

**KUNTASTRATEGIA TEKNISEN OSASTON TOIMINTAA
OHJAAMASSA – TAPAUSTUTKIMUS KONTIOLAHTI**

Väisänen Juho

Opinnäytetyö

Teollisuuden verkostojohtaminen
Ylempi AMK

2023

Teollisuuden verkostojohtaminen
Ylempi AMK

Tekijä	Juho Väisänen	Vuosi	2023
Ohjaajat	Helena Kangastie, TtM, Sari Mattinen FM		
Toimeksiantaja	Kontiolahden kunta		
Työn nimi	Kuntastrategia teknisen osaston toimintaa ohjaa massa – tapaustutkimus Kontiolahti		
Sivumäärä	45 + 30		

Toimiakseen tuloksellisesti jokainen organisaatio pyrkii tekemään voittoa. Yritystaloudessa voitto mitataan taloudellisena tuloksena, mutta julkisella sektorilla onnistumisen mittaaminen voi olla vaikeampaa. Julkisen organisaation onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi yleisen hyödyn saavuttamisella. Strategia on yksi vaihe organisaation prosessissa, jolla määritellään keinot tulevaisuuden halutun tahtotilan eli vision saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten strategia ohjaa Kontiolahden kunnan teknisen osaston toimintaa. Tavoitteena oli saada reaaliaikainen tieto siitä, miten strategiaa on toteutettu teknisen osaston henkilöstön työssä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millä tavoilla teknisen osaston henkilöstöä on osallistettu strategiayöhön sekä miten esihenkilöt toimeenpaneuvat strategiaa työssään.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta muodostui toimintaympäristöön tutustumisesta, strategian teoriasta, strategiaprosessista ja kuntastrategiasta. Lisäksi työssä tutkittiin tietoperustan avulla nykyisen strategiaprosessin vaiheet. Tutkimuksen taustatietoa hain kotimaisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista, laeista, internetsivuilta ja verkkojulkaisuista.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin Webropolkyselyn avulla, joka suunnattiin teknisen osaston työntekijöille. Tutkimusprosessissa edettiin välivaiheiden kautta raportoimiseen. Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa aineistokeruu ja -analyysi toteutettiin käytännössä ja analyysin pohjalta muodostettiin johtopäätökset.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella Kontiolahden kunnan teknisellä osastolla strategia toteutuu henkilöstön työssä melko hyvin. Vaikka henkilöstöä ei ole tutkimuksen mukaan osallistettu strategiaprosessiin juuri lainkaan, koetaan strategia melko onnistuneeksi ja tärkeäksi. Esihenkilöiden työssä strategia näkyy erityisesti asenteissa ja asiakaslähtöisessä työotteessa.

Avainsanat strategia, visio, kuntastrategia, määrällinen tapaustutkimus

Management in industry networks
Master of Engineering (M.Eng.)

Author	Juho Väisänen	Year	2023
Supervisors	Helena Kangastie, TtM, Sari Mattinen FM		
Commissioned by	Kontiolahti municipality		
Title	Municipal strategy guides the operation of the technical department – case study of Kontiolahti		
Number of pages	45+30		

In order to operate effectively, every organization aims to make profit. In a corporations profit is measured as a financial result, but in the public sector, measuring success can be more difficult. Strategy is one stage of the organization's process, which defines the means to achieve the desired future state or a vision of an organization.

The aim of this thesis was to investigate how the strategy guides the operation of the technical department of Kontiolahti municipality. The goal was to achieve real-time information about how the strategy has been implemented in the daily work of the technical department's employees, how the technical department's employees have been involved in the strategy work, and how the managers implement the strategy.

The theoretical base of the study consisted of understanding the operating environment, strategy theory, strategy process and strategy in municipal context. Theoretical base was also used to investigate the phases of the existing strategy. Domestic and international literature, scientific articles, legislations, websites and online publications were used as a background information for this study.

The research was carried out as a quantitative case study. The data for the research was collected using an Webropol survey which was directed to the employees of the technical department. In the research process, the aim was to progress consistently through intermediate phases into reporting. During the execution phase of the research, data collection and analysis were carried out and finally conclusions were formed based on the analysis.

Based on this research, the strategy is implemented relatively well in on the technical department of Kontiolahti municipality, even though the employees have not been involved in the strategy process at all, the strategy is perceived as quite successful and important among the employees. In the work of managers, the strategy is visible especially in the attitudes and customer-oriented approach to work.

Keywords strategy, vision, municipal strategy, quantitative case study

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	6
2.1	Kontiolahden kunta	6
2.2	Kontiolahden kunnan tekninen osasto	10
3	STRATEGIA OHJAA ORGANISAATION TOIMINTAA	12
3.1	Strategia toimintaa ohjaamassa.....	12
3.2	Strategiaprosessi	13
3.3	Strategiaan sitouttaminen	17
3.4	Kuntastrategia.....	18
3.5	Kontiolahden mahdollistava kasvustrategia	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	23
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	23
4.3	Aineiston keruu ja käsittely	25
4.4	Aineiston analyysi	27
5	TULOKSET.....	28
5.1	Taustakysymykset	28
5.2	Strategian tuntemus.....	29
5.3	Osallistaminen strategian laadintaprosessiin.....	31
5.4	Strategian näkyminen omassa työssä	32
5.5	Strategian toteutumisen arvioiminen.....	35
6	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	37
6.1	Tulosten pohdinta	37
6.2	Eettisyys ja luotettavuuden arviointi.....	38
6.3	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	40
6.4	Jatkotutkimusaiheet ja toimenpide-ehdotukset	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Kontiolahden kunnassa on mahdollistava kasvustrategia. Strategian keskeisenä teemana on edelleen kasvu. Kunta tavoittelee kasvua asukasmäärässä, verotuloissa ja työpaikoissa sekä kuntalaisten hyvinvoinnin ja onnellisuuden lisääntymisessä. Strategia sisältää kasvun ja oppimisen, asumisen ja elämisen sekä työn ja yrittämisen ympäristöt sekä työntekijöiden loistavimman asenteen. (Kontiolahden kunta 2023a.) Kontiolahden kunnan kasvustrategia on Pohjois-Karjalan alueella rohkea ja kunnianhimoinen.

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimii Kontiolahden kunnan tekninen osasto. Opinnäytetyössä selvitän Kontiolahden kunnan kuntastrategian sitouttamisen onnistumista tilaajaorganisaatiossa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoituksen avulla tuottaa tietoa, miten strategiaa on toteutettu teknisen henkilöstön työssä. Millä tavoilla teknisen osaston henkilöstöä on osallistettu strategiatyöhön. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa, millä tavoilla esihenkilöt toimeenpaneavat strategiaa.

Valitsin aiheen, koska sille löytyy selkeä työelämälähtöinen tarve ja toimeksiantaja halusi saada tietoa strategian toimeenpanon onnistumisesta. Lisäksi strategian johtaminen kiinnostaa itseäni. Erityisesti opinnäytetyössä tarkastellaan esihenkilöiden osallisuutta strategiatyössä, koska heillä on merkittävä asema strategiatyöhön sitouttamisessa. Tulosten pohjalta toimeksiantaja pystyy kehittämään teknisen osaston toimintatapoja yksityiskohtaisemmin.

Strategian (2023a) mukaisesti Kontiolahden kunta haluaa, että työntekijöillä on loistavin asenne ja into palvella. Strategia ohjaa toimimaan rohkeasti kokeillen ja edetä muuttuvan maailman mukana. Kontiolahden kunta haluaa olla hyvä yhteistyökumppani ja työnantaja. Viestiminen toimii strategian mukaisesti viipymättä, tasapuolisesti ja avoimesti.

2 KEHITTÄMISTYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Kontiolahden kunta

Kontiolahden kunnan väkiluku vuoden 2022 lopussa oli 15 154 asukasta. Väkiluku kasvoi 119 asukkaalla edellisvuodesta. Työttömyysprosentti vuoden 2022 lopussa oli 9,9 % kun se oli vuotta aiemmin 9,7 %. Kontiolahdella on suhteessa enemmän lapsia ja väestö on keskivertoa koulutetumpaa muihin Itä-Suomen kuntiin verrattaessa. Kuntalaisten keski-ikä on 39 vuotta, mikä on valtakunnan keskiarvoa alhaisempi. Kontiolahti on tunnettu maailmalla ampumahiihtokisoista ja se on profiloitunut liikuntaa arvostavaksi kunnaksi. Vuonna 2023 Kontiolahdelle myönnettiin suomen urheilugaalassa Suomen liikkuvin kunta -palkinto. (Kontiolahden kunta 2023b.)



Kuvio 1. Kontiolahden kunnan asukasluvun kehitys 2000 luvulla (Tilinpäätös 2022)

Kontiolahden väkiluku on yli kaksinkertaistunut kunnan perustamisajankohdasta tähän päivään. Asukasmäärä on vaihdellut voimakkaasti johtuen eri tekijöistä. Lähihistoriassa voimakkain kasvu ajoittui 1990-luvun vaihteeseen, jolloin asukasmäärä lisääntyi vuosittain jopa yli 4 prosenttia. Viimeisen kymmenen vuoden aikana väestömäärän kasvu on keskimäärin 1 prosenttia per vuosi. Kuviosta 1 voidaan havaita, että vuodesta 2000 vuoteen 2022 väkiluku on kasvanut yli 3000 henkilöä. (Talousarvio 2023).

	1995	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022e	2023e	2024e	2025e
0–6-vuotiaat	1 179	1 540	1 521	1 455	1 379	1 349	1 293	1 248	1 197	1 170	1 157	1 159
7–15-vuotiaat	1 622	2 009	2 000	2 033	2 046	2 018	2 066	2 107	2 077	2 048	1 996	1 949
16–23-vuotiaat	965	1 233	1 191	1 163	1 159	1 145	1 075	1 089	1 114	1 115	1 139	1 132
24–64-vuotiaat	5 921	7 885	7 870	7 845	7 809	7 766	7 767	7 849	7 920	7 930	7 893	7 860
65–74-vuotiaat	711	1 373	1 431	1 517	1 594	1 672	1 726	1 737	1 779	1 772	1 792	1 798
yli 75vuotiaat	433	787	793	817	862	871	930	1 005	1 053	1 130	1 203	1 279
	10 831	14 827	14 806	14 830	14 849	14 821	14 857	15 035	15 140	15 165	15 180	15 177

Kuvio 2. Kunnan asukkaiden ikäryhmittäinen kehitys ja ennuste (Talousarvio 2023)

Kontiolahden väestönkasvu on perustunut korkeaan syntyvyyteen. Edelleen Kontiolahti on ainoa kunta Pohjois-Karjalassa, missä on luonnollista väestönkasvua. Lapsia on syntynyt 2000-luvulla keskimäärin 175 lasta vuosittain, kun vastaavasti 1990–1999 välisenä aikana syntyneitä oli keskimäärin 151 vuodessa. Parhaimmat vuodet ovat olleet 2011 ja 2014, jolloin lapsia on syntynyt yli 200 vuodessa. Vuosina 2017–2020 lapsia on syntynyt noin 150 lasta vuodessa. Vuonna 2022 elokuun lopun tilanteessa syntyvyydessä on ollut laskua 25 lapsen verran edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan nähden. Kuviossa 2 vuosien 2022–2025 ennusteet on arvioitu edellisen vuosien perusteella, hyödyntäen Tilastokeskuksen väestöennusteita. (Talousarvio 2023.)

Toimintaan vaikuttavina riskitekijöinä Kontiolahden kunnassa pidetään osaavan henkilöstön saatavuutta tietyissä ammattiryhmissä sekä erilaisten lainsäädäntöjen muutoksia, jotka vaikuttavat palvelujen järjestämiseen ja kustannuksiin. Kiinteistöjen kunto on jo vaikuttanut ja tulee myös lähivuosina vaikuttamaan investointitarpeisiin. Toiminnoista vastaavan henkilöstön kapea resursointi voi aiheuttaa henkilöstöriskin, jossa toiminnan toteutus vaarantuu äkillisten tai pitkäaikaisen henkilöstön poissaolojen vuoksi. (Tilinpäätös 2022.)

Strategisina riskeinä Kontiolahden kunta pitää erityisesti väestö- ja ikärakenteen kehityksen vaikutusta palvelujen järjestämiseen ja palveluverkkoon. Luonnollinen väestönkasvu on edelleen positiivista, mutta syntyvyys on laskenut ja kuolleisuus kasvanut. Väestörakenne on muuttumassa ja yli 65-vuotiaiden osuus tulee kasvamaan merkittävästi vuosittain. Ikärakenne asettaa tulevaisuudessa kasvupai-

neita myös sosiaali- ja terveyspalvelujen menoille, näistä vastaaminen on kuitenkin siirtynyt vuoden 2023 alusta hyvinvointialueille. Väestön lapsivoittoisuus on aiheuttanut investointipaineita uusiin kouluihin ja päiväkoteihin. Myös kunnan talouden tasapaino luo tulevaisuuteen haasteita sosiaali- ja terveysalan uudistuksen myötä muuttuneen rahoituspohjanmuutoksen vuoksi, kun sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisvelvollisuus siirrettiin kunnilta hyvinvointialueille. (Tilinpäätös 2022.)



Kuvio 3. Kontiolahden kunnan henkilöstömäärä osastoittain (Tilinpäätös 2022)

Kontiolahti sijaitsee Pohjois-Karjalan maakunnassa ja sen väestöllisellä painopistealueella. Kunnan henkilöstömäärä oli vuoden 2022 lopussa 627 työntekijää. Kuvio 2 nähdään, että keskushallinnossa työskenteli vuoden lopussa 31 työntekijää, joka sisältää hallinnon henkilöstön lisäksi työllisyyspalvelujen henkilöstön. Sivistosastolla työskenteli 473 työntekijää ja teknisellä osastolla 123 työntekijää. (Tilinpäätös 2022.)



Kuvio 4. Kontiolahden kunnan organisaatorakenne (Tilinpäätös 2022)

Kontiolahden kunnan keskushallinto työskentelee kunnanhallituksen-, sivistysosasto sivistyslautakunnan- ja tekninen osasto teknisen lautakunnan alaisuudessa. Lautakunnat tekevät omaa toimialaansa koskevat päätökset voimassa olevan hallintosäännön mukaisesti. Teknisen lautakunnan esittelijänä toimii tekninen johtaja, sivistyslautakunnan sivistysjohtaja ja kunnanhallituksen kunnanjohtaja.

Kontiolahti kuuluu Joensuun seutukuntaan, minkä väestön kehitys on positiivisempaa verrattuna koko Pohjois-Karjalan alueeseen. Vuonna 2022 Joensuun alueen väestö väheni 94 henkilöä tilastokeskuksen ennakkotiedon mukaan, kun vuonna 2021 se kasvoi 162 henkilöllä. Joensuun seudulla väestömäärä nousi vuonna 2022 edelliseen vuoteen nähden vain Kontiolahdella ja Joensuussa. Vuonna 2022 Pohjois-Karjalan maakunnan asukasluku laski 738 henkilöllä ja syntyvyys laski 1046 henkilöllä. Myös kuolleisuus lisääntyi ollen 190 henkeä edellisvuotta enemmän. Pohjois-Karjalan muuttoliikkeessä nettomuutto oli 481 henkilöä, mikä on 182 henkeä vähemmän kuin vuonna 2021. (Tilinpäätös 2022.)

Kontiolahdella on tehty viime vuosina mittavia rakennusinvestointeja. Kirkonkylän koulun laajennus valmistui lukuvuoden 2021–2022 alkaessa, terveyskeskus valmistui alkuvuonna 2022 ja Lehmon yhtenäiskoulun rakennusprojekti valmistuu vuodenvaihteessa 2023–2024. Lisäksi vesilaitos ja kuntatekniikka ovat investoineet kasvustrategian mukaisesti rakentamalla uusia asuinalueita. Muun muassa näiden seurauksena kunnan lainakanta tulee olemaan ennätyskallisen suuri seu-

raavien vuosien aikana. Näin ollen myös investointeihin kohdistuvat poistot tulevat näyttelemään suurta roolia tulevina vuosina vaikuttaen myös käyttötalouden suunnitteluun. (Talousarvio 2023.)

Vuoden 2022 nopea kustannustason muutos sekä kunta-alan palkkaratkaisu vaikuttavat kunnan vuoden 2023 menojen tasoon. Vuoden 2023 talousarvio on soiteuudistukseen liittyvistä väliaikaista kuntataloutta parantavista tekijöistä huolimatta 1,4 miljoonaa euroa alijäämäinen. Näiden tekijöiden vaikutusten poistussa taloussuunnitelma on selvästi alijäämäinen vuodesta 2024 alkaen. (Talousarvio 2023.)

Vuoden 2023 aikana kunta suunnittelee sopeuttavansa menorakennetta vuoden 2024 laskevaan tulotasoon. Lisäksi kunta suunnittelee toiminnallisten ja rakenteellisten uudistuksien toteuttamista, sekä uusista menoja lisäävistä toimista pidättäytymistä, koska jo nykyisellä menorakenteella sopeutustarve vuodesta 2024 eteenpäin näyttää muodostuvan isoksi. Velkaantumiseen liittyvien riskien kasvun, korkotason nousun ja korkean investointitason menoja lisäävän vaikutusten johdosta investointitaso tullaan myös laskemaan kestävämmälle tasolle. (Talousarvio 2023.)

2.2 Kontiolahden kunnan tekninen osasto

Teknisen lautakunnan alla toimiva tekninen osasto koostuu teknisen hallinnon, teknisten palveluiden-, kuntatekniikan-, vesihuollon- sekä maankäytön ja valvonnan tulosalueista. Teknisen osaston toiminnan ajatuksena on kaikilta osin edistää ja tukea kunnan kasvustrategiaa. Hallintoyksikkö johtaa investointihankkeiden suunnittelua ja toteutusta, sekä vastaa teknisen osaston hallinto-, henkilöstö- tulosasioista. Lisäksi teknisen hallinnon tehtävänä on vastata teknisen lautakunnan toiminnasta. Teknisen hallinnon tilivelvollisuus on teknisellä johtajalla. (Talousarvio 2023)



Kuvio 5. Teknisen osaston organisaatiokaavio (Tilinpäätös 2022)

Teknisten palveluiden tehtävänä on rakennuttaa, rakentaa ylläpitää kunnan kiinteistöjä. Osa teknisten palveluiden toimintaa on myös kunnan puhtaus- ja ravintopalveluiden järjestäminen. Kuntatekniikan tehtävänä on rakentaa, rakennuttaa ja kunnossapitää kunnan liikenneväyliä, ulkoliikuntapaikkoja, yleisiä alueita, satamaa sekä hulevesijärjestelmää. Vesihuollon tehtävänä on huolehtia kunnan alueen vesi- ja jätevesihuollosta vesihuoltolain määrittelemissä puitteissa. Vesihuoltolaitos vastaa vedenhankinnasta, käsittelystä, jakelusta, viemäroinnistä sekä laitoksen tarvitsemien laitteiden ja johtojen suunnittelusta, rakentamisesta, rakennuttamisesta ja kunnossapidosta. (Talousarvio 2023.)

Maankäyttö ja valvonta -tulosalue koostuu kaavoitus- ja mittausyksiköstä, rakennusvalvonnasta ja ympäristövalvonnasta. Kaavoitus- ja mittausyksikkö ohjaa yhdyskuntarakenteen kehitystä, tuottaa maankäytön suunnitelmia ja luo toiminnallaan edellytykset hyvälle, viihtyisälle ja monipuoliselle elinympäristölle. Lisäksi mittausyksikkö tuottaa paikkatietoaineistoa sisäiseen ja ulkoiseen käyttöön. Rakennusvalvonta huolehtii, että rakennettavat rakennukset täyttävät elinkaarensa aikana lainsäädännön vaatimukset. Rakennettujen alueiden valvonnalla rakennusvalvonta luo edellytykset viihtyisän ja turvallisen asuinympäristön säilymiselle. Ympäristövalvonta huolehtii siitä, ettei asutus, teollisuus, tai muu ihmisen toiminta pilaa asuinympäristöä. (Talousarvio 2023.)

3 STRATEGIA OHJAA ORGANISAATION TOIMINTAA

3.1 Strategia toimintaa ohjaamassa

Nykyisin strategia ei ole enää pelkästään osa isojen yritysten toimintaa, vaan strategisesta johtamisesta on tullut jokapäiväistä toimintaa myös pienissä- ja keskiuurissa yrityksissä, sekä julkisissa organisaatioissa. Strategia antaa organisaatiolla pitkän tähtäyksen suunnan ja menestyksen reseptin. Strategia on tapa, millä organisaatio hyödyntää ja suunnittelee resurssointejaan muuttuvissa toimintaympäristöissä. Juutin ja Luoman (2009) mukaan strategia on ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde. Strategia on tapa, millä organisaatio voi täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. (Juuti & Luoma 2009, 15, 25-26.)

Strategian on annettava organisaatiolle suunta, mitä seuraamalla kuljetaan kohti haluttua tahtotilaa eli visiota. Strategian tulee lisäksi kohdistaa ja yhtenäistää organisaation tekemistä. Strategiaa tarvitaan rakentamaan organisaation identiteettiä. Lisäksi strategia luo johdonmukaisuutta organisaation toimintaa. (Juuti & Luoma 2009, 26-27). Kaplan ja Nortonin (2004, 54) mukaan Strategia on yksi vaihe prosessia, missä organisaation visio ja missio muutetaan konkreettiseksi työn tekemiseksi. Kamenskyn (2014, 13) mukaan strategia antaa monipuolisen kehyksen liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen sen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden ansiosta.

Onnistunut strateginen ajattelu edellyttää kykyä hyödyntää aiempia kokemuksia ja hiljaista tietoa. Organisaatio ei voi ymmärtää tulevaisuutta ymmärtämättä juuriaan (Santalainen 2009, 21.) Strategian tuomat hyödyt ovat tarpeellisia erilaisille organisaatioille. Se yhdistää organisaatioita, oli niiden tavoitteet kilpailullisia tai eivät. Strategia kiteyttää sen, miksi organisaatio on olemassa. Strategiassa on mahdollista katsoa tulevaisuuteen menneisyyden kautta. Strategia -sanaan yhdistetään paljon hohdokkuutta. (Juuti & Luoma, 13.)

Santalaisen (2006, 25) mukaan organisaatiolle tulee laatia strategia, jonka tarkoituksena on luoda elinvoimaisuutta pitkällä aikavälillä, vaikka tulevaisuuden skenaariot sisältävät aina paljon epävarmuuksia. Strategia on tärkeää sanoittaa kirjalliseen ja ymmärrettävään muotoon, jotta kaikki organisaatiossa voidaan sitouttaa siihen. Strateginen ajattelu olisi hyvä olla organisaatiossa vahvasti läsnä, mikä tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategian viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödynnetään menemällä tavanomaista analyysiä syvemmälle ja haastamalla ilmeiseltä tuntuvia vaihtoehtoja.

3.2 Strategiaprosessi

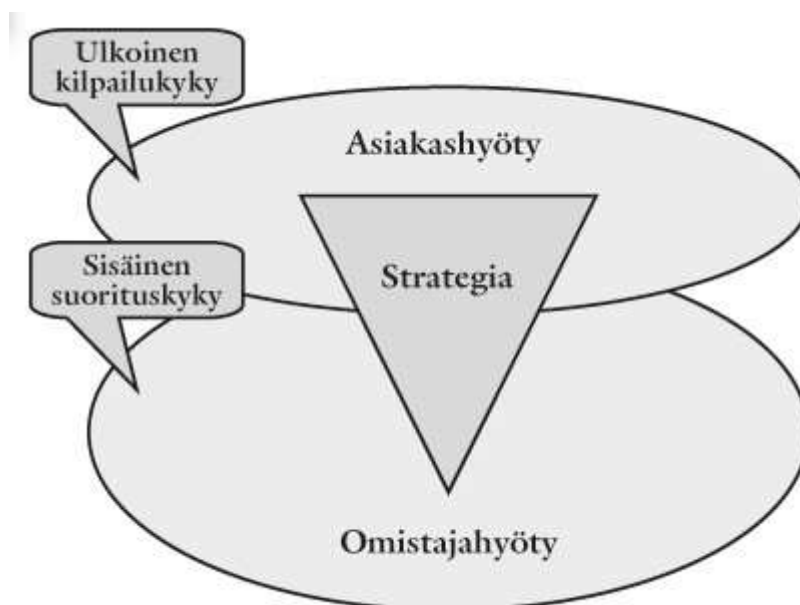
Hiltusen (2015, 65) mukaan strategian tarkoituksena on kuvata tulevaisuuden tavoitetila ja keinot, millä sinne päästään. Tulevaisuuden suuntaa määriteltäessä on ensin ymmärrettävä missä ollaan nyt, eli on tehtävä nykytilan analyysi. Seuraavaksi tulee valita visio, eli millaiseksi organisaation halutaan tulevan. Kun tavoitetila on määritelty, mietitään keinot, millä tavoitetila saavutetaan. Näiden valintojen jälkeen alkaa toimenpiteiden suunnittelu. Hiltusen (2015, 66) Strategiaprosessin päävaiheet ovat:

1. nykytilan analyysi
2. toimintaympäristöanalyysi (kilpailijat, asiakkaat, taloudellinen ympäristö lähivuosina)
3. tavoitetilan kuvaus
4. linjat toimenpiteistä tavoitetilan saavuttamiseksi
5. strategiset hankkeet (aikataulutetut ja vastuutetut suunnitelmat)
6. seurantamalli, millä johto ja hallitus voivat valvoa strategisten hankkeiden toteutumista

Nykytilan analyysiin johto kerää yrityksen talous- ja henkilöstötietojen lisäksi vähintään asiakas-, markkina- ja kilpailijatiedot, jonka jälkeen tehdään tarvittavat analyysit päätöksenteon tueksi (Hiltunen 2015, 67.)

Visio kertoo, millainen yrityksestä halutaan tehdä ja missä halutaan olla. Hiltusen mukaan (2015) visiota ei voi tehdä pelkästään omasta halusta ja sisäisestä näkökulmasta vaan siinä tulee nähdä, mitä trendejä toimialalla on ja mitä muutoksia on tulossa asiakastarpeiden näkökulmasta. Toimintaympäristön ja asiakasanalyysien jälkeen määritellään tavoitetila muutamien vuosien päähän. Tavoitetila sisältää lyhyitä ja ytimekkäitä viestejä arvoista, missioista ja visioista. Samalla arvioidaan yrityksen taloudellinen asema muutaman vuoden päähän. Organisaatioiden toimiessa muuttuvassa toimintaympäristössä on vision oikeellisuutta ja realistisuutta tärkeä tarkastella aina tarvittaessa. (Hiltunen 2015, 62-64.)

Kun tavoitetila on asetettu, tulee miettiä keinot, millä se saavutetaan. Keskeisimmät kysymykset strategiaa laadittaessa ovat, missä liiketoiminnassa ollaan mukana ja missä ei, sekä miten kilpailuetu saataisiin mahdollisimman pysyväksi. (Hiltunen 2015, 62-64.)



Kuvio 6. Strategia ohjaa organisaation toimintaa (Lindroos & Lohivesi 2010, 21)

Kuviossa 6 on kuvattu strategian merkitys suhteessa asiakas- ja omistaja-hyötyyn. Liiketoimintamielessä strategiatyön olennainen osa on kilpailuedun löytyminen suhteessa kilpailijoihin, sekä asiakkaalle kokonais- ja lisäarvon tuottaminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 21-22.)



Kuvio 7. Asiakasarvon muodostuminen (Keller & Kotler 2009, 160)

Kellerin ja Kotlerin (2009, 162) mukaan organisaatio tarvitsee kuluttajia toimiakseen ja on yleistä, että kuluttaja tekee valintoja arvoperusteisesti. Tarjousten perusteella ostaja valitsee toimittajan ja tekee ostopäätöksen tuotteesta, mistä kokee saavansa parhaan arvon suhteessa menetykseen.

Ennen päätöksiä ja valintoja, tehdään uudelleenmittaus ja peilataan alun nykytilan analyysia nykytietoon, mitä on strategiaprosessin edetessä saatu. Uhkiin tulee varautua ja mahdollisuudet pitää hyödyntää. (Hiltunen 2015, 65.) Vuorisen (2013, 109) mukaan tulevaisuuden tapahtumaketjuihin voidaan varautua skenaariotyöskentelyllä. Skenaariossa ei ole kyse ennustamisesta, vaan tulevaisuuden kehityskulkujen hahmottamisesta ja niihin varautumisesta.

Lähes kaikissa skenaarioissa on mahdollista osoittaa muutama vaihtoehtoinen polku, minne tulevaisuuden kehitys voi kääntyä. Tulevaisuuden kehityssuuntiin voivat vaikuttaa yksittäisten ihmisten, yritysten tai suurten ihmisjoukkojen päätökset. Kuvaamalla ja tarkastelemalla näitä kehityspolkuja, voidaan selvittää ovatko ne yrityksen kannalta uhkia vai mahdollisuuksia. Organisaation menestysmahdollisuuksia voidaan parantaa määrittelemällä yksittäisiä tekoja, joilla vaikutetaan nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. (Siilasmaa 2018, 192-193.)

Tietoyhteiskunnassa organisaatioiden tulee luoda ja on otettava käyttöön aineettomia hyödykkeitä. Aineettomiksi hyödykkeiksi voidaan luetella esimerkiksi asiakassuhteet tai työntekijöiden tieto- ja taitoresurssit. Organisaatiossa tulisi olla kulttuuria, joka kannustaa innovointiin, ongelmien ratkaisuihin ja yleisiin organisaatorisiin parannuksiin. Aineettomien hyödykkeiden arvo kilpailuedun luomisessa on tunnistettu, mutta arvon kuvaaminen voi olla vaikeaa. Kasvusuuntautuneen myyntistrategia onnistuminen voi vaatia tietoa asiakkaista, uusia tietokantoja, tietojärjestelmiä, kannustinohjelmaa tai vaikka myyjien lisäkoulutusta. Panostaminen kuitenkin vain osaan näistä tarpeista voi aiheuttaa todennäköisesti strategian epäonnistumisen. (Kaplan & Norton 2004, 34-36.)

Hiltusen (2015, 64) mukaan strategisten päätösten valmistuttua, voidaan aloittaa toimenpiteiden suunnittelu tarkemmin. Jos organisaatiolle luodaan visio usean vuoden päähän, mutta toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi ei käynnistetä heti, vision saavuttaminen on epätodennäköistä. Isoimmat strategian mukaiset hankkeet olisi hyvä määrittää erillaisiksi projekteiksi, joille on määritelty tavoitteet, aikataulut ja vastuhenkilöt.

Strategian toimeenpanovaihetta ei tulisi tehdä pelkästään johtoryhmätasolla. Organisaation sidosryhmiltä, kuten asiakkailta, työntekijöiltä tai toimittajilta saadaan helposti hyviä ja uusia ajatuksia. Johdon on hyvä pitää mielessä strategiaa luodessaan, että asiakkaan maailman parhaiten tuntee asiakas, työn tekemisen työntekijä ja tulevista lakimuutoksista lakeja valmistelevat virkamiehet. Teknologia on helposti hyödynnettävissä tiedon kartuttamiseen ja sidosryhmäosaamisen hyödyntämiseen. (Vuorinen 2013, 256.)

Hiltusen (2015, 64) mielestä strategisten hankkeiden ja projektien etenemistä tulee seurata säännöllisesti ja suunnitelmallisesti. Onnistumisten mittaamiseen olisi hyvä luoda mittarit. Organisaatiota tulee tiedottaa mittaustuloksista. Hyvä tiedottamisen suunnittelu ja toteuttaminen on tärkeässä osassa onnistunutta strategian toimeenpanoa.

3.3 Strategiaan sitouttaminen

Onnistuneena strategiana pidetään sellaista, jonka avulla saadaan aikaan merkityksellistä toimintaa. Osallistamalla ihmisiä strategiaprosessiin sen sitouttaminen tulee onnistumaan paremmin. Organisaatiossa kaikki eivät välttämättä ole kiinnostuneita yksityiskohtaisesta strategiatyöhön osallistumisesta tai edes strategiaan tutustumisesta. Osaa työntekijöistä kiinnostaa vain se, miten strategia näkyy heidän omassa työssään. Strategiaprosessin suurimpina haasteina pidetään usein ymmärryksen ja innostumisen löytämistä ja päätetyn strategian mukaisiin toimiin ryhtymistä kautta koko organisaation. (Hiltunen 2011, 48-50.)

Mantereen ja Vaaran (2008, 353) mukaan strategiaprosessissa toistetaan toimenpiteiden ketjua ja siinä on vaarana urautua joihinkin tiettyihin toimintamalleihin. Riskiksi voi muodostua, että tutut toimintamallit muuttuvat itsestäänselvyyksiksi, eikä näitä muisteta tarkastella osallisuuden näkökulmasta riittävän usein.

Esihenkilön rooli strategiaan sitouttamisessa on aina merkittävä. Henkilöstö on kiinnostunut kuulemaan mahdollisista muutoksista, työtavoista ja uudesta strategiasta esihenkilöltään, joten hänen roolinsa toteuttajana on merkittävä. Esihenkilö toimii strategiavaikuttajana osallistuen keskusteluihin eri sidosryhmien välillä. Esihenkilöitä voidaan osallistaa strategian laatimiseen, muokkaamiseen tai kehittämiseen, mutta tyypillisesti hänen tärkein tehtävänsä on laaditun strategian toimeenpaneminen ja toteuttaminen. Esihenkilön odotetaan olevan tietoinen ajan-

kohtaisista asioista ja hänen odotetaan osaavan soveltaa organisaatiotasojen välistä viestintää tiimiänsä palvelevaksi. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Härmäläinen 2009, 14–16, 40, 49.)

Esihenkilön tulisi olla strategian haltuunotossa aktiivinen ja aloitteellinen, sekä hänen tulisi rakentaa selvä ymmärrys kokonaisuudesta. Esihenkilö ei voi toteuttaa ja viestiä strategiaa eteenpäin ymmärtämättä ensin sitä itse. Esihenkilön suhtautumisella strategiaan on iso vaikutus siihen, miten henkilöstö ottaa muutokset vastaan. Esihenkilön asenne vuotaa puheeseen, tulkintoihin, merkityksiin ja toimintaan. Strategiavaikuttajana esihenkilön on hyvä kiinnittää huomioita omaan asennoitumiseen. (Suominen ym. 2009, 91–92, 98.)

3.4 Kuntastrategia

Kuntastrategiat eroavat yritysmaailman vastaavista sillä, että niiden avulla kuntia ei laiteta myyntikuntoon, houkutella lisää sijoittajia tai menestystä ei jaeta osinkona omistajille. Kuntastrategia perustuu hyvinvoinnin ja elinvoiman lisäämiseen. (Mayry, Peltola & Valkamo 2021, 22).

Vaikka strategia on alun perin otettu käyttöön liike-elämässä, nykypäivänä strategiaa hyödynnetään laajasti myös julkisella sektorilla. Yhteistä julkiselle sektorille ja yksityiselle sektorille on vaikuttavuuden lisääminen strategisten valintojen kautta. Eroina voi olla termien sisältö, esimerkiksi mitä vaikuttavuudella haetaan tai mitkä ovat halutut lopputulokset. Sisällöt ovat julkisella sektorilla usein laajemmat, niiden tuottaessa erilaisia palveluita yksityistä sektoria laajemmin. Strategisten valintojen kohde, eli se, kenelle palvelua tarjotaan, eroaa myös paljon julkisella sektorilla verrattuna yksityiseen sektoriin. (Alford 2001, 1-9.) Brysonin (2011, 49) mukaan julkisten organisaatioiden asiakaskunnat ja yhteistyötahot voivat olla vaativampia ja niiden joukko on suurempi. Kuntalaisilla on usein myös omia toiveita ja odotuksia organisaation toimintaan ja toimintatapoihin liittyen.

Kuntastrategian tarkoitus on kertoa toimijoille siitä muutoksesta, joka halutaan saavuttaa ja millaisen toimintakulttuurin kautta se halutaan toteuttaa. Strategian

tulee myös pohjautua siihen, miten tulevalla strategiakaudella menestytään paremmin ja mihin panostetaan. Kuitenkin iso osa kunnan toiminnasta muodostuu lainmukaisista velvoitteista, joita ei vain voi jättää toteuttamatta. Kunnat ovat myös monialaorganisaatioita ja sen toimintakenttä voi olla hyvinkin laaja. (Mayry ym. 2021, 22.)

Vuonna 2015 uudistuneen kuntalain (2015/410 § 3:37) myötä kuntastrategian asema on vahvistunut. Kuntalaki velvoittaa, että kunnassa on oltava kuntastrategia, minkä avulla kunnan valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntastrategia tulee tarkistaa jokaisen valtuuston toimikauden aikana. Kuntastrategiassa tulee ottaa huomioon:

1. kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen
2. palvelujen järjestäminen ja tuottaminen
3. kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet
4. omistajapolitiikka
5. henkilöstöpolitiikka
6. kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
7. elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen (Kuntalaki 2015/410 § 3:37).

Kamenskyn (2014, 17) mukaan strategia on tärkeä myös julkishallinnollisille organisaatioille. Pohjimmiltaan organisaatiot on perustettu jotain tarvetta varten, ja niiden tavoitteena on tyydyttää kuluttajien tarpeita. Strategian avulla myös ei-kilpailullisessa toimintaympäristössä toimivat organisaatiot pystyvät parantamaan ja tehostamaan toimintaansa.

Keskeistä kuntastrategian toteutumisessa on strategiaprosessin ja taloussuunnitteluprosessin yhdistäminen. Luottamushenkilöt päättävät kuntastrategian toteuttamisesta viime kädessä kunnan talousarvion hyväksymiskäsittelyssä, missä

myös strategian toteuttamishjelmat konkretisoidaan ja resursoidaan. Talousarvio- ja suunnitelma on laadittava siten, että ne toteuttavat kuntastrategiaa ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen turvataan. (Kuntalaki 2015/410 § 3:37.) Päättäjät vaihtuvat vaalikausittain ja myös luottamushenkilöt tulee sitoutua voimassa olevaan strategiaan.

Toimiakseen tuloksellisesti jokainen organisaatio pyrkii tekemään voittoa. Yritystaloudessa voitto mitataan taloudellisena tuloksena, mutta julkisella sektorilla onnistumisen mittaaminen voi olla vaikeampaa. (Kuntaliitto 2017.) Lindroosin ja Lohiveden (2010, 17) mukaan on hyödyllistä julkisille organisaatioille, mikäli he pystyvät tuotteistamaan lain velvoitteet asukkaiden haluamiksi ja tarvitseviksi palveluiksi ja tuotteiksi

Julkispalvelua ei hinnoittele kysyntä. Palvelut hinnoittelee hallinnollinen päättäjä, kuten valtuusto, kun se hyväksyy talousarvioita tai taksoja tuleville vuosille. Kuntalainen ei ole suoraan mukana päätöksen teossa, vaikka hänelle palveluja tuotetaan. Julkisten palveluiden olemassaolo ratkeaa viime kädessä priorisointina ja valintoina, mitkä tehdään budjetteja laadittaessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 19-21.)

Asukkaan näkökulmasta tarkasteltuna kunnan strategisena painopisteenä voi olla esimerkiksi ihmisten hyvinvointi. Vaikka asukkaat ovat vastuussa omasta terveydestään, voi kunta luoda toiminnallaan malleja ja rakentaa mahdollisuuksia terveellisempiin elämäntapoihin. Strategiassa voi olla myös konkreettisia investointihankkeita kuten, teiden-, kiinteistöjen- tai keskustojen rakentamista. Jos tavoitteena on kasvu, strategiaan on ehkä aiheellista nostaa teemoiksi esimerkiksi matkailu, uusien asukkaiden ja yritysten tavoittelu tai vaikka etätyömahdollisuudet. Tällöin strategia tulee kohdistaa kunnan rajojen ulkopuolelle. (Mayry ym. 2021, 23.)

3.5 Kontiolahden mahdollistava kasvustrategia

Kontiolahden kunnanvaltuusto hyväksyi 29.01.2018 § 22 nykyisin käytössä olevan mahdollistavan kasvustrategian. Ennen Kontiolahden kunnan strategiaproessin käynnistämistä kaikille kuntalaisille järjestettiin kuntalaiskysely talvella 2017. Lisäksi järjestettiin Kontiolahti HUB 15.-19.5.2017, missä kuntalaiset, järjestöt, yritykset ja mm. päiväkotilapset ja koulujen oppilaat saivat esittää toiveita unelmien Kontiolahdesta. Näitä tuloksia hyödynnettiin strategian laadinnassa. (Kunnanvaltuusto 29.01.2018 § 22.)

Kuntastrategian päivitystyö aloitettiin 15.5.2017 uuden kunnanvaltuuston seminaarilla. Sen jälkeen Kontiolahden uutta kuntastrategiaa valmisteltiin valtuuston johdolla kesän ja syksyn 2017 aikana. Kunnanvaltuuston kaksipäiväinen strategiaseminaari oli lokakuussa 2017. Työtä ohjasi kunnanhallituksen asettama strategiatyöryhmä, johon kuuluivat kunnanvaltuuston ja kunnanhallituksen puheenjohtajisto sekä kunnan johtoryhmä ja henkilöstön edustus. Strategian laati Tamora Oy. (Kunnanvaltuusto 29.01.2018 § 22.)

Koko kunnan henkilöstö osallistutettiin strategian valmisteluun ennakkotehtävän avulla. Jokaisen työntekijän ja työyhteisön haluttiin miettivän, miten työyhteisö voisi lisätä kuntalaisten hyvinvointia ja osallisuutta, sekä lisätä kunnan elinvoimaa. Esimiehet keräsivät töiden tulokset ja esittelivät ne strategiatyöryhmälle, joka pyrki hyödyntämään kerättyä tietoa strategiatyössään. (Kunnanvaltuusto 29.01.2018 § 22.)

Kunnanvaltuustossa (29.01.2018 § 22) hyväksytty strategia poikkesi aiemmista Kontiolahden kunnan strategioista siten, ettei sitä laadittu valtuustokauden mitaiseksi, vaan se toteutumista oli tarkoitus seurata järjestelmällisesti ja päivittää sitä tarvittaessa vuosittain. Nopeaa reagointia pidettiin tärkeänä nopeasti muuttuvassa kuntakentässä. Strategiatyöhön liittyi myös kokeilu, missä kunnanvaltuusto asettaa johtaville viranhaltijoille tavoitteita, joiden toteutumista raportoidaan valtuustolle puolivuositain. Kuntastrategian hyväksymisen jälkeen osastot

tekivät strategian toteuttamishjelmat. Lisäksi jokaisen työyhteisön haluttiin määrittävän, kuinka työyhteisö omilla toimillaan edistää kuntastrategian päämäärien ja tavoitteiden toteutumista. Vuosittaisten taloussuunnitelman tavoitteiden haluttiin tulevaisuudessa integroituvan hyväksytyyn strategiaan.

Valtuusto asettaa kuntastrategian mukaiset tavoitteet tulosalueittain talousarviossa ja -suunnitelmassa. Tavoitteissa huomioidaan myös hyvinvointisuunnitelman tavoitteet ja ne sovitetaan kuntatasolla yhteen. Valtuuston hyväksytyä talousarvion ja asetettua toiminnalliset tavoitteet, asettaa kunnanhallitus tavoitteet kunnanjohtajalle. Kunnanjohtaja käy kehityskeskustelut alaistensa kanssa ja sopii heidän tavoitteistaan. He käyvät tavoitekeskustelut edelleen ja lopulta organisaation jokaisella työntekijällä on tavoitteet, joilla edistää kunnan strategian toteutumista omassa ja oman työyhteisönsä toiminnassa. (Talousarvio 2023.)

Kontiolahden tavoitteena on, että strategia ohjaa organisaation toimintaa kaikilla tasoilla. Kunnan talousarviossa 2023 sanotaan: ”Mikään organisaatio itsessään ei toimi hyvin tai huonosti – keskeisessä roolissa ovat aina ihmiset ja heillä tulee olla tieto ja ymmärrys, mitä heiltä työssä odotetaan. Tämä koskee niin johtoa, esimiehiä, henkilöstöä, luottamushenkilöitä kuin myös sidosryhmiä ja kuntalaisia.” Valtuusto ja johto ovat asettaneet tavoitteet, mutta esimiehet ja henkilöstö ratkaisevat, onnistuuko strategian tavoitteet käytännössä. Esimiehillä on tärkeä rooli strategian viemisessä käytäntöön ja toimintatapojen muutoksissa. Muutos ja kehittyminen vaativat aina lähiesimiehiltä sitoutumista ja valmentavaa johtamista. (Talousarvio 2023).

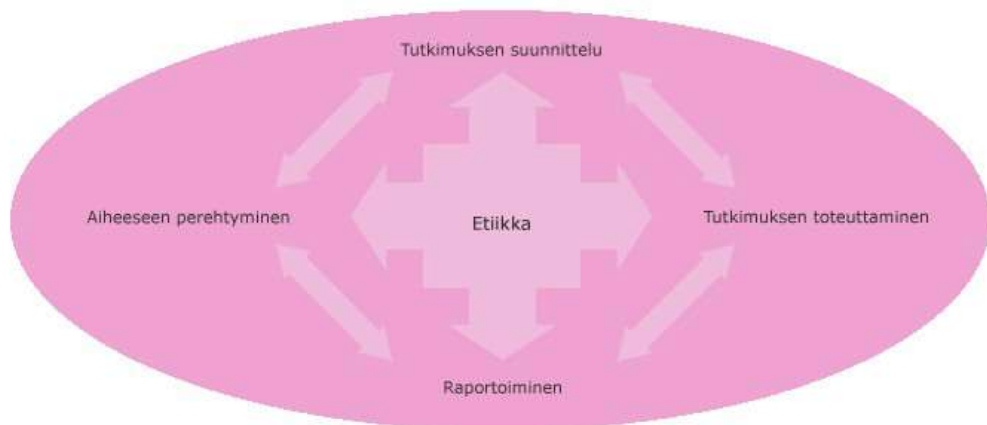
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa tilaaja organisaatiolle, miten kunnan strategia ohjaa teknisen osaston toimintaa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, miten strategiaa on toteutettu teknisen henkilöstön työssä, millä tavoilla henkilöstöä on osallistettu strategiaprosessiin sekä miten esihenkilöt ovat toimeenpanneet strategiaa työssään.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä on empiirinen kvantitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä verkkolomakekyselyllä. Kysely toteutettiin Webropol-kyselyohjelman avulla.

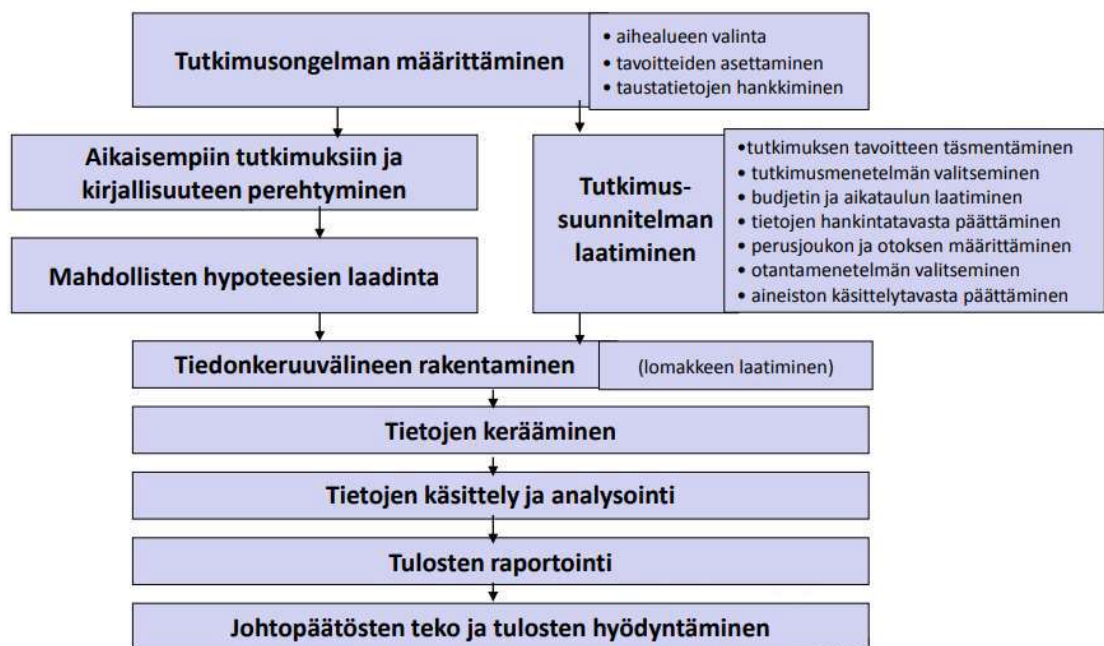


Kuvio 8. Tutkimusprosessin osat (Jyväskylän yliopisto 2021)

Tutkimus aloitettiin aiheen valinnalla ja aiheeseen perehtymisellä. Prosessissa pyrittiin etenemään välivaiheiden kautta raportointiin. Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa suunniteltu aineistokeruu ja aineiston analyysi toteutettiin käytän-

nössä ja analyysin pohjalta muodostettiin johtopäätökset. Tutkimuksen raportointi toteutettiin vaiheittaisen ja tutkimuksen edetessä tarkentuvan prosessikirjoittamisen menetelmällä.

Lomake on kyselytutkimuksessa yleinen tapa kerätä tietoa. Jotta tutkimustuloksesta saadaan mahdollisimman luotettava, tulee kysymyksen muotoa miettiä tarkkaan. Kyselyn pituuteen kannattaa kiinnittää huomioita. Liian pitkä kysely karsii vastaajia ja vastaajien keskittyminen saattaa herpaantua. (Tietoarkisto 2023.) Aaltolan ja Vallin (2007 102-104) mukaan kysely olisi tärkeää saada tuotettua siten, että se motivoi vastaajaa vastaamaan kyselyyn ja vastaajan mielenkiinto säilyy koko kyselyn ajan. Kysymysten asettelussa, tulee käyttää kieliasua, mikä on selkeää, jotta vastaaja ymmärtää mitä kysymyksillä tarkoitetaan.



Kuvio 9. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (Heikkilä 2014)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää nykytilannetta lukujen tai prosentiosuuksien avulla. Onnistunut määrällinen tutkimus edellyttää riittävän kattavaa otosta. Sen lisäksi, että asioita kuvataan numeraalisesti on hyvä selvittää myös eri muuttujien välisiä riippuvuuksia ja mahdollisia tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia. (Heikkilä 2014).

Tapaustutkimuksella pyritään intensiiviseen, sekä yksityiskohtaiseen tiedon tuottamiseen. Vaikka tapaustutkimuksen analysointivaiheessa ei tavoitella yleistettävyyttä, syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi analyysissa voidaan hakea kuitenkin tietoa kyseiseen ilmiöön tai tapaukseen, jotta tuloksilla voidaan näyttää olevan laajempi sosiokulttuurinen tarkoitus ja näin myös jonkinlaista yleistettävyyttä. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan tutkimuksen lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, jos tutkittavasta aiheesta on tehty vain vähän tai ei laisinkaan aiempia tutkimuksia. Tutkimuksen kohteena tulee olla jokin ajankohtainen ilmiö tai kokonaisuus. (Eriksson & Koistinen 2014, 5.)

4.3 Aineiston keruu ja käsittely

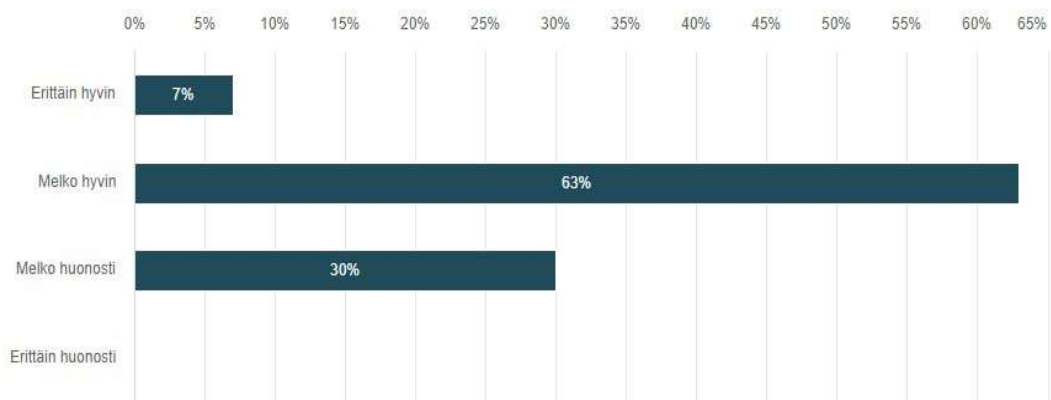
Tämän opinnäytetyön kohderyhmäksi valittiin toimeksiantajan esityksestä Kontiolahden kunnan tekninen osasto. Vastauksia haluttiin kaikilta teknisen osaston työntekijöiltä, riippumatta toimivatko he esimiesasemassa vai eivät. Kysely toteutettiin Webropolin sähköisellä kyselylomakkeella, johon luovutettiin avoin internetlinkki joukkosähköpostin avulla. Ensimmäisen kerran linkki lähetettiin yhdessä saatekirjeen kanssa 5.4.2023. Ensimmäisessä vaiheessa vastausaikaa kyselyyn annettiin 17.4.2023 klo 12.00 asti, eli vastausaikaa kyselyssä oli 12 päivää. 17.4.2023. Ensimmäisen vaiheen vastausmäärää ei pidetty riittävänä ja saatekirjeen lähettäminen uusittiin 19.4.2023, samalla kyselyyn vastaamisen aikaa jatkettiin 25.4.2023 klo 12.00 saakka. Eli kyselyyn oli mahdollista vastata kahdenkymmenen päivän ajan. Kysely lähetettiin 104 Kontiolahden kunnan teknisen osaston työntekijälle.

Tutkimusta tehdessä saatekirjeen merkitys tunnistettiin. Saatekirjeestä pyrittiin tekemään tiivis ja sen toivottiin herättävän vastaajien kiinnostuksen. Lisäksi saatekirjeessä avattiin kyselyn merkitys ja mihin kerättyä aineistoa tullaan käyttämään. Kaikki kyselyn tulokset ja vastaaminen tehtiin anonyymisti, eikä vastaajia voinut vastausten perusteella tunnistaa.

Kyselyssä sisälsi 26 kysymystä ja ne jakaantuivat suljettuihin kysymyksiin, sekä avoimiin kysymyksiin. Monivalintakysymyksissä vastaajat saivat antaa mielipiteensä väittämiin asteikolla 1-4, missä 1 vastaa erittäin huonosti ja 4 erittäin hyvin. Lisävastausvaihtoehtona voitiin myös käyttää vastausvaihtoehtoa en osaa sanoa. Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joihin vastaamalla vastaajan annettiin kertoa, mitä todella ajattelee.

14. Näkykö strategia työssäsi?

Vastaajien määrä: 30



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	2	6,7%
Melko hyvin	19	63,3%
Melko huonosti	9	30,0%
Erittäin huonosti	0	0,0%

Kuvio 10 Esimerkki kyselyn perusteella saadusta vastauksesta

Vastaukset kerättiin ja käsiteltiin Wepropol ohjelman avulla. Kaikki kysymykset ja vastaukset ovat myös tämän opinnäytetyön liitteissä nro. 3 ja 4. Kyselyn kysymykset jaoteltiin viiteen eri osa-alueeseen seuraavasti: taustakysymykset (2 kpl), strategian tuntemus (2 kpl), osallistaminen (9 kpl), strategian toteutuminen omassa työssä (8 kpl) ja strategian toteutumisen arviointi (5 kpl).

4.4 Aineiston analyysi

Avoin internetkyselylinkki lähetettiin 104 henkilölle. Tutkimukseen saatiin 30 kappaletta vastauksia, mikä on 28,8 prosenttia tavoitetuista vastaajista. Ennen saatekirjeen uusintalähettämistä vastaajia kyselyllä oli vain 17 kpl, mikä oli 16,4 prosenttia kaikista vastaajista. Vastausprosenttia saatiin kasvatettua uudella saatekirjeellä 12,4 prosenttiyksikköä.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2023) mukaan tutkijan asema suhteessa tutkittaviin voi olla ongelmallinen objektiivisuuden ja subjektiivisuuden näkökulmasta tarkasteltuna. Objektiivinen tutkimus edellyttää sitä, että tutkija katsoisi tutkimuskohdetta ja -ilmiötä ulkoapäin puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta. Tutkijan tulee kuitenkin aktiivisesti tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa ja koettaa parhaansa mukaan toimia siten, että ne eivät vaikuttaisi liikaa tutkimuksen tuloksiin.

Guntherin ja Hasasen (2023) mukaan määrällisen tutkimuksen kolme tärkeintä vaihetta ovat lomakkeiden tietojen tarkastaminen, aineiston muuttaminen tulkittavaan muotoon ja aineiston tarkastaminen. (Gunther & Hasanen, 2023.) Vastauksen tarkastaminen aloitettiin, kun kyselyn määräaika oli umpeutunut. Tutkimuksessa kaikki aineisto käsiteltiin Wepropol ohjelman avulla ja se tehtiin tutkimusohjeiden mukaisesti mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimustulokset haluttiin esittää taulukoin, tunnuslukuin ja tekstinä. Kyselyohjelmalla pystyttiin muodostamaan kaikki halutut esitystavat.

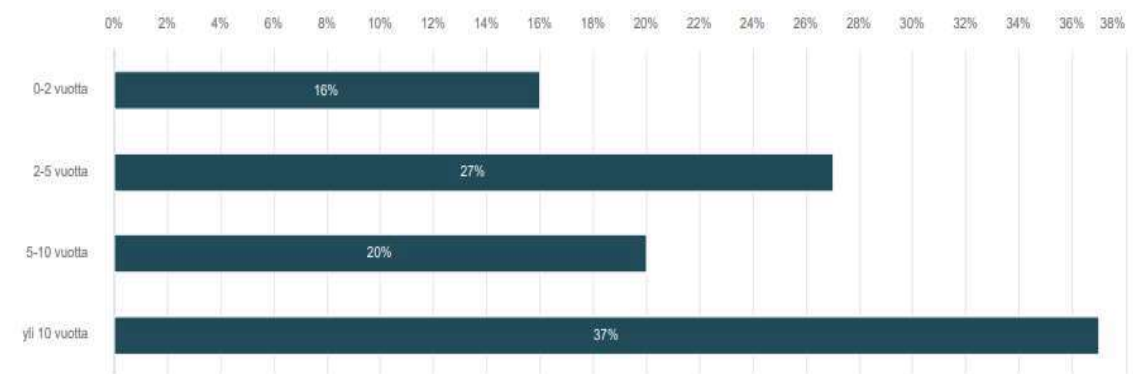
5 TULOKSET

5.1 Taustakysymykset

Tutkimuksen kysymyksiin valittiin vain kaksi taustakysymystä. Taustakysymysten avulla oli tarkoitus selvittää vastaajien työsuhteen kestoa sekä sitä, että toimiiko vastaaja esihenkilönä. Työuran pituudella uskottiin olevan merkitystä, jonkin verran strategian tuntemukseen ja samalla haluttiin selvittää, kuinka moni vastaajista on työskennellyt Kontiolahden kunnassa vuonna 2017, kun voimassa olevaa strategiaa on valmisteltu. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa esihenkilöiden työskentelystä strategian toimeenpanossa.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt kontiolahden kunnassa?

Vastaajien määrä: 30



	n	Prosentti
0-2 vuotta	5	16,7%
2-5 vuotta	8	26,7%
5-10 vuotta	6	20,0%
yli 10 vuotta	11	36,6%

Kuvio 11. Teknisen henkilöstön työssäoloaika

Suurten ikäluokkien eläköitymisestä johtuen, työntekijöiden vaihtuvuus on ollut myös Kontiolahden kunnan teknisellä osastolla suurta viimeisen 5 vuoden aikana. Eläköityminen näyttää olevan jatkumassa myös lähitulevaisuudessa. Peräti 43 % vastaajista on työskennellyt Kontiolahden kunnassa vain 0-5 vuotta. Yli kymmenen vuotta työskennelleitä vastaajista oli 37 %.

2. Toimitko esihenkilönä

Vastaajien määrä: 30



	n	Prosentti
Kyllä	12	40,0%
Ei	18	60,0%

Kuvio 12. Esihenkilönä työskentely

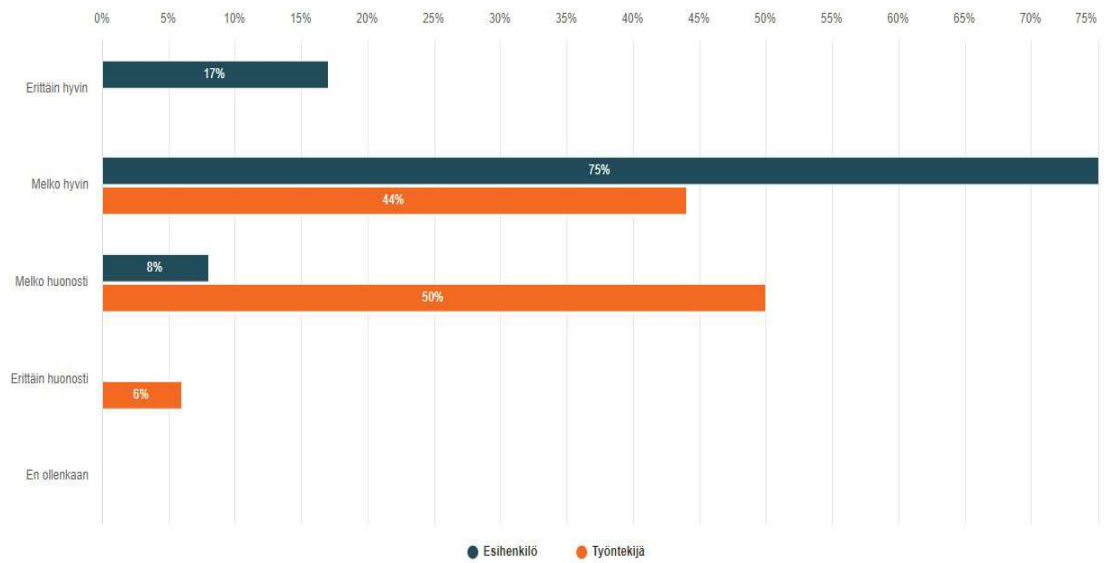
Kyselyyn vastanneista 12 henkilöä toimii esihenkilönä, mikä tarkoittaa, että melkein kaikki Kontiolahden kunnan teknisen osaston esihenkilöt ovat vastanneet kyselyyn. Teknisellä osastolla esihenkilöinä toimii 13 henkilöä. Sen sijaan työntekijöiden vastausmäärät jäivät vähäisiksi, sillä 91 kyselyn saaneesta työntekijästä kyselyyn on vastannut vain 18 henkilöä, mikä tarkoittaa, että työntekijöiden vastausprosentti kyselyssä on ollut vain 19,7 %.

5.2 Strategian tuntemus

Tutkimuksessa strategian tuntemusta selvitettiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka hyvin vastaaja tuntee Kontiolahden kunnan strategian omasta mielestään. Toinen kysymys oli monivalintatehtävä, missä vastaajan tuli poimia 12 vaihtoehdosta kuusi väittämää, jotka hänen mielestään sisältyvät Kontiolahden strategiaan. Tutkija oli poiminut kuusi oikeaa väittämää Kontiolahden kunnan strategista ja loput kuusi väittämää olivat keksittyjä.

3. Kuinka hyvin tunnet Kontiolahden kuntastrategian?

Vastaajien määrä: 30

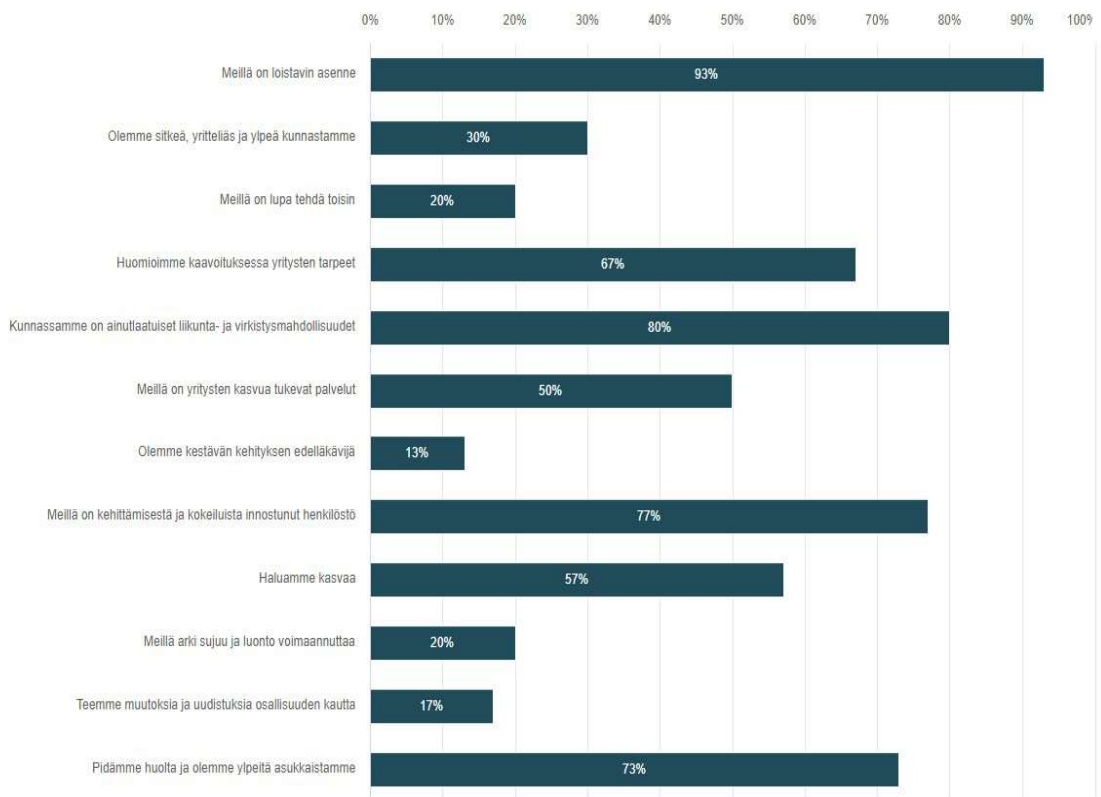


Kuvio 13. Kuntastrategian tuntemus

Esihenkilöistä 92 % kokee tuntevänsa kunnan strategian melko- tai erittäin hyvin. Työntekijöistä 56 % kokee tuntevänsa strategian melko- tai erittäin huonosti. Kuukaan vastaajista ei koe tuntevänsa strategiaa ollenkaan. Työntekijöistä 44 % kokee tuntevänsa strategian melko hyvin.

4. Mitkä seuraavista väittämistä ovat osa Kontiolahden kuntastrategiaa (valitse 6)

Vastaajien määrä: 30, valittujen vastausten lukumäärä: 179



Kuvio 14. Oikein- väärinväittämät

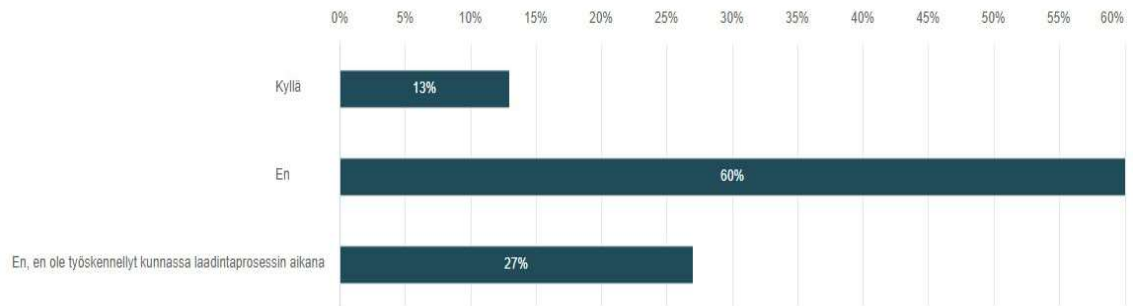
Kysymyksen 4 oikeat väittämät olivat (suluissa vastausprosentti): Meillä on loistavin asenne (93 %), huomioimme kaavoituksessa yritysten tarpeet (67 %), kunnassamme on ainutlaatuiset liikunta- ja virkistysmahdollisuudet (80 %), meillä on kehittämisestä ja kokeilusta innostunut henkilöstö (77 %), haluamme kasvaa (57 %) ja pidämme huolta ja olemme ylpeitä asukkaistamme (73 %). Neljännen kysymyksen vastaukset vahvistavat näkemystä, että kontiolahden kunnan teknisen osaston työntekijät tuntevat kuntastrategian hyvin.

5.3 Osallistaminen strategian laadintaprosessiin

Kontiolahden kunnan strategia on laadittu vuonna 2017 ja kunnan valtuusto on hyväksynyt sen tammikuussa 2018, eli strategian laadintaprosessista oli kulunut jo yli viisi vuotta kyselyn hetkellä. Vastaajista vain 13 % on osallistunut strategian laadintaprosessiin ja näistä vain yksi on työntekijä, muut olivat esihenkilöitä.

5. Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?

Vastaajien määrä: 30



Kuvio 15. Teknisen henkilöstön osallistuminen strategian laadintaprosessiin

Kyselyyn oli laadittu lisäkysymyksiä kaikille strategian laadintaprosessiin osallistuneille vastaajille. Lisäkysymyksiä oli 8 kpl ja tutkimuksen kannalta otanta vastaajissa jäi näiden kysymysten osalta valitettavan pieneksi. Strategian arviointiin on osallistunut vain yksi vastaaja ja toimintaympäristön analyysiin ei ole osallistunut kukaan vastaajista. Strategisten linjausten luontiin on osallistunut 2 henkilöä ja strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen on osallistunut 2 henkilöä.

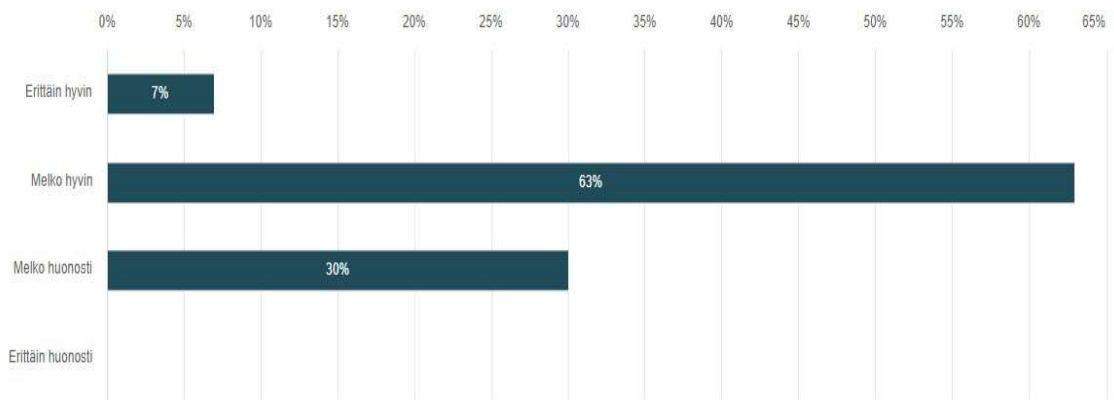
Strategiaprosessiin osallistamisen keinoja selvitettiin avoimilla kysymyksillä. Vastaajia oli mm. osallistettu toimintaympäristön analyysiin. Vastaajat olivat myös toimittaneet tietoja tilinpäätöksiin sekä hyvinvointi- ja osallisuus kertomuksiin. Vastaaja myös kertoi omalta osaltaan pyrkineen huolehtimaan, että työntekijöillä on tiedossa vähintään strategian keskeiset tavoitteet. Lisäksi yksi vastaaja halusi, että organisaation toiminta on jokaisella osa-alueella strategiaa tukevaa.

5.4 Strategian näkyminen omassa työssä

Kyselyn kolmas osa-alue oli, strategian näkyminen vastaajien työssä. Tämä osa-alue sisälsi sekä avoimia-, että suljettuja kysymyksiä yhteensä kahdeksan kappaletta.

14. Näkyykö strategia työssäsi?

Vastaaajien määrä: 30



Kuvio 16. Strategian näkyminen teknisen henkilöstön työssä

Kyselyyn vastanneista 70 % koki, että strategia näkyy heidän työssään erittäin-, tai melko hyvin. Kun verrattiin, kokevatko esihenkilöt strategian näkyvämmäksi omassa työssään, kuin työntekijät, vertailussa ei huomattu suurta eroavuutta.

Kun vastaajilta kysyttiin tapoja, miten he ovat toimeenpanneet strategiaa esille näyttää nousevan usein suhtautuminen ja asenne. Etenkin strategiaankin kirjattu loistavin asenne näyttää olevan tärkeää sekä esihenkilöille, että työntekijöille. Myös asiakkaiden eli kuntalaisten palveleminen nousee esille useammassa vastauksessa.

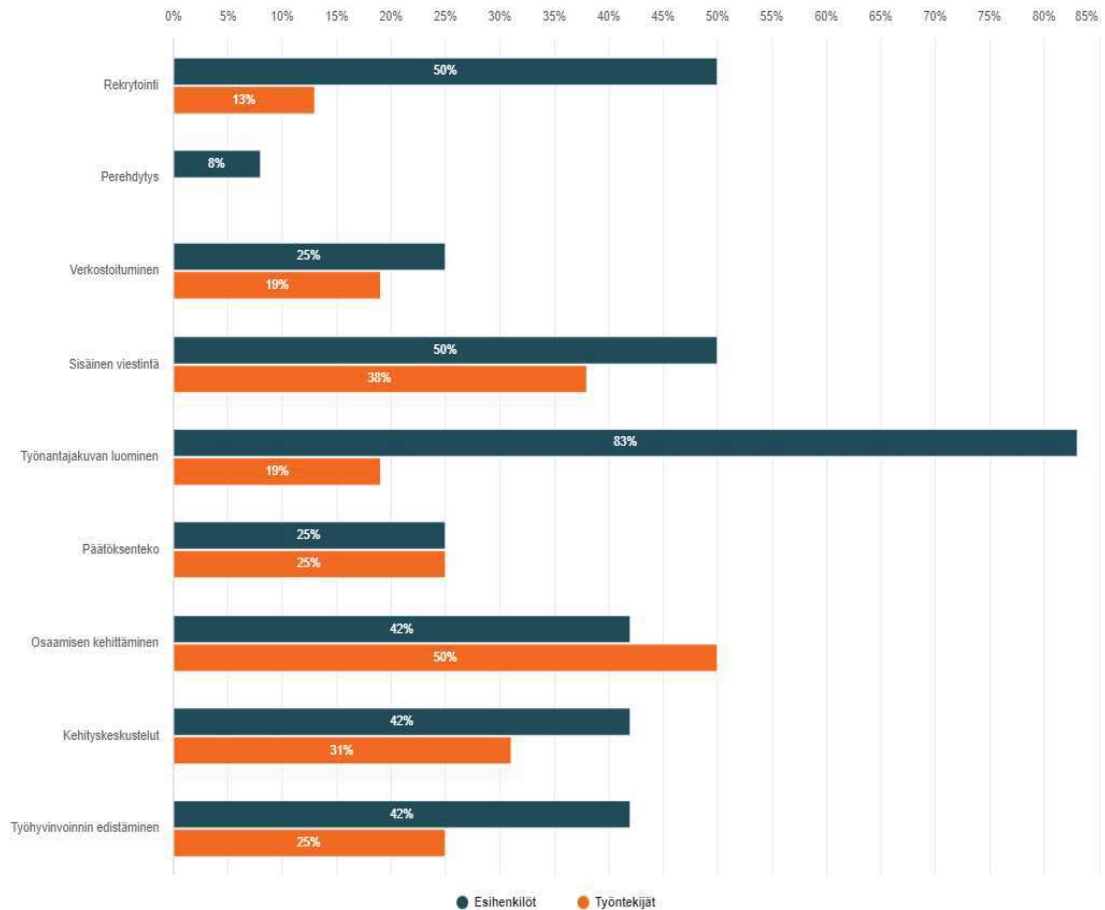
Kysymyksillä haluttiin selvittää tapoja, miten esihenkilöt ovat tukeneet työntekijöitä työskentelemään strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Eniten vastaajista koki, että tavoitteiden saavuttamiseksi esihenkilö on kannustanut (72 %) toisena esiin nousivat kehityskeskustelut (62 %) ja kolmantena kahvipöytäkeskustelut (52 %). Vastaajista 82 % oli sitä mieltä, että strategia näkyy oman esihenkilön työskentelyssä erittäin- tai melko hyvin. Vain 5 vastaajaa ilmoitti, että strategia näkyy oman esihenkilön työskentelyssä melko huonosti. Kukaan vastaajista ei kokenut, että strategia ei näkyisi esihenkilön työskentelyssä.

Kun vastaajilta kysyttiin miten strategia näkyy esihenkilösi työskentelyssä esiin nousivat asenteelliset tekijät. Monessa vastauksessa korostui esihenkilöiden

asenteet, kuten kannustava, innostunut ja huomioonottava. Lisäksi koettiin, että esihenkilöt ovat kehittäneet työtapoja.

19. Missä asioissa strategia näkyy mielestäsi ylimmän johdon työskentelyssä?

Vastaajien määrä: 28, valittujen vastausten lukumäärä: 79



Kuvio 17. Strategian näkyminen ylimmän johdon työssä

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten strategia näkyy ylimmän johdon työssä. Esihenkilöt näkivät, että selvimmin strategia näkyy työnantajakuvan luomisessa, rekrytointeissa ja sisäisessä viestinnässä. Työntekijöiden mielestä ylimmän johdon työskentelyä arvioidessa strategia näkyi selvimmin osaamisen kehittämisessä, sisäisessä viestinnässä ja kehityskeskusteluissa. Kun vastaajilta kysyttiin, toteutuuko strategia luottamushenkilöiden päätöksenteossa 75 % vastaajista ilmoitti, että toteutuu melko hyvin. Vastaajista 25 % oli sitä mieltä, että strategia toteutuu päätöksenteossa melko huonosti.

Lisäksi haluttiin selvittää, miten vastaajat kokevat, että strategia toteutuu luottamushenkilöiden tekemisessä. Vastaajat tunnistivat, että kasvustrategia on onnistunut ja myös päättäjät ovat mahdollistaneet kasvun tavoitteet päätöksillään. Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden suhdetta keuhuttiin ja koettiin, että viranhaltijoiden asiantuntemusta arvostetaan. Vastaajat kokivat, että ”kaikkea ei tyrmätä”.

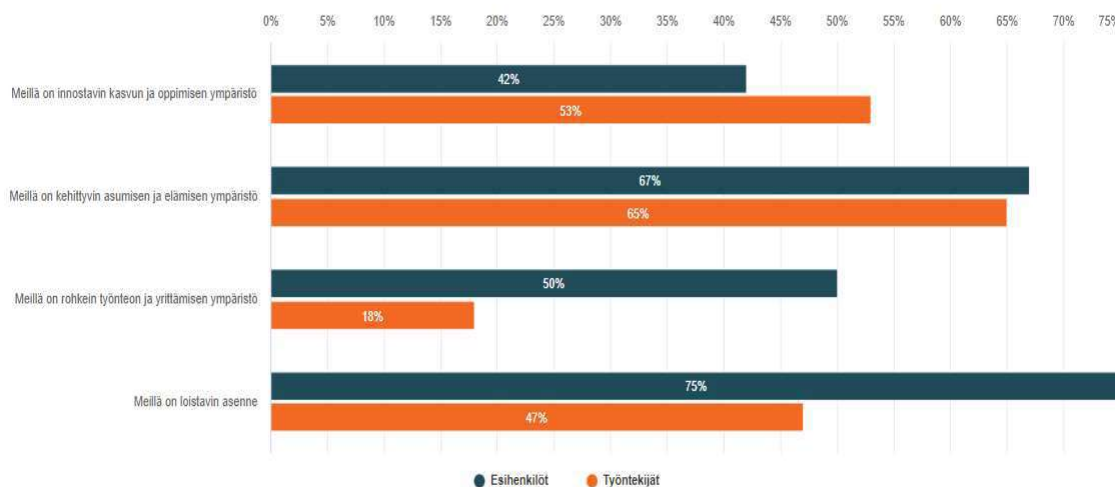
5.5 Strategian toteutumisen arvioiminen

Viimeisenä pääkohtana kyselyssä oli strategian toteutumisen arviointi. Vastaajista 83 % piti kunnan strategiaa erittäin- tai melko tärkeänä. Vastaajista 17 % ei pitänyt kunnan strategiaa kovin tärkeänä. Kun kysyttiin, onko strategia mielestäsi onnistunut. Vastaajista 86 % piti strategiaa erittäin- tai melko onnistuneena. Vastaajista 14 % ei pitänyt strategiaa kovin onnistuneena.

Tutkimuksessa selvitettiin vastaajilta kokevatko he, että nykyinen strategia ohjaa Kontiolahden kunnan toimintaa. Vastaajista 86 % ilmoitti, että strategia ohjaa kunnan toimintaa erittäin- tai melko hyvin. Vastaajista 14 % mielestä strategia ohjaa kunnan toimintaa melko huonosti.

25. Valitse väittämät, missä Kontiolahden kuntastrategia on mielestäsi onnistunut?

Vastaajien määrä: 29, valittujen vastausten lukumäärä: 59



Kuvio 18. Kuntastrategian onnistuminen

Esihenkilöiden mielestä Kontiolahden kunnan strategia on onnistunut parhaiten loistavimmassa asenteessa sekä asumisen ja elämisen ympäristön kehittämisessä. Työntekijöiden mielestä parhaiten on onnistuttu asumisen ja elämisen ympäristön kehittämisessä sekä innostavimman kasvun ja oppimisen ympäristön luomisessa.

Viimeisenä kohtana oli avoin kysymys, missä toivottiin strategiaan liittyen kehittämissuhteita. Kehittämissuhteet liittyivät strategian jalkauttamiseen ja sen näkymiseen arjessa. Koettiin, että jalkauttaminen organisaatiossa tasolta toiselle ontuu ja strategian ei koettu näkyvän arjessa kovinkaan selvästi. Ylimmän johdon toivottiin tuovan strategiaa enemmän konkreettisesti esille. Ja lisäksi toivottiin parempaa palkitsemisjärjestelmää. Useat vastaukset myös toivat esille muutokset toimintaympäristössä, kuten talouden epävarmuuden ja uskoivat, että jatkuvan kasvun tavoitetta olisi hyvä tarkastaa. Lisäksi esitettiin toive, että kunnan tulisi tukea paremmin heikko-osaisten hyvinvointia.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Tulosten pohdinta

Työn tilaaja halusi tietoa, miten strategiaa toteutetaan Kontiolahden kunnan teknisen osaston työssä. Tässä opinnäytetyössä halusin selvittää aluksi, miten hyvin teknisen osaston työntekijät tuntevat Kontiolahden kunnan strategian. Vastauksen perusteella voidaan todeta, että työntekijät tuntevat Kontiolahden kunnan strategian hieman paremmin, kuin he itse kokivat tuntevansa. Tämä selvitettiin vertailemalla ristiin kysymysten 3 ja 4 vastauksia suhteessa työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Esihenkilöt kokivat tuntevansa strategian työntekijöitä paremmin, kun esihenkilöistä 92 % ilmoitti tuntevansa strategian erittäin- tai melko hyvin. Kuitenkin kysymyksessä 4, missä tuli poimia oikeat väittämät koskien strategiaa, esihenkilöt ja työntekijät suoriutuivat tehtävästä yhtä hyvin. Kontiolahden kunnan strategian pääkohdat tunnettiin erittäin hyvin.

Hiltusen (2011, 48) mukaan strategiaprosessiin osallistamalla saadaan organisaation työntekijät myöhemmin sitoutumaan myös strategian toteuttamiseen paremmin. Tämän tutkimuksen perusteella Kontiolahden kunnan teknisen osaston henkilöstö ei ole osallistunut strategiaprosessiin. Kuitenkin kunnan strategiaa pidetään melko tärkeänä, sekä onnistuneena ja se ohjaa kunnan toimintaa melko hyvin. Vastaajista 70 % ilmoitti, että strategia näkyy heidän työssään erittäin- tai melko hyvin.

Vaikka osallistaminen strategiaprosessiin ei näkynyt vastauksissa, Kontiolahden kunnanvaltuuston pöytäkirjasta 29.01.2018 selviää, että kunnan koko henkilöstö on osallistutettu strategian valmisteluun ennakkotehtävän avulla. Ennakkotehtävässä jokaisen työntekijän ja työyhteisön haluttiin miettivän, miten työyhteisö voi lisätä kuntalaisten hyvinvointia ja osallisuutta, sekä lisätä elinvoimaa. Esihenkilöt ovat keränneet töiden tulokset ja esitelleet ne strategiatyöryhmälle. (Kunnanvaltuusto 29.01.2018 § 22). Vastaajat eivät ole joko mieltäneet osallistuneensa strategiaprosessin laadintaan vuonna 2017 tai he eivät enää muista tehneensä ennakkotehtäviä.

Vastausten perusteella Kontiolahden kunnan teknisellä osastolla on innostunut, salliva ja kokeiluun kannustava työilmapiiri. Useissa vastauksissa myös painotettiin asiakkaiden, eli kuntalaisten palveluhalukkuutta. Strategia itsessään myös korostaa loistavinta asennetta ja intoa palveluun, sekä uskallusta toimia kokeillen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi tuottaa tietoa esihenkilöiden työskentelystä strategian toimeenpanossa. Suominen ym. (2009, 14–16, 40) mielestä esihenkilön rooli on aina merkittävä strategian toimeenpanossa. Henkilöstö on kiinnostunut kuulemaan mahdollisista muutoksista, työtavoista ja uudesta strategiasta ensisijaisesti esihenkilöltään. Esihenkilön odotetaan olevan tietoinen ajankohtaisista asioista ja hänen odotetaan osaavan soveltaa organisaatioiden välistä viestintää tiimiänsä palvelevaksi. Esihenkilön suhtautumisella strategiaan on myös iso merkitys, miten henkilöstö ottaa muutokset vastaan.

Vastausten perusteella työntekijöistä 75 % koki, että strategia näkyy hänen esihenkilönsä työskentelyssä erittäin- tai melko hyvin. Vastauksissa näkyi myös esihenkilöiden esimerkki asenteesta ja asiakaslähtöinen ote työhön. Esihenkilöistä 50 % piti kunnan strategiaa mielestään erittäin tärkeänä ja loput 50 % melko tärkeänä. Esihenkilöistä 87 % piti strategiaa myös erittäin tai melko onnistuneena. Vastauksista voidaan todeta, että Kontiolahden kunnan teknisen osaston esihenkilöt suhtautuvat voimassa olevaan strategiaan positiivisesti. Positiivinen suhtautuminen vaikuttaa jalkautuneen läpi organisaation. Tutkimuksen perusteella esihenkilöiden merkittävimmät keinot tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista ovat kannustaminen, kahvipöytäkeskustelut ja kehityskeskustelut.

6.2 Eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin Webropolkyselynä. Anonyymi linkki kyselyyn toimitettiin sähköpostitse kaikille organisaation työntekijöille, joilla on käytössä oleva sähköpostiosoite. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja se tapahtui täysin anonyymisti, eikä vastausten perusteella voitu

tunnistaa ketään vastaajista. Tutkimuslupaa tutkimuksen tekemiseen ei tarvittu, eikä tutkimuksessa käsitelty henkilötietoja. Tutkimuksessa huomioin muiden tutkijoiden tutkimukset asianmukaisella ja kunnioittavalla tavalla viittaamalla heidän tutkimuksiinsa oppilaitoksen ohjeiden mukaisesti. Lisäksi ennen kyselyn toteuttamista valmisteltiin aineistonhallintasuunnitelma.

Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukuihin ja prosentteihin liittyviä kysymyksiä. Onnistunut tutkimus edellyttää riittävän hyvää otosta. Tapaustutkimuksella pyritään intensiiviseen, sekä yksityiskohtaiseen tiedon tuottamiseen. (Heikkilä 2014, 20.) Tutkimuksen lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, jos tutkittavasta aiheesta ei ole olemassa aiempaa tutkimusta. Tutkimuksen kohteena tulee olla jokin ajankohtainen ilmiö tai kokonaisuus. (Eriksson & Koistinen 2014, 5.)

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, silloin kun tutkimuksen kohde ja kysymykset ovat oikeat. Validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomion kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät vastaavat tutkittavaa kohdetta. Tutkimuksen menetelmä ei itsessään ole avain tietoon, vaan menetelmä tulee valita sen mukaisesti, millaista tietoa halutaan. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Osittainen validiteetin puuttuminen merkitsee sitä, että empiiriset havainnot tai tutkimus kohdistuu sivuun siitä, mitä oli tarkoitettu. Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä, perusteellinen ja ovatko tulokset oikeita. (Hiltunen, 2009).

Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnin yhteydessä ilmoitetaan usein mittavirhe ja reliabiliteettia voidaan arvioida toistomittauksilla. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta, onko kyse sattumasta vai kyetäänkö tulokset toistamaan. Luotettava tutkimus on tehty siten, että se alkuperäisen tutkimuksen edellytyksin toistettuna, toistaa saadun tuloksen. (Hiltunen, 2009).

Vastaavanlaista tutkimusta ei ole tilaajaorganisaatiossa aiemmin toteutettu ja tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia nykyhetken tilannetta. Arvioitaessa tutkimuksen validiteettia, tutkimuksen kohderyhmä, kysymykset ja menetelmä olivat oikeat. Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Kyselytutkimus mittaa luotettavasti haluttua ilmiötä, mutta vastausmäärällä on vaikutusta tutkimustuloksen reliabiliteettiin. Esihenkilöiden osalta tutkimus saavutti hyvän otannan ja näiltä osin tulokset ovat myös varmasti toistettavat. Esihenkilöiden vastausten osalta tutkimus on myös reliabeeli. Saatekirjeen uusimisella ja kyselyn vastausajan jatkamisella parannettiin tutkimuksen reliabiliteettia merkittävästi. Tutkimuksella ei saavutettu yleistettävyyttä. Kyselyllä kuitenkin saavutettiin reaaliaikainen tieto tilaajaorganisaation nykytilasta strategian toimeenpanon suhteen.

6.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Osaamiseni kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana monipuolisesti. Perehdyin kattavasti strategiaan, strategiseen johtamiseen ja strategiaprosessiin. Kuntastrategian tarkoituksiin ja hyötyihin oli mielenkiintoista tutustua ja tietoa pystyn hyödyntämään tulevaisuuden työelämässä. Strategiaprosessiin tutustuminen auttoi ymmärtämään strategiatyön vaiheet ja merkitykset, miten voidaan onnistuneesti saavuttaa organisaation tulevaisuuden visio. Esihenkilöiden merkitys, motivointi ja kannustaminen strategiatyön täytäntöönpanossa on tärkeä.

Kyselytutkimuksen aineiston tulkinnan ja johtopäätösten tekemisen koin tutkimuksen haastavammiksi työvaiheiksi. Määrällisestä tutkimuksesta minulla ei ollut aiempaa kokemusta. Uskon, että tulevaisuuden työelämässä pystyn hyödyntämään tässä työssä opittuja taitoja monipuolisesti, etenkin aineiston keruun ja datan suodattamisen ja käsittelyn suhteen.

6.4 Jatkotutkimusaiheet ja toimenpide-ehdotukset

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla vastaavan tapaustutkimuksen toistaminen koko kuntaorganisaatiossa. Tällä tutkimuksella tavoitettiin vain viidesosa kaikista kunnan työntekijöistä. Laajemmalla otannalla voitaisiin parantaa tutkimuksen re-

liabiliteettia ja saada tutkimukselle parempi yleistettävyys. Tutkimuksen koskiessa koko kunnan henkilöstöä voitaisiin tutkimuksessa myös vertailla eri osastojen eroavuuksia. Tässä kyselyssä ei voitu jaotella vastaajia tulosityksiköihin, johon vastaaajien anonymiteetistä.

Toimenpide-ehdotukset:

1. Esihenkilöiden motivointi ja tiedon lisääminen strategiatyön toimeenpanovaiheessa
2. Henkilöstön osallistaminen strategiaprosessin alkuvaiheessa
3. Strategisten tavoitteiden seuranta ja onnistumisten mittaaminen
4. Strategisista onnistumisista viestiminen

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Helsinki: PS-Kustannus.

Alford, J. 2001. The implications of 'publicness' for strategic management theory. Johnson Gerry ja Scholes Kevan. Exploring Public Sector Strategy. Essex: Pearson Education.

Bryson, J.-M. 2011. Strategic planning for public and nonprofit organisations. A guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Gunther, K & Hasanen, K. Johdanto: Tutkimuksen kulku. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.5.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-kulku/>.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 28.11.2022 <https://docplayer.fi/7991122-Kvantitatiivinen-tutkimus-tarja-heikkila.html>.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro Py.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.2.2009. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.5.2023 http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jyväskylän yliopisto 2021. Tutkimusprosessi. Viitattu 28.11.2022 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi>.

Jyväskylän yliopisto 2015. Tapaustutkimus. Viitattu 27.4.2023 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/tapaustutkimus>.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. & Norton, P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Keller, K. & Kotler, P. 2009. Marketing management. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kontiolahden kunta 2023a. Kontiolahti – kasvua ja asennetta. Viitattu 12.4.2023 https://www.kontiolahti.fi/documents/364530/1607395/Strategia_p%C3%A4ivi-tys+2021.pdf/7a93abce-f36b-e896-78ab-9c123b46b21c.

Kontiolahden kunta 2023b. Kontiolahti-tietoa. Viitattu 30.4.2023 <https://www.kontiolahti.fi/kontiolahti-tietoa>.

Kunnanvaltuusto 29.01.2018 § 22. Kontiolahden kunnan valtuusto. Tietoverkko Dynasty.

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu Strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma talent oy.

Maury, M. Peltola, E. & Valkamo, J. 2021. Vaikuttava kuntastrategia. Helsinki: Kisspublishing.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 3.2 Tutkijan asema. Kvali MOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 6.5.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Siilasmaa, R. 2018. Paranoidi optimisti. Näin johdin Nokiaa murroksessa. Helsinki: Tammi.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: Wsoypro oy.

Talousarvio 2023. Kontiolahden kunnanvaltuusto 15.12.2022 § 74. Viitattu 13.5.2023 <http://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/kontiolahti/cgi/DRE-QUEST.PHP?page=meeting&id=2022402>.

Tietoarkisto. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 9.5.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>.

Tilinpäätös 2022. Kontiolahden kunnanhallitus 27.03.2023 § 71. Viitattu 13.5.2023 <https://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/kontiolahti/cgi/DRE-QUEST.PHP?page=meeting&id=2023439>.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje 5.4.2023
- Liite 2. Saatekirje 19.4.2023
- Liite 3. Kyselylomake
- Liite 4. Vastaukset
- Liite 5. Kontiolahden kunnan strategia

Väisänen Juho

Aihe: VL: Kysely: Kuntastrategia osana teknisen osaston toimintaa

Lähettäjä: Väisänen Juho

Lähetetty: 5. huhtikuuta 2023 9:57

Vastaanottaja: KON_PL_Tekninen_Kaikki <KON_PL_Tekninen_Kaikki@kontiolahti.fi>

Aihe: Kysely: Kuntastrategia osana teknisen osaston toimintaa

Hei,

Opiskelen työni ohessa Lapin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyössäni tutkin, miten kuntastrategian toimeenpano on onnistunut Kontiolahden kunnan teknisellä osastolla. Tutkimuksen avulla Kontiolahden kunnan tekninen osasto voi parantaa strategiatyön ohjausta ja samalla saamme tietoa strategiatyön toteuttamisen onnistumisesta.

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, mihin toivon teidän kaikkien osallistuvan. Kyselyyn vastaatte täysin anonymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voida vastausten perusteella tunnistaa. Vastauksia käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain 5-10 minuuttia ja toivon, että teiltä löytyy aikaa vastata tähän kyselyyn.

Vastaukset tulee jättää 17.4.2023 klo 12:00 mennessä.

Kyselyyn pääset vastaamaan osoitteessa: <https://link.webropolsurveys.com/S/A78DF4A12DA41382>

Väisänen Juho

Aihe: VL: Kysely: Kuntastrategia osana teknisen osaston toimintaa

Lähtettäjä: Väisänen Juho

Lähetetty: 19. huhtikuuta 2023 7:45

Vastaanottaja: KON_PL_Tekninen_Kaikki <KON_PL_Tekninen_Kaikki@kontiolahti.fi>

Aihe: VS: Kysely: Kuntastrategia osana teknisen osaston toimintaa

Hei,

En valitettavasti ole saanut riittävästi vastauksia kyselyyn, miten kuntastrategian toimeenpano on onnistunut Kontiolahden kunnan teknisellä osastolla.

Olisi hienoa, jos pystyisit vastaamaan kyselyyn, mikäli et siihen vielä ole vastannut. Kyselyyn vastaatte täysin anonymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voida vastausten perusteella tunnistaa. Vastauksia käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain 5-10 minuuttia.

Pidän kyselyn auki vielä tiistaihin 25.4.2023 klo 12:00 asti.

Kyselyyn pääset vastaamaan osoitteessa: <https://link.webropolsurveys.com/S/A78DF4A12DA41382>

1. Kuinka kauan olet työskennellyt kontiolahden kunnassa?

- 0-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Toimitko esihenkilönä

- Kyllä
- Ei

3. Kuinka hyvin tunnet Kontiolahden kuntastrategian?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti
- En ollenkaan

4. Mitkä seuraavista väittämistä ovat osa Kontiolahden kuntastrategiaa (valitse 6)

- Meillä on loistavin asenne
- Olemme sitkeä, yritteliäs ja ylpeä kunnastamme
- Meillä on lupa tehdä toisin
- Huomioimme kaavoituksessa yritysten tarpeet
- Kunnassamme on ainutlaatuiset liikunta- ja virkistysmahdollisuudet
- Meillä on yritysten kasvua tukevat palvelut
- Olemme kestävän kehityksen edelläkävijä
- Meillä on kehittämisestä ja kokeiluista innostunut henkilöstö
- Haluamme kasvaa
- Meillä arki sujuu ja luonto voimaannuttaa
- Teemme muutoksia ja uudistuksia osallisuuden kautta
- Pidämme huolta ja olemme ylpeitä asukkaistamme

5. Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?

LIITE 3

2

- Kyllä
- En
- En, en ole työskennellyt kunnassa laadintaprosessin aikana

Kysymyksen säännöt

Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?

Kyllä

Ei vaihtoehdon sääntöjä

En

Sääntö: Piilota kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Piilota kysymyksiä Voitko kuvata miten olet osallistunut nykyisen strategian arviointiin?, Voitko kuvata miten olet osallistunut strategisten linjausten luontiin?, Voitko kuvata miten olet osallistunut toimintaympäristön analyysiin?, Oletko osallistunut strategisten linjausten luontiin? (Toiminta-ajatuksen, arvojen, vision muotoilu ja toimintasuunnitelman tekeminen), Oletko osallistunut nykyisen strategian arviointiin? (Arviointitiedon keräys ja analysointi, arviointitiedon kokoaminen), Oletko osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?(Strategian kirjoittaminen, lausuntokierrokset ja vahvistaminen), Oletko osallistunut toimintaympäristön analyysiin? (Sidosryhmä analyysi, toimintaympäristön analyysi, ennakkotiedon kokoaminen), Voitko kuvata miten olet osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?

En, en ole työskennellyt kunnassa laadintaprosessin aikana

Sääntö: Piilota kysymyksiä

Jos vaihtoehto on valittu Piilota kysymyksiä Voitko kuvata miten olet osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?, Oletko osallistunut toimintaympäristön analyysiin? (Sidosryhmä analyysi, toimintaympäristön analyysi, ennakkotiedon kokoaminen), Voitko kuvata miten olet osallistunut nykyisen strategian arviointiin?, Voitko kuvata miten olet osallistunut strategisten linjausten luontiin?, Oletko osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?(Strategian kirjoittaminen, lausuntokierrokset ja vahvistaminen), Oletko osallistunut nykyisen strategian arviointiin? (Arviointitiedon keräys ja analysointi, arviointitiedon kokoaminen), Oletko osallistunut strategisten linjausten luontiin?(Toiminta-ajatuksen, arvojen, vision muotoilu ja toimintasuunnitelman tekeminen), Voitko kuvata miten olet osallistunut toimintaympäristön analyysiin?

6. Oletko osallistunut nykyisen strategian arviointiin? (Arviointitiedon keräys ja analysointi, arviointitiedon kokoaminen)

- Kyllä
- Ei

Oletko osallistunut nykyisen strategian arviointiin? (Arviointitiedon keräys ja analysointi, arviointitiedon kokoaminen)

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle
Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

7. Voitko kuvata miten olet osallistunut nykyisen strategian arviointiin?

Kysymyksen säännöt

Voitko kuvata miten olet osallistunut nykyisen strategian arviointiin?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle
Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

8. Oletko osallistunut toimintaympäristön analyysiin? (Sidosryhmä analyysi, toimintaympäristön analyysi, ennakkotiedon kokoaminen)

- Kyllä
 Ei

Oletko osallistunut toimintaympäristön analyysiin? (Sidosryhmä analyysi, toimintaympäristön analyysi, ennakkotiedon kokoaminen)

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle
Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

9. Voitko kuvata miten olet osallistunut toimintaympäristön analyysiin?

Kysymyksen säännöt

Voitko kuvata miten olet osallistunut toimintaympäristön analyysiin?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle
Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

10. Oletko osallistunut strategisten linjausten luontiin?

(Toiminta-ajatuksen, arvojen, vision muotoilu ja toimintasuunnitelman tekeminen)

Kyllä

Ei

Oletko osallistunut strategisten linjausten luontiin?
(Toiminta-ajatuksen, arvojen, vision muotoilu ja toimintasuunnitelman tekeminen)

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle
Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

11. Voitko kuvata miten olet osallistunut strategisten linjausten luontiin?

Kysymyksen säännöt

Voitko kuvata miten olet osallistunut strategisten linjausten luontiin?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle
Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

12. Oletko osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?
(Strategian kirjoittaminen, lausuntokierrokset ja vahvistaminen)

- Kyllä
 Ei

**Oletko osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?
(Strategian kirjoittaminen, lausuntokierrokset ja vahvistaminen)**

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle
Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

13. Voitko kuvata miten olet osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?

Kysymyksen säännöt

Voitko kuvata miten olet osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?

Ei vielä kysymyssääntöjä

Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle
Kysymys **Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?** on *Piilota kysymyksiä* sääntö tälle kysymykselle

14. Näkykö strategia työssäsi?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

15. Voitko kuvata miten olet toimeenpannut strategiaa omassa työssäsi?

16. Valitse vaihtoehdot millä tavoilla esihenkilösi on tukenut sinua työskentelemään strategian tavoitteiden saavuttamiseksi?

- Tiedottaminen
 - Kannustaminen
 - Esimerkki
 - Koulutukset
 - Työajan antaminen
 - Ohjaamalla
 - Kahvipöytäkeskustelut
 - Kehityskeskustelut
 - Jokin muu tapa, miten?
-

17. Näkykö strategia esihenkilösi työskentelyssä?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

18. Voitko kuvata miten strategia näkyy esihenkilösi työskentelyssä?

19. Missä asioissa strategia näkyy ylimmän johdon työskentelyssä?

- Rekrytointi
- Perehdytys
- Verkostoituminen
- Sisäinen viestintä
- Työnantajakuva luominen
- Päätöksenteko
- Osaamisen kehittäminen
- Kehityskeskustelut
- Työhyvinvoinnin edistäminen

20. Toteutuuko strategia luottamushenkilöiden päätöksenteossa?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

21. Voitko kuvata miten strategia näkyy luottamushenkilöiden päätöksenteossa?

22. Onko kunnan strategia mielestäsi tärkeä?

- Erittäin tärkeä
- Melko tärkeä
- Ei kovin tärkeä
- Ei ollenkaan tärkeä

23. Onko strategia mielestäsi onnistunut?

- Erittäin onnistunut
- Melko onnistunut
- Ei kovin onnistunut
- Ei ollenkaan onnistunut

24. Ohjaako nykyinen strategia mielestäsi Kontiolahden kunnan toimintaa?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

25. Valitse väittämät, missä Kontiolahden kuntastrategia on mielestäsi onnistunut?

- Meillä on innostavin kasvun ja oppimisen ympäristö
- Meillä on kehittyvin asumisen ja elämisen ympäristö
- Meillä on rohkein työnteon ja yrittämisen ympäristö
- Meillä on loistavin asenne

26. Onko sinulla strategiaan liittyen kehittämissuhteita?

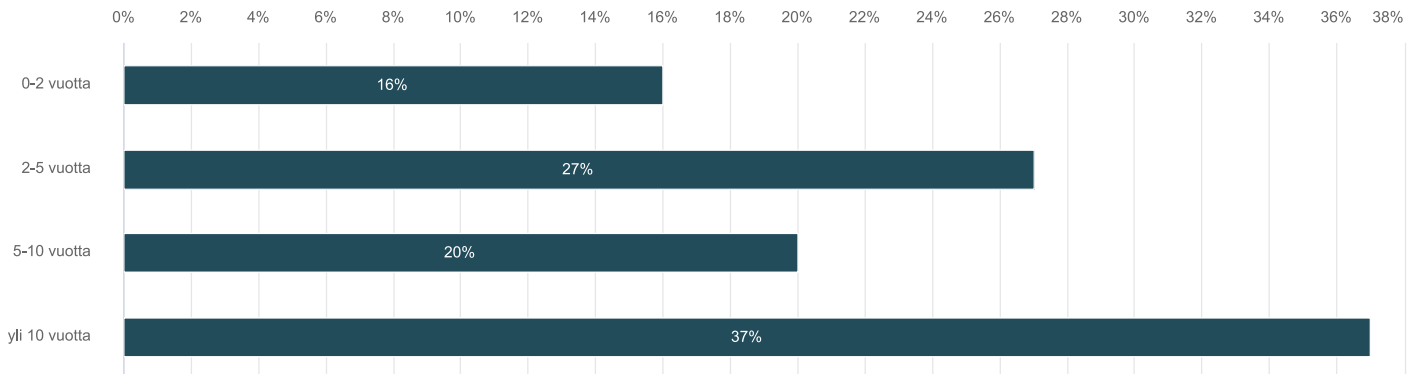
Perusraportti

Kuntastrategia osana teknisen osaston toimintaa

Vastaajien kokonaismäärä: 30

1. Kuinka kauan olet työskennellyt kontiolahden kunnassa?

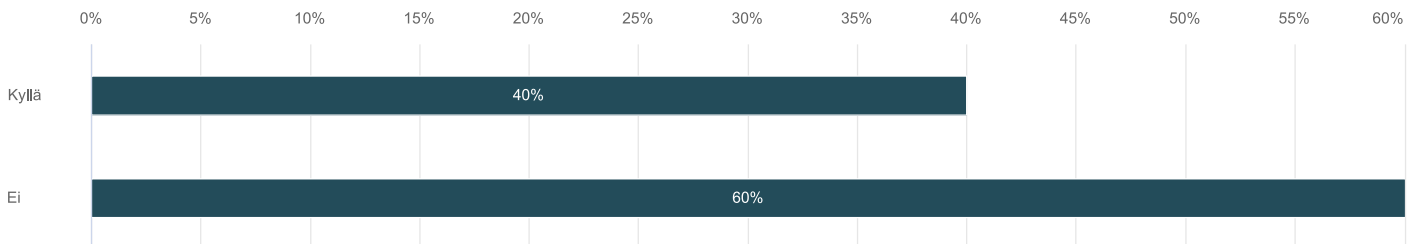
Vastaajien määrä: 30



	n	Prosentti
0-2 vuotta	5	16,7%
2-5 vuotta	8	26,7%
5-10 vuotta	6	20,0%
yli 10 vuotta	11	36,6%

2. Toimitko esihenkilönä

Vastaajien määrä: 30



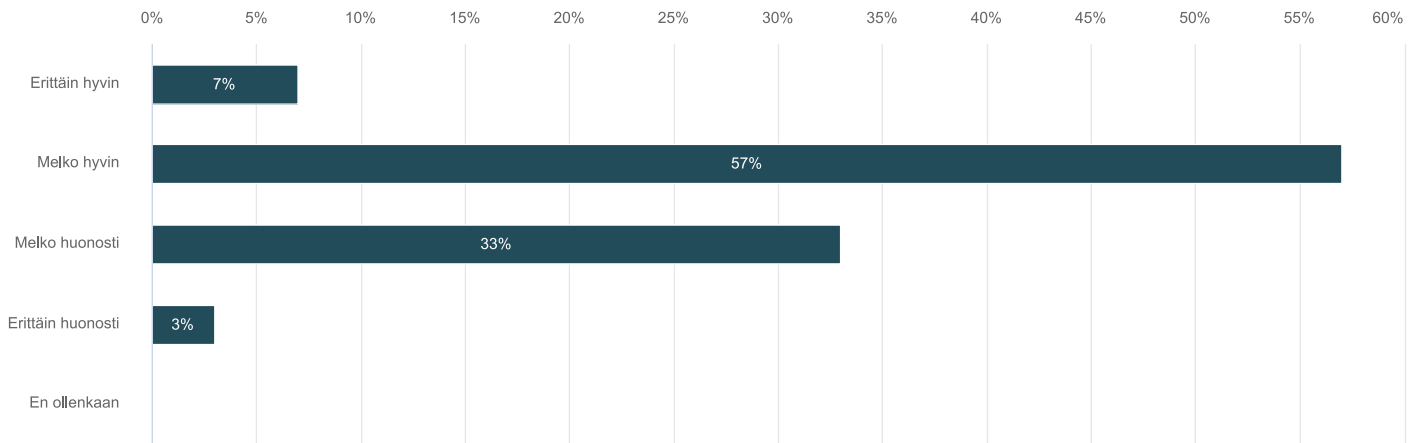
	n	Prosentti
Kyllä	12	40,0%
Ei	18	60,0%

3. Kuinka hyvin tunnet Kontiolahden kuntastrategian?

LIITE 4

Vastaajien määrä: 30

2



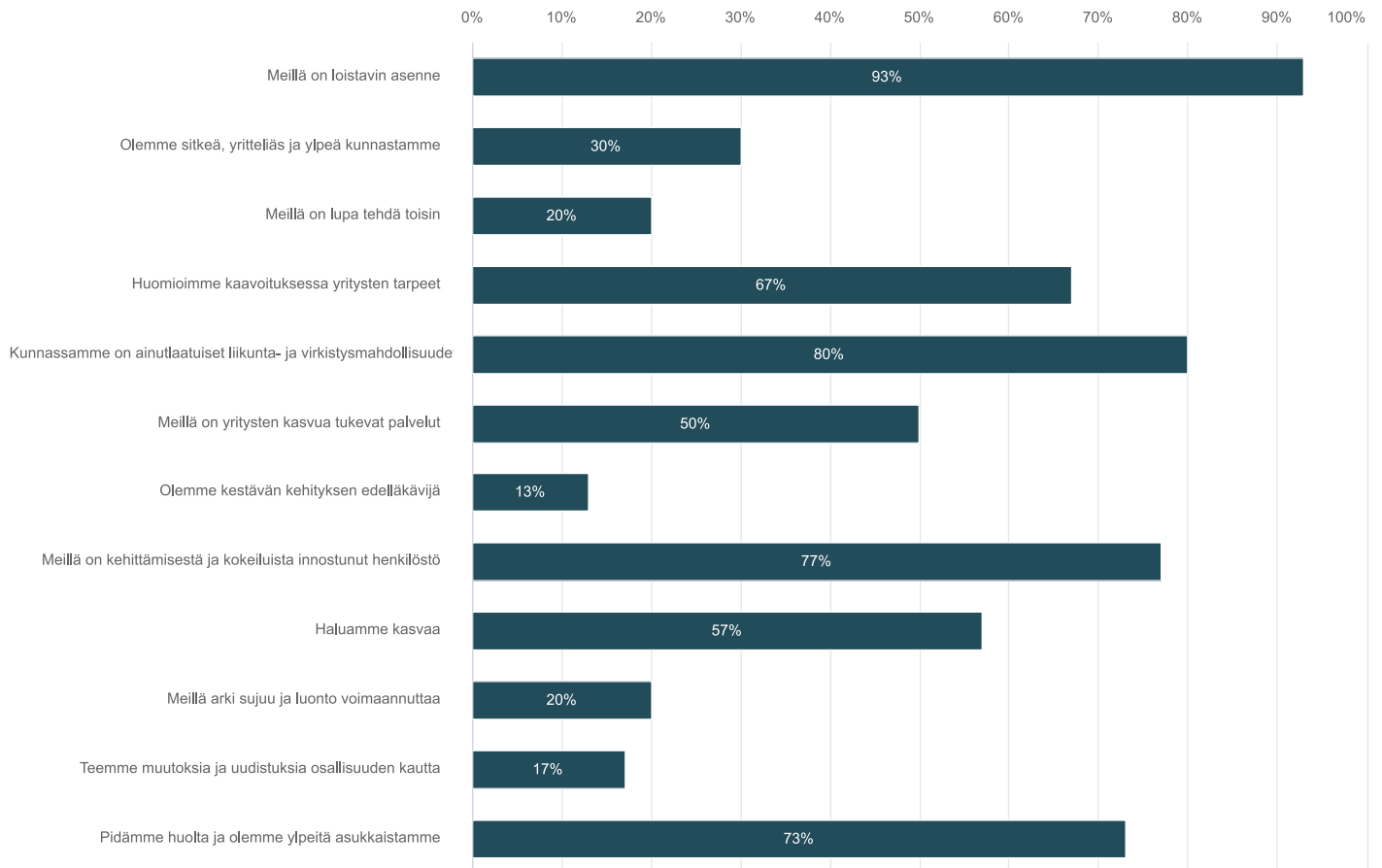
	n	Prosentti
Erittäin hyvin	2	6,7%
Melko hyvin	17	56,7%
Melko huonosti	10	33,3%
Erittäin huonosti	1	3,3%
En ollenkaan	0	0,0%

4. Mitkä seuraavista väittämistä ovat osa Kontiolahden kuntastrategiaa (valitse 6)

LIITE 4

Vastaajien määrä: 30 , valittujen vastausten lukumäärä: 179

3

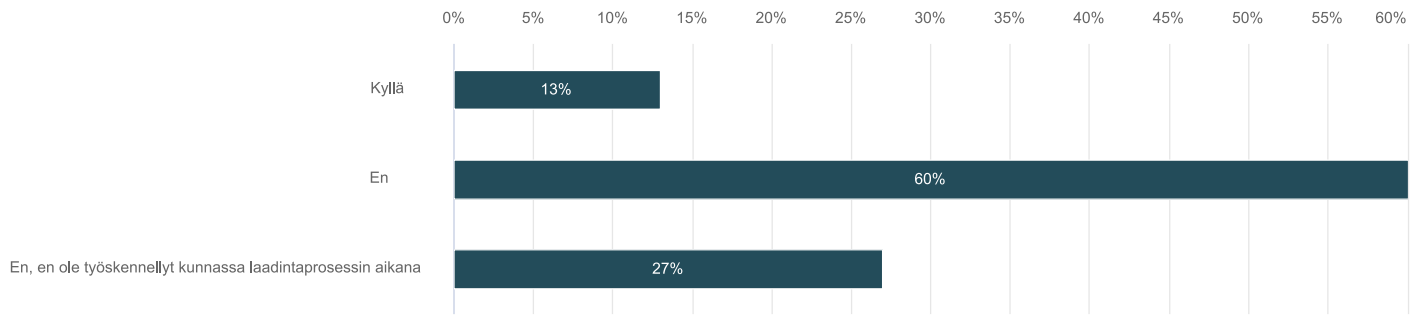


	n	Prosentti
Meillä on loistavin asenne	28	93,3%
Olemme sitkeä, yritteliäs ja ylpeä kunnastamme	9	30,0%
Meillä on lupa tehdä toisin	6	20,0%
Huomioimme kaavoituksessa yritysten tarpeet	20	66,7%
Kunnassamme on ainutlaatuiset liikunta- ja virkistysmahdollisuudet	24	80,0%
Meillä on yritysten kasvua tukevat palvelut	15	50,0%
Olemme kestävän kehityksen edelläkävijä	4	13,3%
Meillä on kehittämisestä ja kokeiluista innostunut henkilöstö	23	76,7%
Haluamme kasvaa	17	56,7%
Meillä arki sujuu ja luonto voimaannuttaa	6	20,0%
Teemme muutoksia ja uudistuksia osallisuuden kautta	5	16,7%
Pidämme huolta ja olemme ylpeitä asukkaistamme	22	73,3%

5. Oletko osallistunut strategian laadintaprosessiin?

LIITE 4
Vastaajien määrä: 30

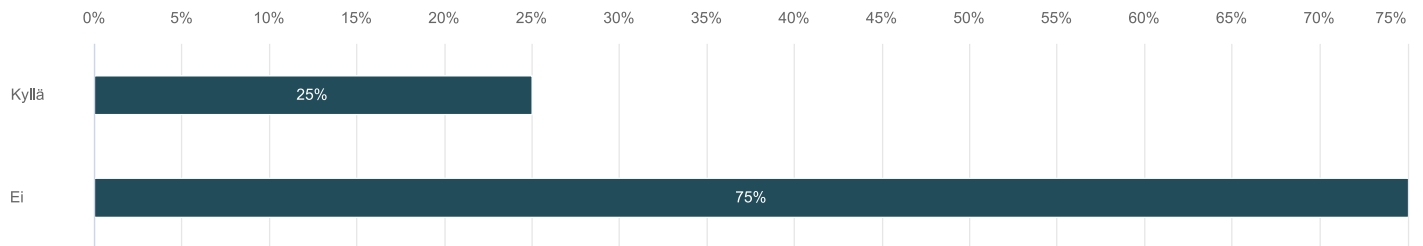
4



	n	Prosentti
Kyllä	4	13,3%
En	18	60,0%
En, en ole työskennellyt kunnassa laadintaprosessin aikana	8	26,7%

6. Oletko osallistunut nykyisen strategian arviointiin? (Arviointitiedon keräys ja analysointi, arviointitiedon kokoaminen)

Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
Kyllä	1	25,0%
Ei	3	75,0%

7. Voitko kuvata miten olet osallistunut nykyisen strategian arviointiin?

Vastaajien määrä: 2

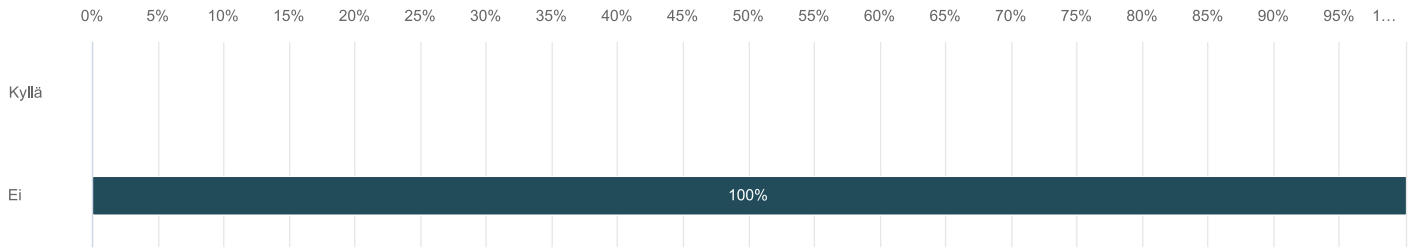
Vastaukset
Toimittanut tietoja tilinpäätökseen ja hyvinvointi ja osallisuus kertomuksiin ja olin mukana myös strategian päivityksen suunnittelussa.
en voi

8. Oletko osallistunut toimintaympäristön analyysiin? (Sidosryhmä analyysi, toimintaympäristön analyysi, ennakkotiedon kokoaminen)

5

LIITE 4

Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
Kyllä	0	0,0%
Ei	4	100,0%

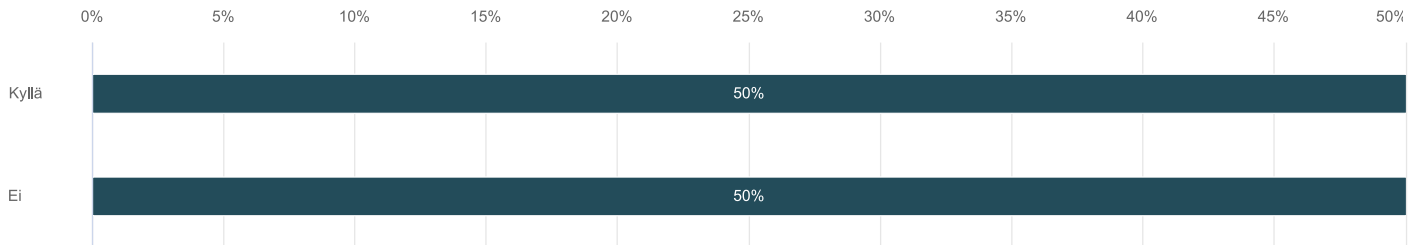
9. Voitko kuvata miten olet osallistunut toimintaympäristön analyysiin?

Vastaajien määrä: 2

Vastaukset
Olen itse sitä pohtinut.
en voi

10. Oletko osallistunut strategisten linjausten luontiin? (Toiminta-ajatuksen, arvojen, vision muotoilu ja toimintasuunnitelman tekeminen)

Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
Kyllä	2	50,0%
Ei	2	50,0%

11. Voitko kuvata miten olet osallistunut strategisten linjausten luontiin?

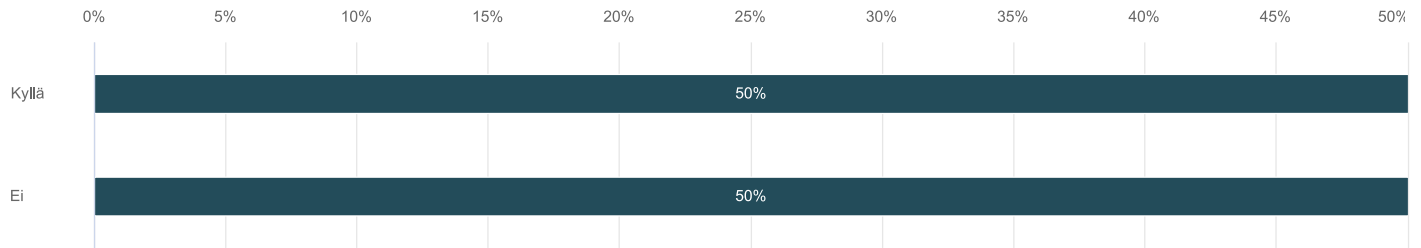
Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Ne jäi ylemmän tason tehtäviksi
en voi
Esimiespäivillä tehtyjen harjoitusten ja ryhmätöiden kautta.
Strategiaa ollaan nyt uudistamassa ja olen osa strategiatyöryhmää.

12. Oletko osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?
(Strategian kirjoittaminen, lausuntokierrokset ja vahvistaminen)

6

Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
Kyllä	2	50,0%
Ei	2	50,0%

13. Voitko kuvata miten olet osallistunut strategian vahvistamiseen ja näkyväksi tekemiseen?

Vastaajien määrä: 3

Vastaukset

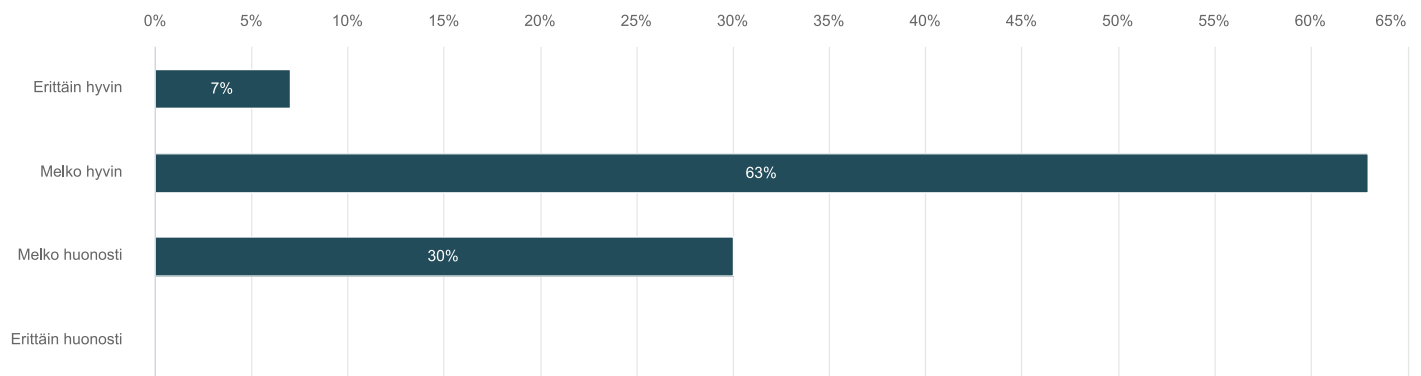
Viestimällä strategian mukaisista töistä

en voi

Olen omalta osaltani pyrkinyt pitämään huolta, että kaikilla työntekijöillä on tiedossa vähintään strategian keskeiset tavoitteet. Ja, että meidän toimintamme on jokaisella osa-alueella strategiaa tukevaa toimintaa.

14. Näkyykö strategia työssäsi?

Vastaajien määrä: 30



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	2	6,7%
Melko hyvin	19	63,3%
Melko huonosti	9	30,0%
Erittäin huonosti	0	0,0%

15. Voitko kuvata miten olet toimeenpannut strategiaa omassa työssäsi?

LIITE 4

Vastaajien määrä: 18

7

Vastaukset

Pyrin muistamaan loistavimman asenteen

Asu siellä, missä olet onnellinen -> suunnitellaan asuinalueita keskeisimmille paikoille, joissa palvelut ovat hyvin saavutettavissa. Alueiden suunnittelulla mahdollistetaan kunnan kasvua. Pylimme myös turvallisten ja monipuolisten alueiden suunnitteluun, jotka tukevat ihmisten hyvinvointia ja esimerkiksi yritysten kasvamista.

Aihe säännöllisesti esillä aina henkilöstöpalavereissa sekä henkilöstön kehityskeskusteluissa. Kunnan strategiasta johdettu tavoitteita oman yksikön toimintaan.

Kehityskeskustelut käydään soveltaen poissa toimistolta

En mitenkään.

Kehitän omaa työtäni ja yhteisiä työskentelytapoja. Kokeilen mielelläni uusia asioita. Pysin digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Palvelun innokkaasti loistavimmalla asenteella asiakkaita.

olen palvellut kuntalaisia pikkuisen paremmin kun he odottavat tai pyytävät

en voi

Loistavin asenne!

Teen työtäni innostuneesti ja positiivisella asenteella plus ammattitaidolla.

Ympäristö otetaan huomioon työskennellessä.

Mahdollistamalla asumisen "siellä, missä olet onnellinen", mahdollistamalla yritysten kasvun sekä uusien yritysten sijoittumisen Kontiolahdelle.

Yritän tehdä työtäni ja asiakaspalvelun parhaalla mahdollisella tavalla

Välittänyt tietoa strategiasta alaisille ja pyrkinyt toimimaan sen mukaisesti, jos mahdollista.

Meillä on kokeiluja salliva ja niihin kannustava tapa tehdä töitä. Asiakkaita on myös onnistuttu palvelemaan laadukkailla harrastusmahdollisuuksilla.

Talousarvion laadinnan yhteydessä palautetaan mieleen meidän strategiaa ja luodaan toiminnan tavoitteet tukemaan strategiaa.

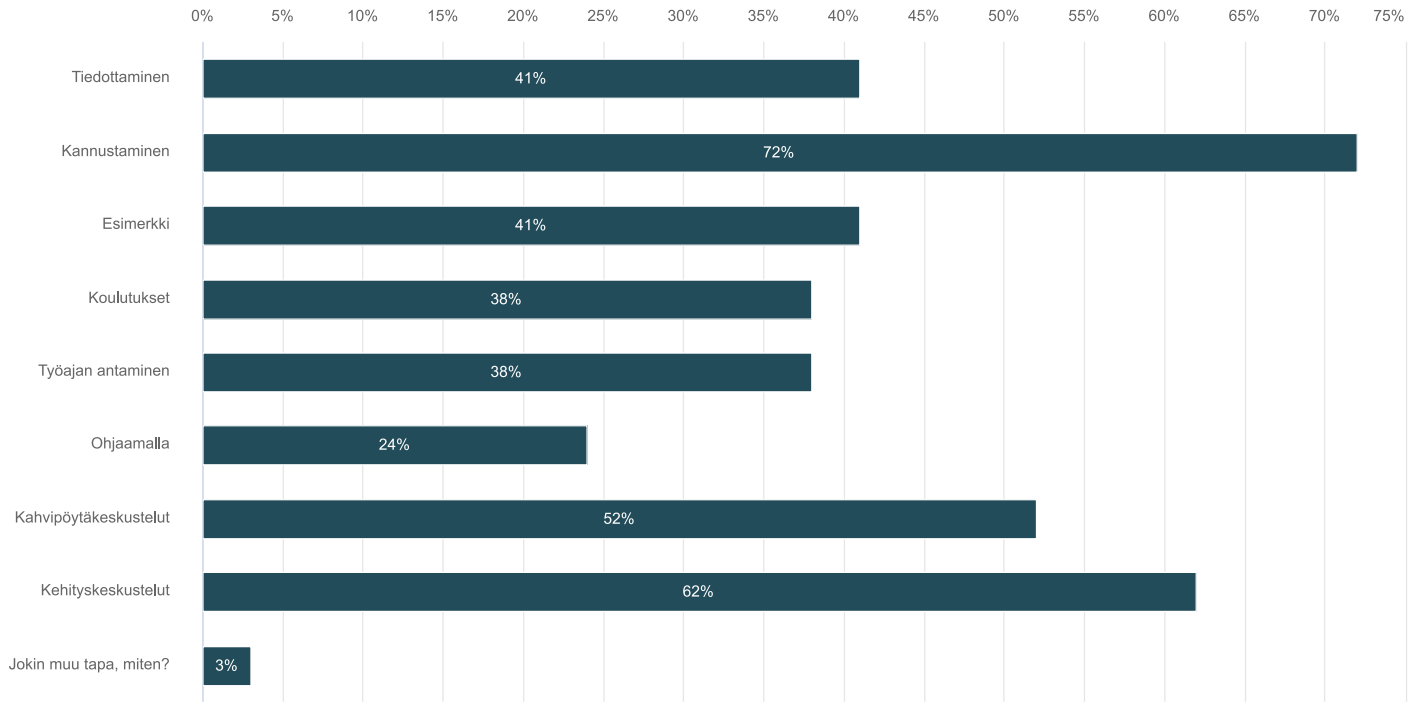
Olen osallistunut koulun ruokalan toimintaa esittelevään somevideoon. Olen ollut mukana järjestämässä vanhempien kouluruokailuun tutustumispäivää, josta ravintohuolto sai maininnan. Parhaalla mahdollisella tavalla myös huolehdin erityisruokailijoistamme joka koulupäivä.

Olemalla innostunut omasta työstä. Kehittämällä ja kokeilemalla erilaisia toimintatapoja ja menetelmiä / välineitä työssä.

16. Valitse vaihtoehdot millä tavoilla esihenkilösi on tukenut sinua työskentelemään strategian tavoitteiden saavuttamiseksi?

LIITE 4

Vastaajien määrä: 29 , valittujen vastausten lukumäärä: 108



	n	Prosentti
Tiedottaminen	12	41,4%
Kannustaminen	21	72,4%
Esimerkki	12	41,4%
Koulutukset	11	37,9%
Työajan antaminen	11	37,9%
Ohjaamalla	7	24,1%
Kahvipöytäkeskustelut	15	51,7%
Kehityskeskustelut	18	62,1%
Jokin muu tapa, miten?	1	3,4%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

[Näytä kaikki](#)

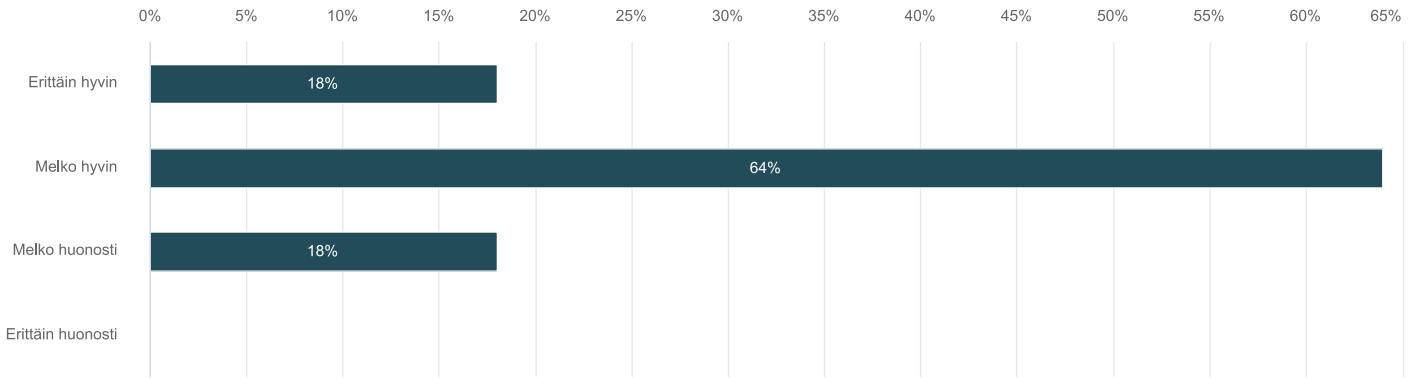
Vastausvaihtoehdot	Teksti
Jokin muu tapa, miten?	en tiedä

17. Näkykö strategia esihenkilösi työskentelyssä?

LIITE 4

Vastaajien määrä: 28

9



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	5	17,8%
Melko hyvin	18	64,3%
Melko huonosti	5	17,9%
Erittäin huonosti	0	0,0%

18. Voitko kuvata miten strategia näkyy esihenkilösi työskentelyssä?

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset

On huomioitu rekrytointi vaiheessa, päätöksissä ja kehityskeskusteluissa.

Huomioidaan monipuolisesti ja monesta eri näkökulmasta parhaimmat alueet esimerkiksi yrityksille, asutukselle, virkistykseksi ja ulkoilulle. Lisäksi kunnan asioista tiedotetaan selkeästi.

Tahto hoitaa asiat hyvin ja positiivisella tavalla sekä osallistua toiminnan kehittämiseen. Uusia ideoita ei tyrmätä vaan kannustetaan kokeilemaan uutta.

Asiakaslähtöinen ote

En osaa sanoa, näkykö mitenkään.

Hän kehittää ahkerasti ja innokkaasti toimintoja, eritoten digitaalisia palveluita. Palvelee asiakkaita loistavalla, joustavalla ja aurinkoisella asenteella.

Annan alaisille vapautta kokeilla

en voi

Innostunut, ahkera, ystävällinen, huomioon ottava (asiakkaat ja alaiset)

Loistavin asenne, yritysten, lapsiperheiden ja liikkujien huomiointi

Minulle on vaihtunut esihenkilö ja samalla maailma on muuttunut aika erilaiseksi kuin se oli vielä muutama vuosi sitten. Tämän hetken strategia ei kaikilta osin ole kunnan edun mukainen ja siksi sitä on lähdeä uudistamaan. Ehkä siitä syystä voimassa olevaan strategiaan on viimeisen vuoden aikana ollut vaikea tukeutua.

Parastaanhan nuo yrittävät.

Kannustava

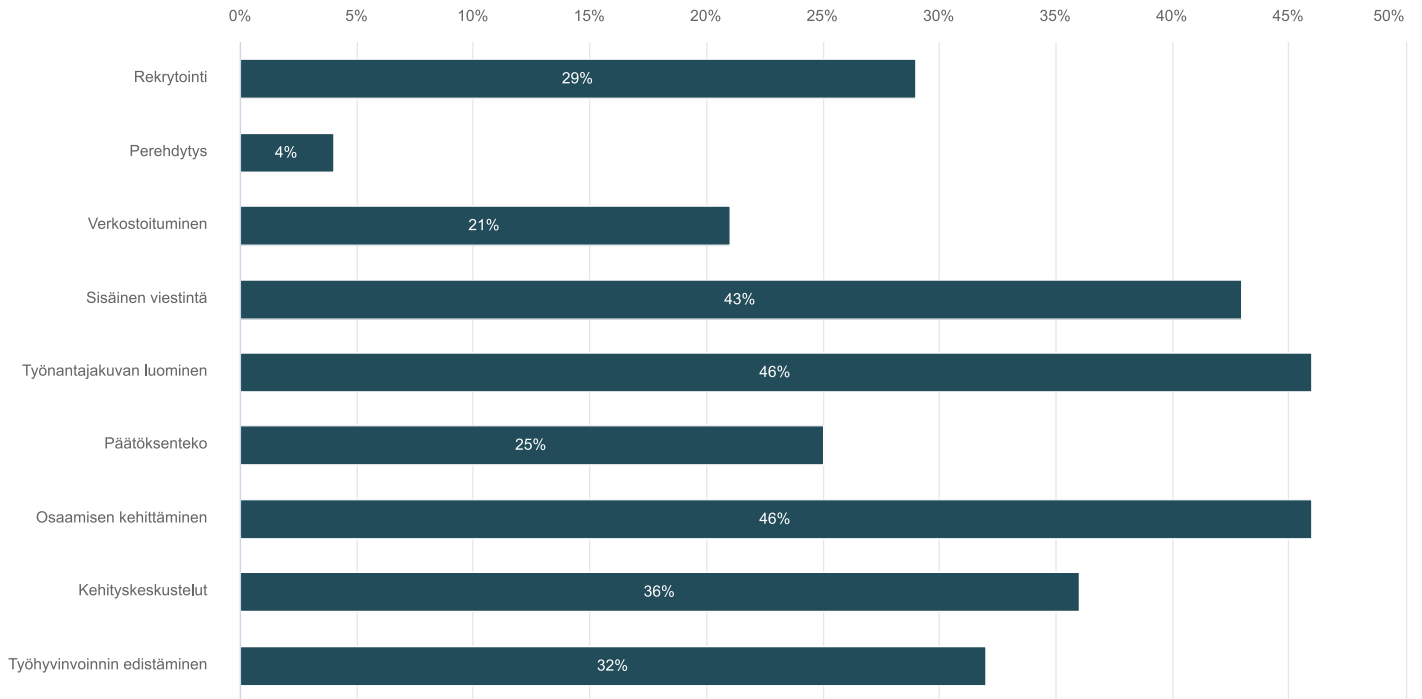
Innostuksena ja henkilöstöstä välittämisenä. Työn kehittämisenä.

19. Missä asioissa strategia näkyy mielestäsi ylimmän johdon työskentelyssä?

LIITE 4

Vastaajien määrä: 28 , valittujen vastausten lukumäärä: 79

10



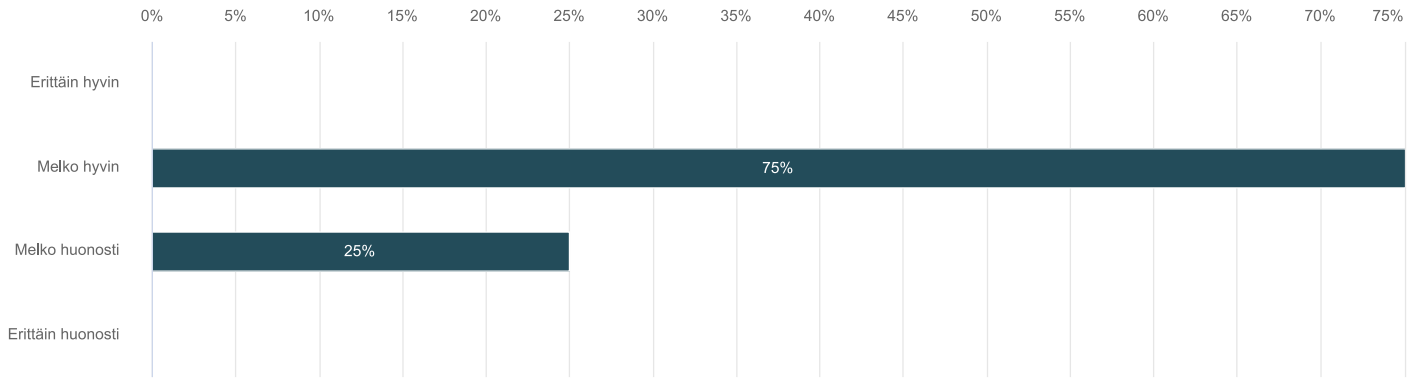
	n	Prosentti
Rekrytointi	8	28,6%
Perehdytys	1	3,6%
Verkostoituminen	6	21,4%
Sisäinen viestintä	12	42,9%
Työnantajakuvan luominen	13	46,4%
Päätöksenteko	7	25,0%
Osaamisen kehittäminen	13	46,4%
Kehityskeskustelut	10	35,7%
Työhyvinvoinnin edistäminen	9	32,1%

20. Toteutuuko strategia luottamushenkilöiden päätöksenteossa?

LIITE 4

Vastaajien määrä: 28

11



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	0	0,0%
Melko hyvin	21	75,0%
Melko huonosti	7	25,0%
Erittäin huonosti	0	0,0%

21. Voitko kuvata miten strategia näkyy luottamushenkilöiden päätöksenteossa?

Vastaajien määrä: 11

Vastaukset

Kasvustrategian onnistuminen on tehty päätöksenteossa mahdolliseksi ja siinä on myös onnistuttu.

Hyväksytään esim. sellaiset kaavat, jotka mahdollistavat kunnan kasvun (uusien asuinalueiden kaavoittaminen).

En osaa oikein sanoa, ehkä ainakin näkynyt siinä että on panostettu paljon mm. oppimisympäristöihin yms., paljon rakennettu ja haettu kasvua.

Asenne viranhaltijoita kohtaan on kohdallaan

Ei harmainta aavistusta.

Kaikkia ei tyrmätä

en voi

EN osaa vastata

Ovat itse olleet strategiaa luomassa ja toivottavasti myös sisäistäneet. Työnteon arjessa näkyy vähän.

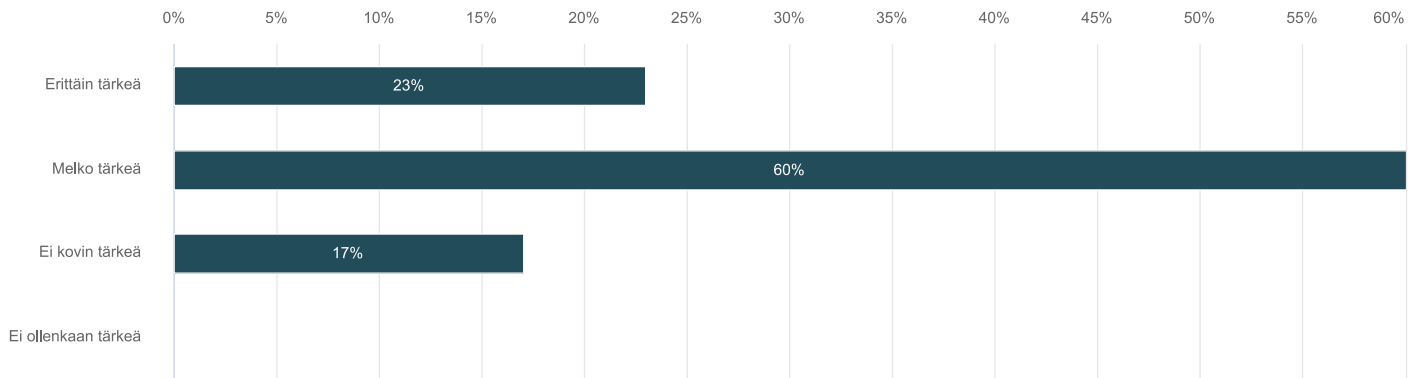
Päätökset perustellaan tietenkin myös strategian kautta ja pääosin päätökset menevät aika hyvin läpi. Luottamushenkilöillä on ollut aika hyvä ymmärrys strategian merkityksestä. Nyt viime aikoina tilanne on tosin hieman muuttunut.

En osaa sanoa.

22. Onko kunnan strategia mielestäsi tärkeä?

LIITE 4
Vastaajien määrä: 30

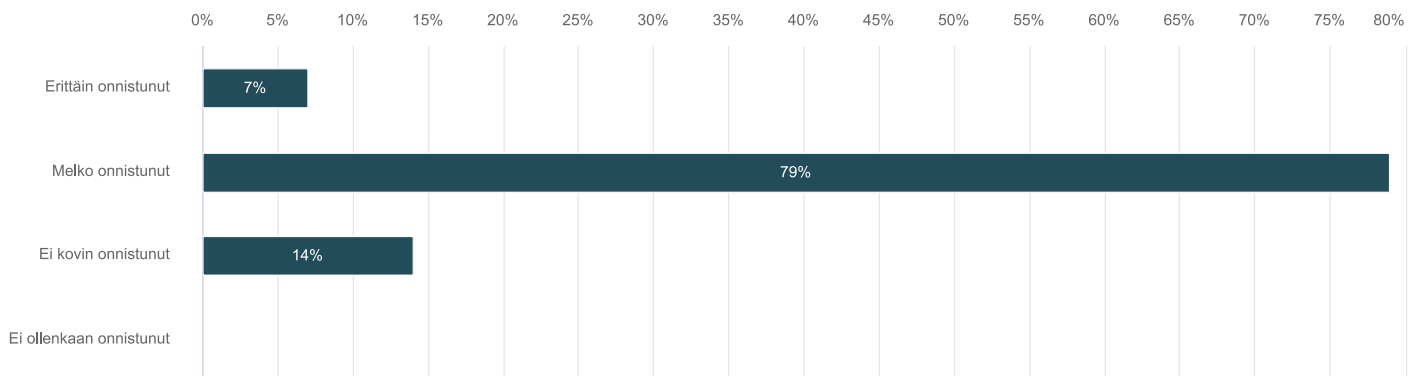
12



	n	Prosentti
Erittäin tärkeä	7	23,3%
Melko tärkeä	18	60,0%
Ei kovin tärkeä	5	16,7%
Ei ollenkaan tärkeä	0	0,0%

23. Onko strategia mielestäsi onnistunut?

Vastaajien määrä: 29



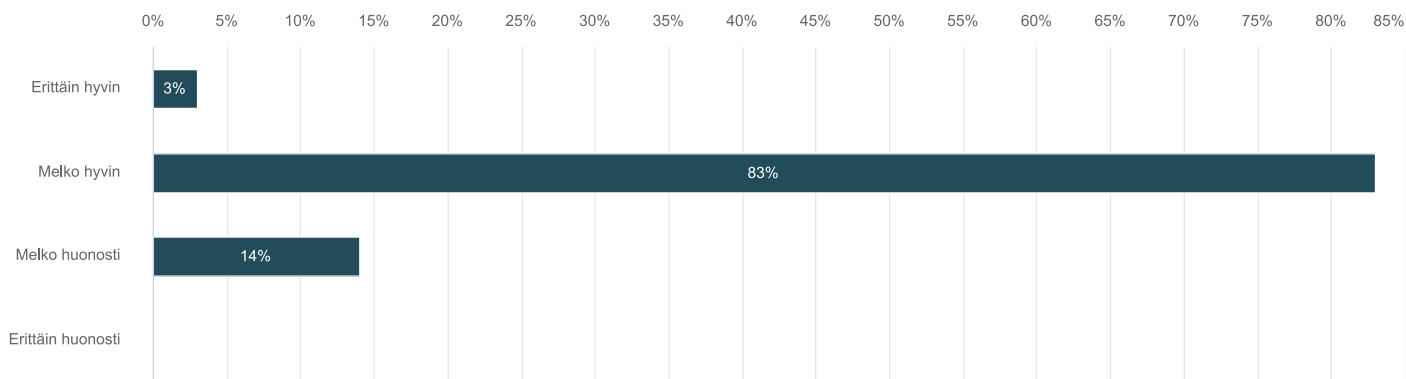
	n	Prosentti
Erittäin onnistunut	2	6,9%
Melko onnistunut	23	79,3%
Ei kovin onnistunut	4	13,8%
Ei ollenkaan onnistunut	0	0,0%

24. Ohjaako nykyinen strategia mielestäsi Kontiolahden kunnan toimintaa?

LIITE 4

Vastaajien määrä: 29

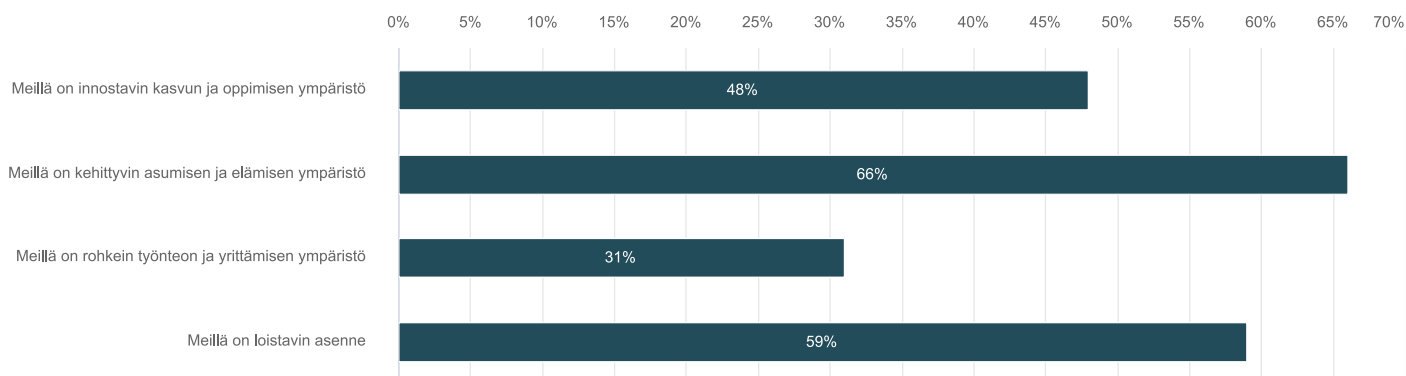
13



	n	Prosentti
Erittäin hyvin	1	3,4%
Melko hyvin	24	82,8%
Melko huonosti	4	13,8%
Erittäin huonosti	0	0,0%

25. Valitse väittämät, missä Kontiolahden kuntastrategia on mielestäsi onnistunut?

Vastaajien määrä: 29 , valittujen vastausten lukumäärä: 59



	n	Prosentti
Meillä on innostavin kasvun ja oppimisen ympäristö	14	48,3%
Meillä on kehittyvin asumisen ja elämisen ympäristö	19	65,5%
Meillä on rohkein työnteon ja yrittämisen ympäristö	9	31,0%
Meillä on loistavin asenne	17	58,6%

26. Onko sinulla strategiaan liittyen kehittämisehdotuksia?

LIITE 4

Vastaajien määrä: 10

14

Vastaukset

-

Itse strategia on mielestäni ihan ok, mutta sen jalkauttaminen organisaatiossa tasolta toiselle ontuu, ja monilla tasoilla strategia ei näy arjen toimisessa kovinkaan selvästi.

Kuinka pitkään halutaan kasvua?

Ei kehittämisideoita vaan yleistä kommenttia. Kuntastrategia on käsitteenä minulle melko vieras, en pysty vastaamaan näihin kysymyksiin. En ole havainnut eroa toiminnassa tai ilmapiirinä aikana ennen nykyistä strategiaa versus nyt. Nähdäkseni kuntastrategiassa kirjattiin jo aiemmin olleet käytännöt ja periaatteet vain auki ja julki.

Ylin johto voisi tuoda asiaa henkilöstölle enemmän konkreettisesti esille

ei ole

Ei ole

Loistavimpien työntekijöiden muistaminen

Kasvustrategia on toiminut kunnassa hyvin. Nyt kuitenkin ollaan tultu tilanteeseen, jossa talous on tiukentunut huomattavasti. Talouden tiukentumisen syynä on osin tehdyt investoinnit ja osin myös hyvinvointialueuudistus on tuonut taloudellista tiukkuutta. Samaan aikaan valtionosuudet uhkaavat pienentyä, eikä verotuloennusteetkaan näytä enää yhtä hyviltä kuin aikaisempina vuosina. Kunta on pakotettu miettimään onko kasvustrategia tie, jolla voidaan jatkaa. Toisaalta samaan aikaan puhutaan työvoimapulasta, mutta kunnilla ei ole varaa lisätä lapsiperheitä lisääntyvien kustannuksien takia. Vähän vaikea tilanne strategian uudistamistakin ajatellen.

Katseen voisi kääntää välillä kuntamme heikoimpiin ja huono-osaisimpiin. Edelläkävijyyttä voisi olla esim. vanhusten hyvinvoinnin vahvempi tukeminen kotona ja hoivalaitoksissa.

LUONNOSTAAN LOISTAVA

KONTIOLAHTI

– KASVUA JA ASENNETTA

Haluamme Kontiolahdella jatkaa positiivista kasvua, jolloin kunnan asukas- ja työpaikkamäärä, verotulot sekä kuntalaisten hyvinvointi ja onnellisuus lisääntyvät. Kasvustrategiamme mahdollistaa asukkaille ja yrityksille kolme parasta toimintaympäristöä ja loistavan asenteen.

MAHDOLLISTAVA KASVUSTRATEGIA

INNOSTAVIN KASVUN JA OPPIMISEN YMPÄRISTÖ

Pidämme huolta ja olemme ylpeitä asukkaistamme. Meillä on Itä-Suomen kunnista eniten lapsia suhteessa väestöön ja kunnassamme on ainutlaatuisen kattava alakouluverkko. Meillä on kehittämisestä ja kokeiluista innostunut henkilöstö. Kaikenikäiset asukkaat ovat mukana toiminnan suunnittelussa. Hyödynnämme digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ennakkoluulottomasti palveluissa, opetuksessa ja kasvatuksessa.

KEHITTYVIN ASUMISEN JA ELÄMISEN YMPÄRISTÖ

Asu siellä, missä olet onnellinen. Meillä voi valita asumisen keskuskaupungin lähellä, aktiivisissa kylissä ja vesistöjen läheisyydessä. Aukkailla on mahdollisuus vaikuttaa asuinympäristöönsä. Meillä on Itä-Suomen nuorimmat, terveimmät ja koulutetuimmat asukkaat. Kunnassamme on ainutlaatuiset liikunta- ja virkistysmahdollisuudet, jotka ovat muodostuneet kunnan, virkeiden seurojen ja yksityisten toimijoiden yhteistyönä. Olemme kaikenikäisille turvallinen, hyvät ja monipuoliset lähipalvelut tarjoava yhteisö. Edistämme asukkaiden hyvinvointia kumppanuuksilla järjestöjen ja eri toimijoiden kanssa.

ROHKEIN TYÖNTEON JA YRITTÄMISEN YMPÄRISTÖ

Meillä on vahva tahto palvella yrityksiä ja luoda parhaat olosuhteet yrittämiseen ja työntekoon. Vahvuutenamme on korkea työllisyysaste, jota tukee yritteliäisyys ja vahva seudullinen yhteistyö. Strateginen yleiskaava osoittaa tulevaisuuden kasvusuunnat aikatauluineen.

Huomioimme kaavoituksessa yritysten tarpeet ja rakennamme tarvittaessa toimitiloja kasvaville yrityksille.



LOISTAVIN ASENNE

Meillä on into palvella. Uskallamme toimia rohkeasti kokeillen ja edetä muuttuvan maailman mukana. Olemme haluttu yhteistyökumppani ja työnantaja. Viestimme viipymättä, tasapuolisesti ja avoimesti. Olemme ylpeitä siitä, mitä yhdessä teemme.

STRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

Strategiamme ohjaa kunnan talouden ja toiminnan suunnittelua. Kirjaamme toiminnalliset tavoitteet ja mittarit taloussuunnitelmaan. Raportoimme strategian toteutumisesta säännöllisesti osavuosisiraporttien ja tilinpäätöksen yhteydessä. Kunnanvaltuustomme tarkistaa strategian vuosittain.