

**Vesa-Matti Seppälä**

**YHTEISILLÄ TAVOITTEILLA YHTEISTYÖHÖN**

**Suurten kaupunkien hallintokuntayhteistyö liikuntapalveluiden  
järjestämisessä**

**Jyväskylän yliopisto  
Liikuntakasvatuksen laitos  
Liikuntapedagogiikan  
pro gradu –tutkielma  
Syksy 2002**

## TIIVISTELMÄ

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Liikuntakasvatuksen laitos/liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta

VESA-MATTI, SEPPÄLÄ

Yhteisillä tavoitteilla yhteistyöhön  
Suurten kaupunkien hallintokuntayhteistyö  
liikuntapalveluiden järjestämisessä

Pro gradu –tutkielma, 74 s., 24 liites.

Liikuntapedagogiikka

2002

---

Tutkimuksessa tarkastellaan Suomen kymmenen suurimman kaupungin tekemää hallintokuntayhteistyötä liikuntapalveluiden järjestämisessä. Kohderyhmänä ovat liikunta-, sosiaali-, terveys-, opetus- ja nuorisotoimen sekä teknisen toimen johtavat viranhaltijat. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kenen kanssa ja millä toiminta-alueilla kunnallinen liikuntatoimi tekee hallintokuntayhteistyötä. Lisäksi haluttiin selvittää viranhaltijoiden näkemyksiä ja asenteita yhteistyön tekemiseen sekä arvioida tutkimuksen tuloksia suhteessa vuonna 1995 toteutettuun viranhaltijatutkimukseen. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin postikyselynä ja sitä käsiteltiin tilastollisin keinoin.

Tutkimus osoitti, että liikuntatoimi tekee hallintokuntayhteistyötä niiden tahojen kanssa, joilla on eniten asiantuntemusta käsiteltävänä olevasta asiasta. Yhteistyön aktiivisuuteen näyttäisivät vaikuttavan kokemukset yhteistyökumppaneiden sitoutumisesta yhteiseen toimintaan. Yleisen vertailun perusteella voidaan arvioida, että viranhaltijoiden näkemykset yhteistyöstä eivät ole juurikaan muuttuneet vuoteen 1995 verrattuna. Yhteistyön esteiksi viranhaltijat kokevat erityisesti yhteistyön koordinoinnin puutteen sekä uuden yhteistyökulttuurin oppimisen vaikeuden.

Hallintokuntayhteistyö tulee tulevaisuudessa kasvamaan entisestään, sillä viranhaltijoiden luottamus yhteistyön mahdollisuuksiin niin palveluiden laadun turvaajana kuin taloudellisena resurssina on korkealla. Yhteistyön lisääntyminen tulee vaatimaan kuitenkin yhteisten tavoitteiden löytymistä ja hallintokuntien erilaisten intressien yhteensovittamista.

**Asiasanat:** asenteet, kunnallishallinto, liikuntapalvelut, liikuntatoimi, systeemiteoria, yhteistyö

## SISÄLLYS

1	YHDESSÄ SAMAAAN SUUNTAAN.....	5
2	SYSTEEMITEOREETTINEN LÄHESTYMISTAPA.....	7
2.1	Teoreettisia lähtökohtia.....	8
2.2	Käyttö kunnallistutkimuksessa.....	9
2.3	Allardtin kuvailujärjestelmä.....	11
2.3.1	<i>Yhteiskuntajärjestelmän perusainekset</i> .....	12
2.3.2	<i>Takaisinkytkentäprosessit</i> .....	14
3	KUNNAN PALVELUTEHTÄVÄ.....	15
3.1	Kunta palveluiden tuottajana.....	15
3.2	Liikuntapalvelut osana kunnan toimintaa.....	16
3.2.1	<i>Taloudelliset tekijät vaikuttamassa</i> .....	17
3.2.2	<i>Markkinoiden mukana</i> .....	18
4	LAIT JA LIIKUNTATOIMI.....	19
4.1	Sivistykselliset perusoikeudet ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen.....	20
4.2	Yhteistyövelvoitteita ja mahdollisuuksia laissa.....	20
5	JULKINEN HALLINTOKULTTUURI.....	22
5.1	Byrokratian ohjauksessa.....	22
5.2	Muutos organisaatiokulttuurissa ja johtamisessa.....	23
6	HALLINTOKUNTAYHTEISTYÖTÄ JA SEN MUOTOJA.....	25
6.1	Yhteistyö hallinnossa.....	25
6.2	Projektit.....	26
6.3	Verkostoituminen.....	28
6.4	Yhteistyöasenteet.....	29
6.5	Yhteistyön suuntaviivoja.....	30
7	TUTKIMUSONGELMAT JA –MENETTELYT.....	32
7.1	Tutkimusjoukko.....	33
7.2	Mittari ja mittaaminen.....	35
7.3	Analyysimenetelmät.....	35
7.4	Luotettavuus.....	37
7.4.1	Faktorirakenteet.....	37
7.4.2	Mittarin sisäinen validiteetti .....	41

8	TULOKSET.....	44
8.1	Yhteistyöalueet.....	44
8.2	Yhteydenotot ja sitoutuminen.....	45
8.3	Yhteistyön aloittamisen syyt.....	48
8.4	Esteet yhteistyön toteutumiselle.....	51
8.5	Asennoituminen yhteistyöhön.....	53
8.6	Yhteistyöhalukkuus ja yhteistyön kehitysnäkymät.....	55
	8.6.1 Kiinnostus yhteistyötä kohtaan.....	55
	8.6.2 Yhteistyön kehittyminen.....	58
8.7	Liikuntatoimen yhteistyöhankkeet.....	58
9	TULOKSISTA TULKINTAAN.....	61
9.1	Vastauksia tutkimusongelmiin.....	61
9.2	Tulkinnan rajallisuus.....	65
9.3	Tutkimus systeemiteoreettisessa viitekehyksessä.....	67
	LÄHTEET.....	70
	LIITTEET.....	75

# 1 YHDESSÄ SAMAAAN SUUNTAAN

Suomalaisen viihdeteollisuuden ikoni, jo edesmennyt, Spede Pasanen kehitteli auton, jota oli mahdollista ajaa molempiin suuntiin. Huimimpana visiona oli auton mahdollinen jakautuminen, mikäli ajajien tarpeet johtivat eri suuntiin. Myöhemmin auto voitiin taas yhdistää ja jatkaa matkaa jälleen samaan suuntaan. Auton käyttäminen edellytti siis yhteistyötä ajajien välillä. Ilman yhteistyötä molemmat kaasuttivat eri suuntiin, mutta auto pysyi vain paikallaan.

Yhteistyötä kuntasektorilla voidaan lähestyä vastaavasta näkökulmasta. Byrokraattisessa toimintamallissa, jossa sektorit toimivat erillisinä yksikköinä portaittaisine johtamisjärjestelmineen, on kuntasektorilla saatettu kaasuttaa eri suuntiin samalla syöden toinen toistensa toimintaedellytyksiä. 1990-luvun alun lamavuosien myötä kuntasektorilla on jouduttu hakemaan supistuvien taloudellisten resurssien myötä uusia toimintamuotoja. Näihin on lukeutunut myös yhteistyön lisääminen eri tahojen kanssa. Taloudellisten edellytysten heikkenemisen myötä myös liikuntasektorilla toimintaa on jouduttu tehostamaan. Kuntien liikuntapalveluiden järjestämistä voidaan pitää mittavana haasteena, jos ja kun tavoitteena on mahdollisimman monen kansalaisen aktivointi liikkumaan. Näin laajasta haasteesta yksittäiset tahot eivät pysty suoriutumaan – tarvitaan siis yhteistyötä.

Kunnallisen liikuntatoimen toimintaympäristöä voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Viime aikoina on korostettu erityisesti ulkoisen toimintaympäristön kuten seurojen asemaa sidosryhminä sekä yhteistyötahoina. Palvelujen lisääntyminen ja sekä toimintaympäristön monipuolistuminen ovat lisänneet huomiota myös kunnan sisäiseen toimintaympäristöön. Kasvavan palvelutarpeen tyydyttämiseen onkin lähdetty etsimään ratkaisuja myös kunnan sisäisestä yhteistyöstä. Tähän systeemiteoriaa soveltavaan ajattelutapaan liikuntatoimen ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä tukeutuen lähestytään tässä tutkimuksessa liikuntatoimea muiden hallintokuntien kanssa vuorovaikutuksessa olevana yksikkönä.

Tutkimuksessa tarkastellaan suurten kaupunkien tekemää yhteistyötä liikuntapalveluiden järjestämisessä. Kohderyhmänä ovat Suomen kymmenen suurimman kaupungin kuuden eri hallintokunnan johtavat viranhaltijat. Laajempien hallintorakenteiden ja erikoistuneiden toimintojen yhteensovittaminen edellyttäne erityisesti suurissa kaupungeissa laajaa yhteistyötä hallintokuntien välillä. Vastaavasti hallintokuntien välisistä toimintamuodoista päätettäessä voidaan johtavien viranhaltijoiden roolia pitää merkittävänä. Sandberg (1998, 37) on todennut, että viranhaltijoilla täytyy olla asemansa puolesta mielipide kunnan tuottamista palveluista ja heillä on myös kanava niiden ilmaisemiseen. Tutkimuksen aineisto koostuu sektorien johtavilta viranhaltijoilta talvella 2001-2002 Suomen Kuntaliiton tuella kerätystä postikyselystä. Kuvailevien ja vertailevien tulosten saamiseksi aineistoa lähestytään tilastollisin keinoin.

Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on selvittää liikuntapalveluiden järjestämisessä tehtäviä hallintokuntayhteistyön muotoja ja niiden kohdentumista eri sektoreiden välillä. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää viranhaltijoiden mielipiteitä ja asenteita hallintokuntayhteistyöhön liittyen. Tarkastelussa ovat yhteistyötä synnyttävien tarpeiden ja sitä estävien tekijöiden lisäksi viranhaltijoiden aktiivisuus ja sitoutuminen yhteistyöhön. Tarkastelua laajennetaan soveltavalla vertailulla vuonna 1995 toteutetusta viranhaltijakyselystä tehtyihin päätelmiin.

## 2 SYSTEEMITEOREETTINEN LÄHESTYMISTAPA

Kunnallisen liikuntatoimen toimintaympäristöä voidaan avointa systeemiteoriaa soveltaen lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Viime aikoina on korostettu erityisesti *ulkoisen toimintaympäristön* merkitystä kuten seurojen asemaa sidosryhminä ja yhteistyötahoina. Palvelujen lisääntyminen ja sekä toimintaympäristön monipuolistuminen ovat lisänneet huomiota myös kunnan *sisäiseen toimintaympäristöön*. Kasvavan palvelutarpeen tyydyttämiseksi on lähdetty etsimään ratkaisuja myös kunnan sisäisestä yhteistyöstä. (Kurikka 1997, 7.)

Luonnontieteistä lainattu yleinen systeemiteoria (general systems theory) erilaisine sovellutuksineen on ollut varsin suosittu myös yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Systeemiteoreettinen ajattelu on saanut voimakkaita vaikutteita funktionalistisista teorioista. Näihin on lukeutunut erityisesti Talcott Parssonssin struktuurialis-funktionaalinen teoria, jonka mukaan sosiaalisiin järjestelmiin liittyy sellaisia välttämättömiä tehtäviä, joista huolehtiminen on elintärkeää näiden järjestelmien ylläpitämiselle ja säilymiselle. (Allardt 1971, 1; Anttiroiko 1993, 10; Kallio 1993, 30.)

Systeemiteoriassa organisaatiota voidaan tarkastella joko suljetun tai avoimen mallin viitekehyksessä. 1950-luvulta yleistyneessä avoimessa mallissa tarkastellaan organisaatiota laajemmin ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana ja siitä riippuvaisena systeeminä kokonaisuutena. Tämä kokonaisuus, kuten kunta tai kunnan hallinnollisena osana liikuntatoimi, rakentuu useasta keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevista systeemistä. (Kallio 1993, 30.) Systeemiteoria tarjoaakin erittäin yleisen kehikon, jonka avulla voidaan käytännöllisesti katsoen kuvata mitä ilmiötä tahansa. Teoreettisissa sovellutuksissa onkin pyrittävä kriittisesti täsmentämään niitä muuttujia ja prosesseja, joiden avulla systeemejä kuvataan. Teorian soveltaminen ei siis johda automaattisesti näiden muuttujien ja prosessien löytämiseen. (Allardt 1971, 1.)

## 2.1 Teoreettisia lähtökohtia

Systeemiteoriaa yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen soveltaneen David Eastonin (1965) mukaan kaikkien sosiaalisten järjestelmien peruselementtinä on yksilö. Systeemiteoriassa huomio ei kuitenkaan kiinnity yksilöihin, vaan yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Yksilöistä rakentuvia sosiaalisia järjestelmiä tarkastellaankin ensisijaisesti yksilöiden välisten roolien muodostamina järjestelminä. (Easton 1965, 35-36.) Systeemiteoriassa kokonaisuus nähdään muodostuvan osista, mutta teorian keskiössä on ennen kaikkea näiden osien muodostama toiminnallinen kokonaisuus. Yhteiskunnallisten organisaatioiden osia ei näin ollen tarkastella erillisinä vaan osina sitä kokonaisuutta, jossa ne ilmenevät. Systeemien kuvaamisessa onkin otettava huomioon niiden monimuotoisuus. Kokonaisjärjestelmät koostuvat useista eri alajärjestelmistä, joiden oletetaan olevan tekemisissä toisiensa kanssa monin tavoin laajassa moniasteisessa hierarkiassa. Toisin sanoen organisaatioiden osat ovat systeemiteorian mukaan laajassa vuorovaikutussuhteessa ympäristöönsä. (Anttiroiko 1993, 18, 20.)

Nikkilän (1986) mukaan systeemiteoria ei ole varsinainen sisällöllinen teoria, vaan siinä usein tyydytään jäsennellysti kuvaamaan tapahtumien ja rakenteiden perustoimintoja ja muotoja. Systeemiteoreettinen analyysi tarvitseekin tuekseen sekä substantiaalista empiiristä että teoreettista tietoa ennen kuin politiikan ja hallinnon problematiikkaa voidaan selittää. (Nikkilä 1986, 39.) Systeemiajattelun soveltamisessa onkin ratkaisevaa systeemin rajaus ja systeemin eri osien sekä niiden välisten yhteyksien tunnistaminen. Systeemin rajaamiseen vaikuttaa kulloinkin tarkastelun kohteena oleva asia ja tarkastelussa sovellettava näkökulma. Toisaalta systeemijattelu muodostaa vasta yleisen viitekehyksen tutkimusongelman kannalta olennaisten tekijöiden ja niiden välisten yhteyksien tunnistamiseen. (Rönkkö 1993, 54.) Systeemiteoria auttaakin meitä katsomaan yhteisöjen toimintaa tietystä hedelmällisestä näkökulmasta, mutta hyvien muuttujien löytäminen ja kiinnostavien riippuvuussuhteiden näkeminen vaatii keksimistä. (Allardt 1971, 1.)



## 2.2 Käyttö kunnallistutkimuksessa

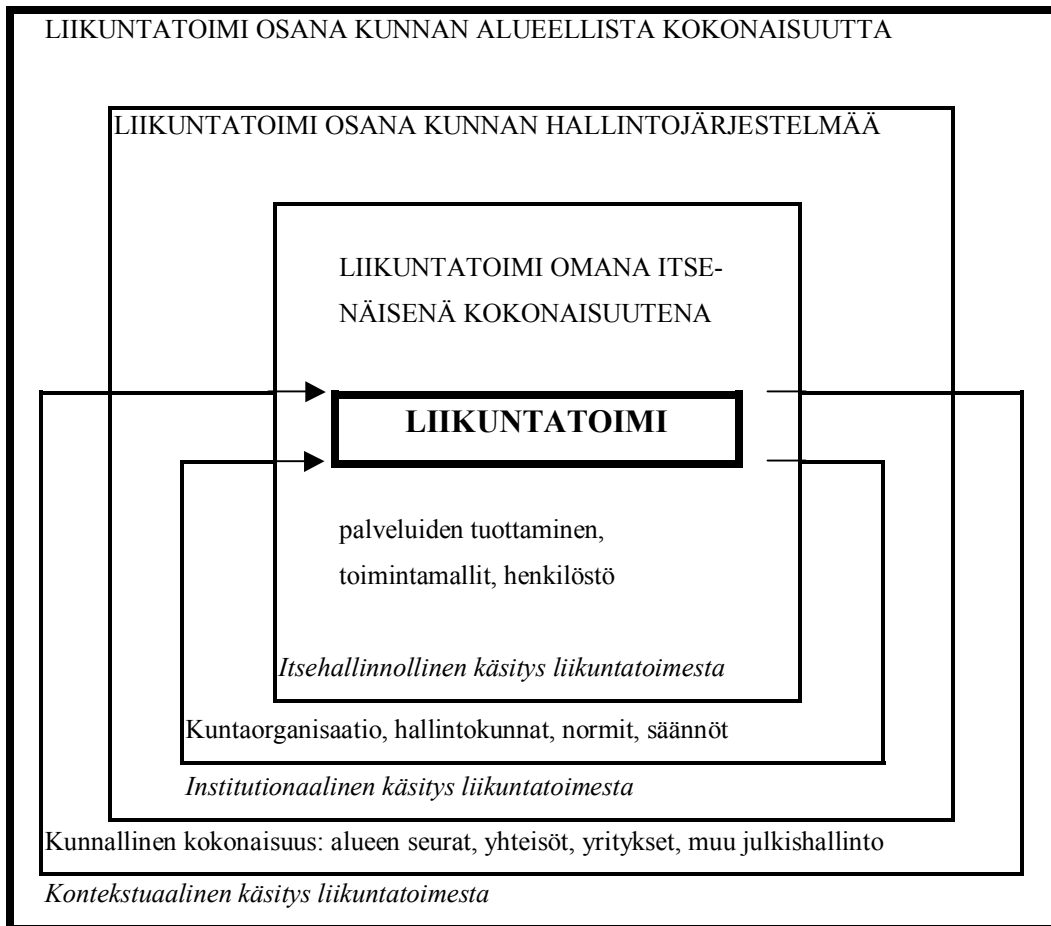
Anttiroikon (1993, 2) mukaan käsitteellä kunnallistutkimus viitataan kaikkeen sellaiseen tutkimukseen, jonka kohteena on kunnallishallinto tai sen puitteissa toimiva yhdyskunta. Systeemiteoreettisessa viitekehyksessä kuntaa voidaan tarkastella avoimena ja orgaanisena monien tavoitteiden kompleksisena systeeminä, sillä se rakentuu keskenään riippuvuussuhteessa olevista osista. Kunta on myös vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Kallion (1993) määrittelyn mukaan kuntaorganisaatio on ihmisten yhteistyötä ja työnjakoa heille tärkeiden tavoitteiden tai asioiden saavuttamiseksi. Tämä määritelmä tuo esille tiedostavan subjektin kyseenalaistaen samalla kunnan olemassa olon objektiivisena ilmiönä. (Kallio 1993, 38-39.)

Systeemiteoreettisessa kunnallistutkimuksessa on yleisen systeemiteoreettisen kehyksen lisäksi otettava huomioon yleiset kunnallistieteelliset lähtökohdat kuten kunnan perusluonteeseen kuuluvat kunnallinen itsehallinto ja demokratia sekä luottamushenkilö- ja valtionapujärjestelmä. Näitä ei saa syrjäyttää yleisempien yhteiskuntatieteellisten teemojen tieltä, sillä juuri niissä kiteytyvät kunnalliselämän erityispiirteet. (Anttiroiko 1993, 23.)

Kuntatieteissä systeemiteorian käyttöalueena on ollut erityisesti kolme paradigmaa eli lähestymistapaa siihen, mitä kunta on ja miten se käsitetään. Yleisin käyttöalue on ollut *institutionaalisen* paradigman alue, jossa kunta nähdään vaikutussuhteessa muuhun julkiseen hallintojärjestelmään. Kaksi muuta keskeistä kuntatutkimuksen paradigmaa ovat olleet *itsehallinnollisen* paradigman sekä *kontekstuaalisen* paradigman mukainen lähestyminen. Itsehallinnollisessa paradigmassa kunta nähdään omana itsenäisenä kokonaisuutena, kun vastaavasti kontekstuaalisessa lähestymistavassa kuntaa tarkastellaan osana yhteiskunnallista kokonaisuutta. (Anttiroiko 1993, 5.)

Tässä tutkielmassa on liikuntatoimi asetettu koko kuntaorganisaation sijasta toiminnan keskiöön liikuntatoimen toimintaympäristön ja vuorovaikutussuhteiden selkeyttämiseksi. Anttiroikon (1993, 5) esittämää kuviota soveltaen on

kuntatieteiden kolmea paradigmaa oheisessa kuviossa lähestytty liikuntatoimen näkökulmasta (kuvio 1). Liikuntatoimen hallintokuntayhteistyön voidaan katsoa sijoittuvan institutionaalisen paradigman alueelle, johon tässä luetaan kuuluvaksi muu kuntaorganisaatio hallintokuntineen sekä erilaisine normistoineen että sääntöineen. Yhtenä tämän tutkielman lähtökohtana onkin, että liikuntatoimen tekemässä yhteistyössä ei keskitytä ainoastaan liikuntatoimen näkökulmaan ja sen sisäisiin toimintamalleihin, vaan tutkimuksessa ovat mukana myös muut hallintokunnat. Mikäli yhteistyötä lähestyttäisiin ainoastaan liikuntatoimen sisäisistä toimintatavoista käsin, olisi kuvauksen perusteena pelkästään liikuntatoimen oma voima ja tahto. (Anttiroiko 1993, 5.)



KUVIO 1. Kolmen kuntaparadigman keskeiset ulottuvuudet liikuntatoimen näkökulmasta (sovellettu Anttiroiko 1993, 5.)

Edellä mainittujen kolmen paradigman sijaan on viime vuosien organisaatiotutkimuksessa keskeiseksi paradigmaksi noussut *kontingenssiteoria*. Teorian perusajatuksena on, että tehokkaat organisaatiot ja johtamistavat ovat tilannespesifisiä. Teoria rakentuukin pitkälti hyvän yhteensopivuuden pohjalle. Perusväittämien mukaan ei ole olemassa yhtä ainoaa organisointitapaa, eivätkä kaikki organisointitavat ole yhtä tehokkaita kaikissa tilanteissa. Liikkeelle panevana voimana on toimintaympäristön muutos, johon organisaatiolla on olemassa tiettyjä, joskin rajallisia, mahdollisuuksia vaikuttaa. Keskeiseksi kysymykseksi nouseekin, miten organisaatiossa sopeudutaan toimintaympäristön muutoksiin. (Kallio 1993, 44.)

Siirryttäessä paradigmoista systeemiteorian soveltamiseen on kuntatutkimuksessa yleisesti käytetty kahta systeemiteorian perussovellutusta: Panos-tuotos -mallia sekä sidosryhmäanalyysiä. Nämä molemmat perustuvat avoimen systeemin ajatukselle. (Kallio 1993, 40.) Seuraavassa on lähestytty Allardtin (1971) esittämää panos-tuotos -mallia (*kuvailujärjestelmä*) osittain liikuntatoimen näkökulmaan soveltaen.

### **2.3 Allardtin kuvailujärjestelmä**

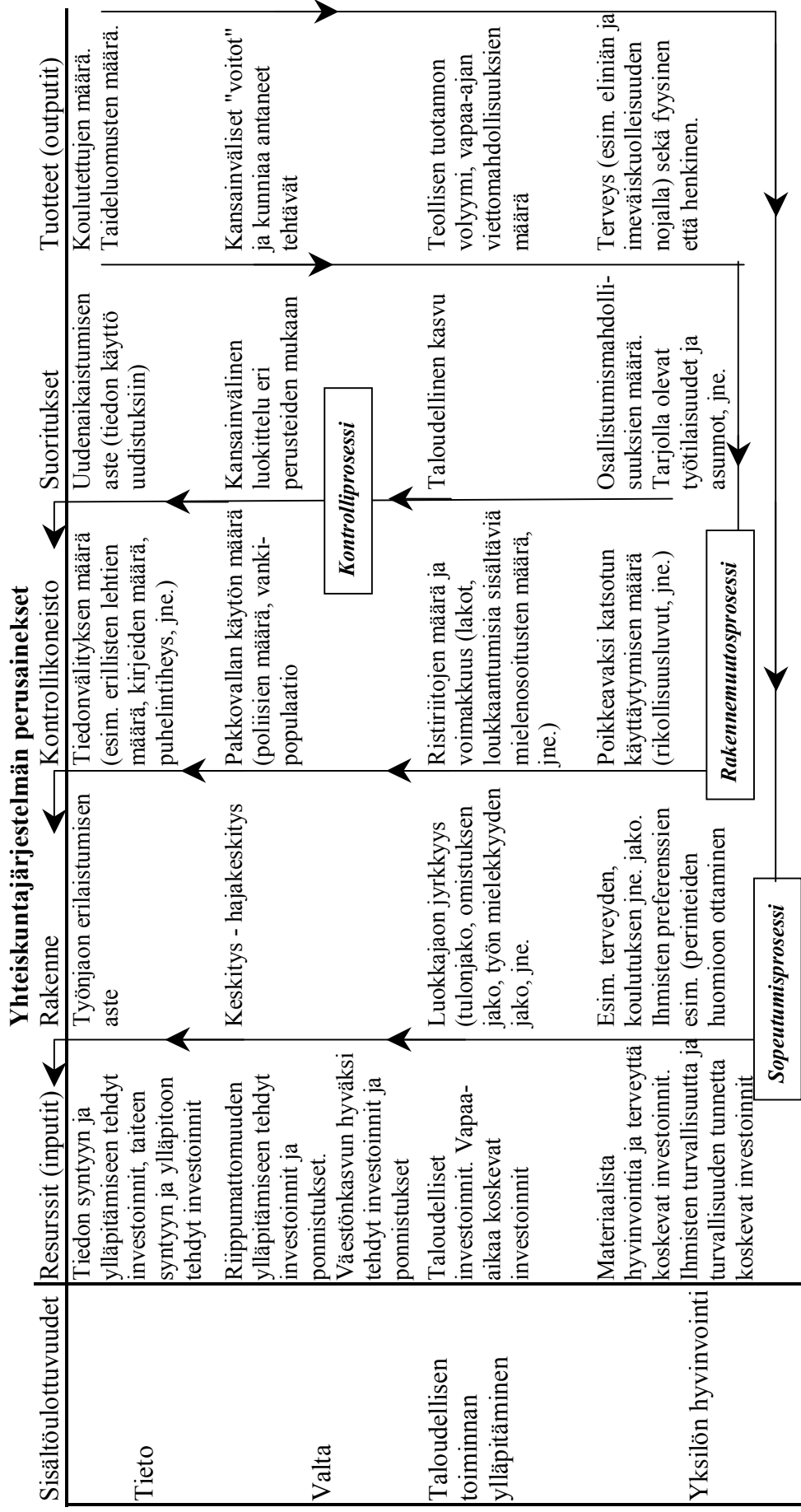
Jotta organisaatio voisi säilyä elinvoimaisena, on sen sopeuduttava toimintaympäristöönsä. Sen on kyettävä tekemään itsensä ympäristölleen tarpeelliseksi hyötyjä/hyödykkeitä tuottamalla, jotta myös ympäristö olisi valmis luovuttamaan sille tuotantotekijöitä. (Kallio 1993, 40.) Allardtin (1971) hahmottelemassa kuvailujärjestelmässä lähestytään systeemiteoriaa juuri panos-tuotos -sovelluksesta käsin. Tässä ympäristön vaikutus systeemiin ilmenee vaikutteina, joita sanotaan panoksiksi (*input*). Vastaavasti systeemin vaikutus ympäristöön ilmenee tuotoksina (*output*). Tuotosten vaikutukset takaisin panostuksiin oletetaan tapahtuvan erilaisten takaisinkytkentäprosessien kautta. (Allardt 1971, 3.)

### 2.3.1 Yhteiskuntajärjestelmän perusaineokset

Kuvailujärjestelmässä määritellään a) yhteiskuntajärjestelmän perusaineokset; b) järjestelmän sisältö koostuen niistä "asioista", jotka kulkevat järjestelmän läpi ja jotka tuotoksina ovat eräänlaisia yhteiskunnan tavoitteita; c) keskeiset sosiaaliset takaisinkytkentäprosessit. Allardt (1971) jakaakin Jerald Hagen esittämää jakoa mukailien yhteiskuntajärjestelmän perusaineokset panoksia ja tuotoksia laajemmin 1) resursseihin, 2) rakenteeseen, 3) kontrollikoneistoon, 4) suorituksiin ja 5) tuotteisiin. Jaon perusteena on, että näin erottelemalla voidaan perusaineoksista erottaa myös erilaisia takaisinkytkentäprosesseja (kuvio 2). (Allardt 1971, 3; ks. Hage 1972, 213-214.)

Vaikka Allardtinkin kuvausjärjestelmää laajasta yhteiskunnallisesta näkökulmasta, voidaan järjestelmää soveltaa ajatustaustana kunnallisen liikuntatoimen toimintaympäristön ymmärtämiseen. Liikuntatoimen näkökulmasta lähestymistapa yhteiskuntajärjestelmän perusaineuksiin voisi olla seuraavanlainen.

Sosiaalisissa järjestelmissä on aina jonkinlaista sisältöä. On määrättyjä asioita, joita investoidaan, kontrolloidaan, kommunikoidaan ja tuotetaan. Tämän vuoksi on myös täsmennettävä jonkinlaisia sisältöluottuvuuksia. Tämä voidaan tehdä keskustelemalla tavoitteista. (Allardt 1971, 4.) Mikäli liikuntatoimen sisältöluottovuudeksi nähdään yksilön hyvinvointi, kuuluvat *resursseihin* (panos) liikuntatoimen investoinnit liikunnan edistämiseen ja terveyteen. *Rakenteisiin* voidaan katsoa kuuluvan mm. liikuntatoimen organisoinnin ja muun kunnallisen hallintokulttuurin. *Kontrollikoneistoon* sisältyisivät ristiriidat ja poikkeavuudet, kuten ongelmat yhteistyön tekemisessä sekä rakenteiden yhteistyölle asettamat esteet. Liikuntatoimen *suorituksiksi* voidaan katsoa kuuluvan palveluiden sujuvuus ja toiminnan joustavuus. Suorituksiksi voidaan laskea kuuluvaksi myös tässä tutkielmassa käsiteltävä hallintokuntayhteistyö ja sen onnistuminen. *Tuotteina* (tuotos) olisi näin ollen kuntalaisten terveys ja hyvinvointi ja niihin liittyvät konkreettiset palvelut. Palveluiden sujuvuuden ja saavutettavuuden osalta suoritukset ja tuotokset ovat osittain päällekkäisiä. Allardt (1971, 4) mukaan ero suoritusten ja tuotteiden välillä onkin käytännössä käsittelyn abstraktisuudessa.



KUVIO 2. Yhteiskuntajärjestelmän perusainekset (Allardt 1971, 8.)

### 2.3.2 Takaisinkytkentäprosessit

Systeemiteoreettisessa ajattelussa painotetaan järjestelmän eri osissa toisinaan yksilöä toisinaan yhteisöä. Kuvausjärjestelmässä niin yhteiskunnan, kuin yhteiskunnan osana liikuntatoimenkin, tavoitteet sijoittuvat suoritusten ja tuotteiden kohdalle. Yhteiskuntajärjestelmän perusaineksia kuvaavaa järjestelmää voidaan tarkentaa siihen sisältyvien *takaisinkytkentäprosessien* avulla (kuvio 2). (Allardt 1971, 6-7.)

*Kontrolliprosessi* on näistä lievin ja käynnistetään silloin, kun varsinaisesti reagoidaan vain oireisiin, kuten ristiriitojen kasvuun. Reagointikeinoina voivat olla tiedonvälityksen tehostaminen, neuvottelu tai pakkokeinot. Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää selvittää, miten eri keinoja valitaan käytettäväksi.

*Sopeutumisprosessilla* tarkoitetaan resurssien kohdentamista uudella tavalla tiettyjen tuotosten saavuttamiseksi. Toisin sanoen konkreettisten tavoitteiden/tarpeiden muuttuessa muutetaan tarvittavalla tavalla myös panosten kohdentamista.

*Rakennemuutosprosessi* tuottaa suurimmat muutokset järjestelmässä. Silloin lähinnä suoritusten mutta myös tuotteiden perusteella käydään muuttamaan itse systeemin rakennetta. (Allardt 1971, 7-9.)

Systeemiteoriassa pohditaan yleensä miten ja millä tavoin järjestelmissä saavutetaan tasapainotiloja. Kontrolliprosessin tavoitteena on yleensä palauttaa järjestelmä johonkin tiettyyn tasapainotilaan, kun taas rakennemuutosprosessien avulla pyritään uusiin tasapainotiloihin. Nämä uudet tasapainotilat voivat olla myös liikkuvia eli ne mahdollistaisivat reagoinnin ympäristönsä muutoksiin. (Allardt 1971, 9.) Useissa kunnallista liikuntatoimea käsittelevissä tutkimuksissa systeemiteoreettista lähestymistapaa on käytetty teoreettisena viitekehyksenä. Varsinaiseen systeemiteorian soveltamiseen ja sen myötä teoreettiseen ajatteluun niissä ei ole syvennytty, vaan tutkimusotteet ovat olleet pääosin empiirisiä (Kurikka 1996; 1997; Mäkilohiluoma & Pesonen 1992; Panhelainen 1994; Seppälä. 2002).

### 3 KUNNAN PALVELUTEHTÄVÄ

#### 3.1 Kunta palveluiden tuottajana

Kunnat ovat perinteisesti harjoittaneet monipuolista palvelutoimintaa, aluksi vapaaehtoisesti ja myöhemmin samoja toimintoja lakisääteisesti. Palveluita on pyritty priorisoimaan erilaisilla luokitteluilla, joita on käytetty perusteluina palvelujen tuottamiselle tai tuottamatta jättämiselle. Yleisesti on puhuttu peruspalveluista, jotka vievät paljon kunnan voimavaroja ja tuovat vähän tuloja, mutta niiden arvostus on erittäin suuri. (Allén 1995, 5-6.)

Kuntalain ensimmäisen pykälän kolmannessa momentissa määritellään kunnan toiminnasta seuraavasti: ”Kunta pyrkii edistämään asukkaattensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan.” (Kuntalaki perusteluineen 2000.) Kunnan tehtävänä on huolehtia lailla säädettyjen tavoitteiden toteuttamisesta paikallistasolla järjestämällä hyvinvointipalveluita erityistoimialallaan. Näihin voidaan Liikuntalain asettamien velvoitteiden perusteella lukea myös liikuntapalvelut. Kunnat voivat ottaa myös vapaaehtoisia tehtäviä yleisellä toimialallaan. Käytännössä kuntien tehtävät ovat laajentuneet useilla alueilla valtion edellyttämiä laajemmiksi. (Hallipelto, Helin, Oulasvirta & Ruuska 1992, 15-16; Liikuntalaki 1998.) Palvelutuotannon määrällinen ja laadullinen kasvu ja sen myötä nk. hyvinvointiyhteiskunnan syntyminen on myös lisännyt kuntia kohtaan asetettuja vaatimuksia (Ståhlberg 1998, 83).

Kritiikkiä on kohdistettu kunnan puutteellisiin keinoihin kytkeä palveluiden käyttäjät (asiakkaat) mukaan palveluprosessiin. Kuntaa ei voida enää nähdä pelkästään palvelujen tuottajana, vaan enemmänkin palvelujen järjestäjänä tai tarjoajana, jonka ei aina omalla organisaatiollaan tarvitse tuottaa tarvittavia palveluja. (Hallipelto ym. 1992, 21-22.) Kuntien johtavien viranhaltijoiden ja asiantuntijoiden mukaan kunnan menestymisessä tulevaisuudessa ei ole niinkään keskeistä se, mitä kunta on itsessään, vaan se miten toimivat yhteistyöverkot se on pystynyt luomaan. Näin ollen tulevaisuuden yhtenä keskeisenä suuntana myös

palveluiden järjestämisessä tulisi olemaan uusien verkostorakenteiden muodostuminen ja sen myötä yhteispalveluiden kasvu. (Kivelä & Mannermaa 1999, 7; Sosiaalibarometri 2001, 49; ks. myös Kivelä 2000.)

### **3.2 Liikuntapalvelut osana kunnan toimintaa**

Liikunnan muodostuminen yhdeksi kuntien toimialueeksi sai alkunsa 1800-luvun lopulla, kun kansalaistoimijat alkoivat suurimmissa kaupungeissa anoa tukea liikunnan järjestämiseen. Helsingissä tukea anottiin mm. lasten sekä nuorten leikki- ja urheilutoimintaan. Tukea haettiin myös uimakoulujen ylläpitoon. Maaseudulla liikuntatoiminta oli vielä täysin kansalaistoimijoiden varassa. Urheilulautakuntien perustaminen 1920- ja 1930-luvuilla alkoi muovata kunnallista liikuntatoimea. 1930-luvulla kuvaan astui liikuntapaikkojen rakentaminen ja ylläpito. Sotien jälkeisen jälleenrakentamisen aikana kuului kunnallisen liikuntatoimen ohjelmaan yhä enemmän myös liikuntapalvelujen tuottaminen. Vuoteen 1962 mennessä lähes kaikissa kunnissa, maaseutu mukaan lukien, oli jonkinlainen liikuntahallinnosta vastaava lautakunta. Kunnallisen liikuntatoimen tehtäväksi muodostui vähitellen liikunnan peruspalveluista huolehtiminen ja voimavarojen jakaminen seuroille ja yhdistyksille. (Ilmanen 1998.)

Vuonna 1980 voimaan astunut Liikuntalaki (984/79) sekä yhä kasvava hyvinvointi muokkasivat kunnallisen liikuntatoimen asemaa liikuntatoiminnan kentässä. Liikuntalain myötä oli 1980-luvulla lähes jokaisessa kunnassa oma liikuntalautakunta. Kunnallisen liikuntatoimen tehtäväksi vakiintui liikunnallisten peruspalveluiden järjestäminen. Suomen ajautuminen taloudelliseen lamaan 1990-luvun taitteessa aiheutti muutoksia myös kunnallisessa liikuntatoimessa. Liikuntatoimeen kohdistuneet säästötoimet sekä taloudellisia että henkilöresursseja kaventamalla ja lautakuntarakenteita yhdistämällä vaikuttivat osaltaan nykyisen hallintojärjestelmän monimuotoisuuteen. (Ilmanen 1995, 320; 1998; Kurikka 1997, 11.) Nykyisin suurin osa kuntien liikunta-asioista päättävistä lautakunnista on vapaa-aikalautakuntia (43.2 %) sekä sivistyslautakuntia (28.2 %). Erillisten



liikuntalautakuntien osuus (5.6 %) on pysynyt lähes samalla tasolla, johon se laski 1990-luvun vaihteen hallintokokeilujen sekä laman myötä. (Seppälä 2002, 16.)

Liikuntapalveluiden kuulumista kuntien peruspalveluiksi tukee keväällä 2000 voimaan tulleet muutokset Lääninhallituslaissa (22/1997). Lain toisen ja neljännen pykälän muutoksien myötä lisättiin lääninhallitusten tehtäviin, erikseen säädettyjen tehtävien lisäksi, toimialansa alueellinen arviointi asianomaisten ministeriöiden ohjauksessa. Hallitus on todennut lain esityksen perusteluissa myös liikunta- ja nuorisopalveluiden kuuluvan säännöksessä tarkoitettuihin peruspalveluihin. Peruspalvelut tässä yhteydessä määriteltiin palveluiksi, jotka koskettavat suurta määrää ihmisiä vaikuttaen heidän jokapäiväiseen elämään ja joiden puuttuminen saattaa aiheuttaa merkittäviä ongelmia. Liikuntapalvelut tuleekin nyt alueellisesti arvioida yhtenä kunnan tuottamana peruspalveluna. (Laki lääninhallituslain 2 ja 4 §:n muuttamisesta 2000; Vuori & Sjöholm 2001, 7.)

### **3.2.1 Taloudelliset tekijät vaikuttamassa**

Julkisten liikuntapalveluiden rahoitus ja tuotanto ovat pääosin kuntien vastuulla. Kaikista julkisista palveluista liikunnan osuudeksi 1990-luvun alkupuolella arvioitiin noin yhtä prosenttia. (Valtonen, Rissanen & Pekurinen 1993, 116, 127.) Viime vuosina osuus on saattanut nousta, mutta mahdolliset muutokset lienevät vähäisiä. Lama muutti liikuntapalveluiden tuotantosuheteita kuntien sekä yritysten että yhteisöjen välillä. Vaikka taloudellisen laman myötä liikuntapalveluiden tuotanto kokonaisuudessaan väheni, kasvoi kuntien osuus niiden tuottajina. Muutos ei tapahtunut niinkään kuntien tuotantovolyymien kasvun myötä, vaan muiden osapuolien tuotannon vähenemisellä. (Rissanen, Valtonen & Asikainen 1995, 15.)

Huolimatta taloudellisen tilanteen kohentumisesta resursseja kuntien palvelutuotannossa on leikattu edelleen. Yhtenä syynä on saattanut olla keskittyminen lamavuosina otettujen lainojen takaisinmaksuun. Tämän ohella kunnissa on siirrytty kohti markkinaehtoisia toimintatapoja. Leikatuista resursseista huolimatta on palveluiden määrä ja laatu yritetty pitää aikaisemmalla tasolla. Tämä

on edellyttänyt myös kunnallisessa vapaa-aikatoimessa kustannustehokkaampia toimintatapoja. (Hyyryläinen 2002, 5.) Allénin (1995) mukaan rajallisten resurssien kohdentaminen edellyttää niiden tehokasta käyttöä toimintoja priorisoimalla. Näin ollen liikuntapalvelut muiden palveluiden ohella tulisi asettaa kriittisesti tärkeysjärjestykseen, jolloin valintakriteerien merkitys nousee vastaavasti suureksi. (Allén 1995, 7.)

### **3.2.2 Markkinoiden mukana**

Värrin (1993) on väittänyt, että kunnallinen liikuntatoimi tulee jakaantumaan kolmeen eri toimintamalliin, julkishallinnolliseen, kansalaisyhteisölliseen sekä markkinaperusteiseen. Näistä ei yksikään tulisi esiintymään täysin puhtaana. Julkishallinnollisen mallin pohjana on kunnan perinteinen rooli peruspalvelujen järjestäjänä, jolloin kunta toteuttaa itse liikuntapalvelujen järjestämisen. Kansalaisyhteisöllisessä mallissa kunta pyrkii lisäämään vapaaehtoista osallistumista liikunnan järjestämiseen vähentämällä samalla omaa räsitustaan. Malli perustuu näkemykseen kansalaisten omasta hyvinvoinnista ja laaja-alaisesta yhteistyöstä. Markkinaperusteisessa mallissa kunta nojaa kilpailuperusteisuuteen ja pyrkii koordinoimaan yksityissektorilla toteutettavia palveluja jättäen kuntalaiselle palvelujen valinnan mahdollisuuden. (Värrin 1993, 81-88; ks. myös Ståhlberg 1997, 85-86.)

Kuten jo aikaisemmin on tuotu esille, on viime vuosien yleisen kuntakehityksen mukana myös kuntien vapaa-aikahallinnossa on siirrytty entistä enemmän markkinaehtoisen toimintatavan suuntaan. Markkinaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita Värriin esittämän markkinaperusteisen mallin korostumista, vaan kyse on ennen kaikkea kustannustehokkuudesta palvelujen järjestämistavasta huolimatta. Kuntien vapaa-aikatoimi on yhä enemmän muiden sektoreiden tavoin tulosjohdettua, jossa toiminnan tavoitteet on asetettu määrällistettyinä aina, kun se on mahdollista. (Hyyryläinen 2002, 5-6.)

#### 4 LAIT JA LIKUNTATOIMI

Suomen Perustuslaissa edellytetään julkisen vallan turvaavan kansalaisten perusoikeudet. Lainsäätäjän tehtävänä on täsmentää tätä yleisellä tasolla ilmaistua perusoikeutta sekä asian sisällön että laajuuden suhteen. Kuntien eri tehtäväalueiden tavoite- ja puitelaeissa, kuten Liikuntalaissa, määritellään kuntien toiminnan yleiset tavoitteet. Palveluiden järjestämistapa ja hallinnon organisointi on jätetty kuntien itsensä päätettäväksi. Kuntalaissa esimerkiksi määritellään kunnan hallinnon ja toiminnan puitteet. (Vuori & Sjöholm 2001, 5.)

Kuntien itsehallinnollista asemaa on 1980-luvun lopulta asti pyritty vahvistamaan, niiden hallinnon palveluja kehittämällä, tehostamalla voimavarojen käyttöä sekä lisäämällä kuntalaisten osallistumismahdollisuuksia päätöksentekoon. Tämä on näkynyt mm. 1989 aloitetussa vapaakuntakokeilussa, jossa mukana oli 56 vapaakuntaa. Lisäksi kuntalaki on muokattu useaan otteeseen (Sjöholm 1995, 8, 17.)

Muutokset lainsäädännössä ovat koskettaneet myös kunnallista liikuntatoimea. Liikuntatoimen rahoitukseen ovat vaikuttaneet vuoden 1993 alusta voimaan astunut valtiosuus uudistus ja sen myötä 1997 vuoden alusta voimaan tullut Kuntien valtiosuuslaki (1147/1996), jossa valtiosuus jaetaan yleiseen ja tehtäväkohtaiseen rahoitukseen. Laissa opetus ja kulttuuritoimen rahoituksesta (635/1998) määritellään liikuntatoimen tehtäväkohtaisesta rahoituksesta. Valtiosuudet koskevat käyttökustannuksia, perustamishankkeita sekä toimintaa, joista säädetään erityislakilla kuten vuonna 1998 uudistuneessa Liikuntalaissa. (1054/1998). (Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1998; Liikuntalaki 1998; Kuntien valtiosuuslaki 1996; ks. myös Raita 2000.)

#### **4.1 Sivistykselliset perusoikeudet ja asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen**

Suomen Perustuslain (731/1999) 16 §:ssä säädetään sivistyksellisistä oikeuksista. Pykälän yksityiskohtaisissa perusteluissa todetaan julkisen vallan toimien, joilla edistetään yksilöiden mahdollisuuksia kehittää itseään, liittyvän paitsi opetukseen mutta myös muiden alueiden ohella esimerkiksi liikunnan ja muun ruumiinkulttuurin harjoittamiseen. Näitä edellytyksiä julkinen valta eli myös kunnat luovat ylläpitämällä ja tukemalla liikuntalaitoksia sekä liikunnan harjoittamista. (Vuori & Sjöholm 2001, 6; Suomen Perustuslaki 1999.)

Kuten jo aikaisemmin tuotiin esille, on kuntalain ensimmäisen pykälän kolmanteen momenttiin nojautuen kunnan tehtävänä edistää alueensa asukkaiden hyvinvointia (Kuntalaki perusteluineen 2000). Hyvinvointi on käsitteenä moniulotteinen ja sen merkitys jokaiselle yksilölle lienee erilainen. Liikuntapalvelut voidaan nähdä hyvinvointipolitiikan välineenä, sillä niillä saattaa olla merkittääkin rooli kuntalaisten työkyvyn ja terveyden ylläpidossa. (Vuori & Sjöholm 2001, 6.)

#### **4.2 Yhteistyövelvoitteita ja mahdollisuuksia laissa**

Kunnan eri tavoite- ja puitelaissa kuten Liikuntalaissa määritellään liikuntatoiminnan yleiset tavoitteet. Vuonna 1980 voimaan astunutta Liikuntalakia (984/79) muutettiin useaan kertaan (Liikuntalain uudistaminen 1997). Vuoden 1999 alusta voimaan astuneen uuden Liikuntalain (1054/1998) keskeisenä tavoitteena on lisätä väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä tukea lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä liikunnan avulla. Vastuiden ja yhteistyövelvoitteiden osalta yleisten edellytysten luominen määritellään edelleen kuntien ja valtion tehtäväksi. Lain mukaan kunnan on luotava edellytyksiä kuntalaisten liikunnalle edistämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä sekä terveyttä edistävää liikuntaa, tukemalla kansalaistoimintaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa ottaen huomioon myös erityisryhmät. (Liikuntalaki 1998.)

Vuonna 1993 säädetyllä Yhteispalvelulalla (802/1993) on pyritty palvelujen tasapuolisuuden turvaamiseen maan eri osissa, asiakkaiden tarpeet huomioimalla sekä julkisten hallinnon voimavaroja tehostamalla. Lain nojalla valtion ja kuntien viranomaiset sekä yhteisöt voivat järjestää palveluja yhteisissä palveluyksiköissä laissa säädettyjen edellytysten mukaan. (Sinkkonen 2001, 73-74.) Hyötyä ei ole haettu pelkästään pienille paikkakunnille, joissa palvelut on saatettu joutua hakemaan pitkien välimatkojen päästä, vaan myös suurille paikkakunnille, joissa etäisyydet palvelupaikoille voivat olla suuria ja jonotusajat pitkiä. Yhteispalvelun toteuttamisen ja kehittämisen tulee perustua aina paikallisiin olosuhteisiin ja palvelutarpeisiin, joiden kartoittamisen ohella tulee selvittää edellytykset resurssien mahdollisimman tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen käyttöön (Valtiontalouden tarkastusvirasto 1997, 112; Sisäasiainministeriö 1998, 3.) Yhteispalvelut ovat liittyneet pääosin julkishallinnon viranomaispalveluiden järjestämiseen. Liikuntapalveluiden osalta yhteispalveluideaa voidaan katsoa toteutettaneen esimerkiksi Turussa Liike 2000 –projektin yhteydessä. Siellä terveydenhuollon tiloihin perustettiin alueellisten liikuntaneuvojien ja -ohjaajien toimipisteitä. (Koski 2001, 21.)

## 5 JULKINEN HALLINTOKULTTUURI

Yleisesti noudatettujen kunnallishallinnollisten käytäntöjen mukaan hallintokunnat toimivat erillisinä yksikköinä ja yhteistyö tai yhteisten tavoitteiden etsiminen muiden hallintokuntien kanssa on harvinaista. Karkeasti kuvattuna yksittäisen työntekijän huomio on keskittynyt normiohjauksen vaatimiin toimiin. Keskeisellä sijalla oleva poliittinen päätöksentekojärjestelmä ja sen edellyttämät muutoseikat raamittavat toimintakulttuuria. Hallintoympäristöön on kohdistunut enenevässä määrin niin sisäisiä kuin ulkoisiakin paineita. Paineet uudistamiseen ovat syntyneet nopeasta yhteiskunnallisesta ja kulttuurisesta muutoksesta, joka on johtanut paitsi yhä eriytyneempiin toimintajärjestelmiin myös entistä yksilöllisempiin tarpeisiin. Perinteisen kunnallishallinnon suhteellisen jäyhä toimintamekanismi ei ole ollut parhaimmillaan tämän tyyppisissä dynaamisissa paineissa. (Koski 2001, 73-74.)

### 5.1 Byrokratian ohjauksessa

Luodessaan ajatuksen laillistetusta ja järkipäisestä hallinnosta Weber tuskin ajatteli kehittävänsä byrokraattista järjestelmää universaaliksi ja tehokkaaksi hallintomuodoksi (Grint 1998, 104). Byrokraattisen hallintoon olennaisena osana kuuluvat erikoistumisen kautta rutinoituneet tehtävät, formaaliset säännöt ja säädökset sekä portaittainen hallinto päätäntäketjuissa ja kontrollissa. (Robbins 2000, 191; ks. myös Daft 1992, 299.)

Kosken (2001, 6) mukaan Suomessa selkeimpiä sovellutuksia byrokratiasta ovat julkishallinto valtiontasolla ja kunnallishallinto erityisesti suurimpien kaupunkien osalta. Byrokratian eräänä ongelmana nähdään normiohjaus, tiukat sektorirajat sekä hidas sopeutuminen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Käytännössä tämä on merkinnyt sitä, että itse asia ja toiminnan ensisijainen tarkoitus on helposti unohtunut, kun vastuulliset toimijat noudattavat normien ja muotojen yksityiskohtia. Tiukkojen sektorirajojen myötä voidaan ajautua keskinäisiin konflikteihin. Tämä saattaa johtaa joustamattomuuteen, jonka suuntaista taipumusta

on ollut omiaan vahvistamaan yhteiskunnassamme vallinnut sopimuksellinen kulttuuri. (Koski 2001, 6; Robbins 2000, 191.)

Byrokraattisella järjestelmällä on kuitenkin etunsa erityisesti julkisessa hallinnossa. Lakisääteistä tehtävää varten, kuten kunnallishallinto, perustettu byrokraatia edellyttää toisenlaista johtamisotetta verrattuna esimerkiksi projekteihin. Byrokraattisessa järjestelmässä johtaja toimii melko staattisessa ympäristössä ja hän tavoittelee hallittavuutta, johdonmukaisuutta ja toiminnan ennustettavuutta. Hän pyrkii rakentamaan järjestelmiä, jotka turvaavat organisaation suoriutumiskyvyn tehtäviensä hoidosta tasaisen varmasti. (Jalava & Virtanen 2000, 24; ks. myös Robbins 2000, 191-192.)

## **5.2 Muutos organisaatiokulttuurissa ja johtamisessa**

Edellä mainitut byrokraattiselle hallintojärjestelmälle ominaiset piirteet ovat muokanneet modernin hyvinvointiaikakauden ihmistä. Tieto- ja viestintäyhteiskuntaan siirtymisen myötä byrokratian rakentama ihmismalli on muuttunut dynaamiseen ja yrittäjämäiseen suuntaan. Tämä on asettanut myös kuntaorganisaatioille muutospaineita toimintaympäristöön sopeutumiseksi. (Anttiroiko 1993, 139.)

Robbinsin (2000) mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu siitä järjestelmästä ja sen merkityksistä sekä toiminnoista, mikä erottaa organisaation toisesta organisaatiosta. Kulttuurin muutos on vaikeaa, mutta mahdollista mikäli toimintaympäristössä tapahtuu dramaattisia muutoksia, organisaation johto vaihtuu, organisaatio on pieni ja/tai nuori tai sillä on heikko organisaatiokulttuuri. (Robbins 2000, 235, 247.) Muutos saattaa aiheuttaa vastarintaa niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Vastarinnan takana saattavat olla yksilötasolla totutut tavat, turvallisuudentunteet, taloudelliset tekijät sekä asenteet uusia asioita kohtaan. Organisaatiotasolla esteinä saattavat olla rakenteelliset tekijät kuten ryhmien väliset normit ja valtasuhteiden muuttuminen. Yhden organisaation osaston muutos

edellyttää usein toisenkin osaston muutosta. (Robbins 2000, 257-259; ks. myös Koivula & Paavola 1994, 32-33.)

Muutoksen toteuttamiseksi ja samalla esteiden voittamiseksi sekä Daft (1992) että Robbins (2000) esittävät koulutusta ja avointa keskustelua. Uusiin toimintatapoihin, kuten yhteistyöhön, siirtyminen edellyttää kaikkien osapuolinen osallistumista ja sitoutumista päätöksentekoon, jonka pohjaksi on neuvoteltu osapuolten tarpeista ja niiden kohtaamisesta. (Daft 1992, 271; Robbins 2000, 260-261.)

Yhteiskunnan muutos ja jakautuminen yhä pienempiin osakokonaisuuksiin näkyy myös johtamisessa. Samalla mallilla toimiminen ei johda tulokseen, vaan johtajalla on oltava kyky luoda uusia malleja esim. soveltamalla ja yhdistelemällä uudelleen vanhoja aineksia. Beirston (1997) mukaan tämä nk. ad hoc -johtaminen (*ad hoc = tiettyä tehtävää varten*) johtaminen on johtamista uudessa ja epävakaaassa ympäristössä. Dynaaminen ja arvaamaton ympäristö on hyvin erilainen verrattuna käsky-kontrolli muotoiseen byrokraattiseen hallintoympäristöön. (Beirsto 1997; Jalava & Virtanen 2000, 24.)



## **6 HALLINTOKUNTAYHTEISTYÖTÄ JA SEN MUOTOJA**

Kuntalaisen kokonaistilanteen jäsentäminen on edellyttänyt kuntaorganisaatiolta sisäistä yhteistyötä. Tarve sektorirajat ylittävään yhteistyöhön onkin osittain syntynyt tästä palveluketjujen yhteensovittamisesta. Pohjola (1991) on arvioinut tarpeen sisäiseen yhteistyöhön säilyvän niin kauan kuin kuntien hallintorakenteet säilyvät erillisiä organisaatioita ja erillistä työtä suosivana. Yhteistyön käytäntö ja ideaali eivät kuitenkaan välttämättä kohtaa, sillä yhteistyön sisällön määrittelyä vaikeuttaa yhteistyön käsitteellinen ymmärtäminen. Yhteistoiminta, yhteydenpito ja yhteistyö voidaan nähdä käsitteinä osittain päällekkäisinä. Pohjolan määrittelyn mukaan yhteistyö tulee nähdä yhteisenä työnä, joka rakentuu yhteistoiminnallisuudelle. (Pohjola 1991, 112-118.)

Myös Vapaa-aikasektorin palvelut ovat usein niin monimuotoisia, että niiden järjestämisestä ja tuottamisessa saattaa olla mukana useampia kunnan viranomaisia. Liikuntatoimen onkin todettu tekevän aktiivisimmin yhteistyötä nuoriso-, muun vapaa-aika- sekä teknisen sektorin kanssa. Suomen kuntakentän moninaisuudesta johtuen kuntien yhteistyömalleissa on kuitenkin havaittavissa selkeitä eroja. (Mäkelä 1998, 33; Seppälä 2002, 22-23.)

### **6.1 Yhteistyö hallinnossa**

Pohjola (1991) on lähestynyt yhteistyötä luokittelemalla viranomaisten välisen yhteistyön viiteen luokkaan: 1) paperiyhteistyö, 2) puhelinneuvottelut, 3) kokoukset ja palaverit, 4) tiimityö ja projektit ja 5) varsinainen yhteistyö. Tässä varsinaisen yhteistyön oletetaan pitävän sisällään konkreettisen yhteistyön, joka on suunnitelmallista ja jolle on asetettu yhteiset panostukset ja tavoitteet. (Pohjola 1991, 119.) Varsinaisen yhteistyön syntyminen ja sen toimivuus vaatii tiettyjä edellytyksiä. Yhteistyössä on lähes aina mahdollisuudet ajautua ristiriitoihin, jotka ilman ratkaisua saattavat estää yhteistyöstä saatavan hyödyn. (Daft 1992, 442-443.)

Edellä mainittuja yhteistyön edellytyksiä liikuntapalveluiden tuottamisessa ovat käsitelleet mm. Paronen, Pyykkö, Oja & Vuori (1995) vuosina 1991-1994 toteutetun Liikunta-Suomi –projektin loppuraportissaan sekä Koski (2001) vuosina 1994-2000 Turussa toteutetun Liike 2000 –projektin loppuraportissaan. Näiden hankkeiden osalta yhteistyön onnistumisen edellytyksinä olivat selkeät toiminnan tavoitteet sekä toimijoiden sitouttaminen näihin yhteisiin tavoitteisiin. Muihin edellytyksiin lukeutuivat mm. joustava päätöksentekojärjestelmä, asiakaslähtöisyys, myönteinen ilmapiiri, yhteiset intressit, pitkäjänteisyys ja palkitseminen. Esteinä hallintokuntien väliseen yhteistyöhön Koski (emt.) näkee kyseisen projektin toimintamalleihin tukeutuen sekä perinteisen normiohjauksen joustamattomuuden että hallintokuntien keskinäiset eroavuudet ja erilaiset normistot. (Koski 2001, 75-79; Paronen ym. 1995, 33-34.) Oli kyse sitten yhteistyöhön liittyvistä esteistä tai muista julkisen hallinnon ongelmista, toteaa Van Waarden (1992) julkishallinnossa pyrittävän ongelmaratkaisuihin yleensä jo valmiina olevien rakenteiden puitteissa (Van Waarden 1992, 37).

Yhteistyön syntymiselle on oltava olemassa myös taloudelliset resurssit. Mitä vahvempi kunnan talous ja taloudellinen liikkumavara on, sitä vankempi on myös kunnan itsehallinto. Tällöin kunnan johdolla on mahdollisuus tehdä kuntalaisille tarjottavista palveluista itsenäisiä päätöksiä valtion edellyttämän tason ylittävältä osalta. (Hallipelto ym. 1992, 144.) Liikuntatoimen tekemän yhteistyön määrällä ja laadulla saattaakin olla yhteyksiä kunnan kokonaistaloudelliseen tilanteen kanssa (Seppälä 2002, 71-72).

## **6.2 Projektit**

Ilman keskinäistä yhteensovittamista osaamisen kautta tapahtuva organisointi tuottaa helposti ammatilliselle byrokratialle tyypillistä erikoistumista ja suppenevaa ajattelua, jonka tavoitteena on täydellinen yksilöllinen suoritus. Projektin tavoitteena sen sijaan on tuottaa synenergistä ja laajenevaa ajattelua, jonka tavoitteena on usein innovaatio. Tämä asettaa myös projektin johtajalle vaatimuksia kyseisen eron huomioimisessa. On selvää, että lakisääteistä tehtävää varten

perustettu byrokraatia edellyttää toisenlaista johtamisotetta kuin projekti. Byrokraattisella johtamisotteella tavoitellaan ensisijaisesti hallittavuutta, johdonmukaisuutta ja toiminnan ennustettavuutta. (Jalava & Virtanen 2000, 24.)

Helppoin ja käytetyin tapa yhteistyön aloittamiselle ovat erilaiset määräaikaisten projektien. Niitä voidaan toteuttaa kokeiluluontoisesti suhteellisen kevein järjestelyin. Projektit soveltuvat nopeasti muuttuvan dynaamisen ympäristön vaatimuksiin. Yksi projektien yleistymisen syy myös kunnallishallinnossa on siinä, että tuloksen tekemistä on alettu korostaa entistä enemmän. Projekteilla on usein selkeät konkreettiset tavoitteet ja tulosten seuranta on tässä mielessä helppoa. Erityisen laajat projektit, kuten Liike-2000 –projekti, tarvitsevat selkeitä taloudellisia panostuksia. Yhtenä hankkeen ylihinnallisen toimintatavan onnistumisen perusedellytyksenä oli, ettei raha-asioista syntynyt vastakkainasettelua. (Koski 2001, 47, 73.)

Projektityölle on väitetty olevan suuri myös sosiaalinen tilaus ja siihen on myös samalla liitetty paljon toiveita. Näiden toiveiden täyttämiseksi on työorganisaatioiden koulutukseen on ehdotettu sisällytettävän opetusta, joka koskisi vuorovaikutuksen merkitystä, ongelmaratkaisutaitojen kehittämistä, yhteistyön organisointia sekä tiimi- että projektityötä. (Työministeriö 1999, 61.) Odotuksia erilaisille hankkeille on asetettu myös terveyden edistämisen osalta. Nikula (2001) on todennut yhteistyölle olevan vaikea osoittaa sellaista tartuntapintaa, jonka myötä toiminta juurtuisi osaksi kunnan perustoimintoja. Erilaisten hyvinvointiohjelmien vakiintuminen saattaisikin tarjota hyvän mahdollisuuden väestön terveyden edistämistyöhön. (Nikula 2001.)

Poikkihallinnollisten projektien keskeisenä ongelmakohtana on ollut erityisesti visiottomuus. Projektityössä on saatettu edetä ilman selkeää tarkoitusta ja merkitystä työn arvosta. Organisaatiossa poikkihallinnollisissa projekteissa toimivia henkilöitä vedetään usein kahteen suuntaan. Näillä henkilöillä on velvollisuuksia taustaorganisaatiotaan kohtaan, mutta toisaalta heitä pyydetään tekemään yhteistyötä projektiryhmän kanssa ja ratkaisemaan yhteisiä kaikkia koskettavia

kysymyksiä. Seurauksena saattaa olla lojaliteettiristiriita. (Jalava & Virtanen 2000, 55, 60.)

### **6.3 Verkostoituminen**

Verkostonäkökulmassa korostetaan sekä julkisten organisaatioiden suhteita toisiinsa että myös yksityiseen sektoriin. Vaikka verkostot toisaalta asettavat myös yhteistoiminnalle rajat, tulisi verkostoituminen nähdä mahdollisuutena uusiin toimintatapoihin. Verkostoituminen edellyttää myös julkisessa organisaatiossa toimivilta erilaisia kykyjä kuten joustavuutta, innovatiivisuutta ja ryhmätyötaitoja. (Koivula & Paavola, 1994, 3.)

Verkostoitumisella voidaan pyrkiä erilaisiin tavoitteisiin. Van Waarden (1992) on luokitellut verkostojen funktiot viiteen alueeseen. Verkostot ovat kanavia 1) päätöksentekoprosesseihin, 2) konsultoinnin ja informaation välittämiseen, 3) resurssien vaihtoon ja yhteiskäyttöön, 4) toimintojen koordinointiin sekä 5) yhteisen politiikan muotoiluun, toimeenpanoon ja legimointiin. (Van Waarden 1992, 33.)

Julkisen hallinnon luonteesta, ennustettavuudesta ja pysyvyydestä johtuen tulee yhteisistä resursseista vastaavien toimijoiden mieltä tarkkaan, millaisin muodoin yhteistyömuotoja pyritään vakiinnuttamaan. Uhkakuvana on, ettei verkostoitumista synny lainkaan, vaan yhteistyö jääkin hierarkisten organisaatioiden väliseksi muodolliseksi ja nimelliseksi kanssakäymiseksi. (Koivula & Paavola, 1994, 8.) Kunnallishallinnossa verkostoituminen tarkoittaa sitä, että pyritään irti työskentelytavoista, joissa eletään muista hallintokunnista erillään, niistä välittämättä tai niitä vastaan kilpaillen. Verkostomaisuus edellyttää laajaa yhteistyötä yli hallintokuntarajojen. (Koski 2001, 6.)

Projektien ohella yhteistyöverkostojen luominen on nähty niin kuntien viranhaltijoiden kuin kunta-alan asiantuntijoiden näkökulmasta vahvana tulevaisuuden kehityssuuntana. Meriojan (1998) tekemän tutkimuksen mukaa ajatus

liikunnan voimavarojen lisäämisestä verkostoitumalla saa laajasti kannatusta monissa kunnissa. (Merioja 1998, 20; ks. myös Kivelä & Mannermaa 1999.)

#### 6.4 Yhteistyöasenteet

Platonin ajoista lähtien on asenne perinteisesti määritelty laealla tavalla siten, että se käsittää tunteen, ajatuksen ja toiminnan: ”*Asenne on psykologinen tendenssi, joka ilmenee jonkin olion arvioimisena suopeasti tai epäsuopeasti voimakkuudeltaan vaihdellen.*” (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 188.) Asenteiden taustalla vaikuttavat jokaisen yksilön arvot. Vastaavasti arvot ja niiden myötä asenteet ovat vaikuttamassa niihin päätöksiin, joita organisaatiossa tehdään. Päätökset vaikuttavat organisaation toimintatapoihin eli näin ollen myös organisaatiossa tehtävään yhteistyöhön. (Chelladurei 1999, 93-94.) Organisaatiokäyttäytymistä tutkittaessa on asenteissa keskitytty erityisesti työtyytyväisyyteen, osallistumiseen ja sitoutumiseen (Robbins 2000, 19-20).

Organisaatiossa saavutetusta rooliasemasta luopuminen, uuteen siirtyminen tai entisten rooliasemien yhdistäminen täysin uudella tavalla saattaa herättää yksilössä vastareaktioita, sillä nämä siirtymät edellyttävät usein myös voimakkaita asenteellisia muutoksia. Näin ollen esimerkiksi palvelutuotannon uudelleenorganisointi hierarkisesta verkostomaisempaan ei voi olla vaikuttamatta myös rooliasemien uudelleen arviointiin ja sen myötä myös asenteisiin. (Koivula & Paavola 1994, 32-33.) Dyer (1986) on esittänyt asenteellisten esteiden voittamiseksi organisaatiossa neljää lähtökohtaa. 1) Muuttamispyrkimysten tulee olla selkeästi päämääräsuuntautuneita, realistisia sekä riittävän yksityiskohtaisia. 2) Yksilön muutokseen liittyvät motivaatiotekijät tulee olla selvillä. 3) Muutoksen aikana ja sen edetessä tulee organisaatiossa olla mahdollisuus harjoittaa uusia toimintamalleja. 4) Tavoiteltua muutosta ei tule myöskään tehdä välittömästi vaan muutoksen tulee edetä asteittain. (Dyer 1986, 94-99.)

Asenteiden siirtyminen toimintaan ei ole yksiselitteistä. Eräiden tutkimusten mukaan näyttäisi siltä, että mitä enemmän yksilöllä on tietoa aihealueesta, sitä

paremmin hänen asenteensa siirtyvät myös toimintaan. (Helkama ym. 1998, 196-198.) Tähän osittain viittaisi myös liikuntatoimen viranhaltijoihin kohdistetut tutkimukset, joissa yhteistyön laadun ja määrän on todettu selvästi korreloivan. Saattaa siis olla, että lisääntyvien ja laadukkaiden yhteistyökokemusten myötä asenteet yhteistyötä kohtaan olisivat myös muuttuneet ja näin ollen yhteistyö olisi lisääntynyt entisestään. (Kurikka 1996, 22; Seppälä 2002, 24.)

## **6.5 Yhteistyön suuntaviivoja**

Kunnallisella liikunta- ja vapaa-aikatoimella on pitkät perinteet yhteistyöstä sekä kuntalaisten, että heidän perustamien seurojen ja yhdistysten kanssa. Myös eri hallinnonalojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä löytyy tapausesimerkkejä 1970-luvulta ja todennäköisesti tätäkin kauempaa (Heikkilä 1987). 1990-luvulta vuosituhannen vaihteeseen saakka on kunnallisen liikuntatoimen kehitystä seurattu selvitysten ja tutkimusten valossa varsin tiiviisti. Yhtenä keskeisenä kehitystrendinä on viranhaltijatutkimusten näkökulmasta ollut liikunnan yhteiskunnallisen merkityksen kasvu ja lisääntyvä yhteistyö niin hallinnossa kuin muiden liikunta- ja vapaa-ajantoimijoiden kanssa. (Hyyryläinen 2002; Kurikka 1996; 1997; Mäkelä 1998; Mäki-Lohiluoma & Pesonen 1992; Panhelainen 1994; Seppälä 2002.)

Sektoriviranhaltijoiden roolia sektorin toimintavoista päätettäessä voidaan pitää merkittävänä. Mäkelän (1998) vapaa-aikasektorin johtaville viranhaltijoille kohdistetun tutkimuksen mukaan yhteistyömuodoista päättäminen kuului pääosin viranhaltijan omaan päätäntävaltaan. Vastaavasti johtavat viranhaltijat arvioitiin merkittävimmäksi vaikutustahoksi palvelutoiminnan järjestämisessä. (Mäkelä 1998, 109-112.) Kurikan (1996) mukaan keskittyivät viranhaltijoiden osalta yhteistyön suurimmat esteet ennen kaikkea kykyyn asenteellisella tasolla sopeutua erilaiseen työtapaan, joka edellyttää sektorirajat ylittävän toimintaperiaatteen omaksumista. Nämä tekijät korostuivat myös asukasluvun mukaisessa tarkastelussa suurimpien kuntien kohdalla. (Kurikka 1996, 31.) Viranhaltijoiden asenteiden lisäksi myös yleisen kiireen on todettu estävän todellisen hallintokuntayhteistyön. (Seppälä 2002, 27).

Kuntakokoa voidaan pitää yhtenä merkittävänä muuttujana kuntasektoria tutkittaessa. Tarkasteltaessa esimerkiksi viranhaltijoiden tyytyväisyysastetta kunnan palvelutuotantoon ja panostushalukkuuteen on Sandberg (1997) todennut suurien (yli 20 000 asukasta) kuntien viranhaltijoiden olevan tyytyväisempiä kunnan palvelutuotannon tasoon ja sen myötä haluttomampia lisäpanostuksiin. Mainittakoon, että mikäli lisäpanostusta tarvitaan, tulisi sen kohdistua pääosin juuri omalle sektorille. (Sandberg 1997, 71-76.) Vastaavasti Kurikka (1996) on todennut viranhaltijatutkimuksessaan yhteydenottojen määrän kasvavan viranomaisten välillä siirryttäessä pienistä kunnista isompien kuntiin. Tähän syinä saattavat olla suurempien kaupunkien paremmat resurssit ja suuremmat haasteet palveluiden tuottamisessa väestölleen. Suurien kaupunkien liikuntatoimen viranhaltijoiden on myös todettu painottavan yhteistyön merkitystä eri tahojen kanssa enemmän kuin pienemmissä kunnissa. Osittain ehkä tämän myötä myös hallinnolliset yhteistyökokeilut ovat olleet suurissa kaupungeissa yleisempiä kuin pienissä. (Kurikka 1996, 21, 25-27.)

Yleisimmin yhteistyön tai rinnakkaisen palvelutuotannon kohteina ovat olleet kuntoilutapahtumat, kuntoilun aktivointi ja ohjattu kuntoilu. Toisin sanoen suuret tapahtumat ja suurille kohdejoukoille suunnatut palvelut on katsottu hyväksi yhteistyökohteiksi. (Mäkelä 1998, 73, 109-112.) Liikuntapalveluiden tulevaisuus onkin todettu rakentuvan vahvasti yhteistyön varaan. Useiden tutkimusten mukaan viranhaltijat odottavat yhteistyön lisääntyvän tulevaisuudessa. Yhteistyö nähdäänkin yhtenä tärkeänä tulevaisuuden toimintaresurssina palvelutarpeen tyydyttämisessä. (Kurikka 1996; Puronaho 1996; Merioja 1998; Seppälä 2002.)

## 7 TUTKIMUSONGELMAT JA –MENETTELYT

Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on selvittää liikuntapalveluiden järjestämisessä tehtäviä sektoriyhteistyön muotoja sekä niiden kohdentumista eri sektoreille. Lisäksi tutkimustehtävänä on selvittää sektoriyhteistyöhön tekemiseen vaikuttavien tekijöiden ilmentymistä kohderyhmän osalta. Näitä tekijöitä ovat yhteistyöhön sitoutuminen, yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät sekä suhtautuminen sektoriyhteistyöhön ja sen kehitykseen tulevaisuudessa.

Vaikka tutkimuksessa keskitytäänkin kyseisen kohderyhmän käsittelyyn pyritään tuloksia myös soveltuvilta osin vertaamaan vuoden 1995 viranhaltijakyselystä tehtyihin päätelmiin ja näin kartoittaa hallintokuntayhteistyön kehityslinjoja vuosituhaten vaihteen molemmin puolin. Vuonna 1995 toteutettu tutkimus kohdistettiin liikuntatoimen osalta kaikkiin Suomen kuntiin (vastausaktiivisuus 66.3 %) ja lisäksi Suomen Kuntaliiton ”Kunta-Suomi 2004” –tutkimukseen osallistuvien 47 kunnan sosiaali-, terveys- ja koulusektorille sekä tekniselle sektorille (vastausaktiivisuus 68.1 %) (Kurikka 1996).

Tutkimusongelmat konkretisoitiin seuraavasti:

- 1) Kenen kanssa ja millä toiminta-alueilla liikuntatoimi tekee hallintokuntayhteistyötä?
- 2) Miten johtavat viranhaltijat suhtautuvat yhteistyön tekemiseen ja kuinka aktiivista yhteistyö on?
- 3) Miten kunnan sisäinen yhteistyö liikuntapalveluiden järjestämisessä on kehittynyt vuoteen 1995 verrattuna?



## 7.1 Tutkimusjoukko

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kymmenen Suomen suurimman kaupungin (Helsinki, Espoo, Tampere, Vantaa, Turku, Oulu, Lahti, Kuopio, Jyväskylä ja Pori) kuuden eri sektorin (liikunta, sosiaali, terveys, opetus, tekninen ja nuorisotoimi) johtavat viranhaltijat. Kokonaisuutta tarkasteltaessa kyseisten kaupunkien osuus Suomen väestöstä on noin kolmannes. Myös taloudellisessa tarkastelussa esimerkiksi liikunta- ja nuorisotoimen käyttötalouden osuus on kyseisten kaupunkien osalta koko maahan suhteutettuna yli 40 %:a (taulukko 1). Suuren väestöpohjan ja taloudellisen merkityksen ohella suurien kaupunkien hallintorakenteet ovat pieniä kaupunkeja eriytyneempiä ja laajempia.

Kuten tässä tutkimuksessa aikaisemmin on tuotu esille, on sektoriviranhaltijoiden roolin todettu olevan merkittävä yhteistyökuvioista päätettäessä. Myös palveluiden järjestämistapojen valinnoissa viranhaltijan roolia on pidetty tärkeänä. Tämän perusteella tutkimus kohdistettiin sektoreiden johtaviin viranhaltijoihin.

TAULUKKO 1. Kaupunkien taustatiedot (Kuntien talous ja toiminta 2000)

<i>Kaupunki</i>	<i>Asukasluku 31.12.2001<sup>a</sup></i>	<i>Käyttö- kustannukset (1000 euroa)<sup>b</sup></i>	<i>Edellisten osuus/koko maa</i>	<i>Käyttötulot (1000 euroa)<sup>b</sup></i>	<i>Edellisten osuus/koko maa</i>	<i>Netto/ euro/ as</i>
Helsinki	559 718	90 580	17,6 %	12 213	13,3 %	141
Espoo	216 836	18 822	3,7 %	2 970	3,2 %	74
Tampere	197 774	20 682	4,0 %	3 493	3,8 %	88
Vantaa	179 856	25 397	3,3 %	5 099	2,5 %	82
Turku	173 686	16 941	4,9 %	2 290	5,6 %	118
Oulu	123 274	14 082	2,7 %	2 249	2,5 %	98
Lahti	97 543	10 620	2,1 %	1 728	1,9 %	92
Kuopio	87 347	11 223	2,2 %	1 815	2,0 %	109
Jyväskylä	80 372	9 979	1,9 %	3 335	3,6 %	84
Pori	75 955	9 069	1,8 %	2 708	3,0 %	84
Yhteensä	1 792 361	227 393	44,2 %	37 900	41,3 %	
Koko maa	5 194 901	514 586		91 766		82

<sup>a</sup> lähde: <http://www.tilastokeskus.fi>; <sup>b</sup> liikunta- ja nuorisotoimi yhteenlaskettuna

Tutkimusaineiston keräämiseksi lähetettiin kuusikymmentä postikyselyä koko kohderyhmälle. Kyselyt postitettiin marraskuun 2001 lopulla. Ensimmäinen muistutuskirje lähetettiin joulukuun puolessa välissä. Karhukierros, uudet kyselylomakkeet mukaan liitettynä, suoritettiin tammikuussa 2002. Helmikuussa 2002 toteutettiin lisäksi soittokierros palautumattomien vastausten osalta ja postitettiin tarvittaessa uudet kyselyt. Kyselylomakkeista palautui lopulta 54 eli vastausaktiivisuus oli 90 %.

Vastaajien taustatietojen (taulukko 2) perusteella kohderyhmällä on vahva kokemus työelämästä ja erityisesti kuntasektorilta, jossa he ovat keskimääräisesti työskennelleet yli 80 % työssäoloajastaan. Nykyisestä tehtäväasemasta he ovat vastanneet keskimäärin lähes yhdeksän vuotta (ka=8,8). Vastaajista 20 oli naisia ja 34 miehiä. Koulutustaustana 40 vastaajalla oli korkeakoulutus. 14 vastaajalla oli opistotason koulutus.

TAULUKKO 2. Vastaajien taustatiedot (keskiarvo)

	Kaikki (n=54)	Liikunta (n=10)	Sosiaali (n=8) <sup>a</sup>	Terveys (n=8) <sup>a</sup>	Opetus (n=10)	Tekninen (n=9)	Nuoriso (n=9)	
Ikä	49,9	43,6	52,1	50,6	53,7	54,2	45,9	
Työelämässä (v)	24,9	18,0	27,1	23,4	28,1	30,8	22,2	
Kuntasektorilla (v)	20,8	15,2	21,9	20,9	23,9	22,3	20,7	
Nykyinen tehtävä (v)	8,8	9,1	8,0	8,8	10,6	9,5	6,4	
Sukupuoli (kpl)	Nainen	20	2	5	5	4	1	3
	Mies	34	8	3	3	6	8	6
Koulutus (kpl)	Opistotaso	14	2	1	4	1	2	4
	Korkeakoulu	40	8	7	4	9	7	5

<sup>a</sup> Seitsemässä kaupungissa (poikkeukset: Helsinki, Turku ja Pori) sosiaali- ja terveystoimi toimivat hallinnollisesti yhdessä. Sektoreilta tavoitettu, joko koko hallintokunnan johtava viranhaltija tai sosiaali- ja terveys- asioista vastaavat viranhaltijat

## 7.2 Mittari ja mittaaminen

Kuntien johtavien viranhaltijoiden tekemään yhteistyötä liikuntapalveluiden tuottamisessa sekä yhteistyöhön liittyviä asenteita on aikaisemmin tutkittu vuosina 1991 ja 1993 toteutetussa ”Liikuntatoimen hallinto- ja järjestöyhteistyö-tutkimuksessa” (myöhemmin Liikunta-Suomi –tutkimus). Kyseisen tutkimuksen kysymysten muotoilua käytettiin hyväksi laadittaessa mittaria Kurikan tekemään tutkimukseen kuntien liikuntapalveluiden tuottamisesta sekä siinä tehtävästä yhteistyöstä. (Kurikka 1996, 12.) Tämän tutkimuksen kyselylomake pohjautuu Kurikan käyttämän kyselylomakkeen ensimmäiseen osioon (liite 1).

Kyselylomake sisälsi strukturoituja monivalintakysymyksiä. Yhteistyömuotoja eri hallintokuntien välillä selvitettiin valmiiden yhteistyövaihtoehtojen avulla dikotomisilla kyllä-ei –kysymyksillä. Yhteistyöhön liittyviä muita tekijöitä tiedusteltiin pääasiassa Likert –asteikkojen avulla. Likert –asteikkoa on tutkimuksissa käytetty yhtenä perinteisenä asenteiden selvittämisen muotona. (Helkama ym. 1998, 194.) Tässä tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan asenneväittämiä 5-portaisella asteikolla. Liikuntasektorille osoitettuun lomakkeeseen sisällytettiin lisäksi yksi avoin kysymys koskien kaupungeissa toteutettuja liikuntatoimen alaan liittyviä yhteistyöhankkeita.

Mittaaminen suoritettiin postikyselyllä, mikä oli järkevintä kohderyhmän tavoitettavuuden kannalta sekä aika- että taloudelliset resurssit huomioiden. Tutkimusaineisto keräämiseksi lähetettiin kuusikymmentä postikyselyä koko kohderyhmälle. Kirjeet lähetettiin kaupunkien eri hallintokunnille osoitettuna kyseisen sektorin johtavalle viranhaltijalle.

## 7.3 Analyysimenetelmät

Tulosten analysoinnissa on käytetty apuna tietokonepohjaista SPSS 10.0 –analyysiohjelmaa. Tutkimusasetelma oli luonteeltaan kuvaileva ja vertaileva. Yleiskuvan selvittämiseksi aineistosta ajettiin ensimmäisessä vaiheessa kuvailevia

tietoja, kuten suoria hajontoja, keskiarvoja sekä korrelaatioita. Tilastollisten analyysien käyttöä on rajoittanut aineiston pieni koko. Selittäviksi muuttujiksi valittiin jakaumien perusteella vastaajien sukupuoli ja ikä. Aineisto jaettiin kolmeen ikäryhmään, jotka olivat: 33-43v, 44-54v ja 55-63v. Lisäksi aineisto jaettiin kaupunkien väkiluvun perusteella yli ja alle 150 000 asukkaan kaupunkien ryhmään. Sukupuoli, ikä ja kuntakoko ovat osoittautuneet aikaisemmissa kunnallista liikuntatoimea koskevissa tutkimuksissa hyviksi selittäjiksi (Kurikka 1996; 1997; Mäkilohiluoma & Pesonen 1992; Panhelainen 1994; Seppälä 2002).

Vertailtaessa selittäviä muuttujia (taulukko 3) käytettiin tilastollisista analyysimenetelmistä T-testiä sekä yksisuuntaista varianssianalyysiä. Selittävien muuttujien vertailuun käytettiin myös ei-parametrinen järjestyskorrelaatiokerrointa (Kendall's tau<sub>b</sub>), jolla voidaan mitata kahden ordinaaliasteikollisen muuttujan (X,Y) välistä lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta ja suuntaa (Olkonen 2000, 52). Kontingenssi-kerrointa käytettiin tutkittaessa kahden luokitteluasteikollisen muuttujan, sitoutuminen – yhteydenotot, välistä riippuvuutta.

Mittarin sisäistä validiteettia mielipide ja asennekysymysten osalta tutkittiin faktorianalyysillä. Tiivistettyjä muuttujista saatuja faktoripisteitä käytettiin vertailevissa jatkoanalyysissä.

TAULUKKO 3. Käytetyt tilastolliset analyysimenetelmät ja merkitsevyysarvot

<i>Käyttötarkoitus</i>	<i>Tilastollinen testi</i>
Aineiston kuvailu	Keskiarvot, suorat jakaumat ja hajonnat
Muuttujien vertailu	t-testi ja yksisuuntainen varianssianalyysi korrelaatiot (kendallin tau <sub>b</sub> ja kontingenssi-kerroin)
Aineistoin tiivistäminen Luotettavuuden tarkastelu	faktorianalyysi
<i>Käytetyt p-arvot</i>	<i>Merkitsevyys</i>
p< .05	merkitsevä
p< .01	erittäin merkitsevä

## **7.4 Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta lähestytään sekä reliabiliteetin että validiteetin näkökulmasta. Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli ei sattumanvaraisuutta. Vastaavasti validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Uusitalo 1997, 84.)

Kohderyhmän suhteellisen pienestä koosta johtuen pyrittiin vastausprosentti saamaan mahdollisimman korkeaksi. Johtavassa asemassa olevat henkilöt joutuvat usein erilaisten kyselyiden ja haastattelujen kohteeksi, joten osallistumattomuus saattaa nousta korkeaksi (Jyrinki 1976, 112). Tutkimuksen luotettavuuden kannalta voidaankin 90 %:n vastausaktiivisuutta pitää erittäin hyvänä. Puutuvia tietoja kyselylomakkeissa oli vähän. Koska kyselyjä ei kohdennettu nimillä, vaan osoituksella kuntien johtaville viranhaltijoille, ei kyselyyn välttämättä vastannut sektorin johtava viranhaltija. Tämä alentaa tutkimuksen luotettavuutta kohderyhmän osalta.

Asenteita mitattaessa on satunnaisvirheiden mahdollisuus suuri, sillä itse mittaustapahtumakin on monimutkaisempi konkreettisten asioiden mittaamiseen verrattuna. Mittaustilanne, kuten vastaajan mielialanvaihtelut, aiheuttavat tällöin tuloksiin siirtymiä eli satunnaisvirhettä. Mikäli abstraktista käsitettä mitataan monilla indikaattoreilla, satunnaisvirheet kumoavat toisiaan ja havaintoyksiköitä koskeva kokonaistulos tarkentuu. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 94-95.) Asennemittausten reliabiliteettia on tarkasteltu yhdessä mittarin validiteettia tutkittaessa Cronbachin alfa-kertoimiin tukeutuen.

### **7.4.1 Faktorirakenteet**

Mittarin sisäistä validiteettia tarkasteltiin faktorianalyysin keinoin. Faktorianalyysiä voidaan käyttää käsitevaliditeetin mittaamiseen olettaen, että (ilmi)muuttujat yhdistyvät tietyksi joukoksi faktoreita (Olkkonen 2000, 54). Sisällöllisen validiuden

mukaan mittarin tulee olla tutkittavan käsitteen kannalta järkevä ja perusteltu, jotta sen voidaan sanoa mittaavan juuri tarkoitettua asiaa (Alkula ym. 1994, 92).

Yhteistyön osalta viranhaltijoilta tiedusteltiin yhteistyön aloittamisen syitä (11 muuttujaa), suurimpia esteitä viranomaisyhteistyölle (13 muuttujaa) sekä mielipiteitä yhteistyöhön liittyviin väitteisiin (13 muuttujaa). Muuttujajoukot tiivistettiin faktorianalyysillä jokaisen kysymysoSION osalta. Näin pyrittiin saamaan toisistaan mahdollisimman riippumattomat perusulottuvuudet.

Yhteistyön aloittamisen syiden, suurimpien esteiden sekä yhteistyöväättämien osalta laskettiin faktoroinnit muuttujien välisistä korrelaatioista pääakselimenetelmällä ja rotaatiot suorakulmaisella varimax -menetelmällä. Varimax -menetelmällä pyritään maksimoimaan muuttujien eri faktoreilla saamia latauksia. Yhteistyöväättämien osalta faktoroinnit suoritettiin pääkomponenttimenetelmällä. Jatkoanalyysiä varten laskettiin muuttujille faktoripisteet ja nimettiin muuttujat jatkokäsittelyn selkeyttämiseksi. Faktoriratkaisuiden KMO:n ja Bartlett'n testit sekä ominisarvot että selitysasteet on esitetty liitteessä 3.

Yhteistyön aloittamisen syistä neljän faktorin ratkaisu selitti 53.7 %:a muuttujien kokonaisvaihtelusta (taulukko 4). Osioanalyysin mukaan mikään muuttujista ei alentanut Palvelujen laadun ( $\alpha=.79$ ) eikä Taloudellisuuden ( $\alpha=.64$ ) osioiden reliabiliteettiä ratkaisevasti. Liikunnan arvostus osion kokonaisreliabiliteetti ( $\alpha=.45$ ) jäi alhaiseksi. Positiivisen kuntakuvan välittäminen sekä uusien toimintatapojen löytäminen –muuttujat latautuvat voimakkaasti myös Liikunnan arvostus faktorille. Positiivisen kuntakuvan välittäminen –muuttuja selittyisikin mielekkäästi myös Liikunnan arvostus osioon. Osion kokonaisreliabiliteetti olisi tällöin  $\alpha=.62$ . Vastaavasti Palvelujen laadun osion reliabiliteetti olisi  $\alpha=.75$ . Mittarin validiteetin tarkastelemiseksi alkuperäinen faktorirakenne on kuitenkin säilytetty. (Osiokohtaiset alfa-arvot liitteessä 4)

TAULUKKO 4. Yhteistyön aloittamisen syyt –mittarin neljän faktorin Varimax-rotatoitu faktorimatriisi (n=46)

<i>Muuttuja</i>	<i>Palvelujen laatu</i>	<i>Taloudellisuus</i>	<i>Rahoituskeinot</i>	<i>Liikunnan arvostus</i>	<i>H<sup>2</sup></i>
Palveluiden laadun säilyttäminen	.94	.19	.11	.08	.95
Palvelutason säilyttäminen	.55	.38	.24	.07	.51
Positiivisen kuntakuvan välittäminen	.51	.07	.16	.48	.53
Uusien toimintatapojen löytäminen	.50	.18	.10	.47	.51
Taloudelliset säästöt	.04	.81	.36	.03	.79
Toiminnan rationalisointi	.25	.63	-.05	.33	.57
Aikaisempien yhteistyökumppaneiden haluttomuus muutoksiin	.23	.34	.04	-.02	.17
Uusien rahoituskeinojen löytäminen	.16	.07	.76	.20	.65
Henkilöstöressurssien niukkuus	.12	.40	.58	-.10	.52
Liikunnan arvostuksen lisääminen	.21	-.11	.33	.57	.48
Yhteiset intressit	.01	.09	.05	.48	.24
Ominaisarvo	1.90	1.57	1.26	1.17	
%-osuus kokonaisvarianssista	17.3	14.3	11.5	10.6	
Cronbachin alfa-kertoimet	.79	.64	.65	.45	

Suurimmista esteistä yhteistyön syntymiselle selitti kolmen faktorin ratkaisu 53.3 %:a muuttujien kokonaisvaihtelusta (taulukko 5). Ilmapiiri ( $\alpha=.80$ ) sekä Yhteistyökokemus ( $\alpha=.81$ ) osion Cronbachin alfa-kertoimet olivat hyvät. Kunnan sisäinen toimintapa ei kannusta yhteistyöhön –muuttuja selittyy mielekkäästi Hallintorakenne ( $\alpha=.74$ ) osioon, vaikka muuttuja latautui lähes yhtä voimakkaasti kaikille faktoreille. Kyseinen muuttuja ei alenna ratkaisevasti kyseisen osion reliabiliteettia. (Osiokohtaiset alfa-arvot liitteessä 4)

TAULUKKO 5. Yhteistyön esteet –mittarin kolmen faktorin Varimax-rotatoitu faktorimatriisi (n=49)

<i>Muuttuja</i>	<i>Ilma- piiri</i>	<i>Yhteistyö- kokemukset</i>	<i>Hallinto- rakenne</i>	<i>h<sup>2</sup></i>
Työilmapiiri ei kannusta yhteistyöhön	.84	.13	.20	.77
Viranhaltijoiden henkilökohtaiset asenteet	.63	.10	.07	.42
Yhteistyöresurssien karsiminen taloudellisesta tilanteesta johtuen	.56	.23	.25	.43
Pelko omien töiden ja työpaikan menettämisestä	.56	.22	.17	.39
Yhteisten tavoitteiden jäsentymättömyys	.55	.35	.33	.54
Yhteistyön tulokset ovat jääneet vähäisiksi ja irrallisiksi	.02	.82	.05	.67
Yhteistyöstä puuttuu koordinointi	.19	.68	.17	.52
Uuden yhteistyökulttuurin oppiminen on vaikeaa	.37	.64	.21	.58
Viranhaltijoiden puutteellinen koulutus ja tieto-taito eivät anna aineksia yhteistyölle	.44	.55	.08	.50
Liikunnan yhteiskunnallista merkitystä ei ole hahmotettu kokonaisuutena	.21	.54	.20	.37
Byrokratia ja lainsäädännölliset esteet	.15	.15	.80	.69
Tiukat hallintokuntien väliset toimintarajat	.25	.06	.80	.71
Kunnan sisäinen toimintatapa ei kannusta yhteistyöhön	.34	.31	.37	.35
Ominaisarvo	2.65	2.49	1.78	
%-osuus kokonaisvarianssista	20.4	19.2	13.7	
Cronbachin alfa-kertoimet	.80	.81	.74	

Neljän faktorin ratkaisu selitti 49.6 %:a yhteistyöasenteiden muuttujien kokonaisvaihtelusta (taulukko 6). Osiokohtaisten reliabiliteettianalyysien perusteella Yhteistyön hyötyjen ( $\alpha=.74$ ) sekä Yhteistyön kehittymisen ( $\alpha=.83$ ) Cronbachin alfa-kertoimet olivat korkeita. Ajankäytön ( $\alpha=.59$ ) sekä Toimintaympäristö ( $\alpha=.60$ ) osioiden osalta kertoimet olivat edellisiä alhaisempia. Oman toimen sisäinen yhteistyö on ristiriitaista ja vaikeaa –muuttujan laskeminen mukaan Toimintaympäristö osioon on perusteltua, vaikka muuttuja latautuu tasaisesti myös muille faktoreille. Ilman kyseistä muuttujaa olisi osion reliabiliteetti  $\alpha=.46$ . Kolmannen muuttujan mukaan ottamisella on lisätty myös osion validiteettia. (Osiokohtaiset alfa-arvot liitteessä 4)



TAULUKKO 6. Yhteistyöasenne –mittarin neljän faktorin Varimax-rotatoitu faktorimatriisi (n=54)

<i>Muuttuja</i>	<i>Yhteistyön hyödyt</i>	<i>Yhteistyön kehittyminen</i>	<i>Ajankäyttö</i>	<i>Toimintaympäristö</i>	<i>h<sup>2</sup></i>
Lisääntynyt yhteistyö mahdollistaa kansalaisaktiivisuuden paremman hyödyntämisen	.83	.14	.13	.07	.72
Kuntalaisten saamien palveluiden määrä lisääntyy	.66	.23	.19	-.17	.55
Tiiviimmällä yhteistyöllä voidaan alentaa kunnalle koituvia kustannuksia	.57	.04	.09	.18	.37
Kuntalaisten saamien palveluiden laatu paranee	.55	.08	-.21	.01	.35
Yhteistyön määrä ja laatu on viime vuosina kehittynyt positiiviseen suuntaan	.15	.98	-.10	-.06	.99
Mitä enemmän yhteistyötä eri sektorien kanssa on ollut, sitä paremmin se on sujunut	.23	.68	.00	-.13	.53
Yhteistyö vie liikaa aikaani	.19	-.04	.64	.16	.47
Lisääntynyt yhteistyö lisää työn määrää	.07	.16	.59	.20	.42
Päällekkäiset toiminnot vähenevät	.33	.12	.52	.18	.43
Lisääntynyt yhteistyö kasvattaa vain byrokratiaa	.01	-.15	.38	.11	.18
Yhteistyö on vaikeaa, koska eri sektorit ”puolustavat” tiukasti omia toimialojaan	-.21	-.02	.12	.84	.76
Yhteistyö eri sektoreiden välillä on vaikeaa, koska tiedonkulussa on ongelmia	.16	-.26	.23	.42	.32
Oman toimen sisäinen yhteistyö on ristiriitaista ja vaikeaa	.22	-.31	.25	.38	.35
Ominaisarvo	2.08	1.72	1.42	1.23	
%-osuus kokonaisvarianssista	16.0	13.2	10.9	9.4	
Cronbachin alfa-kertoimet	.74	.83	.59	.60	

#### 7.4.2 Mittarin sisäinen validiteetti

Lomakkeessa käytettyjen kysymysten muotoilu perustuu alun perin vuosina 1991 ja 1993 toteutetun ”Liikuntatoimen hallinto- ja järjestöyhteistyötutkimuksen” (myöhemmin Liikunta-Suomi –tutkimus) lomakkeeseen, jota Kurikka (1996, 12) on hyödyntänyt omassa tutkimuksessaan. Kyselylomake on osoittanut näissä tutkimuksissa toimivaksi. Tämän tutkimuksen mittarina käytettyyn lomakkeeseen

tehtiin ajantasaistamiseksi rakenteellisia muutoksia sekä täydennettiin kysymyksiä lisämuuttujilla. Myös nuorisotoimi otettiin tutkimukseen omana sektorina mukaan. Muutokset tehtiin aikaisemman tutkimuksen tekijän sekä toimeksiantajan, työn ohjaajan sekä yhden liikuntatoimenjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Muutoksien ei odotettu oleellisesti vaikuttavan mittarin aikaisempaan validiteettiin.

Mittarin sisäistä validiteettia on tarkasteltu edellä esitettyjen kolmen kysymysosion perusteella. Saatujen faktorirakenteiden selitystasetta voidaan pitää kohtalaisena. Kysymysosioiden faktorirakenteet ovat olleet mielekkäästi tulkittavissa, mikä lisää mittarin validiteettia. Yhteistyön esteitä mittaavaa kysymysosiota voidaan pitää validiteetiltaan hyvänä, sillä muuttujien faktorilataukset ja kommunaliteetit saavat suhteellisen korkeita arvoja. Faktorirakenteessa ei ole myöskään kahden muuttujan ratkaisuja.

Yhteistyön aloittamisen –mittarin validiteetti on Yhteistyö esteiden -mittaria alhaisempi. Kahden muuttujan kommunaliteetit jäävät alhaisiksi, mikä osaltaan alentaa mittarin validiteettia. Aikaisempien yhteistyökumppaneiden haluttomuus muutokseen –muuttuja hajoaa kahdelle faktorille. Vastaavasti Yhteisten intressien -muuttujan alhainen kommunaliteetti saattaa viitata muuttujan itsenäiseen asemaan. Tätä tulkintaa tukee se, että muuttuja on lisätty kysymyslomakkeeseen uutena vaihtoehtona. Kaksi faktoreista perustuu kahden muuttujan ratkaisumalliin, mikä myös laskee kysymysosion validiteettia. Mittarin ensimmäinen faktori on kuitenkin ratkaisussa toimiva ja muidenkin faktoreiden tulkittavuus hyvä.

Yhteistyön asenteiden –mittarin validiteetti on kyseenalainen. Yhteistyön määrän ja laadun kehittymistä mittaava muuttuja latautuu kokonaisuudessaan toiselle faktorille kommunaliteetin ollessa .99. Korkeaan lataukseen saattaa olla syynä muuttujien suhteellisen pieni määrä verrattuna tapauksien lukumäärään. Koska mittarin ei tältä osin ole riittävän erottelukykyinen, ei sitä voida pitää myöskään riittävän validina jatkoanalyysiä varten. Tämän perusteella jatkoanalyysissä on luovuttu faktorirakenteiden käytöstä yhteistyöasenteiden osalta.

Alhaisen kommunaliteetin muuttajat on säilytetty ratkaisumalleissa, jotta mittareista saataisiin kokonaiskuva. Alhainen kommunaliteetti saattaa kuitenkin merkitä, että muuttajalla ei ole teknistä erottelukykä tai sen mittaaminen ole reliaabelia liiallisesta satunnaisvaihtelusta johtuen (Alkula ym. 1994, 276). Muuttujien vähäisestä määrästä johtuen ei alhaisten muuttujien kommunaliteetin nostamista uusien faktoreiden avulla ole voitu tutkia.

Reliabiliteetin mittaamiselle Cronbachin alfa-kertoimella on vaikea asettaa ehdottomia laaturajoja. Osioiden reliabiliteettitarkastelu osoittaa, että yhteistyön esteiden mittari saa kaikkien osioiden osalta korkeita arvoja. Hyvän validiteetin ohella mittari saa myös korkean reliabiliteettiä. Yhteistyön aloittamisen sekä Yhteistyöasenne –mittarin osiokohtaiset reliabiliteetit ovat hyviä ensimmäisten faktoreiden osalta, mutta muiden osioiden alfa-kertoimet jäävät kohtalaisiksi alentaen näin koko kysymysosioiden faktorirakenteen reliabiliteettia.

Jatkoanalyysissä on huomioitava, että osa faktoreista perustuu vain kahden muuttujan väliseen korrelaation. Tämä aiheuttaa tulkinnanvaraisuutta erityisesti, jos jatkoanalyysi perustuu summamuuttujien muodostamiseen. Faktoripistemäärien ongelmana jatkoanalyysissä on kaikkien faktoreilla latautuvien muuttujien vaikutus pistemääriin. Vaikka muuttajat lasketaankin painotettuina, saattaa tulkinta johtaa virheisiin, eikä näin ollen vastaa faktorin sisältöä. (Alkula ym. 1994, 278.) Nämä tekijät huomioiden päädyttiin tutkimuksen jatkoanalyysissä faktoripistemäärien käyttämiseen.

## 8 TULOKSET

### 8.1 Yhteistyöalueet

Hallintokuntien välisiä viranomaisyhteistyön muotoja viimeisen viiden vuoden ajalta tiedusteltiin 26 dikotomisen kyllä-ei -väittämän avulla. Liikuntasektorin yhteistyömuotojen kokonaismäärää tarkasteltiin koko aineistosta suhteessa muiden sektorien ilmoittamiin yhteistyömuotojen määriin (taulukko 7). Runsaimmin erilaisia toteutuneita yhteistyömuotoja oli liikunta- ja terveyssektorin välillä (54.3 %). Seuraavina olivat yhteistyötavat opetussektorin (46.2 %) sekä sosiaalissektorin (41.7 %) kanssa. Tarkasteltaessa liikuntasektorin ilmoittamia yhteistyömuotoja muiden sektoreiden ilmoituksiin olivat erot suurimmat verrattuna opetus- (11.3 %) ja sosiaalitoimeen (8.1 %).

Liikuntasektorilla arvioitiin kokonaisuudessaan yhteistyömuotoja olleen vähemmän kuin muiden sektoreiden näkökulmasta. Tähän saattaa vaikuttaa, että tutkimuksessa oli kyse juuri liikuntatoimen toimialasta, jolloin liikuntatoimen suhtautumien yhteistyömuotojen arviointiin saattaa olla kriittisempi. Poikkeuksena oli kuitenkin nuorisosektori, jonka kanssa liikuntasektori arvioi tehneensä enemmän yhteistyötä kuin päinvastoin.

TAULUKKO 7. Liikuntasektorin ilmoittamien yhteistyötapojen määrä suhteessa kysymysten kokonaismäärään sekä vertailtuna muiden sektoreiden liikuntatoimen kanssa tehdyn yhteistyön määrään.

	<i>Oma sektori %</i>	<i>Erotus %</i>	<i>Yhteensä %</i>
Liikunta (n=260)	38.1		
Sosiaali (n=198)	46.2	-8.1	41.7
Liikunta	53.8		
Terveys (n=198)	54.8	-1.0	54.3
Liikunta	40.8		
Opetus (n=224)	52.1	-11.3	46.2
Liikunta	25.8		
Tekninen (n=224)	29.1	-3.3	27.3
Liikunta	34.2		
Nuoriso (n=224)	30.3	3.9	32.4

Prosenttiosuuksien tarkastelun pohjalta voidaan lähestyä yhteistyökentän selkeyttä liikuntatoimen ja muiden sektoreiden välillä. Mikäli yhteistyötavat olisivat molempien sektoreiden näkökulmasta samanlaiset, tulisi myös sektorien prosenttiosuuksien ero olla lähellä nollaa. Liikunta- ja terveyssektorin välinen yhteistyö olisi tämän perusteella parhaiten selkiytynyt (ero = -1,0). Yhteistyö näyttää suuntautuvan sektoreittain aina kyseessä olevan yhteistyömuodon mukaan. Yhteistyön tekeminen painottuu sektoreittain niille osa-alueille, joista kyseisillä sektoreilla on eniten asiantuntemusta (liite 2).

Vaikka kyseinen tarkastelumalli antaa suuntaa yhteistyötapojen muotoutumisesta, on tuloksia tarkasteltaessa huomioitava, että väittämät eivät luonnollisesti kata kaikkia kunnassa tehtäviä yhteistyömuotoja. Vastaavasti väittämät eivät myöskään jakaudu tasaisesti kaikkien sektoreiden toimialoille, mistä osittain johtuvat erot kokonaisprosentteissa. Myös viranhaltijoiden näkemykset siitä, mikä yhteistyöksi luokitellaan, saattavat vaihdella.

## **8.2 Yhteydenotot ja sitoutuminen**

Viranhaltijoiden yhteydenottoaktiivisuutta eri hallintokuntiin liikuntapalveluiden tuottamisessa selvitettiin viisiportaisella asteikolla (päivittäin – viikoittain – kuukausittain - harvemmin - en lainkaan). Liikuntapalvelujen tuottamisen osalta aktiivisemmin oltiin yhteydessä odotetusti liikuntatoimeen (ka=2.98). Yhteydenotot tapahtuivat siis keskimäärin kuukausittain (taulukko 8). Muiden sektorien osalta liikuntapalveluiden tuottamiseen liittyvissä kysymyksissä oltiin toisiin hallintokuntiin yhteydessä pääasiassa harvemmin. Tapausmäärät suhteessa luokitteluasteikkoon nostavat keskiarvojen keskihajonnat korkeiksi. Keskihajonnat kertovat myös osaltaan suurista tapauskohtaisista eroista yhteydenottojen määrässä.

Liikuntasektorin arvioitiin sitoutuvan parhaiten yhteistyöhön (ka=2.37) (taulukko 8). Sitoutumisen osalta pyydettiin vastaajia arvioimaan viranomaisyhteistyön tasoja kokonaisuutena (ks. kyselylomake, liite 1). Osa vastaajista on saattanut liittää

kysymyksen ainoastaan liikuntapalveluiden tuottamiseen, mikä varmasti osaltaan saattaa nostaa liikuntasektorin keskiarvoa.

TAULUKKO 8. Yhteydenottojen tiheyden ja sitoutumisen keskiarvot sektoreittain

<i>Sektori</i>	<i>yhteydenotot<sup>a</sup></i>			<i>Sitoutuminen<sup>b</sup></i>		
	<i>n</i>	<i>Ka</i>	<i>kh</i>	<i>N</i>	<i>Ka</i>	<i>Kh</i>
Liikunta	41	2.98	0.91	41	2.37	0.66
Sosiaali	45	3.51	1.20	45	2.11	0.83
Terveys	45	3.38	1.28	43	2.09	0.78
Opetus	44	3.43	1.15	41	2.17	0.65
Tekninen	44	3.68	1.22	43	1.74	0.76
Nuoriso	44	3.52	1.09	42	2.19	0.67

<sup>a</sup> Vastausvaihtoehdot: 1=päivittäin, 2=viikottain, 3=kuukausittain, 4= harvemmin tai 5=en lainkaan)

<sup>b</sup> Vastausvaihtoehdot: yhteistyö on 1=nimellistä, 2=sopimuksenvaraista tai 3=sitoutunutta

Tilastollisia eroja yhteydenottojen määrässä sekä sitoutumisen tasossa selvitettiin sektorikohtaisessa tarkastelussa t-testillä. Taustamuuttujista ei kuntakoolla eikä sukupuolella ollut tilastollista merkitystä. Iän vaikutusta yhteydenottojen määrään ja sitoutumiseen selvitettiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Nuoremmat viranhaltijat olivat useammin yhteydessä tekniseen toimeen kuin vanhimpaan ikäryhmään kuuluvat (taulukko 9). Tilastollisessa mielessä ero oli erittäin merkitsevä ( $p=0.009$ ). Muiden sektoreiden osalta vastaavia eroja ei esiintynyt. Ero selittyy kuitenkin liikuntatoimen viranhaltijoiden suurella edustuksella nuorimpien viranhaltijoiden ryhmässä (6kpl). Tarkasteltaessa eri sektoreiden viranhaltijoiden yhteydenottojen tiheyttä tekniseen toimeen, pitivät liikuntatoimen viranhaltijat yhteyttä keskimäärin viikoittain. Muut sektorit ilmoittivat olevansa yhteydessä tekniseen toimeen pääasiassa harvemmin. Nuorimman ikäryhmän vastausten vaihtelut näkyvät myös suurella keskihajonnalla ( $kh=1.44$ ).

TAULUKKO 9. Ikäluokkakohtainen vertailu viranhaltijoiden yhteydenottojen tiheydestä tekniseen toimeen liikuntapalveluiden tuottamisessa (yksisuuntainen varianssianalyysi ja LSD:n monivertailutesti)

<i>Ikäluokka</i>	<i>N</i>	<i>ka</i>	<i>Kh</i>	<i>F-arvo, vapausasteet</i>	<i>LSD:n monivertailutesti</i>
(R <sub>1</sub> ) 33-43v.	13	3.08	1.44	3.77	R <sub>1</sub> < R <sub>3</sub>
(R <sub>2</sub> ) 43-54v.	20	3.70	1.13	p=.031*	P=.009**
(R <sub>3</sub> ) 55-63v.	11	4.36	.67	df=2;41	

\*\*p<.05; \*p<.01

Yhteistyöhön sitoutumisessa ikäluokalla oli merkitystä ainoastaan liikuntasektorin sitoutumista arvioitaessa. Nuorimmat pitivät yhteistyöhön sitoutumista liikuntasektorilla selvästi heikompana kuin keskimmäisen (p=.007) ja vanhemman (p=.005) ikäluokan edustajat (taulukko 10). Erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tuloksen luotettavuutta heikentää nuorimman ikäryhmän pieni ryhmäkoko.

TAULUKKO 10. Iän vaikutus liikuntasektorin yhteistyöhön sitoutumisen arviointiin. (yksisuuntainen varianssianalyysi ja LSD:n monivertailutesti)

<i>Ikäluokka</i>	<i>n</i>	<i>ka</i>	<i>kh</i>	<i>F-arvo, vapausasteet</i>	<i>LSD:n monivertailutesti</i>
(R <sub>1</sub> ) 33-43v.	7	1.71	.49	4.94	R <sub>1</sub> < R <sub>2</sub> ; R <sub>1</sub> < R <sub>3</sub>
(R <sub>2</sub> ) 43-54v.	19	2.47	.70	p=.012**	p=.007**; p=.005**
(R <sub>3</sub> ) 55-63v.	15	2.53	.52	df=2;38	

\*\*p<.01

Sitoutumisen ja yhteydenottojen välistä riippuvuutta tutkittiin kontingenssikertoimen avulla. Muuttujien vertaamiseksi luokiteltiin yhteydenottojen tiheyttä kuvaavat vastaukset uudelleen kolmiluokkaiseksi asteikoksi. Uusi luokittelu ei muuttanut sektoreiden keskinäistä järjestystä vastauskeskiarvojen osalta.

L1 = yhteydenottoja on satunnaisesti (arvot 4 ja 5)

L2 = yhteydenottoja on toistuvasti (arvo 3)

L3 = yhteydenottoja on usein (arvot 1 ja 2)

Kaikilla muilla sektoreilla paitsi opetussektorilla yhteydenottojen määrä ja sitoutuminen korreloivat kohtalaisesti ( $C > .30$ ). Liikunta-, sosiaali- ja terveyssektorilla on yhteydenottojen määrän ja sitoutumisen korrelaatio tilastollisesti merkitsevä ( $p < .05$ ) (taulukko 11). Sektorikohtaiset ristiintaulukoinnit on esitetty liitteessä 5.

TAULUKKO 11. Yhteydenottojen ja yhteistyöhön sitoutumisen väliset korrelaatiot sektoreittain jaoteltuna (kontingenssikerroin)

<i>Sektori</i>	<i>n</i>	<i>C-arvo</i>	<i>Merkitsevyys</i>
Liikunta	38	.47	$p = .033^*$
Sosiaali	43	.44	$p = .038^*$
Terveys	42	.44	$p = .037^*$
Opetus	41	.27	$p = .510$
Nuoriso	42	.42	$p = .062$
Tekninen	41	.41	$p = .164$

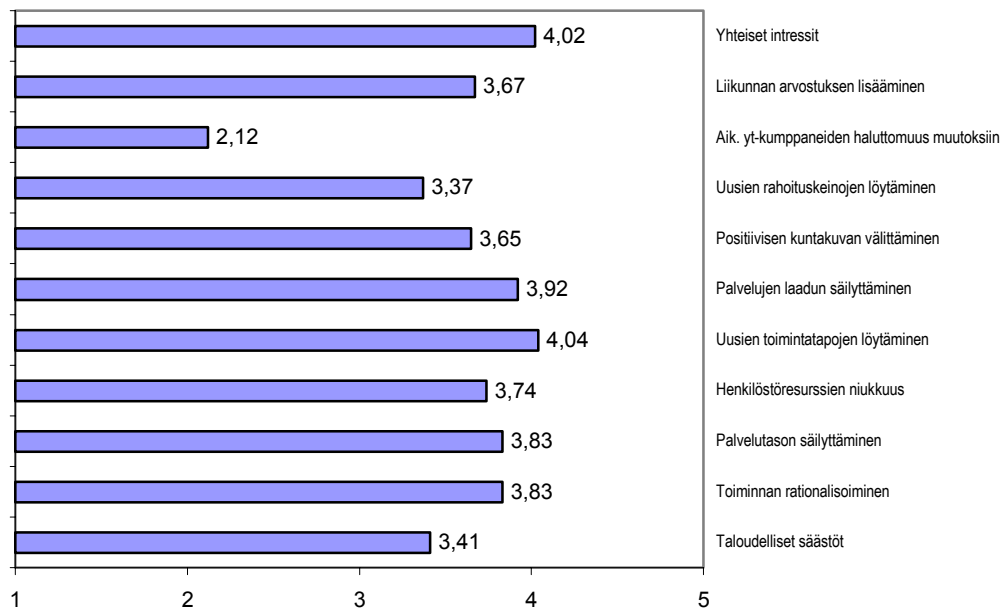
\* $p < .05$

Viranhaltijoiden arvio sektoreiden sitoutumisesta näyttää olevan yhteydessä myös yhteydenottojen määrään, vaikka kaikilla sektoreilla tätä ei tilastollisesti voida osoittaa. Kokemukset sitoutuneesta yhteistyöstä saattavatkin johtaa entistä tiiviimpään yhteistyöhön ja samalla yhteydenpitoon.

### 8.3 Yhteistyön aloittamisen syyt

Yhteistyön aloittamiselle esitettyjen syiden merkitystä arvioivat viranhaltijat viisiportaisella asteikolla: 1=Ei lainkaan tärkeä – 5=Hyvin tärkeä. Merkittävimpinä yksittäisinä syinä yhteistyön aloittamiseen viranhaltijat kokivat uusien toimintamallien löytämisen ( $k_a = 4.04$ ) ja yhteisten intressien kohtaamisen ( $k_a = 4.02$ ). Muuttujajoukosta erottuu selkeästi aikaisempien yhteistyökumppaneiden haluttomuus muutoksiin ( $k_a = 2.12$ ), jota ei pidetty tärkeänä syynä yhteistyön aloittamiselle (kuvio 3).





KUVIO 3. Viranhaltijoiden mielipiteiden keskiarvot yhteistyön aloittamisen syistä (n=54)

Yhteistyön aloittamisen syitä vertailtiin kuntakoon, sukupuolen ja ikäluokan välillä. Vertailussa käytettiin sekä Kendallin tau<sub>b</sub> -järjestyskorrelaatiokerrointa että faktorianalyysin pohjalta saatuja faktoripistemääriä.

Järjestyskorrelaatioiden vertailussa asetettiin kaikkien kolmen taustamuuttujien osalta yhteistyön aloittamisen syyt tärkeysjärjestykseen ryhmäkohtaisten keskiarvojen avulla (liite 6). Taustamuuttujista nuorimman ja vanhimman ikäryhmän välillä ei löytynyt tilastollisesti merkittävää yhteyttä ( $p < .05$ ), vaan Kendallin tau<sub>b</sub> ( $C = .294$ ) korrelaatio jäi alhaiseksi. Tilastollisen yhteyden puuttumista selittää se, että nuorimmat viranhaltijat näkivät henkilöstöressurssien niukkuuden vanhempaa ikäryhmää suhteellisesti tärkeämpänä. Vastaavasti vanhempien viranhaltijoiden ryhmässä korostui positiivisen kuntakuva välittäminen.

Nuorimman ja vanhimman ikäryhmän välisen tilastollisen yhteyden puuttumista saattaa selittää osittain myös kaupunkikoko, sillä nuorimman ikäryhmän ja sekä suurimpien kaupunkien ryhmän korrelaatio ( $C = .359$ ) jäi alle tilastollisen merkitsevyytason (taulukko 12). Yli 150000 asukkaan kaupunkien ryhmän

johtavista viranhaltijoista vanhimpaan ryhmään kuului yhdeksän, kun vastaavasti nuorempien ryhmästä viranhaltijoina oli kuusi. Vertailtavuutta heikentää osaryhmien pieni koko suhteessa muuttujien mitta-asteikkoon, mistä johtuen muuttujien tärkeysjärjestys määräytyy osittain pienillä eroilla.

TAULUKKO 12. Syyt yhteistyön aloittamiselle. Taustamuuttujien järjestyskorrelaatio- matriisi syiden keskinäisestä järjestyksestä keskiarvojen mukaan.

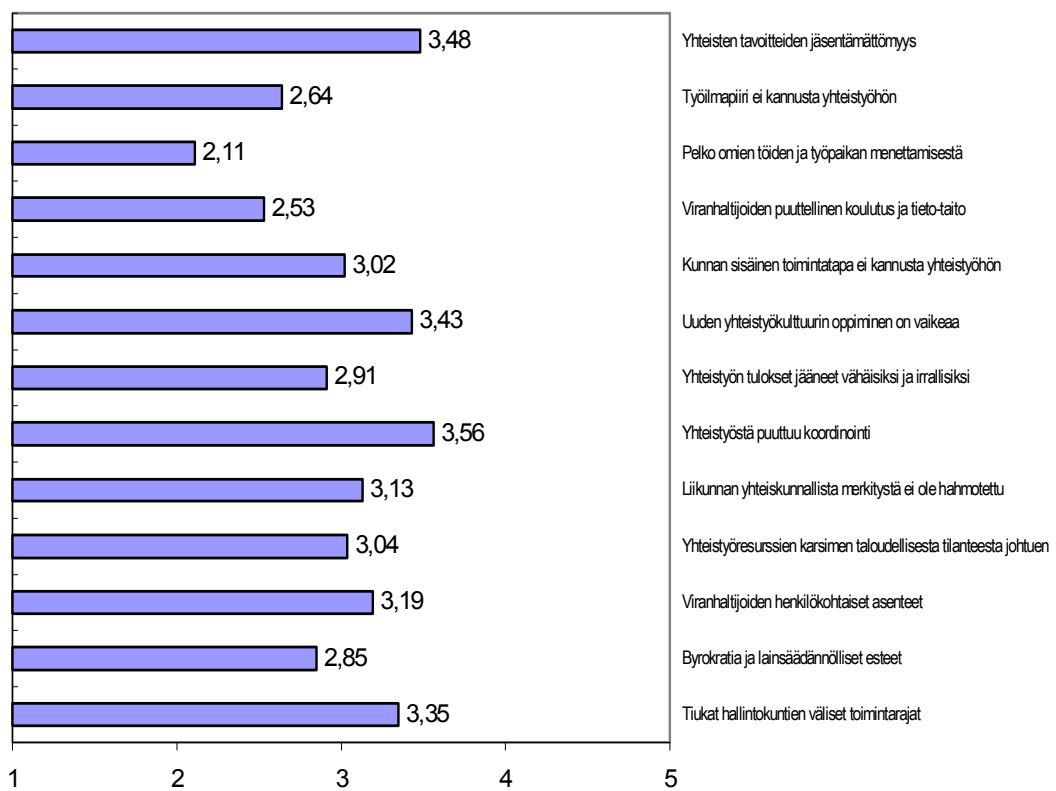
<i>Kendallin tau_b</i>		>150 000	<150 000	nainen	Mies	Ikä R <sub>1</sub>	Ikä R <sub>2</sub>	Ikä R <sub>3</sub>
>150 000.	korr.	1.000	.537*	.736**	.807*	.359	.796**	.520*
<150 000	korr.	.537*	1.000	.755**	.734**	.623**	.722**	.558*
<i>Nainen</i>	korr.	.736**	.755**	1.000	.785**	.615*	.793**	.569*
<i>mies</i>	korr.	.807**	.734**	.785*	1.000	.561*	.881**	.534*
<i>Ikä R<sub>1</sub></i>	korr.	.359	.623**	.615*	.881**	1.000	.528*	.294
<i>Ikä R<sub>2</sub></i>	korr.	.796**	.722**	.793**	.881**	.528*	1.000	.558*
<i>Ikä R<sub>3</sub></i>	korr.	.520*	.558*	.569*	.534*	.294	.558*	1.000

\*p<.05; \*\*p<.01

Neljän faktorin ratkaisumallin (ks. taulukko 4) faktoripistemäärillä verrattuna eivät kuntakoko, sukupuoli tai ikä merkittävästi vaikuttaneen yhteistyön aloittamisen syihin. Kokonaisuutena tarkasteltuna sekä järjestyskorrelaatioiden että faktoripistemäärien avulla ei yhteistyön aloittamisen tarpeissa ole taustamuuttujaryhmissä suuria eroja. Erot aineistossa syntyvät todennäköisesti eri kaupunkien sisäisistä toimintamalleista ja viranhaltijoiden henkilökohtaisesta suhtautumisesta yhteistyöhön, joiden kaupunkikohtainen selvittäminen vaatii laajempaa aineistoa jokaisesta kohdekaupungista kuin tässä tutkimuksessa on käytetty.

## 8.4 Esteet yhteistyön toteutumiselle

Tärkeimmäksi koetut yhteistyön esteet ja ongelmat näyttävät liittyvän, ei niinkään byrokratian synnyttämiin ongelmiin, vaan yhteistyön koordinointiin sekä uuden yhteistyökulttuurin oppimiseen (kuvio 4). Viranhaltijat nostivat keskeisimmäksi ongelmaksi yhteistyöstä puuttuvan koordinoinnin (ka=3.56). Yhteisten tavoitteiden jäsentämättömyys (ka=3.48) ja uuden yhteistyökulttuurin oppimisen vaikeus (ka=3.43) olivat seuraavaksi merkittävimmät esteet. Oman työpaikan menettämisen pelko (ka=2.11) koettiin selkeästi merkityksettömimmäksi esteeksi.



KUVIO 4. Viranhaltijoiden näkemykset keskiarvoina yhteistyötä vaikeuttavista tekijöistä (n=54)

Yhteistyön esteitä vertailtiin kuntakoon, sukupuolen ja ikäluokan välillä. Vertailussa käytettiin sekä Kendallin tau<sub>b</sub> -järjestyskorrelaatiota että faktorianalyysin pohjalta saatuja faktoripistemääriä.

Järjestyskorrelaatioiden vertailussa asetettiin kaikkien kolmen taustamuuttujien osalta yhteistyön esteet tärkeysjärjestykseen ryhmäkohtaisten keskiarvojen avulla (liite 6). Taustamuuttujien väliset järjestyskorrelaatiot osoittavat, että kaikki muuttujat korreloivat tilastollisesti merkittävällä tasolla ( $p < .05$ ) (taulukko 13). Esteiden tärkeysjärjestys on hyvin samankaltainen riippumatta vastaajan sukupuolesta tai iästä. Myöskään kuntakoolla ei ole merkitystä muuttujien keskinäiseen järjestykseen.

TAULUKKO 13. Esteet yhteistyölle. Taustamuuttujien järjestyskorrelaatiomatriisi esteiden keskinäisestä järjestyksestä keskiarvojen mukaan

<i>Kendallin tau<sub>b</sub></i>		>150 000	<150 000	nainen	Mies	Ikä R <sub>1</sub>	Ikä R <sub>2</sub>	Ikä R <sub>3</sub>
>150 000.	korr.	1.000	.710**	.761**	.727**	.729**	.779**	.579**
<150 000	korr.	.710**	1.000	.718**	.787**	.763**	.813**	.562**
Nainen	korr.	.761**	.718**	1.000	.581**	.763**	.710**	.667
mies	korr.	.727**	.787**	.581*	1.000	.689**	.779**	.553**
Ikä R <sub>1</sub>	korr.	.729**	.763**	.763**	.689**	1.000	.649**	.497*
Ikä R <sub>2</sub>	korr.	.779**	.813**	.710**	.779**	.649*	1.000	.500*
Ikä R <sub>3</sub>	korr.	.579**	.562**	.667**	.553**	.497*	.500*	1.000

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$

Kolmen taustamuuttajan välisiä eroja tarkasteltiin kolmen faktorin ratkaisun faktoripisteiden perusteella (ks. taulukko 5). Faktoripisteiden keskiarvojen eron tilastollista merkittävyyttä tutkittiin T-testillä sukupuolen ja kuntakokoon osalta. Ikäluokkien keskiarvojen tilastolliseen testaukseen käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä. T-testin perusteella miehet kokivat hallintorakenteeseen liittyvät tekijät naisia suurempina esteinä yhteistyölle (taulukko 14). Tilastollisesti ero oli merkitsevä ( $p = .030$ ). Muiden taustamuuttujien osalta aineistossa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja.

TAULUKKO 14. Hallintorakenteisiin liittyvät esteet faktoripistemäärinä sukupuolen mukaan (t-testi)

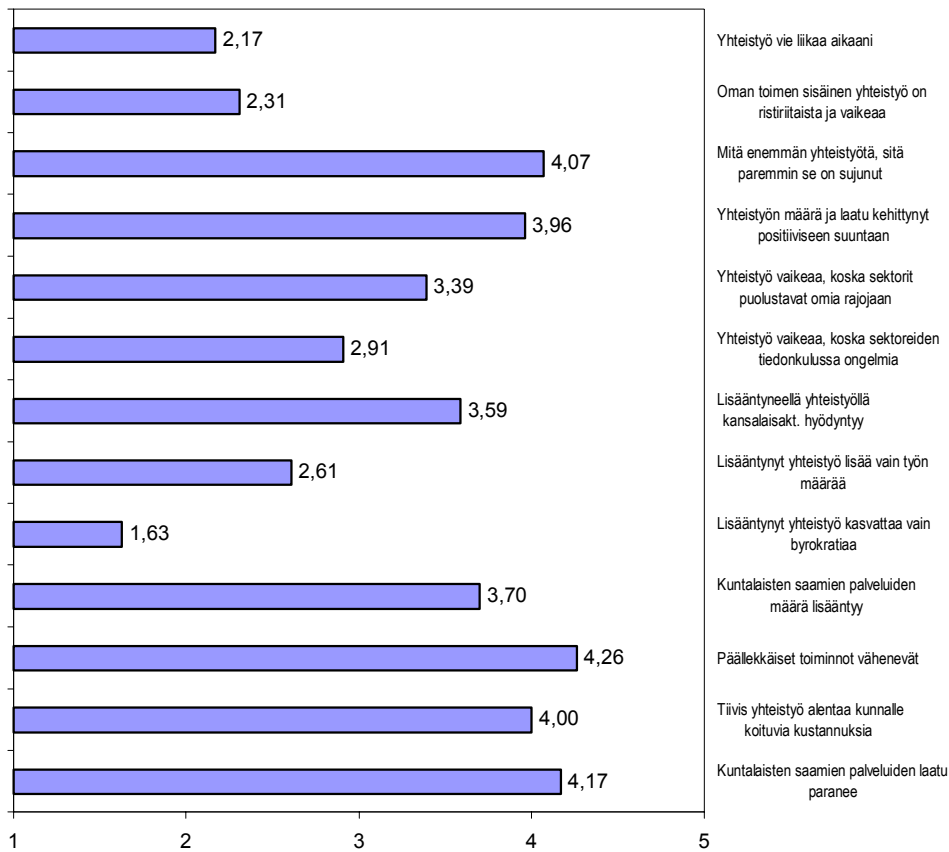
	<i>n</i>	<i>Ka</i>	<i>kh</i>	<i>2-suunt. T-testi</i>	<i>Til. Todennäköisyys</i>
Naiset	19	-.3439	.9021	-2.239	p=.030*
Miehet	30	.2178	.8257		

\*p<.05

## 8.5 Asennoituminen yhteistyöhön

Faktorianalyysin käytöstä yhteistyöväittämien osalta luovuttiin, joten muuttujia on seuraavassa tarkasteltu erillisinä. Asenneväittämiä ei ole mielekästä myöskään vertailla tärkeysjärjestyksellä, sillä ne ilmentävät suhtautumista moniin eri tekijöihin. Yksittäisiä väittämiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että viranhaltijat näkevät yhteistyön keinona monien eri tavoitteiden saavuttamiseen. Yhteistyö koetaan tärkeänä välineenä niin palvelutoiminnan parantamisessa kuin oman organisaation toiminta- ja kustannustehokkuuden lisäämisessä. Yhteistyön mahdollisuuksista päällekkäisten toimintojen vähentäjänä olivat viranhaltijat lähes täysin samaa mieltä ( $ka=4.26$ ). Myös palveluiden laadun parantamiseen yhteistyöllä suhtauduttiin myönteisesti ( $ka=4.17$ ). Yhteistyön kehittymiseen ja sen sujumiseen liittyvät muuttujat saivat myös korkeat arvot (kuvio 5).

Kielteisesti vastaajat suhtautuivat erityisesti väittämään, jonka mukaan yhteistyö kasvattaa vain byrokratiaa ( $ka=1.63$ ). Pääosin kielteisistä vastauksista päätellen, ovat viranhaltijat oman toimen sisäiseen yhteistyöhön suurelta osin tyytyväisiä. Yhteistyön ei myöskään koettu syövän rajallisia aikaresurssejakaan. Huomattava on, että viranhaltijat uskovat tehokkaamman viranhaltijayhteistyön tuovan mukanaan myös tehokkaamman kansalaisaktiivisuuden hyödyntämisen ( $ka=3.59$ ). Viranhaltijoiden näkemyksen perusteella saatettaisiin hallintokuntien välisen yhteistyön avulla saada myös kolmannen sektorin toimijat tehokkaammin mukaan kuntalaisten hyvinvointia edistämään.



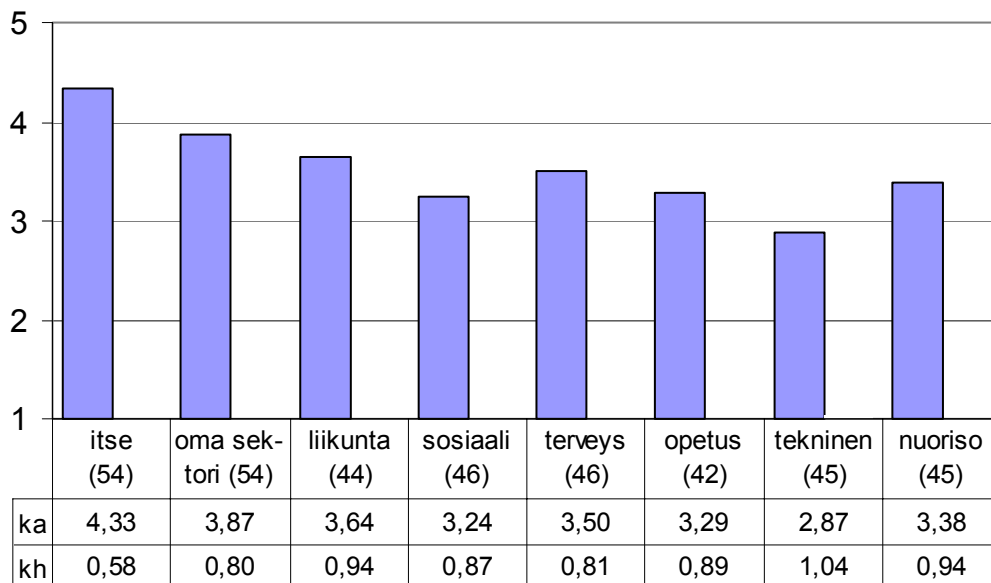
KUVIO 5. Viranhaltijoiden suhtautuminen yhteistyöväittämiin keskiarvoina (n=54)

Faktorianalyysin sijaan yksittäisten muuttujien keskiarvojen eroja testattiin tilastollisesti sukupuolen ja kuntakoon osalta t-testillä ja ikäluokkien kohdalta varianssianalyysillä. T-testin perusteella ei aineistossa ollut sukupuolen ja kuntakoon mukaan jaoteltuna tilastollisesti merkittäviä eroja ( $p < .05$ ). Varianssien yhtäsuuruus -testin perusteella jouduttiin hylkäämään muuttujat, joiden osalta ikäluokittaisessa jaotelussa olisi ollut tilastollisesti merkittäviä eroja ( $p < .05$ ).

## 8.6 Yhteistyöhalukkuus ja yhteistyön kehitysnäkymät

### 8.6.1 Kiinnostus yhteistyötä kohtaan

Viranhaltijoita pyydettiin arvioimaan sekä omaa että oman sektorinsa työtovereiden kiinnostusta yhteistyöhön viisiportaisella asteikolla: 1=ei kiinnosta lainkaan – 5=kiinnostaa erittäin paljon. Vastaavalla tavalla he arvioivat myös muiden sektoreiden viranhaltijoiden kiinnostuksen yhteistyöhön (kuvio 6). Oma kiinnostus yhteistyötä kohtaan sai korkeimman arvon (ka=4.33). Oman sektorin kiinnostus arvioitiin muita sektoreita korkeammaksi (ka=3.87). Yhteistyöstä kiinnostuneimmaksi sektoriksi nostettiin liikuntasektori ja seuraaviksi terveys- ja nuorisosektori. Yhteistyöstä vähiten kiinnostuneeksi arvioitiin tekninen sektori (ka=2.87).



KUVIO 6. Viranhaltijoiden arvioiden keskiarvot sekä omasta että oman ja muiden sektoreiden kiinnostuksesta yhteistyöhön. (vastaajamäärät suluisissa)

Viranhaltijoiden suhtautumisesta omaan ja oman sektorin kiinnostukseen yhteistyön tekemistä kohtaan tutkittiin tarkastelemalla muuttujien keskiarvojen tilastollisia

eroja. Testinä käytettiin t-testiä (taulukko 15). Viranhaltijat arvioivat keskiarvojen valossa oman yhteistyöhalukkuuden (keskiarvojen ero=0.46) korkeammaksi kuin oman sektorin työtovereiden. Tilastollisesti kyseisten keskiarvojen ero on erittäin merkitsevä (p=.000).

TAULUKKO 15. Viranhaltijoiden suhtautuminen omaan ja oman sektorin kiinnostukseen yhteistyötä kohtaan (t-testi)

	<i>N</i>	<i>ka</i>	<i>Kh</i>	<i>2-suunt. T-testi</i>	<i>Til. Todennäköisyys</i>
Itse	54	4.33	.58	4.418	p=.000**
oma sektori	54	3.87	.80		

\*\*p<.01

Kuntakoon, sukupuolen ja iän vaikutusta oman ja oman sektorin työntekijöiden kiinnostuksen arviointiin tutkittiin tilastollisesti. Oletettiin, että mikäli tilastollista eroa taustamuuttujissa välillä ei esiintyisi, selittäisi taustamuuttuja osittain kyseisten kahden muuttujan eroa. Kuntakoon, sukupuolen ja iän tilastollisia eroja tutkittiin t-testillä (taulukko 16). Sekä yli (p=.005) että alle (p=.003) 150 000 asukkaan kaupungin ryhmissä viranhaltijoiden oman ja oman sektorin työntekijöiden yhteistyöhalukkuuden erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Naisten osalta kyseisten muuttujien ero oli tilastollisesti merkitsevä (p=.018). Miesten vastaava arvo oli tilastollisesti erittäin merkitsevä (p=.001). Ikäluokkien välisistä eroista nuorimman (p=.022) ja keskimmäisen (p=.043) ryhmän väliset erot muuttujien keskiarvoissa olivat merkitseviä. Vanhempien viranhaltijoiden osalta muuttujien keskiarvojen ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä (p=.006).

Erot olivat tilastollisesti vähintään merkitseviä kaikissa taustamuuttujaryhmissä. Kuntakoko, sukupuoli tai ikä ei siis selitä eroa oman kiinnostuksen arvioimisessa oman sektorin työntekijöitä korkeammaksi.

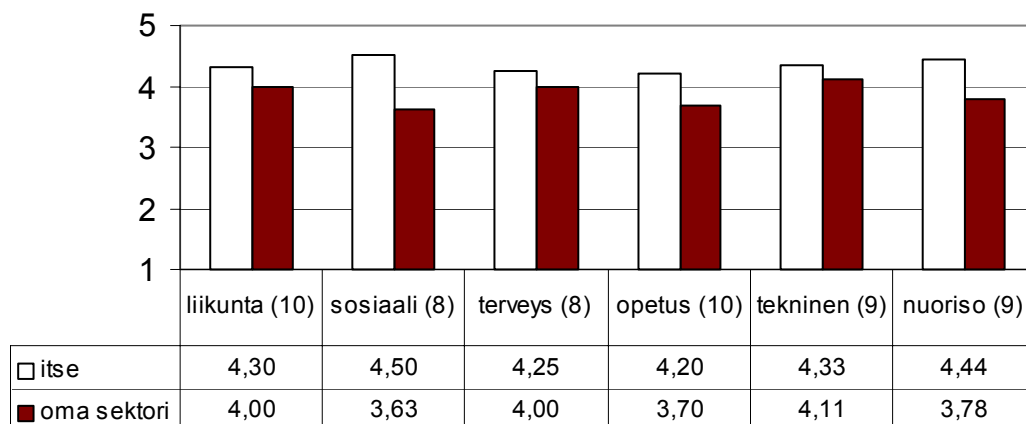


TAULUKKO 16. Kuntakoon, sukupuolen ja iän vaikutus viranhaltijoiden arvioihin omasta ja oman sektorin kiinnostuksesta yhteistyöhön (t-testi)

	<i>N</i>	<i>Ka</i>	<i>Kh</i>	<i>2-suunt. T-testi</i>	<i>Til. Todennäköisyys</i>
>150 000 Itse	25	4.20	.65	3.098	P=.005**
Oma sektori	25	3.80	.65		
<150 000 Itse	29	4.45	.51	3.198	P=.003**
Oma sektori	29	3.93	.92		
Nainen Itse	21	4.29	.71	2.586	P=.018*
Oma sektori	21	3.76	.89		
mies Itse	33	4.36	.49	3.677	P=.001**
Oma sektori	33	3.94	.75		
R <sub>1</sub> (34<43) Itse	14	4.29	.47	2.590	P=.022*
Oma sektori	14	3.64	1.01		
R <sub>2</sub> (44<54) Itse	25	4.36	.70	2.138	P=.043*
Oma sektori	25	4.04	.73		
R <sub>3</sub> (55<63) Itse	15	4.33	.49	3.228	P=.006**
Oma sektori	15	3.80	.68		

\*p<.05; \*\*p<.01

Sektorikohtaisessa tarkastelussa arvioivat viranhaltijat keskimäärin oman kiinnostuksen yhteistyötä kohtaan korkeammaksi kuin oman sektorin muiden työntekijöiden. Vastaajien pienien sektorikohtaisten ryhmäkokojen vuoksi tilastollisen merkitsevyyden testausta ei suoritettu. Sektorikohtaiset erot on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Viranhaltijoiden oman sekä oman sektorin työntekijöiden kiinnostuksen keskiarvot yhteistyöhön (vastaajamäärät suluissa)

## 8.6.2 Yhteistyön kehittyminen

Viranhaltijoiden näkemykset yhteistyön kehittämisestä liikuntapalveluiden tuottamisessa ovat varsin yhteistyömyönteisiä. Viimeisen viiden vuoden aikana yhteistyö on selkeästi lisääntynyt. Viisiportaisella asteikolla (1=vähentynyt huomattavasti – 5=lisääntynyt huomattavasti) oli viranhaltijoiden (n=54) mielipiteiden keskiarvo 3.85 ja keskihajonta .76. Tulevina vuosina yhteistyön arvioitiin vielä lisääntyvän. Vastaava keskiarvo tulevaisuuden näkymien osalta oli 4.11 ja keskihajonta .60. Näkemyksiä tukevat viranhaltijoiden vastaukset kahteen yhteistyöväittämiin sijoitettuun kysymykseen, joista toisessa väitettiin yhteistyön määrän ja laadun kehittyneen viime vuosina positiiviseen suuntaan (ka=3.96; kh=.75) ja toisessa mitä enemmän yhteistyötä oli eri sektorien kanssa ollut sitä paremmin se oli sujunut (ka=4.07; kh=.67).

Kuntakoon ja sukupuolen vaikutusta yhteistyön kehittymisen arviointiin tutkittiin t-testillä. Keskiarvojen erojen tilastollisessa vertailussa ei esiintynyt merkitsevyyseroja. Vastaavasti iän vaikutusta yhteistyön kehittymisen arviointiin tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Ikäluokkien väliset keskiarvojen erot eivät olleen tilastollisesti merkitseviä.

## 8.7 Liikuntatoimen yhteistyöhankkeet

Liikuntatoimen viranhaltijoilta tiedusteltiin erikseen kolmea tärkeintä yhteistyöhanketta, jotka kaupungissa on toteutettu. Kymmenen vastaajaa ilmoitti yhteensä 28 eri hanketta, jotka luokiteltiin toiminta-alueen ja yhteistyötahon perusteella (taulukko 17). Yhteistyöhankkeissa näkyy selvästi Liikuntalain kunnille asettama velvoite. Hankkeista kymmenen liittyi toimintamahdollisuuksien luontiin, eli liikuntapaikkojen suunnitteluun, rakentamiseen ja ylläpitoon. Näistä jokaisessa hankkeessa yhteistyötahona oli tekninen sektori. Yhdessä oli lisäksi mainittu myös muut hallintokunnat. Tyky-toiminta ja Kunnossa Kaiken Ikää –hankkeet sekä erityisryhmien liikunta kuuluivat keskeisenä sosiaali- ja terveystoimen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Valtakunnalliset panostukset iltapäivätoimintaan näkyvät

myös suurten kaupunkien yhteistyössä, jossa opetussektori on luonnollisena yhteistyötahona.

Terveysliikunnan alueella yhteistyöhankkeita oli neljä. Terveyttä edistävä (Teli) liikunta on varmasti valtakunnallisenkin keskustelun myötä noussut, jollei aivan uudeksi, niin ainakin yhä selkeämmin määritellyksi yhteistyöalueeksi suurissa kaupungeissa. Turussa toteutettu Liike 2000 –projekti, joka tässä on luokiteltu terveysliikunnan usean sektorin yhteistyöhankkeeksi, on esimerkki monen eri sektorin välisestä yhteistyöstä. Hallintoon liittyviksi luokitellut toimintamuodot sisälsivät usean sektorin yhdessä suunnitteleman liikuntapoliittisen ohjelman, koulujen tilajaon koordinoitihankkeen ja liikuntainvestointeihin liittyvän päätöksentekorakenteen muuttamisen.

TAULUKKO 17. Liikuntatoimen yhteistyöhankkeiden jakautuminen toiminta-alueittain eri sektoreiden välisenä yhteistyönä (lkm)

<i>Yhteistyöhankkeet</i>	Tekninen	Terveys	Sosiaali ja terveys	Opetus	3 sektoria/ enemmän	Yht.
Rakennus- ja suunnitteluhankkeet	9				1 <sup>a</sup>	10
Erityisryhmien liikunta				3		3
Tyky-toiminta				1	1 <sup>b</sup>	2
Terveysliikunta		1	2		1 <sup>c</sup>	4
KKI-toiminta		2	1			3
Hallinnon hankkeet	1			1	1 <sup>d</sup>	3
Iltapäivätoiminta ja koululiikunta				2	1 <sup>e</sup>	3
Yht.	10	3	7	3	5	28

Vastaukset: <sup>a</sup> kaupunkisuunnitteluvirasto ja muut hallintokunnat; <sup>b</sup> sosiaali- ja terveystoimi sekä muut hallintokunnat; <sup>c</sup> sosiaali, terveys, koulu, nuoriso ja kolmas sektori; <sup>d</sup> useat kaupungin virastot; <sup>e</sup> koulu- sosiaali- ja terveystoimi

Suuri osa yhteistyöhankkeista (16) rajoittuu kahden sektorin väliseen yhteistyöhön. Sosiaali- ja terveystoimen kanssa tehtävissä yhteistyöhankkeista on huomioitava, että kuusi hanketta seitsemästä on toteutettu kaupungeissa, joissa Sosiaali- ja terveystoimi on hallinnollisesti yhdistetty. Osa näistäkin hankkeista saattaa siis periaatteessa olla kahden sektorin välistä yhteistyötä.

Nuorisotoimea ei mainittu kertaakaan erillisenä yhteistyötahona. Yhtenä yhteistyötahona muiden hallintokuntien ohella nuorisotoimi mainittiin kerran. Vaikka kysymys koskikin hallintokuntien välisiä hankkeita, mainittiin myös kolmas sektori kahdessa hankkeessa yhtenä yhteistyötahona.

## 9 TULOKSISTA TULKINTAAN

### 9.1 Vastauksia tutkimusongelmiin

Tutkimuksessa keskityttiin kymmenen Suomen suurimman kaupungin hallintokuntayhteistyöhön. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli hahmottaa liikuntapalveluiden järjestämisessä tehtäviä yhteistyömuotoja ja niiden kohdentumista eri sektoreille. Lisäksi tutkimustehtävänä oli selvittää hallintokuntayhteistyön tekemiseen vaikuttavien tekijöiden ilmentymistä kohderyhmän osalta. Näihin tekijöihin lukeutuivat viranhaltijoiden yhteydenpidon aktiivisuus sekä yhteistyöhön sitoutuminen, yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät sekä myös suhtautuminen hallintokuntayhteistyöhön ja sen kehitykseen tulevaisuudessa.

Tarkasteltujen yhteistyömuotojen osalta yhteistyö oli aktiivisinta terveys- ja liikuntatoimen välillä. Kyseisten hallintokuntien välisen yhteistyön todettiin olevan myös parhaiten selkiytynyttä, sillä sektoreiden väliset yhteistyömuotojen suhteelliset kokonaisosuudet vastasivat lähes täysin toisiaan. Yhteistyö hallintokuntien välillä näytti suuntautuvan yhteistyönkohteena olevan toimialueen mukaan. Toisin sanoen yhteistyötä tehtiin aina kyseessä olevasta asiasta eniten asiantuntemusta omaavan sektorin kanssa. Tarkasteltaessa yhteydenpidon aktiivisuutta muihin sektoriviranomaisiin liikuntapalveluiden järjestämiseen liittyvissä kysymyksissä oli liikuntatoimi odotetusti se taho, johon yhteyttä useimmin otettiin. Arvioitaessa viranomaisten sitoutumista yhteistyön tekemiseen oli sitoutumisen aste korkein liikuntatoimessa ja vastaavasti alhaisin teknisessä toimessa. Viranhaltijoiden arviot sektoreiden sitoutumisesta näyttivät olevan yhteydessä yhteydenpidon aktiivisuuteen. Kaikkien sektorien osalta tätä ei kuitenkaan voitu tilastollisesti osoittaa.

Viranomaisten välisen yhteistyön aloittamiseen ei voitu nimetä yhtä keskeistä syytä, vaan tarpeet yhteistyön aloittamiselle syntyivät monista eri tekijöistä. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat viranomaisten yhteiset intressit sekä uusien toimintatapojen löytäminen. Myös palveluiden laatuun ja niiden järjestämisen

kustannustehokkuuteen liittyvien tekijöiden koettiin aiheuttavan tarvetta yhteistyöhön. Yhteistyötä eniten estävät tekijät liittyivät pääasiassa yhteistyön organisointiin. Uuden yhteistyökulttuurin oppiminen koettiin vaikeaksi, mutta myös yhteisten tavoitteiden jäsentymättömyys ja samalla yhteistyön koordinoinnin puutteellisuuden nähtiin vaikeuttavan yhteistyötä.

Viranhaltijat asenteet yhteistyötä kohtaan olivat pääosin myönteisiä. Yhteistyöllä koettiin ensisijaisesti voivan vähentää päällekkäisiä toimintoja. Tätä tukee käsitys siitä, että yhteistyön ei koettu aiheuttavan lisää byrokratiaa. Myönteinen asennoituminen kuvastui myös suhtautumisessa yhteistyön mahdollisuuksiin palvelujen laadun turvaajana sekä taloudellisten kustannuksien alentajana. Yhteistyökokemusten merkitystä heijastelivat näkemykset yhteistyön sujumisesta sitä paremmin, mitä enemmän sitä oli ollut. Yhteistyöasenteita kuvaavat myös viranhaltijoiden arviot muiden sektoreiden yhteistyöhalukkuudesta. Yhteistyöstä kiinnostuneimmiksi hallintokunniksi arvioitiin liikunta- ja terveyssektori. Yhteistyöstä vähiten kiinnostuneeksi sektoriksi arvioitiin tekninen toimi. Arvioidessaan omaa kiinnostustaan yhteistyöhön verrattuna muihin omalla sektorilla työskenteleviin, ilmoittivat viranhaltijat oman kiinnostuksen selvästi korkeammaksi. Oman sektorinkin kiinnostus arvioitiin kuitenkin keskimäärin hyväksi. Vaikka hallintokuntayhteistyö on viimeisen viiden vuoden aikana kehittynyt selvästi myönteiseen suuntaan, oli viranhaltijoiden luottamus hallintokuntayhteistyön kasvuun myös tulevaisuudessa vahva.

Tutkittujen taustamuuttujien, kuntakoon, iän ja sukupuolen, osalta aineistossa esiintyi tilastollisesti merkittäviä eroja vähän. Vastaajan iällä voitiin kuitenkin osoittaa olevan vaikutusta siihen, miten liikuntatoimen sitoutumista yhteistyöhön arvioitiin. Nuoremmat viranhaltijat arvioivat liikuntatoimen sitoutumisen selvästi vanhempia viranhaltijoita alhaisemmaksi. Iällä havaittiin olevan vaikutusta myös yhteydenpidon aktiivisuudessa tekniseen sektoriin, mutta sen voitiin osoittaa johtuvan liikuntatoimen viranhaltijoiden suuremmasta edustuksesta nuorimpien viranhaltijoiden ryhmässä. Tekninen toimi on perinteisesti liikuntatoimen tärkeä yhteistyökumppani liikuntapaikkojen kunnossapitoon ja rakentamiseen liittyvissä asioissa. Yhteydenpito on näin ollen luonnollisesti muita sektoreita aktiivisempaa.

Muiden taustamuuttujien osalta tilastollisia eroja todettiin mielipiteissä yhteistyön esteistä. Miehet kokivat hallintorakenteisiin liittyvät tekijät naisia suurimmiksi esteiksi.

Tutkimuksen osatehtävänä oli soveltuvilta osin vertailla tuloksia vuonna 1995 toteutetusta viranhaltijakyselystä raportoituihin tuloksiin. Koska vertailussa päädyttiin yleisten kehityslinjoihin hahmottamiseen eikä aineistolähtöiseen analyysiin tilastollisesti vertaillen, päätettiin vertailu suorittaa tämän pohdintaosion yhteydessä.

Kuten Kurikka (1996, 26) esittää, noudattavat sektoreiden väliset yhteistyömuodot ennakoituja linjoja eli yhteistyötä tehdään kyseisestä asiasta eniten asiantuntemusta omaavan tahon kanssa. Hallintokuntien välistä yhteistyötä ohjaa siis selkeästi käsiteltävänä oleva asia. Yhteydenottojen sekä yhteistyöhön sitoutumisen välillä havaittu yhteys saa myös tukea aikaisemmista tuloksista (Kurikka 1996, 22). Sitoutuminen yhteistyöhön saattaa kertoa myös yhteistyön laadukkaudesta. Mikäli näin on, voidaan yhteydenpidon todeta olleen sitä aktiivisempaa, mitä paremmaksi yhteistyön laatu koettiin. Koska yhteyden suuntaan ei voida varmuudella määrittää, saattaa oletamus olla myös päinvastainen. Laadukkaan yhteistyön yhtenä edellytyksenä on aktiivinen yhteydenpito.

Yhteistyön aloittamiseen johtavia tekijöitä vertailtaessa nousevat esille painotukset uusien toimintatapojen löytämiseen. Kurikka (1996, 28-29) esittää uusien toimintatapojen olevan neljänneksi tärkein yhteistyön aloittamisen syy koko maata tarkasteltaessa, mutta hän toteaa lisäksi tämän syyn korostuvan erityisesti suurissa kaupungeissa. Uudet toimintatavat nähdäänkin suurissa kaupungeissa kaikkein tärkeimmäksi yhteistyön tarpeen aiheuttajaksi. Tarkasteltaessa yhteistyön aloittamiseen johtavien tekijöiden painotuksia kokonaisuutena ovat ne hyvin saman suuntaisia aikaisempien tulosten kanssa.

Edellä mainittu vastaavuus on nähtävissä myös yhteistyötä estävien tekijöiden sekä yhteistyöhön liittyvien mielipiteiden kohdalla. Yhteistyön koordinoinnin puute on edelleen tärkein este yhteistyön syntymiselle. Vaikka Kurikka (1996, 31-32)

esittääkin viranhaltijoiden henkilökohtaisten asenteiden korostuvan suurien kaupunkien osalta, eivät ne yhteistyöesteiden keskinäisessä vertailussa suurien kaupunkien osalta tule merkittävästi esille. Esteväittämien keskinäisen järjestyksen perusteella voidaan todeta hallintokuntien välisten toimirajojen korostuvan enemmän suurien kaupunkien kohdalla kuin mitä koko maata koskevassa tarkastelussa.

Viranhaltijoiden mielipiteet yhteistyöväittämien perusteella ovat samansuuntaisia Kurikan (1996, 34-35) esittämien tuloksien kanssa. Viisi väittämään, joihin nyt suhtauduttiin myönteisimmin, ovat samat kuin seitsemän vuotta aiemmin. Ainoastaan keskinäisessä järjestyksessä on hieman eroja. Yhteistyö nähdään siis edelleen välineenä päällekkäisten toimintojen vähentämiseen, kustannuksien alentamiseen ja palveluiden laadun parantamiseen. Sektoreiden väliset tiedonkulun ongelmat, joiden Kurikka (emt) toteaa korostuvan suurimpien kaupunkien kohdalla, eivät kuitenkaan nyt ainoastaan suurten kaupunkien viranhaltijoiden näkökulmasta ole suhteessa muihin ongelmiin kovinkaan merkittäviä.

Esitetyn yleisen vertailun perusteella voidaan todeta, että suurien kaupunkien viranhaltijoiden mielipiteet sekä yhteistyön tarvetta aiheuttavista että yhteistyötä estävistä tekijöistä ovat hyvin saman suuntaisia seitsemän vuoden takaiseen koko maata koskevaan tilanteeseen verrattuna. Näin on myös yhteistyöhön liittyvien asenteiden osalta. Vaikka tarkastelu koskettaakin nyt vain Suomen kymmenen suurimman kaupungin johtavia viranhaltijoita, voidaan olettaa, että myös koko maan tilannetta tarkasteltaessa muutokset kyseisissä tekijöissä olisivat hyvin vähäisiä. Tarkasteltaessa koko maata koskevia tuloksia tietyt yhteistyöhön tekemiseen liittyvät tekijät painottuvat suuriin kaupunkeihin. Nämä tekijät, kuten sektoreiden välisen tiedonkulun ongelmat, eivät välttämättä lukeudu tärkeimpien tekijöiden joukkoon tarkasteltaessa pelkästään suuria kaupunkeja. Tämän tutkimuksen tulokset täydentävätkin aikaisempia liikuntapalveluiden tuottamiseen liittyviä koko maata koskevien yhteistyötutkimusten tuloksia.



## 9.2 Tulkinnan rajallisuus

Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia kymmenen Suomen suurimman kaupungin kuuden eri sektorin johtavien viranhaltijoiden näkökulmasta. Tämä rajoittaa tarkastelunäkökulmaa ja heikentää tulosten yleistettävyyttä, mutta toisaalta tarkentaa sitä juuri kyseisen kohderyhmän osalta. Yhden viranhaltijan näkemys jokaisen laajan sektorin hallintokuntayhteistyöstä on varsin suppea. Hallintokuntien johtavat viranhaltijat vaikuttavat kuitenkin merkittävästi sektorinsa toimintakäytäntöihin, joten heidän näkemyksillään on keskeinen merkitys myös yhteistyömuodoista päätettäessä. Näin ollen tutkimuksen tuloksia on syytä pitää vähintään suuntaa antavina. Yhteistyömenetelmien sekä yhteistyöhön liittyvien tekijöiden tarkempi tarkastelu edellyttäisi kuitenkin laajempaa tutkimusta esimerkiksi vain yhden kaupungin hallintokuntayhteistyöstä liikuntapalveluiden järjestämisessä.

Pieni otoskoko rajaa selkeästi myös tilastollisten menetelmien käyttöä. Yhteistyöväittämien tarkastelun osalta jouduttiin faktorirakenteen käytöstä luopumaan, mikä osaltaan heikentää asenneväittämien tarkastelun luotettavuutta. Suurempi otoskoko olisi saattanut poistaa tämän ongelman, sillä kyseinen asennemittari on osoittanut toimivaksi aikaisemmin laajempaa kyselyaineistoa käsiteltäessä (Kurikka 1996).

Selittävien muuttujien välillä havaittuihin tilastollisiin eroihin on suhtauduttava kriittisesti. Erityisesti ikäryhmien välillä tehtyjen vertailujen sekä luotettavuutta että yleistettävyyttä heikentää osaryhmien pieni koko. Vaikka suurempi otoskoko olisi saattanut tuottaa lisää eroja selittävien muuttujien välille, ovat viranhaltijoiden näkemykset yhteistyöstä ja sen mahdollisuuksista suurien kaupunkien osalta kokonaisuutena hyvin samansuuntaisia. Viranhaltijan iällä ja sen myötä myös kokemuksella saattaa kuitenkin olla merkitystä erityisesti yhteistyöhön sitoutumista ja yhteydenpidon aktiivisuutta tarkasteltaessa. Iän ja kokemuksen myötä yhteistyökontaktit saattavat vakiintua, jolloin yhteistyö arvioidaan sitoutuneemmaksi kuin nuorempien viranhaltijoiden keskuudessa. Vähäiset erot taustamuuttujien välillä saattavat viitata myös siihen, että viranhaltijoiden

näkemykset ovat yhteydessä yleisesti kaupunkiorganisaatioissa vallitseviin arvoihin ja asenteisiin. Olettavasti kaupunkien sekä hallintorakenteet että yhteistyökäytännöt ja niihin liittyvät organisaatioasenteet poikkeavat toisistaan. Aineiston koko ei ole kuitenkaan mahdollistanut luotettavaa vertailua eri kaupunkien välillä. Tämä vertailu avaisi hedelmällisen näkökulman jatkotutkimukselle.

Vertailu vuonna 1995 toteutetun viranhaltijakyselyn tuloksista tehtyihin päätelmiin liikkuu yleisellä tasolla. Tarkempi vertailu olisi menetelmällisesti edellyttänyt aikaisemman aineiston tilastollista analyysiä yhdessä tämän tutkimuksen aineiston kanssa. Vertailun voidaan katsoa kuitenkin tukevan tässä tutkimuksessa esille tulleita tuloksia. Tästä esimerkkinä on yhteydenottojen aktiivisuuden ja yhteistyön laadun arvioinnin yhteys.

Tulosten luotettavuutta arvioitaessa on syytä nostaa esille tarkastelutapa, jolla lähestyttiin liikuntatoimen ja muiden hallintokuntien yhteistyökentän selkiytymistä. Tällä tarkoitetaan käytännössä vastavuoroisuutta eli mikäli liikuntatoimen viranhaltija on ilmoittanut tietyn yhteistyömuodon toisen hallintokunnan kanssa tulisi kyseisen hallintokunnan viranhaltijan ilmoittaa sama yhteistyömuoto liikuntatoimen kanssa. Tämän tutkimuksen yhteydessä kyseistä tarkastelua ei ole tehty, vaan vertailu on toteutettu laskemalla kaikkien viranhaltijoiden ilmoittamat yhteistyömuodot yhteen ja suhteuttamalla ne yhteistyömuotojen kokonaismäärään. Nikula (2001) on kuitenkin osoittanut tutkiessaan vuoden 1995 viranhaltijakyselyn aineistoa verkostanalyysiä hyödyntäen, että yhteenlasketut prosenttiosuudet eivät välttämättä kerro yhteistyön vastavuoroisuudesta. Yhteistyömuotojen ilmoittamisessa sektoreiden välillä oli kyseisessä aineistossa huomattavia yksittäisiä vaihteluita. (Nikula 2001.) Käytännössä yhteistyömuotojen suhteelliseen kokonaismäärään perustuva tarkastelutapa saattaa antaa viitteitä yhteistyökentän selkiytymisestä, mutta se vaatii tuekseen yksityiskohtaisempaa tarkastelua yhteistyön vastavuoroisuudesta.

Kunnallisen liikuntatoimen hallinnollisten rakenteiden sekä toimintamallien kehitystä on seurattu 1990-luvun alkupuolelta lähtien varsin tiiviisti pääasiassa liikuntatoimen viranhaltijoiden näkökulmasta. Tulevaisuudessa liikuntapalveluiden järjestämisessä tehtävää sektoriyhteistyötä yleisesti kartoittava tutkimus vaatisikin rinnalleen entistä enemmän yksityiskohtaisempia tutkimuksia. Vaikka tämä tutkimus tarkentaakin aikaisempia tuloksia kohdennetun ryhmän sekä muiden sektorien viranhaltijoiden näkökulman avulla, jää tarkastelu pienen otoskoon myötä varsin yleiselle tasolle. Laajapohjaisempi vertailu suurien kaupunkien välillä saattaisi paljastaa mahdollisia yhteistyön ongelmakohtia ja antaa sysäyksen myös yhteistyön kehittämistoimenpiteisiin. Myös yksittäisiä hankkeita tai yhden kunnan sektoriyhteistyötä tarkastelevan ja analysoivan tutkimuksen lisääminen saattaisi tulevaisuudessa tarjota entistä laajemman näkökulman sektoriyhteistyöhön vaikuttaviin tekijöihin.

### **9.3 Tutkimus systeemiteoreettisessa viitekehyksessä**

Tutkimuksen viitekehyksessä lähestyttiin liikuntatoimea systeemiteorian keinoin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole ollut tehdä systeemiteoreettista analyysiä vaan systeemiteoreettisen ajattelun avulla selkeyttää tutkimuksen keskiössä olevan liikuntatoimen toimintaa ja toimintaympäristöä. Hallintokuntayhteistyötä sekä liikuntapalveluiden järjestämisessä että yhteistyöhön liittyvissä tekijöissä on tarkasteltu institutionaalista näkökulmasta, jossa liikuntatoimi nähdään olevan vuorovaikutuksessa muiden hallintokuntien kanssa kuntaorganisaation normien- ja sääntöjen puitteissa.

Kuntaorganisaation tärkeimpiin tehtäviin Kuntalain mukaan kuuluu kuntalaisten hyvinvoinnin edistäminen. Yksilön hyvinvointi ja terveys voidaan nähdä liikuntatoimen yhtenä tärkeänä sisältöulottuvuutena. Mikäli hallintokuntayhteistyö liikuntapalveluiden järjestämisessä käsitetään Allardtin yhteiskuntajärjestelmän perusaineksien mukaisena suorituksena, voidaan tutkimuksen tuloksia lähestyä myös takaisinkytkentäprosessien kautta.

Kontrolliprosessi käynnistetään, kun halutaan reagoida esimerkiksi jo tehtävässä yhteistyössä ilmenevien ristiriitojen kasvuun. Hallintokuntien välistä yhteistyötä arvioitaessa erottuu tekninen sektori selkeästi muista. Muiden hallintokuntien viranhaltijat ovat tekniseen toimeen keskimäärin vähiten yhteydessä ja sen yhteistyöhön sitoutuminen arvioidaan heikoimmaksi. Myös teknisen puolen kiinnostus yhteistyöhön arvioidaan alhaisimmaksi. Erityisesti liikuntatoimelle tekninen toimi on jo yhteydenottojen aktiivisuutta tarkastellenkin tärkeä yhteistyökumppani (ks. Seppälä 2002). Saattaa olla, että liikunta- sekä teknisen toimen välisessä yhteistyössä ristiriitoja on useinkin pyritty selvittämään kontrolliprosessin keinoin, neuvotellen ja tiedonkulkua tehostaen. Kontrolliprosessin ensisijaisena tehtävänä on kuitenkin palauttaa järjestelmä takaisin tasapainotilaan ts. ristiriitaa edeltävään tilaan. Käytännössä saattaakin olla, että yhteistyössä olevien ongelmien oireet on pyritty poistamaan, mutta ongelmat ovat edelleen jääneet taustalle.

Sopeutumisprosessissa kohdennetaan resursseja uudella tavalla uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. Liikunnan yhteiskunnallinen merkitys on viime vuosina noussut, mihin osittain syynä on saattanut olla liikunnan terveydellisten vaikutusten korostuminen. Tämän lisäksi myös ikääntyvän väestön suhteellinen kasvu saattaa tulevaisuudessa ohjata liikuntatoimen tavoitteita aikaisempaa enemmän terveysliikunnan suuntaan. Tämä uusi tavoite vaatii rajallisten resurssien kohdentamista uudella tavalla. Sektoreiden yhteisten intressien, joiden viranhaltijat näkevät lisäävän yhteistyötä, kohdentaminen kuntalaisten hyvinvointiin saattaa toimia yhtenä lisäresurssina. Tämä edellyttäneee yhteistoiminnalta kuitenkin selkeitä yhteisiä tavoitteita. Saattaa olla, että terveysliikunta yhteisenä tavoitteena on tiivistänyt erityisesti liikunta- ja terveystoimen välistä yhteistyötä. Kyseisten sektorien välinen yhteistyö vaikuttaa ainakin suurien kaupunkien kohdalla olevan kasvussa.

Viranhaltijat ilmoittavat tärkeimmiksi yhteistyötä estäviksi tekijöiksi yhteistyön koordinoinnin puutteen, tavoitteiden jäsentymättömyyden sekä uuden yhteistyökulttuurin oppimisen. Näiden ohella myös hallintokuntien väliset tiukat toimintarajat nostetaan esille. Tämä viittaisi yhteistyön esteiden painottuvan

hallinto- sekä organisaatiokulttuuriin liittyviin rakenteellisiin tekijöihin. Hallintokuntayhteistyön edistämisen edellytyksenä saattaisikin olla ainakin osittainen rakennemuutosprosessi. Erilaisten liikuntahankkeiden ja -projektien myötä on muodostettu tilapäisesti uusia rakenteita, joiden avulla yhteistyötä on koordinoitu. Näistä saatujen kokemusten pohjalta saattaisi olla perustelua siirtyä tilapäisistä ratkaisuista jatkuviin yhteistyökäytäntöihin.

Lähdettiinpä yhteistyön kehittämistä tarkastelemaan Allardtin hahmottelemien takaisinkytkentäprosessien kautta tai muista näkökulmista käsin, ovat hallintokuntayhteistyön kehittymisen edellytykset johtavien viranhaltijoiden näkökulmasta hyvät. Hallintokuntayhteistyöllä nähdään olevan useita erilaisia myönteisiä merkityksiä niin palvelujen kehittämisessä kuin taloudellisten resurssien kohdentamisessa. Näyttäisi myös siltä, että yhteistyöstä saadut kokemukset vahvistaisivat halukkuutta yhteistyön laajentamiseen ja näin ollen vähentäisi myös siihen kohdistuvia ennakoasenteita.

## LÄHTEET

Alkula, T., Pöntinen S. & Ylöstalo, P. 1994. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Allardt, E. 1971. *Yleinen systeemiteoria - yhteiskunnalliset tavoitteet ja yhteiskuntien kuvaaminen*. Helsingin yliopisto: Sosiologian laitoksen tutkimuksia 161-162.

Allén, T. 1995. *Kunnallisten palveluiden kysyntä – tarpeet, kulutus ja kokemukset*. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Anttiroiko, A. 1993. Teoksessa (Anttiroiko, A., Kallio, O. & Rönkkö, P.): *Systeemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen lähestymistapana. Systeemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen paradigmaattisena lähestymistapana*. Tampereen yliopisto: Kunnallistieteiden laitos, julkaisusarja 4/93, 2-29.

Beairsto, B. 1997. *Leadership in the Quest for Adhocracy. New Directions for Postmodern World*. Acta Universitatis Tamperensis, ser A vol. 535. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Chelladurei, P. 1999. *Human Resource Management in Sport and Recreation*. School of Physical Activity and Educational Services. The Ohio State University: Human Kinetics.

Daft, R. L. 1992. *Organization Theory and Design*. 4<sup>th</sup> edition. St. Paul, Minn: West Publishing Company.

Dyer, W. G. 1986. *Strategies for Managing Change*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Easton, D. 1965. *A Framework for Political Analysis*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Grint K. 1998. *The Sociology of Work*. 2<sup>nd</sup> edition. Cambridge: Polity Press.

Hage, J. 1972. *Techniques and problems of theory constructions in sociology*. New York.

Hallipelto, A., Helin, H., Oulasvirta, L. & Ruuska, P. 1992. *Kunnallistalouden perusteet*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Heikkilä, A. 1987. *Yhteistyöllä tuloksiin*. Vantaa: Kunnallispaino oy

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.

- Ilmanen, K. 1995. Teoksessa (toim. J. Aunesluoma): Kunnallinen liikuntatoimi 1919-1994. Liikuntaa kaikelle kansalle. *Valtion, läänien ja kuntien liikuntahallinto 1919-1994*. Helsinki: Liikuntatieteellisen seuran julkaisu 142, 213-339.
- Ilmanen, K. 1998. *Tekemisen eväät pakottavat valintoihin*. Liikunta & Tiede 35 (3), 47-49.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 2000. *Innovatiiviseen projektijohtamiseen*. Helsinki: Tammi.
- Jyrinki, E. 1976. *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kallio, O. 1993. Teoksessa (Anttiroiko, A., Kallio, O. & Rönkkö, P.): Systemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen lähestymistapana. *Systemiteoria kunnallistieteellisessä tutkimuksessa*. Tampereen yliopisto: Kunnallistieteiden laitos, julkaisusarja 4/93, 30-48.
- Kivelä, S. 2000. *Näkemyksiä kuntademokratian ja kuntajohtamisen tulevaisuudesta - Kunta-alan tulevaisuusbarometri 2000*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kivelä, S. & Mannermaa, M. 1999. *Kuntien tulevaisuus - Kunta-alan tulevaisuusbarometri 1999*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Koivula, P. & Paavola J. 1994. *Resurssien yhteiskäyttö julkisyhteisössä*. Tampereen yliopisto: Hallintotiede, yleissarja 1994/B3.
- Koski, P. 2001. *Liike 2000 - Liikunta turkulaisten hyvinvoinnin välinenä*. Turku: Turun kaupunki, liikuntavirasto.
- Kuntien talous ja toiminta 2000. Julkinen talous 5/01. Helsinki: Tilastokeskus.
- Kurikka, P. 1996. *Yhteistyöllä liikuntapalveluja*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kurikka, P. 1997. Teoksessa (Kurikka, P. & Borodulin K. 1997): Kunta liikuttajana. Tutkimus liikunnan tilasta, tiloista ja tulevaisuudesta. *Kuntien liikuntahallinnon rakenne, palvelutuotanto ja seurayhteistyö*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 6-43.
- Liikuntalain uudistaminen 1997. Liikuntalakityöryhmä. Helsinki: Opetusministeriö.
- Merioja, E. 1998. *Perusteltua liikuntaa. Liikunnan yhteiskunnallisen perustelun kuntasovellutukset*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Mäkelä, P. 1998. *Kunnallinen vapaa-aikatoimi – palvelun tuottajasta sponsoriksi?* Kunta-Suomi 2004 – tutkimuksia nro 14. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Mäkilohiluoma, K. & Pesonen, T. 1992. *Mikä kuntaa liikuttaa? – tutkimus kuntien liikuntatoimen hallinnosta ja järjestöyhteistyöstä*. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto.

- Nikkilä, J. 1986. *Julkinen hallinto ja yhteiskunta. Johdatus julkishallinnon makroteorioihin*. Helsinki: Valtion koulutuskeskus, julkaisusarja B 36/86.
- Nikula, J. 2001. *Terveyttä edistävään yhteistyöhön sektorirajat ylittäen*. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, (38) 269-273.
- Olkkonen, R. 2000. *SPSS perusopas*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisusarja B, 1/00.
- Panhelainen, T. 1994. *Vapaaehtoinen liikuntatoimi*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Paronen, P., Pyykkö, M., Oja, P. & Vuori I. 1995. *Kokeiluista uusiin toimintamalleihin. Liikunta-Suomi -projektin 1991-1994 arviointiraportti*. Helsinki: Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 27.
- Pohjola, A 1991. Teoksessa (toim. L. Hokkanen ym.): *Palvelutilkuista yhteiseen työhön. Yhteistyöstä yhteiseen työhön*. Rovaniemi: Lapin yliopiston täydennyskeskuksen julkaisuja 32/91, 112-126.
- Puronaho, K. 1996. *Liikunta, nuorisotyö, kultuuri ja kunnat*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Raita H. (toim), 2000. *Opetustoimen lainsäädäntö*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rissanen, P., Valtonen, H. & Asikainen, K. 1995. *Liikunta lamassa – lama liikunnassa?. Liikunnan talous 1990-luvulla*. Helsinki: Liikuntatieteellisen seuran julkaisu, Impulssi nro 7.
- Robbins, S. P. 2000. *Essentials of Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall.
- Rönkkö, P. 1993. Teoksessa (Anttiroiko, A., Kallio, O. & Rönkkö, P.): *Systemiteoria kunnallistieteellisen tutkimuksen lähestymistapana. Tulosten uudelleenjako ja systemiteoria*. Tampereen yliopisto: Kunnallistieteiden laitos, julkaisusarja 4/93, 49-126.
- Sandberg, S. 1997. Teoksessa (toim. S. Pikkala ): *Kunnat ja päättäjät. Mitä mieltä luottamushenkilöt ja viranhaltijat ovat kunnallisista palveluista*. Kuntasuomi 2004 –tutkimuksia nro 9. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 56-82.
- Seppälä, V. 2002. *Yhteisellä tuloksiin. Liikuntatoimi – yhteistyössä yli toimintarajojen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sinkkonen M. 2001. *Yhteis palvelupisteen perustaminen ja kehittäminen*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sisäasiainministeriö 1998. *Yhteis palveluhanke 1996-1997*. Helsinki: Sisäasiainministeriön julkaisu 10/98.



- Sjöholm, K. 1995. *Liikunta, Nuorisotyö, Kunnat*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sosiaalibarometri 2001. *Hyvinvointipalvelujen tuottajien ajankohtainen tilanne ja näkemys kansalaisten hyvinvoinnista*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Ståhlberg, K. 1997. Teoksessa (toim. Pikkala S.): *Kunnat ja päättäjät. Kuntien kehittämiss politiikka. Mitä, missä ja kenen toimesta?* Kuntasuomi 2004 –tutkimuksia nro 9. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 83-102.
- Surakka J. (toim.). *Kuntalaki perusteluineen 2000*. Helsinki: Edita
- Työministeriö 1999. *Tiedon valtateiltä luovuuden lähteille. Inhimillinen näkökulma tietoyhteiskunnan työpolitiikkaan*. Helsinki: Työministeriö.
- Uusitalo, H. 1997. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Porvoo: WSOY.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto 1997. *Yhteispalvelu- ja yhteiskäyttöhankeet julkisessa hallinnossa*. Helsinki: Tarkastuskertomus 6/97.
- Valtonen, H., Rissanen, P. & Pekurinen, M. 1993. *Liikunta-Talous-Kulttuuri*. Helsinki: Liikuntatieteellisen seuran julkaisuja nro 137.
- Van Waarden, F. 1992. *Dimensions and Typs of Policy Networks*. European Journal of Politival Research 21 (1-2), 29-52.
- Vuori, I. & Sjöholm, K. 2001. *Liikunnan edistäminen - edullinen sijoitus kunnan kehittämiseen* (julkaisematon aineisto). Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Värri, K. 1993. *Kunnallisen liikuntatoimen uudet arvot kunnallishallinnon muutoksessa*. Jyväskylän yliopisto: Liikunnan sosiaalitieteiden laitos. Pro gradu – tutkielma.

### **Sähköiset lähteet**

Hyryläinen, E. 2002. *Palvelut, johtaminen ja kehittäminen kunnallisessa vapaa-aikatoimessa*. KuntaSuomi 2004 –tutkimuksia nro 35. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. <http://www.kuntaliitto.fi/kuntasuomi/hyrylainen.pdf>. tulostettu 20.8.2002.

Kuntien valtionosuuslaki 1996. Laki nro 1147/1996  
<http://www.finlex.fi/lains/index.html>. tulostettu 3.11.2002.

Laki lääninhallituslain 2 ja 4§:n muuttamisesta 2000. Laki nro 348/2000.  
<http://www.finlex.fi/lains/index.html>. tulostettu 3.11.2002.

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 1998. Laki nro 1998/635  
<http://www.finlex.fi/lains/index.html>. tulostettu 3.11.2002.

Liikuntalaki 1998. Laki nro 1054/1998.  
<http://www.finlex.fi/lains/index.html>. tulostettu 3.11.2002.

Suomen perustuslaki 1999. Laki nro 731/1999.  
<http://www.finlex.fi/lains/index.html>. tulostettu 3.11.2002.

Suomi lukuina – väestö – suurimmat kunnat. Tilastokeskus.  
[http://www.tilastokeskus.fi/tk/tp/tasku/taskus\\_vaesto.html](http://www.tilastokeskus.fi/tk/tp/tasku/taskus_vaesto.html). tulostettu 29.10.2002.

**SAATEKIRJE**

20.11.2001 – Jyväskylä

Hyvä liikuntatoimen viranhaltija,

Olemme lähettäneet Teille kyselylomakkeen, joka on pohjana Jyväskylän yliopiston Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunnassa toteutettavalle pro gradu –työlle. Tutkimuksessa selvitetään kunnan sisäisen yhteistyön eri muotoja ja tasoja sekä asenteita yhteistyötä kohtaan liikuntapalveluiden tuottamisessa. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Suomen kymmenen suurinta kaupunkia, joista tiedot kerätään kuuden eri sektorin viranomaiskyselyin. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Suomen Kuntaliiton kanssa.

Tutkimuksen toteutuminen edellyttää korkeaa vastausaktiivisuutta. Näin ollen on Teidän kaikkien kyselylle kohdistettujen vastaaminen tutkimukselle ensiarvoisen tärkeää. Kyselyyn vastaaminen tulee viemään kiireistä aikaanne n. 20-30min. Vastauksianne käsitellään luottamuksellisesti.

Pyydämme Teitä ystävällisesti palauttamaan kyselyn viimeistään **7.12.2001** mennessä oheisessa kirjekuoressa. Kiitos vastauksistanne!

Yhteistyöterveisin,

Lauri Laakso

Vesa-Matti Seppälä

Liikuntakasvatuksen professori,  
Tiedekunnan varadekaani

Liikuntatieteiden ylioppilas

Lisätietoja tutkimuksesta saatte halutessanne:  
Vesa-Matti Seppälä  
vessepp@cc.jyu.fi  
040/5723 518

## KYSELY LIIKUNTATOIMEN VIRANHALTIJOILLE KUNNAN VIRANOMAISYHTEISTYÖSTÄ

Arvoisa liikuntatoimen viranhaltija

Pyydämme Teitä **ympyröimään** kunkin kysymyksen kohdalta parhaiten omia käsityksiänne vastaavat vaihtoehdot. Eräissä kysymyksissä on varattu tila sanallista tai numeerista vastausta varten.

Kysymyksissä 2 ja 8 tiedustellaan näkemyksiänne **viimeiseltä 5 vuodelta**. Mikäli olette olleet nykyisessä tehtävässänne alle 5 vuoden ajanjakson, pyydämme teitä antamaan arvion siltä ajanjaksolta kuin olette olleet tehtävässänne.

**Pyydämmä Teitä palauttamaan lomakkeen viimeistään 7.12.2001 mennessä oheisessa kirjekuoressa.**

1. Kunnan nimi \_\_\_\_\_

### I VIRANOMAISYHTEISTYÖ

2. Alla on lueteltu eräitä kunnan eri viranomaisten välisiä yhteistyömuotoja liikuntapalvelujen järjestämisen osalta. Onko kuntanne liikuntatoimella ollut yhteistyötä seuraavien sektoriviranomaisten kanssa näiden yhteistyömuotojen kohdalla viimeisen **5 vuoden** aikana?

Yhteistyömuoto	Sosiaali- toimi	Terveys- toimi	Opetus- toimi	Tekninen- toimi	Nuoriso- toimi
1 Kuntoutus	1	2	3	4	5
2 Kerhotoiminta	1	2	3	4	5
3 Liikunnan ohjaus ja opetus	1	2	3	4	5
4 Tiedotusyhteistyö	1	2	3	4	5
5 Terveysneuvonta ja -liikunta	1	2	3	4	5
6 Varhaisnuorten liikunta	1	2	3	4	5
7 Erityisryhmien liikunta	1	2	3	4	5
8 Ikääntyvien liikunta	1	2	3	4	5
9 Liikuntapaikkojen hoito ja kunnossapito	1	2	3	4	5
10 Alueelliset liikunta-/terveyskampanjat	1	2	3	4	5
11 Koululiikuntatapahtumat	1	2	3	4	5
12 Kilpailutoiminta	1	2	3	4	5
13 Kansainvälisyysprojektit	1	2	3	4	5
14 Työttömien liikuntakokeilut	1	2	3	4	5
15 Nuorten harrastustoiminta	1	2	3	4	5
16 Syrjäytyneiden nuorten liikunta	1	2	3	4	5
17 Valtakunnalliset terveys-/liikuntahankkeet	1	2	3	4	5
18 Väestön terveystarkastukset	1	2	3	4	5
19 Sektorien väliset yhteiset kokoukset	1	2	3	4	5
20 Liikuntapalveluiden suunnittelu	1	2	3	4	5
21 Sektoreiden järjestämät yhteiset tapahtumat kuntalaisille	1	2	3	4	5
22 Materiaalituotanto	1	2	3	4	5
23 Yhteiset toimistopalvelut	1	2	3	4	5
24 Yhteiset koulutustilaisuudet	1	2	3	4	5
25 Työkykyä ylläpitävä (Tyky) -toiminta	1	2	3	4	5
26 Työpaikkaliikunnan järjestäminen kunnan oman organisaation ulkopuolisille tahoille	1	2	3	4	5

3. Miten usein olette yhteydessä seuraaviin kuntanne sektoriviranomaisiin liikuntapalvelujen tuottamiseen liittyvissä kysymyksissä

		Päivittäin	Viikottain	Kuukausittain	Harvemmin	En lainkaan
1	Sosiaali toimi	1	2	3	4	5
2	Terveystoimi	1	2	3	4	5
3	Opetustoimi	1	2	3	4	5
4	Tekninen toimi	1	2	3	4	5
5	Nuorisotoimi	1	2	3	4	5

4. Arvioi kuinka merkittäviä seuraavat tekijät olivat yhteistyön aloittamiselle kuntanne sektoriviranomaisten välillä

		Ei lainkaan tärkeä			Hyvin tärkeä	
1	Taloudelliset säästöt	1	2	3	4	5
2	Toiminnan rationalisointi	1	2	3	4	5
3	Palvelutason säilyttäminen	1	2	3	4	5
4	Henkilöstöresurssien niukkuus	1	2	3	4	5
5	Uusien toimintatapojen löytäminen	1	2	3	4	5
6	Palvelujen laadun säilyttäminen	1	2	3	4	5
7	Positiivisen kuntakuvan välittäminen	1	2	3	4	5
8	Uusien rahoituskeinojen löytäminen	1	2	3	4	5
9	Aikaisempien yhteistyökumppaneiden haluttomuus muutoksiin	1	2	3	4	5
10	Liikunnan arvostuksen lisääminen	1	2	3	4	5
11	Yhteiset intressit	1	2	3	4	5

5. Mitkä ovat mielestänne **suurimpia esteitä** viranomaisyhteistyön syntymiselle?

		Ei lainkaan tärkeä			Hyvin tärkeä	
1	Tiukat hallintokuntien väliset toimintarajat	1	2	3	4	5
2	Byrokratia ja lainsäädännölliset esteet	1	2	3	4	5
3	Viranhaltijoiden henkilökohtaiset asenteet	1	2	3	4	5
4	Yhteistyöresurssien karsiminen taloudellisesta tilanteesta johtuen	1	2	3	4	5
5	Liikunnan yhteiskunnallista merkitystä ei ole hahmotettu kokonaisuutena	1	2	3	4	5
6	Yhteistyöstä puuttuu koordinaointi	1	2	3	4	5
7	Yhteistyön tulokset ovat jääneet vähäisiksi ja irrallisiksi	1	2	3	4	5
8	Uuden yhteistyökulttuurin oppiminen on vaikeaa	1	2	3	4	5
9	Kunnan sisäinen toimintatapa ei kannusta yhteistyöhön	1	2	3	4	5
10	Viranhaltijoiden puutteellinen koulutus ja tieto-taito eivät anna aineksia yhteistyölle	1	2	3	4	5
11	Pelko omien töiden ja työpaikan menettämisestä	1	2	3	4	5
12	Työilmapiiri ei kannusta yhteistyöhön	1	2	3	4	5
13	Yhteisten tavoitteiden jäsentymättömyys	1	2	3	4	5

6. Mitä mieltä olette seuraavista kunnan sektoriviranomaisten yhteistyötä koskevista väitteistä

		Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
1	Kuntalaisten saamien palveluiden laatu paranee	1	2	3	4	5
2	Tiivimmällä yhteistyöllä voidaan alentaa kunnalle koituvia kustannuksia	1	2	3	4	5
3	Päälekkäiset toiminnot vähenevät	1	2	3	4	5
4	Kuntalaisten saamien palveluiden määrä lisääntyy	1	2	3	4	5
5	Lisääntynyt yhteistyö kasvattaa vain byrokratiaa	1	2	3	4	5
6	Lisääntynyt yhteistyö lisää työn määrää	1	2	3	4	5
7	Lisääntynyt yhteistyö mahdollistaa kansalaisaktiivisuuden paremman hyödyntämisen	1	2	3	4	5
8	Yhteistyö eri sektoreiden välillä on vaikeaa, koska tiedonkulussa on ongelmia	1	2	3	4	5
9	Yhteistyö on vaikeaa, koska eri sektorit "puolustavat" tiukasti omia toimialojaan	1	2	3	4	5
10	Yhteistyön määrä ja laatu on viime vuosina kehittynyt positiiviseen suuntaan	1	2	3	4	5
11	Mitä enemmän yhteistyötä eri sektorien kanssa on ollut, sitä paremmin se on sujunut	1	2	3	4	5
12	Oman toimen sisäinen yhteistyö on ristiriitaista ja vaikeaa	1	2	3	4	5
13	Yhteistyö vie liikaa aikaani	1	2	3	4	5

7. Arvioi omaanne ja muiden sektoreiden työntekijöiden kiinnostusta yhteistyöhön.

		Ei kiinnosta lainkaan				Kiinnostaa erittäin paljon
1	Itseäni	1	2	3	4	5
2	Oman sektorin työtovereita	1	2	3	4	5
3	Sosiaalisen sektorin viranomaisia	1	2	3	4	5
4	Terveyksen sektorin viranomaisia	1	2	3	4	5
5	Opetuksen sektorin viranomaisia	1	2	3	4	5
6	Teknisen sektorin viranomaisia	1	2	3	4	5
7	Nuorisosektorin viranomaisia	1	2	3	4	5

8. Miten arvioisitte yleisesti yhteistyön kehittymistä liikuntapalveluiden tuottamisessa eri kuntasektoreiden välillä...

		vähentynyt/ vähenee huomattavasti				lisääntynyt/ lisääntyy huomattavasti
1	viimeisen 5 vuoden aikana?	1	2	3	4	5
2	tulevina vuosina?	1	2	3	4	5

9. Arvioi nykyisen viranomaisyhteistyön tasoja yleisesti kokonaisuutena. Mikä seuraavista kuvauksista luonnehtii parhaiten yhteistyötänne alla mainittujen sektoreiden kanssa? Valitkaa mielestänne sopivimman luonnehdinnan numero kunkin sektorin kohdalle.

- 1 **Yhteistyö on nimellistä**; säännöllinen yhteistyö on vähäistä ja se epäonnistuu usein, luottamus on puutteellista
- 2 **Yhteistyö on sopimuksenvaraisia**; yhteistyötä on runsaasti, mutta se ei ole riittävän suunniteltua, kanssakäyminen johtaa harvoin luottamukseen
- 3 **Yhteistyöhön on sitouduttu**; yhteydenpito on säännöllistä ja persoonallista, molemmin puolinen luottamus vallitsee, kanssakäymiset epäonnistuvat harvoin

- 1 Sosiaalisektori \_\_\_\_\_
- 2 Terveyssektori \_\_\_\_\_
- 3 Opetussektori \_\_\_\_\_
- 4 Tekninen sektori \_\_\_\_\_
- 5 Nuorisosektori \_\_\_\_\_

10. Mainitkaa kolme tärkeintä yhteistyöhanketta viime vuodelta, joita kuntanne liikuntatoimella on ollut kunnan muiden hallintokuntien kanssa

Yhteistyömuoto

Yhteistyötaho

- 1 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- 1 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**II****VASTAAJAN SEKÄ KUNNAN TAUSTATIEDOT**

11. Sukupuolenne: 1 Mies 2 Nainen
12. Syntymävuotenne: 19\_\_\_\_\_
13. Koulutustaustanne:  
1 Opistotaso 2 Korkeakoulututkinto 3 Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_
14. Tehtävänimikkeenne: \_\_\_\_\_
15. a) Kuuluuko vastualueeseenne liikuntatoimen lisäksi muita toimialoja?  
1 Ei 2 Kyllä
15. b) Mikäli vastasitte edelliseen kohtaan "Kyllä", ympyröikää allaolevasta luettelosta ne toimialat, jotka ovat vastuullanne.
- |                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| 1 Liikuntatoimi  | 6 Kansalaisopisto              |
| 2 Nuorisotoimi   | 7 Muut toimialat, mitkä? _____ |
| 3 Kulttuuritoimi | _____                          |
| 4 Kirjastotoimi  | _____                          |
16. Kuinka kauan olette toimineet nykyisessä tehtävässänne? \_\_\_\_\_ vuotta
17. Kuinka kauan olette olleet yhteensä työelämässä? \_\_\_\_\_ vuotta
18. Kuinka kauan olette olleet kuntasektorin palveluksessa? \_\_\_\_\_ vuotta
19. Merkitkää allaolevasta luettelosta viivalle sen luottamuselimen numeron, joka tällä hetkellä hoitaa
- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| 1. Liikuntatoimen tehtävät _____ | 2. Nuorisotoimen tehtävät _____        |
| 1 Kulttuuriltk                   | 9 Sivistysltk                          |
| 2 Kulttuuri- ja vapaa-aikaltk    | 10 Sivistystoimenltk                   |
| 3 Kunnanhallitus                 | 11 Urheilultk                          |
| 4 Liikuntaltk                    | 12 Vapaa-aikaltk                       |
| 5 Liikunta- ja nuorisoltk        | 13 Vapaa-ajanltk                       |
| 6 Nuorisoltk                     | 14 Vapaa-aikatoimenltk                 |
| 7 Nuoriso- ja liikuntaltk        | 15 Vapaan sivistystoimen ltk           |
| 8 Nuoriso- ja vapaa-ajan ltk     | 16 Jokin muu toimielin, mikä?<br>_____ |

**KIITOS VASTAUKSISTANNE!**



## Yhteistyömuotojen jakautuminen muiden sektorien ilmoittamana verrattuna liikuntasektorin ilmoittamaan määrään (lkm)

Yhteistyötapa	sos-lii (n=8)		lii-sos (n=10)		ter-lii (n=8)		lii-ter (n=10)		ope-lii (n=9)		lii-ope (n=10)		tek-lii (n=9)		lii-tek (n=10)		nuo-lii (n=9)		lii-nuo (n=10)	
	Kyllä	ei	Kyllä	ei	Kyllä	ei	Kyllä	ei	Kyllä	ei	Kyllä	ei	Kyllä	ei	Kyllä	ei	Kyllä	ei	Kyllä	ei
Kuntoutus	4	4	7	3	2	6	2	6	3	6	9	1	7	2	9	1	8	1	9	1
Kerhotoiminta	4	4	8	2	6	2	10	0	2	7	5	5	8	1	9	1	5	4	5	5
Liikunnan ohjaus- ja opetus	1	7	7	3	2	6	4	6	1	8	5	5	7	2	9	1	6	3	8	2
Tiedotusyhteistyö	3	5	5	5	3	5	3	7	4	5	4	6	5	4	6	4	1	8	5	5
Terveysneuvonta- ja liikunta	3	5	4	6	0	8	0	10	5	4	7	3	7	2	7	3	9	0	6	4
Varhaisnuorten liikunta	5	3	7	3	5	3	4	6	5	4	3	7	9	0	9	1	4	5	6	4
Erityisryhmät	1	7	3	7	1	7	0	10	3	6	7	3	8	1	8	2	8	1	8	2
ikäntyvät	1	7	3	7	1	7	1	9	7	2	10	0	8	1	8	2	9	0	10	0
Liikuntapaikat	6	2	9	1	3	5	9	1	3	6	8	2	2	7	0	10	6	3	7	3
alueelliseterveyskamp.	2	6	4	6	1	7	0	10	3	6	6	4	7	2	7	3	6	3	7	3
Koululiikuntatapahtumat	6	2	10	0	7	1	10	0	1	8	0	10	8	1	8	2	6	3	7	3
Kilpailutoiminta	6	2	9	1	7	1	9	1	1	8	3	7	2	7	5	5	9	0	10	0
kv-projektit	7	1	7	3	6	2	8	2	7	2	8	2	8	1	10	0	8	1	6	4
työttömät	5	3	3	7	5	3	7	3	8	1	10	0	9	0	10	0	7	2	9	1
nuorten harrastustoiminta	4	4	8	2	6	2	7	3	2	7	2	8	5	4	9	1	2	7	5	5
syntäytyneet nuoret	4	4	6	4	7	1	8	2	5	4	7	3	9	0	10	0	7	2	3	7
valtakunnalliset hankkeet	4	4	5	5	4	4	1	9	3	6	5	5	5	4	7	3	6	3	7	3
väestön terv. tark	8	0	9	1	7	1	7	3	9	0	9	1	9	0	10	0	9	0	9	1
Sektorikokoukset	2	6	3	7	0	8	1	9	2	7	0	10	2	7	0	10	4	5	1	9
liik.palv.suunnittelu	2	6	5	5	1	7	3	7	3	6	5	5	0	9	3	7	3	6	6	4
yhteiset tapahtumat	5	3	5	5	2	6	2	8	5	4	2	8	7	2	8	2	4	5	4	6
materiaali	5	3	7	3	3	5	5	5	6	3	7	3	7	2	7	3	8	1	5	5
yht. toim. Palvelut	8	0	8	2	6	2	9	1	6	3	9	1	9	0	10	0	6	3	6	4
koulutus	5	3	6	4	3	5	3	7	5	4	7	3	8	1	9	1	6	3	7	3
tyky	3	5	5	5	2	6	2	8	7	2	7	3	4	5	6	4	7	2	6	4
työpaikkaliikunta ulk.puol.	8	0	8	2	4	4	5	5	6	3	9	1	6	3	9	1	9	0	9	1
	112	96	161	99	94	114	120	140	112	122	154	106	166	68	193	67	163	71	171	89
% osuus oma	46.2 %		38.1 %		54.8 %		53.8 %		52.1 %		40.8 %		29.1 %		25.8 %		30.3 %		34.2 %	
% yhteinen	41.7 %		54.3 %		54.3 %		54.3 %		46.2 %		40.8 %		27.3 %		25.8 %		32.4 %		34.2 %	

## Yhteistyön aloittamisen syyt -mittari

LIITE 3

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	152,296
	df
	55,000
	Sig.
	0,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,799	34,538	34,538	3,410	31,000	31,000	1,899	17,260	17,260
2	1,554	14,127	48,666	1,122	10,203	41,203	1,567	14,245	31,505
3	1,213	11,027	59,693	0,783	7,119	48,323	1,264	11,490	42,995
4	1,050	9,542	69,235	0,587	5,337	53,660	1,173	10,665	53,660
5	0,847	7,698	76,933						
6	0,705	6,409	83,342						
7	0,563	5,114	88,456						
8	0,413	3,751	92,208						
9	0,333	3,030	95,237						
10	0,302	2,742	97,979						
11	0,222	2,021	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## Yhteistyön esteet -mittari

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,793
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	273,642
	df
	78,000
	Sig.
	0,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,288	40,679	40,679	4,825	37,117	37,117	2,648	20,368	20,368
2	1,635	12,575	53,254	1,253	9,637	46,754	2,494	19,186	39,554
3	1,252	9,634	62,888	0,846	6,505	53,259	1,782	13,705	53,259
4	0,995	7,654	70,543						
5	0,815	6,267	76,809						
6	0,661	5,088	81,897						
7	0,570	4,387	86,284						
8	0,439	3,375	89,659						
9	0,389	2,996	92,654						
10	0,304	2,338	94,992						
11	0,267	2,057	97,049						
12	0,207	1,591	98,641						
13	0,177	1,359	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## Yhteistyöasenne -mittari

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,579
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	210,542
	df	78,000
	Sig.	0,000

### Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,891	22,236	22,236	2,517	19,360	19,360	2,082	16,018	16,018
2	2,575	19,811	42,047	2,031	15,626	34,987	1,716	13,200	29,218
3	1,540	11,844	53,891	1,059	8,145	43,132	1,422	10,937	40,155
4	1,183	9,102	62,993	0,840	6,463	49,595	1,227	9,440	49,595
5	0,972	7,480	70,473						
6	0,899	6,912	77,385						
7	0,736	5,663	83,048						
8	0,604	4,646	87,694						
9	0,517	3,980	91,674						
10	0,396	3,044	94,717						
11	0,274	2,106	96,823						
12	0,240	1,847	98,670						
13	0,173	1,330	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

## LIITE 4

Yhteistyön aloittamisen syyt -faktori ( $\alpha$ )

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
 R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	LAASÄIL	3,9200	,7239	50,0
2.	PALSÄIL	3,8200	,8497	50,0
3.	UUTOIMT	4,1000	,7626	50,0
4.	POSKKUV	3,6400	1,0053	50,0

Correlation Matrix

	LAASÄIL	PALSÄIL	UUTOIMT	POSKKUV
LAASÄIL	1,0000			
PALSÄIL	,6396	1,0000		
UUTOIMT	,4953	,4062	1,0000	
POSKKUV	,6046	,3287	,5004	1,0000

N of Cases = 50,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
LAASÄIL	11,5600	4,1698	,7488	,5913	,6675
PALSÄIL	11,6600	4,3106	,5314	,4312	,7636
UUTOIMT	11,3800	4,4853	,5698	,3288	,7453
POSKKUV	11,8400	3,6882	,5721	,4306	,7566

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,7855                      Standardized item alpha = ,7973

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
 R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	RATIONAL	3,7708	,8313	48,0
2.	SÄÄSTÖT	3,3125	,9927	48,0
3.	HALMUUT	2,1458	,9891	48,0

Correlation Matrix

	RATIONAL	SÄÄSTÖT	HALMUUT
RATIONAL	1,0000		
SÄÄSTÖT	,5270	1,0000	
HALMUUT	,2485	,3427	1,0000

N of Cases = 48,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
RATIONAL	5,4583	2,6365	,4735	,2829	,5104
SÄÄSTÖT	5,9167	2,0780	,5390	,3255	,3933
HALMUUT	7,0833	2,5461	,3427	,1238	,6831

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,6355 Standardized item alpha = ,6406

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	UURAHK	3,4082	,9983	49,0
2.	HENKRES	3,7347	1,0562	49,0

Correlation Matrix

	UURAHK	HENKRES
UURAHK	1,0000	
HENKRES	,4802	1,0000

N of Cases = 49,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
UURAHK	3,7347	1,1156	,4802	,2306	.
HENKRES	3,4082	,9966	,4802	,2306	.

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,6482 Standardized item alpha = ,6489

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
 R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	LIARVLIS	3,6731	,9229	52,0
2.	YHTINT	4,0577	,6977	52,0

Correlation Matrix

	LIARVLIS	YHTINT
LIARVLIS	1,0000	
YHTINT	,3039	1,0000

N of Cases = 52,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
LIARVLIS	4,0577	,4868	,3039	,0924	.
YHTINT	3,6731	,8518	,3039	,0924	.

Reliability Coefficients      2 items

Alpha = ,4525                      Standardized item alpha = ,4662

**Yhteistyön esteet -faktori ( $\alpha$ )**

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
 R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ILMPIIRI	2,6667	1,0132	51,0
2.	HKASENT	3,1961	1,0774	51,0
3.	YRESKAR	2,9608	,9157	51,0
4.	PELKOTYÖ	2,1373	1,1139	51,0
5.	TAVMÄÄR	3,5098	,9460	51,0

Correlation Matrix

	ILMPIIRI	HKASENT	YRESKAR	PELKOTYÖ	TAVMÄÄR
ILMPIIRI	1,0000				
HKASENT	,4824	1,0000			
YRESKAR	,5677	,4134	1,0000		
PELKOTYÖ	,5375	,4104	,2407	1,0000	
TAVMÄÄR	,5355	,4690	,4391	,4637	1,0000

N of Cases = 51,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ILMPIIRI	11,8039	9,1208	,7102	,5293	,7289
HKASENT	11,2745	9,5231	,5730	,3301	,7732
YRESKAR	11,5098	10,5349	,5250	,3810	,7862
PELKOTYÖ	12,3333	9,5867	,5316	,3658	,7880
TAVMÄÄR	10,9608	9,8784	,6257	,3918	,7574

Reliability Coefficients      5 items  
 Alpha = ,8049                      Standardized item alpha = ,8073

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
 R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

	Mean	Std Dev	Cases
1. TULIRRAL	2,9216	,8909	51,0
2. KOPUUTE	3,4902	,9874	51,0
3. YTKULTOP	3,3922	,9398	51,0
4. PUUTKOUL	2,5490	,9862	51,0
5. YKMERK	3,0980	1,1001	51,0

Correlation Matrix

	TULIRRAL	KOPUUTE	YTKULTOP	PUUTKOUL
YKMERK				
TULIRRAL	1,0000			
KOPUUTE	,5220	1,0000		
YTKULTOP	,5391	,4569	1,0000	
PUUTKOUL	,4597	,5397	,4105	1,0000
YKMERK	,4365	,5257	,3683	,4103
1,0000				

N of Cases =                      51,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
TULIRRAL	12,5294	9,4941	,6347	,4201	,7659
KOPUUTE	11,9608	8,8384	,6744	,4611	,7511
YTKULTOP	12,0588	9,6165	,5615	,3488	,7855
PUUTKOUL	12,9020	9,2902	,5838	,3561	,7791
YKMERK	12,3529	8,9129	,5556	,3275	,7912

Reliability Coefficients      5 items  
 Alpha = ,8112                      Standardized item alpha = ,8141

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
 R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	TOIRAJAT	3,3208	,9761	53,0
2.	BYROKRAT	2,8113	1,0201	53,0
3.	SISTOIMT	3,0189	1,1005	53,0

Correlation Matrix

	TOIRAJAT	BYROKRAT	SISTOIMT
TOIRAJAT	1,0000		
BYROKRAT	,6799	1,0000	
SISTOIMT	,4060	,3972	1,0000

N of Cases =            53,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
TOIRAJAT	5,8302	3,1437	,6432	,4843	,5674
BYROKRAT	6,3396	3,0363	,6318	,4799	,5746
SISTOIMT	6,1321	3,3476	,4381	,1921	,8090

Reliability Coefficients            3 items  
 Alpha =    ,7398                    Standardized item alpha =    ,7458

**Yhteistyöasenne -faktori ( $\alpha$ )**

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
 R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	AKTHYÖD	3,5926	,8582	54,0
2.	PALLISÄÄ	3,7037	,9641	54,0
3.	KUSTALAS	4,0000	,8242	54,0
4.	LAATUPAR	4,1667	,6936	54,0

Correlation Matrix

	AKTHYÖD	PALLISÄÄ	KUSTALAS	LAATUPAR
AKTHYÖD	1,0000			
PALLISÄÄ	,5583	1,0000		
KUSTALAS	,5602	,3562	1,0000	
LAATUPAR	,3698	,4138	,1980	1,0000

N of Cases =            54,0



Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
AKTHYÖD	11,8704	3,4357	,6778	,4780	,5876
PALLISÄÄ	11,7593	3,3560	,5785	,3645	,6522
KUSTALAS	11,4630	4,0646	,4769	,3172	,7076
LAATUPAR	11,2963	4,6275	,4089	,1999	,7398

Reliability Coefficients      4 items  
 Alpha = ,7379                      Standardized item alpha = ,7349

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
 R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

	Mean	Std Dev	Cases
1.      LAAPOS.S	3,9630	,7514	54,0
2.      LISJAPAR	4,0741	,6688	54,0

Correlation Matrix

	LAAPOS.S	LISJAPAR
LAAPOS.S	1,0000	
LISJAPAR	,7189	1,0000

N of Cases =              54,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
LAAPOS.S	4,0741	,4472	,7189	,5169	.
LISJAPAR	3,9630	,5646	,7189	,5169	.

Reliability Coefficients      2 items  
 Alpha = ,8332                      Standardized item alpha = ,8365

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
 R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

	Mean	Std Dev	Cases
1.      LIIKAIK	2,1667	,9467	54,0
2.      LISTYÖTÄ	2,6111	1,0171	54,0
3.      PÄÄLLEK	1,7407	,5558	54,0
4.      KASBYROK	1,6296	,6812	54,0

Correlation Matrix

	LIIKAIK	LISTYÖTÄ	PÄÄLLEK	KASBYROK
LIIKAIK	1,0000			
LISTYÖTÄ	,4213	1,0000		
PÄÄLLEK	,2271	,2188	1,0000	
KASBYROK	,3901	,1694	,1403	1,0000

N of Cases = 54,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
LIIKAIK	5,9815	2,3959	,5301	,2929	,3684
LISTYÖTÄ	5,5370	2,5175	,4007	,1935	,5055
PÄÄLLEK	6,4074	3,9441	,2684	,0731	,5892
KASBYROK	6,5185	3,5374	,3295	,1550	,5503

Reliability Coefficients 4 items  
Alpha = ,5894 Standardized item alpha = ,5857

\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*  
R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E ( A L P H A )

	Mean	Std Dev	Cases
1. OMAPESSÄ	3,3889	1,0536	54,0
2. ONGTIEETO	2,9074	,8959	54,0
3. SISYHT	2,3148	,9679	54,0

Correlation Matrix

	OMAPESÄ	ONGTIEETO	SISYHT
OMAPESÄ	1,0000		
ONGTIEETO	,2987	1,0000	
SISYHT	,3773	,3171	1,0000

N of Cases = 54,0

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
OMAPESÄ	5,2222	2,2893	,4182	,1780	,4805
ONGTIEETO	5,7037	2,8162	,3705	,1380	,5464
SISYHT	6,2963	2,4766	,4331	,1882	,4554

Reliability Coefficients 3 items  
Alpha = ,5969 Standardized item alpha = ,5975

**Crosstabs**

**LIITE 5**

**sit.lii \* liiktiheys Crosstabulation**

Count

		liiktiheys			Total
		vähän	kohtalainen	hyvä	
sit.lii	nimellistä	3	1		4
	sopimus	5	9	3	17
	sitouduttu	1	9	7	17
Total		9	19	10	38

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,525	0,033
	Cramer's V	0,371	0,033
	Contingency Coefficient	0,465	0,033
N of Valid Cases		38	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**sit.sos \* sostiheys Crosstabulation**

Count

		sostiheys			Total
		vähän	kohtalainen	hyvä	
sit.sos	nimellistä	11	2		13
	sopimus	9	1	3	13
	sitouduttu	6	3	8	17
Total		26	6	11	43

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,486	0,038
	Cramer's V	0,344	0,038
	Contingency Coefficient	0,437	0,038
N of Valid Cases		43	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**sit.ter \* tertiheys Crosstabulation**

Count

		tertiheys			Total
		vähän	kohtalainen	hyvä	
sit.ter	nimellistä	7	4		11
	sopimus	8	5	3	16
	sitouduttu	5	2	8	15
Total		20	11	11	42

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,494	0,037
	Cramer's V	0,349	0,037
	Contingency Coefficient	0,443	0,037
N of Valid Cases		42	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

### sit.ope \* opetiheys Crosstabulation

Count

		opetiheys			Total
		vähän	kohtalainen	hyvä	
sit.ope	nimellistä	5	1		6
	sopimus	12	5	6	23
	sitouduttu	5	3	4	12
Total		22	9	10	41

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,285	0,505
	Cramer's V	0,201	0,505
	Contingency Coefficient	0,274	0,505
N of Valid Cases		41	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

### sit.tek \* tektiheys Crosstabulation

Count

		tektiheys			Total
		vähän	kohtalainen	hyvä	
sit.tek	nimellistä	16	2	1	19
	sopimus	8	3	4	15
	sitouduttu	4		4	8
Total		28	5	9	42

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,462	0,062
	Cramer's V	0,327	0,062
	Contingency Coefficient	0,420	0,062
N of Valid Cases		42	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

**sit.nuo \* nuotiheys Crosstabulation**

Count

		nuotiheys			Total
		vähän	kohtalainen	hyvä	
sit.nuo	nimellistä	6			6
	sopimus	13	5	4	22
	sitouduttu	5	5	3	13
Total		24	10	7	41

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	0,399	0,164
	Cramer's V	0,282	0,164
	Contingency Coefficient	0,370	0,164
N of Valid Cases		41	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

LITE 6

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
UUTOIMT	25	2,00	5,00	4,1600	0,7461	0,557
RATIONAL	23	3,00	5,00	4,1304	0,7570	0,573
LAASÄIL	23	3,00	5,00	4,0435	0,7674	0,589
PALSÄIL	23	2,00	5,00	3,9565	0,8245	0,680
YHTINT	25	2,00	5,00	3,9200	0,8622	0,743
LIARVLIS	23	1,00	5,00	3,7391	0,8643	0,747
HENKRES	22	1,00	5,00	3,6818	0,9946	0,989
POSKKUV	22	1,00	5,00	3,6818	1,0414	1,084
SÄÄSTÖT	23	1,00	5,00	3,5652	1,0369	1,075
UURAHK	23	1,00	5,00	3,3913	0,9881	0,976
HALMUUT	21	1,00	4,00	2,1429	1,0623	1,129
Valid N (listwise)	20					

a. koko = yli 150 000 as

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
YHTINT	29	3,00	5,00	4,1034	0,6179	0,382
UUTOIMT	29	1,00	5,00	3,9310	0,8422	0,709
LAASÄIL	28	2,00	5,00	3,8214	0,6696	0,448
HENKRES	28	1,00	5,00	3,7857	1,1007	1,212
PALSÄIL	29	2,00	5,00	3,7241	0,8408	0,707
LIARVLIS	29	2,00	5,00	3,6207	0,9788	0,958
POSKKUV	29	1,00	5,00	3,6207	0,9788	0,958
RATIONAL	29	2,00	5,00	3,5862	0,8245	0,680
UURAHK	28	1,00	5,00	3,3571	1,0261	1,053
SÄÄSTÖT	28	1,00	5,00	3,2857	1,0491	1,101
HALMUUT	28	1,00	5,00	2,1071	0,9560	0,914
Valid N (listwise)	26					

a. koko = alle 150 000 as

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
UUTOIMT	21	1,00	5,00	4,0000	1,0000	1,000
YHTINT	21	2,00	5,00	4,0000	0,8367	0,700
RATIONAL	20	2,00	5,00	3,9500	0,8256	0,682
HENKRES	20	2,00	5,00	3,8500	0,8751	0,766
LAASÄIL	19	2,00	5,00	3,7895	0,7873	0,620
PALSÄIL	20	2,00	5,00	3,7500	0,8507	0,724
LIARVLIS	20	2,00	5,00	3,6500	0,8751	0,766
POSKKUV	20	1,00	5,00	3,6500	0,8751	0,766
UURAHK	20	1,00	5,00	3,4000	0,9947	0,989
SÄÄSTÖT	20	1,00	5,00	3,4000	1,0463	1,095
HALMUUT	18	1,00	3,00	1,6667	0,6860	0,471
Valid N (listwise)	18					

a. sukupuoli = nainen

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
UUTOIMT	33	3,00	5,00	4,0606	0,6586	0,434
YHTINT	33	3,00	5,00	4,0303	0,6840	0,468
LAASÄIL	32	3,00	5,00	4,0000	0,6720	0,452
PALSÄIL	32	2,00	5,00	3,8750	0,8328	0,694
RATIONAL	32	2,00	5,00	3,7500	0,8424	0,710
LIARVLIS	32	1,00	5,00	3,6875	0,9651	0,931
HENKRES	30	1,00	5,00	3,6667	1,1547	1,333
POSKKUV	31	1,00	5,00	3,6452	1,0816	1,170
SÄÄSTÖT	31	1,00	5,00	3,4194	1,0575	1,118
UURAHK	31	1,00	5,00	3,3548	1,0181	1,037
HALMUUT	31	1,00	5,00	2,3871	1,0544	1,112
Valid N (listwise)	28					

a. sukupuoli = mies

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
HENKRES	13	2,00	5,00	3,9231	1,0377	1,077
YHTINT	14	2,00	5,00	3,8571	0,8644	0,747
UUTOIMT	14	2,00	5,00	3,8571	0,8644	0,747
PALSÄIL	13	2,00	5,00	3,8462	0,8006	0,641
LAASÄIL	13	3,00	5,00	3,6923	0,6304	0,397
RATIONAL	13	2,00	5,00	3,6154	0,8697	0,756
UURAHK	13	3,00	4,00	3,6154	0,5064	0,256
SÄÄSTÖT	13	2,00	4,00	3,3846	0,6504	0,423
LIARVLIS	13	2,00	5,00	3,3846	0,9608	0,923
POSKKUV	13	2,00	5,00	3,3077	0,9473	0,897
HALMUUT	13	1,00	4,00	2,5385	0,8771	0,769
Valid N (listwise)	13					

a. ikäluokka = 1,00

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
UUTOIMT	25	1,00	5,00	4,1600	0,8981	0,807
YHTINT	25	3,00	5,00	4,1600	0,6880	0,473
LAASÄIL	23	2,00	5,00	4,0000	0,6742	0,455
RATIONAL	24	2,00	5,00	3,9583	0,9079	0,824
PALSÄIL	24	2,00	5,00	3,9167	0,8805	0,775
LIARVLIS	24	1,00	5,00	3,7917	1,0206	1,042
POSKKUV	23	1,00	5,00	3,6522	1,0706	1,146
HENKRES	22	1,00	5,00	3,5909	1,2212	1,491
UURAHK	24	1,00	5,00	3,2917	1,2329	1,520
SÄÄSTÖT	23	1,00	5,00	3,1739	1,2304	1,514
HALMUUT	23	1,00	5,00	2,0870	1,1644	1,356
Valid N (listwise)	21					

a. ikäluokka = 2,00

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
LAASÄIL	15	3,00	5,00	4,0000	0,8452	0,714
UUTOIMT	15	3,00	5,00	4,0000	0,5345	0,286
YHTINT	15	3,00	5,00	3,9333	0,7037	0,495
POSKKUV	15	2,00	5,00	3,9333	0,8837	0,781
RATIONAL	15	2,00	5,00	3,8000	0,6761	0,457
HENKRES	15	2,00	5,00	3,8000	0,7746	0,600
SÄÄSTÖT	15	2,00	5,00	3,8000	0,9411	0,886
LIARVLIS	15	2,00	5,00	3,7333	0,7037	0,495
PALSÄIL	15	2,00	5,00	3,6667	0,8165	0,667
UURAHK	14	2,00	5,00	3,2857	0,9139	0,835
HALMUUT	13	1,00	3,00	1,7692	0,5991	0,359
Valid N (listwise)	12					

a. ikäluokka = 3,00

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
tavoitteiden jäs.	24	1,00	5,00	3,5417	0,9315	0,868
koordinoinnin puute	25	1,00	5,00	3,4400	1,1930	1,423
tiukat rajat	25	1,00	5,00	3,2400	1,0520	1,107
ytkulttuurin oppiminen	25	1,00	5,00	3,1600	0,9434	0,890
henkilökohtaiset asenteet	25	1,00	5,00	3,1200	1,0536	1,110
sisäinen toimintatapa	25	1,00	5,00	3,0800	1,0376	1,077
byrokratia	25	1,00	5,00	3,0400	1,0599	1,123
yk merkitys	25	1,00	5,00	3,0000	1,2910	1,667
yht.työresurssit	25	1,00	5,00	2,8400	0,9434	0,890
irrationaaliset tulokset	25	1,00	4,00	2,8400	0,9434	0,890
ilmapiiri	25	1,00	4,00	2,7200	1,1000	1,210
puutteellinen koulutus	25	1,00	4,00	2,5200	1,0456	1,093
pelko menetys	25	1,00	5,00	1,9600	1,0599	1,123
Valid N (listwise)	24					

a. koko = yli 150 000 as

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ytkulttuurin oppiminen	28	2,00	5,00	3,6786	0,9049	0,819
koordinoinnin puute	28	2,00	5,00	3,6071	0,7860	0,618
tiukat rajat	29	2,00	5,00	3,4483	0,9482	0,899
tavoitteiden jäs.	28	1,00	5,00	3,4286	0,9974	0,995
yk merkitys	27	2,00	5,00	3,2593	0,9443	0,892
henkilökohtaiset asenteet	29	2,00	5,00	3,2414	1,0907	1,190
yht.työresurssit	28	1,00	5,00	3,2143	0,9947	0,989
sisäinen toimintatapa	28	1,00	5,00	2,9643	1,1701	1,369
irrationaaliset tulokset	28	1,00	4,00	2,9643	0,8381	0,702
byrokratia	29	1,00	5,00	2,6897	1,0387	1,079
ilmapiiri	28	1,00	4,00	2,5714	0,9595	0,921
puutteellinen koulutus	28	1,00	4,00	2,5357	0,9222	0,851
pelko menetys	28	1,00	5,00	2,2500	1,1426	1,306
Valid N (listwise)	25					

a. koko = alle 150 000 as



**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
koordinnoinnin puute	20	1,00	5,00	3,6500	1,1821	1,397
tavoitteiden jäs.	20	1,00	5,00	3,5000	1,0000	1,000
ytkulttuurin oppiminen	20	1,00	5,00	3,4000	1,0954	1,200
henkilökohtaiset asenteet	21	1,00	5,00	3,2381	1,2209	1,490
sisäinen toimintatapa	20	1,00	5,00	3,0500	1,0990	1,208
tiukat rajat	21	1,00	5,00	3,0476	1,1609	1,348
yk merkitys	20	1,00	5,00	3,0000	1,2566	1,579
irralliset tulokset	20	1,00	4,00	2,9500	0,9987	0,997
yht.työresurssit	21	1,00	5,00	2,7143	1,0071	1,014
puutteellinen koulutus	20	1,00	4,00	2,6000	1,0954	1,200
byrokratia	21	1,00	5,00	2,5714	1,1212	1,257
ilmapiiri	20	1,00	4,00	2,5000	1,1002	1,211
pelko menetys	20	1,00	5,00	2,1000	1,2524	1,568
Valid N (listwise)	19					

a. sukupuoli = nainen

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
tiukat rajat	33	2,00	5,00	3,5455	0,8326	0,693
tavoitteiden jäs.	32	1,00	5,00	3,4688	0,9499	0,902
ytkulttuurin oppiminen	33	2,00	5,00	3,4545	0,8693	0,756
koordinnoinnin puute	33	2,00	5,00	3,4545	0,8693	0,756
yht.työresurssit	32	2,00	5,00	3,2500	0,9158	0,839
yk merkitys	32	1,00	5,00	3,2188	1,0391	1,080
henkilökohtaiset asenteet	33	2,00	5,00	3,1515	0,9722	0,945
byrokratia	33	1,00	5,00	3,0303	0,9838	0,968
sisäinen toimintatapa	33	1,00	5,00	3,0000	1,1180	1,250
irralliset tulokset	33	1,00	4,00	2,8788	0,8200	0,672
ilmapiiri	33	1,00	4,00	2,7273	0,9770	0,955
puutteellinen koulutus	33	1,00	4,00	2,4848	0,9056	0,820
pelko menetys	33	1,00	5,00	2,1212	1,0234	1,047
Valid N (listwise)	30					

a. sukupuoli = mies

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
tavoitteiden jäs.	14	1,00	5,00	3,7857	1,0509	1,104
ytkulttuurin oppiminen	14	1,00	5,00	3,5714	1,2225	1,495
koordinnoinnin puute	14	1,00	5,00	3,5714	1,1579	1,341
henkilökohtaiset asenteet	14	2,00	5,00	3,5714	0,9376	0,879
tiukat rajat	14	1,00	4,00	3,2857	0,9139	0,835
yk merkitys	14	1,00	5,00	3,2143	1,2514	1,566
irralliset tulokset	14	1,00	4,00	3,1429	0,9493	0,901
yht.työresurssit	14	1,00	5,00	3,0714	0,9972	0,995
sisäinen toimintatapa	14	1,00	4,00	2,7857	1,0509	1,104
byrokratia	14	1,00	4,00	2,7857	1,1217	1,258
ilmapiiri	14	1,00	4,00	2,7143	1,0690	1,143
pelko menetys	14	1,00	5,00	2,5000	1,1602	1,346
puutteellinen koulutus	14	1,00	4,00	2,4286	0,7559	0,571
Valid N (listwise)	14					

a. ikäluokka = 1,00

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
tiukat rajat	25	2,00	5,00	3,5600	1,0440	1,090
koordinoinnin puute	24	1,00	5,00	3,4583	0,9771	0,955
ytkulttuurin oppiminen	24	2,00	5,00	3,3750	0,9237	0,853
henkilökohtaiset asenteet	25	2,00	5,00	3,2400	1,1284	1,273
tavoitteiden jäs.	24	1,00	4,00	3,1250	0,8502	0,723
yk merkitys	23	1,00	5,00	3,0435	1,0651	1,134
sisäinen toimintatapa	24	1,00	5,00	2,9583	1,2329	1,520
yht.työresurssit	24	1,00	5,00	2,9167	0,9286	0,862
byrokratia	25	1,00	5,00	2,8800	1,0536	1,110
irraliset tulokset	24	1,00	4,00	2,6667	0,9631	0,928
ilmapiiri	24	1,00	4,00	2,5000	1,1034	1,217
puutteellinen koulutus	24	1,00	4,00	2,3750	1,0135	1,027
pelko menetys	24	1,00	4,00	1,7917	0,8836	0,781
Valid N (listwise)	21					

a. ikäluokka = 2,00

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
tavoitteiden jäs.	14	2,00	5,00	3,7857	0,8926	0,797
koordinoinnin puute	15	2,00	5,00	3,6000	0,9103	0,829
ytkulttuurin oppiminen	15	2,00	4,00	3,4000	0,7368	0,543
sisäinen toimintatapa	15	2,00	5,00	3,3333	0,8997	0,810
yk merkitys	15	1,00	5,00	3,2000	1,1464	1,314
yht.työresurssit	15	1,00	5,00	3,2000	1,0823	1,171
tiukat rajat	15	2,00	4,00	3,0667	0,9612	0,924
irraliset tulokset	15	2,00	4,00	3,0667	0,5936	0,352
puutteellinen koulutus	15	1,00	4,00	2,8667	1,0601	1,124
byrokratia	15	2,00	5,00	2,8667	1,0601	1,124
ilmapiiri	15	1,00	4,00	2,8000	0,8619	0,743
henkilökohtaiset asenteet	15	1,00	4,00	2,7333	0,9612	0,924
pelko menetys	15	1,00	5,00	2,2667	1,2799	1,638
Valid N (listwise)	14					

a. ikäluokka = 3,00