



SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Tuulia Kallioniemi

ORGANISAATION KEHITTÄMINEN JA ITSEARVIOINTI
CASE KELA, TURUN VAKUUTUSPIIRI

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen

Toukokuu 2008

ORGANISAATION KEHITTÄMINEN JA ITSEARVIOINTI, CASE KELA, TURUN VAKUUTUSPIIRI

Kallioniemi, Tuulia
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Rauma
Satamakatu 26, 26100 RAUMA
puh. (02) 620 3000
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Toukokuu 2008
Välimäki, Esko
UDK: 65.012
Sivumäärä: 126

Avainsanat: Muutos, prosessikehittäminen, asiakaslähtöinen kehittäminen, henkilöstön ja osaamisen kehittäminen, benchmarking, laatu, itsearviointi, Euroopan laatupalkintomalli, Balanced Scorecard.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Organisaation kehittäminen ja itsearviointi, case Kela Turun vakuutuspiiri. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten Kela kehittää toimintaansa sekä miten kehittämisprosessia voitaisiin parantaa. Lisäksi selvitettiin, mitä vakuutuspiirin henkilöstö tietää yrityksen kehittämistoiminnasta ja miten he ottavat siihen osaa. Tutkimuksen avulla pyrittiin myös samaan näkemyseroja kehittämisestä toimihenkilöiden ja johdon välillä sekä eri kehittämisen tapoja organisaatiossa.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin kehitystoimintaa organisaatiossa kuten muutosjohtamista, kehittämistä prosessien, asiakkaiden sekä henkilöstön ja osaamisen kannalta ja benchmarkingia. Lisäksi käsiteltiin laatua, itsearviointia, Euroopan laatupalkintomallia sekä Balanced Scorecardia. Osuus pohjautui vahvasti ammattikirjallisuuteen. Kehittämäni viitekehys tuki hyvin niin teoriaosaa kuin empiiristä osuutta.

Empiirisessä osassa tutkimusotteena käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Kyselyä apuna käyttäen kerättiin tietoa Turun vakuutuspiirin toimihenkilöiltä ja esimiehiltä. Otoksena käytettiin systemaattista otantaa. Otoksen koko oli 51 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 22 henkilöä.

Vastausten pohjalta pyrittiin saamaan esiin Kelan kehitystoiminnan kannalta merkityksellisiä asioita sekä luonnehtimaan kehittämistä ja itsearviointia Kelalla. Tutkimustuloksia analysoidessa saatiin vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Lisäksi saatiin vahva kokonaiskuva koko kehittämis- sekä itsearviointiprosesseista organisaatiossa. Tutkimus osoitti, että vakuutuspiirin kehittämiseen vaikuttaa moni eri tekijä, joista osa oli kunnossa ja osassa vielä mahdollisuutta parantaa. Tutkimuksessa ilmeni esimiesten ja toimihenkilöiden välinen tietämysero ja jonkin asteinen näkemysero kehitystoiminnasta. Parannusehdotuksien avulla pyrin kaventamaan tätä eroa ja antamaan ideoita kokonaisvaltaisempaan kehittämiseen kohti erinomaisuutta.

DEVELOPMENT OF ORGANISATION AND ITS SELF-ASSESSMENT, CASE SOCIAL INSURANCE INSTITUTION OF FINLAND, TURKU DISTRICT

Kallioniemi Tuulia
Satakunta University of Applied Sciences
School of Business Rauma
Satamakatu 26, 26100 RAUMA
Tel. +358 2 620 300
Business and Administration
Organizations and Personnel Management
May 2008
UDK: 65.012
Pages: 126

Keywords: Change, process development, customer criteria oriented development, personnel and knowing how development, benchmarking, quality, self-assessment, European Foundation for Quality Management, Balanced Scorecard.

The subject of this thesis is Development of organization and its self-assessment, Case Social Insurance Institute of Finland, Turku District. The purpose of this study was to find out how Kela develops its functions and how the development process could be improved. Another goal of this research was to survey what personnel of Kela know about the development of their organization and also how they are taking part in it. The investigation examined the different points of views developing between the management and clerical employers concerning the development of their organization.

The theoretical part of the research dealt with development activity in the organization like the management of change, developing of processes and personnel, customer services, the upgrading, but also benchmarking. In addition, quality, self-assessment, European Foundation for Quality Management and Balanced Scorecard were discussed. This part was strongly based on professional literature. The frame of reference that I had developed supported well both the theory part and the empirical part.

Quantitative method was used as research method in the empiric part. The data was collected with questionnaires at Kela, Turku district's and sent to the management and clerical employers. The sample consisted of 51 people of which 22 returned to the questionnaire.

By analyzing the answers the study tried to find out the elements of Kela's development activity and also to describe characterize the development and self-assessment in there. A strong general view of whole development and self-assessment processes in the organization was obtained. The research showed that the development of the insurance area is affected by many different factors at which some were in a good state but some need to be improved. The study also discord differences in knowledge and positions between superiors and subordinates how to develop their organization. With proposals for improvement I tried to narrow the differences and to give ideas for comprehensive development towards excellence.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	8
2.1 Muuttuva toimintaympäristö ja muutoksen pyöriteistä selviytyminen	8
2.1.1 Muutoksen hallinta	9
2.1.2 Muutoksen johtaminen	10
2.2 Prosessikehittäminen	12
2.2.1 Prosessikäsitteitä	12
2.2.2 Prosessien kehittäminen	14
2.2.3 Kehittämisen vaiheet	15
2.2.4 Prosessien ja kehittämisen johtaminen	21
2.3 Asiakaslähtöinen kehittäminen	25
2.3.1 Asiakassuuntautuneisuus	25
2.3.2 Asiakkuudenhallinta	28
2.3.3 Asiakaslähtöinen johtaminen	29
2.4 Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen	31
2.4.1 Henkilöstösuunnittelu	33
2.4.2 Inhimilliset menestystekijät	35
2.4.3 Oppiva organisaatio	36
2.4.4 Henkilöstön ja oppimisen johtaminen	38
2.5 Benchmarking, muiden kokemuksista oppiminen	40
3 LAATU JA ITSEARVIOINTI	44
3.1 Laatu	44
3.1.1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta ja laatujohtaminen	44
3.1.2 Laatustandardi ja Laatupalkinto	47
3.2 Itsearviointi	48
3.2.1. Itsearvioinnin soveltaminen	49
3.2.2 Itsearvioinnin tuoma hyöty	50
3.2.3 Itsearviointiprosessin vaiheet	51

4 EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLI.....	53
4.1 Erinomainen toiminta.....	55
4.2 EFQM -mallin arviointialueet.....	57
4.3. TUTKA-arviointilogiikka	60
5 BALANCED SCORECARD (BSC), TULOSKORTTI.....	62
5.2 Perusmallin neljä näkökulmaa	64
5.3 Mittariston käyttöönottoprosessi.....	66
5.4 Mittaristo julkishallinnossa	68
5.5 Tulokortti johtamisjärjestelmänä.....	69
6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	70
6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma.....	70
6.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	71
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	72
7.1 Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä	72
7.2 Aineiston kerääminen ja analyysi	74
7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	79
7.4 Caseyrityksen esittely.....	81
8 TUTKIMUSTULOKSET	86
9 YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA PARANNUSEHDOTUKSET	105
LÄHTEET.....	119

LIITTEET

- Liite 1: EFQM –mallin arviointialueet
- Liite 2: Kyselykaavake
- Liite 2: Kelan hankesalkku 2005–2008

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe muotoutui kesällä 2006 ollessani työharjoittelussa Kelassa, Turun vakuutuspiirissä. Kirjoitin siellä puhtaaksi Turun Kelan itsearviointi -raporttia, joka pohjautui EFQM-laaturjestelmään. Raporttia kirjoittaessani kävi ilmi, ettei henkilöstö tiedä oman organisaationsa keskeisiä kehittämisen työkaluja, kuten EFQM:ää. Tässä kohtaa näin tarpeen sen selvittämiseen, mitä henkilöstö tietää kehittämistoimista, ja näin antaa johdolle arvokasta tietoa kehittämistoimien mahdollisesta parantamisesta. Työn aiheena on siis organisaation kehittäminen ja itsearviointi.

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten Kela kehittää toimintaansa sekä miten kehittämisprosessia voitaisiin parantaa. Tutkimuksen empiirisen osan suoritettiin kyselyllä. Sen avulla valotettiin, mitä Kelan henkilöstö tietää yrityksen kehittämistoiminnasta ja miten he ottavat siihen osaa. Kyselyyn osallistui esimiehet ja systemaattinen otos vakuutuspiirin toimihenkilöitä. Kyselyn kautta pyritään saamaan selville näkemyseroja henkilöstön ja johdon välillä sekä eri kehittämisen tapoja organisaatiossa. Saatujen tulosten perusteella pyrittiin tekemään parannusehdotuksia kehitysprosessiin.

Työ sisältää laajan esityksen kokonaisvaltaisesta organisaation kehittämisestä, joka on koottu Kelan tavoista kehittää omaa toimintaansa. Ensimmäisessä osiossa käsitellään kehittämistä yleisesti. Muutos aiheuttaa jatkuvan parantamisen tarvetta. Muuttuva toimintaympäristö ja muutoksen pyörteistä selviytyminen on kilpailukyvyn kannalta keskeistä. Muutosta on hallittava ja johdettava. Prosessikehittämisessä käydään läpi keskeisiä käsitteitä prosessikeskeistä toimintatapaa ja kehittämisen vaiheita. Lisäksi selvitetään johtamiselta vaadittavia asioita. Asiakaslähtöinen kehittäminen on asiakassuuntautumista ja asiakkaiden tarpeiden huomioon ottoa ja asiakkuuksien hallintaa. Henkilöstön ja osaamisen kehittämisessä keskitytään henkilöstösuunnitteluun, inhimillisiin menestystekijöihin ja oppivaan organisaatioon sekä henkilöstön ja osaamisen johtamiseen. Ylivertaisista käytännöistä pyritään jatkuvasti oppimaan ja käyttämään hyödyksi oman toiminnan kehittämisessä. Tässä toiminnassa on kyse benchmarkingista eli muiden kokemuksista oppimista.

Toisessa teoriaosiossa keskitytään laatuun ja itsearviointiin. Ensin käsitellään laatua yleisesti sekä kokonaisvaltaista laadunhallintaa ja laatujohtamista. Tämän jälkeen perehdytään laatustandardeihin ja Laaturpalkintokilpailuun. Itsearvioinnissa käsitellään itsearviointia ja sen soveltamista, hyötyjä ja itsearviointiprosessin vaiheita. Kolmannessa osuudessa selvitetään Euroopan laaturpalkintomallia, erinomaista toimintatapaa sekä EFQM –mallia ja sen yhdeksää osa-aluetta, jotka koostuvat toiminnoista ja tuloksista. Arviointi toteutetaan pisteyttämällä eri osa-alueet TUTKA-logiikan avulla. Balanced Scorecardin eli tulokortin avulla saadaan kokonaisvaltainen mittaristo, joka antaa toiminnan tuloksia myös tulevaisuudesta. Tulokortti pohjautuu neljään näkökulmaan. Lisäksi selvitetään BSC:n käyttöönottoprosessia, mittaristoa julkishallinnossa sekä tulokorttiajattelua johtamisjärjestelmänä.

2 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Kehittyminen ja kyky sopeutua muutoksiin ovat olleet välttämättömyys kaikkina aikoina eloonjäämisen ja menestymisen kannalta. Kilpailun kovetessa toiminnan systemaattisen ja jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen tarve sekä ongelmien ratkaisemisen ja oppimisen merkitys ovat nousseet yhä tärkeämmäksi osaksi niin suurten kuin pientenkin yritysten toimintaa. Sitä voidaan hallita ja se voidaan varmistaa yrityksen orgaanisen toimintaympäristön avulla, joka perustuu pitkälti kokemuseräiseen, piilevään tietoon ja sen jakamiseen. (Borgman & Packalén 2002, 22; Ranta 2005, 11–12, 91; Rantapelkonen 1993, 2; Ståhle & Grönroos 1999, 142; Tuominen 1999, 11.)

2.1 Muuttuva toimintaympäristö ja muutoksen pyörteistä selviytyminen

Yrityksen toimintaympäristöön ja toimintaan on liitetty jatkuva muutos, kaaos, yllätyksellisyys ja turbulenssi. Toimintaympäristön muuttuminen on entistä nopeampaa ja syvällisempää, jonka vuoksi yritysten on kiinnitettävä yhä enenevässä määrin aikaa kehittämiselle. Yrityksen on sisäistettävä muutoksen tarve ja hyväksyttävä se. (Heinonen & Järvinen 1997, 42; Kesti 2005, 57; Ranta 2005, 11; Strömmer 1999, 42; Veramo 2007, 5; Viitala 2003, 42.)

Tavallisimmin muutos määritellään tarkastelun kohteen tilojen eroksi kahden peräkkäisen ajankohdan välillä. Yhteiskunnallisesti niiden ennustamattomuus ja nopeus edellyttävät organisaatioilta jatkuvan toiminnan kehittämisen periaatetta. (Murto 2001, 23, 60–61.) Muutokset vaikuttavat syvällisesti yrityksen toimintaan. Muutos ja kehittyminen nähdään helposti osaksi yrityksen luonnollista, jatkuvaa ja välttämätöntä sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Kilpailutilanteessa menestyminen edellyttää yritykseltä ja sen henkilöstöltä valmiutta sopeutua ja reagoida nopeasti muutoksiin ja vastata kilpailijoiden haasteisiin eli kehityttävä ulkoisen ja sisäisen ympäristön ohjaamana. (Kesti 2005, 57; Lecklin 2006, 218; Rantapelkonen 1993, 2, 46.) Muutos ei kuitenkaan edellytä jatkuvia organisaatiomuutoksia. Haasteena on muuttaa koko organisaation asenne ja aja-

tusmaailma niin, että kehittyminen ja uudistuminen olisi toimintatapa, luonnollinen osa omaa työtä ja organisaation arkipäivää. Tarkoituksellinen muutoksen toteutuminen vaatii tietoista toimintaa. (Ranta 2005, 12; Rantapelkonen 1993, 34; Veramo 2007, 5.)

2.1.1 Muutoksen hallinta

Muutoksen hallintaa tarvitaan nopeasti muuttuvassa ja hallitsemattomassa maailmassa. Yrityksen on tunnistettava muutostarpeet ajoissa. Ne tulee kohdistaa yrityksen menestykselle tärkeisiin asioihin ja toteuttaa kilpailukykyisesti. Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset vaihtelut edellyttävät nopeaa reagointikykyä. Organisaation ja työyhteisön sisälle on luotava jatkuvan muutoksen ja kehityksen takaavat mekanismit. Kehitys tapahtuu toiminnan kautta, ja jatkuva kehitys perustuu oikeaan toiminnalliseen rakenteeseen. (Murto 2001, 60–61; Strömmer 1999, 43; Tuominen 1999, 24, 225.)

Toimivan johtamisjärjestelmän ominaispiirre on ennakoiva toimintatapa. Yrityksen on omattava menetelmät, joiden avulla se kykenee arvioimaan ja ennakoimaan markkinoilla tapahtuvia muutoksia. Sen on nähtävä itsensä aktiivisena tulevaisuuden tekijänä, jolla on olemassa selkeä näkemys ja visio siitä, minkälainen se on vastaisuudessa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 78; Lecklin 2006, 200; Strömmer 1999, 89; Vierikko 2003.) Tulevaisuuden ennustaminen on kuitenkin vaikeaa. Yritysten olisi kyettävä toimimaan muutosta nopeammin ja niiden on pystyttävä yhdistämään liiketoiminta kestävään kehitykseen. Edellytyksenä on uudenlainen, luova ja joustava ajattelumalli, jossa maalina on yhteisesti määritelty ja selkeä päämäärä. Maalin päästääkseen organisaation ja sen työntekijöiden on oltava valmiita jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Yritysten on jatkuvasti löydettävä tuoreita ja uusia ajatuksia, näkökulmia ja toimintatapoja pärjätäkseen kovenevilla markkinoilla. (Manka 2003, 6; Ranta 2005, 11–13, 97.)

Joustavuudesta ja nopeudesta on tullut elinehto, mikä tuo haastetta johtamiselle, toimintamalleille ja rakenteille. Muutoksen hallinta edellyttää tavoitteiden asettamista sekä henkilöstön, jolla on kyky viedä muutos läpi. Toimintaympäristön johtaminen edellyttää toimivien kommunikaatiokäytäntöjen ja palautejärjestelmien rakentamista. (Strömmer 1999, 42; Stähle & Grönroos 1999, 143.) Kestävän kilpailuedun perustaksi onkin nous-

sut organisaation kyky oppia. Jokaisen organisaation jäsenen on pystyttävä nopeasti reagoimaan omassa työssään, joten oppiminen edellyttää myös organisaation rakenteiden joustavuutta sekä jokaisen mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon. Yksittäisen työntekijän on opittava ymmärtämään erilaisia yrityksen sisäisiä syy- ja seuraussuhteita entistä syvällisemmin työnkuvien laajentuessa ja vastuun kokonaisvaltaistumisella. Tätä pidetään toiminnan kehittämisen edellytyksenä. Yritys voi varautua osaamiseensa panostamalla, asiakassuhteita kehittämällä ja tietokantoja perustamalla, kun näitä tehtäviä hoidetaan kaikkialla organisaatiota. (Manka 2003, 6, 46; Olve, Roy & Wetter 1999, 14; Strömmer 1999, 42.)

2.1.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on viime aikoina noussut keskeiseksi kysymykseksi. Sitä ei johdeta samoilla menetelmillä kuin päivittäistä liiketoimintaa. Myös jatkuvan muutoksen johtaminen poikkeaa muutosprojektin johtamisesta. (Tuominen 1999, 20, 264, 278.) Sen toteuttaminen pohjautuu yrityksen arvoihin, visioihin, missioon, strategiaan ja tavoitteisiin, jotka muodostavat loogisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Ne on kommunikoitu henkilöstölle ja ovat kaikkien tiedossa. Visioita ja tavoitteita toteutetaan prosesseja uudistamalla koulutuksen ja valmennuksen tukemana. Arvot on kaiken toiminnan ydin. (Lecklin 2006, 61, 218; Rajalahti 2007; Vihma 2003.)

Muutos tulee viedä läpi määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti, jos sillä halutaan saavuttaa jotain merkittävää. Tavoitteilla ei ole virkaa ilman skenaarioita. Tapa, jolla suunnitelma laaditaan, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten sitoutuneita siihen ollaan. Vasta sitoutuminen ja toteuttaminen tekevät siitä hyvän. Erityisesti johtajalta vaaditaan toimintaa kehitettäessä taitoja motivoida ihmisiä ja saada jokainen mukaan ja sitoutumaan. Hänen on kyettävä sitouttamaan johto, jonka vastuualuerajoihin muutos yleensä voimakkaimmin vaikuttaa. Suunnitelmaan on varattava tarpeelliset resurssit, ja resurssien käyttöä on seurattava jatkuvasti. Kehittämisyrittäykset eivät toteudu pelkillä suunnitelmilla eikä muutos synny pelkästään kovista tavoitteista ja suunnitelmista. (Tuominen 1999, 269–293.) Hanketta on mahdollista lähteä viemään eteenpäin vasta, kun johto on hankkeen takana ja hyväksynyt sen (Mäntyneva 2001, 113). Muutostilanteissa viestintä

on avainasemassa. Oikean tiedon levittäminen mahdollisimman avoimesti ja laajalle auttaa muutoksen hallitsemisessa. Työntekijöille pitää viestiä muutoksesta ja sen etenemisestä säännöllisesti. Kaikille, joita projekti koskee, tulisi kertoa missä mennään ja mitä seuraavaksi tehdään. (Heinonen & Järvinen 1997, 119; Lecklin 2006, 128, 217; Lehtinen 2006; Nivaro 2007b; Strömmer 1999, 95, 219.)

Ensimmäisenä tehtävänä johdon on tunnistettava yrityksen ulkopuolelta tuleva tarve ja saada motivoitua myös muut uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen. Tarpeellisuutta voidaan perustella sillä, että jokin muu tekee saman asian paremmin. Lisäksi on perusteltava muutoksesta tuleva hyöty. Henkilöstölle on annettava riittävästi aikaa valmistautua muutokseen. Lisäksi on luotava muutosta ohjaava johtamismalli, koska perinteisistä valtarakenteista tulee luopua. (Karlöf, Lundgren & Endefeldt 2003, 15; Kaplan ja Norton 2002, 18; Rajalahti 2007.)

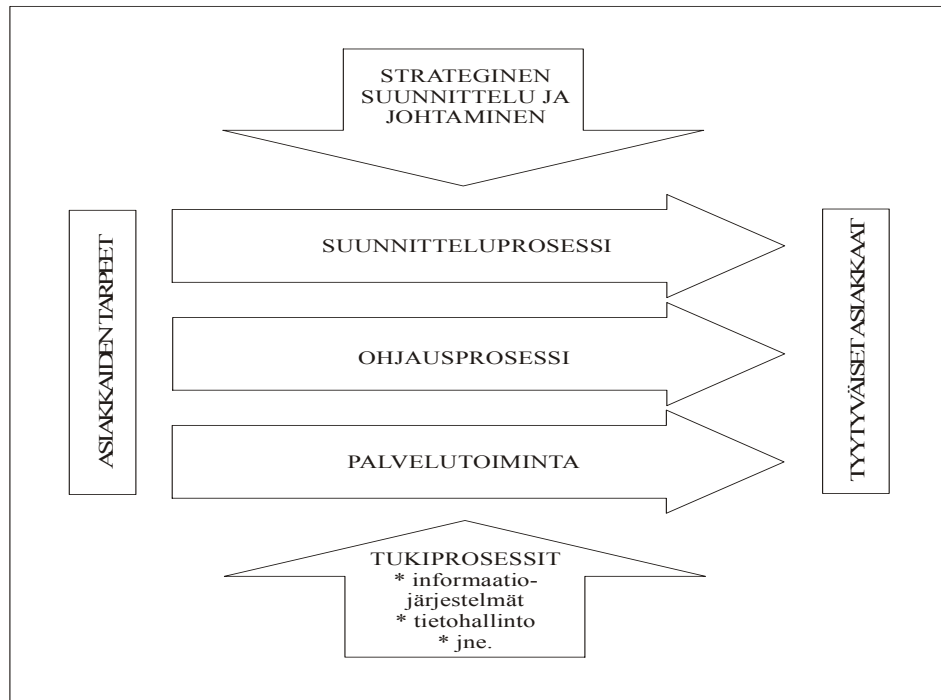
Eri vaatimusten täyttämiseksi johtajilta edellytetään riittäviä johtamistaitoja, joita voidaan kehittää omien kokemusten kautta sekä oppimalla muiden kokemuksista. Muutoksenjohtajan tehtävänä on muokata organisaatiota sen kehittämiseksi. Hänen on tunnistettava tulevan muutoksen luonne ja johdettava sitä sen luonteen vaatimalla tavalla. Päätäjillä on oltava visiointikykyä, globaalit ajattelumallit, riskinottokykyä, rahoitusresursseja, pitkäjänteisyyttä sekä kykyä luopua, valita ja ostaa. Hyvä muutosjohtaja on kykenevä luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suunnan, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. Hyvää muutosjohtajaa voidaan kutsua halujohtajaksi. Hänellä on taitoa, halua ja näkemystä johtaa muutosta. Hän osaa välittää tahtotilansa muille sekä määritellä halunsa ja ilmaista se visiona niin, että kaikki sen ymmärtävät. Hän saa sen näyttämään, kuulostamaan tai tutumaan innostavalta jokaiselle organisaatiossa. Halujohtajalla on aito tarve saada muutosta aikaan, mikä välittyy koko organisaatioon. Halujohtajat osaavat kuunnella toisten toiveita ja tarpeita. He kokevat kehittymisen olevan oppimista. He tietävät, kuinka kokonaisuutta on kehitettävä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Strömmer 1999, 89; Tuominen 1999, 16, 225, 266–297.)

2.2 Prosessikehittäminen

2.2.1 Prosessikäsitteitä

Prosessi on perättäisten toimintojen sarja, joka vaatii aikaa, etenee ajassa ja muuntuu ajan myötä. Se voidaan määritellä ja mitata. Liiketoimintaprosessit ovat joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, joiden symbioosi tuottaa liiketoiminnan tuloksen. Ne edellyttävät yhteistoimintaa eri osastojen välillä. Prosessit kytkeytyvät toisiinsa, jolloin sen tulos toimii syötteenä seuraavalle prosessille. Tässä toimintoketjussa panokset muutetaan tuotoksi asiakkaille. (Lecklin 2006, 123–126; OPH, Balanced Scorecard 2006l.) Yritystasolla määritellään keskimäärin kolmesta kymmeneen *ydinprosessia eli pääprosessia*. Ne liittyvät yrityksen perustehtävän toteuttamiseen. Avainketjut ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä, ja ne kytkeytyvät organisaation menestystekijöihin. Niiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyudet. Sisäiset prosessit koostuvat *johtamis- ja tukiprosesseista*, joiden tarkoituksena on luoda edellytyksiä ydinprosessien toimivuudelle. (Hannus 1997, 31; Lecklin 2006, 130; OPH, Balanced Scorecard 2006l; Salminen 1994, 17.)

Prosessikaaviot ovat tärkeä osa johtamisjärjestelmää. Koko toiminta nähdään prosesseina ja tärkeimmät niistä ovat yksityiskohtaisesti kuvattu prosessikuvausten avulla. Se kuvaa toimintaketjun eri vaiheita, yrityksen pääprosesseja ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita sekä prosessiin osallistuvia henkilöitä. (Lecklin 2006, 30, 137–140; OPH, Balanced Scorecard 2006l).



Kuvio1. Esimerkki prosessikartasta (OPH, Balanced Scorecard, Prosessit 2006l).

Prosesseille määrätään *omistajat* ja prosessitiimit vastaamaan suorituskyvystä ja kehittämisestä. Prosessinomistajat ovat vastuussa prosessien tavoitteista, niiden päivittäisestä toiminnasta ja jatkuvasta kehittämisestä yhteistyössä kehitysryhmien kanssa. (Anttonen 2003, 103; Hubert & Rampersad 2003, 113; Lecklin 2006, 126–127; Salminen 1994, 17; Tervonen 2001, 96). *Projektipäällikkö* on projektiryhmän vetäjä, jonka on vastuussa prosessin toteuttamisesta ja onnistumisesta. Projektin käynnistyessä täytyy valita *kehitysryhmä*, joka yleensä koostuu niistä henkilöistä, joita kehittäminen koskee. (Mäntyneva 2001, 114; Ranta 2005, 81; Tuominen 1999, 217.)



Kuvio 2. Projektiorganisaation peruselementit. Kehitysryhmien vetäjät raportoivat projektipäälliköille ja tämä edelleen ohjausryhmälle (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 177).

Mittaus on olennainen osa prosessin hallintaan. Tunnusluvut ja mittarit kuvaavat eri prosessien suorituskykyä, taloudellisia ja tuotannollisia tekijöitä. Jokaisella prosesseilla on omat mittarinsa. Hyvän prosessimittarin vaatimuksia ovat mm. luotettavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys, helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, olennaisuus sekä nopea tulosten saanti. Prosessin muuttuessa ja kehittyessä on usein syytä kehittää myös mittaria. Yrityksen on siis luotava määrälliset ja laadulliset mittarit kehittämisen seuraamista varten. (Lecklin 2006, 63, 151–153; Ranta 2005, 142.)

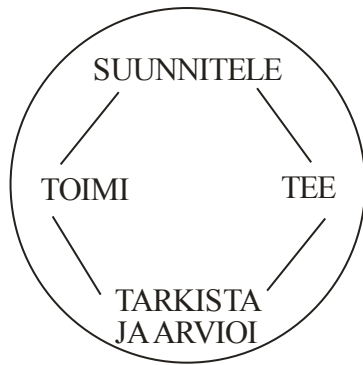
2.2.2 Prosessien kehittäminen

Kehittämispaineita tulee monesta suunnasta, kuten kilpailijoilta, omistajilta ja sidosryhmiltä. Prosessin kehittämisen pyrkimyksenä on parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. Kehittäminen tapahtuu parantamalla niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen tuotteet ja palvelut syntyvät. Useimmiten toimintaketjun parantaminen kannattaa toteuttaa pienin askelin, pieni muutos kerrallaan. (Hubert & Rampersad 2003, 130; Lecklin 2006, 134, 198; Ranta 2005, 106.) Avainasemassa ovat esimiehet ja johtajat. Heidän tietonsa ja sosiaaliset taitonsa ratkaisevat yhteisön suunnan eli kehittykö vai taantuuko se.

Yksi prosessikeskeisen kehittämisen periaate on kokonaisvaltaisuus, jolla tarkoitetaan jatkuvaa, koko yhteisön tasolla tapahtuvaa eri yksiköiden ja hierarkiatasojen välistä vuorovaikutusta (Murto 2001, 31–32). Kehittämisen hallinnan osa-alueet auttavat ymmärtämään kokonaisuutta, sen osia ja niiden välisiä riippuvuussuhteita. Sen hallinta koostu neljästä osa-alueesta: 1) tulevaisuuden hallinta, 2) tuotehallinta, 3) prosessihallinta ja 4) kehittämisen hallinta. Nämä ovat jokaisen yrityksen toiminnan peruspilareita ja ne ovat riippuvaisia toisistaan. Tulevaisuuden hallinta on taitoa määritellä yrityksen liikeidea, laatia sille toteutussuunnitelmat sekä toteuttaa ne onnistuneen ja nopean strategisen toteuttamisen kautta. Tuotehallinnan pyrkimyksenä on tuottaa lisäarvoa asiakkaille täyttämällä asiakkaiden tarpeet ja odotuksen kilpailijoita paremmin. Prosessinhallinnassa mitataan ja arvioidaan koko prosessin suorituskykyä. Yritysten on jatkuvasti kehitettävä liikeidea, tuotteita, prosesseja ja jokaisen prosesseihin kuuluvaa osaamista pitääkseen toimintansa kilpailukykyisenä. Kehittämisen hallinnassa näitä sekä henkilökohtaisia taitoja ja osallistuvia oppimis- ja kehittämismenetelmiä tulisi jatkuvasti kehittää. (Tuominen 1999, 24–42.)

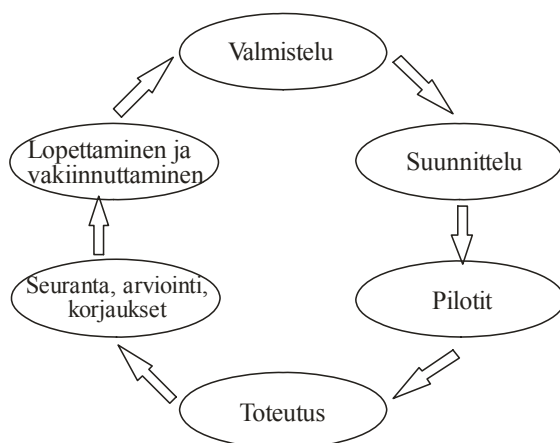
2.2.3 Kehittämisen vaiheet

Kehittämisen vaiheista on monia eri teorioita, toiset yksinkertaisempia ja toiset vuorostaan sisältää useita vaiheita yksityiskohtaisesti. Kehittämisprosessi muodostaa yleensä nousevan spiraalin sisältäen vaiheita, joiden määrä riippuu kustakin eri teoriasta. (Borgman & Packalén 2002, 25.) Alla oleva PDCA-ympyrä kuvaa toiminnan kehittämisen syklistä luonnetta: suunnittele/plan - tee/do – tarkista ja arvio/check – toimi/act. Se kuvaa rationaalista tapaa suunnitella ja kehittää toimintaa. Sitä on jatkuvasti ylläpidettävä yritystoiminnan monimuotoisuuden säilyttämiseksi. Prosessi alkaa suunnittelulla, jonka jälkeen suunnitelmat toteutetaan. Seuraavaksi arvioidaan ja auditoidaan toiminnan tulokset ja laatu sekä tehdään tarvittavat korjaukset. Yhden prosessin sulkeuduttua alkaa uusi kierros taas suunnittelulla. (Rampersad 2001, 5; Ranta 2005, 91–99, 171).



Kuvio 3. PDCA-ympyrä (Rampersad 2001, 6; Ranta 2005, 99).

Anttosen (2003, 30–32) mukaan kehittämisprojekti koostuu puolestaan seuraavista viidestä vaiheesta: käynnistys, suunnittelu, suoritus, valvonta ja lopetus. Usein tähän lisätään myös kuudes vaihe, pilotti. Nämä vaiheet sisältävät pelkistettynä koko kehittämisprosessin. Kaikki askeleet ovat erityisen tärkeitä uudistushankkeen ollessa yrityksen ensimmäinen. Jokaisella askelmalle on omat kehitystehtävänsä, joiden läpivieminen on edellytys seuraavan vaiheen toteutumiseksi. (Ranta 2005, 19, 50.) Kun prosessi on muutamana kerran viety joko kokonaan tai osittain päätökseen, voidaan jättää ensimmäiset vaiheet väliin ja aloittaa vasta muutoksen suunnittelusta. Tärkeintä on saavuttaa jatkuva pienten askelten kehittäminen, jossa isommatkin muutokset tulevat osaksi jatkuvaa parantamista. (Tuominen 1999, 277.)



Kuvio 4. Kehittämisen vaiheet (Ranta 2005, 97–181, mukaeltu).

Valmistelu

Nykytilanteen selvityksen yhteydessä on keskeisenä tavoitteena tunnistaa mahdollinen kehittämistarve eli tehdä tilannekartoitus tai esiselvitys siitä, mikä on yrityksen liiketoiminnallinen tilanne ja laatutilanne nykyhetkellä (Lecklin 2006, 52, 134; Mäntyneva 2001, 112). Tarveanalyysi on kehitystoiminnan lähtökohta. Muutoskohteen kuvaaminen edellyttää vähintään kahden tilan - muutosta edeltävän ja muutoksen jälkeisen tilan – tunnistamista. Tavoitetilan ja todellisuuden välisen eron selvittäminen auttaa näkemään todellisen nykytilan ja yksilöimään muutoksen edellyttämät toimenpiteet. Kehittämisen onnistuminen on riippuvainen yrityksen kyvystä realistisesti arvioida tämän hetkinen tilanteensa. (Ranta 2005, 43–44, 142; Rantapelkonen 1993, 24.)

Uutta projektia käynnistettäessä on pidettävä nykytilanneanalyysi mielessä, sillä lähtötilanne vaikuttaa kehittämistavan valintaan. Kehitystarveanalyysin avulla saadaan käsitys nykyiseen toimintaan liittyvistä ongelmista, kehitystarpeista ja mahdollisuuksista. Yritys analysoi ensimmäisessä vaiheessa määritellyt strategiset tavoitteet. Nykytilakartoituksessa kerättyjen tietojen pohjalta valitaan konkreettiset kehittämiskohteet. (Hätönen 2000, 12; Mäntyneva 2001, 113; Tuominen 1999, 72.) Valinnassa tulee kiinnittää huomiota koko yrityksen tilanteeseen. Tärkeää on kuvata parantamiselle kriittiset prosessit sekä päättää, mitä kohteeksi kannattaa valita se, minkä korjaamisella saadaan suurin mahdollinen hyöty pienellä panoksella. Valinnan apuna voidaan käyttää prosesseille tehtävää kuntotestiä. Kun prosessien kunto on arvioitu, voidaan prosessit priorisoida kehittämisjärjestyksen määrittämiseksi. Vaihtoehtoisia ratkaisuja arvioimalla ja analysoimalla löydetään tarpeisiin parhaiten soveltuva toteutusmalli. (Hubert & Rampersad 2003, 111; Lecklin 2006, 146–148; Ranta 2005, 98.)

Kohteen valinnan jälkeen on päätettävä, mihin halutaan mennä. On määriteltävä kehityskohteet ja kehitystavoitteet, jotka tukevat strategisia tavoitteita ja liikeidea. Hanke- tasolla annetaan suuntaviivat, jotka konkretisoidaan yhä tarkemmiksi tavoitteiksi projektitasolla. Selkeät ja yhdensuuntaiset tavoitteet edesauttavat organisaatiota työskentelemään kohti tavoitteitaan. Toiminnan päämääräksi asetetaan se, mitä halutaan saavuttaa ja millä aikavälillä. (Lecklin 2006, 51; Mäntyneva 2001, 112–113; Tuominen 1999, 70.) Niiden selkiyttämiseksi on hyvä miettiä, miten se voidaan toteuttaa ja purkaa toteuttamiskelpoisiin osiin. Tavoitteet tulisi kirjata näkyviin, jotta ne ovat konkreettisesti ole-

massa ja kaikkien nähtävillä (Ranta 2005, 67–69).

Suunnittelu

Kehittämisen suunnittelu voidaan aloittaa, kun yritys tietää missä se on ja mihin se haluaa mennä. Tässä vaiheessa prosessin tulee olla analysoitu ja uusi toteutustapa valittu. Suunnittelun alkuvaiheessa johto arvioi yrityksen mission ja vision ja pitkän tähtäyksen suunnitelma analysoidaan kaikilla organisaatiotasolla. (Lecklin 2006, 135, 191–192; Mäntyneva 2001, 113.) Päämäärien ja tavoitteiden pohjalta laaditaan suunnitelmat näiden saavuttamiseksi. Se, miten suunnitelmat laaditaan, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten sitoutuneita sen toteuttamiseen ollaan. Prosessin tulos on sitä parempi, mitä aiemmin prosessiin osallistuvat ovat mukana kehittämistyössä. (Borgman & Packalén 2002, 86; Tuominen 1999, 72.) On kannattava pilkkoa toimintasuunnitelma pienempiin, toteuttamiskelpoisiin osiin. Pienempien tavoitteiden seuranta on helpompaa. Kun tehtävien kestot, peräkkäisyydet ja suorittajat tiedetään, on tavoiteltavalle suunnitelmalle asetettava aikataulu. Se sitoo prosessin arkeen. (Anttonen 2003, 111–113; Ranta 2005, 71–76, 127.)

Suunnitelma on käytännössä muistilista kaikille projektiryhmässä oleville ja toimii samalla tiedotteena kaikille muille organisaatiossa. On siis tärkeää kirjoittaa konsepti selkeään ymmärrettävään muotoon. (Borgman & Packalén 2002, 86; Ranta 2005, 150, 160.) Parannussuunnitelman ollessa valmis prosessinomistaja ja johto hyväksyvät sen. Johdon hyväksymän ja tukeman tavoitteenasettelun myötä voidaan kehittämishanke lähteä viemään eteenpäin. Kun projekti on käynnistetty ja suunniteltu huolella, toteutus on mahdollista viedä läpi mallikkaasti. (Anttonen 2003, 127; Lecklin 2006, 48–49, 135, 192; Mäntyneva 2001, 113.)

Pilotti

Kaikki tarpeellinen mietittynä voidaan muutos toteuttaa koeprojektin avulla eli pilottihankkeella. Se viedään läpi käyttöönottosuunnitelman mukaisesti sen toimivuutta testaten. Pilotin tavoitteena voi olla: 1) selvittää onnistumisen edellytykset, 2) testata proses-

sin toimivuus ja suorituskyky, 3) varmistaa laadun ja tuottavuuden parantuminen, 4) kokemusten perusteella muuttaa ja kehittää prosessin ohjeistusta sekä 5) rakentaa menestystarina laajemman käyttöönoton tueksi. Pilotin aikana toimintatapa harjoitellaan ja kokeillaan käytännössä. Hankkeen avulla kehittäminen voidaan toteuttaa ensin pienessä piirissä ja laajentaa se sitten vähitellen koskemaan koko yritystä. Alkuperäiset suunnitelmat ja tavoitteet tulee pitää koko ajan mielessä. Pilotti kannattaa toteuttaa projektilla, joka testaa mahdollisimman monipuolisesti ja tehokkaasti kehitystyön keskeiset vaikutukset. Koeprojektissa pitäisi esiintyä prosessin päälinjat. Pilottivaiheen aikana uusi ja vanha toimintatapa voivat olla samanaikaisesti käytössä. (Armstrong 2006, 183; Lecklin 2006, 192–193; Ranta 2005, 29, 158.)

Piloteista saatavat kokemukset tulee dokumentoida ja viestiä sekä hyödyntää. Dokumentit voivat olla missä tahansa muodossa ja välineenä voidaan käyttää monia eri viestimiä, kunhan ne sopivat organisaation tarpeisiin. Aikataulut ja tavoitteiden saavuttaminen kuin käyttöönottovaikeudet ja ongelmat kirjataan ylös. Prosessia mitataan ja ulkoista ja sisäistä palautetta pilotin onnistumisesta kerätään. Saatujen kokemusten perusteella tehdään tarvittavat muutokset prosessiin. Samalla tulee jatkuvasti miettiä käytännön toteutusmetodeja. Jos toimintatapa todetaan toimivaksi, otetaan se käyttöön. (Lecklin 2006, 30, 193.)

Toteutus

Kehityssuunnitelmat tulee muuttaa mitattavaksi ja tavoitteellisiksi kehitysprojekteiksi. Prosessi toteutuu osittain automaattisesti, mutta sille tulee antaa myös tilaa toteutua. Uudelle hankkeelle on raivattava aikaa ja irrotettava resursseja. (Tuominen 1999, 69, 79.) Tärkeimpiä käytäntöjä suorittamisessa ovat aloitusseminaari ja määräaikaiset, yleensä viikkorytmillä toistuvat kehitysryhmän tilannekatsaukset. Toteuttaminen aloitetaan aloitusseminaarilla, jonka päätehtävänä on saattaa asiat kaikkien ryhmän jäsenten tietoon. Toinen tehtävä on tutustuttaa ihmiset toisiinsa, ja auttaa yhteistyön toimivuudessa. (Anttonen 2003, 153–154.) Vastuu kunkin osa-alueen toteutuksesta tulee antaa jollekin henkilölle. Toteutukselle kannattaa tehdä seuranta-aikataulu. Noin 3-4 viikon välein tulisi pitää kehittämisspalaveri, jossa tarkistetaan, miten sovitut asiat ovat edenneet. Tarvittaessa myös suunnitelmia tulee tarkastaa. (Ranta 2005, 121–127.)

Suunnitelmat tulisi toteuttaa loppuun saakka. Ensimmäisten ongelmien synnyttyä ei saa antaa periksi, vaan on jatkettava sitkeästi loppuun saakka tavoitteen toteuttamiseksi. Prosessin kuluessa saattaa tulla esiin asioita, joiden kehittäminen todetaan alkuperäistä suunnitelmaa tärkeämmäksi. Kehittämisen kannalta on kuitenkin tärkeää palata alkuperäiseen suunnitelmaan. On myös muistettava, ettei ole järkevää jäärpäisesti pitää kiinni suunnitelmasta, jos huomataan kehittymisen etenevän selvästi nopeammin, jos esille tuleva ongelma ratkaistaisiin ensin. Mahdollisiin ongelmiin, kuten virheisiin ja laiminlyönteihin tulee käydä heti käsiksi. Rehellinen ja avoin selvittäminen kannattaa. Kun ongelmat on selvitetty, voidaan taas palata varsinaiseen kehittämistyöhön. (Lecklin 2006, 195; Ranta 2005, 113, 171.)

Seuranta, arviointi ja korjaukset

Arvioinnilla tarkoitetaan tarkasteltavan kohteen tai toiminnan tulkinnallista analyysia ja toiminnan tuottaman hyödyn tai arvon määrittämistä. Se voi koskea kaikkea inhimillistä toimintaa yksilöistä organisaatioihin. Sillä on moninaisia tehtäviä, jotka voivat liittyä sekä yksilöiden, yhteisöjen että organisaatioiden rooleihin ja toimintatapoihin. (Mattila, Wallenius & Trapp 2003, 83.) Toimintaa että tuloksia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti erilaisin mittarein ja analysointimenetelmin (Stähle & Grönroos 1999, 96). Kehittäminen pitää sisällään kahta erimuotoista valvontaa. Ensimmäinen on tilannetiedon kerääminen sekä hallinnollisista rutiineista ja erilaisista projekteista raportointi. Toinen on projektinjohto-, ohjaus- tai valvontaryhmän tekemä varsinaisen projektin valvonta, jossa seurataan virstanpylväiden toteutumista ja tehdään päätöksiä niiden pohjalta sekä ratkotaan ongelmia. (Anttonen 2003, 171–223.) Seurannan ja arvioinnin tavoitteena on tarkistaa nykytilaa sekä sitä, onko kehittämisessä edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja ovatko tulokset juurtuneet organisaation päivittäisiin käytäntöihin (Mattila ym. 2003, 83; Mäntyneva 2001, 116).

Projektien toteuttamista seurataan mittausten avulla, jolloin nähdään, onko edetty suunnitelmien mukaan. Mittaamisen tulisi kohdistua yrityksen kannalta merkittäviin strategiisiin tavoitteisiin. Toteutuksen onnistuminen näkyy viime kädessä mittaustuloksissa. Mittauksen avulla voidaan todentaa, että yritys on oikealla kehitysuralla. Viimeistään

tässä vaiheessa prosessiin on liitettävä ohjaus-, mittaus- ja seurantajärjestelmät, jotka valvovat ja reagoivat poikkeamiin. (Lecklin 2006, 149, 196; Nivaro 2007b, Tuominen 1999, 80.) Tietojen ajantasainen kokoaminen edellyttää toimivaa tietojärjestelmää, jonka tulisi taata tulostietojen helpon saannin ja muokkaamisen (OPH, Balanced Scorecard 2006i).

Lopetus ja vakiinnuttaminen

Haastavin vaihe muutosprosessissa on usein vakiinnuttaminen. Projekti tulee päättää vasta, kun se on hallitusti saatettu osaksi jokapäiväistä toimintaa. Kun varsinaisen lopetuksen hetki on käsillä, on kannattavaa tehdä sitä avustavia päätöksiä, jotta projektille saadaan piste. Kehitysprojektin viimeistelyssä varmistetaan, että kehitysprojektit vietään loppuun ja ne ohjataan jatkuvan parantamisen uralle. Lopettamistyö pitää tehdä sekä muodollisesti että henkisesti. Mittausta tulee tehdä loppuun asti. (Anttonen 2003, 225–244; Tuominen 1999, 69, 82.)

Myös uudistettua prosessia on jatkuvasti seurattava käyttöönoton jälkeenkin. Projektin vaikuttavuuden arviointia kyetään luotettavasti tekemään vasta, kun projektin päättämisestä on kulunut tarpeeksi aikaa (Lecklin 2006, 149, 195; Mäntyneva 2001, 116). Muutosohjelman jälkeen johdon on pidettävä huolta, että henkilöstö saa tarvittaessa ohjausta ja tukea uuden toimintamallin käytössä. Henkisesti haastavinta on ottaa uusi toimintamalli käyttöön ja luopua vanhoista toimintatavoista. Siinä apuna on määrätietoisuus, auttaminen ja rakentava palaute tuottavat tulosta. (Strömmer 1999, 97.)

2.2.4 Prosessien ja kehittämisen johtaminen

Johtaminen on yleensä se asia, millä organisaatio saadaan toimimaan sille asetettujen tavoitteiden ja periaatteiden mukaisesti. Prosessijohtaminen on pääasiassa terveen mallisjärjen käyttöä. Tarkastelun kohteena on koko toimintoketju, ja johtamisen kautta luodaan perusta jatkuvalla kehittämiselle ja parantamiselle. (Salminen 1994, 17; Salo & Sten 1995, 1.) Prosessijohtamisen soveltaminen on helpointa loogisesti eteneviin pro-

sesseihin, joilla on aina määrätty alkutapahtuma, tietty järjestys toimintoketjussa ja selkeä lopputulos. Organisaatiota on myös muutettava ja organisoitava muutosta edistävaksi. Yrityksen on selvitettävä kehitystarpeen suuruus ja se, mitä muut ovat jo saavuttaneet. (Lecklin 2006, 128.)

Johtajan on kehittämistoiminnassa huomioitava monia asioita. Hänen on tunnistettava tarve muuttaa toimintaa, luoda itseään ja muita innostava visio sekä sitouduttava hankkeeseen osallistumalla ja oppimalla sekä antamalla riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeisenä pyrkimyksenä on tavoitteista sopiminen, niiden näkyvä ja julkinen asettaminen ja seuraaminen. Tavoitteet kannattaa asettaa riittävän korkealle, jotta projektista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty kerralla. (Borgman & Packalén 2002, 23; Tuominen 1999, 281–292.) Hyvät suunnitelmat ovat kaiken edellytys. Niiden ollessa kunnossa on yllätyksellisiä tilanteita helpompi hallita. Suunnitelmat on laadittava kattaviksi ja ajoitettava oikein. Prosessin alkuvaiheessa johdon on määritettävä visio ja saatettava se koko organisaation tietoon. Myöhemmässä vaiheessa on saatava käyntiin koko organisaation kattava keskustelu siitä, mitkä toiminnot vaikuttavat vision toteutumiseen ja edistävät sitä. Projekti tulisi sitoa tiiviisti yrityksen strategiaan ja liiketoiminnan ytimeen. (Nivaro 2007b; Olve ym. 1999, 47.) Arvot ohjaavat ihmisen yksilöllisiä valintoja. Henkilöstökeskeinen arvokehys on pohja oppivalle ja kehityshaluiselle organisaatiolle. Se tulisi integroida osaksi pitkäaikaista strategiaa. (Vihma 2003.)

Sitoutuminen: Strategian toteuttamisen onnistuminen edellyttää johtoryhmän aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta. Mahdollisimman hyvä tuki saadaan, kun johto luo vision, toimintapolitiikan ja tavoitteet ja sitoutuvat niihin ja ylläpitää positiivista asennetta. Sitoutumista edellytetään myös jokaiselta organisaation jäseneltä kaikilla organisaatiotasoilla. Sen tulisi olla jatkuvaa osallistumista ja mielenkiinnon osoittamista, oman osuuden tekemistä sekä muiden tukemista. (Borgman & Packalén 2002, 12–13; Lecklin 2006, 56–57; Olve ym. 1999, 47; OPH, Balanced Scorecard 2006e.) Vain riittävä sitoutuminen takaa, että hankkeelle annetaan tarvittavat resurssit. Kehittämistoimelle on annettava tukea ja työntekijöille todelliset valtuudet tehdä kehittämistyötä. (Mäntyneva 2001, 114; Ranta 2005, 101).

Resurssit: Henkilöstölle tulee luoda mahdollisimman hyvät kehittymisen ja kehittämisen edellytykset. On tunnistettava potentiaaliset kehittämisresurssit ja taito valita oikeat

henkilöt hyödyntämään niitä tehokkaasti. (Nivaro 2007b; Ranta 2005, 12–13, 105; Tuominen 1999, 281–292.) Systemaattisessa jatkuvassa kehittämisessä toimintaa johdetaan tavoitteiden asettamisen lisäksi antamalla edellytyksiä ja resursseja, kuten aikaa, tiloja, menetelmiä, apuneuvoja, tietoa ja tukea. Näiden avulla pyritään varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen. (Borgman & Packalén 2002, 23, 96.) Resursoinnin tehtävänä on kaikin tavoin tukea perustason toimintaa ja luoda optimaaliset toimintaedellytykset (Murto 2001, 31).

Valtuutus eli delegoiminen ja osallistaminen: Prosessijohtaminen edellyttää uudelleenajattelua etenkin organisatoristen rakenteiden suhteen. Valta ja vastuu linkittyvät usein toisiinsa. Johdon pitäisi antaa riittävää tukea ja todellisia valtuuksia tehdä kehittämistyötä ja sitoa niihin selkeät vastuut. Tavoitteena on toimintojen sujuminen ilman johdon puuttumista tai ohjeistusta. (Hannus 1997, 55, 63; Murto 2001, 21; Nivaro 2007b; Ranta 2005, 101–105; Ståhle & Grönroos 1999, 143–144; Vihma 2003.) Vastuu ja valtuudet tulisi siirtää yksilöille ja tiimeille omaan työympäristöön liittyvistä. Myös valtuuttaminen ja itseohjautuminen liittyvät kiinteästi yhteen. Itsenäisen toiminnan edellytyksenä on riittävä osaaminen ja valtuudet tehdä päätöksiä. Työntekijän itseohjautuvuuden ja työnsä vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä vähenee tarve saada tehtäviä ja ohjausta esimieheltä. (Lecklin 2006, 120, 216–217.)

Osallistuminen on vaikuttamisesta työjärjestelmään, jossa yksilö tai ryhmä työskentelee. Järkevästi toteutettuna osallistava johtamistapa kasvattaa henkilöstön vastuuntuntoa ja motivaatiota sekä rohkaisee ja velvoittaa työntekijöitä antamaan oman panoksensa tavoitteiden toteuttamisessa. Työntekijöiden osallistuminen toimintaketjun kehittämiseen varmistaa sen toimivuuden ja sitouttaa myös henkilöstöä uudella tavalla strategian toteuttamiseen. (Borgman & Packalén 2002, 86–87; Lecklin 2006, 61; Viitala & Jylhä 2002, 251.)

Viestinä ja tiedottaminen: Viestinnästä on tullut yksi tärkeimmistä menestystekijöistä ja kaikilla johdon lähettämillä viesteillä on suuri merkitys. Se on myös noussut keskeiseksi strategisen johtamisen työvälineeksi. Viestiin on voitava sitoutua. (Helsilä 2002, 97; Tuominen 1999, 83; Viitala 2003, 217.) Tehokasta johtamista on toimivan tiedonkulun järjestäminen niin vertikaalisesti (ylhäältä alas ja päinvastoin) kuin horisontaalisestikin (sivusuunnassa). Hyvä tiedonkulku on edellytys toimivalle organisaatiolle. (Borgman &

Packalén 2002, 86; Heinonen & Järvinen 1997, 118–119.) Aito vuoropuhelun kehityksessä olevien henkilöiden kanssa tuottaa usein pitkäkestoisimmat tulokset. Suullista tiedottamista ei voida korvata millään muulla tiedottamistavalla. (Maunula 2000, 89; Seies 2006; Strömmer 1999, 95.)

Henkilöstön tietoisuus yrityksen päämääristä ja tavoitteista lisää motivaatiota omaan tehtävään hoitoon ja auttaa näkemään sen osana yrityksen toimintaa. Tiedottamisen kautta henkilöstön sitoutuminen työhönsä ja yritykseen kasvaa. Tiedonkulku ja tunne mahdollisuudesta vaikuttaa kannustaa sekä tehostaa työskentelevien henkilöiden toimintaa ja tuo omistajuutta pulmien ratkaisuun ja kehittämistyöhön. Viestintä on myös tehokas osaamisen edistämisen keino. (Borgman & Packalén 2002, 23; Heinonen & Järvinen 1997, 119; Strömmer 1999, 217; Viitala 2003, 217.)

Motivointi, palaute ja kannustaminen sekä palkitseminen: Yritysjohdon on mielleltävä henkilöstö todellisena voimavarana. Laadukkaan toiminnan takaa motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Esimies voi ainakin luoda edellytyksiä motivaation syntymiselle. Henkilöstöä voidaan motivoida työtehtävien vuorottelulla, antamalla laajempia työkokonaisuuksia sekä stressitekijöitä vähentämällä. Motivointi auttaa huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä. Esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstön arvostamiseen ja motivointiin liittyy se, että heidän työnsä koetaan tärkeäksi ja että siitä on nähtävissä uralla etenemismahdollisuus. (Lecklin 2006, 119, 213; Viitala 2003, 162.) Luottamuksen osoittaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen koetaan motivoiviksi (Borgman & Packalén 2002, 97; Maunula 2000, 91).

Palaute ja kannustaminen ovat tärkeitä johtamisen välineitä. Palautetta tulisi antaa niin hyvästä kuin huonosta suorituksesta. Myönteisellä palautteella voidaan vahvistaa työntekijän uskoa kykyihinsä ja kehittymisen mahdollisuuksiin. Huonon palautteen ei ole tarkoitus lyödä vastaanottajaansa maahan, vaan antaa ideoita siitä, mihin toimintaa halutaan kehittää. (Juuti & Vuorela 2002, 69–70; Vihma 2003; Viitala 2008, 160–161.) Jatkuvasti, oikea-aikaisesti ja säännöllisesti annettava asiallinen ja rakentava palaute auttaa työntekijää ymmärtämään, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen työtään arvioidaan (Borgman & Packalén 2002, 44, 107; Rajalahti 2007). Palaute tulisi esittää 48 tunnin sisällä tapahtuneesta niin, että kuulija ymmärtää sen todellisen luonteen. Palautteen antaminen auttaa yksilöitä suuntaamaan kohti yrityksen tavoitteita ja kehittämään toiminta-

taa haluttuun suuntaan. (Armstrong 2006, 98–99.)

Esimiehen tulee myös kannustaa työntekijöitään hyviin suorituksiin. Kannustaa voi esimerkiksi sopivan haasteellisia tavoitteita asettamalla sekä hyviä työsuorituksia korostamalla. (Borgman & Packalén 2002, 97.) Hyvät suoritukset tulisi huomioda ja niistä tulisi palkita. Kehittämistoiminnan yhteydessä on hyvä suunnitella myös yrityksen kulttuuriin sopiva palkkiojärjestelmä. Palkitsemisen tulee pohjautua yrityksen johtamisideologiaan sekä yrityksen visioon, missioon, strategioihin ja arvoihin. Palkitsemisen perusteena voidaan käyttää mittareita, joihin liittyy kehitystavoitteita. Oikein laadittuna järjestelmä palkitsee yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Palkitsemisessa tärkeintä on oikeudenmukaisuus. Sen tulisi olla selkeästi yhdistettävissä työsuorituksiin. Kiitos ja huomio tulisi suhteuttaa tekoon ja kokonaisuuteen. Näin palkitseminen tukee johtamista ja organisaation menestystä sekä kannustaa henkilöstöä. (Helsilä 2002, 68–74; Maunula 2000, 90; Mikkonen 2003; Salo 2002b.)

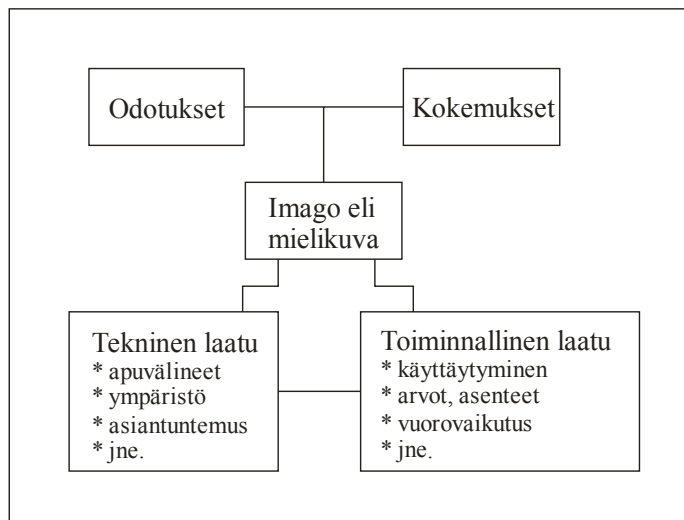
2.3 Asiakslähtöinen kehittäminen

2.3.1 Asiakassuuntautuneisuus

Laatutoiminnan ensisijaisena perustana on sidosryhmien, erityisesti asiakkaiden tarpeet. Päämääränä on asiakslähtöinen toiminta, joka synnyttää palvelukulttuurin. (Aarnikoivu 2005, 28–29; Anderson, Hiltunen & Villanen 2004, 96; Tervonen 2001, 97.) Asiakas nähdään laajana käsitteenä. Se ei ole vain tuotteen tilaaja ja maksaja, vaan monissa tapauksissa asiakasketju on pitkä. Se ja asiakassuhteet on hallittava loppukäyttäjään asti. Organisaatio tarkastelee toimintaansa asiakkaalta asiakkaalle kulkevana toimintojen ketjuna, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Asiakas voi olla joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen. Yrityksen johtamisessa lähtökohtana on asiakkaiden ja heidän tarpeisiinsa ja vaatimustensa tunnistaminen. Asiakassuuntautuneisuus edellyttää yrityksen erilaisten asiakasryhmien tunnistamista. (Borgman & Packalén 2002, 11; Lecklin 2006, 18, 26, 64, 80; OPH, EFQM 2006c.)

Ydinprosessien tulisi alkaa asiakastarpeesta ja päättyä asiakastyytyvyyteen. Yritysten tulee määrittää toimintansa yleiskuvauksessa sen tärkeimmät ulkoiset ja sisäiset asiakkaat. Ulkoinen asiakas on joko välitön tai välillinen, yrityksen ulkopuolinen asiakas. Sisäisiä asiakkaita ovat organisaation sisäisen toimintaketju asiakkaat. Sisäinen asiakkuussuhde syntyy myös tukipalvelujen kautta. Menestyvät yritykset ottavat toimintaansa huomioon myös potentiaaliset asiakkaat, joita ovat ei-vielä-kenekään-asiakkaat ja kilpailijoiden asiakkaat. Niiden tunnistamisen lisäksi yrityksen on tiedettävä heidän tarpeet. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 21-23; Lecklin 2006, 64, 8-84; OPH, EFQM 2006c.)

Tuotteilla ja palveluilla luodaan lisäarvoa asiakkaille, joten niiden on täytettävä asiakkaiden tarpeet ja odotukset kilpailijoita paremmin. Strategioita ja toimintasuunnitelmaa tehtäessä on tärkeätä selvittää asiakkaiden vaatimukset ja odotukset sekä niiden odotettavissa oleva kehittyminen. Heillä on tietty odotusarvo yrityksen palvelujen laadusta, johon vaikuttavat tarpeiden ohella yrityksen oma markkinaviestintä ja asiakkaan saama muu informaatio. Suoritettu palvelu pitää sisällään teknisen (tuotelaatu) ja toiminnallisen laadun eli sen, mitä palvelu sisältää ja miten hyvin se toteutetaan. Näistä syntyy koettu laatu. (Lecklin 2006, 46, 94).



Kuvio 5. Asiakkaan kokeman palvelun laadun muodostuminen (Lecklin 2006, 94; Lepola ym. 1998, 28).

Usein laatu käsitetään ostajan tarpeiden täyttämisenä, vaatimusten ja odotusten lunastamisena yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakkaat ovat tuotteen tai palvelun vastaanottajia ja lopullisia arvioijia. He määrittävät viime kädessä sen tason. Toimintaa tuleekin suunnitella ja kehittää asiakastarpeita vastaavaksi. Laatuprosessien avulla se saatetaan asiakasta tyydyttävälle tasolle. Sitä arvioidaan ja kehitetään edelleen asiakas- ja muun sidosryhmäpalautteen perusteella. Asiakkaiden odotukset ylittävällä laadulla yrityksellä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua ja asemaansa markkinoilla. Tuotelaadun lisäksi tarkastellaan koko toimintaprosessin laatua. Tarpeiden tyydyttämisen kautta on saavutettavissa menestystä sekä organisaation kaikkien jäsenten ja yhteiskunnan hyötyä. (Anderson ym. 2004, 23; Borgman & Packalén 2002, 11, 14; Lecklin 2006, 18–24, 64, 80; OPH, EFQM 2006c.)

Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen keskeinen painopistealue. Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyksen kulmakivi. Hyvä laatu lisää asiakastyytyväisyyttä, jonka lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden ja odotusten tyydyttäminen tai niiden ylittäminen. Tyytyväisyyttä voidaan tarkastella kolmen näkökulman, teknisen ja toiminnallisen laadun sekä imagon kautta. (Lecklin 2006, 24, 79, 91, 105; OPH, EFQM 2006c.) Kehitystiimin tulisi pyrkiä katsomaan prosessia asiakkaan silmin. Sen lisäksi tulisi arvioida prosessin tulosta yrityksen kannalta ja prosessin sisäistä tehokkuutta. Muutoksia tyytyväisyydessä voidaan seurata toistamalla samanmuotoisia kyselyitä. Mittauksen suunnittelu ja suorittaminen muodostavat tärkeän prosessin. Menetelmiä voi olla useita, ja niiden tulee täydentää toisiaan. (Lecklin 2006, 112, 145; Tervonen 2001, 98.)

Asiakastyytyväisyyden toinen puoli on asiakastyytymättömyys. Tyytymättömät asiakkaat ovat yritykselle riskiryhmä. Valitusten lukumäärä on yleisesti käytetty tyytymättömyyttä kuvaava laatumittari, ja tavoitteena on luonnollisesti oltava valitusten minimointi. Valituksilla on suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja huonosti hoidettuina ne voivat tuhota yrityksen imagon. (Lecklin 2006, 103–106, 113.)

Parantamisen ehdottomia edellytyksiä ovat *asiakaspalautteen* jatkuva seuranta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Liiketoiminnan yhteydessä saatu palaute tulee huomioida toimintoja kehitettäessä. (Aarnikoivu 2005, 37, 67; Lecklin 2006, 64, 141.) Palautetta on kerättävä systemaattisesti ja säännöllisesti ja sitä tulee seurata ja verrata sekä siitä on keskusteltava jatkuvasti (Stähle & Grönroos 1999, 96). Sen kerääminen eri ta-

voin on tärkeää todellisen tiedon saamiseksi markkinoiden tarpeista, mielipiteistä ja niiden kehittymisestä (Tervonen 2001, 99). Saatujen tietojen pohjalta kehitetään tarvittaessa toimintatapoja ja tarkistetaan tavoitteita. Suora palaute tuotteen tai palvelun laadusta on yleensä hyödyllisempi ja todenmukaisempi menetelmä kertomaan asiakasmielipiteestä kuin suunniteltu ja hallittu asiakaspalautteen hankinta (Anderson ym. 2004, 96).

2.3.2 Asiakkuudenhallinta

Asiakashallinta (CRM) on keskeinen osa asiakkaiden johtamista. Se on asiakasjohtamisen operatiivista toteutusta eli toimintaa asiakastavoitteiden ja – strategioiden saavuttamiseksi. Yritykset panostavat entistä enemmän asiakashallintaan vastatakseen paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen on tiedettävä, ketkä ovat sen asiakkaita ja ketkä eivät. Asiakkuudenhallinnan tavoite voi kohdistua taloudelliseen ja operatiiviseen suoriutuskykyyn, toiminnallisuuteen ja/tai toteutuksen aikatauluun. Asiakas on tärkein asiakashallinnan periaatteista. Ilman tietoa asiakkaista ei voi olla toimivaa asiakashallintaa ja – johtamista. Tässä apuna voidaan käyttää asiakastietojärjestelmiä. Jotta niitä voidaan hyödyntää, on yrityksessä oltava selvästi määritelty asiakkuus ja koko organisaation tulee ymmärtää näkemys samanlaisena. Asiakashallinnassa onnistuminen edellyttää asiakastietoon panostamista, kuten ajan tasalla olevien asiakastietojen ylläpitoa. Sisäisiä prosesseja pyritään tehostamaan erityisesti operatiivista toimintaa tukevilla tietojärjestelmillä. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun se pyritään tavoitteenasettelultaan ja toteutukseltaan yhdistämään osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 13–15, 51; Mäntyneva 2001, 112–117.)

Tietokannat ja niiden käyttö kannattaa laajentaa koko asiakassuhteiden hallinnan kattavaksi. *Asiakastietojärjestelmän* tulee olla helppo ylläpitää ja käyttää. Sille on nimettävä vastuuhenkilö, vaikkakin rekisteröinti sekä ylläpito voidaan tehdä keskitetysti. (Lecklin 2006, 99.) Tietokantojen käyttö antaa mahdollisuuden hyödyntää ajan kuluessa tulleita muistiinpanoja entistä syvällisemmin ja järjestelmällisemmin. Ne mahdollistavat paremmin asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Informaation määrämuotoisuus kuitenkin lisää sen hallittavuutta ja vertailtavuutta. Yrityksen on-

kin määriteltävä, mitä tietoja asiakaskannan johtamiseen ja asiakkuuksien hoitamiseen tarvitaan. (Hellman ym. 2005, 26; Mäntyneva 2001, 76–78.) Olennaista on asioiden hoitaminen viipymättä sekä palvelun tai tuotteen hyvä laatu. Tämän saavuttaminen edellyttää kaikkien saumatonta yhteistyötä. Haasteena onkin yhdistää yrityksen eri prosessit toisiinsa. Asiakasvalitusten käsittely on merkittävä osa asiakassuhteiden hallintaa. (Lecklin 2006, 103.)

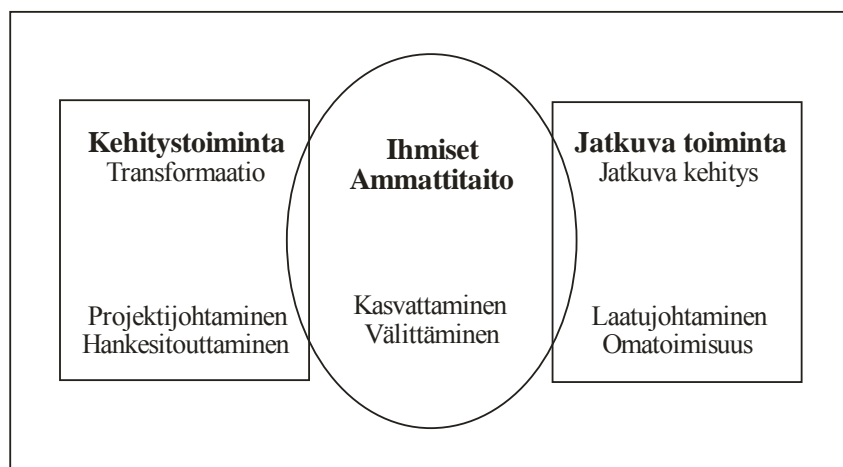
Asiakaspalveluhenkilöstön rooli on merkittävä. He ovat asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa, ja heidän kauttaan muodostuu yrityksen ulkoinen kuva. Niin sanotut totuuden hetket ovat pääosin asiakaspalvelussa koettuja tilanteita, ja niiden onnistunut hallinta on asiakastyytyväisyyden avainasia. Asiakaspalvelussa menestymisen edellytyksenä on yrityksen tuotteiden ja palvelujen riittävä tuntemus, joita täydentää yrityksen arvomaailman ja latupolitiikan sisäistäminen. Lisäksi asiakaspalvelijalla tulee olla kommunikointiin liittyviä kykyjä, taitoa kuunnella ja oma-aloitteisuutta. Asiakaspalveluun tulisi valita päteviä ja edellä esitetyt vaatimukset täyttäviä henkilöitä. Olisi tärkeää hyvän palvelun laadun kannalta, että asiakaspalveluhenkilöstö tuntisi työnsä arvostetuksi. (Aarnikoivu 2005, 58, 170; Lecklin 2006, 118.) Asiakaspalvelun työntekijöiden on saatava käyttöönsä asiakkaita koskeva välitön ja tärkeä tieto voidakseen vastata heidän tarpeisiinsa ja ratkaista nopeasti heidän ongelmiaan. (Hope & Hope 1998, 25.)

2.3.3 Asiakaslähtöinen johtaminen

Asiakassuhteet ovat nousseet yrityksissä keskeiseksi johtamisen kohteeksi. Asiakassuhteet nähdään pääomana, jota kehittämällä ja vaalimalla yritys tekee parempaa tulosta, kasvattaa arvoaan ja luo vahvemman aseman markkinoilla. Asiakasjohtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Edellytyksenä on asiakastavoitteiden ja –strategioiden määrittely sekä niiden toteutusta tukevat työkalut. Asiakaslähtöinen johtaminen tarkastelee organisaation johtamista asiakkuudesta käsin, mutta myös kokonaisvaltaisesti. Siinä huomioidaan asiakas-, yrittäjäyys-, sidosresurssi- ja kilpailutilanteen näkökulmat. Yritys tuntee asiakkaansa ja heidän arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämisen suhteen resursoi tämän toiminnan kehittämisen. Johtamisen mahdollista parantaa asiakaskeskeisyyttä ja asiakaslähtöistä tuotekehitystä, asia-

kaspalvelun laatua sekä kehittää yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikointia ja suhdetta. (Hellman ym. 2005, 9, 12–13; Lehtinen 2002, 8.)

Asiakkaiden merkitys liiketoiminnalle korostuu markkinoiden muuttuessa ja kilpailun kiristyessä. Siihen liittyvät työkalut mahdollistavat tehokkaan oppimisen mm. toimenpiteiden tehokkuudesta. Oppimisen kautta yrityksen on mahdollista toimia entistä tehokkaammin ja tuloksellisemmin. Samalla kyetään parantamaan toiminnan laatua ja nopeutta. Myös asiakastyytyväisyys kasvaa organisaation oppiessa entistä paremmin vastaamaan asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. (Hellman ym. 2005, 101, 107–108.)

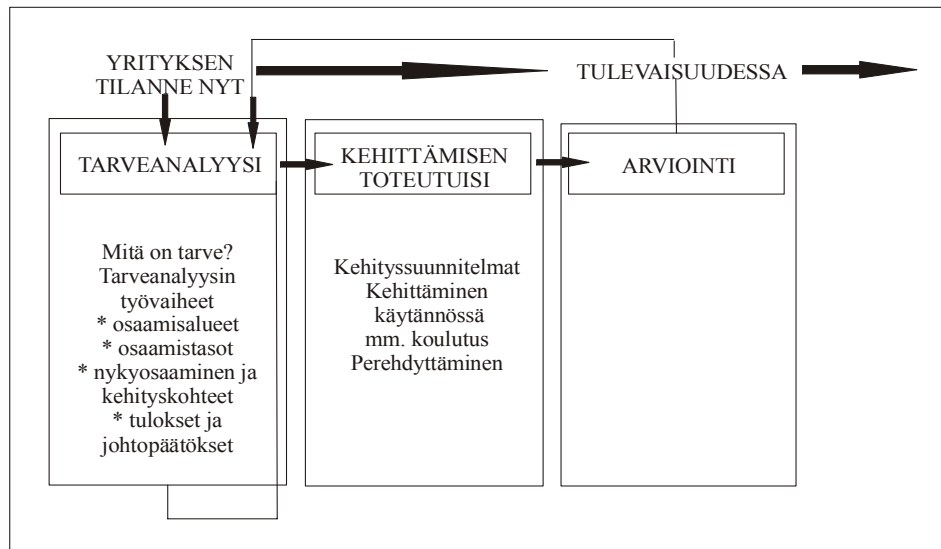


Kuvio 6. Asiakaspalvelun organisaation johtaminen (Aarnikoivu 2005, 54.)

Asiakasjohtamisessa tieto on avainasemassa. Siksi asiakastieto tulisi saada monipuolisesti johdon ja koko organisaation käyttöön. Sitä tarvitsee koko yritys. Tiedon analysointiin, jakeluun ja hyödyntämiseen liittyvät yksityiskohdat tulisi suunnitella ja systematisoida toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi. Tiedon hyödyntämiseen liiketoiminnassa liittyy kaksi keskeistä uutta vaatimusta: tiedon saaminen nopeasti käyttöön ja toiminnan käynnistäminen tiedon pohjalta. (Hellman ym. 2005, 97, 109, 112, 169.)

2.4 Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen

Toimintaympäristön nopea muuttuminen ja ennakoimattomuus ovat asettaneet aiempaa suurempia haasteita henkilöstövoimavarojen hallinnalle erityisesti pidemmällä tähtäimellä (OPH, EFQM 2006g). Henkilöstö tulisikin nähdä todellisena voimavarana laadun ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Yrityksen nykytila, tavoitteet ja omaksuttu tietopääomastrategia vaikuttavat ratkaisevasti työntekijöiden kehittämisen toteutukseen. Se lähtee liikkeelle organisaation strategiasta. (Juuti & Vuorela 2002, 57–58; Laakso-Manninen 2003, 29, 41.) Henkilöstön kehittämiseen liittyvät tavoitteet ja prosessit on määriteltävä ja niiden tulee perustua yrityksen strategiaan. Organisaation tulos on parempi, kun sillä on liiketoimintastrategiaa tukeva henkilöstöstrategia, jossa inhimillisten menestystekijöiden kehittäminen on keskeisessä osassa. Henkilöstöstrategiaa tarvitaan liiketoimintastrategian tueksi organisaation pyrkiessä sopeutumaan jatkuvaan muutokseen. (Kesti 2005, 45; OPH, EFQM 2006g.)



Kuva 7. Henkilöstön kehittämisen työvaiheet (Viitala 2003, 196).

Henkilöstön kehittäminen ymmärretään yleisen tietotason, oman ammattitaidon ja työssä tarvittavien taitojen ylläpitämisenä ja lisäämisenä. Samalla turvataan henkilöstön selviytyminen nykyisistä ja tulevista, usein entistä vaativammista tehtävistä. (Heinonen & Järvinen 1997, 148.) Henkisen tai älyllisen pääoman merkitys yrityksen menestymiselle on jatkuvasti kasvamassa. Oppimisesta on tullut keskeinen osa yritysten ja muiden

organisaatioiden kehittämistoiminnassa. (Karlöf ym. 2003, 14.) Perinteisen oppimiskäsityksen mukaisesti osaamisen kehittyminen tapahtuu oppimalla. Oppiminen tapahtuu syklissä. Se voidaan jakaa yksilölliseen oppimiseen ja yhteisön oppimiseen, jolla tarkoitetaan mm. oppivaa organisaatiota. Organisaation oppiminen on riippuvainen yksilöiden oppimisesta, se ei opi ilman sitä. Työn ja oppimisen integroitumista tapahtuu kolmella tasolla: yksilö, työryhmä ja organisaatio. (Hubert & Rampersad 2003, 171–172; Mäntyneva 2001, 120; Tuominen 1999, 225; Viitala 2003, 183.)

Omalla toiminnallaan organisaatio ohjaa yksilön kehittymistä näyttäen osaamisen kehittymiselle suuntaa, luoden käytännön mahdollisuuksia kehittymiselle ja vahvistamalla oppimismotivaatiota. Henkilöstön kehittämisestä on kuitenkin viime kädessä kyse yksilön osaamisen kehittämisestä ja yksilöiden osaamisesta. Yksilöllä itsellään on vastuu omasta oppimisesta ja kehittämisestään. (Laakso-Manninen 2003, 33; Lecklin 2006, 224.) Jos osaaminen ja asiantuntijuus on organisaatiolle kilpailuetukysymys, on tärkeintä rakentaa oppimista mahdollistava organisaatio ja pyrittävä jatkuvaan oppimiseen. Jatkuva oppiminen takaa jatkuvan kehittymisen ja yrityksen elossapysymisen. Omaa kehittämisosaamista tulee jatkuvasti vahvistaa ja kehittää oppimalla niiltä, jotka osaavat parhaiten sekä käyttämällä henkilöitä, jotka tietävät eniten. Yritys kehittyy vain, jos sen henkilöstö kehittyy. (Helsilä 2002, 83; Räsänen 1994, 67; Tuominen 1999, 127, 278–279, 289.) Tärkeää on kytkeä henkilökohtainen ja organisaatio kehittyminen yhteiseksi prosessiksi (Ranta 2005, 9).

Henkilöstön *hyvinvointi ja työtyytyväisyys* on yksi laatutekijä, sillä vain motivoitunut, työssään viihtyvä ja innostunut henkilöstö pystyy huippusuorituksiin. Terveellinen ja turvallinen työympäristö on hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden perusedellytys. Erinomaisissa yrityksissä henkilöstön työtyytyväisyydestä huolehditaan, ja henkilöstölle luodaan edellytykset innovoivaan ja omaehtoiseen tiimityöhön avoimen ilmapiirin vallitessa. Työympäristön laatua on hyvä mitata ja seurata säännöllisesti. Fyysisen työympäristön ohella myös henkisen puolen, ilmapiirin ja yhteishengen, on oltava kunnossa. (Lecklin 2006, 227–229.) Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on niin henkinen, fyysinen kuin sosiaalinen hyvinvointi. Paras tehokkuus saadaan työntekijöiden ollessa tyytyväisiä sekä iloisia ja työstään innostuneita. Työn mielekkyyden lisääminen on helppo tapa lisätä hyvinvointia työssä. (Juuti & Vuorela 2002, 64–69.) Hyvä työyhteisö on avoin, sellainen, jossa kaikki uskaltavat esittää kysymyksiä ja sanoa mielipiteitään (Ni-

varo 2007a).

Työkyvyn ylläpitäminen (TYKY) ymmärretään nykyisin yhä kokonaisvaltaisemmin (Helsilä 2002, 172). Sillä tarkoitetaan työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja sen on myös johtamisen apuväline. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. (Kauhanen 2001, 182.) Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijää sekä huolehtia fyysisestä työympäristöstä (Borgman & Packalén 2002, 96–97). Työtyytyväisyyskyselyjä tehdään paljon. Niiden kautta esimiehet saavat sitä kautta palautetta esimerkiksi kehittämisohjelmien onnistumisesta, ilmapiiristä ja sitä häiritsevistä tekijöistä sekä yleensä henkilöstön mielialoista. (Helsilä 2002, 102.)

2.4.1 Henkilöstösuunnittelu

Suoriutuviissa yrityksessä henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen strategista suunnittelua ja se on kytketty tukemaan lyhyen ja pitkän aikavälin liiketoimintatavoitteiden saavuttamista (Lecklin 2006, 215). Sen tavoitteena on ennakoida ja turvata yrityksen toiminnan vaatimat henkilöstövoimavarat sekä määrällisesti että laadullisesti. Yrityksellä tulisi olla oikein mitoitettu henkilöstö, jolla on hyvä pätevyys ja joka on käytettävissä oikeaan aikaan. Henkilöstövoimavarojen suunnittelun ja ohjauksen vaikutusta yrityksen toimintastrategian kehittämiseen ja valintaan tulisi huomioida. Esiin nousevat myös henkilöstön arvot, asenteet ja motivaatiotekijät. (Heinonen & Järvinen 1997, 71–73; Viitala 2003, 233–234.)

Yksilökohtaisen henkilöstösuunnittelu eli *urasuunnittelun* tavoitteena on varmistaa kaikkien toimien tarkoituksenmukainen miehitys. Pyrkimyksenä on taata, että jokainen työskentelee omia edellytyksiään ja tavoitteitaan vastaavissa toimissa sekä luoda mahdollisuuksia henkilökohtaiselle kehittymiselle. Sen tavoitteena on vaikuttaa organisaation jäsenten urakehitykseen myönteisellä tavalla. Näin organisaatio saa työhönsä motivoituneen ja työnantajaansa sitoutuneen henkilöstön ja varmistaa toimintansa jatkuvuuden ja uusiutumiskykyisyyden pitkällä aikavälillä. Kehittämisen tulisi liittyä kunkin henkilön omaan tehtäväkokonaisuuteen ja urasuunnitteluun. (Heinonen & Järvinen

1997, 80–83, 156.)

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, joissa pyritään käymään läpi alaisen työtä, työtilannetta, osaamista sekä tulevan toiminnan tavoitteita ja kehitystarvetta. Päämääränä on osaamisen kehittyminen, ammatillinen kasvu sekä motivaation ja työilmapiirin edistäminen. (Strömmer 1999, 197; Laakso-Manninen 2003, 40.) Tarkoituksena on 1. työsuorituksen parantamisen ja kehittämisen käsittely, 2. tulostarkkailu pitkällä aikavälillä, 3. yksilön tarpeiden ja ongelmien kartoitus, 4. yksilön auttaminen kykyjensä kehittämisessä, työtyytyväisyyden lisäämisessä ja mahdollisesti uusiin tehtäviin valmistautumisessa, 5. tarvittavien kehittämistoimenpiteiden etsiminen heikkojen kohtien korjaamiseksi sekä 6. auttaa esimiestä näkemään, miten hän on onnistunut johtamistehtävissään. Esimies kertoo näkemyksensä alaisen suoriutumisesta työssään. (Heinonen & Järvinen 1997, 86–87.) Henkilökohtainen kehityssuunnitelma määritellään analyysin ja keskustelun perusteella. Keskusteluja tulisi käydä säännöllisin määräajoin, vähintään kerran vuodessa. (Heinonen & Järvinen 1997, 86; Lecklin 2006, 224; 86.)

Työnohjaus-sana sisältää kaksi asiakokonaisuutta: työ ja ohjaus. Se on osa *perehdyttämistä*. Sen avulla työntekijä oppii konkreettisesti oman työnsä, minkälaisista tehtävistä ja työvälineistä se koostuu. (Nivaro 2007a.) Perehdyttäminen on kokonaisvaltainen prosessi ja se on yksi esimiehen ja henkilöstön tärkeimmistä tehtävistä. Se on ensisijainen toimenpide uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä. Sitä tarvitaan myös työtehtävän vaihtuessa tai muuttuessa. Perehdytyksen avulla uusi henkilö saa riittävät tiedot toimenkuvan toteuttamisesta ja yrityskulttuurin toimintatavoista. Oikein hoidettuna se auttaa työntekijöitä sitoutumaan työhönsä ja jäsentämään ja erittelemään toimintaa sekä tulemaan yhteisön toimiviksi jäseniksi. Lisäksi se parantaa työn laatu, tulosta ja asiakastytyväisyyttä. (Borgman & Packalén 2002, 60, 121; Juuti & Vuorela 2002, 48–50; Kujanen 2005; Lecklin 2006, 224.)

Yksilötasolla *monitaitoisuuden* merkitys tulee kasvamaan. Työntekijät suorittavat, näkevät ja vastaavat laajemmista kokonaisuuksista. Heillä on edellytykset lopputuotteen ja koko prosessin laadun parantamiseen. Sitä ja itsenäisyyttä tulisi arvostaa. Henkilön tulisi oppia tekemään myös muuta työtä kuin, mihin hänet on palkattu. *Tiimityö* on hyvä keino lisätä henkilöstön osaamista. Henkilön osallistuessa muiden tiimien tai yksiköiden

toimintaan, rikastaa hän sitä omilla kokemuksillaan ja samalla imee hyviä käytäntöjä ja työtapoja muilta omaan yksikköönsä. Määräaikainen uudelleensijoittaminen esimerkiksi toiseen yksikköön myös auttaa yksiköiden välisen kommunikaation parantamisessa. Tiimille ja työntekijälle tulee antaa vapaus ja vastuu kehittää ja suunnitella työn suorittamista uudella tavalla. Työn mielekkyyttä voidaan puolestaan lisätä työntehtävien vaihtelevuudella ja erilaisilla taitojen vaativuustasoilla mm. *työnkierron* avulla. Mielekkyyden ohella se yleensä lisää prosessin nopeutumista ja virheiden syntyä. Osaamisen vaatimukset lisääntyvät monitaitoisuuden ja joustavuuden nostaessa arvoaan. Työnkierto on hyvä keino hoitaa myös yksitoikkoiset ja ei-halutut tehtävät. (Lecklin 2006, 21, 62, 219–220.)

Koulutus ovat yksi tapa monipuoliseen itsensä kehittämiseen, tietojen, taitojen ja kykyjen parantamiseen sekä oman kilpailukykyyn säilyttämiseen työmarkkinoilla (Heinonen & Järvinen 1997, 149–153). Siihen voidaan luokitella kuuluvaksi kaikki ne tapahtumat, joissa henkilöstö oppii tilaisuudelle asetettujen tavoitteiden mukaisesti kehitysprojektiin liittyviä asioita. Koulutuksen todellisenä tavoitteena tulisi olla tulosten aikaansaaminen sekä muutokset asenteissa ja toimintatavoissa. (Lanning ym. 1999, 276.) Koulutuksella on osaamisen kehittämisessä keskeinen rooli. Sen tulee olla tavoitteellista ja se on sovittava mahdollisimman kiinteästi ja oikea-aikaisesti tarpeeseen. Kehitysprosessiin osallistuvien henkilöiden koulutus ja ottaminen täysipainoisesti mukaan kehitystyöhön johtavat parhaisiin tuloksiin. (Lecklin 2006, 199, 225.)

2.4.2 Inhimilliset menestystekijät

Inhimilliset menestystekijät mahdollistavat organisaation tuottavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen. Ne ovat osa organisaation kyvykkyyttä eli kompetenssia. Organisaation kompetenssitekijöitä on teoriassa rajaton määrä. Kompetenssi on menestystekijä, jolla tiedetään olevan merkitystä tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Kesti 2005, 12–14.) *Henkinen pääoma* pitää sisällään henkilöstön tiedot ja taidot, niiden hallinnan ja hyödyntämisen. Tietoa tulisi kerätä, varastoida, yhdistellä, puhdistaa ja analysoida. (Korhonen 2006). Jo tunnetun tiedon soveltamisen ohella tulisi kyetä kehittämään uutta tietoa avoimissa tilanteissa. Tietopääoman hallintaan sisältyy sekä taito ohjata määritel-

tyä, tunnettua tietopääomaa että kyky toimia myös potentiaalisen tiedon tuottajana ja siihen liittyvän pääoman hallitsijana. (Stähle & Grönroos 1999, 76–77.)

Yrityksissä oleva tieto, jota ei ole koottu, kirjattu ja arkistoitu kutsutaan *hiljaiseksi tiedoksi*. Se on syvällisen kokemuksen, harjaantumisen ja perehtymisen kautta syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja taitoja. Se on hyvin henkilökohtaista ja luonteeltaan tunnepitoista, ja siksi vaikea kuvata ja eritellä muille sekä dokumentoida. Vain tiedon käsitteellistämisen ja tunnistamisen kautta hiljainen tieto voidaan ottaa talteen ja mallintaa sellaiseen muotoon, että sitä on jälkepäin mahdollista ja uudelleen hyödyntää ja jakaa edelleen. Hiljaiseen tietoon käsiksi pääseminen parantavat yrityksen dynaamisuutta, innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. Monille organisaatioille se on ensiarvoisen tärkeää tietoa. Juuri innovaatiot ovat ratkaisevia yrityksen jatkuvalla kilpailukyvyllä. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle on hiljainen tieto vaarassa hävitä heidän mukanaan, jolloin organisaatioihin on jäämässä suuri tiedollinen aukko. (Borgman & Packalén 2002, 54–59; Kesti 2005, 51; Lehto 2006; Salo 2002a; Viitala & Jylhä 2002, 165.)

Mentorointi on vanha menetelmä, kokemuksellisen tiedon, kokemuksen, näkemysten ja osaamisen siirtoon vanhoilta taitajilta nuoremmille. Ideana on, että urallaan varttuneessa vaiheessa oleva kokenut henkilö (mentori) toimii tukena ja oppaana sekä antaa osaamista ja kehittymistä tukevaa tietoa, kokemusta ja näkemystä. Kyseessä on vanha mestarikisälli-asetelma uudessa muodossa. Mentorointi pyrkii aktorin ammatilliseen, henkiseen kehittymiseen ja työuran selkeyttämiseen sekä työssä ja opinnoissa menestymiseen. Mentorointia voidaan käyttää sekä oppimisen että urakehityksen välineenä sekä osaamisen jatkuvana kehitysprosessina. (Borgman & Packalén 2002, 119; TKK 2007; Stähle & Grönroos 1999, 146; Vierikko 2003.)

2.4.3 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation ajatus pohjautuu yrityksen ja sen henkilöstön jatkuvaan oppimiseen (Salminen 1994, 30). Se on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä oppimisen kautta tehokkaasti muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan (Viitala & Jylhä 2002, 161). Tärkein edellytys organisaati-

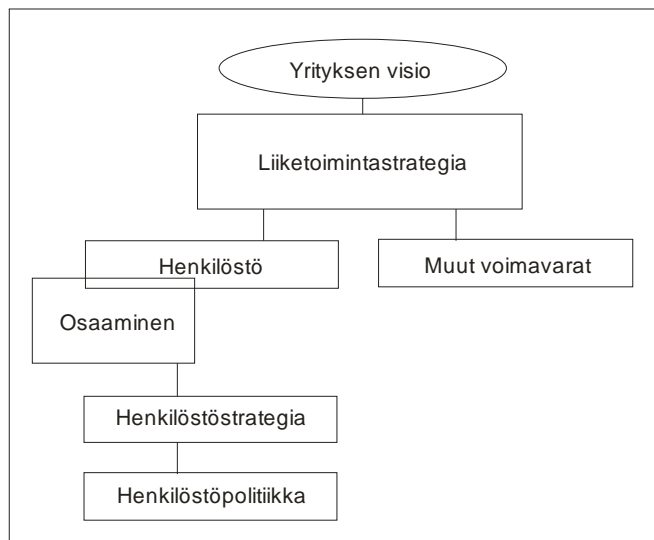
on kehittämässä on oppimista tukevan toimintakulttuurin luominen ja oppimista tukevien järjestelmien kehittäminen organisaatioon. Yritykset, jotka pystyvät käyttämään hyväkseen kokemustaastaansa, ovat oppivia organisaatioita. (Hätönen 2000, 11; Strömmer 1999, 107, 183.)

Oppimisen lisäksi on tärkeää *oppia oppimaan*. Monista eri oppimistavoista jokaisen tulisi löytää itselleen sopivin. (Helsilä 2002, 85.) Organisaation oppimiskyky käsittää viisi elintärkeää perustekijää, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa ja joita kehittämällä yritys voi kehittyä oppivaksi organisaatioksi: 1. systeemiajattelu eli kyky hahmottaa yritys systeemisenä kokonaisuutena, 2. yksilöiden korkeatasoinen osaaminen ja tehtävien hallinta, 3. kyky oppia tehokkaasti ryhmissä, 4. toimintaa tukevat ajatusmallit sekä 5. yhteinen visio, joka ohjaa organisaation jäsenten toimintaa samaan suuntaan (Salminen 1994, 31; Viitala & Jylhä 2002, 164). Organisaation oppiminen on enemmän kuin siinä toimivien yksilöiden oppiminen. Oppimaan oppiminen tarkoittaa kehitysprosessin tehostamista. Se parantaa kykyä oppia virheistä ja muista impulsseista ja nopeuttaa niistä seuraavia toimia. Oppimiskyvyn kehittämisen edellytyksenä on oppimiselle suotuisa ympäristön luominen sekä määrätietoinen ja kärsivällinen ote että koko organisaation huomioiminen. (Strömmer 1999, 182, 191.)

Ihminen oppii kokemuksesta. *Kokemusperäinen oppiminen* tapahtuu konkreettisia kokemuksia havainnoimalla ja huomioimalla, josta se etenee edelleen yleistysten ja käsitteiden muodostamisen kautta uusien ajatusten testaamiseen uudessa tilanteessa. Itseohjautuva oppiminen on luonnollinen tapa kasvattaa osaamistaan. Se on tärkeä keino jatkuvassa muutoksessa oppimiselle. (Aaltonen & Wilenius 2002, 159–160; Armstrong 2006, 72.) Työstä ja omasta kokemuksesta oppiminen mielletään tärkeimmäksi oppimisen lähteeksi. Elämällä oppimisen mallin kautta yksilöt voivat parantaa toimintatapojaan. (Murto 2001, 43–44.)

2.4.4 Henkilöstön ja oppimisen johtaminen

Henkilöstöstrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka se aikoo huolehtia siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Siinä määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Strategiaa toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan avulla. *Henkilöstöpolitiikka* tarkoittaa niitä toimintaperiaatteita, joita yrityksen henkilöstöasioiden hoidossa halutaan noudatettavan henkilöstöhallinnolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen toiminnan muuttuessa henkilöstöpolitiikkaa pitää tarkistaa ja tarvittaessa uusaa. Siihen kuuluu mm. kehityssuunnitelmat, joiden tuloksena henkilön tuottavuus nykyisessä tehtävässä paranee ja hän pystyy hallitsemaan laajempia kokonaisuuksia. Johto on vastuussa henkilöstöpolitiikan sisällöstä, tavoitteiden asettamisesta sekä henkilöstön aktivoimisesta. (Heinonen & Järvinen 1997, 62–64; Ranta 2005, 82; Viitala 2003, 13.)



Kuvio 8. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa (Viitala 2003, 113).

Henkilöstöjohtamisessa henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeänä voimavarana, ei vain kiinteänä kuluna. Ylimmän johdon tulisi paneutua luomaan vahvaa yrityskulttuuria, jonka avulla varmistetaan oikeasuuntainen toiminta. (Heinonen & Järvinen 1997, 11.)

Henkilöjohtaminen laatu yrityksissä on pitkäjänteistä (Lecklin 2006, 62). Johdon ja esimiesten on ymmärrettävä menestyksen ja oppimisen välinen yhteys. Heidän on luotava olosuhteita, joissa oppimisnopeus kasvaa, ja lisäksi jatkuvasti innostettava itseään ja muita jatkuvaan oppimiseen. (Tuominen 1999, 279.) Johdon vastuulla on mm. henkilöstön kouluttaminen, joka käynnistää koko organisaation kehittämistyön ja tavoitteiden määrittämisen (Ranta 2005, 82).

Alueita, joilla henkilöstöhallinto operoi ja voi vaikuttaa toiminnan ja työntekijöiden henkilökohtaiseen laatuun ovat esimerkiksi henkilöstön valinta, koulutus, osaaminen ja pätevyys, kehityssuunnitelmat, eteneminen ja urakierto, palkkausjärjestelmät, motivointi, työtyytyväisyys, terveydenhoito sekä vapaa-ajan toiminnot (Lecklin 2006, 215–216). Henkilöstöhallinnon tulisi keskittyä suunnittelemaan henkilöstön kehittämistä ja koulutusta loma- ja työsuhde-etujen sijaan (Rajalahti 2007).

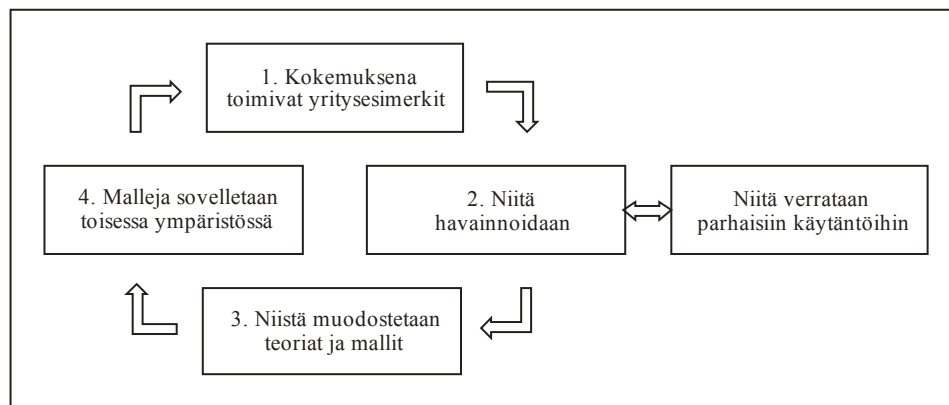
Yritykset tarvitsevat myös tietojohtamisen hallintaa. Tietojohtaminen liittyy paitsi täsmälliseen tiedon hallintaan, myös hiljaisen tiedon lisäämiseen ja käyttöönottoon. (Salo 2002a.) Johdon keskeiseksi tehtäväkseen muodostuu älyllisten resurssien kehittäminen organisaatiossa, ja sellaisen tietotuotannon ohjaaminen, jota tarvitaan toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja toimintaympäristön hallinnassa (Strömmer 1999, 97–98). Strategisesti tärkeä tiedon vaaliminen, kehittäminen ja uudelleensuuntaaminen kuuluvat osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen haasteena on saada esille ja käyttöön mahdollisimman suuri osa työntekijöiden henkisestä kapasiteetista ja luovasta potentiaalista. Sen tavoitteena ja tuloksena on oppiva organisaatio. (Viitala & Jylhä 2002, 163–165.) Käytössä olevan osaamisen käyttöönottaminen tulisi jotenkin varmistaa. Jokaiselle työntekijälle pitää rakentaa omat oppimistavoitteensa ja niiden toteutumista seurataan vähintään kerran vuodessa kehityskeskusteluissa. Jos yritys haluaa menestyä tulevaisuudessa, on sen panostettava suunnitelmallisesti henkilöstön osaamiseen. Osaamisen johtaminen on tulevaisuusnäkökulma yrityksen kilpailutilanteeseen (Ranta 2005, 106–107.)

Kaikilla työntekijöillä ja erilaisilla työryhmillä ja tiimeillä pitäisi olla kokonais käsitys osaamisestaan. Organisaation tasolla kartoitusta kutsutaan henkilöstötilinpäätökseksi. *Osaamissärmiön* avulla voidaan koostaa ja samalla myös visualisoida osaamistaan osaamispotentiaaliksi, joka rakentuu omaa työtä koskevista tiedoista, taidoista ja hin-

gusta, jotka muodostavat sen tilavuuden. Tilavuus kuvaa osaamispotentiaalın suuruutta ja edustaa ihmisen, ryhmän, tiimin tai organisaation potentiaalia, kykyä kyseisen työn tai tehtävän suorittamiseen. (Borgman & Packalén 2002, 47–49.)

2.5 Benchmarking, muiden kokemuksista oppiminen

Benchmarking eli esikuva-analyysi tai vertailuanalyysi tarkoittaa oman toiminnan tai työvaiheen vertaamista joko yrityksen sisältä toisten yksiköiden tai muiden yritysten vastaavaan toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Se on prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, etsimiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. Parhaiden käytäntöjen tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen ja ne toimivat oman toiminnan kehittämisen tavoite- ja vertailukohtena. Niistä pyritään jatkuvasti oppimaan ja käyttämään hyödyksi oman liiketoiminnan kehittämisessä. Näin siihen on yhdistetty oppivaan organisaatioon liittyvä käsite. (Anderson ym. 2004, 69; Hannus 1997, 91; Rampersad 2001, 22; Tuominen 1999, 226; Yli-Parkas 2006.)



Kuvio 9. Kolbin kokemuksesta oppimisen malli täydennettynä benchmarking-periaatteella (Borgman & Backalén 2002, 30).

Benchmarking on johtamismalli, jota käytetään laatujohtamisen kehittämisen ja prosessikehittämisen välineenä. Se auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia sekä laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita. Siinä pyrki-

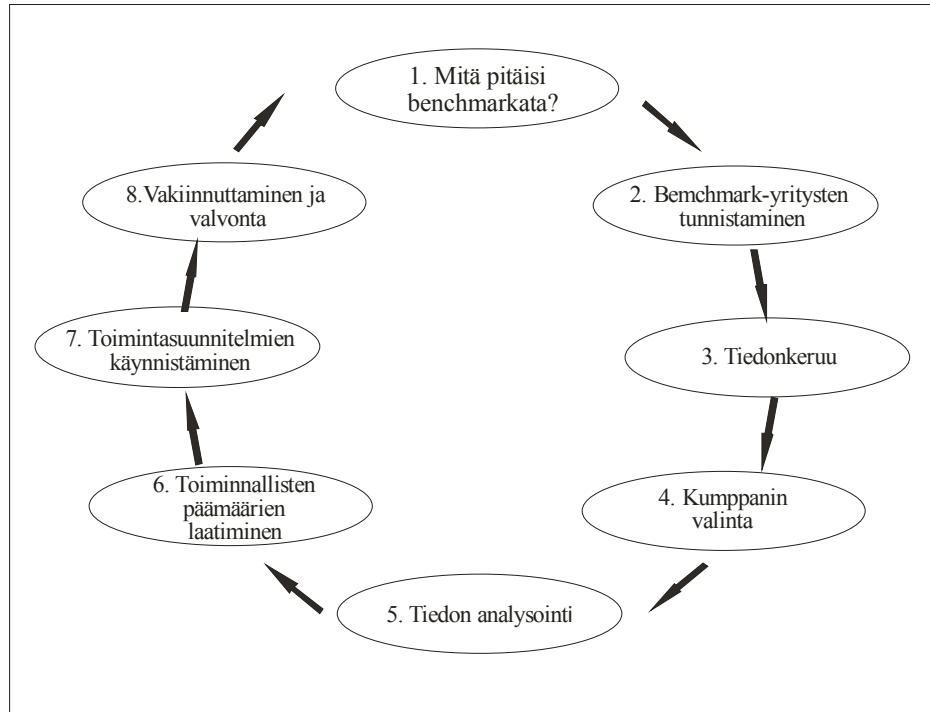
myksenä on parempien toimintatapojen identifioiminen, oikean tavoitetason määrittäminen, uusien menetelmien ja ideoiden löytäminen, ennakkoluulojen poistaminen sekä parhaista käytäntöjen oppiminen (Lecklin 2006, 163). Vertailuanalyysi tulisi keskittää niihin ydinprosesseihin, joiden uudistamisella on saavutettavissa ratkaisevia hyötyjä asiakastyytyväisyyden, joustavuuden ja tehokkuuden parantumisen myötä (Hannus 1997, 93). Parasta käytäntöä ei yleensä voida sellaisenaan kopioida omaan organisaatioon, vaan siitä pyritään oppimaan ja rakentamaan sitä kautta omat sovellukset omiin olosuhteisiin ja työkuulttuuriin (Borgman & Packalén 2002, 30; Tuominen 1999, 236).

Parhaista toimintatavoista oppiminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään: sisäiseen, ulkoiseen ja toiminnalliseen. Sisäisessä benchmarkingissa tehdään yrityksen sisällä mittauksia ja tehokkuusvertailuja. Siinä verrataan yrityksen sisällä olevia vastaavia toimintaprosesseja eri yksiköissä. Ulkoinen benchmarking tarkoittaa vertailua kilpailijoihin ja toimialan muihin yrityksiin. Toiminnallisessa eli prosessi benchmarkingissa tarkastelunäkökulma laajenee edelleen. Siinä verrataan samankaltaisia ydinprosesseja ja samantyyppisen toimialan huippuyrityksen ydinprosesseihin. (Hannus 1997, 93; Lecklin 2006, 161–162; Rampersad 2001, 23.)

Vertailuoppiminen eli benchlearning on liiketoiminnan kehittämisen ja organisaation oppimisen yhdistelmä. Vertailuoppimisen vahvuus perustuu neljän perusaineksen, tehokkuuden, tiimissä oppimisen, hyvien esikuvien ja laajan osallistumisen, yhdistelmään. Siinä yhdistyvät hyvän oppimisympäristön tarve ja toiminnan tehostamisen tavoite. Perustana on tehokkuuden käsite. Kehittämisprojektin lähtökohtana on parantaa liiketoiminnan tehokkuutta. Tuloksena pitäisi olla liiketoiminnan tehokkuuden paraneminen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Karlöf ym. 2003, 13–15, 109–112.) Benchlearning sisältyy benchmarkingiin. Benchmarking tehostaa toimintaa kun taas benchlearning täydentää sitä osaamista kehittämällä. (Lecklin 2006, 174–175.)

1.5.2 Benchmarkingin kehittämismalli

Benchmarkingin kehittämismalli pitää sisällään useita vaiheita. Yrityksen tulisi valmistautua prosessiin huolellisesti saadakseen siitä kaikki hyöty irti. Toistuvana prosessina se palvelee parhaiten yrityksen kehittämis- ja oppimistoiveita. (Lecklin 2006, 163).



Kuvio 10. Benchmarking-prosessi (Rampersad 2001, 23, mukaeltu).

Kohteen määrittäminen ja benchmark-yritysten tunnistaminen: Benchmarking alkaa kohdealueen rajaamisella eli mitä prosesseja tai prosessin osia halutaan parantaa. Tämän jälkeen tunnistetaan oman toimialan tai muiden toimialojen parhaiden toimintamalleja ja käytäntöjä sekä määritetään oma prosessi. Parhaan mallin löytymisen edellytyksenä on suoritusmittareiden tunnistaminen, määrittely ja vertaaminen sekä omien menestysprosessien kuvaaminen, ymmärtäminen ja määrittäminen. Kohteen ja kumppanin valinnan jälkeen suunnitellaan ja valmistellaan *tiedonkeruu*. Luonnollisinta on ensin kerätä tietoa sekä oppia ja ymmärtää omaa toimintaa ja näin luoda edellytys oppia kumppanin prosessista. Yksi tapa kerätä tietoa on vieraillla kyseisessä yrityksessä. Vertailutietoja voidaan etsiä esimerkiksi erilaisista julkaisuista. Tietojen luotettavuuden varmennus on oleellinen osa tiedonkeruuta. (Borgman & Packalén 2002, 30; Hannus 1997, 91–93; Lecklin 2006, 165, 169–170; Tuominen 1999, 229, 235–244.)

Benchmarking-kumppanin valinta: Kun menestykselle tärkeä asia on tunnistettu ja mitattu, etsitään yritystä itseään selvästi parempi organisaatio kyseisessä asiassa. Siltä pyritään oppimaan ja sitä kautta kehittää organisaatiota entistä paremmaksi. Tämän jälkeen etsitään selvästi parempi prosessi (benchmarking) samoilla mittareilla mitattuna. Kohteen löytämisen jälkeen opitaan parhaan prosessin menetelmät ja toimintaperiaatteet. (Tuominen 1999, 229, 237.) Kohde valitaan joko yrityksen sisältä tai sen ulkopuolelta. Sisäistä ja ulkoista benchmarkingia voidaan tehdä myös rinnakkaisesti. Asiakkaita voidaan käyttää tietolähteenä, sillä mahdollisten kumppanien lisäksi he voivat kertoa omat näkemyksensä huippusuorituksista. (Lecklin 2006, 167.)

Tiedon analysointi: Sopivimman yrityksen valinta tapahtuu valittuja suorituskykymittareita käyttäen. Analyysin tavoitteena on tunnistaa suorituskykyerot oman ja benchmark-yrityksen välillä. Pyrkimyksenä on selvittää suorituskyvyn kehittymistä ja kehitysodotuksia tulevaisuudessa. Suorituskuilu tarkoittaa oman ja parhaan suorituksen välistä eroa. Sen määrittäminen on keskeistä. Analyysissä selvitetään, miksi kumppani on tiettyssä prosessivaiheessa omaa toimintaa parempi ja mitä voidaan kumppanista oppia. Omat ja benchmarking-kumppaneiden tiedot pyritään laittamaan vertailukelpoiseen muotoon. Saadut tulokset kootaan raporttiin, jossa esitellään tutkimuksen suorittamista ja keskeiset tulokset. Nämä esitellään myös benchmarking-partnerille. Sen perusteella vedetään johtopäätökset kehittämisen jatkosta. (Lecklin 2006, 170–172; Tuominen 1999, 243–245.)

Toiminnallisten päämäärien asettaminen: Prosessin kartoituksen, mittaamisen ja vertailun kautta saadaan erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Ennen valitsemista on arvioitava ratkaisun läpivietävyys ja muutokset toimintaympäristöön. Ratkaisun tulisi olla tasapainotila kustannustehokkuuden ja asiakastyytyvyyden kesken. Pysyviä hyötyjä saadaan, kun tulokset ja niiden perusteella tapahtuva kehittäminen kytketään yrityksen strategiseen suunnitteluun ja liiketoiminnan tavoitteisiin. *Toimintasuunnitelmien käynnistäminen:* Saatujen tulosten perusteella voidaan käynnistää erillinen kehittämisprojekti ja viedä se itsenäisesti läpi. (Lecklin 2006, 173, 187–189.) Pyrkimyksenä on soveltaa opittua omassa prosessissa. *Vakiinnuttaminen ja valvonta:* Jatkuvalla mittaamisella pyritään varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen ja benchmark-tason ylittäminen. Siitä ja kehitystavoitteiden loppuun viemisestä suunnitelmien mukaan on huolehdittava. Mittausta on pidettävä yllä ja on varmistettava, että kehitystyötä tehdään jatkuvan kehittämisen

periaattein. (Tuominen 1999, 229, 243–248.)

3 LAATU JA ITSEARVIOINTI

3.1 Laatu

Laatu on yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Laatukäsitteen tulkinta vaihtelee tarkastelunäkökulmasta riippuen. ISO 9000 -standardin mukaan laatu ilmenee vaadittavien ominaisuuksien täyttymisenä. Laadun käsitettä on laajennettu sisältämään myös johtamisen, strategiseen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. Laatukonsepti pitää sisällään yrityksen sidosryhmät: toimittaja, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja viime kädessä ympäröivän yhteiskunnan. (Lecklin 2006, 17–20, 116.) Laatu on kohdallaan, kun asetetut tavoitteet saavutetaan. On siis määritettävä laadun muodostavat tekijät ja asetettava niille odotusarvot, joihin tuotteen tai palvelun laatua voidaan verrata. Laatutavoitteiden tulisi lisäksi olla mitattavassa muodossa. (Borgman & Packalén 2002, 14.) Suomessa laadun käsite nähdään liiaksi yrityksen arjesta erillisenä, sen sijaan että se kattaisi koko toiminnan (Yli-Parkas 2006).

Laadun pyrkimyksenä on asioiden tekeminen kerralla oikein eli virheiden välttäminen. Kokonaislaadun kannalta asioiden oikein tekeminen on virheettömyyttäkin tärkeämpää. Siihen liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen. Hyvä laatu siis merkitsee tuotteiden virheettömyyttä ja näin alhaisia laatukustannuksia ja hyvää kustannustehokkuutta. Hyvällä laadulla on vaikutuksia myös yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. (Lecklin 2006, 18–24; Yli-Parkas 2006.)

3.1.1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta ja laatujohtaminen

Laadunhallinta on johtamisjärjestelmä, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaat-

tiota laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallinnan tulisi olla koko organisaation toimintatapa ja laadusta huolehtiminen ensisijaista. Laatu tulee integroida jokapäiväiseen toimintaan. Siinä jatkuva kehittäminen on pääsääntö. (Lecklin 2006, 29, 63.)



Kuvio 11. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 214).

Kokonaisvaltainen laadunhallinta käsittää laatuajattelun, laadun johtamisen sekä laatu-järjestelmät. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM) on laadun ja organisaation toiminnan jatkuvaan parantamiseen perustuva johtamismalli ja laatufilosofia. (Borgman & Packalén 2002, 11; Hannus 1997, 131.) TQM on myös järjestelmällinen metodi ongelmien kuvaamiseen, havainnointiin, syiden määrittämiseen, toimimiseen ja tehokkuuden arviointiin. Sen keskeisenä komponenttina on asiakasläh- töinen toiminta, jossa asiakaskäsite nähdään laajana. (Hubert & Rampersad 2003, 10–11; Lecklin 2006, 79, 116; Rampersad 2001, 3-4; Tervonen 2001, 46, 55.)

Laatuajattelu: Laatua tarkastellaan usein laatuksulttuurin kautta, joka koostuu laatujohtamisesta ja sitoutumisesta laadun ylläpitämiseen ja parantamiseen. Pitkälle kehittyneessä kulttuurissa laadun käsite ymmärretään laajasti ja moniulotteisena ja ajattelu on asiakas- keskeistä. Laatu- politiikka tarkoittaa johdon julkituomaa laatuun liittyvää yleistä tar- koitusta tai suuntaa. Organisaatiolle on asetettava laatu- politiikka ja varmistettava, että se soveltuu asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Sen on myös oltava kaikkien tiedossa ja toteutettava koko organisaatiossa sekä katselmoitava säännöllisesti sen soveltuvuuden ja tehokkuuden tarkistamiseksi. Laatu tulee sitouttaa arvoihin ja sitä tulee edistää koko-

naisvaltaisesti niiden pohjalta ja toimintanormien avulla. Arvot tulisi kirjata ylös, jotta kaikille syntyy yhtenäinen käsitys siitä, mikä on tärkeää. Näin voidaan varmistaa pyrkimys yhdensuuntaiseen toimintaan. Laatuprojekti voidaan menestyksellisesti toteuttaa vasta, kun johto ymmärtää, mitä laatu on ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa. Laatu on tiedostettava menestystekijänä, ja koko organisaation tulisi sitoutua laatutyöhön. (Anderson ym. 2004, 24; Lecklin 2006, 35–36, 52–63.)

Laadun johtaminen: Johdolla on keskeinen rooli laadun kehittämisessä. Quality Management on yleinen johtamisperiaate, jossa pyritään pitkäjänteisellä ja systemaattisella työllä hyvää liiketoimintatapaa noudattamalla parantamaan organisaatiolle toimitettavien materiaalien ja palveluiden, organisaation kaikkien prosessien ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen tasoa nyt ja tulevaisuudessa. Siihen kuuluu myös ympäristö- ja turvallisuusjohtaminen sekä terveellinen työskentely. Laatujohtaminen tulee integroida osaksi yleistä johtamista. (Borgman & Packalén 2002, 11; Rampersad 2001, 3; Tervonen 2001, 52-55.)

Moderniin laatujohtamiseen sisältyy laatuun liittyvien kustannusten tunnistamisen ja säästöjen aikaansaamisen. Laatukehittämisen yhtenä tavoitteena onkin laatukustannusten vähentäminen. Laatukustannukset voidaan jakaa kahteen ryhmään: 1) laatua parantavat kustannukset, joiden avulla pyritään virheiden ennaltaehkäisemiseen ja eliminointiin sekä 2) huonosta laadusta johtuvat kustannukset. (Borgman & Packalén 2002, 15; Hannus 1997, 138; Lecklin 2006, 155–159.) Laatukustannukset tarkoittavat laaduttomuuden ja puutteellisen laadun aiheuttamia kustannuksista. Tehokas laatujohtaminen ilmenee siinä, että organisaatio on onnistunut vähentämään huonon laadun kustannuksia ilman lopputuotteen tai palvelun kustannukset vastaavaa lisäystä. (Anderson ym. 2004, 57–58.)

Laadunhallintajärjestelmän (Quality Management System) suunnittelussa ja toteutuksessa on valittava prosessit ja määritettävä niiden keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus. Järjestelmä helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä laatukustannusten hallintaa. Laadukas johtamisjärjestelmä toimii yritysjohton apuvälineenä viestien strategioista ja suunnitelmista läpi koko yrityksen. (Lecklin 2006, 32–33.) Keskeistä niissä on ylimmän johdon määrittelemä, selkeästi kirjoitettu laatu politiikka ja mahdollisesti annettu laatulupaus (Borgman & Packalén 2002, 16).

Jatkuva parantaminen on laatujohtamisen ja laadunhallinnan keskeinen periaate. Jatkuvan kehittämisen kulttuuri syntyy yritysjohton strategisena päätöksenä. Se on pitkäjänteistä ja jatkuvaa, päivittäistä, pienin, hallituin ja tasapainoisin askelin tapahtuvaa parantamista, toimintojen korjaamista ja virheiden ehkäisyä sekä muutosten ja oman toiminnan arviointia. (Anderson ym. 2004, 69; Borgman & Packalén 2002, 21–22; Hannus 1997, 144; Ståhle & Grönroos 1999, 89; Tervonen 2001, 96.) PDCA-ympyrä kuvaa pelkistettynä jatkuvaa kehittämistä päättymättömänä prosessina. Yhden prosessin valmistuttua palataan lähtöruutuun ja aloitetaan jokin muu prosessi alusta. (Hubert & Rampersad 2003, 138–139; Lecklin 2006, 135.)

3.1.2 Laatustandardi ja Lautupalkinto

Laatuajatteluun ja laatujärjestelmien kehittämiseen on vaikuttanut ISO 9000–laatustandardi. *Laatustandardien* tarkoituksena on laadunvarmistuksen ulottaminen kaikkiin prosessin vaiheisiin. Laatustandardeilla, samoin kuin lautupalkintojen arviointiperusteilla, pyritään järjestelmällisen työskentelyn ja jatkuvan parantamisen avulla hyvään asiakastyytyväisyyteen ja korkeaan sisäiseen tehokkuuteen. ISO 9000 tähtää tasaisen laadun tuottamiseen sekä sen varmistamiseen, että poikkeamiin reagoidaan nopeasti. (Laamanen 1997, 24–25.) Vuonna 2000 uusitussa ISO 9000-standardissa laadun käsitettä on laajennettu koskemaan myös asiakasnäkökulmaa, prosessien kehittämistä ja jatkuvaa parantamista aiemmin korostettujen tuotteen ja toiminnan vaatimusten lisäksi (Anderson ym. 2004, 25). Laatu normin mukaan rakennetuissa laatu järjestelmissä on oleellista kertoa kirjallisesti, mitä aiotaan tehdä ja tehdään se, mitä sanotaan tehtävän sekä ollaan valmiita näyttämään se toteen. Aiotut toiminnot tulee koota ohjeistoiksi, laatu käsikirjaksi, joka kertoo miten asiat tehdään ja kuinka tekemisen oikeellisuus varmistetaan. Systeemiin tulee sisällyttää erillinen sisäinen auditointitoiminto, seuranta järjestelmä ja suorittaa katselmuksia. (Anttonen 2003, 219; Borgman & Packalén 2002, 128–129; Tervonen 2001, 86.) ISO 9001 vaatimusten täyttäminen osoittaa organisaation nykyistä toimituskykyä, kun taas lautupalkintoarviointi antaa vihjeitä organisaation tulevaisuuden toimituskyvystä ja kilpailukyvystä (Laamanen 1997, 8).

Laatupalkintokilpailut ovat viitekehys toimintojen, prosessien ja laadun arvioimiselle ja kehittämiseksi. Siihen kuuluu olennaisena osana julkiset arviointiperusteet, joihin organisaatio vertaa toimintaansa ja arvioi organisaation tasoa joko itsearviointin tai ulkopuolisen objektiivisen arvioijan avulla, ja näin kehittävät toimintaansa. Se auttaa tajuaamaan liiketoiminnan kokonaisuutta ja kehittämään johtamiskäytäntöä. (Laamanen 1997, 16, 25.) Keskeisenä työkaluna on itsearviointi, jossa analysoidaan kehittämisen lähtötilannetta. Arviointiperusteet tähtäävät laadun jatkuvaan parantamiseen, sen varmistamiseen, että organisaation arvo säilyy ja kasvaa. Perustavoitteena on organisaation kilpailukyyn ylläpitäminen. (Borgman & Packalén 2002.) Laatupalkintojen arviointiperusteilla pyritään järjestelmällisen työskentelyn sekä jatkuvan parantamisen avulla hyvään asiakastyytyväisyyteen ja korkeaan sisäiseen tehokkuuteen. Asiakassuuntautumisella ja erityisesti asiakkaiden tarpeiden selvittämisellä on merkittävä painoarvo. (Anttonen 2003, 219; Borgman & Packalén 2002, 128-133.)

Arviointiperusteet tarjoavat mallin strategisen kyvykkyyden kehittämiseen. Niiden avulla laadunhallinnan ja laatujohtamisen periaatteita voidaan toteuttaa omassa organisaatiossa. Ne mahdollistavat kyvykkyyden kehittämiseen liittyvien tavoitteiden asettamisen, tuloksellisuuden seuraamiseen ja tunnustuksen jakamisen. Ne soveltuvat organisaation kehitystyökaluksi, huolimatta siitä, osallistuuko organisaatio laatupalkintokilpailuun. Osallistuminen kilpailuun ei ole pakollista. (Laamanen 1997, 8, 18, 36, 155.) Erinomaiselle toiminnalle määritellyjä kriteereitä tarkastelemalla yritys voi määrittää kehittämissuunnan etenemisen ja näin priorisoida kehittämiskohteitaan (Anderson ym. 2004, 69).

3.2 Itsearviointi

Itsearviointi on säännöllistä, järjestelmällistä, dynaamista ja jatkuvaa oman toiminnan arviointia, josta organisaatio vastaa itsenäisesti. Perustavoitteena on toiminnan laadun ja kehittämisen edistäminen. Arviointiprosessin kautta yritys pyrkii tunnistaa organisaation nykyisen tilanteen eli sen ylläpidettävät vahvuudet ja parantamisalueet. Sen perusteella asetetaan tavoitteita kyvykkyyden kehittämiseksi ja käynnistään kilpailukykyä

parantavia kehitysprojekteja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heikkilä ym. 2007, 6; Laamanen 1997, 5-6, 29–42; OPH, Itsearviointi 2006b; Tuominen 2004, 7; Tuominen 2003, 8.) Sen kautta voidaan hyödyntää organisaation valtava kehityspotentiaalia ja levittää tietoisuutta parhaista käytännöistä koko organisaatioon. Itsearviointi onkin yksi keskeinen työkalu kilpailukyvyyn kehittämässä. Kilpailukyky on puolestaan toiminnan jatkuvuuden hyvinvoinnin perusta. (Armstrong 2006, 96; Laamanen 1997, 46.)

Itsearviointi perustuu valmiiseen kysymyssarjaan (esim. Suomen laatupalkinto), jonka avulla arvioidaan yrityksen sijoittumista tietyille tasolle kohdealueittain yhdenmukaisella arviointiasteikolla (Anderson ym. 2004, 69). Arviointiperusteita käytettäessä tärkeää on rajata arvioitava organisaation osa tarkasti. Ensisijaisesti arviointiperusteet on tarkoitettu organisaatioiden toiminnan omaehtoiseen kehittämiseen. (Laamanen 1997, 46, 155.) Ihannetapauksessa itsearvioinnin tulisi liittyä ulkoiseen kontekstiinsa: erityisesti ulkoiseen ohjaukseen (OPH, Itsearviointi 2006d). Itsearviointi sopii hyvin ensimmäiseksi vaiheeksi laatupalkintomallin soveltamiseen ja laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen (Tuominen 2004, 7).

3.2.1. Itsearvioinnin soveltaminen

Itsearviointia voidaan soveltaa kaikentyyppisissä organisaatioissa (OPH, Itsearviointi 2006b; Tervonen 2001, 92). Sen soveltaminen on mahdollista organisaation, sen yksikön, tiimin tai yksittäisen henkilön toiminnan arvioinnissa. Suurissa organisaatioissa on mahdollista arvioida organisaation eri yksiköiden toimintaa. Sen toteuttaminen on mahdollista niin ylimmässä johdossa kuin liiketoimintaryhmän, liiketoimintayksikön tai osastojen tasolla. Toimenpiteet voivat vaihdella isojen kehitysohjelmien käynnistämisestä yksittäisiin melko nopeasti toteutettavia projekteihin. Itsearviointiin tulee osallistua tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeat henkilöt, joilla on riittävä osaaminen ja joille on varattu prosessia varten riittävästi aikaa. (Laamanen 1997, 32–45, 67.) Arviointi voidaan kohdistaa kaikkiin tai vain joihinkin laadun osatekijöihin (OPH, Itsearviointi 2006a).

Keskeistä itsearvioinnin tehokkaalle hyödyntämiselle on sen kytkeminen luonnolliseksi

osaksi organisaation suunnittelujärjestelmää, jonka avulla tehdään päätökset yhteisistä tavoitteista ja sovitaan toimenpiteistä, joilla nämä tavoitteet saavutetaan. Arvioinnin tuloksesta selviää johtamismalli, joka näin ymmärretään helpommin ja tunnistetaan myös osa-alueet, jotka saattavat haitata liiketoiminnassa onnistumista. Itsearviointi toteutetaan usein osana laatupalkintokriteerien soveltamista. Laatupalkintojen arviointimallit ovat yleisiä, koska niiden arviointiperusteet sisältävät liiketoiminnan kannalta tärkeitä tekijöitä ja näitä perusteita kehitetään jatkuvasti tutkimusten ja kokemusten perusteella. Ne ovat myös laajasti hyväksytyjä. Arviointiperusteet voidaan ottaa käyttöön joko sellaisenaan tai niitä voidaan muokata paremmin organisaation toimintaan soveltuviksi. (Laamanen 1997, 17, 34–40, 68.)

3.2.2 Itsearvioinnin tuoma hyöty

Yksi merkittävimmistä hyödyistä arviointiperusteiden käyttämisessä itsearvioinnin perustana on niiden koko liiketoiminnan kattavan systeemiajattelua edistävä vaikutus. Arviointi kohdistuu koko organisaatioon ja kattaa kaikki keskeiset organisaation toiminnan alueet. Arvioinnista saatavat tulokset ovat arvokkaita vision ja strategian kehittämisessä. Sen avulla tunnistetaan onnistumisen edellytyksiä ja kyvykkyyksiä, joita tarvitaan strategian toteuttamisessa. Näin voidaan asettaa tavoitteita strategisen kyvykkyyden kasvamiselle ja mitata yrityksen kilpailukyvyn kehittymistä. Arviointi auttaa tunnistamaan pitkässä tähtäyksessä tarvittavia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen voi johtaa organisaation joustavuuden, nopeuden ja muutosherkkyuden paranemista. Se mahdollistaa eri kehittämistoimenpiteiden välisten kytkentöjen tarkastelun. Sen avulla on todennäköistä luoda pitkän tähtäimen ohjelmia, joiden avulla voidaan hallita kaikki organisaation kehitystoiminta. (Laamanen 1997, 5-7, 37–42.)

Itsearvioinnilla pystytään luomaan mielekkäät toimintaa ja sen tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut, joiden avulla saavutetaan parempi tasapaino nykyhetkeen ja tulevaisuuteen kohdistuvassa toiminnassa. Siinä missä tuloslaskelma ja tase osoittavat tämän hetken tulosta, itsearvioinnin avulla voidaan analysoida, organisaation menestymisen edellytysten kunto pitkällä tähtäimellä sen kyky toteuttaa valittua strategiaa sekä selvittää, miten tulos tulee mahdollisesti kehittymään kilpailun kiristyessä. Arvioinnissa nousee

esille uusia erinomaisia toimintamalleja, jotka voivat löytyä joko organisaation sisältä tai vertailun ansiosta ulkopuolelta. Arviointi myös lisää tietoisuutta erinomaisista menettelyistä ja niiden avulla saavutetuista tuloksista. Vertailu erinomaisiin yrityksiin helpottuu laatupalkintomallien käytön yleistyessä. Näin yritys saa kallisarvoista tietoa oman toimintansa kehittämiseen benchmarkingin avulla. (Laamanen 1997, 5-7, 16, 37-42.)

Arvioinnin kautta saadaan parempi kuva johtamiskäytännöstä ja toimista, joita omassa organisaatiossa halutaan pitkällä tähtäimellä edistää. Ylimmän johdon suorittaman arvioinnin avulla voidaan yhtenäistää koko organisaation kulttuuria ja samalla asettaa tavoitteita johtamisjärjestelmän kehittämiseksi. Omakohtainen arvioinnin suorittaminen auttaa johtajia tulkitsemaan ja hyödyntämään itsearviointin tuloksia. Itsearviointi auttaa yhteisymmärryksen saavuttamisessa sekä niiden toimien tunnistamisessa, joita tämän kyvykkyyden kehittämiseen tarvitaan. (Laamanen 1997, 8, 40.)

3.2.3 Itsearviointiprosessin vaiheet

Itsearviointiprosessi alkaa johdon päätöksestä toteuttaa itsearviointi ja se päättyy toiminnan tehokkuuden arvioinnilla. Prosessissa koostuu viidestä vaiheesta: 1) itsearvioinnin suunnittelu ja valmistautuminen, 2) vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistaminen, 3) parantamisprojektien valinta ja suunnittelu, 4) parantamisprojektin toteutus ja ohjaus sekä 5) tulosten arviointi ja itsearvioinnin parantaminen. Vaiheita ei tarvitse noudattaa orjallisesti, vaan käytännössä jokaiseen organisaatioon muodostuu oma prosessi ja oma tapa arvioinnin soveltamiseen. Eri vaiheiden avuksi on kehitetty tukilomakkeita, jossa jokainen arviointikohta esitetään yksinkertaisen lomakkeen muodossa. Näitä voidaan hyödyntää eri vaiheissa tiedon keruun ja muistiinpanojen pohjana. (Laamanen 1997, 28, 32, 50, 72.)

Suunnittelu ja valmistautuminen: Suunnittelu ja valmistautumis-vaiheen tarkoituksena on esitellä itsearvioinnin keskeiset periaatteet ja tavoitteet sekä keskustella niistä. Yleiskuvauksen pyrkimyksenä on kiteyttää organisaation toimintaa ja sen arviointiin keskei-

sesti vaikuttavat tekijät. Ryhmäarvioinnin suorittamiseksi nimetään ohjaaja, jonka tehtävänä on esitellä arviointiryhmälle itsearvioinnin periaatteet. Esittelyn ja tavoitteista käytävän keskustelun lisäksi sovitaan tiedonkeruusta ja yleiskuvauslomakkeen täyttämisestä. Muita tämän vaiheen tehtäviä ovat kohteen valinta, tavoitteen asettaminen, tehtävien ja aikataulun suunnittelu, arviointiin osallistujien valinta, heidän informointi ja perehdyttäminen, tietojen keruu, mahdollisten kuvausten laatiminen sekä esitysmateriaalien valmistelu (Laamanen 1997, 28, 53–54).

Vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistaminen: Itsearviointiprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on konsensusarviointi, jonka tavoitteena on selvittää organisaation vahvuudet ja parantamisalueet sekä mahdollisesta sopia pisteytyksestä ja asioista, jotka halutaan todentaa arviointikokouksen jälkeen. Johtaja ja prosessiomistajat suunnittelevat yhdessä konsensusarvioinnin ohjelman. Tärkeää on arviointi ja havaintojen todentaminen sekä yhteenvedon tekeminen havaintojen pohjalta. Tuloksista ilmenee vahvuuksia ja parantamisalueita, jotka kokonaisvaltaisesti kuvastavat organisaation menestymisen edellytyksiä ja jotka voidaan tunnistaa ja näin käynnistää niiden kehittäminen. (Laamanen 1997, 6-7, 42, 56.)

Parantamisprojektien valinta ja suunnittelu: Vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistamisen avulla kehittämiskohteet priorisoidaan ja kootaan ohjelmiksi, joissa projektit tukevat toisiaan kohti asetettuja päämääriä. Projektin valinta tapahtuu asettamalla ne tärkeysjärjestykseen ja valitsemalla tärkeimmät aiheet parantamistyön kohteiksi. Sen perusteella tehdään välittömiä parantamistoimenpiteitä ja arvioidaan esitettyjä suunnitelmia ja muutoksia. Ryhmä arvioi projektisuunnitelmat, hyväksyy ne ja antaa riittävästi resursseja ja riittävät valtuudet niiden toteuttamiseen. Tämän jälkeen valitaan kehityskohteet, asetetaan päämäärät, sovitaan toteutuksen edellytyksistä ja laaditaan toimintasuunnitelma sekä päätetään arviointiperusteet. (Laamanen 1997, 7, 30–36, 61.)

Parantamisprojektin toteutus ja ohjaus: Toteutus on koko prosessin kriittisin vaihe. Ensimmäinen kierros itsearviointia on luonteeltaan pilotti, jolloin tutustutaan itsearviointiin. Pilotin jälkeen on päätettävä, otetaanko itsearviointi osaksi johtamisjärjestelmää samalla tavalla kuin strateginen suunnittelu ja vuosisuunnittelu.. Vetäjä raportoi edistymisestä ja kehittää halutut muutokset organisaation toimintatapoihin ja niihin liittyvään dokumentaation. Parantamisprojektien ja toiminnan tunnuslukujen seuranta tulee orga-

nisoida. Toimenpiteiden toteutumisen seurannan apuna voidaan käyttää taulukkoa, josta ilmenee tehtävä, vastuuhenkilö, toteutusajankohta ja mahdolliset uudet toteutusajankohdat. (Laamanen 1997, 31–35, 65–67.)

Tulosten arviointi ja itsearvioinnin parantaminen: Itsearvioinnin toimivuuden arviointi riippuu sille asetetuista tavoitteista. Paras ajankohta arviointiin on pian parantamisprojektin käynnistämisen jälkeen. Arviointi antaa parhaat tulokset silloin, kun se toistetaan pienen hetken kuluttua uudelleen. Tulosten analysoinnissa tulee listata kaikki arviointiperusteeseen liittyvät tunnusluvut ja laittaa kehityskohteiksi ne, joita arvioijien mielestä tarvitaan arviointiperusteen mukaiseen arviointiin. Tämän jälkeen tarkastellaan jokaisen esitetyn tunnusluvun kehitystä (Laamanen 1997, 31, 69–72.)

Arvioinnin parantamisessa tärkeimpiä tehtäviä ovat tiedon hankinta ulkopuolisen kokemuksista, prosessin eri vaiheiden ja saavutettujen tulosten arviointi, johtopäätökset ja muutokset prosessiin sekä palkitseminen ja tunnustuksen antaminen kaikille mukana olleille. Parantamisprojektien ja toiminnan tunnuslukujen seuranta organisoidaan eli ylläpidetään säännönmukaista raportointia toimenpiteiden toteutuksesta ja tunnuslukujen kehittymisestä sekä näiden asioiden käsittely johtoryhmässä. Kaaviomuodossa esitettyinä niistä ilmenee tunnusluvun kehittyminen, asetettu tavoite ja mahdollinen vertailukohde. (Laamanen 1997, 31, 65.) Tärkeää on seurata ja arvioida mm. sitä, miten tavoitteet on saavutettu, miten tulokset ovat kehittyneet ja minkälaisia ne ovat verrattuna muiden vastaavien organisaatioiden tuloksiin. Tarkoituksenmukaista on varmistaa tulos-tiedon keruun riittävä yhdenmukaisuus, jotta eri aikoina saadut tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Haasteena on yhdistää ja analysoida eri lähteistä saadut tuloksia päätöksenteon pohjaksi. (OPH, EFQM 2006b) Annetut pisteet tulisi säilyttää, jotta niitä voidaan verrata seuraavana vuonna annettaviin pisteisiin. Saataessa eri tuloksia on hyvä selvittää ne asiat, jotka ovat muuttuneet edellisestä vuodesta. (Laamanen 1997, 67.)

4 EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLI

Euroopan laatupalkintomallin on kehittänyt *EFQM järjestö* (European Foundation for Quality Management). Se on jäsenyyspohjainen, voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka 14 johtavaa eurooppalaista yritystä perusti vuonna 1988. Se järjestää Euroopan laatupalkintokilpailun sekä tuottaa jäsenilleen muita palveluja. The EFQM Excellence Model (jäljempänä EFQM -malli) on EFQM:n omistama itsearviointin työkalu. Se tuotiin markkinoille vuoden 1992 alkupuolella arviointikehyksenä organisaatioille Euroopan Laatupalkintona. Mallia on yksi laajimmin käytetyistä eurooppalaisten kansallisten laatupalkintokilpailujen arviointiperusteista. Siitä on tullut kansallisten ja alueellisten Laatukilpailujen perusta, mukaan lukien Suomen laatupalkinto. EFQM:ia käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna tuhansissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla eri puolilla maailmaa. Mallin tehtävänä on tukea erinomaisuuden kehittymistä Euroopassa. EFQM -malli edistää kumppanuuden periaatetta parantaakseen eurooppalaisten organisaatioiden kestävästä kilpailukykyä. Suomessa EFQM:n kansallisena partneriorganisaationa toimii laatukeskus. (EFQM 2008; Laatukeskus 2003, 1-2; OPH, Itsearviointi 2006c.)

Laatupalkintokilpailu on toiminnan kehittämisen ja kilpailukykyyn parantamisen työkalu yrityksille ja julkisyhteisöille. Useisiin kymmeneen maihin perustettujen laatupalkintokilpailujen tavoitteena on nostaa esiin erinomaisia organisaatioita esimerkiksi muille ja innostaa kaikkia kehittämään omaa toimintaansa kansallisen hyvinvoinnin takaamiseksi. Tuhannet organisaatiot eri puolilla maailmaa arvioivat omaa toimintaansa sen arviointiperusteiden avulla. Kilpailuun osallistuminen tuo kehitystyöhön tavoitteellisuutta ja innostaa koko henkilöstön jatkuvaan parantamiseen. Kilpailun tarkoituksena on lisätä tietoisuutta niin laadun ja hyvän suorituskyvyn merkityksestä kilpailukyvyille kuin erinomaisuuden vaatimuksista sekä jakaa tietoa menestyksellisistä strategioista ja johtamistavoista, parhaista käytännöistä, kehitystoimenpiteistä että niiden toteuttamisen seurauksena syntyneistä tuloksista ja saavutuksista. (Laamanen 1997, 5-6, 36, 155; Laatukeskus 2008.)

Suomen laatupalkinto-kilpailussa on neljä sarjaa ja jokaisessa sarjassa jaetaan yksi laatupalkinto. Jokainen hakijaorganisaatio saa kokeneen ja koulutetun, riippumattoman arvioijaryhmän tekemän kattavan kirjallisen palauteraportin organisaation vahvuuksista ja parantamisalueista. Sitä voidaan käyttää oman kehittämisen tukena. Laatupalkinnon voittamista pidetään osoituksena hyvästä laadunhallinnasta ja laatujohtamisesta. Arvi-

oinnissa 400 pistettä tai enemmän saavuttaneet organisaatiot palkitaan Recognised for Excellence – tunnustuksella. Kilpailun voittaneet organisaatiot saavat runsaasti julkisuutta ja arvostusta yhteiskunnassa, mitä yritys voi hyödyntää markkinoinnissaan. Voittajien velvollisuutena on kuitenkin kertoa menettelyistään, niiden soveltamisesta ja saavutetuista tuloksista muille. Tätä kautta yrityksillä on mahdollista maailmanlaajuisesti vertailla toimiaan parhaisiin käytäntöihin (benchmarking). Jokaisen organisaation on kuitenkin itse kehitettävä omat menettelyt, jotka sopivat organisaation itselleen asettamiin päämääriin, omaan toimintakulttuuriin ja kilpailutilanteeseen. Arviointiperusteet antavat virikkeitä oman toiminnan kehittämiseen, vaikkakaan ne eivät takaa menestymistä. Ne toimivat parhaiten itsenäisen organisaation tai sen osan arvioinnissa. (Laamanen 1997, 7-12, 32–36, 155; Laatukeskus 2008.)

Organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen tarkoituksenmukaisen johtamisjärjestelmän. EFQM -mallia voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin, vaikkakin sen pääasiallinen tarkoitus on toimia itsearviointityökaluna. (EFQM 2008; Laatukeskus 2003, 4-5.) Sen käyttö antaa hyvän mahdollisuuden organisaatiolle verrata toimintaansa ja tuloksiaan muiden sektorien toimijoiden kanssa kansallisesti tai kansainvälisesti. Malli muodostaa viitekehyksen kilpailukyvyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi. Se ei kuitenkaan pyri ohjailemaan organisaatiossa sovellettavia toimintatapoja. EFQM:ia voidaan käyttää työkaluna itsearvioinnin viitekehyksenä, jolloin organisaatio voi tunnistaa vahvuutensa ja parantamisalueensa sekä sen, miten hyvin sen toiminta ja tulokset vastaavat erinomaisen organisaation tunnuspiirteitä sekä organisaation johtamisjärjestelmän viitekehyksenä ja yksittäisten kehittämisalueiden tunnistamisessa. (OPH, Itsearviointi 2006c.)

4.1 Erinomainen toiminta

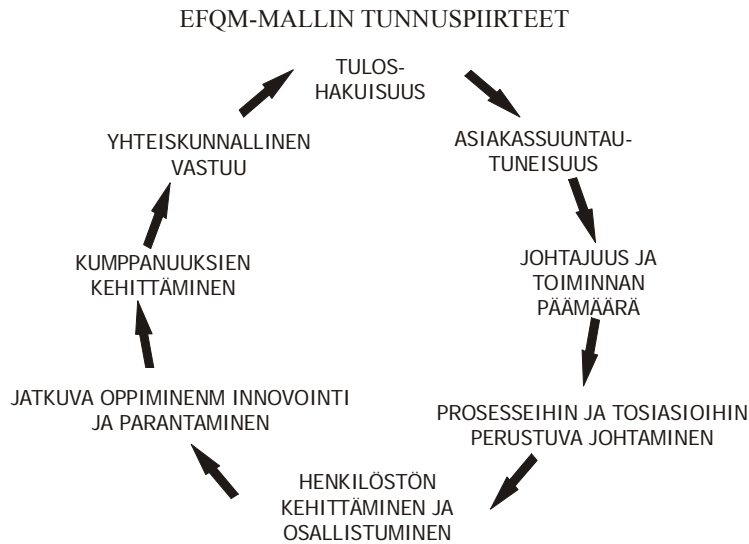
Arviointimalli muodostaa viitekehyksen kilpailukyvyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi. Erinomaisen toiminnan keskeinen tunnuspiirre on tuloshakuisuus, ja toiminnan parantaminen perustuu mitattaviin ja luotettaviin tuloksiin (Laamanen 1997, 54; Tuominen 2004, 9). Esimerkilliset organisaatiot mittaavat tuloksia, ennakoivat asiakkaiden ja keskeisten sidosryhmien tarpeita ja odotuksia sekä toimintaympäristön muutoksia. Organisaatiossa pohditaan, mitä tulostietoja on tarkoituksenmukaista seurata strategisten ta-

voitteiden saavuttamisen arvioimiseksi. Lisäksi organisaatiossa kehitetään valittujen seurattavien tulostietojen edellyttämä kokonaisvaltainen tietojärjestelmä. Ensin päätehtään, mitä tuloksia halutaan saavuttaa ja se jälkeen valitaan tarkoituksenmukaiset toimintatavat niiden saavuttamiseksi sekä sovelletaan näitä yhdenmukaisesti. Organisaatio arvioi jatkuvasti toimintaansa ja parantaa tarvittaessa joko toimintatapojaan tai niiden soveltamista sekä asettaa tulosten pohjalta uusia tavoitteita. Erinomaisesti toimivassa organisaatiossa asetetut tavoitteet saavutetaan ja toimintaa kehitetään saatujen tulosten ja analyysien perusteella. (OPH, EFQM 2006n.)

EFQM –malli perustuu *erinomaisen toiminnan tunnuspiirteisiin*, jotka ovat sovellettavissa kaikkiin organisaatioihin. Tunnuspiirteillä on suoria ja epäsuoria yhteyksiä eri arviointialueisiin ja niiden osiin sekä toinen toisiinsa (Laatukeskus 2003, 7-10; OPH, Itsearviointi 2006c).

Erinomaisen toiminnan tunnuspiirteitä ovat:

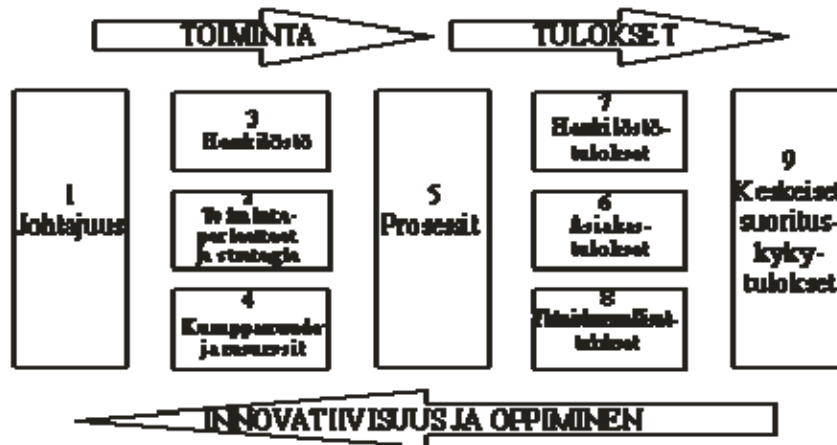
- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- visionäärinen johtaminen ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen
- kumppanuuksien kehittäminen ja arvostaminen,
- yhteiskunnallinen vastuu (Anderson ym. 2004, 23; Borgman & Packalén 2002, 132–133; Laatukeskus 2003, 7-9; OPH, Itsearviointi 2006c; Tuominen 2004, 9-10; Tuominen 2003, 10–11).



Kuvio 12. EFQM -mallin tunnuspiirteet (Laatukeskus 2003, 7; Lagus, Lillrank & Helin 2001, 173; OPH, EFQM 2006b).

4.2 EFQM -mallin arviointialueet

EFQM -mallin mukaan erinomainen suorituskky voidaan saavuttaa monin eri tavoin. Arvioimalla mallin yhdeksää eri arviointialuetta yritys voi saavuttaa erinomaisia tuloksia. Kullakin niistä on määritelmä, joka sisältää kyseisen alueen perusajatuksen. Eri osiot edustavat avainalueita, joilla arvioidaan organisaation edistymistä kohti erinomaisuutta (Tuominen 2004, 11). Näistä viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. Molemmilla on yhtä suuri painoarvo. Toimintaa ja tuloksia tarkastellaan kokonaisuutena. Nuolet korostavat mallin dynaamisuutta ja kuvaavat, miten innovatiivisuus ja oppiminen auttavat parantamaan toimintaa, mikä puolestaan johtaa parantuneisiin tuloksiin. (EFQM 2008; Laatukeskus 2003, 12; OPH, EFQM 2006b; OPH, Itsearviointi 2006c.)



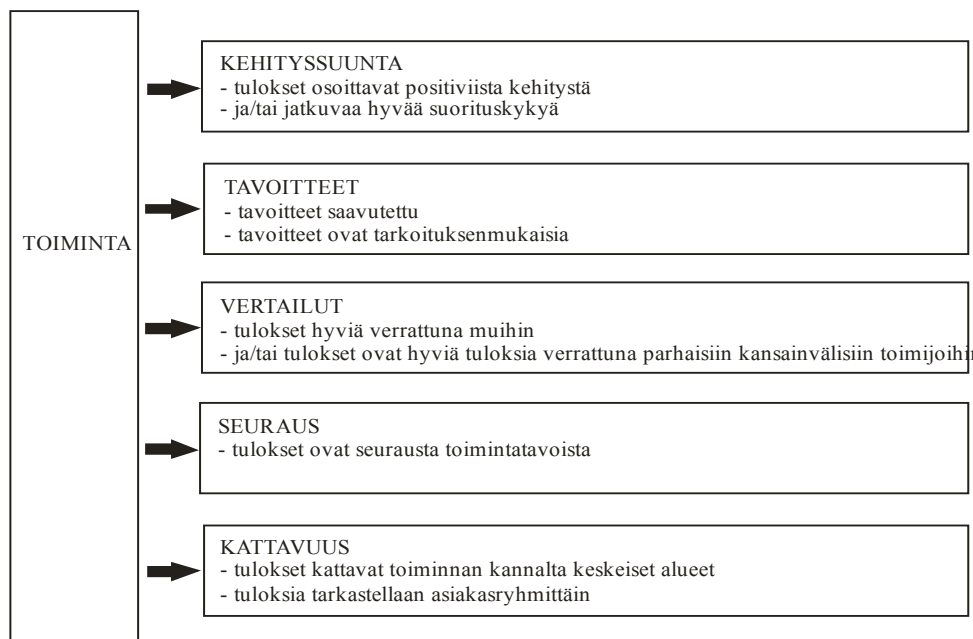
Kaavio 13. EFQM -prosessi (EFQM 2008; Laatukeskus 2003, 12; OPH, EFQM 2006a; Tuominen 2003, 12).

Toiminta-arviointialueilla tarkastellaan organisaation toimintatapoja. *Tulokset-alueilla* puolestaan arvioidaan saavutuksia eli miten toiminnan tavoitteet ovat toteutuneet. Toimintaa parannetaan hyödyntämällä palautteita tuloksista. Mittareita voidaan siis kohdistaa joko prosessin tehokkuuteen tai tuloksiin. Arviointialueilla on lisäksi useita alalueita syvällisemmän tarkastelun kohteena, yhteensä 32 kpl. Ne auttavat muodostamaan kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja sillä aikaansaaduista tuloksista. Näin keskeiselle sijalle nousee valittujen toimintatapojen ja tulosten yhteys. (EFQM 2008; Laamanen 1997, 157; Laatukeskus 2003, 12; OPH, EFQM 2006b; OPH, Itsearviointi 2006c; Tuominen 2004, 11; Tuominen 2003, 12.)

Arviointiperusteet ovat avoimia kysymyksiä, joiden avulla johtajat voivat tunnistaa oman organisaation toimintaan liittyvien käsitteiden selkiytymistä. Ne tarkoittavat keskeisiä kysymyksiä, joille arvioinnin yhteydessä haetaan näyttöä. (Laamanen 1997, 17; Tuominen 2004, 1-12; Tuominen 2003, 12.) Jokaisessa kohdassa on lisäksi opastavia tarkeastelukohtia, joiden tarkoituksena on antaa esimerkkejä kunkin kohdan sisällöstä. Laatupalkintojärjestelmissä arvioidaan ja pisteytetään tyypillisesti seuraavia alueita (Ks. Liite 1.): 1) johtajuus, 2) toimintaperiaatteet ja strategia, 3) henkilöstö, 4) kumppanuuDET ja resurssit, 5) prosessit, 6) asiakastulokset, 7) henkilöstötulokset, 8) yhteiskunnalliset tulokset ja 9) keskeiset suorituskykytulokset. (Laatukeskus 2003, 12–24; OPH, EFQM 2006a.)

Organisaatiossa seurataan asiakas-, henkilöstö-, yhteiskunnallisia ja keskeisiä suorituskykytuloksia. Kullakin tulossektorilla seurataan a-alueen tuloksia, joita b-alueen mittareiden avulla pyritään ennakoimaan. Erinomaista suorituskykyä, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa koskevat aikaansaannokset tavoitetaan johtajuuden ohjaaman toimintaperiaatteiden ja strategisen suunnittelun, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien avulla. Nämä saavat aikaan lopulta erinomaiset taloudelliset ja eitaloudelliset liiketoiminnan tulokset. (OPH, EFQM 2006b; Tuominen 2004, 11; Tuominen 2003, 12.) Tulokset arviointialueessa arvioidaan tuotteisiin, toimintaan ja toimittajien liittyvien tunnuslukujen ja taloudellisten tulosten kehittymistä sekä niitä verrataan kilpailijoiden tuloksiin tai muihin vertailutietoihin (Laamanen 1997, 157). Ensiluokkaisissa organisaatioissa mitataan eri osa-alueiden tuloksia monipuolisesti ja kattavasti sekä saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky (Laatukeskus 2003, 21–24).

TULOKSET EFQM -MALLISSA



Kuvio 14. Tulokset EFQM -mallissa (OPH, EFQM 2006b).

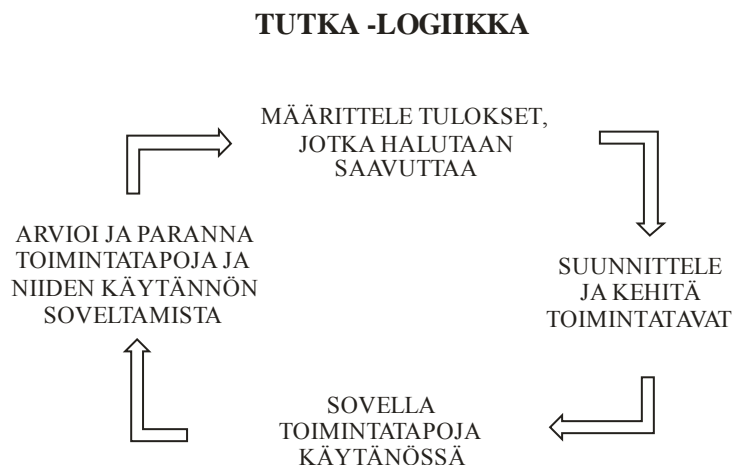
4.3. TUTKA-arviointilogiikka

EFQM -mallin keskeisenä periaatteena on organisaation eriomaisuuden saavuttaminen TUTKA -logiikan avulla. Tulokset ja toiminta-alueet yhdistetään toisiinsa logiikkaa apuna käyttäen. Kuvantamalla pyritään esittämään strategisten tavoitteiden ja tulosten ja toisaalta toimintatavan ja tulosten välisiä yhteyksiä hyvin toimivassa organisaatiossa.

TUTKA -logiikka koostuu seuraavista neljästä osa-alueesta:

Tulokset	TU
Toimintatapa	T
Käytännön soveltaminen	K
Arviointi ja parantaminen	A.

Kun mallia käytetään organisaatiossa esimerkiksi itsearviointeihin, jokaisessa Toiminta-alueessa tulee ottaa huomioon TUTKA-arviointilogiikan käytännön soveltaminen, arviointi ja parantaminen. Tulokset-alueella tulee puolestaan huomioida Tulokset osa-alue. (Heikkilä ym. 2007, 13–14; Laatukeskus 2003, 27; OPH, EFQM 2006b.)



Kuvio 15. TUTKA-logiikka (Heikkilä ym. 2007, 14; Lagus ym. 2001, 174; OPH, EFQM -malli 2006b).

Tulokset-osa-alue sisältää sen, mitä organisaatiossa saadaan aikaiseksi. Ihanteellisissa organisaatiossa tulokset osoittavat positiivista kehityssuuntaa ja/tai jatkuvaa hyvää

suorituskykyä. Tavoitteet saavutetaan tai ylitetään, ja ne ovat tarkoituksenmukaisia. Tuloksia verrataan eri tietolähteisiin erityisesti alan ja/tai maailman parhaisiin. Tulokset kattavat myös kaikki toiminnan kannalta olennaiset alueet. *Toimintatapa* sisältää sen, miten organisaatiossa toimitaan ja syyt siihen, miksi toimitaan juuri tällä tavalla. Erinomaisissa yrityksissä on tarkoituksenmukaiset toimintatavat, joille on järjellinen syy, ja joka pohjautuu organisaatioiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Ne pannaan toimeen hyvin määriteltyjen ja kehitettyjen prosessien avulla. Toimintatavat perustuvat toimintaperiaatteisiin ja strategiaan ja ovat asianmukaisesti yhteydessä myös muihin toimintatapoihin. Ne kohdistuvat sidosryhmien tarpeisiin sekä ovat yhdenmukaisia. *Käytännön soveltaminen* kertoo, miten organisaatiossa sovelletaan toimintatapoja käytännössä. Erinomaisessa organisaatiossa toteutus on järjestelmällistä kaikilla toiminnan kannalta olennaisilla alueilla ja se on suunniteltu sopivaksi toimintatavalle ja organisaatiolle. *Arviointi ja parantaminen*-osa-alue sisältää sen, miten organisaatiossa arvioiaan ja parannetaan toimintatapoja niiden käytännön soveltamista. Erinomaisissa organisaatioissa toimintatapoja ja niiden soveltamista mitataan säännöllisesti ja saatuja tuloksia käytetään parantamistoimenpiteiden tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Laatukeskus 2003, 28; Lagus ym. 2001, 174.)

TUTKA-logiikkaa on mahdollista hyödyntää useissa eri yhteyksissä. Yleisesti käytetään pisteytystaulukkoa, mutta muitakin tapoja on. (Laatukeskus 2003, 27.) Laatupalkintoarvioinnissa organisaatio voi saada yhteensä 1000 pistettä, jotka kertovat organisaation kilpailukyvyistä. Yli puolet pisteistä perustuu johtamiskäytäntöjen ja organisaation toiminnan arviointiin. Alle 400 pistettä saavat yritykset kiinnittävät jonkin verran huomiota laadun ja kilpailukyvyyn kehittämiseen. Näiden organisaatioiden on helppo kehittää toimintaansa. 400–600 pistettä saavissa yrityksissä toiminta on luonteeltaan ongelmia ehkäisevää. Nämä yritykset kiinnittävät paljon huomiota laatuun ja kilpailukykyyn. Yli 600 pistettä saavat yritykset ovat hyvin johdettuja ja alansa parhaita. Näillä on erinomainen johtamisjärjestelmä, jota sovelletaan laajasti. Yritys myös pystyy osoittamaan erinomaisia toiminnan tuloksia ja sen kaikkia osa-alueita parannetaan tasapainoisesti jatkuvasti. Ensiluokkaistenkin organisaatioiden pisteet jäävät yleensä alle 800. (Laamanen 1997, 8, 27, 67.) Hyviä pisteitä voi saada vain, kun yrityksellä on kuvattavissa oleva menetelmä, yhtenäinen näyttö sen soveltamisesta sekä selvä sovellusten ja menetelmien arviointi ja parantamistapa (Helsilä 2002, 64).

Taulukko 1. EFQM -mallin pisteytystaulukko (Laatukeskus 2003, 28; OPH, EFQM 2006b).

Arviointialue	Näkemystulokset	Sisäinen suorituskyky
Asiakastulokset	75 %	25 %
Näkemystulokset	75 %	25 %
Yhteiskunnalliset tulokset	25 %	75 %
Keskeiset suorituskykytulokset	50 %	50 %

5 BALANCED SCORECARD (BSC), TULOSKORTTI

Balanced Scorecard-käsite (BSC) tarkoittaa tasapainotettua tuloskorttia tai – taulukkoa. Sitä kutsutaan myös tasapainotetuksi mittaristikoksi. BSC syntyi mittausjärjestelmänä, mutta se on asteittain laajentunut toimimaan strategisena johtamisjärjestelmänä. Itse mittariston ohella sillä voidaan tarkoittaa myös prosesseja, joissa sitä käytetään, jolloin siitä tulee toiminnanohjauksen osa. (Armstrong 2006, 127; Lecklin 2006, 70; Mäntyneva 2001, 117; Olve ym. 1999, 19-24; OPH, Balanced Scorecard 2006b; OPH, Balanced Scorecard 2006c; Saarelainen 1998.)

BSC käsittää tiivistettynä organisaation mission, vision, arvot, kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet, arviointikriteerit ja tavoitetasot, parantamistoimenpiteet sekä vastuhenkilöt ja – tahot. Mallin avulla visio ja strategia muutetaan joukoksi konkreettisia mittareita, mitattavia tavoitteita ja toimenpiteitä kaikille organisaation osaluille. Näiden avulla voidaan ohjata yrityksen toimintaa ja arvioida niitä suhteessa visioihin ja strategioihin. Tuloskortti pitää sisällään jatkuvan parantamisen, prosessien tarkkailun ja strategian kehittämisen, joiden avulla pyritään saavuttamaan kilpailukykyä yritykselle. Paino on strategian kehittämisessä ja toteuttamisessa. Strategia määrittää ja selkeyttää suoritusmittareiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden välisiä syy- ja seuraus-

suhteita koskevat oletukset. Strategisten mittarien avulla johto parantaa laatua. Mittariston rakentaminen auttaa yritystä yhdistämään taloudelliset tavoitteet strategioihin. Saatujen tulosten pohjalta organisaatio tekee päätökset strategioiden kehittämisestä ja oppii siten omasta toiminnasta. (Armstrong 2006, 128; Borgman & Packalén 2002, 144; Hubert & Rampersad 2003, 10; Lecklin 2006, 66–67; OPH, Balanced Scorecard 2006e; OPH, Balanced Scorecard 2006n; Saarelainen 1998.)

BSC:n perusideana on näkökulmien yhdistämisen lisäksi myös eri organisaatiotasojen kehittävät, toistensa kanssa linjassa olevat mittarit. Niiden kokoamiseen osallistuu jokainen organisaation jäsen, jotka sitä kautta ovat sitoutuneet strategian toteuttamiseen. Organisaatiotasojen tuloskortit eivät saa olla keskenään ristiriidassa. Lisäksi on varmistettava, että kaikilla organisaatiotasojen toteutetaan yhteistä visiota ja strategiaa. (Anderson ym. 2004, 70; OPH, Balanced Scorecard 2006b; Viitala & Jylhä 2002, 250.) Siihen otetaan kilpailukyvyyn kannalta keskeisten osa-alueiden suoritustasoa kuvaavat mittarit havainnolliseksi kokonaisuudeksi. Tarkoituksena on kiinnittää huomiota kaikkein eniten huolenpitoa kaipaaviin asioihin. Arvioinnin kohteet ja niitä kuvaavat mittarit valitaan sen mukaan, mitkä turvaavat mahdollisimman pitkäjänteisen kehittämispääoman (Olve ym. 1999, 24, 47, 111; Strömmer 1999, 175–176).

Tuloseuranta onkin tärkeässä osassa johdon työtä. Ominaisia johdon talousmittareita ovat liikevaihtoon, pääoman tuottavuuteen, katetuottoon, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen liittyvät mittarit. Mittaristoon tulee näiden lisäksi ottaa mukaan myös tulevaisuuteen suuntautuvia asioita kuten tuotteiden ja asiakassuhteen laatua ja kehittämistä sekä yrityksen imagoa kuvaavia tekijöitä. (Lecklin 2006, 65–69.) Periteiset ohjausjärjestelmät kertovat viiveellä sen, miten nykytilanteeseen on tultu, mutta eivät sitä, miten on onnistuttu kehittämään tulevaisuuden tuloksentelekykyä. Mittaristo toimii perinteisen taloudenohjauksen tukena. Tulokortti kattaa toimimisen menneisyydessä, nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Sen avulla kyetään yhdistämään organisaation pitkäjänteinen strategia ja lyhyen aikavälin toimenpiteet. Aikaulottuvuus eli tapa tarkastella asioita ajallisen kehittymisen myötä onkin mittariston vahvuus. (Borgman & Packalén 2002, 144; Mäntyneva 2001, 11; OPH, Balanced Scorecard 2006h; Viitala & Jylhä 2002, 250.) Mittareita tulee asettaa sekä menneisyyttä kuvaaviin taloudellisiin tuloksiin että tulevia kyvykkyksiä osoittaviin menestystekijöihin. Lyhyen aikavälin toimenpiteiden ohjaus yhdistettynä pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan auttaa mittareiden väliseen tasapainon luo-

misessa. Mittariston tavoitteena on löytää tasapaino eri osa-alueiden välille. (Anderson ym. 2004, 70; Lecklin 2006, 67–68; Olve ym. 1999, 14–16, 42.)

5.2 Perusmallin neljä näkökulmaa

Alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin tulokortissa organisaatiota tarkastellaan neljästä näkökulmasta: taloudellinen perspektiivi, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen, kasvun ja innovatiivisuuden näkökulma. Ulottuvuudet liittyvät toisiinsa kiinteästi. Kaikkien näkökulmien taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Näkökulmille määritetään strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. (Anderson ym. 2004, 70; Armstrong 2006, 128; Olve ym. 1999, 24, 57; OPH, Balanced Scorecard 2006c; Strömmer 1999, 176; Viitala & Jylhä 2002, 251–252.)



Kuvio 16. Tulokortin näkökulmat Kaplan & Nortonin mukaan (OPH, Balanced Scorecard 2006f).

Taloudellista näkökulmaa kuvaavat mittarit kertovat sekä strategian onnistumista taloudelliselta kannalta että määrittävät tavoitteet, joihin muilla mittareilla pyritään. Tavoitteet saattavat vaihdella strategian mukaan. (OPH, Balanced Scorecard 2006f.) Omistajien ja rahatalouden näkökulma osoittaa strategisten valintojen tuloksen ja siinä arvioi-

daan taloudelluista menetystä ja määritetään monet pitkän aikavälin tavoitteista sekä suuri osa yleisistä pelisäännöistä ja muiden näkökulmien edellytyksistä (Olve ym. 1999, 58; Strömmer 1999,176).

Asiakasnäkökulma on koko mittariston ydin. Se kuvaa, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Sisäiset prosessit ja kehitystyö on siis kohdistettava siihen. (Armstrong 2006, 128; Olve ym. 1999, 59.) Asiakasnäkökulmassa on kahden tyyppisiä mittareita, joista perusmittarit ovat samankaltaisia kaikille organisaatioille. Suorituskyvyn parantamiseen tähtäävät mittarit kertovat, mitä asiakkaille tulee tarjota, jotta ne olisivat tyytyväisiä, uskollisia ja jotta saataisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin riittävä markkinaosuus. (OPH, Balanced Scorecard 2006f.)

Prosessinäkökulmassa arvioidaan sisäisten prosessien tehokkuutta ja laatua (Strömmer 1999,176). Nykyisten jo olemassa olevien prosessien mittaaminen on vain osa tarkasteltua kokonaisuutta. Organisaation uudistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että mitattaisiin myös innovointiprosessia, johon liittyvät esimerkiksi tuotekehityksen mittaaminen tai tutkimusyhteistyön ja sovelletun tutkimuksen avulla saavutettu edistys. (OPH, Balanced Scorecard 2006f.)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa mittaamisen kohteena ovat henkilöstö, sen suoriutuminen, työtyytyväisyys, vaihtuvuus erityisesti avainhenkilöiden osalta, tuottavuus ja osaamisen kehittäminen. Siinä arvioidaan suorituskykyä ja sen kehittymistä. (OPH, Balanced Scorecard 2006f; Strömmer 1999,176.) Lisäksi pyritään varmistumaan organisaation pitkän aikavälin uudistumisesta ja siten osittain myös hengissä säilymis-kyvystä. On päätettävä ne ydinosaamisalueet, joita tullaan kehittämään ja jotka ovat toiminnan ytimenä. Strategisten valintojen jälkeen on päätettävä myös siitä, miten osaamista parannetaan alueilla, jotka eivät kuulu ydinosaamiseen. (Olve ym. 1999, 62–64.) Kehittämisen tärkeys ilmenee jatkuvassa oppimispyrkimyksessä, eli pyrkimyksenä selvittää ja täyttää asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin (Mäntyneva 2001, 117).

5.3 Mittariston käyttöönottoprosessi

Tuloskortin käyttöönotto on monivaiheinen prosessi. Se on kiinteä osa organisaation toiminnanohjausta, strategista suunnittelua sekä mittausjärjestelmää, minkä vuoksi sitä on sopeutettava jatkuvasti yrityksen kulloisenkin tilanteen mukaan. Käyttöönottoon ei ole olemassa yleispätevää toimintatapaa, vaan se tapahtuu organisaatiokohtaisesti. Sitä suunniteltaessa on huomioitava organisaation kehitysvaihe ja kypsyyssaste. (OPH, Balanced Scorecard 2006m; Olve ym. 1999, 46.) Tasapainotettuun mittaristoon tulisi löytää ennakoivia mittareita, joiden avulla voidaan vaikuttaa tulevaan toimintaa. Onnistunut mittaristo kytkee organisaation toiminnan ja strategian selkeästi yhteen. Suunnitteluvaiheessa rajataan ylimmän johdon seuraamat mittarit. (OPH, Balanced Scorecard 2006n.)

Ensimmäisessä vaiheessa määritetään toimialan ja sen kehityksen sekä yrityksen asema. Laajemmin tarkasteltuna prosessi lähtee liikkeelle organisaation toiminta-ajatuksista, missiosta, joka on yhteinen näkemys organisaation tarkoituksesta, syyn organisaation olemassaoloon sekä sen perustehtävän. (Kaplan ja Norton 2002, 80.) Pyrkimyksenä on saada pohjatietoa yhteisen näkemyksen muodostamiseen toimialan edellytyksistä ja vaatimuksista sekä määrittää yrityksen nykyinen asema ja rooli. Toisessa vaiheessa täsmennetään yrityksen visiota. Muodostetaan yhteinen määritelmä visiosta, liikeideasta ja strategioista. (Olve ym. 1999, 51–55.) Tämän jälkeen ne muunnetaan tavoitteiksi. Taloudelliset ja asiakaslähtöiset tavoitteet määritellään ennen sisäisten prosessien tavoitteita. Viimeiseksi määritetään henkilöstöä ja henkilöstöressurssien kehittämistä koskevat tavoitteet, jotka tukevat muiden osa-alueiden tavoitteiden saavuttamista. (Kaplan ja Norton 2002, 80.)

Kolmannessa prosessin vaiheessa valitaan näkökulmat, joiden varaan mittaristo rakennetaan. Niitä on neljä: asiakas-, prosessinäkökulma sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmat. Valittavien näkökulmien tulisi mahdollisimman hyvin tukea strategian toteutumista. Näkökulmien valinnan ja määrittelyn lisäksi on tärkeää päättää niiden järjestyksestä. (Anderson ym. 2004, 70; Olve ym. 1999, 56–57; OPH, Balanced Scorecard 2006c; Strömmer 1999, 176; Viitala & Jylhä 2002, 252.)

Neljäntenä vaiheena on vision suhteuttaminen näkökulmiin ja yleisten strategisten tavoitteiden muotoilu. Päämääränä on konkretisoida visio määritetyistä näkökulmista ja löytää siten tasapaino. Lisäksi on muotoiltava koko yrityksen strategia yleisluontoisesti. Sen avulla voidaan kytkeä yhteen yrityksen visio ja ne operatiiviset suunnitelmat, joita käytetään päivittäisen toiminnan ohjaukseen. (Olve ym. 1999, 57.) Eri näkökulmien tasapainottaminen tapahtuu strategiakartan avulla, josta nähdään strategian eri osa-alueiden syy- ja seuraussuhteet. Johdon työvälineenä se auttaa varmistamaan kaikkien strategian osa-alueiden ja niiden keskinäisten suhteiden huomioon ottamisen. (OPH, Balanced Scorecard 2006n.) Mittariston ja strategiakartan avulla voidaan luoda yhteinen ja ymmärrettävä viitekehys kaikille yksiköille ja työntekijöille (Kaplan ja Norton 2002, 11–12).

Viidennessä vaiheessa määritellään kriittiset menestystekijät ja laitetaan ne tärkeysjärjestykseen. Ne tulee määritellä kunkin näkökulman osalta erikseen. (OPH, Balanced Scorecard 2006n.) Näiden pohjalta avainprosesseille asetetaan arviointikriteerit ja –mittarit kriittisiä menestystekijöitä painottaen. Ennen mittareiden laatimista on varmistettava sen horisontaalinen ja vertikaalinen johdonmukaisuus sekä se, että se muodostaa järkevän ja asianmukaisen kokonaisuuden. Menestystekijät eivät myöskään saa toimia toisiaan vastaan. Kuudennessa vaiheessa kehitetään asiaankuuluvat avainmittarit, määritetään yhteyksiä ja etsitään tasapainoa. Haasteena on löytää selkeitä yhteyksiä ja tasapaino valittujen näkökulmien eri mittareiden välille. (Olve ym. 1999, 65–66.) Mittareiden tulee olla strategioiden toteuttamisen kannalta keskeisiä. Mittariston kullakin tasolla ja yksikössä seurattavien mittareiden määrän tulisi olla hallittava. Ihannemääränä on enintään 15–25 strategisesti tärkeitä tekijää. Mittareita ei saa olla liikaa, sillä näin niiden seurattavuus hankaloituu ja merkitys vähenee. Valituille mittareille asetetaan tavoittearvot sekä valitaan niiden saavuttamiseksi käynnistettävät toimenpiteet. (Lecklin 2006, 68; OPH, Balanced Scorecard 2006n.) Edellisen vaiheen jälkeen koko yritystä koskeva mittaristo kootaan ja jaetaan asianomaisille hyväksymistä ja esittelyä varten. Hyväksymisen myötä kokonaismittaristo vahvistetaan. Tämän jälkeen mittaristo ja mittarit sovitetaan organisaation eri osiin. Suositeltavaa on laatia kirjalliset ohjeet, jotka kattavat kokonaismittariston tulkinnan sekä yksiköille asetetut odotukset. (Olve ym. 1999, 66–69.)

Yhdeksäntenä vaiheena on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden saavuttamisen pitäisi

muuttaa organisaatiota ja sen toimintatapoja. Jokaiselle mittarille tulisi asettaa mitattavat ja aikaan sidotut tavoitteet 4-5 vuodelle. Saavutettaessa ne organisaatio ja sen toimintatavat muuttuvat. Niin lyhyen- kuin pitkäkätäimen tavoitteita tarvitaan, jotta yritys pystyy jatkuvasti tarkastamaan kulkusuuntansa ja voidakseen ryhtyä hyvissä ajoin tarvittaviin toimiin. Tavoitteiden asettamisessa on muistettava horisontaalinen ja vertikaalinen yhteensopivuus. (Olve ym. 1999, 69; OPH, Balanced Scorecard 2006n.)

Viimeisenä vaiheena on mittariston ylläpito. Mittaristoa jatkuvan seurannan apuna voidaan käyttää selkiytettyä raportointia ja sopivia tiedonkeruun atk-ratkaisuja. Mittaristoa tulisi käyttää jokapäiväisessä johtamistyössä organisaation kaikissa osissa, jolloin siitä tulee luonteva osa jatkuvaa seurantaa ja ohjausta. Näin se vaikuttaa myös päivittäiseen työhön. Seuranta voidaan kytkeä osaksi kuukausiseuranta, siltä osin kuin se on tarpeellista. Onnistuneen käyttöönottoprosessin avaimena on se, miten hyvin tuloskortin sisäistäminen onnistuu organisaation eri tasoilla. Eniten vaikutusta on niillä toimenpiteillä, joihin ryhdytään saadun tiedon pohjalta ja sillä, miten tavoitteiden toteutumista edistetään. Mittariston parissa työskentely ei tule täysin valmiiksi koskaan, vaan työ on jatkuvaa. (OPH, Balanced Scorecard 2006o; Olve ym. 1999, 46, 71.)

5.4 Mittaristo julkishallinnossa

Tasapainotetun mittariston perusajatuksena on saada arvokasta tietoa muistakin kuin taloudellisista mittareista. Tämän vuoksi tasapainotettu mittaristo täydentää toiminnan taloudellista kuvaa. Malli sopii erityisen hyvin julkishallintoon, jossa ei tavoitella voittoa. (Olve ym. 1999, 216.) Julkishallinnollisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden mittausjärjestelmän tavoite on useasti erilainen kuin liiketoimintaa harjoittavien, tuottoa tavoittelevien yritysten (OPH, Balanced Scorecard 2006e).

Mittariston tarve pätee erityisesti valtion- ja kunnallishallintoon. Julkishallinto on pääasiassa palvelutoimintaa, joten siinä esiintyy monia edellä käsitellyistä ohjaustarpeista. Julkishallintoonkin sopii mittariston jakaminen menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen eli pitää talouden painopistealuetta arviona menneisyydestä ja muita talouden painopistealueita toiminnan jatkoedellytyksistä huolehtimisen osoittajina. Talouden

painopistealueen sijasta julkishallinnossa voisi ehkä käyttää laajempaa toiminnan suoritteiden ja niiden vaikutusten kuvausta. Prosessien painopistealueen sijasta käytetään käsitettä toimintojen painopistealue, koska siinä kuvataan julkishallinnon eri toimintoja. Tulevaisuuden painopistealue vastaa innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmaa, ja siihen sisältyvät tulevan toiminnan edellytykset. (Olve ym. 1999, 217, 224–226.) Julkishallinnon organisaatioiden haasteena on siirtyminen syötteiden eli budjetin mittaamisesta asiakkaalle merkitsevien lopputulosten mittaamiseen (OPH, Balanced Scorecard 2006e).

5.5 Tulokortti johtamisjärjestelmänä

Johtamisjärjestelmänä BSC – mallissa lähdetään liikkeelle strategioiden määrittämisestä. Taloudelliset mittausjärjestelmät ilmentävät aineellisen pääoman arvoa. Aineettoman ominaisuuden arvo puolestaan syntyy, kun aineeton omaisuus liitetään eri strategisista tavoitteista linkitettyyn, yhtenäiseen strategiaan. Toimintasuunnitelmaa tukevan BSC-järjestelmän liittäminen periteisiin prosesseihin synnyttää strategisen johtamisjärjestelmän. Tulokortti kuvaa strategian ja johtamisjärjestelmän avulla organisaation eri alueita. (Kaplan ja Norton 2002, 11–12, 18.) Tulokorttiajattelussa visio ja strategia pyritään siirtämään koko organisaatioon tarkastelemalla toiminta neljästä eri näkökulmasta: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä kehittyminen ja innovatiivisuus (Mäntyneva 2001, 117). Käyttöönottoa suunniteltaessa pitää hahmottaa mittariston asema organisaation toimintajärjestelmässä ja osana eri tasoilla tapahtuvaa johtamista (OPH, Balanced Scorecard 2006i).

Mittariston käyttöönoton edellytyksenä on, asianomaisten yhteinen perusnäkemys niin toimialan kuin yrityksenkin yleisistä edellytyksistä. Siksi johdon on varattava riittävästi aikaa, jotta kaikki projektiin osallistujat saavat tarvitsemansa tiedot. (Olve ym. 1999, 48.) BSC on tarkoitettu strategiansuuntaisen johtamisen välineeksi. Johdon tulee omaksumaa BSC käytännön työvälineeksi eri tasoilla ennen kuin sen käytöstä viestitetään henkilöstölle. Johtamisjärjestelmänä mittaristo edellyttää tiedon tuottamista ylimmän johdon lisäksi esimerkiksi tulosityksiköiden päälliköille. Toiminnan edistäminen tapahtuu vie-

mällä mittaristo prosessien tasolle ja vastuuttamalla johdon lisäksi prosessien omistajat mittareiden seurantaan. Tiimitoimintaa voidaan vahvistaa viemällä mittaristo tiimien tasolle. Mallin käyttöönotossa on muistettava kehittämisen johtamisen perusasiat: viestintä, koulutus, tuki, osallistuminen jne. Kannuste- ja palkitsemisjärjestelmien kytkeminen BSC-mittariston tavoitteiden saavuttamiseen on yksi keino edistää strategian suuntaista johtamista. (OPH, Balanced Scorecard 2006e.)

Johdon katselmusten tavoitteena on varmistaa johtamisjärjestelmän toimivuus sekä yhdenmukaisuus strategioiden ja tavoitteiden kesken. Johto yhdessä vastuuhenkilöiden kanssa käyvät tarkasteltavan toiminta-alueen laatutavoitteet ja -tulokset, mahdolliset ongelmat ja ratkaisut läpi. Lisäksi arvioidaan laatupolitiikan ja laatutavoitteiden jatkuva sopivuus ja tehokkuus sekä käydään läpi sisäisten ja ulkoisten auditointien suoritukset ja laatua kuvaavat tiedot. Myös tärkeimmät kehitysprojektit ja uudet laatuprojektit tarkastetaan. Katselmuksista laaditaan pöytäkirja. (Lecklin 2006, 72.)

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Kela, Turun vakuutuspiiri kehittää toimintaansa sekä tulosten pohjalta pyrkiä parantamaan organisaation kehittämisprosessia. Tavoitteena on kuvata organisaation kehittämistoimintaa ja itsearviointia. Lisäksi selvitetään, miten toiminta tapahtuu käytännössä. Pyrkimyksenä on saada tieto siitä, miten henkilöstö, ennen kaikkea toimihenkilöt kokevat kehittämistoiminnan. Lisäksi selvitetään, mitä Kelan henkilöstö ja esimiehet tietävät yrityksen kehittämistoiminnasta ja miten henkilöstö ottaa siihen osaa. *Tutkimusongelmana* on miten Kela, Turun vakuutuspiiriä voidaan kehittää mahdollisimman tehokkaasti organisaation käyttämällä kehitysmetodeilla? Saatujen vastausten perusteella pyritään tekemään yhteenveto, jossa tuodaan esille henkilöstön tietoisuus kehittämisasioista sekä heidän mahdollisuus osallistua ke-

hittämistoimiin. Vastausten pohjalta tehdään parannusehdotus, jossa pyritään edistämään kehittämistoimintaa, lisäämään henkilöstön tietoisuutta kehittämistoimista sekä ottamaan henkilöstö paremmin osaksi kehittämisprosessia.

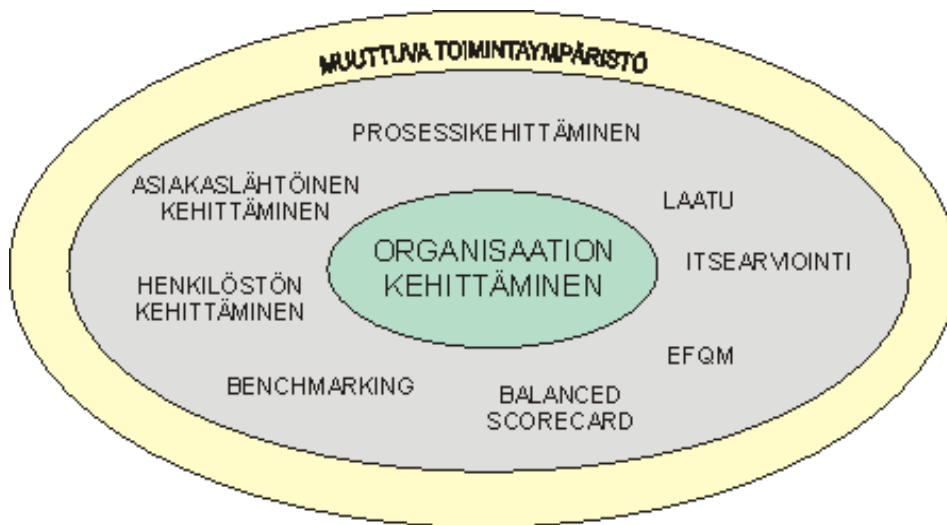
Tutkimuksen tarpeellisuus: Tutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella sillä, että ollessani työharjoittelussa Kelassa sain sellaisen kuvan, etteivät johdon lisäksi muu henkilöstö ollut kovinkaan tietoinen, mikä on EFQM-järjestelmä, jonka perustella organisaatio toimintaansa kehittää. Henkilöstö ihmetteli myös käsitettä ”itsearviointi”. Näen siis tarpeelliseksi selvittää henkilöstön tietoisuutta kehittämistoiminnasta sekä heidän kokemuksensa mahdollisuudesta osallistua ja vaikuttaa kehittämiskohteisiin, -tapoihin ja kehittämistoimintaa yleisesti. Tällä hetkellä suurimmalla osalla toimihenkilöistä on vain suuntaa antava kuva siitä mihin ollaan menossa ja miten kehittämisprojektit toimivat organisaatiossa. On siis tärkeää selvittää, kuinka hyvin Kelan, Turun toimiston henkilöstö tuntee olevansa osa kehittämisprojektia ja kuinka paljon he tuntevat omaavansa vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämisessä. Tätä kautta organisaatio voi saada rakentavaa palautetta ja parantamishdotuksia oman kehitystoimintansa edistämiseksi.

6.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on syntynyt oman pohdintani tuloksena etsiessäni tietoa eri lähteistä organisaation kehittämisestä. Tutkimuksen teoriaosa pohjautuu viitekehukseen. Jokaista viitekehyyksen osa-aluetta on käsitelty omissa luvuissaan, joissa perehdytään aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin.

Kaiken kehittämisen taustalla on tarve pysyä muutoksen mukana. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö asettaa kehitystavoitteen kaikille yrityksille. Organisaation kehittämisellä muutosta pyritään hallitsemaan. Kukin yritys valitsee itselleen parhaat tavat kehittää omaa toimintaansa. Suuri osa yritysten toiminnasta muodostuu prosesseista. Prosessikehittäminen kattaa tuotteen ja/tai palvelun tuottamisen alusta loppuun. Asiakaslähtöisyys on tärkeää kaikessa toiminnassa, sillä jokaisella yrityksellä on asiakkaita. Ilman asiakkaita ei ole yritystä. Henkilöstö kehittäminen ja ammattitaito ovat tärkeä osa kokonaisvaltaista kehittämistä. Ilman osaavia asiakaspalvelijoita ei päästä hyvään asia-

kastyytyväisyyteen. Parhaista käytännöistä oppiminen edesauttaa organisaatiota parantamaan laatuaan. Korkea laatu voidaan saavuttaa tarkan ja säännöllisen itsearvioinnin avulla. EFQM on yksi tunnetuimmista itsearviointi -työkaluista Euroopassa. Balanced Scorecardin avulla eri yksiköissä tai osastoilla ja eri menetelmillä saadut tulokset ja mittarit voidaan yhdistää, ja näin saadaan johdolle hyvä apuväline organisaation toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen. Kuviossa 17 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuvio 17. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin empiirisenä eli havainnoivana tutkimuksena. Siinä selvitettiin tutkimusongelman syitä ja pyrittiin löytämään ratkaisuja siihen, miten ongelma pitäisi toteuttaa. Aineisto kerättiin kvantitatiivista (tilastollista) tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on empiirisen havaintoaineis-

ton kerääminen, jota tarkastelemalla pyritään ymmärtämään jotakin ilmiötä. Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavat ominaisuudet) välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymyksiin mikä, missä, kuinka paljon tai miten usein. Sen tavoitteena on ennakoivan tutkimusongelman muotoilu eli hypoteesi (perusteltu väite), teorian hyödyntäminen mittaamisessa sekä asioiden välisten erojen löytäminen ja eron selittäminen kausaalisuhteina (syy-seuraussuhde). Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on joko selittää, kuvata, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Määrällisen tutkimuksen havaintoaineiston keruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelu tai kirjekysely. (Heikkilä 1999, 13–15; Vilka 2007, 13, 18–19.)

Valitsin määrällisen tutkimusmenetelmän, koska se sopii suuria ihmisryhmiä kartoitaviin tutkimuksiin. Yhtenä syynä sen valintaan tutkimusmenetelmäksi oli henkilöiden tavoitettavuus. Koska työ Kelassa on välillä hyvinkin hektistä, on tärkeää, että työntekijällä on mahdollista osallistua tutkimukseen, kun hänellä on siihen aikaa. Itse en nähnyt tarkoituksenmukaisena itse kysellä kysymyksiä vastaajilta, sillä uskoisin heille olevan tärkeää anonyymiyden säilyminen.

Kyseessä oli ns. survey-tutkimus, jota käytetään silloin kun perusjoukko on suuri. Se on ei-kokeellinen tutkimus, joka kohdistuu suurehkoon määrään satunnaisotannalla valittuja tutkimuskohteita. Se viittaa siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu. Vakioiminen tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Survey voidaan toteuttaa kysely- tai haastattelumenetelmän avulla. Se on tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineistonkeräämisen tapa. Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu eli kaikilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen itse kirjallisesti. Kysyjä ja vastaaja eivät siis ole välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän tapainen aineisto kerääminen soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Sitä käytetään myös silloin, kun tutkimuksessa käsitellään arkaluontoisia kysymyksiä. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Tyypillisimpänä haittana on pidetty vastausprosentin alhaisuuden suuruutta. Tällä tarkoitetaan tutkimusaineiston katoa.

Valitsin kyselylomakkeen, koska se mielestäni vastasi paremmin tutkimuksen tarkoitusta. Kyselyn avulla katsoin parhaiten saavani kokonaiskuvan organisaation henkilöstön mielipiteestä organisaation kehittämistä. Siinä he saisivat vastata rehellisesti, ilman että tarvitsisi puolustaa oman organisaation imagoa. Haastattelumenetelmä olisi vienyt enemmän aikaa eikä näin olisi saatu niin laajaa otosta perusjoukosta. Lisäksi haastattelussa aika on rajallinen eikä vastaaja välttämättä olisi haastattelutilanteessa saanut sanottua kaikkea haluamaansa. (Heikkilä 1999, 65–66; Tilastokeskus 2008a; Vilkka 2007, 2-28; Vilkka 2005, 73.)

7.2 Aineiston kerääminen ja analyysi

Perusjoukko ja otanta: Otanta tarkoittaa menetelmää, jolla otos poimitaan perusjoukosta. Perusjoukko on tutkimuksessa määritetty joukko, joka sisältää kaikki havaintoyksiköt, josta tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Perusjoukosta voidaan valita tutkimukseen joko kaikki perusyksiköt tai tehdä edustava otos. Otantamenetelmiä on useita ja tutkimusryhmä päättää, mikä niistä on tarkoituksenmukaisin tutkimusongelman, tutkimuksen tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien kannalta. On myös hyvä pohtia, mikä otantamenetelmä soveltuu parhaiten havaintoyksiköiden ominaisuuksiin ja ilmenemistapoihin. Otoksen tulisi olla pienoiskuva perusjoukosta, jotta otantatutkimuksen tulokset olisivat luotettavia. Otoksen edustavuus merkitsee sitä, että perusjoukosta valitussa otoksessa on samoja ominaisuuksia ja samassa suhteessa kuin koko perusjoukossa. Otokseen kokoon vaikuttavat valittu otantamenetelmä, haluttu tulosten tarkkuus, tutkimukselle varattu aika ja tietojen keruutapa. (Heikkilä 1999, 32–33; Holopainen & Pulkkinen 1994, 21; Vilkka 2007 51; Vilkka 2005, 77–78.)

Otantatutkimuksessa perusjoukosta poimitaan otos jollakin otantamenetelmällä. Niitä on monia, kuten yksinkertainen satunnais-, systemaattinen, ositettu eli stratifioitu, ryväotanta sekä otanta otosyksikön koon mukaan. Tutkimuksessa otosmenetelmäksi valittiin systemaattinen otanta eli tasavälinen otanta. Se tarkoittaa, että havaintoyksiköt poimitaan tasavälein perusjoukosta. Systemaattista otantaa käytetään, jos perusjoukko on ominaisuuksiensa perusteella satunnaisessa järjestyksessä niin, että joukossa ei tapahdu jaksottaista vaihtelua. Tämän tapaisia luetteloita muodostavat esimerkiksi aakosjärjestyksessä olevat luettelot. Systemaattisessa otannassa ensimmäinen otokseen

valittava havaintoyksikkö arvotaan kymmenen ensimmäisen havaintoyksikön joukosta, muut havaintoyksiköt määräytyvät laskemalla poimintaväli eli perusjoukon koko jaettuna otoskoolla ja tämä pyöristettynä kokonaisluvuksi ($k = N/n$). Edustavan otoskoon valintaan vaikuttaa tutkimuksessa määritellyn perusjoukon ominaisuudet, perusjoukon koko sekä se, millaista tarkkuutta tutkimuksella tavoitellaan. On hyvä valita sitä isompi otoskoko, mitä heterogeenisempi perusjoukko on. (Heikkilä 1999, 35; Holopainen & Pulkkinen 1994, 21–22; Vilka 2007, 52–56; Vilka 2005, 79.)

Tutkimusaineiston kerääminen: Aineistoa kerättiin tekemällä kysely henkilöstölle (otos). Kyselykaavaketta varten haettiin tietoa eri lähteistä kuten kirjoista ja internetistä. Kaavaketta tehtäessä tutkija pyrki muotoilemaan kysymyksiä, jotka parhaiten vastaisivat tutkimuksen tarkoitusta. Tutkija suunnitteli kyselykaavakkeen, joka hyväksytettiin Kelalla laatuvaavalla ja muulla johdolla sekä opinnäytetyön ohjaajalla. Tässä vaiheessa todettiin muutamia kohtia, joiden kohdalta kysymystä voitaisiin parantaa. Muutokset tehtiin ja kyselyt lähetettiin Kelan yhteyshenkilölle sähköpostilla. Organisaatiossa yhdyshenkilö Britta Micklin jakoi lomakkeet systemaattisella otoksella valituille henkilöille. Vastaajilla oli aikaa vastata kyselyyn noin 2kk. Lisäaikaa kuitenkin annettiin vielä kuukauden verran, koska vastaajia oli kesälomilla. Palautus pyrittiin tekemään helppoksi. Vastaukset laitettiin isoon kirjekuoreen yhteyshenkilö pöydälle. Tarkoituksenmukaista oli, ettei niistä pystynyt katsomaan mitä kukin vastasi.

Kyselylomake (ks. Liite 2.) oli viisisivuinen, yksipuolinen A4-kokoinen lomake, joka koostui saatekirjeestä, yleistieto- ja tutkimuskysymyksistä. Saatekirjeessä selostettiin opinnäytetyö aihe, johon tutkimus liittyy, tutkimuksen toteuttaja, sen tavoite, mihin tuloksia käytetään sekä suositus vastaamiseen mahdollisuudella vaikuttaa. Lisäksi saate sisälsi kommentin luottamuksellisuudesta, palautusaikataulun ja tutkijan yhteystiedot. Palautustapa ilmoitettiin vastaajille suullisesti. Kiitos osallistumisesta voi olla saatekirjeessä, mutta myös kyselylomakkeen lopussa, jonka itse valitsin paikaksi. Saatekirjeen tehtävänä on motivoida vastaajaa täyttämään lomake ja selvittää tutkimuksen taustaa ja vastaamista. Saatekirje voi ratkaista, ryhtyykö vastaaja tekemään lomaketta vai ei. Sen tulee olla kohtelias, eikä se saa olla liian pitkä (korkeintaan yksi sivu). (Heikkilä 1999, 43, 65; Vilka 2007, 152–153.)

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen, jonka tuloksena syntyy lukuarvoja

sisältävä havaintoaineisto. Tilastollisen muuttujan arvon mittaamisessa käytetään jotakin mitta-asteikkoa. Mitta-asteikot on tapana jakaa neljään luokkaan. Alkeellisimmalla mittauksen tasolla on kyse vain luokittelusta, kun taas ylimmällä tasolla ollaan tekemisissä fysikaalisten mittojen kanssa. Kaavakkeessa oli korrelatiivisia kysymyksiä eli toistettu samoja kysymyksiä kahteen kertaan. Nämä olivat kuitenkin niin, että asiaa kysyttiin vaihtoehto- tai mielipidekysymyksissä ja toisen kerran avoimesti. Näin saatiin vertailtavia vastauksia, joiden avulla pystyttiin tarkistamaan, onko kysymykset ymmärretty oikein. Kaikkien kysymysten osalta näin ei toimittu.

Tutkimuksessa yleistieto-kysymykset 1-5 olivat suljettuja eli vaihtoehdon antavia kysymyksiä, joissa ensimmäisessä ja viidennessä oli vain kaksi vastausvaihtoehtoa (dikotomiset kysymykset): Kyllä ja Ei. Tutkimuskysymyksistä 29, 30, 43 olivat nominaali- eli havaintoasteikkoon kuuluvia kysymyksiä, joissa vaihtoehtoja oli enemmän. Näissä ns. suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, jotka puolestaan parantavat vastaajan keskittymistä tutkittavaan asiaan. Asteikolla voidaan luokitella havaintoyksiköiden laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat jaettavissa kahteen tai useampaan ryhmään tai luokkaan samanlaisuutensa tai erilaisuutensa perusteella. Mittauksen kohteet ovat siinä mielessä tasa-arvoisia, ettei millään luokalla ole enempää mitattavaa ominaisuutta kuin toisella luokalla. Luokkia ei siis voi laittaa järjestykseen mitattavan ominaisuuden suhteen. Niitä on mahdollista käyttää, kun selvästi valitut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja kun niitä on rajoitetusti. Suljettujen kysymysten tarkoituksena on vastausten käsittelyn yksinkertaistamisen lisäksi myös tiettyjen virheidien torjunta, kuten vastaamattomuus kysymyksen ymmärrettävyyden takia. (Heikkilä 1999, 49–50, 79; Holopainen & Pulkkinen 1994, 27; Tilastokeskus 2008d; Vilkka 2007, 45, 48.)

Kysymykset 6-25 selvittivät kehittämistä organisaatiossa. Niissä käytettiin ordinaali- eli järjestysasteikkoa. Tätä ns. asenneasteikkoa käytetään usein kertomaan henkilön kokemukseen perustuvaa mielipidettä tai asennetta jostakin asiasta. Mitattavasta kohteesta voidaan sanoa, onko sillä mitattavaa ominaisuutta enemmän, yhtä paljon vai vähemmän kuin toisella kohteella. Tämän tyylin avulla tutkimuksessa saadaan paljon tietoa vähään tilaan. Järjestysasteikoista valittiin Likertin asteikko, jota soveltuu hyvin mielipideväit- tämisissä. Se on tavallisesti 4-5-portainen, mutta se voi olla myös 7- tai 9-portainen. Kyselyssä käytettiin viisiportaista vastausvaihtoa vaikka siinä onkin riskinä, että vastaajat

valitsevat neutraalin vaihtoehdon. Tahdoin antaa tähän mahdollisuuden ja näin olla pakkamatta vastaajaa valitsemaan puoltaan, sillä kaikista asioista ei välttämättä kaikilla vastaajilla ole mielipidettä. Näin neutraali mielipide sopii hyvin. Likertin asteikko on järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa keskikohdasta toiseen suuntaan mentäessä samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan mentäessä samanmielisyys vähenee. Vastajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystä vastaava vaihtoehto. Likertin asteikkoa käytettiin myös kysymyksissä 31–39, joissa selvitettiin eri asioiden merkittävyyttä laadun kehittämiseksi organisaatiossa. Vastausvaihtoehtoina oli 5-portainen, täysin merkityksetön – täysin merkityksellinen – asteikko. (Heikkilä 1999, 49–50, 79; Holopainen & Pulkkinen 1994, 28; Tilastokeskus 2008d; Vilka 2007, 45–46, 49.)

Kysymykset 26–28 ja 40–42 sekä 44–47 olivat avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vastausvaihtoehtoja ei tarkkaan rajata etukäteen. Avoimia kysymyksiä oli monta. Niiden avulla pyrittiin selvittämään, miten vastaajat ymmärtävät kutakin kysyttyä asiaa eli miten tietoisia he ovat keskeisistä kehittämisen tavoista organisaatiossaan. Näistä kysymys numero 47 antoi vastaajalle mahdollisuuden kertoa muuta aiheeseen liittyvää, jota ei mahdollisesti ole kysytty tai halutaan selventää jotakin. (Heikkilä 1999, 48–52.)

Vastaamisaika oli noin 3 kuukautta, joka oli normaalia pidempi johtuen kesälomista ja kiireestä työpaikalla. Lomakkeet jaettiin vastaajille heinäkuun alkupuolella ja lomakkeet palautettiin ennen syyskuun puoliväliä.

Aineiston analysointi: Valittu tutkimusjoukko koostuu Kelan, Turun vakuutuspiirin työntekijöistä. Kysely jaettiin 40 alaiselle, jotka on valittu sattumanvaraisesti systemaattisella otannalla. Lisäksi otokseen valittiin kaikki esimiehet, jotta saataisiin vertailtavuutta siitä, mitä henkilöt, jotka pääasiassa toteuttavat kehittämisprojekteja (esimiehet) tietävät verrattuna henkilöstöön, joka ei aktiivisesti ja jatkuvasti osallistu organisaation kehittämiseen. Otokseen kokoon vaikutti perusjoukon heterogeisuus työntekijöiden osalta. Turun Kelassa on toimihenkilöä 120 kpl ja esimiehiä on 11 kpl eli yhteensä 131 henkilöä.

Otoskoko oli tutkimuksessa yhteensä 51 henkilöä. Jos 131 henkilön suuruudesta perusjoukosta tehdään 51 henkilön otos, on otantasuhde 38,93 %. Toimihenkilöiden osalta

otantasuhde oli 33,33 %. Määrä katsottiin riittäväksi kuvaamaan perusjoukkoa. Toteutunut otos puolestaan tarkoittaa kyselylomakkeisiin vastanneiden määrää. Toteutuneesta otoksesta tulisi saada sama tutkimustulos kuin tutkittaessa koko perusjoukko. Toteutunut otos arvioidaan aina suhteessa perusjoukkoon. (Heikkilä 1999, 34; Vilkka 2007, 59–60; Vilkka 2005, 80.) Toteutunut otos tutkimuksessa oli 22 henkilöä, joista 7 oli esimiehiä ja 15 työntekijöitä. Vastausprosentti oli siis 43,14 %. Esimiesten osalta se oli 63,64 % ja toimihenkilöiden osalta 37,5 %.

Kadon analyysi: Kato tarkoittaa tietojen puuttumista. Katoon on varauduttava tutkimusta suunniteltaessa. Katoa yritettiin välttää tekemällä saatekirje, jossa selvitetään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään yksinkertainen, selkeä ja ymmärrettävä, jolloin vastaaminen on helppoa. Palautuneiden lomakkeiden lukumäärää tulisi verrata perusjoukon kokoon, jonka jälkeen tulisi tarkistaa, millä tavalla lomakkeisiin on vastattu. Vasta tämän jälkeen voidaan määrittellä prosentteina, mikä on vastanneiden määrä eli toteutunut otos suhteessa perusjoukkoon.

Tutkija pohti asiaa ja päätyi siihen, että 40 + 11 vastaajaa riittää kadosta huolimatta kuvaamaan perusjoukkoa, jollei kato nouse todella suureksi. Jos vastaajat ovat jättäneet merkittävän osan vastauksista täyttämättä tai tietty kysymys on jäänyt ilman vastausta, on syytä epäillä, että perusjoukolla ei ole tietoa kyseisestä aiheesta. (Vilkka 2007, 59–60, 106; Vilkka 2005, 80.) Kyselyssä ilmeni muutamia tällaisia kysymyksiä, mutta ne olivat tarkoituksenmukaisia. Näillä avoimilla kysymyksillä haluttiin selvittää, kuinka hyvin henkilöstö, varsinkin toimihenkilöt tietävät Kelan kehittämiseen liittyviä käsitteitä, kuten EFQM. Yksi esimies ja kaksi toimihenkilöä jättivät vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Yksi esimies jätti vastaamatta kysymyksiin 15–26 eli mielipidekysymyksiin. Päätin kuitenkin ottaa kyseiset lomakkeet huomioon tuloksissa, sillä avoimet kysymykset eivät varsinaisesti vastaa mutia kysymyksiä ja toisin päin.

Vastausprosentti hieman yllätti, varsinkin toimihenkilöiden osalta. Ajattelin, että henkilöstö haluaisi osallistua tutkimukseen, joka liittyy heidän työhönsä, ja vaikuttaa mahdollisesti tulevaisuudessa työntekijöiden osallisuuteen kehitysprojekteissa. Osaksi vastaus-ten vähäisyys saattoi johtua tutkimuksessa ilmi tulleesta päivittäisestä työkiireestä sekä tunteesta, ettei ole mahdollista vaikuttaa.

Tutkimustulosten esittäminen: Aineiston käsittely tarkoittaa, että lomakkeilla saatu tieto tarkistetaan, tiedot syötetään ja tallennetaan sellaiseen muotoon tietokoneelle, että sitä voidaan tutkia numeraalisesti käyttäen apuna taulukko- tai tilasto-ohjelmia. Niin kuin perinteisen kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan, tutkimuksessa tiedot kerättiin aluksi paperilomakkeille, jotka sitten numeroitiin juoksevasti. Tämän jälkeen tiedot siirrettiin tietokoneelle. Kyselylomakkeen tiedot syötetään yleensä havaintomatriisin muotoon. Se on sama kuin tutkimusaineisto. Havaintomatriisi on taulukko, jossa rivit vastaavat tilastoyksikköjä ja pystysarakkeet muuttujia. Lomakkeesta pyrittiin suunnittelemaan hyvä ja selkeä, jotta vastaamisen helppouden lisäksi tietojen syöttäminen taulukkoon olisi helppoa. Kyselykaavakkeet arkistoitiin Excel-taulukkoon kirjaten jokainen vastattu lomake omalle rivilleen ja kysymykset asetettiin sarakkeille eli yhdellä rivillä on siis yhden tutkittavan (henkilön) tiedot. (Heikkilä 1999, 121–125; Vilka 2007, 105–111.) Jokaiseen soluun kirjattiin jokin arvo. Esimerkiksi vastaajan jättäessä kohdan tyhjäksi on merkitty viiva (-) kun taas kohtaan, jos vastaaja on ilmoittanut vastauksen ”en tiedä” tai kysymysmerkki (?) kirjattiin EOS (ei osaa sanoa).

Yhdessäkään lomakkeessa ei ollut annettu epäloogista tai virheellistä vastausta, jollei huomioida niitä kohtia, joissa ei ole vastattu mitään. Näin oli muutamissa avoimissa kysymyksissä. Tällä tavoin toimien saatiin selkeä ja yksinkertainen havaintomatriisi saaduista vastauksista. Jokainen vastaus myös tarkistettiin syöttämisen jälkeen, jotta mahdollisten virheiden määrä minimoituisi. Havaintomatriisin ollessa valmis tehtiin sen avulla graafisia kuvaajia, joiden pohjalta analyysi toteutettiin. Graafisten kuvien lisäksi aineistoa analysoitiin Excelin avulla. Analyysi pitää siis sisällään graafisia esityksiä sekä niiden analysointia kirjallisessa muodossa. Tulosten pohjalta tehtiin parannusehdotuksia.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan niiden tulisi pysyä samoina suoritettaessa tutkimus samanaikaisesti toista otosta käyttäen. Se on sitä parempi, mitä vähemmän sattuu-

ma vaikuttaa tuloksiin. Kysymys on tutkimuksen toistettavuudesta. Reliabiliteettia parannetaan mm. huolehtimalla, ettei tutkija tee mittausteknisiä virheitä, ja että hän hallitse sekä mittaamisen että mittarit. (Heikkilä 1999, 29, 178; Holopainen & Pulkkinen 1994, 13; Vilka 2007, 149.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on uskoakseni hyvä eli toistettaessa se toisella otoksella tutkimustulokset tuskin muuttuisivat kovinkaan paljon. Otos on valittu sattumanvaraisesti tasavälisellä otannalla, jolloin jokaisella olisi ennen ensimmäistä valittua ollut yhtäläinen mahdollisuus osua otokseen. Otos on sopivan kokoinen tämän kokoiseen organisaatioon. Otoksen kattavuus on 38,93 % perusjoukosta. Sen avulla pitäisi saada kattava kuva henkilöstön mielipiteistä eikä sattumanvaraisuutta pitäisi esiintyä. Tietoja syötettäessä on pyritty tarkkuuteen ja niitä tutkittaessa analyysi on tehty luotettavuutta ylläpitäen ja tietoja vääristämättä.

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kyselytutkimuksessa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset olivat eli voidaanko niiden avulla ratkaista tutkimusongelmaa. Validius tarkoittaa karkeasti ottaen systemaattisen virheen puuttumista. Jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritelty, eivät mittaustuloksetkaan ole valideja. Se kuvaa, miten onnistuneesti tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden lomakkeeseen eli mittariin. Validius liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen käsitteisiin. (Heikkilä 1999, 28, 178; Holopainen & Pulkkinen 1994, 13; Vilka 2007, 150.) Tutkimuksen käsitevalidiuden tulisi olla hyvä. Tämä tarkoittaa olennaisten piirteiden tavoittamista tutkittavista ilmiöistä ja keskeisten käsitteiden johtamista teoriasta. Tutkimuksen pääkategoriat ja ongelmanasettelu sekä kyselyn runko tulee suunnitella huolellisesti. Käsitevalidiutta ei voida parantaa jälkikäteen. Myös kyselyn sisältövalidius täytyy huomioida. Teema-alueiden kysymysten huolellinen laatiminen auttaa tavoittamaan kyselyllä halutut merkitykset. (Hirsijärvi & Hurme 1995, 128–129.)

Tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata eli sitä, mitä henkilöstö tietää organisaationsa kehittämistoimista ja miten he sen kokevat. Kysymystenasettelulla on pyritty saamaan kattava kuva tutkimuskohteesta. Mittausteknisiä virheitä on pyritty välttämään tekemällä kysymykset niin, että ne ovat ymmärrettäviä ja ne voi käsittää

vain yhdellä tavalla. Kysymysten yksiselitteisyydellä on pyritty varmistamaan, että vastaaja ja tukija puhuvat samasta asiasta. Vastausvaihtoehdot on mietitty tarkasti. Tutkimuksen ymmärrettävyyden on varmistanut Kelan laatuvaastaava. Validius on hyvä tutkimuksessa hyvä, sillä tutkimuksessa käytetyt käsitteet ovat olleet tutkijan selvillä eikä systemaattisia virheitä ole.

Tutkimuksen reliabelius ja validius muodostavat yhdessä tutkimuksen *kokonaisluotettavuuden*. Se on hyvä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Tätä voidaan arvioida uusintamittauksella. (Vilka 2007, 152.) Kokonaisluotettavuutta on pyritty parantamaan määrittelemällä tutkimusongelma selkeästi ja kysymyksillä on selvitetty tutkimusongelmaa. Tutkimukseen on valittu kohderyhmään ja tutkittavaan asiaan sopiva aineiston keräämisen tapa, siihen soveltuva tutkimusmenetelmä, jolla on mahdollista saada merkittävää tietoa tutkittavasta asiasta sekä kohderyhmään soveltuva otantamenetelmä. Tutkimus on kaikin puolin toteutettu huolellisesti ja rehellisesti.

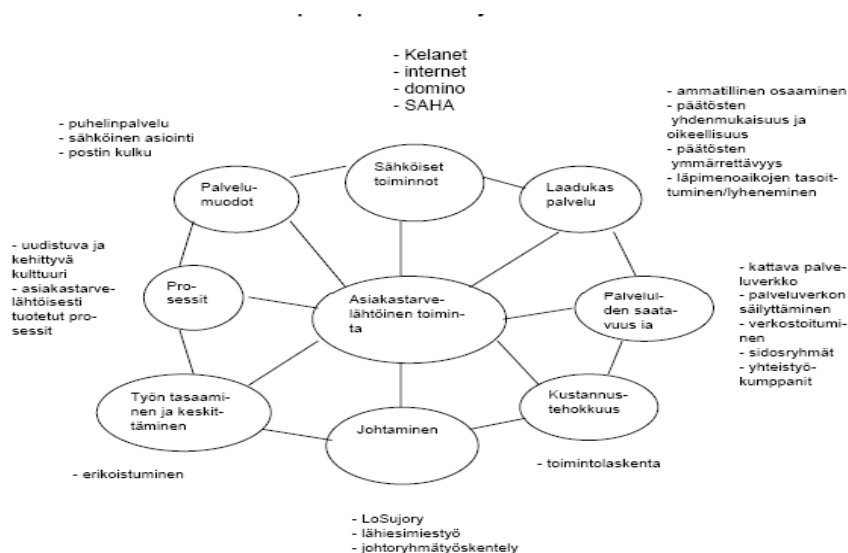
Objektiivisuus tarkoittaa tutkijan puolueettomuutta. Tutkimustulos on objektiivinen, kun se on tutkijasta riippumaton eli kun tutkimustulokset eivät muutu tutkijaa vaihdettaessa. (Heikkilä 1999, 29; Vilka 2007, 13.) Tehty tutkimus on objektiivinen, sillä tutkija eli minä en millään tavalla vaikuttanut tutkimustuloksiin. Objektiivisuutta on pyritty ylläpitämään mm. kysymysten muotoilemisen avulla. Kysymykset on muotoiltu niin, ettei vastaaja johdatella. Kysymykset on aseteltu niin, että ne ovat positiivisia, vastaaja itse valitsee sen vastausvaihtoehdon, joka parhaiten kuvaa hänen mielipidettään eli onko hän väittämän kanssa samaa tai eri mieltä tai jotain siltä väliltä. Avoimissa kysymyksissä puolestaan pyritään selvittämään vastaajan tietämystä kysytyistä asioista, joihin vastaaja omina sanoin on vastannut. Näin siis objektiivisuus on säilynyt myös näiden kysymysten osalta. Myös tutkimustulosten analysointi on pyritty tekemään objektiivisesti eli tutkijaa vaihtaessa tuloksen ei odoteta muuttuvan.

7.4 Caseyrytyksen esittely

Kansaneläkelaitos (Kela), Turun vakuutuspiiri

Kansaneläkelaitos, Kela huolehtii Suomessa asuvien sosiaalisesta perusturvasta eri elämäntilanteissa. Kelan asiakkaita ovat kaikki Suomessa asuvat sekä ulkomailla asuvat Suomen sosiaaliturvaan kuuluvat henkilöt. Kela toimii eduskunnan valvonnassa. Toiminta alkoi 16.12.1947. Aluksi Kela oli nimensä mukaisesti eläkelaitos. Sitten toiminta on laajentunut, monipuolistunut ja uudistunut. Erityisesti 1980- ja 1990-luvuilla tehtävät lisääntyivät ja Kelasta tuli koko väestöä palveleva laitos. Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä eri elämäntilanteissa. Toimintaa ohjaavat arvot ovat: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Kansaneläkelaitos 2008a, Kansaneläkelaitos 2006, 1-3.)

Kelan tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Niitä ovat kaikki Suomessa asuvat, sosiaaliturvan piiriin kuuluvat. Onnistuminen perustuu motivoituneeseen ja saavaan henkilökuntaan, palveluverkon kattavuuteen, palvelumuotojen monipuolisuuteen, korkeaan laatuun sekä taloudelliseen toimintaan ja tietekniikan tehokkuuteen. Strategisiin päämääriin kuuluu monipuolisten palvelujen tarjoaminen taloudellisesti ja hallitusti sekä tehokkaasti ja laadullisesti. (Kansaneläkelaitos 2006, 2-3.)



Kuvio 11. Kelan strategiakartta (Kansaneläkelaitos 2006).

Kelalla on perustuslakiin nojautuva erikoisasema. Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsemat valtuutetut. Kelan organisaatio koostuu ylimmästä hallinnosta, joka koostuu valtuutetuista, hallituksesta, pääjohtajasta ja johtajista. Seuraavalla tasolla on keskushallinto, johon kuuluu kymmenen osastoa, jotka vuorostaan jakaantuvat alayksiköihin tai ryhmiin. Lisäksi siihen kuuluu sisäinen tarkastus sekä Kelan kuntoutusyhtiö Petrea. Vakuutuspiirien johtajat ja aluekeskuksen päälliköt sekä ylilääkäri kuuluvat Kelan keskijohtoon. Maa on jaettu viiteen vakuutusalueeseen: Pohjois-, Länsi-, Itä-, Lounais- ja Etelä-Suomi. Jokaisella vakuutusalueella on aluekeskus. Aluekeskuksen tehtävänä on suunnitella, johtaa ja kehittää vakuutusalueen toimintaa sekä huolehtia Kelan alueellisista tehtävistä. Aluejohtaja tekee tulossopimukset vakuutuspiirien johtajien kanssa. Aluejohtajan johtamisrooliin kuuluu strategioiden maastouttaminen, merkityksen antaminen asioille. Edelleen hänen rooliinsa kuuluu henkilöstön kehittäminen ja motivointi, johdon tukeminen ja sidosryhmäyhteistyö sekä esimerkin näyttäminen. Kelalla on asiakaspalvelua varten koko maan kattava laaja palveluverkko. Vakuutusalueet on jaettu vakuutuspiireihin, joihin kuuluu yksi tai useampi toimisto. Niiden määrää ja kokoa selkiytetään siten, että vuoteen 2010 mennessä alueella on 11 vakuutuspiiriä. Vakuutuspiirin johtaja toimii piirin päällikkönä, jonka tehtävänä on suunnitella, johtaa ja kehittää vakuutuspiirin ja sen toimistojen toimintaa sekä huolehtia paikallisista tehtävistä. Keskijohdon johtamisrooliin kuuluu, palvelutuotannon suunnittelu ja johtaminen sekä prosessit, strategioiden maastouttaminen, merkityksen antaminen asioille. Apulaisjohtajat, toimistonjohtajat sekä palvelupäälliköt määrittävät Kelassa lähiesimiehiksi, jotka yleensä kuuluvat vakuutuspiirien johtoryhmiin. Lähiesimiesten johtamisrooliin kuuluu työn, prosessien ja ihmisten johtaminen ja kehittäminen, työjärjestelyt ja organisointi sekä henkilöstön kehittäminen ja motivointi. Lisäksi johtamisrooliin kuuluu vuorovaikutus yhteistyötahojen kanssa, esimerkin näyttäminen sekä asiakaspalvelu. (Kansaneläkelaitos 2006, 9-11.)

Kelan palveluksessa on noin 6 000 henkilöä, joista on naisia reilu 80 %. Henkilökunnasta kaksi kolmesta työskentelee asiakaspalvelussa Kelan toimistoissa ja joka kolmas alue- tai keskushallinnossa. Keskushallinnossa lähes joka toinen työskentelee erilaisissa tuotanto- ja palveluyksiköissä (Atk-keskus, työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisut ja Turun kuntoutusyksikkö). Henkilöstöpolitiikka perustuu pitkäjänteiseen voimavarojen suunnitteluun, jolla on turvattu palvelutoiminnan laatu ja häiriöttömyys. Henkilöstösuunnitelma 2010:ssä on asetettu tavoitteeksi, että Kela on myös tulevaisuudessa hyvä

ja turvallinen työntekijä, jonka henkilöstövoimavarat ja työmäärä ovat tasapainossa ja jonka henkilöstö on motivoitunut, yhteistyökykyistä, osaavaa ja työkykyistä. (Kansaneläkelaitos 2006, 11.)

Kelan toimintaa ohjataan keskipitkän aikavälin ja vuosittaisilla toiminta- ja taloussuunnitelmilla, joita toteutetaan tulossopimusten mukaan. Jokainen tulosityksikkö (osasto, alue, vakuutuspiiri) solmii vuosittain tulossopimuksen, joka sisältää strategiaperustan, tuloskortin ja kehysbudjetin. Tuloskorttia käytetään suunnittelun, johtamisen ja seurannan apuvälineenä. Se on rakennettu toiminnan ohjauksen neljän näkökulman pohjalle, joita ovat asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, talous, prosessit sekä henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen. (Kansaneläkelaitos 2006, 12.)

Kelassa on 1980-luvun alusta lähtien kehitetty toiminnan laatua. Vuodesta 1998 alkaen on tehty vuosittain koko Kelan toiminnan itsearviointi ja lisäksi tulosityksiköt tekevät arvioinnin omasta toiminnasta. Sisäinen laatukilpailu on järjestetty vuodesta 2000 asti. Kela on osallistunut Suomen laatupalkintokilpailuun vuosina 2001 ja 2004, joista jälkimmäisellä kerralla se sai ”Recognised for Excellence in Europe” –tunnuksen (Tunnustettua erinomaisuutta –kunniakirja). Ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä tuetaan laajalla ja monipuolisella sisäisellä koulutuksella sekä muilla osaamisen kehittämismuodoilla kuten itseopiskelulla, työnkierrolla, sijaisuuksien hoitamisella ja osallistumalla työ- ja projektiryhmiin. Kelassa on myös kehitetty etuuskäsittelyn tueksi käyttäjän kannalta yhtenäiseen malliin perustuvia tietojärjestelmiä. Näiden lisäksi on vireillä useita toisiaan täydentäviä toiminnan kehittämishankkeita, mm. sähköinen asiakirjahallinta, asiakaspalautejärjestelmä, sähköinen asiointi, työn tasaaminen ja toimintolaskenta. (Kansaneläkelaitos 2006, 13–16.)

Turun vakuutuspiiri

Kelan Lounais-Suomen vakuutusalueen toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä eri elämäntilanteissa toimeenpanemalla lakisääteistä sosiaaliturvaa. Tavoitteena on, että visio vuonna 2008 Kela on paras julkisen sektorin palveluntuottaja Lounais-Suomen alueella. Vakuutusalueella on pääosin perinteinen linjaorganisaatio. Aluejohtaja vastaa koko alueen toiminnasta

tukenaan alueen johtoryhmä LoSujory (aluejohtaja, hallintopäällikkö, etuuspäällikkö, ylilääkäri ja vakuutuspiirien johtajat). LoSujory toimii aluejohtajan tukena vakuutusalueen johtamisessa. LoSujory suunnittelee, miten strategiat muutetaan käytännön toiminnaksi. Se myös priorisoi muutoshankkeet. Priorisoinnissa arvioidaan tasapainon säilymistä strategian toteutumisen kannalta tärkeimpien alueiden välillä. Suuria hankkeita ei viedä eteenpäin montaa yhtä aikaa, vaan ne aikataulutetaan ja aikatauluista pidetään kiinni. Muutokset jossain osa-alueissa, kuten asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, talous, prosessit tai henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen, vaikuttavat aina toinen toisiinsa. (Kansaneläkelaitoksen intranet 2006).

Vakuutusalueella tehdään toimintaa ohjaavia suunnitelmia vuosittain. Vuosittain tulossopimukseen asetetaan kuluvan vuoden tavoitteet ja niiden toteutumista kertovat mittarit. Tulossopimuksen liitteenä oleva tuloskortti laaditaan neljän vuoden ajalle, mutta se tarkistetaan vuosittain. Vakuutusalueen ja vakuutuspiirien itsearviointi toteutetaan joka toinen vuosi ja joka toinen vuosi päivitetään toimintasuunnitelma. Ratkaisutoimintaa keskitetään vakuutusalueen ja piirien sisällä. Aluekeskus koordinoi verkostoitumista vakuutusalueen sisällä ja muiden vakuutusalueiden kanssa. Kun vakuutuspiirejä yhdistetään, uudessa vakuutuspiirissä muutosta johdetaan aluekeskuksen tuella. Tähän tarkoitukseen suunniteltuja tukimuotoja ovat koulutus ja prosessien kehittäminen. (Kansaneläkelaitoksen intranet, 2006).

Vakuutusalueen ja sen eri yksiköiden keskustelukulttuuria vahvistetaan. Sen koko esimieskuntaa koulutetaan ja motivoidaan muutosten läpiviemiseen esimiehille suunnatuissa säännöllisissä seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa. Muutokset maastoutetaan koko henkilökunnalle lähiesimiesten välityksellä. Kaikkien alueen toimihenkilöiden kanssa käydään säännöllisesti kerran vuodessa kehityskeskustelu. Kehittämiskeskustelut toimivat sekä osaamisen varmistamisen että johtamisen apuvälineenä. Kaikissa yksiköissä henkilökuntaa sitoutetaan muutoksiin ottamalla heidät mukaan kehitystyöhön. Sidosryhmäyhteistyötä tehdään suunnitellusti. Vakuutusalue sekä vakuutuspiirit laativat omat suunnitelmansa ulkoista yhteistyötä varten. (Kansaneläkelaitoksen intranet 2006).

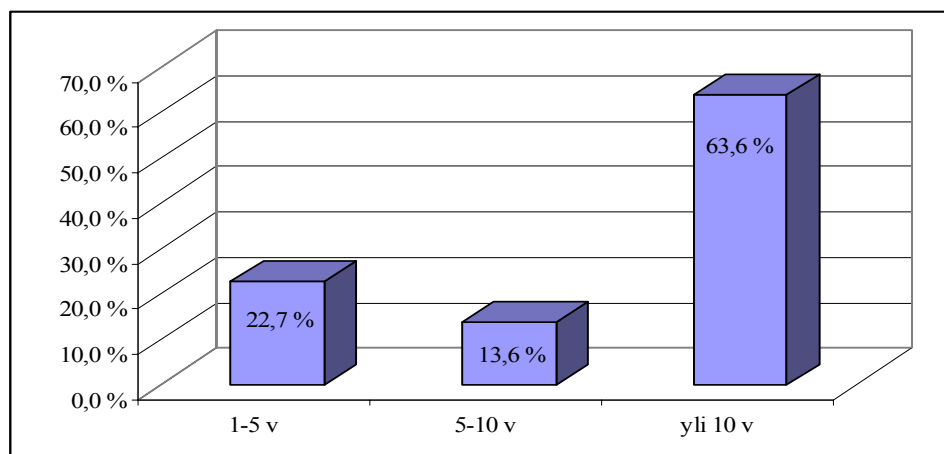
Vakuutusalueen henkilöstösuunnitelma sisältää mm. seuraavia hakkeita/ projekteja vuosille 2005–2008 (Ks. Liite 3): LoSujoryn toiminnan kehittäminen, osaamisen kehittäminen, palvelustrategia, prosessien kehittäminen sekä työn tasaaminen. (Kansaneläkelai-

toksen intranet 2006.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tulokset analysoitiin Excel-ohjelman avulla. Aineistoa ristiintaulukoimalla ei saatu merkittäviä tuloksia, joten päätin jättää ne analysoinnista pois. Tutkimuksessa lopullinen analysoitava vastausmäärä oli 21–22 riippuen kysymyksestä, koska yksi vastaaja vastasi vain avoimiin kysymyksiin. Kyselylomakkeiden strukturoitujen kysymysten vastauksista tutkija muodosti erilaisia Excel-taulukoita ja kaavioita, sekä arvioi niitä kirjallisesti. Avointen kysymysten vastauksista kirjoitettiin yhteenveto kustakin. Tässä luvussa käydään läpi kyselylomake ja analysoidaan tulokset.

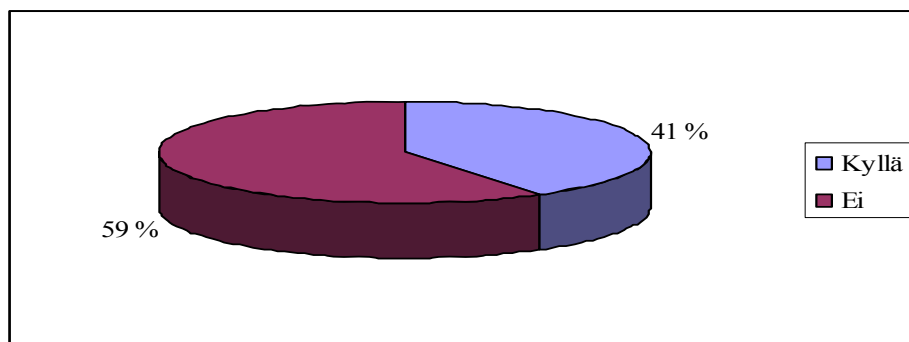
Kyselylomake alkoi yleistietojen eli taustatietojen selvittämisellä. Siinä kyseltiin sukupuolta, ikää, työsuhteen kestoa ja edustaa etuutta. Vastaajista miehiä oli kaksi ja naisia 20. Molemmat miehet ovat esimiehiä. Sukupuolella ei kuitenkaan ole tutkimuksen mukaan merkitystä vastauksiin. Vastaajien ikää kysyessä eniten, 36,4 % sijoittui 46–55 vuotiaisiin, 31,8 % yli 56 vuotiaisiin, 18,2 % 36–45-vuotiaisiin ja 13,6 % 26–35-vuotiaisiin. 16–25-vuotiaita ei vastaajien joukossa ollut. Vastanneiden työsuhteen kesto näkyy alla olevasta kaaviosta 18.



Kaavio 18. Työsuhteen kesto.

Lähes 64 % vastaajista oli ollut työsuhteessa yli 10 vuotta. Yhtään alle vuoden työssä ollutta ei vastaajiin osallistunut. Etuus, joka oli parhaiten edustettuna tutkimuksessa (lähes 41 %), oli sairausvakuutus. Vastaajia sijoittui lähestulkoon kaikkiin etuuksiin.

Kysymys numerolla viisi selvitettiin, onko vastaaja osallistunut kehittämistyöhön Turun vakuutuspiirissä. On tärkeää selvittää, kuinka laajasti henkilöstö on mukana kehittämistoiminnassa. Huomioiden, että kaikki vastaajat olivat työskennelleet vähintään vuoden, voitaisiin olettaa, että he ovat osallistuneet kehittämissuhteisiin. Vastaajista kuitenkin vain yhdeksän (41 %) oli ollut osallisena kehittämistyössä, joista seitsemän oli esimiehiä. 13 (59 %) kuului siis siihen joukkoon, jotka eivät ole osallistuneet kehittämistyöhön. Tämä tulos on huolestuttavaa, sillä vain kaksi (13,33 %) toimihenkilöistä oli osallistunut kehittämistyöhön.

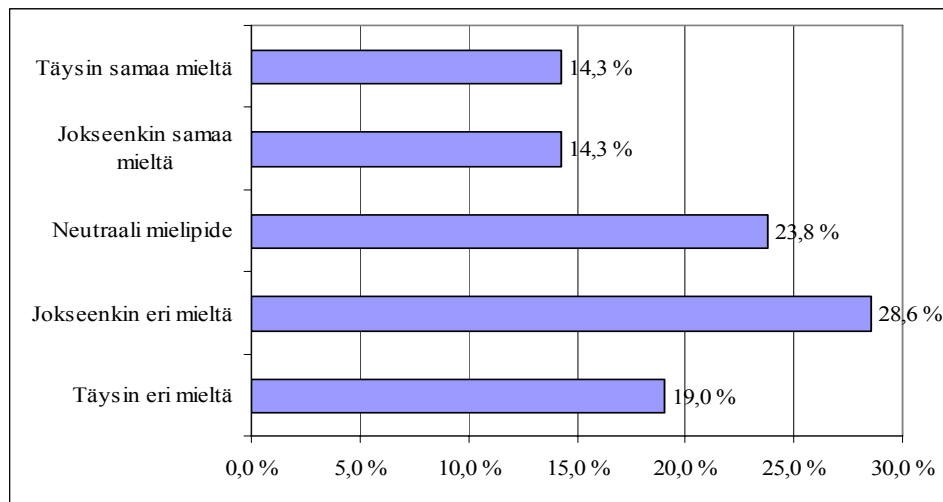


Kuvio 19. Olen osallistunut kehittämistyöhön Turun vakuutuspiirissä.

Kysymykset 6-25 olivat kehittämiseen liittyviä mielipidekysymyksiä, jossa vastausvaihtoehtoina oli 1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä -asteikko. Koska yksi henkilö jätti vastaamatta näihin kysymyksiin, ei hänen vastauksiaan ole huomioitu tuloksia tarkasteltaessa. Näiden kysymysten osalta otoskoko on siis 21 henkilöä.

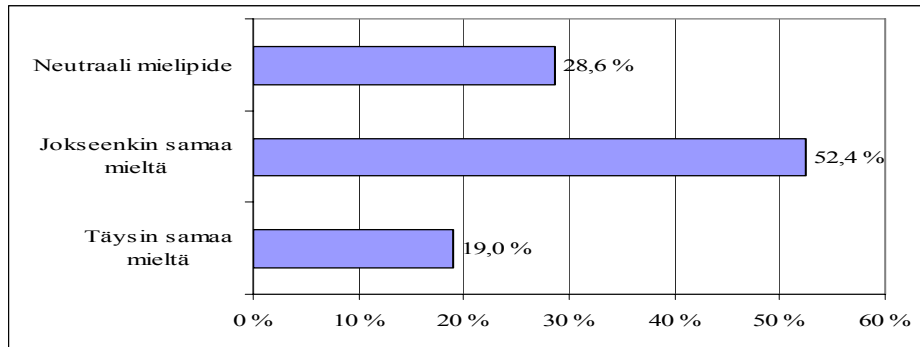
Kysyttäessä mahdollisuutta osallistua kehittämistyöhön 28,6 % oli jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. Neutraali mielipide oli 23,8 %:lla kun taas 47,6 % vastaajista eivät

nähneet mahdollisuutta osallistumiseen. Edustamalla etuudella ja osallistumisella kehitysprojektiin ei ollut selvää yhteyttä. Myöskään työsuhteen pituudella kehittämistyöhön osallistumisella ei varsinaista yhteyttä näkynyt, vain yli 10 vuotta työsuhteessa olleista oli selvästi enemmän osallistunut kehitystyöhön kuin vähemmän aikaa työsuhteessa olleet. Esimiehistä vain yksi oli ollut palveluksessa alle 10 vuotta, ja kaikki esimiehet olivat osallistuneet kehitystoimintaan.



Kaavio 20. Minulla on mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön.

On tärkeää tietää, millainen kuva henkilöstöllä on kehittämistoiminnasta. Kysyttäessä mielipidettä organisaation kehitystoiminnasta 52,4 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että yleiskuva vakuutuspiirin kehittämisestä on positiivinen. Positiivisena kehittämistoiminnan näki 19,0 % vastaajista. Toiseksi eniten, 28,6 % mielipide asiaan oli neutraali. Kuva kehittämistoimista organisaatiossa on siis tutkimuksen mukaan melko positiivinen. Yksikään vastaajista ei ollut eri mieltä siitä, että kehitystoiminta ei olisi positiivinen.



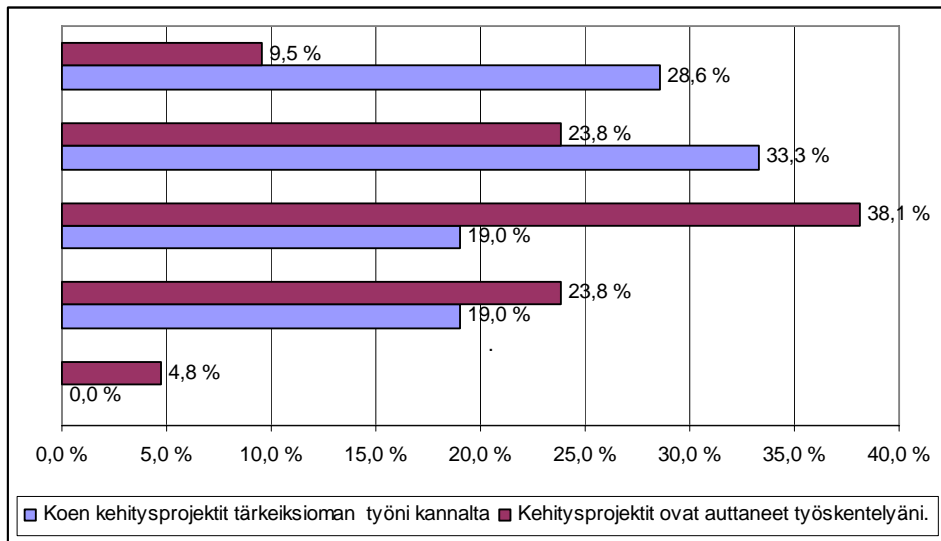
Kaavio 21. Kuva oman vakuutuspiirin kehitystoiminnasta on positiivinen.

Niin esimiesten kuin toimihenkilöiden tulisi olla kiinnostunut kehittämään organisaatiota, jotta on mahdollista päästä erinomaisiin tuloksiin. Kysyttäessä kiinnostusta kehittää vakuutuspiiriä saatiin alla olevassa taulukossa olevat tulokset. 71,4 % vastanneista olivat joko täysin tai jokseenkin kiinnostuneita kehittämään vakuutuspiiriään. Vain 4,8 % ei niinkään ollut kiinnostunut kehittämisestä.

Taulukko 2. Olen kiinnostunut kehittämään vakuutuspiiriämme.

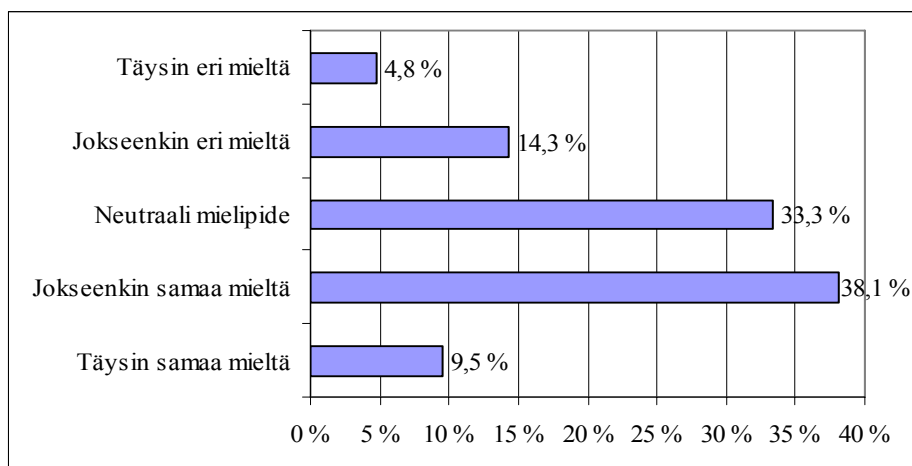
	kpl	%
Jokseenkin eri mieltä	1	4,8 %
Neutraali mielipide	5	23,8 %
Jokseenkin samaa mieltä	10	47,6 %
Täysin samaa mieltä	5	23,8 %

Jotta henkilöstö sitoutuisi kehitystoimintaan, tulee heidän kokea projekteilla olevan positiivista vaikutusta heidän omaan työhönsä. Kehitysprojektit koki oman työnsä kannalta tärkeiksi tai jokseenkin tärkeiksi yli puolet vastanneista eli lähes 62 %. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 19 % kuten myös neutraaleja mielipiteitä. Kehitysprojektit ovat auttaneet työssä 28,6 % vastaajista. 33,3 % olivat sitä mieltä, ettei hankkeista ole ollut apua työskentelyyn. Neutraali mielipide asiaan oli 38,1 %. Kehitysprojektit koettiin siis tärkeäksi, vaikka ne eivät olleetkaan auttaneet kaikkia vastaajia työssään. Tulosten mukaan Turun vakuutuspiirissä käytössä jatkuva parantaminen, sillä 20 22:sta vastasi kysymykseen myöntävästi, joka siis tarkoittaa yli 90 %:ia. Yksi ei osannut sanoa ja yksi jätti vastaamatta mitään.



Kaavio 22. Koen kehitysprojektit tärkeiksi oman työni kannalta vrt. Kehitysprojektit ovat auttaneet työssäni.

Tietoisuus vakuutuspiirin kehittämishankkeista vaihteli. Molempiin ääripäihin tuli vastauksia. 38,1 % vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 9,5 % täysin samaa mieltä. Neutraali mielipide oli 33,3 % ja jokseenkin eri mieltä oli 14,6 % ja eri mieltä 4,8 %. Esimiesten ja toimihenkilöiden vastausten välillä oli jokseenkin eroa. Kaikki esimiehet olivat joko täysin tai lähes tietoisia meneillään olevista hankkeista. Toimihenkilöiden vastaukset jakaantuivat laajemmin koko skaalalle, pääasiassa neutraaliin ja jokseenkin samaa mieltä. Kukaan ei katsonut myöskään olevansa täysin tietoinen hankkeista.



Kaavio 23. Olen tietoinen piirimme kehittämishankkeista.

Edellisessä kysymyksessä saadut vastaukset vastaavat suhteellisen hyvin ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttyä tietoa käynnissä olevista kehitysprojekteista. Melkein kaikki tiesivät nimeltä ainakin jonkin käynnissä kehittämishankkeen. Suurin osa mainitsi PASTEn eli etuusprosessihanke, TAHTIn. Toiseksi eniten mainittiin OIWA (asiakaspalvelu + etuuskäsittely kehittämishanke), TAHAn (taloudellis-havainnollisten prosessien uudistaminen). Lisäksi mainittiin TOTI, HENKARI, asiakaspalvelun kehittäminen, prosessien kehittämishanke, vakuutuspiirien yhdistäminen ja yhteistyö, toiminnallinen muutos, ratkaisutoiminnan kehittäminen, sähköinen asiointi, työvuorosunnittelu, etuustyön hallinta, e-reseptit, tietojen välitys Kelan ja muiden virnaomaisten välillä. Lisäksi kysymykseen oli jättänyt vastaamatta muutama henkilö ja jotkut olivat kirjoittaneet vastaukseksi etteivät tiedä. Mielipidekysymys ja avoin kysymys tukivat siis toinen toisiaan ja vastaukset olivat samansuuntaisia. Tämän perusteella voidaan olettaa, että henkilöstö on tietoinen kehittämishankkeista.

Organisaation laadun kehittämisen suurimpana esteenä oli ajan puute, jolla nähtiin olevan merkitystä 80,9 % vastaajien mielestä. Heikko yhteistyö yksiköiden tai osastojen välillä sekä työntekijöiden huono sitoutuminen nähtiin kehittämisen esteinä oleviksi asioiksi 57,1 %. Niin esimiehet kuin toimihenkilöt näkivät pienimpänä esteenä vastausvaihtoehdoista aikaisemmat kokemukset kehittämishankkeista ja osaamisen puutteen. Myös käsiteltäessä erikseen esimiesten ja toimihenkilöiden vastauksia oli ajan puute suurin este. Vastaukset jakaantuivat kuitenkin suhteellisen tasaisesti. Niitä tuli ykkösesestä viitoseen eli täysin merkityksettömästä täysin merkitykselliseen.

Taulukko 3. Piirille merkittäviä laadun kehittämisen esteitä ovat...

	Täysin merkityksetön	Jokseenkin merkityksetön	Neutraali mielipide	Jokseenkin merkityksellinen	Täysin merkityksellinen
Aikaisemmat kokemukset kehittämishankkeista	4,8 %	19,0 %	57,1 %	14,3 %	4,8 %
Ajan puute	0,0 %	9,5 %	9,5 %	47,6 %	33,3 %
Heikko yhteistyö yksiköiden tai osastojen välillä	14,3 %	4,8 %	23,8 %	33,3 %	23,8 %
Johdon huono sitoutuminen	9,5 %	4,8 %	52,4 %	14,3 %	19,0 %
Kehitysprojektien organisointi	0,0 %	9,5 %	47,6 %	38,1 %	4,8 %
Muut meneillään olevat kehityshankkeet	4,8 %	4,8 %	57,1 %	28,6 %	4,8 %
Osaamisen puute	9,5 %	19,0 %	33,3 %	28,6 %	9,5 %
Työnjohdon tai keski johdon huono sitoutuminen	4,8 %	9,5 %	42,9 %	28,6 %	14,3 %
Työntekijöiden huono sitoutuminen	4,8 %	4,8 %	33,3 %	42,9 %	14,3 %

Seuraavia tuloksia saatiin kysyttäessä onko johto sitoutunut kehittämistoimintaan: samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli 71,4 % vastanneista. Johdon ja esimiesten sitoutumisella nähtiin olevan merkitystä kehitysprojektien kannalta, sillä lähes 18 % vastaajista koki sen laadun kehittämisen esteenä.

Taulukko 4. Johto on sitoutunut kehittämistoimintaan.

	Esimiehet	Toimihenkilöt	Yhteensä
Neutraali mielipide	0,0 %	40,0 %	28,6 %
Jokseenkin samaa mieltä	66,7 %	40,0 %	47,6 %
Täysin samaa mieltä	33,3 %	20,0 %	23,8 %

Esimiesten mielipide asiasta poikkesi toimihenkilöistä. Kaikki esimiehet olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että johto on sitoutunut. Toimihenkilöistä kuitenkin 40 %:lla oli neutraali mielipide asiaan ja 20 % oli täysin samaa mieltä.

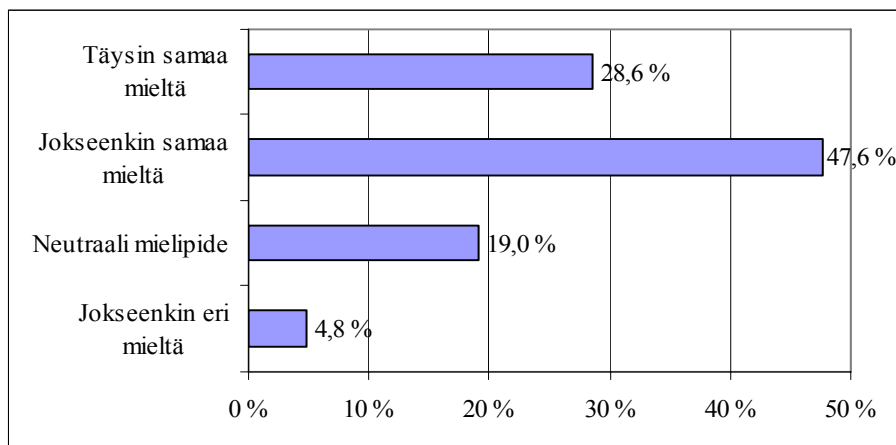
Oli myös hyvä selvittää, mikä motivoi laadun kehittämiseen ja mikä estää kehittämistä, jotta vakuutuspiirissä voitaisiin puuttua esiin tuleviin asioihin ja korjata ne. Esteeksi mainittiin eniten kiire ja resurssipula/ omat voimavarat. Esteisiin liittyvät vastaukset olivat samansuuntaisia kuin arvioitaessa eri vaihtoehtojen merkitystä kehittämisen esteenä. Kiire eli ajan puute sai molemmissa suurimman huomion. Muutamissa avoimissa vastauksissa ei kehittämiselle nähty esteitä, kunhan aikaa vain on. Esteinä henkilöstö näki mm. seuraavia:

- Laadun kehittämishankkeet ja todellinen toteutus eli toimihenkilöiden työ eivät kohtaa. Ehkä johto saa enemmän irti kehittämishankkeista. Lähinnä johdon työväline.
- Ei jaksa kiinnostaa, koska tekee jo parhaansa, omat voimavarat
- Menetelmien kangistuneisuus ja jäykkyys estää.
- Ajanpuute, kun liian monet ajatukset lakkaavat päässä. Silloin on pakko ottaa rutiinilla ja tehdä vain tulosta.

Vastaajia motivoivat tekijät vaihtelivat paljon. Esimiesten vastauksissa näkyi hyvän palvelun ajatus, tehokkuus ja laatu sekä toiminnan parantaminen ja saavutetut tulokset.

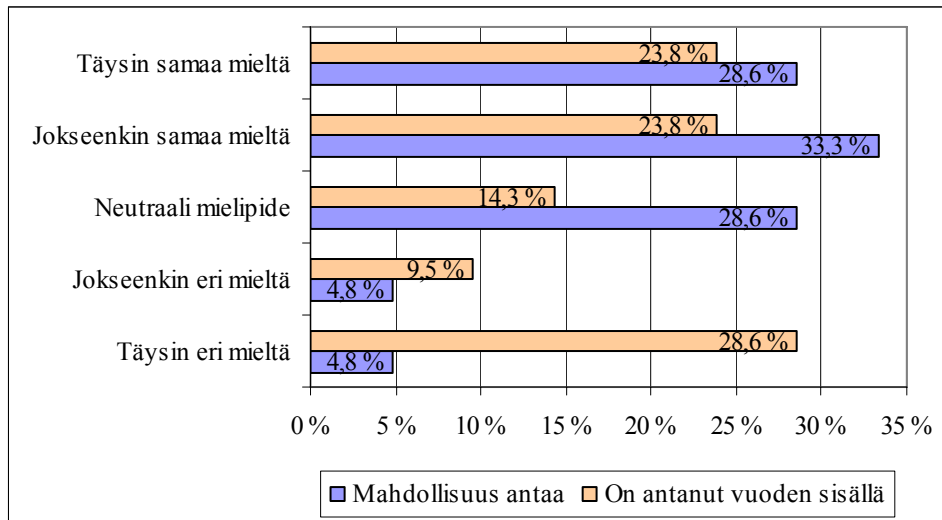
Laadun kehittäminen nähtiin osana muuta toimintaa, ei erillisenä. Yhdessä vastauksessa myös työn mielekkyys nousi esiin. Toimihenkilöiden osalta vastauksiksi saatiin hyvä asiakaspalvelu sekä saatu hyvä palaute. Myös oman osaamisen lisääminen mainittiin.

76,2 % vastaajista koki saavansa palautetta työstään. Vain yksi oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Neutraali mielipide oli 19 % vastaajista. Tämä oli hyvä tulos huomioiden sen, että juuri palaute nähdään motivoivana tekijänä kehittämisprosessissa.



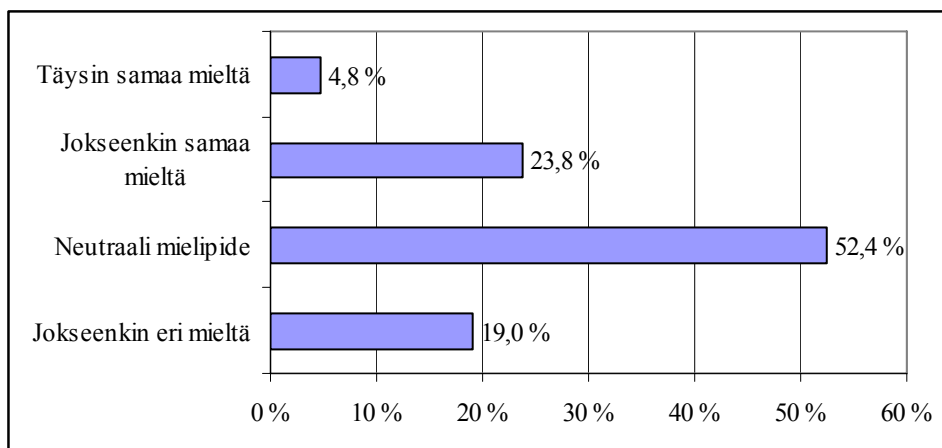
Kaavio 24. Saan palautetta omasta työstäni.

Mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia on yksi motivoiva tekijä. Motivoivammaksi se tulee silloin, kun ideoita myös toteutetaan. Vastaajat kokivat, että heillä on suurempi mahdollisuus antaa kehittämis ehdotuksia kuin he ovat niitä itse viimeisen vuoden aikana antaneet. Lähes 62 % on samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollista antaa kehittämis ehdotuksia. Niitä on antanut 47,6 %. Vain alle 5 % ei koe siihen mahdollisuutta.



Kaavio 25. Minulla on mahdollisuus antaa kehittämisehdotuksia vrt. Olen antanut kehittämisehdotuksia viimeisen vuoden aikana.

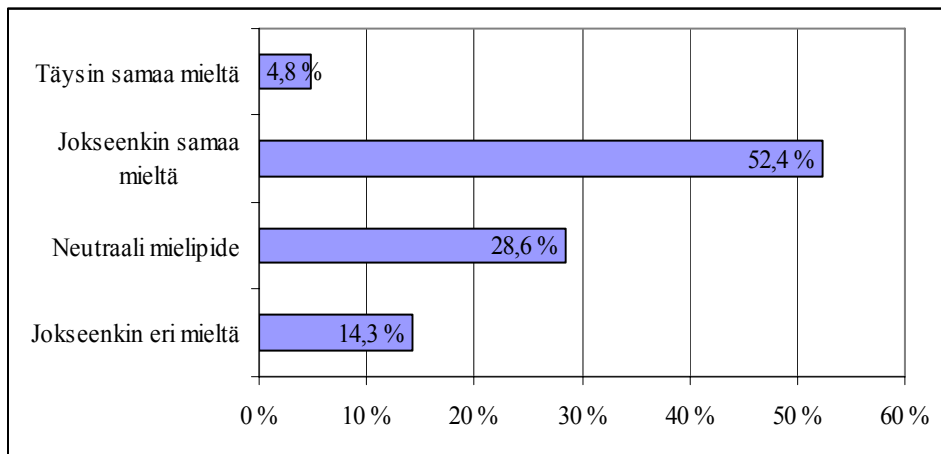
Mielestäni oli hyvä selvittää, kuunnellaanko henkilöstön mielipiteitä riittävästi. Vastaukseksi saatiin paljon neutraaleja mielipiteitä, yli 52 %. Henkilöstöä kuunnellaan 28,6 % mielestä. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 19 % vastanneista. Tässä kohtaa esimiesten ja toimihenkilöiden vastaukset eivät paljoakaan eronneet toisistaan.



Kaavio 26. Henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan riittävästi.

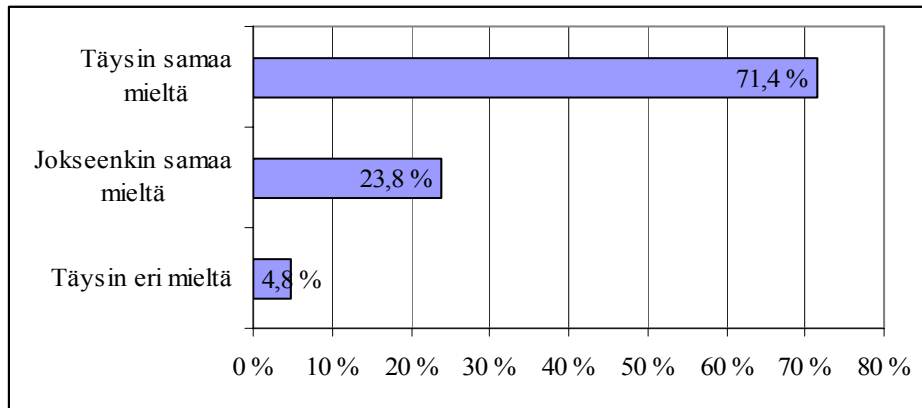
Kuuntelemisen lisäksi viestintä on tärkeää. Viestintä on keskeinen osa niin arkipäivää

kuin kehittämistä. Ilman viestintää on henkilöstöä vaikea saada sitoutumaan kehittämiseen. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin organisaatiossa viestitään. Noin 57 % oli sitä mieltä, että viestintä on riittävää. 14,3 % ei ollut niinkään tyytyväinen sen määrään. Esimiehet olivat tyytyväisempiä viestintään toimihenkilöihin verrattuna. Kaikki esimiesten vastaukset sijoittuivat neutraaliin ja jokseenkin samaa mieltä, kun taas toimihenkilöistä 20 % oli jokseenkin eri mieltä viestinnän riittävydestä.



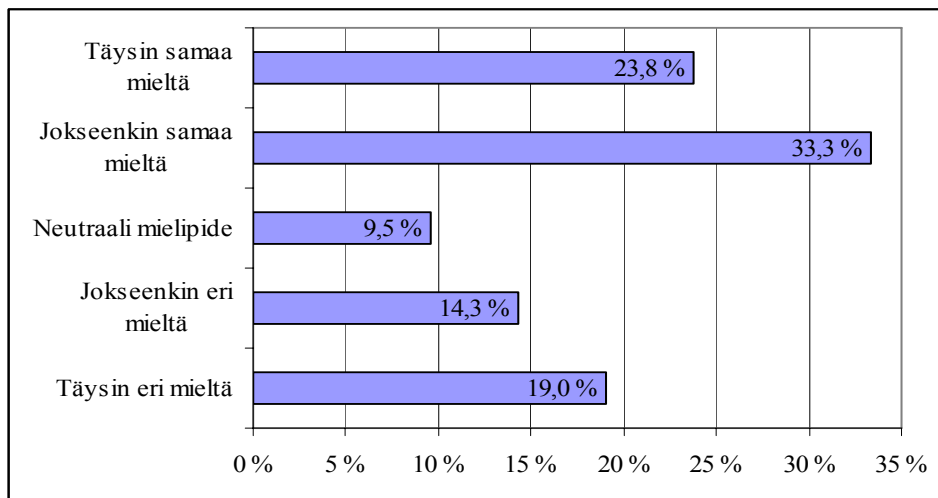
Kaavio 27. Viestintä Turun vakuutuspiirissä on riittävää.

Organisaatiossa kehityskeskutelut ovat tulleet yhä yleisemmäksi ja ne nähdään tärkeänä osana henkilödöt urakehitystä sekä henkilön osana osaamispotentiaalinsa hyväksikäyttönä. Siksi halusin selvittää, käydäänkö kehityskeskusteluja esimiesten kanssa vakuutuspiirissä. Saadut tulokset vaikuttavat hyviltä, sillä kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluita käydään säännöllisesti.



Kuvio 28. Käyn kehityskeskusteluita esimieheni kanssa säännöllisesti.

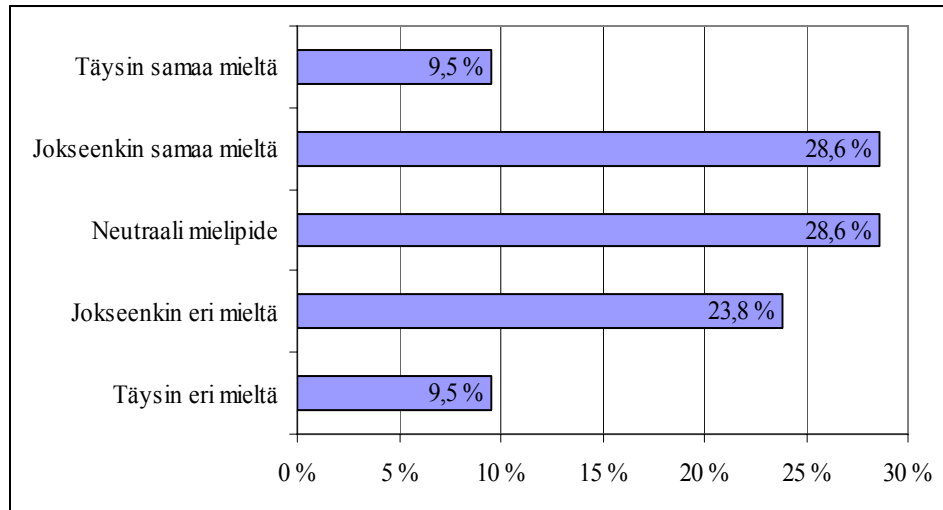
Näin tarpeelliseksi myös valottaa, onko henkilöstö saanut laatukoulutusta viimeisen vuoden aikana ja jos, niin millaista. Alla olevasta taulukosta näkyy prosenttiosuudet siitä, onko vastaaja saanut laatukoulutusta lähivuosina. Esimiehistä kaikki olivat saaneet koulutusta, kun taas toimihenkilöistä noin 33 % ei ollut saanut koulutusta.



Kaavio 29. Olen saanut laatukoulutusta lähivuosina.

Onko piirissä järjestetty laatukoulutusta – kysymykseen vastasi myönteisesti 77,3 %, kun taas noin 9 % vastasi kieltävästi. Laatukoulutusta on siis tiedetty annettavan, mutta pienempi osuus on kuitenkin itse saanut koulutusta. Tästä voidaan päätellä, että laatukoulutusta saa useimmiten tietty joukko, ei koko henkilöstö. Kysyttäessä puolestaan

järjestetäänkö koulutusta tarpeeksi usein, saatiin alla olevassa taulukossa olevat vastaukset. 38 % mukaan koulutusta järjestettiin tarpeeksi usein, kun taas eri mieltä asiasta oli 33 %. Neutraali mielipide oli lähes 29 %. Vastauksesta ei voi päätellä paljoakaan, sillä niin täysin samaa mieltä kuin täysin eri mieltä on täsmälleen yhtä moni vastaaja.



Kaavio 30. Koulutuksia järjestetään tarpeeksi usein.

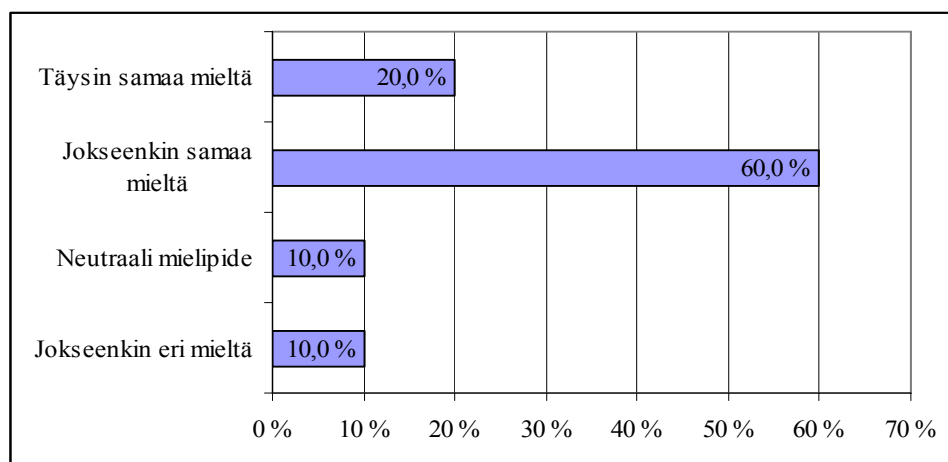
Etuudella ei ollut yhteyttä mielipiteeseen koulutuksen riittävydestä. Esimiesten ja toimihenkilöiden mielipiteiden välillä oli kuitenkin selvä ero. Kuudesta vastaajasta yhdellä oli asiaan neutraali mielipide, kun taas kaksi oli jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli kolme henkilöä eli 50 %, kun taas toimihenkilöistä vain kaksi eli 6,7 %. Jokseenkin samaa mieltä oli molemmista joukoista 33,3 %. Täysin tai jokseenkin eri mieltä oli lähes 46,7 % toimihenkilöistä, kunta taas esimiehistä ei yksikään. He eivät siis ko-keet, että koulutuksia järjestettäisiin riittävästi.

Taulukko 5. Koulutusta järjestetään tarpeeksi usein.

	Esimiehet	Toimihenkilöt
Täysin eri mieltä	0,0 %	26,7 %
Jokseenkin eri mieltä	0,0 %	20,0 %
Neutraali mielipide	16,7 %	6,7 %
Jokseenkin samaa mieltä	33,3 %	33,3 %
Täysin samaa mieltä	50,0 %	13,3 %

Laatuosiossa ensimmäisenä avoimena kysymyksenä oli: ”Mitä laatukoulutusta ja -osaamista olette hankkinut itsellenne? Esimerkiksi työn ja työtapojen kehittämiseen, laatujärjestelmiin tai laadun kehittämisen menetelmiin liittyvää.” Tähän kysymykseen tuli tyhjiä vastauksia, jotka oli merkitty viivalla. Oletin tämän tarkoittavan sitä, ettei koulutusta ole saatu. Esimiehet ovat olleet koulutuksissa suhteessa enemmän kuin toimihenkilöt. Viisi seitsemästä esimiehestä olivat saaneet jotain koulutusta, kun taas toimihenkilöiden osalta osuus oli 8/15 eli noin 53 %. Esimiesten vastauksissa tuli esiin vuosittaisen Kelan järjestämät koulutukset, kuten keskus- ja aluehallinnon koulutukset sekä muut seminaarit, laatuyhdysenkilön koulutuspalautteet sekä osallistuminen jonkin itsearviointialueen eli EFQM laatupalkintokilpailun työskentelyryhmään vuosittain. Pääsääntöisesti toimihenkilöiden koulutus oli liittynyt heidän edustamiinsa etuuksiin ja asiakaspalveluun. Lisäksi infotilaisuudet sekä kokouksista saatu tieto ja materiaali katsottiin osaamista edistävänä. Eräs vastaajista mainitsi työtoverien toimitapojen kuuntelemista ja sitä kautta oman toiminnan kehittämisen. Myös yleisönosaston lukeminen mainittiin. Yksi vastaajista oli maininnut työnantajan järjestämässä infotilaisuudessa, joka koski laatukilpailua.

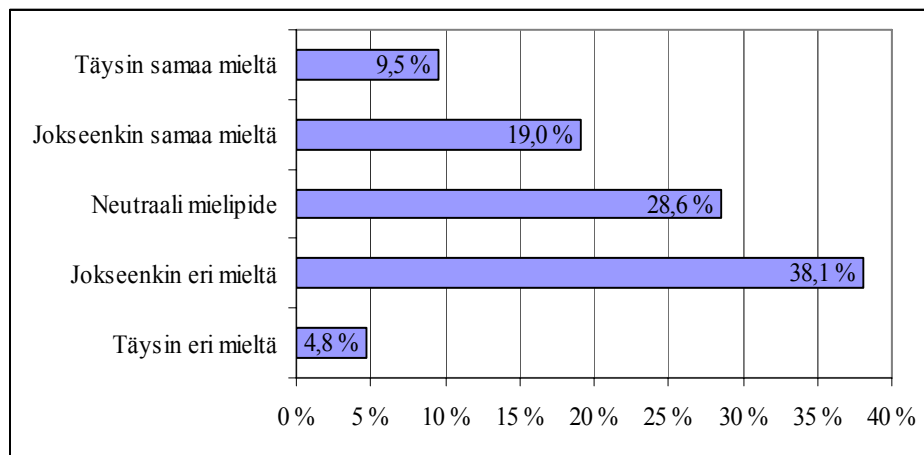
Huolimatta koulutuksesta saadusta tuloksesta 80 % vastaajista koki, että heidän osaamista ja ammattitaitoa pyritään kehittämään. Vain 10 % oli jokseenkin eri mieltä asiasta.



Kaavio 31. Henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa pyritään kehittämään.

Niin toimihenkilöt kuin esimiehet tunsivat tietävät tarpeeksi työstään hoitaakseen sen hyvin. Vain 9,5 % oli asiasta neutraali mielipide. Töihin perehdyttäminen oli siis joko hoidettu hyvin tai työ oli opittu pitkän työkokemuksen kautta. Oman työn osaamisen ohella organisaatiossa tulosten mukaan autetaan työtovereita. Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä asiasta oli yli 90 %, kun taas täysin eri mieltä alle 5 %. Onkin tärkeää, että työntekijät auttavat toisiaan tarpeen tullen. Näin kukaan ei koe joutuvansa pulaan.

Hiljaisen tiedon siirto on suurten sukupolvien lähtiessä eläkkeelle tärkeää saada talteen. Kelalle tämä on tärkeää, sillä heillä on paljon eläkkeelle siirtyviä työntekijöitä. Onkin tärkeää selvittää, onko hiljaisen tiedon siirtäminen huomioitu vakuutuspiirissä. Lähes 42,9 % oli sitä mieltä, ettei hiljaisen tiedon siirtoa ole organisaatiossa huomioitu niin hyvin. 28,5 % oli sitä mieltä, että hiljaisen tiedon siirrosta on huolehdittu riittävästi. 28,6 % ei ollut varsinaista mielipidettä asiasta.



Kaavio 32. Hiljaisen tiedon (kokemusten kautta syntyneitä osaamista ja taitoja, ns. kirjoittamaton tieto) siirtäminen on huomioitu organisaatiossa.

Kyselyssä oli paljon avoimia kysymyksiä, koska niiden avulla haluttiin selvittää, ymmärtävätkö vastaajat ja kuinka hyvin keskeisiä Turun vakuutuspiirissä käytettäviä kehittämistapoja ja –keinoja. Kysymykseen: ”Miten ymmärrät käsitteen asiakaslähtöinen kehittäminen?” jätti vastaamatta yksi niiden kolmen vastaajan ohella, jotka eivät vastanneet avoimiin kysymyksiin. Kaikilla vastanneilla oli käsitystä siitä, mitä asiakaslähtöinen kehittäminen tarkoittaa. Ainoa ero esimiesten ja toimihenkilöiden välillä oli se, että esimiesten vastaukset olivat pääosin monipuolisempia. Seuraavassa kooste vastauk-

sista:

- Asiakasnäkökulmasta ja asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnan/ palvelun kehittäminen
- Kuunnellaan asiakasta ja pyritään huomioimaan myös yksilöllisiä asiakkaan tarpeita ja asiakkaan oma taloudellinen ja sosiaalinen
- Asioinnin helpottaminen eli toiminnan kehittäminen/parantaminen niin, että asiakkaiden asian hoito olisi asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna mahdollisimman selkeää, joustavaa ja sujuvaa
- Huomioidaan asiakastarpeet, sähköisiä verkkopalveluja parannetaan, kehitetään palvelujen saatavuutta, hyödynnetään internet – palveluja,
- Palvelujen ja päätöksenteon hoituminen nopeasti, laadukkaasti ja oikein sekä niiden yhdenmukaisuus ja selkeys. Vastauksista voi päätellä, että niin esimiehet kuin henkilöstökin tietävät mitä asiakaslähtöinen toiminta on. Lisäksi vastauksista ilmeni, että ainakin osalla vastaajista on tarkempi käsitys siitä, miten sitä voidaan toteuttaa käytännössä.

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeiden huomioiminen tulisi olla palveluyrityksen ensisijainen ajattelutapa. Kehittämisen tulee lähteä asiakkaista ja parantaa sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyttä. Esimiesten käsitys eroaa toimihenkilöiden käsityksestä sen suhteen, miten hyvin asiakkaiden tarpeet huomioidaan kehitystoimissa. 60 % toimihenkilöistä oli sitä mieltä, ettei asiakkaita oteta tarpeeksi huomioon kehittämishankkeissa. Siinä kun esimiesten joukosta puolet oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja toinen puolikas jokseenkin samaa mieltä, toimihenkilöistä yhteensä 40 % oli sitä mieltä, että tarpeet ovat jokseenkin tai täysin otettu huomioon. Olisikin syytä selvittää, miksi näkemykset eroavat näin tärkeässä asiassa toisistaan näin paljon.

Taulukko 6. Asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon kehittämistoiminnassa.

	Esimiehet	Toimihenkilöt	Yhteensä
Jokseenkin eri mieltä	0,0 %	20,0 %	14,3 %
Neutraali mielipide	0,0 %	40,0 %	28,6 %
Jokseenkin samaa mieltä	50,0 %	26,7 %	33,3 %
Täysin samaa mieltä	50,0 %	13,3 %	23,8 %

Kysymykseen ”Miten ymmärrät käsitteen prosessikehittäminen?” vastauksiksi saatiin mm:

- Työvaiheiden yksinkertaistamista
- Työnkulun/ työtapojen kehittämistä/ parantamista
- Kehitetään asioita niin, että jokainen asian käsittelyvaihe vie asiaa eteenpäin
- Prosessi kuvattu, tarkastelu säännöllistä, nopeuden lisääminen jne.
- Etuuksien prosessikuvausten parantaminen
- Hakemuksen kulku asiakaspalvelusta päätökseksi ja tämän prosessin kehittäminen.
- Jokin asia, tapahtuma yksinkertaistetaan, helpotetaan sen kulkua.
- Luodaan mahdollisimman selkeä työnkulkukaavio ilman ylimääräistä aikaavievää ja hallinnollisia kuluja lisäävää työtä
- Pitkän ajanjakson projekti, jonka lopputulokset näkyvät vasta useiden vuosien päästä esim. asiakkaiden tyytyväisyyden lisääntymisenä
- Prosessit kehitetään mahdollisimman yhdenmukaisiksi, että tulosta on helpompi seurata. Samalla tutkitaan ”pullonkauloja”, joista on selviydyttävä.
- Uusi asia otetaan ”työn alle”, kokeillaan ehkä jossain alueella käytännössä, tutkitaan edut ja haitat, muutetaan tarvittavat asiat ja otetaan sitten kaikkien käyttöön.

Esimiehistä kaikki tiesivät, mitä prosessikehittäminen tarkoittaa. Myös toimihenkilöiden osalta vastaukset olivat oikein tai ainakin sinne päin.

Kysymykseen: ”Miten ymmärrät käsitteen Laatupalkinto-malli?” olivat esimiesten vastaukset taas tietäväisiä. Toimihenkilöistä 6/17 jätti vastaamatta kysymykseen, osa kokonaan tyhjäksi, osa laittoi viivan, osa kysymysmerkin. Vastaavien toimihenkilöiden osalta kolme osasi vastata suuntaa-antavasti oikein. Monet keskustelivat laadusta ja siitä kilpailemisesta sekä tavoitteiden asettamisesta ja niiden saavuttamisesta, ei kuitenkaan varsinaisesta kriteeristöstä ja mitä sillä oikeasti tarkoitetaan. Ohessa muutamia esimiesten ja toimihenkilöiden vastauksia, esimiesten ensin:

- Onnistunut ja palkittu kehittäminen EFQM -kriteerein (9)
- Samalla kriteeristöllä verrataan eri organisaatioita ja pisteytetään toimintaa. Par-

haat palkitaan ja muut voivat kehittää toimintaansa edelleen.

- Arviointi EFQM:llä, joka on hyväksytty Kelalle välineeksi arvioida laatua. Kilpailuhakemus laaditaan sovitun mallin mukaisesti.
- Asiakas mittaa toiminnan laadun ja antaa palautetta, henkilöstön ja johdon osallistuminen -> yhteiset tavoitteet = LAATU.
- Tavoitettu ja saavutettu tietyn tasoinen asiakastyytyväisyys
- Palkitaan laatua kehittävästä ideoista rahallisesti henkilötasolla
- Organisaation johtamisen, arvioinnin ja kehittämisen väline, jonka avulla toimintaa voidaan parantaa.
- Jos kerran pyritään hyvään laatuun, kannattaa tietysti osallistua kilpailuun. Paras on hyvän pahin kilpailija Huonon saa pyytämättäkin.

Kysymykseen: ”Tiedän, mitä itsearviointi Turun vakuutuspiirissä tarkoittaa” jakaantui vastaukset 18 = kyllä, 1 = ei, kolme jätti vastaamatta kysymykseen. Kuitenkin kysyttäessä ”Miten ymmärrät käsitteen itsearviointi (Kelan)?” vastaukset vaihtelivat jonkin. Osittain vastaukset olivat oikein, mutta monissa tapauksissa väärin. Kelassa itsearviointi tarkoittaa lyhyesti sanottuna EFQM-laatu kilpailumallia, jota apuna käyttäen organisaation arvioita omalle toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja saavuttamisen/saavuttamattomuuden syiden pohtimista. Kaikki seitsemän esimiestä osasi ainakin jollakin tasolla selittää itsearvioinnin merkitystä Kelassa. Toimihenkilöistä noin viisi ymmärsi käsitteen oikein. Osalla vastaukset viittasivat yksilön oman toiminnan arviointiin. Muutamissa vastauksissa ei varsinaisesti ollut ymmärretty, mistä itsearvioinnista (Kelassa) on kysymys, kuten vastauksessa: Asiakkaiden ja toimihenkilöiden barometrikyselyt. Seuraavassa saatuja vastauksia. Ensin esimiesten vastaukset (6 kpl) ja sitten toimihenkilöiden:

- Organisaation kehityksen seuraaminen = missä mennään, mitä jatkossa kehitetään ja parannetaan
- Arvioidaan omaa toimintaa EFQM:n mukaan ja pisteytetään se. (Tavoitteeksi paremmat pisteet = jatkuvaa parantamista)
- Toimintaa arvioimalla pyritään saamaan esille keskeisimmät kehittämishankkeet
- Itsearviointi tehdään vuosittain ja kirjataan kehittämiskohteet sekä suunnitelma niiden toteuttamiseksi. Arvioidaan toimintaa ja tuloksia.
- Oman toiminnan tutkiminen (objektiivinen) toiminnan parantamisen perustaksi

- On tehty vuosittainen laadun kehittämiseksi
- Omien vahvuuksien tunnistaminen
- Oma arvio tekemäni etuuden eri työvaiheita, millä tasolla ne hallitsen
- Yritetään tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet
- Toiminnan jatkuva kehittäminen
- Arvio omasta osaamisesta
- Kelan itsearvioinnissa käydään läpi eri osa-alueet. Vahvuudet ja heikkoudet. Vuosittainen raportti.
- Tutkitaan omaa toimintaa ja yritetään parantaa sitä.
- Itsearvioimme miten hyvin olemme pärjänneet muiden samankaltaisten toimintojen vertailussa.
- Arvioidaan miten tavoitteet on saavutettu
- Kehityskeskustelun ja palkkauskeskustelun runko
- Myönnän, missä on kehittämisen varaa ja missä asioissa kyllä pärjätään ilman erityistukea.
- Asiakkaiden ja toimihenkilöiden barometrikyselyt
- Arvioin omat taitoni ja kehittämistarpeet.

“Mitä tarkoittaa EFQM (European Foundation for Quality Management)?” – kysymyksessä toimihenkilöistä vain puolet osasi vastata kysymykseen jotakin kun taas kaikki esimiehet olivat tietoisia EFQM:sta. Oikein vastaus kysymykseen oli: ”EFQM on jäsenyyspohjainen organisaatio. Sen tehtävänä on tukea erinomaisuuden kehittymistä Euroopassa.” Muita vastauksia esimiesten osalta oli: eurooppalainen itsearviointityökalu, mallin mukainen johtamisjärjestelmä, käytetään toiminnan säännöllisessä arvioinnissa ja toiminnan kehittämistyökaluna. Toimihenkilöiden vastauksia seuraavassa:

- Kansainvälinen itsearviointi-kriteeristö
- Laatupalkintomalli
- Yritysmaailmaan liittyvä termi. Laatukilpailuun liittyvä käsite.
- Euroopan laatupalkinto
- Niissä on ne kriteerit, jolla laatuun pyritään.
- EU-tason laadunvalvontaa
- Eurooppalainen laatua tarkkaileva elin
- En tiedä/ jätetty tyhjäksi/ laitettu viiva.

Kahdeksan seitsemästätoista toimihenkilöstöstä ei tiennyt mitä EFQM tarkoittaa. Mielestäni tämä on huolestuttavaa, koska Kelan toiminnan kehittäminen perustuu tähän itsearviointijärjestelmään.

Benchmarking-kysymykseen oli osattu vastata suhteellisen hyvin. Siihen olivat vastanneet kaikki, paitsi ne, jotka eivät avoimiin kysymyksiin vastanneet ollenkaan. Kaikki esimiehet tiesivät oikean vastauksen, joskaan kukaan ei ollut lähtenyt selittämään asiaa tarkemmin. Vastauksina oli: ottaa oppia parhaista käytännöistä oppimista, toisilta oppiminen ja parantaminen, niihin tutustumista, hyviin käytäntöihin tutustuminen, vierailu. Seuraavassa kiteytettynä toimihenkilöiden vastauksia: Tutustumista hyviksi havaittuihin käytäntöihin, tutustumiskäynti toisen toimiston toimintamalliin, oman toiminnan vertailu toisten toimintaan, tutustutaan muiden yksikköjen toimintaan, sovelletaan omaan käyttöön parhaita käytäntöjä, vertailua paremmuudesta, toisista oppia ottaminen, tutkitaan toisten, vastaavien toimistojen/ yritysten toimintaa, työtapoja ja menetelmiä sekä sitä miten he ovat päässeet hyviin tuloksiin ja otetaan näistä oppia, miten asiat voidaan tehdä paremmin.

Vain tämä avoin kysymys yhdessä asiakaslähtöisen kehittämisen kanssa oli sellaisia, joihin lähestulkoon koko otos osasi vastata oikein. Muissa avoimissa kysymyksissä esimiehet tiesivät vastauksen, mutta henkilöstön tietoisuus oli alhaisempi. Moneen kysymykseen kuten prosessikehittäminen, Laatupalkinto – malli, itsearviointi ja EFQM vastausten taso vaihteli huomattavasti myös toimihenkilöiden välillä. Suuri osa toimihenkilöistä ei ollut tietoisia mitä edellä mainitut tarkoittavat. Tämä on huolestuttavaa, sillä kaikki nämä liittyvät keskeisenä osana Kelan kehittämiseen Turun vakuutuspiirissä. Ainakin osassa vastauksista ilmeni, että kehittäminen ei ulotu toimihenkilötasolle, että se on enemmänkin johdon työväline.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä annettiin mahdollisuus kertoa jotain muuta aiheeseen liittyvää, joka ei ollut tullut esiin aiemmin. Tämän mahdollisuuden käytti vastaajista hyödykseen vain 3 henkilöä eli 5,9 % vastaajista. Ohessa heidän suorat kommenttinsa: 1) ”Kelasta tulee huomattava määrä raportteja ulos vuosittain – kehitetään ja suunnitellaan. Toimihenkilön näkökulmasta suurin osa tavoitteista j kehittämisestä jää kau尼iksi korulauseiksi. Laadun kehittämisessä tulisi huomioida joka näkökulmasta myös

asiakkaan ja toimihenkilön – ei vain tuottavuuden näkökulmasta.” 2) ”Tärkeää laadussa on myös ylempien toimihenkilöiden suhtautumisstrategia alempiin. Jos asiakaspalvelussa olevat yrittävät toteuttaa hyvää palvelua ulkopuolisille asiakkaille toivovat he myös hyvä ja kohteliasta palvelua työkavereiltaan. Me olemme kaikki toisemme asiakkaita. Kohtele lähimmäistäsi niin, kuinka toivot itseäsi kohdeltavan. Kaikki laatu lähtee sitä.”

3) ”Liika yhdenmukaistaminen ja pakkotahti tässä oikeustieteilijöiden maailmassa vähän ajattelluttaa. Vaikka palvelua se kai on itsepalvelukin, vai?” Vastauksista voi tulkitta, etteivät henkilöstö koe olevansa osa kehittämistoimia, vaan se on pääasiassa johdon juttu. Henkilöstö ei koe mahdollisuutta oikeasti vaikuttaa.

9 YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT JA PARANNUSEHDOTUKSET

Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Kela, Turun vakuutuspiiri kehittää toimintaansa, mitä henkilöstö tietää kehittämisestä ja miten heidät on otettu mukaan kehittämiseen. Erityisesti haluttiin saada selville, miten toimihenkilöt kokevat organisaationsa kehittämisen. Teoreettinen osa kuvasi eri kehittämisen tapoja Turun vakuutuspiirissä. Näin aiheen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, koska kehittämisessä puhutaan jatkuvasti koko organisaation mukaan ottamisesta kehittämiseen ja kehittämisprosessiin. Vastuuta ja valtuuttamista tulisi laajentaa yhä alemmille organisaatiotasolle. Kelan tyyppisessä organisaatiossa asiakaspalvelun merkitys on todella suuri. Näin ollen henkilöstön tulisi olla ammattitaitoista. Heitä tulisi kouluttaa ja heille tulisi antaa vastuuta. Johdon rooliksi tulisi antaa tarvittava toimintaympäristö ja resurssit sekä johtaa toimintaa. Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja heitä tulisi kuunnella.

Työ pyörii alusta loppu casyrityksen kannalta keskeisten kehittämistoimien ympärillä. Kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Organisaatio ei kehity ilman osaavaa henkilöstöä, mutta osaavastakaan henkilöstöstä ei ole hyötyä, jos johtajuus ei ole kunnossa. Laa-

dukas toiminta on jokaisen yrityksen tavoitteena. Nyky-yhteiskunta elää jatkuvassa muutoksessa. Kehittämisen tarve kasvaa jatkuvasti ja kyky sopeutua muutokseen on välttämättömyys. Jotta yritys pärjäisi markkinoilla, on sen pystyttävä pysymään muutoksessa mukana. Tämä vaatii mm. organisaatiolta hyvää oppimiskykyä sekä päätöksentekotaitoa. Yritysten on tunnistettava sen menestystekijöihin vaikuttavat muutostarpeet ja löydettävä heidän arvoihinsa sopiva menetelmä kehittää toimintaansa. Muutoksen johtamisen kautta yritys on saatava sitoutumaan muutosprosessiin. Muutosta on johdettava yrityksen arvoista ja strategioista. Se tulee viedä läpi määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti. Yrityksen on valittava itselleen parhaiten sopivat kehittämismallit tuhansien joukosta.

Prosessikehittäminen liittyy lähes kaikkeen yritystoimintaan. Oli sitten kyse yhden henkilön työstä tai suuremmasta projektista, jokainen työ alkaa jostain ja päättyy johonkin. Prosessin kehitysmalli pitää sisällään perinteiset kehittämisen vaiheet, joita noudattamalla projektin loppuun vieminen yleensä onnistuu. Pyrittäessä parantamaan toimintaa on johtajalla monia tehtäviä. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä johdon tehtävänä on viedä yritystä oikeaan suuntaan ja saada kaikki sitoutumaan toimintaan. Johdon tulee jakaa tarvittavat resurssit henkilöstölle. Hyvä delegointi ja valtuutus sekä riittävä kommunikointi ja oikeanlainen viestintä ovat keskeisessä asemassa organisaation kehitystyössä. Myös palautteella, motivoinnilla ja kannustamisella on suuri merkitys.

Asiakaslähtöinen kehittäminen on palveluorganisaatiolle tärkeää asiakaspalvelun ollessa keskeisessä osassa jokapäiväisestä työstä. Asiakastyytyväisyys on menestyksen kulmakivi. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset tulee ottaa huomioon toimintaa kehitettäessä. Asiakaspalautteen jatkuva seuranta ja mittaaminen ovat edellytyksiä parantamiselle. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on sisäisten prosessien tehostaminen operatiivista toimintaa tukevilla tietojärjestelmillä. Myös asiakaspalveluhenkilöstön rooli on merkittävä, sillä he ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Henkilöstö on organisaation voimavara – sanotaan. Ilman henkilöstön kehittämistä organisaatio ei kehity. Niin yksilöiden kuin yhteisön oppimisesta on tullut keskeinen osa organisaation kehittämistä. Osaaminen – niin yksilötasolla kuin organisaatiotasollakin – on ensiarvoisen tärkeää. Jotta henkilöstö pysyisi mukana jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, on heidän osaamisensa pidettävä ajan tasalla. Henkilöstön hyvinvointi ja työtyy-

tyväisyys on avain huippusuorituksiin pääsemiseksi. Henkilöstösuunnittelun avulla yritys voi turvata tarvittavat henkilöstövoimavarat. Tätä toteutetaan urasuunnittelun, kehityskeskustelujen, perehdyttämisen, monitaitoisuuden ja koulutuksen avulla. Inhimillisillä menestystekijöillä mahdollistetaan tuottavuuden ja tavoitteiden saavuttaminen. Henkinen pääoma pitää sisällään henkilöstön tiedot ja taidot, niiden hallinnan ja hyödyntämisen. Oppivan organisaatio tarkoittaa yksilöiden sekä organisaation oppimista. Oppimisen lisäksi on opittava oppimaan. Johdon on luotava oppimiselle otollisia olosuhteita, Henkilöstöhallinto tarkoittaa tietojohtamisen hallintaa.

Ylivertaisista käytännöistä pyritään jatkuvasti oppimaan ja käyttämään hyödyksi oman toiminnan kehittämisessä. Tässä toiminnassa on kyse benchmarkingista, joka tarkoittaa muiden kokemuksista oppimista. Se on prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. Tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen. Benchlearning eli vertailuoppiminen vuorostaan auttaa organisaatiota selvittämään toiminnan tehokkuutta ja mahdollisuuden ottaa oppia hyvästä esimerkistä.

Laatu liittyy kaikkeen kehittämiseen. Sitä parantamalla prosessitehokkuus paranee, asiakaspalvelun laatu nousee, henkilöstö tulee valveutuneemmaksi ja osaavammaksi. Laadun pyrkimyksenä on asioiden tekeminen kerralla oikein. Laadunhallinnan kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan sitä, että hallinnan tulisi kattaa koko yritystoiminta prosesseista henkilöstöön ja koko toiminnan johtamiseen. Laatuajattelun ylläpitäminen onnistuu laatukulttuurin avulla. Johdolla on keskeinen rooli kehitystoiminnassa. Yksi tärkeä laatuun liittyvä tekijä on laatukustannukset. Yrityksen on osattava erottaa laadun parantamiseen liittyvät kustannukset laadun ylläpitämisestä johtuvista kustannuksista. Jatkuvan parantamisen kautta yritys kehittää toimintaansa. Laatustandardeilla, samoin kuin laatupalkintojen arviointiperusteilla, pyritään yhteiseen päämäärään eli järjestelmällisen työskentelyn ja jatkuvan parantamisen avulla hyvään asiakastyytyväisyyteen ja korkeaan sisäiseen tehokkuuteen. Laatupalkintokilpailut ovat yksi organisaation arviointimuoto, joka pitää sisällään jatkuvan kehittämisen ajatuksen. Laatupalkintoon kuuluu oleellisesti julkiset arviointiperusteet, joihin verraten organisaatiot kehittävät toimintaansa. Laatupalkintokilpailu nostaa esille erinomaisesti menestyneitä organisaatioita, joilta oma yritys voivat oppia ja näin parantaa omaa toimintaansa.

Itsearviointi on keino tunnistaa organisaation vahvuudet ja parantamisalueet ja tämän perusteella parantaa toimintaa. Erityisesti laatupalkintojen hyödyntäminen itsearvioinnissa suuntaa ja yhdenmukaistaa parannusprojekteja ja lisää parantamistyön tehokkuutta ja jämäkkyyttä. Sen tehtävänä on auttaa tunnistamaan niitä onnistumisen edellytyksiä ja kyvykkyyksiä, joita tarvitaan strategian toteuttamisessa. Arvioinnin avulla voidaan asettaa tavoitteita strategisen kyvykkyyden kehittymiselle ja mitata yrityksen kilpailukyvyn kehittymistä. Itsearviointi auttaa luomaan mielekkäät toimintaa ja sen tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut. Lisäksi se auttaa pitkässä tähtäyksessä tarvittavien toimenpiteiden tunnistamisessa. Itsearviointi koostuu viidestä peräkkäisestä vaiheesta.

Euroopan laatumallia (EFQM -malli) käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna tuhansissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla eri puolilla maailmaa. Mallin avulla yritys voi muodostaa viitekehysten kilpailukyvyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi. Laatupalkintokilpailu on osa EFQM -mallin kehittämisprosessia. Erinomaiselle toiminnalle on asetettu tunnuspiirteitä, kuten tuloshakuisuus ja asiakassuuntautuneisuus. Erinomaiset tulokset saavutetaan arvioimalla mallin yhdeksää eri osa-aluetta sekä yhdistämällä toiminta ja tulokset toisiinsa. Mallin keskeisenä periaatteena on organisaation erinomaisuuden saavuttaminen TUTKA -logiikan (tulokset, toimintatapa, käytännön soveltaminen, arviointi ja parantaminen) avulla.

Balanced Scorecard, BSC, suomalaiselta nimeltään tulokortti on toiminnan ohjauksen työkalu, joka auttaa muuttamaan yrityksen vision ja strategian joukoksi konkreettisia mittareita, joiden avulla voidaan ohjata yrityksen toimintaa. Mittaristo perustuu tarpeeseen löytää tasapaino perinteisten voittoon ja markkina-ajatteluun perustuvan toiminnan ohjauksen ja muihin mittareihin/ arvoihin perustuvan ohjauksen välille. Mittariston avulla voidaan täydentää perinteistä talouden ohjausta. Mallissa on neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas, prosessi ja oppiminen. Tulokortin käyttöönotto on monivaiheinen prosessi, joka on kiinteä osa organisaation toiminnanohjausta, strategista suunnittelua sekä mittausjärjestelmää.

Teoria linkittyi tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa on kuvattuna kaikki teoriaosan aihealueet. Tutkimusosassa selvitettiin näihin liittyviä kysymyksiä sekä pyrittiin ratkaisemaan tutkimusongelma eli miten Kela, Turun vakuutuspiiriä voidaan kehittää mahdollisimman tehokkaasti organisaation käyttämällä kehitysmetodeilla? Tutki-

muksen tarpeellisuus ilmeni ollessani Kelassa työharjoittelussa, ja kävi ilmi, etteivät toimihenkilöt olleet tietoisia keskeisistä organisaation kehittämisvälineistä. Tästä sain idean selvittää kuinka paljon henkilöstö tietää kehitystoimista ja miten paljon he ovat siinä osallisena. Tärkeä aihe on siksi, että kehittämisestä ja muutoksesta jatkuvasti ja muutosprojektien läpiviennissä on tärkeää ottaa mukaan ne henkilöt, joita muutos todellisuudessa koskee.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Tutkimusmetodiksi valikoitiin kysely, joka sopii hyvin, kun halutaan selvittää suuren joukon mielipiteitä. Systemaattisella otannalla otettiin yhteensä 51 henkilöä vastaamaan kyselyyn. Näistä 11 oli esimiehiä ja 40 toimihenkilöitä. Kyselykaavake jaettiin valituille henkilöille. Lomake sisälsi suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Tutkijan saatua vastaukset, laitoi hän tiedot Exceliin havaintomatriisiin ja aloitti saatujen vastausten analysoinnin. Tuloksia esiteltiin graafisesti sekä kirjallisesti.

Esimiehistä vastasi 63,6 % ja toimihenkilöistä 42,5 % %. Yhteensä vastausprosentti oli 43,13 %. Tuloksista kävi ilmi, että noin 40 % oli osallistunut kehittämistyöhön, mutta lähes 48 % ei kokenut mahdollisuutta osallistua siihen. Kuva kehittämistoimista oli positiivinen ja niin toimihenkilöt kuin esimiehetkin olivat pääosin kiinnostuneita kehittämään vakuutuspiiriä. Noin 62 % koki kehitystyön tärkeäksi oman työnsä kannalta kun taas 19 % oli eri mieltä asiasta. Projektit ovat kuitenkin auttaneet työssä vain 29 % vastaajista. Kolmannes oli sitä mieltä, ettei projekteista ole apua. Tietoisuus kehittämissankkeista vaihteli ja esimiehet olivat niistä selvästi tietoisempia. Monet vastaajista osasivat mainita meneillä olevia projekteja. Laadun kehittämisen esteenä nähtiin ajan puute. Myös heikko yhteistyö yksiköiden tai osastojen välillä sekä huono sitoutuminen nähtiin esteinä. Toimihenkilöiden ja johdon näkemykset vaihtelivat koskien johdon sitoutumisesta kehittämistoimintaan. Johto koki olevansa sitoutuneempi kuin toimihenkilöt näkivät heidän olevan. Vastaukset vaihtelivat paljon kysyttäessä laadun kehittämiseen motivoivia tekijöitä. Esimiesten vastauksista tuli esiin hyvä palvelu, tehokkuus ja laatu ja toiminnan parantaminen. Toimihenkilöt vastasivat hyvän asiakaspalvelun sekä saadun hyvän palautteen. Motivoinnin esteeksi nähtiin kiire/ resurssipula. Esiin nousi myös se, etteivät hankkeet ja toimihenkilöiden työ kohtaa sekä menetelmien jäykkyys. Palautetta työstä koki saavansa lähes 73 % vastaajista. Vastaajat kokivat, että heillä on suurempi

Kaikki kokivat, että heillä on suurempi mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia kuin he ovat niitä itse viimeisen vuoden aikana antaneet. Kaikki yhtä lukuun ottamatta kokivat mahdollisuuden antaa ehdotuksia. 19 % vastaajista koki, ettei henkilöstö mielipiteitä kuunnella. 57 % oli viestintään tyytyväisiä, esimiehet toimihenkilöitä enemmän. Kehityskeskusteluja käydään esimiesten kanssa säännöllisesti. Laatukoulutusta on saanut lähivuosina noin 57 %, toimihenkilöistä kuitenkin kolmannes ei ollut sitä saanut. Laatu-koulutusta on tiedetty annettavan, mutta pienempi osuus on sitä itse saanut. Kolmannes oli sitä mieltä, ettei koulutuksia järjestetä riittävän usein. Tässäkin kohtaa esimiesten ja toimihenkilöiden vastaukset poikkesivat toisistaan. Huolimatta koulutuksesta saadusta tuloksesta 80 % vastaajista koki, että heidän osaamista ja ammattitaitoa pyritään kehittämään. Hiljaisen tiedon siirtoa voisi hoitaa paremminkin, sillä 43 % oli sitä mieltä, ettei sitä ole hoidettu hyvin. Avoimissa kysymyksissä selvitettiin tietoa keskeisten kehityskäsitteiden tietämisestä. Asiakaslähtöinen kehittäminen ja benchmarking tunnettiin, kun taas tietoa ei ollut laadusta eikä edes itsearviointista eikä laadun kehittämisen taustalla olevasta laatujärjestelmästä, EFQM:stä. Henkilöstö on kuullut laatupalkintokilpailusta, mutta eivät varsinaisesti osanneet kertoa, mitä se tarkoittaa. Tämä toiminta itsearvioinnin ohella ovat kuitenkin Kelan toimintasuunnitelman mukaan oleellisessa asemassa toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Yleisesti ottaen vastauksista kävi ilmi, ettei kehittäminen ole kaikilta osilta kunnossa. Varsinkin toimihenkilöiden osalta kehitystoimissa olisi parannettavaa.

Asetetut tutkimustehtävät onnistuttiin ratkaisemaan eli saatiin selville, miten kehittäminen koettiin vakuutuspiirissä ja miten henkilöstö, erityisesti toimihenkilöt ottivat kehitystoimintaan osaa. Tutkimuksen avulla saatiin tärkeää tietoa johdolle kehitystoiminnan ongelmakohdista. Työn kautta johtajat voivat perehtyä ongelmiin ja hakea niiden korjaamista varten teoreettista tietoa teoriaosasta. Sitä kautta heillä on ainekset parantaa kehitystoimintaansa. Samalla henkilöstön tietoisuus paranee ja kenties he ovat motivoituneempia antamaan kehitysehdotuksia ja näin organisaation jatkuvan parantamisen idea tulee moitteettomammin käytäntöön. Vaikka tulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin, voi tutkimusta käyttää myös muut yritykset hyödyksi selvittämällä vastaavia asioita omasta organisaatiosta. Erityisesti Kelalla oleva ongelmakohtia olisi kannattavaa selittää myös muissa organisaatioissa, sillä nämä asiat saattavat olla useiden organisaatioiden ongelmakohtia.

Päätelmät

Huolestuttavaa oli, että niin harva vastaajista oli osallistunut kehittämistyöhön Turun vakuutuspiirissä. Kaikista vastanneista toimihenkilöistä vain kaksi eli yhdeksän prosenttia vastaajista oli ollut osallisina kehitystyössä. Myös mahdollisuutta osallistua projekteihin tulisi parantaa. Henkilöstö on siis osittain jätetty kehittämistoiminnan ulkopuolelle. Tähän olisikin jatkossa ehdottomasti kiinnitettävä huomiota. Kela on julkishallinnollinen organisaatio, joka ei voi toimia samalla tavalla kuin monet muut yritykset. Organisaation toimintaan vaikuttavat monet lait, jotka eivät normaaliin liiketoimintaan kuulu. Yrityksen toimintaa rahoittaa osin valtio ja kunnat. Kehittäminen ei siis ole niin yksinkertaista kuin monen muun yrityksen. Päätökset tehdään korkeammalla tasolla, ja saaduilla resursseilla pyritään saamaan mahdollisimman hyvä tulos. Huolimatta siitä, että organisaatiota johdetaan ja päätöksiä tehdään eri tavalla, tulisi henkilöstö siitä huolimatta huomioida koko kehitysprosessin ajan. Monet projektit liittyvät asiakaspalveluun tai etuusprosessien parantamiseen. Juuri tämä on se taso, jolla toimihenkilöt työskentelevät päivittäin. Heillä on siis paras tieto siitä, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät, ja lisäksi heillä voi olla parhaat kehitysideat.

Huolimatta siitä, että henkilöstö ei ole päässyt kaikilta osilta osalliseksi kehitystoimintaa, oli kiinnostus kehittämiseen hyvä. Kehitysprojektit koettiin oman työn kannalta tärkeiksi. Näiden vuoksi johdon on helpompaa aloittaa uusia projekteja, kun vastaanotto on hyvä. Tämä on ensiarvoisen tärkeää. Kuitenkaan, jos henkilöstö ei koe voivansa vaikuttaa, eikä annettuja kehitysideoita viedä eteenpäin, on mahdollista, että into parantaa omaa toimintaa ja toimintatapoja hiipuu. Tietoisuus kehittämishankkeista vaihteli jonkin verran esimiesten ja toimihenkilöiden välillä. Esimiehet olivat joko jokseenkin tai hyvin tietoisia hankkeista, kun taas toimihenkilöiden vastaukset hajaantuivat, pääasiassa neutraaliin ja jokseenkin samaa mieltä -vastauksiin. Käynnissä olevat projektit tiedettiin nimeltä, vaikkakin joukossa oli muutama, jotka eivät vastausta tienneet. Hankkeista tiedottaminen on siis hoidettu organisaatiossa hyvin. Kiinnostus kehittää vakuutuspiiriä on suhteellisen hyvä. Kehitysprojektit koettiin myös tärkeiksi, vaikka ne eivät olleetkaan auttaneet kaikkia (kolmannes) vastaajia työssään. Jotta henkilöstö sitoutuisi kehitystoimintaan, tulee heidän kokea projekteilla olevan positiivista vaikutusta heidän omaan työhönsä.

Saaduista vastauksista voisi päätellä, ettei henkilöstö koe kehittämistoimia kovinkaan motivoivaksi. Erityisesti huomioni herätti vastaus, jossa sanottiin, etteivät kehittämishankkeet ja työ kohtaa toisiaan. Että se on enemmän johdon työväline, ei toimihenkilöiden. Useasti mainittu ajan puute myös on huolestuttavaa. Jollei kehitystoiminnalle varata riittäviä resursseja ja aikaa, on sen toteuttaminen haasteellista. Jos kehittävät ihmiset eivät näe aikaa kehittää toimintaa, ei kehitystä tapahdu, kun prioriteeteissa ensimmäisenä on oman jokapäiväisen työn hoitaminen mallikkaasti. Myös tunne, että voi osallistua kehittämistoimintaa on tärkeä, jos todellisia parannuksia halutaan saada aikaiseksi.

Sitoutuminen nähtiin myös kehittämisen esteenä. Niin toimihenkilöiden, työn- ja keski-johdon kuten ylimmän johdon sitoutumiseen koettiin merkityksellisiksi kehittämisen esteiksi. Työntekijöiden huono sitoutuminen oli yksi esteistä, joilla nähtiin olevan paljon merkitystä laadun kehittämisessä. Henkilöstö olisikin saatava sitoutumaan kehittämistoimiin, jos todellisia tuloksia halutaan saavuttaa. Kaikille halukkaille tulisi olla mahdollisuus ainakin jollakin tasolla osallistua kehittämistoimintaan. Ylimmän johdon sitoutuminen on kaiken kehittämisen lähtökohta. Ilman tätä on muu henkilökunta vaikea saada ottamaan projekti vakavasti. Jos henkilöstö huomaa, ettei johto ole sitoutunut, laskee usein myös heidän kiinnostuksensa. Hankkeiden takana seisominen, silloinkin kun kaikki ei suju suunnitellusti, on ensisijaisen tärkeää. Vain johdon sitoutumisella saadaan myös työntekijät sitoutumaan hankkeisiin. Lisäksi heille on annettava mahdollisuus vaikuttaa eikä vastuun annostakaan ole haitaksi. Niin vaikutusmahdollisuus kuin vastuun saaminen motivoivat. Motivoituneina henkilöt ovat myös kiinnostuneempia tekemään parempaa tulosta.

Kehittämiseen motivoivat tekijät vaihtelivat paljon. Toimihenkilöiden osalta vastauksiksi saatiin hyvä asiakaspalvelu sekä saatu hyvä palaute. Myös oman osaamisen lisääminen mainittiin. Kun kysyttiin kokeeko vastaaja saavansa palautetta työstään, oli vastaus positiivinen 76 prosentilla. Saatu tulos on hyvä asia, sillä palautteen saanti nähtiin motivoivana tekijänä. Teoriaan viitaten palaute tulisi antaa niin hyvästä kuin huonosta suorituksesta. Huonon palautteen ei ole tarkoitus lyödä vastaanottajaansa maahan, vaan antaa ideoita siitä, mihin toimintaa halutaan kehittää. Jatkuvasti, oikea-aikaisesti ja säännöllisesti annettava asiallinen ja rakentava palaute auttaa työntekijää ymmärtämään, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen työtään arvioidaan. Se auttaa yksilöitä suuntaa-

maan kohti yrityksen tavoitteita ja kehittämään toimintaa haluttuun suuntaan. Parantamisen ehdottomia edellytyksiä ovat asiakaspalautteen jatkuva seuranta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Liiketoiminnan yhteydessä saatu palaute tulee huomioida toimintoja kehitettäessä. Myös viestintään vakuutuspiirissä ollaan suhteellisen tyytyväisiä. Jokseenkin eri mieltä oli yli 14 %, joten asiaa kannattaisi silti selvittää. Viestintä on organisaatiossa kaiken a ja o. Viestintä lisää niin sitoutuneisuutta kuin toimii motivoivana tekijänä. Erityisesti kehitysprojekteissa viestinnän merkitys korostuu.

Vastuksista oli myös pääteltävissä, että esimiehet saavat enemmän koulutusta kuin toimihenkilöt. Heidän koulutuksensa liittyy laajempiin kokonaisuuksiin ja on säännöllisempää. Toimihenkilöt saivat omiin etuuksiinsa liittyvää koulutusta ja asiakaspalvelussa olevat henkilöt asiakaspalvelukoulutusta. Muilta osin toimihenkilöiden koulutus oli vähäistä. Osaamistaan toimihenkilöt kehittivät kokouksista saatujen tietojen ja palautteiden avulla sekä keskustelemalla ja kuuntelemalla työtovereita. Toimihenkilöiden mielestä koulutuksia ei ole järjestetty riittävän usein. Jopa 46,7 % oli tätä mieltä, kun taas esimiehistä ei yhtään. Vastuksista ilmeni, että toiset ovat tietoisempia kehitystoiminnasta kuin toiset. Koulutusta myös saivat osa henkilöstöstä mielestään riittävästi, kun taas toinen ei kokenut saaneensa koulutusta lainkaan. Organisaation tulisikin pyrkiä kouluttamaan kaikki ryhmiä ja henkilöitä tasapuolisesti. Koulutuksen lisäksi tietoisuutta projektien tuloksista ja vaikutuksista saattaisi olla motivoivana tekijänä kehitystyössä.

Henkilöstö kokee, että heidän ammattitaitoa ja osaamista ylläpidetään. Osaaminen nähtiin lähes pienimpänä kehittämisen esteenä. Tällä saralla on siis menestytty hyvin. Kehitysehdotuksia on mahdollista antaa ja niitä jonkin verran annetaankin. Henkilöstö myös kokee, että heidän mielipiteitään jonkin verran kuunnellaan. On tärkeää, että henkilöstö kokee mielipiteitään kuunneltavan, sillä tällöin he suuremmalla todennäköisyydellä antavat kehittämissuhteita. Kehitysehdotusten toteuttamista kyselyssä ei kysytty. Ehdotusten toteuttaminen on kuitenkin kannattavaa, sillä se motivoi henkilöstöä ja heidän ehdotukset ovat yleensä niitä, jotka oikeasti parantavat prosesseja. Henkilöstö kun on joka päivä tekemisissä näiden prosessien kanssa.

Se, että henkilöstö tietää työstään tarpeeksi hoitaakseen sen hyvin on kaiken kehittämistoiminnan lähtökohta. Jos työtä ei osattaisi normaalisti hoitaa hyvin, vielä vaikeampaa on sen hoitaminen muutostilanteessa. Tällöin on mahdollista, että asiakas kärsisi, mutta

tätä ongelmaa ei Kelalla tutkimuksen mukaan ole. Oman työn osaamisen ohella organisaatiossa tulosten mukaan autetaan työtovereita. Onkin tärkeää, että työntekijät auttavat toisiaan tarpeen tullen. Näin kukaan ei koe joutuvansa pulaan.

Hiljaisen tiedon siirto on suurten sukupolvien lähtiessä eläkkeelle tärkeää saada talteen. Kelalle tämä on tärkeää, sillä heillä on paljon eläkkeelle siirtyviä työntekijöitä. Lähes 42,9 % ovat sitä mieltä, ettei hiljaisen tiedon siirtoa ole organisaatiossa huomioitu niin hyvin. 28,5 % ovat sitä mieltä, että hiljaisen tiedon siirrosta on huolehdittu riittävästi.

Asiakaslähtöinen kehittäminen ja prosessikehittäminen olivat tuttuja käsitteitä lähestulkoon kaikille vastanneille. Laatupalkintomalli oli tuttu esimiehille, mutta monille toimihenkilöille se oli tuntematon aihealue. Kysymys, mitä Laatupalkintomallilla tarkoitetaan, sai minut miettimään, ovatko toimihenkilöt tarpeeksi tietoisia Kelan keskeisestä toiminnan kehittämisen menetelmästä. Sama ongelma ilmeni itsearviointi -käsitteen kanssa. Kun kysyttiin tietääkö mitä itsearviointi tarkoittaa, vastasivat lähes kaikki, että tietävät vastauksen. Kun käsitettä piti ruveta määrittelemään, eivät vastaukset olleetkaan oikein. Esimiehet osasivat jollakin tasolla kuvata termiä, mutta toimihenkilöiden osalta kuvaus ei onnistunut niin hyvin. Sama ongelma jatkui myös EFQM:n kohdalla. Kahdeksan 17 toimihenkilöstä ei tiennyt mitä käsite tarkoittaa. Tämä on siis huolestuttavaa, koska Kelan kehittäminen perustuu kyseisiin käsitteisiin. Mielestäni niiden tulisi olla selviä jokaiselle organisaatiossa, oli mukana kehittämistoiminnassa tai ei.

Monessa kohtaa tutkimusta tuli esiin, että esimiehet ovat selvästi tietoisempia kehitystoimista Turun vakuutuspiirissä. He ymmärtävät kehittämisen käsitteet ja kokevat kehittämistoiminnan suhteellisen positiivisena. Asiat heidän mielestään hoidetaan pääasiassa hyvin. Toimihenkilöiden osalta tulokset eivät kuitenkaan näytä niin kirkasta valoa. Henkilöstön ja johdon sitoutumiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, kuten myös projekteihin käytettävään aikaan. Nämä molemmat mainittiin suurimpina kehittämisen esteinä, joten niihin olisi ensisijaisesti puututtava. Niin johdon, esimiesten kuin toimihenkilöidenkin sitoutumiseen vaikuttaa suuresti se, miten projektit viedään alusta loppuun. Olisikin ensisijaisen tärkeää ottaa koko organisaatio mukaan kehitystoimintaan. Yksi vastaajista mainitsi, etteivät laadun kehittämishankkeet ja todellinen toteutus eli toimihenkilöiden työ kohtaa. Hän jatkoi, että ehkä johto saa enemmän irti kehittämishankkeista. Laadun kehittämisen hän näki lähinnä johdon työvälineenä. Tämä vastaus

herätti huomioni.

Parannusehdotukset

Henkilöstön mukaanotto kehityshankkeisiin on ensisijaisen tärkeää, jotta kehittämistyöstä saataisiin paras mahdollinen hyöty irti. Heille on annettava mahdollisuus osallistua suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä heille on annettava riittävät välineet ja riittävästi aikaa. Kehittämistoiminnan, varsinkin toimintotasolla tulisi toteuttaa yhdessä kyseistä työtä tekevien henkilöiden kanssa. Jos vain kaksi toimihenkilöä koki olleensa mukana kehittämistyössä, tulisi kehittämistyöhön tehdä suuria panostuksia. Mahdollisimman hyvään lopputulokseen päästään, jos toimihenkilöt otettaisiin mukaan jo projektien suunnitteluvaiheessa. Niitä henkilöitä, joita projektiin läheisesti liittyy, tulisi kuunnella, sillä heillä on parasta ja yleensä ensiarvoisen tärkeää tietoa prosessin tai muun kehitettävän asian toimivuudesta. Jos koko ryhmää ei voida kuunnella, on ainakin annettava mahdollisuus ryhmän edustajalle osallistua suunnitteluun.

Suosittelisin, että kaikkiin kehitysprojekteihin otettaisiin ainakin yksi toimihenkilö edustamaan työntekijöitä. Jos kyse on isommasta projektista, joka koskee laajempaa joukkoa, tulisi toimihenkilöiden osuutta kehitysryhmässä kasvattaa. Näin saataisiin näkemystä todellisesta nykytilasta ja todellisista ongelmista. Ongelmathan usein tulevat esille ruohonjuuritasolla. Juuri näihin ongelmiin paneutumalla organisaatio kykenee parantamaan tehokkuuttaan, vähentämään virheiden aiheuttamia kustannuksia ja kokonaisvaltaisesti parantamaan toimintaansa. Kun asiat sujuvat, todennäköisesti henkilöstö myös on motivoituneempi. Motivoitumiseen auttaa myös tunne siitä, että on mahdollista osallistua kehittämiseen ja vaikuttaa toimintaan.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että jotkut kokevat tietävänsä liian vähän organisaation kehitystoimista. Tämän saattaa myös vaikuttaa kehitysintoon. Siksi olisi tärkeää ottaa mukaan henkilöstöä kehitystoimintaan, ja ainakin pitää heidät ajan tasalla eri projekteista. Yhtenä keinona tiedon jakamiseen voisi olla se, että eri etuuksien toimihenkilöistä kootaan kehitysryhmä. Siinä olevat henkilöt osallistuvat kehittämiseen aina, kun se koskee kunkin työtä. He voisivat keskenään pitää palaveria esimerkiksi kerran kuussa ja kertoa toisilleen kunkin etuutta koskevista projekteista. Näin he olisivat paremmin

perillä kehitystyöstä koko organisaatiossa. Lisäksi näiden henkilöiden vastuulla voisi osaksi esitellä kehitysprojekteja etuuspalavereissa muille omaan etuuteen kuuluville toimihenkilöille. Tällä tavoin johdon aikaa ei kuluisi enempää, mutta henkilöstö pidettäisiin tietoisina kehitystoimista ja siitä, miten niissä on edistytty ja mitä niillä on saatu aikaiseksi. Ylipäätään olisi tärkeää keskittyä siihen, että henkilöstölle tavalla tai toisella raportoidaan eri kehitysprojektien etenemisestä ja niiden tuomista hyödyistä.

Lisäksi olisi hyvä järjestää infotilaisuus työntekijöille EFQM:stä ja selittää sitä ajan kanssa. Kyseiseen tilaisuuteen olisi kaikille pakollinen. Tilaisuutta varten tulisi varata riittävästi aikaa ja pyrkiä esimerkein selittämään arviointijärjestelmää sitouttamalla se tavalliseen työtilanteeseen. Kaikille olisi hyvä jakaa monipuolinen tietopaketti, johon kukin voi perehtyä henkilökohtaisesti. Tilaisuudesta olisi hyvä vielä keskustella etuuspalavereissa ja siellä esimies voisi yrittää selittää toimintaa käytännön tasolla. Näin henkilöstö saataisiin mukaan arviotoimintaa ja he kenties pystyisivät esimerkiksi antamaan asiakaspalvelutasolla kehitysehdotuksia ja kuvauksen siitä, miten tilanteet oikeasti menevät. Tätä tietoa voitaisiin kerätä ja kukin etuus voisi yhdessä tehdä oman osion itsearviointiraporttiin. Näin toiminta saataisiin koko henkilöstön omaksi, eikä se vain olisi johdon väline, josta ei tiedetä ja johon ei voida vaikuttaa.

Olisikin hyvä pitää seminaareja, joissa kehittämiseen liittyviä projekteja käytäisiin läpi. Kenties toimihenkilöt voisivat kertoa, miten projekti on vaikuttanut heidän jokapäiväiseen työskentelyyn. Näin saataisiin konkreettinen kuva siitä, että hankkeet voivat olla hyödyllisiä myös henkilöstötasolla. Lisäksi saataisiin todellista ja oikeaa palautetta projektin onnistuneisuudesta, sillä prosessitasollahan parannusten olisi pääasiassa tapahduttava. Sitä kautta saadaan tehokkuutta ja kenties myös tulosta paremmaksi.

Tutkimustulosten pohjalta vakuutuspiirissä on kiinnitettävä suurta huomiota sitoutumiseen ja sen osoittamiseen. Johdon olisi saatava henkilöstö sitoutumaan kehitystoimintaan. Osaava johto kyllä löytää keinot motivoida henkilöstö sitoutumaan kehityshankkeisiin. Parhaiten se onnistuu ottamalla henkilöstö mukaan kehittämään.

Koska niin moni oli sitä mieltä, ettei hiljaisen tiedon siirtämisestä ole huolehdittu, olisi syytä pikimmiten tarttua ongelmaan ja tehdä suunnitelma hiljaisen tiedon siirtämisestä organisaatiossa. Kenties johto voisi suunnitella ns. muistilista henkilöille, jotka ovat

lähivuosina lähdössä eläkkeelle. Lomakkeen avulla he voisivat ajoissa ruveta kirjaamaan ylös tapoja tehdä asioita. Kun muistiin kirjaaminen tapahtuu pidemmällä aikavälillä, on todennäköisempää saada ylös sellaisetkin asiat, joita tapahtuu harvemmin. Myös tarkat toimenkuvat olisi henkilöiden hyvä itse kirjata ylös. Näin saataisiin dokumentoitua kaikki toimeen kuluvat työtehtävät. Myös mentorointi olisi hyvä aloittaa ajoissa. Kun asiat saa oppi rauhassa hyvän opastuksen alla, on työn tuottavuus ja ennen kaikkea oikeellisuus todennäköisesti parempaa luokkaa kuin mitä se olisi ilman kunnan perehdytystä ja menotorin oppeja.

Tuloksista nousi esiin, että esimiehet ovat selvästi enemmän mukana kehitystoimissa ja tietävät laadun parantamisesta toimihenkilöitä paremmin. Organisaation tulisi panostaa siihen, että myös toimihenkilöt tavalla tai toisella tietäisivät kehitystoimista ja olisivat osana projekteja. Mielestäni olisi hyvä tehdä uusi kohdennettu kysely toimihenkilöille niistä seikoista, joissa tulokset eivät olleet hyviä ja selvittää näin mielipiteiden taustalla olevia syitä. Suosittelisin, että vuosittain työelämän näkemyksiä kartoitettaisiin kyselyillä tai haastatteluilla. Tyytyväisyyskyselyjen avulla voitaisiin selvittää yleisesti työntekijöiden näkemyksiä toiminnasta ja sen eri osa-alueista.

Loppusanat

Viimeksi kuluneiden 15 vuoden aikana on alettu ymmärtää laadun, tuottavuuden ja kilpailukyvyn välistä yhteyttä. Kun yrityksissä on huomattu hyvän johtamiskäytännön ja aktiivisen toiminnan kehittämisen merkitys kannattavuuden ja hengissä pysymisen edellytyksenä, on kiinnostus laatua kohtaan kasvanut. Nykyisin ymmärretään, että kilpailukyvyn jatkuva kehittäminen on välttämätöntä.

Kehittämisen malleja on vuosien saatossa tullut useita. Mikään niistä ei välttämättä ole toistaan parempi tai huonompi. On hyvä muistaa, etteivät kehittämismallit vastaa todellisuutta. Ne ovat usein liian yksinkertaisia siihen, sillä todellisuus on monitahoisempi. Mallit ovat oheistavia, niitä ei tule toteuttaa orjallisesti, vaan tarkoituksena on soveltaa niitä yrityksen tarkoituksiin sopiviksi. Mallien tavoitteena on tukea muutostavoitteiden saavuttamista riittävän nopeasti.

Kokonaisvaltainen laadunhallinta tulee olemaan tärkeä osa yrityksen toimintaa myös tulevaisuudessa. Käytetyt nimitykset ja toteuttamiskeinot muuttuvat ja kehittyvät, mutta laatu tulee pysymään yhtenä menestystekijöistä. Laatu integroituu entistä enemmän muuhun toimintaan, ja erillisten laatuyksiköiden ja -johtoryhmien merkitys vähenee. Laatu laajenee käsittämään liiketoiminnan suorituskyvyn erinomaisuuden.

Menestyvät yritykset ovat joka solullaan sitoutuneet tekemään aina vain paremmin ja joskus jopa täysin uusilla tavoilla. Yrityksen on osattava kyseenalaistaa nykytoiminnot ja rakentaa ”tuntosarvia” niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolellekin. Tulevaisuuden kilpailukyvyn määrittävät organisaation immateriaaliset resurssit: johtamistaidot, tiedon prosessointi ja luovuuden innostaminen. Tulevaisuuden laatuyritys on joustava ja nopealiikkeinen. Myös prosessiajattelun merkitys korostuu ja suurin osa työstä tehdään tulevaisuudessa itseohjautuvissa prosessitiimeissä. Organisaatiotasoja, esimiehiä ja johtajia on vähän. Tiimit vastaavat tuloksista ja laadusta sekä asettavat itse tavoitteensa ja suorittavat työnjaon. Johdon tehtävänä on luoda edellytykset laadukkaalle toiminnalle. Asiakkaat, toimittajat ja muut sidosryhmät sekä tiimit nivoutuvat yhä kiinteämmin yrityksen prosesseihin. Asiakaskeskeisyys ja -sitoutuneisuus tulevat vaikuttamaan koko organisaatiossa ja sidosryhmien ja yhteiskunnallisten vaikutusten huomioon ottamien yrityksen päätöksenteossa on itsestään selvää. Johdolla tulee olemaan aiempaa enemmän tietoa toiminansa tuloksista Balanced Scorecardin käytön lisääntyessä. Näin ennakoitavuutta voidaan parantaa, joka on edellytyksenä jatkuvassa muutoksessa kilpailukyisenä pysymisessä.

LÄHTEET

Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku. 2002. Osaamisen ennakointi. – Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Prima Oy, Helsinki. Edita Publishing.

Aarnikoivu, Henrietta. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY, Juva.

Anderson, Paul, Hiltunen Kirsti, Villanen Hannu. 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. Tuurna, Sami (toim.) KTM Rahoitetut tutkimukset 7/2004. Teknologiaosasto. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Edita Publishing.

Anttonen, Kyösti. 2003. Tehosta projektityötä. Johda hanketta 80/20-periaatteella. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Armstrong, Michael. 2006. Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines. 3rd Edition. Kogan Page Limited. London. Philadelphia.

Borgman, Merja & Packalén Esa. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Tammer-Paino Oy, Tampere.

EFQM. The EFQM Excellence Model. [verkkodokumentti]. 2008. [Viitattu 21.3.2008]. Saatavissa: <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>

Hannus, Jouko. 1997. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jouko Hannus ©HM&V Research Oy 1994. 4. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Heikkilä, Tarja. 1999. Tilastollinen tutkimus. Business Edita. Edita Oy, Helsinki. 2. uudistettu painos.

Heikkilä, Johanna, Hytönen, Susanna, Janatuinen, Tero, Keto, Ulla, Kinttula, Outi, Lahti, Jari, Malinen, Heikki, Mylly, Hanna, Eerikäinen, Marjo. Itsearviointityökalun kehittäminen korkeakouluille. Mikkelin ammattikorkeakoulu. A: Tutkimuksia ja raportteja – Research Reports. 20. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Mikkeli.

Heinonen, Jaakko & Järvinen, Asko. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Hellman, Kalevi, Peuhkurinen, Elina & Raulas, Mika. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. WSOY. Helsinki.

Helsilä, Martti. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka. 1994. Tilastolliset menetelmät. Perusteet. WSOY, Porvoo. 1. painos.

Hope, Jeremy & Hope Tony. 1998. Kolmannen aallon kilpailu – Kymmenen avainaluetta tietojen yritysten johtamisessa. WSOY, Porvoo.

Dr. Hubert, K. & Rampersad, K. 2003. Total Performance Scorecard. Redefining Management to Achieve Performance with Integrity. Butterworth-Heinemann. Boston, MA.

Hätönen, Heljä. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Oppimateriaaleja 87. 2. painos. Yliopistopaino. Helsinki.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja n:o 51. Jyväskylä. Gummeruksen kirjapaino Oy.

Kansaneläkelaitos. Kela esittäytyy. [verkkodokumentti]. 28.1.2008a. [Viitattu 21.3.2008]. Saatavissa: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/071101173323EH?OpenDocument>

Kansaneläkelaitos. 2006. Tervetuloa taloon. Perehdyttämisopas uusille kelalaisille.

Kansaneläkelaitos. 2006. Intranet. [verkkodokumentti]. 2006. [Viitattu 18.10.2006].

Kaplan, Robert ja Norton, David. 2002. Strategialähtöinen organisaatio - tehokkaan strategiaproessin toteutus. Kauppakaari. Talentum Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. Käännös: Margit Heinämäki.

Karlöf, Bengt, Lundgren, Kurt & Endefeldt Marie. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Tekniikka&Talous-kirjasarja. Talentum Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. Käännös: Maarit Tillman.

Kauhanen, Juhani. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki. 3.-4. painos.

Kesti, Marko. 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy, Reusner AS; Tallinna.

Korhonen, Riitta. 2006. Tiedä, älä olet! Talouselämä [verkkolehti]. 25.10.2006. [Viitattu 8.10.2007]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1052111.

Kujanen, Jaana. 2005. Tulokkaan perehdyttäminen työhön tuottaa tulosta: Turun sanomat [verkkolehti]. 26.04.2005, 04:00:51. [Viitattu 8.10.2007]. Saatavissa:

<http://www.turunsanomat.fi/talous/liite/?ts=1,3:1018:0:0,4:18:53:1:2005-04-26,104:18:298367,1:0:0:0:0:>

Laakso-Manninen, Ritva. 2003. Henkilöstön kehittämisen integroitu järjestelmä. Teoksessa Kirjavainen, Paula, Laakso-Manninen, Ritva, Manka, Marja Liisa ja Troberg, Eliisa. (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Oy Edita Ab, 29-44.

Laamanen, Kai. 1997. Kohti huippusuorituksia. Organisaation itsearviointi. Suomen Laatu yhdistyksen koulutus Oy. 2. painos Helsinki. Esa Print Oy, Lahti.

Laatukeskus Excellence Finland. [verkkodokumentti]. 19.2.2008. [Viitattu 19.2.2008]. Saatavissa: <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docid=2177>.

Laatukeskus. 2003. EFQM Excellence Model. Suomenkielinen käännös.

Laatukeskus. Excellence Finland. Suomen laatupalkinto. 2008. [verkkodokumentti]. 2008. [Viitattu 21.3.2008]. Saatavissa: <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=12328>.

Lagus, Antti, J., Lillrank, Paul ja Helin, Kari. 2001. Toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Laatukeskus. Otavan Kirjapaino Oy

Lanning, Harri, Roiha, Mikko ja Salminen, Antti. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari Oyj, Helsinki. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Lecklin, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy Helsinki. 5., uudistettu painos.

Lehtinen, Kaisu. 2006. Pomokin kaipaa tukea: Taloussanomat [verkkolehti]. 28.09.2006, 06:55. [Viitattu 18.10.2007]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyoelama/2007/09/28/Pomokin+kaipaa+tukea/200723916/111>

Lehtinen, Jarmo R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Edita, Helsinki.

Lehto, Annukka. 2006. Tieto esiin. Pro Toimihenkilöunioni. 1/06, 6-9.

Lepola, Reija, Pulkkinen, Irma, Raivio, Liisa, Selinheimo, Raili ja Sulkanen, Linnea. 1998. Asiakaspalvelu. WSOY, Porvoo. 1. painos.

Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko. 2002. Balanced scorecard - rakenna ja sovelle tehokkaasti. Kauppakaari, Helsinki. Gummerus, Jyväskylä.

Manka, Marja-Liisa. 2003. Transformatiivinen oppiminen muutosprosessin tuloksellisuuden edistäjänä. Teoksessa Kirjavainen, Paula, Laakso-Manninen, Ritva, Manka, Marja Liisa ja Troberg, Eliisa. (toim.) Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helian julkaisusarja A:6. Painopaikka: Oy Edita Ab, 6-28.

Mattila, Eija, Wallenius, Laura ja Trapp, Heli. 2003. Arvioinnin lähtökohta. Teoksessa

Helle, Laura, Klemelä, Kirsi, Trapp, Heli ja Olkinuora, Erkki. (toim.) Osaamisen kehittäjäksi. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Sarja B, Raportit ja selvitykset: 17. Turku. Painosalama Oy, 83–96.

Maunula, Reijo. 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä. AVARANTA-sarja. Otava, Helsinki.

Mikkonen, Antti. 2003. Johda rennosti: Talouselämä [verkkolehti]. 05.09.2003. [Viitattu 18.10.2008]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=492239.

Murto, Kari. 2001. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 4. painos. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Gummerus, Jyväskylä.

Mäntyneva, Mikko. 2001. Asiakkuuden hallinta. WSOY, Helsinki. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

Nivaro, Heikki. 2007a. Paras palkinto: hyvä työyhteisö: Fakta-lehti [verkkolehti]. 29.05.2007, 15:02. [Viitattu 29.10.2007]. Saatavissa: www.fakta.fi/doc.do?f_id=1180559.

Nivaro, Heikki. 2007b. Enemmän tuloksia, vähemmän muistioita: Fakta-lehti [verkkolehti]. 24.04.2007, 15:05. [Viitattu 29.10.2007]. Saatavissa: www.fakta.fi/doc.do?f_id=1159004.

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus. 1999. Balanced Scorecard –yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Alkuperäisteoksesta Balanced Scorecard i svensk praktik. Suomentanut ja Suomen oloihin toimittanut Maarit Tillman. Ekonomia-sarja. WSOY, Porvoo.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006b. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48259,50049>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006c. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47364>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006e. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48259>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006f. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48259,50047>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006h. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48259,50049>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006i. [Viitattu

tu 25.1.2008]. Saatavissa:
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48266>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006k. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa:
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48264>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006l. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa:
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48263>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006m. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa:
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48262>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006n. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa:
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48261>.

Opetushallitus, Balanced Scorecard. Tulokortti. [verkkodokumentti]. 2.4.2006o. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa:
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47360,47365,48260>.

Opetushallitus, EFQM. [verkkodokumentti]. 2.4.2006a. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa:
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47358>.

Opetushallitus, EFQM. [verkkodokumentti]. 2.4.2006b. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47358,48247>.

Opetushallitus, EFQM. [verkkodokumentti]. 2.4.2006c. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa:
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47358,48252>.

Opetushallitus, EFQM. [verkkodokumentti]. 2.4.2006g. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47358,48251>.

Opetushallitus, EFQM. [verkkodokumentti]. 2.4.2006n. [Viitattu 25.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47358,48249>.

Opetushallitus, Itsearviointi. [verkkodokumentti]. 2.4.2006a. [Viitattu 21.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47357>.

Opetushallitus, Itsearviointi. [verkkodokumentti]. 2.4.2006b. [Viitattu 21.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47357,48242>.

Opetushallitus, Itsearviointi. [verkkodokumentti]. 2.4.2006c. [Viitattu 21.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47357,48243>.

Opetushallitus, Itsearviointi. [verkkodokumentti]. 2.4.2006d. [Viitattu 21.1.2008]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45535,47357,48245>.

Pro Toimihenkilöunioni. 2005. Työsuhdetohtori. Mitä on yhteiskuntavastuu? Pro Toimihenkilöunioni. 3/05, 36.

Rajalahti, Hanna. 2007. Rakasta henkilöstöäsi kuin itseäsi: Talouselämä [verkkolehti]. 23.05.2007. [Viitattu 18.10.2007]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1176825.

Rampersad, Hubert K. 2001. Total Quality Management. An Executive Guide to Continuous Improvement. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Ranta, Ritva. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittämisen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaationa. Yrityskirjat. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Rantapelkonen, Aarno. 1993. Kehittämiprojektit yritysten muutoksessa. Lapin Yliopisto, Taloustieteellisiä julkaisuja. B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 2. Lapin yliopiston monistuskeskus, Rovaniemi.

Räsänen, Keijo. 1994. Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osaajille. WSOY, Porvoo.

Saarelainen, Jukka. 1998. Talouden ohjauksesta toiminnan ohjaukseen: Talouselämä [verkkolehti]. 05.06.1998, Talouselämä 21/1998. Ole, Nils-Göran, Roy, Joy, Wetter, Magnu: Balanced Scorecard, alkuperäisteoksesta ”Balanced Scorecard i svensk praktik” suomentanut ja Suomen oloihin toimittanut Maarit Tillman, WSOY, ekonomia-sarja. [Viitattu 19.2.2008]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=43703.

Salminen, Hannu. 1994. Laadulla tulosta. Asiantuntijayrityksen uudet toimintamallit ja organisaatorakenteet. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Salo, Pekka & Sten, Raimo. 1995. Organisaation johtaminen menestykseen. Työpoliittinen tutkimus. Nro 109. Työministeriö. Hakapaino Oy, Helsinki.

Salo, Irmeli. 2002a. Kuuntele hiljaista tietoa: Talouselämä [verkkolehti]. 11.06.2002. [Viitattu 18.10.2007]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=326779.

Salo, Irmeli. 2002b. Palkitseminen on taitolaji. Talouselämä [verkkolehti]. 27.11.2002. [Viitattu 18.10.2008]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=408837.

Seies, Eeva-Riitta. 2006. Pomon ei ole pakko olla yksi. Talouselämä [verkkolehti]. 27.9.2006. [Viitattu 18.10.2007]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1033855.

Strömmer, Riitta. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Business Edita. Oy Edita Ab, Helsinki.

Stähle, Pirjo & Grönroos, Mauri. 1999. Knowledge Management –tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY, Porvoo.

Taloussanomat. 2008. Tietoenatorille ja Fortumille kiitosta maailmalta: Taloussanomat [verkkolehti]. 5.2.2008, 13:30. [Viitattu 6.2.2008]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2008/02/05/Tietoenatorille+ja+Fortumille+ki>

Tervonen, Antero. 2001. Ladun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Digipaino, Lappeenranta.

Tilastokeskus. Survey-tutkimus. 2008a. [verkkodokumentti] [Viitattu 19.3.2008]. Saatavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/survey_tutkimus.html.

Tilastokeskus. Perusjoukko ja otos. 2008b. [verkkodokumentti] [Viitattu 19.3.2008]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/07/index.html>.

Tilastokeskus. Mitta-asteikot. 2008d. [verkkodokumentti] [Viitattu 19.3.2008]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/05/index.html>

TKK. Henkilökunnan mentorointi TKK:ssa. [verkkodokumentti]. 12.4.2007 [Viitattu 18.2.2008]. Saatavissa: http://www.tkk.fi/Yleista/Henkilokunta/Koulutus/ajankohtaista/tiedotteet/mentorointi_uusi.htm.

Tuominen, Kari, 2004. Euroopan laatupalkintomalli. Itsearviointin työkirja. 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Mikä erottaa menestyjät kaksinkertaisista? Oy Benchmarking Ltd (kustantaja). TS-Tulostus/ Digipaino (paino). Toinen päivitetty painos.

Tuominen, Kari, 2003. Yrityksen yhteiskuntavastuu. 46 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointin työkirja. Mikä erottaa menestyjät kaksinkertaisista? Oy Benchmarking Ltd (kustantaja). TS-Tulostus/ Digipaino (paino).

Tuominen, Kari. 1999. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa. 4. uusittu painos.

Veramo, Suv. 2007. Motivoiko jatkuva muutos? Uusi insinööri. 10/2007, 5. Pääkirjoitus.

Vierikko, Esko. 2003. Osaamista kehitetään viestinnällä. Turun Sanomat [verkkolehti]. 27.05.2003. [Viittaus 29.10.2007]. Laura Helle, Kirsi Klemelä, Heli Trapp ja Erkki Olkinuora (toim.), Osaamisen kehittäjäksi. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku 2003. Saatavissa: <http://www.turunsanomat.fi/talous/liite/?ts=1,3:1018:0:0,4:18:34:1:2003-05-27,104:18:157810,1:0:0:0:0:>

Vihma, Päivi. 2003. Anna tilaa, sanovat kymppin johtajat: Talouselämä [verkkolehti]. 23.05.2003. [Viittaus 18.10.2008]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=469143.

Viitalta, Riitta. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2003. Business Edita. Edita Prima Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2002. Menestyvä yritys. Liiketoiminnan perusteet. Business Edita. Edita Prima Oy, Helsinki.

Vilkkä, Hanna. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Vilkkä, Hanna. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Yli-Parkas, Hanne. 2006. Laatuun panostaminen säilyttää kilpailukyvyn. Turun Sanomat [verkkolehti]. 12.7.2006, 2:32:51. [Viittaus 29.10.2007]. Saatavissa: <http://www.turunsanomat.fi/talous/?ts=1,3:1004:0:0,4:4:0:1:2006-07-12,104:4:391099,1:0:0:0:0>

EFQM –MALLIN ARVIOINTIALUEET

Toiminnot

1. *Johtajuus*: Johtajuuden arviointialueella tarkastellaan, miten johtajat luovat organisaatiolle omalla toiminnallaan selkeän ja määrätietoisen suunnan ja erinomaisiin suoriin kannustavan työympäristön ja -ilmapiirin (Tuominen 2004, 17). Siinä analysoidaan, miten ylimmät johtajat henkilökohtaisesti kehittävät ja ylläpitävät organisaation asiakassuuntautumista selkeitä arvoja ja erinomaisuuden odotuksia sekä erinomaisuuteen tähtäävää johtamiskäytäntöä. Lisäksi arvioidaan arvojen ja odotusten ilmenemistä koko johtamisjärjestelmässä. (Laamanen 1997, 156.) Erinomaiset johtajat luovat mission ja vision ja edistävät niiden toteutumista. He kehittävät pitkän tähtäimen menestykseen vaadittavat arvot ja toteuttavat niitä henkilökohtaisella toiminnallaan. Muutostilanteissa he toimivat johdonmukaisesti. Tarvittaessa ensiluokkaiset johtajat pystyvät muuttamaan organisaation suuntaa ja innostamaan muita muutokseen. (Laatukeskus 2003, 13.)

2. *Toimintaperiaatteet ja strategia*: Toimintaperiaatteet ja strategia arviointialueella tarkastellaan, miten pitkän tähtäyksen strategia on laadittu, miten sitä arvioidaan sekä muunnetaan suunnitelmiksi ja käytännön toiminnaksi (Tuominen 2004, 31). Erinomaisissa organisaatioissa mission ja vision toteuttaminen tapahtuu kehittämällä strategia, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät, markkinat ja kyseisen toimialan. Strategia toteutetaan toimintaperiaatteiden, suunnitelmien, tavoitteiden ja prosessien avulla (Laatukeskus 2003, 15.) Lisäksi arvioidaan, miten organisaatiossa määritellään toiminnan strateginen suunta, asetetaan keskeiset suunnitelmia koskevat vaatimukset ja analysoidaan vaatimuksien huomioonottaminen tehokkaassa johtamisessa (Laamanen 1997, 157).

3. *Henkilöstö*: Henkilöstön kehittämisen arviointialueessa selvitetään, miten henkilöstö voi kehittää ja hyödyntää kaikkia voimavarojaan sopusoinnussa organisaation tulostavoitteiden kanssa. Lisäksi voidaan tarkastella, miten luodaan ja ylläpidetään yleistä ilmapiiriä, joka edistää erinomaisuutta tuloksissa sekä henkilökohtaista ja koko organi-

saation osallistumista ja oppimista. (Laamanen 1997, 157.) Erinomaisissa organisaatioissa hallitaan, kehitetään ja hyödynnetään henkilöstön voimavaroja niin yksilö-, ryhmä kuin organisaatiotasolla (Laatukeskus 2003, 16; Tuominen 2004, 43). Niissä edistetään oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa sekä henkilöstön sitoutumista ja valtuuttamista. Lisäksi huolehditaan henkilöstöstä, viestitään, palkitaan ja annetaan tunnustusta motivoivalla ja sitouttavalla tavalla. Näin organisaatio hyötyy henkilöstön monipuolisesta osaamisesta. (Laatukeskus 2003, 16.)

4. Kumppanuudet ja resurssit: Erinomaisissa organisaatioissa suunnitellaan, johdetaan ja hallitaan ulkoisia kumppanuus- ja toimittajasuhteita sekä sisäisiä resursseja. Niillä tuetaan toimintaperiaatteiden ja strategian toteutumista ja prosessien tehokasta toimintaa. (Laatukeskus 2003, 17; Tuominen 2004, 57.) Johto asettaa selkeät tavoitteet kumppanuussuhteille sekä seuraa ja arvioi niiden saavuttamista ja päättää saavutettujen tulosten pohjalta uusista tavoitteista. (OPH, EFQM 2006q.) Organisaation, sidosryhmien, yhteiskunnan ja ympäristön nykyiset ja tulevat tarpeet huomioidaan tasapainoisesti partnerisuhteiden ja resurssien suunnittelussa ja hallinnassa (Laatukeskus 2003, 17; OPH, EFQM 2006q). Suhteiden avulla luodaan lisäarvoa asiakkaille, mikä on osoitus asiakassuuntautuneisuudesta. Organisaatio hallitsee kumppanuuksiaan luomalla kumppanuusstrategian. Oppiminen ilmenee muun muassa siinä, miten hyvin organisaatio on käyttänyt tuloksia toimintansa edelleen kehittämiseksi. (OPH, EFQM 2006q.)

5. Prosessit: Erinomaisessa organisaatiossa suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan prosesseja, jotta ne tukisivat toimintaperiaatteita ja strategiaa, tyydyttäisivät ja tuottaisivat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille (Laatukeskus 2003, 19; Tuominen 2004, 71). Alueella arvioidaan organisaation toiminnan kannalta keskeisten prosessien hallintaa sekä avainprosessien suunnittelua, niiden hallinnan tehokkuutta ja suorituskyvyn parantamista (Laamanen 1997, 157).

Tulokset

6. Asiakastulokset: Alueella tarkastellaan, millaisia asiakkaita koskevia tuloksia organisaatiossa on saavutettu (Tuominen 2004, 85). Tällä alueella seurataan sekä asiakkaiden näkemyksiä (6a) että asiakkaiden sisäisen suorituskyvyn tuloksia (6b), joita käytetään

suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan ja parantamiseen sekä asiakkaiden näkemysten kehittymisen ennakkointiin (OPH, EFQM 2006c). Asiakassuuntautuneisuus on yksi EFQM -mallin keskeisistä piirteistä. Asiakslähtöisyys näkyy erinomaisesti toimivan organisaation kaikessa toiminnassa. Esimerkkinä erinomaisesti toimiva organisaatio määrittää tärkeimmät asiakkaansa ja asiakasryhmänsä, jolle palveluja tuotetaan. Asiakasryhmien nykyiset ja tulevat tarpeet selvitetään ja niiden pohjalta tuotteita ja palveluja kehitetään. Saavutettuja tuloksia seurataan ja analysoidaan, ja näin parannetaan toimintaa sekä asetetaan uusia tavoitteita. (OPH, EFQM 2006c; OPH, Itsearviointi 2006c)

6a. Asiakkaiden näkemykset: Näkemystulokset kuvaavat asiakkaiden näkemyksiä organisaatiosta ja sen toiminnasta. Organisaatiossa seurataan eri asiakasryhmien tyytyväisyyttä ja pyritään ennakoimaan tyytyväisyyden kehitystä suorituskykyä mittaavilla tunnusluvuilla. (Laatukeskus 2003, 21; OPH, EFQM 2006c; OPH, Itsearviointi 2006c.) Tyytyväisyyden kehitystä ennakoidaan erilaisten mittarien avulla. Hyvä tapa on reagoida asiakkaiden valituksiin ja oppia niistä. (OPH, EFQM 2006c.) Alueella arvioidaan asiakassuuntautumista ja markkinoilla menestymistä tukevien tietojen hallintaa ja hyödyntämistä sekä tiedon hankkiminen asiakkaista. Lisäksi arvioinnin kohteena on asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen sekä toiminnan menestyksen avainmittarien kehittyminen sekä millaisia nämä tulokset ovat verrattuna kilpailijoihin. (Laamanen 1997, 157, Tuominen 2004, 86.)

6b. Sisäinen suorituskyky eli asiakasmittarit: Alueella selvitetään, mitä sisäisiä mittareita organisaatio käyttää mitatakseen asiakastyytyväisyyttä sekä mittarien tasoa, niiden kehittymistä ja tasoa kilpailijoihin verrattuna (Tuominen 2004, 88). Näitä mittareita organisaatio voi käyttää sisäisten suorituskykyjen seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä ulkoisten asiakkaiden näkemysten ennakkointiin (Laatukeskus 2003, 21).

7. Henkilöstötulokset: Alueella tarkastellaan, millaista henkilöstöä koskevia tuloksia organisaatio on saavuttanut (Tuominen 2004, 91). Henkilöstö nähdään sekä resurssina että toiminnan tuloksena, sillä henkilöstövoimavaroissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaation kykyyn uudistua ja sopeutua uusiin tilanteisiin. Henkilöstötulosten on tarkoituksenmukaista sisältää kaikki henkilöstöryhmät ja niitä on tärkeä seurata erik-

seen. Henkilöstötilinpäätöksestä saadaan helposti keskeisiä henkilöstötuloksia. Henkilöstötuloksilla on selkeä yhteys henkilöstöstrategiaan. (OPH, EFQM 2006g.)

7a. Henkilöstön näkemykset: Henkilöstön näkemyksiä kuvaavat mittarit kertovat henkilöstön mielipiteitä organisaatiosta, työolosuhteista ja työn sisällöstä sekä työmotivaatiosta. Organisaation tulisi kartoittaa työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kokonaisvaltaisista mittareista tähän soveltuvat mm. työilmapiirimittaukset ja henkilöstön työtyytyväisyyskyselyt (Laatukeskus 2003, 22; OPH, EFQM 2006g.) Henkilöstön tilan ja kehityksen seuraaminen edellyttää laajaa ja monipuolista mittaristoa. Tuloksien monipuolisen ja kattavan mittaamisen avulla organisaatio voi saavuttaa erinomaisen suorituskyvyn. Toiminnan yhteyksiä henkilöstöä koskeviin toimintatapoihin ja niiden tuloksiin arvioidaan kartoittamalla henkilöstön näkemyksiä ja keräämällä henkilöstön tilaa kuvaavia tietoja. (OPH, EFQM 2006g.)

7b. Sisäinen suorituskyky, henkilöstömittarit: Sisäistä suorituskykyä kuvaavien mittarien avulla voidaan seurata, analysoida, tulkita, ennustaa ja parantaa suorituskykyä, kehittää prosesseja sekä ennakoida henkilöstön näkemyksiä. Suorituskykyä voidaan mitata mm. kehittämistavoitteiden saavuttamisella, henkilöstön osallistumisella, henkilöstön vaihtuvuudella ja henkilöstölle tarjottavilla palveluilla. Erinomaisesti toimiva organisaatio parantaa suorituskykyään osallistamisen avulla ja kehittämällä henkilöstöään. Henkilöstön työtyytyväisyys, hyvä osaaminen ja työkyky sekä henkilöstön kehittämiseen panostaminen heijastuvat organisaatiossa tehokkaina ja sujuvina prosesseina ja suorituskyvyn paranemisena. Henkilöstötulokset antavat tietoa myös henkilöstön määrästä ja laadusta, työyhteisön tilasta sekä henkilöstöprosessien toimivuudesta ja onnistumisesta. (OPH, EFQM 2006g.)

8. Yhteiskunnalliset tulokset: Yhteiskunnalliset tulokset arviointialue kuvaa yhteiskuntavastuun toteutumista ja kestävän kehityksen periaatteiden edistämistä (OPH, EFQM 2006k). Arviointialueella tarkastellaan yrityksen saavuttamia kansallisen ja kansainvälisen toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisia yhteiskunnallisia tuloksia (Tuominen 2004, 97). Tuloksia mitataan myös sisäisillä suorituskykymittareilla (8b). Ympäristöasioiden arviointi sisältyy laadun kehittämiseen. Tavoitteena on saada ympäristön ja kestävän kehityksen kriteerit ja mittarit osaksi arviointia ja ohjausta (toiminta- ja talousarvio). Yhteiskunnallisten tulosten huomioon ottaminen edistää organisaation tavoitteiden

saavuttamista ja tulosten kestävyyttä, vaikka sillä ei olekaan suoraa yhteyttä organisaation ydintavoitteisiin ja – tuloksiin. Tuloksille tulee asettaa konkreettisia ja mitattavia tavoitteita sekä kartoittaa ja mitata keskeisten sidosryhmien näkemyksiä. Näin saatujen tulosten perusteella toimintaa kehitetään. Ympäristötulokset yhdistetään yleensä ylläpito- ja tukitoimintoihin. Yrityksissä ympäristöasiat liittyvät kuitenkin keskeisesti myös niiden perustehtävään. Ympäristöasioilla on selvä yhteys mallin asiakastuloksiin (6) ja henkilöstötuloksiin (7) sekä yrityksen ydinprosesseihin. (OPH, EFQM 2006k.)

8a. Yhteiskunnan näkemykset, yhteiskunnallinen vastuu: Yhteiskunnalliset vaikutukset -alueella arvioidaan organisaation toiminnan ja tuotteiden vaikutusta yhteiskuntaan, ihmisten hyvinvointiin, elinympäristöön ja luonnonvaroihin. Lisäksi arvioidaan ympäristötuloksien kehittymistä. Nämä mittarit kuvaavat yhteiskunnan näkemyksiä organisaatiosta (Laamanen 1997, 157; Laatuokeskus 2003, 23.) Yhteiskunnallinen vastuu on yksi EFQM -mallin keskeisistä periaatteista. Erinomaisen organisaation toiminnassa noudatetaan eettisiä periaatteita, toiminnan läpinäkyvyyden varmistamisella ja ottamalla vastuun toiminnasta. Sosiaalista vastuuta pyritään edistämään kestävä kehityksen periaatteiden noudattamisen ohella. Keskeisenä tavoitteena on tunnistaa toiminnan yhteiskunnallisia vaikutuksia ja minimoida mahdollisia epäsuotuisia vaikutuksia. (OPH, EFQM 2006k, Tuominen 2004, 98.)

Yritysten yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yritysten vastuuta toimintansa vaikutuksista niin sidosryhmille kuin ympäröivälle yhteiskunnalle. Yrityksen toiminnan luonne ja toimintaympäristö vaikuttavat siihen, millaiseksi yritys määrittelee yhteiskuntavastuunsa. Vastuu voidaan jakaa kolmeen osaan: taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä vastuu ympäristöstä. (Pro Toimihenkilöunioni 2005; Tuominen 2003, 5.) Laatuyritysten yhteiskuntavastuuseen sisältyy kestävä kehityksen mukainen hyvän yrityskansalaisuuden tavoite (Lecklin 2006, 28). Suomessa yritykset toimivat hyvinkin yhteiskuntavastuullisesti. Tämä ilmeni konsulttiyritys Innovestin listatessa sata yhteiskuntavastuullisinta yritystä. Näiden joukossa oli viisi suomalaista yritystä, jotka olivat hoitaneet yhteiskuntavastuunsa parhaiten suhteessa muihin saman alan yrityksiin. (Taloussanomien 2008.)

Kestävä kehitys ja ympäristöasiat ovat yksi alue, jolla organisaatio voi toteuttaa sosiaalista vastuutaan. Sen toteuttaminen ilmenee mm. organisaation arvoissa, ja näkyy sen tavoitteissa, toiminnoissa ja prosesseissa. Pyrkimyksenä on kiinteä vuorovaikutus ja

yhteistyö keskeisten sidosryhmien kanssa sekä sen varmistaminen, että toiminta on sopusoinnussa paikallisten, kansallisten ja usein myös kansainvälisten tavoitteiden kanssa. Yrityksillä on keskeinen asema kestävästä kehityksestä edistävien asenteiden ja periaatteiden siirtämisessä ja omaksumisessa. Yritykseltä edellytetään monissa maissa kestävästä kehityksen suunnitelman tai ympäristöohjelman laatimista. (OPH, EFQM 2006k.) Monet suomalaiset yritykset ovatkin ottaneet ympäristö- ja yhteiskuntavastuuaraportin osaksi vuosikertomustaan.

8b. Yhteiskunnallinen suorituskyky, suorituskyvyn mittarit: Ympäristötuloksiin liittyvät mittarit voivat koskea sidosryhmäyhteistyön määrää ja luonnetta, sosiaalisen vastuun ja ekologisten ja kestävästä kehityksen periaatteiden edistämistä sisäisissä toiminnoissa ja yhteiskunnassa yleensä. Organisaatio sisäisiä mittareita käyttää suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä ympäröivän yhteiskunnan näkemysten ennakointiin. Mittareita voivat olla esimerkiksi sertifikaatit, auditoinnit tai hyvien käytäntöjen levittäminen. (Laatukeskus 2003, 23, OPH, EFQM 2006k; Tuominen 2004, 100.)

9. Keskeiset suorituskykytulokset: Keskeiset suorituskykytulokset liittyvät toimintaperiaatteissa ja strategiassa määriteltyyn perustehtävään ja sille asetettujen keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen tavoitteisiin. Arviointialueella tarkastellaan organisaation saavuttamia tuloksia verrattuna asetettuihin suorituskykytavoitteisiin. Erinomaisissa organisaatioissa mitataan monipuolisesti ja kattavasti toimintaperiaatteiden ja strategian pääkohtien toteutumista ja saavutetaan niihin liittyen erinomaisia tuloksia. (Laatukeskus 2003, 24.) Kukin organisaatio valitsee omien strategisten tavoitteiden pohjalta tulosmittarit, jotka kuvaavat organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin menestyksen kannalta olennaisten osa-alueiden tuloksia. Niillä tulee olla selvä yhteys toimintaan. Saatujen tulosten avulla arvioidaan organisaation palvelu- ja suorituskykyä, toiminnan kehittymistä, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Perustehtävien ja strategisten tavoitteiden (9a) saavuttamisen lisäksi organisaation tulee mitata sisäistä suorituskykyä (9b) eli tavoitteiden kannalta keskeisten prosessien toimivuutta. (OPH, EFQM 2006n; Tuominen 2004, 103.)

9a. Keskeiset suorituskyvyn tulokset: Suorituskyky voi liittyä palveluprosessin laatuun, kustannustehokkuuteen, organisaation kykyyn vastata asiakkaidensa ja keskeisten sidosryhmien tarpeisiin, organisaation strategioiden, rakenteiden ja prosessien innovatiivi-

suuteen tai esim. laatustandardien ja palvelusitoumusten täyttämiseen. (OPH, EFQM 2006n.) Alueella kysytään, mitkä ovat taloudelliset ja ei-taloudelliset tulokset ja kuinka ne ovat kehittyneet (Tuominen 2004, 104).

9b. Sisäinen suorituskyky, keskeiset suorituskyvyn mittarit: Alueella arvioidaan, mitä mittareita organisaatio käyttää tulosten ja suorituskykyjen hyödyntämiseen sekä selvittää niiden taso, kehittymien ja taso kilpailijoihin nähden (Tuominen 2004, 106). Sisäistä suorituskykyä eli prosessien tehokkuutta kuvaavien mittarien avulla arvioidaan, ennakoidaan ja kehitetään ydinprosessien sekä tukiprosessien toimivuutta. Mittarit voivat liittyä mm. seuraaviin osa-alueisiin: ympäristön laatu, tiedonkeruu- ja palautejärjestelmien toimivuus tai yhteistyön toimivuus eri sidosryhmien kanssa. (OPH, EFQM 2006n.)

HENKILÖSTÖKYSELY KELAN, TURUN VAKUUTUSPIIRIIN ORGANISAATION KEHITTÄMISESTÄ

Arvoisa kyselytutkimukseen osallistuja!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa, Liiketalous Raumassa, henkilöstöhallintoa. Olen tekemässä opinnäytetyötä aiheesta ORGANISAATION KEHITTÄMINEN JA ITSEARVIOINTI, Case KELA, Turun vakuutuspiiri.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön näkemystä Turun vakuutuspiirin kehitystoiminnasta. Saatujen tulosten avulla pyritään parantamaan Turun vakuutuspiirin kehitystoimintaa sekä henkilöstön osallistumista siihen.

Sinulla on nyt mahdollisuus vaikuttaa vastaamalla oheiseen kyselylomakkeeseen. Vastauksenne myötä annatte kokemukseen pohjautuvaa tietoa, ja näin tärkeää informaatiota toiminnan kehittämistä varten.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kysely toteutetaan ja tulokset käsitellään nimettöminä.

Toivon, että palautatte täytetyn lomakkeen esimiehellenne tai muutoin sovittuun palautuspaikkaan. Vastausaika päättyy 31.8.2007.

Yhteistyöterveisin,

Tuulia Kallioniemi

Tradenomiopiskelija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Liiketalous Rauma

Mahdollisia kysymyksiä voit esittää esimiehellesi tai suoraan minulle, Tuulia Kallioniemi, tuulia_k@yahoo.com tai puhelimitse 045-6710136

KYSELYKAAVAKE

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kelan, Turun vakuutuspiirin henkilöstön

mielikuvia ja kokemuksia toiminnan kehittamisestä Kelassa

Yleistiedot

1. Sukupuoli: nainen mies
2. Ikä: 16-25 26-35 36-45 46-55 56-
3. Työsuhteen kesto: ≤ 6 kk 6-12 kk 1-5 5-10 v 10 ≥
4. Edustamanne etuus:
- Peruseläketurva
 - Sairausvakuutus
 - Työttömyysturva
 - Perhe-etuudet
 - Kuntoutus ja sairauksien ehkäisy
 - Vammaisetuudet
 - Yleinen asumistuki
 - Opintotuki ja koulumatkatuki
 - Sotilasavustus
5. Olen osallistunut kehittämistyöhön Turun vakuutuspiirissä. Kyllä Ei

Tutkimuskysymykset

KEHITTÄMINEN:

Seuraaviin kysymyksiin vastatessasi rastita se vaihtoehto, joka on lähinnä omaa mieli-
pidettäsi.

Vaihtoehdot ovat: **1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = neutraali mie-
lipide, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.**

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Kuva oman vakuutuspiirin kehitystoiminnasta on positiivinen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Olen tietoinen piirimme kehittämishankkeista. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Olen kiinnostunut kehittämään vakuutuspiiriämme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Koen kehitysprojektit tärkeiksi oman työni kannalta. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Minulla on mahdollisuus osallistua kehitystyöhön. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Henkilöstön mielipiteitä kuunnellaan riittävästi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Minulla on mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Olen antanut kehittämisehdotuksia viimeisen vuoden aikana. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 14. Olen saanut laatukoulutusta lähivuosina. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Koulutuksia järjestetään tarpeeksi usein. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa pyritään kehittämään. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Käyn kehityskeskusteluita esimieheni kanssa säännöllisesti. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Tunnen tietäväni tarpeeksi työstäni hoitaakseni sen hyvin. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Työtoverit auttavat toisiaan työasioissa riittävästi. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Hiljaisen tiedon (kokemusten kautta syntynyttä osaamista ja taitoja, ns. kirjoittamaton tieto) siirtäminen on huomioitu organisaatiossa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Kehitysprojektit ovat auttaneet työskentelyäni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Johto on sitoutunut kehittämistoimintaan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Viestintä Turun vakuutuspiirissä on riittävä. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon kehittämistoiminnassa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Saan palautetta omasta työstäni. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Mitä kehitysprojekteja Turun vakuutuspiirissä on tällä hetkellä käynnissä?

Miten ymmärrät käsitteen asiakaslähtöinen kehittäminen?

Miten ymmärrät käsitteen prosessikehittäminen?

jatkuu seuraavalla sivulla...

LAATU:

Onko jatkuva parantaminen käytössä Turun vakuutuspiirissä?

Kyllä Ei

Onko piirissä järjestetty laatukoulutusta?

Kyllä Ei

Kuinka merkittävänä pidät seuraavia laadun kehittämisen esteitä Kelalle? Rastita se vaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi. Vaihtoehdot ovat: **1 = täysin merkityksetön, 2 = jokseenkin merkityksetön, 3 = neutraali mielipide, 4 = jokseenkin merkityksellinen, 5 = täysin merkityksellinen**

Piirille merkittäviä laadun kehittämisen esteitä ovat...	1	2	3	4	5
Aikaisemmat kokemukset kehittämishankkeista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajan puute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heikko yhteistyö yksiköiden tai osastojen välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johdon huono sitoutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehitysprojektien organisointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut meneillään olevat kehityshankkeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamisen puute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnjohdon tai keskijohdon huono sitoutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden huono sitoutuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä laatukoulutusta ja -osaamista olette hankkinut itsellenne? Esimerkiksi oman työn ja työtapojen kehittämiseen, laatujärjestelmiin, laadun kehittämiseen menetelmiin liittyvää.

Miten ymmärrät käsitteen Laatupalkinto-malli?

Mikä sinua motivoi laadun kehittämiseen? Entä mikä estää kehittämistä?

jatkuu seuraavalla sivulla...

ITSEARVIOINTI, EFQM:

Tiedän mitä itsearviointi Turun vakuutuspiirissä tarkoittaa:

Kyllä

Ei

Miten ymmärrät käsitteen itsearviointi (Kelan)?

Mitä tarkoittaa käsite EFQM (European Foundation for Quality Management)?

Mitä tarkoittaa käsite benchmarking?

Jos teillä on jotain muuta asiaan liittyvää, josta haluat mainita voit kirjoittaa sen tähän:

Kiitos osallistumisesta!

Asiakaspalvelu

- asiakaspalvelun johtaminen
- asiakaspalveluprosessi
 - * puhelinpalvelukeskukset
 - * TASAn toteutus
 - * yhteiset periaatteet
 - * eri palvelumuotojen tarjonnan periaatteet

Prosessit

- prosessikuvausten hallintajärjestelmä
- prosessien tunnusluvut ja arviointi
- suorakorvausten laajentaminen
- etuustyön hallintajärjestelmä (OIWA)

Tietotekniikka

- eKelan perussovellutukset sekä palvelin ja työympäristön uudistaminen
- taloudellis-hallinnolliset järjestelmät
- etuusjärjestelmät Yhte-malliin
- IT-osaaminen

Etuuksien kehittäminen ja ohjaus

- lainsäädäntöön vaikuttaminen
- verkko-ohjeiden käyttäjäystävällisyys
- etuusstrategia 2010 tavoitteet
- etuusosaaminen

Henkilöstöjohtaminen

- henkilöstösuunnitelman 2010 tavoitteet
- lähiesimiesvalmennus
- osaamisen kehittämistoimenpiteet