

Piritta Pitkämäki Ihatsu

LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN SEURAKUNNASSA

Case Vasa svenska församling

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK-tutkinto

Lokakuu 2019

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Lokakuu 2019	Tekijä Piritta Pitkämäki Ihatsu
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn nimi LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN SEURAKUNNASSA. Case Vasa svenska församling.		
Työn ohjaaja Leena Raudaskoski	Sivumäärä 98+ 9	
Työelämäohjaaja Vasa svenska församling strategian arvioinnin työryhmä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Vaasan ruotsalaiseen seurakuntaan tasapainotettu tuloskortti ja siihen liittyvä laadunhallinnan vertailuanalyysilomake eri työalojen henkilöstön käyttöön. Opinnäytetyön tarkoitus oli 1. arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, 2. yhdenmukaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä 3. edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin konstruktiivisena tutkimuksena. Kehittämisen prosessin alkuvaiheessa suoritettiin dokumenttiaineiston keruu. Aineistoa kerättiin evankelisluterilaisen kirkon strategisista asiakirjoista sekä Vaasan ruotsalaisen seurakunnan pöytäkirjoista ja kokousmuistioista. Lisäksi aineistoon kuuluu kahden kirkollisen lehden (Kotimaa, Kirkonkello) artikkeleita asiasanoilla strategia, laatu ja kehittäminen kirkon sisällä. Aineisto analysoitiin dokumenttianalyysia käyttäen. Analyysin tuloksia hyödynnettiin tasapainotetun tuloskortin ja vertailuanalyysilomakkeen laadinnassa.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksiä voidaan todeta, että tasapainotettu tuloskortti soveltuu kirkon strategiseen toimintaan. Laadukas strategian toteuttaminen vaatii seurakunnan esimiehiltä strategisen johtamisen ja laadun kehittämisen taitoja. Vertailuanalyysi on yksi laadun kehittämisen työkalu.</p> <p>Opinnäytetyössä on kuvattu tasapainotetun tuloskortin valmistumisprosessi seurakunnan kontekstissa. Valmistumisprosessia, tasapainotettua tuloskorttia sekä vertailuanalyysilomaketta voi hyödyntää Suomen evankelisluterilaisen kirkon seurakunnissa.</p>		

Asiasanat Evankelis-luterilainen kirkko, laadun kehittäminen, seurakunta, strateginen johtaminen, strategiatyökentely, tasapainotettu tuloskortti, vertailuanalyysi

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date October 2019	Author Piritta Pitkämäki Ihatsu
Degree programme Master of Social and Health care		
Name of thesis QUALITY DEVELOPMENT IN A PARISH. Case Vasa svenska församling.		
Supervisor Leena Raudaskoski	Pages 98+9	
Instructor Strategy evaluating task force of the Swedish parish of Vaasa		
<p>The aim of the thesis was to establish a balanced scorecard and a benchmarking questionnaire for quality control that could be used by all the personnel of the parish. The purpose of this thesis was first to evaluate and advance the implementation of strategy, second to standardize the evaluation of strategy and third to improve quality control in different sectors of the Swedish parish of Vaasa.</p> <p>The constructive research approach was applied to the thesis. The material for developing the balanced scorecard and the benchmarking questionnaire was gathered at the beginning of the process from various sources: from the strategic documents of the Evangelical Lutheran Church of Finland, the proceedings and memos from the Swedish parish of Vaasa as well as articles from Finnish Christian newspapers (Kotimaa, Kirkonkello). The material was analyzed using the document analysis. The results of the analysis were utilized in composing the balanced scorecard and the benchmarking questionnaire.</p> <p>In conclusion of the thesis, the balanced scorecard was deemed suitable for the strategy development in an episcopal environment. High-quality strategic work requires strategic management skills and quality development skills from the superiors in the parish. Benchmarking is one tool in quality development.</p> <p>The final thesis describes the balanced scorecard process in the parish. The process, the balanced scorecard and the benchmarking questionnaire are applicable to other parishes of Evangelical Lutheran Church in Finland.</p>		

<p>Key words Balanced score card, benchmarking, Evangelical Lutheran church of Finland, parish, strategy development, strategic management, quality development</p>
--

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Kirkko

käytetään kuvaamaan kirkkoa organisaationa, työnantajana, työntekijöinä ja instituutiona (Arikka & Naatus 2019, 10).

Hiippakunta

Piispan johtama kirkollinen hallintoalue, joka koostuu seurakunnista ja seurakuntayhtymistä (Arikka & Naatus 2019, 10).

Seurakunta

käytetään kuvaamaan paikallista kirkon organisaatiota tai seurakunnan jäsenten yhteisöä (Arikka & Naatus 2019, 10).

Seurakuntalainen, jäsen

käytetään kuvaamaan spesifisti Suomen evankelisluterilaiseen kirkkoon kuuluvaa ihmistä (Arikka & Naatus 2019, 10).

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA	4
2.1 Strategia.....	4
2.1.1 Kirkollisen strategiatyöskentelyn erityispiirteitä	5
2.1.2 Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategia.....	10
2.1.3 Strategian arviointi	12
2.2 Strateginen johtaminen.....	13
2.2.1 Strateginen johtaminen osana strategiatyöskentelyä	14
2.2.2 Julkisoikeudellisen yhteisön strateginen johtaminen	15
2.2.3 Seurakunnan strateginen johtaminen.....	18
2.2.4 Muutoksen johtaminen osana strategiatyöskentelyä	19
2.2.5 Henkilöstön osallistaminen strategiatyöskentelyssä.....	20
2.3 Tasapainotettu tulokorttimittaristo	23
2.3.1 Tasapainotettu tulokortti julkisoikeudellisen organisaation kontekstissa.....	27
2.3.2 Tasapainotettu tulokortti seurakunnan kontekstissa	29
2.3.3 Visio ja strategia tasapainotetun tulokortin kontekstissa.....	30
2.3.4 Neljä tasapainotetun tulokortin näkökulmaa	31
2.3.5 Erityyppiset tasapainotetun tulokortin mittaristot.....	35
2.3.6 Kriittiset menestystekijät	37
2.3.7 Strategiakartta.....	38
2.3.8 Hyvä mittari.....	40
2.3.9 Tulokortin ja mittareiden pätevyyden testaaminen.....	42
2.3.10 Tasapainotetun tulokortin luomisen prosessi	44
2.4 Laatuöskentely organisaatiossa	46
2.4.1 Laatu.....	47
2.4.2 Laatujohtaminen	48
2.4.3 Laadunhallinta ja kehittäminen.....	52
2.4.4 Laadunhallintajärjestelmä.....	54
2.4.5 Vertailuanalyysi laadun kehittämisen välineenä	55
2.4.6 Laadunäkökulmia seurakunnan kontekstiin	57
3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	60
3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	60
3.2 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	60
3.3 Lähestymistapa	61
3.4 Toteuttamistapa	62
3.5 Aineisto	64

4 DOKUMENTTIANALYYSI	66
4.1 Aineiston kerääminen ja valmistelu	67
4.2 Aineiston pelkistäminen ja rakenteiden toistuvuuden etsiminen	68
4.3 Tulkinta.....	71
4.3.1 Tulosten tulkinta tasapainotetun tuloskortin rakentamiseen	72
4.3.2 Tulosten tulkinta vertailuanalyytilomakkeen valmistamiseen	81
4.4 Aineiston kriittinen tarkastelu	85
5 POHDINTA	86
5.1 Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus	86
5.2 Oma ammatillinen kasvu	87
5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet	88
LÄHTEET	90
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Strategisen suunnittelun malli	7
KUVIO 2. Seurakunnan strategiaprosessi	8
KUVIO 3. Tasapainotetun tuloskortin strategiaprosessi.....	25
KUVIO 4. Yksinkertaisen arvon tuottamisen malli julkisoikeudellisessa organisaatiossa	28
KUVIO 5. Tuloskortin näkökulmat Kaplanin ja Nortonin mukaan	32
KUVIO 6. Tasapainotetun tuloskortin pätevyyden arviointi	43
KUVIO 7. Laadun johtamisjärjestelmän toteutusmalli.....	50
KUVIO 8. Laadunhallinnan prosessin kehittämisspolku	53
KUVIO 9. Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tuloskortin toimintasuunnitelma	73
KUVIO 10. Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tuloskortin mittarit	75
KUVIO 11. Vertailuanalyytilomakkeen dokumenttianalyysin tulokset	82
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Dokumenttianalyysin yksittäisten materiaalimainintojen määrä seurakunnan strategian painopistealueittain.....	69
TAULUKKO 2. Teemakorttien toistuvat teemat	70
TAULUKKO 3. Työntekijäkokoukset 2016–2018	78
TAULUKKO 4. Johtoryhmä	79
TAULUKKO 5. Näkökulmien osuus kysymyksistä	83
TAULUKKO 6. Vertailuanalyytilomakkeen kysymysten aiheet.....	84

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Vasa svenska församling -organisaatioon tasapainotettu tulokortti ja siihen liittyvä laadunhallinnan vertailuanalyysilomake eri työalojen henkilöstön käyttöön. Tässä opinnäytetyössä käytän organisaatiosta nimitystä Vaasan ruotsalainen seurakunta. Opinnäytetyön aihe ja sen tarpeellisuus nousivat seurakunnan työntekijöiltä ja sen sidosryhmiltä itseltään. Tasapainotetusta tulokortista ja vertaisanalyysilomakkeesta on Vaasan ruotsalaiselle seurakunnalle hyötyä tulevaisuuden taloudellisissa ja strategisissa haasteissa (Kyheröinen 2018; Löf 2018).

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategia vuosille 2016–2020 perustuu Kirkkohallituksen strategiadokumenteille. Niitä ovat Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa, joka on Suomen evankelisluterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko ja Kohtaamisen kirkko -Suomen evankelisluterilaisen kirkon toiminnan suunta 2020-strategiamietintö. Lisäksi Vaasan ruotsinkielisen seurakunnan strategia perustuu Porvoon hiippakunnan strategiaan, jonka hallintaan se kuuluu. Seurakunnan strategian otsikkorakenne on yhteneväinen Kohtaamisen kirkko -mietinnön kanssa. (Vasa svenska församling 2016, 2; Kirkkohallitus 2014a, 16.) Näin ollen seurakunnalle tuotettua tulokorttia voi malliltaan käyttää laajemmin myös muissa seurakunnissa, jotka perustavat strategiansa samoille dokumenteille.

Vaasan ruotsalaiselle seurakunnalle tehdyn opinnäytteen tarkoituksena on 1. arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, 2. yhdenmukaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä 3. edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Vaasan ruotsalaiseen seurakuntaan tasapainotettu tulokortti ja siihen liittyvä laadunhallinnan vertailuanalyysilomake eri työalojen henkilöstön käyttöön. Tasapainotetun tulokorttia ja laadunhallinnan vertailuanalyysilomaketta sekä niiden tulevaisuudessa antamia tuloksia toiminnasta tullaan käyttämään seurakunnan vuonna 2021 käyttöön otettavan strategian pohjana.

Kirkollisten strategioiden luonteeseen ei ole kuulunut selkeiden poissulkevien strategisten valintojen tekeminen. Kirkon strategioissa on ollut enemmän kyse siitä, että jollekin asialle tai lähestymistavalle annetaan lisää painoarvoa ja näin ollen vahvistetaan jotakin jo aluillaan olevaa kehityskulkua. (Keskitalo 2016, 9–18.) Kirkon strategiaopas seurakunnalle pitää tärkeänä, että toiminnan suuntaviivat konkretisoidaan toiminnallisiksi tavoitteiksi niin seurakunnissa, kirkollisissa järjestöissä kuin keskushallinnossakin. Kohtaamisen kirkko -strategia toimii, kun dokumentin pohjalta seurakunnalle laaditaan omat tavoitteet, toimenpiteet, aikataulut ja mittarit. (Kirkkohallitus 2014b, 14, 18.) Kehittämiskiinnostuksessa on eroja seurakuntien kesken. Vuonna 2015 toteutetun Kirkon työmarkkinalaitoksen ajankohtaiskyselyn mukaan tuottavuuden, tuloksellisuuden sekä työelämän laadun parantamiseen tähtäävää kehittämistä tai valmistelevaa toimintaa oli käynnissä 40 % Suomen seurakunnista. (Jormakka 2016, 94–119.)

Laatutyön organisaatiossa tulee olla järjestelmällistä. Organisaation laatutyöhön kuuluu olennaisena osana toiminnan seuranta, mittaaminen ja arviointi, joiden pohjalta saadulla tiedolla ohjataan ja tarvittaessa muutetaan toimintaa. (STM 2014, 10–11.) Vertailuanalyysilomake selkeyttää tasapainotetun tulokortin mittariston käyttämistä, joka on uudenlainen ajattelumalli kirkon kontekstissa (Kirkkohallitus 2014, 23–24). Myös vertailuanalyysin välineet eivät ole kirkossa vielä kehittyneitä (Kaartinen 2019a). Kirkon oma yleisstrategia ei tarjoa suoranaista vastausta siihen, millaisia muita kriteerejä kuin kävijämäärätilastot toiminnan strategiseen ja tulokselliseen arviointiin voisi olla (Kirkkohallitus 2014, 23–24). Millä konkreettisilla mittareilla toiminnan kehittymistä ja tavoitteita tulisi mitata, kun niitä käytännössä ei ole totuttu asettamaan strategiassa tai toimintasuunnitelmassa? Osaltaan syynä lienee Ketolan (2015) esittelemä ajatus siitä, että liikeyritysten käyttöön kehitettyjen käsitteiden ja ajatusmallien siirtäminen kansalaisjärjestöön sellaisinaan on kuitenkin ongelmallista erilaisen kontekstin sekä erilaisten arvojen ja ideologioiden vuoksi. (Ketola 2015, 3.) Jäsenyyden kehitys, kasteiden määrät sekä toimintaan osallistuminen tasot ovat työn tuloksia, joihin kysymys kirkossa tehtävän työn laadusta heijastuu (Kaartinen 2019a).

Edellä todetusta teoreettisesta viitekehuksesta lähtien argumentoin, että kirkossa tulisi rohkeasti kehittää omaan kontekstiinsa sopivia tuloksellisuuden ja laadunvalvonnan kriteereitä. Yrittäessäni etsiä tähän liittyvää teoreettista aineistoa huomasin, että sellaista ei ollut Suomessa kirkollisessa kontekstissa. Opinnäytetyö pyrkii osaltaan vastaamaan tähän puutteeseen yksittäisen seurakunnan kohdalla. Ruotsin kirkossa alustavaa kehitystyötä on jo tehty (Alberius 2013, 94–99; Luleå Domkyrkoförsamling 2017, 14, 19, 25, 31; Lind 2010, 198).

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu strategiasta, strategisesta johtamisesta, tasapainotetusta tulokortista sekä laadusta ja sen kehittämisestä. Strategiatyöskentely mahdollistaa vision suuntaisen toiminnan ja toteutumisen. (Tuomi & Sumkin 2009, 28, 38.) Tasapainotettu tulokortti helpottaa strategisen johtamisen jalkautumista osaksi päivittäistä johtamista samalla kun se edistää henkilöstön strategian omaksi kokemisen tuntemista ja osallistaa henkilöstöä mukaan mitattavien tavoitteiden määrittämiseen (Kärnä 2016, 11-12, 127-134). Laadunhallinta on päivittäistä työtä korostaen henkilöstön ja johdon vastuuta. Laatutyön keskiössä on aina asiakaslähtöisyys, jonka osana asiakkaan osallistuminen sekä prosessien hallinta ovat tärkeitä. (STM 2014, 10–11.) Asiakaslähtöisyys on keskeinen osa myös Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategiaa (Vasa svenska församling 2016, 3).

Tieteellisen tutkimuksen perusteltavuuden kriteereihin liittyvät muun muassa tutkimuksen lähtökohtien perusteltavuus, systemaattinen tutkimusmenetelmien käyttö tutkimuksen etenemisessä sekä väitteiden argumentointi sekä vaatimus kaikkien tutkimuksellisten valintojen perustelemisesta (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne ja Paavilainen 2013, 11). Tämän takia teoreettinen viitekehys on laaja ja se perustuu opinnäytetyön tarkoitukseen. Vaasan ruotsalainen seurakunta on julkisoikeudellinen yhteisö. Siksi jokaista teoreettisen viitekehysten pääteemaa käsitellään niin julkisoikeudellisen yhteisön kuin myös kirkollisesta näkökulmasta. Vaikka monet julkisoikeudellisen yhteisön piirteet yhtenevät kirkkoon ja seurakuntiin, on opinnäytetyön toimintaympäristön kannalta silti erityisen tärkeää huomioida kirkon ja seurakunnan erityispiirteet.

2 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu strategiasta, strategisesta johtamisesta, tasapainotetusta tuloskortista ja laadunhallinnasta organisaatiossa. Luvussa pyritään liittämään teoreettinen viitekehys opinnäytetyön tarkoituksen ja taustaorganisaation viitekehukseen painottaen johtamisen näkökulmaa. Vaasan ruotsalaiselle seurakunnalle tehdyn opinnäytteen tarkoituksena on 1. arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, 2. yhdenmuikaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä 3. edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla. Strategiaa käsitellään ydinsisällön ja johtamisen näkökulman lisäksi julkisoikeudellisen yhteisön ja kirkon kontekstissa. Tasapainotetun tuloskortin luvussa käsitellään sen olennaiset osa-alueet, tuloskorttiprosessi sekä sen käyttömahdollisuudet julkisoikeudellisissa yhteisöissä ja kirkossa. Laadun osiossa keskitytään järjestelmällisen laatutyöskenteilyn kuvaamiseen ja kehittämiseen. Osiossa esittelen vertailuanalyysin teoreettisen viitekehyyksen osana laadunhallinnan kehittämistä organisaatiossa.

2.1 Strategia

Strategia vastaa kysymykseen, miten organisaation kasvu ja kannattavuus saadaan aikaan sen toimintaympäristössä (Hammarsten 2017). Strategian tavoitteena on laatia organisaatiolle mielikuvitukseen, strategisiin viitekehyksiin ja hiljaiseen tietoon perustuva organisaation toimintamalli, jota testaamalla ja toteuttamalla organisaatio menestyy (Santalainen 2017, 20). Strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Strategialla kuvataan toimintamallia, joka varmistaa vision suuntaisen toiminnan ja vision toteutumisen. (Tuomi & Sumkin 2009, 28, 38.)

Toteutumiskelpoisen strategian on määriteltävä organisaatiolle selkeä suunta ja kehittämisen painopisteet (Salminen 2008, 30). Strategisen toimintamallin perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosoamisesta. Se vastaa kysymyksiin 1. Millä periaatteilla toimimme (arvot)? 2. Miksi olemme olemassa (toiminta-ajatus)? ja 3. Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua (ydinosoaminen)? (Tuomi & Sumkin 2009, 28, 38.) Strategian tulee olla jäsentynyt kokonaisuus. Siinä tulee määrittää organisaation visio ja sen strategiset päämäärät, käytännön toiminta organisaatiossa sekä sen omat vahvuusalueet ja miten strategian vaatimiin päämääriin päästään (toimintatapa, organisaatiokulttuuri, johtaminen, työkalut, toimintamallit). Yhtä lailla on tärkeää määrittää toimintaympäristön vaatimukset, menestystekijät sekä organisaation käytettävissä olevat resurssit. (Salminen 2008, 30–33; Lecklin & Laine 2009, 131.)

Strategia ei ole pysyvä vaan prosessi, jossa organisaation eri yksiköiden tulisi olla vaikuttamassa (Pakarinen & Kananoja 2017, 473–475). Strategiaprosessi on jatkuvaa ja sen tulee edetä päivittäisessä toiminnassa – muuten organisaation toiminta palautuu entiselleen (Salminen 2008, 59–96). Strategisen työskentelyssä on tärkeää keskittyä myös tulevaisuuden pohtimiseen organisaation menestymisen kannalta. Organisaation tulee strategisesti arvioida, miten se voi omalla toiminnallaan luoda organisaatiolle myönteisen tulevaisuuden, miten näkemys tulevasta strategisesta menestymisen mallista luodaan ja laaditaan sekä mistä organisaatio löytää uusia ja innovatiivisia ajatuksia tulevaisuuden strategiseen työskentelyyn. (Santalainen 2017, 46.)

2.1.1 Kirkollisen strategiatyöskentelyn erityispiirteitä

Kohtaamisen kirkko on Suomen evankelisluterilaisen kirkon yhteinen strateginen asiakirja. Sen perusteella paikalliset seurakunnat luovat niille sopivat varsinaiset omat strategiat ja antaa kirkolle toiminnallinen suunta. (Kirkkohallitus 2014a, 5–14; Keskitalo 2016, 9–18.) Kirkon ja yhteneväisesti myös seurakuntien tehtävä on kutsua ihmisiä Jumalan yhteyteen sekä rohkaista

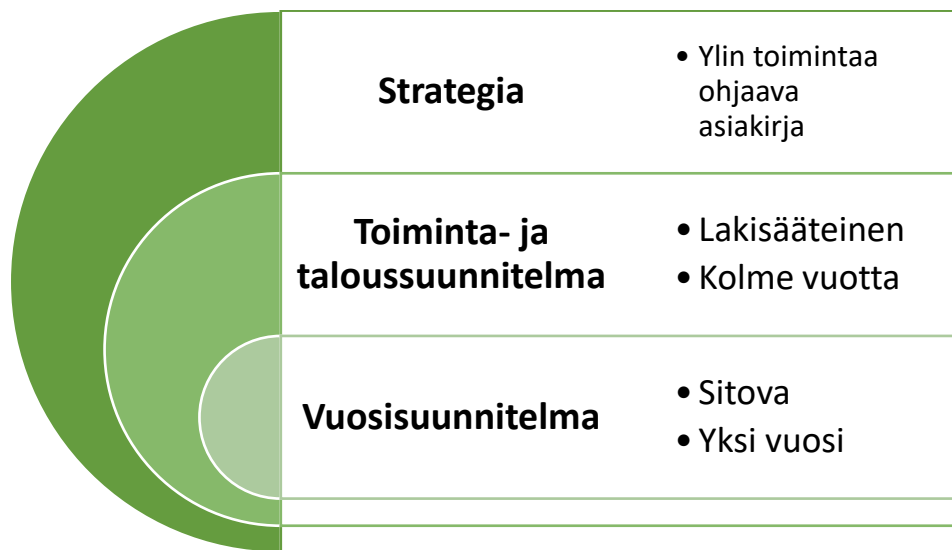
välittämään lähimmäisestä ja luomakunnasta (Kirkkohallitus 2014a, 5–14). Kirkon vision lähtökohdaksi on, että sen visio yhdistää ja suuntaa kaikkien kirkon piirissä toimivien pyrkimykset. Missio eli kirkon perustehtävä kertoo, miksi yhteisö on olemassa ja se on kirkon olemassaolon muuttumaton oikeutus ja identiteetin perusta. Tämä pysyvä missio edellyttää kuitenkin sen uutta ilmaisemista muuttuneissa toimintaympäristöissä. Kirkon strategiassa visio on näkemys sen toivotusta tulevaisuudesta vuonna 2020. (Kirkkohallitus 2014a, 5–14.)

Seurakuntien strateginen työskentely on haastavaa kirkon monipolvisen organisaatorakenteen vuoksi. Kirkko, sen hiippakunnat ja seurakunnat, koostuvat varsin itsenäisistä yksiköistä ja työaloista. Niiden toimintaa ohjaavat erilaiset tavoitteet ja useasti myös erilainen lainsäädäntö. (Kirkkohallitus 2014a, 5–14.) Varsinaista hierarkkista strategiajärjestelmää kirkossa ei ole katsottu mahdolliseksi rakentaa. Kirkon organisaation eri tasoilla laaditut strategiat eivät siis liity toisiinsa siten, että ylempi velvoittaisi alemmaa strategiaa. (Keskitalo 2016, 9–18.) Eri hallintoelimien, työntekijäryhmien ja päättävien tahojen tulisi yhdessä sitoutua arvioimaan kokonaisuutta ja uudistaa silloinkin, kun se ei kaikilta osin palvele oman viiteryhmän välitöntä etua. (Meriläinen 2015b, 43–46.)

Kirkon hallintoa on raskas yhtäältä julkisoikeudellisen aseman asettamien vaatimusten kuin toisaalta myös hallintoelinten päällekkäisyyksien vuoksi (Meriläinen 2015b, 43–46). Yksittäisissä seurakunnissakin päätöksentekojärjestelmät ja suunnittelun tasot saattavat näyttäytyä monikerroksellisina ja vaikeasti hahmotettavina (Keskitalo 2016, 9–18). Seurakunnan kannalta on tärkeää, että sen strategisissa ratkaisuisissa on huomioitu avoimuus, jäsenlähtöisyys sekä juurtuminen kirkon perinteisiin unohtamatta kirkon mediaroolia, brändiä, sisäistä hajanaisuutta ja talouskehitystä (Kirkkohallitus 2014a, 5–14; Meriläinen 2015b, 43–46). Organisaation pitkän tähtäimen menestymisen edellyttämä innovointi ja kehittyminen vaativat organisatorista väljyyttä (Pellinen 2017, 108).

Kirkon asema julkisoikeudellisena yhteisönä asettaa sille julkisuus- ja suunnitteluvälitteen, joka koostuu kolmesta eri näkökannasta. Ensiksi jäsenen eli veronmaksajan on tiedettävä,

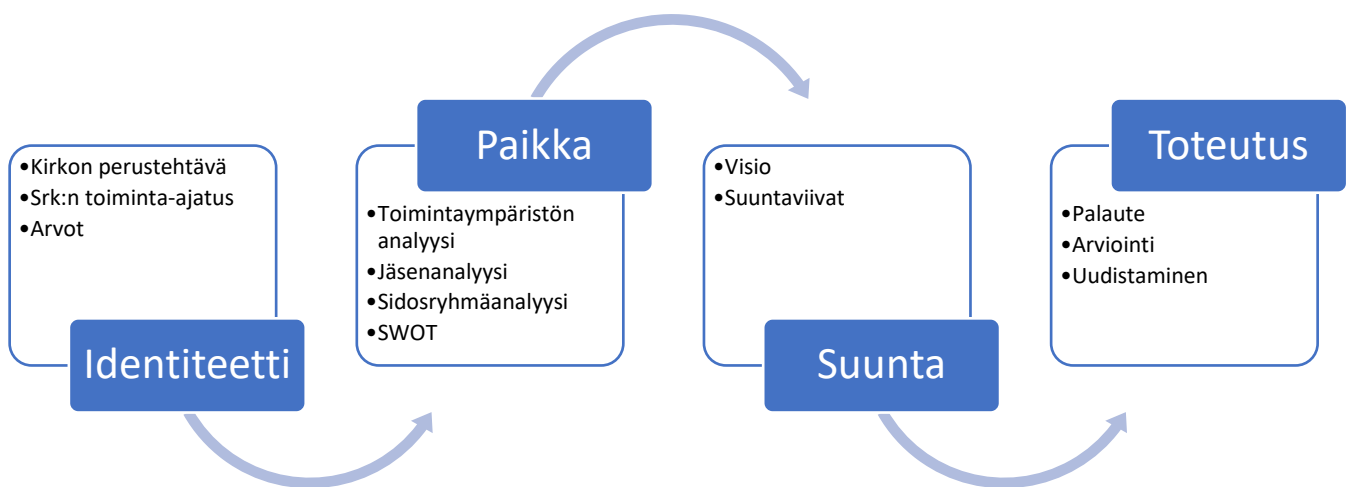
kuinka seurakunta käyttää varoja. Toiseksi jäsenyhteisössä suunnittelun on perustuttava jäsenistöstä eikä henkilöstöstä nouseville tarpeille. Kolmanneksi suunnitteluun liittyy normatiivisuus, jossa kirkkolaki ja kirkkojärjestys asettavat omat velvoitteensa. Edelleen kirkon toimintaa ohjaavat hengelliset ja teologiset dokumentit vahvistavat seurakunnan suunnittelun normatiivista luonnetta. (Kirkkohallitus 2014, 5–14.) Seurakunnissa on käytössä lakisääteinen toiminnan ja talouden kolmivuotissuunnittelu, jonka malli esitellään kuviossa 1.



KUVIO 1. Strategisen suunnittelun malli (mukaiillen Kirkkohallitus 2014a, 12)

Toiminnan ja talouden kolmivuotissuunnittelun mallissa operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan kolmevuotisjaksoissa toteutettavaa suunnittelua. Siinä ensimmäiselle vuodelle laaditaan sitova toimintasuunnitelma ja talousarvio ja kahdelle seuraavalle vuodelle toiminta- ja taloussuunnitelma. Strategisella suunnittelulla on operatiivista suunnittelua ajallisesti pidempi ja tavoitteellisesti syvempi vaikutus seurakunnan toimintaan ja se luo perustan seurakunnan kokonaissuunnittelujärjestelmälle. Toiminta- ja taloussuunnitelman tehtävänä on muuttaa strategisen suunnitelman tavoitteet suunnittelukauden tavoitteiksi määritellen niiden tärkeysjärjestyksen ja tavoitteiden kokonaisuikataulutuksen. Konkreettiset toimintasuunnitelmat tehdään vuosisuunnittelun yhteydessä. (Kirkkohallitus 2014a, 5–14.)

Strategisen suunnittelun lähtökohtana on kirkon olemus ja tehtävä, joka on kirkon tunnustuksen mukaisesti julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia kristillisen sanoman edistämiseksi. (Kirkkohallitus 2014a, 5–14.) Kirkon tulee arvioida seurakuntaelämän, opetuksen ja toiminnan luonnetta sekä kirkon käyttämää kieltä ja kulttuurista ilmaisua haastaen ennen kaikkea kirkon teologian ja opetuksen, mutta myös jumalanpalveluselämän. (Häkkinen 2011, 4–8.) Edellä mainitun perusteella muodostuu strategisen suunnittelun perusta seurakunnan kokonaissuunnittelujärjestelmälle ja sen toteuttamiselle, joka esitellään kuviossa 2.



KUVIO 2. Seurakunnan strategiaproessi (mukaiillen Kirkkohallitus 2014a, 13)

Seurakunnan toimintaa ei hahmoteta organisaation rakenteesta, vaan kirkon yhteisestä perustehtävästä käsin. Sen jatkuva korostaminen on kaiken toiminnan ja päätöksenteon lähtökohdana ja oikeuttajana. (Kirkkohallitus 2014a, 5–14.) Seurakunnan strategiset valinnat tulee silti tehdä taloudellisesti realistiselta pohjalta, koska kirkon talouden tasapainon kannalta kirkollisverotulon kehitys on tulevaisuuden ratkaisevin tekijä (Kirkkohallitus 2014b, 18). Strategiatyöskentelyn anti kirkolle on ollut toimintaympäristön tietoinen ja syvälinen analyysi sekä siitä nousevat toiminnalliset painotukset. Strategiatyöskentelyssä tätä on voitu toteuttaa päämäärätietoisesti. (Keskitalo 2016, 9–18.)

Kirkon tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että seurakunnan strategia pureutuu kirkon jäsenyyden ymmärtämiseen (Häkkinen 2011, 4–8). Kohtaamisen kirkko–strategiassa korostuu kohtaaminen, mikä kertoo taustalla olevan ajattelutavan ja toimintaympäristön muutoksesta. (Keskitalo 2016, 9–18.) Kirkon jäsenyys on paljon syvempi ja monitahoisempi kysymys kuin ainoastaan kirkkoon kuuluminen, sillä siihen kuuluvat myös kirkon usko ja oppi sekä yksityinen ja julkinen uskonnonharjoitus. (Häkkinen 2011, 4–8.) Kokemuksen ja merkityksen käsitteet muodostavat kirkon strategiassa vision keskiön, jonka mukaan seurakunta on erilaiset ihmiset yhteen tuova luottamuksen yhteisö. Strategiassa konkretisoituu kirkon sisäinen jakautuminen ja polarisoituminen. Strategian visiossa toisaalta moniäänisyyden olemassaolo, jonka vuoksi korostetaan pyrkimystä yhteyteen. Moninaistumisen myötä kirkon strategiassa painottuu kohtaaminen, dialogi, vuorovaikutus sekä yhteistyö erilaisten osapuolten välillä. (Keskitalo 2016, 9–18.)

Seurakunnan strategiatyöskentelyä ja sen dokumentteja voidaan kuvata peilinä, jossa on vähintään neljä eri ulottuvuutta. Se on peili työyhteisölle, kun suunnitellaan ja toteutetaan arkista työtä. Seurakunnan päätöksentekijät voivat peilata siitä yksittäisten päätöstensä suhdetta kirkon yhteisiin strategisiin linjauksiin. Seurakunnan strategia on peili yhteistyökumppaneille, kun he pohtivat omaa suhdettaan seurakuntaan ja sen toimintaan. Strategia on myös peili seurakuntalaisille heidän pohtiessaan jäsenyyden merkitystä itselleen. (Kirkkohallitus 2014a, 5–14.)

Kohtaamisen kirkko–strategiaprosessin jälkeen on herätty hahmottamaan kirkon tulevaisuustyöskentelyä myös kokonaisuutena, jossa pyritään varmistamaan, että kirkon nelivuotiskertomuksella, tulevaisuuselonteolla ja strategialla on kullakin erilainen rooli ja tehtävä. Nelivuotiskertomus dokumentoi, kartoittaa ja tutkii ilmiöitä. Kirkon tulevaisuusselonteko reflektoi ja syventää valikoitua teemaa koskevaa ymmärrystä kirkon uskon näkökulmasta, kun taas strategia ohjaa päätöksentekoa. Tällöin kullakin prosessilla on looginen ja legitiimi paikkansa tulevaisuusprosessin kokonaisuudessa. (Keskitalo 2016, 9–18.)

2.1.2 Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategia

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategia vuosille 2016–2020 perustuu Kirkkohallituksen strategiadokumenteille. Niitä ovat Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa, joka on Suomen evankelisluterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko ja Kohtaamisen kirkko -Suomen evankelisluterilaisen kirkon toiminnan suunta 2020-strategiamietintö. Lisäksi Vaasan ruotsinkielisen seurakunnan strategia perustuu Porvoon hiippakunnan strategiaan, jonka hallintaan se kuuluu. Seurakunnan strategian otsikkorakenne on yhteneväinen Kohtaamisen kirkko -mietinnön kanssa. (Vasa svenska församling 2016, 2; Kirkkohallitus 2014, 16.)

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan arvot ovat yhteneväiset Kohtaamisen kirkko –strategian arvojen kanssa. Seurakunnan arvot ovat usko, toivo ja rakkaus. Vision tavoitteena on, että seurakunnan jäsen kokee uskon Jumalaan voimavarana ja että yhä useampi pitää yhteyttä kirkkoon merkittävänä. Seurakunta on luottamuksen yhteisö, joka tuo erilaiset ihmiset yhteen. Kirkon sanoma kuuluu ja vaikuttaa kaikkialla. Seurakunnan toimintaidea on olla kohtaamispaikka kaikille vaasalaisille, jonka toiminnan keskiössä on evankeliumi ja jossa rakkaus Jumalaan ilmenee vastuunkantona lähimmäisestä. (Vasa svenska församling 2016, 1–6.)

Seurakunnan strategia jakautuu kahteen osaan, ja sen strategiset suuntaviivat ovat kirkon strategian kanssa yhteneväiset. Strategiset suuntaviivat ovat joukko tietoisia ja priorisoituja valintoja, joiden tehtävänä on kuvata, miten visioon päästään. Suuntaviivojen avulla määritellään, miten kirkon omat vahvuudet ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet voidaan yhdistää vision saavuttamiseksi. (Kirkkohallitus 2014a, 5–14; Vasa svenska församling 2016, 1–6.) Kirkon strategiset suuntaviivat ovat: nostamme sanoman esiin, kohtaaminen koskettaa, rakastamme lähimmäistä ja arvostamme jäsenyyttä. Lisäksi seurakunnan toimintaa ohjaa seitsemän strategista painopistealuetta. (LIITE 2.) Ne ovat jumalanpalvelus kokoavana kohtaamispaikkana kaikille seurakuntalaisille, rippikoulutyöhön panostaminen vahvistaa jäsenyyttä rippikouluiän alentamisen kautta, aluetyön osuus toiminnan suunnittelussa, jäsen keskiössä, viestintä, rakkaus lähimmäiseen ja vapaaehtoistyö. (Vasa svenska församling 2016, 1–6.)

”Nostamme sanoman esiin” käsittää rohkean ja ymmärrettävän puheen Jumalasta, Jeesuksesta ja Pyhästä Hengestä, monipuolisen ja tarpeisiin vastaavan hengellisen elämän seurakunnissa, vieraanvaraiset ja saavutettavat ja kaikenikäisille sopivat jumalanpalvelukset, joiden tuottamiseen seurakuntalaiset osallistuvat. Tavoittaakseen jokaisen tulee kirkon välittää sanomaa ennakkoluulottomasti ja vuorovaikutteisesti myös uusilla viestimillä. Kirkon tehtävä on tukea kristillistä kasvua kaikissa elämänvaiheissa. Tavoitteena on, että kaikki seurakunnan jäsenten lapset kastetaan. (Vasa svenska församling 2016, 1–6.)

”Kohtaaminen koskettaa” käsittää vuorovaikutuksen, jolle luodaan tilaa. Kirkko toimii siellä, missä ihmiset ovat. Yhteydessä seurakuntaan voi ihminen kohdata Jumalan, lähimmäisen sekä oman elämänsä todellisuuden: kirkko kulkee ihmisten rinnalla ja auttaa kohtaamisen kautta tarinoiden jakamisessa. Kirkon viestintä puhuttelee tunteita, älyä ja haastaa toimimaan. ”Rakkaus lähimmäiseen” ilmenee toimintana haavoittuvassa asemassa olevien hyväksi Suomessa ja ulkomailla. Seurakunta yhdistää avuntarvitsijat ja -tarjoajat sekä viestii arvoistaan sekä tekemästään hyvästä uskottavasti. Kirkko rakentaa tuleville sukupolville parempaa maailmaa. (Vasa svenska församling 2016, 1–6.)

”Jäsenyyden arvostus” ilmenee kirkon toiminnassa, jossa ihmisten elämä, odotukset ja palautteet auttavan linjaamaan seurakunnan toimintaa. Seurakuntalaiset osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä saavat kykynsä käyttöön. Kirkon toiminnassa on tiedostettava henkilökohtaisen kohtaamisen tärkeys ja jokaisen jäsenen tulee vuosittain tulla tavoitettuksi laadukkaasti. Lisäksi tavoitteena on, että luottamus kirkkoon säilyy ja siihen liittyvien määrä nousee. (Vasa svenska församling 2016, 1–6.)

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan painopistealueet ohjaavat työn suuntaa tarkemmin käytännössä. Strategiakauden aikana seurakunta panostaa jumalanpalvelukseen ja niiden kehittämiseen. Seurakunnassa toteutetaan vuonna 2016–2017 rippikouluiän alentaminen 16 vuodesta 15 vuoteen, mikä vaikuttaa koko seurakunnan toimintaan. Seurakunnan aluetyötä vahvistetaan ja kehitetään alueneuvostojen kautta alueiden asukkaiden tavoitteista lähtien. Seurakunta

käyttää strategian aikana tutkivaa työtettä, jotta toiminta paremmin vastaa seurakuntalaisten tarpeita. Eri työmuotoja arvioidaan, kehitetään ja lopetetaan tarpeiden mukaan. Seurakunta kehittää viestintäänsä ja on aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Seurakunta on aktiivisesti mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa. Seurakunta rohkaisee jokaista arvioimaan, mitä lähimmäisen rakastaminen käytännössä tarkoittaa. Sen tehtävä on työskennellä aktiivisesti sosiaalisten kuilujen vähentämiseksi Vaasassa. Vapaaehtoistyötä seurakunnassa kehitetään strategiakauden aikana: jäsenille annetaan vastuuta ja mahdollisuus kasvaa erilaisissa tehtävissä omista valmiuksistaan lähtien. (Vasa svenska församling 2016, 1–6.)

2.1.3 Strategian arviointi

Strategian toteuttamista hallitaan arvioinnin ja seurannan kautta. Ne määrittävät organisaation onnistumista tehtävien hoitamisessa, järjestämisessä sekä toiminnan strategianmukaisuudessa. (Kuntaliitto 2017.) Strategian arviointi ja mittaaminen edistävät strategian toteuttamista kahta kautta: henkilöstölle annetaan strategiaan perustuvat ja mitattavat tavoitteet sekä vastuu niiden toteutumisesta. Henkilöstölle tämä tarkoittaa tulosvastuuta, tosin tulos voi olla mitattavissa myös muuten kuin taloudellisesti. (Hammarsten 2017.) Strategian arvioinnin tulee tähdätä järjestelmän parantamiseen ja henkilöstön kehittämiseen, joka avulla organisaatio voi muuntua oppivaksi organisaatioksi. Oppivassa organisaatiossa sen eri osat ovat ymmärtäneet, että yksilöiden ajatusmallit on integroitava yhdensuuntaisiksi yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi ja erilaisten organisaation periaatteiden ja toimintamallien on toimittava yksilöistä riippumatta. (Lecklin & Laine 2009, 191.)

Strategiset tavoitteet saavutetaan vain, jos toiminnalle on asetettu tavoitteet ja niille seurattavat mittarit (Lecklin & Laine 2009, 110). Arvioinnin ja seurannan kautta organisaatioissa voidaan toteuttaa korjaavaa päätöksentekoa sekä toiminnan uudelleensuuntaamista. Arviointi on strategian toteutumisen ja kehittymisen edellytys, jonka perustana on arviointi- ja mittauskelpoiset tavoitteet. (Kuntaliitto 2017.) Jotta strategia muuntuu käytännöksi, sen tulee muuttua paitsi

organisaatio- ja yksikötason tavoitteista erityisesti myös organisaation työntekijöiden tavoitteiksi. Suorituksen mittaaminen ja suorituksen arviointi ovat kaksi eri asiaa, koska mittaaminen on osa arviointia. Organisaatio- ja yksilötason mittareiden pitäisi kytkeytyä yhteen, koska organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että yksilö ymmärtää roolinsa osana kokonaisuutta. (Hammarsten 2017.)

Strategian arvioinnin kannalta on olennaista määrittää keskeiset tekijät toiminnan kehittymiselle (Hammarsten 2017). Johdon tulee aktiivisesti osallistuttaen ja henkilöstön kanssa dialogissa luoda yhteinen näkemys organisaation suunnasta ja strategiasta, mikä vaatii sekä aikaa että vuorovaikutusta. Palkitseminen osoittaa sen, mikä tuo esiin työn ytimen ja arvostuksen. Se voi myös toimia mittarina arvioitaessa oman työn merkitystä muiden organisaation yksiköiden ja yksilön töihin. (Kulla 2011, 103–104.) Strategian arvioinnissa on tärkeää, että strategiatyöskentely tehdään perusteellisesti. Näin on helpompi fokusoida siihen, mikä on strategian kannalta oleellista. (Hammarsten 2017.)

2.2 Strateginen johtaminen

Esimiehen rooli organisaatiossa on usein kaksijakoinen. Ensimmäkin hänen tulee johtaa ja antaa henkilöstölleen tarvittavat välineet. Tähän kuuluu ohjaus, kouluttaminen, selittäminen sekä esimerkki työn hoitamisesta. Toisaalta hänen tulee myös tukea, valmentaa ja kannustaa eli suunnitella ryhmän työtehtäviä, motivoida, antaa palautetta sekä edistää alaistensa työtä. Johtaja saavuttaa tuloksia toisten työn avulla, kun taas asiantuntija saavuttaa tuloksia itse. (Erikson 2019, 26.) Johtajan tulee varmistaa, että organisaation älykkyys synnyttää parasta mahdollista sisältöä reaaliaikaisesti. Samoin hänen tulee tunnistaa oman toimintansa heikkoudet ja vanhentuneet asenteet ja organisaation tilanteen henkilöstön ja toimintaympäristön kannalta. Johtamisen tulee olla ymmärtävää ja innostavaa organisaation kaikilla tasoilla. Organisaation tulee nähdä, mitä olennaisia mahdollisuuksia avautuu ja sulkeutuu nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Ritakallio & Vuori 2018, 165.)

Tässä luvussa keskityn organisaation strategian toteuttamiseen johtamisen kysymyksenä. Strateginen johtaminen ottaa huomioon jatkuvan muutoksen, ympäristön epävarmuuden ja uuden luomisen. Strategian ytimen luo jatkuva prosessi, jolla strategia muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan. Strategisella johtamisella pyritään parantamaan tapoja, joita organisaatio käyttää strategian jatkuvaan parantamiseen skenaarioiden, analytiikan ja kokeilujen avulla. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.) Käsittelen aihetta julkisoikeudellisen yhteisön sekä kirkon näkökannalta sekä keskityn pohtimaan muutoksen ja henkilöstön johtamista esimiestyöskentelyn sekä johtamisen kannalta. Kyseisten teemojen pohdinta on tärkeää, sillä opinnäytetyön tarkoitus liittyy vahvasti strategiseen johtamiseen Vaasan ruotsalaisessa seurakunnassa. Opinnäytetyön tarkoitus on 1. arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, 2. yhdenmuikaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä 3. edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla.

2.2.1 Strateginen johtaminen osana strategiatyöskentelyä

Strategia mukautetaan omaan organisaatioon ja resursseihin. Strateginen ajattelu ja johtaminen taas tarkoittavat päinvastaista eli organisaatio sekä sen resurssit mukautuvat strategiaan tukien ja varmistaen strategian toteuttamisen. (Viljanen 2018.) Organisaation menestys vaatii ammattimaista johtamisosaamista, jossa pyritään varmistamaan sen toiminnalle tärkeät asiakkaat ja yhtä lailla parhaat yhteistyökumppanit, osaavin henkilöstö, viihtyisin infrastruktuuri sekä pätevin johto (Santalainen 2017, 219–220). Strateginen johtaminen edellyttää, että päämäärät ja voimavarat vastaavat toisiaan; strateginen johtaminen on erityisesti vaikutusten johtamista. Organisaation esimiehet vastaavat siitä, että organisaation käytännöt vastaavat strategisesti asetettuja tavoitteita ja että henkilöstön osaaminen edistää tavoiteltujen vaikutusten toteutumista. (Pakarinen & Kananoja 2017, 473–475.)

Erityisesti ylemmällä johdolla tulee olla kyky ymmärtää oman organisaationsa haasteet syvällisesti ja kyky valita strategian uudistavaa toteutumisvoimaa kehittävät toimintatavat teoreettisen tiedon pohjalta (Santalainen 2017, 220). Strateginen johtaminen tulee nähdä omana erillisenä asiantuntemuksen alueena: sen tuloksena on parempi tulevaisuus, joka on saavutettu moniäänisen dialogin kautta. Asiantuntijuus on ensiarvoisen tärkeää, sillä asiantuntija-johtajuus saattaa johtaa ohipuhumiseen tai loputtomaan debatointiin. (Kosonen 2015.) Uutena esimiestyön ihanteena onkin nostettu esille valmentava esimiehisuus tai johtajuus, jossa keskeistä on esimiehen antama ohjaus, innostaminen ja tuki. Se vaikuttaa myös ryhmien suoriutumiseen, osaamisen kehittämiseen, itseohjautuvuuteen ja osallistumiseen. (Viitala & Kultalahti 2016, 90–128.)

Strategisen toiminnalle sopiva uudistusvauhti löytyy etsimällä vastauksia toiminnan kontekstiin vaikuttaviin seikkoihin. Ne ovat aika ja ajoitus, laajuus, suojaaminen, erilaisuuden huomiointi, kyvykkyydet, kapasiteetti, muutosvalmius ja valta. (Santalainen 2017, 234–235.) Strategiatyöskentelyn erityinen johtamishaaste on riittävän muutosenergian ylläpitäminen, sillä strategian toteuttaminen on muutosprosessi (Salminen 2008, 258–267). Strategisen toiminnan tulisi merkitä muutosta organisaatiossa. Välillä strategia itsessään voi kuitenkin estää uudistumisen, mikäli muutosodotukset ovat liian suuret tai strategiaan liittyvät prosessit ovat liian operatiivisesti määriteltyjä tai kontrolloituja tai kun strategiaan on sitouduttu niin tiukasti, että se estää uudistumisen. (Santalainen 2017, 231–244.)

2.2.2 Julkisoikeudellisen yhteisön strateginen johtaminen

Kuten johdannossa jo esitin julkisissa, voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa sekä aatteellisissa organisaatioissa on perinteisesti väitetty, että yritysmaailman johtamisen mallit eivät sovellu niiden toimintaan (Santalainen 2017, 211–218.) Käsite julkisoikeudellinen yhteisö eli julkisyhteisö viittaa yhteisöön, jonka olemuksesta (tarkoituksesta, toiminnasta ja järjestelystä) säädetään lailla tai asetuksella. Ne hoitavat julkisia tehtäviä tai käyttävät julkista valtaa.

(Meriläinen 2015a, 2.) Julkishallinnollisissa organisaatioissa strategisen johtamisen kannalta mallit ja käsitteet eivät ole keskeisiä, vaan kyky valita oikeat johtamisen välineet sekä taito soveltaa niitä tilannelähtöisesti (Santalainen 2017, 211–218). Julkishallinnon strategiseen johtamiseen vaikuttaa tehtävistä ja toimialoista koostuva toiminnan laajuus: hyvinvoinnin, yhteisöllisyyden, paikallisen elinvoiman ja elinympäristön kehittäminen sekä organisaationa että monitoimialaisena konsernina. Julkishallinnon strategiassa tulee sovittaa yhteen, arvottaa ja priorisoida laajasti tulevaisuuteen erilaisia yhteiskuntapoliittisia kantoja ja linjauksia. (Majava 2019.) Julkishallinnon ratkaistavana on poikkiyhteiskunnallisia strategisia haasteita, joiden työstäminen vaatii yhteistä tulevaisuuden visiota sekä tiivistä ja pitkäjänteistä yhteistyötä yli toimialarajojen (Kosonen 2015).

Julkishallinnon tehostamistarpeet haastavat johtamisen (Sitra 2011). Julkisen sektorin tehokkuus, innovatiivisuus sekä asiakassuuntautuneisuus määrittelevät tulevaisuudessa suomalaisen yhteiskunnan menestystekijöitä. (Santalainen 2017, 211–218). Ohjauksen ja johtamisen kannalta tulee julkisrahoitteista toimintaa voida tarkastella organisaatorakenteen kautta eri hierarkiatasoilla, palvelujen kautta, asiakkaiden kautta sekä eri aikajaksoilta oman ja ulkoisen tuotannon osalta kuin myös ydin-, tuki- ja hallintotoimintaan eroteltuna johtamisen ja toiminnan ohjauksen eri rooleissa ja tasoilla (Valtiovarainministeriö 2013). Taloudellisten voimavarojen lisäksi julkisen vallan päättäjät voivat turvata yhteiskunnan pitkän aikavälin elinvoimaisuutta lainsäädännön, sääntelyn ja tasa-arvon edistämisen kautta (Santalainen 2017, 211–218). Julkishallinnon organisaatiot, niiden tehtävät ja historia ovat erilaisia eikä kaikille ole olemassa yhtä ainoa ja sopivaa, uutta johtajuuden ja kehittymisen mallia (Sitra 2011).

Uudistuva julkishallinto tarvitsee uudistuvaa johtamista (Sitra 2019). Suomalaisen yhteiskunnan kannalta suurten rakenteellisten muutosten suurin este on johtajuuden eli päätöksentekoa ja toimeenpanokyvyn puute, sillä asiantuntijuutta toimijoilla on riittävästi. Vahvin kehityspotentiaali liittyy julkisen sektorin johtamisosaamiseen ja –käytäntöihin. Johtaminen on strategisten muutosten keskeinen ajuri. (Kosonen 2015.) Hyvä julkinen hallinto edellyttää hallinnon

alojen ja tasojen välisen yhteistyön parantamista ja vuorovaikutuksen lisäämistä eri sidosryhmien kanssa sekä hallinnon toimintakulttuurin kehittämistä avoimemmaksi ja innovatiivisemmaksi (Sitra 2019).

Julkishallinnolle on tavanomaista, että kehittäminen ja muutos käynnistetään rakenteiden, pysyväsuhjeistuksen ja sääntöjen kautta, jolloin rakenne toimii strategiatyöskentelyn ohjaavana asiana. Aktiivisen hitauden vaarasta puhutaan, kun julkisissa organisaatioissa sovitetaan yhteen ammattimaisen johtamisen näkökulma poliittisen etuisuusajattelun kanssa. Tällöin järjestelmä ja sen hierarkkinen rakenne saa ylivallan organisaatiossa ja sen energia kuluu järjestelmien pyörittämiseen. Organisaation on aina pystyttävä istuttamaan toimintaympäristön muutoksiin liittyvä joustavuus ja innovointi omiin prosesseihinsa ja järjestelmiinsä. (Santalainen 2017, 211–218.) Innovatiivisille julkisille organisaatioille on tyypillistä, ettei niissä ole viimeisen kahden vuoden aikana uudistettu työntekijöiden välistä työnjakoa, organisaatiota tai työmenetelmiä, sillä muutoksilla on usein julkishallinnollisissa organisaatioissa innovatiivisuutta vähentävä vaikutus. Sen muutosjohtamisessa on löydettävä keinoja, joilla niveltää paremmin toisiinsa henkilöstön jokapäiväinen kehittämistyö sekä toimintaympäristön paineista syntyvät muutostarpeet. (Ala-Soini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä 2014, 8.)

Julkiset ja aatteelliset organisaatiot ovat etsineet tehokkuutta toimintaansa liikkeenjohdon keinoin. Organisaation johtajan rooli on myös julkishallinnon puolella tärkeä, sillä henkilöstön yhteinen haaste, kyseenalaistava sparrauskulttuuri ja esimiehen tunneäly mahdollistavat monipuolisesta näkemysten kirjosta koostuvan selkeän strategisen muodostumisen. Tällöin julkishallinnon organisaatiot toimivat tulostehokkaasti ja asiakassuuntautuneesti. (Santalainen 2017, 211–218.) Henkilöstön vahva työn imu on julkishallinnollisissa organisaatioissa tärkeä resurssi, jota on hyödynnettävä entistä paremmin muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa (Ala-Soini ym. 2014, 8). Työn imu liittyy vahvasti laadunhallinnan kehittämiseen, ja käsittelen sitä lisää luvussa 2.4.2.

Yhteiskuntapolitiikan toteutukseen vaikuttavat voimakkaasti erilaiset hallintoideologiat ja hallintatavat, joiden soveltuvuutta julkishallintoon ja -johtamiseen on laajalti ja kriittisesti tutkittu. Julkisen hallinnon johtamisen periaatteet ovat läpikäyneet paljon muutoksia niin Suomessa kuin länsimaissa. (Karhinen 2015, 2.) Organisaation mission määrittäminen on olennainen lähtökohta organisaation luonteen ja johtamislogiikan määrittämisen kannalta. Julkisten ja erityisesti aatteellisten organisaatioiden liikkumisvara kohti täydellistä yritysmäistä toimintaa on kuitenkin edelleen rajallinen. (Santalainen 2017, 219–220.) Tulevaisuudessa siirrytään vahvasti pois tulosityksikköajatuksista kohti prosessiajattelua (Pakarinen & Kananoja 2017, 473–475).

2.2.3 Seurakunnan strateginen johtaminen

Vuonna 2014 toteutetussa Kirkon työelämä 2020 -verkkoavoriivissä pohdittiin muun muassa seurakuntien johdon ja työntekijöiden kanssa toimenpiteitä, jotta kirkko ja seurakunta olisi tuloksellinen työpaikka vuoteen 2020 mennessä. Osallistujien vastauksissa painottui eniten johtaminen ja esimiestyö. Myös yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, yhteistyöhön ja ilmapiiriin panostaminen sekä alaistaitojen opettelu koettiin merkityksellisinä. Nousevana teemana tuloksissa ilmeni työnäyn selkiyttäminen. Uudistuminen ja priorisointi tuli avoriivien tulosten mukaan toteuttaa henkilöstöä kuunnellen. Verkkoavoriivien tulosten mukaan organisaation toimintaan kaivattiin nopeutta ja notkeutta sekä työnkuviin ja vastuisiin päivittämistä. Edelleen kyselyn tuloksissa painottui seurakuntalaisen kuuleminen sekä yhteinen kirkon kehittäminen. (Jormakka 2016, 94–119.)

Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla -raportti sisältää kaksikymmentä kehittämissuositusta, jotta Suomi nousisi edelläkävijän asemaan Euroopassa innovoinnissa ja tuottavuudessa vuonna 2020. Raportti perustuu Tekesin vuosina 2012–2014 rahoittaman MEADOW-tutkimuksen keskeisiin tuloksiin. Seurakunnat ja niiden henkilöstö olivat tutkimuksessa mukana, joten monet kehittämissuosituksista nivoutuvat myös seurakuntien strategiseen johtamiseen. Seurakuntien osalta tutkimus nostaa esille tarpeen kehittää muutosjohtamista ja -osaamista

sekä henkilöstön roolin tunnistamista ja hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä. Raportin kehittämis ehdotuksissa todetaan muun muassa, että henkilöstön vahva työn imu on julkisissa organisaatioissa tärkeä resurssi. Sitä on hyödynnettävä paremmin organisaation muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. (Jormakka 2016, 94–119.)

Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014 -tutkimuksen mukaan kirkon työoloissa on omat erityiset haasteensa. Erityisesti niitä olivat esimiestyöhön liittyen riittämättömän palautteen sekä esimiestyön puolueettomuuden ja oikeudenmukaisuuden. Yhtä lailla työyhteisöjen kykyä käsitellä ristiriitoja arvioitiin kriittisesti samoin kuin tiedonkulkua organisaatiossa. (Keva 2014, 4–6, 64–66.) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016 –tutkimuksen mukaan seurakunnissa on panostettava yhteistoiminnallisen työn kehittämiseen eli töiden organisointiin ja mitoitukseen, työntekoa paremmin tukevaan työympäristöön, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin, esimiesten johtamistapaan ja ristiriitojen käsittelymalleihin. Kirkon työntekijöistä 59 % koki, että organisaatiossa toimintatapoja kehitetään yhä useammin. (Keva 2016, 4–5, 45, 68–70.) Vuoden 2018 tutkimuksessa kirkon työntekijät kokivat, että työpaikalla ja esimiehen toimesta suhtaudutaan myönteisesti sekä kannustetaan osaamisen kehittämiseen. Näin kokevien määrä oli kasvanut hieman vuosista 2016 ja 2014. Kaksi kolmesta kirkon alan työntekijästä oli vuonna 2018 tyytyväinen esimieheensä, pitää hänen toimintaansa tasapuolisena ja oikeudenmukaisena. Työntekijä myös saa tukea ja apua esimieheltään sitä tarvitessaan. (Keva 2018, 33–39, 58–71.)

2.2.4 Muutoksen johtaminen osana strategiatyöskentelyä

Käytännössä strateginen työskentely ja muutoksen toteuttaminen vaativat muutosdialogia. Siinä uudistamisen haaste antaa muutokselle suunnan. Sen elementtejä ovat muun muassa erilaisten toimintaa ohjaavien uskomusten tunnistaminen ja muokkaaminen, sidosryhmien kanssa työskentely, uusien ideoiden ja käytäntöjen kokeileminen, uusien roolien kehittämi-

nen, muutoksen rytmin ylläpito sekä uuden prosessin suunnittelu, vahvistaminen ja korjaaminen. (Pakarinen & Kananoja 2017, 472–473.) Prosessi edellyttää johtamiselta uusien ihmishuhteiden ja työyhteisöjen muodostamista, asiantuntijoiden samaistumista uuteen työtapaan ja organisaatioon sekä mahdollistaa edellytyksiä rakentaa uudenlaista ammatillista identiteettiä (Ponteva 2012, 15–24).

Onnistunut strateginen johtaminen vahvistaa henkilöstön turvallisuudentunnetta ja sitoutumista (Pakarinen & Kananoja 2017, 476). Uuden strategian jalkauttaminen vaatii myös uudenlaisia strategiaan liittyviä mittausmalleja (Löytänä & Korkiakoski 2014, 82). Organisaation ylemmän johdon on tärkeää pohtia, minkälaista ja kuinka nopeaa muutosta organisaatiossa tarvitaan, minkä laajuista strategista muutosta tavoitellaan ja mitä organisaation voimavarat, erityispiirteet ja käytännöt on säilytettävä ennallaan tai mitä rakenteita ja toimintamalleja on suojeltava muutokselta. (Santalainen 2017, 234–235.)

Organisaatioiden kannalta on tärkeää ymmärtää, mitkä toiminnot on lopetettava. Mitkä organisaation ammatilliset tai henkilöstöryhmät ovat sellaisia, joiden arvot ja normit poikkeavat toisistaan vai onko organisaatio homogeeninen? Yhtä lailla ylemmän johdon on mietittävä, mitkä organisaation ydinpätevyudet ovat tärkeitä muutoksen näkökulmasta ja miten paljon resursseja tarvitaan kyseessä olevaan strategiseen muutokseen, kuinka tietoinen henkilöstö on organisaation muutostarpeesta, onko henkilöstö edelleen motivoituneita toiminaan muutoksen aikaansaamiseksi ja missä henkilöstön valtakeskukset sijaitsevat. (Santalainen 2017, 234–235.)

2.2.5 Henkilöstön osallistaminen strategiatyöskentelyssä

Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on tärkeää (Salminen 2008, 15, 258–267). Strategiatyöskentelyyn liittyvän muutosprosessin keskiössä on ihmisten johtaminen (Pakarinen & Kananoja 2017, 475). Henkilöstö kohtaa strategisen uudistamisen kautta muutosta ja ristiriitoja,

jotka sen on pystyttävä ne esimiestyöskentelyn kautta kanavoimaan tavoitehakuiseksi toiminnaksi. Uusien toimintatapojen kehittäminen on henkilöstölle radikaali muutos, jossa erilaisten prosessien olemus ei välttämättä avaudu helposti. Muutosprosesseilla on erilaisia ydinsisältöjä, jotka voivat esimerkiksi koskea tuotantoresursseja, asiantuntemuksen kehittämistä ja tiimien toimintaa. (Santalainen 2017, 236–237.) Ilman henkilöstön aitoa sitoutumista strategian kautta haettavat hyödyt vesittyvät. Sen takia strategian toteuttamisessa on oltava riittävästi aikaa henkilöstön ajattelun ja toiminnan uudelleen muotoutumiseen strategialähtöisesti (Salminen 2008, 15, 258–267.)

Strateginen johtaminen edellyttää henkilöstön osallistumista myös, koska siihen kuuluu paljon yhteen sovitettavia intressejä ja yhteistyön suomia mahdollisuuksia. Henkilöstön osallisuus strategian valmistelussa laajentaa heidän omiin tehtäviinsä vaikuttavien tekijöiden tuntemusta, luo edellytyksiä sitoutumisille sekä strategian tavoitteisiin että lähestymistapoihin. (Pakarinen & Kananoja 2017, 473–475.) Strategiaan liittyvää vuorovaikutusta on tapahduttava sekä esimiehen ja alaisen välillä että horisontaalisesti työntekijöiden ja eri tiimien välillä, sillä se edesauttaa työntekijöiden strategisten taitojen kehittymistä. Vuorovaikutuksen kautta syntyvä ymmärtämisen kehä on äärimmäisen tärkeä henkilöstön sitouttamisessa strategiaan. (Salminen 2008, 59–96.) Mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin, tapoihin ja keinoihin ja työtä koskeviin suunnitelmiin sekä päätöksiin vähentävät työn kuormittavuutta ja stressiä. Hyvän työsuorituksen edellytyksenä on mahdollistava työympäristö, johon kuuluu riittävä resursointi työn, töiden hyvä organisointi ja työntekijöiden kehittämis ehdotusten huomiointi siinä. (Viitala & Kultalahti 2016, 90–128.)

Strategisen johtamistyöskentelyn kannalta on tärkeää tuntee henkilöstönsä, jolloin työyhteisön innovaattorit voidaan laajalti siirtää koko organisaation käyttöön strategian edesauttamiseksi. Heikko johtajuus ja organisaation kommunikaatio estävät strategian toteutumista. (Santalainen 2017, 231–244.) Strategisen prosessin tuloksena organisaation työntekijöillä tulee olla syntynyt ymmärrys strategian käsitteistä, sisällöistä ja strategian nivoutumisesta toimintaan

(Tuomi & Sumkin 2009). Yhteisen tarkoituksen ja suunnan luominen sekä ihmisten täysipainoinen osallistuminen tuottavat organisaatiolle mahdollisuuden yhdenmukaistaa prosessinsa ja resurssinsa tavalla, jolloin tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista (SFS 2019).

Suurten rakenteellisten muutosten suurimpana esteenä ei ole tiedon tai asiantuntijuuden puute, vaan päätöksenteko- ja toimeenpanokyvyn eli johtajuuden puute (Kosonen 2015). Strategisen johtamisen ytimenä on myös organisaation siiloutumisen välttäminen. Siiloutumisessa organisaation on jakautunut yksiköihin, osastoihin, funktioihin tai tuotealueisiin. Organisaation hierarkkiset tasot edistävät myös toiminnan eriytymistä. Tällöin strategista keskustelua käydään tiiviisti oman hierarkia ja osaston tasolla, mutta harvoin yli hierarkkisten ja toimiyksikkörajojen. Siiloutumista voidaan estää kommunikaation, innovoivien toimintatapojen ja organisaatiorakenteen keventämisellä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 71–73.)

Strategisen työn toteuttaminen ei ole ainoastaan esimiestason tehtävä, vaan pätevä alainen pyrkii toimimaan työyhteisönsä tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Tällöin puhutaan työntekijän alaistaidoista tai työyhteisötaidoista, jotka käsitteenä sisältävät enemmän kuin ammatillisen osallistumisen työpaikalla. (Keskinen 2005, 18–43.) Alaistaitoinen työntekijä on ymmärtänyt, että hän vaikuttaa aktiivisesti siihen, että organisaatio saavuttaa päämääränsä. Hän myös tiedostaa sen, että organisaation palveluksessa toimiminen tarkoittaa perustehtävään sitoutumisen lisäksi sitä, että hän arjen työssä toimii toiminnan tavoitteiden ja päätösten mukaisesti. Sen lisäksi hän myös peilaa strategiaa omaan työhönsä ja toiminnallaan edistää sen toteutumista. (Aarnikoivu 2010, 95–97.)

Alaistaidot sisältävät asenteellisia ja työkäyttäytymisessä ilmeneviä kuin myös tiedollisiva valmiuksia. Työntekijän hyviin alaistaitoihin kuuluu velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden sekä esimiesten kanssa. Yhtä lailla se on velvollisuus ilmaista mielipiteensä sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioiden edistämiseen. (Keskinen 2005, 18–43.) Alaistaitoihin kuuluu olennaisesti henkilökohtai-

sen tehokkuuden kehittäminen ja kriittisten omien työmetodien pohtiminen sekä kehittäminen muun muassa ajanhallintaan sekä stressinsietoon liittyen (Aarnikoivu 2010, 95–97). Alais- taitoihin kuuluu vastuullinen ja sitoutunut vaikuttaminen työpaikalla. Ne ilmenevät yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Sitoutuminen on vaihtosuhde organisaation ja sen työntekijän välillä ja se näkyy työpaikalla kolmella eri tavalla: 1. työntekijän taipumuksena hyväksyä organisaation tavoitteet, 2. halukkuutena ponnistella organisaation eteen sekä 3. pyrkimyksenä ylläpitää työsuhdetta organisaatioon. (Keskinen 2005, 18–43.)

Hyvät johtamiseen liittyvät asiat kuten johtamisjärjestelmät, sisäiset prosessit, henkilösuhteet ja arvot voivat jäykistyä organisaatiossa. Tätä kutsutaan Varhainen vanheneminen -syndroomaksi. Sen tunnuspiirteitä on organisaation kasvun pysähtyminen, liian varovainen muuntuminen, heikko johtajuus ja menestyskulttuurin puuttuminen. Kasvun pysähtyminen johtaa organisaation kannalta sen suhteellisen aseman heikkenemiseen toimintaympäristössään. Liian varovainen muuntuminen ilmenee juuttumisena entisiin menestysmalleihin, uskalluksen puuttumisena tai ylikehittyneiden järjestelmien ja prosessien dominoimisena. Organisaation muutosvastarinta näkyy erityisesti asiakkaiden katona. Heikkoon johtajuuteen vaikuttaa ylemmän johdon heikko asema suhteessa alemman tason johtajiin, politikoivat esimiehet, esimiesten nopea vaihtuvuus tai eläköitymisen odottaminen. Organisaatiosta saattaa myös puuttua menestyskulttuuri, jolloin sinne kehittyy alisuorittamisen kulttuuri: tämä johtuu kilpailupaineen puutteesta, virkaikään perustuvasta urakehityksestä, elinikäisistä työsuhteista tai kiinteästä palkasta. Ne luovat organisaatioon hitautta ja riskien välttelyä sekä innovaatioiden hiipumista. (Santalainen 2017, 231–244.)

2.3 Tasapainotettu tulokorttimittaristo

Robert S. Kaplan ja David P. Norton esittelivät tasapainotetun tulokortin mittariston vuonna 1992 Harvard Business Review -lehdessä. Se syntyi pääosin pohjoisamerikkalaisessa suuryrityksessä tehdyn tutkimuksen perusteella, jonka tavoite oli kehittää suorituskyvyn mittausta.

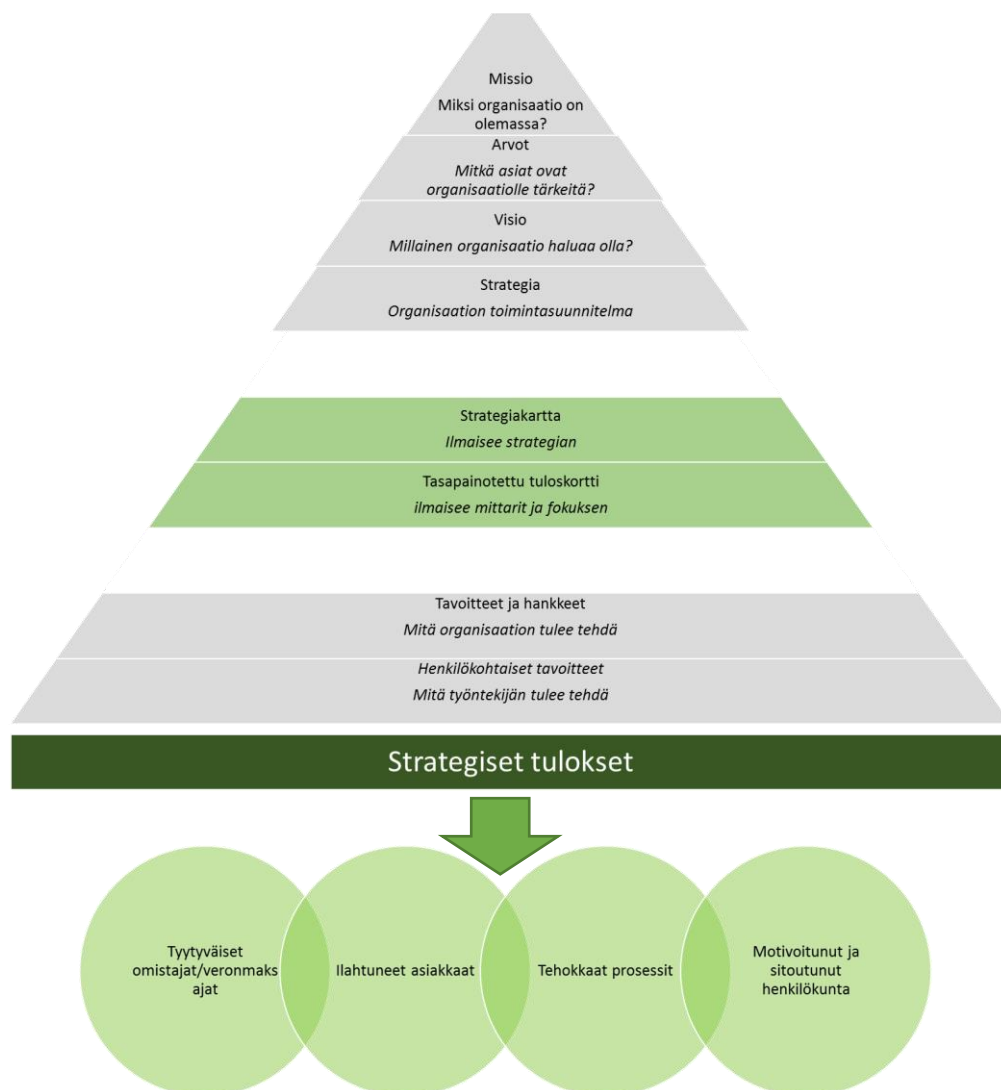
Tutkimuksessa huomattiin, että organisaatioihin tarvittiin muita kuin taloudellisia mittareita mittaamaan yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaa. Näin ollen kehitettiin mittaristo, joka kertoo, mitkä osa-alueet vaikuttavat organisaation tulokseen pidemmällä aikavälillä. (Kaplan 2010, 17–18.) Aikaisemmin tasapainotettua tulokorttia käytettiin ikään kuin yritysjohdolle rakennettuna tiedon tuojan hälytysjärjestelmänä. Tällöin mittaristo tuotti tietoa organisaation johdolle, joka tarvittaessa reagoi. Nykyään sitä pidetään strategisena johtamisjärjestelmänä, joka mittariston kautta muuttaa strategian toiminnaksi. Strategisena johtamisjärjestelmänä se pureutuu ongelmiin nimenomaan strategian toteuttamisessa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16–19.) Käytän opinnäytetyössä sekä tasapainotettu tulokortti että mittaristo termejä viitattessani tasapainotettuun tulokorttiin.

Tasapainotettu tulokortti on syntynyt vastareaktiona lyhyen aikavälin tulosseurantaan, budjettiin ja toimintasuunnitelmiin perustuvalla johtamismallille pyrkien nivomaan yhteen organisaation pitkäjänteinen strategia ja lyhyen aikavälin toimenpiteet (Opetushallitus 2016a). Tasapainotetun tulokortin ajatuksena on, että strategian perusteella voidaan laatia mitattavia tavoitteita, ja niiden toteutumista mittaava organisaation sopeutettu mittaristo (Sitra 2016, 12–16). Tasapainotetun tulokortin mittariston avulla organisaatio voi seurata lyhyen aikavälin taloudellisten tulosten ohella tuloksia asiakkaiden, prosessien ja oppimisen sekä kasvun kannalta. Mittaristo auttaa organisaatioita tekemään päätöksiä strategioiden kehittämisestä tulosten pohjalta ja siten oppimaan sen omasta toiminnasta. (Opetushallitus 2016a.)

Tasapainotetun tulokortin on tarkoitus kuvata, kuinka toiminta saavuttaa strategiset tavoitteensa (Linde 2010, 196–199). Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulee tietää, miten hänen tulee toimia muuttaakseen organisaation vision konkreettisiksi toimenpiteiksi. Tasapainotettu mittaristo pakottaa johdon ilmaisemaan visionsa niin, että sitä on selkeä toteuttaa. (Opetushallitus 2016b.) Tasapainotetun tulokortin avulla voidaan ilmaista ja tiivistää operatiivisella tasolla organisaation toimintaa johtavaa ajatusta

(Kaplan & Norton 2007, 55). Tasapainotetun tuloskortin lähtökohtana on organisaation suorituskyvyn mittaaminen kokonaisvaltaisesti. Siihen on tarkoitus löytää toiminnan tuloksellisuuden vaikuttavat keskeiset tekijät. (Pellinen 2017, 108.)

Tasapainotetun tuloskortin mittariston rakentamisessa lähtökohtana on yrityksen strategia sekä tavoitteeksi asetettu visio siitä, millaisen yrityksen halutaan tulevaisuudessa olevan. Strategian määrittely voidaan aloittaa tuotekehityksessä ja prosessien kehittämässä tarvittavien voimavarojen tunnistamisesta. (Pellinen 2017, 108–110.) Kuviossa 3 esitellään Kaplanin ja Nortonin malli siitä, kuinka organisaation strategiaproessin tulisi edetä.



KUVIO 3. Tasapainotetun tuloskortin strategiaproessi (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 55)

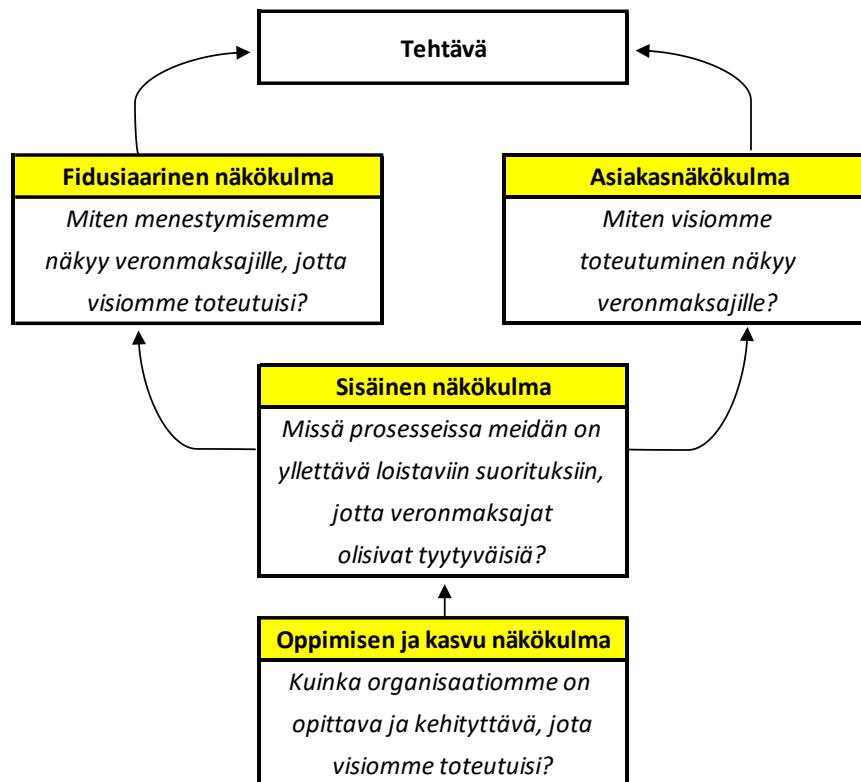
Tasapainotetun tuloskortin mittaristoa tulee käyttää strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategia on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Yritysten ongelmat eivät johdu huonosta strategiasta, vaan kyvyttömyydestä toteuttaa valittua strategiaa. Strategisen johtamisjärjestelmän myötä tasapainotettu tuloskortti keskittyy mittaamisongelman ratkaisemisen sijaan strategian toimeenpanemisen ongelmaan ja sen ratkaisemiseen. (Malmi 2002.) Tasapainotetun tuloskortin tarkoituksena ei ole toimia pelkästään mittaristona, vaan siihen liittyy olennaisena ajatus aktiivisesta ohjauksen työkalusta (Sitra 2016, 12–16). Tasapainotettu tuloskortti voi olla tulkinnan mukaan organisaation toiminnan vahvistuksen eikä kontrollin väline (Linde 2010, 196–199).

Tasapainotettuun tuloskorttiin on tarkoitus löytää toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttavat keskeiset tekijät. Ohjauksessa käytettävän mittausjärjestelmän kehittämisen perusajatuksena tulee olla päätöksenteossa tarvittavan tiedon etsiminen ja tuottaminen. Niiden on oltava kustannuksiltaan edullista suhteessa sen tuottamaan lisäarvoon. Mittareiden ja indikaattoreiden valinta tulee tehdä huolella, sillä huonosti valittu mittaristo voi ohjata toimintaa väärään suuntaan. Toimintaa tarkastellaan samanaikaisesti kaikista neljästä näkökulmasta: talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. (Sitra 2016, 12–16.) Käsittelen tasapainotetun tuloskortin neljää näkökulmaa ja niiden hyödyntämistä tarkemmin luvussa 2.3.4.

Tasapainotetun tuloskortin mittaristossa yhdistetään lyhyen ja pitkäkätäimen suorituskyvyn kehittäminen liittämällä eteenpäin katsovat uudistusta edistävät tekijät samoin kuin nykytilaa ja toiminnan tuloksia kuvaavat lukuarvot. (Sitra 2016, 12–16.) Tasapainotetun tuloskortin mukaisessa toiminnassa korostuu strategian viestittäminen organisaatiolle sekä tavoitejohtaminen, jossa henkilöstön vastuullistaminen muovaavat siitä johtamisjärjestelmän. Tasapainotettua tuloskorttia voi käyttää ja tulkita moninaisesti. Näin ollen on tärkeää, että niissä organisaatiossa, jossa konseptia halutaan soveltaa, pohditaan tarkkaan, mitä soveltamisella halutaan saavuttaa. (Malmi 2002.)

2.3.1 Tasapainotettu tuloskortti julkisoikeudellisen organisaation kontekstissa

Julkisoikeudellisten organisaatioiden menestymistä määrittää se, kuinka hyvin ne onnistuvat toteuttamaan niille asetetun perustehtävän. Niiden on myös määritettävä omat tavoitteensa ja yhteiskunnallinen merkityksensä eri tavoin kuin voittoa tavoittelevien yrityksiensä heille määriteltyjen tehtävien kautta. (Kaplan & Norton 2004, 31.) Kuviossa 4 on esillä yksinkertaisen arvon tuottamisen malli julkisoikeudellisessa organisaatiossa.



KUVIO 4. Yksinkertaisen arvon tuottamisen malli julkisoikeudellisessa organisaatiossa (muokailen Kaplan & Norton 2004, 30)

Julkisoikeudellisten organisaatioiden perustehtävää toteutetaan vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin. Organisaation menestyminen perustuu sisäisten prosessien tuloksiin, joita aineeton

pääoma eli oppiminen ja kasvu tukevat. Fidusiaarinen näkökulma ilmaisee toimivien veronmaksajien tavoitteet. Kun tasapainotetun tuloskortin mallissa julkisoikeudellinen organisaatio pyrkii tehtävänsä mukaisesti miellyttämään sekä rahoittajia että asiakkaita, syntyy tehokkuuden ja siihen liittyvien teemojen rakennelma. Tämä vastaa yksityisten, voittoa tavoittelevien organisaatioiden tuottavuuden ja liikevaihdon teemoja. (Kaplan & Norton 2004, 31.) Tasapainoista tuloskorttia voidaan hyödyntää organisaation strategian työstämisessä ja edistämässä erityisesti strategisten tavoitteiden määrittelyssä, tulevaisuuden seurannassa sekä kehittämisessä. Julkishallinnollisissa organisaatioissa sitä voidaan soveltaa ja hyödyntää lisäksi myös suorituskyvyn todentamisessa ja tuloksellisuuden kuvaamisessa (Juntunen 2015, 253–257.)

Tasapainotettu tuloskortti helpottaa strategisen johtamisen jalkautumista osaksi päivittäistä johtamista samalla kun se edistää henkilöstön strategian omaksi kokemisen tuntemista ja osallistaa henkilöstöä mukaan tavoitteiden määrittämiseen (Kärnä 2016, 11-12, 127-134). Tämä mahdollistaa kaikilla organisaation tasoilla strategista keskustelua ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Tasapainotetun tuloskortin erityinen arvo ilmenee erityisesti mittariston luomiseksi tarvittavassa koko organisaation kattavassa strategisessa keskustelussa sekä jatkuvassa toiminnan seurannassa ja parantamisessa. (Kaplan & Norton 2007, 73–76.)

Kaplan (2010) on todennut tasapainotetun tuloskortin myös osaltaan hankalaksi käyttää julkisoikeudellisessa yhteisössä. Usein ne valitsevat strategisiksi tavoitteisiinsa asioita kuten esimerkiksi köyhyyden vähentäminen, terveydentilan parantaminen tai taloudellisten mahdollisuuksien parantaminen. Yhteisöjen tehtävä ilmenee myös erityisesti yhteiskunnan ja organisaation välisessä suhteessa. Kuitenkin näiden mittareiden ilmeneminen tasapainotetussa tuloskortissa voi viedä vuosia. Tämän takia tulee luoda muita yhä lyhyempiäaikaisia välineitä tavoitteiden ja vastuuvollisuuden todentamiseksi. Yksi mahdollisuus on laajentaa asiakasnäkökulmaa myös taloudellisen näkökulman puolelle, vaikka verotulot ja lahjoittajat huolehtivat julkisoikeudellisen yhteisön taloudellisista resursseista. (Kaplan 2010, 23.)

2.3.2 Tasapainotettu tulokortti seurakunnan kontekstissa

Linde (2010) on tutkinut väitöskirjatutkimuksessaan erilaisten mittaavien ohjausjärjestelmien toimintakykyä Ruotsin kirkon kontekstissa. Linde määrittelee, että mikäli tasapainotettua tulokorttia haluaa käyttää kirkon kontekstissa, sitä tulee tulkita vapaammin kuin yritysmaailmassa. Tasapainotetun tulokortin teoria ohjaa vahvasti organisaation kyvykkyyteen kehittyä taloudellisesti, mikä kirkon kontekstissa on ongelmallista. Linden tutkimuksen tuloksissa tasapainotetun tuloksia vision ja strategian päämäärien kohdalta määriteltiin kahdella eri tavalla. Kirkon kontekstissa asioita pyrittiin mittaamaan eri nimikkeillä kuin talouselämässä. Se myös koettiin tärkeäksi kehittämisen välineeksi. Tasapainotetun tulokortin kanssa tehty visioon ja strategiaan liittyvä työskentely tuotti kaksi eri tulosta. Ensiksi visio selkeytyi, toiseksi organisaatiossa oleva konflikti ilmeni tasapainotetun tulokortin työskentelyn aikana. (Linde 2010, 196–197.)

Toiseksi tasapainotetun tulokortin mittaristojen asettaminen tuotti vaikeuksia. Tuloksissa vahvistui vastuuhenkilöiden nimittäminen työskentelyn onnistumisen mahdollistamiseksi. Samalla tutkimuksessa ilmeni, että tulosten mittaaminen oli vähemmän kiinnostavaa kuin strategiaan liittyvien yhteisten mielikuvien luominen. Kuitenkin selkeät lyhyen ajan tavoitteet oli onnistuttu määrittelemään muun toiminnan kuin ydintoimintojen osalta. Kriittisiä menestystekijöitä ei onnistuttu luomaan. (Linde 2010, 196–197.)

Tasapainotettu tulokortti painottuu vahvasti organisaation johdon kykyyn johtaa henkilöstön työskentelyä. Linden tutkimuksessa ilmeni, että seurakunnissa oli vahvistettu kirkkoherran valta-asemaa. Toisaalta myös ohjausvastuu selkeni ja johtaminen helpottui. Tasapainotettu tulokortti koettiin tutkimuksessa pedagogisena apuvälineenä. Sitä käytetään vahvistamisen, ei kontrollin välineenä. (Linde 2010, 196–197.) Kirkon työssä tasapainotetun tulokortin anti voi olla se, että toimintaa ei voi katsella vain talouden tai työyhteisön näkökulmasta. Seurakunnan toiminta on moniulotteinen kokonaisuus. Strategiakarttoja piirtämällä voidaan seurakunnan

kannalta hahmottaa yhteistyötahoja, omia mieltymyksiä, totuttuja toimintamalleja sekä nostaa esiin mahdollisia strategisia ja toiminnallisia katvealueita. (Arikka & Naatus 2019, 76.)

Ruotsin kirkossa on mallinnettu sen kontekstiin sopeutuvaksi organisaatiojärjestelmää nimeltään monikerroksinen ohjausjärjestelmä (ett komplext adaptivt system, KAS), jossa on piirteitä tasapainotetun tuloskortin teoriasta. Siinä painotetaan selkeän vision viestintää henkilöstölle, strategista toiminta- ja innovointikykyä, mittareita sekä henkilöstön jaksamista ja oppimiskykyä. Yhtä lailla tärkeä on palautejärjestelmät sekä henkilöstön jaksaminen. Edelleen KAS edellyttää toiminnan arvioimista tavoite- ja tulosvastuusta, näiden seuraamisesta sekä tulevaisuuden strategioiden uudesta muotoilemisesta. (Alberius 2013, 95.)

2.3.3 Visio ja strategia tasapainotetun tuloskortin kontekstissa

Tasapainotetun tuloskortin yhteydessä organisaation visio on konkreettinen tahtotila, johon organisaatio pyrkii lähivuosien aikana (Malmi ym. 2006, 85). Organisaation vision tulee olla realistinen ja tavoitteellinen: sen pitää kuvata tilaa, jonne organisaatio haluaa, mutta johon tämän hetkiselällä toiminnalla ei yllätä (Malmi ym. 2006, 62). Strategia perustuu organisaation erilaistettuihin arvolupauksiin, jossa kestävän arvon tuottaminen perustuu asiakkaiden erilaisten tarpeiden tyydyttämiseen. Strategian tulee edellyttää kohderyhmien ja niiden arvolupausten määrittämistä selkeästi. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

Tasapainotetun tuloskortin kontekstissa strategia tulkitaan tavoiksi ja keinoiksi, joilla visio saavutetaan (Malmi ym. 2006, 63–66). Strategia on suunnitelma siitä, miten organisaatiolle luodaan tulevaisuudessa kestävää arvoa (Kaplan & Norton 2004, 27). Tasapainotettu tuloskortti edellyttää eri työalojen, työnäkyjen ja painopistealueiden yhdistämisestä, painottamisesta ja tasapainottamisesta organisaatiossa. Tarkoituksena on luoda yhtenäinen ja kokonaisvaltainen käsitys organisaatiosta, sen strategisesta toiminnasta, tavoitteista ja muutoksesta. (Malmi ym. 2006, 63–66.)

Tasapainotetun tuloskortin kontekstissa organisaation tulee pystyä päättää, mihin sen huomio erityisesti kiinnittyy. Johdon rooli painottuu erityisesti tässä työskentelyssä, sillä kokonaisvaltainen käsitys edellyttää johdolta kykyä ja tahtoa ajatella kokonaisuuden etua. Yhtenäinen ja yhteisesti ymmärretty strategia edellyttää myös hyvää johtoryhmätyöskentelyä. Tällöin strategian toteutumista seuraavien mittareiden määrittely ja tulosseuraaminen ovat helppoa, selkeää ja suoraviivaista. Strategia on valintojen tekemistä: miten oman organisaation toiminta erilaistetaan? Mihin panostetaan, jotta erilaistaminen toimisi käytännössä? Kuka tekee valinnat (johto, toimintayksikkö vai prosessi)? (Malmi ym. 2006, 63–66.)

2.3.4 Neljä tasapainotetun tuloskortin näkökulmaa

Tasapainotetun tuloskortin neljän teoreettisen näkökulman on tarkoitus luoda taloudellista hyötyä yhdistämällä visio ja tavoitteet sekä tulokset (Linde 2010, 196–199). Neljä eri näkökulmaa ovat taloudellinen eli omistajan näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulma (Opetushallitus 2016a). Tuloskortilla tulee olla liitospintaa strategiaan ja sen tulee kuvata tavoitteisiin pääsemistä (Sitra 2016, 12–16). Tasapainotetun tuloskortin neljä eri näkökulmaa näkyvät tiivistetysti kuviossa 5.



KUVIO 5. Tulokortin näkökulmat Kaplanin ja Nortonin mukaan (mukaillen Opetushallitus 2016b)

Neljän näkökulman tavoitteet yhdistyvät toisiinsa syy ja seuraus-suhteiden ketjuksi, jossa aineettoman pääoman kehittäminen ja kohdistaminen parantavat organisaation prosessien tuloksia. Se tukee asiakkaisiin ja omistajiin liittyviä tuloksia. (Kaplan & Norton 2004, 29.) Esimerkiksi organisaation lisäarvon luomiseksi on ymmärrettävä asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita. Kilpailuedun ylläpito edellyttää dynaamista oppimista ja lisäarvon haltuunotto tapahtuu laadukkailla prosesseilla, joita varten tarvitaan organisaatiossa oppimista ja kasvua. Näin neljä näkökulmaa nivoutuvat toisiinsa läheisesti. (Santalainen 2017, 246–248.)

Taloudellinen näkökulma avaa strategisen suunnittelun aineelliset tulokset taloushallinnon alan perinteisin käsittein. Näitä ovat muun muassa kannattavuus, liikevaihdon kasvu ja omistaja-arvo. Ne toimivat myös tulostittareina kuvaten organisaation strategian onnistumista. (Kaplan & Norton 2004, 52.) Taloudellisen eli omistajanäkökulman tavoitteeksi määritellään yrityksen omistajaa kiinnostavien asioiden mittaaminen. Omistajanäkökulma ei määrittele omistajaa kiinnostavaksi asiaksi ainoastaan rahallisia näkökulmia eikä sen mittareiden näin

ollen pitää mitata asioita ainoastaan rahassa. Taloudellisen näkökulman mittareiden tulee kuvata strategian onnistuminen taloudelliselta kannalta sekä määrittellä ne strategiset tavoitteet, jotka taloudellisten mittareiden avulla saavuttamaan. (Malmi ym. 2006, 25.)

Asiakasnäkökulma määrittelee nimensä mukaisesti organisaation asiakkaille tuottaman arvon. Sitä kutsutaan arvolupaukseksi. Näkökulma ilmaisee olosuhteet, joissa asiakkaille tuotetaan arvoa. Näkökulma on tasapainotetun tuloskortin kulmakivi. (Kaplan & Norton 2004, 52–53.) Asiakasnäkökulma heijastaa enemmän asiakkaan kuin yrityksen näkökulmaa. Tämän näkökulman mittarit ovat erittäin tärkeitä. Ne kuvaavat organisaation kilpailustrategian ytimen eli sen, miten organisaatio aikoo menestyä kilpailussa. (Malmi ym. 2006, 26.) Asiakasnäkökulman pohjana on kestävän arvon tuottaminen asiakkaalle. Siihen liittyy muun muassa asiakastyytyväisyyteen, asiakkaiden säilyttämiseen, uusien asiakkaiden hankkimiseen ja kannattavien asiakassuhteiden ylläpitämiseen liittyvät asiat. (Kaplan & Norton 2004, 60.)

Tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit kertovat onnistumisesta organisaation toimintaympäristössä ja asiakasrajapinnoilla. Tämän näkökulman mittarit ovat monilla yrityksillä hyvin samankaltaisia: niitä ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, markkinaosuus sekä uusien asiakkaiden määrä. Asiakaslupaukseen liittyvät mittareilla kuvataan, mitä organisaation täytyy asiakkailleen tarjota, jotta he haluavat olla tekemisissä sen kanssa myös tulevaisuudessa. Asiakasnäkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi tuotteen hinta ja laatu tai suhde asiakkaaseen. (Malmi ym. 2006, 26.)

Kolmas tasapainotetun tuloskortin näkökulma on sisäiset prosessit. Siinä määritellään, mitkä organisaation prosessit tulee suorittaa erinomaisesti, jotta asiakkaille voidaan tarjota arvoa ja päästä taloudellisiin tavoitteisiin. Näkökulmaan kuuluu myös strateginen prosessien ajankohtauuden määrittely, sillä kaikkia prosesseja ei pystytä samanaikaisesti seuraamaan. Tasapainotettu tuloskortti eroaa muista samankaltaisista ohjelmista juuri tämän näkökulman koh-

dalla. Tällä tavalla se pakottaa organisaation luomaan uusia prosesseja asiakaslupausten ja taloustavoitteiden saavuttamiseksi sen sijaan, että mitattaisiin vain organisaatiossa jo valmiina olemassa olevia operatiivisia toimia. (Malmi ym. 2006, 27–28.)

Sisäiset prosessit voidaan jakaa toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin (Malmi ym. 2006, 27–28). Toimintaprosessit ovat organisaation päivittäisiä perusprosesseja (Santalainen 2017, 246–248). Toimintaprosessit liittyvät tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen ja toimittamiseen (Kaplan & Norton 2004, 31–36). Asiakasprosessien tarkoituksena on laajentaa uusia asiakassuhteita kuin syventää sekä kehittää jo olemassa olevia asiakassuhteita (Santalainen 2017, 246–248; Kaplan & Norton 2004, 31–36). Innovaatioprosessit voidaan jakaa uusien tuotteiden ja palveluiden tunnistamiseen, tuotekehityksen johtamiseen, palvelumuotoiluun sekä niiden tuomiseen markkinoille. Innovaatiot ovat uusien tuotteiden, palveluiden, prosessien tai suhteiden kehittämistä. Lainsäädäntö ja yhteiskunta liittyvät niiden noudattamiseen ja yhteisöjen vahvistamiseen paikallisesti ja kansainvälisesti. (Santalainen 2017, 246–248; Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

Tasapainotetun tulokortin innovaationäkökulma kuvaa organisaation aineetonta pääomaa ja sen roolia strategiassa (Kaplan & Norton 2004, 31–36). Oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa keskitytään arvioimaan, mitä ovat organisaation kehittymisen edellytykset niin, että se loisi arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. Tämä näkökulma muodostuu ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa muodostuu organisaation aineeton pääoma, joka jakautuu inhimilliseen pääomaan, informaatiopääoman ja organisaatiopääomaan. Henkilöstötyytyväisyys ja koulutus ovat tämän näkökulman mittareita käytännön sovellutuksissa. (Malmi ym. 2006, 28–30.)

Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään. Inhimillisen pääoman muodostaa henkilöstön taidot, kyvyt ja tietämys. Informaatiopääomaan kuuluvat organisaation tietokannat,

tietojärjestelmät, verkot ja tekninen infrastruktuuri. Organisaatiopääoma on taas organisatiokulttuuri, sen johtajuus, työntekijöiden kohdistaminen, tiimityö sekä tietojohdaminen. Aineettoman pääoman arvoa ei voida mitata toisista erikseen tai itsenäisesti. Organisaation aineeton pääoma voidaan liittää strategiaan kolmen eri lähestymistavan kautta. Inhimillinen pääoma voidaan kohdistaa eri strategisiin teemoihin: kohdistamalla informaationpääoman eri strategisiin teemoihin tai liittämällä se osaksi organisaation kehittämissuunnitelmaa. Tällöin organisaatiopääoma integroidaan jatkuvan oppimisen ja kehityksen strategisiin teemoihin. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma korostaa organisaation oppimisen merkitystä, joiden varmistaminen voidaan toteuttaa määrittämällä niille organisaatiotason tavoitteet ja mittarit (Lecklin & Laine 2009, 192–193). Oppimista ja kehittymistä pohdittaessa organisaatiossa tulisi strategialähtöisesti huomioida, miten organisaatiossa saadaan konkretisoitua aineettoman pääoman kehittämiseksi asetetut tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 28-30.) Suurin osa organisaatioiden tiedosta on edelleen niin sanottua hiljaista tietoa, jossa subjektiivista, kokemusperäistä ja vuorovaikutustilanteissa ilmenevää tietoa on vaikea esittää sanoin tai numeroin. Osaltaan se sisältää uskomuksia, mielikuvia ja ajatusmalleja sekä ammattitaitoa ja osaamista. (Malmi ym. 2006, 28-30.) Organisaation henkilöstön ydiosaamista on kehitettävä jatkuvasti (Lecklin & Laine 2009, 192–193).

2.3.5 Erityyppiset tasapainotetun tulokortin mittarit

Tasapainotetun tulokortin keskeinen ajatus on, että yrityksen strategiaa ja toimintaa tarkastellaan, mitataan ja ohjataan neljästä eri näkökulmasta, joiden vaikuttavana tekijänä on organisaation visio ja strategia (Hakanen 2012). Tasapainotettuja tulokortteja on rakennettu, sovellettu ja käytetty monin eri tavoin. Sen takia ennen sen rakentamista ja soveltamista tulee määrittää, mitä siltä halutaan. (Malmi 2002.) Tulokortit eivät toimi irrallisina. Niiden käytön

tulee olla aktiivista ja muutoshakuista, etteivät mittarit kulu liikaa ja luo henkilöstölle kangistavia työmalleja. Niiden rooli on tukea laajempia organisaation strategiakonsepteja ja muutosohjelmia. (Santalainen 2017, 248–249.)

Tasapainotetun tulokorttia rakennettaessa on valittava, mitataanko mittaristolla perustoiminnan tilaa vai pyritäänkö mittaristoon vangitsemaan strateginen muutos. Nämä asiat eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia. Samassa tulokortissa saattaa olla vaikea mitata sekä perustoiminnan tilaa ja strategista muutosta. Toisaalta organisaatioon voidaan luoda tavallisen toiminnan tilaa kuvaavaa tulokorttia ja samaan aikaan strategista muutosta kuvaavaa strategiamittaristoa. (Malmi 2002.) Tasapainotetun tulokortin käyttötarkoitus antaa suuntaviivoja sille, millaisia mittareita organisaatiolle tulee luoda (Malmi ym. 2007, 74).

On olemassa eri tyyppisiä tasapainotetun tulokortin mittaristoja. Näistä yleisimmät tyypit ovat sidosryhmämittaristo, KPI-mittaristo ja strategiamittaristo. (Malmi ym. 2006, 34.) Sidosryhmämalli rakennetaan yrityksen tärkeimpien sidosryhmien ympärille, joita ovat omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Toisinaan tärkeimpiin sidosryhmiin saatetaan lukea myös tavarantoimittajat, alihankkijat ja ympäröivä yhteiskunta. Tällä tavalla mitataan annettujen tavoitteiden täyttymistä erikseen kunkin sidosryhmän kohdalla. Ongelman muodostaa kuitenkin se, että tässä mallissa ei ole tarkasti määritelty keinoja strategian saavuttamiseen. Se kuvaa enemmän sitä, mihin strategialla pyritään. (Malmi ym. 2006, 34–35.) Kirkon strategiassa viitataan sidosryhmien tunnistamiseen. Sidosryhmiä käsitellään myös Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategiassa. (Kirkkohallitus 2014a, 18; Vasa svenska församling 2016, 11–12.)

Alkuperäinen Nortonin ja Kaplanin kehittämä ja suosittelu malli on KPI-mittaristo, ja niitä on käytetty organisaatioissa menestyksekkäästi. Key Performance Indicators eli KPI-mittaristo saadaan aikaiseksi kehittämällä määrällisesti useita mittareita valittujen menestystekijöiden pohjalta. Mittareita saattaa tällöin tasapainotetussa tulokortissa paljon eikä niiden keskinäistä riippuvuussuhdetta ole erityisesti mietitty. (Malmi ym. 2006, 35–37.) Tulos-

kortti on suurimmalta osin keskittynyt suorituskyvyn mittaamiseen (Piatt 2012). KPI-mittarit eivät yleensä peilaa yrityksen strategiaa. Vaarana on, että näkökulman mittarit ovat suurimmalta osin tulostittareita eivätkä kuvaa organisaation strategiaa. (Malmi ym. 2006, 35-37.) Mikäli halutaan luoda tieto- tai hälytysjärjestelmätyyppinen mittaristo KPI-mittaristo, tulee silloin edetä kriittisten menestystekijöiden kautta, joita käsitellen luvussa 2.3.6. (Malmi ym. 2007, 74).

Jos mittariston avulla toteutetaan strategiaa, tulee silloin edetä kiinnittämällä huomiota syy-seuraussuhteisiin strategiakartan avulla (Malmi ym. 2007, 74). Strategiamittaristoissa mittarien syy-seuraussuhteet on analysoitu, jonka perusteena on strategiakartta (Malmi ym. 2006, 37). Strategiakartta havainnollistaa visuaalisesti organisaation strategian kuvaamalla mitattavien menestystekijöiden syy-seuraussuhteita (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 43). Käsitellen strategiakarttaa tarkemmin luvussa 2.3.7.

2.3.6 Kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät ovat organisaatiolle olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden hyvä taso varmistaa strategisten tavoitteiden sekä edelleen vision saavuttamisen. Kriittiset menestystekijät konkretisoivat edelleen strategista tavoitetilaa kuvaamalla asioita, joissa onnistuminen ratkaisee organisaation menestymisen. Ne ovat rajattu joukko asioita, joissa onnistuminen on erityisen tärkeää. Ne määrittelevät yrityksen kilpailukyvyyn. (Hakanen 2012; Opetushallitus 2016c.) Kriittiset menestystekijät tulee määritellä jokaisen näkökulman osalta erikseen. Niiden tulee olla strategisesti tärkeitä asioita, joihin organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa. (Opetushallitus 2016c.) Tasapainotettua tulokortin prosessissa on hyvä pohtia, kannattaako kriittisten menestystekijöiden määrittelyyn ryhtyä ja jos niin päätetään tehdä, missä vaiheessa prosessia ne tulisi määritellä. Kriittisten menestystekijöiden parissa työskentely saattaa edistää enemmän strategian kuin mittareiden valmistumista. (Malmi ym. 2006, 73.)

Perinteisesti kriittiset menestystekijät on määritetty kullekin näkökulmalle erikseen, minkä jälkeen mittarit on johdettu niiden pohjalta. Tällöin ongelmana on, että kullekin näkökulmalle määritellään helposti liikaa kriittisiä menestystekijöitä ja näin ollen myös mittareita. Yhden kriittisen menestystekijän seuraaminen yhdellä mittarilla ei ole mahdollista. Usein henkilöllä on myös vaikeuksia erottaa kriittinen menestystekijä ja mittari toisistaan. Kriittiset menestystekijät saattavat vahvistaa organisaation siiloutumista. (Malmi ym. 2006, 73.)

2.3.7 Strategiakartta

Strategiakartassa kuvataan visuaalisesti organisaation strategisia mittareita syy ja seuraus – suhteiden sarjoina tasapainotetun tulokortin neljän eri näkökulman tavoitteiden puitteissa. Strategiakartan tavoite on tarjota yhtenäinen ja aukoton strategian kuvaustapa. Sen avulla voidaan määrittää organisaation tavoitteet ja mittarit sekä hallita niitä. Strategiakartta liittyy toisiinsa laaditun strategian ja sen käytännön toteutuksen. Se kuvaa, kuinka organisaation aineeton pääoma synnyttää sisäisen prosessien parannuksia. Näiden avulla organisaatio voi täyttää antamansa arvolupaukset. Strategiakartan mallin avulla voidaan tarkistaa, että organisaation strategiassa on kaikki tasapainotetun tulokortin osa-alueet ja keskinäiset suhteet huomioitu. Usein organisaatiot eivät määrittele tarpeeksi esimerkiksi sisäisten prosessien mittareiden ja asiakkaalle tarjotun arvon välistä yhteyttä, erilaisia innovaatiotavoitteita, työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon tai tietotekniikan rooliin liittyviä täsmällisiä tavoitteita. Mikäli strategiakartassa näkyy edellä mainitun kaltaisia puutteita, ei asetettuihin tavoitteisiin yleensä päästä. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

Strategiakartta voidaan tiivistää kuuteen periaatteeseen: 1. strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia, 2. strategia perustuu erilaistettuihin arvolupauksiin, 3. arvoa tuotetaan sisäisten liiketoimintaprosessien avulla, 4. strategia muodostuu samanaikaisista ja toisiaan täydentävistä teemoista, 5. strategia määrittää aineettoman pääoman arvon ja 6. strategia pystyy käynnistämään strategian toteuttamisen edellyttämän muutosprosessin ja ylläpitämään sitä. Strategian

tulee tasapainottaa vastakkaisia voimia. Se tarkoittaa, että organisaatiossa tulee olla luottamusta siihen, että aineettomaan pääomaan tehdyt investoinnit tukevat kasvua pitkällä aikavälillä. Yleensä nämä investoinnit kasvattavat taloudellista tulosta lyhyellä aikatahtimella. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

Strategian kuvaamisen lähtökohtana on ilmaista ja sovittaa yhteen lyhyen tähtäimen tavoitteet, kustannusten vähentäminen ja yhtä lailla tuottavuuden lisääminen ja pitkän tähtäimen tavoitteena oleva voitollinen liikevaihdon kasvu. Organisaatiolle tuotetaan arvoa sisäisten liiketoimintaprosessien avulla, jossa strategiakartan ja tasapainotetun tulokortin mittariston taloudelliset näkemykset sekä asiakasnäkökulmat kuvaavat organisaation tavoittelemia tuloksia. Organisaation tavoitteina voi silloin olla esimerkiksi omistajan arvon lisääminen liikevaihtoa kasvattamalla ja tuottavuutta parantamalla tai uusiasiakkuus, asiakkaiden säilyttäminen, tyytyväisyys ja asiakasuskollisuuden lisääminen. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

Sisäisen näkökulman sekä innovaationäkökulman prosessit tukevat strategiaa ja kuvaavat, kuinka organisaatio käytännössä toteuttaa strategiaansa. Tehokkaat, oikein kohdistetut sisäiset prosessit määrittävät, miten arvoa tuotetaan ja ylläpidetään. Strategiaa toteuttavien johtajien ja esimiesten on tunnistettava organisaation kannalta asiakkaiden arvolupauksen tulkinnan kannalta erityisen tärkeät prosessit. Organisaatioiden on keskityttävä muutamaa sen kannalta tärkeimpään sisäiseen prosessiin, jotka tuottavat sille muista erottavaa arvoa. Niillä tulee olla suurin merkitys, kun organisaatio haluaa parantaa tuottavuutta ja ylläpitää organisaation kilpailukykyä. Strategia muodostuu samanaikaisista ja toisiaan täydentävistä teemoista, jossa kukin sisäisen prosessin ryhmä tuottaa hyötyä eri aikoina. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

Oppimiseen ja kehittämiseen liittyvät aineettoman pääoman kehittämiseen liitetyt mittarit on vaikea saada konkretisoitua. Erityisesti ongelmia näkökulman alueella aiheuttaa aineettomaan pääomaan tehtyjen investointien tulosten mahdollinen näkyminen vasta määrittelemättömässä tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 28-30.) Toimintaprosessin tulokset ovat usein lyhyen

aikavälin tuloksia. Asiakkaiden hallintaan liittyvät hyödyt näkyvät 6–12 kuukauden kuluessa. Innovaatioprosessien näkyminen organisaation tuloksessa saattaa viedä vuosia samoin kuin myös lainsäädäntöön ja yhteiskuntaan liittyvät muutokset. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.) Organisaation oppiminen ilmenee osaamisen hankintana, prosessointina, varastointina ja uudelleen tietoisuuteen palauttamisena (Lecklin & Laine 2009, 192–193).

Organisaation toimintavalmius ja -kyky on hyvä, kun kaikki kolme oppimisen ja kasvun näkökulman osa-aluetta on kohdistettu strategiaan. Silloin organisaatio pystyy käynnistämään strategian toteuttamisen edellyttämän muutoksen ja edelleen ylläpitämään sitä. Hyvä organisaation toimintavalmius ilmentyy, kun inhimillinen pääoma on liitetty kiinteästi strategisiin teemoihin, informaatiopääoma tuottaa infrastruktuurin ja strategiset sovellukset ja kun organisaationkulttuuri, johtajuus, sitoutuminen sekä tiimityö vahvistavat organisaatioilmapiirin muutoksia. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

2.3.8 Hyvä mittari

Tuloskortin mittareiden määrään vaikuttaa se, mitä strategiasta tulee mitata ja minkälainen malli tuloskortille valitaan. Mittaristo voi sisältää toiminnan täsmällisyyteen ja palvelun sujuvuuteen liittyviä seikkoja, mikäli nämä ovat operatiivisessa strategiassa keskeisellä sijalla. (Malmi 2002; Malmi 2006, 34–37.) Jo pari selkeää asiaa ja prosessia kuvaava mittaria riittää organisaatiolle (Pesonen 2007, 186). Hyvä mittari on yksinkertainen, ymmärrettävä ja viestittävässä oleva. Se osoittaa kehityksen suunnan ja on ristiriidattomasti määritelty. (Kuntaliitto 2017.) Mittarien linkittäminen strategiaan onnistuu, kun ylin johto tietää organisaation päämäärän sekä keinot päämäärään pääsemiseen. Hyvällä mittaristolla viestitään siitä, mikä on organisaation menestyksen kannalta tärkeää. Mikäli tavoitteet, toiminta ja lopputulos saadaan linkitettyä luontevalla tavalla toisiinsa, syntyy syy-seuraus-ketjuja. Esimerkiksi toimintavarmuus synnyttää asiakasuskollisuutta, mikä puolestaan edelleen näkyy kannattavuudessa. (Hammarsten 2017.)

Mittarit tulee johtaa suoraan strategiasta syy–seurauslogiikkaa noudattaen (Malmi ym. 2006, 63–65). Tässä apuna toimii strategiakartta, jonka esittelin luvussa 2.3.7. Kaikkien tasapainotetun tuloskortin näkökulmien ei tarvitse näkyä mittaristossa. Pohdittaessa mittareita osakokonaisuuksille tasapainotetun tuloskortin näkökulmat eivät ole välttämättä paras lähtökohta. Prosessin jälkeen loppujen mittareiden tulisi taas löytyä syy–seurauslogiikkaa noudattamalla. (Malmi 2002.) Usein organisaatioissa toiminnan tehokkuuden varmistaminen on keskeistä taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi. Toisaalta tasapainotetun tuloskortin mittaristolla voidaan pyrkiä ohjaamaan toimintaa. Silloin siihen valittuihin mittareihin tulee pystyä vaikuttamaan. Mittariston tulee heijastella niitä tekijöitä, joita organisaatio voi sen menestyksessä vaikuttaa. (Malmi ym. 2006, 63–65.)

Mittareita luodessa on tärkeä varmistaa, että ne todella ovat sidoksissa strategiaan ja että mittaristoon löydetään yhtä lailla myös ennakoivia mittareita. Kun mittarit on löydetty, asetetaan sekä tulostittareille että ennakoiville mittareille tavoitteet ja vastuuhenkilöt. (Malmi 2002.) Tuloskortin tulisi olla tasapainoinen seuraavissa suhteissa: miten tehokkuusnäkökulmat siinä ilmenevät (mm. innovaatiotoiminta, asiakaspalvelu, tuotannon tehokkuus ja ajankäyttö), kuinka strategiaan perustuva suorituskyky kehittyy ja minkälaista toteutunut suoriutuminen on, organisaation tehokkuus sisäisesti ja ulkoisesti tai subjektiivisesti ja objektiivisesti sekä miten näiden kaikkien toteutumukset tapahtuvat lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. (Pellinen 2017, 108–110.)

Mittareiden tasapainon saavuttamisen toteuttamiseen on olemassa viisi eri tapaa. Ensimmäkin voidaan puhua rahallisten ja ei-rahallisten mittarien tasapainosta, vaikka taloudellinen näkökulma on vain yksi neljäsosa mittaristoa eivätkä näkökulman kaikki mittarit ole rahallisia. Tuloskortin rakentamisen ohjesääntö on, että 80 prosenttia mittareista tulisi olla ei-rahallisia, jotta siinä voidaan saavuttaa rahallisten ja ei-rahallisten mittarien tasapaino. Myös mittarien syy-

seuraussuhteita määrittelevien tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden on oltava tasapainossa. On pyrittävä mittaamaan myös tuloksiin vaikuttavia asioita eikä ainoastaan katsottava tuloksia. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

Mittarit voidaan edelleen jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisiin mittareihin lasketaan omistaja- ja asiakasnäkökulman mittarit. Organisaation sisäisistä mittareista puhuttaessa tarkoitetaan sisäisten prosessien, oppimisen ja kasvun mittareita. Myös näiden tulee olla keskenään tasapainossa. Epätasapaino mittareiden välillä saattaa aiheutua siitä, että oppimisen ja kasvun mittareita on liian vähän. Yhtä lailla mittaristossa täytyy olla tasapaino pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteilla. Ne saavutetaan automaattisesti, mikäli mittariston rakentamisessa seurataan mittareiden syy-seuraussuhteita. Viimeisenä on hyvä varmistaa, että tasapainossa ovat myös strategisesti tärkeät, mutta vaikeammin määriteltävät ja mitattavat asiat. (Malmi ym. 2006, 33.)

2.3.9 Tulokortin ja mittareiden pätevyyden testaaminen

Organisaatio tulee pyrkiä arvioimaan tasapainotetun tulokorttiaan ja sen yksittäisiä mittareita eri tavoin. Mittarit tulee arvioida sekä yksittäin että kokonaisuutena. Arviointi tulee aloittaa kokonaisuudesta edeten kuhunkin mittariin erikseen. Edellytys on, että kokonaisuuden arviointi onnistuu. Tasapainotetun tulokortin arviointia voi lähestyä kuviossa 6 esitellyn kaavan avulla, jonka tarkoituksena on ohjata pätevyyden testaamista koskevan kysymyksen asettamista sekä siihen liittyvää pohdintaa. (Malmi 2006, 81–85.)



KUVIO 6. Tasapainotetun tuloskortin pätevyuden arviointi (mukaillen Malmi 2006, 81–85)

Mikäli organisaation mittaristo sopii omalle organisaation lisäksi myös muille yrityksille, voidaan todeta mittareiden olevan määritelty liian yleiselle tasolle. Näkökulmien tasapainoa on pohdittava erityisesti silloin, kun mittarit on johdettu syy–seurauslogiikkaa noudattaen. Mittareiden tasapaino on erityisen tärkeää silloin, kun ne on johdettu neljästä eri näkökulmasta lähtien: liittykö siihen sekä tulos- että ennakoivia mittareita. Finanssisektorilla voi tehdä hyvää tulosta suurien riskien kautta, ja tällöin on organisaation kannalta tarpeellista luoda tulokselle tasapainottava mittari. Kuvion kysymyksien vastauksien ei tarvitse olla myönteinen, sillä tasapainotetun tuloskortin tulee vastata sille asetettuja tavoitteita. (Malmi 2006, 81–85.)

Mittarin validiteetti on arvioinnin kannalta oleellinen asia. Jokaisen yksittäisen mittarin kohdalla on arvioitava sitä, että mittaako mittari organisaation kannalta oikeaa asiaa. Mittaako se sitä, mitä sen on tarkoitus mitata? Validiteetin lisäksi organisaatiossa tulee arvioida mittarin luotettavuutta eli mittauksien vaihtelevuutta. Onko erilaisten mittauksien toteuttaminen organisaation toiminnan puitteissa mahdollista niin, ettei sattumalla ole liian merkittävää roolia mittauksissa? Samalla tulee mittareiden osalta pohtia sitä, millä eri tavoin ihmisten

toiminta vaikuttaa sen arvoon. Ainoastaan organisaation kannalta toivotun kaltainen toiminta johtaa arvon paranemiseen. Edelleen mittaritiedon saatavuus ja siihen liittyvien kustannusten kohtuullisuus ovat arvioinnin kannalta tärkeitä asioita. (Malmi 2006, 81–85.)

2.3.10 Tasapainotetun tulokortin luomisen prosessi

Tasapainotetun tulokortin suunnittelu on keskusteluprosessi, jossa kaikki yrityksen johtovastuussa olevat henkilöt ovat mukana (Pellinen 2017, 108–110). Tasapainotetun tulokorttia ja sen mittaristoa laadittaessa yrityksen kokonaisvisio ja toiminta puretaan erilaisiin strategisiin näkökulmiin. Tarkastelutavan tavoitteena on varmistaa koko yrityksen ja sen kaikkien olennaisten osa-alueiden kehittyminen ja kehittäminen vision vaatimalla tavalla. Strategian mittaaminen pakottaa yritysjohton määrittelemään täsmällisesti, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Tasapainotetun tulokortin ensimmäinen vaihe on yhteisymmärryksen luominen tavoitteista ja keinoista, joilla niihin pyritään. Tulokorttia laadittaessa on tärkeää, että siinä olevat mittarit ovat sidoksissa visioon ja strategiaan ja ovat syy–seuraussuhteessa toisiinsa. Syy-seuraussuhteet muodostavat strategiakartan. (Malmi 2002.) Tasapainotetun tulokortin vaikuttavuuden kannalta ratkaisevan tärkeää on, miten järkevä ja yksityiskohmainen strategiakartta onnistutaan laatimaan mittareiden määrittelyn lähtökohdaksi. (Pellinen 2017, 108–110.)

Perusasetelmaltaan strategian konkretisointi käytännön tasolle on selkeä prosessi. Se käynnistyy organisaatiolle määritellystä visiosta ja organisaation tavoite- ja tahtotilasta tulevaisuuteen liittyen. Ensin toteutetaan strategian ja toiminnan kokonaistarkastelu tasapainotetun tulokortin neljän näkökulman avulla. Lisäksi voidaan pohtia erityisesti julkisoikeudellisissa organisaatioissa sen yhteiskunnallista ja yhteisöllistä vastuuta. Samaan aikaan tunnistetaan organisaation kannalta kriittiset menestystekijät. Niiden hyvä taso varmistaa strategisten tavoitteiden, vision saavuttamisen ja kilpailu- että suorituskyvyn ylläpitämisen. Mikäli organisaatio

haluaa keskittää voimavaransa kriittisten menestystekijöiden kehittämiseen, tulee niitä olla 2–4 yhtä strategista tavoitetta kohti. (Hakanen 2012.)

Seuraavaksi toteutetaan vision ja strategian muuntaminen toiminnaksi. Se lähtee strategisten tavoitteiden asettamisesta, jossa strategiset tavoitteet toimivat välietappeina kohti visiota. Kun yritys saavuttaa nämä strategiset tavoitteensa, se tietää olevansa oikealla reitillä kohti visiota. Luotavat strategiset tavoitteet ovat konkreettisempia tavoitteita kuin visio, aikajänteeltään 1–3 vuotta eteenpäin ja niiden saavuttaminen johtaa vision saavuttamiseen. Strategian painopistealueet asetetaan edelleen eri tasapainotetun tulokortin näkökulmille, jotta koko organisaation toiminta-alue tulee tasapainoisesti huomioitua. Kullekin näkökulmalle asetetaan 1–3 strategista tavoitetta, sillä muuten vaarana on liiallinen resurssien ja huomion hajottaminen. (Hakanen 2012.) Esimiestason keskusteluprosessissa arvioidaan yhteisesti eri laatukriteereitä, kunnes kaikkia riittävästi tyydyttävä ja tasapainotettu tulokortti saadaan valmiiksi (Pellinen 2017, 108–110).

Vision ja strategian toiminnaksi muuntamisen jälkeen organisaatiolle luodaan strategian onnistumista mittaavat mittarit (Hakanen 2012). Tulokorttia luodessa yleisohjeena on, että mittareita ei tarvita paljon (Malmi 2002; Jäntti 2016, 113–122). Sen on oltava sidoksissa siihen, mitä niillä halutaan saada aikaan. Mitä selkeämpi strategia, sitä helpompaa siitä on johtaa hyvä ja kattava tulokortti. (Malmi 2002.) Mittareiden ja lyhyen aikavälin tavoitteiden tarkoituksena on ohjata yritys saavuttamaan strategiset tavoitteet, päämäärät ja visionsa. Nämä asiat ovat konkreettisia ja yksinkertaisia: jos et voi mitata jotakin asiaa, et voi johtaa sitä. Mittareille asetetaan tavoitteet ja tavoitteille määritetään vastuuhenkilöt. Nämä mittarit viestivät henkilöstölle, mikä on yrityksen toiminnan kärki. (Hakanen 2012.)

Organisaation kannalta on tärkeää päättää tilannekohtaisesti, paljonko resursseja tiedon tuottamiseen ja sen laadun varmistamiseen käytetään (Jäntti 2016, 113–122). Organisaation on ratkaistava, mitkä ovat ne tärkeimmät konkreettiset asiat, kohteet ja ominaisuudet, joiden avulla

onnistumista arvioidaan. Erityisesti kriittisten menestystekijöiden onnistumista seurataan mittareilla. Näille mittareille asetetaan yhden vuoden tavoitearvot, jotka toteutuessaan johtavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja joiden avulla voidaan mitata onnistumista menestystekijöiden suhteen. (Hakanen 2012.) Kun suunnitelma on valmis, tasapainotettu tuloskortti otetaan käyttöön (Pellinen 2017, 108–110). Tulokortit ja niiden mittarit ovat usein toimialakohtaista (Jäntti 2016, 113–122). Ne täytyy purkaa organisaation eri tulosyksiköiden ja osastojen mittareiksi. Joskus voi lisäksi olla tarpeellista laatia jokaiselle organisaation osalle oma tasapainotettu tuloskortin mittaristo. Näin pystytään takaamaan, että eri organisaatioiden osien toimijat tunnistavat omat tehokkuusmittarinsa. Näin ne saadaan asetettua myös yritysjohdon haluamaan järjestykseen. (Pellinen 2017, 108–110.)

Strategian mittaamisesta on seurattava toimenpiteitä. Ohjausjärjestelmän yksityiskohdat vaihtelevat sen mukaan, mitkä ovat tarkasteltavan organisaation tehtävät ja tavoitteet. (Sitra 2016, 12–16.) Muutos näkyy siinä, miten jäljellejääneitä resursseja muutoksen jälkeen käytetään ja minkälaisia muutoksia toimintaan tehdään (Jäntti 2016, 113–122). Organisaatiossa on tasapainotettu tuloskortin työskentelyssä tunnistettava kriittisten menestystekijöiden kehitystarpeet ja kuvata ne prosessit ja toiminnot, joissa menestystekijöitä syntyy. Yhtä lailla on määritettävä osaaminen, minkä kehittämistä tarvitaan. Näin muodostetaan tulevaisuuden strategiset kehityskohteet ja menestystekijöiden kehittämistoimenpiteet. (Hakanen 2012.)

2.4 Laatutyöskentely organisaatiossa

Laatu merkitsee eri yhteyksissä erilaisia asioita; se voi liittyä muun muassa odotuksiin, tuotteeseen, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteeseen (Lecklin & Laine 2009, 15–20). Laatua on organisaation hyvä toiminta sille asetettujen vaatimusten ja siihen kohdistuvien odotusten mukaisesti, jonka tulee toteutua sille annettujen taloudellisten voimavarojen asettamissa rajoissa (Krohn 2017). Menestyvä organisaatio saavuttaa ja säilyttää asiakkaiden sekä

muiden olennaisten sidosryhmien luottamuksen (SFS 2016). Käsittelen laadun käsitettä tarkemmin luvussa 2.4., laadunhallintaa ja sen kehittämistä luvussa 2.4.3 sekä laadunhallintajärjestelmiä luvussa 2.4.4. Opinnäytetyön kehittämistyöhön liittyvä vertailuanalyysilomake esitellään laadunhallinnan kehittämisvälineenä luvussa 2.4.6.

Kehittäminen liittyy nykyään jokaisen henkilöstön jäsenen tehtävään ja toimenkuvaan (Ojasalo ym. 2015, 11, 22–24). Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien nykyisten ja tulevien tarpeiden ymmärtäminen edesauttaa organisaation jatkuvaa uusiutumista ja menestystä (SFS 2019). Jatkuva uudistuminen edellyttää organisaatiolta joustavuutta ja kykyä ennakoida (Sydänmaalakka 2009, 58–63). Käsittelen tarkemmin laatujohtamista luvussa 2.4.2.

2.4.1 Laatu

Laatu on arjen työssä ilmenevää prosessin, organisaation, järjestelmän ja henkilön kykyä täyttää sille asetetut vaatimukset. Vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimuksiin tai erikseen määriteltäviin asiakkaiden tarpeisiin. (Oamk 2008.) Laadun tärkeitä osatekijöitä ovat palvelun oikea-aikaisuus, riittävyys ja vaivaton tavoitettavuus (Kirkkohallitus 2011, 1). Laatuun liittyy myös ajatus taloudellisesta tehokkuudesta. Toiminnasta poistetaan lisäarvoa tuottamattomat työvaiheet ja tavat. Organisaation on aina arvioitava, mikä on sen ydintoimintaa. Laadun kokonaiskuvaan liittyy organisaation henkilöstön kannalta erityisesti sosiaalisia elementtejä, kuten välittäminen, aitous, kestävä kehitys ja onni. (Lecklin & Laine 2009, 15–20, 27.)

Määritelmältään laatu voi olla sopivuutta käyttötarkoitukseen, kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen tai sen tuottama tyytyväisyys ja raha. Palveluun ja toimintaan liittyvä laadun arviointi on vaikeampaa kuin tavaratuotteiden. (Lecklin & Laine 2009, 15–20.) Palveluiden on tavoitteiltaan oltava vaikuttavia ja näin lisätä mahdollisimman paljon asiakkaan hyvinvointia ja terveyttä (Krohn 2017). Organisaation tulee kyetä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin

niin, että hän saa siitä arvojaan vastaavia myönteisiä kokemuksia (Lecklin & Laine 2009, 15–20). Laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kykyä täyttää asiakkaan tarpeet tai vaatimukset ja samanaikaisesti organisaation toiminnan tavoitteen ja tuloksen vastaavuutta (Koivuranta-Vaara 2011, 8). Asiakastyytyväisyys tavoitetaan, mikäli organisaatiossa tiedetään, mitä asiakas odottaa ja henkilöstö on tietoinen näistä tarpeista. Samalla henkilöstön tulee olla osavia ja innostuneita asiantuntijoita (Pesonen 2007, 217).

Laadun käsitettä voidaan täydentää henkilöstön intuitiolla. Se on ei-looginen, tiedostamaton tapa ottaa kantaa eri asioihin, ja voi olla menestyksekkäs apuväline päätöksenteossa. (Lecklin & Laine 2009, 31.) Työelämässä tunnistetuin intuitio on asiantuntijan intuitio. Se pohjautuu oppimiseen ja kokemukseen. Toinen intuition muoto on vaistoihin pohjautuva intuitio ja kolmas oman älyn ylittävä intuitio. Kaikilla muodoilla on omat tärkeät tehtävänsä sekä myös vironumansa. Tyypillisesti intuition käyttö on kykyä havaita jotakin, mikä työyhteisön muilta jäseniltä jää huomaamatta. (Raami 2019.) Kehittyminen merkitsee muutosta, joka pohjautuu erilaisten signaalien ja näkökulmien ymmärtämiseen. Erityisesti heikkojen signaalien (nuorison trendien, viihdekultuurin ja outojen asioiden) ymmärtäminen voi avata ketterille yrityksille mahdollisuuksia. (Lecklin & Laine 2009, 24–27.)

2.4.2 Laatujohtaminen

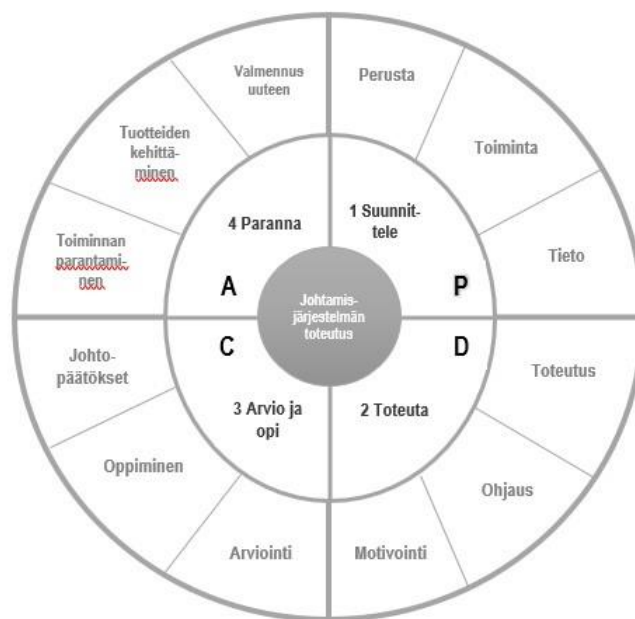
Laatujohtamisen voi määritellä johtamisen järjestelmänä, jolla pyritään saavuttamaan suurin mahdollinen asiakastyytyväisyys mahdollisimman pienillä kustannuksilla toimintaa kehittämällä (Tuomi 2002, 2). Laatujohtaminen avulla voidaan kehittää jo olemassa olevia toimintatapoja yhä toimivimmiksi ja tehokkaammiksi (Rasehorn ja Salmi 2015, 14). Laatua opitaan kolmella eri tasolla, jotka ovat sopeutuva laatu, kehittävä laatu ja uudistava laatu. Henkilöstön tietoisuus siitä, miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen ja kuinka he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation menestymiseen, vahvistaa myös laadun oppimista. (Turjan-

maa 2005, 97–101.) Organisaation toimintatavan tulee sisältää virhemahdollisuuksia sekä hallittujen riskien ottamista (Lecklin & Laine 2009, 15–20). Kehittämistyö on aikaa vievä ja erilaisista vaiheista koostuva prosessi. Sen menetelmäosaaminen koostuu muun muassa kyvystä rajata kehittämisen aihe ja valita sille sopiva menetelmä sekä kyvystä jakaa kehittämisen tuloksia esittelyn ja dokumenttien avulla. (Ojasalo ym. 2015, 11, 22–24.)

Organisaatioiden tavoitteena tulee olla ketteriä ja oppivia, jotta ne pystyvät hallitusti ja nopeasti muuttumaan sekä uudistumaan. Se on osaltaan organisaation laadukasta toimintaa. (Sydänmaanlakka 2009, 58–63.) Organisaation ketteryydellä on kolme eri ulottuvuutta: strateginen herkkyys, johdon yhtenäisyys ja resurssien liikkuvuus. Strateginen herkkyys syntyy tasokkaan ja kyseenalaistavan organisaation sisäisen dialogin avulla. Johdon yhtenäisyys koostuu keskinäisestä riippuvuudesta, yhteisvastuusta ja saumattomasta yhteistyöstä, jossa henkilökohtaiset johtajuuskyvyt sekä tilan luominen henkilöstölle korostuvat. Organisaatioiden joustavat sekä modulaariset rakenteet, riipeä tehtävankierto sekä prosessien tärkeys korostuvat resurssien liikkuvuudessa. Ketteryyden kehittämisen lähtökohta on henkilöstön strategisen ajattelun syventäminen. (Santalainen 2017, 242–243.)

Organisaation on tärkeää olla myös kyvykäs. Sen tulee tunnistaa organisaation kannalta oikeat, menestykseen johtavat asiat ja ymmärtää, että organisaation kannalta tärkeintä on oikeiden asioiden tekeminen kuin asioiden tekeminen oikein (Lecklin & Laine 2009, 20–24). Oppiminen on kaiken uudistumisen lähtökohta, jossa yksilön on kyseenalaistettava omia ajattelu- ja toimintatapojaan sekä venyttävä oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Jatkuvan uudistumisen ja oppivan organisaation elementtejä ovat 1. luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, 2. oppimisen ja osaamisen kehittäminen, 3. tieto sekä 4. uudistava, strateginen johtaminen. Organisaation kannalta tärkein oppimisyksikkö on tiimi. (Sydänmaanlakka 2009, 58–63.) Parhaimmillaan organisaatiossa alkaa tällöin kasvaa sen emotionaalinen älykkyys, joka kumuloii tunnevoimaa, antaa energiaa ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. (Santalainen 2017, 242–243.)

Yksinkertaisimmillaan organisaatio toimii suunnittele-toteuta-arvioi-paranna-toimintamallin kautta, jota kutsutaan kehittäjänsä mukaan Demingin ympyräksi. Malli on kuvattu kuviossa 7. Malli on yleispätevä ja sitä pidetään kaikkeen johtamiseen soveltuvana toimintatapana: sen soveltamiseen pohjautuu myös ISO9000-laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen malli. Lecklin ja Laine ovat laajentaneet Demingin mallia edelleen johtamisjärjestelmän rakentamiseen sopivaksi. Näin sitä voidaan tarkemmin soveltaa organisaation strategisen arkkitehtuurin rakentamiseen. Mallissa suunnittelu on jaettu organisaation perustan ja toiminnan tuntemiseen sekä tiedon hankkimiseen. Toteutusvaiheen elementtejä ovat toteutus, ohjaus sekä motivointi. Arviointiin liittyy organisaation kykyyn oppia ja tehdä johtopäätöksiä. Parantamisvaiheeseen kuuluvat toiminnan parantaminen, kehittäminen ja uuteen valmennus sekä valmistautuminen. (Lecklin & Laine 2009, 32–34.)



KUVIO 7. Laadun johtamisjärjestelmän toteutusmalli (mukaillen Lecklin & Laine 2009, 34)

Organisaation toiminnan parantamisen olennainen osa on panostaminen perimmäisten syiden selvittämiseen ja määrittämiseen (SFS 2016). Organisaatiokulttuurin tulee edistää henkilöstön kokemusta ja halua toimia jatkuvan toiminnanparantamisen mukaisesti (Lecklin & Laine 2009,

20–24). Organisaatioissa tapahtuu laadun kehittämistä ja oppimista yksilö-, tiimi- ja koko organisaation tasolla (Sydänmaanlakka 2009, 58–63). Toiminnan arvioinnin tulee olla myönteistä toiminnan kehittämistä henkilöstön mielessä (Pesonen 2007). Julkisen sektorin organisaatioiden keskuudessa painottuu ulkopuolisen verkostoitumisen merkitys palvelujen kehittämisessä. Julkisella sektorilla innovatiivisille organisaatioille ominaisena piirteenä on työtöve-reilta saatavan sosiaalisen tuen ja tiimeihin kuulumisen merkitys. (Ala-Soini 2014, 31.)

Laadun johtaminen perustuu imuohjaukselle, jonka määritelmän mukaan henkilöstö ajantaisesti tuntee organisaation tavoitteet, arvot ja visiot ja niiden vaikutukset työhönsä. Imuohjauksen käsitteessä luotetaan siihen, että organisaatiossa on päteviä asiantuntijoita, jotka ovat itseohjautuvia, ongelmanratkaisijoita ja halukkaita tekemään työssään hyvää työtä. Jatkuva itseohjautuvuus palkitsee ja motivoi. (Pesonen 2007, 72–73.) Työntekijän on koettava tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työpaikalla. Ihmisen motivaatio ja hyvinvointi koostuvat omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyydestä. Siinä työntekijällä on vastuuta ja valtaa, kykyä ja taitoja sekä hyvä verkosto ympärillään. (Kultala 2018.) Työntekijän sitoutuminen suojaa työn liialliselta kuormittavuudelta, vaikka yhdistyneenä heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin ja vaativiin tehtäviin se on myös vahva työuupumuksen taustatekijä. (Keskinen 2005, 27.)

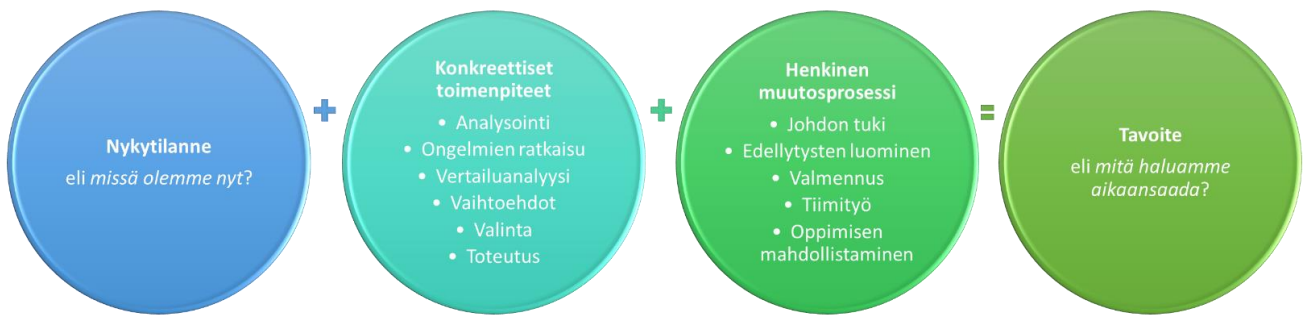
Julkishallinnollisen sektorin organisaatioissa esiintyy runsaasti työn imua. Kuitenkin julkisella sektorilla on tavallista, ettei se ilmene innovatiivisuutena. Tämä siitä huolimatta, että työssä koetaan olevan paljon itseohjautuvuutta ja tiimeillä vastuuta kehittämisestä. (Ala-Soini ym. 2014, 8.) Työyhteisötaitoihin liittyy vahvasti työhyvinvointi. Työhyvinvointi on erittäin subjektiivinen kokemus, jonka perustana on hyvä fyysinen hyvinvointi ja toimintakyky. (Kultala 2018.) Muutosten johtaminen on julkisissa organisaatioissa usein monimutkaista ja muutosten perusteleminen henkilöstölle vaikeaa, sillä henkilöstön näkemykset toiminnan muutosten vaikutuksista saattavat olla monelta osin kielteisiä. (Ala-Soini ym. 2014, 8.)

Menestyvät organisaatiot toimivat joustavasti ja muutosmyönteisesti samalla kun henkilöstöresursseja pyritään käyttämään moninaisesti (Lecklin & Laine 2009, 20–24). Näitä toimia seuraavat ehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet, minkä seurauksena organisaatio pystyy paremmin ennakoimaan ja reagoimaan sekä sisäisiin että ulkoisiin riskeihin (SFS 2016). Henkilöstön ja organisaation joustavuus näkyy erityisesti kykynä verkostoitua ja tehdä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Innovaatio on tapahtuva muutos, joka tuottaa suorituskyvylle uuden ulottuvuuden. (Lecklin & Laine 2009, 20–24.)

2.4.3 Laadunhallinta ja kehittäminen

Järjestelmällinen laatutoiminta edellyttää, että henkilöstö on tietoinen organisaation toimintatavoista, keskeiset toimintatavat on kirjattu ylös ja näistä asioista ollaan samaa mieltä henkilöstön kesken organisaatiossa (Pesonen 2007, 217). Muutosta saadaan aikaan laadun teknisillä ja kyvykkyys-elementeillä (Lecklin & Laine 2009, 24–27). Laadunhallinta on toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia ja parantamista, jonka avulla pystytään tavoittamaan asetetut laatutavoitteet (Oamk 2018).

Laadunhallinnan tulee olla suunnitelmallista. Siinä tulee määrittää keinot toiminnan prosessien tunnistamiseen ja suunnitteluun. Laadunhallintaa merkitsee aina muutosta organisaatiossa, ja sen haasteena on henkilöstön pysyminen kehittämisen mukana. Laadunhallinnassa tulee keskittyä konkreettisten kehittämistoimenpiteiden lisäksi myös henkilöstön henkiseen muutosprosessiin. Organisaation toimintaan liittyvät pienet parannukset voidaan hoitaa organisaatioissa sisäisesti. Seuraavassa kuviossa 8 esitellään laadunhallinnan prosessisuunnitelma edellä kuvatun tavan mukaisesti. (Lecklin & Laine 2009, 43–44.)



KUVIO 8. Laadunhallinnan prosessin kehittämispolku (mukaiillen Lecklin & Laine 2009, 44)

Laadunhallinnalla pyritään pienentämään prosessien hajontaa (Lecklin & Laine 2009, 111). Sen on myös sisällettävä tulosten jatkuvan arvioinnin ja vertailun tavoitteisiin nähden, jotta toimintaa voidaan parantaa tavoitteiden saavuttamiseksi (Koivuranta-Vaara 2011, 8). Asiakashallinta on laadunhallinnan ja johtamisen kannalta ensisijaista: siihen liittyy motivaation kehittäminen ja ylläpito sekä henkilöstön osaamisen ja tukitoimien hallinta (Pesonen 2007, 67). Asiakas on laadun lopullinen arvioija. Asiakas rahoittaa toiminnan: mikäli heidän tyytyväisyytensä laskee, organisaatio joutuu vaikeuksiin. (Lecklin & Laine 2009, 15–20.)

Laadunhallinnan yleisin kansainvälinen viitekehys on ISO-standardit, joiden keskeiset standardit liittyvät perusteisiin ja sanastoon (ISO 9000), laadunhallintajärjestelmiin ja vaatimukseen (ISO 9001) sekä suuntaviivoihin suorituskyvyn parantamiseen (ISO 9004) (Lecklin & Laine 2009, 37). Laadunhallinta jaetaan standardeissa seitsemään periaatteeseen: asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten täysipainoinen osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko sekä suhteiden hallinta. Organisaation luonne ja toimintaympäristö määrittävät, kuinka periaatteita sovelletaan. Laadunhallinnan ensisijainen tavoite on vastata asiakkaiden vaatimukseen sekä pyrkiä ylittämään näiden odotukset. (SFS 2016.) Laadunhallinnan viitekehykset eivät määritä, kuinka organisaatioiden tulee järjestää laadunhallintansa, vaan niiden tulee rakentaa ne omien tarpeidensa mukaisesti (Lecklin & Laine 2009, 110).

2.4.4 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmäksi voidaan kutsua organisaation toimintajärjestelmää, joka on suunniteltu varmistamaan, että yksikön ja yksilön tuottamat palvelut täyttävät siihen kohdistuvat vaatimukset (Oamk 2008). Sen tehtävänä on tuottaa tietoa, jonka pohjalta organisaation asianomaiset henkilöt voivat tehdä toimintaan liittyviä päätöksiä (Pesonen 2007, 50). Laadunhallintajärjestelmä koostuu toisiinsa liittyvistä prosesseista, joissa ymmärretään, kuinka sen järjestelmä tuottaa tuloksia sekä kuinka järjestelmän suorituskyky voidaan optimoida (Koivuranta-Vaara 2011, 6). Laadunhallintajärjestelmän tulee koostua yhtä lailla toimintaprosesseista kuin toiminnan parantamisen prosesseista (Pesonen 2007, 50).

Organisaation laadunhallintajärjestelmä on kuvattava ja sen mukaisin edellytyksin on organisaatiossa toimittava; se on työkalu laadun hallitsemiseksi ja parantamiseksi eikä itsetarkoitus. Järjestelmässä kuvattavia asioita voivat olla toiminnan, seurannan, tarkastamisen, vastuun ja valtuuden kuvaus sekä tarkka suunnitelma siihen, kuinka organisaatiossa parannetaan toimintaa. (Pesonen 2007, 52–53.) Organisaatioiden laaduntuottokyky perustuu niissä käytettävään kaikki organisaation toiminnat kokoavaan johtamisjärjestelmään ja sen toimivuuteen lähtökohtanaan organisaation strategia (Lecklin & Laine 2009, 32).

Laadun omavalvonta koostuu koko työyhteisön toteuttamasta jatkuvasta toiminnan laadun varmistamisesta ja kehittämisestä (Nykänen, Kovasin, Liukko, Blomqvist, Krohn, Ahola, Nurmi-Koikkalainen, Jonsson, 2017, 6). Laadunhallintajärjestelmän onnistuminen vaatii, että sen perusedellytykset ovat olemassa: 1. henkilöstölle tulee mahdollistaa aikaa innovatiivisen toiminnan pohdintaan, ideoimiseen ja kokeilemiseen, 2. henkilöstöä tulee tukea ajattelun monimuotoisuuden edistämällä sekä 3. tukemalla henkilöstön yhteyksiä ja vuorovaikutusta erilaisten verkostojen kanssa (Lecklin & Laine 2009, 54). Laatutavoitteiden tulee perustua organisaation omaan laatupolitiikkaan. Johdon kaikki tasot ovat vastuussa laadunhallinnasta, mutta sen toteuttamiseen osallistuvat organisaation kaikki jäsenet. (Koivuranta-Vaara 2011, 6.)

2.4.5 Vertailuanalyysi laadun kehittämisen välineenä

Benchmarking eli vertailuanalyysi tai vertaisanalyysi on menetelmä, jossa verrataan toisessa organisaatiossa tai oman organisaation toimintayksiköissä hyväksi todettuja käytänteitä ja malleja (Ojasalo ym. 2015, 186). Tässä opinnäytetyössä käytän termiä vertailuanalyysi. Vertaisuudella viitataan toimijoiden jonkin asteiseen samankaltaisuuteen valitulla toimintasektorilla. Kaikki näkökulmat huomioon ottava samanlaisuus ei ole mahdollista tai välttämätöntä. (Mäkelä, Salonen & Salonen 2016, 8–9.) Vertailuanalyysi on oppimisprosessi, joka tapahtuu tunnistamalla menestyksen takana olevia prosesseja sekä niitä kuvaamalla, ymmärtämällä ja vertailemalla (Tuominen 2016, 8). Organisaatioiden poikkeamat ja poikkeavat viitekehykset sekä niiden syvälinen analyysi ja uudenlaisten ratkaisumallien luominen ovat oppimisen kannalta välttämättömiä vertailuanalyysissa (Santalainen 2017, 30–31).

Organisaatioiden välisestä vertailusta käytetään nimeä ulkoinen vertailuanalyysi. Organisaatioiden eri toimintayksiköiden välistä vertailua nimitetään taas sisäiseksi vertailuanalyysiksi. (Pellinen 2017, 116–117.) Organisaation sisäisessä vertailuanalyysissä sen eri toimialat vertaavat toimintaansa ja prosessejaan keskenään näin oppien toisensa hyvistä käytännöistä. Työkentelytavan tavoitteena jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä laajemminkin organisaation sisällä. (Itä-Suomen yliopisto 2019.)

Organisaatioiden tai toimintayksiköiden yhteinen nimittäjä tulee pystyä selkeästi tunnistaa (Mäkelä ym. 2016, 8–9). Sopivan vertailukumppanin valinta riippuu kehitettävän kohteen ominaisuuksista: menetelmä soveltuu parhaiten selkeästi määriteltäviin kehittämistä vaativiin kohteisiin (Ojasalo ym. 2015, 186). Organisaatioita tai toimintayksiköitä vertailemalla saatu tieto toimii kehittämisideoiden lähteenä. Parhaat edellytykset sisäiseen vertailukehittämiseen toteutuu, kun organisaatio koostuu keskenään pitkälle samanlaisista toimintayksiköistä. Esimerkiksi kaupan alan organisaatioissa käytetään usein sisäistä vertailukehittämistä. (Pellinen 2017, 116–117.) Oman organisaation toimintaa voi verrata myös toimialan tilastollisiin keskiarvoihin ja standardeihin (Ojasalo ym. 2015, 186).

Vertailuanalyysin vertailukumppani valitaan tarkastelemalla toimijan asiantuntemusta. Valinnassa keskitytään siihen, miten kyseinen toimija on kyennyt osoittamaan omaa asiantuntemustaan erilaisissa tarkasteltavassa asioissa, jotka ovat oman organisaation kehittymisen kannalta olennaisia. Asiantuntemuksen näyttönä voidaan pitää esimerkiksi parasta mainetta tai hyviä tunnuslukuja. (Ojasalo ym. 2015, 186.) Huonompien käytäntöjen vertailuanalyysi voi toisaalta olla organisaation kannalta tärkeää oppimista. Tällöin vältetään menestysorganisaatioihin liittyvä valintaharha, jossa menestyksen valo sokeuttaa oppimaan tulleen organisaation. Huonosti menestyneet yritykset toimivat lähes samalla tavalla menestyvien organisaatioiden kanssa ja mikäli niiden poikkeamia ja epäonnistumisen kokemuksia ei kuulla niin niistä ei voida myöskään oppia. (Santalainen 2017, 30–31.)

Vertailuanalyysia suorittavan organisaation on ymmärrettävä tarkastelemaisensa organisaation toimintatapoja: tiedonkeruun täytyy olla järjestelmällistä ja monipuolista. Vertailuanalyysiin liittyvä vierailu toiseen organisaatioon eroaa tavallisesta yritysvierailusta järjestelmällisyyden osalta. Vertailuanalyysivierailun jälkeen vierailun tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti sekä luodaan omaan toimintaan suoraan ja epäsuoraan sovellettavista toimista kuvaus ja suunnitelma. (Ojasalo ym. 2015, 186.) Vertailuanalyysi on jatkuva ja systemaattinen prosessi. Sen tarkoituksen on parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistaminen, vertaaminen, ymmärtäminen ja soveltaminen. (Lecklin & Laine 2009, 194–195.)

Jotta vertailuanalyysista saadaan paras mahdollinen hyöty, vaatii se hyvän kehityskohteen identifioimisen ja pohjatyön. Sen perustana on kiinnostus toisten toimintatapaan ja menestykseen. (Ojasalo ym. 2015, 186.) Vertailuanalyysi ei ole vain toisen organisaation toimintatavan kopiointia, sillä se edellyttää erilaisten muualla kokeiltujen työtapojen soveltamista oman organisaation työkäytäntöihin sopivaksi. Menetelmässä etsitään toimintatapoja, joista voitaisiin ottaa oppia omaan toimintaan ja jotka auttaisivat organisaatiota luomaan uusia, entistä parempia käytäntöjä. Menetelmänä se myös mahdollistaa arvioinnin siitä, kuinka työyhteisöä tulisi jatkossa kehittää toimivammaksi. (Sauristo & Parikka 2014.)

Vertailuanalyysin toteuttamisessa ja tuloksia arvioidessa on tärkeää pystyä erottamaan ne erityiset käytänteet, joita pystytään soveltamaan omaan toimintaan opittua innovatiivisesti soveltaen. (Sauristo & Parikka 2014.) Kaikkia havaintoja ei aina voida soveltaa oman organisaation käyttöön, sillä organisaatiokulttuurit saattavat erota toisistaan suuresti. Oman organisaation toiminnan vertaaminen muiden toimintaan voi edistää organisaation kilpailukykyä sekä kiihdyttää kehittämishalukkuutta organisaation sisällä. Samalla vertailussa saadaan tietoa oman organisaation tasosta ja strategisen toteutumisen kipupisteistä muihin alan toimijoihin verrattuna. Vertailuanalyysissa tulee usein esille ennakoimatonta tietoa, johon on syytä varautua. Näin kaikki tieto vertailuanalyysistä saadaan organisaation kehitystyön käyttöön. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Kokemukset vertailuanalyysista ovat usein myönteisiä, sillä sen koetaan edistävän toiminnan laadukasta toteuttamista. Vertailuanalyysi soveltuu myös laatutyökaluksi: se antaa valmiuksia oman työn kehittämiseen ja projektiosaamiseen. Se kehittää itsearviointitaitoja ja arviointiosaamista. Yhtä lailla se edistää organisaation hyvien käytänteiden tunnistamista ja vaihtoa, verkostoitumista ja kehittämishankkeiden tuotosten ja tulosten levittämistä sekä laajempaa hyödyntämistä. Vertailuanalyysi toimii peilinä omalle työlle ja antaa valmiuksia toimia muutoksen tekijänä omassa organisaatiossa. Vertailuanalyysi on myös hyvä toiminnan ohjaustyökalu ja sisäisen arvioinnin väline. (Kaijanen 2011.)

2.4.6 Laatunäkökulmia seurakunnan kontekstiin

Kirkko on yhteiskunnassa luotettava toimija, kumppani sekä yhteistyön tekijä. Organisaationa kirkko on edelleen tervetullut erilaisiin paikkoihin ja tapahtumiin. Kirkon hallinto on läpinäkyvää ja luotettavaa. Kirkon varallisuustilanne on heikkenevästä suhdanteesta huolimatta edelleen hyvä. (Arikka & Naatus 2019, 42–48; Kaartinen 2019b.) Kirkolla on selkeät ja vahvat arvot (Kirkkohallitus 2018, 33–34). Kirkon olemus kokoontuvana hengellisenä yhteisönä, joka

liittyy maailmanlaajuiseen kirkkoon sekä jatkaa erilaisten sukupolvien ketjua, näyttäytyy osana laadukasta työtä (Arikka & Naatus 2019, 42–48).

Kirkon työssä laatu ilmenee erityisesti työntekijän ammattitaitona ja pätevyytenä sekä luotettavana ja inhimillisenä vuorovaikutuksena (Kirkkohallitus 2011, 1; Kaartinen 2019b). Yhteisönä kirkko on koulutus- ja kehitysmuuntoinen, jonka jäsenet voivat halutessaan vaikuttaa suoraan sen toimintaan, teologiaan ja arkeen (Arikka & Naatus 2019, 42–48). Toisaalta seurakuntalaiset toivovat myös mahdollisuutta osallistua suoremmin keskusteluun kirkosta, sen opista tai käytännöistä. (Paananen 2011, 35–37). Kirkon henkilöstökoulutussopimuksessa henkilöstön koulutus käsitetään osaksi seurakunnan toiminnan sekä talouden suunnittelua ja edelleen laadun parantamista. Koulutuksen avulla seurakunnat kehittävät toimintojaan, parantavat henkilöstönsä työskentelyvalmiuksia, työtyytyväisyyttä ja henkistä hyvinvointia. Yhteiskunnallinen monikatsomuksellisuus edellyttää osaamista, jota kirkollisessa kentässä, koulutuksessa ja työntekijöillä on. (Kirkkohallitus 2018, 3, 33–34; Kaartinen 2019b.)

Kirkollisilla toimijoilla on kokemusta ja osaamista kansalaistoiminnassa sekä sen kehittämässä. Toisaalta ammatillinen osaaminen, joka liittyy palveluiden tuottamiseen, palveluprosessien suunnitteluun ja tuotteistamiseen, kilpailutukseen, sopimusten tekemiseen, laadun seurantaan ja asiakkaan oikeuksien huomioimiseen, ei välttämättä aina ole ajantasainen tai laaja. (Kirkkohallitus 2018, 33–34.) Kirkolla on työntekijöitä, joilla on asiantuntijuutta. Samalla tämä voi suoraan vaikuttaa kirkossa tehtävään laatutyöhön hidastavasti, mikäli työ on työntekijä- eikä seurakuntalaislähtöistä. (Arikka & Naatus 2019, 42–48; Kaartinen 2019b.) Seurakunnan yli viitekehyksessä laadun määrittäminen ja toteuttaminen voi olla vaivalloista, sillä seurakuntalaiset eivät aina osaa tai halua ilmaista, mitä toivovat. Tämän takia laadun määrittäminen ja konkretisointi on hankalaa. Se vaatii seurakunnan henkilöstöltä erityisen herkkää kykyä arvioida, mitä seurakuntalaiset haluavat ja mihin he ovat tottuneet. (Pesonen 2007.)

Kirkko on ajautumassa tilaan, jossa jäsenten toiveet ja ajatukset poikkeavat ratkaisevasti organisaation itseymmärryksestä. Yli neljän miljoonan jäsenen yhteisössä odotuksia ja mielipiteitä,

toiveita ja tarpeita on runsaasti. Kansankirkolliseen kirkkonäkemykseen kuuluu olennaisena laaja avoimuus, johon sisältyy mahdollisimman vähän ehtoja ja heikko jäsenyyden valvonta. (Meriläinen 2015b, 32.) Kirkossa ja kirkkoon liittyvässä kommunikaatiossa on katkoja eri tasoilla (Paananen 2011, 35–37). Kirkolta edellytetään tietoisuutta omasta ominaislaadustaan sekä selkeää identiteettiä kirkkona, jossa sen itseymmärrys tai jäsenten identiteetin ymmärryksen ei tulisi hämärtyä (Häkkinen 2011, 4–8). Kirkon jäsenistö arvostelee kuitenkin yhteisöään siitä, että se on kuulevinaan palautetta, mutta silti jatkaa kuin ennenkin. Vastatakseen jäsenien tarpeisiin on kirkon pystyttävä huomioimaan ihmisten kokemukset kunnioittavalla tavalla sekä kommunikoitava tavallisella, ymmärrettävällä kielellä. Teologisten käsitteiden ja asiantuntijuuden taakse piiloutuva työntekijäkaarti välittyy jäsenistölleen etäisenä ja kylmänä. (Paananen 2011, 35–37.)

Tutkimuksissa, kirkon keskustelufoorumeilla ja suullisessa palautteessa toivotaan työntekijöitä, jotka kuuntelisivat enemmän, kehittäisivät palautteen mukaisesti sekä olisivat läsnä keskusteluissa ja toimituksissa. Seurakuntalaiset toivovat myös, että kirkko näkyisi enemmän mediassa ja ottaisi oikeudenmukaisuuskysymyksiin kantaa aktiivisemmin. (Paananen 2011, 35–37.) Kritiikkiä saavat myös erityisesti perhe- ja seksuaalieettiset linjaukset, joita pidetään vuoroin liian konservatiivisina ja vuoroin liian liberaaleina (Meriläinen 2015b, 43–46). Seurakuntalaiset ja työntekijät tai papit ja muut työntekijät eivät ymmärrä toisiaan, minkä lisäksi tutkijat ja perustyötä tekevät teologit puhuvat toistensa ohi. Media tulkitsee väärin kirkon viestejä samalla, kun kirkon vastuunkantajat eivät osaa lukea mediaa. (Paananen 2011, 35–37.)

Kirkolla on laadukkaan toiminnan edellytykset, joka ilmenee erityisesti tilojen kautta (Arikka & Naatus 2019, 42–48). Palvelun ulkoiset tekijät, kuten asianmukaiset ja viihtyisät tilat vaikuttavat myös olennaisesti palvelun laatuun (Kirkkohallitus 2011, 1). Kirkon tilat ovat helposti lähestyttävissä, sillä niitä sijaitsee jokaisessa Suomen kunnassa, ulkomailla sekä erilaisissa yhteiskunnan instituutioissa (Arikka & Naatus 2019, 42–48).

3 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä sen toimintaympäristö ja kohderyhmä. Siinä esitellään myös opinnäytetyön konstruktivisen tutkimukseen perustuva lähestymistapa sekä aineiston dokumenttianalyysin toteuttamistapa.

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Vaasan ruotsalaiselle seurakunnalle tehdyn opinnäytteen tarkoituksena on 1. arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, 2. yhdenmukaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä 3. edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Vaasan ruotsalaiseen seurakuntaan tasapainotettu tulokortti ja siihen liittyvä laadunhallinnan vertailuanalyysilomake eri työalojen henkilöstön käyttöön. Tasapainotettua tulokorttia ja laadunhallinnan vertailuanalyysilomaketta sekä niiden antamia tuloksia toiminnasta tullaan käyttämään seurakunnan vuonna 2021 käyttöön otettavan strategian työskentelyn pohjana. Opinnäytetyö toteutetaan dokumenttianalyysinä, jonka pohjalta toteutetaan kehittämistehtävänä tasapainotettu tulokortti ja laadunhallinnan vertailuanalyysilomake.

3.2 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Opinnäytetyö koskee seurakunnan henkilöstöä. Seurakunnan henkilöstö on avainasemassa seurakunnan strategiassa (Vasa svenska församling 2016, 3–6). Opinnäytetyön ohjausryhmänä toimii seurakuntaneuvoston valitsema työryhmä, jonka tehtävänä on selvittää ja arvioida seurakunnan kuluvan strategiakauden kahden ensimmäisen vuoden strategisten tavoitteiden toteutumista sekä kehittämissuositusten kautta edistää strategian toteutumista (Vasa svenska

församling 2018a). Opinnäytetyön laatija oli mukana työryhmässä. Työ- ja myös ohjausryhmään kuuluvat kirkkoherra, seurakuntasihteeri sekä kolme seurakuntaneuvoston edustajaa.

Työryhmä tutustui opinnäytetyöhön sekä arvioi ja edisti sen etenemistä ammattitaidollaan opinnäytetyön tutkimus- ja kirjoittamisprosessin aikana. Opinnäytetyö oli osa työryhmän työskentelyä, mutta opinnäytetyön tekijä oli ainoastaan vastuussa työn etenemisestä ja toteutumisesta. Tasapainotetun tulokortin ja vertailuanalyysilomakkeen liittäminen työyhteisön toimintaan toteutuu seurakuntaneuvoston, kirkkoherran ja seurakuntasihteerin tuella. Seurakunnan henkilöstö työskenteli analyysin tuloksien, tasapainotetun tulokortin ja vertailuanalyysilomakkeen kanssa maaliskuussa 2019 opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen mukaisesti.

3.3 Lähestymistapa

Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä konstruktivisena tutkimuksena. Valitsin tämän työskentelytavan, sillä konstruktivinen tutkimus keskittyy ratkaisua vailla oleviin ongelmiin. Seurakunnan strategiaryhmä totesi työskentelyssään, että työalojen strateginen arviointi vaatii lisätukea ja selvitystä. Strategiaryhmälle tuli johtoryhmältä esitys siitä, että jonkinlainen yhteinen strategian arvioinnin väline kehitettäisiin (Vasa svenska församling 2018b).

Konstruktivinen tutkimus tuottaa innovatiivisen konstruktion sekä sisältää kehitetyn toteuttamisyrityksen, jonka käytäntöön soveltuvuutta myös testataan. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään kytkemään tutkimus olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen sekä kiinnitetään huomiota sen tulosten reflektointiin yhtäältä teoreettiseen viitekehykseen liittyen. (Lukka 2014.) Toimin opinnäytetyötä tehdessä edellä kuvatulla tavalla. Teoreettiseen viitekehyksen ja analyysin pohjalta loin seurakunnan käyttöön tasapainotetun tulokortin ja vertailuanalyysilomakkeen. Henkilöstö sai analyysivaiheen jälkeen tutustua tutkimuksen tuloksiin sekä kehittämistyön tuloksena laadittaviin tulokorttiin ja vertailuanalyysilomakkeeseen.

Henkilöstö sai myös mahdollisuuden kommentoida ja kehittää tasapainotettua tulokorttia ja vertailuanalyysilomaketta opinnäytetyöntekijän ohjauksessa. Lisäksi henkilöstö työsti tasapainotettuun tulokorttia varten seurakunnan kriittisiä menestystekijöitä.

Konstruktiiivisen tutkimusotteen erityispiirre on, että tutkijan empiirinen interventio on eksplisiittistä ja voimakasta. Tosielämään vaikuttaminen on erottamaton osa metodia, minkä seurauksena konstruktiiivinen tutkimus on luonteeltaan kokeellista. Kehitettyä ja implementoitua uutta rakennetta tarkastellaan välineenä, jolla yritetään havainnollistaa, testata tai jalostaa aikaisempaa teoriaa tai toisaalta luoda täysin uusia rakenteita. Konstruktiiivinen tutkimusote perustuu ajatukseen siitä, että läpäisevällä käytännön analyysillä voidaan tuottaa merkittävää teoreettisia hyötyä. (Lukka 2014.)

3.4 Toteuttamistapa

Tutkimus toteutettiin dokumenttianalyysina. Valitsin dokumenttianalyysin kahdesta syystä. Ensiksi seurakunnan työntekijänä tiedän organisaatiossamme olevan valmiina runsas määrä analysoitavaa materiaalia. Ihmisen tuottama materiaali sopii hyvin tutkimuksen kohteeksi, sillä ne sisältävät itsessään merkityksiä. Nämä merkitykset koostuvat käsityksistä, kokemuksista, uskomuksista, haluista, ihanteista ja arvoista. (Vilka 2015, 29–30.) Toiseksi ohjausryhmänä toimivan strategiaryhmän työskentelyaika on lyhyt ja tehokas; opinnäytetyötyöskentelyn onnistuminen niveltyi olennaisesti ohjausryhmänä toimivan strategiaryhmän työskentelyn ympärille (Vasa svenska församling 2018, LIITE 5). Lyhyt aikajänne ei sinällään ole opinnäytetyön toteuttamiselle ongelmallinen (Vilka 2015, 148). Dokumenttianalyysi on tehokas muoto tehdä tutkimusta, sillä siihen liittyvän aineiston voi kerätä nopeasti. Työskentelytavassa painottuu laadukkaan ja tutkimuksen sisältöön vastaavan aineiston valinta sen hankkimisen sijaan. (Bowen 2009.) Opinnäytetöiden aineiston keräämiseen aikajänne on usein lyhyt,

mikä asettaa tutkimusongelman ja -kysymysten asettelun erityisen ratkaisevaan asemaan. Tutkimuksen tavoitteiden on tarkoituksen mukaisesti rajattava ja vastattava valittuihin menetelmiin. (Vilkkä 2015, 148.)

Dokumenttianalyysin tulee olla järjestelmällistä. Se pureutuu asioihin, joita tutkimussuunnitelmassa on päätetty tutkia (Vilkkä 2015, 97). Dokumenttianalyysissa kirjallisia tekstejä järjestelmällisesti tarkastelemalla pyritään luomaan sanallinen kuvaus kohdeaineistosta ja näin ollen myös kehitettävästä asiasta. Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi erilaista analyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysin avulla pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältö sanallisesti sekä etsimään ja tunnistamaan tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyn avulla kuvataan tekstin merkitystä ja asioita määrällisesti. Käytin sisällön analyysia tasapainotetun tulokortin rakentamiseen. Sisällön erittelyn avulla rakensin vertailuanalyysilomakkeen. Tutkimusten tulkinta on olennaisesti nivoutunut tasapainotetun tulokortin prosessin ja vertailuanalyysilomakkeen rakentamisen ympärille. Dokumenttianalyysissa tutkimussuunnitelmavaiheessa on päätettävä, analysoidaanko tutkittavasta materiaalista ilmisältö vai myös piilossa olevat viestit (piilosisältö). Tässä opinnäytetyössä tutkittavasta materiaalista ensisijaisesti haettiin ilmisisältöä. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Dokumenttianalyysin päävaiheita ovat: 1. aineiston kerääminen ja valmistelu, 2. aineiston pelkistäminen ja rakenteiden toistuvuuden etsiminen, 3. tulkinta sekä 4. aineiston kriittinen tarkastelu (Bowen 2009). Valmisteluvaiheen tavoitteena on aineiston valmisteleminen analysointia varten. Valmisteluvaiheessa tulee myös suunnitella selkeä arkistointitapa, tallentaa ja jakotella aineisto. (Ojasalo ym. 2015, 138–141.) Opinnäytetyössä toteutin analyysin ja pelkistämisen teoriaohjauksisen sisältöanalyysin kautta. Siinä sisältöanalyysin käsitteistö on valmiina eli analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan joko teoria- tai käsitejärjestelmäpohjaiseen viitekehukseen (Ojasalo ym. 2015, 138–141). Opinnäytetyössä analyysirunko muodostuu tasapainotetun tulokortin neljän eri näkökulman mukaisesti. Luokittelu toteutuu myös Vaasan ruotsinkielisen seurakunnan strategiassa olevan seitsemän painopistealueen kautta. Ne ovat alu-

eiden rooli seurakunnan toiminnan suunnittelussa, vapaaehtoistyö, rakkaus lähimmäiseen, jäsen toiminnan keskiössä, jumalanpalvelus kokoavana työmuotona, viestintä ja rippikoulutoiminnan korostaminen. (Vasa svenska församling 2016.) Materiaalin luokitteluprosessi esitellään tarkemmin luvussa 6.

3.5 Aineisto

Analysoin opinnäytetyössä seurakunnan pöytäkirjoja ja kokousmuistioita. Opinnäytetyössä analyysin kohteena olleet lähteet on listattu liitteissä (LIITE 1). Kerättävä materiaali on seurakunnan strategian kolmelta ensimmäiseltä toteutumavuodelta 2016–2018. Vilkka toteaa, että hyviä tutkimusaineistoja ovat erityisesti organisaatioiden muistiot, pöytäkirjat sekä kirjattu strategia ja arvot (Vilkka 2015, 148). Analyysissa on mukana seurakunnan strategian pohjana olleet strategiadokumentit: Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa, Kohtaamisen kirkko-strategiamietintö ja Porvoon hiippakunnan strategia (Vasa svenska församling 2016, 2).

Organisaatioilla on myös muita erilaisia narratiiveja, jotka sopivat tutkimusmateriaaliksi (Vilkka 2015, 148). Dokumenttianalyysin vaikuttavuutta lisätäkseeni, liitin tutkittavaan materiaaliin myös kirkon linjaukset eli strategiset suuntaviivat, strategiaoppaan, kehittämissasiakirjat ja tulevaisuusselonteon. Strategisten ja kehittämissasiakirjojen osalta valitsin sellaiset dokumentit, jotka eivät liittyneet kirkon entiseen Meidän kirkko–strategiaan tai niitä, jotka ajallisesti oli määritelty loppumaan vuoden 2015 loppuun, vaikka ne edelleen olivat kirkon strategisten asiakirjojen sivustolla toukokuussa 2019. (Kirkkohallitus 2019.)

Olen hakenut materiaaliin aineistoa myös kahden kirkollisen lehden (Kotimaa, Kirkonkello) artikkeleista asiasanoilla strategia, laatu ja kehittäminen. Materiaalista on rajattu pois ruotsinkielinen kirkollinen lehti Kyrkpressen, vaikka se liittyy vahvasti Porvoon hiippakuntaan. Vaasan ruotsalainen seurakunta on osa Porvoon hiippakuntaa. Kyrkpressen-lehdellä ei ole hakutoimintoa lehtiarkistossa enkä tämän tutkimuksen puitteissa pystynyt käymään tarvittavaa

määrää lehtiä läpi. Laadin tasapainotetun tulokortin ja vertailuanalyysilomakkeen seurakunnan kontekstiin edellä mainittujen lähteiden pohjalta laaditun analyysin avulla.

Opinnäytetyön teoriapohjassa kuvataan, kuinka tasapainotetun tulokortin rakentaminen on yhteinen strategiaproessi. Tasapainotetun tulokortin ensimmäinen vaihe on yhteisymmärryksen luominen tavoitteista ja keinoista, joilla niihin pyritään. (Malmi 2002.) Tutkimuksellisessa toiminnassa ilmenee käytännön toimintatapoja, vaikka ne eivät olekaan tieteellisen tiedon piirteitä itsessään. Kyse on tiedon näkökulmaisuudesta eli tutkimuksen tavasta tarkastella jotakin tiettyä asiaa. (Ronkainen ym. 2013, 12–15.) Tutkimuksen tulosten tulkinta on olennaisesti nivoutunut tasapainotetun tulokortin prosessin ja vertailuanalyysilomakkeen rakentamisen ympärille. Prosessia itsessään voidaan pitää osana tutkimuksen tuloksia. Tämän takia on tärkeää kuvata Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tulokortin rakentamisen prosessi (LIITE 6). Yhtä lailla vertailuanalyysilomakkeen prosessi on kuvattu (LIITE 7).

4 DOKUMENTTIANALYYSI

Luvussa neljä kerron tutkimuksesta, sen tuloksista sekä ne asetetaan julkisesti arvioitavaksi. Kommunikoitavuuteen liittyy vahvasti se, että tutkimuksen raportoinnissa edellytetään metodisten ratkaisujen, käsitteiden sekä valintojen kertomista. Osiossa tutkimuksen kannalta keskeiset valinnat ovat näkyvillä ja eri vaiheet on kuvattu. (Ronkainen ym. 2013, 12–15.) Tieteellisen tutkimuksen kriteerinä on pidetty tutkimustulosten toistettavuutta. Opinnäytetyön tässä osassa pyritään kuvaamaan systemaattisen dokumenttianalyysin käyttöä tutkimuksen etene- misessä niin, että toinen tutkija voi ymmärtää ja hyväksyä tiedon tekemisessä tehdyt valinnat. Tiedon oikeellisuus vahvistuu sen pohjalta, että lukija ymmärtää tiedon tekemisen tavan, kes- keiset valinnat ja niiden perustelut. Tässä mielessä tutkimus on toistettavissa. (Ronkainen ym. 2013, 12–14.)

Opinnäytetyön dokumenttianalyysissa on toteutettu metodologisen reflektion vaadetta. Opin- näytetyön laatija on pyrkinyt ymmärtämään ja selittämään, millaista tietoa hän on tuottanut ja minkälaisilla rajauksilla tai teoreettisilla ja menetelmällisillä valinnoilla se on saavutettu. Tut- kimusta ohjaavan dokumenttianalyysin kriteerien soveltamisen kautta ymmärretään, millai- seen tietoon pyritään. Näiden perusteella opinnäytetyössä kuvataan se, miten tai mihin tuo- tettua tietoa voidaan soveltaa ja mitkä ovat sen rajoitukset ja mahdollisuudet. Metodologisen reflektion vaateen kautta pyritään itseymmärrykseen, ajatteluun ja tiedon rajallisuuden näke- misen kaltaiseen toimintaan. (Ronkainen ym. 2013, 12–14.)

Esittelen opinnäytetyön tulokset dokumenttianalyysin päävaiheitten mukaan. Ne ovat aineis- ton kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen ja rakenteiden toistuvuuden etsiminen, tulkinta sekä aineiston kriittinen tarkastelu (Bowen 2009). Tutkimuksen tärkeimmät tulokset esitellään luvussa 4.3. Näiden tulokset vahvistin tasapainotetun tuloskortin teoreettisen viite- kehyksen mukaisesti piirtämällä seurakunnalle strategiakartan (LIITE 4). Tasapainotetun tu-

loskortin ja vertaisanalyysilomakkeen valmistumisprosessi kuvataan liitteissä 6 ja 7. Tutkimuksen tulokset näkyvät opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti konkreettisesti sekä Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tuloskortissa (LIITE 2) ja vertailuanalyysilomakkeessa (LIITE 3).

4.1 Aineiston kerääminen ja valmistelu

Aloitin aineiston keräämisen ja valmistelun siirtämällä tarvittavat lähdedokumentit nettiselaimen kirjanmerkkeihin yhden kansion alle. Seurakunnan intrassa olevat dokumentit kävin läpi kahden eri päivän aikana kootusti. Dokumenttianalyysi toteutui niin, että avasin oman tiedoston jokaiselle seitsemälle strategiassa olevalle painopistealueelle. Jokaisen painopistealueen tiedostoon siirsin lyhyen teoreettisen kuvauksen avainkysymyksineen liittyen tasapainotetun tuloskortin neljään näkökulmaan, jotka ovat talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Toimimalla tällä tavalla pyrin toteuttamaan dokumenttianalyysin järjestelmällisyyden vaadetta (Vilkka 2015, 97).

Suoritin analysointimateriaalin keräämisen kaksi kertaa: ensimmäisen helmikuun (2019) alussa ja toisen maaliskuun (2019) alussa. Näin materiaalin keräämisten välillä oli tarpeeksi väliäikää, jotta edellisen kerran muisto ei vaikuttaisi keräämiseen. Analysoin materiaalin heti keräämiskertojen jälkeen. Helmikuussa 2019 eli materiaalin ensimmäisen analysointivaiheen keskellä ilmeni, että seurakunnan viestinnän strategia oli saatu valmiiksi ja se käsiteltäisiin seurakuntaneuvoston kokouksessa samassa kuussa. Viestintä on yksi seurakunnan strategian painopistealueista. Olin kerännyt tiedostoihin materiaalia myös sen analysointiin. Helmikuussa tutustuin syvemmin uuteen viestintästrategiaan ja totesin, että keräämäni materiaali kyseiseen painopistealueeseen ei ole enää ajankohtaista. Toiseksi painopistealueeseen liittyvä tieto ei suoranaisesti liittynyt strategisen painopisteen toteuttamiseen. Jotta analysointimateriaalin keräämisprosessit olisivat toisiinsa verrattavat, siirsin kuitenkin materiaalia viestinnän painopistealueen kohtaan myös maaliskuussa.

Toisen keräämiskerran jälkeen vertasin teemakorttien analysointeja keskenään, ja työstin näistä tasapainotetun tulokortin ja vertailuanalyysilomakkeen. Tasapainotettujen tulokorttien rakentaminen teemakorttistojen tulkinnan pohjalta oli kätevää. Teemakorttistojen rakenteelliset yhteneväisyydet olivat selkeitä.

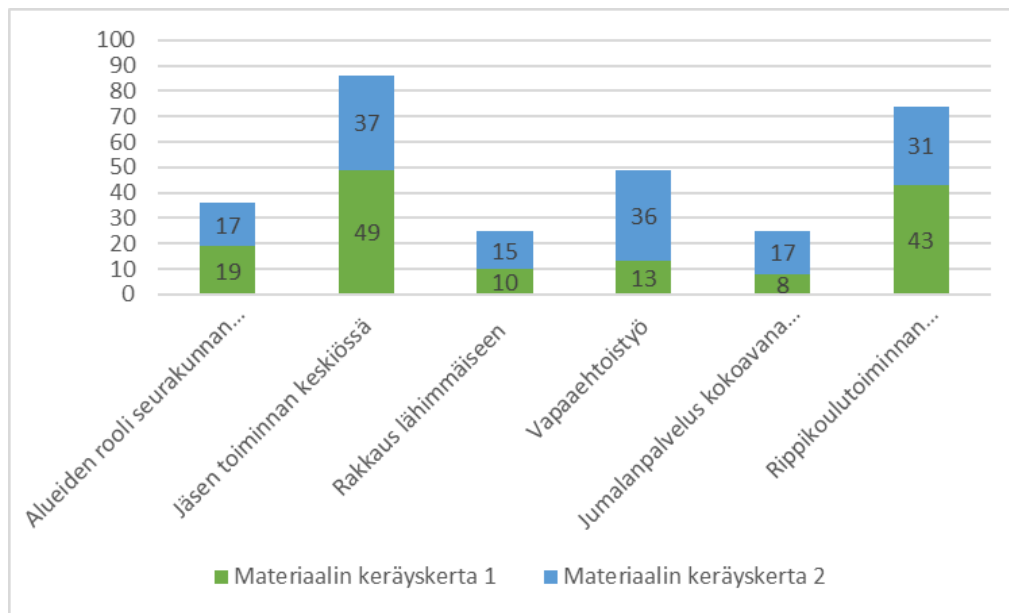
4.2 Aineiston pelkistäminen ja rakenteiden toistuvuuden etsiminen

Aineiston pelkistäminen ja rakenteiden toistuvuuden etsiminen toteutettiin teoriaohjauksisen sisältöanalyysin kautta. Sisältöanalyysin käsitteistö perustuu teoria tai käsitejärjestelmäpohjaiseen viitekehukseen (Ojasalo ym. 2015, 138–141). Opinnäytetyön teoria ja käsitejärjestelmäpohjainen viitekehys tässä opinnäytetyössä on tasapainotetun tulokortin neljä eri näkökulmaa sekä Vaasan ruotsalaisen seurakunnan seitsemän painopistealuetta. Luokittelun tärkeänä osana toimi myös opinnäytetyön tarkoitus. Vaasan ruotsalaiselle seurakunnalle tehdyn opinnäytteen tarkoituksena on 1. arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, 2. yhdenmukaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä 3. edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla. Tasapainotetun tulokortin ja vertailuanalyysilomakkeen valmistamisprosessit on kuvattu liitteissä 6 ja 7.

Syventyessäni tutkittavaan materiaaliin, siirsin ensin kaikkea löytämäni tasapainotetun tulokortin neljään näkökulmaan liittyvää materiaalia löytämisjärjestyksessä seurakunnan strategian painopistealueiden tiedostoihin. Kun olin käynyt kaiken tutkittavan kohdemateriaalin läpi, luokitin jokaisessa seurakunnan strategian painopistealueen tiedostossa olevan materiaalin tasapainotetun tulokortin neljän eri näkökulman alle. Dokumenttianalyysin yksittäisten materiaalin mainintojen määrä oli ensimmäisellä keräyskerralla kokonaisuudessa 142, toisella keräyskerralla 153. Taulukossa 1 esitetään dokumenttianalyysin materiaalin määrä seurakunnan strategian painopistealueittain. On huomioitava, että kerätyssä materiaalissa oli materiaaleja, jotka eivät kuitenkaan lopulta soveltuneet minkään tasapainotetun tulokortin neljän nä-

kökulman alle, vaikka ne liittyivät Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategian painopistealueisiin. Jätin ne pois tasapainotettujen tuloskorttien valmistelusta, mutta otin huomioon vertailuanalyysilomakkeen valmistelussa.

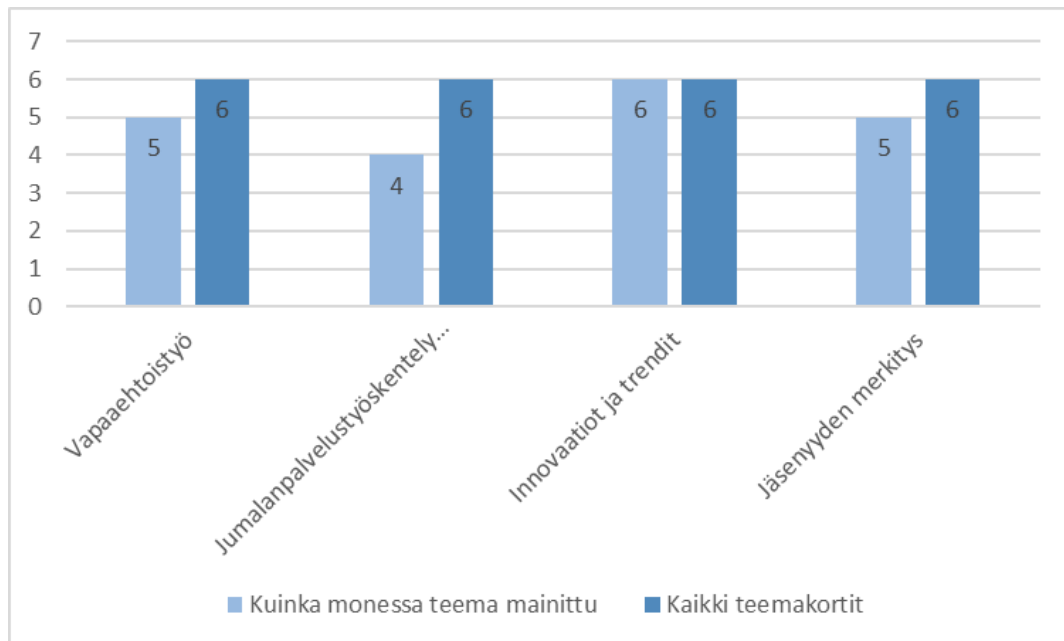
TAULUKKO 1. Dokumenttianalyysin yksittäisten materiaalinmainintojen määrä seurakunnan strategian painopistealueittain (ensimmäinen keräyskerta n=142, toinen keräyskerta n=153)



Eniten materiaalia tuli otsikon ”Jäsen toiminnan keskiössä” alle (86 mainintaa). Vähiten materiaalia oli ”Rakkaus lähimmäiseen” -otsikon alla (25 mainintaa). Vapaaehtoistyön osuus erosi toisella materiaalin keräyskerralla eniten ensimmäisestä keräyskerrasta, vaikka tutkittava materiaali oli sama.

Seuraavaksi etsin näistä luomistani teemakorteista yhteisiä, toistuvia teemoja. Teemakortteja oli 24. Ne koostuivat Vaasan ruotsalaisen seurakunnan kuudesta painopistealueesta, joista jokainen oli jaettu tasapainotetun tuloskortin neljän näkökulman mukaisesti neljään eri osa-alueeseen. Teemakortiston toistuvina teemoina näyttäytyivät jäsenyyden merkitys, vapaaehtoistyö, jumalanpalvelustyöskentely ja pyhän kohtaaminen sekä innovaatiot ja trendit (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Teemakorttien toistuvat teemat (n=24)



Toteutin vertailuanalyysilomakkeen tiedonkeruun samaa periaatetta noudattaen. Avasin oman tiedoston, johon keräsin tutkittavasta materiaalista tasapainotetun tuloskortin neljän näkökulmaan liittyvää materiaalia. Vertailuanalyysilomakkeen kerättävä materiaali erosi tasapainotetun tuloskortin materiaalista siinä, että se sisälsi erityisesti kysymyksiä ja lyhyitä huomioita. Niiden tarkoitus on avata ja tukea laajemmin luvussa 2 esiteltyä opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa, joka rakentuu strategiasta, strategisesta johtamisesta, tasapainotetusta tuloskortista ja laadunhallinnasta organisaatiossa.

Sisäisen vertailuanalyysin kysymykset pohjaavat myös opinnäytetyön tarkoitukseen arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, yhdenmukaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla. Tätä tavoitetta toteutettiin Kohtaamisen kirkko-strategian ja strategiaoppaan kautta. Strategiaopas on konkreettinen työväline seurakuntien strategiaprosesseihin, jonka tehtävänä on antaa virikkeitä prosessin suunnitteluun, toimeenpanemiseen sekä strategian toteutukseen ja arviointiin. Opas

antaa yksinkertaisen ja käytännönläheisen mallin strategiaprosessin systemaattiselle läpiviemiselle. Kohtaamisen kirkko-strategiadokumentissa erilaisia strategian osa-alueita lähestytään aihetta avaavien ja konkretisoivien kysymysten kautta. (Kirkkohallitus 2014a.) Lisäksi etsin vertailuanalyysilomakkeeseen tietoa myös teoreettisen viitekehyksen lähteistä (LIITE 1).

4.3 Tulkinta

Kuten luvussa 4.2 kuvasin, tulosten temakorteissa oli rakenteellisia yhteneväisyyksiä. Tässä luvussa kuvaan tarkemmin, kuinka niitä tulkitsin. Tutkimussuunnitelmassa päätin hakea ja analysoida materiaalista ilmisisältöä enkä piilossa olevaa sisältöä. Tulosten tulkintavaiheessa huomasin kuitenkin, että materiaalissa oli tutkimussuunnitelmasta poikkeavasti myös paljon piilosisältöä. Piilosisältö oli tasapainotetun tuloskortin takia tärkeää ottaa mukaan analyysiin (LIITE 6). Tämä luku keskittyy esittelemään dokumenttianalyysin tärkeimmät tulokset opinnäytetyön tavoitteen kautta. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Vaasan ruotsalaiseen seurakuntaan tasapainotettu tuloskortti ja siihen liittyvä laadunhallinnan vertailuanalyysilomake eri työalojen henkilöstön käyttöön. Esittelen dokumenttianalyysin tulokset erikseen: kappaleessa 4.3.1 liittyen Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotettuun tuloskorttiin liittyen ja 4.3.2 vertailuanalyysilomakkeeseen liittyen.

Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi erilaista analyysitapaa, jotka ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysin avulla pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältö sanallisesti sekä etsimään ja tunnistamaan tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyn avulla kuvataan tekstin merkitystä ja asioita määrällisesti. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.) Käytin sisällön analyysia tasapainotetun tuloskortin rakentamiseen. Sisällön erittelyn avulla rakensin vertailuanalyysilomakkeen. Tutkimusten tulkinta on olennaisesti nivoutunut tasapainotetun tuloskortin prosessin ja vertailuanalyysilomakkeen rakentamisen ympärille.

4.3.1 Tulosten tulkinta tasapainotetun tulokortin rakentamiseen

Tasapainotetun tulokorttia rakennettaessa on valittava, mitataanko sillä perustoiminnan tilaa vai pyritäänkö siihen vangitsemaan strateginen muutos (Malmi 2002). Vaasan ruotsalaiselle seurakunnalle tehdyn opinnäytteen tarkoituksena on 1. arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, 2. yhdenmukaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä 3. edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Vaasan ruotsalaiseen seurakuntaan tasapainotettu tulokortti ja siihen liittyvä laadunhallinnan vertailuanalyysilomake eri työalojen henkilöstön käyttöön. Dokumenttianalyysin tulokset painottuvat taustamateriaalin takia konkreettisiin toimintaa ohjaaviin asioihin. Sen pohjana olleet materiaalit ovat tulevaisuuteen suuntaavia. (LIITE 1.) Materiaalin rajausvaiheessa jätin pois materiaalista seurakunnan toimintakertomukset vuosilta 2016 ja 2017, koska tarkoituksena oli tarkastella strategiaa uusiutuvasti ja strategisesti eikä vanhaan toimintaan liittyen.

Seuraavaksi käyn läpi dokumenttianalyysin tulokset tasapainotetun tulokortin osioiden valmistumisjärjestyksessä. Ensiksi dokumenttianalyysin teemakortiston avulla laadin tasapainotetun tulokortin toimintasuunnitelman kohdan. Osiossa tiivistyy dokumenttianalyysin tulokset. Toimintasuunnitelman osio vastaa kysymykseen: mitä Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tulee käytännön tasolla tehdä toteuttaakseen ja uudistaakseen strategiasta toimintaansa? Dokumenttianalyysin tulosten pohjalta rakennettiin toimintasuunnitelman osio, joka on kuvattu kuviossa 9 sivulla 73. Toimintasuunnitelman osio Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetussa tulokortissa suuntautuu uudistukseen ja kiinnittyy tulevaan.

Handlingsplan	Handlingsplan	Handlingsplan	Handlingsplan
<ul style="list-style-type: none"> • Vi tydliggör vilka gudstjänster får mera ekonomiska resurser • Verksamheten koncentreras till vissa egna lokaler dvs. Försäkra de lokaler som anses som de viktigaste för församlingen • Vi rekryterar nya frivilliga • Vi skapar och använder en hashtag till hur vi förvaltar skattemedlen som församlingsmedlemmar ger för att påminna medlemmar om medlemskapet (vad det ger och möjliggör) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi vill vara där var våra församlingsmedlemmar finns - vi utreder var de naturliga mötesplatser för församlingsmedlemmar finns • "Hemkänsla", vi koncentrerar verksamheten till vissa egna lokaler • Tydligare tider för gudstjänsterna • Vi ordnar en dopdag och en vigselkväll • Vi ordnar en gudstjänst för konfirmander och dess faddrar (eller någon annan nära vuxen) och konfirmanden får dubbelörtäckning för den gången • Vi bekräftar medlemskapet genom att vara med i de sammanhang där unga finns och vi möter dem i deras egen miljö och livssituation • Vi lyfter fram GA för forskning visar att den är viktig för församlingsmedlemmar 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi väljer vilka kampanjer prioriteras (tillsammans med GA) i församlingens arbete • Uppgifts-, ansvars- och arbetsfördelning i församlingens organ klargörs • Verksamheten koncentreras till moder och kapellförsamling • Vi skapar gemensamma utvärderingsformulärer för utvärdering av verksamhet • Vi skapar en gemensam utvärderingsformulär för att utvärdera församlingens strategi • Vi rekryterar nya frivilliga genom målgruppsinriktade some-kampanjer • Sektorerna tar hand om sina egna frivilliga • Alla sektorer kontrollerar att all byråkrati med frivilliga är ok • Vi använder www.vapaaehtoistyö.fi i och någon tar ansvar för den • Till gudstjänsternas årsklocka sätts med plan för när olika samarbetspartners bjuds in i gudstjänster • Vi utarbetar en plan till hur vi kontakter de familjer som väljer att inte döpa sina barn • Vi utreder hur åldersstrukturen är i vår församling • Vi skapar en tydlig verksamhetsmodell för konfirmandernas och hjälpledarnas medverkan i gudstjänsterna 	<ul style="list-style-type: none"> • Vi utreder hur åldersstrukturen är i vår församling • Nya trender analyseras • Församlingrådet och medarbetare gör ställningstagande då det behövs (vi har ett aktivt församlingråd) • Vi innovativt skapar och söker tillfällen att träffa församlingsmedlemmar där de är för att höra vad de tänker om kyrkan, församlingen och andlighet, Gud, tro • Församlingen utarbetar en plan för verksamheten som förverkligas utanför egna lokaler och sammanhang • Vi söker aktivt nya frivilliga • Det väljs en innovator från medarbetarskaran vars uppgift är att innovativt fundera, samla och utveckla nya metoder för frivilligarbete. En stödjande funktion för det frivilligarbete som redan görs i församlingen • Vi söker nya metoder för att stöda barnens (7-14 år) delaktighet i gudstjänsten • I medarbetarsamlingen skapas moment Nya Trender • I årsplanering lämnas tomma utrymmen för snabba provförsök i olika verksamhetsområden • Vi utbildar oss enligt de nya riktlinjer som finns i den nya skriftskolplanen: nya arbetsmetoder, ungdomarnas delaktighet förstärks, vi frågesätter våra egna rutiner • Vi söker och utvecklar nya arbetsmetoder för att nå 10-14 åringar före skriftskolan

KUVIO 9. Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tuloskortin toimintasuunnitelma

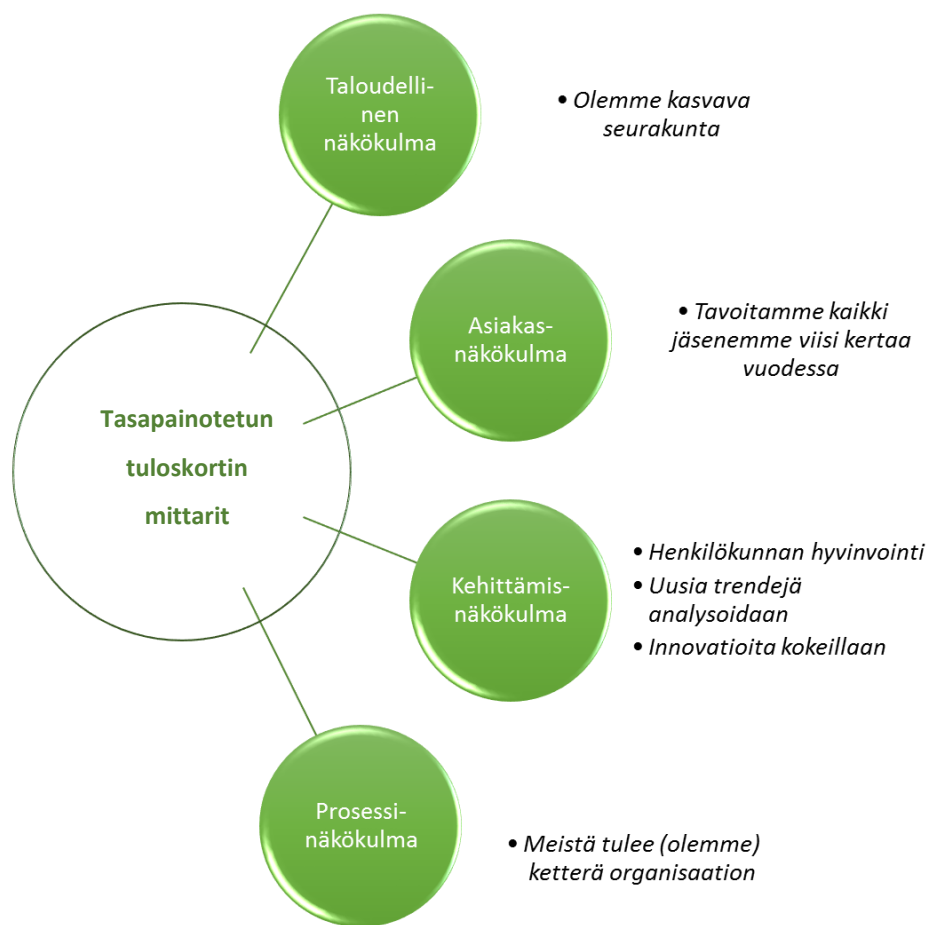
Tasapainotetun toimintasuunnitelman osio vastaa opinnäytetyön tarkoitukseen arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa. Osion valmistuminen ensimmäisenä on myös teoreettisen viitekehyksen mukaisesti loogista. Tasapainotetun tuloskortin on tarkoitus kuvata, kuinka toiminta saavuttaa strategiset tavoitteensa (Linde 2010, 196–199). Strategia ilmaistaan operatiivisina käsitteinä. Organisaation jokainen henkilöstön jäsen tietää, miten hänen tulee toimia muuttaakseen organisaation vision konkreettisiksi toimenpiteiksi. Tasapainotettu mittaristo pakottaa johdon ilmaisemaan visionsa niin, että sitä on selkeä toteuttaa. (Opetushallitus 2016b.)

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategia vuosille 2016–2020 perustuu Kirkkohallituksen strategiadokumenteille. Seurakunnan strategian otsikkorakenne on yhteneväinen Kohtaamisen kirkko -mietinnön kanssa (Vasa svenska församling 2016, 2; Kirkkohallitus 2014, 16.) Tämä aiheuttaa sen, että seurakunnan toiminnassa on jo valmiiksi olemassa tulevaisuushakuisia elementtejä (jäsenyyden painotus, jumalanpalvelustyöskentely, vapaaehtoistyö), jotka painottuvat myös dokumenttianalyysin tuloksissa. Tasapainotettuun tuloskorttiin liitettiin suoraan jo valmiina sen strategiadokumentissa olevat Vaasan ruotsalaisen seurakunnan arvot, visio ja toimintaidea (LIITE 2).

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tuloskortin mittarit on muodostettu kahdella eri tavalla. Ensinnäkin dokumenttianalyysin tulokset nostivat esiin asioita, joiden pohjalta pystyi johtamaan mittareita. Ne ovat esillä toimintasuunnitelman osiossa tasapainotetussa tuloskortissa. Näistä yhteisessä ajatusprosessissa strategiaryhmän kanssa muodostettiin tasapainotetun tuloskortin mittarit. Toiseksi strategiakarttatyöskentelyn kautta pystyitiin vahvistamaan, että dokumenttianalyysissä esille nousseet toimintasuunnitelman asiat ja seurakunnan strategia itsessään toimivat syy-seurauslogiikkaa noudattaen. (Malmi ym. 2006, 32-33.) Työstin strategiakartan kahdella eri tavalla Kaplanin ja Nortonin malliesimerkin (2004, 385) mukaan. Strategiakartan mallin avulla voidaan tarkistaa, että organisaation strategiassa on kaikki tasapainotetun tuloskortin osa-alueet ja keskinäiset suhteet huomioitu syy-seuraus-suhteet huomioi-

malla. Strategiakartan tavoite on tarjota yhtenäinen ja aukoton strategian kuvaustapa. Strategiakartta liittää toisiinsa laaditun strategian ja sen käytännön toteutuksen. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.)

Seurakunnan toiminnalle asetettiin dokumenttianalyysin ja ohjausryhmän yhteisen keskusteluprosessin jälkeen kuusi mittaria. Mittarit on esitelty seuraavassa kaaviokuvassa tasapainotetun tulokortin neljään näkökulmaan liittyen.



KUVIO 10. Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tulokortin mittarit

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tulokortin mittarit ovat: "Olemme kasvava seurakunta", "Tavoitamme kaikki jäsenemme viisi kertaa vuodessa", "Henkilöstön hyvinvointi", "Analysoimme uusia trendejä", "Kokeilemme innovaatioita" ja "Meistä tulee

(olemme) ketterä organisaatio”. Mittarit vastaavat opinnäytetyön tarkoitukseen yhdenmu-
kaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä edistää laadunhallintaa seurakun-
nan eri työaloilla.

Taloudellista näkökulmaa seurakunnan strategiassa mitataan jäsenmäärän kautta. Siihen liit-
tyy strategisena näköala kasvavasta seurakunnasta, jota sekä strategiaryhmä että henkilöstön
piti tärkeänä. Näin ollen siitä tehtiin myös kyseisen näkökulman mittari. Kirkon uhkaavista
tulevaisuuskuvista huolimatta sekä henkilöstö että strategiaryhmä piti tärkeänä suhtautua tu-
levaisuuteen myönteisesti. ”Olemme kasvava seurakunta” tiivistää mielialaa henkilöstön pa-
rissa, ja se sisältää positiivisen sekä rohkean asenteen tulevaisuuteen.

”Tavoitamme jäsenemme viisi kertaa vuodessa” nousee Kohtaamisen kirkko–strategian poh-
jalta. Siinä painotetaan henkilökohtaisen kohtaamisen tärkeyttä ja että jokaisen jäsenen pitäisi
tulla kohdatuksi laadukkaasti vuoden aikana. (Kirkkohallitus 2014, 19.) Lukumäärä viisi nou-
see edellisestä Meidän kirkko–strategiasta, jossa esiteltiin jäsenyyden vahvistamisen toimen-
pide-ehdotuksena viiden kerran tavoite (Keskisalo 2016, 17).

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategiakartan kehittämisenäkökulmassa on kolme eri asiaa,
joista kaksi nostettiin tulokortin mittariksi (henkilöstön jaksaminen sekä innovatiivisuus ja
trendit). Henkilöstön jaksaminen on ensiarvoisen tärkeää toiminnan järjestämisen kannalta.
Henkilöstön jaksamisen mittariin liittyy selkeys siitä, että jokainen henkilöstön jäsen tunnistaa
ja tietää, mitä häneltä odotetaan. Mittarissa painotetaan aktiivista alaisuutta sekä kehittyviä
alaistaitoja, sen tunnistamista, mikä on työntekijän oma vastuu ja mikä jonkun toisen sekä ym-
märitys siitä, miten voin vaikuttaa työpaikkani kehittymiseen eikä lamaantumiseen. Tavoit-
teena on, että henkilöstön sairauslomat vähenevät.

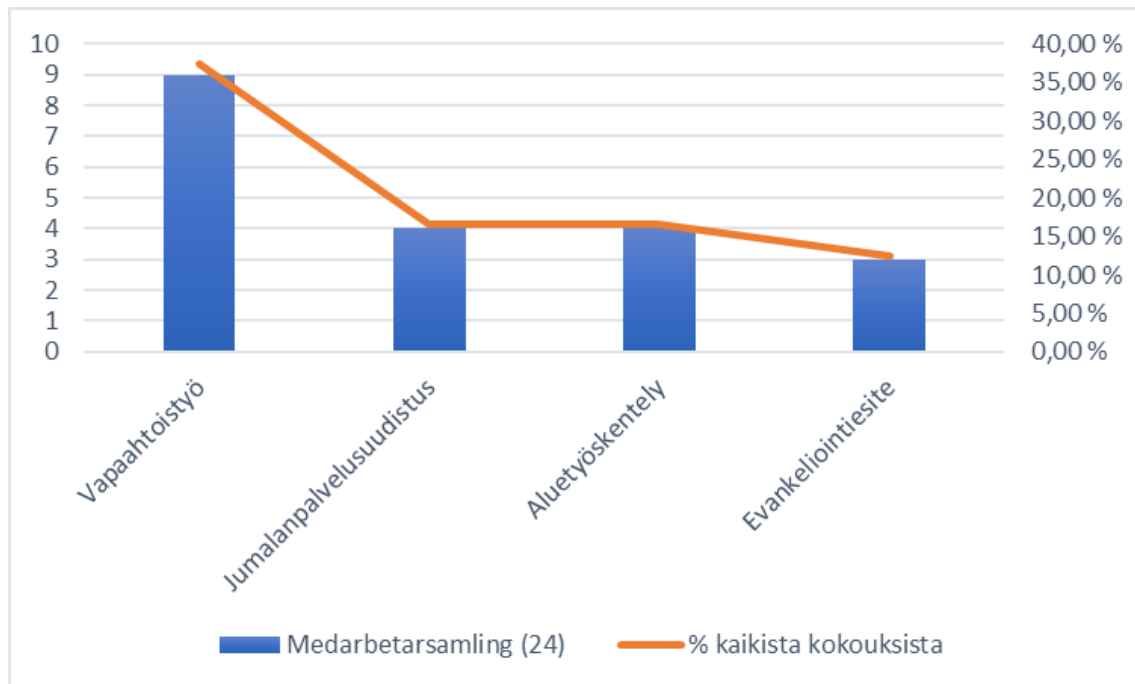
Kehittämisenäkökulman mittarit toimivat kahdella tasolla: niin yksittäisen työntekijän kuin
henkilöstön tasolla. Siihen liittyy olennaisena osana työntekijän toimintakyky ja myös henki-

löstön yhteinen kyky tulkita tilastoja niin, että seurakunnan resurssit suunnataan oikein. Uusien trendien analysointi ja uusien innovaatioiden kokeileminen ohjaavat henkilöstöä tulkitsemaan oman työalan toimintaympäristöä ja trendejä. Mittarin myötä työntekijäkokouksen työllistään lisätään omaksi kohdakseen uudet trendit. Myös toimintasuunnitelmaan jätetään tilaa nopeiden kokeilujen mahdollistamiseksi.

Seuraavaksi esittelen tutkimuksessa esiin nousseen piilosisällön ja sen esiin ottamisen tarpeellisuuden tutkimuksessa. Koska olin suorittanut kaksi eri materiaalin keräämisprosessia samankaltaisesti, jotta analysointimateriaalin keräämisprosessit olisivat toisiinsa verrattavat, minulla oli materiaalia myös viestinnän painopistealueesta. Kuten esitin edellä luvussa 4.1, olin päättänyt rajata sen analysoitavan materiaalin ulkopuolelle. Keräämäni materiaali kyseiseen painopistealueeseen ei ole enää ajankohtaista seurakunnan uuden viestintästrategian valmistuttua helmikuussa 2019. Toiseksi painopistealueeseen liittyvä tieto ei suoranaisesti liittynyt strategisen painopisteen toteuttamiseen eikä suoranaisesti seurakunnan viestintään. Dokumenttianalyysin materiaalissa viestinnän osioon liittyvä materiaali liittyi Vaasan ruotsalaisen seurakunnan henkilöstön sisäiseen viestintään ja toimintatapoihin.

Viestinnän osiossa esiin nousevia asioita olivat pitkittyneet prosessit, saman asian käsittely useassa eri toimielimessä, pitkittynyt keskustelu sekä kyvyttömyys tehdä päätöksiä ja se, että päätöksiä ei ollut noudatettu. Lisäksi samoja teemoja käsiteltiin myös seurakuntaneuvostossa ja henkilöstön aluetiimeissä. Toistuvia teemoja esimerkiksi työntekijäkokouksissa sekä johtoryhmän kokouksissa olivat muun muassa evankelointiesite, vapaaehtoistyö, jumalanpalvelusuudistus sekä aluetyöskentely. Tutkimuksen piilosisältö konkretisoituu tarkastelemalla työntekijäkokouksien ja johtoryhmän tilastoja vuosilta 2016–2018. Dokumenttianalyysissa esiin nousevat asiat vahvistettiin jälkikäteen seurakunnan pöytäkirjojen elektronisen säilytyspaikan ”hakusana” hakutoiminnolla.

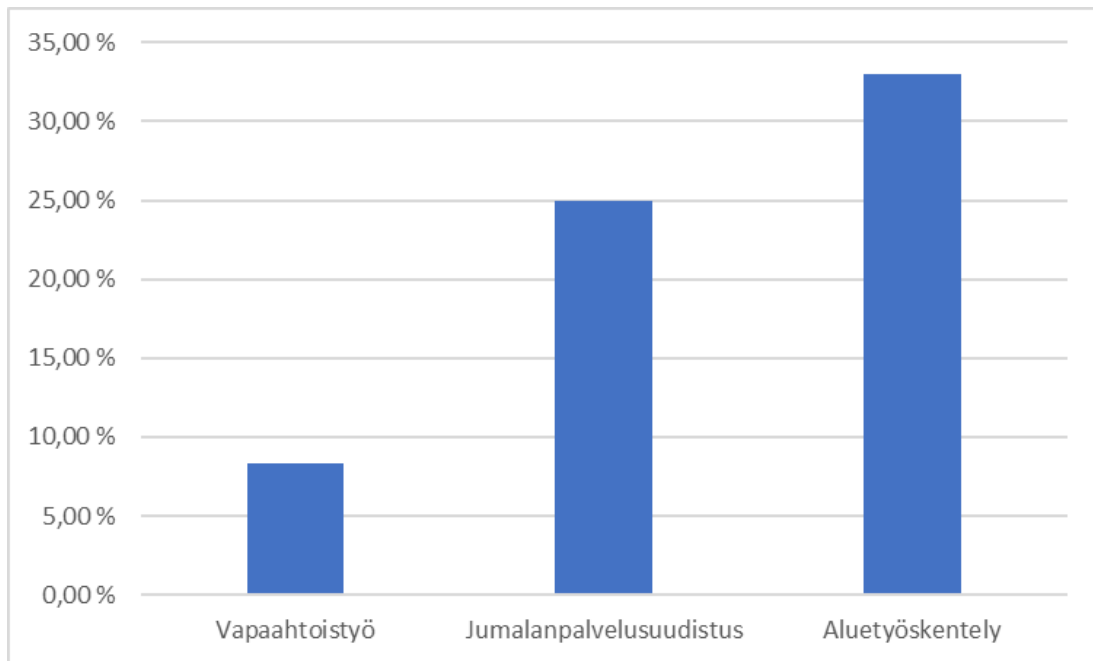
TAULUKKO 3. Työntekijäkokoukset 2016–2018 (n=24)



Työntekijäkokous käsitteli vapaaehtoistyötä 24 työntekijäkokouksessa yhdeksän kertaa eli 37,5 % kokouksia. Jumalanpalvelusta ja sen uudistamista käsiteltiin neljässä eri työkokouksessa (16,6 %) sekä siihen liittyi myös kaksi työyhteisön kehittämispäivää. Evankelointiesitettä käsiteltiin työntekijäkokouksessa kolme kertaa vuosina 2016–2018, ja työskentely sijoittui kahden eri kalenterivuoden ajalle. (TAULUKKO 3.)

Aluetyöskentely oli työskentelyn aiheena niin johtoryhmän kuin työntekijäkokouksissa neljää kertaa tutkittavana ajanjaksona (16,6 % kokouksessa asialistalla). Johtoryhmä käsitteli jumalanpalvelusta tutkittavana aikana kolme kertaa eli 25 % tapaamisista. Vapaaehtoistyötä käsiteltiin kolmessa eri kokouksessa eli 8,3 % kokouksista. Evankelointiesitettä ei käsitelty lainkaan johtoryhmässä. (TAULUKKO 3.)

TAULUKKO 4. Johtoryhmä (n=12)



Johtoryhmän kokouksien kokousmuistioissa merkintä ”ei käsitelty” tai ”päätöstä ei tehty” esiintyi viisi kertaa eli 41,6 % kokouksia oli ollut joku asia, jossa ei saatu päätöstä aikaiseksi. Työskentelyä pompotellaan myös eri toimielinten välillä. Käsitelyssä esiintyi seuraavia kommentteja:

Kun päätöksiä tehdään, tulee niiden olla selkeitä ja tulee olla nähtävillä, kuinka päätös korjataan. Meidän tulee auttaa toisiamme muistamaan aikaisemmat päätökset, jotta uusia ei tehdä tietämättömyydestä aikaisemmista päätöksistä.

Aikapulan vuoksi asia käsitellään toisella kertaa.

Asiassa ei tehty päätöstä.

Kuinka työ aloitetaan, käsitellään työntekijäkokouksessa.

Erityisesti viestinnän tuloksista löytyvä tieto kuuluu seurakunnan tasapainotettuun tuloskorttiin sekä sisäisten prosessien että myös osaltaan kehittämisen ja innovaatioiden näkökulman alle. Prosessinäkökulmassa määritellään ne organisaation sisäiset prosessit, jotka sen tulee suorittaa erinomaisesti. Sisäisten prosessien näkökulmassa kiinnitetään huomiota siihen, mitkä

prosessit ovat milloinkin ajankohtaisia ja seurattavia. Tasapainotettu tuloskortti eroaa muista samankaltaisista ohjelmista juuri tämän näkökulman kohdalla, sillä se pakottaa organisaation uusiutumaan. Tarkoituksena ei ole mitata vain organisaatiossa jo valmiina olemassa olevia operatiivisia toimia. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmassa arvioidaan organisaation kehittymisen edellytyksiä. Se muodostuu ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintavoista. (Malmi ym. 2006, 28–30.)

Tulokset viittaavat henkilöstön puutteellisiin alustaitoihin. Pätevä alainen pyrkii toimimaan työyhteisönsä tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi (Keskinen 2005, 18–43). Alustaitoinen työntekijä vaikuttaa aktiivisesti siihen, että organisaatio saavuttaa päämääränsä. Hän myös tiedostaa sen, että organisaation palveluksessa toimiminen tarkoittaa perustehtävään sitoutumisen lisäksi sitä, että hän arjen työssä toimii toiminnan tavoitteiden ja päätösten mukaisesti vastuullisesti ja sitoutuneesti yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Sen lisäksi hän myös peilaa strategiaa omaan työhönsä ja toiminnallaan edistää sen toteutumista. (Aarnikoivu 2010, 95–97; Keskinen 2005, 18–43.) Organisaation sitoutuminen konkretisoituu työntekijän taipumuksena hyväksyä organisaation tavoitteet, halukkuutena ponnistella organisaation eteen sekä pyrkimyksenä ylläpitää työsuhdetta organisaatioon. (Keskinen 2005, 18–43.)

Edelleen tulokset viittaavat Varhainen vanheneminen -syndroomaan, jonka tunnuspiirteitä on organisaation kasvun pysähtyminen, liian varovainen muuntuminen, heikko johtajuus ja menestyskulttuurin puuttuminen. Liian varovainen muuntuminen ilmenee juuttumisena entisiin menestysmalleihin, uskalluksen puuttumisena tai ylikehittyneiden järjestelmien ja prosessien dominoimisena. Organisaation muutosvastarinta näkyy erityisesti asiakkaiden katona. (Santalainen 2017, 231–244.) Tämä vastaa myös sitä, mitä esitin teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.4.6. Kirkko on ajautumassa tilaan, jossa jäsenten toiveet ja ajatukset poikkeavat ratkaisevasti organisaation itseymmärryksestä (Meriläinen 2015b, 32). Kirkolta edellytetään tietoisuutta omasta ominaislaadustaan sekä selkeää identiteettiä kirkkona, jossa sen itseymmärrys tai jäsenten identiteetin ymmärryksen ei tulisi hämärtyä (Häkkinen 2011, 4–8).

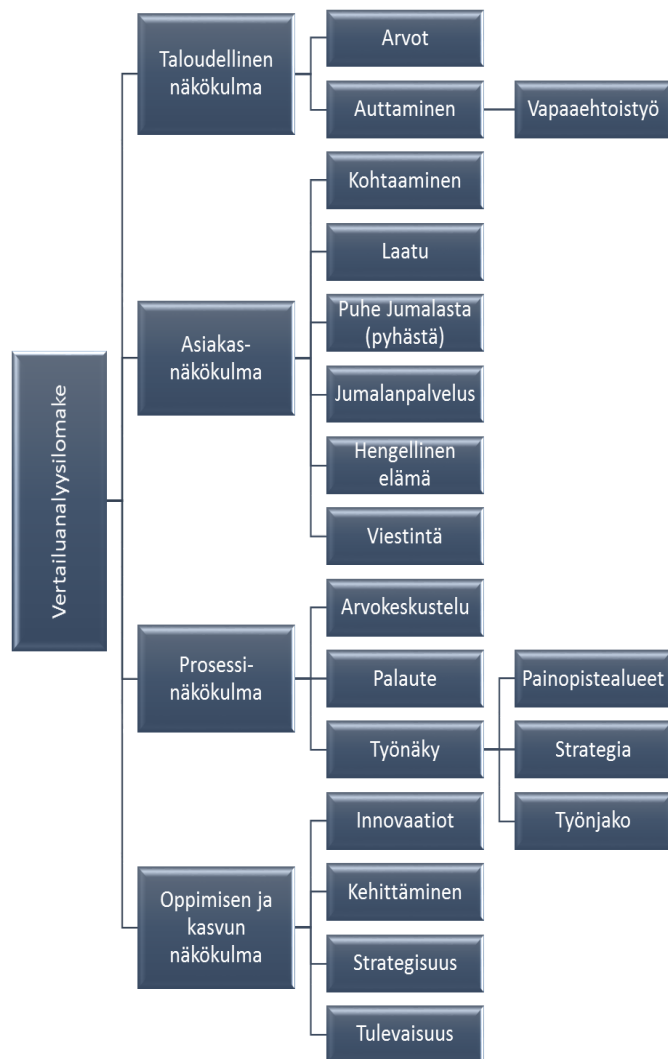
Tämän analyysin ja teoreettisen tiedon pohjalta Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tulokorttiin valittiin prosessinäkökulman mittariksi Ketterä organisaatio. Ketterä organisaatio mittarin avulla on tarkoitus muuttaa seurakunnan toimintatapaa niin, että se on ketterä, aktiivinen ja oppiva. Organisaatioiden tavoitteena tulee olla ketteriä ja oppivia, jotta ne pystyvät hallitusti ja nopeasti muuttumaan sekä uudistumaan. Se on osaltaan organisaation laadukasta toimintaa. (Sydänmaanlakka 2009, 58–63.) Myös tämä mittari toimii niin yksittäisen työntekijän kuin henkilöstön tasolla.

Konkreettisenä toimena tasapainotettuun tulokorttiin liittyy aluetyön painopistealueen mahdollinen muutos sekä erityisesti organisaation sisäisen toimintarakenteen keventäminen. Organisaation on tärkeää tunnistaa organisaation kannalta oikeat, menestykseen johtavat asiat ja ymmärtää, että organisaation kannalta tärkeintä on oikeiden asioiden tekeminen kuin asioiden tekeminen oikein (Lecklin & Laine 2009, 20–24). Tulosten tavoittamiseksi päätöksentekoa seurakunnassa pyritään nopeuttamaan lisäämällä työntekijäkokouksia, selkeyttämällä työryhmien tavoitteita, aikataulua ja vastuuta. Lisäksi toimintasuunnitelmaan jätetään tilaa joustavuudelle ja nopeille toimintakokeiluille.

4.3.2 Tulosten tulkinta vertailuanalyysilomakkeen valmistamiseen

Dokumenttianalyysissä voidaan erottaa kaksi erilaista analyysitapaa, jotka ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön erittelyn avulla kuvataan tekstin merkitystä ja asioita määrällisesti. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.) Rakensin sisällön erittelyn avulla vertailuanalyysilomakkeen. Se on tasapainotettua tulokorttia täydentävä kehittämisen väline seurakunnan henkilöstön ja työalojen käyttöön opinnäytetyön tavoitteiden mukaan. Vertailuanalyysilomake on suunnattu Vaasan ruotsalaisen seurakunnan henkilöstölle, jonka avulla se voi 1. arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, 2. yhdenmukaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä 3. edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla.

Vertailuanalyysilomakkeen dokumenttianalyysin materiaali erosi tasapainotetun tuloskortin materiaalista siinä, että se sisälsi erityisesti kysymyksiä ja lyhyitä huomioita. Sinänsä kyselylomakkeen valmistaminen niiden avulla oli helppoa. Kysymysten tarkoitus on liittyä ja tukea laajemmin luvussa 2 esiteltyä opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa. Dokumenttianalyysin materiaali jakautui tasapainotetun tuloskortin neljän näkökulman alle, jotka esitellään kuviossa 11.

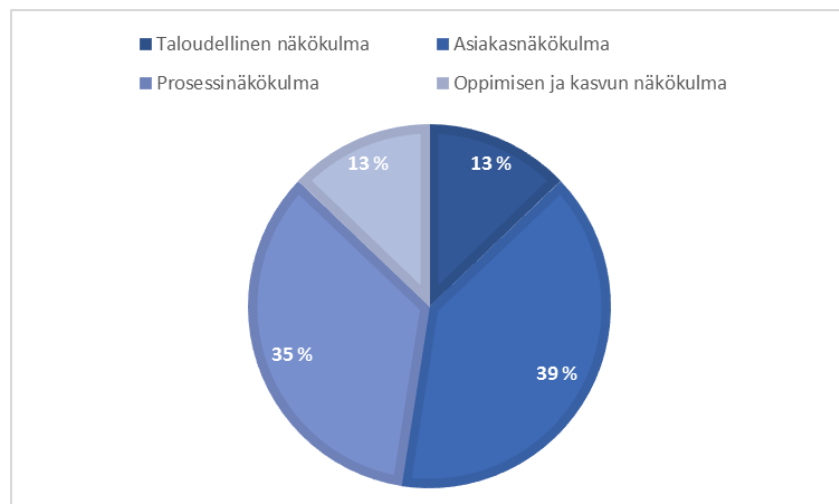


KUVIO 11. Vertailuanalyysilomakkeen dokumenttianalyysin tulokset

Taloudellisen näkökulman materiaalit jakautuivat kahteen eri teemaan: arvoihin ja auttamiseen. Auttamiseen liittyi vahvasti myös vapaaehtoistyö. Asiakasnäkökulman materiaalit jakautuivat kuuteen teemaan. Ne olivat kohtaaminen, laatu, puhe Jumalasta (Pyhästä), jumalanpalvelus, hengellinen elämä sekä viestintä. Prosessinäkökulman alla oli kolme teemaa: arvo keskustelu, palaute ja työnäky. Työnäky jakautui edelleen kolmeen osaan: työn painopistealueisiin, strategiaan sekä työnjakoon. Oppiminen ja kasvun alla oli neljä eri teemaa. Ne ovat innovaatiot, kehittäminen, strategisuus sekä tulevaisuus. (KUVIO 11.)

Vertailuanalyysilomakkeen valmistamisessa keskeinen asia oli käsitteiden operationalisointi. Se on teoreettisen käsitteen tai ilmiön kääntämistä kyselylomakkeeksi. Kyseessä on tapa, jossa teoreettinen käsite määritellään analysoimalla, millaisista elementeistä se koostuu. Sen jälkeen on valittava, miten käsite saadaan kysyttävään muotoon siten, että sen merkitykset avautuvat kaikille vastaajille samalla tavoin. (Ronkainen ym. 2013, 87.) Dokumenttianalyysin teemakoristo on jaoteltu tasapainotetun tulokortin neljän eri näkökulman alle. Tällä tavalla on tarkoitus helpottaa henkilöstön ymmärrystä myös tasapainotettua tulokorttia kohtaan. Dokumenttianalyysin materiaali jakautui tasapainotetun tulokortin neljän näkökulman alle. Vertailuanalyysilomakkeessa on yhteensä 63 kysymystä teemoittain. Taulukossa 5 esitellään tasapainotetun tulokortin neljän eri näkökulmien osuus kysymyksistä.

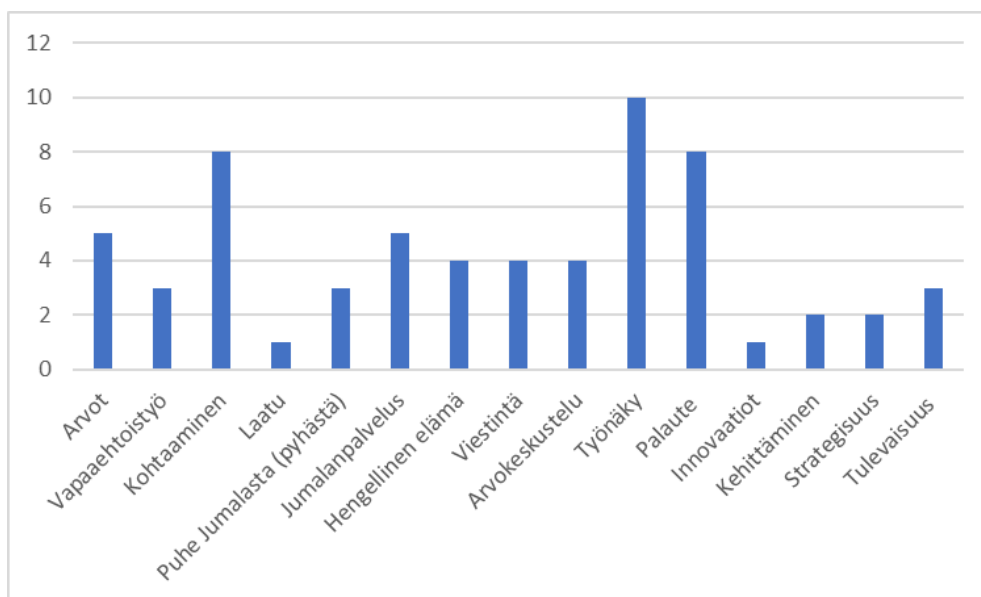
TAULUKKO 5. Tasapainotetun tulokortin näkökulmien osuus kysymyksistä (n=63)



Taloudellisen näkökulman materiaalit jakautuivat kahteen eri teemaan: arvoihin ja auttamiseen. Osiossa on kahdeksan kysymystä, joista viisi suuntautuu arvoihin ja kolme auttamiseen. Asiakasnäkökulman materiaalit jakautuivat kuuteen teemaan. Kohtaamisesta on kahdeksan kysymystä, laadusta yksi, jumalapuheesta kolme, jumalanpalveluksesta viisi, jumalanpalveluksesta viisi, hengellisestä elämästä neljä ja viestinnästä neljä. Vertailuanalyysilomakkeen kysymyksissä painottuu tasapainotetun tuloskortin teorian mukaisesti asiakasnäkökulma 25 kysymyksellä.

Prosessinäkökulmassa on 22 kysymystä. Arvokeskusteluun liittyy neljä, työnäkyyn kymmenen ja palautteeseen kahdeksan. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa on kahdeksan kysymystä. Innovaatioista kysytään yhdellä kysymyksellä, kehittämisestä ja strategisuudesta kahdella ja tulevaisuudesta kolmella kysymyksellä. Kehittämisen näkökulmaa käsitellään yhteensä kolmenkymmenen kysymyksen verran, mikä on yhteneväinen tulos tasapainotetun tuloskortin tulkinnan kanssa. (TAULUKKO 5.) Vertailuanalyysilomakkeen kehittämisen kysymykset liittyvät sekä työntekijän taitojen ja kykyjen kehittämiseen kuin myös työyhteisön kehittämiseen. (LIITE 5.)

TAULUKKO 6. Vertailuanalyysilomakkeen kysymysten aiheet (n=15)



Vertailuanalyysilomakkeen johtava ajatus on oman paikan hahmottaminen tulevaisuuden toimintaympäristössä (TAULUKKO 6). Sen strateginen tarkoitus on hyvät kysymykset, kysymysten synnyttämät analyysit ja niiden pohjalta tehdyt huolelliset johtopäätökset, joita pystytään hyödyntämään seurakunnan strategisia valintoja tehtäessä. (Kirkkohallitus 2014b, 16.)

Vertailuanalyysin kysymykset liittyvät käytännönläheisesti opinnäytetyön tarkoitukseen arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, yhdenmukaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla. Kyselylomakkeen ei ole tarkoitus olla helposti täytettävä, vaan se vaatii työalan kaikkien työntekijöiden yhteisen panoksen. Henkilöstön on tarkoitus vastata vertailuanalyysilomakkeen kysymyksiin kahdesti ennen uuden strategian valmistelun aloittamista. Tällä tavalla saadaan henkilöstöltä laaja ja yhteneväinen analyysi Vaasan ruotsalaisen seurakunnan toimintaympäristöstä, tulevaisuuden haasteista, strategisesta ajattelusta sekä strategian toteutumisesta. Tuloksia voidaan käyttää esimiestasolla strategisen ja muutoksen johtamisen välineenä sekä uuden strategian rakentamisen pohjana.

4.4 Aineiston kriittinen tarkastelu

Tutkimuksen tulkinta on olennaisesti nivoutunut tasapainotetun tuloskortin prosessin ja vertailuanalyysilomakkeen rakentamisen ympärille. Tutkimuksen tulokset näkyvät konkreettisesti sekä Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tuloskortissa (LIITE 2) ja vertailuanalyysilomakkeessa (LIITE 3). Näiden tulokset vahvistin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti piirtämällä seurakunnalle strategiakartan (LIITE 4). Vertailuanalyysilomake on valmistunut opinnäytetyöprosessissa (LIITE 5). Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotettu tuloskortti on havaittu tasapainoiseksi käyttämällä luvussa 2.3.9 esiteltyä tasapainotetun tuloskortin pätevyyden arviointimallia (LIITE 8). Vertailuanalyysilomakkeen tuloksien kriittinen arviointi ilmenee käytön myötä tulevaisuudessa (LIITE 9).

5 POHDINTA

Tässä luvussa kuvaan, miten eettisyys ja luotettavuus toteutuivat opinnäytetyössä. Opinnäytetyöntekijän omaa ammatillista kasvua verrataan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteisiin. Luvussa kuvaan myös, miten opinnäytetyö vertautuu ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tavoitteisiin.

5.1 Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus

Suoritin opinnäytetyöni organisaatioon, jossa olen itse töissä. Tutkimuksen aikana pidätydyin TENKin teorian mukaan tutkimukseeni liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, joissa minun oli syytä olevan esteellinen (TENK 2012). Tutkimukseen valittu aineisto on sel-laista, jota en ole itse tuottanut. Tutkittava materiaali on rajattu seurakunnan strategiakauden kolmen ensimmäisen vuoden ajaksi ohjausryhmän tehtävänsisällön mukaisesti. Seurakunnasamme toteutetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä otetaan huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaan minä opinnäytetyön suorittajana ja tutkijana itse. (TENK 2012.) Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena, johon oleellisesti kuuluu tiivis yhteistyö kohdeorganisaation kanssa (Ojasalo ym. 2015, 65). Ohjausryhmän kanssa sovittu yhteistyö toteutui sen jo valmiina olevan aikataulun mukaisesti.

Tutkija tekee eettisen ratkaisun jo tutkimusaiheen valinnassa, sillä jo aiheen pohdinnassa tutkijan tulee tehdä selväksi, kenen ehdoilla tutkimukseen ryhdytään ja aihe valitaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 126). Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen. Ennen kehittämisprojektin käynnistämistä sain tutkimusluvan kirkkoherralta. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitiin sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla (TENK 2012). Tässä opinnäytetyössä tutkittava aineisto valittiin tarkkuutta noudattaen opinnäytetyön aiheeseen sopivaksi. Tieteellinen tutkimus voi olla

eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia ainoastaan, jos tutkimus on toimitettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavoilla (TENK 2012).

Tieteellisen tutkimuksen ydin on tutkimuksen eettisyys. Perusvaatimuksena on, että tutkimusaineistoa ei sepitetä, väärennetä, vääristellä, plagioida tai anasteta. Hyvä tieteellinen käytäntö on osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää. Tutkimusetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat muun muassa se, että tutkimuksen toteutuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja rehellisesti ja huolellisesti. (TENK 2012.) Opinnäytetyön laatija on suhteutunut näihin periaatteisiin vakavasti merkiten ja järjestelmällisesti.

Näin olen toiminut myös tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä eri tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa, jonka olen suorittanut tarkkuutta ja avoimuutta painottaen. Opinnäytetyössä sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia sekä eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Samoin opinnäytetyössä toteutetaan tieteellisen tutkimukseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Opinnäytetyön tekijä ottaa huomioon muiden tutkijoiden työn asianmukaisella tavalla eli viittaa heidän julkaisuihinsa asianmukaisilla tavoilla (TENK 2012.)

5.2 Oma ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön aihe on ollut rajattu, mikä on helpottanut tiedon hankintaa. Opinnäytetyön aiheessa, tarkoituksessa ja tavoitteissa tiivistyy kehittämisen ja johtamisen osaaminen. Opinnäytetyöprosessin aikana olen oppinut hankkimaan ja käsittelemäänalani tutkimustietoa sekä soveltamaan sitä niin opinnäytetyön tutkimuksessa kuin työelämässä. Opinnäytetyön tasapainotetun tuloskortin prosessi oli opinnäytetyöntekijälle haastava. Osaksi siihen vaikutti dokumenttianalyysin vaativa suhteuttaminen tasapainotetun tuloskortin teoriaan. Toisaalta myös

tasapainotetun tulokortin viitekehyksen vieraus. Lisäksi prosessia hidastutti eri välivaiheet, joissa ei voinut edetä ennen kuin asiaa oli käsitelty joko henkilöstön tai strategiaryhmän kanssa teoreettisesta viitekehystä nouseva yhteisen strategiaproessin vaateen takia.

Opinnäytetyö on ollut työelämälähtöinen. Opinnäytetyön strategiaryhmä on aktiivisesti vaikuttanut opinnäytetyön etenemiseen. Strategiaryhmässä oli mukana seurakunnan kirkkoherra, seurakuntasihteeri sekä kolme seurakuntaneuvoston jäsentä. Olen opinnäytetyö prosessin aikana saanut aktiivisesti osallistua seurakunnan organisaation kehittämiseen. Aihepiirin asiantuntijuuttani on arvostettu ohjausryhmän ja henkilöstön parissa, mikä on vahvistanut asiantuntijuuttani sekä ammatillista itsetuntoani. Olen myös oppinut paljon esimiestason työskentelystä opinnäytetyön ohjausryhmänä toimineen strategiaryhmän kautta.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Kuten jo johdannossa esitin, tasapainotetun tulokortin mittaristo sekä vertailuanalyysilomake ovat uudenlainen ajattelumalli kirkon kontekstissa. Johdannossa totesin myös, että kirkossa tulisi rohkeasti kehittää omaan kontekstiinsa sopivia tuloksellisuuden ja laadunvalvonnan kriteereitä. Opinnäytetyö on osaltaan vastannut tähän puutteeseen yksittäisen seurakunnan kohdalla. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa, jotka perustavan strategiansa samoille strategisille dokumenteille.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen pohjalta esitän jatkotutkimusaiheeksi laadun ja laadunhallinnan eri näkökulmien tutkimista kirkollisessa kontekstissa. Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä luodessani ilmeni, että laatuun kirkollisessa kontekstissa kootusti laadusta olevaa tietoa oli vaikea löytää. Kirkollisessa työskentelyssä laatua ilmenee eri tavoin, mutta sen sanoittaminen laatukontekstin sisällä on vähäistä. Laatutyöskentelyn ja laadunhallinnan kriteereitä ei ole, kuten esimerkiksi terveydenhuollossa on (STM 2014).

Opinnäytetyön johtopäätöksinä voidaan todeta, että tasapainotettu tuloskortti soveltuu kirkon strategiseen toimintaan. Tasapainotetun tuloskortin tuottamisen prosessi on vaiheikas, vaativa ja opettava. Opinnäytetyössä on kuvattu tasapainotetun tuloskortin valmistumisprosessi seurakunnan kontekstissa. Olennainen osa opinnäytetyötä on ollut tasapainotetun tuloskortin ja vertailuanalyysilomakkeen valmistumisprosessin kuvaaminen. Prosessin kuvausta, tasapainotettua tuloskorttia sekä vertailuanalyysilomaketta voidaan hyödyntää Suomen evankelisluterilaisen kirkon seurakunnissa. Laadukas strategian toteuttaminen vaatii seurakunnan esimiehiltä strategisen johtamisen ja laadun kehittämisen taitoja sekä työkaluja. Vertailuanalyysi on yksi laadun kehittämisen työkalu, joka soveltuu seurakunnan kontekstissa tasapainotetun tuloskortin parissa tehtävän työskentelyn tueksi.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ala-Soini T., Lyly-Yrjänäinen M., Ramstad, E., ja Heikkilä, A. 2014. Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Saatavilla: http://www.tyoelama2020.fi/files/825/innovatiivisuus_suomen_tyopaikoilla.pdf . Viitattu: 24.3.2019.
- Alberius, K. 2013. Att färdas väl – hur svenska kyrkan kan navigera i välfärden. Uppsala: Kyrkokansliet. Svenska kyrkans utredningar 2013:3. Saatavissa: http://www.diakoni.nu/wp-content/uploads/2013/12/SKU-2013_3-Att-f%C3%A4rdas-v%C3%A4l-hur-Svenska-kyrkan-kan-navigera-i-v%C3%A4lf%C3%A4rden.pdf . Viitattu: 5.2.2019.
- Arikka, L. & Naatus, S. 2019. Talentin voima – kirkon toiminnan uudet mahdollisuudet. Helsinki: Kirjapaja.
- Bowen, G. A. 2009. Document analysis as a Qualitative Research Method, Qualitative Research Journal. 9(2):27-40. Saatavissa: http://ngsuniversity.com/pluginfile.php/134/mod_resource/content/1/DocumentAnalysis.pdf . Viitattu 5.2.2019.
- Eriksson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä jotaminen on niin vaikeaa? Jyväskylä: Atena.
- Hakanen, M. 2012. Strategian konkretisointi. Saatavissa: <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategian-konkretisointi.pdf> . Viitattu: 6.3.2019.
- Hammarsten, H. 2017. Aalto Leaders' Insight. Viisi ikuisuuskyseystä strategiasta ja mittareista. Saatavissa: <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2017/viisi-ikuisuuskyseysta-strategiasta-ja-mittareista> . Viitattu: 5.3.2019.
- Häkkinen, S. 2011. Polttopisteessä kirkon jäsenyys. Saatavissa: http://www.reijotelaranta.fi/data/liitteet/seppo_hakkinen_polttopisteessa_kirkon_jasenyys_1132011.pdf . Viitattu: 8.4.2019.
- Itä-Suomen yliopisto. 2019. Benchmarking. Saatavissa: <https://www.uef.fi/benchmarking> . Viitattu: 7.3.2019.
- Jormakka, T. 2016. Yhteistyö tiivistyy – kirkon hallinto, talous ja henkilöstö. Teoksessa Eri-laistuva kirkko – Suomen evankelis-luterilainen kirkko vuosina 2012–2015: Katsaus kirkon työhön. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47. Kuopio: Grano Oy. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/416EE25E3ADC625DC2258050003B8558/\\$FILE/Kirkon%20nelivuotiskertomus_I%20osa_Eri-laistuva%20kirkko_netti.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/416EE25E3ADC625DC2258050003B8558/$FILE/Kirkon%20nelivuotiskertomus_I%20osa_Eri-laistuva%20kirkko_netti.pdf) . Viitattu: 20.4.2019.

- Juntunen, A. 2015. Linking Strategy and Performance Management. Case: Ministry of the Interior. Tampere: Tampere University Press. Acta Universitatis Tamperensis 2097. Väitöskirja. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98005/978-951-44-9916-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
- Jäntti, A. 2016. Kunta, muutos ja kuntamuutos. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampereen yliopisto: johtamiskorkeakoulu. Acta Universitatis Tamperensis 2215. Väitöskirja. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99838/978-952-03-0238-2.pdf?sequence=1> . Viitattu: 5.2.2019..
- Kaartinen, J. 2019a. Tulisiko kehittämällä hyvä sato? Villi - ihmisille nuorisotyössä 4/2019. Forssa: Kirkon kasvatusta ja perheasiat.
- Kaartinen, J. 2019b. Laatu vaatii tekijänsä. Villi - ihmisille nuorisotyössä 4/2019. Forssa: Kirkon kasvatusta ja perheasiat.
- Kaijanen, S. 2011. Vertailukehittäminen ja vertaisarviointi. Kouluyhteistyötä tekevien järjestöjen tapaaminen. Järvi. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto. Terveyden edistämisen keskus. Saatavissa: http://sakury.fi/tiedostopankki/80-Hyvinvointiverkosto/10%20Jarjestofoorumit/2011-11-04_kouluyhteisty%E2%94%9C%C3%82j%E2%94%9C%C3%B1rjest%E2%94%9C%C3%82jen%20tapaaminen/vertaisarviointi.pdf . Viitattu: 6.3.2019.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum Oy.
- Kaplan, R.S. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard business school: working paper 10-074. Saatavissa: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf . Viitattu: 5.3.2019.
- Karhinen, J. 2015. Vanha ja uudistettu julkishallinto. Julkishallintomallien ilmeneminen aluehallintovirastojen henkilöstön kokemana. Jyväskylä: Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47200/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201509253264.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Viitattu: 5.3.2019.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen, sopimus. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Keskitalo, J. 2016. Läsnaolosta kohtaamiseen. Teoksessa K. Ketola, M. Hyvönen, V-M Salmi-nen, J. Sohlberg & L. Sorsa (toim.) Erilaistuva kirkko – Suomen evankelis-luterilainen kirkko

vuosina 2012–2015: Katsaus kirkon työhön. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja 47. Kuopio: Grano Oy. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/416EE25E3ADC625DC2258050003B8558/\\$FILE/Kirkon%20nelivuotiskertomus I%20osa Eri-laistuva%20kirkko netti.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/416EE25E3ADC625DC2258050003B8558/$FILE/Kirkon%20nelivuotiskertomus%20osa%20Eri-laistuva%20kirkko%20netti.pdf) . Viitattu: 20.4.2019.

Ketola, T. 2015. Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön toiminnallinen tapaustutkimus suomen luonnonsuojeluliitossa. Helsinki: Unigrafia. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:11. Väitöskirja. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156509/strategi.pdf?sequence=1> Viitattu: 5.2.2019.

Keva. Julkisen alan työhyvinvointi 2014. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F8F1E4BB0878B4BEC2257700004D6870/\\$FILE/Julksen alan tyohyvinvointi 2014.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/F8F1E4BB0878B4BEC2257700004D6870/$FILE/Julksen%20alan%20tyohyvinvointi%202014.pdf) . Viitattu: 20.4.2019.

Keva. Julkisen alan työhyvinvointi 2016. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf> . Viitattu: 20.4.2019.

Keva. Julkisen alan työhyvinvointi 2018. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf> . Viitattu: 20.4.2019.

Kirkkohallitus. 2011. Laatu ja määrä perheasiain neuvottelukeskusten työssä. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/0F61D00B4BB4204DC2257824002D1BD6/\\$FILE/2011-27-liite.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/0F61D00B4BB4204DC2257824002D1BD6/$FILE/2011-27-liite.pdf) . Viitattu: 14.11.2017.

Kirkkohallitus. 2014. Strategiaopas seurakunnille. Suomen ev.-lut.kirkon julkaisuja 19. Kirkko ja toiminta. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BC05BD4975FC8DE3C22576C7004162B5/\\$FILE/strategiaopas seurakunnille.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/BC05BD4975FC8DE3C22576C7004162B5/$FILE/strategiaopas_seurakunnille.pdf) . Viitattu 25.3.2019.

Kirkkohallitus. 2014b. Kohtaamisen kirkko – Suomen evankelisluterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 7. Helsinki: Unigrafia. [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/\\$FILE/253062_KKH_Kohtaamisen kirkko sisus KORJ.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/9297F603C875C1C8C225770A002E3448/$FILE/253062_KKH_Kohtaamisen_kirkko_sisus_KORJ.pdf) . Viitattu: 11.2.2019.

Kirkkohallitus. 2018. Kirkko ja julkiset palvelut. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 71, Kirkko ja toiminta. Selvitykset ja mietinnöt. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/71E44DF360C25D17C2258313003D6D57/\\$FILE/Kirkko ja julkiset palvelut FI.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/71E44DF360C25D17C2258313003D6D57/$FILE/Kirkko%20ja%20julkiset%20palvelut%20FI.pdf) . Viitattu: 10.4.2019.

- Kirkkohallitus 2019. Strategiat. Saatavissa: <https://evl.fi/plus/hallinto-ja-talous/strategiat> . Viitattu: 23.9.2019.
- Koivuranta-Vaara, P. 2011. Terveysthuollon laatuopas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa: http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2597 Viitattu: 5.2.2019.
- Kosonen, M. 2015. Johtaminen muutoksen ajurina. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/johtaminen-muutoksen-ajurina/> . Viitattu: 5.3.2019.
- Krohn, M. 2017. Laatu. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/laatu> Viitattu: 5.2.2019.
- Kulla, J. 2011. "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-opiston julkaisusarja 1/2011. Aalto-yliopisto: Tuotantotalouden laitos. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Aalto Print. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2011/isbn9789526041025/isbn9789526041025.pdf> . Viitattu. 5.3.2019.
- Kultala, S. 2018. Työyhteisötaidot vaikuttavat työhyvinvointiin. Saatavissa: <https://www.teme.fi/fi/meteli/tyoyhteisotaitojen-vaikutus-tyohyvinvointiin/> . Viitattu: 24.3.2019.
- Kuntaliitto. 2017. Kuntastrategian mittarit. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/kuntastrategian-mittarit> . Viitattu: 20.2.2019.
- Kyheröinen, J. Vasa kyrkliga samfällighet satsade för mycket under goda åren – nu måste man spara hårt. Saatavissa: <https://svenska.yle.fi/artikel/2018/05/17/vasa-kyrkliga-samfällighet-satsade-for-mycket-under-goda-aren-nu-maste-man-spara> . Viitattu: 13.2.2019.
- Kärnä, E. 2016. Strategy – From Managers' Toy to Practitioners' Tool to Successful Implementation. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing house. Jyväskylä Studies in Business and Economics 169. Väitöskirja. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49956/978-951-39-6659-1_vaitos06062016.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Viitattu: 22.3.2019.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Linde, S. 2010. Församlingen i granskningsrådet. Lund dissertations in social work, 1650 – 3872; 39. Lunds universitet: Socialhögskolan. Väitöskirja. Saatavissa: <http://portal.research.lu.se/portal/files/4065454/1692226.pdf> . Viitattu: 5.3.2019.

- Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix – Metoditietämystä kaikilla. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> . Viitattu: 5.2.2019.
- Luleå Domkyrkoförsamling. 2017. Verksamhetsuppföljning och årsredovisning. Saatavissa: <https://www.svenskakyrkan.se/filer/Verksamhet-suppf%C3%83%C2%B6ljning%20och%20%C3%83%C2%A5rsredovisning%202016.pdf> . Viitattu: 5.3.2019.
- Lönnqvist A., Kujansivu P. & Antikainen R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Oy Nord Print Ab.
- Löv, M. 2018. Kyrkoherde: fusion med Vasa betyder fattigare församlingar i Korsholm. Saatavissa: <https://svenska.yle.fi/artikel/2018/09/11/kyrkoherde-fusion-med-vasa-betyder-fattigare-forsamlingar-i-korsholm> . Viitattu: 13.2.2019.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Print Best.
- Majava, J. 2019. Strateginen johtaminen. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntija-palvelut/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntajohtaminen/strateginen-johtaminen> . Viitattu 4.2.2019.
- Malmi, T. 2002. Balanced scorecard – mieti, mitä haluat. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/yleiset/balanced-scorecard-mieti-mita-haluat> . Viitattu: 5.3.2019.
- Malmi T., Peltola J. & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Meriläinen, J. 2015. Kirkon julkisoikeudellinen asema. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/\\$FILE/JuhaMeril%E4inen-Kirkonjulkisoikeudellinenasema.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/$FILE/JuhaMeril%E4inen-Kirkonjulkisoikeudellinenasema.pdf) . Viitattu: 5.3.2019.
- Meriläinen, J. 2015b. Kirkon organisaation ja hallinnon nykytila. Saatavissa: [http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/\\$FILE/JuhaMeril%E4inen-Kirkonorganisaationjahallinnonnykytila.pdf](http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/0/EE4CA05F09EA5A22C2257E70003B1F1B/$FILE/JuhaMeril%E4inen-Kirkonorganisaationjahallinnonnykytila.pdf) . Viitattu:8.4.2019.
- Mäkelä, M., Salonen, M. & Salonen, N. 2016. Vertaansa vailla. Vertaiskehittämisen käsikirja. Saatavissa: http://www.lapaisy.fi/wp-content/uploads/2016/12/vertaansa_vailla_web.pdf . Viitattu: 7.3.2019.

Nykänen, E., Kovasin, M, Liukko, E., Blomqvist, P., Krohn, M., Ahola, S., Nurmi-Koikkalainen & P., Jonsson, P M. 2017. Vaikuttava valvonta osana sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 29/2017. Saatavissa: http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/29_vaikuttava-valvonta-osana-sosiaali-ja-terveydenhuollon-uudistusta.pdf/ffe32373-6827-4ce2-a22a-60469ffff2c9?version=1.0 Viitattu: 5.2.2019.

Opetushallitus. 2016a. Yleistä BSC-mallista. Saatavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista . Viitattu 5.2.2019.

Opetushallitus. 2016b. Kaplan ja Norton. Saatavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton . Viitattu: 5.3.2019.

Opetushallitus. 2016c. Tulokortin rakentaminen. Saatavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/tulokortin_rakentaminen . Viitattu: 1.5.2019.

Opetushallitus. 2016d. Seuranta ja kehittäminen. Saatavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/seuranta_ja_kehittaminen . Viitattu: 1.5.2019.

Oamk. 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon ajankohtaiset haasteet palvelujen kehittämiseksi. Saatavissa:

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjloOZ7anXAhWRLewKHaOJBA04ChAW-CFwBg&url=http%3A%2F%2Fwww.oamk.fi%2F~eimammel%2Foppimateriaali%2Farkistossa%2FLAATU_FTK5_Ulla%2520Jamsa%2FOAMK%2520Laatu%2520FTK5SN%25207.2.2008.ppt&usg=AOvVaw0RKArvQIzTQJyYCVAv--r5 . Viitattu: 5.2.2019.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paananen, T. 2011. Kuuleeko kirkko, mitä siitä sanotaan? Lisääntynyt vuorovaikutus on kirkolle uudistumisen mahdollisuus. Teoksessa M-A Hintsala, E. Kähkönen & T. Pauha (toim.). Verkkoa kokemassa. Hengellisyys ja vuorovaikutus verkkoyhteisöissä. Helsinki: Diakoniammattikorkeakoulu. 23–38. Saatavissa: <http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/a5328326a8b465ddc22573080028e85d/0e661e473e83aeadc2257e2e0012d4e0?OpenDocument> . Viitattu: 8.4.2019.

- Pakarinen, T. & Kananoja, A. 2017. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa A. Kananoja, M. Lähteinen, M. & P. Marjamäki (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Tallinna: Tietosana, 471–484.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAXBBXAUCGCJ#kohta:TALOUSJOHTAMINEN((20))) . Viitattu: 6.3.2019.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Piatt, J. 2012. Five Rules for Selecting the Best KPIs to Drive Operational Improvement. Saatavissa: <https://www.industryweek.com/continuous-improvement/five-rules-selecting-best-kpis-drive-operational-improvement> . Viitattu: 6.3.2019.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Raami, A. 2019. Johtaja, valjasta tiimisi käyttöön kolme tärkeintä intuitiota. Saatavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/johtaja-valjasta-tiimisi-kayttoon-kolme-tarkeinta-intuitiota/> . Viitattu 15.4.2019.
- Rasehorn, E. & Salmi, S. 2015. Laatujohtaminen lähiesimiestyössä. Tutkimuksellinen kehittämishanke yksityisen sektorin palveluasumisen lähiesimiehille. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö Yamk. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103820/Rasehorn_Essi.pdf?sequence=2&isAllowed=y . Viitattu: 7.3.2019.
- Ritakallio, T. ja Vuori, T. O. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. 2. painos. Turenki: Hansaprint Oy.
- SFS. 2016. Laadunhallinnan periaatteet. Perusta ISO 9000 -sarjan laadunhallintajärjestelmäs-tandardeille. Saatavissa: https://www.sfs.fi/files/8179/Laadunhallinnan_periaatteet_2016-09_2_palstalla_VIIMEISIN.pdf . Viitattu: 5.2.2019.
- Sauristo, H & Parikka, E. 2014. Benchmarking-menetelmä työyhteisön kehittämisessä. Saatavissa: <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/03/22/benchmarking-menetelma-tyoyhteison-kehittamisessa/>. Viitattu: 7.3.2019.

- Sitra. 2011. Julkishallinnon johtamisohjelma 2010–2013. Toteutumisvoimaa uudistumiseen. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27173958/Julkishallintoeseite2011-2.pdf> . Viitattu: 4.3.2019.
- Sitra. 2016. Sote-tiedosta tekoihin: Palvelupaketit raportoinnin työkaluna – ja mitä niillä voidaan seuraavaksi tehdä. Sitran selvityksiä 113. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27175232/Selvityksia113-2.pdf> . Viitattu: 11.2.2019.
- Sitra. 2019. Julkishallinnon johtamisohjelma. Kohti uutta johtamista. Toteutumisvoimaa uudistumiseen. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/julkishallinnon-johtamisohjelma/> . Viitattu: 4.3.2019.
- STM. 2014. Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä. Suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:7. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70313/URN_ISBN_978-952-00-3489-4.pdf . Viitattu: 5.2.2019.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum 2009.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Saatavissa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto> . Viitattu: 5.2.2019.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2., painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: Sanoma Pro oy. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAIBXHTCF#kohta:3> . Viitattu: 5.2.2019.
- Tuomi, V. 2011. Quality Management in Public Sector What Kind of Quality Management There Is and How It Is Implemented – Some Cases from Universities Academic Libraries and Health Care Services Between the Years 2000–2010. Acta Wasaensia, 266. Vaasan yliopisto: teknillinen tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-411-7.pdf . Viitattu: 7.3.2019.
- Tuominen, K. 2016. Benchmarking-käsikirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd
- Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing house. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13211/9513922634.pdf?se> . Viitattu: 7.3.2019.

Valtiovarainministeriö. 2013. Tiedolla johtamisen käsikirja. Julkisrahoitteiset palvelut. Saatavissa: <https://wiki.julkict.fi/julkict/projektit/sote-tietojohdaminen/tiedolla-johtamisen-kasikirja-pdf/> . Viitattu: 4.3.2019.

Vasa svenska församling. 23.2.2016. Strategi för Vasa svenska församling 2016–2020. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vasasvenskaforsamling.fi/information-kansli/strategi> Viitattu: 5.2.2019.

Vasa svenska församling. 2018. Församlingsrådets protokoll 6/2018. Saatavissa: <https://www.vasasvenskaforsamling.fi/documents/30531433/44524528/FR-Protokoll-181306.pdf/a82ce4c1-b5c1-f4fb-5adf-72981cc58788> . Viitattu: 5.2.2019.

Vasa svenska församling. 2018b. Ledningsgruppens protokoll. Organisaation sisäinen asiakirja. Saatavissa opinnäytetyön tekijältä.

Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (2016). Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-723-1.pdf . Viitattu: 24.3.2019.

Viljanen, R. 2018. Ilmiömäinen julkinen hallinto saa voimansa yhteistyöstä. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/blogit/ilmiomainen-julkinen-hallinto-saa-voimansa-yhteistyosta/> Viitattu: 5.3.2019.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Luettelo opinnäytetyön dokumenttianalyysin kohteena olevista materiaaleista

Pöytäkirjat ja muistiot 2016–2018

Vasa svenska församling, församlingsrådets protokoll (31kpl)

Vasa svenska församling, ledningsgruppen (12kpl)

Vasa svenska församling, medarbetarsamling (24kpl)

Strategiat

Vasa svenska församling

Kohtaamisen kirkko – Suomen evankelis–luterilaisen kirkon toiminnan suunta 2020

Strategi för Borgå stift

Strategiaopas seurakunnille

Kirkon strategiset suuntaviivat

Yhteinen todistus – Suomen evankelis–luterilaisen kirkon lähetyksen peruslinjaus

Jokainen on osallinen – Kirkon vapaaehtoistoiminta

Kohtaamisen kirkko – Kansainvälisen ja ekumeenisen toiminnan suunta 2020

Isoja Ihmeitä – Isostoiminnan linjaus 2016

Läsnäolon nuorisotyö – Erityisnuorisotyön linjaus 2016

Kehittämisasiakirjat

Lapset seurakuntalaisina

Tytöt ja pojat seurakuntalaisina

Nuoret seurakuntalaisina

Aikuiset seurakuntalaisina

Tulevaisuusselonteot

Kirkkona monikulttuurisessa yhteiskunnassa

Kirkon kasvatusta vuonna 2030. Kristillisen uskon välittymisen haasteita ja mahdollisuuksia.

Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö

Muut asiakirjat

Osallistuva luterilaisuus. Suomen evankelis–luterilainen kirkko vuosina 2012-2015: Tutkimus kirkosta ja suomalaisista.

Artikkelit hakusanalla Strategia

Kirkon toimintaan osallistuvien määrä romahti 20 vuodessa.

Lähde: Kotimaa24.

Saatavilla: <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kirkon-toimintaan-osallistuvien-maara-romahti-20-vuodessa-ei-kaupunkien-vaan-koko-kirkon-ongelma/> .

Viitattu 9.3.2019.

Kaste on muidenkin kuin perheväen juhla.

Lähde: Kotimaa24.

Saatavissa: <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kolumni-kaste-on-muidenkin-kuin-perheväen-juhla/> .

Viitattu: 9.3.2019.

Kirkon pitäisi hylätä strategiat, sillä niillä käytetään valtaa.

Lähde: Kotimaa24.

Saatavissa: <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kolumni-kirkon-pitaisi-hylata-strategiat-silla-niilla-kaytetaan-valtaa/>

Viitattu: 9.3.2019.

Strategiaähky valtasi myös kirkon.

Lähde: Kotimaa24.

Saatavissa: <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kylla-se-unohtuu-kun-saadaan-valmiiksi-strategiaahky-valtasi-myos-kirkon/> .

Viitattu: 9.3.2019.

Yhteisöllistä innovointia tuotteistamassa

Lähde: Kirkonkello

Saatavissa: <https://www.kirkonkello.fi/yhteisollista-innovointia-tuotteistamassa/>

Viitattu: 10.3.2019

Artikkelit hakusanalla Laatu

Säveltäjä syyttää kirkkoa kovin sanoin ahneudesta – Kotimaa24 selvitti, mistä oikein on kyse. Lähde: Kotimaa24.

Saatavilla: <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/saveltaja-syyttaa-kirkkoa-kovin-sanoin-ahneudesta-kotimaa24-selvitti-mista-oikein-on-kyse/>.

Viitattu: 10.3.2019.

Kirkon it-hankintojen luvatut säästöt antavat odottaa itseään.

Lähde: Kotimaa24.

Saatavilla: <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/paakirjoitus-kirkon-it-hankintojen-luvatut-saastot-antavat-odottaa-itseaan/> .

Viitattu: 10.3.2019.

Suunnitelmallinen perehdytys tukee koko työyhteisöä.

Lähde: Kirkonkello

<https://www.kirkonkello.fi/suunnitelmallinen-perehdytys-tukee-koko-tyoyhteisoa/>

Viitattu: 10.3.2019

Kohtaaminen kotikäynnillä.

Lähde: Kirkonkello

Saatavissa: <https://www.kirkonkello.fi/kohtaaminen-kotikaynnilla/>

Viitattu: 10.3.2019

Artikkelit hakusanalla Kehittäminen

Kirkon uudistumista jarruttaa sarja yksioikoisia uskomuksia.

Lähde: Kotimaa24.

Saatavilla: <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kolumni-kirkon-uudistumista-jarruttaa-sarja-yksioikoisia-uskomuksia/> .

Viitattu: 10.3.2019.

Uusi verkkolehti Diakonia+ haluaa ärsyttää keskustelemaan ja innostaa toimimaan.

Lähde: Kotimaa24.

Saatavilla: <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/uusi-verkkolehti-diakonia-haluaa-arsyttaa-keskustelemaan-ja-innostaa-toimimaan/> .

Viitattu: 20.3.2019.

Kaisa Raittila kolumnistaan: Pienten seurakuntien ylityöllistetyillä on oikeus loukkaantua sanoistani.

Lähde: Kotimaa24.

Saatavilla: <https://www.kotimaa24.fi/artikkeli/kaisa-raittila-kolumnistaan-pienten-seurakuntien-ylityollistetyilla-on-oikeus-loukkaantua-sanoistan/> .

Viitattu: 10.3.2019.

Kirkon työelämää brändäämään

Lähde: Kirkonkello

Saatavilla: <https://www.kirkonkello.fi/kirkon-tyoelamaa-brandaamaan/>

Viitattu: 10.3.2019

Muutoksen johtaminen on ihmisten johtamista ja luottamuksen rakentamista

Lähde: Kirkonkello

Saatavissa: <https://www.kirkonkello.fi/hyva-muutoksen-johtaminen-ihmisten-johtamista-ja-luottamuksen-rakentamista/>

Viitattu: 10.3.2019

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tulokortti

VASA SVENSKA FÖRSAMLING[†]

Balancerad styrkort 2019

FÖRSAMLINGENS VÄRDERINGAR

TRON	HOPP	KÄRLEK
• Kontakten med nådens är den kristnes hållfasta livsgrund	• Jesu framtidsloften ger hopp	• Den heliga Anden uppmanar oss att älska varandra

Vision

Församlingens medlemmar upplever tron på Gud som en resurs och allt fler tillskriver kontakten med kyrkan stor betydelse. Församlingen är en tillitens samfund som för samman olika människor. Kyrkans budskap hörs och påverkar överallt.

Verksamhetsidé

Vasa svenska församling är en mötesplats för alla vasabor, där evangeliet står i centrum och kärleken till Gud tar sig uttryck i med mänskligt ansvarstagande.

Strategiska riktlinjer

Strategiska tygdpunkter

Vi lyfter fram budskapet	Möten berör	Vi älskar vår nästa	Vi värdesätter medlemskapet	Gudstjänsten som en samlande mötesplats för alla församlingsbor	Satsning på konfirmand arbetet stärker medlemskapet	Distriktens roll i planeringen av församlingens verksamhet	Medlemmen i centrum	Kommunikation	Kärleken till vår nästa	Frivilligverksamhet
--------------------------	-------------	---------------------	-----------------------------	---	---	--	---------------------	---------------	-------------------------	---------------------

Finansiella perspektiv

Kritiska framgångsfaktorn:
Våga diskutera på ett öppet och respektfullt sätt

Mätare:
Vi är en växande församling

Kundperspektiv

Kritiska framgångsfaktorn:
att man kan känna glädje i vår verksamhet (inte sju sorger o åtta bedrövelser)

Mätare:
Vi når alla våra medlemmar fem gånger per år

Processperspektiv

Kritiska framgångsfaktorer:
aktuell, relevant, svara på människors frågor och behov, dialog

Mätare:
Vi blir (är) en aktiv flexibel organisation

Utvecklingsperspektiv

Kritiska framgångsfaktorer:
Tydlighet i visionen och öppenhet i teologin

Mätare:
personalen orkar dvs. sjukskrivningarna minskar. Nya trender analyseras och nya innovationer provas

GUD I CENTRUM!

Handlingsplan

- Vi tydliggör vilka gudstjänster får mera ekonomiska resurser
- Verksamheten koncentreras till vissa egna lokaler dvs. Försäkra de lokaler som anses som de viktigaste för församlingen
- Vi rekryterar nya frivilliga
- Vi skapar och använder en hashtag till hur vi förvaltar skattebidragen som församlingsmedlemmar ger för att påminna medlemmar om medlemskapet (vad det ger och möjliggör)

Handlingsplan

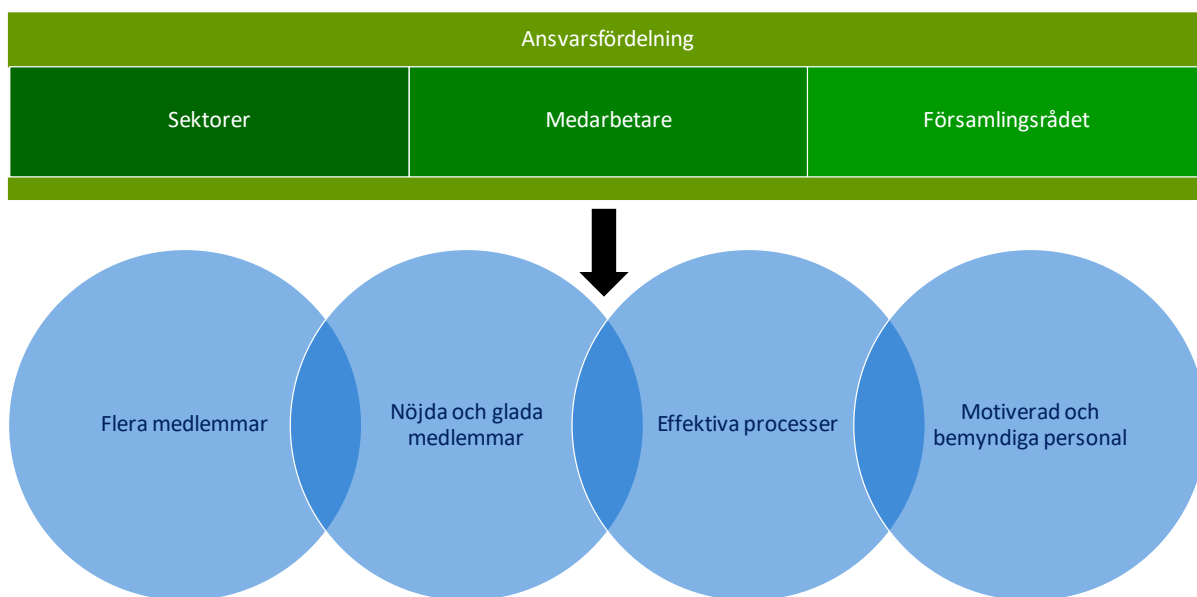
- Vi vill vara där var våra församlingsmedlemmar finns - vi utreder var de naturliga mötesplatser för församlingsmedlemmar finns
- "Hemkänsla", vi koncentrerar verksamheten till vissa egna lokaler
- Tydligare tider för gudstjänsterna
- Vi ordnar en dopdag och en vigselkväll
- Vi ordnar en gudstjänst för konfirmander och dess faddrar (eller någon annan nära vuxen) och konfirmanden får dubbelörtäckning för den gången
- Vi bekräftar medlemskapet genom att vara med i de sammanhang där unga finns och vi möter dem i deras egen miljö och livssituation
- Vi lyfter fram GA för forskning visar att den är viktig för församlingsmedlemmar

Handlingsplan

- Vi väljer vilka kampanjer prioriteras (tillsammans med GA) i församlingens arbete
- Uppgifts-, ansvars- och arbetsfördelning i församlingens organ klargörs
- Verksamheten koncentreras till moder och kapellförsamling
- Vi skapar gemensamma utvärderingsformulärer för utvärderingen av verksamhet
- Vi skapar en gemensam utvärderingsformulär för att utvärdera församlingens strategi
- Vi rekryterar nya frivilliga genom målgruppsinriktade some-kampanjer
- Sektorerna tar hand om sina egna frivilliga
- Alla sektorer kontrollerar att all byråkrati med frivilliga är ok
- Vi använder www.vapaaehtoistyö.fi i och någon tar ansvar för den
- Till gudstjänsternas årsklocka sätts med plan för när olika samarbetspartners bjuds in i gudstjänster
- Vi utarbetar en plan hur vi kontakter de familjer som väljer att inte döpa sina barn
- Vi utreder hur åldersstruktur är i vår församling
- Vi skapar en tydlig verksamhetsmodell för konfirmandernas och hjälpledarnas medverkan i gudstjänsterna

Handlingsplan

- Vi utreder hur ålderstruktur är i vår församling
- Nya trender analyseras
- Församlingrådet och medarbetare gör ställningstagande då det behövs (vi har ett aktivt församlingråd)
- Vi innovativt skapar och söker tillfällen att träffa församlingsmedlemmar där de är för att höra vad de tänker om kyrkan, församlingen och andlighet, Gud, tro
- Församlingen utarbetar en plan för verksamheten som förverkligas utanför egna lokaler och sammanhang
- Vi söker aktivt nya frivilliga
- Det väljs en innovator från medarbetarskaran vars uppgift är att innovativt fundera, samla och utveckla nya metoder för frivilligarbete. En stödande funktion för det frivilligarbete som redan görs i församlingen
- Vi söker nya metoder för att stöda barnens (7-14 år) delaktighet i gudstjänsten
- I medarbetarsamlingen skapas moment Nya Trender
- I årsplanering lämnas tomma utrymmen för snabba provförsök i olika verksamhetsformer
- Vi utbildar oss enligt de nya riktlinjer som finns i den nya skriftskolplanen: nya arbetsmetoder, ungdomarnas delaktighet förstärks, vi frågasätter våra egna rutiner
- Vi söker och utvecklar nya arbetsmetoder för att nå 10-14 åringar före skriftskolan



Enligt Kaplan & Norton 2004, 55

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan vertailuanalyysilomake

Vertailuanalyysilomake – Vasa svenska församling 2019

Oman paikan hahmottaminen tulevaisuuden toimintaympäristössä synnyttää paljon kysymyksiä: Mitä jos seurakunnan jäsenmäärä romahtaa? Mitä jos kokoava toiminta ei enää kokoaa? Mitä jos diakoniatyön asiakasmäärät kaksinkertaistuvat? Mitä jos kaikki suunnitellut kuntaliitokset toteutuvat? Mitkään analyysit eivät pysty antamaan vastauksia näihin kysymyksiin. Mutta tärkeintä ei olekaan oikeat vastaukset vaan hyöät kysymykset, kysymysten synnyttämät analyysit ja niiden pohjalta tehdyt huolelliset johtopäätökset. Toimintaympäristön analyysi vastaa tarkoitustaan ainoastaan silloin, kun sitä pystytään hyödyntämään strategisia valintoja tehtäessä. (Koh- taamisen kirkko, 16)

TALOUELLINEN NÄKÖKULMA

Jotta onnistumme taloudellisesti, miltä meidän tulee näyttää omistajiemme silmissä?

Minkälaisia odotuksia omistajilla on organisaation kasvu- ja kannattavuusvaatimusten muodossa?

Miten taloudellisesti resursseja käytetään?

Kirkko viestii arvoistaan ja tekemästään hyöästä uskottavasti.

Millainen on mielestänne a) seurakunnan ja b) työalanne väestörakenne?

Miten se vaikuttaa työalanne resurssien jakoon ja painopisteisiin?

Miten seurakunnan taloudellisiin haasteisiin on reagoitu työalallanne?

Mihin haasteisiin ette ole tarttuneet työalallanne ja miksi?

Millä periaatteilla jaatte sisäisesti rahaa työalallanne toimintaa ajatellen ja miten viestitte näistä periaatteista?

Seurakunta yhdistää avuntarvoitsijat ja -tarjoajat.

Miten ihmisiä kutsutaan vapaaehtoistyöhön?

Millaisia seurakunnan ulkopuolella olevia avunvälitysjärjestelmiä hyödynnetään ja miten?

Kuinka suuri osuus määrärahoistamme kohdistuu joko suoraan tai välillisesti globaaliin tai paikalliseen auttamistoimintaan?

ASIAKASNÄKÖKULMA

Jotta saavutamme visionimme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä?

Mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä? Sisäiset prosessit ja kehitystyö tulisi kohdistaa tähän näkökulmaan, joka on koko mittariston ydin.

Monessa kirkon haasteessa on takana kysymys kyvystä kohdata. Tiedostamme henkilökohtaisen kohtaamisen tärkeyden. Jokainen jäsen tulee vuosittain tavoitetuksi laadukkaasti.

Miten määrittelette laadukkaan kohtaamisen työalallanne?

Mitä jäsen arvostaa kohtaamisessa työalallanne?

Kuinka monta kohtaamista mielestänne vuodessa tarvitaan, jotta jäsen arvostetuksi seurakunnan jäseneksi?

Kohtaako työalallanne kirkon sanoma ihmisen ja kulttuurin, jossa tämä elää?

Miten tuette vuorovaikutusta ihmisten välillä työalallanne?

Mihin toiminnan muotoihin asiakkaat vastaavat erityisen positiivisesti toiminnassanne? Vastaako tämä toiminta kirkon ydintehtävän täyttymistä?

Ketkä jäävät tavoittamatta työalallanne?

Mikä asiat toiminnassanne liittyvät seurakunnan strategiaan ja kirkon perustehtävään vain etäisesti tai ei lainkaan?

Mihin viestinnän välineisiin panostatte ja miten perustelette valintaanne?

Puhumme Jumalasta, Jeesuksesta ja Pyhästä Hengestä rohkeasti ja ymmärrettävästi kaikkialla.

Millaista on mielestänne rohkea ja ymmärrettävä puhe Jumalasta? Onko näin myös jäsenten mielestä?

Kenet toimialanne julistus kohtaa?

Ketä se ei tavoita ja miksi?

Jumalanpalvelukset ovat vieraanvaraisia, saavutettavia ja sopivia kaiken ikäisille. Seurakuntalaiset osallistuvat niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Miten perheiden osallisuutta jumalanpalveluselämässä tuetaan työalallanne?

Miten erityisryhmien tarpeet ja saavutettavuus on otettu huomioon työalallanne?

Ketkä osallistuvat jumalanpalvelusten suunnitteluun ja toteuttamiseen työalallanne?

Millainen on työntekijöidenne suhde jumalanpalveluselämään työalallanne?

Miten jumalanpalvelusta tulisi mielestänne kehittää (valitkaa kolme tärkeää ja konkreettista asiaa työalanne ydinosoamisesta käsin)

Hengellinen elämä seurakunnissa on monipuolista ja vastaa ihmisten tarpeisiin.

Miten tietoa ihmisten hengellisistä tarpeista saadaan työalallanne?

Miten hyvin seurakuntamme mielestänne vastaa alueen ihmisten hengellisiin tarpeisiin?

Miten yhdistämme erilaisten tarpeiden huomioon ottamisen ja yhteisyyden?

Miten seurakunnan ja seurakuntalaisten elämänrytmit sopivat yhteen?

Tavoittaaksemme jokaisen välitämme sanomaa ennakkoluulottomasti ja vuorovaikutteisesti myös uusilla viestimillä.

Kenet työalanne viestintä tavoittaa?

Millaisiin uusiin kohtaamispaikkoihin työalanne tulee mennä?

Miten rohkeasti olette valmiita lähtemään uusille alueille? Mikä tukee tätä rohkeutta? Entä heikentää?

Miten työalanne tukee jäsentensä elämää kristittyinä omilla paikoillaan yhteiskunnassa? Minkälaisia strategisia muutoksia seurakunnassa tulee mielestänne tehdä tämän parantamiseksi?

PROSESSINÄKÖKULMA

Millä prosesseilla saadaan tuotetuksi asiakkaiden tarpeiden mukaista arvoa niin, että omistajien odotukset täyttyvät?

Jotta omistajamme ja asiakkaamme olisivat meihin tyytyväisiä, missä sisäisissä prosesseissa meidän on erityisesti onnistuttava?

Arvokeskustelun tulee olla jatkuvaa kirkon kaikilla tasoilla.

Miten seurakunnan strategiset arvot näkyvät käytännössä työalallanne?

Mitkä muut arvot ohjaavat teitä?

Miten keskustellette arvoista ja ketkä ovat mukana keskustelussa työalallanne?

Miten seuraatte arvojen toteutumista toiminnassanne?

Millainen näky ohjaa työalanne ja onko se yhteneväinen seurakunnan strategian kanssa?

Mikä tai mitkä ovat olleet työalanne strategiaan pohjautuvat painopistealueet arviointiaikana? Miksi nämä?

Mitä muita painopisteitä toiminnalla on ollut?

Mitä valinnoilla on saavutettu?

Minkä pitää muuttua työalallanne, jotta seurakunnan visio toteutuu entistä paremmin?

Miten mittaatte muutosta työalallanne?

Ketkä ottavat työalallanne eniten vastuuta muutoksesta ja sen toteutumisesta? Miten? Onko työalallanne joku, joka haluaa toimia enemmän strategia ja muutoksen alueella (innovaattorit, innostajat)?

Miten työalan sisäinen työnjako toimii ja miten sitä voidaan parantaa?

Mitkä muutossuunnat ovat vahvoja työalallanne ja sen alueella?

Mitä erityishaasteita niistä seuraa?

Ihmisten elämä, odotukset ja palautteet auttavat linjaamaan seurakunnan toimintaa.

Miten seuraatte toimintaympäristön muutoksia työalallanne?

Miten ihmisten tarpeista saadaan tietoa työalallanne?

Vastataanko kaikkiin tarpeisiin? Jos ei, millä perusteella suoritate valintaa työalallanne?

Miten reagoitte muutoksiin?

Miten ja millä välineillä tietoa seurakuntalaisten odotuksista ja tarpeista kerätään (palautekanavat)?

Miten eri sukupolvet ja alakulttuurit otetaan huomioon?

Millainen on moniammatillisen yhteistyön asema mielestänne seurakunnassamme?

Ketkä ovat tärkeimmät yhteistyökumppaninne ja miten voitte verkostoitua vielä laajemmin?

OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖKULMA

Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä?

Mitä edellytetään organisaatiolta tarvittavan osaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi?

Mitä edellytetään organisaatiolta prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden turvaamiseksi? Mitkä ydinosaamisen alueet aiotaan ottaa kehittämisen kohteiksi ja toiminnan kannalta kriittisiksi kysymyksiksi?

Nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa uudet löydöt ja luovat sovellukset ovat tärkeässä roolissa. Vanhentuneesta tulee voida luopua ja uudelle tulee tehdä tilaa. Kirkko edustaa monella tavoin hidasta muutosta. Elämän suuret peruskysymykset ja kirkon sanoma pysyvät samana vuosisadasta ja -tuhannesta toiseen. Tavat ja muodot, joilla sanomaa välitetään ja läsnäolo toteutuu, muuttuvat ympäristön mukana.

Minkälaisia innovaatioita työalallanne on toteutettu kuluneen arviointiajan aikana? Lyhyt kuvaus ja arviointi innovaatiosta sekä sen toteutumisesta.

Mitä kehitystehtäviä innovaatioon liittyy?

Mitä kehittämistä tai koulutusta sen toteuttaminen tulevaisuudessa vaatii?

Seurakuntien haastava strateginen tehtävä on pohtia, mitä suuntaviivat käytännössä oman seurakunnan toiminnassa merkitsevät.

Millaisia konkreettisia tavoitteita voidaan asettaa, että seurakunnassa sanoma nousee esiin, kohtaaminen koskettaa, lähimmäistä rakastetaan ja jäsenyyttä arvostetaan?

Millaisia toimenpiteitä mielestänne tulevaisuudessa tarvitaan, että seurakunnan asettamat tavoitteet muuttuvat eläväksi elämäksi?

Tulevaisuus

Millaista on työalojen yhteistyö seurakunnassamme?

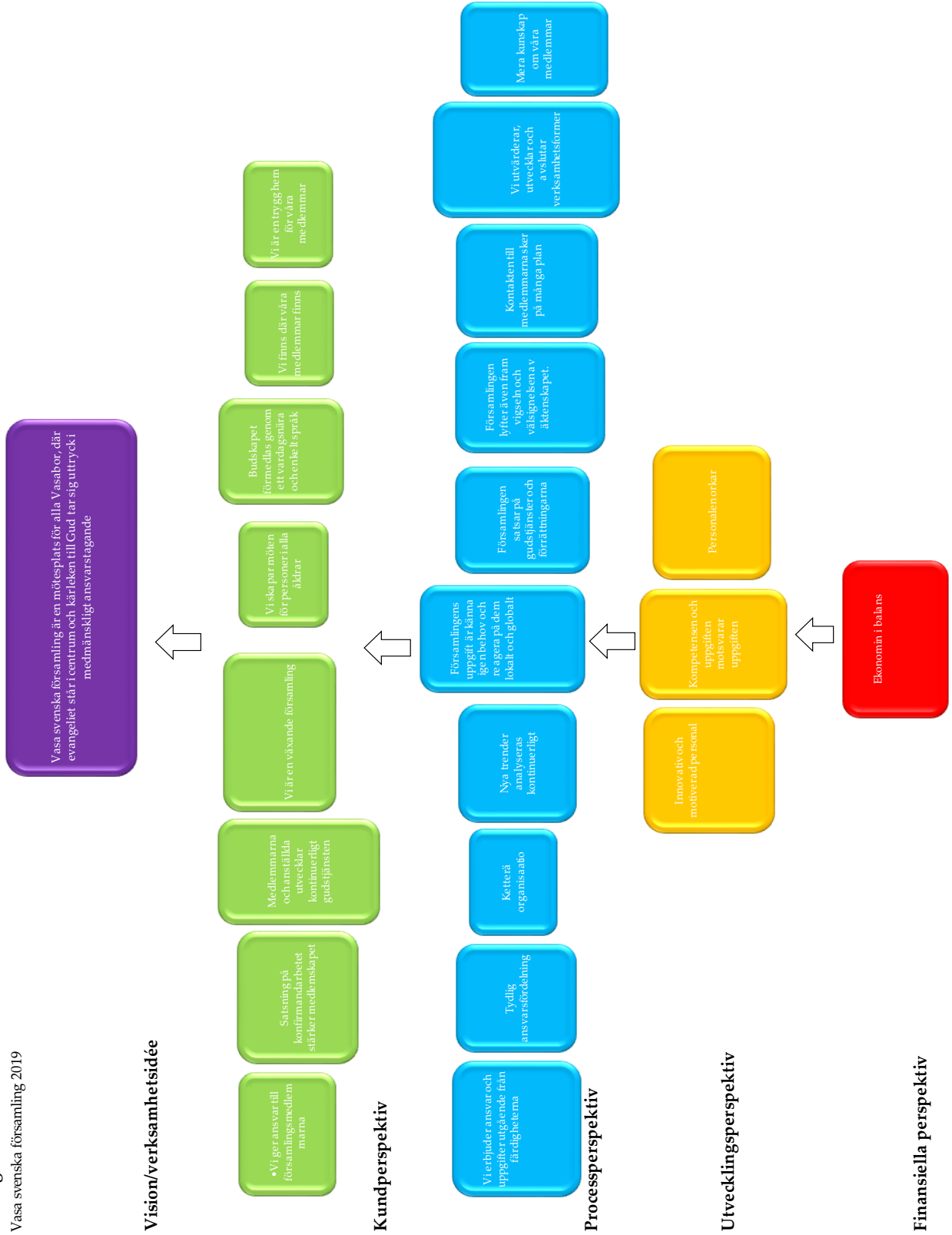
Minkälaisia koko henkilöstön yhteisiä koulutustarpeita seurakunnassamme on?

Miten työntekijöiden hengellistä elämää tulee mielestänne tukea työnantajan taholta?

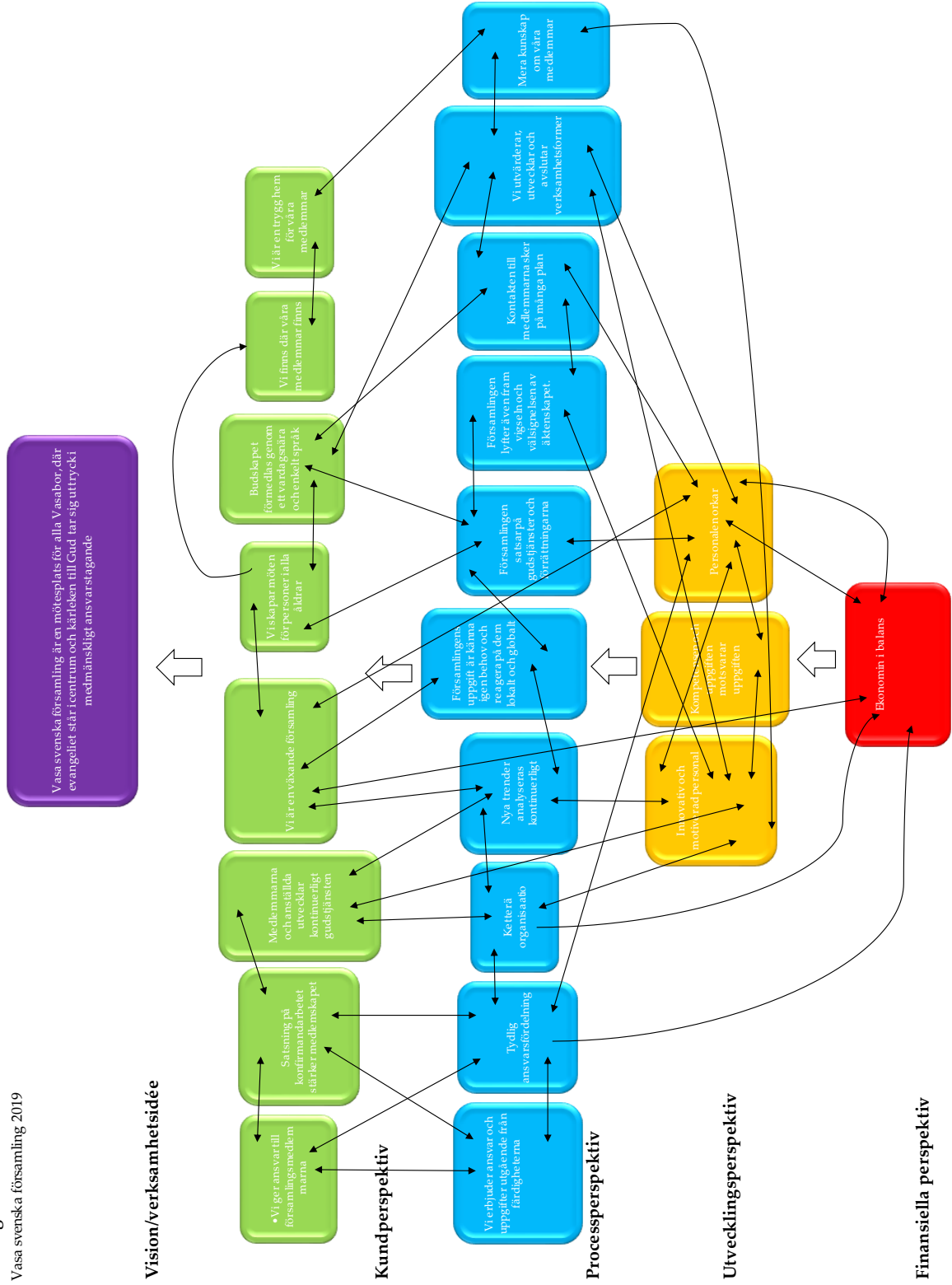
Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategiakartta

Strategikarta

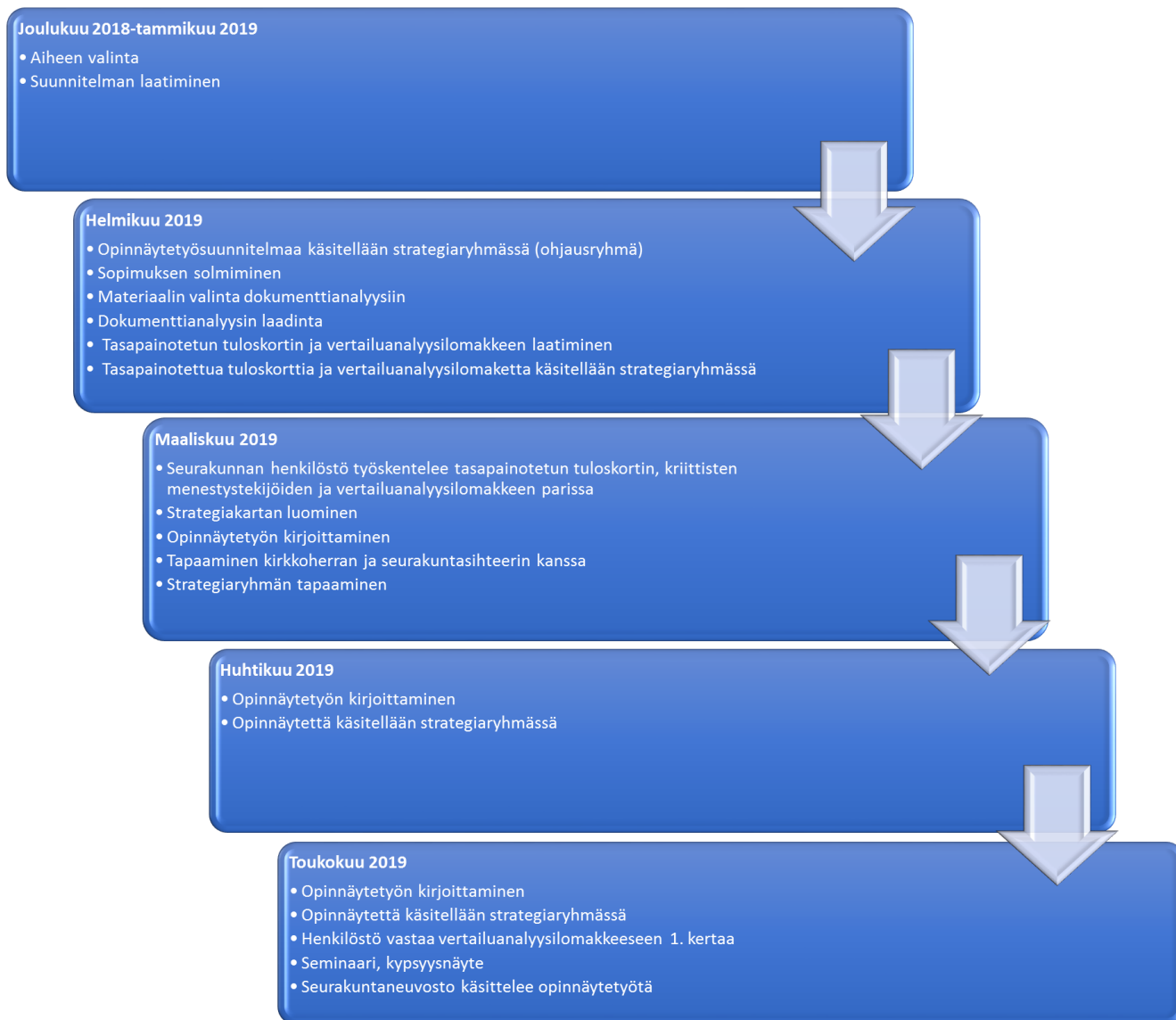
Vasa svenska församling 2019



Strategikarta
Vasa svenska församling 2019



Opinnäytetyöprosessi



Tasapainotetun tulokortin valmistumisprosessi

Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa oli tarkoitus luoda ainoastaan tasapainotettu tulokortti Vaasan ruotsinkielisen seurakunnan käyttöön. Kuitenkin syventyessäni suunnitelmassa luotavaan teoreettiseen viitekehykseen, totesin sen yksin olevan riittämätön kehittämisväline Vaasan ruotsalaisen seurakunnan käyttöön. Kuten johdannossa mainitsin, tasapainotettu tulokortti on verrattain tuntematon työskentelytapa kirkon kontekstissa. Opetushallituksen teoriaan nojaten totesin, että henkilöstölle on luotava tasapainotetun tulokortin tueksi lisäksi myös vertailuanalyysilomake strategian toteutumisen arvioinnin helpottamiseksi (Opetushallitus 2016d).

Suoritin dokumenttianalysoinnin materiaalin keräämisen kaksi kertaa: ensimmäisen helmikuun (2019) alussa ja toisen maaliskuun (2019) alussa. Näin materiaalin keräämisten välillä oli tarpeeksi väliäikää, jotta edellisen kerran muisto ei vaikuttaisi keräämiseen. Analysoin materiaalin heti keräämiskertojen jälkeen ja työstin niistä teemakortistot. Tasapainotettujen tulokorttien rakentaminen teemakortistojen tulkinnan pohjalta oli kätevää. Teemakortiston rakenteelliset yhteneväisyydet olivat selkeitä. Ne johtivat minut pohtimaan, oliko valitsemani työtapa oikea.

Olin ajatellut tekeväni jokaiselle painopistealueelle oman tasapainotetun tulokortin ja toiminnut tämän mukaan. Näitä dokumenttianalyysin teemakortteja oli kuusi kappaletta seurakunnan strategiapainopistealueiden mukaan. Nyt toisaalta dokumenttianalyysin tuloksia voisi tulkita myös niin, että koko seurakunnan strategialle voitaisiin luoda ainoastaan yksi tasapainotettu tulokortti. Etenin tasapainotettujen tulokorttien prosessissa niin, että valmistin jokaiselle painopistealueelle omat tasapainotetun tulokortin toimintasuunnitelman kohdat dokumenttianalyysin pohjalta. Lisäksi laadin neljän näkökulman mukaan toimintasuunnitelman kohdan, johon kokosin kaikkien painopistealueiden näkökulman materiaalin. Tässä vaiheessa

minulla oli valmiina kymmenen tasapainotetun tulokortin toimintasuunnitelman kohtaa Vaasan ruotsalaisen seurakunnan käyttöön.

Päätin edetä tulkinnessa niin, että esittelisin strategiaryhmälle valmistamani materiaalit: dokumenttianalyysin sekä tasapainotettujen tulokorttien toimintasuunnitelmaosion. Tasapainotetun tulokortin luominen on johtamistason prosessi, jota ei voi toteuttaa itsekseen (Pellinen 2017, 108–110). Lisäksi huomasin, että koko työyhteisöä tarvitaan ratkaisemaan kysymys organisaation kriittisistä menestystekijöistä. Yhtä lailla asian selvittämiseksi tarvittaisiin ohjausryhmän apua. Prosessi eteni niin, että Vaasan ruotsalaisen seurakunnan henkilöstön työntekijäkokouksessa ensiksi lyhyesti kävin läpi opinnäytetyön tarkoituksen ja teoreettisen viitekehyksen. Sen jälkeen kävin läpi seitsemän painopistealueen dokumenttianalyysin tulokset. Henkilöstö myös kommentoi niitä. Tämän jälkeen henkilöstö sai aivoriihityötavan kautta työstää seurakunnan kriittisiä menestystekijöitä. Myöhemmin ryhmittelin aivoriihessä esiin tulleet asiat tasapainotetun tulokortin neljän näkökulman mukaan, joista ainoastaan taloudellisen näkökulman alle ei tullut asioita. Lisäksi aivoriihessä nousi esiin seurakunnan strategisista painopistealueista jumalanpalvelus ja hengellisyys sekä arvoihin liittyviä määreitä.

Henkilöstön koulutustilaisuuden palautteiden jälkeen totesin, että syy-seuraus-suhteiden selkiyttämisen kannalta strategiakartan piirtäminen on välttämätöntä: yksinään tasapainotetut tulokortit eivät riittäisi todentamaan niiden toimivuutta. Ensimmäisen strategiakartan loin työstämäni dokumenttianalyysin (Versio A). Toisen loin poimimalla seurakunnan strategiaesitteestä kaikki strategiset yksityiskohdat, jotka sitten sijoitin strategiakartalle. Prosessin aikana ryhmittelin niitä eri tavoin päästen lopulliseen versioon (Versio B). Tämän jälkeen vertasin strategiakarttoja toisiinsa. Niiden sisällöt olivat samankaltaiset, mutta versio B oli yksityiskohtaisempi kuin versio A. Myöhemmin lisäsin versioon B myös dokumenttianalyysissa esille tulleet asiat, jotka eivät selkeästi näkyneet seurakunnan strategiassa. Näitä olivat jumalanpal-

velus innovaatiot, erilaiset teemapäivät, strategian laadinnasta muuttunut seurakunnan muuttunut talous ja organisaatio prosessiin liittyvät asiat. Näitä työstämällä pääsin lopulliseen Versio B strategiakarttaan.

Strategiakarttojen valmistumisen jälkeen tapasin kirkkoherran ja seurakuntasihteerin strategiaryhmän kokouksen valmistelun merkeissä. Tässä tapaamisessa valittiin millä strategiakartalla edetään sekä kummalla tulokorttimallilla strategiaryhmä jatkaa työskentelyä. Yhteistyössä kirkkoherran ja seurakuntasihteerin kanssa valitsimme jatkaa tasapainotetun tulokortin neljän eri näkökulman mallilla eikä Vaasan ruotsalaisen seurakunnan painopistealueita painottavalla seitsemän eri painopistealueen tulokortin mallilla. Näin ollen opinnäytetyössä tuotetaan yksi tulokortti Vaasan ruotsalaiselle seurakunnalle strategian arvioinnin toteutumiseen. Tasapainotetussa tulokortissa näkyy henkilöstön aivoriihen kriittiset menestystekijät, joista ohjausryhmänä toimiva strategiaryhmä valitsi tärkeimmät.

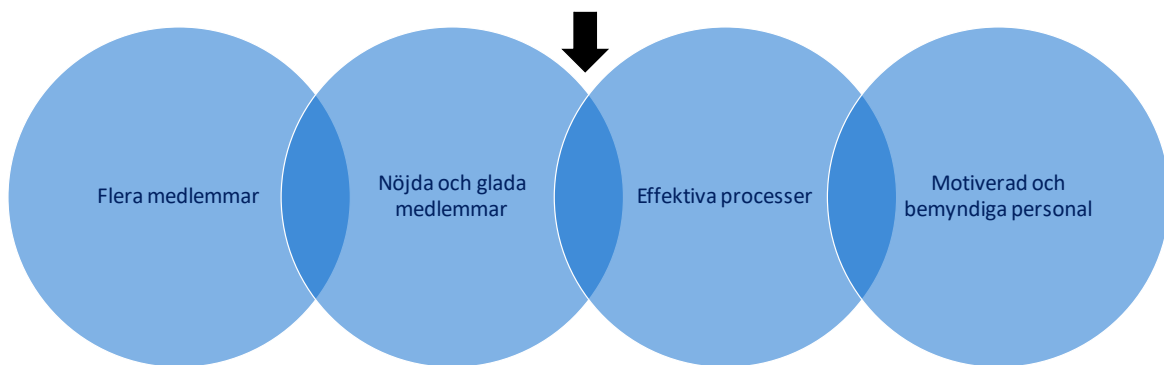
Vertailuanalyysilomakkeen valmistumisprosessi

Vertailuanalyysi on oppimisprosessi, joka tapahtuu tunnistamalla menestyksen takana olevia prosesseja sekä niitä kuvaamalla, ymmärtämällä ja vertailemalla (Tuominen 2016, 8). Vertailuanalyysilomakkeen valmistumisprosessi erosi tasapainotetun tuloskortin valmistamisesta siinä, että sen parissa tehty työskentely oli tehokas ja nopea. Työskentelyyn vaikutti se, että dokumenttianalyysin tuloksia ei tarvinnut työstää ja muokata teoreettiseen viitekehykseen soveltuakseen yhtä paljon kuin tasapainotetun tuloskortin valmistumisen prosessissa. Vertailuanalyysin valmistuminen ei vaatinut useaa eri osatavoitteen saavuttamista kuten tasapainotetussa tuloskortin prosessissa oli, vaan dokumenttianalyysin tulosten kokonaisuus asettui kyselylomakkeen raameihin helposti.

Dokumenttianalyysi oli selkeä. Sen pohjalta oli helppo valmistaa vertailuanalyysilomake. Siinä oli eriteltävissä strategisen menestyksen takana olevia kohteita, joita seurakunnassa tulisi olla. Pääkohdat ryhmittivät teemakortiston pohjalta selkeästi. Osaksi tähän vaikuttaa se, että Kohtaamisen kirkko- strategiadokumentissa useita asioita lähestytään kysymysten kautta (Kirkkohallitus 2014b). Lomaketta työstettiin kirkkoherran ja seurakuntasihteerin kanssa ennen kuin se siirrettiin strategiaryhmän työskentelyyn. Vertailuanalyysilomaketta tullaan käyttämään vuosien 2019–2020 aikana strategiatyöskentelyn parantamiseen Vaasan ruotsalaisessa seurakunnassa.

Tasapainotetun tulokortin kriittinen tarkastelu

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tulokortin pohjalla on Kaplanin ja Nortonin strategiaproessin teorian mukaiset toivotut strategiaproessin tulokset (Kaplan & Norton 2004, 55):



KUVIO 12. Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategiaproessin toivotut tulokset (mukaillen Kaplan & Norton 2004, 55)

Suoritan tasapainotetun tulokortin aineiston kriittisen tarkastelun käyttämällä luvussa 2.3.9 esiteltyä tasapainotetun tulokortin pätevyyden arviointimallia, jonka tarkoituksena on ohjata pätevyyden testaamista koskevan kysymyksien asettamista sekä siihen liittyvää pohdintaa. Kuvio 6 löytyy sivulta 50. Kuvion kysymyksien vastauksien ei tarvitse olla myönteinen, sillä tasapainotetun tulokortin tulee vastata sille asetettuja tavoitteita (Malmi 2006, 81–85).

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetussa tulokortissa on kuusi mittaria. Kehittämisenäkökulmalle on asetettu kolme mittaria, muissa näkökulmissa on yksi kutakin näkökulmaa kohti. Vähäinen mittarien määrä oli tietoinen valinta. Tulokortin mittareiden määrään vaikuttaa se, mitä strategiasta tulee mitata ja minkälainen malli tulokortille valitaan (Malmi ym. 2006, 63–65). Jo pari selkeää asiaa ja prosessia kuvaava mittaria riittää organisaatiolle (Pe

sonen 2007, 186). Mittariston tulee heijastella niitä tekijöitä, joita organisaatio voi sen menestyksessä vaikuttaa (Malmi ym. 2006, 63–65). Kaikkien tasapainotetun tuloskortin näkökulmien ei tarvitse näkyä mittaristossa (Malmi 2002). Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetussa tuloskortissa on kuitenkin näin, sillä dokumenttianalyysiprosessin aikana jokaisen neljään näkökulmaan löytyi tasapainoisesti materiaalia.

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan mittarit ovat yleisiä – kirkon sisällä ne sopivat lähes kaikille seurakunnille. Mittareissa vaikuttaa dokumenttianalyysin taustamateriaali, joka vahvasti pohjaa kirkon strategisiin dokumentteihin. Toisaalta tasapainotetun tuloskortin mittarit ovat seurakunnan tavoitteiden kannalta päteviä. Ne ovat myös yleispäteviä kirkon toimintaan. Kuitenkin juuri edellä mainittujen seikkojen pohjalta niitä voidaan pitää epäonnistuneina tasapainotetun tuloskortin teorian kannalta. Mikäli organisaation mittaristo sopii omalle organisaation lisäksi myös muille yrityksille, voidaan todeta mittareiden olevan määritelty liian yleiselle tasolle (Malmi 2006, 81–85).

Tasapainotettuun tuloskorttiin liitettiin suoraan jo valmiina sen strategiadokumentissa olevat Vaasan ruotsalaisen seurakunnan arvot, visio ja toimintaidea. Tasapainotetun tuloskortin toimintaosiolla pyritään kuvaamaan uusia strategisia keinoja, joilla pyritään aikaansaamaan seurakunnan kehittyminen kohti vision ja toimintaidea kaltaista tulosta. Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotettu tuloskortti on Malmin (2002) kuvauksen kaltainen: se kuvaa tietyiltä osin tavallisen toiminnan tilaa ja samaan aikaan siihen liittyy strategisen muutoksen aiheuttava strategiamittaristo. (Malmi 2002.)

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan mittarit on johdettu kahdella eri tavalla. Ensimmäkin dokumenttianalyysin tulokset nostivat esiin asioita, joiden pohjalta pystyi johtamaan mittareita tasapainotettuun tuloskorttiin. Mittarit ovat siis tasapainossa neljään näkökulmaan nähden, sillä dokumenttianalyysissä aineiston pelkistäminen ja rakenteiden toistuvuuden etsiminen toteutettiin teoriaohjauksisen sisältöanalyysin kautta. Sisältöanalyysin käsitteistö perustuu teoria-

tai käsitejärjestelmäpohjaiseen viitekehykseen, joka tässä opinnäytetyössä on tasapainotetun tuloskortin neljä eri näkökulmaa sekä Vaasan ruotsalaisen seurakunnan seitsemän painopistealuetta. (Ojasalo ym. 2015, 138–141.) Toiseksi strategiakarttatyöskentelyn kautta pystyin vahvistamaan, että dokumenttianalyysissä esille nousseet asiat ja seurakunnan strategia itsessään toimivat syy-seurauslogiikkaa noudattaen (Malmi ym. 2006, 32-33).

Validiteetin lisäksi organisaatiossa tulee arvioida mittarien luotettavuutta eli mittaustuloksen vaihtelevuutta. Samalla tulee mittareiden osalta pohtia sitä, millä eri tavoin ihmisten toiminta vaikuttaa sen arvoon. Ainoastaan organisaation kannalta toivotun kaltainen toiminta johtaa arvon paranemiseen. Edelleen mittaritiedon saatavuus ja siihen liittyvien kustannusten kohtuullisuus ovat arvioinnin kannalta tärkeitä asioita. (Malmi 2006, 81–85.) Hyvä mittari on yksinkertainen, ymmärrettävä ja viestittävässä oleva. Se osoittaa kehityksen suunnan ja on ristiriidattomasti määritelty. (Kuntaliitto 2017.)

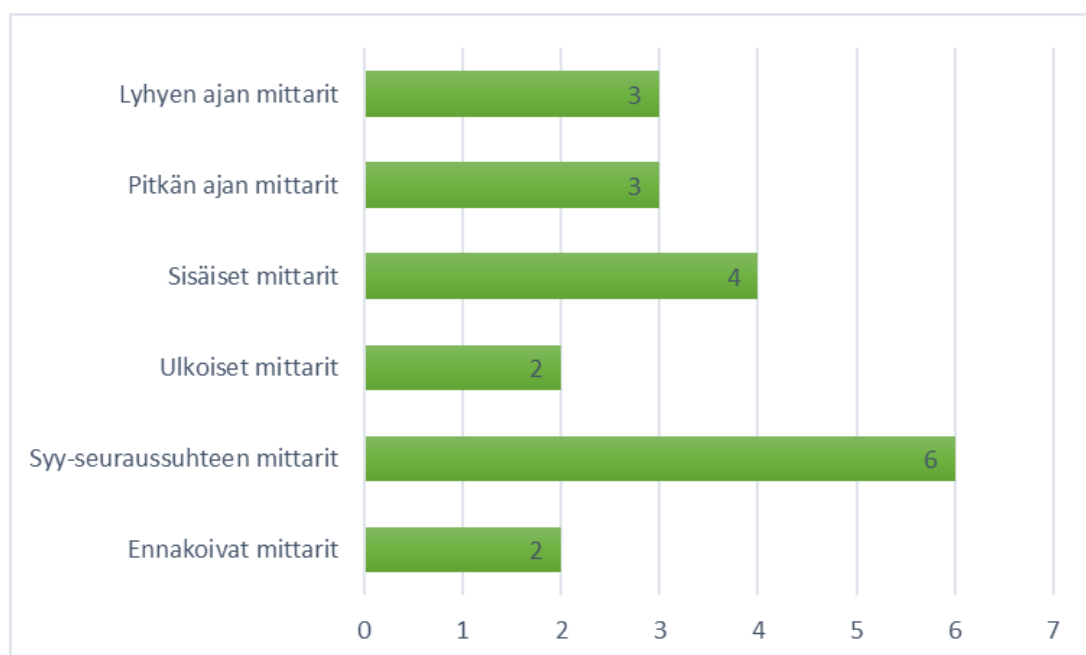
Edellä mainittujen periaatteitten mukaan Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tuloskortin mittarit on johdettu dokumenttianalyysin tuloksista. Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotettu tuloskortti suuntautuu tulevaan. Sillä pyritään ohjaamaan strategiakauden kahden jäljellä olevan vuoden toimintaa. Seurakunnan henkilöstö ja luottamushenkilöt voivat aktiivisesti vaikuttaa valittuihin mittareihin. Mittareissa painottuu analyysissä heikkoina kohtina näyttäytyneet asiat: organisaation kankeus, kehittäminen, innovaatioiden ja trendien analysointi sekä kasvun näkökulma. Kaikkien mittareiden onnistuminen voidaan todentaa seurakunnan toimintakertomusta, pöytäkirjoja ja erilaisia tilastoja apuna käyttäen.

Organisaation tulee pyrkiä arvioimaan tasapainotetun tuloskorttiaan ja sen yksittäisiä mittareita eri tavoin. Mittarit tulee arvioida sekä yksittäin että kokonaisuutena. Arviointi tulee aloittaa kokonaisuudesta edeten kuhunkin mittariin erikseen. Onnistumisen edellytys on, että kokonaisuuden arviointi onnistuu. Mittarin validiteetti on arvioinnin kannalta oleellinen asia ja

jokaisen yksittäisen mittarin kohdalla on arvioitava, mittaako se organisaation kannalta oikeaa asiaa. (Malmi 2006, 81–85.)

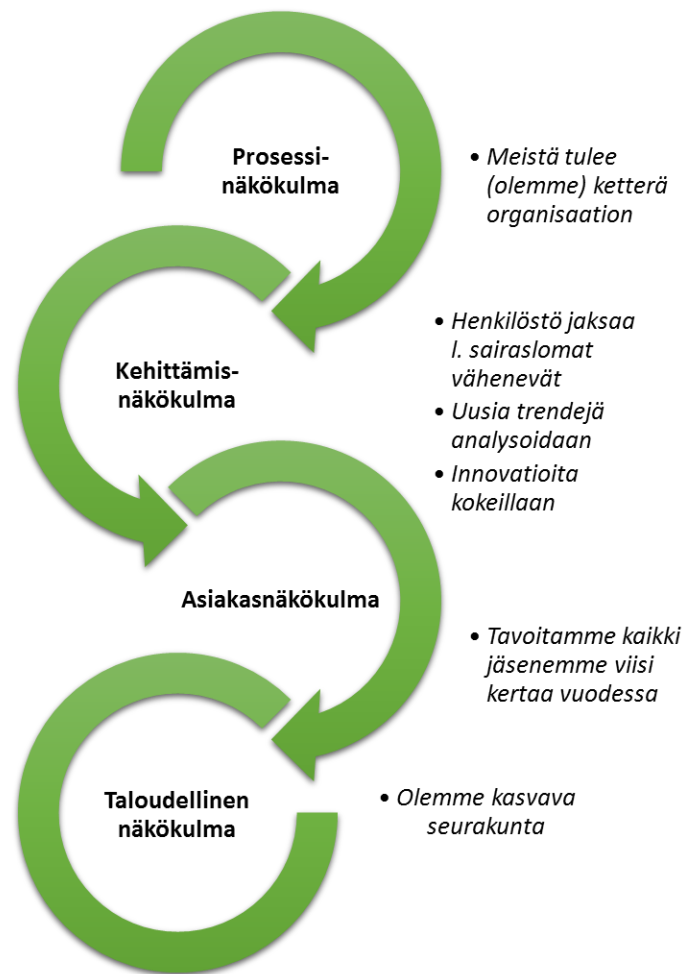
Mittarit voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisiin mittareihin lasketaan omistaja- ja asiakasnäkökulman mittarit (Malmi ym. 2006, 33.) Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tulokortissa ne ovat: ”Olemme kasvava seurakunta ” ja ”Tavoitamme kaikki jäsenemme viisi kertaa vuodessa”. Organisaation sisäisistä mittareista puhuttaessa tarkoitetaan sisäisten prosessien, oppimisen ja kasvun mittareita (Malmi ym. 2006, 33). Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tulokortissa ne ovat: ”Meistä tulee (olemme) ketterä organisaatio” ja ”Henkilöstön hyvinvointi”, ”Analysoimme uusia trendejä” ja ”Kokeilemme uusia innovaatioita”. Myös näiden tulee olla keskenään tasapainossa. Epätasapaino mittareiden välillä saattaa aiheutua siitä, että oppimisen ja kasvun mittareita on liian vähän. (Malmi ym. 2006, 33.) Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tulokortissa on kolme kehittämisen mittaria (50 % mittareista). (TAULUKKO 7.)

TAULUKKO 7. Mittarien tasapaino (n=6)



Yhtä lailla mittaristossa täytyy olla tasapaino pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteilla (Malmi ym. 2006, 33). Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tulokortissa ne ovat pitkän tähtäimen tavoitteita ovat: "Tavoitamme kaikki jäsenemme viisi kertaa vuodessa", "Olemme kasvava seurakunta" ja "Henkilöstön hyvinvointi". Lyhyen tähtäimen tavoitteita ovat "Analysoimme uusia trendejä" ja "Kokeilemme uusia innovaatioita". (TAULUKKO 7.) Ne saavutetaan automaattisesti, mikäli mittariston rakentamisessa seurataan mittareiden syy-seuraussuhteita (Malmi ym. 2006, 33).

Mittariston rakentamisen tukena on käytetty strategiakarttaa (LIITE 4), jonka kautta on varmistettu tulokortin tulokset. Lisäksi seurakunnan kuusi mittaria voidaan liittää toisiinsa syy-seuraus-suhteen kautta: "Meistä tulee (olemme) ketterä organisaatio" luo mahdollisuuden sille, että "Henkilöstön hyvinvoinnille". Tämä mahdollistaa, että "Analysoimme uusia trendejä" ja "Kokeilemme uusia innovaatioita". Seurakunta voi silloin työskennellä, jotta "Tavoitamme kaikki jäsenemme viisi kertaa vuodessa". Toivottuna tulevaisuuden tuloksena on, että "Olemme kasvava seurakunta". (KUVIO 13.)



KUVIO 13. Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetun tulokortin mittareiden syy-seuraus-suhteet

Tulokortin tulisi olla tasapainoinen seuraavissa suhteissa: miten tehokkuusnäkökulmat siinä ilmenevät (mm. innovaatiotoiminta, asiakaspalvelu, tuotannon tehokkuus ja ajankäyttö), kuinka strategiaan perustuva suorituskyky kehittyy ja minkälaista toteutunut suoriutuminen on, organisaation tehokkuus sisäisesti ja ulkoisesti sekä miten näiden kaikkien toteutumat tapahtuvat lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä. (Pellinen 2017, 108–110.) Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tasapainotetussa tulokortin mittareissa on huomioitu innovaatiotoiminta, tuotannon

tehokkuus ja ajankäyttö. Asiakkaan näkökulma tulee esiin kirkon strategian mukaisesti kohtaamisessa. Erityisesti tämä näkyy asiakasnäkökulman ja kehittämisenäkökulman mittareissa.

Henkilöstö kiinnittyi tasapainotettujen tulokorttien läpikäynnissä mittaamiseen ainoastaan lukumäärällisenä eikä laadullisena mittaamisena. Tämän takia tasapainotetussa tulokortissa on ainoastaan yksi määrällinen mittari taloudellisessa näkökulmassa ("olemme kasvava seurakunta"). Tulokortin rakentamisen ohjesääntö on, että 80 % mittareista tulisi olla ei-rahallisia, jotta siinä voidaan saavuttaa rahallisten ja ei-rahallisten mittarien tasapaino. (Malmi ym. 2006, 32-33.) Vaasan ruotsalaisen seurakunnan rahallinen mittari "olemme kasvava seurakunta" on 16% kokonaismittarien määrästä eli seurakunnan tulokortti on tasapainoinen tässä suhteessa. Strategisena taloudellisen näkökulman mittarin näköalana sekä henkilöstö että strategiaryhmä piti kasvavan seurakunnan näkyä. Näin ollen siitä tehtiin myös kyseisen näkökulman mittari.

Prosessin jälkeen loppujen mittareiden tulisi taas löytyä syy-seurauslogiikkaa noudattamalla (Malmi 2002). Strategiakartat vahvistivat dokumenttianalyysini oikeaksi. Strategiakartan pohjalla määrittävänä asiana on taloudellinen näkökulma Kaplanin ja Nortonin mallin mukaan (2004, 385). Strategiakartasta näkyy, että prosessinäkökulma on vahvasti painottunut. Siihen kuuluu kymmenen eri asiaa muun muassa selkeä työnjako, jumalanpalvelustyöskentely, yhteys jäseniin sekä toimintatavan arvioiminen, kehittäminen ja lopettaminen. Usein organisaatiot eivät määrittele tarpeeksi esimerkiksi sisäisten prosessien mittareiden ja asiakkaalle tarjotun arvolupauksen välistä yhteyttä (Kaplan & Norton 2004, 31-36).

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategiakartassa näkyy sisäisten prosessien ja asiakasnäkökulman välillä kolmetoista eri yhteysnuolta. Ketterän organisaation mittariin kulkee sisäisten prosessien ja asiakasnäkökulman kohdan välillä yksi nuoli. Nuoli yhdistää ketterän organisaation mittarin sekä strategisen painopistealueen kohdan jumalanpalveluksesta ("jäsenet ja hen

kilöstö kehittävät yhdessä jumalanpalvelusta”). Asiakasnäkökulma heijastaa enemmän asiakkaan kuin yrityksen näkökulmaa. Tämän näkökulman mittarit ovat erittäin tärkeitä, sillä ne erityisesti kuvaavat organisaation kilpailustrategian ytimen eli sen, miten organisaatio aikoo menestyä kilpailussa. (Malmi ym. 2006, 26.) Seurakunnan kannalta on loogista, että prosessinäkökulma yhdistyy asiakasnäkökulmaan juuri jumalanpalveluksen kohdalla. Jumalanpalveluksessa tiivistyy kirkon tehtävä, joka on kutsua ihmisiä Jumalan yhteyteen (Kirkkohallitus 2014, 5–14).

Usein organisaatiot eivät määrittele tarpeeksi erilaisia innovaatiotavoitteita, työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon tai tietotekniikan rooliin liittyviä täsmällisiä tavoitteita. Mikäli strategiakartassa näkyy edellä mainitun kaltaisia puutteita, ei asetettuihin tavoitteisiin yleensä päästä. (Kaplan & Norton 2004, 31–36.) Näin on osaltaan Vaasan ruotsalaisen seurakunnan strategiassa, joka pääpiirteiltään on kuvaava eikä uudistava. Tämän takia jäljellä olevan strategiakauden tulokorttiin nostettiin eniten mittareita kehittämisenäkökulmaan, mikä suuntaa tulokortin tulevaan ja kiinnittää uudistamiseen. Niiden kautta pyritään myös mittaamaan tuloksiin vaikuttavia asioita eikä ainoastaan lopputulosta. Tulokortin validiteetin kannalta on myös pyrittävä mittaamaan tuloksiin vaikuttavia asioita eikä ainoastaan näkyviä tuloksia (Malmi ym. 2006, 32–33). Työntekijöiden osaamiseen ja motivaatioon liittyy mittari ”ketterä organisaatio”. Sen kautta pyritään aktiivisesti vaikuttamaan organisaation toimintatavan muutokseen.

Mittareita luodessa on tärkeä varmistaa, että ne todella ovat sidoksissa strategiaan ja että mittaristoon löydetään yhtä lailla myös ennakoivia mittareita. Kun mittarit on löydetty, asetetaan sekä tulosmittareille että ennakoiville mittareille tavoitteet ja vastuuhenkilöt. (Malmi 2002.) Vaasan ruotsalaisen seurakunnan tulokortissa vastuuhenkilöt on määritelty nimikkeiden työala, yksittäinen työntekijä ja seurakuntaneuvoston alle. Tarkempia vastuualueita ei ole määritelty, sillä opinnäytetyöprosessin raameissa ei sille ollut mahdollisuuksia. Tasapainotetussa

tuloskortissa on esitelty dokumenttianalyysiin perustuvia toimenpiteitä ja tavoitteita toiminnalle. Sekä kehittämisenäkökulman mittareissa että prosessinäkökulman mittarissa liikutaan sekä yksittäisen työntekijän että henkilöstön tasolla. Niissä painotetaan aktiivista alaisuutta sekä kehittyviä alaistaitoja.

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan arvot ovat Kohtaamisen kirkko-strategiamietinnön mukaisesti: usko, toivo ja rakkaus. Vision tavoitteena on, että seurakunnan jäsen kokee uskon Jumalaan voimavarana ja että yhä useampi pitää yhteyttä kirkkoon merkittävänä. Seurakunta on luottamuksen yhteisö, joka tuo erilaiset ihmiset yhteen. Kirkon sanoma kuuluu ja vaikuttaa kaikkialla. Seurakunnan toimintaidea on olla kohtaamispaikka kaikille vaasalaisille, jonka toiminnan keskiössä on evankeliumi ja jossa rakkaus Jumalaan ilmenee vastuunkantona lähimmäisestä. Seurakunnan tasapainotettu tuloskortti on sen arvojen ja vision sekä toimintaidean mukainen. Se ilmenee erityisesti kriittisten menestystekijöiden kohdalla.

Vertailuanalyysilomakkeen kriittinen tarkastelu

Strategian arvioinnin tulee tähdätä järjestelmän parantamiseen ja henkilöstön kehittämiseen, joka avulla organisaatio voi muuntua oppivaksi organisaatioksi (Lecklin & Laine 2009, 191). Vertailuanalyysimenetelmässä etsitään toimintatapoja, joista voitaisiin ottaa oppia omaan toimintaan ja jotka auttaisivat organisaatiota luomaan uusia, entistä parempia käytäntöjä. Menetelmänä se myös mahdollistaa arvioinnin siitä, kuinka työyhteisöä tulisi jatkossa kehittää toimivammaksi. (Sauristo & Parikka 2014.)

Vaasan ruotsalaisen seurakunnan vertailuanalyysilomake henkilöstön käyttöön sisältää 63 organisaation sisäisen vertailun kysymystä, joihin vastaamista edellytetään kaikilta työaloilta. Kysymysten määrä on dokumenttianalyysin mukainen, mutta kysymysten lukumäärä on silti suuri. Moni henkilöstön jäsen tulee kokemaan vastausprosessin vaativaksi. Kysymyslomake on haastava: ensinnäkin se perustuu tasapainoisen tuloskortin näkökulmaan, joka teoreettisena mallina on edelleen vieras henkilöstölle. Toiseksi lomakkeen täyttäminen edellyttää alais-taitoja sekä rohkeutta tarkastella työntekijän omaa ja työalan toimintaa rehellisesti. Kysymykset vaativat myös kykyä nähdä, miten oma toiminta muokkaa strategista työskentelyä koko seurakunnan tasolla. Oppivassa organisaatiossa sen eri osat ovat ymmärtäneet, että yksilöiden ajatusmallit on integroitava yhdensuuntaisiksi yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi ja erilais-ten organisaation periaatteiden ja toimintamallien on toimittava yksilöistä riippumatta (Lecklin & Laine 2009, 191).

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä muutosjohtamisen kohdalla kuvasin, käytännössä strate-ginen työskentely ja muutoksen toteuttaminen vaativat muutosdialogia. Siinä uudistamisen haaste antaa muutokselle suunnan. Sen elementtejä ovat muun muassa erilaisten toimintaa ohjaavien uskomusten tunnistaminen ja muokkaaminen, sidosryhmien kanssa työskentely, uusien ideoiden ja käytäntöjen kokeileminen, uusien roolien kehittäminen, muutoksen rytmin

ylläpito sekä uuden prosessin suunnittelu, vahvistaminen ja korjaaminen. (Pakarinen & Kananoja 2017, 472–473.) Vertailuanalyysilomakkeen kysymykset suuntautuvat juuri tähän muutoksen johtamisen näköalaan.

Vertailuanalyysilomakkeen käyttöönotto tehdään syksyllä 2019, jolloin henkilöstö vastaa vertailuanalyysilomakkeen kysymyksiin ensimmäistä kertaa. Toinen vertailuanalyysilomakkeeseen vastaaminen toteutuu kevään 2020 aikana. Vertailuanalyysia suorittavan organisaation tiedonkeruun täytyy olla järjestelmällistä ja monipuolista. Vertailuanalyysin tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti sekä luodaan omaan toimintaan suoraan ja epäsuoraan sovellettavista toimista kuvaus ja suunnitelma. (Ojasalo ym. 2015, 186.) Vertailuanalyysilomaketta käyttäen tiedonkeruun voi lähtökohtaisesti ajatella olevan järjestelmällistä ja monipuolista. Henkilöstön vastauksia analysoimalla saadaan arvokasta tietoa seurakunnan seuraavaan strategian valmistumiseen, jonka prosessi käynnistetään vuonna 2020. Vertailuanalyysi on jatkuva ja systemaattinen prosessi. Sen tarkoituksena on parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistaminen, vertaaminen, ymmärtäminen ja soveltaminen. (Lecklin & Laine 2009, 194–195.) Opinnäytetyössä valmistettu vertailuanalyysilomake mahdollistaa edellä mainitun toiminnan.

Esimiestasolta vertailuanalyysilomake edellyttää muutosjohtamisen taitoja. Onnistunut strateginen johtaminen vahvistaa henkilöstön turvallisuudentunnetta ja sitoutumista (Pakarinen & Kananoja 2017, 476). Lomakkeeseen liittyy vahvasti henkilöstön kyky sitoutua oman toiminnan arvioimiseen sekä haluun olla muokkaamassa ja vaikuttamassa seurakunnan tulevaan strategiaan. Seurakunnan esimiehet joutuvat käyttämään strategisen johtamisen taitoja vertaisanalyysilomakkeeseen liittyen. Uuden strategian jalkauttaminen vaatii myös uudenlaisia siihen liittyviä mittausmalleja (Löytänä & Korkiakoski 2014, 82). Strategisena toiminnan analyysin välineenä vertailuanalyysilomakkeen laajuus on myönteinen asia. Sen vastausten perusteella organisaation esimiestaso voi valita, minkälaista ja kuinka nopeaa muutosta organi

saatiossa tarvitaan, minkä laajuista strategista muutosta tavoitellaan ja mitä organisaation voimavarat, erityispiirteet ja käytännöt on säilytettävä ennallaan tai mitä rakenteita ja toimintamalleja on suojeltava muutokselta. (Santalainen 2017, 234–235.)

Vertailuanalyysin toteuttamisessa ja tuloksia arvioidessa on tärkeää pystyä erottamaan ne erityiset käytänteet, joita pystytään soveltamaan omaan toimintaan opittua innovatiivisesti soveltaen (Sauristo & Parikka 2014). Vertailussa saadaan tietoa oman organisaation tasosta ja strategisen toteutumisen kipupisteistä muihin alan toimijoihin verrattuna. Vertailuanalyysissa tulee usein esille ennakoimatonta tietoa, johon on syytä varautua. Näin kaikki tieto vertailuanalyysistä saadaan organisaation kehitystyön käyttöön. (Ojasalo ym. 2015, 186.) Nähtäväksi jää, miten vertailuanalyysilomakkeen avulla Vaasan ruotsalaisen seurakunnan henkilöstö onnistuu käytännössä toteuttamaan opinnäytetyön tavoitetta 1. arvioida ja edistää strategian toteutumista seurakunnassa, 2. yhdenmukaistaa strategian toteutumisen arviointia eri työaloilla sekä 3. edistää laadunhallintaa seurakunnan eri työaloilla.