

Antti Luomaranta

Strategiatyön kehittäminen Kaks' kättä työpaja Oy:ssä

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden yksikkö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Liiketalouden yksikkö	
Koulutusohjelma:	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Suuntautumisvaihtoehto:	Osaamisresurssien ja talouden johtaminen	
Tekijä:	Antti Luomaranta	
Työn nimi:	Strategiatyön kehittäminen Kaks' kättä työpaja Oy:ssä	
Ohjaaja:	Kirsti Sorama	
Vuosi: 2012	Sivumäärä: 87	Liitteiden lukumäärä: 0

Menestyäkseen yritys tarvitsee strategiatyötä. Strategiatyön avulla muodostetaan yrityksen visio, missio, arvot ja strategiset suuntaviivat. Ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä strategiatyötä. Se vaihtelee yrityksen toimialan, koon, yhtiömuodon ja organisaatiokulttuurin mukaan. Myös sosiaaliset yritykset ja yhteisöt tarvitsevat strategiatyötä. Sosiaalisen toimijan strategiatyöprosessi on haastavaa toiminnan sosiaalisen luonteen ja toimintaan liittyvän laajan sidosryhmä joukon takia.

Kaks' kättä työpaja Oy on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon ja osinkoa jakamaton osakeyhtiö, jonka missiona on edistää alueen työllisyyttä, osallisuutta ja kouluttautumista. Kaks' kättä työpaja toimii välityömarkkinoilla pyrkien parantamaan työttömien ja vajaakuntoisten työllisyyttä, työkuuntoisuutta, sosiaalista toimintakykyä sekä elämönhallintataitoja. Kaks' kättä työpaja Oy:n taustalla toimii aatteellinen yhdistys: Seinäjoen seudun Kaks' kättä – tuki Ry, joka omistaa koko osakeyhtiön osakekannan.

Vuoden 2010 lopulla Kaks' kättä työpajalla käynnistettiin strategian ja strategiatyöprosessin kehittämistyö. Samassa yhteydessä päätettiin perustaa erillinen strategiatyöryhmä, jonka oli määrä antaa alkusysäys strategian kehittämistyölle. Tämän kehittämistyön tekijänä kuuluiin tuohon strategiatyöryhmään. Strategiatyöryhmän työ ajoittuu vuodelle 2011. Tämän kehittämistyön ensimmäinen vaihe oli tehdä työryhmän työstä yhteenveto. Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin kolme Kaks' kättä työpajan toimintaan liittyvää henkilöä. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan syvällisempi käsitys strategian ja strategiatyön kehittämistarpeista sekä käynnistämään työ strategisen seurantajärjestelmän luomiseksi. Kehittämistyön tavoitteet ovat:

1. Strategiatyöryhmän työn tulosten kirjaaminen ja yhteenvetöön laatiminen
2. Strategian ja strategiatyön edelleen kehittäminen haastattelujen avulla
3. Strategisen seurantajärjestelmän kehittämistyön aloittaminen

Avainsanat: strategia, strategiatyö, Balanced Scorecard

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty:	Business School
Degree programme:	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation:	Managing professional resources and finances
Author/s:	Antti Luomaranta
Title of thesis:	Developing the strategy work process at Two hands workshop Ltd
Supervisor(s):	Kirsti Sorama
Year: 2012	Number of pages: 87 Number of appendices: 0

In order to gain success, a corporation needs strategy work. It defines the corporation's mission, vision, values and strategy selections. Strategy work varies according to the corporation's size, domain, company form and organisational culture. Social enterprises and associations also need strategy work. In them, strategy work is challenging, because of their social nature and the large number of interest groups.

Two hands workshop Ltd is a nonprofit organisation. Its mission is to foster employment, education and non-alienation in the region. Their main aspiration is to improve the employment of the unemployed and mildly handicapped, enhance their social skills and ability to work. The workshop is owned by an ideological association: Seinäjoen seudun Kaks' kättä -tuki Ry.

At the end of the year 2010 a development process started at Two hands workshop. The aim is to build a strategy work and strategy work process up. At the same time, a separate strategy task group was established. The strategy task group was supposed to start the development of the strategy and the strategy work process. Being involved in this development work, also I was a member of this strategy task group. The task group was active during the year 2011. The first phase of this development process was to register and draw up a synopsis of the task group's work. The second phase was to interview three people strongly involved in Two hands workshop. The purpose of the interview was to find a deeper understanding of the issues needed in the development processes. Interviews were also to start monitoring system for the follow-up of their strategic development process. This development process has the following aims:

1. To register and draw up a synopsis of the findings of the task group
2. To develop a strategy and a strategy work process through the interviews
3. To initiate the development of a strategy monitoring system.

Keywords: strategy, strategy work process, Balanced Scorecard

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
1 JOHDANTO	6
2 STRATEGIATYÖ.....	14
2.1 Liikerytysten strategia	14
2.2 Sosiaalisten yritysten ja yhteisöjen strategia.....	17
2.3 Visio, missio ja arvot	20
2.3.1 Visio	20
2.3.2 Arvot.....	22
2.3.3 Missio	24
2.4 strategiatyöprosessi	25
2.5 Strategiatyön johtaminen	29
2.6 Sosiaalisen yrityksen ja yhteisön strategiaprosessi	31
3 KAKS' KÄTTÄ TYÖPAJAN STRATEGIATYÖPROSESSIN, STRATEGIAN, VISION, MISSION JA ARVOJEN NYKYTILA.	34
3.1 Strategiatyöprosessi	34
3.2 Missio, visio ja arvot.....	37
4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	40
4.1 Mittariston luominen.....	41
4.2 Mittariston luomiseen liittyviä riskejä	44
4.3 Balanced scorecard	45
4.3.1 Taloudellinen näkökulma.....	46
4.3.2 Asiakasnäkökulma	46
4.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma	47
4.3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma	48
4.4 Balanced scorecard Sosiaalisessa yrityksessä ja yhteisössä	49
5 KAKS' KÄTTÄ TYÖPAJAN ANALYSOINTI	52
5.1 SWOT- analyysi.....	52
5.2 P.E.S.T.E.L – analyysi	55
6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	58

6.1 Strategiatyöryhmän työn tulokset.....	58
6.2 haastattelujen tulokset	64
6.3 Balanced Scorecard suorituskykymittariston luominen Kaks' kättä työpajalle	71
6.3.1 Taloudellinen näkökulma.....	71
6.3.2 Asiakasnäkökulma	72
6.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma.....	73
6.3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma	74
7 YHTEENVETO	76
7.1 Strategia ja strategiatyö	76
7.2 Strategian toteutumisen seuranta ja suorituksen mittaaminen.....	78
7.3 Kaks' kättä työpajan strategiatyön nykytila	79
7.4 Kaks' kättä työpajan strategiatyön kehittäminen	80
7.5 Aiheet jatkotutkimuksille.....	83
LÄHTEET	85

1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää Kaks' kättä työpajan strategiaa ja strategiatyötä sekä antaa ehdotelmia Balanced Scorecard suorituskykymittariston mittareiksi.

Vuoden 2010 lopulla Kaks' kättä työpajalla alkoi projekti strategiatyön kehittämiseksi, erillisen nimetyn strategiatyöryhmän toimesta. 15.10.2010 järjestettiin projektiin liittyvä aloitusseminaari, jossa työryhmä muodostettiin. Aloitusseminaarissa Kaks' kättä työpajan strategiasta käytiin keskustelua, ja alustuksia pitivät sekä Kaks' kättä työpajan että sen sidosryhmien edustajat. Alustuksissa kuultiin mm. Seinäjoen kaupungin, työhallinnon ja koulutuskeskus Sedu:n näkemykset Kaks' kättä työpajan strategian ja strategiatyön nykytilasta sekä tulevaisuuden vaatimuksista. Aloitusseminaarissa muodostettuun työryhmään nimettiin kaksi henkilöä TE-toimistosta ja pajoilta urille -hankkeesta, yksi henkilö koulutuskeskus Sedu:sta, Seinäjoen kaupungista ja Ilmajoen kunnasta sekä viisi henkilöä Kaks' kättä työpajalta. Työryhmä kokoontui kolme kertaa: 23.2.2011, 12.5.2011 sekä 15.9.2011. Strategiatyöryhmän kokoontumisten välillä strategiatyötä on pohdittu Kaks' kättä työpajan oman henkilökunnan voimin.

Tämän kehittämistyön tekijänä kuuluiin nimettyyn strategiatyöryhmään Kaks' kättä työpajan edustajana. Tämä kehittämistyö nivoutuu yhteen Kaks' kättä työpajan strategiatyön kehittämistä pohtivan työryhmän työn kanssa. Tässä kehittämistyössä esitellään strategiatyöryhmän työn tuloksia ja kerrotaan niistä strategisista suuntaviivoista, joita työryhmän kokoontumisten perusteella tulisi noudattaa.

Tämän lisäksi aineistoa kehittämistyön tueksi kerätään kolmessa henkilökohtaisessa haastattelussa. Haastateltavat ovat Kaks' kättä työpaja Oy:n toimitusjohtaja ja Kaks' kättä -tuki Ry:n toiminnanjohtaja Esko Vaismaa, Seinäjoen kaupungin työllistämisyksikön päällikkö Merja Hautakangas sekä Seinäjoen työ- ja elinkeinotoimiston johtaja Annika Tuovinen. Haastatteluissa pureudutaan sekä strategiaan että strategiatyön kehittämiseen ja pyritään laittamaan Balanced Scorecard suorituskykymittariston kehitystyö alkuun.

Kehittämistyön kohdeyrityksenä on Kaks' kättä työpaja Oy. Kaks' kättä työpaja on yleishyödyllinen, voittoa tavoittelematon ja osinkoa jakamaton osakeyhtiö, jonka missiona on edistää alueen työllisyyttä, osallisuutta ja kouluttautumista. Työpajan tarkoituksena on työttömien, vajaakuntoisten ja kehitysvammaisten elämäntaitojen, sosiaalisen toimintakyvyn, työkuuntoisuuden sekä työllistymisen edistäminen. Kaks' kättä Työpaja Oy:n omistaa kokonaan Seinäjoen seudun kaks' kättä -tuki Ry. Taustalla olevan aatteellisen yhdistyksen jäseninä ovat Seinäjoen kaupunki, Ilmajoen kunta, Seinäjoen yrittäjät Ry, Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys Ry, Seinäjoen seudun kumppanuus Ry, Yhteisöjen yhdistys sekä Rikosseuraamuslaitos. Osakeyhtiön ja yhdistyksen raja on häilyvä. Peruseriaate on se, että liiketoiminta tapahtuu osakeyhtiön puolella ja aatteellinen toiminta yhdistyksen puolella. Tukityöllistetyt ovat esimerkiksi kaikki yhdistyksen työntekijöitä, mutta osallistuvat myös osakeyhtiön liiketoimintaan. Jatkossa tekstissä Kaks' kättä työpajalla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka käsittää sekä osakeyhtiön että yhdistyksen.

Idea pajatoiminnasta syntyi 1994 Työväen sivistysliitto TSL ry:n silloisen projekti-päällikön ajatuksena. TSL toteutti tuolloin Työn Suomi-projektiin liittyvää koulutusta Seinäjoen seudulla. Projektin työntekijänä toimi Saila Aho-Mantila, joten hän oli keskeisesti mukana jo pajatoiminnan suunnitteluvaiheessa. Asia esiteltiin Seinäjoen kaupungille ja Nurmon kunnalle, joiden suhtautuminen asiaan oli myönteinen. Myös Seinäjoen työvoimatoimisto oli hankkeelle myötämielinen. Toiminta käynnistyi oikeastaan jo marraskuun 28. päivä 1994 työvoimapolitiisena koulutuksena. Varsinainen pajatoiminta käynnistyi tammikuun 18. päivä 1995. Pajan vetäjinä toimivat aluksi Saila Aho-Mantila ja Heikki Salmelainen. Ensimmäisessä ryhmässä oli 20 henkilöä. Toiminta aiottiin toteuttaa ns. mestari-oppipoika pohjalta, jolloin vanhempi ammattihenkilö opettaisi nuorta ammattitaidotonta. Projekti organisoitiin aluksi TSL:n alaiseksi toiminnaksi. Keväällä 1995 myös Ilmajoen kunta ilmoitti lähtevänsä mukaan toimintaan. Kun mukana oli jo useita toimijoita, päätettiin toiminta yhtiöittää ja keskittää hallintorutiinitkin projektille itselleen. Osakeyhtiön perustava kokous pidettiin Helsingissä 27.6.1995 ja TSL merkitsi koko osakepääoman. Elokuussa 1995 TSL ilmoitti vetäytyvänsä projektista. Marraskuun 24. päivä 1995 Seinäjoen kaupunki sekä Ilmajoen ja Nurmon kunnat perustivat Seinäjoen seudun Kaks' Kättä -tuki Ry nimisen yhdistyksen, joka lunasti TSL:ltä osakeyhtiön koko

osakepääoman nimellisarvostaan. Syksyllä 1996 yhdistykseen liittyi jäseneksi myös Ylistaron kunta. Vuoden 2002 aikana yhdistyksen jäsenistö laajeni merkittävästi, kun edellä mainittujen neljän kunnan lisäksi yhdistyksen jäseniksi tulivat myös Seinäjoen yrittäjät Ry, Etelä-Pohjanmaan sosiaalipsykiatrinen yhdistys Ry, Seinäjoen seudun kumppanuus Ry, Yhteisöjen yhdistys sekä Rikosseuraamuslaitos.

Suomen kansantalous ajautui 90-luvun alussa itsenäisyytensä ajan syvimpään lamaan. Yrityksiä meni konkurssiin ja työttömyys kasvoi räjähdysmäisesti. Erityisen pahoin työttömyys kosketti nuoria, joiden syytä lama oli kaikkein vähiten. Oli vaarana, että suuri osa nuorisoa syrjäytyy kokonaan työmarkkinoilta. Tätä ongelmaa poistamaan ja nuoria tukemaan perustettiin myös Kaks' kättä työpaja. Pelkästään Seinäjoen ja Nurmon alueella oli 785 alle 25-vuotiasta työtöntä vuoden 1994 lopussa. Päättäjien keskuudessa vallitsi suuri yksimielisyys ja halu auttaa nuorten sijoittumista työmarkkinoille, ja pitää yllä heidän työmarkkinakelpoisuuttaan tarjoamalla heille siihen valmentavaa työtä ja koulutusta. Samantapaisia työpajoja perustettiin samanaikaisesti ympäri Suomea, ja enimmillään niitä oli yli 300.

Kaks' kättä työpaja on fyysinen paja. Fyysinen paja mahdollistaa oman myynnin ja tuotannon. Nykyään perustetaan myös virtuaalipajoja, jotka työllistävät henkilöitä muihin yrityksiin. Näihin työjaksoihin on integroitu koulutusta ja valmennusta, jolla pyritään työkyvyn ja motivaation lisäämiseen. Virtuaalipaja toimii pelkästään erilaisten avustusten varassa, kun taas fyysinen paja tuottaa osan rahoituksestaan omalla myynnillä.

Opetusministeriö on laatinut nuorten työpajatoiminnalle neljä yleistä periaatetta. 1. Työpajatoiminta sijoittuu julkisen sektorin palvelukokonaisuudessa sosiaalialan palvelujen ja avoimien koulutus- ja työmarkkinoiden välimaastoon, ja on moniammatillista toimintaa. Työpajatoiminta tarjoaa asiakasta tukevaa toimintaa asiakas-kohtaisesti ja yhteisesti sovitun määrääjän puitteissa. 2. Työpajatoiminta toteuttaa varhaisen puuttumisen mallia ja yhteisöllisyyden periaatetta ja soveltaa tekemällä oppimisen ja motivoimisen menetelmiä. 3. Pitkäjänteisen ja tuloksekkaan työpajatoiminnan edellytys on ammatillisesti osaava henkilökunta. 4. Paikallista työpajatoimintaa ohjaa ja kehittää asiantuntijoista koostuva ohjaus- tai johtoryhmä. (Nuorten työpajatoiminnan yleiset perusteet ja suositukset 2006.)

Opetusministeriön ohjeistuksen mukaan työpajatoiminnan tavoitteet ovat parantaa nuorten valmiuksia päästä koulutukseen, suorittaa koulutus loppuun tai päästä avoimille työmarkkinoille. Työtehtävät on sovittava nuorten osaamisen ja kokemuksen mukaan, tässä auttaa etukäteen laadittava suunnitelma kunkin nuoren osalta. Työpaja on velvollinen ohjaamaan nuorta erilaisin valmennuksin työpajajakson aikana. Valmennus voi olla esimerkiksi elämönhallintataitoihin, itsetuntoon tai käsien taitoon liittyvää. Työpajalla on oltava verkosto, joka palvelee nuorta tarvittaessa. Verkostoon kuuluvat esimerkiksi työterveyshuolto, päihdeongelmien osaajat, rikosseuraamuslaitos ja KELA. Työpajan tulisi seurata nuorten kehittymistä pajajakson aikana sekä sijoittumista pajajakson jälkeen. (Nuorten työpajatoiminnan yleiset perusteet ja suositukset 2006.) Kaks' kättä työpaja työllistää nuorten lisäksi myös yli 25-vuotiaita pitkäaikaistyöttömiä ja vajaakuntoisia. Opetusministeriön antamat ohjeet ovat sovellettavissa myös heidän tapauksessaan.

Kaks' kättä työpaja Oy on sosiaalinen yhteisö, mutta ei sosiaalinen yritys. Sosiaalinen yritys tarjoaa työntekomahdollisuuksia erityisesti vajaakuntoisille ja pitkäaikaistyöttömille. Sosiaalinen yritys on rekisteröitävä sosiaalisten yritysten rekisteriin, jotta se voi käyttää itsestään nimeä sosiaalinen yritys. Sosiaalinen yritys tuottaa hyödykkeitä liiketaloudellisin perustein ja sen työvoimasta vähintään 30 %:a yhteensä on vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä. Työntekijöille on maksettava alan työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Valtio tukee sosiaalisia yrityksiä perustamis- ja toiminnan vakiinnuttamisvaiheessa. Lisäksi vajaakuntoisten ja pitkäaikaistyöttömien palkkakuluihin saa tukea. (Laki sosiaalisista yrityksistä L1351/2003.) Sosiaalisten ja normaalien yritysten toiminnassa on erotettavissa kaksi perustarkoitusta: taloudellinen ja asiallinen. Taloudellinen perustarkoitus on voiton tuottaminen. Asiallinen perustarkoitus on tuotteiden ja/tai palveluiden tuottaminen. Sosiaalisissa yrityksissä asialliseen perustarkoitukseen liittyy lisäksi sosiaalinen tavoite, vajaakuntoisten työllistäminen. (Stenholm & Lehto 2000, 95) Kaks' kättä työpaja ei ole sosiaalinen yritys, koska sen toimintaa tuetaan erilaisin tuin. Tukijoina ovat mm. aluehallintavirasto ja Seinäjoen kaupunki. Sosiaalisen yrityksen sen sijaa pitää toimia kokonaan kannattavasti ilman tukia. Kaks' kättä työpaja Oy tuottaa koko rahoituksestaan omalla myynnillä ainoastaan 35 – 40 %:a. Sosiaalinen yritys sen sijaan voi saada tukea ainoastaan palkkakustannuksiin. Senkään takia Kaks' kättä Työpaja Oy ei voi olla sosiaalinen yritys, koska pajan tuki-

työllistetyt työllistetään yhdistykselle, vaikka he osallistuvat myös osakeyhtiön liiketoiminnan piirissä olevien hyödykkeiden tuottamiseen.

Kaks' kättä työpaja Oy on fuusioitunut 2000-luvun alussa EKE-tuote nimisen yrityksen kanssa. EKE-tuote työllistää 10 vajaakuntoista, jotka kaikki työntekijät ovat työsuhteessa toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella. EKE-tuote voisi olla sosiaalinen yritys, jos se tuottaisi riittävästi. EKE-tuotteen työntekijät työskentelevät kuitenkin työpajan kokonaisuuden sisällä, ja EKE-tuotteen erottaminen kokonaisuudesta ei ole järkevää. EKE-tuotteen taloutta kuitenkin seurataan myös erikseen, koska kaupunki on budjetoinut tietyn summan nimenomaan vajaakuntoisten työllistämiseen.

Työpajojen toimintaa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Toisaalta työpajat tekevät arvokasta työtä, koska ne palvelevat yhteiskunnassamme ahtaalle joutuneita henkilöitä. Työpajat tarjoavat vajaakuntoisille ja työttömille mielekästä tekemistä ja mahdollisuuden kehittää itseään. Työpajat Palvelevat kansantaloutta kokonaistaloudellisesti edullisesti. On laskettu, että jos työpaja rahoittaa toimintaansa vähintään 35 %:a omalla myynnillä, ei työpaja aiheuta mitään kustannuksia ympäröivällä yhteiskunnalle, vaan kaikki sijoitetut maksut palautuvat yhteiskunnalla eri kanavien kautta. Kaks' kättä työpaja Oy:n oman rahoituksen osuus on yli 35 %:a. Laskenta malli tunnetaan SYTA-mallina, joka on lyhennelmä sanoista Sosiaalisen Yrityksen / Yhteisön Toiminnan Analysointimalli. SYTA-mallin käyttöä ei rajoita toiminnan juridinen muoto. Mallia voivat käyttää niin yhdistykset, osakeyhtiöt kuin osuuskunnatkin. SYTA-mallia voidaan käyttää kun kolme ehtoa täyttyvät 1. Merkittävä osa työntekijöistä on palkattu sosiaalisin perustein. 2. Palkatulla henkilöllä ei olisi ollut muuta työpaikkaa työssäkäyntialueella. 3. Yhteiskunta tukee toimintaa. Kaks' kättä työpaja täyttää kaikki nämä kolme ehtoa.

Kokonaistaloudellisuus tarkoittaa myös sitä, että hankinnan hintaa määriteltäessä ei oteta huomioon ainoastaan palvelun tai tuotteen tuottamisesta aiheutuvia kuluja, vaan myös heijastusvaikutukset. Sosiaaliselta toimijalta hankitun tuotteen tai palvelun ostamisen yhteydessä ostetaan myös työllisyyttä. Hankinta tulee siis kokonaistaloudellisesti edullisemmaksi. (Pöyhönen ym.)

Toinen näkökulma on se, että työpajat ainoastaan ”säilövät” työttömiä pois tilastoista, ja työpajat pienentävä esimerkiksi kaupungin maksamia työttömyyskorvausten sakkomaksuja Työpajat eivät synnytä uusia työpaikkoja, eivätkä työpajat voi vaikuttaa yleisen työllisyyden kehitykseen. Molemmille näkökulmille löytyy perustelut. Näyttää kuitenkin siltä, että työpajat ovat tulleet Suomalaiseen yhteiskuntaan jäädäkseen.

Kaks' kättä työpaja työllistää 14 vakituista henkilöä ja 6 projektityöntekijää. Vajaa-kuntoisia on palveluksessa 10, pitkäaikaistyöttömiä 10 - 15 ja nuoria 15 - 20. Työsuhteita ennen kohderyhmän henkilöt ovat harjoittelijoina 1 - 6 kuukautta. Henkilöt työllistyvät metalli-, puu-, rakennus-, keittiö-, kuljetus-, kotiapu- tai kierrätysosastolle. Jokaiselle osastolla on oma työvalmentajansa. Metalliosastolla tehdään erilaisia alihankintatöitä alueen yrityksille ja pieniä metallitöitä yksityisille. Esimerkkituotteita ovat piipunhatut, lantakolat ja peräkärryjen korjaus. Puuosastollakin tehdään erilaisia alihankintatöitä alueen yrityksille, kuten sängynjalvoja ja erilaisia puutelineitä. Lisäksi puuosastolla entisöidään huonekaluja. Rakennusosasto tekee pääosin pieniä remontteja ja rakennuspalveluita yksityisille henkilöille. Rakennusosaston toimesta valmistuu esimerkiksi jätekatoksia ja autosuojia. Keittiöllä valmistetaan arkisin lounas ja erilaisia leipomotuotteita. Keittiöllä on n. 100 ruokailijaa päivisin. Kotiavussa tehdään mm. siivoustöitä asiakkaiden kotona sekä jaetaan kauppusseja ikäihmisille. Kierrätysosastolla myydään käytettyjä huonekaluja ja vaatteita.

Työvalmentajien lisäksi talossa on kaksi yksilövalmentajaa sekä neljä henkilöä hallinnon puolella. Projektityöntekijät työskentelevät joko yksilön valmennuksen ja ohjauksen parissa tai työn etsijöinä ja asiakkaiden työasioiden organisoijina.

Kaks' kättä työpajan toiminta rahoitetaan n. 40 % omalla myynnillä ja n. 60 % erilaisilla tuilla. Myyntituotot ja erilaiset tuet tuottavat vuosittain noin 1 M€. Suurin tukija on Seinäjoen kaupunki. Muita tukijoita ovat mm. Ilmajoen kunta, Valtio ja ELY-keskus. Toiminnan tarkoituksena on järjestää työttömille ja vajaakuntoisille työtä, joka tulee tilaaja-asiakkaille kokonaisedullisemmaksi kuin kohderyhmän henkilöiden taloudellisesta turvasta huolehtiminen muulla tavoin. Tilaaja-asiakkaalla tarkoitetaan tahoa, joka sijoittaa kohderyhmäasiakkaan Kaks' kättä työpajalle työsuhteeseen. Tavoitteena on saada työllistettyjen työkyky palautettua sellaiseksi, että

he voisivat työllistyä avoimille työmarkkinoille ja, että he saisivat oman elämänsä hallintaan. Joskus avoimille työmarkkinoille työllistyminen ei ole mahdollista, vaan asiakkaalle on parempi päätyä esimerkiksi eläkkeelle. Kaks' kättä työpajalla on siis asiakkaita kolmeen suuntaan. On tilaaja-asiakkaita, jotka sijoittavat kohderyhmän henkilöitä työpajalle töihin. Pajajaksolla työskentelevä henkilö on kohderyhmä-asiakas. Asiakkaita ovat myös työpajan valmistaminen tuotteiden ja palveluiden ostajat.

Kaks' kättä työpaja hallinnoi kolmea eri projektia. Työpaikan avaimet -projekti on aikaisemmin ollut TE-keskuksen rahoittama projekti, mutta vuoden 2010 alusta se on ollut Seinäjoen kaupungin rahoittama projekti. Projekti pyrkii työllistämään työttömiä organisoimalla erilaisia kotitalouksista koostuvia siivousrinkejä. Projekti työllistää yhden kokoaikaisen työntekijän. PYSTY-hanke alkoi työpajan hallinnoimana 1.4.2011. PYSTY, eli PYSyvään TYöhön, -hanke on ELY-keskuksen rahoittama kolmivuotinen hanke, joka pyrkii sijoittamaan työpajan kohderyhmän asiakkaita avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen työpajajakson jälkeen. Hanke kartoittaa sopivia työ- ja koulutuspaikkoja yhdessä asiakkaan kanssa. Hanketyöntekijä vastaa myös yrityksiin suuntautuvasta yhteistyöstä, jonka avulla pyritään löytämään avoimia työpaikkoja, nostamaan Kaks' kättä työpajan imagoa sekä tiedottamaan työpajojen toiminnasta yrittäjille. PYSTY-hanke työllistää yhden kokoaikaisen työntekijän, jonka sijoituspaikka on Kaks' kättä työpajan toimisto. PYSTY-hanke nivou- tuukin osaksi koko työpajan toimintaa.

Kaks' kättä työpaja hallinnoi myös Etsivän työn -hankkeita. Hankkeet työllistävät kolme työntekijää Seinäjoella ja yhden Lapualla. Etsivän nuorisotyön tehtävänä on tavoittaa tuen tarpeessa oleva nuori ja auttaa hänet palvelujen ja muun tuen piiriin, joilla edistetään hänen kasvuaan ja itsenäistymistään sekä pääsyä koulutukseen ja työmarkkinoille. Ensisijaisesti etsivää nuorisotyötä tehdään nuoren antaminen tietojen perusteella ja hänen omaan arvioonsa perustuen. Kunta voi järjestää etsivän nuorisotyön itse, tai yhteistyössä usean kunnan kanssa. Kolmas vaihtoehto on hankkia palvelu nuorten palveluja tuottavalta yhteisöltä, jolloin kunta vastaa siitä, että hankitut palvelut järjestetään lain mukaisesti. (Laki nuorisolain muuttamisesta 693/2010.) Seinäjoki ja Lapua ovat päätyneet hankkimaan Etsivän nuorisotyön

palvelut Kaks' kättä Työpajalta. Työpaja hallinnoi Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa hanketta, mutta projektityöntekijät tekevät työnsä hyvin itsenäisesti.

2 STRATEGIATYÖ

Strategiatyötä ja strategiaa sanana on liiketalouden kirjallisuudessa määritelty sa-doin eri tavoin. Voidaan todeta, että strategiassa ja strategiatyössä yhdistyy monia asioita, eikä strategia sanalle ole yhtä ainutta oikeaa määritelmää. Strategian mer-kitys ja määriykset ovat myös muuttuneet aikojen kuluessa. Maailman ja yritysten toimintaympäristön muutos ovat pakottaneet yritykset muuttamaan strategioitaan ja kehittämään strategiatyötään. Strategiatyössä ja strategian määritelmässä voi-daan nähdä erilaisia koulukuntia, jotka painottavat eri asioita ja näkevät strategia-työn eri lähtökohdista. Mikään koulukunta ei kuitenkaan ole pystynyt antamaan yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa, jolla strategiatyötä pitäisi tehdä.

Kaikki yritykset kuitenkin tarvitsevat strategiaa. Jos menestys on yritykselle tärkeä, on myös strategia tärkeä. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan tarvitse samanlais-ta strategiaa, tai niin laajaa strategiaa. Liian monet ja liian monimutkaiset strategiat aiheuttavat ylimääräistä työtä ja hämmennystä eivätkö enää tuo lisäarvoa. (Juuti & Luoma 2009, 29.)

2.1 Liikeryritysten strategia

Johnson, Scholes ja Whittington (2008: 2 - 3) liittävät strategian seuraaviin mää-reisiin: Strategia on yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelma. Strategia katsoo vuo-sien päässä oleviin tavoitteisiin, ja pyrkii löytämään keinot, joilla ne toteutetaan. Strategia määrittelee mihin toimintoihin yritys keskittyy, ja toisaalta myös sen mistä toiminnoista ja tavoista yritys luopuu. Strategia hyödyntää yrityksen etuja ja ydin-osaamista. Strategialla otetaan yrityksen erityisosaaminen käyttöön. Strategian on oltava sopiva siihen toimintaympäristöön, jossa yritys toimii. Yrityksen on tyydytet-tävä valitun toimintaympäristön asiakkaiden tarpeita. Strategia hyödyntää yrityksen resursseja ja voimavaroja parhaalla mahdollisella tavalla. Strategia arvostaa ja vaalii henkilöstön osaamista. Osakeyhtiön ollessa kyseessä, strategian on myös täytettävä osakkeenomistajien odotukset. Tiivistettynä strategia on yrityksen suun-ta ja painopistealue pitkällä ajanjaksolla, joka hyödyntää yrityksen osaamista ja resursseja muuttuvassa toimintaympäristössä, täyttäen omistajien odotukset.

Michael Porterin mukaan strategia on ensisijaisesti ne keinot, joilla voitetaan kilpailijat. Mintzberg, Quinn ja Ghosal (1999, 5 - 21) jakavat strategiakäsitykset ja -määritelmät viiteen eri osaan. Strategia on tarkoituksenmukainen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta, siitä miten yrityksen haluttu päämäärä saavutetaan. Toiseksi strategia on kaava, jonka mukaan yrityksessä toimitaan. Kaava on johdonmukainen tapa toimia ja käyttäytyä tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Kolmanneksi strategia on yrityksen asema markkinoilla. Asemalla tarkoitetaan maantieteellistä sijaintia, mutta myös ympäristöä. jossa yritys haluaa toimia sekä sitä, millä tavalla yritys haluaa kilpailla. Neljänneksi strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta. Minkälaiseksi yritys haluaa tulla? Mistä asioista se on tunnettu? Mitkä adjektiivit kuvaavat yritystä tulevaisuudessa? Viidenneksi strategia on yrityksen liiketaloudellinen juoni. On huomattava, että strategiaa ei voi koskettaa käsin. Strategia on keksintö ja mielikuva, jonka mukaan yrityksessä toimitaan.

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Määritelmä korostaa yrityksen toimintaympäristön ja maailman muutosta. Määritelmä pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, eli toimintatavat. Määritelmästä tulee vielä ilmi, että strategia on nimenomaan valinta monien eri vaihtoehtojen joukosta. Yrityksen on myös tiedostettava tehdyt valinnat ja toteutettava niitä päämäärätietoisesti. (Kamensky 2004, 20 - 21.)

Perinteisesti strategia on jaettu klassisiin ja kyvykkyystrategioihin. Klassinen strategia kuvaa perinteistä strategiamallia, joka kertoo yrityksen tavoitteleman markkina-aseman, tarjonnan, kohderyhmän ja kanavan, jota kautta tuote tai palvelu tarjotaan. Kyvykkyystrategia korostaa yrityksen kilpailukyvyn jatkuvaa parantamista sekä yrityksen kehittämistä ja muuttumista asiakaskunnan ja toimintaympäristön tarpeiden mukaiseksi. 1990-luvulla yleistyi termi ydinosaaminen. Ydinosaamisella tarkoitetaan erikoisosaamista, jota ei ole muilla alan yrityksillä ja toimijoilla. Tällöin puhutaan ns. resurssinäkökulmasta. Ydinosaaminen voi olla mihin tahansa yrityksen resurssiin perustuva. Se voi pohjautua esimerkiksi teknologiaresursseihin. Yrityksellä voi olla hyvä kehittämis- ja innovaatiotoiminta. Ydinosaaminen voi perustua parhaaseen tietämykseen asiakkaista. Se voi pohjautua parhaisiin sisäisten

prosessien resursseihin. Ydinosaamisena voi olla paras toimituskanava tuotteille tai palveluille. (Kehusmaa 2010, 13 -14.)

Pauli Juuti ja Mikko Luoma (2009, 196 - 212) kuvaavat postmodernin ajan strategiaa mielikuvina, imagoina, vertauskuvina ja tarinoina. Rationaalinen ja perinteinen strategia näkökulma ei ehkä ole enää riittävä, koska maailman muuttuu niin nopealla vauhdilla. Postmodernia aikaa kuvaavat nopea muutos, epäjatkuvuus, pirstaleisuus ja erilaisuuden kohtaamiset. Tässä ajassa strategian on luotava ja tuotettava merkityksiä ja mielikuvia. Strategiakin on tarkoitettu tavallaan ihmisten kulutettavaksi. Strategia on tunteisiin vetoava lause tai tarina, johon ihmiset voivat samaistua. Strategialla on kyettävä luomaan suotuisia mielikuvia, jotka ensin luovat hyvän hengen organisaation sisällä ja sen jälkeen hyvä henki säteilee ja huokuu asiakkaisiin. Strategialla varmistetaan asiakkaiden hyvät elämykset, joilla asiakas saadaan palaamaan yritykseen yhä uudelleen. Santalainen (2009, 18) on samoilla linjoilla, todetessaan, että strategia on muutakin kuin paperilla ja analyyseissä oleva suunnitelma.

Kirjassa *Strategy Safari* (1998 4 - 347 ja 358 - 359) Mintzberg ym jakavat strategia-koulukunnat perätä kymmeneen erilaiseen. Ensimmäinen koulukunta on *design*-koulukunta, jonka ajatukset elävät tänäkin päivänä hyvin vahvoina johtamiskirjallisuudessa ja oppilaitosten strategialuennoilla. Strategian muodostaminen perustuu toimintaympäristön analysointiin sekä yrityksen sisäisten heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamiseen. Strategia luodaan näiden analyysien perusteella. Johtamistyyli on dominoiva, ylhäältä alaspäin suuntautuva. Toinen koulukunta on *planning*-koulukunta, jonka tunnusmerkkeinä on strategian muodollinen suunnittelu ja strategian kääntäminen numeeriseen muotoon. Kaikki tulee olla muodollisesti suunniteltua ja dokumentoitua. Asioita pyritään ennustamaan ja seuraamaan numeerisessa muodossa. Kolmas *positioning*-koulukunta, näkee strategiatyön analyyttisenä prosessina, jossa etsitään yrityksen kilpailuetua, ja tapaa jolla yritys kilpailee. Toisin sanoen pyritään asemoimaan yritys. Mitä tuotetaan, kenellä tuotetaan, millä tavalla tuotetaan? Kysymysten vastaukset asemoivat yrityksen markkinoille. Neljäs koulukunta on *entrepreneurial*-koulukunta, joka näkee strategian visioiden toteuttamisen kautta. Koulukunta nojaa vahvan johtajan osaamiseen. Johtaja on porukan visionääri ja suunnannäyttävä. Strategia puetaan mielikuviksi ja ajatukseksi

yrityksen suunnasta ja olemassaolon tarkoituksesta. Koulukunta poikkeaa ensimmäisistä kolmesta koulukunnasta merkittävästi. Viides koulukunta on *cognitive*-koulukunta, joka ajattelee strategiatyön olevan älyllinen prosessi, jossa täytyy ymmärtää visio ja toimintaympäristön tilanne. Kuudes koulukunta, *learning*-koulukunta, näkee strategian oppimisena. Organisaation on opittava, sekä yksilön että työyhteisön tasolla. Oppimisen kautta muodostuu organisaation tapa toimia ja kehittää liiketoimintaansa. Strategia sopii hyvin muutosherkille aloille ja joustavaan organisaatorakenteeseen. Seitsemäs koulukunta on *power*-koulukunta. Strategia nähdään neuvottelun tuloksena. Neuvotteluilla pyritään kääntämään tilanteet omaksi eduksi. Strategia elää tilanteiden mukaan, ja se on aina neuvoteltavissa. Kahdeksas koulukunta on *cultural*-koulukunta. Koulukunnan mukaan strategia on organisaation kulttuuri, jonka mukaan yksilöt käyttäytyvät ja toimivat. Kulttuuri voi olla kannustava ja kehittävä tai lannistava ja vastustava. Strategia syntyy sosiaalisen kanssakäymisen pohjalta. Yhdeksäs koulukunta, *environmental*-koulukunta, näkee toimintaympäristön toimijana. Strategia muodostuu yrityksen toimintaympäristön mukaan ja yrityksen tulee muuttaa suuntaan toimintaympäristön vaatimusten mukaiseksi. Toimintaympäristö ei pyritä hallitsemaan, vaan yritys pyrkii toimimaan sen ehdoilla. Kymmenes koulukunta *configuration*-koulukunta, joka näkee strategian muutoksena. Yrityksen pitää hypätä asemasta tai tilasta toiseen, toisin sanoen muuttua. Koulukunnan mukaan on aika yhtenäisyydelle ja koherenssille, ja välillä on aika muutokselle. On kuitenkin huomattava, että tuskin missään yrityksessä minkään koulukunnan strategiamallia esiintyy puhtaana. Strategia ja sen muodostaminen ovat aina sekoitus useita oppeja ja tapoja. Erilaisten koulukuntien näkemyksiä kannattaa kuitenkin tutkia, ja miettiä mitkä piirteet ja tavat sopisivat oman yrityksen henkilökuntaan, toimintaympäristöön, tuotteisiin ja asiakkaisiin.

2.2 Sosiaalisten yritysten ja yhteisöjen strategia

Sosiaalisten yritysten ja yhteisöjen strategiat poikkeavat normaalin liikeyrityksen strategiasta. Sosiaalisissa ja normaaleissa yrityksissä taloudellinen perustarkoitus on sama: voiton tavoittelu. Voiton tuottaminen on ainut keino toiminnan ylläpitämiseen pitkällä aikavälillä. (Stenholm & Lehto 2000, 103 - 106.) Sosiaalinenkin yritys on liiketoimintaa eikä hyväntekeväisyysshanke. Sosiaalinen yritys ei kuitenkaan jaa

voittoaan, vaan sijoittaa sen yrityksen toimintaan ja yhteisönsä. (Martin & Thompson 2010, 234.) Myös sosiaalinen yhteisö voi harjoittaa liiketoimintaa, mutta sen tuloksenteon tarve on usein pienempi kuin normaalin ja sosiaalisen yrityksen, koska sosiaalisen yhteisön toimintaa tuetaan erilaisin tuin. On myös huomattava sosiaalisen yrityksen ja yhteisön ero. Sosiaalisessa yrityksessä vajaakuntoiset ovat työsuhhteessa, ja tekevät työsopimuksessa määrättyä työtehtävää, saaden siitä palkkaa. Sosiaalisessa yhteisössä vajaakuntoiset ovat asiakkaita, jolle yhteisö tarjoaa kuntoutus- ja valmennuspalveluita. Normaaleita ja sosiaalisia yrityksiä kohdellaan laissa samalla tavalla koskien vajaakuntoisten työllistämisen tukemista. Sen lisäksi sosiaalinen yhteisö saa erilaisia tukia pystyäkseen tarjoamaan palveluitaan vajaakuntoisille asiakkaille. (Stenholm & Lehto 2000, 103 - 106.) Ero on kuitenkin hyvin pieni ja häilyvä, koska usein myös sosiaalisessa yhteisössä työntekijät ovat työsuhhteessa ja saavat palkkaa, vaikka he ovat samalla myös asiakkaita.

Normaalin ja sosiaalisen yrityksen keskeisimpänä strategiaerona on saadun voiton käyttö. Normaalisessa yrityksessä voitto menee pääsääntöisesti omistajille. Sosiaalisessa yrityksessä voitto sijoitetaan yritykseen investointeina tai jaetaan työntekijöille, ei omistajille. On kuitenkin huomattava, että myös sosiaalisen yrityksen johdolla ja omistajilla on oikeus saada korvaus ottamalleen riskille. Tästä syystä ero ei ole niin musta-valkoinen. (Stenholm & Lehto 2000, 63.) Sosiaalisen yrityksen strategian täytyy jollakin tavalla hyödyntää sosiaalisen yrityksen statusta. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi imagossa ja mainonnassa. Strategiana voi myös olla hyödyntää vajaakuntoisten pienemmät palkkakulut. Toisin sanoen palkkakulut ovat niin paljon pienempiä, että vajaakuntoisen hitaampi ja heikompi työsuoritus tulee palkkatuen kautta kompensoitua, ja jäädään erotuksessa voitolle.

Sosiaalisilla yrityksillä ja yhteisöillä on usein paljon sidosryhmäyhteistyötä (Doherty ym. 2009, 58). Sidoryhmillä tarkoitetaan henkilöä tai ryhmää, joka on kiinnostunut sosiaalisen toimijan aikaansaannoksista ja menestyksestä, ja jolla on jokin todellinen, taloudellinen, juridinen tai sopimukseen perustuva sidos tai vuorovaikutussuhde toimijaan. Sidoryhmiä ovat esimerkiksi rahoittajat, toimittajat, asiakkaat, viranomaiset ja terveyspalvelut. (Björk & Siltanen 2009, 2.) Etenkin sosiaalisilla yhteisöillä valmennus- ja tukipalvelujen tuottamiseen tarvitaan laaja sidoryhmäverkosto. Sidoryhmät vaikuttavat myös strategiaan ja sen muodostamiseen, kos-

ka eri sidostyhmillä on erilaisia toiveita ja vaatimuksia. Erityisen hankalaksi strategiatyön tekee se, että eri yhteistyökumppanien vaatimukset usein eroavat toisistaan. Tämä usein hidastaa myös strategian muodostamista, koska strategia vaatii paljon kompromisseja, neuvottelua ja politikointia. Sosiaaliset yhteisöt ovat usein riippuvaisia sidostyhmistä ja niiden tuesta. Tämä tarkoittaa, että sidostyhmällä on myös suuri päätävävalta strategisista valinnoista. Sosiaalisilla yhteisöillä on lähes poikkeuksetta hallitus ja/tai ohjausryhmä, joka päättää strategisista linjoista ja neuvottelee toiminnan suunnasta. Sosiaalisen yhteisön strategia onkin usein hyvin laaja ja moniulotteinen, koska toiminta on niin sidoksissa muihin ja muiden tavoitteisiin. (Doherty ym. 2009, 58 - 59.) Sosiaalisen yrityksen strategia ei ole niin sidoksissa sidosryhmiin kuin sosiaalisten yhteisöjen. Yrityksen tehdessä päätös olla/perustaa sosiaalinen yritys, on sen huolehdittava sosiaaliselle yritykselle asetettujen ehtojen täyttämistä.

Taloudelliset paineet ajavat usein sosiaaliset yritykset ja yhteisöt kehittämään strategiaansa rahan ehdoilla. Tällöin toiminnan sosiaalisen luonteen kehittäminen ja huomioiminen voi jäädä puutteelliseksi. Sosiaalisen yrityksen on pärjättävä taloudellisesti omillaan, joten ansaintastrategiaa onkin syytä kehittää. Sosiaalisten yritysten ja yhteisöjen haasteena on löytää strategia, joka on sopusoinnussa taloudellisten, sosiaalisten ja toimintaympäristön asettamien tavoitteiden kanssa. (Doherty ym. 2009, 71 - 72.) Taloudellisista paineista riippumatta sosiaalisen yrityksen ja yhteisön tulisi huomioida myös toimintansa vaikuttavuutta ja hyödyntää sitä strategiassaan. Vaikutuksia tulee paikallistalouteen. Paikallistalouden vaikutuksia on hankala mitata, mutta vaikutusta tulee ainakin yrityksen tai yhteisön tekemillä hankinnoilla ja heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistämällä. Sosiaaliset toimijat saattavat myös tehdä sosiaalisia innovaatioita. Innovaatiot voivat olla esimerkiksi uusia toimintatapoja, joilla työllisyyttä hoidetaan. Sosiaalisten toimijoiden vaikutus voi myös tulla sitä kautta, että se tuottaa palveluja ja tuotteita, joita kukaan muu toimija lähialueella ei tuota. Vaikuttavuutta syntyy myös julkisen sektorin näkökulmasta. Sosiaalinen toimija on usein kokonaistaloudellisesti edullisin vaihtoehto sijoittaa heikoista työllistyviä. (Pöyhönen ym.)

Tiivistettynä voidaan todeta, että strategia suuntautuu aina tulevaisuuteen, ja sen avulla pyritään toteuttamaan asetettuja tavoitteita. Strategia on ne keinot, tavat ja

kaavat, joiden mukaan toimittaessa asetetut tavoitteet saavutetaan. Tavoitteista osa on muutaman vuoden päässä, osa vasta vuosien päässä. Strategian tulee ottaa kantaa siihen missä toimintaympäristössä yritys toimii ja miten toimintaympäristön muutokset huomioidaan yrityksen toiminnassa. Strategia on kehittymässä suuntaan, jossa toimitaan yhä enemmän mielikuvien ja tarinoiden varassa varsinaisen numeerisen ja formaalin ohjeen mukaan. Strategian pitää elää yrityksen sisällä, ei ainoastaan paperilla. Sosiaalisilla yrityksillä strategian muodostamisessa pitää huomioida sekä taloudelliset että yrityksen sosiaaliset tavoitteet. Sosiaalisella yrityksellä on usein sidosryhmiä normaalia yritystä enemmän. Sidosryhmien vaatimukset asettavat strategialle lisähaasteita. Sosiaalinen yhteisö ei ole niin riippuvainen taloudellisesta menestymisestä, koska ainakin osa sen tuotoista tulee tukien muodossa. Sosiaaliselle yhteisöllä strategian muodostamisen haasteet syntyvät laajan sidosryhmä- ja rahoittajajoukon erilaisten vaatimusten yhteensovittamisesta.

2.3 Visio, missio ja arvot

Strategiatyötä ja strategiaa ei voida toteuttaa ilman päämäärää. Yrityksen päämäärä, tulevaisuuden tahtotila, on visio. Yritykselle on myös oltava arvot, jotka heijastuvat sen toimintaan, valintoihin ja strategiaan. Yrityksellä on myös oltava tehtävä muuttuvassa maailmassa. Yrityksen pitää ikään kuin ansaita paikkansa toimijana. Yrityksellä on oltava elämäntehtävä: missio.

2.3.1 Visio

Visio on haluttu yrityksen tulevaisuuden tila. Se on pyrkimys, jonka ympärille strategia rakennetaan. Visio fokusoi yrityksen ja sen henkilöstön toiminnot ja energian. (Johnson ym. 2008, 10.) Vision tulisi olla suunta ja tulevaisuuden kuva, johon pyritään, ei arvio yrityksen tulevaisuudentilasta (Werther & Berman 2001, 30 - 31).

Kehusmaan (2010, 76 - 80) mukaan vision tulee olla innostava, inspiroiva, motivoiva, haastava, toimintaa fokusoiva, selkeä ja mieleenpainuva. Vision tulee olla niin haastava, että se on lähes mahdoton saavuttaa, mutta kovalla työllä saavutet-

tavissa. Vision tulisi olla tarkkaan mietitty, eikä ainoastaan pakollinen lause tai lausekokoelma strategiatyön yhteydessä. Vision muodostaminen voi kuitenkin tapahtua monta reittiä. Yksi tapa on asettaa ensin visio, eli tahtotila, ja edetä siitä strategiaan. Toinen tapa on se, että ensin mietitään strategisia valintoja, joiden pohjalta haluttu tahtotila määrittyy. Vision määrittelyyn voidaan palata useita kertoja strategiatyöprosessin aikana. Oli tapa tai reitti mikä hyvänsä, vision pitää muokkautua mielikuviksi jokaisella organisaation tasolla ja jokaiselle organisaation työntekijälle. Tällöin voidaan puhua jaetusta visiosta, joka yhdistää henkilöstön ja voima syntyy yhteisestä ponnistelusta ja sitoutumisesta. Tärkeätä ei ehkä olekaan se, onko visio hieno lause tai slogan. Tärkeämpää saattaa olla miten visio on muodostettu ja tahdotaanko siihen sitoutua. Vision tulisi muuttua tarinoiksi, elämyksiksi ja merkityksiksi. Visiolauseen tai lauseiden takana tulisi olla jotain todellista asiaa. Visio tulee purkaa pienempiin osiin ja merkityksiin, joista jokainen henkilöstön jäsen voi poimia omaan työhönsä suunnannäyttäjän.

Kamenskyn (2004, 60 - 62) mukaan yrityksen visio on arvoperusteinen tulevaisuuden tahtotila. Muuttuvassa maailmassa ja toimintaympäristössä yrityksen on luotava oma tulevaisuutensa. Visio käsitteenä on osin ristiriitainen: toisaalta visio on oltava voimakas, vaikuttava ja selkeä suunnannäyttävä, mutta toisaalta hyvä visio sisältää myös Kehusmaankin (2010, 76 - 80) mainitsemia lähes saavuttamattomia unelmia. Visio voi olla niin kunnianhimoinen, että sen uskottavuus joutuu välillä organisaation sisälläkin koetukselle. Mutta ilman kunnianhimoa ja rohkeita tavoitteita, visio on vain sananhelinää. Vaikka visio on usein epämääräinen vailla kvantitatiivisia tavoitteita oleva lausekokoelma, on se parhaimmillaan kuitenkin kirkas tulevaisuuden näky.

Visiolla on monia hyötyjä. Hyvä visio auttaa strategian suunnittelua selkeyttämällä suunnan, johon strategialla pyritään. Visio auttaa myös ymmärtämään yrityksen toimintaympäristön muutospainetta. Visio auttaa henkilöstöä sitoutumaan yritykseen ja työhönsä. Visio antaa voimaa toteuttaa valittuja strategioita Visio auttaa myös vakuuttamaan sidosryhmät ja keskittymään toiminnassa olennaiseen. (Kamensky 2004, 62 - 63.) Sidosryhmien vakuuttaminen on ensiarvoisen tärkeää sosiaalisissa yhteisöissä, jotka toimivat enimmäkseen erilaisten tukien varassa.

Kamensky (2004, 63 - 64) listaa vielä hyvän vision tunnusmerkit, joita ovat selkeys ja yksinkertaisuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus, vaikuttavuus ja voimakkuus, joustavuus sekä riittävän pitkä aikajänne. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 24) mukaan visio on realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava.

Visio on yhtäläillä tärkeä myös sosiaalisissa yrityksissä ja yhteisöissä. Voidaan jopa väittää, että visio on sosiaalisissa yhteisöissä tärkeämmässä roolissa kuin normaaleissa yrityksissä. Sosiaalisissa yrityksissä ja yhteisöissä visio inspiroi ja motivoi myös sidosryhmiä, kuten rahoittajia ja yhteistyökumppaneita. Sosiaalisten yritysten ja yhteisöjen toimintaa vaikuttavat vahvasti eri sidosryhmät. Sidosryhmät usein osallistuvat, etenkin sosiaalisten yhteisöjen, toimintaan ja heillä on erilaisia intressejä ja tavoitteita toiminnan suhteen. Visio on yksi hyvä keino yhdistää eri sidosryhmien tavoitteet ja vaatimukset, ikään kuin sateenvarjon alle. Visio voisi olla se, joka yhdistää eri sidosryhmät toimimaan yhteisten suuren päämäärän eteen, omien tavoitteiden ajamisen sijaan. Visio antaa mahdollisuuden olla osa jotain suurta ja yhteistä. Hyvin laadittu visio voi auttaa kiteyttämään toiminnan tarkoituksen tukijoille. Tukijat tietävät mihin rahansa lahjoittavat, ja he haluavat olla mukana toiminnassa. (Werther & Bermar 2001, 30 - 31.)

2.3.2 Arvot

Vaikka liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus on taloudellinen hyöty, eli rahan tekeminen, tarvitsee yritys myös arvot, joiden puitteissa liiketoimintaa tehdään. Arvot ja arvostukset ovat organisaatiossa ja yhteisössä omaksuttuja periaatteita, jotka viestittävät henkilöstölle ja sidosryhmille organisaation tarkoitusta ja tukevat yhteistyötä. (Määttä 2000,47 - 48.) Arvojen tulee elää sanoissa, teoissa ja vuorovaikutuksessa, ei ainoastaan paperilla. Arvot pitää voida tunnistaa, nimetä, kuvailla ja määritellä. (Määttä & Ojala 1999, 57.)

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita. Arvoille on tyypillistä niiden pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvojen määrä olisi hyvä pitää alle kymmenessä, jopa alle viidessä. Arvojen tulisi olla mahdollisimman ajattomia ja niillä pitäisi olla yrityksen sisäinen arvo niin yksilölle kuin yhteisölle. Arvot ovatkin sydämenasia, lähes uskonjulistus. Voidaan jopa sanoa, että arvojen olemassaolo, ja

niiden luomisprosessi, on tärkeämpää kuin se mitä nämä arvot tosiasiasa ovat. Arvojen muodostaminen tulisi olla mahdollisimman suuren joukon kollektiivinen prosessi. Luomisprosessi auttaa henkilöstöä sitoutumaan arvoihin. (Kamensky 2004, 54 - 56.)

Arvot ovat asioita, joita arvostamme. Arvot kertovat käsityksemme hyvästä, ja siitä mikä on tavoittelemisen arvoista. Arvot ovat kiistatta olemassa niin yksilön kuin yhteisön arjessa riippumatta siitä onko niitä julkilausuttu. Arvoilla on suuri merkitys siihen, miten yksilö ja yhteisö käyttäytyvät ja toimivat Tätä taustaa vasten arvoista tulisi keskustella ja pyrkiä luomaan yhteisöön sellaiset arvot, joiden takana jokainen voi ja haluaa olla. (Kehusmaa 2010, 86 - 87.) Strategiatyössä arvoilla on merkitystä, koska arvot muokkaavat ihmisten uskomuksia ja käyttäytymistä. Käyttäytyminen vaikuttaa suoraan organisaation kulttuuriin. (Johnson ym. 2008, 194.)

Yritykset toimivat haastavassa tilanteessa luodessaan yrityksen arvoja. Elämme arvotyhjiössä tai arvokriisissä. Perinteisten arvojen rinnalle on noussut paljon uusia arvoja. Arvojen merkitys on myös pienentynyt. Sanoissa tunnustetaan helposti sellaista, mitä ei käytännössä toteuteta. Arvoista ei toisin sanoen ole pulaa, laadusta sen sijaan on. Tätä taustaa vasten yrityksen julkilausumat arvot tulee olla tarkoin mietittyjä, ja niiden takana pitäisi pystyä myös olemaan. Yrityksen onnistuessa luomaan sellaiset arvot, joiden takana sen henkilöstö ja asiakaskunta ovat, on yritys onnistunut tehtävässään. (Määttä 2000, 48 - 50.)

Sosiaalisella yrityksellä ja yhteisöllä arvojen merkitys toiminnassa on ehkä vielä normaaliakin yritys suurempi. Sosiaalinen toimija on jo toimintamuodossaan julki lausunut yhden arvon: sosiaalisuuden. Sosiaalisen yrityksen ja yhteisön kannattaa hyödyntää toimintaa ohjaavat arvot myös viestinnässään ja henkilöstön motivoinnissa. Nämä arvot kannattaa kirjoittaa auki ja saada koko henkilöstö, asiakkaat ja sidosryhmät niiden taakse. Sosiaaliset yritykset ja yhteisöt tekevät valtavan palveluksen yhteiskunnalle, taloudelle ja ympäristölle. Sosiaaliset toimijat tekevät arvokasta työtä yhteiskunnassa yhteiseksi hyväksi. (Martin & Thompson 2010, 18 - 19.) Näitä arvoja tulee tuoda julki asiakkaille, sidosryhmille ja rahoittajille, niin, että eri sidosryhmät kokevat toiminnassa mukana olemisen arvokkaaksi.

2.3.3 Missio

Yrityksen missio ilmaisee yrityksen elämäntehtävän. Elämäntehtävä muodostuu toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa. Visio ilmaisee yrityksen tulevaisuuden tahtotilan. Arvot kertovat toimintaa ohjaavat merkitykselliset periaatteet. (Kamensky 2004, 48 – 50.) Missio on yrityksen olemassaolon oikeutus, joka kertoo yrityksen toiminnasta sen olennaisen. Mission muotoilu ja tunnustaminen on yksi strategiatyön osa. Missio kertoo organisaatiolle, miksi se on olemassa ja mikä sen tehtävä on valitussa toimintaympäristössä. (Kehusmaa 2010, 80 - 81.)

Missio on tärkeä, koska se auttaa ymmärtämään kuka tai keitä me olemme. Yrityksen elämäntehtävän ymmärtäminen auttaa yritystä selviytymään vaikeista ajoista ja keskittymään toiminnassaan olennaiseen. Elämäntehtävän selkeys auttaa yrityksen henkilöstöä toimimaan yrityksen päämäärän saavuttamiseksi. Visio ja missio linkittyvät toisiinsa; keitä me olemme ja minne me pyrimme. Visio, missio ja arvot ovat kollektiivisiä asioita. (Doherty ym. 2009, 62 - 63.)

Sosiaalinen toimijan missiossa tulisi näkyä toimijan sosiaalinen luonne. Sosiaalisen yrityksenkin toiminnassa sosiaaliset aspektit ovat niin merkityksellisiä, että ne tulisi sisällyttää myös julkilausuttuun missioon. Sosiaalisen yhteisön koko missiona on kohderyhmän asiakkaiden auttaminen ja ohjaaminen, ilman liiketaloudellisia päämääriä. Sosiaalisen yhteisön missio voi silti kertoa enemmänkin. Se voi kertoa kenellä ja kuinka sosiaalista päämäärää toteutetaan. Missiossa tulisi välttää yleisiä lauseita ja muodissa olevia sanakäänteitä. Missio ei ole slogan, vaan se kertoo mitä yritys tekee, missä yritys toimii, minkä arvojen mukaan yritys toimii ja kuka yritys on? Missio antaa kontekstin strategisille päätöksille. Missio priorisoi toimintaa. Missio lisää yhteisöllisyyttä ja motivaatiota organisaation sisällä. Missio kertoo yrityksen tarkoituksen ja arvot sidosryhmille. Missio toimii moraalisenä ”kompassina” päätöksenteossa ja käyttäytymisessä. (Doherty ym. 2009, 64 - 66.) Johnson ym. (2008, 346) ovat sitä mieltä, että sosiaalisella yrityksellä ja yhteisöllä missio on tärkein osa strategiatyötä. Sosiaalisten toimijoiden missiossa tulisi yhdistyä tavoitteet ja käytännön toiminta yhdeksi kokonaisuudeksi.

Missio on kokonaisuus, johon yrityksessä tehtävät toiminnot mukautuvat. Yksittäisellä toiminnolla tai tehtävällä ei vielä välttämättä täytetä koko missiota, mutta jokainen yrityksessä tehtävä asia on osakokonaisuutta, jota yritys edustaa. (Werther & Berman 2001, 31.)

2.4 strategiatyöprosessi

Kuten edellä on kuvattu, ei strategia ole aivan yksiselitteinen asia. Siihen liittyy paljon näkökulmia ja koulukuntaeroja. Strategiaa ei myöskään voi olla ilman visiota, missiota ja arvoja. Näin ollen ei yrityksen strategiatyöprosessissakaan ole vain yhtä kaikille sopivaa ja toimivaa mallia. (Kehusmaa 2010, 15.) Strategiatyö on aina tiukasti sidoksissa yrityksen ja sen ympäristön kulttuuriin sekä sen hetkiseen tilanteeseen ja olosuhteisiin (Hakanen 2009). Lisäksi on huomattava, että strategiatyön eri tavat ja näkökulmat ovat kaikki yhtä oikeita, jos niillä varmistetaan yrityksen menestyminen (Juuti & Luoma 2009, 29). Strategiatyöhön liittyvät lisäksi esimerkiksi käsitteet strategisesta johtamisesta ja strategian jalkauttamisesta organisaatioon. Johtamiskirjallisuudesta riippuen käsitteillä on hieman eri merkityksiä ja painotuksia. (Kehusmaa 2010, 15.)

Parhaimmillaan strategiatyö on organisaatiossa jatkuva prosessi, ei vain aika ajoin tapahtuva pakollinen piina. Strategiatyö voidaan jakaa vaiheisiin. Kehusmaa (2010- 16) jakaa strategiatyön prosessin vaiheisiin seuraavasti: 1. strategiatyön mallin suunnitteluun. 2. strategian laatimiseen. 3. strategian toteuttamiseen. 4. strategian seurantaan ja mittaamiseen. 5. strategian päivittämiseen. Vaiheet eivät ole selkeitä jaksoja, vaan ne limittyvät osin päällekkäin. Strategiatyön tulisikin olla prosessi, jossa organisaatio oppii ja kehittyy koko ajan. Jatkuvan prosessin malli häivyttää myös raja-aitoja strategisesta, eli suunnittelevan, toiminnan ja operatiivisen toiminnan välillä. Operatiivinen ja strateginen toiminta kulkevat yrityksessä ”käsi kädessä”. Strategisen toiminnan vastatessa kysymyksiin ”miksi?” ja ”mitä?”, vastaa operatiivinen toiminta kysymykseen ”miten?”. Strateginen toiminta ohjaa operatiivista toimintaa, mutta operatiivinen toiminta ohjaa seurannasta ja mittaamisesta saatavien impulssien kautta strategista toimintaa ja suunnittelua.

Kamensky (2004, 41 - 46) lähtee strategiatyössään yrityksen elämäntehtävästä, joka on yrityksen arvojen ja vision muovaama yrityksen olemassaolon oikeutus. Kamensky painottaa erilaisten analyysien merkitystä strategiatyössä. Ensin analysoidaan yrityksen toimintaympäristö ja luodaan erilaisia skenaarioita. Analysoinnin jälkeen määritetään strategiset bisnesalueet ja toimialan menestystekijät sekä analysoidaan sisäinen tehokkuus. Strategiset bisnesalueet määrittelevät, missä kilpailulajeissa yritys on, ja missä kilpailulajeissa se haluaa olla tulevaisuudessa mukana. Samalla määritellään myös, missä kilpailulajeissa yritys ei ole mukana. Analyysien pohjalta luodaan strategiset tavoitteet ja tehdään strategiset valinnat. Tästä jatketaan yhä yksityiskohtaisempiin toimenpideohjelmiin ja pitkän tähtäyksen budjetteihin. Toimenpideohjelmien luomisen yhteydessä valitut strategiat puretaan mitattaviin toimintoihin, joiden pohjalta myös vastuut määrittyvät. Kaiken tämän jälkeen on pidettävä huolta strategioiden toteutumisesta. Toteutumisen seuraamisen merkittävimpiä asioita ovat erilaiset mittarit tai tunnusluvut, joiden pohjalta tiedetään missä yritys on menossa. Mittareiden pohjalta johdetaan, koulutetaan ja annetaan palautettu henkilöstölle. Seurannan perusteella strategiaa myös päivitetään ja tarkastellaan.

Myös Lindroos ja Lohivesi (2010, 29 - 46) jakavat strategiatyöprosessin viiteen vaiheeseen: 1. Strategisten tietojen keruu ja analysoinnin vaihe. 2. Strategian määrittelyvaihe. 3. Strategisten projektien suunnitteluvaihe. 4. Strategian toteutusvaihe. 5. Strategian seurannan, arvioinnin vaihe. Ensimmäisessä tietojen keruu vaiheessa analysoidaan yrityksen toimintaympäristö, kilpailijat, markkinat sekä sisäiset vahvuuden ja heikkoudet. Analysoija on olemassa kymmeniä erilaisia, mutta niistä valitaan yritykselle parhaiten soveltuvat analysointityökalut. Määrä ei korvaa laatua, vaan keskittyminen olennaiseen palkitaan. Analyysien jälkeen määritellään strategia. Tässä vaiheessa kiteytetään yrityksen missio ja luodaan visio. Vision pohjalta määritetään riittävän konkreettiset strategiset linjaukset, joiden mukaan asetettu visio halutaan saavuttaa. Kolmannessa vaiheessa kirjataan strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit. Kehitysprojekteja laaditaan koko valitulle strategiapereodille. Neljännessä vaiheessa strategia toteutetaan, ja se varmistetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Strategiaa toteutetaan jokapäiväisessä käytännön työssä ja johtamisessa. Jokapäiväistä työtä ja tulok-

sentekoa mitataan ja seurataan. Seurannan avulla strategiaa ja yksityiskohtaisempia toimenpideohjelmia korjataan ja päivitetään.

Kehusmaan, Kamenskyn sekä Lindroosin ja Lohiveden strategiatyöprosessit ovat hyvin lähellä toisiaan, vaikka pieniä painotuserojakin löytyy. Kamensky sekä Lindroos ja Lohivesi painottavat tarkkaa analysointivaihetta, jossa erilaisten analysointityökalujen avulla selvitetään yrityksen nykytila. Kehusmaa ei niinkään painota analysointityökalujen käyttöä. Kaikki kolme mallia ovat lähellä perinteistä rationaalista strategiatyömallia, joka on muodollinen ja hyvin dokumentoitu. Kehusmaa ottaa esille myös oppimisen ja jatkuvuuden prosessissa. Kaikissa strategiatyömallissa on mukana strategian toteutuksen seuranta ja arviointi, ja sitä kautta toiminnan korjaaminen ja strategian päivittäminen. Mallit ovat mielestäni hyvin ylhäältä alaspäin johdettuja, ja korostavat toimivan johdon merkitystä strategiatyössä.

Strategiatyö on johdon vastuulla, mutta nykynäkemyksen mukaan strategiatyön tulee olla osallistavaa. Strategiatyön tulee olla henkilöstöä mukaan ottavaa ja houkuttelevaa. Johdon rooli on silti merkittävin. Johdon tulee käynnistää strategiatyöprosessi, määrittää käytettävät työtavat ja -kalut, johtaa prosessi, antaa aikaa ja tilaa henkilöstölle osallistua ja innostaa tai rauhoitella prosessia. Voidaan todeta, että jos strategiatyö epäonnistuu, vika on johdossa, mutta jos prosessi onnistuu, ovat kaikki onnistujia. (Juuti & Luoma 2009, 29 - 30.) Johnson ym. (2008, 566) ovat samoilla linjoilla todetessaan, että strategiatyöhän osallistuvien ihmisten määrittelyyn ei ole yhtä oikeaa tapaa. Voi olla viisasta, että strategiatyö on pilkottu pienempiin kokonaisuuksiin. Toiset strategian laadinnan osat viedään läpi pienemällä osallistujamäärällä kuin toiset. Myös osallistumistapa voi vaihdella eri henkilöryhmien välillä. Kaikilla ei ole esimerkiksi valmiuksia pohtia organisaation tilaa ja suuntaa useita päiviä. Strategiaa toteutettaessa on organisaation ylin johto aina kuitenkin keskeisessä roolissa. Strategiaproessin johtamista on hyvin vaikea delegoida pois johdolta. Organisaation johdon on näytettävä strategiatyön suuntaa. On kuitenkin huomattava, että se aika, joka säästetään viemällä strategiaproessi läpi pienellä porukalla, menetetään strategian jalkauttamisvaiheessa, koska asia on henkilöstölle täysin uutta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 161 - 164.)

Kuten strategioiden määrittelyssä myös strategiaprosessien eroissa voidaan nähdä eri koulukuntia, jotka painottavat eri asioita. Santalainen (2009, 17 - 18) jakaa

strategisen suunnittelun ja johtamisen kolmeen erilaiseen ajattelutapaan. Rationaalisessa ajattelutavassa etsitään optimaalista suunnitelmaa siitä, miten haluttu visio saavutetaan. Strategia on ikään kuin nippu toimintatapoja tai keinoja, joilla visio saavutetaan. Toinen ajattelutapa tarkastelee strategiatyöprosessia evoluutionarisesti, eli jälkikäteen. Tämän ajattelutavan mukaan tulevaisuutta ei voida suunnitella toimintaympäristön jatkuvan muutoksen takia. Kolmas ajattelutapa on prosessuaalinen ajattelutapa, joka on kahden edellisen yhdistelmä. Strategiatyö on jatkuva oppimis- ja ennakointiprosessi. Näkökulmassa suunnittelu, ennakointi, oppiminen ja suunnan korjaaminen kulkevat rinnan. Nykyään prosessinäkökulma alkaa ajaa rationaalisen näkökulman ohitse, vaikka rationaalisella ajattelulla ja suunnittelulla tulee olemaan aina vankka jalansija strategiatyössä. Myös Juuti ja Luoma (2009, 114, 260) jakavat strategiatyön samansuuntaisesti kolmeen ajattelutapaan. Juuti ja Luoma nimeävät ensimmäisen näkökulman rationaaliseksi, ja sille on tyypillistä Santalaisen tapaan loogisen päättelyn avulla löytää paras mahdollinen toimintatapa tai -tavat. Rationaaliselle tavalle on tyypillistä muodollinen prosessi ja tiedon analysointi. Toinen tapa on ajatella strategiatyötä kompleksisen maailmankuvan kautta. Kompleksinen ei tarkoita monimutkaista, vaan yhteen liittyneiden asioiden paljoutta. Tässä ajattelutavassa strategiaa ei nähdä erillisenä prosessina, vaan strategioiden suunnittelu ja toimeenpano yhdistyvät. Organisaation tila on jatkuvassa muutoksessa ja jokaisella pienelläkin muutoksella on vaikutusta kokonaisuuteen. Toimintatavat nousevat enemmän inspiraatiosta ja luovuudesta kuin järkeilystä. Kolmas tapa hahmottaa strategiatyötä on postmoderni maailmankuva, jossa strategian nähdään olevan kaikessa toiminnassa mukana. Näkökulmassa pyritään tuottamaan mielikuvia ja tarinoita asiakkaille, johdolle ja koko henkilöstölle.

Jatkuva, uudistuva ja elävä strategiatyö voidaan nähdä parhaana mahdollisena mallina. Tuskin kuitenkaan mikään organisaatio saavuttaa ideaalista tilannetta. Strategiatyö on oppimista ja kasvamista, ja vaatii aina kulloisenkin tilanteen ymmärtämistä. Elävässä strategiatyössä strategiatyö on osa organisaation arkea. Strategiatyö koetaan merkitykselliseksi, ja oma työ saa merkityksensä strategian toteuttamisen kautta. Elävää strategiatyöprosessia kuvaavat sanat luovuus, oppiminen ja uudistuminen. Strategia muodostuu tarinoiksi ja eläviksi mielikuviksi kun strategiatyöhön liittyvää keskustelua käydään jokaisella organisaatiotasolla. Stra-

tegiatyön on tunnuttava merkitykselliseltä. Merkitykset syntyvät omakohtaisen kokemuksen ja osallistumisen kautta. Kokonaisuus omasta työstä, oppimisesta ja tekemisestä nähdään strategiatyön myötä uudessa valossa. (Kehusmaa 2010, 19 - 22.)

2.5 Strategiatyön johtaminen

Organisaatioiden monimuotoisuus ja erilaiset strategiatarpeet ovat haaste strategiatyön ammattilaisille. Strategian luominen ja uudistaminen vaativat syvällistä toimiala- ja yritystuntemusta. Strategiatyön johtaminen on lähtökohtaisesti sitä haastavampaa, mitä useampia yhteen sovitettavia strategiatasoja on. Strategiatasoja ovat esimerkiksi konserni-, liiketoiminta- ja omistajastrategia. Lisähaastetta johtamiseen tuo eri tahojen osallistuminen strategiaprosessiin. Hallitus saattaa vetää strategiaa hyvin eri suuntaan kuin strategiatyöhön osallistettu henkilöstö. (Kamensky 2010, 337 - 339.)

Strategiatyön johtaminen on muutoksen johtamista. Strategia voi tarkoittaa uudenlaista tapaa toimia, uuden osaamisen opettelemista tai muutosta organisaatiokenteessä. Muutos koetaan aina epämiellyttävänä ja pelottavana. (Kehusmaa 2010, 153.) Järeimmillään muutos voi tarkoittaa koko organisaation läpäisevää strategista transformaatiota. Muutosvastarinta ei kuitenkaan aina ole pahasta. Ilman mitään vastustusta läpi menisivät myös huonot päätökset ja kehittämistoimet. Vastarinta pakottaa perustelevaan ja kehittävään ajatuksiin ja ideoihin paremmiksi, ja saa ehkä luopumaan huonoista valinnoista. (Santalainen 2009, 231.) Strategiatyö ja muutoksen johtaminen voidaan nähdä myös oppimisprosessina, jossa organisaatio oppii. Tällöin puhutaan oppivasta organisaatiosta. Oppivalla organisaatiolla on kyky sopeutua, mukautua, uudistua toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. Organisaatio oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeastikin muuttamaan toimintatapojaan. (Sydänmaalakka 2007, 55.)

Strategiatyötä johtavilta henkilöiltä edellytetään kykyä asioiden yksinkertaistamiseen ja konkretisoimiseen. He toimivat ikään kuin tulkkina strategian, toimintasuunnitelmien, tavoitteiden ja tehtäväkuvien välillä. Hyvässä viestinnässä säilyy aina ”punainen lanka”, jota johdonmukaisesti seurataan. (Kehusmaa 2010, 135 -

136.) Viestinnässä on myös tärkeätä käyttää kieltä, jota kohdehenkilö tai -henkilöt ymmärtävät (Lindroos & Lohivesi 2010, 163). Hyvältä strategiатыön johtajalta edellytetään lisäksi ymmärrystä organisaation vallitsevan kulttuurista ja johtamismallista (Kehusmaa 2010, 136). Johtajilta edellytetään lisäksi aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta prosessiin. Ilman aktiivista otetta muutosta ei tapahdu ja strategia ei tule toteutumaan. Strategiaproessi ei ole ohi muutamassa päivässä, sen laatimiseen, toteuttamiseen, seurantaan ja päivittämiseen tulee sitoutua, muuten huipputuloksia ei saavuteta. (Kaplan & Norton 2002, 18.) Strategiатыön ja muutoksen johtaminen edellyttävät palautteen antamista ja saamista. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien synnyn työpaikalla. Palautteen vastaanottajalta edellytetään avoimuutta, jotta oppimista ja muutosta voi syntyä (Sydänmaalakka 2007, 62).

Strategiатыön johtamista voidaan tarkastella erilaisten johtamistapojen kautta. Autoritaarisessa johtamistavassa arvomaailma on hyvin mekaaninen ja negatiivisesti alaisiin suhtautuva. Ihmistä ei pidetä ajattelevana, vaan suorittavana koneena. Autoritaarisessa johtamistavassa strategiатыö on ainoastaan ylimmän johdon vastuulla. Johtamismalli alkaa olla historiaa, mutta strategiатыössä törmätään vielä nykyäänkin ajatukseen, että strategiатыö kuuluu vain ja ainoastaan ylimmälle johdolle. (Kehusmaa 2010, 137 - 138.) Juuti ja Luoma (2009, 31) kuvaavat samaa autoritaarista johtamistapaa yksittäisen avainhenkilön strategiaan suhtautumisen kautta. Johtamistavassa yksilölle ei ole roolia strategiатыössä, strategiатыö tehdään vain ja ainoastaan ylimmän johdon toimesta. Tällainen tapaus on nykyäänkin mahdollinen esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiossa. Klassinen liikkeenjohto korostaa muodollista ja byrokraattista tapaa, jossa asiat dokumentoidaan hyvin. Toiminta perustaa organisaation hierarkiaan ja strategiатыön roolit ovat selvät. Strategiатыö perustuu organisaatorakenteisiin ja vastuualueisiin. (Kehusmaa 2010, 138.) Tällöin avainhenkilöt tiedostavat strategian olemassaolon, mutta ovat saaneet sen annettuna (Juuti & Luoma 2009, 31).

Ihmissuhdejohtamisessa ihminen ajatellaan koneen sijaan sosiaalisena toimijana. Ihmissuhdejohtamisessa painottuu viestintä ja toteuttaminen. Strategiатыössä johdon rooli on edelleen korostunut. Henkilöstön rooli on pieni ja perustuu enemmän sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen kuin aitoon vaikuttamiseen. Resursseja ja organisaatiota kehittävässä johtamistavassa strategiатыö ja tilannejohtamisessa

strategiatyö koskettaa ylimmän johdon lisäksi myös muuta henkilöstöä. Strategiatyössä on piirteitä keskustelelevasta työstä, vaikka prosessi onkin toteuttamista painottava. Tavoitejohtamisessa määritellään tehtävät ja tavoitteet sekä niiden seuranta. Strategiatyö kuuluu useimpien henkilöiden työhön, strategian suunnittelu ja toteutus kulkevat osin rinnakkain. Strategian toteuttamiseen liittyvää keskustelua käydään laajasti organisaatiossa. (Kehusmaa 2010, 140 - 145.) Avainhenkilöiden osallistuminen myös strategian laadintaan tulisi olla mahdollista. Strategiantyön tulisi rakentua osallistuvalla prosessilla. Strategiaprosessista syrjään jääminen tulisi olla oma valinta, ei pakko (Juuti & Luoma 2009, 32.)

Yhteisöllisessä johtamistavassa korostuu yhteinen tekeminen, osallistuminen ja jaettu vastuu. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa, ja henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan. Yhteisöllinen johtamistapa ei kuitenkaan saisi olla päämäärätöntä keskustelua ja asioiden pyörittelyä, vaan johdon tulee huolehtia suunnannäytöstä. Yhteisölliseen johtamistapaan liittyvä strategiatyö on osa organisaation arkea ja se koetaan merkitykselliseksi. Luovuudelle ja innolle on sijansa. Strategiatyö kuuluu useimpien henkilöiden työhön ja strategian suunnittelua ja toteutus kulkevat rinnan. (Kehusmaa 2010, 145 - 151.) Avainhenkilön rooli strategiatyössä on keskeinen, hän kehittää, kytkee ja innostaa muitakin prosessiin. Hän esiintyy ajatusten julkittajana ja viestijänä. (Juuti & Luoma 2009, 32.) Kaplanin ja Nortonin (2002, 53) mukaan työntekijöiden on kohdistettava päivittäiset toimintonsa strategisten tavoitteiden mukaisesti ja pyrittävä kehittämään uusia, yrityksen tavoitteita tukevia, aloitteita.

2.6 Sosiaalisen yrityksen ja yhteisön strategiaprosessi

Strategiatyöprosessi sosiaalisessa yrityksessä ja yhteisössä on usein normaaliakin yritystä haastavampi moninaisten sitoumusten ja yhteistyötahojen takia. Strategian suunnittelu ja strategisten painopistealueiden valinta on vaikeaa, koska eri yhteistyötahoilla on erilaisia vaatimuksia. Tämä johtaa usein toimintojen hajaantumiseen ja useiden, ristiriitaistenkin, tavoitteiden ajamiseen. On hankala löytää tasapaino taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristön asettamien tavoitteiden sekamelskassa. (Doherty ym. 2009, 71.)

Strategiatyöprosessi vaatii vetäjältään rohkeutta, johtamiskykyä ja ennen kaikkea neuvottelutaitoja. Sosiaalisen toimijan strategiaproessin johtajalta vaaditaan päätöksentekokykyä. (Werther & Berman 2001, 41.) Hän ei voi loputtomiin kuunnella eri yhteistyötahojen vaatimuksia ja ajatuksia, koska yhteistyötahojen ajatukset saattavat olla niin kaukana toisistaan, että täydellisesti kaikkia tyydyttävää strategiaa ei ole.

Werther ja Berman (2001, 41 - 46) jakavat sosiaalisen toimijan strategiaproessin viiteen askeleeseen. Ensimmäisellä askeleella määritetään haluttu tavoite. Tavoitetta määriteltäessä tulisi kysyä: Onko strategiaproessin lopputuloksena ongelman ratkaisu vai mahdollisuuksien hyödyntäminen? Onko lopputuloksena ongelman ratkaisu vai oireen hoito? Ero on näkökulmassa. Nähdäänkö esimerkiksi heikko taloudellinen tilanne ongelmana toteuttaa haluttuja asioita, vai mahdollisuutena saada lisää rahoitusta toteuttaa haluttuja asioita? Toisin sanoen lopputulos ei saa olla riippuvainen ongelmista ja esteistä, jota toimijalla on. Silloin strategiaproessi alkaa ongelmista, ei halutusta tavoitetilasta. Ongelman ratkaisu ei vie toimijaa eteenpäin, vaan ainoastaan palauttaa sen lähtöpisteeseen. Tai nähdäänkö esimerkin huono taloudellinen tilanne ongelmana, vai oireena jostain laajemmasta ongelmasta? Ehkä heikko taloudellinen tilanne on oire siitä, että toimija ei ole osannut kirkastaa missiotaan rahoittajille. Rahoittajat ovat epävarmoja tukemaan toimintaa enemmän. Tavoitteen määrittelyllä on siis suuri merkitys strategiaproessissa. Strategiaproessin tulisi lähteä siitä, mitä toimija voi olla tulevaisuudessa, riippumatta tämän hetken esteistä ja ongelmista, joita matkalla haluttuun päämäärään on. Tämä vaihe kirkastaa sosiaalisen toimijan visio ja mission.

Toisella askeleella luodaan erilaisia vaihtoehtoja tavoitteen saavuttamiseksi. Eri vaihtoehtoja analysoidaan, kehitetään ja muokataan. Kolmannella askeleella vaihtoehtoista valitaan haluttu strategiaryvä. Neljännellä askeleella strategiaryvä jalkautetaan organisaatioon. Jalkauttamisen yhteydessä määritellään vastuualueet, tehtävät, roolit ja luodaan aikajana strategian toteuttamiselle. Tässä yhteydessä valittu strategia myös perustellaan. Viidennellä askeleella strategian toteutumista seurataan. (Werther ja Berman 2001, 41 - 46.) Ensimmäistä askelta lukuun ottamatta, on strategiatyöprosessi sosiaalisella toimijalla normaalin yrityksen strategiaproessin kaltainen. Sosiaalisen toimijan tärkein strategiaproessin osa on visi-

on ja mission kirkastaminen johdolle, yhteistyökumppaneille, henkilöstölle, rahoittajille ja asiakkaille. Mission ja vision kirkastaminen on osa normaalinkin yrityksen strategiaprosessia, mutta merkitys on ehkä pienempi.

Bryson (2004, 211 - 212) listaa vielä hyviä vinkkejä voittoa tavoittelemattoman toimijan strategiatyöprosessille Hyvä strategiatyö on ajattelua, toimintaa ja oppimista. Edellä mainitut ovat paljon tärkeämpiä kuin muodollinen strategiasuunnitelman sisältävä paperi. Strategiaa muodostettaessa ei saa kangistua kaavoihin, vaan pitää uskaltaa ehdottaa hullujakin asioita ja radikaaleja muutoksia. Nykyistä toimintaa pitää ravistella. Joskus looginen asteittaisuus ja vaiheittain eteneminen ovat kelpo tapoja edetä strategiaprosessissa, mutta joskus tarvitaan kykyä päästää irti, ja antaa strategian lähteä elämään. Vaiheittainen eteneminen todennäköisesti tuottaa pieni muutoksia, kun taas täysin uusi strategiatarina voi vielä organisaatiota vielä paljon pidemmälle.

3 KAKS' KÄTTÄ TYÖPAJAN STRATEGIATYÖPROSESSIN, STRATEGIAN, VISION, MISSION JA ARVOJEN NYKYTILA.

Kaks' kättä Työpajan strategiaproessi jakautuu viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään toiminnan peruslähtökohdat. Toisessa vaiheessa määritellään toiminnan peruseriaatteet. Kolmannessa vaiheessa määritellään toimintaedellytykset. Neljännessä vaiheessa määritetään strategiset painopistealueet, joiden mukaan toimitaan. Viidennessä vaiheessa toimintaa ja strategian toteutumista seurataan. Seurantaimpulssien mukaan strategiaa päivitetään ja kehitetään.

3.1 Strategiatyöprosessi

Määriteltäessä toiminnan peruslähtökohtia otetaan huomioon mm. yleinen talouskehitys, yleinen työllisyyskehitys, ikärakenteen muutos, koulutusnäkömät ja yhteiskunnan polarisaatio. Yleinen talouskehitys vaikuttaa suoraan työpajan toimintaa. Laskusuhdanteessa työttömien määrä lisääntyy, ja työpajan tarjoamille palveluille on kysyntää. Alueen työllisyyden kehitykseen vaikuttavat lisäksi yritysten toimintojen lakkaaminen tai uusien yritysten perustaminen Seinäjoen seutukunnasta. Myös maahanmuutolla on vaikutusta työpajojen toimintaan. Maahanmuuton lisääntyessä, lisääntyvät maahanmuuttajataustaiset henkilöt myös työpajalla. Ikärakenteen muutos vaikuttaa työpajan toimintaa. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeellä pitäisi syntyä jopa työvoimapula, jonka pitäisi näkyä työpajan kohderyhmäasiakkaiden määrässä ja tasossa. Työvoimapulan aikana työpajan asiakkaisiksi ohjautuvat yhä heikommassa asemassa olevat, ja yhä enemmän tukea tarvitsevat henkilöt. Yhteiskunnan polarisaatio eli yhteiskunnan eriarvoistuminen vaikuttaa myös työpajan toimintaa. Yhteiskunnan eriarvoistuminen on synnyttänyt rakennetyöttömyyden, jonka purkamiseksi ei näytä löytyvän mitään keinoja. On myös havaittu, että työttömyys on usein ”perinnöllistä”. Toisin sanoen työttömien vanhempien lapset ovat usein myös itse työttömiä.

Peruseriaatteita määriteltäessä otetaan huomioon mm. Kaks' kättä työpajan fyysisuus ja kohderyhmä. Kaks' kättä työpajaa on päätetty kehittää edelleen fyysisenä

työpaja, jolla on omaa työtoimintaa, valmistusta ja myyntiä. Kaks' kättä työpajan kohderyhmänä ovat Seinäjoen ja Ilmajoen työttömät työnhakijat. Nuoret, eli alle 25-vuotiaat, tulevat jatkossa olemaan erityinen kohderyhmä, joiden koulutukseen ja työmarkkinoille sijoittumisen esteitä pyritään ratkaisemaan. Sijoittumista koulutukseen tai työmarkkinoille pyritään edesauttamaan työssä oppimisen, koulutuksen, henkilökohtaisen ohjauksen ja laajan verkostoyhteistyön avulla. Kohderyhmänä ovat myös vajaakuntoiset ja yli 25-vuotiaat työttömät. Työpajalle sijoittuvien osalta on huolehdittava, että työpajan päivittäiset rutiinit tulevat hoidetuksi. Fyysisen pajan oma työtoiminta, valmistus ja myynti eivät saa olla uhattuna. Toisin sanoen työpajalla on oltava yhtä aikaa sekä ammattitaitoisia ja kokeneita kohderyhmäasiakkaita kuin myös nuoria ja kokemattomia. Nuoret voivat ottaa oppia vanhemmilta ja kokeneilta samalla kun osaavamman pajatyöntekijän oma ammattitaito pysyy yllä. Vaikka työpajalle pyritäänkin sijoittamaan hyvin monen ikäisiä ja tasoisia asiakkaita, on kuitenkin tosiasia, että työpajalle sijoittuu enemmän henkilöitä, joiden työllistäminen avoimille työmarkkinoille heti työpajakson jälkeen ei ole mahdollista. Työpaja on heille ikään kuin välietappi ennen seuraavaa tuettua työpaikkaa. Tulevaisuudessa ammattitaidottomien asiakkaiden määrä tulee todennäköisesti lisääntymään. Kaks' kättä työpaja asemoituukin välityömarkkinoiden keskivaiheille.

Toimintaedellytyksiä määriteltäessä otetaan kantaa mm. Kaks' kättä työpajan tiloihin, vakiohenkilökuntaan, talouteen, työpajan omaan työtoimintaan ja verkoston toimivuuteen. Kaks' kättä työpaja toimii Seinäjoen kaupungilta vuokratuissa 2700m² tiloissa, jotka sijaitsevat Kapernaumin teollisuusalueella. Työpajan tilat ovat pohjaratkaisultaan ja sijainniltaan hyvät, mutta ongelmani on tilojen heikko kunto. Rakennus on jo aika vanha, mikä näkyy mm. laitteiden toimimattomuudessa. Lisäksi pihasta puuttuu suurelta osin kestopäällyste. Rakennuksessa on myös todettu ongelmia sisäilmassa, ja tilat ovatkin terveystarve astmaatikkoille ja allergikoille. Tilojen täydellinen remontti tai jokin muu ratkaisu on yksi Kaks' kättä työpajan tavoitteista. Asia on kuitenkin lähes yksinomaan Seinäjoen kaupungin vastuulla. Kaks' kättä työpajan henkilökunta on optimaalinen. Jokaisella osastolla on ammattitaitoinen henkilö vastaamassa osaston toiminnasta. Hallinnon puolelle on henkilöstöasiat kunnossa. Henkilöstön täydentävät yksilövalmentajat ja työnetsijä. Merkittävä toiminnan edellytys on oman rahoituksen jatkuva kehittäminen. Oma

rahoitus on tällä hetkellä n. 40 %:a kokonaisrahoituksesta. Oma rahoitus tulee fyysisen pajan mahdollistamasta omasta tuotannosta ja myynnistä. Oman tuotannon ja myynnin tulee olla ”oikeaa työtä”, joka palvelee pajan kohderyhmän asiakkaita, ympäröiviä yrityksiä ja yhteistyötahoja. Oma tuotantoa tulisi pystyä kehittämään yhä vaativampien tuotteiden valmistukseen ja sitä kautta paremman myynnin turvaamiseksi. Välillä työt ovat liian yksinkertaisia ja niistä maksetaan heikosti. Työpajan oma työtoiminta koostuu tällä hetkellä ruokalasta, kotiaivusta, kierrätysmyymälästä, puutyö-, rakennus- ja metalliyksiköistä sekä kuljetuksesta. Uusia mahdollisuuksia mietitään koko ajan yhteistyössä verkoston kanssa. Toimintaedellytyksiin kuuluu myös laajan ja toimivan yhteistyöverkoston rakentaminen ja sen vaaliminen. Työpaja ei voi ratkaista työttömyyden ongelmaa yksin, toimivan verkoston avulla välityömarkkinoista tulee toimivat ja tehokkaat.

Neljännessä vaiheessa määritellään strategiset painopistealueet. Tällä hetkellä Kaks’ kättä työpaja on valinnut kuusi erillistä strategista painopistealuetta. Yrityskontakteja pyritään lisäämään, ja sitä kautta nostamaan työpajan imagoa ja arvostusta Seinäjoen seudulla. Yrityskontakteja lisäämällä pyritään myös auttamaan kohderyhmäasiakkaiden sijoittumista työelämään. Työpajalla mietitään erilaisia vaihtoehtoja madaltaa yritysten kynnystä ottaa kohderyhmän asiakas pajajakson jälkeen töihin. Yksi vaihtoehto on työvoiman vuokraaminen yrityksille lyhytaikaisesti. Tämän, ikään kuin koejakson, aikana sekä yritys että työntekijä saisivat kuvan mahdollisesta pidemmästä työsuhteesta ja sen laadusta. Yrityskontaktien lisääminen tapahtuu lähes yksinomaan uuden hanketyöntekijän toimesta, joka toimii työpajalla työnetsijänä. Työnetsijä kartoittaa myös uusia ja vaativampia alihankinnan toimeksiantoja, joita työpajalla voitaisiin toteuttaa. Toinen valittu strateginen painopistealue on työllistymisen tukeminen. Työllistymistä pyritään auttamaan työnetsijän ja yksilövalmentajien yhteistyöllä. Meneillään oleva ikärakenteen muutos on merkittävä toimintaympäristön muutos, jonka aikana syntynyttä rakennetyöttömyyttä pyritään purkamaan työllisyydeksi. Kolmas valittu painopistealue on kohderyhmän asiakkaiden työnhaun ja työnhakuvalmiuksien kehittäminen. Sähköinen työnhaku vaatii tietotekniikan osaamista. Asiakkaille pyritään opettamaan kuinka avoimista työpaikoista saa tietoa internetistä. Asiakkaita autetaan myös työnhakukirjeen ja ansioluettelon laadinnassa sekä kehitetään henkilön valmiuksia menestyä työhaastattelussa. Neljäs painopistealue on koulutuksen tukeminen. Työpaja tukee

hakua toisen asteen ja korkea-asteen koulutuksiin. Kaks' kättä työpaja tekee myös yhteistyötä koulutuskeskus Sedu:n kanssa. Kaks' kättä työpajan tiloissa toimii tälläkin hetkellä kaksi Sedu:n koulutushaaraa, pintojenkäsittely ja tekniikkastartti. Työpajalla olevat pajatyöntekijät ja Sedu:n opiskelijat tekevät yhteistyötä mm. rakennus- ja maalausprojekteissa. Yhteistyötä pyritään kehittämään jatkossa yhä paremmaksi ja tuottavammaksi. Viides valittu painopistealue on verkostoyhteistyön edelleen kehittäminen. Työpaja pyrkii tiivistämään yhteistyötä verkostojen kanssa. Tavoitteena on myös asemoida välityömarkkinoiden toimijat entistä selkeämmin välityömarkkinoiden eri portaille. Yhteistyötä tehdään mm. toisten pajojen kanssa, toisten hankkeiden kanssa ja terveydenhoidon edustajien kanssa. Kuudes valittu painopistealue on oman työtoiminnan kehittäminen. Oman myynnin kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa on onnistuttava, jotta työpajatoiminta voi jatkua. Oma rahoitus tulee olla vähintään 35 %:a kokonaisrahoituksesta. Keinoina on olemassa olevien osastojen myynnin kasvattaminen ja uusien osastojen avaaminen.

Strategiatyöprosessin viides vaihe on strategian toteutumisen seuraaminen ja turvaaminen. Tässä Kaks' kättä työpajalla on merkittävä kehittämiskohta. Seuranta on tällä hetkellä lähes yksinomaan taloudellisten lukujen seuraamista ja analysointia. Talouden ja oman myynnin kehityksen seuraaminen ovat todella tärkeitä asioita, mutta vain yksi osa työpajan toimintaa. Kaks' kättä työpaja kaipaa strategian toteutumisen seurantaan mittaristoa, joka kertoo taloudellista asioiden lisäksi myös ei-taloudellisten asioiden onnistumisesta. Mittaristo on tärkeä sekä työpajan sisäiseen käyttöön että myös tyydyttämään yhteistyötahojen tiedonsaannin. Mittariston tuottaman informaation avulla Kaks' kättä työpaja pystyisi myös paremmin kertomaan toiminnastaan ja nostamaan sitä kautta tunnettuutta ja imagoa.

3.2 Missio, visio ja arvot

Kaks' kättä työpajan missiona on edistää alueen työllisyyttä, osallisuutta ja oppimista. Halu edistää työllisyyttä näkyy koko toiminnassa. Kaikki toiminnot on muokattu sitä varten, että kohderyhmän asiakas hyötyisi mahdollisimman paljon pajalla olo jaksostaan, ja että hän voisi pajajakson jälkeen päästä töihin avoimille työ-

markkinoille. Tätä tavoitetta tuetaan tekemällä ”oikeita töitä” ja kouluttamalla asiakasta työn ohessa. Kaks’ kättä työpaja haluaa tukea oppimista. Oppimista tapahtuu sekä työssä oppimalla että koulussa. Työpaja tekee yhteistyötä mm. Koulutuskeskus Sedu:n kanssa ja pyrkii löytämään asiakkailleen sopivia opiskelupaikkoja. Kaks’ kättä haluaa olla myös sosiaalinen toimija, joka edistää osallisuutta. Työpajalla tuetaan osallisuutta mm. erilaisilla ryhmillä, jotka pyrkivät parantamaan asiakkaiden elämönhallintataitoja sekä sosiaalisia kykyjä. Myös työpajan yhteishenki on pyritty muovaamaan sellaiseksi, että se tukisi itsetunnon kasvua ja ryhmätyötaitojen lisääntymistä.

Kaks’ kättä työpajan visio on: Kaks’ kättä kantaa. Visiolla työpaja pyrkii viestittämään sitä, että työpaja tukee yksilöä hänen tavoitteissaan, ja että työpaja on olemassa kohderyhmän asiakkaita varten. Visio viestii myös sitä, että työpajalla arvostetaan käden taitoja ja perinteisiä käden taitoihin perustuvia ammatteja. Visio kertoo ympäröivälle yhteiskunnalle siitä, että työpajatoiminta on järkevää sekä taloudellisesti että sosiaalisesta. Työpajatoiminta kannattelee kohderyhmän asiakkaita eteenpäin. Kaks’ kättä kantaa yli vaikeiden aikojen.

Kaks’ kättä työpajan arvoina ovat tasavertaisuus, rehellisyys, joustavuus ja vastuuntuntoisuus. Näistä arvoista syntyy toiminnan laadukkuus. Arvot näkyvät työyhteisössä, työssä ja asiakaspalvelussa. Tasavertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ovat iästä, rodusta, asemasta, uskonnosta ja tavoistaan huolimatta tasavertaisia työyhteisön jäseniä, myös esimies. Tasavertaisuus näkyy myös asiakaspalvelussa kaikkien asiakkaiden tasapuolina palveluna. Rehellisyys tarkoittaa sitä, että kunnioitetaan työpajan ja toisten omaisuutta. Rehellisyys edellyttää myös avointa keskustelua, jossa kerrotaan kaikki työhön liittyvät asiat. Rehellisyys on läsnä myös asiakaspalvelussa; asiakkaalle on oikeus saada tietää tuotteen ominaisuudet ja muut olennaiset asiat. Joustavuudella kuvataan yhteistyökyvyn ja hyvän yhteishengen merkitystä. Työntekijöiltä edellytetään joustavuutta työaikojan, -tehtävien, -paikkojen ja taukojen suhteen. Joustavuutta tarvitaan myös asiakaspalvelussa. Vastuuntuntoisuus kertoo siitä, että työt tehdään hyvin joka päivä. Työssä tulee osoittaa pitkäjänteisyyttä, periksiantamattomuutta ja tunnollisuutta. Vastuuntunto näkyy myös koneiden ja laitteiden käytössä ja asiakkaan palvelemi-

sessä. Tasavertaisuuden, rehellisyyden, joustavuuden ja vastuuntuntoisuuden tuloksena syntyy laadukas työ ja työyhteisö.

4 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Strategiatyöprosessi jää vajaaksi, ellei strategian toteutumista mitata. Ilman mitaamista näkemys yrityksen toiminnasta jää enemmän ”mututiedon” ja mielipiteiden varaan. Mittaritkaan eivät toki kerro kaikkea, mutta tuovat liiketoiminnan kehittämiseen ja strategiatyöhön lisäarvoa. Mittarit ovat kommunikaatiovälineitä. Kun käytössä on mittaristo, jonka peruseriaatteet ja laskentatavat avainhenkilöt tietävät, voidaan yrityksessä muodostaa yhteinen näkemys toiminnan tilasta, kehitysnäkymistä ja menestystekijöiden vaikutussuhteista. (Hannula & Lönnqvist 2004, 11.)

Mittaamiselle on aina oltava syy. Mittaamisella itsellään ei ole arvoa, vaan sen merkitys on palvella jotain taustalla olevaa suurempaa tarkoitusta. Yrityksen suoritusta mitattaessa suurempi tarkoitus on organisaation menestys ja vision saavuttaminen. (Ylisirniö 2011, 25.) Mittaristo tulisi aina kehittää yrityksen omien tarpeiden pohjalta, ei jonkin yleisen tavan tai kaavan mukaan. Toimiva mittausjärjestelmä kuvastaa valittua strategiaa. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 17.) Mittaristo ei takaa yrityksen menestymistä, vaan menestyksen perustana on aina hyvä strategia (Lohivesi & Lindroos 2010, 200). Mittariston tarkoituksena on muuttaa strategia toiminnaksi (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 17).

Mittaristo luodaan aina vision, mission, arvojen ja strategian pohjalta. Tavoiteltavan vision ja sen saavuttamiseksi laadittu strategiaryppään pohjalta pyritään tunnistamaan kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat ne asiat, joissa on onnistuva, jotta strategia toteutuu ja haluttu visio voidaan saavuttaa. Menestystekijöiden lukumäärä on yrityskohtainen, mutta yleensä puhutaan n. 6 - 12 menestystekijästä. Menestystekijöiden tulisi sisältää myös muita kuin taloudellista asioita. Menestystekijöille valitaan sopiva mittari, tai yhtä menestystekijää voidaan mitata myös usealla mittarilla. Täydellistä mittaria ei ole olemassa, vaan mittarit ovat aina kompromisseja tilanteeseen parhaiten sopivasta mittarista. Mittarin valintaan vaikuttavat mm. kustannus-hyötysuhde, tiedon saatavuus ja mittarin luotettavuus. Yksittäisten mittareiden valinnan jälkeen katsotaan kokonaisuutta. Onko jokainen kriittinen menestystekijä huomioitu mittaristossa? Onko eri menestystekijöiden mitaaminen tasapainossa? Samalla tulisi miettiä mittareiden välinen vuorovaikutus,

ja syy-seuraussuhteet. (Hannula & Lönnqvist 2004,14 - 15.) Mittariston käyttäminen ja hyödyntäminen edellyttää aitoa yhteisymmärrystä visiosta, missiosta ja strategioista. Vasta kun ollaan yhtä mieltä visiosta ja strategioista, joilla visioon pyritään, voidaan alkaa määrittelemään mittareita. (Malmi ym. 2002, 18.) Huippuunsaakaan hiottu mittausjärjestelmä ei takaa yrityksen menestystä, tai voittostrategiaa. Mittausjärjestelmä ainoastaan tulkkaa yrityksen strategian mitattaviksi kohteiksi. (Kaplan & Norton 1992, 78.)

Nykyään on alettu korostamaan entistä enemmän ei-taloudellisia mittareita. Taloudelliset mittarit ovat edelleen yhtä tärkeitä kuin ennenkin, mutta ei-taloudellisten mittareiden tarve on kasvanut. Ainoastaan taloudellisten mittareiden käyttö suuntaa huomion liiketoimintastrategiaan. Ei-taloudelliset mittarit kuvaavat paremmin kriittisissä menestystekijöissä onnistumista, tai ainakin täydentävät kuvaa. Taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden yhdistelmä kertaa sekä valitun strategian että sillä tavoiteltujen tulosten toteutumisesta. Ei-taloudelliset mittarit lisäävät vaihtoehtoja ja ymmärrystä organisaation tilasta. Tämä synnyttää keskustelua ja avaa tilaa uusien strategioiden kehittämiseksi. On kuitenkin huomattava, että ei-taloudellisten mittareiden tietojen saatavuus on usein vaivalloisempaa kuin taloudellisen informaation. Mittareiden suhdetta organisaation arvoihin ei pidä myöskään väheksyä. Mittareilla on mahdollisuus suunnata toimintaa vastaamaan yhä paremmin organisaation arvoja. Mittarit myös muovaavat organisaatiokulttuuria. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 183 - 186.)

4.1 Mittariston luominen

Mittausjärjestelmän kehittäminen on usein pitkä prosessi. Pelkästään mittariston luominen ja lanseeraaminen kestää usein vähintään vuoden. Kokonaisvaltainen mittariston omaksuminen, ja sen ottaminen osaksi johtamisen arkea vie vieläkin kauemman. Mittausjärjestelmän käyttöönotto voidaan toteuttaa myös pienin askelein ja osaprojektein. Esimerkiksi ottaa jokin osasto tai yksikkö pilottiprojektiksi. Tällöin vältetään koko organisaatiota koskevilta virheiltiltä, koska mittariston käyttöä on opeteltu pienemmässä mittakaavassa. (Kankkunen ym. 2005, 117 - 118.)

Ajatus mittariston perustamiseen voi tulla periaatteessa mistä vain. Organisaation johto voi ideoida mittaristo käyttöönottoa esimerkiksi uuden strategian lanseerauksen yhteydessä. Innostus voi syntyä myös keskijohdossa, jolloin joku lähtee kehittämään mittaristo omalle osastolleen tai vastuualueelleen. Idea mittaristolle voi tulla myös suorittavalta henkilöstöltä tai asiakkailta. Asiakkailta tulleet aloitteet liittyvät usein tuotannolliseen yritykseen. Mittariston luomisen taustalla voi olla monia asioita. Mittaristo voidaan lähteä luomaan esimerkiksi jonkun selvän ongelman ratkaisemiseksi. Toinen syy voi olla työntekijöiden kannustaminen ja kehittäminen selvän mittariston ja tavoitteiden avulla. Syynä mittariston luomiseen voi olla myös kriisitilanne, jossa yrityksen menestys tuntuu valuvan sormien lävitse. Syynä voi olla myös yhteistyön lisääminen sidosryhmien välillä tai organisaation sisällä. Mittariston luomisen syynä voi olla myös strategian selkiyttäminen tai ymmärryksen lisääminen strategiasta. Riippumatta siitä miltä tasolta idea mittaristosta tulee, ja minkä takia sitä halutaan lähteä luomaan, on kuitenkin varmaa, että hyvä mittaristo on organisaatiolle lisäarvo ja eduksi monella tavalla. (Kankkunen ym. 2005, 118 - 122.) On lisäksi huomattava, että mittaristo ei ole strategian tekemisen ja luomisen väline, vaan mittaristolla seurataan strategian toteuttamista (Lohivesi & Lindroos 2010, 200).

Mittariston käyttöönottoon liittyvät ainakin seuraavat vaiheet: 1. Tulee rakentaa menetelmä, jolla tietoa kerätään ja analysoidaan. Menetelmänä tai välineenä voi olla jokin räätälöity sovellus tai vain esimerkiksi taulukkolaskentaohjelma. 2. Sovitaan mittariston käyttöperiaatteista. Mitä mitataan? Mitkä ovat mittarin vuorovaikutussuhteet? Miten mittari lasketaan? Kuka on vastuuhenkilö? Mikä on mittarin tavoitearvo? Kenellä raportoidaan ja kuinka usein? 3. Luodaan tapa, jolla mittauksilokset raportoidaan. Raportointi tapa voi vaihdella sähköpostista Internetiin ja palaverimuistiosta ilmoitustauluun. 4. Luodaan tapa, jolla mittareita päivitetään ja tarkistetaan, että edelleen mitataan sitä asiaa, jota on tarkoituskin. Toisin sanoen tarkastetaan, että mittarit ovat strategian mukaiset ja tukevat strategiatyötä. 5. Koulutetaan henkilöstö ja viestitään tavoitearvoista. (Hannula & Lönnqvist 2004,16.)

Toivanen (2002, 94 - 107.) jakaa mittariston kehittämisen kymmeneen vaiheeseen. 1. Tehdään selkeä päätös mittariston luomiseksi. 2. Johdon on aidosti sitou-

duttava vaatimaan ja aikaa vievään hankkeeseen. 3. Selkeytetään yrityksen visio ja strategiat. 4. Tunnistetaan ja määritetään kriittiset menestystekijät. 5. Asetetaan tavoitteet ja määritetään niitä mittaavat mittarit. 6. Sitoutetaan koko organisaatio uuteen johtamistapaan. 7. Mittariston mittareiden kehitys ja päivittäminen, jolloin karsitaan turhat pois ja otetaan tarpeellisempia mukaan. 8. Sovitetaan mittaristo eri organisaation osiin ja tasoille. 9. Laaditaan toimintasuunnitelmat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. 10. Kehitetään mittaristoa jatkuvasti.

Mittaristoa luodessa on tärkeää pitää huoli sen tasapainosta. Mikään aspekti ei saa saada liian suurta painoarvoa toisten kustannuksella. Mittareiden tulee kuvata tulosta, toimintaa sekä uhrattuja panoksia. Mittareita tulee olla sekä organisaation ylimmällä johdolle että keskijohdolla kuin myös koko henkilöstölle. Mittareilla tulee mitata sekä ulkoista että sisäistä tehokkuutta ja menestystä. Lisäksi mittaristossa tulee olla mittareista, joista osa on menneisyyteen suuntautuvia ja osa tulevaisuutta ennakoivia. Mittarit voivat olla sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia. (Kankkunen ym. 2005, 135 - 136.)

Mittareiden tulee täyttää tiettyjä kriteereitä, jotta ne ovat hyviä mittareita. Mittareiden tulee olla valideja. Validi mittari mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Validiuden lisäksi mittareiden tulee olla luotettavia, tällöin puhutaan reliabiliteetista. Luotettavat mittarit antavat saman aina saman tuloksen, jos mittauskohteessa ei tapahdu muutoksia. Hyvään mittariin on mahdollisuus vaikuttaa. Miksi mitata asioita, joihin organisaatiolla ei ole mahdollisuus vaikuttaa? Toivotun kaltainen toiminta johtaa mittarin arvon paranemiseen. Hyvän mittarin tiedot ovat kohtuullisella tavalla ja kohtuullisella hinnalla saatavissa. Toisin sanoen mittarin kertoma tieto pitää olla arvokkaampaa kuin sen saamiseksi käytetty aika ja raha. (Malmi ym. 2002, 77 - 79.) Mittareiden on oltava yksiselitteisiä. Mittarin antaman arvon on kerrottava asia, eikä se saa johtaa enää spekulointiin mitattavan asian tilasta. Mittareiden tulisi myös olla manipuloimattomissa. Organisaatiossa ei saisi jäädä varaa ajatukselle, että, ”jos teen näin, saan mittarin arvon paremmaksi”. (Järvenpää ym. 2001, 187 - 188.)

4.2 Mittariston luomiseen liittyviä riskejä

Mittariston rakentamisen suurimmat haasteet liittyvät mittariston kykyyn tukea ja mitata valittua strategiaa ja siinä onnistumista. Jos valittujen mittareiden yhteys strategiaan ja kannattavuuteen on puutteellinen, ei mittaristo tue strategiatyötä. Näin vaivalla kerätty tieto valuu, ainakin osittain, hukkaan. (Kankkunen ym. 2005, 19.) Nykyisillä raportointiohjelmilla saadaan aineistosta esille erilaisia kaavioita ja käyriä, mutta jos niitä ei liitetä osaksi organisaation strategiaa ja organisaation todellisuuteen, menee työ hukkaan (Ylisirniö 2011, 207). Huonoja mittareita ovat sellaiset mittarit, jotka ainoastaan mittaavat jonkin asian suoritusta, eli onko jokin työ tehty vai ei. Näin yksinkertaisia ”kyllä tai ei” – mittareita ei tule sisällyttää mittaristoon, koska niiden informaatioarvo on olematon. (Lohivesi & Lindroos 2010, 196.)

Mittariston epäonnistumisen riski kasvaa, jos mittaristoon valitaan ainoastaan taloudellisia mittareita tai painotus on selvästi taloudellisten mittareiden puolella. Taloudellisissa mittareissa on ongelmana se, että ne suuntautuvat lähes aina menneisyyteen. Lisäksi yrityksen pitkän tähtäyksen tavoitteiden toteuttaminen vaatii taloudellisten lukujen lisäksi myös ei-taloudellista informaatiota. Tässä yhteydessä ei pidä sekoittaa operatiivisen toiminnan mittaamista ja tunnuslukuja strategisen mittariston rakentamiseen. Mittariston luomisen ongelmakohta on myös rakennustyön aikataulu. Mittaristo ei voida rakentaa nopeasti. Mittariston rakentaminen on vähintään yhden vuoden mittainen projekti. Lisäksi mittaristo vaatii jatkuvaa päivittämistä, se ei saa olla kertaluonteinen projekti. Hyvän mittariston riskinä on lisäksi puutteellinen ymmärrys eri mittareiden syy-seuraussuhteista. Syy-seuraussuhteet on saatettu ymmärtää kokonaan väärinkin. Tällöin mittarin oikein tulkitseminen on mahdotonta. (Kankkunen ym. 2005, 20 - 25.)

Strategiseen mittaristoon liittyy myös inhimillisiä riskejä. Strategian mittaamisessa on kysymys arvottamisesta ja käsittämisestä. Tämä edellyttää, että ”käsitykset” ovat lähellä todellisuutta. Toisin sanoen, vastaako henkilön käsitys ko. asiasta todellisuutta? Mittaristo edellyttääkin henkilöiden koulutusta ja asian juurevaa ”sisään ajoa”. Yrityksessä täytyy olla yhtenäinen käsitys strategiasta ja mitattavista asioista. Toinen inhimillinen riski on siinä, miten ihmiset tai työyhteisö toimivat kä-

sityksiensä varassa. Jäävätäkö hiljaiset työntekijät suuriäänisten jalkoihin, vaikka heillä olisi asiasta enemmän todellisuutta vastaava käsitys? Jääkö organisaatiossa vallalle virheellinen käsitys, ainoastaan voimakkaan ulosannin perusteella? Inhimillinen riski on myös mittariston manipulointi valehtelemalla tai muuten vastuuttomasti toimimalla. Tulokset tulisivatkin olla samanlaisia vastaajasta riippumatta, jos tutkitaan samaa asiaa. (Ylisirniö 2011, 201 - 208.)

4.3 Balanced scorecard

Balanced Scorecard on yksi strategian toteuttamisen turvaamiseksi kehitetyistä mittaristoista. Balanced Scorecard syntyi 1990-luvun alkupuolella Kaplanin ja Nortonin kehittelemänä, ja on laajimmin käytössä oleva strategian toteutumista seuraava mittaustyökalu. Balanced Scorecard asettaa strategian, ei kontrollia, keskipisteeseen (Kaplan & Norton 1992, 79).

Balanced Scorecard tarkastelee strategian toteutumista neljän näkökulman kautta. Näkökulmat ovat: taloudellinen-, asiakas-, sisäinen prosessi- sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Kuten nimikin jo kertoo, on balanced Scorecard mittausjärjestelmänä tasapainoinen kokonaisuus sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Balanced Scorecard:n, eli BSC:n mukaan taloudellinen menestys seuraa, jos onnistutaan asiakkaiden mielestä, sisäisissä prosesseissa ja opitaan ja innovoidaan koko ajan. (Kaplan & Norton, 1996, 21.) Balanced Scorecard sisältää kourallisen kriittisiä mittareita, joiden mukaan johtaja tai johtoryhmä saa jo vilkaisulla käsityksen yrityksen sen hetkisestä tilasta. Tasapainossa oleva mittaristo kertoo hyvin myös syy-seuraussuhteista. Saadaanko jotain hyötyä jonkin toisen asian kustannuksella, vai kulkevatko mittariston lukujen kehitys koko ajan samaan suuntaan. (Kaplan & Norton 1992, 71 - 73)

Nykyään BSC:n neljää näkökulmaa on jonkin verran sovellettu ja muokattu sekä kehitetty myös muita 2000-luvulla esille nousseita tärkeitä näkökulmia. Ympäristö- sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuusnäkökulma ovat esimerkkejä tuoreista virtauksista. (Malmi ym. 2002, 24.) Erityisesti ympäristönäkökulmien huomioiminen on noussut viime vuosina tärkeäksi kilpailukeinoksi. Yritysten paine ympäristöstä ja kestävästä kehityksestä on tullut pääosin asiakkailta. Asiakkaat vaativat ekologisia

tuotteita ja palveluita. Yritykset ovat kuitenkin havainneet, että ympäristöasioiden huomioimisella voidaan parantaa kannattavuutta, lisätä myyntiä ja vähentää kustannuksia. Tästä syystä ympäristöasioiden seuraaminen on tärkeätä, ja niiden sisällyttäminen Balanced Scorecard järjestelmään on vähintäänkin harkitsemisen arvoista.

4.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma sisältää perinteisiä, aina käytössä olleita, usein rahamääräisiä, mittareita. Taloudellisen näkökulman luvut kuvaavat hyvin usein menynyttä aikaa. Taloudelliset mittarit mittaavat kannattavuutta, kasvua, katetta, liikevaihtoa, liikevoittoa, kassavirtaa, pääoman tuottoastetta jne. (Kaplan & Norton, 1996, 25 - 26.) Osakeyhtiössä mittaristo sisältää lisäksi erilaisia osakearvon kehitystä kuvaavia mittareita, kuten osakkeen arvonkehitys ja voitto per osake (Järvenpää ym. 2001, 200). Taloudellinen mittaristo mittaa usein niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut, eli rahaa. Taloudelliset mittarit pyrkivät kuvaamaan kuinka hyvin yritys on onnistunut strategiassaan taloudellisesti. Taloudelliset mittarit tulisi valita niin, että ne sopisivat yrityksen kulloiseenkin tilanteeseen. Kasvuvaiheessa mittaristoon valitaan kasvua kuvaavia mittareita, kannattavuuden kanssa kamppailevalle yritykselle valitaan mittaristoon katetta, kassavirtaa ja kulu-rakennetta kuvaavia mittareita. (Malmi ym. 2002, 24 - 25.) Taloudellisen näkökulman mittareiden joukkoon olisi hyvä sisällyttää myös yksi tai kaksi tulevaisuuteen suuntaavaa mittaria. Esimerkiksi karkea arvio tulevaisuuden kassavirrasta auttaa johtajia päätöksenteossa, ja tuo taloudellisen näkökulman mittareihin lisäarvoa.

4.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit kuvaavat sitä, miten asiakkaat kokevat ja näkevät yrityksen. Lähes jokaisen yrityksen mainoslauseena tai arvona on hyvä asiakaspalvelu, mutta miten se toteutetaan ja miten se mitataan. Balanced Scorecard pakottaa yrityksen tulkkaamaan nämä yleiset korulauseet hyvästä asiakaspalvelusta mitattaviin seikkoihin, joita asiakkaat todella arvostavat. Lähes aina asiakkaiden

toiveet ja odotukset liittyvät aikaan, laatuun, palveluun ja hintaan. Yrityksen tulee miettiä selvät tavoitteet ajalle, laadulle, palvelulle ja hinnalle, ja kääntää tavoitteet mitattaviksi asioiksi. Asiakasnäkökulman mittareita on kymmeniä ja ne vaihtelevat yrityksen toiminnan mukaan. Esimerkkejä asiakasnäkökulman mittareista ovat mm. toimitusnopeus, toimitusvarmuus, reklamaatioiden määrä jne. (Kaplan & Norton 1992, 73.)

Malmi ym. (2002, 25 - 26) jakavat asiakasnäkökulman mittarit kahteen osaan. Perusmittarit ovat hyvin samanlaisia yrityksestä riippumatta. Näihin mittareihin kuuluvat mm. markkinaosuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Mittarit heijastavat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa. Toinen ryhmä on asiakaslupauksen mittarit. Mittareilla on tarkoitus vastata kysymykseen, mitä yrityksen on tarkoitus asiakkaalle tarjota. Nämä mittarit paljastavat asiat, millä yrityksen on tarkoitus kilpailla. Mittareita ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, täsmällisyyttä ja oikeellisuutta kuvaavat mittarit. Asiakaslupauksiin liittyvät mittarit ovat hyvin yrityskeitaisia, ja niiden rakentaminen on työläs prosessi. Järvenpää ym. (2001, 202) kuvaavat asiakaslupauksiin liittyviä mittareita lisäarvona. Jos yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen sellaista lisäarvoa, johon kilpailijat eivät pysty, sillä on paremmat menestymisen mahdollisuudet.

4.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisen tehokkuuden tai sisäisten prosessien näkökulma mittaa erityisesti niitä toimintaprosesseja, joiden kehittäminen auttaa haluttujen päämäärien saavuttamisessa. Kannattavuuden parantamisessa sisäisten prosessien tehokkuus on ensisijaisen tärkeää. (Lohivesi & Lindroos 2010, 191.) Myös asiakkaan kokema lisäarvo syntyy sisäisten toimintojen ja prosessien kautta. Voidaankin todeta, että riippumatta yrityksen noudattamasta strategiasta, toimintatehokkuuden parantaminen on kilpailussa menestymisen edellytys. Sisäisten prosessien tehokkuus on ensisijaisen tärkeä tuotannollisessa yrityksessä. Tällöin mittareina ovat esimerkiksi läpimenoaika ja tilaus-toimitusnopeus. Myös sisäisten prosessien kustannusten minimointi on tuotannollisessa yrityksessä keskeisellä sijalla. Näihin mittareihin kuuluvat mm. varastointiaika, kapasiteetin käyttöaste, hukkaprosentti jne. Sisäisten pro-

sessien tehokkuus linkittyy asiakasnäkökulmaan, ja siellä esillä olleisiin aikaan, laatuun, palveluun ja hintaan. Sisäisten prosessien pitää pystyä tuottamaan tuotteita tai palveluita oikeaan aikaan, hyvään laatuun, hyvällä palvelulla ja oikealla hinnalla. Myös erilaiset myynnin jälkeiset palvelut ovat tärkeitä. Näihin liittyvät mm. takuuhuoltojen toimivuus ja lisäpalveluiden myynti. (Järvenpää ym. 2001, 204 - 205.)

Sisäisten prosessien toimivuuden mittarit mittaavat niitä asioita, joissa on onnistuttava, jotta taloudellisen- ja asiakasnäkökulman mittareille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämä on ehkä keskeisin Balanced Scorecard:n syyseuraussuhde. Mittaristo auttaa tunnistamaan prosesseista ne, jotka eniten vaikuttavat taloudelliseen menestymiseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Strategian tulisikin määrittää mitä prosesseja halutaan kehittää, miten ja miksi. Sen jälkeen voidaan määrittää mitattavat kohteet. (Malmi ym. 2002, 27 - 28.)

4.3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Nopeasti muuttuvassa maailmassa ja hektisessä yritysten toimintaympäristöissä taloudellinen-, asiakas- ja sisäisten prosessien näkökulmat eivät vielä riitä. Menestymisen takaamiseksi yrityksen on koko ajan pystyttävä kehittymään ja kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan. Myös kokonaan uuden tuotteen, palvelun tai toimintatavan innovaatioilla voidaan saavuttaa menestystä tulevaisuudessa. Kyky uusien tuotteiden tai palveluiden lanseerauksella tuo asiakkaille lisäarvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. Samalla pitäen huolta sisäisestä tehokkuudesta voidaan saavuttaa aivan uusia markkinoita ja tehdä marginaalista kasvava ja tuottava alue, joka lisää yrityksen omaisuutta ja arvoa sekä on osakkeenomistajien mieleen. (Kaplan & Norton 1992, 75 - 76.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmalle on hyvin vaikea löytää sopivia mittareita. Usein käytetään mm. sairauspoissaoloja tai kehityskeskusteluja. Nekin ovat hyviä mittareita, mutta enemmän seurausta jo tapahtuneesta kuin eteenpäin menon ajureita. Yrityksessä pitäisi kyetä lisäämään ihmispääomaa koulutuksen, perehdytyksen ja hiljaisen tiedon jakamisen avulla. Myös tietopääomaa on lisättävä. Tietopääoman kehittäminen pitää sisällään sekä tietojärjestelmien että tietoaineiston kehittämi-

sen. Osaamispääoman kehittäminen kattaa puolestaan työyhteisön kehittämisen, organisaatiokulttuurin tukemisen, johtamisen ja johtamistapojen kehittämisen ja motivoimisen. Edellä kuvattujen asioiden mittaaminen on haastavaa, eikä siihen ole olemassa yksittäisiä kaikille valmiita mittareita. (Lohivesi & Lindroos 2010, 191 - 193.) Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareiden tulisi vastata kysymykseen, millä tavalla yritys tulevaisuudessa toimii kannattavasti luoden lisäarvoa sekä asiakkaille että osakkeenomistajille (Peltola ym. 2002, 28 - 29).

Järvenpää ym. (2001, 205 - 206) mainitset oppimis- ja kasvunäkökulman perusmittareiksi mm. työntekijöiden vaihtuvuuden ja voitto tai liikevaihto per työntekijä. Nämä mittarit eivät vielä kerro, miten henkilöstöä pitäisi kehittää tai organisaatiokulttuuria vahvistaa. Mittareiden tulisi lisäksi kuvata henkilöstön erityisosaamista ja, miten sitä voidaan hyödyntää. Mittareiden tulisi lisäksi vahvistaa oppimista ja kehittymistä tukevaa ilmapiiriä ja kulttuuria.

4.4 Balanced Scorecard Sosiaalisessa yrityksessä ja yhteisössä

Sosiaalisten yritysten ja yhteisöjen ongelmat strategioiden käytännön toteuttamisessa ovat vähintään yhtä suuret kuin tavallisten yritystenkin. Sosiaalisilla toimijoilla on useita tulevaisuutta koskevia avoimia kysymyksiä, joihin on useita vaihtoehtoisia vastauksia. Balanced Scorecard on hyvä strategian toteuttamisen turvaava työkalu myös sosiaalisilla toimijoilla, koska myös sosiaalisilla toimijoilla toiminnan lähtökohtana ovat visio ja strategiat. Usein kuitenkin balanced Scorecard:n näkökulmia ja mittareita joudutaan hieman soveltamaan, jotta ne soveltuvat sosiaaliselle toimijalle. (Määttä 2000, 190 - 191.) Taloudellisen näkökulman mittarit eivät ole enää niin itsestään selviä, vaan niissä täytyy ottaa huomioon mm. erilaiset toiminnan rahoituskanavat. Lisäksi sosiaalisella toimijalla asiakasnäkökulma on usein huomattavan laaja, koska asiakkaita on moneen eri suuntaa. Sosiaalisen toimijan mittariston pitäisi myös ottaa jotenkin kantaa toiminnan vaikuttavuuteen, koska toiminnan arvoa ei voida mitata ainoastaan rahassa.

Sosiaalisilla toimijoilla strategioiden mittaamista vaikeuttavat toiminnan moninaisuus. Strategiatyöprosessi on hyvin työläs, koska toiminnassa mukana olevilla sidosryhmillä on erilaisia toiveita ja tavoitteita toiminnalle. Usein strategia onkin

hyvin monitasoinen, ja tästä johtuen myös strategian mittaaminen on monitasoista. Haasteeksi muodostuu kehittää mittaristo, joka mittaa strategian toteutumista, ja tyydyttää kaikkien sidosryhmien tiedonsaantitarpeet. Haasteena on löytää tasapaino taloudellisten ja sosiaalisten tavoitteiden välille. Toiminnan moninaisuus tuo myös haasteen löytää mittareiden välillä syy-seuraussuhteita. Sosiaaliselle toimijalle on esitetty asiakasnäkökulman korvaavaksi näkökulmaksi toiminnan ei-taloudellisten tulosten näkökulmaa. Näkökulma kertoisi sosiaalisista ja toimintaympäristöön liittyvistä saavutetuista tuloksista. (Doherty ym. 2009, 83 - 84.) Sosiaalisen toimijan toiminnan vaikutukset ovat aina laajemmat kuin vain taloudelliset vaatimukset. Sidosryhmillä on mittareiden valitsemisessa keskeinen rooli, koska mittareiden pitää kuvata myös sidosryhmien tavoitteita. Mittaamiselle on mahdollisuus saada sidosryhmät paremmin toimintaan mukaan, ja sitoutumaan pitkäksi ajaksi. Selkeiden tulosten jälkeen toiminnan vaikuttavuutta ja kokonaisedullisuutta voidaan verrata muihin vastaavia palveluita tuottaviin toimijoihin. Tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen on tärkeitä, vaikka mittaamisen kohteena olisivatkin "pehmeitä" tuloksia tai vaikutuksia "kovien" rahamääräisten arvojen ja tulosten sijaan. (Björk & Siltanen 2009, 2 - 3, 7.)

Sosiaalisten yhteisöjen tulisi pyrkiä aktiiviseen rooliin tiedon ja tunnuslukujen tuottajina. Tietoa on tuotettava, jotta sidosryhmät näkevät toimijan tavoitteet ja niissä onnistumisen. Ainoastaan näin voidaan arvioida toiminnan vaikuttavuutta ja sosiaalista kannattavuutta. Toiminnan vaikuttavuuden todistaminen on usein edellytys ulkopuolisen rahoituksen saamiseksi. Ilman kattavaa, kirjallista ja informatiivista tiedon tuottamista, jää dokumentaatio pakostakin sanallisen viestinnän varaan. (Pohjantammi 2011, 5 - 6.) Ilman informatiivista kirjallista esitystä, tulosten esittely jää vahvistamattomien väittämien varaan (Björk & Siltanen 2009, 7).

Balanced Scorecard tarjoaa lukuisia hyötyjä sosiaaliselle toimijalle. Balanced Scorecard pakottaa luomaan konkreettisen ja mitattavan strategian. BSC auttaa tyypittämään monitasoisesta strategiasta esiin sen olennaisen. Balanced Scorecard yhdistää taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet yhden toimivan mittausjärjestelmän alle. (Doherty ym. 2009, 85 - 86.) Mittaaminen antaa johdolle mahdollisuuden seurata, kehittää ja ohjata toiminta järjestelmällisesti ja tehokkaasti sekä näin muodostaa hyvä pohja laadukkaalle toiminnalle (Björk & Siltanen 2009, 7). Balanced Sco-

recard:n käytössä on myös haasteita sosiaaliselle toimijalle. Balanced Scorecard vaatii mittavan tietojärjestelmän tietojen keräämistä varten. Sosiaalisella toimijalla ei välttämättä ole sitä. Sosiaalisten toimijoiden johtoryhmällä tai johtajalle ei välttämättä ole osaamista ja resursseja BSC:n ylläpitämiseen ja näin ollen siitä voi muodostua taakka. (Doherty ym. 2009, 85 - 86.)

5 KAKS' KÄTTÄ TYÖPAJAN ANALYSOINTI

Hyvän mittariston luomisen edellytys on toiminnan analysointi, jotta tiedetään mitä on tarpeellista mitata. Seuraavassa Kaks' kättä työpajan toimintaa analysoidaan SWOT- ja P.E.S.T.E.L. – analysointityökaluilla. SWOT -analyysissä pyritään tunnistamaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. P.E.S.T.E.L. -analyysissä tutkitaan yrityksen toimintaympäristöä poliittiselta, taloudelliselta, sosiaaliselta, teknologiselta, ympäristölliseltä ja lailliselta kannalta tarkasteltuna.

5.1 SWOT- analyysi

Vahvuudet:

- Kokemus
- Kaupungin tuki ja sitoutuminen
- Toimiva sidosryhmäyhteistyö
- Monipuolisuus
- Saa tehdä oikeita töitä

Heikkoudet:

- Kiinteistö
- Ikääntyvä henkilökunta
- Pajan työkokemuksen arvostuksen puute
- Imago
- Muutosvastarinta
- Käsityövaltaisuus

Mahdollisuudet:

- Yhteistyö Sedu:n kanssa
- Kaupungin alaisuuteen siirtyminen
- Omien tuotteiden kehittäminen
- Omien palveluiden kehittäminen
- Projektien luominen

Uhat:

- Paikalleen jämähtäminen
- Itsenäisyyden menettäminen
- Oman myynnin heikkeneminen
- Muiden palvelutarjoajien alle jääminen
- Rahoituksen väheneminen

Kaks' kättä työpajan vahvuutena on pitkä kokemus työpajatoiminnasta. Kaks' kättä työpaja on perustettu vuonna 1995. Henkilökunnasta suuri osa on ollut töissä Kaks' kättä työpajalla aivan pajan alkuvaiheista saakka. Kokemus antaa näkemystä ja on opettanut kohtaamaan kohderyhmän asiakkaita oikealla tavalla. Kokemus

on eduksi myös silloin kun pajatoiminnan vaikuttavuutta perustellaan rahoittajille. Vahvuutena on lisäksi Seinäjoen kaupungin vahva sitoutuminen pajan toimintaan. Sitoutuminen näkyy rahoituksen jatkuvuutena ja vuosien yhteistyön arvostamisena, ja siinä, että keskinäinen kanssakäyminen sujuu ongelmitta. Koska paja on ollut olemassa jo yli 15 vuotta, näkyy se myös toimivana sidosryhmäyhteistyönä. Sidosryhmien kanssa on opittu toimimaan molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla, kohderyhmän asiakkaiden parhaaksi. Kaks' kättä työpajan vahvuutena on myös monipuolisuus. Pajajaksolle tuleva henkilö voi työllistyä oman toivealansa tai tutkintoansa vastaavan alan töihin. Lisäksi jokaiselle osastolla tehdään oikeita töitä, oikeille maksaville asiakkaille. Esimerkiksi alihankintatyöt ovat hyviä töitä jatkuvuuden ja opettavuuden takia.

Kaks' kättä työpajan heikkoutena on kiinteistö, jossa pajatoimintaa harjoitetaan. Kiinteistö on vanha rakennus Seinäjoen teollisuusalueella, joka on todistettavasti terveysriski astmaatikoille ja allergisille. Kiinteistön heikko kunto on vaikuttanut myös kohderyhmän asiakkaiden määrään. Heikkoutena on myös ikääntyvä henkilökunta. Ikääntyvä henkilökunta on vahvuus kokemuksen ja näkemyksen takia, mutta heikkous eteenpäin menemisen ja uuden luomisen näkökulmasta. Jo eläketä odottava henkilö ei viitsi enää keskittyä uuden luomiseen ja toiminnan kehittämiseen. Muutosvastarinta on ilmeistä. Kaks' kättä työpajan heikkoutena on lisäksi pajalta saadun työkokemuksen arvostuksen puute. Kohderyhmän asiakkaiden saamaa työkokemusta ei jostain syystä pidetä täysin vastaavana työkokemuksena esimerkiksi yksityisessä yrityksessä saadun työkokemuksen kanssa. Osin koko pajan imago on nuhruinen ja ajastaan jälkeen jäänyt. Heikkoutena ovat myös vanhahtavat osastot. Kaks' kättä työpajalle voi työllistyä hyvin käsityövaltaisiiin töihin. On kuitenkin selvää, että käsityövaltaiset työpaikat ovat koko ajan vähenemässä tämän päivän Suomessa.

Kaks' kättä työpajalla on lukuisia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Mahdollisuutena on lisätä yhteistyötä koulutuskeskus Sedu:n kanssa. Yhteistyö voi olla esimerkiksi Sedu:n opiskelijoiden osan koulutuksen suorittamista pajalla työssä oppimalla. Pajalla voisi myös suorittaa rästiin jääneitä tehtäviä. Pajajakson jälkeen voisi olla mahdollista jatkaa Sedu:ssa opiskelijana. Yksi mahdollisuus on myös kokonaan Sedun alaisuuteen siirtyminen. Toinen mahdollisuus on siirtyä Seinäjoen

kaupungin alaisuuteen. Tällöin kaupungin työllistämisyksikkö sijoittaisi henkilöitä pajalle, ja paja olisi yksi kaupungin sijoituspaikka. Tähän olisi räätälöitävissä esimerkiksi oppisopimuspolkuja. Kaks' kättä työpajan mahdollisuutena on myös omien uusien tuotteiden kehittäminen ulkopuolisille asiakkaille. Näillä uusilla tuotteilla olisi mahdollisuus kasvattaa oman rahoituksen osuutta ja nostattaa pajan imagoa. Mahdollisuutena on myös omien uusien palveluiden kehittäminen kohderyhmän asiakkaille. Palveluita voisivat olla esimerkiksi 10-luokka, oppisopimuspolkujen kehittäminen ja vajaakuntoisten työssä oppiminen. Tulevaisuuden mahdollisuutena on myös erilaisten työllisyyspoliittisten projektien kehittäminen, joilla toimintaan saataisiin vaikuttavuutta ja imagon nostatusta.

Kaks' kättä työpajan uhkana on vanhoihin totuttuihin toimintatapoihin jämähtäminen, vaikka 2010-luku vaatisi uusien toimintatapojen ja -mallien luomista. Kaks' kättä työpaja ei voi toimia loputtomasti samalla 1990 – luvun kaavalla. Kääntöpuolelta yhteistyön lisääntymiseen Sedu:n kanssa ja kaupungin alaisuuteen siirtymisessä on itsenäisyyden menettäminen. Kaks' kättä työpaja on harvinainen paja, koska sen yhtiömuotona on Osakeyhtiö. Osakeyhtiö mahdollistaa toimimisen muiden yritysten kanssa tasavertaisena kumppanina. Sedu:n kanssa yhteistyö lisääntyminen tarkoittaa väistämättä koulumaisemman toimintatavan sisäänajoa, joka saattaa vaarantaa esimerkiksi alihankintatyöt. Uhkana on myös oman myynnin heikkeneminen. Vastaavatko pajan tuotteet enää nykypäivän vaatimuksia? Onko pajan tuotteille kysyntää myös jatkossa? Vai hiipuuko pajan tuotteiden kysyntä uuden ajan tietoteknisten laitteiden markkinoilla? Uhkana on myös muiden, vastaavalle kohderyhmälle palveluitaan tarjoavien, toimijoiden jyrääminen. Jos paja ei olekaan tulevaisuudessa enää järkevä ja kokonaisedullinen tapa hoitaa työttömyyttä? Uhkana on myös rahoituksen pieneneminen. Heikentyvä taloustilanne on jo näkynyt siinä, että myös pajan osuus kaupungin ja valtion budjetista on pienentynyt. Pienentynyt rahoitus edellyttää korvaavaa rahoitusta esimerkiksi omasta mynnistä, tai toiminnan supistamista.

5.2 P.E.S.T.E.L – analyysi

Poliittinen:

- Hallituksen linja nuorisotyöttömyyden hoidossa
- Valtiolla ei ole rahaa
- Hallituksen linja syrjäytymisen ehkäisyssä
- Miten hallitus reagoi maailman taloustilanteeseen
- Oy:n verotus kevenee

Laillinen:

- Etsivän työn velvoite
- Pitkäaikaistyöttömistä aiheutuvat sakkomaksut kunnille
- Kunnilla velvollisuus sijoittaa nuori johonkin 3kk aikana
- Nuorisolain ohjeet pajatoiminnalle

Ympäristö:

- Yritys ei voi enää toimia huomioimatta ympäristöasioita
- Kierrätyskeskuksen merkitys
- Ekologinen imago

Taloudellinen:

- Heikkenevät talousnäkymät
- Euroalueen kriisi
- Kaupungin rahoituksen pieneneminen
- Teollisuuden työpaikkojen siirtyminen työvoimakustannuksiltaan edullisempiin maihin
- Tuloerojen kasvu
- Leikkaukset tukiin

Sosiaalinen:

- Syrjäytymisen ehkäisy
- Kohderyhmän asiakkaiden sijoittajat ja muut sidosryhmät
- Yhteiskunnan pelisäännöt ja moraali
- Sidosryhmän toimivuus

Taloudellinen:

- Automaation ja tietotekniikan merkityksen korostuu
- Uudemmat ja nykyaikaisemmat koneet ja laitteet
- Tietotekniikan opetus

Poliittiselta kannalta tarkasteltuna Kaks' kättä työpajan toimintaympäristö tarjoaa sekä mahdollisuuksia että uhkia. Hallitus on luvannut ottaa nuorisotyöttömyyden hoidon yhdeksi tärkeimmistä teemoistaan tällä vaalikaudella. Toisaalta valtion taloustilanne on sellainen, että ylimääräistä rahaa työllisyyden hoitoon ei ole. Työt-

tömyyden hoito edellyttää kuitenkin valtion tukemia työsuhteita. Hallitus on myös ottanut kantaa syrjäytymisen ehkäisemisen puolesta. Työpajoilla on merkittävänä tavoitteena ehkäistä syrjäytymistä. Syrjäytymisen ehkäisy on kuitenkin helpommin sanottu kun toteutettu käytännössä. Toistaiseksi keinovalikoima syrjäytymisen ehkäisyyn on ollut aika pieni. Poliittiselta kannalta Kaks' kättä työpajan toimintaympäristöön vaikuttaa myös maailmantalous, ja se miten Suomen valtio reagoi euroalueen heikkoon taloustilanteeseen. Hallitus on myös päättänyt keventää osakeyhtiöiden tuloverotusta. Tällä on kuitenkin vain marginaalinen merkitys meidän toiminnassamme.

Taloudellinen toimintaympäristö tarjoaa haasteita. Heikkenevät talousnäkymät euroalueella vaikuttavat myös Suomeen. On puhuttu jopa uuden laman iskemisestä. Heikko taloudellinen tilanne vaikuttaa suoraan työpajojen rahoitukseen. Heikko taloudellinen tilanne näkyy myös kunnissa, ja sitä kautta kuntien pajoille suuntaamien tukien pienenemisenä. Tilanne on hyvin ristiriitainen, koska heikossa taloudellisessa tilanteessa työpajojen palveluille on kysyntää, mutta ei ole resursseja toteuttaa annettuja tehtäviä. Teollisten työpaikkojen siirtyminen Suomen rajojen ulkopuolella saattaa vaikuttaa Kaks' kättä työpajan alihankintatöiden määrään. Taloudellinen tilanne näkyy myös hallituksen päätöksessä leikata Etsivän nuorisotyön määrärahoja. Tilanne on hyvin ristiriitainen. Toisaalta on halu helpottaa nuorisotyöttömyyttä ja ehkäistä syrjäytymistä, mutta teot kertovat toisenlaisesta suhtautumisesta; tukia leikataan.

Laillinen toimintaympäristö pitää sisällään nuorisolakiin kirjatut ohjeet työpajatoiminnan laadusta ja painopistealueista. Myös Kaks' kättä työpaja pyrkii täyttämään nuorisolain vaatimukset. Kunnilla on myös lain määräämä velvoite järjestää etsivää nuorisotyötä. Kunta voi tuottaa palvelun itse, kuntayhtymänä tai ostaa palvelun joltakin ulkopuoliselta toimijalta. Laki velvoittaa kuntia purkamaan pitkäaikaisyöttömien määrää. Tietyn työttömyysjakson jälkeen kunta joutuu maksamaan pitkäaikaistyöttömän työttömyyskorvauksesta puolet. Tämä "raippamaksu" aiheuttaa myös Seinäjoen kaupungille merkittävät kulut vuosittain. Lähitulevaisuudessa tulee voimaan laki, yhteiskuntatakuu, joka velvoittaa etsimään alle 25-vuotiaille nuorille joko työ- tai opiskelupaikan kolmen kuukauden työttömyyden jälkeen.

Sosiaalinen toimintaympäristö on työpajoilla hyvin laaja. Työpajat tekevät merkittävää työtä syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Syrjäytymisen ehkäisy on kirjattu Kaks' kättä työpajan missioonkin. Sosiaaliseen toimintaympäristöön vaikuttaa myös Kaks' kättä työpajalle kohderyhmän asiakkaita sijoittavat tahot. Asiakkaita tulee mm. rikosseuraamuslaitoksen kautta. Pajajaksolle oleva henkilö voikin olla pajalla hyvin erilaisen taustan ja sijoittajatahon kautta. Sosiaalinen toimintaympäristö rakentuu toimivan sidosryhmäyhteistyön ympärille. Ilman toimivaa ja ammattitaitoista sidosryhmää ei työpajatoimintaa voida toteuttaa. Sosiaaliseen toimintaympäristöön vaikuttaa myös yhteiskunnan yleiset pelisäännöt ja moraalikäsitteet. Minkälaisiksi kansalaisiksi esimerkiksi pajalla olevia nuoria pyritään kasvattamaan ja kehittämään? Mitä yhteiskunta odottaa sen jäseniltä?

Ympäristönäkökulmaa ei enää mikään yritys tai toimija voi sivuuttaa. Kaks' kättä työpajalla ympäristönäkökulma ei kuitenkaan ole merkittävä. Kierrätyskeskus on hyvin ekologinen ratkaisu käytetyn tavaran kierrätykseen, ja sen merkitystä ei pidä vähätellä. Asian korostaminen myös markkinointiviestinnässä tulisi arvioida, sekä kehittää kierrätyskeskusta edelleen.

Teknologinen toimintaympäristö on jatkuvassa nopeassa muutoksessa. Kaks' kättä työpajan tarjoamat työpaikat ovat enimmäkseen käsityöammatteja; perinteistä puusepänteollisuutta esimerkiksi. Kehitys menee kuitenkin eteenpäin ja on syytä miettiä, vastaako pajan toiminta enää nykypäivää? Pitäisikö tulevaisuudessa panostaa koneiden ja laitteiden uusimiseen ja tietotekniikan merkityksen korostamiseen? Onko metallimiehille ja puusepille enää tulevaisuudessa kysyntää, vai tulisi-ko pajan tarjota esimerkiksi media- ja tietoteknisen alan työmahdollisuus? Suomessa yhä suurempi osa työskentelee palvelusektorilla. Pitäisikö Kaks' kättä työpajaakin muokata enemmän siihen suuntaan valmentavaksi työpaikaksi?

6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

6.1 Strategiatyöryhmän työn tulokset

Työryhmässä lähdettiin liikkeelle pajan visiosta ja missiosta. Mission katsottiin edelleen olevan kuvaava, todellinen ja selkeä. Visio sen sijaan koettiin epämääräiseksi, huonolla suomenkielellä tehdyksi ja vaikeaselkoiseksi. Työryhmä on päättänyt uudeksi Kaks' kättä työpajan visioksi: Kaks' kättä kantaa. Tämän slogan-tyyppisen vision merkitystä on kuvattu jo edellä Kaks' kättä työpajan nykytilaa kuvaavassa luvussa. Tarkasteltaessa Kaks' kättä työpajan arvoja, päädyttiin siihen, että arvot ovat kohtalaisen onnistuneet. Arvojen osalta suurin muutos oli se, että aikaisemmin omana arvonaan ollut laatu, liitetään arvoihin uudella tavalla. Nykyään laatu ei ole enää oma arvonsa, vaan se on muiden arvojen toteutumisesta seuraava lopputulos. Seuraavassa esitellään muita strategiatyöryhmän työn tuloksia. Osa niistä on jo otettu käyttöön, ja niitä on myös lyhyesti kuvattu Kaks' kättä työpajan strategian nykytilaa käsittelevässä luvussa.

Yhtenä konkreettisina kehitystoimina työryhmä esittää yrityskontaktien määrän lisäämistä. Yrityskontakteja lisäämällä pyritään parantamaan pajan imagoa etenkin avoimien työmarkkinoiden suuntaan. Yrityskontakteilla pyritään myös auttamaan pajajaksolla olevaa henkilöä työllistymään avoimille työmarkkinoille, ja lisäämään tietoisuutta pajalta tulevien työntekijöiden valmiuksista. Toissijaisena yrityskontaktien lisäämisen tarkoituksena on löytää uusia alihankintatöitä Kaks' kättä työpajalle. Tähän kehittämistarpeeseen vastaa hyvin pajan hallinnoimana 1.4.2011 alkanut Pysty-Hanke. Pysty-Hankkeen toimesta pyritään kehittämään yhteistyötä myös Etelä-Pohjanmaan yrittäjien kanssa. Yrittäjäjärjestön kanssa onkin laadittu kesän 2011 aikana kysely alueen jäsenyrityksille, liittyen matalan tuottavuuden työpaikoihin. Matalan tuottavuuden työpaikoilla tarkoitetaan lähinnä aputöitä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää yrittäjien kiinnostusta palkata henkilöitä aputöihin, ja saada tietoa mahdollisista ”piilevistä” työpaikoista. Kysely toimii myös hyvänä rekisterinä, jonka perusteella yhteydenottoja voidaan alueen yrittäjiin tehdä. Työryhmässä oltiin yhtä mieltä siitä, että yhteistyön rakentaminen avoimilla työmarkkinoilla toimiviin yrityksiin on hankalaa. Luontevan yhteistyön rakentamiseksi tarvittaisiin

vielä lisää hyviä ideoita, ja ennen kaikkea kärsivällisyyttä ja aikaa. Yritysyhteistyö on ollut tähän saakka hyvin pientä, eikä se tästä syystä käynnisty nopeasti. Yhteistyö on tähän saakka ollut lähinnä pienimuotoisia vierailuja isoihin alueen yrityksiin.

Kaks' kättä työpajan kohderyhmän asiakkaat ovat lisäksi hyvin heterogeenista ryhmää, joten valmista kaavaa työntekijän työllistämiseksi avoimille työmarkkinoille ei ole. Välillä Kaks' kättä työpaja tarjoaa valmiita ammattilaisia, välillä taas pelkääntään aputoihin kykenevää työntekijää. Ehkä tulisikin rajata selkeämmin se, että Pysty-hankkeen kautta kanavoitaisiin avoimille työmarkkinoille ainoastaan sellaisia henkilöitä, jotka tulisivat siellä todennäköisimmin pärjäämään, ja heistä voisi työharjoittelun tai muun kokeilujakson aikana kehittyä alan ammattilaisia. Aputoita kun ei enää juurikaan ole tarjolla, eikä aputyömarkkinoita pystytä luomaan yhden hankkeen toimesta. Myös yrittäjäjärjestön kanssa yhteistyössä tehty kysely osoittaa, että aputoita ei nykypäivän Suomessa juurikaan ole.

Toisena kehittämistoimena työryhmässä nähtiin työnhakuvalmennuksen kehittäminen. Yksi työnhakuvalmennuksen osa-alue on auttaa pajajaksoille olevia nuoria laatimaan itselleen ansioluettelo sekä auttaa työhakemuksen tekemisessä. Toinen osa-alue on neuvoa etsimään työpaikkoja. Nykyään suurin osa työpaikoista ilmoitetaan Internetissä, joten sähköisiin työnhakukanaviin tutustuminen on merkittävässä roolissa. Tähän liittyy myös perus atk-taitojen oppiminen. Työnhakuvalmennus pitää sisällään myös koulutusta esimerkiksi työhaastatteluja varten. Työnhakukoulutukseen voidaan tarvittaessa ottaa ulkopuolinenkin opettaja, järjestämällä esimerkiksi "tietoisku – tyyppinen" päivä työnhakuun liittyen.

Lisäksi työryhmä esittää, että Kaks' kättä työpajalla pystyisi myös suorittamaan keskeytyneen koulun loppuun. Tämä tarkoittaisi laajempaa yhteistyötä koulutuskeskus Sedu:n kanssa. Osa tutkinnosta voitaisiin suorittaa jatkossa työssä oppimalla, tai työaika olisi koulunkäynnin mukaan joustava. Tulisi tutkia myös mahdollisuuksia aloittaa pajajakson aikana jokin koulu tai koulutus. Oppisopimuksen käyttöä tulisi kehittää edelleen. Pajalla on ollut tähänkin asti muutamia nuoria oppisopimuksella, mutta työryhmä näkee, että siinä olisi paljon kehitettävää. Oppisopimukseen liittyvät teoriapäivät voitaisiin suorittaa koulutuskeskus Sedu:n opetuksessa. Näin saataisiin hyötyä molemmille osapuolille, ja mikä tärkeintä pajalla ole-

va nuori saisi työkokemusta ja samalla ammattitutkinnon. Työryhmän mielestä myös aikuiskoulutuksen mahdollisuuksia tulisi hyödyntää paremmin. Tämä edellyttää joustavuutta työaikoihin. Aikuiskoulutuksen hyödyntäminen pitäisi työkykyä paremmin yllä, ja olisi merkittävä lisäansio kun kohderyhmän asiakkaan työpajan tuettu työsuhde päättyy.

Kouluyhteistyön lisääntyminen olisi luonnollisesti toteutettavissa Kaks' kättä työpajan hallinnoiman Etsivän työn -hankkeen kanssa. Etsivän työn -hanke työllistää Seinäjoella tällä hetkellä kolme etsivän työntekijää, joista yhden sijoituspaikka on Sedu:n tiloissa. Ns. Sedu-etsivän työnkuvaan kuuluu koulupudokkaiden kartoittaminen ja auttaminen. Tähän voitaisiin työryhmän mukaan yhdistää mahdollisuus monimuotoiseen opiskeluun pajalla ja työssä oppimalla.

Työryhmä näkee tärkeänä myös sidosryhmäyhteistyön vaalimisen ja edelleen kehittämisen. Sidosryhmäyhteistyö toimii jo nyt hyvin, mutta hyvien suhteiden ja toimintatapojen ylläpitäminen ei saa unohtua muun kehitystyön edetessä. Yhteistyö muiden pajojen välillä nähdään hyödylliseksi, eikä siitä ehkä ole otettu vielä kaikkea hyötyä esiin. Työpajat ovat hyvin erilaisia keskenään sekä toiminnoiltaan, yritys-/yhteisömuodoiltaan sekä rahoitustavoiltaan. Pajojen kesken voidaan tehdä vertailuja ja löytää parhaita mahdollisia käytäntöjä ja toimintatapoja alalle. Pajojen erilaisuudesta johtuen voitaisiin löytää hyviä ideoita laajennettavaksi myös muiden pajojen käyttöön. Tällaisia voi löytyä esimerkiksi valmistettavien tuotteiden ja tarjottavien palveluiden joukosta tai sisäisten prosessien käytännöistä. Pajojen väliseen yhteistyöhön on luotu hanke, joka on toiminut jo jonkin aikaa. Pajoilta urillehanke pyrkii kehittämään pajojen välistä yhteistyötä ja verkostoitumista. Hanketta hallinnoi koulutuskeskus Sedu.

Etelä – Pohjanmaan alueella toimii yli kymmenen erilaista työllisyyspoliittista hanketta, joiden perustavoite on sama: Purkaa työllisyyttä. Kaks' kättä työpajan hallinnoima Pysty -hanke ja Työpaikan avaimet -hanke ovat myös näitä hankkeita. Hankkeiden välinen yhteistyö ja selkeämmät tehtävien rajaukset ovat vielä kehitystyön tarpeessa. Tällä hetkellä hankkeet tekevät oman pienen panoksensa, ja tehtävät ovat osin päällekkäisiä. Hankkeiden tulisi kehittää yhteistyötä ja rajata omaa toimintatapaansa selkeämmin. Kenelle? Mitä? Millä tavalla? Näin välttyttäisiin päällekkäiseltä työltä ja voitaisiin saada synergiaetua yhteistyöstä. Hankkeiden tulisi

myös asemoitua selkeämmin välityömarkkinoiden portaille. Tämä tarkoittaa pääasiassa sitä, kenelle hanke palvelujaan tarjoaa. Välityömarkkinoiden toisessa päässä ovat avoimille työmarkkinoille valmiit asiakkaat, jotka vain ovat tällä hetkellä syystä tai toisesta työttöminä. Toisessa päässä ovat henkilöt, jotka eivät ole työkykyisiä lainkaan, tuskin koskaan. Eri tilanteessa olevat kohderyhmän asiakkaat tarvitsevat erilaisia palveluja ja tukitoimia. Selkeämpi asemoituminen auttaisi kehittymään tietyn tyyppisen kohderyhmän ongelmien ratkaisemisessa. Kaks' kättä työpajan tulee huolehtia siitä, että sen hallinnoimien hankkeiden toimintatavat ovat selkeät ja hankkeet tekevät yhteistyötä sekä pajan että muiden hankkeiden kanssa.

Työryhmä on yhtä mieltä siinä, että Kaks' kättä työpajan toiminnan edellytys on vahva oma rahoitus, eli oma tuotanto ja myynti. Tulevaisuudessa työpajatoiminnalle suunnatut tuet tulevat todennäköisesti pienentymään. Jotta laadukasta toimintaa voidaan jatkaa ja kehittää, tulee oman rahoituksen osuuden nousta. Omaa myyntiä voidaan kehittää usealla tavalla. Ensimmäinen tapa on myydä enemmän nykyisiä tuotteita ja palveluita nykyisellä hintatasolla. Voidaanko esimerkiksi kierrätyskeskukseen houkutella yhä enemmän asiakkaita? Kierrätyskeskuksen myynti on kaikki voittoa, koska myytävät vaatteet ja tavarat tulevat kierrätyskeskukseen lahjoituksina. Kierrätyskeskus on vähän syrjässä, joten mainonnan ja tiedottamisen lisääminen saattaisi olla perusteltua. Lounasruokalan asiakasmäärää voidaan myös lisätä mainonnan ja tiedottamisen avulla. Myös muiden osastojen myyntiä voidaan jonkin verran lisätä mainonnan ja tiedottamisen avulla. Kysymys onkin se, miten mainonta toteutetaan? Lehtimainonta on tehotonta ja kallista. Toinen tapa myynnin kehittämiseen on hintojen korottaminen. Nykyisten tuotteiden hintojen korottaminen on vaikeaa. Hintojen korottaminen onnistuu lähinnä uusien tuotteiden ja alihankintatöiden yhteydessä. Voisiko jalkautuva myyntityö tuottaa uusia alihankintasuhteita, joilla vahvistettaisiin oman rahoituksen osuutta? Tulee myös pohtia mahdollisuutta ottaa osaa kaupungin tarjouskilpailuihin esimerkiksi kuljetuspalvelujen osalta. Kaks' kättä työpaja ajaa tällä hetkellä jonkin verran Seinäjoen kaupungin pyykkejä ja posteja. Voitaisiinko tulevaisuudessa lisätä kuljetusten määrää? Olisiko tulevaisuudessa mahdollisuus tarjota myös henkilökuljetuksia? Henkilökuljetukset edellyttävät asianmukaisten lupien hankkimista.

Työryhmän mielestä Kaks' kättä työpajan tulisi kuvata toimintojaan paremmin. Tarjottavat palvelut kohderyhmän asiakkaille tulisi kirjoittaa auki ja piirtää niistä selkeä prosessikaavio. Toimintojen auki kirjoittaminen auttaisi Kaks' kättä työpajaa selkiyttämään toimintaansa, työjärjestystään, vastuunjakoa ja löytämään kehittämis-kohtia prosessissa. Auki kirjoitetut prosessit olisivat myös hyödyllisiä silloin kun Kaks' kättä työpajan pitää esittää vaikuttavuuttaan ja osaamistaan ulkopuolisille. Prosessikuvaus tulisi tehdä jokaisen kohderyhmän asiakassegmentin osalta, koska niiden prosesseissa on eroja. Nuoret saavat esimerkiksi enemmän tukitoimia kuin pitkäaikaistyöttömät. Kuntouttavaan työtoimintaan kuuluvien prosessi on sekin erilainen. Työttömien työllistäminen, alkaa sekin olla jo oma kilpailtu toimialansa. Kaks' kättä työpajalla on enemmän kilpailijoita kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Jämähtäminen 1990-luvun toimintatapoihin on tuhoisaa. Toinen toimija, joka pystyy esittämään prosessikuvauksen ja näin vakuuttamaan rahoittajan ja kohderyhmän asiakkaan sijoittajatahon, menee Kaks' kättä työpajan edelle, vaikka sisältö olisikin sama. Selkeä eritelty kuvaus tarjottavista palveluista kirjallisena antaa vakuuttavuutta.

Otan edelliseen liittyen esimerkin lasten päivähoidosta. Vanhemmilla on kaksi paikkaa valittavanaan, johon he lapsensa voivat sijoittaa päivähoitoon. Vanhemmat käyvät tutustumassa ensimmäisen paikkaan. Hoitaja kertoo, että joskus käydään aamupäivisin ulkona. Sen jälkeen syödään yleensä perunaa, mutta joskus myös valmisaterioita. Sitten yritetään laittaa lapset nukkumaan, mutta se ei aina onnistu. Iltapäivällä tehdään jotain yhdessä. Vanhemmat menevät tutustumaan toiseen hoitopaikkaan. Hoitaja antaa heti tapaamisen aluksi paperin, jossa kerrotaan hoitopaikan rutiineista. Aamupäivisin ulkoillaan noin kaksi tuntia, tämän jälkeen syödään monipuolinen itse valmistettu kotiruoka, Ruoan jälkeen kaikki lapset menevät lepäämään, osa lapsista nukahtaa, mutta kaikki kuitenkin lepäävät. Iltapäivällä syödään hedelmistä koostuva välipala, leikitään, luetaan ja lauletaan yhdessä. Ensimmäinen hoitopaikka voi olla myös todella hyvä hoitopaikka, mutta väitän, että jälkimmäinen hoitopaikka on vakuuttavampi ja vanhemmista tuntuu turvalliselta jättää lapsensa sinne, koska he tietävät mitä heidän lapsensa saavat. Tästä on kysymys myös Kaks' kättä työpajan toimintojen ja palveluiden kuvaamisessa, tosin eri viitekehyksessä.

Prosessien kuvaamiseen liittyy myös toimintojen ja prosessissa tapahtuvien asioiden dokumentointi. Tällä hetkellä dokumentointi on hyvin hajallaan tietokoneella, ruutupaperilla tai vain jonkun työntekijän muistissa. Kokonaisvaltainen dokumentointi prosessin aikana auttaisi Kaks' kättä työpajaa tiivistämään tiedon yhteen paikkaan, josta jokaisella tarvitsevalla olisi se mahdollisuus löytää, ominen oikeuksiansa puitteissa. Dokumentointijärjestelmä tulisi ehdottomasti olla sähköinen järjestelmä, johon kohderyhmän asiakkaan tietoja kirjattaisiin. Yksilövalmentajat kirjaisivat omalta osaltaan ja oman erikoisosaamisensa puitteissa asioita järjestelmään. Työvalmentaja voisi kirjata järjestelmään työhön ja sen tekemiseen liittyviä asioita. Toimisto ja hallinto voisi kirjata järjestelmään esimerkiksi sairauspoissaolot. Kun työntekijä lähtee pajalta, voi hän pyytäessään saada tulosteen dokumentointijärjestelmään kirjatusta asioista. Siitä voisi olla apua ja tukea tulevaisuudessa. Myös jos pajalta lähtiessään pajatyöntekijä siirtyy toiseen tuettuun työsuhteeseen tai esimerkiksi terveydenhoidon piiriin, voitaisiin seuraavalle kohderyhmän asiakkaan asioiden hoitajalle ottaa tuloste siitä, mitä asioita pajalla on noussut esiin, mitä tukitoimia on toteutettu ja kuinka työnteko on sujunut. Sähköinen dokumentointijärjestelmä auttaisi kehittämään pajan omaa toimintaa, keskittämään tiedot yhteen paikkaan, vähentämään paperityötä, antamaan toiminnastamme luotettavan ja täsmällisen kuvan, osoittamaan vaikuttavuutta ja kehittämään prosessejamme. Sähköisen dokumentointijärjestelmän käyttöönotolle on lukuisia hyviä syitä.

Dokumentointia ja prosessien kuvausta voidaan toteuttaa myös myytävien tavaroiden ja ulkopuolisille myytävien palveluiden tapauksessa. Kaks' kättä työpaja tarjoaa ulkopuolisille asiakkailleen esimerkiksi haravointi-, nurmikonleikkaus ja siivouspalvelua. Myös nämä palvelut tulisi tuotteistaa paremmin. Tuotteistaminen auttaa kehittämään palveluita ja selkeä kuvaus toiminnasta vakuuttaa myös ulkopuolisen asiakkaan. Tuotteistamisen ehtona on myös selkeä hinnoittelu, joka voi olla esimerkiksi tunti- tai pinta-alaperusteinen. Kaks' kättä työpajan tulisi selkeämmin kertoa, että tätä me teemme ja se hinnoitellaan näin. Myös lahjoituksina saatavien tuotteiden yhteydessä voisi lahjoittajalle antaa lomakkeen, jossa olisi lyhyesti kerrottu miten lahjoitus käytetään, ja miten lahjoitetun tavaran myynnistä saata raha tullaan käyttämään työttömien hyväksi.

Myös kohderyhmän asiakkaita sijoittaville tahoille tapahtuva hinnoittelu kaipaisi selkiyttämistä. Prosessi- ja toimintokuvaus auttaa myös tässä asiassa. Kun on selkeästi tiedossa sekä paperilla että toimintoon osallistuvilla henkilöillä mitä tehdään, on palvelu helpompi hinnoitella ja esittää asiakkaalle. Tätä me teemme ja se maksaa näin paljon, koska tähän menee niin ja niin paljon työaika.

6.2 haastattelujen tulokset

Haastattelujen perusteella Kaks' kättä työpaja toimii välityömarkkinoilla. Työpajojen roolit ovat kuitenkin edelleen epäselvät. Työpajoja ei ole kunnolla luokiteltu valtion tai verottajan toimesta. Verottajan mukaan Kaks' kättä työpajan toimialana on työvoiman vuokraus, joka on hyvin kaukana todellisuudesta. Kaikki haastateltavat nostivat esille termin sosiaalinen työllistäjä, jolla on tärkeä rooli julkisten palveluiden ja yksityisten yritysten välillä. Toimialaa luonnehdittaessa esiin nousi myös se asia, että työpajat ovat olemassa työttömiä varten, jotta he pääsisivät takaisin työelämään ja saisivat kaikella tavalla oman elämänsä hallintaan. Verrattaessa Kaks' kättä työpajaa muihin työpajoihin nousee haastatteluista esille Kaks' kättä työpajan fyysisyys. Kaks' kättä työpajalla tehdään oikeita töitä, joilla on tarkoitus. Oma valmistus tuottaa myös merkittävän osan Kaks' kättä työpajan rahoituksesta. Tehtäessä oikeita töitä oikeille maksaville asiakkaille, motivoi se huomattavasti enemmän kuin näennäisten keksittyjen työtehtävien tekeminen. Kaks' kättä työpajan vahvuutena pidettiin myös toiminnan laaja-alaisuutta. Osastoja, joille työtön voi sijoittua, on monta. Vahvuutena pidettiin myös pitkää kokemusta ja kokemuksen kautta hyväksi muodostunutta sidosryhmäverkostoa. Työpajajaksoon on integroitu jonkin verran koulutusta, joka parantaa erilaisia valmiuksia työllistyä avoimille työmarkkinoille. Koulutusta pidettiin yleisesti hyvänä asiana, mutta koulutuksen laatuun ja sisältöön toivottiin kehitystä. Kehitettävää Kaks' kättä työpajan toiminnassa, verrattuna muihin työpajoihin, löytyy lähinnä yritys- ja oppilaitosyhteistyössä, jossa Kaks' kättä työpajan ansiot ovat vielä hyvin vähäisiä. Kaks' kättä työpajan nähtiin tavoittelevan liiaksikin itsenäisyyttä. Yhteistyötä jopa hieman pelätään ja toimintojen avaaminen muille on vaikeaa.

Pajan toimintaympäristöä luonnehdittaessa nousi jokaiselta haastateltavalta esiin erilaisia asioita. Yksi haastateltava piti nuorten yhteiskuntatakuun vaikutuksia merkittävänä, varsinkin tulevaisuudessa. Nuorten yhteiskuntatakuu takaa tietyn ajan kuluessa nuorelle joko koulutus- tai työpaikan. Tämä tuo haasteita työpajoille tulevaisuudessa. Työpajoilla on merkittävä rooli yhteiskuntatakuun toteuttajana yhdessä valtion ja kuntien kanssa. Toimintaympäristöä luonnehdittaessa yksi haastateltavista nosti esiin Seinäjoen aseman keskisuurena maakuntakeskuksena. Seinäjoen kokoisessa paikassa työttömiä tulee aina olemaan, ja näin ollen tarvetta myös sosiaalisille työllistäjille. Tässä yhteydessä puhutaan rakenteellisesta työttömyydestä. Työssäoppimispaikoille on kysyntää myös muunlaisten toimijoiden, kuten esimerkiksi rikosseuraamuslaitoksen ja vakuutusyhtiöiden, toimesta. Yksi haastateltavista nosti merkittävimmäksi asiaksi määrärahat ja Seinäjoen kaupungin tahtotilan. Kaikki Kaks' kättä työpajalle työllistettävät henkilöt saavat palkkatukea. Palkkatukimäärärahat vaikuttavat suoraan siihen, miten paljon TE-toimisto ohjaa työttömiä Kaks' kättä työpajalle. Toimintaympäristössä merkittävä tekijä on myös yleinen talous- ja työllisyyskehitys. Taantumassa välityömarkkinoille on enemmän tarvetta. Seinäjoen kaupungin tahtotila tulee esille merkittävimmin Kaks' kättä työpajan tila-asiassa. Haluaako kaupunki olla mukana kehittämässä Kaks' kättä työpajan toimintaa? Onko kaupunki valmis panostamaan Kaks' kättä työpajan toimitiloihin rahallisesti, koska Kaks' kättä työpajan oma rahoitus ei siihen mitenkään riitä.

Haastateltavien mielestä Kaks' kättä työpajan toimintaympäristössä on odotettavissa muutoksia tulevaisuudessa. Palkkatukirahat ja esimerkiksi kaupungin tuki tulevat tulevaisuudessa pienenemään, joten paine Kaks' kättä työpajan oman rahoituksen vahvistamiseksi kasvaa. Paine tuloksen tekemiseen ja siirtyminen lähemmäs yksityisyriyten mukaista toimintaa on tulevaisuudessa edessä. Tässä yhteydessä yksi haastateltava ennakoi Kaks' kättä työpajan muuttuvan yhä laajalaisemmaksi toimijaksi, joka tarjoaa monipuolisia koulutuspalveluita ja tekee yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Yhteistyö oppilaitosten kanssa voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työpajalla voisi suorittaa osan opinnoista työssäoppimalla. Toimintaympäristön muutos pakottaa kehittämään erilaisia urapolkuja, joihin integroidaan erilaisia tukipalveluja. Myös terveydenhuollon kanssa tehtävän yhteistyön ennakoidaan syvenevän, koska työpajoille ohjautuvat henkilöt tarvitsevat yhä laa-

jempaa ja yksilökeskeisempää ohjausta ja tukea. Kaiken kaikkiaan Kaks' kättä työpajan on seurattava aikaansa ja ympäröivää yhteiskuntaa. Reagoinnin on oltava nopeampaa ja organisaatiosta on tehtävä muutoksille myönteisesti suhtautuva ja innovoiva.

Merkittävimmiä toiminnan tavoitteiksi listautuvat kohderyhmän auttaminen ja toiminnan suunnitelmallisuus. Yhden haastateltavan mielessä nuoret ovat työpajojen ”sydämenasia”, jonka eteen on tehtävä kaikki voitava. Kaks' kättä työpajan tulisi tavoitella sitä, että se on haluttu työssäoppimis- ja koulutuspaikka. Kaks' kättä työpajan pitää antaa kaikille positiivinen viesti itsestään. Pitäisi olla hyvä asia, jos pääsee pajalle töihin ja oppimaan. Näin ei nyt ole, vaan Kaks' kättä työpajaa pidetään nuhjuisena ja vähän epämiellyttävänä paikkana. Kaks' kättä työpajalla saadusta työkokemuksesta pitää saada samanveroinen, mitä muualta saatu työkokemus on. Tavoitteena pitää myös olla oppilaitosyhteistyön syventäminen, joka näyttää nousevan esille hyvin monen kysymyksen yhteydessä. Tässä on selvä ristiriita. Osin tavoitteena on toimiminen kuten mikä tahansa liikeyritys, mutta yhteistyö koulutuskeskuksen kanssa tarkoittaa aivan toisenlaista toimintatapaa.

Tavoitteena tulee olla myös taloudellinen menestys. Ei niinkään, että toiminta tuottaisi voittoa, vaan, että toiminta olisi kokonaistaloudellisesti edullista ja kannattavaa. Tavoitteena pitää myös olla toiminnan kehittäminen ja uudistuminen. Vanhoista toimintatavoista on päästävä eroon ja pystyttävä luomaan kokonaan uutta. Haastateltavista kaksi katsoo, että tavoitteisiin ei tällä hetkellä päästä, eikä riittäviä tavoitteitakaan ole oikeastaan edes asetettu. Yksi haastateltava on sitä mieltä, että tavoitteisiin päästään osin ja kehitystyö on jo käynnissä. Yksi haastateltava sanoo, että Kaks' kättä työpajan tavoitteiden tulisi olla paljon nykyistä kunnianhimoisempia. Yksi haastateltava painottaa yhteistyön merkitystä. Pitäisi yhteistyössä sidosryhmien kanssa luoda se toimiva malli. Pitää uskaltaa ottaa palautetta vastaan ja olla valmis vastaamaan kritiikkiin. Samalla Kaks' kättä työpajan pitää itse olla valmis ja halukas muuttamaan. Strategiatyön on oltava jatkuva prosessi, ei vain aika ajoin toistuva pakollinen paha.

Tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa merkittävänä ongelmana nähdään se, että nykyiset ratkaisut ja päätökset toimivat vain pareilla, eivät arjessa. Hyviä päätöksiä ja tavoitteita on kyllä osin asetettu, mutta niitä ei ole lähdetty riittävällä

tarmolla toteuttamaan. Eikä niiden toteutumisesta ole riittävää raportointivelvollisuutta. Suunnitelmallisuus ja vastuualueet puuttuvat. Yksi haastateltavista nostaa esille, että Kaks' kättä työpajan työtarjonta on tällä hetkellä liian perinteistä. Tulevaisuudessa voisi miettiä uusia työssäoppimisaloja, kuten atk, media ja grafiikka. Nykyisillä käsityövaltaisilla aloilla ei tulla koskaan pääsemään tavoitteisiin.

Kysyttäessä Kaks' kättä työpajan tämän hetken strategiatyön toimivuudesta ja riittävydestä, kaksi vastaajaa kolmesta on sitä mieltä, että strategiatyö on täysin riittämätöntä. Yksi haastateltava pohtii, mikä on riittävä määrä? Riittääkö aika ajoin tapahtuva pohdinta ja muodoton keskustelu? Kaikki näkevät strategiatyöryhmän työn hyvänä alkuna, mutta ei vielä riittävänä strategiatyön määränä. Yksi haastateltava nostaa esiin asian, että ongelma on tiedossa, mutta siihen ei olla valmiit löytämään ratkaisua. Toisin sanoen tahtoa ei ole riittävästi. Rahamääräisten toiminnan mittareiden yhteyteen toivotaan myös ei-rahamääräisiä mittareita. Yksi haastateltavista näkee erityisenä ongelmana muutosvastarinnan. Hänen mukaansa Kaks' kättä työpaja on itse kehityksen jarruna ja juurtunut liian syvälle vanhoihin toimintatapoihin. Muutosvastarinta tulisi saada murretuksi ja pitäisi alkaa ajamaan toiminnan nykyaikaistamista vaikka pakolla. Tässä yhteydessä esiin nousee myös ajatus siitä, että ehkä Kaks' kättä työpajan henkilökunta ei ehkä arvosta omaa työtään riittävästi. Työtä ja työpaikkaa pitäisi kehittää ja olla ylpeitä aikaansaannoksista. Toimintaa tulisi kaikkiaan seurata tarkemmin ja nähdä oman työn arvo. Kaks' kättä työpajan pitäisi olla "meidän juttu" ja asenteena pitäisi olla: "me tehdään tätä yhdessä" kohderyhmän hyväksi. Tarvitaan myös enemmän rohkeutta. Asioita pitää lähteä rohkeasti kehittämään, vaikka kaikki ei onnistuisi ja vaikka välillä ilmoilla pääsisikin järjettömiä ehdotuksia. Muutostyö ei ole helppoa.

Tähän saakka tehty kehitystyö näkyy positiivisina asioina Pysty-hankkeen toteutumisena ja kierrätyksen vahvana kasvavana myyntinä. Muita kehitystyön positiivisia asioita ei haastattelun perusteella löytynyt. Kehitystyön laiminlyönti näkyy koulusyhteistyön vaatimattomuudessa ja toiminnan edelleen supistumisessa. Aikaisemmin pajan toiminta sisälsi enemmän muitakin piirteitä kuin vain työssäoppimisen. Aikaisemmin Kaks' kättä työpajalla oli koulutuksia ja tapahtumia, joita nykyään on liian vähän.

Kehitystyön laiminlyönti näkyy myös liiallisena luottamuksena rahoituksen jatkuvuuteen. Rahoitusta ei olla valmiita ansaitsemaan, vaan se pidetään itsestään selvytenä. Pysytään liikaa tutusta ja turvallisessa. Karsitaan pois asioita, jotka vaativat vähänkin enemmän työtä. Kehitystyön laiminlyöminen näkyy myös sijoittumattomuudessa avoimille työmarkkinoille. Kaks' kättä työpajalta ei saada sellaisia valmiuksia, joilla työllistyminen olisi edes mahdollista. Toimintaa tulisi kehittää niin, että työllistyminen olisi parempaa.

Kaks' kättä työpajan strategiatyötä haastateltavat kehittäisivät monella tavalla. Ensimmäkin yhteistyökumppanit pitää ottaa strategiatyöhön syvemmin mukaan. Yhteistyökumppaneita on myös kuunneltava tarkasti ja punnittava sieltä tulevat signaalit. Yhteistyö sidosryhmien kanssa voisi alkaa esimerkiksi jonkinlaisella idea-päivällä. Strategiatyöhön pitää ottaa lisäksi koko henkilökunta mukaan, ja henkilökunta pitää myös sitouttaa toiminnan kehittämiseen. Toimintaa tulee kehittää koko työpajan tasolla, mutta myös jokaisen yksilön tasolla. Yksilön kehittämisessä merkittävimmät keinot ovat työn ohjaus ja kehityskeskustelut. Kehitystyön tarkoitus pitää perustella henkilökunnalle niin hyvin, että muutosvastarinta murtuu. Yksi tärkeä asia on, että strategiatyö tehdään kohderyhmän asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Kaks' kättä työpajan pitää säilyä kohderyhmän asiakkaita varten. Strategiatyö ei myöskään saa venyä liian pitkäksi. Sillä pitää olla alku ja loppu, tai sen pitää olla koko ajan jatkuva, selkeät osat sisällään pitävä, sykli. Strategiatyön aikana tehdyt päätökset pitää myös viedä täytäntöön. Ne eivät saa jäädä vain pöytäkirjaan. Kaks' kättä työpajan strategiatyöltä puuttuu nyt selkeä johtaja ja työn eteenpäin viejä. Selkeän johtajan lisäksi toiminta vaatisi myös yhden ”propellipään”, eli ideaoijan, joka suoltaisi kehitysehdotuksia ja toiminnan kehittämistapoja muiden arvioivaksi. Yhden haastateltavan mukaan tärkein asia strategiatyössä on visio. Vision pohjalta lähdetään luomaan strategioita. Visio voisi olla myös herättävä kysymys, jonka pohjalta ongelmaan pureudutaan. Kysymys voisi olla esimerkiksi: mitä Kaks' kättä työpaja on vuonna 2015?

Kaks' kättä työpajan sidosryhmä on hyvin laaja. Strategiatyöhön haastateltavat ottaisivat mukaan ELY-keskuksen, ohjausryhmän/hallituksen, rahoittajat, opetus-hallituksen, kunnat/kaupungit, kohderyhmän, Työvoiman palvelukeskuksen, oppi-

laitoksia, luottamushenkilöitä jne. Tällaisen joukon hallitseminen ja yhteinen työskentely vaatii vahvan johtajan, joka vetää strategiatyötä eteenpäin.

Analysoitaessa Kaks' kättä työpajaa SWOT – analysointityökalulla esiin nousevat seuraavat asiat. Vahvuutena nähdään toistaiseksi hyvä oman rahoituksen osuus ja vakiintunut pitkään jatkunut toiminta. Kaks' kättä työpajan fyysisyys nähdään myös selvänä etuna toiminnan kehittämisen ja jatkuvuudessa. Yksi haastateltava näkee positiivisena asiana myös hyvän työilmapiirin sekä monialaisuuden. Osa haastateltavista pitää työilmapiiriä kuitenkin huonona ja kaavoihin kangistuneena. Heikkouksina nähdään toimitilat, jotka huokuvat mennyttä aikaa ja jälkeenjääneisyttä. Heikkoutena pidetään myös toiminnan supistumista ja menetettyjä kohderyhmän koulutusmahdollisuuksia. Heikkoutena esiin nousee myös henkilökunnan ikä ja väsyminen. Kaks' kättä työpajan tulevaisuuden mahdollisuuksina pidetään laajenevaa ja toimivaa yhteistyöverkostoa johon kuuluvat myös toiset työpajat ja oppilaitokset. Mahdollisuutena nähdään myös työpajan määrittelemättömyys. Toimintaa voidaan kehittää lähes niin paljon kuin mielikuvitusta riittää, kunhan toiminta palvelee kohderyhmää. Mahdollisuutena on luoda uusia koulutus- ja työssä oppimispolkuja, jotka ovat enemmän yksilölähtöisiä. Voidaan kehittää myös oppisopimuspolkuja. Yksi haastateltava näkee mahdollisuutena myös rahoituksen varman jatkuvuuden, mutta kaksi haastateltavaa kuitenkin suhtautuu varmaan rahoitukseen epäilevästi. Heidän mielestään rahoitus on jatkossa ansaittava. Tulevaisuuden uhkina nähdään henkilökunnan muutosvastarinta ja yhä jatkuva toimitilongelma. Epävakaata taloustilanne aiheuttaa myös uhkia tukirahoituksen jatkuvuudelle. Valtio ja kunnat eivät voi ottaa enää velkaa. Rahaa jaetaan yhä tarkemmin ulos.

Tiedusteltaessa pajan kriittisiä menestystekijöitä, nousee esiin kaksi asiaa. Toinen kriittinen menestystekijä on ehdottomasti pajajaksolla olleen työttömän jatkosijoittuminen. Työtä tehdään kohderyhmän takia ja heidän jatkosijoittumisen takia. Kaks' kättä työpajan toiminta on epäonnistunut, ellei se johda selkeään urapolkuun pajajakson jälkeen. Avoimet työmarkkinat ovat selvästi paras vaihtoehto, mutta rehellisyyden nimissä se ei ole todellinen vaihtoehto kuin harvojen henkilöiden kohdalla. Koulutuspaikka tai muu selkeä jatkosuunnitelma on kuitenkin oltava. Toinen kriittinen menestystekijä on Kaks' kättä työpajan oman rahoituksen kehittäminen.

täminen. Pienenevien tukirahojen puristuksessa on oman myynnin kyettävä jatkuvaan kasvuun. Asiaa sivuaa myös oman työtoiminnan kehittäminen. Ehkä on siirryttävä käsityövaltasilta toimialoilta enemmän esimerkiksi atk:n ja median alalle. Myös olemassa olevia osastoja tulee kehittää ja uusia työtapoja ja uusia tuotteita on kyettävä luomaan. Myös yhteistyötä yritysten kanssa on syvennettävä ja uusia alihankintasuhteita luotava. Kriittisinä menestystekijöinä nähdään myös tarve koko palveluprosessin uudelleen suunnitteluun. Palveluprosessi pitää sisällään työssä oppimisen ja siihen liittyvät tukitoimet, kuten koulutus- ja/tai jatkosijoituspaikan kartoittaminen. Palveluprosessi on nykyaikaistettava ja siitä on tehtävä entistä yksilöllisempi. Palveluprosessi tulee myös dokumentoida, eli auki kirjoittaa. Kriittisenä menestystekijänä nähdään myös yhä tiiviimpi yhteistyö ja neuvottelu sidosryhmien kanssa. Kaks' kättä työpaja ei voi pelastaa koko maailmaa yksin, eikä ratkaista edes Seinäjoen työttömyysongelmaa yksin. Järkeviä yhteistyötapoja on kehitettävä ja hiottava koko ajan.

Seurattavia asioita tai lukuja haastateltavien mielestä ovat ainakin oman myynnin kehittyminen ja oman rahoituksen osuus. Jatkosijoittumisen seuraaminen on yhtä tärkeää. Mitä tapahtuu pajajakson jälkeen? Mittareiden tulisi sisältää rahamääräisiä ja ei-rahamääräisiä mitattavia asioita. Rahamääräisiä mittareita on helpompi luoda ja seurata. Ei-rahamääräisten mittareiden luominen ja seuraaminen on erittäin haastavaa ja aikaa vievää. Haastateltavien mielestä pitäisi jotenkin pystyä mittaamaan mitä työttömälle tapahtuu pajajaksolla, sen jälkeen ja miten työtön kokee pajajakson hyödyttävän häntä elämässään. Seurattavia asioita tiedusteltaessa esiin nousevat esimerkiksi myös työterveyskulujen seuranta, sairauspoissaolojen seuranta osastoittain. Yksi tärkeä mitattava asia on Kaks' kättä työpajan vaikuttavuus. Se on kuitenkin niin laaja asia, että sen mittaaminen on vaikeaa. Vaikuttavuutta tulisi kuitenkin jotenkin pystyä esittämään myös paperilla, ei ainoastaan juhlapuheissa.

6.3 Balanced Scorecard suorituskykymittariston luominen Kaks' kättä työpajalle

Balanced Scorecard suorituskykymittariston luominen Kaks' kättä työpajalle on todella haastavaa. Mittariston kehitystyötä vaikeuttaa Kaks' kättä työpajan sosiaalinen luonne. Mittariston tulee sisältää mittareita, joilla voidaan mitata liiketoiminnan lisäksi sosiaalisen puolen onnistumista ja vaikuttavuutta. Toinen haasteita asettava asia on Kaks' kättä työpajan toimintaan vaikuttavien ja siihen liittyvien tahojen monilukuisuus. Mittariston tulisi palvella sisäisessä käytössä, mutta sen tulisi myös sisältää tunnuslukuja, joilla on arvoa tilaaja-asiakkaille, rahoittajille ja muuten toiminnassa mukana oleville. Kaks' kättä työpajan strategiatyö on mielestäni niin alkuvaiheessa, että tyhjentävän Balanced Scorecard -mittariston luominen on tässä vaiheessa turhaa. Tässä luvussa esitellään lyhyesti ehdotelmia Kaks' kättä työpajan Balanced Scorecard -mittariston mittareiksi. Strategiatyön edetessä mittareita tulee tarkastella uudelleen.

6.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman mittarit ovat Balanced Scorecard -mittariston ehkä selkein osuus. Kaks' kättä työpajalla on myös käytössä taloudellisen näkökulman mittareita. Oman rahoituksen seuranta on ensiarvoisen tärkeää. Omaa myyntiä tulee jatkuvasti kehittää ja seurata. Tässä yhteydessä seurattavia asioita ovat ainakin osastokohtaisen myynnin kehitys verrattuna budjetoituun sekä edellisen vuoden vastaavaan aikaan. Tätä mittaria tulisi tarkastella kuukausittain sekä luonnollisesti vuosittain. Myynnin kehityksen lisäksi tulee tarkastella myös katteen kehitystä verrattuna budjetoituun ja edellisen vuoden vastaavaan aikaan. Lisäksi tulee tarkastella koko Kaks' kättä työpajan oman rahoituksen prosenttiosuutta koko rahoituksesta. Tukirahoitus kullekin toimintavuodelle ratkeaa yleensä edellisen vuoden lopulla. Tämän jälkeen tulisi luoda toiminnan rahamääräiset tavoitteet, joihin omalla myynnillä pyritään. Tämä vaikuttaa suoraan esimerkiksi siihen kuinka monta kohderyhmän asiakasta pajajaksolle voidaan kunakin vuonna ottaa. Jotta Kaks' kättä työpajan toiminta on kokonaistaloudellisesti kannattavaa, tulisi oman rahoituksen osuus olla vähintään 35 %:a. Kuitenkin jos toiminta supistuu, ei 35 %:n

omarahoitus osuus ole enää riittävä, koska vakiohenkilöstön palkkakulut ovat yksin jo niin suuri menoerä. Taloudellisen näkökulman mittaristoon olisi hyvä valita ainakin yksi tulevaisuuteen suuntaava mittari. Kaks' kättä työpajan tapauksessa mittari voisi olla jonkinlainen kassavirtaa ennustava mittari, joka ottaisi huomioon myönnettyjen tukirahojen maksun ja budjetoidun myynnin. Yleensä tukirahat maksetaan joko kerralla, jälkikäteen hakemuksen perusteella tai tiettyinä ennalta sovituinä päivinä. Tukirahojen ennakointi on siis kohtuullisen yksinkertaista. Tähän lisätään budjetoidun oman myynnin kehitys ja päästään käsiksi ennakoituun kassavirtaan, joka auttaa määrittämään esimerkiksi kohderyhmän asiakkaiden työllistämisyhtymä. Kassavirtaennuste on hyvin tärkeä silloin kuin pankkitilillä ei ole edellisen vuosien voittovaroista kertyneitä puskureita.

6.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittareiden luominen ei ole lähellekään niin helppoa kuin taloudellisen näkökulman mittareiden luominen. Lisäksi Kaks' kättä työpajalla on asiakkaita kolmeen eri suuntaan, joten mittariston tulisi sisältää jokaisen asiakassuunnan palvelemisessä onnistumista kuvaavia mittareita. Ulkopuolisten asiakkaiden tyytyväisyyttä voitaisiin suhteellisen helposti mitata reklamaatioiden määrällä. Kaks' kättä työpajalle työllistyvät henkilöt eivät aina ole ammattilaisia tai heidän työkokemuksensa on hyvin lyhyt. Tämän takia työn laadun varmistaminen on ensiarvoisen tärkeää. Usein Kaks' kättä työpajan tuottama työn laatu ei kilpaile yritysten työn laadun kanssa. Reklamaatioiden seuranta osastoittain olisi hyödyllistä ja opettavaista sekä työvalmentajalle että työntekijälle. Reklamaatioiden määrää seurataan myös tällä hetkellä, mutta seuranta on enemmän muistinvaraista. Tulisikin kirjata järjestelmällisesti ylös reklamaatioiden määrä ja reklamaation syy. Reklamaatioiden kehitystä voitaisiin seurata esimerkiksi puolivuositain tai vuosittain. Reklamaatioiden määrän kehitys antaisi hyvän kuvan ulkopuolisten asiakkaiden tyytyväisyydestä. Kohderyhmän asiakkaiden, eli pajajaksonle työllistettävien henkilöiden tyytyväisyyttä ei oikein voi mitata muutoin kuin kyselyllä. Kysely voitaisiin teettää aina pajajakson päättyessä. Arvosteluasteikon olisi hyvä olla numeerinen, tällöin vastausten vertailu ja arvosanojen trendi olisi helposti nähtävissä. Kyselyssä tulisi ottaa kantaa pajajakson hyödyllisyyteen. Kuinka hyö-

dylliseksi pajajaksolle olevat henkilöt kokevat työssäoppimisaikansa? Hyödyllisyyttä tulisi tietenkin koko ajan kehittää, Hyödyllisyyden osoittaminen sidosryhmille ja rahoittajille olisi kyselyn jälkeen helpompaa. Hyödyllisyyttä voitaisiin arvioida oman elämän hallinnan, taitojen, sosiaalisten taitojen ja jatkosijoittumisen näkökulmasta. Tilaaja-asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyden mittaaminen on hyvin haastavaa. Tilaaja-asiakkaat ja eri sidosryhmät odottavat hyvin erilaisia asioita. Odotukset liittyvät hyvin usein toiminnan edullisuuteen kokonaistaloudellisesti tarkasteltuna sekä kohderyhmän asiakkaiden jatkosijoittumiseen. Jatkosijoittumiseen palataan tarkemmin sisäisen prosessin arvioinnissa.

6.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulma on Kaks' kättä työpajalla tärkeä. Tärkein sisäinen prosessi on kohderyhmän asiakkaan työssäoppiminen ja siihen liittyvien tukitoimien prosessi. Tämän prosessin onnistumista kuvaa parhaiten pajajaksolla olleiden henkilöiden jatkosijoittuminen. Jatkosijoittumisen edistäminen on Kaks' kättä työpajan keskeisin tehtävä. Kaks' kättä työpajan tulee olla kohderyhmän asiakkaan elämässä vain välivaihe. Parhaassa tapauksessa se on ponnahduslauta omaan elämään, työpaikkaan tai unelmien koulutuspaikkaan. Jatkosijoittumiselle tulisi asettaa myös joitain tavoitteita. Yhdessä sidosryhmien kanssa tulisi miettiä realistiset, mutta riittävän kunnianhimoiset tavoitteet jatkosijoittumiselle. Sisäisen prosessin katsotaan epäonnistuneen, jos henkilö palaa pajajakson jälkeen samaan tilanteeseen kuin ennen pajajaksolle tulemistä. Jatkosijoittumista tulisi seurata vähintään vuosittain, mieluummin tiheämmin. Balanced Scorecard:n merkittävin syy-seuraussuhde löytyy sisäisten prosessien ja asiakastyytyväisyyden välillä. Jos kohderyhmän asiakas kokee pajajakson hyödyllisenä, näkyy se varmasti myös positiivisena jatkosijoittumisena. Sama pätee myös toisin päin. Jos jatkosijoittuminen näyttää onnistuneen, seuraa siitä kohderyhmän asiakkaiden ja tilaaja-asiakkaiden tyytyväisyys. Tällä syy-seuraussuhteella osoitetaan myös toiminnan vaikuttavuutta. Kohderyhmän asiakkaat kokevat toiminnan hyödyllisenä, ja toiminta johtaa jatkosijoittumiseen. Kohderyhmän asiakkaiden sisäistä työssäoppimisprosessia tulee arvioida myös prosessiin integroitujen tukipalvelujen toimivuuden näkökulmasta. Mittarilla tulisi pystyä mittaamaan, mitkä tukipalvelut ovat hyödylli-

siä ja tarpeellisia. Jatkosijoittumista tukevia tukipalveluja tulisi kehittää ja vaalia, ja turhista tulee päästä eroon. Tukipalveluina tarkoitetaan tässä yhteydessä kohde-ryhmän asiakkaille annettavaa koulutusta, erilaisten näyttöjen suorittamista (hittausluokat, tulityökortti, hygieniapassi) ja oman elämän hallintaa tukevia palveluita.

Sisäisten prosessien tarkastelussa tulee kiinnittää huomiota myös valmistustoiminnan onnistumiseen. Kuten edellä on todettu, pajajaksolla olevat henkilöt eivät ole useinkaan ammattilaisia tai pitkän työuran tehneitä. Työtä tulee valvoa ja opettaa pajajaksolla olevat tekemään asiat kerralla oikein. Tehokkuuteen päästään minimoimalla hukka ja käyttämällä raaka-aineet tehokkaasti hyödyksi. Valmistusprosessin taloudellisuus näkyy suoraan myös taloudellisissa mittareissa. Valmistusprosessin onnistumisesta, hukan vähentämisestä ja reklamaatioiden vähyydestä seuraa katteen kasvu.

6.3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulma on myös haastava mittariston osa. Johtuen Kaks'kättä työpajan henkilöstörakenteesta, tulisi sairauspoissaoloja seurata tarkasti. Sairauspoissaoloja tulisi seurata kuukausittain ja osastoittain. Osastoittain seurattaessa nähdään pieni pala kunkin osaston työmotivaatiosta ja työvalmennuksen onnistumisesta. Flunssat ja kuumeet ovat toki merkittäviä nekin, mutta ennen kaikkea tulisi tarkastella muiden syiden vaikutusta poissaoloon. Pajajaksolle tulevilla henkilöillä on usein pieniä motivaatio-ongelmia, ja näin sairauslomaakin on helppo käydä hakemassa pienen tilaisuuden koittaessa. Jos työvalmennus ja pajajakson ohjaus kokonaisuutena onnistuu, nousee työmotivaatiokin. Sairauspoissaolot näkyvät myös taloudellisena onnistumisena, kun työt valmistuvat ajallaan ja uusia töitä pystytään ottamaan tilauskirjaan. Vajaalla miehityksellä työt aina hidastuvat. Oppimisnäkökulmaa tukevat myös erilaiset vakiohenkilöstön koulutukset. Työn ohjaukseen tulisi keskittyä. Jokaisen henkilön osaamista tulisi koko ajan kasvattaa, myös vakiohenkilökunnan. Ulkopuolista työn ohjausta tulisi kehittää ja tarpeellisia kouluttautumismahdollisuuksia kartoittaa. Näiden mittaaminen on erittäin haastavaa. Käytetyt koulutuspäivät eivät usein kuitenkaan kerro koulutuksen laa-

dusta tai hyödystä työhön mitään. Ehkä sidosryhmiä voisi käyttää tässä yhteydessä jotenkin hyödyksi. Sidosryhmistä voisi koota moniammatillisen ryhmän, joka ohjaisi työntekijöitä. Ohjauksesta tulisi muodostaa mahdollisimman muodotonta ja miellyttävää, muuten se tuntuu pakolta ja kyttäämiseltä.

7 YHTEENVETO

Jokainen yritys tarvitsee strategian. Strategian avulla varmistetaan yrityksen menestys. Strategia voidaan kuitenkin ymmärtää hyvin monella eri tavalla. Yksityisyrittäjän strategia ja strategiatyö ovat hyvin erilaista kuin pörssiyhtiön tai sosiaalisen toimijan strategia ja strategiatyö. Yksityisyrittäjillä harvoin on auki kirjoitettua strategiaa. Heillä ei välttämättä ole edes tiedostettua strategiaa. Toimintaa ohjaa kuitenkin aina jokin strategia. Strategiassa määritetään esimerkiksi tarjottavat tuotteet tai palvelut, hinnoittelurakenne, jakelukanavat, mainonta jne. Voidaan todeta, että mitä suuremmasta ja monimutkaisemmasta toimijasta on kysymys, sitä enemmän strategiatyöhön on kiinnitettävä aktiivista huomiota. Isoa yritystä on mahdoton johtaa tiedostamattoman tai auki kirjoittamattoman strategian avulla.

7.1 Strategia ja strategiatyö

Strategia voidaan määritellä hyvin monella eri tavalla. Kaikkia määryksiä kuitenkin yhdistävät tietyt asiat. Strategia suuntautuu aina tulevaisuuteen. Strategioilla varmistetaan yrityksen menestys. Strategialla pyritään saavuttamaan jokin visio, tulevaisuuden tahtotila. Strategia huomioi yrityksen tai toimijan toimintaympäristön ja kilpailijat. Strategia on valinta tai valintojen joukko, jotka yritys tekee päättäessään miten se toimii nyt ja tulevaisuudessa.

Strategiatyötä ei voida toteuttaa ilman visiota. Visio on yrityksen tai toimijan tulevaisuuden tahtotila. Suunta ja tavoite, jota kohti yritys valituilla strategioilla kulkee. Visio kiteyttää toiminnan tarkoituksesta sen olennaiset. On huomattava, että visio ei ole arvio tulevaisuuden tilasta, vaan kunnianhimoinen tavoite. Visio vastaa organisaatiossa kysymykseen: mitä me haluamme olla tulevaisuudessa? Myös arvot ovat olennainen osa strategiatyötä. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja yrityksessä tehtäviä valintoja. Arvot ovat asioita, joita organisaatiossa arvostetaan. Ne kertovat siitä, mikä on hyvää ja tavoittelemisen arvoista. Arvojen tulisi olla sellaisia, että jokainen haluaa toimia niiden mukaan ja edustaa niitä.

Strategiat ja strategiatyö ovat olleet suurissa muutoksissa viimeisen 20 vuoden aikana. Aikaisemmin strategia oli vain ja ainoastaan yrityksen johdon laatima. Nykyään strategiatyö on enemmän koko organisaation yhteinen voimanponnistus. Strategiatyön muodollisuudesta on siirrytty osallistavaan strategiatyöhön, jossa strategia nähdään mielikuvina ja tarinoina. Kuitenkin vanhat liikkeenjohdon opit vaikuttavat yhä vahvasti, eikä kaikissa organisaatioissa ole osallistavaa strategiatyötä.

Sosiaalisten yritysten ja yhteisöjen strategiat poikkeavat liikeyritysten strategioista. Sosiaalisilla toimijoilla toiminnan sosiaalinen puoli ja yhteiskuntavastuullisuus antavat strategialle oman mausteensa. Lähes poikkeuksetta tavoitteena on taloudellisen menestyksen lisäksi myös jokin sosiaalinen päämäärä, tai tietyn kohderyhmän auttaminen. Sosiaalisten toimijoiden strategiatyön haasteet tulevat myös usein varsin laajan sidosryhmäjoukon tavoitteiden yhteensovittamisesta. Strategian on tyydytettävä myös sidosryhmät. Tämä ei aina onnistu, koska eri sidosryhmillä on erilainen näkemys toiminnasta ja toiminnan tarkoituksesta. Haasteena on siis löytää tasapaino taloudellisten, sosiaalisten ja sidosryhmien asettamien tavoitteiden kesken. Sosiaalisen toimijan strategiatyössä arvojen merkitys korostuu, koska toiminnalla on muutakin kuin taloudellinen arvo.

Strategiatyötä voidaan organisaatiossa toteuttaa hyvin monella eri tavalla. Nykäsityksen mukaan parhaisiin tuloksiin päästään kun strategiatyö on jatkuva prosessi, johon organisaation koko henkilökunta on sitoutunut. Strategiatyö voidaan jakaa eri vaiheisiin. Vaiheisiin jako ja painotukset ovat hieman erilaisia riippuen koulukunnasta. Strategiatyössä voidaan kuitenkin tunnistaa tietyt vaiheet, jotka ovat kaikille malleilla yhteisiä. Ensin on analysoitava mikä on organisaation nykytila. Tämän jälkeen asetetaan visio. Visioon pyritään valituilla strategioilla. Valittujen strategioiden onnistumista seurataan ja strategioihin tehdään korjauksia tarpeen mukaan. Nykytila -> Visio -> Strategia -> Seuranta. Painotuserot koskevat lähinnä analysointivaihetta ja työryhmän kokoa, joka strategiatyöhön osallistuu.

Strategiatyötä on johdettava. Johtaminen on sitä haastavampaa, mitä useampia yhteen sovitettavia asioita ja tasoja organisaatiossa on. Haastetta lisää myös strategiatyöhön osallistuvien tahojen monilukuisuus. Pääsääntöisesti strategiatyössä on kysymys muutoksen johtamisesta. Muutos voi olla pientä hienosäätöä organi-

saation toimintaan tai koko organisaation lävistävä ja ravisteleva muutoksen aalto. Strategiatyön johtaminen on vaativaa. Strategiatyön johtaminen edellyttää paineensietokykyä, kykyä asioiden yksinkertaistamiseen ja konkretisoimiseen. Johtaminen edellyttää myös sitoutumista ja myös ei-miellyttävien päätösten tekemistä. Sosiaalisten toimijoiden strategiatyön johtaminen on ehkä normaalia yritystä hankalampaa. Asioita ja toimintaan liittyviä tahoja ja tasoja on niin monta. Strategiatyön johtajalta vaaditaan kylmäpäisyyttä ja jämäkkyyttä.

7.2 Strategian toteutumisen seuranta ja suorituksen mittaaminen

Olennainen osa strategiatyötä on valitun strategian toteutuksen turvaaminen ja suorituskyvyn mittaaminen. Strategian toteutumisen mittaamiseen on käytössä useita suorituskyvyn mittaamisen luotuja malleja, joista tunnetuin lienee Balanced Scorecard. Balanced Scorecard jakautuu neljään tasapainoiseen suorituksen mittauksen näkökulmaan. Näkökulmat ovat taloudellinen-, asiakas-, sisäisten prosessien- sekä kasvu- ja oppimisenäkökulma. Mittaristo auttaa muodostamaan yhteisen näkemyksen toiminnan tilasta, kehityksestä ja menestystekijöiden toteutumisesta. Mittariston on tarkoitus palvella strategiatyötä, ei olla pakollinen paha. Mittaamisella itsessään ei ole arvoa, vaan tärkeämpää on se, kuinka mittareiden tietoja hyödynnetään yrityksen liiketoiminnassa. Mittaristo luodaan strategian, vision, mission ja arvojen pohjalta. Vision saavuttamiseksi luodaan strategiat, jotka sopivat yrityksen missioon ja arvoihin. Strategian pohjalta pyritään tunnistamaan ne asiat, joissa yrityksen on onnistuttava, jotta haluttu visio saavutetaan. Näitä asioita sanotaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Mittariston tarkoitus on mitata kriittisissä menestystekijöissä onnistumista.

Mittariston on hyvä sisältää sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä kuin myös mennyttä ja tulevaa aikaa kuvaavia mittareita. Ei-rahamääräisten mittareiden luominen on erittäin haastavaa, mutta palkitsevaa. Ei-rahamääräiset mittarit antavat paremman kuvan organisaation tilasta, paljastavat syy-seuraussuhteita ja auttavat lopulta myös taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sosiaalisella yrityksellä ja yhteisöllä ei-rahamääräisten mittareiden olemassa olon tarve on jopa normaali-

liakin yritystä suurempi. Ei-rahamääräiset mittarit ovat ainut keino kuvata sosiaalisissa tavoitteissa onnistumista.

7.3 Kaks' kättä työpajan strategiatyön nykytila

Kaks' kättä työpajalla on herätty strategiatyön tärkeyteen vasta aivan viime vuonna. Voidaan todeta, että Kaks' kättä työpajalla on toistettu samaa toiminnan kaavaa aivan sen perustamisesta lähtien. Toki pientä kehitystä ja hienosäätöä on ollut, mutta peruskaava on sama. 2010-luvulla eteen on tullut tilanne, jossa vanhojen kaavojen toistaminen ei enää riitä ja toiminnan oikeutus, vaikuttavuus ja kokonaistaloudellinen edullisuus ovat joutuneet tarkastelun alle. Tähän ongelmaan on etsitty vastausta vuoden 2010 lopulla perustetun strategiatyöryhmän toimesta.

Kaks' kättä työpajalle on luotu oma strategiatyönprosessi, joka jakautuu viiteen vaiheeseen. Vaiheet noudattavat pääosin peruskaavaa, josta edelläkin on kerrottu. Strategiatyöprosessissa on pyritty tunnistamaan toiminnan peruslähtökohtia, joita ovat mm. yleinen työllisyys- ja talouskehitys, koulutusnäkömät ja yhteiskunnan muutos. Tämän jälkeen on tunnistettu Kaks' kättä työpajan toiminnan perusperiaatteet, joita ovat mm. työpajan fyysisyys ja kohderyhmän määrittely. Tästä on edetty toimintaedellytysten määrittelyyn. Tässä yhteydessä otetaan kantaa mm. Kaks' kättä työpajan toimitiloihin, rahoitukseen ja henkilökuntaan. Tämän jälkeen päästään varsinaisten strategioiden määrittelyyn. Strategisiksi painopistealueiksi on määritelty yrityskontaktien lisääminen, työllistymisen tukeminen, koulutuksen tukeminen, kohderyhmän työnhakuvalmiuksien kehittäminen, verkostoyhteistyön kehittäminen ja oman myynnin kehittäminen. Seuraava vaihe strategiatyöprosessissa on strategian toteutumisen seuraaminen ja turvaaminen. Strategiatyöprosessi on pintapuolisesti tarkasteltuna varsin onnistunut. Myös strategiset painopistealueet ovat järkeviä. Silti strategiatyöryhmän mielestä ja haastattelujen perustella strategiatyö on puutteellista. Lisäksi strategian toteuttamisessa on suuria ongelmia

7.4 Kaks' kättä työpajan strategiatyön kehittäminen

Tutkimuksen perusteella Kaks' kättä työpajalla on lähdetty kulkemaan oikeaan suuntaan, mutta askeleet ovat kovin hitaita. Strategiatyöryhmän työ on ainoastaan hyvä alku strategiatyölle, mutta ei missään nimessä riittävä, koska kehitettävää on niin paljon. Yksi suurimmista strategiatyön esteistä on henkilökunnan muutosvastarinta ja haluttomuus toteuttaa yhteistä visiota. Kaks' kättä työpajalta puuttuu eteenpäin vievä ”me-henki”. Kaks' kättä työpajan henkilökunta ei koe, että paja olisi heidän ”oma juttu”, vaan asenteena on enemmänkin tehdä työt aina niin kuin ennen. Henkilökunta on osin ikääntynyttä ja väsynyttä. Muutokselle ei nähdä edes tarvetta. Muutosvastarinta tulee saada murrettua ja strategiatyö pitää saada vauhtiin vastustuksesta huolimatta. 2010-luvulla ei enää vanhoilla 1990-luvun laman jälkeisillä opeilla ja kaavoilla pärjää. Työ pitäisi saada merkityksellisemmäksi. Pitäisi nähdä vaivaa sen eteen, että Kaks' kättä työpajan tekemää työtä arvostetaan. Työtä kyllä arvostetaan nytkin, mutta kentältä voi kuulla viitteitä arvostuksen laskusta. Ensimmäinen asia työn arvostuksen nostamisessa on se, että henkilökunta alkaa itse arvostamaan omaa työtään.

Kaks' kättä työpajan uusi visio: ”Kaks' kättä kantaa” on hyvä visio. Myös sen auki kirjoitettu merkitys on hyvä. Visiota ei kuitenkaan hyödynnetä riittävästi. Visiosta pitäisi saada yhteinen toiminnan ajuri, jaettu visio, jonka takana koko henkilökunta ja sidosryhmät ovat. Vision tulisi yhdistää henkilökunta ja sidosryhmät tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen. Nyt luotu visio uhkaa pölyttyä pöytäkirjassa. Visio ei kuitenkaan ole paras mahdollinen, koska siitä puuttuu selkeä tulevaisuuden näkökulma. Visio on enemmän tässä ja nyt. Kaks' kättä työpajalta puuttuu osin kunnianhimoa. Mennään enemmän ylitse siitä kohtaa, missä aita on matalin. Arvostuksen ja tavoitteiden eteen ei olla valmiita tekemään töitä. Toimintaa ohjaavat arvot ovat myös onnistuneet, mutta näkyvätkö ne jokapäiväisessä toiminnassa? Kuulutetaanko niitä kohderyhmän asiakkaille? Eletäänkö ja hengitetäänkö arvojen mukaista elämää? Valitettavasti ei. Arvot ovat vision ohella pölyttymässä pöytäkirjassa.

Kaks' kättä työpajan merkittävä työsarka on imagon nostattaminen. Imagoa tulee nostaa kohderyhmän asiakkaiden, sidosryhmien ja oman henkilökunnan mielessä.

Imago on päässyt väsähtämään. Imago on nuhjuinen, vanha, menneessä elävä ja ajasta jäljessä oleva. Merkittävä asia imagon nostamisessa olisi uusiin nykyaikaisiin toimitiloihin siirtyminen. Toinen asia imagon nostamisessa on oman työn arvostaminen. Kuten edellä on todettu, henkilökunta ei arvosta omaa työtään. Tällöin imagokaan ei voi olla kovin korkea. Imagon nosto ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii aktiivista otetta työhön joka päivä. Se vaatii aktiivista yhteydenpitoa alueen yrityksiin, sidosryhmiin sekä päättäjiin.

Kaks' kättä työpajalta puuttuu selkeä tulevaisuuden suunnitelma. Olemassa olevat strategiat on kirjoitettu tässä ja nyt. Niistä puuttuu selkeät konkreettiset toimenpiteet seuraavalla vuodelle, seuraavalle viidelle vuodelle. Kaks' kättä työpajan toiminta ei ole suunnitelmallista, vaan enemmänkin tässä ja nyt elämistä, toisten päätöksistä riippuvaisena olemista. Kaks' kättä työpajan tulisi ottaa aktiivinen rooli luoda oma tulevaisuutensa ja nähdä sen tekemiseksi vaivaa. Strategia tulee pilkkoa osiin ja konkreettisiin välitavoitteisiin. Strategia tulee jakaa vastuualueisiin ja jokaisen on ryhdyttävä toteuttamaan oman vastuualueensa tehtäviä. Nyt on kyllä tärkeitä asioita heitetty ilmoille, mutta ei ole määrätty kenen ne on tarkoitus hoitaa.

Kaks' kättä työpaja vaatisi selkeämpää johtajuutta sekä strategiatyöhön että päivittäiseen työn ohjaamiseen. Johtajan tehtävä on viedä strategiatyötä eteenpäin ja tehdä jokaisen vastuualue selväksi. Johtajan tulee tehdä työstä merkityksellistä jokaiselle ja näyttää itse suuntaa ja motivoituneisuutta. Strategiatyöllä ei tällä hetkellä ole selkeää johtajaa. Strategiatyön avauskaan ei tullut Kaks' kättä työpajan sisältä, vaan ulkopuolelta. Se on passiivisen johtajuuden merkki. Hyvä johtaja sitouttaa henkilökunnan ja kaikki strategiatyössä mukana olevat tahot siihen, vaikka työ on vaikeaa ja aikaa vievää. Johtaja on hyvä neuvottelija, joka ei itse näe muutosta uhkana, vaan mahdollisuutena kehittyä itse ja kehittää toimintaa kaikkien parhaaksi. Välillä johtajan tehtävä on ravistella koko organisaatorakennetta. Hyvä johtaja seuraa aikaansa ja osaa reagoida muutokseen vaaditulla tavalla.

Tutkimuksen perusteella on tullut selväksi, että työtä työpajalla tehdään kohderyhmän asiakkaiden vuoksi, heidän parhaakseen. Tämä asia on ensiarvoisen tärkeää strategiatyössä. Kohderyhmän asiakkaan edut eivät saa polkeentua strategiatyön aikana. Kohderyhmä olisi jollakin tavalla ehkä syytä ottaa myös mukaan strategiatyöhön. Ainakin siten, että kohderyhmän asiakkaiden sisäistä prosessia,

ja siinä onnistumista, seurattaisiin entistä tarkemmin. Kohderyhmän asiakkaille saattaisi lisäksi olla joitain hyviä ajatuksia uusista tuotteista ja toimintatavoista. Kohderyhmän asiakasta ei saa väheksyä.

Yritysyhteistyön lisääminen on yksi listatuista strategisista painopistealueista, ja se nousee myös tutkimuksen jälkeen merkittävänä asiana esille. Konkreettiset toimet kuitenkin puuttuvat. Yritysyhteistyö on säilytetty lähinnä Pysty-hankkeen työntekijän vastuulle, mutta ehkä siinä tulisi tehdä laajempaa yhteistyötä. Ehkä paikallaan olisi järjestää jokin tapahtuma alueen yrityksille, jossa työpajan toimintaa esiteltäisiin. Samalla voitaisiin kartoittaa uusia alihankintasuhteita ja "kaupata" kohderyhmän asiakkaita esimerkiksi kesätöihin.

Vahvasti esille noussut asia on myös oppilaitosyhteistyön lisääminen. Tällä hetkellä yhteistyö on lähinnä sitä, että kaksi Sedu:n luokkaa toimii Kaks' kättä työpajan tiloissa. Yhteistyötä tulisi tutkimuksen mukaan lisätä niin, että Kaks' kättä työpajalla voisi esimerkiksi suorittaa keskeytyneen koulun loppuun monimuotoisesti työssä oppimalla. Kaks' kättä työpajan tulisi lisäksi olla entistä aktiivisempi koulupudokkaiden suhteen. Heitä ei saa päästää "tyhjän päälle", vaan tarjota heti tukea ja mahdollisuus uuteen alkuun. Oppilaitosyhteistyötä voisi lisätä helposti myös oppisopimuksilla. Sedu voisi järjestää opetuksen ja työssäoppiminen tapahtuisi Kaks' kättä työpajalla. Tähän luotaisiin ensin yhdessä koulutusorganisaation kanssa yhteistyössä toimintatavat ja – mallit.

Tutkimuksen jälkeen näyttää siltä, että Kaks' kättä työpaja on vähän jäljessä alueen muita työpajoja. Muiden työpajojen kanssa tehtävään yhteistyöhön tulisi panostaa enemmän. Pajoilta urille -hanke vastaa osin tähän tarpeeseen, mutta Kaks' kättä työpaja voisi olla tässä yhteydessä myös itse aktiivinen toimija. Benchmarking-menetelmällä voitaisiin etsiä parhaita toimintatapoja yhdessä.

Merkittävä esille nouseva asia on myös toiminnan dokumentointi ja tuotteistaminen. Kohderyhmän asiakkaalle tarjolla oleva sisäinen prosessi tulisi dokumentoida niin, että se olisi mahdollista esittää eri tahoille myös paperilla. Myös sisäisen prosessin vaiheita tulisi seurata tarkemmin läpi pajajakson. Asiat tulisi kirjata muistiintätä varten räätälöityyn sähköiseen seurantajärjestelmään. Sisäinen prosessi olisi

ikään kuin tuotteistettu valmennus- ja työssäoppimisprosessi. Prosessikuvauksella parannettaisiin toiminnan läpinäkyvyyttä, vaikuttavuutta ja seuranta.

Tutkimuksen perustella strategiatyön toteutumisen seuranta on puutteellista. Seuranta perustuu yksinomaan rahamääräisiin näkökulmiin ja raportointivelvollisuuksia on liian vähän. Seuranta keskittyy liikaa menneen ajan asioihin kuin tulevaisuuden ennustamiseen, tai edes ajankohtaisen tiedon välittämiseen. Seuranta on niin puutteellista, että sen perusteella korjausliikkeiden tekeminen strategiaan on olematonta. Strategisia painopistealueita on, mutta niiden toteutumista ei seurata, eikä niitä ole selkeästi määrätty kenenkään vastuulle. Seurannasta puuttuu myös raportointi sidosryhmille lähes kokonaan. Sidosryhmät tarvitsevat tietoja päätöksenteon avuksi. Seurannan ja raportoinnin puuttuminen antaa myös epämääräisen kuvan toiminnasta. Seurannan kehittäminen auttaisi myös vaikuttavuuden osoittamisessa. Seuranta tarvitaan eniten kohderyhmän asiakkaan sisäisen prosessin onnistumisessa. Jatkosijoittumista ja pajajakson hyödyllisyyttä on myös kyettävä mittaamaan paremmin.

Tutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä Kaks' kättä työpajan menestystekijöistä on oman rahoituksen riittävyys. Tukirahat tulevat tulevaisuudessa mitä todennäköisimmin pienenemään. Jos toimintaa aiotaan jatkaa nykyisessä laajuudessa, edellyttää se oman rahoituksen osuuden nostamisesta. Omaa myyntiä tulee lisätä sekä määrällisesti että laadullisesti. Nykyisiä tuotteita ja palveluita on pyrittävä myymään yhä enemmän. Lisäksi uusia tuotteita ja palveluita on kyettävä luomaan. Uusien alihankintasuhteiden luominen on tärkeä osa tätä työtä. Tukirahoituksen suhteenkaan Kaks' kättä työpajalla ei pitäisi tuudittautua menneiden vuosien varmuuteen. Tukirahoituskin tulee tulevaisuudessa ansaita osoittamalla vaikuttavuutta, kokonaistaloudellista edullisuutta asiantuntemusta ja paneutumista.

7.5 Aiheet jatkotutkimuksille

Koska Kaks' kättä työpajan järjestelmällinen strategiatyö on niin alussa, ei tämä työ ole vielä tyhjentävä esitys pajan strategiatyön kehittämisestä. Tämä työ antaa jatkotutkimusmahdollisuuden lopullisen Balanced Scorecard suorituskykymittariston luomiselle. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus on kohderyhmän asiakkaiden

sisäisen prosessin mallinnus ja kehittäminen sekä prosessin toteutumisen seuranta. Myös kohderyhmän asiakkaiden jatkosijoittumisen tutkiminen pajajakson jälkeen on mielenkiintoinen mahdollisuus.

LÄHTEET

- Björk, H. & Siltanen, T. 2009. Opas sosiaaliseen tilinpitoon. Setlementtien sosiaalisen tilinpidon verkostohanke.
- Bryson, J. 2004. Strategic planning for public and nonprofit organization: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3. painos. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Doherty, B, Foster, G., Mason, C., Meehan, J., Meehan, K., Rotheroe, N. & Royce Maureen. 2009. Management for social enterprise. London: Sage Publication Ltd.
- Hakanen, M. 2009. Strategiatyön malleja. Moducon Oy.
- Hannula, M. & Iönnqvist, A. 2004. Concepts of performance measurement: Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. Vantaa: Metallitiedon kustannus Oy.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington R. 2008. Exploring corporate Strategy. 8. edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Juuti, P. Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela Tero-Seppo. 2001. Moderni taloushallinto: Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Länsiluoto, A. & Järvenpää, M. 2010. Greening the balanced scorecard. Business Horizons 53, 385 – 395. Indiana university: Kelley school of business.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: Sokkolennoista hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, january – february, 71 – 79.
- Kaplan, R & Norton, D. 1996. Translatin strategy into action: The balanced scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.
- Kaplan, R & Norton, D. 2002 Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- L 1351/2003 Laki sosiaalisista yrityksistä

L 693/2010 muuttamisesta L693/2010

[Kaks' kättä työpaja Oy:n Internet sivut] [Viitattu 18.5.2011] Saatavana:
www.kakskatta.fi

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. painos. Helsinki: Kauppakaari

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, R. Onnistu Strategiassa. 2010. Helsinki: WSOYpro Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced scorecard. Rakenna ja sovela tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Martin, F. & Thompson, M. 2010. Social Enterprise: Developing sustainable businesses. Hampshire: Macmillan Publishers limited.

Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. 1999. The Strategy Process. Revised European edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Mintberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy Safari: The complete guide trough the wilds of strategic management. Harlow: Pearson Education Limited.

Määttä, S & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste: Balanced scorecard ja johtaminen julkisella sektorilla. Helsinki: Edita Oy.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: Balanced scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Nuorten työpajatoiminnan yleiset perusteet ja suositukset. Opetusministeriön päätös. 26.10.2006 dnro 17/600/2006.

Pohjantammi, I. 2011. Pajatoiminnan dokumentoinnin kehittäminen: Monipuolinen ryhmätasoinen dokumentointi ja sidosryhmien näkökulma. Helsinki: Sosiaalikehitys.

Pöyhönen, E., Hänninen, E., Merenmies, J., Lilja, I., Kostilainen, H. & Mankki, J. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset yritykset: Uuden talouden edelläkävijöitä? Yhteinen yritys – hanke.

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

[Sosiaalisen yrityksen / yhteisön toiminnan analysointimalli] [Viitattu: 19.5.2011] Saatavana: www.syta.fi

Stenholm, P. & Lehto, J. 2000. Sosiaalinen yritys Suomessa: Soveltuvuustutkimus sosiaalisen yrityksen mallista. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja B tutkimusraportteja.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum media Oy.

Werther, B. & Berman, E. 2001. Third sector management: The art of managing nonprofit organization. Washington: Georgetown university press.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro Oy ja suomen ekonomiliitto.