

Strategiatyöstä johtamisen perusta

Menestyminen toimialan muutoksien keskellä.

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Liiketoiminta ja uudistava johtaminen

2023

Jami Lyyra

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jami Lyyra	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 77 + 2 liitettä	Valmistumisaika Kevät 2023
Työn nimi Strategiatyöstä johtamisen perusta Menestyminen toimialan muutoksien keskellä		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Strategia on yksi laajimmin tutkituista liiketoiminnan aiheista, johon kuitenkin panostetaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kohtalaisen vähän. Strategian laatiminen vaatii hyvää toimialan ja oman organisaation tuntemista. Lisäksi strategian tekemisessä on tärkeää hyödyntää tilanteeseen sopivia toimintaympäristön ja organisaation sisäisen toiminnan analyysimenetelmiä, jotta saadaan aikaiseksi luotettava strategia. Pelkästään strategian laatiminen ei kuitenkaan riitä, vaan sen lisäksi tarvitaan implementointi suunnitelma sekä strategian toteutumisen seurantaan laadittu mittaristo.</p> <p>Tämän kehittämishankkeen tutkimuskysymyksinä olivat, tuottavatko analyysimenetelmät riittävästi luotettavaa tietoa suhteessa niihin käytettäviin resursseihin, onko henkilöstö motivoitunut osallistumaan ja halukas antamaan oman osaamisen strategian laatimisen prosessiin, sekä sitouttaako henkilöstön osallisuus syntyvän strategian toteutukseen. Teoriaperusta käsitteli strategiaa sekä strategiatyön vaiheita ja menetelmiä.</p> <p>Kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda kohdeorganisaatiolle strategia, joka pitää sisällään arvolupauksen, implementointisuunnitelma ja mittariston. Strategian valintojen ja tavoitteiden pohjaksi tehtiin organisaation ympäristö-, sisäisten resurssien-, toimialan menestystekijät analyysit. Näiden pohjalta muodostettiin synteesejä, joista organisaation arvolupausten ja vision pohjalta laadittiin kohdeorganisaation strategia.</p>		
Asiasanat Strategia, strategiatyö, analyysi, implementointi		

Abstract

Author(s) Jami Lyra	Type of Publication Master's thesis	Published Spring 2023
	Number of Pages 77 + 2 appendices	
Title of Publication Strategy work is the basis of management Success in the middle changes in the industry		
Degree, Field of Study Master of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Company X		
Abstract <p>Strategy is one of the most widely researched business topics, in which small and medium-sized companies invest relatively marginally. Formulating a strategy requires a good knowledge of the industry and one's own organization. In addition, when making a strategy, it is important to use the analysis methods of the operating environment and the internal functioning of the organization that are suitable for the situation, to create a reliable strategy. Simply preparing a strategy is not enough, in addition to that, an implementation plan and set an indicator to monitor the implementation of the strategy.</p> <p>The research question of this thesis was whether the analysis methods produce enough reliable information in relation to the resources used for them, are the experts motivated to participate and willing to contribute their own expertise to the strategy formulation process, and whether the participation of the personnel commits to the implementation of the emerging strategy. The theoretical framework dealt with strategy and the phases and methods of strategy.</p> <p>The purpose of the development project was to create a strategy for the company X, that includes a value proposition, an implementation plan, and indicators. The strategy choices and goals were based on analyses of the organization's environment, internal resources, and industry success factors. Syntheses were formed from these. Based on these syntheses, value propositions and vision, the company's strategy was made.</p>		
Keywords strategy, strategy work, analysis, implementation		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta, tarkoitus ja tavoite	1
1.2	Perustelut aiheen valinnalle	2
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	3
2	Tietoperusta.....	5
2.1	Strategia	5
2.2	Missio, arvot ja visio.....	7
2.3	Analyysit	9
2.3.1	Ympäristöanalyysi	11
2.3.2	Sisäiset analyysit	13
2.3.3	Synteesianalyysi.....	14
2.4	Strategiset valinnat ja tavoitteet	15
2.5	Strategian implementointi	17
2.6	Strategian mittaaminen	21
3	Kehittämishankkeen toteutus.....	24
3.1	Kohdeorganisaatio.....	24
3.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	25
3.3	Kehittämishankkeen eteneminen	26
3.4	Kehittämismenetelmät	28
3.4.1	Henkilökunnan työpaja	30
3.4.2	PESTEL-analyysi.....	36
3.4.3	VRIO-analyysi.....	38
3.4.4	SWOT-analyysi.....	40
3.4.5	Johtoryhmän työpaja	44
4	Tulokset.....	48
4.1	Henkilöstön työpaja ja osallisuus	48
4.2	Analyysit	50
4.3	Johtoryhmän työpaja	56
4.4	Strategia	59
4.5	Implementointi	60
4.6	Strategian toteutumisen mittaaminen.....	64
5	Johtopäätökset ja pohdinta	65
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	65
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	69

5.3	Jatkokehityshankkeet	70
	Lähteet	72

Liite 1. PESTEL-analyysi

Liite 2. Toimialan menestystekijät

1 Johdanto

1.1 Tausta, tarkoitus ja tavoite

Menestyvät organisaatiot tarvitsevat taustalleen laadukkaan strategian, koska se on jokaisen siinä toimivan työntekijän työväline, vaikka se näyttäytyy kaikille tasoille eritavoin (Tuomi & Sumkin 2009, 9). Strategian avulla organisaatio pyrkii optimoimaan oman toimintansa suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja omaan kykyihinsä. Strategisen suunnittelun kautta pystytään tarkastelemaan omaa osaamista ja arvioimaan sen mukaisesti organisaatiolle sopivat asiakasryhmät. Organisaatiolla on myös halua erottautua kilpailijoista ja sen vuoksi strategiassa tulisi olla myös näistä erottuvia toimintatapoja. (Kamensky 2015, 61–67.) Kun organisaatio on osakeyhtiö, niin sillä täytyy olla osakeyhtiölain mukaisesti taloudellisia tavoitteita. Sosiaalipalvelualalla toimivien organisaatioiden toiminnan onnistumisella on myös yhteiskunnallisesti vaikuttavia tavoitteita.

Pelkästään strategian tekeminen ei riitä, vaan se vaatii rinnalleen strategista johtamista, jotta tavoiteltu menestys voisi konkretisoitua. Organisaatioiden menestyminen mitataan taloudellisesti, mutta organisaatioilla menestyminen voi olla myös aineettomia saavutuksia. (Vuorinen 2013.) Monen pienen yrityksen strategisen johtamisen haasteet tiivistyvät kahden ongelmaan: Joko yritys ei ole koskaan oikeastaan pysähtynyt miettimään, mihin se haluaa mennä tai sitten strategia on laadittuna, mutta se ei kuitenkaan toteudu käytännössä. Joissakin tapauksissa strategia on hyvinkin selvä toimitusjohtajalle, mutta päivästä toiseen hän ihmettelee, miksi muu porukka ei ymmärrä, miten tätä liiketoimintaa pitäisi tehdä. Tällöin ei ole riittävästi huolehdittu strategian implementoitumisesta. (Responsia 2018.)

Strategian siirtyminen lopulta toimintaan tulee vaatimaan toimenpideohjelman. Tämän tavoitteena on yhdistää keskeiset strategiat ja arjen toimenpiteet yhtäläisiksi. Toimenpideohjelmassa jokainen strateginen valinta puretaan pienempiin osiin: tavoite, toimenpiteet, mittarit ja kuka vastaa sen toteutumisesta. Varsinainen strategia ja sen toteuttaminen tulee suunnitella saman aikaisesti, muutoin varmistetaan strategiatyön epäonnistuminen. (Kamensky 2015, 71–73.) Strategiaa voidaan yksinkertaisimmillaan lähteä toteuttamaan määrittelemällä vain tavoitteet ja johtamalla toimintaa näiden kautta. Strategian toteuttamisessa kaikista tärkeintä on, että osallistujilla on kirkkaana mielessä tavoite ja visio mitä tavoitellaan (Vuorinen 2013). Mittaamisella ja huolella valituilla mittareilla voidaan parhaiten varmentaa strategian toteutuminen. Mittaristo nostaa strategiasta esille myös sen tärkeimmät osat, koska huomio keskittyy eniten mitattaviin asioihin. (Hammarsten 2017.)

Toinen merkittävä tekijä strategia onnistumisen kannalta on henkilöstön sitoutuminen siihen. Strategiatyötä ei voida tehdä pienellä joukolla irrallaan muusta henkilöstöstä. Henkilöstö sitoutuu parhaiten strategian toteuttamiseen, kun saavat osallistumisen kokemuksen tekemisestä. (Valpola ym. 2010, 16–17, 56.) Kehittämishankkeessa arvioidaan henkilöstön halukkuutta osallistua strategiaprosessiin.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on luoda kohdeorganisaatiolle sen missioon, visioon ja arvoihin perustuva strategia. Strategian laadinnassa käytetään hyödyksi erilaisia analyysi menetelmiä ja selvitetään tuottavatko nämä tarpeeksi hyödyllistä tietoa suhteessa niihin käytettävään resursseihin. Kehittämishankkeessa syntyvä strategia tulee pitämään sisällään arvolupauksen, arvot, strategiset valinnat ja tavoitteet sekä implementointi suunnitelman. Implementointi suunnitelmasta selviää kuinka strategiaa tullaan viemään osaksi arkea ja millaisia resursseja se edellyttää. Strategian toteutumista tulee mitata erikseen valikoiduilla mittareilla.

Tavoitteena on, että kehittämishankkeessa syntyvä strategia luo selkärangan arjen päätöksille ja valinnoille, sekä henkilöstön osaamisen johtamiselle. Strategisesti tehtyjen valintojen kautta organisaatio tulee saavuttamaan omalle liiketoiminnalleen asettamat tavoitteet. Samalla sen toimintakulttuuriin juurtuu strateginen ajattelu ja strategian säännöllisen kehittämisen toimintamalli.

1.2 Perustelut aiheen valinnalle

On yleisesti tunnettu tosiasia, että erityisesti sosiaali- ja terveysala kärsii suuresta koulutetun henkilöstön pulasta ja viimeaikaiset poliittiset päätökset ovat vaikeuttaneet tätä tilaa merkittävästi esimerkiksi säädetyllä hoitajamitoituksella. (Tevameri 2021, 24–25; Keva 1.3.2023.) Lisäksi sosiaali- ja terveysalalle on tehty monia uusia asetuksia ja tarkennettu aiemmin laadittujen lakien tulkintoja. Nämä tuovat myös haasteita lastensuojelun laitoshoidon palveluita tuottaville organisaatioille. Kohdeorganisaatiokin joutuu tarkastelemaan toimintaansa suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämän vuoksi strategian luominen ja strateginen johtaminen ovat tulleet tärkeämmiksi, jotta organisaatio kykenee pärjäämään tulevaisuuden haasteiden kanssa ja kykenee reagoimaan näihin ennakolta. (Cantell-Forsbom ym. 2022.)

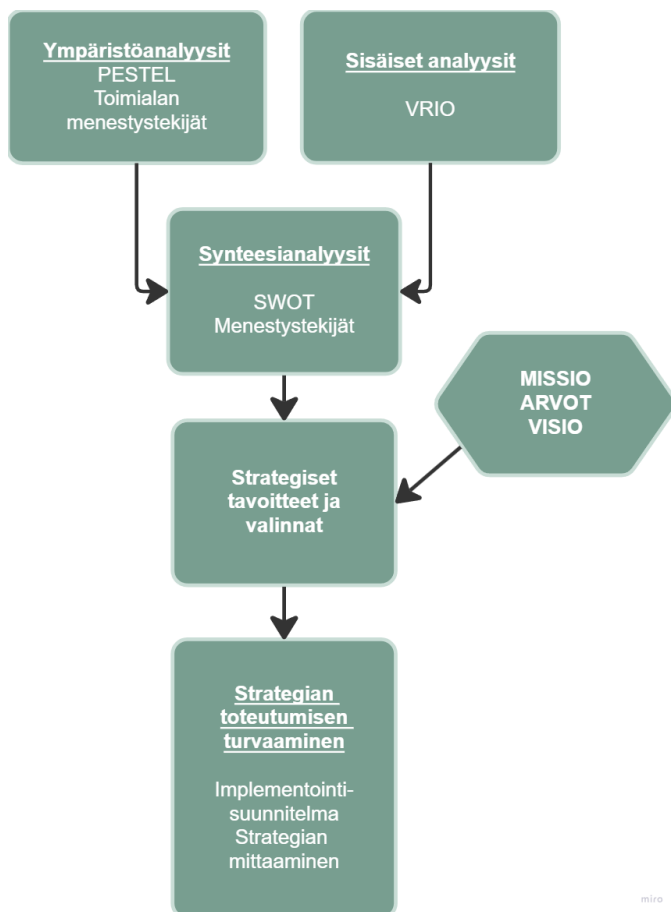
Lisäksi kohdeorganisaatio on viime vuosina kasvanut yhdestä toimintayksiköstä käsittämään kolme toimintayksikköä. Samalla henkilöstön määrä on myös kolmin kertaistunut. Tämä kasvu haastaa myös johtamisen uudella tavalla ja sen tueksi organisaatio tarvitsee toimivan strategian. Tähän asti organisaatiolla ei ole ollut kirjattua strategiaa, vaan sitä on johdettu sen mission ja tavoitteiden kautta.

Toimiva strategia tukee organisaation mission, vision ja arvojen parasta mahdollista toteutumista. Arjen johtamisen selkärangaksi ja vision toteutumiseksi tarvitaan koko organisaation toimintaa ohjaava strategia.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys käsittelee strategiaa ja strategiatyön prosessia. Teoreettinen viitekehys on esitelty kuviossa 1. Teoreettisessa viitekehyksessä strategiatyö on jaettu kolmeen osa-alueeseen analysointiin, tavoitteiden ja ohjaavien toimenpiteiden valintaan sekä strategian toteutukseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda strategia kohdeorganisaatiolle, jonka välineinä käytetään analyysseja toimintaympäristöstä ja organisaation sisäisestä toiminnasta, sekä niiden synteesisistä toimialan yleisiin menestystekijöihin. Lisäksi strategiatyöhön kuuluvat olennaisena osana tavoitteet ja valinnat näiden saavuttamiseksi, jonka vuoksi tietoperustaan nostettu nämäkin aiheet.

Strategian tavoitteet ja valinnat perustuvat pääasiassa analysoituun tietoon. Näihin vaikuttavat myös organisaation missio, arvot ja visio. Tämän vuoksi nämäkin osa-alueet esitellään teoreettisessa viitekehyksessä, vaikka ne eivät ole tämän kehittämishankkeen tuotoksia. Strategiaprosessiin liittyy kiinteästi strategian vieminen osaksi organisaation arjen työtä ja kaikkea päätöksentekoa, jonka vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä on tärkeää käsitellä myös implementointi omana osa-alueena.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön luotettavuuden lisäämiseksi tietoperustan lähteinä on käytetty tutkimuksellisen kehittämisen ja palvelumuotoilun menetelmäkirjallisuutta. Lisäksi tietoperustaan on käytetty strategiaan liittyviä vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita sekä arvostettujen kotimaisten ja kansainvälisten strategiatyön osaajien teoksia.

2 Tietoperusta

2.1 Strategia

Menestyminen sodassa tai liiketoiminnassa vaatii toimivaa strategiaa ja tätä ei juurikaan kiistetä, vaikka muutoin strategiaan suhtaudutaan ristiriitaisesti. Lähteestä riippumatta strategian määrittelemistä pidetään vaikeana. Strategiaa voidaan tarkastella lukemattomista erilaisista näkökulmista ja lisäksi siihen vaikuttavat toimintaympäristön sekä muut muutokset. Näistä riippumatta niihin kaikkiin liittyy hallinnankäsite. Hallinta muodostuu kolmesta osa-alueesta: sopeutuminen, vaikuttaminen ja valitseminen. Laadukkaassa strategiassa nämä kaikki aluetta ovat huomioituna, mutta niiden painoarvo vaihtelee kontekstin ja resurssien mukaan. (Kamensky 2015, 15, 23–24.) Strategiaa voidaan pitää myös ajattelemisena, jossa nähdään tulevaisuuteen. Strategisessa ajattelussa on kuitenkin kyettävä näkemään myös menneet ja ymmärrettävä menneen vaikutus tulevaisuuteen. (Santalainen 2008, 25.)

Strategian ja strategisen johtamisen juuret ovat syvällä historiassa ja keskittyneet sodan käyntiin. Vaikka sodassa strategioita on käytetty jo 500 eaa. (Nojonen 2020), niin siviiliorganisaatioissa strategiakäsite rantautui vasta 1950-luvulla (Kamensky 2015, 15). Strategiaa pidetään toimintamallina, joka kehittyy toimintakentän muuttuessa ja se suhteutetaan organisaation omaan visioon ja arvoihin. Strategian perimmäisenä tavoitteena on luoda organisaatiolle tiekartta, joka johtaa sen kilpailijoitaan parempaan menestykseen. (Tuomi & Sumkin 2009, 25–26.)

1960-luvulla alkaneessa strategian läpimurrosta lähtien strategista suunnittelua pidettiin organisaatioiden ylimmän johdon tehtävänä ja keskittyi hyvinkin paljon menestykseen ja vahvuuksiin yläotsikko tasolla. Alkuaikoina toinen merkittävä tunnusmerkki oli, että strategiat tehtiin hyvin pitkälle aikavälille. (Tuomi & Sumkin 2009, 26.)

Tänä päivänä strategian hyväksyminen ja sen valvonta ovat edelleen organisaatioiden hallitusten tehtävänä, mutta nämä eivät yksin laadi niitä (Erma ym. 2017, 53; Valpola ym. 2010, 13). Hallituksen tehtävänä on tuoda strategian kehittämisprosessin alkuun omistajien tahotila ja tavoitteet näkyväksi, sen jälkeen strategiaa työestetään kaikilla organisaation tasoilla. Joissakin tapauksissa myös asiakkaat osallistuvat aktiivisesti strategian tekemiseen. 2010-luvulta lähtien vallalla on ollut kokonaisvaltainen strateginen ajattelu ja toiminta. Strategian laatimiseen osallistuvat ylin johto, esimiehet, työntekijät, kumppanit, asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat. Organisaatioiden strateginen muutostyö on joustavaa ja perustuu kaikkien toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. (Tuomi & Sumkin 2009, 26–27.)

Strategiassa määritellään organisaation vahvuudet ja miten se eroaa kilpailijoistaan saavuttaakseen tavoitteensa (Alahuhta 2015, 55). Strategian tehtävänä on toteuttaa organisaation omistajan määrittelemä visio, eli strategian tulee olla konkreettinen suunnitelma päämäärän saavuttamiseksi. Strategioita voidaan luoda eri mittaisiksi, usein voi kuulla puhuttavan viiden tai kymmenen vuoden strategioista, mutta organisaatio voi ihan itse määritellä sopivan strategian aikajanan. Vuosikello suunnittelu on yleinen tapa toteuttaa strategian jalkauttaminen toimintaan, sillä varmistetaan strategian mukaisten toimien oikea aikainen toteutuminen. (Valpola ym. 2010, 13.) Strategian pohjana ovat organisaation arvot, missio, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen. Strategiaprosessin aikana organisaation on määriteltävä ketkä ovat sen asiakkaita, joita varten se on olemassa. Lisäksi prosessin aikana tehdään strategisia valintoja mihin se on menossa, millaisella aikajänteellä asioita tehdään, millaista kehitystyötä ja osaamisen hankkimista vision saavuttaminen edellyttää. (Tuomi & Sumkin 2009, 28–29.)

Strategiatyö on arkipäivää suurissa yrityksissä ja pienissäkin yrityksissä se on alkanut lisääntymään. Strategiatyö on haastavaa, tässä on erittäin helppoa epäonnistua tai se ei vastaakaan odotuksia. Kamenskyn (2015, 28) mukaan 2000-luvulla on ollut nähtävissä strategiatyön väheneminen ja sen laadun heikkeneminen suomalaisissa organisaatioissa. Kuitenkin useimmat tarvitsisivat enemmän ja laadukkaampaa strategista suunnittelua kasvavan globaalien kilpailun myötä. Tähän kehitykseen on osaltaan vaikuttanut huonon strategiatyön tuloksena syntyneet huonot strategiat. (Kamensky 2015, 28.) Osa epätarkoista strategioista johtuu myös siitä, etteivät organisaatioiden johtajat käytä strategiatyön menetelmiä ohjeiden mukaisesti vaan soveltavat näitä löyhästi. Tämä saattaa johtaa menetelmien käyttämiseen eri tavalla, miten niiden laatijat ovat nämä tarkoittaneet. Tässä on kuitenkin myös huomattava, että organisaatioissa ja toimialoilla saattaa olla tilanteita, jotka vaativat luovia ratkaisuja strategiatyön prosessissa. (Knott 2015.)

Strategian tekeminen on monivaiheinen prosessi, hyvin suunniteltuna se on myös organisaation oppimisprosessi. Strategiaprosessin kokonaisvaltainen onnistuminen edellyttää koko henkilöstön osallistumista siihen. Strategiaprosessissa on kysymys myös oppimisesta ja kehittämisestä ja sen vuoksi vaaditaan motivaatiota muutoksen tekemiseen ylemmästä johdosta organisaation alimpaan työntekijä tasoon asti. Strategia työllä pitää olla ylimmän johdon hyväksyntä ja ilman tätä prosessi ei lähde käyntiin. Kehittämisprosessissa on myös tärkeää, että sen vastuuhenkilöt ja esimiehet ovat mukana suunnittelemassa ja arvioimassa kehittämisprosesseja. Prosessin aikana ei tule unohtaa sen kriittistä tarkastelua, koska kriittiset kysymykset voivat nostaa esille tärkeitä näkökulmia, joita ei muutoin välttämättä huomattaisi. (Tuomi & Sumkin 2009, 30–32.)

Rumelt (2012) jakaa strategiatyön kolmeen osa-alueeseen diagnosointiin, ohjaavaan toimintaan ja toimenpiteiden valintaan, joilla toteutetaan suunniteltu ohjaava toiminta. Strategiatyössä on keskeistä diagnosoida mitä tapahtuu, eikä keskittyä vain mitä ollaan tekemässä. Strategian tavoitteet ja valinnat tulee perustua analysoituun tietoon. Analyyseillä on myös tärkeä rooli tulevaisuudessa, jotta strategiaa osataan muokata olosuhteiden muuttuessa. (Rumelt 2012, 77–80.)

Ohjaava toiminta määrittelee toimet analyysien esiin nostamien haasteiden ylittämiseksi. Rumelt (2012) vertaa näitä ohjaavia toimia moottoritien suojakaiteisiin, jotka ohjaavat autot etenemään tien mukaisesti kohti päämääräänsä. Ohjaavat toiminnot tulee kuitenkin erottaa tavoitteista ja visioista tai muista halutuista lopputuloksista. Ohjaavat toiminnot vain määrittelevät menetelmät, joita tullaan käyttämään eli rajataan lukuisamäärä huonompia menetelmiä pois. (Rumelt 2012, 84.)

Kamensky (2015, 30.) kiteyttää strategiatyön haasteet kolmeen osa-alueeseen:

- Organisaatiossa ei ymmärretä sen strategian keskeisiä elementtejä ja tällöin ei myöskään löydetä niiden ratkaisemiseksi oikeita kysymyksiä.
- Organisaatiossa ei pystytä saavuttamaan yhteistä ymmärrystä eikä näkemystä näistä keskeisistä elementeistä.
- Organisaatio ei pysty noudattamaan valitsemiaan suuntaviivoja sekä tekemään toimenpiteitä näiden mukaan.

Monissa organisaatioissa strategiana pidetään vain laajana ohjaavien toimintojen valikoidua. Kuitenkaan strategia ei vastaa vain ”mitä” organisaatio on tekemässä. Hyvässä strategiassa tuodaan esille myös ”miksi” ja ”miten” nämä asiat organisaatiossa tehdään. (Rumelt 2012, 84–85.)

2.2 Missio, arvot ja visio

Missio, arvot ja visio ovat hyvin voimakkaasti mukana 2000-luvun strategiatyössä. Näiden ympärille onkin syntynyt universaalimalli, jolla strategioita luodaan. Monet yritysconsultit myyvät tähän malliin syntyviä strategioita. Näiden strategioiden ongelmana on vaillinainen analyysiin pohjautuva tieto toiminta ympäristöstä tai organisaation sisäisistä ominaisuuksista. (Rumelt 2012, 67.)

Konsulttien myymät strategiat perustuvat visioon olla paras tai johtava. Missiona on yleisesti korrekti lausunto tarkoituksesta, jotka paketoidaan sitten strategiaksi, aikaan sopivilta ja

hyviltä kuulostavilla arvoilla esimerkiksi rehellinen, luotettava kumppani ja avoin. Tällaiset täysin organisaation ulkopuolisten ja osittain toimialaa tuntemattomien henkilöiden tekemät strategiat eivät ole hyödyllisiä muuten, kuin markkinointi materiaalina, johtamiseen ja arjen päätöksen tekoon näistä ei ole hyötyä. (Rumelt 2012, 67–68.)

Missio

Missio kuvastaa organisaation olemassaolon tarkoitusta ja on keskeinen tekijä strategia-työssä. Missiolausekkeella organisaatiot pyrkivät myös erottautumaan muista samankaltaisista toimijoista. Mission äärelle on tärkeää pysähtyä, koska sillä on vaikutusta koko organisaation toiminnan ohjautumiseen. Missiolla on myös ohjaava vaikutus organisaatioiden strategiaa uudistettaessa, koska se muistuttaa miksi organisaatio on olemassa ja miten se asemoituu toimialalleen. (Tuomi & Sumkin 2009, 52; David 2013, 40.)

Missio usein sekoitetaan toiminta-ajatukseen, kuitenkin missio on paljon syvällisempi ja siinä on hieman kuvattuna mihin organisaatiossa pyritään. Missiossa kuvastuu myös organisaation tahtotila ja arvopohja. (Kamensky 2015, 34.)

Arvot

Yleisesti ihmisten valintoja ohjaavat tietoisesti valitut arvot, jotka voivat muuttua elämän kokemusten myötä. Arvoihimme voivat vaikuttaa myös elin ympäristömme ja siihen kuuluvat ihmiset. Ympäristön ja ihmisten vaikutus arvoihimme riippuu siitä, miten olemme vuorovaikutuksessa näiden kanssa ja lisäksi myös se, kuinka kauan ajallisesti olemme näiden vaikutuksen alaisina. (Helkama 2015, 8–11.) Arvot kuvaavat myös millaisilla toimintaperiaatteilla organisaatiot toimivat (Kamensky 2015, 34).

Arvoilla on siis organisaation ja sen henkilöstön toimintaa ohjaava vaikutus, koska ne kuvastavat sitä minkä vuoksi he tekevät työtään. Tämän vuoksi myös Puohiniemi (2003, 12) korostaa, että arvoja tunnistettaessa olisi tärkeää pohtia mitkä niistä oikeasti ohjaavat organisaation toimintaa, ettei vain tyydytä valitsemaan hienoja ja muodikkaita sanoja. Helkaman (2015, 11–12) mukaan on hyvinkin todennäköistä, että yksilöt valitsevat ammattinsa ja mahdollisesti työpaikkansa juuri arvojensa mukaisesti.

Arvojen syntymisen tavalla on merkitystä. Parhaassa tilanteessa ne syntyivät organisaatio johdon ja henkilöstön yhteistyönä. Usein nämä kuitenkin ovat ylemmän johdon tuottamia, jolloin henkilöstön oletetaan sitoutuvan näihin. Riippumatta siitä miten arvot syntyvät,

näiden tulisi ohjata organisaation arjessa tehtäviä valintoja ja päätöksiä. (Tuomi & Sumkin 2009, 50–51.)

Visio

Visio kuvastaa organisaation itselleen valitsemaansa tulevaisuutta ja toiminnan sisältöjen toivottua tilaa. Visiota voidaan sanoa olevan koko strategian kantava voima. Selkeällä visiolla ilmaistaan organisaation henkilöstölle, sidosryhmille sekä asiakkaille mihin se pyrkii. Vision tulee olla realistinen, mutta riittävän innostava, jolloin se synnyttää energiaa sen tavoittelemiseksi. Visio kannattaa rakentaa markkinointivälineeksi ja siten antaa muille haluamansa kuva sen tavoitteista. Vision maali asetetaan tyypillisimmin 5–10 vuoden päähän. (Kaplan ym. 2004, 56; Tuomi & Sumkin 2009, 47.)

Vision tulee tuottaa arvoa organisaatiolle itselleen, mutta myös sen asiakkaille. Organisaatiot ovat kuitenkin pohjimmiltaan olemassa asiakkaita varten, joille on tarkoitus tuottaa ratkaisuja heidän arkensa haasteisiin tai muutoin lisäarvoa. Visio tulee olla asiakkaalle ja sidosryhmille merkittävä. Visio tulee olla myös ytimekäs ja helposti muistettava. (Tuomi & Sumkin 2009, 48.)

Hyvän vision laadinnan keskeiset periaatteet:

- Visio on vahva, jolloin kaikki tietävät mihin organisaatio on menossa.
- Visio on innostava, se tulee olla sellainen, jonka ihmiset haluavat jakaa toisilleen.
- Visio on haastava, sen tulee synnyttää tarve kehittyä.
- Visio on tarina, joka kuvaa valittua tulevaisuutta.

(Tuomi & Sumkin 2009, 49.)

2.3 Analyysit

Organisaation strategian perustana ovat laadukkaasti tehdyt toimintaympäristö-, sisäisen toiminnan sekä näiden perusteella tehdyt synteesianalyysit. Analyysityötä vältellään usein sen resursseja vaativan työskentelyn ja näkymättömyyden vuoksi.

Analyysit nostavat esille organisaation kipukohtia ja totuus saattaa näyttäytyä erilaiselta kuin mitä organisaatiossa on uskottu. Lisäksi analyysien avulla opitaan tuntemaan asiakkaat ja kilpailijat entistä paremmin. Analyysien merkitys strategiatyölle on suuri, koska

niiden pohjalta päätetään strategisista tavoitteista ja niiden saavuttamiseksi tarvittavista toimenpiteistä. Kilpailijoita paremmin tehdyt analyysit ja niiden pohjalta tehdyt paremmat valinnat saattavat jo itsessään tuottaa kilpailuetua. (Kamensky 2010, 113–114, 116; Vuorinen 2013.)

Kamenskyn (2010, 114) mukaan analyysien tekemisellä on kolme keskeistä tavoitetta:

- Luovat perustuksen strategian luomiselle, implementoinnille ja päivittämiselle.
- Auttavat ymmärtämään organisaation toimintaympäristön ja yrityksen toimintatavat sekä näiden välisiä yhteyksiä.
- Kehittävät organisaation strategista osaamista analysointitietojen ja -taitojen lisääntyessä. Lisäksi se rohkaisee henkilöstöä strategiatyöhön ja keskustelemaan strategisista näkemyksistään.

Analysointiin käytetään erilaisia menetelmiä, jotka valitaan tavoitteen mukaan tai sen mukaan tarkastellaanko organisaation sisäistä maailmaa vai sen ulkoista toimintaympäristöä. Jos strategian tavoitteena on tehostaa tekemistä sen sisäisen toiminnan tarkastelun kautta, niin tähän tarkoitukseen voidaan valita työkaluiksi esimerkiksi Balanced Scorecard tai SWOT-analyysi. Vastaavasti, jos tehokkuutta haetaan tarkkailemalla organisaation toimintaympäristöä, niin työkaluiksi voidaan valita esimerkiksi PESTEL-analyysi tai Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Strategialla voidaan tavoitella myös uusien tuotteiden tai palveluiden tuottamista tai vanhan uudella tavalla tekemistä. Tällöin voidaan organisaation omia resursseja tarkastella VRIO-analyysin avulla. Jos uuden luomiseen halutaan löytää signaaleja toimintaympäristöstä, niin silloin voidaan valita työkaluksi sinisen meren strategia tai heikot signaalit metodi. (Vuorinen 2013.)

Riippumatta strategian tavoitteesta sen analysointityö muodostuu prosessimaisesti kolmesta päävaiheesta: valmistelusta, päätöksenteosta ja toteutuksesta. Nämä vaiheet ovat konkreettisesti organisaation ylemmän johdon tehtäviä, minkä takia analyysien tekeminen on heidän tehtävänsä. Ylempi johto voi käyttää analyysien tekemisessä apunaan organisaation omia tai ulkopuolisia asiantuntijoita. Analyysityöllä tulee olla nimetty johtaja, jonka tulee olla organisaation ylin johtaja. (Kamensky 2010, 117, 120.)

Analysoinnin onnistuminen edellyttää osallistujilta kykyä objektiiviseen työskentelyyn, analysoitavien asioiden tuntemista, analyysimenetelmien osaamista ja tavoitteisiin nähden oikeiden menetelmien valintaa, analyttisyyttä, luovuutta sekä halua oppia ja kehittyä. Objektiivinen työskentely on näistä vaatimuksista kaikista haastavin ja samalla tärkein. Analyysien luetuttavuuden vuoksi osallistujien on tunnistettava ja tunnustettava esille tulevat faktat. Osallistujien keskuudessa tulee olla vahvaa analysoitavan asian tuntemista ja

mahdollisimman monta näkökulmaa edustettuna. Näkökulmien runsaus yhdistettynä osallistujien analyttiseen ajattelutapaan mahdollistaa asioiden tarkastelun laaja-alaisesti, sekä tuo ymmärrystä näiden keskinäisiin suhteisiin. (Kamensky 2010, 120–122; Vuorinen 2013.)

Analyysityön lopussa aineistosta muodostetaan kokonaisnäkemys synteesianalyysien avulla. Synteesianalyysit eivät automaattisesti tuota laadukasta aineistoa strategiatyöhön, jos analysointiprosessi on tehty vaillinaisesti. Analyyseillä ei ole oikeaa vaikutusta strategiisiin tavoitteisiin ja valittaviin toimenpiteisiin, jollei kokonaisnäkemystä huolellisesti muodosteta johtopäätöksiä ja toiminta ehdotuksia. (Kamensky 2010, 122–124.) Analyysien tulokset kuvaavat organisaation kilpailukyvyn suhteessa kilpailijoihin ja millaisissa liiketoiminoissa se mahdollisesti tulee menestymään. Näiden perusteella tehdään johtopäätöksiä ja strategisia valintoja. (Vuorinen 2013.) Organisaatioiden analyysityöskentelyn mahdollisena kompastuskivenä voidaankin pitää juuri heikkoa johtopäätöksien tekemistä, koska näistä olisi hyötyä strategisten valintojen tekemiseen. Analyysityöskentelyn johtopäätöksien tekemiseen voidaankin valita eri henkilöt, kuin ne ketkä tekevät varsinaisen analyysityöskentelyn. Johtopäätöksiä tekevillä henkilöillä tulee olla vankka toimialan liiketoiminta tuntemus ja moni näkökulmainen tietoperusta. (Valpola ym. 2010, 22.)

Koska strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, tulee sen perustalla olevaa analyysityötä tehdä muulloinkin, kuin varsinaisen strategiatyön alla (Vuorinen 2013). Organisaation toiminnassa ja toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka saattavat aiheuttaa tarvetta päivittää tehtyä strategiaa. Lisäksi tällä jatkuvalla analyysiaineiston keräämisellä pystytään parantamaan analyysien luotettavuutta ja laatua. (Kamensky 2010, 125.)

2.3.1 Ympäristöanalyysi

Hyvän strategiatyön perustana on toimintaympäristöjen hyvä tunteminen ja sen vuoksi analyysien tekeminen tulee olla osa strategian tekemistä. Vaikka analyysit tehtäisiinkin strategian pohjaksi, niiden työstäminen tulee kuitenkin nähdä jatkuvana prosessina. Analyysien tekeminen säännöllisesti tuo esille olosuhteiden muutokset ja niiden vaikutukset organisaation strategian päivittämiseksi. (Kamensky 2010, 113; Kamensky 2015, 51.) Liiketoiminnassa yleisinä haasteina voidaan nähdä olosuhteiden muutokset ja muuttuvan kilpailun käsitteleminen ja oman toiminnan mukauttaminen suhteessa näihin. Sen vuoksi tehokas ja muokkautuva strategia vaatii pohjaksi laadukkaat analyysit. On ymmärrettävä mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Ilman tätä ymmärrystä ei voi vaan päättää mitä organisaatio tekee. (Rumelt 2012, 78–79.)

Yleisimpiä strategisen ympäristön analysointiin käytettyjä analyysityökaluja (Kuvio 2) ovat muun muassa turbulenssin aste, PESTEL-analyysi, menestyksen keskeiset tekijät ja Porterin toimialan viiden voiman analyysi. (Lynch 2009, 74.)



Kuvio 2. Strategisen ympäristön analysointi – yhdeksän perusanalyysityökalua. (Lynch 2009, 74.)

Ympäristöanalyysien avulla organisaatiossa on mahdollista nähdä miten se ja sen toimiala liittyvät suurempaan yhteiskunnalliseen kokonaisuuteen. Sitä kautta organisaatio pystyy arvioimaan kansantalouden ja globaalien markkinoiden sekä poliittisten kehitysten vaikutukset sen toimintaan. (Kamensky 2010, 131; Kamensky 2015, 52.) Ympäristöanalyysien avulla organisaatio asemoi itseään toimialaan tai jopa ihan fyysiseen lähiympäristöön. Analyysin tekeminen aloitetaan valitsemalla organisaation kannalta merkityksellinen toimintaympäristö. (Karlöf 2004, 56.)

Ympäristöanalyysin teossa on huomioitava organisaatiota ympäröivä perusolosuhde. Eri-tyistä huomiota on kiinnitettävä strategiaan vaikuttavien tekijöiden luonteeseen ja vahvuuteen. Poikkeuksellisen turbulenssin voimat voivat vaikeuttaa joidenkin analyysitekniikoiden käyttöä. Toinen mihin nämä poikkeuksellisen turbulenssin voimat voivat vaikuttaa on, miten organisaatio on rakennettu kestämaan tällaisia muutoksia. Organisaation ympäristövoimia voidaan arvioida kahdella päämitalla: muuttuvuus ja ennustettavuus. (Lynch 2009, 80.)

Muuttuvuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin ympäristö todennäköisesti muuttuu. Nämä muutokset eroavat eri toimialoilla voimakkaasti, esimerkiksi peruselintarvikkeiden markkinat ovat hyvin stabiilit suhteessa verkkokauppojen alustoilla tapahtuviin nopeisiin muutoksiin.

Muuttuvuus voidaan jakaa vielä monimutkaisuuteen ja uutuuteen. Muuttuvuuden monimutkaisuus muodostuu siitä, kuinka paljon eri tekijät vaikuttavat organisaation toimintaympäristöön kuten esimerkiksi teknologiset, sosiaaliset ja poliittiset haasteet. Lisäksi muuttuvuus voidaan uutuuteen, eli missä määrin ympäristön muuttuminen tuo organisaatiolle uudenlaisia tilanteita. (Lynch 2009, 80.)

Ennustettavuudella sen sijaan tarkoitetaan asteikkoa, joilla tällaisia muutoksia voidaan ennustaa. Esimerkiksi kulutuselektroniikan markkinamuutokset ovat helposti ennustettavissa, kun taas biogenetiikassa ennustettavuus on käytännössä mahdotonta. Ennustettavuus voidaan jakaa ympäristön muutosnopeuden mukaan sekä tulevaisuuden ennustamiseen käytetyn tiedon saatavuuden ja hyödyllisyyden mukaisesti. (Lynch 2009, 80.)

Näiden perusteella arvioidaan toimintaympäristön turbulenssin voimakkuus. Alhainen turbulenssi mahdollistaa tulevaisuuden ennustamisen luotettavasti. Sen sijaan toimintaympäristön korkea turbulenssi tekee ennustamisesta paljon vaikeampaa ja näillä ennusteilla on vähään merkitystä strategiatyössä. Nopeasti kasvavilla markkinoilla tai muutoin turbulentsissa toimintaympäristössä on kuitenkin pyrittävä tunnistamaan tärkeimmät organisaatioon vaikuttavat osatekijät. Myös luotettavan ennusteen sijasta on mahdollista kuitenkin tunnistaa tärkeimmät tulevaisuuteen vaikuttavat elementit. (Lynch 2009, 80–81.)

2.3.2 Sisäiset analyysit

Perinteisesti organisaatiot ovat muokanneet strategioitaan ulkoisten toimintaympäristöjen muutosten mukaan ja pyrkineet siten tehostamaan toimintaansa suhteessa kilpailijoihinsa. 1990-luvulla alettiin kiinnittämään enemmän huomiota myös organisaatioiden sisäiseen suorituskyykyyn ja sen vaikutusta muun muassa innovaatiokyvyyteen. Sisäiset analyysit ovat pääasiassa keskittyneet organisaation tehokkuuteen, prosesseihin tai taloudellisuuteen. (Kamensky 2010, 170; Chatzoglou ym. 2018.)

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan organisaation yksittäiset resurssit tarjoavat vahvemman perustan strategian kehittämiseksi kuin organisaation tehokkuutta mittaavat analyysit. Syynä tähän on se, että resurssipohjainen analyysillä tunnistetaan ne resurssit, jotka ovat poikkeuksellisia ja joilla on kestävä kilpailuetua. Tämän seurauksena organisaatioissa on ymmärretty, että niiden aineellisilla ja aineettomilla resursseilla on merkitystä

strategisiin valintoihin. Sisäisten analyysien tavoitteena on löytää organisaation kilpailukykyyn vaikuttavia arvokkaiden ja harvinaisten resurssien yhdistelmiä, joita kilpailijat eivät voi jäljitellä, korvata tai ostaa suoraan muilta toimijoilta. Sisäisten analyysien tulosten kautta organisaatiot voivat ymmärtää kuinka resurssien avulla voidaan tuottaa parhaat palvelut ja ratkaisut asiakkaiden tarpeisiin sekä miten niiden kautta voidaan tuottaa maksimaaliset voitot liiketoiminnasta. (Lynch 2009, 118; Chatzoglou ym. 2018.)

Strategisesti on tärkeää löytää nämä merkitykselliset sisäiset resurssit ja kehittää näitä entisestään, koska niiden kautta organisaatio kykenee luomaan pysyvää kilpailuetua suhteessa kilpailijoihinsa. Organisaatioiden on kuitenkin tärkeä ymmärtää, etteivät pelkät kilpailuetua tuovat resurssit riitä, vaan heillä täytyy olla myös niitä hyödyntävät prosessit ja osaaminen näiden hyödyntämiseen. Lynchin (2009, 118) mukaan on myös merkityksellistä tunnistaa mitkä resurssit voivat tuoda kilpailuetua tulevaisuudessa ja siksi näiden kehittyminen sekä kehittäminen on huomioitava strategiassa. Sisäisten analyysien perusteella löydetyillä resursseilla on nähty olevan myös vaikutusta organisaatioiden täyden taloudellisen potentiaalin löytämisessä. Lisäksi strategian implementoinnin näkökulmasta sisäisten analyysien käyttämisellä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen strategian toteuttamisessa. (Chatzoglou ym. 2018.)

Resursseihin perustuvassa kilpailuedussa on seitsemän elementtiä: aikaisemmat tai hankitut resurssit, innovaatiokyky, aito kilpailukyky, korvattavuus, soveltuvuus, kestävyys ja jäljitettävyyys. Organisaation ei kuitenkaan tarvitse omistaa niitä kaikkia ennen kuin sillä on jotain kilpailuetua. Organisaatioilla on aina ainutlaatuinen yhdistelmä erilaisia resursseja, joista osaan liittyy kestävää kilpailuetua. Nämä voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: läpimurto-, ydin-, perus- ja oheisresursseihin. VRIO-analyysia apuna käyttämällä voidaan testata mitkä näistä resursseista edistää kilpailuetua. (Lynch 2009, 152.)

2.3.3 Synteesianalyysi

Vaikka analyyseistä tehtäisiin laadukkaat johtopäätökset, niin näiden hyötyä strategiatyöhön voidaan lisätä synteesien avulla. Synteesianalyyseillä on merkittävä rooli strategiatyössä, koska pelkästään ympäristöanalyyseilla ja sisäisillä analyyseilla ei saada selkeää kuvaa organisaation toiminnan kokonaisuudesta. (Kamensky 2010, 191; Kamensky 2015, 54.)

Synteesianalyysi voidaan tehdä myös pelkästään ilman aikaisempia analyyseja, mutta sen seurauksena on suuri vaara, ettei se vastaa todellista tilannetta. Tällöin sen sisältö saattaa

muodostua pelkästään mielipiteistä, asenteista ja pahimmillaan analyysin tekijän henkilökohtaisista vaikuttamismotiiveista. (Kamensky 2010, 191.)

Strategiatyössä maailmalla käytetyimpiä synteesianalyyseja on SWOT-analyysi, jota käytetään ensisijaisesti auttamaan organisaatiota suunnittelemaan tulevaisuuden strategioita tuottamalla kokonaiskuvan sen tilasta. Se kuitenkin tarvitsee tuekseen toimintaympäristöä ja resursseja kuvaavia analyyseja. (Vuorinen 2013.) Sen vuoksi tässä kehityshankkeessa SWOT-analyysin pohjana käytetään PESTEL- ja VRIO-analyysien tuloksia.

2.4 Strategiset valinnat ja tavoitteet

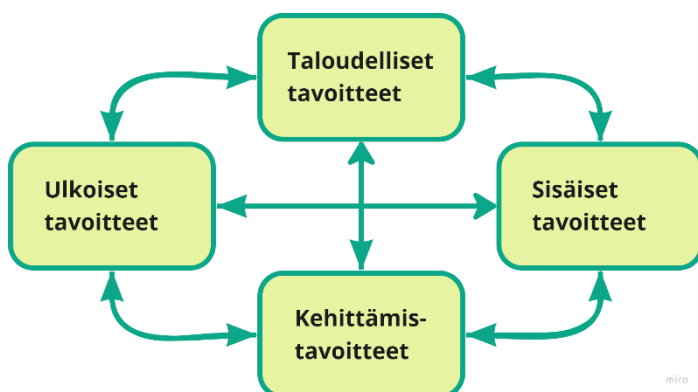
Strategian voi nähdä kilpailuna muita toimialalla toimivia organisaatioita vastaan. Strategian kilpailu tarkoittaa eri polun valitsemista kuin muut. Strategiassa voidaan tehdä erilaisia valintoja, esimerkiksi keskittymällä resursseja kuluttavaan kilpailuun parhaan ja suurimman tittelistä tai vaihtoehtoisesti voitaisiinkin kilpailla ainutlaatuisuudesta. Silloin on kysymys arvosta, eli organisaation asiakkaalle tuottaman arvon ainutlaatuisuudesta ja kuinka se luodaan. Haasteena on se, ettei arvoa voida määritellä strategiassa, vaan lopulta sen määrittää asiakas. Ainutlaatuista arvoa asiakkaalle tuottavassa strategiassa ei voida valita kilpailijoiden jäljittelemistä tai oman palvelun yhteen sopeuttamista heidän konseptiensa kanssa. Nämä ovat valintoja, joita strategiassa tehdään. (Magretta 2012, 29–30.)

Kuten visiota ja missiota käsittelevässä luvussa 2.2 esitetään, on tärkeää tietää mihin organisaatio on matkalla ja millaisen tulevaisuuden se on itselleen valinnut. Samat asiat ovat tärkeitä, kun määritellään strategisia tavoitteita. Strategiassa määriteltyjen tavoitteiden tuloksena organisaatio pyrkii saavuttamaan itselleen asettamansa pitkän aikavälin tulokselliset tavoitteet. Organisaation vision, mission ja strategisten tavoitteiden tulee olla saman suuntaisia. On kuitenkin myös muistettava, ettei pelkät tavoitteet riitä vaan tarvitaan myös strategisia päätöksiä millaisilla toimenpiteillä nämä tullaan saavuttamaan. (David 2013, 162; Kamensky 2015, 60–62.)

Tavoitteita määriteltäessä on tärkeää muistaa, että niillä on ohjaava voima, joka suuntaa organisaation energiat niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden tulee olla määrällisiä, mitattavia, realistisia, ymmärrettäviä, haastavia ja niillä tulee olla aikataulu mihin mennessä ne on saavutettu. (David 2013, 163.) Tavoitteiden määrittelyn jälkeen on helpompi tehdä päätöksiä oikeiden toimenpiteiden valinnoissa. Tavoitteen ohjaavalla voimalla on eri vaikutus yksilöön kuin koko organisaatioon. Yksilöllä voi olla jo arjen työssä monia erilaisia tavoitteita, mutta nämä saattavat hukkuu arjen työntekemisen sekaan. Organisaatio tasolla tavoitteiden ohjaavaan voimaan saattavat negatiivisesti vaikuttaa sen yksiköiden, osastojen tai

sisäisten sidosryhmien välillä olevat eturistiriidat tai ristiriitaiset tavoitteet. (Kamensky 2015, 61–62.)

Strategiset tavoitteet voidaan jakaa kuvion 3 mukaisesti neljään ryhmään: taloudelliset tavoitteet, ulkoinen tehokkuus, sisäinen tehokkuus ja kehittämistavoitteet. Kaupallisesti toimivissa organisaatioissa on luonnostaan taloudellisia tavoitteita, koska osakeyhtiölakikin velvoittaa näitä tavoittelemaan hyvää taloudellista tulosta ja voittoa osakkeen omistajille (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, 5 §). Organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa ulkoisen ympäristönsä kanssa ja käyttävät toimintansa pyörittämisessä paljon sisäisiä resursseja, joten näidenkin kohdalla tarvitaan ohjaavia tavoitteita. Tulevaisuuden menestymisen kannalta sen tekemä kehitystyö on todella merkittävässä roolissa ja tämän tulee näkyä myös strategisissa tavoitteissa. (Kamensky 2015, 62.)



Kuvio 3. Strategiset tavoiteryhmät ja näiden suhde toisiinsa. (Kamensky 2010, 210.)

Monille organisaatioille taloudelliset tavoitteet ovat tärkeitä, mutta on silti tärkeää muistaa taloudellisten ja strategisten tavoitteiden välinen suhde. Organisaatioissa voidaan tehdä toimia maksimoidakseen lyhyen aikavälin taloudelliset tavoitteet, mutta samalla vahingoittaa pitkän aikavälin strategisia tavoitteita. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää korkeaa hinnoittelua tuoton kasvattamiseksi tilikaudella, mutta se voi olla vahingollista pitkän aikavälin tavoitteiden kannalta, jos se menettää markkinaosuuksia. Usein taloudelliset tavoitteet toteutuvat paljon kestävämmällä pohjalla, kun organisaatioissa keskitytään kilpailukykyyn ja kilpailuetua tuovien strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. (David 2013, 165.)

Tavoitteita laadittaessa on hyvä muistaa, että priorisointi ja laatu ovat tärkeämpiä, kuin niiden määrä. Liian suuri tavoitteiden määrä hajauttaa organisaation energian pieniin osiin eikä tämä edistä minkään yksittäisen tavoitteen saavuttamista. Tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haasteellisia, jotta organisaation henkilöstö joutuu pinnistelemaan näiden saavuttamiseksi, mutta niiden tulee olla myös realistisia. Liian kovat tavoitteet saavat henkilöstön lamaantumaan mielestään mahdottoman edessä. (Kamensky 2015, 62.)

Tavoitteiden laadinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, millaiselle aikavälille niitä laaditaan. Strategisia tavoitteita pidetään usein pitkän aikavälin tavoitteina, mutta joukossa voi olla perustellusti myös lyhyemmän aikavälin tavoitteita. Organisaation ympäristön turbulenssin aste vaikuttaa myös käytettävissä olevaan aikaväliin. Riippumatta omistaja pohjasta voidaan nähdä, että pitkän aikavälin tavoitteita käyttävät organisaatio menestyvät muita hieman paremmin. Pitkän aikavälin tavoitteiden kohdalla se ei tarkoiteta, että kaikki tavoitteet realisoituvat sen loppuvaiheessa, vaan ne tulee ajoittaa oikeaan kohtaa tätä aikaväliä. Tavoitteiden ajoittaminen tuo omat haasteensa. (Lynch 2009, 80–81; Kamensky 2015, 63.)

Kuten mitä tahansa tavoitetta, niin myös strategisia tavoitteita tulee mitata. Mitä enemmän voidaan käyttää kvantitatiivisia mittareita, niin sitä luotettavampaa mittaaminen on. Kuitenkaan tämä ei ole aina mahdollista ja tavoitteiden joukossa on usein myös sellaisia tavoitteita, jotka eivät ole mitattavissa. Mittareiden määrää on ennalta vaikea määrittellä, koska se riippuu organisaation koosta, tavoitteiden määrästä ja niiden käyttötavasta, mutta yleisenä määränä voidaan pitää 4–25 mittaria. (Malmi ym. 2006, 31; Kamensky 2015, 63.)

Erityisesti johtoasemassa olevien tulee sitoutua tavoitteisiin ja vaatia näiden toteutumista. Silti on huomattava ympäröivän maailman olevan jatkuvassa muutoksessa ja tavoitteita täytyy osata muokata sen mukaisesti. Tässä auttaa jatkuva säännöllinen ympäristö- ja sisäisten analyysien päivittäminen. Nämä paljastavat onko muutokset niin merkittäviä, että tavoitteita tulee tarkastella uusiksi. (Kamensky 2010, 114; Kamensky 2015, 63–64.)

2.5 Strategian implementointi

Perinteisen patriarkaalisen johtamistyylin organisaatioissa strategia ymmärretään vain ylemmän johdon työväliseenä, eikä sen koeta hyödyttävän tai vaikuttavan organisaation alemmilla tasoilla olevien työntekijöiden toimintaan. Strategian implementointi on koettu näissä usein turhaa resursseja vieväksi ja raskaaksi tehtäväksi. Menestyvissä organisaatioissa on kuitenkin ymmärretty implementoinnin tärkeys osana onnistunutta strategiatyötä. Strategian tulee olla selkeänä jokaiselle organisaation työntekijälle ja lisäksi heidän tulee tietää oma asemansa ja tehtävänsä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2010, 80; Kilpinen 2022.)

Strategian implementoinnin suunnittelemattomuus ja ylipäätään käytäntöön viemättömyys ovat suurimpia syitä miksi strategiat jäävät puheen tasolle ja epäonnistuvat. Strategian toteuttaminen on operatiivinen prosessi, joka muodostuu voimien ja motivaation hallinnasta sekä koordinoitua monen henkilön välillä. Strategian onnistuminen edellyttää siis

suunnitelmallista implementointia, johtajuutta sekä strategista viestintää. (Karlöf 2004, 100–101; Johnson ym. 2008, 243.)

Strategian implementointi aiheuttaa pääsääntöisesti muutoksia henkilöstön päivittäisessä tekemisessä ja herättää yksilöissä eriasteista muutosvastarintaa tai -kitkaa. Sen vuoksi organisaation henkilökunnan tulisi nähdä muutoksen positiiviset puolet, jolloin innostuminen mahdollistaa sen onnistuneen läpiviennin. Tähän kohtaan monissa organisaatioissa käytetään erilaisia kick-off tapahtumia, joissa korostetaan muutoksen positiivisia elementtejä ja kasvatetaan motivaatiota muutoksen läpiviemiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 17; Parppe 2018, 30.)

Osallisuus suunnitteluun ja kehittämiseen lisäävät sitoutumista strategiaa kohtaan. Tämä tapahtuu vaikuttamisen mahdollisuuden tunteen lisäämästä työn imusta ja sen mukanaan tuomasta sitoutumisesta. Vaikuttavuutta voidaan lisätä lisäämällä kehittämisvaiheeseen yhteisöllisyyden tunnetta yhdessä tekemisellä. Henkilöstön osallisuutta strategiatyön prosessiin voidaankin pitää implementoinnin ensimmäisenä askeleena. Kun he ovat mukana luomassa tavoitteita ja toimintatapoja, niin silloin he ovat jo sitoutuneita siihen. Tällöin uutta strategiaa ei tarvitse myydä henkilöstölle, vaan resurssit voidaan keskittää suoraan sen implementointiin osaksi arjen toimintoja. (Kinnunen ym. 2008, 51; Valpola ym. 2010, 85–86.)

Strategian implementointi vaatii aina huolellisesti tehdyn suunnitelman, jolla varmistetaan, ettei organisaatioon pääse syntymään katvealueita, joissa henkilöstö ei tiedä organisaation strategian olemassaolosta tai siitä, miten se tulisi näkyä heidän omassa tekemisessään. Suunnitelmassa on myös tärkeää huomioida, että se mahdollistaa aidosti avoimen kommunikaation ja synnyttää luottamusta prosessiin osallistujien välille (Stenvall & Virtanen 2007, 13). Implementointi suunnitelmaan vaikuttavat organisaation strategisten haasteiden luonteet. Kaksi olennaisinta syytä ovat ympäristön muutosten ennustamisen epävarmuusaste tai tarvittavan strategisen muutoksen suuruus. Strategian implementointi nähdään parhaimmillaan jatkuva prosessina sen sijaan, että se olisi vain yksi irrallinen tapahtuma. Uusimmat strategiasuunnaukset suosivat myös näkemystä, että implementointi vaiheessa strategiaa voitaisiin vielä jossain määrin muokata. (Lynch 2009, 491, 495; Tuomi & Sumkin 2010, 80.)

Implementointiin voidaan tehdä eriasteisia toteutussuunnitelmia. Lynch (2009, 292) jakaa nämä karkeasti kolmeen organisaatiomuutoksen toteutussuunnitelmaan: inkrementaaliseen, kattavaan sekä valikoivaan toteutussuunnitelmaan. Stenvall ja Virtanen (2007, 25) näkevät organisaatioiden muutokset toteutettavan neljällä eri tasoisella toteutussuunnitelmalla: nopealla inkrementaalisisella, inkrementaalisisella, nopealla kattavalla ja korkean riskin sekä kattavalla pitkän aikajänteen toteutusohjelmalla. Stenvall ja Virtanen (2007, 24)

mukaan kuitenkin usein muutokset toteutetaan näiden tasojen välimaastossa, joka voidaan nähdä vastaavan Lynchin (2009, 292) valikoivaa toteutus suunnitelmaa.

Inkrementaalista toteutus suunnitelmaa käytetään tyypillisesti tilanteissa, joissa ympäristössä on suurta epävarmuutta esimerkiksi markkinoilla. Tällöin koko strategiaa lähestytään joustavasti ja muutokset tehdään pienissä osissa strategisen ympäristön muutosten mukaisesti. Jos inkrementaalinen toteutus suunnitelma viedään lävitse nopealla aikavälillä, on sen suunnittelussa huomioitava riskien realisoituminen. Nopea aikavälin toteutus edellyttää johtajilta muutosjohtamisen taitoja, kun taas pitkällä aikavälillä tällaisia muutosjohtamisen taidoilla ei ole kovinkaan suurta merkitystä. Tämä toteutus suunnitelma ei ole soveltuvin, jos ollaan tekemässä suurta strategista muutosta, jossa tarvitaan suurta muutoksen käynnistämisen voimaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 25; Lynch 2009, 492.)

Kattavaa toteutus suunnitelmaa käytetään tyypillisesti tilanteissa, joissa organisaatio on tehnyt suuren kokonaisvaltaisen strategisen muutoksen. Kattavan toteutus suunnitelman läpivienti vaatii tiivistä koordinoitua ja se ei reagoi toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kattavat toteutus suunnitelmat kohtaavat usein voimakasta muutosvastarintaa. (Lynch 2009, 492.)

Valikoivaa toteutus suunnitelmaa käytetään tilanteissa, joissa kumpikaan edellä mainituista toteutustavoista ei ole tavoitteen kannalta paras tapa edetä. Valikoiva suunnitelma on kompromissi, jossa voidaan viedä suuri strateginen muutos vain rajatussa osassa organisaatiota lävitse tai suurempi strateginen muutos tehdään pienemmissä osissa, jottei henkilöstön perusturvallisuuden tunne murene ja sitä kautta lisää muutosvastarintaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 14; Lynch 2009, 492.)

Implementoinnin toteutus suunnitelman valintaan vaikuttavat strategian muutoksen kattavuus, käytettävissä oleva aika ja mistä tarpeesta tämä muutos käynnistetään. Helposti muutoksen kattavuus ja siihen tarvittava aika aliarvioidaan. Tästä seurauksena on, ettei haluttua strategista muutosta saada aikaiseksi. Tarve muutokselle voi käynnistyä kriisitilanteesta, jossa organisaatio on joutumassa vakavaan taloudelliseen ahdinkoon tai jopa konkurssin riskiin. Kriisi voi johtua myös toimintaympäristön merkittävästä ennakoimattomasta muutoksesta, johon organisaation on reagoitava nopeasti. Toinen muutoksen käynnistävä tekijä voi olla toimintaympäristössä ilmenevät vahvat signaalit, jotka viestivät merkittävistä mahdollisuuksista, toimialaa uhkaavista tekijöistä tai merkittävästä kilpailutilanteen muutoksesta. Nämä vahvat signaalit voivat tulla myös organisaation sisältä, esimerkiksi sen resursseissa tapahtuvista muutoksista. Kolmas muutoksen käynnistävä tekijä on organisaation sisäisten strategioiden näkemyksellinen muutos, joka ilmenee muun muassa sen vision muuttamisena. Organisaatiossa tällaista strategioiden tehtävää hoitavat ylempien johdon

jäsenet ja erityisessä asemassa olevat asiantuntijat. Myös organisaation johtamiskulttuurin muuttuminen saattaa aiheuttaa muutoksia sen strategiaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 27; Santalainen 2008, 259–260, 264.)

Kohdeorganisaation edustaman pienten ja keskisuurten yritysten kaltaisten organisaatioiden strategian toteutusohjelma ei juurikaan erotu suurten organisaatioiden vastaavista ohjelmista. Pienemmissä organisaatioissa se saattaa vain olla hieman yksinkertaisempaa. Molemmissa on samat peruselementit: suunnitelman laatiminen, resurssien kohdentaminen ja seuranta. Toteutusohjelmassa tulee määritellä suoritettavat tehtävät ja miten niitä valvotaan. Näidenkin organisaatioiden on valittava oikeanlainen toteutusohjelma muutoksen tarpeen ja luonteen mukaisesti, joko inkrementaalinen, kattava tai valikoiva. (Santalainen 2008, 259; Lynch 2009, 492–493, 495.)

Lynch (2009, 494–495) määrittelee kymmenen käytännön ohjetta implementointiohjelmaan:

1. KISS-periaate: keep it simple, stupid, eli pidä se yksinkertaisen typeränä. Tätä sovelletaan todella merkityksellisissä asioissa, jotka voivat olla vaarassa hautua sisäisen viestinnän haasteiden alle.
2. Strategialle on määriteltävä koko organisaation yhteiset termit. Kaikkien on tiedettävä, miten strategian toteutuksen tarkoitus mitataan, miten merkittävät tavoitteet asetetaan, miten resurssit määritellään ja mitä kriittisiä ongelmia on todennäköisesti näköpiirissä.
3. Määrittele roolit, vastuualueet ja aikataulu. Konkreettisesti kuka tekee mitä ja millä aikataululla?
4. Selkeys ja toiminta. Käyttämällä verbejä, viestitään selkeästi yksilöille selkeät vaatimukset ja reitit haluttuihin tuloksiin.
5. Toteutussuunnitelman yhteisen viitekehyksen kehittäminen. Tämä korostuu suurissa yrityksissä, joissa on useampi tytäryhtiö. Silloin kaikki käyttävät samoja analyyseja ja implementaatio toteutussuunnitelmaa.
6. Säännölliset ja suunnitelmalliset seurantalaverit. Seurantalavereissa vastuuhenkilöt käyvät toteutussuunnitelman edistymistä lävitse ja tuovat esille mahdollisesti ilmenneitä ongelmia. Näihin seurantalavereihin kutsutaan vain sellaiset vastuuhenkilöt keitä asiat juuri sillä hetkellä koskettavat.

7. Nimeä toteutussuunnitelmasta vastaava henkilö. Vastaavan henkilön tulee olla lähellä organisaation ylintä johtoa. Esihenkilötasolla olevilla henkilöillä on paljon muita velvollisuuksia, eikä heillä ole yleensä riittävää kuvaa prosessista.
8. Yhdistä strategian toteutussuunnitelma organisaation muuhun toimintaan. Talousjohtamiseen, projektien arviointiin, koulutuksiin, palautteen antamiseen, mahdollisiin palkitsemisiin ja kaikkiin muihin elementteihin, joita toteutetaan samanaikaisesti toteutussuunnitelman kanssa.
9. Mieti tarkkaan, miten strategiaa mitataan. Strategian mittaaminen pitää tapahtua sekä määrällisesti että laadullisesti. On tärkeää muistaa, että organisaatio menee vain sitä tavoitetta kohden mitä mitataan. Mittaamattomuus voi johtaa tavoitteiden kokonaan tai osittaiseen unohtumiseen.
10. Säilytä joustavuus. Yksi toteutussuunnitelman todellisista vaaroista on keskittymisen lopputulokseen riippumatta siitä, miten toimintaympäristö tai ohjelman toteutavuus saattavat muuttua.

Implementoinnin toteutussuunnitelma on siis hyvin konkreettinen suunnitelma, joka määrittelee, että kuka tekee, mitä tekee ja milloin tekee. Lisäksi siinä on tärkeää huomioida myös taloudelliset tekijät, esimerkiksi miten tehtävä muutos rahoitetaan (David 2013, 291.) Organisaatiossa esihenkilöillä on keskeinen rooli implementoinnin toteuttamisessa, koska heidän tehtävänä on valvoa resurssien kohdentamista sekä viestiä strategian toteutumisesta henkilöstön ja ylemmän johdon välillä (Johnson ym. 2008, 528). Siksi organisaatiossa tarvitaan myös strategista vuorovaikutusta ja dialogia organisaation henkilöstön keskuudessa. Vuorovaikutus tulee olla tasapuolista organisaation tasojen välillä. Vuorovaikutuksen tavoitteena on jakaa tietoa henkilöstön ja johdon välillä. Dialogisuus mahdollistaa päätöksen tekemisen myös organisaation henkilöstötasolla sekä siten osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä muutoksen taakse, etenkin asiantuntija organisaatioissa. Vuorovaikutus ei saa olla pelkästään tuloskeskeistä, vaan sen tulee sisältää myös molemmin suuntaista puhetta siitä, kuinka nämä tulokset tehdään arjen työssä mahdollisiksi. Näillä on konkreettisia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvoinnille ja työn imulle sekä mahdollisesti näiden kautta tuottaa organisaatiolle kilpailuetua. (Valpola ym. 2010, 134; Parpei 2018, 81–84.)

2.6 Strategian mittaaminen

Hyväkään implementoinnin toteutussuunnitelma ei takaa strategian onnistumista, jollei sen toteutumista seurata mittaamalla. Strategisiassa onnistumisen kannalta on tärkeää,

käytettävien mittareiden valinta perustuu organisaation strategisiin tavoitteisiin ja valikoituihin menestystekijöihin. Mittaamisen säännöllinen toteuttaminen ja tulosten seuranta ovat organisaation ylemmän johdon ja johtoryhmän vastuulla. (Karlöf 2004, 101; Valpola ym. 2010, 58–59.)

Strategian mittaaminen on virheille herkkää erityisesti, jos mittaaminen tapahtuu liian yksilötasolla tai mittaamiseen kohdentuu ylemmän johdon painostusta. Yksilötason mittaaminen voi aiheuttaa yksilön toiminnassa ei toivottua reagoitua, jos hän kokee olevansa tarkkailun alaisena. Ylemmän johdon painostuksen alaisena esihenkilöt ja henkilöstö saattavat alkaa tulkitsemaan mittareita ylemmän johdon toiveiden mukaisesti, jolloin ne eivät kerro todellisesta tilanteesta. (David 2013, 317.)

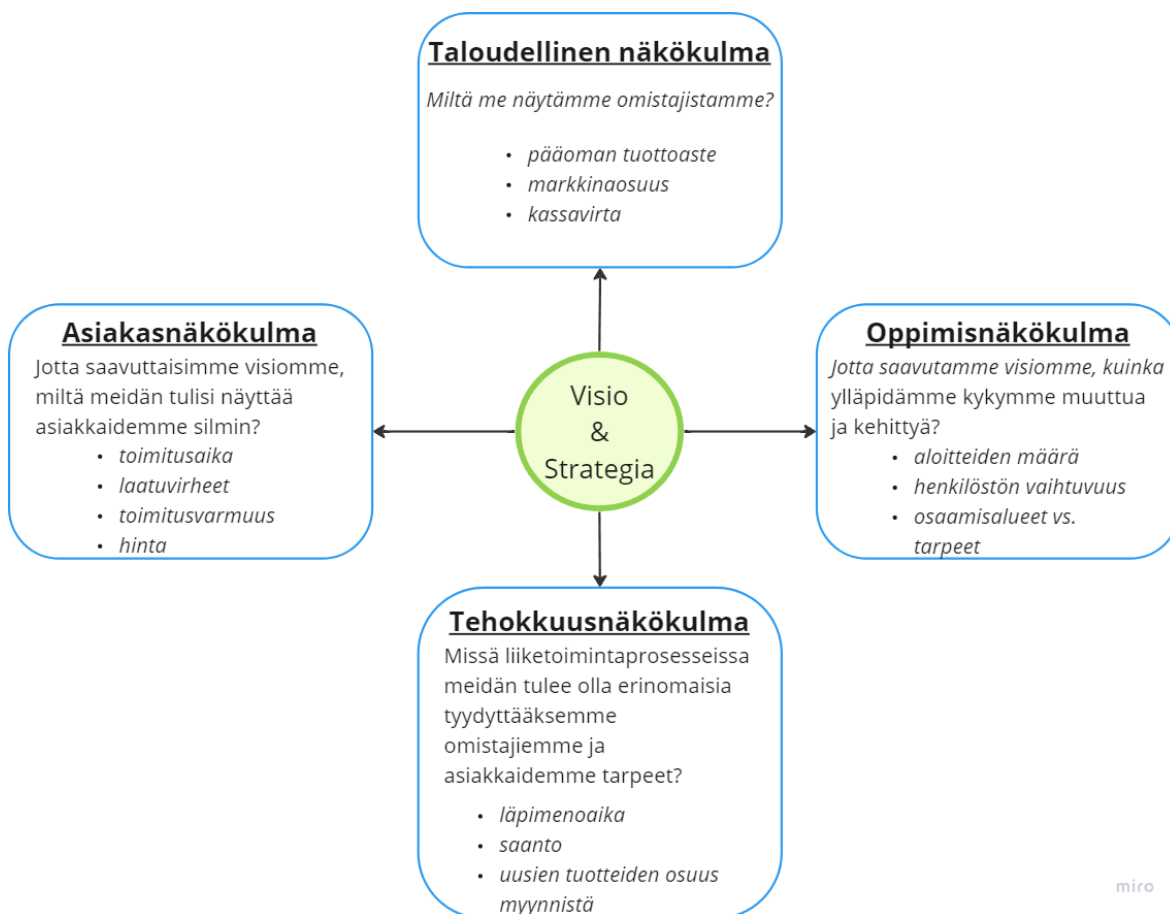
Riippumatta organisaation toimialasta, on sillä aina osakeyhtiölain (21.7.2006/624) mukainen velvollisuus tuottaa tuottoa osakkeiden omistajille. Taloudellisen arvon lisäksi usein organisaation tavoitteena on tuottaa aineetonta pääomaa asiantuntijoista koostuvalle henkilöstölle ja asiakkaille. Näiden erilaisten tavoitteiden tulee näkyä strategian mittaamiseen valittavissa mittareissa, joissa on mukana keskeisiä talouden mittareita ja näiden lisäksi mukana on useita aineettomien pääomien ja toiminnan laadun mittareita. (Kaplan & Norton 2004, 27.)

Strategian mittaamisen mittaristo eroaa paljon talouden mittareista. Strategiassa käytettävät mittarit ovat käytössä vain ennalta määritellyn ajan, jonka jälkeen ne korvataan toisilla. Strategisten muutostavoitteiden jälkeen usein siirrytään mittaamaan pelkästään toimintaa. Mittareita ja niiden käytön suunnittelussa on tärkeää huomioida henkilöstön kytkeminen osaksi mittaristoa, esimerkiksi palkitsemisen kautta, jolloin mittaamisella ja sen tavoitteilla on vaikutusta heidän työskentelyynsä. (Karlöf 2004, 101–102.)

Aineettomien pääomien mittaaminen on usein hyvin haastavaa, johtuen sen määrittelemisen vaikeudesta (Lönqvist 2010, 137). Aineeton pääoma käsitteen määrittelemisen helpottamiseksi voidaan käyttää Kujansivun (2007, 28) mukaista jakoa kolmeen osa-alueeseen: inhimilliseen, suhde- sekä rakennepääomaan. Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu inhimillinen pääoma, joka kulminoituu henkilöstön osaamiseen ja sen näkökulmasta myös osaamisen kehittämisen mittaaminen on tärkeää. Organisaatioissa aineeton pääoma ilmenee myös yrityksen maineena, asiakkaiden kokemana lisäarvona, toiminnan kuvaavina dokumentteina, patenteina sekä henkilöstön sitoutumisena ja yhteistyö halukkuutena. (Ojala 2008, 30; Kesti 2010, 20.)

Yksi tunnetuimmista strategian mittareista on Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin 1992 esittelemä Balanced Scorecard (kuvio 4). Sen sisältämä mittaristo antaa helposti kuvauksen organisaation toiminnasta ja myös taloudesta, jotka kuvaavat sen talouden

kehittymisen suhdetta tehtyihin strategisiin toimintoihin. (Karlöf 2004, 109; Kaplan & Norton 2004, 29). Sitä voidaan käyttää myös aineettomien pääomien mittaamiseen, vaikka nämä eivät ole lineaarisia. Balance Scorecardilla ei voida määritellä aineettomia pääomien taloudellista arvoa tai vaikutusta organisaation tulokseen. Sosiaalipalvelujen toimialalla voidaan usein nostaakin taloudellisen tuloksen sijaan korkeammaksi arvoksi sen vision ja mission suhteellinen vaikuttavuus asiakkaan kokemaan palvelun tuottamaan lisäarvoon. (Kaplan & Norton 2001, 88–92, 98–101.)



Kuvio 4. Alkuperäinen Balance Scorecard (Malmi ym. 2006, 17.)

3 Kehittämishankkeen toteutus

3.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on perheomisteinen osakeyhtiö, joka tuottaa lastensuojelun sijaishuollon palveluita hyvinvointialueille. Pääasiassa hyvinvointialueiden järjestämien kilpailutusten kautta tehtyjen puitesopimusten perusteella. Palveluita tarjotaan myös puitesopimusten ulkopuolisille hyvinvointialueille. Organisaatio on ollut toiminnassa vuodesta 2009, jolloin sen ensimmäinen yksikkö perustettiin. Kaksi muuta yksikköä on perustettu vuosina 2018 ja 2020. Se on vakiinnuttanut asemansa asiakkaiden silmissä luotettavana palveluntuottajana, sekä sosiaalialan ammattilaisten silmissä hyvänä työnantajana.

Organisaatio muodostuu kolmesta perustason sijaishuoltoyksiköstä, jotka sijaitsevat Etelä-Suomessa. Jokaisessa yksikössä on seitsemän asiakaspaikkaa ja ne tarjoavat ympärivuorokautista palvelua. Lisäksi niissä on mahdollisuus ottaa muun muassa sosiaalipäivystyksen kiireellisesti sijoitettuja lapsia lyhyt aikaiseen sijoitukseen. Jokaisessa yksikössä työskentelee seitsemän työntekijää, joista vähintään neljällä on sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulutus. Lopuilla työntekijöillä on soveltuva sosiaalialan koulutus esimerkiksi lähihoitajan tutkinto. Henkilökunnan pätevyys vaatimukset määritellään lastensuojelulaissa (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417, 60 §). Lisäksi työntekijöillä on erilaisia erikoistumiskoulutuksia ja -tutkintoja täydentämään omaa osaamistaan. Nämä työntekijät ovat suorittaneet omien kiinnostuksiensa mukaisesti.

Kehittämishankeraportti on julkinen asiakirja ja siksi kaikkien saatavilla. Tämän vuoksi toimeksiantajan pyynnöstä kohdeorganisaatio ja sen yksiköt ovat tarkoituksella jätetty nimetömmiksi.

Missio

Missio: Haluamme tarjota lapsille kodin, jossa lastensuojelua tehdään arvoilla ja moniammatillisesti. (Toimitusjohtaja 2022.)

Arvot

Kohdeorganisaatiolla on luotu toimintaa ohjaavat arvot (kuva 1): Kodinomaisuus, välittäminen, toiminnallisuus, osallisuus ja ammatillisuus. Organisaation arvot nostetaan esille jo uuden henkilöstön rekrytoinnissa, sekä ne näkyvät päivittäisessä päätöksenteossa ja toiminnassa. (Kohdeorganisaatio.)



Kuva 1. Kohdeorganisaation arvot

Visio

Tuotetaan alueen vaikuttavinta sijaishuoltoa. Tehdään työstä enemmän meidän näköistämme ja kehitetään uusia näköisiamme työskentelymenetelmiä.

3.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa erilaisia analyysityökaluja käyttäen konkreettinen strategia kohdeorganisaatiolle. Usein organisaatiot jättävät analysointi vaiheen tekemättä, koska analysointi menetelmät koetaan työläiksi ja analyysien tuoma hyötyä suhteessa siihen käytettävistä resursseista vähäiseksi. Tarkoituksena onkin selvittää tuottavatko analyysimenetelmät riittävästi luotettavaa tietoa suhteessa niihin käytettäviin resursseihin?

Strategiasta on tarkoituksena tehdä helposti ymmärrettävä dokumentti, joka sisältää selkeät strategiset valinnat ja toimintamallit tavoitteiden saavuttamiseksi. Dokumentti tulee

pitämään sisällään kohdeorganisaation arvoihin perustuvan arvolupauksen, strategiset valinnat ja tavoitteet sekä karkean implementointisuunnitelman, josta selviää kuinka strategia tullaan panemaan toimeen ja millaisia resursseja se edellyttää. Strategian toteutumisen seuranta varten määritellään mittarit, joilla saadaan konkreettista mitattua tietoa valikoiduista kohdista.

Kohdeorganisaation kaltaisissa asiantuntija organisaatioissa strategian implementointia helpottaa sen ohjeellistava tyyli, joka antaa suuntaviivat oman työn tekemiselle ja kehittämiseksi (Tuomi & Sumkin 2010, 80). Tämä korkea oman työn asiantuntijuus on tärkeää huomioida jo strategian kehittämisen vaiheissa, jossa henkilöstö pääsee osalliseksi prosessia. Tällöin saadaan työntekijöiden kaikki mahdollinen tieto ja osaaminen hyödynnettyä strategian tekemisessä. Henkilökunnan osallisuutta pidetään onnistuneen strategian ja implementoinnin pohjana, koska se tekee siitä organisaation jokaisen tason asiantuntijoille helposti lähestyttävän ja osallisuuden tunne lisää sitoutuneisuutta. (Valpola ym. 2010, 16, 86–87.) Kehittämishankkeessa arvioidaan, onko henkilöstö motivoitunut osallistumaan ja halukas antamaan oman osaamisen strategian laatimisen prosessiin? Sitouttaako henkilöstön osallisuus syntyvän strategian toteutukseen?

Kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää yritystä kohden strategista yritystä, jonka ytimenä on selkeä strategisen johtamisen kulttuuri. Tällainen johtamisen kulttuuri luo pohjan kaikelle organisaation kehittämiselle ja osaamisen kartoittamiselle. Tämä tulee näkymään sen jokaisella tasolla aina hallituksesta asiakkaiden kanssa työskenteleviin asiantuntijoihin asti.

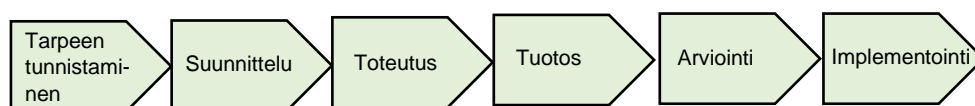
Kehittämishanke antaa vain alkusykäyksen tälle uuden toimintakulttuurin luomiselle ja on melko ymmärrettävää, että tämän kehityshankkeen jälkeen se tulee olemaan vielä strategisuutta tavoitteleva organisaatio (Kamensky 2015, 28–29). Kehittämishankkeen merkittävimpänä haasteena ja kehittämishankkeen onnistumisen kannalta merkityksellisimpänä tekijä tulee olemaan strategian implementointi osaksi yksikön johtajien johtamistyötä.

3.3 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishanke etenee lineaarisen ajattelun mukaan, joka on esitetty kuviossa 5. Kehittämishanke lähtee liikkeelle kehittämistarpeen tunnistamisesta ja tässä samassa kohdassa tehdään aiheen kevyttä rajaamista ja alkuvaiheen ideointia. Ideointi on kehittämishankkeen luova osuus, jossa melko vapaasti kuvataan tarve ja miten haluttu muutos saavutetaan. Ideointi vaiheessa pyritään edistämään osallisuutta ja tuoda ajatuksia esille mahdollisimman moniäänisesti. Suunnitteluvaiheessa haetaan tarvittavaa taustatietoa, määritellään

tavoitteet sekä päätetään kehittämishankkeen toteutuksessa käytettävistä menetelmistä. Näiden määrittelyssä tukeudutaan näyttöön tai tutkittuun tietoon. Suunnitelmavaiheessa nimetään kehittämishankkeen omistaja, joka vastaa sen etenemisestä. Suunnitteluvaiheessa kehittämishankkeesta laaditaan kirjallinen suunnitelma. Toteutusvaiheessa toteutetaan kirjallisen suunnitelman mukaisten menetelmien avulla kehittämishanke ja siinä syntyvä tuotos. Toteutusvaiheessa on kuitenkin varauduttava suunnitelmaan tuleviin tarkennuksiin ja muutoksiin, nämä ovat täysin normaaleja erilaisissa kehittämishankkeissa. Toteutusvaiheessa on tärkeää dokumentoida tehtyä toimintaa, joka on hyödyksi kehittämishankkeen arvioinnissa. Kehittämishankkeen tehtävänä on tuottaa konkreettinen tuotos tai muutos toiminnassa, kummankin kuitenkin täytyy tuottaa tavoiteltua lisäarvoa organisaatiolle.

Kuviossa 5 arviointi esitetään omana osana kehittämishankkeen lopussa, kuitenkin käytännössä se esiintyy jokaisen aiemmin esitetyn vaiheen lopussa. Kehittämishankkeen tuotos on kuitenkin arvioitava valmiina tuotoksena, ennen implementoinnin aloittamista koko organisaatioon. Tapa, jolla kehittämishankkeen tuotos arvioidaan, on päätettävä jokaisen kehittämishankkeen kohdalla erikseen. Arviointi voidaan teettää ulkopuolisella toimijalla. Kuitenkin on tärkeää, että organisaatio kykenee oman toiminnan sisäiseen reflektointiin ja tämä koskee myös kehittämishankkeiden tuotoksien arviointia. Arvioinnista tehdään kirjallinen raportti, joka vastaa suunnitelma vaiheessa tehdyn kirjallisen suunnitelman kysymyksiin ja tavoitteisiin. Implementointi on aina kehittämishankkeiden vaikein vaihe ja vaatii usein paljon resursseja. Tämän vuoksi arvioinnin huolellinen tekeminen on tärkeää, jottei organisaatioon juurruteta sen tavoitteiden kannalta hyödyttöä tuotosta. (Salonen ym. 2017, 64–66.)



Kuvio 5. Kehittämistoiminnan eteneminen lineaarisen ajattelun mukaan. (Salonen ym. 2017, 52.)

Vaikka lineaarinen ajattelu kuvataan näin loogisena järjestyksenä, niin todellisuudessa sen vaiheet sekoittuvat toisiinsa (Salonen ym. 2017, 52). Tästä esimerkkinä aiemminkin mainittu arviointi vaiheen liittyminen jokaiseen vaiheeseen. Samoin implementointi alkaa jo todellisuudessa jo ensimmäisen vaiheen tarpeen tunnistamisessa ja ideoinnissa (Valpola ym. 2010, 16–17).

3.4 Kehittämismenetelmät

Tämä opinnäytetyö on työelämän tutkimuksellinen kehittämishanke. Tässä kehittämishankkeessa ei pyritä tuottamaan uutta tutkimustietoa, vaan kehittämishankkeessa hyödynnetään olemassa olevaa tutkimustietoa. Tutkimuksellinen kehittämishanke on yleisesti käytännönläheinen, mutta se toteutetaan kuitenkin tutkimuksen mukaisesti perustellusti. (Toikko & Rantanen 2009, 33.)

Kehittämistoiminnassa ollaan kolmen erilaisen tiedon äärellä, nämä ovat: näyttöön ja tutkimukseen perustuvaa sekä hiljaista tietoa. Työmenetelmiä kehitettäessä, etsitään usein näyttöä sen käytännön toimivuudesta. Tutkimukseen perustuva tieto tieteellisesti tutkittua, systemaattisesti kerättyä ja arvioitua aineistoa. (Toikko & Rantanen 2009, 39–40.) Tieteelliseen tutkimukseen perustuva tieto luo tämän kehittämishankkeen tietoperustan. Toikko ja Rantasen (2009, 40–41) mukaan työelämän kehittämishankkeissa, kuten myös tässä opinnäytetyössä, tullaan usein törmäämään hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto työelämässä muotoutuu tiedosta, jotka muodostavat hyviä käytänteitä, mutta kenelläkään ei ole tietoa siitä mihin tieto perustuu. Hiljaista tietoa voidaan kuitenkin pitää kehittämishankkeen keskeisenä tiedonlähteenä. (Toikko & Rantanen 2009, 40–41.) Henkilöstön hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi ja osallisuuden lisäämiseksi työpaja on tärkeä kehittämishankkeen ideointi ja tiedonkeräämisen vaiheessa.

Kehittämistoiminnan päätavoitteet on antanut organisaation ylempi johto, mutta silti kehittämishanke toteutetaan vastavuoroisella lähestymistavalla, eli käytännöllisellä lähestymistavalla. Vastavuoroisessa lähestymistavassa kehittäjä ja henkilöstö tuottavat yhdessä tarpeen ja siihen liittyvien haasteiden korjaavat toimenpiteet (Toikko & Rantanen 2009, 46). Henkilöstön osallisuuden tukeminen kehittämistoiminnassa vahvistaa sen yhteisomistajuutta ja valmiin tuotoksen implementointia, jonka vuoksi työpajat ovat perusteltuja kehittämismenetelmiä tämän kaltaisessa kehittämishankkeessa (Tuomi & Sumkin 2009, 19–20). Käytännöllisellä lähestymistavalla on samanlaiset tavoitteet, kuin opinnäytetyön tuotoksella, henkilöstö oppii ymmärtämään omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia yhteiseen päämäärään. Lisäksi he olisivat rohkeampia toimimaan itsenäisemmin ja olisivat kykenevämpiä hahmottamaan omaa toimintaansa suhteessa organisaation tavoitteisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 46.) Kehittämishankkeeseen valitut kehittämismenetelmät on esitelty taulukossa 1.

Menetelmä	Henkilökunnan työpaja	PESTEL-analyysi VRIO-analyysi	SWOT-analyysi	Johtoryhmän työpaja
Osallistajat	Kehittäjä, henkilöstö	Kehittäjä, Toiminnanjohtaja	Kehittäjä	Kehittäjä, johtoryhmä
Aika	5/2022	10/2022	10/2022	11/2022
Miten	Aivoriihi, Bononkuusi hattua, suunnan päättäminen / villein idea	Käydään lävitse analyysin muistilista ja arvioidaan soveltuvat kohdat. Arvioidaan organisaation sisäiset resurssit	Hyödynnetään henkilöstön työpajan aiheistoa ja tunnustetaan alan yleiset näkymät	Dialoginen keskustelu. Henkilöstön työpajassa tehdyt muistiinpanot.
Dokumentointi	Työpajassa syntyneet tuotokset.	Kirjallisesti PESTEL ja VRIO-analyysipohjaan.	Kirjallisesti SWOT-analyysi	Kirjattu strategiaan arvolupaus, strategian tavoitteet ja valinnat
Tavoite	Henkilöstön osallistaminen ja heidän näkemysten esiin tuominen, tiedon kerääminen	Tunnistetaan toimintaympäristö ja tämän pohjalta aloitetaan strategia työskentely. Löytää organisaation resursseista kilpailuetua tai -haittaa tuovat resurssit.	Tunnistaa organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä luoda näiden perusteella synteesianalyysi strategiatyön perusteeksi.	Saada johtoryhmän jäsenten näkemykset ja arviointi syntyvästä strategiasta. Samalla osallistamisen kautta motivoida heidät toteuttamaan valmista strategiaa omassa johtamistyössään.

Taulukko 1. Kehityshankkeessa käytettävät kehitysmenetelmät

Strategian varsinainen kehittäminen aloitetaan tunnistamalla toimintaympäristö- ja sisäiset resurssit analyysi käyttäen PESTEL- ja VRIO-analyyseja. Kehittämistarpeiden ja vahvuuksien tiedonkeruuseen käytetään SWOT-analyysi menetelmää. Sen avulla pystytään arvioimaan organisaation nykytilaa sekä tulevaisuuden näkymiä. Näiden tietojen kautta päätellään organisaation vahvuuksia ja miten heikkoudet tulee huomioida. Samoin kehityshankkeen kannalta merkittävät tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat.

Kehittämishankkeen edetessä on monia kohtia, joissa sen edistymistä ja tuotosta arvioidaan. Kehittämishankkeen toteutusvaiheen lopussa järjestetään johtoryhmän työpaja, jossa pidetään neuvotteleva arviointi. Työpajassa arvioidaan kehittämishankkeen tarkoituksen toteutumista dialogisen keskustelun kautta. Työpajan osallistujilta edellytetään

halukkuutta ja kykyä organisaation toiminnan reflektoiivaan tarkasteluun. Dialogisen keskustelun kautta tuodaan esille erilaisia näkökulmia ja näitä tulee tarkastella työpajan osallistujien kesken.

Arvioiva neuvottelu tuottaa uusia toimintamalleja ja ratkaisuja haasteisiin, mitä enemmän sen aikana käydään lävitse sen kaikkien jäsenten ristikkäisiä arvioiteja ja näkökulmia. Dialogin kautta saadaan esille osallistujien luovuus ja se sitouttaa heitä kehittämishankkeen lopulliseen tuotoksen implementointiin. (Toikko & Rantanen 2009, 84–85; Salonen ym. 2017, 61.)

3.4.1 Henkilökunnan työpaja

Työpajassa ryhmä uteliaita ja innostuneita ihmisiä työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja oppiakseen uutta (Ojanen 2021). Työpajassa ryhmätyöskentely perustuu vaiheistettuun työskentely tapaan, joka etenee avoimesta ideoinnista käsiteltävän teeman tai haasteen kirkastamiseen. Vaiheet etenevät loogisessa järjestyksessä asian ratkaisua kohden. (THL 2012, 5.)

Ryhmätyöskentelymenetelmien toteutuksessa tulee olla riittävän kokoinen joukko osallistujia ja fasilitaattori. Työpajan onnistumisen kannalta osallistujajoukon koolla ei ole nähtävissä niin suurta merkitystä, mutta Poussa ym. (2021, 5) mukaan isommat ryhmät tarvitsevat enemmän aikaa työskentelylle, jolla on vaikutusta työpajan tavoitteiden määrään. Harisalo (2011, 80) ja Poussa ym. (2021, 5) määrittelevät sopivaksi joukoksi 8–20 osallistujaa, mutta pienryhmätyöskentelyissä olisi korkeintaan viisi henkilöä ryhmää kohden. Heidän mukaansa yli viiden hengen ryhmissä on vaikea saada aikaiseksi tasapuolista keskusteltua lyhyessä ajassa, jolloin on vaarana, että jonkun ryhmänjäsenen näkemykset jäävät huomiotta. Ojasen (2021) mukaan vaikuttavassa työskentelyssä sopiva ryhmäkoko on vetäjää kohden noin kymmenen osallistujaa. Hänen mukaansa, jos osallistujia on enemmän, vetäjän on suositeltavaa käyttää avustajaa työpajan ohjaamisessa. Tärkeintä kuitenkin on ryhmänjäsenten sitoutuminen työskentelyyn ja sääntöjen noudattamiseen (Harisalo 2011, 80).

Fasilitaattorin tekemisillä työpajan valmistelussa ja vetämisessä on suurin vaikutus suhteessa sen onnistumiseen. Työpajan onnistuminen edellyttää fasilitaattorilta hyvää ennako suunnittelua. Fasilitaattorin tulee tuntea työpajaan osallistujat, määrittellä työpajan tarkoitus ja tavoite, valita edellä mainittujen mukaan parhaiten toimivat työskentelymenetelmät ja varautua mahdollisiin yllätyksiin työskentelyn aikana. Varsinaisessa työpajassa fasilitaattorilla on kaksi tärkeää tehtävää: johdatella osallistujat käsiteltävään aiheeseen ja innostaa heidät työskentelyyn, sekä johtaa työpajan työskentelyosuuksia. (Monthan 2023; Poussa ym.

2021, 6; Ojanen 2021.) Työpajatyöskentelyn lopuksi fasilitaattorin tulee varmistaa, että osallistujat näkevät tulokset ja mikä oli heidän oma osuutensa tähän kokonaisuuteen. Työpaja on useimmiten osa jotain kokonaista prosessia, jolloin fasilitaattorin tulee varmistaa myös, että osallistujilla on ymmärrys siitä mitä prosessissa seuraavaksi tapahtuu ja sitouttaa heitä viemään tätä edelleen eteenpäin. Lyhyesti sanottuna fasilitaattorin tehtävä on auttaa ja helpottaa työpajaan osallistujien työskentelyä ja saavuttamaan toivottu lopputulos. (Monthan 2023; Ojanen 2021.)

Työpajan tärkeyttä voidaan korostaa toteuttamalla se organisaation vastuuhenkilöiden ja ylemmän johdon yhteistyönä ilman ulkopuolisia konsultteja, jonka kautta työntekijät huomaavat tämän olevan meidän oma juttumme. Nämä kaikki hyödyttävät jatkossa valmiin strategian viemistä osaksi arjen toimintaan. (Tuomi & Sumkin 2009, 30–32.)

Kohdeorganisaation henkilöstölle järjestetään yhteisessä kehittämis- ja työhyvinvointi päivässä työpaja, jossa kaikki pääsevät osallistumaan strategian suunnitteluun. Työpajan tarkoituksena on kerätä tietoa siitä, millaisia asioita ja tavoitteita henkilökunta pitää tärkeinä omassa työssään suhteessa organisaation missioon ja vision saavuttamiseen, sekä miten nämä suhtautuvat organisaation arvoihin. Työpajan tärkeimpänä tavoitteena on saada jokaisen työntekijän ääni kuuluville ja tällä tavoin jokainen pääsee kokemaan osallisuutta organisaation strategian tekemisessä.

Henkilöstön työpajalle on laadittu työskentely säännöt, joihin osallistujien tulee sitoutua:

1. Älä arvostele.
2. Suosi mielikuvitusta.
3. Rakenna toisten ideoita.
4. Pidetään fokus ideoinnissa.
5. Saa myös piirtää.
6. Sallitaan jokaisen idean tulla kuulluksi.
7. Aivoriihessä, eli ensimmäisessä osiossa, määrä on tärkeämpää kuin laatu.

(mukaillen: Espoo.)

Työpajan runko:

1. Intro: Esitellään päivän runko ja pohjustetaan strategiatyöskentely (kesto 10 min)
2. Ideointi: Aivoriihi (kesto 40 minuuttia)
3. Ideanjalostus: Bonon kuusi hattua (kesto 50 minuuttia)
4. Suunnanmäärittäminen: Lopetustyöskentely (kesto 15 minuuttia)

Jokaisen vaiheen välissä pidetään 10–15 minuutin virkistystauko, pois lukien intron ja ideointi vaiheen väli. Työpajan arvioitu kokonaiskesto on 2 tuntia 45 minuuttia.

Aivoriihi

Harisalon mukaan (2011, 79–80) Vuonna 1941 Alex Osbornin kehittämä aivoriihi työskentelymenetelmä on nykyisin hyvin tunnettu ja paljon käytetty. Aivoriihen avulla pyritään tuottamaan runsaasti ideoita, joita seulotaan jatkojalostettaviin sekä arkistoitaviin ideoihin. Osborn jakaa aivoriihen seitsemään vaiheeseen:

1. Ongelman asettaminen
2. Ongelman muotoilu kuinka-lauseina
3. Ongelman lopullinen valinta
4. Lämmittelyideointi
5. Varsinainen aivoriihi
6. Vilein idea
7. Päättyminen

Fasilitaattorin rooli on merkittävä onnistuneen lopputuloksen kannalta. Aivoriihen alussa on käytävä luovatyön pelisäännöt lävitse ja varmistaa ryhmän jäsenten sitoutuminen näihin. Yhtä tärkeää fasilitaattori huolehtii aivoriihen tarpeellisten vaiheiden läpikäynnistä oikeassa järjestyksessä, hän antaa ryhmälle kulloinkin käsiteltävän asian ja varmistaa jokaisen ryhmänjäsenen ymmärtäneen tämän. Koko työpajatyöskentelyn ajan fasilitaattori ja hänen mahdollisten avustajiensa tulee käydä kuulostelemassa ryhmissä käytäviä keskusteluja, sekä vastaa ryhmissä nousseisiin kysymyksiin antaen tarkentavia ohjeita. (Harisalo 2011, 80; Lippo ym. 2022.)

Aivoriihityöskentely vaatii rauhallisen ja häiriöttömän tilan. Tilan pitää olla sellainen, johon ulkopuoliset eivät tule häiritsemään työskentelyä ja muutoinkin sen tulisi olla

mahdollisimman neutraali. Työskentelyä varten tilassa tulee olla valmiina kaikki mahdolliset työvälineet, joita tarvitaan työskentelyn dokumentointiin ja näiden tulee olla kaikille helposti lähestyttäviä. Fasilitaattorin tulee varmistaa, etteivät ryhmän jäsenet tuo tilaan häiritseviä esineitä esimerkiksi puhelimia tai ne ovat äänettömällä poissa käsistä tai häiritseviä työtehtäviään. Aivoriihelle on myös varattava riittävästi aikaa, jottei työskentely keskeydy ajan puutteen vuoksi. (Harisalo 2011, 80.)

Aivoriihityöskentely aloitetaan kaksi osaisella lämmittelytehtävällä, jonka tarkoituksena on aktivoida aivot ajatustyöskentelyyn, sekä tuoda esille miten pienillä huomioilla voidaan parantaa ryhmätyöskentelyn laatua. Tämä tehtävä tehdään vapaasti valittavan parin kanssa. Aiheena on ideoida, miten voisimme järjestää kolmen yksikön yhteisen kolmen viikon mittaisen ulkomaan reissun. Ensimmäisessä vaiheessa henkilö A kertoo ideoita tämän mahdollistamiseksi, jonka jälkeen henkilö B yksitellen ja perustellen tyrmää nämä kaikki ideat. Toisessa vaiheessa vaihdetaan rooleja, B henkilö kertoo omia ideoitaan tämän mahdollistamiseksi ja A henkilö tukee näitä ja mahdollisesti jatkokehittää näitä ideoita. Jokainen puheosuus kestää kaksi minuuttia. Lopuksi käydään koko ryhmän yhteinen vapaamuotoinen keskustelu miltä nämä roolit tuntuivat ja miten keskustelu muuttui.

Varsinainen aivoriihityöskentelyn aikana pienryhmät dokumentoivat keskustelunsa fläppitaulupaperille ja jokaisella organisaation arvolla tulee olemaan omansa. Pienryhmät kiertävät nämä arvot vuoron perään annetussa aikataulussa, joka on seitsemän minuuttia arvoa kohden. Vaiheiden edetessä heillä on myös mahdollisuus jatkoideoita muiden aiemmin samalla fläppitaulupaperilla olleiden ryhmien ideoita ja ajatuksia. Aivoriihen ensimmäisellä kierroksella pienryhmät pohtivat arvoja ja niiden näkymistä yksiköiden arjessa. Tauon jälkeen toisella kierroksella työskenneltiin samoissa pienryhmissä, mutta kymmenenminuutin työskentely ajalla jokaista arvoa kohden. Tällä kierroksella pohditaan arvojen ja sen alla olevien ideoiden avulla organisaation menestystekijöitä suhteutettuna missioon ja visioon.

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa kerätään mahdollisimman paljon tietoa ja ideoita henkilöstöltä, joita jatkojalostetaan työskentelyn myöhemmissä vaiheissa.

Bonon kuusi hattua

Työpajaa ja teemojen käsittelyä jatketaan Edward de Bonon kehittämällä hattumetaforalla, josta on tullut suosittu ryhmätyömenetelmä. Kuusi hattua perustuu erilaisten ajattelutapojen tuomiseen ryhmätyöskentelyyn. Ajattelutapaa tai näkökulmaa kuvaavia hattuja on kuusi ja Bono on määritellyt nämä eri väreillä: valkoinen, punainen, musta, keltainen, vihreä ja sininen. (Hämäläinen.)

Valkoinen hattu symboloi tyhjää paperia ja sen näkökulma on neutraali keskittyen objektiivisiin faktoihin. Pohtien kysymyksiä: Mitä tietoa on saatavilla ja mitä tarvitaan sekä kuinka tämä tieto hankitaan. (Hämäläinen.)

Punainen hattu symboloi tunteita, aavistuksia ja intuitioita. Punainen hattu mahdollistaa tunteiden kuvaamisen ja tunnesanaston käytön. Tällöin ei vaadita loogisia perusteluja tai selityksiä. Nämä punaiset pohtivat kysymyksiä: Miltä toisesta tuntuu sekä millaisia ovat hänen emotionaaliset reaktionsa. (Hämäläinen.)

Musta hattu symboloi tuomaria, eli asioiden kriittistä tarkastelua ja varovaisuutta asiassa etenemisen suhteen. Musta hattu ei saa käyttää tunnesanastoa, nämä ovat negatiivisellakin tasolla punaisen hatun aluetta. Sen on pystyttävä loogisesti perustelemaan näkemänsä riskit, vaarat, ongelmat ja vaikeudet. Kehittämistyöskentelyssä musta hattu on äärimmäisen tärkeä, koska sen tehtävänä on tuoda esille uhat ja heikot kohdat. Mustan hatun käyttämisessä riskinä on sen luovuuden tuhoava vaikutus. (Hämäläinen.)

Keltainen hattu symboloi positiivista ja rakentavaa energiaa. Keltaisen hatun haltija on ratkaisukeskeinen ja miettii ratkaisuja optimismin kautta. Keltaisen hatun haltijat tuovat työskentelyprosessiin eteenpäin vievää energiaa, jolla prosessi saadaan vietyä loppuun. Keltaisen hatun haltijat ovat loogisesti positiivisia ja toiveikkaita, nämä eivät saa sekoittua positiiviseen tunteeseen, joka on punaisen hatun haltijoiden alaa. (Hämäläinen.)

Vihreä hattu symboloi luovuutta ja kekseliäisyyttä. He pursuavat uusia ideoita ja tuovat iloa työskentelyyn. Heidän tulee keskittyä luovuuteen ja uusien ideoiden jakamiseen. (Hämäläinen.)

Sininen hattu symboloi korkeampaa ja kokonaisvaltaista ajattelua. Sinisen hatun haltijat arvioivat kriittisesti keskusteluprosesseja. Samalla he suunnittelevat ryhmän toimintaa ja muodostaa keskusteluista yhteenvetoja sekä tekee näiden perusteella erilaisia johtopäätöksiä. Sinisen hatun käyttäjä on usein myös ryhmänjohtaja muussa arjen toiminnassa, esimerkiksi lähiesihenkilö. Sinisen hatun haltijan on tärkeää tarkastella asioita korkeammasta ja laajemmasta näkökulmasta. (Hämäläinen.)

Bonon hattumetaforaa käytettäessä kenelläkään ei ole tiettyä pysyvää hattua, vaan näitä voi vaihdella työskentelyn aikana. Metaforan haasteena onkin ryhmän jäsenten jämähtäminen oman luonteensa ja asenteensa mukaiseen hatun väriin. Uusien värien ja roolien kokeileminen voi osalle olla todella haastavaa. Sen vuoksi Bono on korostanut värien kuvastavan ajattelutyylejä, eikä ryhmän jäseniä ja heidän persooniansa. (Hämäläinen.)

Hattumetaforaa käytettäessä on tärkeä huolehtia, että muut ryhmän jäsenet ovat kulloinkin tietoisia käytettävästä hatusta ja muistavat tämän. Hatut voivat olla ihan oikeita fyysisiä

hattuja, mutta useimmiten käytetään kuvitteellisia hattuja. Hattumetaforan parissa työskennellessä se haastaa ryhmän jäsenet valitsemaan itselleen epätyypillisiä ajattelutapoja ja kannustaa poistumaan itselleen tyypillisestä näkökulmasta.

Hattuja voidaan käyttää satunnaisesti esimerkiksi arpomalla tai pyytämällä toista ryhmän jäsentä käyttämään tiettyä hattua ja tarkastelemaan sen kautta käsiteltävää asiaa. Hattuja voidaan käyttää myös systemaattisesti jossain valinnaisessa järjestyksessä, järjestyksellä voidaan myös vaikuttaa prosessin etenemisjärjestykseen. Järjestykseen vaikuttaa myös käsiteltävä ongelma tai kehitettävä asia. (Hämäläinen.)

Ryhmien hattujen värit mukautetaan käytettävissä olevien fläppitaulutussien mukaisesti, jotta ryhmien tuotokset ovat erotettavissa tuottamistaan dokumentaatioista. Käytettävät näkökulmat ja niiden värit ovat seuraavat:

- Oranssi (alkuperäisesti valkoinen): täysin objektiivinen ajattelu, fakta luvut/resurssit, mitä tiedämme asiasta
- Punanainen: ”Mutu”, tunteet ja tunnelma asiasta
- Musta: pohtii riskejä ja heikkoja kohtia, miksi se ei onnistu
- Pinkki (alkuperäisesti keltainen): optimisti, löytää kaikista jotain hyvää ja miten ne saavutetaan
- Vihreä: luova, kehittää edelleen uusia ideoita, hulluttelee
- Sininen: pohtii miten edetty ja miten päästään haluttuun lopputulokseen, havainnoi keskusteluja ja tekee niistä omia jatkoideoita yms.

Lopetustyöskentely

Intensiivinen työpajatyöskentely on todella paljon resursseja kuluttava, jolloin ryhmän jäsenten on väsymyksensä kautta helppo tarttua villeimpään ideaan kiinni. Väsymyksen ja naurun myötä ryhmän jäsenten looginen ja reflektiivinen ajattelu on matalalla tasolla, joka antaa herkkyyttä tarttua kaikista villeimpään ideaan ennakkoluulottomasti. (Harisalo 2011, 80.)

Villeimmistäkin ideoista löytyy muokkauksen kautta hyvinkin käytäntöön soveltuvia ratkaisuja (Harisalo 2011, 80). Lopuksi ryhmän jäsenten tulee pitää valitsemastaan villeimmästä ideasta kolmen minuutin pitchaus, jonka tavoitteena on tuoda tämä idea mahdollisimman houkuttelevaksi - jotta sitä lähdettäisiin jatkosoveltamaan käyttökelpoiseksi.

Työpajan lopuksi käytetään sovelletusti vilsimmän idean menetelmää, jossa tehtävänänää on valita valitsemastaan fläppitaulupaperista olevista ideoista kolme: vilsin, rationaalisin ja ryhmän oma suosikki idea. (Harisalo 2011, 89.) Työpajaan osallistujat jakautuvat vapaa- muotoisesti tasaisesti jokaisen viiden fläppitaulupaperin luokse. Heidän tulee merkitä valitsemansa ideat numeroin fläppitaulupaperille:

1. Rationaalisin idea
2. Ryhmän suosikki idea
3. Ryhmän mielestää vilsin / luovin idea

Työpaja päättyy vapaamuotoiseen palautekeskusteluun, jossa työskentelyyn osallistuneet saavat vapaasti kertoa palautetta työpaja työskentelystä, käytetyistä menetelmistä ja miltä oma osallisuus organisaation strategian kehittämiseen tuntuu.

3.4.2 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi antaa hyvän viitekehysten makrotason ympäristöanalyysille (Kamensky 2010, 131). PESTEL-analyysi (kuva 2) sisältää poliittisen, taloudellisen, sosiokulttuurisen, teknologisen, ympäristön ja oikeudellisen näkökulman. Se onkin lähtökohtaisesti muistilista, josta voidaan valita arvioitavaksi vain organisaation toiminnan ja analysoitavan asian kannalta tärkeimmät osa-alueet ja niiden kehittyminen, sekä näistä johtuvien muutoksien vaikutus organisaation toimintaan. Sen esille nostamat asiat ovat hyödynnettävissä SWOT-analyysin ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia arvioitaessa. (Lynch 2009, 81–82; Vuorinen 2013.)

PESTEL-analyysin heikkous on kuitenkin luotettavuudessa, joka on täysin sidoksissa analyysin tekijöiden tietoihin ja taitoihin. Analyysin tekemisessä on keskityttävä muutamiin keskeisiin asioihin ja pohdittava näitä perusteellisesti. Sen sijaan kuin listattaisiin kaikki mahdolliset asiat, pohtimatta näiden merkitystä organisaation toimintaan. (Lynch 2009, 82.) Haasteeksi voi muodostua liian kattavien listausten asioiden vieminen käytännön tasolle ja sen vuoksi siitä voidaan jättää käyttämättä kokonaisia osa-alueita, joilla ei odoteta olevan merkittäviä muutoksia (Vuorinen 2013).



Kuva 2. PESTEL-analyysi. (mukaillen: Lynch 2009, 82; Pestleanalysis contributor 2022.)

PESTEL-analyysia tehdessä helposti suositaan menneen historia tapahtumien arviointia, kuitenkin organisaation strategian tekemisen tai päivittämisen kannalta olisikin merkityksellisempää ennustaa tulevaisuutta. On kuitenkin syytä muistaa historian ja tulevaisuuden ennustamisen sidos toisiinsa, sen vuoksi analyysi ei voi perustua pelkästään tulevaisuuden ennustamiseen. Tämä on myös tärkeää huomioida, jos organisaatio toimii hyvinkin turbulentsissa ympäristössä. (Lynch 2009, 80–81, 83.)

3.4.3 VRIO-analyysi

VRIO-analyysin (kuva 3) on kehittänyt amerikkalainen Jay B. Barney vuonna 1995 ja sen avulla on tarkoitus löytää organisaation toiminnan kannalta arvokkaimmat resurssit (Vuorinen 2013). Organisaation strategiatyön ja strategisen johtamisen pohjalla on oltava selkeä ymmärrys sen sisäisten resurssien ja suorituskyvyn välisestä suhteesta. Ymmärrys tämän suhteen tärkeydestä on nostanut organisaatioiden resurssipohjaisen näkemyksen hallitsevaksi teoreettiseksi kehykseksi. VRIO-analyysi on yksi tapa tarkastella organisaatioiden vahvuuksia ja heikkouksia juuri resurssien kautta. Analyysissa haetaan erityisesti resursseja, joiden kautta organisaatio mahdollisesti saavuttaa kestävän kilpailuedun suhteessa merkittävämpiin kilpailijoihinsa. (Knott 2015; Mäntylähti 2020.) Vuorisen (2013) mukaan nämä tekijät ovat yhteneväisiä SWOT-analyysin organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kanssa. Lisäksi on tunnistettava myös kilpailua haittaavat tekijät.

VRIO-analyysillä arvioidaan organisaation käytettävissä olevien resurssien laajuutta suhteessa kestäväan kilpailuetuun. Resurssit voidaan neljään resurssien osa-alueeseen:

- Fyysiset: esimerkiksi laitteet, raaka-aineet tai liikepaikka.
- Taloudelliset: esimerkiksi pääoma, maksuvalmius tai kyky hankkia vierasta pääomaa.
- Organisatoriset: esimerkiksi organisaation rakenne, toiminnan prosessit tai patentit.
- Henkilöstö: esimerkiksi osaaminen, sitoutuminen tai kehittymiskyky.

(Vuorinen 2013.)

VRIO-analyysissa arvioidaan resurssien strategista merkitystä suhteessa näiden arvon, harvinaisuuden, jäljittelemisen vaikeuden sekä kuinka organisaatio pystyy hyödyntämään näitä. Analyysin tavoitteena on tuoda esille mitkä resurssit ovat organisaatiolle arvokkaita, kuinka haavoittuvia ne ovat jäljittelylle ja kuinka niitä hallitaan kestävästi. Organisaation on myös ymmärrettävä, kuinka näitä resursseja kehitetään. (Knott 2015; Mäntylähti 2020.)

VRIO-analyysissa resurssia arvioidaan askelittain kysymällä:

1. Onko se arvokas? Arvo määritellään resurssin taloudellista hyödyn mukaan. Onko resurssin hyödyntäminen liikevaihtoa kasvattava tai vaikuttaako se toiminnan kustannuksien laskuun, jos näin ei tapahdu resurssi on heikkous organisaatiolle. Resurssien tulisi olla arvokkaita, jotta niillä on strategisesti merkitystä.

2. Onko se harvinainen? Resurssin harvinaisuuden määrittäminen sen mukaan, kuinka helposti tämä on kilpailijoiden saavutettavissa. Jos resurssi ei ole harvinainen, niin sen hyödyntäminen ei tuo taloudellista suorituskykyä, eikä strategista kilpailuetua.
3. Onko se jäljiteltävissä? Kuinka helposti resurssi tai palvelu on jäljiteltävissä. Onko sen jäljitteleminen kilpailijoille kallista ja tuottaako sen kopioinnin onnistuminen kilpailijoille jotain hyötyä. Resurssin jatkuvalla kehittämisellä voidaan hankaloittaa sen kopiointia ja tehdä kopioimisesta mahdollisimman kallista.
4. Onko se organisaation hyödynnettävissä? Kykeneekö organisaatio hyödyntämään resurssin omassa toiminnassaan vai onko sen toimintakulttuuri sen hyödyntämisen esteenä. Organisaation pitää pystyä muuttamaan toimintaansa siten, että se pystyy hyödyntämään arvokkaan, harvinaisen ja vaikeasti jäljiteltävän resurssin mahdollisimman tehokkaasti. (Lynch 2009, 151; Mäntylähti 2020.)

RESURSSI	Arvokas (Valor)	Harvinainen (Raro)	Vaikeasti jäljiteltävissä ja korvattavissa (Imitable)	Organisaatio yhteensopiva resurssin kanssa (Aligned with Organization Culture)	Kilpailuedun taso
Resurssi I	✗				Haittaa kilpailukykyä
Resurssi II	✓	✗			Normaali kilpailukyky
Resurssi III	✓	✓	✗		Väliaikainen kilpailuetu
Resurssi IV	✓	✓	✓	✗	Rajallinen kilpailuetu
Resurssi V	✓	✓	✓	✓	Pysyvä kilpailuetu <small>miro</small>

Kuva 3. VRIO-analyysi mallitaulukko (mukaillen: Mäntylähti 2020; Lynch 2009, 151.)

VRIO-analyysin yhtenä haasteena on löytää siihen organisaatiosta oikeat resurssit. Analyysin tekijät eivät ole määritelleet ohjeissaan, miten resurssi määritellään, vaan se jää analyysin tekijän itse arvioitavaksi. Resurssien määrittelyä voidaan kuitenkin lähestyä

arvoketjun kautta, joka saattaa helpottaa resurssien tunnistamista. Analyysi ei myöskään anna vastausta siihen, kuinka paljon kuhunkin resurssiin tulee investoida näiden suorituskyvyn ylläpitämiseksi. (Knott 2015.)

VRIO-analyysillä on huomattava vaikutus strategiatyössä tehtäviin päätöksiin ja se saattaa korostaa resurssien vaikutusta muiden strategian elementtien kustannuksella. Pelkästään VRIO-analyysin käyttäminen saattaa vaarantaa strategiatyön onnistumisen. Muiden analyysimenetelmien käyttäminen yhdessä VRIO-analyysin kanssa lieventävät tätä riskiä. VRIO-analyysin kohdalla on huomioita, ettei sekään ole luotettava turbulenttisilla toimialoilla, koska se ei mukaudu tällaiseen ympäristöön. Sen käyttäminen tällaisella toimialalla saattaa hankaloittaa strategiaan mahdollisesti tarvittavien muutoksien tunnistamista. VRIO-analyysin haasteista huolimatta se auttaa organisaation johtoa tekemään monipuolisempia ja laadukkaampia analyyseja strategian pohjaksi. (Knott 2015.)

Vuorisen (2013) mukaan mitään yksittäistä työkalua ja sen luomaa kuvaa ei voida ottaa aivan todesta ja siten keskittyä vain sen kuvaamaan tilanteeseen. Hänen mukaansa strategiat ovat monisyisiä ja yksittäiset analyysit tarjoavat vain näkökulmia mitä tulee tarkastella tehtäessä strategisia valintoja.

Tässä kehittämishankkeessa yksittäisen analyysin mahdollisesti vääristävää vaikutusta ehkäistään tarkastelemalla ilmiöitä käyttämällä muita analyyseja ja muodostamalla synteesi-analyyseja, joiden pohjalta tehdään strategiset valinnat ja tavoitteet.

3.4.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin (kuva 4) suosio perustuu osittain sen yksinkertaisuuteen ja tarttuvaan lyhenteeseen. Lisäksi siinä kuvataan organisaation nykytilan ohella myös sen tulevaisuuden näkymiä. (Kamensky 2010, 192.; Helms & Nixon 2010.) SWOT-analyysissä tarkistellaan organisaation tai analysoitavan asian vahvuuksia (Strengths), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats). (Karlöf 2004, 51; Kamensky 2015, 54.)

SWOT-analyysiin täytetään organisaation sisäistä toimintaa kuvaavat vahvuudet ja heikkoudet, sekä toimintaympäristöä kuvaavat mahdollisuudet ja uhat. Sisäistä toimintaa kuvaavat vahvuudet ja heikkoudet nousevat sisäisistä analyyseistä ja ulkoiset mahdollisuudet ja uhat ovat jo analysoitu ympäristöanalyysissä (Lynch 2009, 302).

Organisaatiota tarkasteltaessa sen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ovat sen hallittavissa olevia toimintoja, jotka suoritetaan erityisen hyvin tai erityisen heikosti. Organisaation vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja arviointi ovat olennaisia sen strategiaa

laadittaessa. Organisaatioiden strategioissa on keskeistä, että näissä hyödynnetään vahvuuksia ja pyritään poistamaan sisäisiä heikkouksia. Vahvuudet ja heikkoudet määritellään aina suhteessa kilpailijoihin tai suhteessa organisaation omiin tavoitteisiin. (David 2013, 41.)

Ulkoiset mahdollisuudet ja uhat ovat usein taloudellisia, sosiaalisia, kulttuurillisia, ympäristöllisiä, poliittisia, oikeudellisia, hallinnollisia ja teknologisia muutoksia. Nämä voivat tulevaisuudessa tuoda merkittävää hyötyä organisaatiolle tai vahingoittaa organisaatiota. Suurelta osin ne ovat yhden organisaation hallitsemattomissa, sen vuoksi ne luokitellaan ulkopuoliseksi tekijöiksi. Strategiassa nämä vaativat oman suunnitelmansa, kuinka mahdollisuudet hyödynnetään ja uhkiin varaudutaan. Sen vuoksi näiden arviointi on tärkeää, jotta strategian ja strategisen johtamisen avulla voidaan saavuttaa haluttua menestystä. (David 2013, 40–41.) Yksi tunnetuista näihin vaikuttamisen keinoista on organisaatioiden verkostoituminen ja sitä kautta niihin vaikuttaminen, esimerkiksi poliittisten päättäjien lobbaamisen keinoilla.

SWOT-analyysin avulla strategiatyössä voidaan helposti muodostaa näkemyksiä, kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää uusien mahdollisuuksien toteuttamisessa ja miten heikkoudet voivat hidastaa kehitystä tai lisätä organisaation uhkia. (Helms & Nixon 2010; Kamensky 2010, 192.) Vuorisen (2013) mukaan on, myös hyvä tarkastella voidaanko vahvuuksia vielä entisestään vahvistaa ja voidaanko uhat kääntää jopa mahdollisuuksiksi. Tämä on nähty tapahtuvan korona pandemian aikana erityisesti ravintola-alalla, kun monet toimijat joutuivat muuttamaan radikaalisti toimintastrategiaansa (Pesonen 2023).

SWOT-analyysin laadinnassa on tärkeää, että käytetty tieto on ajantasaista ja laajuudeltaan tarpeeksi suuri. Samoin on tärkeää huomioida käytettävän tiedon sisältävän riittävästi erilaisia näkökulmia ja tieto on luotettavaa. Näillä pyritään vähentämään SWOT-analyysin subjektiivisuutta. (Helms & Nixon 2010.)



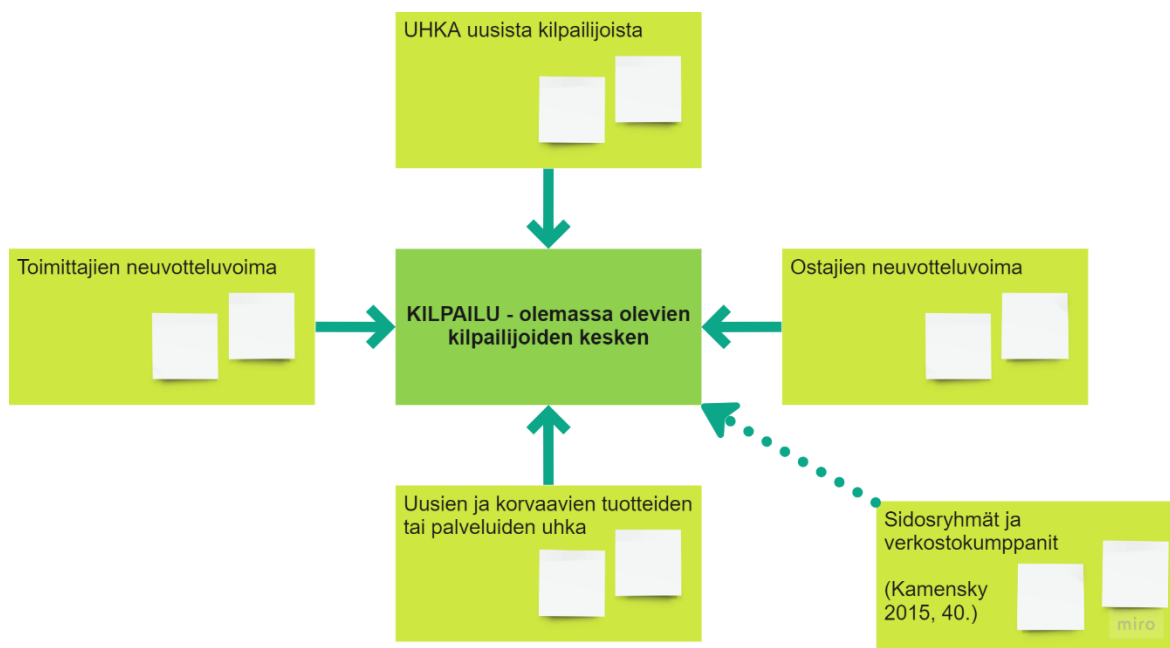
Kuva 4. SWOT-analyysi (mukaillen: Lynch 2009, 302.)

SWOT-analyysiin liittyvät yhtä lailla haasteita, kuin mihin tahansa analyysi työkaluun. Kamenskyn (2010, 193) mukaan siitä tulee ”SO WHAT-analyysi”, jos toimintaympäristön tuntemus puuttuu, ei käytetä todellista kilpailutilannetta, ei esitetä kritiikkiä, muotoillaan asiat liian ylimalkaisesti ja ennen kaikkea jätetään johtopäätökset ja toiminta ehdotukset tekemättä. Siitä tehdään helposti myös yleistetty ja priorisoimaton luettelo (Helms & Nixon 2010). Nykypäivän kompleksiset toimialat myös haastavat SWOT-analyysin uhat ja mahdollisuus sarakkeet, koska takaiskut ja katastrofit ovat todellisia ongelmia. Vaikka näistä syntyy myös runsaasti mahdollisuuksia, niin näitä siihen ei voida kirjata. (Helms & Nixon 2010.)

SWOT-analyysiäkin on arvosteltu vaillinaisena ja osin vanhanaikaisena analyysimenetelmänä, nykypäivän monimutkaisille markkinoille. SWOT-analyysin suhteista puuttuu myös syy-yhteys ja suuntaavuus, vaikka organisaation oletetaan maksimoimaan vahvuutensa samalla pyrkien voittamaan heikkouksiaan ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia säilyttäen samalla yhteyden uhkiin. (Helms & Nixon 2010.)

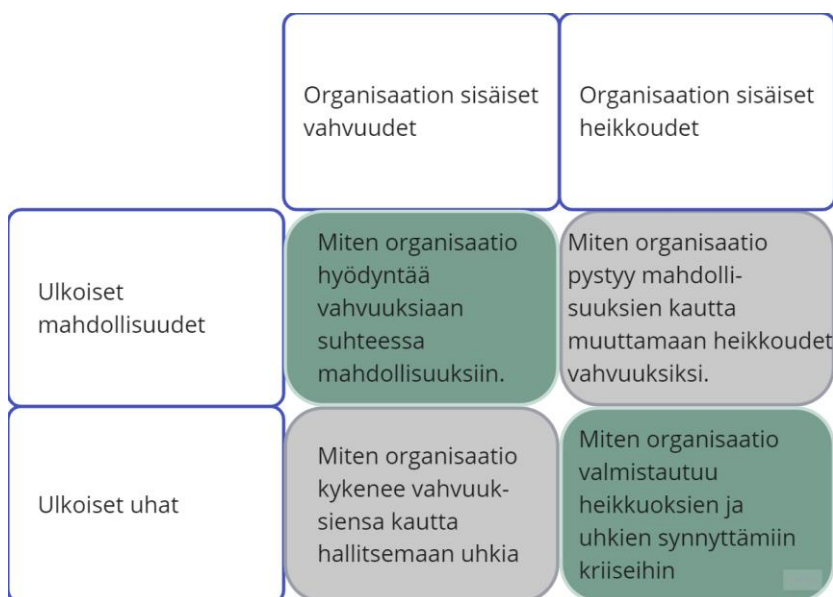
Näistä kriittisistä näkökulmista huolimatta sen asema strategisen analyysin työkaluna on edelleen säilynyt vakaana. SWOT-analyysin heikkouksia voidaan paikata yhdistämällä se esimerkiksi Michael Porterin toimialan viiden voiman malliin (kuvio 6) (Marburger 2016). Kamensky (2015, 50–51) on täydentänyt toimialan viiden voiman mallia nykytrendin mukaisella verkostoitumisen voimalla tai vaihtoehtoisesti toimialan menestystekijät analyysilla.

Molemmissa keskitytään organisaation ulkopuoliseen ympäristöön. (Helms & Nixon 2010; Kamensky 2015, 54.)



Kuvio 6. Michael Porterin toimialan viisi voimaa. (Magretta 2012, 37.)

SWOT-analyysistä on tehty monipuolisempi kahdeksan kenttäinen versio (kuvio 7), joka tunnetaan myös TOWS-matriisin nimellä. Tässä kahdeksan kenttäisessä SWOT-analyysissä muodostetaan synteesejä vahvuuksien ja heikkouksien sekä uhkien ja mahdollisuuksien välillä. Vaikka kahdeksan kentän SWOT-analyysissä muodostetaan synteesejä, niin todellinen synteesianalyysi saadaan aikaiseksi analysoimalla SWOT-analyysia toisen analyysimenetelmän kanssa. (Johnson ym. 2008, 218–219; Vuorinen 2013.)



Kuvio 7. 8-kenttäinen SWOT-analyysi. (mukaillen Johnson ym. 2008, 219.)

3.4.5 Johtoryhmän työpaja

Kehittämishankkeen viimeisenä kehittämismenetelmänä organisaation johtoryhmälle järjestetään oma dialoginen työpaja, jossa tarkoituksena on käydä lävitse ja täydennetään tehdyt toimintaympäristö ja sisäisen toiminnan analyysi, toimialan menestystekijät sekä näistä kaikista muodostettu synteesianalyysi. Näin varmistetaan analyysien oikeellisuus ja luotettavuus. Lisäksi työpajan tarkoituksena on luoda organisaation arvolupaus sekä määrittellä organisaation strategiset valinnat ja tavoitteet vision saavuttamiseksi.

Työpajassa käytetään hyödyksi henkilökunnan työpajassa pidettävän Bonon kuuden hatun sinisen värin antia. Sininen väri muodostuu johtoryhmän jäsenistä, osaksi tämän työpajan työskentelyä ja aineiston keräämistä varten. Bonon kuuden hatun työmenetelmä on esitetty tarkemmin luvussa 3.4.1.

Dialoginen keskustelu

Työpajan työskentely menetelmänä on dialoginen keskustelu. Työpajan keskusteluissa on tavoitteena käydä suoraa ja avointa keskustelua niin, että jokainen saa tuoda oman näkemysensä esille. Dialogisen keskustelun avulla saadaan hyödynnettyä johtoryhmän jäsenten osaaminen ja luovuus.

Dialogisessa keskustelussa pyritään tutkimaan yhdessä käsiteltävää aihetta, kun jokainen osallistuja tuo keskusteluun oman näkemyksensä. Näkemysten jakamisen kautta saavutetaan laajempi ymmärrys aiheesta. (Salonen ym. 2017, 52.) Dialogisessa keskustelussa jokainen osallistuja on tasa-arvoinen ja heillä on yhtäläinen oikeus ilmaista näkökulmiaan. Kohdeorganisaation matala hierarkia helpottaa dialogisen keskustelun roolien pysymistä tasa-arvoisena. Hierarkkisissa organisaatioissa asemat vaikuttavat helposti vuorovaikutukseen, jos siihen osallistuu keskenään eri tasoilla olevia edustajia. (Holma ym. 2018; THL 2022.)

Omien näkökulmien kertomisen oikeuden ohella jokaisella on velvollisuus pysähtyä kuulemaan muiden näkemyksiä ja kohdata heidät vertaisinaan, joka saattaa olla vaikeaa korkeammalla organisaatiossa olevilla. Dialogiseen keskusteluun kuuluu tarkentavien kysymysten esittäminen, jos kertojan sanoma jää kuulijalle epäselväksi, koska tavoitteena on ymmärryksen kasvattaminen. Dialogisessa keskustelussa tulee kyetä refleктоimaan omia näkökulmia ja niihin pohjautuvia oletuksia. Kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen lisää luottamusta vuorovaikutustilanteessa. (Holma ym. 2018; THL 2022.)

Dialoginen keskustelu perustuu luottamukseen. Osallistujien tulee kyetä luottamaan siihen, että saamansa tieto on arvokasta ja hän voi luottaa muihin osallistujiin. Ihminen luonnostaan kuuntelee keskusteluun osallistujia, joihin hän luottaa. Sen sijaan luottamuksen puute taas tuo syyn olla kuulematta kyseistä henkilöä. Samoin luottamus toisiin saa osallistujia tuomaan oman tietonsa ja näkökulmansa muiden osallistujien tietoon. Ilman luottamusta keskustelusta ei tule dialogista keskustelua, vaan se jää pinnalliseksi ja toisiaan myötäileväksi. (Holma ym. 2018.)

Työpajassa kehittäjä toimii keskustelun fasilitaattorina, huolehtien dialogisen keskustelun edellytysten toteutumisesta ja tuoden esille kulloinkin käsiteltävän osa-alueen. Fasilitaattori voi esittää myös keskustelua edistäviä ja syventäviä kysymyksiä ja nostaa havaintoja osallistujienpuheenvuoroista.

Toimialan menestystekijät

Toimialan menestystekijöitä analysoitaessa keskitytään kahteen tärkeimpään kysymykseen: miksi asiakkaat ostavat ja miksi kilpailijat menestyvät? Useimmiten jokaisessa toimialassa on yleiset organisaatioiden menestymiseen vaikuttavat tekijät, tämän lisäksi on joukko toimiala kohtaisia menestystekijöitä. Menestystekijöitä analysoitaessa on tärkeää keskittyä niistä olennaisimpiin ja niistäkin pyritään löytämään merkityksellisimmät. (Kamensky 2010, 106–109.) Näitä analysoitaessa tekijöiltä vaaditaan vahvaa toimialan laajaa

tuntemista, sekä on oltava perillä asiakkaista, kilpailijoista ja organisaation sisäisistä toiminnoista. (Helms & Nixon 2010; Kamensky 2015, 54–55.)

Toimialan menestystekijät ovat niitä, jotka on pitkällä aikavälillä pystyttävä toteuttamaan, jotta saadaan toteutettua organisaation ja asiakkaan yhteistyölle asettamat tavoitteet. Organisaation osaaminen ja vahvuudet täytyy olla linjassa näiden tavoitteiden kanssa. Myös henkilöstön tulee olla tietoisia kriittisistä menestystekijöistä. (Määttä 2015.)

Yleisesti organisaatioiden menestystekijöinä pidetään: sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä, laadukasta johtamista, yhteistyökykyä ja hyvää ilmapiiriä, osaavaa asiakkuusjohtamista, toimintaympäristön tuntemista ja muutoksiin nopeaa reagointia, resurssien hallintaa sekä strategista osaamista. (Camp Consulting 2022.)

Useimmiten organisaatioiden menestyminen mitataan sillä, kuinka paljon ne tuottavat lisäarvoa asiakkaalle palveluiden tai tuotteidensa kautta. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja näiden täyttäminen on kaikkien menestyvien organisaatioiden menestyksen kulmakivi. (Santalainen 2008, 112.)

Arvolupaus

Liiketoiminnassa pohjimmiltaan on kyse asiakkaalle tuotettavasta lisäarvosta ja miten tästä pystytään ottamaan osa omalle organisaatiolle. Lisäarvo on sidoksissa siihen, miten organisaatio on kyennyt tuottamaan itselle mahdollisimman pysyvää kilpailuetua tuottavia resursseja suhteessa kilpailijoihin. Omien resurssien ja kilpailuedun saavuttamisen lisäksi tulee tuntea asiakasryhmien tarpeet. Asiakkaat odottavat palveluilta lupausta ainutlaatuisuudesta ja samalla organisaation tulisi pystyä tuottamaan palvelut siten, että nämä olisivat mahdollisimman vaikeasti kopioitavissa. Uusia palveluita muotoiltaessa tulee myös kiinnittää huomiota näiden liitettävyyteen aiempiin palvelukokonaisuuksiin. (Santalainen 2008, 183–184.)

Arvolupauksella on hyvinkin samanlaisia ominaisuuksia, kuin organisaation visiolla. Se eroaa kuitenkin visiosta sillä, että se on suunnattu konkreettisesti asiakkaalle. Arvolupauksesta tulisi helposti ymmärtää kenelle palvelu on suunnattu ja miksi juuri tämän asiakasryhmän tulisi hankkia palvelut kohdeorganisaatiolta. Arvolupauksella on vision kaltainen toimintaa ohjaava voima ja sen vuoksi se tulee olla uskottava myös organisaation henkilöstön keskuudessa. (Ekman 2016, 38–39; Behr 2022, 6.)

Asiakkaaseen kohdistuva arvolupaus käsittelee, millaista lisäarvoa tuotamme asiakkaalle, jotta voimme saavuttaa organisaation taloudelliset tavoitteet. Samalla organisaatiossa

täytyy tarkastella omia sisäisiä toimintoja, jotta tämä asiakkaalle luvattu lisäarvo voidaan toteuttaa. (Kaplan & Norton 2007, 19.) Haasteen tämän todentamiseen tuo asiantuntijoiden tuottamien palveluiden lisäarvon mittaamisen haasteellisuus (Santalainen 2008, 184).

Arvolupaukset työstettiin johtoryhmän työpajassa, yhtenä osana muuta strategiatyötä. Arvolupauksen työstämiseen voi käyttää nelivaiheista menetelmää:

1. Miten organisaatiomme ja palvelumme eroavat kilpailijoista? Mikä on se tekijä, jota asiakas tarvitsee ja mitä kilpailijoilla ei ole?
2. Minkä asiakkaan arjen haasteen meidän tuottama palvelu ratkaisee? Mitkä ovat ne hänen rationaaliset syynsä ja tarpeet? Mitä asiakas haluaa emotionaalisella tasolla?
3. Mitä lisäarvoa asiakas saa siitä, kun juuri me ratkaisemme hänen arjen haasteen?

Kysymyksien vastausten jälkeen viimeisessä vaiheessa, jossa arvolupausta hahmotellaan lausemuotoon. Pohjana voi käyttää arvolupauksen prototyyppi pohjaa: Meidän [palvelu, toiminta] auttaa [asiakkaita, asiakasryhmää], jotka [tarvitsevat apua] meidän [ratkaisulla, ominaisuuksilla]. (Osterwalder ym. 2014, 82.)

4 Tulokset

4.1 Henkilöstön työpaja ja osallisuus

Henkilökunnan työpaja järjestettiin 27.5.2022 koko kohdeorganisaation henkilöstön kehittämis- ja työhyvinvointipäivän yhteydessä ja sille varattiin kolme tuntia aikaa. Työpajaan osallistui organisaation kaikki 18 työntekijää ja heidät oli jaettu viiteen pienempään ryhmään. Pienryhmissä sekoitettiin sekaisin kaikkien kolmen yksikön työntekijät siten, että jokaisessa ryhmässä oli vähintään yksi edustaja jokaisesta yksiköstä. Kehittäjä toimi työpajan fasilitaattorina ja apuna toimivat kolme johtoryhmän jäsentä. Työpaja muodostui neljästä osiosta: päivän avauksesta ja organisaation uuden, osallisuuden, arvon esittelystä, aivoriihi-työskentelystä, Bonon kuuden hatun työmenetelmästä ja lopetustyöskentelystä.

Aivoriihi-työskentelyä pohjustettiin käymällä lävitse organisaation arvot kodinomaisuus, välittäminen, toiminnallisuus, ammatillisuus sekä lisäksi henkilöstölle esiteltiin uusi arvo eli osallisuus. Arvoista käytiin avaavaa keskustelua ja keskustelussa keskityttiin erityisesti uuden osallisuus arvon avaamiseen. Aiemmin osallisuus oli sisällytettynä muissa arvoissa, mutta johtoryhmä haluaa nostaa tämän omaksi arvokseen lastensuojelulain hengen mukaisesti (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417 20 §). Työntekijöille kerrattiin muistin virkistämiseksi organisaation missio sekä visio.

Aivoriihessä tarkasteltiin organisaation arvoja ja miten nämä saadaan paremmin näkymään arjen työssä. Erityisesti haettiin näistä tekijöitä:

- Mitkä tukevat organisaation missiota ja visiota?
- Mitkä tekijät ovat organisaation vahvuuksia?
- Kuinka näiden säilyminen kilpailua edistävänä tekijöinä varmistetaan tulevaisuudessa?

Tämän työskentelyn tavoitteena oli saada määrällisesti vain mahdollisimman paljon ajatuksia ja ideoita esille. Ideoista tehtiin kirjallinen dokumentti.

Aivoriihessä tuotetun aineiston jatkojalostamiseen käytettiin Bonon kuuden hatun työmenetelmää, joka toteutettiin pienryhmissä. Hattumetafora oli lähes kaikille henkilöstön jäsenille uusi. Työskentelyä helpotettiin siten, että ryhmä muodostui aina yhdestä väristä. Yhteisen näkökulman avulla mahdollistettiin helpommin laadukkaampi keskustelu ryhmissä. Pienryhmät muodostettiin arpomalla, tällä varmistettiin pienryhmien muuttuminen aivoriihen jälkeen. Ainoastaan sininen ryhmä muodostettiin ilman arvontaa, koska se muodostui

organisaation johtoryhmästä. Tähän päädytty sen vuoksi, että he valmistautuivat keräten itselleen aineistoa kehittämishankkeessa myöhemmässä vaiheessa toteutettavaan johtoryhmän työpajaan. Johtoryhmän jäsenet keräsivät itselleen aineistoa myöhemmin pidettävää johtoryhmän työpajaa varten.

Henkilökunnan ajatukset olivat hyvin käytännönläheisiä ja asioita käsiteltiin päivittäisten arjen toimintojen kautta. Työpajan tuotoksista nousivat esille:

- Henkilöstön hyvä ammattitaito.
- Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon.
- Henkilöstö haluaa kehittää omaa osaamistaan ja organisaation toimintaa.
- Arvojen näkyminen organisaation päivittäisessä työssä.

Nämä tekijät nostettiin SWOT-analyysiin organisaation vahvuuksiin. Vastaavasti näistä henkilöstön tuotoksista löytyi myös organisaation heikkouksia:

- Ajoittain on haastavaa löytää konsensusta yhteisistä linjauksista.
- Resurssien tasapainottelu kaikkien tavoitteiden välillä on haastavaa.
- Henkilöstön osaamisen jalkauttamisen haastavuus organisaation päivittäiseen toimintaan.

Työpaja tuotti myös kriittistä tarkastelua esille nostettuja teemoja kohtaan, joka on merkityksellistä strategian luonnostelussa. Strategisia valintoja tehdessä on tärkeää muistaa miksi nuoret ja heidän perheensä ovat lastensuojelun asiakkaina. Toiseksi kriittiseksi tarkastelun kohteeksi nousi kysymys, että millaisiin hankkeisiin kannattaa käyttää taloudellista ja henkilöstön resurssia. Vaikka toimitaan sosiaalipalvelu toimialalla, on tärkeää muistaa liiketaloudellinen näkökulma ja millaiset asiat voidaan ulosmitata myös taloudellisesti yhtiön tilinpäätöksessä. Esimerkiksi henkilöstön osaamiseen panostaminen syö molempia resursseja, mutta sen vaikutus yhtiön taloudelliseen tulokseen voi olla vähäinen etenkin, jos koulutus ei ole sidoksissa organisaation strategiaan.

Työpajan viimeisessä osiossa työpajaan osallistujat saivat jakautua vapaasti pienryhmiin. Nämä pienryhmät pitchasivat muille työpajaan osallistuneille päivän aikana nousseista ja jalostetuista ideoista omasta mielestään parhaat ja villeimmät.

Työpajan lopuksi pidettiin vapaamuotoinen palautekeskustelu, jossa jokainen osallistuja sai vapaasti kertoa oman kokemuksensa työpajatyöskentelystä. Henkilöstö pääosin piti työpajatyöskentelystä ja olivat tyytyväisiä siihen, että pääsivät näin aktiivisina toimijoina

osallistumaan organisaatio strategiaprosessiin. Henkilöstö oli tyytyväinen intensiiviseen työskentelyyn, vaikka kokivat sen myös raskaaksi. He kokivat onnistuneen fasilitoinnin auttaneen keskittymisessä ja siten huomio pysyi paremmin kulloinkin käsiteltävässä teemassa. Käytetyt ryhmätyöskentely menetelmätkin olivat suurimmalle osalle uusia, mutta selkeän tehtävänannon ja opastuksen kautta niiden käyttäminen tuntui luontevalta. Työryhmien sekoittaminen koettiin hyväksi tavoitteen saavuttamisen kannalta, koska yksiköt toimivat hie- man eritavoilla johtuen näiden henkilöstöjen eroavaisuuksista ja asiakaskunnan tarpeista.

4.2 Analyysit

Kohdeorganisaation strategian tavoitteena on, että se perustuu mahdollisimman paljon analysoituun tietoon, koska tähän asti organisaatiota on johdettu arvojen ja mission kautta. Tämän kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena onkin saada vastaus kysymykseen, että tuotavatko analyysit riittävästi uutta tietoa suhteessa niiden tekemiseen käytettyyn resurs- siin ja helpottavatko nämä strategian päivittämistä tulevaisuudessa? Vai olisiko strategia pystytty laatimaan puhtaasti perustamalla se arvoihin, missioon ja visioon?

Analyysityöskentely aloitettiin tarkastelemalla makro- ja mikrotason ympäristöä. Makrota- son toiminta ympäristöä analysoitiin PESTEL-analyysillä (liite 1) ja tästä nostettiin organi- saation kannalta tärkeimmät teemat SWOT-analyysin ympäristön tuomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Mikrotason analyysinä analysoitiin toimialan menestystekijöitä (liite 2). Näistä muodostettiin SWOT-analyysin kanssa synteesejä, joihin tehdyt strategian valinnat ja ta- voitteet perustuvat.

Kohdeorganisaation sisäistä toimintaa analysoitiin VRIO-analyysillä, jolla tarkastellaan or- ganisaation sisäisiä resursseja. VRIO-analyysistä nousseita asioita käytettiin SWOT-ana- lyysin organisaation vahvuuksina ja heikkouksina.

PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysia (liite 1) varten kerättiin aineistoa erilaisista tietolähteistä muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön katsaus sote-alan työvoimaan (Tevameri 2021), Sitran asian- tuntijoiden blogeissaan tuomia näkemyksiään talouden kehityksen, työelämän ja sosiaa- lialan tulevaisuudesta, Valtakunnallisten lastensuojelupäivien asiantuntija puheenvuoroista (Cantell-Forsbom ym. 2022), asiantuntijoiden puheenvuorot lastensuojelun tulevaisuus se- minaarissa (Kaijanen ym. 2022) ja seuraamalla yleistä uutisointia yhteiskunnan ja talouden

muutoksien trendeistä. Näiden lisäksi kehittäjä lisäsi PESTEL-analyysiin oman asiantuntijuuden myötä tulleita näkemyksiä toimialan toimintaympäristöön liittyen.

PESTEL-analyysin perusteella toimialan toimintaympäristössä suurimmat muutokset ovat lähivuosina tulossa politiikan, lainsäädännön ja talouden osa-alueille. Poliitiikan osa-alueella on tullut sotiemme jälkeen suurin muutos, kun sosiaali- ja terveystalouden järjestämistä vastuu siirtyi 1.1.2023 kunnilta hyvinvointialueille.

Talouden taantuma saattaa avata kilpailuedun toimialan pienemmille toimijoille, joilla on ketterämpi organisaatio ja nopeammin muokattavissa oleva toiminnan kustannusrakenne. Tällä hetkellä on nähtävissä miten suuret palveluntuottajat ovat haastavissa tilanteissa taloutensa kanssa ja ovat joutuneet näiden puristuksessa irtisanomaan palvelusopimuksia ja yrittävät neuvotella uusia asiakkaalle kalliimpia sopimuksia. Tällainen toiminta aiheuttaa epäluottamusta asiakkaalle suhteessa kyseisen palveluntarjoajaan. Lisäksi kohdeorganisaatioissa jo aiemmin tehdyt panostukset palvelun vaikuttavuuden parantamiseen, lisäävät asiakkaiden kiinnostus tällaista palvelua kohtaan, kun taloudessa on säästöpainetta. Vuosille 2023–2025 on ennustettu lyhytkestoista talouden taantumaa, joka tulee vaikuttamaan yleisiin kustannuksiin ja rahoitusmarkkinoihin, yhdessä tällä hetkellä olevan korkean inflaation kanssa. Näiden tuomat vaikutukset on huomioitu myös kehittämishankkeessa tehdyssä strategiassa.

Yhteiskunnassa tällä hetkellä meneillään olevien sosiaalisten tekijöiden muutoksista esimerkiksi polarisaation ja ylisukupolvisen huono-osaisuuden lisääntyminen haastaa lastensuojelu kenttää sekä palvelua käyttävien asiakkaiden haasteet ovat monisyisempiä ja siten vaikeammin ratkaistavissa. Osallisuuden lisääntyminen yhteiskunnassa saattaa kuitenkin tuoda tähän haasteeseen uusia työvälineitä, joiden kautta saatetaan löytää ratkaisuja.

Toinen merkittävä muutostrendi sosiaalisissa tekijöissä on lisääntynyt kilpailu sosiaalialan ammattilaisista ja miten alalla työskentelevät arvottavat omaa elämäänsä. Työntekijät ovat alkaneet entistä enemmän arvostamaan vapaa-aikaansa ja se näkyy työneriytymisessä. Myös sitoutuminen yhteen työnantajaan ja tämän määrittelemiin työvuoroihin on vähentynyt ja vastaavasti työskentely keikkaluontoisesti useammalle työnantajalle on lisääntynyt. Nämä muutokset suosivat suurempia organisaatioita, joilla on muun muassa tarjolla keikkatyöntekoon useampia yksiköitä ja digitaalisia-alustoja työvuorojen valintaan. Tällä tavoin he voivat antaa työntekijöille enemmän valinnanvapautta työn ja vapaa-ajan jakautumiseen arjessa. Kohdeorganisaatiolla ei ole tällaista mahdollisuutta, vaikka se käsittää kolme yksikköä. Tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti jollain aikavälillä ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytointiin. Sen vuoksi strategiassa tuleekin olla muita keinoja, joilla pyritään takaamaan organisaation kiinnostavuus sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten keskuudessa.

Asiakastyön vaikuttavuuden kannalta taas tällainen runsas vaihtuvien osa-aikaisten työntekijöiden käyttäminen ei ole optimaalista. Pysyvä ja sitoutunut henkilöstö onkin lastensuojelun toimialalla kilpailuetua tuottava resurssi, jota myös asiakkaat arvostavat.

Digitaalisuuden lisääntyminen ja teknologiset tekijät ovat tällä toimialalla melko vähäisessä roolissa. Tarvittaessa niiden saatavuus on hyvä ja nämä ovat helppoja hankkia organisaation käyttöön. Teknologian osa-alueella sen kehittyminen ja asioiden vieminen verkkoalustoille, tuo kuitenkin mukanaan tietoturva uhkia. Hyvänä esimerkkinä tästä on viime vuosina paljon mediassa esillä ollut Psykoterapiakeskus Vastaamon tietomurto ja siihen liittynyt asiakastietojen jakaminen julkisesti. Tällaisen tietomurron seuraukset ovat valtava uhka mille tahansa organisaatiolle. Tämän vuoksi aihetta ei voida sivuuttaa myöskään strategiassa.

Ympäristöön toimialalla toimijat eivät voi vaikuttaa, esimerkiksi pandemioihin ja maailmalla tapahtuviin konflikteihin. Ympäristötekijöiden vaikutukset ovat sellaisia, joihin voidaan tiettyyn pisteeseen asti varautumaan, mutta pääasiassa joudumme vain reagoimaan näiden toimialalle tuomiin vaikutuksiin. Tämän takia ympäristötekijät eivät ole merkityksellisessä roolissa kohdeorganisaation strategiassa.

Sosiaali- ja terveystalouden uudistus tuo mukanaan paljon muutoksia olemassa oleviin lakeihin ja myös uusia lakeja, jotka astuvat voimaan vaiheittain. Laeissa on kuitenkin pitkät siirtymäajat ja näistä tiedotetaan ennakkoon todella hyvin, jolloin niiden voimaantuloon ehditään hyvin valmistautua. Lainsäädännön valmisteluun ja lakiuudistuksiin voidaan vaikuttaa olemalla mukana vaikuttajaverkostoissa, jotka pääsevät antamaan lausuntoja valmistelussa oleviin lakeihin. Sosiaali- ja terveysalalla on voimakas verkostoitumisen aikakausi ja tässä kehityksessä kohdeorganisaationkin tulee olla muutoinkin mukana. Lainsäädännön valmisteluprosessia on tärkeä seurata myös sen vuoksi, koska näillä on suoria vaikutuksia palveluiden tuottamiseen ja talouteen.

Kohdeorganisaation ympäristöanalyysia laadittaessa keskeisimmiksi osa-alueiksi osoittautuivat politiikka, talous, sosiaaliset tekijät ja lainsäädäntö. Näillä osa-alueilla on tapahtunut ja tulee lähitulevaisuudessa tapahtumaan merkittäviä muutoksia, joilla voidaan nähdä olevan vaikutuksia organisaation menestykseen luoden mahdollisuuksia ja uhkia. Teknologian ja ympäristön osa-alueet ovat osaltaan vaikuttamassa kohdeorganisaation tulevaisuuden näkymiin, mutta näihin sillä on hyvin vähän vaikutusmahdollisuuksia ja näiden osa-alueiden mahdollisiin muutosvaikutuksiin varaudutaan muutoin.

VRIO

Strategian laadinnassa on tärkeää tarkastella myös organisaation sisäistä toimintaa. Strategiatyössä tällä tarkoitetaan organisaation toiminnan tehokkuuden analysointia. Tässä kehittämishankkeessa on päädytty tarkastelemaan tätä tehokkuutta resurssien kautta ja löytämään sieltä kilpailuetua tuovia ja kilpailua haittaavia tekijöitä. Näiden resurssien vaikutuksen tunnistaminen on merkityksellistä strategiaa laadittaessa ja näiden muuttumisen kautta osana strategian päivytystä. Resurssien tarkasteluun käytettiin VRIO-analyysia. Analyysin tekeminen aloitettiin listaamalla kaikki organisaation toimintaan liittyvät resurssit ja näistä nostettiin mukaan kaikista keskeisimmät resurssit. Jokainen näistä valikoidusta resurssista analysoitiin systemaattisesti analyysimenetelmän mukaisesti.

VRIO-analyysissa ei kohdeorganisaation resursseista ei löytynyt suoraan kilpailua haittaavaa tekijää. Kaksi resurssia tuotti selkeästi tasa-arvoisen kilpailuedun suhteessa saman koluokan toimijoihin nähden. Nämä kaksi resurssia vaativat ylläpitoa, muuten ne eivät ole kohdeorganisaatiolle strategisesta näkökulmasta merkityksellisiä.

VRIO-analyysissa nousi esille kaksi resurssia, joiden kautta kohdeorganisaatio on saavuttanut väliaikaista kilpailuetua. Molemmat ovat helposti kopioitavissa kilpailijoiden toimintaan, jonka vuoksi niillä ei voida saavuttaa kestävästä kilpailuetua. Näihin resursseihin panostaminen ja niiden uudistaminen saattaa kuitenkin pidentää väliaikaisen kilpailukyvyn kesto.

VRIO-analyysi nosti esille kaksi merkityksellistä kestävästä kilpailuetua tuottavaa resurssia. Nämä resurssit ovat osana kohdeorganisaation toiminnan perustaa ja näkyvät sen arvoissa. Vaikka resurssien tuoma kilpailuetu on kestävä, siitä huolimatta strategian laadinnassa on tärkeää huomioida näiden resurssien ylläpitäminen.

VRIO-analyysissa nousseita resursseja huomioidaan SWOT-analyysin organisaation sisäisissä vahvuuksissa ja uhkissa.

SWOT

Kehittämishankkeessa SWOT-analyysin tarkoituksena on koota ympäristö- ja sisäisenanalyysien tulokset yhteen ja tarkastella näitä keskenään muodostaen alustavia synteesejä. SWOT-analyysissa ympäristön tuomat mahdollisuudet ja uhat on nostettu ympäristöanalyysina tehdystä PESTEL-analyysista. Organisaation sisäistä toimintaa on tarkasteltu VRIO-analyysilla, jonka tuloksia on nostettu organisaation vahvuuksiin ja heikkouksiin.

SWOT-analyysin heikkouksia ehkäistään käyttämällä rinnalla toisia analyysimenetelmiä. Yleisesti SWOT-analyysin rinnalla on käytetty Michael Porterin toimialan viiden voiman teoriaa. Kohdeorganisaation sosiaalipalveluiden toimiala on kuitenkin neuvottelumuutosvoimien kannalta hyvin stabiili ja sen tulevaisuus on helposti ennustettavissa, joka ei ole tämän teorian kannalta ideaali tilanne.

Toimialan asiakkuudet muodostuvat pääosin pitkistä neljän vuoden mittaisista puitesopimuksista ja ennen näiden päättymistä ostopalvelusopimukset kilpailutetaan uudestaan. Nämä puitesopimukset vievät ostajilta neuvotteluvoiman palvelun laadusta ja hinnoittelusta, jotka molemmat määritellään näistä sopimuksissa.

Toimialalle on vaikea luoda korvaavia palveluita, eikä alaa pysty kovinkaan merkittävältä osalta digitalisoida. Toimialalla voidaan pääasiassa kehittää työskentelymenetelmiä nykyisten palveluiden osalta. Palveluiden kuvaukset ja laadulliset vaatimukset määritellään toimialaa säätelevissä lastensuojelua (13.4.2007/417) ja sosiaalihuoltoa (30.12.2014/1301) ohjaavissa laeissa. Lakiuudistukset ovat pitkäjänteisiä prosesseja, joihin toimialan toimijat pääsevät verkostojen kautta antamaan lausuntoja. Tämä osaltaan lisää ennustettavuutta. Nämä kaikki tekijät tekevät myös haastavaksi uusien kilpailijoiden, joilla olisi merkitystä markkinatilanteeseen, mukaan tuleminen.

Toimialalla on puhtaasti asiantuntijoiden tuottamaa palvelua, joten siinä ei ole Porterin teorian mukaisia tavarantoimittajia, joilla olisi neuvotteluvoimaa. Toisaalta asiantuntijat voidaan rinnastaa toimittajiin, heidänkin kohdallaan neuvotteluvoima on sidottuna työehtoneuvotteluihin. Työehtosopimukset ja niiden palkkaohjelmat ovat kestoaltaan pääasiassa kahdesta neljään vuoteen.

Sosiaalipalveluiden toimialalla Michael Porterin toimialan viisi voimaa ei näin ollen ole hyvin hyödynnettävissä SWOT-analyysin tukena, koska toimialalla neuvotteluvoimat ovat hyvin vähäisiä kaikkien neuvotteluvoimien perustuessa pitkiin monivuotisiin sopimuksiin tai sitten neuvotteluvoima on puhtaasti organisaation omissa käsissä. Viiden voiman teorian avulla ei saada merkittävää hyötyä tehtävän strategian analyysityöhön. Tämän vuoksi SWOT-analyysistä päädytty käyttämään laajempaa kahdeksan kenttäistä versiota.

Toimintaympäristön tuomat mahdollisuudet muodostuvat toimialalla tapahtuvien poliittisten päätösten ja lakien uudistumisten mukanaan tuomien muutosten positiivisista vaikutuksista. Isojen muutosten ohessa syntyy paikkoja löytää uusia menestystekijöitä, lisäksi uudistukset tuovat usein ratkaisuja vanhoihin haasteisiin. Viime vuosien aikana tapahtunut digitalisaatio tuo mukanaan uusia ratkaisuja, joilla voidaan parhaassa tapauksessa vapauttaa henkilöstöresursseja hallinnollisista tehtävistä asiakas- ja esihenkilötehtäviin.

Toimintaympäristö sisältää aina myös erilaisia uhkia, joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia toimintaan joko suoraan kohdeorganisaatioon tai sitten heijasteena koko toimialaan. Vallitseva korkea inflaatio ja talouden laskusuhdanne, sekä taloustieteilijöiden uhkakuviissa siintävä taantuma, tuovat taloudellisia paineita myös sosiaalialalle. Nämä saattavat heijastua hetkittäisinä palveluiden ostamisen vähenemisinä. Talouden ohella sosiaali- ja terveystoimialaa on pitkään vaivannut koulutetun henkilöstön riittämättömyys. Koulutetun henkilöstön riittävyys suhteutettuna asiakaskunnan haasteiden kasvuun ja siintävien talouden haasteiden kanssa tekevät yhtälöstä todella hankalan. Asiakaskunta vaatisi lisää henkilöstöresursseja ja erityisosaamista, mutta talouden haasteet tekevät lisää resurssoinnin suureksi riskitekijäksi. Vaikka lakiuudistukset tuovat mukanaan paljon uusia mahdollisuuksia, niin on jo nähtävissä niiden lisäävän paljon erilaista laadunseurannan raportointia, johon tarvitsee irrottaa resursseja muista tehtävistä. Näiden haasteena on aina, että tällainen aikaresurssi joudutaan irrottamaan asiakkaiden kanssa tehtävästä työstä.

Kohdeorganisaatiolla on paljon sille tunnistettavia vahvuuksia, jotka ovat asiakkaidenkin arvostamia. Sen selkeitä vahvuuksia ovat toimintakulttuuri, kyky tehdä innovaatioita sekä kehittää osaamistaan systemaattisesti. Organisaation koko ja rakenne on suunniteltu tarkkaan vastaamaan toimialan ja yleisesti liiketoiminnan vaatimuksia, mutta säilyttäen tarpeellisen ketteryyden ja siten kyvyn reagoida nopeasti erilaisiin muutoksiin.

Kohdeorganisaatiolla on myös heikkoutensa ja nämä liittyvät vielä toiminnan laadun seurantaan ja mittaamiseen. Siltä myös puuttuu selkeä strategia, jonka mukaan toimintaa johdetaan, mutta tällä kehittämishankkeella pyritään korjaamaan juuri näitä heikkouksia. Toisena ryhmänä heikkouksissa voidaan tunnistaa henkilöstön ja sen johtamisessa olevia haasteita. Nämä ilmenevät resurssien kohtaamisena oikeassa hetkessä, joka aiheuttaa tarpeen lisähenkilöstön palkkaamiseen ja vaikuttaa taloudelliseen kannattavuuteen. Lisäksi henkilöstöllä on ajoittain haasteita sitoutua heiden keskenään sopimiin toimintatapoihin, joka voitaisiin korjata vieläkin vahvemalla johtamisella. Tällä on toki varjopuolensa, kun puhutaan asiantuntija organisaation johtamisesta ja mahdollisuuksista vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Omaan työhön vaikuttamista organisaatiossa kuitenkin halutaan lisätä, siksi asia johtamisen vahvistaminen olisi tätä tavoitetta vastaan. Ihmisten johtamista tulee kuitenkin kehittää siten, että sen kautta henkilöstön piilevät ominaisuudet ja erityisosaamiset saataisiin paremmin hyödynnettyä osana organisaation arjentyötä. Tätä varten tarvitaan myös osaamisen ja koulutuksen johtamisen suunnitelma.

4.3 Johtoryhmän työpaja

Kehittämishankkeen viimeisenä kehittämismenetelmänä pidettiin työpaja organisaation johtoryhmälle. Kohdeorganisaatiossa johtoryhmän muodostuu toiminnanjohtajasta ja kolmesta yksikön johtajasta. Työpajan kehittämismenetelmänä käytettiin dialogista keskustelua. Keskusteluista dokumentoitiin vain tehdyt valinnat ja päätökset.

Analyysit

Työpajan aluksi käytiin lävitse laaditut PESTEL-analyysi (liite 1), VRIO-analyysi ja SWOT-analyysin neljä reunimmaista kenttää. Analyyseista käytiin avointa keskustelua ja näihin tehtiin pieniä tarkennuksia. Johtoryhmän jäsenet hyödynsivät keskusteluiden tukena henkilökunnan työpajassa Bonon kuuden hatun menetelmän sinisen hatun roolissa tekemiään muistiinpanoja. Sinisessä roolissa pohdittiin, miten työskentelyssä oli edetty ja miten päästään haluttuun lopputulokseen. Havainnoiden keskusteluja, samalla tehden jo omia jatkoideoita.

Johtoryhmässä oli selvästi helpompaa keskustella positiivisista ympäristön tuomista mahdollisuuksista ja kohdeorganisaation vahvuuksista. Sen sijaan oman toiminnan kriittinen tarkastelu oli haastavampaa ja keskustelu oli vaimeampaa.

Työpajan työskentelyä jatkettiin täydentämällä kahdeksan ruutuisen SWOT-analyysin keskeimmät ruudut. Ensin vertailtiin, miten organisaation vahvuuksia pystytään hyödyntämään suhteessa toimintaympäristön tuomiin mahdollisuuksiin. Seuraavaksi tarkasteltiin organisaation heikkouksia suhteessa ympäristön tuomiin mahdollisuuksiin ja tämän perusteella pyrittiin löytämään mitä heikkouksia sekä, miten niitä kehitettäisiin vahvuuksiksi. Kolmantena organisaation vahvuuksia suhteutettiin ympäristön tuomiin ukiin, tavoitteena löytää keinot varautua ja hallitsemaan mahdollisesti toteutuvia uhkia. Viimeisenä verrattiin organisaation heikkouksia ja ympäristön tuomia mahdollisia uhkia suhteessa toisiinsa, tavoitteena ymmärtää kuinka vältetään niiden toteutuminen ja valmistaudutaan niiden toteutumisen mukanaan tuomiin kriiseihin.

Kuten aiemmin luvussa 4.2 todettiin toimialan vakauden vuoksi Michael Porterin toimialan viiden voiman teoria ei tuota tarvittavaa tietoa strategiaan valintoihin. Sen sijasta kehittämishankkeessa synteetit päädytty muodostamaan vertaamalla kahdeksan kenttäistä SWOT-analyysia ja toimialan menestystekijät analyysia suhteessa toisiinsa. Näiden avulla löydetään organisaation toiminnasta kaikista tärkeimmät menestystekijät sekä mitkä osa-alueet toiminnassa liittyvät näihin.

Ennen synteesianalyyysien muodostamista strategian pohjaksi, täytyi työpajassa viimeistellä sosiaalipalveluiden toimialan menestystekijät analyysi (liite 2). Toimialan menestystekijöitä tarkasteltiin neljästä näkökulmasta: taloudellisesta, asiakas-, sisäisentoiminnan sekä osaamisen ja sitoutumisen näkökulmasta. Talouden näkökulmassa korostuvat kilpailutuksissa pärjääminen ja uusien tilaajien kanssa sopimuksiin pääseminen. Myyntisaamiset ovat sidottuina hoitovuorokausien hinnoitteluun, joten siinä onnistuminen määrittelee organisaation kassavirran suuruuden, eli liikevaihdon. Taloudellinen menestyminen toimialalla pohjautuu todella paljon menojen hallintaan, eli kustannustehokkaaseen palveluiden tuottamiseen. Asiakasnäkökulmassa keskeisenä tekijänä on nähtävissä laadukkaan palvelun ja tulevaisuudessa on nähtävissä palvelun vaikuttavuuden merkityksen korostuminen. Asiakkaiden haasteiden ratkominen, sekä laadukas ja säännöllinen palvelun raportointi, ovat edellytyksiä hyvälle maineelle palveluntarjoajana ja asiakkaiden sitoutumiselle palveluidenostajina. Sisäisentoiminnan näkökulmasta on tärkeää huolehtia toiminnan prosessien laadukkuudesta, arvioinnista ja kehittämisestä. Toimiva omavalvonta ja sen jatkuva johtaminen ovat merkittäviä tekijöitä sisäisentoiminnan toimivuudessa. Osaamisen ja sitoutumisen näkökulmassa menestyminen voidaan nähdä lähtevän organisaation ja työntekijöiden arvojen saman suuntaisuudesta. Myös organisaation selkeä toimintakulttuuri yhdistettynä laadukkaaseen johtamiseen tukevat henkilöstön sitoutumista organisaatioonsa.

SWOT-analyysin ja toimialan menestystekijöiden välillä muodostettiin synteesejä. Strategiset valinnat ja tavoitteet muodostettiin näiden synteisien perusteella.

Arvolupaus

Kohdeorganisaatiota on johdettu tähän saakka menestyksekkäästi arvoilla ja visiolla, mutta arvolupausta sille ei ollut aikaisemmin määritelty. Strategian muodostumisen myötä nähdään myös arvolupauksen sanoittaminen merkitykselliseksi ja sillä on oma arvonsa asiakkaiden keskuudessa. Työpajassa arvolupausta lähdettiin muodostamaan kolmen kysymyksen kautta:

1. Mikä erottaa meidät ja palvelumme muista kilpailijoistamme? Mikä on se tekijä, jota asiakas tarvitsee ja mitä kilpailijoilla ei ole.
2. Minkä asiakkaan ongelman meidän tarjoama palvelu ratkaisee? Mitä asiakas tarvitsee ja haluaa.
3. Mitä arvoa asiakas saa siitä, että juuri me ratkaisemme hänen ongelmansa tai haasteen?

Kohdeorganisaation erottumista kilpailijoista lähdettiin tarkastelemaan sosiaalityöntekijöiltä aiemmin saatua palautetta. Näissä useimmiten korostuu kohdeorganisaation yksiköiden aidosti kodinomainen ja lämmintunnelma. Myös henkilökunnan korkeakoulutustaso ja vähäinen vaihtuvuus ovat asiakkaiden arvostamia laatutekijöitä.

Kohdeorganisaatiolla on kaksi asiakasryhmää, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään palvelun maksava asiakas ja palvelua käyttävä asiakas. Johtoryhmässä syntyi konsensus siitä, että molemmille asiakasprofiileille on muodostettava omat arvolupauksensa.

Palvelun maksavaan asiakasryhmään kuuluvat kuntayhtymien, 1.1.2023 hyvinvointialueiden, sosiaalityöntekijät, jotka päättävät palveluntarjoajan valinnasta jokaisen yksittäisen asiakkaan kohdalla. Palveluntarjoaja laskuttaa palvelusta pelkästään kuntayhtymää, ei koskaan palvelua käyttävää asiakasta. Tämä asiakassuhdetta voidaan kuvata hyvin B2B-liiketoiminnaksi. Arvolupausta laadittaessa on tärkeää huomioida myös organisaation yhteistyöverkostot. Näiden kohdalla arvolupauksessa ei ole eroa maksavan asiakkaaseen verrattuna, koska verkostotyössä on samankaltaiset odotukset yhteiskumppanin osalta, kuin palvelua ostavalla toimijalla.

Palvelua käyttävät asiakkaat muodostuvat organisaation toimintayksiköihin sijoitetuista lapsista ja nuorista, sekä heidän perheistensä ja muusta läheisverkostosta. Heille ja heidän hyvinvointinsa tarpeita parantaakseen varsinainen palvelu tuotetaan. Tätä asiakassuhdetta voidaan kuvata B2C-liiketoiminnaksi, vaikka asiakas ei suoraan maksa palvelusta.

Asiakkaiden ongelmat ja tarpeet ovat hyvin moninaisia. Palvelusta maksavan asiakkaan ja palvelua käyttävän asiakkaan näkökulmat ovat hyvinkin erilaisia. Palvelusta maksavan sosiaalityöntekijän haasteet keskittyvät perheiden inhimillisten haasteiden ratkaisemiseen, mutta rinnalla heillä ovat taloudelliset intressit. Palvelua käyttävillä asiakkailla ongelmat ja haasteet muodostuvat turvattomuudesta, henkisestä ja fyysisestä pahoinvoinnista, hankaluutena hallita arjen asioita, haasteita toimia vanhempana ja aikuisena suhteessa lapseen ja kenties ei tulla kohdatuksi tärkeänä yksilönä.

Kohdeorganisaation tarkoituksena ei ole tuottaa asiakkaalle edullista palvelua eli pelkästään taloudellista arvoa tuottavaa, joten sen tulee kuvata mitä muuta arvoa tai hyötyä asiakkaalle on palvelun hankkimisesta siltä. Arvo, jota asiakkaat saavat käyttämällä kohdeorganisaation palveluita on, että he tulevat kuulluksi tulemisen, kohdatuksi, heistä välitetään ja he saavat osallisuuden kokemuksen. Asiakkaat nähdään yksilöinä, omine vahvuuksineen ja heikkouksineen. Nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan määritä heitä ihmisenä.

Näiden pohjalta työpajassa lähdettiin pyörittelemään erilaisia ajatuksia arvolupauksen osalta. Näistä haluttiin ytimekkäitä, mutta mahdollisimman laajasti asiaa kuvaavia.

Palvelun maksaville asiakkaille ja moniammatillisille yhteistyöverkostoille suunnattu arvolupaus:

Asiakkaiden välittävä kohtaaminen yhdistettynä korkeaan ammattitaitoomme mahdollistavat rakentavan yhteistyön ja tuottaa vaikuttavia asiakasprosesseja.

Palvelua käyttäville asiakkaille, eli lapsille, nuorille sekä heidän vanhemmillensa ja muulle lähiverkostolle suunnattu arvolupaus:

Kodinomaisessa ja välittävässä ympäristössä ohjaajamme tukevat lapsia ja nuoria heidän kehitysvaiheissaan, sekä vanhempia heidän vanhemmuudessaan. Yhteistyössä löydämme vahvuuksia, voimavaroja ja menetelmiä, jotka mahdollistavat myönteisen kehityksen yksilöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

4.4 Strategia

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle strategia tuleville vuosille. Valmistunut strategia sisältää: johdannon, vision ja mission, arvot, arvolupauksen, strategiset valinnat, strategiakartan, strategiset tavoitteet sekä implementointi suunnitelman.

Kohdeorganisaation koko henkilöstö osallistui strategiatyöhön työpajojen kautta. Lisäksi strategiantyön tietopohjana käytettiin kehittämishankkeessa tehtyjen PESTEL-, VRIO-, SWOT- ja toimialan menestystekijät analyysien tuloksia. Strategisia valintoja ja tavoitteita laadittaessa, oli tärkeää huolehtia myös näiden olevan linjassa organisaation arvojen ja vision kanssa. Strategiset valinnat ja tavoitteet ohjaavat organisaation toimintaa siten, että se voisi saavuttaa oman visionsa. Vaikka arvolupaus on ennen kaikkea lupaus asiakkaille sen palvelun tuottamasta arvosta, niin sillä on myös strategiaa ohjaava vaikutus.

Strategiset valinnat pitävät sisällään yläkäsitteet minkä perusteella strategia rakennetaan. Tehdyt valinnat kuvaavat visiota tarkemmin mitkä ovat ne tulevaisuuden tekijät, joilla uskomme menestyvämmä tulevina vuosina ja saamme mahdollisuuden erottautua muista toimijoista eduksemme. Valinnat viedään helpommin arjen työhön, kun näiden pohjalta muodostettiin strategisia tavoitteita, jotka lähtevät ohjaamaan organisaation toimintaa valintojen mukaiseksi.

Kohdeorganisaation toimialalla sosiaalipalveluiden tuottamisessa on vaikea lähteä hakemaan voimakasta taloudellista kasvua myynnin kautta, jolloin onkin järkevämpää lähestyä

toimialalla menestymistä asiakkaalle palvelun tuoman arvon nostamisen kautta. Tämä on sinällään mielenkiintoinen näkökulma asiaan, koska alalla isommat toimijat sen sijaan käyttävät todella paljon resursseja markkinointiin sekä asiakashankintaan ja jättävät vähemmälle huomiolle asiakkaan kokeman arvon palveluiden käyttäjänä. Tämän vuoksi kannattavaa strategisissa valinnoissa pyrkiä täyttämään tätä asiakkaan arvon kokemisen tyhjiötä toimialalla.

Kohdeorganisaation strategian tavoitteet muodostuvat taloudellisista, sisäisistä, kehittämis- ja ulkoisista tavoitteista. Taloudelliset tavoitteet keskittyvät enemmän palveluiden tuottamiseen liittyvien kustannusten hallintaan. Talousjohtamisessa on kuitenkin tärkeää huomioida, että siinä tehdyt ratkaisut tukevat muita tavoitteita. Sen vuoksi mahdollinen talouden tehostaminen tulee kohdistaa pääasiassa toiminnan tukipalveluihin, joilla ei ole suoranaista vaikutusta varsinaiseen palvelunlaatuun.

Sisäiset ja kehittämisen tavoitteet keskittyvät paljon asiakasprosessien, palveluiden ja näissä käytettävien menetelmien kehittämiseen. Näiden kehittäminen ja käytäntöön vieminen edellyttää henkilöstöltä vahvaa toimialan substanssiosaamista. Vahvan perusosaamisen päälle tarvitaan kuitenkin lisää osaamista ja sen vuoksi strategian tueksi tarvitaan osaamisen johtamisen suunnitelma. Tämän suunnitelman avulla on tarkoituksenaan varmistaa, että henkilöstön osaaminen säilyy riittävällä tasolla ja se jakautuu tasaisesti jokaiseen yksikköön. Sisäisissä tavoitteissa on mukana myös tavoitteita henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Ulkoiset tavoitteet liittyvät asiakaskokemuksen johtamiseen ja viestintään. Näillä on nähtävissä selkeä yhteys toisiinsa. Selkeällä viestinnällä varmistetaan, että palveluja tilaavat ja palveluja käyttävät asiakkaat pysyvät mukana asiakasprosessin etenemisessä. Viestinnällä on myös merkittävä rooli vaikuttavuuden todentamisessa asiakkaille, koska muutokset prosessit voivat toisinaan olla hitaita ja paikalleen hetkellisesti pysähtyviä. Lisäksi ulkoisissa tavoitteissa huomioidaan toimialan ketjuuntuminen sekä erilaisten toimijoiden keskinäinen verkostoituminen ja miten kohdeorganisaation tulee tähän trendiin reagoida.

4.5 Implementointi

Monella yrityksellä on hyvä strategia. Paljon vaativampaa on saada se elämään, muuttaa strategia teoiksi ja asiakaskokemukseksi (Alahuhta 2015, 55.)

Kohdeorganisaation kohdalla strategian implementointi tehdään valikoivalla toteutussuunnitelmalla, koska strategiset muutokset eivät ole arjentyön osalta kovinkaan suuria ja ne

viedään käytäntöön pienemmissä osissa. Tällä pyritään varmistamaan mahdollisimman vähäinen kitka uudistuksia kohtaan ja ettei henkilöstön perusturvallisuuden tunne häviä. Tämä on perusteltua myös sen vuoksi, että alkuvuodesta 2023 organisaatiossa on tehty toimintoihin muutoksia osittain tilaajien toiveesta ja osin muutokset ovat johtuneet toiminnanjohtajan vaihtumisesta seuranneesta johtamisenkulttuurin muutoksesta. Tämä strategiaprosessi ja sen implementoinnin suunnitelma ovat luonnollinen osa tätä alkanutta johtamisenkulttuurin muutosta.

Tälle kokonaisvaltaiselle muutokselle on myös organisaation hallituksen tuki, kunhan sen toteutus tehdään vaiheittain.

Strateginen johtaminen ja esimiestyö

Strategian implementointi tulee olemaan jatkuvana osana kohdeorganisaation johtoryhmän toimintaa. Johtoryhmän kokouksissa tullaan säännöllisesti seuraamaan strategian toteutusta arjessa. Johtoryhmän tulee pysyä yhtenäisenä strategian painotusten ja johtamisen suhteen, koska se kantaa päävastuun strategiatyön onnistumisesta.

Toiminnanjohtaja tulee käymään yksikkötasolla implementointiin liittyvää dialogista keskustelua yksiköiden johtajien kanssa, jotta varmistutaan heidän kyvykkyystensä, sitoutumisesta ja motivaatiosta toteuttaa valittua strategiaa.

Yksiköiden johtajien motivointi ja mentorointi strategiseen johtamiseen ovat toiminnanjohtajan keskeisiä tehtäviä ja keskeisessä asemassa implementoinnin onnistumisen kannalta. Yksiköiden johtajien on kyettävä muuttamaan omaa ajatusmalliaan strategian suuntaan ja heille täytyy syntyä selkeä näkemys strategian vaikutuksista heidän oman yksikkönsä toimintaan. Johtajilla on tärkeä rooli innostajana ja valmentajan suhteessa oman yksikkönsä henkilöstöön ja miten he onnistuvat muuttamaan omaa työskentelyään strategian suuntaiseksi.

Yksiköiden johtajien tehtävänä on vielä huolehtia, että jokainen työntekijä on toimenkuvansa mukaisesti tietoinen strategian sisällöistä ja osaa soveltaa tätä omassa asiantuntijatyössään.

Osana strategian johtamista on tehtyjen analyysien säännöllinen seuraaminen ja päivittäminen. Johtamisessa on tärkeää tunnistaa organisaation strategian kannalta merkittävät toimintaympäristössä ja sisäisessä toiminnassa tapahtuvat muutokset.

Strategian ohjaaminen ja osallisuus

Valpola ym. (2010, 51) mukaan onnistunut strategian implementointi edellyttää neljää elementtiä: innostavaa strategiaa ja vuoropuhelua, esihenkilöiden hyvää strategista johtamista, yhdessä tekemistä ja aikaansaavaa organisaatiokulttuuria. Kohdeorganisaation strategiasta on pyritty tekemään mahdollisen innostava ja siellä on tämän vuoksi myös työntekijöiden työhyvinvointia ylläpitäviä ja kehittäviä tavoitteita.

Yhdessä tekeminen vaatii esihenkilöiden esimerkillistä sitoutunutta osallistumista. Heidän toimiessa strategisen muutosprosessin etulinjassa, on muun henkilöstön helpompi liittyä siihen mukaan ja innostua asiasta. Tällöin saadaan syntymään aikaansaavaa toimintaa, joka ajan kanssa muuttuu osaksi organisaation toimintakulttuuria.

Henkilöstön kanssa käydään valmentavaa keskustelua strategian toteuttamisesta kuukausittaisissa työryhmän palavereissa, jotta varmistutaan tämän juurtuminen osaksi jokaisen arjen työskentelyä.

Henkilöstölle järjestetään riittävästi aikaa, jotta heillä on oikeasti aikaa pysähtyä strategian tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn. Riittävän työajan varmistaminen mahdollistaa toiminnan implementoinnin toteutumisen. Kiireessä ja riittämättömän ajan tilanteessa olisi suuri riski sille, että strategiatyö jäisi asiakastyön jalkoihin.

Strategian implementoinnin resurssien kannalta onkin merkityksellistä, että henkilöstön edustajien tehtävät olisivat jo lähtökohtaisesti mahdollisimman käytännönläheisiä, sekä suhteessa arjen asiakastyöhön ja muihin työtehtäviin. Henkilökunnan työpajassa syntyi myös paljon käytänteitä, joita voidaan hyödyntää juuri tässä strategian implementoinnissa.

Strateginen viestintä

Strategian implementoinnissa vuorovaikutus ja viestintä ovat äärimmäisen tärkeässä roolissa. On tärkeää muodostaa ja varmistaa yhteinen kieli, jolla strategiasta viestitään. Strateginen viestintä pidetään selkeänä ja yksinkertaisena. Yhteisten termien lisäksi on pidettävä huolta, että viestintä on kaksi suuntaista.

Vuorovaikutustilanteissa on tärkeää, että kaikki saavat kysyä ja kaikkia kuunnellaan ja on lupa antaa palautetta. Parhaimmassa tapauksessa keskusteluissa tulleita näkemyksiä rakennetaan yhdessä eteenpäin, ilman mustasukkaisuutta siitä kenen esille tuoma idea lähtee rakentumaan.

Henkilöstölle viestitään avoimesti strategisten mittareiden tuloksista ja keskustellaan mitkä asiat ovat mahdollisesti vaikuttaneet mittaustulokseen. Mitkä tekijät ovat parantaneet sen

tulosta ja toisaalta millaiset tekijät ovat mahdollisesti heikentäneet sitä. Näiden keskusteluiden kautta päästään aina lähemmäksi haluttua tavoitetta. Yhdessä henkilöstön ja johdon kanssa asioiden keskustelu lisää myös osallisuuden kautta sitoutumista strategian implementointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Näissä vuorovaikutustilanteissa on tärkeää saada myös henkilöstöltä, joka toimii asiakkaiden kanssa, laadullista-arviointia siitä miltä toiminta näyttäätyy asiakastyössä. Tällä tiedolla on todella suuri merkitys, koska olemme kehittämässä toimintaa entistä arvokkaammaksi asiakkaiden näkökulmasta. Ylin johto on kuitenkin hieman kauempana tästä asiakasrajapinnasta, jolloin heidän on vaikeampi havainnoida toimintaa sillä tasolla.

Strategisessa viestinnässä tullaan pohtimaan myös millaisia erilaisia viestimiä voitaisiin käyttää. Pohdinnassa ovat toiminnanjohtajan kirjeet ja asiakasjärjestelmän ilmoitustaululla jaettavat lyhyet tiedotteet. Kuitenkin pääpainopiste viestinnässä tulee olemaan kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus muun muassa palaveripäivät ja vapaamuotoisemmat keskustelut työn ohessa.

Taloudelliset resurssit

Strategian implementointi aiheuttaa aina taloudellisia kustannuksia ja osin senkin vuoksi yhtenä tavoitteena on hyvä talousjohtaminen. Taloudellisia panostuksia tullaan kohdentamaan toiminnan laatuun ja asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Taloudellisia säästöjä haetaan muista liiketoiminnan kulueristä. Tällä hetkellä on nähtävissä, että merkittävät kustannukset tulevat liittymään henkilöstön koulutuksiin ja mahdolliseen osaamisen hankintaan. Näitä varten organisaatiossa on jo budjetoitu tästä vuodesta eteenpäin noin 1,5 % liikevaihdosta.

Koulutusten lisäksi joidenkin työskentelymenetelmien hankintaan ja kehittämiseen sekä IT-ohjelmistojen hankintaan kuluu taloudellisia resursseja. Nämä kuitenkin pystytään kattamaan normaaleista tulovirroista ilman ulkopuolista rahoitusta.

Koulutuksen ja investointien rahoituksen kohdalla tullaan huomioimaan myös näiden verovähennysoikeudet organisaation verotuksessa. Esimerkiksi myöhemmin tehtävä koko henkilöstön kattava osaamisen ja koulutuksen johtamisen suunnitelma tuo mukanaan oikeuden verotuksen koulutusvähennykseen (Verohallinto 2022).

4.6 Strategian toteutumisen mittaaminen

Kohdeorganisaatiolle luodun strategian toteuttamisen seuraamiseen tarvitaan myös monipuolinen mittaristo. Sosiaalipalvelun toimialalla on paljon aineetonta pääomaa ja näillä on suurempi merkitys organisaation menestymisen kannalta, kuin mitä taloudellisilla tekijöillä. Balanced Scorecard soveltuukin paremmin aineettomien pääomien mittaamiseen, kuitenkin kokonaan unohtamatta taloudellisia tekijöitä. (Malmi ym. 2006, 16–17.)

Alkuperäisen Balanced Scorecardin näkökulmia muutettiin kohdeorganisaation strategiaan sopivammiksi: taloudellinen-, uudistumisen ja työkyvyn, prosessi- ja tehokkuus- sekä asiakasnäkökulma. Taloudelliseen näkökulman tavoitteet muodostuvat tyypillisistä liiketoiminnan tekijöistä ja näille jokaiselle tavoitteelle määriteltiin oma mittari. Taloudennäkökulmaan laadittiin tässä vaiheessa viisi tavoitetta ja mittaria.

Toisena näkökulmana mittaristossa ovat yhdistettynä uudistumisen ja työkyvyn näkökulmat. Nämä yhdistettiin yhdeksi, koska strategiassakin nämä tekijät liittyvät vahvasti toisiinsa, sen seurauksena näiden yhdistäminen mittaristossakin on luontevaa. Tämän näkökulman tavoitteet ja mittarit toiminnan kehittämiseen sekä henkilökunnan työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja osaamisen kehittämiseen. Uudistumisen ja työkyvyn näkökulmaan laadittiin tässä vaiheessa viisi tavoitetta ja näille mittarit.

Kolmantena näkökulmana mittaristossa ovat prosessi- ja tehokkuusnäkökulmat. Näillä on vahvasti yhteys asiakasnäkökulman tavoitteiden saamiseksi ja sen vuoksi myös strategisesti tärkeitä. Prosessi- ja tehokkuusnäkökulmien tavoitteet liittyvät organisaation sisäisiin toimintoihin. Näille näkökulmille laadittiin yhteensä kuusi tavoitetta ja näille mittarit.

Neljäntenä näkökulmana organisaation strategiassakin tärkein, eli asiakasnäkökulma. Tämän näkökulman mittareilla mitataan organisaation onnistumista asiakasrajapinnassa (Malmi ym. 2006, 26). Lisäksi tässä näkökulmassa on lapsille, nuorille ja heidän vanhemmilleen liittyvän arvolupauksen mukaisia tavoitteita ja mittareita. Näillä mitataan puhtaasti kilpailustrategian keskeisintä osaa (Malmi ym. 2006, 26). Asiakasnäkökulman tärkeys näyttyy myös tässä mittaristossa, koska sille laadittiin kahdeksan tavoitetta ja näille mittarit.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Salonen ym. (2017, 64.) mukaan arviointia on tärkeää suorittaa jo kehittämishankkeen aikana osa-alueittain, ennen seuraavaan siirtymistä. Kehittämishankkeen aikana tehtävässä arvioinnissa tarkastellaan suunnitelmien toteuttamiskelpoisuutta tai alustavia tuloksia. Kehittämishankkeen lopussa tehtävässä arvioinnissa keskitytään sen tuomien tuloksien vaikutusta toimintaan. He kuitenkin korostavat, ettei ole olemassa yhtä ainoata tapaa arvioida kehittämishankkeita. Olennaista arvioinnissa kuitenkin on, että se on tarpeeksi kriittistä. Kriittisyydestä huolimatta on myös muistettava nostaa esille kehityshankkeessa nousseet onnistumiset. (Salonen ym. 2017, 64.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kohdeorganisaatiolle strategia. Organisaatiolla ei aikaisemmin ole ollut kirjoitettua strategiaa ja sen toimintaa on mitattu lähinnä taloudellisilla mittareilla. Strategian myötä tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation toimintaa enemmän strategiseksi yritykseksi.

Tutkimuskysymykset olivat:

- Tuottavatko analyysimenetelmät riittävästi luotettavaa tietoa suhteessa niihin käytettäviin resursseihin?
- Onko henkilöstö motivoitunut osallistumaan ja halukas antamaan oman osaamisen strategian laatimisen prosessiin?
- Sitouttaako henkilöstön osallisuus syntyvän strategian toteutukseen?

Kehittämistehtävinä olivat:

- luoda arvolupaus,
- laatia analyysihin perustuvat strategiset tavoitteet,
- mallintaa karkea implementointi suunnitelma,
- määritellä mittarit strategian toteutumisen seuraamiseksi

Opinnäytetyöhön valitut tutkimus- ja kehittämismenetelmät olivat toimintaympäristö ja sisäisentehokkuuden analyysimenetelmät, näistä muodostetut synteetit ja eri henkilöstöryhmille järjestetyt työpajat. Tuloksina saatiin selkeät analyysihin perustuva kuva organisaation vahvuuksista ja millaisessa toimintaympäristössä se toimialallaan toimii. Näiden

pohjalta määritettiin strategiset valinnat ja tavoitteet. Menetelmätyökalujen soveltuvuutta suhteessa tarkoitukseen arvioidaan seuraavaksi tarkemmin.

Strategiaprosessi käynnistettiin henkilöstön työpajalla, jonka tavoitteena oli kerätä kohdeorganisaatiossa olevaa tietoa sen omista vahvuuksista sekä sisäisestä toiminnasta suhteessa sen omiin arvoihin. Henkilöstöltä saatiin myös näkemyksiä, miten saavutettua kilpailuetua voidaan ylläpitää ja kehittää. Oli tärkeää järjestää tämä työpaja kehittämishankkeen alkuun, jolloin henkilöstö tuli myös tietoiseksi tästä. Henkilöstön edustajilta tuli paljon positiivisia näkemyksiä, kun pääsivät osallisiksi strategiatyöhön jo heti alkuvaiheessa.

Voidaankin selvästi todeta, että henkilöstö on motivoitunut osallistumaan organisaation strategian kehittämiseen. Strateginen ajattelu on kuitenkin monille asiakastyössä oleville henkilöstölle vieraampaa, ja he tarvitsevat selkeästi fasilitoidun työpajan ja helposti omaksettavat työskentelymenetelmät. Työkalujen käyttöä ei kuitenkaan kannata vieroksua asiantuntija organisaatioissa, koska useimmiten näiden henkilöstö on tottunut käyttämään asiakkaiden kanssa tehtävässä työssä moninaisia työskentelymenetelmiä.

Kehittämishankkeessa tuli selkeästi esille, ettei henkilöstöä kannata ohittaa strategian työstämisessä ja myöhemmin sen päivittämisessä. Henkilöstö on kiinnostunut oman osaamisensa ja ennen kaikkea koko organisaatio kehittämisestä. Strategiatyöskentely on yksi selkeä tapa osallistaa heitä organisaation kehittämiseen, ja kokemansa koheesion kautta he sitoutuvat työskentelyynsä entistä paremmin.

Strategiatyön seuraavassa vaiheessa lähdettiin analyysien avulla kuvaamaan organisaation toimintaympäristöä ja sen suhdetta yrityksen toimintatapojen välillä. Analyysien merkitys strategiatyölle oli merkittävä. Pelkästään kilpailijoita paremmin onnistuneet analyysit voisivat antaa etumatkaa näihin nähden. (Kamensky 2010, 113–114; Vuorinen 2013.) Ympäristöanalyysit aloitettiin määrittelemällä toimialan turbulentsisuus. Sosiaalipalveluiden toimialalla turbulentsisuus on matalaa, jolloin tulevaisuuden ennustaminen on helpompaa ja se mahdollistaa strategian rakentamisen pidemmälle aikavälille. PESTEL-analyysin avulla saatiin kirkastettua kuvaa toimialan tulevista muutoksista, mahdollisuuksista ja haasteista. PESTEL-analyysi tehtiin organisaation ylimmän johdon toimesta, sen luotettavuutta lisättiin käymällä se seikkaperäisesti lävitse myös johtoryhmän työpajassa. Pohdittavaksi jäi, että olisiko PESTEL-analyysista saatu luotettavampi tehden se kahteen kertaan ensin ylemmän johdon ja sitten johtoryhmän toimesta, jonka jälkeen nämä olisi yhdistetty yhdeksi. Nyt valmiiksi tehty analyysi saattoi aiheuttaa sen, että jonkun pohtima teema saattoi jäädä mainitsematta, kun sitä ei ollut valmiiksi täytetyssä analyysissa.

Pelkästään ympäristön analyysien pohjalle ei strategiaa olisi voitu rakentaa, vaan tarkaste- luun täytyi ottaa myös sisäisen tehokkuuden analyysi. Tässä kehittämishankkeessa

päädyttiin käyttämään VRIO-analyysia, jolla tarkastellaan organisaation resursseja suhteessa kilpailuetuun. Tämä osoittautui hyväksi näkökulmaksi tarkasteltaessa organisaation sisäistä tehokkuutta, siinä tarkasteltiin jokaista merkittävää resurssia yksitellen suhteessa toimialalla toimiviin kilpailijoihin. Varsinaisesti yhtään kilpailuetua haittaavaa tekijää ei löytynyt. Toki kiinteistöjen omistuksen kohdalla pohdinnassa olivat myös niiden vaikutus yhtiön talousjohtamiseen ja talouden ennustettavuuteen. Kiinteistöjen omistaminen on aina taloudellisesti myös riskitekijä, koska niihin saattaa liittyä yllättäviä korjauskuluja ja mahdollisia energiatehokkuus investointeja. Toisaalta taas kiinteistöresursseilla on myös etunsa, jos esimerkiksi tarvittaisiin isompaa ulkopuolista rahoitusta voisi kiinteistöjä käyttää vakuutena. Tämä helpottaa rahoituksen saamista ja se olisi mahdollisesti korkotasoltaan edullisempaa, kuin vakuudeton rahoitus. Lisäksi omien kiinteistöjen muokkaaminen toiminnan kannalta paremmaksi on helpompaa. Isommat kilpailijat ovat päätyneet käyttämään ainoastaan vuokratoimitiloja, koska eivät kiinteistöjä omiin taseisiinsa. Vuokratoimitiloissa rasitteena ovat pitkät 10–15 vuoden määräaikaiset vuokrasopimukset, joiden ennenaikaisesta purkamisesta seuraisi suuret sakkomaksut. VRIO-analyysissa kohdeorganisaation vahvimiksi kilpailuetua tuottaviksi resursseiksi nousivat yleisesti toimialalla huonossa tilassa oleva henkilöstöresurssi sekä kehitys- ja innovaatiotyö. Tämän perusteella olikin selvää, että näissä jo nyt onnistuneet linjaukset olivat syytä sisällyttää osaksi tulevaa strategiaa.

Seuraavassa vaiheessa PESTEL- ja VRIO-analyysien havainnot yhdistettiin SWOT-analyysissa. PESTEL-analyysin havainnoista muodostuivat ympäristön mahdollisuudet ja uhat. Vastaavasti VRIO-analyysista havainnot kirjattiin organisaation vahvuuksiin ja heikkouksiin. Tämän jälkeen näistä oli helppo muodostaa synteesejä. SWOT-analyysi on itsessään kuitenkin kevyt menetelmä ja sen tukena käytetään usein muun muassa Michael Porterin toimialan viisi voiman mallia (Kamensky 2015, 51). Sosiaalipalvelu toimialana on vain, niin stabiili jottei tällä mallilla saada riittävää tukea SWOT-analyysille. Tämän vuoksi analyysien ja synteeseiden luotettavuuden vuoksi päädyttiin käyttämään kahdeksan kenttäistä SWOT-analyysia yhdessä johtoryhmän työpajassa tehtävän toimialan menestystekijä analyysin kanssa. Näillä saatiin esille luotettavimmat synteesianalyysin tulokset ja parempi tietopohja strategisten valintojen ja tavoitteiden asettamiselle.

Käytettyjen analyysien heikkoudeksi voidaan kuitenkin mainita, ettei ainakaan tässä kehityshankkeessa, niistä noussut asiakkaan näkökulma kovinkaan vahvasti esille. Ainoastaan toimialan menestystekijöitä analysoitaessa siellä oli yhtenä neljästä osa-alueesta asiakasnäkökulma. Strategiaan asiakaskokemuksen parantaminen nousikin enemmän kohdeorganisaation vision ja arvolupauksien kautta.

Viimeisenä kehittämishankkeen vaiheena järjestettiin johtoryhmän työpaja. Tämä oli suunnitelmallisesti huomattavasti kevyemmin toteutettu kuin ensimmäinen henkilöstölle järjestetty työpaja. Työpajaan osallistuivat toimitusjohtajan lisäksi kaikkien yksiköiden yksikön johtajat, yhteensä neljä henkilöä. Lisäksi kehittäjä toimi työpajan fasilitaattorina. Työpaja aloitettiin muodostamalla arvojen ja vision kautta organisaatiolle arvolupausta. Nopeasti päädyttiin sellaiseen näkemykseen, koska meillä on selkeästi kaksi erilaista asiakasryhmää: palvelua ostavat asiakkaat, eli hyvinvointialueiden sosiaalityöntekijät sekä palveluita käyttävät asiakkaat, eli lapset, nuoret ja heidän perheensä, niin kummallekin ryhmälle tulee muodostaa omansa arvolupaukset. Arvolupauksien muodostaminen olikin yllättävän vaikeaa. Arvolupauksien työstämiseen kului yllättävän paljon aikaa, näiden lopullinen muoto hioutui muutaman päivän kuluttua työpajasta. Työpajassa isona asiana oli myös päättää strategisista valinnoista ja tavoitteista. Näiden pohjaksi oli tarpeellista käydä kaikki tehdyt analyysit lävitse kronologisessa järjestyksessä ja tehdä toimialan menestystekijät analyysi. Työpajassa saatiin muodostettua tavoitteeksi asetetut asiat. Työpajan paremmalla suunnittelulla ja rakenteita luomalla sen anti olisi voinut olla parempi ja työskentely tehokkaampaa. Fasilitointiin toi oman haasteensa hybridimuotoinen toiminta, jossa osa osallistujista oli mukana etäyhteydellä ja osa paikan päällä kokoustilassa. Välillä työpajan fasilitointi oli vaikeaa, kun osallistujien huomio ja keskusteltavat asiat menivät ohitse aiheesta. Näitä tilanteita syntyi enemmän hetkissä, joissa oli tarkasteltava kriittisesti oman ja organisaation toiminnan heikkouksia. Fasilitaattori olisi voinut parantaa työpajan tuloksien laatua haastamalla osallistujat syvällisempään itsereflektioon.

Tämän kehittämishankkeen tutkimuskysymyksinä olivat, tuottavatko analyysit luotettavaa tietoa, onko henkilökunta motivoitunut osallistumaan strategiatyöhön ja lisääkö osallisuus sitoutumista strategian toteuttamiseen. Kehittämishankkeen tietoperusta tuo selkeästi vastaukset analyysien tekemisen tärkeyteen ja millaisilla analyyseilla saadaan strategisille päätöksille riittävä tietopohja. Lisäksi tietoperustassa annetaan vaihtoehtoja, millaisilla analyysimenetelmillä strategiaa voidaan tulevaisuudessa päivittää. Kehittämishankkeen perusteella voidaan todeta, että analyysien tekeminen osana strategiaprosessia antaa tekijöille paljon arvokasta tietoa, jotka olisivat muutoin voineet jäädä huomioimatta. Analyysit antavat myös tärkeät työvälineet, joilla strategian valintojen ja tavoitteiden pohjana olevien teemojen mahdollisia muutoksia voidaan seurata. Tietoperustassa ei suoranaisesti kuitenkaan anneta vastauksia henkilökunnan osallisuuteen, motivointiin ja sitouttamiseen, vaikkakin näillä perustellaan työpajojen merkitystä strategian tekemiselle ja myöhemmin implementoinnille. Kuitenkin työpajoista saadun palautteen myötä henkilöstössä kuitenkin nämä ilmiöt esiintyivätkin. Sen vuoksi on syytä huomioida nämä osa-alueet vielä paremmin, kun

myöhemmässä vaiheessa päivitetään analyyseja ja itse strategiaa. Lopullinen varmistus heidän sitoutumisestaan saadaan strategian implementoinnin alkaessa.

Kehittämishankkeen perimmäisenä tarkoituksena oli luoda kohdeorganisaatiolle toimiva strategia, jota se lähtee noudattamaan ja muuttamaan toimintaansa enemmän strategiseksi. Strategialla on selkeästi potentiaalia lähtemään elämään organisaation arjen johtamisessa ja asiakastyön vaikuttavuuden parantamiseksi. Tämän toteutumisen varmistaa ylemmän johdon tuki ja henkilöstön osallisuuden kokemuksen kautta kehittynyt sitoutuneisuus sen toteuttamiseksi. Kaikki on kuitenkin kiinni, miten johtajat saavat tämän implementoitua osaksi arjen päätöksentekoa.

Lopuksi voidaan todeta, että strategiatyötä parantamiseksi olisi hyvä ottaa mukaan myös asiakkaan näkemys, etenkin kun strategian tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta ja asiakkaan kokemaa arvoa. Tämä näkökulma oli pohdinnassa, kun kehittämishankkeen kehittämismenetelmiä suunniteltiin. Kuitenkin se päädyttiin rajaamaan pois kehittämishankkeesta, koska kyseessä on organisaation ensimmäinen varsinainen strategia. Strategiatyön keventämiseksi asiakasnäkökulma jätettiin pois tiedonkeruusta, koska tämä saadaan mukaan myöhemmin strategian mittaamiseen käytettävien mittareiden kautta.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kehittämishankkeen kehittäjänä näen tämän tutkimuksen todella tärkeäksi, koska hankkeen tuloksena syntyvä strategia tulee olemaan työtäni kohdeorganisaatiossa ohjaava dokumentti. Hankkeen aikana lopullisen tuloksen merkitys omassa työssäni menestymiselle on lisääntynyt strategisen johtamisen merkityksen ymmärryksen kasvamisen myötä.

Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan kehittämishankkeen tutkimuksellisuuden luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla sen riippuvuutta, uskottavuutta, vastaavuutta, siirrettävyyttä ja vahvistettavuutta. Kehittämishankkeen tutkimuksissa on keskitytty käsittelemään vain sen tutkimuskysymyksiin liittyviä teemoja. Kehittämishankkeessa on noudatettu tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Kehittämishankkeen tutkimuksellista osuutta voidaan pitää aineiston perusteella totuudenmukaisena ja aikaansaannos vastaa todellisuutta. Kehittämishankkeen tulokset ovat helposti siirrettävissä toiseen asiayhteyteen. Kehittäjä on pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen totuusarvon ja sovellettavuuden mahdollisimman tarkasti, jotta lukija pystyy seuraamaan päätelmiin vaikuttaneita tekijöitä ja arvioimaan näiden oikeellisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämän kehittämishankkeen luotettavuutta lisää tietoperustaan käytetty laaja tiedonkeruu ja monipuolisen aineiston käyttäminen. Kehittämishankkeen tietopohjaa laajennettiin käyttämällä empiirisenä tutkimusmenetelmänä työpajoja. Lisäksi monipuolisten analyysimenetelmien käyttäminen ja näiden ristiin analysointi lisäävät kehittämishankkeen tutkimuksellista luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävät omatoiminnan kriittinen reflektointi ja tehtyjen virheiden esiintuominen. Raportissa esiintuotu kehityshankkeen kriittinen arviointi myös lisää sen luotettavuutta. Kehittämishankkeen luotettavuutta voidaan arvioida myös hyödyllisyydellä kohdeorganisaatiolle ja kuinka sen tulokset ovat hyödynnettävissä muissa toimialan organisaatioissa. (Toikko & Rantanen 2009, 125–126, 128; Ojasalo ym. 2014, 138.) Kehittämishankkeessa syntynyt strategia on kokonaisuudessaan esitetty sen hallitukselle. Hallitus hyväksyi strategian pääpiirteittäin, sitä tullaan vielä tarkastelemaan tarkemmin elokuussa 2023.

Kehittämishankkeen ajallinen kesto on ollut riittävän pitkä ja tutkimukselliseen analysointiin on ollut riittävästi aikaa. Hankkeen vaiheet on suunniteltu tarkasti ja lineaarisen etenemisen vaiheet ovat kuvattu luvussa 3.3. Kehittämishankkeen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida se yhtenä kokonaisuutena ja suunnitelman noudattaminen lisää hankkeen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

5.3 Jatkokehityshankkeet

Kehittämishankkeessa syntyneeseen strategiaan liittyen pakollisia jatkokehityshankkeita on muutamia: Osaamisen ja koulutuksen johtamisen suunnitelma, johtamisen kehittämisen suunnitelma, rekrytointi suunnitelma ja strategian mittaristojen jatkokehittäminen.

Strategian implementointiin vahvasti liittyvä osaamisen ja koulutuksen johtamisen suunnitelman kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Kuten luvussa 4.5 mainittiin, niin tällä on suorayhteys myös strategian implementoinnista syntyvien kustannusten kattamiseen verotukseen saatavien vähennysten kautta. Osaamisen ja koulutuksen suunnitelmalla tullaan varmistamaan organisaation riittävät ja laaja-alaiset osaamisresurssit sekä koulutuksilla on myös henkilöstöä sitouttava vaikutus. Tämä tukee siten myös strategiassa asetettuja tavoitteita.

Kuten henkilökunnan osaamista täytyy kehittää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, niin melkein tärkeämpää on kehittää organisaation johtamista. Kohdeorganisaation tavoitteena on tulla strategiseksi yritykseksi, jolloin se vaatii myös johtajilta vahvaa strategista

osaamista. Suunnitelmallisuus on tärkeää sen vuoksi, että johtajat opiskelevat oikeita asioita oikeaan aikaan suhteessa strategisten tavoitteiden etenemiseen. Johtamistaitojen tulee tulla etukäteen suhteessa henkilöstön kehittämiseen, minkä vuoksi näiden osalta on toimivampaa tehdä oma suunnitelma osaamisen ja koulutuksen johtamisen suunnitelman rinnalle.

Sosiaali- ja terveysalalla vallitsee jo akuutti osaja pula, joka tuottaa selkeitä haasteita rekrytointiin. Kohdeorganisaatiolla on vielä tällä hetkellä hyvä tilanne osajien saamisen suhteen niin vakituisiin työsuhteisiin kuin keikkatyöntekijöiksi. Tämä johtuu sen hyvästä maineesta työnantajana. Vaikka tämä hyvä maine tullaan tulevaisuudessakin säilyttämään, niin on kuitenkin tärkeää ennakoida tämä selkeä tulevaisuuden uhkakuva ja varautua siihen rekrytointisuunnitelmalla, jossa tarkemmin määritellään, keitä me etsimme ja miten löydämme nämä osajat. Rekrytointisuunnitelma on myös osittain yhteydessä osaamisen ja koulutuksen johtamisen suunnitelmaan, koska joissain tilanteissa on parempi hankkia osaamista oikeanlaisella rekrytoinnilla. Etenkin tilanteissa, joissa asiakaskunnan tarpeet nopeasti muuttuvat, eikä ehditä hankkia tarpeellista osaamista jo olemassa olevalle henkilökunnalle.

Vaikka tässä kehittämishankkeessa on laadittuna Balanced Scorecard -mittaristo strategian seuraamiseen, niin varmasti tämä osa-alue vaatii jatkokehittämistä tämän kehittämishankkeen jälkeen. On tärkeää saada tarpeellinen määrä mittareita, jotka mittaavat strategian kannalta oikeita asioita. Mittareiden kehittäminen tulee viimeistään tarpeelliseksi siinä vaiheessa, kun strategiaan tehdään tarpeellisia päivityksiä. Mittaamisen laadun lisäksi Balanced Scorecardia voidaan kehittää organisaation strategista johtamista ohjaava järjestelmä.

Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisen voima. Jyväskylä: Docendo.

Behr, J. 2022. Asiakasarvon luonti kestäväällä arvolupauksella: Case Riva Clothing Oy. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Kandidaatintyö. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/163954/Kandidaatinty%C3%B6%20Janita%20Behr.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Camp Consulting. 2022. Yritysten menestystekijät, asiantuntijoina yrityselämän johtajat ja päättäjät. Viitattu 19.2.2023. Saatavissa <https://www.campconsulting.fi/lokikirja/yrityksen-menestystekijit-asiantuntijoina-yrityselmn-johtajat-ja-pttit>

Cantell-Forsbom, A., Rätty, T., Pekkarinen, E., Westlund, O. & Lahdenranta, M. 2022. Lastensuojelun visio ja lainsäädännön uudistaminen. Paneeli Valtakunnallisilla lastensuojelupäivillä 4.10.2022.

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Sarigiannidis, L. & Theriou, G. 2018. The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship. Revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework. Management research review. 41 (1), 46–73. Viitattu 19.2.2023. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/MRR-10-2016-0243/full/pdf>

David, F. R. 2013. Strategic Management Concepts and Cases. A Competitive Advantage Approach. Fourteenth Edition. Boston: Pearson.

Ekman, J. 2016. Asiakasarvon kehittäminen B2B-palveluyrityksessä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT. Diplomityö. Viitattu 23.11.2022. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/124460/Dippaty%C3%B6_Ekman_FINALVER-SIO.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. V. 2017. Hyvä hallitustyö. 6. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Espoo. Sivistystoimen työkalupakki muotoiluun. Espoo: Espoon kaupunki. Viitattu 2.5.2022. Saatavissa http://www.variaprojektit.fi/palvelumuotoilu/wp-content/uploads/2014/08/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf

Hammarsten, H. 2017. Viisi ikuisuus kysymystä strategiasta ja mittareista. Blogi 15.2.2012. Helsinki: Aalto Yliopisto. Viitattu 28.9.2022. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/viisi-ikuisuuskysymysta-strategiasta-ja-mittareista>

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistonpaino Oy.

Helkama, K. 2015. Suomalaisten Arvot – Mikä meille on oikeasti tärkeää? Tallinna: Meedia Zone OU.

Helms, M. M. & Nixon, J. 2010. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. Journal of strategy and management. Vol. 3 (3), 215-251. Viitattu 27.10.2022. Saatavissa DOI [10.1108/17554251011064837](https://doi.org/10.1108/17554251011064837)

Holma, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitran blogi 26.11.2018. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Hämäläinen, W. Kuuden hatun menetelmä ryhmätyössä. Joensuu: Joensuun Yliopisto, Tietojen käsittelylaitos. Viitattu 15.9.2022. Saatavissa <http://www.cs.joensuu.fi/pages/whamalai/yoped/hatut.pdf>

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy: text & cases. Eighth edition. Harlow: Prentice Hall.

Kaijane, M., Ylikoski T. & Westlund, O. 2022. Lastensuojelun tulevaisuus. Webinaari Pe-säpuu ry 27.10.2022.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. Accounting horizons. 15 (1), 87-104. Viitattu 19.3.2023. Saatavissa <https://web-p-ebscobhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=41883afc-796b-4ffa-b80b-ce2b016186e5%40redis>

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

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2007. Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Keva. 2023. Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. Blogi 1.3.2023. Viitattu 2.4.2023. Saatavissa <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/>
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent Verkko-kirjahylly.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2008. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Knott, P. J. 2015. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? Management decision. Vol 53 (8), 1806–1822. Viitattu 27.11.2022 Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/MD-08-2014-0525/full/pdf>
- Kohdeorganisaatio. Kohdeorganisaation internet sivut. Viitattu 23.10.2022.
- Kujansivu, P. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.
- Lastensuojelulaki 13.4.2007/417
- Lippo, A., Järvi, H. & Poikolainen, T. 2022. Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä. XAMK blogi 30.5.2022. Viitattu 15.4.2023. Saatavissa <https://read.xamk.fi/2022/lo-gistiikka-ja-merenkulku/osallistava-tyopaja-yhteiskehittamisen-menetelmana/>
- Lynch, R. 2009. Strategic management. Fifth edition. Harlow: Prentice Hall.
- Lönnqvist, A. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosana.
- Marburger, D. R. 2016. How strong is your firm's competitive advantage? New York: Business Expert Press. Viitattu 15.11.2022. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=4009431>
- Magretta, J. 2012. Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy. Boston: Harvard Business School.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Monthan, D. 2023. Miten onnistua työpajan fasilitoinnissa: 18 helppoa askelta menestykseen! Blogi 8.2.2023. Howspace. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa <https://howspace.com/fi/blogi/miten-onnistua-tyopajan-fasilitoinnissa/>

Mäntylähti, O. 2020. VRIO-analyysi suomeksi: AHJO. Arvo, Harvinaisuus, Jäljiteltävyys ja Organisaatio yhteensopivuus. Odo Business Solutions. Blogi 29.11.2020. Viitattu 27.11.2020. Saatavissa <https://www.odoo-bs.fi/blog/odoo-business-solutions-1/vrio-analyysi-suomeksi-ahjo-21>

Määttä, T. 2015. Strategiatyön perusteet. Blogi 6.5.2015. Viitattu 19.2.2023. Saatavissa <https://kasvujohtaminen.com/2015/05/06/strategiatyon-perusteet/#more-28>

Nojonen, M. 2020. Sunzi Sodankäynnin taito. Äänikirja. Helsinki: Gaudeamus. BookBeat.

Ojanen, M. 2021. Valmennatko vaikuttavasti? Kirja valmentajille, esihenkilöille ja HR-ammattilaisille. Äänikirja. Helsinki: Kaswu Oy. BookBeat.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value proposition design. Hoboken, New Jersey: Wiley. Viitattu 22.11.2022. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=1887760>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Parpeij, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan!: kehitä ja johda toimeenpanoa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 15.3.2023. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.saimia.fi/teos/CAJBCXDTEB#/kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20\)/piste:b245](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.saimia.fi/teos/CAJBCXDTEB#/kohta:SIS((c4)LLYS((20)/piste:b245)

Pesonen, T. 2023. Korona pakotti yrittäjät kekseliäksi. Ravintolaruoka tuli kotiin. Blogi. ProResto. Viitattu 9.3.2023. Saatavissa <https://www.proresto.fi/natiivi/3103/korona-pakotti-yrittajat-kekseliaaksi>

Pestleanalysis contributor 2022. The PESTEL Framework Explained: 6 Important Factors. Viitattu 26.10.2022. Saatavissa <https://pestleanalysis.com/pestel-framework/>

Poussa, L., Lähdesmäki-Pekkinen, J., Ikäheimo, H-P. & Dufva, M. 2021. Tulevaisuustaa-juus. Käsikirja työpajan vetäjälle. Työpajamenetelmä toisenlaisten tulevaisuuksien rakentamiseen. Sitran selvityksiä 173. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/01/tulevaisuustaaajuus-kasikirja-tyopajan-vetajalle.pdf>

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

- Responsia. 2018. Miten laatia innostava ja arjessa elävä strategia. Blogi. Viitattu 28.8.2022. Saatavissa <https://www.responsia.fi/miten-laatia-innostava-ja-arjessa-elava-strategia/>
- Rumelt, R. 2012. Good strategy, Bad Strategy: Difference and Why It Matters. London: Profile Books.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Santalainen, T. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.
- Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimintaraportit 2021:2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.4.2023. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- THL. 2012. Arviointi oppimisprosessina. Kehittämistyön menetelmiä. Viitattu 14.9.2022. Saatavissa https://thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan_menetelma.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129
- THL. 2022. Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä. Viitattu 15.4.2023. Saatavissa <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat/dialogisuus-ammattilaisen-ja-perheen-valilla>
- Toimitusjohtaja 2022. Haastattelu 27.4.2022. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehitystoiminta. Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. BookBeat.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo.

Verohallinto. 2022. Työnantajan koulutusvähennys. Viitattu 20.5.2023. Saatavissa <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/ty%C3%B6nantajan-koulutusv%C3%A4hennys2/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Liite 1. PESTEL-analyysi

<p><u>POLITIIKKA</u></p> <ul style="list-style-type: none">• SOTE-uudistus / hyvinvointialueet.• Hyvinvointialueet ovat itsehallinnollisia.• Hyvinvointialueiden toimintaa johtaa ja valvoo poliittisesti valitut aluevaltuustot.• Työelämä on entistä enemmän sidoksissa politiikkaan. Näkyy useiden alojen TES-neuvotteluissa.• Eduskuntavaalit keväällä 2023, saattavat tuoda maahan oikeistohallituksen, joka on yksityisen palvelusektorin kannalta myönteinen asia.	<p><u>TALOUS</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Taantuma tuo uhkakuvia Valtiontalouteen.• Kestävyyssvajeen uhka: Valtiontalouden velkaantuminen tulee vaikuttamaan myös SOTE-palveluiden kustannuspaineisiin = lisää vaikuttavuusperusteista toimintaa ja ostoa.• Inflaation ja energianhinnan nousu, tuovat haasteita kustannustehokkuuteen.• Toimialan ketjuuntuminen.• SOTE-sektorin verkostoituminen ja näiden vaikutusvalta kasvaa (opitaan toisilta ja tehdään yhdessä).
<p><u>SOSIAALISET TEKIJÄT</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Syntyvyys laskee - väestö ikääntyy.• Polarisaatio ja ylisukupolvinen huono-osaisuus.• Osallisuus lisääntyy yhteiskunnassa ja päätöksen teossa.• Kilpailu SOTE-alan ammattilaisista kiihtyy.• Työntekijät haluavat keikkailla vs. sitoutuminen yhteen työnantajaan on lisääntynyt.• Koulutuspaikkojen lisääminen, erityisesti korkeakouluissa, hidasta - ei vastaa tarpeeseen.• Työn ja vapaa-ajan eriytyminen ja erityisesti vapaa-ajan arvostuksen lisääntyminen.• Panostus työntekijöiden hyvän työelämän edellytyksiin lisääntyy.• Digitalisaatio / etätyöt lisää läsnätyön arvoa.	<p><u>TEKNOLOGIA</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Kehitys luo uhkakuvia ja mahdollisuuksia tieto- ja kyberturvallisuuteen.• Digitalisaation lisääntyminen SOTE-palveluissa ja näkyy lisääntyvinä verkkopalavereina.• Koronapandemia kiihdytti digitalisaatiota ja työhön käytettävien teknologioiden kehittymistä ja näistä jäi pysyviä toimintamalleja.
<p><u>YMPÄRISTÖ</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Pandemiat myös tulevaisuudessa mahdollisia.• Konfliktit.• Liikenneyhteydet ja liikkuminen.• Ilmastonmuutos.• Resurssien ylikulutus.	<p><u>LAINSÄÄDÄNTÖ</u></p> <ul style="list-style-type: none">• SOTE-uudistus astuu voimaan asteittain ja sen myötä tulee uusia lakeja.• Järjestämisvastuu siirtyy kunnilta hyvinvointialueille 1.1.2023.• Lastensuojelulaki uudistus on käynnistymässä.• Lääkehoitoon liittyvien asetusten tiukempi tulkinta.• Sosiaalilaki -> muutoksia mm. henkilöstömitoituksiin?• Valvontalaki 13 § (voimaan 1.1.2024?).• Työntekoon liittyvien lakien ja TES:n muutokset.• Toimialaa ohjaavat tiukasti lastensuojelu-, sosiaali-, hallinto- ja perustuslaki.

Liite 2. Toimialan menestystekijät

<p><u>TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Kilpailutuksissa pärjääminen ja uusien asiakas hyvinvointialueiden saavuttaminen.• Onnistunut hinnoittelustrategia.• Lisämyynti: uudet palvelut ja kriisisijoitukset.• Toiminnan ja palveluiden tuottaminen mahdollisimman kustannustehokkaasti.	<p><u>ASIAKASNÄKÖKULMA</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Organisaation tulee saavuttaa hyvä maine palveluiden hankinnoista päättävien sosiaalityöntekijöiden piirissä.• Luoda pitkiä asiakassuhteita - asiakkaat haluavat ostaa palveluita.• Laadukas yhteydenpito ja raportointi.
<p><u>SISÄISENTOIMINNAN NÄKÖKULMA</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Huomioidaan avainasiakkaiden tarpeet ja vastataan näihin.• Markkinoinnin ja myynnin tehokkuus, pitää huolen palveluiden käyttöasteesta.• Selkeät toiminta- ja laatuprosessit, sekä näiden jatkuva arviointi.• Toimiva omavalvonta.• Jatkuva toiminnan kehittäminen.	<p><u>OSAAMISEN JA SITOUTUMISEN NÄKÖKULMA</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Organisaation ja henkilöstön arvot ovat samassa linjassa.• Vahva toimintakulttuuri.• Laadukas johtaminen.• Organisaatioon ja omaan työhönsä sitoutunut henkilökunta.• Korkea osaamistaso ja jatkuva osaamisen kehittäminen. <p style="text-align: right;"><small>miro</small></p>

