

Saimaan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Imatra
Tuotantotalous

Juho Tantt

TOIMINNAN LAADUN ITSEARVIOINTIA IMATRAN KAUPUNGILLA

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Juho Tantt

Toiminnan laadun itsearviointia Imatran kaupungilla, 66 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Imatra

Tekniikan yksikkö, Tuotantotalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2011

Ohjaajat: lehtori Pekka Mytty, Saimaan ammattikorkeakoulu, Kaupunkisuunnitteluyksikön päällikkö Sirkku Sarlomo, KTM, Imatran kaupunki

Imatran kaupungin strategiassa on mainittu laadun jatkuva parantaminen yhdeksi kaupungin menestystekijäksi. Jatkuvan laadun parantamisen ympärässä on yhtenä tärkeänä kohtana mittaus. Mittauksen perusteella kartoitetaan organisaation nykytila. Mittausta voidaan suorittaa monilla tavoilla, ja itsearviointi on yksi tapa etsiä organisaation vahvuuksia ja parantamiskohteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Euroopan laatupalkintomallia (EFQM) mukaileva itsearviointi Imatran kaupungille. Tavoitteena oli löytää Imatran kaupungin esimiestyön vahvuuksia ja parantamiskohteita sekä tutkia samalla kuinka suhteellisen kevyt itsearviointi soveltuu Imatran kaupungin toiminnan laadun mittaamiseen. Lisäksi tutkittiin kuinka toimintaa arvioivat EFQM 2010 -kysymykset soveltuvat sellaisenaan kyselytutkimuksen tekemiseen Imatran kaupungille.

Opinnäytetyön teoriaosassa perehdyttiin laatuun ja sen määritelmiin sekä esiteltiin laadunhallintajärjestelmiä. Lisäksi esiteltiin muita organisaation kokonaisvaltaisen laadun kehittämisen työkaluja.

Toiminnan laadun itsearviointi tehtiin kyselytutkimuksena käyttäen Webropol-kyselytyökalua. Toimintaa arvioitiin viiden arviointialueen avulla. Arviointialueita olivat johtajuus, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Linkki kyselyyn lähetettiin kaikille Imatran kaupungin esimiehille sähköpostitse.

Kyselytutkimuksen avulla löydettiin toiminnasta muutamia vahvuuksia sekä parantamiskohteita. Toimialakohtaisia isompia eroja oli joissain yksittäisissä kysymyksissä. Kaiken kaikkiaan Imatran kaupunki sai kyselytutkimuksessa hyvät pisteet.

Asiasanat: laatu, itsearviointi, laadunhallintajärjestelmä, kokonaisvaltainen laadunhallinta.

ABSTRACT

Juho Tantt

Self-Evaluation of the Quality of Functions, in the Town of Imatra

66 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences, Imatra

Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Final Year Project 2011

Tutors: Mr. Pekka Mytty, Senior Lecturer, Saimaa UAS, Ms. Sirkku Sarlomo, MBA, Head of department of town planning, the town of Imatra

One important cause for success is constant improvement of quality in the strategy of the town of Imatra. Measuring of improvement is important. By measuring the current state will be found. Measuring can be done by several methods and estimation of the self-evaluation is one method to find out the strengths, and also subjects in organisation to improve.

The purpose of this thesis was to make for the town of Imatra a self-evaluation model, which resembles European Foundation for Quality Management. The aim was to find out strengths and items to improve in superiors' activities. An other aim was to notice how the fairly quick and not so deep-going self-evaluation can be used in measuring functions of the town of Imatra. It was also studied how the EFQM 2010 questions evaluate functions and how suitable they are to make questionnaire for the town of Imatra.

In the theory part thesis the main purpose was to explore quality and its definitions and to introduce a structure of controlling quality. Also other tools to improve the quality of the organisation were introduced.

Self-evaluation of quality management was done as a questionnaire using Webropol. Functions were estimated in five themes. Themes were leadership, strategy, human resources, partnerships & resources and processes. The hyperlink to Webropol was sent by email to all superiors in the town of Imatra.

By means of the questionnaire were found a few strengths and a few matters to improve. Also differences in sectors were found especially in some questions. Generally, the quality of the procedures is on quite high level in the town of Imatra.

Keywords: Quality, Self-Evaluation, Quality Management System, Total Quality Management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön tavoite.....	5
1.2 Tutkimuksen rajaus ja menetelmät.....	6
2 LAADUN MÄÄRITTELYÄ.....	6
2.1 Jatkuva parantaminen	7
2.2 Toiminnan laatu.....	7
2.3 Itsearviointi	8
3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄT	9
3.1 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen, TQM	10
3.2 Standardoidut toimintatavat.....	11
3.2.1 Standardit ISO 9000	11
3.2.2 Johdon katselmus.....	12
3.3 Lautupalkinnot	13
3.3.1 Malcolm Baldrige -lautupalkinto	13
3.3.2 Euroopan lautupalkintomalli.....	14
3.3.3 Excellence Finland -kehitysohjelma.....	19
3.4 Muita laadun kehittämisen työkaluja.....	20
3.4.1 Arviointimalli CAF 2006.....	20
3.4.2 Tasapainotettu tulokortti.....	22
3.4.3 Työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä, ITE.....	23
3.4.4 Laatuarviointimalli 3 in 1	24
3.4.5 Investors in People	25
3.4.6 Benchmarking.....	27
4 IMATRAN KAUPUNKI	28
4.1 Imatran kaupungin organisaatio	28
4.2 Imatran kaupungin prosessien kehittämisen taustaa.....	30
4.3 Poimintoja laatutyön vaiheista Imatralla	30
5 KYSELYTUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	32
5.1 Ensimmäinen kysymysten valinta ja muokkaus.....	33
5.2 Kyselyn lopullisten kysymysten valinta ja muokkaus.....	34
6 TOIMINNAN ITSEARVIOINTI	34
6.1 Johtajuus	35
6.2 Strategia	40
6.3 Henkilöstö.....	44
6.4 Kumppanuudet ja resurssit.....	47
6.5 Prosessit.....	51
6.6 Kaikkien kysymysten pisteet.....	54
6.7 Pisteet yhteensä.....	55
6.8 Kysymysten hajonta	56
6.9 Kommentteja kyselystä.....	57
7 YHTEENVETO.....	58
KUVAT	62
KUVIOT	62
TAULUKOT.....	62
LÄHTEET	63

LIITTEET

Liite 1 Toiminnan laadun itsearviointi, kysymyslomake

1 JOHDANTO

Kunnilla on nykyisin entistä vapaammat kädet järjestää palveluita kuntalaisille haluamallaan tavalla, siksi erilaiset arvioinnit ja laadunvarmistukset ovat tärkeitä palveluiden laadun turvaamiseksi (Sundquist 2010). Kuntaliitto yhdessä valtiovarainministeriön kanssa on kiinnostunut kuntien palveluiden laadusta, ja ne suosittelevat sekä kannustavat kuntia arvioimaan toimintaansa eri näkökulmista. Asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus sekä palveluiden laatu ovat keskeisessä asemassa julkisessa palvelutuotannossa. Laadun kehittämistä varten on tiedettävä laadun nykytila. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001.)

Aihe laatu on ajankohtainen myös Imatralla. Imatran kaupungin strategiassa vuosille 2010–2020 on mainittu yhtenä vision osana:

Seudun keskuskaupunkina kaupungin järjestämät palvelut asukkaille ja vierailijoille ovat laadukkaita ja kilpailukykyisiä. Imatran strategiassa mainitaan lisäksi: Imatran kaupunkikonsernin menestystekijänä on jatkuva laadun parantaminen sekä asukas- ja elinkeinoelämälähtöinen toiminta. (Imatran kaupunki 2009a.)

Organisaatioiden laadun arviointiin ja kehittämiseen on olemassa monia erilaisia työkaluja. Yleisimpiä ovat ISO-standardit, laatupalkintomallit sekä vertailukehittäminen eli benchmarking. (Lecklin & Laine 2009, 242.) Laatupalkintomallien sekä ISO 9004 -kriteeristön mukaista arviointia voidaan tehdä ulkoisena arviointina, organisaatioiden ristiinarviointina ja itsearviointina (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001; Hokkanen & Strömberg 2006).

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä Euroopan laatupalkintomallin (European Foundation for Quality Management, EFQM 2010) toimintaa mittaavien arviointialueiden mukainen itsearviointi Imatran kaupungille. Tavoitteena on löytää Imatran kaupungin esimiestyön vahvuuksia ja parantamiskohteita sekä tutkia samalla, kuinka suhteellisen kevyt itsearviointi soveltuu Imatran kaupungin toiminnan laadun mittaamiseen sekä lisäksi tutkia kuinka EFQM 2010 -kysymykset, jotka arvioivat toimintaa, soveltuvat sellaisenaan kyselytutkimuk-

sen tekemiseen Imatran kaupungille. Opinnäytetyössä on myös tarkoitus esitellä yleisempiä laadun kehittämiseen ja arviointiin käytettäviä työkaluja.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja menetelmät

Itsearviointi on tarkoitus tehdä kyselytutkimuksella. Kyselytutkimus, jolla mitataan toiminnan laatua, rajataan Imatran kaupungin eri toimialojen esimiehiin. Kysely on tarkoitus tehdä anonymikyselynä. Taustatiedoista kysytään vain vastaajan toimialaa, ettei vastaajaa tunnistettaisi vastausten perusteella. Näin on myös tarkoitus saada verrattua eri toimialojen välisiä vastauksia keskenään. Kyselytutkimus on tarkoitus tehdä Webropol-kyselytyökalua apuna käyttäen. Esimiehille laitetaan sähköpostiviesti, jossa esitellään hieman kyselyä ja josta löytyy linkki Webropol-kyselytyökalun nettisivuille. Kyselyyn pääsee näin osallistumaan nimettömänä. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus arvioida poliittisten päättäjien toimintaa.

2 LAADUN MÄÄRITTELYÄ

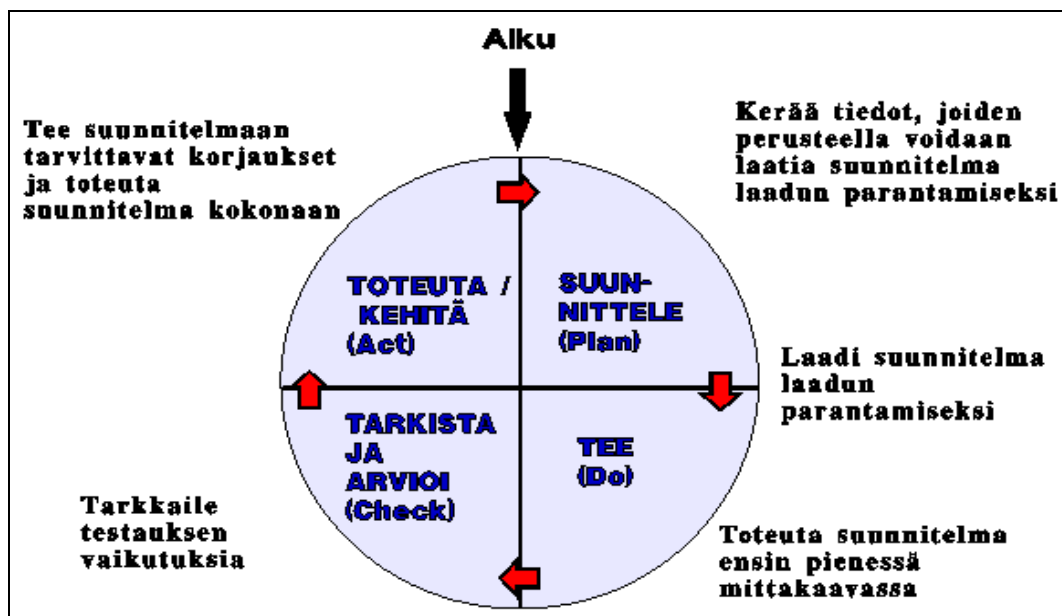
Mitä laatu on? Laadun määrittely ei ole helpoimpia mahdollisia tehtäviä. Määritelmiä on lähes yhtä paljon kuin aiheesta kirjoja. Jotain hyvää laatu kuitenkin on. (Pesonen 2007.) Hyvään laatuun yhdistetään usein virheettömyys, asiakastyytyväisyys ja kustannustehokkuus. Laatuguru Joseph M. Juranin (Lecklin & Laineen 2009, 18–19 mukaan) mielestä laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen.

ISO 9000 -laatustandardin mukaan laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu tuotteen tai toiminnon/prosessin tai organisaation kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset (Hokkanen & Strömberg 2006).

Euroopan laatupalkintomallin kuvaus organisaatioiden laadusta on *erinomaiset organisaatiot toteuttavat missiotaan ja etenevät kohti visiota suunnittelemalla ja saavuttamalla tasapainoisia tuloksia, jotka vastaavat sidosryhmien lyhyen ja pitkän ajan tarpeisiin ja tarvittaessa ylittävät ne* (Laatukeskus Excellence Finland 2010a).

2.1 Jatkuva parantaminen

Imatran kaupungin strategiassa on mainittu jatkuva laadun parantaminen yhtenä menestystekijänä. Laatuguru Demingin jatkuvan parantamisen ympyrä (Kuva 1) aloitetaan huolellisesta suunnittelusta. Ensimmäiseksi suunnitellaan (plan) tarvittavat toimenpiteet, ja kuinka ne toteutetaan sekä mitataan. Seuraavassa vaiheessa toteutetaan (do) suunnitellut muutokset, jonka jälkeen päästään kohtaan mittaus (check). Mittauksessa tai arvioinnissa mahdollisesti löydetty puutteet otetaan tarkasteluun ja säädetään (act) prosessia oikeaan suuntaan. (Lecklin & Laine 2009, 32.)



Kuva 1 Demingin jatkuvan parantamisen ympyrä (Helakorpi)

Deminin ympyrästä tulee mieleen vanha sanonta: *Vierivä kivi ei sammaloidu*. Demingin ympyrää kutsutaan myös johtamisympyräksi, ja sitä voidaan käyttää yleisesti johtamistoiminnan kehittämisessä (Lecklin & Laine 2009, 32).

2.2 Toiminnan laatu

Imatran kaupunki tuottaa paljon erilaisia palveluja, joita kuntalaiset, turistit sekä vapaa-ajan asunnoissa asuvat käyttävät. Palveluiden laatuun vaikuttaa ainakin palveluprosessi sekä itse palvelutilanne. Palvelutilanne vaatii asiakaspalvelussa monipuolisia taitoja: tilannetajua, kommunikointikykyä, asian osaamista ja etenkin hyvää palveluasennetta. Palvelutilanne asiakkaan kanssa on totuuden hetki,

jolloin palvelu joko onnistuu tai lähtee menemään pieleen. (Lillrank 1998, 79–81.) Palvelun onnistumista asiakkaan kannalta mitataan usein asiakastyytyväisyyskyselyillä. EFQM-mallissa asiakastyytyväisyys kuuluu tulosten arviointialueelle.

Palveluprosessi ei aina näy kokonaisuutena asiakkaille. Prosessin sisällä saattaa olla useita vaiheita, joissa toiminnot tai asiat etenevät ketjuna. Ketjussa voi olla useita sisäisiä asiakkaita. Lopputulos eli palveluprosessin output voi asiakkaan näkökulmasta olla hyvä, ja asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, vaikka palveluprosessin sisällä on saatettu tehdä virheitä, joita joku on prosessin sisällä korjailut. (Pesonen 2007.) Tämä palveluprosessin ylimääräinen työ on huonoa toiminnan laatua, ja se aiheuttaa usein myös ylimääräisiä kustannuksia.

2.3 Itsearviointi

Jatkuva laadun parantaminen vaatii nykytilan arviointia (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001). Mittausta voidaan tehdä monella tavalla. Itsearviointi on yksi tapa mitata organisaation nykytilaa, ja sen avulla voidaan samalla parantaa organisaation laatutietoisuutta. Itsearviointiin pääsee ja joutuu miettimään asioita monesta näkökulmasta (Laatukeskus Excellence Finland 2010a). Itsearviointin tarkoituksena ei ole virheiden hakeminen, vaan organisaation vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen (Virtanen & Stenvall 2010).

Laatuguru Philip P. Crosby ohjelmassa mainitaan laatutietoisuuden parantaminen yhtenä laatuohjelman teesinä (Hokkasen & Strömbergin 2006, 79 mukaan). Kokemusten mukaan pelkkä toiminnan systemaattinen mittaaminen sinänsä parantaa prosessia. Tulokset vaikuttavat alitajuntaan ja tulokset paranevat, vaikka parannuksia ei tehtäisikään. (Hokkanen & Strömberg 2006, 48.)

Malcolm Baldrigen 2005 laatupalkintomallin suomennoksen tehnyt Jorma Veräjänkorvan (2005) mielipide arvioinnista ja itsearviointista on

Oma kokemukseni useista Malcolm Baldrige -kriteerien perusteella tehdyistä arvioinneista ja itsearviointeista on, että arviointiperusteisiin on tiiviissä muodossa koottu hyvä johtamistaidon oppikirja.

Organisaation itsearviointiin on monia tapoja. Lecklinin mukaan kevyin tapa suorittaa itsearviointi on pika-analyysi, jossa organisaation tai tulosyksikön johto vastaa kysymyksiin. Arvioinnin voi tehdä eri vaiheissa. Etenkin isoimmissa organisaatioissa voi itsearvioinnin aloittaa ensin johtoryhmätasolta ja edetä tulosyksikkö- tai jopa tiimitasolle. (Lecklin 2006, 296–297.) Itsearvioinnin ei tarvitse olla aina samalla lailla suoritettu, vaan välillä itsearviointi voi olla yksityiskohteisempi ja välillä pinnallisempi pika-analyysi. Itsearviointikysymyksiä löytyy laatupalkintomalleista, ISO 9004 -standardista ja monista muista laadunkehittämis työkaluista. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001.)

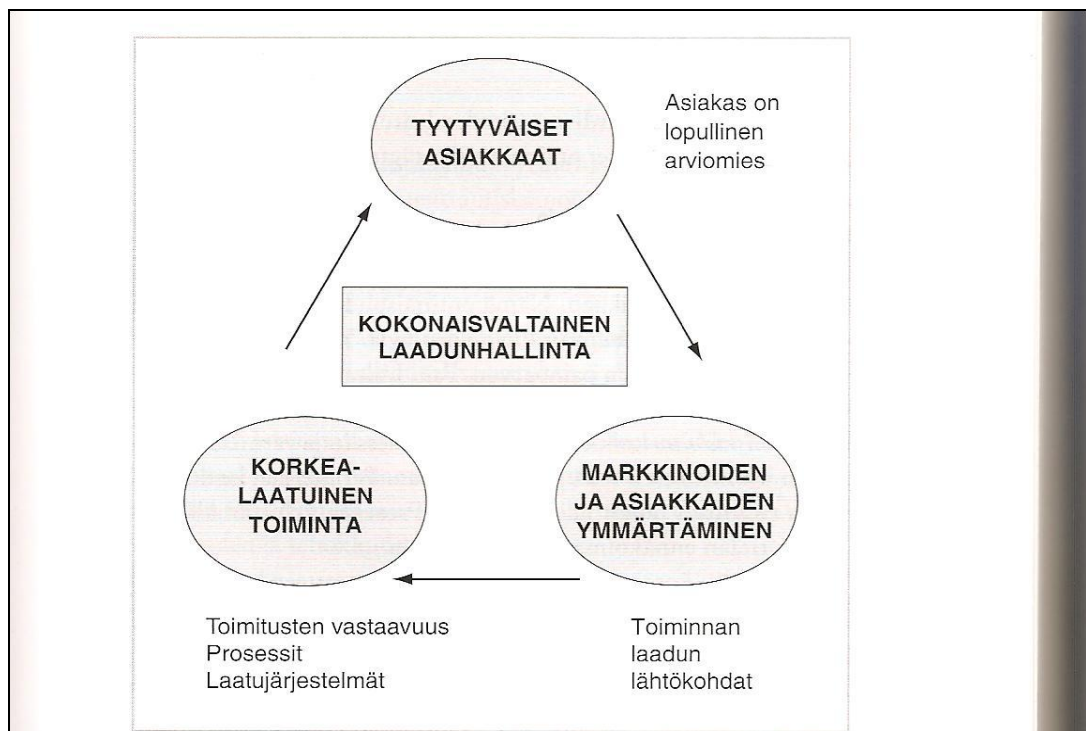
3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄT

Pesosen (2007, 17; 51) mukaan laadunhallintajärjestelmä löytyy joka organisaatiosta. Järjestelmä on keino päästä haluttuun lopputulokseen. Oikeista toimintatavoista voi olla sovittu vaikka suullisesti. Laatujärjestelmä määritellään ISO-standardeissa niiden organisaatorakenteiden, menettelyjen, prosessien ja resurssien järjestelmäksi, jota tarvitaan laadunhallinnassa. (Hokkanen & Strömberg 2006). Laatujärjestelmän nimi on lähtöisin vanhemmista ISO-standardeista, nykyisin laatujärjestelmää kutsutaan laadunhallintajärjestelmäksi (Quality Management System).

Laadunhallintajärjestelmissä keskeiset noudatettavat toimintaprosessit on kuvattu systemaattisesti. Laadunhallintajärjestelmää voi kutsua myös ohjausjärjestelmäksi tai johtamisjärjestelmäksi. Järjestelmä tuottaa tietoa, jonka perusteella tehdään päätöksiä ja parannetaan toimintaa, jos on tarvetta. Pelkkien toimintaprosessien lisäksi on laadunhallintajärjestelmässä oltava myös toiminnan parantamisen prosessi eli jatkuvan parantamisen silmukka. (Pesonen 2007, 50.) Organisaation johtamista on verrattu laivalla ajamiseen. Erilaiset mittarit komentosillalla kertovat, missä mennään ja mihin mennään, mikä on sää sekä missä kunnossa koneet ja muut laitteet ovat. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 117.)

3.1 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen, TQM

Laatuun johtaminen käsittää kokonaisvaltaisesti organisaation toiminnan johtamisen (Virtanen & Stenvall 2010.) Laatuun johtamisen yhteydessä puhutaan yleensä laatujohtamisesta tai kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta, TQM (Total Quality Management). Standardina kokonaisvaltaiselle laatujohtamiselle pidetään Malcolm Baldrige -laatupalkinnon kriteeristöä. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 46.) Olli Lecklin (2006, 17) kutsuu TQM:ää nimellä kokonaisvaltainen laadunhallinta (Kuva 2).



Kuva 2 Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19)

Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa sisäisten prosessien lisäksi otetaan huomioon asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet. Lisäksi huomioidaan muut yrityksen sidosryhmät ja kumppanit. (Lecklin 2006, 17.)

Laatupalkintomallit sekä ISO-standardit ovat viitekehyksiä, joissa laadunhallinta on otettu huomioon kokonaisvaltaisesti. Virtasen ja Stenvallin (2010,161) mukaan julkisella sektorilla laatujärjestelmiä on kehitetty ilman varsinaista yhteyttä toimintaan ja johtamiseen. Laatujohtamisesta on tullut muoti-ilmiö.

3.2 Standardoidut toimintatavat

Organisaatioissa on paljon erilaisia toimintoja, ja osa niistä voidaan standardisoida. Tällaiset toistuvat yksiselitteiset prosessit voidaan yleensä kuvata eli kirjoittaa ylös paras tapa tehdä jokin toiminto. On kuitenkin tilanteita, joissa voidaan tehdä asiat monella tapaa, ja aina sama tekotapa ei takaa asiakkaan tyytyväisyyttä. Näitä kaikkia eri tapoja asioitten tekemiseen ei voida määritellä ja kuvata, vaan tällöin onnistuminen on pitkälti yrityksen laatukulttuurista eli ihmisten halusta ja kyvystä tehdä asiat oikein. On muistettava kuitenkin, että tekeväälle sattuu joskus virheitä ja näistä virheistä voidaan oppia. (Lillrank 1998, 159–160.)

Toimittajien laatujärjestelmän ollessa virallisesti sertifioitu ei asiakkaiden tarvitse aina erikseen tutkia toimittajien kykyä tuottaa laadukkaita tuotteita tai palveluja. Standardisoitujen toimintatapojen vuoksi voivat asiakkaat olla varmempia, että laadun tuottamiseen on olemassa perusteet. (Lillrank 1998, 132–133.)

Laatujärjestelmät, jotka ovat standardien mukaisia, voidaan auditoida eli arvioida riippumattomien tarkastusorganisaatioiden toimesta ja arvioinnin tuloksena voidaan myöntää virallinen sertifikaatti. Auditointeja voidaan suorittaa myös sisäisinä itsearviointeina tai osastojen välisinä arviointeina ja lisäksi asiakkaat, yhteistyökumppanit tai jopa kilpailijat voivat tehdä tarkastuksia ja arviointeja. (Hokkanen & Strömberg 2006.)

3.2.1 Standardit ISO 9000

International Organization for Standardization eli ISO on maailmanlaajuinen järjestö, joka kehittää ja markkinoi standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnalle (Pesonen 2007, 74). ISO 9000 -perheeseen kuuluu noin 350 erilaista standardia (Lecklin & Laine 2009, 245). ISO-standardien perustana on kahdeksan laadunhallinnan periaatetta: 1. asiakaskeskeisyys, 2. johtajuus, 3. henkilöiden huomioiminen, 4. prosessimainen ajattelutapa, 5. systeemiajattelu, 6. jatkuva parantaminen, 7. päätöksenteko perustuu faktoihin ja 8. yhteistyösuhteet (Pesonen 2007, 79–80).

ISO 9001 on kansainvälinen laadunhallintastandardi, joka soveltuu kaikille yrityksille toimialasta riippumatta (Bureau Veritas). ISO 9001 on se standardi, jonka mukaan toiminnasta saa sertifikaatin. Siinä on lueteltu ne asiat, joiden pitää olla organisaatiossa kunnossa. ISO 9001 -sertifikaatteja myöntävät akkreditoituneet sertifiointielimet. Viimeisin versio ISO 9001 -standardista on ISO 9001:2008. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry; Pesonen 2007, 74.)

ISO 9004 -standardi antaa suuntaviivoja siitä, kuinka suorituskykyä voi parantaa (Lecklin 2006, 309). Standardi sisältää ohjeita suorituskyvyn parantamiseen (Pesonen 2007, 74). Standardin ISO 9004 viimeisin versio on ISO 9004:2009. Standardeja ISO 9001 ja ISO 9004 suositellaan käytettäväksi yhdessä. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.)

Standardien merkitys on nykypäivänä suuri. Joillain toimialoilla on ISO 9001-standardien mukainen sertifikaatti edellytyksenä, että saa edes tarjouspyyntöjä ja sitä kautta tilauksia. (Lecklin 2006, 310.) Standardeja käytetään nykyisin monilla aloilla, myös kunnat standardisoivat toimintojaan. Suomen ensimmäinen kunta, jonka koko toimintajärjestelmä on sertifioitu ISO 9001 -laatu järjestelmän mukaisesti, on Utajärvi (Utajärvi).

3.2.2 Johdon katselmus

Johdon katselmus on ISO 9000 -standardin kohta, jota voi käyttää hyväksi arvioidessa muitakin laadunhallintajärjestelmiä. Katselmuksissa ei pureuduta järjestelmien yksityiskohtiin vaan käydään yleisellä tasolla läpi laaduntuottamisen perusteet. (Pesonen 2007, 97; Lecklin 2006, 72.)

ISO-standardin vaatimus on, että katselmus on suoritettava säännöllisesti ja siinä arvioidaan laatupolitiikkaa, -tavoitteita, parannusmahdollisuuksia sekä muutostarpeita. Katselmuksesta tehdään pöytäkirja. (Pesonen 2007, 97; Lecklin 2006, 72.)

3.3 Laatupalkinnot

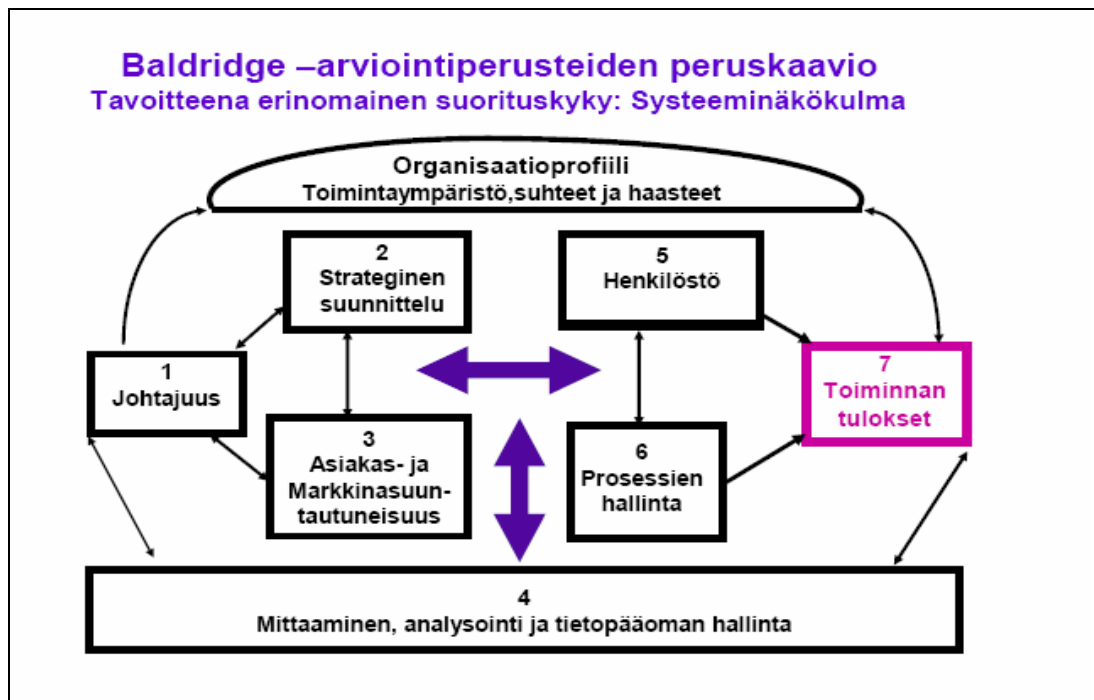
Laatupalkinnot ovat nykypäivänä suosittuja organisaatioiden arvioinnin ja kehittämisen työkaluja, niitä voi käyttää laatujärjestelmän rakentamiseen ja kehittämiseen, vaikka ei itse kilpailuun osallistuisikaan. Nykyisten laatupalkintojen idea perustuu Demingin-palkintoon, joka sai alkunsa 1950-luvun Japanissa. (Lillrank 1998; Hokkanen & Strömberg 2006.)

Kritiikkiä laatupalkintomallit ovat saaneet arviointiperusteiden vaikeaselkoisuudesta sekä liiallisista yksityiskohdista sekä huomautusten määrästä. Laatupalkintojen pitäisi myös ottaa nykyistä enemmän tulevaisuuden haasteet huomioon. (Lecklin & Laine 2009, 326–327.)

3.3.1 Malcolm Baldrige -laatupalkinto

Malcolm Baldrige -laatupalkinto (Malcolm Baldrige National Quality Award) on USA:n kansallinen laatupalkinto, joka sai alkusysäyksen Demingin palkinnosta ja Japanin vientiteollisuuden menestyksestä. Malcolm Baldrige -palkinto on saanut nimensä Yhdysvaltain entisen kauppaja- ja teollisuusministerin mukaan, ja se jaettiin ensimmäisen kerran vuonna 1988. (Lillrank 1998.) Malcolm Baldrige -laatupalkinnon arviointiperusteet pohjautuvat seuraaviin arvoihin ja käsitteisiin: visionäärinen johtajuus, asiakaslähtöinen erinomaisuus, organisaation ja henkilöiden oppiminen, henkilöstön ja kumppanien arvostaminen, ketteryys, suuntaus tulevaisuuteen, innovoinnin johtaminen, tosiasioihin perustuva johtaminen, yhteiskunnallinen vastuu, tähtäin tuloksiin ja arvon luomiseen sekä systeeminäkökulma (Veräjänkorva 2005).

Malcolm Baldrige -laatupalkinnon kaaviokuvassa (Kuva 3) ensimmäisenä on organisaatioprofiili, jossa kuvataan lyhyesti organisaatiota: millainen on organisaation toimintaympäristö, suhteet sidosryhmiin sekä millaisia ovat strategiset haasteet. (Lecklin & Laine 2009, 264.)



Kuva 3 MB-palkinnon arviointiperusteiden peruskaavio (Veräjänkorva 2005)

Malcolm Baldrige -laatupalkinnossa on seitsemän arviointialuetta (Kuva 3); johtajuus, strateginen suunnittelu, asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus, tiedot ja niiden analysointi, henkilöstösuuntautuneisuus, prosessien hallinta ja toiminnan tulokset. Kolme ensimmäistä arviointialuetta muodostavat johtamiskolmion. Yhdessä ne korostavat strategian ja asiakkaiden tärkeyttä johtamisessa.

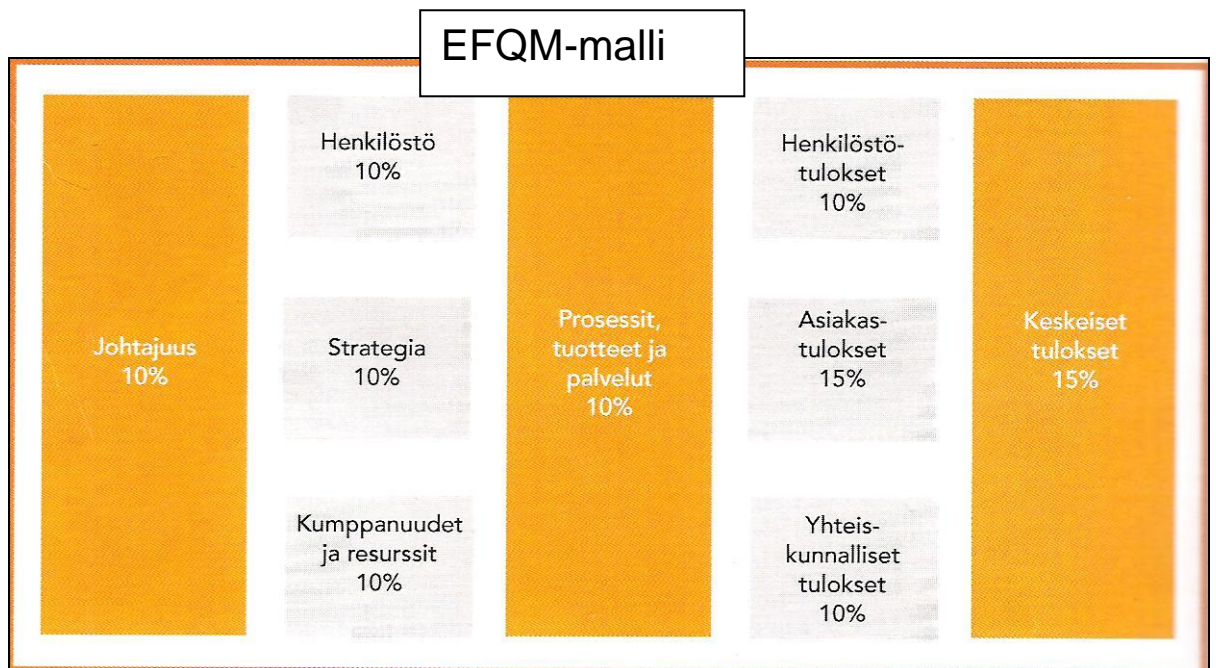
Henkilöstö, keskeiset prosessit sekä tulokset muodostavat tuloskolmion. Henkilöstön suorittaessa keskeisissä prosesseissa kaiken työn on seurauksena toiminnan tulokset. Johtamiskolmion ja tuloskolmion yhdistää vaakasuora kaksipäinen nuoli. Nuoli osoittaa johtajuuden ja toiminnan tulosten välisen suhteen sekä palautteen tärkeyden. Arviointialueet jakautuvat 19 arviointikohtaan, jotka vielä jakautuvat 33 tarkastelukohtaan. (Veräjänkorva 2005.)

3.3.2 Euroopan laatupalkintomalli

Euroopan laatupalkintomalli (EFQM-malli) on viitekehys, jonka puitteissa voi muodostaa kokonaiskuvan organisaatiosta. Sen avulla organisaatiot voivat arvioida omaa toimintaansa ja löytää omat vahvuutensa ja mahdolliset parantamiskohteet. Malli korostaa seuraavia erinomaisuuden tunnuspiirteitä: arvon tuottaminen asiakkaille; visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus; prosessi-

johtaminen; henkilöstö menestyksen tekijänä; luovuuden innovointi ja vaaliminen; kumppanuuksien rakentaminen sekä vastuu kestävästä tulevaisuudesta. (Laatukeskus Excellence Finland 2010a.)

EFQM-mallissa on yhdeksän arviointialuetta (Kuva 4). Viisi ensimmäistä aluetta, jotka arvioivat toimintaa ovat 1. johtajuus, 2. henkilöstö, 3. strategia, 4. kumppanuudet ja resurssit sekä 5. prosessit, tuotteet ja palvelut. Nämä viisi toiminnan arviointialuetta pitävät sisällään 24 tarkastelukohtaa eli kysymystä. (Laatukeskus Excellence Finland 2010a.)



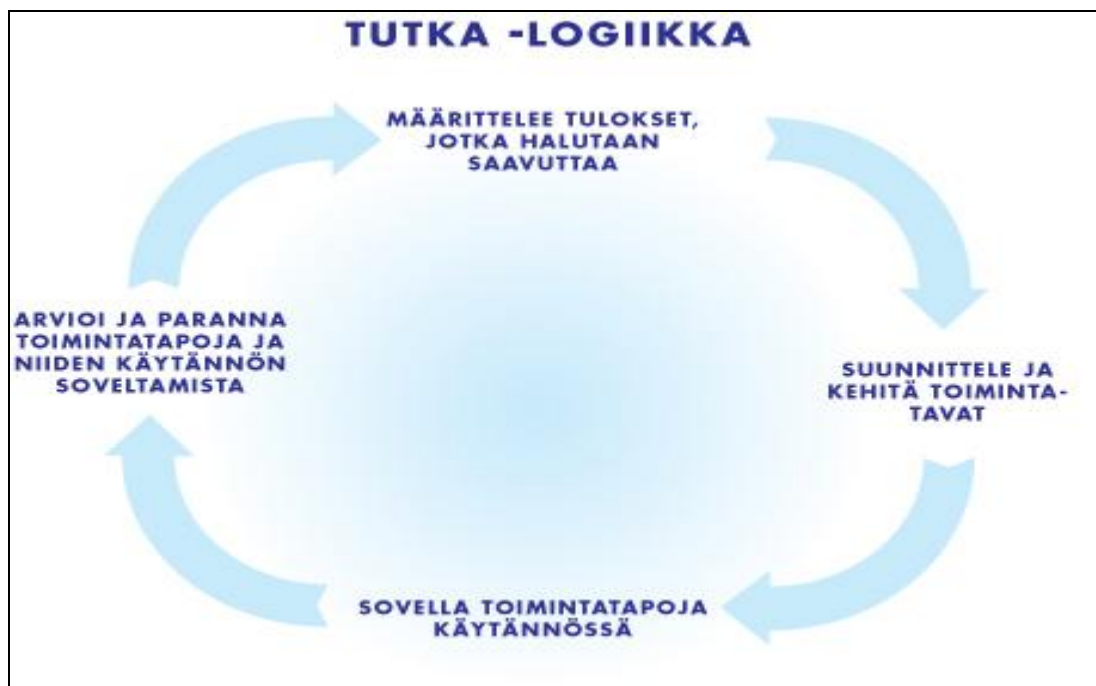
Kuva 4 EFQM-malli (Laatukeskus Excellence Finland 2010a)

Tulokset jakautuvat neljään arviointialueeseen, joita ovat asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. EFQM 2010 -mallissa tulosten perusteella saa puolet koko pistemäärästä. Arviointialueilla on eri painoarvoja: keskeisillä suorituskykytuloksilla ja asiakastuloksilla painoarvo on 15 %, muilla kohdilla painoarvo on 10 %. Organisaatiot voivat halutessaan painottaa eri alueita haluamallaan tavalla. (Laatukeskus Excellence Finland 2010a.)

EFQM-mallin peruslähtökohta on toiminnan arviointi saavutettujen tulosten perusteella. Erinomaisesti toimivissa organisaatioissa toiminnan kehittäminen perustuu mitattaviin ja luotettaviin tuloksiin. (Opetushallitus 2010a.)

TUTKA (RADAR) -logiikka

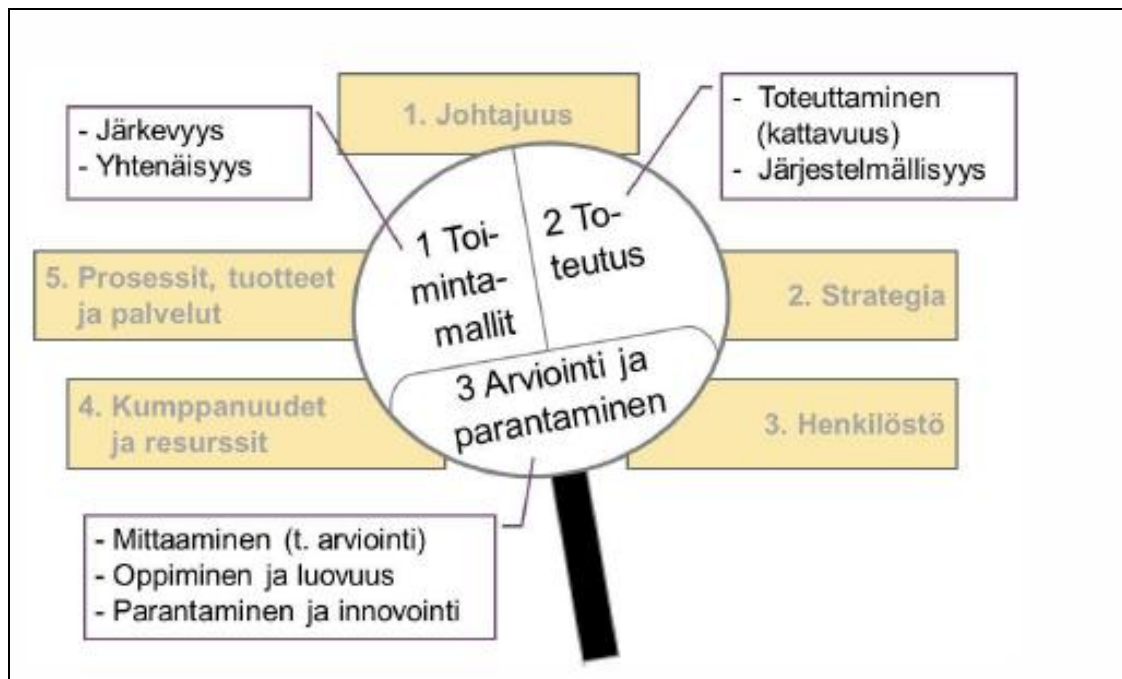
TUTKA (RADAR) -logiikka (Kuva 5) on arviointi- ja johtamistyökalu, jonka avulla kysymyksiä ja tuloksia arvioidaan eri näkökulmista. Arviointimalli koostuu neljästä osa-alueesta: **Tulokset (Results)**, **Toimintatapa (Approach)**, **Käytännön soveltaminen (Deployment)**, **Arviointi ja parantaminen (Assessment and Review)**. (Opetushallitus 2010a.) Arviointilogiikassa on omat taulukot toiminnan ja tulosten arvioimiseen.



Kuva 5 TUTKA (RADAR) -logiikka (Opetushallitus 2010a)

TUTKA (RADAR) -logiikka, muistuttaa Demingin jatkuvan parantamisen ympyrää. Organisaatio päättää ensin, mitä tuloksia halutaan saavuttaa, jonka jälkeen suunnitellaan ja kehitetään toimintaa haluttuun suuntaan. Seuraavassa vaiheessa toimintatavat sovelletaan käytäntöön. Tämän jälkeen toimintaa arvioidaan ja parannetaan tarvittaessa sekä asetetaan uusien tulosten pohjalta uusia tavoitteita. (Opetushallitus 2010a.)

Toimintamalleja sekä niiden toteutusta, arviointia ja parantamista on EFQM-mallissa arvioitava eri näkökulmista (Kuva 6).



Kuva 6 Toiminnan arvioinnin näkökulmat EFQM-mallissa (Laatukeskus Excellence Finland 2011a)

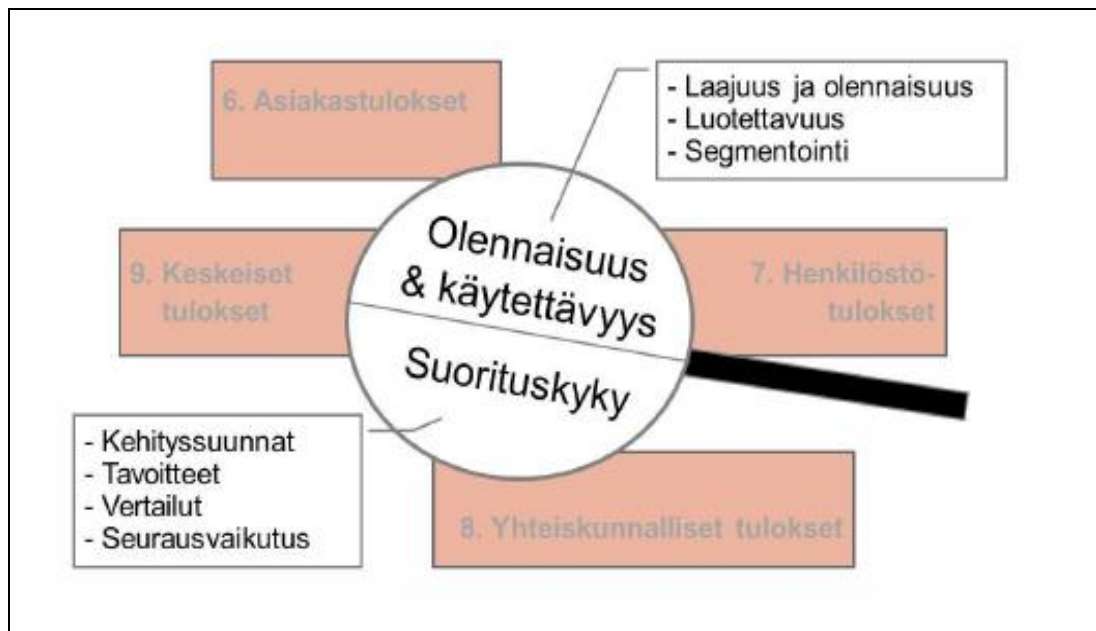
RADAR-arviointi- ja johtamistyökalutaulukon (2010a.) mukaan toimintamallien järkevyyttä on arvioitava seuraavasti: onko toimintamalleilla selkeät perusteet, ovatko prosessit määriteltyjä ja perustuvatko toimintamallit sidosryhmien tarpeisiin. Toimintamallien yhtenäisyyttä mietittäessä on huomioitava, tukevatko toimintamallit strategiaa ja muodostavatko ne yhtenäisen kokonaisuuden.

Arvioidessa toimintamallien toteutuksen kattavuutta on tutkittava, toteutetaanko toimintamalleja olennaisilla alueilla ja kuinka järjestelmällisesti ja oikea-aikaisesti toimintamallit otetaan käyttöön ja onko niitä mahdollisuutta sopeuttaa ympäristön muuttuessa (Laatukeskus Excellence Finland 2010a).

RADAR-kohdassa arviointi ja parantaminen arvioidaan, mitataanko toimintamalleja ja niiden tehokkuutta säännöllisesti ja ovatko valitut mittarit tarkoituksenmukaisia. Tässä kohtaa on arvioitava myös, kuinka arviointeja, palautteita, vertailuja ja muita oppimiskäytäntöjä sovelletaan sisäisten ja ulkoisten hyvien käytäntöjen sekä parantamismahdollisuuksien tunnistamiseen ja kuinka toimintamalleja luodaan ja uudistetaan luovasti. On arvioitava, kuinka mittaus- ja oppimistuloksia käytetään parantamistoimenpiteiden tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kohdassa innovointi mietitään, kuinka luovia ideoita

arvioidaan, priorisoidaan ja hyödynnetään. (Laatukeskus Excellence Finland 2010a.)

Tulosten arviointiin on oma RADAR-arviointi- ja johtamistyökalu tai taulukko, jonka mukaan tuloksia analysoidaan myös monesta näkökulmasta (Kuva 7). Tulosten olennaisuutta ja käytettävyyttä mietittäessä arvioidaan, ovatko tulokset luotettavia, tarkkoja, kattavia, oikea-aikaisia ja segmentoituja. Tulosten pitäisi olla suhteessa strategiaan ja sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. (Laatukeskus Excellence Finland 2010a.)



Kuva 7 Tulosten arvioinnin näkökulmat EFQM-mallissa (Laatukeskus Excellence Finland 2011a)

Tulosten pitäisi olla määritelty ja priorisoitu ja tulosten välisten suhteiden osoitettavissa. Tulosten suorituskykyä tutkittaessa on tarkasteltava tulosten kehityssuuntaa: onko kehitys positiivista? Onko tuloksille asetettu tavoitteet ja ovatko ne asianmukaisia ja onko tavoitteet saavutettu? Vertaillaanko tuloksia, ja jos vertaillaan, ovatko vertailut asianmukaisia ja millaisia ovat vertailun tulokset? Onko tulosten ja toiminnan välinen suhde osoitettavissa? (Laatukeskus Excellence Finland 2010a.)

3.3.3 Excellence Finland -kehitysohjelma

Suomen laatupalkintokilpailu käytiin viimeistä kertaa vuonna 2010. Laatupalkintokilpailun korvaa Laatukeskus Excellence Finlandin järjestämä Excellence Finland -kehitysohjelma, joka perustuu EFQM Excellence -malliin. Kehitysohjelman ensimmäinen askel on Excellence Finland -kartoitus, joka tehdään itsearviointina verkkopalvelussa. Kartoituksen tuloksista organisaatio saa sähköisen raportin. (Laatukeskus Excellence Finland 2010b; Laatukeskus Excellence Finland 2011b.)

Toinen porras kehitysohjelmassa on Excellence Finland -arviointi, jossa organisaation arvioi ulkoinen arviointiryhmä ja lisäksi arviointiin kuuluu johdon itsearviointia. Arvioinnin tuloksena organisaatio saa raportin, jossa on arvioinnin yhteenveto ja johtopäätökset, EFQM Excellence -mallin mukaiset pisteet vertailutietoineen sekä arviointiryhmän tekemät havainnot eri arviointialueista. Organisaation pisteiden ylittäessä tietyn pisterajan saa se Recognised for Excellence -tunnustuksen, joka on voimassa kerrallaan kaksi vuotta. (Laatukeskus Excellence Finland 2011c.)

Excellence Finland -kehitysohjelma huipentuu Excellence Finland -finaaliin. Siinä on 5 sarjaa: yksityinen sektori, jossa enintään 250 henkeä; yksityinen sektori, jossa yli 250 henkeä; julkinen sektori ja yleishyödylliset yhteisöt, jossa enintään 250 henkeä; julkinen sektori ja yleishyödylliset yhteisöt, jossa yli 250 henkeä sekä verkostot ja strategiset kumppanuudet. Arviointi Excellence Finland -finaalissa on lähes samanlainen kuin Excellence Finland -arvioinnissa. (Laatukeskus Excellence Finland 2011d.) Excellence Finland -finaalin hakemukseen vaadittavat dokumentit on lueteltu taulukossa 1.

Taulukko 1 Excellence Finland -finaalin hakemuksen rakenne ja sisältö sekä suositeltava laajuus (Laatukeskus Excellence Finland 2011a)

Hakemuksen rakenne	Hakemuksen tai sitä vastaavan aineiston sisältö
Yleiskuvaus - teksti, kuvat ja taulukot - yhteensä 5 – 10 sivua	Organisaatio - perustiedot - toiminta-ajatus/missio, visio, arvot - strateginen tahtotila sekä - asiakkaat, palvelut ja tuotteet - henkilöstö, muut sidosryhmät ja resurssit - ulkoinen toimintaympäristö - kehitystoiminnan kokonaiskuva
Toiminnan kuvaus EFQM Excellence-mallin arviointikohdittain - taulukkona 10 – 20 sivua tai - tekstinä 30 – 60 sivua - soveltuvien kuvien (esim. prosessikaaviot) täydennettynä	Keskeiset - toimintamallit ja –prosessit, joilla strategiaa toteutetaan - tiedot (tai arviot) niiden käytännön toteuttamisesta sekä - mittaamisesta, arvioinnista ja parantamisesta
Tulosten kuvaus EFQM Excellence-mallin arviointikohdittain - Kaavioina (tai taulukoina) 10 – 20 sivua	Tulokset, joissa - aikasarjat min. 3 vuodelta - keskeisten tulosten tavoitetasot ja - vertailutiedot sekä - tuloksia ja tavoitteenasettelua taustoittavat kuvatestit
Sääntöjen mukainen kokonaissivumäärä - 25 – 80 sivua	Lisäksi - sisällysluettelo sekä - luettelo käytetyistä lyhenteistä ja termeistä

Finaaliin toimitettava dokumenttiaineisto on varsin runsas. Esimerkiksi toiminnan kuvausten osalta pitää olla 30–60 sivua tekstiä tai taulukkona 10–20 sivua lisättyinä mahdollisilla prosessikuvilla. (Laatukeskus Excellence Finland 2011a.)

3.4 Muita laadun kehittämisen työkaluja

Organisaatioiden kehittämiseen löytyy eri vaihtoehtoja. Monet mallit on kehitetty jollekin erityiselle kohderyhmälle, mutta mikään ei estä organisaatioita soveltamasta niitä omaan käyttöön.

Seuraavassa on esitelty muutama yleisesti käytössä oleva kehittämismalli. Malleista löytyy paljon samoja piirteitä. Yksi tärkeimmistä seikoista on jatkuva parantaminen.

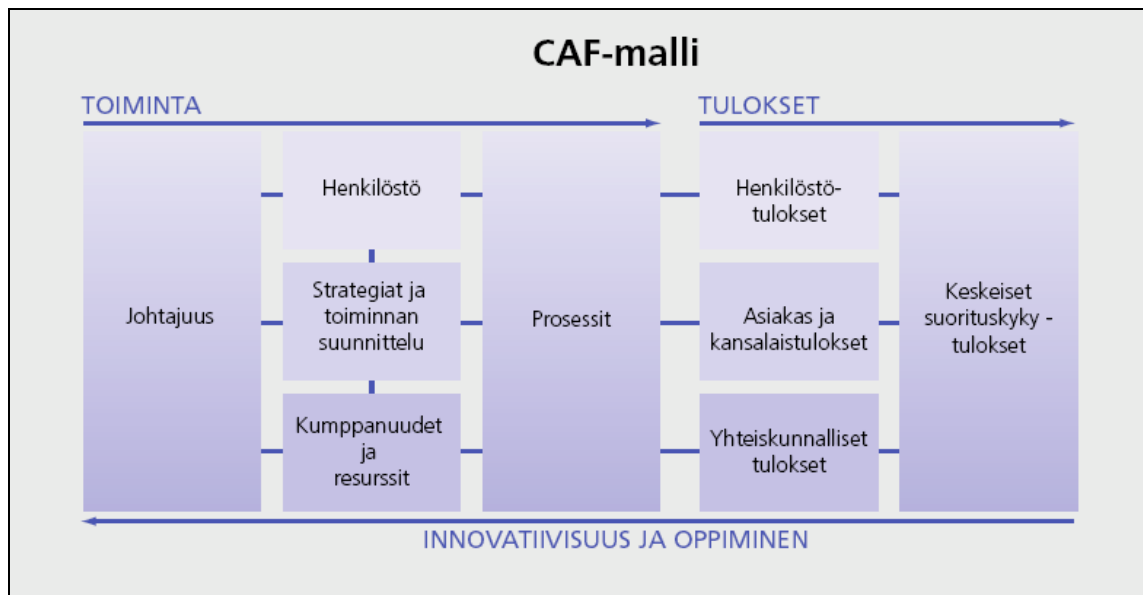
3.4.1 Arviointimalli CAF 2006

Yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework) kehitettiin, koska EU-jäsenmaille haluttiin yhteinen arviointikriteeristö julkisen sektorin kehittämisen tueksi. CAF-mallia kuvataan yksinkertaiseksi, aloittelijoillekin sopivaksi

malliksi. (Erkkilä 2010.) CAF ei ole kilpailu vaan laadunarviointityökalu, jolla on neljä päätavoitetta:

1. Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla; 2. Auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisaalueita; 3. Yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä; 4. Edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Pilottiversio CAF-mallista julkaistiin vuonna 2000, ja ensimmäinen varsinainen versio otettiin käyttöön vuonna 2002. Perusajatuksena mallissa on, että tarkastellaan tuloksia ja organisaation toimintatapoja, joiden avulla on saavutettu tulokset. Kuten kuvasta 8 näkyy, on CAF-malli perusteiltaan hyvin samanlainen kuin EFQM. Saksan hallintokorkeakoulun luomaa Speyer-mallia ja siitä saatuja kokemuksia on myös hyödynnetty CAF-mallissa. (Valtiovarainministeriö 2006.)



Kuva 8 CAF-malli (Valtiovarainministeriö 2006)

CAF-mallissa arviointialueet ovat samat kuin EFQM-mallissa. Pisteytys eroaa hieman EFQM-mallista, sillä CAF-mallissa jokaisesta arviointialueesta saa maksimissaan 100 pistettä, joten maksimipistemäärä on 900, kun se EFQM:ssa on 1000 pistettä. CAF-mallia voi muokata, jos organisaatiossa on siihen tarvetta. Esimerkiksi pisteiden painotuksia voi muuttaa. (Erkkilä 2010.) CAF-julkaisun mukaan EFQM-mallin kriteeristö on yksityiskohtaisempi kuin CAF-mallin (Valtiovarainministeriö 2006).

Vuonna 2002 perustettiin CAF-tukiyksikkö (CAF Resource Centre) EIPA:aan (European Institute of Public Administration). Tukiyksikkö sijaitsee Maastrichtissä Hollannissa, ja sen tehtävänä on tukea CAF-mallin käyttöä jäsenmaissa. CAF-tukiyksiköllä on olemassa kotisivut, josta löytyy itsearviointien tuloksia sekä esimerkkejä CAF-arvioinneista. (Valtiovarainministeriö 2006.)

3.4.2 Tasapainotettu tulokortti

Käsitteen tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard) julkaisivat Harwardin yliopiston professori Robert Kaplan ja konsulttiyrityksen johtaja David Norton Harward Business Review -lehdessä vuonna 1992 (Opetushallitus 2010b; Lecklin 2006, 67).

Tulokortin tasapainoisuus tarkoittaa sitä, että tuloksia tarkastellaan useista eri näkökulmista, eikä pelkästään taloudellisesta näkökulmasta. Kolme muuta näkökulmaa ovat asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja oppimisen ja kasvun näkökulma. Kaplan & Norton (Lecklin 2006, 67.) painottavat lisäksi organisaation strategialähtöistä johtamista (Kuva 9).



Kuva 9 Strategialähtöisen organisaation johtamisen periaatteita Kaplan & Nortonin mukaan (Opetushallitus 2010b)

Hyvin laadittu strategia edistää organisaation rajallisten resurssien tarkoituksenmukaista käyttöä. Strategisten analyysien ja linjausten jälkeen jalkautetaan strategia tarvittaessa henkilökohtaiselle tasolle saakka.

Tasapainotettuun tuloskorttiin valitaan 15–25 strategisesti keskeistä tekijää/ tulosta. Kriittisiä tekijöitä on mietittävä tasapainoisesti eri näkökulmien mukaisesti. Seuraavaksi asetetaan tavoitteet, joihin halutaan päästä ja kehitetään mittarit tavoitearvoineen. Lisäksi suunnitellaan konkreettiset toimenpiteet, joilla päästään tavoitearvoihin. (Opetushallitus 2010b.)

Tasapainotettu tuloskortti on ollut käytössä jo pitkään useissa valtionhallinnon organisaatioissa (Valtiokonttori 2007). Tuloskorttia on myös yhdistetty onnistuneesti ainakin Euroopan laatupalkintomalliin. Strategiaan keskittyvä tuloskortti auttaa löytämään strategisesti tärkeimmät kehityskohteet (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001).

3.4.3 Työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä, ITE

ITE, työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä on kehitetty Suomen Kuntaliiton sosiaali- ja terveystyöyksikössä. Menetelmän kehitystyö alkoi 1990-luvun alussa. Haluttiin saada aikaiseksi työkalu, joka sopisi terveydenhuollon työyksiköiden ja tiimien laadunhallintatyökaluksi. Menetelmää voidaan soveltaa myös muihin organisaatioihin. (Tolvanen & Holma 2008.) Viimeisin versio on ITE 3: 2010, jossa on eri tarkoituksiin hieman erilaisia kyselylomakkeita.

Peruslomake (ITE-perus) sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyötä tekevään yksikköön; Sinkkulomake (ITE-sinkku) ammatinharjoittajalle tai yrittäjälle tai sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ainoana alansa edustajana toimivalle ammattilaiselle; Toimistolomake (ITE-toimisto) toimistotyypiseen työhön; ITE-järjestö järjestötyön kehittämiseen ja Vapaaehtois-ITE vapaaehtoistoimijoille liikunnan parissa; Päiväkotilomake (ITE-päiväkoti) laadittiin päiväkotien var-ten ja lomaketta saa tarvittaessa. (Holma 2011.)

ITE-menetelmä sisältää 25 itsearviointikysymystä (Kuva 10). Kysymyksistä saatuja tulosten perusteella tehdään tarvittavat jatkosuunnitelmat siitä, miten kehittää toiminnan ja palvelujen laatua. (Holma 2006.)

ITE kysymykset edustavat organisaation toiminta-alueita		
Toiminnan perusta 1, 2	Varustus ja laitteet 11, 12, 14	Yhteistyö, tiedottaminen 4, 16, 17, 18
Toiminnan suunnittelu 3, 4, 5, 6, 7	Palvelu-prosessit 5, 6, 13	Toiminnan seuranta 19, 20, 21, 22
Henkilöstön kehittäminen 8, 9, 10	Johtaminen mm. 8, 15, 22	Toiminnan arviointi, kehittäminen 16, 17, 20, 21, 23, 24, 25

Kuva 10 ITE-kysymykset ja arviointialueet (Holma 2006)

ITE-arviointialueet ovat lähes samoja kuin muissakin laadunhallintatyökaluissa. Näiden aihealueiden ollessa kunnossa voidaan puhua hyvin toimivasta työyhteisöstä (Holma 2006).

3.4.4 Laatuarviointimalli 3 in 1

Itsearviointiin tehty 3 in 1 -laatuarviointimalli (Kuva 11) on sarja kysymyksiä, joiden avulla yritysjohto arvio toimintaansa. Itsearviointi 3 in 1 perustuu Malcolm Baldrige -laatupalkintoon, ja se kattaa myös ISO 9004 - ja EFQM-alueet. (Lecklin & Laine 2009, 190.)



Kuva 11 Arviointialueet 3 in 1 (ZEF Solutions Oy 2007)

Arviointialueet ovat samoja kuin Malcolm Baldrige -laatupalkinnossa. Kysymyksiä on kaikissa arviointialueissa yhteensä 63–94 hieman sen mukaan mistä lähteestä katsoo. Kysymykset on asetettu nelikenttään, jossa pisteytetään kysymykset sekä arvioidaan kysymysten merkitystä. ZEF Solutions tarjoaa verkkopalveluna valmiin arviointikoneen, joka on käytössä osoitteessa: <http://www.zef.fi/arviointikone/player/client.php?s=tkqv7b7b02sh8q9r86q8fa0pm6>

Kunnille on olemassa oma kunta-ZEF, jota käyttävät ZEF Solutionsin mukaan: Tampere, Oulu, Kokkola, Lahden seutu, Rovaniemi sekä Jyväskylä. (ZEF Solutions Oy 2008.)

3.4.5 Investors in People

Investors in People eli lyhyesti IIP, sai alkunsa Iso-Britanniassa 1990-luvun alussa. Hyvin menestyneiden yritysten parhaat käytännöt ovat olleet mallin perusta. Syksyllä 2005 aloitettiin muutamassa valtion- ja kunnan organisaatiossa Investors in People -kokeiluja, joista saadut tulokset olivat erittäin rohkaisevia. Johdon mielestä IIP soveltuu tavoitteiden viestimiseen, ja myös henkilöstö on pitänyt siitä, että heidän äänensä on kuuluvilla päätöksenteossa. Ohjelman nimistä voi päätellä ohjelman keskeisen idean, joka on henkilöstön osaamisen ja motivaation jatkuva kehittäminen. Ohjelma soveltuu kaiken tyyppisille ja kokoisille organisaatioille. (Laatukeskus Excellence Finland 2006.)

IIP koostuu kolmesta periaatteesta, kymmenestä teemasta (Kuva 12), kymmenestä indikaattorista ja 39 todennettavasta asiasta (Laatukeskus Excellence Finland).



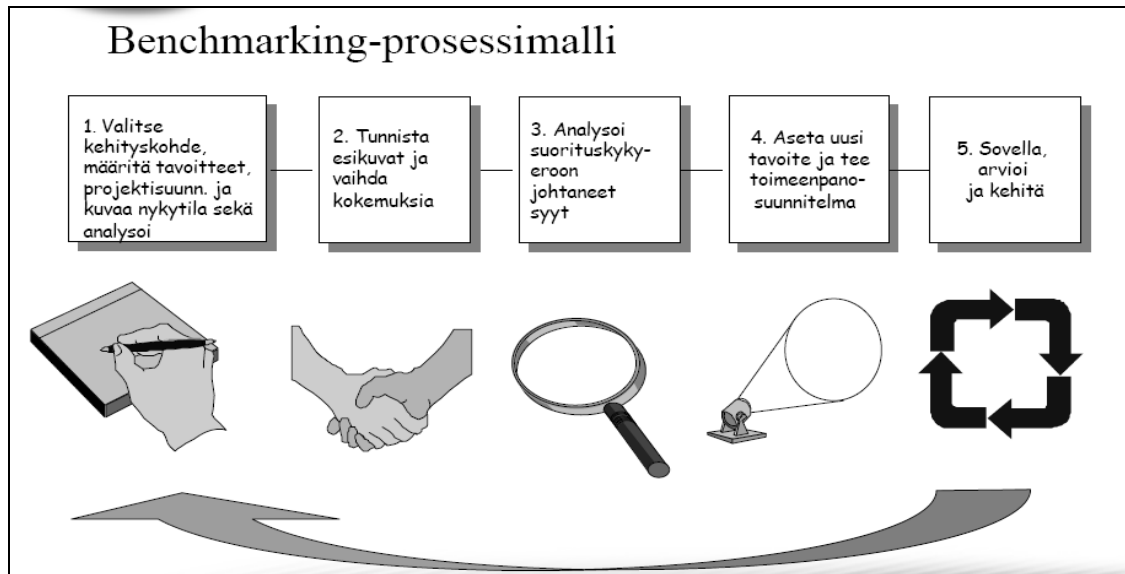
Kuva 12 Investors in People, kymmenen teemaa (Laatukeskus Excellence Finland)

IIP:in periaatteet: suunnittele, toteuta ja arvioi muistuttavat perusteeltaan jatkuvan parantamisen ympyrää. Kaikki kohdat tähtäävät organisaation suorituskyvyn parantamiseen. Teemat sekä kriteerit tukevat toisiaan.

Kymmenen kriteeriä ovat seuraavanlaiset: 1. Organisaation strategia suorituskyvyn parantamiseksi on selvästi määritelty ja ymmärretty, 2. Henkilöstön kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista, 3. Henkilöstöjohtamisen periaatteet varmistavat kaikille yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet, 4. Osaaminen, jota esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti, on selvästi määritelty ja ymmärretty, 5. Esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti, 6. Henkilöstön työpanosta organisaatiolle arvostetaan, ja siitä annetaan tunnustusta, 7. Henkilöstöä rohkaistaan vastuunottoon osallistamalla se päätöksentekoon, 8. Henkilöstö oppii ja kehittyy tehokkaasti, 9. Investointi henkilöstöön parantaa organisaation suorituskykyä, 10. Johtamista ja henkilöstön kehittämistä parannetaan jatkuvasti. (Laatukeskus Excellence Finland.) Kuten teemoista sekä kriteereistä näkyy, ovat henkilöstö ja sen osaamisen kehittäminen suuressa roolissa IIP- mallissa.

3.4.6 Benchmarking

Benchmarking eli vertailukehittäminen tai esikuva-analyysi on oman toiminnan, tuotteiden ja palveluiden vertaamista parhaisiin vastaaviin ja ottaa näistä oppia. Kunnissakin voidaan vertailla eri kuntien toimintaa ja tuloksia. (Lecklin 2006, 160–161.) Suomen kuntaliiton kotisivuilta löytyy Hyvät käytännöt -sivusto. Sivulla esitellään eri kuntien eri vaiheissa olevia hyviä käytäntöjä. (Suomen Kuntaliitto.) Benchmarking on prosessimainen tapahtuma (Kuva 13).



Kuva 13 Benchmarking-prosessi (Laatukeskus Excellence Finland, benchmarking-koulutus)

Benchmarking-prosessiin on valmistauduttava huolellisesti, toiminnalle asetettujen kehityskohteiden ja tavoitteiden pitää olla selvillä. Esikuvan valinta on ratkaisevaa, että saadaan maksimaalinen hyöty benchmarkingista. Esikuvulta on myös saatava lupa toimintaan. Benchmarkingin tulokset kootaan raporttiin, jonka perusteella päätetään mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Parhaimmillaan Benchmarking-prosessi toimii jatkuvan parantamisen mallina, jossa toimeenpantuja tuloksia analysoidaan ja prosessi toistetaan. (Laatukeskus Excellence Finland; Valtiovarainministeriö 2006.)

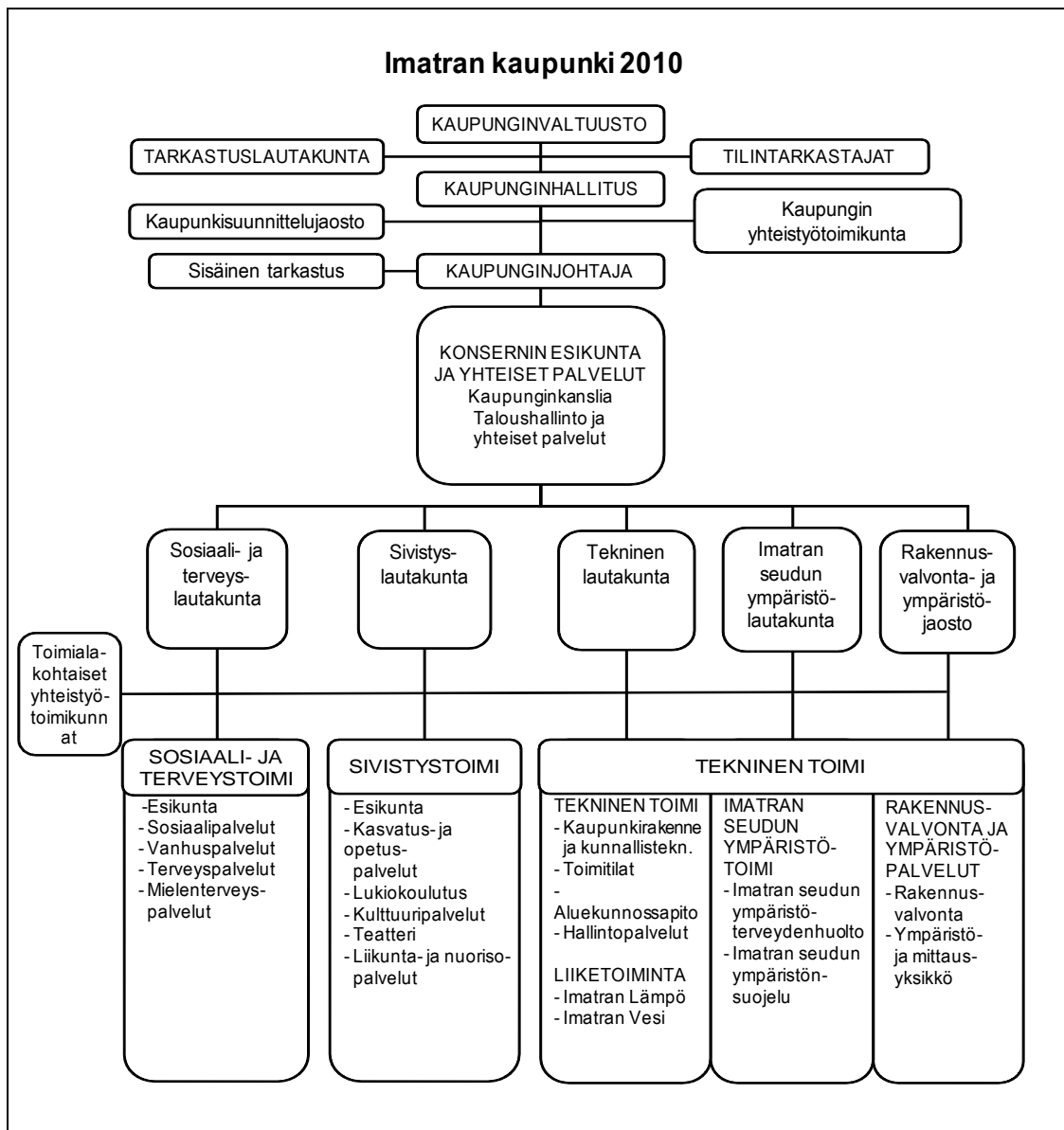
4 IMATRAN KAUPUNKI

Imatra sijaitsee Kaakkois-Suomessa ja on osa Etelä-Karjalan maakuntaa. Imatran kauppala muodostettiin vuonna 1948 osista Jääskeä, Ruokolahtea ja Joutsenoa. (Talka 1997.) Kaupungiksi Imatra tuli vuonna 1971. Nykyisin kaupungissa on 28 540 asukasta (Imatran kaupunki 2011).

Työllistäjänä Imatran kaupunki on Stora Enson jälkeen kaupungin toiseksi suurin (Imatran kaupunki 2011). Toistaiseksi voimassa olevassa palvelussuhteessa on 1 567 henkilöä (Sarlomo 2011a).

4.1 Imatran kaupungin organisaatio

Kaupungin organisaation rakenne muutettiin neljän toimialan malliin vuoden 2009 alussa (Kuva 14). Eri toimialojen sisällä on toimintaa edelleen tarkasteltu ja kehitetty, ja kehitystyö on vielä kesken (Imatran kaupunki 2009b).



Kuva 14 Imatran kaupungin organisaatio 2010 (Sarlomo 2011a)

Imatran kaupungin toimialat ovat konsernin esikunta ja yhteiset palvelut, sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi sekä tekninen toimi. Henkilökuntaa eniten on sosiaali- ja terveystoimessa ja sivistystoimessa (Imatran kaupunki 2010).

Kaupungin asukasmäärä on viime vuosina ollut laskusuuntainen, ja väestön keski-ikä kasvaa. Kaupunkiin muuttaa vuosittain noin tuhat uutta asukasta. Kaupungista pois muutto on hieman suurempaa, ja syntyvyys on kuolleisuutta pienempää. Imatran kaupungin strategiassa on yhtenä tavoitteena järjestää *laadukkaita kuntapalveluita asukkaalle taloudellisesti ja tehokkaasti asukasmäärään ja väestörakenteeseen mitoittaen*. Organisaatiouudistuksen tarkoitus on

strategian mukaisesti etsiä uusia tapoja järjestää palveluita niin, että kaupungin talous saadaan pysymään tasapainossa. (Imatran kaupunki 2009b.) Lisäksi hallintouudistuksella tavoitellaan erinomaista asiakastytyvääisyyttä, kustannustehokkuutta sekä hyvää työilmapiiriä (Sarlomo 2011b).

4.2 Imatran kaupungin prosessien kehittämisen taustaa

Imatralla prosessien kehittäminen niiden kuvaamisen avulla sai alkunsa vuonna 1996 silloisen kaupunginjohtajan aloitteesta. Kaupungin tulorahoitus pohjan nähtiin silloin olevan hyvä, mutta rakenteiden olevan liian raskaita. Kaupungille hankittiin 1990-luvun lopussa prosessien kuvaamisen työväline, jonka avulla on vuosien kuluessa tehty satoja kuvauksia mm. teknisessä toimessa, sosiaalitoimessa ja konsernin tukipalveluissa. Prosessien kehittämisen johtoajatuksena on ollut silloisen kaupunginjohtajan mantra ”vain taloudellisin ja tehokkain - muu on tuhlausta”. (Perälä 2011.)

Imatralla siis keskityttiin prosessien kustannustehokkuuteen. Esimerkiksi ostolaskujen käsittelyssä siirryttiin yksinkertaisempaan malliin, jossa laskut eivät kierrä, vaan tieto kiertää verkossa. Kaikki ostolaskut kulkevat yhden yksikön kautta (Perälä 2011.)

4.3 Poimintoja laatutyön vaiheista Imatralla

Imatran kaupungin kaupunkisuunnitteluyksikön päällikön Sirkku Sarlomon (2011a) mukaan laatutyötä on Imatran kaupungilla tehty ja tehdään jatkuvasti sekä toimiala- että koko kaupunkikonsernin tasolla. Esimerkkinä voidaan mainita koko kaupungin henkilöstöä koskeva vuosittainen työyhteisöindeksikysely, jossa selvitetään henkilöstön työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia, stressin kokemista työssä, esimiestoimintaa ja ilmapiiriä. Kyselyn tulosten pohjalta valitaan 2 - 3 kehittämiskohdetta työn alle. Lisäksi kaupungilla on myös käytössä palautejärjestelmä, johon voivat asukkaat antaa palautetta. Eri toimialoilla ja vastuualueilla laatutyö on hieman eri vaiheessa. (Sarlomo 2011a.) Muutamia poimintoja kaupungin laatutyön nykyvaiheista on seuraavissa kappaleissa.

Imatran seudun ympäristötoimessa ollaan juuri luomassa toimintajärjestelmää, työtä on tehty ja paljon työtä on vielä edessä. Esimerkiksi toimintakäsikirjan on tarkoitus valmistua tämän vuoden loppuun mennessä. Toimintajärjestelmän rakentamiseen ja kehittämiseen käytetään soveltuvin osin seuraavia järjestelmiä: CAF, EFQM ja IIP (Investors in People). (Suur-Hamari 2011.)

Imatran sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja Timo Kohvakan (2011) mukaan esimiehet ovat käyneet laatukoulutuksessa, mutta yhtenäistä laatujärjestelmää ei ole käytössä. Sosiaalipalvelut noudattaa työssään eri toimintojen kansallisia laatu- ja mitoitussuosituksia, kuitenkin systemaattinen laatutyö on vasta alulla. Erilaisia hankkeita, jotka liittyvät työyhteisöjen toimivuuden, työn sisällön sekä työmenetelmien kehittämiseen, on ollut viime vuosina useita. Asiakaspalautetta kerätään jatkuvasti, ja parhaillaan palautteen keräystapoja ollaan uudistamassa. (Kirmanen 2011, Sarlomon 2011b mukaan),

Mielenterveyspalveluissa laatutyön perustana on ollut EFQM-malli, jonka pohjalta on rakennettu laatukäsikirja, joka kattaa kaikki vastualueen yksiköt. Laatukäsikirja on tarkoitus päivittää kesän aikana uuden terveydenhuoltolain mukaiseksi. Muutakin laatutyötä on tehty runsaasti, esimerkiksi auditointeja on tehty useissa yksiköissä, ja lisää on tarkoitus tehdä. Työyhteisöjen kehittämisessä on käytössä ITE-2-itsearviointi, ja lisäksi työyhteisön ilmapiirimittauksia on tehty vuodesta 1999. Asiakaspalautejärjestelmälle on laatukriteerit. Lisäksi käynnissä on ollut laaja potilaspalautejärjestelmän laadun kehittämisen hanke. Myös valtakunnallisissa ja ulkomaisissa kehittämishankkeissa on oltu ja ollaan mukana. (Nevalainen 2011, Sarlomon 2011b mukaan)

Sarlomon (2011b) mukaan toimialat käyttävät kattavasti benchmarkkausta kehittämisessä. Imatran kaupunki on siirtymässä, ja sosiaali- ja terveystoimi on jo siirtynyt Kuntamaisemamalliin, joka perustuu mukana olevien kuntien toiminnan ja kustannusten vertailuun. Maisemamalli mahdollistaa käyttäjäkunnille läpinäkyvästi palvelukokonaisuuksista alaspäin yksittäisiin toimintapisteisiin etenevän eurojen ja toimintatietojen vertailun parhaimpiin käytäntöihin; tavoitteena "punaisella" palavien kohteiden jatkuva kehittämistyö. Lisäksi Imatra kuuluu Kuntaliiton vetämään keskisuurten kaupunkien verkostoon. Yksi yksittäinen

esimerkki benchmarkkauksesta on Suhat-hanke suun terveydenhoidon yksikössä. (Sarlomo 2011b.)

Esimiehet ovat käyneet johtajuuskoulutuksessa. Esimerkiksi 2000-luvun alkupuolella oli Kasvu kannustavaan johtajuuteen -koulutus, keskitetysti kaikille esimiehille; myös muuta johtajuuskoulutusta on ollut. Pari kertaa vuodessa tarjotaan koko esimieskunnalle ajankohtaisia valmennuksia ja tarvittavia muita koulutuksia. (Sarlomo 2011a.)

5 KYSELYTUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Yhtenä havaintona laatuaiheisia kirjoja lukiessa oli, että monissa kirjoissa ja kirjoituksissa painotetaan tärkeänä näkökulmana, jatkuvan parantamisen lisäksi, johdon ja henkilöstön sitoutumista laatuun. Organisaation nykytilan arviointi mainittiin myös tärkeänä, varsinkin aloitettaessa laadunparannushankkeita. Imatran kaupungin nettisivuilta etsittiin tietoa laadusta ja laadunhallinnasta. Et-sinnän tulos oli nettisivuilta varsin huono, ei löytynyt oikein mitään aiheeseen liittyvää. Päätettiin ehdottaa kaupungille, että opinnäytetyö tehtäisiin Imatran kaupungille aiheesta laatu. Imatran kaupunki vastasi myöntävästi. Myöhemmin lähetettiin alustava tutkimussuunnitelma, jossa aihe oli täsmentynyt hieman. Suunnitelman mukaan alettaisiin arvioida kaupungin laadun nykytilaa.

Saimaan ammattikorkeakoulun kirjastosta löytyi Laatukeskus Excellence Finlandin julkaisema Euroopan laaturaporttomallin viimeisimmän version EFQM 2010 -suomennos. Malli näytti kiinnostavalta ja hyvältä viitekehiksellä itsearviointiin toteutukseen. Kaupungin edustajan, kaupunkisuunnitteluyksikön päällikön Sirkku Sarlomon kanssa sovittiin, että lähdettäisiin liikkeelle Euroopan laaturaportin (EFQM 2010) mukaisella arvioinnilla kaupungin toiminnan laadun nykytilasta. Yritettäisiin sitä kautta löytää mahdollisia kehityskohteita sekä myös vahvuuksia toiminnasta. EFQM-mallissa oleva konsensuskokous päätettiin jättää pitämättä, yhtenä syynä kaupungin esimiesten kiireet organisaation uudistusten parissa. Soitettiin vielä Laatukeskukseen ja varmistettiin, että EFQM-mallia saa käyttää opinnäytetyöhön. Laatuokeskuksella ei nähty mitään estettä

sille, että EFQM- mallia käytetään opinnäytetyöhön, kunhan lähdeviitteet on asianmukaisesti merkitty.

5.1 Ensimmäinen kysymysten valinta ja muokkaus

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tutkia, kuinka EFQM-laatupalkintomallin toimintaa arvioivat kysymykset soveltuvat itsearviointiin Imatran kaupungilla. Kysymyksiähän käytetään myös siten, että etsitään toiminnalle perustelut, mielellään kirjalliset. Tässä opinnäytetyössä kysymyksiä käytettiin kyselytutkimuksessa, joka lähetettiin Imatran kaupungin esimiehille. Sovittiin, että kysely tehdään Webropol-kyselytyökalua käyttäen, koska Saimaan ammattikorkeakoulussa sellainen on käytössä.

Koululta noudettiin tunnukset Webropoliin alkuvuodesta 2011 ja alettiin kirjoittaa siihen ensimmäisiä EFQM-kysymyksiä kohdasta johtajuus. Johtajuutta arvioidaan EFQM-mallissa viidellä kysymyksellä, kysymysten perässä on esimerkkejä siitä, kuinka erinomaisessa organisaatiossa toimitaan. Lisäksi EFQM-kysymyksiä pitäisi arvioida monipuolisesti TUTKA (RADAR) -arviointilogiikan avulla. Kyselyä yksinkertaistettiin ja otettiin TUTKA (RADAR) -taulukosta käyttöön vain arvosteluasteikko 0 - 100 pistettä sekä pisteitten jaottelu viiteen eri portaaseen.

Arviointialueen johtajuus kysymykset lähetettiin kaupungin edustajalle kommentoitavaksi. Kysymyksistä oltiin sitä mieltä, että kysymyksiä pitäisi selkeyttää. Selkeillä ja yksinkertaisilla kysymyksillä tavoiteltiin oikein ymmärtämistä ja siten varmistettiin osaltaan tulosten luotettavuutta. Seuraavassa vaiheessa EFQM-mallin kysymyksiä pilkottiin hieman osiin ja muutettiin niitä siten, että malliesimerkistä tehtiin kysymys. Laitettiin sitten kysymykset kaikilta viideltä arviointialueelta Webropoliin ja testattavaksi kaupungin edustajalle, josta ne lähetettiin kaupungin johtoryhmälle. Johtoryhmässä oltiin sitä mieltä, että kysymykset eivät ole vielääkään tarpeeksi selkeitä ja niitä on hieman liikaa.

5.2 Kyselyn lopullisten kysymysten valinta ja muokkaus

Alettiin tutkia muita kysymysvaihtoehtoja, viiden EFQM-arviointialueen jäädessä ennalleen. Aiemmin oli laitettu 3 in 1 -kysymykset kaupungin edustajalle ja lisäksi etsitty käsiin CAF-mallin kysymykset sekä ITE-itsearviointikysymyksiä, jotka löytyivät Apteekkariliiton sivuilta. Näistä kaikista kysymyksistä alettiin muokata kysymyssarjaa uudelleen. Kaupungin edustaja kommentoi kysymyksiä ja auttoi kysymysten muokkaamisessa. Kysymysten määrä pyrittiin pitämään suhteellisen vähäisenä ja kysymykset yksinkertaisina.

Kysymyksiä toiminnasta lopullisessa versiossa oli 18 (Liite 1). Vastaaminen varsinaisiin kysymyksiin oli pakollista, kyselyssä ei päässyt muuten eteenpäin. Lisäksi jokaisen kysymyksen perässä oli avoin kysymys, johon sai antaa halutessaan perusteluja. Viimeisellä sivulla kysyttiin lisäksi vastaajan toimialaa, jonka jälkeen oli myös avoin kysymys, johon sai antaa kommentteja kyselystä. Esimiehiä ei valmisteltu kyselystä muuten kuin ilmoittamalla etukäteen, että kysely on tulossa. Tämän takia kysymykset eivät saaneet olla liian vaikeaselkoinaisia.

6 TOIMINNAN ITSEARVIOINTI

Arviointialueet sekä lähes kaikki kysymykset kyselytutkimuksessa arvioivat jollain tapaa johtamista. Toiminnan arviointialueita oli viisi, ja ne ovat samoja kuin esimerkiksi EFQM- tai CAF-mallissa: johtajuus, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit.

Kysely lähetettiin huhtikuun alussa 115:lle kaupungin esimiehelle. Vastausaikaa oli aluksi huhtikuun loppuun saakka. Vastausvauhdin hiljentyessä pikkuhiljaa laitettiin pääsiäisen jälkeen muistutusviesti. Muistutusviesti toimi, sillä parina seuraavana päivänä tuli yli kymmenen vastausta lisää. Muistutusviestiin tuli vastauksena myös 20 automaattista poissaoloviestiä, jossa esimiehet kertoivat olevansa viettämässä lomaa. Kyselyn lähetysajankohta sattui ehkä hieman huonoon aikaan, koska pääsiäisen ja vapun aikaan ihmiset olivat paljon lomilla.

Tämän takia vastausaikaa pidennettiin viikolla, tosin jatkoajalla tuli vain 2 vastausta.

Kyselytutkimukseen saatiin vastauksia 43 kappaletta, joten vastausprosentiksi tuli 37 %. Kysely avattiin 70 kertaa, ja kyselyyn vastaamiseen kului aikaa keskimäärin noin 10 minuuttia. Sosiaali- ja terveystoimi vastasi ahkerimmin, heidän vastausprosenttinsa oli 58 %, sivistystoimen vastausprosentti oli 23 %, teknisen toimen 26 % ja konsernin esikunnan ja yhteisten palveluiden vastausprosentti 41 %.

Kysymysten arvosteluasteikko oli 0–100 pistettä. Pisteytys oli jaottelu viiteen eri portaaseen: 1. ei näyttöä toiminnasta 0–10 pistettä, 2. jonkin verran näyttöä toiminnasta 15–35 pistettä, 3. näyttöä 40–60 pistettä, 4. selvää näyttöä 65–85 pistettä ja 5. laaja-alaista näyttöä 90–100 pistettä.

Seuraavassa on esitelty kyselyn saamat pisteet. Ensin ovat arviointialueen kysymysten pisteet, sitten arviointialueen saamat pisteet eri toimialoilta ja vielä yksittäisten kysymysten saamat pisteet arviointialueella toimialoittain. Lisäksi on lueteltu jokaisen kysymyksen saamat perustelut. Muutamassa vastauksen perustelussa sanottiin, että vastaaja ei ymmärrä kysymystä ja antaa siksi 50 pistettä. Nämä pisteet jätettiin lopullisissa tuloksissa huomioimatta.

6.1 Johtajuus

Hannukainen ym. (2006, 72–73.) kirjoittaa johtajuuden olevan yksilötasolla sitä, että saadaan ryhmä ihmisiä toimimaan yhteisen päämäärän suuntaisesti. Johtajuus on myös vuorovaikutusta. Esimiesten pitäisi ottaa oppia markkinointi- ja myyntihenkilöistä; he tietävät, että tehokas viestintä on molemminpuolista tunteisiin vetoavaa vuorovaikutusta. Markkinoinnista kannattaa ottaa oppia myös muutosjohtamisessa. On tutkittu, että suurin osa muutoksista epäonnistuu jollain tavalla. Epäonnistuminen johtuu usein siitä, ettei organisaation jäsenille anneta riittävästi informaatiota. Hyvä myyjä kohtelee asiakkaita yksilöinä. Myyjä antaa asiakkaille informaatiota sellaisessa muodossa, että asiakkaat ymmärtävät asian, ja josta voi muodostaa mielekkäitä kokonaisuuksia. (Salminen 2006.)

Kyselytutkimuksessa arviointialuetta johtajuus arvioitiin oman toiminnan kannalta: Miten minä toimin esimiehenä. Kysymyksiä johtajuuskohdassa oli 4:

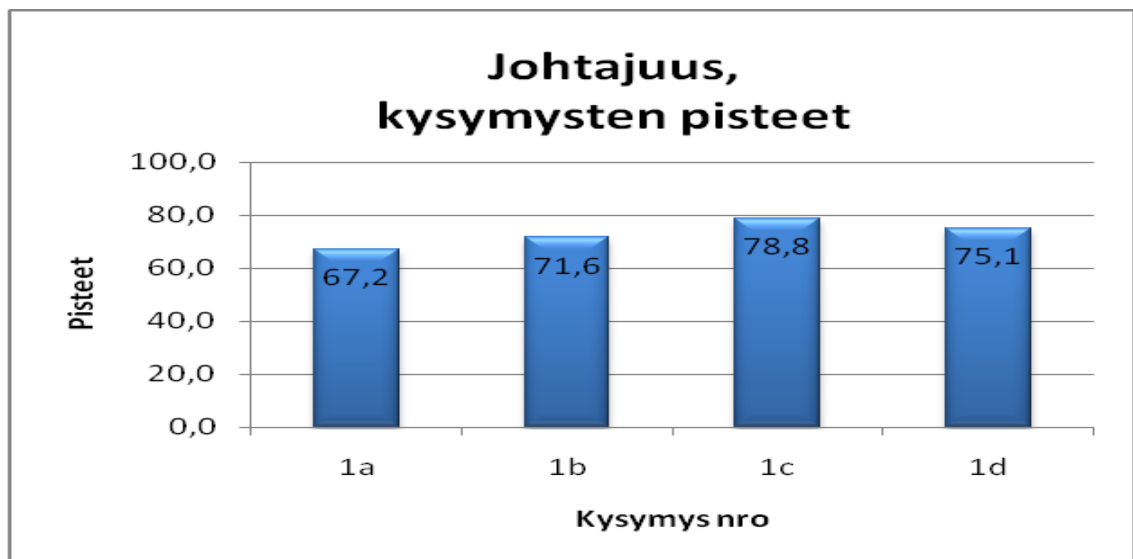
1a Esimiehenä osallistun henkilökohtaisesti johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen sekä prosessien jatkuvaan parantamiseen.

1b Esimiehenä jaan tehokkaasti työntekijöille tietoa toiminnasta ja kehittämisestä.

1c Esimiehenä kysyn ja kuuntelen, mitä työntekijät ajattelevat ja olen helposti työntekijöiden tavoitettavissa.

1d Esimiehenä pyrin tunnistamaan sisäiset tai ulkoiset muutostarpeet ja saan aikaan tarvittavia muutoksia.

Arviointialue johtajuus sai kyselyssä selvästi eniten pisteitä. Kaikista kysymyksistä oltiin sitä mieltä, että toiminnasta on selvää näyttöä. (Kuvio 1).

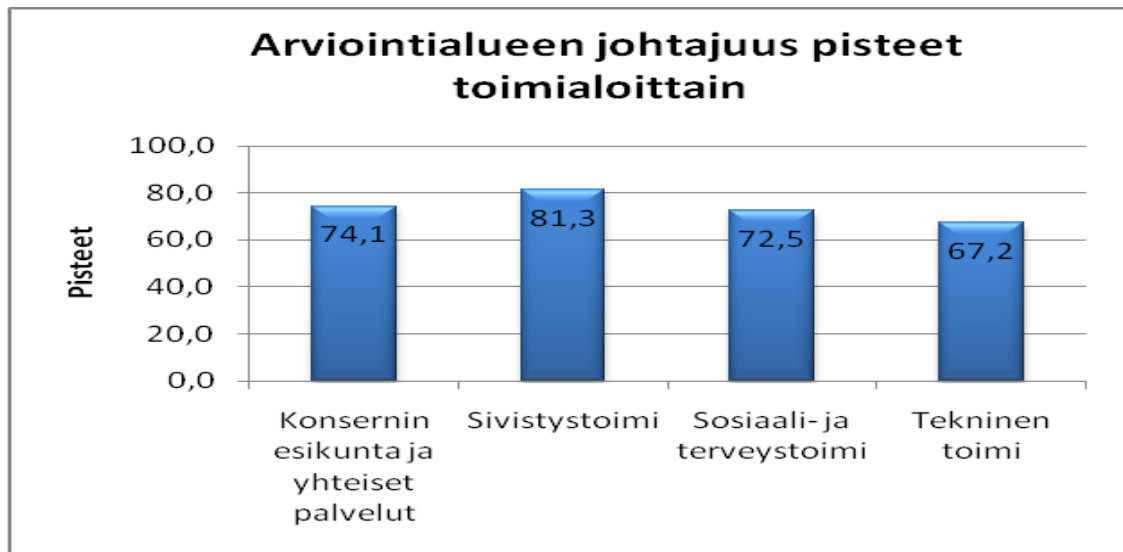


Kuvio 1 Johtajuus, kysymysten pisteet

Kysyttäessä esimiehen vuorovaikutustaitoja ja tavoitettavissa oloa (kysymys 1c), sai se parhaimmat pisteet kohdan johtajuus arvioinnissa. Tulokset ovat samansuuntaisia kuin Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen tekemässä tutkimuksessa, jonka mukaan esimiehet ja alaiset tulevat paremmin toimeen kuin ennen, myös esimiesten henkilöstölle antama sosiaalinen tuki on lisääntynyt. (Pekola-Sjöblom 2005.)

Johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen sekä prosessien jatkuvaan parantamiseen (kysymys 1a) esimiehet osallistuvat, mutta muihin johtajuusalueen vastauksiin verrattuna tässä kohtaa on parannettavaa. Pisteytyksessä ollaan kaikissa kysymyksissä selvästi tasolla selvää näyttöä toiminnasta.

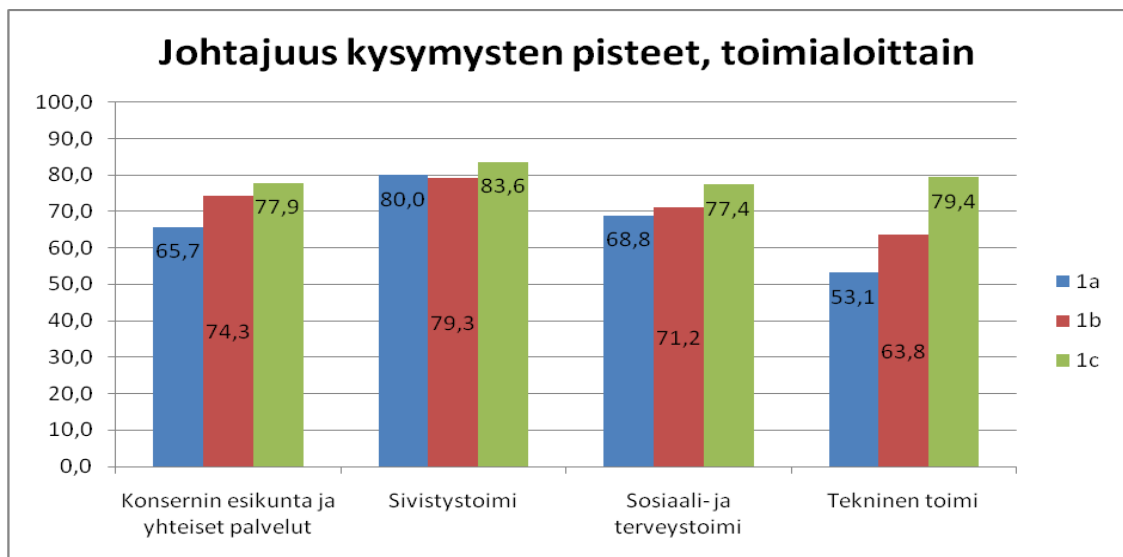
Kuviosta 2 nähdään eri toimialojen antamat pisteet omalle johtajuudelleen. Kaikkien toimialojen kokonaispisteet ovat arviointialueella johtajuus hyvällä tasolla.



Kuvio 2 Arviointialueen johtajuus, pisteet toimialoittain

Sivistystoimi on antanut itselleen selvästi parhaimmat pisteet. Ero vähiten pisteitä antaneeseen tekniseen toimeen on yli neljätoista pistettä. Kaikki toimialat arvioivat pisteytyksen kohtaan toiminnasta on selvää näyttöä (65–85 pistettä).

Toimialoittain verrattuna yksittäisiä kysymyksiä arviointialueella johtajuus, ovat erot jo huomattavasti suuremmat (Kuvio 3).



Kuvio 3 Johtajuus kysymysten pisteet, toimialoittain

Kysymys 1a aiheutti eniten hajontaa toimialojen välillä. Kysymyksen 1a piste-ero teknisen toimen ja sivistystoimen välillä on lähes 27 pistettä. Kysymys 1c sai selvästi tasaisimmin pisteitä.

Avointen kysymysten perustelut olivat vapaaehtoisia. Kysymyksille arviointialueella johtajuus annettiin seuraavia perusteluja.

Kysymys 1a, vastaajien määrä 10:

- *Osallistun 85%:sti työnantajan järjestämiin esimiestaitoja/-tietoja käsitteleviin koulutuksiin ja myös muihin johtajuutta käsitteleviin koulutuksiin. Johtamista käsitellään myös oman työyksikön työnohjauksissa ja kehittämissäpäivissä.*
- *Teton organisaatiomuutos on meneillään. Asioita viedään eteenpäin parhaillaan. Valtuusto käsittelee asian 6.6., jonka jälkeen päästään varsinaiseen toteuttamisvaiheeseen.*
- *Lähiesimiehen työaika menee päivittäisten tilanteiden hoitamiseen ja haasteisiin, tehtävän mukaiseen kehittämiseen ja suunnitteluun ei jää aikaa eikä voimavaroja.*
- *Toiminnan kehittäminen/kehittyminen on jatkuvaa*
- *Osallistuisin enemmänkin, mutta toimialan nykyiset johtamiskäytännöt rajoittavat jonkin verran lähiesimiehen toimintamahdollisuuksia.*
- *Takana kahden vuoden jet-koulutus. Tällä hetkellä käyn omin rahoin pedagogisen johtajuuden prosessikoulutusta.*
- *Erilaiset projektit, tulevaisuuden suunnitelmat.*
- *1. Ajantasainen laatukäsikirja*
- *2. Säännölliset työyksiköiden itsersivoinnit (ITE2) yli 10v.*
- *3. Työyksiköiden ilmapiirimittaukset v:sa 1998.*
- *4. Vastuualueen toiminnan omat laatukriteerit ajantasaisia.*
- *Omaa johtamista voi suunnitella, ylempää johtamista ei voi juurikaan kommentoida tai kehittää*
- *Kuuluu 100%:sesti tehtäviin*

1b kysymyksen perustelut liittyivät tiedon jakamiseen, vastaajien määrä 9:

- *Välitän s-postilla kaikki mahdolliset tiedotteet välittömästi ja säännölliset työpaikkakokoukset toimivat keskustelufoorumina.*
- *Organisaatiomuutosta valmistellaan yhteistyössä henkilöstön kanssa.*
- *Toiminnasta tiedottaminen toimii ok, tavoitteista tiedottaminen ja yhteinen suunnittelu jää liian vähälle.*
- *Sen verran jaan tietoa kuin itse saan. Ja on lupa kertoa.*
- *En koe olevani tarpeeksi tehokas; kolme yksikköä hajallaan toisistaan.*
- *Viikottain henkilökunta kokoukset. Ilmoitustaulu. sähköpostilla.*
- *1. Kaikki kehittäminen perustuu ohjattuun työryhmätyöskentelyyn.*
- *2. Tiedottaminen aktiivista ja viikottaista.*
- *Itse koe jakavani tietoa sitä mukaa kun asiat ovat tiedottamisvaiheessa. Kun asiaa kysytään henkilöstöltä tiedottaminen nousee aina kehittämis-kohteeksi.*
- *Kuuluu tehtäväkuvaan*

Kysymys 1c, vastaajien määrä 8.

- *Olen fyysisesti omassa työyksikössä paikalla suurimman osan aikaa ja puhelimella tavoitettavissa lähes 24h.*
- *sama kuin 1b.*
- *Sisäisiä palavereja runsaasti, esimies useimmiten paikalla, työpiste lähellä, yhteinen taukotila ja kahvihetket henkilökunnan kanssa.*
- *En ole jatkuvasti läsnä jokaisessa työyksikössäni.*
- *kaksi toimipaikkaa tuo oman hankaluutensa.*
- *Vastuualueella tämä on minun ja osastonhoitajien tiedotettu päämäärä. Mm. työilmapiirimittaukset ja ITE2-kyselyt viittaavat ainakin kohtalaisen hyvään onnistumiseen.*
- *Tavoitettavuus voi olla ajoittain?*
- *Aika rajallinen*

Kysymys 1d Vastaajien määrä 9:

- *pyrin tarttumaan kaikkiin epäkohtiin heti, kun niistä tulee minulle tieto tai havaitsen niitä.*
- *Tunnistus onnistuu, mutta omat ja yksikön resurssit ovat riittämättömiä. Henkilökunnan ikääntyminen vaikuttaa muutosten vastaanottoon ja uuden oppimiseen.*
- *Asia toteutuu siinä määrin, kuin lähijohtajalla on valtuuksia päättää oman yksikkönsä toiminnasta. Usein muutospaineet ja muutoksen suunta määritellään ylemmän johdon taholta. Tosin siinäkin tapauksessa saan aikaan tarvittavat (määrätyt) muutokset.*
- *Työalueeni muutosta on kestänyt reilut neljä vuotta ja vielä jatkuu...*
- *Tunnistan muutostarpeet. Muutokset saa kyllä alkuun, mutta ajoittain voi olla ongelmia, miten motivoida henkilökunta toteuttamaan muutosta, jonka vaikutus ei näy heidän työssään positiivisella tavalla heti.*
- *Seuraan tarkasti myös valtakunnallista kehitystä*
- *Yli 10v olemme olleet valtakunnallisesti kehityksen kärjessä. Mm. meillä käy lähes kuukausittain vierailijoita eri puolilta Suomea tutsutumassa toimintaamme. Imatran kaupungin nykyinen johtamistapa on ongelmallinen ja oman alan asiantuntijana en pidä kaupungin johdon kykyä arvioida muutostarpeita riittävänä.*
- *Muutosten toteuttaminen käy välillä hitaasti, koska en kannata direktiivistä johtamista vaan haluan saada henkilöstön mukaan muutostyöhön.*
- *vrt 1a*

Johtamisarviointialue sai selvästi eniten perusteluja kaikista eri arviointialueista. Muutama perustelu ei aivan vastannut kysymykseen; kysyttäessä johtamisjärjestelmän kehittämisen oli jossain kohdissa vastattu omasta johtajuuskoulutuksesta. Johtajuutta oli myös kommentoitu yleisellä tasolla, vaikka tarkoitus oli arvioida vain omaa johtajuutta.

Perustelujen mukaan johtamisjärjestelmän ja prosessien kehittämiseen osallistetaan ja osallistuttaisiin enemmänkin, jos aikaa muilta töiltä ja toisaalta mahdollisuuksia olisi enemmän. Tietoa jaetaan useamman perustelun mukaan hyvin. Kysymys 1c liittyi vuorovaikutustaitoihin ja tavoitettavissa oloon. Se sai parhaat pisteet kyselyssä, mutta perustelujen mukaan ainakin tavoitettavissa oloa voisi vielä parantaa. Muutostarpeiden tunnistuksessa ei ole ongelmia, sen sijaan muutosten toteutusten läpiviemisessä olisi parantamisen varaa.

6.2 Strategia

Pesosen (2007, 62) mukaan strategian määrittäjiä on lukemattomia. Hänen määritelmässään on kaksi pääkohtaa: 1) mitä tuotteita ja 2) kenelle ja kolmantena voisi olla 3) miten toimitaan. Tuotteet voivat olla myös palveluja ja kohta kenelle tarkoittaa asiakasta. Etenkin kohta, miten toimitaan, on kunnissa ajankohtainen. Tehdäänkö itse vai hankitaanko muualta; jos tehdään itse, niin miten tehdään.

Kristiina Strandman (2009, 202.) on tutkinut strategian viestintää kunnissa. Hänen mukaansa vuorovaikutteinen dialogi on myös strategian viestinnässä tärkeää. Usein strategian viestintä koetaan hierarkkisenä ylhäältä alaspäin suuntautuvana tiedottamisena. Henkilöstö saattaa kokea, että strategia vain ilmestyi jostain ja sitoutuminen on huonoa. Strandmanin mielestä valmisteluprosessissa pitäisi hyödyntää enemmän koko organisaatiota ja sen asiantuntemusta ja osaamista.

Imatran kaupungilla on suhteellisen tuore strategia vuosille 2010–2020. Strategian valmistelu aloitettiin alkuvuodesta 2009 kaupunginhallituksen iltakoulussa. Tämän jälkeen valtuustoryhmät ottivat kantaa avaintavoitteisiin. Kaupunginhallitus käsitteli strategian, ja loppukesästä 2009 luonnos strategiasta julkaistiin, ja kuntalaiset saivat ottaa kantaa siihen. Kuntalaisilta saatu palaute huomioitiin valtuustoseminaariryöskentelyssä ja virkamiesvalmistelussa. (Imatran kaupunki 2009a.)

Strategia ja siihen liittyvä visio on siis luotu Imatralla yhteispelillä. Vision voimaa usein aliarvioidaan, mutta esimerkiksi monet yritykset toimivat alkuvaiheessa

pitkälti yrittäjän vision voimalla (Salminen 2006). Visiossa nähdään oman organisaation tulevaisuuden kuva (Pesonen 2007, 57). Imatran kaupungin Imatra 2020 -visiossa Imatra on yrittämisen ja luovuuden rajakaupunki (Imatran kaupunki 2009a).

Arviointialueen 2. strategia kysymyksissä arvioitiin Imatran kaupungin toimintaa yleisellä tasolla, kysymyksiä oli kolme:

2a Tulevaisuuden toiminnasta ja toimintaympäristöstä on selkeä visio.

2b Strategioista on johdettu toteuttamiskelpoiset kehittämissuunnitelmat organisaatiomme kaikille tasoille.

2c Seuraamme tavoitteidemme toteutumista ja kehittymistä ja teemme tarvittavat korjaavat toimenpiteet.

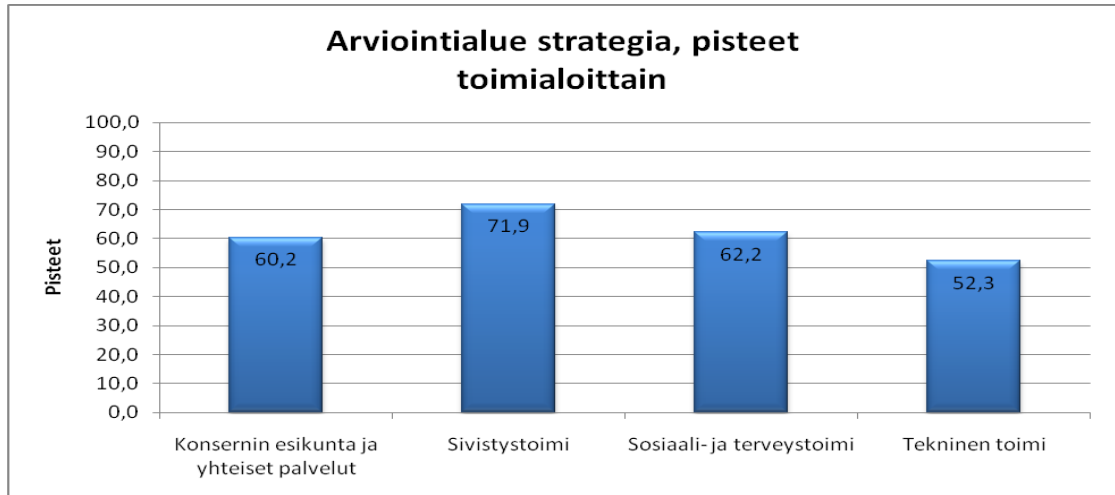
Strategia-arviointialueen kysymyksillä pyrittiin arvioimaan, kuinka kohtuullisen tuore visio ja strategia on otettu toiminnassa ja suunnittelussa huomioon. Strategiakysymykset saivat melko tasaisesti pisteitä (Kuvio 4).



Kuvio 4 Strategia, kysymysten pisteet

Parhaimmat pisteet sai kysymys 2c. Kysymykseen 2a ei kuitenkaan ole kuin parin pisteen ero. Kysymys 2b liittyi strategian jalkauttamiseen, ja se sai vähiten pisteitä arviointialueella. Annettujen pisteitten taso oli strategia-arviointialueella alhaisempi kuin johtajuusarviointialueella. Parhaitenkaan pisteitä saanut kysymys strategiakohtassa ei saanut aivan niin paljon pisteitä, kuin johtajuuskohdan huonoimmin pisteitä saanut kysymys.

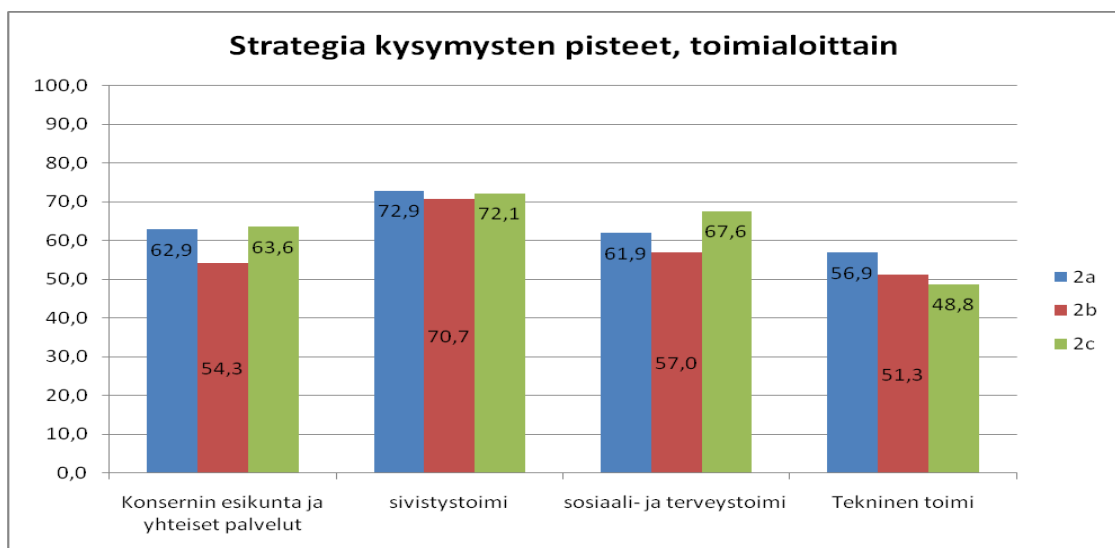
Toimialoittain pisteet arviointialueella strategia vaihtelivat huomattavasti (Kuvio 5). Sivistystoimen mukaan toiminnasta strategiakohtassa on selvää näyttöä, kun muiden toimialojen antamat pisteet olivat kohdassa näyttöä (40–60 pistettä) ja selvää näyttöä (65–85 pistettä) rajalla.



Kuvio 5 Arviointialueen strategia, pisteet toimialoittain

Sivistystoimen ja teknisen toimen antamien pisteiden välillä on lähes 20 pisteen ero. Konsernin esikunnan ja yhteisten palveluiden sekä sosiaali- ja terveystoimen antamissa pisteissä ei keskenään ole suuria eroja.

Yksittäisissä kysymyksissä erot toimialoittain olivat hyvin samanlaisia kuin arviointialueella keskimäärin (Kuvio 6). Erot ovat aika suuria eri toimialojen antamissa pisteissä.



Kuvio 6 Strategia kysymysten pisteet, toimialoittain

Sivistystoimen ja teknisen toimen antamissa pisteissä on yli 23 pisteen ero kysymyksessä 2c. Tasaisimmin vastattiin kysymykseen 2a; tosin siinäkin kysymyksessä on enimmillään 16 pisteen ero toimialojen välillä.

Strategiakysymysten perustelut olivat seuraavanlaisia.

Kysymys 2a, vastaajien määrä 8:

- *Aika nopeita käännteitä on suunnitelmissa ollut.*
- *kaupunkistrategia on selkeä. Varsinaiset teot vaativat vielä linjauksia.*
- *Tällä hetkellä toiminnassa on tapahtumassa suuri muutos, joka on vasta alkuvalmistelu vaiheessa*
- *Visiot tuntuvat vaihtuvan nopeasti.*
- *Visio on selkeä. Suuria muutoksia tulossa, tällä hetkellä tehdään kovasti "pohjatyötä" muutoksen käynnistymistä varten. Vielä ei ole tarkkaan selvillä mitä kaikkea muutos tuo mukanaan.*
- *etukäteis tiedot muutoksista*
- *Käytämme kaikissa yksiköissä ITE2-arviointimentelemää.*
- *Elämme muutosvaihetta. Kaupungin ylemmän johdon (myös poliittisentalotila) tahtotila tiedossa, mutta visio hakusessa.*
- *virt 1a*

Kysymys 2b, vastaajien määrä 5

- *2a.*
- *saamme kommentoida tulevia muutoksia.*
- *?? meille annettu perustehtävä on meidän strategiamme. Toteutamme sitä kaikilla tasoilla. laitan 50, kun en ymmärrä kysymystä.*
- *Johdetut kehittämissuunnitelmat ovat toimialatasolla, siitä alas päin näkyvät heikosti.*
- *Työ on vielä kesken*

Kysymys 2c, vastaajien määrä 2:

- *Kyllä, vähintään kolmannesvuosittain, tavoite kuukausittain.*
- *Asiakastytyväisyyskyselyt. Olemme käynnistäneet ja johtamassa valtakunnallista tähän aiheeseen liittyvää kehittämisprojektia.*

Organisaation uudistus on vielä kesken ja sen huomaa perusteluista, joissa tähdennetään, että muutokset ovat vasta aluillaan. Kysymys visiosta aiheutti arviointialueella eniten perusteluja. Visio ei ole perustelujen mukaan aivan selvillä kaikilla, ja myös strategian jalkautus on vielä kesken. Tavoitteita seurataan perustelujen mukaan.

6.3 Henkilöstö

Olli Lecklinin (2006, 213.) mielestä laatu ei ole pelkästään hyvän johtamisen, hienojen tekniikoiden ja sujuvien prosessien tulosta, vaan laadun tekevät ihmiset. Laadukas toiminta vaatii koulutettua, työnsä osaavaa henkilöstöä, joka on motivoitunutta. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on tärkeää tulevaisuuden kannalta, koska kuntaliiton tiedotteen mukaan kuntia uhkaa jatkossa työvoimapula (Mäki-Lohiluoma & Nousiainen 2009). Myös erilaiset palkitsemis- ja kannustusjärjestelmät ovat EFQM-mallin mukaan tärkeitä.

EFQM-mallin mukaan *erinomaisissa organisaatioissa pidetään huolta henkilöstöstä, viestitään, palkitaan ja annetaan tunnustusta tavalla, joka motivoi, lujittaa sitoutumista sekä antaa ihmisille mahdollisuuden käyttää taitojaan ja osaamistaan organisaation hyväksi* (Laatukeskus Excellence Finland 2010a).

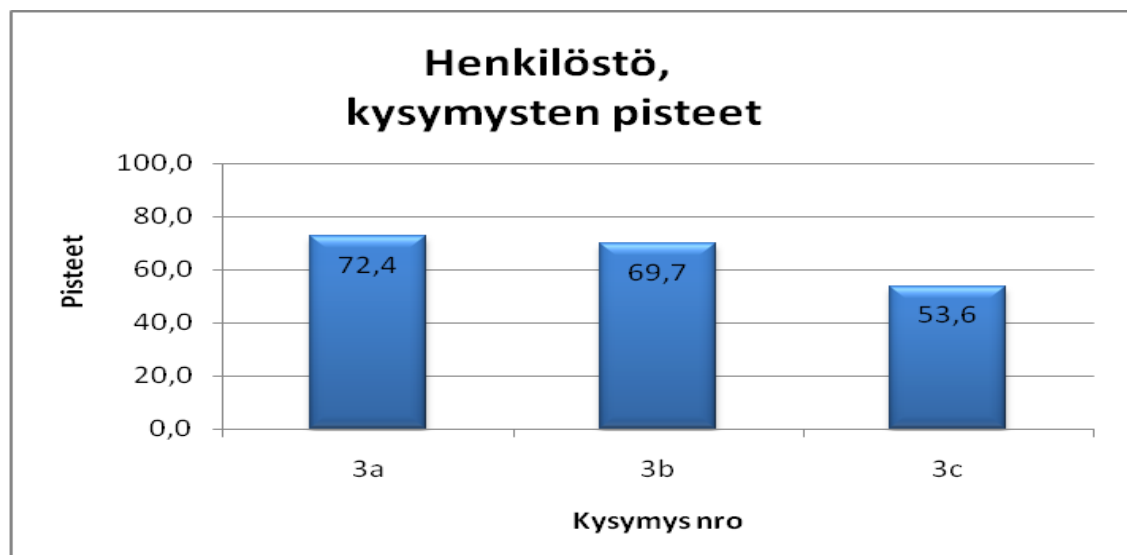
Arviointialueella henkilöstö oli kolme kysymystä:

3a Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan toiminnan kehittämiseen.

3b Henkilöstön tietämystä ja osaamista kehitetään.

3c Henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustuksia ja siitä pidetään huolta.

Henkilöstöarviointialueen kysymysten pisteet olisivat olleet aika korkeat, jos kysymys 3c ei olisi aiheuttanut notkahdusta (Kuvio 7). Kokonaispisteet arviointialueella eivät olleet nytkään huonot.

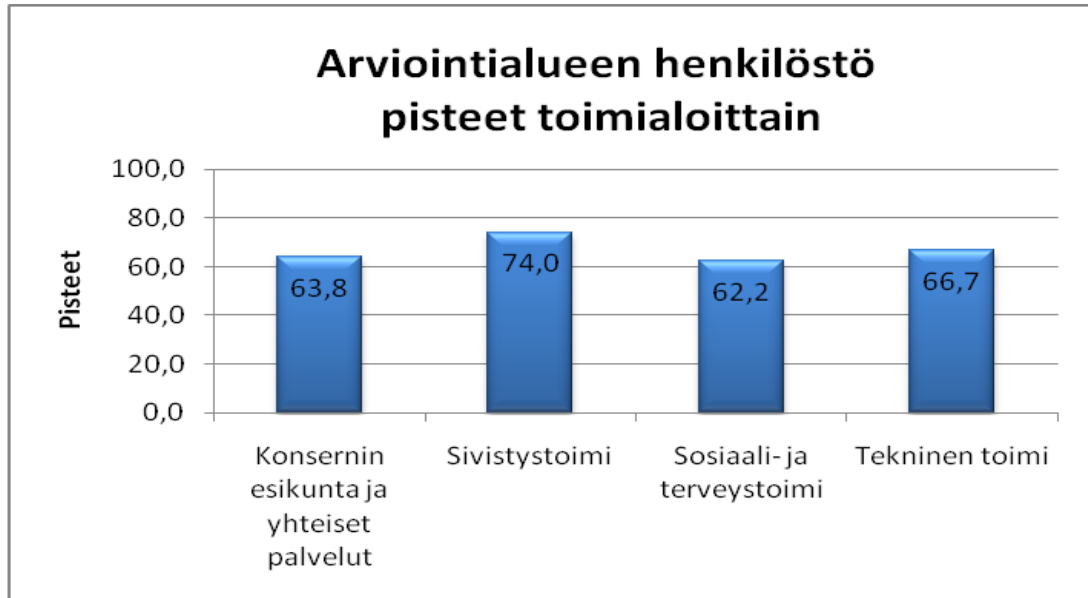


Kuvio 7 Henkilöstö, kysymysten pisteet

Kaksi ensimmäistä kysymystä saivat lähes yhtä hyvät pisteet. Pisteytys on näiden kahden ensimmäisen kysymyksen osalta kohdassa, toiminnasta on selvää

näyttöä. Kysymys 3c sai selvästi huonoimmat pisteet arviointialueella. Eroa kysymyksen 3a on lähes 19 pistettä.

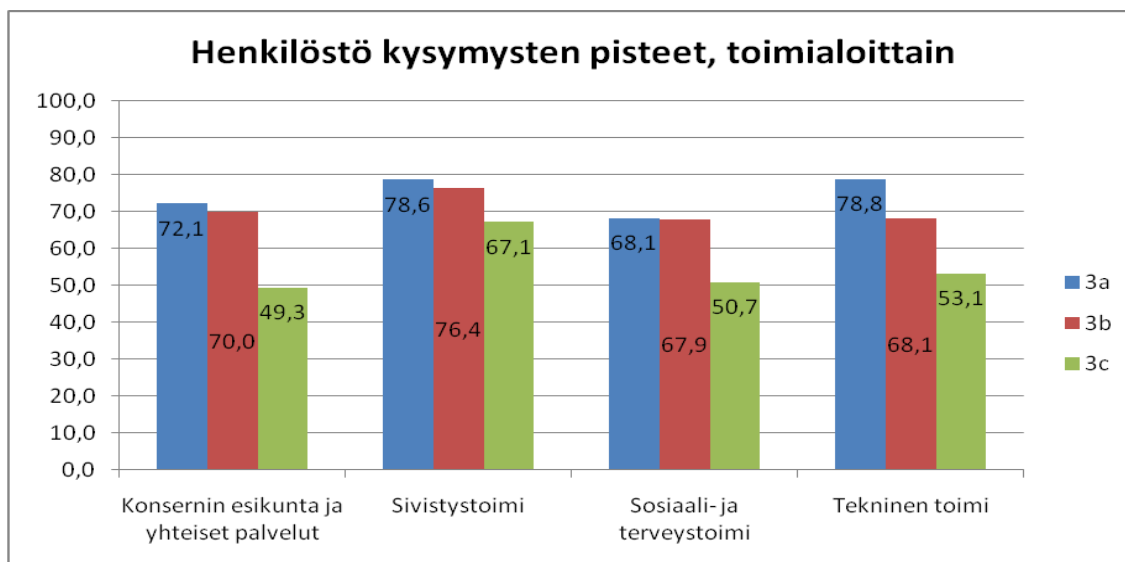
Muut toimialat, paitsi sivistystoimi, antoivat suhteellisen tasaisesti pisteitä arviointialueelle henkilöstö (Kuvio 8).



Kuvio 8 Arviointialueen henkilöstö, pisteet toimialoittain

Sivistystoimi antoi pisteitä myös arviointialueella henkilöstö muita toimialoja enemmän. Sivistystoimen sekä teknisen toimen antamat ovat tasolla selvää näyttöä toiminnasta. Konsernin esikunta ja yhteiset palvelut sekä sosiaali- ja terveystoimi antoivat vähiten pisteitä, ja ne ovat pisteytyksessä, näyttöä toiminnasta kohdan alussa.

Eroja pisteytyksessä löytyy yksittäisten kysymysten kohdalla, toimialoittain verrattuna (Kuvio 9).



Kuvio 9 Henkilöstö kysymysten pisteet, toimialoittain

Konsernin esikunta ja yhteiset palvelut antoi kysymykselle 3c huonoimmat pisteet, ja sivistystoimi antoi puolestaan parhaat pisteet, eroa on lähes 18 pistettä. Kysymys 3a sai parhaat pisteet tekniseltä toimelta, tosin sivistystoimi antoi lähes yhtä hyvät pisteet. Kysymyksestä 3b oltiin toimialoittain eniten samaa mieltä.

Henkilöstö-arviointialueen kysymyksiin annettiin myös runsaasti perusteluja:

Kysymys 3a, vastaajien määrä 4:

- *Tetossa yhteiset kehittämispalaverit ja -työpajat. Muutosvaiheessa niitä on ollut n. 50-60. (syksy 2010-tammikuun loppu 2011)*
- *työryhmät*
- *1. henkilöstö on aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä. Olemme asiantuntijaorganisaatio, jossa osaaminen muodostuu usean ammattiryhmän osaamisesta. Eihän kehittäminen muuten onnistu.*
- *Ainoa tapa saada muutoksia aikaan*

Kysymys 3b, vastaajien määrä 7

- *Enemmänkin voisi kehittää/kouluttautua, jos olisi rahaa.*
- *VE 1 :Henkilöstön työtehtäviä monipuolistetaan ja sitä kautta osaamista lisätään*
VE "; Osa henkilöistä erikoistuu johonkin, jolloin sen alan koulutusta lisästään.
- *Paljon on omasta itsestä kiinni; systemaattista koulutustarjontaa on liian vähän.*
- *kehityskeskustelut. koulutukset.*
- *1. henkilöstö on aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä. Olemme asiantuntijaorganisaatio, jossa osaaminen muodostuu usean ammattiryhmän osaamisesta.*

2. Tuemme aktiivisesti pitkiäkin erityistason koulutuksia, tutkimustyötä ja erikoistumista.

3. Tuemme aktiivisesti kansainvälistä toimintaa ja olemme siinä aktiivisesti mukana.

- rahaa koulutuksiin tarvittaisiin lisää
- Omalla vastuualueella tämä on keskeinen päämäärä.

Kysymys 3c, vastaajien määrä 6:

- *Henkilöstöä ei juurikaan palkita eikä tunnustuksia hevillä jaeta, mutta huolta pidetään kohtuullisest: työterveyshuolto, tervastoiminta.*
- *Kaupungilla on olemassa palkkajärjestelmät; rakenteet ovat selvät, mutta sisältö ei ole johdonmukainen - teton palkkusjärjestelmän päivittäminen aloitettu.*
- *vain myönteisen palautteen kautta. + henkilökohtainen palkanlisä.*
- *1. Vuoden kehittäjäyksikön valinta n. 10v:n ajan*
2. TYKY-toiminta.
3. Työkuormituksen seuranta.
4. Yhteiset isommat työn ulkopuolelle suuntautuvat projektit.
- *Kunta-alalla henkilöstön palkitseminen mielekkäällä tavalla on nihkeää ja haasteellista.*
- *Kannustusjärjestelmät vielä työn alla*

Perustelut ovat pisteytyksen mukaisia. Henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen. Koulutusta on järjestetty, mutta koulutusta toivottaisiin lisää. Myös omalla kustannuksella kouluttaudutaan. Jossain vastauksessa haluttiinkin koulutukseen rahaa lisää. Henkilöstöstä pidetään huolta monipuolisesti, sen sijaan palkitsemis- ja kannustusjärjestelmät ovat vielä työn alla.

6.4 Kumppanuudet ja resurssit

Kumppanuudelle on olemassa monia määritelmiä. Kumppanuutta kutsutaan myös englanninkielisellä partnership-nimellä, ja sillä tarkoitetaan yhteistyötä, jossa molemmat osapuolet eli kumppanit jakavat hyödyt sekä riskit. (Ellram & Edisin 1996, Kuitusen 2007, 3 - 4 mukaan.) Kumppanuutta voi olla eritasoista, ja se voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin: operatiiviseen, taktiseen sekä strategiseen kumppanuussuhteeseen (Cox 1996 ja Lamber & Emmelheinz & Gardner 1996, Kuitusen 2007, 1 - 2 mukaan).

Kumppanuuksien ohella organisaatiot tarvitsevat perinteisempiä resursseja kuten määrärahoja, teknologiaa, tiloja – joilla varmistetaan tehokas toiminta. Näitä käytetään ja kehitetään tukemaan organisaation strategiaa ja tärkeimpiä pro-

sesseja, jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Kohdan 4. Kumppanuuksia ja resurssien käyttöä arvioitiin neljän kysymyksen avulla:

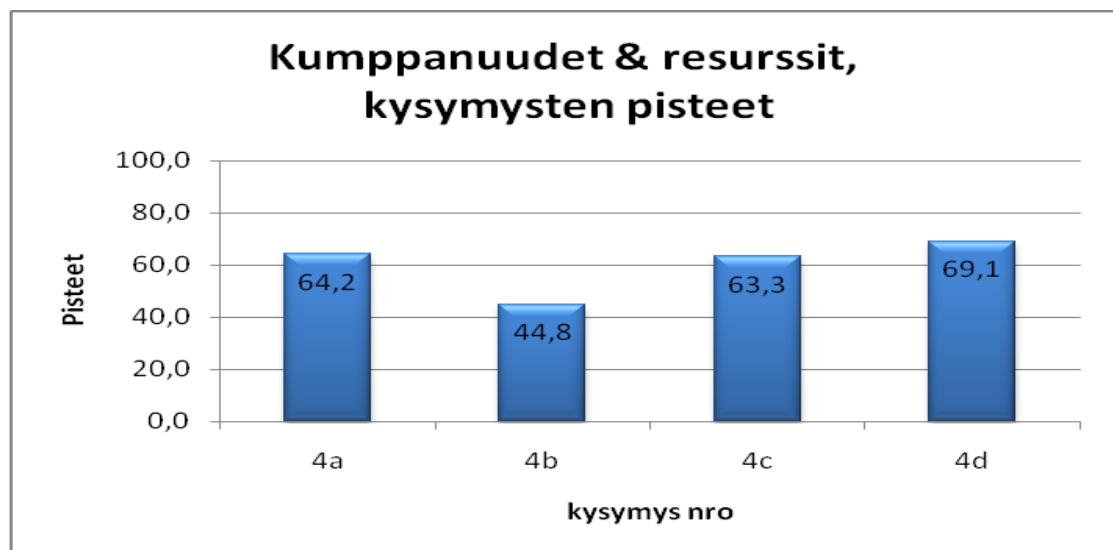
4a Kumppanien kanssa rakennetaan kestäviä, keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja avoimuuteen perustuvia suhteita.

4b Rakennuksia ja maa-alueita sekä laitteita ja materiaaleja hallitaan kestäväällä tavalla.

4c Johdolla on tarkka ja riittävä tieto toimivaa ja oikea-aikaista päätöksentekoa varten.

4d Taloutta johdetaan tavoitteellisesti ja hallitusti jatkuvan menestymisen turvaamiseksi.

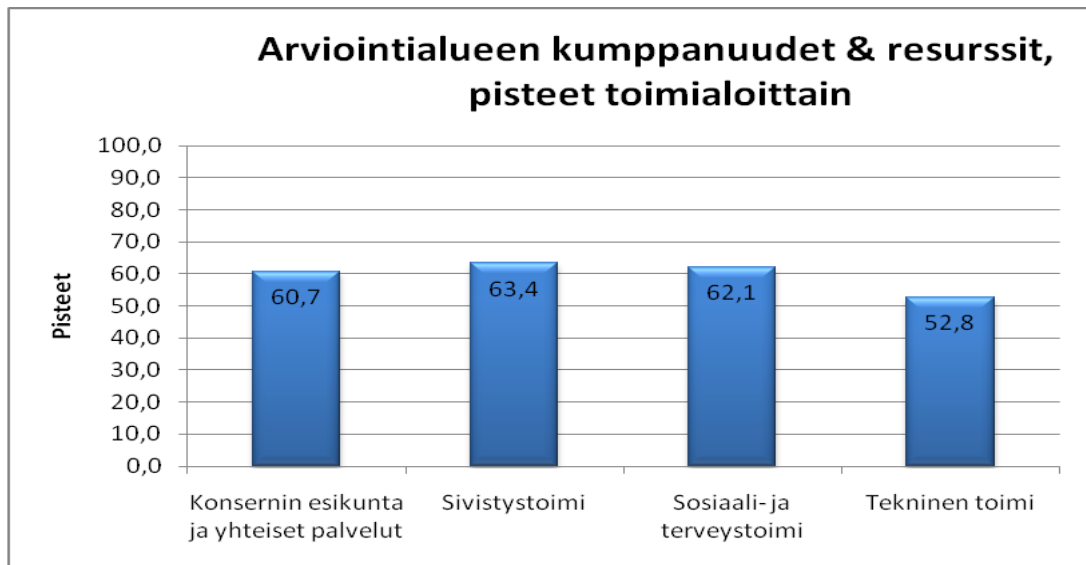
Kysymyksellä kumppanuuksista pyrittiin selvittämään, hyödynnetäänkö toiminnassa kumppanuuksia, kuinka omaisuutta hoidetaan, onko virkamiesjohto ajan tasalla asioista sekä miten taloutta johdetaan. Arviointialueen kumppanuudet & resurssit kysymys 4b aiheutti notkahduksen arviointialueen pisteytykseen (Kuvio 10), muuten kumppanuudet ja resurssit -arviointialueen kysymysten pisteet olisivat olleet suhteellisen tasaisia.



Kuvio 10 Kumppanuudet & resurssit, kysymysten pisteet

Parhaat pisteet arviointialueella sai kysymys 4d, joka liittyi talouden johtamiseen. Kysymyksessä oltiin kohdassa selvää näyttöä toiminnasta. Kysymykset 4a sekä kysymys 4c saivat keskenään lähes samat hieman pienemmät pistemäärät. Pisteytyksessä oltiin näyttöä ja selvää näyttöä rajalla.

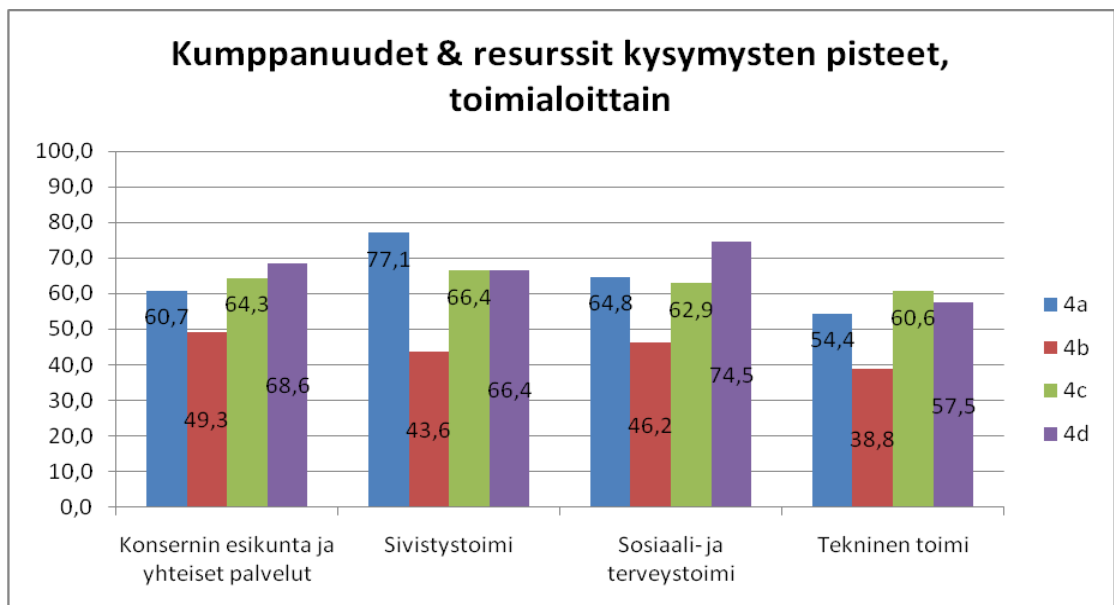
Toimialoittain annetut pisteet arviointialueelle kumppanuudet ja resurssit ovat kuviossa 11. Kaikkien muiden paitsi teknisen toimen antamat pisteet ovat kohdassa näyttöä toiminnasta tai selvää näyttöä kohdan alussa.



Kuvio 11 Arviointialueen kumppanuudet & resurssit, pisteet toimialoittain

Sivistystoimen antamat pisteet olivat taas arviointialueen korkeimmat, tosin eroa ei ole paljon muihin toimialoihin verrattuna, paitsi tekniseen toimeen, joka antoi lähes kymmenen pistettä vähemmän.

Kuviossa 12 näkyy toimialoittain annetut pisteet eri kysymyksille. Hajontaa on sekä toimialojen että kysymysten välillä.



Kuvio12 Kumppanuudet & resurssit kysymysten pisteet, toimialoittain

Kysymys 4c sai toimialoittain tasaisemmin pisteitä. Eniten toimialoittain hajontaa aiheutti kysymys 4a, joka liittyi kumppanuuksien hoitoon. Sivistystoimen ja teknisen toimen antamissa pisteissä on lähes 23 pisteen ero. Kysymys 4b sai huonoimmat pisteet, ja kysymyksestä oltiin myös aika tavalla samaa mieltä eri toimialojen välillä. Kysymys 4d liittyi talouden hoitoon ja siinä on havaittavissa selvä huippu sosiaali- ja teveystoimen kohdassa.

Perustelut arviointialueen 4. Kumppanuudet & resurssit -kysymyksiin ovat seuraavassa.

Kysymys 4a, vastaajien määrä 5:

- *Läheisten työyksiköiden kanssa yhteistyö sujuu hyvin ja luottamuksella.*
- *Kumppanuuden määritelmä ei minulle ole selkeä.*
- *Kumppanuuksia on joillakin osa-alueilla. Perusajatus on kuitenkin ollut, että työt tehdään omana työnä.*
Kumppanuus käsitteenäkin on vielä hiukan epäselvä toisaalla.
- *hyvät yhteistyöverkosto.*
- *Työn alla*

Kysymys 4b, vastaajien määrä 6:

- *Kiinteistöä hoidetaan vain välttävästi.*
- *Viime vuodet voisi arvioida "nollaksi". Vuoden 2011 talousarviossa asioita on lähdetty muuttamaan ja kuluvan vuoden aikana toiminnan pitäisi olla vähintään tasolla 65-85.*
- *ei.*
- *??? En ymmärrä, joten laitoin pakollisena 50.*
- *Erityisesti kiinteistöjen huolto jäänyt vähäiseksi.*
- *Kehitystyö meneillään*

Kysymys 4c, vastaajien määrä 3:

- *Ei välttämättä aina. Tiedonkulkua molempiin suuntiin on syytä lisätä.*
- *Enemmän voisi ottaa huomioon tai edes kuulla työntekijäportaan ja lähiesimiesten näkemyksiä ja kokemuksia toiminnasta.*
- *vaihtelee.*

Kysymys 4d, vastaajien määrä 3:

- *talous seurataan tarkasti. kuukausittain raportit.*
- *Olemme menestyneet erinomaisesti Suomen Kuntaliiton tekemissä seurannoissa.*
- *Keskeinen tehtävä*

Kiinteistöjen hoito ja huolto tarvitsee perustelujen mukaan eniten kehitystä, ja asia on työn alla. Kumppanuuksia ei perustelujen mukaan ole kovinkaan paljon käytössä. Tässä on hieman eroa pisteytyksen kanssa, jossa päästiin lähes

tasolle selvää näyttöä toiminnasta. Perustelujen mukaan kumppanuuskäsite ei kuitenkaan ollut aivan tuttu kaikille. Talouden hoitoa kehuttiin perusteluissa tarkaksi.

6.5 Prosessit

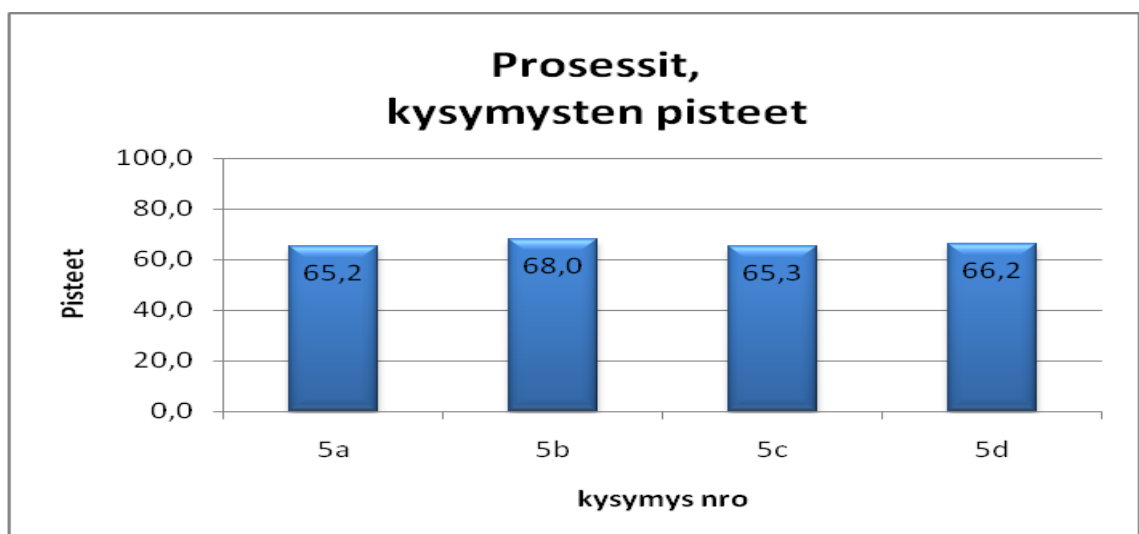
Prosessi on peräkkäisten toimintojen sarja, joka muuttaa resurssit asiakkaalle tuotoiksi (Lecklin 2006). Pesonen (2007, 129–131.) kuvaa prosessia tapahtumasarjaksi, jossa on ensin input, sitten tempuat ja lopuksi output. Prosessilla pitää olla omistaja, joka vastaa, että prosessi toimii.

Jokainen hyvin toimiva organisaatio koostuu monista prosesseista. Jokainen prosessi on sarja peräkkäisiä toimintoja, jotka muuttavat resurssit tai panokset tuloksiksi tai tuotoksiksi ja vaikutuksiksi, tuoden näin lisäarvoa. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Arviointialueen prosessit kysymyksiä oli neljä:

- 5a Vastuut ja valtuudet on selkeästi määritelty ja viestitty koko organisaatiossa.
- 5b Työntekijöillä on ohjausmahdollisuus ja -velvollisuus omissa toiminnoissaan prosesseissa.
- 5c Toimintaa (toimintaprosesseja) arvioidaan säännöllisesti.
- 5d Tietotekniikkaa käytetään asianmukaisesti helpottamaan ja tehostamaan prosessien sekä työntekijöiden suorituskykyä.

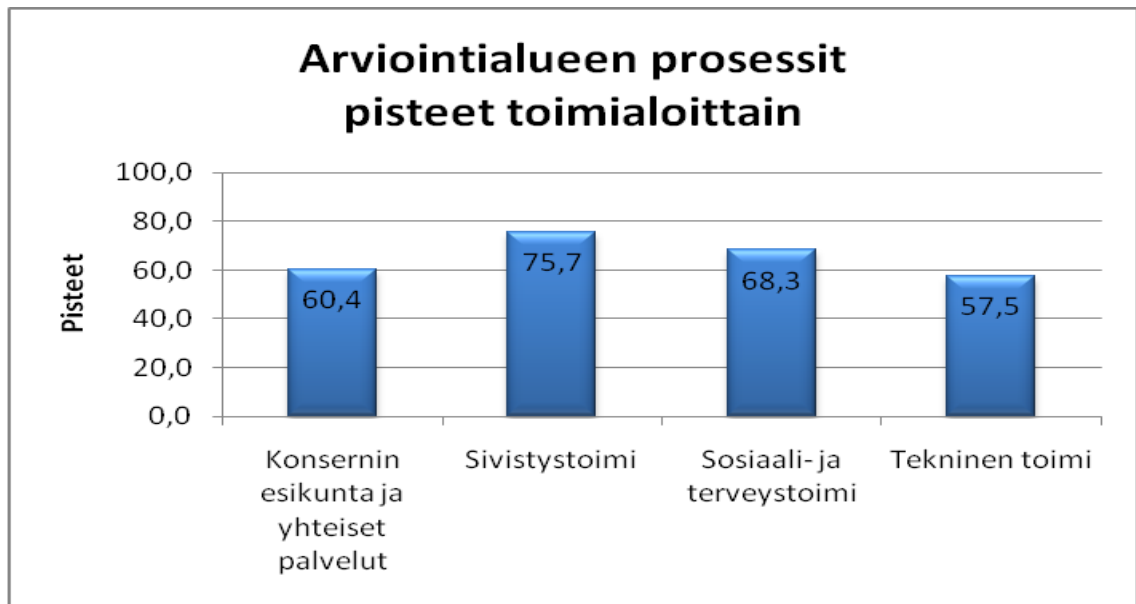
Arviointialueen prosessit kysymysten pisteet ovat kuviossa 13. Erot eri kysymysten välillä ovat hyvin pienet.



Kuvio 13 Prosessit, kysymysten pisteet

Prosessit-arviointialueen kysymykset saivat tasaisesti pisteitä; kaikkien kysymysten saamat pisteet ovat alle kolmen pisteen sisällä toisistaan. Muutaman pisteen muita kysymyksiä enemmän sai kysymys 5b, jossa kysyttiin, onko työntekijöillä ohjausmahdollisuus ja -velvollisuus omissa toiminnoissaan prosesseissa. Kaikissa kysymyksissä päästiin selvää näyttöä toiminnasta kohdan alkuun.

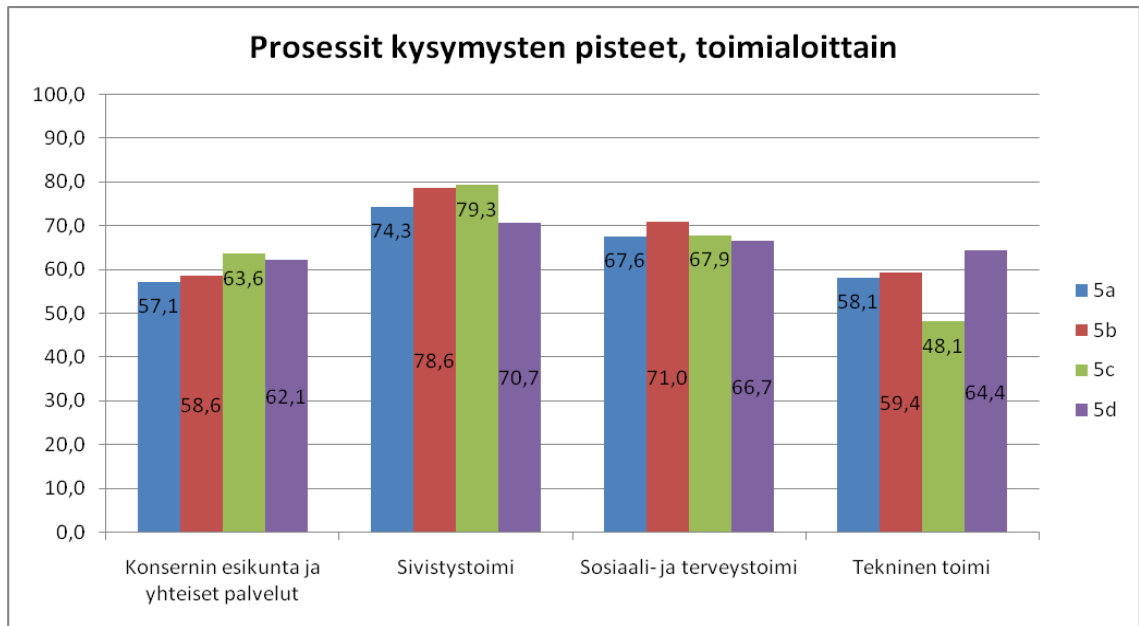
Toimialoittain arviointialueella prosessit oli isoja eroja (Kuvio 14).



Kuvio 14 Arviointialueen prosessit pisteet toimialoittain

Sivistystoimi antoi jälleen eniten pisteitä prosessit-arviointialueella. Tekninen toimi antoi kokonaisuudessaan prosessit-alueelle vähiten pisteitä, ero sivistystoimen antamiin pisteisiin on hieman yli 18 pistettä. Konsernin esikunta ja yhteiset palvelut antoi muutaman pisteen enemmän kuin tekninen toimi, jonka antamat pisteet ovat kohdassa näyttöä toiminnasta.

Arviointialueella prosessit annetut pisteet eri kysymyksille toimialoittain näkyvät kuviossa 15.



Kuvio 15 Prosessit kysymysten pisteet, toimialoittain

Kysymys 5c sai toimialoittain aikaan eniten eroja arviointialueen kysymyksistä. Sivistystoimen ja teknisen toimen antamissa pisteissä on peräti 31,2 pistettä eroa. Eniten samaa mieltä arviointialueen kysymyksistä toimialojen kesken oltiin kysymyksestä 5d.

Kohdassa prosessit annettiin kysymyksille enää lyhyitä perusteluja.

Kysymys 5a, vastaajien määrä 5:

- *kehitystyö on meneillään. Prosessit on käytössä ja teemme jatkuvaa arviointia.*
- *Tilanne paranemassa*
- *osittain.*
- *Lähes koko toiminta perustuu kuvattuihin prosesseihin.*
- *Työn alla*

Kysymys 5b, vastaajien määrä 2:

- *ehdottomasti kyllä.*
- *Työn alla*

Kysymys 5c, vastaajien määrä 2:

- *kyllä. esim. kehityskeskustelut.*
- *Tehokas sisäinen tarkastusorganisaatio käytössä*

Kysymys 5d, vastaajien määrä 5:

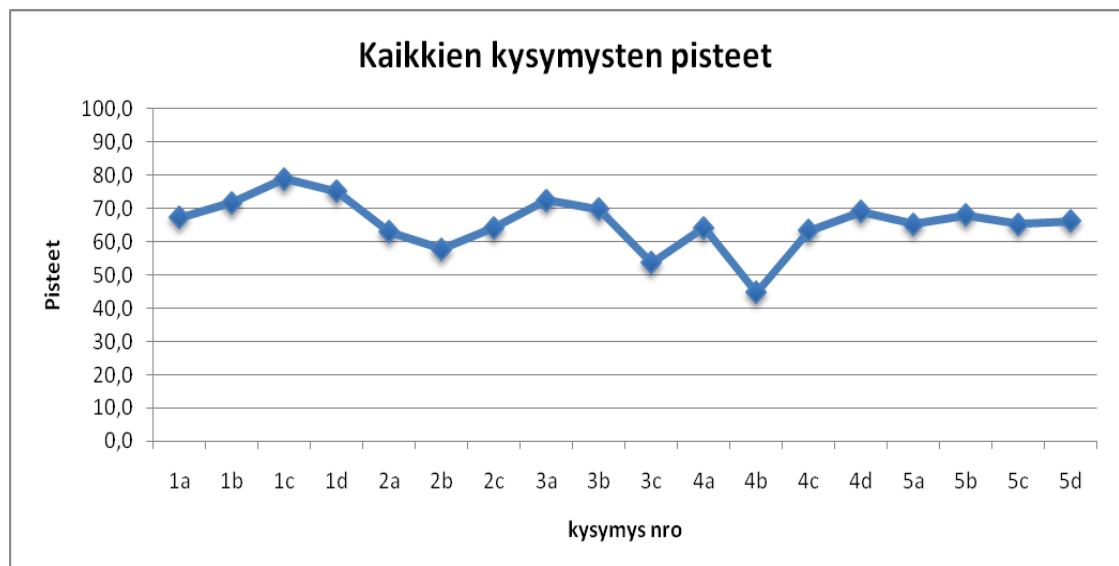
- *Asiasta valmistui mm. diplomityö maaliskuussa.*
- *Tietotekniikkaa hankitaan, muttei panosteta työntekijöiden perehdytykseen ja siihen, että hankittuja järjestelmiä hyödynnettäisiin täysipainoisesti ja monipuolisesti.*

- puute laitteiden vähyys.
- Imatran kaupungin tarjoama tietotekniikka on hyvin alkeellista.
- Vaatii edelleen kehittämistä

Perustelujen mukaan prosessit on kuvattu ainakin osittain, ja niiden mukaan toimitaan, prosesseja myös arvioidaan. Tietotekniikkakysymys aiheutti eniten perusteluja arviointialueella. Tietotekniikka kaipaisi perustelujen mukaan parantamista, niin laitteiden kuin osaamisenkin suhteen. Pisteytys ei ole tässä kysymyksessä ihan samaa mieltä perustelujen kanssa, sillä pisteitä annettiin kysymykseen toiseksi eniten arviointialueella.

6.6 Kaikkien kysymysten pisteet

Kaikki kysymykset saivat suhteellisen korkeat pisteet. Pisteitä annettiin yleisesti ottaen varsin tasaisesti, vain muutama hyppäys ja notkahdus näkyvät kuviosta 16, jossa on kaikkien eri kysymysten pisteet. Vain kolmeen kysymykseen annettiin alle 60 pistettä.



Kuvio 16 Kaikkien kysymysten pisteet

Suurin pistemäärä tuli johtajuus-kysymyksestä 1c. Kaikki muutkin arviointialueen johtajuus kysymykset saivat hyvin pisteitä. Muista arviointialueista eniten pisteitä sai henkilöstö-arviointialueen kysymys 3a ja sitten 3b.

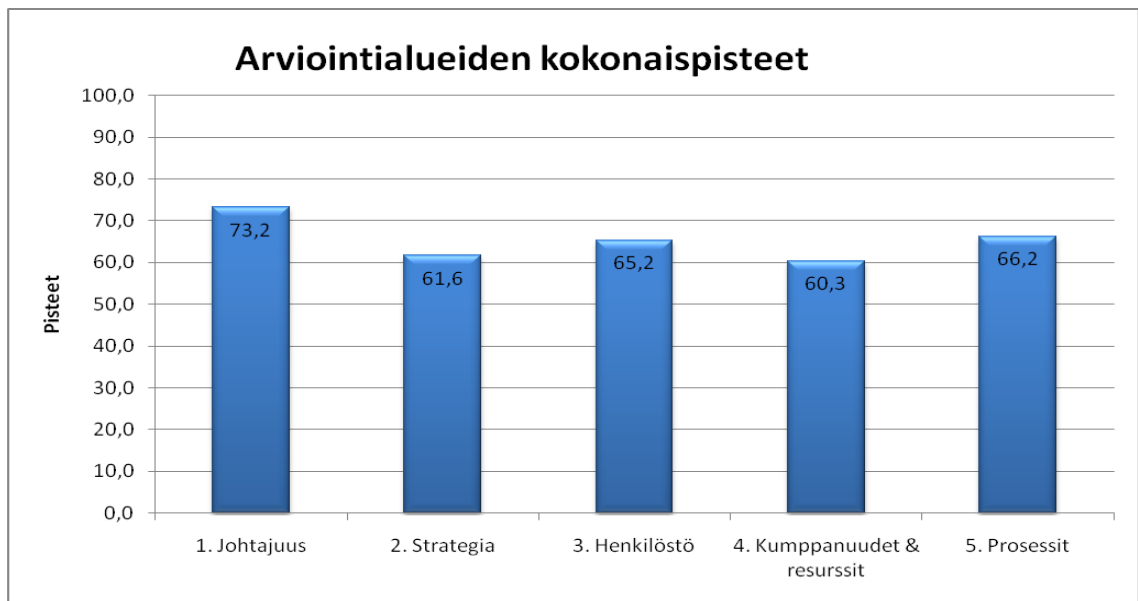
Heikoimmat pisteet sai kumppanuudet & resurssit -alueen kysymys 4b. Seuraavaksi huonoimmat pisteet sai henkilöstön palkitsemiseen ja kannustukseen liittyvä kysymys 3c. Hieman alle 60 pisteen jäi myös strategia-alueen kysymys 2b.

6.7 Pisteet yhteensä

Toiminnan arviointialueiden yhteispistemääräksi tuli 326,6 pistettä. Maksimimäärä olisi ollut 500 pistettä. EFQM-mallissa arvioidaan yleensä myös tulokset, ja niistä voi saada toiset 500 pistettä maksimissaan.

Excellence Finland -finaalissa kaikki 400 pistettä ylittäneet organisaatiot saavat eurooppalaisen Recognised for Excellence -tunnustuksen. Neljän tähden tunnustuksen saa 400–499 pisteellä, ja 500 pisteellä tai yli saa viiden tähden tunnustuksen. (Laatukeskus Excellence Finland 2010b.)

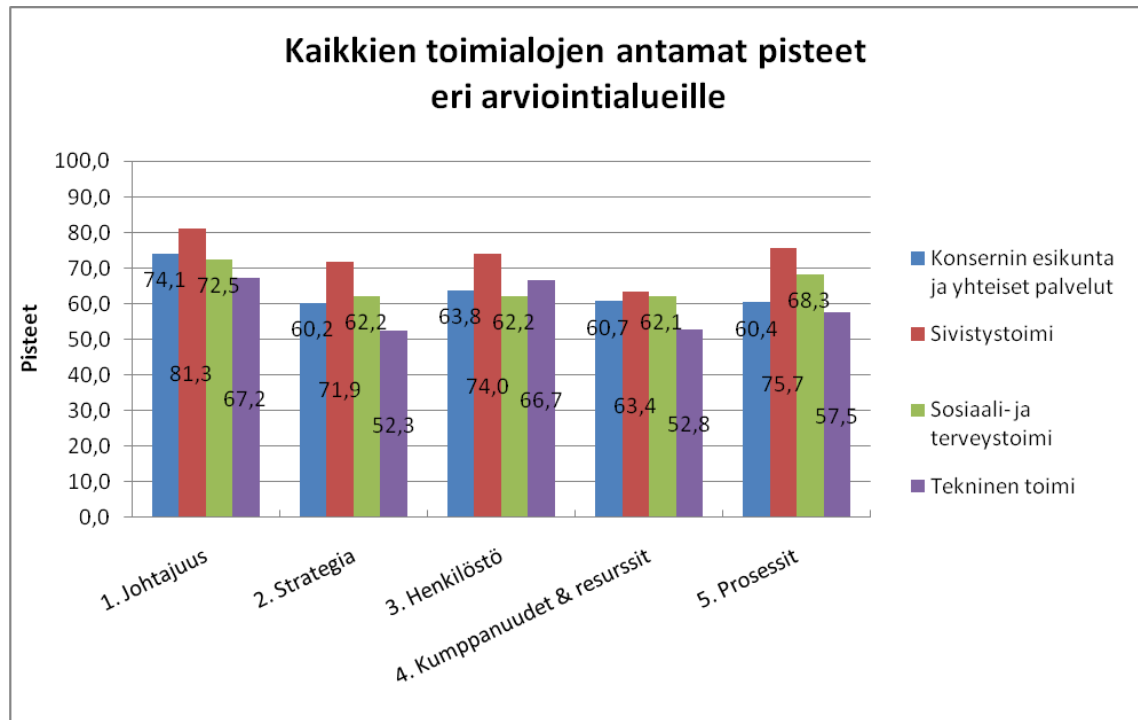
Kaikkien viiden eri arviointialueen saamat pisteet ovat kuviossa 17. Ilman johtajuuskohtaa pisteissä ei arviointialueittain olisi isoja eroja.



Kuvio 17 Arviointialueiden kokonaispisteet

Mikään arviointialue ei saanut huonoja pisteitä. Parhaimmaksi arvioitiin kuitenkin johtajuuskohta. Prosessit arvioitiin toiseksi parhaaksi, ja se sai yhden pisteen enemmän kuin arviointialue henkilöstö, toisaalta arviointialueella henkilöstö oli enemmän hyviä pisteitä saaneita kysymyksiä kuin prosessit-alueella. Strategia-kohta sai hieman enemmän pisteitä kuin vähiten pisteitä saanut arviointialue kumppanuudet ja resurssit.

Kaikkien eri toimialojen antamat pisteet eri arviointialueille näkyvät kuviossa 18. Hajontaa löytyy jonkin verran, niin arviointialueiden kuin toimialueiden välillä.

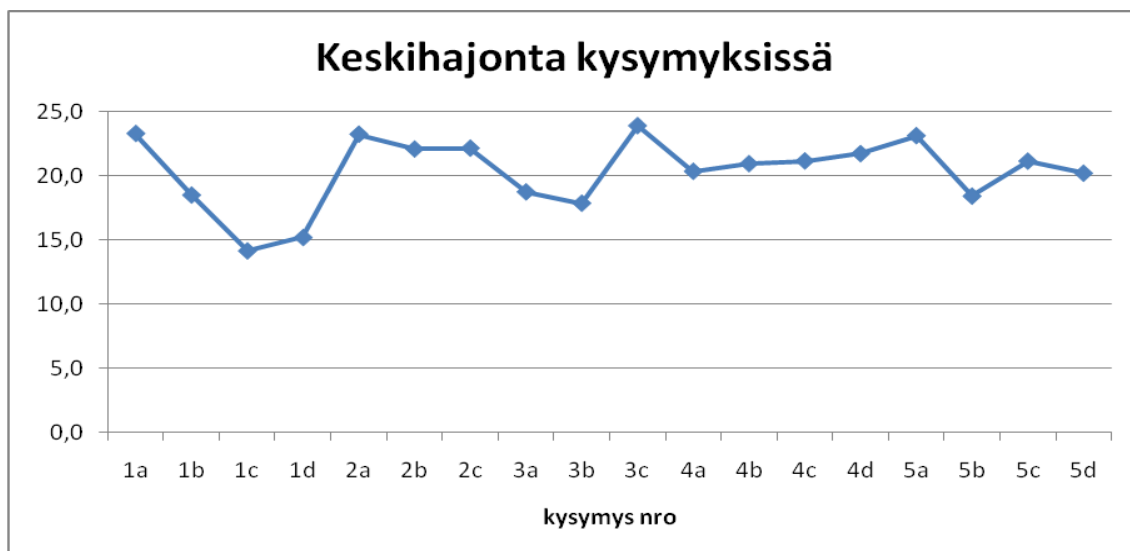


Kuvio 18 Kaikkien toimialojen antamat pisteet eri arviointialueille

Sivistystoimi on antanut kaikilla arviointialueilla eniten pisteitä. Tekninen toimi on antanut heikoin pisteitä kaikilla muilla arviointialueilla, paitsi henkilöstö, jossa se antoi toiseksi parhaat pisteet. Korkein palkki kuviossa 16 löytyy arviointialueella johtajuus, näiden pisteiden antajana on sivistystoimi. Matalin palkki on kohdassa strategia, ja siinä pisteet on antanut tekninen toimi.

6.8 Kysymysten hajonta

Arviointialueissa johtajuus ja henkilöstö oltiin yleensä suhteellisen samaa mieltä (Kuvio 19), paitsi henkilöstöalueen kysymyksessä 3c, joka aiheutti eniten hajontaa.



Kuvio 19 Keskihajonta kysymyksissä

Johtajuuskohdan kysymyksen 1a hajonta oli toiseksi suurinta. Johtajuuskysymyksistä 1c ja 1d oltiin selvästi eniten samaa mieltä, ne saivat myös eniten pisteitä. Kaikki arviointialueen strategia kysymykset aiheuttivat suhteellisen paljon hajontaa. Erityisesti kysymyksessä 2a yhteisestä visiosta oltiin eri mieltä.

Muista kuin johtajuusalueen kysymyksistä, henkilöstöarviointialueen kysymyksessä 3b oli vähiten hajontaa. Kysymyksessä 5b oli hajonta muihin prosessit- arviointialueen kysymyksiin nähden hieman pienempää.

6.9 Kommentteja kyselystä

Kyselyn loppuksi oli avoin kysymys, johon sai antaa kommentteja kyselystä.

Kommentteja annettiin 6:

- *Hankala pisteytys.*
- *pistejako ja siihen liittyvä selvitys ei oikein vastannut oman toimintamme kriteerejä. Pisteitä oli hiukan vaikea antaa.*
- *Vastaamiseen olisi tarvittu enemmän keskittymistä ja aikaa, arviointi pitäisi tehdä helpommin mitattavien asioiden kautta, en pystynyt vastaamaan yleisiin asioihin koko kaupungin tasolla.*
- *Kysymykset selkeitä; helppo vastata.*
- *Ei tämä ollut niin lyhyt, kuin alussa lupasit!*
- *Selkeät kysymykset, suhteellisen helppo vastata*

Kysymykset olivat perustelujen mukaan selkeitä, mutta pisteytys jaotteluineen oli toisten miestä hankala.

7 YHTEENVETO

Kaiken kaikkiaan Imatran kaupunki sai kyselytutkimuksessa hyvät pisteet. Selviä vahvuuksia on, mutta myös parantamisen kohteita löytyy. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan arviointialue johtajuus on hoidettu Imatran kaupungilla parhaiten. Erityisesti esimiesten vuorovaikutustaidot ja tavoitettavissa olo saivat hyvin pisteitä. Imatran kaupungilla on ollut kattava johtajuuskoulutus. Koulutukseen panostaminen ei kyselyn tulosten mukaan ole mennyt hukkaan. Aika ja voimavarat eivät kuitenkaan kaikilla riitä enää kehittämiseen.

Arviointialue prosessit sekä henkilöstö saivat lähes samat hyvät pisteet kyselyssä. Prosessit on kuvattu ja niiden mukaan osittain toimitaan, mutta myös työntekijöillä on ohjausmahdollisuus ja -velvollisuus omissa toiminnoissaan prosesseissa. Oma järjeäkin saa siis käyttää omissa töissä, ja se on hyvä asia.

Pisteytyksen ja muutaman perustelun mukaan henkilöstö pääsee osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Muutosvastarinta on todennäköisesti pienempää ja sitoutuminen uusiin toimintamalleihin parempaa, kun henkilöstö on mukana toiminnan suunnittelussa. Muutosten läpivieminen ei kuitenkaan ole helppoa. Tähän voi olla monta syytä, esimerkiksi henkilöstön pitkä työura samoissa työtehtävissä voi vaikuttaa siihen, että totutuista työtavoista on vaikea luopua.

Henkilöstön tietämystä ja osaamista kehitetään, ja lisää koulutusta haluttaisiin. Olisiko jo annetusta koulutuksesta saattanut syntyä jonkinlainen tiedonjano, joka aiheuttaa kiinnostuksen lisäkoulutukseen? Koulutukseen kannattaa kuitenkin sijoittaa, vaikka taloudelliset resurssit olisivat niukat.

Heikoimmat pisteet annettiin arviointialueelle kumppanuudet ja resurssit. Tällä arviointialueella selvästi huonoimmat pisteet koko kyselyssä sai kysymys, jossa kysyttiin, hallitaanko rakennuksia ja maa-alueita sekä laitteita ja materiaaleja kestäväällä tavalla. Perustelujen mukaan parannusta tähän kohtaan on tulossa. Imatran kaupungin rakennusten sekä kiinteiden rakenteiden ja laitteiden arvo vuoden 2009 taseessa oli lähes 215 miljoonaa euroa. Pitkällä tähtäimellä voi säästää suuria summia panostamalla kiinteistöjen kunnossapitoon.

Talouden johtaminen on hyvällä mallilla, ja se on tietysti hyvä asia, varsinkin koska kaupungin verotulot pienentyvät. Resursseista raha ja talous ovat usein ensimmäisenä esillä ja määräävät paljon sitä, miten toimitaan. Aivan kaikkea ei voi eikä kannata mitata ainoastaan rahalla.

Arviointialueen kumppanuudet ja resurssit kysymys, joka koski tietotekniikan hyväksikäyttöä, sai kyselyssä suhteellisen hyvät pisteet, kuitenkin perustelujen mukaan laitteet ja osaaminen kaipaisivat parannusta. Tietotekniikan hinta saattaa tuntua kovalta, mutta tietokoneiden mahdollisesti jumiutuessa tai muuten hidastuessa saattaa mennä monen koneen hinnan verran kallista työaikaa hukkaan. Toisaalta myös uudet tietokoneet voivat jumiutua. Hyvätkään laitteet ja ohjelmat eivät auta, jos ohjelmia ei osata käyttää. Tietotekniikan käyttökoulutukseen kannattaa myös panostaa. Nykyisin tietotekniikkaa käytetään paljon mitä erilaisimmissa paikoissa, sitä olisi hallittava.

Henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustuksia, ja siitä pidetään huolta. Tämä kysymys sai toiseksi huonoimmat pisteet koko kyselyssä ja aiheutti eniten hajontaa vastauksissa, myös toimialojen välisiä eroja oli vastauksissa. Vastausten perustelujen mukaan palkitseminen on haastavaa, ja asia on vielä työn alla. Erilaiset kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät voisivat kuitenkin lisätä kuntatyöpaikkojen houkuttelevuutta, jota tarvitaan varsinkin, jos kunta-alaa uhkaava työvoimapula toteutuu. Kyselyn tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että Imatralla on kannustus- ja palkitsemisjärjestelmässä vielä kehittämisen varaa. Myös toimialojen välisten erojen syytä kannattaisi tutkia: miksi toisista tuntuu, että heitä palkitaan ja toisista ei.

Arviointialueen strategia-kohdalla oli myös pieni notkahdus pisteissä. Kaikki arviointialueen kysymykset aiheuttivat myös melko paljon hajontaa. Strategia on vielä varsin tuore ja strategian jalkauttaminen toimialoille ja varsinkin siitä alaspäin on vielä kesken, myös perustelujen mukaan. Strategian avulla toteutetaan visiota, ja sen pitäisi määritellä sitä, miten toimitaan ja mihin pyritään. Uusia toimintamalleja suunnitellessa kaikilla tulisi olla yhteinen visio ja strategia selkeänä mielessä.

Sivistystoimi antoi parhaat pisteet joka arviointialueella. Sivistystoimen antamiin hyviin pisteisiin saattaa vaikuttaa se, että koulujen ja päiväkotien henkilökunnalla on hyvin selkeä opetustehtävä nuorten ja lasten kanssa. Sosiaali- ja terveystoimen tehtävät ovat myös pitkälti lakisääteisiä, eikä tehtävissä ole paljoa liikumavaraa. Kaikilla toimialoilla on kuitenkin useita oikeita tapoja tehdä ainakin osa toiminnasta.

Opinnäytetyössä esiteltiin ISO-standardeja sekä laatupalkintomalleja sekä muita kehittämistyökaluja. Laadunkehittämisen työvälineeksi voi valita varmaan minkä tahansa tekemättä suurta virhettä. Etenkin laatupalkintomalleista löytyy paljon samoja piirteitä, ja niissä painotetaan pitkälti samoja asioita.

Laatupalkintokilpailussa menestyminen voisi antaa nostetta kaupungin kaupalle imagolle. Itsearviointissa saatujen kokonaispisteiden perusteella Imatran kaupunki olisi menestynyt hyvin esimerkiksi EFQM-mallin mukaisessa Excellence Finland -finaalissa, edellyttäen että EFQM-tulokset -kohdista olisi saatu samansuuntaisia pistemääriä. EFQM-mallin mukaisia tuloksia ei tässä opinnäytetyössä tutkittu. Tuloksissa olisi hyvä kohde jatkotutkimuksille. On kuitenkin huomioitava, että yleensä itsearvioinneissa annetut pistemäärät ovat jonkin verran suurempia kuin varsinaisessa kilpailussa saadut pisteet.

Kyselyn suunnitteluvaiheessa huomattiin, että EFQM-mallin kysymykset eivät sellaisenaan sovellu Imatran kaupungilla pikaiseen itsearviointiin kyselytutkimuksen muodossa. EFQM-kysymykset olivat testikyselyn mukaan pikaisessa kyselytutkimuskäytössä liian vaikeaselkoisia. Liian monia asioita kysyttiin yhdessä kysymyksessä, ja kysymyksiä oli liikaa.

Opinnäytetyönä tehdyn kyselytutkimuksen tavoitteena oli löytää Imatran kaupungin esimiesten toiminnasta vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Muutama poikkeama pisteytyksessä löytyi, siinä mielessä kysely onnistui. Suoritettu kyselytutkimus olisi kaivannut myös parantamista. Kysymysten pitäisi olla vielä täsmällisempiä, ja vieraalta tuntuvat sanat pitäisi selittää tai jättää kokonaan pois, jos mahdollista, varsinkin jos kysely tehdään ilman, että vastaaja jotenkin valmistellaan kyselyyn. Pisteytyksen jaottelu kaipaisi myös hienosäätöä. Nyt lähes

kaikki vastaukset olivat kohdassa näyttöä tai selvää näyttöä. Toisaalta, jos asiat ovat niin hyvin kun kyselytutkimus osoittaa, niin siten jaottelu oli ihan kunnossa.

Arviointialueet 2 - 5 arvioivat kyselyssä toimintaa yleensä. Tässä kohtaa olisi ehkä pitänyt olla maininta, että arvioidaan omaa toimialaa, jonka vastaajat varmaan tuntevat parhaiten. Osa vastaajista oli näin ainakin joidenkin perustelujen mukaan tehnyt. Arviointialueen johtajuus arvioiminen oman toiminnan kannalta antaa ehkä hieman positiivisen kuvan johtajuudesta sen sijaan, että olisi arvioitu johtajuutta yleensä. Vertailukelpoisuus muihin arviointialueisiin saattaa myös kärsiä, jos arvioidaan välillä omaa toimintaa ja välillä koko organisaation toimintaa. Johtajuuspisteissä oli toisaalta vain seitsemän pisteen ero toiseksi eniten pisteitä saaneeseen arviointialueeseen prosessit, joten mihinkään ylenpalttiseen itsensä kehumiseen ei varmaan kukaan syylistynyt.

KUVAT

- Kuva 1 Demingin jatkuvan parantamisen ympyrä, s. 7
- Kuva 2 Kokonaisvaltainen laadunhallinta, s. 10
- Kuva 3 MB-palkinnon arviointiperusteiden peruskaavio, s. 14
- Kuva 4 EFQM-malli, s. 15
- Kuva 5 TUTKA (RADAR) -logiikka, s. 16
- Kuva 6 Toiminnan arvioinnin näkökulmat EFQM-mallissa, s. 17
- Kuva 7 Tulosten arvioinnin näkökulmat EFQM-mallissa, s. 18
- Kuva 8 CAF-malli, s. 21
- Kuva 9 Strategialähtöisen organisaation johtamisen periaatteita Kaplan & Nortonin mukaan, s. 22
- Kuva 10 ITE-kysymykset ja arviointialueet, s. 24
- Kuva 11 Arviointialueet 3 in 1, s. 25
- Kuva 12 Investors in People, kymmenen teemaa, s. 26
- Kuva 13 Benchmarking -prosessi, s. 27
- Kuva 14 Imatran kaupungin organisaatio 2009, s. 29

KUVIOT

- Kuvio 1 Johtajuus, kysymysten pisteet, s. 36
- Kuvio 2 Arviointialueen johtajuus, pisteet toimialoittain, s. 37
- Kuvio 3 Johtajuus kysymysten pisteet toimialoittain, s. 37
- Kuvio 4 Strategia, kysymysten pisteet, s. 41
- Kuvio 5 Arviointialueen strategia, pisteet toimialoittain, s. 42
- Kuvio 6 Strategia kysymysten pisteet, toimialoittain, s. 42
- Kuvio 7 Henkilöstö, kysymysten pisteet, s. 44
- Kuvio 8 Arviointialueen henkilöstö, pisteet toimialoittain, s. 45
- Kuvio 9 Henkilöstö kysymysten pisteet, toimialoittain, s.46
- Kuvio 10 Kumppanuudet & resurssit, kysymysten pisteet, s. 48
- Kuvio 11 Arviointialueen kumppanuudet ja resurssit, pisteet toimialoittain, s. 49
- Kuvio12 Kumppanuudet & resurssit kysymysten pisteet, toimialoittain, s. 49
- Kuvio 13 Prosessit, kysymysten pisteet, s. 51
- Kuvio 14 Arviointialueen prosessit, pisteet toimialoittain, s. 52
- Kuvio 15 Prosessit kysymysten pisteet, toimilaoittain, s. 53
- Kuvio 16 Kaikkien kysymysten pisteet, s. 54
- Kuvio 17 Arviointialueiden kokonaispisteet, s. 55
- Kuvio 18 Kaikkien toimialojen antamat pisteet eri arviointialueille, s. 56
- Kuvio 19 Keskihajonta kysymyksissä, s. 57

TAULUKOT

- Taulukko 1. Excellence Finland -finaalin hakemuksen rakenne ja sisältö, sekä suositeltava laajuus, s. 20

LÄHTEET

Bureau Veritas. ISO 9001 -sertifiointi

http://www.bureauveritas.fi/wps/wcm/connect/32c749804bea8620a962fb946c65237c/BureService_ISO9001_FI.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=32c749804bea8620a962fb946c65237c (Luettu 12.4.2011)

Erkkilä, J. 2010. Valtiovarainministeriö. CAF-itsearviointimalli..

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_Perusteista102010.pdf (Luettu 2.6.2011)

Hannukainen, T. Slotte, S. Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.

Helakorpi, S. Koulutuksen arviointi. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Openetti.

<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/arvio.htm> (Luettu 15.4.2011)

Hokkanen, S & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

Holma, T. 2006. ITE-valmennus.

<http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/D8F64046-E6FF-41B3-A01E-EF70AF45874D/8032/ITEpikavalmennus06a.pdf> (2.6.2011)

Holma, T. 2011. Suomen Kuntaliitto. ITE-menetelmään sisältyvät lomakkeet ja osat.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamistyo/ty%C3%B6yksik%C3%B6n-itsearviointi-ja-laadunhallintamenetelm%C3%A4/ITE-lomakkeet-ja-osat/Sivut/default.aspx> (Luettu 15.4.2011)

Imatran kaupunki. 2009a. Tietopalvelu. Kokouslistat. Kaupunginhallitus. Pöytäkirja 21.9.2009.

<http://www.imatra.fi/djulkaisu/kokous/20091342-7.HTM> (Luettu 2.6.2011)

Imatran kaupunki. 2009b. Tietopalvelu. Kokouslistat. Kaupunginhallitus. Pöytäkirja 21.12.2009.

<http://www.imatra.fi/djulkaisu/kokous/20091394.HTM> (Luettu 30.4.2011)

Imatran kaupunki. 2010. Kaupunki- info. Talous. Talousarvio 2011

<http://www.imatra.fi/> (Luettu 8.5.2011)

Imatran kaupunki, 2011. Kaupunki- info. Imatra lyhyesti. Tilastot-sivut

<http://www.imatra.fi/> (Luettu 8.5.2011)

Kohvakka, T. Sosiaali- ja terveysjohtaja. Imatran kaupunki. 17.5.2011. Sähköpostiviesti.

Kuitunen, H.2007. Kohti tiiviimpää kumppanuutta? Kahdenvälisen yhteistyösuhteen edellytykset, mahdollisuudet ja riskit. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30912/TMP.objres.548.pdf?sequence=1> (Luettu 2.5.2011)

Laatukeskus Excellence Finland, benchmarking-koulutus. Benchmarking-kalvosarja.
<http://www.laatukeskus.fi/content/Tiedostot/Jaostoiminta/BM-esitys.pdf?from=16324092968865742> (Luettu 2.6.2011)

Laatukeskus Excellence Finland. Investors in People.
http://www.laatukeskus.fi/content/IIP/IIP_yleisesittely_Nest.pdf?from=6149899068703367 (Luettu 27.5.2011)

Laatukeskus Excellence Finland. 2006. Lehdistötiedote, Investors in People, IIP -ohjelma käynnistyy Suomessa - Tykes ja Työsuojelurahasto rahoittajina.
http://www.laatukeskus.com/content/Lehdistotiedotteet/2006/Tiedote_IIP_aloitetaan.pdf?from=192622502070343 (Luettu 27.5.2011)

Laatukeskus Excellence Finland.2010a. EFQM Publications. Excellence Model EFQM 2010.

Laatukeskus Excellence Finland.2010b. Suomen laatupalkinto -kilpailu.
<http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=51137> (Luettu 30.4.2011)

Laatukeskus Excellence Finland. 2011a. Excellence Finland -arviointi ja -finaali Kirjallinen aineisto Ohjeet osallistujalle ja pääarvioijalle
http://www.laatukeskus.fi/content/Excellence_Finland/Ohjeistus.pdf?from=1121094216219168 (Luettu 30.4.2011)

Laatukeskus Excellence Finland. 2011b. Excellence Finland -kartoitus.
<http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=50991> (Luettu 30.4.2011)

Laatukeskus Excellence Finland. 2011c. Excellence Finland -arviointi.
<http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=50993> (Luettu 30.4.2011)

Laatukeskus Excellence Finland. 2011d. Excellence Finland -finaali 2011
http://www.laatukeskus.fi/content/Excellence_Finland/ExcellenceFinlandFinaali2011_Info.pdf?from=-21034057819693354 (Luettu 30.4.2011)

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum

Lillrank, Paul. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Mäki-Lohiluoma, K-P. & Nousiainen, P. 2009. Kuntaliitto Euroopan komissiolle - Maahanmuuttoa tarvitaan paikkaamaan kuntien työvoimapulaa. Kuntaliitto tiedottaa 26.2.2009.

<http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2009/02/Sivut/Kuntaliitto-Euroopan-komissiolle.aspx> (Luettu 9.5.2011)

Niemelä, M. & Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WSOYpro.

Opetushallitus.2010a. EFQM-malli.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/efqm/efqm_malli (Luettu 30.4.2011)

Opetushallitus.2010b. Yleistä BSC-mallista.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista (Luettu 30.4.2011)

Pekola-Sjöblom, M. 2005. Työelämän laatu kunnissa vaihtelee voimakkaasti. Kuntien erilaistuva työelämä: tutkimus kunnallisista työyhteisöistä 1995–2003.

http://www.kuntaportaali.org/k_perussivu.asp?path=1;29;348;31540;137784;4980;5070;91445 (Luettu 8.5.2011.)

Perälä, K. 2011. Controller. Imatran kaupunki. 24.5.2011. Työseloste, PROSESSIT TS. TAVAT TOIMIA.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Herkko Pesonen ja Infor Oy.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Pieksämäki: Tammi.

Sarlomo, S. 2011a. Kaupunkisuunnitteluyksikön päällikkö. Imatran kaupunki. 26.5.2011. Organisaatiot. Sähköpostiviesti.

Sarlomo, S. 2011b. Kaupunkisuunnitteluyksikön päällikkö. Imatran kaupunki. 27.5.2011. Siivu laadunkehittämisen tilanteesta Imatran kaupungilla. Sähköpostiviesti.

Strandman, K. 2009. Se vain ilmestyi. Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis. 49.

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/66739/Kristiina_Strandman_v%c3%a4it%c3%b6skirja.pdf?sequence=1 (Luettu 2.5.2011)

Sundquist, S. 2010. Arviointi ja laatu.

http://www.kuntatieto.org/k_perussivu.asp?path=1;29;348;1027 (Luettu 30.4.2011)

Suomen Kuntaliitto & Valtionvarainministeriö.2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf. (Luettu 6.11.2010)

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, ISO 9000 standardisarja.

<http://www.sfs.fi/iso9000/> (Luettu 30.4.2011)

Suur-Hamari, S. 2011. Ympäristöjohtaja. Imatran kaupunki. 24.5.2011 Sähköpostiviesti.

Talka, A. 1997. Imatran Kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tolvanen, R. & Holma T. 2008. ITE -käyttäjäkysely 15.4.- 22.5.2008. Yhteenveto. Suomen Kuntaliitto.

<http://www.kuntatieto.fi/binary.asp?path=1;29;348;1027;1896;85186;101440;140333&field=FileAttachment&version=1> (2.6.2011)

Utajärvi.

<http://www.utajarvi.fi/sivu/fi/> (Luettu 30.4.2011)

Valtiokonttori.2007. Kaiku. Työhyvinvoinnin seuranta ja arviointi

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16342> (Luettu 30.4.2011)

Valtiovarainministeriö.2006. CAF 2006. European Institute of Public Administration, CAF 2006. Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf (Luettu 8.11.2010)

Veräjänkorva, J. 2005 Laatukeskus Excellence Finland. Laatukeskus, Baldrige National Quality Program 2005. Suomenkielinen käännös

<http://www.qualitas-forum.fi/Portals/0/MB2005suomennos.pdf>(Luettu 15.4.2011)

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma

ZEF Solutions Oy. 2007. 3 in 1 (EFQM, Malcolm Baldrige ja ISO 9000 standardit) organisaation itsearviointi. <http://www.zef.fi/www/documents/3in1.pdf> (Luettu 6.11.2010)

ZEF Solutions Oy. 2008. KuntaZEF.

<http://www.zef.fi/documents/fi-kuntaZEF.pdf> (2.6.2011)

Toiminnan laadun itsearviointia Imatran kaupungilla



Kyselyn arviointialueita ovat: 1. johtajuus, 2. strategia, 3. henkilöstö, 4. kumppanuudet ja resurssit sekä 5. prosessit.

Arviointialueen kohta 1. Johtajuus arvioidaan oman toiminnan kannalta

Arviointialueiden kohdat 2–5 käsittelevät organisaation toimintaa. Nämä alueet määrittelevät, mitä organisaatio tekee ja miten hyvin se suoriutuu tehtävistään.

Lue ensin kysymys huolella ja pisteytä sitten vastauksesi käyttäen seuraavaa jaottelua:

0-10	Ei näyttöä puheen tasolla. Me emme ole toimineet aktiivisesti tässä asiassa.
15-35	Toiminnasta on jonkin verran näyttöä. Toimintatapa on suunniteltu ja osittain käytössä.
40-60	Toiminnasta on näyttöä. Toimintatapa on suunniteltu ja käytössä kaikkialla.
65-85	Toiminnasta on selvää näyttöä. Toimintatapa on suunniteltu ja käytössä, sitä arvioidaan ja kehitetään. Tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.
90-100	Toimintatapa vastaa parhaita käytäntöjä tai toiminnasta on laaja-alaista näyttöä.

Vastaa kaikkiin varsinaisiin kysymyksiin/väittämiin joissa numeroarvostelu 0-100.
Peusteluja voi antaa jos haluaa.

Kysely on anonymikysely. Kyselyn vastauksia ei yhdistetä yksittäisiin vastaajiin.

1. Johtajuus

Kohdassa johtajuus arvioidaan omaa toimintaa esimiehenä.

1a) Esimiehenä osallistun henkilökohtaisesti johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen sekä prosessien jatkuvaan parantamiseen.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
a) *

Perustelut 1a.

1b) Esimiehenä jaan tehokkaasti työntekijöille tietoa toiminnasta ja kehittämisestä.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
b) *

Perustelut 1b.

1c) Esimiehenä kysyn ja kuuntelen, mitä työntekijät ajattelevat ja olen helposti työntekijöiden tavoitettavissa.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
c) *

Perustelut 1c.

1d) Esimiehenä pyrin tunnistamaan sisäiset tai ulkoiset muutostarpeet ja saan aikaan tarvittavia muutoksia.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
d. *

Perustelut 1d.

2. Strategia

Organisaatioiden pitäisi jatkuvasti ja kriittisesti seurata strategiansa toimeenpanoa ja suunnittelua sekä päivittää ja muokata niitä aina tarvittaessa (CAF 2006. Yhteinen arviointimalli CAF – Common Assessment Framework, on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu).

2a) Tulevaisuuden toiminnasta ja toimintaympäristöstä on selkeä visio.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
a) *

Perustelut 2a.

2b) Strategioista on johdettu toteuttamiskelpoiset kehittämissuunnitelmat organisaatiomme kaikille tasoille.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
c) *

Perustelut 2b.

2c) Seuraamme tavoitteidemme toteutumista ja kehittymistä ja teemme tarvittavat korjaavat toimenpiteet. *

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
d) *

Perustelut 2c.

3. Henkilöstö

Henkilöstö muodostaa organisaation ja on sen tärkein voimavara. Erinomaisissa organisaatioissa kehitetään henkilöstön kyvykkyyksiä sekä edistetään oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Niissä pidetään huolta henkilöstöstä, viestitään, palkitaan ja annetaan tunnustusta tavalla, joka motivoi, lujittaa sitoutumista sekä antaa ihmisille mahdollisuuden käyttää taitojaan ja osaamistaan organisaation hyväksi. (Euroopan laatupalkintomalli, EFQM.)

3a) Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan toiminnan kehittämiseen.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
a) *

Perustelut 3a.

3b) Henkilöstön tietämystä ja osaamista kehitetään.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
b) *

Perustelut 3b

3c) Henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustuksia ja siitä pidetään huolta.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
c) *

Perustelut 3c.

4. Kumppanuudet ja resurssit

Kumppanuuksien ohella organisaatiot tarvitsevat perinteisempiä resursseja – kuten määrärahoja, teknologiaa, tiloja – joilla varmistetaan tehokas toiminta (CAF 2006).

4a) Kumppanien kanssa rakennetaan kestäviä, keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja avoimuuteen perustuvia suhteita.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
a) *

Perustelut 4a.

4b) Rakennuksia ja maa-alueita sekä laitteita ja materiaaleja hallitaan kestäväällä tavalla.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
b) *

Perustelut 4b.

4c) Johdolla on tarkka ja riittävä tieto toimivaa ja oikea-aikaista päätöksentekoa varten.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
c) *

Perustelut 4c.

4d) Taloutta johdetaan tavoitteellisesti ja hallitusti jatkuvan menestymisen turvaamiseksi.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
d) *

Perustelut 4d.

5. Prosessit

Jokainen hyvin toimiva organisaatio koostuu monista prosesseista. Jokainen prosessi on sarja peräkkäisiä toimintoja, jotka muuttavat resurssit tai panokset tuloksiksi tai tuotoksiksi ja vaikutuksiksi, tuoden näin lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille. (CAF 2006)

5a) Vastuut ja valtuudet on selkeästi määritelty ja viestitty koko organisaatiossa.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
a) *

Perustelut 5a.

5b) Työntekijöillä on ohjausmahdollisuus ja -velvollisuus omissa toiminnoissaan prosesseissa.

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
b)

Perustelut 5b.

5c) Toimintaa (toimintaprosesseja) arvioidaan säännöllisesti.

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
c)

Perustelut 5c.

5d) Tietotekniikkaa käytetään asianmukaisesti helpottamaan ja tehostamaan prosessien sekä työntekijöiden suorituskykyä.

*

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100
d) *

Perustelut 5d.

Toimiala *

- Konsernin esikunta ja yhteiset palvelut
- Sivistystoimi
- Sosiaali- ja terveystoimi
- Tekninen toimi

Palautetta kyselystä.

<-- Edellinen

Lähetä