

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Tutkimus yritysten tapaustutkimusten läpiviennistä soveltavassa
tutkimusprojektissa

Tekniikan TKI:n materiaalin käytettävyyden tutkimusryhmän
yritystutkimuksiin

KuURak-projekti

Heidi Kalliosalo

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Insinööri (YAMK)

KEMI 2012

ALKUSANAT

Kiitokset opinnäytetyön ohjaajalle ja esimiehelleni Timo Kaupille kiinnostavasta opinnäytetyön aiheesta, hyvistä neuvoista ja kannustavasta työn ohjauksesta. Kiitokset Rauno Toppilalle hyvistä ideoista, tiedoista ja avusta. Äidille kiitokset tuesta ja lapsenhoitoavusta.

TIIVISTELMÄ

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Tekniikan ala	
Koulutusohjelma	Teknologiaosaamisen johtaminen
Opinnäytetyön tekijä	Heidi Kalliosalo
Opinnäytetyön nimi	Tutkimus yritysten tapaustutkimusten läpiviennistä soveltavassa tutkimusprojektissa
Työn laji	Opinnäytetyö
päiväys	15.3.2012
sivumäärä	56+73 liitesivua
Opinnäytetyön ohjaaja	TkL Timo Kauppi
Yritys	Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, tekniikka
Yrityksen yhteyshenkilö/valvoja	DI Rauno Toppila

Työn tavoitteena oli luoda yhtenäinen toimintamalli Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan TKI:n MKT-ryhmän julkisrahoitteisten projektien yritysten tapaustutkimusten toteuttamiseen. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa tutkimukseen liittyvät dokumentit ja tiedonsiirtotavat.

Nykytila määritettiin tarkastelemalla meneillään olevaa KuURak-projektia ja sen materiaaleja sekä haastatteleamalla toteutukseen osallistuneita henkilöitä. Kirjallisuudesta haettiin tietoa prosessin kehittämisen ja kuvaamisen tueksi. Tavoitetila määritettiin käyttäen apuna nykytilan kartoituksessa esille tulleita hyviä käytäntöjä, palautteita ja toiveita. Työssä huomioitiin myös Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä.

Työhön sisällytettiin yritysten tapaustutkimusten prosessi, siihen liittyvät aliprosessit, dokumentit, tiedonsiirtotavat ja prosessin mittarit. Prosessin mittareiksi valittiin palautteet, jälkilaskenta ja projektin sisäinen päätöspalaveri. Työssä on myös kerrottu, miten kehitetty yritysten tapaustutkimusten toimintamalli vietiin käytäntöön. PDCA-mallin pohjalta suunniteltiin prosessin jatkuvan kehittämisen kehä. Kehitetty toimintamalli tullaan pilotoimaan 1.1.2012 alkaneessa MKT-ryhmän MineSteel-projektissa.

Asiasanat: tapaustutkimus, prosessi, prosessin kehitys.

ABSTRACT

Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Technology	
Degree Programme	Technology Competence Management
Name	Heidi Kalliosalo
Title	Development of execution model for case studies in applied research project
Type of Study	Master's Thesis
Date	15 March 2012
Pages	56+73 appendices
Instructor	Timo Kauppi, Lic. (Tech.)
Company	Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Technology
Contact Person/Supervisor from Company	Rauno Toppila, MSc, Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Technology

The Material Usability research group is one of the Kemi-Tornio University of Applied Sciences Technology department's research groups. The objective in this work was to develop the execution model for the case studies in the publicly funded applied research projects of the Material Usability research group. In addition, the objective was determined the documents and information transfer methods.

The current situation was determined by studying the ongoing KuURak project and its materials and interviewing the individuals involved in the execution of the project. The literature was studied to support the development and description of the process. The goal situation was determined by using the good practices, feedbacks and wishes emerged determination of the current situation in. The Kemi-Tornio University of Applied Sciences Quality Management System was also taken into account.

The work included the process of case studies, the sub processes, documents, information transfer methods and the indicators of the process. Feedbacks, post-processing and an internal decision meeting of the project were chosen as indicators of the process. The work deals with the fact how the developed process of case studies was taken into practice. The continuous development cycle of the process was designed on the basis of PDCA-model. The execution model for case studies will be piloted in the MineSteel project of The Material Usability group. MineSteel project started 1 January 2012.

Keywords: case study, process, process development.

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT.....	I
TIIVISTELMÄ.....	II
ABSTRACT.....	III
SISÄLLYSLUETTELO.....	IV
KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET	V
1. JOHDANTO.....	1
2. MATERIAALIN KÄYTETTÄVYYDEN TUTKIMUSRYHMÄ.....	2
3. PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	5
3.1. Prosessit ja prosessijohtaminen.....	5
3.2. Prosessin kehitys	6
3.2.1. Prosessin tunnistaminen.....	7
3.2.2. Prosessien kuvaaminen.....	8
3.2.3. Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi	10
3.2.4. Prosessien jatkuva parantaminen	17
3.3. CAF-itsearviointimalli	19
3.4. Prosessien auditointi	23
3.5. SWOT -analyysi	25
4. YRITYSTEN TAPAUSTUTKIMUSTEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN...27	
4.1. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen.....	27
4.1.1. Nykytilakartoitus	28
4.1.2. Tavoitetilamääritys	33
4.2. Uuden yritysten tapaustutkimusten toimintamallin vienti käytäntöön	35
4.2.1. Prosessien arviointi ja rooleihin rekisteröityminen	36
4.2.2. Mittausten käynnistäminen	37
4.2.3. Tiimien ja verkostojen luominen.....	38
4.2.4. Osaamis- ja työkaluanalyysit	38
4.3. Prosessin jatkuva parantaminen	40
4.3.1. Suunnittelu	41
4.3.2. Toteutus	41
4.3.3. Arviointi.....	41
4.3.4. CAF-itsearviointimalli.....	42
4.3.5. Prosessien auditointi	44
4.3.6. Kehittäminen	47
4.4. Toimintamallin SWOT-analyysi	48
5. YHTEENVETO.....	51
6. LÄHDELUETTELO.....	53
7. LIITELUETTELO	56

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

KuURak	Tutkimus kuumavalssattujen ultralujien rakenne- ja kulutusterästen käytettävyydestä.
MineSteel	Kaivosten vaativien olosuhteiden materiaalit ja niiden elinkaaren hallinta
MKT	Materiaalin käytettävyyden tutkimus
KTAMK	Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu
TKI	Tutkimus & Kehitys & Innovaatio
RDI	Research & Development & Innovation
TP	Työpaketti
PDCA	Plan, Do, Check, Act
CAF	Common Assessment Framework
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1. JOHDANTO

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta on toiminut vuodesta 1998 lähtien. Tutkimustoiminnan toiminta-ajatus on vastata alueen yritysten välittömiin tarpeisiin, nykyisten toimintojen kehittämiseen ja alueen yritystoiminnan tarjoamiin mahdollisuuksiin uuden liiketoiminnan pohjan muodostamiseksi. Tekniikan toimialan TKI:n tutkimusryhminä tällä hetkellä toimii kunnossapidon-, optisen mittaustekniikan-, materiaalin käytettävyyden- ja sulautettujen järjestelmien tutkimusryhmät sekä TKI laboratoripalvelut. TKI tutkimusryhmien tutkimus on soveltavaa tutkimusta, jossa pyritään hyödyntämään uutta tietoa eri käytännön sovelluksiin sekä hakemaan vanhoille tekniikoille uusia käyttösovelluksia. Soveltavassa tutkimuksessa toteutetaan usein yritysten tapaustutkimuksia. /6/

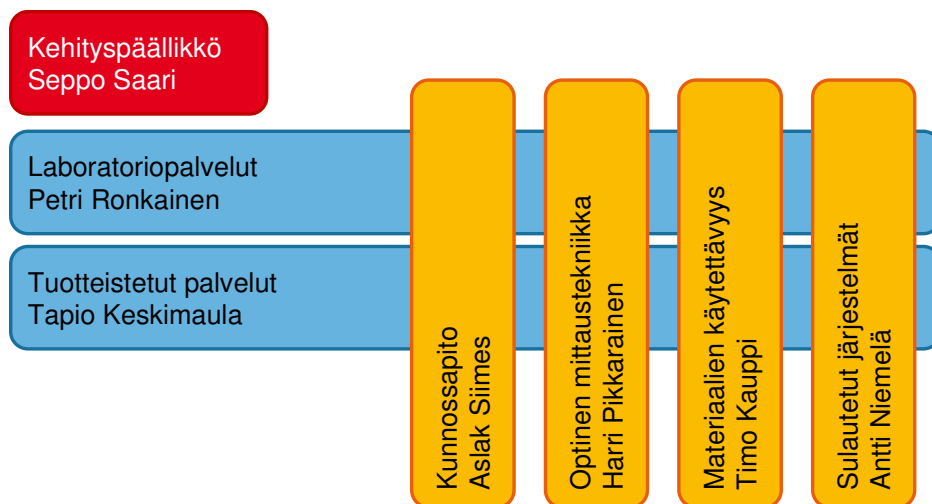
Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan TKI:n materiaalin käytettävyyden tutkimusryhmällä (MKT tästä eteenpäin) ei ole aikaisemmin ollut käytössä yritysten tapaustutkimusten läpivientiin yhtenäistä toimintamallia. Tähän mennessä jokainen projekti-insinööri tai projektipäällikkö on edennyt vapaasti oman toimintamallinsa mukaisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää yhdenmukainen toimintamalli, joka antaa perusrungon yritysten tapaustutkimusten toteuttamiseen jatkossa.

MKT-ryhmän käynnissä oleva KuURak-projekti valittiin hankkeeksi, jonka avulla tarkastellaan nykyistä toimintamallia. Tiedonkeruu tehdään henkilöhaastattelulla, tarkastelemalla KuURak-projektin dokumentteja ja kirjallisuudesta haetaan tietoa prosessin kuvaamisen ja kehittämisen tueksi. 1.1.2012 alkaneessa MineSteel-projektissa tullaan pilotoimaan tässä työssä kehitetty toimintamalli.

Työn etenemisessä täytyy huomioida Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän vaatimukset, olemassa olevat prosessikuvaukset ja tekniikan TKI:n toimintaan liittyvät standardit, jotta toimintamalli voidaan viedä sellaisenaan laatujärjestelmään. Prosessikuvaukset tehdään MS Vision 2010 -versiolla, koska laatujärjestelmän prosessikuvaukset on tehty kyseisellä ohjelmalla.

2. MATERIAALIN KÄYTETTÄVYYDEN TUTKIMUSRYHMÄ

Kuvassa 1 on esitetty Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan TKI:n toiminta-alueet. MKT-ryhmä on yksi KTAMK:n tekniikan TKI:n tutkimusryhmistä. Toiminta koostuu yrityksille tarjottavista palveluista, joihin kuuluvat julkisrahoitteiset soveltavan tutkimuksen TKI-projektit, yrityskohtaiset tuotekehitysprojektit, ainetta rikkovan aineenkoetuksen testauspalvelut sekä koulutus- ja asiantuntijapalvelut. Torniossa toimiva JaloteräsStudio on osa MKT-ryhmää, joka mahdollistaa teknologisten kokeiden tekemisen sekä tuotteiden protovalmistuksen. JaloteräsStudio palvelee lähinnä muovattavuuden ja liitettävyyden tutkimusta sekä niihin liittyvää palvelutoimintaa. /5/



Kuva 1. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan TKI /7/

MKT-ryhmän soveltavassa tutkimuksessa hyödynnetään uutta tietoa erilaisiin käytännön sovelluksiin sekä haetaan vanhoille tekniikoille uusia käyttösovelluksia. MKT-ryhmän soveltavan tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uusia, tilastollisesti luotettavia tietoja materiaalien käytettävyydestä, moderneista tuotantoteknologioista ja tuotannon

tehostamisesta materiaalien käyttäjille, jatkojalostajille, valmistajille sekä osallistua yritysten tuotekehitykseen omalla osaamisalueella.

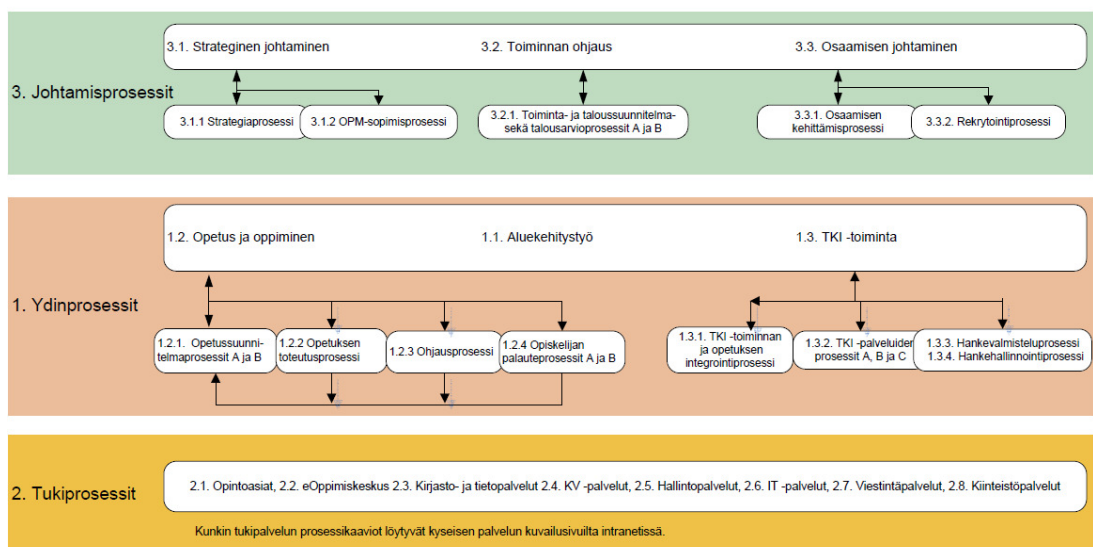
MKT-ryhmän pedagogisen toiminnan tavoitteena on tarjota käytännönläheinen oppimisympäristö Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian opiskelijoille ja yritysten työntekijöille. Materiaalin käyttäytymistä havainnollistavat laboratoriotyöt tehdään sekä omissa laboratorioissa että JaloteräsStudiolla sijaitsevilla laitteistoilla. Lisäksi hyödynnetään tutkimusyhteistyöverkoston henkilö- ja laiteresursseja. /5/

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun toimintaprosessit

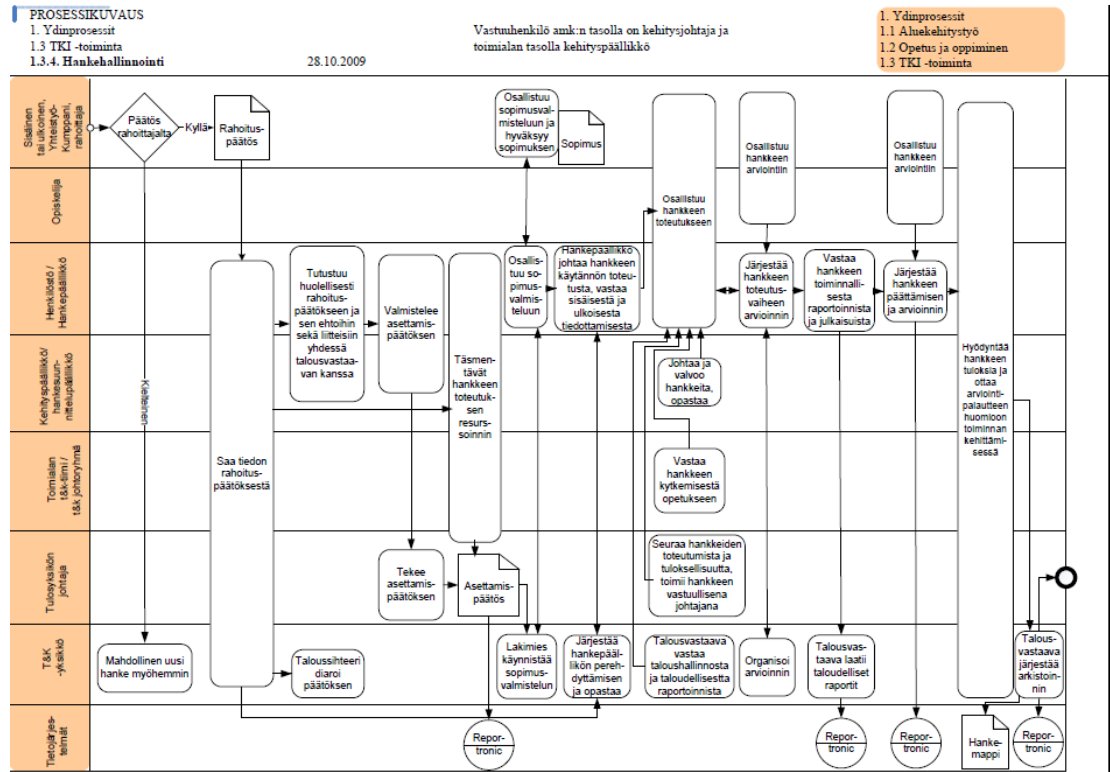
Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun prosessikartta on esitetty kuvassa 2 ja liitteessä 2. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI) on yksi ammattikorkeakoulun ydinprosesseista. Tässä työssä kehitetty yritysten tapaustutkimusten prosessi liittyy hankehallinnointiprosessiin (1.3.4), joka on esitetty kuvassa 3 ja liitteessä 3. Yritysten tapaustutkimusten prosessissa jokaiselle projektin osallistujayritykselle toteutetaan tutkimus, joka on jatkossa tarkoitus edetä tässä työssä kehitetyn prosessin mukaisesti. /1/

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu
Laadunvarmistusjärjestelmä
19.11.2009

PROSESSIKARTTA



Kuva 2. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun prosessikartta (liite 2) /1/



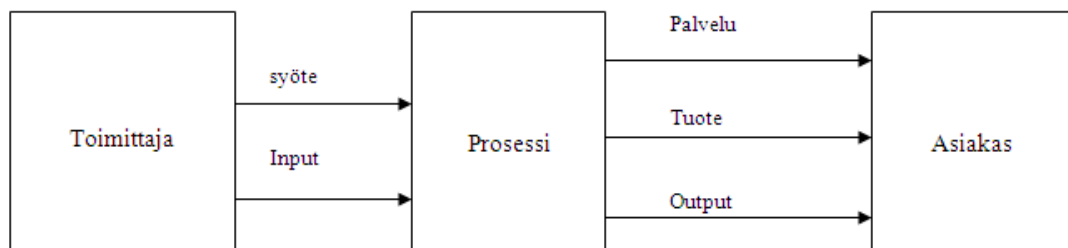
Kuva 3. Hankehallinnoinnin prosessikuvaus (liite 3) /1/

3. PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Prosesseja lähettäessä kehittämään on ensin hyvä tietää, mitä prosessilla tarkoitetaan. Tämän jälkeen on helpompi siirtyä prosessin kehittämisen vaiheisiin, joita ovat prosessien tunnistaminen, prosessien kuvaaminen, prosessien käytäntöön vieminen ja prosessien jatkuva parantaminen. Tässä työssä on kerrottu tarkemmin, mitä prosessi tarkoittaa sekä mitä vaiheita prosessin kehittämiseen ja prosessin jatkuvaan parantamiseen sisältyy.

3.1. Prosessit ja prosessijohtaminen

Prosessien avulla kuvataan yrityksen tai organisaation toimintojen logiikkaa ja viedään strategia käytäntöön. Prosessi voi käsittää mitä tahansa toimintaa, muutosta tai kehitystä, mikä pitää sisällään myös resurssit. Tässä työssä keskitytään lähinnä liiketoimintaprosessiin, koska työssä kehitetään liiketoiminnan prosessia. Liiketoimintaprosessi tarkoittaa organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, joka tarkemmin määriteltynä on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet (tiedot ja materiaalit) muunnetaan tuotteiksi. Tällöin päästään määriteltyn lopputulokseen. Tämä on havainnollistettu myös kuvassa 4. /8/



Kuva 4. Prosessin toimenpidesarja ja resurssit /8/

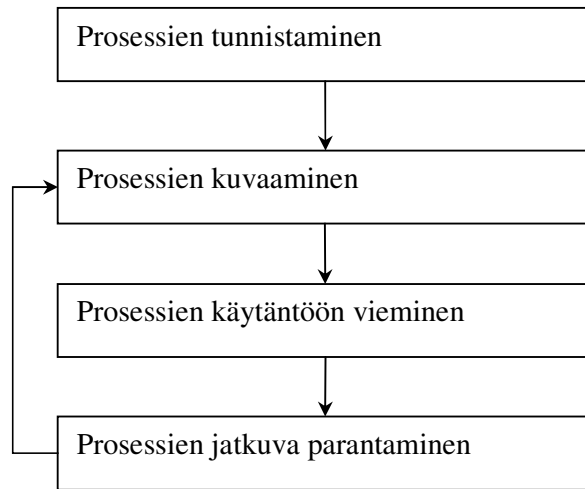
Organisaation erinomaiseen johtamiseen liittyy kaksi tärkeää seikkaa, joita ovat arvon luonti asiakkaalle ja jatkuva parantaminen. Nämä saadaan käytäntöön prosessijohtamisella. Prosessijohtaminen on organisaation toimintatapa ja sitä johdetaan ja se toimii prosessien kautta. Siinä toiminta organisoidaan prosessien mukaiseksi. Prosessin omistaja on vastuussa prosesseista. Prosessiorganisaatiossa työryhmät rakennetaan tiimeiksi siten, että tiimeillä on kaikki tieto ja osaaminen tavoitteeseen pääsemiseen. Tunnusomaista tiimeille on joustavuus ja muuttuvuus. /8/, /21/

Organisaatiossa tiimin jäsenten erityisosaaminen on määräävä tulostua yhteistoiminnan kautta. Hyvän yhteistoiminnan peruslähtökohta on oikeudenmukaisuus sekä menettelyssä että jakamisessa, mikä on oleellinen edellytys henkilökohtaisen tulosvastuun ottamisessa ja kantamisessa. Tässä onnistumisen vaikutus voi näkyä esimerkiksi hyvässä koordinaatiossa, sitoutumisessa, joustavuudessa ja siten tuloksellisuudessa. /16/

Prosessijohtamisessa pelkän kustannustehokkuuden ohella pidetään tärkeänä myös nopeutta ja joustavuutta, tiimien kehittämistä sekä korostetaan organisaation menettelyjä. Prosessijohtamisessa toimittajat ja asiakkaat ovat tiimin yhteistyökumppaneita. Prosessijohtamisessa ei keskitytä ainoastaan organisaatioyksiköiden työnjakoon ja kehittämiseen vaan hahmotetaan organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja eli prosesseja. Prosesseista käy ilmi liiketoimintalogiikka, jota kehitetään jatkuvasti. Näin asiakkaat saavat parempaa palvelua ja henkilöstö ymmärtää/hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden. /9/

3.2. Prosessin kehitys

Prosessin kehittäminen pitää sisällään neljä eri vaihetta, joita ovat prosessin tunnistaminen, prosessin kuvaaminen, prosessin käytäntöön vieminen ja prosessin jatkuva parantaminen. Tämä on havainnollistettu kuvassa 5. /9/, /17/



Kuva 5. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet /9/, /17/

3.2.1. Prosessin tunnistaminen

Prosessien tunnistamisessa voidaan edetä analysoimalla ensin organisaation toiminta eli tutkitaan, mitä toimintoja organisaatiossa on. Prosessien tunnistamisessa rajat yleensä asetetaan siten, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen eli prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee asiakas. Tällä rajauksella saadaan huomioitua oman toiminnan lisäksi myös asiakas ja näin edistetään asiakassuuntautumista eli päästään lähemmäksi tavoitetta, miten organisaation prosessit palvelisivat mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintaa. Jatkuvan kehityksen ja oppimisen kannalta prosesseihin on hyvä sisällyttää myös suunnittelu ja arviointi siten, että prosessit alkavat suunnittelulla ja päättyvät arviointiin. Prosesseissa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että tärkeille syötteille ja tuotteille löytyvät vastineet eri prosessien välillä, jolloin prosessikartasta saadaan eheä. Prosesseissa tulisi myös toteutua jatkuvan parantamisen ja oppimisen periaate, jotta prosessit kehittyisivät jatkuvasti. Prosessien jaottelussa on käytössä useitakin menetelmiä, mutta yleisesti puhutaan ydin- ja tukiprosesseista. Ydinprosesseilla on välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen ja niissä syntyy organisaation jalostusarvo. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle. /8/

Kun organisaation toiminnot eli prosessit on tunnistettu, valitaan prosesseille omistajat, jotka voivat olla esimerkiksi prosessin teknisiä kehittäjiä. Nämä prosessien omistajat muodostavat operatiivisen johtoryhmän. Jokaisen prosessin omistajan tulee huolehtia prosessinsa toimivuudesta, yhteydenpidosta sidos- ja tukiprosesseihin. Prosessinomistajien tehtävänä on myös vastata kehittämistarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen kehittämishankkeiden ohjauksesta. /8/

Oman organisaation prosessien tunnistamisen avuksi on olemassa kaksikin erilaista menetelmää: Taylorismin ja perinteinen osittamisen menetelmä. Taylorismissa ositetaan työ tehtäviksi, jotka voidaan tehokkaasti suorittaa ja valvoa ja joihin myöhemmin kohdistetaan toiminnan kehittäminen. Perinteisessä osittamisen periaatteessa organisaatio jaetaan osastoiksi tehtävien mukaan, jolloin varmistetaan näiden työtehtävien tehokas suorittaminen ja valvonta. Jaon avulla tehokkuutta saadaan siitä, kun ihmiset voivat keskittyä jaon mukaisesti tietyn osaamisen hankintaan ja hyödyntämiseen. Työtehtävien valvonta helpottuu jaon ansiosta, kun on selkeät vastuut työtehtävistä. Tämä mahdollistaa yksilöllisen tavoitteiden asettamisen ja valvonnan. Osastokohtaisten tavoitteiden ohella täytyy huomioida myös koko organisaation tavoitteet, jotta osastojen väliset rajapinnat eivät liikaa tule esille. Muutoin voi käydä niin, että myynti myy tuotteita, mitä tuotanto ei voi tuottaa ja tällöin asiakkaan tarpeet eivät pysy pääasiana. Osastokohtaisia tavoitteita on todella hankala asettaa siten, että asiakkaiden tarpeet ovat niiden lähtökohtana. /8/

3.2.2. Prosessien kuvaaminen

Prosessijohtamisen tärkeä lähtökohta on kuvata prosessi eli mallintaa organisaation toiminta, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Prosessikuvaus täytyy sisältää organisaation menestymiselle tärkeät tekijät, prosessin kannalta kriittiset tehtävät ja siinä täytyy kuvata asioiden välisiä riippuvuuksia. Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa ja edistämään prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Kuitenkin se antaa myös mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteiden vaatimusten mukaan. Prosessin omistajan olisi hyvä itse kirjoittaa prosessin kuvaus, sillä prosessien kuvaaminen auttaa samalla kehittämään paremmin omaa ajatusta

organisaation toiminnasta. Prosessikuvaus on yksi viestinnän väline ja ennen kuvausten tekemistä täytyy olla selvillä, mitä kuvauksilla halutaan viestiä? Prosesseja kuvattaessa on mietittävä, mitkä toiminnot ovat pysyviä ja toistuvia, joista voidaan sopia, ja joita voidaan mallintaa sekä kehittää? /8/

Teknisten vaatimusten osalta prosessikaavion tulee olla lyhyt, sovitun kaavion mukainen ja sisältää sovitut tunnistetiedot, yhtenäiset termit sekä käsitteet. Lisäksi prosessikaavion täytyy olla ymmärrettävä, looginen eikä siinä saa olla ristiriitoja. Prosessin kuvauksen täytyy sisältää myös organisaation menestymiselle tärkeät tekijät. /8/

Prosessikarttaan kirjataan tekijät (ei ryhmiä) ja toiminta. Tekijöiden mukaan ottaminen on tärkeää, jotta ihmiset tunnistaisivat oman roolinsa ja itsensä prosessista. Asiakas on myös tärkeä ottaa mukaan, jotta viestitään asiakkaan tärkeydestä organisaation toiminnalle. Ilman asiakasta kääntyy kehitystyö sisäänpäin. Kun asiakkaan sijoittaa ylimmäksi rooliksi, korostetaan asiakkaan merkitystä. Kuvauksissa hyvä menetelmä on sijoittaa roolit vasempaan laitaan ja toimintojen sarja etenemään vasemmalta oikealle. Kuvaustarkkuudelle ei ole olemassa erikseen tarkempia sääntöjä kuin se, että prosessi pitää kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Kuvauksien tavoitteena on tunnistaa kriittiset toiminnot ja päätökset sekä edistää niiden hyvää suorittamista. Yhdessä kuvauksessa ei ole hyvä olla liikaa toimintoja. Toimintojen raja kulkee ihmisen hahmotuskyvyn rajoissa eli noin 15–20 toiminnossa. Jos toiminnot paisuvat huomattavasti tästä rajasta, voidaan tehdä ensin esimerkiksi karkea kaavio ja sitten yksityiskohtaisempi kaavio. Kaavioihin voidaan lisätä myös muutakin informaatiota esimerkiksi yhteys tietojärjestelmiin. Kuitenkin on muistettava pitää kaaviot mahdollisimman yksinkertaisina. /8/

Prosessiajattelun toteutumisen kannalta prosessin omistajuus on hyvä olla johtajilla, jolloin siitä olisi hyötyä myös kehityksen kannalta. Vain johtajilla on valta nostaa organisaatio uudelle kyvykkyyden tasolle. Kehityksen kannalta ei ole olennaista kuvata vain prosessit vaan myös ymmärtää niitä ja kehittää sitä kautta toimintaa tuloksellisemmaksi. Tässä on syy, miksi juuri johtajien täytyisi tehdä kuvaukset eikä delegoida niitä asiantuntijoille.

Asiakkaan merkitystä ei pidä väheksyä ja hyvästä prosessikuvauksesta on aina löydyttävä prosessin asiakas. /8/

Yksi prosessikuvausten tekemisessä huomioitava tärkeä seikka on henkilöiden sitoutuminen, joka lähtee osallistumisesta. Kun henkilöitä otetaan mukaan osallistumaan prosessikuvausten tekoon ja kehitykseen, he myös sitoutuvat paremmin siihen alusta alkaen ja tätä kautta onnistutaan paremmin myös kehityshankkeen käyttöönottovaiheessa. Kun ihmisiä ei komenneta ja määrätä toimimaan vain uuden luodun mallin mukaisesti vaan otetaan mukaan jo uuden kehitysmallin kuvaamiseen, he myös omaksuvat toiminnan paremmin omakseen ja sitoutuvat siten siihen helpommin. /8/

Prosessien kuvaaminen ja suunnittelu voidaan aloittaa jo aikaisemminkin mainitusta asiakkaasta, asiakkaan tarpeista ja vaatimuksista. Seuraavaksi voidaan miettiä prosessin tarkoitus, tavoitteet ja päämäärät. Näiden jälkeen tulevat tuotteet ja mahdollisten kriittisten tietojen hallinta. Näiden tunnistamisen jälkeen voidaan lähteä vasta kuvaamaan yksityiskohtaisemmin prosessia. Aivan lopuksi tunnistetaan kriittiset tekemiseen ja päätöksiin liittyvät vastuut. Eli tekemiset roolitetaan, jolloin saadaan toiminnolle vastuuhenkilöt. /8/

3.2.3. Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi

Pelkillä kaavioiden piirtämisillä ja määrittelyillä ei vielä saada olennaisia muutoksia tehtyä organisaatiossa. Jotta saadaan toiminta organisoitua kuvattujen prosessien mukaisiksi, vaatii niiden tiedostaminen ja ymmärtäminen seuraavia toimintoja:

1. prosessien arviointia
2. rooleihin rekisteröitymistä
3. mittausten käynnistämistä
4. tiimien ja verkostojen luomista
5. osaamis- ja työkaluanalyysijä. /8/

Prosessin arvioinnin tavoitteena on saada ihminen tiedostamaan, ymmärtämään ja hyväksymään prosessit, jotta hän voisi sitoutua niihin. Tämä vaatii osallistumista prosessin kehitykseen muutenkin kuin ainoastaan esittelyyn. Prosessikuvauksista ei ole organisaatiolle hyötyä, jos ihmiset eivät halua toimia niiden mukaan. /8/

Prosessien arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi neljässä eri vaiheessa, joita ovat:

1. prosessin johtoryhmän arviointi, jossa arvioidaan kuvauksen teknisyys
2. johtoryhmän suorittama arviointi, jossa arvioidaan, kuinka kuvaus noudattaa toimintaperiaatetta. Johtajien tehtävä on varmistaa, että prosessit ovat realistisia ja ne on mahdollista toteuttaa niille asetetuilla voimavarojen ja investointien rajoissa
3. kriittisissä rooleissa toimivien ihmisten suorittama arviointi, jossa arvioidaan että kriittiset asiat on huomioitu kuvauksissa
4. prosessissa toimivien ihmisten suorittama arviointi, jossa arvioidaan, että kaikki prosessissa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden ja oman roolinsa. /8/

Rooleihin rekisteröityminen

Roolit kytkevät ihmiset prosesseihin. Niiden avulla ihmiset ymmärtävät omat ja muiden tehtävät prosessissa. Roolit tuovat joustavuutta ja helpottavat yhteistyötä sekä auttavat ymmärtämään, miten mikäkin työ liittyy kokonaisuuteen. Jokaiseen rooliin liittyy omat tehtävät ja vastuut. Yksikön vetäjän tehtävänä ja vastuuna on oikeiden asioiden tunnistaminen, päämäärien asettaminen ja resurssien käytöstä päättäminen. Prosessin omistajan tehtävänä on toimintamallin luominen ja systeemin kehitys tukemaan tavoitteiden toteutumista. Esimiehen tehtävänä ja vastuuna on hankkia ja kehittää osaamista sekä huolehtia organisaation laajuisten sopimusten kiinnittämisestä. Prosessissa toimivien ihmisten on tehtävä työnsä itseohjautuvasti ja kehitettävä omaa työtään osana kokonaisuutta. Kehittämisen ammattilaisten tehtävänä ja vastuuna on luoda kehittämisen menetelmät ja ohjata organisaation muita jäseniä niiden hyödyntämisessä. /8/

Mittaaminen tarkoittaa numeroilla esitettävissä olevan tiedon hankintaa erilaisiin tarkoituksiin ja tavoitteena on saada käsitys siitä, mitä todella on tapahtumassa. Prosessien avulla on helpompaa ymmärtää, mitkä tekijät (tunnusluvut) ovat kriittisiä hyvien tulosten

saavuttamiseksi ja millä on merkitystä toiminnan ohjaamiseksi sekä kehittämiseksi. Esimerkiksi tuloskortteja käytettäessä saadaan strategia muutettua tunnuslukujen muotoon, jolloin strategian toteutumista on helpompi seurata. Kun seurattavat tavoitteet asetetaan numeerisiksi, helpottaa se mittauksia ja tunnuslukujen seuranta. Pelkkien numeroiden seuraamiseen liittyy kuitenkin riskejä. On tärkeä seurata myös tunnuslukujen laskentaa, sillä tuloksia on helppo manipuloida, vääristellä tai jättää pois tarkoituksella. Mittaamisen ja numeroiden seuraamisen hyöty riippuu myös siitä, miten niiden antama informaatio tulkitaan ja liitetään muuhun tietämykseen. /8/

Tiimien ja verkostojen luominen

Prosessien tunnistamisen ja kuvaamisen jälkeen on seuraava työvaihe erilaisten organisointimuotojen pohdinta. Jos näiden rakenteita ei suunnitella tietoisesti, voi tuloksena olla tehottomat yhteistyömuodot. Onnistuneella organisoinnilla saadaan estettyä konflikteja, lisättyä tehokkuutta, luotua ymmärrettävyyttä ja tuotua ennustettavuutta käyttäytymisiin. Etenkin organisaatiossa, jossa menestymisen edellytyksenä on kyky tuottaa korkean teknologian tuotteita tai asiantuntijapalveluja ovat tieto, osaaminen ja innovaatio tärkeimmät tuotannon kilpailutekijät. Tällaisessa kilpailuympäristössä mahdollisuus menestymiselle on organisaatiolla, jolla on kyky tuottaa näitä ominaisuuksia ja kanavoida ne tuottavaksi toiminnaksi. Tieto ja luovuus ovat ominaisuuksia, jotka syntyvät ihmisten vuorovaikutuksessa ja ne edellyttävät avointa, turvallista ja yhteistoimintaa haastavaa organisaatiomallia, jossa kaiken suuntainen informaatio voi kulkea esteettömästi. /8/

Organisointi voidaan jakaa viiteen eri muotoon, joita ovat yksilötyö, työpari, työryhmä, tiimi ja verkosto. Kukin yritys päättää itse, mikä on heidän prosessien kannalta paras ja tehokkain tapa organisoida. /8/

Yksilötyö on harvoin paras organisointitapa prosessin kannalta, koska tulokset syntyvät yleensä yhteistyön kautta. Vain yksittäisen tehtävän toteutuksen kannalta yksilötyöskentely on tehokasta. /8/

Parityössä ei molempien tarvitse osata kaikkea, vaan työpari voi täydentää toisiaan. Prosessi ei pysähdy toisen poissaoloon, jolloin myös varamiesjärjestely on hoidettu. Parityöskentelyssä tapahtuu useimmiten myös oppimista vuorovaikutuksen yhteydessä. /8/

Tiimi- ja työryhmätyössä kaiken perustana on ihmissuhteiden toimivuus ja merkitys hyvien tulosten aikaansaamiseksi. Tiimin kytkentä prosesseihin syntyy siten, että yksi tiimi esimerkiksi hoitaa koko prosessin, jolloin voidaan puhua prosessitiimistä. Jos prosessi on niin iso, ettei sitä voida hoitaa yhdellä tiimillä, on luontevampaa organisoitua esimerkiksi osaamisten, tehtävien tai vaikkapa asiakassuhteiden perusteella prosessiin. Tiimissä tavoitteet ja työnjako sovitaan yhdessä ja jokainen jäsen tekee oman osuutensa. Tiimissä jäsenet sopivat muutoksista keskenään, suoritukset raportoidaan yhdessä kaikille tiimin jäsenille. Jokainen jäsen valvoo itse omaa suoritustaan, palaute töiden suorituksista tulee suoraan tiimin jäseniltä ja ryhmän palkkio jaetaan tiimin jäsenten kesken. Osaamisen kehittämisestä sovitaan yhdessä, minkä tavoitteena on työsuorituksen ja voimavarojen kehittyminen. Tiimissä on määritelty jäsenten erityistehtävien ja osaamisten lisäksi heidän sosiaaliset roolinsa. /8/

Työryhmässä ryhmän vetäjä sopii ryhmän tavoitteet, jakaa tehtävät, hyväksyy työnjaon muutokset, vastaanottaa kunkin työntekijän työn raportoinnit, valvoo töiden edistymistä ja valmistumista, antaa palautetta töiden suorituksista, jakaa töiden suoritusten mukaan palkkiot töiden tekijöille sekä sopii kunkin ryhmän jäsenen kanssa osaamisen kehittämisestä tavoitteena hyvä työsuoritus. Työryhmässä on määritelty vain ryhmän vetäjän rooli ja jäsenten työtehtävät sekä osaaminen. /8/

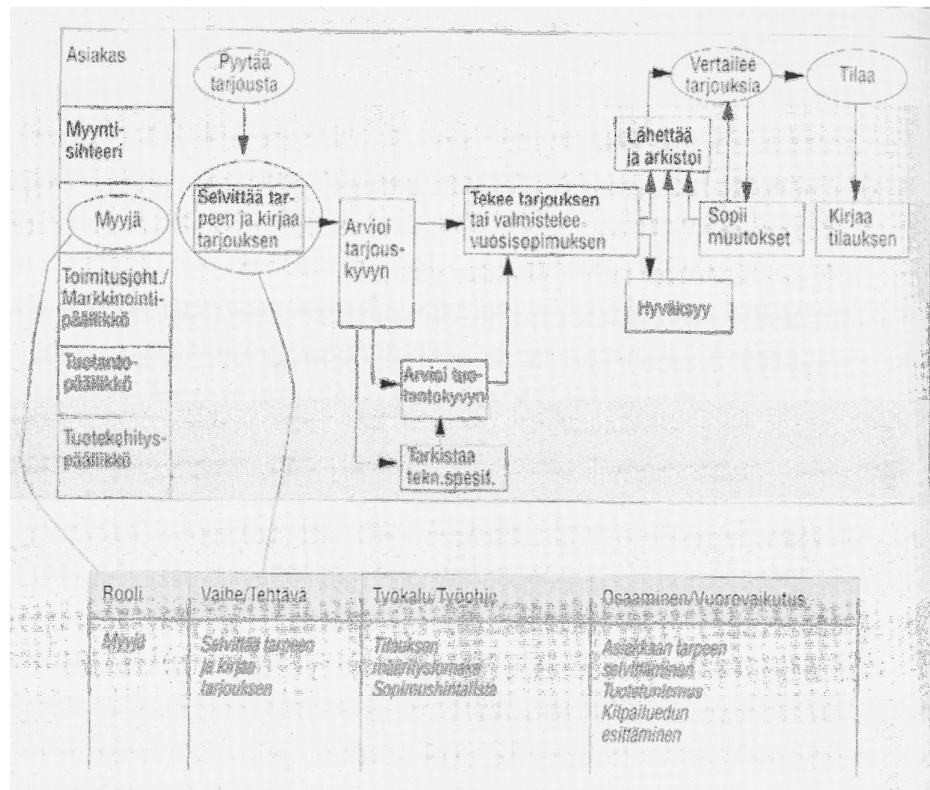
Verkosto on yksi tehokas organisoitumismalli, joka on löyhempi yhteistyömuoto kuin tiimi ja johon voi kuulua paljon ihmisiä. Verkoston avulla voidaan organisoida laajoja hankkeita. Verkoston etuna on sen joustavuus ja yksilön kannalta vapaus. Verkostotoiminnan haittana on, että sen jäsenet eivät ole välttämättä kovin sitoutuneita verkostoon. Jäsenet eivät ole kovin innokkaita investoimaan rahaa ja aikaa verkoston kehittämiseen. Tiimien ja verkostojen toiminnassa on hyvä sopia yhteiset tavoitteet ja tarkoitukset sekä miten näiden toiminnan ja tehokkuuden kehittymistä seurataan. /8/

Osaamisanalyysit

Lyhyesti kuvattuna osaaminen on todennäköisyys tehtävässä onnistumiselle, sillä jos onnistuu tehtävässään, todennäköisesti osaa sen. Osaaminen on tietoja, taitoja, teorioita ja malleja sekä kokemuksia ja myös hiljaista tietoa, jota tarvitaan yrityksen menestymiseen. Kehitystyön alussa voidaan keskittyä vain kriittisiin osaamisiin eli mitä ilman ei tehtävän menestyksellinen suorittaminen ole mahdollista. Kriittinen osaaminen kehittyy yleensä pitkän ajan kuluessa, joka on ihmisten sisäistämää tietoa ja teknologiaa ja se on luonteeltaan kokemuksellista tietämystä. Osaamisanalyysit ovat osa laadunvarmistusta. /8/

Osaamistason tunnistamisessa osaaminen voidaan jakaa kahteen luokkaan, jolloin puhutaan pätevydestä, taidoista ja tiedoista sekä vuorovaikutusosaamisesta. Pätevyys tarkoittaa taitojen ja teorioiden hallintaa, joita tarvitaan työn ymmärtämiseen. Pätevyys pyritään yleensä varmistamaan jo rekrytointiprosessissa. Pätevyyttä kehitetään yleensä pitkällä kehittämisohjelmilla. Tiedot ja taidot esimerkiksi työssä tarvittavien ohjelmien käyttöön ja myytäviin tuotteisiin/palveluihin hankitaan yrityksen omilla kursseilla ja käytännön työssä. Vuorovaikutusosaamista tarvitaan jokaisessa työssä tehtävän hyvän hoidon kannalta, kuitenkin sen merkitys voi olla erilainen eri työssä. /8/

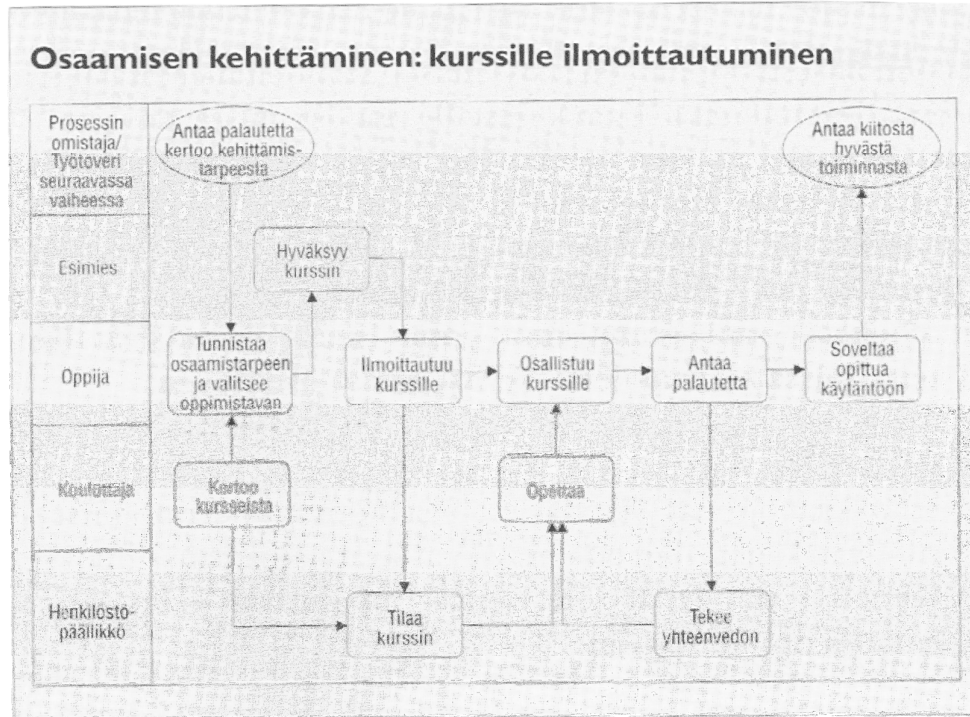
Osaamistarpeen tunnistamisessa pätevyudet, tiedot ja taidot sekä vuorovaikutusosaaminen jäsenetään prosessissa kunkin roolin ja toiminnon osalta esimerkiksi kuvan 6 mukaisesti. Tässä vähimmäisvaatimus on, että roolissa toimiva osaa käyttää prosessin työkaluja, joita ovat esimerkiksi ohjelmistot, lomakkeet, mallit ja tarkistuslistat. Osaamisanalyysin perimmäisenä tavoitteena on löytää oma, ainutlaatuinen ”arvotarjous”, koska toiminnan yksi päätavoitteista on arvon tuotto asiakkaalle. Osaamisanalyysin tekijäksi on hyvä valita henkilö/henkilöt, joilla on tietoa ja näkemystä toiminnan kokonaisuudesta ja asiakassuhteista sekä osaa lukea organisaation prosessikuvauksia. /8/, /13/



Kuva 6. Osaamisen tarpeen tunnistus /8/

Osaamistarpeen tunnistamisen jälkeen tarvitaan menettely, jolla henkilöiden osaamista voidaan arvioida. Näitä voivat olla panokset, kokeet ja testit sekä arviointi. Panoksilla tarkoitetaan roolissa toimivan henkilön panostamista työhönsä eli onko hän käynyt esimerkiksi kursseja, jotka vaaditaan roolissa toimimiseen. Kokeilla ja testeillä voidaan myös arvioida roolissa toimivan henkilön osaaminen esimerkiksi hitsarit suorittavat hitsausluokat, jotka toimivat myöhemmin näyttönä henkilön osaamistasosta. Useimmiten panosten ja kokeiden antamaa arviota täydennetään roolissa toimivan henkilön itsearviointilla. Itsearviointia käytetään varsinkin aloilla, joissa työ on vaikea pukea koekysymyksiksi, kuten esimerkiksi asiantuntijatyö. Jos henkilö kokee itsearviointissa puutteita omassa osaamisessaan, käynnistää se jonkinlaisen oppimisprosessin. /8/

Osaamisen kehittäminen etenee jokaisessa organisaatiossa omalla tavallaan. Kuvassa 7 on esitetty esimerkki Kai Laamasen osaamisen kehittämisen prosessi, jossa on kuvattu kursseille ilmoittautumisen vaiheet. Kuvan prosessissa on huomioitu myös tärkeä seikka eli opitun asian soveltaminen organisaatiossa. /8/



Kuva 7. Osaamisen kehittäminen /8/

Työkaluanalyysit

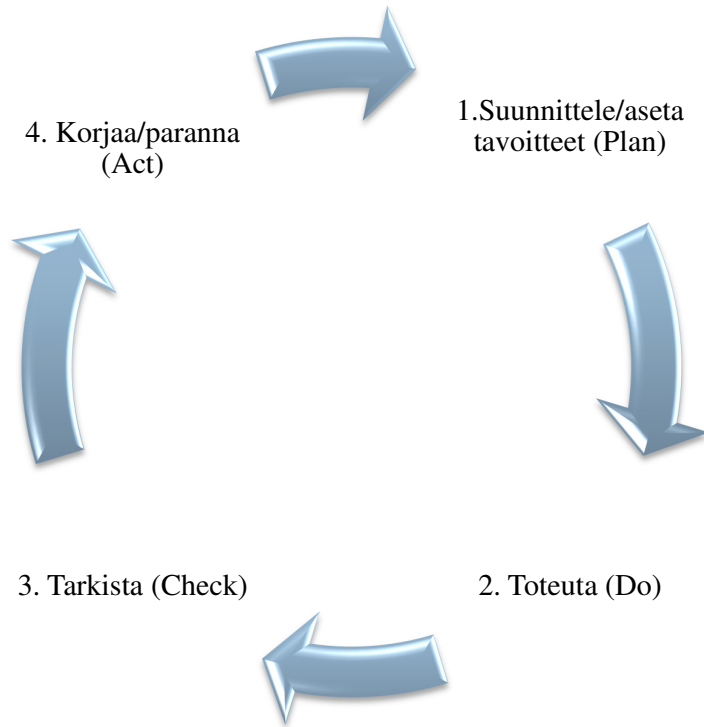
Prosesseja helpottamaan on kehitetty erilaisia työkaluja, joita ovat esimerkiksi erilaiset prosessissa käytetyt ohjelmistot. Prosessin työkalujen täytyy tukea prosessin tavoitteiden saavuttamista. Jotta tiedetään, mitä ohjelmalta vaaditaan, on määriteltävä vaatimukset työkalulle eli tarkka määrittely prosessin teknisistä tukitarpeista. Jotta prosessi ja sen työkalut saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin yhteen, vaatii se työkaluanalyysiä ja sen seurauksena mahdollisesti sekä prosessin että työkalun muokkaamista ja räätälöimistä. Asiantuntijoiden tehtävänä on täsmentää tekniset näkökohdat ja valita tekniset komponentit. /11/, /15/

3.2.4. Prosessien jatkuva parantaminen

Prosessien avulla luodaan jatkuvalla parantamiselle rakenne, koska prosessit ovat juuri niitä, joita tulisi parantaa. Jotta prosessia voidaan parantaa, täytyy olla tavoitteet, jotka liittyvät tuloksiin ja suorituskykyyn, ei tekemiseen. Tavoite täytyy pystyä esittämään numeroilla, jolla on mittayksikkö ja joka on kiinnitetty aikaan. Jos jokin näistä ei toteudu, kysymyksessä ei ole tavoite, vaan esimerkiksi suunta, päämäärä tai toivomus. Tavoitteiden avulla voidaan seurata, miten prosessien parantamisessa on onnistuttu. Kai Laamasen kirjassa on annettu tavoitteen määrittämisen avuksi ominaispiirteitä, joiden mukaan tavoite on:

- ilmaistu positiivisella tavalla
- asettanut ryhmä itse
- kirjallisessa muodossa
- haastavan korkea, mutta saavutettavissa
- tarkoituksenmukaisen kaukana tulevaisuudessa
- sekä ryhmän että muun organisaation hyväksyttävissä. /8/

Parantaminen kohdistuu aina prosessiin ja auttaa ehkäisemään virheiden syntymistä tulevaisuudessa. Maailman yleisimmin käytetty prosessin jatkuvan parantamisen malli eli PDCA-ympyrä (Demingin ympyrä) on esitetty kuvassa 8. PDCA-mallin sisällä käytetään erilaisia laatumenetelmiä kehityskohteiden etsimiseksi, tutkimiseksi, ymmärtämiseksi ja korjaamiseksi sekä kehittämisessä saatujen tulosten arvioimiseksi. Tämän mallin käyttö ja läpivienti edellyttää laatumenetelmien käytön osaamista. PDCA-jatkuvan parantamisen mallissa on neljä vaihetta, joita ovat suunnittelu, toteutus, tarkistus ja korjaus/parannus. Mallissa ensin suunnitellaan, jonka jälkeen tehdään suunnitelmien mukaan, arvioidaan ja auditoidaan toiminnan tulokset sekä laatu. Viimeisenä tehdään tarvittavat korjaukset, jonka jälkeen edetään jälleen suunnitteluvaiheeseen, mutta parantuneen ymmärryksen avulla. /8/, /12/



Kuva 8. PDCA-jatkuvan parantamisen malli (Demingin ympyrä) /8/

1. Suunnittelu

Prosessin suunnittelussa tarkastellaan prosessia sidosryhmien tarpeet huomioon ottaen. Suunnittelussa asetetaan strategioita, tavoitteita, laaditaan ohjelmia ja toimintasuunnitelmia, jotka muodostavat lähtökohdat toiminnalle. Koska kehityksellä pyritään jatkuvaan parantamiseen, suunnitteluprosessille nimetään omistaja, joka on vastuussa kehitystyöstä myös kehitystyön jälkeenkin. /8/, /14/

2. Toteutus

Toteutusvaiheessa kirjataan toteutuksen aikana seikkoja, jotka osoittavat prosessin aikana asioiden tapahtumista suunnitelmien mukaisesti. Toteutuksen aikana tiedon keruussa toimivat apuna suunnitellut prosessin mittarit. /8/

3. Tarkistus

Kehitysmahdollisuuksien tarkastelu kohdistetaan prosessiin ja sen tehokkuuden parantamiseen sekä mahdollisuuksien mukaan tuotteen kehittämiseen. Tarkistuksella varmistetaan, että suunnittelu ja varojen käyttö pysyy realistisissa rajoissa. Tarkistuksen tavoitteena on myös arvioida organisaation edistymistä suhteessa tavoitteisiin ja suunnitelmiin sekä tarkistaa onko tarvetta toimenpiteisiin. Organisaation toimintaa voidaan arvioida esimerkiksi asiakaspalautteiden, tulokorttien, arviointimallien, auditointien ja katselmusten avulla, jotka kertovat missä mennään. /8/

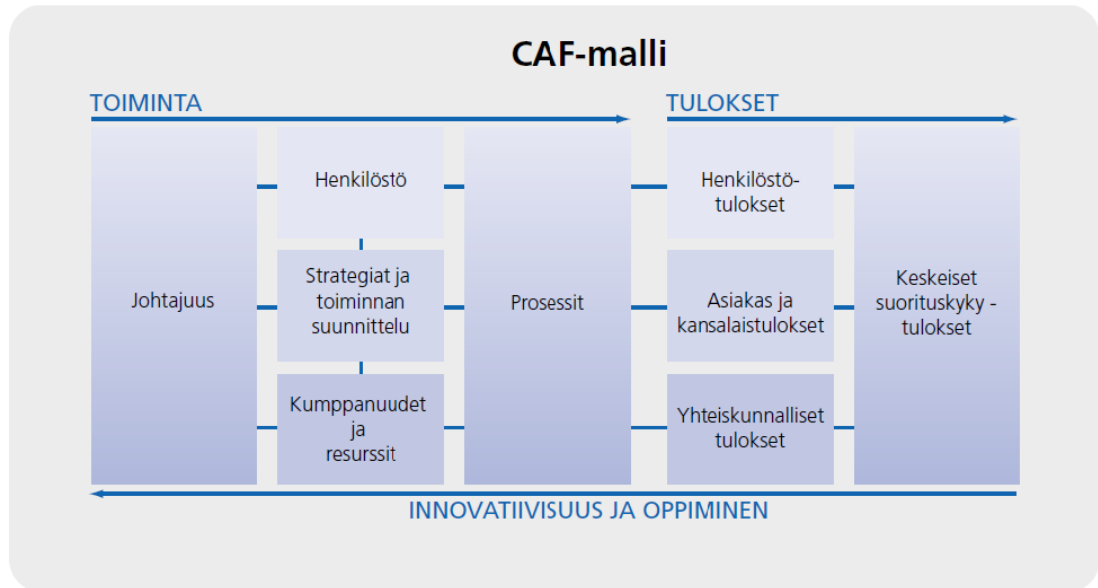
4. Korjaa/paranna

Kehitysvaiheessa keskeinen rooli on kerätyn tiedon hyödyntämisellä eli tässä vaiheessa hyödynnetään ne tiedot, jotka useimmiten jäävät ”bittihyllyille”. Kehitysvaiheessa analysoidaan monipuolisesti muun muassa strategioita, tavoitteita, toimintasuunnitelmia, toteutuksen aikana kirjattuja seikkoja ja mittareita sekä palautteita ja auditointiraportteja. Kehitysvaiheessa haetaan syy-seuraussuhteita, jolloin voidaan puhua ongelmanratkaisuprosessista, jossa selvitetään todellinen juurisyy, jota lähdetään parantamaan. Kehityshankkeet edellyttävät tyypillisesti, että hankkeelle on nimetty kehitysprojektin asettaja ja vetäjä, tavoite on kuvattu ja kehityssuunnitelma on tehty sovittujen tapojen mukaisesti, resurssit (raha ja tekijä) on varattu ja seurantatavasta on sovittu. Kehityssuunnitelman mukaisesti toteutetaan kehitysprojekti, jolla saadaan korjattua suunnitelmassa esitetyt kohdat. /8/, /14/

3.3. CAF-itsearviointimalli

Organisaation itsearviointiin on olemassa työkaluja, joista yksi on yhteinen arviointimalli CAF (Common Assessment Framework), joka on käytössä myös Kemi-Tornion ammattikorkeakoululla laadunvarmistuksen yhtenä työkaluna. Se on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen. CAF kuuluu samaan ryhmään muiden laadunarvioinnin työkalujen kuten EFQM-mallin kanssa. CAF auttaa paikantamaan organisaation vahvuuksia ja parantamisalueita. CAF-mallissa on yhdeksän arviointialuetta, joissa on useita

arviointikohtia (liite 4). Nämä yhdeksän arviointialuetta on esitetty kuvassa 9. CAF-mallissa viisi ensimmäistä arviointialuetta tarkastelevat organisaation toimintatapoja. Neljällä jälkimmäisellä alueella arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. /22/



Kuva 9. CAF -mallin rakenne /22/

CAF-mallissa kukin yhdeksän arviointialuetta jakaantuu useaan arviointikohtaan, jotka tarkoittavat keskeisiä kysymyksiä, joille arvioinnissa haetaan näyttöä. CAF-mallissa arviointikohdat 1–5 arvioidaan toiminta-arviointipisteytystaulukon mukaisesti (kuva 10) ja arviointikohdat 6–9 tulosarviointipisteytystaulukon (kuva 11) mukaisesti. Pisteytyksessä voi käyttää joko uusinta CAF 2006 pisteytystä (0–100) tai CAF 2002 pisteytystä (0–5). Arvioinnin tuloksista voidaan koostaa tarpeiden mukainen tulostaulukko, josta yksi esimerkki on esitetty kuvassa 12, missä on esimerkkinä arvioitu/pisteytetty alue 1. Tarkemmin CAF-itsearviointimallin toteutuksen Valtiovarainministeriön ohjeistus on esitetty tämän tutkimuksen liitteessä 5. /22/

Arviointitaulukot 1

<u>VAIHE</u>	<u>TOIMINTA-ARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTYTAULUKKO 1</u>	<u>PISTEET</u>	<u>CAF 2002-PISTEET</u>
	Me emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Meillä ei ole tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hyvin hataria.	0-10	0
SUUNNITTELE	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30	1
KOKEILE	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöönotettu.	31-50	2
TARKISTA	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arvioitu, ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.	51-70	3
TOTEUTA/KORJAA	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.	71-90	4
PDCA	Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöönotettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Vertailukehittämistä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.	91-100	5

Kuva 10. Toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukko /22/

<u>TULOSARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTYTAULUKKO 1</u>	<u>PISTEET</u>	<u>CAF 2002-PISTEET</u>
Tuloksia ei ole mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.	0-10	0
Tuloksia on mitattu/arvioitu ja ne osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita.	11-30	1
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai tietyt keskeiset tavoitteet on saavutettu.	31-50	2
Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu.	51-70	3
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.	71-90	4
Erinomaisia tuloksia saavutettu jatkuvasti. Kaikki merkitykselliset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset verrattuina vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia.	91-100	5

Kuva 11. Tulosarviointialueiden pisteytystaulukko /22/

Toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukko 2 – Kohdan 1.1. pisteytysesimerkki							
ARVIOINTI-ASTEIKKO		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Vaihe	Naytto, todisteet, tietopohja minkä pohjalta arviointi on tehty (Evidence)	Ei nayttoa tai puheen tasolla	Vahan nayttoa joiltakin osin	Selkeaa nayttoa toiminnan kannalta keskeisista asioista	Vahvaa nayttoa lahes kaikkien oleellisten toimintojen osalta	Erittain vahvaa nayttoa kaikilta toiminta-alueilta	Erinomainen taso verrattaessa muihin organisaatioihin kaikiltamerkityksellisiltä toiminta-alueilta.
Suunnitte- le	Toiminta on suunniteltu eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten näkökulmasta. Organisaatiossa käytetään toiminnan suunnittelussa säännöllisesti hyväksi kaikkia toiminnan suunnittelun kannalta keskeisiä.			1b			
	PISTEET			50			50
Kokeile	Toiminta ja johtaminen tapahtuvat määritettyjen prosessien ja vastuiden ja hajautetun vastuunjaon kautta.			1a			
	PISTEET			40			40
Tarkista	Määritettyjen toimintaprosessien seurannassa käytetään toimivia indikaattoreita ja arviointitapoja joita käytetään säännöllisesti perustellun työnjaon pohjalta.					1c	
	PISTEET					85	85
Toteuta /korjaa	Toiminnan korjaus- ja uudelleensuuntaamiset sekä kehittämistoimet perustuvat säännöllisesti tehtäviin toiminnan tarkistamis- ja arviointikäytäntöihin.	1d					
	PISTEET	5					5
YHTEENSÄL / 400							180
YHTEISPISTEET / 100							45

Kuva 12. Arviointitulokset /22/

CAF-itsearviointimallin avulla löydetään organisaation kehityskohteet. Itsearviointista tehdään raportti, josta käy ilmi vahvuudet ja parantamisalueet perusteluineen, pisteytykset sekä päätetyt kehittämiskohteet. Raportin laatii itsearviointin toteutuksesta vastuussa oleva henkilö. Itsearviointin tulosten pohjalta käynnistetään varsinainen kehitysprojekti. /22/

3.4. Prosessien auditointi

Auditointi on johdon apuväline laadunkehittämisessä. Se tarkoittaa käytännössä yrityksen toiminnan tarkastamista, täyttääkö toiminta prosessissa (toimintasuunnitelmassa) asetetut vaatimukset. Vaatimuksia voivat asettaa esimerkiksi asiakkaat, omistajat ja henkilöstö. Vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi tehokkuuteen, laadunvarmistukseen, ympäristövaikutuksiin tai työturvallisuuteen. Auditoinnilla pyritään varmistamaan, että prosessit ja niiden työkalut ovat käytännöllisiä, hyödyllisiä ja tarkoitukseen sopivia. Lisäksi pyritään varmistamaan, että käytännössä myös toimitaan prosessien mukaisesti ja työkalut ovat asianmukaisesti käytössä. Auditointi korostaa jokaisen prosessissa toimivan henkilökohtaista vastuuta omasta työstään asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja tehokkuuden tavoittelussa. /8/

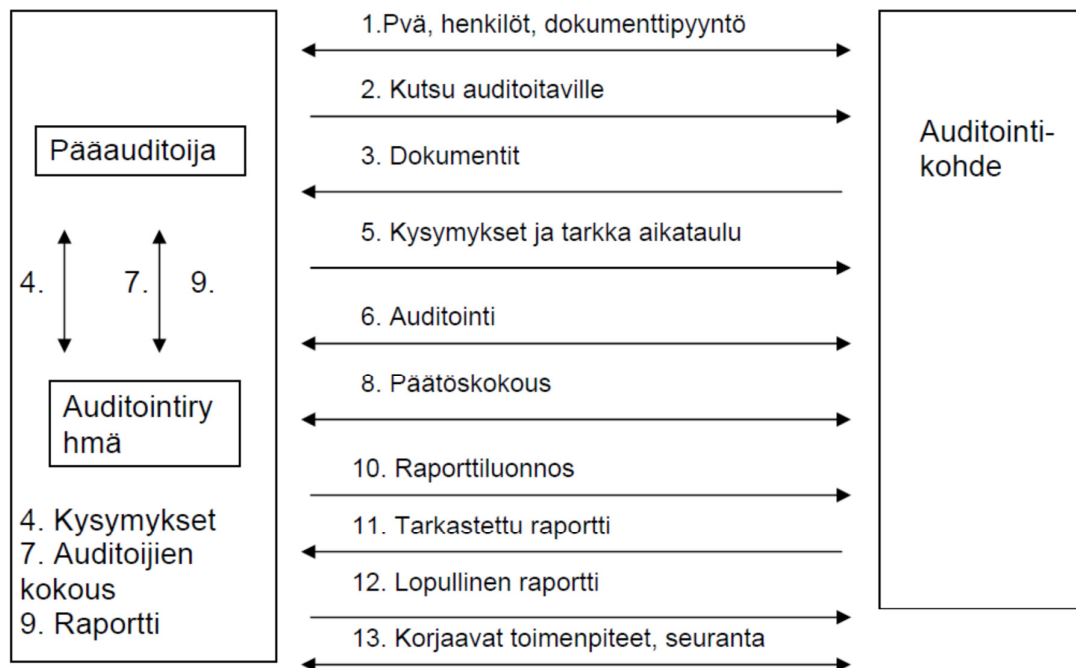
Auditointi voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin, joita ovat sisäisen henkilöstön avulla suoritettu auditointi (internal audits) ja ulkopuolisen tahon suorittama (external audit) auditointi. Sisäisen auditoinnin tekevät yrityksessä auditointitehtävään koulutetut henkilöt. Sen tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin yrityksen pitää kiinnittää huomiota sekä suunnitella parannustoimenpiteitä. Ulkopuolisen tahon tekemän auditoinnin voi suorittaa esimerkiksi asiakas ja se on yleensä luonteeltaan virallisempi sekä palvelee tiettyä tarkoitusta kuten esimerkiksi laatusertifikaatin hankinta tai alihankkijan hyväksymistä. /23/

Auditointiprosessi sisältää seuraavat vaiheet:

1. organisaation strategia ja toimintaperiaatteet
2. auditoinnin suunnittelu
3. auditoinnin toteutus
4. raportointi
5. korjaavat toimenpiteet. /8/

Aluksi auditoija tai auditointiryhmä perehtyy kohteeseen ja siihen liittyviin dokumentteihin, jolloin myös määritetään, mikä on sen tarkoitus ja tunnistetaan asetetut vaatimukset eli kriteerit. Auditoinnissa voidaan arvioida joko vaatimustenmukaisuutta tai tarkoituksenmukaisuutta. Vaatimuksenmukaisuuden arvioinnissa tuloksena saadaan lista poikkeamia, jotka täytyy korjata. Tarkoituksenmukaisuuden arvioinnissa tuloksena saadaan lista vahvuuksia ja parantamisalueita, joiden perusteella käynnistetään kehityshankkeita. Auditoinnin suorittamisen jälkeen kaikille osallistujille annetaan palautetta esimerkiksi raportoimalla, järjestämällä kokous tai informaatiotilaisuus. /8/

Korjaavien toimenpiteiden suoritus sisältää niiden suunnittelun, toteutuksen, toteutuksen tarkastamisen, auditoinnin onnistumisen arvioinnin ja johtopäätösten toimittamisen auditointiprosessin omistajalle sekä materiaalin arkistoinnin seuraavaa auditointia varten. Auditoinnissa on määritelty ajankohta, mihin mennessä korjaavat toimenpiteet on suoritettava ja milloin näiden toteutuksen auditointiryhmä tai prosessin omistaja ja johtoryhmä tulee tarkastamaan. Kuvassa 13 on havainnollistettu auditointiprosessi. /8/



Kuva 13. Auditointiprosessi /23/

Arvioinnissa saadaan tiedot sekä huonoista että hyvistä tuloksista. Huonompien tulosten jatkotoimenpiteitä ovat kehityskohteet/kehitysprojekti(t), joilla voidaan saada toiminta kehittämään lähemmäksi tavoitteita. Tästä tuloksena on kehittämissuunnitelma, jolla on tavoite. Hyvistä tuloksista saadaan käyttöön menetelmiä, joita voidaan hyödyntää tulevilla projekteilla. Hyviin tuloksiin liittyen ei pidä unohtaa, että hyvistä tuloksista täytyy seurata myös jatkotoimenpiteet esimerkiksi palkkiot tai hyvä palaute tiimille. /8/

3.5. SWOT -analyysi

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) -analyysi on Albert Humphreyn kehittämä menetelmä, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet, heikkoudet, tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Analyysi sopii käytettäväksi kaiken tyyppisille yrityksille ja organisaatioille. Tarkastelu voidaan tehdä joko koko yritykselle tai jollekin yrityksen osalle. SWOT-analyysin nelikenttä on esitetty kuvassa 14. /19/

	+	—
sisäinen ympäristö	S vahvuudet	W heikkoudet
ulkoisen ympäristö	O mahdollisuudet	T Uhat

Kuva 14. SWOT-analyysin nelikenttä

SWOT-analyysissä kaavion nelikenttään kirjataan ylös analysoitavan asian nykyiset sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä alas tulevaisuuden ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Vasempaan puoliskoon kirjataan myönteiset asiat ja oikeaan puoliskoon negatiiviset. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhat vältetään. SWOT-analyysin tuloksena saadaan toimintasuunnitelma, mitä millekin asialle pitää tehdä. /19/

4. YRITYSTEN TAPAUSTUTKIMUSTEN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Yritysten tapaustutkimusten toimintamallin kehitys aloitettiin tunnistamalla ja kuvaamalla kehitettävän prosessin nyky- ja tavoitetila. Jotta kehitetty yritysten tapaustutkimusten prosessi ei jää pelkäksi kaavioksi kansioon, on tässä työssä käyty myös läpi prosessin käytäntöön viennin vaiheet. Toiminnan kehityksen kannalta työ sisältää myös suunnitelman yritysten tapaustutkimusten prosessin jatkuvasta kehittämisestä.

4.1. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Nykytilakartoitus suoritettiin käyttämällä apuna olemassa olevia projektien materiaaleja ja haastattelemalla KuURak-projektin projektipäällikköä sekä projekti-insinööriä. Molempia haastateltiin erikseen ja haastattelujen perusteella kuvattiin yritysten tapaustutkimusten prosessi. Prosessin kuvaamisen jälkeen se hyväksyttiin vielä molemmilla haastateltavina olleilla henkilöillä ja tutkimusryhmän vetäjällä.

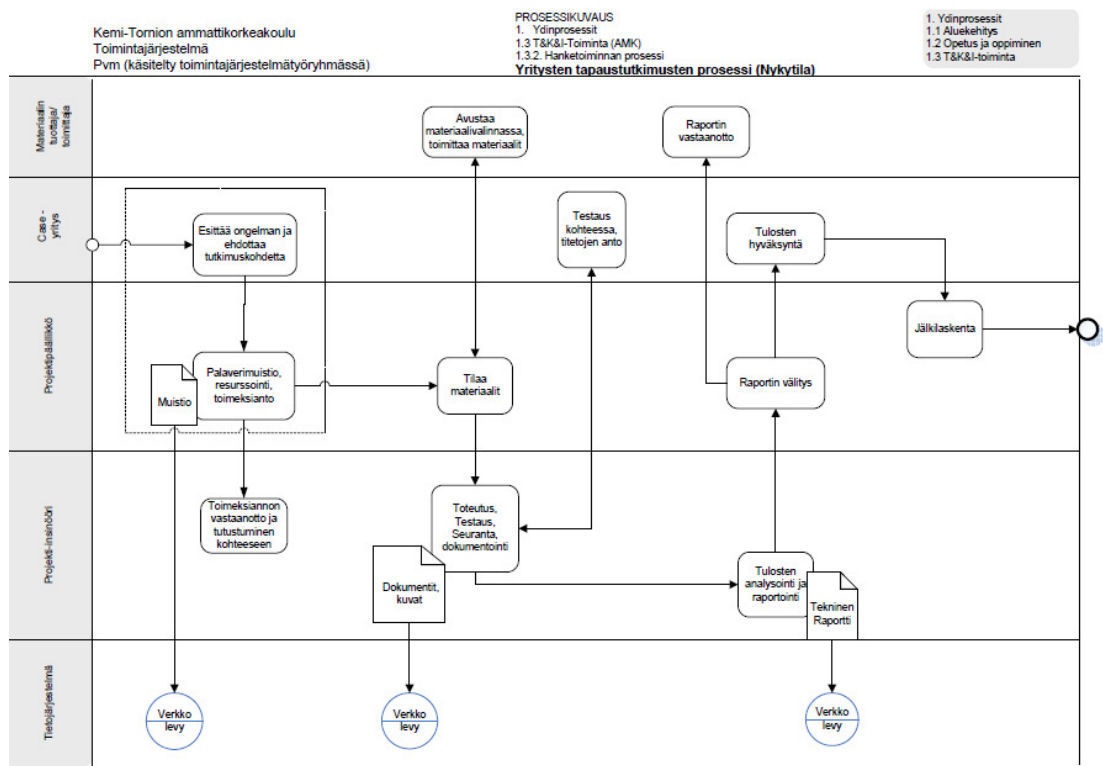
Tavoitetilakuvauksissa hyödynnettiin nykytilakartoituksen haastattelujen yhteydessä havaittuja ongelmia, puutteita ja otettiin huomioon myös esille tulleet palautteet sekä hyvät käytännöt. Tavoitetilakuvauksissa huomioitiin myös kirjallisuuden ohjeistukset.

Tässä työssä kehitettiin yritysten tapaustutkimusten toimintamalli, jossa tunnistettavat prosessit ovat yritysten tapaustutkimusten prosessi ja sen aliprosessit. Tunnistamisen menetelmänä käytettiin apuna haastatteluja ja ensisijaisesti KuURak-projektin materiaalia. Prosessikuvaukset on kuvattu saman mallin mukaisesti ja samalla ohjelmalla (MS Visio 2010) kuin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun prosessikuvaukset. Prosessikuvaukset pitävät sisällään toiminnot, resurssit, tiedonkulun ja tietojärjestelmät sekä yhteistyökumppanit.

4.1.1. Nykytilakartoitus

Prosessi

MKT-ryhmän julkisrahoitteisiin projekteihin liittyy olennaisena osana yritysten tapaustutkimukset, jotka toteutetaan yhteistyössä projektin osallistujayritysten kanssa. Nykytilan kartoituksessa tehtyjen selvitysten perusteella yritysten tapaustutkimukset etenevät kuvan 15 mukaisesti (liite 6).

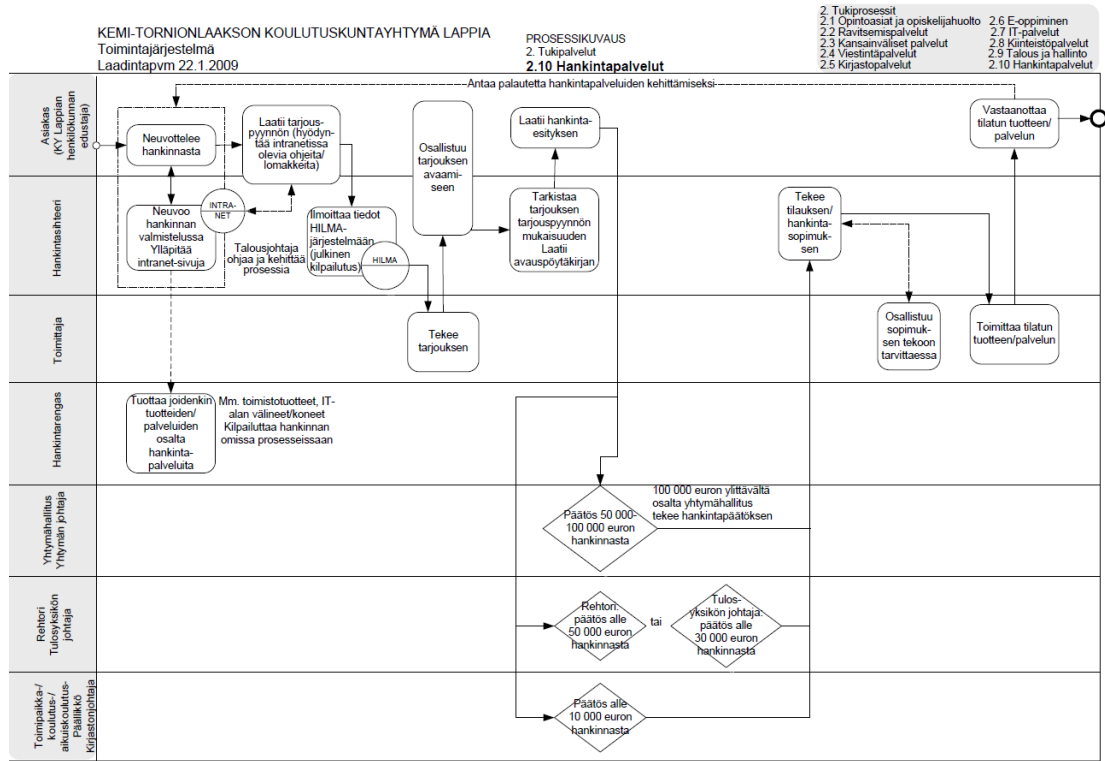


Kuva 15. Yritysten tapaustutkimusten prosessi, nykytila (liite 6)

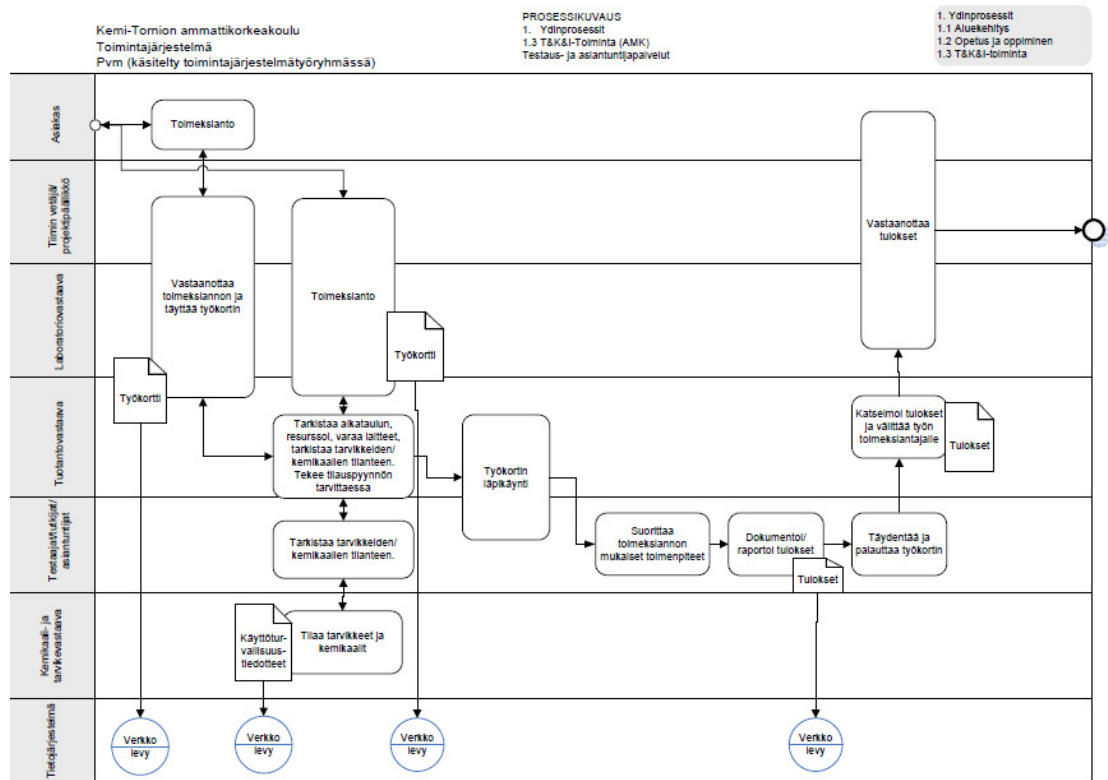
Toiminta lähtee liikkeelle asiakkaasta, joka esittää ongelman ja tutkimuskohteen esimerkiksi projektipäällikön kanssa pidetyssä palaverissa, sähköpostitse tai puhelimitse. Projektipäällikkö kirjaa palaverista muistion tai tallettaa asiakkaalta saadun sähköpostin verkkolevylle projektikansioon. /18/, /20/

Valitun kohteen selvittyä (kyseessä voi olla myös tiedonhaku, mutta esimerkkinä tässä materiaali) ja saatavissa olevien materiaalien puitteissa projektipäällikkö valitsee ja tilaa materiaalit materiaalitoimittajan avustuksella. Projektipäällikkö valitsee sopivan projekti-insinöörin/asiantuntijan suorittamaan tehtävän ja antaa hänelle toimeksiannon sekä yhteyshenkilön yhteystiedot yritykseen. Materiaalien saavuttua, projekti-insinööri/asiantuntija hoitaa niiden vastaanoton ja suunniteltujen toimenpiteiden toteutuksen. Kun testattavat tuotteet ovat valmiina asennettavaksi valittuun tutkimuskohteeseen, hoitaa projekti-insinööri tuotteiden toimituksen ja asennuksen testauskohteeseen sekä tarvittavan dokumentoinnin. Käytännön testaus suoritetaan yrityksessä, joka huolehtii testauksen kannalta oleellisten tietojen toimittamisen testauskohteesta. Yhteydenpidon ja dokumentoinnin testauksen aikana huolehtii projekti-insinööri, kuten myös testauksen lopuksi tulosten analysoinnin ja raportoinnin. Raportin välityksen/jakelun hoitaa projektipäällikkö. Projektin lopuksi projektipäällikkö suorittaa jälkilaskennan, joka sisältää yritysten tapaustutkimuksille tehdyt työt, niihin käytetyt ajat ja resurssit. /18/, /20/

Jos tutkimuksessa käytetään ulkopuolisen tahon palveluja, etenevät ne KKY Lappian hankintaprosessin mukaisesti, joka on esitetty kuvassa 16 (liite 7). Käytettäessä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan TKI:n testaus- tai asiantuntijapalveluita, etenevät ne MKT-ryhmän testaus- ja asiantuntijapalveluprosessin mukaisesti, joka on esitetty kuvassa 17 (liite 8).



Kuva 16. KKY Lappian hankintapalvelut-prosessi (liite 6) /2/



Kuva 17. Testaus- ja asiantuntijapalveluprosessi (liite 8)

Dokumentit

Tällä hetkellä verkkolevyllä talletettuja yritysten tapaustutkimuksissa tuotettuja dokumentteja olivat yrityksen edustajan ja projektipäällikön palaverimuistio tutkimuskohteen valinnasta, seurannan ja testauksen dokumentit, kuvat sekä tulokset. Yrityksen tapaustutkimuksen lopuksi tutkimuksen toteuttanut projekti-insinööri teki kokonaisuudesta teknisen raportin. Palautetta ei ole kerätty kirjallisena vaan se koostuu yritysten tapaustutkimusten aikana kuulluista kommentteista ja palautteista. Näitä palautteita ei ole kuitenkaan dokumentoitu. Projektin päätteeksi palautetta on kysytty projektin ohjausryhmän jäseniltä suullisesti tai sähköpostitse koko projektista Webropol-järjestelmän kautta. /18/, /20/

Havainnot

Nykytilakartoituksessa havaittuja puutteita oli tarkan suunnitelman puuttuminen, joka pitäisi sisällään työpaketit, resurssit ja tavoitteet sekä aikataulutuksen. Näin tutkimuksen toteuttaminen olisi helpompaa ja roolit kaikilla osapuolilla selvillä. Myös asiakkaan huomioiminen prosessin aikana oli puutteellista. Asiakkaan mielipiteet prosessin aikana tehdyistä valinnoista jäivät osittain huomioimatta, sillä materiaalit valittiin ilman case-yrityksen kannan ottoa. Projekti-insinööri olisi hyvä ottaa mukaan jo tapaustutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jolloin projekti-insinöörillä olisi mahdollisuus ottaa kantaa käytännön toteutukseen varhaisessa vaiheessa ja hänen asiantuntemus tulisi hyödynnettyä paremmin. Tapaustutkimukseen osallistuvat kaikki osapuolet olisi hyvä pitää mukana mahdollisimman aikaisin ja tiedottaa kaikkia osapuolia suunnitelluista/päätetyistä asioista, jotta huomioidaan kunkin osapuolen tarpeet, vaatimukset ja asiantuntemus. Näin saadaan myös jaettua eri osapuolten tietoutta/asiantuntijuutta niin sanottua hiljaista tietoa paremmin, mikä on hyvin tärkeää sekä yrityksille että tutkimusryhmälle. Etenkin jos mukana on eri (tuotanto-, jatkojalostaja- ja kehitys-) sidosryhmien edustajia. /18/

Nykytilakartoituksesta kävi ilmi, että henkilöiden tehtävät ja vastuut eivät olleet täysin selvillä, mistä johtuen he eivät tieneet tarkalleen, mitkä tehtävät kuuluivat kenellekin ja näin ollen työn tehokkuus jäi vajaaksi. Asiakaslähtöisen toiminnan kannalta nykytilan yritysten tapaustutkimuksesta puuttui palautteen jatkuvan hyödyntämisen prosessi. Myös asiakaspalautteen käsittelyn prosessi puuttui ja sitä myöten myös oman toiminnan kehittämisen prosessi. Palautetta hankkeista on kerätty vuosittain Webropol-pohjaisen kyselyn kautta hankkeen ohjausryhmän jäseniltä, mutta ongelmana on ollut saatujen palautteiden vähäisyys. Näin ollen palautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä ei ole ollut tehokasta. /20/

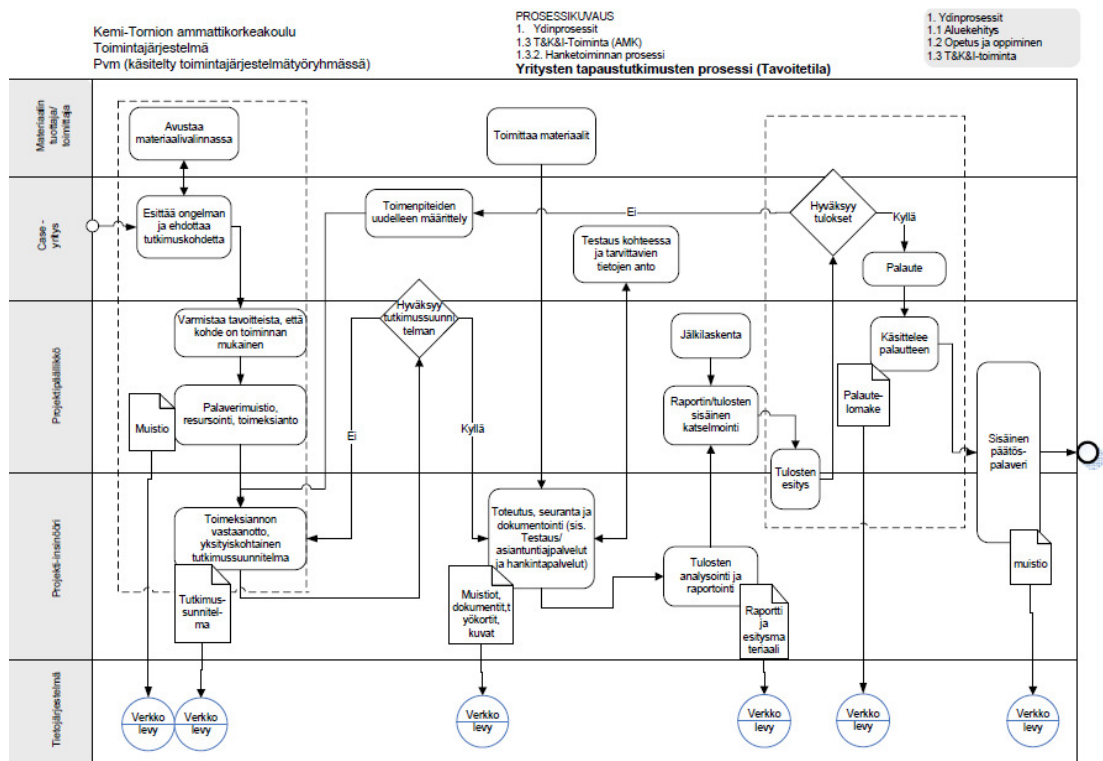
Kehitysehdotuksena ehdotettiin, että tavoitetilaa kehitettäisiin ja sisällytettäisiin yritysten tapaustutkimusten jälkilaskenta. Jonkin verran jo jälkilaskentaa on suoritettu, mutta sekin olisi hyvä yhtenäistää tämän työn tuloksena. Jälkilaskennan lisäksi muut prosessin mittarit puuttuivat, joiden avulla voidaan seurata strategian toteutumista. /20/

4.1.2. Tavoitetilamäärittäminen

Tavoitetila määriteltiin apuna käyttäen haastatteluja ja palautteita sekä kirjallisuudesta löytyneitä ohjeistuksia. Prosessikuvauksien teossa otettiin huomioon myös Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä.

Uusi yritysten tapaustutkimusten toimintamalli

Kuvassa 18 (liite 9) on esitetty tässä työssä kehitetty uusi yritysten tapaustutkimusten prosessi. Prosessissa on myös esitetty tutkimuksen tiedon kulku ja dokumentit.



Kuva 18. Yritysten tapaustutkimusten prosessi, tavoitetila (liite 9)

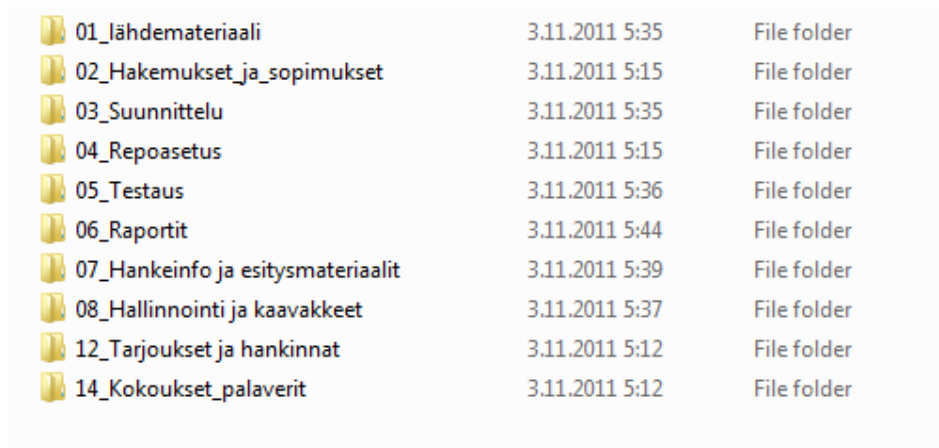
Prosessi alkaa asiakkaasta, joka esittää ongelman ja tutkimuskohteen yhdessä projektipäällikön ja materiaalitoimittajan kanssa pidetyssä palaverissa. Mahdollisuuksien mukaan palaveriin osallistuu myös tutkimuksen toteuttajaksi valittu projekti-insinööri (jos tässä vaiheessa on jo selvillä). Materiaalivalinnassa on hyvä ottaa jokainen asiantuntijataho

huomioon, jotta asiakaslähtöinen toimintamalli toteutuu ja jokaisen asiantuntijuus tulee hyödynnettyä alusta alkaen. Projektipäällikkö varmistaa projektin tavoitteista, että kohde on toiminnan mukainen ja hyväksyy tutkimuskohteen. Projektipäällikkö kirjaa sovitut asiat palaverimuistioon, jonka voi myös sovittaessa kirjoittaa projekti-insinööri. Muistion pohjalta tutkimuksen toimeksiannon saanut projekti-insinööri tekee yksityiskohtaisen tutkimussuunnitelman.

Projektipäällikön ja case-yrityksen yhteyshenkilön hyväksyttyä tutkimussuunnitelma, projekti-insinööri aloittaa suunnitelman mukaisten toimenpiteiden toteutuksen, seurannan ja dokumentoinnin. Toteutukseen sisältyy MKT-ryhmän asiantuntija- ja testauspalveluprosessi (liite 8) sekä KKY Lappian hankintaprosessi (liite 7), jotka on esitetty aiemmin tässä työssä kappaleessa ”4.1.1 Nykytilakartoitus”. Projekti-insinööri huolehtii myös case-yrityksen yhteyshenkilön kanssa yhteydenpidon tutkimuksen aikana. Case-yritys huolehtii yhdessä projekti-insinöörin kanssa käytännön testauksen sovitussa kohteessa, josta seurannan, dokumentoinnin ja raportoinnin suorittaa projekti-insinööri. Raportin ja tulokset hyväksyy ensin projektipäällikkö ja sitten case-yrityksen yhteyshenkilö. Projektipäällikkö tekee lopussa tutkimuksesta jälkilaskennan, jossa tehdään selvitys, miten tehty tutkimus vastaa case-yrityksen maksamaa osallistumismaksua ja tavoitteita. Jälkilaskennan pohja on esitetty tämän työn liitteessä 10. Lopuksi case-yritykseltä kerätään palaute päätöspalaverin yhteydessä palautelomakkeella, jotka projektipäällikkö tallentaa verkkolevylle. Tässä työssä kehitetty palautelomake on esitetty liitteessä 11. Projektin lopuksi pidetään sisäinen päätöspalaveri, johon osallistuu MKT-ryhmästä projektin hallintaan ja toteutukseen osallistuneet henkilöt.

Dokumentit

Kaikki projektissa kulkevat dokumentit talletetaan verkkolevylle projektikansioon, josta löytyvät myös tässä työssä kootut, päivitetyt ja luodut puuttuvat pohjat tarvittaviin dokumentteihin (liite 12). Dokumenttien sähköinen hallinta on määritetty tarkemmin MKT-ryhmän toimintakäsikirjassa. Kuvassa 19 on esitetty sähköisten dokumenttien talletuksessa käytetty sähköinen kansiostrukturin projektikansiossa.



01_lähdemateriaali	3.11.2011 5:35	File folder
02_Hakemukset_ja_sopimukset	3.11.2011 5:15	File folder
03_Suunnittelu	3.11.2011 5:35	File folder
04_Repoasetus	3.11.2011 5:15	File folder
05_Testaus	3.11.2011 5:36	File folder
06_Raportit	3.11.2011 5:44	File folder
07_Hankeinfo ja esitysmateriaalit	3.11.2011 5:39	File folder
08_Hallinnointi ja kaavakkeet	3.11.2011 5:37	File folder
12_Tarjoukset ja hankinnat	3.11.2011 5:12	File folder
14_Kokoukset_palaverit	3.11.2011 5:12	File folder

Kuva 19. Sähköisten dokumenttien hallinta projektikansiossa /4/

Yrityskohtaisen tapaustutkimuksen prosessiin sisältyviä dokumentteja ovat mm.

- Projektisuunnitelma (raportin pohja+TP:t)
- Muistiot (tutkimuskohteen valinta, seurantapalaverit)
- Tekniset raportit (case:n loppuraportti)
- Tulosten esitysmateriaali
- Palautelomake
- Jälkilaskenta
- Prosessin mittaus- ja analysointilaskennat/-raportit.

4.2. Uuden yritysten tapaustutkimusten toimintamallin vienti käytäntöön

Kun uusi yritysten tapaustutkimusten toimintamalli oli kehitetty, seuraava työvaihe oli toimintamallin vienti käytäntöön. Kehitetty uusi toimintamalli testataan 1.1.2012 alkaneessa MineSteel-projektin yritysten tapaustutkimuksissa. Ennen MineSteel-projektin yritysten tapaustutkimusten aloitusta käytiin projektin toteutukseen osallistuvien MKT-ryhmän henkilöiden kanssa läpi kehitetty toimintamalli ja siihen liittyvät dokumentit. Henkilöitä myös ohjeistettiin pitämään kirjaa pilotoinnin aikana tekemistään havainnoista,

jotka käsitellään projektin sisäisessä päätöspalaverissa. Yritysten tapaustutkimusten toimintamallia tullaan kehittämään tässä työssä esitetyn jatkuvan parantamisen -mallin mukaisesti.

4.2.1. Prosessien arviointi ja rooleihin rekisteröityminen

Prosessien arviointi suoritettiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa prosessin arvioi KuURak-projektin yritysten tapaustutkimusten toteutuksissa mukana olleet henkilöt ja MKT-ryhmän projektipäälliköt sekä tiimin vetäjä. Palaverissa esiteltiin aluksi työhön liittyvät prosessikuvaukset ja siihen liittyvät dokumentit, jonka jälkeen käytiin keskustelua aiheesta. Palaverin tavoitteena oli saada jokaisen organisaatiotason arvio/hyväksyntä prosessikuvauksille. Prosessin johtoryhmän tehtävä oli tarkistaa kuvausten teknisyydet ja että kuvaus noudattaa toimintaperiaatetta. Kriittisissä rooleissa toimivat henkilöt tarkistivat, että kriittiset asiat oli huomioitu kuvauksissa. Palaverin pohjalta tehtiin tarvittavat muutokset prosessikuvauksiin ja hyväksyttiin vielä palaveriin osallistuneilla. Yritysten tapaustutkimusten prosessikuvaus on tämän työn liitteessä 9. Palaverin pohjalta muutoksia tehtiin myös palautelomakkeeseen, jonka lopullinen versio on liitteessä 11.

Toiseen prosessin arviointivaiheeseen osallistuivat kaikki MKT-ryhmän henkilöt. Siinä eri organisaatiotason henkilöillä oli samat tehtävät kuin ensimmäisessä arviointivaiheessa. Prosessikuvauksen esittelyn lisäksi käytiin läpi prosessin sisältämät dokumenttipohjat, prosessin mittarit ja analyysit sekä jatkuvan kehityksen-malli. Arviointipalaverissa oli vielä mahdollista ottaa kantaa, esitettyihin toimintamalleihin. Toisen arvioinnin tavoitteena oli saada prosessissa toimivat ihmiset sitoutumaan rooleihinsa ja ymmärtämään oman työnsä merkityksen kokonaisuudessa ja sitä kautta ymmärtämään oman vastuunsa. Arviointipalaverin tarkoitus oli myös ohjeistaa MineSteel-projektissa työskenteleviä yritysten tapaustutkimusten toimintamallin pilotointia varten, mutta myös muita MKT-ryhmän henkilöitä ottamaan malli käyttöön.

4.2.2. Mittausten käynnistäminen

Toimintaa arvioidaan erilaisten mittareiden avulla. Yritysten tapaustutkimusten prosessin seurattaviksi mittareiksi valittiin yritysten tapaustutkimuksista saatava palaute, jälkilaskenta ja sisäinen päätöspalaveri, joiden suorittamisesta vastuussa on projektipäällikkö.

Palautelomakkeen arviointikohdat ovat:

1. informaatio
2. toteutus
3. tulokset
4. todennäköisyys yhteistyön jatkuvuudelle.

Näissä alueissa arviointiasteikko on 1...6 (1=hyvä...6=huono). Palaute kerätään suoritettun yrityksen tapaustutkimuksen jälkeen tulosten esittämisten yhteydessä kehitetyn yritysten tapaustutkimusten prosessin mukaisesti. Palautelomake on esitetty liitteessä 11.

Jälkilaskennasta esimerkki on esitetty kuvassa 20 ja liitteessä 10. Jälkilaskennassa lasketaan jokaisen yrityksen tapaustutkimuksen kohdalla toimitetut materiaalit, tehdyt työ- ja laitetunnit rahaksi muutettuna sekä muut kulut. Projektihenkilöt täyttävät Reportronic-ohjelmaan käyttämänsä työtunnit eri tapaustutkimusten kustannuspaikkojen alle, joista saadaan kooste tehdyistä tunneista. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikka TKI:n sulautettujen järjestelmien tutkimusryhmä on kehittänyt TKI laboratorion käyttöön RFID-järjestelmän, josta saadaan TKI laboratoriossa käytetyt laitetunnit ja tarvikkeet eriteltyinä ja kohdennettuina eri tapaustutkimuksiin. Muut kulut esimerkiksi materiaali- ja hankintakustannukset lisätään suoraan jälkilaskentataulukkoon. Jälkilaskennan suorittaa projektipäällikkö.

osaamistarpeeseen, joka on esitetty kuvassa 21 ja liitteessä 13. Osaamisanalyysi on tehty projektipäällikön ja projekti-insinöörin rooleille.

Yritystapaustutkimusprosessin osaamistarpeet			
rooli	vaihe/tehtävä	työkalu/työohje	osaaminen/vuorovaikutus
Projektipäällikkö	hyväksyy tutkimuskohteen	projekti suunnitelma, sopimukset	asiakastarpeen selvitys, projektin rajojen tuntemus
	palaverimuistio	muistiopohja	selkeä asioiden ilmaisu
	työn resurssointi, toimeksianto	osaamisanalyysi/-matriisi	osaamisen arviointi, koulutustarpeen tunnistus
	hyväksyy projektisuunnitelman	projekti suunnitelma, sopimukset	projektin rajojen tuntemus
	materiaalivalinta	materiaalitoimittajien suositukset	tiedon haku, materiaalituntemus, asiakaskontaktit
	tulosten ja raportin katselmuksen/hyväksyntä sekä välitys asiakkaalle	projekti suunnitelma, sopimukset	asiakastarpeen tunnistaminen, projektin rajaaminen, asiantuntemus
	jälkilaskenta	Excel, RFID, Reportronic	Excel, RFID, Reportronic
	palautteen käsittely	Excel, Webropol, case-palautteet	tilastolaskenta, Excel, Webropol, case-palautteet
Projekti-insinööri	tulosten esitys	PowerPoint	esiintymistaidot
	toimeksiannon vastaanotto, yksityiskohtainen projektisuunnitelma	projekti suunnitelman pohja	selkeä asioiden ilmaisu, raportointitaidot
	toteutus, seuranta ja dokumentointi	kamera, mittalaitteet, dokumenttipohjat	materiaalitoimittajien ohjeet, materiaalituntemus,
	testauksen seuranta ja dokumentointi	kamera, mittalaitteet, dokumenttipohjat	dokumentointitaidot, mittalaitteiden käyttö
	tulosten analysointi ja raportointi	analysointityökalut, dokumenttipohjat	johtopäätökset, kirjoitustaidot, tulosten tulkinta
tulosten esitys	PowerPoint	esiintymistaidot	

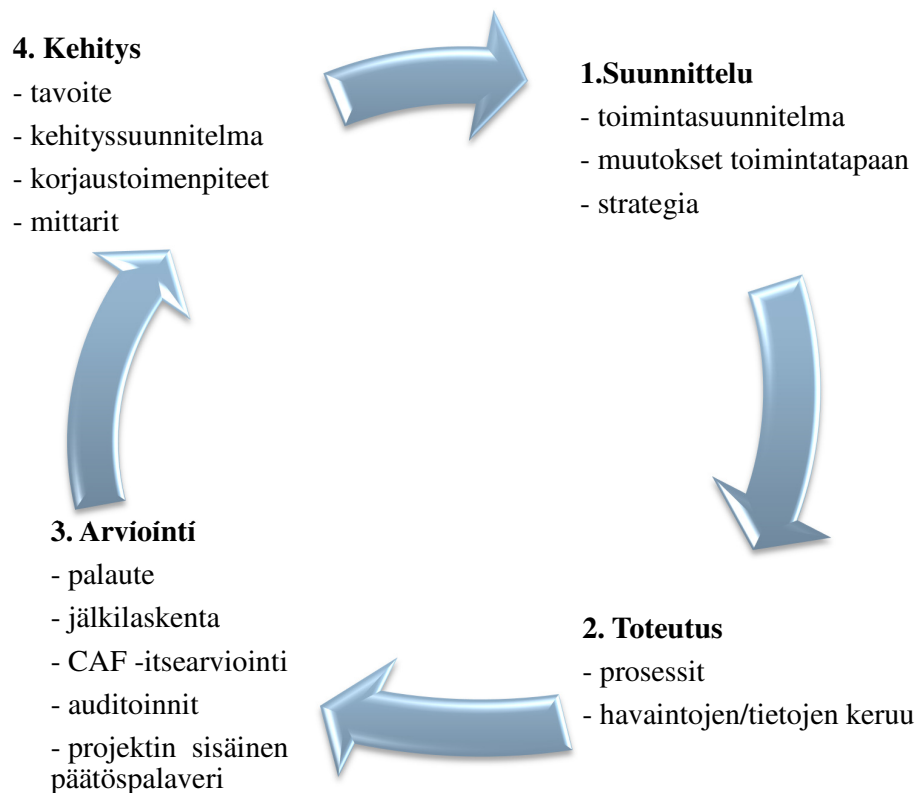
Kuva 21. Osaamistarpeen tunnistus MineSteel-projektissa (liite 13)

Osaamisanalyysin jälkeen verrataan vastaavatko projektissa työskentelevien henkilöiden ammattitaidot heidän tehtäväprofiiliensa vaatimuksia? Osaamistarpeet riippuvat MKT-ryhmän projekteissa projektin sisällöstä. Näin ollen osaamisanalyysit täytyy tehdä aina projektin alussa. MKT-ryhmässä toimivista henkilöistä on tehty osaamismatriisi testauslaitteiden, ohjelmistojen ja käytyjen kurssien osalta, jota päivitetään puolen vuoden välein. Tarvittaessa henkilöiden osaamista kehitetään, mikäli osaaminen ei riitä asiakas tai muiden vaatimusten toteuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa.

Osaamisanalyysien jälkeen tehdään tarvittaessa työkaluanalyysit osaamisanalyysien tapaan myös projektikohtaisesti. Näin saadaan heti projektin alussa tietoon, onko projektissa käytettävissä tarvittavia ohjelmistoja ja laitteita vai onko tarvetta hankkia joitain lisää?

4.3. Prosessin jatkuva parantaminen

Kuvassa 22 on esitetty tässä työssä luotu yritysten tapaustutkimusten jatkuvan parantamisen prosessi. Prosessi on tehty Demingin (PDCA) ympyrän mukaisesti. Jatkuvan parantamisen kehässä on sovellettu Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kehittämisen kehää, joka on nähtävissä liitteessä 14. Jatkuvan parantamisen prosessin vastuhenkilö on tiimin vetäjä projektipäälliköiden avustuksella. Jatkuvan parantamisen prosessi pilotoidaan myös MineSteel-projektissa.



Kuva 22. Yritysten tapaustutkimusten prosessin jatkuvan parantamisen kehä

4.3.1. Suunnittelu

Suunnittelun vastuhenkilö on tiimin vetäjä, joka tekee talousarvion, käy läpi toimintasuunnitelman ja tekee siihen tarvittavat muutokset. Hän huomioi kehittämisprojektien tulokset ja muutokset toimintatapoihin sekä prosesseihin parannetun ymmärryksen mukaisesti. Suunnittelussa päätetään prosessin mittarit ja suoritettavat auditoinnit. Tässä työssä yritysten tapaustutkimusten prosessin mittareiksi valittiin palautteet, jälkilaskenta, projektin sisäinen päätöspalaveri, CAF-itsearviointi ja auditointi.

4.3.2. Toteutus

Yritysten tapaustutkimusten prosessin aikana kerätään tietoa ennalta suunnitellusti prosessin mittareiden (palautteet, jälkilaskenta, projektin sisäinen päätöspalaveri) avulla. Projektipäällikkö kokoaa jälkilaskentaa varten tietoja sekä tapauskohtaisesti että projektista kokonaisuudessaan projektin aikana. Prosessin loppuvaiheessa kootaan kaikilta projektin osallistujayrityksiltä palaute ja pidetään sisäinen päätöspalaveri. Tässä työssä luotu palautelomake on esitetty liitteessä 11 ja jälkilaskentapohja liitteessä 10. Näiden analysointiin tehtiin tämän työn yhteydessä myös Excel-taulukko, johon vastaukset voidaan koota ja samalla saadaan yhteenveto erilliselle välilehdelle.

4.3.3. Arviointi

MKT-ryhmän yritysten tapaustutkimuksia arvioidaan valittujen mittareiden avulla, joita ovat palaute, jälkilaskenta ja projektin sisäinen päätöspalaveri. Näiden lisäksi toimintaa arvioidaan Kemi-Tornion ammattikorkeakoulullakin käytössä olevalla CAF-itsearviointimallin avulla ja sisäisen että ulkoisen tahon suorittamalla auditoinnilla. Tiimin vetäjä luo arvioinnin tuloksista yhteenvedon ja vertaa tuloksia edellisen projektin tuloksiin, jonka jälkeen määritetään jatkotoimenpiteet.

Jälkilaskennan suorittaa hankkeen projektipäällikkö ennen yrityksen tapaustutkimuksen päätöspalaveria, jolloin voidaan myös yritykselle osoittaa, mitä he ovat saaneet vastineeksi sijoittamalleen osallistumismaksulle. Koko projektin jälkilaskenta suoritetaan projektin lopussa, mutta tietoja kerätään projektin aikana. Jälkilaskennan pohja on esitetty liitteessä 10. Jälkilaskentaan saadaan työtunnit Reportronic-järjestelmästä, testausten laitekohtaiset tunnit RFID-järjestelmästä ja matkakulut Populus-matkanhallintaohjelmasta. Muut kulut esimerkiksi hankinnat lisätään suoraan taulukkoon. Jälkilaskennan helpottamiseksi edellä mainittuun kolmeen järjestelmään avattiin pilotointihankkeen (MineSteel-projektin) eri yritysten tapaustutkimuksille omat alikustannuspaikat, jolloin kustannukset saadaan suoraan kohdistettua kuhunkin yrityksen tapaustutkimukseen. Aikaisemmissa projekteissa on ollut vain projektin kustannuspaikka, jolle kaikki tapaustutkimukset on kirjattu. Tällöin erittely eri tapaustutkimuksille on ollut mahdotonta.

Palautelomake on tarkoitus täyttää pilotointivaiheessa yrityksen tapaustutkimuksen päätöspalaverissa. Projektipäällikkö suorittaa palautteista yhteenvedon, mikä käsitellään projektin sisäisessä päätöspalaverissa ja hyödynnetään prosessin kehittämässä.

4.3.4. CAF-itsearviointimalli

CAF-itsearviointimallin avulla saadaan selville organisaation kehityskohteet, joiden pohjalta voidaan käynnistää varsinainen kehitysprojekti. CAF-malli on esitetty tämän työn kappaleessa ”3.2.4 Prosessien jatkuva parantaminen”. CAF-mallin käytön ohjeistus on esitetty valtiovarainministeriön Internet -sivuilla ja myös tämän työn liitteessä 5.

CAF-itsearviointi toteutetaan MKT-ryhmässä vastaamalla yhdeksään arviointialueen arviointikohtaan, jotka on esitetty kuvassa 23 (liite 4). CAF-mallissa arviointialueissa 1.–5. tarkastellaan organisaation toimintatapoja. Arviointialueissa 6.–9. arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. CAF-mallissa arviointikohdat 1–5 arvioidaan toiminta-arviointipisteytystaulukon mukaisesti (kuva 10) ja arviointikohdat 6–9 tulosarviointipisteytystaulukon (kuva 11) mukaisesti. Pisteytyksessä käytetään CAF 2002 pisteytystä (0–5), mikä on tässä riittävä tarkkuus. Arvioinnin tuloksista koostetaan

esimerkkitaulukon 1 mukainen tulostaulukko, jossa on mukana kaikki arviointialueet. Taulukossa 1 x tarkoittaa nykytilaa ja o tarkoittaa tavoitetilaa.

Arviointialueet ja arviointikohdat	
1. Johtajuus	4. Kumppanuudet ja resurssit
1a Johtajat osallistuvat prosessijohtamisen edellytysten luomiseen, kannustavat muita ja elävät itse prosessijohtamisen periaatteiden mukaisesti	4a Ulkoisten kumppaneiden valinta ja kehittäminen
1b Johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti prosessijohtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen	4b Taloudellisia resursseja hallitaan
1c Johtajat pitävät yhteyttä asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin ja kytkevät yhteydenpidon prosesseihin	4c Rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan
1d Johtajat motivoivat prosessimaiseen toimintaan, tukevat ja antavat tunnustusta henkilöstölle	4d Prosessien teknologia hallitaan
1e Johtajat tunnistavat liiketoimintaprosessien kehittämisen ja tulosten väliset yhteydet	4e Prosesseissa tarvittavaa tietoa ja tietämystä hallitaan
2. Strategia	5. Prosessit, tuotteet ja palvelut
2a Strategia perustuvat prosessien keräämiin tietoihin asiakkaiden ja sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista ja odotuksista	5a Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisin menetelmin
2b Strategia perustuvat omien ja kumppaneiden suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon	5b Tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään
2c Prosessit ovat tärkeä osa, kun strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla	5c Tuotteita ja palveluita myydään ja niiden menekkiä edistetään
2d Strategiaa toteutetaan keskeisten prosessien kautta	5d Tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan sekä prosesseja kehitetään
3. Henkilöstö	5e Asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään
3a Prosessien henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään	6. Asiakastulokset
3b Prosessien henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan, ja niitä kehitetään sekä pidetään yllä	6a Asiakkaiden näkemykset ja niiden kehittyminen prosessijohtamisen vaikutuksesta
3c Prosessien henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan	6b Asiakasmittareiden taso, kehittyminen ja mittaustulosten hyödyntäminen
3d Prosesseissa käydään vuoropuhelua	7. Henkilöstötulokset
3e Henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan	7a Henkilöstön näkemykset ja niiden kehittyminen prosessijohtamisen vaikutuksesta
	7b Henkilöstömittareiden taso, kehittyminen ja mittaustulosten hyödyntäminen
	8. Yhteiskunnalliset tulokset
	8a Yhteiskunnan näkemykset ja niiden kehittyminen prosessijohtamisen vaikutuksesta
	8b Yhteiskunnallisten mittareiden taso, kehittyminen ja mittaustulosten hyödyntäminen
	9. Avaintulokset
	9a Taloudelliset tulokset ja niiden kehittyminen prosessijohtamisen vaikutuksesta
	9b Prosessien suorituskyvyn taso, kehittyminen ja mittaustulosten hyödyntäminen

Kuva 23. Arviointialueet ja -kohdat /10/

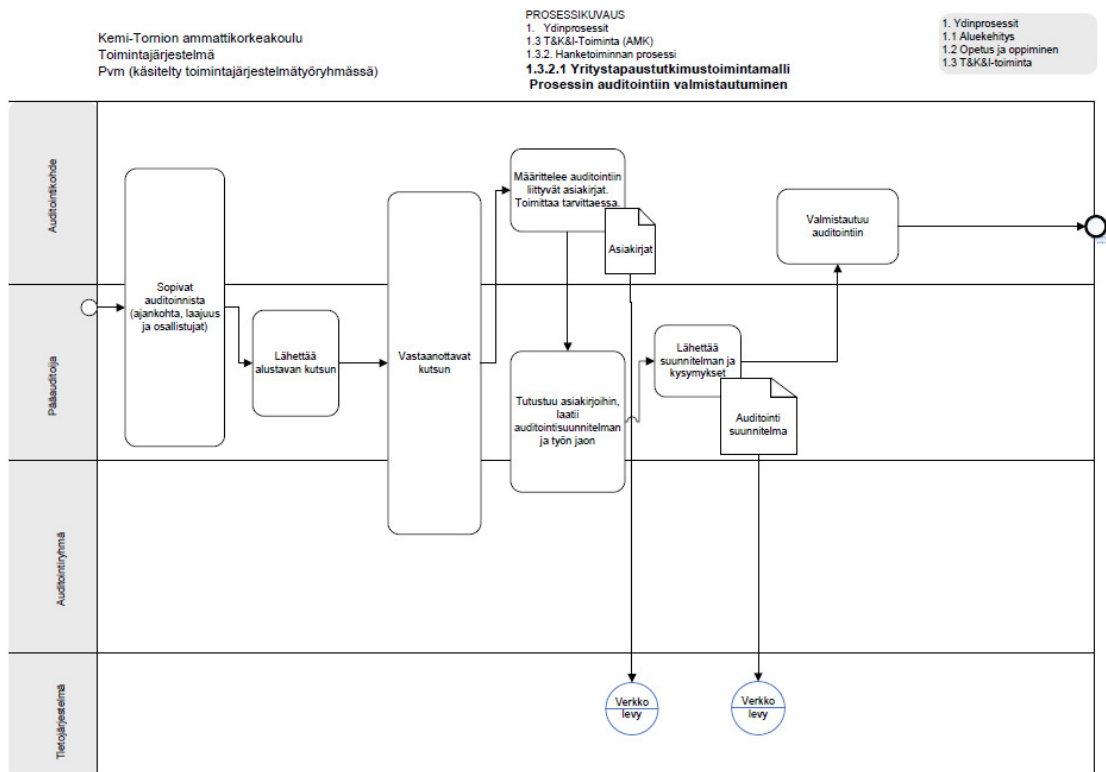
Taulukko 1. CAF-itsearviointin tulostaulukko

Arviointialue	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5
1a			x	o	
1b		x	o		

4.3.5. Prosessien auditointi

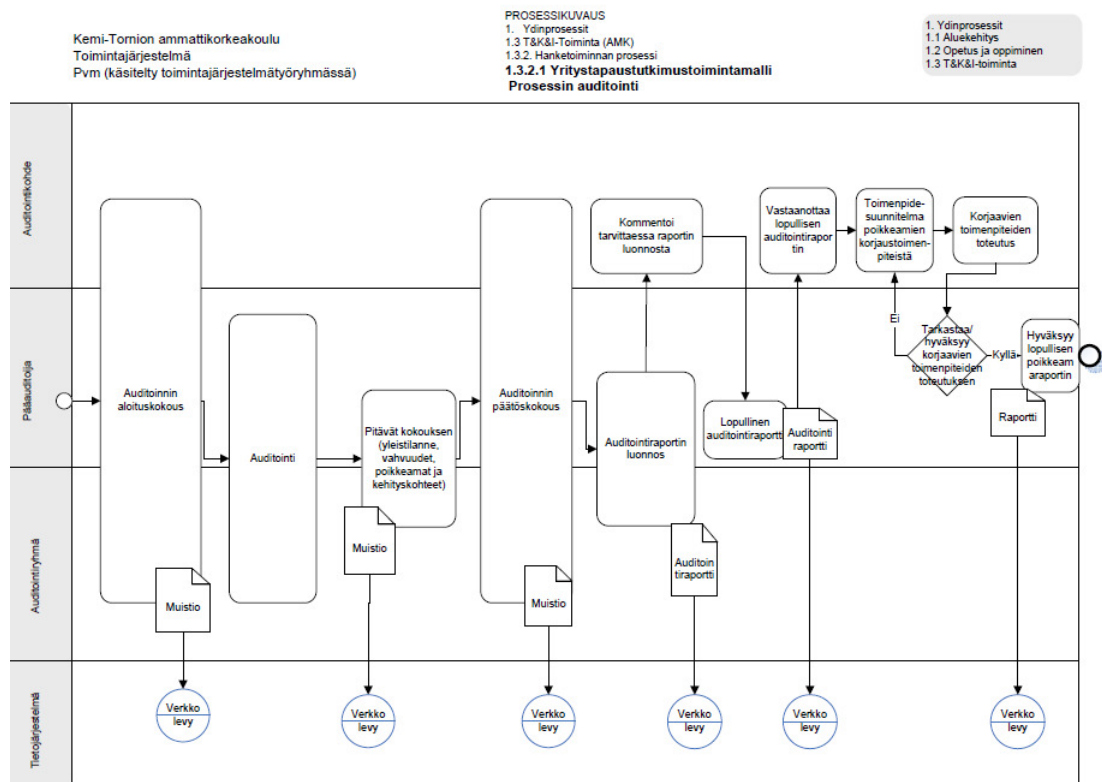
MKT-ryhmän auditointiin valmistautumisen prosessi on esitetty kuvassa 24 (liite 15) ja auditoinnin prosessi kuvassa 25 (liite 16). Prosesseja voidaan käyttää sekä sisäisen että ulkoisen auditoinnin toteuttamiseen. Auditoinnin vaiheet pääpiirteittäin ovat:

- valmistelu/suunnittelu
- toteutus ja havaintojen teko
- raportointi
- korjaavat toimenpiteet, hyväksyntä ja seuranta. /23/



Kuva 24. Auditointiin valmistautumisen prosessi

Auditoinnin valmistelu/suunnittelu: Pääauditoija sopii auditoitavan kohteen kanssa auditoinnin suorittamisesta, johon sisältyy mm. ajankohta, laajuus ja osallistajat (henkilöt auditointikohteessa ja auditointiryhmä). Pääauditoija lähettää alustavan kutsun osallistujille (auditoijille ja auditointiryhmälle) ja samalla pyytää auditointikohdetta määrittelemään ja toimittamaan tarvittavat asiakirjat. Tämän jälkeen auditointiryhmä tutustuu asiakirjoihin, laatii suunnitelman kysymyksineen ja sopii työjaon. Pääauditoija lähettää suunnitelman kysymyksineen auditointikohteelle viimeistään viikkoa ennen auditointia. Auditointikohde valmistautuu varmistamalla henkilöiden läsnäolon ja asiakirjojen saatavuuden. /23/



Kuva 25. Auditoinnin prosessi

Auditoinnin toteutus: Toteutus alkaa pääauditoijan pitämällä aloituskokouksella kohteessa, jonka asialista on seuraava:

1. auditointiryhmän ja teknisten asiantuntijoiden esittely
2. auditoitavien esittely ja vastuualueet
3. tavoitteiden määrittely
4. ohjelman ja aikataulun esittely/varmistus sekä päätöskokouksen ajankohdan sopiminen
5. kirjallisen aineiston toteaminen
6. luottamuksellisuus
7. turvallisuus auditoinnin aikana. /23/

Auditointiryhmä toteuttaa pääauditoijan vetämänä auditoinnin tehtyjen kysymysten-, havaintojen ja asiakirjojen tarkastusten avulla. Tehdyt havainnot, tarkastetut asiakirjat ja lausuntoja antaneiden nimet kirjataan. Tämän jälkeen auditointiryhmä pitää lyhyen kokouksen, jossa kirjataan päähuomiot (yleistilanne, vahvuudet ja poikkeamat sekä kehityskohteen), jotka kerrotaan auditointikohteelle päätöskokouksessa, jossa puheenjohtajana toimii pääauditoija. Päätöskokouksen asialista on seuraava:

1. pääauditoija kertoo haastatellut henkilöt ja tarkastetut kohteet
2. toimintajärjestelmän yleisarvio
3. vahvuudet, poikkeamat ja kehityskohteet sekä mahdolliset tarkennukset
4. aikataulu korjaaville toimenpiteille ja vastuuhenkilöt
5. aikataulu raportin toimittamiselle ja jakelulistasta sopiminen
6. seuranta-arviointi ja aikataulu. /23/

Auditointiraportti:

Raportin laatii auditointiryhmä pääauditoijan johdolla, joka laaditaan kuukauden kuluessa auditoinnista. Pääauditoija toimittaa raportista luonnoksen kohteelle kommentoitavaksi, jonka jälkeen pääauditoija toimittaa lopullisen allekirjoituksella varustetun raportin auditointikohteelle sekä jakaa sovituille tahoille. Raporttiin kirjataan kunnossa olevat seikat ja positiiviset havainnot, mutta myös kehittämiskohteet, jotka eivät ole varsinaisia

poikkeamia. Raporttiin kirjataan myös poikkeamat, jotka ovat havaittuja puutteita. Poikkeamat vaativat korjaavia toimenpiteitä ja niiden toteuttaminen on auditointikohteen vastuulla. Auditointikohde tekee korjaavista toimenpiteistä suunnitelman aikatauluineen ennen kuin raportti on allekirjoitettu. Korjaavien toimenpiteiden loppuunsaattamisen tarkastaa ja hyväksyy pääauditoija tai vaihtoehtoisesti ne voidaan myös hyväksyä seuraavassa auditoinnissa, jolloin hyväksyjä on silloinen pääauditoija. /23/

Sisäinen päätöspalaveri pidetään MKT-ryhmässä hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden kesken projektin päättyessä. Palaverissa käydään läpi asialistan mukaiset osa-alueet, joita ovat:

- projektisuunnitelma
- aikataulu
- toteutus
- tulokset
- julkaisut
- toteutuneet yritystapaustutkimukset suunnitelluista
- organisaatioiden käytön laaja-alaisuus
- palautteet
- jälkilaskenta
- CAF-itsearviointi
- auditointi.

4.3.6. Kehittäminen

Arvioinnista saadaan valmiit analyysit prosessista, joiden perusteella valitaan kehittämiskohteet. Näille tehdään kehittämissuunnitelma ja käynnistetään kehittämisprojekti. Kehittämissuunnittelussa tehdään muutokset toimintatapaan ja resurssiarviot parantuneen ymmärryksen avulla. Pienemmät muutokset voidaan listata, varata toteutuksille resurssi(t), vastuuhenkilö, aikataulu sekä toteutuksen tarkistusajankohta. Kehittämisestä on vastuussa tiimin vetäjä. Kehittämisestä siirrytään jälleen suunnitteluun, jossa otetaan huomioon kehityssuunnitelma.

4.4. Toimintamallin SWOT-analyysi

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) -analyysin avulla esitetään tässä työssä kehitetyn yritysten tapaustutkimusten toimintamallin vahvuudet, heikkoudet, tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Yritysten tapaustutkimusten toimintamallin SWOT-analyysin nelikenttä on esitetty kuvassa 26.

	+		-
	VAHVUUDET		HEIKKOUEDET
sisäinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminta suunniteltua - Selkeät tehtävät/vastuut - Tiimi ei liian suuri (noin 20 henkilöä) - Helpottaa laadun seurantaa ja kehittämistä 		<ul style="list-style-type: none"> - Kiire - Vahvat luonteet
	MAHDOLLISUUDET		UHAT
ulkoinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyökumppanit arvostavat laatua - Toimintamallin käyttöön otto muissa tiimeissä 		<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöiden sitoutumattomuus toimintamalliin - Toimintamallin toimimattomuus - Vastuita/rooleja ei jaeta selkeästi - Kiire - Toteutuksissa mukana oppilaita

Kuva 26. SWOT-analyysin nelikenttä

Kehitetyn toimintamallin sisäisinä vahvuuksina voidaan pitää toiminnan suunnitelmallisuutta, selkeitä tehtävien ja vastuiden määrittelyjä sekä tiimin kohtuullista kokoa. Toiminnan suunnitteleminen on osa laatua ja prosessin jatkuvan kehittämisen suunnittelu osa laadun varmistusta. Prosessin töiden ja vastuiden määrittelyt helpottavat prosessissa toimivia henkilöitä ymmärtämään oman työnsä tehtävät ja vastuut, jolloin niihin on myös helpompi sitoutua. Materiaalin käytettävyyden tutkimusryhmän koko on noin 20 henkilöä, mikä on kohtuullinen koko saada toimintamalli käytäntöön. Yritysten

tapaustutkimusten prosessi sisältää myös seurannan kannalta tärkeät prosessin mittarit, jotka helpottavat toiminnan/laadun seuranta ja kehittämistä.

Sisäisinä heikkouksina ovat kiire ja tiimissä toimivien vahvat luonteet. Kiire voi vaikuttaa siten, ettei perehdytä tarkemmin luotuun toimintamalliin vaan edetään aikaisemmin totuttujen mallien mukaisesti. Tiimissä toimivien vahvat luonteet voivat osoittautua heikkoudeksi, jos henkilöt päättävät toimia oman mallin mukaisesti kehitetystä toimintamallista huolimatta.

Yritysten tapaustutkimusten toimintamalliin sisältyy prosessin mittarit, joilla seurataan toimintaa. Tuloksia analysoimalla saadaan esille sekä vahvuudet että kehityskohteet. Toimintamallin avulla on mahdollista osoittaa yhteistyökumppaneille oman toiminnan laatu. Kehitetty toimintamalli on mahdollista ottaa käyttöön myös muissa tutkimusryhmissä, jolloin se mahdollistaa vielä laajemmin toimintojen yhtenäistämisen.

Uhkia toimintamallin käytölle voi olla tiimissä toimivien henkilöiden sitoutumattomuus, toimintamallin toimimattomuus käytännössä, roolien/vastuiden jakamattomuus prosessissa ja kiireet. Tiimissä toimivien henkilöiden sitoutuminen toimintamallin käytölle on tärkeää sen käyttöönoton kannalta, erityisesti tiimin vetäjän ja projektipäälliköiden, jotka ovat ohjaavassa asemassa toteutuksen kannalta. Toteutuksien teettäminen oppilastöinä voi olla riski, sillä oppilas ei välttämättä ole sitoutunut tarpeeksi toimintamallin mukaiseen toimintaan joko tiedostamatta tai tietoisesti.

SWOT-analyysin perusteella voidaan todeta, että kehitetty toimintamalli luo hyvän pohjan laadukkaalle toiminnalle, jota myös yhteistyökumppanit varmasti arvostavat. Toimintamalli on mahdollista ottaa käyttöön myös muissakin tutkimusryhmissä, jolloin saadaan yhtenäistettyä toimintaa laajemmin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan TKI:ssä. Materiaalin käytettävyyden tutkimusryhmän koko ei ole liian suuri, ettei mallin käyttöönotto olisi mahdollista onnistua. Tiiminvetäjän ja projektipäällikön riittävä seuranta ja havaittuihin poikkeamiin puuttuminen varhaisessa vaiheessa varmistavat, varsinkin toimintamallin käyttöönoton alussa, ettei lähdetä viemään toteutusta liian etäälle suunnitellusta mallista ja kaikki toimivat yhdenmukaisesti. Kiireisiin täytyy reagoida

varhaisessa vaiheessa. Jos tiiminvetäjällä/projektipäälliköllä ei ole aikaa seurantaan, on hyvä nimetä esimerkiksi laatuvaastava seuraamaan toteutusta. Prosessissa määritellyt selkeät tehtävät ja niiden roolitukset määrittävät vastuut, joista on pidettävä kiinni. Koska toteutuksissa on usein mukana myös oppilaita, on tehtävä perehdytysuunnitelma uusien henkilöiden perehdyttämiseen, jotta varmistetaan heidän toimivan alusta lähtien suunniteltujen toimintamallien mukaisesti.

5. YHTEENVETO

Tässä työssä kehitettiin yhtenäinen toimintamalli Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan TKI:n MKT-ryhmän julkisrahoitteisten projektien yritysten tapaustutkimusten toteuttamiseen. Työssä määritettiin myös tutkimuksen dokumentit, tiedonkulku ja prosessin mittarit.

Nykytila määritettiin tarkastelemalla jo toteutunutta KuURak-projektin yrityksen tapaustutkimusta, haastatteleamalla toteutukseen osallistuneita henkilöitä ja tarkastelemalla projektin materiaaleja. Tavoitetilan määrittämisessä huomioitiin haastattelussa esille tulleita hyviä käytäntöjä, toiveita ja palautteita. Kirjallisuudesta selvitettiin prosessin kehitykseen, kuvaamiseen, käytäntöön vientiin ja prosessin jatkuvaan kehittämiseen liittyviä malleja. Kehitetty toimintamalli tullaan pilotoimaan 1.1.2012 alkaneessa MKT-ryhmän MineSteel-projektissa.

Prosessin kehitys aloitettiin yritysten tapaustutkimusten toimintojen tunnistamisesta ja kuvaamisesta. Toimintojen lisäksi prosessi sisältää tiedonkulun ja dokumentit. Työssä koottiin, päivitettiin ja luotiin myös puuttuvat prosessissa tarvittavat dokumenttipohjat. Oman toiminnan arviointia varten prosessin mittareiksi valittiin palautteet, jälkilaskenta ja projektin sisäinen päätöspalaveri. Kehitetystä toimintamallista ei kuitenkaan organisaatio vielä hyödy ellei sitä oteta käyttöön. Niinpä tämä työ sisältää vaiheet toimintamallin viennistä käytäntöön. Nämä vaiheet ovat prosessien arviointi, rooleihin rekisteröityminen, mittausten käynnistäminen, tiimien ja verkostojen luominen sekä osaamis- ja työkaluanalyysit. Prosessien arviointia ja rooleihin rekisteröitymistä varten järjestettiin palaveri. Mittausten käynnistämistä varten luotiin palautteiden ja jälkilaskennan analysointia varten taulukot, määritettiin organisoitumismuodoksi tiimityö ja tehtiin pilotointihankkeelle roolien osaamisanalyysi.

Tässä työssä luotiin myös jatkuvan kehittämisen malli, jossa käytettiin pohjana PDCA-mallia eli jatkuvan kehittämisen kehää. Jatkuvan kehittämisen mallin vaiheita ovat suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehitys. Suunnittelussa huomioidaan kehittämisprojektit

ja päivitetään toimintasuunnitelma sekä strategiat. Toteutuksessa toimitaan suunniteltujen mallien mukaisesti ja kerätään suunnitellusti havaintoja esimerkiksi päätettyjen prosessien mittareiden avulla. Arvioinnissa kootaan valittujen mittareiden tiedot ja analysoidaan, joista saadaan selville hyvät toimivat käytännöt ja kehityskohteet. Tässä työssä arvioinnin mittareiksi valittiin palautteet, jälkilaskenta, projektin sisäinen päätöspalaveri, CAF-itsearviointi ja auditoinnit. Kehityksessä tehdään kehittämissuunnitelma valituille kehityskohteille. Pienille kehityskohteille riittävät korjaustoimenpiteiden määrittäminen, resursointi ja aikataulu.

6. LÄHDELUETTELO

- /1/ Hankehallinnointi, [WWW-dokumentti],
[https://intra.lappia.fi/Intranet_etusivu/Organisaatio/Toiminnan_ohjaus/AMK/Ydinprosessit.iw3] 1.11.2011.
- /2/ Hankintapalvelut, [WWW-dokumentti], [<http://sps.lappia.fi/C11/MOTO-tyoryhma/Document%20Library/Prosessikuvaukset/Hankintapalvelut/PK%202.10%20Hankintapalvelut.pdf/>] 1.11.2011.
- /3/ Hautala-Jylhä, Pirjo-Liisa, Heikkinen, Helena, Jänkämä Kaisu, Paananen Eila, Rautalin, Riitta, Työ- ja toimintatapojen yhteensovittaminen ja uudistaminen Pohjois-Suomen Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa, 2008, [WWW-dokumentti], [<http://www.lshp.fi/default.aspx?nodeid=11922&contentlan=1>] 8.3.2011.
- /4/ Kauppi, Timo, MKT Toimintakäsikirja, 2011.
- /5/ Kauppi, Timo, MKT Toimintasuunnitelma, 2011.
- /6/ Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, tekniikka, TKI, esittelymateriaali, 2012 (liite 1).
- /7/ KTAMK tekniikan TKI toiminta, esittelymateriaali, [WWW-dokumentti], [[https://intra.lappia.fi/Intranet_etusivu/Tukipalvelut/Tutkimus-,_kehittamis-ja_palvelutoiminta/TKI_\(AMK\).iw3>](https://intra.lappia.fi/Intranet_etusivu/Tukipalvelut/Tutkimus-,_kehittamis-ja_palvelutoiminta/TKI_(AMK).iw3>)] 14.11.2011.

- /8/ Laamanen, Kai, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön, 7. painos, Laatukeskus Excellence Finland, 2007.
- /9/ Laamanen, Kai, Tinnilä Markku, Prosessijohtamisen käsitteet, 6 painos, Metalliteollisuuden kustannus Oy, 2002.
- /10/ Laamanen, Kai. Tuominen, Kari, Prosessijohtamisen toimintamalli, Oy Benchmarking Ltd, 2011.
- /11/ Laatukeskus, Prosessi ja työkalut, [WWW-dokumentti],
[http://www.softqa.fi/laatukeskus/Prosessi_ja_tkalut_20031028.PDF]
29.8.2011.
- /12/ Lecklin, Olli, Laatu yrityksen menestystekijänä, 4. Painos, Talentum Media Oy, 2002.
- /13/ Matilainen, Risto, Osaamisen analysointi prosessinsa hallitsevassa organisaatiossa, [WWW-dokumentti],
[http://www.wanhadynamo.fi/pdf/Opas_osaamisanalyysi.pdf] 5.8.2011.
- /14/ Moisio, Jussi, Laatumatkalla, [WWW-dokumentti],
[<http://laatumatkalla.fi/2011/05/>] 7.2.2012.
- /15/ Morris, Daniel, Brandon, Joel, Liiketoimintaprosessien uudistaminen, Weilin+Göös, 1994.
- /16/ Prosessijohtaminen, [WWW-dokumentti],
[<http://fi.wikipedia.org/wiki/Prosessijohtaminen/>] 3.8.2011.

- /17/ Prosessit ja prosessijohtaminen, [WWW-dokumentti],
[<http://www.paunia.fi/prosessit-ja-laatu/>] 3.5.2011.
- /18/ Rissanen, Tiina, Projekti-insinöörin haastattelu, Kemi-Tornion
ammattikorkeakoulu, tekniikka TKI, Kemi, 20.4.2011.
- /19/ SWOT-analyysi, [WWW-dokumentti], [www.qualitas-
forum.fi/Laaduntyökalut/SWOTanalyysi/tapid/132/Default.aspx] 25.3.2012
- /20/ Toppila, Rauno, Projektipäällikön haastattelu, Kemi-Tornion
ammattikorkeakoulu, tekniikka TKI, Kemi, 8.4.2011.
- /21/ Tuurala, T, Laatuakatemia, 2010, [WWW-dokumentti],
[<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>] 9.11.2011.
- /22/ Valtiovarainministeri, CAF 2006, [WWW-dokumentti],
[http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf /] 14.11.2011.
- /23/ Vastamäki, Pirjo, Auditorin käsikirja, Evira, [WWW-dokumentti],
[http://www.evira.fi/attachments/palveluhakemisto/asiakokonaisuudet/valvonta/auditoijan_kasikirja_hyvaksyty_9_3_2010.pdf] 8.3.2011.

7. LIITELUETTELO

Liite 1	Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun, tekniikka, TKI
Liite 2	KTAMK:n prosessikartta
Liite 3	Hankehallinnoinnin prosessikuvaus
Liite 4	CAF-itsearviointimallin arviointikohdat
Liite 5	CAF 2006
Liite 6	Yritysten tapaustutkimusten prosessi (nykytila)
Liite 7	KKY Lappian hankintaprosessi
Liite 8	Testaus- ja asiantuntijapalveluprosessi
Liite 9	Yritysten tapaustutkimusten prosessi (tavoitetila)
Liite 10	Jälkilaskentapohja
Liite 11	Palautelomake
Liite 12	Yritysten tapaustutkimusten dokumenttipohjat
Liite 13	Osaamistarpeen tunnistaminen
Liite 14	KTAMK:n kehittämisen kehä
Liite 15	Auditointiin valmistautumisen prosessi
Liite 16	Auditointiprosessi

Kemi – Tornion ammattikorkeakoulu, tekniikka, TKI



Tekniikan toimialan tutkimus-, kehittämis- ja palvelutoiminnan juuret ulottuvat vuoteen 1988, jolloin oppilaitoksena vielä toimi valtion ylläpitämä Kemin Teknillinen Oppilaitos. Nykyään Compus Digipolis rakennuksessa Tietokatu 1:ssä toimii innovatiivinen ja aktiivisesti yritysten kanssa yhteistyössä soveltavaa tutkimusta tekevä tutkijayhteisö.

Tutkimustoiminnan lähtökohtana on toiminta-ajatuksen mukaisesti vastata alueen yritysten välittömiin tarpeisiin, nykyisten toimintojen nykyisten toimintojen kehittämiseen sekä alueen yritystoiminnan tarjoamiin mahdollisuuksiin uuden liiketoiminnan pohjan muodostamiseksi.

Visiona on se, että tekniikan toimiala on Lapin prosessiteollisuus- ja kaivosklusterille ja Digipoliksella yrityksille keskeinen ja tärkeä yhteistyökumppani. Lisäksi toimiala palvelee omilla toiminta-alueillaan koko Lapin yrityksiä.

Kunnossapidon tutkimusryhmän toiminta tähtää kansainvälisen tason soveltavaan tutkimus- ja kehitystoimintaan valituilla alueilla, joita ovat:

1. kunnossapitoon liittyvän tiedon älykäs hallinta. 2. ehkäisevä kunnossapito ja sen menetelmät, 3. vikaantumismuotojen ja vikasyiden analysointi ja 4. kunnossapitotöiden suunnittelun tehostaminen.

Ryhmä tekee jatkuvaa yhteistyötä Kemi-Tornion alueen kunnossapito-organisaatioiden ja palveluyritysten kanssa.

Konenäön ja mittaustekniikoiden tutkimusryhmä on toiminut vuodesta 1998 lähtien. ryhmän toiminnan aikana on viety läpi toistakymmentä laajempaa tutkimusprojektia, jotka ovat työllistäneet keskimäärin 5 - 8 insinööriä. Projektit ovat keskittyneet konenäön ja siihen liittyvien mittaustekniikoiden soveltamiseen. Yhteistyötä on tehty yli 20 yrityksen kanssa. Erikoisosaaminen liittyy konenäön soveltamiseen eri kohteisiin eri toimialoilla.

Materiaalien käytettävyyden tutkimusryhmän visio on seuraava:

"Olemme haluttu ja luotettava metallialan jatkojalostajien tuotekehityskumppani, jonka kansainvälisesti tunnustettua erityisosaamista on ruostumattomien ja ultralujien rakenne- ja kulutusterästen käytettävyyden soveltava tutkimus"

Ryhmän toiminta on aloitettu 2008 vuoden alussa. Lentävän lähdön on varmistanut M-Lab/Hydro+-hanke, jonka aikana investoidaan tarvittavat tutkimuslaitteistot ja kohotetaan henkilökunnan materiaalitekniikasta osaamista. Ensimmäiset soveltavan tutkimuksen projektit ovat myös käynnistyneet. Näissä läheisinä yhteistyökumppaneina ovat pohjoissuomalaiset teräksen tuottajat ja jatkojalostajat.

Sulautettujen järjestelmien tutkimusryhmä aloitti toimintansa 2010 alussa. Tutkimusryhmä erikoistuu muun muassa sulautettuun Linux –käyttöjärjestelmään, laitesuunnitteluun, akkutekniikoihin ja lyhyen kantamien langattomiin sulautettuihin järjestelmiin, kuten langattomiin antureihin ja toimilaitteisiin. Ryhmän tavoitteena on tarjota yrityksille, etenkin teollisuuden yrityksille, sulautettujen järjestelmien osaamista ja miettiä uusia ratkaisuja haasteellisiin olosuhteisiin joissa esimerkiksi kaapelointi on vaikeaa tai olosuhteet estävät tavanomaisten laitteistojen käytön.

T&K laboratoripalvelut tarjoavat monipuoliset tutkimus- ja testauslaiteresurssit tutkimusryhmien ja ulkopuolisten asiakkaiden käyttöön. Laitteita on hankittu materiaalien ainetta rikkovaan aineenkoetukseen, elektroniikan komponenttien testaukseen ja konenäkösovelluksiin liittyen. Näytteenvalmistus hoituu myös omassa organisaatiossa. Tuotteistetut palvelut takaavat joustavan ja nopean palvelun ja hyvän toimitusvarmuuden. Laboratoripalvelut on kuvattu osana Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmää.

Lisätietoja: Kehityspäällikkö Seppo Saari, puh. 040 543 0249

Kunnossapitoryhmän vetäjä Aslak Siimes, puh. 050 427 6421

Konenäkö ja mittaustekniikat ryhmän vetäjä Harri Pikkariainen, puh. 040 704 1498

Materiaalien käytettävyyden ryhmän vetäjä Rauno Toppila, puh. 050 310 9542

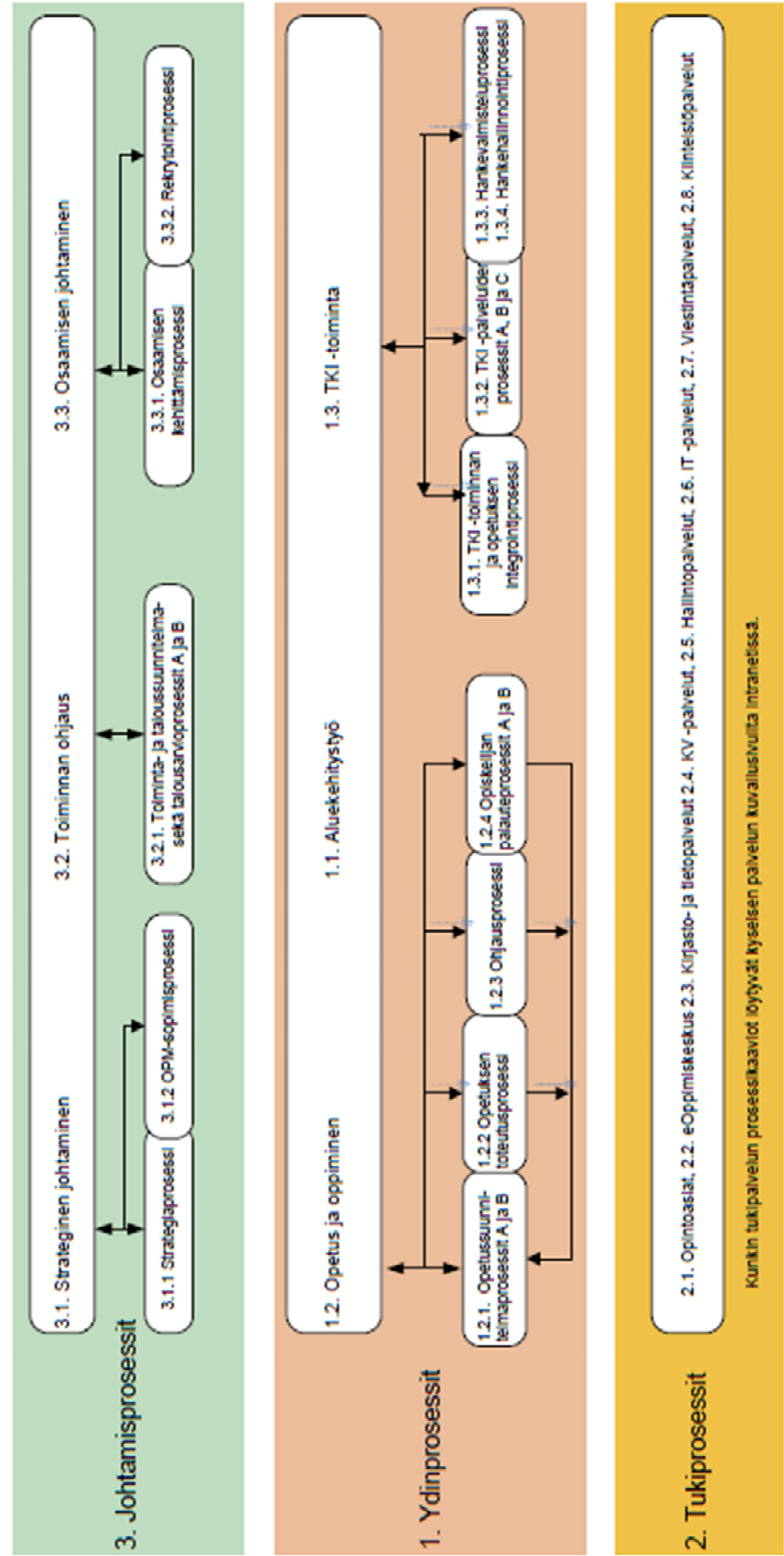
Sulautetut järjestelmät ryhmän vetäjä Antti Niemelä, puh. 050 323 2549

TKI-laboratoripalvelut Petri Ronkainen, puh 0400 695 213

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu / tekniikan yksikkö – Tietokatu 1, 94600 Kemi

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu
Laadunvarmistusjärjestelmä
19.11.2009

PROSESSIKARTTA



Arviointialueet ja arviointikohdat

1. Johtajuus

- 1a Johtajat osallistuvat prosessijohtamisen edellytysten luomiseen, kannustavat muita ja elävät itse prosessijohtamisen periaatteiden mukaisesti
- 1b Johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti prosessijohtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen
- 1c Johtajat pitävät yhteyttä asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin ja kytkevät yhteydenpidon prosesseihin
- 1d Johtajat motivoivat prosessimaiseen toimintaan, tukevat ja antavat tunnustusta henkilöstölle
- 1e Johtajat tunnistavat liiketoimintaprosessien kehittämisen ja tulosten väliset yhteydet

2. Strategia

- 2a Strategia perustuvat prosessien keräämiin tietoihin asiakkaiden ja sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista ja odotuksista
- 2b Strategia perustuvat omien ja kumppaneiden suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon
- 2c Prosessit ovat tärkeä osa, kun strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla
- 2d Strategiaa toteutetaan keskeisten prosessien kautta

3. Henkilöstö

- 3a Prosessien henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään
- 3b Prosessien henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan, ja niitä kehitetään sekä pidetään yllä
- 3c Prosessien henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan
- 3d Prosesseissa käydään vuoropuhelua
- 3e Henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan

4. Kumppanuudet ja resurssit

- 4a Ulkoisten kumppaneiden valinta ja kehittäminen
- 4b Taloudellisia resursseja hallitaan
- 4c Rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan
- 4d Prosessien teknologia hallitaan
- 4e Prosesseissa tarvittavaa tietoa ja tietämystä hallitaan

5. Prosessit, tuotteet ja palvelut

- 5a Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisin menetelmin
- 5b Tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään
- 5c Tuotteita ja palveluita myydään ja niiden menekkää edistetään
- 5d Tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan sekä prosesseja kehitetään
- 5e Asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

6. Asiakastulokset

- 6a Asiakkaiden näkemykset ja niiden kehittyminen prosessijohtamisen vaikutuksesta
- 6b Asiakasmittareiden taso, kehittyminen ja mittaustulosten hyödyntäminen

7. Henkilöstötulokset

- 7a Henkilöstön näkemykset ja niiden kehittyminen prosessijohtamisen vaikutuksesta
- 7b Henkilöstömittareiden taso, kehittyminen ja mittaustulosten hyödyntäminen

8. Yhteiskunnalliset tulokset

- 8a Yhteiskunnan näkemykset ja niiden kehittyminen prosessijohtamisen vaikutuksesta
- 8b Yhteiskunnallisten mittareiden taso, kehittyminen ja mittaustulosten hyödyntäminen

9. Avaintulokset

- 9a Taloudelliset tulokset ja niiden kehittyminen prosessijohtamisen vaikutuksesta
- 9b Prosessien suorituskyvyn taso, kehittyminen ja mittaustulosten hyödyntäminen

CAF 2006

**Yhteinen arviointimalli CAF
(Common Assessment Framework)
Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla**

CAF 2006

Sisällys

Johdanto.....	4
Toimintatapojen arviointi.....	8
Arviointialue 1: Johtajuus	9
Arviointialue 2: Strategiat ja toiminnan suunnittelu	11
Arviointialue 3: Henkilöstö	13
Arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit	15
Arviointialue 5: Prosessit	17
Tulosten arviointi	20
Arviointialue 6: Asiakas- ja kansalaistulokset	21
Arviointialue 7: Henkilöstötulokset.....	22
Arviointialue 8: Yhteiskunnalliset tulokset.....	23
Arviointialue 9: Keskeiset suorituskykytulokset	24
CAF – pisteytys ja arviointitaulukot	26
Ohjeita CAF:n käyttöön	33
Vertailuoppiminen.....	43

Johdanto

Yhteinen arviointimalli (CAF – Common Assessment Framework) on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu. Se sisältää vaikutteita Euroopan laatupalkintomallista (EFQM). Myös Saksan hallintokorkeakoulun luomasta Speyer-mallista saatuja kokemuksia on käytetty apuna CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan paitsi eri tulosalueita, myös organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen.

CAF-mallin tausta ja mallin levinneisyys

CAF-malli on kehitetty Euroopan unionin jäsenmaiden välisessä, hallintoministerien johtamassa, verkostossa (EUPAN – European Public Administration Network), jonka tavoitteena on edistää jäsenmaiden välistä tiedon vaihtoa sekä yhteistyötä hallinnon ja julkisten palvelujen kehittämisessä. Pilottiversio CAF-mallista julkistettiin keväällä 2000 ja varsinainen ensimmäinen versio julkaistiin vuonna 2002. Samana vuonna perustettiin EIPA:an (European Institute of Public Administration) CAF-tukiyksikkö (CAF Resource Centre), jonka tehtävänä on tukea mallin käyttöä jäsenmaissa. Yksikkö sijaitsee Maastrichtissa Hollannissa.

EIPA:n CAF-tukiyksikkö tukee mallin käyttöä yhdessä kansallisista edustajista muodostuvan CAF-työryhmän kanssa järjestämällä koulutusta ja jakamalla asiaa koskevaa tietoa, sekä seuraa ja arvioi mallin käytön edistymistä. CAF-työryhmässä asiantuntijoina ovat olleet mukana myös EFQM:n ja Speyerin hallintokorkeakoulun edustajat. Seurantatietojen perusteella vuosina 2000–2005 on CAF-mallin ottanut käyttöön kehittämissyönsään noin 900 julkisen sektorin organisaatiota Euroopassa. CAF:n käytöstä on esimerkkejä myös Euroopan ulkopuolelta, muun muassa Kiinasta, Dominikaanisesta tasavallasta ja Brasiliasta. Vuosina 2003 Roomassa ja 2005 Luxemburgissa järjestetyissä CAF-konferensseissa on molemmissa ollut yli 300 mallin käytöstä kiinnostunutta osallistujaa

eri puolilta Eurooppaa. Molemmissa konferensseissa julkaistiin selvitykset CAF:n levinneisyyttä ja sen käytöstä saatuja kokemuksia koskeneet selvitykset. Näitä, mallin käyttäjiltä saatuja tietoja, on hyödynnetty tämän uudistetun version laadinnassa. CAF-tukiyksikön internet-sivuille on rakennettu tietokanta, johon kootaan esimerkkejä CAF-arvioinneista ja vertailutietoja itsearviointien tuloksista. Sivuilta löytyvät myös eri kieliversiot CAF-mallista sekä sähköisestä itsearviointityökalusta. Itsearviointityökalua voi käyttää oman organisaationsa itsearvioinnin välineenä rekisteröitymällä näiden palvelujen käyttäjäksi CAF-tukiyksikön sivuilla (www.eipa.eu/caf). Useissa maissa on myös kansallisia versioita CAF-tietokannoista ja työkaluista. Kaikilla näillä tukitoimilla ja työkaluilla pyritään edistämään Iso-Britannian EU-puheenjohtajuuskaudella 2005 asetetun tavoitteen (2 000 rekisteröitynyttä CAF-käyttäjää vuonna 2010) saavuttamista.

Kokouksessaan Luxemburgissa 8. kesäkuuta 2005 hallintoministerit tukivat CAF:n kehittämiseksi ja käytön edistämiseksi tehtyä työtä. Samassa yhteydessä he linjasivat, että jatkossa laadun kehittämistyö on tiiviimminkin kytkettävä Lissabonin strategiaan ja siinä linjattuihin kilpailukyvyyn edistämistavoitteisiin. Tämä linjaus on otettu huomioon CAF:n uudistetun version sisällössä.

CAF-mallin käytön tavoitteet

CAF on tarkoitettu helppokäyttöiseksi työkaluksi julkisen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen. Itsearviointityökaluna CAF kuuluu samaan ryhmään muiden kokonaisvaltaisen laadunarvioinnin työkalujen, erityisesti EFQM-mallin kanssa. Toisin kuin muut vastaavat mallit, CAF on suunnattu erityisesti julkiselle sektorille.

CAF:lla on neljä päätavoitetta:

1. Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla. Itsearviointi on keskeinen osa perinteistä PDCA -kehittämisykliä [PDCA = suunnittele (plan), toteuta (do), arvioi (check), kehitä (act)].

2. Auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita.
3. Yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä.
4. Edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä.

Mallin käyttöön perehdyttämiseksi tähän julkaisuun sisältyvät varsinaisen kriteeristön (yhdeksän arviointialuetta ja pisteytystaulukot) lisäksi ohjeet itsearvioinnin toteuttamisesta ja kehittämistoimien käynnistämisestä. Mukaan on liitetty myös ohjeistusta mahdollista vertailukehittämistä varten.

CAF-mallin käyttäjät

CAF on suunnattu kaikille julkisen sektorin organisaatioille niin valtionhallinnossa kuin kunnissakin. Mallia voi hyödyntää osana laajempaa kehittämistyötä tai sitä voi käyttää kohdennetusti tiettyyn kehittämistarpeeseen. CAF soveltuu niin koko organisaation kuin sen osienkin arviointiin.

CAF-mallin muokkaaminen oman organisaation tarpeisiin

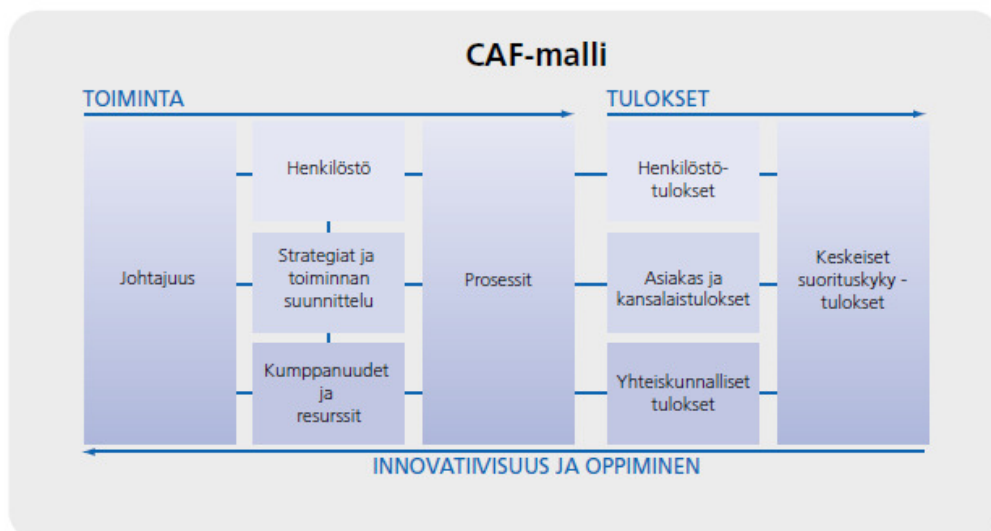
CAF on yleisen tason työkalu, jota voidaan muokata vastaamaan paremmin oman organisaation

tarpeita. Tärkeää on kuitenkin noudattaa yhdeksää arviointialuetta ja niiden 28 arviointikohtaa. Myöskään pisteytystaulukoita ei suositella muutettavaksi. CAF-mallin rakenne on kuvattu sivun alalaidassa olevassa kuviossa.

Yhdeksän arviointialuetta sisältävä malli kattaa kaikki organisaation toiminnan arvioinnin kannalta keskeisimmät osa-alueet. Ensimmäiset viisi arviointialuetta tarkastelevat niitä organisaation toimintatapoja, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tavoitellut tulokset. Jälkimmäisellä neljällä alueella arvioidaan näistä toimintatavoista seuraavia tuloksia eri näkökulmista. Keskeisten suorituskäytösten lisäksi tulospuolella tarkastellaan erikseen henkilöstötuloksia, asiakas- ja kansalaistuloksia ja yhteiskunnallisia tuloksia. Yhdeksän arviointialuetta jakautuvat 28 alakohtaan, jotka sisältävät esimerkkejä siitä, millaisia toimintatapoja ja tuloksia kullakin arviointialueella voidaan tarkastella.

Mallin käyttötarkoitus

CAF tarjoaa organisaatiolle kokonaisvaltaisen viitekehksen, jonka avulla se voi seurata oman toimintansa kehittymistä. Malli mahdollistaa:



Kuvio 1. CAF-mallin rakenne

- näyttöön perustuvan arvioinnin, jossa omaa organisaation suorituskykyä verrataan kriteeristöön, jonka sisältö on laajasti hyväksytty eurooppalaisella julkisella sektorilla,
- korkean suoritusason saavuttamisen ja sen todentamisen,
- yhteisen ja kestäväen käsityksen muodostamisen siitä, mitä tarvitaan organisaation toiminnan kehittämiseksi,
- saavutettavien tulosten ja ne mahdollistavien toimintatapojen välisen riippuvuuden hahmottamisen,
- henkilöstön osallistumisen toiminnan arviointiin ja kehittämisen suunnitteluun,
- hyvien käytäntöjen jakamisen oman organisaation sisällä ja muiden organisaatioiden kanssa,
- erilaisten kehittämishankkeiden nivomisen osaksi normaalia johtamista ja
- kehittymisen seurannan, kun itsearviointi toistetaan samalla kriteeristöllä säännöllisesti.

CAF:n keskeiset käsitteet ja arvot

Kokonaisvaltaisena laadunarviointimallina CAF perustuu samoihin erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkkeihin, kuin esimerkiksi EFQM-malli. Näitä tunnusmerkkejä ovat:

- tulossuuntautuneisuus,
- asiakaslähtöisyys,
- tavoitteiden johdonmukaisuus,
- todennettuun tietoon perustuva prosessien johtaminen,
- jatkuva toiminnan kehittäminen ja innovatiivisuus,
- kaikkia osapuolia hyödyntävät kumppanuuksuhteet ja
- organisaation yhteiskunnallisesti vastuullinen toiminta.

Julkisen sektorin organisaatioiden johtamisella ja niiden toiminnan laadun arvioinnilla on joitakin ominaispiirteitä, jotka erottavat ne yksityisen sektorin organisaatioista. Niiden toiminta perustuu hyvän hallinnon periaatteisiin, jotka ovat yhteisiä eurooppalaisille hallintokulttuureille. Näitä yhteisiä

periaatteita ovat demokraattinen ja parlamentaarinen legitimitteetti sekä toiminnan lainmukaisuus ja eettisyys. Periaatteiden taustalla taas on joukko yhteisiä arvoja kuten avoimuus, vastuullisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, moniarvoisuus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, solidaarisuus, osallistuminen, yhteistyö ja kumppanuus. Näinä periaatteet ja arvot ovat CAF:n arviointikriteereiden taustalla, ja niitä vasten arvioidaan siis sekä organisaation toimintatapoja että niistä seuraavia tuloksia.

Julkisen sektorin organisaation toiminnan arvioinnissa tulee näkyä seuraavat keskeiset piirteet:

- vastuullisuus ja demokraattiseen päätöksentekoon pohjautuva tavoitteenasettelu,
- toiminnan lainmukaisuus ja oikeellisuus,
- toimiva vuorovaikutus poliittisten päättäjien kanssa,
- sidosryhmien osallistaminen,
- palvelutuotannon erinomainen laatu,
- kustannustehokkuus ja –vaikuttavuus,
- asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja
- innovatiivisuus ja uudistumisen mahdollistava johtaminen.

Mallin sisäinen rakenne ja arviointialueiden suhde toisiinsa

Kokonaisvaltaisen laadun arvioinnin kannalta tärkeää on paitsi arvioida kaikki toiminnan kannalta keskeiset osa-alueet myös hahmottaa niiden yhteys toisiinsa. Tärkeää on hahmottaa:

- toimintatapojen (arviointialueet 1–5) keskinäinen riippuvuus ja
- toimintatapojen ja tulosten (arviointialueet 6–9) välinen syy- ja seuraussuhde.

Arviointia tehtäessä oleellista on tarkastella sitä, missä määrin esitetyt tulokset ovat seurausta kuvatuista toimintatavoista. Tämä vaatii mallin tarkastelua kokonaisuutena, koska usein tulospuolella esitetyt asiat ovat yhteisvaikutusta useista toiminnanarviointipuolella esitetyistä asioista. Yhteyden näkeminen on kuitenkin kehittymisen kannalta mallin keskeisin anti. Jotta tulostiedon perusteella

osataan parantaa toimintaa, on tiedettävä, mistä prosesseista tulos syntyy.

Tuloseuranta ja tosiasioihin perustuva kehittäminen

Itsearviointi ja sitä seuraava toiminnan kehittämisen on vaikeaa ilman luotettavaa tietoa organisaation toiminnan laadusta. Kun itsearviointia tehdään ensimmäistä kertaa, huomataan usein, mitä puutteita tiedonkeruussa ja tuloseurannassa on. Ensimmäisestä arviointikerrasta seuraakin usein kehittämisehdotuksina, esimerkiksi parempien tulosindikaattoreiden kehittämistä keskeisten toimintojen kehittymisen arvioimiseksi. Mitä pidemmälle toimintaa kehitetään, sitä tarkoituksenmukaisemmaksi tulee sen laadusta kertovan tiedon kerääminen ja hyödyntäminen. Ensimmäinen itsearviointi on usein ensimmäinen askel tietopohjaisempaan organisaation kehittämiseen ja johtamiseen.

Pisteytyksen käyttö itsearvioinnissa

Vaikka itsearvioinnin keskeisin tavoite on organisaation vahvuuksien ja parantamisalueiden paikantaminen ja niistä keskusteleminen, on pisteytykselläkin oma merkityksensä. Arvioinnin pääpaino ei kuitenkaan ole pisteytyksessä. Pisteytyksen käytöllä on neljä päämäärää:

1. Tarjota tietoa siitä, mihin kehittämistoimiin organisaatiossa tulisi ryhtyä.
2. Arvioida oman toiminnan ja tulosten kehittämistä (mikäli CAF-arviointeja tehdään säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain tai kerran kahdessa vuodessa).
3. Hyödyntää pisteytystä hyvien käytäntöjen havaitsemiseen. Korkeat pistemäärät tulospuolen arviointialueilla ovat usein merkki hyvistä käytännöistä toiminta-puolen arviointialueilla.
4. Paikantaa yhteistyökumppaneita vertailukehittämiseen.

CAF:n pisteytystaulukoita on kehitetty käyttäjiltä saadun palautteen perusteella. Uusi 2006-versio sisältää kaksi vaihtoehtoista tapaa pisteyttää itsearviointi. Ensimmäinen on aiemmista CAF-

versioista tuttu perinteinen taulukko. Lisäksi nyt on mahdollista valita uusi hienojakoisempi vaihtoehto. Molemmat pisteytystavat esitellään tarkemmin luvussa "CAF-pisteytys ja arviointitaulukot".

Keskeisimmät erot CAF 2002-mallin ja CAF 2006-mallin välillä

CAF-mallin aiempia versioita käyttäneille ei tuotane vaikeuksia siirtyä tämän uuden version käyttöön. Mallin peruslogiikka ja rakenne on sama, kuin vuoden 2002 versiossa. Lissabonin strategiaa myötäillen tässä päivitettyssä versiossa korostetaan aiempaa enemmän uudistumisen ja innovatiivisuuden merkitystä, jonka vuoksi muutosjohtamisen arviointi on siirretty arviointialueelta 5 arviointialueelle 1. Arviointiesimerkkejä on pyritty selkeyttämään ja hiomaan niin, että niissä aiempaa selkeämmin näkyisivät julkisen sektorin hyvän hallinnon periaatteet. Lisäksi pisteytystä on kehitetty jo edellä kuvatulla tavalla ja itsearviointiprosessia sekä vertailukehittämistä koskevaa ohjeistusta on laajennettu.

CAF:n käyttö tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden oppia enemmän omasta toiminnastaan. Se on erityisen käyttökelpoinen organisaation suorituskyvystä ja toiminnan laadusta kertovan yleiskuvan muodostamiseen. Mikäli organisaatio haluaa toiminnastaan yksityiskohtaisempaa tietoa, arviointiin kannattaa käyttää hienojakoisempaa kriteeristöä, kuten EFQM-mallia. CAF ja EFQM-malli ovat yhteensopivat, jonka vuoksi CAF:ia on helppo käyttää ensimmäisenä laadunarviointikriteeristönä, vaikka myöhemmin haluaisikin siirtyä yksityiskohtaisempaan arviointiin. Malleja voi käyttää myös rinnakkain niin, että välillä tehdään yleisempi, välillä yksityiskohtaisempi arviointi.

CAF on veloituksetta kaikkien käytettävissä ja organisaatiot voivat käyttää sitä haluamallaan tavalla.

Toimintatapojen arviointi

Arviointialueet 1–5 käsittelevät organisaation toimintaa. Nämä alueet määrittelevät, mitä organisaatio tekee ja miten hyvin se suoriutuu tehtävistään. Toimintojen arviointi tehdään käyttämällä toiminta-arviointialueiden taulukkoa (ks. CAF-pisteytys ja arviointitaulukot).

Arviointialue 1: Johtajuus

Määritelmä

Organisaation johtajien toiminta voi luoda toimintaan selkeyttä ja yhtenäisyyttä sekä ympäristön, jossa organisaatio ja sen henkilöstö yltävät parhaimpaansa.

Johtajat määrittelevät organisaation toiminnan suunnan. Johtajat kehittävät mission, vision ja arvot, jotka vaaditaan organisaation menestymiseen pitkällä aikavälillä. Johtajat motivoivat ja tukevat organisaation henkilöstöä olennalla roolimallina ja toimimalla organisaation julkilausuttujen ja julkilausumattomien arvojen mukaisesti.

Johtajat kehittävät, toimeenpaneavat ja seuraavat organisaation toimintaa ja sen johtamisjärjestelmiä. He arvioivat suorituksia ja tuloksia. He ovat vastuussa suoritusten parantamisesta. Johtajat varautuvat tulevaisuuden haasteisiin organisoimalla mission toteuttamista varten tarvittavat muutokset.

Julkisella sektorilla johtajat ovat keskeinen linkki organisaation ja poliittisten päättäjien välillä. Johtajat ovat myös vastuussa suhteiden ylläpitämisestä sidosryhmiin ja siitä, että sidosryhmien tarpeet tulevat otetuksi huomioon.

Avainkohdat

Edustuksellisessa demokratiassa vaaleilla valitut päättäjät ovat vastuussa strategisista valinnoista ja määrittelevät myös, mitä tavoitteita kullakin poliittikalohkolla halutaan saavuttaa. Julkisella sektorilla johtajat avustavat poliittisia päättäjiä politiikan muotoilussa analyysien, ennakoinnin ja visioinnin avulla. He ovat myös vastuussa näiden poliitikkojen toimeenpanosta ja toteutuksesta. Siksi on tehtävä ero julkisen sektorin poliittisen johtajuuden ja organisaatioiden johtamisen välillä. CAF keskittyy julkisten organisaatioiden johtamiseen eikä pyri arvioimaan politiikan laatua, sillä siitä vastaavat poliittisen päättäjät.

Omien arvojensa lisäksi eurooppalaisilla julkisen sektorin organisaatioilla on yhteisiä arvoja, kuten lainmukaisuus, avoimuus, yhdenvertaisuus, moniarvoisuus ja eturistiriitojen välttäminen. Johtajien tehtävänä on viestiä nämä arvot koko organisaatiolle. Johtajat voivat myös laatia niistä tarkemmat toimintatapaohjeet, jotka ohjaavat ihmisten armatillista toimintaa.

Johtajien tehtävä on luoda parhaat mahdolliset olosuhteet, jotta heidän organisaationsa sopeutuisi palvelumaansa, jatkuvasti muuttuvaan yhteiskuntaan. Johtajat etsivät itse uudistumisen ja kehittämisen mahdollisuuksia. He myös aktiivisesti hyödyntävät sähköisen hallinnon tarjoamia mahdollisuuksia.

Julkisen sektorin organisaatioilta vaaditaan yleensä, että ne saavuttavat tavoitteensa annetuilla resursseilla. Joskus tärnä johtaa siihen, että on tasapainoitava kansalaisten, poliitikkojen ja muiden sidosryhmien tarpeiden välillä. Johtajille on sen vuoksi oltava selvää, ketkä ovat asiakkaita, mitkä ovat asiakkaiden vaatimukset ja miten närnä tasapainotetaan poliittisten vaatimusten kanssa, niin että voidaan osoittaa sitoutumista kansalaisia/asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohtaan.

Arviointi: Tarkastele, mitä johtajat tekevät:

1.1. Ohjatakseen organisaatiota kehittämällä sen mission, vision ja arvot.

Esimerkiksi:

- Muuntamalla mission ja vision strategisiksi (pitkän ja keskipitkän aikavälin) ja toiminnallisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi.
- Luomalla arvopohjan, johon sisältyvät avoimuus, etiikka ja asiakaspalvelu sekä menettelytapaohje sidosryhmien osallistamisesta.
- Vahvistamalla yhteistä luottamusta ja arvostusta johtajien/päälliköiden ja työntekijöiden välillä (esim. määrittelemällä mitä hyvä johtajuus on tässä organisaatiossa).

- d. Luomalla tehokkaalle viestinnälle hyvät olosuhteet. Varmistamalla, että missiosta, visiosta, arvoista, strategisista sekä toiminnallisista tavoitteista viestitään kaikille organisaation työntekijöille ja myös sidosryhmille.
- e. Tarkastelemalla säännöllisin väliajoin missiota, visiota ja arvoja, jotta niissä heijastuisivat ulkoisen toimintaympäristön muutokset.
- f. Hoitamalla eturistiriitoja, tunnistamalla etukäteen ne alueet, joilla ristiriitoja voi syntyä ja laatimalla henkilöstölle toimintaohjeet tällaisten tilanteiden varalle.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

1.2 Kehittääkseen ja toimeenpannukseen organisaation johtamisjärjestelmän, jolla ohjataan tulosten saavuttamista ja muutosten hallintaa.

Esimerkiksi:

- a. Kehittämällä prosesseja ja organisaation rakenteita linjassa strategian, suunnittelun sekä sidosryhmien tarpeiden ja odotusten kanssa sekä hyödyntämällä olemassa olevia teknisiä ratkaisuja.
- b. Määrittelemällä tarkoituksenmukaiset hallinnolliset rakenteet ja menettelyt (tasot, toimet, vastuut ja toimivallat) ja varmistamalla järjestelmä, jolla prosesseja johdetaan.
- c. Kehittämällä ja sopimalla mitattavat tavoitteet kaikille organisaation tasoille.
- d. Ohjaamalla tulos- ja vaikuttavuustavoitteiden asettamista eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tasapainottamiseksi.
- e. Muotoilemalla ja yhteen sovittamalla sähköisen hallinnon strategia yhteen organisaation strategien ja toiminnallisten tavoitteiden kanssa.
- f. Luomalla tietojärjestelmä, jossa ovat mukana sisäiset tarkastukset.
- g. Luomalla sopivat menetelmät projektien hallintaan ja tiimityöhön.
- h. Soveltamalla pysyvästi laadunhallinnan (TQM) periaatteita (käyttämällä esim. CAF- tai EFQM-mallia).

- i. Kehittämällä järjestelmä, joka mahdollistaa organisaation strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden/suoritusten mittaamisen (esim. Balanced Scorecard, BSC).
- j. Kehittämällä laadunhallintajärjestelmä kuten ISO 9001–2000, palvelutasosopimukset tai erilaiset sertifiointit.
- k. Tunnistamalla ja priorisoimalla tarpeelliset muutokset organisaation toimintamallissa.
- l. Viestimällä henkilöstölle ja sidosryhmille muutoshankkeista ja muutosten syistä.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

1.3 Motivoidakseen ja tukeakseen organisaation henkilöstöä sekä toimimalla roolimallina.

Esimerkiksi:

- a. Toimimalla asetettujen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti ja johtamalla omalla esimerkillään.
- b. Osoittamalla muutostykyä ja -halua hyväksyä rakentava palaute ja ehdotukset johtamiskäytäntöjen parantamiseksi.
- c. Pitämällä henkilöstö ajan tasalla keskeisistä organisaatiota koskevista asioista.
- d. Tukemalla organisaation tavoitteiden saavuttamista auttamalla henkilöstöä tehtäviensä toteuttamisessa ja tavoitteidensa saavuttamisessa.
- e. Rohkaisemalla ja luomalla olosuhteet vastuun, velvollisuuksien ja toimivallan hajauttamiseen tilivelvollisuus huomioon ottaen (valtaistaminen).
- f. Tukemalla innovaatio- ja kehittämiskulttuuria kannustamalla henkilöstöä aloitteellisuuteen ja jokapäiväisen työnsä kehittämiseen.
- g. Tunnistamalla ja palkitsemalla tiimien ja yksilöiden hyvät suoritukset.
- h. Ottamalla huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja elämäntilanteet.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

1.4. Huolehtiakseen yhteydenpidosta poliittisiin päättäjiin ja muihin sidosryhmiin, niin että jaettu vastuu toteutuu.

Esimerkiksi:

- Tunnistamalla organisaation toimintaan vaikuttavat politiikkalinjat.
- Ylläpitämällä aloitteellista ja säännöllistä yhteydenpitoa poliittisiin päättäjiin organisaation kannalta merkittävillä toiminnan ja lainsäädännön osa-alueilla.
- Varmistamalla, että organisaation tavoitteet ovat yhdensuuntaiset politiikkalinjausten kanssa.
- Luomalla ja ylläpitämällä kumppanuuksia ja verkostoja tärkeiden sidosryhmien (kansalaiset, kansalaisjärjestöt, intressiryhmät, teollisuus ja muu hallinto) kanssa.
- Huolehtimalla, että poliitikot ja muut sidosryhmät ovat mukana tulos- ja vaikuttavuustavoitteiden laatimisessa ja organisaation johtamisjärjestelmän kehittämisessä.
- Hakemalla organisaatiolle ja sen palveluille julkisuutta, mainetta ja tunnustusta.
- Kehittämällä viestintä- tai markkinointikonseptiä (sekä tuotteille että palveluille) ja viestimällä seottaen huomioon sidosryhmien näkökulmat.
- Ottamalla osaa ammattiyhdistysten, intressiryhmien ja etujärjestöjen tilaisuuksiin.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

Arviointialue 2: Strategiat ja toiminnan suunnittelu

Määritelmä

Organisaation tulokset määrittävät sen mukaan, miten hyvin organisaatio pystyy suorittamaan eri toimialueensa. Organisaatio toteuttaa missiotaan ja visiotaan selkeän sidosryhmäsuuntautuneen strategian kautta ottaen huomioon poliittiset linjat ja sidosryhmien tarpeet. Toimintaa tuetaan jatkuvasti paranevalla resurssien ja prosessien hal-

linnalla. Strategia muunnetaan suunnitelmiksi, tavoitteiksi ja mitattaviksi tavoitteiksi. Suunnittelu ja strategia heijastavat organisaation lähestymistapaa uudistusten ja innovaatioiden toimeenpanoon.

Avainkohdat

Strategia ja suunnittelu ovat osa PDCA -sykliä (plan, do, check, act). Kaikki alkaa tiedon keräämisellä sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista. Suunnitteluprosessiin vaikuttavat myös tiedot tuloksista ja toiminnan vaikutuksista. Sisäisistä arviointiprosesseista saatava palaute on keskeistä, jotta suunnitellut parannukset organisaation toiminnassa voidaan saavuttaa.

Onnistumisen edellytysten tunnistaminen – olosuhteet, joiden pitää täytyä, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan – ja tavoitteiden asettaminen, ovat keskeinen osa tehokkaan tulosseurannan ja tulostuloksen varmistamista. Tavoitteet tulee määritellä niin, että voidaan tehdä ero tulosten ja vaikutusten välille. Organisaatioiden pitäisi jatkuvasti ja kriittisesti seurata strategiansa toimeenpanoa ja suunnittelua sekä päivittää ja muokata niitä aina tarvittaessa.

Arviointi: Tarkastele, mitä organisaatio tekee:

2.1 Kerätäkseen tietoa sidosryhmien nykyisistä ja tulevista tarpeista.

Esimerkiksi:

- Tunnistamalla kaikki oleelliset sidosryhmät.
- Keräämällä tietoa sidosryhmistä, niiden odotuksista ja tarpeista sekä analysoimalla niitä systemaattisesti.
- Keräämällä ja analysoimalla säännöllisesti tietoa ja tiedonlähteitä, tiedon täsmällisyyttä ja laatua. Tähän voi kuulua tiedon kerääminen myös tärkeistä yhteiskunnallisista, ekologisista, taloudellisista, lainsäädännöllisistä ja demografisista muutoksista.
- Arvioimalla järjestelmällisesti organisaation si-

säisiä vahvuuksia ja heikkouksia (käyttäen esim. CAF- tai EFQM-malleja tai hyödyntäen SWOT-analyysejä).

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

2.2 Päivittääkseen strategiaa ja suunnittelua ottamalla huomioon olemassa olevat resurssit ja sidosryhmien tarpeet.

Esimerkiksi:

- a. Kehittämällä ja käyttämällä tapoja seurata, mitata ja/tai arvioida organisaation suoritusta kaikilla organisaation tasoilla ja varmistamalla strategian toimeenpanon seuranta.
- b. Arvioimalla riskejä ja mahdollisuuksia järjestelmällisesti (esim. SWOT-analyyseillä) ja tunnistamalla kriittiset menestystekijät arvioimalla säännöllisesti organisaation toimintaympäristöä (mukaan lukien poliittiset muutokset).
- c. Arvioimalla olennassa olevia tehtäviä tulosten ja vaikutusten kautta ja arvioimalla strategian ja toimintasuunnitelmien laatua.
- d. Tasapainottamalla tehtävät ja resurssit, pitkän ja lyhyen ajan paineet ja sidosryhmien vaatimukset.
- e. Arvioimalla tarpeet uudelleen organisoida ja kehittää strategioita ja suunnittelumenetelmiä.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

2.3 Toteuttaakseen strategiaa ja toiminnan suunnittelua koko organisaatiossa.

Esimerkiksi:

- a. Toteuttamalla strategiaa ja toiminnasuunnittelua yhdessä sovitun mukaisesti, asettamalla tavoitteet, määrittelemällä aikarajat, tarkoituksenmukaiset prosessit ja organisaatorakenteet.
- b. Ottamalla sidosryhmät mukaan strategiaprosessiin ja toiminnan suunnitteluun sekä priorisoida sidosryhmien odotuksia ja tarpeita.

- c. Muuntamalla organisaation strategiset ja toiminnalliset tavoitteet relevanteiksi suunnitelmiksi ja tehtäviksi organisaation yksiköille ja yksittäisille ihmisille.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

2.4 Suunnitellakseen, toimeenpannukseen ja arvioidakseen uudistuksia ja innovaatioita.

Esimerkiksi:

- a. Luomalla ja kehittämällä uutta toimintakulttuuria ja valmiuksia innovaatioihin koulutuksella, vertailukehittämisellä, oppimislaboratorioiden perustamisella, korostamalla strategisen ajattelun ja suunnittelun roolia organisaatiossa.
- b. Seuraamalla järjestelmällisesti sisäisiä indikaattoreita/muutostekijöitä sekä ulkoisia uudistus- ja innovaatiovaatimuksia.
- c. Suunnittelemaan muutoksia, jotka johtavat uudistusprosessiin ja innovaatioihin (esim. sähköisten palveluiden tarjoamiseen) sidosryhmien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.
- d. Kehittämällä mittareita ja menetelmiä panostus-vaikuttavuus -arviointiin hyödyntämällä kokonaisvaltaisen laadunhallinnan (TQM) periaatteita.
- e. Varmistamalla tehokkaat muutoksen hallintajärjestelmät, jotka pitävät sisällään innovaatioiden edistymisen seurannan.
- f. Varmistamalla tarvittavat resurssit suunnittelujen muutosten toimeenpanemiseksi.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

Arviointialue 3: Henkilöstö

Määritelmä

Henkilöstö muodostaa organisaation ja on sen tärkein voimavara. Tapa, jolla työntekijät tekevät keskenään yhteistyötä ja käyttävät olemassa olevia resursseja ratkaisee lopulta organisaation menestyksen. Kunnioitus, keskustelu, valtaistaminen ja myös turvallisen ja terveellisen työympäristön tarjoaminen, ovat keskeisiä tapoja varmistaa ihmisten sitoutuminen ja osallistuminen organisaation menestymiseen. Organisaatio mahdollistaa ja tukee henkilöstön osaamisen hyödyntämistä sekä yksilö- että organisaatitasolla. Näin tuetaan strategioiden ja suunnitelmien toteutumista ja prosessien tehokkuutta.

Avainkohdat

Arviointialueella 3 arvioidaan miten organisaatio yhdistää strategiset tavoitteensa henkilöstöresursseihinsa niin, että ne tunnustetaan, niitä kehitetään ja niistä huolehditaan, jotta saavutetaan optimaalinen menestys ja hyöty. Ihmisiä tulee tukea, jotta heidän osaamisensa tulee mahdollisimman laajasti käyttöön. Huolehtiminen henkilöstön hyvinvoinnista on tärkeä osa henkilöstöjohtamista.

Työntekijät antavat panoksensa työpaikan kehittämiseen silloin, kun organisaatio luo henkilöstölle mahdollisuuden jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan, ottaa suurempaa vastuuta ja olla aloitteellisempi. Tätä edesauttaa, jos henkilöstön suorituskykytavoitteet ovat linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa ja henkilöstö on otettu mukaan rekrytointi-, koulutus- ja palkitsemisjärjestelmien luomiseen.

Arviointialue 3 käsittelee myös johtajien/päälliköiden ja työntekijöiden kykyä tehdä aktiivista yhteistyötä organisaation kehittämiseksi luomalla vuoropuhelua organisaation eri osien välille, antamalla tilaa luovuudelle, innovaatiolle ja (suorituskyvyn) parannusehdotuksille.

Hyvä henkilöstöjohtaminen ei ole vain henkilöstöhallinnosta vastaavien yksiköiden asia. Sen tulee olla organisaatiossa kaikkien johtajien ja päälliköiden vastuulla. Heidän kaikkien tulee osoittaa, että henkilöstökysymykset ovat tärkeitä. Heidän tulee omilla toimillaan aktiivisesti edesauttaa avoimen ja läpinäkyvän toimintakulttuurin syntymistä.

Organisaatio voi suoritustaan arvioidessaan ottaa huomioon kaikki ne rajoitukset, joita yleiset/kansalliset henkilöstöpoliittiset linjaukset, palkkapolitiikka jne. sille asettavat ja kuvata, miten se näiden rajoitusten puitteissa mahdollisimman täysimääräisesti hyödyntää henkilöstön osaamista.

Arviointi: Tarkastele, mitä organisaatio tekee:

3.1 Suunnitellakseen, hallinnoidakseen ja parantaakseen henkilöstöresursseja avoimesti strategian ja suunnitelmien mukaisesti.

Esimerkiksi:

- Analysoimalla säännöllisesti nykyisiä ja tulevia henkilöstötarpeita ottaen samalla huomioon sidosryhmien tarpeet ja odotukset.
- Kehittämällä strategiaan ja suunnitteluun perustavaa henkilöstöpolitiikkaa ja viestimällä siitä henkilöstölle.
- Varmistamalla, että henkilöstöhallinnolla (rekrytointi, resurssien kohdentaminen, kehittäminen) mahdollistetaan tehtävien toteuttaminen sekä tehtävien ja vastuiden välinen tasapaino.
- Seuraamalla sähköisten palveluiden tuotantoon ja kehittämiseen suunnattuja henkilöstöresursseja.
- Kehittämällä ja sopimalla selkeästä toimintapolitiikasta, jossa on määritelty objektiiviset kriteerit rekrytoinnille, ylennyksille, palkitsemiselle ja esimiestehtävien osoittamiselle.
- Varmistamalla organisaation kaikille jäsenille hyvät työskentelyolosuhteet. Tähän sisältyy huolehtiminen terveys- ja turvallisuusvaatimuksesta.

- g. Huolehtimalla rekrytoinnista ja henkilöstön urakehitysmahdollisuuksista niin, että huomioon otetaan tasapuolisuus, tasa-arvoiset mahdollisuudet ja moniarvoisuus (esim. sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus, ikä, rotu ja uskonto).
- h. Varmistamalla, parhaat mahdolliset olosuhteet työntekijöille työn ja yksityiselämän tasapainottamiseen.
- i. Kiinnittämällä erityisestä huomiota varmaisten ja vajaakuntoisten työntekijöiden tarpeisiin.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

3.2 Henkilöstön osaamisen tunnistaminen, kehittäminen ja käyttö, niin että voidaan yhdistää henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet.

Esimerkiksi:

- a. Tunnistamalla henkilötasolla ja organisaatotasolla nykyinen osaaminen (tiedot, taidot ja asenteet).
- b. Laaamalla henkilöstön kanssa käytyihin keskusteluihin perustuva strategia osaamisen kehittämiseksi ja viestimällä se. Yleinen, yhdessä sovittu koulutussuunnitelma kuuluu samaan yhteyteen. Suunnitelma pohjautuu organisaation ja kunkin työntekijän henkilökohtaisiin tarpeisiin (suunnitelmassa eritellään esimerkiksi pakolliset ja vapaaehtoiset koulutusohjelmat).
- c. Kehittämällä ja sopimalla jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa erityinen painopiste on johtamistaidoilla ja kyvillä tulla toimeen erilaisten asiakkaiden/kansalaisten ja kumppaneiden kanssa. Suunnitelma voi sisältää myös koulutusta sähköisten palvelujen tarjontaan.
- d. Tukemalla ja auttamalla uusia työntekijöitä (esim. mentorointi, valmennus, tutorointi).
- e. Edistämällä sisäistä ja ulkoista liikkuvuutta.
- f. Kehittämällä ja edistämällä uudenaikaisia kou-

lutusmetodeja (esim. multimedia, työssä oppiminen, e-oppiminen).

- g. Kouluttamalla mahdollisten eturistiriitojen havaitsemiseen ja esiin nostamiseen.
- h. Arvioimalla koulutuksen ja kehittämissuunnitelmien laatua myös kustannushyötyanalyysillä.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

3.3 Osallistamalla henkilöstöä kehittämällä avointa vuoropuhelua.

Esimerkiksi:

- a. Edistämällä avoimuutta ja keskustelua sekä kannustamalla tiimityöhön.
- b. Olemalla aloitteellinen sellaisen ympäristön luomisessa, jossa henkilöstö voi ideoida ja tehdä aloitteita. Kehittämällä tätä tukevia keinoja (esim. aloitemenettely, työryhmät ja aivoriihet).
- c. Ottamalla henkilöstö ja henkilöstön edustajat mukaan kehittämissuunnitelmien, strategioiden ja prosessien suunnitteluun sekä parantamiskohteiden tunnistamiseen ja toimeenpanoon.
- d. Löytämällä yhteisymmärrys esirniesten ja työntekijöiden välille tavoitteista ja tavoitteiden saavuttamisen mittaamisesta.
- e. Toteuttamalla säännöllisesti henkilöstökyselyjä ja julkaisemalla niiden tulokset, yhteenvedot ja tulkinnot.
- f. Varmistamalla, että henkilöstöllä on mahdollisuus antaa palautetta esimiehilleen.
- g. Kuulemalla henkilöstön edustajia (esim. ammat-
tiyhdistykset).

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

Arviointialue 4: Kumppanuudet ja resurssit

Määritelmä

Miten toimintaperiaatteiden ja strategian toteutumista sekä prosessien tehokkuutta tuetaan hallitsemalla ulkoisia kumppanuuksia – erityisesti kansalais/asiakassuhteita. Kumppanuudet ovat tärkeitä resursseja ja tukevat organisaation toiminnan onnistumista.

Kumppanuuksien ohella organisaatiot tarvitsevat perinteisempiä resursseja – kuten määrärahoja, teknologiaa, tiloja – joilla varmistetaan tehokas toiminta. Näitä käytetään ja kehitetään tukemaan organisaation strategiaa ja tärkeimpiä prosesseja, jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti. Avoimuudella organisaatio pystyy osoittamaan kansalaisille, että resurssit on käytetty vastuullisesti.

Avainkohdat

Alati muuttuvassa, yhä monimuotoisemmassa yhteiskunnassa, julkisilta organisaatioilta vaaditaan, että ne tekevät yhteistyötä myös muiden julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden kanssa. Tämä auttaa organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteensa.

Yhteiskunnan monimuotoisuus asettaa vaateita myös asiakkaille, joilta odotetaan aiempaa aktiivisempaa roolia organisaation avainkumppaneina. Termit kansalainen/asiakas viittaavat kansalaisten erilaisiin rooleihin joko sidosryhmänä tai palvelujen käyttäjänä. CAF-kriteeristö tarkastelee kansalaisten osallistumista julkisen toiminnan ja politiikkalinjausten kehittämiseen sekä julkisen organisaation avoimuutta kansalaisten tarpeiden ja odotusten näkökulmasta.

Julkisen sektorin organisaatiolla on usein enemmän rajoitteita resurssienhallinnassa kuin yksityisen sektorin organisaatioilla. Julkisen organisaation mahdollisuus saada lisäresursseja voi olla

rajallinen, samoin kuin sen vapaus allokoida tai uudelleen allokoida varoja juuri niihin palveluihin, joita se haluaa tuottaa. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää mitata tuotettavien palvelujen tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Kattava taloushallinto, sisäinen kontrolli ja kirjanpitojärjestelmät ovat pohja luotettavalle kustannuslaskennalle. Julkiset organisaatiot voivat harvoin suuresti vaikuttaa käytössään oleviin resursseihin, mutta juuri siksi ne ovat usein innovatiivisia kustannustehokkaiden ja laadukkaiden palvelutuotantotapojen kehittäjiä.

On tärkeää tunnistaa organisaatiossa olemassa oleva tieto ja tiedontarpeet. Näiden tulisi olla osa strategia- ja suunnitteluprosessin tarkastelua. Organisaation tulisi varmistaa, että kaikki tarpeellinen tieto on saatavilla oikeaan aikaan ja että tieto on helposti saavutettavassa muodossa. Näin työntekijät voivat työskennellä tehokkaasti.

Organisaation tulee jakaa tärkeimmille yhteistyökumppaneilleen ja sidosryhmilleen niiden tarvitsema keskeinen tieto.

Arviointi: Tarkastele, mitä organisaatio tekee:

4.1 Kehittääkseen ja hyödyntääkseen tärkeimpiä kumppanuuksiaan.

Esimerkiksi:

- Tunnistamalla mahdolliset strategiset kumppaninsa ja yhteistyön luonne (esim. tilaaja-tuottaja, yhteistuotanto, sähköiset palvelut).
- Luomalla oikeanlaisia kumppanuussopimuksia, joissa otetaan huomioon yhteistyön luonne (esim. tilaaja-tuottaja, yhteistuotanto, sähköiset palvelut).
- Määrittämällä kunkin osapuolen vastuut kumppanuuksien hallinnassa valvonta mukaan lukien.
- Seuraamalla ja arvioimalla säännöllisesti kumppanuusyhteistyön prosesseja, tuloksia ja luonnetta.

- e. Luomalla ja kehittämällä tehtäväkohtaisia kumppanuuksia sekä toimeenpanemalla yhteisiä projekteja muiden julkisen sektorin organisaatioiden kanssa.
- f. Luomalla olosuhteet henkilöstövaihdolle kumppaniorganisaatioiden kanssa.
- g. Olemalla aloitteellinen organisaation yhteiskuntavastuun rakentamisessa.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

4.2 Kehittääkseen kumppanuuksuhteita kansalaisten/asiakkaiden kanssa.

Esimerkiksi:

- a. Kannustamalla kansalaisia/asiakkaita olemaan mukana julkisessa toiminnassa ja poliittisen päätöksenteon prosesseissa (esim. ryhmäkuulemiset, raportit, mielipidetiedustelut, laatupiirit).
- b. Olemalla avoin kansalaisten/asiakkaiden ideoille, aloitteille ja valituksille ja kehittämällä järjestelmiä niiden keräämiseksi (esim. selvitykset, ryhmäkuulemiset, kyselyt, palautelaatikot, mielipidekyselyt jne.).
- c. Varmistamalla ennakoiva viestintästrategia (esim. eri viranomaisten toimivallasta, niiden keskeisistä prosesseista jne.).
- d. Varmistamalla organisaation toiminnan, päätösten ja kehittämistyön läpinäkyvyys (esim. julkaisemalla vuosiraportteja, pitämällä lehdistötilaisuuksia ja tiedottamalla organisaation internet-sivuilla).
- e. Tukemalla kansalaisjärjestöjä, kansalaisia ja asiakkaita nostamaan esiin palvelutarpeita ja toiveita.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

4.3 Taloushallinto

Esimerkiksi:

- a. Tukemalla strategisten tavoitteiden toteutumista hyvällä taloushallinnolla.
- b. Varmistamalla talouden ja budjetin avoimuus.
- c. Varmistamalla taloudellisten resurssien kustannustehokas hallinta.
- d. Luomalla innovatiivisia järjestelmiä budjetti- ja kustannussuunnitteluun (esim. monivuotinen budjetointi, projektibudjettien ohjelma, budjettien valtavirtaistaminen).
- e. Seuraamalla säännöllisesti organisaation tarjontien palvelujen ja tuotteiden kustannuksia ja niitä koskevien standardien toteutumista ja palvelustandardeja yhteistyössä organisaation eri yksiköiden kanssa.
- f. Delegoimalla ja hajauttamalla taloudellista vastuuta ja tasapainottamalla tätä keskitetyllä kontrollilla.
- g. Pohjaamalla investointipäätökset ja seuranta kustannus/hyötyanalyysiin.
- h. Kehittämällä ja tuomalla organisaatioon nykyaikaista talousseurantaa (esim. sisäiset tarkastukset jne. ja edistämällä talousseurannan avoimuutta työyhteisössä).
- i. Luomalla rinnakkaiset talous- ja kustannuslaskentajärjestelmät, joissa on mukana taselaskelmat.
- j. Varmistamalla sisäinen kustannusten jako (esim. hinnat, joita veloitetaan sisäistä palveluista).
- k. Liittämällä budjetti-asiakirjoihin ei-taloudellista tuloksellisuustietoa.
- l. Tekemällä vertailevia analyyseja (esim. vertailukehittäminen) eri toimijoiden ja organisaatioiden välillä.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

4.4 Tiedon hallinta

Esimerkiksi:

- a. Luomalla strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden mukaiset järjestelmät organisaation tiedon hallintaan, säilyttämiseen ja arviointiin.
- b. Varmistamalla organisaation ulkopuolelta saatavan tiedon tehokas hyödyntäminen. Varmistamalla tiedon oikeellisuus, tarpeellisuus, luotettavuus ja tiedon turvallinen käyttö.
- c. Huolehtimalla tiedon hyödyntämisestä strategisessa suunnittelussa suhteuttamalla se sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.
- d. Kehittämällä koko organisaation kattavia sisäisiä viestintäkanavia, jotta kaikilla työntekijöillä on pääsy tehtäviensä ja tavoitteidensa kannalta tarpeelliseen tietoon.
- e. Varmistamalla organisaation ja sen kaikkien sidosryhmien välinen tiedonvaihto ja tiedon saatavuus sekä esittämällä tieto käyttäjätavallisesti.
- f. Varmistamalla tarkoituksenmukaisella tavalla, että työntekijöillä oleva keskeinen tieto pysyy organisaatiossa kun työntekijä vaihtaa työpaikkaa.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

4.5 Teknologian hallinta

Esimerkiksi:

- a. Toimeenpanemalla strategisia ja toiminnallisia tavoitteita tukevaa yhtenäistä teknologiapolitiikkaa.
- b. Hyödyntämällä tehokkaasti tarkoituksenmukaista teknologiaa/tekniikkaa
 - tehtävien hoitamiseen,
 - tiedon hallintaan,
 - oppimisen tukemiseen ja kehittämistoimiin,
 - sidosryhmien ja kumppaneiden kanssa tehtävään yhteistyöhön ja
 - sisäisten ja ulkoisten verkostojen kehittämiseen ja ylläpitoon.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

4.6 Toimitilojen hallinta

Esimerkiksi:

- a. Tasapainottamalla toimitilojen tehokas käyttö ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset (esim. toimipisteiden hajasijoittaminen tai keskittäminen).
- b. Varmistamalla turvallinen, kustannustehokas ja ergonominen tilojen käyttö, joka perustuu strategiaan ja toiminnallisiin tavoitteisiin, helppoon saavutettavuuteen julkisilla liikennevälineillä, ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet, paikallisen kulttuurin ja fyysiset rajoitteet (esim. avokonttorit vai henkilökohtaiset työhuoneet, mobiilivirastot) ja tekninen välineistö (esim. tietokoneiden ja kopiokoneiden oikea määrä). Varmistamalla tuloksellinen, kustannustehokas, ja kestävä toimitilojen, toimistojen ja välineiden ylläpito.
- c. Varmistamalla tuloksellinen, kustannustehokas ja kestävä liikenteen ja energiaresurssien käyttö.
- d. Varmistamalla, että toimitilat sijaitsevat helposti saavutettavassa paikassa, kun ajatellaan niin työntekijöiden kuin kansalaisten/asiakkaiden tarpeita ja odotuksia (esim. liikuntaesteisten pääsy työskentely- ja asiointitiloihin, parkkipaikat ja julkinen liikenne).
- e. Luomalla yhteinen toimintapolitiikka aineellisen omaisuuden hallintaan, ruukaan lukien turvallinen kierrätys/hävittäminen esimerkiksi organisaation itsensä toimesta tai alihankinnalla.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

Arviointialue 5: Prosessit

Määritelmä

Miten organisaatio määrittelee, hallinnoi, parantaa ja kehittää avainprosessejaan tukeakseen näin strategiaansa ja suunnitelmiansa toteutumista. Mer-

kittävimät tekijät prosessien kehittämisessä ovat innovaatio ja tarve luoda kansalaisille/asiakkaille ja muille sidosryhmille entistä suurempaa lisäarvoa.

Avainkohdat

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. Näinä prosessit voivat olla erilaisia. Ydinprosessit ovat kriittisiä tuotteiden ja palveluiden tuottamiselle. Hallintoprosessit ohjaavat organisaatiota ja tukiprosessit tarjoavat tarvittavat resurssit. Vain kaikkien tärkeimmät näistä prosesseista, avainprosessit, ovat CAF arvioinnin kohteena. Niiden tunnistamisessa, arvioinnissa ja parantamisessa tärkeintä on se, kuinka keskeinen rooli niillä on organisaation mission saavuttamisessa. Kansalaisten/asiakkaiden odotusten huomioon ottaminen eri vaiheissa prosesseja parantaa prosessin laatua ja luotettavuutta.

Julkisen palvelun organisaatiossa prosessien luonne vaihtelee huomattavasti, taloudellisten toimintojen sääntelyä tai politiikan kehittämistä tukevista toiminnoista hyvin konkreettisiin palvelutuotannon toimintoihin. Kaikissa tapauksissa organisaation on kyettävä tunnistamaan avainprosessinsa, joilla se tuottaa odotetut tuotokset ja vaikutukset, ottaen huomioon sidosryhmien ja kansalaisten/asiakkaiden odotukset.

Kansalaisilla/asiakkailla voi olla rooli kolmella tasolla 1) kansalaisten/asiakkaiden edustajat osallistuvat palvelujen suunnitteluun, 2) palveluja tuotetaan yhteistyössä kansalaisten/asiakkaiden kanssa ja 3) valtaistamisen seurauksena kansalaiset/asiakkaat vastaavat itse palvelun tuottamisesta.

Julkiselle hallinnolle on tyypillistä, että sen prosessit ylittävät osasto- ja organisaatorajoja. Tällaiset prosessit on tärkeä saada toimimaan onnistuneesti yhteen, koska prosessien tehokkuus ja tuloksellisuus ovat paljolti riippuvaisia tästä yhteen toirivuudesta. Työ pitäisi järjestää niin, että se tukee organi-

saation yhtenäisyyttä esimerkiksi niin, että luodaan tehtävärajat ylittäviä tiimejä prosessien hallintaan ja niille nimetään omat vetäjensä.

Esimerkkejä julkisen hallinnon prosesseista ovat:

- ydinprosessit,
- ydinpalveluprosessit, jotka liittyvät organisaation missioon (esim. veronkanto ja sosiaaliturvatuksien maksaminen),
- asiakaskyselyjen käsittely,
- lainsäädäntöpolitiikan muotoilu ja toimeenpano,
- hallinnolliset prosessit,
- verotuksen laadun arviointi,
- päätöksentekoprosessit,
- tukiprosessit,
- budjetointi ja suunnittelu sekä
- henkilöstöhallinnon prosessit.

Tukiyksiköissä avainprosesseja ovat ne toiminnot, jotka liittyvät kiinteästi organisaation perustoiminnan tukemiseen.

Prosessien jatkuva arviointi on tärkeää, koska markkinoille tulee jatkuvasti uutta teknologiaa, innovaatioita ja suunnittelua. Tarjolla olevien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi julkisen sektorin organisaatiossa pitää varmistaa, että sen suunnittelu- ja järjestelmät mahdollistavat sidosryhmäpalautteen käytön palvelujen ja tuotteiden kehittämiseksi.

Arviointi: Tarkastele, mitä organisaatio tekee:

5.1 Tunnistaakseen, suunnitellakseen ja parantaakseen prosessejaan jatkuvasti.

Esimerkiksi:

- a. Tunnistamalla, kuvaamalla ja dokumentoimalla avainprosesseja säännöllisesti.
- b. Tunnistamalla prosessien omistajat ja määrittelemällä vastuut.
- c. Ottamalla henkilöstö ja ulkopuoliset sidosryhmät mukaan avainprosessien suunnitteluun ja kehittämiseen.

- d. Allokoida resurssit prosesseille niiden suhteellisen tärkeyden mukaan, sen perusteella, miten keskeisiä ne ovat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- e. Olemalla tietoinen kaikista niistä lain tuomista vaatimuksista ja säädöksistä, jotka ovat merkittäviä organisaation prosessien kannalta, analysoimalla niitä ja tekemällä esityksiä siitä, miten tarpeettomia hallinnollisia rasitteita ja byrokraati-aa voitaisiin poistaa prosessien keventämiseksi.
- f. Asettamalla prosesseille kansalais/asiakassuun- tautuneita suoritusavoitteita ja indikaattoreita.
- g. Koordinoida ja yhteen sovitamalla prosesse- ja.
- h. Seuraamalla ja arvioimalla, miten sähköinen hallinto ja julkiset palvelut vaikuttavat organisaati- on prosesseihin. (esim. tehokkuus, laatu, tulokselli- suus).
- i. Parantamalla prosesseja yhteistyössä sidosryh- mien kanssa mitatun tehokkuuden, tulokselli- suuden ja vaikuttavuuden pohjalta.
- j. Analysoimalla ja arvioimalla avainprosesseja, ris- kejä ja kriittisiä menestystekijöitä organisaation tavoitteet ja muuttuva toimintaympäristö huo- mioon ottaen.
- k. Tunnistamalla, suunnittelemalla ja toimeenpa- nemalla prosessien muutoksia, niin että aikaan- saadaan yhden luokun periaatteella toimivia palveluja.
- l. Mittaamalla ja tarkastelemalla prosessien kehit- tämisen tuloksellisuutta ja lisäämällä vertailuke- hittämistä uudistusten aikaansaamiseksi.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

5.2 Kansalais/asiakaslähtöinen palveluiden ja tuotteiden kehittäminen ja tuotanto.

Esimerkiksi:

- a. Ottamalla kansalaiset/asiakkaat mukaan palve- luiden ja tuotteiden suunnitteluun ja kehittämi- seen (esim. kyselyt/palautteet/tiedustelut, joilla selvitetään palveluiden ja tuotteiden soveltu-

vuutta ja sitä edistävätkö ne tehokkaasti tasa- arvoa ja monikulttuurisuutta).

- b. Ottamalla kansalaiset/asiakkaat ja muut sidosryh- mät mukaan laatustandardien kehittämiseen pal- veluille, tuotteille ja kansalais/asiakasviestinnälle.
- c. Luomalla selkeät ohjeet ja käyttämällä selkeää kieltä.
- d. Ottamalla kansalaiset/asiakkaat mukaan tiedo- tuskanavien ja tietolähteiden kehittämiseen ja suunnitteluun.
- e. Varmistamalla, että kansalaisilla ja asiakkailla on saatavilla kunnollista ja luotettavaa tietoa.
- f. Edistämällä organisaation saavutettavuutta (esim. joustavat aukioloajat ja dokumentit mo- nessa eri muodossa esim. kieliversiot, internet, julisteet, esitteet, pistekirjoitus).
- g. Edistämällä sähköistä tiedonvälitystä ja viestin- tää asiakkaille ja kansalaisille.
- h. Luomalla kestävät järjestelmät valitusten ja asia- kaskyselyiden käsittelyyn.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

5.3 Prosessien kehittäminen kansalaisten/ asiakkaiden kanssa.

Esimerkiksi:

- a. Pyrkimällä aktiivisesti oppimaan kansallisesti tai kansainvälisesti muiden organisaatioiden inno- vaatioista.
- b. Ottamalla sidosryhmät mukaan prosessien ke- hittämiseen esimerkiksi uusien palveluiden pilo- toinnissa ja sähköisen hallinnon ratkaisuisa.
- c. Ottamalla kansalaiset/asiakkaat ja sidosryhmät mukaan prosessien kehittämiseen.
- d. Tarjoamalla prosessien kehittämiselle tarpeelli- set resurssit.
- e. Tunnistamalla, analysoimalla ja purkamalla ak- tiivisesti innovaatioiden esteet.

Pisteytä toiminta-arviointialueiden taulukon avulla.

Tulosten arviointi

Arviointialueelta 6 eteenpäin siirrytään tarkastelemaan organisaation saavuttamia tuloksia. Näillä alueilla arvioidaan sitä, miten hyvin organisaatio saavuttaa sen toiminnalle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan sekä objektiivisilla tulosindikaattoreilla että subjektiivisia näkemyksiä kuvaavilla tulostiedoilla, kuten asiakaspalautteella ja henkilöstön tyytyväisyydellä. Arviointialueiden 6–9 arviointiin käytetään tulosarviointialueiden pisteytystaulukkoa.

Arviointialue 6: Asiakas- ja kansalaistulokset

Määritelmä

Millaisia ovat organisaation toimintaa tai palveluja koskevat asiakas- ja kansalaistulokset.

Avainkohdat

Julkisen sektorin organisaation suhde kansalaiseen on monitahoinen. Joissakin tapauksissa sitä voidaan pitää asiakassuhteena – erityisesti silloin, kun on kyse suorasta palvelun tarjonnasta. Toisissa tapauksissa kyse on enemmän kansalaissuhteesta, kun organisaation tehtävä on määritellä tai toimeenpanna asioita, joilla on laajempia taloudellisia tai sosiaalisia vaikutuksia yhteiskunnan toimintaan. Koska nämä kaksi roolia eivät aina ole täysin erotettavissa toisistaan, tätä suhdetta kutsutaan tässä asiakas/kansalaissuhteeksi. Asiakkaat/kansalaiset ovat edunsaajia tai he hyötyvät tavalla tai toisella organisaation toiminnasta, palveluista tai tuotteista. Asiakas/kansalainen täytyy määritellä, mutta määritelmää ei välttämättä pidä rajoittaa vain tuotettujen palvelujen suoriin käyttäjiin.

Julkisen sektorin organisaatioiden tuottamat palvelut perustuvat niin valtionhallinnossa kuin kunnissakin poliittisen päätöksentekojärjestelmän kautta asetettuihin linjauksiin ja organisaatiot ovat toiminnastaan tilivelvollisia näille päättäjille. Organisaation toiminnan tuloksia suhteessa lainsäädännön vaatimuksiin tarkastellaan keskeisissä suorituskykytuloksissa (arviointialue 9). Organisaation toiminnalle poliittisesti asetetut vaikuttavuustavoitteet voivat olla asiakaslähtöisiä, mutta tyypillisesti asiakas- ja kansalaistulokset perustuvat niihin asioihin, jotka asiakkaat ovat määritelleet laadun kannalta keskeisiksi ja joita organisaatio voi omalla toimialueellaan kehittää.

On tärkeää, että kaikki julkiset sektorin organisaatiot mittaavat asiakkaiden/kansalaisten tyytyväisyyttä koko organisaatioon, sen tuottamiin tuotteisiin ja palveluihin, avoimuuteen sekä sen yhteistyöhön asiakkaiden/kansalaisten kanssa. Tyypillisesti tyytyväisyyttä seurataan asiakas/kansalaiskyselyin,

mutta myös muita täydentäviä menetelmiä voi hyödyntää (kuten kohderyhmittäiset haastattelut tai asiakaspaneelit). Tavallista on kerätä tietoa asiakkaiden/kansalaisten tyytyväisyydestä saatavilla oleviin tuotteisiin tai heidän käyttämiinsä palveluihin, henkilökunnan palvelukykyyn ja -asenteeseen tai heidän käsitykseensä organisaation imagosta.

Arviointi: Tarkastele, mitä tuloksia organisaatio on saavuttanut pyrkiessään vastaamaan asiakkaiden ja kansalaisten odotuksiin:

6.1. Asiakas/kansalaistyytyväisyyksmittausten tulokset.

Esimerkiksi:

- Organisaation yleistä kuvaa (esim. palveluallisuus, oikeudenmukainen kohtelu ja kyky vastata yksilöllisiin tarpeisiin) koskevat tulokset.
- Asiakkaiden/kansalaisten osallisuutta koskevat tulokset.
- Palvelujen saavutettavuutta (esim. aukioloajat, odotusajat, yhteispalvelumahdollisuus) koskevat tulokset.
- Palvelujen ja tuotteiden laatua (esim. saadun tiedon oikeellisuus ja luotettavuus, käsittelyaika, julkistettujen palvelustandardien noudattaminen) koskevat tulokset.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla.

6.2. Asiakas/kansalaistuloksia koskevat indikaattorit.

Esimerkiksi:

Organisaation yleistä kuvaa koskevat tulokset:

- Valitusten määrä ja niiden käsittelyaika.
- Yleinen luottamus organisaatioon ja sen toimintaan.
- Odotusajat.
- Palvelu- ja/tai käsittelyajat.
- Asiakkaiden/kansalaisten palveluun liittyvän koulutuksen laajuus.

f. Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvonäkökohtia koskevat tulokset.

Osallisuutta koskevat tulokset:

- g. Sidosryhmien osallisuuden laajuus tuotteiden ja palvelujen suunnittelussa ja tuotannossa ja/tai niitä koskevassa päätöksenteossa.
- h. Asiakkailta/kansalaisilta vastaanotettujen kehittämisehdotusten määrä.
- i. Uusien ja innovatiivisten palvelu- ja/tai kommunikointitapojen käyttö.

Tuotteita ja palveluja koskevat tulokset:

- j. Julkistettujen palvelustandardien noudattaminen (esim. palvelusitoumukset).
- k. Virheellisten asiakirjojen tai päätösten määrä ja/tai tapaukset, joissa asia on jouduttu valmistelemaan uudelleen tai asiakkaalle on jouduttu myöntämään korvausta tehdystä virheestä.
- l. Tiedon saatavuuden, täsmällisyyden ja avoimuuden parantamiseen tähtäävien kehittämistoimien laajuus..

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla.

Arviointialue 7: Henkilöstö-tulokset

Määritelmä

Millaisia tuloksia organisaatio on saavuttanut koskien henkilöstön osaamista, motivaatiota, tyytyväisyyttä ja suorituskykyä.

Avainkohdat

Tällä arviointialueella tarkastellaan organisaation koko henkilöstön tyytyväisyyttä sen toimintaan. Tyytyväisyyden mittaamiseen käytetään usein tyytyväisyyskyselyjä, mutta käyttää voi myös muita menetelmiä. Tällä alueella voidaan tarkastella myös henkilöstön suorituskyvyn arvioiteja ja osaamisen kehittymistä.

Tällä arviointialueella tarkasteltaviin asioihin voi kohdistua ulkoisia tekijöitä, jotka rajoittavat organisaation toimintavapautta. Tällaiset rajoitukset ja organisaation pyrkimys vaikuttaa niihin, tulisi kuvata selkeästi kokonaisuuden ymmärtämiseksi.

Julkisen sektorin organisaatioille on tärkeää kirjata ne tulokset, jotka kuvaavat henkilöstön näkemystä organisaatiosta ja sen missiosta, työympäristöstä, organisaation johtamisesta, urakehitysmahdollisuuksista, henkilökohtaisen osaamisen kehittymisestä sekä palveluista ja tuotteista, joita organisaatio tuottaa.

Organisaatioilla tulisi olla käytössään monia sisäisiä indikaattoreita, joiden avulla seurataan henkilöstön tyytyväisyyttä, ammattitaidon kehittymistä, motivaatiota ja sitoutumista koskevia tuloksia.

Arviointi: Tarkastele, millaisia tuloksia organisaatio on saavuttanut pyrkiessään vastaamaan henkilöstön tarpeisiin ja odotuksiin:

7.1. Henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyysmittausten tulokset.

Esimerkiksi:

Yleistä tyytyväisyyttä koskevat tulokset:

- a. Kokonaiskuva organisaatiosta ja sen suorituskyvystä suhteessa asiakkaisiin/kansalaisiin, sidosryhmiin ja ympäröivään yhteiskuntaan.
- b. Henkilöstön kyky ja mahdollisuudet tunnistaa työtehtäviensä hoidossa mahdollisesti esiin tulevat eturistiriidat ja jääviysongelmat.
- c. Henkilöstön organisaatioon ja sen missioon sitoutumisen taso.

Henkilöstön tyytyväisyyttä johtamiseen ja johtamisjärjestelmiin koskevat tulokset:

- d. Käsitys organisaation ylimmän johdon ja keskihoidon johtamiskyvystä (esim. tavoitteiden asettaminen ja resurssien kohdentaminen) ja viestintätaidoista.

- e. Henkilöiden tai tiimien suorituskyvyn palkitseminen.
- f. Organisaation suhtautuminen innovatiivisuuteen. Tyytyväisyyttä työoloihin koskevat tulokset:
- g. Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri (esim. konfliktien ja henkilöstöongelmien ratkaiseminen).
- h. Työhyvinvoinnin tukeminen (esim. työaikajoukot, työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen, työterveyshuolto).
- i. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskysymysten hoitaminen.

Motivaatiota, urakehitystä ja osaamisen kehittämistä koskevat tulokset:

- j. Johdon kyky hyvään henkilöstöjohtamiseen, osaamisen kehittämisen tukemiseen ja organisaation tavoitteiden viestimiseen henkilöstölle.
- k. Henkilöstön muutoshalukkuus ja – kyky.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla.

7.2 Henkilöstötulosten indikaattorit.

Esimerkiksi:

- a. Työtyytyväisyyteen liittyvät indikaattorit (esim. sairaus- ja muiden poissaolojen määrä, henkilöstön vaihtuvuusaste, valitusten määrä).
- b. Suorituskykyyn liittyvät indikaattorit (esim. tuotavuusmittaukset, arviointien tulokset).
- c. Henkilöstön tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisen taso.
- d. Osaamisen kehittämistä koskevat indikaattorit (esim. osallistumis- ja onnistumisaste koulutuksissa, koulutusmäärärahojen käytön seuranta).
- e. Indikaattorit, jotka koskevat henkilöstön kykyä asioida asiakkaiden/kansalaisten kanssa ja vastata heidän tarpeisiinsa.
- f. Henkilöstön liikkuvuusaste organisaation sisällä.
- g. Motivaatiota ja osallisuutta (esim. työtyytyväisyyskyselyjen vastausprosentti, henkilöstöltä tulleiden kehittämisaloitteiden määrä, osallistuminen organisaation sisäiseen keskusteluun) koskevat indikaattorit.

- h. Palkittujen henkilöiden tai tiimien määrä.
- i. Ilmoitettujen mahdollisten eturistiriitatilanteiden määrä.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla.

Arviointialue 8: Yhteiskunnalliset tulokset

Määritelmä

Millaisia ympäröivään yhteisöön vaikuttavia tuloksia organisaatio on saavuttanut paikallisesti, kansallisesti tai kansainvälisesti. Tähän voi sisältyä tuloksia esimerkiksi siitä, miten organisaatio suhtautuu ympäristökysymyksiin niin omassa toiminnassaan kuin laajemminkin yhteiskunnassa.

Avainkohdat

Julkisen sektorin organisaatiot vaikuttavat yhteiskuntaan jo perustoimintansa luonteen ja lakisääteisen tehtävänsä vuoksi. Näiden ydintoimintojen tuloksia tarkastellaan asiakas/kansalaistuloksia ja keskeisiä suorituskykytuloksia arvioitaessa arviointialueilla 6 ja 9.

Tällä arviointialueella tarkastellaan sellaisia organisaation toiminnasta seuraavia tavoiteltuja tuloksia tai tahattomia sivuvaikutuksia, jotka vaikuttavat ympäröivään yhteiskuntaan, mutta jotka eivät kuulu organisaation perustehtävään.

Arviointi voi perustua laadulliseen informaatioon tai määrällisiin mittareihin.

Arvioitavat tulokset voivat koskea:

- taloudellisia vaikutuksia,
- sosiaalisia vaikutuksia (esim. vajaakuntoisten työllistäminen ja esteettömyys asiakaspalvelussa),
- elämänlaatua koskevia vaikutuksia,
- ympäristövaikutuksia ja
- yhteiskunnan demokraattisen kehityksen tukea.

Arviointi: Tarkastele, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla on ollut seuraaviin yhteiskunnallisiin asioihin:

8.1. Sidosryhmien näkemykset organisaation yhteiskunnallisista tuloksista.

Esimerkiksi:

- Yhteiskunnan näkemys siitä, millä tavalla organisaation toiminta vaikuttaa kansalaisten/asiakkaiden elämänlaatuun.
- Organisaation maine (esim. työnantajana ja ympäröivän yhteisön tukijana).
- Vaikutukset paikalliseen, kansalliseen ja kansainväliseen talouselämään.
- Ympäristöhaittoihin suhtautuminen (esim. päästöjen vähentäminen ja meluhaittojen torjunta).
- Ympäristövaikutukset paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti.
- Kestävän kehityksen tukeminen paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti.
- Demokraattisen yhteiskunnan edistäminen paikallisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti.
- Yhteiskunnan näkemys organisaation toiminnan avoimuudesta.
- Organisaation toiminnan eettisyys.
- Organisaatiota koskevan mediajulkisuuden yleisyys.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla.

8.2. Yhteiskunnallisia tuloksia koskevat indikaattorit.

Esimerkiksi:

- Suhde ympäröivän yhteisön keskeisiin toimijoihin.
- Organisaatiota koskevan mediajulkisuuden määrä.
- Tukitoimet sosiaalisen tuen tarpeessa oleville (esim. työllistämistoimenpiteet).
- Etnisten vähemmistöjen yhteiskunnallista hyväksymistä ja integroitumista koskevat tukitoimet.

- Kansainväliseen kehitystyöhön osallistuminen.
- Yhteiskunnallisen osallisuuden tukeminen niin henkilöstön kuin asiakkaiden/kansalaistenkin osalta.
- Aktiivinen tiedon ja osaamisen jakaminen muiden toimijoiden kanssa.
- Henkilöstölle ja asiakkaille/kansalaisille suunnatut ohjelmat terveyshaittojen ja onnettomuuksien ennaltaehkäisemiseksi.
- Kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen organisaation toiminnassa (esim. ympäristöstandardien mukainen toiminta, kierrätettävien materiaalien käyttö, ympäristöystävällisten kulkuvälineiden käyttö, melun ja muiden ympäristöhaittojen vähentäminen, energian ja veden säästö).

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla.

Arviointialue 9: Keskeiset suoritus-kykytulokset

Määritelmä

Tulokset, jotka organisaatio on saavuttanut koskien perustehtäväänsä, asetettuja tavoitteita ja niihin liittyviä strategioita ja toimintasuunnitelmia. Näitä tulokset voivat olla joko toiminnan vaikuttavuuteen liittyviä ulkoisia tuloksia tai organisaation omaan toiminnan tehokkuuteen tai kehittämiseen liittyviä sisäisiä tuloksia.

Avainkohdat

Keskeiset suorituskykytulokset liittyvät kaikkeen siihen, mitä organisaatio on määritellyt pitkän ja lyhyen aikavälin menestyksensä kannalta välttämättömiksi sekä mitattaviksi ja arvioitaviksi tavoitteiksi. Tulokset kertovat kyvystä saavuttaa valittujen prosessien ja menettelytapojen avulla asetettuja päämääriä ja tavoitteita.

Keskeiset suorituskykytulokset voidaan jaotella seuraavasti:

- 1) Ulkoiset tulokset: toimintapolitiikan ja palvelutoiminnan tehokkuuden mittaus ja arviointi suhteessa asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen; tärkeimmille toiminnoille asetettujen tavoitteiden toteutuminen toiminnallisen tehokkuuden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta.
- 2) Sisäiset tulokset: organisaation sisäinen toimintakyky; johtaminen, kehittäminen ja taloudellinen suorituskyky (tehokkuus ja taloudellisuus).

Tämän arviointialueen toiminnot ovat läheisesti kytköksissä toimintapolitiikkaan ja strategioihin (arviointialue 2), kumppanuuksiin ja resursseihin (arviointialue 4) sekä prosessien hallintaan (arviointialue 5).

Arviointi: Tarkastele asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta kertovia tuloksia seuraavista näkökulmista:

9.1. Ulkoiset tulokset: tavoitteen mukaiset tuotokset ja vaikuttavuus.

Esimerkiksi:

- a. Kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu (palvelujen ja/tai tuotteiden tarjonta).
- b. Palvelujen ja/tai tuotteiden arviointi- ja mittaus-tuloksiin perustuva laadun paraneminen.
- c. Kustannustehokkuus.
- d. Erilaisten tarkastusten ja arviointien tulokset.
- e. Tulokset osallistumisista erilaisiin kilpailuihin, esim. laatupalkintokilpailussa, laatujärjestelmän sertifiointi jne.
- f. Vertaisarviointien ja vertaisoppimisen tulokset.
- g. Kustannusvaikuttavuus.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla.

9.2. Sisäiset tulokset.

Esimerkiksi:

Johtamisjärjestelmiin, hallintoon ja innovaatioihin liittyvät tulokset:

- a. Sidosryhmien osallistamiseen liittyvät tulokset.
- b. Kumppanuuksien muodostamiseen ja yhteisiin toimintoihin liittyvät tulokset.
- c. Kyky vastata eri sidosryhmien tarpeisiin.
- d. Organisaation strategioiden, rakenteen ja/tai prosessien kehittämiseen ja uusiin innovaatioihin liittyvät tulokset.
- e. Tietoteknologian hyödyntäminen sisäisessä tiedonhallinnassa, ulkoisessa viestinnässä ja verkostoitumisessa.
- f. Erilaisten tarkastusten ja arviointien tulokset.
- g. Prosessien suorituskyky ja tulokellisuus.

Taloudelliset tulokset:

- h. Talousarvion toteutuminen ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen.
- i. Palvelujen myyntiin ja maksulliseen palvelutoimintaan liittyvien tulosten ja tavoitteiden toteutuminen.
- j. Kyky ottaa huomioon eri sidosryhmien taloudelliset intressit.
- k. Osoitukset toimintamenojen kustannustehokkaasta käytöstä.
- l. Taloudellisten auditointien ja tilintarkastusten tulokset.

Pisteytä tulosarviointialueiden taulukon avulla.

CAF pisteytys- ja arviointitaulukot

Miksi kannattaa pisteyttää?

CAF-mallin arviointialueiden ja niiden sisältämien eri alakohtien pisteytyksellä on neljä päämäärää:

1. Tarjota tietoa siitä, mihin kehittämistoimiin organisaatiossa tulisi ryhtyä.
2. Arvioida oman toiminnan ja tulosten kehittymistä mikäli CAF-arviointeja tehdään säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain tai kerran kahdessa vuodessa.
3. Löytää hyviä käytäntöjä korkeiden pistemäärien saaneista toiminnoista ja tuloksista. Korkeat pistemäärät tulospuolen arviointialueilla ovat usein merkki hyvistä käytännöistä toiminta-puolen arviointialueilla.
4. Paikantaa yhteistyökumppaneita vertailukehittämiseen.

On kuitenkin huomattava, että vertailukehittämissä yksittäisten CAF-pisteiden vertailu sinällään on usein kovin hyödytöntä ja jopa riskialtista. Tämä korostuu tilanteessa, jossa arviointi on tehty organisaatiossa vain sisäisesti ilman ulkopuolista näkemystä, jonka avulla pystyttäisiin vertaamaan itsearviointin pisteytyksiä muihin julkisen sektorin käytäntöihin.

Vertailukehittämisen pääasiallinen tavoite on verrata erilaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja asetettujen tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Mikäli arviointi on toteutettu riittävän puolueetomasti/objektiivisesti myös arviointipisteet voivat toimia vertailukehittämisen lähtökohtana ja kehittämistyön tukena.

Miten pisteet annetaan?

Uutta CAF 2006-kriteeristöissä on se, että se tarjoaa kaksi vaihtoehtoista mallia pisteytykseen. CAF-mallin pisteytyksen voi tehdä vanhaan tapaan kuten 2002 mallissa (joitakin pieniä muutoksia tässäkin) tai yksityiskohtaisemmalla pisteytysmenetelmällä. Yksityiskohtaisempi arviointipisteytys sopii niille organisaatioille, jotka haluavat paneutua tarkemmin kaikkien eri arviointialueiden alakohtiin ja -kriteereihin sekä PDCA-syklin samanaikaiseen hahmottamiseen. PDCA-sykli on perusta molemmille pisteytystavoille. Verrattuna vuoden 2002 mallin pisteytykseen asteikolla 0–5 uuden asteikon mukaiset pisteet asettuvat välille 0–100.

1. CAF-mallin perinteinen pisteytystapa

Oheisissa arviointitaulukoissa on erillinen sarake, josta selviää uuden pisteytystavan ja CAF 2002-mallin välinen vertailtavuus sekä ero pisteytystavassa. Pisteytyksessä tulee huomioida, että toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukossa (arviointialueet 1–5) jatkuvan kehittämisen PDCA-sykli on käytössä ainoastaan silloin kun vertailukehittämistä tehdään. Tulosarviointialueiden pisteytystaulukossa (arviointialueet 6–9) erotellaan tulosten kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisaste.

Arviointitaulukot 1

VAIHE	TOIMINTA-ARVIINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAUUKKO 1	PISTEET	CAF 2002-PISTEET
	Me emme ole toimineet aktiivisesti ja järjestelmällisesti tässä asiassa. Meillä ei ole tietoja arviointialueelta tai tiedot ovat hyvin hataria.	0-10	0
SUUNNITTELE	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30	1
KOKEILE	Toimintatapa on suunniteltu ja käytöön otettu.	31-50	2
TARKISTA	Toimintatapa on suunniteltu, käytöön otettu ja arvioitu, ts. tarkistamme teemmekö oikeita asioita oikealla tavalla.	51-70	3
TOTEUTA/KORJAA	Toimintatapa on suunniteltu, käytöön otettu ja arviointien pohjalta toimintaa on myös järjestelmällisesti parannettu.	71-90	4
PDCA	Toimintatapamme ovat suunniteltu, käytöön otettu ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettu. Vertailukehittämissä tehdään järjestelmällisesti ja toimintatapamme ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.	91-100	5

Ohjeet:

- Arvioi ja valitse se taso, jolle organisaatio on edennyt ko. arviointikohdassa. ta edeltää orrien toimintojen arviointi eli tarkistusvaihe).
- Organisaatio voi olla suunnittelu-, kokeilu-, tarkistus- tai korjaus-/toteutus- Pisteitä taulukon avulla organisaatioi nykytila arviointialueella 0 ja 100 vaiheessa. Huoraa, että edistyneemrrr-än tason saavuttaminen edellyttää pis- vällille. Uusi pisteytysjärjestelmä antaa hyvät mahdollisuudet pisteyttää or- teytyslogiikassa aiempien vaiheiden toteuttamista (esimerkiksi toteutusvaihet- gansaation tilanne ja kehittyminen aiempaa tarkemmin.

TULOSARVIOINTIALUEIDEN PISTEYTYSTAU LUKKO 1		PISTEET	CAF 2002-PISTEET
Tuloksia ei ole mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla.		0-10	0
Tuloksia on mitattu/arvioitu ja ne osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuja tavoitteita.		11-30	1
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai tietyt keskeiset tavoitteet on saavutettu.		31-50	2
Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu.		51-70	3
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.		71-90	4
Erinomaisia tuloksia saavutettu jatkuvasti. Kaikki merkitykselliset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset verrattuina vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia.		91-100	5

Ohjeet

- Pisteytystä taulukon avulla organisaatioasi nykytila arviointialueilla ja niiden - Voit huomioida pisteytyksessä joko tulosten kehittymisen tai asetettujen kriteereillä 0 ja 100 pisteen välillä. tavoitteiden toteuttamisen tai molemmat.

2. CAF-mallin yksityiskohtainen pisteytystapa

CAF 2006 -malliin kehitetty yksityiskohtainen pisteytystapa yhdistää arvioinnissa samanaikaisesti sen, miten organisaatio toimii ja miten sen on ajateltu toimivan (ottamalla huomioon puutteet toimintatavoissa).

- Toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukossa huomiota kiinnitetään PDCA-sykliin ja siinä edistymistä arvioidaan jokaisen syklin vaiheen toteutumisen avulla.
- Vertailukehittäminen ja -oppiminen otetaan huomioon kaikkien eri vaiheiden toteuttamisen arvioinnissa.
- Yksityiskohtainen arviointi- ja pisteytystapa antaa enemmän tietoa kehittämistoimenpiteiden suuntaamiseksi.

Ohjeet arviointikriteerien käyttöön

- Lue jokainen pisteytystaulukon arviointivaiheen määritelmä (Suunnittele, Kokeile, Tarkista, Toteuta/Korjaa).
- Etsi näyttöä/tietoja/todisteita vahvuuksista ja kehittämisaalueista arvioimalla toimintaa pisteytystaulukon avulla. Arvioinnin apuna voidaan hyödyntää käytännön esimerkkejä tai muita konkretisoitavissa olevia seikkoja, jottei itse pisteytysprosessista tule tarpeettoman hankala. Kuitenkin, ne, jotka haluavat käydä läpi kaikki esimerkit ja tiedot ko. arviointialueelta voivat pisteyttää ne läpikäynnillä kaikki neljä vaihetta ja laskemalla tämän jälkeen pistekeskisarvot jokaiselle vaiheelle.
- Laske yhteen neljän vaiheen pistemäärät ja jaa summa neljällä, jotta yhteispisteet arviointialueelle.

Arviointitaulukot 2

Toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukko 2							
ARVIINTI-ASTEIKKO	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Vaihe	Näyttö, todisteet, tietopohja minkä pohjalta arviointi on tehty (Evidence)	Ei näyttöä tai puheen tasolla	Vähän näyttöä joissakin toiminnoissa	Selkeää näyttöä toiminnan kannalta keskeisistä asioista	Vahvaa näyttöä lähes kaikkien oleellisten toimintojen osalta	Erittäin vahvaa näyttöä kaikilta toimintalueilta	Erinomainen taso verrattuna muihin organisaatioihin kaikilta merkittäviltä toimintalueilta.
Suunnittele	Toiminta on suunniteltu eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten näkökulmasta. Organisaatiossa käytetään toiminnan suunnittelussa säännöllisesti hyväksi kaikkia toiminnan suunnittelun kannalta keskeisiä tahoja.						
	PISTEET						
Kokeile	Toiminta ja johtaminen tapahtuvat määritettyjen prosessien ja vastuiden ja hajautetun vastuunjaon kautta.						
	PISTEET						
Tarkista	Määritettyjen toimintaprosessien seurannassa käytetään toimivia indikaattoreita ja arviointitapoja joita käytetään säännöllisesti perustellun työnjaon pohjalta.						
	PISTEET						
Toteuta /korjaa	Toiminnan korjaus- ja uudelleensuuntaamiset sekä kehittämistoimet perustuvat säännöllisesti tehtäviin toiminnan tarkistamis- ja arviointikäytäntöihin.						
	PISTEET						
						YHTEENSÄ / 400	
						YHTEISPISTEET / 100	

eelta asetuvat mitta-asteikkoon välille 0–100. Tämän pistemäärän tulee olla uskottava ja johdonmukainen arvio, joka perustuu tosiasiallisiin tietoihin ja näyttöihin. Mikäli esimerkiksi arvio jonkun neljän arviointivaiheen osalta (PDCA) on 20 tai vähemmän, kokonaispistemäärän ei tulisi ylittää 40 pistettä (tai jos jonkin arviointivaiheen kohdalla pistemääräksi tulee 30 tai vähemmän ei kokonaispistemäärä voi ylittää 60 pistettä).

ESIMERKKI yksityiskohtaisesta pisteytyksestä: Toiminta, Johtaminen – arviointialue 1.1:

Mitä johtajat tekevät ohjatakseen organisaatiota kehittämällä sen mission, vision ja arvot.

Yhteenveto konsensusena tuloksena syntyneestä näyttöihin ja tietoihin pohjaavasta itsearvioinnista (lähtökohta kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle ja perusta pisteytykselle).

- 1.1.a. Hallinnon visio ja missio käsiteltiin yksityiskohtaisesti kolme vuotta sitten. Tämä työ tehtiin pääjohtajan toimeksiannosta ja käsittely sisälsi kaikkien linjajohtajien kanssa käytyjä keskusteluja. Työn tuloksena julkaistiin vision ja mission sisältämä tyylissä väräily esite, joka jaettiin kaikille työntekijöille.
- 1.1.b. Emme ole tehneet mitään toimia yhteisten arvojen tai menettelytapojen laatumiseksi. Henkilöstöjohtaja on kehittänyt tätä varten oman projektin. Keskijohto tullaan kutsuamaan seminaariin, jossa se voi ottaa kantaa organisaation arvioihin. Nämä arvot tullaan konkretisoimaan osaksi vaikeiden tilanteiden hallintaan liittyvää koulutusta.
- 1.1.c. Työntekijät, asiakkaat/kansalaiset ja muut sidosryhmät eivät ole osallistuneet organisaation vision ja mission määrittelyprosessiin tähän mennessä. Kuitenkin, tämän seikan tärkeys nousi esille kaksi vuotta sitten, jolloin osa johdosta osallistui CAF-malliin pohjautu-

vaan laatuseminaariin. Tällöin tehtiin myös päätös tehdä sisäinen ja ulkoinen kysely, jossa kerätään näkemyksiä tämän työn tueksi. Kyselytulokset paljastivat, että keskijohto ja työntekijät kokivat vision ja mission "imagejulistikseksi", joka on täysin irrallaan todellisuudesta eivätkä esimerkiksi toiminnan päämäärät useinkaan ole sopusoinnussa näiden julistusten kanssa. Asiakkaiden mukaan johdon olisi tarpeen suunnata näkemystään enemmän asiakkaisiin. Asiakastilaisuus organisaation johdon, työntekijöiden ja kansalaisten edustajien kesken on suunnitella ja toteutuu lähiaikoina. Lisäksi on tehty päätös siitä, että kyselyjä työntekijöille ja asiakkaille tehdään jatkossa vuosittain. Koko organisaation tasoista itsearviointia on niin ikään suunniteltu.

- 1.1.d. Edellä mainittujen kyselytutkimusten tulisi taata jatkossa se, että visiota ja missiota uudistetaan tarvittaessa säännöllisesti ottaen huomioon asiakkaiden ja sidosryhmien näkemykset ja tarpeet. Myös työntekijöiden osallistumisen ja organisaation sisäisen viestinnän tulee lisääntyä.

Nämä edellä mainitut havainnot on sijoitettu oheiseen yksityiskohtaiseen toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukkoon yleiseksi malliksi ja mahdollisuuksien mukaan pisteytyksen yhdenmukaistamiseksi laajemminkin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki yksittäiset esimerkit tulisi pisteyttää mallin mukaisesti. Lomakepohjaa voidaan käyttää muistikirjan tavoin, jolloin eri itsearviointiryhmien eri alakohtien arvioinnit siirtyvät näkyvästi osaksi muiden ryhmien itsearviointia sekä konsensuskeskustelua. Näiden muistiinpanojen avulla voidaan ohjata konsensuskokouksen keskustelua.

Toiminta-arviointialueiden pisteytystaulukko 2 – Kohdan 1.1. pisteytysesimerkki

ARVIINTI-ASTEIKKO	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Vaihe	Näyttö, todisteet, tietopohja minkä pohjalta arviointi on tehty (Evidence)	Ei näyttöä tai puheen tasolla	Vähän näyttöä joitakin osin	Selkeää näyttöä toiminnan kannalta keskeisistä asioista	Vahvaa näyttöä lähes kaikkien oleellisten toimintojen osalta	Erittäin vahvaa näyttöä kaikilta toiminta-alueilta	Erinomainen taso verrattaessa muihin organisaatioihin kaikiltamerkittäviltä toiminta-alueilta.
Suunnitte- le	Toiminta on suunniteltu eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten näkökulmasta. Organisaatiossa käytetään toiminnan suunnittelussa säännöllisesti hyväksi kaikkia toiminnan suunnittelun kannalta keskeisiä.		1b				
PISTEET			50				50
Kokeile	Toiminta ja johtaminen tapahtuvat määritettyjen prosessien ja vastuiden ja hajautetun vastuunjaon kautta.		1a				
PISTEET			40				40
Tarkista	Määritettyjen toimintaprosessien seurannassa käytetään toimivia indikaattoreita ja arviointitapoja joita käytetään säännöllisesti perustellun työnjaon pohjalta.				1c		
PISTEET					85		85
Toteuta /korjaa	Toiminnan korjaus- ja uudelleensuuntaamiset sekä kehittämistoimet perustuvat säännöllisesti tehtäviin toiminnan tarkistamis- ja arviointikäytäntöihin.	1d					
PISTEET		5					5
						YHTEENSÄL / 400	180
						YHTEISPISTEET / 100	45

Tulosarviointialueiden pisteytystaulukko 2

ASTEIKKO	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
TULOSEN KEHITYS- MINEN	Ei systemaattista mittausta tai arviointia	Laskevat tulokset	Tasainen kehitys tai vaatimatonta parannusta	Tasainen positiivinen kehitys	Huomattava tuloskehitys	Tulokset verrattuna vastaaviin organisaatioihin ovat muita parempia	
PISTEET							
TAVOITTEET	Ei lainkaan tai vähäistä tietoa tavoitteiden saavuttamisesta	Tulokset eivät yllä tavoitteisiin	Joitakin tavoitteita on saavutettu	Joitakin keskeisiä tavoitteita on saavutettu	Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu	Kaikki tavoitteet on saavutettu	
PISTEET							
						YHTEENSÄ/200	
						YHTEISPISTEET/100	

Ohjeet

- Tarkastele erillään tulosten kehittymistä viimeisten kolmen vuoden aikana ja viimeisen toimintavuoden tavoitteiden saavuttamista.
- Arvioi ja pisteytä tulosten kehittäminen kuusiportaisella asteikolla välille 0–100.
- Arvioi ja pisteytä tavoitteiden saavuttamisen aste edelliseltä toimintavuodelta kuusiportaisella asteikolla välille 0–100.
- Laske yhteen tulosten kehittämisen ja tavoitteiden saavuttamisen pistemäärät ja jaa summa

kahdella saadaksesi arviointialueen kokonaispisteet muutetuksi skaalalle 0-100.

ESIMERKKI yksityiskohtaisen pisteytyksen käytöstä, **Keskeiset suorituskykytulokset, arviointialue 9.1: Ulkoiset tulokset**

Yhteenvedo konsensusena tuloksena syntyneestä näyttöihin ja tietoihin pohjaavasta itsearvioinnista (lähtökohta kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle ja perusta pisteytykselle).

Seuraavan vuoden strategiaa valmisteleavassa johtokunnan kokouksessa esiteltiin keskeisten tulosten saavuttamisesta kertova raportti tavoitteena käyttää tehokkaasti tämä tulostieto hyväksi seuraavan vuoden suunnittelun apuna. Raportin johtopäätökset olivat selvät: tulostavoitteet saavutettiin yli 50 %:sti ja verrattaessa tilannetta edeltäneeseen vuoteen tämä tarkoitti 10 %:n tulosparannusta. Tämän johtopäätöksen merkityksestä vallitsi jossain määrin erimielisyyttä ja aiheesta käytiin tiukkaa keskustelua johtokunnan jäsenten välillä.

Tulosarviointialueiden pisteytystaulukko 2 – Kohdan 9.1. pisteytysesimerkki

ASTEIKKO	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TULOJEN KEHITYMINEN	Ei systemaattista mittausta tai arviointia	Laskevat tulokset	Tasainen kehitys tai vaatimatonta parannusta	Tasainen positiivinen kehitys	Huomattava tuloskehitys	Tulokset verrattuna vastaaviin organisaatioihin ovat parempia
PISTEET		45				
TAVOITTEET	Ei lainkaan tai vähäistä tietoa tavoitteiden saavuttamisesta	Tulokset eivät yllä tavoitteisiin	Joitakin tavoitteita on saavutettu	Joitakin keskeisimpiä tavoitteita on saavutettu	Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu	Kaikki tavoitteet on saavutettu
PISTEET			65			
						Yhteensä/200 110/200
						Yhteispisteet/100 55/100

Ohjeita CAF:n käyttöön

Organisaation toiminnan kehittäminen voidaan suunnitella ja toteuttaa monella eri tavalla. Organisaation koko, toimintakulttuuri ja aiemmin omaksutut johtamisjärjestelmät vaikuttavat siihen, miten kokonaisvaltainen laadunkehittäminen sidotaan osaksi kehittämistä.

Tässä luvussa esitellään kolmevaiheinen malli, jota soveltamalla CAF:ia voidaan hyödyntää jatkuvan kehittymisen tukena. Malli perustuu niiden organisaatioiden kokemuksiin, jotka ovat jo käyttäneet CAF:ia kehittämistyössään. Koska jokainen kehittämishanke on kuitenkin ainutlaatuinen, malli ei välttämättä sellaisenaan sovi suoraan käytettäväksi kaikissa organisaatioissa, mutta sitä voi käyttää apuna oman itsearviointiprosessin suunnittelussa.

Vaihe 1 – CAF:n käytön suunnittelu

Itsearviointin valmistelu ja toteutus

Sekä johdon että henkilöstön sitoutuminen itsearviointin toteuttamiseen on tärkein osatekijä sen onnistumisen varmistamisessa.

Kokemuksen perusteella voidaan todeta, että sitoutumisen kannalta keskeistä on selkeästi ilmaistu johdon päätös itsearviointista ja sitä seuraava avoin keskustelu henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kanssa. Oleellista on muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä hyötyä itsearviointista on, miten sen tuloksia käsitellään ja millä tavalla niiden perusteella käynnistetään kehittämistoimenpiteitä. Johdon tehtävä on myös varmistaa, että itsearviointin valmisteluun ja toteuttamiseen on käytettävissä riittävästi resursseja.

Kun päätetään tehdä itsearviointi, on tärkeää, että johto tuntee CAF-mallin ja tietää, mitä hyötyä mallin käytöstä voi olla johtamiselle. Johdon tulee nähdä itsearviointin hyödyllisyys alusta alkaen.

CAF-kysely 2005 -Suurimmat hyödyt CAF-itsearviointista

CAF:n käyttäjille vuonna 2005 tehdyn kyselyn mukaan suurimmat hyödyt itsearviointista olivat muun muassa:

- tehokas tapa löytää organisaation vahvuudet ja keskeisimmät parantamisalueet,
- keskeisimpien kehittämistoimenpiteiden hahmottaminen,
- lisääntynyt tiedonvaihto organisaation sisällä,
- henkilöstön kasvanut kiinnostus organisaation laadun kehittämiseen.

Verrattuna muihin kokonaisvaltaisen laadunarvioinnin työkaluihin, käyttäjät pitävät CAF:ia helppokäyttöisenä, käyttökustanuksiltaan alhaisena ja hyvin julkiselle sektorille sopivana mallina.

Päätöksentekovaiheessa on hyödyllistä perehdyttää riittävä osa henkilöstöä CAF-mallin käyttöön. Hyödyllistä voi olla pyytää perehdytystä joko kansallisilta CAF-yhdyshenkilöiltä (tiedot löytyvät osoitteesta www.eipa.eu) ja/tai organisaatiolta, joka on jo tehnyt itsearviointia CAF-mallilla.

Henkilöstön sitoutumiseksi on tärkeää kuulla heidän mielipiteitään jo tehtäessä päätöstä CAF-itsearviointista. Tämä on tärkeää, koska muiden itsearviointista koituvien hyötyjen lisäksi monet pitävät sen suurimpina vahvuuksina organisaation sisäisen kommunikaation lisääntymistä ja henkilöstön motivoitumista toiminnan kehittämiseen.

Joissakin tapauksissa voi olla hyödyllistä etukäteen keskustella itsearviointin toteuttamisesta keskeisimpien sidosryhmien kanssa. Lisäksi saattaa olla tarpeellista keskustella poliittisen johdon kanssa siitä, millä tavalla tuloksia tullaan hyödyntämään. Samoin voi olla hyödyllistä sopia tärkeimpien kumppaniorganisaatioiden kanssa siitä, millä ta-

valla tulokset ja niiden pohjalta käynnistettävät kehittämistoimet voivat vaikuttaa myös niiden toimintaan.

Suunnittele itsearviointi

Kun on tehty päätös itsearvioinnin toteuttamisesta, suunnittelu voi alkaa. Suunnittelun ensivaihe on määrittellä arvioinnin kohde ja taso, jos tärrä määrittely ei ole sisällynyt jo päätöksentekovaiheeseen. Usein kysytään, onko välttämätöntä aina arvioida koko organisaatiota vai voivatko myös sen osastot tai yksiköt tehdä itsearviointia. Mikä tahansa yksikö voi hyötyä itsearvioinnista CAF-mallilla, kunhan sen toiminnassa on tunnistettavissa kaikki CAF:n yhdeksän arviointialuetta. Itsearviointia suunniteltaessa tällaisessa tapauksessa on tärkeää hahmottaa rajat oman yksikön ja muun organisaation välillä.

On suositeltavaa päättää suunnitteluvaiheessa kumpaa CAF:n pisteytystaulukoista itsearvioinnissa tullaan käyttämään. Valinta riippuu organisaation omista tarpeista. Tärkeä osa suunnittelua on se, että johto nimeää henkilön tai ryhmän, jonka tehtävänä on koko itsearviointiprosessin suunnittelu ja sen toteutuksen tukeminen. Tähän tehtävään tyypillisesti kuuluu:

1. Prosessin ja sen viestirisen yksityiskohtaisempi suunnittelu.
2. Keskustelu henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien kanssa prosessin toteutuksesta.
3. Itsearviointiperehdytyksen järjestäminen.
4. Tarvittavan taustamateriaalin ja tulostietojen kerääminen.
5. Aktiivinen osallistuminen itsearviointitapahtumaan.
6. Konsensuskeskustelun vetäminen itsearviointitapahtumassa.
7. Itsearviointiraportin laatiminen.
8. Johdon avustaminen raportin perusteella tehtävässä kehittämiskohteiden priorisoinnissa ja kehittämishankkeiden suunnittelussa.

Itsearvioinnista vastaavan henkilön tai ryhmän tehtävä on vaativa. Vastuutahon tulee tuntea paitsi CAF-mallin käyttö, myös kyseisen organisaation toiminta hyvin. Tahon tulee nauttia sekä johdon että henkilöstön luottamusta. Vastuutahon valinnalla voidaan suuresti vaikuttaa itsearvioinnin laatuun ja sen tulosten hyödyntämiseen. Tarvittaessa tarjolla on myös itsearviointiprosessista vastaavien koulutusta niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla.

Joissakin tapauksissa CAF-mallissa käytetty ilmoitus- tai siihen sisältyvät esimerkkikuvaukset ovat vieraita tai kaukaisia itsearviointia suunnittelevalle organisaatiolle. Tärrä olisi syytä ottaa huomioon jo suunnittelun alkuvaiheessa. Kriteeristö kannattaa käydä läpi ennen itsearviointia, jotta osallistujille tulee tutuksi se, mitkä esimerkit ja asiat ovat kullakin arviointialueella tärkeitä oman organisaation näkökulmasta. Apuna voi käyttää myös muiden vastaavien organisaatioiden kokemuksia, jos sellaisia on. Asian selvittämiseen voi pyytää apua myös kansallisilta CAF-yhdyshenkilöiltä tai EIPA:n CAF-tukipisteeltä.

Viesti itsearviointiprosessista

Keskeinen osa itsearvioinnin toteuttamista on sen sisällöstä ja tavoitteista viestiminen kaikille asianosaisille, erityisesti keskijohdolle ja henkilöstölle.

Viestintä on aina oleellinen osa muutosjohtamista ja erityisen tärkeää myös itsearvioinnin organisoinnissa. Jos itsearvioinnin syitä, tavoitteita ja toteuttamistapaa ei viestitä selkeästi riskinä on, että arviointi nähdään vain yhtenä ohimenevänä projektina muiden joukossa tai vain irrallisena johtamisrutina. Tällaisessa tapauksessa on vaara, että keski-johto ja henkilöstö suhtautuvat siihen torjuvasti, eivätkä sitoudu sen hyödyntämiseen.

CAF-kysely 2005 -Viestinnän merkitys henkilöstön sitouttamiseksi monesti aliarvioidaan

Yksi tärkeä havainto viimeisimmässä CAF-mallin käyttäjille suunnatussa kyselyssä on, että mallin käyttäjät toteavat monesti aliarvioineensa henkilöstölle viestimisen merkityksen itsearviointiprosessin kaikissa vaiheissa. Yksi mallin suurimmista hyödyistä on organisaation sisäisen keskustelun vilkastuminen, mutta tämä vaatii sitä, että itsearvioinnista viestitään aktiivisesti aivan sen suunnittelun alkuvaiheista lähtien.

Varhaisen vaiheen viestinnästä voi olla se hyöty, että sillä innostetaan keskijohdon tai henkilöstön jäseniä mukaan itsearvioinnin suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavan ryhmän työskentelyyn. Ihanteellista olisi, jos osallistumisen päämotiivi olisi oma innostus Viestinnässä tulisi keskittyä siihen, mitä hyötyä arvioinnista on kullekin osapuolelle sen ohella, että tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen.

Selkeä ja johdonmukainen viestintä kaikille asianosaisille on siis keskeinen itsearvioinnin hyödyntämisen edellytys. Johdon ja itsearvioinnin toteutuksesta vastaavien tulisi viestinnässä keskittyä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä hyötyä itsearvioinnista on?
2. Miksi juuri itsearviointi on valittu kehittämisen välineeksi?
3. Miten itsearviointi liittyy organisaation strategiaan toiminnansuunnitteluun?
4. Miten itsearviointi kytkeytyy muuhun organisaation toiminnan kehittämiseen?

Viestinnän tulisi olla myös kohdennettua. Siinä tulisi kiinnittää huomiota eri ryhmien tiedon tarpeisiin, viestitämementelmiin, viestinnän tiheyteen sekä siihen kuka on oikea henkilö viestimään mitä ja kenelle.

Vaihe 2 – Itsearvioinnin toteuttaminen

Muodosta yksi tai useampi itsearviointiryhmä

Itsearviointiryhmässä tulisi olla edustettuna kaikki organisaation osa-alueet ja henkilöstöryhmät parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena on, että ryhmä pystyy työskentelemään tehokkaasti, mutta että sillä on myös hallussaan kaikki kokonaisvaltaiseen arviointiin tarvittavat tiedot.

Kokemuksen perusteella voidaan todeta, että itsearviointiryhmien koko vaihtelee viidestä kahteenkymmeneen osallistujaa, mutta ryhmän työtehon ja keskusteleavuuden varmistamiseksi suositeltavaa olisi muodostaa noin kymmenen hengen ryhmiä.

Etenkin jos on kyseessä kooltaan suuri organisaatio tai organisaatio, jonka toiminnot ovat hyvin monimuotoisia, on perusteltua muodostaa useampi kuin yksi itsearviointiryhmä. Tässä tapauksessa täytyy kiinnittää huomiota ryhmien työn koordinoimiseen ja siihen, miten tulosten yhteenvedo tehdään.

Jos kaikki organisaation jäsenet eivät osallistu itsearviointiin, osallistuvat henkilöt tulisi valita sillä perusteella, miten hyvin he tuntevat organisaation toimintaa kokonaisuutena (ei ainoastaan omaa asiantuntemusalueitaan) ja miten heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa (kuten analyttisyys ja kommunikointitaidot) tukevat itsearviointia. Osallistujat voidaan valita vapaaehtoisuuden perusteella, mutta itsearvioinnin toteutuksesta vastaavien on johdon tuella varmistettava, että ryhmässä ovat edustettuina kaikki tarvittavat osapuolet.

Itsearviointiryhmän puheenjohtajana voi toimia koko prosessin toteuttamisesta vastuussa oleva henkilö tai ryhmä voi itse nimetä puheenjohtajansa. Tärkeää on, että puheenjohtaja nauttii kaikkien osallistujien luottamusta ja pystyy tasapuolisesti ja tehokkaasti ohjaamaan ryhmän työskentelyä tukemalla kaikkien osallistujien mahdollisuuksia saada näkemyksensä

esille. Puheenjohtaja tarvitsee tuekseen kirjaamisesta vastaavan sihteerin. Kirjaamisessa saattaa olla apua tietotekniikan hyödyntämisestä.

Se, miten johto osallistuu itsearviointiin riippuu kyseisen organisaation kulttuurista ja ornaksutuista toimintatavoista. Johdon osallistuminen on tärkeää, siksi, että se tuo mukaan yhden lisänäkökulman. Se myös edistää johdon ja henkilöstön välistä keskustelua ja edesauttaa johdon sitoutumista itsearvioinnista esiin nousevien kehittämistoimien toteuttamiseen. Jos kuitenkin itsearviointin laadun pelätään heikentyvän siitä, että johdon mukana olo rajoittaa ryhmissä käytävän keskustelun avoimuutta on syytä pohtia, olisiko johdon osallistuminen itsearviointiin organisoitava jollakin muulla tavalla.

Perehdytä osallistujat

Johdon perehdytys

Voi olla hyödyllistä perehdyttää koko johto ja kenties myös keskeisimpien sidosryhmien edustajat laajemmin kokonaisvaltaisen laadunkehittämisen periaatteisiin ja erityisesti CAF-itsearviointiin.

Itsearviointiin osallistuvien perehdytys

Ennen varsinaista itsearviointia osallistujat tulisi perehdyttää CAF-malliin ja itsearviointimenetelmään. Ihanteellista olisi, että perehdyttäjänä toimisi sama henkilö, joka vastaa koko itsearviointiprosessin toteutuksesta. Mallin ja prosessin esittelyn lisäksi saattaa olla hyödyllistä tutustuttaa osallistujat menetelmään teettämällä harjoitusarviointeja, joissa päästään yhdessä kokeilemaan pisteytystä, vahvuuksien ja parantamisalueiden paikantamista sekä konsensuksen muodostamista.

Itsearviointiin osallistuville tulisi ennen arviointia toimittaa kaikki koottu materiaali arvioinnin toteuttamista varten.

On myös hyödyllistä etukäteen muodostaa yhteinen näkemys siitä, mihin viitataan, kun arvioinnissa puhutaan esimerkiksi johdosta, sidosryhmistä,

kumppaneista tai asiakkaista. Lisäksi ydinprosessien ja keskeisimpien palvelujen tai tuotteiden määrittely etukäteen on tärkeää. Jos näitä aletaan määrittellä vasta itsearviointin aikana, määrittely vie ajan arvioinnilta.

Toteuta itsearviointi

Toteuta yksittäiset arvioinnit

Jokainen itsearviointiin osallistuva muodostaa oman arvionsa kyseessä olevasta arviointialueesta perustuen saamaansa taustamateriaaliin ja omaan kokemukseensa organisaation toiminnasta. Kaikki esiin nousevat vahvuudet ja parantamisalueet on syytä kirjata ylös. Huorriota kannattaa kiinnittää erityisesti parantamisalueiden kirjaamistapaan. Ne tulisi kirjata ylös niin, että myöhemminkin on helppo ymmärtää, mitä kehittämistoimia niiden pohjalta tulisi käynnistää. Vahvuuksien ja parantamisalueiden kokoamisen jälkeen arviointialue pisteytetään niihin perustuen, käyttäen valittua pisteytystaululukkoa.

Puheenjohtajan tulee olla osallistujien tavoitettavissa mahdollisia kysymyksiä varten koko itsearviointin ajan. Hän voi myös tarpeen tullen koordinoida eri havaintojen kirjaamista ryöhempiä konsensuksen muodostamista varten.

Kokoa ryhmä konsensuskeskusteluun

Niin pian kuin mahdollista yksittäisistä arvioinneista tulisi pystyä muodostamaan konsensus kaikkien osallistuvien kesken. Konsensuksen tulee koskea vahvuuksia ja parantamisalueita sekä kullekin arviointialueelle annettavaa pistemäärää. Konsensuskeskustelu on keskeinen osa koko arviointia. On ensiarvoisen tärkeää keskustelun kautta nostaa näkyviin, mistä mahdolliset erilaiset käsitykset vahvuuksista ja parantamisalueista johtuvat tai miksi annetut pistemäärät eroavat toisistaan. Se, missä järjestyksessä keskustelu käydään kustakin yhdestä arviointialueesta on sovittavissa oleva asia. Aina ei ole välttämätöntä edetä CAF-mallin osoittamassa järjestyksessä arviointialue kerrallaan.

Konsensuksen muodostaminen

Yhteisymmärrys eli konsensus voidaan saavuttaa esimerkiksi seuraavien neljän vaiheen kautta:

1. Kukin esittää kirjaamansa vahvuudet ja parantamisalueet perusteluineen kyseiseltä arviointialueelta.
2. Näistä muodostetaan yhteinen lista vahvuuksista ja parantamisalueista. Konsensuskeskustelu saattaa nostaa esiin myös uusia havaintoja, jotka eivät nousseet esiin yksittäisissä arvioinneissa.
3. Esitellään yksittäisissä arvioinneissa annetut pistemäärät.
4. Muodostetaan yksi lopullinen pistemäärä kyseiselle arviointialueelle.

Konsensuksen muodostamisessa puheenjohtajalla on tärkeä rooli. Taustamateriaalin tuntemus ja yksittäisten arviointien kautta esiin nostettujen asioiden analysointi nopeuttaa konsensuksen muodostamista.

CAF-kysely 2005 -Konsensuskeskustelusta saatava hyöty

Kyselyn vastausten perusteella konsensuskeskustelu nähdään usein tärkeimpänä itsearviointiin antamana lisäarvona. Konsensuskeskustelun seurauksena yksittäiset havainnot vahvuuksista tai parantamisalueista usein kirkastuvat ja tarkentuvat. Keskustelun tuloksena voi syntyä myös kehittämishavaintoja, jotka ovat enemmän kuin yksittäisten kirjattujen parantamisalueiden summa. Niin ikään keskustelua toisistaan eroavien käsitysten syistä pidetään tärkeämpänä kuin pisteytyksestä saatavaa hyötyä.

Puheenjohtajan vastuulla on johtaa keskustelua niin, että se perustuu todennettuun tietoon arvioinnin kohteena olevasta toiminnasta tai tuloksista ja että myös lopuksi muodostettava

konsensus perustuu näihin tietoihin. CAF-mallin arviointialueille kirjatut esimerkit viittaavat asioihin, joita voidaan käyttää tällaisena todennettuna tietona. Esimerkkilista ei ole kuitenkaan kattava, vaan organisaatiolla voi olla muutakin arviointialueeseen liittyvää oleellista tietoa. Sarvoin CAF-malliin kirjatusta esimerkeistä kaikki eivät ole tärkeitä kaikille organisaatioille, eikä siksi ole tarkoituksenmukaista pyrkiä löytämään vastauksia kaikkiin esimerkkikysymyksiin.

Esimerkeillä pyritään tarkemmin kuvaamaan kyseisen arviointialueen sisältöä, jotta

1. nähtäisiin, miten kyseessä oleva organisaatio vastaa niihin vaatimuksiin, jota kullakin arviointialueella organisaation erinomaiselle suorituskyvyllä asetetaan,
2. autettaisiin organisaatiota keräämään oleellista tietoa eri arviointialueilta ja
3. havaittaisiin, mitä hyvät käytännöt kullakin arviointialueella voivat olla.

Miten pisteytetään?

CAF-malliin sisältyy kaksi vaihtoehtoista pisteytystapaa: CAF-mallin perinteinen pisteytystapa ja CAF:n yksityiskohtainen pisteytystapa. Molemmat tavat esitellään yksityiskohtaisesti pisteytystapoja käsittelevässä osassa. Perinteistä pisteytystapaa suositellaan käytettäväksi erityisesti niissä organisaatioissa, jotka tekevät itsearviointia ensimmäistä kertaa.

Itsearviointiin varattava aika

On vaikea antaa yleispätevää ohjetta siitä, miten paljon aikaa itsearviointiin tulisi varata. Sopiva aika riippuu muun muassa osallistujien asiantuntemuksesta ja määrästä sekä kerätyn taustamateriaalin laadusta. CAF:n käytöstä kerätyn tiedon perusteella pääosa organisaatioista käyttää itsearviointiin kahdesta viiteen päivään.

Suurin osa CAF:illa itsearviointia tehneistä organisaatioista ilmoittaa käyttäneensä koko suunnitellun, toteutus- ja yhteenvetoprosessiin noin kolme

kuukautta. Näihin kolmeen kuukauteen sisältyvät kaikki vaiheet toteuttamispäätöksestä itsearvioinnin perusteella käynnistettävien kehittämishankkeiden sisällön määrittelyyn. Jos aikaa päätöksestä toteuttamiseen kuluu enemmän kuin kolme kuukautta asianosaisten kiinnostus prosessia kohtaan saattaa laantua ja työn tavoite katoaa helpommin. Jos aikaa kuluu enemmän, voi olla myös tarpeellista varmistaa, että oletamat määriteltävien kehittämishankkeiden takana pitävät edelleen paikkansa.

Tee raportti itsearvioinnista

Tavallisesti itsearvioinnista laadittava raportti noudattelee CAF:n yhdeksän arviointialueen rakennetta ja siihen sisältyy seuraavia asioita:

1. vahvuudet ja parantamisalueet perusteluineen arviointialueittain kirjattuna,
2. arviointialueittaiset pisteytykset sekä
3. edellisten perusteella hahmotellut kehittämistoimenpiteet.

Vaikka raportin tyyppisesti laativat itsearvioinnin toteuttamisesta vastaavat henkilöt, on tärkeää, että johto sitoutuu siinä esitettyihin asioihin hyväksymällä raportin kehittämishankkeiden suunnittelun pohjaksi. On tärkeää, että johto tässä vaiheessa viestii raportin keskeisen sisällön ja sen pohjalta käynnistettävät kehittämistoimenpiteet henkilöstölle.

Vaihe 3 – Kehittämissuunnitelma ja toimenpiteiden priorisointi

Laadi kehittämissuunnitelma

CAF-kysely 2005 -Tulostietoa vähän käytävissä

Ensi kertaa itsearviointia tekevät organisaatiot törmäävät usein siihen, että arvioinnin tueksi on käytettävissä vähän tulostietoa. Hyvin usein ensimmäisiä itsearvioinnin pohjalta syntyviä kehittämistoimenpiteitä on tulosindikaattoreiden- ja mittareiden kehittäminen ja monipuolistaminen.

Kehittämisprosessi ei pääty arviointiraportin julkaisemiseen. Jotta itsearvioinnista olisi organisaatiolle hyötyä, sitä seuraa suunnitelma ja päätös siitä, millaisia kehittämistoimenpiteitä raportin perusteella käynnistetään.

Kehittämissuunnitelman kautta CAF-arvioinnin tulokset tulevat osaksi normaalia organisaation johtamista ja toiminnan kehittämistä:

1. itsearvioinnin tulokset integroituvat osaksi koko organisaation toiminnan ohjausta,
2. itsearviointiin perustuvana se tuo myös organisaation henkilöstön näkemykset osaksi johtamista ja toiminnan kehittämistä ja
3. suunnitelma perustuu yhteiseen käsitykseen vahvuuksista ja parantamisalueista, joiden mukaisesti kehittämistoimenpiteet määritellään.

Priorisoi kehittämistoimenpiteet

Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa johto voi tarkastella arviointiraportin sisältöä seuraavasta näkökulmasta:

- Perustuen visioomme ja strategiaamme, missä haluamme olla kahden vuoden kuluttua?
- Mitkä kehittämistoimenpiteistä ovat siksi kaikin keskeisimpiä?

Varsinaisessa kehittämissuunnitelman laadinnassa voidaan käyttää seuraavaa mallia, jossa johto yhdessä muiden keskeisten toimijoiden kanssa:

1. kokoaa kaikki arviointiraportissa mainitut kehittämiskohteet ja ryhmittelee ne kokonaisuuksiksi,
2. määrittelee, kokonaisuuksista seuraavat kehittämistoimenpiteet,
3. priorisoi kehittämistoimenpiteet tarkastelemalla niiden strategista painoarvoa (merkitys sidosryhmille, organisaation tuloksille jne.) arvioimalla niiden toteuttamiskelpoisuutta (vaikeusaste, käytettävissä olevat resurssit ja muutoksen aikaan saamiseksi tarvittava aika) ja
4. nimeää resurssit ja vastuuhenkilöt kehittämistoimille ja määrittelee hankkeen toteuttamiskataulun.

Priorisoinnissa voi hyödyntää myös CAF-mallin rakennetta kokonaisuuden hahmottamiseksi, näin voidaan tarkastella:

1. miten kyseistä kehittämistoimenpidettä koskeva arviointialue on pisteytetty suhteessa muihin arviointialueisiin tai
2. miten tärkeä kehittämistoimenpide on suhteessa organisaation keskeisiin tavoitteisiin.

Suosituksia

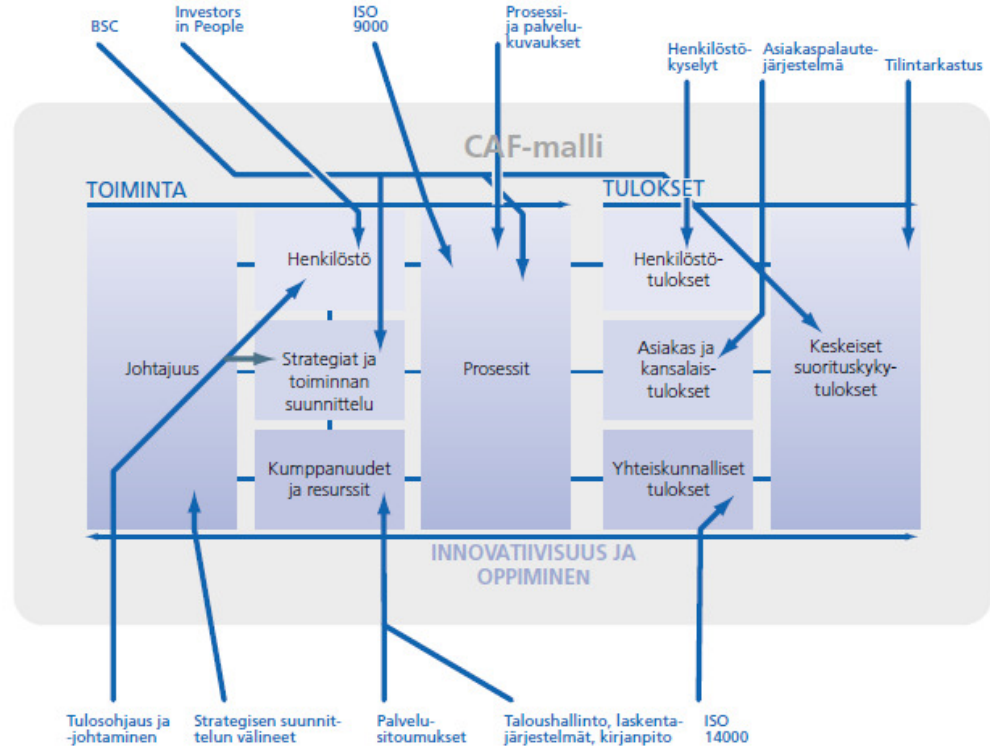
Kehittämishankkeiden lisäksi CAF-arvioinnista nousee usein esiin parantamiskohteita, jotka voidaan ratkaista hyvinkin nopeasti ja helposti ilman suurempia kehittämistoimenpiteitä. Reagoimalla näihin kohteisiin nopeasti ylläpidetään uskoa sisäisen kehittämisen tärkeyteen. Samalla pystytään välittömästi osoittamaan itsearviointista koituvia hyötyjä. Tämä kannustaa myös pidempikestoiseen kehittämiseen. Usein kehittämishankkeiden toteuttamiseen kannattaa ottaa mukaan ne henkilöt, jotka ovat olleet tekemässä itsearviointia. Arvioinnista seuraavien kehittämishankkeiden toimeenpano kannustaa heitä jatkossakin panostamaan kehittämistyöhön.

CAF-kysely 2005 -Itsearviointiryhmän jäsenet

Itsearviointiin osallistuvat käyttävät usein prosessiin paljon aikaa ja vaivaa. Alkuvaiheessa voi usein olla epäilyjä siitä, miten hyödyllistä itsearvioinnin tekeminen on, miten sitoutunut johto siihen on tai miten avoimia ja rehellisiä arvioinnissa voidaan olla. Prosessin hyvä toteutus kuitenkin innostaa arvioinnin tekemiseen ja vahvistaa sen tulosten merkitystä. Motivoituneiden ihmisten innostusta kannatta arvostaa ja hyödyntää sitä organisaation edelleen kehittämässä.

Viesti kehittämissuunnitelmasta

Viestintä on osa onnistunutta itsearviointia ja sen seurauksena syntyviä kehittämishankkeita. Viestintä oikeaan aikaan, oikealla tavalla, oikeille ihmisille, on tärkeää, ei ainoastaan ennen itsearviointia, vaan myös sen jälkeen. On organisaatiokohtainen asia jaetaanko itsearviointiraportti koko henkilöstölle. Hyvään itsearviointiin kuuluu ainakin sen keskeisen sisällön selkeä viestiminen koko organisaatiolle. Keskeistä sisältöä ovat arvioinnin tulokset, kirjatut vahvuudet ja parantamisalueet ja niistä johdettavat kehittämistoimenpiteet. Itsearvioinnin tuloksista viestittäessä on tärkeää muistaa korostaa myös organisaation vahvuuksia, jotta tarvittavat kehittämistoimenpiteet eivät jää arvioinnin ainoaksi viestiksi. Vahvuksiakaan ei organisaatiossa aina välttämättä tiedosteta ja niistä on tärkeää viestiä henkilöstölle. Osaamista ja onnistumista on aina syytä nostaa esille.



Kuvio 2. Esimerkkejä kehittämistoimenpiteistä

Toimeenpane kehittämissuunnitelma

Priorisoidun kehittämissuunnitelman toimeenpanossa nousee esiin usein myös erilaisten laatutyökalujen ja johtamis- tai ohjausmenetelmien käyttöönotto. Monet CAF-mallissa esitetyistä esimerkeistä ovatkin viittauksia näihin työkaluihin ja menetelmiin. Oheisessa kuvassa on hahmoteltu muutamia esimerkkejä siitä, mitä nämä voivat olla. Kehittämissuunnitelmaa tulee arvioida aivan kuin organisaation muutakin toimintaa. Arvioinnissa voidaan hyödyntää PDCA-sykliä samoin kuin muussa arvioinnissa. Tämä vaatii, että hankkeille asetetaan selkeät tulos- ja vaikuttavuustavoitteet. Tulosten toteutumisen arvioinnille on määriteltävä tarvittavat indikaattorit tai mittarit.

CAF-kysely 2005 -CAF aloitteena kokonaisvaltaiselle laatujohtamiselle

Kyselyyn vastanneet kertovat, että erilaisten laadunhallinta ja -johtamismenetelmien käyttö oli vähäistä ennen ensimmäistä CAF-itsearviointia. CAF:n käytöstä seurasi kokonaisvaltaisempaa johtamista. Näiden menetelmien käyttöönotto tuleekin vastanneiden mukaan selvästi lisääntymään heidän organisaatiossaan.

Suunnittele seuraava itsearviointi

PDCA-mallin mukaisesti viimeinen etappi kehittämissuunnitelman toimeenpanon jälkeen on uuden itsearvioinnin suunnittelu.

Seuraa tapahtunutta kehitystä ja toista itsearviointi

Toistamalla itsearviointi voidaan todentaa, että kehittämistoimenpiteillä on ollut myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan ja varmistaa, että samaan aikaan rinnalla ei ole tapahtunut negatiivista kehitystä. Monissa organisaatioissa itsearviointi ajoitetaan niin, että sen tuloksia voidaan hyödyntää heti seuraavan kauden toiminnan suunnittelussa ja resurssien kohdentamisessa.

CAF:n pisteytystaulukoiden avulla on helppo seurata myös keskeneräisen hankkeen edistymistä ja niin varmistaa, että ollaan menossa oikeaan suuntaan.

CAF-kysely 2005 -Useimmiten itsearviointi toteutetaan joka toinen vuosi

Jotta itsearvioinnista saadaan suurin mahdollinen hyöty, se tulisi toistaa säännöllisesti, jolloin voidaan seurata toiminnan kehittymistä. Suuri osa CAF:ia käyttäneistä on sitä mieltä, että sopiva aikaväli arviointien toteuttamiselle on kaksi vuotta. Se on tarpeeksi pitkä ajanjakso kehittymisen tarkasteluun. Sopivan toteutusvälin löytäminen määrittelemisen avulla auttaa myös panostamaan tarvittavan määrän resursseja arvioinnin toteuttamiseen.

Toiminnan kehittäminen CAF:lla – kolme vaihetta

Vaihe 1 – CAF:n käytön suunnittelu

Päätä, miten itsearviointi suunnitellaan ja toteutetaan

- varmistu, että kyseessä on selkeä johdon päätös, jossa on kuultu myös henkilöstöä,
- määrittele arvioinnin kohde ja taso,
- valitse käytettävä pisteytystapa ja
- nimeä vastuuhenkilö(t) itsearvioinnin suunnitteluun ja toteutukseen.

Viesti itsearviointiprosessista:

- laadi viestintäsuunnitelma,
- kannusta henkilöstöä mukaan itsearvioinnin toteuttamiseen ja
- viesti kaikista prosessin vaiheista kaikille asianosaisille.

Vaihe 2 – Itsearvioinnin toteuttaminen

Muodosta yksi tai useampi itsearviointiryhmä

- päätä montako ryhmää tarvitaan,
- huolehdi, että ryhmässä on edustettuna organisaation eri toiminnot ja henkilöstöryhmät,
- nimeä ryhmien puheenjohtajat ja
- päätä, miten johto osallistuu itsearviointiin.

Perehdytä osallistujat

- perehdytä johto itsearviointiin,
- perehdytä osallistujat itsearviointiin,
- kokoa arviointiin tarvittava taustamateriaali sekä tulostiedot ja

- määrittele yhdessä muiden kanssa keskeiset arvioinnissa tarkasteltavat asiat, kuten johto, keskeisimmät asiakkaat ja sidosryhmät, prosessit.

Toteuta itsearviointi

- tee yksittäiset arvioinnit,
- muodosta arvioinneista konsensus ja
- pisteytä arviointi.

Laadi itsearviointiraportti

Vaihe 3 – Kehittämissuunnitelma ja priorisointi

Laadi kehittämissuunnitelma

- priorisoi kehittämistoimenpiteet,
- määrittele toimenpiteille realistiset toteutus-aikataulut ja
- liitä kehittämissuunnitelma osaksi normaalia toiminnan suunnitteluprosessia.

Viesti kehittämissuunnitelmasta

Toimeenpane kehittämissuunnitelma

- määrittele kehittämishankkeet noudattaen PDCA-sykliä,
- nimeä kullekin hankkeelle vastuuhenkilö ja
- ota käyttöön tarvittavat uudet johtamismenetelmät.

Suunnittele seuraava itsearviointi

- arvioi kehittämishankkeiden tulokset seuraavaan itsearviointiin mennessä.

Vertailuoppiminen

1. Määritelmä

Vertailuoppimiseen ja/tai vertailukehittämiseen lähtemisen päätavoitteena on löytää parempia toimintatapoja toimia niin, että voidaan parantaa organisaation yleistä suorituskykyä. Yleensä näitä toimintatapoja etsitään sellaisista organisaatioista, joissa on saavutettu parempia tuloksia. Yksinkertaisimmillaan vertailukehittäminen on prosessi, jossa organisaatio etsii toisen organisaation, johon se voi itseään verrata tai jota se voi käyttää vertailukehittämiskumppanina. Tämä tekniikka voi olla tehokas väline organisaation kehittämiseen, sillä sen taustalla on ajatus siitä, ettei pyörää tarvitse keksiä uudelleen, vaan voidaan oppia toisilta. CAF ja muut arviointimallit voivat olla apuna vertailukehittämissä.

Toisin kuin perinteisessä vertailukehittämisessä (benchmarking) vertailuoppimisessa (benchmarking) ei välttämättä etsitä vertailukelpoista organisaatiota tai käytetä selkeitä indikaattoreita vertailuun. Siinä painotetaan enemmän toisilta oppimista kuin vertailujen tekemistä. Vertailuoppimisen tavoitteena on oppia muiden organisaatioiden vahvuuksista, löytää ajatuksia oman työn kehittämiseen ja välttää virheitä, joita muut ovat tehneet. Vertailuoppiminen ei ole vain faktojen ja mittareiden vertailua, vaan vuorovaikutteinen kehittämisprosessi.

Vertailuoppimisen kumppaniorganisaatioilla pitäisi olla sen tyyppisiä hyviä käytäntöjä, jotka sovellettuina ornaan organisaation parantavat sen suorituskykyä. Kun etsitään vertailuoppimiseen kumppaneita, niin etsintää ei pitäisi keskittää vain oman organisaation kaltaisiin. Innovaatioiden pohjalla on usein jotain, joka on opittu erilaiselta, jollain muulla sektorilla toimivalta organisaatiolta.

2. CAF ja vertailuoppiminen

Itsearviointi on ensimmäinen askel kohti vertailuoppimisprosessia ja toirneenpantavia muutok-

sia. Itsearviointi lisää ymmärrystä siitä, mitkä ovat organisaation vahvuuksia ja parantamisalueita. Ennen vertailukehittämisen aloittamista on tärkeää, että organisaatiolla on selkeä kuva omasta suoritusastastaan. Näin voidaan päättää, mille alueille kehittämisprosessi suunnataan.

Vertailuoppiminen CAF:ia käyttämällä tarkoittaa, että organisaatio on arvioinut suorituksensa suhteessa ainakin neljään ulottuvuuteen:

1. henkilöstö,
2. asiakkaat,
3. toimintaympäristö ja
4. yleinen suorituskyky.

Tulosten arviointi antaa kokonaiskuvan siitä, mitä organisaatio saavuttaa/saa aikaiseksi ja samalla saadaan seurantatietoa. Jotta vertailuoppimisesta, voidaan saada kaikki mahdollinen hyöty on välttämätöntä miettiä myös, miten organisaatiota johdetaan. Tätä voidaan tarkastella käyttämällä CAF:in toiminta-arviointialueita, joissa kuvataan miten organisaatio asettaa tavoitteensa, kehittää henkilöstöresurssiaan ja prosessejaan jne. Vertailuoppimisen kohteena voi olla mikä tahansa organisaation toiminto, prosessi tai tehtävä.

Itsearvioinnin CAF:illa pitäisi johtaa toimintaohjelman laatimiseen kehittämisalueista. Vertailuoppiminen toisten organisaatioiden kanssa on vain yksi tapa käynnistää ja viedä läpi nämä kehittämistoimet. Kuten itsearvioinnissa myös vertailuoppimisessä on keskeistä jatkuvuus ja suoritusten paraneminen pitkällä aikavälillä.

Koska CAF:ia käytetään Euroopassa enenevässä määrin CAF:ia käyttävän vertailukumppanin löytäminen on entistä helpompaa. EIPA:n CAF Resource Centre seuraa, kansallisten vastuuhenkilöiden ja yhteistyöverkostonsa avulla, CAFin käyttöä Euroopassa. Vertailukehittämisen edistämiseksi organisaatiot voivat ilmoittaa hyvät käytäntönsä EIPA:n tietokantaan. Kun organisaatio rekisteröityy CAF käyttäjäksi EIPA:n kotisivuilla –

www.eipa.eu – sen on mahdollista listata tietokantaan yksityiskohtaisempaa tietoa organisaatioistaan, CAF-itsearvioinnin tulokset (ei pakollista ja luottamuksellista tietoa) sekä tietoa parhaista käytännöistään.

CAF- tietokanta helpottaa julkisen sektorin vertailukehittämisskumppanin löytymistä esimerkiksi tietystä maasta, tietyltä hallinnonalalta tai tietystä käytännöstä.

3. Vertailuoppimissykli ja -projekti

Vertailuoppiminen voidaan esittää viisivaiheisena syklinä. 1. suunnittele, 2. kerää, mittaa ja vertaile, 3. analysoi, 4. sopeuta ja 5. arvioi ja toista.

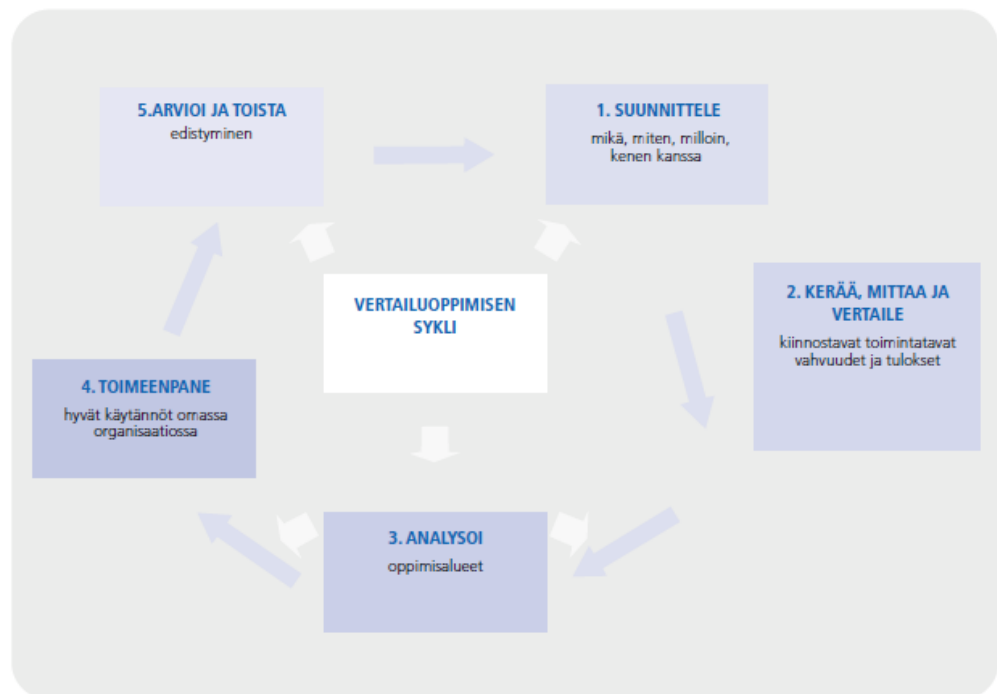
1. Suunnittele

Vertailuoppimisprosessin ensimmäinen askel – suunnittelu – tarkoittaa, että sopivia vertailuorganisaatioita etsitään, löydetään ja niihin otetaan yhteyttä. Projektissa voi olla mukana kaksi tai use-

ampia organisaatioita. On tärkeää, että jokaisessa osallistuvassa organisaatiossa on projektiin nimetty vastuhenkilö. Projektin osallistujien kesken voi valita myös projektikoordinaattorin. Organisaatioiden pitää sopia alueista ja/tai tuloksista, joita tarkastellaan, ja että niitä tarkasteltaessa huomioidaan eri osallistujien roolit ja panostus. Pitää pyrkiä siihen, että kaikki osallistujat hyötyvät hankkeesta tasapuolisesti suhteessa siihen, miten paljon kukin projektiin panostaa. Osallistujien tulla olla yksimielisiä toimintatavoista, määräajoista, luottamuksellisuudesta, hallinnoinnista ja tietosuojasta.

2. Kerää, mittaa ja vertaile

Toisen vaiheen aikana kerätään tietoa kumppaniorganisaation toiminnasta ja sen tuloksista. Niiden pohjalta voidaan löytää apua oman toiminnan kehittämiseen. Tiedonkeruuta voidaan tehdä etukäteiskyselyillä, osallistujien keskinäisissä tapaamisissa ja/tai organisaatiovierailuilla. Kaikkea kerättyä tietoa onnistumista ja epäonnistumista on hyvä



Kuvio 3. Vertailuoppimisen sykli

verrata, jotta eroavaisuudet ja onnistumisedellytykset tunnistetaan.

3. *Analysoi*

Kolmas askel on kerätyn tiedon analysointi. Osallistuvia organisaatioita pyydetään kuvaamaan syitä eri alueilla esiin nouseville ongelmille. Mahdollisuuksien mukaan voidaan myös miettiä, mistä ongelmat ovat syntyneet ja millä keinoin ongelmat voitaisiin ratkaista. On myös hyödyllistä pystyä analysoimaan miksi jotkut toiset toimintatavat tuottavat parempaa tulosta kuin muut. Nämä havainnot on syytä kirjata ylös.

4. *Toimeenpano*

Neljäs vaihe on toimeenpano. Tässä kohdin valitaan parhaat ideat ja ratkaisut ja tuodaan ne osaksi oman organisaation toimintaa. Toimeenpanon onnistumiseksi henkilöstön mukanaolo on tässä vaiheessa tärkeää. Työntekijöitä tulee informoida projektin etenemisestä sen kaikissa vaiheissa. Mahdollinen projektin loppuraportti on hyvä luonnostella niin, että siinä on mukana lista ehdotuksista hyviksi käytännöiksi, niiden toimeenpanemiseksi ja oletetut tulokset/vaikutukset.

5. *Arvioi ja toista*

Viimeinen vaihe on projektin tulosten arviointi. Vertailuoppimisprosessin tulokset arvioidaan ja tehdään päätökset toimenpiteistä. Tärkeää on muistaa, että jatkuva parantaminen on dynaaminen prosessi ja vaikuttaa sidosryhmiin ja edellyttää siksi myös kaikkien sidosryhmien mukanaoloa. Jotta aikaansaadut parannukset voidaan mitata, kehitystä on tärkeää seurata. Kehittymisen seurannassa on hyötyä CAF-itsearviointin säännöllisestä toistamisesta.

4. **Mahdolliset ongelmakohtat**

Kokemukset osoittavat, että vertailuoppimisessa voi olla myös ongelmakohtia, joita kannattaa välttää. Prosessia hankaloittaa jos:

- rajoitutaan etsimään vertailuorganisaatioita vain omalta sektorilta. Jotkut prosessit, kuten

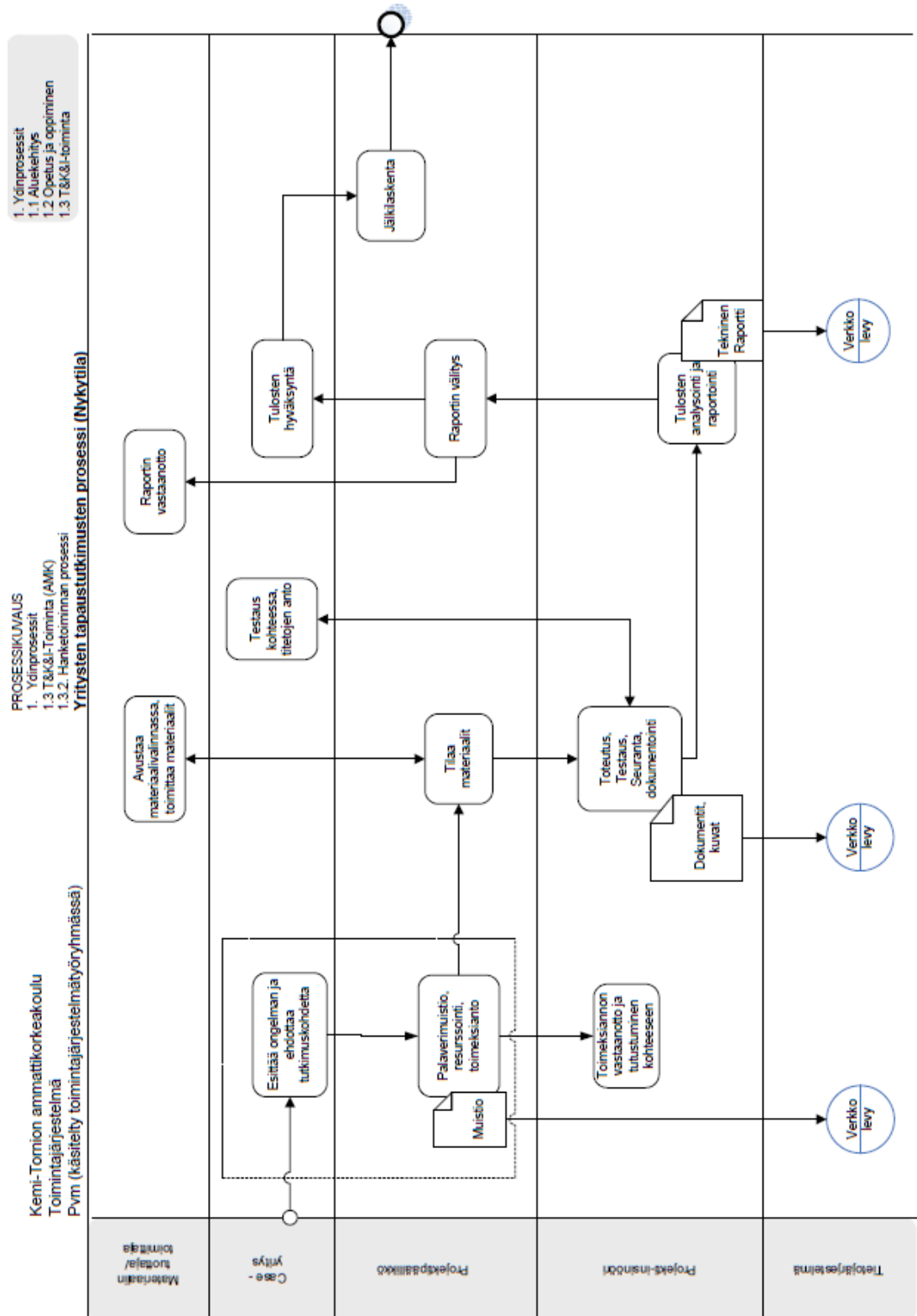
asiakastytyväisyyden mittausrmenetelmä voi olla samanlainen eri sektoreilla ja sitä voidaan siksi tehokkaasti verrata erilaisten organisaatioiden kesken. On hyvä pystyä katsomaan myös oman lähiympäristön ulkopuolelle,

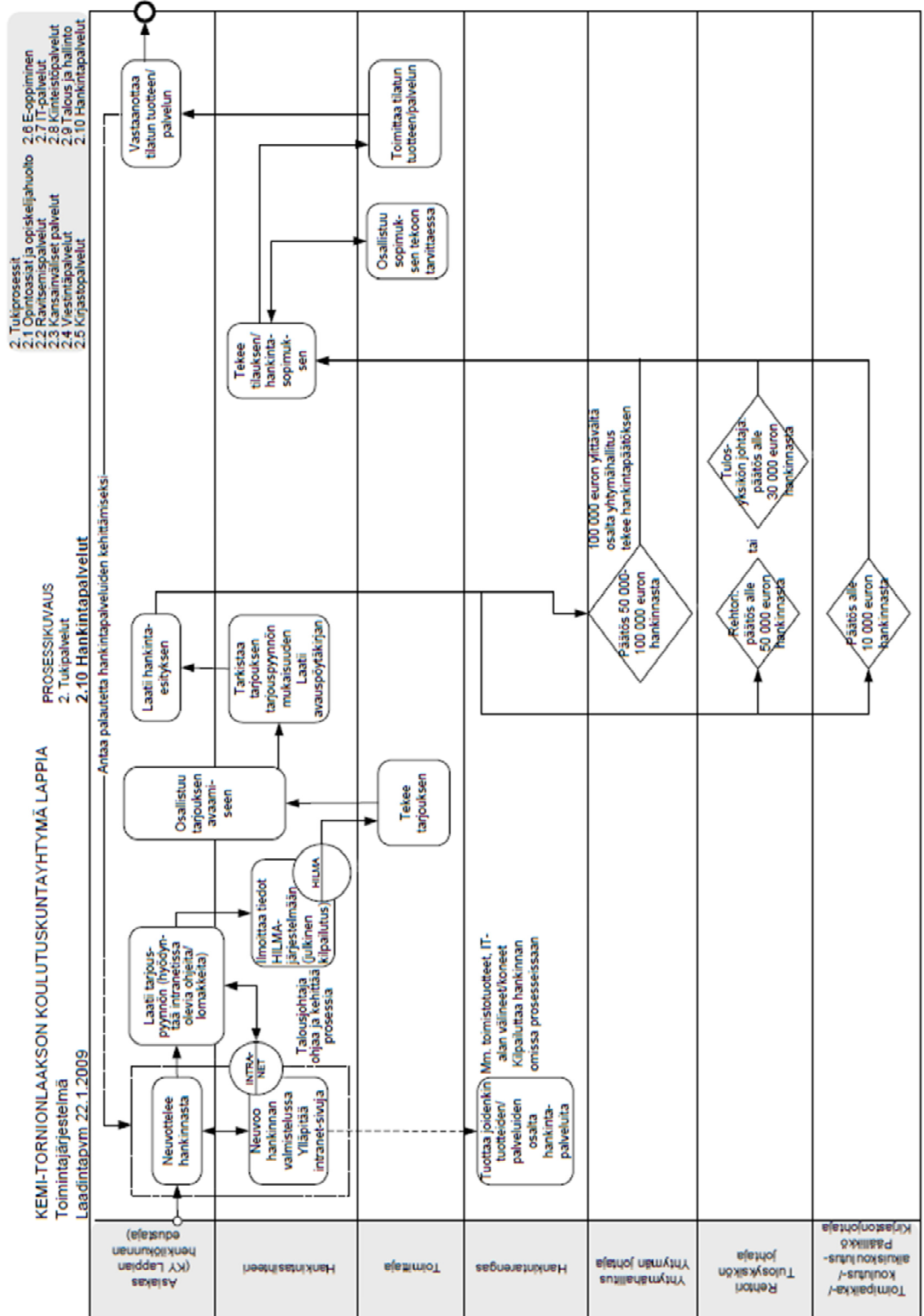
- keskitytään vertailussa vain suoritemittareihin ja jätetään ottamatta huomioon niihin johtavat prosessit ja toiminnot,
- oletetaan, että vertailu on nopeaa tai helppoa,
- käytetään liikaa aikaa ja resursseja johonkin prosessin vaiheista,
- oletetaan, että kaikkia organisaation osa-alueita voi verrata toisiin organisaatioihin,
- siihen käytetään liian pitkä aika, sillä silloin on vaikeampaa pitää yllä henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota työn loppuunsaattamiseen sekä
- pyydetään tietoa ilman, että on itse valmis jakamaan tietoa muiden kanssa, tai odotetaan, että toiset organisaatiot avoimesti jakavat tietoa, jolla on niille kaupallista arvoa. Avoin tiedon jakaminen perustuu luottamukselliseen suhteeseen. Tällä luottamuksella on vaikutus projektin onnistumiseen.

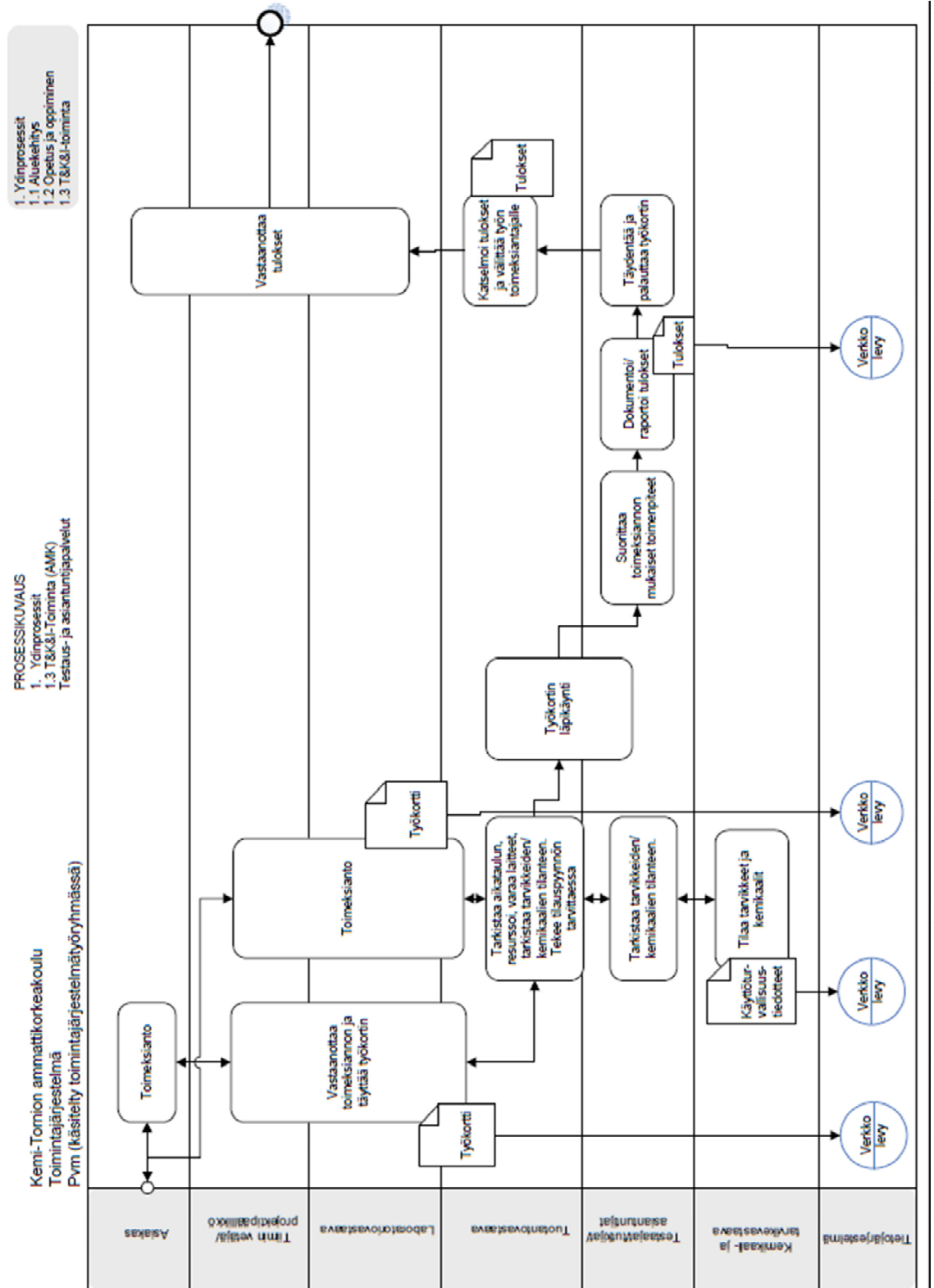


Valtiovarainministeriö
caf@vm.fi
www.vm.fi/caf

CAF Resource Centre
European Institute of Public Administration
caf@eipa.eu
www.eipa.eu








Palautelomake

	huono				hyvä	
	1	2	3	4	5	6
1. Informaatio						
1.1 Saitteko riittävästi tietoa tutkimuksen etenemisestä?	1	2	3	4	5	6
1.2 Saitteko riittävästi tietoa tutkimuksen aikana tehdyistä valinnoista/muutoksista?	1	2	3	4	5	6
2. Toteutus						
2.1 Oliko tutkimukseen osallistuneiden asiantuntemus riittävä?	1	2	3	4	5	6
2.2 Kuinka hyvin yrityksen toiveet/ideat huomioitiin?	1	2	3	4	5	6
2.3 Oliko teillä riittävästi mahdollisuutta osallistua tutkimukseen?	1	2	3	4	5	6
2.4 Oliko tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden osallistuminen toteutukseen riittävä?	1	2	3	4	5	6
2.5 Kuinka hyvin tutkimuksen aikataulu piti?	1	2	3	4	5	6
3. Tulokset						
3.1 Kuinka hyödynnettävissä tutkimuksen tulokset ovat yrityksessänne?	1	2	3	4	5	6
3.2 Kuinka hyvin tulokset vastasivat odotuksianne?	1	2	3	4	5	6
4. Miten todennäköistä on yhteistyön jatkuvuus KTAMK:n MKT -ryhmän kanssa?	1	2	3	4	5	6
5. Ehdotuksia, mitä seuraava hanke voisi pitää sisällä?						

6. Mistä saitte tietoa KTAMK:n MKT -ryhmästä?

7. Vapaa palaute/kehitysehdotus

KIITOS PALAUTTEESTANNE

 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu Materiaalien käytettävyys MineSteel	Aihe:	Testaus- /tutkimuskohteen valinta
	Projekti:	MineSteel
	Laatija:	
	Pvm:	pp.kk.2012
	Versio:	0.1


Muiston aihe: Testaus- /tutkimuskohteen valinta

Aika ja paikka:

Läsnäolijat:

Palaverin sisältö

1. Testaus- /tutkimuskohte
2. Materiaali ja menetelmät
3. Rajaus ja tavoitteet
4. Resurssit
5. Aikataulu
6. Yhteyshenkilöt

 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu Materiaalien käytettävyys MineSteel	Aihe:	Palaveri
	Projekti:	MineSteel
	Laatija:	
	Pvm:	pp.kk.2012
	Versio:	0.1

Muiston aihe:

Aika ja paikka:

Läsnäolijat:

Palaverin sisältö

Kemi-Tornion AMK
Tekniikka, TKI
Materiaalien käytettävyyden tutkimusryhmä

MineSteel

©(Nimi vvvv)



1



2

Materiaalien käytettävyys
MineSteel
Oma Nimi

TUTKIMUSSUUNNITELMA

pp.kk.vvvv

Luottamuksellinen

Versio 0.1

Kemi  Tornion
ammattikorkeakoulu

TEKNIIKAN KOULUTUSYKSIKÖ

MATERIAALIEN KÄYTETTÄVYYS

MineSteel -projekti

TEKNINEN RAPORTTI NRO

RAPORTIN NIMI



Vipuvoimaa
EU:lta



MATERIAALIEN KÄYTETTÄVYYS

MineSteel

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu / tekniikka, T&K

Tietokatu 1, 94600 Kemi



Materiaalien käytettävyys
MineSteel
Oma Nimi

TUTKIMUSSUUNNITELMA

pp.kk.vvvv

Luottamuksellinen

Versio 0.1

Versio	Tila	Pvm	Tekijä	Muutos	Katselmointi pvm
0.2		pp.kk.vvvv			
0.1	Luonnos	pp.kk.vvvv		Dokumentin luonti	

Materiaalien käytettävyys
MineSteel
Oma Nimi

TUTKIMUSSUUNNITELMA
pp.kk.vvvv

Luottamuksellinen
Versio 0.1

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	4
1 YRITYSKUVAUS.....	4
2 TESTAUS-/TUTKIMUSKOHDDE.....	4
3 MATERIAALIT JA MENETELMÄT	4
4 RAJAUS JA TAVOITTEET	4
5 TOTEUTUS	4
5.1 TP_1	4
6 TULOKSET	5
7 RESURSSIT JA ORGANISAATIO.....	5
8 AIKATAULU	5
9 RISKINHALLINTA	5
10 YHTEENVETO	5
11 LÄHTEET	5
12 LIITTEET	5

Materiaalien käytettävyys
MineSteel
Oma Nimi

TUTKIMUSSUUNNITELMA

pp.kk.vvvv

Luottamuksellinen

Versio 0.1

TIIVISTELMÄ

- 1 YRITYSKUVAUS
- 2 TESTAUS-/TUTKIMUSKOHDE
- 3 MATERIAALIT JA MENETELMÄT
- 4 RAJAUS JA TAVOITTEET
- 5 TOTEUTUS

5.1 TP_1	
Nimi:	
Kuvaus:	
Työmäärä (resurssit):	
Vastuuhenkilö:	
Tulos:	

Materiaalien käytettävyys
MineSteel
Oma Nimi

TUTKIMUSSUUNNITELMA

pp.kk.vvvv

Luottamuksellinen

Versio 0.1

6 TULOKSET

7 RESURSSIT JA ORGANISAATIO

8 AIKATAULU

9 RISKINHALLINTA

10 YHTEENVETO

11 LÄHTEET

12 LIITTEET

Materiaalien käytettävyys
MineSteel
Oma Nimi

RAPORTTI
Tekninen raportti nro:
pp.kk.vvvv

Luottamuksellinen
Versio 0.1

Kemi  Tornion
ammattikorkeakoulu

TEKNIKAN KOULUTUSYKSIKÖ

MATERIAALIEN KÄYTETTÄVYYS

MineSteel-projekti

TEKNINEN RAPORTTI NRO

RAPORTIN NIMI



Vipuvoimaa
EU:lta



MATERIAALIEN KÄYTETTÄVYYS

MineSteel

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu / tekniikka, T&K

Tietokatu 1, 94600 Kemi



Materiaalien käytettävyys
MineSteel
Oma Nimi

RAPORTTI
pp.kk.vvvv

Luottamuksellinen
Versio 0.1

Versio	Tila	Pvm	Tekijä	Muutos	Katselmointi pvm
0.1	Luonnos	pp.kk.vvvv		Dokumentin luonti	

Materiaalien käytettävyys
MineSteel
Oma Nimi

RAPORTTI

pp.kk.vvvv

Luottamuksellinen

Versio 0.1

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	4
1 JOHDANTO.....	4
2 YRITYSKUVAUS.....	4
3 TUTKIMUSKOHDDE.....	4
4 MATERIAALIT.....	4
5 MENETELMÄT.....	4
6 TESTAUSJÄRJESTELYT.....	4
7 TULOKSET/SEURANTA.....	4
8 ANALYSOINTI.....	4
9 YHTEENVETO.....	4
10 LÄHTEET.....	4
11 LIITTEET.....	4

Materiaalien käytettävyys
MineSteel
Oma Nimi

RAPORTTI
pp.kk.vvvv

Luottamuksellinen
Versio 0.1

TIIVISTELMÄ

- 1 JOHDANTOYRITYSKUVAUS**
- 2 TUTKIMUSKOHDDE**
- 3 MATERIAALIT**
- 4 MENETELMÄT**
- 5 TESTAUSJÄRJESTELYT**
- 6 TULOKSET/SEURANTA**
- 7 ANALYSOINTI**
- 8 YHTEENVETO**
- 9 LÄHTEET**
- 10 LIITTEET**

Yritystapaus tutkimusprosessin osaamistarpeet			
rooli	vaihe/tehtävä	työkalu/työohje	
Projektipäällikkö	hyväksyy tutkimuskohteen	projektisuunnitelma, sopimukset	osaaminen/vuorovaikutus asiakastarpeen selvitys, projektin rajojen tuntemus
	palaverimuistio	muistopohja	selkeä asioiden ilmaisu
	työn resurssointi, toimeksianto	osaamisanalyysi/-matriisi	osaamisen arviointi, koulutustarpeen tunnistus
	hyväksyy projektisuunnitelman	projektisuunnitelma, sopimukset	projektin rajojen tuntemus
	materiaalivalinta	materiaalitoimittajien suositukset	tiedon haku, materiaalituntemus, asiakaskontaktit
	tulosten ja raportin katselmuksen/hyväksyntä sekä välitys asiakkaalle	projektisuunnitelma, sopimukset	asiakastarpeen tunnistaminen, projektin rajaaminen, asiantuntemus
	jälkilaskenta	Excel, RFID, Reportronic	Excel, RFID, Reportronic
	palautteen käsittely	Excel, Webropol, case-palautteet	tilastolaskenta, Excel, Webropol, case-palautteet
	tulosten esitys	PowerPoint	esiintymistaidot
	toimeksiannon vastaanotto, yksityiskohtainen projektisuunnitelma	projektisuunnitelman pohja	selkeä asioiden ilmaisu, raportointitaidot
Projektinsiinäööri	toteutus, seuranta ja dokumentointi	kamera, mittalaitteet, dokumenttipohjat	materiaalitoimittajien ohjeet, materiaalituntemus,
testauksen seuranta ja dokumentointi	kamera, mittalaitteet, dokumenttipohjat	dokumentointitaidot, mittalaitteiden käyttö	
tulosten analysointi ja raportointi	analysointityökalut, dokumenttipohjat	johtopäätökset, kirjoitustaidot, tulosten tulkinta	
tulosten esitys	PowerPoint	esiintymistaidot	

