

**Tampereen yliopisto**

**Johtamistieteiden laitos**

**Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategia-**

**prosessin arviointi**

**- kohteena ammattikorkeakoulu -**

Hallintotiede  
Pro Gradu –tutkielma  
Helmikuu 2007  
Ohjaaja: Risto Harisalo

Hanna Kulla

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä:	KULLA HANNA
Tutkielman nimi:	Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin arviointi
Pro gradu –tutkielma:	108 sivua, 21 liitesivua
Aika:	Helmikuu 2007
Avainsanat:	strateginen johtaminen, tasapainotettu mittaristo, arviointi, henkilöstö, ammattikorkeakoulu

---

Tutkielmani tavoite on arvioida tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksia yhdessä keskikokoisessa ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksen teoreettisen mallin pääkäsitteiksi valittiin aiemman teorian pohjalta strateginen johtaminen, tasapainotettu mittaristo, arviointi sekä saavutukset. Näistä tutkielmassa on painotettu arvioinnin ja sopivien arviointikriteerien valinnan osuutta. Tarkoitus oli teorian pohjalta luoda mittaristo, jolla voidaan arvioida, miten ammattikorkeakoulun henkilöstö on kokenut tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutukset omassa työssään, työyksikössään ja organisaatiossa. Tasapainotetun mittariston mallissa strategiaprosessissa erityishuomiota tulisi kiinnittää johtamiseen, kommunikaatioon, viestintään ja motivointiin.

Tutkimuksen empiirisen osan kohdeorganisaatioksi valittiin keskikokoinen ammattikorkeakoulu. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat ammattikorkeakoulun koko opetushenkilöstö sekä laajennettu johtoryhmä. Kyseessä on case -tutkimus, joten tuloksia ei voida yleistää suoraan muihin organisaatioihin eikä muihin henkilöstöryhmiin. Teorian pohjalta laadittu strukturoitu kyselykaavake lähetettiin valitulle kohderyhmälle (N=218) sähköisenä kyselynä keväällä 2006. Kyselyn vastausprosentti oli 39,5 %.

Kerätyn aineiston analyysimenetelminä käytettiin aineiston tilastollista kuvailua, keskiarvomuuttujien keskiarvoja ja niiden vertailua, korrelaatiokertoimia sekä varianssianalyysiä. Muodostetut muuttujat testattiin, ja niiden reliabiliteetti todettiin riittäväksi pienestä vastausprosentista huolimatta. Tutkielman tarkoituksena oli siis tuoda esiin henkilöstön kokemus tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista ja mahdollistaa tätä kautta organisaation strategiaproessin edelleen kehittäminen tästä näkökulmasta.

Keskiarvomuuttujien keskiarvojen keskinäiset korrelaatiot osoittivat, että kaikkien muodostettujen strategiaproessin osia kuvaavien muuttujien välillä on vahva korrelaatio. Johtaminen ja esimiestyö, motivaatitekijät, työhyvinvointi, työnjako, viestintä, yhteisöllisyys, tiimityminen, sitoutuminen, tehokkuus sekä oppimiseen ja innovatiivisuuteen liittyvät tekijät liittyvät vahvasti toisiinsa ja ovat osittain päällekkäisiä asioita.

Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutusten omaan työhön, yksikköön ja organisaatioon koettiin olleen positiivisimmat oman yksikön strategisten tavoitteiden sekä sitoutumisen kohdalla. Kielteisimmän vastaajat suhtautuivat strategiaproessin vaikutuksiin tehokkuuteen ja viestintään liittyvissä asioissa.

Tutkimuskohteena olevassa ammattikorkeakoulussa kielteisimmin tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin suhtautuivat yli yhdeksän vuotta nykyisessä työssään olleet, opetustehtävissä työskentelevät sekä ne, jotka eivät toimineet esimiesasemassa. Positiivisimmin vaikutuksiin suhtautuivat esimiesasemassa olevat sekä muissa kuin opetustehtävissä toimivat sekä vähiten aikaa nykyisessä työssään olleet. Miehet suhtautuivat vaikutuksiin positiivisemmin kuin naiset.

# Sisällysluettelo

I	JOHDANTO .....	6
II	TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT .....	8
1.	Tutkimuksen päätehtävä .....	8
2.	Tutkimuksen tieteellinen tavoite .....	10
3.	Tutkimuksen näkökulma.....	12
III	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	14
1.	Pääkäsitteet .....	14
2.	Strateginen johtaminen .....	14
2.1	Johtaminen .....	15
2.2	Strategia .....	16
3.	Tasapainotettu mittaristo.....	18
3.1	Strateginen johtaminen tasapainotetun mittariston mallissa .....	20
3.2	Tasapainotetun mittariston implementointi.....	21
3.3	Strategiatyön keskeiset käsitteet.....	22
3.4	Strategiatyön keskeiset periaatteet.....	23
3.5	Näkökulmat välineenä tasapainottamisessa .....	26
3.6	Tasapainotetun mittariston kritiikkiä .....	27
4.	Arviointi.....	28
4.1	Johtajuus ja esimiestyö .....	30
4.2	Sitoutuminen .....	31
4.3	Työnjako .....	35
4.4	Motivaatio .....	35
4.5	Innovatiivisuus ja oppiminen .....	38
4.6	Työhyvinvointi .....	41
4.7	Tietoisuus ja viestintä .....	43
4.8	Tiimiytyminen ja yhteisöllisyys .....	46
4.9	Tehokkuus .....	48
5.	Saavutukset .....	49
5.1	Halutut tulokset .....	51
5.2	Todelliset tulokset.....	52
6.	Teoriaosan yhteenveto .....	53
IV	EMPIIRINEN TUTKIMUSASETELMA .....	55
1.	Tutkimusasetelma ja kohdeorganisaatio.....	55
2.	Aineisto.....	56
2.3	Tutkimuksen kohderyhmä.....	57
2.3	Aineiston keruu .....	57
2.3	Mittarin ja tutkimuslomakkeen laadinta .....	58
3.	Aineiston analyysimenetelmät .....	60
4.	Tutkimusaineisto .....	61
4.1	Perustiedot aineistosta.....	61
4.2	Vastaaajien taustatiedot .....	63
V	EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI.....	68
1.	Aineiston kuvaus .....	68
1.1	Yksikön strategiset tavoitteet .....	68
1.2	Tavoite- ja tulossopimusprosessi osana strategiaprosessia .....	69
1.3	Johtajuus ja esimiestyö .....	70
1.4	Sitoutuminen .....	71
1.5	Työnjako .....	72

1.6	Motivaatio .....	73
1.7	Innovatiivisuus, luovuus ja oppiminen .....	74
1.8	Työhyvinvointi .....	74
1.9	Viestintä .....	75
1.10	Kehityskeskustelut .....	76
1.11	Yhteisöllisyys .....	77
1.12	Tiimiytyminen .....	78
1.13	Toiminnan tehokkuus.....	79
1.14	Koko organisaation toiminta .....	80
2	Keskeiset tulokset.....	80
2.1	Keskiarvomuuttujien keskiarvot.....	81
2.2	Muuttujien keskinäiset korrelaatiot .....	82
2.3	Taustamuuttujien vaikutus keskiarvomuuttujiin .....	83
2.3.1	Vaikutus yksikön strategiaan tavoitteisiin .....	83
2.3.2	Vaikutus tavoite- ja tulossopimusprosessiin .....	84
2.3.3	Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön.....	85
2.3.4	Vaikutus sitoutumiseen .....	86
2.3.5	Vaikutus työnjakoon .....	87
2.3.6	Vaikutus motivaatioon .....	87
2.3.7	Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen.....	88
2.3.8	Vaikutus työhyvinvointiin .....	89
2.3.9	Vaikutus viestintään.....	90
2.3.10	Vaikutus kehityskeskusteluihin .....	92
2.3.11	Vaikutus yhteisöllisyyteen .....	93
2.3.12	Vaikutus tiimiytymiseen .....	94
2.3.13	Vaikutus tehokkuuteen.....	95
2.3.14	Vaikutus koko organisaation toimintaan.....	96
3.	Johtopäätökset .....	97
VI	YHTEENVETO.....	100
	LÄHTEET .....	102
Liite 1	Kyselyn saate.....	109
Liite 2	Kyselylomake .....	110
Liite 3	Korrelaatiomatriisi keskiarvomuuttujien riippuvuuksista.....	117
Liite 4	Taustamuuttujien vaikutus muuttujiin .....	118

# I JOHDANTO

Ammattikorkeakoulut ovat kohdanneet paljon paineita viime vuosina, kun korkeakoulumaailmaa on pyritty uudistamaan. Ammattikorkeakoulujen toimintaa on muokattu, osa joidenkin ammattikorkeakoulujen yksiköistä on lakkautettu ja osa ammattikorkeakouluista on yhdistetty. Tämä on aiheuttanut kaikille ammattikorkeakouluorganisaatioille paineita pystyä kehittämään toimintaansa mahdollisimman laadukkaaksi ja tehokkaaksi, jotta ne pysyisivät mukana toimintaympäristön muutoksessa ja kilpailussa. Tämän vuoksi koin tärkeäksi ottaa tutkimuskohteekseni juuri ammattikorkeakoulun.

Kilpailussa menestyminen vaatii organisaatiolta hyvin suunniteltua missiota ja visiota sekä niiden toteuttamiseksi toimivaa strategiaa. Strategia on toimiva ja kilpailullisesti korkeatasoinen, jos se pystyy olennaisesti kehittämään organisaation kilpailukykyä suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin. Organisaatioiden kilpailukyvyn parantamiseksi on kehitelty runsaasti eri johtamisen teorioihin pohjautuvia malleja. Strategisen johtamisen malleista Kaplanin ja Nortonin 1990 -luvulla kehitetty Balanced Scorecard eli tasapainotetun mittariston malli on jo viime vuosikymmenellä saavuttanut maailman laajuisesti suuren suosion organisaatioiden arvioinnin, ohjaamisen ja johtamisen mallina. Pysyäkseen mukana kilpailussa ja menestyäkseen myös tutkimukseni kohteena oleva ammattikorkeakoulu on valinnut strategiaprosessinsa pohjaksi tasapainotetun mittariston mallin.

Toisaalta hyväkään strategia ei toimi, ellei sitä saada implementoitua tehokkaasti ja saada henkilöstöä sitoutettua noudattamaan strategiaa ja osaksi strategiaprosessia. Taloudellista suorituskykyä ja menestystä koskevassa organisaatiotutkimuksessakin on selkeästi osoitettu henkilöstön osaamisen merkitys laadun ja tuloksellisuuden kehittämisen avaimena. Henkilöstön innovatiivisuus, motivaatio, työhyvinvointi ja ongelmanratkaisukyky vaikuttavat siis vahvasti organisaation menestykseen.

Myös tasapainotetun mittaamisen mallissa henkilöstön osaamisen strategista merkitystä on nostettu esiin tuloksellisuuden saavuttamisessa. Henkilöstövaltaisella alalla, kuten ammattikorkeakoulussa, tuloksellisuuden parantaminen nojaa juuri henkilöstön voimavaroihin ja osaamiseen. Osaamisella ja tiedolla on entistä suurempi merkitys sekä yksittäisen työntekijän työssä että organisaation menestykselle. Vaikka tasapainotettua mittaristoa on tutkittu paljon esimerkiksi tehokkuuden näkökulmasta, ei strategiaprosessin vaikutuksia ole juurikaan tutkittu juuri henkilöstön näkökulmasta. Tämän vuoksi katsoin tärkeäksi valita tutkimukseni näkökulmaksi juuri henkilöstön näkökulman.

Ammattikorkeakoulumaailmassa ja sen toimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Viime vuosina organisaatioiden henkilöstöä on kohdannut yleisestikin erilaisten ismien vyöry, kun organisaatioiden tuloksellisuutta on pyritty parantamaan ja ne pyrkivät pysymään mukana muutoksessa. Jatkuvat muutokset organisaatioissa ja sen toimintaympäristössä sekä työn tarkoituksen epä määräisyys voivat aiheuttaa henkilöstölle epävarmuutta. Muutoksiin kuuluva epävarmuus aiheuttaa ahdistusta, pelkoa ja stressiä. Sinänsä myönteisetkin uudistukset lisäävät usein henkistä kuormitusta. Tämä on aiheuttanut paineita organisaatioiden henkilöstölle. Muutosten aiheuttama epävarmuus ja muutosvastarinta ovat usein esteenä muutosten ja uudistusten implementoinnissa ja organisaation tulokselliselle toiminnalle. Organisaation johdon herättämä luottamus ja kyky motivoida henkilöstöä ovat avainasemassa pyrittäessä mahdollisimman hyviin saavutuksiin ja muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Tutkimuksessani on tarkoitus selvittää, millaisina tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutukset on koettu tutkittavassa ammattikorkeakoulussa tähän mennessä. Tutkimukseni empiirinen puoli on toteutettu kyselytutkimuksena eräässä keskikokoisessa ammattikorkeakoulussa.

Henkilöstön aikaansaannoskykyä pidetään tärkeänä osana organisaation tuloksellisuuden parantamisessa. Tämän vuoksi on tärkeää arvioida tarkemminkin, miten organisaation henkilöstö todella kokee tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikuttavan organisaatioon, sen johtoon ja henkilöstöhallintoon. Arviointimittareina voidaan pitää muun muassa sitä, miten henkilöstö kokee mallin vaikuttaneen muun muassa sitoutumiseen, motivaatioon, innovatiivisuuteen, työhyvinvointiin, viestintään, yhteistyöhön ja tehokkuuteen sekä kokemukseensa johtajuudesta.

Aiempaan teoriaan pohjautuen valitsin edellä mainitut mittarit muuttujiksi laatiessani kyselylomakkeen koskien ammattikorkeakoulun henkilöstön kokemuksia tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista organisaatioon, sen johtoon ja henkilöstöhallintoon. Tarkoitukseni oli laatia pro gradu-tutkielmani kyselylomake ja sen muuttujat teorian pohjalta niin, että ne tuottaisivat tutkimuskysymyksen kannalta mahdollisimman oleellista ja kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa.

## II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 1. Tutkimuksen päätehtävä

Kaplanin ja Nortonin (2000, 1, 3) mukaan organisaation strategian menestyksellinen toteutuminen riippuu siitä, miten hyvin strategiasta tulee osa jokaisen työntekijän jokapäiväistä työtä sekä siitä, miten työntekijät saadaan sitoutumaan strategiaan ja toteuttamaan sitä. Heidän mukaansa työntekijät ovat kuitenkin lopulta se taho, joka strategian toteuttaa. Mielestäni on siis tärkeää arvioida, miten organisaation henkilöstö todella kokee tulevansa huomioduksi strategiaprosessissa, jonka pohjana olevassa tasapainotetussa mittaristossa korostetaan vahvasti henkilöstön aikaansaannoskykyä ja innovatiivisuutta. On otettava myös huomioon, millaisina organisaation henkilöstö kokee kyseisen mallin vaikutukset. Onko tasapainotettuun mittaristoon pohjautuva strategiaprosessi henkilöstön näkökulmasta toimiva? Toiminnan parantamiseen ja tehokkuuden lisäämiseenhän kyseisen strategiaprosessin toteutuksella kuitenkin pyritään.

Kaplan ja Norton (2002, 14, 238) kiinnittävät huomiota siihen, että vision ja strategioiden laajalla valmistelulla on vaikutettavissa tiedonkulkuun ja monipuoliseen ideoiden ja kokemusten vaihtoon. Stenvallin, Niirasen ja Lumijärven (2005, 114) mukaan osallistavaa strategista toimintaa voidaan pitää yhtenä ratkaisuna siihen, millä tavoin ratkaistaan kysymys arviointitiedon tehokkaasta käytöstä. Heidän mielestään voi olettaa, että kun henkilöstö voi olla mukana vaikuttamassa tuloksellisuuden arviointia koskevassa päätöksenteossa ja tuotettujen tulosten tulkintaan liittyvässä keskustelussa, tämä prosessi näkyisi vaikuttavuutena entistä paremmin myös käytännön työssä. Tasapainotettu mittaristo tehostaa Lumijärven (1999, 9) sekä Kaplanin ja Nortonin (1996, 10) mukaan strategista palautetta ja oppimista. Heidän mukaansa malli antaa erityisen painon henkilöstönosaamiselle ja innovatiivisuudelle, sillä inhimillinen aikaansaannoskyky heijastuu organisaation tuloksellisuuteen pitkällä aikavälillä.

Arviointiprosesseja käytetään toiminnan kehittämisessä. Arvioinnin tulosten avulla pystytään muokkaamaan organisaation strategioista paremmin toimivia ja organisaation toiminnan kehittämistä paremmin hyödyttäviä. Strategioiden implementoimisen onnistuminen on strategioiden toteutumisen kannalta ensiarvoista. Organisaation henkilöstön mielipiteen huomioon ottaminen strategioiden onnistumisen arvioinnissa on tärkeää, sillä heidän toiminnallaan on suuri merkitys organisaation strategioiden ja sitä kautta vision toteutumisen kannalta. Henkilöstön osallistaminen ja osallis-



tuminen strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä vastuun jakaminen ja yhteisen tavoitteen eli vision kirkastaminen kaikille organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää. Näin mahdollistetaan mahdollisimman hyvien työsuoritusten aikaansaaminen ja sitä kautta organisaation menestyminen. Viime aikoina on tuotu kuitenkin myös esille työntekijöiden väsyminen jatkuviin projekteihin ja kehittämishankkeisiin (Seppänen- Järvelä 1999, 99). On siis tärkeää tutkia, toimiiko tasapainotettu mittaristo henkilöstön näkökulmasta paremmin kuin aiemmat johtamismenetelmät. Edellä mainittujen huomioiden takia on tärkeää tarkastella tasapainotetun mittariston toimivuutta ja vaikutuksia organisaation, sen johtamisen ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä organisaation henkilöstön näkökulmasta.

Arviointikriteerien osuva asettaminen on edellytys arviointi-, ohjaus- ja strategiaprosessin laadukkaalle toiminnalle. Arviointien tulee vastata organisaation toiminnan ja kehittämisen kannalta oleellisiin kysymyksiin ja arviointiprosessien pitää olla hallittuja ja uskottavia. Arviointi tukee päätöksentekoa ja sen tarkoituksena on tuottaa välittömästi soveltamiskelpoista tietoa päätöksenteon tueksi (Silvennoinen–Nuora 2003, 9). Tutkimuksellani pyrin tuottamaan arviointitietoa, jonka avulla kohteena olevan ammattikorkeakouluorganisaation tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvaa strategiaprosessia ja johtamista voitaisiin kehittää ottaen huomioon henkilöstön näkökulma. Arviointikriteerit on pyritty valitsemaan aiemman teorian pohjalta ja ottamaan niiden valinnassa huomioon tutkimuksen kohteena oleva organisaatio.

Tutkimukseni tutkimusongelmana on *arvioida tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutuksia organisaatioon ja sen johtamiseen keskikokoisessa ammattikorkeakoulussa*. Pyrin arvioimaan, miten tämä strategisen johtamisen ja ohjauksen väline toimii kohteena olevan ammattikorkeakoulun henkilöstön näkökulmasta organisaation toiminnanohjauksessa. Tutkimuksessani pyrin valitsemani teoreettisen viitekehyksen pohjalta luomaan mittariston, jonka avulla arvioida, miten tutkimuskohteena olevan ammattikorkeakoulun henkilöstö on kokenut tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin. Koska työssäni on tarkoitus arvioida tasapainotetun mittariston vaikutuksia, painotan arvioinnin ja sopivien arviointikriteerien asettamisen osuutta työni teoreettisessa osuudessa.

Toteutetun kyselyn muuttujat on laadittu aiemman teorian pohjalta ottaen huomioon kohdeorganisaation tarpeet. Muuttujat koskevat tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutuksia: johtajuuteen ja esimiestyöhön, osallisuuteen ja sitoutumiseen, työnjakoon, motivaati-

oon, innovatiivisuuteen, työhyvinvointiin, tietoisuuteen ja viestintään, tiimiytymiseen ja yhteisöllisyyteen sekä tehokkuuteen.

Tasapainotetun mittariston vaikutusten selvittäminen ja arviointi organisaation, johtamisen ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä organisaation henkilöstön näkökulmasta voi mielestäni antaa vielä uudenlaista informaatiota mallin sopivuudesta ja tehokkuudesta organisaation laadunkehittämisessä ja strategisessa johtamisessa. Ainakin arviointi voi mahdollisesti vahvistaa jo tiedossa olevia vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä tuoda esiin uusia näkökulmia. Lisäksi tasapainotetun mittariston mallin toimivuutta ei ole vielä paljonkaan tutkittu juuri henkilöstön näkökulmasta ja kokemana.

Henkilöstön näkökulman huomioon ottaminen johdon näkökulman lisäksi sekä mahdolliset kehittämissuositukset voivat auttaa organisaation strategiaprosessin kehittämisessä sekä niiden implementoinnissa. Tutkimuksen valmistuttua siitä voi parhaimmillaan saada käytännöllisiä keinoja organisaation johtamisen, henkilöstöhallinnon, strategiaprosessin ja ohjauksen kehittämiseksi sekä suorituksen johtamisen parantamiseksi. Lisäksi tutkimukseni pohjalta voi syntyä

Vatajan (2005, 125) mukaan arviointiprosessin hyödyntäminen työyhteisöjen kehittämisessä sisältää oletuksen, jonka mukaan vasta työyhteisöjen osallistuminen arviointi- ja ajatteluprosessiin synnyttää oppimista. Tämän seurauksena syntyvä oppiminen näkyy hänen mukaansa muutoksina yksilön ajattelussa ja käyttäytymisessä tai ohjelman ja organisaation menettelytavoissa ja kulttuurissa. Näin ollen henkilöstön näkökulman tutkiminen voi olla hyödyllistä sen organisaatioon sitouttamisen kannalta ja vaikuttaa näin ollen myös organisaation tulokseen ja tehokkuuteen.

## **2. Tutkimuksen tieteellinen tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa arviointitietoa tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutuksista organisaatiossa sekä sen johtamisessa monipisteisessä, keskikokoisessa ammattikorkeakoulussa organisaation toimijoiden näkökulma huomioon ottaen. Tarkoituksena on arvioida, miten tasapainotettuun mittaristoon pohjautuva strategiaprosessi ja siihen liittyen vuosittainen tavoite- ja tulossopimusprosessi sekä ohjaus ovat toimineet organisaatiossa sen henkilöstön näkökulmasta.

Habermas (1976) on jakanut tiedonintressit kolmeen erilaiseen tiedonintressiin: tekniseen, hermeneuttiseen ja emansipatoriseen. Tiedonintressit jakautuvat sen mukaan, minkä tyyppisestä tieteestä on kysymys. Empiiris-analyyttisten tieteiden lähestymistapa on tekninen, historiallis-hermeneuttiset tieteet lähestyvät asioita puolestaan hermeneuttisesti eli ymmärtävän tiedonintressin kautta ja kriittisesti orientoituvat tieteet emansipatorisen eli vapauttavan tiedonintressin kautta. (Habermas 1976, 130.) Tässä tutkimuksessani käytettävä lähestymistapa on tekninen tiedonintressi, kuten hallintotieteissä yleensä.

Tavoitteenani on tehdä tutkimukseni yhdistämällä kuvaus ja kausaalinen selitys; näin ollen tarkoitukseni on tuottaa eksploratiivista tietoa eli ehdotteisia selityksiä. Pelkkä kuvaava tiedonintressi ei riitä tutkimukseni pohjaksi, koska samantyyppisistä aiheista on tehty jo tutkimuksia, tosin hiukan eri näkökulmasta mahdollisesti. Kuvaus yksin ei tuottaisi uutta ja hyödyllistä informaatiota. Toisaalta kausaalinen selittäminen vaatisi laajemman tutkimuksen, laajemmalla otannalla kuin tutkimuksessani on mahdollista. Näin ollen ehdotteiset selitykset ovat mielestäni toimivin valinta tiedon tuottamiseen tutkimuksessani.

Tavoitteenani on tutkimuksellani tuottaa vahvistavaa informaatiota sekä mahdollisesti uusiakin näkökulmia, joiden pohjalta organisaation johto ja kehittäjät sekä muut toimijat voisivat kehittää organisaatiotaan, suorituksen johtamista, henkilöstöhallintoaan sekä strategia- ja ohjausprosessejaan entistä toimivammiksi ja paremmin henkilöstön näkökulman huomioon ottavaksi. Näin saataisiin mahdollisesti kehitettyä muun muassa henkilöstön työhyvinvointia sekä sitoutumista organisaatioon ja tätä kautta parannettua organisaation tehokkuutta sekä työn ja tuotosten laatua. Tulosten avulla saatetaan pystyä myös vähentämään muutoksien yhteydessä esiintyvää muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa ja tätä kautta parantamaan organisaation tehokkuutta ja tulosta.

Arviointi palvelee päätöksentekoa ja keskustelua tuottamalla tietoa ja analyysiin perustuvia argumentteja. Analyysit eivät kuitenkaan sellaisenaan muodosta päätöksenteon pohjaa, vaan ne etupäässä tuottavat polttoainetta käynnissä oleviin prosesseihin. Näissä prosesseissa lopputuloksena oleva arviointiraportti ei ole keskeisin hyöty toimijoille, vaan sen tuottamiseen tarvittu prosessi saattaa sellaisenaan tuottaa merkittävääkin lisäarvoa siihen osallistuneille. Analyysin tekemiseen tarvittava prosessi muodostaa siis jo itsessään erittäin tärkeän hyödyn siihen osallistuville toimijoille. (Valovirta & Hjelt 2005, 97.) Uskoisin, että sekä henkilöstön että johtoryhmän osallistuminen tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin arviointiin, lisää tietoisuutta prosessiin liittyvistä tekijöistä ja jokaisen omasta osuudesta tähän prosessiin. Osallistuminen arviointiprosessiin lisää

henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia organisaation strategiaprosessiin ja tätä kautta saattaa lisätä sitoutumista omaan työhön ja organisaatioon.

### 3. Tutkimuksen näkökulma

Työssäni keskeisimmät näkökulmat ovat johdon, kehittäjien, henkilöstön, opiskelijoiden, omistajien ja yhteistyökumppaneiden sekä sidosryhmien näkökulmat. Näistä relevanteimmat näkökulmat kannaltani ovat johtajien, kehittäjien sekä henkilöstön näkökulmat. Lumijärven (2002, 30) mukaan henkilövaltaisella alalla tuloksellisuuden parantaminen nojaa henkilöstön voimavaroihin. Kaplan ja Norton (2002, 234) taas painottavat, että saavuttaakseen tavoitteensa yritysten on saatava kaikki työntekijänsä toteuttamaan strategiaa. Koska henkilöstön näkökulman ja mielipiteiden huomioon ottaminen vaikuttaa siis huomattavasti organisaation tulokseen, halusin tutkia tarkemmin juuri henkilöstön näkökulmaa. Henkilöstön näkökulman lisäksi tutkimuksessani huomioidaan tutkittavan organisaation laajennetun johtoryhmän näkökulma. Kun verrataan näitä näkökulmia, saatetaan löytää kiinnostavia eroja ja yhtäläisyyksiä, joista voi olla hyötyä arvioitaessa tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvaa strategiaprosessia ja sen vaikutuksia organisaatioon, sen johtamiseen ja henkilöstöhallintoon.

Tarkoituksena on *arvioida, millaisina organisaation henkilöstö on kokenut tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutukset omaan työhönsä, yksikköönsä sekä koko organisaatioon sekä niiden johtamiseen* ja miten he kokevat heitä strategiaprosessissa kuluessa kuunnellun. Strategiaprosessiin ja organisaation ohjaukseen liittyen tarkoitus on lisäksi arvioida, millaisena henkilöstö on kokenut vuosittaisen organisaation sisäisen tavoite- ja tulossopimusprosessin. Valitsin tutkimukseni näkökulmaksi siis henkilöstön näkökulman.

Arvioinnissa on tarkoitus etsiä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin onnistumisia ja kehittämiskohteita henkilöstön näkökulmasta. Näiden pohjalta voitaneen löytää mahdollisesti uusia kehittämiskohteita ja keinoja, joilla henkilöstö saadaan sitoutumaan organisaatioon entistä paremmin ja näin parantamaan työn ja työprosessin laatua ja tuottavuutta.

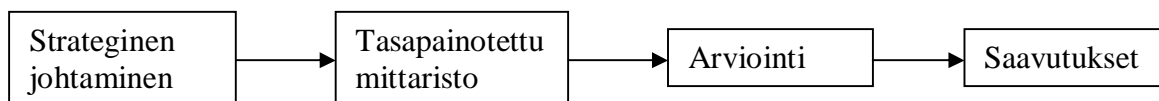
Arvioinnin toteutuksen ja arviointitiedon käytön kannalta voidaan tunnistaa kolme pääajankohtaa, joita ovat päätöksiä ja toimeenpanoa edeltävä arviointi eli ns. ex ante - arviointi, toimeenpanon aikana tapahtuva arviointi eli prosessi- tai väliarviointi sekä jälkiarviointi eli ex post – arviointi (Vuorela

1997, 22). Arviointi kohdistaa katseensa pääasiassa jo tapahtuneeseen, jo tapahtuneisiin toimenpiteisiin ex post facto. Tässä arvioinnissa on tarkoitus käyttää juuri tätä arviointitapaa. Tarkoituksena on saada tietoa jo toteutettujen toimenpiteiden onnistumisesta (Valovirta & Hjelt 2005, 97–98, 102).

### III TEOREETTINEN VIITEKEHYS

#### 1. Pääkäsitteet

Tutkimustehtävänäni on ehdotteista selittämistä käyttäen selvittää tasapainotetun mittariston vaikutuksia ammattikorkeakouluorganisaatioon, sen johtamiseen ja henkilöstöhallintoon sekä niiden kehittämiseen. Tekemieni valintojen pohjalta kokonaisuutta voidaan hahmottaa käsitteillä: strateginen johtaminen, tasapainotettu mittaristo, arviointi sekä organisaation saavutukset. Organisaation strategiaprosessin, ohjauksen ja johtamisen arviointia voidaan kuvata tältä pohjalta seuraavan mallin kautta (kuvio 1).



Kuvio 1

Tutkimuksen pääkäsitteet

#### 2. Strateginen johtaminen

Organisaation johtaminen voidaan jaotella tekemällä jako johtamisen (management) ja johtajuuden (leadership) välillä. Managerin tehtävinä pidetään asioiden, toimintojen ja materiaalien resurssien johtamista. Yrityksen johtaminen (management) tarkoittaa John Kotterin mukaan prosesseja, joiden avulla ihmisten ja teknologian monimutkainen järjestelmä toimii (Kaplan & Norton 2002, 363; Schein 1987, 181–182.) Leadership -tehtävinä pidetään muun muassa ihmisten johtamista, työyhteisön kehittämistä ja työtyytyväisyyden ylläpitoa. (Kaplan & Norton 2002, 363; Salminen 2002, 109.)

Johtaminen on laaja ja moniulotteinen asia. Se on määritelty monella eri tavalla. Määrittelyihin vaikuttaa se, minkä koulukunnan edustaja on kyseessä ja minkälainen johtamiskäsitys on ajattelun pohjalla. Eri ajanjaksoina käsitykset parhaista johtamistyyleistä ovat vaihdelleet. Johtamisen määrittelmistä valitsen työssäni käytettäväksi strategisen johtamisen. Keskeisiä strategisen johtamisen tutkijoita ovat muun muassa H. Igor Ansoff, Henry Mintzberg ja Michael E. Porter.

Strateginen johtaminen on määritelty päämäärien, menettelytapojen, ohjelmien, päätösten, toimintojen tai resurssien allokoinnin rakenteeksi, joka määrittää, mikä organisaatio on, mitä se tekee ja miksi se niin tekee. Strategia on siten laajennettu toiminta-ajatukselta ja se muodostaa sillan organisaation ja sen ympäristön välillä. Strategiat voivat vaihdella ajallisesti, organisaation eri tasoilla ja toiminnoissa. Strategian määritelmä on laaja ja moniselitteinen. Strategiaan liittyvät taito ja halu suuntautua tulevaisuuteen. Ne liittyvät myös siihen, kuinka organisaation tulisi kulkea nykytilanteesta kohti sen vision mukaista suuntaa. (Bryson 1988, 58–64.) Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, joka pitää sisällään strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen (Sydänmaanlakka 2004, 139). Strategisella johtamisella ymmärretään yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä huolehtiminen ja sen jatkuva varmistaminen (Porter 1985, 43).

Strategisesta johtamisesta voidaan puhua, kun organisaatiot siirtyvät suunnittelun lisäksi kehittämään mekanismeja strategioiden implementointiin. Strategiat ovat tulevaisuuteen suuntautuvia, joten strategioihin ja strategiseen johtamiseen liittyy aina epävarmuustekijöitä. Strategisen johtamisen haaste on kokonaisuuden tarkastelu, sillä organisaation eri osastojen ja yksikköjen on pystyttävä kommunikoimaan keskenään. Oma toimintaa on myös tarkasteltava mahdollisimman totuudenmukaisesti. Strategista johtamista leimaavat muutokset, ja siksi sitä luonnehtii muutoksen johtamisen haaste. (Määttä & Ojala 1999, 43.) Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi. Strategiaa suunnitellaan, toteutetaan, testataan ja kehitetään jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2004, 233.)

## **2.1 Johtaminen**

Henri Fayol on määritellyt johtamisen organisaation toiminnan käynnistämiseksi ja sen jatkuvaksi ohjaamiseksi tekemällä päätöksiä ja antamalla määräyksiä. Philip Selznickin mukaan johtajan keskeisiä tehtäviä organisaatiossa taas ovat institutionaalisen tehtävän määrittely, organisaation tarkoituksen ilmentäminen, organisaation puolustaminen ja konfliktin ratkaiseminen. Hän korostaa johtamisen sosiaalista ulottuvuutta. Mintzberg (1973) jakaa puolestaan johtajan roolit kymmeneen ihmisten välisiin suhteisiin, tiedonvälittämistä ja päätöksentekoa koskeviin rooleihin. (Salminen 2002, 107- 109.)

Blaken ja Moutonin mukaan johtaminen on joko ihmisten tai asioiden johtamista. Asiajohtaminen (management) liittyy siis organisaatioon sen toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon, kun taas ih-

misten johtamisessa (leadership) on kyse henkilöjohtamisesta eli se merkitsee esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteisiin liittyvää toimintaa. (Pahkala, Bragge, Laippala & Pahkala 2000, 263, Schein 1987, 181–182.) Johtamisen tasot voidaan jakaa kolmeen: strateginen johtaminen, taktinen johtaminen ja operationaalinen johtaminen. Strategiseen johtamiseen kuuluvat suuret linjaratkaisut, organisaation strateginen suunta sekä resurssien arviointi. Taktinen johtaminen puolestaan sisältää strategioiden toteuttamisen keinot ja organisaation toimintapolitiikan. Operatiivinen johtaminen on toteutettavan toiminnan johtamista, taktiikkojen operationalisointia, yksityiskohtien suunnittelua ja näiden toteutusta. Raja strategisen, taktisen ja operatiivisen johtamisen välillä on usein lähes olematon. (Toivanen 2001, 28.)

Strategisen johtamisen juuret ovat liike-elämän puolella. Julkisen johtamisen puolella strategisen johtamisen juuret sijoittuvat 1970-luvulle. Julkisen johtamisen puolella strateginen johtaminen alkoi tavoitejohtamisen suuntauksella. Sitä seurasivat, osittain päällekkäisinä, tulosjohtaminen, palveluajattelu ja -johtaminen, laatu- ja prosessijohtaminen, yhtymäajattelu ja -johtaminen, tiedon ja osaamisen johtaminen sekä viimeisimpänä 1990 -luvun puolivälissä tasapainoinen julkisten organisaatioiden johtaminen. (Määttä & Ojala 1999.) Johtamistekniikoita on siis kehitetty monenlaisia ja niistä voidaan löytää monia yhteisiäkin ideoita ja käytäntöjä. Näistä johtamistekniikoista olen valinnut työssäni käsiteltäväksi ja arvioitavaksi tasapainotetun mittariston eli Balanced Scorecardin (BSC).

## **2.2 Strategia**

Termi strategia on peräisin 400 -luvulta ennen ajanlaskumme alkua kreikkalaisesta sanasta stratego. Se on yhdistelmä sanoista stratos eli armeija ja ego eli johtaja. Clausewitz (1981, 19) määritteli sodankäynnin taistelutoiminnan valmisteluksi ja johtamiseksi. Yksittäisen taistelun johtaminen on hänen mukaansa taktiikkaa, kun taas yksittäisten taistelujen yhdistäminen keskenään sodan tarkoituksen hyväksi on strategiaa. Alun perin kenraalit panivat siis alulle strategisen suunnittelun ja vähitellen se on siirtynyt muunkin johtamisen pariin (Bryson 1988, 22; Quinn 2003, 11–14). Brysonin (1988, 43) mukaan johtajat ja avainpäättäjät etsivät alati muuttuvissa oloissa strategioita hallitakseen muutosta ja osoittaakseen suuntaa organisaatiolle. Strateginen ajattelu tuli liiketaloustieteeseen varsinaisesti 1960 -luvulla. Tieteen ja liikkeenjohdon piiriin strategian käsitteen toivat Alfred Chandler teoksellaan *Strategy and Structure* (1962) ja Igor Ansoff teoksellaan *Corporate Strategy* (1965).



Strategian voidaan käsittää muodostuvan sarjasta johdonmukaisia, yhdensuuntaisia päätöksiä tai toimenpiteitä. Se voi olla tietoinen, ennalta suunniteltu tai ennalta tiedostamaton. Simosen (2005, 48–49) mukaan strategian tekemistä käsitellään usein johtamisen ja johtajien näkökulmasta, vaikka strategia on koko organisaation yhteinen asia, jossa jokainen henkilö vaikuttaa osaamisellaan ja toiminnallaan strategiaan ja sen toteutumiseen.

Näsin (1987, 76–77) mukaan strategia-ajattelu on yläkäsite strategiselle suunnittelulle ja johtamiselle. Strategia-ajattelu on viitekehys, jonka avulla organisaation toimintaa voidaan analysoida. Se sisältää siis strategia-analyysin, strategisen suunnittelun ja strategisen johtamisen käsitteet. Strategia-analyysi kertoo, miten nykyiseen tilanteeseen on ajautettu. Strateginen suunnittelu käsittää siis suunnitelman laadinnan siitä, miten tulisi toimia. Käsitteenä strateginen johtaminen on normatiivinen ja pitää sisällään strategisen suunnittelun lisäksi johtamisprosessin keskeiset kysymykset. Strateginen suunnittelu on strategisesta johtamista suppeampi käsite. (Näsi 1987, 76–77.)

Mintzbergin mukaan strategia voidaan ymmärtää monin tavoin. Hän on kuvannut tätä viiden P:n jaottelullaan. Sen mukaan strategia voi olla: ensimmäiseksi suunnitelma (plan), jossa kuvataan tietoisesti aiottua ja tarkoituksellista kehittämisen suuntaa ja sen edellyttämiä toimenpiteitä. Toiseksi se voi olla malli (pattern) eli johdonmukainen linja perättäisten tai rinnakkaisten päätösten tekemiselle. Tällöin strategia tarkoittaa organisaation käyttäytymisen kokonaisuutta riippumatta siitä, onko se ollut edeltävien aikomusten mukaista vai ei. Päätöksiksi ja teoiksi muuttuva strategia on siten sekä tarkoituksellisten että kiireellisten, yllättävien ja avautuvien strategioiden summa. Kolmanneksi strategia voi olla asema (position), jolloin se kuvaa organisaation paikkaa toimintaympäristössään. Tämän määritelmän mukaan strategiasta tulee yhteensovittava voima organisaation ja ympäristön välillä. Neljänneksi strategia voidaan ymmärtää näköalana tai näkökulmana (perspective). Tällöin se kohdistuu organisaatioon itseensä; se tarkoittaa juurtunutta tapaa ymmärtää maailma määrätystä näkökulmasta. Strategia merkitsee organisaatiolle samaa kuin persoonallisuus yksilölle. Keskeinen strategian ominaisuus on, että näkökulma on organisaation jäsenille yhteinen. Tätä ulottuvuutta psykologit kutsuvat mentaaliseksi viitekehykseksi, antropologit kulttuuriksi ja sosiologit ideologiaksi. Viimeisenä, viidentenä strategian voi ymmärtää juonena (plan) eli tilannekohtaisena suunnitelmana, joka on ylivoimainen ja harkittu menettelytapa kilpailijan voittamiseksi. (Mintzberg 1987, 11–21.)

Kaplanin ja Nortonin (2002, 30,74,77,149) sekä Olven, Royn ja Wetterin (1999, 57) mukaan strategia taas on askel strategiaperustan loogista jatkuvuutta, jossa toiminta-ajatukseen ja arvoihin nojau-

tuva visio siirretään työntekijöiden suoritettavaksi. Strategia kuvataan joukoksi syistä ja seurauksista koostuvia hypoteeseja eli oletukseksi siitä, miten organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä tilasta tavoiteltuun tulevaisuuteen. Strategiat kytkevät yhteen vision ja tavoitteet, joita käytetään päivittäisen toiminnan ohjauksessa. Strategia sisältää jotain, joka on erityisen tärkeää organisaation tulevaisuuden kannalta. Strateginen ajattelu, suunnittelu ja johtaminen tähtäävät kokonaisvaltaiseen otteeseen, jonka avulla organisaatiot voivat pyrkiä suorituskykynsä ja kilpailuasemansa parantamiseen (Bryson 1988, 5, 46).

Nivenin (2002, 8, 90) mukaan strategioiden merkitys organisaatiossa on entisestään korostunut nopean muutoksen, globalisaation, tekniikan kehityksen ja asiakkaiden tiedon kasvaessa. Hänen mukaansa strategian keskeisiä periaatteita ovat ymmärrettävyys ja se, että strategia sisältää erilaisia toimintoja ja edellyttää valintoja. Lisäksi strategioiden ja toimien pitäisi olla yhteensopivia. Nivenin mukaan strategiat edustavat myös jatkuvuutta kertoen työntekijöille ja asiakkaille toiminnan suunnan.

Strategiasta ei siis ole syntynyt yksimielistä määrittelyä. Ei ole olemassa yhtä, universaalisti hyväksyttyä määritelmää strategiasta. Eri tutkijat käyttävät termiä eri tavoin. Strategian leima voidaan Mintzbergin (1987, 11–14) mukaan antaa kuitenkin vain niille asioille, jotka ovat kiistattomasti ja varmasti muita asioita tärkeämpiä. Porterin (2003, 20) mukaan strategian ydin on sen valitseminen, mitä ei tehdä.

Muun muassa Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel ovat teoksessaan *Strategy Safari* (1998, 354–359) esittäneet näkemyksensä strategiakoulukunnista. Heidän esittämänsä jakoa voidaan pitää kattavana, tosin se ei ole suinkaan ainoa. Whittington (1997) puolestaan on jakanut strategian lähestymistavat neljään lähestymistapaan: klassinen, evolutionaarinen, systeeminen ja prosessuaalinen.

### **3. Tasapainotettu mittaristo**

Kyky toteuttaa strategiaa voi olla tärkeämpi tekijä kuin itse strategian ominaisuudet. Strategiat ovat kestävä tapa luoda arvoa, ja yksi ongelma on siinä, että strategioiden muuttuessa niiden mittaustavot eivät muutu samaa vauhtia. Aiemmin teollisuusyritysten arvonluonti perustui pääosin aineelliseen pääomaan, raaka-aineiden muuntamiseen valmiiksi tuotteiksi. Arvonluonti tapahtuu ny-

kyisin yhä useammin hallitsemalla aineellisen pääoman sijaan tietopohjaista, aineetonta pääomaa koskevia strategioita: asiakassuhteita, innovatiivisia tuotteita ja palveluita, laadukkaita ja reagointikykyisiä toimintaprosesseja sekä työntekijän kykyjä, taitoja ja motivaatiota. Koska aineettomasta pääomasta on tullut yksi tärkeimpiä kilpailutekijöitä, tarvitaan muitakin välineitä kuin taloudellisia mittareita kuvaamaan aineetonta pääomaa ja siihen liittyviä, arvoa luovia strategioita. Tasapainotetun mittariston avulla organisaatio voi ottaa huomioon aineettoman pääoman sekä luoda pitkän aikavälin arvoa sekä tulevaisuudentoimintoja. (Kaplan & Norton 2002, 1-4.)

Tasapainotetun mittariston taustalla on laatujohtaminen. On havaittu, että työntekijöiden tuottaman tiedon, osaamisen ja suhteiden avulla saavutetaan suurempi kilpailuetu kuin sijoittamalla esimerkiksi fyysiseen pääomaan. Tasapainotettu mittaristo korostaa henkilöstön osuutta organisaation tuloksen tekemisessä. Näin ollen myös korostetaan strategian implementaation osuutta esimerkiksi tehokkaan viestinnän, palkitsemisen, oppimisen tukemisen ja selkeiden tavoitteiden asettamisen avulla. Näin työntekijät ovat motivoituneempia toteuttamaan organisaation strategiaa. (Kaplan & Norton 2002, 3, 4, 257–258.)

Druckerin (1954, 63–87) mukaan on olemassa kahdeksan aluetta, joilla liiketoiminnalle tulee asettaa tavoitteita. Alueet ovat: markkina-asema, innovointi, tuottavuus, fyysiset ja taloudelliset resurssit, kannattavuus, esimiesten suoriutuminen ja kehittäminen, työntekijöiden suoriutuminen ja asenne sekä yhteiskuntavastuu. Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun mittariston mallin keskeisistä strategisista mittareista löytyy mielestäni yhtäläisyyksiä edellä mainittuihin alueisiin, joille Druckerin mielestä tulisi liiketoiminnassa asettaa tavoitteita.

Tasapainotetun mittariston idea tuloksellisuuden arviointimallina on kiteytettynä siinä, että se korostaa monipuolisen arviointitiedon hyödyntämistä. Taloudellista tuloslaskentaa ja tasearviointia täydennetään ja laajennetaan ottamaan huomioon myös laadullisia ja inhimillisen pääoman kehitystä kuvaavia mittareita. Tasapainotetun mittariston mallin on ajateltu olevan samanaikaisesti sekä strategisen suunnittelun ja johtamisen että toiminnan kokonaisarvioinnin väline. (Stenvall ym. 2005, 113.) Mallissa mittarit johdetaan aina organisaation omasta strategiasta, joihin niillä on elimellinen, systemaattinen ja argumentoitu yhteys (Kaplan & Norton 1996, 18; 2002, 4; Lumijärvi 1999, 9).

Tasapainotettu mittaristo antaa käyttökelpoisen tavan hahmottaa organisaatioiden tuloksellisuuden arvioinnin kehittämistä sekä organisaation johtamista, henkilöstöhallintoa ja strategista suunnittelua. Tasapainotetun mittariston idea on lähtöisin liikeyritysten strategisen johtamisen oppien uudistu-

mista 1990-luvulla. Se on tavallaan jatke kehittämistyölle, jota laatuajattelu ja laatujohtaminen ovat jo aiemmin edustaneet. Tasapainotetun mittariston idea on siinä, että se korostaa monipuolisen arviointitiedon hyödyntämistä. Taloudellista tuloslaskentaa ja tasearviointia täydennetään ja laajennetaan ottamaan huomioon myös laadullisia sekä inhimillisen pääoman kehitystä kuvaavia mittareita.

Tasapainotettu mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus (Olve ym. 1999, 13 – 18). Kaiken lähtökohdaksi arvioinnissa nostetaan yrityksen visio ja strategia. Niiden ympärille rakennetaan nelikenttä näkökulmista, joita ovat talous, asiakas, prosessin tehokkuus sekä henkilöstön innovatiivisuus ja oppiminen. (Lumijärvi 1999, 9.) Jotkut yritykset ovat ottaneet mukaan viidennen näkökulman, esimerkiksi henkilöstönäkökulman. Näkökulmat pitäisi muokata jokaiselle organisaatiolle sopiviksi. (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2003, 52.)

### **3.1 Strateginen johtaminen tasapainotetun mittariston mallissa**

Tasapainotetun mittariston mallin on ajateltu olevan samanaikaisesti sekä strategisen suunnittelun ja johtamisen että toiminnan kokonaisarvioinnin väline. Strategisessa johtamisessa on kyse organisaation mukauttamisesta strategiaan, eri näkökulmien ja tehtävien yhdistelemisestä sekä tulosten jatkuvasta seurannasta (Kaplan & Norton 2002, 13; Toikka 2002, 187; Määttä & Ojala 1999, 26–27). On tärkeää, että organisaation kaikki tasot ymmärtävät strategian, kykenevät yhdistämään resurssinsa ja yksikkönsä strategian suuntaamiseksi, testaamaan strategiaa jatkuvasti sekä käyttämään saatuja tuloksia vaadittavien muutosten aikaansaamiseksi (Kaplan & Norton 2000, 176; 2002, 14). Tasapainotetussa mittaristossa johtamisessa siis korostetaan strategian implementaation onnistuneisuutta ja siihen panostamista, samoin korostetaan henkilöstön panosta strategian onnistumisessa.

Organisaation sisällä voi olla useita eri tasoja, joilla kaikilla on oma strategiansa. Keskeistä kuitenkin on, että nämä strategiat on integroitu toisiinsa ja niistä ilmenee tietyt ylimmän johdon määrittelemät yhtymäkohdat. Tällöin organisaation eri tasojen toiminta on linkitetty koko organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin ja niistä muodostuu organisaation mukainen kokonaisnäkemys. Yksittäisen työntekijän osallistuminen strategiseen työskentelyyn on tärkeää, jotta syntyisi tunne yhteisistä päämääristä. Työntekijöiden erilaisia töitä ja kehittämisohjelmia voidaan esimerkiksi integroida strategiaan tavoitteisiin ja lisätä työntekijöiden motivaatiota ja ymmärrystä oman työn merkityksestä koko organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 2002, 13–14, 234–236, 262–263.)

Strategisen johtamisen lähestymistapa edellyttää eri johtamistasoilta samansuuntaista ajattelutapaa. Lähestymistapaan vaikuttaa erityisesti se, millainen suhtautuminen johtohenkilöillä on strategioihin, mitä asioita johtamisessa halutaan korostaa ja millaisena organisaatio näkee itsensä. (Whittington 1997, 2–6.) Tuloksellisuusarvioinnin pitäminen tärkeänä organisaatiossa heijastuu johtamiskäytännöissä, työntekijöiden ammattitaitoon panostamisessa sekä organisaation asenneilmastossa. (Pakarinen ym. 2002, 56). Yrityksen johdon pitää olla aidosti sitoutunut tasapainotetun mittariston malliin, jotta sillä olisi mahdollisuudet onnistua.

### **3.2 Tasapainotetun mittariston implementointi**

Implementaatio voidaan suomentaa sanoilla käyttöönotto, toteutus ja toimeenpano. Hallinnon tutkimuksessa implementaatiolla eli toimeenpanolla käsitetään jonkin asiantilan toteuttamista tai saavuttamista. Käytännössä toimeenpano seuraa päätöksentekoa. Joskus voi olla vaikeaa havaita, mistä strategian implementointi organisaatiossa alkaa ja mihin se päättyy.

Implementoinnin tulee lähteä liikkeelle organisaation strategiasta. Niiden tulisi olla muotoiltavissa toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi, jotka yrityksen työntekijät ymmärtävät. Vision ja strategian luominen on johdon tehtävä, mutta heidän on muistettava, että työntekijät ovat lopulta strategian toteuttajia. Tämän vuoksi strategia ei saa jäädä vain lauseeksi johdon tasolle, vaan se on pystyttävä ilmaisemaan konkreettisina tavoitteina. (Kaplan & Norton 2000, 170; 2002, 30, 32, 238–239.) Kaplan ja Norton toteavat, että saavuttaakseen tavoitteensa yritysten on saatava kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa. Strategia on siis pystyttävä implementoimaan organisaatioon. He nostavat esille tekijät, joiden avulla työntekijät saadaan toteuttamaan strategiaa: viestintä ja koulutus, henkilökohtaisten ja tiimin tavoitteiden laatiminen sekä palkitseminen. (Kaplan & Norton 2002, 234–236.)

Henkilöstön rooli mittaristojen suunnittelussa ja käyttöönotossa riippuu pitkälti mittariston käyttötarkoituksesta. Jos mittaristo vaikuttaa henkilöstön jokapäiväiseen työhön, heidän mielipiteensä kannattaa ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Mikäli työntekijöiden ei tarvitse kerätä tietoja järjestelmää varten tai heidän ei oleteta reagoivan mittaustuloksiin, henkilöstön osallistuminen suunnitteluun ei ole välttämättä tarpeellista. (Tenhunen & Ukko 2001, 23.) Henkilöstön pitäisi päästä vaikuttamaan siis sellaisiin mittareihin, jotka koskevat heidän omaa tiimiään tai osastoaan.

Karhun (2005, 13) mukaan Ukko, Tenhunen ja Rantanen ovat tutkimuksessaan (2005) todenneet, että mittaristosta tiedottaminen kannattaa aloittaa kuitenkin jo suunnittelu- ja käyttöönotto-vaiheessa. Ylimmän tason mittareiden suunnitteluun henkilöstöllä ei ole välttämättä mitään annettavaa, mutta operatiivisen tason mittareiden suunnitteluun henkilöstön edustajia kannattaa ottaa mukaan (Karhu 2005, 13).

### 3.3 Strategiatyön keskeiset käsitteet

Strategiatyö tarkoittaa tasapainotetun mittariston yhteydessä organisaation toiminta-ajatuksen (mission) ja arvojen määrittelyä, toimintaympäristön analysointia, pitkän aikavälin tavoitteiden (vision) täsmentämistä sekä niihin liittyvien keskeisten arvojen, toimintaperiaatteiden ja linjausten (strategioiden) valintaa (Kaplan & Norton 2001, 72–73; Poister & Streib 1999, 309–310). Strategioiden työstämisessä tärkeitä käsitteitä ovat missio, arvot, visio, strategia sekä kriittiset menestystekijät. Käsite missio edustaa kaikkein pysyvintä tavoitekäsitehierarkiassa. Se tarkoittaa organisaation perus-, ydintarkoitusta ja perustehtäviä; niin sanottua organisaation ajatuksellista perustaa. Missio määrittää organisaation toiminnallisen tehtäväalueen eli miksi ja millaisia tehtäviä varten se on olemassa. (Niven 2002, 72–76; Kaplan & Norton, 2002, 72–73; 2002, 80.)

Organisaation perusarvoilla tarkoitetaan organisaatiossa pysyvästi arvostettavana ja tavoiteltavana pidettäviä henkisiä ominaisuuksia, käytäntöjä tai suhtautumistapoja. Ne laaditaan usein vision laadinnan yhteydessä. Organisaation perusarvoina kuvatut ominaisuudet voivat ilmentää eettisiä, ekologisia tai oikeusarvoja. Arvoilla voi olla myös organisaatiolle välineellistä hyötyä tavoitteiden saavuttamisessa. Arvot muokkaavat kulttuuria ja ovat samalla sen yksi ilmentymä. Tavoiteltavia arvoja organisaation kannalta ovat kaikki ne arvot, jotka eivät synnytä ristiriitaa yksilön ja organisaation arvojen välillä. Ne synnyttävät osaltaan sitoutumista organisaatioon ja antavat kulttuurista yhtenevyyttä organisaation toiminnalle. (Lumijärvi ym. 2003, 17–18; Niven 2002, 76–82.) Arvot edustavat vahvoja ja kestäviä, organisaatiossa syvällä olevia sääntöjä ja uskomuksia, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja näkyvät henkilöstön päivittäisessä käyttäytymisessä. Organisaation arvoilla on näin suora vaikutus inhimillisten voimavarojen johtamiseen. Organisaation johdon tulisi jatkuvasti peilata arvoja puheissaan ja teoissaan. (Huotari 2004, 21; Niven 2002, 77,79,81.)

Visiolla kuvataan organisaation toivottua tilaa tulevaisuudessa, se ilmaisee organisaation suunnan ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi ja miten heidän odotetaan tukevan organisaatiota. Visio ei

kiinnity mihinkään pysyvään ilman toiminta-ajatusta. Visio on aina yhdenmukainen toiminta-ajatuksen ja arvojen kanssa. Visio käynnistää liikkeen toiminta-ajatukselta ja ydinarvoista jatkumon seuraavaan vaiheeseen eli strategiaan. (Kaplan & Norton 2002, 73, 81) Vision ilmaisutapa vaikuttaa siihen, kuinka visio koetaan ja miten se vaikuttaa ihmisten toimintaan. Visiota luotaessa kannattaa kiinnittää huomiota mm. vision selkeyteen, uskottavuuteen, vaikuttavuuteen, joustavuuteen, suhteeseen muuhun strategiseen arkkitehtuuriin sekä aikaulottavuuteen. Kamensky (2004, 63) kuitenkin toteaa, että yleispätevien ohjeiden antaminen vision luomisesta on vaikeaa.

Aiemmissä kappaleissa on esitelty useita strategian määritelmiä. Tasapainotetun mittariston yhteydessä strategialla tarkoitetaan keskeisiä keinoja, joilla visio aiotaan saavuttaa ja päästä nykytilasta tavoitettiin. Strategia kuvaa valittua suuntaa vision tavoittelemiseksi. Strategia on joukko hypoteeseja syistä ja seurauksista eli oletus siitä, miten organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä tilasta tavoiteltuun tulevaisuuteen. Strategiat kytkevät yhteen vision ja tavoitteet, joita käytetään päivittäisen toiminnan ohjauksessa. Strategia voidaan asettaa johtamisprosessin keskipisteeksi tasapainotetun mittariston avulla. Mittariston ansiosta strategia voidaan kuvailla yhtenäisesti ja ymmärrettävästi. Strategiaa olisi toteutettava organisaation kaikilla tasoilla. On siis tärkeää, että jokainen työntekijä muuttaa käyttäytymistään ja omaksuu uusia arvoja. Tarvittavia muutoksia voidaan toteuttaa organisaatiossa vain, jos strategia otetaan johtamisprosessin keskipisteeksi. Jotta strategia voidaan toteuttaa, se on ensin ymmärrettävä. Strategian ymmärtäminen puolestaan edellyttää, että se voidaan kuvata. Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuva ajattelu korostaa syy- ja seuraussuhteiden tarkastelua. Strategioita voidaan tarkastella ja kuvata strategiakarttojen (strategy maps) avulla. (Kaplan & Norton 2002, 30, 74, 77, 81, 84.) Ns. aineettoman pääoman kehittämistä ja henkilöstön osaamisen ja oppimisen tehokasta hyödyntämistä kuvaavat strategiat ovat erityisen keskeisiä tuloksellisuusketjun osia (Lumijärvi ym. 2003, 23).

### **3.4 Strategiatyön keskeiset periaatteet**

Tasapainotetun mittariston tavoitteena ja lähtökohtana on saada koko organisaatio keskusteluun organisaation visiosta ja strategisista tavoitteista. Riittävällä ja laadukkaalla tiedottamisella voidaan henkilökuntaa, pidetään heidät ajan tasalla ja varmistetaan tavoitteiden mukainen eteneminen. Purettaessa strategiaa mittareiksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi lisätään samalla osallistumista ja tietoisuutta, hajautetaan päätöksentekoprosessia ja otetaan vastuuta tavoitteiden toteutumisesta. Henkilöstön osallistuessa mittaristotyöhön se myös sitoutuu paremmin laadittaviin tavoitteisiin ja

toimintasuunnitelmiin. Sen jälkeen seurataan tavoitteiden toteutumista ja tehdään johtopäätökset siitä, mikä menee hyvin ja missä taas on parantamisen varaa. (Olve ym. 1999, 71.)

Strategiakeskeisen organisaation luominen aloitetaan Kaplanin ja Nortonin mukaan sitä, että laaditaan strategiaa kuvaava ja viestittävä tasapainotettu mittaristo. Arviointimalli ja sen pohjana oleva strategiakartta rakennetaan vain aivan keskeisimpien menestystekijöiden varaan. Strategia siis ilmaistaan operatiivisina käsitteinä. Se edellyttää, että organisaation johto ymmärtää strategian täydellisesti. (Kaplan & Norton 2000, 170; 2002, 32–43.)

Mittaristo kehitetään neljän näkökulman varaan. Näkökulmia ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisen liiketoimintaprosessin näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Mittaristossa ja strategiakartoissa taloudellinen ja asiakasnäkökulma kuvaavat tuotosta, jonka organisaatio toivoo saavuttavansa. Oppimisen ja kasvun sekä sisäisen liiketoimintaprosessin näkökulmat taas kuvaavat sitä, miten organisaatio implementoi sen strategian. Oppimisen ja kasvun näkökulma voi sisältää esimerkiksi taidot ja ydinosaamisen, strategisen tiedon käytettävyyden sekä organisaatioon sitouttamisen ja arvot. Kun näkökulmat on määritetty, visio ja strategia voidaan ilmaista noihin neljään näkökulmaan liittyvillä mittareilla. Mittarit tulee aina johtaa organisaation omasta strategiasta. Ne voidaan esittää strategiakarttana, joissa kuvataan graafisesti neljän näkökulman tavoitteiden syy ja seuraus-suhteita. Näin tavoitteet, mittarit ja niiden kuvaus voidaan liittää organisaatioon ja niistä voidaan viestittää selkeästi. (Kaplan & Norton 1996, 27; 2000 167–176; 2002, 32–43; 2004, 12.)

Toinen vaihe strategiakeskeisen organisaation luomisessa on organisaation mukauttaminen strategiaan. Tällöin korkealla yritys- ja johtotasolla kehitetty mittaristo on sovitettava yhteen organisaation eri yksiköiden kanssa. Toimintoja yhteen sovittamalla syntyy synergiaa koko organisaatiossa. (Kaplan & Norton 2002, 48–52.)

Kolmantena periaatteena on liittää jokainen työntekijä toimintayksikön ja organisaation strategiaan. Kaikkien työntekijöiden on ymmärrettävä organisaation strategia ja oltava motivoituneita tukemaan organisaatiota strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Strategia viestitetään työntekijöille tasapainotetun mittariston avulla sen sijaan, että heille annettaisiin käskyjä ylhäältä päin. Työntekijöiden on kohdistettava päivittäiset toimintonsa strategisten tavoitteiden mukaisesti sekä pyrittävä tekemään uusia, organisaation tavoitteita tukevia innovatiivisia aloitteita ja löytämään yhteyksiä eri toiminta-alueiden ja yksiköiden välille. Organisaatio voi vahvistaa viestintäjärjestelmiään esimerkiksi



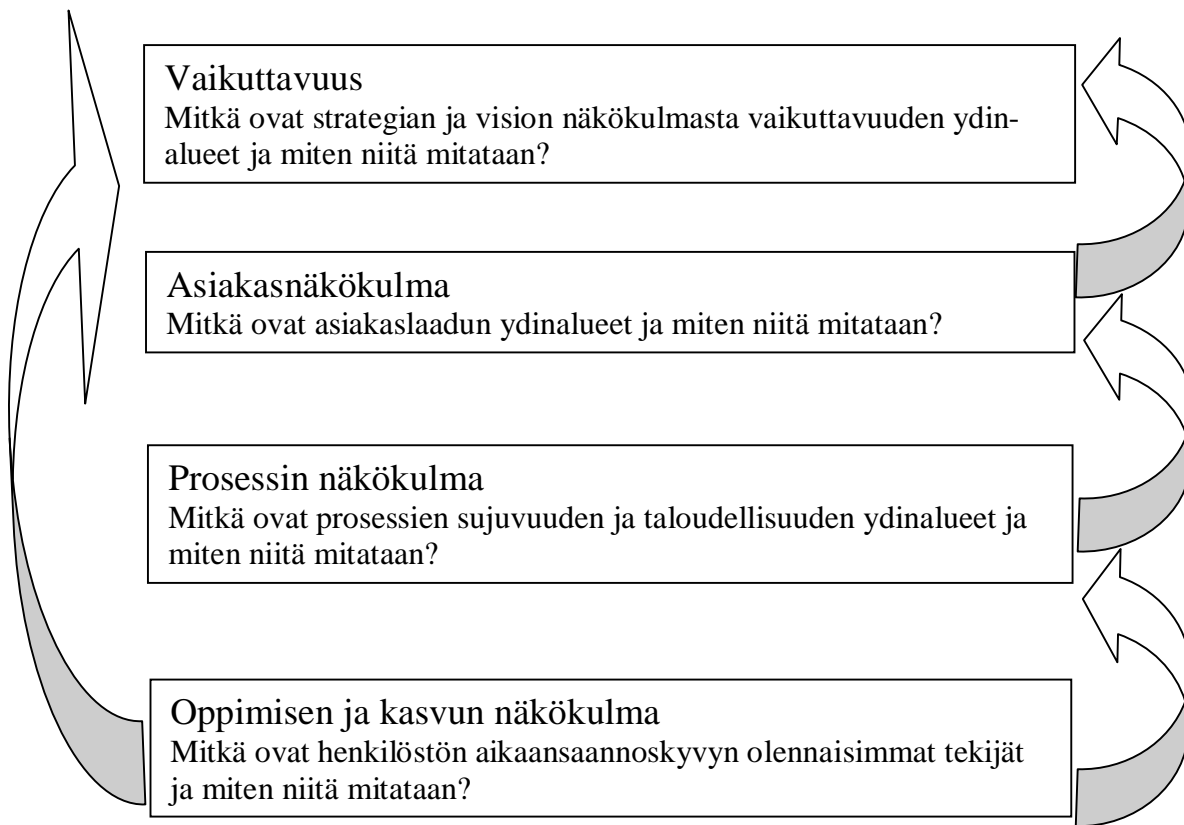
ottamalla käyttöön henkilöstöjärjestelmiä, joiden avulla yksittäiset työntekijät voidaan sitoa strategiaan. Työntekijöille voidaan määrittää henkilökohtaiset, mittaristoon sidotut vuositavoitteet, heille voidaan kehittää koulutus- ja kehitysohjelma oppimisen ja osaamisen ylläpitämiseksi ja henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiaa voi vahvistaa myös liittämällä tasapainotettuun mittaristoon strategiaan tuloksiin liitetyt kannustinpalkkiot. (Kaplan & Norton 2002, 53–59.)

Neljäs strategiатыön keskeinen periaate on strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi. Johtoryhmän tulee vuosittain keskustella mittaristosta ja päivittää se vastaamaan uusia tilanteita ja kilpailuolosuhteita. Kun strategiset tiedot on päivitetty organisaatiotasolla, toimintayksiköt laativat suunnitelmat ja tavoitteet tulevaa vuotta varten sekä tekevät päätöksiä aloitteista ja pääoman käytöstä. Nämä muodostavat pohjan tulevan vuoden tulostavoitteille. Näin organisaatiolla ja toimintayksiköillä on ”budjetti”, joka koskee sekä mittariston taloudellisten että muiden mittareiden tuloksia. Tulostavoitteiden sisällyttäminen organisaation palkkiojärjestelmään sitoo strategian ja toiminnot lopullisesti yhteen. Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvassa johtamismallissa korostetaan oppimista, yhteisten ongelmien ratkaisua ja ohjausta. Strategia on jatkuva prosessi eikä yksittäinen, vuosittainen tapahtuma. Sen ansiosta voidaan katsoa tulevaisuuteen ja selvittää, kuinka strategiaa voidaan toteuttaa tehokkaammin ja mitä muutoksia strategiaan tulisi tehdä sen perusteella, mitä menneestä on opittu. (Kaplan & Norton 2002, 61–62.)

Tasapainotetun mittariston mallissa organisaation johto käynnistää muutoksen. Strategiaan mukautetun, strategialähtöisen organisaation luominen edellyttää organisaation johtoryhmän aktiivista ja jatkuvaa panosta. Myös innostuneet ja työhön sitoutuneet keskitason johtajat voivat toteuttaa laatuun ja paikallisiin prosesseihin liittyviä parannuksia sekä monia muita muutoksia. Lisäksi keskitason johtajat voivat toteuttaa organisaatiotason määräämiä toimenpiteitä. Tasapainotetun mittariston muita kuin taloudellisia mittareita kutsutaan usein ennakoiviksi mittareiksi. Nämä mittarit ovat usein paitsi ennakoivia myös kestäviä. Lyhyellä aikavälillä taloudellisiin tuloksiin voivat vaikuttaa ohimenevät ympäristötekijät. Pitkällä tähtäimellä organisaation suunta kuitenkin määräytyy sen mukaan, kuinka hyvässä asemassa se on suhteessa kilpailijoihin. (Kaplan & Norton 2002, 63–67.)

### 3.5 Näkökulmat välineenä tasapainottamisessa

Kaplan ja Norton (2002, 77–78; 1996, 30–31) korostavat, että jokaisella näkökulmalla on oma tehtävänsä sekä hierarkkiset syy- ja seuraussuhteet. Kokonaistulos nähdään johtuvan linkeistä ja mekanismeista, joita näkökulmien välillä on. Tasapainotetun mittariston nelikenttä pitäisi siis nähdä tasapainoisena, mutta myös hierarkkisesti rakentuneena ketjuna, jossa oppiminen ja kasvu synnyttävät toimivampia prosesseja. Prosessit taas heijastuvat tätä kautta asiakastyytyvyyteen ja tätä kautta organisaatio tekee hyviä tuloksia. Lopputulosten on tarkoitus olla mahdollisimman lähellä kulloinkin tavoiteltua visiota. Mekanismitajatuksen sisältyy kerroksisuuden idea, jolloin kullakin tasolla tuotetun tiedon pitäisi palvella seuraavan tason tavoitteita. Kukin näkökulma on siis oma strateginen tasonsa, jonka kautta edetään kohti visiota. (Lumijärvi ym. 2003, 59–60.)



Kuvio 2 Julkisorganisaation tuloksellisuusketju ja mittariston rakentamisen avainkysymyksiä. Lähde: Lumijärvi, Virta & Kujanpää (2001)

### 3.6 Tasapainotetun mittariston kritiikkiä

Kaplanin ja Nortonin (2000, 176) mukaan tasapainotetun mittariston arviointimalli ja sen pohjana oleva strategiakartta rakennetaan vain aivan keskeisimpien organisaation menestystekijöiden vaaraan. Tämä merkitsee voimakasta valintaa ja rajautumista arviointimalliin otettavassa informaatiiossa. Toivasen (2001, 60) mukaan Mintzberg esittää, että liian selkeät strategiat aiheuttavat joustamattomuutta. Mintzbergin mukaan organisaatiot joutuvat toimimaan epävakaisissa olosuhteissa, jolloin ennenaikaisten päätösten teko on vahingollista. Selkeillä strategioilla pyritään keskittämään huomio valittuun suuntaan, jolloin muut mahdolliset vaihtoehdot voivat jäädä huomaamatta ja tarvittava strateginen muutos tekemättä. Mintzberg muistuttaa myös, että mitä syvemmälle strategiat on iskostettu organisaation toimintatapoihin, sitä paremmin ne pohjustavat vastustusta myöhempiä muutoksia kohtaan. Mintzbergin kritiikkiä lieventää Toivasen mukaan mallin mukanaan tuoma strateginen oppiminen, joka korostaa strategioiden jatkuvaa tarkkailua, vaihtoehtojen näkemistä ja strategisen muutostarpeen seuranta. Strategisella oppimisella siis pyritään varmistamaan strategioiden ja toiminnan joustavuus. (Toivanen 2001, 60.)

Muun muassa Butler kritisoi tasapainotetun mittariston mallia liian yleisenä. Hän arvostelee myös sitä, ettei malli huomioi riittävästi mission merkitystä ja on myös havainnut, että mallia voidaan pitää liikaa taloudellista tulosta vähättelevänä. (Toivanen 2001, 61.)

Karhun (2005, 18) mukaan mittaristot voivat paisua liian suuriksi, jos joitain mittareita ei poisteta tavoitteiden muuttuessa ja lisättäessä uusia mittareita. Mikäli tavoitteet muuttuvat, mutta mittareita ei päivitetä, mittarit eivät ole tarpeellisia tai ohjaavat jopa väärään suuntaan. Lönnqvistin ja Mettäsén (2003, 131) mukaan mittareiden tulee siis olla jatkuvasti linjassa tavoitteiden kanssa

Voidaan pohtia, aiheuttaako tarkasti määritelty mittaristo joustamattomuutta organisaation toiminnassa henkilöstön näkökulmasta esimerkiksi suhteessa omaan työhön, henkilöstöhallintoon tai johtamiskäytäntöihin. Tasapainotettu mittaristo painottaa arvioinnin merkitystä, mutta pääseekö henkilöstö vaikuttamaan riittävästi arviointikriteerien suunnitteluun ja arviointiin, kun ne koskevat omaa työtä. Kokeeko henkilöstö, että arvioinnilla ja sen tuloksilla on vaikutusta tehtäviin päätöksiin ja uudistuksiin tai esimerkiksi henkilöstön palkitsemiseen.

## 4. Arviointi

Arvioinnilla on nykyisin vakiintunut osuus organisaatioiden toiminnassa. Sillä on selkeästi oma roolinsa ja tehtävänsä hallinnon uudistamisessa ja kehittämisessä. (Vuorela 1997, 11). Arviointia tehdään usein päätöksenteon ja kehittämistyön tueksi, eri vaihtoehtojen kartoittamiseksi ja toimintaympäristön rajoitusten selvittämiseksi (Patton 1997, 24) ja sen avulla voidaan varmistaa valitun toimintalinjan tarkoituksenmukaisuus, tuloksellisuus ja sen edellytykset. Sillä voidaan myös pohjustaa mm. uudelleensuuntaamista koskevia päätöksiä. (Vuorela 1997, 22.) Arviointi on tarpeellista kytkeä osaksi jatkuvaa suunnittelu- ja päätöksentekoprosessia (Silvennoinen- Nuora 2003,15).

Taloudellista suorituskykyä ja menestystä koskevassa organisaatiotutkimuksessa on osoitettu henkilöstön osaamisen merkitys laadun ja tuloksellisuuden kehittämisen avaimena (Kaplan & Norton 1996; 2002, 3). Tasapainotetun mittaamisen mallissa henkilöstön osaamisen strategista merkitystä onkin nostettu esiin tuloksellisuuden saavuttamisessa. Osaaminen ja sen johtaminen on työvoimavaltaiten organisaatioiden tuloksellisuuden perusta. Henkilövaltaisella alalla tuloksellisuuden parantaminen nojaa henkilöstön voimavaroihin ja näin henkilöstön aikaansaannoskyvyn arviointi on olennainen osa tuloksellisuuden mittaamista. (Lumijärvi 2002, 30.) Pakarisen (2002, 56) mukaan tuloksellisuusarvioinnin pitäminen tärkeänä organisaatiossa heijastuu johtamiskäytännöissä, työntekijöiden ammattitaitoon panostamisessa sekä organisaation asenneilmastossa.

Koska tässä työssä tarkoituksena on arvioida, millaisina organisaation henkilöstö on kokenut tasapainotetun mittariston vaikutukset omassa työssään, yksikössään ja koko organisaatiossa sekä niiden johtamisessa ja kehittämisessä, on tarkoituksenmukaista määritellä tasapainotetun mittariston vaikutusten arvioinnissa käytettäviä mittareita tarkemmin. Mittariston vaikutuksia organisaatioon ja sen johtamiseen voidaan arvioida esimerkiksi sen vaikutuksina henkilöstön motivaatioon, työkykyyn, työhyvinvointiin, osallistumiseen, innovatiivisuuteen, tiimiytymiseen sekä kokemukseen sen vaikutuksista työn tehokkuuteen ja johtamiseen organisaation henkilöstön näkökulmasta.

Arviointiprosesseja käytetään toiminnan kehittämisessä. Arvioinnin tulosten avulla pystytään muokkaamaan organisaation strategioista paremmin toimivia ja organisaation toiminnan kehittämistä paremmin hyödyttäviä. Strategioiden implementoinnin onnistuminen on strategioiden toteutumisen kannalta ensiarvoista. Organisaation henkilöstön mielipiteen huomioon ottaminen strategioiden onnistumisen arvioinnissa on tärkeää, sillä heidän toiminnallaan on suuri merkitys organisaation

strategioiden ja sitä kautta vision toteutumisen kannalta. Henkilöstön osallistaminen ja osallistuminen strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä vastuun jakaminen ja yhteisen tavoitteen eli vision kirkastaminen kaikille organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää. Näin mahdollistetaan mahdollisimman hyvien työsuoritusten aikaansaaminen ja sitä kautta organisaation menestyminen. Viime aikoina on tuotu kuitenkin myös esille työntekijöiden väsyminen jatkuviin projekteihin ja kehittämishankkeisiin (Seppänen- Järvelä 1999, 99). On siis tärkeää tutkia, toimiiko tasapainotettu mittaristo henkilöstön näkökulmasta paremmin kuin aiemmat johtamismenetelmät. Edellä mainittujen huomioiden takia on tärkeää tarkastella tasapainotetun mittariston toimivuutta ja vaikutuksia organisaation, sen johtamisen ja henkilöstöhallinnon kehittämisessä organisaation henkilöstön näkökulmasta.

Organisaation johtaminen, henkilöstöhallinto, ohjaaminen ja arviointi vaikuttavat yksilön työhön. Kun arvioidaan tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutuksia niihin henkilöstön ja yksittäisen työntekijän näkökulmasta, voidaan ottaa pohjaksi Harisalón (1990, 16) kuvaama Joinerin ja Servellen esittämä luettelo työn ominaisuuksista. Tehtävien ominaisuuksiksi tässä luettelossa on esitetty taitojen moninaisuus, identiteetti, merkittävyys, autonomia, palaute ja vuorovaikutus.

Tasapainotetun mittariston vaikutuksia organisaatioon, sen johtamiseen ja henkilöstöhallintoon voidaan arvioida, edellä mainittuihin tehtävien ominaisuuksiin pohjautuen, esimerkiksi sen vaikutuksina henkilöstön motivaatioon, innovatiivisuuteen, osallistumiseen sekä osallisuuteen organisaation henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi voidaan arvioida mittariston vaikutuksia organisaation viestintään ja henkilöstön tietoisuuteen sekä sen vaikutuksia henkilöstön kokemukseen organisaation johtamisesta ja johtajuudesta.

Mittariston vaikutusten arvioinnissa voidaan myös käyttää jakoa sen vaikutuksista työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointiin ja terveyteen, osaamiseen ja ammattitaitoon sekä organisaation tehokkuuteen ja toiminnan laatuun. Työyhteisön kehittämisessä ei kuitenkaan voida pitää valmista, vakaata tilaa. Tavoitteiden ja toiminnan sopeutuminen ympäristön muutoksiin on olennaista organisaation elinkelpoisuuden sekä yksilön terveyden ja pätevyyskehittymisen kannalta. (Lindström 1994, 24.)

Henkilöstön mielipiteiden kuuleminen ja huomioon ottaminen esimerkiksi kyselyin tehtävällä arvioinnilla voi parantaa sen sitoutumista organisaatioon. Arvioinnin tuottamien tulosten tulee olla hen-

kilösten saatavilla ja arvioinnilla tuotettavaa tietoa on käytettävä organisaation toiminnan kehittämiseen. Arvioinnissa havaittuihin epäkohtiin tulee puuttua ja etsiä ratkaisuja, toisaalta tuloksissa ilmenneitä vahvuuksia tulee pyrkiä vahvistamaan ja tukemaan edelleen.

#### **4.1 Johtajuus ja esimiestyö**

Johtajuuden ja esimiestyön toimivuutta voitaneen pitää tärkeimpänä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutusten arvioimiskriteerinä. Hyväksi koettu johtajuus organisaatiossa vaikuttaa todennäköisesti positiivisesti myös henkilöstön kokemukseen sitoutumisesta, motivaatiosta, innovatiivisuudesta, viestinnästä, yhteisöllisyydestä, tiimiytymisestä sekä tehokkuudesta.

Drucker (1954, 343–345) erottaa esimiestyössä viisi aluetta, jotka integroivat resurssit eläväksi ja toimivaksi organisaatioksi. Hänen mukaansa esimiesten on asetettava tavoitteet, organisoitava sekä motivoitava ja kommunikoidava. Lisäksi esimiehen on mitattava suorituksia ja kehitettävä henkilöstöä. Näiden Druckerin mainitsemien alueiden pohjalta voidaan arvioida tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvaa suorituksen ja henkilöstön johtamista.

Esimiestoiminnalla on selkeä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, etenkin johtamisen oikeudenmukaisuus ja perustehtävän toteutumista mahdollistava johtaminen lisäävät työhyvinvointia ja sitä kautta henkilöstön aikaansaannoskykyä. Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä omiin työtehtäviin että koko toimialaan. Se vaikuttaa myös työntekijöiden aikomukseen pysyä organisaation työntekijänä. (Huotari & Sihvonen 2005, 89.) Käytännössä on huomattu, että hyvinvointikampanjat eivät auta, ellei työhyvinvoinnin perusasia, päivittäisjohtaminen, ole kunnossa. Näin ollen henkilöstön hyvinvoinnin edelleen parantaminen näyttää palautuneen johtamisen ja esimiestyön sekä osaamisen kehittämiseen. (Henkilöstötyön painopisteet ja suorituksen johtaminen 2005, 11–12.)

Organisaation johtamisen tulisi noudattaa oikeudenmukaisuuden periaatteita. Jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus tulla kuulluksi. Noudatettavien sääntöjen pitäisi olla johdonmukaisia ja päätöksenteon puolueetonta ja periaatteiltaan selkeää. Päätösten tulisi myös perustua oikeaan tietoon ja olla tarvittaessa korjattavia. (Työhyvinvointi kunta-alalla 2003, 6.)

Tasapainotetun mittariston mallissa on tärkeää, että koko johto on sitoutunut järjestelmään ja sen toteutukseen. Organisaation prosessien ja järjestelmien muuntaminen ja mukauttaminen strategiaan edellyttää ylimmän johdon mukanaoloa. Vaikka keskijohdon panos on tärkeä strategian mukauttamisessa organisaatioon, vaaditaan myös ylimmän johdon sitoutuminen. (Kaplan & Norton 2002, 397.)

Kun tasapainotetun mittariston malli otetaan käyttöön organisaatiossa, korostuu siis ylimmän johdon sitoutumisen tärkeys. Yksikön ylimmän johdon tuki toimii myönteisenä signaalina muulle johdolle ja henkilöstölle. Myös muiden mallin käyttöönottoa valmistelevan työryhmän jäsenten sitoutuminen hankkeeseen on tärkeää, samoin työryhmien on saatava hankkeelle organisaation avainryhmien tuki. Tasapainotetun mittariston käyttöönoton edetessä henkilöstön sitoutuminen nousee yhä tärkeämmäksi. Mallin menettelyssä henkilöstön sitoutuminen pyritään ”ansaitsemaan” osallistavien menettelyjen avulla. Kaksisuuntainen viestintä, strategiatyötä koskeva dialogi ja osallistumismenettely pyritään ulottamaan koko organisaatioon. (Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2001, 161–162.)

Arvioitaessa tasapainotettua mittaristoa henkilöstön näkökulmasta, tulee selvittää, miten mittariston käyttö on vaikuttanut johtamiseen organisaatiossa. Onko sillä ollut vaikutusta johtajuuteen ja sen ilmenemiseen suhteessa omaan työhön ja toimipisteeseen. Onko malli parantanut motivointikeinoja organisaatiossa. Onko mallilla pystytty selkeyttämään työntekijöiden omaa tehtäväkuvaa ja näkemystä organisaation yhteisestä visiosta. On tärkeää selvittää, onko tasapainotetun mittariston malli lisännyt tai parantanut kahdensuuntaista viestintää organisaatiossa sekä se, miten johto ottaa suunnittelussa ja johtamisessa huomioon työntekijöiden ehdotukset ja aloitteet koskien organisaation, toimintojen tai oman työn kehittämistä. Tärkeää on, antaako esimies riittävästi arviointiin perustuvaa palautetta työntekijän osaamisesta, vahvuuksista ja kehittämistarpeista sekä tarvittaessa työn tuloksettomuudesta. Voidaan pyrkiä selvittämään, näyttääkö johto henkilöstön näkökulmasta sitoutuneen malliin eli miten se näyttää esimerkkiä. Tärkeää on myös se, onko malli vaikuttanut luottamuksen määrään organisaatiossa.

## **4.2 Sitoutuminen**

Buchananin (1974, 533) mukaan sitoutumisen voi jakaa 1) identifikaatioon eli organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksymiseen, 2) työhön kiinnittymiseen eli omassa työroolissaan oleviin tehtäviin

uppoutumisen ja 3) lojaalisuuteen eli tunteelliseen kiinnittymiseen organisaatioon. Sitoutuminen on tila, jossa on kiinnittynyt ja sidonnainen johonkin kohteeseen tai asiaan.

Henkilöstön sitoutumista on tutkittu paljon ja sen on todettu olevan avainasemassa organisaation menestykseen. Henkilöstön sitoutumisella on katsottu olevan huomattavasti vaikutusta organisaation tuottavuuteen. (Viitala 2002, 135.) Sitoutuminen organisaatioon on organisaatiotoiminnan lähtökohta. Organisaation henkilöstön on sitouduttava organisaation toimintaan ja päämääriin, jotta toiminta olisi tavoitteellista ja sillä olisi päämäärä. Organisaatiositoutuminen on usein määritelty henkilöstön hyväksymisenä ja samaistumisena organisaation arvoihin ja päämääriin. Organisaation johdon tulee olla ensin sitoutunut organisaatioon ja vasta sen jälkeen voidaan vaatia henkilöstön sitoutumista. Sitoutuminen niin sanotusti valuu organisaatiossa alaspäin. (Borgman & Packalen 2002, 44.)

Steersin mukaan sitoutuminen organisaatioon syntyy tiettyjen edeltävien tekijöiden ja tiettyjen tulostekijöiden väliin. Edeltäviä tekijöitä ovat henkilöön liittyvät tekijät, kuten ikä, koulutus, mahdollisuudet saavutuksiin, roolijännite sekä keskeinen elämänintressi. Sitoutumista edeltäviä tekijöitä ovat myös työn ominaisuudet, joita ovat työn haastavuus, mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä palaute. Kolmantena ryhmänä edeltävissä tekijöissä ovat työkokemukset, kuten ryhmäasenteet organisaatiota kohtaan, luottamus organisaatioon, tunne omasta tärkeydestä ja odotusten toteutuminen. Näiden edeltävien tekijöiden pohjalta syntyy Steersin mukaan sitoutumista organisaatioon. Sitoutumisesta taas seuraavat tulostekijät. Tulostekijöitä ovat henkilön halukkuus pysyä organisaatiossa, suoritus, pysyvyyttä sekä halu olla läsnä työpaikalla. (Steers 1977)

Käytännön kokemukset ja tutkimustulokset osoittavat, että osallistuminen ja sitoutuminen liittyvät toisiinsa, vaikka toisaalta todetaankin, että johtajan tehtävänä on kommunikoida visio alaisille ja sitouttaa heidät siihen. Menestyminen ja osallistuminen ovat yhteydessä toisiinsa; menestyvien yhteisöjen toimintaa käsitellään aidosti ja säännöllisesti yhteisillä foorumeilla. (Jalava & Virtanen 1996, 102.) Nakari ja Valtee (1995) esittävät, että menestyville työyhteisöille on ominaista vuorovaikutteinen, osallistuva, työntekijöitä tukeva ja kannustava, kehittymiseen ja itsensä kehittämiseen innostava, aktiivisesti tiedottava, läheinen ja ihmisiin luottava johtamistapa. Kriisiytyneissä työyhteisöissä taas tyypillisiä piirteitä heidän mukaansa ovat etäisyys, autoritaarisuus, esimieskeskeisyys, tiedottamisen laiminlyönnit, epäluottamus, motivoinnin ja kannustuksen puute sekä piittaamattomuus alaisten hyvinvoinnista.



Muutos organisaatiossa aiheuttaa helposti epävarmuutta ja tätä kautta lähes aina muutosvastarintaa. Positiivisiltakin vaikuttavat muutokset kohtaavat muutosvastarintaa. Mitä syvällisempi muutos on, sitä todennäköisempää on muutosvastarinnan ilmeneminen. Se on normaali ilmiö. Vaikka muutosvastarinta onkin yksilöstä tai ryhmästä lähtevää, sen syntyyn ja määrään vaikuttaa myös se johtamistapa, jolla muutosvastarintaa ennakoidaan ja käsitellään. Kokemusten mukaan määrätietoinen mutta joustava, reilu ja avoin muutosprosessissa eteneminen vähentävät epävarmuutta ja tästä aiheutuvaa muutosvastarintaa. Muutosvastarintaan voidaan valmistautua organisaatiossa muun muassa antamalla henkilöstön osallistua suunnitteluun, tiedottamalla aktiivisesti, kouluttamalla henkilöstöä, vaikuttamalla asenteisiin, seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja palkitsemalla henkilöstöä. (Ks. myös Korhonen, Santala, Utriainen & Teräväinen 2002, 200–201.) Tarkasteltaessa muutosvastarinnan huomioimista koskevia keinoja, voidaan helposti huomata, että tasapainotetun mittariston mallissa käytetään samoja keinoja henkilöstön osallistamiseksi ja sitouttamiseksi ja näin mahdollisimman hyvän tuloksen aikaansaamiseksi.

Tuloksellisuuden arvioinnin sekä laajemmin sen taustalla olevan strategisen ajattelun yhteydessä on keskusteltu runsaasti osallisuuden tärkeydestä (Stenvall ym. 2005, 114). Kaplan ja Norton (2002, 238) kiinnittävät mallissaan huomiota siihen, että vision ja strategioiden laajalla valmistelulla on vaikutettavissa tiedonkulkuun ja monipuoliseen kokemusten ja ideoiden vaihtoon. Osallistavaa strategista toimintaa voidaankin pitää yhtenä ratkaisuna siihen, millä tavoin organisaation hallinnossa ratkaistaan kysymys arviointitiedon tehokkaasta käytöstä. Voidaan olettaa, että kun henkilöstö voi olla mukana vaikuttamassa tuloksellisuuden arviointia koskevassa päätöksenteossa ja tuotettujen tulosten tulkintaan liittyvissä keskusteluissa, tämä prosessi näkyisi vaikuttavuutena entistä paremmin myös käytännön työssä ja siinä, että henkilöstö sitoutuu paremmin omaan työhönsä. Tasapainotetun mittariston avulla työntekijät näkevät yhteyden oman työnsä, omien tavoitteidensa ja organisaation strategian välillä. (Huotari & Sihvonen 2005, 85, 97; Stenvall ym. 2005, 114.) Kun henkilöstö siis saa olla mukana strategian suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa, se todennäköisesti sitoutuu paremmin organisaatioon ja sen strategian toteuttamiseen.

Strategian implementoinnin onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa korostuu kolme tekijää. Ensin kaikkien organisaatiossa tulee sisäistää tavoite; sisäistämistä voidaan edesauttaa tehokkaalla viestinnällä. Toinen tärkeä tekijä on motivaatio tavoitteeseen pyrkimiseksi. Kolmas asia on mittaaminen: toteutetun suorituksen ja sille asetetun tavoitteen vertaaminen. (Karhu 2005, 81–82.)

Kehityskeskustelut ovat strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa keskeinen keino vertikaalisen ja horisontaalisen yhteensopivuuden toteutumiseen. Kehityskeskusteluiden toimivuus on tärkeää tuloksellisuusarvioinnille ja kehittämislle. Huotarin ja Sihvosen (2005) Kotkan sosiaali- ja terveystoimessa tehdyn tutkimuksen mukaan kehityskeskustelujen sisältö ei kuitenkaan vielä tue riittävästi työntekijän tavoitteiden laadintaa ja tulosten arviointia. Tutkimuksen mukaan työntekijät eivät määrittele tarpeeksi työnsä tavoitteita ja arvioi niiden saavuttamista esimiehensä kanssa. Kuitenkin työn tavoitteiden määrittäminen ja niiden saavuttamisen arviointi on keskeinen kehityskeskustelujen tehtävä. (Huotari & Sihvonen 2005, 89–90.)

Se, miten henkilö on voinut vaikuttaa strategiaan, vaikuttaa hänen suhtautumiseensa strategiaan. Strategia koetaan tärkeämmäksi ja tunnetaan paremmin, jos siihen voidaan itse vaikuttaa. Erityisen selvästi yhteys tulee esille strategian vaikutuksessa omaan työhön. Henkilö, joka on kokenut voineensa vaikuttaa riittävästi oman toimialansa strategiaan, pitää strategian työtä ohjaavaa vaikutusta todennäköisemmin suurempana kuin sellainen, joka ei ole voinut vaikuttaa riittävästi toimialan strategiaan. (Stenvall ym. 2005, 114, 121.) Huotarin ja Sihvosen (2005, 84) tutkimuksen mukaan ainakin Kotkan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö on osallistunut strategiatyöhön osallistumalla oman toimipisteensä vuosittaisten tavoitteiden laadintaan, toisaalta koko toimialan tavoitteiden, strategioiden ja vision laadintaan henkilöstö on osallistunut huomattavasti vähemmän. Osallistuminen näyttäisi edellyttävän sitä, että arviointitiedon edistämiseksi tulisi lähteä liikkeelle strategiatyön perustarkoituksen selkeyttämisestä. On siis tärkeää, että henkilöstö on tietoinen oman toimipisteen vuosittaisten tavoitteiden lisäksi tietoinen myös koko toimialan ja organisaation strategiasta ja siitä, mitä niissä tavoitellaan. (Huotari & Sihvonen 2005, 85; Stenvall ym. 2005, 114, 121.)

Organisaation eri toimipisteiden henkilöstön yhteinen tieto ja ymmärrys koko organisaation visiosta ja strategiasta sitouttaa monialaisempaan yhteistyöhön ja resurssien käyttöön. Kun henkilöstöllä on vielä mahdollisuus osallistua strategiatyöhön, se sitoutuu paremmin omaan työhönsä, mutta myös koko toimialan ja organisaation palvelujen tuottamiseen. Lumijärven ym. (2003, 20) mukaan Kauppinen (2000) viittaa siihen, että ymmärrettynä ja sisäistettynä visio on samalla väline itseohjautuvuuden ja strategisen itsekontrollin kasvattamiseen organisaatioissa. Päivittäisen operatiivisen kontrollin tarve vähenee, eikä esimiehen tarvitse olla joka hetki ohjaamassa toimintaa. Johtamisen tehokkuus kasvaa, koska se voi painottua enemmän ennakoivaan toimintaan, toimintojen ”sarjoittamiseen” ja analyyseihin. (Lumijärvi ym. 2003, 20.)

On tärkeää selvittää, kokeeko henkilöstö pääsevänsä mukaan vaikuttamaan strategiaprosessiin. Kokeeko henkilöstö sitoutuneensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Voidaan pohtia, tukeeko organisaatio ja sen johto tarpeeksi työntekijöitä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa ja niiden saavuttamisen arvioimisessa. Tulee pohtia myös sitä, riittävätkö päivittäinen kommunikointi ja kehityskeskustelut työntekijöiden itsearvioinnin, palautteenantamisen ja -saamisen sekä kehitysehdotusten kanavaksi. Osallistuvatko kaikki organisaatiossa kehityskeskusteluihin ja onko niiden sisältö laadullisesti riittävä. Selkeyttävätkö ne organisaation strategian ja vision sekä työntekijän oman perustehtävän organisaatiossa ja hänen oppimistarpeensa. On selvitettävä myös, onko tasa-painotettu mittaristo parantanut työntekijöiden mahdollisuuksiin antaa palautetta organisaation ja johdon toiminnasta.

### **4.3 Työnjako**

On todettu, että kun henkilö saa suorittaa työnsä alusta loppuun, hän näkee myös työnsä tulokset ja hänellä on mahdollisuus havaita paremmin työnsä kehittämiskohteita. Keskeistä vaikuttamismahdollisuuksissa on, että henkilöstö voi asettaa itse omaa työtään koskevia tavoitteita ja osallistua työnjakoon liittyvään päätöksentekoon. (Mäki 2000, 230.) Organisaation toiminnassa ja johtamisessa tulee ottaa huomioon, että kokemukset kehittämismahdollisuuksista ovat henkilöstölle merkityksellisiä (Ruohotie 1990, 127–128). Myös tavoitteiden asettamiseen osallistumista pidetään tärkeänä.

Työnjaon epämääräisyys aiheuttaa stressiä ja jännitteitä työpaikalla. Erityisesti johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat selkeästi työnjakoon. Työnjaon riittävällä selkeydellä on vaikutuksensa ainakin henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatioon, tiimityöhön sekä kokemukseen yhteistyöstä ja yhteisöllisyydestä.

### **4.4 Motivaatio**

Nyky-suomen keskeinen sanasto määrittää sanan motivaatio ”1) vaikutin, kannustus 2) mielenkiinto, tahto: halu, into, innostus 3) todistelu, perustelu”. Motivoida-sana taas määritellään ”1) kannustaa, innoittaa, tehdä auliiksi 2) perustella, todistella”. (Nurmi 2004, 568.)

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinankielisestä sanasta `movere`, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien

tekijöiden järjestelmää. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Ne ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Maslow ryhmittää ihmisten tarpeet viiteen luokkaan: fysiologisiin, turvallisuuden, sosiaalisiin, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Maslow`n mukaan nämä luokat ovat toisiinsa hierarkisessa suhteessa, jolloin tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Hierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttaminen. (Leidecker & Hall 1989, 25.)

Herzberg esittää motivaatio-hygieniateoriassaan, että työhön vaikuttavia motivaatiotekijöitä ovat haasteellinen työ ja lisääntynyt vastuu, mahdollisuus saavutuksiin ja tarve saada niistä tunnustusta sekä älyllinen ja henkinen kehitys. Motivaatiota lisääviä hygieniatekijöinä he esittävät teorian edelleen saman teorian pohjalta työolot, työssä käytettävät välineet, johtamisjärjestelmät ja palkkauksen. Hygieniatekijät poistavat pikemminkin työsuorituksen esteitä kuin suoraan motivoivat työhön. Yleensä hygieniatekijöitä koskevat tarpeet ovat Maslow`n tarvehierarkian alimmissa luokissa; ne ovat fysiologisia, turvallisuuteen liittyviä ja sosiaalisia tarpeita. Motivaatiotekijöihin liittyvät tarpeet ovat Maslow`n hierarkiassa ylemmillä tasoilla, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Näiden ylempien tarvetasojen tyydytys johtaa todennäköisemmin hyvään työsuoritukseen kuin alempien tarvetasojen tyydyttäminen. (Harisalo & Miettinen 1996, 116; Leidecker & Hall 1989, 25–26.)

Ei-taloudellinen palkitseminen tarkoittaa lähinnä työuraan ja sosiaalisiin kontakteihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Motivaatioteorioiden mukaan niiden merkitys siis kasvaa sitä mukaa, mitä suurempi henkilön palkka on. Työuraan liittyviä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa varmuus työn jatkuvuudesta, itsensä kehittäminen, uran joustavuus, mahdollisuus tulojen lisäämiseen. Sosiaaliset palkkiot palkitsemiskeinona tarkoittavat lähinnä statussymboleja, kiitosta ja muuta, tyytyväisyyttä työtehtäviin ja sosiaalisia suhteita. (Kauhanen 1997, 111–115.)

Motivaatiolla on suuri merkitys organisaation menestymiselle ja kehittymiselle. Työmotivaatio vaikuttaa paitsi työsuoritusten laatuun myös työhön sitoutumiseen. Hyvällä johtamisella ihmisten työsuorituksia arvioidaan voitavan parantaa 50–60%, joten motiivointi on erittäin tärkeä esimiehen tehtävä (Hersey & Blanchard 1990, 6–7). Myös tasapainotetun mittariston mallissa on ymmärretty henkilöstön motivoinnin tärkeys. Henkilöstöä pyritään motivoimaan sitouttamisen, viestinnän ja

palkitsemisen keinoin. Myös henkilökohtaiseen oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen on keino motivoida henkilöstöä. Motivaatioon vaikuttavat sekä tavoitteen asettaminen että sen sisäistäminen. Suoritukselle asetettu tavoite linkittyy motivaatioon palkitsemisen kautta. Tehtävästä tekee mielekkään tavoitteen sisäistäminen ja oikealla tasolla oleva tavoite yhdessä kannusteen kanssa johtaa optimaaliseen ponnisteluun. (Karhu 2005, 81–82.)

Motivointi esimerkiksi luovaan työhön voi Harisalon (1995, 18–19) mukaan olla vastoin yleistä käsitystä organisaatiolle suhteellisen helppoa ja vain vähän resursseja vaativaa. Hän esittää Haefelen raportoineen keksijöitä innostavia ja motivoivia tekijöitä olleen mm. halu keksiä, halu parantaa, taloudelliset edut, välttämättömyys tai tarve, halu saada aikaan, arvostus ja altruistiset syyt. Nakarin (1987) kunnallisia työyhteisöjä käsittelevän tutkimuksen mukaan tehokkaimpina motivaatiotekijöinä pidettiin tehtäväkannusteita: työn sisältöjen kehittämistä ja henkilöstön koulutusmahdollisuuksien lisäämistä sekä osallistumismahdollisuuksien parantamista ja ryhmätyöskentelyä. Ero muihin motivaatiotekijöihin oli Nakarin tutkimuksen mukaan merkittävä. Seuraavaksi tärkeimpinä motivaatiotekijöinä pidettiin esimiehen ja alaisen aitoa vuorovaikutusta, muun muassa järjestelmällistä palautetta.

Tasapainotetun mittariston mallissa korkean tason strategia ja työntekijöiden päivittäiset toimet pyritään nivomaan lopullisesti yhteen, kun työntekijöiden palkat ja kannustinpalkkiot liitetään tasapainotettuun mittaristoon. Kaplanin ja Nortonin mukaan kannustinpalkkiot ovat tehokas tapa kiinnittää työntekijöiden huomio organisaation tavoitteisiin. Monipuoliset työryhmät ja kannustinpalkkiojärjestelmästä viestiminen ovat tärkeä tekijä strategian ymmärtämisen ja hyväksymisen kannalta. Henkilöstön motivoimisen ja palkitsemisjärjestelmän onnistumisessa tärkeää on aktiivinen, jatkuva ja tehokas viestintä. On tärkeää, että palkkioperusteiset mittarit ovat objektiivisia ja perustuvat tuloksiin eivätkä tehtyihin tehtäviin tai toimenpiteisiin. Kannustinpalkkioiden saamiseen liittyviä mittareita ei saa olla liikaa, jotta työntekijät ymmärtävät niitä. (Kaplan & Norton 2002, 277–279.) Tasapainotetun mittariston malli korostaa myös hyvää tiedottamista ja oppimisen näkökulmaa. Näitä voidaankin pitää Herzbergin teorian mukaan hyvin tärkeinä motivointikeinoina.

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Järjestelmän tulisi tukea henkilöstövoimavarojen johtamista. Palkitseminen voidaan toteuttaa antamalla joko henkilökohtaisesti tai tiimille palkanlisää tai jotakin muuta etua. (Huotari & Sihvonen 2005, 91.) Pfeffer korostaa motivoinnin keinoina organisaation tarjoamaa hauskaa työpaikkaa, hyviä suhteita kolle-

goihin, toiminta-ajatuksen ja tehtävien kuvausten selkeyttä sekä vapautta toimia muista erottuvalla tavalla (Kaplan & Norton 2002, 295).

Vaikka työstä maksettu palkka onkin tärkeä, se ei yksin riitä motivoimaan työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Ihmiset, jotka käyvät työssä pelkästään taloudellisten syiden takia, eivät tuota enempää kuin minimitason. Tällaiset ihmiset vaihtavat myös helposti toiseen työhön, josta maksetaan saman verran tai enemmän kuin nykyisestä. Organisaatioiden on tarjottava siis työntekijöille muutakin kuin palkka; niiden on tarjottava hyvä, luottamukseen perustuva työyhteisö. Ohjaus, johtamis- ja valvontakeinot eivät riitä, jos työntekijät kokevat olevansa pelkkiä suuren koneiston osia. Organisaatioiden sisäinen uudistuminen ja työyhteisöjen aktivointi edellyttävät luottamusta. (Iivonen & Harisalo 1997, 1–2; Kouzes & Posner 1995, 41.)

Tasapainotetun mittariston toimivuutta arvioitaessa on tarkasteltava, millaisia motivaatiokeinoja organisaatio työntekijöilleen tarjoaa ja miten henkilöstö kokee niiden toimivan ja vaikuttavan. Mitä palkitsemistapoja henkilöstö pitää motivoivimpana ja kannustavimpana? Voidaan selvittää, koetaanko johtamistapa motivoivana, pyritäänkö johtamista kehittämään ja koetaanko johtamistapa luottamusta herättäväksi ja oikeudenmukaiseksi. On selvítettävä, ovatko työlle asetetut tavoitteet riittävän selkeitä ja haastavia. Saako henkilöstö vaikuttaa työnsä sisällön ja tavoitteiden suunnitteluun? Tärkeää on selvittää myös, kokeeko henkilöstö saavansa riittävästi arvostusta työlleen sekä johdolta että muulta työyhteisöltä. Mahdollistaako organisaatio ja työyhteisö henkilöstölleen mahdollisuuden oppia ja kehittää itseään?

#### **4.5 Innovatiivisuus ja oppiminen**

Innovatiivisuuden käsitteellä voidaan Harisalon ja Miettisen (1996, 109) mukaan tarkoittaa ainakin kolmea asiaa. Innovatiivisuus voidaan heidän mukaansa määritellä yrityksen kyvyksi tuottaa markkinoille uusia tai parannettuja tuotteita, yrityksen halukkuudeksi omaksua muilta käyttöönsä hyödyllisiä innovaatioita sekä kehittää jatkuvasti eri tavoin ydinprosessejaan ja toimintojaan. Innovatiivisuus voidaan osin rinnastaa myös luovuuteen.

Henkilöstön innovatiivisuus on tärkeää organisaation kehittymisen ja menestymisen kannalta. Jatkuva laadun kehittäminen ja parantaminen mahdollistavat organisaation pysymisen mukana kilpailussa ja kehityksessä, jopa hiukan kilpailijoiden edellä. Innovoimisen tuottamisen keskeiset elementit

ovat Harisalon (1991, 17–22) mukaan suunta (visio), tietäminen (substanssi) ja puitteet (organisaatio). Innovaatiot nousevat tietoisuuden laidalta tapahtumiksi ihmisten toiminnan kautta. He käyttävät energiaa nostaakseen idean yhteisen tietoisuuden kynnyksen yli. Ideat eivät muuta järjestelmää, elleivät ne pääse yleiseen keskusteluun ja ole sellaisia, että niitä voidaan hyödyntää vaikutusvallan tai resurssien hankkimisessa. Usein organisaatiot on voimakkaasti suunniteltu suojaamaan olemassa olevia käytäntöjä sen sijaan, että ne kiinnittäisivät huomiota uusien ideoiden kehittelyyn. Mitä menestyneemmin organisaatio toimii, sen vaikeampaa on kiinnittää huomiota uusiin tarpeisiin, ideoihin ja mahdollisuuksiin. Innovaatioita edistävän kulttuurin luominen organisaatioon on strateginen haaste. (Jalava & Virtanen 1996, 102.)

Harisalo (1995, 20) esittää Graham Wallasin ajattelun pohjalta, että luovan prosessin eli innovatiivisuuden vaiheita ovat valmistautuminen, haudonta, oivallus ja todentaminen. Valmistautumista tukevana prosesseina voi olla esimerkiksi korjaamistarpeen dramatisointi, uuteen tarttumisen salliminen, työn muuttuvan luonteen korostaminen ja itsenäisyyden vahvistaminen. Haudontaa tukevia strategioita voivat olla tehottomuudenkin salliminen, hautomistilaisuuksien luominen, sen merkityksen dramatisoiminen sekä se, ettei vaadita tai kiirehdiä. Oivalluksia voi tukea antamalla vapautta, pidättämällä kritiikkiä, vaatimalla lisää ideoita, vetämällä muita mukaan ja vahvistamalla onnistumisen tunnetta. Todentamisvaihetta tukevia strategioita voivat olla kokeilun mallittaminen ja siihen rohkaiseminen, harkittujen riskien salliminen, liian aikaisen sitoutumisen välttäminen mihinkään vaihtoehtoon sekä onnistumisten palkitseminen monin tavoin mahdollisista epäonnistumisista huolimatta. (Harisalo 1995, 20; Harisalo & Miettinen 1996, 101–103.)

Mintzbergin (1983, 254) mukaan innovointi merkitsee poikkeamista totutuista tavoista eikä innovatiivinen organisaatio voi luottaa minkäänlaiseen standardointiin. Tasapainotetun mittariston mallissa arvioinnissa käytettävät arviointimittarit ovat melko jäykät vaikka edustavatkin organisaation menestymisen muitakin näkökulmia kuin taloudellisia puolia. Toisaalta tasapainotetun mittariston mittareilla tavoitellaan ja mitataan pääosin pidemmän aikavälin tärkeimmiksi määritettyjä strategisia tavoitteita. Korpelaisen (2005, 46) mukaan innovatiivisuutta vähentää se, jos organisaatio painottaa vahvasti lyhyen aikavälin näkökulmaa ja keskittyy vain nykytoimintaan, sillä tällöin ihmiset välttävät innovatiivisuuden tuomaa riskiä eivätkä halua vaarantaa onnistumistaan nykyisessä tehtävässään. Iivosen ja Harisalon (1997, 72) mukaan luottamus työyhteisössä vahvistaa siellä esiintyvää luovuutta ja sitä kautta innovatiivisuutta, sillä se rohkaisee etsimään ja esittämään uusia ideoita ja toimintatapoja

Päätöksenteon hajauttaminen edistää oppimista. Organisaation oppimisorientaation seurauksia ovat vahva organisaatiosidonnaisuuden kasvu sekä ryhmähengen ja organisationaalisen innovatiivisuuden lisääntyminen. Oppimisella on yhtymäkohta innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Innovatiiviset yritykset kehittävät kykyään sopeutua muutokseen juuri ihmisten jatkuvan kehityksen ja oppimisen kautta. Organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa panostamista osaamisen kehittämiseen; se vahvistaa organisaation jäsenten sisäistä motivaatiota ja parantaa heidän ammatillista pätevyyttään. Sisäisen motivaation lisääntyminen johtaa puolestaan entistä innovatiivisempaan työympäristöön. (Korpelainen 2005, 37–38.)

Iivosen ja Harisalonsen (1997, 71) tutkimuksen mukaan työntekijät katsovat, että johtajat voisivat paremmin rohkaista työntekijöitä luovuuteen toiminnan kehittämisen kautta antamalla työntekijöille vaativia ja vaihtuvia tehtäviä. Vaativat ja vaihtuvat työtehtävät rohkaisevat luovuutta sekä edistävät vaihtoehtojen etsimistä ja niiden näkemistä. Vaativien tehtävien antaminen pakottaa ratkaisemaan ongelmia ja työtehtävien vaihtelu auttaa näkemään, miten asiat voidaan tehdä myös toisella tavalla. Luovuutta parantavina tekijöinä voidaan mainita ainakin työilmapiirin kehittäminen, työntekijöiden arvostaminen ja kannustaminen, työntekijöiden erilaisuuden hyväksyminen, keskinäisen tuen antaminen ja työilmapiirin avoimuus. (Iivonen & Harisalo 1997, 69–71.)

Nonakan (1991, 97) mukaan tietoa luova yritys elää ihanteista ja ideoista ja tätä kautta edesauttaa innovatiivisuutta. Uuden tiedon luominen merkitsee yrityksen ja sen henkilöstön uudistumista jatkuvan, henkilö- ja organisaatiotasolla tapahtuvan oppimisprosessin kautta. Tieto jakautuu täsmätietoon ja hiljaiseen tietoon. Täsmätieto on selkeästi ilmaistua, muodollista ja systemaattista, se on myös helposti jaettavissa ja viestitettävissä. Hiljainen tieto puolestaan on kokemukseen perustuvaa, epätäsmällistä, intuitiivista ja sen jakaminen on vaikeaa. Sitä ei ole olemassa kirjallisessa muodossa vaan se siirtyy keskusteluissa esimiehen ja alaisten sekä samaa työtä tekevien välillä ja tarkkailemalla toisten työntekoa. (Nonaka 1991, 98–99.) Hiljainen tieto on myös yhteydessä sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (Ruohotie 2000, 256).

Ruohotie (2000, 9) näkee ammatillisen kasvun jatkuvana oppimisprosessina, jonka kautta yksilö hankkii muuttuvien ammattitaitovaatimusten edellyttämiä taitoja ja tietoja. Hän yhdistää kasvun uraan ja henkiseen kasvuun: samalla kun ihminen kasvaa ammatillisesti, hän kasvaa myös ihmisenä. Osaaminen organisaatiossa on innovoinnissa oleellista. Jatkuva kouluttautuminen, lukeminen ja oppiminen on innovaatioiden lähde. Useinkaan innovaatiot eivät pohjaudu yksittäisten ihmisten



ajatuksiin, vaan ne ovat ammatillisesti osaavan ryhmän kollektiivisia tuotoksia. (Jalava & Virtanen 1996, 102–103.)

Arvioitaessa tasapainotetun mittariston mallin vaikutuksia organisaatioon, sen johtamiseen ja henkilöstöhallintoon, tulee arvioida, miten malli käytännössä kannustaa innovatiivisuuteen. Tasapainotetun mittariston malli korostaa henkilöstön innovatiivisuutta. Onkin arvioitava, miten malli ja sen johtamiskäytännöt mahdollistavat luovuuden ja innovaatioiden esiin tuomisen ja eteenpäin viemisen organisaatiossa. Voidaan selvittää, mahdollistaako organisaatio ja sen johto henkilöstön oppimisen ja kannustetaanko itsensä kehittämiseen.

#### **4.6 Työhyvinvointi**

Hyvinvointi työssä vaikuttaa ihmisten haluun työskennellä organisaatiossaan. Ylläpitämällä työelämän laatua organisaatio voi motivoida työntekijöitään mahdollisimman innovatiiviseen ja tehokkaaseen työpanokseen. Työhyvinvointi vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen organisaatioon ja työhönsä.

Työhyvinvointiin voidaan katsoa kuuluvaksi ainakin organisaation psykologinen, sosiaalinen, teknologinen, hallinnollinen ja vallankäytöllinen ulottuvuus. Työelämän laatu ja sitä kautta työhyvinvointi ovat osa organisaation johtamista, ihmisten välisiä suhteita sekä ihmisten ja organisaation välistä vuorovaikutusta. Niiden tarkka määrittäminen ei ole helppoa, mutta työelämän laadulla ja työntekijöiden hyvinvoinnilla on suuri vaikutus työn lopputulokseen ja tätä kautta myös organisaation tuottavuuteen. (Ks. myös Harisalo & Miettinen 1996, 111.)

Työelämän laatuun ja työhyvinvointiin vaikuttaa ratkaisevasti se, kuinka työntekijä kokee työnsä, mitä hän saa siitä irti ja millaisia vaikutuksia työllä on työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Työhyvinvointia voidaan kehittää ainakin kiinnittämällä huomiota seuraaviin työn ominaisuuksiin: taitojen moninaisuus, kokonaisuus, merkittävyys, autonomia, palaute sekä vuorovaikutus. Parantamalla työelämän laatua organisaatiossa pyritään luomaan paremmat edellytykset sille, että ihmiset voivat käyttää tietojaan ja taitojaan tehokkaasti hyväksi, tekemään työstä haastavaa, innostavaa ja tyydytystä tuottavaa sekä parantamaan yrityksen tuloksellisuutta. (Harisalo & Miettinen 1996, 114.)

Työhyvinvoinnin perustana voidaan pitää tervettä ja tasa-arvoista työyhteisöä, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen, syrjimättömyys, sukupuolten tasa-arvo, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, eri-ikäisten huomioon ottaminen sekä monikulttuurisuus. Työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työn arvot ja merkitys on määritelty ja sisäistetty. Työn kokeminen merkityksellisenä edistää työhyvinvointia. (Työhyvinvointi kunta-alalla 2003, 6.)

Tutkimusten tulokset työn vakinaisuuden tai määräaikaisuuden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin vaihtelevat. Sen sijaan työn subjektiivinen epävarmuus on osoittautunut yhdeksi kuormittavimmista työn rasitustekijöistä. Työssä koetun epävarmuuden on katsottu olevan käänteisessä yhteydessä työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä organisaatiota koskeviin asenteisiin, kuten luottamukseen. Epävarmuuden on todettu vaikuttavan myös terveyteen sekä työntekijän käyttäytymiseen tai käyttäytymisaikomuksiin. Työssä koettu epävarmuus heijastuu sekä kokemukseen hyvinvoinnista työssä että myös muille työntekijän elämänalueille (Hakanen 2005, 77–81.)

Henkilöstön kokema luottamus heijastuu sekä työhyvinvointiin, että sitoutumiseen organisaatioon. Lämsä ja Hautala (2005) ovat kuvanneet luottamuksen organisaatiota kohtaan syntyvän viidestä tekijästä. 1) Ensimmäinen tekijä on arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys. Tässä henkilön ja organisaation väliset arvot ja tavoitteet ovat yhtenäiset ja henkilö myös hyväksyy ne. 2) Toinen tekijä on toimintaperiaatteiden ja tapojen johdonmukaisuus eli organisaatio kohtelee henkilöstöään oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti sekä muutoksesta avoimesti keskustellen. Lupauksista pidetään kiinni. 3) Kolmanneksi tekijäksi mainitaan osallistuminen ja keskustelun avoimuus. Tässä ihmisillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja käsityksensä asioista vapaasti sekä osallistua täyspainoisesti työnsä ja työpaikkansa kehittämiseen. Kriittinen keskustelu toimii organisaation kehittämisessä ja ristiriitojen avoin selvittäminen pitää työyhteisön avoimena ja hyvinvoivana. 4) Neljäs tekijä on välittämisen ja turvallisuuden tunne. Työntekijä ei koe oloaan välineelliseksi organisaation tavoitteissa ja hänellä tulee olla tunne, että hänestä välitetään. Työntekijä tuntee olevansa arvokas jäsen organisaatiossa ja hänet hyväksytään omine piirteineen. 5) Viides tekijä on osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet. Työntekijällä tulee olla tunne, että hän osaa ja hänen osaamistaan arvostetaan, lisäksi hänellä on tunne työnsä hallinnasta. Työntekijän tulee voida kehittää ammattitaitoaan. (Lämsä & Hautala 2005, 96–97.)

Riittävä palautteen saanti omasta työstä esimieheltä ja muilta työntekijöiltä sekä osaamisen ja kehityskyvyn arvostaminen ja arviointikäytäntöjen kehittäminen organisaatiossa voivat myös vaikuttaa

kokemukseen työhyvinvoinnin huomioimisesta. Myös henkilöstön kehittämiseen panostaminen voi edistää työhyvinvointia. Tietoisuus organisaation tavoitteista ja niihin sitoutuminen liittyvät henkilöstön hyvinvointiin. Ne ovat myös perustana organisaation toiminnan tuloksellisuudelle. (Huotari & Sihvonen 2005, 93–94.)

Esimiestoiminnalla ja johtajuudella on selkeä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, etenkin johtamisen oikeudenmukaisuus ja perustehtävän toteutumista mahdollistava johtaminen lisäävät työhyvinvointia ja sitä kautta henkilöstön aikaansaannoskykyä. Myös luottamusta herättävien johtamistapojen kehittämisen, esimiehen kuuntelemisen taidon ja kehityskeskustelujen toimivuuden on todettu lisäävän työhyvinvointia ja voivan osaltaan nostaa työhyvinvoinnin huomioinnin näkymistä päivittäisjohtamisessa. Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä omiin työtehtäviin että koko toimialaan. Se vaikuttaa myös työntekijöiden aikomukseen pysyä organisaation työntekijänä. (Huotari & Sihvonen 2005, 89, 93, Henkilöstötyön painopisteet ja suorituksen johtaminen 2005, 4.)

Kun arvioidaan tasapainotetun mittariston mallin vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin, tulee ottaa huomioon henkilöstön kokemus muun muassa johtamisen luotettavuudesta ja mahdollistavuudesta, motivoinnista ja motivointikeinoista, osallisuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa. Lisäksi voidaan arvioida, vaikuttaako malli työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin tai fyysiseen työympäristöön hallinnollisen ja johtajuuden ulottuvuuden lisäksi.

#### **4.7 Tietoisuus ja viestintä**

Simonin (1979, 187) mukaan viestintä voidaan määritellä miksi tahansa prosessiksi, jossa päätöspremissejä siirretään organisaation jäseneltä toiselle. Ilman viestintää ei käytännössä voi olla organisaatiotakaan, sillä tällöin ryhmällä ei ole mitään mahdollisuuksia vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Viestintä on siis ehdottoman välttämätöntä organisaatiossa. Viestintä on organisaatiossa kaksisuuntainen prosessi. Siihen kuuluvat sekä määräysten, informaation ja neuvojen välittäminen päätöksentekokeskukseen että tehtyjen päätösten välittäminen tästä keskukselta muihin organisaation osiin. Viestintäprosessi suuntautuu ylöspäin, alaspäin sekä sivusuuntaisesti läpi koko organisaation. (Simon 1979, 187–188.)

Viestinnän voidaan luokitella olevan organisaatiossa ”kriittisen tärkeitä” (Hersey & Blanchard 1990, 293). Organisaatiossa viestinnällä voidaan ajatella olevan kaksi ulottuvuutta: yksilöiden väli-

nen keskinäisviestintä ja yhteisöviestintä (Puro 1998) Yksilöiden välisessä keskinäisviestinnässä painotus on ihmisten yksilöllisyydessä. Keskinäisviestinnässä tarkastellaan tilanteita, joissa viestintään osallistuvat ovat toisiinsa välittömässä yhteydessä. Viestintä on tällöin verbaalista ja non-verbaalista vuorovaikutusta, jossa rooleihin kuuluu vaihtuvuus ja aktiivisuus. Sillä on merkitys tai tarkoitus, jossa viestijät kokevat ja jakavat jotain yhteistä. Keskinäisviestintä on aika- ja paikkasidonnaista ja prosessinomaista sekä ajallisesti että sisällöllisesti. (Puro 1998, 103–106.)

Keskinäisviestintään kuuluvat paitsi tavallinen ihmisten välinen vuorovaikutus myös palautteen saaminen työstä ja kehityskeskustelut esimiehen ja henkilöstön välillä. Omasta työstä saadulla palautteella on erittäin suuri merkitys työntekijän hyvinvointiin työssä (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 169; Katzenbach & Smith 1993, 144) Palautteen saamisella on merkitystä myös oman käyttäytymisen kehittämisen lähtökohtana (Pirnes 1995, 17). Koska monipuolisesta palautetiedosta rakentuu tarkempi kuva omasta käyttäytymisestä, tarvitaan esimieheltä saatavan palautteen lisäksi palautetta myös työtovereilta ja yhteistyökumppaneilta. Koska monipuolinen palaute mahdollistaa itsetietoisuuden kasvun ja tätä kautta itseohjautuvuuden ja tavoitteellisuuden lisääntymisen työssä. (Nissinen 2004, 166–167, 169.)

Jotta organisaation strategialla olisi merkitystä työntekijöille, olisi myös heidän henkilökohtaiset tavoitteensa mukautettava organisaation tavoitteisiin (Kaplan & Norton 2002, 257). Tästä syystä tulos- ja kehityskeskustelujen tulee olla kiinteä osa organisaation johtamisjärjestelmää. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja, säännöllisesti tapahtuvia, suunniteltuja ja melko strukturoituja alaisten ja esimiesten välisiä vuorovaikutustilanteita. Keskusteluissa arvioidaan sovittujen tavoitteiden toteutumista sekä sovitaan uusista tavoitteista ja osaamisen kehittämisestä. Organisaation strategian implementoinnin kannalta kehityskeskustelut ovat henkilöstöjohtamisen keskeinen välinen. (Juuti & Vuorela 2002, 106–113; Määttä & Ojala 2001, 78–80.)

Organisaatioviestintä eli yhteisöviestintä on organisaatiossa yhdessä tekemisen edellytys. Se on voimavara, jonka avulla organisaation muut voimavarat voidaan yhdistää työyhteisön vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden välisen viestinnän merkitys osoitettiin jo 1940-luvulla. (Puro 1998, 103–106.) Viestinnän voidaan ajatella olevan keskeinen johtamisen voimavara. Keskusteleva johtaminen lisää työyhteisön hyvinvointia, koska hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta ja avoimuutta, jotka puolestaan parantavat vuorovaikutuksen laatua (Juuti & Vuorela 2002, 25).

Tasapainotetun mittariston mallissa ja sen käyttöön ottamisessa korostetaan johtajan johtamistyylin kommunikointia, osallistumista ja työntekijöiden aloitteita ja innovaatioita. Mittaristo tulisi nähdä organisaation vuorovaikutusjärjestelmänä, joka synnyttää keskustelua, kysymyksiä, väittelyä ja vuoropuhelua. Tasapainotetun mittariston malli pyrkii siihen, että se ei selitä menneisyyttä vaan innostaa oppimaan ja ohjaa tulevaisuutta koskevia kysymyksiä ja tulevaisuutta. Johdon tulee tukea kommunikointia ja vuoropuhelua organisaatiossa. (Kaplan & Norton 2002, 388.)

Tasapainotetun mittariston malli korostaa strategiaprosessin läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Mallissa prosessi pyritään tekemään ymmärrettäväksi ja viestimään koko organisaatiolle syy ja seuraussuhteina strategiakarttojen avulla. Kaplanin ja Nortonin mukaan mittaristoa lukemalla voi päätellä organisaation strategian tarkastelemalla mittariston tavoitteita ja mittareita sekä strategiakartan yhtymäkohtia. (Kaplan & Norton 2002, 141.) Kaplan ja Norton (2002, 384–388) ovat nähneet tasapainotetun mittariston järjestelmäksi, jonka avulla johto voi käydä aktiivista keskustelua henkilöstön kanssa strategisista asioista. Tästä näkökulmasta esimerkiksi tuloksellisuuden arvioinnin tulisi Stenvallin ym. (2005, 115) mukaan ohjata ja aikaansaada organisaatiossa käytävää keskustelua.

Toteuttaessa organisaation strategiaa on tärkeää viestittää siitä koko henkilöstölle ja konkretisoida se toimipisteittäin organisaatiossa. Kaplanin ja Nortonin mukaan (2002, 389) mittareiden avulla johdetuissa organisaatioissa johdon ryhmätyö ja organisaation viestintä toimii paremmin ja organisaatiotaso toimii itsenäisemmin kuin organisaatioissa, joissa mittaristoa ei käytetä. Strategian maastouttaminen ja viestintä merkitsevät viime kädessä koko organisaation kattavaa, toistuvaa ja jatkuvaa vuoropuhelua, jossa tuloskeskustelujen ja muiden mekanismien kautta organisaation jokaisen henkilön kanssa yhdessä pohditaan, mitä strategiset tavoitteet ja toimenpiteet merkitsevät jokapäiväisessä työssä juuri hänen kannaltaan. (Lumijärvi ym. 2003, 152). Mittaristoa tulee kehittää jatkuvan parantamisen periaatteella, näin toteutettu mittaristo toimii palaute- ja oppimisjärjestelmänä (Toivanen 2001, 167). Toimivan ja avoimen viestinnän voidaan olettaa parantavan henkilöstön tietoisuutta koko organisaation, oman toimipisteen sekä jokaisen omista tavoitteista.

Hyvä viestintä organisaatiossa vähentää epävarmuutta henkilöstössä ja antaa turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteella ja luottamuksella on suuri vaikutus organisaation tuottavuuteen. Henkilöstö, joka voi luottaa organisaatioon ja sen johtoon, on innovatiivisempi sekä motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä ja näin ollen tekee työnsä tehokkaammin. (Ks. myös Harisalo & Miettinen 1996, 125–126.)

Tasapainotetun mittariston vaikutuksia analysoitaessa tulee selvittää ainakin, onko malli henkilöstön mielestä parantanut viestintää omassa yksikössä ja koko organisaatiossa. Selvittää voisi myös, onko malli parantanut kommunikointia esimiesten ja henkilöstön välillä. Voidaan selvittää, kuinka toimivina kehityskeskustelut koetaan; määrittelevätkö esimies ja työntekijä yhdessä jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja miten työntekijän tavoitteiden saavuttamista arvioidaan kehityskeskusteluissa. Tärkeää on, kokeeko henkilöstö päässeensä mukaan mittariston kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa ja kokeeko henkilöstö, että mittaristoa todella käytetään palaute- ja oppimisjärjestelmänä. Onko mittaristo lisännyt kommunikointia ja sen laatua organisaatiossa?

#### **4.8 Tiimityminen ja yhteisöllisyys**

Organisaation menestyminen vaatii jäsentensä yhteistyötä. Kun työntekijät huomaavat, että myös he itse menestyvät, kun heidän kumppaninsakin menestyy, he toimivat yhteistyössä. Yhteistyö kuitenkin vaatii molemminpuolista yhteistyötä. (Iivonen & Harisalo 1997, 110.) Yhteistyö on organisaatioille tärkeä menestystekijä. Kouzes ja Posner (1995, 153) korostavat yhteistyön paremmuutta suhteessa kilpailuun. Heidän mukaansa kilpailu kuluttaa aina enemmän resursseja kuin yhteistyö. Yhteistyötä saattaa kuitenkin vaikeuttaa esimerkiksi fyysinen etäisyys (Iivonen & Harisalo 1997, 110). Vapaa kommunikointi ja yleensäkin vuorovaikutus ovat välttämättömiä organisaation kehittymiselle, koska niiden avulla mahdollistuu organisaation systeemien kehittäminen (Myers 1970, 150.)

Työyhteisön yhteistyökäytännöt voidaan jakaa arkipäivän yhteistyöhön ja organisoituun yhteistyöhön. Arkipäivän yhteistyö on oman työn tekemistä yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Se on päivittäistä tilanteista selviämistä sekä toisten auttamista ja tukemista, joustamista ja jaksamista. Arkipäivän yhteistyötä on vaikea hahmottaa. Organisoitua yhteistyöllä taas on yleensä selkeät päämäärät ja rajat. Organisoitua yhteistyötä ovat muun muassa kokoukset, tiimit ja projektit. Organisoitu yhteistyö voi toimia myös yhteistyön opettamisen ja oppimisen välineenä. (Iivonen & Harisalo 1997, 111–114.) Tiimityötaidot koostuvat vuorovaikutustaidoista, sosiaalisista taidoista, järjestytaidoista ja kyystä toimia tiimityössä ilman johtajaa. Tiimityö on kykyä työskennellä ja toimia aktiivisena jäsenenä erilaisissa ryhmissä niin että jokainen jäsen on sisäistänyt tiimityön tarkoituksen. Yhteistyössä on osattava arvostaa muita ja tukea muiden työskentelyä. (Huotari 2004, 61, 85.)

Työryhmien toiminta on noussut viime vuosina korostettuun asemaan. Ei ole kuitenkaan yhdentekevää, millaiseksi työryhmien toiminta muotoutuu, vaan niiden toiminnan tulee olla suunniteltua, organisaation tavoitteiden suuntaista ja niiden toimintaa tulee arvioida. (Mäki 2000, 257.)

Tiimit ovat yksi keino pyrkiä lisäämään organisaation tuottavuutta ja henkilöstön yhteistyötä, innovatiivisuutta, sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Tiimi on organisoitu ryhmä, jolla on yhteinen tavoite saavutettavanaan. Tiimityö on työntekijäryhmän yhteistyötä päämäärän saavuttamiseksi. Tiimin muita ominaisuuksia ovat määritelty jäsenyys, tiimitietoisuus, yhteinen tarkoitus, keskinäinen riippuvuus, vuorovaikutus ja tiimisuoritus. Tiimit ovat osoittautuneet hyväksi keinoksi tehostaa ja parantaa työelämän laatua. Tiimien avulla voidaan muun muassa helpottaa organisaation hierarkian ongelmia. Tiimien avulla voidaan saada kaikkien sen jäsenten erilaiset lahjakkuudet maksimaalisesti käyttöön; näin työn tehokkuus sekä viihtyvyys ja tyytyväisyys lisääntyvät. Tiimejä voi olla monenlaisia; ne voivat olla laatutiimejä, koordinoitutiimejä ja konfliktien käsittelyyn erikoistuneita tiimejä. Erityisesti laatutiimeistä on saatu hyviä kokemuksia. Tiimit eroavat toisistaan myös siinä, paljonko niillä on itsenäistä päätösvaltaa. (Harisalo & Miettinen 1996, 121–122; Salomäki 2002, 16–17.)

Katzenbach ja Smith (1993, 43–64) ovat määritelleet tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Yhteistyö yhteisen päämäärän saavuttamiseksi edellyttää siis myös yhteistyötaitoja. Tiimien muodostuminen ei ole aina helppoa. Aina todellista tiimiä ei saada muodostettua tai tiimiksi hitsautuminen voi olla vähintäänkin vaikeaa. Tällöin tiimin johtajalta vaaditaan kykyä ja taitoa ratkoa tiimin sisäisiä ongelmia ja ristiriitoja. (Harisalo & Miettinen 1996, 121–122; salomäki 2002, 17.)

Koska yhteistyö organisaatiossa on tärkeää henkilöstön työssä jaksamiselle, motivaatiolle ja tehokalle työlle, olisi tärkeää tutkia, miten organisaation henkilökunta kokee tasapainotetun mittariston vaikuttaneen yhteisöllisyyteen, yhteistyömahdollisuuksiin ja yhteistyön muotoihin organisaatiossa. Kaplan ja Norton (2004) korostavat tiimien ja tiimiytymisen sekä tiedon jakamisen merkitystä tasapainotetun mittariston mallissa ja osana organisaation menestystä. Voidaankin kysyä, miten organisaation henkilöstö on kokenut tasapainotetun mittariston mallin vaikuttaneen tiimityöhön ja tiimiytymisen onnistumiseen.

## 4.9 Tehokkuus

Käsitteellä teho ilmaistaan ulostulon suhteena sisäänmenoon. Inhimillisen työnteon tehon määrittäminen on ongelmallisempaa. (Ghiselli & Brown 1969, 245.) Taloudellisuudella ja tehokkuudella tarkoitetaan pyrkimystä saada aikaan mahdollisimman suuri tuotos mahdollisimman pienin panoksilla. Taloudellisuuden ja tehokkuuden arvot ovat siten tuottavuus ja suoritustaso. Niitä voidaan mitata sillä, kuinka intensiivisesti työ on mahdollista suorittaa ja pyritäänkö jatkuvasti entistä parempiin suorituksiin. (Harisalo 1990, 27.) Lumijärven (2001, 74) mukaan esimerkiksi Nonaka on esittänyt, että tietointensiivisissä nykyajan organisaatioissa tuotteet ja tuotantoprosessit kehittyvät pääasiassa vain intellektuaalisen pääoman eli henkilökunnan sitoutumisen, innovatiivisuuden, osaamisen ja oppimisen kautta. Näin ollen voidaan ajatella, että näiden tekijöiden kautta voidaan kehittää ja myös lisätä organisaation ja sen työntekijöiden tekemän työn tehokkuutta.

Innovatiivisten organisaatioiden voidaan olettaa selviävän paremmin vaikeuksista ja menestyvän kilpailijoitaan paremmin. Ongelmista selvinneitä, tehokkaita sekä innovatiivisia organisaatioita kuvaavat hyvin samanlaiset piirteet. Niillä on selkeät strategiat ja vahva ammatillisesti pätevä johto sekä selkeä tulevaisuusvisio. Vuorovaikutus on niissä runsasta sekä organisaation sisällä että ulospäin ja johtamiskulttuuri on osallistuvaa. Niiden työyhteisö on salliva ja turvallinen ja oppimis- ja kehitystavoitteet ovat voimakkaat organisaation kaikilla tasoilla. (Rantanen 1999, 25.)

Tuloksellisuus on tärkeä näkökulma organisaation toiminnassa. Tuloksellisuuden osatekijöinä tasa-painotetun mittariston mallissa tuodaan esille palvelujen vaikuttavuus, riittävyys ja kohdentuvuus, palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, palvelujen saatavuus ja palveluyksiköiden keskinäisen yhteistyö, tuottavuus, taloudellisuus ja palveluprosessien sujuvuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky, kuten osaaminen, innovatiivisuus, viihtyvyys, työmotivaatio ja työkyky.

Esimerkiksi Suomen Laaturpalkinnoissa korostetaan sen tärkeyttä, miten henkilöstö osallistuu toimintatapojen ja työtehtävien suunnitteluun, hallintaa ja parantamiseen. Toimintatavoissa arvioidaan mahdollisuuksien luomista, aloitteellisuuden tukemista, itseohjautuvuuden lisäämistä sekä vastuunottoa tehtävistä. Keskeisenä pidetään viestinnän tehokkuutta, yhteistyötä sekä tietojen ja osaamisen jakamista eri työryhmien ja yksikköjen kesken. Lisäksi arvioitavana kohteena on se, miten joustavuutta, nopeaa reagointia ja oppimista edistetään liittyen nykyisiin ja muuttuviin asiakastarpeisiin ja vaatimuksiin. (Suomen laaturpalkintokriteerit 1999, 38.)



Tasapainotetun mittariston mallissa organisaation tuloksen ja työn tehokkuus pyritään takaamaan korostamalla sitouttamista ja viestintää. On todettu, että epävarmuus on yksi suurimmista tehotto-  
muutta aiheuttavista tekijöistä organisaatiossa. Tasapainotetun mittariston mallissa pyritään vähentämään epävarmuutta ja näin ehkäisemään myös muutosvastarintaa organisaatiossa antamalla henkilöstön osallistua suunnitteluun, tiedottamalla hyvin, kouluttamalla, vaikuttamalla asenteisiin, seuraamalla jatkuvasti tavoitteiden toteutumista sekä palkitsemalla henkilöstöä. (ks. myös Korhonen ym. 2002, 200.)

Tasapainotetun mittariston päätavoitteena on saada mahdollisimman monet osallistumaan keskusteluun organisaation visiosta ja strategisista tavoitteista. Sen pitäisi olla ohjaustyökalu, joka viitoittaa koko organisaatiota kohti yhteistä päämäärää. (Olve 1999, 228- 235.) Perusteiltaan tasapainotetussa mittaristossa on kyse siitä, miten varmistetaan tehokas päätöksenteko kaikilla toiminnan alueilla ja kuinka ihmisiä kannustetaan tavoitteelliseen, ja tätä kautta tulokselliseen, toimintaan (Malmi 2002, 9).

Tasapainotetun mittariston mallissa esiin nostetut tuloksellisuuden osatekijät kuvaavat organisaation menestystä, tuloksellisuutta ja tehdyn työn tehokkuutta. Näiden tuloksellisuuden osatekijöiden alueille organisaatio määrittelee arviointimittaristot omien strategisten tavoitteidensa perusteella. Tavoitteiden saavuttamisen perusteella voidaan osaltaan arvioida myös tehdyn työn tehokkuutta. Koska henkilöstö on mukana arvioinnissa ja niiden tulosten tulkinnassakin, on se tärkeää, miten he kokevat tasapainotetun mittariston vaikuttaneen työprosessin tehokkuuteen. Mahdollistaako malli tehokkaamman työsuorituksen, vaikuttaako malli johdon tehokkuuteen ja sitä kautta tehokkaamman työsuorituksen aikaansaamisen tai parantavatko arviointimittarit työn tehokkuutta. Työn tehokkuuden kehitystä organisaatiossa voi kuvata ja arvioida myös Nonakan nimeämien henkilökunnan sitoutumisen, innovatiivisuuden sekä osaamisen ja oppimisen kehittämisen kautta.

## **5. Saavutukset**

Kaikella toiminnalla on jokin tavoite, joka pyritään saavuttamaan. Tuotoksen avulla ilmaistaan, miten hyvin tavoitteet onnistutaan saavuttamaan. Sen avulla siis voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista. Yleensä tuotokset ovat erilaisia hyötyjä organisaatiolle, organisaation saavutuksia. Tuotokset voivat olla myös epätoivottuja vaikutuksia. Yksilön kannalta tulokseen vaikuttavat osaami-

nen, tekeminen ja yhteistyö (Honkola ja Jounela 1994, 169). Tuotos voi olla esimerkiksi tavara, toimenpide, palvelu tai päätös; se voi myös olla johtamisprosessin tulos. Tässä työssä tuotos määritellään johtamisprosessien, strategian ja ohjauksen, onnistuneisuutena ja tuloksina organisaation toimijoiden näkökulmasta.

Tuottavuus eli ulkoinen tehokkuus kuvaa palvelujen ja tuotosten ja tuottajaorganisaatioiden välistä suhdetta eli kustannusten suhdetta suoritteisiin (Salminen 2002, 149–150). Arvioinnin avulla voidaan tarkastella, vastaavatko organisaation tuotokset ja lopputulokset asetettuja tavoitteita.

Jotta organisaation tulos olisi mahdollisimman lähellä haluttua, on organisaation henkilöstö saatava mahdollisimman motivoituneeksi toteuttamaan strategiaa. Henkilöstön motivaatioon ja innovatiivisuuteen vaikuttaa suuresti suorituksen johtaminen sisältäen sen, miten strategia saadaan implementoitua organisaation käytäntöön. Vatajan (2005, 125) mukaan arviointiprosessin hyödyntäminen työyhteisöjen kehittämisessä sisältää oletuksen, jonka mukaan vasta työyhteisöjen osallistuminen arviointi- ja ajatteluprosessiin synnyttää oppimista. Tämän seurauksena syntyvä oppiminen näkyy hänen mukaansa muutoksina yksilön ajattelussa ja käyttäytymisessä. Henkilöstön mukaan ottaminen arviointiin on tärkeää organisaatioon sitouttamisen kannalta ja vaikuttaa näin ollen myös organisaation saavutuksiin.

Läheskään aina organisaation todelliset tulokset eivät ole samat kuin halutut, alun perin tavoitellut tulokset. Todelliset tulokset voivat siis poiketa alun perin tavoitelluista tuloksista. Todelliset, saavutetut tulokset voivat ylittää alun perin asetetut, halutut tulokset, toisaalta todelliset tulokset voivat olla myös haluttuja tuloksia heikommat.

Kaikella toiminnalla on jokin tavoite, joka pyritään saavuttamaan. Tuotoksen avulla ilmaistaan, miten hyvin tavoitteet onnistutaan saavuttamaan. Tuotoksen siis voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista. Yleensä tuotokset eli saavutukset ovat erilaisia hyötyjä organisaatiolle. Ne voivat olla myös epätoivottuja vaikutuksia. Yksilön kannalta tuotokseen vaikuttavat osaaminen, tekeminen ja yhteistyö (Honkola ja Jounela 1994, 169). Tuotos voi olla esimerkiksi tavara, toimenpide, palvelu tai päätös; se voi myös olla johtamisprosessin tulos. Tässä työssä tuotoksena voidaan pitää tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan johtamisen ja henkilöstöhallinnon tuloksia ja vaikutuksia organisaatioon ja sen henkilöstöön: esimerkiksi vaikutuksia henkilöstön motivaatioon, innovatiivisuu-

teen, sitoutumiseen, tiimitymiseen, työhyvinvointiin ja työprosessin tehokkuuteen sekä kokemukseen johtamisesta.

Tuotos terminä liittyy tuottavuuteen ja kaikessa tehokkuudessa peruskriteerit ja relaatiot ovat järjestelmän syötösten, prosessin ja tuotosten välillä. Tuotokset ovat toiminnan tuloksia, jotka saadaan aikaan syötösten ja prosessin vaikutuksesta. Syötöksiä voivat olla henkilöstö, talousresurssit ja teknologia. Prosessi taas voi olla palvelu- tai organisointiprosessi. Tuottavuus eli ulkoinen tehokkuus kuvaa panoksien ja tuotosten välistä suhdetta eli kustannusten suhdetta suoritteisiin. Sisäistä tehokkuutta voidaan taas mitata sekä taloudellisuutena että järjestelmätehokkuutena. (Salminen 2002, 148–150.)

Tuotoksiin liittyvät myös organisaation tuloksellisuus eli tavoitettavuus ja käytettävyys, vaikuttavuus riittävytenä sekä vaikuttavuus eli tarpeen tyydytys, saatavuus, laadullisuus, kattavuus, tarkoituksenmukaisuus, palvelukuva ja imago (Salminen 2002, 149–150).

## **5.1 Halutut tulokset**

Kaplanin ja Nortonin tasapainotetun mittariston mallissa tuloksellisuuden seuraamisessa ja kehittämisessä kaiken lähtökohtia ovat visio ja strategia. Niiden ympärille rakennetaan näkökulmien nelikenttä, jossa näkökulmia on neljä: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näkökulmien jaolla kuvataan organisaation toimintaa jakamalla se osakokonaisuuksiin. Tällä tavoin luodaan ns. strategiakartta, jolla edetään kohti visiota. Strategiakartta on pohjana arviointimallille ja se rakennetaan vain kaikkein keskeisimpien menestystekijöiden varaan. (Ks. myös Lumijärvi ym. 2003, 52.) Haluttuja tuloksia kuvataan siis tasapainotetun mittariston mallissa visiolla, strategialla, arviointimittaristolla ja sitä kuvaavalla strategiakartalla.

Lumijärvi (2002, 30–48) on esittänyt Kaplanin ja Nortonin esittämän näkökulmien hierarkkisuuden tuloksellisuusketjuna. Näin toiminnot ja taloudellisuus ovat vaikuttavuuden osatekijä, ei itse tavoite. Henkilöstö olisi nähtävä toimeenpanevana voimana kansalais- ja asiakasvaikutuksille sekä laajemmille, esim. yhteiskunnallisille vaikutuksille, ei vain prosesseille. Tasapainotettu mittaristo siis korostaa henkilöstön vaikutusta organisaation tuloksen tekijänä. Tasapainotetun mittariston mallissa jokaisen työyksikön ja työntekijän on ymmärrettävä ylemmän tason tasapainotetun mittariston idea luodessaan omia vuositavoitteitaan ja mittareitaan, sillä työntekijöiden päivittäinen työ linkittyy

tavoitteiden kautta strategiaan ja tätä kautta ne vaikuttavat toimialan ja organisaation tason tuloksellisuuteen (Kaplan & Norton 2002, 233–236.)

Haluttuja tuloksia kuvataan tasapainotetun mittariston mallissa strategian, vision ja mission avulla. Mahdollisimman tehokkaan ja toimivan strategiaprosessin avulla pyritään organisaatiossa saavuttamaan halutut tulokset. Koska henkilöstö vaikuttaa vahvasti organisaation tulokseen, voidaan olettaa, että osallistavalla, mahdollistavalla ja luottamusta herättävällä johtamisella pystytään organisaatiossa saavuttamaan paremmin halutut tulokset. Motivoiva ja innovatiivisuutta sekä työhyvinvointia tukeva avoimesti kommunikoiva organisaatio todennäköisesti mahdollistaa haluttujen tulosten saavuttamisen mahdollisimman tehokkaasti.

## **5.2 Todelliset tulokset**

Todelliset tulokset harvoin vastaavat haluttuja, aiemmin määriteltyjä tuloksia. On mahdotonta määrittellä etukäteen organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset täysin oikein. Kuitenkin organisaatio voi pyrkiä luomaan itse sellaisen tulevaisuuden skenaarion, johon se pyrkii. Toisaalta halutut tulokset tulisi asettaa sellaisiksi, että ne ovat realistisesti saavutettavissa, mutta toisaalta haluttua päämäärää ei pidä asettaa liian matalaksi.

Odotukset muotoutuvat empiirisistä riippuvuussuhteista ja tiedon määrästä vallitsevaa tilannetta kohtaan. Jotta päätös ja käyttäytyminen olisivat rationaalisia, yksilön pitäisi saada täydellinen kuva kunkin vaihtoehdoisen strategian seurauksista ja niitä tulisi vertailla keskenään. (Simon 1979, 106–107.) Täydellinen rationaalisuus strategioiden ja vision suunnittelussa, organisaation tavoitteiden asettelussa, ei ole käytännössä mahdollista, joten todelliset tulokset poikkeavat usein organisaation halutuista, tavoitelluista tuloksista. Todelliset tulokset saattavat olla heikompia tai parempia kuin halutut tulokset; ne saattavat olla myös vain erilaisia kuin alun perin tavoiteltiin.

Tasapainotun mittariston mallissa korostetaan henkilöstön osuutta organisaation tuloksen tekijänä. Jotta todellisiksi tuloksiksi voidaan saavuttaa halutut tulokset, on huomioitava henkilöstö ja henkilöstön aikaansaannoskykyyn vaikuttavat tekijät. Näitä tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön sitoutuneisuus ja osallistuminen, motivaatio, innovatiivisuus, työhyvinvointi, tiimiytyminen, tietoisuus ja tehokkuus sekä kokemus luottamusta herättävästä johtajuudesta. Ottamalla huomioon edellä

mainitut ja niihin liittyvät tekijät ja mahdollistamalla henkilöstön kehittyminen, voi organisaation olla mahdollista saavuttaa toivomansa tulokset.

## 6. Teoriaosan yhteenveto

Eri aikoina on käytetty erilaisia johtamisen malleja, jotta organisaatiot tuottaisivat parhaan mahdollisen tuloksen. Nykyään monien organisaatioiden arvionluonti tapahtuu yhä useammin hallitsemalla aineellisen pääoman sijaan tietopohjaista, aineetonta pääomaa koskevia strategioita: asiakassuhteita, innovatiivisia tuotteita ja palveluita, laadukkaita ja reagointikykyisiä toimintaprosesseja sekä työntekijän kykyjä, taitoja ja motivaatiota. Kaplan ja Norton ovat kehittäneet tasapainotetun mittariston mallin, jotta organisaatiot pystyisivät johtamaan, arvioimaan ja kehittämään myös tietopohjaista pääomaansa mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti.

Tasapainotetun mittariston mallin on ajateltu olevan samanaikaisesti sekä strategisen suunnittelun ja johtamisen että toiminnan kokonaisarvioinnin väline. Strategisessa johtamisessa on kyse organisaation mukauttamisesta strategiaan, eri näkökulmien ja tehtävien yhdistelemisestä sekä tulosten jatkuvasta seurannasta. Vuosituhannen vaihteessa tasapainotetun mittariston mallista on tullut laajalti käytetty malli organisaatioiden johtamisen ja arvioinnin mallina, kun on pyritty kehittämään organisaatioita ja saamaan aikaan parhaat mahdolliset saavutukset.

Mittaaminen ja arviointi ovat olennainen osa organisaation johtamisjärjestelmää. Kaplan ja Norton (1996, 21) todenneet, että ”jos et voi mitata sitä, et voi myöskään johtaa sitä”. Tasapainotetun mittariston mallissa mittareiden johtaminen organisaation omasta strategiasta ja niiden yhteys kriittisiin menestystekijöihin on tärkeää. Mallissa korostetaan strategian implementaation onnistuneisuutta ja siihen panostamista; korostetaan henkilöstön panosta strategian onnistumisessa. On tärkeää, että organisaation kaikki tasot ymmärtävät strategian, kykenevät yhdistämään resurssinsa ja yksikkönsä strategian toteuttamiseksi, testaamaan strategiaa jatkuvasti sekä käyttämään saatuja tuloksia tavoiteltujen muutosten aikaansaamiseksi.

Yhteisen vision ja strategian saavuttamiseksi tasapainotetun mittaamisen mallissa siis korostetaan työntekijöiden sitouttamiseksi viestintää ja koulutusta, henkilökohtaisten ja tiimin tavoitteiden laatimista yhteistyössä työntekijöiden ja johdon kanssa sekä palkitsemista. Henkilöstön innovatiivi-

suuden mahdollistamiseksi ja parantamiseksi sekä sitoutumisen parantamiseksi tulee huomioida keinot, joilla henkilöstö saadaan motivoitua. Henkilöstön sitoutuminen, motivaatio, innovatiivisuus, tietoisuus, työhyvinvointi, tiimiytyminen ja tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa. Näiden alueiden kehittäminen ja niihin panostaminen sekä mahdollistava, luottamusta herättävä johtaminen ja esimiestyö ovat tärkeitä organisaatiossa pyrittäessä mahdollisimman tehokkaaseen ja tuottavaan lopputulokseen. Organisaation kehittämisen kannalta on tärkeää arvioida, miten organisaation henkilöstö kokee tasapainotetun mittariston vaikuttaneen omaan työhön, yksikköön, koko organisaatioon sekä sen johtoon.

## **IV EMPIIRINEN TUTKIMUSASETELMA**

### **1. Tutkimusasetelma ja kohdeorganisaatio**

Tutkimukseni tavoitteena oli tuottaa arviointitietoa tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista organisaatioon sekä sen johtamiseen ja henkilöstöhallintoon monipisteisessä, keskikokoisessa ammattikorkeakoulussa organisaation toimijoiden näkökulma huomioon ottaen. Tarkoituksena on arvioida, miten tasapainotettuun mittaristoon pohjautuva strategiaproessi ja siihen liittyen vuosittainen tavoite- ja tulossopimusprosessi sekä ohjaus ovat toimineet organisaatiossa sen henkilöstön näkökulmasta.

Kohdeorganisaatiossa on joitain vuosia sitten tehty suurehko organisaatiomuutos ja toinen on tulossa lähiaikoina. Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvaa strategiaproessia on kyseisessä ammattikorkeakoulussa toteutettu muutamia vuosia, eikä mallia vielä toteuteta puhtaasti alkuperäisen mallin mukaan. Muutokset korkeakoulumaailmassa ovat aiheuttaneet organisaatiolle paineita menestyä ja säilyä muuttuvassa tilanteessa. Koventunut kilpailu ja muutokset, joita organisaatiossa on tehty kilpailussa selviämiseksi, ovat aiheuttaneet melkoisesti paineita henkilökunnalle.

Tutkimustehtävänäni on ehdotteista selittämistä käyttäen selvittää tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksia kohdeorganisaatioksi valittuun ammattikorkeakouluorganisaatioon, sen johtamiseen sekä niiden kehittämiseen. Aiemman teorian ja sen pohjalta tekemiäni valintojen pohjalta hahmotin kokonaisuutta käsitteillä: strateginen johtaminen, tasapainotettu mittaristo, arviointi sekä organisaation saavutukset.

Tavoitteenani on tutkimuksellani tuottaa vahvistavaa informaatiota sekä mahdollisesti uusiakin näkökulmia, joiden pohjalta ammattikorkeakoulun johto ja kehittäjät sekä muut toimijat voisivat kehittää organisaatiotaan, suorituksen johtamista, henkilöstöhallintoaan sekä strategia- ja ohjausprosessiaan entistä toimivammiksi ja paremmin henkilöstön näkökulman huomioon ottavaksi. Tutkimusproessin ja sen tulosten avulla saadaan mahdollisesti kehitettyä muun muassa henkilöstön työhyvinvointia, motivoimiskeinoja sekä sitoutumista organisaatioon ja tätä kautta parannettua organisaation tehokkuutta sekä työn ja tuotosten laatua. Tulosten avulla saatetaan pystyä myös vähentämään muutoksien yhteydessä esiintyvää muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa ja tätä kautta parantamaan organisaation tehokkuutta ja tulosta.

Tarkoitukseni on *arvioida, millaisina yhden ammattikorkeakoulun henkilöstö on kokenut tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutukset organisaatioon, sen johtamisen ja henkilöstöhallintoon sekä niiden kehittämiseen* ja miten he kokevat heitä strategiaproessissa kuluessa kuunnellun. Strategiaproessiin ja organisaation ohjauksen osana tarkoitus on lisäksi arvioida, millaisena henkilöstö on kokenut vuosittaisen organisaation sisäisen tavoite- ja tulossopimusproessin.

Arvioinnissa on tarkoitus etsiä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin onnistumisia ja kehittämiskohteita henkilöstön näkökulmasta kohdeorganisaationa olevassa ammattikorkeakoulussa. Näiden pohjalta voitaneen löytää mahdollisesti uusia kehittämiskohteita ja keinoja, joilla henkilöstö saadaan sitoutumaan organisaatioon entistä paremmin ja näin parantamaan työn ja työprosessin laatua ja tuottavuutta. Tarkoituksena ei ole verrata, millaisia muutoksia tasapainotettuun mittaristoon pohjautuva strategiaproessi on tuonut verrattuna aiemmin toteutettuun strategiaproessin ja johtamisen malliin. Tässä tutkimuksessa voidaan arvioida, mikä tilanne on nyt, kun tutkittavaa mallia noudatetaan, mutta ei esimerkiksi sitä, kuinka suuren ja millaisen muutoksen mittaristoon pohjautuva strategiaproessi on saanut aikaan entiseen verrattuna.

## **2. Aineisto**

Pro gradu –tutkielmani on kvantitatiivinen survey -kyselytutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarvittavat tiedot voidaan hankkia erilaisista muiden keräämistä tilastoista, tietokannoista tai rekistereistä tai tiedot kerätään itse. Survey-tutkimus tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Tässä tutkimuksessa käytetään primaariaineistoa, sillä tutkimusongelmaani ei ollut saatavilla valmista aineistoa, joka olisi sopinut tutkimusongelmaani ja koskettaisi kohdeorganisaatiotani ja sen henkilöstöä. Aineisto hankittiin tässä tutkimuksessa keräämällä aineisto itse kohteena olevan ammattikorkeakoulun päätoimiselta opetushenkilöstöltä ja laajennetulta johtoryhmältä käyttäen sähköistä kyselylomaketta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 180–181.)



Tutkimus on niin sanottu case-tutkimus. Se kuvaa rajatun henkilöstöryhmän mielipidettä tutkimusongelmaan vain tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valitussa ammattikorkeakoulussa. Tutkimustuloksia ei voi suoraan yleistää muihin organisaatioihin.

### **2.3 Tutkimuksen kohderyhmä**

Kysely on tehty keväällä 2006 kohdeorganisaationa olevan ammattikorkeakoulun henkilöstölle. Koska kohteena olevan ammattikorkeakoulun henkilöstömäärä on melko suuri, ja toisaalta organisaation johdon toiveesta, rajasin vastaajiksi ammattikorkeakoulun päätoimisen opetushenkilöstön sekä laajennetun johtoryhmän. Valittuihin henkilöstöryhmiin kuuluvat käyttävät päivittäin tietokoneita ja sähköpostia, joten jokaisella oli mahdollisuus huomata ja vastata kyselyyn. Lisäksi ainakin päätoiminen opetushenkilöstö edustaa isoa ja hyvin merkittävää osaa ammattikorkeakoulun henkilöstörakenteessa.

Vastaajiksi valittiin siis ammattikorkeakoulun päätoiminen opetushenkilöstö sekä laajennettu johtoryhmä. Kun verrataan näiden ryhmien vastauksia ja näkökulmia, saatetaan löytää kiinnostavia eroja ja yhtäläisyyksiä, joista voi olla hyötyä arvioitaessa tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvaa strategiaprozessia ja sen vaikutuksia vastaajien omaan työhön, yksikköön, organisaatioon sekä niiden johtamiseen. Koska vastaajiksi valittiin ammattikorkeakoulun päätoiminen opetushenkilöstö ja laajennettu johtoryhmä, kuvaa tutkimus vain näiden henkilöstöryhmien mielipidettä ammattikorkeakoulun tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvasta strategiaprozessista. Tutkimuksen tuloksia ei voida laajentaa koskemaan koko kyseisen ammattikorkeakoulun henkilöstöä.

### **2.3 Aineiston keruu**

Kysely tehtiin www-kyselynä. Ohjelmana käytettiin eLomaketta. Sähköiset kyselyt soveltuvat vain sellaisten perusjoukkojen tutkimiseen, joissa jokaisella jäsenellä on mahdollisuus ja taitoja internetin käyttöön. Tässä kyselyssä voidaan olettaa kaikilla ammattikorkeakoulun päätoimisilla opettajilla sekä johtoryhmän jäsenillä olevan tarvittavat tietotekniset taidot ja mahdollisuus sähköiseen kyselyyn vastaamiseen. Koska vastaajille taataan anonymiteetti, ei voida tarkkailla, vastaako joku henkilö useampaan kertaan. Koska linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin vain otokseen kuuluville, eivät siihen kuulumattomat todennäköisesti pääse vastaamaan kyselyyn. (Heikkilä 1998, 18–19.)

Internet-kysely sopi tiedonkeruumenetelmäksi mielestäni hyvin tutkimuskysymyksen luonteen ja tavoitteen vuoksi. Menetelmä on myös edullinen tapa tehdä kysely. Internet-kyselyllä tavoitin mahdollisimman monta otokseen kuuluvaa vastaajaa. Sähköisessä kyselyssä vastaajat vastaavat yleensä melko nopeasti kyselyn saatuaan, jos aikovat vastata. Tällä menetelmällä pystyy ajantasaisesti näkemään saapuneiden vastausten määrän ja tarvittaessa lähettämään kyselystä uusintakierroksen, jos vastausten määrä ei ole riittävä. Internet-kyselyissä vastaukset tallentuvat tietokantaan, mikä mahdollistaa aineiston käsittelyn tilasto-ohjelmistolla heti aineiston keruun päätyttyä. (Heikkilä 1998, 19, 69.)

Sähköiseen kyselytutkimuksen heikkouksina voidaan pitää sitä, ovatko vastaajat perehtyneet kyselylomakkeeseen tarpeeksi, ymmärtävätkö he kysymykset niin kuin tutkija on tarkoittanut ja ovatko vastaajat suhtautuneet vakavasti kyselyyn. Sähköisessä kyselyssä voi käyttää pitkiä kyselylomakkeita, mutta se saattaa lisätä katoa vastaajien määrässä. Vastausprosentti riippuu kohdejoukosta. Tämän pro gradu-tutkimuksen kohdejoukossa oli selvästi havaittavaa väsymystä kyselyihin vastaamisessa, koska kevät lukukauden aikana oli toteutettu useita sähköisiä kyselyitä henkilökunnalle. (Heikkilä 1998, 20–21.)

### **2.3 Mittarin ja tutkimuslomakkeen laadinta**

Kyselylomake koostui strukturoiduista kysymyksistä; monivalintakysymyksistä ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvista kysymyksistä. Pelkät monivalintakysymykset sekä asteikkoon perustuvat kysymykset olivat perusteltuja ottaen huomioon kyselyn tutkimuskysymyksen, kysymysten suuren määrän, melko suuren vastaajien lukumäärän sekä aineiston mahdollisimman helpon käsittelyn tilasto-ohjelmalla. Vain kolme kysymystä, jotka koskivat vastaajien ikää ja työssäolovuosia, olivat avoimia, jotta niiden vastaukset pystyttiin luokittelemaan myöhemmin analysoinnin kannalta sopiviksi, suunnilleen samankokoisiksi luokiksi. Kyselylomake koostuu kahdesta osasta; vastaajien taustatietoja koskevasta osuudesta sekä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin arvioinnista. (Hirsjärvi ym. 1997; 49, 186–187.)

Tutkimuslomake sekä mittaristo laadittiin kevättalvella 2006 aiemman teorian ja kohdeorganisaation tarpeiden pohjalta yhdessä kohdeammattikorkeakoulun kehitysjohtajan sekä pro gradu-tutkijaa ohjaavan professorin kanssa. Lomakkeen kysymysten ymmärrettävyyttä ja sanamuotoa testattiin muutamalla ammattikorkeakoulun hallinnossa työskentelevällä henkilöllä, jotka eivät siis kuulu kyselyn vastaajajoukkoon. Kyselyn kysymysten ymmärrettävyyttä pyrittiin selventämään

selvittämällä kunkin kysymyssarjan alussa, mitä kullakin termillä kyselyssä tarkoitetaan, sillä tutkittava asia ja sen selkeäkin termistö saattavat olla vaikeaselkoisia, kun lomakkeeseen vastaa melko nopeasti ja kiireessä. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään ulkoasultaan mahdollisimman selkeä ja helposti täytettävä. (Hirsjärvi ym. 1997, 185, Liite 2.)

Sähköposti, joka sisälsi linkin kyselyyn, toimi saatteena kyselylle. Myös kyselyn alussa oli vielä lyhennelmä saatteesta selventämässä asiaa. Saatteessa pyrittiin selvittämään kyselyn tarkoitus sekä sen merkitys tutkijalle, ammattikorkeakouluorganisaatiolle sekä vastaajalle itselleen. Saatteesta pyrittiin tekemään asiallinen ja kohtelias, mutta sellainen, että se vetoaa vastaamaan kyselyyn. Tutkimuksen tuloksista luvattiin tiedottaa, kun tutkimustulokset ovat valmiit. Saate sisälsi pyynnön vastata tiettyyn päivään mennessä, vastausaikaa oli merkitty noin viikko. Saateen lopussa kiitettiin vastaajaa vastauksesta. (Hirsjärvi ym. 1997, 185, Liite 1.)

Taustatiedoilla pyrittiin kartoittamaan, mitkä ovat ne taustatekijät eli selittävät muuttujat, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. Koska ryhmistä voi tulla liian heterogeenisiä ja havainnot voivat kasautua, kysyttiin vastaajilta esimerkiksi ikä ja työssäoloaika vuosina, eivätkä vaihtoehdot olleet valmiiksi luokiteltuja vaan tutkija luokittelee ne jälkikäteen. Muuten taustatietoja koskevat kysymykset olivat strukturoituja. (Heikkilä 1998, 52.)

Tutkittavia asioita eli selitettäviä muuttujia pyrittiin selvittämään väittämin, joihin otettiin kantaa asteikkotyypisissä vastausvaihtoehdoissa. Asteikkotyypisten kysymysten käyttämisen etuna on, että niiden avulla saadaan paljon tietoa vähään tilaan. Heikkoutena on se, ettei vastauksista voi päätellä, mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajille. (Heikkilä 1998, 52.)

Tavallisimmin käytetyt asenneasteikot ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty, järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on useimmiten täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto. Asteikolla on arvoja tavallisesti 4, 5, 7 tai 9. (Heikkilä 1998, 53–54; Hirsjärvi ym. 1997, 187.) Tässä pro gradu-tutkielman tutkimuslomakkeessa käytetään 5-portaista Likert-asteikkoa. Keskimmäisenä vaihtoehtona tässä tutkimuslomakkeessa käytettiin vaihtoehtoa ”en samaa enkä eri mieltä”.

### 3. Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty SPSS for Windows 13.0 tilasto-ohjelmaa. Vastauksia kuvattiin ensin tunnusluvuilla. Sijaintiluvuista käytettiin keskiarvoja, moodia ja mediaania. Joitain muuttujia tarkasteltiin myös ristiintaulukoinnin avulla.

Aineiston kuvailun jälkeen muuttujista muodostettiin keskiarvomuuttujat. Keskiarvomuuttujien toimivuutta eli niiden sisäistä yhtenäisyyttä testattiin Cronbachin alphalla. Cronbachin alphan laskeminen on yksi yleisimmistä tavoista laskea mittarin sisäinen konsistenssi eli sisäinen yhtenäisyys. Reliabiliteettikerroin on välillä 0-1 ja suuret kertoimen arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetista, joka puolestaan osoittaa, että osion mittarit mittaavat samantyyppistä asiaa. Kertoimen tulisi olla mielellään yli 0,7, jota pidettiin raja-arvona tässäkin tutkimuksessa. Pienissä otoksissa voidaan saada paljon sattumanvaraisia tuloksia. Alphalla voidaan testata, onko muuttujissa satunnaisvirheitä. (Heikkilä 1998, 187.)

Seuraavaksi keskiarvomuuttujista muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettujen osioiden keskiarvot. Jatkoanalyysit tehtiin näistä keskiarvomuuttujista muodostetuilla keskiarvoilla. Osiot, joille keskiarvot muodostettiin, oli luokiteltu omiksi luokikseen teoreettisen viitekehyksen mukaan jo kysymysten jaottelussa kyselyssä. Osioiden avulla pyrittiin kuvaamaan asioita, joihin tasapainotettuun mittaristoon pohjautuva strategiaproessi organisaatiossa vaikuttaa. Keskiarvojen muodostamisen jälkeen tarkasteltiin niiden keskinäistä järjestystä.

Keskiarvomuuttujien keskiarvojen keskinäistä riippuvuutta tarkasteltiin korrelaatioanalyysin avulla. Muuttujien välistä riippuvuutta kuvattiin Pearsonin korrelaatiokertoimen eli tulomomenttikertoimen avulla. Saadun kertoimen tilastollista merkitsevyyttä mitataan Sig -arvolla, joka ilmoittaa satunnaisriskin. Se mittaa tehdyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta. Merkitsevyytstasorajana pidetään tässä tutkimuksessa 0,05 (5%). Vasta jos korrelaatiokerrointa vastaava Sig -arvo (p) alittaa käytetyn merkitsevyytstason, on mielekästä tutkia korrelaation merkitsevyyttä. (Heikkilä 1998, 90 – 91, 194 – 195, 206.)

Taustamuuttujien vaikutusta osioista muodostettuihin muuttujiin tutkittiin varianssianalyysin avulla. Varianssianalyysin ehtonahan on muuttujien arvojen normaalijakautuneisuus sekä muuttujan va-

rianssien homogeenisuus eli se, että muuttujan varianssit ovat lähellä toisiaan. (Heikkilä 1998, 224 – 225.)

Ensin tutkittiin keskiarvomuuttujista muodostettujen keskiarvojen normaalijakautuneisuus Kolmogorov-Smirnovin testillä. Siinä muuttujien Sig.-arvojen tuli olla yli 0,05, jotta muuttuja on normaalisti jakautunut. Muuttujien varianssien homogeenisuutta tutkittiin testaamalla sitä yksisuuntaisen ANOVA –testin varianssien homogeenisuus –testillä. Jos Sig.-arvo oli siinä yli 0,05, voitiin sanoa muuttujan varianssien olevan riittävän lähellä toisiaan varianssianalyysia varten. (Heikkilä 1998, 236.)

Varianssianalyysi ja taustamuuttujien vaikutus keskiarvoihin tehtiin käyttämällä komentoja Compare Means/ Means sekä komentoa One-Way ANOVA. Anova-testin avulla varmistettiin, että keskiarvojen välillä on varmasti myös tilastollisesti merkitsevästi eroa. Jos ryhmiä on enemmän kuin kaksi, varianssianalyysi tarvitsee tuekseen ns. post hoc –testin, jonka avulla selvitetään, mitkä ryhmät erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Tällaisena post hoc –testinä käytettiin tässä tutkimuksessa Tukeyn testiä eli Tukey´s honest significant difference testiä. (Heikkilä 1998, 226; Metsämuuronen 2003, 650.) Analyysien merkitsevyystasorajana pidetään tässä tutkimuksessa 0,05 (5%).

Niissä kohdin, kun varianssianalyysin ehdot eivät täytyneet, käytettiin t-testiä tutkittaessa kvantitatiivisen muuttujan (keskiarvomuuttujat) riippuvuutta kvalitatiivisesta muuttujasta (taustamuuttujat), jolla on kaksi luokkaa. Tällä riippumattomien otosten t-testillä voidaan testata kahden populaation keskiarvojen (odotusarvojen) yhtä suuruutta. Myös t-testin edellytyksenä on, että muuttuja on normaalisti jakautunut. (Heikkilä 1998, 230.)

## **4. Tutkimusaineisto**

### **4.1 Perustiedot aineistosta**

Tekemäni pro gradu -tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineiston keräsin aiemman aiheita koskevan teorian pohjalta laatimallani sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus siitä, miten kohdeorganisaationa toimivan keskikokoisen ammattikorkeakoulun

opetushenkilöstö ja laajennettu johtoryhmä ovat kokeneet tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin, miten se on vaikuttanut heidän näkökulmastaan heidän työhönsä, yksikköönsä ja koko organisaatioon. Tärkeää on, miten henkilöstö on kokenut päässeensä osallistumaan ja vaikuttamaan strategiaproessin suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Tutkimus on kokonaistutkimus eli kyselylomake lähetettiin kaikille perusjoukon jäsenille. Kysely tehtiin ammattikorkeakoulun päätoimiselle opetushenkilöstölle (n= 196) sekä laajennetulle johtoryhmälle (n=22). Perusjoukon jäsenten kokonaismäärä on siis noin 218 henkilöä. Jonkun verran kyselylomakkeen saaneista tosin oli lomalla, mutta heitä ei ole vähennetty vastaajien kokonaismäärästä.

Vastausprosentti kyselyyn jäi valitettavan pieneksi ollen 39,5%. Suhteellisen matalaksi jääneeseen vastausprosenttiin vaikutti varmasti kyselyn toteuttamisen aika. Kysely toteutettiin keväällä 2006, kevätlukukauden lopulla. Lukukauden loppumisen tuoma työmäärä ja kertyneiden töiden loppuun saattaminen saattoivat vähentää vastausintoa. Lisäksi henkilöstölle toteutettiin kevättalvella 2006, ennen pro gradu-kyselyä, ainakin kaksi muuta henkilöstön ja toiminnan kehittämiseen liittyvää kyselyä. Erityisesti työhyvinvointiin liittyvä kyselylomake muistutti joiltain osin nyt toteutettua tutkimuskyselyä. Kysymykset olivat osin hiukan samansisältöisiä sekä ne toteutettiin samalla lailla, sähköisellä kyselylomakkeella. Uskon, että aiemmin keväällä toteutetut kyselyt aiheuttivat osaltaan väsymystä kyselyihin vastaamisessa. Koska kyselyn saate ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostin avulla, se oli helppo tuhota koneelta edes lukematta saatetta. Lisäksi aihe ei ollut välttämättä kaikkia kiinnostava, vaikka sen tärkeyttä saatteessa pyrittiinkin perustelemaan.

Ensimmäiselle kyselykierroksella vastauksia saatiin vain 39 kappaletta. Ensimmäisen uusintakyselykierroksen jälkeen vastauksia oli koossa yhteensä 66 kappaletta. Toisella uusintakyselykierroksella vastauksia tuli 15 lisää ja viimeinen uusintakyselykierros toi enää 5 uutta vastausta.

Kyselylomake saatteineen lähetettiin ensimmäisen kerran huhtikuussa 2006. Uusintakyselyt lähetettiin kaikille otokseen kuuluville, koska jo vastanneita ei vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi pystytty eikä haluttu saada selville. Uusintakyselyt lähetettiin vastaajille toukokuun ja kesäkuun 2006 aikana.

## 4.2 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn alussa kartoitettiin vastaajien ikä, sukupuoli, työtehtävä, työsuhteen laatu, toimipaikka sekä toimiiko vastaaja organisaatiossa johtotehtävissä. Lisäksi kartoitettiin, kauanko vastaaja on toiminut nykyisessä tehtävässään sekä nykyisen työnantajansa palveluksessa.

Vastaajista ikänsä ilmoitti 70 vastaajaa eli 81,4 % vastaajista, 16 vastaajaa ei ollut ilmoittanut ikänsä. Iän ilmoittamatta jättämiseen saattoi olla syynä mahdollisesti pelko oman vastauksen tunnistamisesta erityisesti pienemmissä yksiköissä. Vastaajien ikien keskiarvo oli 49,24 vuotta ja mediaani 50 vuotta. Yleisin vastaajien ikä eli moodi oli 50 vuotta. Nuorin vastaaja oli 30-vuotias ja vanhin 64-vuotias.

Koska vastaajien ikäjakaumaa ei voitu ennalta tietää, kysyttiin vastaajilta ikä ja saatujen vastausten iät jaoteltiin kolmeen mahdollisimman yhtä suureen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan (1) luokiteltiin ne vastaajat, joiden ikä on alle 48 vuotta. Toiseen luokkaan (2) luokiteltiin vastaajat, jotka ovat iältään 48 - 53 vuotta. Tätä vanhemmat ikänsä ilmoittaneet vastaajat kuuluvat luokkaan 3. (Taulukko 1)

Taulukko 1 Luokiteltu ikä (n= 70)

	N	%
Luokka 1 (alle 48-vuotiaat)	23	32,9%
Luokka 2 (48 – 53-vuotiaat)	24	34,3%
Luokka 3 ( Yli 53-vuotiaat)	23	32,9%
	70	100,0%

Kaikki vastaajat olivat vastanneet sukupuolta koskevaan kysymykseen. Vastaajista naisia oli 69,8 % (n=60) ja miehiä 30,2 % (n=26). Kaikki kyselyyn vastanneet olivat merkinneet työtehtävänsä. Vastaajista 81,4 % (n=70) toimi opetustehtävissä ja 18,6 % (n=16) muissa tehtävissä.

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin yksikköä, jossa vastaaja työskentelee. Koska yksiköt ovat huomattavan erikokoisia ja vastaajamäärät vaihtelivat paljon yksiköittäin, ei vastauksia analysoida tämän taustamuuttujan suhteen. Näin ketään vastaajaa ei pystytty tunnistamaan pienistäkin yksiköistä.

Yksiköittäin saatavia yleisiä tuloksia käytetään vain ammattikorkeakoulun sisäisessä kehittämisessä.

Kaikki vastaajat olivat merkinneet lomakkeeseen työsuhteensa laadun. Vastaajista yli kolme neljäsosaa toimi vakituudessa työsuhhteessa ja vajaa neljäsosa työskenteli määräaikaissa työsuhhteessa (Taulukko 2). Kaikista vakituudessa työsuhhteessa toimivista 13,6 % ja kaikista määräaikaissa työsuhhteessa toimivista 15 % toimi esimiesasemassa. Esimiesasemassa toimivien määrän samankaltaista prosentuaalista jakautumista vakituudessa ja määräaikaissa työsuhhteessa toimivien välillä voi selittää se, että osa ammattikorkeakoulun ylimmästä johdosta työskenteli kyselyä tehtäessä määräaikaissa työsuhhteessa. (Taulukko 3)

Taulukko 2 Työsuhde (N= 86)

	N	%
Vakituinen	66	76,7%
Määräaikainen	20	23,3%
Yhteensä	86	100,0%

Taulukko 3 Ristiintaulukointi esimiesasemassa toimivien määrästä eri työsuhhteissa

Toimitko esimiesasemassa/ Työsuhde	Vakituinen	Määräaikainen	Yhteensä
Kyllä	9 13,6%	3 15,0%	12 14,0%
En	57 86,4%	17 85,0%	74 86,0%
Yhteensä	66 100%	20 100%	86 100%

Vastaajista suurin osa oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon (84,9 %). Alemman korkeakoulututkinnon ja opistoasteen koulutuksen suorittaneita oli molempia alle kymmenen prosenttia vastaajista. Vastaajien korkea koulutustaso selittyy perusjoukon valinnalla. Kyselyhän suunnattiin ammattikorkeakoulun päätoimiselle opetushenkilöstölle sekä laajennetulle johtoryhmälle. (Taulukko 4)



Taulukko 4 Vastaajien ylin koulutus (N= 86)

	n	%
Opistoasteen koulutus	7	8,1%
Alempi korkeakoulututkinto	6	7,0%
Ylempi korkeakoulututkinto	73	84,9%
Yhteensä	86	100,0%

Kyselyyn vastanneista 86 henkilöstä 14 % toimi esimiesasemassa. Suurin osa vastaajista toimi siis muussa kuin esimiesasemassa. (Taulukko 5.) Yli neljäsosa vastanneista miehistä ja alle kymmenes vastanneista naisista toimi esimiesasemassa (Taulukko 6). Esimiesasemassa toimivista yli puolet oli miehiä (58,3%) ja alle puolet oli naisia (41,7%). Esimiesasemassa toimivista siis tilastollisesti merkitsevästi suurempi osa ( $p=0,022$ ) oli miehiä. Tosin ristiintaulukon yhdessä solussa on liian vähän muuttujien arvoja. Esimiesasemassa toimivista 75 % ( $n=9$ ) oli vakituksessa työsuhteessa ja 25 % ( $n=3$ ) määräaikaisessa työsuhteessa. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulukko 5

Toimitko esimiesasemassa?	N	%
Kyllä	12	14,0%
En	74	86,0%
Yhteensä	86	100,0%

Taulukko 6 Ristiintaulukointi montako miestä ja naista toimii/ ei toimi esimiesasemassa

Toimitko esimiesasemassa/ Sukupuoli	Mies	Nainen	Yhteensä
Kyllä	7	5	12
	26,9%	8,3%	14,0%
En	19	55	74
	73,1%	91,7%	86,0%
Yhteensä	26	60	86
	100,0%	100,0%	100,0%

84 vastaajaa vastasi kysymykseen, kauanko on toiminut nykyisessä tehtävässään. Keskimäärin vastaajat olivat työskennelleet tehtävässään 8,56 vuotta. Vastausten mediaani oli 6 vuotta ja moodi 6 vuotta. Keskihajonta vastauksissa oli 6,32. Pisimmän ajan nykyisessä tehtävässään työskennellyt oli ollut tehtävässään 30 vuotta ja lyhimmän ajan työskennellyt oli merkinnyt työskentelyajakseen 0 vuotta.

Jaottelin vastaukset työskentelyajasta nykyisessä tehtävässä kolmeen mahdollisimman yhtä suureen luokkaan. Luokkaan 1 luokittelin vastaajat, jotka olivat toimineet nykyisessä tehtävässään alle kuusi vuotta. Vastaajista 36,9 % kuuluu tähän ryhmään. Luokkaan 2 luokiteltiin vastaajat, jotka ovat työskennelleet tehtävässään 6–9 vuotta. Tähän luokkaan kuuluu 33,7 % vastaajista. Luokassa 3 ovat vastaajat, jotka ovat olleet työssään 10 vuotta tai yli. Vastaajista 27,9 % kuului luokkaan 3.

Taulukko 7 Vastaajan työskentelyaika nykyisessä tehtävässä (luokat)

	n	%
Luokka 1 (Alle 6 vuotta)	31	36,9%
Luokka 2 (6 – 9 vuotta)	29	34,5%
Luokka 3 (Yli 9 vuotta)	24	28,6%
Yhteensä	84	100,0%

Nykyisen työnantajan palveluksessa oli työskennelty keskimäärin 7,11 vuotta. Vastausten mediaani oli 6 vuotta ja moodi 6. Tässä kysymyksessä vastausten keskihajonta oli 4,82. Lyhimmän ajan nykyisen työnantajan palveluksessa työskennellyt oli työskennellyt 1 vuoden ja pisimmän ajan työskennellyt 22 vuotta. Kysymykseen olivat vastanneet yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat.

Vastaukset työssäoloaikaan nykyisellä työnantajalla luokiteltiin edelleen kolmeen mahdollisimman yhtä suureen luokkaan. Luokkaan 1 luokiteltiin ne, jotka olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa alle kuusi vuotta. Tähän luokkaan kuului 35,3 % (n=30) vastaajista. Peräti 32,6 % (n=28) vastaajista oli työskennellyt nykyisellä työnantajallaan 6 vuotta. Näin ollen keskimääräinen luokista eli luokka 2 käsittää vain kaikki kuusi vuotta tällä työnantajalla työskennelleet. Luokkaan 3 on luokiteltu yli 6 vuotta organisaatiossa työskennelleet. Heitä oli 31,8 % (n=27) vastaajista.

Taulukko 8 Vastaajan työssäoloaika nykyisellä työnantajalla (luokiteltu)

	n	%
Luokka 1 (Alle 6 vuotta)	30	35,3%
Luokka 2 (6 vuotta)	28	32,9%
Luokka 3 (Yli 6 vuotta)	27	31,8%
Yhteensä	85	100,0%

# V EMPIIRISEN AINEISTON ANALYYSI

## 1. Aineiston kuvaus

Vastausvaihtoehtoina kyselyssä käytettiin 5-portaista Likert–asteikkoa, jossa keskimmäisenä vaihtoehtona on ”en samaa enkä eri mieltä”. Suurempi arvo viittaa siihen, että vastaaja on samaa mieltä kysymyksen väittämän kanssa, pienempi kertoo erimielisyydestä väittämän kanssa. Pääosin kysymykset oli muotoiltu niin, että positiivinen suhtautuminen strategiaproessia koskeviin kysymyksiin antoi suuremman arvon asteikolla. Jos kysymys oli muotoiltu niin, että negatiivinen suhtautuminen sai suuremman arvon, vastausten arvot muokattiin uudelleen kääntämällä asteikko päinvastoin eli näin suurempi arvo merkitsi positiivisempaa suhtautumista kaikkien muuttujien kohdalla. Tämä oli edellytyksenä sille, että vastausten keskiarvoja voitiin vertailla ja osioista voitiin muokata keskiarvomuuttujat.

Muuttujien vertailun helpottamiseksi jokaisesta osiosta muodostettiin keskiarvomuuttujat ja näistä muodostettiin osioita kuvaavat keskiarvot. Muuttujien arvojen ääripäät olivat asteikon mukaan 1–5, jotta vastaajien mielipiteitä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista eri osioiden mittaamiin asioihin voitiin vertailla. Keskiarvomuuttujien sisäistä konsistenssia eli yhtenäisyyttä mitattiin laskemalla keskiarvomuuttujista Cronbachin alpha.

### 1.1 Yksikön strategiset tavoitteet

Kysymyslomakkeen ensimmäinen osio kartoitti ammattikorkeakoulun päätoimisen opetushenkilöstön ja laajennetun johtoryhmän kokemusta tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvasta strategiaproessista ja sen vaikutuksista vastaajan omassa työyksikössä sekä vastaajien kokemusta omasta suhtautumisestaan strategiaproessiin ja sen tavoitteisiin.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajien omaa suhdetta ja suhtautumista oman yksikön tavoitteisiin. Strategiaproessin vaikutusta yksikön strategiaan tavoitteisiin mitattiin neljällä kysymyksellä. Osion muuttujien saamat arvot on esitetty taulukossa 9. Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 4,05–4,31 ollen selkeästi positiivinen. Huomattavaa on, että vastaajat antoivat positiivisimman arvion kysymykselle ”Tiedän, mitä merkitsee sisäinen tavoite- ja tulossopimus”. Vastaajat siis arvioivat omat tietonsa erittäin hyviksi. Muutenkin osio mittasi vahvasti sitä, millainen mieliku-

va vastaajilla on itsestään ja omasta suhtautumisestaan suhteessa oman yksikön tavoitteisiin. Näin ollen oli arvattavissa, että vastaukset olisivat positiivisia.

Osion muuttujista muodostettiin keskiarvomuuttujia. Reliabiliteetin varmistamiseksi Cronbachin alphan avulla testattiin, mittaavatko kaikki osion muuttujat samaa asiaa. Koska Cronbachin alpha on 0,809, voidaan todeta, että muuttujat mittaavat samaa asiaa.

Taulukko 9 Osion Yksikön strategiset tavoitteet muuttujien keskeiset tunnusluvut

	A1 Tunnen oman yksikköni tavoitteet	A2 Yksikköni tavoitteet ovat AMKin tavoitteiden suuntaiset	A3 Omat tavoitteeni työssäni ovat yksikköni tavoitteiden suuntaiset	A4 Tiedän, mitä merkitsee TATU (sisäinen tavoite- ja tulossopimus)
<b>N</b>	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	4,15	4,06	4,05	4,31
<b>Mediaani</b>	4,00	4,00	4,00	4,00
<b>Moodi</b>	4	4	4	5

## 1.2 Tavoite- ja tulossopimusprosessi osana strategiaprosessia

Vastaajien mielipidettä ammattikorkeakoulun tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvaan strategia-prosessiin sisältyvästä sisäisestä tavoite- ja tulossopimusprosessista ja sen vaikutuksista kartoitettiin kuudella kysymyksellä. Tavoite- ja tulossopimusprosessi (TATU-prosessi) oli vastaajille tutumpi termi kuin strategiaprosessi, sillä yksiköiden tavoitteet ja niiden asettaminen on nimetty tämän prosessin avulla henkilökunnalle. Vastaajien mielipiteet on esitetty taulukossa 10. Vastausten keskiarvot olivat välillä 2,51–3,38. Mediaani oli 3 kaikilla osion muuttujilla paitsi muuttujalla, joka kartoitti vastaajien mielipidettä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi suunnattujen voimavarojen riittävydestä, siinä mediaani oli 2.

Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutukset koettiin tässä osiossa heikoimpana (ka. 2,51) sen osalta, suunnataanko tavoite- ja tulossopimuksessa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi riittävästi voimavaroja. Toiseksi heikoimman keskiarvon sai muuttuja, jolla mitattiin vastaajien mielipidettä siitä, käytetäänkö yksiköissä arviointitietoa riittävästi tulevan toiminnan suunnitteluun. Näiden muuttujien kohdalla vaikutukset siis koettiin kielteisinä. Myönteisimmin strategiaprosessin katsottiin vaikuttaneen siihen, ohjaako sisäinen TATU vastaajan työn tavoitteita sekä siihen, onko vastaajan yksikön TATU-prosessin tulosanalyysivaiheeseen koottu oleelliset kehittämisen kohteet (ka. 3,38).

Vastaajien käsitykset TATU -prosessista eivät vaikuta tulosten pohjalta kokonaisuudessaan kovin positiivisilta. Tosin negatiivisen suhtautumiseen saattoi vaikuttaa se, että TATU -prosessi on tutuin termi ja osa strategiaprocessia henkilöstölle ja negatiiviset tunteet suuntautuivat näihin kysymyksiin. Tämän osion kysymykset olivat kyselylomakkeessa pääasiassa tutkimuskohteena olevan ammattikorkeakoulun toiveesta. Toisaalta osion kysymykset kuitenkin mittaavat myös sitä, miten henkilöstö kokee sen osan strategiaprocessia, joka on niin sanotusti heitä lähimpänä ja miten se on heidän mielestään toiminut.

Osion muuttujista muodostettiin keskiarvomuttuja, jonka Cronbachin alpha on 0,877. Näin ollen osion muuttujien voidaan katsoa mittaavan samaa asiaa.

Taulukko 10 Osion Tavoite- ja tulossopimusprosessi osana strategiaprocessia keskeiset tunnusluvut

	<b>B1. Sisäinen TATU ohjaa työni tavoitteita ja sisältöä</b>	<b>B. TATU-prosessin vaikutus työhöni on positiivinen</b>	<b>B3. TATUssa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi suunnataan riittävästi voimavaroja</b>	<b>B4. Yksikköni TATU-prosessin tulosanalyysivaiheeseen on koottu oleelliset onnistumiset</b>	<b>B5. Yksikköni TATU-prosessin tulosanalyysivaiheeseen on koottu oleelliset kehittämisen kohteet</b>	<b>B6. Arviointitietoa käytetään yksikössäni riittävästi tulevan toiminnan suunnitteluun</b>
<b>N</b>	86	86	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	3,38	3,28	2,51	3,29	3,38	2,93
<b>Mediaani</b>	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
<b>Moodi</b>	4	3	2	4	4	2

### 1.3 Johtajuus ja esimiestyö

Johtajuuden ja esimiestyön vaikutus henkilöstön innovatiivisuuteen, motivaatioon, työnjakoon, sitoutumiseen, viestintään ja työhyvinvointiin on aiemman teorian mukaan selkeä. Hyvällä johtajuudella ja esimiestyöllä voidaan edellä mainittujen asioiden kautta vaikuttaa myös työntekijöiden tehokkuuteen ja näin organisaation tulokseen.

Vastaajien mielipidettä strategiaproessin vaikutuksesta johtajuuteen ja esimiestyöhön vastaajien omassa yksikössä kartoitettiin viidellä kysymyksellä. Tulokset on esitetty taulukossa 11. Vastausten keskiarvot olivat välillä 3,22 – 3,72. Vastaajat olivat kokeneet tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikuttaneen johtajuuteen ja esimiestyöhön tutkittavassa ammattikorke-

koulussa positiivisesti. Tosin muuttujan C2 (lähiesimieheni toiminta on tasapuolista) moodi oli vain 2.

Myönteisimmin vastaajat arvioivat tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikuttaneen tässä osiossa siihen, että oma lähiesimies toimii yksikön tavoitteiden suuntaisesti (ka. 3,72) sekä siihen, että lähiesimiehen toiminta antaa vastaajille mahdollisuuden osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon (ka. 3,70). Osion matalin keskiarvo 3,22 tuli muuttujalle, jolla kartoitettiin, kokevatko vastaajat, että kannustaako heidän lähiesimiehensä heitä etsimään uusia toimintatapoja. Tosin tämänkin muuttujan keskiarvo on vielä selkeästi positiivinen. Vastauksista muodostetun keskiarvomuuttujan Cronbachin alphaksi tuli 0,930.

Taulukko 11 Osion Strategiaproessin vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön keskeiset tunnusluvut

	<b>C1. Lähiesimieheni toimii yksikköni tavoitteiden suuntaisesti</b>	<b>C2. Lähiesimieheni toiminta on tasapuolista</b>	<b>C3. Lähiesimieheni tukee ammatillista kehittymistäni</b>	<b>C4. Lähiesimieheni kannustaa minua etsimään uusia toimintatapoja</b>	<b>C5. Lähiesimieheni toiminta antaa minulle mahdollisuuden osallistua itseäni koskevaan päätöksentekoon</b>
<b>N</b>	86	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	3,72	3,29	3,37	3,22	3,70
<b>Mediaani</b>	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00
<b>Moodi</b>	3	2	5	4	5

## 1.4 Sitoutuminen

Sitoutumista organisaatioon, sen strategiaan ja omaan työhön pidetään tärkeänä työntekijöiden työn tehokkuuden ja työssä viihtymisen kannalta. Sitoutumiseen vaikuttavat monet tässäkin tutkimuksessa kartoitettavat strategiaproessiin liittyvät osiot kuten henkilöstön motivointi, innovatiivisuuden ja oppimisen tukeminen, riittävä tiedottaminen, selkeä työnjako sekä hyväksi koettu esimiestyö ja johtaminen.

Vastaajien mielipidettä strategiaproessin vaikutuksesta sitoutumiseen kartoitettiin viidellä kysymyksellä. Muuttujien vastausten keskiarvot olivat välillä 2,68 – 4,42. Keskiarvot siis vaihtelivat huomattavasti. Vastausten mediaanit olivat välillä 3–5 ja myös moodit välillä 3–5. Osion tunnusluvut on esitetty taulukossa 12.

Heikoimman keskiarvon 2,68 sai muuttuja, jolla kartoitettiin vastaajien mielipidettä sisäisen tavoite- ja tulossopimusprosessin vaikutusta vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymiseen strategiaprocessissa. Sen siis ei katsottu ainakaan parantaneen omia vaikuttamismahdollisuuksia strategiaprocessissa. Paras keskiarvo 4,42 oli muuttujalla, jolla kartoitettiin vastaajan omaa sitoutumista työhönsä. Kysymyksistä muodostetun keskiarvomuuttujan Cronbachin alpha oli 0,811.

Taulukko 12 Osion Strategiaproessin vaikutus sitoutumiseen keskeiset tunnusluvut

	<b>D1. Olen mielestäni hyvin sitoutunut työhöni</b>	<b>D2. Koen vaikuttamismahdollisuuteni yksikköni tavoitteisiin riittävinä</b>	<b>D3. Saan vaikuttaa työtäni koskeviin päätöksiin</b>	<b>D4. TATU-prosessi on lisännyt vaikuttamismahdollisuuksiani strategiaprocessissa</b>	<b>D5. Haluan työskennellä AMK:ssa vielä viiden vuoden kuluttua</b>
<b>N</b>	86	86	86	85	86
<b>Keskiarvo</b>	4,42	3,37	3,62	2,68	3,87
<b>Mediaani</b>	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00
<b>Moodi</b>	5	3	4	3	5

## 1.5 Työnjako

Strategiaproessin vaikutusta vastaajan oman yksikön työnjakoon kartoitettiin kuudella kysymyksellä. Muuttujien saamat tunnusluvut näkyvät taulukossa 13. Osion muuttujien vastausten keskiarvot olivat välillä 2,55–3,94. Osion muuttujien moodit ja mediaanit olivat 3–4.

TATU -prosessin ei koettu selkeyttäneen työnjakoa, muuttujan keskiarvo oli 2,55. Myöskään tehtävien ja vastuiden jakoa omassa yksikössä ei pidetty kovin selkeänä, sillä tämän muuttujan keskiarvo oli 2,92. Oman yksikön työnjako koettiin vain niukasti positiivisena. Korkeimman keskiarvon 3,94 sai muuttuja, jossa vastaajat arvioivat, kuinka hyvin ymmärtävät oman työnsä merkityksen. Näistä kysymyksistä muodostetun keskiarvomuuttujan testauksessa Cronbachin alphaksi tuli 0,809, joten osion sisäinen yhtenäisyys on korkea.

Taulukko 13 Osion Strategiaproessin vaikutus työnjakoon keskeiset tunnusluvut

	<b>E1. Ymmärrän työni strategisen merkityksen</b>	<b>E2. Olen asettanut yhdessä esimieheni kanssa työni selkeät tavoitteet</b>	<b>E3. Tehtävät ja vastuut on jaettu yksikköni selkeästi</b>	<b>E4. Koen työnjako- on yksikköni oikeudenmukaisena</b>	<b>E5. Pystyn vaikuttamaan riittävästi oman työni aikataulutukseen</b>	<b>E6. TATU-prosessi on selkeyttänyt yksikköni työnjakoa</b>
<b>N</b>	86	86	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	3,94	3,20	2,92	3,03	3,42	2,55
<b>Mediaani</b>	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
<b>Moodi</b>	4	4	4	3	4	3



## 1.6 Motivaatio

Vastaajien mielipidettä strategiaproessin vaikutuksesta motivaatioon pyrittiin selvittämään yhteensä kolmellatoista kysymyksellä. Osion vastausten keskiarvot olivat välillä 2,38–4,53 eli vaihtelua oli runsaasti muuttujien välillä. Mediaanit olivat kaikkien muuttujien osalta 3–5, samoin osion muuttujien moodit. Osion keskeiset tunnusluvut on kuvattu taulukossa 14.

Heikoimmat keskiarvot tulivat organisaation palkitsemisperusteiden oikeudenmukaisuutta (ka. 2,58) ja kannustavuutta (ka. 2,38) mittaavissa kysymyksissä. Vastausten perusteella tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksia henkilöstön palkitsemisen kannustavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen ei pidetä myönteisinä. Muiden muuttujien vastausten keskiarvot olivat yli kolme, eli myönteiset. Korkeimmat vastausten keskiarvot tulivat muuttujiin, jotka koskivat omassa työssä koettua vastuuta (ka. 4,53) ja työn haasteellisuutta (ka. 4,50). Vastaajat siis kokevat työnsä hyvinkin vastuulliseksi ja haastavaksi. Kaikista osion muuttujista muodostetun keskiarvomuttujan Cronbachin alphaksi tuli 0,891.

Taulukko 14 Osion Strategiaproessin vaikutus motivaatioon keskeiset tunnusluvut

	F1. Koen työni haasteellisena	F2. Työnsäni on vastuuta	F3. Työnsäni on mahdollisuus saavutuksiin	F4. Olen tyytyväinen työtehtäviini	F5. Työtäni arvostetaan yksikössäni ja AMK:ssa	F6. Saan riittävästi palautetta työstäni	F7. Koen työpaikkani sosiaaliset suhteet hyvinä
<b>N</b>	86	86	86	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	4,50	4,53	3,95	3,85	3,50	3,08	3,41
<b>Mediaani</b>	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
<b>Moodi</b>	5	5	4	4	3	3	4

	F8. Voin riittävästi käyttää osaamistani asioiden toteuttamiseen työnsäni	F9. Palkitsemisperusteet AMK:ssa ovat oikeudenmukaiset	F10. Palkitsemisperusteet AMK:ssa ovat kannustavat	F11. Ymmärrän arvioinnin merkityksen oman työni kehittämisessä	F12. TATU-prosessi kannustaa pyrkimään laadukkaampaan työsuoritukseen	F13. TATU-prosessi kannustaa tehokkaampaan työsuoritukseen
<b>N</b>	86	86	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	3,71	2,58	2,38	4,17	3,17	3,09
<b>Mediaani</b>	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
<b>Moodi</b>	4	3	3	4	3	3

## 1.7 Innovatiivisuus, luovuus ja oppiminen

Strategiaprosessin vaikutuksia innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen ammattikorkeakoulussa pyrittiin tutkimaan kuudella kysymyksellä. Osion vastausten keskiarvot olivat välillä 3,02–4,19, eli vastaajien kokemus strategiaprosessin vaikutuksista innovatiivisuuteen, oppimiseen ja luovuuteen oli myönteinen. Osion muuttujien vastausten mediaanit olivat välillä 3–4 ja moodit 3–5. Osion keskeiset tunnusluvut ovat taulukossa 15.

Vastausten korkeimman keskiarvon (4,19) sai muuttuja, jossa kysyttiin vastaajien mielipidettä mahdollisuuteen oppia työssään. Myös omat työtehtävät koettiin riittävän vaihtuviksi ja vaativiksi (ka. 4,07). Matalin keskiarvo (3,02) tuli muuttujalle, jossa kartoitettiin, kuinka hyvin ammattikorkeakoulu tukee vastaajien opintoja ajallisesti tai rahallisesti. Vain hiukan myönteiseksi arvioitiin myös se, kannustetaanko organisaatiossa etsimään uusia ratkaisuja. Kysymyksistä muodostetun keskiarvomuuttujan Cronbachin alpha oli 0,833.

Taulukko 15 Osion Strategiaprosessin vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen keskeiset tunnusluvut

	<b>G1. AMKssa minua kannustetaan kehittämään osaamistani</b>	<b>G2. AMK tukee opintojani ajallisesti ja/ tai taloudellisesti</b>	<b>G3. AMKssa kannustetaan etsimään uusia ratkaisuja</b>	<b>G4. Työssäni on mahdollisuus oppia</b>	<b>G5. Koen, että työtehtäväni ovat riittävän vaativia ja vaihtuvia</b>	<b>G6. Epäonnistumisista työssä ei rangaista</b>
<b>N</b>	86	86	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	3,21	3,02	3,06	4,19	4,07	3,51
<b>Mediaani</b>	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
<b>Moodi</b>	4	3	3	5	4*	3

\* Saanut kaksi arvoa, pienempi näytetty

## 1.8 Työhyvinvointi

Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutuksia työhyvinvointiin mittavassa osiossa oli kahdeksan kysymystä. Kysymys ”koen työssäni epävarmuutta” oli muotoiltu eri päin eri kuin muut osion kysymykset, joten sen vastausvaihtoehdot koodattiin uudelleen vastaamaan osion muiden kysymysten asteikkoa. Näin ollen täysin samaa mieltä kyselyn väitteen kanssa olleet vastaukset saivat arvon 1 ja täysin eri mieltä olleet vastaukset saivat arvon 5. Osion muuttujien saamia keskeisiä tunnuslukuja on kuvattu taulukossa 16.

Osion muuttujien keskiarvot sijoittuivat välille 3,06 – 4,02, ollen myönteiset. Muuttujien saamat moodit ja mediaanit olivat välillä 3–4. Vastaajat arvioivat siis strategiaproessin vaikutusten työhyvinvointiin olleen keskimäärin myönteisiä. Myönteisimmin arvioitiin oma työssä viihtyminen (ka. 4,02). Oman työyhteisön ilmapiiriä sen sijaan pidettiin vain melko avoimena (ka. 3,06) ja omaa työyhteisöä melko oikeudenmukaisena (ka 3,16).

Kun muuttujan H3 (Koen työssäni epävarmuutta) vastausvaihtoehdot koodattiin vastaamaan muita muuttujia, tuli sen keskiarvoksi sama kuin muuttujalla, joka mittasi, miten vastaajat kokevat luottamuksen toimivan työyhteisössään (ka. 3,23) Luottamus ja epävarmuus liittyvät vahvasti toisiinsa, joten on luonnollista, että niitä mittaavien muuttujien keskiarvot ovat samat. Edellä mainittujen muuttujien eri kysymysmuodoista huolimatta yhteneväiset keskiarvot osoittavat mielestäni tutkimuksen reliabiliteettia. Muodostetun keskiarvomuuttujan Cronbachin alphasiksi tuli 0,892.

Taulukko 16 Osion strategiaproessin vaikutus työhyvinvointiin keskeiset tunnusluvut

	H1. AMKssa on pyritty parantamaan työhyvinvointia	H2. Koen työyhteisöni oikeudenmukaisena	H3. Koen työssäni epävarmuutta (arvot käännetty samantaisiksi muiden väitteiden kanssa)	H4. Koen, että luottamus toimii työyhteisössäni	H5. Työyhteisössäni on avoin ilmapiiri	H6. Lähiesimieheni kuuntelee riittävästi	H7. Voin luottaa lähiesimieheeni	H8. Viihdyn työssäni
<b>N</b>	85	86	86	86	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	3,25	3,16	3,23	3,23	3,06	3,27	3,45	4,02
<b>Mediaani</b>	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
<b>Moodi</b>	3	4	4	4	4	4	4	4

## 1.9 Viestintä

Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista viestintään omassa yksikössä ja ammattikorkeakoulussa mittaavassa osiossa oli viisi kysymystä. Muuttujien keskiarvot olivat välillä 2,62 – 3,56. Taulukon 17 tunnusluvuista näkee, että TATU-prosessin ei katsota hyvin mahdollistavan avointa vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä. Muuttujan keskiarvo on 2,62, mediaani 2,50 ja moodi 2. TATU-prosessin ei myöskään katsota onnistuneen ohjaamaan ja saamaan aikaan keskustelua omassa yksikössä (ka. 2,74) Näiden väitteiden kohdalla vastaajat siis kokivat tutkitun strategiaproessin vaikutusten olleen keskimäärin enemmän kielteisiä kuin myönteisiä.

Muuten vastaajien kokemukset strategiaproessin vaikutuksista viestintään ovat myönteisempiä. Strategiasta ja TATU-prosessista tiedottamista pidettiin avoimena (ka. 3,56). Osion muuttujista muodostetun keskiarvomuuuttujan Cronbachin alpha on 0,879.

Taulukko 17 Osion Strategiaproessin vaikutus viestintään keskeiset tunnusluvut

	11. Strategiasta ja TATU-prosessista tiedotetaan avoimesti	12. Viestintä yksikössäni on toimivaa	13. Lähiesimieheni johtamistyyli on kommunikoi-va	14. TATU-prosessi on mahdollistanut avoimen vuoropuhelun johdon ja henkilöstön välillä	15. TATU-prosessi ohjaa ja saa aikaan keskustelua yksikössäni
<b>N</b>	86	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	3,56	3,22	3,08	2,62	2,74
<b>Mediaani</b>	3,00	3,00	3,00	2,50	3,00
<b>Moodi</b>	3	3	4	2	3

## 1.10 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa strategiaproessia. Kehityskeskustelu on tarkoitus käydä esimiehen ja työntekijän välillä vuosittain. Niiden avulla pyritään parantamaan viestintää esimiehen ja henkilöstön välillä, tukemaan työntekijän mahdollisuuksia kehittää itseään ja vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Kehityskeskustelut ovat tätä kautta myös keino pyrkiä parantamaan johtajuutta ja esimiestyötä sekä keino motivoida ja sitouttaa henkilöstöä.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, oliko vastaaja osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen vuoden sisällä. Myönteisesti kysymykseen osallistumisesta vastasi 59 vastaajaa (62,8% kysymykseen vastanneista eli 68,6% kaikista vastaajista). Kielteisesti kysymykseen osallistumisesta vastasi 22 vastaajaa (27,2% kysymykseen vastanneista). 5 vastaajaa ei vastannut kysymykseen osallistumisesta lainkaan. Tämän tutkimuksen perusteella kehityskeskusteluja ei siis ole käyty vuosittain kaikkien kanssa. Yli neljäsosa vastaajista ei ollut osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana.

Strategiaproessin vaikutusta kehityskeskusteluihin mitattiin neljällä kysymyksellä. Osion kysymykset oli suunnattu niille vastaajille, jotka olivat viimeisen vuoden sisällä osallistuneet kehityskeskusteluun. 76,7 % (n=66) kaikista vastaajista vastasi neljään kehityskeskusteluja koskevaan kysymykseen. Näin ollen kysymyksiin oli vastannut myös sellaisia, jotka eivät ilmoittaneet osallistuneensa kehityskeskusteluihin viimeisen vuoden sisällä tai vastaajia, jotka vastasivat kysymykseen osallistumisestaan kehityskeskusteluun viimeisen vuoden sisällä kielteisesti. Kaikkien vastanneiden

vastaukset koskien kehityskeskusteluja on kuitenkin huomioitu kuvattaessa ja analysoitaessa osion tuloksia. Keskeiset tunnusluvut osiosta ovat taulukossa 18.

Tämän osion kysymykset kartoittivat vastaajien oman kokemuksen lisäksi sitä, onko kehityskeskusteluja käyty kaikkien kanssa ja onko niiden sisältö henkilöstön kehittymistä tukevaa. Osion neljän Likert-asteikollisen muuttujan keskiarvot olivat 3,03 – 3,73. Vastaajien käsitys kehityskeskustelusta oli siis positiivinen. Matalimman keskiarvon sai muuttuja, joka kartoitti vastaajien kokemusta siitä, ovatko kehityskeskustelut auttaneet heitä suuntaamaan omaa työtään. Toiseksi matalin keskiarvo tuli muuttujalle, joka mittasi, ovatko vastaajat kokeneet kehityskeskustelut hyödyllisinä. Korkein keskiarvo 3,73 tuli muuttujalle, jolla kartoitettiin, onko vastaaja kehityskeskustelussa määritellyt työnsä tavoitteita yhdessä esimiehensä kanssa. Osiossa paremman keskiarvon saivat siis muuttajat, joilla kartoitettiin vastaajilta kehityskeskustelujen muodollista toimivuutta ja heikommat keskiarvot saivat muuttajat, joissa vastaajat arvioivat keskustelujen sisällöllistä ulottuvuutta ja hyödyllisyyttä. Osion muuttujista muodostetun keskiarvomuttujan Cronbachin alpha oli 0,935.

Taulukko 18 Osion Strategiaproessin vaikutus kehityskeskusteluihin keskeiset tunnusluvut

	<b>J2. Olen kehityskeskustelussa määritellyt työni tavoitteita yhdessä lähiesimieheni kanssa</b>	<b>J3. Kehityskeskustelussa minulle on tehty suunnitelma koskien omaa kehittymistäni ja oppimistäni</b>	<b>J4. Kehityskeskustelu on auttanut minua suuntaamaan työtäni</b>	<b>J5. Olen kokenut kehityskeskustelut hyödyllisinä</b>
<b>N</b>	66	66	66	66
<b>Keskiarvo</b>	3,73	3,24	3,03	3,08
<b>Mediaani</b>	4,00	3,50	3,00	3,00
<b>Moodi</b>	4	2*	3	3

\* Saanut kaksi arvoa, pienempi näytetty

## 1.11 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyttä pidetään tärkeänä osana työhyvinvointia. Osaltaan yhteisöllisyyteen vaikuttavat johtaminen ja esimiestyö sekä ilmapiirin avoimuus ja luottamuksellisuus työyhteisössä. Yhteisöllisyys vaikuttaa selkeästi työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä, työmotivaatioon, tiimityöhön sekä oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Tätä kautta yhteisöllisyydellä on vaikutuksensa myös työntekijöiden ja organisaation toiminnan laatuun ja tehokkuuteen.

Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksia yhteisöllisyyteen pidettiin keskimäärin positiivisina. Yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä mittaavan osion keskeiset tunnusluvut on

kuvattu taulukossa 19. Yhteistyön toimivuutta koko ammattikorkeakoulun mittakaavassa ei tosin pidetty kovin hyvänä (ka. 2,95). Yhteistyön toimivuus omassa yksikössä arvioitiin paremmaksi (ka. 3,45). Vastajat kokivat työyhteisönsä tukevan heitä työssään melko hyvin. Osion korkeimman keskiarvon sai 3,65 väite siitä, että yhteistyötä arvostetaan. Osion muuttujista muodostetun keskiarvomuuttujan Cronbachin alphasiksi tuli 0,859.

Taulukko 19 Osion Strategiaprosessin vaikutus yhteisöllisyyteen keskeiset tunnusluvut

	<b>K1. Yhteistyö AMK:ssa on toimivaa</b>	<b>K2. Yhteistyö yksikössäni on toimivaa</b>	<b>K3. Yhteistyötä arvostetaan</b>	<b>K4. Koen, että työyhteisöni tukee minua työssäni</b>
<b>N</b>	86	86	86	86
<b>Keskiarvo</b>	2,95	3,45	3,65	3,52
<b>Mediaani</b>	3,00	4,00	4,00	4,00
<b>Moodi</b>	3	4	4	4

## 1.12 Tiimiytyminen

Kysymyksiin, jotka koskivat tiimejä, pyydettiin vastaamaan niitä, jotka toimivat ammattikorkeakoulun yhteisessä tiimissä tai työryhmässä. Osion kysymyksiin vastasi 79 % (n=68) vastaajista. Näin ollen 79 % vastaajista näyttää toimivan jossain organisaation tiimissä tai työryhmässä. Tiimiytymistä koskevien muuttujien tunnusluvut on kuvattu taulukossa 20.

Matalin keskiarvo 2,99 tuli muuttujalle, joka mittasi koetaanko työryhmien ja tiimien toiminnan olevan selkeästi organisoitua. Osion korkeimman keskiarvon sai muuttuja, joka mittasi, kuinka hyvin yhteistyö toimii tiimeissä ja ryhmissä. Melko samaa mieltä vastaajat olivat myös sen kanssa, että tiimien toiminnalle on asetettu selkeät päämäärät. Osion muuttujien mediaanit ja moodit olivat kaikki 3. Osion muuttujista muodostetun keskiarvomuuttujan Cronbachin alphasiksi muodostui 0,851.

Taulukko 20 Osion Tiimiytyminen keskeiset tunnusluvut

	<b>L1. työryhmien ja tiimien toiminta on selkeästi organisoitua</b>	<b>L2. Tiimien toiminnalle on asetettu selkeät päämäärät</b>	<b>L3. Yhteistyö tiimeissä ja ryhmissä toimii hyvin</b>
<b>N</b>	68	68	68
<b>Keskiarvo</b>	2,99	3,15	3,34
<b>Mediaani</b>	3,00	3,00	3,00
<b>Moodi</b>	4	3	3

### 1.13 Toiminnan tehokkuus

Aiemman kirjallisuuden mukaan organisaation toiminnan tehokkuuteen vaikuttavat selkeästi johtaminen ja esimiestyö organisaatiossa sekä se, miten henkilöstö kokee oppimisen ja innovatiivisuuden tukemisen ja kannustamisen, tiedottamisen, motivoinnin, työnjaon, työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden ylläpitämisen onnistuneen organisaatiossa. Nämä asiat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen työhönsä ja organisaatioon. Sitoutunut henkilöstö taas vaikuttaa organisaation toiminnan tehokkuuteen.

Kyselyssä mitattiin edellä mainittujen tekijöiden lisäksi vastaajien mielipidettä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista toiminnan tehokkuuteen neljällä kysymyksellä. Tässä osiossa ei siis suoraan viitattu muiden tekijöiden vaikutukseen suhteessa tehokkuuteen organisaatiossa vaan mitattiin vain henkilöstön kokemusta strategiaproessin vaikutuksesta toiminnan tehokkuuteen osioon valituilla mittareilla. Osion muuttujien saamat arvot on kirjattu taulukkoon 21.

Vastaajien kokemus strategiaproessin vaikutuksesta toiminnan tehokkuuteen vaikutti olevan melko negatiivinen. Keskiarvot olivat välillä 2,86–3,13. Korkein keskiarvo oli muuttujalla, jossa vastaaja arvioi, onko sisäinen TATU auttanut häntä hahmottamaan paremmin yksikkönsä tavoitteet. Sisäisen TATU -proessin ei koettu helpottaneen työn tavoitteiden suunnittelussa (ka. 2,78). Prosessien ei myöskään koettu tehneen oman yksikön toiminnasta tuloksellisempaa (ka. 2,86). Mediaanit ja moodit olivat 3 kaikilla muuttujilla. Osion keskiarvomuuttujan Cronbachin alphasiksi tuli 0,937.

Taulukko 21 Osion Strategiaproessin vaikutus toiminnan tehokkuuteen keskeiset tunnusluvut

	<b>M1. Strategia- ja TATU-prosessi on tehnyt yksikköni toiminnasta tavoitteellisempaa</b>	<b>M2. Strategia- ja TATU-prosessi on tehnyt yksikköni toiminnasta tuloksellisempaa</b>	<b>M3. Sisäinen TATU-prosessi on helpottanut työni tavoitteiden suunnittelussa</b>	<b>M4. Sisäinen TATU on auttanut minua hahmottamaan paremmin yksikköni tavoitteet</b>
N	86	86	86	84
Keskiarvo	3,00	2,86	2,78	3,13
Mediaani	3,00	3,00	3,00	3,00
Moodi	3	3	3	3

## 1.14 Koko organisaation toiminta

Strategiaprosessin vaikutusta koko organisaation toimintaan kartoitettiin kahdeksalla kysymyksellä. Osion muuttujien keskeiset tunnusluvut on eritelty taulukossa 22. Osion vastausten keskiarvot olivat välillä 2,58–3,62. Vaikutukset arvioitiin kielteisimmiksi, kun arvioitiin, onko organisaation johdon toiminta riittävän kommunikoivaa. Myöskään omia vaikuttamismahdollisuuksia organisaation strategiaprosessissa ei pidetty hyvinä.

Vastaajat katsoivat ymmärtävänsä hyvin koko ammattikorkeakoulun strategian ja sisäisen TATUn välisen yhteyden (ka. ,62). Myös ammattikorkeakoulun strategiaa ja tavoitteita pidettiin hyvin viestitettyinä. Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutuksia erityisesti koko organisaatiota koskeviin asioihin pidettiin hiukan enemmän positiivisempänä kuin negatiivisempänä. Osion muuttujista muodostetun keskiarvomuttujan Cronbachin alpha oli 0,907.

Taulukko 22 Osion Strategiaprosessin vaikutus koko AMKiin ja sen toimintaan keskeiset tunnusluvut

	N1. AMKin strategiat ja tavoitteet on hyvin viestitetty	N2. Ymmärän hyvin AMKin strategian ja sisäisen TATUn välisen yhteyden	N3. Arviointitietoa käytetään AMKissa riittävästi tulevan toiminnan suunnitteluun	N4. AMKin johdon toiminta on strategian mukaista	N5. AMKin johdon toiminta on riittävän kommunikoivaa	N6. Olen pystynyt vaikuttamaan AMKin strategiaprosessissa	N7. Strategiaprosessi on tehnyt AMKin toiminnasta tavoitteellisempaa	N8. Strategiaprosessi on tehnyt AMKin toiminnasta tuloksellisempaa
<b>N</b>	86	86	86	85	86	86	84	84
<b>Keskiarvo</b>	3,43	3,62	3,02	3,21	2,58	2,70	3,14	3,07
<b>Mediaani</b>	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
<b>Moodi</b>	4	4	3	3	2	3	3	3

## 2 Keskeiset tulokset

Kyselylomakkeen kysymykset oli ryhmitelty neljääntoista kysymysosioon. Jokaisesta kyselylomakkeen osiosta muodostettiin keskiarvomuttujat, joiden sisäinen konsistenssi eli yhtenevyys testattiin Cronbachin alphalla. Arvot on esitetty taulukossa 23. Cronbachin alphojen saamat arvot olivat riittävän korkeat, joten voidaan todeta, että yksittäisten osioiden kysymykset mittaavat samaa asiaa. Tämän pohjalta voidaan todeta, että tutkimuslomakkeen kysymykset oli muotoiltu ja aseteltu lomakkeessa osioiksi jo valmiiksi niin, että jokainen osio kuvasi sitä arvioitavaa strategiaprosessin



aluetta kuin oli tarkoitettukin. Näin valmiiksi lomakkeeseen laadituista neljästätoista osiosta voitiin muodostaa jokaista osiota kuvaavat keskiarvomuuttujien keskiarvot helpottamaan ja selkeyttämään aineiston käsittelyä.

## 2.1 Keskiarvomuuttujien keskiarvot

Taulukko 23 Muodostettujen keskiarvomuuttujien keskiarvot ja niiden Cronbachin alphet

Keskiarvomuuttuja	Cronbachin alpha	Keskiarvo
Yksikön strategiset tavoitteet	0,809	4,14
Sisäinen tavoite- ja tulossopimusprosessi	0,877	3,13
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	0,930	3,46
Vaikutus sitoutumiseen	0,811	3,60
Vaikutus työnjakoon	0,809	3,18
Vaikutus motivaatioon	0,891	3,53
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	0,833	3,51
Vaikutus työhyvinvointiin	0,892	3,33
Vaikutus viestintään	0,879	3,04
Vaikutus kehityskeskusteluihin	0,935	3,27
Vaikutus yhteisöllisyyteen	0,859	3,40
Vaikutus tiimiytymiseen	0,851	3,16
Vaikutus tehokkuuteen	0,937	2,94
Vaikutus koko organisaation toimintaan	0,907	3,09

Muodostettujen keskiarvomuuttujien keskiarvot olivat välillä 2,94–4,14. Keskiarvot on esitetty taulukossa 23. Korkeimman keskiarvon 4,14 keskiarvomuuttujien keskiarvoista sai osio, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan oman yksikkönsä strategisia tavoitteita ja toiseksi korkeimman keskiarvon 3,60 sai muuttuja, joka kuvaa strategiaproessin vaikutusta sitoutumiseen. Myös tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutukset motivaatioon (ka. 3,53) sekä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen (ka. 3,51) koettiin selkeästi positiivisina. Lukuun ottamatta yhtä muuttujaa keskiarvomuuttujien keskiarvot olivat yli 3, eli mielipiteet prosessin vaikutuksista olivat kuitenkin enemmän positiiviset kuin negatiiviset.

Heikoimman keskiarvon (2,94) keskiarvomuuttujista sai muuttuja, joka kuvaa vastaajien mielipidettä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksesta toiminnan tehokkuuteen. Vastaajilla näyttäisi siis olevan strategiaproessin vaikutusten mitatuista osista negatiivisin mielikuva toiminnan tehokkuuden osalta. Tämä muuttuja olikin siis ainoa, jonka keskiarvomuuttujien keskiarvo jäi alle 3. Strategiaproessin vaikutuksia viestintään mitanneen keskiarvomuuttujan

keskiarvo oli 3,04 ja strategiaprosessin vaikutuksia erityisesti koko organisaation mittakaavassa mitanneen osion keskiarvomuuttujan keskiarvo 3,09, eli vastaajien mielipide oli vain niukasti myönteinen. Strategiaprosessin vaikutukset omassa yksikössä on ainakin kyselyn mukaan koettu positiivisempina kuin sen vaikutukset koko organisaation mittakaavassa. Tulokseen saattaa vaikuttaa osaltaan sekin, että oma yksikkö ja sen toiminta tunnetaan paremmin, sen koetaan ehkä olevan "läheisempänä" ja kiinteämmin osa omaa työtä ja omaa suoritusta. Toisaalta strategiaprosessin vaikutukset toiminnan tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen koettiin myönteisempinä koko organisaatiossa kuin omassa yksikössä.

Tasapainotetun mittariston mallissa ja sen käyttöön ottamisessa korostetaan johtajan johtamistyylin kommunikointia, osallistumista, motivointikeinoja sekä työntekijöiden aloitteita ja innovaatioita. Mittaristo tulisi nähdä organisaation vuorovaikutusjärjestelmänä. Hyvä viestintä organisaatiossa vähentää epävarmuutta henkilöstössä ja antaa turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteella ja luottamuksella onkin suuri vaikutus organisaation tuottavuuteen. Koska ammattikorkeakoulun strategia pohjautuu tasapainotetun mittariston malliin, on edellä mainittuja asioita pyritty jonkun verran painottamaan arvioitaessa strategiaprosessin vaikutuksia organisaatiossa.

## **2.2 Muuttujien keskinäiset korrelaatiot**

Eri osioiden muuttujista muodostettujen keskiarvomuuttujien keskinäistä riippuvuutta testattiin mitaamalla niiden keskinäiset korrelaatiokertoimet. Aiemman teorian pohjalta oli odotettavissa, että muuttujilla olisi keskinäistä riippuvuutta.

Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin onnistumiseksi on tärkeää, että organisaation kaikki tasot ymmärtävät strategian, kykenevät yhdistämään resurssinsa ja yksikkönsä strategian toteuttamiseksi, testaamaan strategiaa jatkuvasti sekä käyttämään saatuja tuloksia tavoiteltujen muutosten aikaansaamiseksi. Yhteisen vision ja strategian saavuttamiseksi tasapainotetun mitaamisen mallissa siis korostetaan työntekijöiden sitouttamiseksi viestintää ja koulutusta, henkilökohtaisten ja tiimin tavoitteiden laatimista yhteistyössä työntekijöiden ja johdon kanssa sekä palkitsemista. Henkilöstön innovatiivisuuden mahdollistamiseksi ja parantamiseksi sekä sitoutumisen parantamiseksi tulee huomioida keinot, joilla henkilöstö saadaan motivoitua. Henkilöstön sitoutuminen, motivaatio, innovatiivisuus, tietoisuus, työhyvinvointi, yhteisöllisyys, tiimiytyminen ja tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi mahdollistava, luottamusta

herättävä johtaminen on erittäin tärkeä tekijä organisaatiossa pyrittäessä mahdollisimman tehokkaaseen, tuottavaan ja laadukkaaseen kilpailukykyiseen lopputulokseen.

Jokaisella muodostetulla strategiaprozessia kuvaavalla muuttujalla oli merkitsevää lineaarista riippuvuutta muiden muodostettujen muuttujien kanssa. Pearsonin korrelaatiokertoimet olivat näiden keskiarvomuttujien keskiarvojen välillä 0,460 – 0,877, jotka olivat kaikki tilastollisesti merkitseviä. Kaikkien neljätoista muuttujan väliset korrelaatioiden kertoimet ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < 0,001$ ). Tämä muodostettujen muuttujien tilastollisesti erittäin merkitsevä keskinäinen korrelointi on siis samansuuntainen aiemman tutkimuksen kanssa. Arviointikriteerit, jotka valittiin teoreettisen viitekehyksen perusteella mittaamaan tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprozessin vaikutuksia, vaikuttavat toisiinsa selkeästi. Korrelaatiomatriisi on työn lopussa liitteenä 3.

### **2.3 Taustamuuttujien vaikutus keskiarvomuttujiin**

Kaikki neljätoista muodostettua muuttujaa olivat normaalisti jakautuneita. Normaalijakautuneisuus testattiin Kolmogorov-Smirnovin testillä. Taustamuuttujien vaikutusta vastaajien kokemukseen tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprozessin vaikutuksista ammattikorkeakouluorganisaatioon, erityisesti vastaajan omaan yksikköön sekä vastaajien omaan työhön testattiin varianssi-analyysillä ja moniluokkaisten muuttujien erot saatiin esille Tukeyn testin avulla. Niiden muuttujien kohdalla, joissa varianssi-analyysin homogeenisyysehto ei täyttnyt, käytettiin t-testiä.

Taustamuuttujien vaikutusta vastaajien mielipiteisiin muuttujista kuvaavat keskiarvotaulukot ja varianssi-analyysien ja t-testien taulukot sekä aineistosta tehtyjen Tukeyn testien taulukot on esitetty työn lopussa liitteessä 4.

#### **2.3.1 Vaikutus yksikön strategiaan tavoitteisiin**

Kyselyn alussa haluttiin kartoittaa sitä, mikä suhtautuminen vastaajilla on tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprozessin vaikutuksiin oman yksikön tavoitteisiin. Oma työyksikkö on kuitenkin useimmiten se, jonka kautta muutokset tuntuvan henkilöstön omassa työssä.

Vastaajien iällä tai sukupuolella ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta suhtautumiseen tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin vastaajan oman yksikön strategiaan tavoitteisiin. Myöskään työsuhde, aika nykyisessä työssä tai nykyisellä työnantajalla ei vaikuttanut suhtautumiseen strategiaproessiin tilastollisesti merkittävästi.

Varianssianalyysin mukaan muissa kuin opetustehtävissä toimivien (ka. 4,67) suhtautuminen tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin ammattikorkeakoulussa oli tilastollisesti erittäin merkitsevästi positiivisempaa kuin opetustehtävissä työskentelevien suhtautuminen (ka. 4,02,  $p=0,000$ ). Koulutuksella oli tilastollista merkitystä vain verrattaessa opistoasteen koulutuksen käyneiden ja ylemmän korkeakoulun käyneiden välillä. Opistoasteen koulutuksen saaneet suhtautuivat positiivisemmin (ka. 4,714,  $p=0,039$ ) strategiaproessin vaikutuksiin yksikön strategiaan tavoitteisiin kuin ylemmän korkeakoulutuksen saaneet (ka. 4,0685).

Varianssianalyysin vaatimus muuttujien homogeenisuudesta täyttyi tämän muuttujan kohdalla kaikissa kohdin paitsi tutkittaessa esimiesaseman vaikutusta mielipiteeseen strategiaproessin vaikutusta suhtautumiseen yksikön strategiaan tavoitteisiin ( $p=0,003$ ). Esimiesasemassa toimivat suhtautuivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi positiivisemmin vaikutuksiin yksikön strategiaan tavoitteisiin kuin ne, jotka eivät toimineet esimiesasemassa (ka. ero 0,92,  $t=0,00$ ).

### **2.3.2 Vaikutus tavoite- ja tulossopimusprosessiin**

Vastaajan ikä ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi suhtautumiseen tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin tavoite- ja tulossopimusprosessiin (TATU-prosessi). Myöskään vastaajan koulutus, työsuhde tai aika, jonka vastaaja on nykyisen työnantajan palveluksessa työskennellyt, eivät vaikuttaneet vastaajien mielipiteeseen tämän muuttujan kohdalla. Miehet suhtautuivat tilastollisesti merkitsevästi positiivisemmin (ka. 3,46) strategiaproessin vaikutuksiin tämän muuttujan osalta kuin naiset (ka. 2,99,  $p=0,014$ ). Muissa kuin opetustehtävissä työskentelevät suhtautuivat prosessin vaikutuksiin TATU –prosessiin tilastollisesti merkitsevästi positiivisemmin kuin opetustehtävissä työskentelevät (ka. ero 0,84,  $p=0,00$ )

Nykyisessä työssä työskentelyajan ja esimiesaseman vaikutus suhtautumiseen strategiaproessin vaikutuksiin sisäiseen tavoite- ja tulossopimusprosessiin testattiin t-testillä, sillä niiden varianssit olivat tässä eri suuret sekä ANOVAn homogeenisuustestin että t-testin mukaan. Työskentelyaika nykyisessä työssä vaikutti mielipiteisiin strategiaproessin vaikutuksista tähän muodostettuun muut-

tujaan. Alle yhdeksän vuotta nykyisessä työssään työskennelleet (ka. 3,26–3,38) suhtautuivat sisäiseen TATU-prosessiin tilastollisesti vähintään merkitsevästi myönteisemmin kuin yli yhdeksän vuotta työskennelleet (ka.2,72,  $t=0,001-0,009$ ). Esimiesasemassa toimivat suhtautuivat t-testin mukaan tilastollisesti erittäin merkitsevästi positiivisemmin (ka. 4,36) tutkittuun strategiaproessin vaikutuksiin tämän muuttujan kohdalla kuin ne, jotka eivät työskennelleet esimiesasemassa (ka. 2,93,  $t=0,00$ ).

### **2.3.3 Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön**

Johtajuuden ja esimiestyön toimivuutta voitaneen ehkä pitää tärkeimpänä tasapainotetun mittariston vaikutusten arvioimiskriteerinä. Hyväksi koettu johtajuus omassa yksikössä ja organisaatiossa vaikuttaa todennäköisesti positiivisesti myös henkilöstön kokemukseen sitoutumisesta, motivaatiosta, innovatiivisuudesta, viestinnästä, tiimiytymisestä sekä tehokkuudesta. Esimiestoiminnalla on selkeä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, etenkin johtamisen oikeudenmukaisuus ja perustehtävän toteutumista mahdollistava johtaminen lisäävät työhyvinvointia ja sitä kautta henkilöstön aikaansaannoskykyä. Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä omiin työtehtäviin että koko toimialaan. Se vaikuttaa myös työntekijöiden aikomukseen pysyä organisaation työntekijänä. (Huotari & Sihvonen 2005, 89.)

Elvingin (2005, 131–135) mukaan johtajien ja esimiesten tehokas, informoiva viestintä ja kommunikaatio saavat aikaan luottamusta ja yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalla. Dirksin ja Ferrinin (2001, 452) mukaan toisiinsa luottavat ihmiset taas lähettävät toisilleen enemmän informaatiota kuin ihmiset, jotka eivät luota toisiinsa. Näin ollen johtaminen, viestintä, luottamus ja yhteisöllisyys sekä sitoutuminen liittyvät selkeästi toisiinsa ja tukevat toisiaan myös aiemman teorian mukaan.

Miehet arvioivat tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikuttaneen ammatikorkeakoulun johtajuuteen ja esimiestyöhön tilastollisesti merkitsevästi positiivisemmin (ka. 3,9) kuin naiset (ka. 3,27,  $p=0,015$ ). Työtehtävällä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus suhtautumisessa prosessin vaikutuksiin tämän muuttujan kohdalla. Muut kuin opetustehtävissä toimivat arvioivat prosessin vaikuttavan johtajuuteen ja esimiestyöhön hyvin positiivisesti (ka. 4,31), opetustehtävissä toimivien suhtautuminen vaikutuksiin taas oli selkeästi vähemmän positiivista (ka. 3,27,  $p=0,00$ ). Vastaajan iällä, työsuhteella, koulutuksella tai ajalla työnantajan palveluksessa ei ollut vaikutusta suhtautumiseen strategiaproessin vaikutuksiin johtajuuden ja esimiestyön osalta.

Esimiesaseman vaikutus suhtautumiseen prosessin vaikutuksiin johtamiseen ja esimiestyöhön on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Varianssianalyysin ehto homogeenisyydestä ei täyty, kun tutkitaan esimiesaseman vaikutusta suhtautumiseen prosessin vaikutuksista organisaation johtamiseen ja esimiestyöhön. Esimiesasemassa toimivat suhtautuvat prosessin vaikutuksiin tämän muuttujan osalta selkeästi positiivisemmin (ka. 4,68) kuin muut organisaation henkilöstöstä (ka. 3,26,  $t=0,00$ ).

Tilastollista riippuvuutta löytyi Tukeyn testin mukaan tämän muuttujan osalta yli yhdeksän vuotta ja sitä vähemmän työssään olleiden välillä. Yli yhdeksän vuotta työssään olleet suhtautuivat tilastollisesti merkittävästi negatiivisemmin prosessin vaikutuksiin johtajuuteen ja esimiestyöhön kyseisessä ammattikorkeakoulussa ( $p=0,00$ ). Yli yhdeksän vuotta työssään olleiden vastaajien vastausten keskiarvomuuttujien keskiarvo oli 1,13 – 1,34 matalampi kuin vähemmän aikaa työssään olleiden vastaajien ryhmissä.

#### **2.3.4 Vaikutus sitoutumiseen**

Tasapainotetun mittariston mallissa korostetaan hyvän viestinnän ja kommunikoinnin merkitystä henkilöstön sitouttamisessa ja tätä kautta organisaation tuloksen tekemisessä. Muun muassa Thornhill, Lewis ja Saunders (1996, 17–19) painottavat kommunikaation merkitystä sitoutumista kasvattavana tekijänä. Aiemman teorian mukaan siis sitoutumista luodaan vahvasti toimivan kommunikaation ja viestinnän avulla. Ja kuten aiemmin on tullut esille, luottamusta herättävä, kommunikoiva ja mahdollistava johtaminen lisäävät myös henkilöstön sitoutumista.

Tutkimuksen taustamuuttujista iällä, työsuhteella ja koulutuksella ei ollut vaikutusta siihen, miten vastaajat kokivat tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikuttaneen sitoutumiseen ammattikorkeakoulussa. Sukupuoli sen sijaan vaikutti suhtautumiseen; miehet (ka. 3,91) suhtautuivat strategiaproessin vaikutuksiin sitoutumiseen positiivisemmin kuin naiset (ka. 3,46,  $p=0,025$ ). Työskentelyaika nykyisellä työnantajalla ei vaikuttanut vastaajien mielipiteeseen tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista sitoutumiseen ammattikorkeakoulussa. Aika nykyisessä tehtävässä taas vaikutti suhtautumiseen tämänkin muuttujan osalta; alle kuusi vuotta työssään olleiden suhtautuminen oli Tukeyn testin mukaan merkitsevästi positiivisempaa kuin yli 9 vuotta työssään olleiden suhtautuminen ( $p=0,027$ ).

Esimiesasema vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi vastaajien suhtautumiseen siihen, millaisina vaikutukset sitoutumiseen on koettu. Esimiesasemassa toimivat (ka. 4,47) suhtautuivat vaikutuksiin huomattavasti positiivisemmin kuin ne vastaajat, jotka eivät toimi esimiesasemassa (ka. 3,45,  $p=0,00$ ). Myös muissa kuin opetustehtävissä toimivat suhtautuivat vaikutuksiin merkitsevästi positiivisemmin (ka. 4,2) kuin opetustehtävissä toimivat (ka. 3,46,  $p=0,001$ ).

### **2.3.5 Vaikutus työnjakoon**

Kuten muuttujien korrelaatioanalyysi osoitti, myös kokemuksella työnjaosta ja siihen liittyvistä tekijöistä selkeä vaikutus kokemukseen muihin muuttujiin liittyvistä asioista. Selkeä työnjako voi esimerkiksi parantaa kokemusta esimiehen toiminnasta, yhteisöllisyydestä, tiimiytymisestä sekä työnjaosta. Epäselväksi koettu työnjako todennäköisesti heikentää henkilöstön motivaatiota ja innovatiivisuutta sekä sitoutumista organisaatioon.

Miesten suhtautuminen tutkitun strategiaprosessin vaikutuksiin työnjakoon liittyviin asioihin oli positiivisempaa (ka. 3,56) kuin naisten (ka. 3,01,  $p=0,004$ ). Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät (ka. 3,52) suhtautuivat vaikutuksiin positiivisemmin kuin vakituisessa työsuhteessä olevat työntekijät (ka. 3,07,  $p=0,032$ ). Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero suhtautumisessa strategiaprosessin vaikutukseen työnjakoon oli opetushenkilöstön (ka. 3,0) ja muissa kuin opetustehtävissä toimivien (ka. 3,96,  $p=0,00$ ) välillä sekä esimiesasemassa toimivien (ka. 4,26) ja niiden, jotka eivät toimi esimiesasemassa (ka. 3,0,  $p=0,00$ ) välillä.

Aika nykyisessä työssä vaikutti vastaajien mielipiteeseen arvioitaessa tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutuksia työnjakoon. Alle 9 vuotta työssään olleiden ryhmät suhtautuivat vaikutuksiin merkitsevästi positiivisemmin (ka. 3,48 ja 3,36) kuin yli yhdeksän vuotta työssään olleet (ka. 2,63,  $p=0,00-0,002$ ). Työskentelyajalla ammattikorkeakoulun palveluksessa ei ollut tilastollista merkitystä vastauksiin. Vaikutusta mielipiteeseen tämän muuttujan kohdalla ei ollut myöskään vastaajan iällä eikä koulutuksella.

### **2.3.6 Vaikutus motivaatioon**

Motivaatiolla on suuri merkitys organisaation menestymiselle ja kehittymiselle. Työmotivaatio vaikuttaa paitsi työsuoritusten laatuun myös työhön sitoutumiseen. Hyvällä johtamisella ihmisten työ-

suorituksia arvioidaan voitavan parantaa 50–60%, joten motivointi on erittäin tärkeä esimiehen tehtävä (Hersey & Blanchard 1990, 6–7). Myös tasapainotetun mittariston mallissa on ymmärretty henkilöstön motivoinnin tärkeys. Henkilöstöä pyritään motivoimaan sitouttamisen, viestinnän ja palkitsemisen keinoin. Myös henkilökohtaiseen oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen on keino motivoida henkilöstöä. Motivaatioon vaikuttavat sekä tavoitteen asettaminen että sen sisäistäminen. Suoritukselle asetettu tavoite linkittyy motivaatioon palkitsemisen kautta. Tehtävästä tekee mielekkään tavoitteen sisäistäminen ja oikealla tasolla oleva tavoite yhdessä kannusteen kanssa johtaa optimaaliseen ponnisteluun. (Karhu 2005, 81–82.)

Sukupuoli vaikutti selvästi suhtautumiseen siihen, miten tasapainotettuun mittaristoon pohjautuva strategiaprosessi on vaikuttanut motivaatioon ja siihen liittyviin asioihin ammattikorkeakoulussa. Miehet kokivat vaikutusten olleen positiivisempia (ka. 3,78) kuin naiset (3,43,  $p=0,016$ ). Iällä, työsuhteella, koulutuksella tai ajalla nykyisen työnantajan palveluksessa ei ollut tilastollisesti merkittävää vaikutusta kokemukseen vaikutuksista motivaatiotekijöihin tutkitussa ammattikorkeakoulussa.

Muissa kuin opetustehtävissä toimivat kokivat vaikutukset motivaatiotekijöihin tilastollisesti erittäin merkittävästi positiivisempina (ka. 4,04) kuin opetustehtävissä toimivat (ka. 3,42,  $p=0,00$ ). Osittain tähän liittyen myös esimiesasemassa toimivat kokivat vaikutusten olleen huomattavasti positiivisempia (ka. 4,20) kuin ne, jotka eivät toimineet esimiesasemassa (ka. 3,43,  $p=0,00$ ). Kuten monen aiemmankin muodostetun muuttujan kohdalla, myös kokemukseen strategiaprosessin vaikutuksesta motivaatioon ja motivaatiotekijöihin vaikutti se, kuinka kauan on työskennellyt nykyisessä työssään. Alle kuusi vuotta työssään olleet kokivat vaikutusten olleen tilastollisesti merkittävästi positiivisempia (ka. 3,72) kuin yli yhdeksän vuotta työssään olleet (ka. 3,25,  $p=0,017$ ).

### **2.3.7 Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen**

Henkilöstön innovatiivisuus on hyvin tärkeä asia organisaation kehittymisen ja menestymisen kannalta. Jatkuva laadun kehittäminen ja parantaminen mahdollistavat organisaation pysymisen mukana kilpailussa ja kehityksessä. Muun muassa hyvät itsensä kehittämisen ja oppimisen mahdollisuudet ovat yksi keino motivoida henkilöstöä mahdollisimman laadukkaaseen, innovatiiviseen ja tuotettavaan suoritukseen.



Kyselyn mukaan vastaajan ikä, työsuhteen laatu, koulutus tai aika, jonka vastaaja on työskennellyt kyseisessä ammattikorkeakoulussa, eivät vaikuttaneet siihen, miten vastaajat ovat kokeneet tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikuttaneen innovatiivisuuteen ja oppimiseen sekä niihin liittyviin tekijöihin. Asema organisaatiossa taas vaikutti vastaajien kokemukseen tämänkin muuttujan kohdalla. Esimiesasemassa toimivat kokivat prosessin vaikuttaneen innovatiivisuuteen ja oppimiseen liittyviin asioihin selkeästi positiivisemmin (ka. 4,36) kuin ne, jotka eivät toimineet esimiesasemassa (ka. 3,37,  $p=0,00$ ). Samoin työtehtävä vaikutti vastaajien mielipiteeseen tämän muuttujan kohdalla. Opetustehtävissä toimivat eivät kokeneet strategiaproessin vaikutusten olleen niin positiivisia (ka. 3,38) kuin muissa kuin opetustehtävissä toimivat (ka. 4,04,  $p=0,003$ ).

Miehet suhtautuivat tutkitun strategiaproessin vaikutuksiin innovatiivisuuteen ja oppimiseen liittyviin asioihin merkitsevästi myönteisemmin (ka. 3,90) kuin naiset (ka.3,34,  $p=0,003$ ). Edelleen alle kuusi vuotta nykyisessä työssään olleiden suhtautuminen vaikutuksiin innovatiivisuuden ja oppimisen suhteen oli tilastollisesti merkitsevästi positiivisempaa (ka. 3,78) kuin yli yhdeksän vuotta työssään olleilla (ka. 3,13,  $p=0,007$ ).

### **2.3.8 Vaikutus työhyvinvointiin**

Hyvinvointi työssä vaikuttaa ihmisten haluun työskennellä organisaatiossaan. Ylläpitämällä työelämän laatua organisaatio voi motivoida työntekijöitään mahdollisimman innovatiiviseen ja tehokkaaseen työpanokseen. Työhyvinvointi vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen organisaatioon ja työhönsä. Työn subjektiivinen epävarmuus on osoittautunut yhdeksi kuormittavimmista työn raskautustekijöistä. (Hakanen 2005, 77–81.)

Työssä koetun epävarmuuden on katsottu olevan käänteisessä yhteydessä työasenteisiin, kuten tyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen sekä organisaatiota koskeviin asenteisiin, kuten luottamukseen. Epävarmuuden on todettu vaikuttavan myös terveyteen sekä työntekijän käyttäytymiseen. Työssä koettu epävarmuus heijastuu sekä kokemukseen hyvinvoinnista työssä että myös muille työntekijän elämänalueille (Hakanen 2005, 77–81.) Henkilöstön kokema luottamus heijastuu sekä työhyvinvointiin, että sitoutumiseen organisaatioon. Riittävä palautteen saanti omasta työstä esimieheltä ja muilta työntekijöiltä sekä osaamisen ja kehityskyvyn arvostaminen ja arviointikäytäntöjen kehittäminen organisaatiossa voivat myös vaikuttaa kokemukseen työhyvinvoinnin huomioimisesta. Myös henkilöstön kehittämiseen panostaminen voi edistää työhyvinvointia. Tietoisuus orga-

nisaation tavoitteista ja niihin sitoutuminen liittyvät henkilöstön hyvinvointiin. Ne ovat myös perustana organisaation toiminnan tuloksellisuudelle. (Huotari & Sihvonen 2005, 93–94.)

Esimiestoiminnalla ja johtajuudella on selkeä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin, etenkin johtamisen oikeudenmukaisuus ja perustehtävän toteutumista mahdollistava johtaminen lisäävät työhyvinvointia ja sitä kautta henkilöstön aikaansaannoskykyä. Myös luottamusta herättävien johtamistapojen kehittämisen, esimiehen kuuntelemisen taidon ja kehityskeskustelujen toimivuuden on todettu lisäävän työhyvinvointia ja voivan osaltaan nostaa työhyvinvoinnin huomioinnin näkymistä päivittäisjohtamisessa. Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä omiin työtehtäviin että koko toimialaan. Se vaikuttaa myös työntekijöiden aikomukseen pysyä organisaation työntekijänä. (Huotari & Sihvonen 2005, 89, 93, Henkilöstötyön painopisteet ja suorituksen johtaminen 2005, 4.)

Tämän tutkimuksen mukaan siihen, miten tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutukset työhyvinvointiin koettiin, eivät vaikuttaneet vastaajan ikä, työsuhde, koulutus tai aika nykyisen työnantajan palveluksessa. Suuri vaikutus sen sijaan oli sillä, kauanko työntekijä oli toiminut nykyisessä tehtävässään. Kauimmin eli yli yhdeksän vuotta nykyisessä tehtävässään työskennelleet vastaajat kokivat prosessin vaikuttaneen työhyvinvointiin ja siihen liittyviin tekijöihin selkeästi negatiivisesti (ka. 2,70). Heidän suhtautumisensa oli tilastollisesti erittäin merkitsevästi negatiivisempaa kuin vähemmän aikaa työssään olleilla ryhmillä (ka. 3,54–3,67,  $p=0,00$ ). Miesten suhtautuminen vaikutuksiin tämän muuttujan kohdalla oli taas tilastollisesti merkitsevästi positiivisempaa (ka. 3,69) kuin naisilla (3,18,  $p=0,011$ ).

Esimiesasemassa olevat kokivat tutkittavan strategiaprosessin vaikutukset työhyvinvointiin tilastollisesti erittäin merkitsevästi positiivisempina (ka. 4,35) kuin muut (ka. 3,17,  $p=0,00$ ). Samoin muut kuin opetustehtävissä toimivat kokivat vaikutukset myönteisempinä (ka 3,97) kuin opetustehtävissä toimivat (ka. 3,19,  $p=0,00$ ).

### **2.3.9 Vaikutus viestintään**

Tasapainotetun mittariston mallissa ja sen käyttöön ottamisessa korostetaan johtajan johtamistyylin kommunikointia, osallistumista ja työntekijöiden aloitteita ja innovaatioita. Malli tulisi nähdä organisaation vuorovaikutusjärjestelmänä, joka synnyttää keskustelua ja vuoropuhelua. Tasapainotetun mittariston malli pyrkii siihen, että se ei selitä menneisyyttä vaan innostaa oppimaan ja ohjaa tule-

vaisuutta koskevia kysymyksiä ja tulevaisuutta. Johdon tulisi tukea kommunikointia ja vuoropuhelua organisaatiossa. (Kaplan & Norton 2002, 388.)

Hyvä viestintä organisaatiossa vähentää epävarmuutta henkilöstössä ja antaa turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteella ja luottamuksella on suuri vaikutus organisaation tuottavuuteen. Henkilöstö, joka voi luottaa organisaatioon ja sen johtoon, on innovatiivisempi sekä motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä ja näin ollen tekee työnsä tehokkaammin. (Ks. myös Harisalo & Miettinen 1996, 125–126.) Riittävä palautteen saanti omasta työstä esimieheltä ja muilta työntekijöiltä sekä osaamisen ja kehityskyvyn arvostaminen ja arviointikäytäntöjen kehittäminen organisaatiossa voivat myös vaikuttaa kokemukseen työhyvinvoinnin huomioimisesta ja ne ovat myös hyvä motiivitekijä.

Viestintä eri muodoissaan on siis erittäin tärkeä osa organisaatioiden strategiaproessia ja tätä kautta organisaation toimintaa. Kuten muidenkin muodostettujen muuttujien kohdalla, oli opetustehtävissä toimivien suhtautuminen (ka. 2,87) strategiaproessin vaikutuksiin negatiivisempaa kuin muissa tehtävissä toimivien (ka. 3,80) myös viestintää koskevan muuttujan kohdalla. Tämän muuttujan kohdalla ero opetus- ja muissa tehtävissä toimivien välillä oli huomattava ja tilastollisesti erittäin merkitsevä (ka. ero 0,93,  $p=0,00$ ). Tilastollisesti erittäin merkitsevästi kokemukseen strategiaproessin vaikutuksista viestintään vaikutti myös esimiesasema. Esimiesasemassa työskentelevät suhtautuivat vaikutuksiin viestintään huomattavasti myönteisemmin (ka. 4,32) kuin muut (2,84,  $p=0,00$ ). Voidaankin sanoa, että vastaajan asema kyseisessä ammattikorkeakoulussa vaikuttaa selkeästi siihen, miten hän on kokenut tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikuttaneen viestintään organisaatiossa.

Aika, jonka vastaaja oli työskennellyt nykyisessä työssään, vaikutti vähintään tilastollisesti merkitsevästi suhtautumiseen strategiaproessin vaikutuksiin viestintään ( $p=0,00-0,004$ ). Kaikkein myönteisimmin vaikutuksiin suhtautuivat alle 6 vuotta nykyisessä työssään työskennelleet (ka. 3,45). Myös 6 – 9 vuotta työssään olleet suhtautuivat vaikutuksiin suhteellisen myönteisesti (ka. 3,19). Yli 9 vuotta työssään olleet pitivät strategiaproessin vaikutuksia viestintään selkeästi negatiivisina (ka. 2,42).

Tämän tutkimuksen mukaan iällä, koulutuksella tai ajalla, jonka vastaaja oli työskennellyt nykyisellä työnantajalla, ei ollut vaikutusta siihen, miten he kokivat tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikuttaneen viestintään kyseisessä ammattikorkeakoulussa. Miehet sen si-

jaan suhtautuivat (ka. 3,36) naisia positiivisemmin prosessin vaikutuksiin viestintään liittyvissä asioissa (ka. 2,91,  $p=0,041$ ). Määräaikaisten työntekijöiden suhtautuminen oli tilastollisesti melkein merkitsevästi myönteisempää (ka. 3,38) kuin vakituisten työntekijöiden (ka. 2,94,  $p=0,072$ ).

### **2.3.10 Vaikutus kehityskeskusteluihin**

Jotta organisaation strategialla olisi merkitystä työntekijöille, olisi myös heidän henkilökohtaiset tavoitteensa mukautettava organisaation tavoitteisiin (Kaplan & Norton 2002, 257). Tästä syystä kehityskeskustelujen tulisi olla kiinteä osa organisaation johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja, säännöllisesti tapahtuvia, suunniteltuja ja melko strukturoituja alaisten ja esimiesten välisiä vuorovaikutustilanteita. Keskusteluissa arvioidaan sovittujen tavoitteiden toteutumista sekä sovitaan uusista tavoitteista ja osaamisen kehittämisestä. Organisaation strategian implementoinnin kannalta kehityskeskustelut ovat henkilöstöjohtamisen keskeinen väline. (Juuti & Vuorela 2002, 106–113; Määttä & Ojala 2001, 78–80.)

Myös tutkimuskohteena olevassa ammattikorkeakoulussa kehityskeskustelut ovat olennainen osa henkilöstöjohtamista ja tätä kautta tärkeä osa viestintää, motivointia, oppimisen ja innovatiivisuuden sekä työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja kehittämistä. Vastaajista kuitenkin lähes kolmasosa ei ollut osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana.

Tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaprosessin vaikutukset kehityskeskusteluihin nähtiin suhteellisen positiivisina kaikissa vastaajaryhmissä. Iällä, sukupuolella eikä työskentelyajalla nykyisessä työssä tai työtehtävässä ei ollut tilastollista vaikutusta vastaajien mielipiteisiin. Työtehtävällä oli jälleen vaikutusta kokemukseen strategiaprosessin vaikutuksista. Opetustehtävissä työskentelevät suhtautuivat kehityskeskusteluihin ja sen hyötyihin tilastollisesti merkitsevästi negatiivisemmin (ka. 3,08) kuin muissa tehtävissä työskentelevät (ka. 4,23,  $p=0,003$ ). Samoin vastaajan esimiesasemalla oli merkitystä. Esimiesten mielipide oli merkitsevästi myönteisempi (ka. 4,44) kuin muussa asemassa toimivien mielipide (3,08,  $p=0,001$ ).

Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät suhtautuivat strategiaprosessin vaikutuksiin koskien kehityskeskusteluja tilastollisesti merkitsevästi myönteisemmin (ka. 4,02) kuin vakituksessa työsuhteessa työskentelevät (ka. 3,07,  $p=0,008$ ). Koulutuksella oli Tukeyn testin mukaan tilastollisesti merkitsevä vaikutus opistoasteen koulutuksen saaneiden (ka. 4,38) ja ylemmän korkeakoulutuksen saaneiden (ka. 3,12,  $p=0,042$ ) välillä.

Tämän osion tulokset tosin kuvaavat pääosin vain niitä vastaajia, jotka olivat osallistuneet kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana. Näin ollen vastaukset eivät välttämättä kuvaa koko otokset mielipidettä strategiaproessinvaikutuksista kehityskeskusteluihin.

### **2.3.11 Vaikutus yhteisöllisyyteen**

Organisaation menestyminen vaatii jäsentensä yhteistyötä. Yhteistyön on oltava molemminpuolista. (Harisalo & Iivonen 1997, 110.) Muun muassa Kouzes ja Posner (1995, 153) korostavat yhteistyön paremmuutta suhteessa kilpailuun. Heidän mukaansa kilpailu kuluttaa aina enemmän resursseja kuin yhteistyö. Vapaa kommunikointi ja yleensäkin vuorovaikutus ovat välttämättömiä organisaation kehittymiselle, koska niiden avulla mahdollistuu organisaation systeemien kehittäminen (Myers 1970, 150.) Yhteistyö organisaatiossa on tärkeää henkilöstön työssä jaksamiselle, motivaatiolle ja tehokkaalle työlle. Yhteisöllisyyteen liittyy vahvasti myös luottamus organisaation johtoon ja työtovereihin. Luottamuksella taas on suuri vaikutus kokemukseen työhyvinvoinnista, motivaatioteiki-  
jöistä ja esimerkiksi johtamisesta, kuten jo edellä on todettu.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat aiemman teorian suuntaisia yhteisöllisyydenkin osalta. Tämänkin muodostetun muuttujan kohdalla tilastollisesti merkitseviä eroja on jälleen samojen ryhmien kohdalla kuin aiempien muodostettujen muuttujien kohdalla. Erityisesti aika nykyisessä työssä näyttää vaikuttavan monen muuttujan kohdalla niin, että yli yhdeksän vuotta työssään olleiden vastausten keskiarvomuuttujien keskiarvot ovat selkeästi muita matalammat; vaikutukset on usean muuttujan kohdalla koettu negatiivisiksi. Samoin esimiesasemalla, työtehtävällä ja sukupuolella on tilastollisesti merkitsevä vaikutus mielipiteeseen myös tämän muuttujan kohdalla.

Miehet kokivat tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikuttaneen yhteisöllisyyteen positiivisemmin (ka. 3,79) kuin naiset (ka. 3,23,  $p= 0,006$ ). Muissa kuin opetustehtävissä toimivien vastaukset olivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi positiivisempia (ka. 4,08) kuin opetustehtävissä toimivien (ka. 3,24,  $p= 0,00$ ). Myös esimiesasema vaikutti tilastollisesti erittäin merkitsevästi; esimiesasemassa toimivien vastaajien mielipide vaikutuksista yhteisöllisyyteen oli positiivisempi (ka. 4,38) kuin muiden vastaajien (ka. 3,24,  $p= 0,00$ ).

Selkeästi vastauksiin yhteisöllisyyden kohdalla vaikutti aika nykyisessä työtehtävässä. Alle yhdeksän vuotta nykyisessä työssään olleet vastaajat suhtautuivat vaikutuksiin yhteisöllisyyttä koskien selkeästi positiivisemmin (ka. 3,58–3,71) kuin yli yhdeksän vuotta työssään olleet (ka. 2,85,  $p=0,00-0,004$ ). Vastaajan ikä, työsuhte, koulutus ja työskentelyaika nykyisellä työnantajalla eivät vaikuttaneet tilastollisesti merkitsevästi vastauksiin yhteisöllisyyden kohdalla.

### **2.3.12 Vaikutus tiimiytymiseen**

Työyhteisön yhteistyökäytännöt voidaan jakaa arkipäivän yhteistyöhön ja organisoituun yhteistyöhön. Arkipäivän yhteistyö on oman työn tekemistä yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Se on päivittäistä tilanteista selviämistä sekä toisten auttamista ja tukemista, joustamista ja jaksamista. Arkipäivän yhteistyötä on vaikea hahmottaa. Arkipäivän yhteistyö ja sen sujuminen liittyvät vahvasti yhteisöllisyyteen organisaatiossa. Kuitenkin sekä arkipäivän yhteistyö ja yhteisöllisyys että varsinainen tiimityö vaikuttavat todennäköisesti myös siihen, miten henkilöstö kokee esimerkiksi työnjakoon, innovatiivisuuteen, motivaatioon, työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja tehokkuuteen liittyvät tekijät.

Organisoidulla yhteistyöllä on yleensä selkeät päämäärät ja rajat. Organisoitua yhteistyötä ovat muun muassa kokoukset, tiimit ja projektit. Organisoitu yhteistyö voi toimia myös yhteistyön opettamisen ja oppimisen välineenä. (Iivonen & Harisalo 1997, 111–114.) Tiimityötaidot koostuvat vuorovaikutustaidoista, sosiaalisista taidoista, järjestelytaidoista ja kyystä toimia tiimityössä ilman johtajaa. Tiimityö on kykyä työskennellä ja toimia aktiivisena jäsenenä erilaisissa ryhmissä niin että jokainen jäsen on sisäistänyt tiimityön tarkoituksen. Yhteistyössä on osattava arvostaa muita ja tukea muiden työskentelyä. (Huotari 2004, 61, 85.) Tiimit ovat yksi keino pyrkiä lisäämään organisaation tuottavuutta ja henkilöstön yhteistyötä, innovatiivisuutta, sitoutuneisuutta ja motivaatiota.

Tutkimuksen mukaan tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutukset tiimiytymiseen ja tiimityöhön oli koettu melko positiivisina. Tosin yli yhdeksän vuotta nykyisessä työssään työskennelleet, opetushenkilöstö sekä muussa kuin esimiesasemassa toimivat arvioivat vaikutusten tiimityöhön olleen negatiiviset eli keskiarvomuuuttujan keskiarvot olivat alle kolme tämänkin muuttujan kohdalla.

Opetushenkilöstö koki strategiaproessin vaikutusten tiimiytymiseen ja tiimityöhön olleen tilastollisesti erittäin merkitsevästi negatiivisempia (ka. 2,99) kuin muu henkilöstö (ka. 3,79,  $p=0,001$ ).

Esimiesasemassa työskentelevät arvioivat vaikutusten olleen tilastollisesti erittäin merkittävästi positiivisempia (ka. 4,00) kuin ne, jotka eivät työskentele esimiesasemassa (ka. 2,99,  $p=0,00$ ). Nykyisessä työssään yli yhdeksän vuotta työskennelleet arvioivat vaikutusten tiimityöhön ja tiimitymiseen olleen tilastollisesti merkittävästi negatiivisempia (ka. 2,72) kuin alle kuusi vuotta työssään olleet (ka. 3,42,  $p=0,011$ ).

Miehet kokivat ammattikorkeakoulun strategiaproessin vaikuttaneen tiimitymiseen ja tiimityöhön myönteisemmin (ka. 3,51) kuin naiset (ka. 3,00,  $p=0,014$ ). Iällä, työsuhteella, koulutuksella tai ajalla tämän työnantajan palveluksessa ei ollut tilastollisesti merkittävää vaikutusta tämän muuttujan kohdalla.

### **2.3.13 Vaikutus tehokkuuteen**

Hyvin ja tasapuolisesti johdettu, henkilöstönsä oppimista, innovatiivisuutta ja työhyvinvointia tukeva sekä motivoiva organisaatio pystyy sitouttamaan henkilöstönsä paremmin. Myös toimiva tiedottaminen, vuorovaikutus sekä yhteisöllisyyden ja turvallisuuden tunteen tukeminen lisäävät henkilöstön sitoutumista. Selkeä strategia, vahva ja ammatillisesti pätevä johto sekä selkeä visio auttavat selviämään ongelmista ja tekemään laadukasta ja tuottavaa tulosta. Näin toimivien organisaatioiden toiminta on todennäköisesti tuloksellisempaa ja tehokkaampaa ja niiden voi olettaa selviävän paremmin vaikeuksista ja menestyvän kilpailussa.

Tutkittaessa tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksia tehokkuuteen voitiin huomata, että keskiarvomuuttujien keskiarvot olivat negatiiviset useamman vastaajaryhmän kohdalla. Muodostetuista muuttujista usean vastaajaryhmän vastaukset saivat arvokseen alle kolme. Ainakin opetushenkilöstö, naiset, vakituksessa työsuhteessa, muussa kuin esimiesasemassa työskentelevät sekä yli yhdeksän vuotta nykyisessä työssään olleet eivät kokeneet strategiaproessin vaikutuksia tehokkuuteen myönteisinä (ka.  $< 3$ ).

Opetushenkilöstö suhtautui tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin tehokkuuteen erittäin merkittävästi kielteisemmin (ka. 2,75) kuin muissa tehtävissä toimivat (ka. 3,80,  $p=0,00$ ). Samoin muissa kuin esimiesasemassa työskentelevien suhtautuminen oli erittäin merkittävästi negatiivisempaa (ka. 2,74) kuin esimiesasemassa työskentelevien (ka. 4,19,  $p=0,00$ ). Myös vakituksessa työsuhteessa olevat vastaajat arvioivat strategiaproessin vaikutusten olleen te-

hokkuuden osalta merkitsevästi kielteisempiä (ka. 2,81) kuin määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät vastaajat (ka. 3,39,  $p=0,013$ ).

Miesten näkemys strategiaproessin vaikutuksista tehokkuuteen omassa yksikössä oli positiivisempi (ka. 3,27) kuin naisten (ka. 2,8,  $p=0,30$ ). Tukeyn monimuuttujatestin mukaan tämänkin muuttujan kohdalla alle kuusi vuotta työssään olleet suhtautuivat vaikutuksiin tilastollisesti merkitsevästi myönteisemmin (ka. 3,31) kuin yli yhdeksän vuotta nykyisessä työssään olleet (ka. 2,49,  $p=0,002$ ).

Tukeyn monimuuttujatestin mukaan alle kuusi vuotta ammattikorkeakoulun palveluksessa olleet suhtautuivat tilastollisesti merkitsevästi positiivisemmin tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin tehokkuuteen (ka. 3,32) kuin työnantajalla 6 vuotta työskennelleet (ka. 2,67,  $p=0,017$ ). Kuusi vuotta työskennelleiden suhtautuminen oli kaikkein negatiivisinta tämän muuttujan osalta. Yli 6 vuotta kauemmin työskennelleidenkin mielipiteet (ka. 2,88) vaikutuksista tehokkuuteen olivat negatiivisemmat kuin alle kuusi vuotta työskennelleiden, mutta ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,150$ ).

### **2.3.14 Vaikutus koko organisaation toimintaan**

Kyselyn lopussa haluttiin kartoittaa vastaajien mielipidettä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista erityisesti koko ammattikorkeakoulun organisaation laajuisesti. Miehet suhtautuivat prosessin vaikutuksiin tämänkin muuttujan kohdalla myönteisemmin (ka. 3,39) kuin naiset (ka. 2,96,  $p=0,021$ ). Kuten aiempien muodostettujen muuttujien saamien arvojen perusteella saattoi olettaakin, suhtautuivat opetustehtävissä toimivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi kielteisemmin (ka. 2,93) strategiaproessin vaikutuksiin koko organisaation laajuisesti kuin muissa tehtävissä toimivat (ka. 3,82,  $p=0,00$ ). Myös muussa kuin esimiesasemassa toimivien mielestä vaikutukset olivat enemmän kielteisiä kuin myönteisiä (ka. 2,90). Ero esimiesasemassa toimiviin oli tilastollisesti erittäin merkitsevä (ka. 4,26,  $p=0,00$ ).

Aika, jonka vastaaja oli työskennellyt nykyisessä työssään, vaikutti tilastollisesti merkitsevästi eroon alle kuusi vuotta (ka. 3,39) ja yli yhdeksän vuotta nykyisessä työssään olleiden (ka. 2,69,  $p=0,004$ ) vastaajien vastauksissa. Alle kuusi vuotta nykyisellä työnantajalla työskennelleet suhtautuivat tilastollisesti merkitsevästi positiivisemmin tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin erityisesti koko organisaation laajuisesti (ka. 3,37) kuin yli 6 vuotta kyseisessä ammattikorkeakoulussa työskennelleet (ka. 2,81,  $p=0,024$ ).



### 3. Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksia omaan työhön, yksikköön sekä organisaatioon ja niiden johtamiseen henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen pääkäsitteiksi valittiin strateginen johtaminen, tasapainotettu mittaristo, arviointi ja saavutukset. Aiemman teorian pohjalta rakennettiin teoreettinen viitekehys, joka toimi pohjana koko tutkimukselle. Teoreettisen viitekehysten pohjalta laadittiin tutkimuskaavake, jonka avulla pyrittiin empiirisesti selvittämään valitun mallin vaikutuksia kohdeorganisaatiossa. Tutkimus oli case-tutkimus, joten sen perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä kuin vain koskien kyseistä ammattikorkeakoulua. Kysely lähetettiin 218 ammattikorkeakoulun opetushenkilöstöön ja laajennettuun johtoryhmään kuuluvalle. Vastausprosentiksi muodostui 39,5% (n=86). Matalasta vastausprosentista huolimatta analyysien sisäinen reliabiliteetti todettiin tilastollisilla testeillä riittävän korkeaksi. Tämä tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselynä ja tiedot pystyttiin siirtämään suoraan SPSS-ohjelmaan ilman, että tietoja piti käsin syöttää. Tämä aiheuttaa sen, että ainakaan tietojen syöttämisvaiheessa tapahtuneita satunnaisvirheitä ei pitäisi aineistossa esiintyä.

Teorian pohjalta muodostetun mittariston katsottiin kuvaavan melko kattavasti ja monipuolisesti sitä, miten henkilöstö kokee tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin ja sen vaikutukset työhönsä ja organisaatioon. Arviointimittareiksi oli teoreettisen viitekehysten mukaan valittu prosessin vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön, sitoutumiseen, työnjakoon, motivaatioon, työhyvinvointiin, viestintään, kehityskeskusteluihin, yhteisöllisyyteen, tiimiytymiseen, toiminnan tehokkuuteen sekä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen erityisesti suhteessa omaan työhön ja työyksikköön. Lisäksi arvioitiin prosessin vaikutuksia suhteessa vastaajan oman yksikön strategiisiin tavoitteisiin ja koko organisaation toimintaan sekä tavoite- ja tulossopimusprosessia osana strategiaproessia.

Lomakkeilla kerättyä tietoa kuvattiin keskiarvoilla, moodeilla ja mediaaneilla sekä suurimmilla ja pienimmillä saaduilla arvoilla. Riippuvat muuttujat ryhmiteltiin jo kyselylomakkeessa teoreettisen viitekehysten pohjalta. Näistä muuttujista muodostettiin keskiarvomuttujat, joiden sisäinen reliabiliteetti todettiin riittävän korkeiksi. Aineistoa analysoitiin vertailemalla keskiarvomuttujien keskiarvoja ja korrelaatioita sekä tutkimalla varianssianalyysin ja T-testin avulla taustamuuttujien eroja ja aiheuttamia riippuvuuksia. Huolimatta pienestä otoskoosta testien luotettavuuden mittaukset osoittivat selkeästi osin myös tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja vastaajien suhtautumisessa

tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin sekä selkeän riippuvuuden kaikkien muodostettujen muuttujien välillä.

Kaikki neljätoista valittua muuttujaa korreloivat vahvasti keskenään. Näin ollen positiivinen tai negatiivinen suhtautuminen prosessin vaikutuksiin jossain osiossa ennakoivat samankaltaista suhtautumista muissakin mitattavissa osioissa. Esimerkiksi kokemus motivointikeinoista, johtajuudesta tai työhyvinvoinnista vaikutti vastaajan kokemukseen prosessin vaikutuksista muillakin mitattavilla alueilla. Strategiaproessi vaikuttaa organisaatiossa moniin asioihin. Nämä asiat vaikuttavat sitten aina uusiin asioihin, jotka lopulta vaikuttavat siihen, miten laadukkaasti ja tehokkaasti organisaatio toimii. Tämä tutkimustulos saa tukea teoriasta ja aiemmista tutkimuksista.

Muodostettujen keskiarvomuuttujien keskiarvot olivat välillä 2,94–4,14. Lukuun ottamatta yhtä muuttujaa keskiarvomuuttujien keskiarvot olivat yli 3, eli mielipiteet prosessin vaikutuksista olivat kuitenkin enemmän positiiviset kuin negatiiviset. Myönteisimmin muodostetuista muuttujista oli arvioitu osio, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan oman yksikkönsä strategisia tavoitteita ja toiseksi korkeimman keskiarvon sai muuttuja, joka kuvaa strategiaproessin vaikutuksia sitoutumiseen. Myös tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutukset motivaatioon sekä innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen koettiin selkeästi positiivisina. Edellä mainittujen tulosten perusteella voisi todeta, että tutkimuskohteena olevassa ammattikorkeakoulussa on onnistuttu tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin avulla ainakin näiden strategiaproessiin osien kehittämisessä.

Heikoimman keskiarvon keskiarvomuuttujista taas sai muuttuja, joka kuvaa vastaajien mielipidettä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksesta toiminnan tehokkuuteen. Vastaajilla näyttäisi siis olevan strategiaproessin vaikutusten mitatuista osista negatiivisin mielikuva toiminnan tehokkuuden osalta. Strategiaproessin vaikutuksia viestintään mitanneen osion ja strategiaproessin vaikutuksia erityisesti koko organisaation mittakaavassa mitanneen osion kohdalla vastaajien mielipide vaikutuksista oli vain niukasti myönteinen.

Taustamuuttujista vastaajan ikä ei vaikuttanut suhtautumiseen tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin kohdeammattikorkeakoulussa. Sen sijaan sukupuoli vaikutti tilastollisesti merkittävästi suhtautumiseen strategiaproessin vaikutuksiin; miesten suhtautuminen oli selkeästi positiivisempaa kuin naisten. Vastaajien koulutuksella ei ollut monessakaan kohtaa tilastollista merkitsevyyttä.

Aika nykyisessä työssä vaikutti selkeästi siihen, miten myönteisesti tai kielteisesti vastaajat kokivat strategiaproessin vaikuttaneet työhönsä ja organisaatioon. Vähiten aikaa työssään olleet suhtautuivat tutkittavan strategiaproessin vaikutuksiin useimmissa kohdin tilastollisesti merkitsevästi myönteisemmin kuin pitemmän aikaa työssään olleet. Selkeästi negatiivisimmin prosessin vaikutuksiin omassa yksikössä ja koko organisaatiossa suhtautuivat yli yhdeksän vuotta työssään olleet. Heidän kokemuksensa oli useimpien mitattujen muuttujien kohdalla selkeästi kielteinen, kun he arvioivat prosessin vaikutuksia. He arvioivat vaikutusten olleen enemmän negatiivisia kuin positiivisia yhdeksän muuttujan kohdalla neljästätoista muodostetusta muuttujasta. Vähiten aikaa nykyisellä työnantajallaan työskennelleet suhtautuivat strategiaproessin vaikutuksiin organisaatiossa myönteisemmin kuin kauemmin aikaa nykyisellä työnantajallaan työskennelleet. Aika nykyisen työnantajan palveluksessa ei tosin vaikuttanut tilastollisesti merkittävästi kuin kahden muuttujan kohdalla.

Vahvasti suhtautumiseen tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin vaikutti myös se, työskentelikö vastaaja esimiesasemassa vai ei ja toimiko hän opetustehtävissä vai muissa tehtävissä. Muissa kuin opetustehtävissä toimivat sekä esimiesasemassa toimivat vastaajat olivat luonnollisesti ainakin pääosin samoja vastaajia. Heidän kokemuksensa tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista olivat huomattavasti positiivisemmat kuin opetustehtävissä ja ei-esimiesasemassa toimivien. Opetustehtävissä toimivien mielipide strategiaproessin vaikutuksista valittuihin mittareihin oli siis selkeästi negatiivisempi kuin muissa tehtävissä toimivien. Opetustehtävissä toimivien arvio vaikutuksista oli enemmän negatiivinen kuin positiivinen kuuden muuttujan kohdalla neljästätoista muodostetusta muuttujasta.

## VI YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tulokset saavat tukea aiemmalta teorialta. Myös aiemman teorian mukaan strategiaproessin eri osa-alueet vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Tutkimuskohteena olevan ammattikorkeakoulun opetushenkilöstö sekä laajennetun johtoryhmän jäsenet olivat pääosin ainakin melko tyytyväisiä tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin omassa työssään, yksikössään ja koko organisaatiossa. Tutkimus toi kuitenkin esille muutaman henkilöstöryhmän, jotka olivat selkeästi muita tyytymättömämpiä yksikkönsä ja organisaation toimintaan ja tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksiin lähes kaikkien mitattujen osioiden kohdalla. Erityisesti opetushenkilöstö, muut kuin esimiesasemassa olevat sekä yli yhdeksän vuotta nykyisessä työssään olleet eivät tulosten perusteella olleet kaikin osin tyytyväisiä toteutetun strategiaproessin vaikutuksiin. Toki moni edellä mainituista vastaajista kuului samalla useampiin tai kaikkiin näihin taustamuuttujista muodostettuihin ryhmiin.

Huomion kiinnittäminen johtajuuteen ja esimiestyöhön, yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin liittyviin asioihin sekä viestintään ja kommunikointiin ja niiden kehittämiseen saattaisi parantaa selkeästi myös näiden tyytymättömämpiä henkilöstöryhmien kokemusta tämän tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista omassa työssä, yksikössä sekä koko organisaatiossa. Tasapainotetun mittariston malli korostaa toimivan viestinnän ja kommunikoinnin merkitystä mallin toteuttamisessa ja organisaation toiminnan kehittämisessä. Tehdyn kyselyn mukaan henkilöstön näkökulmasta ainakin viestinnän kehittämiseen voisi kiinnittää yksiköissä erityistä huomiota. Strategiaproessin selkeämpi tai tehokkaampi viestintä ja kommunikointi yksiköissä ja koko organisaatiossa saattaisi parantaa henkilöstön kokemusta myös prosessin vaikutuksista yksiköiden toiminnan tehokkuuteen.

Jatkossa voitaisiin tutkia, miten strategiaproessia on tässä tutkimuksessa esiin nousseiden asioiden pohjalta kehitetty kyseisessä ammattikorkeakoulussa ja ovatko kehittämistoimenpiteet sitten vaikuttaneet henkilöstön kokemukseen toteutetun strategiaproessin vaikutuksista. Myös henkilöstön ja johdon sekä esimiesasemassa toimivien mielipiteitä strategiaproessin vaikutuksista sekä heidän esittämiään kehittämisehdotuksia voitaisiin arvioida ja vertailla tätä tutkimusta laajemmin. Tässä tutkimuksessa käytetty kysely voitaisiin tehdä uudelleen muutaman vuoden kuluttua ja arvioida, miten henkilöstön mielipiteet tasapainotettuun mittaristoon pohjautuvan strategiaproessin vaikutuksista ovat muuttuneet. Näin voitaisiin tutkia muutosta ja sitä, onko tässä tutkimuksessa esiin

nousseita ongelmakohtia strategiaprosessin toteuttamisessa pystytty kehittämään. Näin voitaisiin saada selvä kuva mahdollisesta muutoksesta, tässä tutkimuksessahan ei muutosta pystytty tutki-  
maan.

# LÄHTEET

- Ansoff, Igor (1984) Strategisen johtamisen käsikirja. Keuruu: Otava.
- Borgman, Merja & Packalen, Esa (2002) Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Bryson, John M. (1988) Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Bass-Bass Publishers.
- Buchanan, Bruce (1974) Building Organizational Commitment. The socialization of Management Journal. Vol 19, No 3.
- Chandler, Alfred (1962) Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Clausewitz, Karl von (1981) Sodasta. Valikoimia ajatelmia. 2. tarkistettu painos. Juva: WSOY.
- Dirks, Kurt & Ferrin, Donald (2001) The Role of Trust in Organisational Settings. Organisational Science. Vol 12, No 4.
- Drucker, Peter (1954) The Practice of Management. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Elwing, Wim (2005) The Role of communication in Organisational change. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 10, No 2.
- Ghiselli, Edwin & Brown, Clarence (1969) Työelämän psykologia. Jyväskylä: Gummerus.
- Hakanen, Jari (2005) Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Habermas, Jürgen (1976) Tieto ja intressi. Teoksessa Raimo Tuomela ja Ilkka Patoluoto (toim.) Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet, osa 1, 118–141. Hämeenlinna: Karisto.
- Harisalo, Risto (1990) Johdon perusvalmennus työelämän innovaationa – Tutkimus johdon perusvalmennuksen vaikutuksista johtajuuteen Helsingin kaupungissa. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos.
- Harisalo, Risto (1991) Henkisten resurssien johtamisen arviointi kunnallishallinnossa. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 1991,1.
- Harisalo, Risto (1995) Kunnallishallinnon innovatiivisuus – Tutkimus innovatiivisten kuntien tunnistamiseksi. Tampereen yliopisto. Hallintotiede A7.
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio (1996) Luottamuspääoma – yrittäjyyden kolmas voima. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä, Tarja (1998) Tilastollinen tutkimus. 5 – 6. painos. Business Edita –sarja. Helsinki: Edita.

- Henkilöstötyön painopisteet ja suorituksen johtaminen. Tutkimusraportti. (2005) Espoo: PA Consulting Group.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. (1990) Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvalmennus-kirjat.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1997) Tutki ja kirjoita. 6 – 8. painos. Helsinki: Tammi.
- Honkola, Jaakko ja Jounela, Tetta (1994) Menestyksen perusvoimat. Asiakaslähtöisyys – Yrittäjyys – Kehityshakuisuus. Helsinki: Otava.
- Huotari, Päivi (2004) Strateginen osaaminen ja sen johtaminen. Helsingin nuoriso- ja sosiaalitoimen henkilöstön osaaminen strategioiden toteuttajana. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Huotari, Päivi & Sihvonen, Maarit (2005) Henkilöstöstrategioiden toteuttajana. Kotkan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön sitoutuminen strategiatyöhön. Tampereen yliopisto. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Iivonen, Mirja & Harisalo, Risto (1997) Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri (1996) Laatu, innovaatio ja projekti – hyvinvointipalvelujen kehittämisen ydinkysymyksiä. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Joutsenkunnas Tapio & Heikurainen, Pekka (1996) Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia-sarja Helsinki: WSOY.
- Juuti Pauli & Vuorela, Antti (2002) Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta –sarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, Mika (2004) Strateginen johtaminen. 7., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996) The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan Robert S. & Norton, David, P. (2000) Having Trouble with Your Strategy? Then map it. Harvard Business Review. 78 (5) September – October, 167–176.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David, P. (2002) Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert, S. & Norton, David, P. (2004) Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Karhu, Jussi (2005) Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tutkimusraportti 11.  
<http://www.lut.fi/tuta/lahti/julkaisut/LIITU-tutkimusraportti%2011.pdf> Luettu 8.11.2005.

- Kauhanen, Juhani (1997) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva: WSOY.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993) The Wisdom of Teams – Creating the High-performance Organization. London: McGraw-Hill.
- Korhonen, Kari, Santala, Riku, Utriainen, Pekka & Teräväinen, Ritva (2002) Henkilökunnan osallistumisella muutostavastarinta muutosvoimaksi – esimerkki Lahden sosiaali- ja terveystoimen kehittämisprojektista. Hallinnon tutkimus 21 (2), 200–203.
- Korpelainen, Kari (2005) Kasvun pelivara – Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Acta Universitatis Tamperensis 1092, Tampere: Tampere University Press.
- Kouzes, James M. & Posner, Barry, Z. (1995) The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leidecker, Joel K. & Hall, James J. (1989) Motivaatio: hyvä teoria ja huonot sovellukset. Teoksessa Timpe, Dale A. (toim.) Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin + Göös.
- Lindström, Kari (1994) Työyhteisöjen kehittämisen suuntaukset – terve yksilö ja terve työyhteisö. Teoksessa Lindström, K. (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lumijärvi, Ismo (1999) Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä.
- Lumijärvi, Ismo (2001) Tasapainotettu mittaristo (BSC) poliisitoiminnan arvioinnin ja kehittämisen työkaluna. Hallinnon tutkimus 20(1), 72–80.
- Lumijärvi, Ismo, Virta, Sirpa & Kujanpää, Olavi (2001) Tasapainolla kohti tuloksellisuutta – BSC-malliin perustuva tulosarvioinnin kehittäminen poliisitoimessa. Tampereen yliopisto. Hallintotiede, Turvallisuushallinto 5.
- Lumijärvi, Ismo (2002) Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky – osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.) Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Asiantuntijat kertovat. Kunta-alan turvallisuusraportti. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Gummerus.
- Lumijärvi, Ismo, Virta, Sirpa & Kujanpää, Olavi (2003) Strategista arviointia kehittämässä. Tasapainotetun arvioinnin (BSC) käyttöönotto poliisitoimessa – kokemuksia teorian viemisestä käytäntöön. Tampereen yliopisto. Hallintotiede, Turvallisuushallinto.
- Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru (2005) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Business Edita. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula (2003) Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.



- Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko (2002) *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Metsämuuronen, Jari (2003) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. painos. International Methelp ky
- Mintzberg, Henry (1983) *Designing Effective Organisations*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1987) *The Strategy Concept I: Five Ps for strategy*. *California Management Review* 30, 11–24.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998) *Strategy Safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. London: Financial Times.
- Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, Quinn, James & Ghoshal, Sumantra (2003) *The Strategy Process – concepts, contexts, cases*. 4. painos. London: Pearson Education Limited.
- Myers, M. S. (1970) *Every Employee a Manager. More Meaningful Work Through Job Enrichment*. New York: McGraw Hill.
- Mäki, Maire (2000) *Laadun ilmapiiritekiäjät ammattikorkeakoulussa*. *Acta Universitatis Tamperensis* 743. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Määttä, Seppo & Ojala, Timo (1999) *Tasapainoisen onnistumisen haaste – Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard*. Helsinki: Edita Oy.
- Nakari, Risto (1987) *Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Nakari, Risto & Valtee, Pasi (1995) *Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen*. Helsingin kaupunki. Jyväskylä: Gummerus.
- Niven, Paul R. (2002) *Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.
- Nissinen, Vesa (2004) *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Nonaka, Ikujiro (1991) *The Knowledge-Creating Company*. *Harvard Business Review* 69 (6), 96–104.
- Nurmi, Timo (2004) *Nykysuomen keskeinen sanasto*. Helsinki: Gummerus.
- Näsi, Juha (1987) *Liikkeenjohdon viisasten kivet*. Espoo: WSOY.
- Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Magnus (1999) *Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä*. Porvoo: WSOY.

- Pahkala, Sami, Bragge, Aira, Laippala, Pekka & Pahkala, Kimmo (2000) Esimiestoimintaa kuvaavien tekijöiden vertailu perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. *Hallinnon tutkimus* 19 (3), 263–277.
- Pakarinen, Terttu, Kuusela, P., Niiranen, V. & Anderson, B. (2002) Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin tutkimusohjelma. (KARTUKE). Kuopion yliopiston selvityksiä E. *Yhteiskuntatieteet* 31.
- Patton, Michael (1997) *Utilization-focused evaluation. The new centrutext.* 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1987) *Motivaatio – Menetelmiä työhalun parantamiseksi.* Helsinki: Otava.
- Pirnes, Unto (1995) *Kehittyvä johtajuus – Johtamisen dynamiikka.* Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Poister, Theodor & Streib, Gregory (1999) *Strategic Management in the Public Sector – Concepts, Models and Processes.* *Public Productivity & Management Review* 22 (3), March, 308–325.
- Porter, Michael E. (1985) *Kilpailuetu - Miten ylivoimainen osaaminen kehitetään ja säilytetään.* Espoo: Weilig+Göös.
- Porter, Michael E. (2003) *What Is Strategy?* Teoksessa Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph & Quinn, James & Ghoshal, Sumantra. (toim.) *The Strategy Process – concepts, contexts, cases.* 4. painos. London: Pearson Education Limited.
- Puro, Jukka-Pekka (1998) *Yksilöiden välillä. Keskinäisviestinnän tutkimus ja sen haasteita.* Teoksessa Kivikuru & Kunelius (toim.) *Viestinnän jäljillä. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön.* Juva: WSOY.
- Quinn, James Brian (2003) *Strategies for Change.* Teoksessa Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph & Quinn, James & Ghoshal, Sumantra (toim.) *The Strategy Process – concepts, contexts, cases.* 4. painos. London: Pearson Education Limited.
- Rantanen, Jorma (1999) *Työelämä ja kestävä kehitys.* Teoksessa *Työ vuonna 2005 – näkymiä suomalaisen työelämään.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ruohotie, Pekka (1990) *Kannustava johtaminen.* Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ruohotie, Pekka (2000) *Oppiminen ja ammatillinen kasvu.* Porvoo: WSOY.
- Salminen, Ari (2002) *Hallintotiede – organisaatioiden hallinnolliset perusteet.* Helsinki: Edita.
- Salomäki, Jukka (2002) *Tiimit ja työhyvinvointi.* Helsinki: Aseman lapset ry.
- Schein, Edgar H. (1987) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen.* Espoo: Weiling + Göös.

- Seppänen – Järvelä, Riitta (1999) Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Silvennoinen - Nuora, Leena (2003) Arvioinnin käsitteistöä ja alkukartoituksen tutkimusasetelma. Teoksessa Silvennoinen-Nuora, L, Huotari, P., Ratilainen, K. & Sihvonen, M. (toim.) Kuntien tuloksellisuusarviointia kehittämässä. Tasapainotettu mittaristo kunnallisten palvelujen tuloksellisuuden arvioinnissa. Tampereen yliopisto. Hallintotiede 2003 A 30. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Simon, Herbert (1979) Päätöksenteko ja hallinto. 3.painos. Espoo: Weiling+ Göös.
- Simonen, Outi (2005) Tasapainotettu tuloskortti (BSC) hoitotyön johtamisessa – mittarit ja niiden yhteys strategioihin. Hallinnon tutkimus 24 (1), 48–61.
- Stenvall, Jari, Niiranen, Vuokko & Lumijärvi, Ismo (2005) Edustuksellisuus tuloksellisuusarvioinnissa. Yt- elimet ja osallisuus tuloksellisuusarvioinnissa. Hallinnon tutkimus 24 (3), 112–121.
- Steers, Richard M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly 22 (1).
- Suomen laatupalkintokriteerit (1999) Tavoitteena erinomainen kilpailukyky. Suomen laatupalkinnon arviointiperusteet 1999. Helsinki: Suomen Laatu yhdistys ry.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004) Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tenhunen, Jarkko & Ukko, Juhani (2001) Suorituskyvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Tutkimusraportti 2. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Thornhill, Adrian, Lewis, Phil, Saunders, Mark (1996) The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. Quality Assurance in Education. Vol 4, No 1.
- Toikka, Mirja (2002) Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampere: Tampere University Press.
- Toivanen, Jouko (2001) Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu: Digipaino.
- Työhyvinvointi kunta-alalla. Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi. (2003) Kunnallinen Työmarkkinalaitos.
- Valovirta, Ville & Hjelt, Mari (2005) Onnistumista punnitien, tulevaa luodaten. Arviointi ja ennakointi strategisen päätöksenteon tukena innovaatio- ja teknologiapolitiikan esimerkkien valossa. Hallinnon tutkimus 24 (3), 95–111.

- Vataja, Katri (2005) Arvioijan monet roolit ja mahdollisuudet arviointiprosessin hyödyntämisessä. *Hallinnon tutkimus* 24 (3), 123–130.
- Viitala, Riitta (2002) *Henkilöstöjohtaminen*. Business Edita. Helsinki: Edita.
- Vuorela, Terho (1997) *Arvioinnin tilaajan opas*. Valtiovarainministeriö. Hallinnon Kehittämiskeskus. Helsinki.
- Whittington, Richard (1997) *What is strategy – and does it matter?* London: International Thomson Business Press.

## Liite 1 Kyselyn saate

Hyvä AMKin opettaja/ laajennetun johtoryhmän jäsen

Olen valmistunut AMKista kättilöksi vuonna 2001. Nyt opiskelen hallintotieteitä Tampereen yliopistossa, ja teen tämän kyselyn pro graduani varten. Minulle olisi todella tärkeää sekä graduni että valmistumiseni kannalta, että vastaisit tähän kyselyyn.

Ymmärrän, että olet kevään aikana jo vastannut moneen kyselyyn, mutta toivoisin, että jaksaisit vastata vielä tähänkin.

Tässä kyselyssä on tarkoitus kartoittaa AMKin henkilöstön näkökulmaa ja kokemusta strategiaprozessista ja siihen sisältyen sisäisestä tavoite- ja tulossopimusprozessista (TATU). Kyselyn vastausten pohjalta AMKissa pyritään kehittämään strategiaprozessia ja henkilöstön näkökulman huomioimista kyseisessä prozessissa. Kyselyn tuloksista tiedotetaan syksyllä 2006. Kyselyyn vastaamalla voit siis osaltasi vaikuttaa sisäisen TATU-prozessin kehittämiseen!

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäisiä vastaajia ei pystytä tunnistamaan. Kyselyyn vastaaminen ei vie kohtuuttomasti aikaasi.

Oletko ystävällinen ja vastaat keskiviikkoon 31.5.2006 mennessä. Kyselyyn pääset vastaamaan alla olevasta linkistä

<https://elomake.xxxxamk.fi/lomakkeet/440/lomake.html>

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen.

Ystävällisesti  
Hanna Kulla  
hallintotieteiden ylioppilas, kättilö (AMK)

Puh. XXX-XXXXXXX

Professori  
Risto Harisalo  
XX-XXX XXX

Kehitysjohtaja  
XXXXXX XXXXXXX  
XX- X

## Liite 2 Kyselylomake

### Strategiaprosessin arviointi AMKissa

AMK:in strategiaprosessi pohjautuu osin tasapainotetun mittariston malliin. Tässä kyselyssä on tarkoitus kartoittaa henkilöstön näkökulmaa ja kokemusta tästä strategiaprosessista ja siihen sisältyen sisäisestä tavoite- ja tulossopimusprosessista (TATU). Kyselyn vastausten pohjalta AMK:issa pyritään kehittämään strategiaprosessia sekä henkilöstön näkökulman huomioimista strategiaprosessissa. Teen tämän kyselyn hallintotieteen pro gradu -tutkielmaani varten, joten olisi todella hienoa, jos ehdit vastaamaan kyselyyn.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastaajia pystytä tunnistamaan. Kyselyyn vastaaminen ei vie kohtuuttomasti aikaasi.

Vastaathan 31.5.2006 mennessä. Kiitos vastauksestasi jo etukäteen.

#### Taustatiedot

Ikäsi

Mies Nainen

Sukupuolesi:

Yksikkö, jossa työskentelet

Opetus Muu

Työtehtäväsi AMK:issa

Vakituisen Määräaikainen

Onko työsuhteesi

Koulutuksesi (yllin mahdollinen)

Kyllä En

Toimitko esimiesasemassa tai johtotehtävissä AMK:issa?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi? (vuosina)

Kaunko olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa? (vuosina)

### Yksikköni strategiset tavoitteet

AMKin strategia ohjaa koko organisaation pitkän tähtäimen toimintaa ja tavoitteita. Jokaisen yksikön tavoitteet ovat AMKin strategian suuntaiset ja ohjaavat yksikön toimintaa.

**Arvio strategiaprosessia vaikutuksia omassa yksikössäsi vastaamalla seuraaviin kysymyksiin käyttäen arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1. Tunnen oman yksikköni tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Yksikköni tavoitteet ovat AMKin strategian suuntaiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Omat tavoitteeni työssäni ovat yksikköni tavoitteiden suuntaiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tiedän, mitä merkitsee TATU (sisäinen tavoite- ja tulossopimus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Tavoite- ja tulossopimusprosessi osana strategiaprosessia

**Sisäinen TATU (tavoite- ja tulossopimusprosessi) on osa AMKin strategiaprosessia.** TATU ohjaa yksiköiden toimintaa. Sen tavoitteet perustuvat arvioinnin pohjalta tehtäviin tulosanalyyseihin.

**Arvio oman yksikkösi TATUa vastaamalla seuraaviin kysymyksiin käyttäen arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1. Sisäinen TATU ohjaa työni tavoitteita ja sisältöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. TATU- prosessin vaikutus työhöni on positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. TATUssa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi suunnataan riittävästi voimavaroja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Yksikköni TATU-prosessin tulosanalyysivaiheeseen on koottu oleelliset onnistumiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yksikköni TATU-prosessin tulosanalyysivaiheeseen on koottu oleelliset kehittämisen kohteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Arviointitietoa käytetään yksikössäni riittävästi tulevan toiminnan suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Strategiaprosessin vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön

Strategiaprosessin ja siihen kuuluen sisäisen TATUn tavoitteena on kehittää johtajuutta ja esimiestyötä AMKissa toimivammaksi.

**Arvio strategiaprosessin ja TATUn vaikutuksia esimiestyöhön omassa yksikössäsi vastaamalla seuraaviin kysymyksiin käyttäen arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1. Lähiesimieheni toimii yksikköni tavoitteiden suuntaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Lähiesimieheni toiminta on tasapuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |                                                                                                     |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 3.Lähiesimieheni tukee ammatillista kehittymistäni                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.Lähiesimieheni kannustaa minua etsimään uusia toimintatapoja                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.Lähiesimieheni toiminta antaa minulle mahdollisuuden osallistua itseäni koskevaan päätöksentekoon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Strategiaprosessin vaikutus sitoutumiseen

Strategiaprosessin ja TATUn tavoite on parantaa henkilöstön sitoutumista AMKiin ja parantaa henkilöstön osallistumismahdollisuuksia päätöksentekoon.

**Arvioi seuraavia väittämiä koskien strategiaprosessin ja TATUn vaikutuksia henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksiin ja sitoutumiseen yksikössäsi käyttäen arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

- |                                                                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1.Olen mielestäni hyvin sitoutunut työhöni                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.Koen vaikuttamismahdollisuuteni yksikköni tavoitteisiin riittävinä       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3.Saan vaikuttaa työtäni koskeviin päätöksiin                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.TATU-prosessi on lisännyt vaikutusmahdollisuuksiani strategiaprosessissa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.Haluan työskennellä AMKissa vielä viiden vuoden kuluttua                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Strategiaprosessin vaikutus työnjakoon

Strategiaprosessin ja TATUn tarkoitus on kehittää ja selkeyttää työnjakoon liittyviä asioita.

**Arvioi, miten koet niiden vaikuttaneen yksikkösi työnjakoon käyttäen arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

- |                                                                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Ymmärrän työni strategisen merkityksen                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.Olen asettanut yhdessä esimieheni kanssa työlleni selkeät tavoitteet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3.Tehtävät ja vastuut on jaettu yksikössäni selkeästi                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.Koen työnjaon yksikössäni oikeudenmukaisena                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.Pystyn vaikuttamaan riittävästi oman työni aikataulutukseen          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6.TATU-prosessi on selkeyttänyt yksikköni työnjakoa                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



### Strategiaprosessin vaikutus motivaatioon

**Arvioi seuraavia väittämiä koskien strategiaprosessin ja TATUn vaikutuksia työmotivaatioosi käyttämällä arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1.Koen työni haasteellisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Työssäni on vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Työssäni on mahdollisuus saavutuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Olen tyytyväinen työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Työtäni arvostetaan yksikössäni ja AMKissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Saan riittävästi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Koen työpaikkani sosiaaliset suhteet hyvinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Voin riittävästi käyttää osaamistani asioiden toteuttamiseen työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.Palkitsemisperusteet AMKissa ovat oikeudenmukaiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.Palkitsemisperusteet ovat AMKissa kannustavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.Ymmärrän arvioinnin merkityksen oman työni kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.TATU-prosessi kannustaa pyrkimään laadukkaampaan työsuoritukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.TATU-prosessi kannustaa tehokkaampaan työsuoritukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Strategiaprosessin vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen

Strategiaprosessin ja TATUn on tarkoitus kehittää henkilöstön mahdollisuuksia oppimiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen työssään.

**Arvioi seuraavia väittämiä koskien strategiaprosessin vaikutuksia innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen työssäsi käyttämällä arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1.AMKissa minua kannustetaan kehittämään osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.AMK tukee opintojani ajallisesti ja/ tai taloudellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.AMKissa kannustetaan etsimään uusia ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Työssäni on mahdollisuus oppia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Koen, että työtehtäväni ovat riittävän vaativia ja vaihtuvia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Epäonnistumisista työssä ei rangaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Strategiaprosessin vaikutus työhyvinvointiin

Strategiaprosessin ja sen sisältämän TATUn eräs tarkoitus on parantaa ja kehittää työhyvinvointia AMKissa.

**Arvioi seuraavia väittämiä koskien strategiaprosessin vaikutuksia työhyvinvointiin AMKissa arviointiasteikolla 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1.AMKissa on pyritty parantamaan työhyvinvointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Koen työyhteisöni oikeudenmukaisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Koen työssäni epävarmuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Koen, että luottamus toimii työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Työyhteisössäni on avoin ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Lähiesimieheni kuuntelee riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Voin luottaa lähiesimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Viihdyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Strategiaprosessin vaikutus viestintään

AMKin strategiaprosessin ja sen sisältämän sisäisen TATUn avulla on tarkoitus parantaa ja ylläpitää toimivaa ja laadukasta viestintää ja tiedottamista AMKissa.

**Arvioi seuraavia väittämiä koskien strategiaprosessin vaikutuksia viestintään yksikössäsi arviointiasteikolla 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1.Strategiasta ja TATU-prosessista tiedotetaan avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Viestintä yksikössäni on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Lähiesimieheni johtamistyyli on kommunikoiava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.TATU-prosessi on mahdollistanut avoimen vuoropuhelun johdon ja henkilöstön välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.TATU-prosessi ohjaa ja saa aikaan keskustelua yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Strategiaprosessin vaikutus kehityskeskusteluihin

Kyllä En

1.**Olen osallistunut kehityskeskusteluun** viimeisen vuoden aikana

**Jos olet osallistunut kehityskeskusteluun, arvioi seuraavia väittämiä koskien strategiaproessin ja TATUn vaikutuksia kehityskeskusteluihin yksikössäsi arviointiasteikolla 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
2. Olen kehityskeskustelussa määritellyt työni tavoitteita yhdessä lähiesimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kehityskeskustelussa minulle on tehty suunnitelma koskien omaa kehittymistä ja oppimistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kehityskeskustelu on auttanut minua suuntaamaan työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Olen kokenut kehityskeskustelut hyödyllisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Strategiaproessin vaikutus yhteisöllisyyteen

Strategiaproessin ja TATUn on tarkoitus tukea työyhteisöjen yhteisöllisyyttä.

**Arvioi strategiaproessin vaikutuksia yhteisöllisyyteen AMKissa ja yksikössäsi käyttäen arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1. Yhteistyö AMKissa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Yhteistyö yksikössäni on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Yhteistyötä arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Koen, että työyhteisöni tukee minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Tiimityminen

**Jos toimit AMKin yhteisessä tiimissä tai työryhmässä, arvioi strategiaproessin ja sisäisen TATUn vaikutusta niiden toimintaan käyttäen arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1. Työryhmien ja tiimien toiminta on selkeästi organisoitua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tiimien ja ryhmien toiminnalle on asetettu selkeät päämäärät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Yhteistyö tiimeissä ja ryhmissä toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Strategiaproessin vaikutus toiminnan tehokkuuteen

**Arvioi strategiaproessin ja TATUn vaikutuksia yksikkösi toiminnan tehokkuuteen käyttäen arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
1. Strategia- ja TATU-prosessi on tehnyt yksikköni toiminnasta tavoitteellisempaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Strategia- ja TATU-prosessi on tehnyt yksikköni toiminnasta tuloksellisempaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Sisäinen TATU-prosessi on helpottanut työni tavoitteiden suunnittelussa
4. Sisäinen TATU on auttanut minua hahmottamaan paremmin yksikköni tavoitteet

### Strategiaprosessin vaikutus koko AMKiin ja sen toimintaan

AMKin strategia ohjaa koko organisaation pitkän tähtäimen toimintaa ja tavoitteita.

**Arvioi AMKin strategiaprosessia vastaamalla seuraaviin kysymyksiin käyttäen arviointiasteikkoa 1-5.** (1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= Melko samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

- |                                                                                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. AMKin strategiat ja tavoitteet on hyvin viestitetty                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Ymmärrän hyvin AMKin strategian ja sisäisen TATUn välisen yhteyden            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Arviointitietoa käytetään AMKissa riittävästi tulevan toiminnan suunnitteluun | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. AMKin johdon toiminta on strategian mukaista                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. AMKin johdon toiminta on riittävän kommunikoivaa                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Olen pystynyt vaikuttamaan AMKin strategiaprosessissa                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Strategiaprosessi on tehnyt AMKin toiminnasta tavoitteellisempaa              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Strategiaprosessi on tehnyt AMKin toiminnasta tuloksellisempaa                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Tietojen lähetys

Lähetä tiedot

Tyhjennä

Esitäyttö URL

Suuri kiitos vastauksestasi!

### Liite 3 Korrelaatiomatriisi keskiarvomuuttujien riippuvuuksista

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1.Yksikön strategiset tavoitteet	r	1	,673**	,543**	,569**	,608**	,635**	,536**	,505**	,537**	,661**	,475**	,557**	,630**	,616**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
2.Sisäinen TATU	r	,673**	1	,703**	,663**	,789**	,667**	,634**	,659**	,742**	,683**	,663**	,637**	,796**	,688**
	p	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
3.Vaik. johtaj. ja esimiest.	r	,543**	,703**	1	,771**	,812**	,759**	,697**	,847**	,805**	,749**	,731**	,554**	,624**	,572**
	p	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
4.Vaikutus sitoumuseen	r	,569**	,663**	,771**	1	,752**	,796**	,752**	,761**	,767**	,658**	,679**	,596**	,716**	,666**
	p	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
5.Vaikutus työnjakoon	r	,608**	,789**	,812**	,752**	1	,804**	,732**	,800**	,836**	,726**	,803**	,750**	,767**	,766**
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
6.Vaikutus motivaatioon	r	,635**	,667**	,759**	,796**	,804**	1	,838**	,795**	,761**	,765**	,808**	,666**	,741**	,722**
	p	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
7.Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen	r	,536**	,634**	,697**	,752**	,732**	,838**	1	,761**	,718**	,597**	,735**	,685**	,708**	,657**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
8.Vaikutus työhyvinvointiin	r	,505**	,659**	,847**	,761**	,800**	,795**	,761**	1	,820**	,654**	,884**	,625**	,662**	,646**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86	86
9.Vaikutus viestintään	r	,537**	,742**	,805**	,767**	,836**	,761**	,718**	,820**	1	,660**	,790**	,738**	,771**	,712**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
10.Vaikutus kehityskeskusteluihin	r	,661**	,683**	,749**	,658**	,726**	,765**	,597**	,654**	,660**	1	,602**	,478**	,699**	,578**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	57	66	66
11.Vaikutus yhteisöllisyyteen	r	,475**	,663**	,731**	,679**	,803**	,808**	,735**	,884**	,790**	,602**	1	,644**	,667**	,703**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
12.Vaikutus tiimiytymiseen	r	,557**	,637**	,554**	,596**	,750**	,666**	,685**	,625**	,738**	,478**	,644**	1	,689**	,759**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	57	68	68	68
13.Vaikutus tehokkuuteen	r	,630**	,796**	,624**	,716**	,767**	,741**	,708**	,662**	,771**	,699**	,667**	,689**	1	,783**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86
14. Organisaation strategia	r	,616**	,688**	,572**	,666**	,766**	,722**	,657**	,646**	,712**	,578**	,703**	,759**	,783**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Liite 4 Taustamuuttujien vaikutus muuttujiin

Keskiarvomuuttujien keskiarvot jaoteltuna vastaajan iän mukaan

Report

luokiteltu ikä		Yksikön strategiset tavoitteet	Sisäinen TATU	Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Vaikutus sitoutumiseen	Vaikutus työnjakoon	Vaikutus motivaatioon	Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Vaikutus työhyvinvointiin	Vaikutus viestintään	Vaikutus kehityskeskusteluihin	Vaikutus yhteisöllisyyteen	Vaikutus tiimiytymiseen	Vaikutus tehokkuuteen	Organisaation strategiaprosessin arviointi
Alle 48 vuotta	Mean	4,0543	3,2246	3,7217	3,6609	3,3623	3,6321	3,6957	3,5489	3,330	3,3594	3,6522	3,1667	3,1087	3,1848
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	16	23	18	23	23
	Std. Deviation	,64384	,80184	1,00678	,81449	,64089	,51181	,65453	,70079	,8689	1,06054	,73754	,63914	,71042	,48686
48-53 vuotta	Mean	4,0625	3,0278	3,4000	3,6333	3,0972	3,5288	3,4931	3,3906	2,883	3,3816	3,3750	3,2083	2,8958	2,9375
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	19	24	16	24	24
	Std. Deviation	,69255	,71672	,97267	,70444	,73049	,55623	,68890	,68298	,7998	1,05201	,72232	,85093	,85312	,89610
yli 53 vuotta	Mean	4,3913	3,2391	3,4087	3,6087	3,2536	3,5886	3,4928	3,2826	3,043	3,3684	3,3587	3,3175	3,0109	3,2663
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	19	23	21	23	23
	Std. Deviation	,57813	,93180	1,19769	,89337	1,031	,69216	,88403	,99303	1,046	1,35239	,97941	,80606	1,086	,86873
Total	Mean	4,1679	3,1619	3,5086	3,6343	3,2357	3,5824	3,5595	3,4071	3,083	3,3704	3,4607	3,2364	3,0036	3,1268
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	54	70	55	70	70
	Std. Deviation	,65070	,81401	1,05758	,79489	,81229	,58415	,74375	,79903	,9152	1,14692	,81942	,75815	,88720	,77713

Varianssianalyysi iän vaikutuksesta keskiarvomuuttujien keskiarvoihin

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yksikön strategiset tavoitteet	Between Groups	1,711	2	,856	2,084	,132
	Within Groups	27,504	67	,411		
	Total	29,215	69			
Sisäinen TATU	Between Groups	,659	2	,330	,490	,615
	Within Groups	45,061	67	,673		
	Total	45,721	69			
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Between Groups	1,557	2	,779	,690	,505
	Within Groups	75,617	67	1,129		
	Total	77,175	69			
Vaikutus sitoutumiseen	Between Groups	,031	2	,016	,024	,976
	Within Groups	43,566	67	,650		
	Total	43,598	69			
Vaikutus työnjakoon	Between Groups	,836	2	,418	,627	,537
	Within Groups	44,691	67	,667		
	Total	45,527	69			
Vaikutus motivaatioon	Between Groups	,127	2	,063	,181	,835
	Within Groups	23,419	67	,350		
	Total	23,545	69			
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Between Groups	,635	2	,317	,567	,570
	Within Groups	37,534	67	,560		
	Total	38,169	69			
Vaikutus työhyvinvointiin	Between Groups	,826	2	,413	,640	,531
	Within Groups	43,227	67	,645		
	Total	44,053	69			
Vaikutus viestintään	Between Groups	2,401	2	1,200	1,452	,241
	Within Groups	55,399	67	,827		
	Total	57,799	69			
Vaikutus kehityskeskusteluihin	Between Groups	,004	2	,002	,002	,998
	Within Groups	69,713	51	1,367		
	Total	69,718	53			
Vaikutus yhteisöllisyyteen	Between Groups	1,259	2	,629	,936	,397
	Within Groups	45,071	67	,673		
	Total	46,329	69			
Vaikutus tiimiytymiseen	Between Groups	,238	2	,119	,201	,819
	Within Groups	30,800	52	,592		
	Total	31,038	54			
Vaikutus tehokkuuteen	Between Groups	,534	2	,267	,333	,718
	Within Groups	53,778	67	,803		
	Total	54,312	69			
Organisaation strategiaprosessin arviointi	Between Groups	1,385	2	,692	1,152	,322
	Within Groups	40,287	67	,601		
	Total	41,672	69			

## Keskiarvomuuttujien keskiarvot vastaajien sukupuolen mukaan

### Report

Sukupu		Yksikön strategiset tavoitteet	Sisäinen TATU	Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Vaikutus sitoutumiseen	Vaikutus työnjakoon	Vaikutus motivaatioon	Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Vaikutus työhyvinvointiin	Vaikutus viestintään	Vaikutus kehityskeskusteluihin	Vaikutus yhteisöllisyyteen	Vaikutus tiimitymiseen	Vaikutus tehokkuuteen	Organisaation strategiaprosessin arviointi
Mies	Mean	4,3462	3,4615	3,9000	3,9077	3,5577	3,7840	3,9038	3,6875	3,3615	3,5625	3,7885	3,5079	3,2692	3,3942
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	20	26	21	26	26
	Std. Devia	,56159	,66216	,98184	,79846	,68304	,49184	,61314	,71872	,72004	1,12061	,70955	,61118	,74473	,67610
Nainen	Mean	4,0542	2,9861	3,2700	3,4600	3,0111	3,4256	3,3389	3,1804	2,9067	3,1413	3,2250	3,0000	2,8000	2,9617
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	46	60	47	60	60
	Std. Devia	,72060	,85991	,11679	,84717	,81527	,66827	,83810	,88011	1,01144	1,24125	,89336	,82239	,96529	,82777
Total	Mean	4,1424	3,1298	3,4605	3,5953	3,1764	3,5340	3,5097	3,3337	3,0442	3,2689	3,3953	3,1569	2,9419	3,0924
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86	86
	Std. Devia	,68657	,83094	,11083	,85349	,81383	,63917	,81624	,86283	,95222	1,21316	,87738	,79482	,92567	,80622

## Varianssianalyysi vastaajien sukupuolen vaikutuksesta muodostettuihin muuttujiin.

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yksikön strategiset tavoitteet	Between Groups	1,547	1	1,547	3,372	,070
	Within Groups	38,521	84	,459		
	Total	40,068	85			
Sisäinen TATU	Between Groups	4,100	1	4,100	6,309	,014
	Within Groups	54,589	84	,650		
	Total	58,689	85			
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Between Groups	7,200	1	7,200	6,191	,015
	Within Groups	97,686	84	1,163		
	Total	104,886	85			
Vaikutus sitoutumiseen	Between Groups	3,636	1	3,636	5,240	,025
	Within Groups	58,282	84	,694		
	Total	61,918	85			
Vaikutus työnjakoon	Between Groups	5,419	1	5,419	8,947	,004
	Within Groups	50,878	84	,606		
	Total	56,297	85			
Vaikutus motivaatioon	Between Groups	2,330	1	2,330	6,041	,016
	Within Groups	32,396	84	,386		
	Total	34,726	85			
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Between Groups	5,790	1	5,790	9,566	,003
	Within Groups	50,841	84	,605		
	Total	56,631	85			
Vaikutus työhyvinvointiin	Between Groups	4,665	1	4,665	6,686	,011
	Within Groups	58,615	84	,698		
	Total	63,280	85			
Vaikutus viestintään	Between Groups	3,753	1	3,753	4,300	,041
	Within Groups	73,319	84	,873		
	Total	77,072	85			
Vaikutus kehityskeskusteluihin	Between Groups	2,473	1	2,473	1,698	,197
	Within Groups	93,191	64	1,456		
	Total	95,664	65			
Vaikutus yhteisöllisyyteen	Between Groups	5,759	1	5,759	8,107	,006
	Within Groups	59,674	84	,710		
	Total	65,433	85			
Vaikutus tiimitymiseen	Between Groups	3,745	1	3,745	6,406	,014
	Within Groups	38,582	66	,585		
	Total	42,327	67			
Vaikutus tehokkuuteen	Between Groups	3,994	1	3,994	4,873	,030
	Within Groups	68,840	84	,820		
	Total	72,834	85			
Organisaation strategiaprosessin arviointi	Between Groups	3,394	1	3,394	5,498	,021
	Within Groups	51,855	84	,617		
	Total	55,249	85			

Keskiarvomuuttujien keskiarvot vastaajien työtehtävän mukaan

Report

Työtehtävä	Yksikön strategiset tavoitteet	Sisäinen TATU	Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Vaikutus sitoutumiseen	Vaikutus työnjakoon	Vaikutus motivaatioon	Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Vaikutus työhyvinvointiin	Vaikutus viestintään	Vaikutus kehityskeskusteluihin	Vaikutus yhteisöllisyyteen	Vaikutus tiimiytymiseen	Vaikutus tehokkuuteen	Organisaation strategiaprosessin arviointi	
Opetus	Mean N Std. Deviation	4,0214 70 ,67933	2,9738 70 ,73974	3,2657 70 ,08252	3,4571 70 ,80444	2,9976 70 ,72537	3,4176 70 ,62788	3,3881 70 ,80143	3,1885 70 ,81754	2,8714 70 ,89962	3,0773 55 1,19011	3,2393 70 ,85384	2,9938 54 ,76477	2,7464 70 ,81482	2,9261 70 ,74932
Muu	Mean N Std. Deviation	4,6719 16 ,42543	3,8125 16 ,88585	4,3125 16 ,80654	4,2000 16 ,81976	3,9583 16 ,72903	4,0433 16 ,40213	4,0417 16 ,67082	3,9688 16 ,78462	3,8000 16 ,81650	4,2273 11 ,84005	4,0781 16 ,63060	3,7857 14 ,57893	3,7969 16 ,91842	3,8203 16 ,63733
Total	Mean N Std. Deviation	4,1424 86 ,68657	3,1298 86 ,83094	3,4605 86 ,11083	3,5953 86 ,85349	3,1764 86 ,81383	3,5340 86 ,63917	3,5097 86 ,81624	3,3337 86 ,86283	3,0442 86 ,95222	3,2689 66 1,21316	3,3953 86 ,87738	3,1569 68 ,79482	2,9419 86 ,92567	3,0924 86 ,80622

Varianssianalyysi vastaajien työtehtävän vaikutuksista muodostettuihin muuttujiin

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yksikön strategiset tavoitteet * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	5,510	1	5,510	13,393	,000
	Within Groups		34,558	84	,411		
	Total		40,068	85			
Sisäinen TATU * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	9,161	1	9,161	15,536	,000
	Within Groups		49,528	84	,590		
	Total		58,689	85			
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	14,270	1	14,270	13,229	,000
	Within Groups		90,615	84	1,079		
	Total		104,886	85			
Vaikutus sitoutumiseen * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	7,187	1	7,187	11,030	,001
	Within Groups		54,731	84	,652		
	Total		61,918	85			
Vaikutus työnjakoon * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	12,020	1	12,020	22,804	,000
	Within Groups		44,277	84	,527		
	Total		56,297	85			
Vaikutus motivaatioon * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	5,098	1	5,098	14,455	,000
	Within Groups		29,628	84	,353		
	Total		34,726	85			
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	5,563	1	5,563	9,150	,003
	Within Groups		51,068	84	,608		
	Total		56,631	85			
Vaikutus työhyvinvointiin * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	7,928	1	7,928	12,031	,001
	Within Groups		55,352	84	,659		
	Total		63,280	85			
Vaikutus viestintään * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	11,229	1	11,229	14,326	,000
	Within Groups		65,843	84	,784		
	Total		77,072	85			
Vaikutus kehityskeskusteluihin * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	12,123	1	12,123	9,287	,003
	Within Groups		83,541	64	1,305		
	Total		95,664	65			
Vaikutus yhteisöllisyyteen * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	9,164	1	9,164	13,680	,000
	Within Groups		56,269	84	,670		
	Total		65,433	85			
Vaikutus tiimiytymiseen * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	6,972	1	6,972	13,015	,001
	Within Groups		35,355	66	,536		
	Total		42,327	67			
Vaikutus tehokkuuteen * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	14,370	1	14,370	20,647	,000
	Within Groups		58,464	84	,696		
	Total		72,834	85			
Organisaation strategiaprosessin arviointi * Työtehtävä	Between Groups	(Combined)	10,414	1	10,414	19,512	,000
	Within Groups		44,835	84	,534		
	Total		55,249	85			



## Keskiarvomuuttujien keskiarvot vastaajien työsuhteen mukaan

### Report

Työsuhte	Yksikön strategiset tavoitteet	Sisäinen TATU	Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Vaikutus sitoutumiseen	Vaikutus työnjakoon	Vaikutus motivaatioon	Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Vaikutus työhyvinvointiin	Vaikutus viestintään	Vaikutus kehityskeskusteluihin	Vaikutus yhteisöllisyyteen	Vaikutus tiimitymiseen	Vaikutus tehokkuuteen	Organisaation strategiaprosessin arviointi
Vakituinen Mean	4,1061	3,0808	3,3727	3,5182	3,0732	3,4639	3,4571	3,2397	2,9424	3,0673	3,3182	3,1049	2,8068	3,0125
N	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	54	66	66
Std. Devia	,70855	,83269	,11432	,84269	,79643	,65327	,81036	,87884	,95096	1,17690	,87984	,78728	,92383	,81884
Määräaika Mean	4,2625	3,2917	3,7500	3,8500	3,5167	3,7654	3,6833	3,6438	3,3800	4,0179	3,6500	3,3571	3,3875	3,3563
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	14	20	14	20	20
Std. Devia	,60955	,82518	,07581	,86054	,79637	,54248	,83228	,74590	,89889	1,07625	,84058	,82134	,80080	,72010
Total Mean	4,1424	3,1298	3,4605	3,5953	3,1764	3,5340	3,5097	3,3337	3,0442	3,2689	3,3953	3,1569	2,9419	3,0924
N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86	86
Std. Devia	,68657	,83094	,11083	,85349	,81383	,63917	,81624	,86283	,95222	1,21316	,87738	,79482	,92567	,80622

## Varianssianalyysi vastaajien työsuhteen vaikutuksesta muodostettuihin muuttujiin

### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yksikön strategiset tavoitteet * Työsuhte	Between Groups (Combined)		,376	1	,376	,795	,375
	Within Groups		39,692	84	,473		
	Total		40,068	85			
Sisäinen TATU * Työsuhte	Between Groups (Combined)		,682	1	,682	,988	,323
	Within Groups		58,007	84	,691		
	Total		58,689	85			
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön * Työsuhte	Between Groups (Combined)		2,185	1	2,185	1,787	,185
	Within Groups		102,701	84	1,223		
	Total		104,886	85			
Vaikutus sitoutumiseen * Työsuhte	Between Groups (Combined)		1,690	1	1,690	2,357	,128
	Within Groups		60,228	84	,717		
	Total		61,918	85			
Vaikutus työnjakoon * Työsuhte	Between Groups (Combined)		3,018	1	3,018	4,758	,032
	Within Groups		53,279	84	,634		
	Total		56,297	85			
Vaikutus motivaatioon * Työsuhte	Between Groups (Combined)		1,395	1	1,395	3,517	,064
	Within Groups		33,331	84	,397		
	Total		34,726	85			
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen * Työsuhte	Between Groups (Combined)		,786	1	,786	1,182	,280
	Within Groups		55,845	84	,665		
	Total		56,631	85			
Vaikutus työhyvinvointiin * Työsuhte	Between Groups (Combined)		2,506	1	2,506	3,463	,066
	Within Groups		60,775	84	,724		
	Total		63,280	85			
Vaikutus viestintään * Työsuhte	Between Groups (Combined)		2,939	1	2,939	3,330	,072
	Within Groups		74,133	84	,883		
	Total		77,072	85			
Vaikutus kehityskeskusteluihin * Työsuhte	Between Groups (Combined)		9,966	1	9,966	7,443	,008
	Within Groups		85,697	64	1,339		
	Total		95,664	65			
Vaikutus yhteisöllisyyteen * Työsuhte	Between Groups (Combined)		1,690	1	1,690	2,227	,139
	Within Groups		63,743	84	,759		
	Total		65,433	85			
Vaikutus tiimitymiseen * Työsuhte	Between Groups (Combined)		,707	1	,707	1,121	,293
	Within Groups		41,620	66	,631		
	Total		42,327	67			
Vaikutus tehokkuuteen * Työsuhte	Between Groups (Combined)		5,175	1	5,175	6,425	,013
	Within Groups		67,659	84	,805		
	Total		72,834	85			
Organisaation strategiaprosessin arviointi * Työsuhte	Between Groups (Combined)		1,814	1	1,814	2,851	,095
	Within Groups		53,435	84	,636		
	Total		55,249	85			

## Keskiarvomuuttujien keskiarvot vastaajien koulutuksen mukaan

### Report

Koulutuksesi (yli mahdollinen)	Yksikön strategiset tavoitteet	Sisäinen TATU	Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Vaikutus sitoutumiseen	Vaikutus työnjakoon	Vaikutus motivaatioon	Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Vaikutus työhyvinvointiin	Vaikutus viestintään	Vaikutus kehityskeskusteluihin	Vaikutus yhteisöllisyyteen	Vaikutus tiimitymiseen	Vaikutus tehokkuuteen	Organisaation strategiaprosessin arviointi	
Opistoasteen ku	Mean N Std. Devia	4,7143 7 ,39340	3,5238 7 ,83015	3,8286 7 ,73420	3,8000 7 ,74833	3,3571 7 ,43492	3,8352 7 ,35648	3,6429 7 ,58869	3,3750 7 ,62082	3,1714 7 ,98271	4,3750 6 ,77055	3,2143 7 ,83452	3,2667 5 ,98319	3,2143 7 ,56695	3,3036 7 ,52469
Alemmpi korkeakoulututk	Mean N Std. Devia	4,3750 6 ,62750	3,2500 6 ,75829	3,4000 6 ,34462	3,3333 6 ,07083	3,1111 6 1,00922	3,5897 6 ,58515	3,8056 6 ,71037	3,2917 6 ,70563	3,5667 6 ,90701	3,6000 5 1,12639	3,6667 6 ,97040	3,6667 5 ,74536	3,4583 6 1,01755	3,2500 6 ,87678
Ylempi korkeakoulututk	Mean N Std. Devia	4,0685 73 ,68877	3,0822 73 ,83616	3,4301 73 ,12777	3,5973 73 ,85081	3,1644 73 ,83171	3,5005 73 ,66161	3,4726 73 ,84392	3,3332 73 ,90104	2,9890 73 ,95154	3,1182 55 1,20556	3,3904 73 ,88092	3,1034 58 ,78038	2,8733 73 ,93738	3,0592 73 ,82674
Total	Mean N Std. Devia	4,1424 86 ,68657	3,1298 86 ,83094	3,4605 86 ,11083	3,5953 86 ,85349	3,1764 86 ,81383	3,5340 86 ,63917	3,5097 86 ,81624	3,3337 86 ,86283	3,0442 86 ,95222	3,2689 66 1,21316	3,3953 86 ,87738	3,1569 68 ,79482	2,9419 86 ,92567	3,0924 86 ,80622

## Varianssianalyysi vastaajien koulutuksen vaikutuksesta muodostettuihin muuttujiin

### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yksikön strategiset tavoitteet * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	3,013	2	1,506	3,374	,039
	Within Groups		37,055	83	,446		
	Total		40,068	85			
Sisäinen TATU * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	1,339	2	,669	,969	,384
	Within Groups		57,350	83	,691		
	Total		58,689	85			
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	1,038	2	,519	,415	,662
	Within Groups		103,848	83	1,251		
	Total		104,886	85			
Vaikutus sitoutumiseen * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	,705	2	,353	,478	,622
	Within Groups		61,213	83	,738		
	Total		61,918	85			
Vaikutus työnjakoon * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	,265	2	,132	,196	,822
	Within Groups		56,033	83	,675		
	Total		56,297	85			
Vaikutus motivaatioon * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	,735	2	,368	,898	,411
	Within Groups		33,991	83	,410		
	Total		34,726	85			
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	,750	2	,375	,557	,575
	Within Groups		55,881	83	,673		
	Total		56,631	85			
Vaikutus työhyvinvointiin * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	,023	2	,011	,015	,985
	Within Groups		63,258	83	,762		
	Total		63,280	85			
Vaikutus viestintään * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	1,973	2	,987	1,090	,341
	Within Groups		75,099	83	,905		
	Total		77,072	85			
Vaikutus kehityskeskusteluihin * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	9,138	2	4,569	3,327	,042
	Within Groups		86,526	63	1,373		
	Total		95,664	65			
Vaikutus yhteisöllisyyteen * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	,673	2	,336	,431	,651
	Within Groups		64,760	83	,780		
	Total		65,433	85			
Vaikutus tiimitymiseen * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	1,525	2	,763	1,215	,303
	Within Groups		40,802	65	,628		
	Total		42,327	67			
Vaikutus tehokkuuteen * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	2,463	2	1,232	1,453	,240
	Within Groups		70,371	83	,848		
	Total		72,834	85			
Organisaation strategiaprosessin arviointi * Koulutuksesi (ylin mahdollinen)	Between Groups	(Combined)	,541	2	,271	,411	,665
	Within Groups		54,707	83	,659		
	Total		55,249	85			

## Keskiarvomuuttujien keskiarvot vastaajien esimiesaseman mukaan

### Report

Toimitko esimiesasema:		Yksikön strategiset tavoitteet	Sisäinen TATU	Vaikutus ohjauksen ja sitoutumisen	Vaikutus työnjakoon	Vaikutus motivaatioon	Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Vaikutus työhyvinvointiin	Vaikutus viestintään	Vaikutus kehityskeskusteluihin	Vaikutus yhteisöllisyyteen	Vaikutus tiimiytymiseen	Vaikutus tehokkuuteen	Organisaation strategiaprosessin arviointi	
Kyllä	Mean	4,9375	4,3611	4,6833	4,4667	4,2639	4,1987	4,3611	4,3542	4,3167	4,4444	4,3750	4,0000	4,1875	4,2604
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	9	12	11	12	12
	Std. Devia	,15540	,32437	,44687	,79239	,57498	,45974	,62293	,50236	,56219	,76830	,49429	,59628	,64952	,42793
En	Mean	4,0135	2,9302	3,2622	3,4541	3,0000	3,4262	3,3716	3,1682	2,8378	3,0833	3,2365	2,9942	2,7399	2,9030
	N	74	74	74	74	74	74	74	74	74	57	74	57	74	74
	Std. Devia	,65152	,70603	,05878	,78009	,70387	,59953	,76079	,79365	,83596	1,16911	,82230	,72509	,79859	,68457
Total	Mean	4,1424	3,1298	3,4605	3,5953	3,1764	3,5340	3,5097	3,3337	3,0442	3,2689	3,3953	3,1569	2,9419	3,0924
	N	86	86	86	86	86	86	86	86	86	66	86	68	86	86
	Std. Devia	,68657	,83094	,11083	,85349	,81383	,63917	,81624	,86283	,95222	1,21316	,87738	,79482	,92567	,80622

## Varianssianalyysi vastaajien esimiesaseman vaikutuksesta muodostettuihin muuttujiin

### ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vaikutus sitoutumiseen * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	10,588	1	10,588	17,326	,000
	Within Groups	51,330	84	,611		
	Total	61,918	85			
Vaikutus työnjakoon * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	16,494	1	16,494	34,809	,000
	Within Groups	39,803	84	,474		
	Total	56,297	85			
Vaikutus motivaatioon * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	6,162	1	6,162	18,122	,000
	Within Groups	28,564	84	,340		
	Total	34,726	85			
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	10,110	1	10,110	18,254	,000
	Within Groups	46,521	84	,554		
	Total	56,631	85			
Vaikutus työhyvinvointiin * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	14,523	1	14,523	25,021	,000
	Within Groups	48,757	84	,580		
	Total	63,280	85			
Vaikutus viestintään * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	22,581	1	22,581	34,810	,000
	Within Groups	54,491	84	,649		
	Total	77,072	85			
Vaikutus kehityskeskusteluihin * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	14,400	1	14,400	11,341	,001
	Within Groups	81,264	64	1,270		
	Total	95,664	65			
Vaikutus yhteisöllisyyteen * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	13,384	1	13,384	21,600	,000
	Within Groups	52,049	84	,620		
	Total	65,433	85			
Vaikutus tiimiytymiseen * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	9,329	1	9,329	18,659	,000
	Within Groups	32,998	66	,500		
	Total	42,327	67			
Vaikutus tehokkuuteen * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	21,639	1	21,639	35,504	,000
	Within Groups	51,196	84	,609		
	Total	72,834	85			
Organisaation strategiaprosessin arviointi * Toimitko esimiesasemassa	Between Groups (Combined)	19,025	1	19,025	44,116	,000
	Within Groups	36,224	84	,431		
	Total	55,249	85			

T-testi esimiesaseman vaikutuksesta muodostettuihin muuttujiin (erisuuret varianssit)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Yksikön strategiset tavoitteet	Equal variances assumed	9,534	,003	4,868	84	,000	,92399	,18982	,54651	1,30147
	Equal variances not assumed			10,497	73,320					
Sisäinen TATU	Equal variances assumed	4,446	,038	6,877	84	,000	1,43093	,20806	1,01718	1,84468
	Equal variances not assumed			11,492	31,585					
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Equal variances assumed	11,485	,001	4,566	84	,000	1,42117	,31126	,80220	2,04014
	Equal variances not assumed			7,971	35,686					

## Keskiarvomuuttujien keskiarvot nykyisessä tehtävässä työskentelyajan mukaan

Report

Tehtavassaluoki		Yksikön strategiset tavoitteet	Sisäinen TATU	Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Vaikutus sitoutumiseen	Vaikutus työnjakoon	Vaikutus motivaatioon	Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Vaikutus työhyvinvointiin	Vaikutus viestintään	Vaikutus kehityskeskusteluihin	Vaikutus yhteisöllisyyteen	Vaikutus tiimitymiseen	Vaikutus tehokkuuteen	Organisaation strategiaprosessin arviointi
0-5 vuotta	Mean	4,2661	3,3763	3,9290	3,8258	3,4839	3,7196	3,7796	3,6653	3,4516	3,4545	3,7097	3,4167	3,3145	3,3871
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31	22	31	24	31	31
	Std. Deviat	,57350	,84324	,96270	,82582	,72948	,53388	,68905	,77418	,79828	1,28553	,79082	,60792	,85870	,65140
6-9 vuotta	Mean	4,1724	3,2644	3,7241	3,6897	3,3621	3,6101	3,6207	3,5413	3,1931	3,4130	3,5776	3,2500	3,0000	3,1509
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	23	29	24	29	29
	Std. Deviat	,84278	,86890	1,03429	,96597	,77673	,77768	,87729	,85599	,95391	1,28719	,86112	,82970	1,01989	,94514
Yli 9 vuotta	Mean	3,9896	2,7153	2,5917	3,2333	2,6319	3,2468	3,1319	2,7031	2,4167	2,9000	2,8542	2,7193	2,4896	2,6927
	N	24	24	24	24	24	24	24	24	24	20	24	19	24	24
	Std. Deviat	,60559	,59685	,89923	,62043	,68097	,48224	,68978	,60322	,81490	1,03999	,69905	,83343	,60108	,65833
Total	Mean	4,1548	3,1488	3,4762	3,6095	3,1984	3,5467	3,5397	3,3476	3,0667	3,2692	3,4196	3,1592	2,9702	3,1071
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	65	84	67	84	84
	Std. Deviat	,68757	,82992	1,11546	,85357	,81052	,64037	,79684	,85765	,95101	1,22260	,86268	,80059	,91045	,80896

## Varianssianalyysi nykyisessä tehtävässä työskentelyajan vaikutuksesta muuttujiin

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yksikön strategiset tavoitteet * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		1,048	2	,524	1,112	,334
	Within Groups		38,190	81	,471		
	Total		39,238	83			
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		26,917	2	13,459	14,277	,000
	Within Groups		76,355	81	,943		
	Total		103,272	83			
Vaikutus sitoutumiseen * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		5,033	2	2,516	3,677	,030
	Within Groups		55,440	81	,684		
	Total		60,472	83			
Vaikutus työnjakoon * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		11,004	2	5,502	10,240	,000
	Within Groups		43,522	81	,537		
	Total		54,526	83			
Vaikutus motivaatioon * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		3,202	2	1,601	4,206	,018
	Within Groups		30,834	81	,381		
	Total		34,036	83			
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		5,964	2	2,982	5,168	,008
	Within Groups		46,737	81	,577		
	Total		52,701	83			
Vaikutus työhyvinvointiin * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		14,185	2	7,093	12,258	,000
	Within Groups		46,866	81	,579		
	Total		61,051	83			
Vaikutus viestintään * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		15,197	2	7,599	10,281	,000
	Within Groups		59,869	81	,739		
	Total		75,067	83			
Vaikutus kehityskeskusteluihin * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		3,958	2	1,979	1,338	,270
	Within Groups		91,706	62	1,479		
	Total		95,663	64			
Vaikutus yhteisöllisyyteen * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		11,005	2	5,503	8,780	,000
	Within Groups		50,765	81	,627		
	Total		61,770	83			
Vaikutus tiimitymiseen * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		5,466	2	2,733	4,748	,012
	Within Groups		36,836	64	,576		
	Total		42,302	66			
Vaikutus tehokkuuteen * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		9,245	2	4,622	6,287	,003
	Within Groups		59,556	81	,735		
	Total		68,801	83			
Organisaation strategiaprosessin arviointi * Tehtavassaluokiteltu	Between Groups (Combined)		6,607	2	3,304	5,609	,005
	Within Groups		47,710	81	,589		
	Total		54,317	83			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Tehtavassaluokiteltu	(J) Tehtavassaluokiteltu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Yksikön strategiset tavoitteet	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,09372	,17739	,858	-,3298	,5172
		Yli 9 vuotta	,27655	,18669	,305	-,1692	,7223
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,09372	,17739	,858	-,5172	,3298
		Yli 9 vuotta	-,18283	,18948	,601	-,2696	,6352
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,27655	,18669	,305	-,7223	,1692
		6-9 vuotta	-,18283	,18948	,601	-,6352	,2696
Sisäinen TATU	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,11198	,20432	,848	-,3758	,5998
		Yli 9 vuotta	,66107*	,21503	,008	,1477	1,1745
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,11198	,20432	,848	-,5998	,3758
		Yli 9 vuotta	,54909*	,21824	,037	,0280	1,0702
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,66107*	,21503	,008	-,1745	-,1477
		6-9 vuotta	-,54909*	,21824	,037	-,10702	-,0280
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,20489	,25083	,694	-,3940	,8038
		Yli 9 vuotta	1,33737*	,26398	,000	,7071	1,9676
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,20489	,25083	,694	-,8038	,3940
		Yli 9 vuotta	1,13247*	,26792	,000	,4928	1,7722
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,133737*	,26398	,000	-,19676	-,7071
		6-9 vuotta	-,13247*	,26792	,000	-,17722	-,4928
Vaikutus sitoutumiseen	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,13615	,21373	,800	-,3741	,6464
		Yli 9 vuotta	,59247*	,22494	,027	,0554	1,1295
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,13615	,21373	,800	-,6464	,3741
		Yli 9 vuotta	,45632	,22830	,119	-,0887	1,0014
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,59247*	,22494	,027	-,1295	-,0554
		6-9 vuotta	-,45632	,22830	,119	-,10014	,0887
Vaikutus työnjakoon	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,12180	,18937	,797	-,3303	,5739
		Yli 9 vuotta	,85193*	,19930	,000	,3761	1,3278
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,12180	,18937	,797	-,5739	,3303
		Yli 9 vuotta	,73012*	,20228	,002	,2472	1,2131
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,85193*	,19930	,000	-,13278	-,3761
		6-9 vuotta	-,73012*	,20228	,002	-,12131	-,2472
Vaikutus motivaatioon	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,10952	,15939	,772	-,2710	,4901
		Yli 9 vuotta	,47281*	,16775	,017	,0723	,8733
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,10952	,15939	,772	-,4901	,2710
		Yli 9 vuotta	,36328	,17026	,089	-,0432	,7698
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,47281*	,16775	,017	-,8733	-,0723
		6-9 vuotta	-,36328	,17026	,089	-,7698	,0432
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,15888	,19624	,698	-,3096	,6274
		Yli 9 vuotta	,64763*	,20653	,007	,1545	1,1407
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,15888	,19624	,698	-,6274	,3096
		Yli 9 vuotta	,48875	,20961	,057	-,0117	,9892
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,64763*	,20653	,007	-,15407	-,1545
		6-9 vuotta	-,48875	,20961	,057	-,9892	,0117
Vaikutus työhyvinvointiin	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,12407	,19651	,803	-,3451	,5932
		Yli 9 vuotta	,96220*	,20681	,000	,4684	1,4560
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,12407	,19651	,803	-,5932	,3451
		Yli 9 vuotta	,83813*	,20990	,000	,3370	1,3393
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,96220*	,20681	,000	-,14560	-,4684
		6-9 vuotta	-,83813*	,20990	,000	-,13393	-,3370
Vaikutus viestintään	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,25851	,22210	,478	-,2718	,7888
		Yli 9 vuotta	1,03495*	,23375	,000	,4769	1,5930
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,25851	,22210	,478	-,7888	,2718
		Yli 9 vuotta	,77644*	,23724	,004	,2100	1,3429
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,103495*	,23375	,000	-,15930	-,4769
		6-9 vuotta	-,77644*	,23724	,004	-,13429	-,2100
Vaikutus kehityskeskusteluihin	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,04150	,36269	,993	-,8294	,9124
		Yli 9 vuotta	,55455	,37575	,309	-,3477	1,4568
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,04150	,36269	,993	-,9124	,8294
		Yli 9 vuotta	,51304	,37184	,358	-,3798	1,4059
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,55455	,37575	,309	-,14568	-,3477
		6-9 vuotta	-,51304	,37184	,358	-,14059	-,3798
Vaikutus yhteisöllisyyteen	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,13209	,20452	,795	-,3562	,6204
		Yli 9 vuotta	,85551*	,21524	,000	,3416	1,3694
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,13209	,20452	,795	-,6204	,3562
		Yli 9 vuotta	,72342*	,21846	,004	,2018	1,2450
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,85551*	,21524	,000	-,13694	-,3416
		6-9 vuotta	-,72342*	,21846	,004	-,12450	-,2018
Vaikutus tiimitymiseen	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,16667	,21901	,728	-,3588	,6922
		Yli 9 vuotta	,69737*	,23297	,011	,1384	1,2564
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,16667	,21901	,728	-,6922	,3588
		Yli 9 vuotta	,53070	,23297	,066	-,0283	1,0897
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,69737*	,23297	,011	-,12564	-,1384
		6-9 vuotta	-,53070	,23297	,066	-,10897	-,0283
Vaikutus tehokkuuteen	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,31452	,22152	,336	-,2144	,8434
		Yli 9 vuotta	,82493*	,23314	,002	,2683	1,3816
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,31452	,22152	,336	-,8434	,2144
		Yli 9 vuotta	,51042	,23662	,085	-,0545	1,0754
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,82493*	,23314	,002	-,13816	-,2683
		6-9 vuotta	-,51042	,23662	,085	-,10754	-,0545
Organisaation strategiaprosessin arviointi	0-5 vuotta	6-9 vuotta	,23623	,19827	,462	-,2371	,7096
		Yli 9 vuotta	,69439*	,20867	,004	,1962	1,1926
	6-9 vuotta	0-5 vuotta	-,23623	,19827	,462	-,7096	,2371
		Yli 9 vuotta	,45815	,21178	,084	-,0475	,9638
	Yli 9 vuotta	0-5 vuotta	-,69439*	,20867	,004	-,11926	-,1962
		6-9 vuotta	-,45815	,21178	,084	-,9638	,0475

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

T-testi nykyisessä tehtävässä oloajan vaikutus suhtautumiseen sisäisen tavoite- ja tu-  
lossopimusprosessin vaikutuksiin - alle 6 vuotta ja yli 9 vuotta työssään olleiden välillä (erisuuret  
variانسsit)

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Sisäinen TATI	Equal variances assumed	6,954	,011	3,258	53	,002	,66107	,20293	,25404	1,06810
	Equal variances not assumed			3,401	52,638	,001	,66107	,19437	,27115	1,05099

T-testi nykyisessä tehtävässä oloajan vaikutus suhtautumiseen sisäisen tavoite- ja tu-  
lossopimusprosessin vaikutuksiin – 6–9 vuotta ja yli 9 vuotta työssään olleiden välillä. (erisuuret  
variانسsit)

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Sisäinen TATU	Equal variances assumed	4,189	,046	2,624	51	,011	,54909	,20928	,12894	,96924
	Equal variances not assumed			2,716	49,458	,009	,54909	,20218	,14289	,95529

## Keskiarvomuuttujien keskiarvot nykyisellä työnantajalla työskentelyajan mukaan

### Report

		Yksikön strategiset tavoitteet	Sisäinen TATU	Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	Vaikutus sitoutumiseen	Vaikutus työnjalkaan	Vaikutus motivaatioon	Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	Vaikutus työhyvinvointiin	Vaikutus viestintään	Vaikutus kehityskeskusteluihin	Vaikutus yhteisöllisyyteen	Vaikutus tiimitymiseen	Vaikutus tehokkuuteen	Organisaation strategia prosessin arviointi	
Nykyisen työnantajan palveluksessaoloaika - luokiteltu	Alle 6 vuotta	Mean	4,2250	3,3000	3,7267	3,7533	3,4278	3,674	3,7556	3,5833	3,3267	3,4545	3,6500	3,3611	3,3167	3,3708
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	22	30	24	30	30
		Std. Deviation	,54278	,76364	1,01910	,82660	,70803	,5188	,70810	,67541	,76019	1,20918	,73871	,70139	,74259	,62239
6 vuotta		Mean	4,0714	2,8869	3,4000	3,5571	3,0536	3,508	3,4107	3,2768	2,8786	3,2875	3,2946	3,0290	2,6696	3,0938
		N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	20	28	23	28	28
		Std. Deviation	,80754	,93410	1,11156	,86300	,80259	,7284	,85645	,98152	1,0275	1,26250	,95028	,89281	,97907	,85434
Yli 6 vuotta		Mean	4,1296	3,2346	3,2741	3,5037	3,0556	3,433	3,4074	3,1693	2,9481	3,0833	3,2870	3,0635	2,8796	2,8148
		N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	24	27	21	27	27
		Std. Deviation	,72181	,73708	1,18730	,86713	,89753	,6542	,79707	,85983	1,0162	1,19934	,85683	,77186	,89435	,85722
Total		Mean	4,1441	3,1431	3,4753	3,6094	3,1863	3,543	3,5314	3,3508	3,0588	3,2689	3,4176	3,1569	2,9647	3,1029
		N	85	85	85	85	85	85	85	85	85	66	85	68	85	85
		Std. Deviation	,69047	,82662	1,10883	,84848	,81342	,6375	,79578	,85306	,94809	1,21316	,85773	,79482	,90645	,80507

## Varianssianalyysi nykyisellä työnantajalla palveluajan vaikutuksesta suhtautumiseen strategiaproessin vaikutuksiin muodostettujen muuttujien kohdalla

### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Yksikön strategiset tavoitteet * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	,350	2	,175	,361	,698
	Within Groups		39,697	82	,484		
	Total		40,047	84			
Sisäinen TATU * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	2,802	2	1,401	2,104	,128
	Within Groups		54,595	82	,666		
	Total		57,397	84			
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	3,148	2	1,574	1,289	,281
	Within Groups		100,131	82	1,221		
	Total		103,278	84			
Vaikutus sitoutumiseen * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	1,000	2	,500	,689	,505
	Within Groups		59,473	82	,725		
	Total		60,472	84			
Vaikutus työnjalkaan * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	2,704	2	1,352	2,097	,129
	Within Groups		52,874	82	,645		
	Total		55,578	84			
Vaikutus motivaatioon * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	,878	2	,439	1,082	,344
	Within Groups		33,256	82	,406		
	Total		34,134	84			
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	2,330	2	1,165	1,878	,159
	Within Groups		50,864	82	,620		
	Total		53,194	84			
Vaikutus työhyvinvointiin * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	2,665	2	1,332	1,869	,161
	Within Groups		58,463	82	,713		
	Total		61,127	84			
Vaikutus viestintään * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	3,393	2	1,696	1,929	,152
	Within Groups		72,113	82	,879		
	Total		75,506	84			
Vaikutus kehityskeskusteluihin * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	1,592	2	,796	,533	,590
	Within Groups		94,072	63	1,493		
	Total		95,664	65			
Vaikutus yhteisöllisyyteen * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	2,504	2	1,252	1,731	,183
	Within Groups		59,295	82	,723		
	Total		61,799	84			
Vaikutus tiimitymiseen * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	1,560	2	,780	1,244	,295
	Within Groups		40,766	65	,627		
	Total		42,327	67			
Vaikutus tehokkuuteen * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	6,349	2	3,175	4,154	,019
	Within Groups		62,670	82	,764		
	Total		69,019	84			
Organisaation strategiaproessin arviointi * Palveluksessa luokiteltu	Between Groups	(Combined)	4,397	2	2,198	3,602	,032
	Within Groups		50,046	82	,610		
	Total		54,443	84			



# Tukeyn monimuuttujatesti Työnantajalla palveluksessaoloajan vaikutus muuttujiin

## Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Palveluksessa luokiteltu	(J) Palveluksessa luokiteltu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Yksikön strategiset tavoitteet	0-5 vuotta	6 vuotta	,15357	,18283	,679	-.2828	,5900
		Yli 6 vuotta	,09537	,18457	,863	-.3452	,5359
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.15357	,18283	,679	-.5900	,2828
		Yli 6 vuotta	-.05820	,18767	,948	-.5062	,3898
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.09537	,18457	,863	-.5359	,3452
		6 vuotta	,05820	,18767	,948	-.3898	,5062
Sisäinen TATU	0-5 vuotta	6 vuotta	,41310	,21441	,138	-.0987	,9249
		Yli 6 vuotta	,06543	,21645	,951	-.4512	,5821
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.41310	,21441	,138	-.9249	,0987
		Yli 6 vuotta	-.34766	,22009	,260	-.8730	,1777
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.06543	,21645	,951	-.5821	,4512
		6 vuotta	,34766	,22009	,260	-.1777	,8730
Vaikutus johtajuuteen ja esimiestyöhön	0-5 vuotta	6 vuotta	,32667	,29037	,502	-.3664	1,0198
		Yli 6 vuotta	,45259	,29314	,276	-.2471	1,1523
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.32667	,29037	,502	-1,0198	,3664
		Yli 6 vuotta	,12593	,29806	,906	-.5855	,8374
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.45259	,29314	,276	-1,1523	,2471
		6 vuotta	-.12593	,29806	,906	-.8374	,5855
Vaikutus sitoutumiseen	0-5 vuotta	6 vuotta	,19619	,22378	,656	-.3380	,7304
		Yli 6 vuotta	,24963	,22592	,514	-.2896	,7889
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.19619	,22378	,656	-.7304	,3380
		Yli 6 vuotta	,05344	,22971	,971	-.4949	,6017
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.24963	,22592	,514	-.7889	,2896
		6 vuotta	-.05344	,22971	,971	-.6017	,4949
Vaikutus työnjakoon	0-5 vuotta	6 vuotta	,37421	,21100	,185	-.1295	,8779
		Yli 6 vuotta	,37222	,21302	,194	-.1362	,8807
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.37421	,21100	,185	-.8779	,1295
		Yli 6 vuotta	-.00198	,21659	1,000	-.5190	,5150
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.37222	,21302	,194	-.8807	,1362
		6 vuotta	,00198	,21659	1,000	-.5150	,5190
Vaikutus motivaatioon	0-5 vuotta	6 vuotta	,16612	,16734	,584	-.2333	,5656
		Yli 6 vuotta	,24131	,16894	,331	-.1619	,6446
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.16612	,16734	,584	-.5656	,2333
		Yli 6 vuotta	,07519	,17177	,900	-.3348	,4852
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.24131	,16894	,331	-.6446	,1619
		6 vuotta	-.07519	,17177	,900	-.4852	,3348
Vaikutus innovatiivisuuteen, luovuuteen ja oppimiseen	0-5 vuotta	6 vuotta	,34484	,20695	,224	-.1492	,8388
		Yli 6 vuotta	,34815	,20893	,224	-.1506	,8469
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.34484	,20695	,224	-.8388	,1492
		Yli 6 vuotta	,00331	,21243	1,000	-.5038	,5104
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.34815	,20893	,224	-.8469	,1506
		6 vuotta	-.00331	,21243	1,000	-.5104	,5038
Vaikutus työhyvinvointiin	0-5 vuotta	6 vuotta	,30655	,22187	,355	-.2231	,8362
		Yli 6 vuotta	,41402	,22399	,160	-.1206	,9487
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.30655	,22187	,355	-.8362	,2231
		Yli 6 vuotta	,10747	,22775	,885	-.4362	,6511
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.41402	,22399	,160	-.9487	,1206
		6 vuotta	-.10747	,22775	,885	-.6511	,4362
Vaikutus viestintään	0-5 vuotta	6 vuotta	,44810	,24642	,170	-.1401	1,0363
		Yli 6 vuotta	,37852	,24877	,286	-.2153	,9723
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.44810	,24642	,170	-1,0363	,1401
		Yli 6 vuotta	-.06958	,25294	,959	-.6734	,5342
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.37852	,24877	,286	-.9723	,2153
		6 vuotta	,06958	,25294	,959	-.5342	,6734
Vaikutus kehityskeskusteluihin	0-5 vuotta	6 vuotta	,16705	,37754	,898	-.7392	1,0733
		Yli 6 vuotta	,37121	,36068	,561	-.4945	1,2370
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.16705	,37754	,898	-1,0733	,7392
		Yli 6 vuotta	,20417	,36997	,846	-.6839	1,0922
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.37121	,36068	,561	-1,2370	,4945
		6 vuotta	-.20417	,36997	,846	-1,0922	,6839
Vaikutus yhteisöllisyyteen	0-5 vuotta	6 vuotta	,35536	,22345	,256	-.1780	,8887
		Yli 6 vuotta	,36296	,22558	,248	-.1755	,9014
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.35536	,22345	,256	-.8887	,1780
		Yli 6 vuotta	,00761	,22936	,999	-.5399	,5551
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.36296	,22558	,248	-.9014	,1755
		6 vuotta	-.00761	,22936	,999	-.5551	,5399
Vaikutus tiimitymiseen	0-5 vuotta	6 vuotta	,33213	,23109	,328	-.2221	,8864
		Yli 6 vuotta	,29762	,23664	,424	-.2700	,8652
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.33213	,23109	,328	-.8864	,2221
		Yli 6 vuotta	-.03451	,23903	,989	-.6078	,5388
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.29762	,23664	,424	-.8652	,2700
		6 vuotta	,03451	,23903	,989	-.5388	,6078
Vaikutus tehokkuuteen	0-5 vuotta	6 vuotta	,64702*	,22972	,017	,0987	1,1954
		Yli 6 vuotta	,43704	,23191	,150	-.1165	,9906
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.64702*	,22972	,017	-1,1954	-.0987
		Yli 6 vuotta	-.20999	,23580	,648	-.7728	,3529
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.43704	,23191	,150	-.9906	,1165
		6 vuotta	,20999	,23580	,648	-.3529	,7728
Organisaation strategiaprosessin arviointi	0-5 vuotta	6 vuotta	,27708	,20528	,372	-.2129	,7671
		Yli 6 vuotta	,55602*	,20724	,024	,0613	1,0507
	6 vuotta	0-5 vuotta	-.27708	,20528	,372	-.7671	,2129
		Yli 6 vuotta	,27894	,21072	,386	-.2240	,7819
	Yli 6 vuotta	0-5 vuotta	-.55602*	,20724	,024	-1,0507	-.0613
		6 vuotta	-.27894	,21072	,386	-.7819	,2240

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

