusta sekä positiivista julkisuutta. (Jäntti & Majoinen 2009, s.8) Julkinen johtaminen sisältää erityispiirteitä, joita voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. Ensiksi julkishallinnon organisaatiot eivät ensisijaisesti tavoittele voittoa vaan yhteiskunnallisen hyvää. Toiseksi julkisella organisaatioilla on monia tahoja, joiden tavoitteet, tarpeet ja toiveet niiden on otettava huomioon päätöksenteossa. Järjestelmät ovatkin usein moniulotteisia ja monimutkaisia. Kolmanneksi julkishallinnon johtajat ovat vastuussa tuloksellisuudesta ja toiminnan vaikuttavuudesta, eivät niinkään taloudellisen hyödyn tuottamisesta. (Virtanen & Stenvall 2010, ss.38-39)

Monet yhteiskunnan instituutiot, kuntapalvelut ja –rakenteet sen mukana, ovat olleet voimakkaan uudistamisen kohteena. Jo vuonna 1988 alkoi vapaakuntakokeilu, 1990-luvulla nousi New Public Management eli uusijulkisjohtaminen sekä muut pilottihankkeet. Kunta- ja palvelurakenneuudistus eli Paras-hanke pyrki kuntien yhdistymiseen suuremmiksi kunniksi tai muodostamaan kuntien välisiä yhteistoiminta-alueita. (Haveri et al. 2009, ss.26-28) Valmistella oleva sote- ja maakuntauudistus käynnistyy 1.1.2019, jolloin osa kuntien järjestämisvastuulla olevista tehtävistä siirtyy maakunnille, merkittävimpana sosiaali- ja terveydenhuolto rahoitusvastuineen. Perustehtävien ja toimintatapojen uudistuk-

set aiheuttavat kunnille uudenlaisia osaamistarpeita ja vaikuttavat vahvasti kuntien talouteen. (Valli-Lintu 2017, s.8,33,46) Toki erilaisia ohjelmia ja suuntauksia on ollut paljon muitakin.

Opinnäytetyön kirjoitus sijoittuu tähän haastavaan ja mielenkiintoiseen aikaan, joka vaikuttaa jokaiseen kuntaan Suomessa. Kiinnostavia tutkimusaiheita on tarjolla monin veroin. Tutkimus suoritetaan anonymisti pienehkössä eteläsuomalaisessa kaupungissa ja sen Tilapalvelut -yksikössä. Tilapalvelut muodostuvat ateria-, siivous- sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluista. Ateriapalvelut tuottavat ruokapalveluja päiväkotilaisille, koululaisille, työpaikkaruokailijoille sekä ikäihmisille. Siivouspalvelut siivoavat kaupungin eri laitosten ja virastojen sisätilat. Kiinteistö- ja rakennuspalvelujen keskeisiä tehtäviä ovat tilahallinto sekä kiinteistöjen hoito- ja ylläpitotehtävät. Tilapalvelut hoitavat tehtäviään noin 150 työntekijän voimin.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Myös kohdekaupunki on tarttunut säästöjen sekä tuottavuuden parantamisen tarpeisiin ja haasteisiin. Muutaman vuoden takaiseen palvelustrategiaan liittyen kohdekaupungissa lähdettiin selvittämään kaupungin palveluja, niiden tuottamista ja vaihtoehtoisia tuotantotapoja. Myös Tilapalvelut sai oman selvityshankkeen, palvelujen ulkoistamisen tutkimisen. Kohdekaupungissa päätettiin Tilapalvelujen osalta monien vaiheiden kautta jatkaa palvelujen tuottamista omana työnä, mutta toimintaa tehostaen. Yksi tämän työn tarkoitus on dokumentoida kohdeyksikön palvelujen tuottamiseen ja tehostamiseen liittyvä toiminta- ja päätösprosessi. Sen tavoitteena on muistuttaa mieleen, miksi ja miten tutkimushetken tilanteeseen päädyttiin sekä selventää kokonaiskuvan luomista. Pentti Sydenmaanlakan (2015, s.131) mukaan kunnan palvelut ovat paisuneet liian laajoiksi ja tehtäviä onkin supistettava sekä jäljelle jääviä tehostettava. Kunnallisia palveluja siirtyy muiden kilpailutilanteeseen muiden tuottajien rinnalle. Palvelujentuottamistavasta huolimatta kuntalaiset on pidettävä tyytyväisinä palvelutasoon ja saatava heidät ymmärtämään päätöspäätökset mahdollisissa palvelujen vähennystilanteissa. Sydenmaanlakan mukaan kuntajohtajien ominaisuuksien vaatimukset lähestyvät yksityisten organisaatioiden johtajien edellytyksiä.

Kuntasektorilla on kuitenkin omat erityispiirteensä, jotka toiminnassa on otettava huomioon. Myös palvelutuotannossa ja sen kehittämisessä on omia näkökohtia, jotka on hyvä ymmärtää muutoksen keskellä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin koota yhteen ja antaa yleiskuva palvelujen tuottamisesta kunnallisesta toimintaympäristössä sekä etsiä kohdekaupungin Tilapalveluille asettamia keskeisiä seikkoja, kannusteita tai rajoituksia toiminnan kehittämisen ja tehostamisen kannalta. Yhtenä tämän työn tarkoituksena on myös koota yhteen Tilapalvelujen tavoitteiden tilanne ja ohjaus tutkimushetkellä kokonaisuuden ymmärtämiseksi.

Tilapalvelut on siis ollut erilaisten selvitysten alla jo pidempään. Lisäksi Tilapalvelut on pyrkinyt jo aikaisemmin kehittämään toimintaansa, selkiyttämään prosessejaan ja tarkkailemaan sekä priorisoimaan menojaan. Uudet sovitut säästötavoitteet on kuitenkin saavutettava. Lisäksi Tilapalveluissa on ymmärretty, että asetetut tavoitteet muodostavat vain yhden vaatimuksen, maailma ympärillä muuttuu jatkuvasti ja uusia haasteita riittää. Tilapalveluissa koettiin tarpeelliseksi etsiä vielä lisää erilaisia vaihtoehtoisia tapoja toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Tämän työn tarkoituksena on esittää yksi vaihtoehtoinen tapa saavuttaa mahdollisia tulevaisuuden säästöjä.

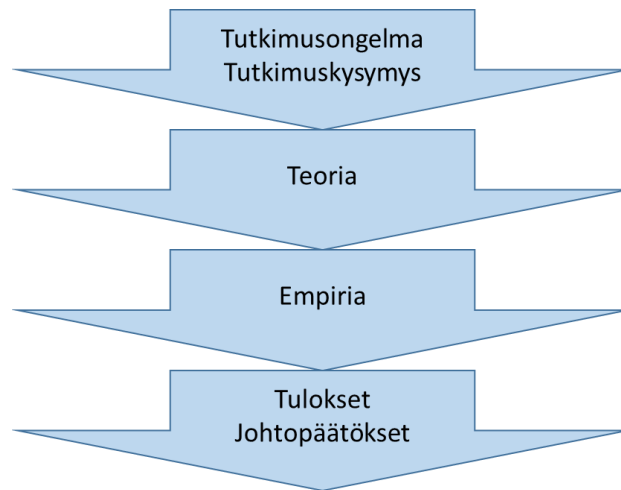
Kilpailukyvyen luominen siirtyy yhä enemmän perinteisten fyysisten tuotannontekijöiden tehokkaasta käytöstä tietoon, luovuuteen ja johtamiseen liittyviin resursseihin (Aaltonen & Mutanen 2001, s.6). Yhä useammassa yrityksessä ollaankin sitä mieltä, että menestyksen takana on vankka osaaminen (Viitala & Jylhä 2013, s.293). Marko Kestin (2007, s.11) mukaan tuottavan organisaation takana on jatkuva henkilöstön innovatiivisuuden ja sitoutumisen kasvattaminen. Tilapalvelujen vaihtoehtoiseksi kehittämistavaksi tässä työssä onkin valittu oppivan organisaation malli. Tutkimuksen tavoitteena on esitellä ja selventää, mikä oppiva organisaatio on ja mitä hyötyjä sillä voidaan saavuttaa. Tarkoituksena on myös tutkia, millainen on Tilapalveluiden nykytila oppivan organisaation näkökulmasta. Tavoitteen on saada selville, miten oppiminen yksilönä, ryhmänä ja organisaationa Tilapalveluissa tällä hetkellä ilmenee mahdollisen kehitystyön pohjatiedoiksi. Samoin kuin palvelujen tehostamisen kannalta myös Tilapalvelujen saama oppimiseen ja osaamiseen liittyvä ohjaus on tarkoitus tutkimuksella selvittää.

Tutkimusongelma voidaan esittää seuraavien kysymysten kautta. Pääkysymyksenä tutkimukselle on: **Millä tavoin kunnallisen palveluntuottajayksikön toimintaa voidaan tehostaa oppivan organisaation keinoin?** Koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää kokonaisuutta paremmin ja saada lisätietoa, tätä kysymystä voidaan tarkastella alakysymysten valossa. Nämä alakysymykset ovat: **Mitä reunaehtoja tai edellytyksiä organisaation julkinen luonne asettaa? Millaista ohjausta organisaation palvelujen tehostamiseen ja oppimisen kehittämiseen liittyy? Mikä on oppiva organisaatio ja miten se ilmenee tällä hetkellä organisaatiossa?**

1.3 Tutkimuksen laajuus ja rakenne

Tutkimus jakautuu kohteen osiaan. Ensimmäisellä osalla, kirjallisuustutkimuksella, tutkitaan teoriaa ja kirjallisuuden avulla pyritään ymmärtämään ongelmaa. Tarkoituksena on tutustua ja syventyä julkisen toiminnan luonteeseen ja palvelujen maailmaan. Toinen teoreettinen viitekehys on tietojohtamisen ja oppivan organisaation sisällä. Tarkoituksena on teoriasta löytää oleelliset tiedot tutkimuksen toista, empiiristä osaa varten. Empiirinen osa koostuu kohdekaupungin ja sen Tilapalvelujen dokumenttien tutkimisesta sekä orga-

nisaation nykytilaan liittyvästä henkilökunnan kyselytutkimuksesta. Asiakirjojen tutkimisella on tarkoitus koota yhteen ja selventää Tilapalvelujen toimintaan ja kehittämiseen liittyvää ohjeistusta. Henkilökunnan kyselytutkimuksella taas selvitetään, millaisena henkilökunta kokee oppivan organisaation tason olevan tällä hetkellä. Tutkimusprosessi kulkee kuvan 2 mukaisesti. Prosessi ei kuitenkaan ole näin suoraviivainen, vaan teoriaosio ja empiirinen osio ovat osittain päällekkäisiä.



Kuva 2. Tutkimusprosessin kulku.

Tutkimuksella pyritään ongelman laajempaan ymmärrykseen sekä saamaan lisätietoa tilanteesta. Tutkimusotteen pääpainoksi sopii toiminta-analyyttinen lähestymistapa. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa on yleistä casen käyttäminen. (Olkkonen 1993, ss.52-54,57-59) Samoin on myös tässä työssä. Tutkimuksella perehdytään yhteen organisaatioon, joten kyseessä on tapaustutkimus. Muita tyypillisiä tapaustutkimukseen liittyviä piirteitä ovat mm. yksityiskohtaisen tiedon kerääminen, aineistoa kerätään enemmän kuin yhden metodin avulla ja tutkimuksen tavoitteena on kuvailu. (Hirsjärvi et al. 2009, ss.134-135) Toimintaympäristön kuvauksen ja palvelujen tehostamiseen liittyvien näkökohtien huomioimisen lisäksi työssä ehdotetaan ja selvitetään toiminnan kehittämistä oppivan organisaation kautta. Työn näkökulmana voidaankin pitää palvelujen johtamista ja tietojohdantamista.

Kunnallinen sektori on ollut ja on edelleen mittavissa muutoksissa. Kaikkia muutosvaiheita erilaisien ohjelmien, malleineen ja ohjeineen ei tämän työn sisällä ole mahdollista esitellä. Tarkoituksena on luoda yleiskuva ja nostaa pinnalle tärkeimpiä näkökohtia tutkimuksen viitekehyksen sisällä. Samaa voidaan sanoa palveluista, palvelujen tuottamisesta ja niiden kehittämisestä. Tutkimuksen tarkoitus ei myöskään ole integroida oppivan organisaation mallia Tilapalveluihin tai edes osoittaa sen välttämättömyyttä. Tarkoituksena on säästöpainneiden vuoksi tuoda julki vaihtoehtoisia toimintatapoja ja ideoita, joita voi-

daan erillisen harkinnan kautta mahdollisesti ottaa käyttöön tai ideoida eteenpäin. Kehittämistapoja on monenlaisia, joista tämän tutkimuksen tarkoituksena on esitellä yksi. Tutkimus rajataan kohdekunnan sisällä Tilapalveluihin ja siihen liittyviin näkökohtiin.

Tutkimuksen rakenne jakautuu teorian esittelyyn luvuissa 2,3 ja 4. **Luvussa 2** esitellään julkisen toiminnan luonnetta ja kunnallisen sektorin sijoittumista sen osaksi. Strategisen johtamisen tärkeydestä yleensä toiminnan ja kehittämisen voi olla epäselvyyttä, siksi myös tähän perehdytään luvussa kaksi. **Luvun 3** tarkoituksena on luoda ymmärrystä palvelujen erityispiirteistä ja niiden kehittämisestä. Julkisen toiminnan palvelujen kannattavuudella sen lähikäsitteillä on osittain hieman erilainen tarkoitus, jota luvussa myös käsitellään. **Luku 4** keskittyy tietojohdamiseen ja oppivaan organisaation. Luvussa esitellään mitä tieto on, miten sitä luodaan ja mitkä ovat oppivan organisaation periaatteet. **Luvussa 5** esitellään tutkimus ja **luvussa 6** sen tulokset. **Lukuun 7** on kerätty tutkimuksen johtopäätökset.

2. KUNNALLINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Julkiseen sektoriin voidaan laskea kuuluvaksi valtion, kuntien ja seurakuntien lisäksi liikelaitoksia, valtionyhtiöitä ja erilaisia järjestöjä. Yhteiskunnan toimintojen säätely ja kansalaisten tarpeisiin vastaava palvelujen tuottaminen verovaroin ovat julkisen sektorin tehtäviä. Julkiseen toimintaan ja johtamiseen liittyy kiinteästi lainsäädännön vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet, jotka erottavat yksityisen ja julkisen sektorin toisistaan. Julkiseen johtajuuteen liittyy virkavastuu, poliittinen ohjaus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Julkisen sektorin tulojen ja menojen epäsuhta aiheuttaa talouden painetta ja huolta resurssien riittävydestä. Toimintaympäristön nopeat muutokset vaativat kuntienkin uudistumista ja innovointia. (Sydänmaanlakka 2015, s.14-15)

Luvussa tutustutaan ensin julkiseen toimintaan ja sen luonteeseen, jonka jälkeen keskitytään kunnalliseen toimintaympäristöön. Luvussa on myös kappale strategisesta johtamisesta, jonka merkitystä on kasvatettu myös kunnallisessa toimintaympäristössä.

2.1 Julkisen toiminnan määrittely ja luonne

Julkista hallintoa voidaan pitää yleismaailmallisena. Se on olemassa jonkinlaisessa muodossa jokaisessa maassa, mutta hallintojen muodot toimintatapoineen ja tehtävineen vaihtelevat paljon. Esimerkiksi joissakin maissa julkinen hallinto voi olla ohut ja keskittynyt turvallisuuteen. Toisaalla taas julkisen hallinnon vastuulla on turvallisuuden lisäksi monia ihmisen elämään vaikuttavia tärkeitä tehtäviä, kuten esimerkiksi koulutus, sosiaali- ja terveystaloudet sekä infrastruktuurin järjestäminen. (Nyholm et al. 2016, s. 9 ; Pekkola et al. 2016, s.17) Julkinen hallinto on laaja kokonaisuus, joka ymmärretään monin tavoin. Julkinen hallinto on pääasiassa julkista, eli sen pitää olla kaikkien arvioitavissa. Se sisältää politiikan muotoilua sekä toimeenpanoa. Se voidaan liittää myös suuriin organisaatioihin, virastojen hallintaan ja byrokraattiseen toimintaan. Lisäksi julkinen hallinto on osa kansantaloutta, oikeusjärjestelmää ja julkisen sektorin tehtäviä. (Salminen 2004, s.12)

Julkista toiminnan olemusta voidaan lähestyä monenlaisista näkökulmista, jotka jakavat edelleen tutkijoiden ja ajattelijoiden mielipiteitä. **Arvonäkökulma** keskittyy kysymykseen, onko julkisen hallinnon toiminta ihmisyyttä toteuttavaa hyvää vai ihmisen lajityypillisestä käyttäytymisestä vieraannuttavaa pahaa. Jotkut näkevät luonnontilan ihannoitavana ja tavoiteltavana, kun taas toisten mielestä ilman poliittishallinnollista järjestelmää tuloksena on pelkoa ja kaaosta. Julkisen toiminnan olemus **toimijanäkökulmasta** koetaan julkisen tai julkisyhteisön toiminnaksi. **Perimmäisen syyn näkökulma** puolestaan johtaa julkisen toiminnan perusteen jonkinlaiseen historialliseen tapahtumaan, sopimuk-

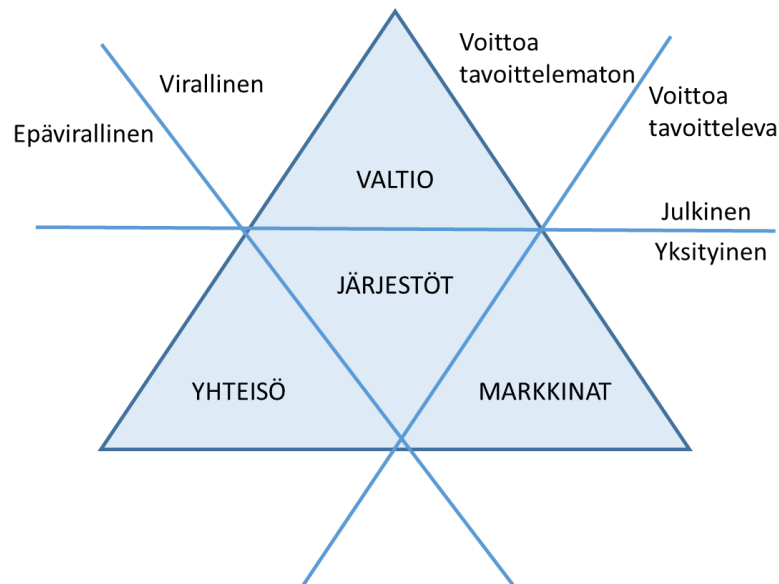
seen tai tulevaisuuden päämäärään. **Normatiivinen näkökulma** tuo esiin julkisen toiminnan vapauttavan tai rajoittavan ulottuvuuden. Esimerkiksi valtio rajoittaa yksilöiden toimintaa, mutta toisaalta voidaan nähdä yksilöiden saavuttavan vapautensa vain valtion luomassa suuremmassa kokonaisuudessa. (Pekkola et al. 2016, ss.17-20)

Julkista toimintaa voidaan yrittää määritellä ja rajata useiden muuttujien avulla, joita ovat mm. julkisen rahoituksen taso, toimijaorganisaation omistus sekä toimintaan tai toimijaan liittyvän lainsäädäntö. Esimerkiksi kansainvälisissä tilastoissa OECD luokittelee vielä 50% julkisen sektorin rahoituksen saaneet korkeakoulut julkisiksi toimijoiksi. Julkisesti omistettujen organisaatioiden toiminnan voidaan sanoa olevan julkista toimintaa. Sitä toteutetaan julkisoikeudellisissa yksiköissä, viranomaistoimintaan liittyvällä virkavastuulla tai suorittamalla lailla määrättyjä tehtäviä. Toiminta on mahdollista luokitella julkiseksi myös tehtävän muodon kautta, kun toimintaan liittyy tietty menettelytapa ja päätöksenteon tietynlainen alisteisuus. Varsin usein ajatellaan yksinkertaista toiminnan muuttuvan julkiseksi noudatettaessa julkista toimintaprosessia ja toiminnan päätöksenteon sekä menettelytapojen juontuvan perustuslaista, hallintomenettelylaista tai julkisuuslaista. (Pekkola et al. 2016, ss.20-21)

Myös toiminnan sisältö ja päämäärä voivat toimia perusteina toiminnan julkiseksi määrittämisessä. Julkisessa toiminnassa toteutetaan julkista tehtävää ja asetetaan voittoa tavoittelemattomat päämäärät. Voiton sijaan päämääräksi asetetaan jonkinlainen yleishyödyllisyys, tasa-arvoisuus tai avoimuus kaikille asiakkaille. Niin kuin kaikissa muissakin edellä mainituissa muuttujissa on tässäkin omat haasteensa. Voittoa tavoittelemattomien erilaisten vapaaehtois- ja hyväntekeväisyysjärjestöjen yms. kohdalla määrittelyn raja hämärtyy. Kyseinen ns. kolmas sektori ei toimi täysin markkinatalouden periaatteiden mukaisesti, vaikka se markkinoiden puitteissa usein toimintaansa harjoittaakin. Lisäksi vaikka sen toiminta on yleisesti julkisen rahoittamaa ja suojelemaa, toiminta ei kuitenkaan ole täysin julkista. (Pekkola et al. 2016, ss.22-23)

Salminen (2009, s.17) kiteyttää neljä eroa yksityisten voittoa tuottavien ja julkisten ei-voittoa tuottavien organisaatioiden välillä; ”1) julkisten organisaatioiden poliittisuus ja yhteys demokraattisiin päätösprosesseihin, 2) legalistisuus, 3) palveluluonne erotuksena puhtaasta voitontavoittelusta ja 4) taipumus omaksua muodollisia ja byrokraattisia rakenteita toimintamallikseen.” Oheiset piirteet esiintyvät korkeintaan lievästi yksityisissä organisaatioissa. Salmisen (2009) mukaan byrokraattisuutta on viime aikoina korostettu, vaikka se antaa aivan liian rajoittuneen kuvan julkisista organisaatioista. Julkisen ja yksityisen sektorin rajanveto on myös monimutkaistunut. Bozeman (1987) kritisoikin organisaatioiden tiukkaa jakoa julkisiin tai yksityisiin, sillä yksityisiä ja julkisia piirteitä esiintyy ja vaikuttaa organisaatioissa samaan aikaan ja erimääräisinä. (Salminen 2009, ss.17-18) Bozemanin mukaan organisaatioiden ohjaus määrittää niiden julkisuuden tasoa.

Esimerkiksi yksityinen aseellisuuden yritys saattaa olla tarkemmassa poliittisessa kontrollissa kuin kunnallinen liikelaitos. (Pekkola et al. 2016, s.24) Karkean käsityksen organisaatioiden sijoittamisesta yhteiskunnan toimintalohkoihin saa Victor Pestoffin (1996) järjestelemällä kuviolla, ns. hyvinvointikolmiolla, joka on esitetty kuvassa 3 (Helander 1998, s.28).



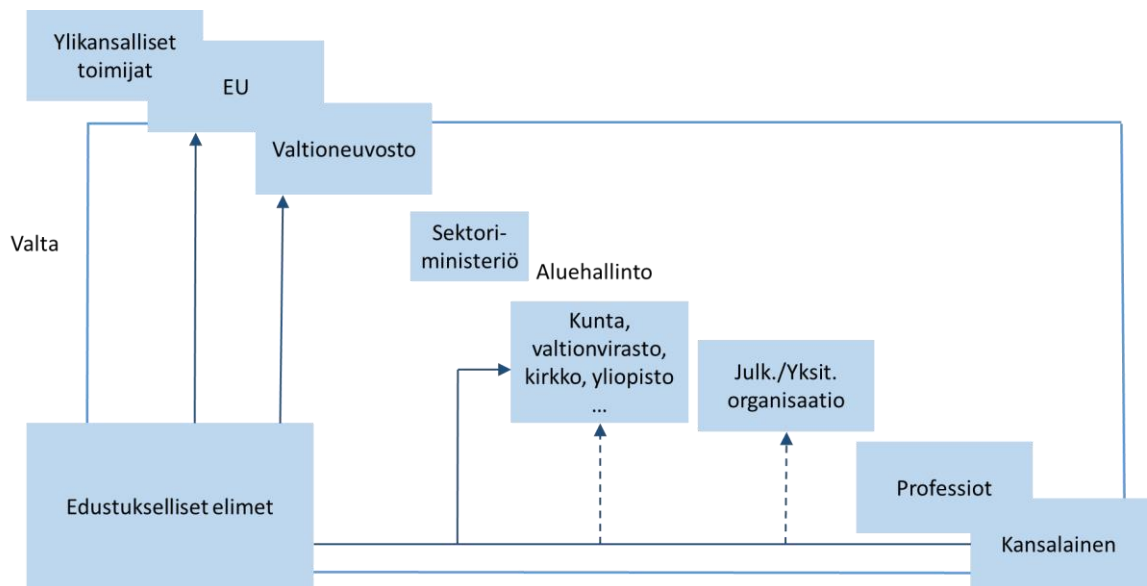
Kuva 3. Hyvinvointikolmio (mukaillen Helander 1998, s.28).

Pekkola et al. (2016) mukaan kirjallisuudessa usein julkinen toiminta nähdään julkisen intressin toteuttamisena. Intressin määrittelyjä on useita erilaisia. Esimerkiksi Mike Saksin (1995) mukaan julkinen intressi voi olla yksityisen intressin toteutumisen varmistamista, yhteisen hyvän toteuttamista tai hyvinvoinnin maksimointia. (Pekkola et al. 2016, s.26) Julkista hallintoa ja toimintaa määritetään myös arvoilla, jotka ovat yhteisesti hyväksytyjä. Arvot voivat vaihdella valtioittain, esimerkiksi hyvinvointivaltioiden ja perustellusti ei-hyvinvointivaltiona pidettyjen maiden julkisissa tehtävissä, johtamisen sisällössä ja virkamiesten työssä on eroja. Yleispätevinä arvoina julkisessa hallinnossa voidaan pitää julkisen intressin lisäksi demokratiaa, yksilöiden oikeuksia ja yhteiskunnallista tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Salminen 2004, s.13)

Julkisiin tehtäviin liittyy yleisesti kulttuurisidonnaisuus ja myös niitä voidaan luokitella eri tavoin, esimerkiksi valtion perustehtävien määrittelyllä. Valtion perustehtäviä ovat ulkoinen ja sisäinen turvallisuus sekä poliittisen päätöksentekojärjestelmän ylläpito ja rahoitus. Valtion perustehtäväksi voidaan määrittää myös julkishyödykkeiden tuottaminen. Julkiset tehtävät voivat liittyä myös yhteiskunnallisesti taattuihin oikeuksiin, jotka indikoivat tai edellyttävät julkisesta toimintaa. Erilaisia oikeuksia ovat esimerkiksi perusoikeudet, poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset oikeudet. (Pekkola et al. 2016, ss.24-25)

2.2 Kunta osana julkisen hallinnon rakennetta

Julkisen hallintokokonaisuuden hierarkiasta voidaan piirtää kuvan 4 mukainen yksinkertainen lineaarinen malli. Kuvio alkaa yksittäisestä kansalaisesta ja päättyy yksittäiseen kansalaiseen ainakin teoriassa valtaa omaaviin kansainvälisiin toimijoihin. Katsontakanasta ja lähestymistavasta riippuen hallinnollinen hierarkiaketju voidaan päättää myös EU:n tai kansallisvaltion tasolle. Kansallisvaltionkin, tai vastaavan liittovaltion, sisällä hallinnolliset hierarkkiset suhteet voivat olla mutkikkaita, esimerkiksi Suomessa valtion ja autonomisten kuntien suhde. Paikallisella hallinnolla saattaa myös olla pidemmät toimintajuuret kuin kansallisella hallinnolla, josta johtuen eri tasojen kesken usein ilmenee ristiriitoja. (Pekkola et al. 2016, s.99,102)

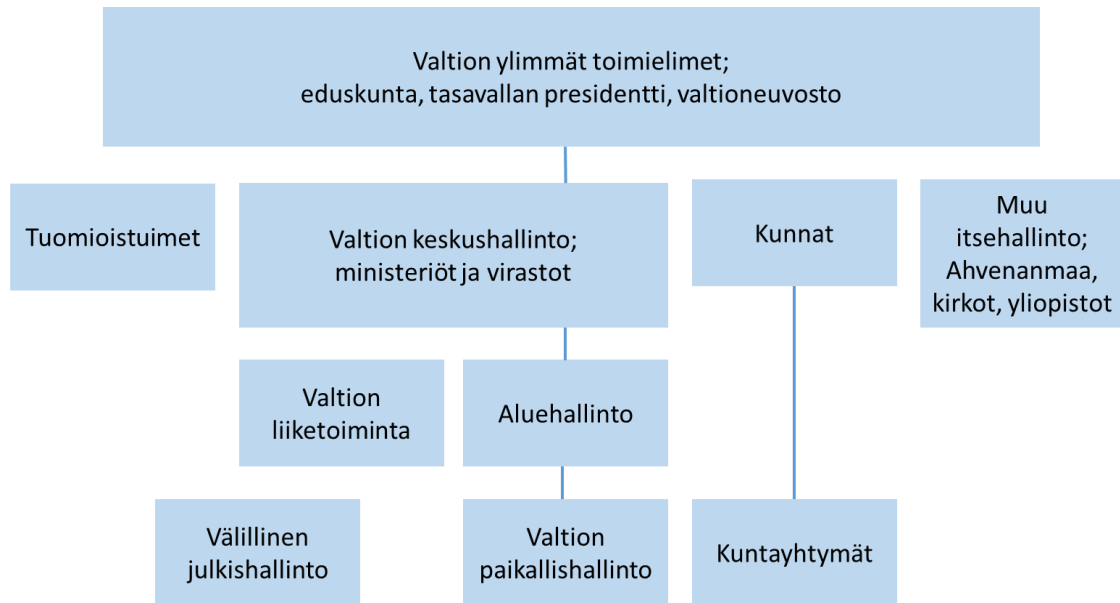


Kuva 4. *Julkisen hallinnon hierarkia (mukaillen Pekkola et al. 2016, s.101).*

Länsimaiden demokraattinen hallintojärjestelmä koostuu tyypillisesti eritasoisista autonomisista hallintokokonaisuuksista, joista korkein on liittovaltio. Tämän jälkeen tulevat (osa)valtiot ja valtioissa aluehallinto. Itsehallinnolliset paikallishallinnon organisaatiot tai keskushallinnon paikallishallinto sijoittuvat hierarkiassa alimmalle tasolle. Tasoja yhdistää kansalainen, hallinnon kohde. Kansalaisen rooli hallinnossa on mielenkiintoinen, hän sijoittuu hierarkiassa sekä pohjalle että huipulle. Kansalainen luo vaaleissa äänestämällä ja poliittisella vaikuttamisella mandaattia hallinnolliseen ja poliittiseen toimintaan. Hän on kuitenkin usein myös organisaation pakkojäsen, jossain määrin hallintoalamainen. Toisaalta hän voi kommunikoida suoraan julkista työtään tekevän virkamiehen, jonkin profession edustajan kanssa. Hän voi esimerkiksi vastaanottaa julkista palvelua tai osallistua palveluiden kehittämiseen tekemällä aloitteen. (Pekkola et al. 2016, ss.102-103)

Julkisia tehtäviä hoitavat varsinaiseen valtio-organisaatioon kuuluvat julkiset organisaatiot, itsehallinnolliset julkiset organisaatiot sekä välilliset julkishallinnon organisaatiot.

Suomen julkinen hallinto muodostaa yhden integroidun kokonaisrakenteen, vaikka se rakentuukin monista erilaisista osista ja tasoista. (Nyholm et al. 2016, s.107) Julkishallinnon osia ovat valtion ylimmät toimeilimet, valtion hallintojärjestelmä, välillinen julkinen hallinto, kuntien itsehallinto, muu itsehallinto ja riippumaton tuomioistuinlaitos (www.suomi.fi, Valtio ja Kunnat; Valtion hallintojärjestelmä). Kuva 5 havainnollistaa julkista hallintorakennetta Suomessa.



Kuva 5. Julkinen hallintorakenne Suomessa (mukaiillen www.suomi.fi, Valtion hallintojärjestelmä).

Suomen valtionhallinnon neljä perustavaa tekijää ovat:

- ”Suomi on perustuslaillinen tasavalta, jossa valta kuuluu kansalle. Kansalaiset valitsevat keskuudestaan kansanedustajat. Lainsäädäntövaltaa käyttävä eduskunta ohjaa hallitusta, jolla on ylin toimeenpanovalta. Kansalaisten tasavertaista kohtelua turvaa valtiovallasta ja muusta hallinnosta riippumaton oikeuslaitos.
- Suomen talousjärjestelmä perustuu markkinatalouteen.
- Suomen valtionhallinnon merkittävin tehtävä on yleisen yhteiskuntarauhan ja turvallisuuden ylläpitäminen, sekä keskushallinnon järjestäminen.
- Suomessa, kuten muissa Pohjoismaissa, julkisen hallinnon mittavin tehtävä on huolehtia pääosin kansalaisten hyvinvointipalveluista kuten koulutuksesta, terveydenhoidosta ja sosiaalitoimesta.” (www.suomi.fi, Valtion hallintojärjestelmä)

Valtion ylimpiin toimeilimiin kuuluvat eduskunta, tasavallan presidentti ja eduskunnan luottamusta nauttiva hallitus eli valtioneuvosto (www.suomi.fi, Valtion ylimmät toimeilimet). Suomessa on 11 erilaista ministeriötä, jotka ovat omien toimialojensa asiantuntijoita. Valtioneuvoston kanslian kanssa ne muodostavat valtioneuvoston eli hallituksen. (www.suomi.fi, Ministeriöt) Valtionhallinto jakautuu keskus-, alue- ja paikallishallintoon

(www.suomi.fi, Valtion hallintojärjestelmä). Aluehallinto uudistui vuonna 2010, jolloin keskeisiä tehtäviä hoitaneet useat virastot yhdistettiin kahteen monitoimialaiseen kokonaisuuteen, aluehallintovirastoihin (AVI) ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksiin (ELY). Aluehallintoa Ahvenanmaalla edustaa Ahvenanmaan valtionvirasto. (www.suomi.fi, Aluehallinto) Valtion paikallishallinto toteutuu kihlakunnittain, joka jakaa maistraatit, poliisin sekä syyttäjä- ja ulosottotoimet piireihin. Myös esimerkiksi tullit ja vero toimistot ovat osa valtion paikallishallintoa. (www.suomi.fi, Valtion paikallishallinto)

Hyvinvointiyhteiskunnan toiminnassa viranomaisia auttaa välillinen julkishallinto hoitamalla julkisia tehtäviä tai käyttämällä julkista valtaa. Valtioneuvoston ohjauksessa olevaa välillistä julkishallintoa kutsutaan välilliseksi valtionhallinnoksi. (www.suomi.fi, Välillinen julkishallinto) Välilliseen julkiseen hallintoon kuuluu erilaisia organisaatioita, yhteisöjä, säätiöitä, laitoksia ja yksityisiä henkilöitä, esimerkiksi eläinsuojeluvalvojat. Myös itsenäisiä julkisoikeudellisia laitoksia, esimerkiksi Kansaneläkelaitos ja Suomen Pankki, kuuluu välilliseen julkishallintoon. (www.suomi.fi, Valtion hallintojärjestelmä) Kunnallisen itsehallinnon lisäksi itsehallinto ilmenee Ahvenanmaan itsehallinnossa, kirkkojen ja uskonnollisten yhteisöjen itsehallinnossa sekä yliopistojen itsehallinnossa (www.suomi.fi, Muu itsehallinto). Kunnallinen itsehallinto ja sen periaatteet ovat myös lakisääteisten kuntayhtymien, maakunnan liittojen, toiminnan pohjana (www.suomi.fi, Aluehallinto). Tuomioistuimet käyttävät itsenäisesti tuomiovaltaa ja ne ovat ulkopuolisista toimijoista riippumattomia, vain voimassa oleva oikeus sitoo niitä (www.suomi.fi, Tuomioistuimet).

Suomessa kuntien merkitys osana julkista hallintoa on suuri ja kunnallishallinto on pitkälle kehittynyttä. Tämä on melko poikkeuksellinen tilanne eurooppalaisittain katsottuna, jossa itsehallintoperiaatteella toimivalla aluehallinnolla on usein vahva asema. Suomessa tällaisia valtion alapuolelle sijoittuvaa itsehallinnollista valtion aluehallintotasoa edustaa vain yksi organisaatio, Ahvenanmaan maakunta. Suomen kunnallisen itsehallinnon juuret ulottuvat yli tuhannen vuoden taakse ja pohjautuvat muinaispohjoismaiseen ja –germaaniseen käsitykseen vapaiden miesten oikeudesta ja velvollisuudesta päättää yhteisistä asioista. Paikallinen itsehallinto koetaan Suomessa tärkeäksi arvoksi ja sitä koskeviin loukkauksiin on historiassa reagoitu voimakkaasti. Esimerkki löytyy myös aivan lähihistoriasta, hallinnollisten rakenneuudistuksien tai kuntaliitosaloitteiden varsin hidas eteneminen. (Nyholm et al. 2016 ss.8-9 ; Nyholm et al. 2016, ss.160-162) Vuoden 2015 alussa Suomessa oli 317 kuntaa, joista kaupunkeja oli 107. Ruotsiin ja Tanskaan nähden määrä on suuri, mutta eurooppalaiseen tasoon verrattuna Suomen kunnat ovat keskikokoisia. (Harjula & Prättälä 2015, s.5)

Kunnallinen itsehallinto tarkoittaa, että kunnilla on lain nojalla kelpoisuus ja oikeus itse omalla vastuullaan järjestellä suurta osaa julkisista asioista paikallisten asukkaiden etujen

mukaisesti. Kuntien vastuulla on merkittävä osuus julkisen vallan laajimman tehtävälueen hoitamisesta; hyvinvointitehtävistä, sosiaaliturvasta, terveydenhoidosta ja koulutuksesta (Salminen 2004, s.13). Kunnallinen itsehallinto merkitsee erityisesti paikallisväestön itsehallintoa, joten tärkeä kriteeri kuntatoiminnan arvioinnissa on kuntalaisten ohjaukseen perustuvien paikallisten valintojen saavuttaminen. Kunnalliseen itsehallintoon kuuluu, että valtio voi vain lainsäädännön kautta muuttaa kuntien tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia. (Nyholm et al. 2016 ss.9-10 ; Nyholm et al. 2016, ss.160-162)

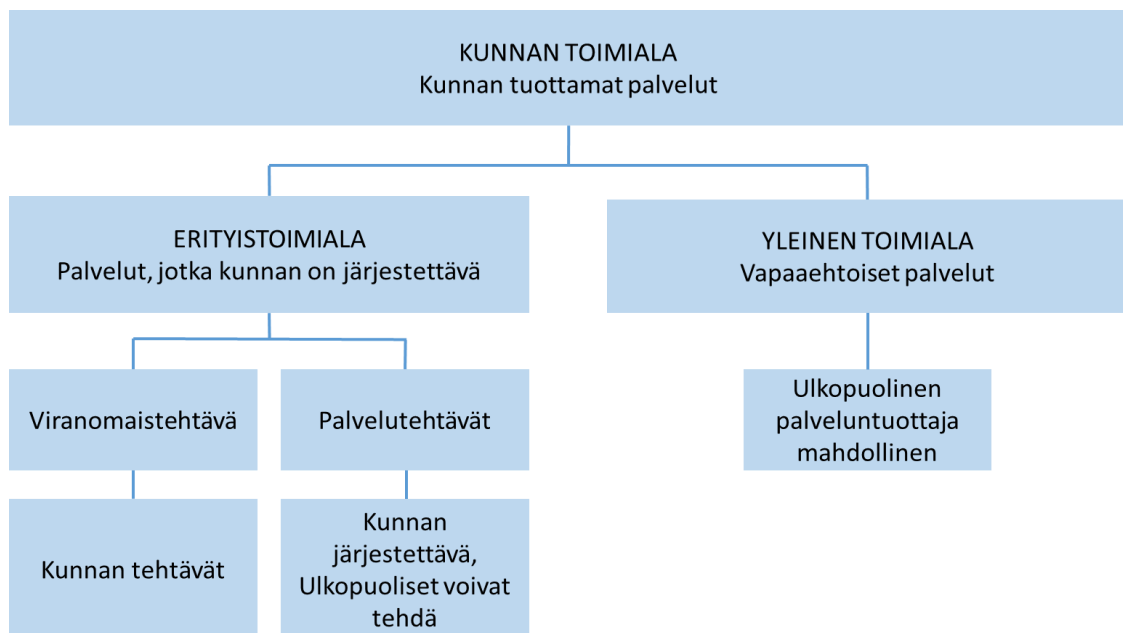
2.3 Kunnan tehtävät

Kuntalaki on kunnan hallinnon, päätöksenteon ja talouden yleislaki. Siinä säädetään esimerkiksi kunnan tehtävistä, valtion ja kunnan suhteista, asukkaiden osallistumisoikeudesta, kunnan toimielimistä ja henkilöstöstä, johtamisesta, yhteistoiminnasta, kunnallisesta liikelaitoksesta, toiminnasta markkinoilla ja oikaisuvaatimuksesta sekä kunnallisvalituksesta. (Sallinen & Vainionpää 2015, s.4) Lain tarkoituksena on *”luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle kunnan toiminnassa. Lain tarkoituksena on myös edistää kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyyttä.”* (Harjula & Prättälä 2015, ss.141-142 ; Kuntalain 10.4.2015/410 1§) Uusi kuntalaki on astunut voimaan vuonna 2015. Useita säännöksiä sovelletaan vasta seuraavan kuntavaalikauden alusta, 1.6.2017 lähtien. Kuitenkin esimerkiksi kunnan tehtäviä ja järjestämisvastuuta koskeva toinen luku, valtion ja kunnan suhteita määrittävä kolmas luku, kuntien yhteistoiminnasta muodostuva neljäs luku ja kunnan toiminnasta markkinoilla säätävä 15. luku ovat lähtökohtaisesti sovellettavina 1.5.2015 alkaen. (Harjula & Prättälä 2015, s.137,970) Edellinen kuntalaki oli voimassa vuodesta 1995. Kunnan toimintaympäristön merkittävät muutokset ja uudet kuntahallinnon rakenteet ovat vaikuttaneet yleislain uudistamiseen. (Sallinen & Vainionpää 2015, s.4)

Kunnan toiminta-ajatus esitetään kuntalaissa seuraavasti: *”Kunta edistää asukkaittensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla”* (Harjula & Prättälä 2015, s.142 ; Kuntalain 10.4.2015/410 1§). Kunnan on arvioitava, miten sen tekemät päätökset ja ratkaisut vaikuttavat taloudelliseen jatkumoon sekä tuleviin sukupolviin ja ympäristöön. Kohtuuttomia riskejä tai kuormitusta tulee toiminnassa välttää. Subjektiiivisia palveluja säännöksen perusteella ei ole mahdollista vaatia tai saada. Hyvinvointi kuuluu osaltaan myös valtiolle ja muille julkisyhteisöille. (Harjula & Prättälä 2015, ss.142-143) Kuntalaki säätää kunnan tehtävistä seuraavaa: *”Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetyt tehtävät. Laissa säädetään myös siitä, kun tehtäviä on järjestettävä yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa (lakisäätei-*

nen yhteistoiminta). Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä” (Harjula & Prättälä 2015, s.161 ; Kuntalain 10.4.2015/410 7§).

Perinteinen tapa selventää kunnan toimikenttää on jakaa se yleiseen toimialaan ja erityistoimialaan, kuvassa 6. Erityistoimialan piiriin luetaan kaikki erikseen säädetyt eli lakisääteiset tehtävät, jotka kunnan on lakien ja säädösten mukaan pakko hoitaa. Yleiseen toimialaan taas sijoitetaan kaikki vapaaehtoiset tehtävät, jotka kunta on itsehallintonsa nojalla ja omilla päätöksillään omalle kontolleen ottanut. (Majoinen et al. 2008, s.28 ; Nyholm et al. 2016, s.163 ; Harjula & Prättälä 2015, s.161). Lisäksi toimeksiantotehtäviksi kutsutaan niitä itsehallinnon ulkopuolisia tehtäviä, joita kunta hoitaa sopimuksen nojalla (Majoinen et al. 2008, s.28 ; Nyholm et al. 2016, s.163). Täysin yksiselitteistä rajaa erityisen toimialan lakisääteisten tehtävien ja yleisen toimialan itsehallinnollisten tehtävien välille ei kuitenkaan voida vetää. Itsehallinnollisten tehtävien määrittelyyn vaikuttaa kulloinkin voimassa oleva lainsäädäntö ja siinä pakolliseksi luokitellut tehtävät. Lisäksi lakisääteisiin tehtäviin sisältyy usein merkittävästi itsehallinnollisia piirteitä, esimerkiksi kunnalla on mahdollisuus monissa tehtävissä päättää niiden organisointitavasta ja laajuudesta. Lakisääteinen tehtävä saattaa myös olla täysin vapaaehtoinen, jolloin erityislainsäädäntö astuu voimaan vasta, kun kunta päättää tehtävän suorittamisesta. Kuntien käytännön toiminnassa ei usein jaotellakaan tehtäviä lakisääteisyyden tai itsehallinnollisuuden perusteella, vaan tehtäväkenttää hoidetaan lainsäädännön vaatimusten ja paikallisten olosuhteiden muokkaamana kokonaisuutena. (Savioja et al. 2015, ss.15-17,117)



Kuva 6. Kuntien toimialojen ja tehtävien kokonaisuus (mukaillen Majoinen et al. 2008, s.28).

Suurin osa tehtävistä kuuluu erityistoimialalle eli niitä velvoittaa erityislainsäädäntö (Majoinen et al. 2008, s.28). Valtiovarainministeriön selvityksessä laskettiin vuonna 2012 kuntasektorille 535 lakisääteistä tehtävää. Selvästi eniten tehtäviä kuului sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön alalle, 194 kpl. Ympäristöministeriöön kuului 82 kpl, liikenne- ja viestintäministeriöön 62 kpl ja opetus- ja kulttuuriministeriöön 60 kpl tehtävää. (Hiironniemi 2013, s.18) Björkwall et al. (2012, s.7) jakaa kuntien lakisääteiset tehtävät **yleisen** järjestämisvelvollisuuden ja subjektiivisten oikeuksien **ehdottoman** järjestämisvelvollisuuden mukaan. Suomen perustuslaissa on määritelty kansalaisten perusoikeudet, jotka julkisen vallan on turvattava ja joiden käytännön toteutumisessa kunnilla on suuri vastuu. Merkittävää perusoikeuksia ovat taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset oikeudet, ns. TSS-oikeudet. (Björkwall et al. 2012, s.7; Harjula & Prättälä 2015, s.90 ; Majoinen et al. 2008, s. 28) Kaarlo Tuori on tyypitellyt tehtäviä perusoikeuskytkennän mukaan. Suoraan perusoikeustasolla subjektiivisena eli jokaiselle yksilölle turvattuna oikeutena ovat oikeus välttämättömään toimeentuloon ja huolenpitoon sekä oikeus maksuttomaan perusopetukseen. Joissakin perusoikeuksiin liittyvissä säännöksissä velvoitetaan säätämään subjektiivinen oikeus tavallisella lailla. Julkinen valta voidaan myös velvoittaa turvaamaan tiettyjä mahdollisuuksia ja palveluja, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään. Näin voidaan tarkemmilla säännöksillä perustaa subjektiivinen oikeus tai enemmän harkintavaltaa salliva yleinen järjestämisvelvollisuus. Perustuslaki velvoittaa myös monien oikeuksien edistämiseksi. Huomattavaa on, että kunnan tehtävistä on säädettävä lailla, joten myös subjektiiviset oikeudet edellyttävät täydentävää lainsäädäntöä. (Harjula & Prättälä 2015, ss.90-91)

Lakisääteisiä pakollisia tehtäviä ja palveluja kunta voidaan täydentää tarpeelliseksi katsomillaan vapaaehtoisilla tehtävillä, kuten esimerkiksi satamat sekä puistot ja erilainen kerhotoiminta. Vapaaehtoisten tehtävien kautta kunta voi tavoitella asukkaiden hyvinvointia, yritysten toimintaedellytyksiä ja elinvoimaa alueellaan. Lauslahden (2003) mukaan, jotkin vapaaehtoiset tehtävät ovat kuitenkin niin tärkeitä, että ilman niitä kuntalainen ei pärjää tai hyvinvointiyhteiskunnan luonne jää toteutumatta. (Lauslahti 2003, s.42 ; Salenius & Sallinen 2012, s.10) Yleistä toimialaa voidaan pitää kunnallisen itsehallinnon tärkeänä osana. Perinteisesti yleistä toimialaa määritetään lähinnä ohjaamalla ja rajoittamalla, mitä tehtäviä kunta saa ottaa hoitovastuulleen. Ensiksikin on huomioitava hallinnon yleiset oikeusperiaatteet; yhdenvertaisuus-, objektiviteetti- ja suhteellisuusperiaatteet sekä vaatimus tasapuolisesta kohtelusta ja kielto harkintavallan väärinkäytöstä. Vakiintuneen käytännön mukaan yleistä toimialaa rajoittaa myös tehtävän yleishyödyllisyys ja paikallisuus, hallinnon toissijaisuus, työnjako muiden viranomaisien kanssa sekä kiellot yksityisen tukemisesta ja spekulatiivisesta toiminnasta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että puhdas kaupallinen tai teollinen toiminta on kunnalta kielletty. Kunnan toimintaa markkinoilla säännellään kuntalain 15. luvussa, jonka johtoajatuksena voidaan

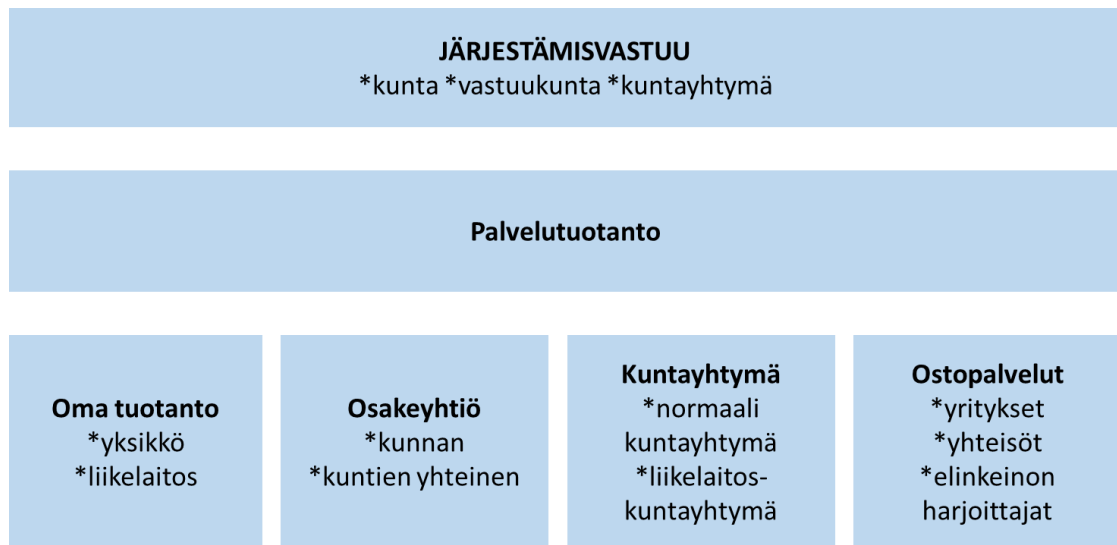
pitää kilpailuneutraliteetin turvaamista. Kunta ei myöskään saa ottaa hoitaakseen esimerkiksi valtiolle kuuluvia tehtäviä. (Harjula & Prättälä 2015, ss.161-164,175 ; Savioja et al. 2015, s.16)

Kunnan tehtäviä voidaan jaotella myös toimialoittain. **Sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluihin** kuuluvat esimerkiksi vammaispalvelut, erikoissairaanhoido, perusterveydenhuolto, lastensuojelu ja kuntouttava työtoiminta. **Opetus- ja kulttuuripalvelut** kattavat mm. varhaiskasvatuksen, perusopetuksen ja lukion sekä kirjasto- ja tietopalvelut. **Liikunta- ja nuorisotoimen** sisältö vaihtelee huomattavasti kunnasta toiseen paikallisten olosuhteiden mukaan. Toimialaan kuuluvat esimerkiksi liikunnan ja muun aktiivisen toiminnan edellytyksien luominen, nuorten harrastusmahdollisuudet ja etsivä nuorisotyö. **Tekninen toimiala** pyrkii saamaan aikaan viihtyisän, turvallisen ja terveellisen elinympäristön kuntalaisille. Tekniset palvelut vastaavat esimerkiksi kaavoituksesta, rakennusvalvonnasta ja rakennusten sekä infrastruktuurin rakennuttamisesta. Kunnan rooli poikkeus- ja häiriöoloihin varautumisessa on suuri ja kunnat myös vastaavat alueellisesti järjestetyn **pelastustoimen** kustannuksista. **Elinkeinotoimen** tavoitteena on kehittää alueensa elinkeinotoimintaa ja kilpailukykyä esimerkiksi yritysneuvonnan palveluilla, yritystoiminnan kehittämishankkeilla, kaavoituksella, tonttien sekä toimitilojen myynnillä ja vuokraamisella sekä alueen markkinoinnilla. (Salenius & Sallinen 2012, ss.10-19)

Kunnan tehtävien hoitoon liittyy kaksi palveluihin liittyvä ulottuvuutta. Kunnalla on lainsäädännön velvoittamana **järjestysvastuu**, eli kunnan on vastattava palvelujen rahoituksesta ja huolehdittava, että palvelut ovat kuntalaisten saatavilla. On kuitenkin kunnan omassa päätäntävällässä, miten **palvelut käytännössä tuotetaan**. (Salenius & Sallinen 2012, ss.8-9 ; Majoinen et al. 2008, ss.28-29 ; www.kunnat.net , Kunnan tehtävien järjestäminen ja tuottaminen) Usein kunnan tehtäviä koskevassa sääntelyssä palvelujen järjestämisvastuu ja palvelujen tuottaminen ovat jääneet erottamatta. On mielletty, että kunnalla on joka tapauksessa vastuu kummastakin. Palvelujen hankinta ulkopuolisilta toimijoilta on lisännyt tarvetta erotteluun myös lainsäädännön tasolla, joten vuoden 2015 kuntalaissa onkin uutta sääntelyä kunnan järjestämisvastuun ja palvelujen tuottamisen osalta. (Harjula & Prättälä 2015, s.161,196)

Kunta voi itse valita, tuottaako se järjestysvastuulleen kuuluvat palvelut itse vai hankkiiko se tehtävän suorittamiseen liittyvät palvelut muilta tuottajilta. Tämä pätee myös lakisääteisten tehtävien osalta erityislainsäädännön sallimissa rajoissa. (Harjula & Prättälä 2015, s.201) Ainoastaan viranomaistehtävät kunnan on toteutettava itse tai yhdessä muiden kuntien kanssa (Salenius & Sallinen 2012, ss.8-9 ; Majoinen et al. 2008, ss.28-29 ; www.kunnat.net, Kunnan tehtävien järjestäminen ja tuottaminen). Kunnan vaihtoehtoina on siis tuottaa palveluita itse, yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa tai ostaa palvelut muilta palveluntuottajilta kuten yksityisiltä, kolmannen sektorin toimijoilta, toisilta kunnilta, valtiolta tai muilta julkisyhteisöiltä. Perinteisen oman palvelutuotannon avulla

tehtävät organisoidaan oman henkilöstön ja sovitun budjetin puitteissa. Kunta voi palvelun tuottamista varten perustaa kunnallisen liikelaitoksen tai yhtiöittämällä luovuttaa organisaationsa osan perustamalleen ja omistamalleen osakeyhtiölle. Kunta voi olla myös osakkaana osakeyhtiössä tai muussa julkisoikeudellisessa yhteisössä. Laki velvoittaa kunnan lisäksi osaksi monia yhteistoimintaorganisaatioita. Pakollista yhteistoimintaa on esimerkiksi pelastustoimen ja sairaanhoitopiirin alueilla. Palvelujen järjestämisestä on havainnollistettu kuvassa 7. (Harjula & Prättälä 2015, s.201 ; Majoinen et al. 2008, ss.28-29 ; Salenius & Sallinen 2012, ss.8-9 ; www.kunnat.net, Kunnan tehtävien järjestäminen ja tuottaminen)

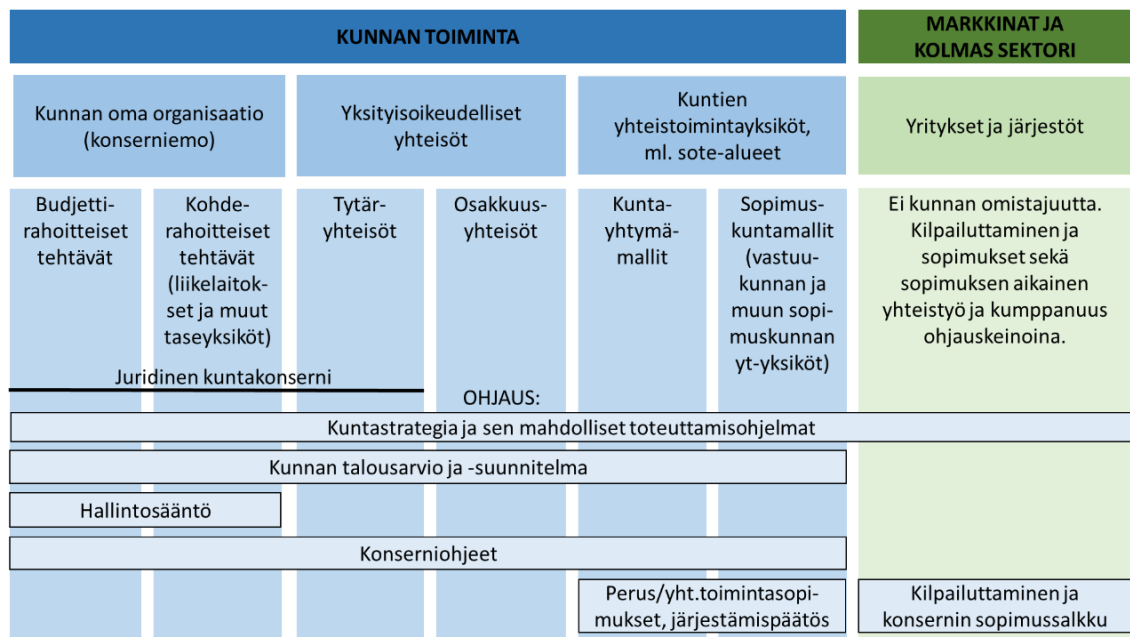


Kuva 7. Kuntien palvelujen järjestäminen (mukailen Salenius & Sallinen 2012, s.9).

2.4 Kunnan johtaminen, rakenne ja talous

Kuntajohtaminen on monipolvinen ja monitasoinen ilmiö, jossa on huomioitava koko kunnan ja kuntakonsernin lisäksi erilainen yhteistoiminta. Kunnan johtamista ja hallintaa on havainnollistettu kuvassa 8. (Sallinen 2015, ss.5-6) Kunnan johtaminen on kunnallista itsehallintoa, perustehtävien haltuunottoa ja vastuunkantoa hyvinvoinnista, elinvoimasta sekä kestävästä kehityksestä (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016, s.15 ; Sallinen 2015, ss.5 ; Sydänmaanlakka 2015, s.127). Johtamista leimaa valtion monitahoinen ohjaus ja runsas lainsäädäntö (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016, s.15). Joskus keskenään ristiriitaisten lainsäädännön vaatimusten ja tehtävien lisäksi kunnan johtamisen yhtä keskeistä piirrettä, moniarvoisuutta, luo poliittinen johtaminen. Johtamisen prosesseihin liittyy monet erilaiset intressit, niiden edistäminen ja yhteensovittaminen, mikä eroaa voittoa tavoittelevista yrityksistä. Moniarvoisuutta lisää myös kunnassa toimivien lukuisten yhteisöjen tavoitteet, lisääntyvä monikulttuurisuus sekä kasvava erilaisia näkö-

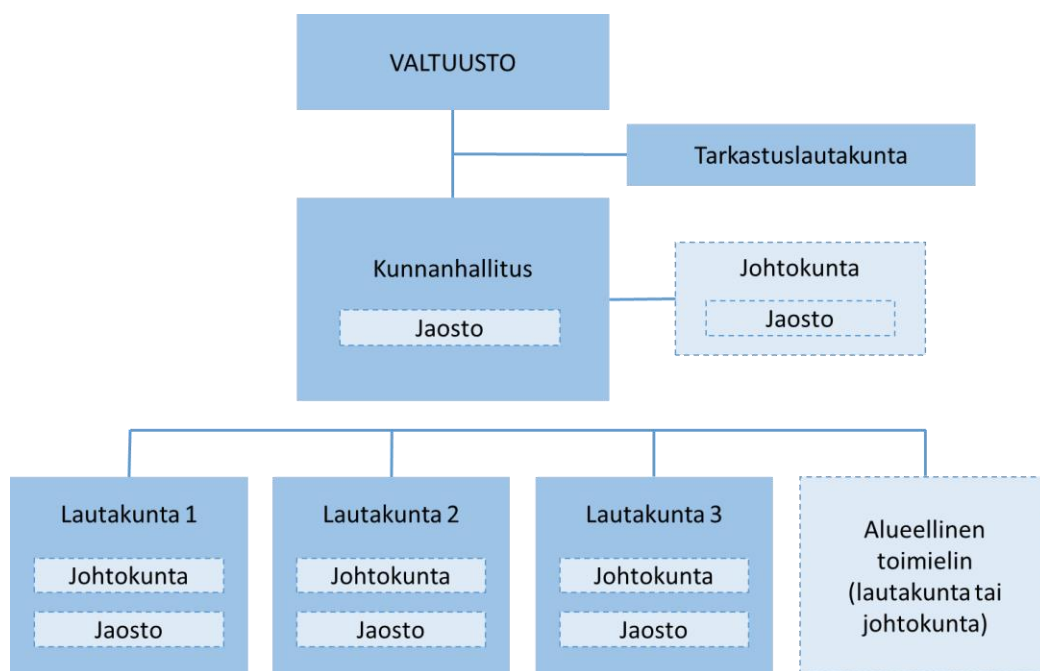
kulmia esittelevä julkisuus. Myös johtamisen toimintaympäristö on muuttunut ja monimutkaistunut, mikä aiheuttaa kunnille yhä haastavampia ongelmia, esimerkkeinä pitkäaikastyttömyys ja syrjäytyminen sekä ilmastonmuutos. Moniarvoisuus ja monimutkaisuus tuovat kuntajohtamiseen keskeisen julkisuuden piirteen. Asiat valmistellaan avoimesti ja vuoropuhelu mahdollistetaan. Näin muodostuva julkinen kontrolli eli eri tahojen kiinnostus kunnan toiminnan seurantaan saa aikaan prosessien merkityksen korostumisen, joskus lopputuloksen kustannuksella. (Jäntti & Majoinen 2009, ss. 11-12 ; Sallinen et al. 2012, ss.133-134)



Kuva 8. Kuntien johtaminen ja hallinta (mukaillen Sallinen 2015, s.6).

Johtamistehtävä kunnissa jakautuu kunnissa monille yksilöille, niin luottamushenkilöille kuin viranhaltijoillekin. Kuntajohtaminen yhdistää poliittisen ja ammatillisen johtamisen, ja onnistuakseen se vaatii eri osapuolten hyvää yhteistyötä. (Jäntti & Majoinen 2009, s.11) Johtamista kunnissa voidaan kutsua myös kaksoisjohtamiseksi tai dualistiseksi johtamiseksi. Luottamushenkilöiden tehtävänä on strateginen johtaminen, asioiden vireille laitto, tavoitteiden asettaminen, päätösten tekeminen ja valvonta. Luottamushenkilöt kantavat myös vastuuta yhteisistä asioista ja alueensa hyvinvoinnista. Viranhaltijoille kuuluu strategian tehokas toteuttaminen, asioiden valmistelu, päätösten toteuttaminen ja täytäntöönpano. (Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri 2016, s.15 ; Sydänmaanlakka 2015, s.127) Ammatillisten johtajien ja esimiesten työ sisältää yhä enemmän henkilöstön valmennusta, suunnannäyttöä sekä verkostojen rakentamista, ja myös muutostilanteissa lähiesimiesten vastuu on suuri (Sallinen et al. 2012, s. 133). Ammatillisen johtajan on tärkeää ymmärtää poliittisen ympäristön asettamat vaatimukset ja ominaispiirteet, tai johtaja joutuu jatkuvaan kamppailuun sen kanssa (Virtanen & Stenvall 2010, s. 83).

Kuntaorganisaation ytimen muodostavat erilaiset toimielimet, joita ovat valtuusto, kunnanhallitus ja sen jaostot, lautakunnat ja niiden jaostot, johtokunnat jaostoineen sekä toimikunnat. Valtuusto voi lautakuntien sijasta nimittää myös valiokuntia johtokuntineen ja jaostoineen. Lisäksi voidaan perustaa epävirallisia työryhmiä ilman toimielimen asemaa esimerkiksi asioiden valmistelua varten. Pakollisia toimielimiä kunnassa ovat vain valtuusto, kunnanhallitus sekä tarkastuslautakunta. Vaalilain mukaisesti kunnasta on löydyttävä vielä keskusvaalilautakunta. (Sallinen & Vainionpää 2015, s.8,13 ; Majoinen et al. 2008, ss.75-76) Kunnassa tulee olla myös kunnanjohtaja tai pormestari. Kunnanhallituksen alaisen organisaation tehtävineen ja toimivaltoineen kunnalla on oikeus valita itse. (Nyholm et al. 2016, s.165) Vuoden 2015 kuntalaki tunnistaa nyt ensi kertaa vakiintuneen perusorganisaatiomallin lisäksi vaihtoehtoisen valiokuntamallin sekä puheenjohtajamallin, lisäksi muutkin mallit ovat mahdollisia. Kunnan tyypillistä perusorganisaatiota on havainnollistettu kuvassa 9. (Sallinen & Vainionpää 2015, s.13)



Kuva 9. Kunnan organisaation perusmalli (mukaillen Sallinen & Vainionpää 2015, s.15).

Kunnan toiminnasta ja taloudesta on vastuussa valtuusto. Vaaleilla valitulla valtuustolla on lopullinen päätösvalta niin suurissa kuin pienissäkin asioissa. Se vastaa esimerkiksi kunnan ja koko kuntakonsernin strategisesta päätöksenteosta, tavoitteiden asettamisesta sekä toiminnan ja talouden tasapainosta. Valtuusto voi kuitenkin päättämällänsä hallintosäännöllä siirtää toimivaltaansa tietyin edellytyksin kunnan muille toimielimille, luottamushenkilöille tai viranhaltijoille. Kunnan hallintosäännössä muodostetaan kunnan koko luottamushenkilö- ja viranhaltijaorganisaatio ja selvitetään toimivallan jako sekä päätösvalta (www.kuntaliitto.fi , Kunnan toimielimet ja johtaminen). Valtuuston valitseman kunnanhallituksen rooli voidaan nähdä politiikan käytännön toteuttajana. Sen tehtävänä

on esimerkiksi vastata kunnan hallinnosta ja taloudesta, valvoa kunnan etua, edustaa kuntaa työnantajana sekä vastata valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta. Tarkastuslautakunnan tehtävänä on puolestaan arvioida tavoitteiden toteutumista sekä valmistella valtuustolle hallinnon ja talouden tarkastusta koskevat asiat. (Majoinen et al. 2008, ss.75-76 ; Nyholm et al. 2016, ss.165-166 ; Sallinen & Vainionpää 2015, ss.8-12)

Lautakunnat toimivat kunnanhallituksen alaisena ja niiden vastuulla on hoitaa tehtävät, jotka valtuusto on päättänyt hallinnon, toimivallan sekä tehtävien jaossa niille antaa. Useimmiten perinteiden mukaan jaetut eri hallinnon alojen lautakunnat vastaavat kukin omaan alueeseensa kuuluvien asioiden päätöksenteosta sekä valmistelusta ja täytäntöönpanosta kunnanhallituksen ja valtuuston suuntaan. Lautakuntien määrät, rakenteet ja nimet vaihtelevat kunnasta toiseen, mutta usein organisaatiosta löytyy sosiaali- ja terveystoimintaa, opetus- ja kulttuuriasioiden sekä ympäristöasioiden ja teknisen toimen käsittävät lautakunnat. Toinen malli organisoida lautakuntia on järjestää ne elinkaariajattelun mukaisesti, jossa jonkin väestöryhmän tarvitsema palvelutoiminta ja asiakastyö keskitetään yhteen kokonaisuuteen. Esimerkiksi yksi lautakunta voi rakentua esimerkiksi lasten, nuorten ja lapsiperheiden asioiden ympärille, toinen taas vanhusväestön ja ikääntyvien palveluista. Lautakuntien lukumäärä on pienentynyt lautakuntien lakisäätelyn vähentymisen, kunta-liitosten, palvelutuotannon uudistumisen ja kuntien yhteistoiminnan vuoksi. Vuonna 1988 kunnissa oli vielä keskimäärin 21 lautakuntaa, kun nykyään Kunnet.net –sivuston mukaan kunnissa on enää keskimääräisesti 4,6 omaa lautakuntaa. (Majoinen et al. 2008, s.80, Nyholm et al. 2016, s.166 ; Sallinen & Vainionpää 2015, ss.13-14 ; www.kunnat.net, Lautakunnan toiminta ja tehtävät)

Vastuu kunnan taloudenhoidosta ja rahoituksen perusteista on valtuustolla, jonka on joka vuoden loppuun mennessä hyväksyttävä talousarvio seuraavalle vuodelle sekä taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi, ensimmäisen suunnitelmavuoden ollessa talousarviovuosi. Talousarviossa ja -suunnitelmassa luodaan talouden ja toiminnan yleiset periaatteet ja tavoitteet. Niiden on oltava linjassa kuntastrategian kanssa sekä turvattava edellytykset kunnan tehtävistä suoriutumiseen. (Sallinen & Vainionpää 2015, s.5) Peruslähtökohtia on asioiden arvottaminen tärkeysjärjestykseen. Voimavarojen ollessa rajallisia ne on kohdennettava tuottamaan tehokkaasti olennaisia ja asukkaiden näkökulmasta tärkeitä palveluja. Talousarviossa ja -suunnitelmassa konkretisoituu valtuuston poliittinen näkemys, miten asukkaiden hyvinvointia ja kestävä kehitystä pitäisi hoitaa. Ne luovat linjaukset ja tavoitteet, joiden avulla toimielimet ja viranomaiset ohjaavat ja jakavat määrärahoja edelleen yksityiskohtaisissa käyttösuunnitelmissa. Taloussuunnittelulla pyritään kestäväan kehitykseen ja vakaaseen talouteen huolehtien kunnan tekemistä sitoumuksista ja riskienhallinnasta. (Säilä et al. 2008, ss.33-37)

Kunnan kirjanpidossa menot ja tulot ryhmitellään pääsääntöisesti kahteen luokkaan, tehtävittäin sekä tulo- ja menolajeittain. Kustannusten ja tuottojen laskennassa otetaan ulkoisten erien lisäksi mukaan myös laskennallisia ja sisäisiä eriä. Käyttötalouden menoja ovat palkat ja muut henkilöstökulut, tavaroiden ja palveluiden ostot, avustukset ja muut toimintamenot. Kunta-alan menoista palkat ja sivukulut ovat suuressa osassa. Ulkoisten palvelujen ja tavaroiden hankintamenot ovat olleet myös kasvusuunnassa, vuonna 2011 ulkoisista menoista noin 30 % kuului näihin ryhmiin. Menoja syntyy myös lainanhoidosta tai lainanannosta muille yhteisöille sekä investoinneista, jotka ovat ensisijaisesti palvelutuotannossa käytettävien käyttöomaisuushyödykkeiden hankintaa ja pääomasijoituksia kunnan tytäryhtiöihin sekä kuntayhtymiin. Rakennukset, kiinteät rakenteet ja laitteet, kuten katu- ja johtoverkostot ovat tyypillisiä investointikohteita. (Björkwall et al. 2012, ss.13-14)

Kunnan toimintatulot kirjataan myyntituloihin, maksuihin, tukiin, avustuksiin ja muihin toimintatuloihin. Lainanotto, käyttöomaisuuden myynti ja korkotulot ovat esimerkkejä kunnan tulojen hankinnasta. Pääosa tuloista saadaan kuitenkin verotuloista ja valtiontuista. Kuntien verotulot koostuvat kunnallisverosta, yhteisöverosta ja kiinteistöverosta. Kaikkien kuntien suurin verotulojen tuottaja on kunnallisvero. Yhteisövero vaihtelee kuntakohtaisesti elinkeinotoiminnan runsauden ja suhdannevaihtelujen mukaan. Vakainta verotuloa kunnat saavat paikoillaan pysyvistä kiinteistöistä, tosin niiden osuus verotuloista on vain noin 6 %. Valtio osallistuu kunnallisten palveluiden järjestämisen rahoitukseen valtionosuuksilla, jotta voitaisiin varmistaa julkisten palvelujen saatavuus tasaisesti koko Suomen alueella asuinpaikasta riippumatta ja kohtuullisella verorasituksella. (Björkwall et al. 2012, ss.13-14,16-17,21) Valtionosuusjärjestelmän merkittävin osa on kunnan peruspalvelujen valtionosuus, joka kattaa tehtäväalueista sosiaali- ja terveydenhuollon, varhaiskasvatuksen, esi- ja perusopetuksen, kirjastot, yleisen kulttuuritoimen ja taiteen perusopetuksen. Peruspalveluiden valtionosuus määräytyy laskennallisesti ja sen perusteena ovat asukkaiden palvelutarve ja olosuhdetekijät, palvelutoiminnan järjestäminen tai rahan käyttö eivät vaikuta osuuden suuruuteen. (www.vm.fi, Kunnan peruspalvelujen valtionosuus) Kunnalla on oikeus käyttää keräämänsä verotuotot ja saamansa valtiontuet palvelujen rahoittamiseen oman harkintansa mukaan (Björkwall et al. 2012, s.8).

Kuntatalous on julkisen talouden osa ja kuntapalveluiden rahoitus on osa julkisen talouden rahoitusjärjestelmää (Björkwal et al. ss.8-9). Julkisen talouden suunnitelma on otettu käyttöön 2015 ja sen tavoitteena on turvata koko julkisen sektorin kestävyys. Hallituksella ei enää esimerkiksi ole mahdollisuutta tasapainottaa valtiontaloutta kuntatalouden kustannuksella. (www.kuntaliitto.fi, Julkisen talouden suunnitelma ja kultatalousohjelma) Julkisen talouden suunnitelmaa täydentää kuntatalouden osalta kuntatalousohjelma, joka on korvannut aikaisemman peruspalveluohjelman ja –budjetin (Harjula & Prättälä 2015, s.216). Kuntatalousohjelmassa esitetään oleelliset seikat kuntatalouden tilasta ja tulevaisuuden näkymistä sekä tarkastellaan valtion toimenpiteiden vaikutuksia

kuntatalouden kokonaisuuteen sekä erilaisiin kuntiin (www.vm.fi, Kuntatalouden seuranta ja arviointi). Ohjelmassa arvioidaan kuntatalouden rahoituskehityksessä asetetut kansantalouden tilinpidon tasapainotavoitteet ja toimet niiden saavuttamiseksi. Tarkoituksena on punnita kuntien mahdollisuuksia selvittää peruspalveluiden hoidosta rahoituskehityksen sisällä. Vuoden 2015 kuntalaki ohjaa yksittäisen kunnan taloutta tiukentuneella alijäämän kattamisvelvollisuudella. Kunnan taseeseen muodostunut alijäämä on katettava enintään neljän vuoden sisällä tai kuntaa koskeva kriisikuntamenettely käynnistyy. (www.kuntaliitto.fi, Julkisen talouden suunnitelma ja kuntatalousohjelma)

2.5 Strateginen johtaminen

Strategia on organisaatioiden johtamisen vanhimpia oppeja, sillä jo tuhansia vuosia sitten strategian avulla pyrittiin sodan voittamiseen. Toki strategian tarkoitus nähtiin myös toisin, ainakin kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzunin mielestä strategisen johtamisen todellinen onnistuminen merkitsi sodan välttämisen kykyä. Tätä ajatusta vie eteenpäin tuorempi Sinisen meren strategia, jonka tavoitteena on kilpailun punaisten merien sijasta toimia sinisellä merellä. Kilpailu on kuitenkin suurimmalle osalle yrityksistä todellisuutta, ja kilpailutilanteessa strategiaa voidaan pitää yritykselle välttämättömyytenä, olemassaolon edellytyksenä. Strategiatyöskentelyn noin 50-vuotisen kehityksen päävaiheet ovat pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS), strateginen suunnittelu ja strateginen johtaminen. (Kamensky 2014, ss.13-17) Santalainen (2009, ss.15-17) mainitsee kehitysvaiheista myös tavoitejohtamisen (MBO) ja Suomessa kehitetyn tulosjohtamisen. 2000-luvulla on noussut esille strateginen ajattelu, joka toimii parhaimmillaan erilaisia strategiatyön käsitteitä ja työkaluja yhdistävänä tekijänä. Haverila et al. (2005, ss.49-50) mukaan strategia-ajattelu pitää sisällään strategisen suunnittelun, johtamisen ja analyysin. Strategisessa suunnittelussa selvitetään, **mitä** pitäisi tehdä. Strategisessa johtamisessa puolestaan päätetään, **miten** pitäisi tehdä. Strateginen analyysi kertoo, miten **on tehty**. Strategia-ajattelussa kiteytyy, mikä on oleellista. Mika Kamenskyn (2014, s.27) mukaan strategiatyön seuraava luonnollinen jatke on strateginen vuorovaikutusjohtaminen. Ympäristön yhä monimutkaisempien vuorovaikutussuhteiden hallinta nähdään strategisessa johtamisessa keskeisempänä menetystekijänä. Kuitenkaan vanhempia menetelmiä ei kannata unohtaa, monet niistä toimivat hyvinä työkaluina edelleen (Santalainen 2009, s.17).

Strategiaa voidaan määrittää monin eri tavoin (Viitala & Jylhä 2013, s.60). Henry Mintzberg hahmottaa viisi näkökulmaa strategiaan. Strategia usein mielletään **suunnitelmana**, jonkinlaisena tietoisena toimintalinjana, miten tilanteessa toimitaan. Suunnitelma laaditaan yksityiskohtaisella tai yleisellä tasolla harkitusti ja tarkoituksellisesti etukäteen ennen tilanteissa toimimista. Strategia voi olla myös **juoni**, tarkka taktiikka, jolla pyritään olemaan vastustajaa tai kilpailijaa ovelampi. Strategiaan liittyy suunnitelmien lisäksi johdonmukainen käyttäytymisen **malli**, joka voi olla harkittua, mutta myös suunnittelematonta. Strategia myös määrittää organisaation **aseman** ympäristössä ja markkinoilla.

Lisäksi strategia on **perspektiivi**, kollektiivinen ja jaettu näkemys tavasta hahmottaa ja ymmärtää ympäröivää maailmaa. Strategia on organisaatiolle kuin persoonallisuus yksilölle. (Mintzberg et al. 2003, ss.3-8 ; Viitala & Jylhä 2013, s.61) Mika Kamensky puolestaan erottaa kolme erilaista, toisiaan täydentävää määritelmää strategialle: ”1.) *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.* 2.) *Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.* 3.) *Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.* (Kamensky 2014, ss.18-19)

Organisaatiolla on strategian toteuttamisessa eri tasoja, joka voi vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen rakentumista. Tilannetta voidaan auttaa selventämällä, millä tasolla liikutaan ja miten tasot liittyvät toisiinsa. Kamenskyn mukaan tasoja voidaan sanoa olevan yksityiskohtaisimman jaon mukaan kuusi; omistaja-, konserni-, toimiala-, liiketoiminta-, funktio- ja yksilöstrategia. Omistajastrategia on hyödyllinen erityisesti laajalaisesti omistetuissa perheyrietyksissä, joissa on tärkeää määrittää esimerkiksi omistamisen, toimintaan osallistumisen ja irtisanoutumisen periaatteet sekä sukupolvenvaihdokset. Yleensä omistajastrategia on kuitenkin osa konsernistrategiaa, jossa omistajan tahto ilmennetään strategisten tavoitteiden ja toiminta-ajatuksen välityksellä. Konsernistrategiaa tarvitaan, jos organisaatiolla on enemmän kuin yksi liiketoiminta-alue. Jos organisaatio sisältää useita toimialoja sekä liiketoiminta-alueita, konsernistrategian ja liiketoimintastrategian väliin pitää suunnitella toimialastrategia. Liiketoimintastrategiassa määritetään, millä keinoin kyseinen kilpailulaji on tarkoitus voittaa. Se sisältää kannanottoja organisaation funktioihin, toimintoihin ja prosesseihin, joille joskus halutaan myös määrittellä oma strategiansa. Strategiakäsitettä ei välttämättä näihin toimintokohtaisiin toimintasuunnitelmiin, samoin kuin yksilökohtaisiin tavoite- ja toimenpideohjelmiin, kannata sekoittaa. Moniin yrityksiin sopii strategiatasojen rajoittaminen konserni- ja liiketoimintastrategioihin. (Kamensky 2014, ss.21-23)

Strategista johtamista ja toimeenpanoa ohjaa organisaation toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus määrittää, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on sen perustehtävä. Se ohjaa yrityskulttuurin luomista ja antaa sen perusteella suunnan yrityksen toiminnalle. Toiminta-ajatukselta pitäisi löytyä vastaus siihen, mitä halutaan saavuttaa sekä minkä ja millaisten markkinoiden ja asiakkaiden kanssa halutaan olla kanssakäymisessä nykyhetkessä sekä myös tulevaisuudessa. (Haverila et al. 2005, ss.50-51 ; Viitala & Jylhä 2013, s.42,60) Visio on puolestaan tulevaisuudenkuva, johon strategia ja sen toimeenpano tähtää. Visiossa kuvaillaan, millainen yrityksen halutaan olevan tietyn ajan kuluttua sekä määritetään tavoitetila usein sekä yleisellä että täsmällisellä tasolla. (Viitala & Jylhä 2013, s.60)

Liike-idean tarkoituksena on kuvata yrityksen toimintatapaa realistisesti ja määrittää, miten yritys rakentaa kannattavuutensa (Haverila et al. 2005, s.55). Richard Normann määritteli liikeideaan kolme peruselementtiä: markkinasegmentti, tuotejärjestelmä sekä organisaatorakenne. Hän huomioi myös, että osa-alueiden välillä on valittava yhteensopivuus. Liikeidean tarkoitus on vastata kysymykseen kenelle, mitä ja miten. (Haverila et al. 2005, s.53 ; Normann 1988, ss.43-49 ; Viitala & Jylhä 2013, s.42) Liikeidean neljäntenä palasena on imago. Imago on vahavana tekijänä asiakkaan ostopäätöksessä ja tärkeää onkin selvittää, miksi asiakas siltä ostaa. Vahva liikeidea sovittaa eri osatekijät ja yrityksen koko toiminnan sopusointuisasti yhteen. Liikeidean rakentamisen tarkoituksena on löytää yrityksen omintakeinen tapa toteuttaa toiminta-ajatuksen tehtävää, ylivoimaisen osaamisen lähteet sekä yrityksen kilpailu- ja menestystekijät. Koska liikeidea on usein pitkällisen kehityksen ja oppimisen tulos sekä perustuu useampaan eri lähteeseen, sitä on yleensä vaikea kopioida. On kuitenkin huomioitava, että liikeidea vanhenee toiminta-ajatasta nopeammin, joten sitä onkin jatkuvasti kehitettävä. (Haverila et al. 2005, ss.55-56 ; Viitala & Jylhä 2013, ss.42-43)

Perinteisessä strategisessa johtamisessa kilpailuetua on lähestytty eri ulottuvuuksien kautta; ulkoiset ympäröivät mahdollisuudet ja toisaalta uhat sekä sisäiset vahvuudet ja toisaalta heikkoudet. Malli kokonaisuutena muodostaa SWOT-analyysin, joka osoittaa sekä ulkoisten että sisäisten asioiden tärkeyden kilpailuedun lähteiden ymmärtämisessä. (Barney 1995, s.49) Resurssilähtöiset mallit nostavat organisaation sisäiset vahvuudet, kyvykkyydet ja resurssit strategian luonnin pohjaksi. Resurssien uskotaan luovan kilpailuetua yritysten ja niiden välisten erojen vuoksi, onhan jokainen organisaatio yksilöllinen. Kilpailuetua luovat resurssit voivat olla taloudellisia, fyysisiä, inhimillisiä ja organisatorisia tai niiden yhdistelmiä, yleensä kuitenkin pitkän kehityksen tuloksia. Organisaatiossa selvitetään, mitä resursseja on olemassa, mitä pystytään tekemään ja miten suunnata resurssit menestyksen varmistamiseksi. Resurssien yhdisteleminen ja kehittäminen vaatii organisaatiolta jatkuvaa oppimista, tietämyksen jalostamista ja uuden tiedon luontia. Strategiat luodaan toiminnan ja oppimisen kautta. (Peltonen 2007, ss.72-73 ; Viitala & Jylhä 2013, ss.61-62)

Markkina-asemoitumismallissa yritys etsii kilpailuetua suotuisasta ulkoisesta sijoittumisesta. Tunnetun asemoitumismallin kehittäjän Michael Porterin mukaan organisaatio voi päättää kolmesta eri vaihtoehdosta, jotka ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja fokusointi. (Peltonen 2007, s.65-66) Porterin mukaan asemointi perustuu kilpailuetuun, joka voidaan saavuttaa joko alhaisilla kustannuksilla tai differoinnilla. Asemoinnin toinen perustekijä on kilpailukentän laajuus, eli kuinka laajalle kohdealueelle yritys pyrkii. Yhdistämällä nämä kaksi muuttujaa rakentuu perusstrategiavaihtoehdot, joita on havainnollistettu kuvassa 10. **Kustannusjohtajuus** on kolmesta vaihtoehdosta selkein. Yritys pyrkii toimimaan alhaisemmilla kustannuksilla kuin kilpailijat, ja se vaatii yleensä laajaa toimintakenttää sekä useita asiakasryhmiä. Strategian tunnusmerkkejä ovat mittakaavaetu,

oppimiskäyrän hyödyntäminen ja suuri markkinaosuus sekä tehokas jakeluverkko. Yrityksen tarjontaa on sopeutettu vain vähän erilaisiin asiakastarpeisiin, valikoima vähäistä ja usein laatu matalampaa. Strategiassa päähuomio on hinnalla kilpailussa. **Differointi** eli erilaistaminen perustuu ainutlaatuisuuteen, joka voi olla lähtöisin esimerkiksi tuotteesta, jakelujärjestelmästä tai markkinoinnista. Strategiassa keskitytään asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja korkeampaan laatuun. Tunnusomaista ovat korkeat hinnat ja lyhyet valmistussarjat. Differoivan yrityksen on kuitenkin toimittava kustannustehokkaasti, ettei tehokkuuden lasku mitätöi muita hyötyjä. Keskittämässä eli **fokusoinnissa** valitaan markkinoilta kapea kenttä, jota pyritään hallitsemaan asiakkaiden arvostamalla erityiseduilla. Fokusointi voi olla kustannuspainotteista tai differointipainotteista. Tyypillistä on korkea laatu ja toimitustason ensiluokkaisuus. Fokusoivan yrityksen tarkoitus on olla paras omilla markkinoillaan. (Haverila et al. 2005, ss.67-69 ; Porter 2006, ss.74-77 ; Porter 1985, ss.24-30 ; Viitala & Jylhä 2013, ss.64-65)

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILUKENTTÄ	Laaja kohdealue	Kustannusjohtajuus	Differointi
	Kapea kohdealue	Kustannuspainotteinen keskittyminen	Differointipainotteinen keskittyminen

Kuva 10. Kolmen perusstrategian muodostuminen (mukaihen Porter 2006, s.76).

Kilpailevan yrityksen toiminnassa strategia on elinehto, mutta tarvitsevatko kilpailun ulkopuoliset organisaatiot strategiaa? Kamenskyn (2014) mukaan kilpailua ei välttämättä tunnusteta oikein, vaan keskitytään liikaa nykyhetkeen ja samanlaisiin kilpailijoihin. Kun huomioidaan tulevaisuus pidemmälle sekä tarpeiden tyydyttäminen korvaavilla ja vaihtoehtoisilla tavoilla, kilpailupiiri laajenee. Jos tämänkin harkinnan jälkeen organisaatio on jäänyt kilpailun ulkopuolelle, on strategia silti tärkeä, vaikka merkitys onkin erilainen. Myös ilman kilpailua toimivien organisaatioiden takana on jokin tehtävä, minkä takia ne on perustettu. Niidenkin tavoitteena on täyttää tiettyjä tarpeita tiettyillä resursseilla muuttuvan ympäristön keskellä. Strategia toimii apuvälineenä toiminnan parantamisessa, se auttaa kohdistamaan huomion oikeisiin asioihin, huomaamaan muutoksia ja tehostamaan resursseja. (Kamensky 2014, ss.16-17)

Myös vuoden 2015 kuntalaissa on huomioitu strategian tärkeys. Vaikka monissa kunnissa on työskennelty strategian kanssa jo pitkään, on siitä nyt tullut lakisääteinen velvoite.

Kuntalain 37§ määrää, että kunnalla on oltava valtuuston päättämä kuntastrategia kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Strategian laadinnassa tulee ottaa huomioon monia seikkoja; osa-alueina ovat asukkaiden hyvinvointi, palvelut, lainsäädännölliset tehtävät ja palvelutavoitteet, omistaja- ja henkilöstöpolitiikka, asukkaiden osallistuminen ja vaikuttaminen sekä elinympäristön elinvoima. Kuntastrategian on perustuttava arvioon nykytilasta ja toimintaympäristön muutoksista. Kuntastrategian sääntelyllä tavoitellaan toiminnan ennakoitavuuden lisääntymistä sekä kokonaisuuksien parempaa hallintaa. Kuntastrategian avulla pyritään vähentämään monien erilaisten sektorikohtaisten suunnitelmien tarvetta ja saamaan erilaiset näkökulmat yhteen toimimaan kunnan kokonaisedun mukaisesti. Samoin strateginen ja taloudellinen suunnittelu halutaan sitoa tiukemmin yhteen. Tarkoituksena on myös tähdentää valtuuston roolia johtamisessa sekä pitkän aikavälin vastuunkantoa. Kuntalain 37§ velvoittaa kunnat seuraamaan ja arvioimaan strategian toteutumista. Jokaisella kunnalla on oikeus itse päättää kuntastrategiasaan, sisällön yksityiskohtaista määrittelyä lainsäädännössä ei ole. (Harjula & Prättälä 2015, ss.324-325 ; Sallinen & Vainionpää 2015, s.5)

3. PALVELUJEN TEHOSTAMINEN

Taloudellisesti kehittynein osa ihmisistä elää jälkitekollisessa palveluyhteiskunnassa, jossa hyvän palvelun voidaan nähdä olevan olennainen osa koko yhteiskunnan toimintaa. Suuri osa kansantalouden lisäarvosta ja liiketoiminnan tuotoista on peräisin palveluista. Palvelun määrittely ja tutkiminen on kuitenkin ongelmallista. Palvelun keskeisin osa on usein aineetonta ja sen tuottaminen sekä kuluttaminen voi tapahtua hyvin nopeasti, monissa erissä tai hyvinkin pitkän aikajakson kuluessa. Lisäksi palveluun liittyy aina asiakas, joiden kokemukset palveluista voivat olla hyvinkin erilaisia. Perusteet, miten palvelut valitaan ja käytetään, ovat monesti hyvinkin odottamattomia. (Rissanen 2006, ss.15,17-19)

Luvussa tutustutaan ensin palvelujen ominaispiirteisiin ja laatuun. Esittelyssä on myös palvelujen tuottaminen ulkoistamisen kautta. Tähän liittyvä kappale 3.3 Palvelujen ulkoistaminen pohjautuu kirjoittajan aikaisempaan harjoitustyöhön Ulkoistamisen periaatteita, joka on laadittu kurssille Henkilöstöjohtaminen Turun Avoimessa yliopistossa (2014). Lisäksi tässä luvussa käsitellään tehokkuutta ja tuottavuutta lähikäsitteineen sekä niiden liittymistä palvelutuotantoon.

3.1 Palvelujen luonne ja jaottelu

Palvelut ovat ilmiönä monisyisiä ja niille onkin esitetty monia määritelmiä. Gummesson kiteytti määritelmien moninaisuuden lauseella: *”Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.”* Christian Grönroosin määritelmä palvelusta on: *”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”* (Grönroos 2009, s.77) Tilastokeskuksen (www.stat.fi, Käsitteet) määritelmä palveluista on seuraava: *”Palvelut ovat sellaisen tuotannollisen toiminnan seurausta, joka muuttaa niitä kuluttavien yksiköiden olosuhteita tai edistää tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihtamista. Palvelut eivät yleensä ole erillisiä eriä, joihin voisi kohdistua omistusoikeuksia, ja yleensä palvelua ja palvelun tuottamista ei voi erottaa toisistaan.”* Tapio Rissanen (2006, s.18) puolestaan avaa palvelun kirjassaan Hyvän palvelun kehittäminen seuraavasti: *”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä jne.”*

Palveluille on löydettävissä kolme melko yleistä luonteenomaista elementtiä. Palvelut voidaan nähdä toiminnoista tai joukoista toimintoja koostuvina **prosesseina**. Ne kulutetaan ja tuotetaan **samanaikaisesti**, jos ei kokonaan, ainakin osittain. Palveluprosessissa **asiakas on osallisena** jollakin tavalla aktiivisena kanssatuottajana. Palveluille ominaista on vaihtelevissa määrin myös aineettomuus. Palvelua ei yleensä voi testata ennen sen hankkimista ja ostamista. Palvelu on luonteeltaan abstrakti ja subjektiivinen, jota kuvailaan monesti sanoilla kokemus, luottamus tai turvallisuus. Toki palveluilla voi olla konkreettinenkin puoli, esimerkiksi ravintolan ruoka, huoltoliikkeen varaosat tai hotellin mukavuudet, mutta ytimessä kiteytyy ilmiön aineettomuus. Palvelua ei voi laittaa varastoon kuten fyysisiä tuotteita, esimerkiksi eilisen lentomatkan tyhjää tilaa ei voi myydä huomenna. Palvelutoiminnassa voidaan kuitenkin yrittää varastoida asiakkaita, esimerkiksi asiakasta voi pyytää odottamaan ravintolan ollessa sillä hetkellä täynnä. Yleensä palvelujen ostaminen ei johda omistukseen, esimerkiksi lentomatkan jälkeen taskussa ei ole kuin käytetty lippu. Toki vähittäiskaupan palveluiden kautta ostetut lihat ja vihannekset ovat kiistatta asiakkaan omia tuotteita, joten palvelun kulutus kyseisessä tapauksessa antaa asiakkaalle konkreettisen omistuksen. (Grönroos 2009, ss.79-81)

Palvelujen moninaisuuden ja erilaisten ominaisuuksien selittämiseksi palveluja usein ryhmitellään erilaisiin luokkiin ja tyyppeihin (Lönnqvist et al. 2010, s.41). Esimerkiksi Lovelock (1983) jaottelee palveluja niihin liittyvän viiden teeman avulla. Jokaiseen teemaan liittyy kaksi erilaista näkökulmaa, joiden avulla palvelut voidaan jaotella matriisiin. Ensimmäinen teema kuvaa **palvelutoimen luonnetta ja palvelun vastaanottajaa**, eli onko palveluteko aineeton vai konkreettinen, sekä onko palvelun kohteena ihminen vai asia. Ensimmäisen teeman matriisi on esitetty kuvassa 11. Toisena teemana on **palveluntuottajan ja sen asiakkaan välinen suhde**. Palvelut voidaan toimittaa jäsenperusteisesti tai ilman erillistä muodollista suhdetta. Palvelutoimitusten luonne voidaan määrittää myös jatkuvaperustaiseksi tai se voi muodostua erillisistä tapahtumista. Jatkuvaa jäsenperustaista palvelua edustavat esimerkiksi vakuutus- ja pankkipalvelut, yksittäisiä palvelutapahtumia ilman virallista suhdetta taas esimerkiksi elokuvateatteri ja autonvuokraus. Kolmas teema huomioi palvelutoimituksen **räätälöinnin ja palveluhenkilökunnan arvioinnin tason** yksittäisten asiakkaiden kohtaamisissa. Esimerkiksi arkkitehtisuunnittelussa palveluntuottajan rooli ja palvelun kustomointi ovat korkealla tasolla yksittäiseen tarpeeseen nähden. Julkisessa liikenteessä ja pikaruokaravintolassa yksilöllisyys on taas matala. Neljäs teema keskittyy palvelujen **tarjonnan ja kysynnän** suhteeseen. Kysynnän vaihtelu voi olla enemmän kausittaista tai satunnaista ja toisaalta kysynnän piikki voi ylittää säännöllisesti kapasiteetin tai siihen pystytään vastaamaan usein ilman viivytyksiä. Viidennenteen teemaan liittyy palvelujen **toimitus**. Palvelujen saatavuus voi olla yhdessä tai monessa pisteessä. Lisäksi asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen transaktio voi tapahtua palveluorganisaation tai asiakkaan tiloissa tai ilman konkreettista tapaamista esimerkiksi sähköisesti. (Lovelock 1983 ; Lönnqvist et al. 2010, ss.41-45)

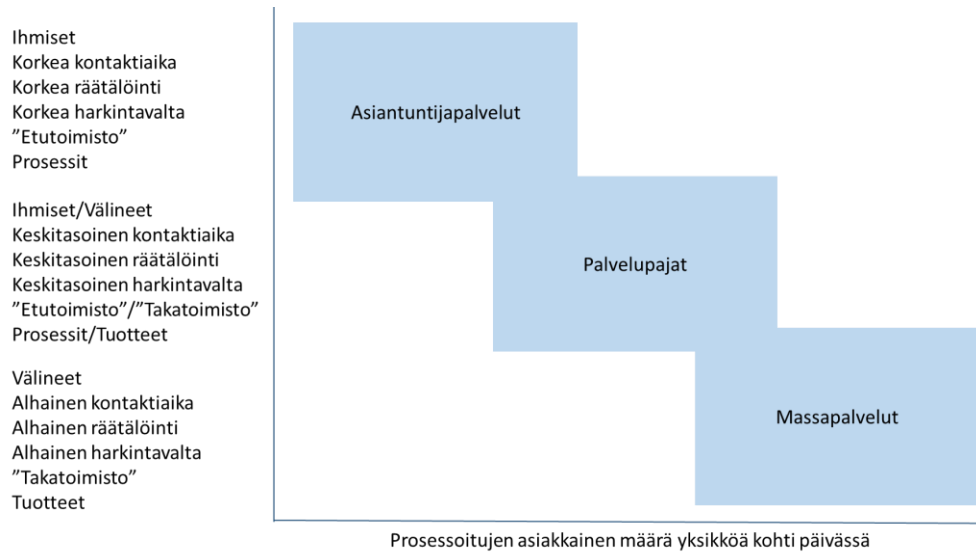
TEEMA 1

Kuka tai mikä on palvelun suora vastaanottaja?

	Ihmiset	Asiat
Millainen on palvelutoimen luonne?		
Konkreettinen	Palvelut, jotka kohdistuvat ihmisten kehoon: *terveydenhuolto *kauneussalonki *hiustenleikkaus	Palvelut, jotka kohdistuvat esineisiin tai muuhun fyysiseen omistukseen: *rahtikuljetus *pesula *teollisuusvälineiden korjaus ja kunnossapito
Aineeton	Palvelut, jotka kohdistuvat ihmisten mieleen: *koulutus *informaatiopalvelut *teatterit	Palvelut, jotka kohdistuvat aineettomaan omaisuuteen: *pankki *lakipalvelut *vakuutus

Kuva 11. Palveluiden jaottelu ensimmäisen teeman, palvelutoimen luonteen ymmärtäminen, perusteella (mukailien Lovelock 1983 ; Lönnqvist et al. 2010, s.42).

Silvestro et al. jaottelumalli kuvassa 12 puolestaan noudattelee valmistavan teollisuuden tuotantoprosessia (Lönnqvist et al. 2010, s.45). Mallissa palvelut jaotellaan kolmeen luokkaan palveluprosessityyppien mukaisesti; asiantuntijapalvelut, palvelupajat ja massapalvelut. Palveluprosessityypit korreloivat asiakkaiden volyymin kanssa, eli mittarina on palveltujen asiakkaiden määrä päivässä. Asiantuntijapalveluihin liitettyjä ominaisuuksia ovat vähäinen asiakasmäärä, pitkälle viety räätälöinti, prosessorienteisuus, suhteellisen pitkä kontaktiaika ja suurimman lisäarvon luominen paikan päällä, missä asiakastarpeen kohtaamiseen sovelletaan korkealla tasolla oleva harkintaa. Massapalveluille on taas ominaista suuri asiakasmäärä, rajoitettu kontaktiaika ja vähäinen kustomointi. Tarjonta on tuoteorientoitunutta, jossa suurin osa lisäarvosta tuotetaan ”takatoimiston” puolella ja jossa asiakastarpeen täyttämiseen valintamahdollisuuksia on vain vähän. Palvelupajat sijoittuvat näiden kahden äärityyppin väliin. Asiakasmäärän kasvun myötä ajatellaan palveluihin perinteisesti liitettyjen piirteiden vähenevän ja palvelun muuntuvan yhä enemmän massatuotteen suuntaan. Huomattavaa on, että asiantuntijapalvelut tässä yhteydessä tarkoittavat uniikkia ei-teollisesti valmistettua, pitkälle räätälöityä tuotetta, eli kaikki osaamiskeskeiset asiantuntijaorganisaatiot eivät välttämättä tähän luokkaan sijoitu. (Brax 2007, ss.16-17 ; Lönnqvist et al. 2010, ss.45-47 ; Silvestro et al. 1992, s.73)



Kuva 12. *Palvelujen luokittelu palveluprosessimallin mukaan (mukaiillen Brax 2007, s.17 ; Lönnqvist et al. 2010, s.45 ; Silvestro et al. 1992, s.73).*

Palvelujen merkityksen kasvu on vaikuttanut myös palveluiden virallisiin luokitukseen (Lönnqvist et al. 2010, s.48). Monesti yhteiskunnan toimintaa kuvataan kolmen toimialan kautta, jotka palveluiden lisäksi ovat alkutuotanto ja jalostus. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen TOL 2008 lisättiin erilaisia palvelujen luokkia sekä pää- että alemmille tasoille. Palvelujen pääluokat TOL 2008 mukaan ovat:

- *"Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus*
- *Kuljetus ja varastointi*
- *Majoitus- ja ravitsemistoiminta*
- *Informaatio ja viestintä*
- *Rahoitus- ja vakuutustoiminta*
- *Kiinteistöalan toiminta*
- *Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta*
- *Hallinto ja tukipalvelutoiminta*
- *Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus*
- *Koulutus*
- *Terveys- ja sosiaalipalvelut*
- *Taiteet, viihde ja virkistys*
- *Muu palvelutoiminta*
- *Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksen eriyttämätön toiminta tavaroitten ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön*
- *Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta "*

(Toimialaluokitus TOL 2008, s.31)

Palvelusektori voidaan jaotella myös yksinkertaisesti yksityisille kuluttajille ja liike-elämän yrityksille tarkoitettuihin palveluihin. OECD (2000) erittelee palvelut hieman pidemmälle. Pääryhminä toimivat liike-elämän palvelut, kauppa ja logistiikka, henkilökohtaiset palvelut sekä hyvinvointipalvelut. Pääryhmät esimerkkeineen on sijoitettu kuvaan 13. Liike-elämän usein tietointensiivisiä palveluja myydään suurimmalta osalta toisille yrityksille. Nämä palvelut ovat usein myös ulkoistettavia tukipalveluja, joita voitaisiin toteuttaa jokaisessa yrityksessä. Kauppa ja logistiikka –ryhmän toiminta keskittyy asioiden, henkilöiden ja tiedon kuljettamiseen ja sen asiakkaat muodostuvat kuluttajista sekä yrityksistä. Henkilökohtaiset palvelut ovat kotitalouden vaihtoehto ulkoistaa itsepalvelu. Työtä kotitalouksissa on paljon ja haluja sen ulkoistamiseen löytyy. Henkilökohtaisen palvelun tunnusmerkkejä ovat suora vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntuottajan välillä sekä suuret työvoimakustannukset. Hyvinvointipalvelut ovat suurelta osin tuotettu julkisen tai kolmannen sektorin voimin, mutta yritystoimintakin on alalla kuitenkin koko ajan lisääntynyt. Hyvinvointipalveluihin kuuluvat työvoimavaltaisuus ja inhimillinen vuorovaikutus. (Lönnqvist et al. 2010, ss.48-50 ; Suutari 2005, ss.7-8)



Kuva 13. Palvelualojen luokittelu OECD:n mukaan (mukaihen Lönnqvist et al. 2010, s.49 ; Suutari 2005, s.8).

Asiakkaiden ja maksajien mukaan palveluja on ryhmitelty Johnston ja Clark (2008). Jaotellussa palvelut ryhmitellään viiteen eri kategoriaan. **Liike-elämän palveluilla** tarkoitetaan yrityksille suunnattuja palveluja, joissa ostajat toimivat ammatissaan, eivätkä välttämättä ole palvelun loppukäyttäjiä. Liike-elämän palveluja ovat esimerkiksi huoltopalvelut ja ruokapalvelut. **Kuluttajapalvelut** ovat yksilöiden palveluja, joita ostetaan itselle tai toisen puolesta. Kuluttajapalveluita ovat esimerkiksi kaupat ja vakuutuspalvelut. **Sisäiset palvelut** ovat organisaation sisällä tuotettuja ja ostettuja palveluja, esimerkiksi

henkilöstöpalvelut ja IT-tuki. Ostaja on pitkälle sidottu palveluntuottajaan ja rahoitus järjestetään organisaation omasta budjetista. **Julkisissa palveluissa** toimijoina ovat kunnat tai valtio. Loppukäyttäjä ja maksaja ovat melko harvoin sama yksikkö, jolloin palveluiden tai palveluntuottajien vaihtoehtoihin ja valintaan loppukäyttäjä voi vaikuttaa vain vähän. Palvelut ovat sidoksissa poliittiseen päätöksentekoon ja verovaroihin. Esimerkkinä julkisista palveluista voidaan mainita terveydenhuolto ja koulut, loppuasiakkaista puolestaan potilas ja oppilas. **Voittoa tavoittelemattomat palvelut** liittyvät kolmannen sektorin järjestämiin palveluihin, esimerkiksi erilainen neuvonta ja hyväntekeväisyysjärjestöjen palvelut. (Lönnqvist et al. 2010, ss.50-51)

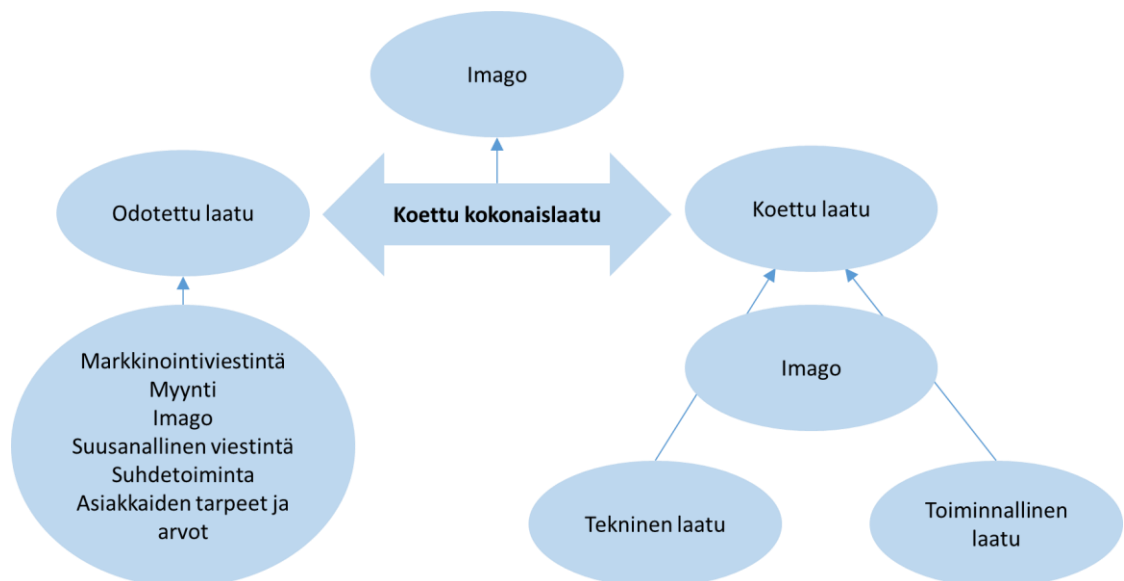
3.2 Palvelujen laatu

Lähtökohta menestyvälle yritykselle on kaupata asiakkaille laadukasta tarjontaa. Kuitenkin mikä milloinkin on laadukasta, vaihtelee arvioijasta tai näkökulmasta riippuen. Laatu voidaan nähdä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisenä mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Lisäksi laadun tärkeä tekijä on oikeiden asioiden tekeminen. Asiakas ei välttämättä ole halukas maksamaan parhaasta mahdollisesta laadusta, vaikka yrityksen näkökulmasta tuote olisikin erinomaisen täydellinen. Laatuun liittyy myös ympäristön aiheuttama tarve jatkuvalla suoritustason parantamiselle sekä virheettömyys eli asioiden tekeminen kerralla oikein. Tuotteen ja palvelun virheettömyyden lisäksi laatu on teknisen ja toiminnallisen laadun kokonaisuus. (Lecklin 2006, s.18 ; Viitala & Jylhä, s.287)

Palvelujen laadun ymmärtämisessä on tärkeää muistaa, että laatu on mitä vain asiakkaat kokevat sen olevan. Asiakkaiden kokemaan laatuun liittyy tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaat arvioivat palvelun vuorovaikutustilanteen jälkeen, mitä he yritykseltä saivat eli lopputuloksen teknistä laatua. Koska kyse on ongelman teknisestä ratkaisusta, asiakkaat pystyvät usein, tosin eivät aina, arvotamaan lopputulosulottuvuutta melko objektiivisesti. Kuitenkin palvelun laadun osana on myös toiminnallinen ulottuvuus, miten lopputulos hänelle toimitetaan, miten hän palvelun saa ja millaiseksi hän yhtäaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin tuntee. Toiminnallisen laadun määrittävät totuuden hetket, joita ovat kaikki tilanteet, joissa asiakas ja palveluntarjoajan resurssit ja toimintatavat ovat vuorovaikutuksessa. Palveluntarjoajalla on juuri sillä hetkellä tilaisuus osoittaa asiakkaalle palvelun laatu, myöhemmät epäonnistuneen palvelun korjaustoimet ovat vaivalloisempia ja tehottomampia hyvin hoidettuun totuuden hetkeen verrattuna. Palveluun liittyy usein monia totuuden hetkiä, esimerkiksi matkustajan taival lentoyhtiön asiakkaana lentokentälle saapumisesta aina sieltä lähtöön saakka. Lisäksi palvelun kokemiseen liittyy yrityksen imago. Myönteinen mielikuva voi antaa pieniä virheitä anteeksi, mutta jos virheitä sattuu usein ja imago on laskenut kielteiseksi, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Palvelun laatuun on ehdotettu myös muita osatekijöitä, esimerkiksi Rust ja Oliver ovat ehdottaneet kolmanneksi

ulottuvuudeksi fyysistä ympäristöä, Bitner palvelumaisemaa ja Holmlund puolestaan taloudellisia seurauksia. (Grönroos 2009, ss. 98-103,111)

Laadun kokeminen ei kuitenkaan perustu pelkästään laadun ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin, vaan palvelun kokeminen hyvänä tai huonona on mutkikkaampi kokonaisuus. Laatumokemukset ovat yhteydessä perinteisiin markkinointitoimiin ja muodostavat **koetun palvelun laadun**, ottaen huomioon palveluja osana tarjoamaansa sisällyttäneet fyysisten tuotteiden valmistajat voidaan puhua **koetusta kokonaislaadusta**. Malli koetun kokonaislaadun rakentumisesta on esitetty kuvassa 14. Jos koettu laatu ei vastaa asiakkaan odottamaa laatua, kokonaislaatu jää alhaiseksi, vaikka laatu objektiivisesti mitattuna olisikin koettu hyväksi. Odotettuun laatuun vaikuttavat markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, myynti, imago, suhdetoiminta ja asiakkaiden tarpeet. Asiakkaiden odotusten ratkaisevan merkityksen vuoksi on yrityksen varottava antamasta liiallisia odotuksia nostattavia lupauksia, joita se ei kuitenkaan voi pitää. Organisaatiolle on parempi luvata vähemmän ja tarjota enemmän. Alhaisemmilla lupauksilla on mahdollista yllättää asiakas positiivisesti ja näin edistää asiakasuskollisuutta. (Grönroos 2009, ss.105-106)

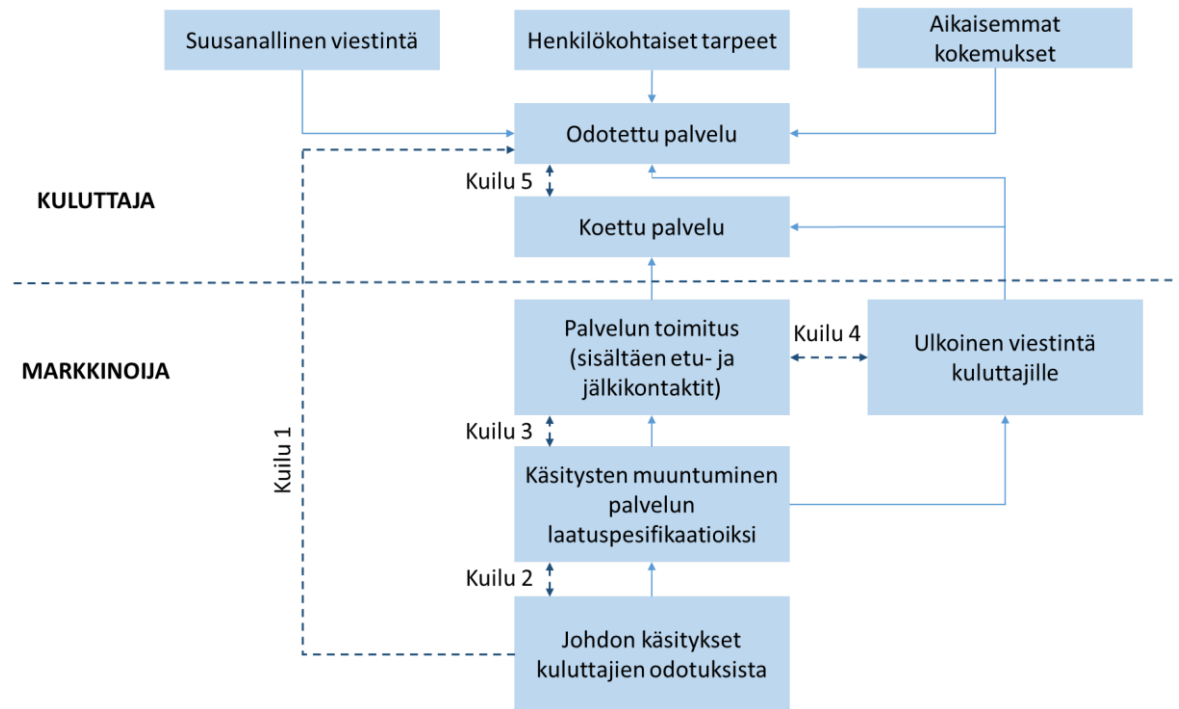


Kuva 14. Koetun kokonaislaadun rakentuminen. (mukaiillen Grönroos 2009, s.105).

Hyväksi koetulle palvelulle voidaan ohjenuoraksi löytää seitsemän kriteeriä. On kuitenkin muistettava, että erityistilanteissa löytynee muitakin tärkeitä kriteerejä ja eri tilanteissa kriteerien painoarvot vaihtelevat. **Ammattimaisuus ja taidot** on teknisen laadun ulottuvuuteen sijoittuva kriteeri. Kriteerin mukaan hyvässä palvelussa asiakkaat tietävät, että organisaatiolla on kaikki hänen ongelmiensa ratkaisuun tarvittavat välineet, sisältäen työntekijöiden tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja muut fyysiset resurssit. Toiminnalliseen laadun ulottuvuuteen voidaan kriteereistä yhdistää asenteet ja käyttäytymisen, lähestyttävyyden ja joustavuuden, luotettavuuden, palvelun normalisointi sekä palvelumai-

sema. **Asenteet ja käyttäytyminen** –kriteeri edellyttää, että asiakkaat tuntevat palveluntarjoajan tarttuvan heidän ongelmiinsa halukkaasti ja ystävällisesti ja että heihin kiinnitetään huomiota. **Lähestyttävyys ja joustavuus** -kriteeri täyttyy, kun asiakkaat tuntevat palvelun olevan helposti saatavilla ja kun heidän vaatimuksiinsa suhtaudutaan joustavasti. Palvelun helppoon saatavuuteen liittyvät sijainnin, aukioloaikojen ja työntekijöiden sekä operatiivisten järjestelmien suunnittelu ja toteutus. **Luotettavuus** tarkoittaa, että asiakkaat luottavat saavansa asiat sovitusti heidän etujensa mukaisesti tapahtuipa mitä tahansa. **Palvelun normalisointi** merkitsee asiakkaiden uskoa siitä, että palveluntarjoaja puuttuu välittömästi epäonnistuneeseen tai odottamattomaan tapahtumaan ja pyrkii korjaamaan tilanteen hyväksyttäväksi. Palvelumaisemassa huomioidaan, että asiakkaat tuntevat palvelukontaktiin liittyvien fyysisten ja muiden ympäristötekijöiden vahvistavan palvelun positiivista vaikutelmaa. **Maine ja uskottavuus** on imagoon liittyvä kriteeri. Siinä on tärkeää, että asiakkaat tietävät voivansa luottaa palveluntarjoajaan ja sen toimiin, hyväksytyihin suorituskriteereihin ja arvoihin sekä saavansa käytetyille rahoilleen vastineen. Vaikka hinnan yhteys laatuun on osin epäselvä, voidaan hintaa yleensä tutkia suhteessa asiakkaiden laatuodotuksiin tai aiempiin kokemuksiin. Hinta vaikuttaa odotustasoon, ja toisaalta jos hinta koetaan liian korkeaksi, palvelua ei osteta. Kuitenkin korkeampi hinta voi asiakkaiden mielessä rinnastua parempaan laatuun. (Grönroos 2009, ss.121-123)

Laatuongelmien lähteiden määrittämiseen ja palvelujen laadun parantamiseen on Parasuraman et al. kehittännyt kuiluanalyysimallin, joka on esitetty kuvassa 15. Mallista voidaan nähdä palvelun laadun muodostumiseen liittyvät seikat, alareunaan sijoittuvat palveluntarjoajaan liittyvät asiat, yläreunaan asiakkaihin liittyvät asiat. Odotettuun palveluun liittyvät asiakkaiden tarpeet, menneet kokemukset, suusanallinen viestintä sekä markkinointiviestintä. Sisäiset ratkaisut ja toimenpiteet muovaavat puolestaan koetun palvelun. Johto arvioi asiakkaiden odotuksia ja näiden perusteella tekee päätökset ja ohjeet palveluorganisaation toimintatavoista palvelutilanteissa. Asiakas kokee sekä teknisen että toiminnallisen laadun elementin. Koettuun laatuun vaikuttaa myös markkinointiviestintä, samoin kuin odotetun laadunkin kohdalla. Jos rakenteiden osien välillä on epäjohdonmukaisuuksia, syntyy laatukuilu. Jokainen kuilu vaikuttaa ja kasvattaa seuraavaa kuilua. Viimeinen kuilu muodostuu odotetun ja koetun laadun välille. Kuiluanalyysillä voidaan havaita laatuongelmien syytä ja epäjohdonmukaisuuksia toiminnan parantamisen tueksi. (Grönroos 2009, ss.143-144)

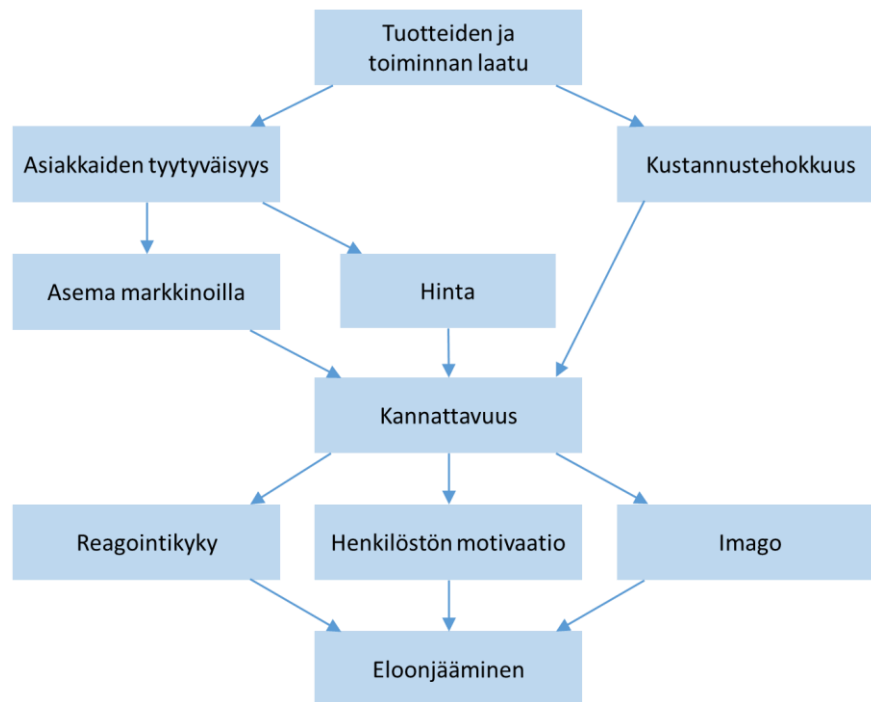


Kuva 15. Laadun kuila-analyysi (mukaillen Grönroos 2009, s.144 ; Parasuraman et al. 1985, s.44 ; Zeithaml et al. 1988, s.36).

Ensimmäinen kuilu, **johdon näkemyksen kuilu**, tarkoittaa kuluttajien odotusten ja johdon käsitysten kuluttajien odotuksista välistä eroa. Johto ei ymmärrä asiakkaiden laatuodotuksia oikein. Syitä tähän ovat esimerkiksi epätarkat tai puutteelliset markkinatutkimukset, virheellisesti tulkitut tiedot, johdon saama epätarkka tieto organisaatiosta tai asiakaskontakteja koskevan tiedon pysähtyminen tai muuntuminen liian monen organisaatiotason vuoksi. Toinen kuilu, **laatuvaatimusten kuilu**, syntyy erosta johdon käsitysten ja palvelun laatuspesifikaatioiden välillä. Syitä kuilun syntymiseen ovat esimerkiksi suunnitteluvirheet, suunnittelun epäonnistunut johto, selkeän tavoiteasettelun puuttuminen tai ylimmän johdon riittämätön tuki. Kolmas kuilu, **palvelun toimituksen kuilu**, tarkoittaa eroa laatuspesifikaatioiden ja palvelun toimituksen välillä, eli palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa laatuvaatimukset jäävät puutteelliselle tasolle. Kuilun syntymisen syyt voivat olla esimerkiksi johdon sekä työntekijöiden tekemisissä, työntekijöiden näkemyksissä kuluttajien vaatimuksista ja tarpeista sekä tekniikan ja muiden järjestelmien puutteellisuuksissa. Laadun heikkenemistä aiheuttavat esimerkiksi ristiriidat laatuvaatimusten ja valvonta- sekä palkkiojärjestelmien välillä. Työntekijät ovat myös hankalassa välikädessä esimerkiksi silloin, kun kuluttajien toiveet yhä useammin ovat yhteensopimattomia laatuvaatimusten kanssa. Neljännessä kuilussa, **markkinointiviestinnän kuilussa**, palvelun toimituksessa ja kuluttajille palvelusta kerrottussa informaatioissa on eroa eli markkinointiviestinnän lupaukset ja todellisuus eivät ole johdonmukaisia. Markkinointiviestinnässä on voitu unohtaa tuotanto, viestintää ei ole riittävästi järjestelty, tuo-

tannossa ei noudateta vaatimuksia tai viestinnässä käytetään luonnostaan liiallista lupailua. Yhteistyö tuotannon kanssa markkinointikampanjoissa edistää sitoutumista ja totuudenmukaisia lupauksia. Viides ja viimeinen kuilu, **koetun palvelun laadun kuilu**, merkitsee eroa kuluttajien odotusten ja kokemusten välillä. Kuilun seurauksia ovat esimerkiksi laatuongelmat, kielteinen vaikutus suusanalliseen viestintään sekä imagoon ja jopa liiketoiminnan menetykset. Koetun palvelun laadun kuilu voi olla myös positiivinen, joka merkitsee liian hyvää laatua. (Grönroos 2009, ss.143-149 ; Parasuraman et al. 1986, ; Zeithaml et al. 1988)

Laadun parantamiseen ei välttämättä haluta lähteä, koska voidaan pelätä sen kannattavuutta. Arvellaan tuottavuuden laskua tai epäillään, saadaanko laadun parantamisen kustannukset katettua uuden liiketoiminnan lisätuloilla. Usein tuottavuus ajaa laadun parantamisen ohi. Kuitenkin tärkeää on tiedostaa, että laadun puutekin maksaa. Philip Crosby'n tunnuslause on ”*laatu on ilmaista*”. Hänen mielestään teollisuusyritysten liikevaihdosta 20% kuluu virheiden korjaamiseen. Palveluyrityksille vastaavaksi luvuksi on esitetty jopa 35%. (Grönroos 2009, ss.175-176) Laadun merkitystä yrityksen toimintaan on esitetty kuvassa 16. Yrityksen sisäisesti hyvällä laadulla saadaan virheettömyyttä, alhaisia laatu-kustannuksia ja kustannustehokkuutta. Markkinoilla hyvä laatu lisää asiakastyytyvyyttä, positiivista viestintää ja markkina-aseman vahvistumista. Toisaalta hinnoittelu vapautuu. Sisäiset - ja markkinavaikutukset parantavat yrityksen kannattavuutta, joka yhdessä laadun kanssa auttaa yrityksiä moniin tavoitteisiin pyrkimisessä, esimerkkeinä kilpailuedun saavuttaminen, markkinajohtajuus, yrityskuvan nostaminen, muutosjoustavuus, motivoitunut henkilöstö ja yrityksen maineen kasvu hyvänä työnantajana sekä yhteiskunnan jäsenenä. Analogisesti sovellettuna tämä pätee myös julkisen hallinnon organisaatioihin. Jos ne ovat tehottomia, syntyy paineita järjestellä toiminta muulla tavalla. (Lecklin 2006, ss.24-26)



Kuva 16. Laadun merkitys yritykselle (mukaiillen Lecklin 2006, s.25).

Kokonaisvaltainen laatujohtamisen sisältää yrityksen kaikki osa-alueet. Total Quality Managementin keskeisiä elementtejä ovat asiakaslähtöisyys, henkilöstön osallistuminen ja laatuvastuu, tiimityöskentely, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja jatkuva parantaminen. **Asiakaslähtöisyys** tarkoittaa, että yrityksen suunnitellessa toimintojaan ja prosessejaan lähtökohtana on sellaisen lisäarvon luominen, josta asiakas on valmis maksamaan sekä resurssien minimointi ja asiakkaan saaman arvon maksimointi. Asiakaslähtöisyyden edellytys on kääntyminen yrityksestä ulospäin, yritys ei saa luulla tietävänsä asiakasta paremmin, mitä hän tarvitsee. Myös sisäinen asiakas on asiakkuuden muoto. Laadun kehittäminen vaatii jokaiselta työntekijältä **osallistumista**, sitoutumista ja motivoituneisuutta. Myös **vastuu** laadusta on jokaisella työntekijällä, ei pelkästään erillisillä työryhmillä. Monet työt tarvitsevat monimutkaisuutensa vuoksi **tiimityöskentelyä**, jolloin koko tiimin on pyrittävä toiminnan kehittämiseen. Keskeinen tekijä on myös **henkilöstön kouluttaminen**. Yrityksen on pidettävä huolta, että sen henkilöstöllä on tarvittavat tiedot ja taidot hoitaa tehtävänsä laadun edellyttämällä tavalla. **Jatkuvalla parantamisella** pyritään toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja hiomiseen pienin askelin kohti täydellisyyttä. (Haverila et al. 2009, ss.377-381)

3.3 Palvelujen ulkoistaminen

Teollisen toiminnan organisointi pohjautui 1980-luvulle asti suurelta osin malliin, jonka edellytyksenä olivat riittävän vakaat ja homogeeniset markkinat. Nykyään liiketoiminta perustuu enemmän organisaation purkamiseen pienemmiksi yksiköiksi ja verkostomaiseen yhteistyöhön. Tämän liiketoimintaympäristön muutoksen yksi ilmenemismuoto on

yrittöimintöjen ulkoistaminen. Ulkoistaminen tarkoittaa aiemmin itse hoidetun toiminnon siirtämistä toisen yrityksen tuotettavaksi. Ulkoistettava toiminto lopetetaan ja toimintoon mahdollisesti liittyvät siirrettävät tuotantovälineet myydään. Usein ulkoistettavan toiminnon mukana siirtyvät myös työntekijät. Ulkoistamisen osapuolien välille luodaan sopimussuhde, joka perustuu pelkästään sopimukselle tai sopimuksen lisäksi yhteiselle omistukselle. (Kiiha 2002, ss.1-2)

Andre Fiebig (1996) on jaotellut ulkoistamistapoja eri tyyppeihin. Sopimusulkoistamisen, jossa siirtyy omaisuutta, voidaan sanoa olevan ulkoistamisen perustyyppi. Liiketoimintayksikkö myydään alihankkijalle ja myyjä sopii ostajan kanssa toiminnon toteuttamisesta. Sopimusulkoistamisessa ilman omaisuuden siirtymistä ei omaisuutta myydä. Yritys vain lopettaa kyseiset toimintonsa ja hankkii markkinoilta vastaavat tilalle. Yhteisesti omistetulle yritykselle ulkoistaminen mahdollistaa ulkoistajan osittaisen omistussuhteen jatkumisen ulkoistettuun yksikköön, josta luodaan uusi yhtiö. Toinen omistaja on uusi sopimuskumppani. Kun ulkoistetaan konsernin sisällä, keskitetään konsernin yritysten itsenäisesti suorittama toiminto perustettavan liiketoimintayksikön tai tytäryhtiön hoitoon. (Kiiha 2002, s.2)

Kunnan palvelujen järjestämisen ja tuottamisen yhteydessä voidaan puhua yksityistämisestä, kun kunta luopuu toiminnasta kokonaan ja antaa sen yksityisen sektorin hoidettavaksi. Tämä voi tapahtua tietysti vain lainsäädännön mahdollistamissa tapauksissa. Jos järjestämisvastuu jää kunnalle, mutta tuotanto siirretään ulkopuoliselle, käytetään yleensä ulkoistamiskäsitettä. Palvelujen hankkimista kunnan ulkopuolelta sekä kunnan organisoimista tilaaja- ja tuottajatoimintoihin kutsutaan tilaaja-tuottajamalliksi. (Harjula & Prättälä 2015, s.196) Mikko Komulainen (2010) on puolestaan tutkimuksessaan Ulkoistaminen kunnissa jaotellut kuntien ulkoistamiset kolmeen eri muotoon niiden asteiden mukaan, jotka eroavat toisistaan oikeudellisesta, toiminnallisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Kokonaisulkoistamisella tarkoitetaan toiminnan ulkoistamista kokonaisuudessaan, esimerkiksi tekninen toimi. Osa-alueen ulkoistamisella toiminnallisesti ja oikeudellisesti järkevä kokonaisuus ulkoistetaan, esimerkiksi yksi terveyskeskus. Osittaisessa ulkoistamisessa kunta tuottaa toiminnon yhdessä yksityisen toimijan kanssa. (Komulainen 2010, s.47)

Ulkoistamista voidaan osin rinnastaa alihankintaan. Teollisuuden keskusliitto näkee alihankinnan yritysten tai yritysten ja julkisten toimijoiden välisenä yhteistoimintana, jossa tuotteita tai palveluja siirtyy alihankkijalta päähankkijalle. Make-or-buy-valinnassa yritys tutkii erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa tarvittavat toimintonsa. Yritys voi suunnitella ja tuottaa hyödykkeitä itse oman organisaationsa avulla tai ostaa niitä ulkopuolisilta toimijoilta markkinoilta. (Kiiha 2002, ss. 2-3) Liiketoimintamalli on mahdollista perustaa suo-

raan ostettujen palvelujen varaan, jolloin kyse on palvelujen hankinnasta, ei ulkoistamisesta (Lehikoinen & Töyrylä 2013, s.17). Ulkoistamisen ulkopuolelle jää yleensä ydinosaaminen ja siihen liittyvät toiminnot (Kiiha 2002, s.4).

Ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat useimmiten siitä saatavat kustannussäästöt. Mutta miten voidaan saada aikaan säästöjä vain siirtämällä toiminto toiselle yritykselle tuotettavaksi, jonka on saatava myös oma kate kustannusten lisäksi? Tarjoaja voi onnistua edullisuudessa korkeamman tuottavuuden tai huokeampien tuotannon tekijöiden avulla. Usein tämä toteutuu alemmilla palkkakustannuksilla, mutta säästöjä on mahdollista löytää myös muista kustannuksista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, s.21) Ulkoistamisen kautta ulkoistavan yrityksen organisaatio kevenee, sen investointipääoma sekä laite- ja muut kiinteät kustannukset vähenevät. Ulkoistamiseen motivoi myös mahdollisuus mittakaavaetuihin sekä riskien jakamiseen. Ulkoistamisella voidaan saavuttaa joustavuutta ja valmiutta reagoida paremmin ympäristössä ja asiakkaan vaatimuksissa tapahtuviin muutoksiin. Erikoistuneen toimittajan kautta yritys pääsee hyödyntämään toimittajan tietotaitoa omissa prosesseissaan sekä käsiksi uusimpaan teknologiaan ja innovaatioihin. Erikoistunut toimittaja on ajan tasalla paremmin muuttuvissa olosuhteissa. Tilanteen niin vaatiessa on toimittajaa myös mahdollista vaihtaa. Harkitun ulkoistamisen jälkeen yritys voi keskittää huomionsa ydinosansa erottuakseen kilpailijoista ja saadakseen etua ostajien silmissä. (Kiiha 2002, ss.4-5 ; Simchi-Levi et al. 2008, ss.281-282)

Ulkoistamiseen liittyy myös riskejä. Toiminta voi tukeutua liiaksi alihankkijan malliin ja yritys voi menettää kykynsä uusien innovaatioiden luontiin, osaamiseen ja kontrolliin. Teknologian seuraaminen ja sen hyväksikäyttö ei enää onnistu. Luottamuksellisia tietoja voi vuotaa kilpailijoille tai julkisuuteen. Yritys saattaa menettää kilpailuetunsa. Yrityksellä ja sen alihankkijalla on tyypillisesti myös ristiriitaisia tavoitteita. Alihankkijan toiminnan valvonnasta ja laadun seurannasta aiheutuu kuluja ja mahdollisesti ongelmiakin. Riskinä on myös ulkoistavan yrityksen ja alihankkijan toimintojen onnistunut integrointi sekä prosessien pilkkoutumisesta mahdollisesti aiheutuva hitaus ja byrokraattisuus. Ulkoistamisella saattaa olla negatiivisia vaikutuksia myös yrityksen henkilöstöön ja imagoon sekä palvelutasoon. Julkisen sektorin puolella on olemassa lisäksi poliittiset riskit. Riskinä on myös, saadaanko ulkoistuksella tavoiteltuja hyötyjä käytännössä toteutettua. Ulkoistamisen peruuttaminenkin luo kustannuksia. (Kiiha 2002, s.5 ; Lehikoinen & Töyrylä 2013, ss.44-45 ; Simchi-Levi et al. 2008, s.282)

Ulkoistamisstrategian avulla yritys määrittää itse tehtävät ydintoiminnot ja tukitoiminnot, jotka ovat mahdollisia ulkoistamisen kohteita. Strategialla määritetään myös esimerkiksi ulkoistamisen tavoitteet. Ulkoistamisen kohteita voidaan tunnistaa myös osana yrityksen toimintamallin uudistusta. Toimintamalli havainnollistaa, miten yrityksessä tai sen osassa operoidaan. Mallissa huomioidaan yrityksen toiminnan edellyttämät asiat, kuten sijainnit, yksiköt, prosessit, tietojärjestelmät ja muu infrastruktuuri sekä materiaali- ja tietovirrat.

Tukipalveluiksi tunnistettujen toimintojen ulkoistamista ei kuitenkaan voi pitää automaattisena, vaan ulkoistamispäätöksen perusteeksi tarvitaan syvälinen analyysi. Tutkinan todellisena vaihtoehtona on oltava myös ulkoistuksesta luopuminen. Julkisen sektorin toimintamallit eivät yleensä suoraan sovi ulkoistamiseen vaan ne vaativat muokkaamista. Siksi ulkoistamisessa on etenkin julkisella sektorilla kiinnitettävä erityistä ja laajaa huomiota valmistelutyöhön. Ulkoistuksen läpiviennille voidaan laatia roadmap, joka määrittää aikataulun, tavoitetilat ja keskeisimmät valmistelutoimet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, ss.43-45,47,49)

Ulkoistamisessa kiinnitetään usein liian vähän huomiota valmisteluun ja se jää puutteelliseksi aiheuttaen virheitä. Esiselvitysvaihe onkin ulkoistuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeä. Vaiheen aikana rajataan ulkoistettava kohde, selvitetään nykyinen kustannus- ja laatutaso sekä asetetaan tavoitteet ulkoistamiselle yrityksen strategian linjausten mukaisesti. Viimeistään esiselvitysvaiheessa on määritettävä toimintamalli, jossa selvitetään muun muassa, miten ulkoistettu toiminto on sidoksissa yrityksen laajaan prosessi- ja tehtäväkokonaisuuteen sekä millainen on ulkoistuksen jälkeinen organisaatio. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, ss.50-59)

Kilpailutusvaiheessa pyritään selvittämään olemassa oleva tarjonta ja valitsemaan ulkoistavalle yritykselle paras vaihtoehto sen tarpeiden täyttämiseen. Ulkoistuspalvelun tulee sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan täyttää sille asetetut vaatimukset. Oikein toteutettu kilpailu mahdollistaa tasapuolisen sopimuksen sekä ulkoistavan yrityksen että ulkoistuspalvelujen tarjoajan tavoitteisiin nähden. Ulkoistuksen kohteesta riippumatta kilpailutuksen askeleet ovat samoja. Toimialasta sekä ulkoistettavien toimintojen monimutkaisuudesta riippuen eri vaiheiden kestot ja laajuudet kuitenkin vaihtelevat. Julkisen sektorin kilpailutuksessa puolestaan jotkin yksityisen sektorin kilpailutusvaiheista voivat jäädä kokonaan käyttämättä tai prosessissa korostuu tarjouspyyntö sekä tarjous. Julkisella sektorilla kilpailutusprosessi myös pidentyy valitusaikojen vuoksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, ss.65-66,69)

Ulkoistettaessa ensimmäistä kertaa jokin toiminto tarvitaan yritykseen palveluorganisaatio, jonka tehtävänä on johtaa ulkoistuspalveluja. Palveluorganisaatiolle voi joskus olla vaikeaa irtautua operatiivisesta työstä, johtamisen sijaan puututaan liikaa palvelujen tuottamiseen. Ulkoistetun toiminnon johtamista voidaan pitää vaikeampana tehtävänä kuin tuttujen ihmisten johtamista omassa lähellä olevassa organisaatiossa. Tärkeää on, että ulkoistavalla yrityksellä on riittävä osaaminen valvoa ja kehittää ulkoistettuja toimintoja. Palveluntarjoaja pääsee yleensä helpommalla, koska sillä on jo kokemusta muiden asiakkaiden kanssa toimimisesta. Palveluntarjoajan on kuitenkin jokaisessa tapauksessa sovitava yhteisesti ulkoistavan yrityksen kanssa hallintamallista sekä nimettävä henkilöt palveluorganisaatioon. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, ss.111-112,114,118-119)

Vastuu toiminnon tuottamisesta siirretään ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle transitio- eli käyttöönottovaiheessa. Usein puhutaan myös transformaatiosta, jolla tarkoitetaan palvelutuotannon suunnittelua ja rakentamista uudelleen palvelun laadun ja tehokkuuden parantamiseksi. Transitiovaiheen tärkein tehtävä on hallita hyvin henkilöstöön liittyviä asiat. Oikeanlainen ja oikea-aikainen sisäinen viestintä, henkilöstön mukaan ottaminen sekä tiedottaminen ovat painavassa asemassa ulkoistuksen onnistumista ajatellen. Lisäksi sopijapuolten on ratkaistava ulkoisen viestinnän pelisäännöt yhteisesti etukäteen. On varmistettava, että molempien viestit ovat ristiriidattomia. Transitiovaihe on myös prosessien laatimisen, varmistamisen ja kehittämisen aikaa. Vaiheen aikana tarkistetaan vielä, että palveluntarjoajalla on käytävissään tarpeellinen infrastruktuuri eli toimitilat, koneet, kalusto ja muut tarvikkeet sekä tietojärjestelmät ja tietoliikenneyhteydet palomuuriauvauksineen. Myös alihankintaketjun, toimittajien ja hankintasopimusten organisointi kuuluu ulkoistuksen prosessiin jo alkuvaiheesta alkaen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, ss.125-126,138,145-158)

Palveluvaiheeseen siirrytään, kun palveluntarjoaja ottaa vastuun toiminnon suorittamisesta. Joskus transitio voi mennä osittain palveluvaiheen kanssa päällekkäin. Alkuvaiheessa on usein tyypillistä, että palvelu ei toteudu sovitusti. Vaikka muutoksiin on varauduttu tiedotuksin ja koulutuksin, osa oppimisesta tapahtuu kuitenkin vasta tositilanteessa. Alkuvaiheen ristiriitoihin on tärkeää puuttua pikaisesti korjaavilla toimenpiteillä, ettei uutta toimijaa syyllistetä kyvyttömäksi. Kilpailutusprosessin aikana suunniteltu ja kirjattu palvelun hallintamalli antaa yhteistyölle pelisäännöt, joita noudattamalla on mahdollisuus muodostaa toimiva yhteistyö. Täytyy muistaa, että ongelmia esiintyy kaikissa palveluissa tuottajasta riippumatta. Hallintamalliin määritellään usein myös poikkeamien hallinta- ja eskalaatioprosessit. Hyvän yhteistyön ja ulkoistuksen onnistumisen kannalta on tärkeää määrittää keinot sopimusmuutosten tekoon ja laskutuksen oikeellisuuden tarkastamiseen sekä jakaa mahdolliset kustannussäästöt ja toiminnan parantamisen hyöty oikein. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, ss.161-162,164-167)

Ulkoistettu palvelu päättyy aikanaan. Se voi loppua sopimuskauden päättymiseen, tois- taiseksi voimassa oleva sopimus voidaan irtisanoa määrätyn irtisanomisajan mukaan tai toinen osapuolista voi mennä konkurssiin. Ulkoistava yritys tai palveluntarjoaja voi irti- sanoa sopimuksen myös kesken sopimuskauden. Kun palvelun päättämisen ehdot määri- tetään tarjouspyynnössä, ulkoistussopimuksessa ja niitä edeltävissä neuvotteluissa, välty- tään tarpeettomilta ristiriidoilta. Ulkoistuksessa tulisi ottaa huomioon myös mahdollisuus palveluntarjoajan vaihtamiseen kohtuullisella vaivalla, jotta jostain syystä toimimatto- maksi jäänyttä yhteistyötä ei tarvitse jatkaa ikuisesti. Palvelun päättyessä ulkoistuksen ympyrä sulkeutuu ja alkaa seuraava kierros palvelun tuottamiseksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, ss.171-175)

Monesti ulkoistaminen järjestetään liikkeenluovutuksena (Järvinen et al. 2011, s.15). Liikkeenluovutusta koskevilla säännöillä on tarkoitus turvata työntekijöiden asemaa. Luovutettaessa liiketoiminta kokonaan tai osittain yritykseltä toiselle, on työntekijöillä oikeus siirtyä luovutuksensaajan organisaatioon ns. vanhana työntekijänä. Jos taas yritys-järjestelyissä liiketoiminta lopetetaan ja toinen aloitetaan, kyseessä ei ole liikkeenluovutus eikä henkilöstöllä ole oikeutta siirtyä toiseen organisaatioon. (Liikkeenluovutuksen tunnusmerkit 2015) Kun sopimuksia tehdään, on tärkeää huomata sopimusvapauden rajat. Yritykset eivät voi esimerkiksi keskenään päättää, että kyseessä ei ole liikkeenluovutus, jos sen kriteerit toteutuvat. Samoin liikkeenluovutus tapahtuu myös ilman nimenomaista sopimista tunnuspiirteiden täytyessä. (Järvinen et al. 2011, s.15-16,20) Jotta kyse on liikkeenluovutuksesta, osapuolten välillä on oltava oikeudellinen yhteys, luovutettavan kohteen on oltava toiminnallinen kokonaisuus ja toiminnan on jatkuttava keskeytymättömänä (Liikkeenluovutuksen tunnusmerkit 2015). EY-tuomioistuimien on kiinnittänyt huomiota liikkeenluovutuksen harkinnassa myös yrityksen laatuun, uuden ja vanhan liiketoiminnan samankaltaisuuksiin, liiketoiminnan keskeytysaikaan, työntekijöiden ja asiakkaiden siirtymiseen, siirtyykö yritykseen liittyvää omaisuutta vai ei sekä aineettomien oikeuksien arvoon. Yleensä alihankintaan siirtymistä ei ole nähty liikkeenluovutuksena, mutta oikeuskäytäntö ei ole yksiselitteinen. Kriteerit voivat täytyä, jos esimerkiksi suuri osa yrityksen työntekijöistä ja/tai omaisuudesta vaihtuu alihankkijan käyttöön, tai myös jos alihankkija hyödyntää toiminnassaan aikaisempia toimeksiantajan tuotannontekijöitä. (Järvinen et al. 2011, ss.17,26-27)

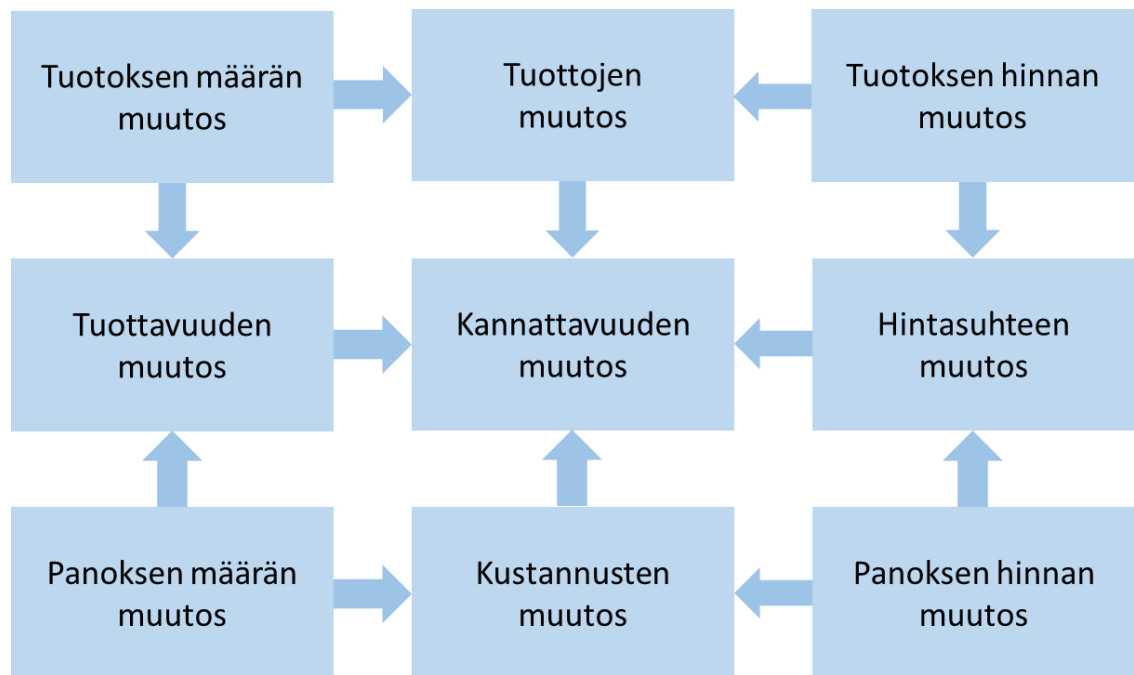
Täyttääkseen sopimukset vastaanottaja yhdistää ulkoistetun yksikön työntekijät osaksi omaa organisaatiotaan ja toimintaansa. Myös sovellettavat työehtosopimukset ja muut työehdot on integroitava. Yritysjärjestelyjen onnistumisen ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta ratkaisevassa asemassa on, miten henkilöstö sopeutuu uudenlaisiin olosuhteisiin ja kulttuuriin (Immonen 2011, s.17). Ulkoistajayritys voi määrätä sopimuksissaan suojaajan, jonka aikana se kieltää siirtyvien työntekijöiden irtisanomisen tai heidän työtehtäviensä vaihtamisen. Toisaalta luovuttaja vaatii kustannussäästöjä. Muutosprosessi on haastava ja vastaanottajalle aiheutuu paljon ristiriitaisia paineita. Vastaanottajayritys joutuu kamppailemaan siirtyvän henkilöstön motivaatiosta, yhteistyöhalusta ja sitoutumisesta samaan aikaan, kun se yrittää saada aikaan toiminnallisia ja taloudellisia muutoksia. Ulkoistukseen liittyvän kokonaismuutoksen hallintaan voidaan käyttää apuna yt-menettelyä. Liikkeenluovutukseen liittyvä yt-menettely on hyvä toteuttaa kahdessa vaiheessa. Ensiksi siirtyneiden työntekijöiden etuisuudet, palkat ja työehdot harmonisoidaan vastaanottajayrityksen mallien mukaisiksi. Toisessa vaiheessa käydään läpi liikkeenluovutuksen kautta tapahtuneita taloudellisia sekä tuotannollisia uudistuksia ja niiden vaikutuksia koko henkilöstöön, esimerkiksi päällekkäiset työt ja synergiaedut. (Järvinen et al. 2011, ss.75-76,86-87)

3.4 Tuloksellisuus ja sen osatekijät

Elinkelpoisen yrityksen tärkein ehto on terve talous ja yrityksen tulisi päästä neljään taloudelliseen tavoitteeseen. Yrityksen toiminnan pitää olla **kannattavaa** eli tulojen tulee kattaa kaikki menot ja maksut. Yrityksen tulee olla **tuottava**. Uhratuilla resursseilla tulee tuottaa mahdollisimman paljon suoritteita ja luoda asiakkaiden arvostamaa lisäarvoa. Yrityksellä pitää olla koko ajan tarpeeksi rahaa laskujen maksuun, siis yrityksen pitää olla **likvidi** eli maksukykyinen. Myös pääomarakenteen pitäisi olla omapääomavoittoinen velkarahan jäädessä vähemmälle eli yrityksen pitää olla **vakavarainen**. (Viitala & Jylhä 2013, s.306)

Voittoa voidaan saavuttaa kannattavalla liiketoiminnalla. Hyvä **kannattavuus** merkitsee kaikkien menojen kattamisen lisäksi riittävää voittoa omistajille sekä osakkeiden arvonnousua. Myös investoinneille kannattava toiminta ja tulorahoitus ovat välttämättömiä. Tappiollinen toiminta taas tietää yrityksen arvon laskua, tappiokierre jopa elinkaaren loppua sekä työpaikkojen häviämistä. (Lehtonen 2002, ss.27-28) Lyhyellä aikajaksolla toiminta voi olla kannattamatonta esimerkiksi vasta aloitetun liiketoiminnan tai jonkin kriisijakson aikana, mutta pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan on oltava kannattavaa. Haasteena on pitää koko kokonaisuus kannattavana ja poistaa kannattamattomat toiminnot sekä tuotteet oikeaan aikaan. (Viitala & Jylhä 2013, ss. 306-307) Taloudellisesti menestyksekkäällä organisaatiolla on kyky mitoitaa voimavaransa, henkilöstönsä ja strategiansa vallitseviin olosuhteisiin mutta muutostarpeet ajoissa huomioon ottaen. (Lehtonen 2002, s.28)

Puhekielessä kannattavuutta ja tuottavuutta voidaan joskus käyttää synonyymeinä. Ne ovat lähekkäiset termit, mutta niiden välillä on kuitenkin ero. Tuottavuudella on keskeinen merkitys organisaation kannattavuuden ja kilpailukyvyn osatekijänä. Tosin yhteys kannattavuuteen ei aina ole selvä, koska kannattavuuteen vaikuttaa tuottavuuden lisäksi myös hintasuhteen muutos. Kannattavuus voi laskea tuottavasta toiminnasta huolimatta, jos panosten kustannukset nousevat. Kannattavuuden osatekijät voidaan nähdä kuvasta 17. **Tuottavuustarkastelu** on peräisin tavaratuotannosta, jossa tuottavuus yleensä ymmärretään tuotoksen ja sen tuottamiseen käytettyjen panosten suhteena. Tuotokset ja panokset ovat fyysisiä yksiköitä, jolloin siis katsotaan, että hinnanvaihtelu ei pelkästään tuottavuutta paranna. Kuitenkin yhteismitallistamisongelman vuoksi ei-rahamääräisistä mittareista on usein luovuttava ja käytettävä rahamääräisiä mittareita. (Lönnqvist et al. 2010, ss.78-79,81)



Kuva 17. Kannattavuuden tekijät Loggenberg van & Cucchiaron 1982 mukaan (mukaillen Lönnqvist et al. s.82 ; Uusi-Rauva 1997, s.32).

Tuottavuuskäsite yksinkertaisessa muodossa tarkoittaa syötettyjen resurssien tehokasta muutosta tuotoksiksi, laadun pysyessä samana. Korkea tuottavuus vaikuttaa myönteisesti tuottajaorganisaation voittoon sekä sen asiakkaan saamaan arvoon. (Grönroos & Ojasalo 2004, s.414-415 ; Lönnqvist et al. s.78) Tuottavuudessa on siis mukana myös arvonluomisen piirre tuotosten arvioimisen kautta. Jos resursseja ei käytetä tehokkaasti tai niistä on puutetta, tuottavuus laskee. Tarkasteltaessa tuotos-panos-suhdetta tuottavuutta voidaan parantaa, kun tuotetaan enemmän samalla panoksella tai vähemmällä panosmäärällä, tuotos suurenee panosta nopeammin, tuotetaan sama tuotos pienemmällä panosmäärällä tai kun tuotetaan vähemmän ja samaan aikaan panoksia on käytössä vielä vähempi määrä. (Lönnqvist et al. ss.78-79) Tuottavuuden parantamien on usein monitahoinen tapaus. Esimerkiksi hieronta- tai hiustenleikkuaikaa ei voida vain suoraan pienentää. Toiminnan onnistumiseen ja palvelun laatuun vaikuttaa osaaminen, joten osaamista parantamalla voidaan kuitenkin laskea ylimääräistä virheisiin tai kommelluksiin kuluvaa aikaa. (Viitala & Jylhä 2013, s.312)

Lehtosen (2002, s.100) mukaan tuottavuuden parantamisen pohjalla onkin ihmiset ja heidän osaamisensa, oman alan monipuoliset tiedot ja taidot. Vaikka tehdas toimisi ilman työntekijöitä, se tarvitsee silti välineiden huoltoa ja tuotteiden jakelua. Lisäksi tuottavuuden kehittämisessä on mukana koko toimintaketjun parannus ja järjeistäminen asiakkaan tilauksesta toimitukseen, huomioiden myös työsisältöjen, työtyytyväisyyden, koulutuksen, työturvallisuuden ja työn kuormituksen jalostaminen. Tuottavuuden parantaminen

voi vaatia sekä strategisia pitkän aikavälin rakenteellisia ratkaisuja että operatiivisia osittaisparannuksia. On kuitenkin huomioitava, että julkilausumat tai organisaatiokaavioiden uudelleen jaottelu piirustuslaudalla eivät vielä toimintaa paranna, vaan se vaatii hyväksyttyä asennemuutosta ja koko työyhteisön sitoutumista. Myös Marko Kestin (2007, s.11-13) mukaan huipputuottavaan organisaation liittyy aineettoman pääoman jalostuskyky, henkilöstö, sen innovatiivisuus ja sitoutuminen. SAK:n artikkelissa (2016) Kymmenen tapaa nostaa työpaikan tuottavuutta puolestaan luetellaan tuottavuuden kehittämisen keinoiksi työhyvinvointi, alaisten innostaminen valvomisen sijaan, työn imu, työntekijöiden erilaisten kykyjen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen, toimiva palkkiojärjestelmä, organisaatioon sopiva palaverikäytäntö, virkeys ja jaksaminen, joustavuus työajoissa, perheystävällisyys sekä paikallinen sopiminen.

Samoin kuin kannattavuus ja tuottavuus ovat läheisiä termejä, sitä ovat myös tuottavuus ja tehokkuus. Perinteisesti **tehokkuudella** tarkoitetaan toteutuneen tuotannon ja standardin tai odotetun tuotannon välistä suhdetta ja yleisesti tehokkuus määritellään teoreettisen minimiresurssitason ja resurssien oikean kuluttamisen suhteeksi. Rosen (1993) mukaan tuottavuuden ja tehokkuuden erottaa siitä, että tehokkuudessa tuotosten laatua ei huomioida. Toisin sanoen tehokkuudella tarkoitetaan määrällisten tuotosten ja panoksen välistä suhdetta. Tehokkuuden voidaan myös mieltää olevan lähellä hyötysuhdetta, jossa verrataan laitteen tai prosessin käyttötasoa suhteessa maksimiin. (Lönnqvist et al. 2010, s.82-83) Tehokkuuteen voidaan liittää myös sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden ulottuvuudet. Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan organisaation toimintatapaa sekä työvoiman ja pääoman tuottavuutta. Sisäisenä tehokkuutena voidaan pitää tehokasta tuotanto- ja hallinto-resurssien käyttöä. Ulkoinen tehokkuus taas kertoo siitä, miten asiakkaat kokevat organisaation toiminnan ja tuotoksen, eli tehokkuudesta asiakkaan mielestä. Valmistavassa teollisuudessa sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden suhde ei ole keskeistä, mutta palveluissa tilanne on eri asiakkaan osallistuessa tuotantoprosessiin. (Grönroos 2009, s.253)

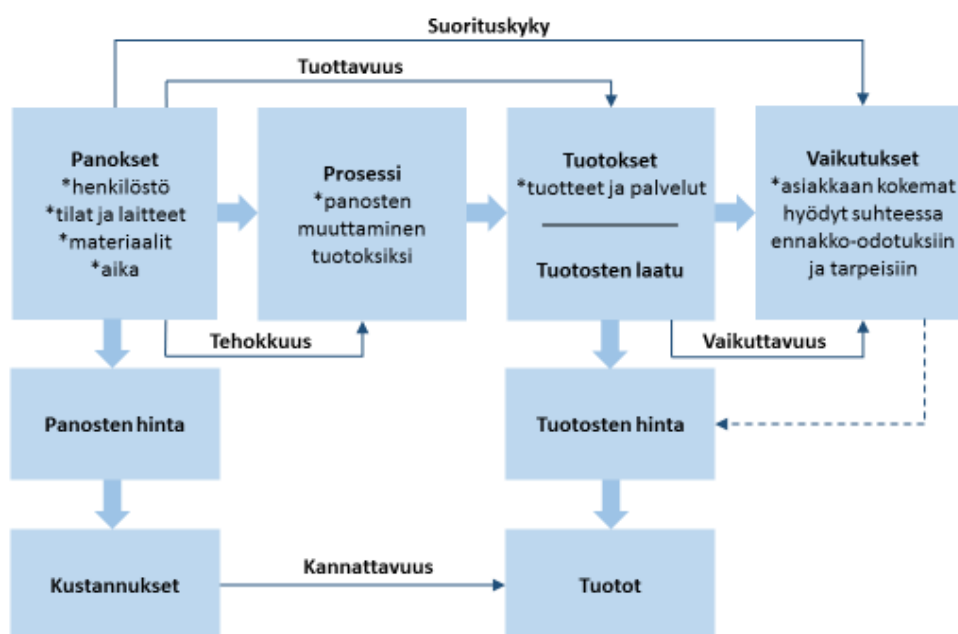
Tehokkuus on mahdollista jakaa neljään osa-alueeseen. **Teknisestä tehokkuudesta** puhutaan, kun tuotannossa yhden tuotoksen lisääminen tarkoittaa jonkin toisen tuotoksen vähennystä tai jonkin panoksen kasvatusta. Halinen & Korhonen (2008) ilmaisevat teknisen tehokkuuden tarkoittavan kykyä muuntaa panokset tuotoksiksi. **Allokatiivinen tehokkuus** pyrkii panosyhdistelmiin, jolla voidaan minimoida kustannukset. **Kustannustehokkuus** sisältää sekä teknisen että allokatiivisen tehokkuuden, ja sitä voidaankin kutsua kokonaistehokkuudeksi. Kustannustehokkuus esiintyy todettujen kustannusten ja kustannuksia minimoivan tason suhteessa. Kustannustehokas panosten hyödyntäminen tarkoittaa samalla teknisesti tehokasta toimintaa, mutta toisinpäin se ei välttämättä toimi. **Skaalatehokkuudella** pyritään mittakaavaetuihin. (Halinen & Korhonen 2008, ss.29-30 ; Honkatukia & Sulamaa 1999, ss.9-10) Ajatuksena on tehdä kerralla enemmän ja hyö-

dyntää resursseja paremmin. On kuitenkin huomioitava, että yksikön koon kasvattamiselle tulee raja vastaan, minkä jälkeen hyötyä ei enää saavuteta, vaan päinvastoin esiintyy myös haittoja. (Kanerva 2008, ss.14-15)

Tehokkuuden voivan ajatella olevan prosessin sisäistä suoriutumista, kun taas vaikuttavuus on lähempänä ulkoista suorituskkyä ja tuotosta. **Vaikuttavuus** on kyky saavuttaa tulos tai tavoite. Tehokkuudelle voidaan määrittää maksimitaso, jota taas vaikuttavuudella ei voida sanoa olevan. Vaikuttavuuden käsitettä käytetään etenkin julkisella sektorilla, jonka tarkoituksena ei ole voitto vaan erilaiset vaikutukset, kuten esimerkiksi asukkaahan terveys tai elintaso. Rosenin (1993) mukaan julkisten palvelujen vaikuttavuus tarkoittaa käytäntöönpanoa, eli palvelujen tuottamisen ja tarjoamisen laajuutta sekä sitä, että tulokset ovat odotetunlaisia, eli asioita on tehty oikein haluttujen vaikutusten aikaansaamiseksi. Tuottavuuden kannalta käytäntöönpano on keskeisempi seikka. Palvelutapahtuman vaikuttavuuden laskentakaava on tuotoksen määrä x laatu. (Lönnqvist et al. 2010, ss.83-84)

Suorituskyky on tuottavuutta laajempi käsite. Se voidaan sanoa olevan sateenvarjokäsite kaikille yrityksen menestymistä tarkasteleville käsitteille. Suorituskyvyssä on kyse kilpailuun ja tuotannon suotuisuuteen liittyvistä tavoitteista. Joskus suorituskyvystä käytetään samaa tarkoittavana asiana suoritus-sanaa, joka kuitenkin tarkoittaa enemmän tuloista, joka on jo tapahtunut. Suosituskkyvyssä taas on kyse parhaasta mahdollisesta suorituksesta. Suorituskyvyn tarkastelussa otetaan huomioon sekä omistajien että kaikkien sidosryhmien tarpeet. Suorituskyvyn osatekijöitä ovat esimerkiksi tuottavuus, kustannukset, luotettavuus, laatu, joustavuus ja nopeus. (Lönnqvist et al. 2010 s.84)

Eri käsitteet ovat lähellä toisiaan ja niitä käytetään välillä ristiin. Käsitteiden suhteet on havainnollistettu kuvassa 18. Tehokkuus on asioiden tekemistä oikein, panosten tehokasta hyödyntämistä. Kun tarkasteluun lisätään lopputulos, tuotos ja sen laatu, on käsillä tuottavuus. Vaikuttavuus keskittyy tuotoksella aikaansaatuihin vaikutuksiin ja niiden suhdetta tavoitteisiin. Keskeisiä asioita ovat asiakkaat, heidän tarpeensa, tuotosten määrä ja laatu. Kannattavuus on tuottojen ja kustannusten välinen suhde. Oheinen käsitteistö ja esitetty kuva 18 sopii etupäässä yritysten toiminnan kuvaamiseen. (Lönnqvist et al. 2010, s.86)



Kuva 18. Tuottavuus ja lähikäsitteet (mukailten Lönnqvist et al 2010, s.85).

Julkisen sektorin erilaisen luonteen vuoksi usein suorituskyvyn sijaan käytetään tuloksellisuus -termiä ja kannattavuuden tilalla puhutaan taloudellisuudesta. (Lönnqvist et al. 2010, s.86) Kuntaliiton internetsivut määrittävät tuloksellisuuden tuottavuuden, vaikuttavuuden, laadun, kustannusvaikuttavuuden, tehokkuuden sekä työelämän laadun yläkäsitteeksi. (www.kuntaliitto.fi, Tuloksellisuus) Taloudellisuus tarkoittaa, kuinka suuri määrä rahassa mitattavia voimavaroja on kulutettu palvelujen tuottamiseen. Toiminnan taloudellisuus kasvaa sitä mukaa, mitä alhaisemmilla kustannuksilla palveluja toteutetaan. Yksikkökustannustiedoilla on yleisesti sama merkitys kuin taloudellisuudella. (Halinen & Korhonen 2008, s.27)

Kuntaliiton internetsivuilla todetaan tuottavuus tuotosten ja panosten suhteeksi ja tuottavuuden paranevan esimerkiksi silloin, kun sama määrä panoksia tuottaa aikaisempaa vastaavan määrän laadukkaampia tuotoksia. Internetsivuilla huomautetaan kuitenkin myös, että julkisissa palveluissa laadun huomiointi on hankalaa aitojen markkinoiden puuttuessa, eli hinnoittelussa ei välttämättä nähdä palvelun laatua. Laadun ollessa kuitenkin tärkeä seikka on asianmukaista tarkastella toiminnasta syntyviä vaikutuksia eli vaikuttavuutta, esimerkiksi potilaan tai perheen toimintakyvyn paranemista. (www.kuntaliitto.fi, Tuloksellisuus) Tuottavuus opetustoiminnan esimerkissä mittaa resursseilla järjestettyjen tuntien määrää, kun vaikuttavuudella mitataan resursseilla tapahtunutta oppilaan oppimista (www.kuntaliitto.fi, Vaikuttavuus).

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje määrittelee julkisen sektorin tuottavuuden panos-prosessi-tuotos-vaikutus –ketjuksi ja mainitsee kunnissa tuottavuuden tarkastelun

painottuvan palvelutuotantoon, jota hyödyntämällä pyritään vaikutuksiin kuntalaisissa. Tuottavuuden kehittämisen perustana voidaan pitää voimavarojen oikeaa hyödyntämistä ja tuottavuustekijöiden monipuolista tunnistamista. Tuottavuuden nostaminen tarvitsee selkeät laatu- ja vaikuttamistavoitteet sekä palveluketjun tunnistamisen. (Kunnallisen työnarkkinalaitoksen yleiskirje 2008, s.9,13) Kaupunkien esittämiä vastauksia tuottavuuden parantamiseksi on koottu teokseen Kaupunkien näkemys tuottavuutta kohottavista toimista, jonka on laatinut Kuntaliiton kaupunkipoliittisen työryhmän päätöksen mukaan perustettu kaupunkien tuottavuusyhteyshenkilöverkosto. Erilaisia tyyppisiä tuottavuuden parantamiseen löydettiin seuraavasti; palveluprosessien kehittäminen, organisaation uudistaminen, palveluverkon alueellinen uudelleenryhmitys, tukipalvelujen ryhmitys ja keskittäminen, palvelujen järjestämiskäytännön kehittäminen ja tilaaja-tuottaja / markkinamekanismi, hankintojen tehostaminen ja hankintaosaaminen, sähköinen asiointi ja muut teknologiset uudistukset, strateginen johtaminen sekä operatiivinen johtaminen, seuranta- ja arviointimenetelmien kehittäminen, kannustavuus ja henkilökunnan osaaminen. (Aronen 2009, s.5,25)

Kuntien päätöksentekijät tarvitsevat luotettavaa informaatiota toimintojen kuluista ja tuloksellisuudesta. Mittareilla avulla voidaan tunnistaa, seurata ja arvioida vaikutuksia sekä niiden kautta kasvattaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta. (www.vm.fi, Tuottavuuden mittaaminen) Tuottavuuden mittaamiseen liittyy julkisella sektorilla arvonlisäyksen ja jo aikaisemmin mainitun laadun huomioinnin vaikeus markkinoiden puuttuessa. Myös vaikutusten välillisyys tuo haastetta mittaukseen. Laadun parantaminen julkisella sektorilla saa aikaan välittömien vaikutusten lisäksi aikaan välillisiä vaikutuksia, joita saattaa olla lähes mahdotonta mitata. Esimerkiksi opetustoiminnassa ei pystytä luomaan mitattavaa arvonlisäystä, vaan lisäarvo konkretisoituu koulutetun oppilaan tuomaan tulevaisuuden arvonlisäykseen. Tuottavuuden mittaukseen tuo haastetta myös aikajakso. Lyhyen ja pitkän aikavälin tuottavuuden suhteessa saattaa esiintyä ristiriitaa, jolloin lyhyen aikavälin tuottavuutta ei ole asianmukaista mitata. (www.kuntaliitto.fi, Tuottavuuden mittauksen ongelmat)

Tehokkuus eroaa Kuntaliiton internetsivujen mukaan tuottavuudesta siinä, että tuottavuudella mitataan aikaan saatua, kun tehokkuudella mitataan kuinka paljon voitaisiin saada aikaan (www.kuntaliitto.fi, Tehokkuus). Tehokkuus voidaan määrittää myös tapaukseksi, missä ei esiinny resurssihukkaa (Halinen & Korhonen 2008, s.29). Tehokkuuden määrittämiseen liittyy aina jokin vertailukohde, esimerkiksi vastaava yksikkö toisessa kunnassa (www.kuntaliitto.fi, Tehokkuus). Suomessa on tehty esimerkiksi julkisen sektorin tehokkuusvertailuja yksityiseen sektoriin tai vertailu koulujen tehokkuutta keskenään (Halinen & Korhonen 2008, s.29). Tehokkuus tai tuottavuus ei Kuntaliiton internetsivujen mukaan ota huomioon sitä, tehdäänkö oikeita asioita, vaan tutkii kyseessä olevan toiminnan tehokkuutta (www.kuntaliitto.fi, Tehokkuus).

Kunnallisen työnarkkinalaitoksen yleiskirjeessä (2008, ss.4-5,7) Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskevassa suosituksessa on kirjattu ja huomioitu tuloksellisuutta edistäviä asioita;

- ”*Johtamisen lähtökohtana on julkinen hyöty (lisäarvo asiakkaalle) sekä palvelujen vaikuttavuus ja laatu.*
- *Tuloksellisuuden arviointi ja mittaaminen kytetään sekä pitkän tähtäimen strategioihin että lyhyen tähtäimen toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin.*
- *Kestävää tuottavuutta haetaan osaamispääomasta siten, että yksilölliset ja yhteisölliset voimavarat saadaan tehokkaaseen käyttöön työpaikoilla.*
- *Palkkaus on osa strategista palkitsemista, joka voi olla sekä aineetonta että aineellista.*
- *Sitoutumista, motivoitumista ja luottamusta edistetään yhteistoiminnallisella kehittämishallinnalla ja vuoropuhelulla.*”

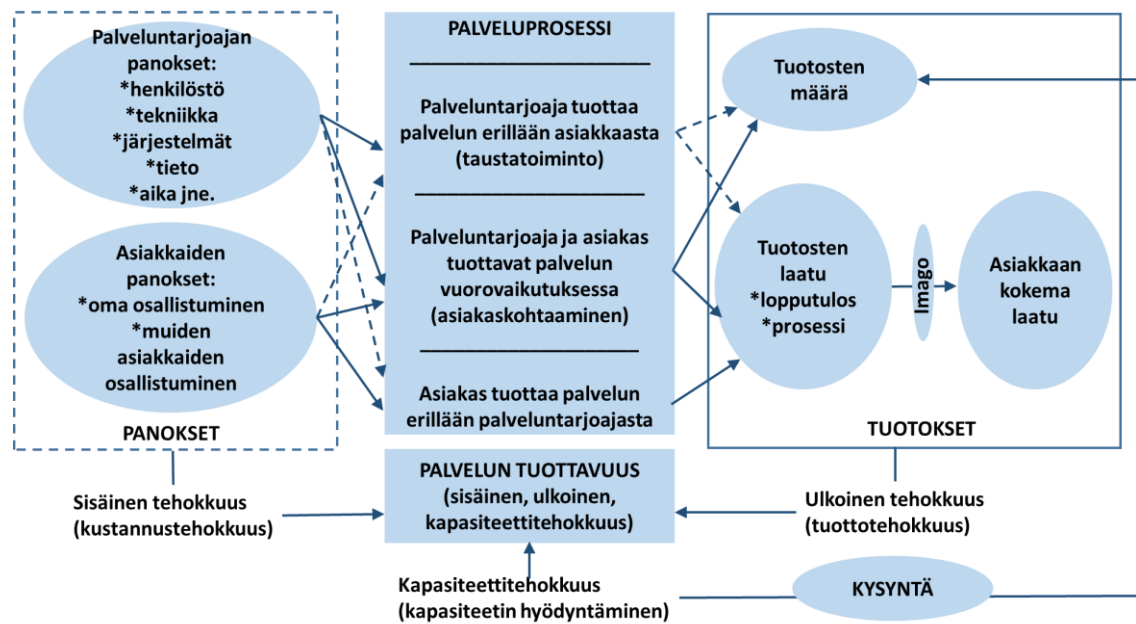
Yleiskirjeen mukaan tuloksellisuus merkitsee esimerkiksi mm. asiakaslähtöistä ajattelutapaa, moniulotteista vaikuttavuuden tarkastelua, vuoropuhelu-, tulkinta- ja oppimiskyvyn kehittämistä, osaamispääomaan perustuvaa pitkän tähtäimen tuloksellisuusajattelua ja palkitsemisen periaatteita. Ennakoitaessa tulevia osaamistarpeita on kartoitettava vaalittavaa ja säilytettävää osaamista, kehitettävää osaamista, ei korvattavaa osaamista, toiminnan edellyttämää uutta osaamista sekä korvattavaa poistuvaa osaamista. Strategisia tavoitteita pystytään muuttamaan mitattaviksi tasapainotetulla mittaristolla, jonka osat alueita ovat toiminnan vaikuttavuus, palvelun laatu, toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky.

3.5 Palvelujen tuottavuuden ja tehokkuuden piirteitä

Palveluissa tuottavuus on haastava asia ja palveluyrityksissä tuottavuusmittareiden käyttö on vähäisempää kuin valmistavan teollisuuden organisaatioissa. Palveluilla on erityispiirteitä, joiden vuoksi on katsottu, että perinteistä tuottavuusmääritelmää tulisi palvelutoimissa muuttaa. (Lönnqvist et al. 2010, 87-88) Christian Grönroosin mukaan (2009, ss.251-253,257) palvelut ja palvelukilpailun luonne edellyttävät toisenlaista lähestymistapaa kuin valmistavassa teollisuudessa. Palvelukontekstissa on tärkeää huomioida sekä sisäinen että ulkoinen tehokkuus ja niiden välinen suhde. Sisäisen tehokkuuteen pyrkivät operaatiot johtavat usein ulkoisen tehokkuuden ja koetun laadun heikkenemiseen. Ja palveluorganisaatioiden menestys määräytyy monesti juuri kyseisten seikkojen perusteella. Huomioitava toki on, että tuotantokustannukset eivät saa nousta palvelusta saatavaa tuottoa korkeammiksi. Taustatoiminnoissa voi olla kannattavaa käyttää teollisuudesta tuttuja tehokkuusoppeja, mutta on varmistettava, että ulkoisia asiakkaita palvelevan henkilöstön tarvitsema sisäinen tuki ei vaarannu.

Tuottavuus on yhteydessä taloudelliseen tulokseen sekä kannattavuuteen, ja organisaatioilla on pyrkimys kehittää tuottavuutta nostaakseen tulostaan, on kyse sitten palvelu- tai teollisuusyrityksistä. Teollisuuskeskeiseen tuottavuuteen liittyy käsitys tuotannon ja kulutuksen erillisyydestä. Tuottavuutta mitataan suljetuissa järjestelmissä, eivätkä asiakkaat osallistu tuotantoprosessiin. Koettuun laatuun vaikuttaa vain lopputulos, ei tuotantoprosessi. Teollisuudessa laadun oletetaan pysyvän vakiona ja hallinnassa panosten muutoksista huolimatta, mutta palveluihin vakiolaadun käsite ei sisälly, sillä laadun arvioivat asiakkaat. Palveluprosessi on lähinnä avoin järjestelmä, jossa tuotanto ja kulutus ovat osittain samanaikaisia prosesseja laatuun vaikuttavine vuorovaikutuksineen. Niinpä koettu laatu riippuu lopputuloksen lisäksi prosessista. Myöskin tuotannon panoksia ja tuotoksia on vaikea erottaa toisistaan. Asiakkaan osallistuessa tuotantoon hänestä johtuva panos aiheuttaa epävarmuutta ja vaikutusten vaihtelua. Samoin asiakkaan panos vaikuttaa myös yrityksestä johtuvan panoksen tehokkuuteen. Palvelujen tuottavuuden johtamisessa on tärkeää muistaa neljä erilaista näkökohtaa. Palveluntarjoajan suunniteltaessa osallistumistaan prosessiin sen tulee tasapainottaa koetun palvelun laatu, ulkoinen myyntitehokkuus ja sisäinen kustannustehokkuus. Palveluntarjoajan osallistumisen on muodostettava asiakkaan kanssa sellainen vuorovaikutus, että se pystyy rakentamaan koetun laadun ja sisäisen tehokkuuden välille optimaalisen suhteen. Palveluntarjoajan on valittava, koulutettava ja valistettava asiakkaat siten, että he pystyvät omalla panoksellaan vaikuttamaan positiivisesti asiakkaasta ja vuorovaikutuksesta johtuvaan laatuun ja tuottavuuteen. Kysynnän hallinnalla palveluntarjoajan on tasapainotettava koetun laadun ja sisäisen tehokkuuden sekä tuottojen ja kustannusten väliset suhteet. (Grönroos 2009, ss.279-286)

Palvelun tuottavuuden malli, kuva 20, luodaan sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden lisäksi kapasiteettitehokkuudesta. Fyysisten tuotteiden valmistajat pystyvät käyttämään varastoja liikakysynnän- tai kapasiteetin tasaamiseen, mutta palveluntarjoajilla ei ole tätä mahdollisuutta. Tuottavuuden näkökulmasta palveluprosessista voidaan määrittää kolme erilaista prosessia; 1.) palveluntuottajat, jotka tuottavat palvelun erillään (taustatoiminto), 2.) palveluntuottajat ja asiakkaat tuottavat palvelun vuorovaikutuksissa (palvelukohtaminen) ja 3.) asiakkaat, jotka tuottavat palvelun erillään palveluntuottajasta (käyttäen yksin infrastruktuuria). Palveluntuottajan panoksilla, esimerkiksi henkilökunta, tekniikka ja järjestelmät, on suora vaikutus kahteen ensimmäiseen prosessiin ja epäsuora vaikutus kolmanteen. Asiakkaan panoksien suora vaikutus kohdistuu toiseen ja kolmanteen prosessiin, epäsuora vaikutus ensimmäiseen. (Grönroos 2009, ss.292-293 ; Grönroos & Ojasalo 2004, ss.417-418)



Kuva 20. Palvelun tuottavuuden malli, perustuen Ojasalon kuvioon vuodelta 1999 (Grönroos 2009, s.293 ; Grönroos & Ojasalo 2004, s.418).

Mallin mukaan sisäinen kustannustehokkuus paranee palveluorganisaation tehokkaalla resurssien hyödyntämisellä ja asiakkaiden koulutuksella prosessiin osallistumisessa. Palveluntuottajan kannalta on sama, miten asiakkaat tuottavat palveluja yksin erillään tuottajasta, mutta tässäkin tapauksessa asiakkaan käsitykset palvelun laadusta vaikuttavat ratkaisevasti tuottavuuteen. Palveluprosessin tuotokset ovatkin kaksijakoisia sisältäen sekä tuotannon määrän että tuotannon laadun. Tuotannon määrä on riippuvainen kysynnästä. Jos kysyntä ja tarjonta ovat tasoissa, kapasiteettitehokkuus on optimaalista. Jos kysyntää on liikaa, kapasiteetin käyttö on korkea, mutta sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus laatuun. Jos tarjontaa on enemmän, kapasiteetti on vajaakäytöllä ja kapasiteettitehokkuus on alhainen. Tehokkaalla resurssien käytöllä tuotettu hyvä koettu laatu muodostaa ulkoisen myyntitehokkuuden johtaen hyvään tuottavuuteen. Koetun laadun laskeminen johtaa ulkoisen tehokkuuden sekä palvelun tuottavuuden vähenemiseen. Toisin sanoen palvelun tuottavuuden yhtenä puolena voidaan pitää sisäistä tehokkuutta ja resurssien kustannustehokasta käyttöä. Tuottavuuden toisena puolena voidaan pitää ulkoista tehokkuutta ja kykyä tuottaa tuloja resurssien käytön jälkeen. Lisäksi palvelun tuottavuuteen vaikuttaa kysynnän ja tarjonnan mahdollisimman hyvä kohtaaminen. (Grönroos 2009, s.293-294 ; Grönroos & Ojasalo 2004, ss.417-418)

Palvelun laadun seuraaminen ja arvioiminen voivat saada aikaan asiakastyytyvyyden kasvun lisäksi myös tuottavuuden nousua. Grönroos (2009, ss.297-301) on esitellyt esimerkkitaloja kehittää samaan aikaan palvelun laatua ja tuottavuutta. **Työntekijöiden teknisten taitojen kehittäminen** saa aikaan, että työntekijät osaavat tehdä asiat oikein kerralla sählämättä ja ilman korjaustarpeita. **Työntekijöiden ja käytöksen asiakashen-**

kisyydellä on suuri merkitys laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen ja se saa asiakkaat tukemaan tuottavuutta omilla toimillaan. **Palvelujen tuottavuutta edistävät arvot**, jotka kehittävät hyvää palvelua ja ilmaisevat työntekijöille resurssien järkevän käytön tarpeen, parantavat tuottavuutta. Työntekijöiden on sisäistettävä omien toimiansa vaikutukset sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden suhteeseen. **Työntekijöitä ja asiakkaan osallistumista tukevien järjestelmien ja tekniikoiden** ollessa yksinkertaisia, helppoja käyttää ja ymmärtää voidaan välttää tuottavuuden ongelmia. **Palvelutuotannon teollistaminen** eli ihmistyön vaihtaminen tekniikkaan on joissakin tapauksissa sopiva tapa parantaa sekä laatua että tuottavuutta, esimerkkinä pankkiautomaatit. **Internetin ja tietotekniikan hyödyntäminen** antavat hyviä mahdollisuuksia vähentää resursseja nostamalla koettua laatua, esimerkiksi verkkopankki. **Asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin** itsepalvelulla on myös keino parantaa sekä tuottavuutta että laatua, kunhan asiakas itse kokee sen hyödylliseksi. Myös asiakkaan osallistumistaitoja palveluprosessiin voidaan kehittää ja näin nostaa laadun ja tuottavuuden tasoa. **Tarjonnan ja kysynnän välisen epäsuhdan poistamisella** saadaan käyttämättömät resurssit hyödynnetyksi ja laatua laskevat jonot supistettua. Konkreettisia toimenpiteitä laadun ja tuottavuuden nostamiseen ovat esimerkiksi osa-aikaiset työntekijät tai asiakasvirtaan vaikuttaminen.

4. OPPIVAN ORGANISAATION MAHDOLLISUUDET

Jatkossa yritykset käyvät kilpailua yhä enemmän osaamisesta, oppimisnopeudesta ja tiedon hyödyntämisestä, tietotekniikan hyödyntämisestä, innovatiivisuudesta sekä yhteistyösuhteista. Kilpailutekijöiksi nousevat järjestelmät ja toimintatavat, joilla pystytään tukkemaan osaamista ja oppimista sekä uusia oivalluksia ja ratkaisuja. Innovaatio ei ole vain uusi tuote tai palvelu, se voi olla myös uusi tapa tehdä asioita paremmin toisella tavalla. Innovatiivisuutta tai oppimista ei saa esiin käskyttämällä, vaan on saatava aikaan niin hyvät olosuhteet, että työntekijät haluavat ja pystyvät hankkimaan uutta tietoa, jakamaan osaamistaan ja kyseenalaistamaan vanhaa. Innovatiivisuuteen tarvitaan paljon tietoa, sen jakamista ja vuorovaikutusta. (Ojala 2008, s. 24) Kun tiedon merkitys yritysten kilpailukyvyille on valjennut yhä useammille yritysjohtajille, myös kiinnostus tiedon olemuksesta on lisääntynyt. (Aaltonen & Mutanen 2001, s.41)

Tässä luvussa tutustutaan ja määritellään ensin, millaista tieto on. Toiseksi tutustutaan oppimiseen ja uuden tiedon syntymiseen. Kolmanneksi käsitellään oppivaa organisaatiota, mikä se on ja millaisista osa-alueista se muodostuu. Luvun lopuksi kerrotaan vielä aineettoman omaisuuden, johon osaaminen ja tiedotkin kuuluvat, mittaamisesta ja sen haasteista. Luvun kappale 4.4 Aineeton pääoma ja sen mittaaminen perustuu Yrityksen johtaminen -opintojakson Case 2 Knowledge management at Siemens Spain –harjoitustyön saman nimiseen kappaleeseen, kirjoittajina Teija Aro ja Maria Wallenius (2015).

4.1 Tieto ja osaaminen

Varsinkin tiedosta, datasta ja informaatiosta puhutaan usein ristiin. Jokaiseen termiin liittyy kuitenkin erilainen merkitys sekä niiden välinen yhteys ja hierarkia, joka on esitetty kuvassa 21. (Sydänmaanlakka 2000, s. 176) Alimmalla askelmalla on data, joka usein syntyy paikallisen tapahtuman tai toimenpiteen seurauksena. Dataa ei ole organisoitu missään tarkoituksessa, tyypillistä dataa ovat esimerkiksi hinta tai lämpötila. (Hawryszkiewicz 2009, s.72) Data on irrallista tietoa, kuten numeroita, kirjaimia, tekstiä, kuvia tai niiden yhdistelmiä, kuitenkin ilman merkityksiä tai yhteyksiä (Sydänmaanlakka 2000, s.176). Data muuttuu informaatioksi, kun se järjestetään jollakin erityisellä tavalla, esimerkiksi lämpötilat jäsenetään ajan mukaan (Hawryszkiewicz 2009, s.72). Informaatio syntyy siis, kun data muunnetaan kokonaisuudeksi, jossa on merkitys ja viesti (Sydänmaanlakka 2000, s.176). Davenportin ja Prusakin (2000, s.4) mukaan merkitys voidaan lisätä dataan monella tavalla; liittämällä data kontekstiin eli tiedetään tarkoitus, miksi data

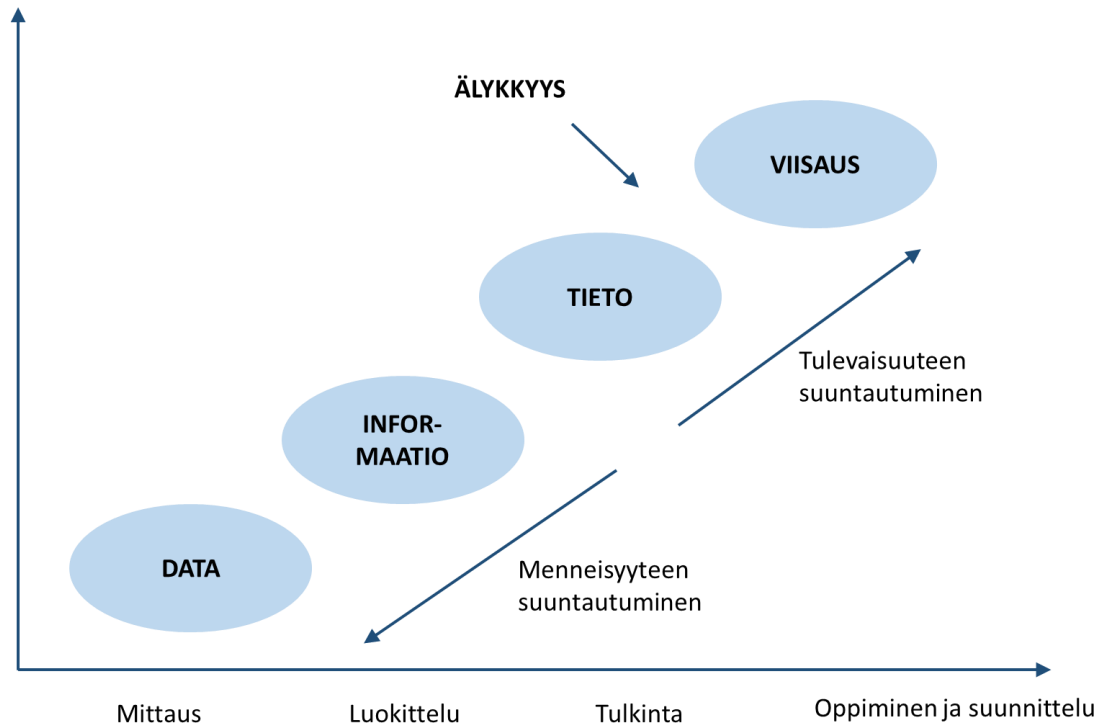
on koottu, luokittelemalla eli analyysiyksiköt tai datan keskeiset osat ovat selvillä, laske-
malla eli dataa on tarkasteltu matemaattisesti tai tilastollisesti, korjaamalla eli datasta on
poistettu virheet tai tiivistämällä eli data on muutettu suppeampaan muotoon.

Hierarkian seuraavalla askelmalla olevaa tietoa on määritetty, kuvattu ja jaoteltu monin
erilaisin tavoin ja siihen voidaan liittää erilaisia elementtejä (Sydänmaanlakka 2000,
s.177). Hawryszkiewiczzin (2009, s.72) mukaan tieto on kykyä tulkita informaatiota ja
tarjota uusia oivalluksia sen hetkisessä ongelmatilanteessa. Usein informaation tulkin-
nassa käytetään aikaisempia kokemuksia ja tehtyä tulkintaa käytetään jonkin tapahtuman
aloittamiseen. Esimerkiksi vaikka ihminen tietää lämpötila-asteen, hänen vaatevalintansa
perustuvat hänen aikaisempiin kokemuksiinsa kyseistä säästä. Sydänmaanlakan (2000,
s.178) mukaan olennaista on, että tietoa syntyy ja sitä käsitellään ihmisissä, ihmisten ai-
voissa. Tietoa luodaan ajattelemalla ja kokemalla. Kokemuksen luonne voi olla minkä-
lainen tahansa, esimerkiksi lukeminen, kurssi, kehitys- tai puhelinkeskustelu. Yksittäisen
ihmisen havainnointiin ja vastaanottamiseen vaikuttavat arvot, uskomukset ja asenteet
ovat tietoon liittyviä osatekijöitä. Tietoa voidaan pitää myös sekä prosessina että varas-
tona ja sekä staattisena että dynaamisena. Davenport ja Prusak (2000, s.6) esittävät, että
informaatio muuttuu tiedoksi tekemällä vertailuja aikaisempiin tilanteisiin, muodosta-
malla johtopäätöksiä informaation vaikutuksista päätöksiin ja toimintaan, yhdistämällä
tiedon palasia toisiinsa sekä keskustelemalla ja kyselemällä, mitä muut ajattelevat asiasta.
(Sydänmaanlakka 2000, s.178)

Davenport ja Prusak (2000, s.2) määrittelevät kolme hierarkiatasoa, data, informaatio ja
tieto, jotka he ovat katsoneet riittäviksi. Jotkut tutkijat käyttävät enemmän erilaisia hie-
rarkkisia osatekijöitä, määrittelemään esimerkiksi viisautta, käsityksiä, päätöksentekoa
jne. Käytännön syistä Davenport ja Prusak sisällyttävät esimerkiksi viisauden tieto-osa-
tekijään. Myös Sydänmaanlakka (2000, s.180) mainitsee käytännön kannalta kolmen ta-
son riittävän, joissa niissäkin voi olla vaikeuksia tehdä selviä eroja. Hän kuitenkin eritte-
lee hierarkiatasoille vielä älykkyyden ja viisauden, jotka yksilötasolla kuvastavat muiden
tiedon tasojen kanssa elämän mittaista oppimismatkaa.

Sydänmaanlakan mukaan (2000, s.179) älykkyys on oikeiden ratkaisuja, valintojen ja
päätösten tekemistä oikean tiedon ja oikean ajan avulla. Älykkyyteen liittyy tiedollisen
älykkyyden lisäksi tunneäly. Pelkkä tieto ei riitä, vaan sitä tulee käyttää ja välittää oikeaan
aikaan sosiaalisten valmiuksien ja vuorovaikutustaitojen kautta. Jagdish Parikhin mukaan
lisäämällä tiedolliseen ja tunneälykkyyteen vielä intuitiivisen älykkyyden aspektin ai-
kaansaadaan luovaa älykkyyttä, joka nykyajan monimutkaisessa ja epävarmassa tilan-
teessa on tuiki tarpeellista. Hawryszkiewiczzin (2009, ss.72-73) hierarkiassa seuraava taso
on viisaus, joka hänen mielestään on aikaisempiin kokemuksiin perustuvia oivalluksia
uusista tilanteista, joilla pystytään tarjoamaan asiantuntijaratkaisuja yrityksen sidosryh-

mille. Viisaus on Hawryskiewyczin mukaan myös kykyä siirtää kokemus ja tieto kontekstista toiseen. Sydänmaanlakan (2000, ss.179-180) mukaan viisauteen liittyvät pitkä henkilökohtainen oppiminen, sisäistetty, sovellettu ja itse kehitetty tieto, mutta myös arvot, moraalit ja kokemukset. Viisaudella voidaan loppumattomasta tietomäärästä jäsentää ja valita oleellinen.



Kuva 21. Tietohierarkia (mukaiillen Hawryskiewycz 2009, ss.73 ; Sydänmaanlakka 2000, s.177).

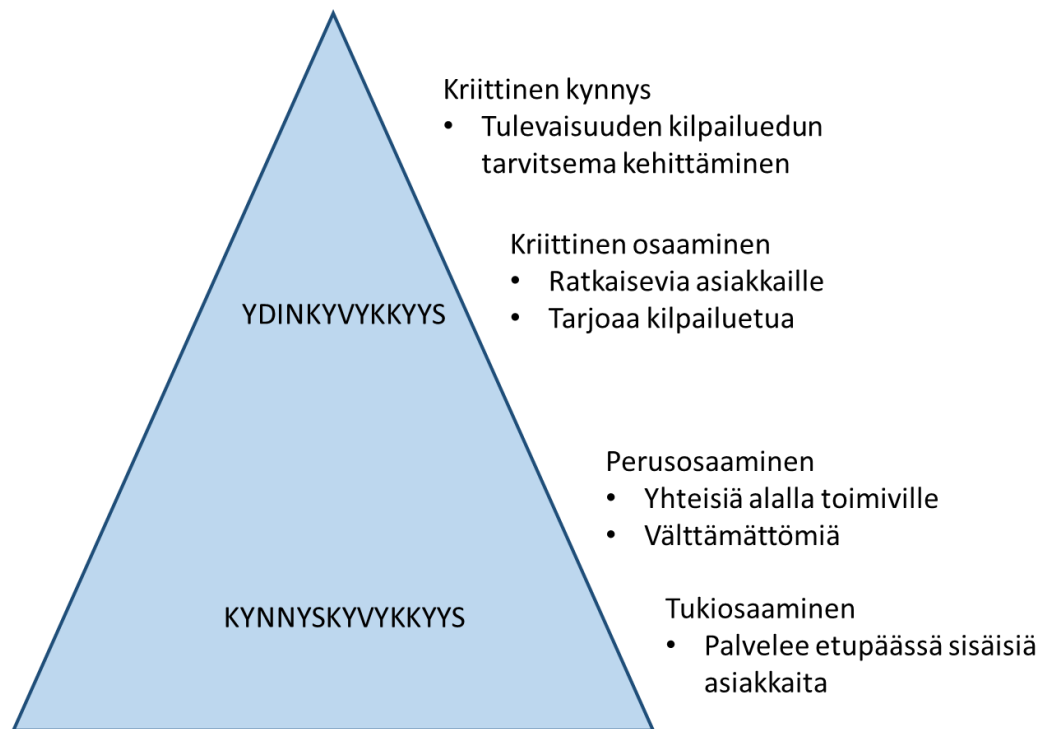
Polanyiin mukaan ”*me voimme tietää enemmän kuin pystymme sanomaan*” (Polanyi 2013, s.27). Polanyiin tapaan Nonaka ja Takeuchi (1995, ss.8,59-61) jakavatkin tiedon hiljaiseen (tacit) ja näkyvään (explicit) tietoon. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja kontekstisidonnaista ja sitä on vaikeaa muotoilla, ilmaista, kommunikoida tai jakaa toisten kanssa. Esimerkiksi henkilökohtaiset oivallukset, intuitiot ja aavistukset ovat hiljaiseen tietoon kuuluvia. Sen pohja on yksilön kokemuksissa ja aikaisemmassa toiminnassa, arvoissa, tunteissa ja ihanteissa. Hiljaista subjektiivista tietoa voidaan pitää kokemusperäisenä kehollisena ja analogisena käytännöllisenä tietona, joka luodaan ”tässä ja nyt” tietystä konkreettisesta kontekstista. Chun Wei Choo (2006, ss.135-136) määrittelee hiljaisen tiedon epäsuoraksi tiedoksi, jota käyttämällä ihmiset suorittavat töitään organisaatioissa ja selventävät maailmaa ympärillään. Hiljaista tietoa on Choon mukaan vaikea pukea sanoiksi, koska se perustuu toimintapohjaisiin taitoihin eikä sitä myöskään voida pakottaa sääntöihin tai ohjeisiin. Se opitaan pitkän ajan kuluessa kokemalla ja tekemällä tehtäviä, joiden aikana yksilö kehittää kyvyn tehdä intuitiivisia päätöksiä onnistuneeseen toimintaan.

Eksplisiittinen tieto on puolestaan tietoa, joka on Nonaka ja Takeuchin mukaan (1995, ss.8-9,59-61) siirrettävissä ja kommunikoitavissa muodollisella, systemaattisella kielellä. Se voidaan ilmaista numeroin tai sanoin. Eksplisiittistä tietoa voidaan pitää objektiivisena rationaalisen ja digitaalisen teorian tietona, joka on menneisyyden tuolla ja sitten –tietoa. Eksplisiittistä tietoa ovat esimerkiksi tieteelliset mallit, kootut menettelyt ja yleiset periaatteet. Choo (2006, ss.135-136, 140-141) mainitsee eksplisiittisen tiedon esimerkeiksi mm. markkinaennusteet, ohjelmistokoodit ja tuoteselosteet. Choon mukaan eksplisiittinen tieto on virallisesti muotoiltu symbolein tai konkretisoitu fyysiseen olemukseen, jotta sitä voidaan helposti kommunikoida ja siirtää. Sääntöperäinen eksplisiittinen tieto pohjautuu sääntöihin, ohjeisiin tai spesifikaatioihin, joiden avulla suurta osaa organisaatioiden toiminnasta ohjataan. Objektipohjainen eksplisiittinen tieto ilmaistaan symbolien sarjoina, kuten sanoina, numeroina tai kaavoina tai se ilmentyy fyysisissä yksiköissä, kuten välineissä, materiaaleissa tai malleissa. Objektipohjaista eksplisiittistä tietoa ovat artefaktit, esimerkiksi tekniset piirustukset, videot, patentit tai prototyypit. Choo (ss.135-136, 143) määrittelee vielä kolmannen organisatoriseen tietoon kuuluvan kulttuurisen tiedon yhteisesti jaetuiksi uskomuksiksi organisaation identiteetistä, tavoitteita, kyvyistä, asiakkaista ja kilpailijoista. Uskomusten ja olettamusten kautta annetaan arvo ja merkitys uudelle informaatiolle ja tiedolle. Samoin ne antavat tarkoituksen organisatorisen tiedon käytölle.

Aaltosen ja Mutasen (2001, ss.42-43) mukaan tieto voidaan määritellä kyvyksi toimia. Ihmisen kompetenssiin eli kykyyn toimia liittyy viisi toisistaan riippuvaa perustekijää. Ensiksi tieto käsittää koulutuksessa kootun informaation. Toiseksi koulutuksen ja kokemuksen kautta saadaan fyysisiä ja psyykkisiä ainesosia, jotka sisältyvät taitoon. Taitoihin kuuluu tietämisen menetelmiä ja esimerkiksi tehokkaan kommunikoinnin kyvyn. Kolmanneksi kokemus lisääntyy aina yrityksistä, onnistumisesta, erehdyksistä ja epäonnistumisesta. Neljänneksi tiedonmuodostamiseen liittyy ihmisen arvot ja uskomukset, joita ihminen pitää oikeina, koska ihmisen toiminta perustuu niihin. Vielä viidenneksi kykyyn toimia vaikuttaa ihmisen sosiaalinen ympäristö ja suhteet. On arvioitu, että koulutuksen kautta kerätty informaatio muodostaa vain 5% kyvystä toimia, kun taidot, kokemus, arvot ja ympäristö saa aikaan 95% toimimiskyvystä.

Perinteinen osaamisen määritelmä muodostaa osaamisen tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Tuomi ja Sumkin (2000) lisäävät osaamiseen myös aktiivisen toiminnan. Tuomi ja Sumkinin (2000) mukaan ”*osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta.*” Tieto on esimerkiksi teorioiden ja tutkimuksen tuotettu perusteltu tosikäsitys, taitoa taas karttuu tekemällä ja kokemus yhdistää nämä kaksi tekijää toiminnaksi. (Tuomi & Sumkin 2000, s.26) Organisaation osaaminen puolestaan rakentuu yksilöiden osaamisen lisäksi kollektiivisesta osaamisesta, organisaation muistista eli organisaation rakenteisiin, järjestelmiin, kulttuuriin ja malleihin siirtyneestä osaamisesta (Viitala & Jylhä 2013, s.295). Long ja Vickers-Koch (1995) ovat jaotelleet yrityksen kyvykkyyttä

sen strategisen merkityksen mukaan, kuva 22. Tukiosaamiseen kuuluu sisäisiä asiakkaita tukevia palveluja, esimerkiksi siivous ja vartiointi. Perusosaamiseen kuuluu kaikille yhteinen osaaminen eli liiketoiminnan harjoittamiseen liittyvä osaaminen sekä yrityksen oman toimialan tunteminen. Tuki- ja perusosaamisen muodostava kynnysosaaminen on välttämätöntä ja voi luoda eroja liikeyritysten onnistumiseen, mutta ei vielä luo yritykselle kilpailuetua. Vasta yrityksen ydinosaaminen luo kilpailuetua ja mahdollistaa yrityksen menestyminen taloudellisessa kilpailussa. (Viitala & Jylhä 2013, s.296 ; Long & Vickers-Koch 1995, s.13) Ydinosaaminen on erityistä muista erottautuvaa osaamista ja tietoa vaativia toimintoja, jotka yritys pystyy suorittamaan muita toimijoita paremmin. Avainosaamisen avulla voidaan kehittää uusia avaintuotteita, lanseerata niitä markkinoille ja kehittää lisäarvoa asiakkaille. Hyvään ydinosaamiseen voidaan liittää kolme näkökohtaa; ydinosaamisalueen avulla tulisi olla mahdollista päästä monille erilaisille markkinoille, ydinosaamisalue vaikuttaa painavasti lopputuotteen hyötyihin ja ydinosaamisalueen kopiointi on erittäin haastavaa. (Kiiha 2002, s.4 ; Haverila et al. 2005, s.108 ; Viitala & Jylhä 2013, s.294) Yrityksen on panostettava myös tulevaisuuden osaamiseen, jotta menestys markkinoilla voi jatkua (Viitala & Jylhä 2013, s.296).

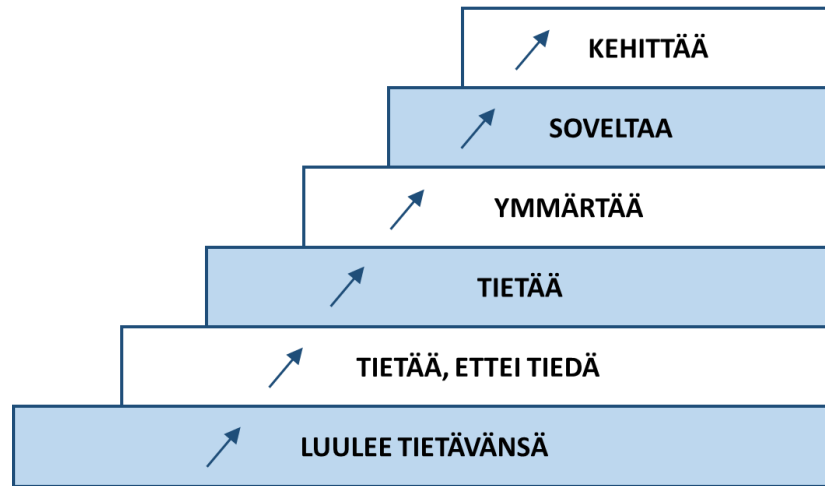


Kuva 22. Osaamispyramidi yrityksessä (mukaillen Viitala & Jylhä 2013, s.297 ; Long & Vickers-Koch 1995, s.14).

4.2 Organisaatioiden oppiminen

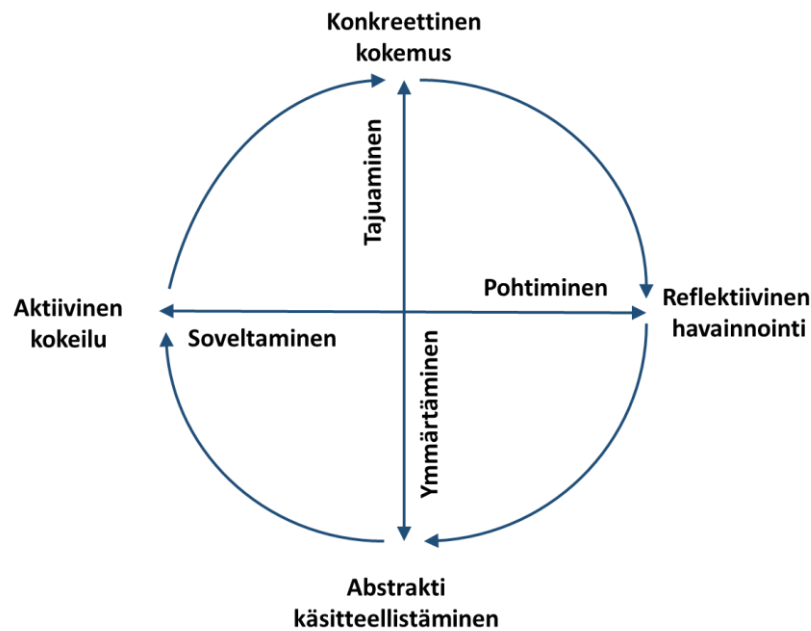
Liiketoimintastrategialla ja siitä johdetulla henkilöstöstrategialla on inhimillisten voimavarojen ja osaamisen kehittämiseen perustavanlaatuisen merkitys. Pohjimmiltaan liiketoimintastrategia määrittelee, mitä yrityksessä tehdään, mihin ollaan pyrkimässä ja mitä osaamista siellä tarvitaan. Osaamisen arvioinnissa on tärkeää vision, strategian ja ydinosaamisen tunnistamisen lisäksi selvittää osaamisen taso ja toimenpiteet muutoksille. (Stenberg 2006, s.46 ; Ranki 1999, ss.41-42,52) Strategian edellyttämää osaamista voidaan hankkia kehittämällä olemassa olevaa osaamista, ostamalla tarvittavaa osaamista yrityskaupoilla, rekrytoimalla uutta henkilökuntaa tai käyttämällä alihankkijoita ja konsultteja, sitouttamalla henkilökuntaa ja siirtämällä tarpeetonta osaamista pois yrityksestä (Viitala & Jylhä 2013, s.297). Strategia on oltava mielessä jo rekrytointitapahtumassa ja myös sitä ennen. Toimenkuvat ja vastuut tulisi määritellä jo ennen hakuprosessia. Rekrytointiprosessin jälkeen on tärkeää tunnistaa valitun henkilön tietotaito ja tallentaa se järjestelmiin sekä hyödyntämisen että kehittämisen kannalta. Perehdytyksessä valittu henkilö tutustutetaan työympäristöön ja työtehtäviinsä. Kehityskeskusteluissa työntekijöille selkeytetään tavoitteet, tehtävät ja vastuut sekä niiden vaatima koulutus ja osaamisen kehittäminen. Tavoitteiden saavuttamista ja kehittämistoimien toteutumista on myös oleellista seurata. Organisaation osaamispääoma rakentuu tietojen jakamisen ja osaamisen kehittämisen kautta, jonka uudet työntekijät omaksuvat ja johon he myös antavat oman lisänsä. (Stenberg 2006, s.46)

Oppiminen on monisyinen tapahtuma, se on muuttumista, kehittymistä ja kasvua, jatkuvaa, tavoitteellista ja sattumanvaraista, valikoivaa ja aiemmat kokemukset huomioivaa. Oppiminen vaatii aikaa arvioinnille, jossa uutta tietoa verrataan aikaisempiin kokemuksiin, liitetään laajempiin asiayhteyksiin ja lopulta luodaan uusi toimintamalli tulevaisuutta varten. Sydänmaanlakka (2000) on määritellyt oppimisen näin: ”*Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.*” Sydänmaanlakka (2000) esittelee oppimisen portaat, kuva 23. Jo ennen kuin voi oppia, pitää olla ymmärrys tietämättömyydestä. Tietämisen tasolla hankitaan tietoa eli painetaan tieto muistiin, mutta vasta ymmärtämisen tasolla tieto on myös sisäistetty. Tietämisen ja ymmärtämisen päälle rakentuva soveltaminen tarkoittaa kykyä hyödyntää uutta käytännössä. Kehittämistasolla hallittuja toimintamalleja uudistetaan ja kehitetään edelleen. (Sydänmaanlakka 2000, ss.30-32)



Kuva 23. Oppimisen portaat (mukaiillen Sydänmaanlakka 2000, s.32).

Oppimistyyppit, reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toimintaoppiminen ja kyseenalaistava oppiminen, voivat esiintyä yhdessä tai erikseen. Ennakoivassa oppimisessa pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja sitä silmällä pitäen ottamaan käyttöön soveltuvampi tapa toimia. Reg Revansin ideoima toimintaoppiminen lähtee siitä, että oppiminen tarvitsee toimintaa, mutta myös toiminta tarvitsee oppimista. Oppiminen on usein käytännönläheistä. Kyseenalaistavassa oppimisessa asetetaan kyseenlaiseksi koko kokonaisuus, mitä, miksi ja miten toimitaan. Muutokset voivat olla koko toimintamallin murroksessa suuria. Oppimisprosessia voidaan kuvata Kolbin mallin mukaisesti, kuva 24. (Sydänmaanlakka 2000, ss.32-35) Mallin ensimmäinen vaihe on toiminnan kautta saatu kokemus, johon liittyy halukkuus oppimiseen ja tutkimiseen. Seuraavassa vaiheessa, sisäisessä reflektoinnissa, pohditaan, prosessoidaan ja mahdollisesti hankitaan kokemukseen liittyvää tietoa. Reflektiiviseen havainnointiin jälkeen seuraava tavoite on tapahtuman ymmärtäminen ja käsitteellistäminen. Saavutetaan tunne asian käsittämisestä ja siitä voidaan kertoa myös muille. Käsitteellistäminen tapahtuu yleistämisen eli yritysten ja erehdysten kautta tai teoreettisten käsitteiden eli koulutuksen kautta. Seuraava askel oppimisprosessissa on ulkoinen toiminta eli tiedon soveltaminen käytäntöön, jossa tieto voi vielä laajentua ja syventyä. (Sydänmaanlakka 2000, ss.32-36 ; Järvinen et al. 2002, ss.89-90)

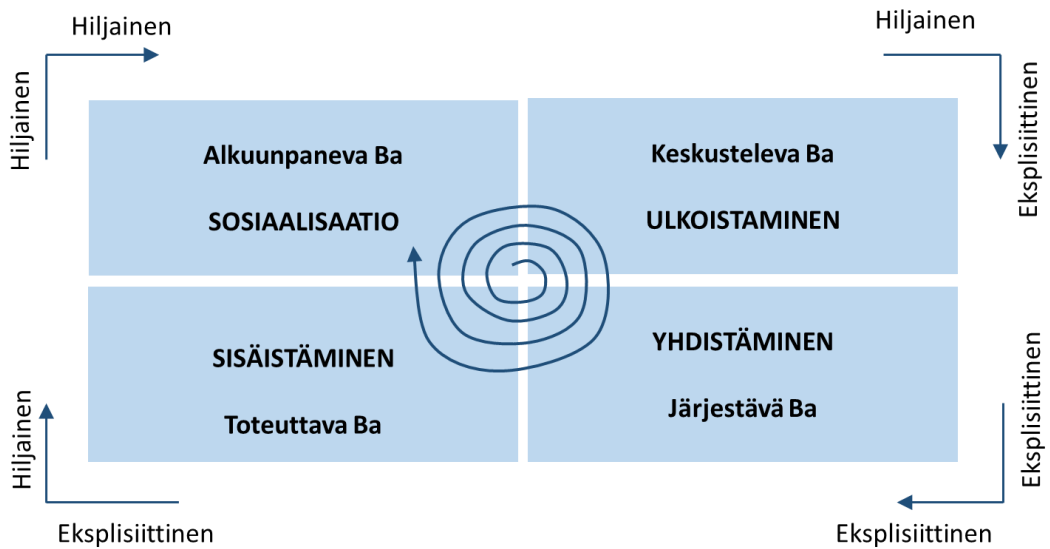


Kuva 24. Oppimisprosessi Kolbin (1984) mallin mukaan (mukaillen Järvinen et al. 2002, s.90).

Oppimista tapahtuu ja sitä tulisi myös tukea niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Oppimisen lähtökohtana toimivat ihmiset, jotka jatkuvasti kyseenalaistavat ja edistävät omaa toimintaansa. He hankkivat tietoja, taitoja, tuttavuuksia ja kokemuksia, jotka muuttavat ja uudistavat heidän menettelytapojaan. Tiimin oppimista voidaan verrata yksilön oppimiseen, mutta tiimi toimii kokonaisuutena, yhdessä hankitaan kokemuksia ja yhdessä muutetaan toimintaa. Jotta tiimi voi oppia, on tiimillä oltava yhteinen tavoite, toimintamalli, jaettu vastuu ja hyvä tiimihenki. Tiimin oppimisen ratkaisee, kuin hyvin yksilöt jakavat tietoa sekä osaamista ja kuinka hyvin ne osataan tiimissä yhdistää. Onnistuessaan tiimi pystyy luomaan synergiaetua, tiimin osaamiseksi muodostuu enemmän kuin sen yksittäisten jäsenten osaamisen summa. Myös organisaatio uusiutuu ja muuttaa toimintatapojansa, se siis oppii visioidensa ja arvojensa ohjaamana. Organisaatio kehittää uutta ydinosaamista tai muuta toimintaa tukevaa osaamista ja muuntuu ympäristön vaatimuksiin, mitä nopeammin sen parempi. Organisaation oppiminen perustuu sen jäsenten jaettuihin tietoihin sekä yrityksen toimintatavoissa, prosesseissa ja ohjeissa ilmentyvään organisaation muistiin. (Sydänmaanlakka 2000, ss.45-51)

Tietoa muuntuu Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin mukaan neljän erilaisen tavan mukaisesti, jotka on esitetty kuvassa 25. Nonaka ja Takeuchin mukaan hiljainen ja eksplisiittinen tieto täydentää toisiaan. Ne ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja muuttavat toisiaan ihmisen luovan toiminnan vaikutuksesta. Molempia tiedon tyyppäjä tarvitaan. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä luodaan uutta että laajennetaan inhimillistä organisatorista tietoa. Tiedon muuntuminen tapahtuu

sosiaalisissa prosesseissa yksilöiden välillä eikä se rajoitu yksilöiden sisäiseen toimintaan. Muuntuminen on myös interaktiivista sekä spiraalimaista. Tiedon luomista voidaan luonnehtia dynaamiseksi ja jatkuvaksi prosessiksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, ss.61-62 ; Nonaka & Nishiguchi 2001, s.14,17)



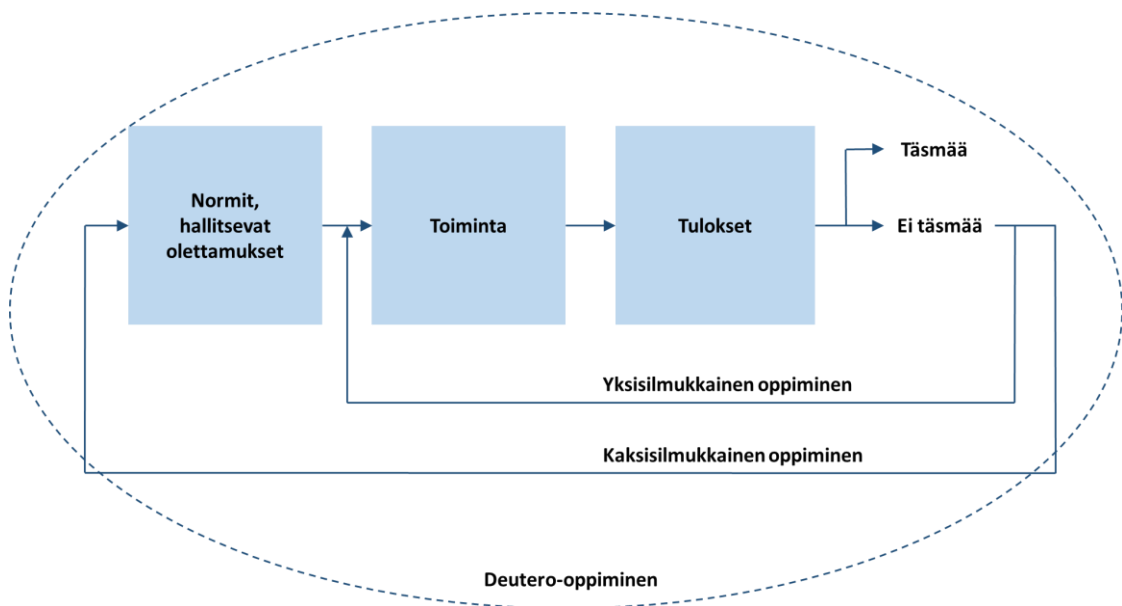
Kuva 25. Oppimisen SECI-malli ja ba-konsepti (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, s.62; Nonaka & Konno 1998, s.43,46).

Sosiaalisaatioprosessissa tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi. Sosiaalisaatiossa jaetaan kokemuksia kuten teknisiä taitoja tai mentaalisia malleja, jotka luovat hiljaista tietoa. Yksilöt voivat omaksua hiljaista tietoa toisilta suoraan havainnoimalla, matkimalla ja käytännöllä, eikä oppimiseen tarvita kieltä. **Ulkoistamisprosessissa** hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi tiedoksi. Ulkoistamisessa hiljainen tieto artikuloidaan eksplisiittiseen muotoon esimerkiksi erilaisten mallien, hypoteesien, metaforien ja analogioiden kautta. Mielikuvia yritetään usein havainnollistaa kielen avulla, mutta usein selitys jää puutteelliseksi ja ristiriitaiseksi. Poikkeamat kuitenkin tukevat yksilöitä vuorovaikutuksessa ja refleksioissa. **Yhdistämisprosessissa** eksplisiittinen tieto muuttuu eksplisiittiseksi tiedoksi. Yhdistämisessä järjestetään käsitteitä tietämysjärjestelmään ja yhdistellään erilaisia eksplisiittisen tiedon muotoja. Yksilöt vaihtavat tietoa esimerkiksi asiakirjojen, kokousten ja keskusteluiden välityksellä. Järjestelyn, lisäämisen, yhdistelyn ja kategorisoinnin kautta voidaan olemassa oleva informaatio uudelleen yhdistää ja luoda näin uutta tietoa. Viralliset koulutukset ja harjoittelut kuuluvat yleensä tähän kategoriaan. **Sisäistämisprosessissa** eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi ja on lähellä termiä tekemällä oppii. Kokemukset sisäistyvät teknisenä tieto-taitona tai jaettuna henkisenä mallina yksilön hiljaiseksi tiedoksi ja arvokkaaksi omaisuudeksi. Tiedon luomisen spiraali alkaa näin alusta yksilön ja hänen uuden tietonsa ollessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa sosiaalisaatioprosessissa. (Nonaka & Takeuchi 1995, ss.62-70)

SECI-malliin liittyy Nonakan ja Konnon ba-konsepti, jonka he ovat kehittäneet Nishidan ja Shimizun esitysten pohjalta. Ba on japanilainen sana, joka karkeasti kääntyy englanninkieliseksi sanaksi ”place”, paikka. Ba ei kuitenkaan rajoitu fyysiseen ba:han, vaan ba yhdistää fyysisen paikan, virtuaalisen avaruuden ja henkisen tilan. Ba:ssa on monia tasoja ja ne voidaan yhdistää suuremmaksi kokonaisuudeksi, nimeltään basho. Tiedon luomiselle ba:lla on erittäin tärkeä merkitys. Jokaiselle SECI-mallin vaiheelle voidaan nimetä oma ba, joka tukee muuttumisprosessia ja nopeuttaa tiedon luontia. Ba:t on nimetty SECI-mallia vastaavasti kuvaan 25. Sosiaalisaatiota tukevassa **alkuunpanevassa ba**:ssa yksilöt jakavat tunteita, kokemuksia ja henkisiä malleja, yksilöt ymmärtävät muita sekä eläytyvät toisen asemaan ja näin poistavat esteitä yksilön minuuden ja muiden väliltä. Fyysiset kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat avaintekijöitä tiedon muuntumiseen. Organisaatiollisia seikkoja ovat tiedon visio ja kulttuuri. Ulkoistamisprosessiin liittyvä **keskusteleva ba** on rakennettu tietoisemmin verrattuna alkuunpanevaan ba:han. Projektit, tiimit ja ryhmät muodostetaan oikealla sekoituksella sopivia tietoja ja kykyjä. Dialogin kautta yksilöiden henkiset mallit ja taidot muunnetaan yleisiksi termeiksi ja käsitteiksi. **Järjestävä ba** on yhdistämisprosessin ba, jossa konkreettisen paikan ja ajan sijasta ollaan vuorovaiikutuksessa virtuaalisessa maailmassa. Yhdistelyä voidaan tukea tietotekniikan avulla, esimerkiksi erilaisilla tietokannoilla, dokumentoinnilla, verkkoyhteisöillä ja ryhmäohjelmistoilla. Uuden eksplisiittisen tiedon sekä vanhan informaation ja tiedon yhdistelmä tuottaa ja kehittää uutta eksplisiittistä tietoa koko organisaatiossa. Sisäistämisen ba on nimeltään **toteuttava ba**, joka tukee eksplisiittisen tiedon muuntumista hiljaiseksi tiedoksi. Tavoitteellisen koulutuksen harjoitteissa vanhempien mentorien ohjauksessa painottuu tietyt mallit ja niiden työstäminen. Muodollisen tiedon jatkuva käyttö todellisissa tilanteissa tai simuloituissa harjoituksissa parantaa sen sisäistystä. (Nonaka & Konno 1998, ss.40-47)

Argyris ja Schön (1978, ss.17-29 ; Viitala & Jylhä 2013, ss.300-301) ovat jaotelleet organisatorisen oppimisen yksisilmukkaiseksi (single-loop) ja kaksisilmukkaiseksi (double-loop) oppimiseksi, joita on havainnollistettu kuvassa 26. Organisaation oppiminen alkaa, kun yksittäiset henkilöt, organisaation oppimisen agentit, vastaavat organisaation sisäisiin tai ulkoisiin muutoksiin. He havainnoivat virheen tai ristiriidan tuloksen ja odotetun välillä, ryhtyvät korjaamaan tilannetta, etsivät virheen lähteen, tutkivat olemassa olevia strategioita ja olettamuksia sekä luovat uusia korjaavia strategioita ja arvioivat sekä yleistävät uuden toiminnan lopputuloksia. Yksilö on oppinut tapahtumasta, mutta organisaation oppiminen jää onnistumatta, jos yksittäisen henkilön tekemiä havaintoja ja keksintöjä ei pystytä tallentamaan organisaation muistiin. Yksisilmukaisen oppimisen mittari on tehokkuus. Ristiriitoja tai virheitä korjataan muuttamalla strategioita tai olettamuksia organisaation toimintanormien sisällä. Joskus taas virheiden korjaaminen vaatii itse toimintanormien tarkastusta ja korjaamista. Kaksisilmukkaisella oppimisella tarkoitetaankin yhteensopimattomien normien tutkimista, normien uusien prioriteettien tai pai-

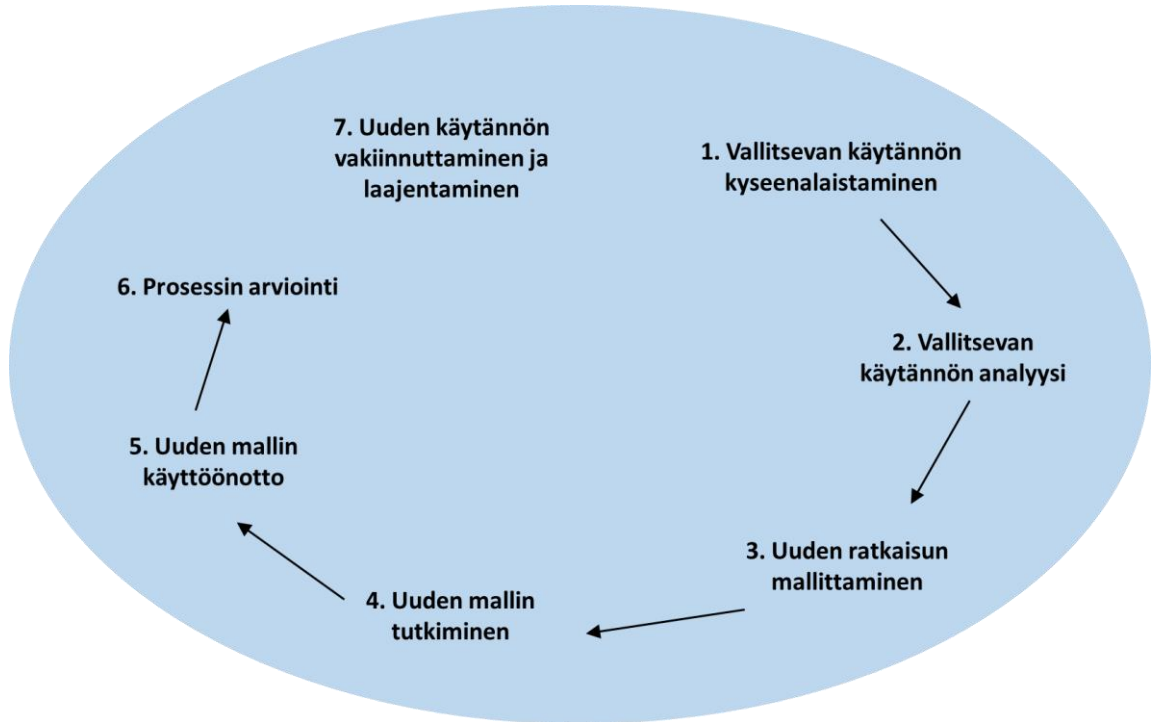
notusten asettamista tai normistojen uudelleen järjestämistä yhdessä strategioiden ja oletusten kanssa. Lisäksi organisaation jäsenet täytyy tietää organisaation oppimisesta, kuinka yksi- ja kaksisilmukkaista oppimista voidaan toteuttaa ja tuloksia tallentaa mielikuviin ja kartoituksiin. Oppimiskapasiteetin tunnistaminen ja parantaminen sekä vuorovaikutus organisaation käyttäytymisen välillä ovat Gregory Batesonin nimeämän deuterio-oppimisen tunnusmerkkejä.



Kuva 26. Yksi- ja kaksisilmukkainen oppiminen ja deuterio-oppiminen (mukaillen Argyris 1994, s.8 ; Viitala & Jylhä 2013, s.300).

Yrjö Engeströmin (2004, ss.59-63) mukaan ekspansiivisessa oppimisessa organisaatiot arvioivat toimintansa perustana olevia normeja ja arvoja sekä muodostavat uusia malleja toimia sekä käyttöönottavat ne. Ekspansiiviseen oppimiseen kuuluu toiminnan kohteen laajeneminen, joka toteutuu neljällä ulottuvuudella; ajan ulottuvuus, paikan ja tilan ulottuvuus, vastuun ja moraalisen ulottuvuus sekä kehityksen ulottuvuus. Kuvassa 27 on ekspansiivista oppimista kuvaava oppimissykli, moniaskelinen kehä, jossa eteneminen ei aina ole suoraviivaista, vaan kehällä voidaan joutua siirtymään myös takaisinpäin. Oppimissykli kulkee seuraavien askelmien kautta; kyseenalaistetaan vallitseva käytäntö, analysoidaan vallitseva käytäntö, mallitetaan uusi tapa, tutkitaan uusi malli, käyttöön otetaan uusi malli, arvioidaan prosessi ja vakiinnutetaan sekä laajennetaan uusi toimintatapa. Oppimissyklin portaita kutsutaan oppimisteeoiksi. Ne ovat organisaatiossa yhteisiä ja toteutuvat vuoropuhelun kautta. Ekspansiiviseen oppimiseen kuuluu ristiriitaiset näkökulmat ja niiden väittelyt. Kyseenalaistamisvaiheessa ilmenee ongelmia, epäonnistumisia ja tyytymättömyyttä eli ensimmäisen asteen ristiriitoja. Analyysivaiheessa ristiriidoille löydetään syy toimintajärjestelmäosien väliltä. Näitä voidaan pitää toisen asteen ristiriitoina. Uuden toimintamallin kehittämisessä ja käyttöönotossa taas ilmenee yhteensopimattomuutta uuden rakenteen ja vanhan tavan välillä, puhutaan kolmannen asteen ristiriidoista. Myös

naapuriorganisaatioiden kanssa ilmenee ristiriitoja, jotka ovat neljännen asteen ristiriitoja. Ristiriitoja voidaan pitää ekspansiivisen oppimisen rakennusaineena. Vanhojen mallien puolustelu tai ongelmien välttäminen puolestaan eivät edistä ekspansiota.



Kuva 27. Ekspansiivinen oppimissykli oppimistekoineen (mukaillen Engeström 2004, s.61).

4.3 Oppivan organisaation periaatteet

Oppivaa organisaatiota (learning organization) luonnehditaan usein samankaltaisilla tekijöillä kuin laadukkaita, kyvykkäitä ja tehokkaita organisaatioita muutenkin kuvaillaan. Oppivassa organisaatiossa kuitenkin korostuu osaamisen ja oppimisen tietoinen suunnitelmallisuus kauttaaltaan yrityksessä. Sitä voidaan pitää myös oppimisen ja osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen ihannemallina. Oppivan organisaation eri osatekijät, kuten esimerkiksi kokemuksista oppiminen, oppimismahdollisuuksien luominen, oppimislähteiden laaja käyttö sekä oppimista edistävä ilmapiiri, ovat tehokkaasti mahdollistettu ja otettu käyttöön. (Viitala & Jylhä 2013, ss.298-299) Sengen mukaan oppiva organisaatio on luonut kyvyn jatkuvaan oppimiseen, sopeutumiseen ja muuttumiseen. Oppiva organisaatio määrittelee organisaatiosuunnitteluun vaikuttavan toimintafilosofian, mutta ei kuitenkaan pakota organisaatiota olemaan jonkin tietyn kaavan mukainen. Oppivan organisaation olennaiset piirteet liittyvät organisaatorakenteen lisäksi organisaatiokulttuuriin, tiedonjakamiseen ja johtajuuteen. Raja-aitoja poistamalla sekä päätösvoimaannettulla tii-

mityöllä kannustetaan yhteistyöhön ja tiedonjakamiseen läpi koko organisaation. Esi- miesten roolina on selkeyttää ja ohjata työntekijöitä kohti yhteistä visiota sekä rohkaista yhteistyötä tukevaa ilmapiiriä. (Robbins et al. 2011, ss.169-170)

Pentti Sydänmaanlakka (2000, ss.51-53) määrittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”*Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.*” Sydänmaanlakan mielestä kaikki organisaatiot kyllä oppivat, mutta olennaista on se, kuka oppii nopeiten, ottaa opiksi virheistään, pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan sekä näkemään muutostarpeet mahdollisimman aikaisin. Hän voi- kin käyttää oppivan organisaation sijasta termiä älykäs organisaatio. Sarala ja Sarala (1997, ss.53-54) ovat keränneet teokseensa oppivan organisaation määritelmiä, joista tässä muutama esimerkki:

- ”*Oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäse- nen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään. (Pedler, Boydell ja Burgoyne 1988.)*
- *Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään. (Hayes, Wheelwright ja Clark 1988.)*
- *Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista monenlaiseen innovatii- viseen yhteistyöhön sekä oman organisaation sisällä että eri organisaatioiden vä- lillä. Yhteistyö voi tähdätä kaupallisiin, teknologisiin tai sosiaalisiin päämääriin. Toimintatavan avulla voidaan muuttaa sekä kaupallisia yrityksiä että hierarkkisia organisaatioita. (Lessem 1990.)*
- *Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa. (Penn 1990.)*”

Peter Senge on teoksessaan ”The Fifth Discipline” vuonna 1990 määritellyt viisi erilaista oppivan organisaation olennaista elementtiä. **Systemiajattelu** painottaa kokonaisuuk- sien hahmottamisen tärkeyttä. Kaikilla systeemin osasilla, näkymättömilläkin, on side toisiinsa ja ne ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Osasten muutoksilla voi olla laajoja vaikutuksia koko systeemiin, ja koska olemme itse punoksessa mukana, voi olla vielä hankalampaa nähdä koko vaikutusten kirjoa. Oppivan organisaation yhtenä kulma- kivenä voidaan pitää **yksilön pätevyyttä**, sillä organisaation sitoutuminen ja oppimis- kyky muodostuu sen jäsenten ominaisuuksista. Yksilön pätevyys pohjautuu kompetens- seihin ja taitoihin, mutta jatkaa matkaa myös niiden yläpuolelle. Se merkitsee henkistä kasvua ja elinikäistä oppimista. Yksilöllä, jolla on korkea pätevyys, oppii jatkuvasti sel- ventämään, tavoittelemaan ja myös saavuttamaan visioita sekä päämääriä, jotka ovat oi- keasti tärkeitä. Hän pystyy myös hahmottamaan ympäröivää maailmaa todenperäisesti kieltämättä parannus- tai muutostarpeiden olemassaoloa. **Ajattelumallit eli sisäistä toi- mintaa ohjaavat mallit** vaikuttavat siihen, kuinka maailma ymmärretään ja kuinka siinä

toimitaan ja käyttäytyään. On tärkeää tiedostaa niiden olemassaolo ja tehdä ne näkyviksi, jotta uudistuminen ei vaikeudu. Oppivassa organisaatiossa **yhteinen visio** on myös yksi tärkeistä kulmakivistä. Jaettu visio kokoaa ihmiset yhteen, sitouttaa heidät samansuuntaiseen päämäärään yhteisesti ja antaa sekä energian että kohteen oppimiselle. Yhteinen visio inspiroi organisaation jäseniä yrittämään, oppimaan, kokeilemaan uudelleen ja ylittämään itsensä, ei koska heidän täytyy vaan koska he haluavat. Jaettu visio muuttaa ajattelun teidän yrityksestä meidän yritykseksi. **Tiimioppiminen** voidaan nähdä yksilöoppimistakin tärkeämpänä, koska moderneissa organisaatioissa tiimit ovat organisatorisen oppimisen perusyksiköitä. Kun tiimit oikeasti oppivat, ne pystyvät suoriutumaan uskomattomalla tavalla annetuista tehtävistä ja myös yksilöt oppivat nopeammin kuin muuten olisi mahdollista. Tiimistä tulee enemmän kuin osiensa summa onnistuneen dialogin ja oppimista vaikeuttavan puolustautumisen tunnistamisen kautta. (Moilanen 2001, ss.62-63; Senge 1994, ss.6-10,167-173,203,205-206; Sydänmaanlakka 2000, ss.54-57)

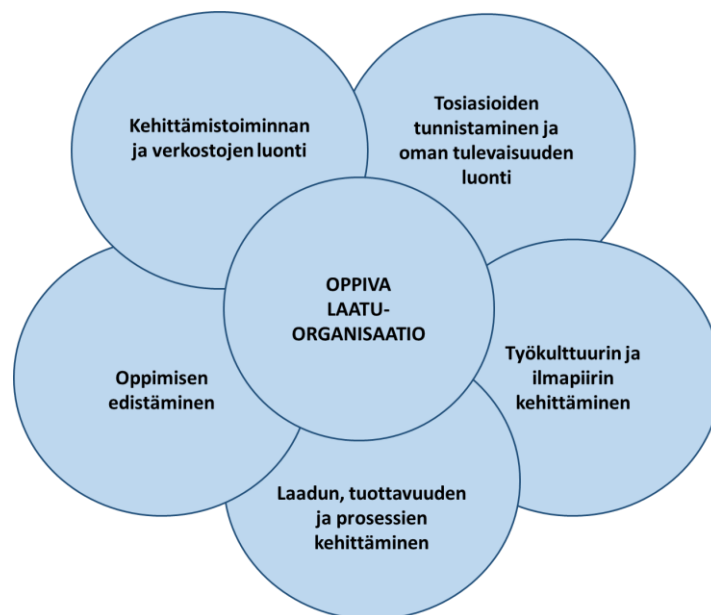
Pentti Sydänmaanlakan (2000, ss.54-57) mukaan kuudenneksi oppivan organisaation elementiksi Michael Marquardt (1996) lisäsi **dialogin**. Dialogi tarkoittaa erilaisten näkemysten esittämistä, ongelmien tarkastelua, toisten kuuntelemista ja omien mielipiteiden kyseenalaistamista. Onnistuneen dialogin vaatimuksena on avoin organisaatiokulttuuri, jossa erilaisuus hyväksytään ja halu löytää uusia mahdollisia ratkaisuja. Sydänmaanlakka itse jatkaa osatekijäluetteloa vielä strategisen oppimisen, palautejärjestelmien, tietojärjestelmien ja tiedonjakamisen osatekijöillä. **Strateginen oppiminen** luo kykyä tulkita ympäristöä ja hiljaisia signaaleja, tutkia omien ajatusmallien sopivuutta, löytää uusia toimintatapoja muuttuneeseen tilanteeseen ja ottaa ne käyttöön nopeasti. Yhä useammalle yritykselle nopea uusiutuminen sekä oppiminen luovat keskeiset kilpailutekijät ja niiden strategia perustuu osaamiseen. Monen tasoiset ja tahoiset **palautejärjestelmät** auttavat organisaatiota ratkaisemaan ja jopa estämään ongelmia nopeasti sekä toimivat kasvun ja kehityksen moottoreina. **Tietojärjestelmät** ovat muuttuneet yhä enemmän uusiksi mahdollisuuksiksi ja innovaatioita luoviksi kokonaisuuksiksi, joiden osaaminen on organisaatiolta vaadittu keskeinen kyky. Organisaation on myös tärkeää sisäistää, että **osaamisen ja tiedon jakaminen** on todellista vallan käyttöä ja hyödyllistä kaikille. Osaamisen ja tiedon kitsastelu tai salaaminen on este oppivan organisaation luomiselle.

Raili Moilasan (2001, ss.60-61) mukaan myös Sengen ajatusmalli oppivasta organisaatiosta on teoksen ”The Fifth Discipline” jälkeen laajentunut. Hän on yksin ja yhdessä muiden kirjoittajien kanssa esittänyt oppivaan organisaatioon uusia ulottuvuuksia, kuten organisaation arkkitehtuuri, laajemmat toimintaa ohjaavat periaatteet ja oppimisen tulokset sekä yhteydet muutoksen ja oppimisen välille, esimerkkeinä täydellisen muutoksen prosessin hallinta sekä uudelleenajattelun ja –suunnittelun tilanteet. Moilanen esittelee myös Pedler, Boydell ja Burgoynen ajatuksia. Vuonna 1991 julkaiseman kirjan mukaan he tutkimuksissaan löysivät 11 erilaista oppivan organisaation osatekijää. Myöhemmin

lista osoittautui heidän mielestään liian kankeaksi ja he muokkasivat käsitejärjestelmiä. Löydetyt piirteet olivat:

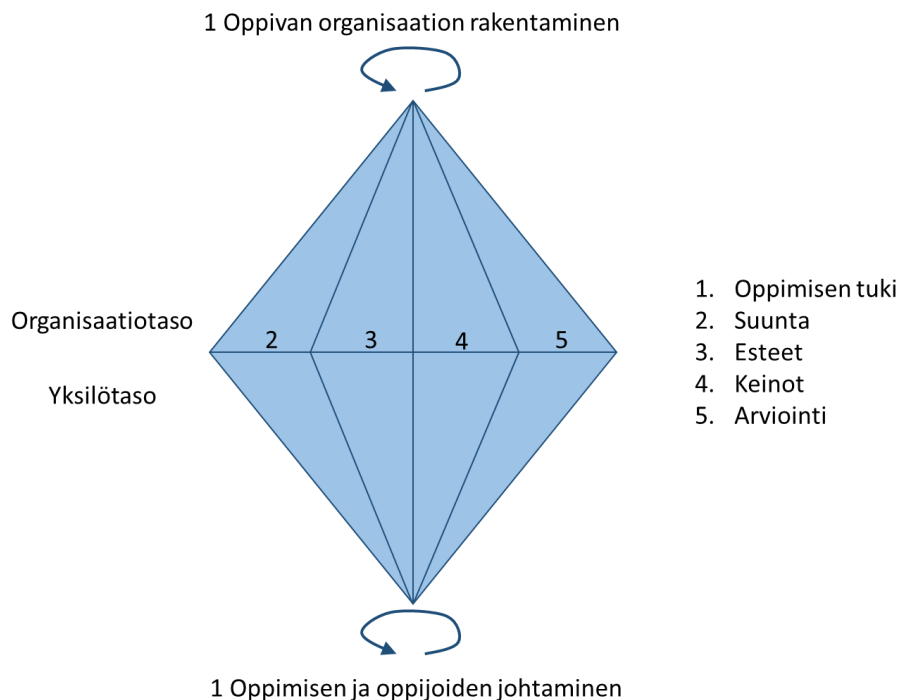
1. ”Oppimisnäkökulma strategiaan
2. Osallistuva strategiaprosessi
3. Tiedonkulku
4. Muodolliset seuranta- ja valvontajärjestelmät
5. Sisäinen vuorovaikutus
6. Palkkiojärjestelmien joustavuus
7. Mahdollistavat rakenteet
8. Asiakaspalveluhenkilöstö tiedon välittäjänä
9. Organisaation sisäinen oppiminen
10. Oppimista tukeva ilmapiiri
11. Itsensä kehittämismahdollisuudet jokaiselle.”

Sarala ja Sarala (1997, ss.69) pyrkivät omassa mallissaan yhdistämään oppivan organisaation toimintaan laatujohtamisen ja toimintaprosessien kehittämisen. He kutsuvatkin mallia oppivan laatuorganisaation toimintamalliksi, jonka kehittämisalueet on esitetty kuvassa 28. Tarkoituksena on yhdistää asiakaskeskeisyys, jatkuva tietoinen laadun kehittäminen, henkilöstön oppimisen tukeminen, olemassaolevien mallien sekä toimien kyseenalaistaminen ja uusien innovointi sekä verkostojen ja yhteistyön kehittäminen. Oppivan laatuorganisaatiossa on tarkoituksena huomioida kokonaisuus, eli kehitetään useampia asioita osaoptimoinnin sijaan.



Kuva 28. *Oppivan laatuorganisaation kehitysalueet (mukaillen Sarala & Sarala 2001, s.70).*

Raili Moilasan (2001, ss.74-77) mukaan oppivan organisaation timantti rakennetaan viidestä osatekijästä; rakenteiden ja systeemien tietoisesta johtamisesta / ihmisten ja oppimisen johtamisesta, yhteisestä suunnasta /yksilön motiiveista ja tavoitteista, esteiden tunnistamisesta, keinojen rakentamisesta ja valinnasta sekä arvioinnista ja palkitsemisesta. Mallissa on jokaisessa ulottuvuudessa osatekijäparit organisaatio- ja yksilötason välillä. Osista muodostuu kuvan 29 mukainen yhtenäinen kokonaisuus. Raili Moilanen tiivistää oppivan organisaation seuraavasti: ”*Oppiva organisaatio on tietoisesti johdettu kokonaisuus, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin.*”



Kuva 29. *Oppivan organisaation timantti (mukaillen Moilanen 2001, s.74).*

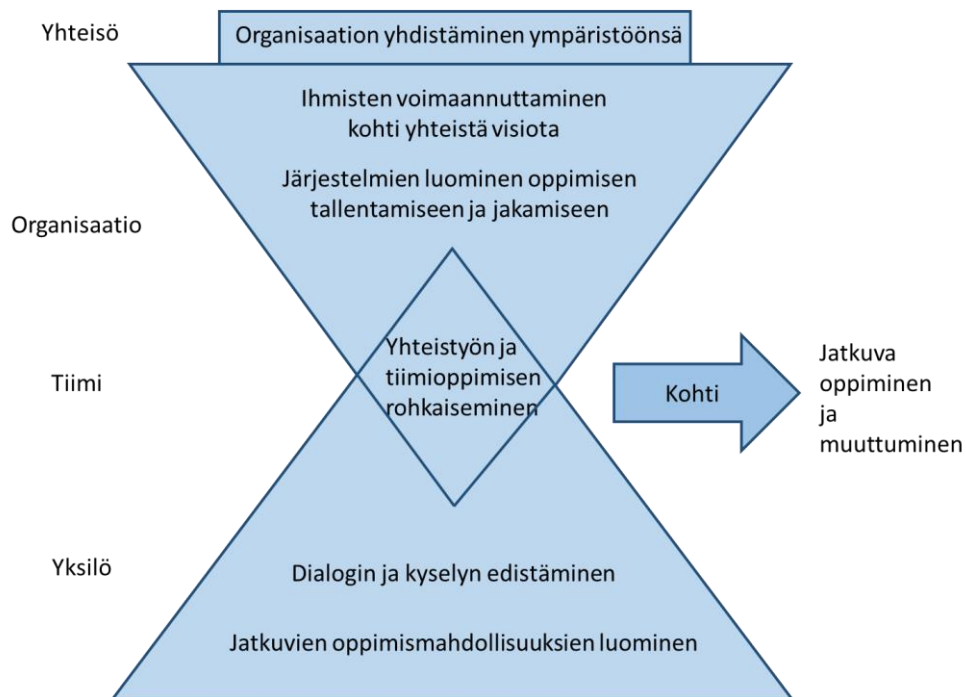
Moilasan mallissa **Rakenteiden ja systeemien johtamisella** tarkoitetaan oppimisympäristön ja työyhteisön rakentamista oppimisen kannalta optimaaliseksi. Se tarkoittaa usein niin laajojen organisaatiotasosten kokonaisuuksien hallintaa, että vain ylimmällä johdolla on mahdollisuuksia niihin vaikuttaa. Siksi johdon sitoutuminen oppivaan organisaatioon on olennainen asia. Toinen keskeinen seikka on tietoinen ymmärrys rakenteiden ja systeemien olemassaolosta ja niiden vaikutuksesta oppimiseen. Rakenteiden ja systeemien johtamiseen kuuluu myös muiden osa-alueiden hallinta. Ilman toista osatekijää, **yhteistä suuntaa**, yksilöiden kehittyminen ei välttämättä ole linjassa organisaation kehittymisen kanssa ja yksiköissä voidaan keskittyä väärin asioihin. Oppimisen kannalta on tärkeää ottaa ihmisiä laajalti mukaan keskusteluun yhteisestä tulevaisuudesta, jotta jaettu näkemys rakentuu ja tietoisuus kasvaa. Yhteinen ja jaettu suunta antaa kehykset ja sisällyksen oppimiselle. Organisaatiotasolla kehittymisen ja **oppimisen esteitä** on monenlaisia ja

ne ovat aina organisaatiokohtaisia. Tärkeää on tunnistaa ja käsitellä esteet. Esimerkkejä ovat vääränlaiset johtamis-, arviointi- tai palkitsemisjärjestelmät, kirjoittamattomat säännöt tai toiminnan periaatteet, organisaatorakenne, tiedonkulun puutteet tai vaikka sopimattomat työtilat. Oppivan organisaation pitäisi tarjota monia erilaisia **keinoja oppimiseen**, jotta jokaiselle työntekijälle yksilönä ja vaihteleville tilanteille voidaan löytää sopiva malli oppimisen tueksi. Joskus oppimiseen sopii parhaiten työtehtävien vaihto tai uusi projekti, joskus taas muodollisempi koulutus. Jotkut oppivat parhaiten tekemällä, erehdysten ja kokemusten kautta, toiset taas mieluummin katsovat ja kyselevät muilta oppia omaan tekemiseen. Kun keinovalikoimaa riittää, pystytään tasapainoisesti kehittämään ympäri organisaation. Niin kuin muitakin tavoitteita, myös oppimista kokonaisuutena ja/tai osina pitäisi kirjata, mitata, seurata, **arvioida sekä palkita**. Mittarien ohjaavat toiminnan keskittymistä, jolloin myös oppiminen huomioidaan, ei vain yleisesti huomion saanutta tulosta. (Moilanen 2001, ss.74-77, 84-96,103-105)

Oppivan organisaation timantissa yksilötason **oppijoiden ja oppimisen johtaminen** tarkoittaa jatkuvaa tietoista yksilöiden kannustamista ja tukemista heidän omassa oppimisessaan. Samoin kuin organisaatiopuolella, myös yksilöpuolella johtaminen sisältää muita oppivan organisaation osa-alueita kuten yhteisen tavoiteasettelun, motivaation rakentamisen, oppimisesteiden tunnistamisen ja poistamisen sekä keinojen valinnan ja oppimisen arvioinnin. Organisaatiotason visio saattaa olla liian vaikeasti hahmotettava ja yksilöt kaipaavat suunnannäyttäjäksi jotakin konkreettisempaa ja yksilölähtöisempää lähestymistapaa. **Yksilön suunta** voi olla esimerkiksi motiivi, halu tai tarve, joka innostaa yksilöä oppimiseen ja kehittymiseen. On kuitenkin tärkeää yhdistää organisaatiotason ja yksilötason suunnat keskenään. Myös yksilötasolla on **oppimisen esteitä**, joita on yritettävä poistaa. Niitä voivat olla yksilön sisäiset esteet, kuten esimerkiksi kyvyttömyyden ja riittämättömyyden tunne sekä pessimistinen suhtautuminen omaan onnistumiseen, pelot, epävarmuus, sisäiset puolustusmekanismit ja muutosvastarinta. Yksilön oppimiseen vaikuttaa myös ajan tai rahan riittämättömyys, työkavereiden kateellinen asennoituminen ja viriheettömyyden kulttuuri. Kuten organisaatiotason oppimisen keinoissa on mainittu, jokainen oppija on erilainen yksilö, jolle sopii erilaiset **oppimiskeinot**. Valikoima oppimistavoista kannattaa siis pitää laajana. Ilman oppimisen arviointia yksilön oppimisprosessi jää tavoitteen asettamisen, esteiden poistamisen ja erilaisten oppimiskeinojen jälkeen kesken. Yksilö tarvitsee **palautetta oppimisestaan**, jotta oppiminen ei jää rasittavaksi päätymättömäksi toiminnaksi. Palaute voi olla itsearviointia, pariarviointia tai esimiehen arviointia, johon kuuluu tavoitteen saavuttamisen tarkastelu ja myös oppimisprosessin arviointi sekä palkitseminen. (Moilanen 2001, ss.74-77,122-126,135-142,150)

Watkins ja Marsickin (1993, ss.7-9 ; 1996, s.4) mukaan jokainen oppiva organisaatio näyttää erilaiselta. Kuitenkin joitakin yleisiä piirteitä esiintyy jokaisessa oppivassa organisaatiossa, kuten esimerkiksi työntekijöiden vaikutusvalta päätöksiin, osaamisen kartoitukset ja tarkastukset, järjestelmät osaamisen jakamiseen ja käyttöön, organisaatorajat

ylittävien tiimien käyttö, jokapäiväisen oppimisen mahdollistaminen ja palautekulttuuri. Oppivaan organisaatioon kuuluu työhön liittyvä jatkuva strateginen oppiminen ja muuttuminen niin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla kuin yhteistyötahojenkin piirissä. Oppivalla organisaatiolla on kyky tallentaa, käyttää sekä jakaa tietoa ja oppiminen on erittäin sosiaalista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Oppimistuloksilla voidaan vaikuttaa tietämykseen, uskomuksiin ja käytökseen, vastata haasteisiin sekä lisätä kasvua ja innovaatiokykyä. Marsick ja Watkins ovat yhdistäneet oppivan organisaation malliin, Learning organization action imperatives, toisiaan täydentävät neljä tasoa ja kuusi erilaista toimintäsääntöä, jotka on havainnollistettu kuvaan 30.



Kuva 30. Learning organization action imperatives -malli (Watkins & Marsick 1993, s.10 ; Watkins & Marsick 1996, s.5).

Yksilötasolla oppiva organisaation strategiana on jatkuvasti luoda uusia työhön pohjautuvia **oppimismahdollisuuksia**. Oppimista voidaan edistää suunnittelemalla paremmin epämuodollista oppimista, oppimaan oppimista sekä oikea-aikaista oppimista. Työntekijöiden lisäksi myös työtehtävien pitää mukautua jatkuvaan oppimiseen soveltuvaksi. Esimerkkejä oppimismahdollisuuksien luomisesta ovat tulevaisuuden tarvekartoitukset, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, epämuodolliset koulutukset sekä työssäoppimishjelmat, jotka sisältävät mentorointia ja haastavia tehtäviä. Oppivan organisaation tulisi myös luoda kulttuuri, joka **edistää dialogia, kyselyä**, palautteenantoa ja kokeilemistä. Ongelmia pystytään ratkaisemaan avoimella vuorovaikutuksella, kertomalla mitä mieltä itse on asioista, mutta myös kyselemällä, kuuntelemalla ja olemalla avoin muiden ehdotuksille. Virheitä hyväksyvä ilmapiiri, jossa kyseenalaistaminen onnistuu ilman syyttelyä, rohkaisee oppimista. Johtajat voivat kannustaa oppimiseen myös tiedustelemalla työntekijöiltä,

mitä pitäisi tehdä sen sijaan että vain määräävät tehtäviä. Kyselytaidot ovat tärkeitä, koska ne luovat pohjan myös tiimien ja organisaation oppimiselle. Watkins ja Marsickin mallin tiimitasolla kannustetaan **yhteistyöhön ja tiimioppimiseen**. Tiimien kautta ihmiset oppivat yhteistyötä, joka vaatii organisaation tunnustuksen ja arvostuksen. Tiimit mahdollistavat uusia työtapoja ja kasvattavat organisaation kykyjä yhdistetyllä ajattelullaan. Tärkeää on sekä yhteistyö ja tiimityöskentely että tiimioppimisen strateginen lisäarvo. (Watkins & Marsick 1993, ss.12-15 ; Watkins & Marsick 1996, ss.5-6 ; Marsick & Watkins 2003, s.139)

Organisaation oppinen on kykyä uuden oppimiseen ja uuteen ajatteluun, mutta myös opitun tallentamista ja juurruttamista organisaation muistiin sekä tiedon jakamista muiden käyttöön. Organisaation oppimista voidaan kehittää esimerkiksi luomalla järjestelmiä työvoiman kykyjen hyödyntämiseen, töiden yhteisellä uudelleen suunnittelulla, innovaatioiden systemaattisella suunnittelulla ja helpottamalla muilta oppimista läpi organisaation. Oppiva organisaatio kehittää **järjestelmiä oppimisen ja tiedon jakamisen** mahdollistamiseksi. Moneen tiimiin osallistuva jäsen voi jakaa kokemuksia muilta tiimeiltä, mutta sen lisäksi tarvitaan teknologisia ratkaisuja, jotka laajentavat tiedonjakamista. Oppivassa organisaatiossa johtajat auttavat **jaetun vision rakentamisessa**, jota kohti yhteisesti voidaan pyrkiä. Jokainen tietää, miten toimia ja jokaisella on resurssit toimintaa varten. Jokaisella on myös pääsy tietokantoihin ja oppimista koskevaan informaatioon. Tavoitteiden toteutumista varten on mahdollistettava uudet toimintatavat, kokeilut ja harkitut riskit, jotka voivat johtaa oppimisen sijasta myös epäonnistumiseen. Työryhmäohjelmistot, itseohjautuvat tiimit, urakat, työtehtävien määrittelyt ja vision kanssa ristiriidassa olevien toimintatapojen poistaminen ovat esimerkkejä vision voimaannuttamisesta organisaatiossa. (Marsick & Watkins 2003, s.139 ; Watkins & Marsick 1993, ss.15-18 ; Watkins & Marsick 1996, ss.6-7)

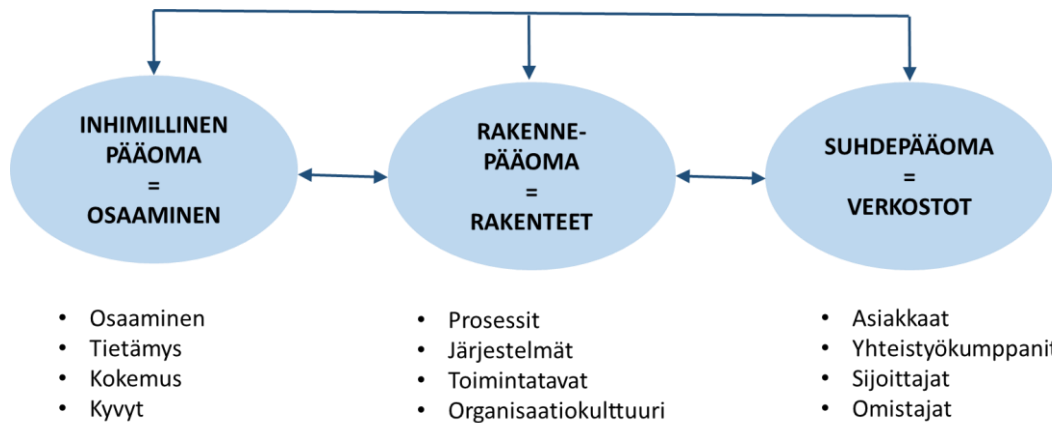
Yhteisöllisellä tasolla oppiva organisaatio on tiedostanut ja työstänyt **riippuvuussuhteet organisaation ja sen sisäisen ja ulkoisen ympäristön välillä**. Yhteisöön kuuluu niin asiakkaat, kilpailijat kuin ympäröivä yhteisökin. Ulkoinen ympäristö on monimutkaistunut ja sen riippuvuussuhteet laajentuneet. Jotkin pienet päätökset toisessa maassa voivat aiheuttaa suuriakin vaikutuksia yrityksen toimintaan. Oppiva organisaatio pystyy näkemään muutokset ja mukauttamaan toimintaansa sen vaatimukseen ja yksilöt ymmärtävät toimintansa seuraukset koko organisaation tasolla. Organisaation yhdistämistä ympäristöönsä voidaan kehittää esimerkiksi asiakaspalvelijoita kouluttamalla, työntekijöiden mielipidekyselyin, käyttämällä benchmarkingia ja tietokantoja ympäristön havainnointiin sekä käyttämällä erilaisia raja-aitoja kaatavia verkostoja tuomaan ympäristö organisaatioon ja toisinpäin. Jokaisella tasolla yksi ratkaisevampia tekijöitä on **esimiesten rooli**. Esimiehet, jotka ottavat oppimisprosessit huomioon toiminnan suunnittelussa ja käyttävät strategisesti oppimista organisaation suunnanmuutoksissa, ovat oppivan organisaation

avaintekijöitä. He myös kasvattavat jatkuvasti organisaation tietotaitoa, joka voidaan havaita uusista patenteista, tuotteista, prosesseista ja markkinavaltauksista. (Watkins & Marsick 1993, ss.18 ; Watkins & Marsick 1996, ss.7-8 ; Marsick & Watkins 2003, s.139)

4.4 Aineeton pääoma ja sen mittaaminen

Fyysiset tuotannontekijät ovat muuttuneet nykyisessä tietoyhteiskunnassa suurimmaksi osaksi aineettomiksi. On todettu, että aineeton pääoma tarjoaa yritykselle paremmat menestymismahdollisuudet kuin pelkät taloudelliset ja fyysiset tekijät tarjoavat. Asiantuntijaorganisaatioissa aineeton pääoma korostuu elintärkeänä, mutta myös perinteisemmissä tuotanto- tai palveluorganisaatioissa aineettomalla pääomalla voi olla suuri merkitys. Yrityksen keskeisen kilpailuedun ja arvon määrittää kyky luoda uutta osaamista. (Lönngqvist & Mettänen 2003, ss.28-29 ; Rastas & Einola-Pekkinen 2001, s.16 ; Roos et al. 2006, s.8)

Aineeton pääoma rakentuu kuvan 31 mukaisesti kolmesta osa-alueesta, inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Inhimillinen pääoma käsittää esimerkiksi henkilöstöosaamisen, henkilöominaisuudet, työntekijöiden tiedot, taidot, kokemukset ja asenteet. Yritys ei voi omistaa tai hallita henkilökunnan osaamista, työntekijät päättävät itse tietotaidon käytöstä. Yritys voi yrittää rakentaa vahvempaa sidettä henkilöstöön esimerkiksi sopimuksellisesti. Rakennepääoma koostuu kaikista rakenteista, järjestelmistä, prosesseista ja tavoista, joita yritys toiminnassaan käyttää. Pääsääntöisesti yritys omistaa rakenteelliset resurssit tai ainakin resursseja pystytään kontrolloimaan jollain tasolla, vaikka ne ovatkin usein työntekijöiden luomia. Suhdepääoma muodostuu kaikista organisaation yhteistyösuhteista sekä verkostoista, kuten esimerkiksi asiakkaista, alihankkijoista, rahoittajista ja omistajista. Yritys pystyy kontrolloimaan suhdepääoman resurssejaan eriasteisesti riippuen suhteen muodollisuudesta. Roos et al. (2006) mukaan yritys ei voi omistaa suhdepääoman resurssejaan, mutta kontrollointi onnistuu jollakin tasolla. Lönngqvist et al. (2005) mukaan taas yrityksen suhdepääoman on ajateltu olevan yrityksen omistuksessa, mutta hekin mainitsevat resurssien yhteyden mahdollisesti pois-lähteviin työntekijöihin, joka aiheuttaa epävarmuutta. Aineeton pääoma muodostuu siis kaikista ei-fyysisestä ja ei-taloudellisesta voimavarasta. Aineettoman pääoman arvo ei synny yhdestä osa-alueesta yksinään vaan kaikkien osa-alueiden yhdistyessä. (Lönngqvist et al. 2005, ss. 11-12,31-32; Roos et al. 2006, ss. 13-14)



Kuva 31. Aineeton pääoma (mukaiillen Lönnqvist et al. 2005, ss. 31 ; Roos et al. 2006, s.13).

Luonteenomaista aineettomille resursseille on, että ne eivät kulu tai menetä arvoaan käytettäessä. Ne eivät myöskään ole kytketty tiettyyn aikaan tai paikkaan. Aineettomien resurssien epävarmuus on suurempaa kuin aineellisten resurssien. Esimerkiksi organisaation innovointikyky on yksi arvokkaimmista aineettoman pääoman resursseista, mutta siihen liittyy paljon epävarmuutta, kuten menestykö tuote kaupallisesti siihen satsattujen panosten vaatimalla tavalla. Aineettomien resurssien suojaus saattaa usein olla vaikeaa. Satsattu henkilöstökoulutus saattaa valua hukkaan, jos työntekijä päättää vaihtaa työpaikkaa. Aineettomat resurssit ovat myös normaalin kaupankäynnin ulkopuolella, niitä on vaikea ostaa tai myydä. (Roos et al. 2006, s.18)

Aineetonta pääomaa on haastava mitata, koska sen luonne on ei-fyysinen ja mitattavia asioita on usein vaikea kvantifioida (Lönnqvist et al. 2005, s.203 , Lönnqvist & Mettänen 2003, s.135). Aineettoman pääoman mittaaminen ja arvonmääritys on kuitenkin hyödyllistä ja tarpeellista. Tulosten perusteella voidaan seurata yrityksen toimintaa ja ne voivat antaa tukea johtamiseen ja päätöksentekoon. Yrityksen on myös hyvä pystyä raportoimaan aineettoman pääoman arvo eri sidosryhmille. Aineettomille resursseille ja ei-taloudelliselle suorituskyvyille on olemassa ja käytössä monenlaisia mittausmalleja. (Roos et al. 2006, s.120) Esimerkiksi tasapainotetussa mittaamisessa pyritään kuvaamaan tasapainoisesti eri näkökulmista organisaation kilpailukykyyn ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ja muodostamaan kuva organisaation tilasta ja kehittämistarpeista. Mittaamisessa käytetään sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita kuin myös pehmeitä ja kovia mittareita ja eri aikaperspektiivin mittareita. (Lönnqvist & Mettänen 2003, s.37) Monet yritykset eivät kuitenkaan koe saavansa mittaamisesta hyötyä tai apua. Tämä johtuu usein pieleen menneestä mittausjärjestelmän valinnasta tai toteutuksesta. (Roos et al. 2006, s.120) Iteratiivisen mittausprosessin aikana mittareiden tarkoituksenmukaisuutta on syytä jatkuvasti seurata ja tarvittaessa ryhtyä muutostoihin. Liiketoiminnan tavoitteiden muutokset aiheuttavat myös muutostarpeita mittausjärjestelmälle. (Lönnqvist et al. 2005, s.204)

Aineettomat menestystekijät ovat aineettoman pääoman eri osa-alueita sekä niiden arvoa kasvattavaa toimintaa. Yleensä toimintoja on helpompi mitata kuin varsinaisten aineettomien resurssien määrää. Aineettomia menestystekijöitä on vaikea edes täsmällisesti määrittää. Niinpä esimerkiksi osaamisen kehittämisessä ja mittaamisessa on ensin täsmennettävä, mistä asiassa on kyse. Tämän jälkeen suunnitellaan sopivat mittarit. (Lönqvist & Mettänen 2003, ss.56-56) Mittaamiselle haasteita luo myös se, ettei aineettomille tekijöille ole yrityksessä useinkaan olemassa valmiita järjestelmiä, joista voitaisiin kerätä tietoa (Lönqvist et al. 2005, s.204). Aineettomia tekijöitä mitataan usein subjektiivisilla mittareilla ja myös välillisillä mittareita käytetään. Subjektiiviset mittarit perustuvat arvioihin ja niiden heikkoutena onkin, että ne eivät välttämättä pysty antamaan tarkkaa kuvaa tilanteesta. Usein subjektiivisella mittarilla saadaan asiasta kuitenkin laaja kuva, koska mittareihin voidaan sisällyttää kattavasti asian eri näkökulmat. Välillisiä mittareita käytetään, kun mitataan jotakin, jota ei pystytä suoraan mittamaan. Mittauksen kohteeksi otetaan jokin sellainen tekijä, joka kytkeytyy läheisesti mitattavaan asiaan. Objektiiiset mittarit perustuvat usein konkreettisiin ja objektiiisiin tapahtumiin, jolloin tulokset ovat useimmiten luotettavia. Kuitenkin aineettoman menestystekijän yhteydessä objektiiiset mittarit ovat usein aika kapea-alaisia. Jos otetaan käyttöön useampia objektiiisiä mittareita, saadaan asiasta parempi kuva. Mittareiden valinnassa kannattaa pitää mielessä myös niiden hyöty suhteutettuna niistä aiheutuviin kustannuksiin. (Lönqvist & Mettänen 2003, ss.33,56-59)

Hyvälle mittausjärjestelmälle voidaan löytää yleisiä vaatimusta. Ensimmäisenä vaatimuksena on, että mittausjärjestelmä mittaa ja käyttää sellaisia tunnuslukuja, jotka ovat yhdistettävissä suoraan strategiaan tai muuhun mittauksessa selvitettäväksi haluttuun asiaan. Toiseksi suhde mittauskohteen ja mittaukseen valitun tunnusluvun välillä on oltava tunnistettavissa ja määritettävissä. Kolmanneksi toimivassa mittausjärjestelmässä on oleellista myös tavoitetaso oikea määrittäminen. Neljäs vaatimus toimivalle mittausjärjestelmälle on, että tietysti itse mittaus on suoritettava oikein luotettavan tuloksen saamiseksi. Viidenneksi mittausjärjestelmä on pidettävä selkeänä, se ei saa sisältää tarkoituksen kannalta epäoleennaisia tietoja tai tunnuslukuja ja mittaamiselle asetetut tavoitteet on kytkettävä mittausjärjestelmään. Kun mittaamisen tarkoitus on tuottaa tietoa ulkoisille sidosryhmille, toimivalle mittausjärjestelmälle asetetaan kuudes ja seitsemäs vaatimus; tulosten tulee olla riippumattomien tahojen tarkastettavissa, teknisesti moitteettomia ja tarpeellista tietoa sidosryhmille. Arvotoreettisen lähestymistavan perusteella toimivasta mittausjärjestelmästä voidaan mainita vielä muutama tärkeä seikka. Kohteen, jota mitataan tai arvotetaan, tulee olla tarkasti määritelty. Määrittämisessä tulee huomioida vaatimukset ja intressit, joita keskeiset sidosryhmät asettavat. Kaikille intresseille on tarkastelussa muistettava antaa yhtä suuri painoarvo. Myös mittaukseen osallistuvien henkilöiden tulee ymmärtää olevansa vastuullisia tiedon oikeellisuudesta. (Roos et al. 2006, ss.120-121)

5. TUTKIMUKSEN ESITTELY

Jorma Kananen (2010) on määrittänyt tieteen seuraavasti: ”*Tiede on järjestelmällistä ja järkipäristä uuden tiedon hankintaa.*” Tieteen tyypillisiä ominaisuuksia ovat lainalaisuuksien etsiminen, perustelut, korjautuvuus ja kommunikoitavuus. (Kananen 2010, s.25) Tieteeseen kuuluu tutkimusprosessi ja tutkimuksen tuottamat tulokset, joiden tähtäimenä on uusi tieto. Tieteen järkipärisyys eli rationaalisuus tarkoittaa hyväksytyjen tieteellisten menetelmien käyttöä, joita tarvitaan niin tiedonkeruussa, analysoinnissa kuin tulkinassakin. Tutkimuksessa kerätään systemaattisesti tietoa ja tiedoista tehdään oikeat johtopäätökset oikein valittujen ja käytettyjen menetelmien kautta. (Holopainen & Pulkkinen 2013, s.13 ; Kananen 2010, ss.25-26)

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä dokumentoida tiedonkeruuprosessi.

5.1 Tutkimusstrategia ja -prosessi

Tutkimukseen on olemassa monia erilaisia lähestymiskulmia ja tutkimustyyppejä. Tutkimukseen on valittava parhaiten sopiva tutkimustyyppi tai muodostettava eri tutkimustyypeistä sopiva yhdistelmä. (Pihlaja 2001, ss.38-39) Tutkimus voi olla teoreettinen tutkimus tai empiirinen tutkimus. Teoreettinen tutkimus on usein perustutkimusta, jossa keskitytään uuden tiedon etsintään ja luontiin ilman käytännön sovellutuksia. Empiirisessä eli soveltavassa tutkimuksessa puolestaan hyödynnetään perustutkimuksen tuloksia ja etsitään ratkaisuja käytännön tavoitteisiin itsenäisellä ja omaperäisellä tavalla. Tutkimuksia voidaan jaotella edelleen esimerkiksi havainnoiviin (observational) ja kokeellisiin (experimental) tutkimuksiin sekä kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Tutkimuksen voidaan sanoa voi olevan myös esimerkiksi poikkileikkaustutkimus, kausaalinen tutkimus, kuvaileva tutkimus, kirjoituspöytä tutkimus, case-tutkimus tai survey-tutkimus. (Holopainen & Pulkkinen 2013, ss.20-21) Tutkimusstrategia merkitsee tutkimuksen tieteellisten menetelmien kokonaisuutta. Robson (1995) mainitsee kolmeksi traditionaaliseksi tutkimusstrategiaksi kokeellisen eli eksperimentaalisen tutkimuksen, kvantitatiivisen survey-tutkimuksen ja tapaustutkimuksen eli case studyn. (Hirsjärvi et al. 2009, s.132,134)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytetään menetelmänä, kun halutaan vastaus kysymyksiin mikä, missä, kuinka usein ja kuinka paljon. Tyypillistä kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat suuret tutkimusaineistot sekä ilmiöiden tarkastelu numeerisesti lukujen ja niiden suhteiden avulla. Kvantitatiivisessa analyysissä käytetään tilastollisia menetel-

miä. Tutkimuksissa usein pyritään yleistykseen satunnaisotannan eli perusjoukon määrittämisen otoksen avulla. Tutkittavat asiat muutetaan rakenteellisesti ja niille annetaan arvoja useilla eri muuttujilla, jotka voivat olla numeroiden lisäksi kirjainsymboleja. Muuttujia mitataan käyttäen välimatka- tai suhdeasteikkoa ja analyysi suoritetaan etsimällä näiden muuttujien välisiä tilastollisia yhteyksiä sekä säännönmukaisuuksia. (Holopainen & Pulkkinen 2013, s.21 ; Vilka 2007 ss.13-17 ; Alasuutari 2011, ss.34-37) Tutkittavia asioita ja muuttujia voivat olla esimerkiksi mielipide, sukupuoli, postinumero tai ammattiasema ja mittareita esimerkiksi kysely-, haastattelu- tai havainnointilomake. Kvantitatiiviselle tutkimukseen liitetään myös objektiivisuus. Tutkija on etäällä tutkittavasta, joka edistää tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuutta. Alkula et al.(1995) mukaan tulkinnan objektiivisuudesta täytyy joskus tinkiä, koska tutkija tulkitsee tuloksia eri viitekehyksistä käsin. (Vilka 2007, s.13-17)

Kvalitatiivisten eli laadullisten tutkimusten tarkoituksena on puolestaan vastata kysymyksiin miksi, miten ja millainen (Holopainen & Pulkkinen 2013, ss.20-21). Kvalitatiivista tutkimusta käytetään olosuhteissa, joissa ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta, kun halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys tai hyvä kuvaus, kun luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja tai kun tutkimuksessa käytetään triangulaatiota. (Kananen 2010, s.41) Laadullisella tutkimuksella kuvataan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja perusteellisesti. Tapausten ainutlaatuisuus ymmärretään ja otetaan huomioon aineiston tulkinnassa. (Hirsjärvi et al. 2009 s.161 ; Eskola & Suoranta 1998, s.18) Laadullinen analyysin pohjana eivät siis ole tilastolliset todennäköisyydet, vaan kaikkien selvitettävien seikkojen tulee sopia esitettyyn tulkintaan. (Alasuutari 2011, s.38) Laadulliseen tutkimukseen kuuluu induktiivinen päättely eli eteneminen yksittäistapausten havainnoinnista yleistykseen (Hirsjärvi et al. 2009, s.164 ; Kananen 2010, s.40 ; Eskola & Suoranta 1998, s.19). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä myös laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, keskittyminen varsin pieneen määrään tapauksia, kohdejoukon harkinnanvarainen valinta ja luottaminen tutkijan omiin havaintoihin. Erilaisia metodeja aineiston hankinnassa voivat olla esimerkiksi haastattelut, osallistuva havainnointi ja dokumenttien diskursiiviset analyysit. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista myös tutkimussuunnitelman joustava eläminen tutkimuksen edessä. (Hirsjärvi et al. 2009 s.164 ; Eskola & Suoranta 1998, ss.15-18) Kvalitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus pyrkii siihen, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Tämä voi olla haasteellista, mutta objektiivisuuden rakentaminen alkaa tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisesta ja ennako-oletusten ymmärtämisestä. (Eskola & Suoranta 1998, ss.17-18)

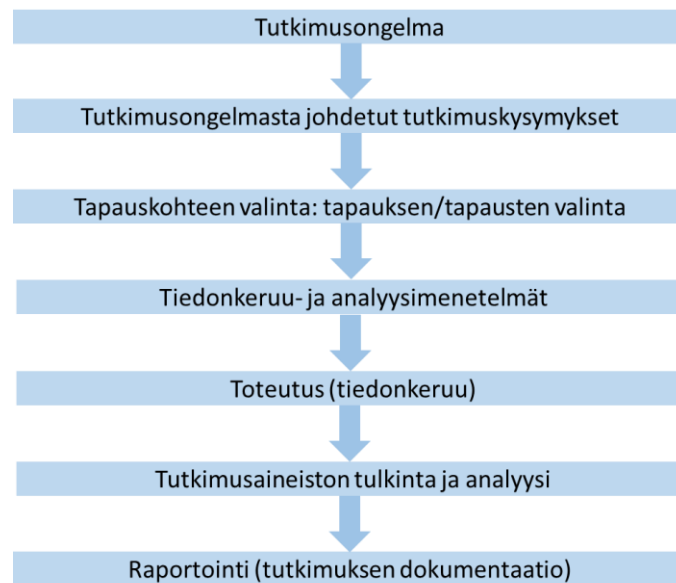
Alasuutarin (2011, s.32) mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi ei ole toisiansa poissulkevia, vaan samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia tapoja. Myös Eskola ja Suoranta (1998, ss.14-15) mainitsevat kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen vas-

takkainasettelun olevan turhaa, kun pohditaan tutkimuksen hyvyttä. Tärkeämpää on valita kuhunkin tutkimukseen oikeat menetelmät. Hirsjärvi et al. (2009, s.135) mukaan monien tutkijoiden mielestä vastakkainasettelu olisikin hyvä purkaa. Tutkimusesimerkki, joka voidaan toteuttaa niin kvantitatiivisesti kuin kvalitatiivisestikin on tapaus- eli case-tutkimus (Hirsjärvi et al. 2009, s.191). Tiedonkeruutapoina tapaustutkimuksessa ovat esimerkiksi kyselyt, haastattelut, havainnointi ja arkistomateriaali, joten kerätyn tiedon luonne voi olla kumpaakin, kvalitatiivista tai kvantitatiivista. Kananen (2013, ss.54-58) mukaan case-tutkimus suoritetaan tässä ajassa, luonnollisessa kontekstissa ja tyypillisesti käyttämällä useita menetelmiä niin tiedonkeruussa kuin tulosten analyysissäkin. Tapaus-tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat myös kysymyssanat miten ja miksi sekä pyrkimys tutkittavan syvälliseen ymmärtämiseen. Yinin (2003, s.5) mukaan tapaustutkimus voidaan jakaa yksittäistapaustutkimukseen tai monitapaustutkimukseen. Yleistä on vain yhden tapauksen tutkiminen eli mukaan otetaan yksi henkilö, yritys tai organisaatio, mutta tarkastelun alla voi olla useampikin tapaus. Tapaustutkimuksessa tapausten valinnassa ei kuitenkaan ole kyse tilastollisesta otannasta tai yleistämisestä. (Järvinen & Järvinen 2000, s.78 ; Kananen 2013, s.57) Yin (2003, s.5 ; Kananen 2013, s.55) jakaa tapaustutkimukset myös kuvailevaan, selittävään ja uutta löytävään tapaustutkimukseen. Kuvaileva (descriptive) tutkimus pyrkii antamaan kokonaisvaltaisen kuvauksen ilmiöstä sen kontekstissa. Selittävällä (explanatory) tutkimuksella tulokset sisältävät syy-seuraus-suhteita, eli selityksen, miten jokin tapahtui. Uutta löytävällä tutkimuksella (exploratory) määritetään hypoteeseja, kysymyksiä ja teorioita myöhempien tutkimusten testauskäyttöön.

Tapaustutkimusta muistuttaa triangulaatio, jossa myöskin halutaan saada kohdeilmioistä syvälinen kuva. Tutkittavat ilmiöt saattavat olla niin laajoja tai monitahoisia, että riittävää ymmärrystä ei ole mahdollista saavuttaa vain yhdellä tutkimusmenetelmällä. Denzin (1978) mukaan tutkimuksessa on neljä erilaista triangulaation tapaa; teoria-, tutkija-, menetelmä- ja aineistotriangulaatio. Teoriatrangulaatiossa käytetään eri teorioita tutkimukseen, esimerkiksi ihmisen toimintaa voidaan tarkastella tarveteorialla, humanistisesti tai psykoanalyttisesti värityneillä teorioilla. Tutkijatriangulaatiossa tutkimuksessa on mukana useampi tutkija, jolloin tutkimusnäkökulmat laajenevat ja luotettavuus kasvaa, jos useammat tulkinnat ovat samankaltaisia. Menetelmätriangulaatiossa tutkitaan ilmiötä useilla metodien välisillä tai metodin sisäisillä menetelmillä, esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttö samassa tutkimuksessa. Aineistotriangulaatio yhdistää erilaisia aineistoja ja niiden tulkintoja, esimerkiksi haastattelujen, artikkelien ja tilastojen yhdistäminen. Aineistotriangulaatio on tyypillistä tapaustutkimuksen yhteydessä. (Kananen 2013, ss.33-36 ; Eskola & Suoranta 1998, ss.69-71) Triangulaatio ei ole Kananen (2013, s.33) mukaan oma tutkimusmenetelmä, vaan sitä on usein rinnastettu tutkimusstrategiaan.

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa perehdytään yhteen tapaukseen, kohdekaupungin yksikön tehokkuuteen ja oppimiseen sen omassa ympäristössä. Tämän hetkistä ainutlaatuisesta tilanteesta pyritään luomaan kattava kuva ja muodostamaan syvällisempi ymmärrys. Jos tutkimus sijoitetaan Yinin jaottelukehikkoon, tutkimusta luonnehtii eniten määritelmä kuvaileva yksittäistapaustutkimus. Tutkimuksessa on myös laadulliseen tutkimukseen sopivat kysymyssanat miten ja millainen. Case-tutkimukselle tyypilliseen tapaan tässäkin tutkimuksessa käytetään useampaa tiedonkeruu- ja analyysitapaa. Tutkimuksesta löytyy siis myös aineisto- ja menetelmätriangulaation piirteitä. Aineistoina käytetään kohdekaupungin dokumentteja ja ihmisten mielipiteitä. Vaikka käsillä olevaa tutkimusta voi luonnehtia laadulliseksi tutkimukseksi, siitä löytyy viitteitä myös määrälliseen tutkimukseen. Tutkimusyksikön henkilökunnan mielipidettä tarkastellaan kyselytutkimuksella, joka on laadittu ennakoita ja muutettu numeeriseen muotoon. Aineistoa siis kerätään ja käsitellään kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteilla. Numeerinen tulos liitetään tutkimuksessa kuitenkin laadulliseen ympäristöön.

Työn tutkimusprosessi kulkee tyypillisen case-tutkimuksen vaiheiden mukaan, jotka on esitetty kuvassa 32. Suunnitteluvaihe alkaa tutkimuksen aiheen ja tutkimusongelman valinnasta. Tässä työssä ne juontuivat kohdekaupungin ajankohtaisesta ja haasteita luovasta konkreettisesta tilanteesta. Tämän jälkeen tutkimuksessa ongelma tarkennettiin ja muutettiin tutkimuskysymyksiä. Tarkoituksena oli tutkia kohdeyksikön tehokkuusvaatimuksia ja sen ohjausta liitettynä oppivan organisaation esiintymiseen ja mahdollisuuksiin. Tutkimuskohde oli jo valikoitunut kohdekaupunkiin ja sen yksikköön, joten tätä valintaa ei enää tehty. Tiedonkeruumenetelmiksi valikoituivat kirjalliset dokumentit ja kyselytutkimus, joista kerrotaan enemmän seuraavassa kappaleessa. Tämän jälkeen alkoi varsinainen tutkimuksen toteutus, aineiston keruu, tulkinta ja analyysi sekä raportointi. (Kananen 2013, ss.60) Kuten tapaustutkimukseen usein kuuluu, tässäkin tapauksessa tutkimussuunnitelma hieman muuntui vaiheiden edetessä. (Eskola & Suoranta 1998, s.14)



Kuva 32. Case-tutkimus, vaiheet Yinin (1994) mukaan (mukaillen Kananen 2013, s.59).

5.2 Tiedonkeruu ja -analyysi

5.2.1 Kohdekaupungin dokumentit

Jorma Kanasen (2010, s.48) mukaan tärkeimmät tiedonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat havainnointi, teemahaastattelu ja dokumentit. Tiedonkeruumenetelmiä voidaan jakaa myös primäärisiin (havainnointi, haastattelut ja kyselyt) ja sekundäärisiin (erilaiset dokumentit). Gibbs (2007) mainitsee sekundääristen tiedonkeruumenetelmien dokumenteiksi esimerkiksi muistiinpanot, verkkosivut, videot, kirjat, päiväkirjat, vuosikertomukset, raportit ja tilastot. Laadullisessa tutkimuksessa aineistopohjana käytettävät dokumentit voivat olla myös esimerkiksi vuosikertomuksia, kokouspöytäkirjoja ja organisaatiokuvauksia. Osa dokumenteista kuvaa tutkimushetkeä ja nykytilannetta, osa taas on menneessä ajassa tuotettuja jo tapahtuneiden asioiden kuvauksia. Kirjallista aineistoa, tekstit, visuaaliset ja audiovisuaaliset aineistot, voidaan käyttää tutkimusmateriaalina yksinään tai esimerkiksi haastattelujen täydentäjänä. Kirjallisella aineistolla voidaan ymmärtää tapahtunutta tai kohdetta aikaperspektiivistä ja usein haastattelua luotettavammin, varsinkin jos aikajakso on pitkä. (Kananen 2010, s.48,63,65 ; Kananen 2014, ss.90-92)

Tekstipohjaisissa aineistoissa analysointi ja tulkinta alkavat lukemalla aineistot läpi useampaan kertaan, ja samalla pyritään miettimään aineiston sanomaa ja tarkoitusta. Aineis-

tot ovat usein laajoja ja niihin liittyy ylimääräistä materiaalia. Aineistoa on tarpeen tiivistää ja siitä etsiä oleelliset asiat rakenteiden ja koodien avulla pitäen mielessä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Aineiston koodaus voi olla teorialähtöistä, jolloin aineistosta etsitään teoriasta nousseita käsitteitä tai aineistolähtöistä, jolloin kehitetään oma luokitus aineiston koodausta varten. Lopuksi pohditaan, mitä aineistosta nousee esille ja mitä se tarkoittaa. Tutkijan on käytettävä omaa luovuutta lopullisen tulkinnan tekoon, mikä on aineiston sanoma. Analysoinnin yhteydessä voi nousta esiin uusia kysymyksiä tai muita asioita, joihin halutaan vastauksia tai täsmennyksiä. Laadulliseen tutkimukseen liittyykin usein tiedonkeruun ja analyysin vuorottelu, kunnes tarvittava määrä tietoa on kerätty. (Kananen 2010, s.60-64, Kananen 2014, ss.99-100)

Tässä tutkimuksessa kirjallisia dokumentteja käytettiin kokonaiskuvan luomiseen Tilapalveluiden tilanteesta. Tutkimusongelman ja kysymysten mukaan haluttiin kerätä Tilapalvelujen tehostamistarpeisiin liittyvät käsittelyt ja toimenpiteet yhteen koko aikajanalla. Tarkoituksena oli saada mukaan myös Tilalaitoksen viimeisimmät tehostamistarkoituksessa tehdyt toimenpiteet. Tilapalvelujen kokonaistilannetta haluttiin selvittää etsimällä dokumenteista kohdekaupungin asennoitumistapaa ja ohjeistusta palvelujen tuottamiseen sekä palvelujen laatuun. Toiseksi dokumenteista tutkittiin viitteitä suhtautumisesta osaaamiseen ja sen kehittämiseen sekä oppivan organisaation tekijöihin. Jo etukäteen tiedettiin, että oppiva organisaatio ei ole kohdekaupungin nimettynä ja tietoisena strategiana tai toimintatapana. Tarkoituksena oli kuitenkin luoda näkemys, millä tavalla oppivaan organisaatioon liittyviä näkemyksiä kohdekaupungin toimintaohjeistuksessa tällä hetkellä esiintyy.

Dokumenttiaineiston etsiminen aloitettiin koko kaupunkia ohjaavasta kaupunkistrategiasta. Ja koska tutkimuksen kohteena oli julkinen kunnallinen organisaatio, jossa ratkaisevat päätökset organisaation kehittämisestä ja toiminnan suunnasta tehdään toimielimissä, aineiston päälähteiksi valikoituivat toimielinten kokousasiakirjat ja –päätökset. Päätöksenteko toimielimittäin on dokumentoituina kohdekaupungin sähköisiin tiedostoihin, joita on mahdollista seuloa ajallisesti tai asiasanoilla sekä otsikkotasolla että koko asiatekstitasolla. Aineisto haluttiin rajata virallisimpiin asiakirjoihin ja toimielimissä hyväksytyihin kirjallisiin periaatteisiin. Tutkimuksen kannalta hyvin oleellisen tiedon saamiseksi käytettiin pientä määrää vielä ei-julkisia kohdekaupungin sisäisiä dokumentteja, joiden hankkimisessa tutkijan henkilökohtainen kokemus ja tietämys olivat apuna. Tilapalveluihin liittyvistä tehostamistavoitteista tarkoituksena oli kuvata koko aikajana, joten sen puitteissa keskityttiin myös vanhempiin aineistoihin. Kohdekaupungin suhtautuminen palvelujen tuottamiseen, osaamiseen ja oppivaan organisaatioon haluttiin puolestaan saada selville nykyhetkessä, eli aineistoon valikoitui viimeisimmät ja tuoreimmat asiakirjat. Tärkeäksi oheisessa asioissa nähtiin tulevaisuuden mahdollisuudet, ei niinkään menneisyyden mielipiteet.

Kysymyssanoiksi sähköisten dokumenttien etsintään muotoituivat strategia, palvelustrategia, henkilöstöstrategia ja henkilöstökertomus. Aineiston rajauksen vuoksi aineistomäärä ei kasvanut kovin suureksi, joten erillistä sähköistä yhteismitallistamista tai koodausta ei katsottu tarpeelliseksi tehdä. Asiakirjat luettiin ja tarvittava koodaus luokitteluihin tehtiin asiakirjoihin. Yleiskuvaa luotiin ja tiivistettiin dokumenteista pääasiassa sanoilla palvelu, laatu, tehokkuus ja siihen liittyvät läheiset termit tuottavuus sekä kannattavuus ja osaaminen, oppiminen ja kehittäminen. Tehostamiseen liittyvä aikajanallinen koodaus tehtiin pääsääntöisesti aineistolähtöisesti. Kohdekaupungin suhtautumista palveluihin etsittiin puolestaan teorian pohjalta nousseiden lähtökohtien avulla. Myös osaamisen ja oppivan organisaation tapauksessa koodaus ja analysointi tapahtuivat enimmäkseen teorialähteesesti, etsimällä tekstiaineistosta oppivaan organisaatioon liittyviä käsitteitä ja rakenteita pääasiassa Raili Moilasan Oppivan organisaation timantin avulla.

5.2.2 Henkilökunnan kysely

Kyselytutkimus on tehokas menetelmä. Sillä pystytään keräämään laaja tutkimusaineisto ja aineistoa pystytään tietoteknisesti tallentamaan ja analysoimaan nopeastikin. Kyselytutkimuksen välinettä, kyselylomaketta, voidaan käyttää esimerkiksi mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin ja palautemittauksiin ja sillä voidaan kerätä tietoja esimerkiksi toisiasioista, arvoista, uskomuksista ja mielipiteistä. Kyselylomakkeen huolellinen laatiminen on tehokkaan tutkimuksen edellytys. (Hirsjärvi et al. 2009, s.195 ; Vehkalahti 2014 s.11) Lomakkeen kysymykset voidaan asettaa avoimin kysymyksin, monivalintakysymyksin sekä asteikkoihin tai skaaloihin perustuvilla kysymyksillä. Avoimilla kysymyksillä vastaajat voivat ilmaista itseään vapaasti ja sen avulla voidaan saada esiin vastaajien tietämystä ja tunnetiloja sekä vastaajille tärkeitä ja keskeisiä asioita. Monivalintoja käyttämällä vastaukset muodostavat enemmän samanlaisien joukon ja niitä voidaan vertailla, käsitellä ja analysoida helpommin. (Hirsjärvi et al. 2009 ss.198-201)

Kyselytutkimuksessa kysymysten ja väitteiden kokonaisuus muodostaa mittarin, jolla ilmiöitä mitataan. Itse laaditun mittarin lisäksi voi soveltaa jo olemassa olevia mittareita, mutta tällöin on muistettava harkita mittarin soveltuvuutta käsillä olevaan tilanteeseen. (Vehkalahti 2014, s.12) Mittaaminen tarkoittaa mittaluvun tai –symbolin liittämistä havaintoyksikön tarkasteltavaan ominaisuuteen. Mitta-asteikot ilmentävät mittaamisen tasoa. Mitta-asteikkoja ovat luokitteluasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko ja suhdeasteikko. (Holopainen & Pulkkinen 2014, s.15) Henkilön kokemukseen perustuvaa mielipidettä voidaan mitata asenneasteikoilla, joita ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko (Vilka 2007, ss.45-47). Osgoodin asteikossa valitaan sopivia sanapareja, esimerkiksi epäsiisti/siisti tai miellyttävä/epämiellyttävä, asteikon molempiin päihin. Asteikko on usein seitsemän portainen ja näkyvissä numeroin tai tyhjinä kohtina, joista valitaan oikea kohta. Myös Likertin asteikkoa on käytetty Osgoodin asteikon tapaan kuvaamalla vain ääripäät sanallisesti. Likertin asteikon esimerkki näyttää seuraavalta; 1=täysin

samaa mieltä, 2=osin samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osin eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä. Vaikka keskimmäisen vaihtoehdon tarpeellisuudesta on keskusteltu, Vehkalahten (2014) mukaan neutraali vastausvaihtoehto on hyvä olla mukana. Likertin asteikon tunnusmerkit ovat tyypillisiä järjestysasteikkoon kuuluvia ominaisuuksia, mutta usein sitä käytännössä käsitellään kuten välimatka-asteikkoa. Välimatka-asteikon vaatimus on, että vaihtoehtojen välimatkat ovat saman suuruisia, kun taas Likertin asteikon sanallisissa ilmaisissa välimatkojen ei voida sanoa olevan selviä. Vehkalahten (2014) mukaan Likertin asteikon soveltamista käytännössä voidaan kuitenkin perustella mittauksen käsittein, ja ajatella Likertin asteikon olevan väliasteikko, jossa poikkeamat välimatkoissa johtuvat mittausvirheistä. Tämä on toki sovelluksissa ja jatkokäsittelyssä huomioitava. (Vehkalahti 2014, ss.35-39)

Tämän työn yksi tarkoitus oli saada selville oppivan organisaation nykytila kohdeyhteisössä. Teoriaosuudessa kävi ilmi, että erilaisia oppivaa organisaatiota kuvaavia mittareita on luotu paljon. Hätönen (2000) on listannut 18 erilaista Yhdysvaltalaisen henkilöstökehittäjien yhdistys ASTD:n kokoamaa mittaria, joista esimerkkinä Bertini ja Tomassinin Audit of Organizational Learning Processes, Dixonin Organizational Learning Competencies Survey, O'Brianin Learning Organization Practices Profile sekä Pedler, Burgoyne ja Boydellin Eleven Characteristics of a Learning Company. (Hätönen 2000, s.18) Moilasan esittelemistä mittareista voidaan esimerkkeinä mainita suomalaisten kehittämät Sarala ja Saralan mittari sekä Leena-Maija Otalan oppivan organisaation testi. Jokaisella mittarilla on omat tunnuspiirteensä, toiset luokittelevat organisaatioita, toiset taas yrittävät tutkia oppivan organisaation eri osa-alueita, toiset ovat pinnallisempia, toiset syvällisempiä, osa mittareista on julkisia ja osa ei-julkisia. (Moilanen 2001, ss.212-213)

Tähän työhön pääosaan valittiin sekä Moilasan (2001, ss.213-214) että Hätösen (2000, s.18) listaama Watkins ja Marsickin Dimension of the Learning Organization Questionnaire. Lisäksi mittaria haluttiin täydentää Moilasan esittelemällä Tannenbaumin mittarilla (Moilanen 2001, ss.212-213) sekä Moilasan kehittämällä oppivan organisaation pikatesillä. Watkins ja Marsickin mittarin valintaan vaikutti Moilasan (2001, ss.212-213) luonnehdinta. Moilasan(2001) mukaan hänen esittelemistään kahdeksasta mittarista Watkins ja Marsickin mittarin voidaan sanoa olevan perusteellisin. Myös Satu Nikkisen (1999) tekemät arvioinnit tukivat mittarin valintaa. Nikkinen on pro gradu-tutkielmassaan arvioinut laadullisesti neljää eri mittaria oppivan organisaation sisällöllis-metodologisten kriteerien perusteella; Redding ja Catalanellon, Mayo ja Lankin, Saraloiden sekä Watkins ja Marsickin mittareita. (Hätönen 2000, s.18 ; Nikkinen 1999) Esimerkiksi Nikkisen (1999, s.99) arvioinnissa Watkins ja Marsickin mittari yhdessä Myon ja Lankin mittarin kanssa saivat korkeimmat sisällöllisten kriteerien kokonaispisteet.

Kyselyn rakentaminen aloitettiin perustietojen kyselyllä. Vastaajilta haluttiin perustiedot työskentely-yksiköstä (ateriapalvelut, siivouspalvelut, kiinteistö- ja rakennuspalvelut),

ikäryhmästä (alle 35, 36-50, yli 50) ja toimimisesta esimiehenä (kyllä, ei). Vaikka tavoitteena oli saada kuva oppivan organisaation tilanteesta koko Tilapalveluissa, haluttiin myös erotella työskentely-yksiköt toisistaan. Yksiköt toimivat erilaisten palvelujen parissa ja osittain eri esimiesten voimin, joten haluttiin saada tarkempi kuva myös eri yksiköiden tilasta ja mahdollisista kehittämistarpeista. Ikäryhmä jätettiin tarkoituksella melko väljäksi vastausten nimettömyyden varmistamiseksi. Kysymys esimiehenä toimimisesta toimi lähinnä lisätietona vastaajien ominaisuuksista.

Perustietojen jälkeen kyselyn ensimmäiseksi osioksi sijoitettiin Moilasan (2001, ss.77-79) oppivan organisaation pikatesti, joka on osa laajempaa tieteellisesti analysoitua Oppivan organisaation timantti –mittaria. Moilanen on valinnut pikatestiin tilastollisen analyysin mukaan parhaimmat väittämät oppivan organisaation arviointiin. Pikatestin kysymysten ja oppivan organisaation kokonaisuuden välillä oli Moilasan mukaan nähtävillä selvä korrelaatio, eli suurempia keskiarvoja saaneet olivat oppivana organisaationa parempia ja pienemmät keskiarvot merkitsivät organisaatiossa enemmän kehitettävää. Moilanen ohjeistaa testin tekijää kysymään vastauksia mahdollisimman erilaisilta ihmisiltä monipuolisen kuvan saamiseksi. Lisäksi hän muistuttaa mittarin suppeudesta, vaikka siitä organisaation yleiskuvan voikin saada. Oppiva organisaation pikatestiin kuuluu kahdeksan kysymystä;

1. *"Koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan systemaattisesti.*
2. *Oppivan organisaation rakentamiseen panostetaan meillä paljon.*
3. *Oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan.*
4. *Yrityksessämme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet.*
5. *Koen, että johto arvostaa oppimistani.*
6. *Johto tukee ja kannustaa oppimistani.*
7. *Tunnen, että ammattitaitooni luotetaan.*
8. *Esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää."*

Vastausasteikko Moilasan pikatestissä muodostuu asteikolla 0...4;

- *"0=väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa*
- *1=väite kuvaa huonosti nykytilaa*
- *2=väite kuvaa jossain määrin nykytilaa*
- *3=väite kuvaa hyvin nykytilaa*
- *4=väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa."*

Oppivan organisaation pikatesti haluttiin mukaan kyselyyn sen helppouden ja toistettavuuden vuoksi. Jos oppivan organisaation periaatteita halutaan Tilapalveluissa viedä eteenpäin, tällä testillä voidaan edistystä mitata melko vaivattomasti, vaikkapa paperisin

lomakkein. Lisäksi pikatestin tulkinta on helppoa, se suoritetaan Moilasen ohjeiden mukaan keskiarvolla kaikista väittämistä yhteensä. Keskiarvon voi laskea myös jokaisesta väittämästä erikseen, jolloin voidaan arvioida, mitkä asiat kaipaavat enemmän tai vähemmän huomiota. Moilasella on lisäksi organisaation vaihekuvaukset keskiarvoihin perustuen. Kyselyssä haluttiin noudattaa toistettavuuden vuoksi mahdollisimman tarkasti Moilasen mallia. Ainoastaan väittämä kaksi ”*Oppivan organisaation rakentamiseen panostetaan meillä paljon.*” muutettiin muotoon ” *Oppimisen järjestelmien/mallien rakentamiseen panostetaan meillä paljon.* ”. Tilapalveluissa tai kohdekaupungissa ei ole ollut oppivaan organisaatioon liittyviä hankkeita käynnissä eikä termi ole ollut käytössä, joten sen ei voitu olettaa olevan tuttu työntekijöille. (Moilanen 2001, ss.77-79)

Tilapalveluista haluttiin kuitenkin kattavampi kuva oppivan organisaation tilan suhteen, joten kyselyn seuraava osa muodostui The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire eli lyhennettynä DLOQ –mittarista. Se on muodostunut Watkins ja Marsickin tutkimuksista sekä käytännöstä ja sitä kokeiltu sekä muokattu tutkimusten kautta. DLOQ muodostuu seitsemästä oppivan organisaation ulottuvuudesta, joita kuvaamaan on laadittu monia väittämiä. Lisäksi he ovat luoneet myös taloudelliselle ja tietämykselliselle suorituskvyyllle erilliset kysymysosiot. Koska osion kysymysasettelussa on vertailu viime vuoteen ”enemmän/vähemmän kuin viime vuonna”, ja se keskittyy muutokseen, nämä osiot jätettiin tästä henkilöstökyselystä pois. (Marsick & Watkins 2003) Tilapalveluissa ei ole tehty muutoksia oppivaan organisaation liittyen, joten tämän osion ei katsottu sopivan tarkoitukseen. Jos oppivaa organisaatiota koskevia muutoksia Tilapalveluissa tehdään, kysymyspatteristo kannattaa ottaa mukaan mahdollisesti myöhemmin suoritettavaan vertailevaan tutkimukseen. Marsickin ja Watkinsin artikkelissa vuodelta 2003 (ss.143-149) on käytetty 1...6 Likert –asteikkoa, 1=Ei juuri koskaan. ... 6=melkein aina. Kirjoittajan väärinkäsityksen vuoksi asteikko muutettiin kyselyyn 1...5 Likert-asteikoksi, joten kyselyn luotettavuus ja vertailtavuus muista kyselyistä saatuihin vastauksiin kärsii alkuperäiseen verrattuna. Watkins ja Marsickin väittämien merkitys suomennuksessa pyrittiin pitämään mahdollisimman samana, jotta väittämä kuvaisi edelleen sitä ulottuvuutta kuin on tarkoitus.

Ensimmäiselle ulottuvuudelle, jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen, Marsick ja Watkins (2003, ss.143-149) ovat määrittäneet seuraavat väittämät; 1) “*In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them*”, 2) “*In my organization, people identify skills they need for future work tasks*”, 3) “*In my organization, people help each other learn*”, 4) “*In my organization, people can get money and other resources to support*”, 5) “*In my organization, people are given time to support learning*”, 6) “*In my organization, people view problems in their work as an opportunity to learn*” ja 7) “*In my organization, people are rewarded for learning*”. Kyselyyn väittämät suomennettiin vastaavasti; 1) Tilapalveluissa henkilöt keskustelevat avoimesti tehdyistä virheistä ja erehdyksistä, jotta niistä voidaan oppia, 2) Tilapalveluissa henkilöt tunnistavat

taitoja, joita he tarvitsevat työtehtävissään tulevaisuudessa, 3) Tilapalveluissa ihmiset auttavat toisiaan oppimaan, 4) Tilapalveluissa henkilöillä on mahdollisuus saada rahaa ja muita resursseja oppimisensa tueksi, 5) Tilapalveluissa oppimista tuetaan antamalla siihen aikaa, 6) Tilapalveluissa henkilöt mieltävät työhön liittyvät vaikeudet oppimismahdollisuuksina ja 7) Tilapalveluissa oppimisesta palkitaan.

Toinen ulottuvuus, dialogin ja kyselyn edistäminen, koostuu seuraavista väittämistä; 8) *“In my organization, people give open and honest feedback to each other”*, 9) *“In my organization, people listen to others’ views before speaking”*, 10) *“In my organization, people are encouraged to ask “why” regardless of rank”*, 11) *“In my organization, whenever people state their view, they also ask what others think”*, 12) *“In my organization, people treat each other with respect”* ja 13) *“In my organization, people spend time building trust with each other”*. Kyselyyn seuraavat väittämät muotoiltiin seuraavasti; 8) Tilapalveluissa ihmiset antavat toisilleen avointa ja rehellistä palautetta, 9) Tilapalveluissa henkilöt kuuntelevat muiden näkemyksiä ennen oman kantansa ilmaisua, 10) Tilapalveluissa rohkaistaan esittämään kysymys, ”miksi”, riippumatta työntekijän roolista tai organisaatiotasosta, 11) Kun henkilöt Tilapalveluissa esittävät näkemyksensä, he kysyvät aina myös muiden mielipidettä, 12) Tilapalveluissa ihmiset kohtelevat toisiaan kunnioittavasti ja 13) Tilapalveluissa ihmiset käyttävät aikaa luottamuksen rakentamiseen toistensa välille. (Marsick & Watkins 2003, ss.143-149)

Kolmanteen ulottuvuuteen, yhteistyöhön ja tiimioppimiseen kannustaminen, sisältää seuraavat väittämät; 14) *“In my organization, teams/groups have the freedom to adapt their goals as needed”*, 15) *“In my organization, teams/groups treat members as equals, regardless of rank, culture, or other differences”*, 16) *“In my organization, teams/groups focus both on the group’s task and on how well the group is working”*, 17) *“In my organization, teams/groups revise their thinking as a result of group discussions or information collected”*, 18) *“In my organization, teams/groups are rewarded for their achievements as a team/group”* ja 19) *“In my organization, teams/groups are confident that the organization will act on their recommendations”*. Kyselyssä oheiset väittämät esitettiin seuraavasti; 14) Tilapalveluissa tiimeillä/ryhmillä on vapaus muokata tavoitteitaan tarpeen mukaan, 15) Tilapalveluissa kulttuuri-, rooli- ja muista eroista huolimatta tiimit/ryhmät kohtelevat jäseniään yhdenvertaisina, 16) Tilapalveluissa tiimit/ryhmät keskittyvät sekä ryhmän tehtävään että ryhmän hyvään toimintaan, 17) Tilapalveluissa tiimit/ryhmät arvioivat uudelleen mielipiteitään ryhmissä käytyjen keskustelujen tai kerätyn informaation perusteella, 18) Tilapalveluissa tiimit/ryhmät palkitaan saavutuksistaan tiiminä tai ryhmänä ja 19) Tilapalveluissa tiimit/ryhmät ovat vakuuttuneita, että organisaatio tulee toimimaan niiden antamien suositusten perusteella. (Marsick & Watkins 2003, ss.143-149)

Neljättä ulottuvuutta, järjestelmien luominen oppimisen tallentamiseen ja jakamiseen, kuvataan seuraavilla kohdilla; 20) *My organization uses two-way communication on a*

regular basis, such as suggestion systems, electronic bulletin boards, or town hall/open meetings, 21) My organization enables people to get needed information at any time quickly and easily, 22) My organization maintains an up-to-date database of employee skills, 23) My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance, 24) My organization makes its lessons learned available to all employees ja 25) My organization measures the results of the time and resources spent on training. Samat väittämät kyselyssä; 20) Tilapalvelut käyttää kaksisuuntaista viestintää säännöllisesti. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset palautejärjestelmät, sähköiset keskustelupalstat ja avoimet kokoukset, 21) Tilapalveluissa henkilöt saavat tarvitsemansa tiedon helposti ja nopeasti milloin tahansa, 22) Tilapalveluissa työntekijöiden osaamisesta ylläpidetään ajantasaista tietokantaa, 23) Tilapalveluissa kehitetään mittareita tunnistamaan nykyisen ja odotetun suoritustason välisiä eroja, 24) Tilapalveluiden kokemukset ja ope-
 tukset (lessons learned) ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla ja 25) Tilapalveluissa koulutukseen käytettyä aikaa ja muita resursseja verrataan koulutuksesta saatuihin hyötyihin. (Marsick & Watkins 2003, ss.143-149)

Viidennessä ulottuvuudessa, ihmisten voimaannuttaminen kohti yhteistä visiota, on kohdat; 26) *“My organization recognizes people for taking initiative”*, 27) *“My organization gives people choices in their work assignments”*, 28) *“My organization invites people to contribute to the organization’s vision”*, 29) *“My organization gives people control over the resources they need to accomplish their work”*, 30) *“My organization supports employees who take calculated risks”* ja 31) *“My organization builds alignment of visions across different levels and work groups”*. Kyselyyn väittämät muotoiltiin; 26) Tilapalvelut antaa tunnustusta aloitteellisuudesta, 27) Tilapalveluissa henkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä, 28) Tilapalveluissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaationsa visioon, 29) Tilapalveluissa henkilöillä on käytettävissään työtehtävien vaatimat resurssit, 30) Tilapalvelut tukee harkittuja riskejä ottavia työntekijöitä ja 31) Tilapalvelut rakentaa linjassa olevat visiot eri ryhmien ja tasojen kesken. (Marsick & Watkins 2003, ss.143-149)

Kuudes ulottuvuus, organisaaation yhdistäminen ympäristöön, koostuu väittämistä; 32) *“My organization helps employees balance work and family”*, 33) *“My organization encourages people to think from a global perspective”*, 34) *“My organization encourages everyone to bring the customers’ views into the decision making process”*, 35) *“My organization considers the impact of decisions on employee morale”*, 36) *“My organization works together with the outside community to meet mutual needs”* ja 37) *“My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems”*. Kyselyyn seuraavat kohdat kirjattiin seuraavasti; 32) Tilapalvelut auttaa työntekijöitään tasapainottamaan työn ja perheen asettamat vaatimukset, 33) Tilapalveluissa ihmisiä rohkaistaan ajattelemaan maailmanlaajuisesti, 34) Tilapalveluissa jokaista rohkais-

taan tuomaan asiakkaiden näkemys päätöksentekojärjestelmään, 35) Tilapalvelut harkitsee päätöksensä vaikutuksia työntekijämoraaliin, 36) Tilapalvelut työskentelee yhdessä ulkopuolisten tahojen kanssa tyydyttääkseen keskinäisiä tarpeita ja 37) Tilapalvelut kannustaa ongelmanratkaisuun yli osastorajojen. (Marsick & Watkins 2003, ss.143-149)

Seitsemättä ulottuvuutta, oppimisen strategisen johtajuuden tarjoaminen, kuvataan seuraavasti; 38) *“In my organization, leaders generally support requests for learning opportunities and training”*, 39) *“In my organization, leaders share up-to-date information with employees about competitors, industry trends, and organizational directions”*, 40) *“In my organization, leaders empower others to help carry out the organization’s vision”*, 41) *“In my organization, leaders mentor and coach those they lead”*, 42) *“In my organization, leaders continually look for opportunities to learn”* ja 43) *“In my organization, leaders ensure that the organization’s actions are consistent with its values”*. Kyselyssä vastaavasti; 38) Tilapalveluissa johtajat tukevat oppimismahdollisuuksia ja koulutuksia koskevia pyyntöjä, 39) Tilapalveluissa johtajat jakavat ajankohtaista tietoa muista alan toimijoista, alan trendeistä ja organisatorisista suuntauksista, 40) Tilapalveluissa johtajat valtuuttavat muut auttamaan organisaation vision toteuttamisessa, 41) Tilapalveluissa johtajat ohjaavat ja valmentavat alaisiaan, 42) Tilapalveluissa johtajat etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia oppia ja 43) Tilapalveluissa johtajat varmistavat, että organisaation toiminta on yhdenmukaista sen arvojen kanssa. (Marsick & Watkins 2003, ss.143-149)

Kolmanneksi kyselyyn otettiin mukaan yksittäisiä väittämiä Tannenbaum (1997) oppimisympäristökyselystä. Tällä haluttiin saada lisätietoa ja varmistusta organisaation tilasta toisenlaisilla sanakänteillä. Lisäkysymykset koskivat virheiden sallimista, avoimuutta uusille ideoille ja muutoksille sekä tiimiin liittyviä asioita. Kysymysvalinnat pohjautuivat tutkijan harkintaan, kokemusperäisen tiedon ja teorialukinnan yhdistelmään. Vaikka Tannenbaum huomasi omassa tutkimuksessaan, että reliabiliteetti ei näytä virheiden salliminen -skaalalla olevan hyvä, haluttiin väittämät kuitenkin ottaa mukaan. Tulkinnessa tämä oli syytä huomioida. Tannenbaumin mittarissa osa väittämistä oli käänteisiä, joka oli yksi syy niiden valintaan. Yhtenäisyyden vuoksi kyselyssä Tannenbaumin väittämiä muotoiltiin muistuttamaan aikaisemman osion Watkinsin ja Marsickin mittarin väittämäasettelun alkua ”Tilapalveluissa / Tilapalvelut...”. Tannenbaum (1997) on käyttänyt omassa tutkimuksessaan seitsemän portaista asteikkoa 1=voimakkaasti eri mieltä, 4=ei eri tai samaa mieltä, 7=voimakkaasti samaa mieltä. Kyselyssä tähän osioon valittiin kuitenkin viisiportainen asteikko kuten kyselyssä aikaisemmin sijoittuvissa Watkins ja Marsickin väittämässä yksinkertaistamaan kyselyä ja helpottamaan vastaamista. Vastausvaihtoehdot olivat kuitenkin sanallisia; täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa tai eri mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä. Tannenbaumin mittarista valittiin seuraavat väittämät:

- Skaalalta avoimuus uusille ideoille/muutoksille ”*New ideas are highly valued at my company*” kyselyssä muotoa Tilapalveluissa uusia ideoita ja ehdotuksia pidetään suuressa arvossa, ”*The successful people at my company continually try new things*” kyselyssä muotoa Tilapalveluissa henkilöitä kannustetaan kokeilemaan jatkuvasti uusia asioita, ”*At my company it is better to ignore problems than to suggest improvements*” kyselyssä muotoa Tilapalveluiden henkilöiden on helpompi olla välittämättä ongelmista kuin ehdottaa parannuksia, ”*At my company everyone, not just management, is expected to solve problems and offer suggestion*” kyselyssä muotoa Tilapalveluissa kaikkien henkilöiden, tehtävästä tai organisaatiotasosta riippumatta, odotetaan ratkaisevan ongelmia ja tarjoavan ratkaisuja ja ”*Maintaining the status quo is more important than learning new things at my company*” kyselyssä muotoa Tilapalveluissa pysyvän tilanteen säilyminen koetaan tärkeämmäksi kuin uusien asioiden oppiminen.
- Skaalalta virheiden välttäminen ”*Assigns people to positions they can perform without error*” kyselyssä muotoa Tilapalveluissa työtehtäviin osoitetaan henkilöt, jotka suoriutuvat niistä ilman virheitä ja ”*Discourages people from attempting tasks unless they are confident they can perform the task successfully*” kyselyssä muotoa Tilapalvelut ei kannusta työntekijöitään yrittämään tehtäviä, joissa työntekijän suoriutuminen onnistuneesti on epävarmaa.
- Skaalalta esimiesten tuki koulutukseen ”*In my workgroup, when people return from training they share what they have learned with other members of the group*” kyselyssä muotoa Tilapalveluissa tiimissäni/ryhmässäni koulutuksessa käyneet henkilöt jakavat opitut asiat muiden tiimiläisten tai ryhmäläisten kesken.
- Skaalalta työtovereiden tuki uusille ideoille ”*People in my workgroup are open to new ideas and suggestions*” kyselyssä muotoa Tilapalveluissa tiimini/ryhmäni jäsenet ovat avoimia uusille ideoille ja ehdotuksille.

Neljänneksi ja viimeiseksi osaksi kyselyyn lisättiin kaksi avointa kysymystä, joilla toivottiin konkreettisia omakohtaisia palautteita henkilökunnalta. Ensimmäisen kommenttikentän otsikoksi kirjattiin; Muita huomioita, kokemuksia, ehdotuksia oppimisen ja osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja parantamiseen. Toisessa avoimessa kentässä pyydettiin jakamaan henkilökohtaiset arjen huomiot; Omaan työhöni liittyvät pienet ja suuret kehitysehdotukset ja ideat.

Kysely suoritettiin kohdekaupungin käytössä olevalla sähköisellä kyselyjärjestelmällä (Digium Enterprice). Aluksi väittämät ja asteikot syötettiin järjestelmään. Sivuasettelussa pyrittiin selkeään, helppoon ja tiivistettyyn ruutunäkymään. Väittämiä pyrittiin jakamaan eri sivuille niin, että vastaajilla ei olisi turhaa rullausta ja siirtelyä tietokoneruudulla. Huomioiden tutkimuksen case-luonne, kyselyn sähköinen toteutustapa ja mahdolliset tulevat vastausmäärät kyselyn kohteeksi määräytyi koko Tilapalvelujen henkilökunta. Jokaisella Tilapalveluiden työntekijällä on sähköposti ja mahdollisuus tietokoneen käyttöön, jonka

vuoksi kysely suoritettiin vain sähköisessä muodossa eikä esimerkiksi paperivaihtoehtoa edes tarjottu. Tilapalveluiden vakinaisille ja pitkäaikaisille sijaisille lähetettiin sähköpostikutsut kyselyyn. Jokaisella osastolla oli valmiit henkilökunnan sähköpostilistat, mutta listat tarkistettiin ja niihin tehtiin muutama tarvittava korjaus. Sähköpostissa oli kyselylinkin lisäksi saatekirje (LIITE 1), jossa kerrottiin tutkimuksen pohjatietoja ja vastausohjeita. Vastausaikaa kyselyyn annettiin 10 päivää. Vastausajassa huomioitiin mahdolliset lomailijat sekä erilaisten työnkuvien mahdollisuudet/vaikeudet jäädä vastaamaan kyselyyn. Sähköpostikutsujen lähetyksessä ilmeni teknisiä ongelmia, joka viivästytti kutsujen välitystä kohdehenkilöille. Tämän vuoksi vastausaikaa pidennettiin kolmella päivällä. Tieto vastausajan pidennyksestä lähetettiin muistutusviestien muodossa, joita lähetettiin yhteensä kaksi kertaa. Muistutusviestit lähetettiin vain siihen mennessä vastaamattomille henkilöille.

Kun aineisto on kerätty ja se kootaan numeroaineistona usein havaintomatriisiin muotoon. (Karjalainen 2010, s.38) Havaintomatriisin vaakarivit ovat havaintoja eli kukin rivi esittää yhteen tilastoyksikköön liittyvät muuttujien arvot. Havaintomatriisin pystyrit ovat muuttujia, eli jokaisessa sarakkeessa on yhden muuttujan kaikki arvot. (Vehkalahti 2008, s.51 ; Holopainen & Pulkkinen 2008, s.47) Aineiston havainnollistamiseksi ja johtopäätösten tekoa varten aineistoa on kuitenkin tiivistettävä esimerkiksi tarkastelemalla muuttujia yksitellen, luokittelemalla, taulukoimalla tai tekemällä kaavioita. Usein aineistoa tiivistetään jakaumataulukkojen avulla. Muuttujien arvoja voidaan esittää lukumäärinä eli frekvensseinä tai prosentiosuuksina eli suhteellisina frekvensseinä taulukkomuodossa. Frekvenssejä ja suhteellisia frekvenssejä voidaan muodostaa kaiken tyyppisille muuttujille. Jos yhden muuttujan arvojen sijasta halutaan esittää kahden eri muuttujan arvoja, tehdään ristiintaulukointi. (Karjalainen 2010, s.38-39, 42)

Muuttujien arvoista voidaan esittää myös tilastollisia tunnuslukuja, jotka luonnehtivat aineiston tunnusomaisia piirteitä. Hajontaluvut ja sijaintiluvut ovat tunnuslukujen kaksi päätyyppiä. Sijaintiluvut –ryhmään sijoittuvat esimerkiksi keskiarvo, mediaani ja tyyppiarvo eli moodi. Keskiarvo voidaan määrittää välimatka- ja suhdeasteikon muuttujille. Suuruusjärjestykseen järjestettyjen arvojen keskimäinen arvo kuvaa mediaania. Jos arvoja on parillinen määrä, mediaaniksi voidaan määrittää kahden keskimmäistä lähimpänä olevan arvon keskiarvo tai toinen kyseisistä luvuista. Mediaani voidaan määrittää muuttujan ollessa vähintään järjestysasteikon muuttuja. Useimmiten esiintyvää arvoa kutsutaan moodiksi eli tyyppiarvoksi. Moodia on mahdollista laskea myös laatueroasteikon muuttujille. Moodi on nähtävissä myös frekvenssijakauman suurimman frekvenssin kohdalta. (Karjalainen 2010, s.87,90,93)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin havaintomatriisiin, josta sitä lähdettiin tiivistämään taulukoimalla ja tilastollisia tunnuslukuja määrittämällä. Aineistosta haluttiin havainnollistaa oppivaan organisaation osien saamat arvot Tilapalvelujen kokonaisuuden lisäksi

erikseen myös ateria-, siivous- sekä kiinteistö- ja rakennuspalvelujen osalta. Päättökäytännönä ei kuitenkaan ollut etsiä eroja yksiköiden välillä tai selittää mahdollisten eroavaisuuksien syitä, vaan havainnollistaa tarkemmin oppivan organisaation tasoa jokaiselle yksikölle mahdollista jatkokehitystä varten. Aineistosta laskettiin suhteellisia frekvenssejä, keskiarvoja, mediaaneja ja moodeja. Tulokset esitettiin graafisesti kaavioiden avulla. Vaikka tuloksissa oli tarkoitus esittää oppivan organisaation tila kuvaavasti, jokaisesta erillisestä kysymyksestä ei kaikkia arvoja ollut mahdollista esittää työn laajuus huomioiden, vaan harkinnanvaraisesti nostaa esille kiinnostavia yksityiskohtia. Kaikkien vastausten tulokset on koottu LIITTEESEEN 2.

5.3 Tutkimukset luotettavuus, validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksessa on tarkoitus välttää virheitä, mutta silti jokaiseen tutkimukseen kuuluu luotettavuuden arviointi. Reliaabelius merkitsee tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja ei-sattumanvaraisuutta. Jos tutkimuksen lopputulos on kahden eri arvioijan tai mittajaan toimesta sama, voidaan tutkimuksen tuloksia pitää reliaabeleina. (Hirsjärvi et al. 2009, s.231) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin alakäsitteet ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti tarkoittaa mittarin pysyvyyttä ajassa ja konsistenssi puolestaan mittarin eri osien kykyä mitata samaa asiaa. Tutkimuksen reliabiliteetin toteamisen ainoa keino on uusintamittaus, mutta tosiasiasa se on vaikeaa ja kallistakin, varsinkin jos havaintojoukko koostuu sadoista tai tuhansista tapauksista. (Kananen 2010, s.129) Kvantitatiivisen tutkimuksen avuksi on rakennettu erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joilla mittareiden luotettavuutta voidaan tarkastella (Hirsjärvi et al. 2009, s.231).

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän pätevyyttä mitata tutkimuksen kannalta oikeita asioita, eli sitä mitä on tarkoituskin mitata. Esimerkiksi kyselyyn vastaajat voivat tulkita kysymykset toisin, kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija kuitenkin tästä huolimatta jatkaa tutkimuksen tekoa ja tulosten analysointia alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, tulokset vääristyvät. (Hirsjärvi et al. 2009, ss.231-232) Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteettia tarkastellaan usein ulkoisen ja sisäisen validiteetin näkökulmasta. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulosten pätevyyttä samanlaisissa olosuhteissa eli yleistettävyyttä. Jos tutkimuksen kohteena on koko populaatio, ei ulkoisesta validiteetista tarvitse huolehtia, mutta muuten otanta ja otos on perusteltava. Sisäisen validiteetin osatekijöitä ovat sisältövaliditeetti, rakennevaliditeetti ja kriteerivaliditeetti. Sisältövaliditeetti tarkoittaa oikean mittarin valintaa mittaamaan tutkittavana olevaa asiaa. Rakennevaliditeetti eli käsitevaliditeetti tarkoittaa käsitteiden onnistunutta johtamista teorioista. Kriteerivaliditeetti tarkoittaa aikaisempien tutkimusten käyttämistä käsillä olevan tutkimuksen tukena. (Kananen 2010, ss.129-131)

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet alkunsa kvantitatiivisen tutkimuksen piiristä, joten kvalitatiivisessa tutkimuksessa termit ovat saaneet erilaisia tulkintoja (Hirsjärvi et al.

2009, s.232). Jorma Kanasen (2010, s.69) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia ei voida sellaisenaan ottaa käyttöön kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun lähtökohtana on tarkka dokumentaatio ja ratkaisujen perustelu. Yleisinä luotettavuuskriteereinä voidaan pitää esimerkiksi vahvistettavuutta, arvioitavuutta ja dokumentaatiota, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta tutkitun kannalta ja saturaatiota. Vahvistettavuutta voidaan varmistaa antamalla aineisto ja tulkinta luettavaksi tutkitulle henkilölle, joka vahvistaa tutkijan käsityksen. Arvioitavuutta voidaan parantaa jo aikaisemmin mainitulla yksityiskohtaisella dokumentaatiolla sekä valintojen perusteluilla. Tulkinnan ristiriidattomuus tarkoittaa sisäistä validiteettia, jossa kaksi tutkijaa päätyy tutkimuksessa samaan johtopäätökseen. Saturaatioissa eli kylläntymisessä eri lähteiden tulokset alkavat toistua. (Kananen 2014, ss.151-153) Tuomi & Sarajärvi (2002, s.135,138) painottavat tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta ja listaavat seikkoja, jotka pitäisi laadullisesta tutkimuksesta käydä ilmi sopivassa suhteessa toisiinsa. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa kirjaamalla tutkimukseen tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana kyseessä olevassa tutkimuksessa, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantajasuhte, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen raportointi.

Tämän työn luotettavuutta pyrittiin parantamaan tarkalla dokumentoinnilla. Tehdyt toimenpiteet ja syyt niiden valintaan kirjattiin muistiin mahdollisimman totuudenperäisesti. Tutkimuksessa pyrittiin pitäytymään virallisessa ja kirjallisessa asiakirja-aineistossa, vaikka tutkijalla on myös kokemusperäistä tietoa tutkimuksen kohteesta. Näin haluttiin hälventää mahdollisia muistivääristymiä tai omia ennakkokäsityksiä. Tutkimuksen kuluessa pidettiin mielessä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joita vasten informaatiota etsittiin, rajattiin ja tulkittiin. Tutkimuksen laadintaan kului lähes vuosi, joka osaltaan aiheutti haastetta tutkimukselle. Toimintaympäristössä tapahtui muutoksia ja asiat etenivät jatkuvasti. Kyselytutkimus sijoittuu keväälle 2017 ja dokumentaation tarkastelu loppuvuoteen 2017. Dokumenteista valittiin uusimmat mahdolliset, joten tulkinta tehtiin tuoreilla tiedoilla.

Henkilöstökyselyn tuloksiin saattaisi uusintatilanteessa vaikuttaa esimerkiksi siivouspalveluissa käyttöön otettu tiimityömalli henkilöiden opittua uusia tapoja tehdä työtä ryhmässä. Validiteettia parantaa, että henkilöstökyselyn osat tehtiin valmiiden mittarien avulla, joita on tutkittu ja testattu jo aikaisemmin. Kysymykset pyrittiin kääntämään suomeksi niin tarkasti kuin mahdollista, kuitenkin pitäen mielessä kysymyksen tarkoitus ja ymmärrettävyys. Kyselyyn osallistujia ei rajattu, vaan case-tutkimuksen periaatteella koko yksikkö sai kutsun kyselytutkimukseen osallistumisesta. Kaikki eivät kuitenkaan kyselyyn muistutusviesteistä huolimatta vastanneet. Vastauksia saatiin paremmin siivous- sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa, joten vastaukset kuvaavat kyseisiä joukkoja melko hyvin. Ateriapalveluissa vastausprosentti jäi alhaisemmaksi, joten tässä joukossa

yleistettävyys ei ole yhtä hyvä. Kyselyn kolmanteen osioon otettiin vain muutamia kysymyksiä Tannenbaumin oppimisympäristötutkimuksesta. Mittarista irrotetut kysymykset eivät muodosta kokonaisuutta, joten reliabiliteetti sekä myös validiteetti näissä kysymyksissä eivät välttämättä ole hyvällä tasolla. Myös kyselyn toisen osion Watkins ja Marsickin mittarin pohjalta laaditun kysymysosion reliabiliteetti saattoi huonontua skaalan vaihdon myötä tutkijalle sattuneen valitettavan väärinymmärryksen vuoksi. Ainakaan toisiin vastaavanlaisiin 6-portaisiin kyselyihin nähden tulokset eivät ole vertailukelpoiset

6. TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saadut tulokset. Ensiksi käsitellään kohdekaupungin asiakirjoista saatuja tietoja ja toiseksi kyselytutkimuksen tuloksia.

6.1 Dokumenttiaineistosta kerätyt tulokset

Kohdekaupungin virallisia dokumentteja käytiin ensin läpi Tilapalveluihin vaikuttavan strategisen kokonaiskuvan luomiseksi. Tarkoitus oli saada esiin ja mahdollisesti yhdistää palveluihin ja niiden tehostamiseen sekä osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä seikkoja. Dokumenttien läpikäynti aloitettiin kohdekaupungin kaupunkistrategiasta, jossa on otettu huomioon muutokset toimintaympäristössä. Strategiassa on maininta käsityksestä tulevista vaikeista vuosista sekä ennakoivien sekä uudenlaisten ratkaisujen tarpeesta. Kaupungin toimintaa ja kehittämistä ohjataan strategiassa eri aihealueilla. Yhdellä aihealueella on mainittu strategisena toimenpiteenä esimerkiksi monipuolinen palvelutarjonta ihmisen koko elämänkaaren aikana. Toista aihealuetta puolestaan rakennetaan mm. tukevilla hyvinvointia asiakaslähtöisillä työtavoilla ja yhteistyöllä sekä vähentämällä eriarvoisuutta esimerkiksi toimivilla palveluilla. Talouteen liittyvällä aihealueella on kiinnitetty huomiota palvelurakenteen muutostarpeeseen ja hyvään palvelutason säilyttämiseen. Tulevat muutokset kohdataan strategian mukaan muutосkykyisellä ja osaavalla henkilökunnalla sekä resurssit oikein järjestämällä. Myös toiminnan tuottavuus ja tehokkuus on mainittu kehitettäväksi asiaksi. Aihealueen strategisina toimenpiteinä on mainittu esimerkiksi palvelurakenteen ja palvelujen tasotavoitteiden jatkuva päivittäminen sekä kumppanuus monenlaisten toimijoiden kanssa. (Kaupunkistrategia 2015)

Strategiaan on kirjattu myös kohdekaupungin arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Uudistumiskykyä toteutetaan strategian mukaan esimerkiksi ammattitaidolla ja sen kehittämällä, palautteiden huomioimisella ja uudenaikaisilla tavoilla toimia. Uudistumiskyvyn lisäksi arvoista voidaan mainita asiakaslähtöisyys, joka strategian mukaan toteutuu asiaan perehtyneen ja ripeän palvelun sekä kuulemisen ja huomioimisen avulla. Strategiaa toteutetaan ja arvioidaan vuosittain asetettavilla yleisillä ja yksityiskohtaisimmilla tavoitteilla sekä erilaisilla kriteereillä ja mittareilla. Strategian toteutumisen tavoite on saada aikaan laadukas ja kustannustehokas palvelutoiminta. Henkilöstö nähdään strategian toteuttamisen ja onnistumisen kannalta avaintekijänä. Menestystä luovaa henkilökuntaa luonnehditaan sanoilla ammattitaitoinen, kehityskykyinen sekä motivoitunut. Hyvä esi- miestyö, työkyvyn ylläpitäminen sekä osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen nähdään strategian onnistumista tukevinä toimenpiteinä. Strategian toteuttamiseen on kirjattu myös konkreettisia strategian jalkauttamisen toimenpiteitä. (Kaupunkistrategia 2015)

Kaupunkistrategian (2015) mukaan strategiaa toteuttaa myös eri ohjelmat, henkilöstöstrategia mukaan lukien. Henkilöstöstrategiassa (2011) nähdään tärkeänä seikkana resurssien oikea kohdentaminen taloustilanteen heikentyessä samalla kun palvelutarve kasvaa. Henkilöstöstrategian mukaan kaupunkia on kehitettävä montaa eri toiminta-aluetta työstämällä. Vain taloussäästöihin keskittyminen nähdään uhkana palvelutasolle ja henkilöstön jaksamiselle. Henkilöstöstrategiassa todetaan, että kaupungin on jatkossa pystyttävä tuottamaan palveluja muuttuvassa ympäristössä aina vain tehokkaammin ja laadukkaammin. Nopea reagointi uusiin haasteisiin lisää tarvetta toisenlaiseen osaamiseen, mm. projektinjohto, hankintaosaaminen ja laadun arvioiminen, jonka takia koulutukseen henkilöstöstrategian mukaan panostetaan.

Strategisen henkilöstöjohtamisen yhden kulmakiven mukaan kohdekaupungissa henkilöstö tunnistetaan organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi, tärkeäksi palvelujentuottamisen resurssiksi, ei vain kustannuksia aiheuttavaksi tekijäksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtana mainitaan myös henkilöstön monenlaisen osanoton kilpailuetua tuova vaikutus ja jokaisen jäsenen työsuorituksen arvostus. Kulmakivenä on mainittu myös hyvä strategiaa toteuttava henkilöstöjohtaminen, jolla saavutetaan monipuolista oppimista, henkistä kasvua ja menestystä luovaa toimintaa. Myös hyvä yhteistyö työnantajan, henkilökunnan ja ammattiyhdistysten kanssa nähdään henkilöstöstrategiassa olennaisena seikkana. (Henkilöstöstrategia 2011)

Kaupunkistrategian (2015) ja henkilöstöstrategian (2011) väliin sijoittuu palvelustrategia (2013). Palvelustrategian päättymisvuosi on jo ohitettu, eikä sitä ole enää mainittu uusimman kaupunkistrategian ohjelmissa. Kuitenkin sen vaikutukset jatkuvat edelleen Tilapalveluissa, sen ollessa myös tämän diplomityön alkuun paneva voima. Tämän dokumentin perusteella kuvataan Tilapalvelujen toiminnan tehostamiseen liittyvää matkaa. Palvelustrategian mukaan se on laadittu kuntatalouden heikkenemisen ennakkovarautumiseen ja palvelustrategian tavoite onkin keskittyä kustannussäästöjä tuoviin ja toiminnan tuottavuutta parantaviin toimiin. Palvelustrategiassa kerrotaan, että kohdekaupunki tarjoaa myös kunnille säädettyjen palvelujen lisäksi vapaaehtoisia palveluja ja myös laissa määritellyn vähimmäistason ylittäviä lakisääteisiä palveluja. Kaikki toimialat ja toiminnot ovatkin palvelustrategian arvioinnin piirissä. Palvelustrategiassa on luetteloituna valmiiksi erilaisia vaihtoehtoisia palvelujen tuottamistapoja. Palvelustrategiassa painotetaan kuitenkin, että muutoksia ja tuottamistapojen vaihtoja ei suoriteta vain muutoksen vuoksi, vaan niillä on saavutettava kustannussäästöjä, toiminnan tehostumista tai lisäarvoa kaupungille ja/tai palvelujen kuluttajalle. Palvelustrategian mukaan on lisäksi huomioitava todelliset, kilpailutuksen mahdollistavat markkinat, henkilökunnan osaaminen uudessa tilanteessa ja hinnan lisäksi laatutekijöiden selvittäminen sekä vertailtavuus. (Palvelustrategia 2013)

omien yksikköjen edellytyksiä osallistua kilpailuun sekä asettamaan omana toimintana tuotettaviin palveluihin tehostamistavoitteita. (Kohdekaupungin kaupunginvaltuusto 2015)

Vuoden 2015 varrella kilpailutusasiakirjojen ja muiden selvitettävien asioiden etenemisestä raportoitiin eri toimielimissä (mm. Kohdekaupungin lautakunta 2014 ; Kohdekaupungin lautakunnan jaosto 2015 ; Kohdekaupungin kaupunginhallitus 2015) Kohdekaupungin kaupunginhallitus päätti selvitysvuoden kuluessa lisätä valmisteluun liikkeenluovutusvaihtoehdon kuntaomisteiselle osakeyhtiölle. (Kohdekaupungin kaupunginhallitus 2015) Prosessiin lisättiin henkilökunnalle työpajatoimintaa, jossa käsiteltiin erilaisia palvelujentuottamisvaihtoehtoja. Toiminnan toivottiin vaikuttavan positiivisesti henkilökunnan mukautumiseen ympäristön muutoksissa. (Kohdekaupungin jaosto 2016) Selvitystyön edetessä erilaisten työryhmien voimin päädyttiin kahteen päävaihtoehtoon, palvelujen liikkeenluovutukseen kuntaomisteiselle osakeyhtiölle tai oman toiminnan jatkamiseen tehostamalla ja osittain ulkoistamalla, jotka molemmat näyttivät tuottavan säästöjä. Vuonna 2016 kohdekaupungissa päädyttiin lopulta oman palvelutuotannon tehostamiseen ja osittaiseen ulkoistukseen. Ateriapalveluissa tehostamiseen liitettyjä toimenpiteitä olivat mm. valmistuskeittiöiden harkittu keskittäminen, ruokalistan ja kuljetusten kehittäminen, tietyn ateriakokonaisuuden ostaminen markkinoilta ja työssäjaksamiseen keskittyminen. Siivouspalveluihin yhdistettyjä säästötoimenpiteitä olivat esimerkiksi tiimityö, mitoitus ja työmenetelmät, tiettyjen kohteiden ulkoistus ja työssäjaksamisen tukeminen. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa kustannussäästöjä tuoviksi toimenpiteiksi mainitaan esimerkiksi yhden maantieteellisen alueen ulkoistaminen ja energiasäästöt. Oman toiminnan jatkamiseen liittyvässä päätöksessä vahvistettiin euromääräiset tavoitteet vaatimuksella säilyttää palvelutaso olennaisilta osin ennallaan. Toiminnan tehostumista ja säästöjen seuraamista varten perustettiin työryhmä. (Kohdekaupungin kaupunginhallitus 2016)

Seurantaryhmän muistioihin (2017) on liitetty tietoja euromääräisten säästöjen toteutumisesta, henkilöstön sairauspoissaolojen kehityksestä ja energiakulutustietoja. Jokaisessa raportissa on kerrottu säästötoimenpiteistä ja niiden etenemisestä. Raporteista selviää, että ateriapalveluissa on seurantajakson aikana esimerkiksi keittiötoimintaa keskitetty, työmäärämitoituksia käyttöönotettu ja hiottu, ruokalistaa kehitetty, kuljetuspalveluja kilpailutettu ja tietty ruokakokonaisuus ulkoistettu. Siivouspalveluissa raportoidaan säännöllisesti tiimityön etenemisestä. Muita toimenpiteitä ovat työmäärämitoituksen tarkastaminen sekä materiaalien vaihtaminen ja töiden harventaminen harkitusti. Myös siivouspalveluissa kohteita on jo osittain ulkoistettu. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa puolestaan on ulkoistuksen sijaan kokeilussa työn laajentaminen yhden henkilön hoitaessa kahta vakanssia. Osaan kirjatuista toiminnoista on arvioitu myös toimenpiteen kustannusvaiku-

tus. Muistioissa raportoidaan siis lähinnä edellisessä kappaleessa kerrotuista kaupunginhallituksen päätökseen liitetyistä oman toiminnan tehostamisvaihtoehdoista. (Seurantar ryhmän muistiot 2016-2017)

Seuraavaksi asiakirjoista etsittiin oppivaan organisaatioon liittyviä huomioita ja seikkoja lähtökohtana Raili Moilasen oppivan organisaation timantti ja pikatesti. Oppivan organisaation ensimmäinen kulma on organisaatiotasolla **rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen** ja vastaavasti **yksilötasolla ihmisten ja heidän oppimisensa johtaminen**. **Yhteinen suunta** organisaatiotasolla ohjaa oppimista kohti yhteisiä päämääriä. Yksilötasolla suuntaa tarkoittaa **yksilön tavoitteet ja motiivit**. (Moilanen 2001, s.75) Kohdekaupunki on luonut kaupunkistrategian vuonna 2015 ja henkilöstöstrategian vuonna 2011, kuten aikaisemmassa tekstissä todettiin. Strategiat on linkitetty toisiinsa molemmin puolin. Huomioitavaa toki on, että henkilöstöstrategia on laadittu aikaisemman koko kaupunkia koskevan strategian aikana. Uudessa kaupunkistrategiassa kuitenkin mainitaan strategiaa toteuttavaksi ohjelmaksi henkilöstöstrategia ja taas yhdeksi strategisen henkilöstöjohtamisen kulmakiveksi on puolestaan kirjattu kaupungin strategioiden toteutumisen edistäminen. Henkilöstöhallinnon piirteiksi puolestaan on kirjattu mm. henkilöstöön liittyvien päämäärien perustuminen kaupungin strategialle, strategisten päämäärien huomioon ottaminen esimerkiksi henkilökunnan kehittämisessä ja päämäärien jalkauttaminen suunnitelmallisen henkilöstöjohtamisen avulla. (Kaupunkistrategia 2015 ; Henkilöstöstrategia 2011) Molemmissa strategioissa on sisäistetty tärkeänä seikkana osaava ja uusiutumiskykyinen henkilökunta (Kaupunkistrategia 2015 ; Henkilöstöstrategia 2011)

Henkilöstöstrategiaan kytkeytyy joka vuosi täydentävä toimenpidesuunnitelma, jossa strategiasta nostetaan siihen hetkeen tärkeitä tavoitteita mittareineen alkuperäisten tavoitteiden lisäksi (Henkilöstöstrategian toimenpidesuunnitelma 2017). Toimenpidesuunnitelmassa kirjattuja tavoitteita seurataan niin ikään vuosittain laadittavalla henkilöstökertomuksella (Henkilöstökertomus 2016). Henkilöstöstrategiassa (2011) on huomioitu työnantajaimago, joka ymmärretään paitsi nykyisen henkilöstön sitouttajana myös mahdollisuutena saada palkkalistoille uusia oikeanlaisia työntekijöitä. Tärkeänä työnantajaimagon rakentajana nähdään hyvä johtaminen ja esimiestyö. Henkilöstöstrategian (2011) mukaan esimiestyö on muuttunut enemmän töiden valvonnasta työnteolle asetettujen tavoitteiden varmistamiseksi. Esimiesten tehtävänä on viedä strategian mukaiset toimintatavat ja tavoitteet henkilöstön jokapäiväiseen arkeen. Henkilöstöstrategian toimenpidesuunnitelmassa (2017) korostetaan strategian kytkeytymistä jokaisen työn ohjaamiseen ja tavoitteisiin. Tämä toteutuu esimiesten kautta jokavuotisissa kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa esimies ja alainen käyvät läpi henkilökohtaiset tavoitteet ja tehtävät, mutta myös antavat palautetta ja seuraavat edellisten tavoitteiden toteutumista. Myös työntekijän kehitykseen kiinnitetään huomiota ja koulutustarpeet ammattitaidon säilyttämiseen ja parantamiseen selvitetään. (Henkilöstöstrategia 2011 ; Henkilöstöstrategian toimenpide-

suunnitelma 2017) Henkilöstöstrategian toimenpidesuunnitelman (2017) mukaan kohdekaupungissa vallitsee myönteinen ilmapiiri koulutautumiseen ja myös omaehtoista oppimista tuetaan yhteisten pelisääntöjen puitteissa.

Henkilöstöstrategiassa tunnistetaan **oppimisen esteeksi** työntekijän ammattitaidon vastaamattomuus muuttuneisiin työtehtäviin. Työntekijän motivaatio laskee, väsymys kasvaa ja muutoksiin sopeutuminen ja uuden oppiminen vaikeutuu. Henkilöstöstrategiassa luetellaan useita tärkeitä henkilöstöön vaikuttavia seikkoja, kuten työhyvinvointi, tasa-arvo ja monimuotoisuuden hyväksyminen, joiden puuttumisen voidaan katsoa laskevan työn tuottavuutta ja laatua sekä työntekijöiden hyvinvointia. (Henkilöstöstrategia 2011) Henkilöstöstrategian toimenpidesuunnitelman (2017) mukaan työhyvinvointia pyritään kasvattamaan koko organisaatiossa erilaisten toimenpiteiden kautta, kuten esimerkiksi työsuojelu, työterveyshuolto, hyvä esimiestyö, yhteiset käytännöt ja ikäohjelma.

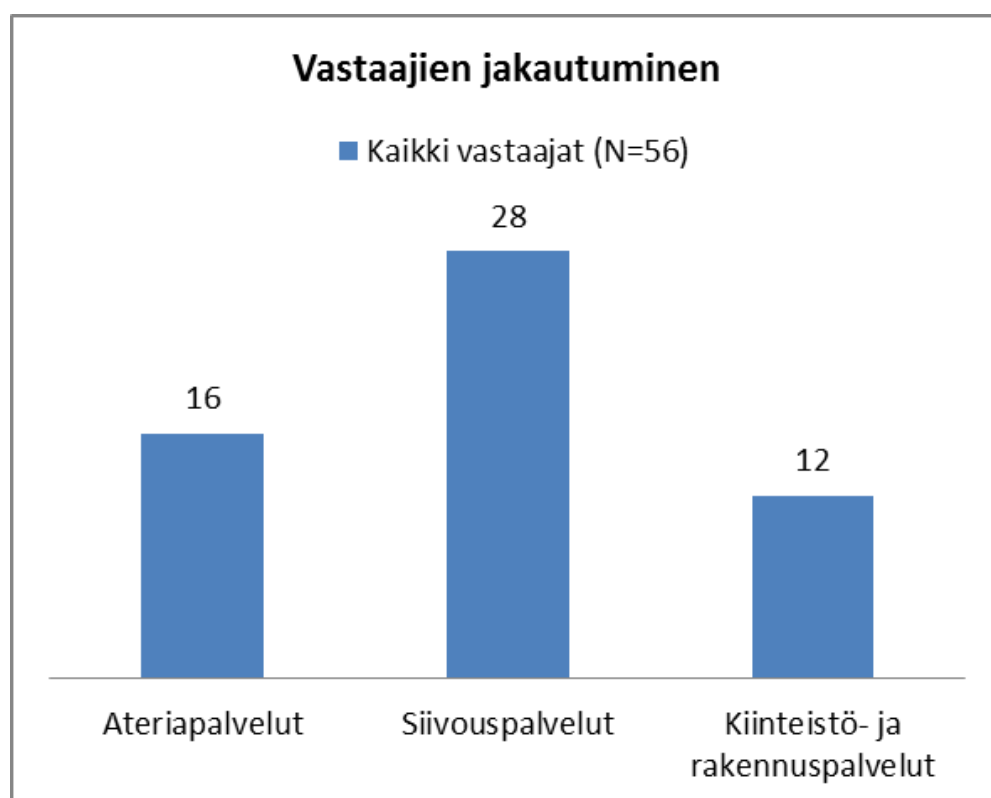
Oppimisen ja osaamisen varmistamisen keinoiksi on henkilöstöstrategiassa (2011) kirjattu täydennys-, jatko- ja uudelleen koulutus. Myös työssäoppiminen on tunnistettu tärkeäksi osaamisen kehittämisen keinoksi, metodeina on mainittu esimerkiksi työkierto, mentorointi ja tiimityö. Myös oppisopimuskoulutusta pidetään hyvänä ratkaisuna ja itseopiskelua mahdollistetaan vapaiden muodossa. Henkilökunnan kehittämiseen liittyy myös ura- ja tehtäväkierto, jossa pyritään tietoiseen toimintaan ja hyötyyn niin työntekijälle kuin työyhteisölle. Henkilöstöstrategia tunnistaa myös hiljaisen tiedon siirron, perehdyttämisen ja uuden työntekijän omaamat tiedot tärkeinä osaamisen kehittäjinä.

Henkilöstöstrategiassa on luku kannustavasta **palkkauksesta ja palkitsemisesta**. Luku keskittyy nimenmukaisesti palkkaan ja palkkausjärjestelmään, joka henkilöstöstrategian mukaan perustuu työn vaativuuteen, ammattitaitoon ja työssä menestymiseen. Henkilöstöstrategia tunnistaa myös aineettoman palkitsemisen kuten palautteen. (Henkilöstöstrategia 2011) Työhyvinvoinnin lisäämiseksi palkitsemis- ja kannustamiskeinoiksi on listattu esimerkiksi liikunta- ja virkistyspäivät, ansiomerkit, merkkipäivälahjat ja yhteinen vuotuinen juhla. Varsinaista oppimiseen liittyvää palkitsemista ei suoraan henkilöstöstrategiasta tai sen toimenpidesuunnitelmasta löydy. (Henkilöstöstrategia 2011 ; Henkilöstöstrategian toimenpidesuunnitelma 2017)

6.2 Kyselytutkimukset tulokset

Kyselytutkimukseen saatiin yhteensä 56 vastausta, joista 16 kpl eli 29% oli ateriapalveluista, 28 kpl eli 50% siivouspalveluista ja 12 kpl eli 21% kiinteistö- ja rakennuspalveluista. kuva 33. Kutsuja kyselytutkimukseen lähetettiin 125 kpl, joten vastausprosentiksi muodostui 45%. Esimiehenä kyselyyn vastaajista toimi 10 henkeä (18%) ja työntekijätasolla toimi 46 henkeä (82%). Ikäryhmien osalta alle 35-vuotiaita vastaajia oli vain neljä,

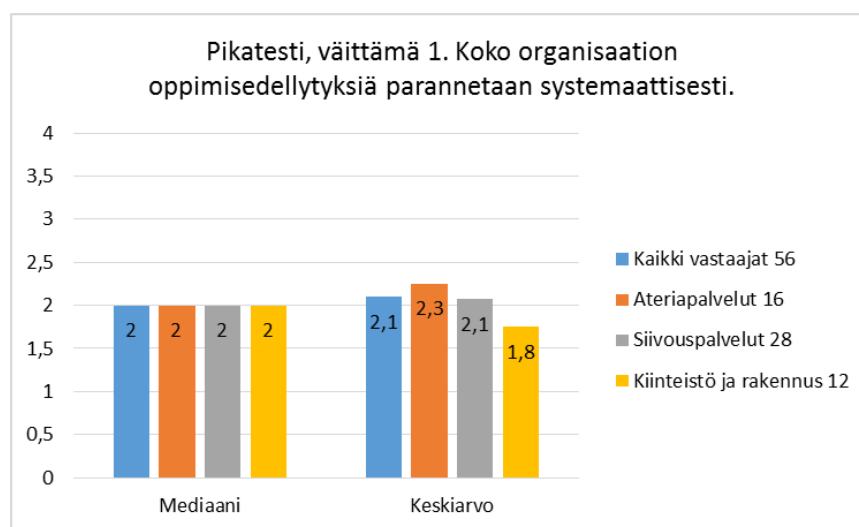
36-50-vuotiaita 20 kpl ja yli 50-vuotiaita 32 kpl. Ikäryhmän analysointia ei tehty tarkemmin vain vähäisten alle 35-vuotiaiden vastaajien lukumäärän vuoksi. Toinen syy analyysin vaikeuteen oli henkilöstöraportin erilainen ikäryhmien jakotapa ja myös lyhytaikaisten sijaisten sijoittuminen henkilöstöraporttiin, joille kyselykutsua ei lähetetty. Suuntaa antavaa vertailutietoa voidaan antaa keskiarvoikästä, joka ateriapalveluissa oli kyselyhetkellä noin 47 vuotta, siivouspalveluissa noin 48 vuotta ja kiinteistö- ja rakennuspalveluissa noin 50 vuotta.



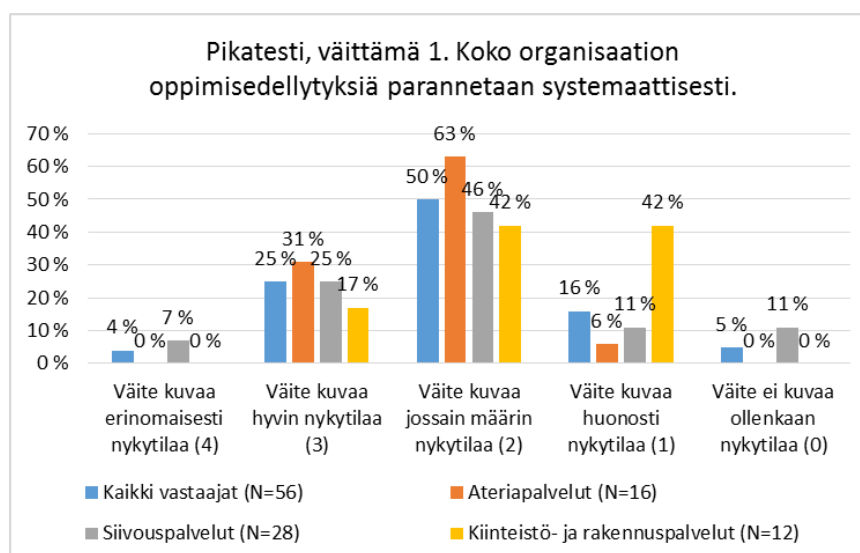
Kuva 33. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen Tilapalvelun eri yksiköissä.

Ensimmäiseksi tarkastellaan **oppivan organisaation pikatestin** tuloksia Tilapalveluissa yhteensä, sekä ateriapalveluissa, siivouspalveluissa sekä kiinteistö- ja ateriapalveluissa erikseen. Väitteet saivat arvoja välillä 4...0, väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa=4, väite kuvaa hyvin nykytilaa=3, väite kuvaa jossain määrin nykytilaa=2, väite kuvaa huonosti nykytilaa=1 ja väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa=0.

Oppivan organisaation pikatestin ensimmäisen väitteen, koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan systemaattisesti, vastaukset keskittyivät keskimmäiseen vastausvaihtoehtoon, väite kuvaa jossain määrin nykytilaa, kuva 34. Mediaaniksi saatiin kaikille ryhmille 2 ja keskiarvot asettuivat 1,8 – 2,3 väliin. Parhaimpia arvoja keräsi ateriapalvelut, vastausten keskittyessä vaihtoehtoon 2 (63%) ja 3 (31%). Kiinteistö- ja rakennuspalveluille saatiin moodiksi 2 ja 1, vastausten jakautuessa tasan 2 (42%) ja 1 (42%) välillä. Ateriapalveluissa tai kiinteistö- ja rakennuspalveluissa ääriarvoja ei annettu lainkaan, vain siivouspalvelut antoivat arvoja 0 ja 4. Suhteelliset frekvenssit nähtävissä kuvasta 35.

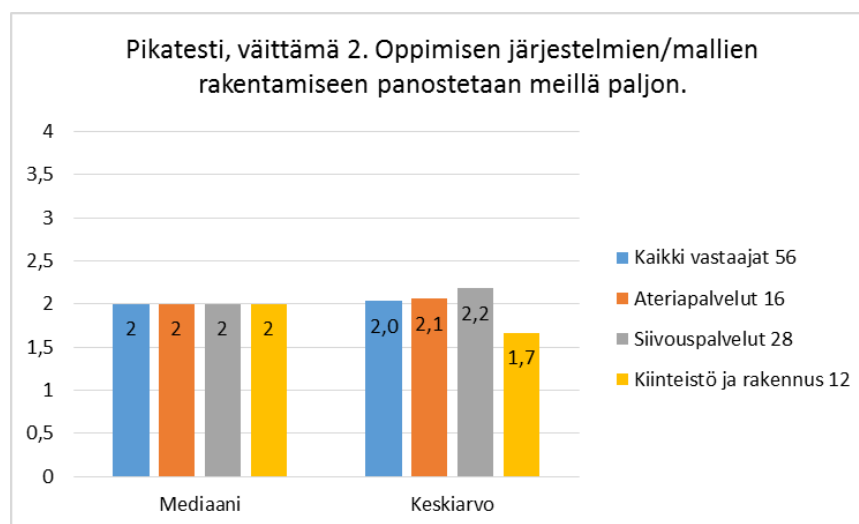


Kuva 34. Mediaanit ja keskiarvot väittämälle koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan jatkuvasti.

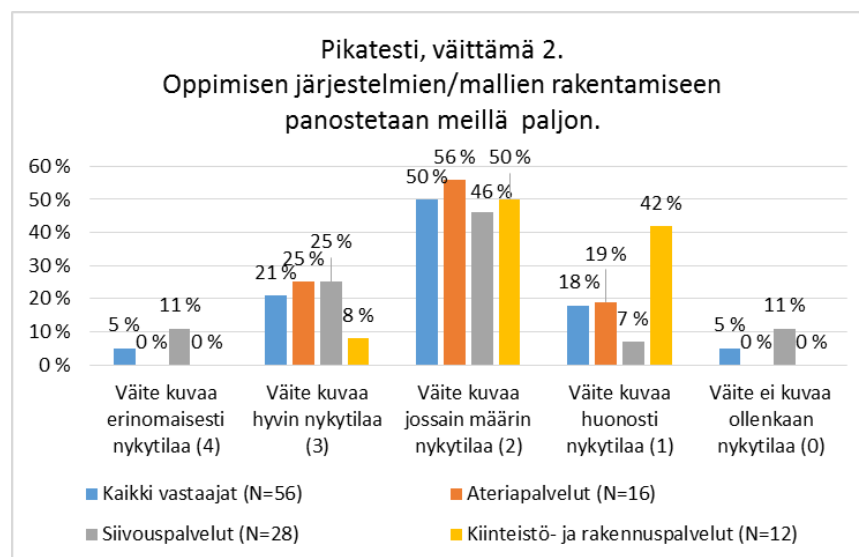


Kuva 35. Suhteelliset frekvenssit väittämälle koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan jatkuvasti.

Pikatestin toisessa väittämässä, oppimisen järjestelmien/mallien rakentamiseen panostetaan meillä paljon, mediaaniksi muodostui kaikkien ryhmien osalta 2. Keskiarvot olivat 1,7 ja 2,2 välillä. Mediaanit ja keskiarvot on havainnollistettu kuvaan 36. Jälleen siivouspalveluissa vastauksia jakautui kaikille arvoille, kun ateriapalveluissa sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa vastaukset keskittyivät keskimmäisiin arvoihin. Kiinteistö- ja rakennuspalvelut saivat ensimmäisen väittämän kaltaisesta selkeästi arvoja 2 (50%) ja 1 (42%). Väittämän 2 suhteelliset frekvenssit on esitetty kuvassa 37.

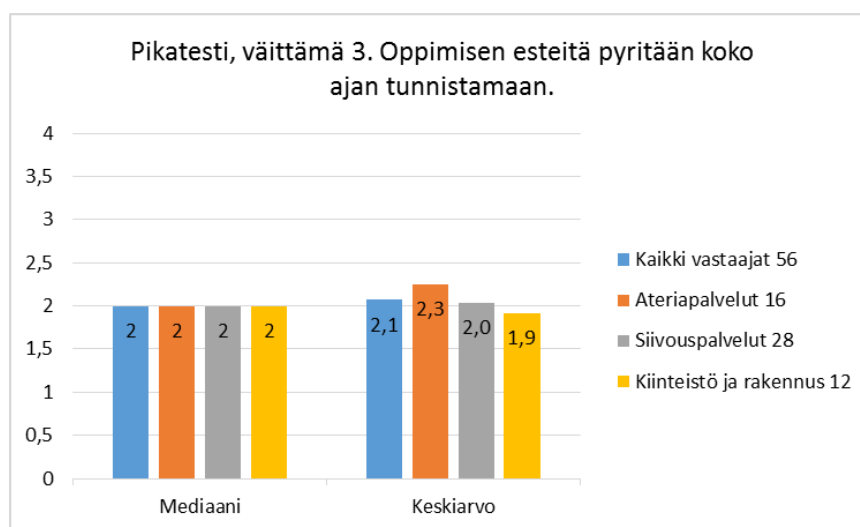


Kuva 36. Mediaanit ja keskiarvot väittämälle oppimisen järjestelmien/mallien rakentamiseen panostetaan meillä paljon.

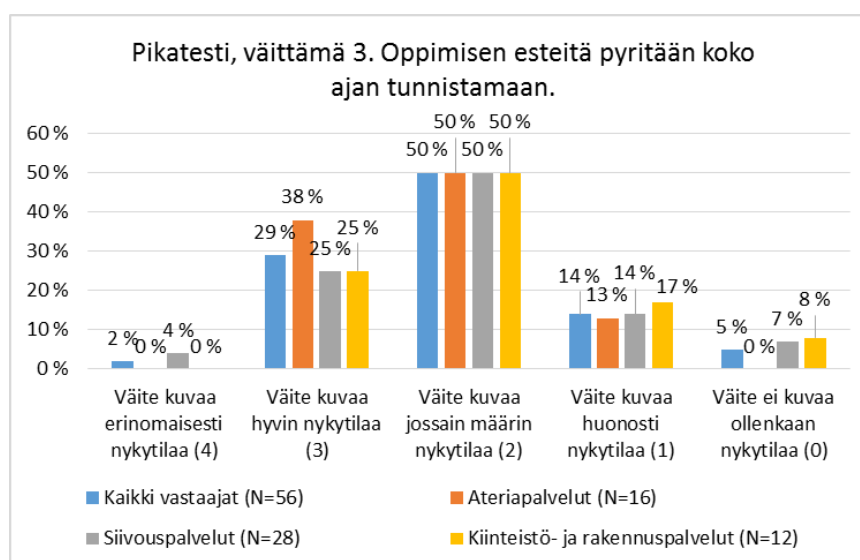


Kuva 37. Suhteelliset frekvenssit väittämälle oppimisen järjestelmien/mallien rakentamiseen panostetaan meillä paljon.

Kolmas väittämä, oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan, sai jälleen mediaaniksi kaikkien ryhmien osalta 2, keskiarvojen liikkuesssa 1,9 ja 2,3 välillä, kuvassa 38. Kaikissa ryhmissä vastaajista 50% valitsi arvon 2, väite kuvaa jossain määrin nykytilaa. Ateriapalveluiden keskiarvoa nostaa se, että vastaajista 38% valitsi arvon 3, väite kuvaa hyvin nykytilaa. Muiden ryhmien vastaajista arvon 3 valitsi 25%. Ateriapalveluiden vastaukset keskittyivät keskimmäisiin vaihtoehtoihin ja siivouspalveluiden vastaukset jakautuivat kaikille arvoille. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa vastauksia esiintyi keskimmäisten vaihtoehtojen lisäksi ääriarvossa 0 (8%). Vastausjakauma on esitetty kuvassa 39.

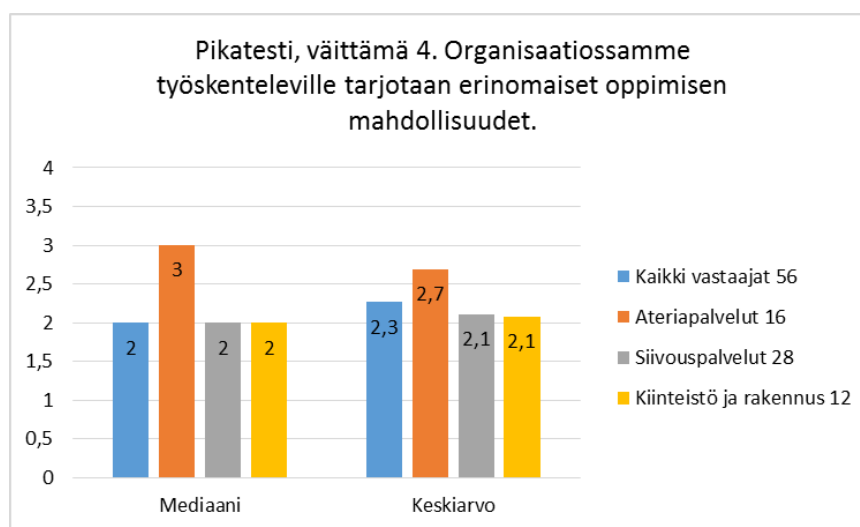


Kuva 38. Kuva xx. Mediaanit ja keskiarvot väittämälle oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan.

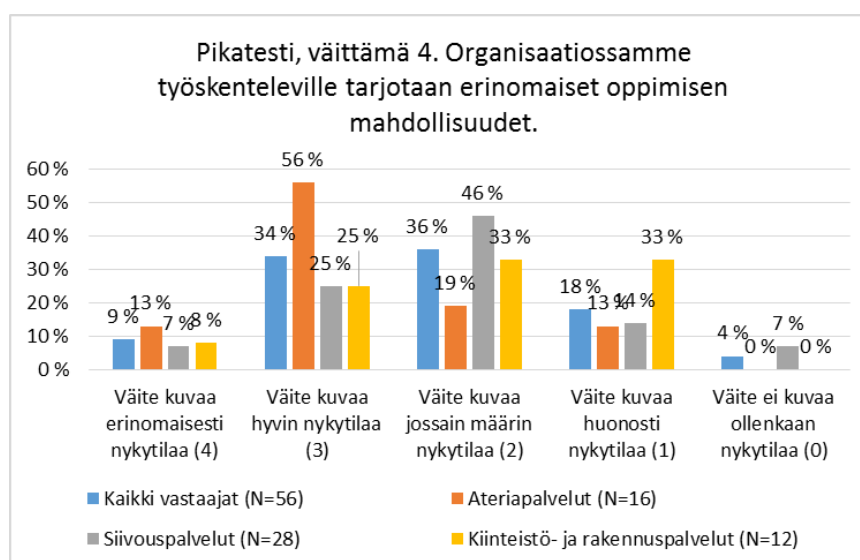


Kuva 39. Suhteelliset frekvenssit väittämälle oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan.

Pikatestin neljänteen väittämään, organisaatiossamme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet, ateriapalveluiden mediaaniarvoksi muodostui 3 ja keskiarvoksi 2,7, muut ryhmät vastaavasti 2 ja 2,1 sekä 2,3, kuva 40. Ateriapalveluissa 56% vastaajista valitsi arvon 3, ja aikaisemmista väittämistä poiketen myös ateriapalveluissa esiintyi ensimmäistä kertaa ääriarvo 4 (13%). Siivouspalveluiden vastaukset jakautuivat jälleen kaikille arvoille. Samoin kiinteistö- ja rakennuspalveluiden vastaukset keskittyvät jälleen arvoihin 2 (33%) ja 1 (33%), tosin myös tässä ryhmässä ääriarvo 4 esiintyy ensimmäisen kerran 8% valittua ko. arvon. Jakauma on nähtävissä kuvassa 41.

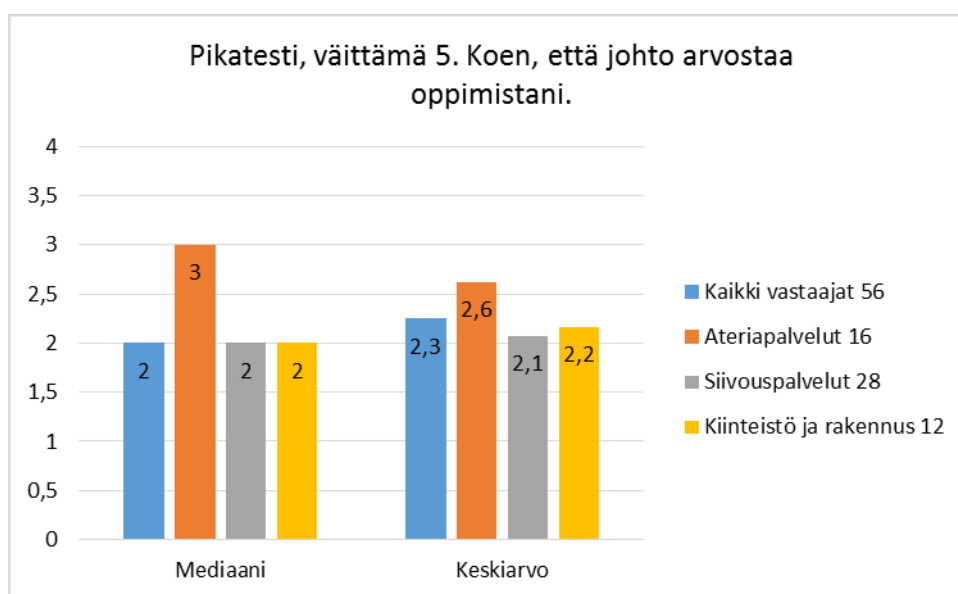


Kuva 40. Mediaanit ja keskiarvot väittämälle organisaatiossamme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet.

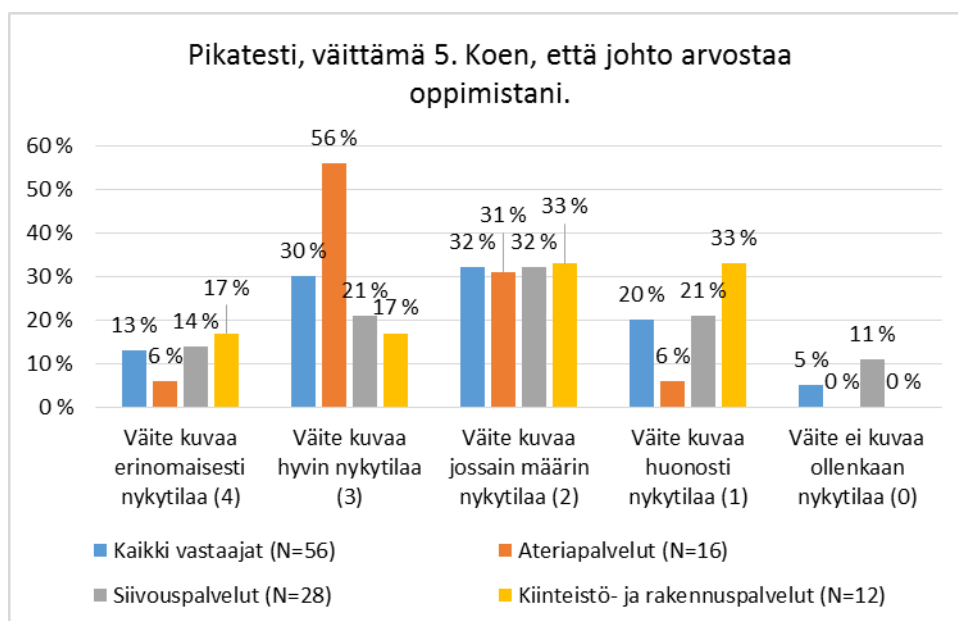


Kuva 41. Suhteelliset frekvenssit väittämälle organisaatiossamme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet.

Viidennen väittämän, koen, että johto arvostaa oppimistani, arvot ja jakaumat muistuttavat väittämän neljä vastaavia. Ateriapalvelut saivat korkeimmat arvot, mediaanin 3 ja keskiarvon 2,6. Ateriapalveluiden työntekijöistä 56% valitsi arvon 3 ja 6% arvon 4. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa vastaukset keskittyivät jälleen arvoihin 2 (33%) ja 1 (33%), tosin myös arvo 4 sai jo 17% vastauksista, samoin kuin arvo 3. Mediaanit, keskiarvot ja suhteelliset frekvenssit on havainnollistettu kuviin 42 ja 43.

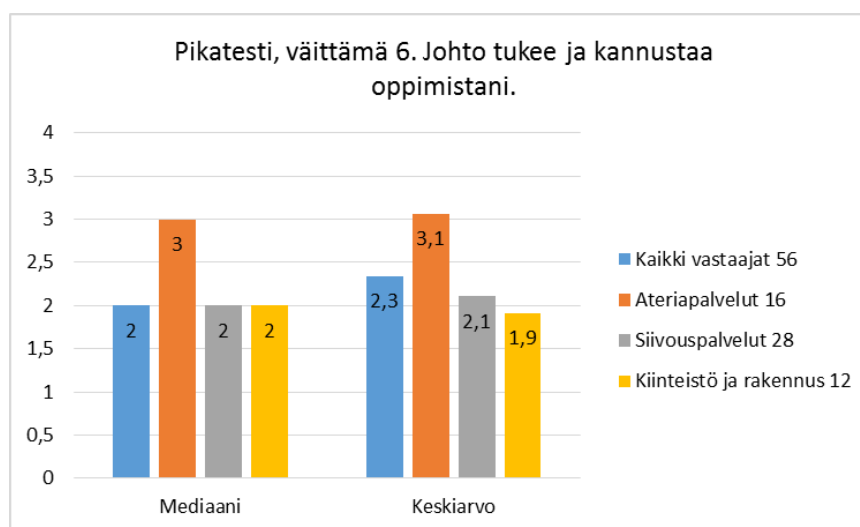


Kuva 42. Mediaanit ja keskiarvot väittämälle koen, että johto arvostaa oppimistani.

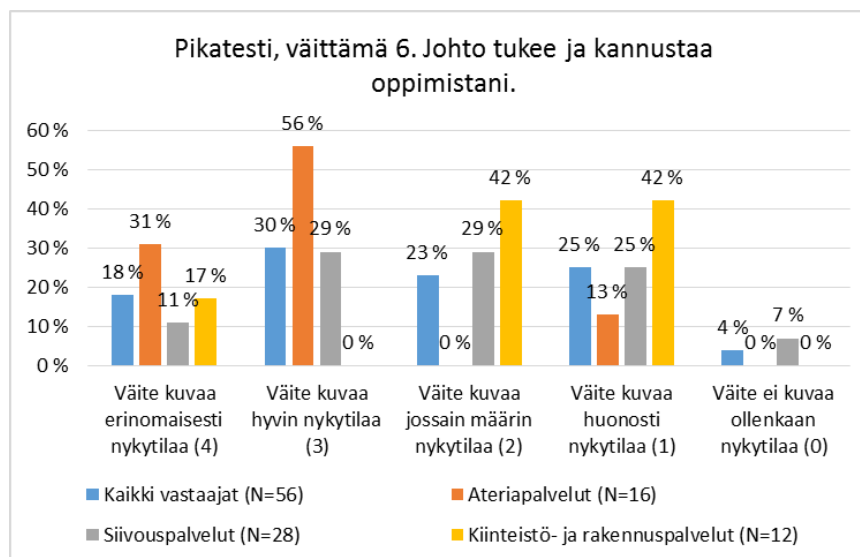


Kuva 43. Suhteelliset frekvenssit väittämälle koen, että johto arvostaa oppimistani.

Kuudennessa väittämässä, johto tukee ja kannustaa oppimistani, myös keskimmäiset vaihtoehdot saivat vastauksista 0%. Siivouspalveluissa kaikki arvot esiintyivät, mutta aikaisemmasta poiketen arvot saivat tasaisempaa kannatusta, 3 (29%), 2 (29%) ja 1 (25%). Ateriapalveluissa vastaukset keskittyivät arvoon 3 (56%) ja 4 (31%), mediaanin ollessa 3 ja keskiarvon 3,1. Ateriapalveluissa arvoa 2 tai 0 ei esiintynyt lainkaan. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa yleisimmät arvot olivat kuten aikaisemminkin 2 (42%) ja 1 (42%), arvot 3 tai 0 puuttuivat vastauksista kokonaan. Mediaanit ja keskiarvot ovat kuvassa 44 ja suhteelliset frekvenssit kuvassa 45.

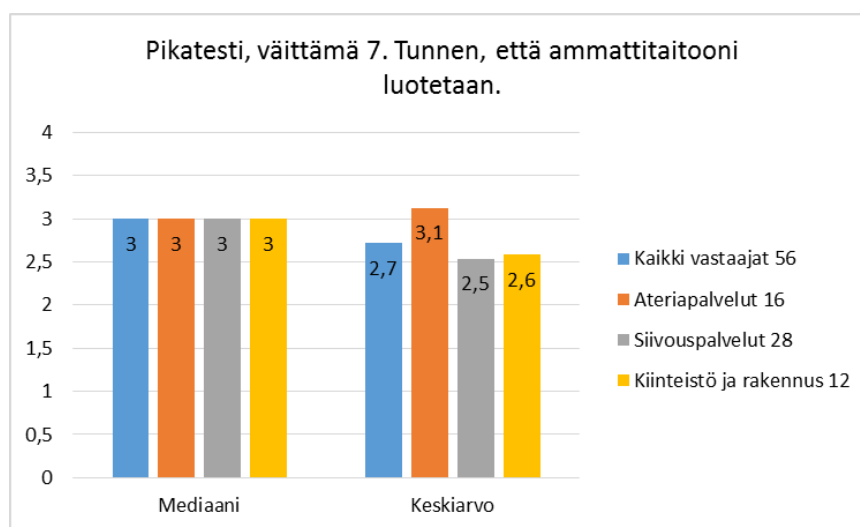


Kuva 44. Mediaanit ja keskiarvot väittämälle johto tukee ja kannustaa oppimistani.

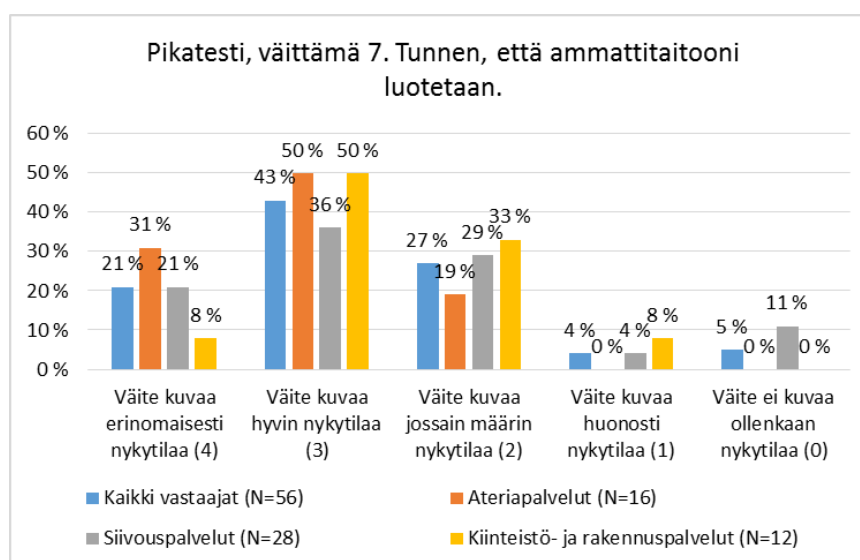


Kuva 45. Suhteelliset frekvenssit väittämälle johto tukee ja kannustaa oppimistani.

Seitsemäs väite, tunnen, että ammattitaitooni luotetaan, sai pikatestin parhaimmat tulokset, jotka on esitetty kuvissa 46 ja 47. Mediaani oli kaikissa ryhmissä 3 ja keskiarvot tilapalveluissa yhteensä 2,7, ateriapalveluissa 3,1 siivouspalveluissa 2,5 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 2,6. Ateriapalveluiden vastaukset saivat vain arvoja 4 (31%), 3 (50%) ja 2 (19%). Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa vastausten yleisimmät arvot siirtyivät pykälän korkeammalle, arvoon 3 (40%) ja 2 (33%). Siivouspalveluiden jakaumassa yleisin vastaus oli arvo 3 (36%), mutta mielenkiintoinen seikka on vaihtoehdon 0 yleisyys muiden ryhmien vastauksiin verrattuna, 11% .

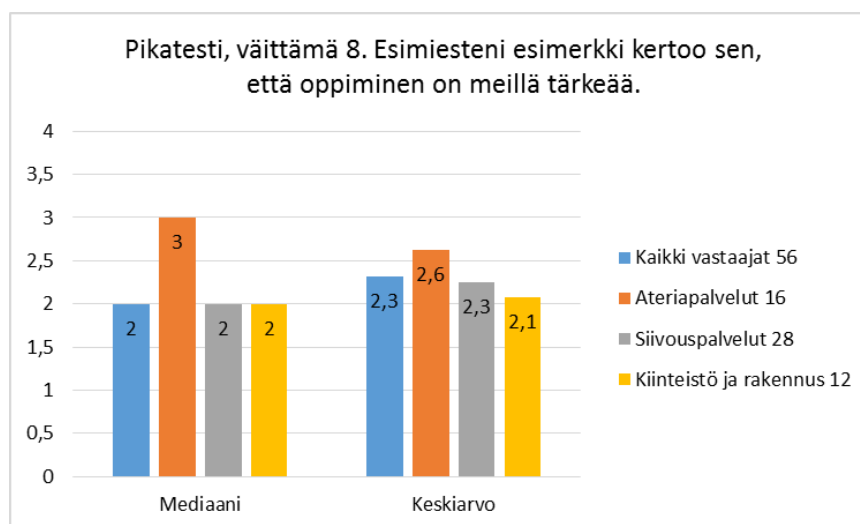


Kuva 46. Mediaanit ja keskiarvot väittämälle tunnen, että ammattitaitooni luotetaan.

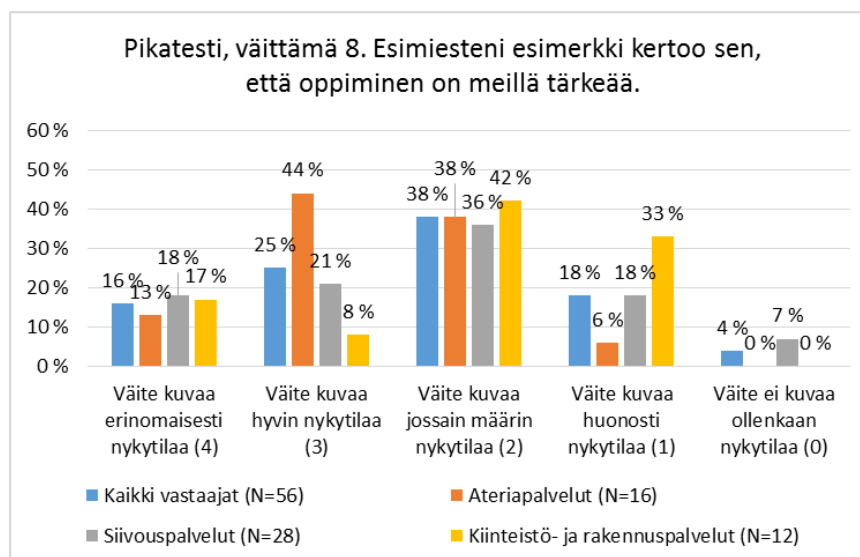


Kuva 47. Suhteelliset frekvenssit väittämälle tunnen, että ammattitaitooni luotetaan.

Kahdeksas väite, esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää, antoi jälleen ateriapalveluille mediaaniksi 3 ja muille 2. Keskiarvot liikkuivat 2,1 ja 2,6 välillä ateriapalveluiden omatessa korkeimman arvon sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluiden alhaisimman arvon. Ateriapalveluissa vastaukset keskittyivät arvoihin 3 (44%) sekä 2 (38%) ja kiinteistö- ja rakennuspalveluissa arvoihin 2 (42%) sekä 1 (33%). Ääriarvo 0 esiintyy vain siivouspalveluissa, kuten yleisesti aikaisemminkin. Väittämän 8 vastausten mediaanit, keskiarvot ja suhteelliset frekvenssit on esitetty kuvissa 48 ja 49.

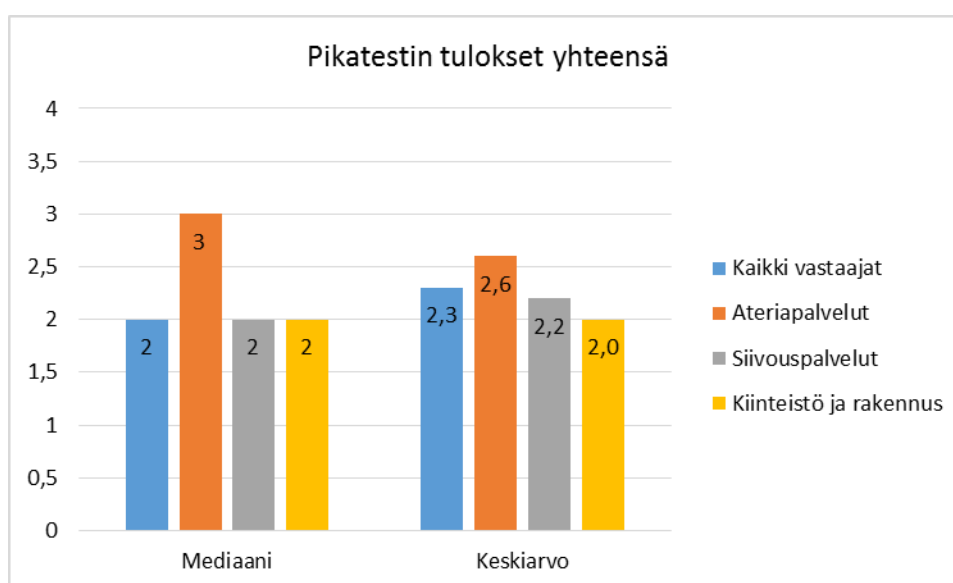


Kuva 48. Mediaanit ja keskiarvot väittämälle esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää.



Kuva 49. Suhteelliset frekvenssit väittämälle esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää.

Pikatestin kaikkien väittämien kootut yhteiset tulokset on esitetty kuvissa 50 ja 51 sivuilla 110 ja 111. Tilapalveluiden kaikkien vastausten mediaaniksi saatiin 2, jonka oli valinnut 38% vastaajista. Kaikkien tilapalveluiden vastausten keskiarvoksi saatiin 2,3. Ateriapalvelut keräsivät hieman paremmat arvot mediaanilla 3 ja keskiarvolla 2,6, lisäksi ateriapalveluissa vastaukset keskittyivät selvästi arvoihin 3 (45%) ja 2 (34%). Ääriarvoa 0 ei esiintynyt ateriapalveluissa yhtään kertaa. Siivouspalveluiden arvot ja jakaumat olivat lähimpänä kaikkien vastausten arvoja mediaanilla 2 ja keskiarvolla 2,2. Siivouspalveluissa vastaukset jakaantuivat väittämässä yleisesti kaikille arvoille, niinpä ääriarvon 4 suhteellinen frekvenssi oli 12% ja ääriarvon 0 9%. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa taas vastaukset keskittyivät alhaisempiin arvoihin 2 (41%) ja 1 (31%), vastausten mediaanin ollessa 2 ja keskiarvon 2,0. Ääriarvon 4 suhteellinen frekvenssi oli 8% ja ääriarvon 0 suhteelliseksi frekvenssiksi muodostui 1% väittämän 3 johdosta.



Kuva 50. Mediaanit ja keskiarvot oppivan organisaation pikatestille.

Moilasan (2001, s.78-79) pikatestin keskiarvollinen tulkinta sijoittaa kaikki saadut keskiarvot satunnaisen oppimisen vaiheeseen (1,4 - 2,6). *Satunnaisen oppimisen vaiheessa oppimista tai koulutusta arvostetaan tai koulutukseen panostetaan. Oppimisella ei kuitenkaan ole selvää yhteyttä yrityksen liiketoimintaan tai sen kehittämiseen ja muut asiat ovat systemaattista kehittämistä tärkeämpiä. Yrityksen johto on ajoittain innostunut ja tukee työntekijöitä erilaisten kehittämisprojektien toteutuksessa. Kehittäminen jää usein kuitenkin irralliseksi eikä sitä erityisemmin arvioida eikä palkita.* Tuloksista on huomioitava, että siivous- sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa vastausprosentit olivat korkeammat kuin ateriapalveluissa. Ateriapalveluiden parempia tuloksia saattaa osaltaan selittää aiheesta kiinnostuneiden vastaajien painottuminen.



Kuva 51. Suhteelliset frekvenssit oppivan organisaation pikatestille.

Välillä 0 – 1,3 oltaisiin Moilasan mukaan piilevän tai puuttuvan oppimisen vaiheessa, jossa *oppimista ei erityisemmin arvosteta, siihen ei juurikaan panosteta, oppimisen tarpeita tai kehittämisen kohteita tiedosteta, eikä koulutukseenkaan systemaattisesti kiinnitetä huomiota*. Välillä 2,7 – 4,0 muodostaa systemaattisen oppimisen vaiheen, jossa *johto arvostaa aidosti oppimista ja oppimiseen panostetaan. Kehittämisen ja oppimisen taustalla on selkeä näkemys yrityksen tulevaisuuden tarpeista ja visioista – oppiminen on rakennettu tukemaan yrityksen, mutta myös yksilöiden menestystä. Oppimiseen varataan aikaa ja ihmisiä tuetaan heidän oppimisessaan. Oppimista tai kehittymistä tarkastellaan tavoitteellisesti, tavoitteita mitataan ja saavutuksista palkitaan*.

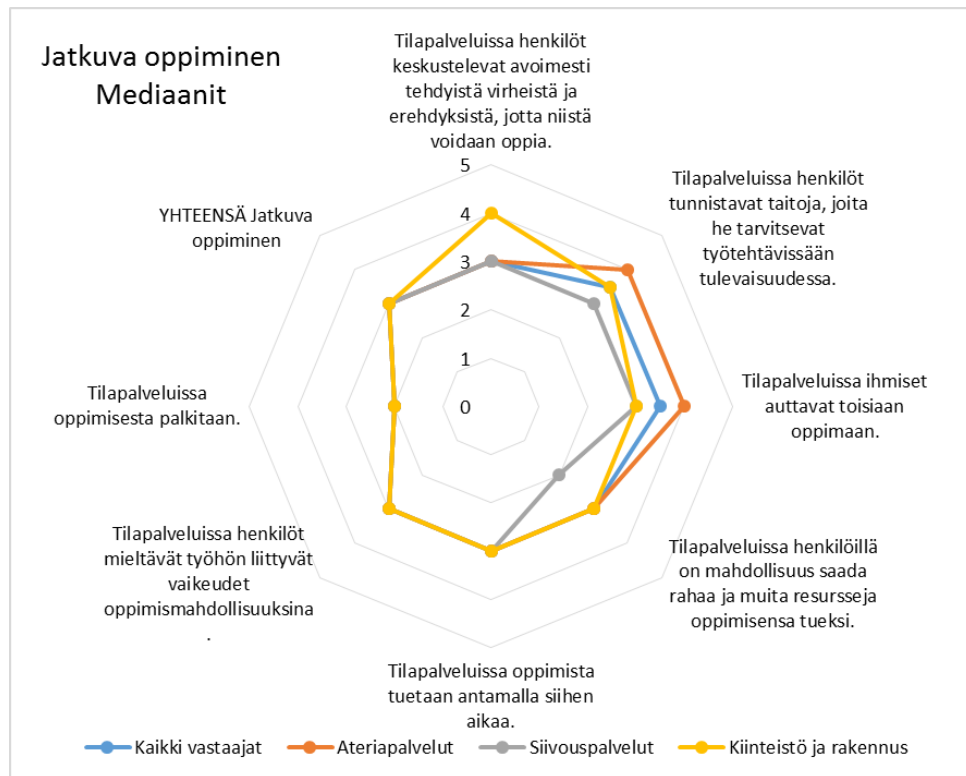
Seuraavaksi käytiin läpi Watkins ja Marsickin The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire –mittarin tulokset. Mittarin skaala oli lähes aina (5) ... ei juuri koskaan (1). Kyselyyn otettiin mukaan mittarin seitsemän ulottuvuutta, joista jokainen koostuu useista kysymyksistä. Mittarin ulottuvuudet 1 ja 2 liittyvät yksilötasoon, ulottuvuus 3 tiimi/ryhmätasoon ja ulottuvuudet 4-7 organisaatiotasoon. Jokaiselle ulottuvuudelle laskettiin erikseen tulosten yhteinen mediaani ja keskiarvo. Jokainen ulottuvuus sai yhteiseksi mediaaniksi 3 niin Tilapalveluilta yhteensä kuin ateria-, siivous- sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluilta. Samoin ulottuvuuksien yhteiset keskiarvot liikkuivat kaikissa ryhmissä 2,7 ja 3,3 välillä. Tulosten ollessa näin lähellä keskimmäisiä arvoja tarkasteluun

otettiin jokaisen ulottuvuuden väittämät erikseen. Kuten oppivan organisaation pikates-tissä, väittämien tuloksia esitellään sekä yhteensä Tilapalveluissa että erikseen ateria-, siivous sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa.

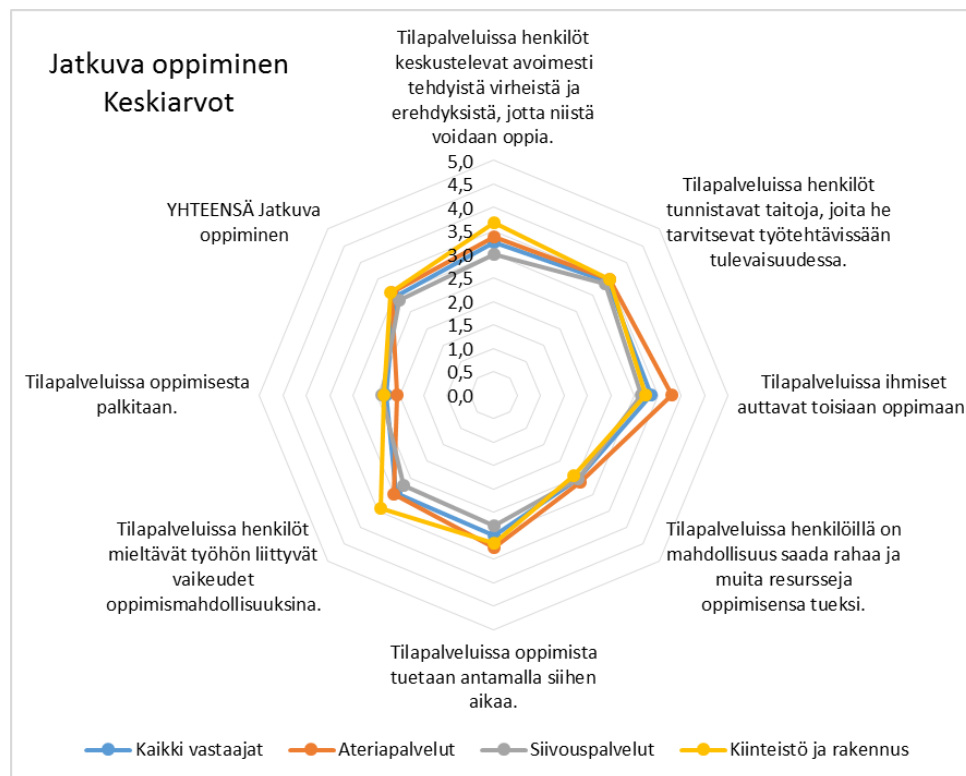
Testin **ensimmäinen ulottuvuus** kuvaa jatkuvien oppimismahdollisuuksien luomista or-ganisaatiossa. Ulottuvuuden seitsemän kysymystä ja niille saadut vastaukset ovat nähtä-vissä seuraavissa kuvissa, mediaanit kuvassa 52 ja keskiarvot kuvassa 53.

Ulottuvuuden heikoimmat tulokset kaikilta ryhmiltä sai väittämä Tilapalveluissa oppimi-sesta palkitaan, mediaanin ollessa kaikilla ryhmillä 2 ja keskiarvojen liikkeessa 2,1 ja 2,4 välillä. Ateriapalveluista arvon 2 valitsi 44% vastaajista ja arvon 1 valitsi 31%. Siivous-palveluiden vastaukset olivat kyseisen väittämän kohdalla tasaisimmat; ei juuri koskaan –vaihtoehdon valitsi 25% vastaajista, arvon 2 valitsi 32%, arvon 3 valitsi 21% ja arvon 4 valitsi 21%. Kiinteistö- ja rakennuspalveluista arvon 2 valitsi 42% vastaajista ja arvon 3 valitsi 33%. Toinen ääriarvo lähes aina sai kaikissa ryhmissä 0%. Myös väittämä Tilapal-veluissa henkilöillä on mahdollisuus saada rahaa ja muita resursseja oppimisensa tueksi keräsi ulottuvuuden alhaisimpia arvoja. Ateriapalveluissa väittämän vastausten mediaani oli 3 (38%) ja keskiarvo 2,6, siivouspalveluissa väittämän vastausten mediaani oli 2 (36%) ja keskiarvo 2,5 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa mediaani oli 3 (42%) ja keskiarvo 2,4. Kyseisten väittämien suhteelliset frekvenssit on havainnollistettu kuvissa 54 ja 55, joista nähdään vastausten keskittyminen alhaisempien arvojen suuntaan.

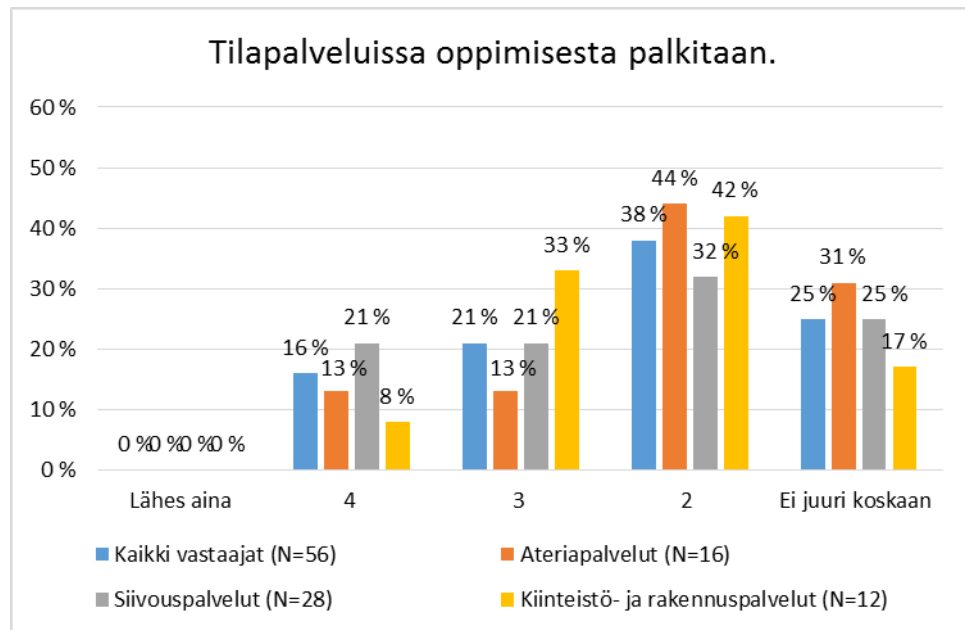
Korkeampia arvoja sai väittämä Tilapalveluissa henkilöt tunnistavat taitoja, joita he tar-vitsevat työtehtävissään tulevaisuudessa. Ateriapalveluissa mediaani oli 4 (56%), siivous-palveluissa 3 (32%, myös arvo 4 32%) sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 3,5 (3 ja 4 42%), vastaavien keskiarvojen ollessa ateriapalveluissa 3,5, siivouspalveluissa 3,4 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 3,5. Myös väittämä Tilapalveluissa henkilöt keskuste-levat avoimesti tehdyistä virheistä ja erehdyksistä, jotta niistä voidaan oppia keräsi kor-keampia arvoja. Ateriapalveluissa väittämän arvot olivat mediaaniltaan 3 (50%) ja kes-kiarvoltaan 3,4, siivouspalveluissa mediaaniltaan 3 (32%) ja keskiarvoltaan 3,0 sekä kiin-teistö- ja rakennuspalveluissa mediaaniltaan 4 (50%) ja keskiarvoltaan 3,7. Kolmas kor-keampia arvoja kerännyt väittämä oli Tilapalveluissa ihmiset auttavat toisiaan oppimaan, jossa ateriapalvelujen vastausten mediaani oli 4 (69%) ja keskiarvo oli 3,8, siivouspalve-luissa 3 (29%) ja 3,1 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 3 (42%) ja 3,3. Väittämän suhteellisen frekvenssin kuvasta 56 huomataan ateriapalveluiden vastausten painottumi-nen vaihtoehtoon 4, kun muilla jakautuminen on paljon tasaisempaa.



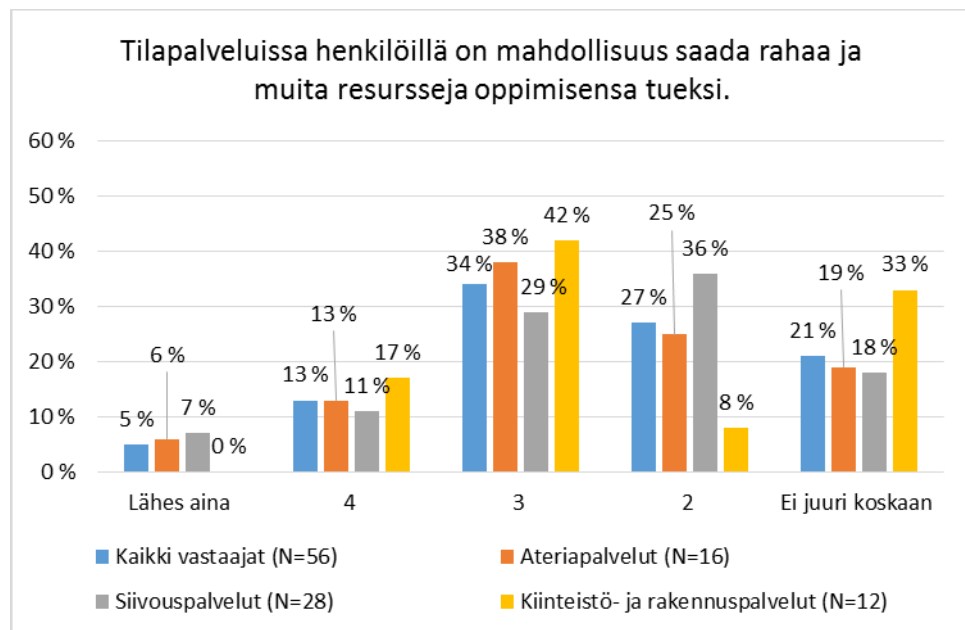
Kuva 52. Jatkuvat oppimismahdollisuudet ulottuvuuden vastausten mediaanit.



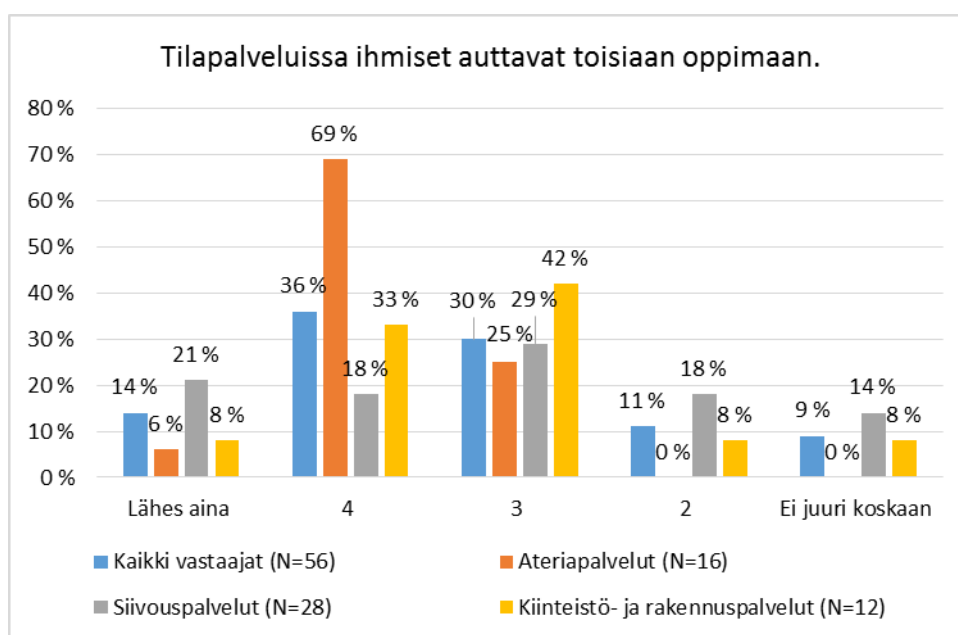
Kuva 53. Jatkuvat oppimismahdollisuudet ulottuvuuden vastausten keskiarvot.



Kuva 54. Väittämän Tilapalveluissa oppimisesta palkitaan suhteelliset frekvenssit.



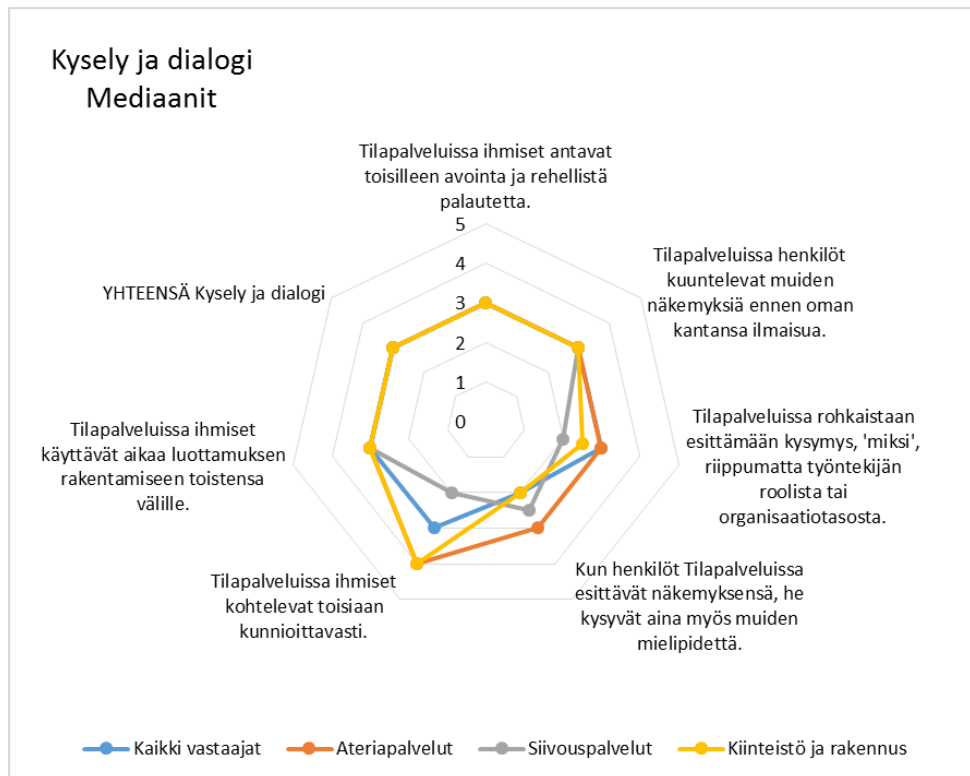
Kuva 55. Väittämän Tilapalveluissa on mahdollisuus saada rahaa ja muita resursseja oppimisensa tueksi suhteelliset frekvenssit.



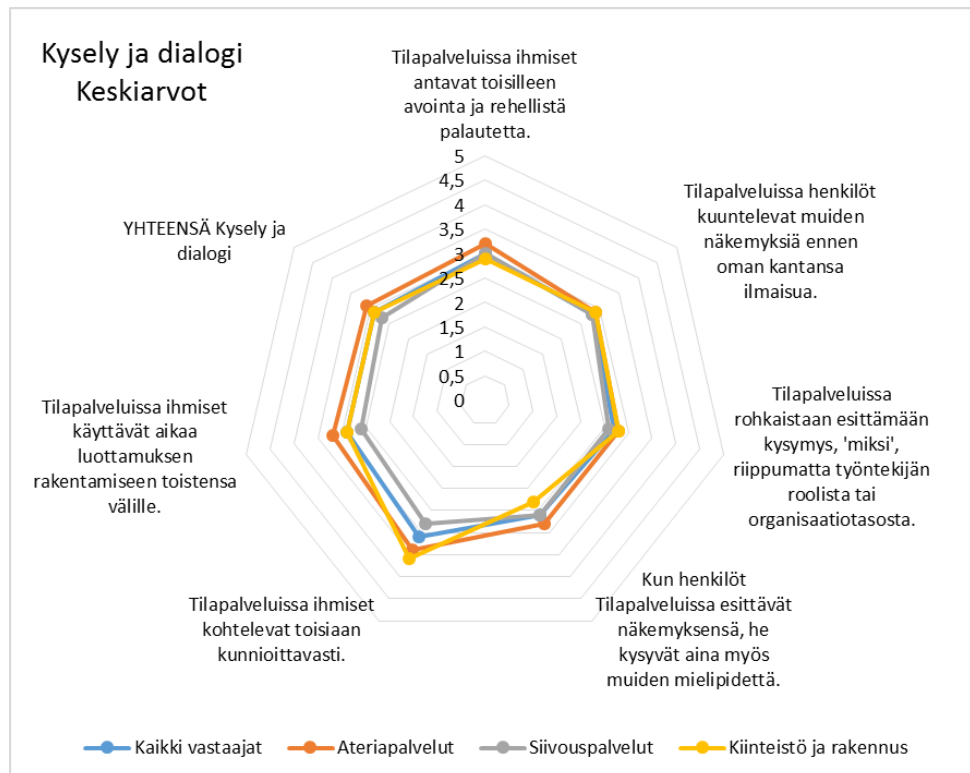
Kuva 56. Väittämän *Tilapalveluissa ihmiset auttavat toisiaan oppimaan* suhteelliset frekvenssit.

Watkins ja Marsickin mittarub **toinen ulottuvuus** koskee organisaatiossa esiintyvää vuoropuhelun ja kyselyn kannustamisen kulttuuria. Ulottuvuutta kuvaa kuusi kysymystä, joiden vastausten mediaanit ja keskiarvot ovat havainnollistettu kuviin 57 ja 58.

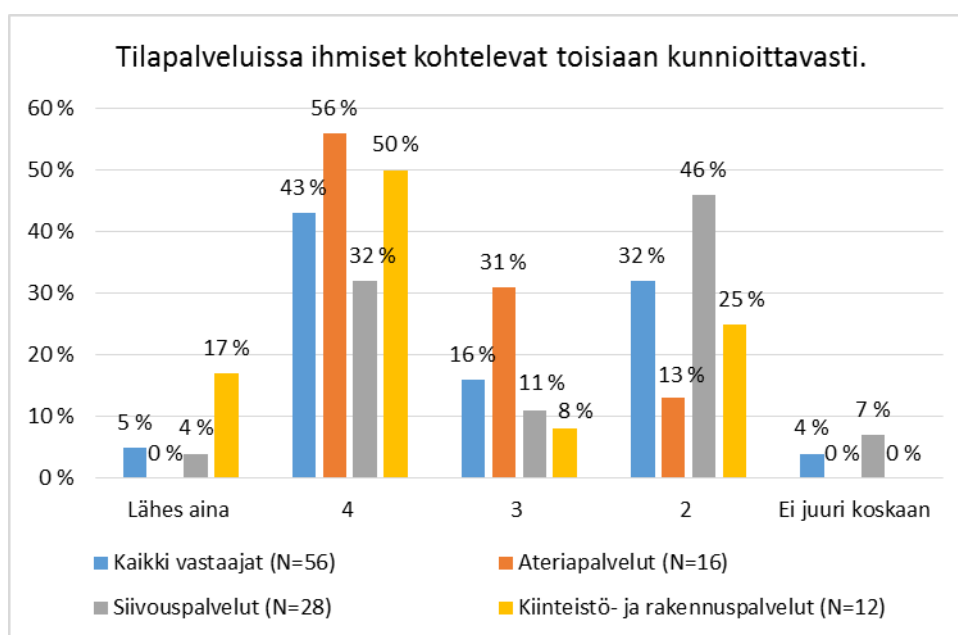
Toisessa ulottuvuudessa huomio kiinnittyi väittämään *Tilapalveluissa ihmiset kohtelevat toisiaan kunnioittavasti ryhmien välillä olevien erojen vuoksi*. Ateriapalveluissa sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa väittämä sai mediaanin 4 (56% ja 50%), keskiarvojen ollessa 3,4 ja 3,6. Siivouspalveluissa mediaani oli puolestaan 2 (46%) ja keskiarvo 2,8. Suhteelliset frekvenssit on esitetty kuvassa 59. Myös väittämässä *Tilapalveluissa rohkaistaan esittämään kysymys, ”miksi”, riippumatta työntekijän roolista tai organisaatiotasosta* vastaukset jakaantuivat ryhmissä mielenkiintoisesti. Ateriapalveluissa annettujen vastausten mediaani oli 3 (56%) ja keskiarvo 2,8, siivouspalveluissa 2 (39%) ja 2,6 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 2,5 ja 2,8. Kuvasta 60 voidaan nähdä, kuinka kiinteistö- ja rakennuspalvelujen vastaukset jakautuivat vaihtoehdolle ei juuri koskaan 17%, arvolle 2 33%, arvolle 3 17%, arvolle 4 25 % ja vaihtoehdolle lähes aina 8%. Ateriapalveluissa puolestaan ääriarvoja ei esiintynyt lainkaan. Väittämässä *Kun henkilöt Tilapalveluissa esittävät näkemyksiä, he kysyvät aina myös muiden mielipidettä* mediaanit ja keskiarvot olivat ateriapalveluissa 3 ja 2,8, siivouspalveluissa 2,5 ja 2,6 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 2 ja 2,3. Kuitenkin kaikkien ryhmien yleisin vastaus oli arvo 2, ateriapalveluissa vaihtoehdon oli valinnut 44%, siivouspalveluissa 36% sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 50%, joka on nähtävissä kuvasta 61.



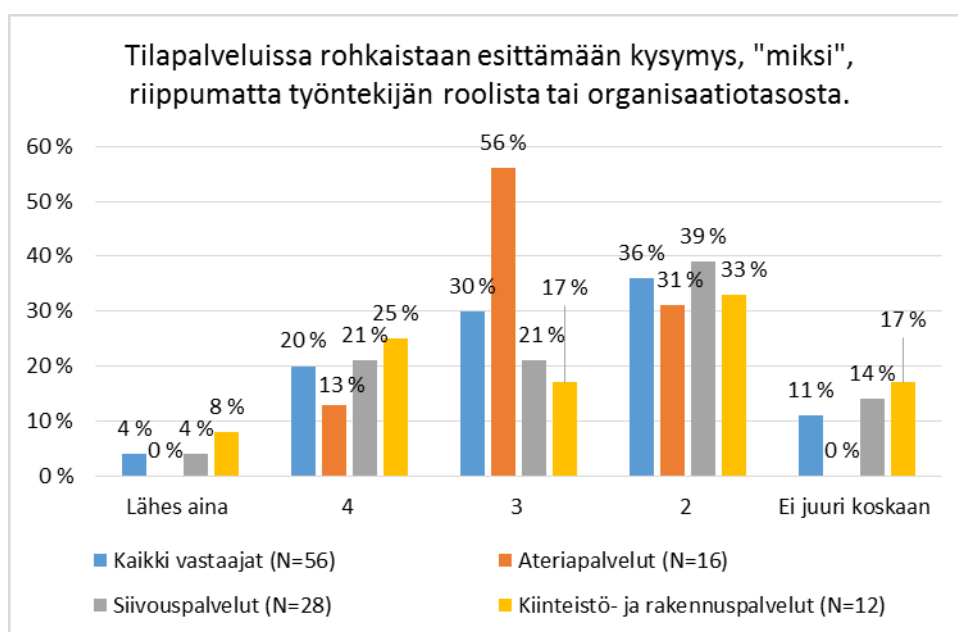
Kuva 57. Kysely ja dialogi ulottuvuuden vastausten mediaanit.



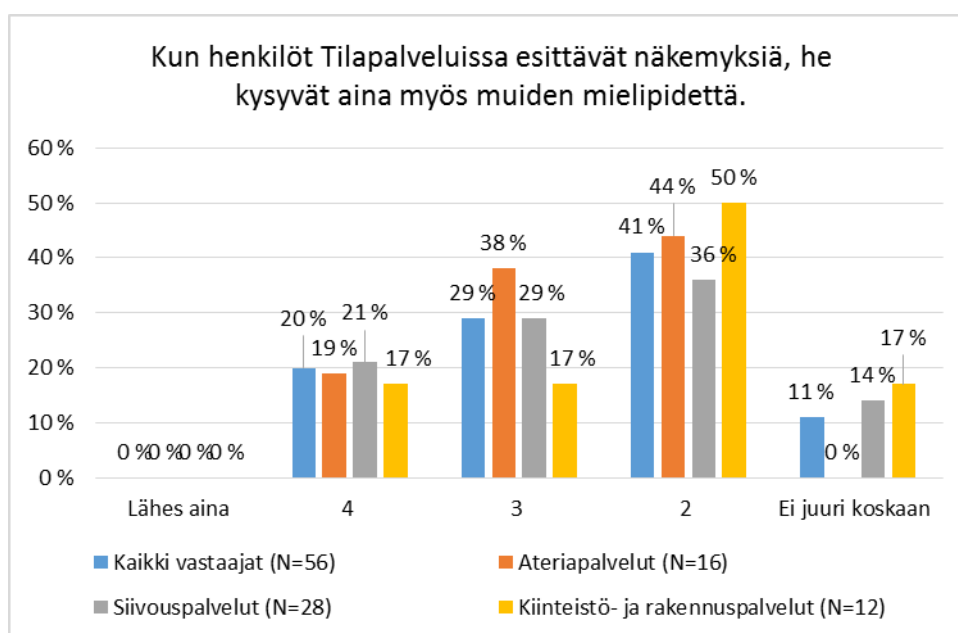
Kuva 58. Kysely ja dialogi ulottuvuuden vastausten keskiarvot.



Kuva 59. Väittämän Tilapalveluissa ihmiset kohtelevat toisiaan kunnioittavasti suhteelliset frekvenssit.



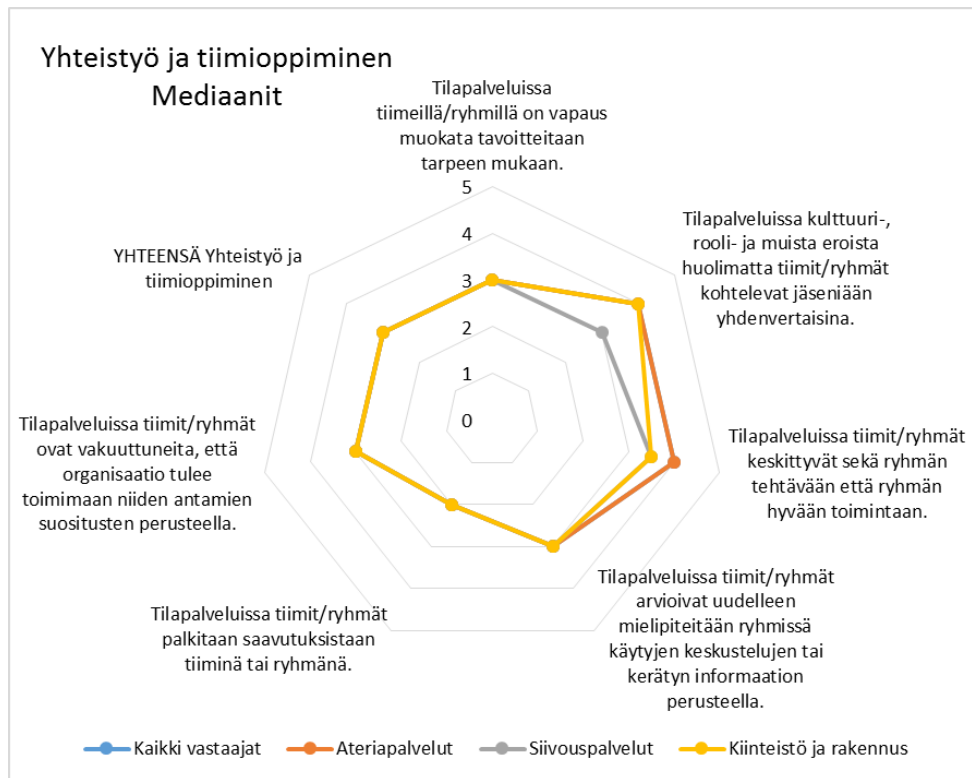
Kuva 60. Väittämän Tilapalveluissa rohkaistaan esittämään kysymys, "miksi", riippumatta työntekijän roolista tai organisaatiotasosta.



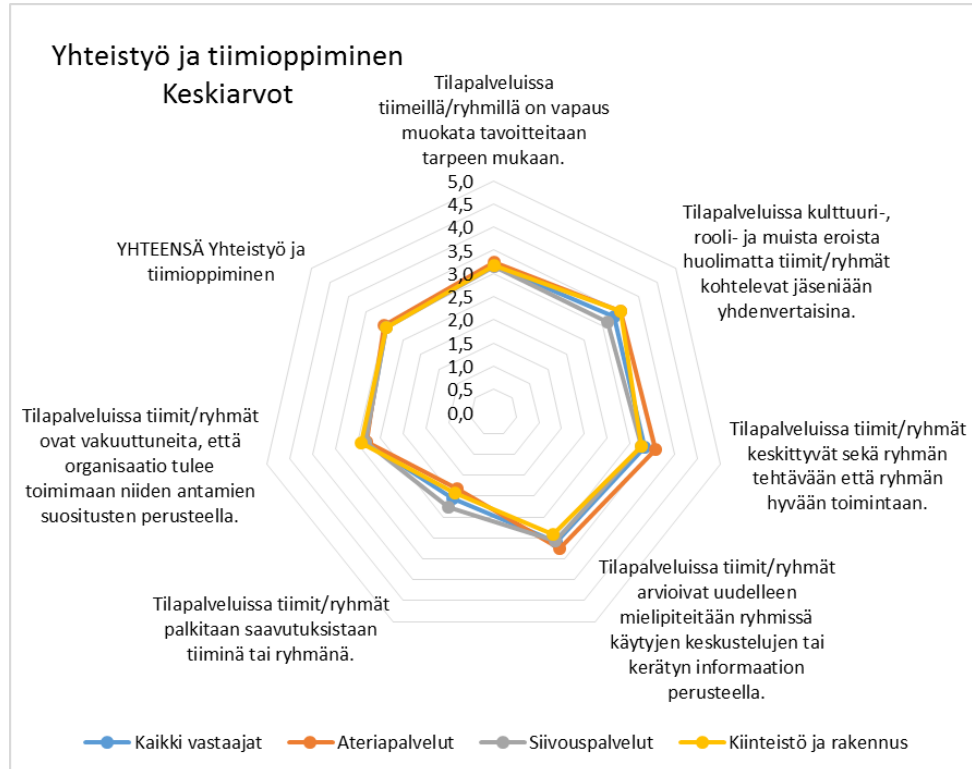
Kuva 61. Väittämän kun henkilöt Tilapalveluissa esittävät näkemyksiä, he kysyvät aina myös muiden mielipidettä suhteelliset frekvenssit.

Kolmannessa ulottuvuudessa perehdytään yhteistyön ja ryhmäoppimisen edistämiseen kuuden kysymyksen voimin. Väittämät ja niihin saatujen vastausten mediaanit ja keskiarvot ovat nähtävissä kuvissa 62 ja 63.

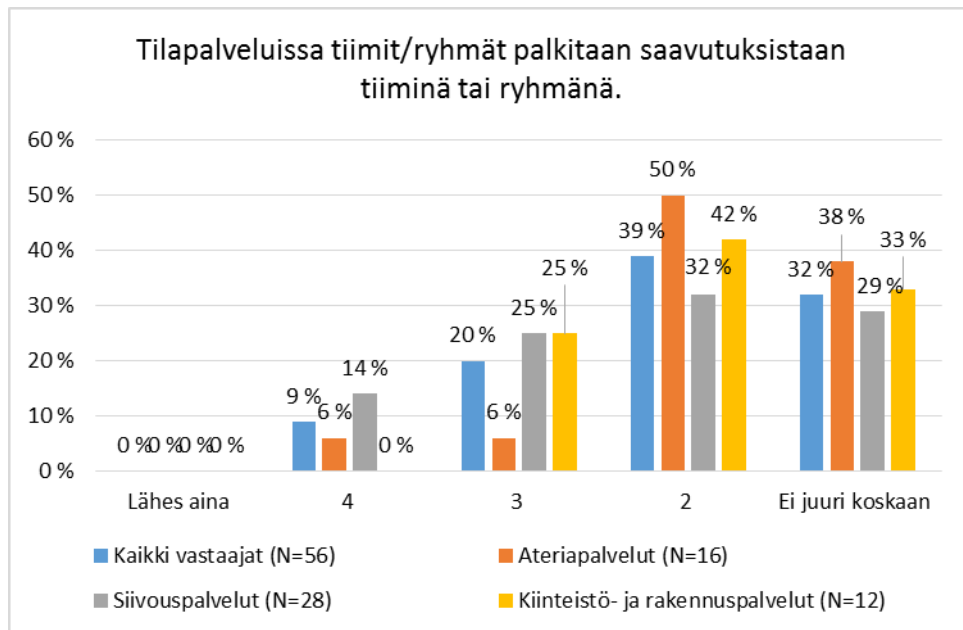
Kolmannessa ulottuvuudessa erottui heikommilla vastausarvoilla väittämä Tilapalveluissa tiimit/ryhmät palkitaan saavutuksistaan tiiminä tai ryhmänä. Kaikissa ryhmissä mediaani oli 2 keskiarvojen ollessa ateriapalveluissa 1,8, siivouspalveluissa 2,3 ja sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 1,9. Kuvasta 64 nähdään vastausten keskittyminen pienimpiin arvoihin, kaikkien ryhmien yleisimpien vastausten ollessa 2 ja ei juuri koskaan (ateriapalvelut 50% ja 38%, siivouspalvelut 32% ja 29% sekä kiinteistö- ja rakennuspalvelut 42% ja 33%). Ulottuvuuden korkeammat mediaanit erottuivat kahdessa eri väittämässä. Tilapalveluissa tiimit/ryhmät keskittyvät sekä ryhmän tehtävään että ryhmän hyvään toimintaan mediaanit ja keskiarvot olivat ateriapalveluissa 4 ja 3,6, siivouspalveluissa 3,5 ja 3,3 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 3,5 ja 3,3. Väittämän suhteellisten frekvenssien painottuminen arvoon 4, mutta myös muiden arvojen esiintyvyys näkyvät kuvassa 65. Toisen korkeampia arvoja saaneen väittämän, Tilapalveluissa kulttuuri -, rooli- ja muista eroista huolimatta tiimit/ryhmät kohtelevat jäseniään yhdenvertaisina, mediaanit ja keskiarvot olivat ateriapalveluissa 4 ja 3,5, siivouspalveluissa 3 ja 3,1 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 4 ja 3,5. Vastausten jakautuminen on esitetty kuvassa 66.



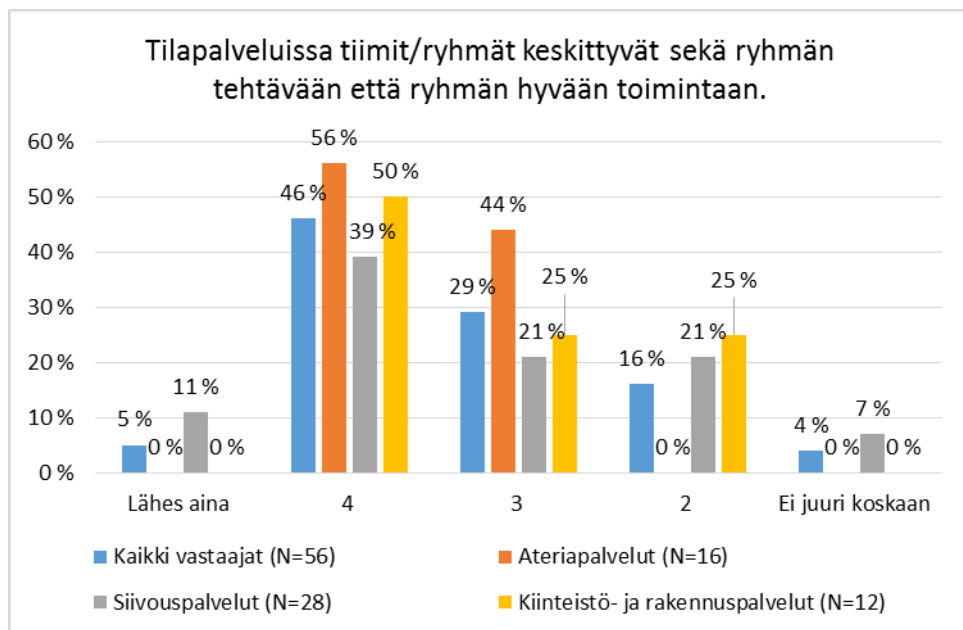
Kuva 62. Yhteistyön ja tiimioppimisen ulottuvuuden vastausten mediaanit.



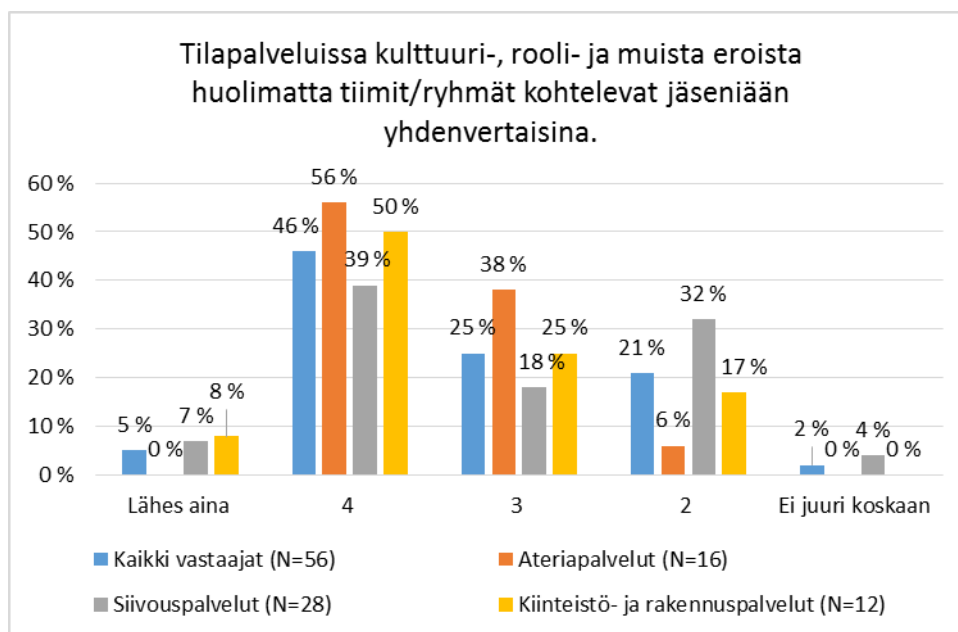
Kuva 63. Yhteistyön ja tiimioppimisen ulottuvuuden vastausten keskiarvot.



Kuva 64. Väittämän Tilapalveluissa tiimit/ryhmät palkitaan saavutuksistaan tiiminä tai ryhmänä suhteelliset frekvenssit.



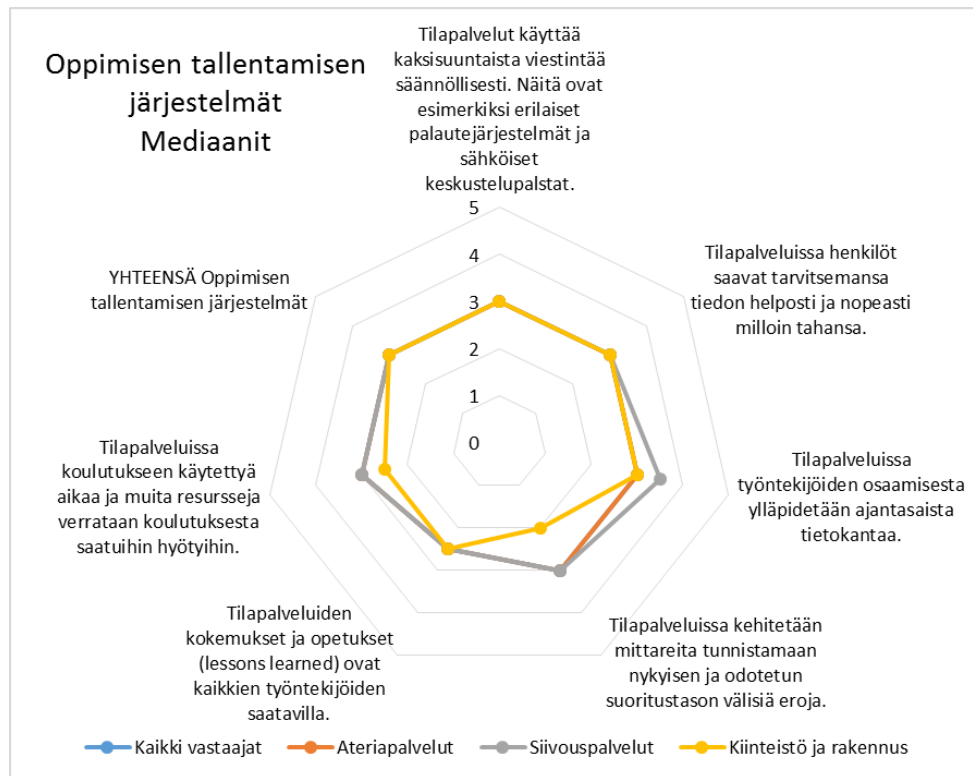
Kuva 65. Väittämän Tilapalveluissa tiimit/ryhmät keskittyvät sekä ryhmän tehtävään että ryhmän hyvään toimintaan suhteelliset frekvenssit.



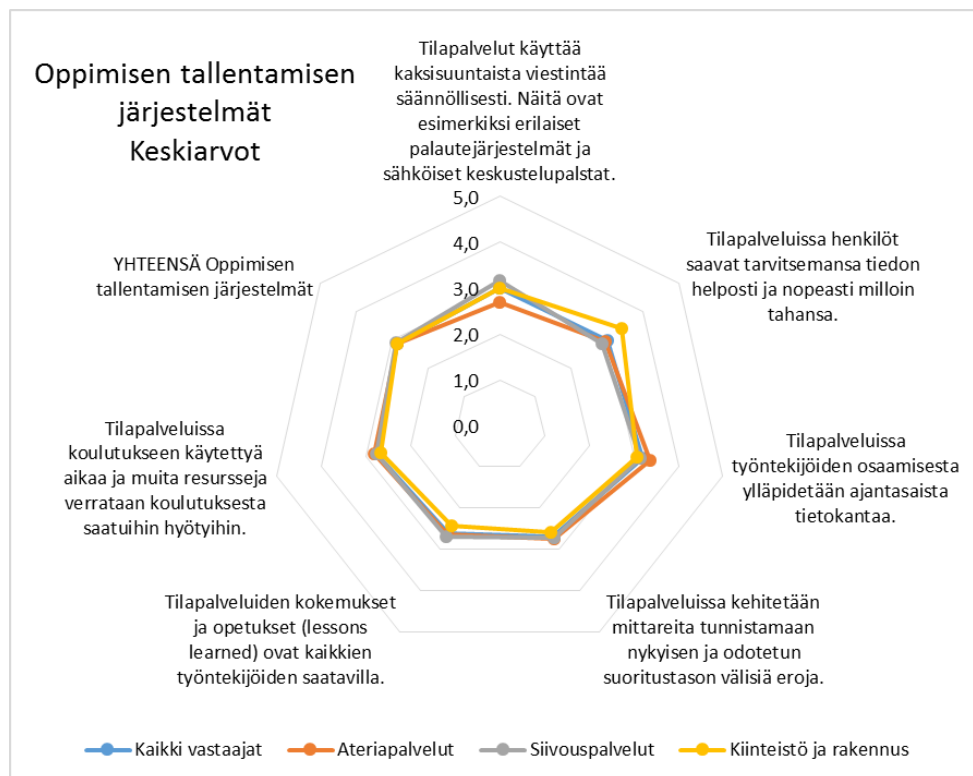
Kuva 66. Väittämän Tilapalveluissa kulttuuri-, rooli- ja muista eroista huolimatta tiimit/ryhmät kohtelevat jäseniään yhdenvertaisina suhteelliset frekvenssit.

Neljännessä ulottuvuudessa tutkitaan järjestelmien luomista oppimisen tallentamiseen ja jakamiseen. Myös tätä ulottuvuutta kuvataan kuuden kysymyksen avulla, jotka ovat mediaani- ja keskiarvotuloksineen esitetty kuvissa 67 ja 68.

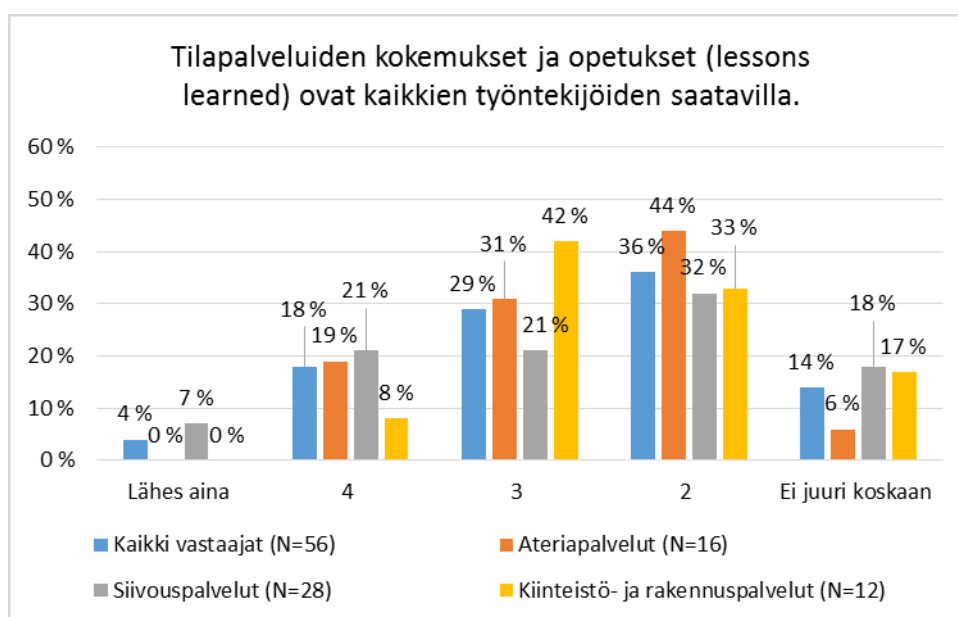
Neljännessä ulottuvuudessa erottui väittämä Tilapalveluiden kokemukset ja opetukset (lesson learned) ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla alhaisemmilla mediaaneilla ja keskiarvoilla kaikkien ryhmien mediaanien ollessa 2,5 ja keskiarvojen ollessa ateriapalveluissa 2,6, siivouspalveluissa 2,7 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 2,4. Kuvasta 69 selviää, että ateriapalveluissa vastausten moodi oli 2 (44%), siivouspalveluissa 2 (32%) ja kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 3 (42%). Korkeammilla vastausarvoilla ulottuvuudessa nousi esiin väittämä Tilapalveluissa työntekijöiden osaamisesta ylläpidetään ajantasaista tietokantaa. Ateriapalveluissa mediaani ja keskiarvo olivat 3 ja 3,4, siivouspalveluissa 3,5 ja 3,2 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 3 ja 3,1. Väittämän suhteellisen frekvenssin kuvasta 70 nähdään, että ateriapalveluissa vastaukset keskittyvät selvästi arvoihin 3 ja 4, siivouspalveluissa selkeä keskittymä oli arvon 4 kohdalla sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa puolestaan arvon 3 kohdalla.



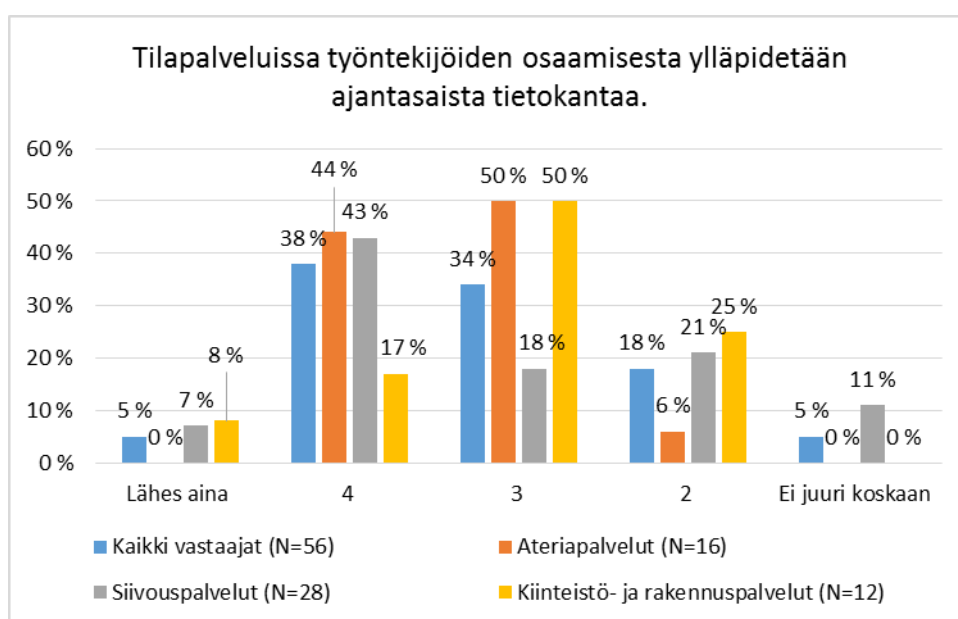
Kuva 67. Oppimisen tallentamisen järjestelmät ulottuvuuden vastausten mediaanit.



Kuva 68. Oppimisen tallentamisen järjestelmät ulottuvuuden vastausten keskiarvot.



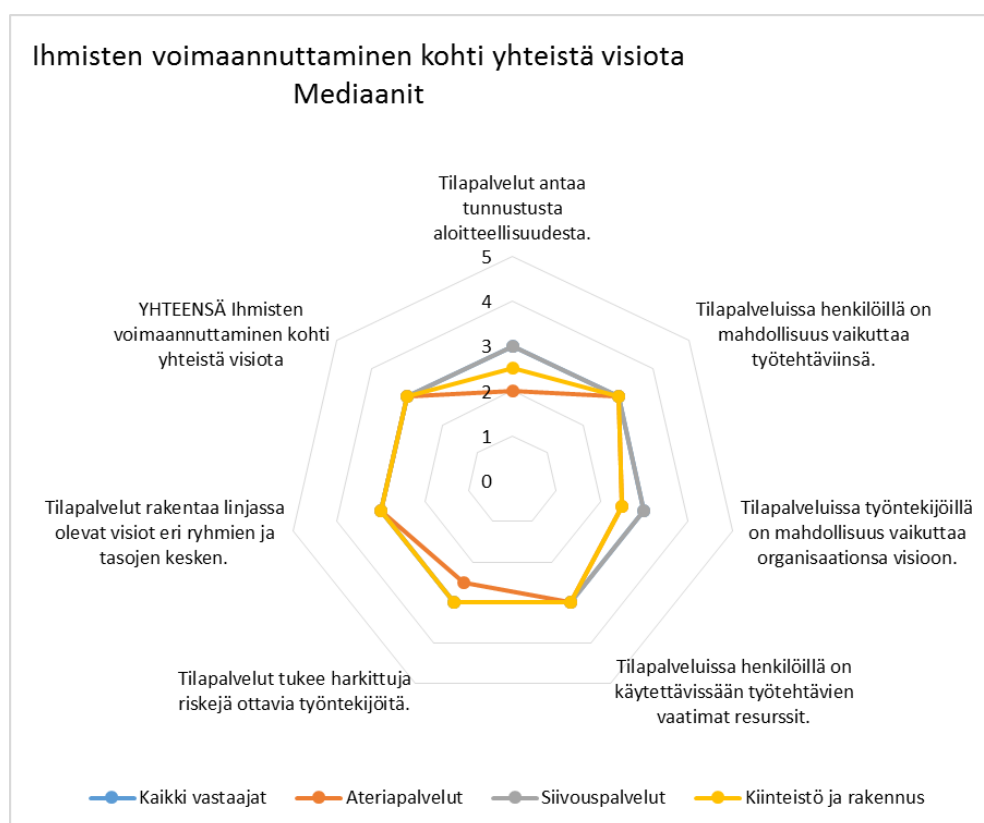
Kuva 69. Väittämän Tilapalveluiden kokemukset ja opetukset (lessons learned) ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla vastausten suhteelliset frekvenssit.



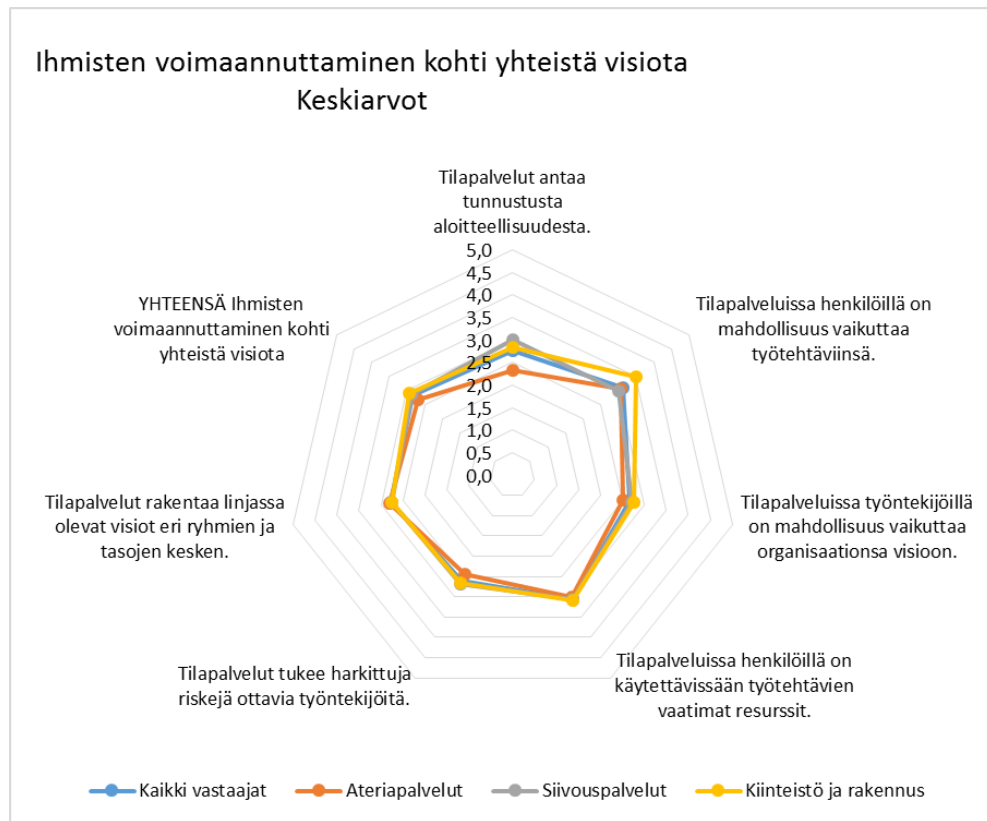
Kuva 70. Väittämän Tilapalveluissa työntekijöiden osaamisesta ylläpidetään ajantasaista tietokantaa suhteelliset frekvenssit.

Watkins ja Marsickin luoman mittarin **viidennessä ulottuvuudessa** käsitellään ihmisten voimaannuttamista kohti yhteistä visiota. Ulottuvuuden kysymykset saivat melko samantaisia vastausarvoja keskenään, kuten voidaan kuvista 71 ja 72 nähdä. Alhaisempia mediaaneja keräsi väittäjä Tilapalvelut antaa tunnustusta aloitteellisuudesta. Väitteen ate-

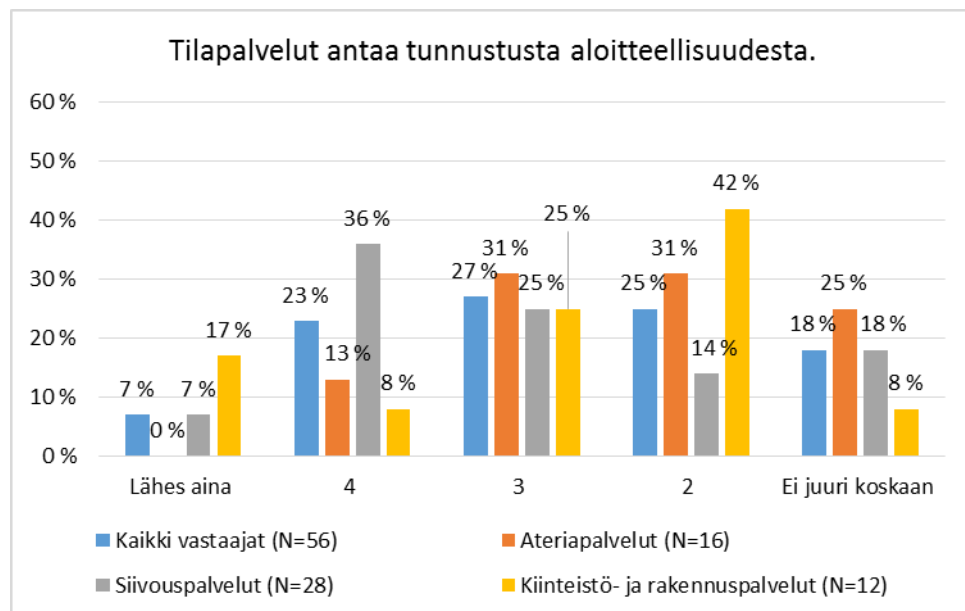
riapalveluiden mediaani oli 2 ja keskiarvo 2,3, siivouspalveluiden vastaavien lukujen ollessa 3 ja 3,0 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluiden 2,5 ja 2,8. Väittämän suhteelliset frekvenssit ovat nähtävissä kuvassa 73. Alhaisempien keskiarvojen vuoksi voidaan puolestaan mainita väittämä Tilapalvelut tukee harkittuja riskejä ottavia työntekijöitä. Kyseisessä väittämässä ateriapalveluiden tulosten mediaani oli 2,5 ja keskiarvo 2,4, siivouspalveluiden 3 ja 2,7 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluiden 3 ja 2,7. Väittämän suhteelliset frekvenssit on esitetty kuvassa 74.



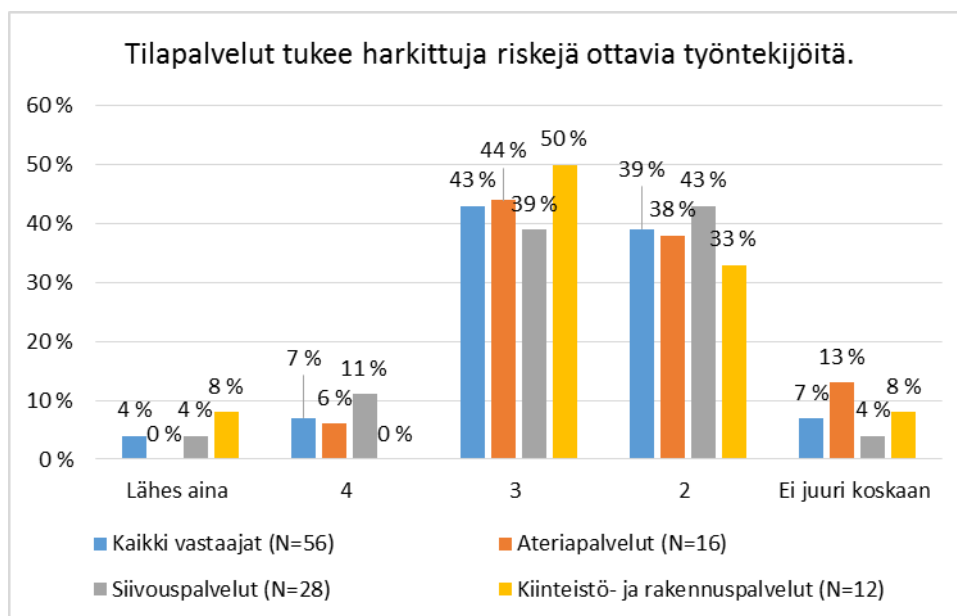
Kuva 71. Ihmisen voimaannuttaminen kohti yhteistä visiota ulottuvuuden vastausten mediaanit.



Kuva 72. Ihmisten voimaannuttaminen kohti yhteistä visiota ulottuvuuden vastausten keskiarvot.



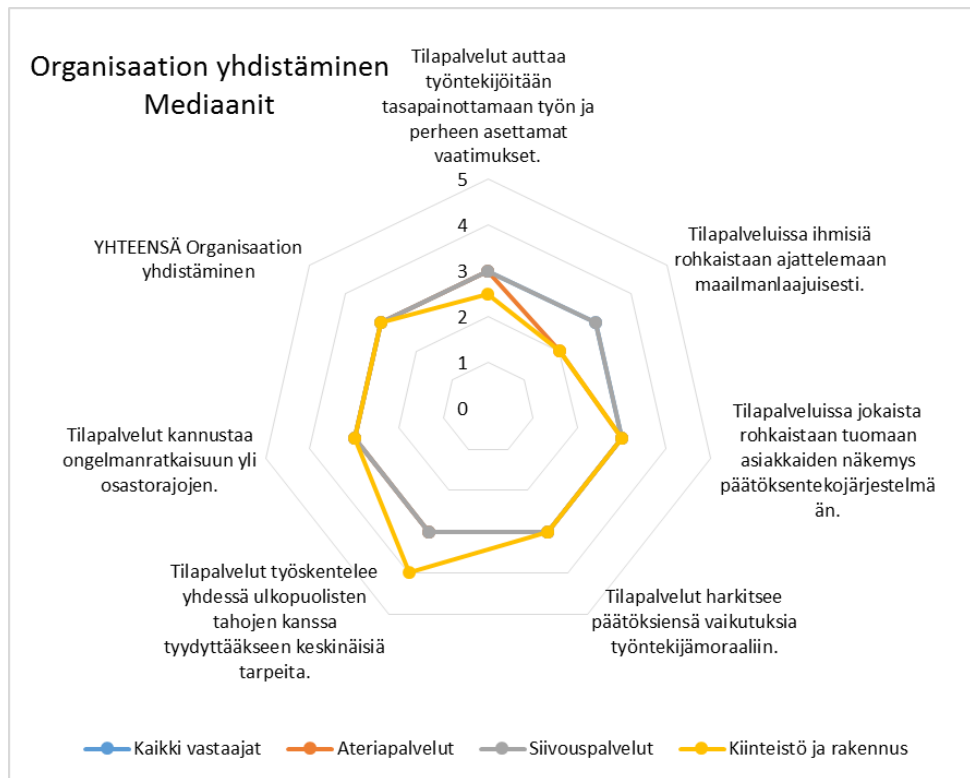
Kuva 73. Väittämän Tilapalvelut antaa tunnustusta aloitteellisuudesta suhteelliset frekvenssit.



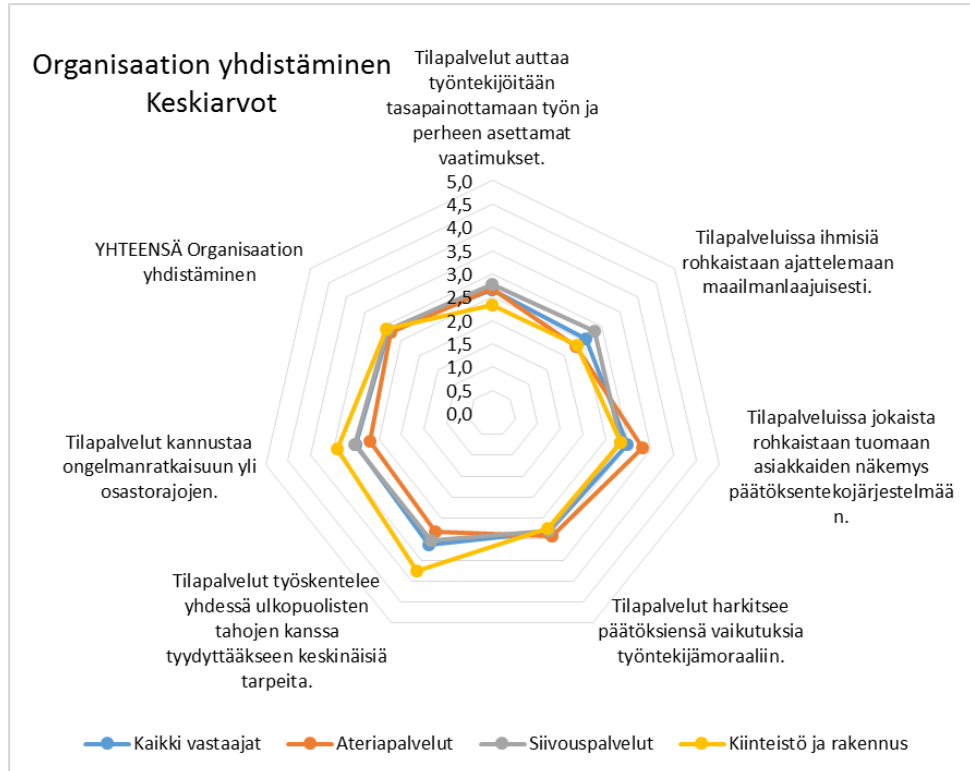
Kuva 74. Väittämän *Tilapalvelut tukee harkittuja riskejä ottavia työntekijöitä* suhteelliset frekvenssit.

Kuudennella ulottuvuudella luodaan kuvaa organisaation yhdistämisestä sen ympäristöön. Kuudennen ulottuvuuden kysymykset, mediaanit ja keskiarvot on havainnollistettu kuvissa 75 ja 76.

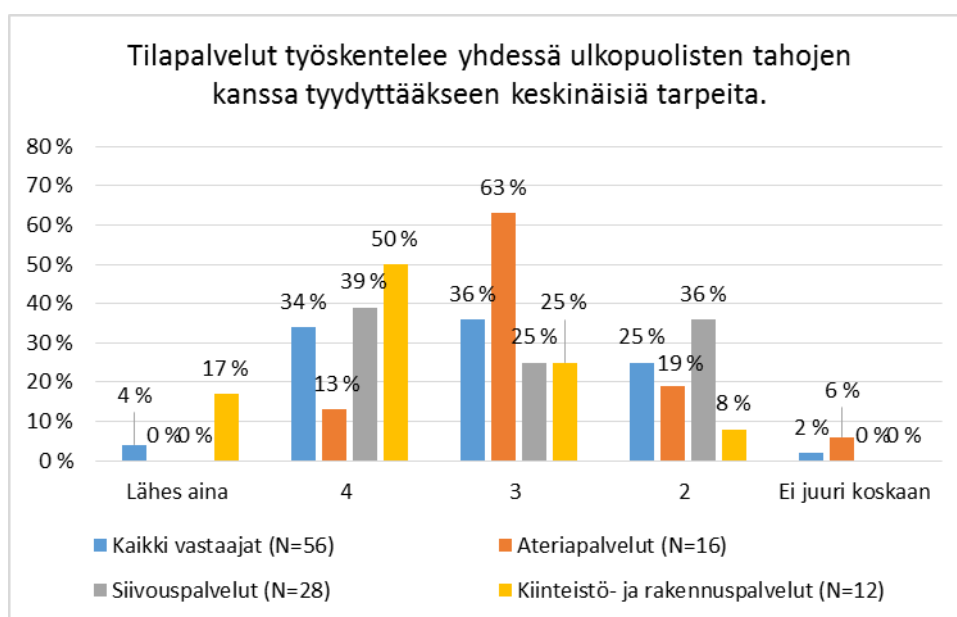
Kuudennen ulottuvuuden väittämistä alhaisempia tuloksia sai väittäjä Tilapalveluissa ihmisiä rohkaistaan ajattelemaan maailmanlaajuisesti. Ateriapalveluissa mediaaniksi muodostui arvo 2 (56%) ja keskiarvoksi 2,3, siivouspalveluissa 3 (39%) ja 2,8 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 2 (33%) ja 2,3. Väittäjä Tilapalvelut työskentelee yhdessä ulkopuolisten tahojen kanssa tyydyttääkseen keskinäisiä tarpeita sai puolestaan korkeampia arvoja, vaikka suuria eroja ei ulottuvuuden väittämissä ollutkaan. Kyseinen väittäjä sai ateriapalveluilta tulosten mediaaniksi 3 ja keskiarvoksi 2,8, siivouspalveluilta 3 ja 3,0 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluilta 4 ja 3,8. Väittämän suhteelliset frekvenssit on havainnollistettu kuvaan 77, josta nähdään ateriapalveluiden vastausten selvä keskittyminen arvoon 3 (63%), siivouspalveluiden vastausten melko tasainen jakautuminen arvoille 2 (36%), 3 (25%) ja 4 (39%) sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluiden vastausten jakautuminen selvästi arvon 4 (50%) lisäksi jopa 17 prosentilla ääriarvoon lähes aina.



Kuva 75. Organisaation yhdistäminen sen ympäristöön ulottuvuuden mediaanit.



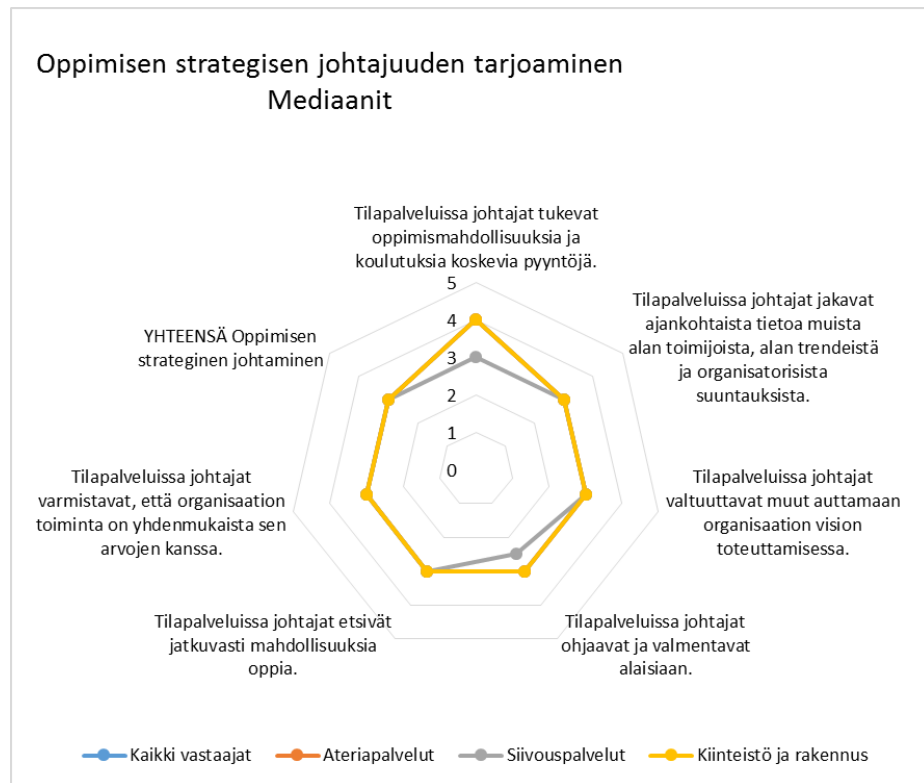
Kuva 76. Organisaation yhdistäminen sen ympäristöön ulottuvuuden keskiarvot.



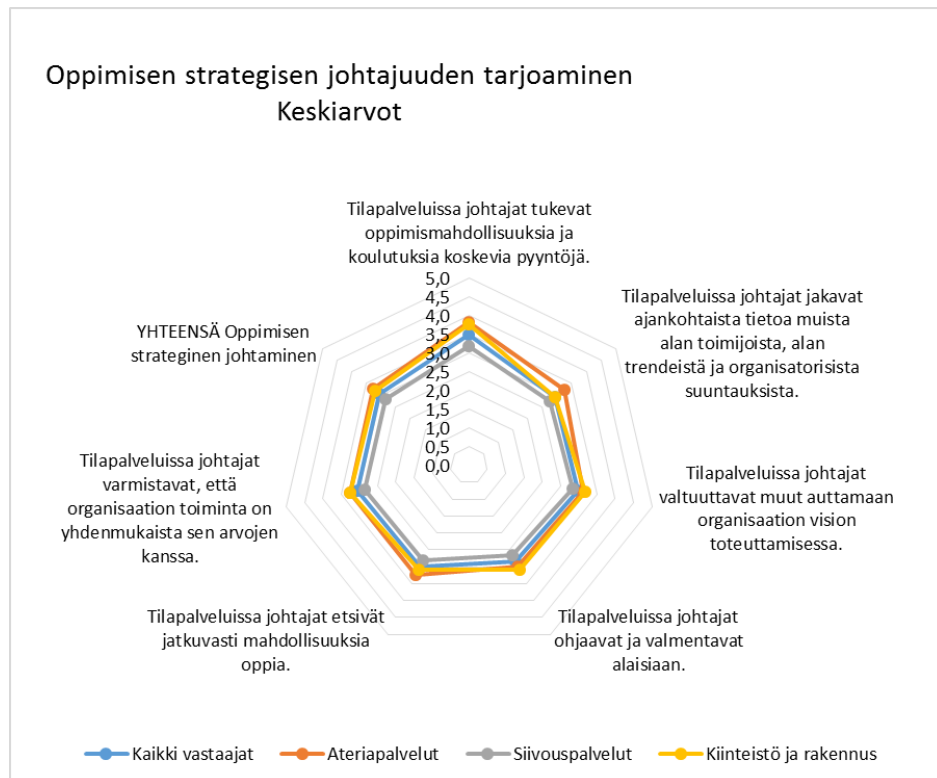
Kuva 77. Väittämän Tilapalvelut työskentelee yhdessä ulkopuolisten tahojen kanssa tyydyttääkseen keskinäisiä tarpeita suhteelliset frekvenssit.

Testin **seitsemännessä ulottuvuudessa** arvioidaan oppimisen strategisen johtajuuden tarjoamista organisaatiossa. Ulottuvuudessa on mukana kuusi kysymystä, jotka on havainnollistettu tuloksineen kuviin 78 ja 79.

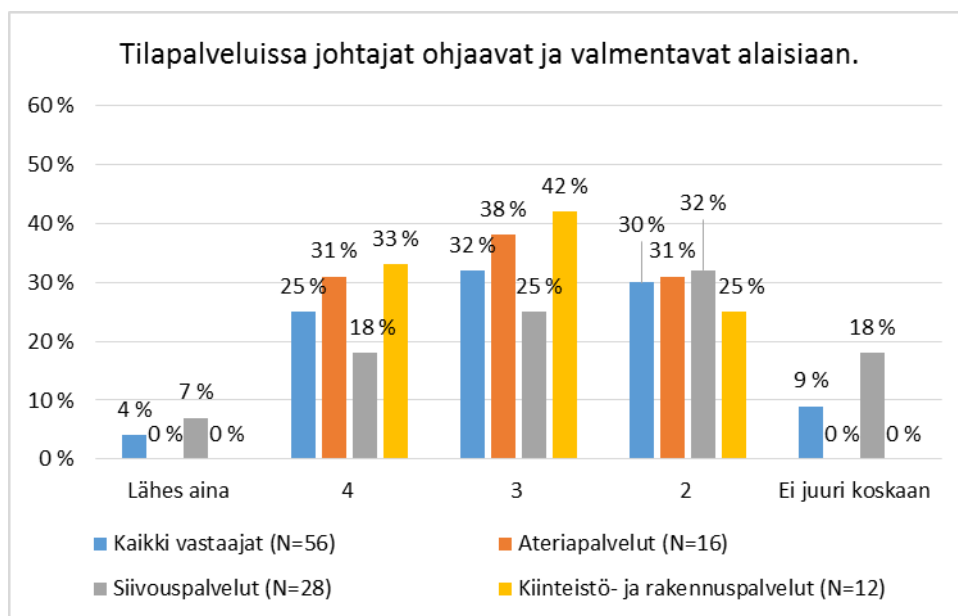
Seitsemännen ulottuvuuden väittämän Tilapalveluissa johtajat ohjaavat ja valmentavat alaisiaan näytti saavan huonoimpia tuloksia mediaanien ja keskiarvojen valossa. Ateriapalvelujen vastausten mediaani oli 3 ja keskiarvo 3,0, siivouspalveluiden vastausten 2,5 ja 2,6 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluiden 3 ja 3,1. Kuvasta 80 näkyy kuitenkin vastausten jakautuminen melko tasaisesti 2-4 välille. Siivouspalveluissa ääriarvo ei juuri koskaan esiintyy 18 prosentissa vastauksista ja 2-arvo 32 prosentissa vastauksista, joten se laskee vastausten arvoa. Väittämän Tilapalveluissa johtajat tukevat oppimismahdollisuuksia ja koulutuksia koskevia pyyntöjä sai korkeampia arvoja, mediaanin ja keskiarvon ollessa ateriapalveluissa 4 ja 3,8, siivouspalveluissa 3 ja 3,2 sekä rakennus- ja kiinteistöpalveluissa 4 ja 3,8. Kuvasta 81 voidaan havaita, että ääriarvo lähes aina keräsi melko paljon vastauksia jokaisessa ryhmässä, ateriapalveluissa jopa 31%.



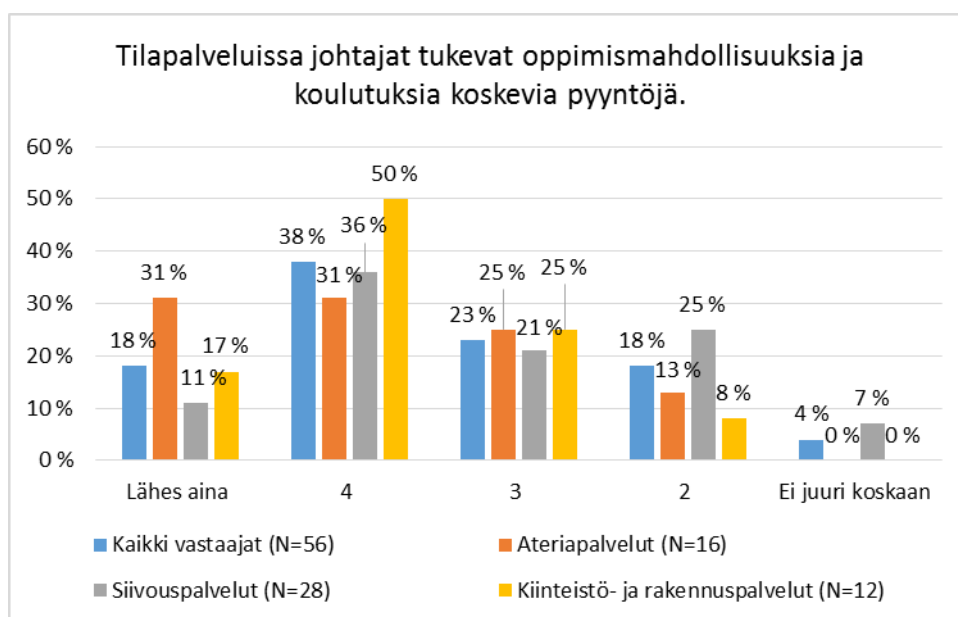
Kuva 78. Johtajuuden tarjoaminen ulottuvuuden vastausten mediaanit.



Kuva 79. Johtajuuden tarjoaminen ulottuvuuden vastausten keskiarvot.

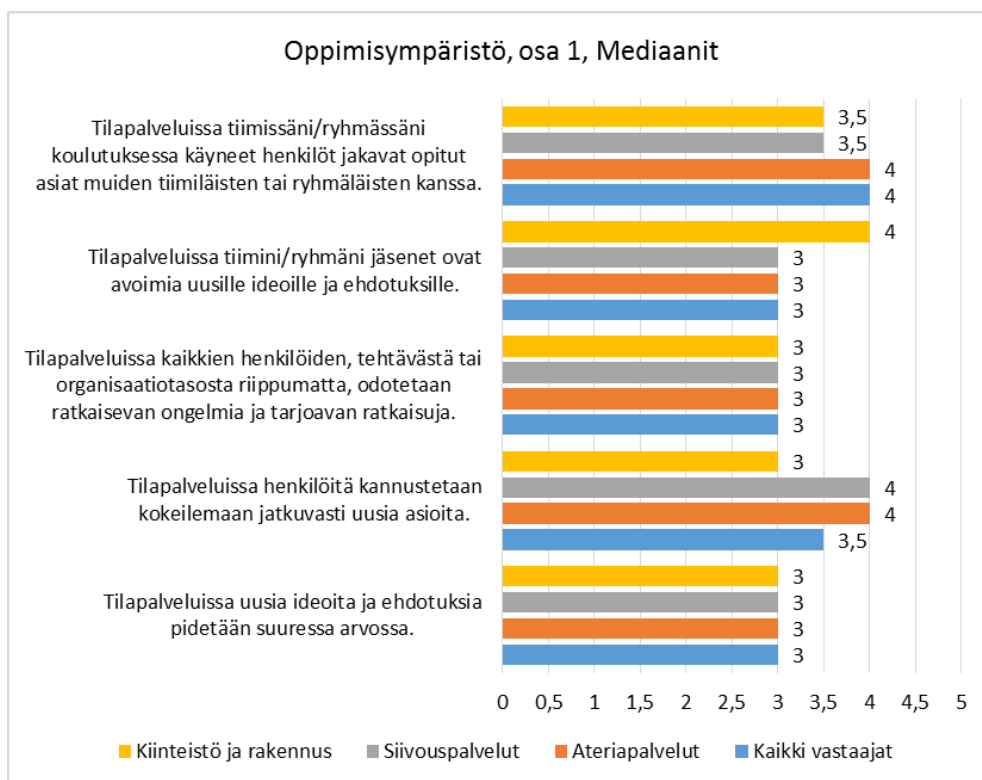


Kuva 80. Väittämän Tilapalveluissa johtajat tukevat oppimismahdollisuuksia ja koulutuksia koskevia pyyntöjä suhteelliset frekvenssit.

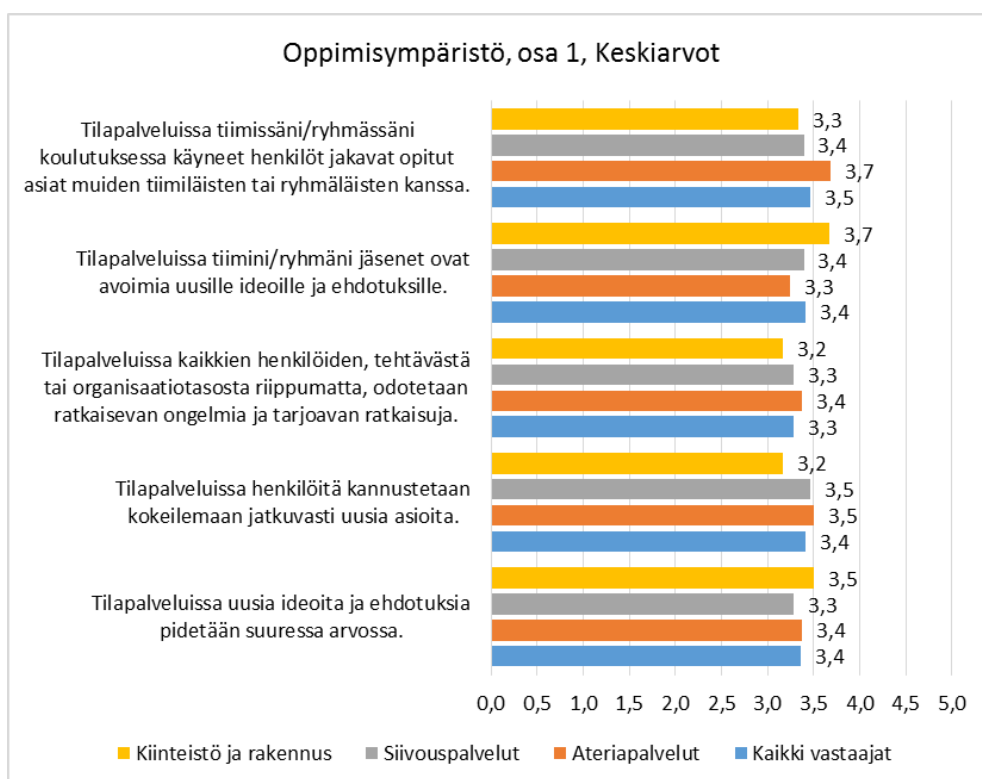


Kuva 81. Väittämän Tilapalveluissa johtajat tukevat oppimismahdollisuuksia ja koulutuksia koskevia pyyntöjä suhteelliset frekvenssit.

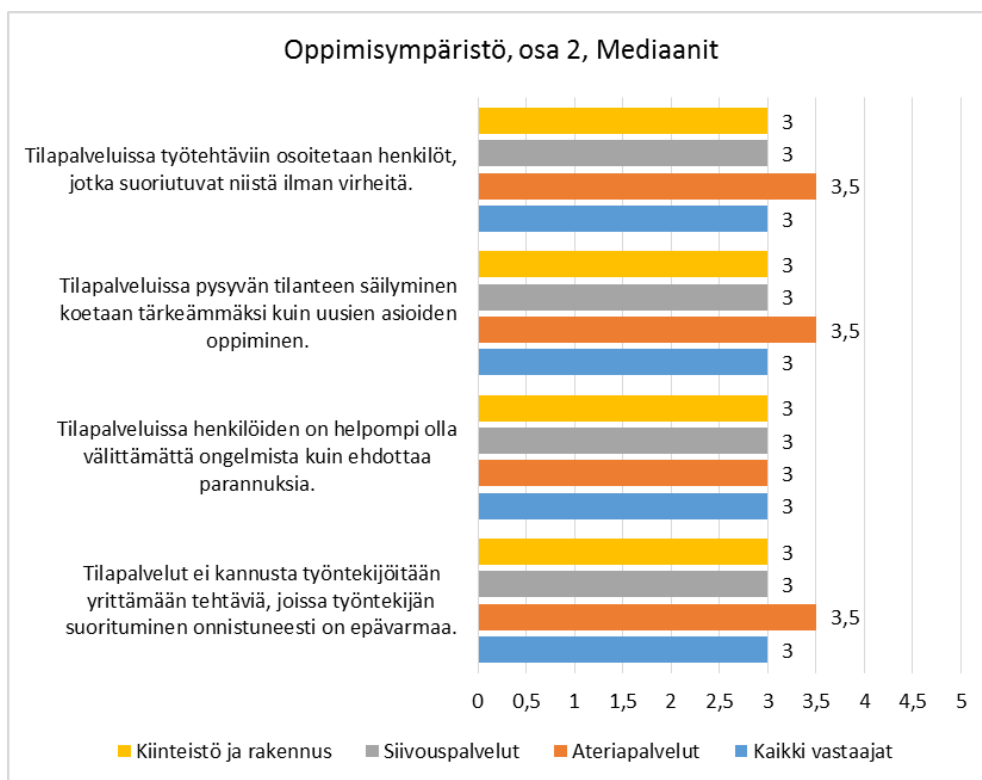
Kolmantena henkilöstökyselyssä oli osia Tannenbaumin mittarista. Kysymyksille asetettiin yhtenäisyyden vuoksi sama viisiportainen skaala 5...0 kuin edellä esitettyssä Watkins ja Marsickin mittarissa. Skaala oli kuitenkin ilmoitettu sanallisesti, täysin samaa mieltä, samaa mieltä, ei samaa tai eri mieltä, eri mieltä ja täysin eri mieltä. Kysymyksen asettelu oli osittain käänteinen, joten vastausten skaalalta saamat arvot määräytyivät kysymyksen asettelun perusteella vertailtavuuden säilyttämiseksi. Seuraavissa kuvissa 82-85 vastausten mediaanit ja keskiarvot on ryhmitelty kysymyksen asettelun perusteella osiin 1 ja 2.



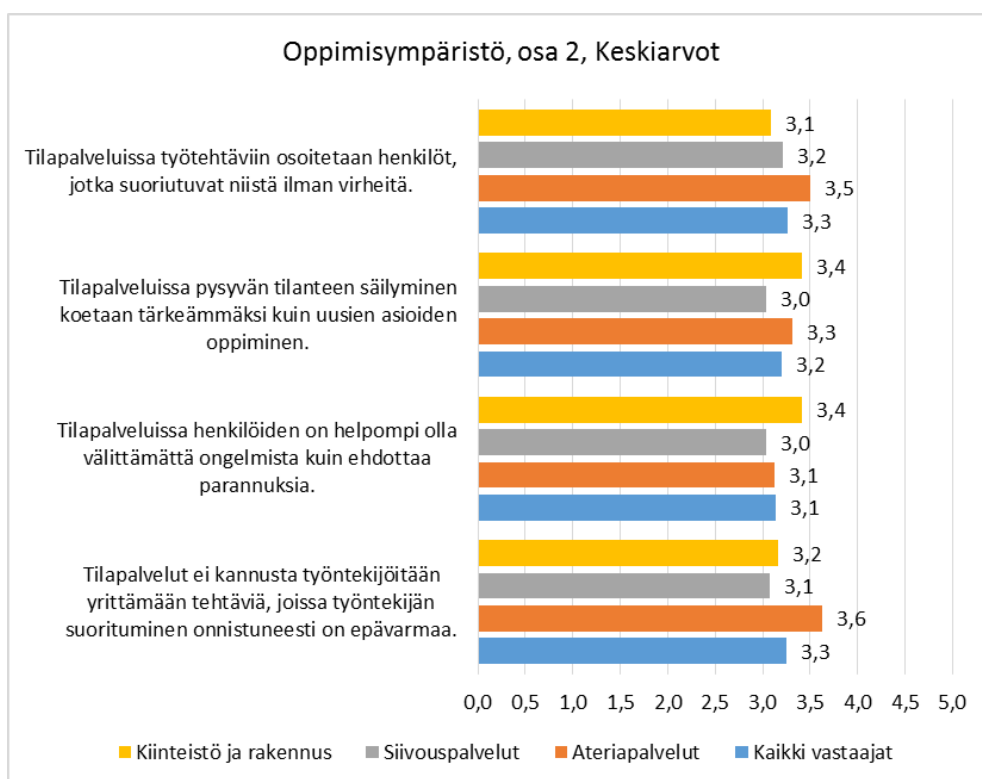
Kuva 82. Oppimisympäristökysymysten osan 1 vastausten mediaanit.



Kuva 83. Oppimisympäristökysymysten osan 1 vastausten keskiarvot.



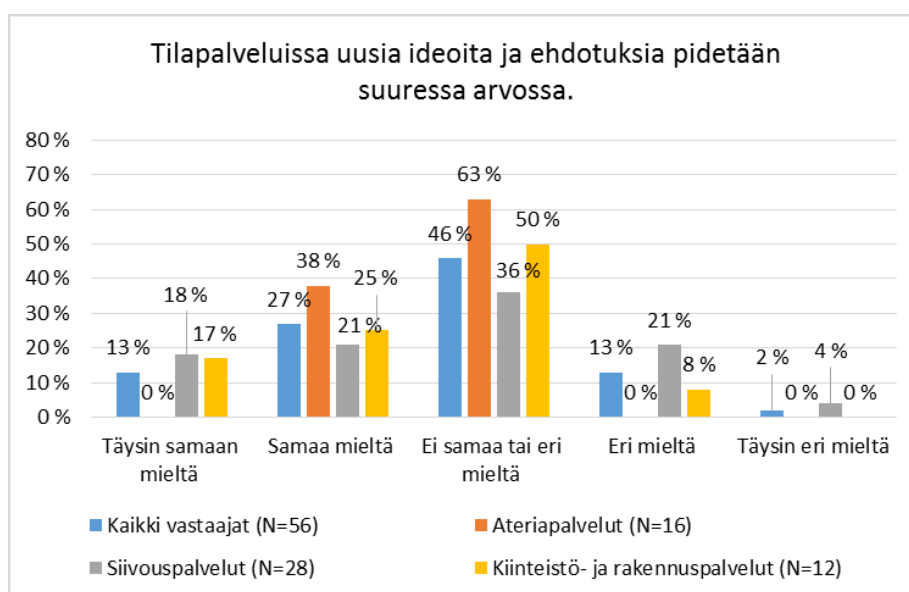
Kuva 84. Oppimisympäristökysymysten osan 2 (käänteinen) vastausten mediaanit.



Kuva 85. Oppimisympäristökysymysten osan 2 (käänteinen) vastausten keskiarvot.

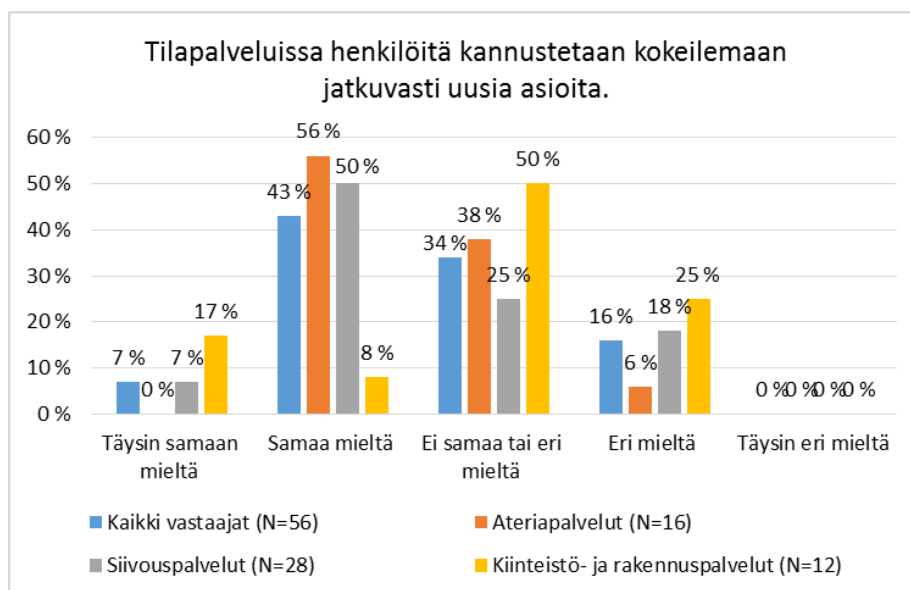
Tannenbaumin oppimisympäristökyselyn skaalalta **avoimuus uusille ideoille/muutoksille** otettiin mukaan väittämät Tilapalveluissa uusia ideoita ja ehdotuksia pidetään suuressa arvossa, Tilapalveluissa henkilöitä kannustetaan kokeilemaan jatkuvasti uusia asioita, Tilapalveluiden henkilöiden on helpompi olla välittämättä ongelmista kuin ehdottaa parannuksia, Tilapalveluissa kaikkien henkilöiden, tehtävästä tai organisaatiotasosta riippumatta, odotetaan ratkaisevan ongelmia ja tarjoavan ratkaisuja ja Tilapalveluissa pysyvän tilanteen säilyminen koetaan tärkeämmäksi kuin uusien asioiden oppiminen. Oheisiin kysymyksiin liittyvät suhteelliset frekvenssit on havainnollistettu seuraaviin kuviin 86-90.

Väittämän Tilapalveluissa uusia ideoita ja ehdotuksia pidetään suuressa arvossa vastauksen mediaaniksi muodostui kaikkien ryhmien osalta 3 ja keskiarvot sijoittuivat 3,3 - 3,5 välille. Kuvasta 86 voidaan nähdä arvojen keskittyminen keskimmäiseen (ei samaa tai eri mieltä) ja myös korkeampaan (samaa mieltä) arvoon, ateriapalveluissa oheiset vaihtoehdot valitsi 63% ja 38%, kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 50% ja 25% sekä siivouspalveluissa 36% ja 21%. Tosin siivouspalveluissa myös alhaisempi arvo eri mieltä sai vastauksista 21% ja ääriarvo täysin eri mieltä 4%.



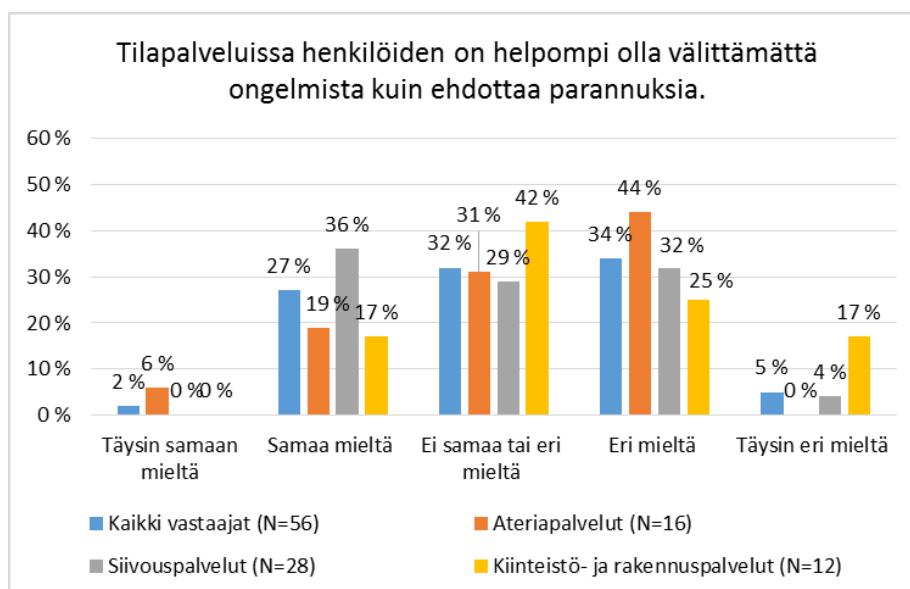
Kuva 86. Tilapalveluissa uusia ideoita ja ehdotuksia pidetään suuressa arvossa väittämän suhteelliset frekvenssit.

Kuvasta 87 käy ilmi väittämän Tilapalveluissa henkilöitä kannustetaan kokeilemaan jatkuvasti uusia asioita saamien arvojen suhteelliset frekvenssit. Ateriapalveluissa vastauksen moodi oli arvo 4 (samaa mieltä, 56%), mediaani 4 ja keskiarvo 3,5. Siivouspalveluissa tulokset olivat hyvin samankaltaisia; moodi 4 (50%), mediaani 4 ja keskiarvo 3,5. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa vastauksen moodiksi muodostui arvo 3 (ei samaa tai eri mieltä, 50%), mediaaniksi 3 ja keskiarvoksi 3,2.



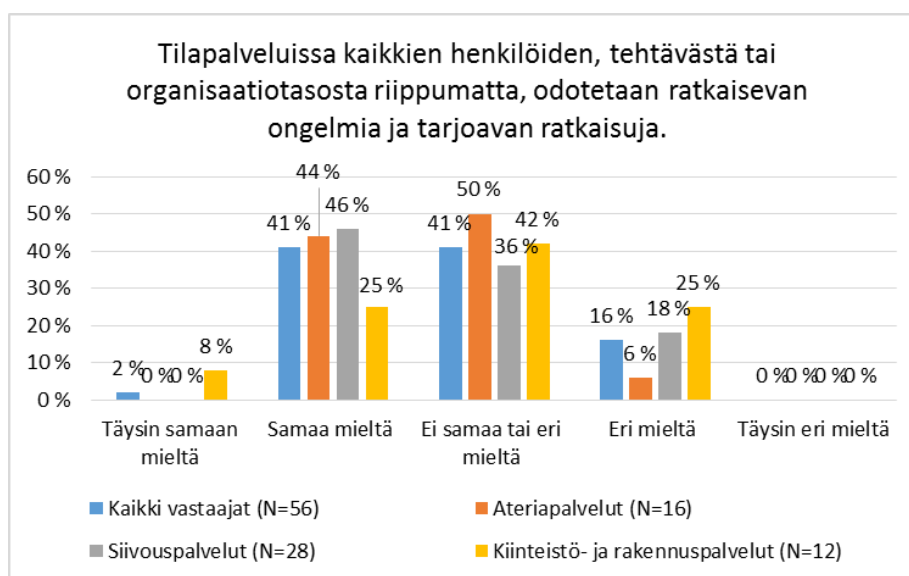
Kuva 87. Tilapalveluissa henkilöitä kannustetaan kokeilemaan jatkuvasti uusia asioita väittämän suhteelliset frekvenssit.

Käänteisessä väittämässä Tilapalveluissa henkilöiden on helpompi olla välittämättä ongelmista kuin ehdottaa parannuksia vastaukset keskittyivät keskimmäisiin arvoihin, kuten kuvasta 88 voidaan nähdä. Kaikissa ryhmissä mediaani oli 3, keskiarvot liikkuvat siivouspalveluiden 3,0 sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluiden 3,4 välillä. Ateriapalveluissa vastausten moodi oli arvo 4 (eri mieltä, 44%), siivouspalveluissa 2 (samaa mieltä, 36%) sekä kiinteistö- ja rakennuspalveluissa 3 (ei samaa eikä eri mieltä, 42%).



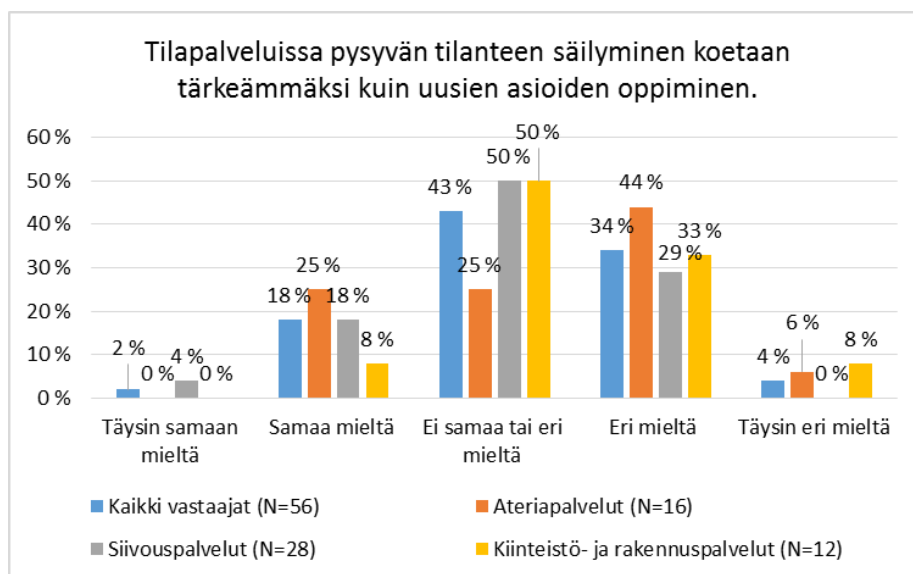
Kuva 88. Tilapalveluissa henkilöiden on helpompi olla välittämättä ongelmista kuin ehdottaa parannuksia väittämän suhteelliset frekvenssit.

Väittämän Tilapalveluissa kaikkien henkilöiden, tehtävästä tai organisaatiotasosta riippumatta, odotetaan ratkaisevan ongelmia ja tarjoavan ratkaisuja suhteelliset frekvenssit ovat nähtävissä kuvasta 89. Vastausten mediaaniksi muodostui jälleen kaikissa ryhmissä 3 ja keskiarvot olivat lähellä toisiaan 3,2 ja 3,4 välissä. Ateriapalveluissa vastausten moodi oli 3 (50%), samoin kuin kiinteistö- ja rakennuspalveluissa (42%). Siivouspalveluissa moodiksi kuitenkin saatiin 4 (46%). Alhaisinta ääriarvoa täysin eri mieltä ei valinnut kukaan vastaajista, korkeimman ääriarvon täysin samaa mieltä valitsi puolestaan vain kiinteistö- ja rakennuspalveluista 8% vastaajista.



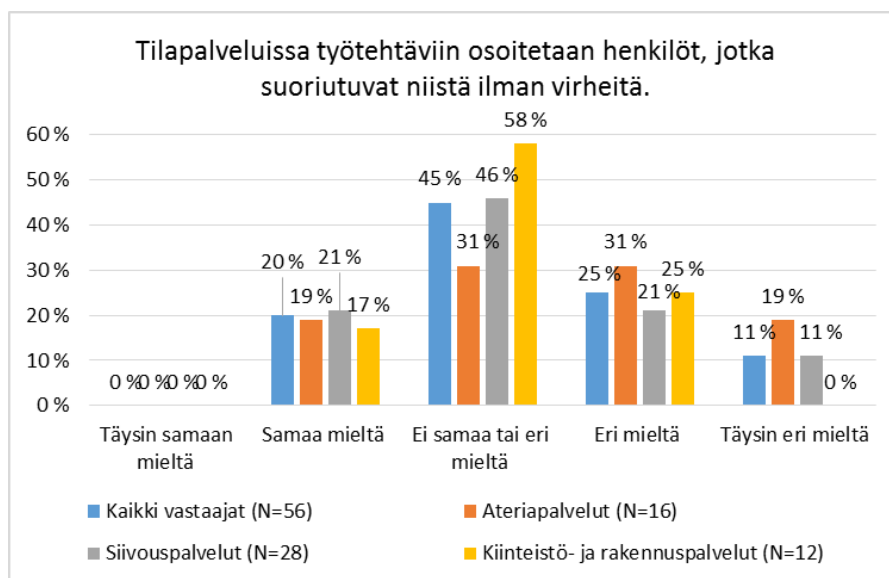
Kuva 89. Tilapalveluissa kaikkien henkilöiden, tehtävästä tai organisaatiotasosta riippumatta, odotetaan ratkaisevan ongelmia ja tarjoavan ratkaisuja väittämän suhteelliset frekvenssit.

Seuraavassa väittämässä, Tilapalveluissa pysyvän tilanteen säilyminen koetaan tärkeämmäksi kuin uusien asioiden oppiminen, kysymysasettelu oli käänteinen. Ateriapalveluissa annettujen arvojen moodiksi muodostui 4 (eri mieltä, 44%), mediaaniksi 3,5 ja keskiarvoksi 3,3. Siivouspalveluissa vastaavat arvot olivat 3 (ei samaa tai eri mieltä, 50%), 3 ja 3,0. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa vastausten mediaani oli 3, keskiarvo 3,4 ja moodiksi muodostui 3 (50%). Väittämän suhteelliset frekvenssit on havainnollistettu kuvaan 90.



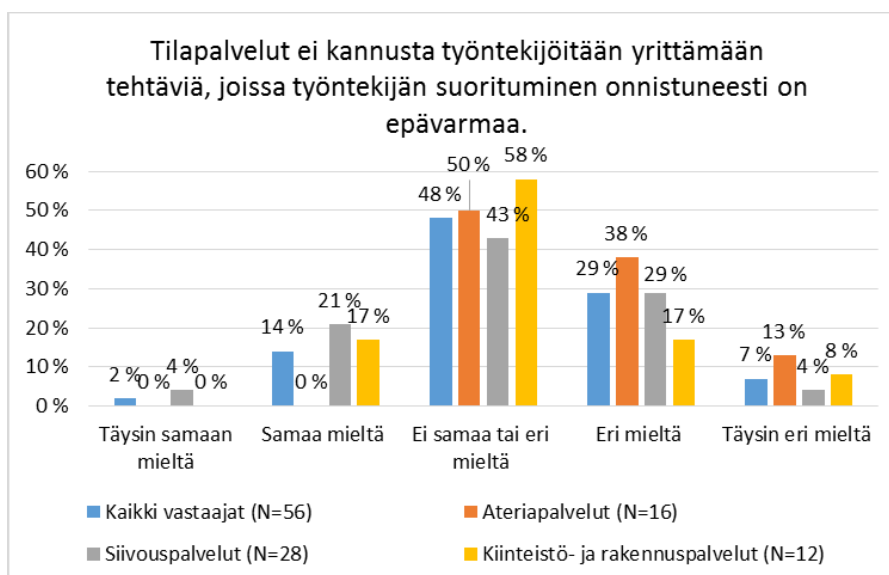
***Kuva 90.** Tilapalveluissa pysyvän tilanteen säilyminen koetaan tärkeämmäksi kuin uusien asioiden oppiminen väittämän suhteelliset frekvenssit.*

Skaalalta **virheiden välttäminen** valittiin kyselyyn väittämä Tilapalveluissa työtehtäviin osoitetaan henkilöt, jotka suoriutuvat niistä ilman virheitä ja väittämä Tilapalvelut ei kannusta työntekijöitään yrittämään tehtäviä, joissa työntekijän suoriutuminen onnistuneesti on epävarmaa. Molemmat väittämät olivat kysymysasettelultaan käänteisiä. Tässä skaalassa Tannenbaumin mukaan reliabiliteetti ei näyttänyt olevan hyvä, joten tuloksia on syytä tulkita varovasti. Kuvaan 91 on havainnollistettu väittämään Tilapalveluissa työtehtäviin osoitetaan henkilöt, jotka suoriutuvat niistä ilman virheitä saatujen vastausten keskittyminen keskimmäiseen vaihtoehtoon, mutta myös arvon 4 ja 5 suuntaan. Ateriapalveluiden vastausten mediaani oli 3,5, keskiarvo 3,5 ja moodi 3 ja 4 (31%). Siivouspalveluissa vastaavat arvot olivat 3, 3,2 ja 3 (46%). Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa arvot keskittyivät selvimminkin keskelle mediaanin ollessa 3, keskiarvon 3,1 ja moodin 3 (58%) ääriarvojen puuttuessa vastauksista kokonaan.



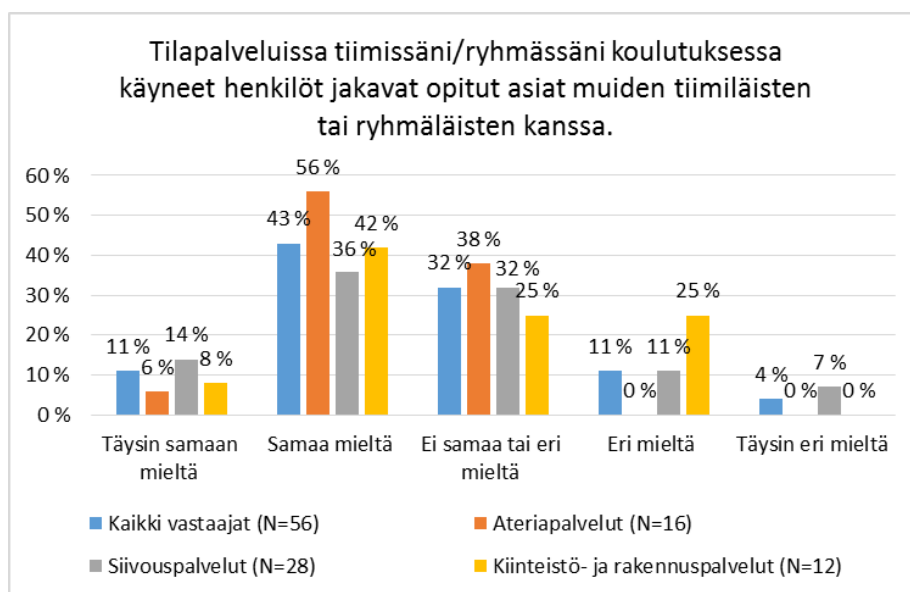
Kuva 91. Tilapalveluissa työtehtäviin osoitetaan henkilöt, jotka suoriutuvat niistä ilman virheitä väittämän suhteelliset frekvenssit.

Kuvassa 92 on esitetty väittämälle Tilapalvelut ei kannusta työntekijöitään yrittämään tehtäviä, joissa työntekijän suoriutuminen onnistuneesti on epävarmaa annettujen arvojen suhteelliset frekvenssit. Ateriapalveluissa vastaukset keskittyivät selvästi arvoihin 3 (50%) ja 4 (38%), mutta myös ääriarvon 5 valitsi 13% vastaajista. Siivouspalveluissa vastaukset jakautuivat tasaisemmin, tosin moodi oli selkeästi 3 (43%). Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa annettujen arvojen moodiksi muodostui myös 3 (58%).



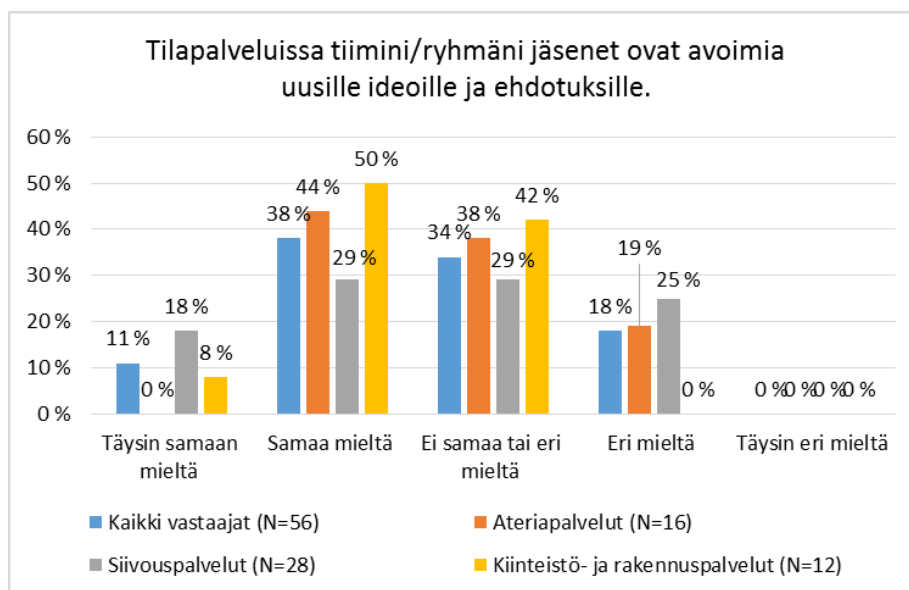
Kuva 92. Tilapalvelut ei kannusta työntekijöitään yrittämään tehtäviä, joissa työntekijän suoriutuminen onnistuneesti on epävarmaa väittämän suhteelliset frekvenssit.

Tannenbaumin oppimisympäristökyselyn skaalalta **esimiesten tuki koulutukseen** valittiin väittämä Tilapalveluissa tiimissäni/ryhmässäni koulutuksessa käyneet henkilöt jakavat opitut asiat muiden tiimiläisten tai ryhmäläisten kesken, jonka suhteelliset frekvenssit on esitetty kuvassa 93. Ateriapalveluissa vastukset keskittyivät vain parhaimpiin arvoihin, moodin ollessa 4 (56%), mediaanin 4 ja keskiarvon 3,7. Siivouspalveluissa vastaukset jakautuivat tasaisemmin myös ääriarvojen esiintyessä vastauksissa. Moodiksi muodostui melko niukasti 4 (36%), mediaaniksi 3,5 ja keskiarvoksi 3,4. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa saatujen arvojen moodi oli 4 (42%), arvojen 3 ja 2 saadessa vastauksista yhteensä 50%. Vastausten mediaani oli 3,5 ja keskiarvo 3,3.



Kuva 93. Tilapalveluissa tiimissäni/ryhmässäni koulutuksessa käyneet henkilöt jakavat opitut asiat muiden tiimiläisten tai ryhmäläisten kanssa väittämän suhteelliset frekvenssit.

Skaalalta **työtovereiden tuki uusille ideoille** otettiin henkilöstökyselyyn mukaan väittämä Tilapalveluissa tiimini/ryhmäni jäsenet ovat avoimia uusille ideoille ja ehdotuksille, jonka suhteellisen frekvenssin jakauma on esitetty kuvassa 94. Ateriapalveluissa vastauksen keskittyivät arvoihin 4 (44%) ja 3 (38%), mediaani oli 3 ja keskiarvo 3,3. Siivouspalveluissa arvot jakautuivat tasaisesti ääriarvoa 1 lukuun ottamatta, arvon 2 valitsi 25% vastaajista, arvon 3 29%, arvon 4 29% ja arvon 5 18% vastaajista. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa vastaukset keskittyivät arvoon 4 (50%) ja arvoon 3 (42%).



Kuva 94. Tilapalveluissa tiimini/ryhmäni jäsenet ovat avoimia uusille ideoille ja ehdotuksille väittämän suhteelliset frekvenssit.

Viimeiseksi osioksi sijoitettiin **avoimet kysymykset**, joihin vastaamalla henkilökunnan toivottiin tuovan julki omasta mielestään tärkeitä asioita oppimiseen ja kehittämiseen liittyen. Osio koostui kahdesta erilaisesta avoimesta kentästä; Muita huomioita, kokemuksia, ehdotuksia oppimisen ja osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja parantamiseen ja Omaan työhöni liittyvät pienet ja suuret kehitysehdotukset ja ideat. Vastauksia saatiin ensimmäiseen kysymykseen 10 kpl ja toiseen kysymykseen 7 kpl. Vastausten vähäisen lukumäärän vuoksi vastauksia käsitellään yhtenä joukkona eikä vastausten linkittymistä ateria-, siivous- tai kiinteistö- ja rakennuspalveluihin tuoda julki.

Tilapalvelut sai positiivista palautetta koulutuksiin liittyvillä palautteilla;

”Opintoja on saanut suorittaa kiitettävästi.”

”Olen itse saanut sitä koulutusta, jota olen anonut ja työnjohto kannustaa kouluttautumaan tarjoamalla sen mahdollisuuden.”

”Koulutukset ja kurssit, joita työssä tarvitaan, ovat helposti saavutettavissa.”

”Ruusuja siitä että saa kouluttautua niin paljon kuin haluaa ja omaa mielenkiintoa riittää.”

Kuitenkin selkeitä oppimisen esteitä palautteissa mainitaan, erityisesti aika ja raha;

”Nykyisellä työtahdilla ei todellakaan ole aikaa muuhun kuin annettujen työtehtävien suoriutumiseen työaikana.”

”..pitäisi olla myös mahdollista panostaa ajallisesti koulutukseen...”

”Usein tuntuu, että aika ei ikinä riitä kunnon suunnitelmien tekemiseen koulutusten tai minkään muunkaan suhteen, kun rutiinit vie kaiken ajan.”

”Yhteistä aikaa pitäisi löytyä enemmän koko ..palvelun kouluttamiseen.”

”Nykyisellä henkilöstömäärällä ja määrärahoilla ei juuri kummempia pystytä kehittämään ihan perusjuttujen lisäksi.”

Myös työyhteisöön ja työkykyyn heijastui kehittämistoiveita;

”...yhteenhileen puhaltaminen on hiipunut.”

”...työyhteisöni kuuluu henkilöitä, joiden kanssa asiat eivät suju.”

”Työkyvyn ylläpitämiseen koen tarvitsevani lisää resursseja.”

”...jaksamiseen/ työkyvyn ylläpitämiseen kaivattaisiin voimavaroja.”

”Avoimempaa ja tasapuolisempaa kanssakäymistä johdon kanssa.”

Lisää kannustusta ja palkkiojärjestelmän muutosta Tilapalveluissa kaivataan seuraavien vastausten perusteella;

”Niistä (opinnoista) ei palkita mitenkään esim. tutkinnonsuorittajia kaupungin taholta.”

”Pieni kannustaminen ja palkitseminen olisi hyvä idea!”

”Itsensä ja työnsä kehittämisestä kiinnostuneet tulisi myös huomioida jotenkin positiivisesti...”

”Määräajoin voisi meitä esimiehiä kannustaa ja opastaa muutosten mylleryksessä olevaa...”

”Porkkanaa”, kunta-alalla ei tarjolla.”

Tilapalvelut saivat myös positiivista palautetta työyhteisöstä;

”Porukka on hyvä ja tiivis...”

”...mutta työnjohdon kanssa asiat sujuvat mallikkaasti.”

”Kuntayhteistyön lisääminen eli vertaistuki on positiivista. ...ja kollegoilta on saatu/annettu vuosien varrella monia hyviä vinkkejä.”

Perehdyttäminen on vastausten perusteella koettu osittain raskaaksi ja epäonnistuneeksi;

”Vaikeaa on kun vakinaiset ... ammattilaiset sairastuvat ja tilalle tulee henkilöitä joita pitää opastaa töihin.”

”perehdyttäminen uusiin töihin on takkuavaista.”

”Työnopastajia tarvitaan jatkossa eri kohteisiin. Paljon laitetaan sijaisia ilman opastusta eri toimipisteisiin.”

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen kohdekaupunki oli kiinnittänyt huomiota muutoksiin toimintaympäristössä ja ennakoivia ratkaisuja oli lähdetty etsimään esimerkiksi vaihtoehtoisista palvelujen tuottamistavoista. Tutkimuksen kohdeyksikön Tilapalvelujen osa oli tutkia tuottamiensa palvelujen ulkoistamista. Ulkoistamisen valmisteluun käytettiin paljon aikaa ja monenlaista asiantuntemusta. Ulkoistamisen valmistelun aikana nähtiin vaihtoehdoksi myös luopuminen tästä ratkaisusta. Lisäksi muita vaihtoehtoisia tuotantotapoja tutkittiin ja omankin toiminnan jatkamista pidettiin mahdollisena. Tärkeänä nähtiin oman palvelutoiminnan kustannusten selvittämistä ja vertailtavuutta ulkopuolisiin toimijoihin, jotta järkeviä päätöksiä oli mahdollista tehdä. Selvitysten lopputuloksena oli palvelujen tarjoaminen edelleen omana tuotantona, mutta toimintaa tehostaen.

Selvitystyöhön annetussa ohjeistuksessa sekä selvityksen laadinnan aikana laatu otettiin jatkuvasti huomioon. Laatua ei haluttu laskea. Laatutason säilyttäminen oli ja on edelleen Tilapalveluille keskeinen ja tärkeä seikka tehostamispaineiden alla. Vaikka kunnallisena palveluntuottajana Tilapalvelut ei toimi yleisillä markkinoilla, on se kuitenkin laajennetussa ajattelussa kilpailussa mukana. Tilapalveluiden tarjoamat palvelut eivät ole lakisääteistä kunnan pakollista itsetuottamaa palvelua vaan tukitoimia. Lisäksi markkinoilta on löydettävissä toimijoita tarjoamaan kyseisiä palveluja. Huonon laatutason tarjoaminen altistaa Tilapalvelut negatiiviselle noidankehälle, joka voi aiheuttaa painetta tutkia palvelutuotannon vaihtoehtoja uudelleen.

Kohdekaupungin strategiasta oli nähtävissä osaamisen ja ammattitaitoisen henkilökunnan arvostaminen sekä ymmärrys sen tärkeydestä hyvälle palvelutuotannolle. Henkilöstöstrategiassa oli huomioitu erilaisia oppimisen keinoja sekä työviihtyvyyteen ja työssäjaksamiseen liittyviä toimia. Henkilöstöstrategiassa mainittiin myös uudenlaisen osaamisen tarpeesta, kuten projektijohto, hankintaosaaminen ja laadun arviointi. Tilapalveluissa tehostamistoimenpiteet vaativat, mutta myös mahdollistavat osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista. Esimerkiksi osaulkoistukseen liittyvät hankinnat, niiden ohjaaminen ja valvonta vaativat kyseisten alueiden laajempaa osaamista. Siivouspalveluissa käynnistetty tiimityö on uusi toimintatapa, joka edellyttää oppimista ja kehittymistä. Tiimien ollessa organisatorisen oppimisen perusyksikköjä se antaa yksikölle myös erinomaisen oppimisalustan. Ateriapalveluissa taas esimerkiksi keittiötoiminnan keskittyminen ja uudet ruokalistas tuovat mukanaan uusia haasteita ja toimintaympäristöjä.

Etukäteen oli tiedossa, että oppivan organisaation periaatteita ei kohdekaupungissa nimienomaisesti toteuteta. Tutkimus osoitti, että Tilapalvelut oli oppivan organisaation mallissa mittarin keskivaiheilla; kehitettävää löytyi, mutta tilanne ei ollut täysin huonokaan.

Henkilöstön näkemyksen mukaan oppimista Tilapalveluissa arvostetaan, mutta johdonmukainen kehittäminen puuttuu. Lisäksi vaikka kehittämiseen ajoittain kannustetaan, sitä ei kuitenkaan viedä loppuun asti tai siitä palkita. Koko Tilapalvelujen laajuudessa nähtiinkin parantamisen varaa sekä yleensä oppimisesta palkitsemisessa että ryhmien palkitsemisessa saavutuksistaan ryhminä. Tilapalveluiden eri yksiköissä mittarin vahvimmat ja heikoimmat osa-alueet hieman vaihtelivat. Ateriapalveluissa esimerkiksi tunnustuksen antaminen aloitteellisuudesta sekä rohkaiseminen maailmanlaajuiseen ajatteluun olivat eniten kehittämistä kaipaavia osa-alueita. Siivouspalveluissa taas koettiin olevan eniten parannettavaa seuraavilla osa-alueilla; rahan tai muiden resurssien saaminen oppimisen tueksi, ihmisten kunnioittava kohtelu sekä rohkaisu kysymysten esittämiseen työntekijän roolista välittämättä. Kiinteistö- ja rakennuspalveluissa puolestaan koettiin olevan eniten puutteita muiden mielipiteiden kyselyssä, mittareiden rakentamisessa tunnistamaan eroja nykyisen ja odotetun suoritustason välillä sekä rohkaisemisessa maailmanlaajuiseen ajatteluun.

Tilapalvelut on osa kuntaorganisaatiota, jota ohjaa lainsäädäntö ja muut julkiset toimenpiteet. Tärkeä laki on kuntalaki, joka esimerkiksi rajoittaa kunnan toimintaa markkinoilla. Lisäksi kunnallisen toiminnan tarkoitus ei ole tuottaa voittoa vaan vaikuttavuutta. Itsehallintonsa nojalla kunta edistää hyvinvointia ja elinvoimaa sekä järjestää palveluja sosiaalisesti, ympäristöllisesti ja taloudellisesti kestäväällä tavalla paikallisten asukkaiden etujen mukaisesti. Kunnan toimintaa ohjaa kuntalaisista vaaleilla valittu valtuusto, jonka tehtävänä on laatia strategia kunnan tavoitteista ennakoitavuuden ja kokonaisuuden hallinnan parantamiseksi. Tilapalveluiden on organisaation osana noudatettava kaupungissa laadittuja strategioita ja myös muita ohjeita. Oppivan organisaation mallia ei siis voida kokonaisuudessaan ottaa käyttöön Tilapalveluissa, joten sen kokonaisvaltaiset edut jäävät käyttämättä. Kuitenkin eri osatekijöiden kautta voidaan osaamisen arvostusta ja jatkuvan oppimisen myönteistä ilmapiiriä sekä keinoja kasvattaa. Niin kuin kohdekaupungin strategiassa mainitaan, kustannustehokkaat ja laadukkaat palvelut aikaansaa osaava henkilökunta. Mielenkiintoinen jatko tutkimukselle olisi selvittää, miten mahdolliset käyttöön otetut oppivan organisaation periaatteet kohdeyksikön toimintaa tehostavat ja kehittävät.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Mutanen, U-M. (2001). Tiellä tietämyksenhallintaan, näkökulmia ja esimerkkejä tietämyksenhallinnasta, sen soveltamisesta strategiseen suunnitteluun, muutoksen johtamiseen ja tuotekehitykseen. Helsinki, Metalliteollisuuden keskusliitto, MET. 113s.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere, Vastapaino. 331s.
- Argyris, C. (1994). On Organizational Learning. Cambridge, Massachusetts, Blackwell. 450s.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning : A Theory of Action Perspective. Reading, Massachusetts, London, Addison-Wesley. 344s.
- Aronen, K. (Toimittajat) (2009). Kaupunkien näkemys tuottavuutta kohottavista toiminnoista : Kaupunkien tuottavuusyhteishenkilöverkosto. Helsinki, Kuntaliitto. 55s.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. The Academy of Management Executive, Vol.9 (4), ss.49-61.
- Björkwall, J., Heinonen A., Hakola J., Huikko K., Kietäväinen T., Korento S., Lehtonen S., Mehtonen M., Palo S., Turkkila J., Vaine J., Vuorento, R. & Ylitalo, M-L. (2012). Kuntatalous – monen muuttujan summa. 3.,uudistettu painos. Helsinki, Suomen Kuntaliitto. 78s.
- Brax , S. A. (2007). Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Helsinki, Tekes. 63s. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelut_ja_tuottavuus.pdf
- Choo, C. W. (2006). The Knowing Organization, How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. 2. Edition. New York, Oxford University Press. 354s.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (2000). Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press. 199s.
- Engeström, Y. (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Tampere, Vastapaino. 175s.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino. 268s.

Grönroos, C. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. (Suomentanut Tillman, M. teoksesta Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition). Helsinki, WSOYpro. 565s.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. Journal of Business Research, Vol.57 (4), ss.414-423.

Halinen, I. & Korhonen, S. (2008). Parasta tuottavuutta. Helsinki, Kuntaliitto. 107s.

Harjula, H. & Prättälä, K. (2015). Kuntalaki – Tausta ja tulkinnat. 9. uudistettu painos. Helsinki, Talentum. 1003s.

Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (Toimittajat) (2009). Haastava kuntajohtaminen. Helsinki, Kuntaliitto. 238s.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. (2005). Teollisuustalous. 5. painos. Tampere, Infacs johtamistekniikka. 510s.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. (2009). Teollisuustalous. 6. painos. Tampere, Infacs. 510s.

Hawryszkiewicz, I. (2009). Knowledge Management, Organizing Knowledge Based Enterprises. New York, Palgrave Macmillan. 356s.

Helander, V. (1998). Kolmas sektori. Helsinki, Gaudeamus. 155s.

Henkilöstökertomus 2016, kohdekaupungin asiakirja

Henkilöstöstrategia 2011, kohdekaupungin asiakirja

Henkilöstöstrategian toimenpidesuunnitelma 2017, kohdekaupungin asiakirja

Hiironniemi, S. (2013). Kuntien tehtävien kartoitus, raportti 2012. Valtiovarainministeriön julkaisu 2/2013. 156s. Saatavissa: http://vm.fi/documents/10623/357692/7+Kuntien_tehtaevien_kartoitus_finaali_NETTI.pdf/d3e1adc6-9350-46d9-8ebf-21f17699ea56

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki, Tammi. 464s.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2013). Tilastolliset menetelmät. 5.-8. painos. Helsinki, Sanoma Pro. 360s.

- Honkatukia, J. & Sulamaa, P. (1999). Tekninen tehokkuus ja kokonaistuottavuus Suomen sähköjakeluverkkotoiminnassa 1996-1998. Keskusteluaiheita No.692. Helsinki, ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. 69s. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp692.pdf>
- Hätönen, H. (2000). Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki, Palmenia. 76s.
- Immonen, R. (2011). Yritysjärjestelyt. 5. uudistettu painos. Helsinki, Talentum. 504s.
- Jäntti, A. & Majoinen, K. (2009). Kuntajohtaminen 2015- suunta, sisältö ja välineet. 2. uudistettu painos. Helsinki, Kuntaliitto. 53s. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=332
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela E. (2002). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. 2. painos. Helsinki, WSOY. 252s.
- Järvinen, P. & Järvinen A. (2000). Tutkimustyön metodeista. Tampere, Opinpaja.
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. (2011). Ulkoistaminen ja yhteistoiminta, Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Helsinki, Talentum. 221s.
- Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki, Talentum. 385s.
- Kananen, J. (2013). Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 152s.
- Kananen, J. (2014) Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 169s.
- Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut –yksikkö. 163s.
- Kanerva, I. (2008). Kuntatuottavuuden abc. Helsinki, Kuntaliitto. 56s.
- Karjalainen, L. (2010). Tilastotieteen perusteet. Ristiina, Pii-kirjat. 256s.
- Kaupunkistrategia 2015, kohdekaupungin asiakirja
- Kesti, M. (2007). Huipputuottava organisaatio. Helsinki, Edita. 213s.
- Kiiha, J. (2002). Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki, Lakimiesliiton Kustannus. 237s.

Komulainen, M. (2010). Ulkoistaminen kunnissa. Helsinki, Kuntaliitto. 629s.

Kunnallinen työmarkkinalaitos, yleiskirje 24/08, 18.12.2008, Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. 15s. Saatavissa (viitattu 26.4.2017): <http://www.kuntayonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2008/Sivut/2408-Tuloksellisen-toiminnan-kehittamista-koskeva-suositus.aspx>

Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri. (2016). Helsinki, Kuntaliitto. 155s. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3227

Kunnat.net –internetsivut. Kunnan itsehallinnolliset tehtävät. Saatavissa (viitattu 21.2.2017): <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat/kunnan-itsehallinnolliset-tehtavat/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net –internetsivut. Kunnan lakisääteiset tehtävät. Saatavissa (viitattu 20.2.2017): <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat/lakisateiset-tehtavat/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net –internetsivut. Kunnan tehtävien järjestäminen ja tuottaminen. Saatavissa (viitattu 21.2.2017): <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat/tehtavien-jarjestaminen-ja-tuottaminen/Sivut/default.aspx>)

Kunnat.net –internetsivut. Kunnan tehtävät. Saatavissa (viitattu 21.2.2017): <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/kunnan-tehtavat/Sivut/default.aspx>

Kunnat.net –internetsivut. Lautakuntien toiminta ja tehtävät. Saatavissa (viitattu 22.2.2017): <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/demokratia/demokratia/Lautakunta-toiminta/Sivut/default.aspx>)

Kuntalaki 410/2015. Saatavissa (viitattu 20.2.2017): <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>

Kuntaliitto –internetsivut. Julkisen talouden suunnitelma ja kuntatalousohjelma. Saatavissa (viitattu 15.4.2017): <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelu/julkisen-talouden-suunnitelma-ja-kuntatalousohjelma>

Kuntaliitto –internetsivut. Kunnan toimielimet ja johtaminen. Saatavissa (viitattu 21.2.2017): <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen>

Kuntaliitto –internetsivut. Tehokkuus. Saatavissa (viitattu 26.4.2017): <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelu/tehoisuus>

Kuntaliitto –internetsivut. Tuloksellisuus. Saatavissa (viitattu 26.4.2017):

<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelu/tuloksellisuus>

Kuntaliitto -internetsivut. Tuottavuuden mittauksen ongelmat. Saatavissa (viitattu

27.4.2017): <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelu/tuottavuuden-mittauksen-ongelmat>

Kuntaliitto –internetsivut. Vaikuttavuus. Saatavissa (viitattu 26.4.2017):

<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelu/vaikuttavuus>

Kuntatalousohjelma 2017-2020, kevät 2016. (2016). Valtiovarainministeriön julkaisu 13a/2016. 82s. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntatalousohjelma%202017-2020.pdf>

Lauslahti, S. (2003). Menestyvä kunta, kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki, WSOY. 355s.

Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki, Talentum. 408s.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. (2013). Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki, Talentum. 281s.

Lehtonen, R. (2002). Taloustiedoilla tulosta. 8. uudistettu painos. Helsinki, Talentum. 366s.

Liikkeen luovutuksen tunnusmerkit. (2015). Helsingin seudun kauppakamari. Saatavissa (viitattu 30.10.2017): <http://kauppakamaritieto.fi/fi/s/m/artikkelit/palkka-ja-tyo/liikkeen-luovutuksen-tunnusmerkit/>

Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995). Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Vol.24 (1), ss.7-22.

Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, Vol.47 (3), ss. 12-20.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. (2010). Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki, Tietosanoma. 232s.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki, JTO-palvelut. 252s.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003). Suorituskyvyn mittaaminen : tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki, Edita. 147s.

- Majoinen, K., Harjula, H., Kivelä T., Myllyntaus, O., Selenius, M., Majava, J. & Pauni, M. (Kirjoittajat). Korhonen, S. & Merisalo, M. (Toimittajat). (2008). Toimiva kunta. Helsinki, FCG Efeko. 141s.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimension of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, Vol.5 (2). ss.132-151.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases*. International Edition, 4. Edition. Upper Saddle River, New Jersey, Harlow, Prentice Hall, Pearson Education. 489s.
- Moilanen, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Helsinki, Tammi. 234s.
- Mäki-lohimaa, K .P. (2010). *Kuntapalvelut on pelastettava yhteistyöllä. Esipuhe teoksessa Kuntapalvelujen pelastusohjelma 2010-2013*. Helsinki, Kuntaliitto. 14s. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Liite%20_pelastusohjelma2010_ebook.pdf
- Nikkinen, S. (1999). *Oppiva organisaatio mittareiden valossa*. Pro gradu –tutkielma, Jyväskylän yliopisto. 127s.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (2001). *Knowledge Emergence : Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York, Oxford University Press. 303s.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Vol.40 (3), ss.40-54.
- Nonaka. I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press. 284s.
- Normann, R. (1988). *Luova yritysjohto*. 4. painos. (Suomentanut Sonkin, L. teoksesta Skapande företagsledning) Helsinki, Weilin+Göös. 258s.
- Nyholm, I., Haveri, A., Airaksinen, J., Tiihonen, S. & Stenvall, J. (2016). *Julkisen hallinnon rakenne ja hallinnon tasot*. Luku 4, ss. 107-196, teoksessa Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki, Tietosanoma. 343s.
- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki, Tietosanoma. 343s.

- Olkkonen, T. (1993) Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Otaniemi, Teknillinen korkeakoulu. 114s.
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki, WSOYpro. 362s.
- Palvelustrategia 2013, kohdekaupungin asiakirja
- Palvelustrategiaraportti ateriapalvelut 2014, kohdekaupungin asiakirja
- Palvelustrategiaraportti siivouspalvelut 2014, kohdekaupungin asiakirja
- Palvelustrategiaraportti kiinteistö- ja rakennuspalvelut 2014, kohdekaupungin asiakirja
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol.49 (4), ss.41-50
- Pekkola, E., Airaksinen, J. & Nyholm, I. (2016). Julkinen hallinto järjestelmänä. Luku 3, ss. 71-104, teoksessa Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki, Tietosanoma. 343s.
- Pekkola, E., Haveri, A. & af Ursin, K. (2016). Julkisen hallinnon tehtävä, olemus, päämäärä ja arvot. Luku 1, ss. 17-29, teoksessa Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiihonen, S. (2016). *Julkinen hallinto Suomessa*. Helsinki, Tietosanoma. 343s.
- Peltonen, T. (2007). Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki, KY-palvelu. 223s.
- Pihlaja, J. (2001). Tutkielmaa tekemään. Lahti, Sodeca. 215s.
- Polanyi, M. (2013). Den tysta dimensionen. (Ruotsinkielinen käännös Backelin, E. teoksesta *The Tacit Dimension*, 1966). Göteborg, Daidalos. 132s.
- Porter, M. E. (2006). Kansakuntien kilpailuetu. 2. tarkastettu painos. (Suomentanut Tillman, M. teoksesta *The Competitive Advantage of Nations*). Helsinki, Talentum. 946s.
- Porter, M. E. (1985). Kilpailuetu. (Suomentanut Tillman, M. teoksesta *Competitive Advantage – Creating and Sustaining*). Espoo, Weilin+Göös. 648s.
- Ranki, A. (1999). Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki, Kauppa-kaari. 174s.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. (2001). Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki, Tammi. 222s.

Rissanen, T. (2006). Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä, Pohjantähti. 240s.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. & Coulter, M. (2011). Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications. Global Edition. 7. Edition. Essex, Harlow, Pearson Education Limited. 476s.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. (2006). Aineeton pääoma : johdon käsikirja. Helsinki, Edita. 255s.

Salenius, M. & Sallinen, S. (Kirjoittajat). Liitola, M. (Toimittajat). (2012). Kunta asukkaan hyvinvoinnin turvaajana. Helsinki, Kuntaliitto. 22s. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2764

Sallinen, S. (Toimittajat) (2015). Kunnan toiminnan johtaminen ja hallinta sekä omistaja- ja konserniohjaus, Kuntaliiton suositusten perustelut. Helsinki, Kuntaliitto. 56s. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3149

Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. (Toimittajat) (2012). Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta. Helsinki, Kuntaliitto. 207s.

Sallinen, S. & Vainionpää, A. (2015). Uuden kuntalain merkitys kunnan johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Helsinki, Suomen Kuntaliitto. 44s. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3102

Salminen, A. (2009). Hallintotiede, Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 9. painos. Helsinki, Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Edita. 251s.

Salminen, A. (2004). Julkisen toiminnan johtaminen, Hallintotieteen perusteet. Helsinki, Edita. 147s.

Santalainen, T. (2009). Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki, Talentum. 340s.

Sarala, U. & Sarala, A. (1997). Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. painos. Lahti, Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. 214s.

Savioja, H., Öberg, J., Nygård, M., Manelius, T., Jokinen, M-M., Mäki, T., Korpi, J., Lahtinen, M., Välipirtti K. L., Melkas, E., Ahonen, V-V. & Lammassaari, J. (Työryhmä). (2015). Kuntien itsehallinnolliset tehtävät ja niiden laajuus. Valtiovarainminis-

teriön julkaisuja 40/2015. 140s. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/documents/10623/1083563/Kuntien+itsehallinnolliset+teht%C3%A4v%C3%A4t+ja+nii-den+laajuus+%28raportti%29/faede779-17c3-4971-8feb-629f70545c2c>

Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*. New York, Doubleday Currency. 423s.

Seurantaryhmän muistiot 2016-2017, kohdekaupungin asiakirja

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Voss, C. (1992). Towards a Classification of Service Processes. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.3 (3), ss.62-75.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain*. 3rd Ed. New York, The McGraw-Hill Companies, Inc. 498s.

Stenberg, M. (2006). *Tieto, tietojohdamisen arkkitehtuurit*. Helsinki, Otava. 139s.

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK. (2016). Kymmenen tapaa nostaa työpäi-
kan tuottavuutta. Saatavissa (viitattu 27.4.2017): <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/kymmenen-tapaa-nostaa-tyopaikan-tuottavuutta-2016-03-15>

Suomi.fi –internetsivut. Aluehallinto. Saatavissa (viitattu 16.2.2017):
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/aluehallinto/index.html

Suomi.fi –internetsivut. Ministeriöt. Saatavissa (viitattu 16.2.2017):
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/ministeriot/index.html

Suomi.fi –internetsivut. Muu itsehallinto. Saatavissa (viitattu 16.2.2017):
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/muu_itsehallinto/index.html

Suomi.fi –internetsivut. Tuomioistuimet. Saatavissa (viitattu 16.2.2017):
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/tuomioistuimet/index.html

Suomi.fi –internetsivut. Valtio ja kunnat. Saatavissa (viitattu 16.2.2017):
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/index.html

Suomi.fi –internetsivut. Valtion hallintojärjestelmä. Saatavissa (viitattu 16.2.2017):
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/valtion_hallintojarjestelma/index.html

Suomi.fi –internetsivut. Valtion paikallishallinto. Saatavissa (viitattu 16.2.2017):
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/valtion_paikallishallinto/index.html

Suomi.fi –internetsivut. Valtion ylimmät toimielimet. Saatavissa (viitattu 16.2.2017): http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/valtion_ylimmat_toimielimet/index.html

Suomi.fi –internetsivut. Välillinen julkishallinto. Saatavissa (viitattu 16.2.2017): http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/valillinen_julkishallinto/index.html

Suutari, M. (2005). *Palvelut 2020, Kohti palvelujen tulevaisuutta*. Väkiraportti. Helsinki, Elinkeinoelämän keskusliitto. 59s. Saatavissa: <http://docplayer.fi/6794299-Palvelut-2020-kohti-palvelujen-tulevaisuutta.html>

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen, Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?*. Helsinki, Talentum. 228s.

Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki, Kauppakaari. 283s.

Säilä, E., Hellén-Toivanen, P., Pakkanen, K., Kääriäinen, A. & Urrila, A. (2008). *Kunnan hallinto, talous ja valvonta*. Helsinki, Edita. 171s.

Tannenbaum, S. I. (1997). *Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies*. *Human Resource Management*, Vol.36 (4), ss.437-452.

Tilastokeskus –internetsivut (www.stat.fi). Käsitteet. Saatavissa (viitattu 25.3.2017): <http://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html#tab1>

Toimialaluokitus TOL 2008. (2008). *Käsikirja 4*. Helsinki, Tilastokeskus. 402s. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/kasikirja.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi. 159s.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen, organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki, Sanoma Pro. 106s.

Valli-Lintu, A. (Pj.), Palonen K. & Nyholm, I. (Siht.) (2017). *Tulevaisuuden kunta – asiantuntijatyöryhmän muistio sote- ja maakuntauudistuksen vaikutuksista kuntiin*. Valtiovarainministeriön julkaisu 11a/2017. 48s. Saatavissa: <http://vm.fi/julkaisut/kunta-asiat>

Valtiovarainministeriö (vm) –internetsivut. Kunnan peruspalvelujen valtionosuus. Saatavissa (viitattu 15.4.2017): <http://vm.fi/kunnan-peruspalvelujen-valtionosuus>

- Valtiovarainministeriö (vm) –internetsivut. Kuntatalouden seuranta ja arviointi. Saatavissa (viitattu 15.4.2017): <http://vm.fi/kuntien-talouden-seuranta>
- Valtiovarainministeriö (vm) –internetsivut. Kuntatuottavuus ja tuloksellisuus. Saatavissa (viitattu 17.11.2017): <http://vm.fi/kuntatuottavuus-ja-tuloksellisuus>
- Valtiovarainministeriö (vm) –internetsivut. Talouspolitiikan raamit. Saatavissa (viitattu 28.4.2017): <http://vm.fi/talouspolitiikan-raamit>
- Valtiovarainministeriö (vm) –internetsivut. Tuottavuuden mittaaminen. Saatavissa (viitattu 27.4.2017): <http://vm.fi/tuottavuuden-mittaus>
- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki, Finn Lectura, cop. 223s.
- Vehkalahti, K. (2008). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki, Tammi. 223s.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki, Edita. 406s.
- Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki, Tammi. 189s.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki, Tietosanoma. 287s.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1996). Introducing the Learning Organization. Luku 1, ss. 3-12, teoksessa Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (Editors). (1996). Creating the Learning Organization, Volume 1, Twenty-two case studies from the real world of training. Alexandria, Virginia, American Society for Training and Development. 288s.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the Learning Organization, Lessons in the Art and Science of Systemic Change. San Francisco, California, Jossey-Bass. 298s.
- Yin, R. K. (2003). Applications of Case Study Research, Second Edition. Thousand Oaks, California, Sage. 173s.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. Journal of Marketing, Vol.52 (2), ss.35-48

LIITE A: HENKILÖSTÖKYSELYN SAATEKIRJE

Hei,

teen parhaillaan diplomityötä tuotantotalouden opintoihini Tampereen teknillisessä yliopistossa. Työni käsittelee tehokkuuden lisäämistä oppivan organisaation keinoin.

Tämä kysely on tärkeä osa tutkimustani ja sen tarkoituksena on selvittää henkilökunnan näkemys oppimisen nykytilasta Tilapalveluissa. Kyselyllä ei kartoiteta kenenkään henkilökohtaista osaamista, vaan sillä tutkitaan Tilapalveluiden toimintatapoja sekä kykyä vaalia osaamista ja tukea oppimista. Kysely koskee koko Tilapalveluiden henkilökuntaa, niin siivous-, ateria- kuin kiinteistö- ja rakennuspalveluitakin.

Toivon, että voit käyttää kyselyyn hetken aikaasi ja tuot esille oman näkemyksesi. Vastauksesi antaa arvokasta tietoa mahdollisista kehityskohteista ja parannustarpeista. Vastaaminen on helppoa ja kestää muutamia minuutteja.

Vastaukset tallentuvat kyselyjärjestelmään nimettömänä ja niitä käsitellään luottamuksellisesti. Tuloksia ei pystytä yhdistämään yksittäisiin henkilöihin.

Viimeinen vastauspäivä kyselyyn on 18.4.2017.

Vastaamisen voit aloittaa oheisesta linkistä:

<https://digiumenterprise.com/answer/...>

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

Lämmin kiitos!

Ystävällisin terveisin

Maria Wallenius

LIITE B: HENKILÖSTÖKYSELYN TULOKSET

PERUSTIEDOT	Kaikki vastaajat (N=56)	Ateriapalvelut (N=16)	Siivouspalvelut (N=28)	Kiint/rakennus (N=12)
Valitse toimiala				
Ateriapalvelut	29 %	100 %	0 %	0 %
Siivouspalvelut	50 %	0 %	100 %	0 %
Kiinteistö- ja rakennuspalvelut	21 %	0 %	0 %	100 %
Toimin esimiehenä				
Kyllä	18 %	31 %	11 %	17 %
Ei	82 %	69 %	89 %	83 %

OPPIVAN ORGANISAATION PIKATESTI	Kaikki vastaajat (N=56)	Ateriapalvelut (N=16)	Siivouspalvelut (N=28)	Kiint/rakennus (N=12)
Oppivan organisaation pikatesti / Koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan systemaattisesti.				
Väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa	4 %	0 %	7 %	0 %
Väite kuvaa hyvin nykytilaa	25 %	31 %	25 %	17 %
Väite kuvaa jossain määrin nykytilaa	50 %	63 %	46 %	42 %
Väite kuvaa huonosti nykytilaa	16 %	6 %	11 %	42 %
Väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa	5 %	0 %	11 %	0 %
Oppivan organisaation pikatesti / Oppimisen järjestelmien/mallien rakentamiseen panostetaan meillä paljon.				
Väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa	5 %	0 %	11 %	0 %
Väite kuvaa hyvin nykytilaa	21 %	25 %	25 %	8 %
Väite kuvaa jossain määrin nykytilaa	50 %	56 %	46 %	50 %
Väite kuvaa huonosti nykytilaa	18 %	19 %	7 %	42 %
Väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa	5 %	0 %	11 %	0 %
Oppivan organisaation pikatesti / Oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan.				
Väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa	2 %	0 %	4 %	0 %
Väite kuvaa hyvin nykytilaa	29 %	38 %	25 %	25 %
Väite kuvaa jossain määrin nykytilaa	50 %	50 %	50 %	50 %
Väite kuvaa huonosti nykytilaa	14 %	13 %	14 %	17 %
Väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa	5 %	0 %	7 %	8 %
Oppivan organisaation pikatesti / Organisaatiossamme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet.				
Väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa	9 %	13 %	7 %	8 %
Väite kuvaa hyvin nykytilaa	34 %	56 %	25 %	25 %
Väite kuvaa jossain määrin nykytilaa	36 %	19 %	46 %	33 %
Väite kuvaa huonosti nykytilaa	18 %	13 %	14 %	33 %
Väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa	4 %	0 %	7 %	0 %
Oppivan organisaation pikatesti / Koen, että johto arvostaa oppimistani.				

Väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa	13 %	6 %	14 %	17 %
Väite kuvaa hyvin nykytilaa	30 %	56 %	21 %	17 %
Väite kuvaa jossain määrin nykytilaa	32 %	31 %	32 %	33 %
Väite kuvaa huonosti nykytilaa	20 %	6 %	21 %	33 %
Väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa	5 %	0 %	11 %	0 %
Oppivan organisaation pikatesti / Johto tukee ja kannustaa oppimistani.				
Väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa	18 %	31 %	11 %	17 %
Väite kuvaa hyvin nykytilaa	30 %	56 %	29 %	0 %
Väite kuvaa jossain määrin nykytilaa	23 %	0 %	29 %	42 %
Väite kuvaa huonosti nykytilaa	25 %	13 %	25 %	42 %
Väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa	4 %	0 %	7 %	0 %
Oppivan organisaation pikatesti / Tunnen, että ammattitaitooni luotetaan.				
Väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa	21 %	31 %	21 %	8 %
Väite kuvaa hyvin nykytilaa	43 %	50 %	36 %	50 %
Väite kuvaa jossain määrin nykytilaa	27 %	19 %	29 %	33 %
Väite kuvaa huonosti nykytilaa	4 %	0 %	4 %	8 %
Väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa	5 %	0 %	11 %	0 %
Oppivan organisaation pikatesti / Esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää.				
Väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa	16 %	13 %	18 %	17 %
Väite kuvaa hyvin nykytilaa	25 %	44 %	21 %	8 %
Väite kuvaa jossain määrin nykytilaa	38 %	38 %	36 %	42 %
Väite kuvaa huonosti nykytilaa	18 %	6 %	18 %	33 %
Väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa	4 %	0 %	7 %	0 %

THE DIMENSIONS OF THE LEARNING ORGANIZATION	Kaikki vastaajat (N=56)	Ateriapalvelut (N=16)	Siivouspalvelut (N=28)	Kiint/rakennus (N=12)
Jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen / Tilapalveluissa henkilöt keskustelevat avoimesti tehdyistä virheistä ja erehdyksistä, jotta niistä voidaan oppia.				
Lähes aina	7 %	0 %	11 %	8 %
4	34 %	44 %	21 %	50 %
3	39 %	50 %	32 %	42 %
2	16 %	6 %	29 %	0 %
Ei juuri koskaan	4 %	0 %	7 %	0 %
Jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen / Tilapalveluissa henkilöt tunnistavat taitoja, joita he tarvitsevat työtehtävissään tulevaisuudessa.				
Lähes aina	9 %	0 %	14 %	8 %
4	41 %	56 %	32 %	42 %
3	36 %	38 %	32 %	42 %
2	13 %	6 %	18 %	8 %
Ei juuri koskaan	2 %	0 %	4 %	0 %
Jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen / Tilapalveluissa ihmiset auttavat toisiaan oppimaan.				
Lähes aina	14 %	6 %	21 %	8 %

4	36 %	69 %	18 %	33 %
3	30 %	25 %	29 %	42 %
2	11 %	0 %	18 %	8 %
Ei juuri koskaan	9 %	0 %	14 %	8 %
Jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen / Tilapalveluissa henkilöillä on mahdollisuus saada rahaa ja muita resursseja oppimisensa tueksi.				
Lähes aina	5 %	6 %	7 %	0 %
4	13 %	13 %	11 %	17 %
3	34 %	38 %	29 %	42 %
2	27 %	25 %	36 %	8 %
Ei juuri koskaan	21 %	19 %	18 %	33 %
Jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen / Tilapalveluissa oppimista tuetaan antamalla siihen aikaa.				
Lähes aina	7 %	0 %	7 %	17 %
4	25 %	38 %	21 %	17 %
3	38 %	50 %	29 %	42 %
2	21 %	13 %	29 %	17 %
Ei juuri koskaan	9 %	0 %	14 %	8 %
Jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen / Tilapalveluissa henkilöt mieltävät työhön liittyvät vaikeudet oppimismahdollisuuksina.				
Lähes aina	2 %	0 %	0 %	8 %
4	21 %	25 %	14 %	33 %
3	50 %	50 %	50 %	50 %
2	23 %	25 %	29 %	8 %
Ei juuri koskaan	4 %	0 %	7 %	0 %
Jatkuvien oppimismahdollisuuksien luominen / Tilapalveluissa oppimisesta palkitaan.				
Lähes aina	0 %	0 %	0 %	0 %
4	16 %	13 %	21 %	8 %
3	21 %	13 %	21 %	33 %
2	38 %	44 %	32 %	42 %
Ei juuri koskaan	25 %	31 %	25 %	17 %
Vuoropuheluun ja kyselyyn kannustaminen / Tilapalveluissa ihmiset antavat toisilleen avointa ja rehellistä palautetta.				
Lähes aina	9 %	6 %	11 %	8 %
4	23 %	31 %	18 %	25 %
3	38 %	44 %	39 %	25 %
2	23 %	13 %	25 %	33 %
Ei juuri koskaan	7 %	6 %	7 %	8 %
Vuoropuheluun ja kyselyyn kannustaminen / Tilapalveluissa henkilöt kuuntelevat muiden näkemyksiä ennen oman kantansa ilmaisua.				
Lähes aina	2 %	0 %	4 %	0 %
4	27 %	25 %	21 %	42 %
3	32 %	50 %	29 %	17 %
2	32 %	19 %	39 %	33 %
Ei juuri koskaan	7 %	6 %	7 %	8 %
Vuoropuheluun ja kyselyyn kannustaminen / Tilapalveluissa rohkaistaan esittämään kysymys, "miksi", riippumatta työntekijän roolista tai organisaatiotasosta.				
Lähes aina	4 %	0 %	4 %	8 %
4	20 %	13 %	21 %	25 %
3	30 %	56 %	21 %	17 %
2	36 %	31 %	39 %	33 %
Ei juuri koskaan	11 %	0 %	14 %	17 %
Vuoropuheluun ja kyselyyn kannustaminen / Kun henkilöt Tilapalveluissa esittävät näkemyksensä, he kysyvät aina myös muiden mielipidettä.				

Lähes aina	0 %	0 %	0 %	0 %
4	20 %	19 %	21 %	17 %
3	29 %	38 %	29 %	17 %
2	41 %	44 %	36 %	50 %
Ei juuri koskaan	11 %	0 %	14 %	17 %
Vuoropuheluun ja kyselyyn kannustaminen / Tilapalveluissa ihmiset kohtelevat toisiaan kunnioittavasti.				
Lähes aina	5 %	0 %	4 %	17 %
4	43 %	56 %	32 %	50 %
3	16 %	31 %	11 %	8 %
2	32 %	13 %	46 %	25 %
Ei juuri koskaan	4 %	0 %	7 %	0 %
Vuoropuheluun ja kyselyyn kannustaminen / Tilapalveluissa ihmiset käyttävät aikaa luottamuksen rakentamiseen toistensa välille.				
Lähes aina	2 %	0 %	4 %	0 %
4	27 %	38 %	18 %	33 %
3	36 %	44 %	32 %	33 %
2	27 %	19 %	32 %	25 %
Ei juuri koskaan	9 %	0 %	14 %	8 %
Yhteistyön ja ryhmäoppimisen edistäminen / Tilapalveluissa tiimeillä/ryhmillä on vapaus muokata tavoitteitaan tarpeen mukaan.				
Lähes aina	5 %	0 %	11 %	0 %
4	32 %	38 %	25 %	42 %
3	39 %	50 %	36 %	33 %
2	21 %	13 %	25 %	25 %
Ei juuri koskaan	2 %	0 %	4 %	0 %
Yhteistyön ja ryhmäoppimisen edistäminen / Tilapalveluissa kulttuuri-, rooli- ja muista eroista huolimatta tiimit/ryhmät kohtelevat jäseniään yhdenvertaisina.				
Lähes aina	5 %	0 %	7 %	8 %
4	46 %	56 %	39 %	50 %
3	25 %	38 %	18 %	25 %
2	21 %	6 %	32 %	17 %
Ei juuri koskaan	2 %	0 %	4 %	0 %
Yhteistyön ja ryhmäoppimisen edistäminen / Tilapalveluissa tiimit/ryhmät keskittyvät sekä ryhmän tehtävään että ryhmän hyvään toimintaan.				
Lähes aina	5 %	0 %	11 %	0 %
4	46 %	56 %	39 %	50 %
3	29 %	44 %	21 %	25 %
2	16 %	0 %	21 %	25 %
Ei juuri koskaan	4 %	0 %	7 %	0 %
Yhteistyön ja ryhmäoppimisen edistäminen / Tilapalveluissa tiimit/ryhmät arvioivat uudeleen mielipiteitään ryhmissä käytyjen keskustelujen tai kerätyn informaation perusteella.				
Lähes aina	5 %	0 %	11 %	0 %
4	34 %	38 %	32 %	33 %
3	30 %	50 %	21 %	25 %
2	25 %	13 %	25 %	42 %
Ei juuri koskaan	5 %	0 %	11 %	0 %
Yhteistyön ja ryhmäoppimisen edistäminen / Tilapalveluissa tiimit/ryhmät palkitaan saavutuksistaan tiiminä tai ryhmänä.				
Lähes aina	0 %	0 %	0 %	0 %
4	9 %	6 %	14 %	0 %
3	20 %	6 %	25 %	25 %
2	39 %	50 %	32 %	42 %
Ei juuri koskaan	32 %	38 %	29 %	33 %

Yhteistyön ja ryhmäoppimisen edistäminen / Tilapalveluissa tiimit/ryhmät ovat vakuuttaneita, että organisaatio tulee toimimaan niiden antamien suositusten perusteella.				
Lähes aina	2 %	0 %	0 %	8 %
4	20 %	19 %	25 %	8 %
3	45 %	44 %	43 %	50 %
2	29 %	38 %	21 %	33 %
Ei juuri koskaan	5 %	0 %	11 %	0 %
Järjestelmien luominen oppimisen tallentamiseen ja jakamiseen / Tilapalvelut käyttää kaksisuuntaista viestintää säännöllisesti. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset palautejärjestelmät, sähköiset keskustelupalstat ja avoimet kokoukset.				
Lähes aina	9 %	0 %	14 %	8 %
4	23 %	13 %	29 %	25 %
3	34 %	56 %	25 %	25 %
2	27 %	19 %	25 %	42 %
Ei juuri koskaan	7 %	13 %	7 %	0 %
Järjestelmien luominen oppimisen tallentamiseen ja jakamiseen / Tilapalveluissa henkilöt saavat tarvitsemansa tiedon helposti ja nopeasti milloin tahansa.				
Lähes aina	7 %	0 %	7 %	17 %
4	25 %	19 %	29 %	25 %
3	36 %	56 %	21 %	42 %
2	25 %	25 %	29 %	17 %
Ei juuri koskaan	7 %	0 %	14 %	0 %
Järjestelmien luominen oppimisen tallentamiseen ja jakamiseen / Tilapalveluissa työntekijöiden osaamisesta ylläpidetään ajantasaista tietokantaa.				
Lähes aina	5 %	0 %	7 %	8 %
4	38 %	44 %	43 %	17 %
3	34 %	50 %	18 %	50 %
2	18 %	6 %	21 %	25 %
Ei juuri koskaan	5 %	0 %	11 %	0 %
Järjestelmien luominen oppimisen tallentamiseen ja jakamiseen / Tilapalveluissa kehitetään mittareita tunnistamaan nykyisen ja odotetun suoritustason välisiä eroja.				
Lähes aina	2 %	0 %	0 %	8 %
4	18 %	6 %	29 %	8 %
3	39 %	63 %	32 %	25 %
2	30 %	31 %	21 %	50 %
Ei juuri koskaan	11 %	0 %	18 %	8 %
Järjestelmien luominen oppimisen tallentamiseen ja jakamiseen / Tilapalveluiden kokemukset ja opetukset (lessons learned) ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla.				
Lähes aina	4 %	0 %	7 %	0 %
4	18 %	19 %	21 %	8 %
3	29 %	31 %	21 %	42 %
2	36 %	44 %	32 %	33 %
Ei juuri koskaan	14 %	6 %	18 %	17 %
Järjestelmien luominen oppimisen tallentamiseen ja jakamiseen / Tilapalveluissa koulutukseen käytettyä aikaa ja muita resursseja verrataan koulutuksesta saatuihin hyötyihin.				
Lähes aina	4 %	0 %	4 %	8 %
4	18 %	6 %	29 %	8 %
3	39 %	69 %	25 %	33 %
2	29 %	25 %	25 %	42 %
Ei juuri koskaan	11 %	0 %	18 %	8 %
Ihmisten voimaannuttaminen yhteiseen visioon / Tilapalvelut antaa tunnustusta aloitteellisuudesta.				
Lähes aina	7 %	0 %	7 %	17 %
4	23 %	13 %	36 %	8 %

3	27 %	31 %	25 %	25 %
2	25 %	31 %	14 %	42 %
Ei juuri koskaan	18 %	25 %	18 %	8 %
Ihmisten voimaannuttaminen yhteiseen visioon / Tilapalveluissa henkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä.				
Lähes aina	9 %	0 %	7 %	25 %
4	29 %	38 %	29 %	17 %
3	36 %	31 %	32 %	50 %
2	20 %	31 %	21 %	0 %
Ei juuri koskaan	7 %	0 %	11 %	8 %
Ihmisten voimaannuttaminen yhteiseen visioon / Tilapalveluissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaationsa visioon.				
Lähes aina	5 %	6 %	0 %	17 %
4	16 %	0 %	29 %	8 %
3	36 %	44 %	36 %	25 %
2	25 %	38 %	14 %	33 %
Ei juuri koskaan	18 %	13 %	21 %	17 %
Ihmisten voimaannuttaminen yhteiseen visioon / Tilapalveluissa henkilöillä on käytettävissä työtöhtävien vaatimat resurssit.				
Lähes aina	4 %	0 %	0 %	17 %
4	34 %	25 %	46 %	17 %
3	32 %	50 %	21 %	33 %
2	25 %	25 %	25 %	25 %
Ei juuri koskaan	5 %	0 %	7 %	8 %
Ihmisten voimaannuttaminen yhteiseen visioon / Tilapalvelut tukee harkittuja riskejä otettavia työntekijöitä.				
Lähes aina	4 %	0 %	4 %	8 %
4	7 %	6 %	11 %	0 %
3	43 %	44 %	39 %	50 %
2	39 %	38 %	43 %	33 %
Ei juuri koskaan	7 %	13 %	4 %	8 %
Ihmisten voimaannuttaminen yhteiseen visioon / Tilapalvelut rakentaa linjassa olevat viisiot eri ryhmien ja tasojen kesken.				
Lähes aina	4 %	0 %	4 %	8 %
4	11 %	0 %	21 %	0 %
3	52 %	81 %	32 %	58 %
2	27 %	19 %	32 %	25 %
Ei juuri koskaan	7 %	0 %	11 %	8 %
Organisaation yhdistäminen ympäristöön / Tilapalvelut auttaa työntekijöitään tasapainottamaan työn ja perheen asettamat vaatimukset.				
Lähes aina	5 %	0 %	11 %	0 %
4	13 %	13 %	14 %	8 %
3	39 %	44 %	36 %	42 %
2	29 %	44 %	21 %	25 %
Ei juuri koskaan	14 %	0 %	18 %	25 %
Organisaation yhdistäminen ympäristöön / Tilapalveluissa ihmisiä rohkaistaan ajattelemaan maailmanlaajuisesti.				
Lähes aina	2 %	0 %	4 %	0 %
4	14 %	0 %	21 %	17 %
3	36 %	38 %	39 %	25 %
2	36 %	56 %	25 %	33 %
Ei juuri koskaan	13 %	6 %	11 %	25 %
Organisaation yhdistäminen ympäristöön / Tilapalveluissa jokaista rohkaistaan tuomaan asiakkaiden näkemys päätöksentekojärjestelmään.				

Lähes aina	5 %	13 %	4 %	0 %
4	21 %	6 %	25 %	33 %
3	45 %	81 %	32 %	25 %
2	21 %	0 %	29 %	33 %
Ei juuri koskaan	7 %	0 %	11 %	8 %
Organisaation yhdistäminen ympäristöön / Tilapalvelut harkitsee päätöksensä vaikutuksia työntekijämoraaliin.				
Lähes aina	2 %	0 %	4 %	0 %
4	25 %	13 %	29 %	33 %
3	38 %	69 %	25 %	25 %
2	25 %	19 %	29 %	25 %
Ei juuri koskaan	11 %	0 %	14 %	17 %
Organisaation yhdistäminen ympäristöön / Tilapalvelut työskentelee yhdessä ulkopuolisten tahojen kanssa tyydyttääkseen keskinäisiä tarpeita.				
Lähes aina	4 %	0 %	0 %	17 %
4	34 %	13 %	39 %	50 %
3	36 %	63 %	25 %	25 %
2	25 %	19 %	36 %	8 %
Ei juuri koskaan	2 %	6 %	0 %	0 %
Organisaation yhdistäminen ympäristöön / Tilapalvelut kannustaa ongelmanratkaisuun yli osastorajojen.				
Lähes aina	9 %	0 %	11 %	17 %
4	21 %	6 %	29 %	25 %
3	38 %	56 %	21 %	50 %
2	27 %	38 %	32 %	0 %
Ei juuri koskaan	5 %	0 %	7 %	8 %
Oppimisen strateginen johtaminen / Tilapalveluissa johtajat tukevat oppimismahdollisuuksia ja koulutuksia koskevia pyyntöjä.				
Lähes aina	18 %	31 %	11 %	17 %
4	38 %	31 %	36 %	50 %
3	23 %	25 %	21 %	25 %
2	18 %	13 %	25 %	8 %
Ei juuri koskaan	4 %	0 %	7 %	0 %
Oppimisen strateginen johtaminen / Tilapalveluissa johtajat jakavat ajankohtaista tietoa muista alan toimijoista, alan trendeistä ja organisatorisista suuntauksista.				
Lähes aina	4 %	6 %	0 %	8 %
4	32 %	31 %	36 %	25 %
3	30 %	50 %	21 %	25 %
2	21 %	6 %	25 %	33 %
Ei juuri koskaan	13 %	6 %	18 %	8 %
Oppimisen strateginen johtaminen / Tilapalveluissa johtajat valtuuttavat muut auttamaan organisaation vision toteuttamisessa.				
Lähes aina	2 %	0 %	0 %	8 %
4	29 %	25 %	32 %	25 %
3	43 %	63 %	32 %	42 %
2	20 %	13 %	21 %	25 %
Ei juuri koskaan	7 %	0 %	14 %	0 %
Oppimisen strateginen johtaminen / Tilapalveluissa johtajat ohjaavat ja valmentavat alaisiaan.				
Lähes aina	4 %	0 %	7 %	0 %
4	25 %	31 %	18 %	33 %
3	32 %	38 %	25 %	42 %
2	30 %	31 %	32 %	25 %
Ei juuri koskaan	9 %	0 %	18 %	0 %

Oppimisen strateginen johtaminen / Tilapalveluissa johtajat etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia oppia.				
Lähes aina	7 %	6 %	4 %	17 %
4	23 %	31 %	25 %	8 %
3	38 %	44 %	32 %	42 %
2	27 %	19 %	29 %	33 %
Ei juuri koskaan	5 %	0 %	11 %	0 %
Oppimisen strateginen johtaminen / Tilapalveluissa johtajat varmistavat, että organisaation toiminta on yhdenmukaista sen arvojen kanssa.				
Lähes aina	7 %	0 %	7 %	17 %
4	34 %	44 %	32 %	25 %
3	23 %	38 %	14 %	25 %
2	29 %	19 %	32 %	33 %
Ei juuri koskaan	7 %	0 %	14 %	0 %

OPPIMISYMPÄRISTÖ	Kaikki vastaajat (N=56)	Ateriapalvelut (N=16)	Siivouspalvelut (N=28)	Kiint/rakennus (N=12)
Oppimisympäristö / Tilapalveluissa uusia ideoita ja ehdotuksia pidetään suurella arvossa.				
Täysin samaan mieltä	13 %	0 %	18 %	17 %
Samaa mieltä	27 %	38 %	21 %	25 %
Ei samaa tai eri mieltä	46 %	63 %	36 %	50 %
Eri mieltä	13 %	0 %	21 %	8 %
Täysin eri mieltä	2 %	0 %	4 %	0 %
Oppimisympäristö / Tilapalveluissa henkilöitä kannustetaan kokeilemaan jatkuvasti uusia asioita.				
Täysin samaan mieltä	7 %	0 %	7 %	17 %
Samaa mieltä	43 %	56 %	50 %	8 %
Ei samaa tai eri mieltä	34 %	38 %	25 %	50 %
Eri mieltä	16 %	6 %	18 %	25 %
Täysin eri mieltä	0 %	0 %	0 %	0 %
Oppimisympäristö / Tilapalveluissa kaikkien henkilöiden, tehtävästä tai organisaatiotasosta riippumatta, odotetaan ratkaisevan ongelmia ja tarjoavan ratkaisuja.				
Täysin samaan mieltä	2 %	0 %	0 %	8 %
Samaa mieltä	41 %	44 %	46 %	25 %
Ei samaa tai eri mieltä	41 %	50 %	36 %	42 %
Eri mieltä	16 %	6 %	18 %	25 %
Täysin eri mieltä	0 %	0 %	0 %	0 %
Oppimisympäristö / Tilapalveluissa tiimini/ryhmäni jäsenet ovat avoimia uusille ideoille ja ehdotuksille.				
Täysin samaan mieltä	11 %	0 %	18 %	8 %
Samaa mieltä	38 %	44 %	29 %	50 %
Ei samaa tai eri mieltä	34 %	38 %	29 %	42 %
Eri mieltä	18 %	19 %	25 %	0 %
Täysin eri mieltä	0 %	0 %	0 %	0 %
Oppimisympäristö / Tilapalveluissa tiimissäni/ryhmässäni koulutuksessa käyneet henkilöt jakavat opitut asiat muiden tiimiläisten tai ryhmäläisten kanssa.				
Täysin samaan mieltä	11 %	6 %	14 %	8 %
Samaa mieltä	43 %	56 %	36 %	42 %
Ei samaa tai eri mieltä	32 %	38 %	32 %	25 %
Eri mieltä	11 %	0 %	11 %	25 %

Täysin eri mieltä	4 %	0 %	7 %	0 %
Oppimisympäristö / Tilapalvelut ei kannusta työntekijöitään yrittämään tehtäviä, joissa työntekijän suorituminen onnistuneesti on epävarmaa.				
Täysin samaan mieltä	2 %	0 %	4 %	0 %
Samaa mieltä	14 %	0 %	21 %	17 %
Ei samaa tai eri mieltä	48 %	50 %	43 %	58 %
Eri mieltä	29 %	38 %	29 %	17 %
Täysin eri mieltä	7 %	13 %	4 %	8 %
Oppimisympäristö / Tilapalveluissa henkilöiden on helpompi olla välittämättä ongelmista kuin ehdottaa parannuksia.				
Täysin samaan mieltä	2 %	6 %	0 %	0 %
Samaa mieltä	27 %	19 %	36 %	17 %
Ei samaa tai eri mieltä	32 %	31 %	29 %	42 %
Eri mieltä	34 %	44 %	32 %	25 %
Täysin eri mieltä	5 %	0 %	4 %	17 %
Oppimisympäristö / Tilapalveluissa pysyvän tilanteen säilyminen koetaan tärkeämmäksi kuin uusien asioiden oppiminen.				
Täysin samaan mieltä	2 %	0 %	4 %	0 %
Samaa mieltä	18 %	25 %	18 %	8 %
Ei samaa tai eri mieltä	43 %	25 %	50 %	50 %
Eri mieltä	34 %	44 %	29 %	33 %
Täysin eri mieltä	4 %	6 %	0 %	8 %
Oppimisympäristö / Tilapalveluissa työtehtäviin osoitetaan henkilöt, jotka suoriutuvat niistä ilman virheitä.				
Täysin samaan mieltä	0 %	0 %	0 %	0 %
Samaa mieltä	20 %	19 %	21 %	17 %
Ei samaa tai eri mieltä	45 %	31 %	46 %	58 %
Eri mieltä	25 %	31 %	21 %	25 %
Täysin eri mieltä	11 %	19 %	11 %	0 %