

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jason Koukku

Julkisen yleishyödyllistä nuorisotoimintaa sekä elinkeinotoimintaa
tuottavan yrityksen strategiatyön kehittäminen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Jason Koukku

Nimeke
Julkisen yleishyödyllistä nuorisotoimintaa sekä elinkeinotoimintaa tuottavan yrityksen strategiatyön kehittäminen
Toimeksiantaja
Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilä Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena on avata, selvittää sekä kehittää niitä erityispiirteitä ja seikkoja, joita on otettava huomioon strategiatyössä julkisomisteisessa yhtiössä, joka harjoittaa sekä yleishyödyllistä-, että elinkeinotoimintaa. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimii Nurmeksen kaupungin konserniyhtiö Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilä Oy ja tämä opinnäytetyö on osa kohdeyrityksen strategiatyötä. Opinnäytetyön tekijä toimii kohdeyrityksen toimitusjohtajana.

Toiminnan luonne vaatii erityisosaamista ja syvää ymmärrystä, joten tiedon hankinnan menetelmänä on käytetty laadullista haastattelua. Laadullisella haastattelulla saadaan käyttöön hyvin rajatun osaamisalan asiantuntijoiden syvälinen ymmärrys aiheesta. Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilä on osa valtakunnallisten nuorisokeskusten verkostoa ja laadullisessa haastattelussa on haastateltu pääasiassa muiden nuorisokeskusten toimitusjohtajia. Strategiatyökaluna on käytetty Balanced Scorecard-mittaristoa, jonka käytön sopivuutta on pohdittu yrityksen strategiatyön jalkauttamistyövälineenä.

Opinnäytetyön päätelminä jaettiin kohdeyrityksen strategiatyö kolmeen pääkohtaan, jotka olivat strategian rakenne, sisältö sekä prosessi. Strategian osalta tehtiin yleinen huomio siitä, että strategian tulee olla ketterä ja sitä tulee olla valmis muuttamaan ja muokkaamaan herkästi toimintaympäristön nopeassa muutoksessa.

Kieli
suomi

Sivuja 97
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat

Julkisen johtaminen, Matkailu, Nuorisokeskus, Nuorisotyö, Strategia, Tasapainotettu mittaristo.



THESIS
May 2020
Master's Degree Programme In
Business Management and Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Jason Koukku

Title
Strategic development of a public enterprise providing non-profit youth work and commercial services
Commissioned by
Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilä Oy

Abstract

The purpose of this thesis is to open and develop the special features and factors that must be considered in the process of strategy work in a public-owned company engaged in both non-profit and business activities. An example company of this thesis is Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilä Oy. Company is owned by the city of Nurmes and this thesis is part of the strategy work of the target company. The author of the thesis is a managing director of the example company.

Because of the nature of the activity it requires specialized knowledge and deep understanding. For that reason, qualitative interviewing was used as a method of acquiring knowledge. A qualitative interview provided an in-depth understanding of the topic by well-qualified experts. Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilä is part of a network of national youth centres and the interviews were conducted mainly with the managing directors of other youth centres in the network. Balanced Scorecard instrument has been used as a strategy tool, and its suitability as a tool for implementing the strategy work of an exemplary company has been considered.

As the conclusions of the thesis, the strategy work of the target company was divided into three main categories, which were the structure, content and process of the strategy. A general remark was made that the strategy must be agile and it must be changed and modified easily in a rapidly changing operating environment.

Language

Finnish

Pages 97

Appendices 1

Pages of Appendices 1

Keywords

Balanced scorecard, Public management, Strategy, Tourism, Youth centre, Youth work.

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Yritysesittely.....	6
1.2	Nuorisokeskusverkosto strategisena kumppanuutena.....	11
1.3	Lakisääteiset taustatekijät.....	13
1.4	Nuorisokeskustoiminta suhteessa nuorisolakiin.....	19
1.5	Kilpailuneutraliteetti nuorisokeskuksissa.....	23
2	Hyvärilän toimintaympäristön kuvaus.....	24
2.1	Hyvärilän arvomaailma	25
2.2	Tasa-arvo nuorisokeskuksissa.....	26
2.3	Kestävä kehitys.....	29
2.4	Palveluliiketoiminta	33
2.5	Johtamiskulttuuri Hyvärilässä	37
2.6	Osaamisen johtaminen	39
2.7	Moninaisuuden johtaminen	41
3	Strategian kehittäminen	46
3.1	Strategiaprosessin tausta ja vaiheet	47
3.2	Balanced scorecard	52
3.3	Hyvärilän kriittiset menestystekijät	56
3.4	Ennakointi strategiatyössä	60
3.5	Globaaleja trendejä.....	66
3.6	Hyvärilä brändi.....	71
4	Tiedonhankinnan menetelmät.....	73
4.1	Tiedonhankinnan menetelmien valinta	74
4.2	Kehittämistyön näkökulmat	75
4.3	Toimintatutkimus.....	76
4.4	Tiedonhankinnan menetelmien vertailu	77
4.5	Havainnointi	79
5	Haastattelujen kulku.....	80
6	Haastattelujen tulokset.....	82
7	Johtopäätökset ja pohdinta	87
	Lähteet.....	93

Liitteet

Liite 1 Haastattelun pohjustus ja haastattelurunko

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä pohditaan kohdeyrityksen strategiatyön kannalta olennaisia erityispiirteitä ja huomioitavia asioita. Aiheen tekee haasteelliseksi sekä samalla mielenkiintoiseksi se, että kohdeyrityksen toiminta on hyvin monimuotoista ja toimintaan liittyy paljon erityispiirteitä. Tavoitteena on pohtia ja selvittää sellaisia keskeisiä ominaispiirteitä ja tekijöitä, jotka ovat ominaisia kohdeyrityksen tällaisen yrityksen strategiatyön kehittämiseksi. Suurimpana ja poikkeuksellisen vaikuttavana tekijänä on se, että kohdeyrityksen toiminnassa yhdistyy sekä yleishyödyllistä toimintaa, että kaupallista elinkeinotoimintaa. Tämä onkin tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta keskeinen asia ja tekee työstä poikkeavan ja mielenkiintoisen. Näiden toimintojen arvomaailmat ja tavoitteet voivat osittain olla ristiriidassa. Tämä lähtökohta aiheuttaa sen, että henkilökunnan roolit ja johtamisen roolit sekä tavat voivat muuttua isosti riippuen toiminnasta. Yleishyödyllinen toiminta jakautuu lisäksi kahteen eri osaan, joilla molemmilla on samansuuntaiset tavoitteet ja arvopohja, mutta erilainen rahoituspohja ja tämä on iso huomioitava ero strategiatyössä sekä johtamisessa.

Kokonaisuuden kannalta merkittävä tekijä on myös se, että yrityksen omistajatahona on Nurmeksen kaupunki eli yritys on kaupungin konserniyhtiö. Toiminnan rahoittaa osittain Opetus- ja kulttuuriministeriö. Omistajan ja rahoittajan puolesta on toiminnalle tiettyjä odotuksia sekä ohjauksia ja mikäli nämä asiat olisivat keskenään ristiriidassa olisi se yrityksen toiminnan kannalta erittäin haastavaa. Huomioitavaa on myös se, että valtakunnallisten nuorisokeskusten, kuten kohdeyritys, toiminta on nuorisolain alaista ja sekä nuorisolaissa, että asetuksessa on määritelty hyvinkin tarkkaan toiminnan periaatteet. Toimintaan vaikuttavana tekijänä on lisäksi nuorisokeskusverkosto ja siinä toimiminen. Verkostossa on tietyt yhteiset toiminnan periaatteet, joista on yhteisesti sovittu. Opetus- ja kulttuuriministeriön näkee verkoston yhtenäisenä ja mikäli jonkun keskuksen toiminta olisi näiden yhteisesti sovittujen arvojen ja pelisääntöjen vastaista, niin se aiheuttaisi koko verkostolle merkittävän imagohaitan. Keskeistä on myös huomioida, että

kun toiminta on rahoitettu julkisella rahalla, niin toiminnalla on vastuu myös veronmaksajien suuntaan. Toimintakulttuurin ja arvomaailman tulee vastata näitä yleisiä odotuksia.

Kokonaisuuden kannalta on myös olennaista asemoida valtakunnallinen nuorisokeskustoiminta suhteessa Suomen muun nuorisotyön kenttään. Valtakunnallisten nuorisokeskusten kokonaisbudjetti on noin 10 prosenttia koko Suomen nuorisotyön budjetista. Kuitenkin nuorisokeskusten valtakunnallinen tunnettuus nuorisotoimijoiden parissa ei ole samalla tasolla, kuin monien pienempien valtakunnallisten nuorisoyhdistystoimijoiden. Tällainen asetelma johtaa helposti kilpailuasetelmaan ja nuorisokeskusten olemassaolon oikeutusta voidaan kyseenalaistaa. On osittain varmasti nuorisokeskusten omalla vastuulla, että valtakunnallinen tunnettuus on jäänyt laihaksi, mutta samaan aikaan nuorisokeskusten tapa tehdä nuorisotyötä poikkeaa vahvasti nuorisoalan kolmannen sektorin toimijoiden tekemästä työstä. Tästä syystä muut alan toimijat voivat kokea hankalaksi samaistua nuorisokeskusten tekemään työhön.

Näiden toiminnan taustalla vaikuttavien tekijöiden lisäksi on myös monia muita erityispiirteitä ja vivahteita, joita on otettava huomioon kokonaisuuksien hallinnassa sekä strategiatyössä. Näitä asioita avataan opinnäytetyössä tarkemmin Hyvärilän näkökulmasta sekä haastatellaan nuorisokeskusverkoston erityisen hyvin tuntevia asiantuntijoita. Loppuyhteenvedossa näistä huomioista tehdään yhteenveto, jota hyödynnetään Hyvärilän strategiatyön kehittämisessä. Opinnäytetyön kirjoittaja toimii yrityksen toimitusjohtajana ja tämä opinnäytetyö on osa kohdeyrityksen strategiatyöprosessia.

1.1 Yritysesittely

Opinnäytetyön taustaorganisaationa oleva Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilä Oy on yksi nuorisolaissa määritellyistä valtakunnallisista nuorisokeskuksista sekä Nurmeksien kaupungin omistama yleishyödyllinen osakeyhtiö. Nuorisokeskusten toimintaa ohjaa, valvoo ja osin myös rahoittaa Opetus- ja kulttuuriministeriö. Nuorisokeskustoiminnan lisäksi toimintaan kuuluu muun muassa nuorten työpajatoi-

mintaa, perusnuorisotyötä sekä etsivää nuorisotyötä. Johtamiskulttuuriin ja strategiatyöhön tulee julkisomisteisuuden ja rahoittajien kautta erilaisia odotuksia. Nurmeksen kaupungin konserniyhtiönä kaupungilla on omat odotukset ja velvoitteet yritystä kohtaan, mutta toisaalta merkittävänä rahoittajan ja nuorisokeskusjärjestelmän ylläpitäjänä opetus- ja kulttuuriministeriö on myös merkittävä vaikuttaja. Lisäksi nuorisokeskusten kattojärjestö, nuorisolaki ja lähimpien yhteistyökumppaneiden odotukset ohjaavat merkittävästi toimintaa. Aluehallintovirasto sekä muut erilaisten hankkeiden rahoittajat ovat myös merkittäviä huomioitavia toiminnan taustavaikuttajia. Nuorisolain lisäksi suoranaisesti toimintaa ohjaa myös kuntalaki sekä osakeyhtiölaki. Koska toiminta on osittain markkinaehtoista elinkeinotoimintaa, niin kaupungilla omistajana on ollut velvollisuus yhtiöittää toiminta.

Yhtiöittämisvelvollisuudesta säädetään vuoden 2015 kuntalain 126§:ssä, jonka mukaan kunnan hoitaessa tehtäviä kilpailutilanteessa markkinoilla sen on annettava tehtävä osakeyhtiön, osuuskunnan, yhdistyksen tai säätiön hoidettavaksi. Kilpailutilannetta kuntalain yhtiöittämispykälässä ei kuitenkaan ole määritelty, vaan se pitää määritellä tapauskohtaisesti. (Ruohonen yms. 2018, 20.)

Kyseessä on siis kaupungin omistama pääosin julkisrahoitteinen yhtiö, joka tekee myös elinkeinotoimintaa markkinaehtoisesti. Julkisen puolen johtaminen on lähtökohtaisesti erilaista, koska yleensä tuottoa ei yleensä mitata rahassa, vaan sen tuottamassa arvossa ja yhteiskunnallisessa tehtävässä. Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa toisaalta on molemmat puolet ja siitä syystä johtamiskulttuuri sekä strategiset näkökulmat täytyy pystyä yhdistämään sekä elinkeinotoimintaan, että yleishyödylliseen toimintaan soveltuvaksi. Kokemukseni mukaan julkisen puolen johtaminen on lähtökohtaisesti jonkun verran byrokraattista, mutta myös avointa sekä melko horisontaalista. Koska kohdeyritys toimii pääosin julkisella rahoituksella ja omistajatahona on kaupunki, niin kaiken toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja avointa. Hyvärilän johtamisjärjestelmä ei ole hierarkkinen, vaan kohtuullisen horisontaalinen sekä osallistava. Vaikka yritys onkin osakeyhtiö, niin kuntaomistuksen kautta muun muassa johtamiseen on otettu mallia sekä väkisin heijastelee kunnallinen johtamistapa. Kunnallinen johtaminen on ymmärrettävä perustavanlaatuisesti horisontaaliseksi, ei vertikaaliseksi prosessiksi (Ryynänen 2001,

119). Päätöksenteossa Hyvärilässä pyritään kuulemaan henkilökuntaa ja henkilökunnan hyvinvointi on yksi toiminnan perusarvoista. Päätöksentekoprosessi kulkeutuukin monesti niin sanotusti alhaalta ylöspäin eikä päinvastoin. Toki päätöksenteossa huomioidaan realiteetit ja aina ei kaikkia henkilökunnan esittämiä asioita ole mahdollista toteuttaa. Toisaalta vaikkakin yrityksen sisäinen päätöksenteko on sujuvaa ja horisontaalista, niin kaupunki omistajana tuo omanlaisen vaikuttajan asiaan. Yrityksen hallitus on niin sanottu poliittinen hallitus, ja koostuu kunnanvaltuutetuista. Konserniedustajana yhtiössä toimii Nurmeksen kaupungin hyvinvointijohtaja sekä kaupunginjohtaja. Kaupungin päätöksentekoprosessi ja konserniohjaus vaatii yritystä tietyissä merkittävässä strategisissa toiminnoissa kysymään omistajan ohjausta. Nämä tilanteet ovat kuitenkin melko harvinaisia ja niin sanottu poliittinen hallitus erittäin ammattitaitoinen. Näillä tekijöillä on kuitenkin oma kokonaisvaikutuksensa organisaation johtamiseen ja poliittinen vaikutus on otettava huomioon kokonaisuuksia johdettaessa.

Virtanen ja Stenval (2019, 33-34) listaavat seuraavia eroja julkisen ja yksityisen sektorin välisessä johtamisessa.

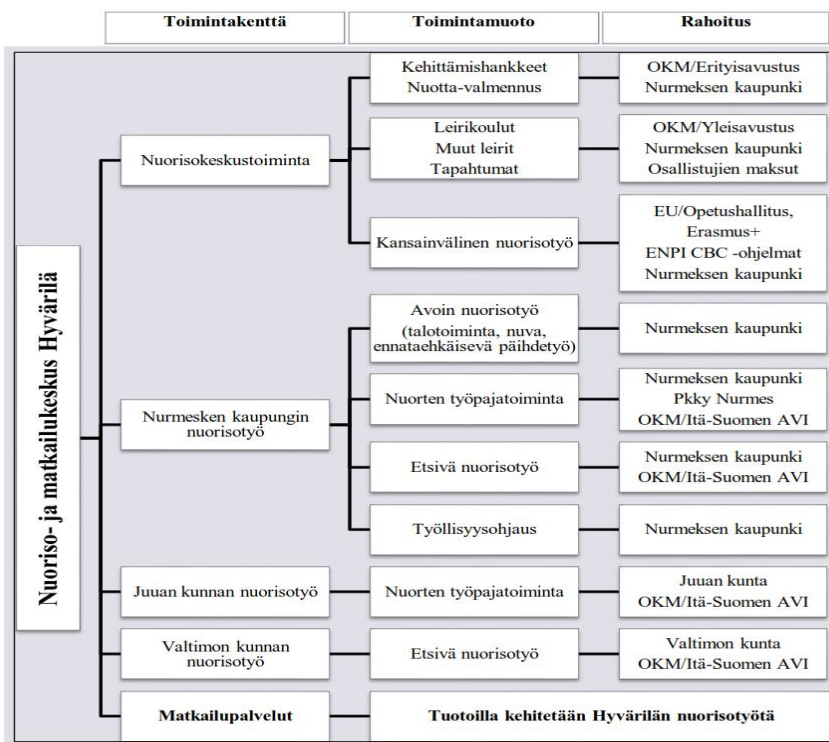
- Julkisilla johtajilla on vähemmän toimivaltaa ja joustavuutta, koska rakenteet ja poliittinen toiminta rajoittavat johtamisedellytyksiä.
- Julkisilla johtajilla on vähemmän itsenäistä päätöksentekovaltaa suhteessa henkilöstöön. Työntekijöiden asema on usein turvattu, minkä vuoksi johtaminen on luonteeltaan suostuttelevaa.
- Julkiset johtajat joutuvat kohtaamaan enemmän radikaaleja, jopa edellisestä vastakkaiseen suuntaan vieviä toiminnallisia linjauksia, jotka johtuvat poliittisista syistä. Linjausten muutokset vaikeuttavat asioiden toimeenpanoa.
- Strategian laadintaprosessi on usein samanlainen julkisella ja yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla strategioiden laadinnassa neuvotellaan enemmän muun muassa intressiryhmien kanssa.
- Julkisella sektorilla johtajilla on vähemmän mahdollisuuksia palkita henkilöstöään esimerkiksi tulokseen perustuvilla kannusteilla kuin yksityisellä sektorilla.

Kahtiajako yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan näkyy selkeästi työtehtävissä ja niiden johtamisessa on huomioitava erilainen kulttuuri ja tavoitteet. Periaatteessa

Hyvärilän henkilökunnan voi jakaa yleishyödyllistä nuorisotoimintaa tekeviin asi-
antuntijatehtäviin ja käytännön suorittavaa tukityötä tekeviin. Johtamisessa on
osattava huomioida heidän erilaiset arvomaailmansa sekä se, että he eivät vält-
tämättä tiedosta toistensa työn tavoitteita. Organisaatiossa on johtamisessa
aiemmin korostunut julkisen puolen tapa toimia ja viime vuosina talouskriisin seu-
rauksena kohdeyrityksessä on jouduttu muuttamaan linjaa ja painottaa talousasi-
oita, tiimityöskentelyä ja verkostoitumista entistä vahvemmin. Yhtiössä on myös
tehty sopeuttamistoimenpiteitä ja näiden toimenpiteiden seurauksena henkilö-
kunta on joutunut muutosten eteen, joka on aiheuttanut erilaisia kriisejä sekä
muutosvastarintaa. Vaikkakin johtamisen perusasiat ovat muuttuneet vain vähän,
niin organisaatiossa on tehty perustavanlaatuisia muutoksia johtamiskulttuuriin ja
tullaan myös jatkossa tekemään. Samansuuntaista ilmiötä on havaittavissa
myös valtakunnan johtamisessa ja seurauksena on ollut muun muassa kilpailu-
kykysopimus eli kiky sekä niin sanotut norminpurkutalkoot. Kun otetaan huomi-
oon, kuinka vähän käytännön johtamistyö on viimeksi kuluneiden vuosikymmen-
ten aikana muuttunut, ei ole mikään ihme, jos myöskään seuraavat 20-30 vuotta
eivät useimpien mielestä toisi mukanaan mitään mainittavia uudistuksia (Hamel
2007, 19).

Valtaosa Hyvärilän kokonaisliikevaihdosta tulee erilaisten tukien, avustusten ja
hankerahoitusten muodossa, jotka liittyvät Hyvärilän yleishyödylliseen nuorisotoi-
mintaan (kuvio 1). Näiden rahoitusten ylläpitäminen ja varmistaminen on toimin-
nan kannalta ensisijainen lähtökohta. Tämä varmistetaan toteuttamalla nuoriso-
laissa nuorisokeskuksille annettua yhteiskunnallista tehtävää. Lisäksi on
kartoitettava mahdollisia uusia projekteja ja hankkeita, joiden kautta on mahdol-
lista saada lisää liikevaihtoa ja uusia resursseja. Muuta liikevaihtoa on mahdol-
lista saada edellä mainittujen tukien lisäksi kasvatettua tapahtumamatkailulla, li-
sämyynnillä ja tehostamalla sesonkien ulkopuolista toimintaa. Tämän lisäksi
paikalliset yritykset tulee saada mukaan Hyvärilän toimintaan. Tapahtumamat-
kailu Hyvärilän arvojen mukaisten sidosryhmien kanssa tuo toiminnalle huomat-
tavaa lisäarvoa sekä välilliset vaikutukset alueellisesti ovat huomattavat. Hyväri-
län tulee olla paikka, joka on vetovoimainen ja helposti lähestyttävä paikallisille
yrittäjille. Lähialueen isojen kasvukeskuksien yrityksille kannattaa tuotteistaa

houkuttelevia toiminnallisia kokouspaketteja ja Hyvärilää tulee markkinoida yritysten sisäiseen tyky-toimintaan. Näissä palveluissa tulee hyödyntää PielisAreenan toiminnallisia tiloja. Sesonkien ulkopuolisen toiminnan lisääminen on myös keskeinen tekijä toiminnan volyymin kasvattamisessa. Muun muassa kokouspalvelut ovat ympärivuotista toimintaa ja siten siihen kannattaa panostaa. Myös tapahtumamatkailua järjestettäessä tulee miettiä tapahtuman ajankohta hyvin tarkkaan. Lisämyyntiä jo olemassa oleville asiakkaille saadaan lisättyä henkilökunnan koulutuksella ja opastuksella. Tulostavoitteisiin päästään parhaiten tehostamalla kaikkia osa-alueita ja kartoittamalla tehokkaimmat tehostamiskohteet. Kiinteistö- ja henkilöstökulut ovat isoimpia kulueriä, joten niistä on tarvittaessa mahdollista saada isoimpia säästöjä. Tehostamistoimenpiteissä on kuitenkin aina huomioitava kriittinen piste, jolloin toimenpiteet vaikuttavat negatiivisesti liikevaihtoon.



Kuvio 1. Hyvärilän toiminta ja rahoitus (Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilä sisäinen ohjeistus 2020).

1.2 Nuorisokeskusverkosto strategisena kumppanuutena

Yhteistyö nuorisokeskuksissa, joilla on sama nuorisotyöllinen tehtävä ja arvo-maailma, hyödyttää kaikkia keskuksia monin eri tavoin. Yhteistyössä on voimaa ja ei ole mitään järkeä tehdä samaa työtä kahdesti. Strategisia kumppanuuksia on luonnollisesti monenlaisia, mutta tuon tässä esille pääasiassa nuorisokeskus-ten välisiä kumppanuuksia sekä kumppanuuksien ja yhteistyön lisäämisen tuo-mia mahdollisuuksia.

Tällä hetkellä Hyvärilä tekee monipuolista yhteistyötä muiden nuorisokeskusten kanssa. Jotkut yhteistyön muodot ovat sellaisia, joita tehdään kaikkien keskusten kanssa ja toiset rajoitetun ryhmän kanssa. Tämä johtuu lähinnä siitä, että jotkut asiat ovat toteutettavissa vain alueellisesti ja niitä olisi vaikea toteuttaa koko nuorisokeskusverkoston kesken. Hyvä esimerkki on muun muassa kiinalaisten teke-mät opintomatkat, jotka ovat suosittuja osassa nuorisokeskuksista. Kiinalaiset asiakkaat haluavat yleensä oleskella vain muutaman päivän yhdessä paikassa kerrallaan, joten nuorisokeskukset voivat tehdä yhdessä opintomatkoiille tarkoite-tun paketin, johon osallistuu useampi keskus. Tällä tavalla tuote tehdään houkut-televammaksi asiakkaille ja hyödynnetään yhteistyön voimaa. Toimintamuoto ja toteutustapa on hyvin samankaltainen kaikkien nuorisokeskuksilla, ja ne sijaitse-vat eri puolilla Suomea muodostaen siten valtakunnallisen nuorisokeskusverkos-ton. Koska kaikkien keskusten toiminta ja tavoitteet ovat yhteneväiset, niin on myös järkevää suunnitella yhdessä strategisia tavoitteita. Toinen hyvä esimerkki kannattavasta yhteistyöstä voisi olla työskentely yhdessä eri laatuohjelmien si-sältöjen tavoitteiden saavuttamisessa.

Koska kaikkien edellä mainittujen nuorisokeskusten työ, mukaan lukien Hyvärilä, on pääosin voittoa tavoittelematonta ja lisäksi toimintaa säätelee nuorisolaki, on toiminnan jatkuvuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää, että rahoittajat ymmärtä-vät täysin nuorisokeskusten tekemän työn laadun ja määrän. Tämä on yhteistä kaikille nuorisokeskuksille ja keskuksilla onkin yhteinen vaikuttamisstrategia. Ta-vat vaihtelevat tapahtumien järjestämisestä ihmisryhmälle, jossa nuorisokeskuk-set esittelevät työnsä, henkilökohtaisiin tapaamisiin ihmisten kanssa. Yksittäisen

keskuksen voi olla vaikea päästä keskustelemaan rahoittajien kanssa isoista kokonaisuuksista, joten yhteisesti yhteisen asian eteenpäin viemisellä on luultavasti suurempi kokonaisvaikutus.

Kolmas asia, jossa yhteistyöllä olisi merkittävä vaikutus olisi yhteiset hankinnat ja kilpailutukset. Oikeastaan riippumatta siitä, koskeeko hankinta päivittäistavaroiden tukkukauppaa, majoitusvarausjärjestelmää tai jopa koulutuksia tai kursseja, on tehokkaampaa pyytää tarjouksia useamman kuin yhden ostajan kanssa. Mitä suurempia määriä on mukana kilpailutuksessa, niin sitä parempia sopimuksia on saatavilla. Hankinnoissa suuremmat volyymit antavat aina paremmat lähtökohdat neuvotteluille. Lisäksi koulutukset, kurssit ja seminaarit ovat yleensä järjestettävissä yhdessä muiden keskusten kanssa, koska koulutuksen tarve on monesti hyvin samanlainen.

Nuorisokeskukset tekevät perinteisesti vuosittain yhteisen esitteen Suomen nuorisokeskusyhdistys vetoisesti, johon on kerätty tietoa tärkeimmistä operatiivisista numeroista ja markkinoineet itseään suurimpana leirikoulujen tarjoajana Suomessa. Tämän tyyppinen markkinointitapa on mielestäni erittäin tehokasta ja lähettää viestin laadukkaasta tuotteesta. Tällainen esite on myös erittäin hyvä tapa tehdä rahoittajille näkyviin työn vaikutukset. Toinen yleisesti käytetty tapa yhteiseen markkinointiin on yhteisen osaston ottaminen suurissa messutapahtumissa. Verkostona näkyvyys on paljon parempi, kuin yksittäisen keskuksen ja samalla voi tarjota paremman valikoiman potentiaaliselle asiakkaalle. Messuosasto voi olla erittäin kallis, ja etenkin suuremmille messuille menemistä on hyvin vaikea perustella yksin pk-yrityksenä. Samasta syystä olisi järkevää toteuttaa yhdessä verkostona suurempia valtakunnallisia markkinointikampanjoita.

Vaikkakin nuorisokeskusten toiminnan rakenteet ja työskentelytavat ovat yhdenmukaisia, niin ihmiset ovat erilaisia, ja toisinaan odotukset eivät vastaa todellisuutta. Esimerkiksi yhteisten markkinointikampanjoiden tuloksia on erittäin vaikea mitata, ja monesti juuri ne, jotka jo houkuttelevat asiakkaita vahvoilla brändeillä tai sijainnilla, voittavat myös markkinointikampanjoissa. Vaikka kyseessä on verkosto, jossa kaikki yritykset ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, niin siitä huolimatta, kun puhutaan asiakasmääristä ja taloudellisista tuotoista, niin syntyy helposti kilpailuasetelmia. Yhteistyön tekeminen keskusten

välillä sisältäisi valtavan potentiaalin kaikille keskuksille. Asian esteenä on ainoastaan kaikkien keskusten vahva yhteinen tahtotila asian edistämiseksi.

1.3 Lakisääteiset taustatekijät

Nuorisolaki on yksi tärkeimmistä nuorisokeskustoimintaa ohjaavista tekijöistä. Se antaa raamit ja perusteen koko toiminnalle ja sitä kautta olemassaolon oikeutuksen. Nuorisolaki on oltava taustalla kaikessa toiminnassa sekä vahvana ohjaavana tekijänä strategiassa.

Nuorisokeskustoiminta on nuorisolain alaista toimintaa. Keskeisiä kohtia nuorisolaissa nuorisokeskustoiminnan kannalta ovat ensinnäkin 2§ säädetyt yleiset tavoitteet (Finlex 1285/2016 § 2).

Tämän lain tavoitteena on:

- edistää nuorten osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä kykyä ja edellytyksiä toimia yhteiskunnassa;
- tukea nuorten kasvua, itsenäistymistä, yhteisöllisyyttä sekä niihin liittyvää tietojen ja taitojen oppimista;
- tukea nuorten harrastamista ja toimintaa kansalaisyhteiskunnassa;
- edistää nuorten yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä oikeuksien toteutumista; sekä
- parantaa nuorten kasvu- ja elinoloja.

Tavoitteen toteuttamisessa lähtökohtina ovat:

- yhteisvastuu, kulttuurien moninaisuus ja kansainvälisyys;
- kestävä kehitys, terveet elämäntavat sekä ympäristön ja elämän kunnioittaminen;
- monialainen yhteistyö.

Valtioneuvoston asetus nuoristyöstä ja –politiikasta (Finlex 211/2017 § 9) tarkoittaa nuorisokeskusten tehtävää lisäksi seuraavalla tavalla.

Sen lisäksi mitä nuorisolain 20 §:n 2 momentissa säädetään, nuorisokeskuksen valtionapukelpoiseksi hyväksymisen edellytyksenä on, että:

- keskuksen toiminta on pääosin suunnattu nuorille;
- keskuksen toiminta on tavoitteellista, merkityksellistä ja taloudellista;

- keskuksen taloutta ja hallintoa hoidetaan hyvin;
- keskus on sijainniltaan, ympäristöltään, tiloiltaan ja varustukseltaan ympärivuotiseen ohjattuun toimintaan soveltuva ja keskuksen toiminta ulottuu useamman kunnan alueelle;
- keskuksessa on nuorisotyöstä vastaava nuorisotyön ammattilainen, riittävä ohjaushenkilöstö ja riittävä nuorisotyön osaaminen;
- keskus huolehtii toimintansa ja ympäristönsä turvallisuudesta; ja
- keskuksella on toiminnan seuranta- ja arviointijärjestelmä

Laissa määritellyt yleiset tehtävät ja asetuksessa tarkennetut yksilöidyt tehtävät ovat osittain hyvinkin yksityiskohtaisesti kirjattuja. Tämä luonnollisesti rajaa toimintaa, mutta samanaikaisesti tuo selkeyttä toimintaan ja erityisesti strategiatyön kannalta helpottaa kokonaisuutta. Laissa on selkeästi määritellyt tehtävät, jotka on oltava myös strategian keskeiset asiat. Kuitenkin laki jättää mahdollisuuden hyvinkin vapaasti toteuttaa työtä omalla tyylillä.

Hyvärilä on myös Nurmeksen kaupungin omistama osakeyhtiö ja yhtiön toiminnassa sovelletaan osakeyhtiölain periaatteita. Osakeyhtiön pääasiallinen tehtävä on osakeyhtiölain mukaan pitkällä aikavälillä tuottaa osakkeenomistajille voittoa. Yhtiön toiminnan tarkoituksena on voiton tuottaminen osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin (Finlex 624/2016 § 5). Kuitenkin kunnallisomis- teisissa yhtiöissä on yleensä joku muu tavoite ainakin välillisesti eli tekemällä voittoa kuntayhtiö jakaa voittovaroja omistajakunnalle, niin voittoa tekemällä yhtiö hyödyttää yhteisöä, koska varat käytetään yhteiseen hyvään ja alueen kehittämiseen. Hyvärilän osalta voittovarojen jakamisesta on määrätty nuorisolaissa, jossa määritellään, voittovarot tulee käyttää nuorisokeskustoiminnan kehittämiseen. Hyvärilän perustehtävänä on siis tuottaa nuorisotyöllistä arvoa ja rahoittaa nuorisokeskustoimintaa myös elinkeinotoiminnan tuotoilla. Tämä yleishyödyllinen tehtävä on merkittävä erottava tekijä normaalista kaupallista toimintaa tekevästä yhtiöstä ja strategian kannalta huomioitava tekijä.

Avustettavan toiminnan on oltava yleishyödyllistä. Hyväksyttävänä menoina ei pidetä liiketoiminnasta tai muusta vastaavasta toiminnasta aiheutuvia menoja. Mahdollinen ylijäämä on käytettävä nuorisotyön kehittämiseen sekä nuorisotyön

käytössä olevien infrastruktuurien ylläpitoon ja kehittämiseen. (Finlex 1285/2016 § 20).

Osakeyhtiölaissa määritellään myös, että (Finlex 624/2016 § 8) yhtiön johdon on edistettävä yhtiön etua. Tämä tarkoittaa, että yrityksen toimivan johdon on huolellisesti toteutettava osakeyhtiön tarkoituksen ja tehtävän toteuttamista. Hyvärilän hallitus on koottu luottamushenkilöistä eli kaikki hallituksen jäsenet ovat kaupunginvaltuutettuja. Hyvärilän hallituksen muodostamisessa on noudatettu uuden kuntalain määrittelemää asiantuntijuutta, ja kaupunginjohtajan vetämä ryhmä on tehnyt esityksen hallituksen jäsenistä heidän ammattiosaamisensa perusteella.

Kunnan tytäryhteisön hallituksen kokoonpanossa on otettava huomioon yhteisön toimialan edellyttämä riittävä talouden ja liiketoiminnan asiantuntemus (Finlex 410/2015 § 47.2).

Hallitustyöskentelyssä voi yleisellä tasolla liittyä riski, että hallitukseen valitut henkilöt sen sijaan, että ajavat yhtiön etua, ajaisivat oman taustayhteisönsä tai arvo maailmansa mukaista asiaa. Tällaista en ole oman kokemukseni mukaan havainnut esimerkkirytyksen hallitustyöskentelyssä ja hallitustyöskentely on ollut ammattitaitoista.

Ammatillinen johtaminen tarkoittaa johtamista toiminnallisista lähtökohdista. Se perustuu tosiasioihin. Poliittislähtöisen eli arvoihin perustuvan ja tosiasioihin perustuvan ammatillisen johtamisen erottaminen toisistaan ei aina ole mahdollista. Lähtökohdat vaikuttavat siihen, millä tavoin faktoja tulkitaan ja tarkastellaan. Poliitiikan vaikutus julkisen johtajan toimintaan riippuu myös paljolti johtajan asemasta ja vallitsevista toimintakulttuurin piirteistä. (Virtanen P. & Stenval J. 2019, 68.)

Tällä hetkellä Hyvärilän hallituksessa ei ole ulkopuolisia asiantuntijajäseniä, mutta aina tarvittaessa hallitukseen on kutsuttu ulkopuolinen substanssiasiantuntija pohjustamaan sen tyypisiä asioita, joissa hallitus kokee sen tarpeelliseksi. Tulevaisuudessa voisi olla yrityksen edun mukaista aloittaa keskustelu hallituksen kokoonpanon muuttamisesta siten, että kokoonpano olisi yhdistelmä poliittista asiantuntijuutta sekä ulkopuolista substanssiosaamista.

Yhtiön hallituksessa on oltava monipuolisesti asiantuntemusta, sillä hallitus päättää epätavallisista ja laajakantoisista asioista, ja sen tehtävä on valvoa toimitusjohtajaa (Ruohonen J., Vahtera V., Penttilä S., 2018, 11).

Hyvärilän organisaatiossa ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous, joka valitsee hallituksen. Hallitus valitsee toimitusjohtajan, jonka kanssa hallitus linjaa strategisia kokonaisuuksia. Toimitusjohtajan tehtävän on johtaa yhtiön operatiivista toimintaa hallituksen kanssa määriteltyjen arvojen mukaisesti. Yhtiöjärjestyksessä on määritelty Hyvärilän toiminnan tarkoitus ja yhtiöjärjestykseen on myös kirjattu voittovarojen käytöstä nuorisokeskustoiminnan kehittämiseen eli yleishyödyllisyys. Koska hallitus on rikosoikeudellisessa vastuussa päätöksistään ja huolellisuusvelvoitteen vastainen toiminta voi johtaa jopa vahingonkorvausvelvollisuuteen, niin Hyvärilässä on varauduttu hankkimalla johdon vastuuvakuutus. Vaikkakin päätösvalta yhtiön asioiden hoitamisesta on hallituksella ja toimitusjohtajalla, niin myös läpinäkyvyyden ja yhteistyön kannalta omistajaohjausta kysytään tarvittaessa isoista kokonaisuuksista, joista ei ole erikseen linjattu konserniohjeissa. Hyvärilän hallituksella on myös hallituksen työjärjestys, joka ohjaa hallituksen päätöksentekoa ja toimintaa.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on merkittävin rahoittaja ja ohjaa sekä valvoo nuorisokeskusten toimintaa. Yhteistyö Opetus- ja kulttuuriministeriön virkamiesten kanssa on toiminnan kannalta yksi tärkeimmistä kriittisistä strategisista painopisteistä. Opetus- ja kulttuuriministeriön strategiassa 2030 (2019, 3) pidetään suurimpina toimintaan vaikuttavina tekijöinä erilaistuvia arvoja ja asenteita, eriarvoistumista ja polarisaatiota, tieteen- teknologian- ja talouden kehitystä, globalisaatiota ja työn murrosta, ilmastonmuutosta sekä väestörakenteen muutosta. Nämä painopisteet ovat myös keskeisiä nuorisokeskusten toiminnassa huomioitavia asioita tulevaisuudessa.

Huomioitava on myös se, miten toiminta vastaa EU:n nuorisotyöllisiin strategiaan pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Euroopan unionin nuorisostrategian 2019-2027 nuorisotavoitteet ovat samansuuntaisia, kun Opetus- ja kulttuuriministeriön strategian painopisteet. Euroopan Unionin nuorisostrategian 2019-2027 (21-28, 2018), mukaan yksitoista päätavoitetta ovat seuraavanlaiset.

- EU:n tuominen lähelle nuorta
Tavoite: Edistetään nuorten yhteenkuuluvuuden tunnetta eurooppalaiseen projektiin, ja rakennetaan silta EU:n ja nuorten välille luottamuksen palauttamiseksi ja osallistumisen lisäämiseksi.
- Kaikkien sukupuolten välinen yhdenvertaisuus
Tavoite: Varmistetaan kaikkien sukupuolten välinen yhdenvertaisuus sekä sukupuolisensitiiviset toimintamallit nuoren ihmisen kaikilla elämänalueilla.
- Osallistavat yhteiskunnat
Tavoite: Mahdollistetaan ja varmistetaan, että kaikki nuoret pääsevät mukaan yhteisön jäseniksi.
- Tiedonsaanti ja rakentava vuoropuhelu
Tavoite: Varmistetaan, että nuorilla on entistä paremmat mahdollisuudet saada luotettavaa tietoa, ja tuetaan heidän kykyään arvioida tietoa kriittisesti sekä ryhtyä osallistavaan ja rakentavaan vuoropuheluun.
- Mielenterveys ja hyvinvointi
Tavoite: Edistetään henkistä hyvinvointia ja lopetetaan mielenterveysasioilla leimaaminen. Näin voidaan edesauttaa kaikkien nuorten sosiaalista osallisuutta.
- Maaseutunuorten tukeminen
Tavoite: Luodaan olosuhteet, jotka mahdollistavat nuorille kykyjensä toteuttamisen maaseutualueilla.
- Laatutyöpaikkoja kaikille
Tavoite: Taataan helppopääsyiset työmarkkinat, jotka mahdollistavat laadukkaat työpaikat kaikille nuorille.
- Laadukasta oppimista
Tavoite: Yhdistetään ja parannetaan oppimisen eri muotoja varustamalla nuoret 2000-luvun jatkuvasti muuttuvan elämän haasteisiin.
- Tiloja ja osallistumista kaikille
Tavoite: Vahvistetaan nuorten demokraattista osallistumista ja itsenäisyyttä sekä tarjotaan varta vasten nuorille tarkoitettuja tiloja kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla
- Kestävä vihreä Eurooppa
Tavoite: Tehdään yhteiskunta, jossa kaikki nuoret ovat ympäristöasioissa aktiivisia ja tiedostavia ja kykenevät muuttamaan omaa jokapäiväistä elämäänsä.
- Nuorisjärjestöt ja eurooppalaiset ohjelmat

Tavoite: Varmistetaan kaikille nuorille yhtäläinen pääsy nuorisjärjestöihin ja eurooppalaiseen nuoriso-ohjelmiin rakentaen yhteiskuntaa, jonka perustana ovat eurooppalaiset arvo ja identiteetti.

Vaikka Euroopan unionin nuorisostrategian tavoitteet eivät ole oikeudellisesti sitovia, niin selvää on, että kaikki tavoitteet ovat samassa linjassa nuorisolain sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön strategisien tavoitteiden kanssa. Myös Hyvärilän oma arvomaailma ja tämänhetkinen toiminta ovat linjassa tavoitteiden kanssa. Osiin tavoitteista tällä hetkellä Hyvärilä vastaa jo suoranaisesti ja osaan välillisesti. Mitkään tavoitteista ei ole ristiriidassa Hyvärilän omien tavoitteiden kanssa. Tämä on kokonaisuus, joka toteutuu käytännössä automaattisesti, koska Hyvärilä toteuttaa nuorisolaissa sille määriteltyä tehtävää. Strategiatyössä tämä on kuitenkin keskeinen huomioitava tekijä.

Nuorisokeskusten nuorisotyöllisen laadun varmistamiseksi ja nuorisolain vaatimusten täyttämiseksi nuorisokeskukset ovat tehneet yhteisen toimintaa ohjaavat pedagogiset linjaukset. Tämä varmistaa, että kaikissa keskuksissa asiakkaat saavat saman tasalaatuisen ja pedagogisesti oikeanlaisen ohjauksen. Lisäksi tämä toimii erottavana tekijänä muista alan toimijoista.

Nuorisokeskusten kasvatus- ja ohjaussuhteen perusta on humanistisessa ihmis käsityksessä, joka korostaa yksilön ainutkertaisuutta ja luovuutta. Uskomme nuorisokeskuksissa yksilön omiin kykyihin sekä haluun kasvaa ja kehittyä. Nuorisokeskuksissa jokainen ihminen on samanarvoinen ja erilaisuus nähdään voimavarana. Toiminnan nuorikeskeisyydellä tuetaan nuoren osallisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että nuorisokeskuksissa nuori on aktiivinen toimija, jolla on mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa toimintaan. Jotta osallistuja pääsee itse ottamaan vastuuta toiminnastaan, on ohjaajan joustavuus ohjaustyylissä merkittävää. Nuorisokeskusten ammattitaitoiset ohjaajat tunnistavat tilanteet, joissa päätösvaltaa ja vastuuta pystytään antamaan ja milloin toiminta tulee pitää ohjaajavetoisena. Ohjaustyyli on ohjaajan tietoinen valinta ja työkalu, joka nuorisokeskuksissa valitaan aina tilanteen mukaisesti turvallisuusnäkökulma huomioiden. (Suomen nuorisokeskusyhdistys Ry, 2019.)

1.4 Nuorisokeskustoiminta suhteessa nuorisolakiin

Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Valtion nuorisoneuvosto tilasivat ulkopuoliselta konsultointiyhtiö Owl Groupilta vuonna 2019 selvityksen nuorisokeskusten toiminnan arvioinnista suhteessa päivitettyyn nuorisolakiin. Uusi nuorisolaki tuli voimaan 1.1.2017 ja raportissa selvitettiin miten nuorisokeskukset vastaavat nuorisolain mukaisiin tavoitteisiin ja tehtäviin. Samalla kartoitettiin näkemyksiä nuorisokeskusten roolista tulevaisuudessa. Kysely tehtiin nuorisokeskusten asiakkaille, sidosryhmille sekä nuorisokeskusten nuorisotyöstä vastaaville henkilöille.

Raportissa todetaan, että (Nuorisokeskusten arviointiraportti 2019, 10) raportin tehtävänä oli arvioida seuraavia aiheita ja tuottaa tietoa niistä:

- nuorisokeskusverkoston keinot toteuttavat/edistää nuorisolain mukaisia tavoitteita ja täyttää asetuksessa asetetut edellytykset nuorisokeskustoiminnalle.
- nuorisokeskusten nuorisotyöllinen osaaminen.
- nuorisokeskusten toiminnallinen vaikutus nuoriin.
- nuorisokeskusten paikallinen ja valtakunnallinen vaikuttavuus.
- nuorisokeskusten valtionavustuskäytännön vaikutukset nuorisokeskusten toiminnallisiin edellytyksiin, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja nuorisotoiminnan laatuun.
- miten nuorisokeskukset näkevät oman tulevaisuutensa muuttuvassa toimintaympäristössä?

Yhteenvetona raportissa (Nuorisokeskustoiminnan arviointi 2019, 1) avattiin nuorisokeskusten ydintoimintoja ja vaikuttavuutta. Lisäksi raportissa oli toiminnallisia suosituksia neljästä eri osa-alueesta, jotka olivat sesonkiluonteisuus, verkostot, alueellisuus ja viestintä.

Sesonkiluonteisuus

Nuorisokeskusten tulisi edelleen pyrkiä tasaamaan toiminnan sesonkiluonteisuutta, mikä mahdollistaisi myös vakituisten työntekijöiden lisäämisen ja nuorisotyöllisyyden osaamisen tason ylläpitämisen.

Verkostot

Vaikutusta nuoriin tulee tehdä vahvemmin näkyväksi ja viestiä laajemmin verkostoissa ja omassa viestinnässä. Tätä tukee nuorisokeskusverkoston kehittämä ja 2019 käyttöön otettava seuranta- ja arviointijärjestelmä.

Sidosryhmien kommentteja:

”Oma osaamisen vahvistui.”

”Sain uudenlaisen otteen nuoreen nuorisokeskuksessa.”

”Saimme loistavaa ohjausta leirikoulullemme.”

Alueellisuus

Nuorisokeskukset voisivat ottaa vielä vahvemmin nuorisotyön alueellisen kehittäjän roolin ja jakaa osaamistaan muille nuorten kanssa työskenteleville. Esimerkiksi uusi opetussuunnitelma painottaa toiminnallisten opetusmenetelmien kehittämistä. Nuorisotyöntekijöillä on pedagogisia valmiuksia tukea tätä uuden painotuksen toimeenpanoa.

Nuorten kommentteja:

”Pääsin tapaamaan kansainvälisiä nuoria, joita en muuten tapaisi ja opin uutta muista kulttuureista.”

”Nuotta-valmennuksen myötä oma itsetuntemus ja itseluottamus lisääntyi ja pääsin ylittämään omia rajojani.”

”Leirikoulu tiivisti luokkamme yhteishenkeä ja vähensi kiusaamista.”

Viestintä

Nuorisokeskusten tunnettuus sekä nuorisotyöllisen osaamisen ja tuki nuorisotyön toimijoille on vielä laajemman vaikuttavuuden esteenä. Nuorisokeskusten tulee jatkaa viestinnän kehittämistä ja toteuttamista pitkäjänteisesti.

Nuorisokeskuksen henkilöstön kommentteja:

”Nuorisopedagogisen työotteen kulmakiviä ovat muun muassa nuorten oppiminen ja kokemusten kautta sekä toiminnan nuorikeskeisyys.”

”Henkilöstöllä on vahvaa nuorisotyöllistä osaamista”.

”Meillä on loistavat tilat ja puitteet, joita asiakkaamme arvostavat.”

Raportin yhteenvedon ja huomioiden osalta suurin osa huomioista ovat asioita, jotka nuorisokeskukset ovat itsekkin havainneet puutteiksi toiminnassa. Kuitenkin raportin kautta myös itse keskuksille tarkentuu selkeämmin ne pääkohdat, jotka

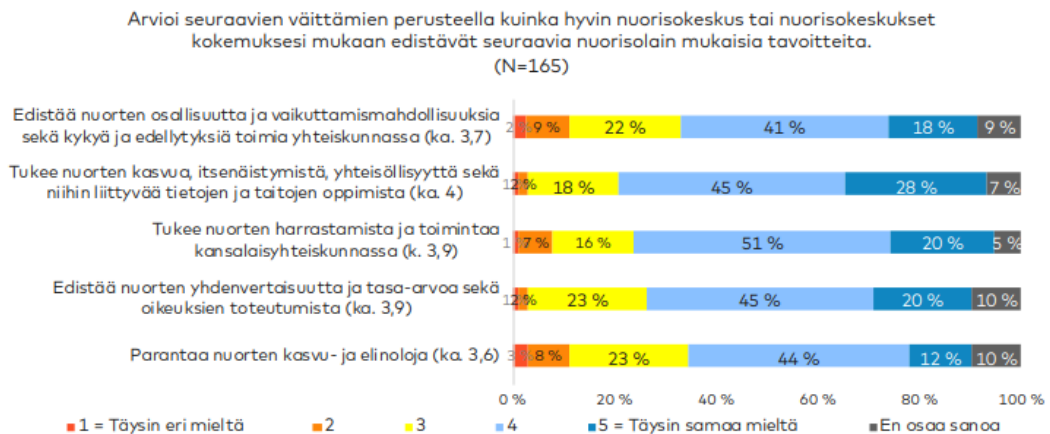
ulkopuoliselle näyttäytyvät ongelmallisina. Kyseisten seikkojen eteen on tehty erityyppisiä toimenpiteitä, mutta tämän selvityksen kautta nuorisokeskukset sekä nuorisokeskusyhdistys pääsevät paremmin kohdistamaan strategisia tavoitteita puutoskohtiin. Uskoisin, että arvioinnin taustalla vaikutti myös yleinen nuorisokeskusten roolin epäselvyys nuorisotyön kentällä. Toiminnan epäselvyyteen vaikuttavia asioita lienee useita ja raportin yhteenvedossa tuodaan niitä hyvin esille. Kuitenkin mielestäni merkittävä taustatekijä on se, että nuorisokeskusten toimintamalli eroaa merkittävästi muista nuorisotyötä tekevistä organisaatiosta jo rahoituksen sekä toimintatapansa puolesta. Lisäksi keskukset sijaitsevat suurien kasvukeskusten ulkopuolella ja keskuksen monesti mielletään hyvin paikkakuntakeskeisiksi. Hyvärilän osalta nykyisessä strategiassa on jo tällä hetkellä huomioitu arvioinnin yhteenvedon pääkohdat. Uudessa strategiassa tulee kuitenkin nykyistä vahvemmin ottaa kantaa viestintäosioon ja pyrkiä saamaan lähialueelle tietoa nuorisokeskuksen vahvuuksista sekä keskuksen tarjoamista mahdollisuuksista. Mielikuvaa Nurmeksen kaupungin konserniyhtiöstä tulee laajentaa mielikuvaksi maakunnan nuorisokeskukseksi.

Muita mielenkiintoisia huomioita raportissa oli muun muassa toiminnan raportointiin liittyvät seikat, nuorten yhdenvertaisuuden edistämiseen liittyvät tekijät sekä keskusten rooli tulevaisuudessa.

Keskustelu nuorisokeskusten toiminnan vaikuttavuudesta sekä vaikuttavuuden mittaamisesta tai arvioinnista on ollut jo pitkään keskusteluissa nuorisokeskusverkoston sisällä. Asian tausta on haasteellinen, sillä kokonaisuudessaan nuorisokeskusten toiminnassa on kysymys ennaltaehkäisevästä nuorisotyöstä, jonka toiminnan vaikutuksien tarkoituksena on näkyä ohjaavana tekijänä nuoren elämässä pitkäkestoisesti. Tällaisen työn vaikuttavuuden arviointi on hankalaa ja oletettavasti siitä syystä on päädytty nykyiseen malliin, jossa mitataan volyyymia kävijämäärässä. Tällä hetkellä kuitenkin keskuksissa ollaan ottamassa käyttöön SARVI-ohjelmaa (kuvio 2), jonka avulla saadaan paremmin seurattua myös laadullisia tekijöitä.

Nuorisokeskusten näkökulmasta toiminnan arvioinnissa korostuvat vielä liikaa kävijämääriin kohdistuvat mittarit. Tilastoitavat nuorisokäyttöpäivät kuvaavat nuo-

risokeskusten volyymia, mutta sen perusteella ei voida tehdä päätelmiä toiminnan laadusta, nuorisokeskuksen vaikutuksista nuoriin tai laajemmasta toiminnan vaikuttavuudesta. (Nuorisokeskusten arviointiraportti 2019, 8.)



Kuva 2. Sidosryhmien näkemys siitä, kuinka hyvin nuorisokeskukset edistävät nuorisolain mukaisia tavoitteita.

Kuvio 2. Nuorisokeskusten arviointiraportin sidosryhmäkyselyn tulokset (Owal Group 2019).

Nuorisolaissa on määritelty yhtenä tehtävänä edistää nuorten yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. Tätä asiaa on myös Hyvärilässä paljon pohdittu ja strategiassa tätä tullaan pitämään painopisteenä edelleenkin. Pohdin opinnäytetyön myöhemässä vaiheessa tasa-arvoon liittyviä tekijöitä nuorisokeskuksen näkökulmasta. Arviointiraportissa todetaan yleisellä tasolla, että yhdenvertaisuus- ja tasa-arvo on huomioitu kaikissa nuorisokeskuksissa hyvin.

Strategisesta näkökulmasta ajatellen tulevaisuuden arviointi on keskeisessä roolissa ja siitä syystä nuorisokeskusten arviointiraportin kyselyn tulokset tulevaisuudessa ovat erityisen kiinnostavia.

Keskeiset havainnot nuorisokeskusten arviointiraportin (2019, 42) mukaan nuorisokeskusten toiminnasta tulevaisuuden muuttavassa ympäristössä.

- Nuorisokeskukset ja niiden sidosryhmät näkevät nuorisokeskusten roolin tulevaisuudessa edelleen tärkeänä. Monien mielestä nuorisokeskusten roolia voisi yhä terävöittää ja niiden potentiaalia hyödyntää nuorisotyössä entistä enemmän.

- Nuorisokeskusten toivotaan ottavan nykyistä vahvempi rooli alueellisena nuorisotyön kehittäjänä. Nuorisokeskuksilla nähdään olevan ainutlaatuista nuorisotyöosaamista, ja tätä osaamista tulisi hyödyntää niiden omassa nuorisotyössä kuten myös osaamisen jakamisessa muille nuorisoalan ammattilaisille. Suomen alueellisen keskittymisen jatkuessa ennusteiden mukaan myös tulevaisuudessa alueellinen tehtävä korostunee vastaisuudessa entistään.
- Niin sidosryhmät kuin nuorisokeskukset itse tunnistavat, että nuorisokeskusten tulisi pyrkiä lisäämään tunnettuuttaan.
- Nuorisokeskusten rahoituksen toivotaan turvattavan, jotta niiden toiminta voi jatkua myös tulevaisuudessa.

1.5 Kilpailuneutraliteetti nuorisokeskuksissa

Nuorisokeskusten toimintaedellytyksenä on julkinen rahoitus ja perustelut julkisella rahoituksella tehtävään työhön on kirjattu nuorisolakiin. Kuitenkin tosiasias-
assa nuorisokeskuksilla on päällekkäisiä ja samantapaisia toimintoja, joita tarjoavat myös muut puhtaasti kaupallisella puolella toimivat yritykset. Äkkiseltään ajateltuna voisi ajatella, että nuorisokeskusten saama julkinen rahoitus vääristää kilpailutilannetta paikallisessa markkinassa.

Jani Karjalaisen tekemässä selvityksessä Hyväntekijöitä vai markkinahäiriköjä (2015, 24) todetaan kilpailuneutraliteettiin liittyvistä säädöksistä seuraavalla tavalla. Säädösten mukaan kielletty julkinen tuki määritellään siten, että se vääristää tai uhkaa vääristää kilpailua ja on myönnetty julkisista varoista ja suosii jotakin yritystä tai tuotannonalaa (on valikoiva). Lisäksi kielletty julkinen tuki on taloudellista ja sillä on kauppavaikutus.

Valtakunnallisille nuorisokeskuksille myönnetty valtion tuki täyttää ensiarvioinnilla lähes kaikki kielletyn julkisen tuen määritelmät (Karjalainen 2015, 25).

Kuvattu asetelma vaikuttaa siis nuorisokeskusten kannalta varsin huolestuttavalta. EU:n kilpailunrajoitusta sekä kilpailuneutraliteettia koskevat säädökset lähtevät kuitenkin siitä, että niistä voidaan myös poiketa, mikäli tietyt ehdot ”hyväntekemiselle” täyttyvät. (Karjalainen 2015, 26.)

Karjalainen toteaa myös (2015, 31), että aiemman lainsäädännön epäkohta kilpailuneutraliteetin näkökulmasta on, että se kuvaus nuorisokeskusten avustuksiin oikeutetuista tehtävistä on hyvin laaja.

Selvityksen seurauksena Opetus- ja kulttuuriministeriö ohjeisti keskuksia lisäämään läpinäkyvyyttä kilpailuneutraliteetti kokonaisuuteen liittyen. Ensinnäkin ministeriö ohjeisti, että yleishyödyllisen toiminnan asiakkaiden tunnistaminen tulee tehdä selkeämmäksi ja yhteneväisemmäksi kautta linjan. Toiseksi kaikki keskuksset ohjeistettiin eriyttämään yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan välinen kirjantpito siten, että pystytään aukottomasti osoittamaan niiden olevan toisistaan erillään. Näiden toimenpiteiden lisäksi uudessa nuorisolaissa on selkeytetty ja tarkennettu nuorisokeskusten yhteiskunnallista tehtävää.

Kilpailuneutraliteettisäännösten ei ole tarkoitus antaa yksityiselle yritykselle suojaa julkisen toimijan kilpailua vastaan. Tämä on keskeinen oivallettava asia kilpailuneutraliteetin osalta. (Ruohonen yms. 2018, 28.)

Kilpailuneutraliteetin näkökulmasta toiminta on siis selkeä ja oikeutus nuorisokeskusverkoston toiminnalle ja toimintatavalle kunnossa. Keskuksilla itsellään jää kuitenkin vastuu olla aktiivisia toimintaperiaatteiden arvioinnissa ja ylläpitämisessä. Toiminnan lähtökohtana tulee aina olla ensisijaisesti nuorisotyön tekeminen ja itse toiminnan tulee olla pedagogisesti laadukkaasti toteutettua. Myös läpinäkyvän hinnoittelutavan sekä asiakkaan tunnistaminen jäävät nuorisokeskusten omalle vastuulle ja on ensisijaisen tärkeää koko verkoston kannalta, että kaikki hoitavat annetun tehtävän vastuullisesti.

2 Hyvärilän toimintaympäristön kuvaus

Kuten todettu julkisen puolen johtaminen on lähtökohtaisesti erilaista, koska yleensä tuottoa ei mitata rahallisella tuotolla, vaan toiminnan tuottamassa arvossa ja yhteiskunnallisessa tehtävässä. Toisaalta Hyvärilän tuottama elinkeinotoiminta toimii puhtaasti markkinaehtoisesti. Kahtiajako yleishyödyllisen ja

elinkeinotoiminnan näkyä selkeästi työtehtävissä ja niiden johtamisessa on huomioitava erilainen kulttuuri ja tavoitteet. Periaatteessa henkilökunnan voi jakaa yleishyödyllistä nuorisotoimintaa tekeviin asiantuntijatehtäviin ja käytännön suorittavaa työtä tekeviin. Johtamisessa on osattava huomioida heidän erilaiset arvomaailmansa sekä se, että he eivät välttämättä tiedosta toistensa työn tavoitteita. Toimialakenttä on siis monimuotoinen ja elinkeinotoiminnan sekä yleishyödyllisen arvopohjaisen nuorisotoiminnan välillä on lähtökohtaisesti aina arvostiriita.

2.1 Hyvärilän arvomaailma

Strategiatyöskentelyssä pohditaan ja käytetään paljon aikaa siihen, että selvitetään mitkä yritykset arvot ovat. Yksinkertaistettuna itse ymmärrän arvot sillä, miten yrityksessä halutaan tehdä työtä ja mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä ja arvokkaita.

Samana asiaa toteaa Schwartz (2012, 3-5) ja jakaa arvot kuuteen pääkategoriaan. Ensimmäisessä arvot linkittyvät suoraan tunteisiin ja tunne-elämään. Toisessa arvot viittaavat tavoitteisiin ja ohjaavat toimintaa. Kolmas liittyy yhteiskunnan yhteisiin sääntöihin, joita tarvitaan muun muassa kouluissa, liiketoiminnassa tai työpaikoilla. Neljäs määrittelee mikä on oikein ja väärin. Viides kategoria on arvot, jotka määrittelevät meidät yksilöinä ja erottavat toisistamme. Kuudes arvokategoria taas määrittelee toiminnat ja käyttäytymiset, joissa yhdistyy useammat eri arvot.

Kun työyhteisössä on yhteisesti valitut aidot arvot, jotka kaikki pystyvät sisäistämään ja ottamaan omaksi, niin se arvomaailma välittyy kaikessa toiminnassa asiakkaalle. On selvää, että nykyään kuluttajat ovat erittäin tietoisia siitä mistä ja millä arvoilla tuotettuja palveluita tai tuotteita he käyttävät. Käyttäjäprofiileissakin on tuki paljon eroja ja siitä syystä on tunnettava omat asiakkaansa. Nostaisin tärkeimmäksi asiaksi sen, että arvojen tulee olla aitoja tai muuten tehdään täysin irrallista ja ”muovista” tuotetta tai palvelua. Hyvärilässä työtä tehdään hyvin pitkälle arvopohjaisesti ja kuten aiemmin totesin, niin välillä arvomaailmat ovat ristiriidassa. Olennaista onkin se, miten toiminta näyttää palvelun käyttäjälle. Mikäli yrityksessä on sisäinen ristiriita, niin se väkisin näyttää läpi epäaitoina ja

sekavana toimintana. Tätä asiaa on Hyvärilässä lähdetty tietoisesti ratkaisemaan ja työstämään henkilökunnan kanssa. Hyvärilän toiminnan kannalta on luontevaa ja toiminnan arvojen mukaista toimia joustavasti ja asiakaslähtöisesti. Kun toiminta saadaan välitettyä asiakkaalle arvopohjaisena, niin asiakkaan on helppo samaistua tuotteeseen ja tehdä valintansa oman yhteneväisen arvopohjansa kautta.

Kun yritetään selittää miksi yksilöt käyttäytyvät tietyllä tavalla ihmiset yleensä perustelevat sen johtuvan asenteista, uskomuksista, tavoista tai normeista. Asenteella tarkoitetaan sitä, miten ihmiset arvioivat asioita hyvin tai pahoina. Uskomukset taas ovat ajatuksia siitä, kuinka totta uskomme toisiinsa liittyvien asioiden olevan. Normit taas ovat asioita ja sääntöjä, jotka määrittelevät meille, miten yhteiskunnassa tulee käyttäytyä ja toimia. Tavat ja ominaisuudet ovat toistuvia ajatusten, tunteiden ja toimintojen käyttäytymismalleja. Ihmisten tavat voivat olla ristiriidassa heidän arvojensa kanssa. Esimerkiksi usein ihminen voi arvostaa viisautta, mutta käyttäytyä päinvastaisesti. (Schwartz 2012, 16-17.) Nuorisolaissa on määritelty, että nuorisokeskuksen tulee edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä kestävän kehityksen periaatteita.

2.2 Tasa-arvo nuorisokeskuksissa

Mikäli yrityksessä on säännöllisesti yli 30 henkeä töissä, niin laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta määrää toimenpiteenä tasa-arvon toteutumiseen tasa-arvosuunnitelma. Tasa-arvo suunnitelman sisällöt ovat siten, että ensin kartoitetaan nykytilanne ja sen jälkeen pohditaan toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi. Toimenpiteiden suunnittelun jälkeen mietitään tavoitteet ja arvioidaan aiempi tasa-arvosuunnitelma ja miten asiasta tiedotetaan henkilökunnalle. Tasa-arvotilanteen kartoittamisessa on olennaista, että henkilökunta on mukana tekemässä kartoitusta. Työntekijöitä tässä voi sopimuksen mukaan edustaa joko luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu. Kun nykytila on kartoitettu, niin sen jälkeen sovietaan tavoitteet sekä toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi sovituksi kaudeksi. Erilaisia käytännön toimenpiteitä, joita on huomioitava tasa-arvosuunnitelmassa ovat muun muassa töiden organisointi ja rekrytointi, palkkaus ja etuudet, perhevelvollisuudet, koulutukset ja kurssit sekä sukupuoli-identiteetti. Suunnitelmassa on arvioitava tasa-arvon toteutumista sekä kuvata puitteet, keinot ja menetelmät,

joilla johtamiskäytännöt edistävät tasa-arvoa. Kun tasa-arvosuunnitelma on valmis niin, se tulee myös hyväksyttäväksi henkilökunnalla. Suunnitelman hyväksyttäminen on suositeltavaa tehdä yt-kokouksessa. Suunnitelman tietoja tulee päivittää säännöllisesti, että se pysyy ajantasaisena. Myös päivityksistä tulee tiedottaa henkilökuntaa.

Lisäksi työnantajan on huomioitava, että työsopimuslaissa määrätään tasapuolinen kohtelu ja syrjäintäkielto (Finlex 26.1.2001/55). Laissa on erikseen myös määritelty, että myös määräaikaisia työntekijöitä tulee kohdella samanarvoisina, kuin vakituisia työntekijöitä.

Hyvärilässä ei ole vakituisesti kolmeakymmentä työntekijää ja yrityksellä ei lain perusteella vaadita erillistä tasa-arvosuunnitelmaa. Tästä huolimatta yrityksellä on olemassa tasa-arvosuunnitelma, koska nuorisokeskuksia ohjaava nuorisolain 2. pykälä (Finlex 21.12.2016/1285) määrää edistämään nuorten yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja oikeuksien toteutumista. Lisäksi tasa-arvoisuus on vahvasti toiminnan arvojen mukaista. Hyvärilän sisäisessä ohjeistuksessa lisäksi todetaan tasa-arvoon liittyen yleisesti seuraavalla tavalla: Työhyvinvoinnin perustana on tasa-arvoinen työyhteisö, jossa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen, syrjimättömyys, sukupuolten tasa-arvo ja eri-ikäisten työntekijöiden huomioon ottaminen. Työkyky ja työhyvinvointi eivät ole vain yksilön terveyttä ja ominaisuuksia, vaan koko työyhteisön asia. Työkykyisyys tarkoittaa mm. työn hallintaa ja jaksamista, työmotivaatiota, laadukasta ja tuloksellista työntekoa sekä työn iloa. Työkykyä ylläpitävän toiminnan tulee sisältää henkilöstön fyysisen ja henkisen terveyden haittojen ennaltaehkäisemistä ja torjumista. Kokonaisvaltainen työkyvyn ylläpito on hyvän johtamisen tukemaa laaja-alaista työn ja työnteon edellytysten kehittämistä. Työhyvinvoinnissa on tärkeää kehittää työterveyshuollon toimintaa ja palveluita. Siihen kuuluu myös suunnitelmallinen työsuojelu- ja työympäristö sekä työnohjaus. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on yhteinen. Työnantajan tehtävänä on huolehtia hyvästä johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta, perehdyttämisestä sekä muista työn tekemisen edellytyksistä siten, että työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään. Jokaisella työntekijällä on myös oma vastuu työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä. Vastuu oman kunnan ylläpidosta on ensisijaisesti jokaisella työntekijällä itsellään. Työhyvinvoinnin edistäminen vaatii

laaja-alaista yhteistyötä eri tahojen kesken. (Nuoriso- ja matkailukeskus Hyväri-
län sisäinen ohjeistus 2020.)

Kohdeyritykseen, vaikka toimiikin pääasiassa julkisella rahoituksella ja on jul-
kisomisteinen osakeyhtiö, sovelletaan myös lain naisten ja miesten välisestä
tasa-arvosta 6 pykälää. Pykälässä todetaan, että työnantajan on edistettävä su-
kupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti (Finlex 8.8.1986/609).
Lain tavoitteena on estää sukupuoleen perustuva välitön ja välillinen syrjintä sekä
edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa ja parantaa naisten asemaa erityi-
sesti työelämässä. Sukupuoli ei siis saa olla millään lailla syrjivä tekijä koko työ-
suhteen kaaren aikana.

World Economic Forumin gender gap -raportin mukaan (World Economic Forum
2019), Suomi on vuonna 2020 maailman kolmanneksi tasa-arvoisin maa. Tästä-
kin huolimatta Suomessakin on vielä paljon parannettavaa tasa-arvo asioissa.
Kun otetaan tasa-arvo mittauksessa huomioon molemmat sukupuolet, niin tasa-
arvotilastot näyttävätkin aivan erilaiselta. Gender equality infon (2016) tutkimuk-
sen mukaan, kun miehet otetaan mukaan tasa-arvon arvioimiseen, Suomi on si-
jalla 72. Molemmat tutkimukset mittaavat tasa-arvoa hieman eri tulokulmista,
mutta ainakin ne osoittavat, että asia ei ole täysin yksioikoinen ja, että parannet-
tavaa riittää myös suomessa. Yleisesti tiedossa on, että Suomessa miesten tasa-
arvoon liittyvät epäkohdat liittyvät poikien koulumaailmassa opettajien toimesta
kokemaan epätasa-arvoon sekä miesten kohteluun huoltajuskiiostoissa, joissa
monet sekä sosiaaliviranomaisten, että oikeusasteiden päätökset ja linjaukset
ovat selvästi tasa-arvolain vastaisia.

Työpaikoilla on tärkeää pystyä käymään avointa keskustelua sukupuolten väli-
sestä tasa-arvosta myös siitä syystä, että asiaan liittyy paljon käytännön asioita,
joita työnantaja on otettava huomioon. Esimerkiksi naispainotteisessa työyhteis-
össä tai yksikössä, jossa on paljon pienien lasten äitejä, on välttämättä johta-
essa huomioitava tämä tekijä. Tosiasiassa työpaikoilla oman kokemukseni mu-
kaan sellaiset työntekijät, joilla ei ole lapsia joutuvat helposti eriarvoiseen
asemaan, koska pienten lasten äidit saavat parhaimmat työvuorot ja heidän eh-

doillaan rakennetaan esimerkiksi työvuorolistat. Tämä on tietysti erittäin ymmärrettävää, mutta siitä huolimatta todellinen tasa-arvo asia työpaikoilla. Laajemmin yhteiskunnallisesti ajateltuna sukupuolien välinen tasa-arvo on edelleen, jopa edistyksellisessä suomessa vielä haasteellinen.

Monesti keskitytään siihen, että laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta koskee vain miehiä ja naisia. Nykyään on kuitenkin huomioitava käsite laaja-alaisesti ja huomioiden myös transihmiset ja intersukupuoliset. Koska Hyvärilässä tehdään nuorisolain alaista nuorisotyötä, niin tämä on tärkeä asia, joka on huomioitava jo strategiatasolla. Osa asiakkaana olevat nuoret voivat olla epävarmoja omasta identiteetistään ja on tärkeää, että myös heidät huomioidaan ja, että he kokevat olonsa turvalliseksi ja tervetulleeksi.

Tasa-arvolla viitataan useissa yhteyksissä miesten ja naisten väliseen tasa-arvoon (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986). Tasa-arvon käsite on laissa laajennettu huomioimaan sukupuolen moninaisuus. Se kattaa naisten, miesten sekä transihmisten ja intersukupuolisten tasa-arvon. Tasa-arvon toteutuminen nuorisotyössä tarkoittaa sitä, että jokaiselle työntekijälle ja toimintaan osallistuvalla tulee taata tasa-arvoiset mahdollisuudet sekä tasa-arvoinen kohtelu riippumatta hänen oletetusta sukupuolestaan, sukupuoli-identiteetistään tai sukupuolen ilmaisustaan. (Kaikki mukana? Yhdenvertaisuussuunnittelun opas nuorisotyöhön 2019.)

2.3 Kestävä kehitys

Vaikkakin Hyvärilä on ensisijaisesti valtakunnallinen Nuorisokeskus, niin matkailutoiminta on myös keskeisessä roolissa. Ensinnäkin elinkeinotoimintaperusteisesti Hyvärilässä tehdään perinteistä matkailutoimintaa. Toisekseen nuorisokeskustoiminnan päätuotteet, kuten leirikoulut, ovat myös yhtä lailla matkailutoiminnaksi luokiteltavaa toimintaa.

Valtakunnallisessa VisitFinlandin matkailustrategiassa (VisitFinland 2018,13) todetaan, että ympäristökysymykset vaikuttavat matkailuun monilla tavoin. Ilmastomuutos on tämän hetken suurimpia epävarmuustekijöitä maailmassa. Vaikka sen ekologiset vaikutukset ovat osin tuntemattomat, matkailuelinkeinon

kilpailukykyyn se vaikuttaa jo nyt matkailijoiden muuttuvien asenteiden ja lisääntyvän ympäristötietoisuuden kautta. Matkailuyritysten on otettava entistä selkeämmin huomioon ympäristöasiat laajemminkin toiminnan kehittämisessä ja markkinoinnissa.

Tämä sama viesti tulee myös Hyvärilän yhteistyökumppaneidemme kautta ja isot matkatoimistot kysyvät ensimmäisenä, miten teidän yrityksenne on otettu huomioon kestävän matkailutoiminnan periaatteet? Onko ne kirjattu yrityksen strategiaan ja miten ne näkyvät käytännössä? Nämä isot toimijat tuntevat asiakaskäyttäytymisen ja vaativat luonnollisesti, että nämä asiat otetaan huomioon yhteistyökumppaneiden kanssa. Hyvärilän osalta tilanne on jo huomioitu strategiassa ja kestävä kehitys ja kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen on määritelty nuorisolaissa valtakunnallisten nuorisokeskusten perustehtäväksi. Tämä sama asia on viestitty valtakunnallisen matkailustrategian lisäksi myös valtakunnallisessa nuorisostrategiassa, Nurmeksen kaupungin strategiassa, nuorisolaissa ja erityisesti huomionarvoista on, että tämä näkyy myös asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. Tämä viesti tulee monesta suunnasta ja on myös selvästi yksi kriittisistä menestystekijöistä.

Hyvärilässä on lähdetty vastaamaan näihin arvoihin jo strategian perusasioissa. Käytännössä muun muassa aktiviteetit ja ohjelmat on suunniteltu tältä pohjalta. Moottoripohjaisia aktiviteetteja ei Hyvärilässä ole tarjolla ollenkaan ja yleisötahtumat toteutetaan näiden periaatteiden mukaisesti niin pitkälle, kuin mahdollista. Nurmeksen kaupungilla on myös omaan strategiaan kirjattu kestävän kehityksen toimenpiteitä ja Nurmes on Hinku-kunta eli mukana kohti hiilineutraalia kuntaa toimenpiteissä. Hinku-kunta toimenpiteiden kautta Hyvärilään on asennettu aurinkokeräimiä. Lisäksi Hyvärilässä käytetään niin pitkälle kuin mahdollista lähituotteita ja palveluita alueella. Kestävän kehityksen käytännön toteutukseen on haettu käytännön vetoapua laatumerkkien kautta. Näiden merkkien avulla myös viestimme asiakkaillemme, että toimimme näiden tiettyjen periaatteiden mukaisesti. Hyvärilällä on tällä hetkellä LaatuTonni-laatumerkki, yhteiskunnallinen yritysmerkki, ja kestävän matkailun laatumerkki Green Key. Green Key-sertifioitu toimija on sitoutunut henkilöstön ja asiakkaiden ympäristötietoisuuden kasvattamiseen, energian- ja vedenkäytön tehostamiseen ja majoitustoiminnan ympäristörasituksen pienentämiseen (Green Key 2019).

Hyvärilä on lisäksi sertifioitu Lyke-Kehittämiskeskus. Lyke eli luonto- tai ympäristökoulutoiminnalla tarkoitetaan lapsi- ja nuorisoryhmille tarjottavia ohjelmapalveluita, joiden tavoitteena on edistää ekologisesti kestävää tulevaisuutta. Ohjelmapalvelut kestävät vähintään tunnin, yleisimmin useamman tunnin kerrallaan. Ohjelmapalveluihin voi osallistua haun tai ilmoittautumisen kautta, eli toiminta on suunnattu laajemmalle alueelle kuin esimerkiksi yhdelle koululle. Luonto- ja ympäristökoulutoiminta perustuu valtakunnallisiin varhaiskasvatus- ja opetussuunnitelmiin ja tukee niissä asetettuja kestävän kehityksen kasvatuksen tavoitteita. Oppiminen on monialaista, elämyksellistä ja tutkivaa. Oppimisympäristönä on luonto tai muu toiminnallisen oppimisen mahdollistava ympäristö kuten museo tai luontokeskus. Luonto- tai ympäristökoulupäivä toimii myös erinomaisena täydennyskoulutuksena ryhmänsä kanssa toimintaan osallistuvalla opettajalle tai kasvattajalle, joka saa päivän aikana malleja ja vinkkejä ulko-opetuksen ja kestävän kehityksen kasvatuksen toteuttamiseen. Osana toimintaa järjestetään lisäksi koulutuksia opettajille ja kasvattajille esimerkiksi ulkona oppimisesta, ympäristökasvatuksesta ja kestävän kehityksen teemoista sekä tuetaan kouluja ja päiväkoteja kestävän kehityksen työssä. (Suomen luonto- ja ympäristökoulujen liitto ry, 2020.)

Kestävän matkailun toimenpiteissä puhutaan muistakin, kuin vihreistä arvoista. Kestävä matkailukohde tarkoittaa sitä, että myös alueen elinkeinorakenne on kestävällä pohjalla. Vanhanaikainen ajattelu pelkää omia toimintaa ajatteleva itsekäs toiminta ei enää toimi. On lähdeävä ajatuksesta, että palvelun käyttäjän kokemus on oltava niin hyvä kuin mahdollista ja, että kaikkien toimijoiden pitää pärjätä taloudellisesti. Tämä vaatii uutta ajattelumallia kaikille matkailutoimijoilla alueella.

Ei voida siis laskea sen varaan, että toimitaan samalla tavalla kuin ennen on toimittu. Mikäli teet sen mitä aina ennenkin, niin saat sen mitä aina ennenkin. Matkailussa asiakaskäyttäytyminen on monella tavalla muuttunut lyhyen ajan sisään. Matkailussa ei voida enää myydä pelkkää majoitusta ja ruokaa. Arvoketju on myös muuttunut digitalisaation myötä. Matkailijat etsivät aitoja kokemuksia ja elämyksiä eivät pelkkiä mielikuvia. Matkailussa pitää, niin kuin muussakin bisneksessä, linkittyä isoihin palvelun tarjoajiin ja tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa isot matkailijoiden toimittajat vaativat meiltä uusia tapoja tehdä matkailutoimintaa.

Viesti, joka meille tulee, on se että, että lappi alkaa olla out, koska se on jo liian massaturistikohde. Matkailutoiminnassa on uusi markkinarako, mutta siihen pitää löytyä uusi aito toimintamalli matkailussa. Malli, joka myy isojen toimijoiden asiakkaille. Aitous ja paikallisuus ovat sellaisia, jotka kiehtova tällä hetkellä. Isot toimijat vaativat kestävän matkailukohteen, jossa saa aitoja ja paikallisia kokemuksia. Kysymys kuuluukin, onko meillä tällä hetkellä poikkeuksellisen selviä ja loppuun asti suunniteltuja palveluita ja markkinointitoimenpiteitä, jotka edustavat kestävän matkailun toimintamallia? Matkailukenttään tarvitaankin siis yhteinen näkemys ja tavoitetila kestävän kehityksen periaatteista, joilla pystytään näyttämään toteen, että kestävän matkailukohteen tavoitteet toteutuvat.

Visit Karelia matkailupalvelun tekemän kyselyn mukaan kansainväliset matkailijat toivovat seuraavia aktiviteetteja ja palveluita, joista ovat valmiita maksamaan Pohjois-Karjalassa käydessään:

- Opastetut luontoretket, marjanpiminta, sienestys, lumikenkäily, liukulumikenkäily
- Ohjelmapalveluita lisää. Enemmän tekemistä.
- Aktiviteetteja tarjotaan myös pienille ryhmille 2 henkeä.
- Tasokas majoitus, jossa isäntä paikalla ja erilaisia aktiviteetteja opastetusti.
- Lisää laadukkaita rantamökkejä, joissa palvelut lähellä, mutta naapurit ei näköyhteyden päässä.
- Palveluiden saamisen helppous.
- Maastopyöräretket, opastetusti
- Tilavat rantasaunat, jotka sopivat 10 hengelle missä erilliset pesutilat, pukeutumistilat sekä oleskelutilat.
- Erähenkiset ruokailupäivät
- Vesistöretket

Tämän käyttäjälähtöisen kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen käytännön toteuttaminen vaatii sen, että koko yrityksen asiakaspalvelurakenne ja on rakennettu tehokkaiden palveluliiketoimintaperiaatteiden pohjalle.

2.4 Palveluliiketoiminta

Hyvärilän toiminta on kokonaisuudessaan palveluliiketoimintaa. Asiakasprofiili on hyvinkin vaihteleva ja riippuu täysin sesongista sekä asiakasryhmästä. Toiminnan keskiössä on kuitenkin nuorisoryhmät ja nuorisoryhmien sisälläkin on isoja eroavaisuuksia. Keskeistä onkin pohtia ja ymmärtää asiakkuuden määritelmä ja sen sisältämät muuttujat. Storbacka ja Lehtinen (1997,15) määrittivät asiakkuuden olevan asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Tässä määritelmässä ei ollut avattu tarkemmin, mitä kaikkea sisältää resurssien vaihdanta. Voidaan olettaa, että yritys vastaa asiakkaan tarpeeseen, josta hän on valmis maksamaan. Kuitenkin jos tätä ajatusta sovelletaan kohdeyrityksen toimintaan, jonka palveluista monet on maksettu julkisella rahalla kolmannen osapuolen tekemänä, niin muuttuuko käsitys asiakkuudesta? Yrityksen kannalta kyse on asiakkuudesta, ja yritykselle edelleen nämä asiakkaat ja heidän asiakastyytyväisyytensä on yhtä tärkeää, kuin itse palvelusta maksavan asiakkaan. Asiakas myös varmasti käsittää itsensä asiakkaana, mutta silti asiakassuhde ei ole kumpaankaan suuntaan täysin samanlainen, kun perinteisen asiakkuussuhteen, jossa asiakas itse maksaa palveluista. Tästä voisi ehkä todeta, että tämäntyyppisissä asiakassuhteissa korostuu vielä enemmän asiakkaiden huomiointi ja sitouttaminen, koska asiakassuhteen itsestäänselvyytenä pitäminen on helpompaa, jonkun muun tahon ollessa palvelun maksajana. Palvelun maksajalla taas on omat odotuksensa siitä, mitä resursseille tuotetaan.

Palvelutalouden keskeinen elementti onkin nimenomaan kyky tuottaa oikeanlaista arvoa asiakassuhteissa. Tämä ei tarkoita pelkästään loppukäyttäjien ymmärtämistä. Se voi olla myös monimutkaisten tuotanto- tai jakelumallien organisoimista yhdessä omien yritysasiakkaiden kanssa loppukäyttäjille arvoa tuottaviksi uudenslaisiksi ratkaisuksiksi. (Ruckenstein ym. 2011,30)

Iso osa Hyvärilän toiminnasta on kansainvälistä nuorisotyötä, jonka nuoret ovat kulttuureista. On paljon erilaisia taustatekijöitä, joita on otettava huomioon, kun toimitaan eri kulttuurista tulevien asiakkaiden kanssa. Lisäksi nuorisiasiakkaat ovat monesti niin sanottuja erityisnuoria, jotka ovat herkkiä tekemään johtopäätöksiä pienistäkin asioista ja saattavat kokea, että eivät ole tervetulleita. Kasvava

nuori voi olla myös herkässä kehitysvaiheessa ja kriisissä oman identiteettinsä kanssa. Nuorisokeskuksissa on erityisesti huomioitu näitä tekijöitä, koska tämä on yksi keskeisimmistä tehtävistä. Hyvärilässä yhtenä kantavana ajatuksena on, että koko talo kasvattaa. Tämä malli on haastava sellaisille työntekijöille, jotka eivät ole nuorisotyöntekijöitä koulutukseltaan. Esimerkiksi yleensä ensimmäinen kontakti näille asiakkaille on vastaanoton henkilö, joka on koulutukseltaan ja taustoiltaan yleensä aivan jotain muuta, kuin koulutettu kohtaamaan erityisnuoria. Onneksi näissä kohtaamisissa päästään hyvin eteenpäin normaalilla hyvällä asiakaspalvelulla, jossa asiakas kohdataan luontevasti.

Kuten todettu, niin Hyvärilän toiminta on ensisijaisesti palveluliiketoimintaa ja asiakaskokemus on ensiarvoisen tärkeää, ellei jopa tärkein toiminnan sisäinen tekijä. Asiakkaan palvelukokemusta voi pohtia erilaisten käyttäjäprofiilien kannalta ja nimenomaan huomioiden asiakaspolun (taulukko 1) sen asiakkaan näkökulmasta, joka on profiloitu ensisijaiseksi asiakasryhmäksi. Ensisijaisesti Hyvärilän toimintamalli perustuu räätälöityihin nuorisoryhmien palvelemiseen. Tällaiset ryhmät ovat Hyvärilän vahvuus ja tämän tyyppisiin ryhmiin Hyvärilässä on olemassa toimintamallit ja ruutini. Kannattaakin pohtia onko Hyvärilälle järkevää rakentaa palveluita yksittäisille matkailijoille, jotka tarvitsevat sellaisia palveluita, joita Hyvärilä ei luontaisesti pysty järjestämään erityisesti sesongin ulkopuolella. Lisäksi Hyvärilällä on jo valittuna rajattu asiakasryhmä, johon on erikoistuttu ja sen ympärille on rakennettu koko palvelurakenne. Luonnollisesti sesonkiaikoina, jolloin Hyvärilä pystyy luontevasti tarjoamaan palveluita myös yksittäisille matkailijoille, on järkevää ja mielekästä myös huomioida heidät. Hyvärilän asiakaskohtaaminen ja asiakaspalvelu ovat perinteisesti olleet joustavaa sekä Pohjois-Karjalaisen rempseää. Pienessä yrityksessä työntekijät ovat tottuneet siihen, että he toimivat useissa eri rooleissa ja pystyvät joustavasti vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Palvelun kehitys on iteratiivista ja vuorovaikutteista, eikä sille ole päätepistettä (Ruckenstein, Suikkainen ja Tamminen 2011, 83-84).

Taulukko 1. Hyvärilän asiakaspolku.

Tarve	Yhteydenotto	Räätälöinti	Kauppa	Toteutus	Jälkim.
Asiakkaalla on tarve päästä irti otolle arjesta, järjestää tapahtuma tai järjestää työpaikan koulutus.	Asiakas on yhteydessä sähköpostin, messengerin tai internet-sivujen yhteydenottolomakkeen kautta.	Ryhmien ja tapahtumien kanssa tilaisuus räätälöidään aina asiantuntijan kanssa.	Kun yksityiskohdat on sovittu, niin asiakkaan kanssa vahvistetaan tilaisuus	Asiakas tulee ensin ilmoittautumaan vastaanottoon, josta heidät ohjeistetaan sovittuihin majoitustiloihin	Viimeisenä päivänä vedetään tapahtuma yhteen ja pyydetään palautteet
Asiakas etsii tietoa internetistä tai mahdollisesti matkailutoimistojen kautta. Asiakkaalla on mahdollisesti olemassa jo valmiiksi mielikuva palvelusta.	Tiedustelu menee vastaanoton henkilökunnalle, joka hoitaa ensikontaktointin ja kysyy tarvittavat lisätiedot.	Asiantuntija selvittää asiakkaan kanssa tilaisuuden erityistarpeet ja tekee tarvittavat tila/aktiviteetti ja resurssivaihtoehdot.	Asiakkaalle lähetetään tarjous kokonaisuudesta ja asiakas kuitaa kaupan sovituksi	Eri aktiviteettien ohjaajat näkevät ryhmän osallistujia erikseen sovitussa paikassa ohjelman suorittamista varten.	Tilaisuuden jälkeä seuraava yhteydenotto on lasku.
Tarpeeseen vastaaminen tulee olla asiakkaan näkökulmasta helppoa ja ensikontaktin luontevaa.	Mikäli kyseessä on joku muu, kuin pelkkää peruspalvelua tarvitseva, niin vastaanotto ohjaa tiedustelun eteenpäin sellaiselle asiantuntijalle, jolle asia kuuluu.	Asiantuntija käy tilaisuuden läpi talon muiden osastoiden kanssa.	Ennen tilaisuuden alkamista vastaanotosta lähetetään asiakkaalle infopaketti Hyvärilästä.	Alue on iso, joten asiakas todennäköisesti kiertää alueen kokonaisuudessaan läpi ohjelmien aikana.	Jos asiakkaalta on lupa, niin jälkimarkkinointi- materiaalia lähetetään säännöllisesti

Taulukko 2. Hyvärilän palveluketjuanalyysi

Toiminta	Tiedon etsintä internetistä.	Tarvittava tieto löytyy	Yhteydenotto	Räätälöinti	Tilaisuuden toteuttaminen	Jälkimarkkinointi
Käytännön toimenpiteet	Vastaanotto tarkistaa onko tiloja vapaan asiakkaan toivomana ajankohtana	Vastaanotto lähettää tiedustelun sisäisesti joko myyntipalveluun tai ohjelmapalveluihin	Myyntipalvelusta tai ohjelmapalveluista ollaan asiakkaaseen yhteydessä ja sovitetaan yksityiskohdat	Talon sisäisesti tehdään varauksen sähköisiin järjestelmiin ja varataan työvuorolistoihin tarvittavat ohjaajat	Varaus käydään läpi kaikkien yksiköiden kanssa ja sähköinen orderi vielä edellisenä päivänä.	Tilaisuuden jälkeen käydään läpi toteutus ja asiakkaan palaute
Asiakas	Asiakas löytää tarvittavat tiedot sähköisesti	Asiakkaan kanssa käydään läpi Hyvärilän käytännöt etukäteen	Alueelle tultessa saavutaan päärakennukseen ja siellä vastaanotto käy läpi palvelut ja käytännöt	Käytännön toteutus menee sovitun ohjelman mukaisesti	Asiakkaalta pyydetään palautetta tilaisuuden kulusta	Asiakkaalle laitetaan jälkimarkkinointi materiaali tilaisuuden jälkeen.

Kosketuspinta	Digitaalinen markkinointi ja nettisivut	Sähköpostikon-takti tai puhelu	Alueen kyltityk-set	Vastaanotto ja huoneen infokansio	Ravintolan henkilökunta ja ohjaajat	jälkimarkki-nointi
Kontakti	Sähköposti	Vastaanoton asiakaspalvelija	Päärakennuk-sen digitaalinen markki-nointi	Ohjaaja, joka ohjaa varsinaisen aktivi-teetin	Avainten pa-lautuksen yhteydessä vastaanoton asiakaspal-velija	Jälkimarkki-nointi
Takahuone	Käytännön järjestelyt.	Vastaanotto palveluketju ja varausjärjestel-mät	Ohjelmanpalve-lut, ohjelmasi-sällöt, aikatau-lutus, aktiviteettiväli-neet ja paikat	Myyntipal-velu. Markki-nointi eri ka-navissa	Keittiö. Ruuan ja ra-vintolasalin valmistelut	Huolto ja sii-vous. Paikat kunnossa ja sovitut järjes-telyt toteu-tettu val-miiksi.
Tunteet	Yhteydenpito ja suunnittelu sujuu rutiinomaisesti	Tilavarauksia ja räätälöintiä teh-dessä vastaan-oton ja ohjel-mapalveluiden paine lisääntyy, koska tilaisuuksia on paljon ja ne pitää aika-tauluttaa keske-nään	Yksityiskohtien sopimisen jäl-keen olo on helpottunut.	Tilaisuuteen valmistumi-nen on tärkein vaihe ennen toteut-tamista, jo-ten kaikki ovat keskitty-neitä	Itse tilaisuuden aikana jännitys on jo taka-alalla ja kaikki kes-kittyvät suori-tukseen	Tilaisuuden jälke-n hel-potuksen tunne on päälimmäi-senä mikäli tilaisuus on mennyt sovi-tun mukai-sesti.

Asiakaspulun ja palveluketjuanalyysin (taulukko 2) pohdinnan tuotoksena saadaan itse havainnollistettua ne kehittämistarpeet puutteet ja ongelmat, joita mahdollinen asiakas kohtaa yrityksen asiakkaana.

Asiakaspulun ja palveluketjuanalyysin pohtiminen antaa hyvät lähtökohdat nähdä asiat asiakkaan näkökulmasta ja parantaa asiakaspalvelua. Hyvärilässä tehtiin vuonna 2019 mysteerishoppaaja asiakaspalveluanalyysi ja sitä kautta saatiin lisää vahvistusta asiakkaan näkökulmasta. Ongelmallista mysteerishoppaaja-analyysissa oli se, että pääasiakasryhmästä eli leireistä ei saatu tätä kautta tietoa, vaan analyysi keskittyi yksittäisten matkailijoiden kokemuksiin, vaikka toiveena oli saada tietoa nuorisoleirien ja leirikoulujen asiakaspalveluanalyysi. Kuitenkin saatu tieto oli arvokasta palvelun laadun parantamisen kannalta ja analyysien perusteella saimme kehitettyä toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Analyysin perusteella Hyvärilässä tehtiin muun muassa muutoksia palveluketjuun, selkeytettiin ja parannettiin tarjontaa ja parannettiin alueopasteita.

Asiakaspalvelu on yksi palveluliiketoiminnan kivijaloista ja, että päästään parhaisiin lopputuloksiin on johtamiskulttuurin tuettava tätä prosessia kokonaisuudessa.

2.5 Johtamiskulttuuri Hyvärilässä

Uskon johtajana siihen, että ihmiset tulee kohdata inhimillisesti ja minun tehtäväni on olla tukena ja motivoimassa heitä parhaisiin tuloksiin. Tuntemalla oman tiimini jäsenet mahdollisimman hyvin osaan myös motivoida heitä. Monet tiimini henkilöt ovat minua paremmin koulutettuja ja tuntevat oman substanssinsa minua paremmin, joten minun tehtäväni ei ole heitä kouluttaa tai opettaa työn sisältöjä. Minun tehtäväni on ohjata heidän tekemänsä työ oikeaan suuntaan ja saada heistä paras tulos esille. Minä sallin myös virheiden tekemisen. Uskon, että työympäristö, jossa ei tyrmätä henkilökuntaa virheiden tekemisestä, on hyvä maaperä uusien asioiden kehittämiseksi ja innovaatioille.

Juutin (2013, 16) mukaan työtehtävien liian tiukkojen rajojen asettaminen estää organisaation kulttuurista avuliaisuuden hengen, järkevän ja joustavan työskentelyn, ja joiden vuoksi ihmiset voivat työtehtävissään huonosti. Huonosti toimivan organisaation merkkejä ovat myös henkilöiden arviointi pelkästään hänen omien tulostavoitteidensa ja omien tehtävien suorittamisen perusteella. Muita heikentäviä tekijöitä ovat suuri työmäärä ja numeerisesti mitattavat tavoitteet. Tuloksena on ahkerasti töitä tekevät ihmiset, mutta tyytymättömät asiakkaat.

Johtamisessa on perimmiltään kyse merkitysten ja uskomusten luomisesta. Johtamisella luomme merkitysisältöjä ja kulttuuria (Sydänmaanlakka 2004, 132).

Hyvärilän strategiassa sekä sisäisissä ohjeistuksissa on hyvin huomioitu henkilöstöjohtamisen voimakkaasti kasvava kansainvälinen vuorovaikutus sekä toiminnassa on reagoitu erityisesti viime vuosina lisääntyneen monikulttuurisuuden kasvun mukanaan tuomiin vaatimuksiin. Henkilöstöstrategiassa nostetaan erityisesti esille oikeudenmukaisuus ja eurooppalaisten arvojen kunnioittaminen. Lisäksi henkilöstöjohtamisessa painotetaan syrjimättömyyttä ja sukupuolten välistä tasa-arvoa, joka onkin näin #MeToo -kampanjan myötä erittäin ajankohtainen ja tulevaisuuden vaatimusten mukainen. Myös nuorisolaissa sekä nuorisokeskusten arvomaailmassa korostetaan tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden puolesta.

Näkemyksemme mukaan onnistuneen strategian taustalla vaikuttavat organisaation vahva yhteinen arvopohja, yhteisöllisyys ja yksilöiden ja ryhmien sitoutuneisuus organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä aito yhteinen missio (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 73).

On myös tarpeen korostaa sitä, että menestyksekkään organisaation toiminnan perustana on herkkyyys nähdä toimintaympäristön muutokset, myös eettiset muutokset, ajoissa. Oleellista on myös kyky hyödyntää muutoksia eikä ainoastaan reagoida niihin (Ambrosius ym. 2009, 73).

Koska kyseessä on julkinen organisaatio, niin on erityisen tärkeää hoitaa rekrytointiprosessi avoimesti ja läpinäkyvästi. Kaikki avoimet paikat laitetaan julkiseen hakuun ja valintaprosessiin valitaan talon sisältä tiimi, joka tekee lopullisen valinnan kollektiivisesti. Tämä lisää yrityksen työntekijöiden luottamusta työnantajan tasapuolisuuteen ja parantaa työntekijöiden motivaatiota sekä hyvinvointia. Henkilökunnan hyvinvointi ja kehittäminen kokonaisuudessaan onkin yksi strategian keskeisistä tekijöistä.

Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseksi on useita eri välineitä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen tarve ja tarvittaessa työntekijälle räätälöidään työn ohessa tapahtuvaa täydennyskoulutusta. Kehityskeskusteluissa käydään läpi koulutustarpeet ja niitä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. Työnantaja maksaa 8 koulupäivää vuodessa tutkintoa suoritettaessa. Näiden päivien lisäksi on työnantajan erikseen suosittelimia lyhytkestoisia valmennuksia ja koulutuspäiviä. Myös työnkierrolla pyritään työntekijän osaamistason monipuolistamiseen ja työn mielekkyyden parantamiseen. Henkilöstön urakehityksen osalta organisaatio tukee omaehtoista kouluttautumista erityisesti jatkokoulutuksen osalta, jolloin työntekijä voi hankkia muodollisen kelpoisuuden uusiin vaativampiin tehtäviin.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet otetaan kohdeyrityksen henkilöstöstrategian mukaan voimakkaasti esille. Henkilökunta otetaan mukaan strategia- ja toimintasuunnitelmaprosesseihin ja säännöllisesti järjestetään henkilökuntapäiviä tiedonkulun parantamiseksi. Johtoryhmä kokoontuu kerran viikossa ja henkilökunnalle tehdään aina muistio tiedoksi käsitellyistä asioista.

Henkilöstöjohtaminen on yksi isoimmista ja aikaa vievimmistä kokonaisuuksista johtamisessa. Ihmisillä on erilaiset lähtökohdat, odotukset ja tarpeet työn suhteen ja niiden kaikkien asioiden huomioiminen vie paljon aikaa. Henkilöstöjohtamista ei voi myöskään tehdä toimistosta käsin, vaan täytyy tuntea ne ihmiset, joiden kanssa tekee töitä ja aidosti keskustella ja tutustua ihmisiin. Toinen erityispiirre Hyvärilän henkilöstön rakenteessa on se, että vaikka toiminta on yleishyödyllistä, niin siitä huolimatta Hyvärilässä tehdään myös elinkeinotoimintaa. Ilman elinkeinotoimintaa ei ole nuorisotoimintaa ja ilman nuorisotoimintaa ei ole elinkeinotoimintaa. Tämän lisäksi ja osittain tämän takia myös henkilökunta jakautuu selkeästi yleishyödyllistä ja elinkeinotoimintaa tekeviin henkilöihin. Tämä kahtiajako yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan näkyy selkeästi työtehtävissä ja niiden johtamisessa on huomioitava erilainen kulttuuri ja tavoitteet. Periaatteessa Hyvärilän henkilökunnan voi jakaa yleishyödyllistä nuorisotoimintaa tekeviin asiantuntijatehtäviin ja käytännön suorittavaa työtä tekeviin. Luonnollisesti molemmilla on työssään sellaisia tehtäviä, jotka kuuluvat osittain molemmille puolille. Henkilöstöjohtamisessa on osattava huomioida heidän erilaiset arvomaailmansa sekä se, että he eivät välttämättä tiedosta toistensa työn tavoitteita. Hieman yleistäen voikin sanoa, että yleishyödyllistä nuorisotyötä tekevät ovat monesti hyvin periaatteellisia ja he eivät välttämättä ymmärrä elinkeinotoiminnan pelisääntöjä sekä osittain hieman päinvastoin.

Hyvärilän kaltaisen organisaation henkilöstö- ja osaamisenjohtaminen vaativat aihealueen monipuolista tietotaitoa ja henkilöstöhallintakykyjä. Kyseessä ei ole perinteinen voittoa tuottava tai yleishyödyllistä näkökulmaa ajava organisaatio, vaan sekä että. Henkilökunnan osaamiskartoituksen ja osaamisen kehitymissuunnitelman laadintaan tulee perehtyä tavanomaista huolellisemmin huomioiden eri työntekijäryhmien toisistaan voimakkaasti poikkeavat toimenkuvat.

2.6 Osaamisen johtaminen

Strategialähtöisen yksilöosaamisen johtaminen tarkoittaa yrityksen strategisten valintojen kannalta olennaisen osaamisen tunnistamista ja tehokasta kehittämistä. Käytännön kielessä osaamisen johtamisella viitataan tapauskohtaisesti

vaihtelevaan joukkoon viime vuosina nopeasti yleistyneitä menetelmiä ja työkaluja. Tyypillisiä tällaisia ovat (Bergaman & Moisio 1999): ydinosaamisen tunnistaminen (strateginen osaamisanalyysi), osaamisen mallintaminen (osaamiskuvaukset, luokitukset ja sanakirjat), nykyosaamisen ja kehitystarpeiden kartoittamismenetelmät ja arvioinnit, osaamistietojärjestelmät ja tietokannat, osaamisen hallinnan prosessien määrittely (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000,94–95).

Yrityksen osaamisen johtaminen on strategisesti yritykselle erittäin tärkeässä roolissa. Strategisiin tavoitteisiin pääseminen edellyttää ydintehtävien kiitettävää suorittamista ja yleensä se vaatii montaa erilaista erityisosaamista. Henkilökunta on yrityksen arvokkain asia ja ammattimainen työntekijä, joka osaa työnsä on erityisen arvokas. Yritys, joka osaa hyödyntää olemassa olevan henkilökunnan osaamista on jo askeleen edellä muita. Hyvärilässä tiedostetaan osaamisen ja jatkuvan kouluttautumisen tärkeys. Työnantajana Hyvärilä hyväksyy tietyn määrän koulupäiviä työajaksi, kunhan koulutus liittyy Hyvärilän kehittämiseen jollain tavalla.

Riittävä tietotaito on aina yrityksen peruspääomaa, jota ei voi korvata millään muulla. Mutta toisaalta, organisaation kilpailukyvyille se ei ole enää nykypäivänä riittävä perusta. Ratkaisevaksi muodostuukin, millä tavoin yksilöt ja heidän osaamisensa kytkeytyvät toisiinsa ja pystyvät muodostamaan toimivia kokonaisuuksia. (Stähle & Grönroos 1999,73.)

Kun osaamisen mallintamiseen ja kartoittamiseen ryhdytään ensimmäistä kertaa, keskeisiä valintoja ei tehdä vain eri analyysitapojen välillä vaan myös etenemistavan suhteen. Monessa mielessä merkityksellistä on, pääsevätkö henkilöt itse vaikuttamaan osaamiskarttapohjaan (roolien kriittisiin menestystekijöihin tai kompetenssiin runkoon) vain annetaanko oleelliset osaamisulottuvuudet ja –asteikot heille ylhäältä pyytäen heitä vain tunnistamaan omat osaamisensa ja sijoittamaan itsensä asteikolle. (Kirjavainen ym. 2000,115.)

Hyvärilässä pidetään strategisesti tärkeänä asiana henkilökunnan koulutusta sekä pidetään yllä koulutusrekisteriä. Kuitenkin järjestelmällinen kartoitus sekä kartoituksen pohjalta tehty osaamisen kehittämissuunnitelma tulisi tehdä sään-

nöllisesti. Osaamiskartoitus tulisi tehdä jaksoittain ja ottaa osaksi strategiaa. Ensin tulisi kartoittaa osaamisen nykytilanne sekä osaamisvaje ja sen jälkeen onko jo tällä hetkellä sellaista osaamista olemassa, jota ei ole osattu tähän mennessä hyödyntää ydintehtävien suorittamisessa. Lisäksi tulisi selvittää hiljaisen osaamisen määrä ja siihen liittyvät riskitekijät. Tämä tulisi toteuttaa osallistamalla koko Hyvärilän henkilöstö osaamiskartoitukseen. Osaamisen kartoittamisen tuloksia tulisi käyttää Hyvärilän osaamisen mallintamisessa, osaamisen johtamisessa sekä viestinnässä Hyvärilän asiantuntijaroolin vahvistamiseksi. Osaamiskartoituksen tuloksia voisi myös hyödyntää rahoittajille tehtävässä raportoinnissa.

Esimiehen käytössä osaamiskartoitus auttaa hahmottamaan ja oivalluttamaan yksittäisen työntekijän tai koko tiimin kehittämispolkuja. Tällöin peilataan osaamistarvetta tiimin perustehtävään ja tavoitteisiin tulevaisuudessa. Lisäksi se voi tuottaa syvällistä tietoa siitä, mihin oma työ on menossa ja millaista osaamista siinä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014,70.)

Oletuksena kartoituksessa on, että yllättävääkin osaamista voi löytyä, jota ei ole päästy hyödyntämään.

Kun esimies siirtää katseensa koko ryhmän osaamisen kehittämiseen, hänen roolinsa kehittäjänä saa uudenlaisia sävyjä. Henkilökohtainen valmentaminen, opastaminen ja yksilöiden kanssa käytävät keskustelut eivät enää riitä. Tarvitaan myös ryhmänohjaustaitoja ja ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista, jotta ryhmä voisi oppia ja kehittyä yhdessä. (Kupias ym. 2014,153.)

Ryhmään kuuluu erilaisia muuttujia ja kun halutaan saada paras tulos tiimin kehittämisestä, niin silloin on huomioitava erilaisuus ja sovitettava johtaminen eri taustatekijät ja moninaisuus huomioiden.

2.7 Moninaisuuden johtaminen

Yhteiskunta muuttuu ja moninaistuu nopeaa vauhtia, ja samalla myös moninaiset erilaisuuden johtamistarpeet lisääntyvät. Taustalla tietysti tarve ymmärtää mikä motivoi ketäkin työntekijää parhaiten missäkin erilaisessa elämäntilanteessa tai muussa taustassa moninaisuuden kentässä. Erilaisuus työyhteisössä ja erilaiset

näkökulmat asioihin ovat aina tarpeen työyhteisössä. Erilaisuuden ymmärtäminen ja sen tehokas hyödyntäminen voi siis olla merkittävä kilpailutekijä. Luonnollisesti yrityksillä on tarve tehdä asiat paremmin ja nopeammin, kuin kilpailija, joten voisi ajatella, että monipuolinen ymmärrys erilaisuudesta antaa yritykselle kilpailuedun kilpailijaan nähden.

Moninaisuuden johtaminen työelämässä pitää sisällään sukupolvien erot ja muun muassa arvokäsitykset työelämästä, sukupuolten väliset erot, kulttuurierot, vakaumukset ja näiden suhde yksilöiden välisiin eroihin.

Sukupolvien väliset erot työelämässä näkyvät vahvasti käsitteinä työelämästä. Työelämän murros näkyy asennemuutoksina työn tekemistä kohtaan. Pienemässä mittakaavassa kuten esimerkiksi ravintolan keittiöllä näkyy vanhojen keittiömestareiden diktaattorimainen johtamiskulttuuri, joka tosin alkaa olla häviämässä. Pehmeät arvot tulevat tilalle kaikissa yksiköissä. Tärkeänä kokonaisuutena pitää erottaa omanaan myös ikäjohtaminen, jossa myös sukupolvien välien lisäksi korostuu fyysisen iän mukanaan tuomat haasteet. Toisaalta iäkkäillä ihmisillä on pitkä kokemus ja paljon hiljaista tietoa.

Ikävän yleistä työpaikoilla on jopa ikärasismi ja iäkkäät työntekijät koetaan enemmänkin rasitteena. Johtaminen ja töiden organisaatio tulisi toteuttaa niin, että iäkkäämmillekin syntyy mahdollisuuksia ja he motivoituvat pysymään työelämässä mukana. Ikääntyneissä ihmisissä on paljon raskaan työn raatajia. Heille olisi hyvä keksiä kevyempiä tehtäviä, Linkola neuvoo. (Salo 2001.)

Iso osa kohdeyrityksen toiminnasta, kuten muissakin valtakunnallisissa nuorisokeskuksissa, on kansainvälistä nuorisotyötä ja keskuksissa on paljon asiakkaita erilaisista kulttuureista. On paljon erilaisia taustatekijöitä, joita on otettava huomioon, kun toimitaan nuorten kanssa. Nuorisiasiakkaat ovat monesti niin sanottuja erityisnuoria, jotka ovat herkkiä tekemään johtopäätöksiä pienistäkin asioista ja saattavat kokea, että eivät ole tervetulleita. Kasvava nuori voi olla myös herkässä kehitysvaiheessa ja kriisissä oman identiteettinsä kanssa. Nuorisokeskuksissa on erityisesti huomioitu näitä tekijöitä, koska tämä on yksi työmme keskeisimmistä asioista. Ajatuksena on, että koko talo kasvattaa. Tämä toimintamalli voi

aiheuttaa haasteita sellaisille työntekijöille, jotka eivät ole nuorisotyöntekijöitä koulutukseltaan tai joilla ei ole kokemuksia nuorten tai erityisnuorten kohtaamisesta. Yleensä ensimmäinen kontakti Hyvärilään tullessa on vastaanoton henkilö, joka on koulutukseltaan ja taustoiltaan yleensä aivan jotain muuta, kuin koulutettu kohtaamaan erityisnuoria. Onneksi näissä kohtaamisissa päästään hyvin eteenpäin normaalilla hyvällä asiakaspalvelulla, jossa asiakas kohdataan luontevasti ja henkilökohtaisesti. Nuorisokeskuksien osalta näitä asioita määritellään jo nuorisolaissa. Keskuksissa on myös tästä syystä tehty kautta linjan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, vaikka tasa-arvolaissa määritelty henkilökuntamäärä ei täyttyisikään. Yksi hyvä käytännön esimerkki asiasta on tilanne, jossa jouduimme pohtimaan sitä, millaisen viestin annamme asiakkaalle Hyvärilän ”paras leiri koskaan” –logoa suunnitellessamme. Logon ensimmäisessä versiossa oli selvästi tunnistettavissa oleva poika ja tyttö antamassa toisilleen high five-läpisyä. Lähdimme pohtimaan asiaa ja päädyimme siihen, että haluamme viestiä, että kaikki nuoret, myös sellaiset, jotka ovat kriisissä oman identiteettinsä kanssa, eivätkä välttämättä koe olevansa tyttöjä tai poikia, tuntevat olevansa tervetulleita Hyvärilään (kuvio 3). Vaikka tämä voi äkkiseltään kuulostaa liiallisuusiin menevältä, niin kyseessä oli asia, johon pystyimme vaikuttamaan helposti ja koimme, että meillä ei ole tarvetta ottaa riskiä tässä asiassa, vaan voimme helposti tehdä logosta version, joka on neutraali kaikkien suuntaan.



Kuvio 3. Hyvärilän ”paras leiri koskaan”-logo.

Yleisesti ei ole mielekäästä, että puhutaan ehdottomuudesta, oli sitten kysymys suvaitsevaisuudesta tai mistä tahansa muusta asiasta. Monikulttuurisuuteen ja monikulttuurisuuden johtamiseen liittyy sekä positiivisia, että negatiivisia asioita ja molemmat puolet tulee huomioida. Parhaaseen lopputulokseen päästään ennakkoluulottomuudella ja tasa-arvoisella tavalla toimia kaikkien kanssa. Eri kulttuureista työpaikoille tulevia ihmisiä tulee kohdella samalla tavalla, kun ketä tahansa muutakin työntekijää. Sillä tavalla minua on kohdeltu, kun olen ollut ulkomailla töissä ja sillä tavalla toivon, että minua kohdellaan jatkossakin, mikäli lähtisin ulkomaille töihin uudestaan.

Kulttuurierot ovat viime aikoina puhuttaneet yhteiskunnallisesta myös negatiivisissa merkeissä. Jos mietitään asiaa puhtaasti työelämän kannalta, niin on paljon huomioon otettavia seikkoja. Mielenkiintoista on ollut seurata esimerkiksi keskustelua ja uutisointia hijabin käytöstä työvaatteiden kanssa. Äskettäin uutisoitiin naislinja-autokuljettajasta, jolla oli työnantajan lupa pitää hijabia. Suhtaudun positiivisesti tähän asiaan ja mielestäni tämä työnantaja on tässä tapauksessa saanut asian käännettyä vahvuudeksi. Kuitenkin toisaalta ymmärrän hyvin, jos joku työnantaja linjaa, että hijab ei sovi heidän yrityskulttuuriinsa tai työvaatteiden kanssa pidettäväksi.

Kulttuurikonfliktit eivät kumpua ainoastaan näkyvistä asioista kuten uskonnosta ja kielestä. Esimerkiksi kansainvälisissä projekteissa on opittu, että hyvin rutiininomaiset työskentelytavat voivat olla täysin erilaisia eri maissa. Samoin johtamiskäsitys voi poiketa huomattavasti. Vapauksien antaminen voi tuntua suomalaisalaisen mielestä arvostukselta ja luottamukselta, kun taas esimiehen sama käyttäytyminen voi jossain toisessa maassa tuntua heitteille jättämiseltä. (Pennanen, 2004.)

Hyväksymällä hijabin käytön työpaikalla työnantaja tavallaan hyväksyy ja tukee kyseisen henkilön uskontoa ja arvomaailmaa. Luonnollisesti jokaisella on oikeus harjoittaa mitä tahansa uskontoa, mutta työssään henkilö edustaa työnantajansa ja jotkut pitävät hijabia merkinä naisten alistamiskulttuurista. Hijabin käyttö on kielletty muun muassa kouluissa Ranskassa.

Moninaisuuden johtamisessa on myös otettava huomioon, että jo lain mukaan ihmisiä on kohdeltava yhdenvertaisesti. Erityisesti hallintolain mukaan virkamiesten on kohdeltava ihmisiä oikeudenmukaisesti, yhdenvertaisesti, suhteellisuuden periaatetta käyttäen, luottamusperiaatetta käyttäen ja tasapuolisesti.

Ikämoninaisuuden johtaminen koskettaa yrityksiä kautta linjan. Sukupolvien välillä on eroja arvoissa ja uskomuksissa sekä odotuksissa. Nykyisin tuntuu, että työelämään tulevat nuoret etsivät aivan jotain muuta työpaikasta, kun esimerkiksi 20 vuotta sitten, kun itse aloitin työelämässä. Minua yllättää aina rekrytointeja tehdessä, kun haastateltava antaa ymmärtää, että hänelle vakituinen työsuhde tai palkka eivät ole tärkeitä työssä. Nuoria tuntuu kiinnostavan muut asiat ja arvot työnteossa. Tämä ei tietysti koske kaikki nuoriakaan, mutta yllättävän usein tulee vastaan henkilöitä, jotka ilmoittavat heti, että heidän ei tarvitsisi tehdä töitä, mutta he haluavat olla osa jotain ehkä arvoa, mitä työssä tuotetaan. Minä koen kiehtovana eri sukupolvien määritelmät ja yleistyksiset, joita niihin liittyy. Puhutaan x-sukupolvesta, y-sukupolvesta ja milleniaaleista. Itse huomasin sosiaalisessa mediassa minulle uuden määritelmän xenniaalit eli vuosina 1977-1983 syntyneet, joihin itsekkin kuulun. Xenniaalit ovat määritelmän mukaisesti mikrosukupolvi, jotka ovat eläneet lapsuutensa osittain analogisessa ajassa, että digitaalisessa ajassa. Me xenniaalit muistamme hyvin ajan ennen internettiä sekä lankapuhelimet, mutta silti digitalisaatio on meille luontainen asia.

Eläkeiän lähestyessä toisilla iän myötä ei ole mahdollista samanlaisiin työsuorituksiin, kuin nuoremmilla. Työkykyerot kasvavat selvästi työuran loppuvaiheessa. Nämä vaativat esimieheltä näiden muutosten tunnistamisen sekä työtehtävien räätälöintiä. Nämä muutokset voivat joskus olla radikaalejakin ja työnantajan roolissa tietysti pyrin järjestämään työt mahdollisuuksien mukaan sillä tavalla, että ikä sekä jaksaminen otetaan huomioon. Todettava on kuitenkin, että työt on hoidettava ja, että joskus voidaan tulla sellaiseenkin tilanteeseen, että iän myötä työtehtävät eivät yksinkertaisesti enää onnistu. Uransa loppuvaiheessa olevat ihmiset kuitenkin rikastuttavat työpaikkaa ja työpaikan kulttuuria. Heillä on valtava määrä hiljaista tietoa ja kokemusta. Tämän tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen on osa moninaisuuden johtamista ja osa lähes jokaista työpaikkaa.

Sukupolvien väliset erot työelämässä näkyvät vahvasti käsitteinä työelämästä. Työelämän murros näkyy asennemuutoksina työn tekemistä kohtaan. Pienemässä mittakaavassa kuten esimerkiksi ravintolan keittiöllä näkyy vanhojen keittömestareiden diktaattorimainen johtamiskulttuuri, joka tosin alkaa olla häviämässä. Pehmeät arvot tulevat tilalle kaikissa yksiköissä. Tietysti tästä pitää erottaa omanaan myös ikäjohtaminen, jossa myös sukupolvien välien lisäksi korostuu fyysisen iän mukanaan tuomat haasteet. Toisaalta iäkkäillä ihmisillä on pitkä kokemus ja paljon hiljaista tietoa. Ikävän yleistä työpaikoilla on jopa ikärasismi ja iäkkäät työntekijät koetaan enemmänkin rasitteena. Johtaminen ja töiden organisaatio tulisi toteuttaa niin, että iäkkäämmillekin syntyy mahdollisuuksia ja he motivoituvat pysymään työelämässä mukana. Ikääntyneissä ihmisissä on paljon raskaan työn raatajia. Heille olisi hyvä keksiä kevyempiä tehtäviä, Linkola neuvoo. (Salo 2001.)

3 Strategian kehittäminen

Työssäni Hyvärilän toimitusjohtajana olen havainnut, että oma ajatteluni työn tekemisen ja suunnittelun osalta on jatkuvasti pidemmällä tulevaisuudessa. Tällä hetkellä arkityössäni pohdin yrityksen strategisia asioita luontevasti noin kaksi vuotta eteenpäin. Jotkut asiat kuitenkin, kuten esimerkiksi kiinteistöstrategia tosin on tehtävä pidemmälle eteenpäin ja se onkin tällä hetkellä tehty vuoteen 2030 saakka. Tämänhetkinen strategia on niin sanottu välistrategia ja on vain kaksi-vuotinen 2018-2020. Seuraavan strategian ajankohta tulee olemaan 2020-2025. Yhtenä vaikuttavana tekijänä tähän linjaukseen on se, että Suomen nuorisokeskusten seuraava yhteinen strategia tulee olemaan vuosiksi 2020-2025 ja tämä strategia tulee olla linjassa Hyvärilän oman strategian kanssa. Selvää on, että kaikki nämä pitkäkestoiset toimintasuunnitelmat ovat ohjattu nuorisolain sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön kautta.

3.1 Strategiaprosessin tausta ja vaiheet

Hyvärilän edellinen strategia oli viisivuotinen ja siinä tuotiin selkeästi esille vahvempi painotus nuorisotyön tekemiseen suhteessa matkailutoimintaan. Tuolloin strategiatyötä tehtiin koko henkilökunnan voimalla ja myös hallitus osallistui strategiatyöhön. Tämä oli luontevaa, erityisesti siitä syystä, että haluttiin tuoda esille näin selkeää painopisteiden muutosta. Nykyiseen strategiatyösuunnitteluun osallistui johtoryhmä sekä muutamia henkilökunnasta valittuja halukkaita henkilöitä, koska kyseessä oli selvästi pääasiassa edellisen strategian päivitys.

Kun lähdimme henkilökunnan kanssa työstämään edellistä strategiaa, minulla oli tiedossa selkeästi omistajan tahtotila suunnasta, johon Hyvärilää halutaan ohjata sekä toiminnan kannalta kriittiset menestystekijät. Strategian pääkohdat ovat samat, joita edellisessä strategiassa oli linjattu ja nykyisessä strategiassa oli tarve keskittyä enemmän nostamaan tiettyjä toimintakulttuuriin liittyviä asioita sekä vahvistaa entisestään fokusta nuorisotyön suuntaan. Strategian pääajatuksena oli, että kun selkeytetään entisestään Hyvärilän ydintehtävää, niin automaattisesti se tulee näkymään tuloksessa sekä toiminnan laadussa. Toiminnan tulee keskittyä siihen mikä on Hyvärilän ydinosaa ja missä Hyvärilä on vahvimmillaan. Hyvärilässä haasteena edelleen oli se, että henkilökunnalle ei välttämättä ole aina selvä missä suhteessa rajallista työpanosta tulee käyttää elinkeinotoiminnan sekä yleishyödyllisen nuorisotoiminnan suhteen. Kuitenkin on selvää, että koko Hyvärilän osaaminen, tilat ja muut resurssit on suunniteltu pääasiassa räätälöityjen nuorisoryhmien kanssa toimimiseen. Strategian tavoitteena on siis se, että henkilökunta pystyy tietoisesti tekemään arjessa valintoja, jotka johtavat ominen vahvuuksien käyttämiseen. Hyvärilässä tilastoidaan elinkeinotoiminnan sekä yleishyödyllisen toiminnan käyttöpäiviä ja tilastojen mukaan noin 70 prosenttia toiminnasta on yleishyödyllistä nuorisotoimintaa, mutta arvioisin, että työajasta käytetään jopa 70 prosenttia elinkeinotoiminnan kehittämiseen. Tämä on yksi keskeinen asia, johon koin tarvetta saada strategian avulla ohjattua muutosta. Syy, miksi työaikaa käytetään enemmän elinkeinotoiminnan kehittämiseen, löytynee Hyvärilän historiasta Nurmeksen kaupungin matkailun kehittämissyhtiönä. Näistä vanhoista toimintamalleista ja ajattelumalleista pyritään päästämään irti

strategian ohjauksen avulla. Saman asian toteaa myös Hamel (2007, 154): ”Mikään ei sido sinua, kollegoitasi ja yrityksen muita työntekijöitä yhtä tiiviisti johtamisen status quo-tilanteeseen kuin vanhat uskomukset.”

Hyvärilässä painopiste matkailutoiminnan ja nuorisokeskustoiminnan välillä on vaihdellut. Nurmeksen historia matkailukaupunkina on varmasti vaikuttanut vahvasti asiaan. Hyvärilän osalta toisaalta matkailussa on painopisteenä nuorisomatkailu, joten sitä kautta Hyvärilä ei kilpaile muun Nurmeksen matkailutoiminnan kanssa. Tämä on selvästi Hyvärilän vahvuus Nurmeksen matkailualueella ja toiveena on, että Hyvärilä koettaisiin enemmänkin yhteistyökumppaniksi, kuin kilpailijaksi matkailuverkostossa. Ongelmaksi kuitenkin muodostuu, kun painopiste siirtyy liian vahvasti matkailutoiminnan tuottamiseen. Ongelma muodostuu suhteessa oman alueen matkailutoimijoihin sekä suhteessa nuorisolakiin ja nuorisotoiminnan rahoittajiin. Nykyistä strategiaa edeltävä strategia oli ensimmäinen, jossa toiminnan painopiste on selkeästi siirretty yleishyödylliseen nuorisotoimintaan. Käytännössä siis viimeiset viisi vuotta on vasta ollut ”lupa” keskittää resurssit nuorisotoimintaan, joka selkeästi on Hyvärilän vahvuus. Huomionarvoista asiassa on, että nuorisotyö on nuorisolaissa määritelty Hyvärilän yhteiskunnalliseksi tehtäväksi (Finlex 1285/2016 § 20). Nuorisolaissa on määritelty, että elinkeinotoimintaa saa myös toteuttaa ja, että elinkeinotoiminnan tuotoilla tulee rahoittaa nuorisotoimintaa, mutta myös, että nuorisotoiminnan täytyy olla nuorisokeskukseen pääasiallinen tehtävä.

Toinen painopiste nykyisessä strategiassa oli selkeyttää ja yksinkertaistaa strategiaa. Lähtökohtana oli, että strategia on suunnattu sisäiseen ohjaukseen ja, että se on helposti ymmärrettävä ja sisäistettävä. Strategiasta jäi pois paljon yleisiä asioita, jotka oli selvästi suunnattu sellaiselle henkilölle, joka ei entuudestaan tunne toimintaa. Tiedostan, että strategia on hyvä väline markkinoimiseen ja sidosryhmiin vaikuttamiseen, mutta koin, että edellinen strategia oli liian laaja ja tavoitteena oli yksinkertaistaa strategiaa. Lisäksi, koska Hyvärilän toiminta on pääasiassa yleishyödyllistä, niin sen tulee olla myös läpinäkyvä ja tästä syystä mielestäni myös strategian on oltava kokonaisuudessaan julkinen. Strategian yksinkertaistaminen oli tärkeää, koska kun strategian on helposti sisäistettävissä,

niin se saadaan tehokkaasti jalkautettua. Strategiassa keskityttiin siis kirkastamaan yrityksen perustehtävä ja tulevaisuuden visio. Hyvärilän vision tulee mielestäni olla yksinkertainen ja selkeä sekä sisältää määrittely yrityksen liiketoiminnan laajuudesta, kasvutavoitteesta, yrityskuvasta, alueen kilpailutilanteesta, kilpailueduista tai sidosryhmäsuhteista. Visio on hallituksen toimesta selkeästi määritelty, ja se sisältää olennaiset asiat Hyvärilän toiminnan eteenpäin viemiseksi. Myös yrityksen arvot uusittiin edellisen strategiatyöprosessin aikana. Hyvärilän arvot toimivat yhteishengen ja yhteenkuuluvuuden rakentajina yrityksen sisällä. Niiden avulla määritellään Hyvärilän oma, riittävän persoonallinen tapa toimia, jolla myös erotutaan alueen muista toimijoista. Keskeistä on tietenkin, että henkilökunta tuntee yrityksen arvot ja sisäistää ne kaikkeen toimintaansa.

Kolmas asia, jota haluttiin selkeyttää strategiassa, on alueellisen nuorisotyön roolin yhtiössä sekä elinkeinotoiminnan roolin suhde yhtiössä. Asia ratkaistiin siten, että alueellisen nuorisotyön osuudet on strategiassa sisällytetty kokonaisuuteen, mutta edelliseen strategiaan erona elinkeinotoiminnalle on kokonaan oma osio strategiassa. Alueellisen nuorisotyön sisällyttäminen nuorisokeskustoiminnan kanssa samaan strategiaan osoittautui haasteelliseksi, koska, vaikka tehtävä alueellisen nuorisotyön sekä nuorisokeskustoiminnan välillä on yleisellä tasolla nuorisotyön tekeminen, niin käytännössä tehtävät ovat muutamia saman tyyppisiä tehtäviä lukuun ottamatta liian erilaiset. Kun näiden tehtävien strategiat yhdistettiin nykyisessä strategiassa, niin strategiasta tuli liian yleisluontoinen ja osittain huonosti käytäntöä ohjaavia. Tästä syystä uudessa strategiassa tulee olla erilliset strategiset osiot nuorisokeskustoiminnalle, alueelliselle nuorisotyölle sekä elinkeinotoiminnalle.

Strategiatyöskentely tehtiin kolmessa osassa ja kaikissa osioissa oli ajatuksia työstämässä koko johtoryhmä sekä muita halukkaita henkilökuntaan kuuluvia henkilöitä. Hallitus ei osallistunut tähän strategiatyöhön. Strategiatyöskentelystä pidettiin alustus, jossa käsiteltiin strategiaan kuuluvia peruselementtejä, omistajatahon tahtotila Hyvärilän strategian suhteen sekä uuden nuorisolain ja Suomen nuorisokeskusverkoston strategian vaikutukset Hyvärilän toimintaympäristöön. Tämän jälkeen työstettiin World Cafe menetelmällä Hyvärilän strategiaan perustehtävä, arvot ja visio.

Tavoitteena oli tehdä strategiasta runko, joka esitetään nykyiselle hallitukselle. Strategia työstetään loppuun uuden hallituksen kanssa. Strategian tuli aikataulullisesti olla valmis vuoden 2018 loppuun mennessä ja se ulottuu vuoteen 2020 asti. Näin ollen mennään samassa syklissä myös Suomen nuorisokeskusverkoston strategian kanssa, ja seuraava strategiatyöprosessi voidaan käynnistää yhtä aikaa verkoston prosessin kanssa.

Strategian tavoitteena oli olla yksinkertainen ja käytäntöön helposti vietävissä. Ajatuksena oli myös kehittää slogan tyyppinen iskulause, joka jää helposti mieleen ja ohjaa toimintaa. Verrattuna Hyvärilän edelliseen strategiaan, pyrimme työstämään selvästi tiiviimmän versio. Organisaation sisäisen strategian toivottiin mahtuvan yhdelle A4 paperille. Tämän lisäksi tehdään mahdollisesti viestintään ja markkinointiin tarkoitettu painettu ja hiukan laajempi versio painottuen nuorisotyöhön. Tämä versio kohdennetaan erityisesti sidosryhmille, valtuutetuille ja rahoittajille.

Strategialla pyrittiin ensisijaisesti parantamaan organisaation tehokkuutta, jolloin olemassa olevia hyviä resursseja pyritään käyttämään paremmin. Strategiaan kirjattiin myös selkeitä numeerisia tavoitteita, kuten leirien tai harjoittelijoiden määrä. Näiden näkyminen on myös viestinnällisesti tärkeää. Kilpailuvaltina pidetään kuitenkin innovaatioita ja henkilökunnan osaamista, joiden parantamiseen haluttiin panostaa.

Strategiasta johdetut tavoitteet ja toimenpiteet eriytetään toimintasuunnitelmaan vuosittain yksikkökohtaisesti. Tällä tavalla nuorisokeskustoiminnan, alueellisen ja paikallisen nuorisotyön sekä matkailun erityispiirteet voidaan huomioida paremmin. Eri yksiköiden eroina on eri kohderyhmät ja työn eri tavoitteet. Alueellisen nuorisotyön toiminta kulkee osittain rajapinnassa sosiaalityön kanssa ja työn tuloksien mittarina toimii muun muassa nuorten jatkopolkujen löytyminen rahallisen tuloksen sijaan. Nuorisokeskustoiminnan taas tulee hiukan tuottaa voittoa. Elinkeinotoiminnalle tehtiin kokonaan erillinen kohta strategiassa ja tämän lisäksi matkailu tulee näkyviin toimenpiteissä, toimintasuunnitelmassa ja myyntistrategiassa. Kaikkien työssä on kuitenkin yhteistä ihmisten kanssa tekeminen ja sama arvopohja tehtävään työhön.

Strategian jalkauttamisessa tärkeintä oli henkilökunnan motivoiminen ja hengen luominen. Tavoitteena oli luoda ilmapiiri, jossa koko henkilökunta osallistuu ja uskoo toiminnan kehittämiseen. Negatiiviset ajattelumallit tulee muuttaa positiivisiksi ajattelumalleiksi ja luoda uskoa Hyvärilän kehitykseen. Johtamistapani on horisontaalinen ja uskon tiimityöskentelyyn, mutta ilman oikeanlaista delegointia ei myöskään synny tuloksia.

Tuloksiin pääseminen taas motivoi lisää, ja näin saadaan luotua positiivinen kehityksen ilmapiiri. Läheinen yhteistyö johtoryhmän kanssa ja luottamuksen palauttaminen johtoon ovat avaintekijöitä strategian viemisessä käytäntöön. Johtoryhmän henkilökohtainen tunteminen, tehokas hyödyntäminen ja motivointi tulevat olemaan ratkaisevassa asemassa. Mielestäni on tärkeää, että johtoryhmän jäsenet saavat johtaa omia alaisiaan, ja minun täytyy luottaa heidän ammatitaitoonsa. Uskon, ettei ihmisiä voi johtaa rautalankamalleilla, vaan eri tavat toimivat eri ihmisille. Ihmiset ovat kokonaisuuksia ja työntekijä tulee nähdä myös sellaisena, eikä vain organisaation eteen tekevänä käsiparina.

Älykkään johtajuuden mallin taustalla on kuva, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena; kokonaisuutena, joka pitää sisällään fyysisen, rationaalisen, emotionaalisen sekä henkisen puolen. Työntekijä ei ole vain "käsipari" tai "aivot", vaan kokonainen yksilö, jonka kokonaisuutensa rakentuu ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. (Sydänmaanlakka 2004, 115.)

Olennaista on myös kartoittaa, onko johtoryhmässä oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä ja mikä on heidän taitotasonsa sekä motivaationsa tehtävien hoitamiseen. Näillä toimenpiteillä varmistetaan strategian jalkautuminen käytäntöön. Strategian konkreettisesti käytäntöön jalkauttamisessa ja seurannassa Hyvärilässä on otettu käyttöön Balanced scorecard toiminnanohjausmittariston pohjalta räätälöity toimintasuunnitelma.

3.2 Balanced scorecard

BSC on lyhennys Balanced Scorecardista ja se on suomeksi tasapainotettu tuloskortti tai tasapainotettu mittaristo. BSC on strategisen suunnittelun menetelmä. Se on yrityksen/organisaation visiosta ja strategiasta johdettava mittaristo, jonka avulla tarkastellaan yrityksen toimintaa eri näkökulmista. Vakiintuneita näkökulmia ovat talous, asiakas, prosessit ja henkilöstö. BSC-lähestymistavassa strategiset tavoitteet muutetaan helpommin seurattaviksi mittareiksi. (Jormakka ym. 2009, 247.)

Balanced scorecard eli tasapainotettu tuloskortti on strategiatyökalu, jota Hyvärilässä jo tällä hetkellä käytetään strategian ohjaus- ja jalkauttamisvälineenä, tosin hieman muokattuna versiona. Tätä työkalua on käytetty Hyvärilässä jo useamman vuoden ajan ja se on todettu erittäin toimivaksi ja monipuoliseksi malliksi. Olennaista Hyvärilän strategiatyön kannalta on se, miten hyvin juuri tämä malli soveltuu nimenomaan Hyvärilän strategian toteuttamiseen ja jalkauttamiseen. Kuten todettu, niin Hyvärilässä on jo käytössä oma räätälöity versio BSC-mallista ja mallin vahvuus onkin siinä, että se on räätälöitävissä juuri yrityksen omasta näkökulmasta. Hyvärilässä korostuu nimenomaan tarve siitä, että voidaan jalkauttaa strategian keskeiset kohdat sekä elinkeinotoiminnan näkökulmasta, että yleishyödyllisen toiminnan näkökulmasta. BSC:n yhteydessä strategia tulkitaan yleisimmin keinoiksi, joilla visio aiotaan saavuttaa.

Tämänkaltainen strategia soveltuu lähtökohdaksi niin voittoa tavoitteleville kuin voittoa tavoittelemattomille organisaatioille. Strategian lähtökohtina ovat tällöin johto ja johdon aikomukset. Strategioita luodaan usein toiminnan eri alueille melko itsenäisesti (esim. markkinointi-, rahoitus-, tuotanto- ja tuotekehitysstrategia), mutta BSC:n kohdalla on kysymys näiden yhdistämisestä, painottamisesta ja tasapainosta. Tämä tarkoittaa yhtenäisen ja kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamista sekä organisaatiosta, että sen tavoitteista ja muutoksesta. Tämän kokonaisvaltaisen käsityksen aikaansaaminen edellyttää johdolta kykyä ja tahtoa ajatella kokonaisuuden etua. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 63.)

Tavoitteiden takana Hyvärilän omassa mallissa on tällä hetkellä kaksi pääasiallista yleistä seurattavaa mittaria. Nämä ovat taloudellinen tulos sekä laadullinen tulos. Taloudellista tulosta seurataan koko talon osalta, koska on todella hankala irrottaa eri yksiköiden tekemää tulosta toisistaan. Taloudellinen tulos seuraa koko talon yhteen hiileen puhaltamisen seurauksena. Poikkeuksen tässä tekee alueellisen nuorisotyön yksikkö Nuortenkulma kokonaisuudessaan, jonka rahoitus on vuosittain haettava avustus kunnilta sekä valtiolta, eikä tavoitteena ole tehdä taloudellista tulosta. Samalla periaatteella toimivat myös erilliset toiminnalliset- ja kehittämishankkeet. Laadullista tulosta taas seurataan yksiköittäin saadun asiakaspalautteen kautta. Yksiköittäin asiakaspalvelun laadun seuranta onnistuu nuorisokeskusverkoston yhteisen seuranta- ja arviointijärjestelmä SARVIN kautta. Näiden päätavoitteiden alle tietysti listautuu useita välitavoitteita. Perinteisen Balanced Scorecardin -mallin mukaisesti seurattavissa pääkohdissa näiden edellä mainittujen kohtien lisäksi mukana on myös sisäiset prosessit sekä osaminen ja henkilöstö. Nämä molemmat tekijät ovat mukana Hyvärilän strategiassa, sisäisissä ohjeistuksissa sekä jopa esimiesten työkuvauksissa.

Balanced Scorecardin tarkoituksena on muuttaa yhtiön visio ja strategia konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Mittarit kuvaavat ulkoisten ja sisäisten mittareiden välistä tasapainoa. Ulkoiset mittarit on suunnattu asiakkaille ja osakkeenomistajille, kun taas sisäiset mittarit koskevat enemmän kriittisiä liiketoimintaprosesseja, innovaatiota sekä oppimista ja kasvua. Balanced Scorecard korostaa sitä, että taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit tulee olla osa työntekijöille tarkoitettua tiedotusjärjestelmää kaikilla organisaation tasoilla. Balanced Scorecard ei toimi pelkästään strategian mittaustyökaluna, vaan se toimii myös toiminnan ohjaus- ja viestintäjärjestelmänä. (Kaplan & Norton 1996, 10.)

Kokonaisuudessaan kohdeyrityksessä on kaikki nämä neljä pääkohtaa eli talous, asiakas, sisäiset prosessi ja henkilökunta ovat hyvin huomioitu. Kuviossa 4. on ote Hyvärilän omasta versio Balanced Scorecardista, jossa on myös pohdittu tavoitteeseen pääsemisen etuja ja pohdittu myös etukäteen mahdollisia esteitä, joita tavoitteen saavuttamisella voi olla. Tämän prosessin läpikäytyä tiimillä on selkeä käsitys siitä, millaisia tavoitteita tiimillä on ja minkä takia näitä tavoitellaan. Lisäksi, kun etukäteen pohditaan mahdollisia esteitä tavoitteiden saavuttamiselle,

niin parannetaan merkittävästi tavoitteiden toteutumista. Hyvärilässä on käytössä jokaiselle organisaatiokaavion mukaiselle vastuuyksikölle omat yrityksen päästrategiasta johdetut tavoitteet. Tavoitteita yksiköt käyvät läpi omissa tiimipalaverissaan sekä koko henkilökunnan kanssa 2-3 kertaa vuodessa järjestettävissä henkilökuntapalaverissa. Kaikkien tiimien lisäksi Hyvärilän yleisille tavoitteille on tehty vastaava toimintasuunnitelma. Nämä yleiset tavoitteet on suunnattu enemminkin ulospäin yhteistyökumppaneille, omistajalle sekä rahoittajille. Toimintasuunnitelmassa on otettu myös huomioon omistajan sekä rahoittajan strategiset tavoitteet.

Yksikkö	Näkökulma	Ajanjakso				
Nuorisotiimi	Toimenpidesuunnitelma	2019				
Otsikko						
Kehittämiskohde	Toimenpiteet ja tavoitteita	Aikataulu ja seuranta	Vastuu	Mahdolliset esteet ja ratkaisut	Tavoitteen saavuttamisen hyödyt	
1	Leirikoulujen (kesä+talvi) ohjelmasisältöjen kehittäminen leirikoulujen määrän ja ympärivuotisuuden lisäämiseksi.	Opetus-/kasvatussisällön aukikirjoittaminen, kuinka vastaa OPS:iin. Uusien ohjelmien kehittäminen vanhojen ohjelmakuvausten freesaaminen (eteenkin talvi, mutta myös kevät ja syysy)	2019 Valmis ja uusi esite valmistumassa. Puuttuu Tuijan kuva ja menee sen jälkeen painoon. Esite painossa ja tulossa /OK	Tuija Hurri	Minnan hankkeen kesto vain vuosi. Keskityttävä vain muutaman kokonaan uuden ohjelman laatimiseen ja vanhojen ohjelmien freesaamiseen/aukikirjoittamiseen	Selkeyttää ohjelmia, helpottaa Hyvärilän/nuorisokeskusteen markkinointia. Uutta sisältöä hiljaiselle kaudelle, mahdollistaa leirikoulujen määrän kasvun. Vastataan strategian tavoitteeseen 100 leirikoulua.
2	Valmiit leirikouluohjelmat ja ohjelmakuvaukset	Minna noudattaa laatimaansa vuosikelloa ja sen toimenpiteitä	toukokuu 2019 Valmis kesäkuu 2019 kun Minnan hanke päättyi	Tuija Hurri	Ajan loppuminen - vuosikellon noudattaminen	Vastataan strategian tavoitteeseen 100 leirikoulua.
3	Some-näkyvyyden parantaminen	Haettu 3 vapaaehtoista (pitkäkestoista), median kehittämishanke - he tavoittelevat uutta kansainvälistä kuulijakuntaa/seuraajia (tekevät videoita, kuvia, blogeja yms) JA jokaisen osaston säännölliset päivitykset	2019 ESC:t tehneet hyvin päivityksiä esim. leirikouluista. Paljon hyvää kuvamateriaalia käyttöömmme.	Tuija Hurri	Unohdetaan, ei sitouduta, ei tule rutiiniksi - muistuttelu, tiimikokoukset, kaluston uusiminen (puhelimet)	Näkyvyys, tunnettuus, lisää asiakkaita, imago, brändi. Vastaa strategian tavoitteeseen 100 leirikoulua.
4	Koordinaatiotiimin kokoukset	Käsiteltävät asiat (väh. 1) kultakin osallistujalta Tuijalle vko aiemmin	n. 4/vuosi Kesälomien ja syksyn leirikoulujen jälkeen ei ole	Tuija Hurri		Asiat esimiesten kautta hallitukseen

Kuvio 4. Ote Hyvärilän nuorisotiimin 2019 toimintasuunnitelmasta (Hyvärilän toimintasuunnitelma 2019).

Haasteena Hyvärilän kokonaisuudessa on hahmottaa se, että elinkeinotoiminnan sekä yleishyödyllisen toiminnan tavoitteet ovat osittain erilaisia. Lisäksi myös yleishyödyllisen toiminnan sisällä on erilaisia risteäviä tavoitteita.

Taloudellinen tulos ja kannattavuus eivät ole keskeisempiä menestyksen mittareita ei-voittoa tavoittelevissa yhteisöissä. Niiden tavoitteena on yleishyödyllisen ja yhteiskunnallisen perustehtävän toteuttaminen ei niinkään maksavan asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen. Talous on vain eräänlainen rajoite niiden toiminnassa ja sitä pyritään venyttämään vuosittaisen budjettiprosessin yhteydessä. (Määttä 2000, 187.)

Huomionarvoista onkin, että Hyvärilän toiminnoista tämäntyyppistä yleishyödyllistä toimintaa on ainoastaan alueellinen nuorisotyö. Nuorisokeskuksen tekemä nuorisotoiminta on ainoastaan osittain julkisesti rahoitettua ja osa toiminnasta rahoitetaan maksutuotoilla. Esimerkiksi leirikoulut maksavat palveluista nuorisohinnan, joka on verottajalta haetulla ennakko päätöksellä arvonlisäverotonta ja hintaan on osittain subventoitu valtion avustusta. Osa nuorisokeskustoiminnasta on taas täysin hankerahoitettua, jolloin palvelusta ei peritä asiakkaalta maksua. Näin ollen sisäisesti nämä asiat menevät keskenään monella tavalla ristiin keskenään ja oikeanlaisten kuvaavien mittareiden löytäminen tästä syystä haasteellista. Toiminnan yksi kriittisistä tekijöistä on nimenomaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sen näkyväksi tekeminen.

Yhteiskunnallisten organisaatioiden tasapainoisen onnistumisen näkökulmat on tulkittu seuraavasti:

- Kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän näkökulma;

Mitkä ovat kansalaisen ja poliittisen päätöksentekijän odotukset organisaation onnistumiselle?

- Resurssien hallinnan ja talouden näkökulma;

Miten taloudellisesti ja tuottavasti organisaatio käyttää sille uskottuja verovaroja ja muita resursseja poliittisen päätöksentekijän ja ohjaavien organisaatioiden mielestä?

- Organisaation suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma;

Kuinka suorituskykyinen ja rakenteellisesti oikea organisaatio on toteuttamaan sille asetetut tavoitteet?

- Työyhteisön ja henkilöstön näkökulma;

Millä tavoin varmistetaan yksilö-, työyksikkö- ja työyhteisötasoinen uudistuminen sekä henkilöstön henkinen ja fyysinen työkyky?

Suomessa tehdyistä julkishallinnon balanced scorecardin mukaan rakennetuista strategiaprosesseista suurimmassa osassa on käytetty tasapainoisen onnistumisen mukaista viitekehystä ja prosessia. (Määttä 2000, 192.)

Mittariston sisällön ja toiminnan kannalta keskeisessä roolissa on löytää juuri ne keskeiset tekijät ja näkökulmat, joita mittaristolla halutaan seurata. Nämä tekijät ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä menestystekijöitä.

3.3 Hyvärilän kriittiset menestystekijät

Ominaisuuksia ja erityispiirteitä, jotka ovat keskeisiä kohdeyrityksen menestyksen kannalta, on tuotu laajasti esille opinnäytetyön alkuosassa. Hyvärilän strategian kriittisiä menestystekijöitä pohtiessa on lähdettävä liikkeelle Hyvärilän ominaisuuksista ja kyseiselle yritykselle keskeisistä tavoitteista. Näitä erityispiirteitä muutettaessa strategiaksi on kysyttävä mitä menestyksellä tarkoitetaan kyseisessä yrityksessä ja miten se määritellään. Kohdeyrityksen osalta esimerkiksi ei voida menestystä määritellä pelkästään rahallisena tulostavoitteena, vaan enemmänkin on kysymys laadullisesta sisällöstä. Kun on määriteltä mitä tavoitellaan, niin sen jälkeen voidaan määritellä mitattavat tavoitteet. Yrityksien taustat vaikuttavat merkittävästi tavoitteisiin ja ne tekijät, jotka voivat johtaa jonkun yrityksen menestymiseen, voivat johtaa toisen yrityksen konkurssiin. Erilaisia vaikuttavia tekijöitä voivat olla muun muassa toimiala, sijainti, yrityksen ikä ja toimintaympäristö.

Kriittisillä menestystekijöillä ja niissä onnistumisella yritys varmistaa strategian toteutumisen ja yrityksen tavoitetilan saavuttamisen. Hannus määrittää kriittiset menestystekijät asioiksi, joissa onnistuminen on välttämätöntä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Lisäksi Hannus jakaa kriittiset menestystekijät neljään eri näkökulmaan tulokorttilähestymistavan mukaisesti. Nämä neljä näkökulmaa ovat taloudellinen, asiakasnäkökulma, sisäinen toiminta ja osaaminen sekä sitoutuminen. (Hannus 2004, 78.)

Käytännössä Hannuksen kriittiset menestystekijät ovat samat, kuin balanced scorecardin pääkohdat. Hannus on jakanut henkilökunnan kannalta keskeiset asiat osaamiseen sekä sitoutumiseen. Kun mietitään yrityksen menestystekijöitä,

niin täytyy mennä syvälle yrityksen strategiaan ja olemassaolon syihin. Mikäli kriittisiä menestystekijöitä ei ole kattavasti saatu selvitettyä kyseisen yrityksen strategiatyössä, niin silloin ollaan haasteellisen tilanteen edessä. Tässä työssä on jo tuotu esille kohdeyrityksen strategiatyön osalta muun muassa seuraavia keskeisiä tekijöitä. Omistajan ja rahoittajien tahtotila, nuorisolain toteuttaminen ja lain vaatiman arvomaailman toteuttaminen aidosti sekä henkilökunnan hyvinvointi ja palvelun laatu. Tärkeänä on myös pidetty sitä, miten kuntalaiset suhtautuvat Hyvärilän toimintaan. Lisäksi Hyvärilässä on tiedostettu, että tulevaisuuden asiakasvalintoja tehdään pitkälti arvopohjalta, kuten esimerkiksi kestävän kehityksen arvoilla.

Hyvärilän strategian tuleekin nojata yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja ne tulee olla selkeästi tiedostettu. Kriittisten menestystekijöiden lisäksi on huomioitava tulevaisuuden trendit ja mahdolliset muutokset toimialalla. Strategiassa onkin selkeästi tuotu jo tällä hetkellä näitä tekijöitä esille. Ensinnäkin ja yhtenä tärkeimmistä asioista on se, että toiminta on määritelty ja ohjattu nuorisolaissa. Tämä on kohdeyrityksen olemassaolon oikeutus ja tärkein kriittinen menestystekijä. Mikäli nuorisolain tavoitteisiin ei pystytä vastaamaan, niin toiminnan edellytykset ovat vaarassa. Toinen olennainen asia on omistajan tahtotila. Omistajan tahtotila ei voi olla ristiriidassa nuorisolain kanssa tai toiminta on täysin mahdotonta. Kolmas tärkeä kriittinen menestystekijä on se, että työtä tehdään aidosti ja koko toiminnan brändi ja brändiin liittyvät asiat on rakennettu edellä mainittujen asioiden ympärille. Strategian, brändin ja muiden edellä mainittujen tekijöiden tulee olla henkilökunnalla erittäin hyvin tiedossa ja henkilökunnan tulee sitoutua näihin tavoitteisiin. Lisäksi olennaista on, että koska toiminta perustuu pääasiassa julkiseen rahoitukseen, on toiminnan myös oltava kaikilta osiltaan läpinäkyvää. Palveluliiketoiminnassa erityisen tärkeitä on panostaa palveluketjuun ja palvelun laatuun. Kyseessä on myös palveluliiketoiminta ja palvelun laatu on välttämättä tämäntyyppisessä toiminnassa yksi kriittisistä tekijöistä. Palvelun laatua voidaan mitata erilaisilla kyselyillä ja yksi tapa varmistaa palvelun laatu on henkilökunnan hyvinvointi.

Kestävän kehityksen arvomaailma on kaikin puolin yhteneväinen kaikkien Hyvärilän toimintojen kanssa ja malli on luonteva sisällyttää kaikkiin toimintoihin. Näiden toimintojen kautta tulee myös luontaisesti taloudellista hyötyä, joten tämä toimintamalli hyödyttää monella tasolla. Olennaista on lisäksi se, että Hyvärilän tavoitteena on toimia yhteiskunnallisena vaikuttajana sekä toimia esimerkkinä. Monet Hyvärilän potentiaalisista asiakkaista samaistuvat myös tähän arvomaailmaan. Kestävän kehityksen toimintamallit ovat olleet jo entuudestaan osana toimintoja ja vuonna 2019 myönnetyn Green Key- laatumerkin kriteeristön kautta yrityksellä on olemassa toimintamalli läpi palveluketjun ja se on tehty näkyväksi. Kaikki palvelut, aktiviteetit ja toimintamallit tulee vielä käydä läpi ja kehittää kestävän kehityksen arvojen mukaiseksi. Mitään ei tarvitse keksiä uudestaan, vaan päivitetään toimintaa olemassa olevien resurssien mukaisesti Hyvärilän imagoon ja brändiin sopivalla tavalla. Tämä on myös tapa erikoistua ja erottautua kilpailijoista sekä vahvistaa Hyvärilä brändiä. Keskeistä toimintatavan juurruttamisessa on henkilökunnan koulutus, johon tulee panostaa. Hyvärilässä on jo ennestään paljon ammattiosaamista kestävästä kehityksestä. Kestävä kehitys on yksi Hyvärilän arvoista, ja luonto-, ja seikkailukasvatus ovat olemassa olevia toimintamalleja ja Hyvärilä, kuten muutkin valtakunnalliset nuorisokeskukset, ovat perustettu nimenomaan luonnon läheisyyteen koska perusarvoina on perustamisesta lähtöisin ollut kestävän kehityksen arvot. Näihin palaamalla Hyvärilä vahvistaa entisestään brändiään. Toimintamallissa ei sitouduta ja kiinnitytä mihinkään yksittäiseen toimintaan, vaan kysymys on enemmänkin ideologiasta ja arvosta, jolla toimitaan. Kuten aiemmin on tullut esille, niin laajasti myös matkailutoiminnassa puhutaan enemmän ja enemmän kestävästä matkailusta, joten tätä kautta saadaan vahvistettua sekä nuorisotoimintaan, että matkailutoimintaa. Huomionarvoista on, että kestävän kehityksen malleihin sisältyy myös toiminnan paikallisesta kestävydestä, jonka itse tulkitsen siten, että käytetään alueellisesti ristiin kaikkien matkailutoimijoiden sekä tavarantoimittajien palveluita ja sitä kautta koko alueen matkailu on kestäväällä pohjalla ja luo luottamusta jatkuvuudesta.

Kuitenkin, kun kyseessä on osittain julkisella rahalla toimiva yritys ja toiminnassa tuotetaan yleishyödyllistä arvoa, niin haasteena on se, miten menestystekijöitä mitataan. Mikäli menestystä mitataan esimerkiksi numeerisilla arvoilla, kuten liikevaihto, asiakasmäärä tai tulos, niin näitä on helppo mitata. Haasteena on en-

naltaehkäisevän nuorisotyön mittaaminen. Miten voidaan mitata työtä, jonka tulokset näkyvät mahdollisesti 15-20 vuoden päästä ja jatkuvat läpi kyseessä olevan henkilön elämän? Tällä hetkellä ennaltaehkäisevää työtä mitataan numeerisilla toteutuneilla määrillä, jotka antavat suuntaa toiminnan määrästä. Tämän lisäksi toiminnan laatu on määritelty erikseen ja näin varmistetaan tietylle tasolle asti, että toiminta täyttää tavoitteet.

Okkonen ja Pasanen (2017, 6-7) toteavatkin, että on kaksi pääkategoriaa miten pienet- ja keskisuuret yritykset mittaavat kasvua. Ensimmäinen ammattilaiset hakevat suurinta mahdollista kasvupotentiaalia, markkinaosuutta, tuottoa ja tehokkuutta. Toinen kategoria on yrittäjät, jotka hakevat yritykseltä enemmänkin tiettyä turvallisuuden tasoa ja tiettyä tulotasoa, jolla voivat pitää yllä omaa elämäntyyliä. He eivät hae maksimaalista tuottoa vaan mukavuutta. Hyvärilän osalta kyseessä on ehkä hieman molempia tai sitten ei kumpaakaan näistä tavoista. Tavoitellaan toisaalta liikevaihtoa ja tulosta, mutta toisaalta enemmänkin yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja nuorisotyöllisiä arvoja. Toisaalta, kun yhteiskunnallinen yritys on menestyvä sekä taloudellisilla mittareilla sekä laadullisilla mittareilla sillä on myös suoranaista yhteiskunnallista vaikutusta. Kasvuyrityksillä on myös yhteiskunnallinen vaikutus ja aiheuttaa positiivista vääreilyä. Kasvu on tärkeää, koska kasvu liitetään usein yrityksen menestymiseen ja toisaalta mikäli liikevaihto laskee, niin se mielletään epäonnistumiseksi.

Nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä on tärkeää edistää innovaatiotoimintaa sekä suunnata uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen strategisesti oikeille alueille. Menestys ei tule niinkään yksittäisistä suurista innovaatioista, vaan enemmänkin kyvystä jatkuvasti kehittää uusia ratkaisuja strategisesti oikeille alueille. (Hannus, 161.)

Selkeitä tulevaisuuden trendejä Hyvärilän toiminnoissa sekä nuorisotyön kentällä vaikuttavat olevan edelleen digitaalinen nuorisotyö, kansainvälinen yhteistyö, kansainvälinen hanketoiminta sekä kehittämishanketoiminta ja kestävä kehityksen periaatteet. Yhä enemmän kuitenkin yhteiskunnallisesti puhutaan kestävästä kehityksestä ja kestävään kehitykseen liittyvistä arvoista. Kestävä kehitys on myös toimintaedellytyksenä, joka on määritelty nuorisolaissa nuorisokeskusten

kantavaksi arvoksi. Kestävä kehitys onkin ja pitää olla jatkossakin, Hyvärilän kasvustrategian keskeinen kohta. Tämä ohjaus tulee myös nuorisolaista.

Innovaatiotoiminnan ja uusien tuotteiden kehittämisen lähtökohtana tulee olla strateginen näkemys asiakkaista. Olennaista on oivaltaa, miten asiakkaiden arvotekijät muuttuvat ja miten uusia arvotekijöitä voidaan luoda. Edelläkävijä organisaation strategiana voi olla arvotekijöiden radikaali uudistaminen. (Hannus 2004, 164.)

Olennaista strategisessa ajattelussa ja strategiatyöskentelyssä on vahva visio tulevaisuudesta ja ennakointi tulevista muuttuvista tekijöistä toimintakentässä.

3.4 Ennakointi strategiatyössä

Kohdeyrityksen päätoiminnot voi siis jakaa kahteen pääluokkaan, joka helpottaa lähitulevaisuuden näkymien arvioimista. Toiminnot jaetaan elinkeinotoimintaan sekä yleishyödylliseen toimintaan. Yleishyödyllisen toiminnan puolella suurimpana muuttujana ovat yhteiskunnalliset asiat. Yleishyödyllinen toiminta on julkisesti rahoitettua ja yhteiskunnan ilmiöt ovat suoraan toimintaan vaikuttavia. Vaikkakin nuorisotyö nähdään yhteisesti yli puoluerajojen sellaisena asiana, jota halutaan kehittää, niin siitä huolimatta julkisen talouden heikentyminen tai toimintaan ja rahoitukseen kohdistuvat poliittiset muutospaineet voivat aiheuttaa mahdollisia riskejä toiminnalle. Toisaalta taas toiminta on vakiintunutta ja nuorisotyöllinen yhteiskunnallinen tehtävä on määritelty nuorisolaissa ja asetuksessa. Toinen jo tällä hetkellä ja myös lähitulevaisuudessa nuorisutyöhön suoranaisesti vaikuttava asia on soteuudistus. Itä-Suomessa SiunSote on jo pitkällä toiminnassa, mutta nuorisotyön rooli on edelleen osittain epäselvä. Kunnilta on jäänyt pois vastuu korjaavasta hoidosta, joten nuorisotyötä ei voi enää perustella ennaltaehkäisevän vaikutuksen kautta tulevilla säästöillä, koska säästöt valuvat muulle kuin nuorisotyön maksavalle kunnalle. Myös TE-toimiston rakenneuudistukset ovat jo vaikuttaneet hankaloittavasti nuorisotyön tekemiseen. Lähitulevaisuudessa on näköpiirissä, että asia hankaloituu entisestään erityisesti, mikäli TE-toimistoja ruvetaan lakkauttamaan. Lähitulevaisuudessa on myös huomioitava mahdollinen tuleva maakuntauudistus, joka vaikuttaa suoraan kuntatalouteen,

vastuiden sekä tehtävien jakoon ja sitä kautta mahdollisesti Hyvärilän yleishyödylliseen nuorisotoimintaan. Riskin tai mahdollisuuden aiheuttaa myös nuorisokeskustan asioista päättävien virkamiesten vaihtuminen Opetus- ja kulttuuriministeriössä. Ihmisten vaihtuessa muutoksia voi aiheuttaa linjausten sekä painopisteiden muuttumiset sekä hiljaisen tiedon häviäminen.

Elinkeinotoiminnan puolella taas on näkyvissä luontaista matkailutoiminnan kasvua, jossa yhtenä veturina niin sanottu Kiina-ilmiö. Pohjois-Karjalan alue on mukana Lakeland yhteistyössä ja Järvi-Suomen alue onkin oikeutetusti VisitFinlandin kärkihankkeena. Tätä kautta on nähtävissä, että myös Itä-Suomen alueelle tulee valumaan jonkun verran luontaisesti uusia asiakkuuksia ja volyyymia. Kiina-ilmiö on nuorisokeskusten kannalta erityisen kiinnostava, sillä nuorisokeskusten päätuote eli leirikoulut ovat suuren kiinnostuksen kohteena Kiinassa. Tämä johtuu hyvin pitkälti Suomen koulutusjärjestelmän menestyksestä, mielikuvasta Suomesta turvallisena ja kehittyneenä maana sekä luontoon liittyvistä matkailutuotteista.

Yrityksen strategiatyössä on aivan keskiössä tehdä oletuksia tulevaisuuden suuntauksista ja asiakaskäyttäytymisestä. Kun mietitään yrityksen visiota, niin aina pyritään näkemään miltä yritys näyttää lähitulevaisuudessa ja mihin tavoitteisiin pyritään. Lisäksi pyritään ottamaan huomioon erilaisia riskejä, joita tulee vältellä. Liiketaloudellisesti ajatellen on aivan itsestään selvää, että se joka pystyy lähimmäksi ennustamaan tulevaisuuden trendejä, on vahvoilla yritystoiminnassaan. Suuret yritysjohtajat ovat suuria visionäärejä ja he tekevät mitä tahansa saadakseen visionsa toteutumaan. Mikäli heidän visionsa yrityksensä tulevaisuudesta on oikea, niin myös palkinto on korkea.

Erilaisia malleja ovat muun muassa skenaariotyöskentely, Delfi-menetelmä sekä visionäärinen johtaminen. Skenaariotyöskentelyssä itse ennustettavat skenaariot voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, joita ovat eksploratiivinen skenario ja normatiivinen skenario. Eksploratiivisessa skenariossa verrataan menneisyyden ja nykyhetken trendejä ja ennustetaan näiden kautta tulevaa. Normatiivisessa skenariossa taas lähdetään päinvastoin tulevaisuuden visiosta etenemään nykyhekeen.

Michel Godet (1987, 21) määrittelee skenaarion seuraavalla tavalla: Skenaario on kokonaisuus, jonka muodostavat tulevan tilanteen kuvaus sekä niiden tapahtumien kuvaus, jotka mahdollistavat siirtymisen alkuperäisestä tilanteesta tulevaan tilanteeseen. Itse skenaariotyöskentely on prosessi, jota voidaan tehdä useilla tasoilla ja esimerkiksi eri yhteiskunnan sektoreille suunnattuna. Vaihtoehdoisesti voidaan tarkastella yhtä sektoria (monosektoraalinen) tai useampaa sektoria sekoittaen (multisektoraalinen). Skenaarioita voidaan myös luokitella siten, että perustuuko skenaario uhkaan vai mahdollisuuteen. Prosessin lopputuotteena on tavoitetilana strategiset tavoitteet tai tuotokset päättäjien päätöksentekoa varten.

Toinen tulevaisuuden ennustamisen menetelmä on niin sanottu Delfi-menetelmä. Nimi viittaa muinaiseen kreikkalaiseen oraakkelipaikkaan Delfoihin ja itse menetelmä viittaa Delfoin pappien selkeäksi muokkaamiin oraakkelin sekaviin ennustuksiin. Delfi menetelmä perustuu kyselytutkimukseen, jossa haastatellaan useita asiantuntijoita. Asiantuntijoita haastatteleamalla saadaan selville heidän jakamiensa yhteisiä samansuuntaisia visioita aiheeseen liittyen. Kysely tehdään kaksi tai kolme kertaa ja lopullinen tulos täytyy olla sellainen, josta kaikki asiantuntijat ovat vastausten perusteella samaa mieltä. Kolmas tulevaisuuden ennustamisen tapa on niin sanottu visionäärinen johtaminen. Visionäärinen johtaminen on strategisen johtamisen menetelmä, jossa selkeytetään yrityksen johdolle yrityksen vision tärkeys ja luodaan selkeä kuva yrityksen ydinosaamisesta ja tehdään sen perusteella päämäärätietoisia päätöksiä yrityksen suunnasta. Keskeistä visionäärisessä johtamisessa on tiedostaa oman yrityksen resurssit ja miten ne ovat järkevää kohdistaa. Visionäärisessä johtamisen mallissa jaetaan tasot kolmen eri aikavälin mukaisesti. Ensimmäinen taso on enintään vuoden mittainen ja siinä keskitytään lyhyen aikavälin visiointiin. Toisena tasona on strategisen johtamisen taso, jossa katsotaan 3-5 vuoden päähän ja ennakoitaan toimintaympäristön muutoksia. Kolmantena tasona on visionäärisen johtamisen taso, jolloin puhutaan 5-10 vuoden päähän sijoittuvasta ajasta ja silloin visiossa tulee huomioida ne tulevaisuuden ydinliiketoiminnan keskeiset muutokset, joita oletetaan tarvittavan. (Wrange 2018, 3.)

Edellisessä Hyvärilän strategiatyöprosessissa olen käyttänyt elementtejä visionäärisen johtamisen mallista. Olen keskittynyt yrityksen vision kirkastamiseen ja sen ympärille pyrkinyt visioimaan tulevaisuuden mahdollisia muutoksia ja tarpeita. Lähtökohtana on ollut ydintehtävän kirkastaminen ja resurssien tiedostaminen. Ydintehtävän kirkastamisessa on ollut nimenomaan kysymys siitä, että sen sijaan, että ottaisimme uusia aluevaltauksia, miettisimme mikä on turhaa ja mitä tehtävistämme voimme jättää pois, että käytämme resurssimme mahdollisimman tehokkaasti ydintehtävän suorittamiseen. Perusideana on ollut, että kun saadaan kymmenen prosenttia työajasta enemmän kohdistettua ydintehtävän suorittamiseen, niin se näkyy kaksikymmentä prosenttia parempana tuloksena.

Hyvärilän toiminnan kannalta digitalisaation kehityksen avulla saadaan helpotettua asiakkaan ostopäätöksen tekoa ja vielä yksinkertaistettua arvoketjua entisestään. Verkon kautta pystytään tulevaisuudessa palvelemaan asiakkaat etänä ja sähköisten ovijärjestelmien avulla huolehtimaan majoitukset huoneeseen asti ja järjestämään asiakkaan toivomat palvelut valmiiksi. Tämä on jo nykyaikaa, mutta järjestelmät ovat vielä lapsen kengissä ja kalliita. Näiden järjestelmien tultua arkisimmiksi, saadaan ne myös käyttöön pienille toimijoille. Pienillä paikkakunnilla tämä on erittäin taloudellinen toimintamalli, sillä esimerkiksi vastaanottoa ei ole välttämättä mielekäästä pitää avoinna ympärivuorokautisesti erityisesti sesonkien ulkopuolella. Tätä kautta voidaan olettaa, että palveluliiketoiminnassa yleensä henkilötyövoiman määrä tulee hieman putoamaan. Toisaalta, koska globaalisti sama ilmiö on havaittavissa kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa, niin kilpailuvalttina ja erottavana tekijänä tulevaisuudessa voi juuri olla oikean ihmisen tuottama palvelu ja siitä ollaan mahdollisesti valmiita maksamaan enemmän. Robotti ei kuitenkaan tule koskaan korvaamaan oikean ihmisen kanssa saatua kokemusta ja kontaktia.

Kalifornian Piilaaksossa ajatushautomo Singularity Universityssä työskentelevä teknologiatuntija Aaron Frank sanoo Helsingin Sanomien haastattelussa samaan asiaan liittyen seuraavaa: ”En kuulu siihen joukkoon, joka uskoo, että teknologia korvaa ihmiset ammateissa. Se ei ole hyödyllinen tapa lähestyä asiaa. Työnkuvat muuttuvat, mutta ammatit eivät korvaudu. Tekoäly voi havaita syövän paremmin

kuin lääkäri, mutta se vapauttaa lääkärin tekemään toisenlaisia tehtäviä, esimerkiksi olemaan enemmän potilaan kanssa.” (Tiainen, 2018.)

Hyvärilän strategiatyöprosessissa on kartoitettu riskejä perinteisen SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissa on tarkastelu sisäisiä sekä ulkoisia heikkouksia ja vahvuuksia. Itse pidän tärkeänä, että jollain tasolla on mietitty valmiiksi toimenpiteitä ja toimintamalleja erityisesti uhkakuvien toteutumisen varalta. Olen omalta kohdalta huomannut, että monesti tulee enemmän mietittyä tulevaisuuden riskejä, kuin mahdollisuuksia. Hyvärilän kannalta näen, että suurin yksittäinen riski on julkisen rahoituksen radikaali väheneminen. Tätä asiaa pohtiessamme strategiäprosessissa totesimme, että mikäli julkinen rahoitus jostain syystä laskee dramaattisesti, niin on selvää, että toiminnan jatkamiselle ei olisi edellytyksiä. Mitään äkkinäistä tämäntyyppistä muutosta ei oletettavasti ole näköpiirissä. Pieniä muutoksia toki on mahdollista tulla ja siihen vaikuttanee suoranaisesti julkisen talouden tilanne sekä poliittiset kärkihankkeet. Toinen huomioonotettava uhkakuva on toimipaikan maantieteellinen sijainti kaukana kasvukeskuksista. Nurmes on ollut useina vuosina muuttotappiokunta ja muun muassa investointien kannalta ei välttämättä kovinkaan kiinnostava alue. Toimialan näkökulmasta tämän voi kääntää positiiviseksi asiaksi ja alue on matkailun näkökulmasta erittäin vetovoimainen. Yleisenä ilmiönä työpaikoilla on selvästi nähtävissä yleiset nopeat ja äkilliset muutokset. Toimintaympäristö, teknologia ja trendit muuttuvat entistä nopeammin ja yritysten on pysyttävä mukana muutoksessa. Tästä syystä viisivuotisstrategiat ovat haasteellisia pitkän aikavälin takia, ja niitä on oltava valmis muuttamaan mahdollisesti paljonkin strategiakauden aikana ympäristön muuttuessa.

Kalifornialaisessa ajatushautomo Singularity Universityssa työskentelevä Aaron Frank selvittää työkseen, miten teknologia muokkaa yhteiskuntaa ja työtä. ”Jatkuvan muutoksen saa aikaan teknologia” Aaron Frank sanoo. (Tiainen, 2018.)

On siis nähtävissä, että jatkuva muutos tulee olemaan läsnä yritystoiminnassa. Melkein kaikki kollegat, tuttavani ja toimijat, joiden kanssa olen asiasta keskustellut, ovat sanoneen muutoksen toimipaikoilla olevan nopeampaa, kuin

koskaan ennen. Nykyään ei voikaan puhua enää valtion leveästä ja laveasta leivästä, vaan nopeat muutokset, säästöt ja tehokkuus ovat iskeneet kaikkiin organisaatioihin, ja tähän ei ole muutosta näköpiirissä.

Päätään ovat myös globaalisti nostaneet ideologiat, joissa pidetään kestävämmänä talouden peruskäsitettä siitä, että talouden ja bruttokansantuotteen on jatkuvasti kasvettava. Luonnonvarat ovat rajallisia ja uusiutuvia energialähteitä ollaan kehittämässä jatkuvasti.

Taloustieteilijä Kate Raworth on kehittänyt ideologian donitsitaloudesta. Raworthin mukaan meidän on päästävä eroon jatkuvasta kasvusta, koska se rasittaa planeettamme kantokyvyn rajoja. Ideologia perustuu siihen, että taloutta ei tarvitse jatkuvasti kasvattaa, riittää, että talous kukoistaa. Talouden kasvun ylärajaksi Raworth asettaa planeetan elämää rajoittavat tekijät. (Nissinen, 2018.)

On tosiasia, että maapallon sietokyky on rajallinen ja tähän liittyvät ideologiat ja arvot vaikuttavat tulevaisuuden yritystoimintaan myös meidän alallamme merkittävästi. Asia on tälläkin hetkellä jo vahvasti mukana arvokeskustelussa, ja Hyväriläkin on sitoutunut noudattamaan kestävä kehityksen periaatteita. Toisaalta myös käsitykseni mukaan Suomenkin julkisen talouden tulevaisuuden arviot ja laskelmat ovat tehty tietyn bkt-kasvuoletuksen mukaan. Mikäli näistä kasvutavoitteista tingittäisiin, niin seuraukset ja vaikutukset olisivat vääjäämättömiä. Joka tapauksessa huomionarvoista on se, että kohdeyrityksen tyylinen yritys tekee jo tällä hetkellä toimintaa hyvin vahvasti tällä arvomaailmalla ja tekee liiketoimintaa, mutta vahvasti ideologisesti ja nuorisolainkin määrittelemällä arvopohjalla.

Myös yksityisellä puolella suuret yritykset ovat todenneet, että vaikka kapitalismi on saanut paljon hyvää aikaiseksi, niin se on myös aiheuttanut valtavat tuloerot maailmanlaajuisesti. Marc Benioff esittää uutta kestävä kehityksen kapitalismin mallia. "Mikäli pyrkimyksemme suurempiin voittoihin tekee maailmasta huonomman paikan, opetamme lapsillemme ainoastaan ahneuden voimaa", Benioff jatkaa New York Timesissa. Uusi kapitalismi on Benioffin mukaan oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja kestävä. Yritykset vaikuttavat myönteisesti sidosryhmiinsä ja ympäristöön. Toteutuakseen tämä vaatii laajempaa käsitystä

vastuusta. "On keskityttävä kaikkiin sidosryhmiin. Työntekijöihin, asiakkaisiin, väestöihin ja planeettaamme." (Beniof 2019.)

Elämme ja toimimme entistä enemmän globaalissa maailmassa, jossa arvot ja trendit ovat maailmanlaajuisia ja yhteisiä. Ei voi enää ajatella, että jotkut asiat eivät kosketa meitä fyysisen etäisyyden takia, vaan asiat ovat yhteisiä.

3.5 Globaaleja trendejä

Nuorisokeskusverkostossa sekä matkailun yleisissä keskusteluissa on viime vuosina keskusteltu vahvasti Kiinan markkinoiden suomista kaupallisista mahdollisuuksista. Matkailuun ja koulutukseen vaikutukset tulevat olemaan suuria. Tällä hetkellä vain noin 6 prosenttia kiinalaisista omistaa passin, joten potentiaali on valtava. Kiinasta ulospäin suuntautuvat matkailumarkkinat tulevat olemaan vuonna 2025 tuplasti isommat kuin Yhdysvalloista. (Lomas 2017.)

Osassa nuorisokeskuksista on jo ollut konkreettisia tuloksia leirikoulujen järjestämisestä kiinalaisille nuorille, ja Hyväriläkin on valinnut Kiinan leirikoulut yhdeksi strategiseksi kohteeksi. Kiinassa leirikoulujen järjestämiseen Euroopassa on havaittavissa selkeä uusi markkina, joka kasvaa vuosittain. Mittasuhteet Kiinassa ovat kaikessa valtavat ja erikoistuminen markkinoilla on tärkeää. Leirikoulut, vaikkakin pieni kokonaisuus, on valtava mahdollisuus Kiinan markkinoilla. Suomi ja pohjoismaat ovat kiinnostava kohde erityisesti kiinalaisille, joille Suomi näyttäytyy turvallisena ja tasapainoisena. Myös Suomessa saavutetut hyvät koulujärjestelmän tulokset kiinnostavat kaikessa tehokkaita kiinalaisia.

Yhteiskunta Kiinassa on erittäin tehokas ja työ/opiskeluorientoitunut ja kilpailu on todella kovaa. Leirikouluun osallistumisen syynä voi olla myös pelkästään se, että se näyttää hyvältä ansioluettelossa ja auttaa pääsemään parempiin kouluihin. Leirikouluun lapsen lähettäminen voi olla myös osoitus omasta menestyksestä ja antaa ylemmyyden tunteen sellaisia ihmisiä kohtaan, joilla ei ole mahdollisuutta lähettää lapsiaan kalliisiin leirikouluihin Eurooppaan tai Yhdysvaltoihin (China Daily 2017).

Kiinan talouskasvu on ollut valtavan nopeaa ja parhaimpina vuosina on ollut jopa 15% kasvu bkt:ssa. Tällä hetkellä, kun Kiinassa puhutaan talousnäköymien heikkenemisestä, siitä huolimatta puhutaan 6-7% bkt:n kasvusta. Ennustetaan, että Kiinan kuluttajamarkkinat tulevat olemaan maailman suurimmat vuoteen 2020 mennessä. (Ku & Zito 2014,1.)

Erityisesti hyvätuloiset keskiluokka, joiden tulot ovat kasvaneet, ovat erityisen potentiaalinen asiakasryhmä. Rikas keskiluokka on valtava mahdollisuus ja heidän vuosiansionsa alkaa olla jo lähempänä länsimaista vuosiansiota. Myös ostokäyttäytyminen on muuttumassa. Vaikka keskiluokan ostokäyttäytyminen tulee olemaan käytännöllistä, niin muun muassa merkkiuskollisuus ja tuotteen aiheuttama yksilöllisyyden tunne ovat merkittäviä tekijöitä ostopäätöstä tehdessä. (McKinsey 2012.)

Kävin Kiinan Guangzhoussa 2017 tutustumassa leirikoulu ja opetusmatkailutoimijoihin ja sain heidän kautta paljon uutta ymmärrystä siitä, miten markkina toimii. Leirikoulujen järjestäminen on Kiinassa yksi nopeimmin kasvava matkailuala, vaikka nykymuotoisen leirikoulualan historia on vain muutamia vuosia. Tällä hetkellä ulkomailla käy vuosittain 400 000 - 500 000 kiinalaista opiskelijaa. Määrään voi olettaa olevan odotettavissa muutamassa vuodessa jopa 30-50 % kasvu. Erityisen kiinnostavina tekijöinä Suomeen suuntautuviin leirikouluissa pidetään pedagogista osaamista, turvallisuutta sekä laadukkaita palveluita ja tiloja.

Jotta pystytään varautumaan kasvuun kiinalaisten leirikoulujen osalta niin, on tunnettava heidän kulttuuriaan, ja odotuksiaan paremmin. Käytännön kulttuurilliset erot on huomioitava. Kiinassa käydessäni tein seuraavanlaisia omia huomioita kiinalaisesta kulttuurista. Kiinalaiset ovat selvästi suomalaisia sosiaalisempia, iloisia ja helposti lähestyvä ja tulevat luontevasti juttelemaan ventovieraille. Kuitenkin pinnan alla on kova ja raaka suorittamiskulttuuri. Lapset ovat koulussa pitkiä päiviä ja illat opiskelevat tai harrastavat. Sunnuntaisin on aamupäivällä vapaa-aikaa leikkiä muiden lasten kanssa. Eurooppaan ja ulkomaille lähtevät nuoret ovat rikkaista perheistä ja monesti heidät on kasvattanut lastenhoitaja tai isovanhemmat. Läheiset suhteet vanhempiin puuttuu, koska vanhemmat ovat koko

ajan töissä. Keskustelin ruotsalaisen miehen kanssa, joka on järjestänyt kiinalaisille nuorille ratsastusleirejä tilallaan Ruotsissa ja hän kertoi, että vanhemmat toivat lapsensa leirille ja lähtivät Italiaan tai muualle Eurooppaan leirin ajaksi ostoksille. Hän myös kertoi, että rikkaiden kiinalaisten lapset ovat yleisesti ottaen huonotapaisia ja vaativat paljon. Hyvänä vinkkinä hän neuvoi, että ohjelmaa pitää olla niin paljon aamusta iltaan, että ei jää aikaa tai energiaa ylimääräiseen kiusantekoon.

Kiinasta katsoen Suomi ja Pohjoismaat eivät juuri eroa toisistaan. He eivät tee eroa Suomen, Ruotsin ja Norjan välillä. Näin erään kiinalaisen esityksessä Suomea markkinoitavan kuvilla, jotka olivat selvästi jostain päin keski-Eurooppaa. Kiinalaiset ovat hyviä kauppakumppaneita ja ovat hyviä ja luotettavia myymään omia tuotteita. Heille tuotteen myyminen onkin jo paljon hankalampaa ja perustuu luottamukseen ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Hyvärilässä tuleekin mieltä leirikoulujen ohjelmasisällöt eri tavalla, kun perinteiset leirikouluohjelmat. Kiinalaisten kiinnostus kohdistuu varmasti paljon yksinkertaisimpiin asioihin. Sellaisiin, joita emme itse enää näe. Luonto, rauhallisuus, kalastus, sienestys ovat sellaisia lähellä olevia asioita, joita kiinalaiset Suomesta hakevat.

Neljäs teollinen vallankumous tarkoittaa fyysisten ja digitaalisten teknologioiden, kuten analytiikka, keinoäly, kognitiiviset teknologiat ja IoT, yhdistymistä. Millenniaalit ovat hyvin tietoisia meneillään olevasta suuresta työn murroksesta. (Talouselämä 2018.)

Neljännessä teollisessa vallankumouksessa on paljon positiivisia ja työntekoa helpottavia tekijöitä. Robotiikka, keinoäly ja IoT tulevat varmasti näkymään lisääntyvästä myös palveluliiketoiminnassa. Kohdeyrityksen toiminnan kannalta varmasti tulee olemaan työtä helpottavia tekijöitä ja asiakkaalle esimerkiksi majoituspalvelun ostamiseen on jo olemassa toimivia teknologioita, jotka toimivat täysin ilman ihmiskontaktia.

Älykkään teknologian markkina on arvioitu oleva vuoteen 2026 mennessä 3,5 biljoonaa dollaria (Chakravorti & Chaturvedi 2017,1).

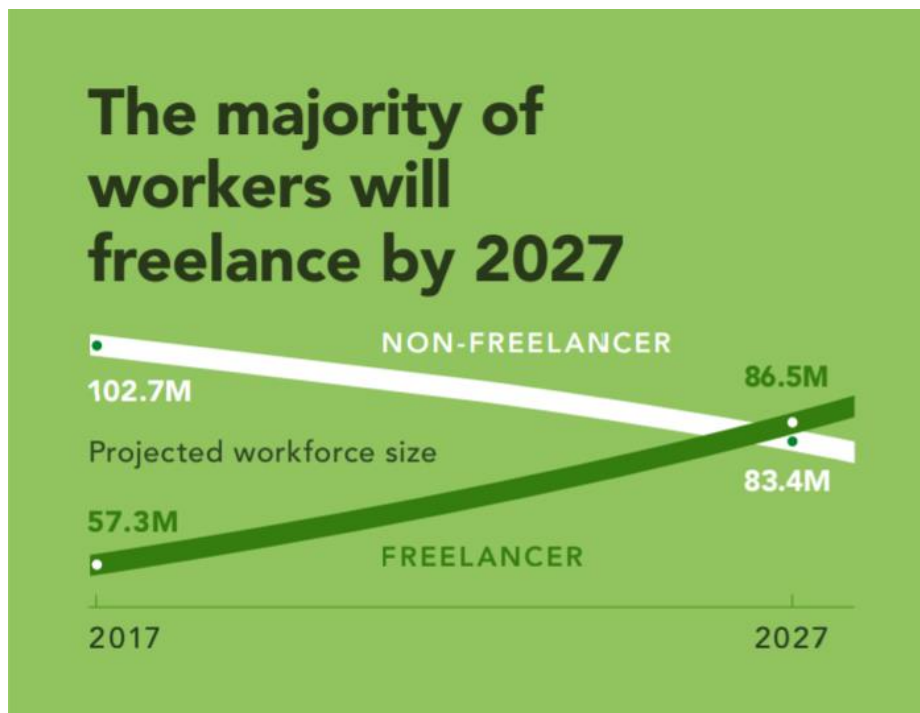
Tällä hetkellä työn murros on yksi riskitekijöistä Hyvärilän toiminnan kasvun kannalta. Ilmiö työvoiman löytämisen hankaluudesta on viimeisen parin vuoden aikana korostunut yritystoiminnassa. Työntekijöitä ei tunnu löytyvän tekemään töitä ja mikäli löytyy heitä ei juurikaan motivoi pelkkä vakituinen työsuhde tai palkka. Tärkeämpiä tekijöitä palkan ja organisaatiokulttuurin lisäksi ovat muun muassa työn joustavuus sekä työn edustama arvomaailma.

Pohjoismaat ovat poikkeus globaalisti siinä, että täällä milleniaalit kokivat organisaatiokulttuurin työpaikkaan sitouttavimpana tekijänä – palkitseminen oli vasta toisella sijalla (Talouselämä, 2018).

Työhön hakijoilla on ehtoja ja he ovat vaativia, muun muassa siitä, että milloin, millä tavalla ja missä töitä tehdään. Ilta- ja viikonlopputöihin on entistä vaikeampaa saada tekijöitä. Tilanne voi olla eri kasvukeskuksissa, mutta tilanne on todella haastava Nurmeksen alueella, jonka on tuotu esille myös Hyvärilän nykyisessä strategiassa tulevaisuuden riskinä. Riippumatta onko kyseessä asiantuntijatehtävä tai perustehtävä, niin vakituisiin paikkoihin on hakijoita todella vähän tai ei ollenkaan ja hakijoiden laatu on heikko. Yhdessä vaiheessa Hyvärilässä haettiin lyhyen ajanjakson aikana kuutta vakituista henkilöä töihin, joista paikoista vain yksi saatiin täytettyä lyhyellä aikavälillä. Tilanne onkin erittäin haasteellinen yritystoiminnan kannalta. Toiminta on jatkuvasti kehittyvää ja kasvavaa, mutta pulonkaulaksi on osoittautunut työvoimapula. Hyvärilä panostaa vahvasti työhyvinvointiin ja työntekijöiden viihtyvyyteen, joten se ei selitä syytä vähäiseen määrään hakijoita tehtäviin. Mikäli Hyvärilälle tarjoutuisi jatkossa mahdollisuuksia laajentaa toimintaa, niin se voi olla käytännössä mahdotonta toteuttaa, koska alueella ei ole saatavilla työvoimaa. Myös työhön suhtautuminen tuntuu muuttuneen, koska vakituinen paikka ei enää tunnu olevan sellainen asia, joka motivoi työnhakuun. Nämä asiat liittyvät todennäköisesti moneen yhteiskunnalliseen muutokseen sekä tekijään ja muun muassa siihen, että työmarkkinoille tulevat milleniaalit suhtautuvat lähtökohtaisesti eri tavalla työntekoon.

Upworkin toimitusjohtaja Stephane Kasriel ennustaa neljännen teollisen vallankumouksen vaikuttavan työmarkkinoihin neljällä seuraavalla tavalla. Ensinnäkin tekoäly ja robotiikka eivät tule vähentämään työpaikkoja vaan lisäämään niitä, jos

asia hoidetaan vastuullisesti. Stephanen mukaan tulevaisuudessa ongelmana ei ole työpaikkojen häviäminen, vaan oikeanlaisen osaamisen löytyminen uusiin tehtäviin. Toiseksi Stephane ennustaa, että näistä osaavista ihmisistä ei jatkossa tule kilpailemaan yritykset vaan pikemminkin kaupungit. Työnsuorituspaikka ei ole jatkossa sidottu niin vahvasti työpaikalle, vaan työntekijät valitsevat asuinpaikkansa kaupungin viihtyvyyden ja palveluiden näkökulmasta. Kolmanneksi Stephane ennustaa (kuvio 5), että suurin osa työntekijöistä tulee olemaan freelanceereita vuoteen 2027 mennessä.



Kuvio 5. Työn murros vuoteen 2027 mennessä (Kasriel 2017).

Neljänneksi Stephane ennustaa, että koulutusjärjestelmä tulee olemaan valtavassa murroksessa. Nykyinen koulutusjärjestelmä ei kouluta vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Koulutusjärjestelmän on tulevaisuudessa valmistettava opiskelijoita jatkuvaan kehitykseen ja oppimiseen. (Kasriel 2017.)

Työmarkkinoiden murros on jo alkanut ja seuraavien vuosien aikana tämä tekijä tulee korostumaan entisestään. On ymmärrettävä milleniaalien tapaa ajatella työnteosta. Työnteko nähdään enemmänkin arvomaailman näkökulmasta ja työn teon pitää olla mielekästä sekä joustavaa. Työelämään tulevien milleniaalien

odotukset työnteosta ja työnantajasta sekä organisaation suhteen ovat aivan erilaisia, kuin aiemmin. On ymmärrettävä odotuksia ja miten ne kohdistuvat työnantajaan ja työnteeseen sekä tarjota mahdollisuuksien mukaan joustavia ratkaisuja.

Mikäli yritykset haluavat palauttaa millenniaalien luottamuksen, niiden on tärkeä löytää omat tapansa vaikuttaa positiivisesti yhteiskunnassa esimerkiksi kestävien arvojen ja monimuotoisuuden kautta (Talouselämä 2018).

Yksi keskeisistä asioista, jota meidän tulee työyhteisöissä jatkossa ymmärtää, on se, että työn tulee olla mielekästä. Työssä viihtyvyys ja omaan työhön vaikuttaminen ovat tärkeitä asioita. "Kulttuurin kehittämisessä on tärkeää, että millenniaalit voivat kokea tekevänsä mielekästä ja merkityksellistä työtä, joka tukee heidän arvojaan. Tässä hyvä esimiestyö ja luottamus johtoon ovat avainasemassa.

Lisäksi houkuttelevassa työkuulttuurissa panostetaan positiiviseen työympäristöön ja yksilön mahdollisuuksiin kehittyä ja vastata työelämän muuttuviin tarpeisiin. Millenniaalit arvostavat esimerkiksi työntäjän tarjoamaa koulutusta", toteaa Deloitteen organisaatiomuutospalveluista vastaava Kirsi Kemi. (Talouselämä 2018.)

Nykyään korostuu entistä enemmän työnantajamielikuva ja se kuka onnistuu saamaan yritysbrändinsä houkuttelevaksi, saa selvän edun kilpailijoihinsa nähden.

3.6 Hyvärilä brändi

Hyvärilän brändistrategiaa lähdettiin uusimaan vuoden 2018 syksyn aikana. Uudistus kulki prosessina siten, että ensin kilpailutettiin yhteistyökumppani, jonka kanssa prosessia lähdettiin viemään eteenpäin. Jo kilpailutusvaiheessa pidettiin olennaisena, että uusi brändi ja siihen sopiva visuaalinen ilme tulee korostaa nuorisotyöllistä tekemistä sekä sitä arvomaailmaa, jota Hyvärilä nuorisokeskuksena edustaa. Erityisen tärkeää oli, että yhteistyökumppani ymmärtää selkeästi toiminnan pohjimmaisen luonteen ja vuoropuhelu on jatkuvaa läpi prosessin.

Hyvärilään valittiin prosessin yhteydessä myös slogan ”Hyvärilä – Koska kokemuksia ei voi korvata”. Sloganilla viitataan siihen, että Hyvärilän nuorisotoiminnan kautta pyritään tuottamaan nuorille läpi elämän kantavia sekä kestäviä kokemuksia. Tämän asiakaslupaus on tarkoitus toimia toimintaa ohjaavana ja kantavana voiman läpi kaikkien toimintojen. Sitä toteutetaan luomalla nuorille turvallinen ja kokemuksellinen kasvuympäristö. Itse toiminnan kuvaus tiivistettiin muotoon ”Hyvärilä on kuin pieni kylä luonnon keskellä. Täällä riittää tekemistä nuorille ja nuorten kanssa toimiville kaikkina vuoden aikoina. Sijaitsemme Pohjois-Karjalassa, entisellä maatilalla kauniin Pielisen rannalla. Hyvärilä on myös oiva paikka lomalle, liikunnalle ja monenlaisille tapahtumille”. Toiminnankuvauksessa tiivistyy tehokkaasti muutamassa lauseessa koko Hyvärilän toiminta ja toimintaympäristö.

Hyvärilän arvomaailmassa ja perustehtävässä on hyvin vahvasti tuotu esille kestävän kehityksen periaatteet. Kestävän kehityksen arvomaailma on sellainen, että se ei ole ristiriidassa minkään Hyvärilän toimintojen kanssa ja se ajatuksena luonteva istuttaa kaikkiin toimintoihimme. Lisäksi samalla Hyvärilä vastaa nuorisolaissa sille annettuun tehtävään. Hyvärilän brändiä onkin juuri näistä syistä lähdetty rakentamaan tälle pohjalle. Näiden toimintojen kautta tulee myös luontaisesti taloudellista hyötyä, joten toimintamalli hyödyttää monella tavalla. Olennaista on lisäksi se, että Hyvärilän tavoitteena on toimia yhteiskunnallisena vaikuttajana sekä toimia esimerkkinä. Monet Hyvärilän potentiaalisista asiakkaista samaistuvat myös samaan arvomaailmaan. Kestävän kehityksen toimintamallit ovat jo osittain osana toimintoja ja Green Key- laatumerkin kriteeristön kautta yritys saa toimintamallin läpi palveluketjun. Kaikki palvelut, aktiviteetit ja toimintamallit tullaan lähitulevaisuudessa käymään läpi ja kehitetään kestävän kehityksen arvojen mukaiseksi. Mitään ei tarvitse keksiä uudestaan, vaan päivitetään toimintaa olemassa olevien resurssien mukaisesti Hyvärilän imagoon ja brändiin sopivalla tavalla. Tämä on myös tapa erikoistua ja erottautua kilpailijoista sekä vahvistaa Hyvärilä brändiä. Brändityötä tehtäessä halusimme myös rakentaa brändin jo olemassa olevien vahvuuksien ja historiallisten tekijöiden päälle. Tavoitteena oli, että kokonaisuus on aito, uskottava ja sellainen, jonka asiakkaat kokevat omakseen. Tästä syystä esimerkiksi Hyvärilän logoa, joka on jo tunnettu emme halunneet ruveta muuttamaan. Esimerkkinä kansainvälinen Coca-Colan brändi ja visuaalinen ilme, joka on pysynyt muuttumattomana koko olemassaolonsa ajan.

Kolmessa ensimmäisessä luvussa olen avannut taustoja kohdeyrityksen nykytilasta, taustatekijöistä sekä useista toimintaan vaikuttavista erityispiirteistä. Seuraavassa luvussa taustoitin tiedonhankinnan perusteita sekä teoriapohjaa valituille menetelmille.

4 Tiedonhankinnan menetelmät

Kun lähdettiin ratkaisemaan ongelmaa, oli valittava paras tapa kerätä tietoa erityisosaamisesta, joka on hyvin keskitettyä osaamista. Oli alusta lähtien selvä, että kyseessä on kvalitatiivinen eikä kvantitatiivinen tutkimus. Kuten kuvattiin, kohdeyrityksen toiminta sisältää erityisen paljon erityispiirteitä, eikä voi olettaa, että ongelman ratkaisemiseksi voitaisiin tehdä määrällistä tutkimusta. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimuksellista kehittämistä. Kyseessä oli myös toimintatutkimus, koska opinnäytetyön tekijä on töissä kohdeyrityksen palveluksessa ja tätä kautta mukana arjen toiminnassa.

Tiedonhankinnan menetelmänä käytettiin pääasiassa haastattelua. Haastattelun muotona käytettiin laadullista teemahaastattelua, koska haastattelun kysymykset olivat avoimia sekä avointa syvähaastattelua. Muita käytettäviä tiedonhankinnan menetelmiä, joita käytettiin osittain haastattelun tukena ovat dokumenttien käyttö, kysely sekä havainnointi.

Tutkimuksissa voidaan siis yhdistellä useita eri menetelmiä tilanteesta ja tavoitteista riippuen, kuten tässä opinnäytetyössä on tehty. Hirsijärvi yms. (2007, 187) toteaaakin, että tapaustutkimuksessa on yhdessä tapauksessa voitu käyttää konkreettina menetelmänä vain havainnointia, toisessa tapauksessa sekä havainnointia että haastattelua.

4.1 Tiedonhankinnan menetelmien valinta

Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Nämä ovat, tieteellinen tutkimus, tutkimuksellinen kehittäminen ja kehittäminen arkiajatella. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkijalla ei välttämättä ole juurikaan vuorovaikutusta tutkimuksen kohteen kanssa. Tutkimuksellisessa kehittämisessä, kuten tässä opinnäytetyössä, puolestaan pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, uudistamaan käytäntöjä tai luomaan uutta tietoa työelämään (kuvio 6). Tietoa kerätään sekä käytännöstä, että teoriasta kriittisesti arvioimalla. Tutkimuksellisessa kehittämisessä vuorovaikutus tutkimuksen kohteen kanssa on aktiivista ja tutkimuksessa käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Tutkimustuloksia esitellään tutkimuksen eri vaiheissa eri kohderyhmille ja näin tutkimusta saadaan vietyä eteenpäin. Kolmas tutkimuksellinen kehittämistapa on kehittäminen arkiajatella. Tällä tutkimustavalla pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseisiin ongelmiin ja käytäntöihin. Tietoa kerätään käytännön kokemuksista ja sattumanvaraisesti. Päätelmiä ei välttämättä perustella ja ne perustuvat omiin ideoihin. Vuorovaikutusta ei juuri ole ja mikäli tutkimus raportoidaan, niin se raportoidaan, kun työ on kokonaan valmis. (Ojasalo yms. 2009.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi



Lähde: Ojasalo ym. 2009

Kuvio 6. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009).

4.2 Kehittämistyön näkökulmat

Tutkimuksen onnistumista voidaan arvioida erityisesti siitä näkökulmasta, miten hyvin se kykenee antamaan vastauksia tai tuomaan selkeyttä tutkittavaan ongelmaan. Tämän vuoksi tutkimusongelman selkeyttäminen on tärkeää sekä tutkimuksen toimeksiantajan, että tutkimuksen toteuttajan näkökulmasta. Mikä on siis se ongelma, johon tutkimuksella halutaan etsiä ratkaisua tai lisäymmärrystä? Tämän tutkimusongelman selkeyttämisen jälkeen voidaan arvioida, millaisella tutkimusaineistolla kyseisen ongelman pystyy ratkaisemaan. (Mäntyneva, Heinonen, Wrangle 2008, 28.)

Kehittämistyössä voidaan valita joko määrällinen tai laadullinen eli kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen lähestymistapa. Molemmissa on omat hyvät puolensa ja se kumpi lähestymistapa valitaan, riippuu ratkaistavasta ongelmasta. Määrällistä ja laadullista lähestymistapaa voi myös yhdistää esimerkiksi ensin käyttämällä laadullista haastattelua ja näiden haastattelukysymysten pohjalta voi tehdä määrällisen lähestymistavan kyselylomakkeen.

Tutkimuksen tekemisessä – niin kvalitatiivisessa, kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa – oleellista on kysyä Pilatuksen tavoin: Τι εστιν αλήθεια, mikä on totuus? Totuuden etsimisessä ei olekaan oleellista se, päästäänkö lähimmäksi totuutta kvalitatiivisella vai kvantitatiivisella menetelmällä, pyrkimys on päästä sitä niin lähelle, kuin mahdollista. (Metsämuuronen 2002, 170.)

Laadullisessa tutkimuksessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään haastattelemalla valitun teeman ympärillä. Ongelmana haastattelutilanteessa taas on, että tietomäärä kasvaa liian laajaksi. Kun tietoa on liikaa, riskinä on, että haastattelija poimii asioita oman tulkintansa mukaan. Tästä syystä vastaukset eivät siis ole faktoja.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja sille on ominaista kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä ensisijaisesti löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsijärvi ym. 2007, 152.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat Hirsijärven ym. (2007, 155) mukaan seuraavat tekijät:

- tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
- suositetaan ihmisiä tiedon keruun instrumenttina eli tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon
- käytetään induktiivista analyysia eli tutkijan pyrkimys on paljastaa odottamattomia seikkoja muun muassa aineiston monitahoisella ja yksityiskohdaisella tarkastelulla
- laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa suosimalla metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit)
- valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen
- tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, eli tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaan
- käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti

4.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus ei ole sama asia kuin toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallista opinnäytettään valmistavat ammattikorkeakoululaiset tekevät usein fyysisen tuotoksen tai kehittävät jotakin ammatillista toimintaa. Toiminnallisen osuuden ohessa he kirjoittavat tuotosta ja kehittämisprosessia koskevan raportin. Raportissa ei kuitenkaan käydä toimintatutkimuksen edellyttämää alan tieteellistä ja yhteiskunnallista keskustelua, vaan raportti toimii pikemminkin opiskelijan ammatillisen tiedon, taidon ja sivistyksen näytteenä fyysisestä tuotoksesta tai opiskelijan kehittämästä toiminnasta (Vilka 2006, 76).

Toimintatutkimuksessa pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota ja tutkijan mukana arjessa oleminen on hyväksyttävää. Toimintatutkimuksessa kartoitetaan nykytilanne ja selvitetään tutkimukseen vaikuttavia kohtia, ideoidaan,

toteutetaan, seurataan, havainnoidaan, tehdään johtopäätöksiä. Toimintatutkimus voi olla limittäin tapaustutkimuksen kanssa, jossa tutkitaan syvällisesti yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiötä. Toimintatutkimus on laadullista tutkimusta ja siinä pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota, kuten opinnäytetyösäni on tarkoitus. Organisaation kehittäminen tapahtuu organisaation toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Tästä on nimenomaan pohjimmiltaan kysymys tässä opinnäytetyössä. Keskeistä on siis vaikuttaminen toimintatapoihin sekä tutkijan osallistuminen organisaation arkipäivään. Tavassa yhdistyy siis kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen. Tutkimuksen alkuvaiheessa kartoitetaan nykytilanne ja selvitetään lähtökohdat. Tämän lähtökohdan pohjalta tehdään vaikuttamisohjelma. (Aaltola yms. 2001, 170.)

4.4 Tiedonhankinnan menetelmien vertailu

Vaikka tutkimustyypit eroavat toisistaan tarkastelukohteidensa perusteella, niillä on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Yhteistä on nimenomaan se, että niissä käytetään samoja aineistonkeruumenetelmiä. Voitaisiin jopa puhua aineistonkeruun perusmenetelmistä, koska ne ovat niin tunnettuja, käytettyjä ja yhteisiä monissa lähestymistavoissa ja tutkimusotteissa. Näitä perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. (Hirsijärvi ym. 2007, 186-187.)

Pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelua. Haastattelu valittiin siitä syystä, että ongelma, jota haluttiin selvittää, oli saatavissa pienellä ennakoon tiedetyllä joukolla. Haastattelun kohteeksi valittiin nuorisokeskusverkostosta sellaisia asiantuntijoita, joiden tiedettiin olleen keskeisessä asemassa strategiatyöprosessissa jossain valtakunnallisessa nuorisokeskuksessa. Pääasiassa haastateltaviksi valittiin entisiä tai nykyisiä nuorisokeskusjohtajia. Haastattelussa käytettiin syvähaastattelu menetelmää.

Perustiedonkeruumenetelminä luetellaan usein haastattelu, havainnointi, kysely ja kirjalliseen materiaaliin tutustuminen. Haastattelussa voidaan vielä erottaa syvähaastattelu ja survey-haastattelu, havainnoinnissa ulkopuolisena tapahtuva havainnointi ja osallistuva havainnointi, kyselyssä suljetut ja avoimet kysymykset

sekä kirjallisessa materiaalissa päätökset ja kuvaukset. (Järvinen & Järvinen 2004, 145.)

Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä seikasta on sekä etuja, että haittoja. Suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä. Muitakin etuja on olemassa. (Hirsijärvi ym. 2007, 199.)

Haastattelu valitaan Hirsijärven ym. (2007, 200-201) mukaan seuraavista syistä:

- halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.
- kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue. Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastauksen suuntia.
- halutaan sijoittaa tulos (puhe) laajempaan kontekstiin. Haastattelussa on mahdollista nähdä vastaaja, hänen ilmeensä ja eleensä. Haastateltava voi myös kertoa itsestään ja aiheesta laajemminkin kuin tutkija pystyy ennakkoimaan.
- jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin.
- halutaan selventää saatavia vastauksia.
- halutaan syventää saatavia tietoja. Voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan.
- halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita. (ks. esim. Borg & Gall 1989, 447). Tämä on kiistanalainen asia tutkijoiden piirissä. Jotkut katsovat, että kyselylomakkein kerättävä aineisto olisi sopivampi, koska tutkittava voi tällöin jäädä anonyymiksi ja tarkoituksellisesti etäiseksi.

Hirsijärven ym. (2007, 203-204), mukaan haastattelut voidaan jakaa kolmeen haastattelutyypin. Nämä haastattelutyypit ovat strukturoitu haastattelu, teema-haastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu toteutetaan lomaketta apuna käyttäen. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen

haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muotoilu puuttuu. Avoin haastattelu tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia sitä mukaan, kun ne tulevat aidosti esille. Avoimesta haastattelusta käytetään useita eri nimityksiä kuten, vapaa haastattelu, syvähaastattelu, informaali haastattelu, ei-johdettu haastattelu ja strukturoimaton haastattelu.

Syvähaastattelumenetelmässä löytyy monien laadullisten haastattelutyypin ominaisuuksia, jotka koskevat nimenomaan haastattelukysymysten esitystapaa. Menetelmä muistuttaa keskusteluhaastattelua, jolle tyypillistä on spontaani tiedonvaihto ja keskustelunomaisuus. (Aaltola ym. 2001, 43.)

4.5 Havainnointi

Kyselyn ja haastattelun avulla saadaan selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Ne kertovat, miten tutkittavat havaitsevat mitä ympärillä tapahtuu. Mutta ne eivät kerro, mitä todella tapahtuu. Havainnoin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. (Hirsijärvi ym. 2007, 207.)

Havainnoinnin suurin etu Hirsijärven ym. (2007, 208-209) mukaan on se, että sillä saadaan välitöntä ja suoraa tietoa. Havainnointi on todellisen elämän tutkimusta ja sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnoimalla voidaan tutkia hyvin esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimusta tai tilanteita, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointia on kritisoitu siinä, että tutkija voi häiritä tutkimustilannetta. Havainnointi voidaan jakaa kahteen päätyyppiin systemaattiseen havainnointiin sekä osallistuvaan havainnointiin. Systemaattinen havainnointi on jäseneltyä ja havainnoija on ulkopuolinen, kun osallistuva havainnointi muotoutuu vapaasti tilanteen mukaan ja havainnoija osallistuu toimintaan.

Havainto on aina valikoivaa tutkimuksessa. Valikointia saatetaan tehdä tutkimuksen kannalta sekä kielteisessä että myönteisessä mielessä. Kielteisessä mielessä saatamme havaita esimerkiksi vain tuttuja asioita, ja saamme sellaisia tutkimustuloksia kuin haluamme. Siten emme tavoita tutkimuskohteessa olevaa hiljaisen tiedon tasoa. (Vilkkä 2006, 13.)

Havainnointia on siinä mielessä käytetty tiedonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä, että tekijä on mukana yrityksen arkisessa toiminnassa ja tekemässä havaintoja toiminnasta. Riskinä omien havainnointien käyttämisessä strategia-työssä on se, että on liian lähellä omaa toimintaa, eikä näe kokonaisuuksia tarpeeksi selvästi.

Samasta syystä opinnäytetyössä käytettiin myös dokumenttien käyttöä yhtenä tiedonkeruumenetelmänä. Opinnäytetyöntekijällä oli käytössään kohdeyrityksen dokumentteja, kuten esimerkiksi nykyinen strategia, brändistrategia, tasa-arvo-suunnitelma ja henkilöstöstrategia. Nämä dokumentit ovat keskeisiä asioita yrityksen strategiatyöprosessissa ja luonnollisesti näitä on hyödynnetty opinnäytetyötä tehdessä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen myötä ovat yleistyneet monet sellaiset tiedonkeruutavat, joissa pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itsensä tuottamien kertomusten, tarinoiden ja muistelujen avulla. Tässä yhteydessä puhutaan elämänkerrallista lähestymistavoista ja persoonallisiin dokumentteihin perustuvasta tutkimuksesta. Aineistoina voi olla monenlaisia dokumentteja: omaelämäkerrat, päiväkirjat, kirjeet, muistelmat, viralliset dokumentit. (Hirsijärvi ym. 2007, 212.)

5 Haastattelujen kulku

Haastattelut tehtiin puhelimitse tai kasvotusten ja etukäteen haastateltaville henkilöille oli annettu pohdittavaksi muutamia keskeisiä kysymyksiä tämän opinnäytetyön ratkaistavasta ongelmasta. Koska kohdeyritys kuuluu verkostoon, jossa on yhdeksän samoilla periaatteilla toimivaa nuorisokeskusta, oli luontevaa kohdistaa laadulliset haastattelut pääasiassa nuorisokeskusjohtajille. Keskusjohtajat ovat oman yrityksensä osalta pohtineet samoja erityispiirteitä, kuin opinnäytetyön kohdeyrityksessä ja ovat parhaita asiantuntijoita haastateltavaksi teemaan liittyen. Hieman erilaista näkökulmaa toivottiin saatavan Hyvärilän hallituksen pitkäaikaiselta puheenjohtajalta.

Ennen haastattelun alkua pohjustettiin näkökulmaa asiaan ja pyydettiin pohtimaan asiaa sekä prosessin, että sisällön näkökulmasta. Lisäksi painotettiin, että

haastattelun aikana on tarkoitus saada näkemyksiä heidän keskuksensa oma persoonallinen tapa lähestyä strategiatyötä sekä strategiaprosessia. Tarkoituksena ei ollut saada ”oikeita vastauksia”, vaan nimenomaan heidän näkemyksiänsä ja kokemuksia teemaan liittyen. Haastattelun tavoitteena oli saada esille eri keskustusten havaintoja strategiatyön haasteista, onnistumisista ja tuntemuksista. Lisäksi pyrittiin tuomaan esille keskustusten väliset erityispiirteet ja niiden vaikuttaminen prosessiin. Haastattelussa tarkoituksena oli selvittää siis heidän strategiatyöprosessinsa eteneminen sekä sisällön keskeiset asiat. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastateltaville kerrottiin, että nauhat tuhotaan välittömästi, kun keskeiset asiat on saatu kirjattua. Lisäksi haastattelun kirjattu muistio lähetettiin haastateltavalle tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi asiavirheiden välttämiseksi. Haastattelussa käytiin läpi etukäteen lähetetyt kysymyspohjat ja haastattelija esitti tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Haastatteluja tehtiin niin pitkään, kunnes asiat rupesivat toistamaan itseään ja uutta sisältöä ei vaikuttanut tulevan. Lisäksi varattiin mahdollisuus palata haastatteluihin uudestaan, mikäli jälkikäteen tuli ilmi uusia näkökulmia.

Haastattelukutsu (Liite 1) lähetettiin kaikille yhdeksälle nuorisokeskusjohtajalle, SNK Ry:n toiminnanjohtajalle, kahdelle entiselle nuorisokeskusjohtajalle sekä Hyvärilän hallituksen puheenjohtajalle. Haastattelut tehtiin loppujen lopuksi kaikki muut puhelinhaastatteluina, paitsi Hyvärilän hallituksen puheenjohtajan haastattelu, joka pidettiin Hyvärilässä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska koronapandemia alkoi levitä Suomeen juuri haastattelujen aikaan. Haastatteluja päädyttiin tekemään yhteensä neljä kappaletta. Nuorisokeskusjohtajista päädyttiin haastattelemaan nuorisokeskus Marttisen toimitusjohtaja Katariina Sallomyä, nuorisokeskus Metsäkartanon toimitusjohtaja Jari Korkalaista, nuorisokeskus Vasatokan toimitusjohtaja Riitta Kämäräistä sekä nuorisokeskus Hyvärilän hallituksen puheenjohtaja Anneli Ollilaista. Haastatteluihin varattiin aikaa noin tunti, mutta kaikkien haastateltavien kanssa aikaa meni selvästi enemmän. Haastatteluista kirjoitettiin muistiot ja ne nauhoitettiin. Haastattelumuistioihin tuli yhteensä viisitoista sivua muistiinpanoja ja huomioita ja keskusteluissa pohdittiin hyvin syvästikin aihepiiriä. Haastattelurungon apukysymyksiä käytettiin pohjana kaikissa haastatteluissa ja niillä ohjattiin haastattelun kulkua. Yhteen haastatteluun palattiin jälkikäteen tarkennuksia varten. Haastatteluihin saatiin kokonaisuudessaan

hyvä kattaus erilaista näkökulmaa ja haastateltavilla henkilöillä oli erilaisia koulutus- sekä työtaustoja sekä osa heistä oli ollut pidempään nuorisokeskusverkostossa töissä, ja osa oli ollut lyhyemmän ajan tekemisissä verkoston kanssa.

Haastattelumuistioista kerättiin sellaiset asiat, jotka olivat selkeästi toistuvia ja samansuuntaisia kaikilla haastatelluilla. Näitä kokonaisuuksia peilattiin suhteessa koko opinnäytetyön aikaisempiin selvityksiin ja lopputulemana olikin selkeitä yhteneväisyyksiä ja lainalaisuuksia. Haastattelun kautta saadut tulokset eivät olleet yllättäviä, mutta vahvistivat monia käsityksiä aiemmista työn selvityksistä. Haastattelujen kautta tuli myös selvästi ilmi, että teemat, joita haastattelussa käsiteltiin, olivat kaikille haastateltaville tuttuja ja sellaisia kysymyksiä, joita he ovat itse pohtineet omassa työssään.

6 Haastattelujen tulokset

Haastatteluja tehdessä tuli heti hyvin vahvasti esille, että vaikka tutkimuksen kohteena olevilla nuorisokeskuksilla onkin sama nuorisolain määrittelemä tehtävä, niin erilaisia näkökulmia sekä strategiatyöprosessiin, että yleisesti toiminnan toteuttamiseen tuli ilmi. Vaikka onkin selvää, että keskuksilla on toisistaan poikkeavia piirteitä, niin kuitenkin haastatteluista tuli melko pian ilmi myös, että pohjimmiltaan asioista ja toiminnan suuntauksista ajateltiin hyvin pitkälle samalla tavalla.

Tärkeimpänä ohjaavana tekijänä kaikki haastateltavat pitivät nuorisolakia ja tätä pidettiin itsestään selvänä. Tämä ei luonnollisesti tullut yllätyksenä ja kaikki haastateltavat pitivät nuorisolakia hyvänä arvopohjana sekä antaa asiakkaiden suuntaan laatutakuun.

Nuorisolaki on hyvä selkäranka ja antaa puitteet toiminnalle. Lisäksi siihen on hyvä nojata, se ohjaa hyvin strategiaa ja helpottaa myös palvelun kehittämisessä. Kun asiakaskin tietää, että toimimme nuorisolain alaisuudessa, niin tilanne on asiakkaallekin helppo. (Sallomy 2020.)

Nuorisolaki koettiin kaikkien haastateltavien mukaan erittäin hyvänä ohjaavana yhteisenä ja nuorisokeskuksia yhdistävänä tekijänä. Nuorisolaki on selkänöja ja se ohjaa vahvasti toimintaa arjessa. Kaikki haastateltavat myös kokivat, että nuorisolaki ei missään nimessä ole rajoittava tekijä, vaan päinvastoin toimintaa selkeyttävä asia.

Merkittävänä haasteena koettiin sellainen oletettu tilanne, jossa omistajan ja rahoittajan tahtotilat toiminnan suuntaamisesta eivät olisi yhtenäiset. Lähes kaikki haastateltavat totesivat jossain vaiheessa haastattelua, että tällainen oletettu tilanne olisi erittäin kriittinen ja haastava toiminnan kannalta. Tätä riskiä tulee minimoida hyvällä tiedottamisella ja toiminnan säännöllisellä avaamisella omistajatahon suuntaan.

Strategiasta viestiminen omistajalle pitää onnistua täydellisesti nappiin. Omistajatahon ihmiset muuttuvat ja heidän tulee koko ajan tietää, mikä on fokus tässä toiminnassa. Sama fokus ja tahtotila tulee säilyttää vuodesta toiseen. (Ollilainen 2020.)

Kukaan haastatelluista ei todennut, että yleishyödyllisen toiminnan ja elinkeinotoiminnan yhdistäminen olisi aiheuttanut ristiriitaa sisäisesti. Koettiin, että nämä toiminnot sulautuivat luontevasti toisiinsa ja, että toimintatapa oli myös koko henkilökunnalle ollut koko ajan selvä. Kohdeyrityksessä toisaalta on korostunut henkilökunnan hyvinvointikyselyissä, yleisissä keskusteluissa ja tietyissä haastavissa henkilöstöasioissa, että osa henkilökunnasta kokee näiden arvojen oleva liian vahvasti ristiriidassa keskenään. Tästä voi mielestäni vetää sellaisen johtopäätöksen, että kunnallinen nuorisotyö on toiminnaltaan ja rahoitusperustaltaan niin erilaista, että kun elinkeinotoimintaperusteisia arvovalintoja sekä toimintakulttuuria yhdistetään tähän, niin se aiheuttaa herkästi kriisitilanteita. Toisaalta tämä voi myös olla henkilöperusteista, koska kyseessä on pieni henkilömäärä, joita tämä asia koskee. Mielestäni kuitenkin selkeää on, että kohdeyrityksessä tämä seikka on huomioitava sekä henkilöstöjohtamisessa, että strategiatyöprosessissa.

Haasteena elinkeinotoiminnan sekä yleishyödyllisen toiminnan yhdistämisessä koettiin se, että jos rahoittajan viesti elinkeinotoiminnan ja yleishyödyllisen toiminnan suhteesta on epäselvä, niin se hankaloittaa strategista suunnittelua. Brändiä on hankala rakentaa, jos ei selvästi osata viestiä mikä on toiminnan ydin.

Koska näillä alueilla asiakashankinta on yleisesti vaikeaa, niin ajatuksena on ollut, että kaikille pitää sanoa kyllä, ettei menetetä asiakkaita. Tästä syystä viesti on ollut puuroinen ja hankalasti tunnistettava. (Korkalainen 2020.)

Haastattelussa tuli esille myös näkökulma siitä, että elinkeinotoiminnan muodot eivät voi olla ristiriidassa yleishyödyllisen toiminnan kanssa. Mikäli tehtävä elinkeinotoiminnan muoto olisi ristiriidassa yleishyödyllisen toiminnan kanssa, niin se voisi helposti syödä uskottavuutta toiminnalta kokonaisuudessa. Tämän kokonaisuuden linjauksessa on käytettävä harkintaa ja miettiä missä raja voisi ylittyä.

Tapahtumat esimerkiksi kaupungin omissa tilaisuuksissa sopivat meille tosi hyvin. Haluammekin järjestää kaupungin järjestämiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin ohjelmaa. Tuolloin toiminta pitää olla meidän arvopohjamme mukaista. (Sallomy 2020.)

Esimerkiksi Hyvärilässä pidettävät elinkeinotoiminnan tapahtumat voisivat jossain tapauksessa olla sellaisia, joiden arvopohjaa saattaisi olla hyvä pohtia. Lähtökohtana Hyvärilässä onkin se, että muita kuin nuorisotoimintaan liittyviä tapahtumia pidetään nuorisotoiminnallisen sesongin ulkopuolella muuten hiljaisena aikana. Hyvänä esimerkkinä Hyvärilän Pikkujoulushow, joka on pidetty marraskuussa, jolloin ei juuri muuta toimintaa alueella ole. Lisäksi tilaisuus pidetään urheiluhalli PielisAreenalla, jota ei suoranaisesti mielletä nuorisokeskustoiminnaksi.

Selkeä ero on myös siinä millä tavalla keskusten painopisteet nuorisotyöntekeemisessä eroavat. Hyvärilä poikkeaa erityisen paljon muista keskuksista siinä, että yritys tekee erittäin laajasti alueellista nuorisotyötä ostopalvelusopimuksilla. Muut nuorisokeskukset ovat keskittyneet selkeämmin puhtaasti nuorisokeskustoiminnan pyörittämiseen ja kehittämiseen sekä ovat erikoistuneet johonkin nuorisotyölliseen toimintamuotoon ja siten erottautuneet muista nuorisokeskuksista. Alueellinen nuorisotyö on kuntien lakisääteistä nuorisotyötä ja poikkeaa luonteeltaan sekä rahoitusmalliltaan nuorisokeskustoiminnasta. Vaikkakin Hyvärilälle on tullut selkeää etua siitä, että nuorisotyön osaaminen on keskittynyt saman organisaation sisälle, niin toiminta on selkeästi erilaista. Haastateltavat myös painottivat sitä, että keskusten pitää olla osa paikallista yhteisöä.

Strategian keskeisiä asioita pitää olla alueen ja toiminnan vahvuudet. Toimintakulttuuri sekä aluehistoria ovat keskeisiä voimavaroja. Hyvärilä on osa toimintaympäristöä, ei muusta ympäristöstä irrallinen toimija. Tämä tekijä ei kuitenkaan saa olla liian hallitseva tekijä. (Ollilainen 2020.)

Yhteisenä haasteena oli lähes kaikilla haastatelluilla keskuksilla se, että jossain vaiheessa toimintaa joko omistaja, toimitusjohtaja tai yksittäisen toimintaa vahvasti ohjaava määrätietoinen henkilö on lähtenyt ohjaamaan toimintaa liiaksi matkailutoiminnan suuntaan. Tämä sama ilmiö on myös ollut historian saatossa myös haasteena Hyvärilässä ja edelleen Hyvärilä mielletään alueellisesti matkailupalveluja tarjoavaksi keskuksiksi. Monelle asiakkaalle, joka mieltää Hyvärilän matkailukeskukseksi saattaa kuitenkin tulla pettymyksenä se, että Hyvärilän palvelurakenne ja infra on kehitetty räätälöityjä ryhmätoimintoja varten. Yksittäistä matkailijaa ruokalatyypinen ravintola, ohjatut ryhmäaktiviteetit tai usealle hengelle tehdyt majoitustilat eivät välttämättä palvele. Lisäksi aukioloajat on myös räätälöity tiettyjä sesonkeja ajatellen, eivät ne kohtaa aina matkailijan palvelutarvetta. Keskeistä olisikin kirkastaa ensin sisäisesti yrityksen perustehtävä ja sitten viestiä yrityksen ulkopuolelle.

Keskuksilla on osaamista matkailutoiminnasta, mutta riskinä että se ohjaa liikaa toimintaa väärään suuntaan. Me voimme toki tarjota tiloja matkailutoimintaan, mutta emme voi rakentaa toimintaamme sen ympärille. Matkailun suuntaan liikaa meneminen on riski, koska helposti unohtuu lähtökohta toiminnalle. Meidän täytyy huolehtia, että meidän oma lähtökohtamme ei unohdu. (Sallomy 2020.)

Strategiatyössä oli käytetty vaihtelevasti erilaisia strategiatyökaluja, mutta suurimmaksi osaksi prosessi oli kehittynyt sisäisesti ajan kuluessa. Merkillepantavaa oli, että haastateltavilla oli toiminnanohjausmalleja, jotka olivat hyvin lähellä opinäytetyössä esimerkkinä käytettyä balanced scorecard -mallinnusta.

Kevyessä strategiassa olen itselleni rakenteellisesti päätavoitteet jakanut nuorisotoimintaan, talouteen, henkilöstöön, infraan, kumppaneihin ja viestintään (Korkalainen 2020).

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että strategian tulee nykyajan nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa olla ketterä, lyhytkestoinen ja nopeasti muutettavissa. Toinen keskeinen ilmi tullut asia strategiatyössä on se, että se tulee pitää yksinkertaisena sekä toimintaa vahvasti ohjaavana.

Strategia-ajattelussa nykyään suosin suppeita tiiviitä ja lyhytkestoisia strategioita, joissa on muutamia määrällisiä tavoitteita lyhyelle aikavälille, enintään 2-3 vuotta. Strategia pitää mahtua kahdelle paperille. Jos on yhtään pitempi, niin se ei enää ohjaa toimintaa. Kevyt strategia on mielestäni ainoa työkalu, joka voi oikeasti ohjata toimintaa. Strategian vaarana on se, että se kahlitsee liikaa. Se saattaa sulkea pois hyviä juttuja.

Etunsa perinteisessä strategiassa on siinä se, että se on ennustettava ja linjassa pysyvää ja vakaata. Se kuitenkin jäykistää organisaation. Jos nykyaikana organisaatiossa ei ole tilaa luovuudelle, niin sellainen organisaatio epäonnistuu. (Korkalainen 2020.)

Strategiatyöprosessin kannalta taas käytännöt olivat eri haastateltavien kesken hyvin erilaisia. Toisissa keskuksissa oli käytetty ulkopuolista konsulttia apuna koko prosessin ajan, toisissa vain tietyissä osioissa ja osassa ei ollut käytetty ollenkaan ulkopuolista apua. Luontevaa olisi, että ulkopuolista konsulttia käytettäisiin mukana sellaisissa strategiatyöprosessin osuuksissa, joissa ulkopuolinen konsultti voi toimia ajatuksia herättelevässä roolissa. Itse strategian tuottamisessa täysin ulkopuolinen konsultti ei mielestäni pysty olemaan tukena, koska toiminnassa on niin paljon erityispiirteitä, jotka on tunnettava ja huomioitava. Haastateltavat olivat käyttäneet erilaisia käytänteitä itse strategian tuottamisessa, mutta yleisesti ottaen henkilökunnan osallistamista mukaan prosessiin pidettiin tärkeänä.

Koko henkilökunta osallistuu kehittämispäiviin. Osaamisen määrä ja taso on näiden kehittämispäivien yhteydessä tullut hyvin esille ja sen ymmärtäminen tuo potentiaalia toiminnan kehittämiseen. (Kämäräinen 2020.)

Henkilökunnan siis pitää olla mukana strategiatyöprosessissa, mutta johtajan pitää muotoilla, tiivistää ja tehdä lopullinen tuotos missä on keskeisimmät asiat. Yksittäisten henkilökunnan hyvienkin ajatusten strategiaan vieminen ei aina välttämättä ole mielekästä, koska he voisivat ajatella kokonaisuutta omasta näkökulmastaan, eivätkä koko organisaation kehittämisen näkökulmasta.

Jämäkkyys puuttuu ja juoni häviää ja strategiasta tulee toiveiden tynnyri ja sekava. Strategia pitää jalostaa näistä yhdessä tuotetuista osioista ja oma linjaus ohjaa juonen. (Korkalainen 2020.)

Viime aikoina nuorisokeskusverkostossa on ollut keskustelua yhteisestä yleisluontoisesta ohjaavasta strategiasta. Haastattelujen perusteella tällainen malli koettiin hyväksi pienellä varauksella. Haasteena tällaisessa strategiassa on mielestäni se, että se ei ohjaa kenenkään toimintaa suoranaisesti, koska jokainen keskus on itsenäinen toimija ja tekee omat strategiset suunnitelmansa. Näiden asioiden yhdistäminen siten, etteivät ne sulkisi toisiaan pois vaan enemmänkin olisivat toisiaan tukevia, olisi tämäntyypisessä verkostossa toimiva kokonaisuus.

Katariina Sallomy (2020), toteaakin haastattelussa, että valtakunnallisesti ja kansainvälisesti taas Suomen nuorisokeskusyhdistys ja nuorisokeskusverkosto näyttelee tärkeää roolia. Marttisten resurssit riittävät paikalliseen ja alueelliseen vaikuttamiseen, mutta kun teemme valtakunnallista toimintaa, niin tarvitsemme yhteistä nuorisokeskusverkoston strategiaa.

Tällaisen strategian tulisi olla hyvin yleisluontoinen, että se jättäisi tilaa keskusten omille ominaispiirteille, mutta liian yleisluontoinen strategia taas ei ole toimintaa ohjaava. Toisaalta nuorisolaki on jo tällainen yhteinen ohjaava tekijä. Jonkinlainen yhteisesti verkostoa sitova ja yhteen vetävä dokumentti, jossa olisi sovittuna yhteisiä pelisääntöjä olisi kuitenkin tarpeellinen. Yhteistyön lisäämisestä verkoston sisäisesti kaikki haastateltavat olivatkin samaa mieltä. Lisäksi Suomen nuorisokeskusyhdistyksen tehtävää ja roolia tulisi tarkentaa.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Kuten haastatteluiden analyyseissa tuli selvästi esille, niin on selkeitä lainalaisuuksia ja kokonaisuuksia mitkä vaikuttavat erityisen paljon elinkeinotoimintaa sekä yleishyödyllistä toimintaa tekevään yhtiön strategiatyöprosessiin. Opinnäytetyötä pohtiessa on tullut selväksi kohdeyrityksen ja nuorisokeskusverkoston toiminnan monimuotoisuus, erityislaatuisuus sekä monet eri näkökulmat, jotka strategiatyössä on huomioitava.

Sekä opinnäytetyön selvityksissä ja haastatteluissa nousivat tietyt asiat keskeisimpinä tekijöinä. Nämä tekijät olivat osittain entuudestaan selviä, mutta myös uusia asioita tuli esille. Kohdeyrityksen kannalta opinnäytetyön tuloksena kokonaisuus voidaan jakaa kolmeen tekijään (kuvio 7), strategian rakenteeseen, strategian keskeisiin kokonaisuuksiin sekä strategiatyöprosessiin.



Kuvio 7. Yhteenvedo opinnäytetyön johtopäätöksistä strategiatyössä

Vaikka opinnäytetyössä on pohdittu laajasti strategiatyöhön liittyviä erityispiirteitä kohdeyrityksen näkökulmasta, niin tietyt tekijät ovat nousseet erityisesti esille huomioitavina tekijöinä. Nuorisolaki ja opetus- ja kulttuuriministeriön toiminnan ohjaus, taustaorganisaation ja omistajan tahtotila sekä omistajan ja hallinnon syvä ymmärtäminen toiminnan luonteesta. Toiminnan kirkastaminen sisäisesti oikeaan suuntaan ja toiminnasta viestiminen ulkoisesti. Mielikuvaa Nurmeksen kaupungin konserniyhtiöstä tulee laajentaa maakunnalliseksi nuorisokeskukseksi lähialueviestinnässä.

Balanced scorecardin -mittaristo on hyvä pohja strategialle ja sitä pohdittaessa tulee ehdottomasti ottaa huomioon toiminnan julkinen luonne ja miettiä vaikutusstrategiaa siltä pohjalta, että sekä rahoittajat, omistaja, paikallispoliitikot, verkostot sekä kuntalaisten mielipide toiminnasta on huomioitu. Kilpailuneutraliteettiin liittyvät kokonaisuudet tulee huomioida ja tuoda esille siihen liittyvät keskeiset asiat, joista tärkeimpänä toiminnan yleishyödyllisyys ja nuorisolaissa määritelty voittovarojen käyttö nuorisotoiminnan kehittämiseen. Toiminnan arvopohja, johon liittyy muun muassa humanistinen ihmiskäsitys, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, moninaisuuden huomioiminen sekä kestävä kehitys, tulee olla näkyvä osa toimintaa ja henkilökunnan samaistua tähän arvomaailmaan. Lisäksi nuorisokeskusverkoston yhteisen toiminnan muuttamisen voimavaraksi on hyvä olla yksi keskeisistä strategisista näkökulmista. Tulevaisuuden rohkea visiointi sekä koko henkilökunnan avoin asenne innovaatioihin ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen on myös huomioitava strategisina painopisteinä.

Mielenkiintoinen huomioitava näkökulma yleishyödyllistä sekä elinkeinotoimintaa tekevän yrityksen toimintaan on opinnäytetyön selvityksessä ilmi tullut ideologia uusi kapitalismi tai kestävä kehityksen kapitalismi, joka on oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja kestävä. Nuorisokeskukset jo tällä hetkellä toteuttavat tätä ideologiaa ja ovat tässä asiassa edellä kävijöitä. Tätä näkökulmaa tulee vahvistaa edelleen ja ottaa koko verkoston yhteiseksi viestinnälliseksi kärjeksi. Näistä kokonaisuuksista, kun lähdetään kirkastamaan niitä valittuja kokonaisuuksia, joita koetaan tärkeimmiksi asioiksi, saadaan koottua ohjaava strategia. Nämä ovat kuitenkin isoja kokonaisuuksia, joten on selvää, että kaikkea ei voi sisällyttää strategiaan, ettei sisältö kasva liian laajaksi. Strategia ei voikaan olla dokumentti, johon on kirjattu kaikki asiat, joita yrityksessä halutaan tehdä tai pitää huomioida.

Keskeistä onkin löytää sellaiset ohjaavat tekijät, jotka vievät toimintaa eteenpäin ja oikeaan suuntaan. Sellaiset tekijät, jotka oikeasti ohjaavat arjessa toimintaa.

Käytännössä strategian laadinta tulisi tämän selvityksen sekä haastattelujen perusteella kohdeyrityksen osalta mennä siten, että ylätasolla strategia on jaettu kolmeen erilliseen osakokonaisuuteen, joita ovat nuorisokeskustoiminta, elinkeinotoiminta sekä alueellinen nuorisotyö. Nämä kolme päälinjaa eroavat niin paljon toiminnallisesti sisällöiltään ja painopisteiltään, että niiden yhdistäminen saman strategian alle johtaisi liian yleisluontoiseen strategiaan, joka ei enää ohjaisi toimintaa.

Strategian tulee olla lyhyt, selkeästi ymmärrettävissä ja suoraan käytäntöön vievässä. Strategian tulee olla ajallisesti kohtuullisen lyhytkestoinen ja sitä tulee säännöllisesti seurata ja olla valmis nopeallakin aikataululla muuttamaan. Strategia tulee tehdä sellaiseen muotoon, että sen pystyy tarvittaessa nopeasti viestimään selkeästi myös talon ulkopuolisille henkilöille. Strategian täytyy sisältää mitattavia tavoitteita, sekä laadullisia, että numeerisia. Tavoitteiden toteutumista pitää seurata säännöllisesti ja henkilökunnan tulee ymmärtää, miksi näitä tavoitellaan ja mitä hyötyä siitä on sekä organisaatiolla ja heille henkilöinä.

Itse prosessissa tulee olla mukana laajasti henkilökunnan sekä hallituksen edustajia sekä tarvittaessa ulkopuolista asiantuntijaa voi käyttää ajatuksia herättelemään ja ohjaamaan strategiasuunnittelulaisuuksia. Näistä kokonaisuuksista lopullisen strategiatyön tuottaa ihannetilanteessa valmiiksi toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja sekä tarvittaessa muu hallitus. Toimitusjohtajalla sekä hallituksella on osakeyhtiön toiminnasta henkilökohtainen vastuu sekä heidän tulee ajatella yhtiön etua sekä kokonaisuutta laajasta kuitenkin huomioiden ja kuunnelle herkästi henkilökunnalta tulevat ajatukset strategian suhteen.

Yleisellä tasolla huomioitava tekijä on myös se, että nuorisokeskuksilla on erilaisia omistus- ja yhtiöpohjia. Osa on konserniyhtiöitä kohdeyritys Hyvärilän lailla, mutta on myös säätiöitä sekä kunnallisia liikelaitoksia. Jo pelkästään yhtiömuoto vaikuttaa suoranaisesti siihen miten itsenäisesti strategisia suuntauksia tehdään. Varmasti eri taustaorganisaatioilla on omat hyvät ja huonot puolensa, mutta haastattelujen sekä taustaselvityksen perusteella olisin sillä kannalla, että kaupungin

konserniyhtiö olisi paras vaihtoehto. Kaupunki omistajana tuo tietynlaista vakuutusta ja turvallisuutta esimerkiksi kriisiaikoina. Hallitustyöskentelyn ja ohjauksen kannalta kuntalaki sekä osakeyhtiölaki määrittelevät tarkat osaamisvaatimukset sekä yhtiön edun ajamisen hallitustyöskentelyssä. Hallituksessa voi olla myös ulkopuolisia hallitusasiantuntijoita, joka voisi olla Hyvärilänkin kannalta sellainen asia, josta olisi tulevaisuudessa kannattavaa käydä avointa keskustelua omistajan kanssa.

Kokonaisuutta pohtiessa on helppo todeta, että opinnäytetyö on vastannut hyvin sen tavoitteisiin. Opinnäytetyön otsikon mukaisesti tavoitteena oli kehittää yleishyödyllistä nuorisotoimintaa sekä elinkeinotoimintaa tuottavan yrityksen strategiatyötä. Opinnäytetyö on avannut paljon uusia näkökulmia strategiatyöhön sekä strategiatyöprosessiin ja kaikki työn sisällöt tulevat vaikuttamaan suoraan käytännön toimintaan kohdeyrityksessä. Hyvärilän parhaillaan meneillä oleva strategiatyö tulee etenemään kuluvan vuoden aikana tämän opinnäytetyön johtopäätöksien mukaisesti sekä sisällön että prosessin osalta.

Aikataulullisesti prosessi eteni juuri suunnitelman mukaisesti kohdeyrityksen strategiatyön toteuttamisen kannalta. Itselleni oli ehkä isoin yllätys, miten vahvasti haastatteluiden kautta tuli esille, että haastateltavat eivät kokeneet yleishyödyllisen sekä elinkeinotoiminnan olevan millään lailla ristiriidassa keskenään, vaan enemmänkin toisiaan tukevia ja itsestään selvänä asiana. Yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan toiminnan yhdistäminen kuitenkin asettaa johtamisen kannalta haasteen siinä mielessä, että johtaminen on tehtävä julkisen johtamisen periaatteiden mukaisesti sekä yleishyödyllisen että elinkeinotoiminnan kannalta. Tämä havainto on kohdeyrityksen kannalta tehnytkin selväksi, että strategian rakenne tulee olla yhteenvedossa esitetyn mukainen.

Opinnäytetyöprosessissa itsellenikin monet asiat ovat selkeytyneet ja vaikka asiat ovat tuttuja, niin niiden merkitys on selkeytynyt sekä ymmärtäminen syvennyt. Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut pitkä prosessi ja jo tänä aikana osa alkuvaiheessa kirjoitetuista asioista on vanhentunut. Tämä onkin mielestäni erityisen kuvaava asia myös strategiatyön kannalta yleisellä tasolla. Juuri tästä syystä yksi keskeisimmistä asioista, jota opinnäytetyöprosessi on opettanut, on se, että strategian tulee mennä suoraan käytäntöön ja sen tulee olla toimintaa

ohjaava sekä ketterä. Strategiatyössä tulee sisäistää erityisesti ketteryys, ja sen on oltava osa organisaatiokulttuuria. Opinnäytetyötä kirjoittaessa on meneillään parhaillaan maailmanlaajuinen koronaviruspandemia ja tämäkin mielestäni osoittaa sen, miten nopeasti tilanteet voivat muuttua ja koska ihan kaikkiin skenaarioihin on mahdotonta valmistautua, niin strategian tulee olla joustava, ketterä sekä se on pystyttävä ottamaan tarkasteluun, milloin tahansa hyvinkin kevyellä kynyksellä.

Lähteet

- Aaltola, J. & Raine, V. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: PS-kustannus.
- Ambrosius, M., Tikkanen, H & Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Helsinki: Kirjapaja.
- Borg, W. & Gall, M. 1989. Educational research: An introduction. New York: Longman.
- Beniof, M. 2019. Marc Beniof: We need a new capitalism. The New York Times 14.10.2019. <https://www.nytimes.com/2019/10/14/opinion/benioff-salesforce-capitalism.html>. 13.2.2020.
- Chakravorti, B. & Chaturvedi, R. 2017. The society of the future looks nothing like you might imagine. World economic forum 13.10.2017. <https://www.weforum.org/agenda/2017/10/the-society-of-the-future-looks-nothing-like-you-might-imagine> 13.2.2020.
- China Daily. 1.8.2017. Summer camps: A dilemma for Chinese parents. http://www.chinadaily.com.cn/opinion/201708/01/content_30312503.htm 5.10.2019.
- EU nuorisostrategia 2019-2027.
- Gender equality info. 2016. Basic indicator of gender inequality. https://bigi.genderequality.info/?fbclid=IwAR3CHtfREKBCxE8NQIW-BALvgZuLDyYuMzmKcB2t_8lahXM2hBOntqqVspd8 8.1.2020.
- Godet, M. 1987. Scenarios and strategic management. Butterworths.
- Green Key 2019. Green Key kriteeristö. <http://greenkey.fi/> 2.2.2020.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: ProTalent Oy.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jalonen, R. & Heinonen, L. 2019. Kaikki mukana? Yhdenvertaisuussuunnittelun opas nuorisotyöhön 2019. Oulu: KTMP Group Oy.
- Juuti, P. 2013 Jaetun johtajuuden taito. Juva: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja.
- Karjalainen, J. 21.8.2015. Hyväntekijöitä vai markkinahäiriköjä – Näkökulmia valtakunnallisten nuorisokeskusten kilpailuneutraliteetin kehittämiseen.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. 1. painos. Boston. Harvard Business School Press.

- Kasriel, S. 2017. 4 predictions for the future. World Economic Forum 5.12.2017. <https://www.weforum.org/agenda/2017/12/predictions-for-freelance-work-education> 13.2.2020.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen, Helsinki: Oy Edita Ab.
- Korkalainen, J. 2020. Toimitusjohtaja. Nuorisokeskus Metsäkartano. Puhelinhaastattelu 10.3.2020.
- Kuntalaki 410/2015.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä, Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ku, E. & Zito, M. 2014. China's domestic consumer market in 2020. China Briefing, 15.8.2014. <https://www.china-briefing.com/news/chinas-domestic-consumer-market-2020/> 5.10.2019.
- Kämäräinen, R. 2020. Toimitusjohtaja. Nuorisokeskus Vasatokka. Puhelinhaastattelu 12.3.2020.
- Laki naisten ja miesten tasa-arvosta 609/1986.
- Lomas, M. 2017. Chinese consumers will change the global economy. The Diplomat, 6.4.2017. <https://thediplomat.com/2017/04/chinese-consumers-will-change-the-global-economy/> 15.5.2019.
- LYKE-Verkosto, 2019. <https://www.luontokoulut.fi/> 13.12.2019.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- McKinsey 3/2012, Meet the 2020 Chinese Consumer, McKinsey Consumer & Shopper insight. https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/featured%20insights/asia%20pacific/meet%20the%20chinese%20consumer%20of%202020/mckinseyinsightschina%20meetthe2020chinese-consumer.ashx 15.5.2019.
- Metsämuuronen J, 2002. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J., Wrangle, K., 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Juva: WS Bookwell Oy.
- Nissinen, T. 2018. Taloustieteilijä Kate Raworth – olemme viimeisiä, jotka voivat pelastaa planeettamme. Maailman kuvalehti, 29.5.2018. <https://www.maailmankuvalehti.fi/2018/pitkat/taloustieteilija-kate-raworth-olemme-viimeisia-jotka-voivat-pelastaa-planeettamme> 29.9.2019.
- Nuorisolaki 1285/2016.

- Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilän sisäinen ohjeistus 2020. 13.2.2020.
- Nuoriso- ja matkailukeskus Hyvärilän toimintasuunnitelma 2019. 13.2.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J., 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Okkonen, L. & Pasanen, M. 2017. Growth strategy guidelines for SMEs in renewable energy. Grebe Generating Renewable Energy Business Enterprise. <http://grebeproject.eu/wp-content/uploads/2017/02/GREBE-Growth-strategy-guidelines-for-SMEs-in-renewable-energy-Feb-2017.pdf>. 18.11.2018.
- Ollilainen, A. 2020. Hallituksen puheenjohtaja. Nuorisokeskus Hyvärilä. Haastattelu 17.3.2020.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön Strategia 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriö 11.4.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-628-7>. 29.2.2020.
- Osakeyhtiölaki 624/2016.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Owal Group, 4/2019. Nuorisokeskustoiminnan arviointiraportti. https://tietoanuorista.fi/wpcontent/uploads/2019/04/Nuorisokeskusten-arviointi_raportti_valmis.pdf 3.9.2019.
- Pennanen, R. 2004. Kulttuurit kohtaavat työpaikalla. Taloussanomat, 28.5.2004. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001413776.html> 15.10.2019.
- Ruckenstein M., Suikkanen J. & Tamminen S. 2011. Unohda innovointi – Keskeytä arvontuontiin. Helsinki: Edita Prima.
- Ruohonen J., Vahtera V. & Penttilä S. 2018. Kuntayhtiö. Helsinki: Alma Talent.
- Ryynänen, A. 2001 Kuntayhteisön johtaminen. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Sallomy, K. 2020. Toimitusjohtaja. Nuorisokeskus Marttinen. Puhelinhaastattelu 12.3.2020.
- Salo, T. 2001. Ikärasismi rehoittaa työpaikoilla. Taloussanomat, 30.10.2001. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001342690.html> 15.10.2019.
- Schwartz H. S. 2012 An overview of the Schwartz theory of basic values <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc> 15.9.2019.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Suomen nuorisokeskusyhdistys Ry. Nuorisokeskusten pedagoginen työote. <http://www.snk.fi/nuorisokeskustoiminta/nuorisokeskusten-pedagoginen-tyoote.html> 15.10.2019.

Sydänmaanlakka, P. 2004 Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Talouselämä, 16.5.2018. Milleniaalit eivät luota yritysjohtajiin – ”He selvästi kokevat, että yritysten johto keskittyy liiaksi omaan tekemiseensä ajattelematta vaikutusta laajemmin. <https://www.talouselama.fi/uutiset/milleniaalit-eivat-luota-yritysjohtajiin-he-selvasti-kokevat-etta-yritysten-johto-keskittyy-liiaksi-omaan-tekemiseensa-ajattelematta-vaikutustaan-laajemmin/89dae200-7ed5-348e-a41d-b5a72a90795e> 12.3.2019.

Tiainen, A. 2018. Tulevaisuuden työelämässä saattavatkin pärjätä ne nykylapset, jotka pelaavat paljon videopelejä sanoo teknologiatuntija – ”Vanhemmat aina suuttuvat, kun kerron tämän”. Helsingin Sanomat 14.5.2018. https://www.hs.fi/teknologia/art-2000005678607.html?utm_source=facebook&utm_medium=toimitus. 12.3.2019.

Työsopimuslaki 55/2001.

Valtioneuvoston asetus nuoristyöstä ja –politiikasta 211/2017.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Stenval, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Visit Finland. 2018. Matkailustrategia 3.12.2018. http://www.visitfinland.fi/wpcontent/uploads/2013/04/Matkailustrategia_020610.pdf 23.5.2019.

World Economic Forum, 16.12.2019. Mind the 100 year gap. <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality> 8.1.2020.

Wrange, K. 2018. Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen. Ennakoivan johtamistyöskentelyn menetelmät. Luentomateriaali Karelia ammattikorkeakoulun koulutuksessa 17.5.2018. Viitattu 9.9.2019.

Ennakkoviesti haastatelluille:

”Kiitoksia osallistumisesta haastatteluun. Haastattelu on osa tekemääni opinnäytetyötä, jossa pohditaan yleishyödyllistä sekä elinkeinotoimintaa tekevän yrityksen strategiatyön erityispiirteitä. Toivoisin sinun pohtivan ennakkoon merkittävimpiä tekijöitä edustamasi keskuksen strategiatyön sisällön sekä prosessin näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole löytää oikeita vastauksia ja yhtä ainoaa tapaa toteuttaa ja tehdä strategiatyötä, vaan mieluumminkin niitä tekijöitä, jotka ovat olennaisia oman keskuksesi kehittämisen kannalta. Mitkä ovat sellaisia asioita, joita olette oppineet kokemuksen ja virheiden kautta?”.

Haastattelun tukikysymykset:

- Millaisia yleisiä asioita olette oppineet kokemuksen ja virheiden kautta strategiatyöprosessissa?
- Oletteko käyttäneet jotain strategia työkalua prosessissa? Oletteko huomioineet strategiatyössä bsc pääkohdat, tehokkaat sisäiset prosessit, työntekijöiden hyvinvointi, laadukas asiakaspalvelu ja laadukas taloudenhoito?
- Miten nuorisolaki näkyy ja on huomioitu strategiatyössä?
- Miten tärkeänä taustaorganisaatio kokee teidän yrityksenne toiminnan ja tukee/ei tue toimintaa?
- Mikä rooli Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksella on strategiatyössä.
- Ovatko omistajan tahtotilat yhteneväiset nuorisolain ja Opetus- ja kulttuuriministeriön linjausten kanssa.
- Miten toteutitte käytännössä strategiatyöprosessin? Henkilökunnan osallistamisen, sitouttamisen ja jalkauttamisen?
- Miten paljon elinkeinotoimintaa teidän keskuksessanne tehdään ja miten se vaikuttaa strategiatyöhön?
- Onko yleishyödyllisen ja elinkeinotoiminnan välillä ristiriitaa toimintojen kesken ja jos on, niin miten se näkyy?
- Millainen rakenne teidän strategiassanne on?
- Voisiko mielestäsi nuorisokeskuksilla olla yksi yhteinen toimintaa ohjaava strategia