



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

STRATEGIAN MAASTOUTTAMINEN LASTENSUOJELUN PERHETYÖN YKSIKKÖÖN TULOSKORTTIA HYÖDYNTÄEN

TEKIJÄ:

Seija Jääskeläinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Seija Jääskeläinen	
Työn nimi Strategian maastouttaminen lastensuojelun perhetyön yksikköön tuloskorttia hyödyntäen	
Päiväys	15.10.2017
Sivumäärä/Liitteet	36
Ohjaaja(t) Veli-Matti Tolppi ja Kaisa Hämäläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion Kaupunki / Lastensuojelun perhetyön yksikkö, palveluesimies Soile Hiltula	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kuopion Kaupungin strategia on laadittu vuonna 2010 ja se on voimassa vuoteen 2020 saakka. Strategian maastouttaminen on jäänyt pääosin esimiestasolle eikä strategia siten ole juurikaan tavoittanut työntekijätasoa.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli maastouttaa Kuopion Kaupungin organisaation strategia lastensuojelun perhetyön yksikköön. Strategian maastouttamisessa käytettiin hyödyksi mukailen Kaplanin ja Nortonin Balance Score Card – mallia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös lisätä työntekijöiden tuntemusta ja tietämystä organisaation strategiasta, sekä motivoida henkilöstöä yhdessä miettimään tavoitteita tulevaisuudelle sekä asettamaan mittareita tavoitteiden saavuttamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä käytännön osuudesta. Teoriaosuudessa avataan teoriaa strategian taustalta sekä teoriaa Balance Score Card- mittaristosta. Käytännön osuus sisältää raportoinnin tuloskortin rakentamisesta sekä lopullisen valmiin tuloskortin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä. Maastouttaminen tapahtui kahtena erillisenä kehittämispäivänä. Kehittämispäiviin osallistui koko lastensuojelun perhetyön yksikkö. Strategiasta keskustelemiseen henkilöstön kanssa käytettiin välineenä Learning Cafe- menetelmää. Saatua materiaali kasattiin yhteen ja yhdessä yksikön esimiehen kanssa nostettiin tuloskorttiin tavoitteet strategian mukaiselle työskentelylle. Tavoitteille laadittiin mittaristo sekä tavoitteiden toteutumiseksi asetettiin vastuuhenkilöt.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena muodostui lastensuojelun perhetyön yksikköön tuloskortti, jossa on aseteltu selkeästi ja konkreettisesti tavoitteet strategian mukaiselle työskentelylle. Asetetut tavoitteet ovat linjassa organisaation strategian kanssa ja siten ohjaavat työtä laadukkaaseen lastensuojelutyöhön. Tuloskortin lisäksi lastensuojelun perhetyön yksikköön muodostettiin oma visio sekä missio. Opinnäytetyö toi henkilöstölle lisää tietämystä organisaation strategiasta ja tuloskorttia voidaan hyödyntää jatkossa yksikön työn kehittämisen välineenä.</p>	
Avainsanat Strategia, tuloskortti, lastensuojelu, perhetyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Seija Jääskeläinen			
Title of Thesis Implementing a strategy in a child protection family worker unit by using the Balance Score Card			
Date	15.10.2017	Pages/Appendices	36
Supervisor(s) Veli-Matti Tolppi ja Kaisa Hämäläinen			
Client Organisation /Partners City of Kuopio / Family worker Unit / Manager Soile Hiltula			
<p>Abstract</p> <p>The strategy of the city of Kuopio was made in 2010 and is valid until the year 2020. The strategy has mainly been implemented only in the management level and it has never quite reached the employee level.</p> <p>The purpose of this thesis project is to facilitate the implementation of the organisation strategy in the family worker unit, which is part of the social services in the city of Kuopio. The actual implementation was carried out by using the Balance Score Card – method by Kaplan and Norton. A further aim of this thesis is to increase family workers' knowledge of the organisational strategy. It is important to involve the employee level when setting goals for the future and participate them in the process of figuring out how to measure achieving the goals set.</p> <p>There are two parts in this thesis. First, there is an introduction of the theory of strategy and the theory of the Balanced Score Card. After that, the second part includes the description of how the Balance Score Card was compiled and, in addition, the presentation of the final version of the Balance Score Card for family workers.</p> <p>This thesis research was made as a development study. The implementation took place in two different development sessions. All the family workers participated in both occasions. During the first session, all staff discussed the strategy by using a Learning Cafe- method. Subsequently, all information was assimilated and the Balance Score Card was built with the Manager. In the second meeting with the staff the Balance Score Card was presented.</p> <p>As an outcome of the thesis project, the Balance Score Card for family workers was created. The Score Card under scrutiny includes a clearly defined goal setting in a very concrete way, thus rendering the set goals very achievable. Moreover, goals are set as guided by the organisational strategy enabling the Balance Score Card help the family worker unit to perform their job in line with the strategy. Additionally, working with the organisational strategy helped staff to create a mission and a vision by their own. The present thesis increased the strategy knowledge of the family workers. By providing a concrete tool, this Balance Score Card for the family workers can be utilized as a method to develop work in the future.</p>			
Keywords Strategy, Balanced Score Card, family worker			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TYÖN TAUSTA JA TARKOITUS	7
2.1	Toimeksiantajan esittely	8
2.1.1	Lastensuojelun perhetyön yksikkö	9
3	STRATEGIAN MÄÄRITTELYÄ.....	9
3.1	Strategia julkisessa organisaatiossa.....	9
3.1.1	Kuopion kaupungin strategia.....	10
3.2	Strategiaan liittyviä käsitteitä.....	12
3.2.1	Visio.....	12
3.2.2	Missio.....	12
3.2.3	Arvot.....	12
3.2.4	Kriittiset menestystekijät ja strategiset päämäärät.....	13
4	STRATEGIAN MAASTOUTTAMINEN	13
4.1	Henkilöstön rooli maastouttamisessa	14
4.2	Tuloskortti	16
5	STRATEGIAN TYÖSTÄMINEN LASTENSUOJELU PERHETYÖN YKSIKÖSSÄ	16
5.1	Muutostarve	17
5.1.1	Esimiehen merkitys strategiassa.....	17
5.2	Strategiakeskustelu kehittämistehtävänä	17
5.3	Keskustelun tulokset	19
6	TULOSKORTTI LASTENSUOJELUN PERHETYÖSSÄ.....	22
6.1.1	Asiakasnäkökulma	23
6.1.2	Sisäisen tehokkuuden näkökulma	24
6.1.3	Oppimisen ja kasvun näkökulma	25
6.1.4	Talouden näkökulma	26
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
7.1	Tuloskortin rakentaminen	27
7.2	Tuloskortin hyödyntäminen lastensuojelun perhetyön yksikössä.....	28
8	POHDINTA.....	30
8.1	Jatkotutkimusaiheet	31
8.2	Opinnäytetyön vaikuttavuus	32

8.3	Prosessin sujuvuus ja ammatillinen oppiminen	33
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	35

1 JOHDANTO

Strategia on organisaation persoonallisuus, kirjoitetaan Tampereen ammattikorkeakoulun johtamisopintoja suorittavien ylläpitämässä blogissa. Blogikirjoituksessa lainataan strategiasta kirjoitettuja teoksia ja todetaan, että strategia joka ei innosta, ei ole strategia lainkaan. Kaikkein parhaimmissa organisaatioissa strategia on tuore, luova ja hauska. Strategian mukaan eläminen on jatkuvaa silmien aukipitämistä koko näkökentän laajuudelta ja näkemän perusteella muutoksia tehden. Strategia, joka ylimmässä johdossa laaditaan henkilöstöä kuullen ja kuuntelemalla, on jokaisella organisaation tasolla opetettava henkilöstölle sen omalla kielellä. (Tampereen ammattikorkeakouluopiskelijoiden blogi, 2017.)

Perehdyin oman organisaationi strategiaan ja totesin sen olevan selkeä, konkreettinen ja kannustava. Koin siinä olevan myönteisen pohjavireen. Pohdin sitä, miksi kaupungin strategiasta ei puhuta enemmän työn ytimessä, miksi siitä ei puhuta enemmän työtä ohjaavana tekijänä. Uskaltaisinkin väittää, että Kuopion Kaupungin strategia on jäänyt vuosien mittaan vieraaksi monelle etenkin sosiaalialalla ruohonjuuritasolla työskentelevälle työntekijälle. Voittoa tavoittelemattomassa yhtiössä strategian merkitys ja rooli eivät juurikaan korostu ja siitä viestiminen on usein rajoittunut pääosin intranetistä löytyviin tiivistelmiin. Samaan aikaan lakimuutokset tuovat omat paineet sosiaalialalla perhetyöhön ja koko ajan lähestyvä SOTE-uudistus haastaa työntekijöitä ja päättäjiä tarjoamaan palveluita yhä tehokkaammin, asiakaslähtöisemmin ja kustannustehokkaammin. Pohdin sitä, kuinka paljon strategiaan nojaaminen voisi helpottaa tavoitteellisen työn tekemistä muutosten tulissa ja etenkin niissä yksikköä eteenpäin luotsaavia esimiehiä.

Halusin tällä opinnäytetyöllä selvittää ja tuoda esiin sitä, vaikuttaako strategia arkityöskentelyyn kuntaorganisaation sosiaalialan yksikössä. Tätä selvittääkseni halusin rakentaa yhden konkreettisen vaihtoehdon sille, miten strategia voi ohjata kuntaorganisaatiossa sosiaalialan työyksikköä. Selvitin sitä, tiedostaako henkilöstö strategian olemassaolon ja sen roolin. Voiko strategian maastouttaminen perhetyön yksikköön onnistua? Ja jos voi, miten ja mikä vaikutus sillä on.

Strategian maastouttaminen on tässä opinnäytetyössä tehty hyödyntäen Kaplanin ja Nortonin Balance Score Card – ajattelua. Balance Score Card – termissä on käytetty suomenkielistä käännöstä, joka on (tasapainotettu) tuloskortti. Tulokortin rakentamisen jälkeen työni loppupuolella pohdin henkilöstön sitoutumista strategian mukaiseen työskentelyyn, etenkin kun kuntasektorilla ei ole käytäntönä jakaa rahallisia etuuksia.

2 TYÖN TAUSTA JA TARKOITUS

Strategiatyöskentely on ollut minulle aiemmin vierasta mutta kiinnostuin aiheesta strategia opintojakson yhteydessä. Tehtävänäimme oli perehtyä oman organisaatiomme strategiaan ja siihen, miten sitä on maastoutettu työntekijöiden tasolle ja miten strategiasta on viestitty.

Olen nykyiseltä koulutukseltani sosionomi ja olen työskennellyt sosiaalialalla pitkään. Työntajani ovat olleet pääsääntöisesti julkisorganisaatioita, joissa strategian merkitys on erilainen, kuin esimerkiksi perinteisessä myyntiorganisaatiossa. Mika Kamensky (2008,18,) kirjoittaa, että strategia sana tulee kreikankielisestä sanasta "strategos", joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Pääsääntöisesti strategia liitetäänkin kilpailuun ja strategian avulla pyritään saavuttamaan voitto kilpailijasta. Kamensky jatkaa, että on olemassa organisaatioita, jotka jäävät kilpailun ulkopuolelle. Strategian avulla nämäkin yritykset pystyvät parantamaan toimintaansa; ne pystyvät kohdistamaan huomion paremmin oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeata kohdentamista ja käyttöä.

Kuopion Kaupunki on laatinut strategian vuonna 2010 ja sitä on tarkennettu vuonna 2013. Strategia on laadittu verrattain pitkälle ajalle, sillä strategia on voimassa vuoteen 2020 saakka. Strategia on luettavissa Kuopion omilla verkkosivuilla.

Asiaan perehdyttyäni huomioin, että strategian maastouttaminen organisaatiossa on jäänyt tietyiltä osin puutteelliseksi ja tietyiltä osin tieto oli vanhentunutta. Myös organisaation strategiaviestinnässä oli kehittämisen varaa. Strategian laatimisen jälkeen emme ole esimerkiksi meidän työyksikössämme käyneet keskustelua siitä, miltä osin strategia koskettaa meitä ja mitä meidän yksiköltä vaaditaan, jotta visio on mahdollista saavuttaa vuonna 2020. Aihetta pohtiessani kävin puhelinkeskustelun Kuopion strategiajohtaja Sirpa Lätti-Hyvösen kanssa. Lätti-Hyvönen toi esiin, että strategian laadinnan jälkeen jalkauttamista on tehty ylemmille esimiehille, mutta seuranta tai suunnitelmaa ei ole siitä, miten strategiaa viedään ruohonjuuritasolle eri yksiköihin.

Koen, että strategiasta keskustelemalla voidaan nostaa esiin huomioita, joiden avulla voimme tehdä työtämme vieläkin paremmin ja tehokkaammin. Ajattelen, että strategiaan sitoutuminen ja sen näkyväksi tekeminen olisi meidän yksiköllemme ennenkaikkea työnkehittämisen väline. Strategian kautta työlle voidaan asettaa konkreettisia tavoitteita ja niiden seuraamiseen voidaan soveltaa mittareita.

Toteutan opinnäytetyöni kehittämistyönä. Kehittämistyöni tarkoituksena on maastouttaa strategia lastensuojelun perhetyön yksikköön tuloskortin avulla. Tavoitteena on nostaa konkreettisia kehittämisideoita sekä luoda lastensuojelun perhetyölle oma visio ja missio, joka on linjassa organisaation vision ja mission kanssa. Tulokorttina käytän soveltaen Balance Score card – menetelmää.

Valitsin menetelmäksi kehittämistyön, sillä haluan saada aikaan konkreettista muutosta. Työn toteuttaminen haastatteluilla liittyen esimerkiksi strategian maastouttamiseen ei olisi synnyttänyt halua maani keskustelua strategiasta lastensuojelun perhetyössä. Sain työlleni esimieheni hyväksynnän ja se kannusti minua viemään työtä ja keskustelua eteenpäin.

Tutkimuskysymykseksi muotoutui ”Miten organisaation strategia voisi ohjata enemmän lastensuojelun perhetyön toimintaa?” Apukysymyksenä hyödynnän; ”Miten hyvin lastensuojelun perhetyöntekijät tuntevat oman organisaation strategiaa?”.

Strategia on käsitteenä hyvin laaja ja strategiatyöskentely itsessään sisältää valtavasti käsitteitä ja tutkimisen aiheita. Tässä opinnäytetyössä käsitellään sitä, miten julkisorganisaation strategia konkretisoituu yksittäisten työntekijöiden tasolle ja miten strategiaa voidaan käyttää työn kehittämisen välineenä lastensuojelun perhetyössä.

Opinnäytetyössäni käsittelen aluksi strategiaa ja strategian maastouttamisen teoriaa ja käsitteitä. Tämän jälkeen kerron järjestämäni kehittämispäivän sisällöstä ja syntyneistä keskusteluista sekä niiden sisällöistä. Opinnäytetyön tuloksena rakennan tuloskortin lastensuojelun perhetyön yksikköön.

2.1 Toimeksiantajan esittely

Suomen kahdeksanneksi suurimmassa kaupungissa, vuonna 1775 perustetussa Kuopiossa, on yli 111 000 asukasta ja koko Kuopion vaikutusalueella elää 600 000 ihmistä. (Kuopion kaupungin organisaatio, 2017.)

Kunnan johtaminen jakautuu poliittiseen johtamiseen ja ammattijohtamiseen. Kaupungin johdon muodostavat kaupunginjohtaja, palvelualueiden johtajat, asiakkuusjohtajat ja palvelupäälliköt. Kuopion kaupungin toimielimiä ovat kaupungin valtuusto, kaupunginhallitus, lautakunnat, johtokunnat ja muut johtosäänöllä määrätyt toimielimet. (Kuopion kaupungin organisaatio, 2017.)

Kuopion kaupungilla on kuusi palvelualueita:

Hyvinvoinnin edistämisen palvelualue

Kasvun ja oppimisen palvelualue

Kaupunkiympäristön palvelualue

Perusturvan palvelualue

Terveystieteiden palvelualue

Vetovoimaisuuden palvelualue

Palvelualue on hallinnollinen kokonaisuus, joka tuottaa itse tai järjestää palvelut kunnan jäsenille tai muille palveluiden käyttäjille. Palvelualue hoitaa myös toimialaansa kuuluvat viranomaistehtävät.

(Kuopion kaupungin organisaatio, 2017.)

2.1.1 Lastensuojelun perhetyön yksikkö

Lastensuojelun perhetyön yksikkö on osa lapsiperhepalveluja ja perusturvan palvelualueita. Perhetyöhön kuuluu viisi erillistä tiimiä; aloitustiimi, lapsiperheiden kotipalvelu, ennaltaehkäisevä perhetyö, lastensuojelu perhetyö sekä intensiivinen perhetyön tiimi. Yksikössä on noin 30 työntekijää ja yksi lähiesimies.

Perhetyötä annetaan niin ennaltaehkäisevänä palveluna, kun lastensuojelun avohuollon tukitoimena. Jokaisella tiimillä on omat työnkuvansa ja prosessinsa. Se, mihin tiimiin asiakas sijoittuu, riippuu pitkälti asiakkaan sen hetkisestä tuen tarpeesta. Esimerkiksi kriisiluonteiseen elämäntilanteeseen johon tarvitaan tiivistä tukea vastaa intensiivinen perhetyö ja pitkäkestoisempaan tuen tarpeeseen lastensuojelun perhetyö. Perhetyössä työskennellään pääasiassa perheen kotona. Koko perhe huomioidaan työskentelyssä ja keskeisenä pyrkimyksenä on vahvistaa perheen omia voimavaroja.

3 STRATEGIAN MÄÄRITTELYÄ

Japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae on ilmaissut strategian merkityksen ja roolin nasevasti: "ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita". Aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissäpysymisen ehto. Entä sitten ne organisaatiot, jotka jäävät kilpailutilanteen ulkopuolelle? Kamensky (2014) toteaa kirjassaan, että kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tehtävää varten. Ne pyrkivät tyydyttämään joidenkin ihmisten tai joidenkin organisaatioiden tarpeita muuttuvassa maailmassa käyttämällä toimintaansa tiettyjä resursseja. Strategian avulla nekin pystyvät parantamaan toimintaansa. (Kamensky, 2014,17.)

Hämäläinen & Maula (2004,16,) kirjoittavat strategian kuvaavan, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Jos visio mielletään palmusaarina, strategia voitaisiin ymmärtää karttana, jonka avulla sinne päästään. Strategia vastaakin yleensä kysymykseen "mitä meidän pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudessa?"(Hämäläinen & Maula, 2004, 16.)

Niutanen & Kvist (2010,51) kirjoittavat, että hyvän strategian toteutus on toisaalta innostamista ja toisaalta arkipäiväistämistä. Kun ihmiset saa innostumaan, he sitoutuvat ja tekevät asioita omasta aloitteestaan. Hyvä strategia ei pelkästään innosta, se näkyy ihmisten jokapäiväisessä tekemisessä. Strategian toteutuksen neljä elementtiä ovat välttämättömiä strategian onnistumiselle: Innostava strategia ja vuoropuhelu, esimiesten toiminta, yhdessä tekeminen ja aikaansaamisen kulttuuri (Niutanen & Kvist, 2010, 51.)

3.1 Strategia julkisessa organisaatiossa

Julkishallinnon organisaatioiden strategia on sisällöltään erilainen kuin yritysten. Keskeisin ero tulee siitä, että yritysten on toimittava omakatteisesti; toisin sanoen niiden tulee tuottaa toiminnallista ylijäämää asiakaslisäarvon tuottamisen lisäksi. Julkisorganisaatiolla ei tätä tarvetta ole, eli niille riittää

se, että ne toimivat tehokkaasti tuottaessaan perustehtävänsä mukaista lisäarvoa. (Lindroos & Lohivesi. 2006. 139.)

Lindroos ja Lohivesi (2006, 141) jatkavat, että koska julkishallinnossa ei tavoitella omistaja-arvon kasvua ja voittoa niin kuin yksityisellä sektorilla, suuntautuu strategiatyöskentelyn painopiste aivan erityisesti lainsäätäjän ja kansalaisten asettamien, perustehtävässä määriteltyjen tavoitteiden täyttämiseen. Nämä perustehtävän ydinkohdat on yleensä kirjattu lakeihin ja asetuksiin. Niiden toteuttaminen lisäarvoa tuovalla ja resursseja tehokkaasti hyödyntävällä tavalla muodostaa julkisorganisaatioiden strategiatyöskentelyn ydinhaasteen (Lindroos & Lohivesi, 2006, 141.)

3.1.1 Kuopion kaupungin strategia

Kaupunkistrategia on kaupunginvaltuuston strategisen johtamisen väline. Kuopion kaupunginvaltuusto hyväksyi strategialinjaukset 28.6.2010. Keväällä 2013 strategiaa on arvioitu ja sen painotuksia tarkistettu. Strategian tavoitteita tarkistetaan vuosittain talousarvion laadinnan yhteydessä. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

Kunnallisessa johtamisessa strategialla tarkoitetaan lähinnä tietoista suunnanvalintaa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Strategialla haetaan yhteistä suuntaa ja yhteistä sitoutumista. Strategiaassa tehdään valintoja. Siinä valitaan ne asiakokonaisuudet, jotka juuri tässä muuttuvassa ympäristössä ovat keskeisiä, jotta haluttu tulevaisuus saavutetaan. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

Visio 2020

**KUOPIO ON 150.000 ASUKKAAN
ELÄVÄ JA KANSAINVÄLINEN YLIOPISTOKAUPUNKI,
JOSSA ON VAHVA YHDESSÄ TEKEMISEN HENKI**

Mitä visio tarkoittaa

150 000 ASUKKAAN KAUPUNKI

Kuopion väestönkasvu kaksinkertaistuu ja alueella syntyy kuntaliitoksia.

Kuopio on vetovoimainen yritysten, yrittäjien, opiskelijoiden ja lapsiperheiden kaupunki. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

KANSAINVÄLINEN YLIOPISTOKAUPUNKI

Kuopiossa on kansainvälisesti tunnustettu yliopisto- ja ammattikorkeakoulutus ja laaja-alainen muu koulutustarjonta. Kuopio on monikulttuurinen ja suvaitseva. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

ELÄVÄ KAUPUNKI

Kuopiossa on nuorekas ilmapiiri, erinomaiset kulttuuri- ja vapaa-ajan palvelut sekä luonnonläheinen ja puhdas ympäristö. Kuopiossa jää aikaa elämiseen. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

VAHVAN YHDESSÄ TEKEMISEN KAUPUNKI

Kuopiossa työskennellään tiiviissä verkostomaisessa yhteisössä alueen kehittämiseksi ja yhteisten tavoitteiden eteenpäin viemiseksi. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

Arvot / toimintaperiaatteet

ROHKEUS

Rohkeutta on tehdä asioita toisin kuin muut – erottua, olla ennakkoluuloton ja myös edelläkävijä. Rohkeutta on asioiden määrätietoinen toteuttaminen ja loppuunsaattaminen. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

YHDESSÄ TEKEMINEN – SITOUTUMINEN – LUOTTAMUS

Sitoutuminen syntyy yhdessä tekemisen ja osallistumisen kautta. Yhdessä tekeminen on keskustelua ja vuorovaikutusta sekä kysymysten ja erilaisten näkemysten huomioon ottamista. Yhdessä tekeminen kasvattaa luottamusta. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

LUOVUUS

Kehittämislle on otollinen ilmapiiri – turvallinen työympäristö, jossa kannustetaan luovuuteen. Luovuus on uutta ajattelua ja uusia toimintamalleja sekä osaamisen ja tiedon jakamista. Luovassa ilmapiirissä kehitetään ja ymmärretään myös epäonnistumisia. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

ASIAKASLÄHTÖISYYS

Asiakaslähtöisyyttä on kuntalaisten mukaanotto toiminnan ja palveluiden kehittämiseen sekä asiakaslähtöinen palveluasenne – asiakkaan arvostaminen. Asiakkailta kerätään palautetta, sitä analysoidaan ja hyödynnetään palvelujen kehittämisessä. Asiakasryhmien ja heidän tarpeiden parempi tunnistaminen otetaan palvelujen muotoilun lähtökohdaksi. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

Strategiset päämäärät

1. Kuopio on vahva suunnannäyttäjä. Kuopio on kärkikaupunkien joukossa rakentamassa kestävää taloutta ja kehityksen linjauksia.
2. Kuopiossa on kehittynyt, kansainvälinen ja monipuolinen elinkeinoelämä.
3. Kuopio on korkeatasoisen koulutuksen sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan keskittymä.
4. Kuopiossa on omatoimisuutta ja ennaltaehkäisyä painottavat palvelut. Kuopio on edelläkävijä osallisuuden ja hyvinvointipalvelujen kehittämisessä. (Kuopion kaupungin strategia 2017.)

Kolme näkökulmaa ja kahdeksan kriittistä menestystekijää

VETOVOIMA, KILPAILUKYKY JA KASVU

1. Vahva ja monipuolinen elinkeinoelämä
2. Innovaatio- ja opiskelukaupunki
3. Kuopio-kuva - paras kaupunkiyhteisö

ASUKKAAT JA PALVELUT

4. Tulevaisuuteen suunnattu ja kestävä kaupunkirakenne
5. Asiakaslähtöiset ja omaehtoisuuteen kannustavat ja ennaltaehkäisevät palvelut

RESURSSIT, JOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖ

6. Tasapainoinen talous
7. Liikelaitosten, yhtiöiden ja kuntayhtymien palvelukyky ja kustannustehokkuus
8. Määrätietoinen kokonaisjohtaminen

(Kuopion kaupungin strategia 2017.)

3.2 Strategiaan liittyviä käsitteitä

3.2.1 Visio

Hämäläinen & Maula (2004,15,) kuvaavat visiolla tarkoittavan organisaatioiden haluttua tulevaisuuden tilaa. Visio vastaa kysymykseen ”Millaisia haluamme olla?” ja ”mitä haluamme tehdä tulevaisuudessa?”. Vision keskeinen tehtävä on olla riittävän houkutteleva ja palkitseva organisation jäsenille, jotta sen saavuttamiseksi kannattaa ponnistella. (Hämäläinen & Maula, 2004, 15.)

Lindroos ja Lohivesi (2006,144,) tuovat esille, että visioita on perinteisesti harvemmin määritelty julkishallinnon organisaatioille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että visioilla ei voisi olla merkittävä rooli julkishallinnon toiminnan kehittämisessä. Vision täsmentäminen on niin ikään tärkeää siksi, että sen avulla voidaan informoida yhteiskuntaa myös yleisemmin omasta toiminnasta. Niin ikään oman henkilöstön työmotivaation kannalta on hyödyllistä kehittää ja asettaa sellaisia päämääriä, joihin ihmiset voivat ja haluavat sitoutua ja joiden saavuttamisesta työntekijät voivat ja haluavat olla ylpeitä.(Lindroos & Lohivesi, 2006, 144.)

3.2.2 Missio

Missio määitellän usein organisaation olemassaolon tarkoitukseksi. Se vastaa kysymykseen ”Mikä on perustehtävämme?” tai ”Mikä on toimintamme tarkoitus?” (Hämäläinen & Maula, 2004,15.)

3.2.3 Arvot

Hämäläinen ja Maula (2004,18,) kertovat, että arvoilla viitataan niihin toimintaperiaatteisiin, jotka organisaatiossa on omaksuttu ja pyritään omaksumaan. Arvojen avulla pyritään vastaamaan kysy-

mykseen "miten meidän pitäisi toimia?". Arvojen tarkoituksena on siis ohjata organisaation jäsenten jokapäivästä toimintaa. (Hämäläinen & Maula, 2004, 18.)

Parhaimmillaan tavoitearvot ovat mukana jokaisessa keskustelussa, päätöksessä ja ylipäätään kaikessa toiminnassa, tietoisesti tai tiedostamatta. Onko tämä organisaatiomme arvojen mukaista toimintaa toimii hyvin perusteluna niin eettisen liiketavan rajojen pohdinnassa kuin kevyemmässä kahvipöytäkeskustelussa (Kehusmaa, 2010, 90).

Valtiotieteiden tohtori Martti Puohiniemi kuvaa mielestäni hyvin sitä, miten arvot eroavat strategisista päämääristä. Kuopion strategiassa asiakaslähtöisyys on mainittu sekä arvoissa, että strategisena päämääränä. Puohiniemi toteaa, että ero on siinä, että arvoja ei voi koskaan toteuttaa täysimääräisesti. Tämä arvoille ominainen piirre, ettei niitä voi koskaan loppuun asti toteuttaa, herättää usein ihmetystä. Tilannetta havainnollistaa esimerkki yrityksestä, jossa asiakastyytyväisyys on yksi sen toimintaa ohjaavista arvoista. Oletetaan, että yritysjohto eräänä päivänä toteaa henkilöstölle: "asiakkaamme ovat nyt tyytyväisiä, voimme siis keskittyä muiden arvojen toteuttamiseen". Mitä tämän toteamuksen jälkeen tapahtuu? Todennäköinen seuraus tästä olisi se, että asiakkaiden tyytymättömyys alkaisi lisääntyä henkilöstön laiminlyödessä asiakastyytyväisyydestä huolehtimisen muiden arvojen kustannuksella. (www.puohiniemi.fi. 2017.)

3.2.4 Kriittiset menestystekijät ja strategiset päämäärät

Matti Hakanen, eläkkeellä oleva yritysconsultti kuvailee kriittisiä menestystekijöitä seuraavanlaisesti. Kriittiset menestystekijät ovat niitä olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden hyvä taso varmistaa strategisten tavoitteiden, ja sitä kautta vision saavuttamisen.

Kriittiset menestystekijät (kilpailukykytekijät) konkretisoivat edelleen strategista tavoitetilaa (strategisia tavoitteita) kuvaamalla asioita, joissa onnistuminen ratkaisee yrityksen menestymisen. Kriittiset menestystekijät ovat niitä olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden hyvä taso varmistaa strategisten tavoitteiden, ja sitä kautta vision saavuttamisen. Ne ovat nimensä mukaan rajattu joukko asioita, joissa onnistuminen on erityisen tärkeää. Ne määräävät yrityksen kilpailukyvyn. Käytännössä, kun halutaan keskittää ponnistukset ja mielenkiinto todella tärkeiden asioiden kehittämiseen, tämä tarkoittaa 2-4 menestystekijää strategista tavoitetta kohti. (www.modulcon.fi. 2017.)

4 STRATEGIAN MAASTOUTTAMINEN

Lindroos & Lohivesi (2006, 159,) kirjoittavat, että strategian toteuttamiseen kannattaa panostaa kunnolla, sillä ilman toteutusta ei strategialla ole käytännössä juuri mitään virkaa. Monet kainsainväliset tutkimukset osoittavat, että strategian toteutus onnistuu hyvin ainoastaan 1-3 tapauksessa kymmenestä. Miksi toteutus on niin vaikeaa. Ilmeisesti siksi, että strategian toteuttamiseksi ei ole olemassa mitään patenttilääkkeitä; toteutus on aina monen erilaisen tekijän lopputulema. Organisaation ylin johto on kuitenkin kaikkein keskeisimmässä roolissa strategiaa toteuttaessa. Voi jopa

sanoa, että johtaminen tarkoittaa samaa kuin strategialinjausten toimeenpano. (Lindroos & Lohiviesi, 2006, 159.)

Niutanen & Kvist (2010, 57,) tuovat esiin, että strategian toteuttaminen on viime kädessä arjen toimintaa. Strategian toteutumisessa on kyse siitä, missä määrin se näkyy jokapäiväisessä tekemisessä: Strategia on muutosta ja sitä toteuttavat ihmiset. (Niutanen & Kvist, 2010, 57.)

Masalin suosittelee myös ottamaan henkilöstön mukaan strategian toteuttamiseen. Strategian toteutuksessa syntyy helposti pulmia silloin, kun yritämme viedä ihmisille valmiin ratkaisun toimeenpantavaksi. Sen sijaan kannattaa järjestää tilaisuus, jossa tulevaisuutta luodaan yhdessä. Toteutus voi tapahtua hämmästyttävällä vauhdilla niiden toimin, jotka ovat saaneet olla mukana suunnittelemassa ja luomassa toteutuksen mallia (Masalin, 2010, 86-87.)

Saara Myller kertoo opinnäytetyössään Strategian maastouttaminen; johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus strategian maastouttamisesta Clas Ohlson – myymälöihin. Myllerin opinnäytetyön yhtenä tutkimuksen tuloksena Myller toteaa, että ryhmä- ja parityöt ovat hyviä tapoja maastouttaa strategiaa.

Strategiatyö ei välttämättä ole aina stabiilia ja samanlaista vuodesta toiseen. Strategiaa voidaan työstää eri tavalla eri vuosina. Strategiatyö elää ja kasvaa yrityksen ja organisaation mukana. Kehusmaa (2010, 18) kuvaa mielestäni hyvin teoksessaan Strategiatyö sitä, miten strategiatyön polku voi edetä. Kehusmaa lainaa kirjassaan mukaillen Pauli Juutin mallia strategiatyön kehityspolusta.

Tasolla 1 organisaatiossa laaditaan strategia, mutta strategian suunnittelu ja viestintä ovat erillisiä. Strategiasuunnittelussa käytetään tavanomaisia menetelmiä. Tasolla 2 johto käy lähes jatkuvaa strategisen tason keskustelua keskenään ja pyrkii implementoimaan strategiaa viestimällä siitä henkilöstölle, strategiatyössä käytetään useita eri menetelmiä. Tasolla 3 johto ajattelee jo strategisesti. Henkilöstö osallistuu strategiatyöhön analyysien laatimisessa ja johto ottaa henkilöstön mukaan strategian käyttöönottoon. Tasolla 4 johto tarkastelee strategista johtamista kompleksisuusajattelun avulla ja pyrkii siirtämään organisaation kuilun reunalle. Suuri osa henkilöstöstä ajattelee strategisesti. Johto ja henkilöstö käyvät avointa dialogia keskenään, jolloin arjen tapahtumat ja johdon näkemykset sekoittuvat toisiinsa ja vaikuttavat strategiaan. Ylimmällä tasolla 5 organisaatio keskittyy merkittävien elämysten tuottamiseen asiakkaille käyttäen hyväksi esimerkiksi virtuaalisuutta, draamallisia keinoja, tarinoita ja jutustelua. Asiakkaiden yksilölliset kokemukset ohjaavat toimintaa. Ajattelu, tunteet ja toiminta yhdistyvät luovalla tavalla toisiinsa. (Kehusmaa, 2010, 18.)

4.1 Henkilöstön rooli maastouttamisessa

Kaplan ja Norton (2009) toteavat kirjassaan, että tulokellinen strategian toteutus edellyttää, että työntekijät ovat henkilökohtaisesti sitoutuneet auttamaan yritystään ja yksikköään strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kaplanin ja Nortontin mukaan työntekijöiden sopeuttaminen strategiaan tapahtuu kolmessa vaiheessa.

1. Työntekijöiden perehdyttäminen strategiaan
2. Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden ja kannustimien liittäminen strategiaan
3. Koulutus – ja kehitysohjelmien sovittaminen strategiaan niin, että työntekijät saavat strategian toteuttamiseen tarvittavat tiedot, taidot ja osaamisen. (Kaplan ja Norton, 2009, 168-169.)

Ensimmäinen vaihe henkilöstön motivoimisessa on toiminta-ajatuksen ja arvojen, vision ja strategian viestiminen. Kaplan ja Norton esittävät, että johto voi kertoa työntekijöille strategiasta – mitä päämääriä organisaatiolla on ja miten se ne aikoo saavuttaa – strategiakartan ja tuloskortin avulla. Kaikkien tavoitteiden ja mittareiden esittäminen yhdessä antaa katavan kuvan organisaation arvontuomiseen tähtäävistä tehtävistä. (Kaplan ja Norton, 2009; 169.)

Myös Tuomi ja Sumkin (2009) tuovat esiin, että strategiset suunnitelmat on muutettava toimiviksi arkikäytännöiksi. Haastavimpia tehtäviä strategian toteuttamisessa on maastoutus organisaation kaikille tasoille. Poiketen Kaplanin ja Nortonin esityksestä, Tuomi ym. esittävät, että esimies yhdessä henkilöstönsä kanssa luo yksikön tai tiimin vastuualueen strategian. Ensimmäinen askel strategian maastoutuksessa on strategian tekeminen ymmärrettäväksi ja toimintaa ohjaavaksi. Strategityötä voidaan tehdä esimerkiksi pienryhmissä keskustelemalla ja avaamalla jokainen strategian osa kerrallaan. Tämä vaihe on kriittinen strategiaan sitoutumisen näkökulmasta. (Tuomi ja Sumkin, 2010, 67-68.)

Kosonen kirjoittaa opinnäytetyössään Vaihtoehtoisia keinoja implementoida strategia organisaatiossa (2015), että yhteisölliset keinot ovat tehokkaita, koska ne vahvistavat ja energisoivat ryhmää. Tällainen työskentelymenetelmä myös motivoi yksilöitä, koska näin he pääsevät vaikuttamaan itseään koskeviin seikkoihin.

Monet yritykset lisäävät työntekijöidensä tietoisuutta ja sitoutumista strategiaan vielä liittämällä kannustin – ja bonuspalkkiot yksilöiden, liiketoimintayksiköiden ja yrityksen tavoitteisiin. Lisäksi henkilöstöosastot tekevät tiivistä yhteistyötä työntekijöiden ja heidän esimiestensä kanssa räätälöityjen koulutusohjelmien ja kokemuksenkasvatusohjelmien rakentamiseksi. Työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus kehittää niitä taitoja ja kykyjä, joiden avulla he pystyvät saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa ja osallistumaan liiketoimintayksiköiden ja yrityksen menestyksen luomiseen.(Kaplan & Norton, 2009; 184-185.)

Mantere, Suominen ja Vaara (2011,37) puhuvat dialogisesta strategiatyöstä, joka nostaa henkilöstön johdon rinnalle liiketoiminnan tilanteen ja kehittämisen määrittelijöiksi. Mantereen ym. näkemys on, että johto ei voi pysäyttää organisaatiossa jatkuvasti tapahtuvaa tulkintaa ja asioiden merkityksellistämistä. Itse asiassa johdon kannattaa kuunnella paikallisia tulkintoja käydä keskustelua eri tahojen kanssa ja muokata niiden kautta omaa näkökulmaansa. Johdolla onkin asemansa puolesta suurin mahdollisuus myöntää aikaa ja tilaa henkilöstölle pysähtyä pohtimaan toimintaa ja sen kehittämistä. Johdon näkökulma – johdon esittämät ajatuksen strategioista – voi olla avaus keskustelulle, jossa eri puolilla organisaatiota pohditaan ja kyseenalaistetaan toimintaa ja mietitään sen kehittämistä. Tässä

prosesissa rakentuvat sekä viralliset strategiat että niiden paikalliset tulkinnat ja konkretisoinnit. (Mantere, Suominen & Vaara, 2011,37.)

4.2 Tulokortti

Suomen sosiaali- ja terveys ry:n sivuilla listataan erilaisia kehittämistä ja arviointia tukevia työkaluja. Sivulla kerrotaan, että BSC eli Balanced Scorecard (suom. tasapainotettu tulokortti) on toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo, jota käytetään strategisen johtamisen välineenä. Menetelmä mahdollistaa organisaation suorituskykyyn vaikuttavien syy-seuraussuhteiden ymmärtämisen. Siinä strategia muutetaan käytännön toiminnaksi ja toiminnan tuloksellisuutta seurataan organisaation kriittisiä menestystekijöitä/mittareita vasten. Mittaristo huomioi taloudellisen, asiakkaan (mitataan esim. laatua ja palvelua), sisäisten prosessien (mitataan esim. prosessien läpimenoaikaa ja laatua) sekä innovatiivisuuden ja oppimisen (tarkastelee esim. kykyä kehittää uusia tuotteita) näkökulman. Mittariston avulla pyritään kuvaamaan haluttuja tuloksia ja keinoja, joilla tulokset saavutetaan. (www.soste.fi. 2017).

BSC tai kuten sitä Suomessa on usein kutsuttu – tulokortti, syntyi kahdessatoista, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevissa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta. Pelkkien taloudellisten mittareiden katsottiin kuvaavan huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta omaisuuttaan kuten osaamista ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta.

Näissä yrityksissä saatujen kokemusten perusteella Kaplan ja Norton (1992) esittelivät menestystekijämittariston, Balance Score Cardin. Tavoitteena oli luoda mittaristo, joka kertoisi kuinka yritys kehittyy niin sanottujen pehmeämpien, tulokseen pitemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen (Malmi, Peltola, Toivanen. 2005.15-17).

Mittariston avulla strategia on tarkoitus muuttaa toiminnaksi. Strategian mittaroiminen pakottaa yritysjohton määrittelemään täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Termit tulee konkretisoida. Samoin tulee ottaa kantaa siihen, miten usein tavoitteeksi mainittu kannattava kasvu aiotaan saada aikaiseksi. (Malmi, Peltola, Toivanen. 2005.17-18).

Tulokortissa on neljä näkökulmaa. Nämä ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näitä näkökulmia on kuitenkin usein muokattu kunkin yrityksen toimintaan paremmin sopiviksi. (Malmi, Peltola, Toivanen. 2005. 23).

5 STRATEGIAN TYÖSTÄMINEN LASTENSUOJELU PERHETYÖN YKSIKÖSSÄ

Tässä luvussa käsittelen sitä, miten organisaation strategiaa maastoutettiin lastensuojelun perhetyön yksikköön.

5.1 Muutostarve

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) tuli voimaan 1.4.2015. Lain kotipalvelua koskevat pykälät ovat tulleet sovellettavaksi jo 1.1.2015 lukien. 1.4.2015 tuli voimaan ja sovellettavaksi myös olennaisia muutoksia muuhun lainsäädäntöön, mm. lastensuojelu- ja terveydenhuoltolakiin. (www.thl.fi. 2017.)

Lastensuojelun perhetyö on laissa säädeltyä toimintaa joten lakimuutokset tuovat muutostarpeen myös lastensuojelun perhetyöhön. Työn pitää olla yhä enemmän asiakaslähtoisempää, ennaltaehkäisevämpää sekä kireän taloustilanteen vuoksi myös kustannustehokkaampaa.

Voimaan astunut lakiuudistus on hyvin linjassa Kuopion Kaupungin strategian kanssa. Strategiassa yhtenä kriittisenä kehittämispisteenä oli ennaltaehkäisyn ja asiakaslähtöisyyden lisääminen. Jotta lastensuojelun perhetyö olisi linjassa organisaation strategian ja lakiuudistusten kanssa, mielessäni heräsi ajatus, että olisiko perhetyöntekijöiden hyvä istua alas juttelemaan siitä, mitä työtä perhetyöntekijät tekevät nyt ja mitä tavoitteita asetamme tulevaisuudelle.

5.1.1 Esimiehen merkitys strategiassa

Esimiehellä on iso rooli strategian viestimisessä henkilökunnalle. Kävin puhelinkeskustelun Kuopion Kaupungin strategiajohtaja Sirpa Lätti-Hyvösen kanssa. Lätti-Hyvönen toi esiin, että strategian laadinnan jälkeen jalkauttamista on tehty ylemmille esimiehille, mutta seuranta tai suunnitelmaa ei ole siitä, miten jalkautusta viedään ruohonjuuritasolle eri yksiköihin.

Nykyinen lastensuojelun perhetyön esimies on aloittanut työt kaksi vuotta strategian julkaisemisen jälkeen, eikä hänelle ole enää tarjottu perehdytystä strategian osalta. Esimies lähti hyvin mielellään mukaan opinäytetyhön ja koki strategiasta keskustelemisen henkilöstön kanssa hyödyllisenä.

5.2 Strategiakeskustelu kehittämistehtävänä

Pohdimme lähiesimieheni kanssa sitä, miten olisi viisasta lähteä liikkeelle strategiakeskustelussa henkilöstön kanssa. Sosiaalialalla työskenteleville strategia ja sen merkitys on usein vierasta, joten strategiasta viestimisen olisi tapahduttava hyvin maanläheisesti ja konkreettisesti. Pohdin, että strategia ja siitä puhuminen on viisasta pilkkoa pienempiin osiin.

Päätimme esimiehen kanssa, että voisin hyödyntää lähestyviä kehittämispäiviä, jolloin koko henkilöstö on sovitusti paikalla. Tutkin teoriaa ja pohdin sitä, mikä keino olisi toimivin tapa lähestyä henkilöstöä ja herätellä keskustelua strategiasta ja sen merkityksestä. Päädyin Learning Cafe – menetelmään. Menetelmä on samankaltainen, johon Masalin (2010, 93,) viittaa kirjassaan nimellä World Cafe. Learning Cafe menetelmässä käsiteltävä asia palastellaan pienempiin aiheisiin ja työryhmä jetaan

ryhmiin. Ryhmät kiertävät eri pisteitä, ns. "kahviloita", joissa jokaisessa "kahvilassa" on oma vetäjänsä. Vetäjän tehtävä on esitellä "kahvilan" aihe sekä kirjata ylös ryhmässä käytyä keskustelua. Ryhmät kiertävät eri "kahviloissa" keskustelemassa aihepiireistä.

Jotta strategiasta ja perhetyöstä päästiin puhumaan mahdollisimman monipuolisesti, strategia oli pilkottu pienempiin osiin ja jaettu eri ryhmien kesken. Käsiteltävä strategia oli jaettu visioon, arvoihin (kaksi ryhmää) sekä strategiaan päämääriin (kaksi ryhmää).

Kahvilan pitäjät asettuvat eri puolille huonetta ja pienryhmät kiertävät vuorotellen jokaisessa kahvilassa keskustelemassa annetusta aihealueesta. Jokaisen kahvilan pitäjän tehtävä on vielä tarkemmin esitellä aihepiiri, tuoda esiin kuopion strategia sekä johdattaa keskustelua siihen, miten tämä strategian osa-alue näkyy nyt ja miten me haluamme sen tulevaisudessa näkyvän perhetyössä.

Pohjustusta ja pohdintaa helpottavat laaditut apukysymykset. Apukysymysten avulla ryhmiä haastetaan pohtimaan konkreettisia keinoja siihen, miten saavutetaan haluttu tila. Apukysymykset ohjailevat pohtimaan ensin nykytilaa. Miten arvot ja strategiset päämäärät näkyvät perhetyön arjessa tänä päivänä. Näkyvätkö ne riittävästi henkilöstön mielestä? Pitäisikö niiden näkyvyyttä lisätä? Lopuksi pohdittavana oli tavoitteenasettelu vuodelle 2020; miten arvojen ja strategisten päämäärien halutaan näkyvän perhetyössä tulevaisuudessa. Päämääristä muodostui tavoitteet joita kohti perhetyöntekijät haluavat työskennellä. Konkreettiset työvälineet ja toimenpiteet havainnollistin tuloskortin avulla.

Strategian pilkkominen ryhmiin toteutui seuraavanlaisesti;

Pöytä 1

Visio

Millaisia haluamme olla?

Mitä haluamme tehdä tulevaisuudessa?

Kuopion visio 2020

Kuopio on 150 000 asukkaan elävä ja kansainvälinen yliopistokaupunki, jossa on vahva yhdessä tekemisen henki

Pöytä 2.

Arvot

Miten näkyvät perhetyössä? Onko riittävä? Miten pitäisi näkyvä vuonna 2020?

- Rohkeus
- Yhdessä tekeminen – sitoutuminen – luottamus
-

Pöytä 3.

Arvot

Miten näkyvät perhetyössä? Onko riittävä? Miten pitäisi näkyä vuonna 2020?

- Luovuus
- Asiakaslähtöisyys

Pöytä 4.

Strategiset päämäärät

Miten näkyvät nyt perhetyössä? Onko riittävä? Miten pitäisi näkyä vuonna 2020?

- Kuopio on vahva suunnannäyttävä. Kuopio on kärkikaupunkien joukossa rakentamassa kestävästä taloudesta ja kehityksen linjauksia
- Kuopiossa on kehittynyt, kansainvälinen ja monipuolinen elinkeinoelämä

Pöytä 5.

Strategiset päämäärät

Miten näkyvät nyt perhetyössä? Onko riittävä? Miten pitäisi näkyä vuonna 2020?

- Kuopio on korkeatasoisen koulutuksen sekä tutkimus – ja kehitystoiminnan keskittymä
- Kuopiossa on asiakaslähtöiset ja ennaltaehkäisyä painottavat palvelut. Kuopio on edelläkävijä osallisuuden ja hyvinvointipalvelujen kehittämässä.

5.3 Keskustelun tulokset

Työryhmämme on puhelias ja työntekijät lähtivät hyvin mukaan keskusteluihin. Aluksi aihepiiri herätti hieman pelokkaita katseita, mutta sen jälkeen kun aihe oli pilkottu osiin ja viety konkreettiseen tasolle, keskustelu lähti virtaamaan. Jokaisessa ”kahvilassa” oli keskustelulle aikaa varattu 20 minuuttia. Eri pisteissä keskustelu sujui eri tavalla. Esimerkiksi keskustelu arvoista oli hyvin vilkasta ja monipuolista. Visiosta keskusteleminen oli aluksi haastavaa ja työntekijät pohtivat, kuinka vilttejä ja lennokkaita visioita voidaan pyöritellä. En halunnut rajata keskustelua pöydissä pelkästään siihen, että niiden pitää olla pelkästään realistisia ajatuksia. Koen, että luovan ”brainstorming” keskustelun lomassa voi löytyä todella toimivia ja käyttökelpoisia ideoita. Seuraavassa avaan enemmän pöydissä käytyä keskustelua.

Pöytä 1.

Tässä pöydässä ryhmät pohtivat perhetyön visiota ja missiota. Työntekijät kokivat vahvasti, että tulevaisuudessa halutaan poistaa lastensuojelun leima perhetyöstä ja halutaan, että perheet uskaltaisivat hakea apua ilman, että saisivat lastensuojeluasiakkaan leimaa itselleen. Lastensuojelu on monelle pelottava asia, sillä se edelleen tänäkin päivänä vielä yhdistetään huostaanottoon ja siihen, että lapset viedään vanhemmilta. Työntekijät kokivat, että he haluavat olla helpostiläheystyttäviä, lu-

tettavia ammattilaisia. Missiosta keskustellessa työntekijät kokivat, että haluavat haluavat tunnistaa asiakkaan tarpeet ja vastata niihin reaaliajassa. Tärkeänä pidettiin asiakkaan muutoksen tukemista.

Keskustelujen jälkeen kävin ajatustenvaihtoa esimiehen kanssa. Keskustelujen pohjalta muodostimme perhetyön vision ja toimintajatuksen – eli mission: Tarjoamme kuopiolaisille lapsiperheille ammatillista ja laadukasta perhetyötä, perheen omia voimavaroja ja verkostoa vahvistaen ja heidän tarpeitaan kuunnellen. Visiossa ja toiminta-ajatuksessa haluttiin näkyvän matala kynnyks, asiakaslähtöisyys sekä se, että se on linjassa organisaation vision kanssa.

Pöytä 2.

Pöydässä kaksi keskusteltiin arvoista; rohkeus, sitoutuminen, yhdessä tekeminen ja luottamus. Arvokeskustelu on perhetyöntekijöille tuttua, joten keskustelua syntyi paljon. Perhetyötä tehdään vahvasti arvoperusteisesti, joten arvoihin sitoutuminen strategian mukaisesti oli helppoa. Keskusteluissa nousi esille se, että työntekijät kohtaavat rohkeasti ja ennakkoluulottomasti erilaisia ihmisiä ja perhetilanteita eri kuttuureista. Työntekijöille rohkeus merkitsee kohtaamisten lisäksi sitä, että uskalletaan ottaa puheeksi myös ne haastavat asiat ja viedä niitä rohekasti eteenpäin. Sitoutumisella ja yhdessä tekemisellä työntekijät haluavat korostaa yhdessä tekemistä niin asiakkaiden kanssa mutta myös yhteistyökumppaneiden kanssa toimimista. Luottamus nähtiin myös hyvin tärkeänä elementtinä työskentelyssä. Sen saavuttamisesta ja sen menettämisestä virisi paljon keskustelua.

Pöytä 3.

Tässä pöydässä keskusteltiin myös arvoista; luovuus ja asiakaslähtöisyys. Perhetyöntekijän työtä voisi usein verrata taitelijan työhön. Perhetyöntekijä joutuu luovimaan monenlaisista tilanteista ja keinojen etsiminen tilanteista selviytymiseen vaatii suuren määrän luovuutta. Työntekijät kokivatkin, että luovuus työssä näkyy erilaisten tilanteiden selvittämisenä. Tilanteita voidaan ratkoa esimerkiksi uusien työmenetelmien avulla tai tekemällä yhteistyötä eri sektoreiden kanssa, jotta asiakasta voitaisiin auttaa mahdollisimpaan monipuolisesti. Monet kokivat, että luovuutta rajoittaa niukat resurssit.

Asiakaslähtöisyys arvona on monelle työntekijälle itsestäänselvyys, mutta hyvä on ajoittain pysähtyä sen äärelle, mitä se oikeasti tarkoittaa. Työntekijät toivat esiin, että ennaltaehkäisevä on asiakaslähtöistä. Kun perheeseen kohdistetaan lain ohjaamia pakotteita tai toimitaan muutoin asiakkaan tahdon vastaisesti, on syytä pitää mielessä se, että lastensuojelun asiakas on lapsi ja tehtävä on turvata lapsen kasvu ja kehitys. Perhetyöntekijät haluavat kumminkin pyrkiä tilanteeseen, jossa asiakkaan huoliin ja murheisiin voitaisiin tarjota tukea ja apua jo hyvissä ajoin, etteivät tilanteet perheessä kasva liian suuriksi. Huomionarvoista keskustelussa oli myös se, että joskus pitää vain todeta, että asiakas ei halua muuttua eikä halua apua. Sekin on asiakaslähtöistä. On tärkeää kohdata jokainen asiakas yksilönä.

Pöytä 4.

Pöydässä neljä keskusteltiin strategisista päämääristä. Kuopion Kaupungin strategiassa päämääräksi on määritelty, että Kuopio on vahva suunnannäyttävä. Kuopio on kärkikaupunkien joukossa rakentamassa kestävää taloutta ja kehityksen linjauksia. Kuopiossa on kehittynyt, kansainvälinen ja monipuolinen elinkeinoelämä. Työntekijät kokivat aluksi haasteellisena liittää näin yleisellä tasolla olevan tavoitteen omaan työhönsä, mutta saivat lopulta kiinni ajatuksesta. Työntekijät kokivat, että ollaksemme vahvoja suunnannäyttäjiä, meidän tulisi pystyä kehittymään, kouluttautumaan ja verkostoitumaan.

Kestävä talous herätti paljon keskustelua. Keskusteluissa nähtiin hyvänä se, että strategian mukaisesti kaupunki on halunnut siirtää resursseja ennaltaehkäisevään työskentelyyn ja se näkyy myös perhetyön resurssoinnissa. Keskustelua herätti talouden näkökulmasta myös ostopalvelujen käyttö ja se, voidaanko omilla palveluilla vastata paremmin tarpeeseen ja siten vähentää ostopalveluiden käyttöä. Kansainvälisyys tunnistettiin niin asiakkaissa kun yhteistyökumppaneissa. Perhetyön tahtotila on pystyä omalta osaltaan tukemaan kansainvälisiä perheitä kuopiossa heidän tarpeidensa mukaan, esimerkiksi kielitaitoa kehittämällä tai kulttuurituntemusta lisäämällä.

Pöytä 5.

Viimeisessä pöydässä keskusteltiin myös strategisista päämääristä. Strategian mukaan Kuopio on korkeatasoisen koulutuksen sekä tutkimus ja kehitystoiminnan keskittymä. Kuopiossa on asiakaslähtöiset ja ennaltaehkäisyä painottavat palvelut. Kuopio on edelläkävijä osallisuuden ja hyvinvointipalvelujen kehittämisessä.

Työntekijöiden kesken syntyi paljon keskustelua siitä, mitä on asiakaslähtöisyys. Arvokeskustelussa tätä myös sivuttiin arvojen näkökulmasta, mutta strategisena päämääränä asiakaslähtöisyys on konkreettinen tavoite. Keskusteluissa nousi esiin internetchatit ja ylipäänsä verkon kautta tehtävä tukityöskentely perheisiin, asiakkaalle itselleen mahdollisuus olla yhteydessä perhetyöhön ja hakea apua, työvuorojen muutos kaksivuorotyöhön, tiimien uudelleenjärjestelyt niin että asiakas ei liikkuisin tiimien välillä vaan asiakkaan tarpeisiin voitaisiin vastata yhdellä pysyvällä työparilla. Palvelun tulon kynnyksen madaltaminen ja ennaltaehkäisevä työote edellyttää työn tekemistä näkyväksi asiakkaille joten keskustelua käytiin perhetyön sisällön tiedottamisesta esimerkiksi esitteiden tai avoimien ovien kautta.

Henkilöstön koulutus herätti keskustelua. Koulutusmäärärahat ovat niukat eikä pitkiin koulutuksiin ole ollut kaupungilla resursseja. Ratkaisuja henkilöstö etsi esimerkiksi työyhteisön sisäisistä koulutuksista tai jopa osaamisen jakamisesta yleensä lapsiperhepalveluissa Kuopiossa.

Kaiken kaikkiaan keskustelut olivat antoisia ja oli hienoa seurata, kuinka henkilöstö heittäytyi keskusteluun mukaan ja uskalsi ajatella myös "laatikon ulkopuolelta". Kehittämispäivän jälkeen kasasin käydyt keskustelut ja tein niistä yhteenvedon. Yhdessä esimiehen kanssa nostimme käydyistä keskusteluista tärkeimpiä tavoitteita ja muutoskohteita esiin.

Tämän jälkeen sijoitin tavoitteet tuloskorttiin ja esittelin tulokset työyhteisölle seuraavassa kehittämisspäivässä. Tuloskorttia olen käyttänyt luovasti mukailen Kaplanin ja Nortonin mallia. Lastensuojelun perhetyö ei tavoittele voittoa tekemällään työllä, joten talouden näkökulma jää verrattain suppeaksi. Halusin kumminkin ottaa talouden näkökulman esille, sillä sen avulla voimme miettiä kustannustehokkuutta ja sitä, kuinka voisimme tehdä saman työn kenties pienemmällä kustannuksella.

6 TULOSKORTTI LASTENSUOJELUN PERHETYÖSSÄ

Halusin käyttää työssäni tiedon kasaamiseen tuloskorttia, sillä koin sen selkeäksi ja konkreettiseksi työvälineeksi. Tuloskortissa on mielestäni huomioitu kaikki työn tekemisen näkökulmat. Näkökulmat on pilkottu pienempiin ja konkreettisiin tekoihin. Minua miellytti myös se, että mittaristossa pohdittiin kuka vastaa tavoitteen toteutumisesta ja toimenpiteiden suorittamisesta. Usein tavoitteet ja suunnitelmat jäävät ilmaan roikkumaan, koska niille ei ole määritelty tekijää tai seuranta.

Tavoitteet voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia, joskin julkishallinnossa on harvoin asetettavissa rahallisia tavoitteita, kuten laskutusta, kustannussäästöjä tai tuottoa osaketta kohti. Sen sijaan voidaan asettaa suoritemäärätavoitteita, eli kuinka paljon suoritteita tulisi aikaansaada budjetin puitteissa. Määrällisiä suoritettavuuksia tasapainottamaan tarvitaan kuitenkin myös laadullisia tavoitteita: mikä on tuotettujen palvelujen laatutaso ja mihin tasoon tulisi pyrkiä. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 145.)

Seuraavassa käyn läpi tuloskorttia, joka on rakennettu henkilöstön ajatusten ja esimiehen kanssa käydyn keskustelun pohjalta.

6.1.1 Asiaksnäkökulma

ASIAKAS NÄKÖKULMA

Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuhenkilö
<ul style="list-style-type: none"> Huomioidaan asiakas yksilöllisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Luodaan asiakkaalle tilaisuus tulla kuulluksi Tarjotaan samoja palveluita asuinpaikasta riippumatta 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalautteeseen lisätään osio, jossa selvitetään asiakkaan kokemusta kuulluksi tulemisesta Asiakaspalautteeseen lisätään osio, jossa selvitetään asiakkaan kokemusta siitä, kokeeko hän saaneensa tasavertaista palvelua 	<ul style="list-style-type: none"> Lähiesimies, joka tarvittaessa delegoi tehtävää esimerkiksi opiskelijoille

Asiakkuusnäkökulma koettiin tärkeäksi näkökulmaksi lastensuojelun perhetyössä. Keskusteluissa nousi selkeästi esille se, että työntekijät haluavat tehdä laadukasta lastensuojelutyötä asiakaslähtöisesti niin, että asiakas kyetään ottamaan huomioon yksilöllisesti. Tämä tavoite pitää sisällään sen, että tarjoamme perhetyötä yhä ennaltaehkäisevämmiin ja niin, että asiakas saisi palvelun mahdollisimman pian tilauksesta. Kuntaliitosten myötä Kuopion maantieteelliset rajat ovat kasvaneet, joten sitä mukaa myös alue, jossa lastensuojelun perhetyötä tehdään, on kasvanut. Keskusteluissa oli esillä se, että haluaisimme tarjota asiakkaille tasavertaisen kohtelun riippumatta siitä, asuvatko he keskustassa vai haja-asutusalueella.

Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin kaksi toimenpidettä. Ensimmäisenä toimenpiteenä se, että työntekijät luovat tilanteita, joissa asiakas tulee kuulluksi. Usein viranomaisviidakossa toistetaan samoja rutiineja ja edetään ennaltaadittujen suunnitelmien mukaan, jolloin asiakkaan ääni ja yksilöllisyys voivat jäädä piiloon tai taka-alalle. Yksilöllisyyden huomioimiseksi sekä laadukkaan lastensuojelutyön saavuttamiseksi toimenpiteeksi on nostettu myös se, että asiakkaalle tarjotaan samanlaisia palveluita riippumatta siitä asuuko asiakas keskustassa vai Juankoskella.

Asiaksnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toista ryhmää voidaan kutsua perusmittareiksi. Nämä ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa. Markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä ovat varsin tavallisia tähän

ryhmään kuuluvia mittareita. Voidaan ajatella, että ne heijastelevat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottaessa. Toista ryhmää voidaan kutsua asiakasluopauksen mittareiksi. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkina osuus. (Malmi, Peltola, Toivanen, 2006, 26.)

Perhetyön yksikön asiakasnäkökulman mittareiksi määriteltiin ns. perusmittarit. Asetetun tavoitteen toteutumista mitataan asiakaspalvelukyselyllä. Nykyiseen kyselyyn lisätään kysymykset, joissa tiedustellaan asiakkaan kokemusta siitä, tuleeko hän kuulluksi, onko häntä kohdeltu tasa-arvoisesti sekä yksilölliset tarpeet huomioon ottaen. Vastuuhenkilönä tässä toimii lähiesimies Soile Hiltula. Hiltula voi tarvittaessa delegoida tehtäviä muille, esimerkiksi alaa opiskelevien tehtäväksi.

6.1.2 Sisäisen tehokkuuden näkökulma

PROSESSI – SISÄISEN TEHOAKKUUDEN NÄKÖKULMA

Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuuhenkilö
<ul style="list-style-type: none"> Halutaan tehdä perhetyötä asiakaslähteisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Yhdistämme kaksi tiimiä yhdeksi Tiedotetaan perhetyön palveluista sosiaalityöntekijöille 	<ul style="list-style-type: none"> Kerätään palaute työntekijöiltä siitä, miten ovat kokeneet tiimin yhdistämisen Laaditaan esite perhetyöstä palveluntilaajille (sosiaalityöntekijöille) 	<ul style="list-style-type: none"> Lähiesimies, joka tarvittaessa delegoi tehtävää esimerkiksi opiskelijoille

Sisäisen tehokkuuden näkökulmassa tavoitteeksi asetettiin lastensuojelun perhetyön tekeminen asiakaslähteisesti. Strategiasta keskustellessa henkilöstön kanssa tärkeänä tahtotilana tulevaisuudessa esiin nousi se, että työ olisi yhä asiakaslähteisempää. Siihen liittyen koettiin tärkeänä, että työntekijöiden vaihtuvuus asiakasprosessin aikana minimoidaan ja se, että työtä voidaan tehdä yli omien ammattirajojen. Asiakasta voidaan palvella entistä paremmin siten, että asiakkaan ei tarvitsisi siirtyä palvelusta toiseen, vaan asiakkaan tarpeeseen voidaan vastata samalla kertaa.

Toimenpiteeksi, jolla asetettu tavoite voidaan saavuttaa, asetettiin kahden tiimin yhdistäminen yhdeksi tiimiksi sekä perhetyön toiminnoista tiedottamisen palveluntilaajille, tässä tapauksessa sosiaalityöntekijöille. Myös Malmi, Peltola ja Toivanen tuovat esiin, että BSC:n rakentamisen yhteydessä joudutaan usein määrittelemään kokonaan uusia prosesseja, joiden tulee toimia hyvin, jotta asiakasluopaukset voidaan täyttää ja taloudelliset tavoitteet saavuttaa. (2006, 28.)

Lastensuojelun perheyön esimiehellä oli myös selkeä näkemys siitä, että prosesseja on hyvä määrittellä uudelleen, jotta asiakasnäkökulma laadukkaasta ja asiakaslähtöisestä perhetyöstä voisi toteutua nyt ja tulevaisuudessa. Prosessien uudelleen määrittelyllä tässä tarkoitetaan kahden tiimin yhdistämistä ja sitä kautta sisäisten prosessien uudelleen määrittämistä. Mittaristoksi asetettiin työntekijöille järjestettävä kysely muutosta seuraavan vuoden aikana. Kyselyllä selvitetään henkilöstön näkemystä siihen, onko tiimien yhdistämisellä saavutettu haettua tulosta ja miten se on näyttäytynyt työntekijöille. Mittari sille, että palveluntilajille tiedotetaan perhetyöstä, on tiedotteiden laatiminen ja lähettäminen sähköpostitse. Vastuuhenkilönä toimii lähiesimies Soile Hiltula.

6.1.3 Oppimisen ja kasvun näkökulma

OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖKULMA

Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuuhenkilö
<ul style="list-style-type: none"> Halutaan perhetyöntekijöille mahdollisuus koulutautua sekä lisätä osaamista ja ammattitaitoa. 	<ul style="list-style-type: none"> Kartoitetaan työntekijöiden osaaminen Järjestetään sisäisiä koulutuksia, esimerkiksi opintopiirit Ulkoiset koulutukset Verkostoituminen, "benchmarkkaus" 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamiskartoitus työntekijöille vuonna 2017 Työntekijöillä mahdollisuus saada ammatillista koulutusta Opintopiirien käynnistäminen Olemme aktiivisesti yhteistyössä yhteistyöverkostojen kanssa esimerkiksi järjestämällä vierailuja eri yksiköihin 	<ul style="list-style-type: none"> Lähiesimies, joka tarvittaessa delegoi tehtävää esimerkiksi opiskelijoille Opintopiirille määritelty vastuuhenkilöksi Tomi Kettunen

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa pohdittiin sitä, millä aineettomilla resursseilla työtä tehdään. Strategiassa päämäärinä on mainittu korkeatasoinen koulutus ja sitä linjaa annettujen resurssien puitteissa halutaan perhetyön yksikössäkkin noudattaa. Henkilöstön keskusteluissa monelta osin pinnalla oli kansainvälisten asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Yhä enemmän asiakaskunnassa on turvapaikanhakijoita, kiintiöpakolaisia sekä maahanmuuttajia. Henkilöstö kokee, että ammattitaito ei ole tietyiltä osin ole riittävää vastaamaan heidän tarpeisiin. Kielitaidon kehittäminen koettiin tärkeäksi, mutta myös kulttuuriosaaminen ja tietämys esimerkiksi arabikulttuureista koettiin puutteelliseksi tällä hetkellä.

Selkeä keino saavuttaa tavoite olisi hankkia koko henkilöstölle tarvittavaa koulutusta. Koulutusvarojen kuitenkin ollessa hyvin niukat, henkilöstö pohti sitä voisimmeko tehdä enemmän yhteistyötä Kuopion Kaupungin oman maahanmuuttoyksikön kanssa. Maahanmuuttoyksikössä työskennellään lähinnä kiintiöpakolaisten kanssa, joten heille on varmasti kertynyt osaamista ja ammattitaitoa työskennellä maahanmuuttajien kanssa. Tavoitteeksi muotoutui se, että halutaan perhetyöntekijöille mahdollisuus koulutautua ja lisätä osamista sekä ammattitaitoa.

Toimenpiteeksi asetettiin kartoittaa työntekijöiden osaamista tässä hetkessä. Toisena toimenpiteenä on jakaa osaamista oman työyksikön sisällä tai tarvittassa kutsua vierailijoita toisista yksiköistä kertomaan työstään. Tämä tapahtuisi järjestettävien opintopiirien avulla. Toimenpiteenä on myös ulkoinen kouluttautuminen sekä verkostoituminen, jonka avulla osaamista jaetaan ja haetaan muista yksiköistä.

Oppimisen – ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Käytännön sovellutuksissa juuri oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut BSC:n vaikein osio. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit konkretisoivat organisation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi. (Malmi, Peltola, Toivanen, 2006, 29.)

Lastensuojelun perhetyön oppimisen ja kasvun mittareiksi asetettiin ensin kartoittaa jo olemassa oleva henkilöstön osaaminen uuden 2017 aikana. Tämän lisäksi tuetaan henkilöstön kouluttautumista niin, että jokaisella olisi mahdollisuus osallistua ammatilliseen koulutukseen. Mittariksi asetettiin myös opintopiirien käynnistäminen sekä aktiivinen yhteistyö verkostojen kanssa.

Opintopiirien vastuuhenkilöksi määriteltiin Tomi Kettunen, muutoin vastuuhenkilönä toimii lähiesimies Soile Hiltula.

6.1.4 Talouden näkökulma

TALOUDEN NÄKÖKULMA

Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit	Vastuuhenkilö
<ul style="list-style-type: none"> Kustannustehokkuus 	<ul style="list-style-type: none"> Synkronoidaan työntekijöiden kotikäyntejä maakunnissa niin, että työntekijät voisivat kulkea samalla kyydillä Käytetään talon leasing autoja mahdollisimman paljon 	<ul style="list-style-type: none"> Maksettujen kilometrikorvausten määrä pienee 	<ul style="list-style-type: none"> Lähiesimies

Talouden näkökulman tavoitteena on yleensä mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Useinmiten omistaja on viime kädessä kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. (Malmi, Peltola, Toivanen, 2006, 25).

Lastensuojelun perhetyön yksikössä ei haeta varsinaista taloudellista tulosta, mutta kustannustehokkuudesta voidaan puhua. Toimenpiteiksi, joilla kustannustehokkuutta saavutetaan, määriteltiin maankuntiin suuntautuvien kotikäyntien synkronointia, niin että työntekijät voisivat mennä samalla kyydillä sekä talon lesing- auton käytön oman auton käyttämisen sijaan. Tämän tavoitteen mittarina toimii se, että henkilöstölle maksetut oman auton kilometrikorvaukset pienenevät. Vastuuhenkilönä tälle tavoitteelle toimii lähiesimies Soile Hiltula.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa käyn läpi rakennetun tulokortin käytettävyyttä sekä hyödynnettävyyttä lastensuojelun perhetyön yksikössä.

7.1 Tulokortin rakentaminen

Tulokortti ei ole ollut entuudestaan tuttu työväline lastensuojelun perhetyön yksikössä. Tulokorttia on kumminkin käytetty muualla kuntasektorilla menestyksekkäästi. Esimerkiksi Kuopion Kaupungilla henkilöstöstrategia on rakennettu tulokorttia hyödyntäen.

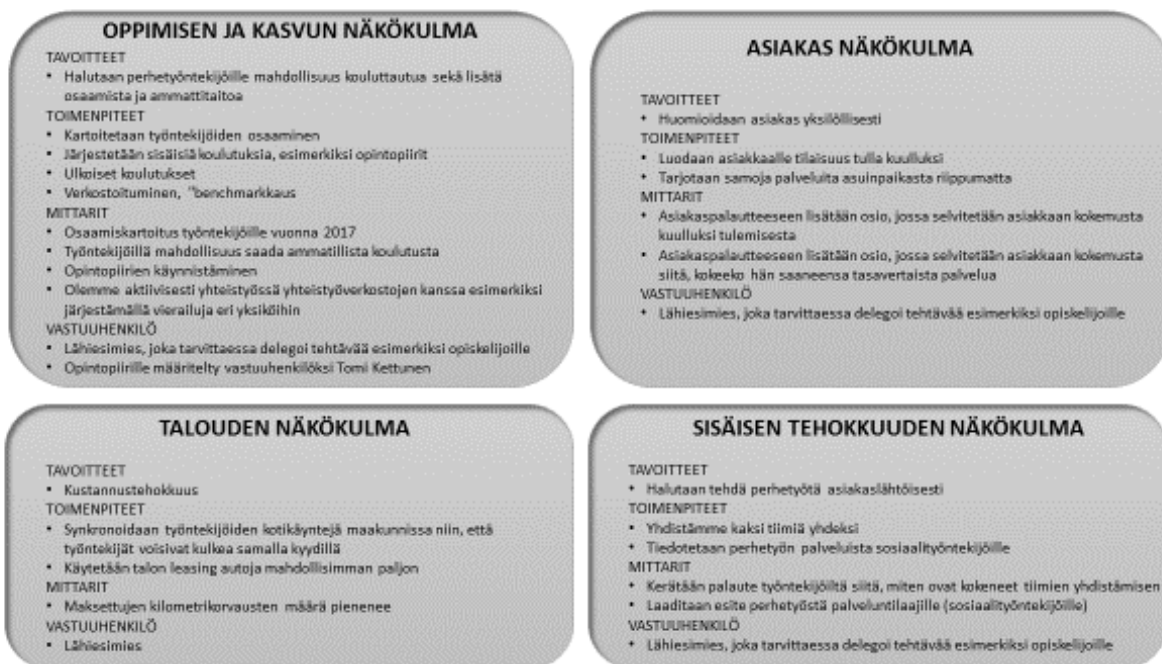
Tulokorttia rakentaessa pidin tärkeänä sitä, että tulokortti olisi mahdollisimman käyttökelpoinen, konkreetinen ja maanläheinen. Halusin ottaa mukaan kaikki neljä näkökulmaa, vaikkakin talouden näkökulma ei ehkä kuntasektorilla yksittäistä yksikköä sinänsä palvele. Halusin kumminkin tuoda esiin kustannustehokkuuden näkökulmaa. Tavoitteiden asettelussa apunani toimi lähiesimies, jonka avustuksella sain nostettua esiin tärkeitä muutoksen kohteita. Ohjaavan opettajan kanssa pohdimme sitä, että asettujen tavoitteiden määrä lienee syytä pitää maltillisena, jotta tulokortti säilyy toteutettavissa olevana. Jokaiselle näkökulmalle asetettiin yksi tavoite, jota varten laadittiin kaksi tai kolme toimenpidettä ja jokaiselle toimenpiteelle oma mittari.

Suomessa BSC- mittaristojen mittareiden määrä on vaihdellut 4 – 25 mittarin välillä, riippuen käyttö-tarkoituksesta ja organisaatiotasosta. Valtaosa yritystason mittaristoista näyttäisi kuitenkin sisältävän alle 20 mittaria. (Malmi, Peltola, Toivanen, 2006, 31.)

Sopivien mittareiden pohtiminen oli mielestäni haasteellista. Tärkeää oli pitää mielessä, että mittarit mittaisivat oikeaa asiaa ja ne olisivat helposti käytettävissä olevia. Kokonaan uusia mittareita ei aina tarvitse miettiä, vaan muokkaamalla jo käytössä olevaa mittaristoa voidaan saada tuloksia aikaan. Esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyä muokkaamalla voidaan mitata tarkemmin asiakastytyvyyttä ja saada vastauksia siihen, kokevatko asiakkaat saavansa meiltä strategian mukaista laadukasta lastensuojelun perhetyötä.

Esimiehen pyynnöstä kasasin koko mittariston yhteen jatkotyöskentelyä varten.

LASTENSUOJELUN PERHETYÖN TULOSKORTTI 2017



KUVIO 1. Lastensuojelun perhetyön tulokortti.

7.2 Tulokortin hyödyntäminen lastensuojelun perhetyön yksikössä

Vaikka tulokortti ei ollut entuudestaan tuttu työväline lastensuojelun perhetyön yksikössä halusin kokeilla, voisiko se toimia strategian maastouttamisen välineenä. Selkeästi positiivisena seikkana näen tulokortin konkreettisuuden ja selkeyden. Tulokorttia tehdessäni pohdin sitä, mikä olisi sopiva määrä tavoitteille ja mittareille. Teoria osuudessa käsittelin sitä, että mittareiden määrä vaihtelee sen mukaan miten suuresta yrityksestä on kyse ja miten tuttu väline tulokortti on. Ohjaavan opettajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta päädyin käyttämään yhtä tavoitetta / näkökulmaa. Tämä osoittautui mielestäni oikein sopivaksi. Jokaista tavoitetta kohti asettiin kolme toimenpidettä ja jokaiselle toimenpiteelle yksi mittari. Poikkeuksena talouden näkökulma, jolle määriteltiin vain yksi mittari. Yhteensä tulokortille muotoutui yhdeksän mittaria, joka on sopiva määrä pienelle yksikölle.

Tässä opinnäytetyössä tulokortin rakentaminen on aloitettu siitä, että henkilöstölle on tuotu esiin organisaation strategia ja henkilöstön kanssa yhdessä on pohdittu, mitä strategia tarkoittaa käytännössä perhetyön yksikössä. Vaikka esimies on nostanut tulokorttiin keskeisimmät tavoitteet, koko henkilöstö on osallistunut keskusteluun ja saanut siten olla mukana vaikuttamassa siihen, mikä perhetyölle olennaista nyt ja tulevaisuudessa. Tämä on mielestäni hyvin tärkeää henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kannalta.

Ajattelen, että perhetyön yksikkö voi jatkossakin hyödyntää tulokorttia. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että vuosittain tai joka toinen vuosi koko lastensuojelun perhetyön henkilöstö palaisi

edellisiin asetettuihin tavoitteisiin ja tuloskorttiin. Asetettuja tavoitteita tarkastellen ja niiden toteutumista pohtien asetetaan uudet tavoitteet ja vastuuhenkilöt seuraavalle toimintavuodelle.

Ajattelen, että voisi olla hyödyllistä herätellä keskustelua aika ajoin sitä, miten perhetyöntekijöiden tekemä työ liittyy koko organisaation työhön ja tavoitteisiin. Viimeistään kuitenkin siinä vaiheessa, kun organisaatio julkaisee uuden strategian, on mielestäni hedelmällinen tilanne hyödyntää tuloskorttia.

Henkilöstölle tuloskorttiajatus jäi hieman vieraaksi, vaikka strategia tulikin tutuksi. Haasteena tuloskortin käyttämisessä näen aikataululliset haasteet. Tuloskortin käyttäminen yksikössämme jäisi puhtaasti lähiesimiehen vastuulle ja lähiesimiehen työn määrä on suuri ja paljon työaika menee päivittäisten asioiden hoitamiseen sekä näin sote-muutosten alla työn kehittämiseen. Työn tavoitteiden toteutumisen tiivis seuraaminen tuloskortin avulla voi olla haaste. Toisaalta ajattelen, että jos tavoitteen asetteluun pitää maltillisena, ei niiden toteutuminen vaadi suuria ylimääräisiä ponnisteluja.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli ensinnäkin perehdyttää lastensuojelun perhetyön henkilöstöä siihen, mitä on organisaation strategia. Sen jälkeen tavoitteena oli motivoida henkilöstö mukaan keskusteluun siitä, mitä strategia voisi olla juuri lastensuojelun perhetyön yksikössä. Miten strategia näkyy yksikössämme tällä hetkellä ja miten henkilöstö toivoo strategian näkyvän tulevaisuudessa. Tavoitteena oli maastouttaa ja konkretisoida strategia perhetyöntekijöiden arkeen tulokortin avulla.

Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössäni oli miten organisaation strategia voisi ohjata enemmän lastensuojelun perhetyön toimintaa ja apukysymyksenä käytin sitä, miten hyvin lastensuojelun perhetyöntekijät tuntevat oman organisaation strategiaa. Koen, että olen saanut opinnäytetyössäni vastauksen asetettuihin kysymyksiin. Opinnäytetyö lähti liikkeelle henkilöstön kehittämispäivästä, jolloin henkilöstö perehdytettiin strategiaan. Olin pilkkonut strategian pienempiin osiin, jolloin henkilöstön oli helpompi tarttua strategian osa-alueisiin ja työstää niitä.

Moni työntekijä totesi aluksi koko strategian olevan iso sanahirviö, minkä merkitys perhetyössä on jokseenkin olematon. Kehittämisaamupäivän jälkeen moni työntekijä kumminkin totesi, että strategia sanana tuli paljon tutummaksi ja strategia itsessään konkretisoitui monelle työntekijälle. Havaittiin, että strategia itse asiassa on juurikin työn tekemistä. Vastauksena siihen, miten hyvin henkilöstö tuntee oman organisaation strategiaa, voidaan sanoa, että ennen kehittämispäivää strategiatietämys on ollut heikkoa. Koen, että opinnäytetyölläni olen onnistunut lisäämään henkilöstön tietämystä oman organisaation strategiasta.

Yhtenä strategiaa selkiyttävänä tekijänä oli perhetyön toiminta-ajatuksen muodostaminen. Henkilöstön keskustelujen pohjalta esimiehen kanssa yhdessä nostimme esiin perhetyötä ohjaavan vision ja toiminta-ajatuksen. Perhetyön missioksi muotoutui; Tarjoamme kuopiolaisille lapsiperheille ammatillista ja laadukasta perhetyötä, perheen omia voimavaroja ja verkostoa vahvistaen ja heidän tarpeitaan kuunnellen.

Henkilöstön keskustelujen jälkeen saatu informaatio kasattiin tulokorttiin, jonka avulla muodostettiin omat perhetyötä koskevat strategian mukaiset tavoitteet. Tulokortin avulla tavoitteet saatiin pilkottua pienemmiksi toteutettaviksi tavoitteiksi, joiden toteutumisesta vastaa pääosin lähiesimies. Tulokortti on mielestäni hyvä ja selkeä väline strategian maastouttamiseen. Opinnäytetyöni pohjalta voidaan todeta, että tulokortin avulla strategia voi ohjata lastensuojelun perhetyön toimintaa yhä enemmän ja selkeämmin.

Kehittämispäivänä käydyt keskustelut ja tulokortti on auttanut strategian maastouttamisessa, mutta miten sitten sitoututetaan henkilöstö tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen. Monessa organisaatiossa henkilöstön sitouttamiseen voidaan hyödyntää rahallista kannustusta, mutta sitä ei julkisella sektorilla ei ole käytettävissä.

Miten siis panostaa ja kehittää kasvualoja, kun niiden kehittämiseen ei ole käytössä resursseja? Tämän kaltaiset kysymykset lienevätkin vaikeimpia haasteita, joihin julkisen sektorin strategiatyössä joudutaan vastaamaan. Henkilöstön työtyytyväisyydelle, hyvinvoinnille ja työkyvyille annetaan niin ikään erilaisia tavoitteita. Kun julkishallinnon resurssien lisääminen ei onnistu samassa suhteessa kuin työtehtävät ovat lisääntyneet, kannattaisi erityisesti kiinnittää huomiota seikkoihin, jotka oikeasti lisääisivät ihmisten suoristuskkyä ja tahtoa. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 146.)

Mielestäni Lindroos ja Lohovesi esittävät mielenkiintoisen kysymyksen siitä, millä julkisorganisaation henkilöstö motivoidaan sitoutumaan strategian mukaiseen työhön. Käytössä ei ole rahallista palkkiojärjestelmää ja koulutusmäärärahatkin ovat niukat. Tässä hetkessä olosuhteisiin oman lisänsä on tuonut kilpailukyky sopimus. Viikottaisen työajan lisääminen, loma-oikeuden supistaminen sekä lomarahojen vähentäminen vaikuttaa suoraan henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Huomiota kannattaa kiinnittää siihen, miten henkilöstö jaksaisi tehdä työtä paremmin ja sitoutuisi tekemäänsä työhön.

Julkishallinnon erilaisten säästöhankeiden vuoksi henkilöresurssien kasvattaminen työtehtävien lisääntyessä jää hyvin hillityksi. Kasvavaa resurssitarvetta voidaan kuitenkin osittain ratkoa verkottamalla erilaisten kumppanien kanssa, olivatpa nämä sitten julkisia tai yksityisiä tahoja. (Lindroos & Lohivesi, 2006, 151.)

Myös perhetyöntekijöiden pohdinnoissa ja keskusteluissa yhteistyön tekeminen eri tahojen kanssa nähtiin tulevaisuuden voimavarana. Yhteistyön tekeminen eri sosiaalialan toimijoiden kanssa on sekä kustannustehokasta mutta myös asiakaslähtöistä. Niin kuin keskusteluissa henkilöstö pohtii, on ehdottomasti asiakkaan edun mukaista että asiakas saa tarvitsemansa avun ”samalta luukulta”. Henkilöstön pohdinnoissa yhteistyön tekeminen konkreettisesti olisi esimerkiksi työparin saamista toisesta palvelusta, esimerkiksi neuvolasta tai psykiatrian puolelta.

Verkostoituminen kaikinensa vaikuttaisi olevan tulevaisuuden suuntaus. Tuleva SOTE-uudistus haastaa kuntasektoria miettimään, miten kuntalaisten palveluntarpeeseen voidaan vastata laadukkaasti ja monipuolisesti mutta myös kustannustehokkaasti. Suurella todennäköisyydellä siihen vaaditaan kuntasektorilla henkilöstön verkostoitumista ja työn tekemistä yli ammattirajojen. Tämä voi lisätä henkilöstön jaksamista ja sitä kautta sitoutumista ja motivaatiota strategian toteuttamiseen.

8.1 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyötä tehdessäni olen havainnut, että strategiaviestinnällä on iso rooli siinä, onnistuuko maastouttaminen vai ei, sitoutuuko henkilöstö organisaation strategiaan vai ei. Jos henkilöstö ei ymmärrä strategian sisältöä tai ei tiedä siitä ja sen merkityksestä, sitoutuminen on käytännössä mahdotonta.

Kehusmaa (2010,32) toteaa, että moni mieltää viestinnän tarkoittavan henkilöstölehteä, - infoa tai intranettiä. Viime mainitut ovat kuitenkin vain eräitä viestinnän kanavia, jotka tukevat organisatioviestintää. Pääosa organisatio- ja johtamisviestinnästä on päivittäistä kahden- tai moninkeskistä viestintää. Suuri osa tästä on yksinkertaisesti puhetta. Jotta strategia toteutuisi, on sen oltava elävä osa tätä päiväistä organisaatiopuhetta. Strategiatyön merkittävimpiä haasteita on saada strategia siirtymään johdon, esimieskunnan ja organisation puheisiin siten, että strategia ohjaa jatkuvasti koko organisaatiota haluttuun suuntaan. (Kehusmaa, 2010, 32.)

Miettiessäni opinnäytetyön toteuttamista kävin puhelinkeskustelun strategiajohtajan kanssa, joka kertoi, että Kuopion Kaupungilla strategiaa on maastoutettu ainoastaan ylemmille esimiehille. Jatkossa olisi mielestäni tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että maastouttaminen saavuttaisi myös asiakaspinnassa työtä tekevän henkilöstön. Opinnäytetyötä tehdessäni vakuutuin siitä, että pelkkä tiedottaminen kaupungin sisäisellä internet sivustolla ei ole riittävää, jos halutaan, että henkilöstö ymmärtää strategian sisällön ja merkityksen. Opinnäytetyöni pohjalta voin todeta, että strategian maastouttaminen onnistuu ja on hyödyllistä, kun strategia pilkotaan osiin ja annetaan henkilöstölle mahdollisuus osallistua keskusteluun siitä, mitä strategia heille merkitsee. Henkilöstön oma osallistuminen sitouttaa työskentelyyn yhteisen tavoitteen eteen.

Tutkimusaiheita strategiatyöskentelyyn liittyy varmasti aina. Kuopion Kaupungin osalta voisi olla mielenkiintoista tutkia strategiaviestintää tarkemmin sekä sitä, kuinka strategia syntyy ja miten maastouttamista voisi kehittää Kuopion Kaupungissa ja kuntasektorilla.

8.2 Opinnäytetyön vaikuttavuus

Opinnäytetyötä oli todella mielenkiintoinen tehdä, joskin projekti venyi kohtuuttoman pitkäksi. Olen aloittanut työn puolitoista vuotta sitten ja ajattelin, että saan työn valmiiksi nopeammalla aikataululla. Omassa elämässä olevat tilanteet kumminkin vaativat huomiota opinnäytetyötä enemmän, joten työ eteni hitaasti.

Perhetyön yksikössä on tapahtunut opinnäytetyöprojektin aikana paljon muutoksia. Osa muutoksista käynnistyi tästä projektista ja osa on saanut alkunsa myöhemmissä keskusteluissa. Työtä on kehitetty asiakaslähtöisemmäksi ja henkilöstön sisäistä koulutusta on saatu kehitettyä. Perhetyön tiimejä on uudelleen järjestelty ja on pyritty vastaamaan asiakkaan tarpeeseen asiakaslähtöisesti. Muutos ei ole ollut helppo ja henkilöstö on edelleen jonkin asteisessa käymistilassa. Positiivista palutetta on saatu ylemmiltä esimiehiltä esimerkiksi opintopiirien tiimoilta. On pidetty äärimmäisen hyvänä sitä, että henkilöstö haluaa itse verkostoitua ja kouluttaa itseään.

Koen, että henkilöstölle oli hyötyä strategian maastouttamisesta tuloskortin avulla. Pienryhmissä tapahtuneet keskustelut oli hyvä valinta tuloskortin pohjaksi, sillä siten jokainen sai tuoda omaa ääntänsä kuuluviin. Tilaisuus oli tarkoituksellisesti järjestetty rennoksi eikä henkilöstön ajatuksenvirtaa kontrolloitu muuten, kuin apukysymysten avulla. Olen iloinen siitä, että keskustelua syntyi. Perhe-

työntekijät ovat selkeästi kiinnostuneita omasta työstään ja sen kehittamisestä. Tulokortin rakentaminen henkilöstön keskustelujen pohjalta sitouttaa ja motivoi henkilöstöä itseään tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen.

Kaupunkiorganisaatio on suuri organisaatio ja usein tuntuu, että työntekijät jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa ovat verrattain kaukana päättäjätahoista ja strategian laatijoista. Toivon, että strategian pilkkominen ja konkretisoiminen tulokortin avulla auttoi henkilöstöä ymmärtämään omaa työtään yhtenä kaupunki organisaation osana. Koen, että on tärkeää, että henkilöstöllä on tavoitteita ja suunta minne mennään. Monesti tavoitteet, etenkin kuntasektorilla jäävät sanahelinäksi eivätkä ikinä saavuta tekemisen tasoa. Osaltaan tähän vaikuttaa varmasti se, että kuntasektorilla tehdyllä työllä ei tavoitella taloudellista voittoa. Ei välttämättä nähdä kehittymisen tai muutoksen tarvetta, jos työt tulevat tehdyksi jo nykyiselläänkin tyydyttävästi eikä varsinaisia tulostavoitteita ole.

Yhteiskunnan tasolla kuitenkin lakimuutokset pakottavat aika ajoin miettimään työn sisältöä ja sen kehittämistä. Lakimuutos oli osaltaan vaikuttamassa myös lastensuojelun perhetyön muutoksen tarpeeseen. Toivon ja koen, että opinnäytetyölläni olen saanut olla mukana mahdollistamassa muutosta aina vaan parempaan ja laadukkaampaan perhetyön tekemiseen.

8.3 Prosessin sujuvuus ja ammatillinen oppiminen

Vaikkakin opinnäytetyöprosessi venyi, koin prosessin hyödylliseksi ja ammatillisesti kehittäväksi. Minusta on kiehtovaa perehtyä ja havainnoida sitä, miten henkilöstö sukeltaa oman työnsä sisälle ja pohtii sitä, miten etenee kohti yhteistä tavoitetta. Miten saadaan työstä nostettua ne tärkeimmät kehittämistavoitteet ja ennenkaikkea löytää sopivat mittarit mittaamaan niiden toteutumista. Haasteena koin työn rajaamisen. Strategia ja sen maastouttaminen aihepiirinä on laaja, joten ajoittain oli haastavaa pohtia mikä on olennaista juuri tämän työn kannalta.

Pohdin sitä, olisiko opinnäytetyön voinut toteuttaa tutkimalla ilmiötä esimerkiksi haastatteluin, mutta ajattelen, että työn toteuttaminen kehittämistyönä oli oikea ratkaisu. Koen, että tällä opinnäytetyöllä saatiin aikaan konkreettisia tavoitteita ja sitä kautta suuntaa muutokselle. Toivon, että opinnäytetyölläni olisi oikeasti merkitystä työelämälle ja oppimiskokemus opinnäytetyön teosta olisi verrattavissa työelämän kokemukseen. Olen tehnyt aiemman opinnäytetyön sosiaalialan opinnoissa tutkimalla aihepiiriä teemahaastattelun avulla ja oli mielenkiintoista ja opettavaa toteuttaa opinnäytetyö eri tavalla.

E erityisen ison kiitoksen ansaitsee lähiesimieheni, joka lähti projektiin mukaan ennakkoluulottomasti.

On ollut mielenkiintoista ja mukavaa huomata, että strategiakeskustelu perhetyön yksikössä ei loppunut tähän, vaan keskustelua on viritelty jo kertaalleen uudelleen tulokortin päivittämisen merkeissä. On tärkeää, että tarkistetaan suuntaa, sitä mihin olemme menossa ja asetetaan uusia tavoitteita sekä pohditaan millä keinoilla tavoitteisiin päästään. Kuten Kamesky (2008) toteaa, strategian avulla

pystytään parantamaan toimintaa; pystytään kohdistamaan huomio oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeata kohdentamista ja käyttöä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- HAKANEN, M. 2017. Kriittiset menetystekijät. [Viitattu 2017-15-10]. Saatavissa: <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategian-konkretisointi.pdf>
- HÄMÄLÄINEN, V. ja MAULA, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu:Otavan Kirjapaino Oy
- KAMENSKY, M. 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Hämeenlinna:Kariston Kirjapaino Oy
- KAPLAN, R., NORTON, P. ja IIVONEN, K. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.
- KEHUSMAA, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlahde. Helsinki: Kauppakamari
- KOSONEN, J-S. 2015. Vaihtoehtoisia keinoja implementoida strategia organisaatioon. Opinnäytetyö. AMK, Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.10.2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505076713>
- KUOPION KAUPUNGIN ORGANISAATIO [viitattu 2015-11-03]. Saatavissa: <http://www.kuopio.fi/web/organisaatio/organisaatio>
- KUOPION KAUPUNGIN STRATEGIA [viitattu 2015-11-03]. Saatavissa: <https://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/kuopion-strategia-2020>
- LINDROOS, J-E ja LOHIVESI, K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy
- LÄTTI-HYVÖNEN, S. 2015. Kuopion strategiajohtaja. Puhelinkeskustelu.
- MALMI, T., PELTOLA, J. ja TOIVANEN, J. 2005. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- MANTERE, S., SUOMINEN, K. ja VAARA, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. WSOY-pro.
- MYLLER, S. 2017. Myller, Saara. Strategian maastouttaminen; johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. YAMK, Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.10.2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017053111527>
- PUOHINIEMI, M. 2017. Arvot, missio, visio ja strategia. [Viitattu 2017–15–10]. Saatavissa: <http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>

SANTALAINEN, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Sosiaalihuoltolaki. 2017. [Viitattu 2017-15-10]. Saatavissa:

<https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/-/uusi-sosiaalihuoltolaki-ja-siihen-liittyvat-keskeiset-muut-lainsaadantomuutokset-stm->

Suomen Sosiaali- ja terveys Ry. 2017. [Viitattu 2017-09-01]. Saatavissa:

<https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/kehittaminen-ja-arviointi-jarjestoissa/arviointitykaluja-3.html>

Tampereen ammattikorkeakoulun johtamisopintoja suorittavien blogi. . [viitattu 2017-15-10]. Saatavissa: <http://tamk-johtaminen.blogspot.fi/2012/01/strategia-on-organisaation.html>

TUOMI, L. ja SUMKIN, T. 2009. Strategia arjessa, oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy

VALPOLA, A., KVIST, H., HEIMONEN, J., NIUTANEN, K., LILLKÅLL, L., MASALIN, L., KALIN, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy

VUORINEN, T. 2014. Strategiakirja. Talentum