

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous, Kuopio

LAADUN KEHITTÄMISEN TYÖVÄLINEET KELASSA
- kehittämistutkimus

Päivi Vatanen
Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Toukokuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU**SAVONIA BUSINESS**

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä(t)

Päivi Vatanen

Työn nimi

Laadun kehittämisen työvälineet Kelassa

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

3.5.2010

59 + 47

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Riitta Rissanen

Kelan Pohjois-Savon

Heikki Likitalo

vakuutuspiiri

Tiivistelmä

Kansaneläkelaitos huolehtii Suomessa asuvien perusturvasta heidän eri elämäntilanteissaan. Alkuun Kela oli vain kansaneläkkeitä maksava laitos, mutta siitä on tullut vuosikymmenien myötä sosiaaliturvaa toteuttava organisaatio, jolle on keskitetty lähes kaikki suomalaiseen sosiaaliturvaan kuuluvat perusetuudet. Nykyään erilaisia Kelan toimeenpanemia etuuksia on noin sata ja Kelan kokonaiskulut ovat vuonna 2008 olleet 11,5 mrd. euroa.

Tämä tutkimus on työelämälähtöinen. Kehittämistutkimus menetelmänä on ollut sopiva tämän työn tekemiselle käytännönläheisten ja tarpeellisten lopputuotosten vuoksi ja tutkimukselle asetetut tavoitteet siltä osin on saavutettu. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Kelan toiminnan laadun kehittämisessä käytettäviä työvälineitä ja tutkimuksen kohteena on Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiiri. Tutkimus on kehittämistutkimus ja työn tuloksena on tuotettu Pohjois-Savon vakuutuspiirille työvälineeksi toiminnan laadun kehittämiseen EFQM-mallin mukainen toiminnan kuvaus sekä vakuutuspiirin laadun kehittämisen suunnitelma. Lisäksi tässä tutkimuksessa on tarkasteltu Kelan uuden Palvelujohtamisen mallin periaatteita ja tavoitteita laatujohtamista tukevana työvälineenä. Palvelujohtaminen on uusi johtamisen malli ja laadun työväline Kelassa ja sen jalkauttaminen koko organisaation toimintatavaksi on vasta alussa.

Tämän kehittämistyön tuloksena korostuu johtajuuden merkitys laadun kehittämisessä. EFQM-mallin mukaisesta toiminnankuvauksesta, laadun kehittämisen suunnitelmasta ja palvelujohtamisen periaatteista ilmenee, että johtamistavalla ja johtajan omalla toiminnalla on keskeinen ja merkittävä vaikutus kaikkien EFQM:ssa tarkasteltavien osa-alueiden kehittämisessä. Edelleen kuvauksista todentuu se, että hyvä laatu syntyy arjen työssä ja se näkyy päivittäisessä toiminnassa. Laadun tekeminen lähtee pienistä asioista parannellen ja kehitellen. Keskeisenä havaintona myös todetaan, että Palvelujohtamisen kokonaisuus on prosessi, jonka avulla tavoitellaan yksittäisten henkilöiden, ryhmän ja koko organisaation yhteisten päämäärien saavuttamista sisältäen myös laadullisen näkökulman. Yhteinen toiminnallinen ja laadullinen tavoite on onnistua tasapainoisesti kaikilla osa-alueilla, jolta organisaation toimintaa tarkastellaan ja mitataan. Kelassa nämä osa-alueet ovat talous, prosessit, henkilöstö ja asiakkuudet.

Avainsanat

Laatu, Palvelujohtaminen, EFQM

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES SAVONIA BUSINESS Degree Programme, option Master of Business Administration, Entrepreneurship and Business Management		
Author(s)		
Päivi Vatanen		
Title of study		
Quality tools in Kela		
Type of project	Date	Pages
Thesis	3.5.2010	59 + 47
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Riitta Rissanen		Kela insurance district of
Heikki Likitalo		Northern Savonia
Abstract		
<p>The Social Insurance Institution of Finland (Kela) looks after the basic security of the inhabitants of Finland in their various life situations. At the start Social Insurance Institution was the authority paying national pensions, but over the past decades it has become the organisation in charge of providing most social security benefits in Finland. Today the number of different benefits administered by Social Insurance Institution is about 100 and in 2008 the total costs of Social Insurance Institution were about 11.5 billion euros.</p> <p>The research was initiated by working life. Development research was chosen as a method, as it was considered most appropriate to achieve the goal of receiving practical and necessary results. This research deals with the tools used in the development of the quality of operations at Social Insurance Institution and the target of the research is the Kela insurance district of Northern Savo. As the result of the work, a description of the operations based on the EFQM-model was produced as well as a development plan of quality for the executive organisation. Additionally this research examines the principles and goals of service management as the new management model of Social Insurance Institution from the viewpoint of quality management. Service management is the new management model and quality tool of Social Insurance Institution, whose implementation as an operation model for the whole organization has recently started.</p> <p>The research highlights the significance of leadership for developing quality. The operations description based on the EFQM-model, the development plan of quality and the principles of service management show that the management method and the manager's own actions have crucial and significant influence on the development of all sectors of EFQM. Furthermore, the descriptions provide proof that high quality arises from everyday work. Quality is linked to improving small things and further developing them. The crucial observation is that service management is a process, by which the achievement of common goals of persons, groups and organizations is sought also from the viewpoint of quality. The operational and qualitative goals, which are not separate, aim to achieve success in all four aspects which the operations of organizations are estimated. In Kela these areas are economy, process, human resources and customerships.</p>		
Keywords: Quality, Service Management, EFQM		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, sisältö ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Kelan yleiskuvaus	8
1.3.1 Kelan strategiaperusta	9
1.3.2 Laadun kehittäminen	11
2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	13
2.1 Johtajuuden määritelmiä.....	13
2.1.1 Johtajan ominaisuudet ja tehtävät	13
2.1.2 Johtajuuden uudet viitekehykset	16
2.2 Osaamispääoman johtaminen	18
2.3 Oppiva organisaatio.....	20
3 LAATUJOHTAMINEN	23
3.1 Mitä on laatujohtaminen.....	23
3.2 Laadun määritelmiä.....	24
3.3 Julkisen sektorin laatujohtaminen.....	27
3.3.1 Organisaation laatu politiikka.....	28
3.3.2 Laadun oppimisen merkitys organisaation toiminnan kehittämisessä.....	29
3.4 Toiminnan itsearviointi	30
3.5 Laaturangonnat	31
3.6 Euroopan laaturangontokriteeristö	32
3.7 Arviointikäynti osana laaturangonnailua	33
4 PALVELUJOHTAMINEN.....	35
4.1 Palvelutoiminnan kehittämisen lähtökohdat.....	35
4.2 Palvelujohtamisen tavoitteet ja periaatteet	36
4.3 Palvelujohtamisen työkalut ja käytännöt.....	38
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	40
5.1 Tutkimusmenetelmä	40
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	41
5.3 Tutkimusaineisto ja syntyhistoria	43

6 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
Jatkotutkimus ja tulevaisuudennäkymät.....	53
LÄHTEET.....	56
LIITTEET	
LIITE 1 KELAN POHJOIS-SAVON VAKUUTUSPIIRIN TOIMINNANKUVAUS.....	60
LIITE 2 POHJOIS-SAVON VAKUUTUSPIIRIN LAADUN KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA	96

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yhteiskunnan sektoreiden ja niiden toimijoiden uudistumiseen, innovatiivisuuteen ja johtamisen haasteisiin kohdistuu entistä kovempia ja vaativampia tavoitteita. Toimintaympäristössä nopeastikin tapahtuvat suuret muutokset suorastaan pakottavat organisaatioita kehittämään uusia rakenteita, toimintamalleja ja prosesseja. Tarvitaan myös vahvaa uudenlaista keskustelua ja käytännön yhteistoimintaa eri toimijoiden välillä.

Fakta-lehden (8/2009,16) artikkelissa johtamissovellusten asiantuntija Sauri toteaa, että myös johtamistehtävät ovat muuttuneet vaativammiksi ja samalla johtaminen on ammattimaistunut. Saurin mukaan perinteinen virkamieskeskeinen hallinnollinen johtaminen ja asioiden johtaminen eli management on kohdannut etenkin julkisella sektorilla uusia haasteita leadership-osaamisessa eli ihmisten ja heidän työnsä johtamisessa. Näihin haasteisiin vastaamiseksi ja yhteiskuntavastuunsa ylläpitämiseksi on siten julkisenkin sektorin toimijoiden pystyttävä mukautumaan muutoksiin, arvioimaan ja kehittämään omia strategioitaan sekä menestys- ja kilpailutekijöitään. Tässä yhteydessä voitaneen puhua kilpailutekijöistä, sillä myös julkisen sektorin toiminta on suuntautumassa yhä enemmän liiketaloudelliseen ajattelu- ja toimintatapaan.

Arvioitaessa julkisten palveluiden kehittämistarpeita on kiinnitettävä erityisesti huomiota kansalaisten näkökulmaan ja tarpeisiin, koska erityisesti he ovat osaltaan rahoittamassa palveluja veronmaksajina sekä palveluiden käyttäjinä asiakasmaksuissa. Samoin on kiinnitettävä huomiota myös henkilöstönäkökulmaan ja erityisesti työssä jaksamisen edistämiseen ja olemassa olevien resurssien kohdentamiseen hallitusti. Toiminnan kehittäminen on tuonut julkiseen hallintoon mukanaan myös henkilökohtaiset tehtävätavoitteet ja koko organisaatiokulttuuri ja tapa toimia ovat muutoksessa. Organisaatiolla, jonka henkilöstö voi hyvin, on paremmat mahdollisuudet toimia tehokkaammin ja sopeutua muutoksiin. Yksi julkisen hallinnon keskeisiä haasteita on myös hallita resurssien pieneneminen ja suurten ikäluokkien eläköityminen. Resurssien pieneneminen ja kohdentaminen vaihtoehtoisilla tavoilla nähdään myös haasteena kehittää toimintaa tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi

sekä kohdistaa tekemistä erilaisin strategian ja prosessien kehittämisen keinoin vielä tarkemmin oikeaan aikaan ja oikeisiin asioihin. Resurssien kohdentamisen uudistamislinjaa voidaan kiteyttää lyhyesti seuraavaan kahteen lauseeseen: ”oikeat ihmiset oikeille paikoille” ja ” tehdä enemmän vähemmällä riehumisella”. Kehittämisen tavoitteena on toiminnan tehostaminen kustannuksia säästäen kuitenkin säilyttäen kansalaisille kohtuullinen palvelutaso ja turvata olemassa olevat työpaikat. Hyviä tuloksen avaimia onnistumiseen ovat huolellinen suunnittelu, selkeä toimintamalli, toimivat prosessit, osaava ja hyvä työyhteisö sekä yhteistyö. Toimintaa kehitettäessä on laadullinen näkökulma ollut jo vuosien ajan julkisellakin sektorilla vahvasti mukana. Tavoitteena on, että kehittämällä toimintaa jatkuvasti ja tasapainoisesti tulostavoitteisiin valituilla strategisilla osa-alueilla saadaan aikaan erinomaisia tuloksia ja kestävämpää kilpailukykyä. Heljo Liesmäki (1980) on kuvannut laadun kehittämistä näin: ***”Laadun tuottaminen on kuin polkupyörällä ajoa. Jos lakkaat polkemasta, kaadut”***. Laadun jatkuvaa kehittämistä voitaneen kuvata pyörällä polkemiseksi, mutta tasapainoiseen onnistumiseen pääsemiseksi ei pelkkä polkeminen riitä. Tasapaino horjuu ja voi jopa kaatuakin ellei toimintaa kehitetä kaikilla valituilla osa-alueilla yhtä aikaa ja toisiaan tukien.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, sisältö ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaationa on Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiiri. Edellisessä kappaleessa on kuvattu julkisen hallinnon toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja toiminnan haasteita. Nämä ovat haastaneet myös Kelan tarkastelemaan ja kehittämään toimintatapojaan. Tutkimusote tässä opinnäytetyössä on laadullinen. Työ on kehittämistyö ja tavoitteena tässä työssä on laatia Pohjois-Savon vakuutuspiiriin EFQM-mallin mukainen toiminnankuvaus ja laadun kehittämisen suunnitelma. Toiminnan laadun systemaattinen kehittäminen perustuu koko Kelan strategisiin linjauksiin ollen osa päivittäistä työtä. Tämän lisäksi tälle kehittämistyölle on myös konkreettinen tarve. Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatiossa on hiljattain tapahtunut suuri muutos vakuutuspiirien yhdistyttyä suuremmaksi kokonaisuudeksi Pohjois-Savon vakuutuspiirinä. Kehittämistyön tuotoksena valmistuva EFQM-mallin mukainen toiminnankuvaus ja laadun kehittämisen suunnitelma toimivat jatkossa toiminnan kehittämisen, arvioinnin ja seurannan työvälineenä ja niitä päivitetään säännöllisesti. Tutkimuksen laatija toimii

vakuutuspiirin laatuyhdyshenkilönä, joten kehittämistyö on perusteltu myös tutkijan oman oppimisen ja vastualueen menestyksellisen hoitamisen näkökulmasta.

Laadun kehittämisen lähtökohtana ja perusedellytyksenä on johdon sitoutuminen kehittämistyöhön ja esimerkkinä oleminen. Ilman esimiesten suunnannäyttöä ja vahvaa omaa toimintaa ei koko toiminnan strategisia päämääriä saada viestityksi henkilöstölle eikä yhdessä kehittäminen onnistu.

Tässä tutkimuksessa haetaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen on toimiva EFQM – malliin perustuva laatujohtamista tukeva toiminnankuvaus Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirissä?
2. Mitä laadun kehittämisen suunnitelman tulee sisältää, että se tukee laatujohtamista?

Empiirisen aineiston lisäksi tämän tutkimuksen sisältö on seuraava: Johdannon jälkeen luvussa 2. kuvataan johtamisen teorian perusteita ja uusimpia johtamisen ajatuksia ja haasteita. Näistä johtamisen ilmiöistä haetaan tässä työssä tukea laatujohtamisen ja palvelujohtamisen haasteisiin. Luku 3. sisältää katsauksen laatujohtamiseen ja laatupalkintojärjestelmiin. Luvussa 4. esitellään Kelan oman johtamisen mallin ja työkalun, palvelujohtamisen, periaatteet ja tavoitteet. Palvelujohtaminen on uusi johtamisen malli Kelassa ja sen jalkauttaminen koko organisaatioon on vasta alkuvaiheessa. Palvelujohtamisen sisäistämiseen tarvitaan vielä tukea ja ymmärrystä ja sen linkittymisestä koko organisaation toimintaan, jota tässä kehittämistyön kokonaissisällössä myös tavoitellaan

1.3 Kelan yleiskuvaus

Kelan asema, tehtävät ja hallinto on määritelty Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa 731/2001. Lain 1 §:n mukaan Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat 12 valtuutettua ja heidän valitsemansa kahdeksan tilintarkastajaa. Lain 7§:n mukaan Kelan toimintaa johtaa ja kehittää kymmenjäseninen hallitus, jonka jäsenistä valtuutetut valitsevat kahdeksan. Lisäksi hallitukseen kuuluvat Kelan pääjohtaja ja hänen sijaisensa. Pääjohtaja vastaa Kelan työjärjestyksen mukaan strategisesta suunnittelusta sekä operatiivisesta johtamisesta ja kehittämisestä. Johtajat vastaavat hallituksen heidän vastuulleen

antamien yksiköiden strategisesta suunnittelusta sekä operatiivisesta johtamisesta ja kehittamisestä. Tasavallan presidentti nimittää pääjohtajan ja enintään viisi kansaneläkelaitoksesta annetun lain 9 §:ssä mainittua ylintä johtajaa valtuutettujen antamien esitysten pohjalta. (Kelan vuosikertomus 2008, 24.)

Kela on varsinaisen valtionhallinnon ulkopuolella toimiva julkinen sosiaaliturvalaitos. Vaikka Kela organisaationa onkin valtion talousarvion ulkopuolella, sen välittämistä varoista suuri osa sisältyy valtion talousarvioon. (Pöllä & Etelälahti 2002, 32.) Kelan perustehtävänä on eri etuuslakien mukainen sosiaaliturvan toimeenpano. Tehtävänä on myös tiedottaa etuuksista ja palvelutoiminnasta, harjoittaa etuusjärjestelmien ja oman toisinnan kehittämistä palvelevaa tutkimusta, laatia tilastoja, arvioita ja ennusteita sekä tehdä ehdotuksia toimialaa koskevan lainsäädännön kehittämiseksi. (Kiiski 2004, 7.)

Kelan arvot ovat *ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva*. Kelan toiminta-ajatus on ”*Elämässä mukana – muutoksessa tukena*”. Toisin sanoen Kelan perustehtävänä on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Kela huolehtii Suomessa asuvien perusturvasta elämän eri tilanteissa. Kelan hoitamia sosiaaliturvaetuuksia ovat vähimmäiseläkkeet, vammais-, sairausvakuutus-, kuntoutus- ja työttömyysturvaetuudet sekä pienten lasten hoidontuki, lapsilisät, äitiysavustus, opintoetuudet, yleinen asumistuki, sotilasavustus, maahanmuuttajien erityistuki ja elatustukiasiat. (Kelan toimintakertomus 2008, 7.)

Vuonna 2008 Kelan kokonaiskulut olivat 11,5 mrd. euroa. Kokonaiskuluista 11,1 mrd. oli etuuskuluja. Toimintakulujen osuus kokonaiskuluista oli 3,2 %. Valtio rahoitti suurimman osan, 59 %, Kelan kuluista, vakuutusmaksuilla rahoitettiin 36 % ja kuntien osuus oli 5 %. (Kelan toimintakertomus 2008, 7.)

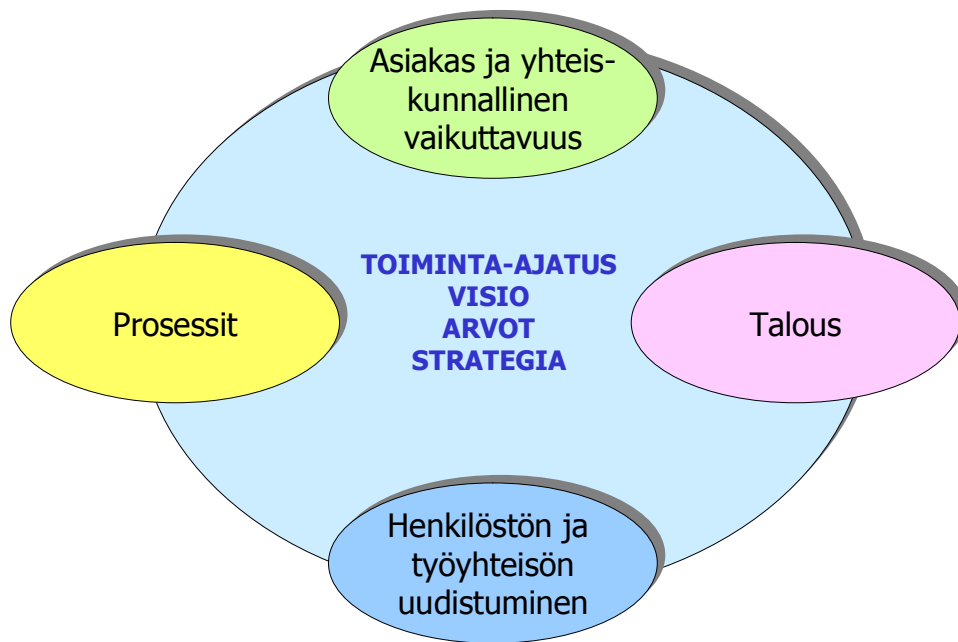
1.3.1 Kelan strategiaperusta

Kelan toimintaa ohjaavat edellä mainitut toiminta-ajatus ja arvot sekä visio, jonka strategisen tahtotilan mukaan Kela on luotettava, tehokas ja sosiaalisen vastuunsa tunteva toimija sekä on aktiivisesti mukana sosiaaliturvan toimeenpanijana ja kehittäjänä. Kelasta saatava sosiaaliturva on tasoltaan kohtuullista, laadukasta ja selkeää. Kelan johto on linjannut strategiaansa palvelutoiminnan kehittämisohjelman

tavoitteena tarjota asiakkailleen julkisen sektorin parasta palvelua. Kelan johtoryhmässä on vahvistettu Kelan arvoihin perustuvat hyvän asiakaspalvelun periaatteet. Palvelutoiminnan kehittämiseksi on kaikissa Kelan yksiköissä toteutettu valtakunnallista palvelutoiminnan kehittämishanketta (PASTE) v. 2007 alkaen. Palvelujohtaminen on yksi osa PASTE-hanketta. Palvelun kehittämisen periaatteena ovat asiakkaiden tarpeista lähtevä kokonaisvaltainen asiakaspalvelu, asiantuntijuus ja yhteistyö sekä palveluketjun toimivuus kaikissa vaiheissa. (Kelan toimintakertomus 2008, 17.)

Kelan toiminnan onnistumista mitataan Balanced Scorecard – viitekehyksen (BSC) eli tasapainotetun mittariston kautta. Amerikkalaisten Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin 1990 – luvulla kehittämä BSC on laajalti tunnettu strategisen johtamisen seurantaväline organisaatioissa ympäri maailmaa. BSC:n lähtökohta on organisaation visio ja strategia, jotka muuttuvat joukoksi konkreettisia toiminnan kehittämisen mittareita. BCS:n eli tasapainotetun mittariston avulla pyritään löytämään tasapaino perinteisten voittoon ja markkina-ajatteluun perustuvan toiminnan ohjauksen sekä muihin mittareihin ja arvoihin perustuvan ohjauksen välille. BCS:ssa toimintaa tarkastellaan neljän eri näkökulman kautta; taloudellinen, asiakas, prosessi sekä innovatiivisuus ja oppimisen näkökulma. BSC:n erona perinteiseen talouden ohjaukseen on, että se ottaa huomioon myös asiakas- ja prosessinäkökulmat sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman. Tämän vuoksi BSC sopii hyvin myös julkishallinnon käyttöön. (Määttä & Ojala 1999, 22–23.)

Kelan strategisena tavoitteena on onnistua toiminnassa tasapainoisesti BCS – mittariston neljällä eri näkökulmalla mitattuna. Jokaiselle näkökulmalle on asetettu keskeisimmät strategiset päämäärät ja valittu onnistumiseen vaikuttavat kriittiset menestystekijät, joissa on onnistuttava saavuttaakseen päämäärän. Näkökulmat ovat kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Toiminnan tasapainoinen onnistuneisuus (Kelan intranet 2009).

Tasapainoisessa toiminnan ohjauksessa kaikki neljä näkökulmaa ovat riippuvuussuhteessa. Hyvin johdettu, osaava ja yhteistyökykyinen henkilöstö osallistuu prosessien kehittämiseen ja toimii tehokkaasti ja yhdenmukaisesti. Yhdenmukaiset ja tehokkaat prosessit johtavat asiakkaan tyytyväisyyteen hänen saadessaan ystävällistä palvelua sekä oikean ja laadukkaan päätöksen nopeasti. Näin toiminta on myös taloudellista ja tehokasta. Mitään näistä näkökulmista ei kehitetä toisen näkökulman kustannuksella, vaan tavoitteena on onnistuminen kaikista neljästä näkökulmasta mitattuna. (Kelan intranet 2009).

1.3.2 Laadun kehittäminen

Kelan strategiaan perustuva laadun systemaattinen kehittämistyö on käynnistetty vuonna 1997, jolloin Kelan silloinen hallitus hyväksyi koko Kelassa noudatettavan laatuohjelman. Laatuohjelmassa on määritetty Kelan laatutavoitteet, jotka ovat: tyytyväiset asiakkaat, motivoitunut ja osaava henkilöstö, tehokas ja taloudellinen toiminta ja jatkuvan kehittämisen kulttuuri. Samaan aikaan Kelan hallitus nimesi v. 1998–2001 laatuprojektin. Tämän jälkeen laadun kehittämistyötä on jatkanut pääjohtajan johdolla laadun kehittämisen ohjausryhmä. Se ohjaa ja koordinoi laadun kehittämistä ja mukana on henkilöitä eri organisaatiotasoilta sekä

toimihenkilöyhdistyksestä. Ohjausryhmän tehtävänä on kehittää laatujärjestelmää, lisätä henkilöstön laatu-tietoisuutta sekä tukea ja edistää kaikkien Kelan vakuutuspiirien toiminnan kehittämistyötä. (Suomen lautupalkinto 2009, Kelan kilpailuhakemus, 3.) Vakuutuspiireissä laadun kehittämisestä vastaa vakuutuspiirin laatuvaastaava yhdessä johtoryhmän, ja koko henkilöstön kanssa. Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirissä on vakuutuspiirin eri vastuualueet jaettu verkostovastuualueiksi, jossa muun muassa laadun kehittämistä koordinoi laadun verkostovastuuryhmä laatuvaastaavan johdolla. Verkostovastuuryhmän muodostavat laatuvaastaava sekä kahden yksikön esimiehet ja heidän henkilökunta. Tällä tavoin myös koko henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua toiminnan kehittämiseen ja lisätään toiminnan kokonaisuuksien tuntemista.

2 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

2.1 Johtajuuden määritelmiä

Johtajuuden uusimmissa määrittelyissä on johtajuutta kuvattu seuraavasti:

” Hyvä johtaminen on parhaimmillaan organisaation menestymisen turvaava aito kilpailutekijä, kun taas huono johtaminen voi pahimmillaan jopa uhata organisaation olemassaoloa. Se, mitä esimies tekee ja jättää tekemättä työyhteisön arjessa, vaikuttaa huomattavasti organisaation menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin.”

(Aarnikoivu 2008)

Koska maailma ja ympäristö muuttuvat jatkuvasti, tulee niin johtamista kuin organisaation toimintatapojakin pohtia aina yhä uudelleen vastaamaan paremmin ympäristön ja yhteiskunnan haasteisiin. Opinnäytetyön tässä luvussa tarkastellaan lähemmin uusimpia nykyhengen mukaisia johtajuuden määritelmiä sekä johtajuudelle ja esimiestyölle asetettuja haasteita unohtamatta kuitenkin mitä näkemyksiä johtajuudesta ovat esittäneet johtamisen suuret gurut kuten esim. Peter Drucker ja John Kotter sekä aikoinaan F. Taylor ja M. Feber.

2.1.1 Johtajan ominaisuudet ja tehtävät

Johtamisen tutkijat ja asiantuntijat ovat sitä mieltä, että ei ole olemassa ”johtajan ominaisuuksia” eikä johtajaksi synnytä. Jotkut ovat parempia johtajia kuin toiset, mutta yleisesti ottaen kysymys on taidoista ja halusta oppia ja kehittyä johtamisessa. Johtamisen legenda P. Drucker on todennut, että tehokkaimmat johtajat eivät koskaan sano ”minä” eivätkä edes ajattele sillä tavoin, vaan he ajattelevat ”me”. Näin he tiedostamattaan samastuvat tehtävään ja ryhmään ja se valaa luottamusta ja lisää yhteishenkeä tehtävän suorittamiseksi. Johtajan tärkeimpinä perusominaisuuksina Drucker pitää halukkuutta ja kykyä kuunnella ja kommunikoida sekä olla keksimättä tekosyitä ja verukkeita. Kuunteleminen ei hänen mukaansa ole taito vaan itsekuria ja kuka tahansa pystyy siihen. Jos asiat eivät toimi, johtajan pitää pystyä se myöntämään ja tarvittaessa aloittaa uudelleen alusta. Asiat on hoidettava joko täydellisesti tai sitten ei ollenkaan. Niitä ei hoideta niin, että se menettelee. (Drucker 2008, 34–35.)

Sydänmaalakka kiteyttää hyvän johtamisen valistamiseksi, ei alistamiseksi, ja jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen. Vain valistava johtaja saa yksilöt, tiimit ja organisaation kukoistamaan. Johtajan pitää antaa hyvää johtamispalvelua ja organisoitava onnistumisia. Johtaja ja esimies ovat onnistuneet tehtävässään, kun hänen työntekijänsä menestyvät. (Sydänmaalakka 2009, 149.)

Johtajan ja esimiehen tehtävänä on johtaa. Esimiehen asiantuntemus työntekijöidensä työtehtävistä on usein välttämätön edellytys arvostuksen saamiselle ja esimiehen tehtävässä onnistumiselle. Järvisen mukaan siinä on kuitenkin myös sudenkuoppa. Asiantuntevan esimiehen keskittyessä vain suoritustehtäviin hän helposti laiminlyö työyhteisön toimivuudesta, iskukykyisyydestä ja kehittymisestä huolehtimisen. Esimiehen, joka haluaa onnistua tehtävässään, pitääkin kysyä itseltään onko hän ylipäättään kiinnostunut ihmisten johtamisesta, ja onko hän valmis aktiivisesti paneutumaan erilaisiin henkilöstö- ym. työpaikan tilanteisiin sekä kehittymään johtamistaidoissa ja ottamaan vastaan uusia haasteita. (Järvinen. 2001, 14–15.) Johdon valmentaja V. Ristikangas kommentoi lehtiartikkelissa, "Asiantuntija vai esimies – valitse urapolkusi", näin: Esimiehen tyypillinen sudenkuoppa on liika puhuminen ja se, ettei kuuntele eikä anna alaisilleen juurikaan suunvuoroa. Muita ei saa silloin mukaan, jos on kärsimätön kuuntelija ja vaatii liian nopeita tuloksia. Edelleen hänen mukaansa tietäminen on asiantuntijan ydinosasta, ei esimiehen. Esimiehen on oltava kiinnostunut työntekijöidensä ajatuksista ja toisten ajatteluprosessiin vaikuttamisesta. (Fakta 8/2009, 42.)

Amerikkalainen laadun käsitettäkin kehittänyt Frederick Taylor ja Saksassa vaikuttanut Max Weber olivat viime vuosisadan kaksi merkittävää johtamisajattelijaa. Taylorismi eli tieteellisen liikkeenjohdon teoria olikin 1900 – luvun tärkeimpiä teollisen johtamisen aatesuuntia ja Taylor yksi merkittävistä johtamisen uudistajista. Max Weber oli puolestaan byrokratian voimakas puolestapuhuja. Hänen mielestään byrokraattinen hallinto-organisaatio on käytännössä kaikkein tehokkain. Sen ylivoimaisia ominaisuuksia ovat hänen mielestään täsmällisyys, vakaus, ankara kurinalaisuus ja luotettavuus. Näiden kahden johtamisajattelijan ajatuksista on saatu paljon rakennusaineita teollisen ajan johtamiseen. Siirryttyämme teollisista yrityksistä tieto- ja verkostoyrityksiin puhuu Sydänmaalakka seuraavasta kehitysaallosta, jonka hän on nimennyt tieteelliseksi ihmisten johtamisen liikkeeksi. Tässä hänen mukaansa ihminen pistetään organisaation ytimeen ja mietitään, miten

voidaan luoda toimintaympäristö, jossa yksilöt ja tiimit voivat toimia sekä tehokkaasti että innovatiivisesti. Kun taylorismissa pyrittiin nostamaan erityisesti tehokkuutta, on uuden johtamismallin parannettava tämän lisäksi myös uudistumista, hyvinvointia ja luovuutta. Sen on oltava tasapainoinen ja kokonaisvaltainen näkemys johtamiseen. Sydänmaalakka on listannut tärkeimpiä asioita siirryttäessä teollisuusyrityksistä verkostoyritysten johtamiseen ja asteittaisesta siirtymisestä uuteen suuntaan. Byrokraattisuuden sijaan organisaatiot tulee nähdä avoimina, niiden tulee näkyä ja elää koko ajan. Hierarkiat on purettava ja totuttava tasavertaiseen yhteistoimintaan verkostoissa. Tällöin joudutaan myös siirtymään johtajakeskeisyydestä kohti jaettua johtajuutta ja johtajuuden rooli muuttuu enemmän mahdollistajaksi ja valmentajaksi. Tavoitteet määritetään entistä enemmän yhdessä ja ne syntyvät työtä tehdessä. Näin voidaan luopua perinteisestä tavoitejohtamisesta ja siirtyä prosessien ohjaamiseen ja työskentely on vapaampaa. Tämän kaiken edellytyksenä on yhteinen visio ja suunta. Sydänmaalakan mukaan myös perinteinen strateginen suunnittelu on aikansa elänyt. Sen on korvannut strateginen ajattelu, jota tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla, ei pelkästään johtoryhmässä. Strategia syntyy entistä enemmän toiminnassa, usein yrityksen ja erehdyksen kautta ja sitä pohditaan ja päivitetään jatkuvasti.

(Sydänmaalakka 2009, 145–147.)

Myös Åhman tukee Sydänmaalakan näkökulmaa, että strategiaa on nykyisin oltava valmis muuttamaan lyhyelläkin varoajalla. Strateginen ajattelu voidaankin kiteyttää herkkyyteen seurata ympäristön muutoksia ja reagoida niihin nopeasti. (Åhman 2006, 32.)

Myös Virtanen (2005, 66) korostaa, että lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamisessa organisaatioiden johdolla tulee olla silmää toimintaympäristön muutosten tunnistamiselle ja muutostekijöiden merkityksen analysoinnille. Johtajien on kyettävä viestimään kehittämisen suunta eikä kenellekään saa jäädä epäselväksi, miksi olemme täällä työssä, mihin laajempaan kokonaisuuteen oma työsuoritus liittyy ja mihin olemme organisaationa ”tähtäämässä”.

2.1.2 Johtajuuden uudet viitekehykset

Johtajuuden asiantuntijoiden ja tutkijoiden kehittämät uudet johtajuuden viitekehykset ja määritelmät tarjoavat lähestymistapoja ja kehittämismahdollisuuksia tämän päivän johtajuuden haasteisiin.

Pentti Sydänmaalakka on kehittänyt väitöskirjassaan v. 2003 ja sen jälkeen ilmestyneissä teoksissaan "Älykäs johtaminen" – viitekehystä. Tässä johtamisen innovaatiossa kyseenalaistetaan radikaalisti monia perinteisen johtamisen näkemyksiä ja puhutaan myös aiemmin mainitusta valistavasta ja jaetusta johtajuudesta. Johtaminen on niin tärkeä asia, ettei sitä voi jättää vain johtajille vaan kaikki tiimin jäsenet osallistuvat siihen. Sydänmaalakan teorian mukaan johtajuutta voidaan tarkastella kuudella eri tasolla: Itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen, verkostojohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen. Jokaisella näistä on omat haasteensa ja ne vaativat tietynlaista osaamista.

Itsensä johtaminen on kaiken lähtökohta. Halutessaan oppia johtamaan muita tulee ensin oppia johtamaan itseään; on tunnettava itsensä, omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Tätä ajatusta tukee myös Åhman (2003) väitöskirjassaan " Oman mielen johtaminen". Kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Sydänmaalakan mukaan uudistuminen koostuu kolmesta asiasta, jotka ovat hyvä itsetuntemus, riittävä itseluottamus ja reflektointitaito. Hirvihuhta & Litovaara puolestaan toteavat, että johtajan huolehtiminen itsestään ei ole pelkästään itsekkyyttä, vaan vastuullisuutta myös kanssaihmissä kohtaan. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus olla rakentavasti itsekäs. Rakentavasti itsekäs henkilö huolehtii riittävästi ja monipuolisesti omasta ja myös ympärillä olevien ihmisten hyvinvoinnista. (Hirvihuhta & Litovaara 2003,282.)

Oman itsensä johtamisen tason saavutettuaan voidaan edetä seuraavalle tasolle, joka on yksilöiden johtamista. Asiantuntijoiden johtaminen yksilöinä on perinteistä johtamista. Yksin tämänkään hallitseminen ei riitä, sillä organisaatioissa toimitaan yhä enemmän erilaisissa ympäristöissä ja tarvitaan laajempaa johtajuuden osaamista, kuten edellä mainitut tiimien ja moninaisuuden johtaminen.

Yksilöllinen johtaminen on Sydänmaalakan mukaan vuorovaikutusta, joka toteutuu käytännössä seuraavan taulukon mukaisesti:

Taulukko 1. *Henkilöiden johtaminen käytännössä (Sydänmaalakka 2009, 158).*

Rationaalinen älykkyyys	Tunneälykkyyys	Henkinen älykkyyys	Käytännöllinen älykkyyys
1. Tavoitteen asettaminen 2. Palautteen antaminen 3. Ohjaus ja valmentaminen 4. Kehittäminen = Suorituksen johtaminen	5. Tehokas vuorovaikutus – luottamus ja avoimuus - jämäkkyys = Tehokas kommunikointi	6. Esimerkillä johtaminen 7. Motivointi, innostaminen 8. Luovuus ja uudistuminen 9. Yksilön kunnioittaminen	Kohtien 1-9 tehokas toimeenpano

Suorituksen johtaminen on Sydänmaalakan mukaan ihmisten johtamisen perusprosessi, jonka on toimittava käytännössä ja tässä korostuu rationaalisen älykkyyden käyttö johtamisessa. Tehokas vuorovaikutus on keskustelemista ja kuuntelua. Hyvä kommunikointitaito pitää sisällään myös erilaisten eleiden, ilmeiden ja tunteiden rekisteröinnin. Tähän tarvitsemme erityisesti tunneälykkyyttä ja pystymme siten rakentamaan avoimuutta ja luottamusta. Henkinen älykkyyys ilmenee omalla esimerkillä johtamisena, motivointina ja innostamisena sekä luovuutena, uudistumisena ja yksilön kunnioittamisena. Näiden avulla työyhteisöä pystytään energisoimaan. Muiden innostaminen vaatii kuitenkin ensin johtajan oman innostumisen. Johtajan on pystyttävä myös näyttämään esimerkkiä henkilökohtaisen uusiutumisen suhteen. (Sydänmaalakka 2009, 156–159.)

Tarjotessaan uusia toimintamalleja ja työkaluja esimiestyön arkeen tuo Aarnikoivu esille kumppanuusjohtamisen yhtenä esimiestyön perusarvoista. Kumppanuusjohtamisessa esimies ei pyri työntekijöidensä sitouttamiseen vaan siihen, että he sitoutuvat omaehtoisesti. Pakon ja velvollisuuksien sijaan työntekijä kokee työyhteisössä olevan mahdollisuuksia ja oikeuksia, jotka sytyttävät työmotivaation. Kumppanuusjohtamisella on myös selkeä yhteys Sydänmaalakan esille tuomaan jaettuun johtajuuteen. Sekä kumppanuus- että jaettu johtaminen perustuvat esimiehen ja työntekijän väliseen kumppanuussuhteeseen. Aarnikoivu puhuu myös merkityksiä

luovasta esimiehestä. Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies johtaa luomalla työntekijöiden tekemiselle merkityksen. Merkityksen luominen edellyttää, että esimies on perillä organisaation missiosta, visiosta, strategiasta ja arvoista, jotka ovat kaiken lähtökohta ja johtamisen kivijalka. Lisäksi esimiehellä tulee olla riittävä tietämys henkilöiden työtehtävistä ja kyky huomioida heidän yksilöllisyys ja erityispiirteet. Kumppanuusjohtaminen edellyttää johtamisen ja esimiestyön nopeaa tilannesidonaisuutta. (Aarnikoivu 2008, 15–17.)

2.2 Osaamispääoman johtaminen

Organisaation osaamispääoma on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja ja sitä on osattava johtaa. Osaamispääoman johtamisella varmistetaan, että organisaatiossa hajallaan oleva osaaminen saadaan tehokkaasti palvelemaan yrityksen strategista toimintaa ja että osaamista on riittävästi. Osaamispääoman johtamiseen kuuluvat myös tarvittavat oikeat rakenteet, jotka takaavat osaamisen hyödyntämisen sekä parhaat mahdolliset osaamiskumppanit täydentämään omaa osaamista. Osaamispääoman tehokas käyttö, kuten oikeat henkilöt oikeassa paikassa, on osa johtamista ja sillä poistetaan turhia päällekkäisiä rakenteita. (Ojala 2008. 81, 346.)

Myös Viitala tukeutuu osaamisen kehittämisessä selkeään ja yhteisesti omaksuttuun strategiaan ja tahtotilaan tarvittavasta kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen on vuorovaikutteinen prosessi, joka on tavoite- ja kehityskeskustelua. Tästä syntyy tuloksena joustava ja uudistava malli osaamisen kehittämiseen, joka on vähemmän ulkoisesti strukturoitu, mutta ymmärryksen tasolla syvälinen. Osaamisen johtaminen käsittää kaiken sen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2005, 13–14.)

Tavoitteellisen osaamisen arvioimiseksi ja osaamisen johtamisen kehittämiseksi voidaan toiminnan nykytilan hyvyyden astetta käsitellä muun muassa laatujärjestelmän tuottamien tavoitekuvausten ja kriteeristöjen avulla tai tasapainotetun mittariston avulla. Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Jokaisella on vastuu oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä. Esimiehet vastaavat siitä, että heidän johtamissaan yksiköissä tämä on mahdollista. (Viitala 2005, 16, 23.)

Yritys, jossa osaamisen johtaminen on osa normaalia toimintaa, toimii ajattelun muokkaajana myös kaikille sen jäseniksi tuleville ihmisille. Näin oppimista tukeva yrityskulttuuri sosiaalistaa sen jäseniä ja tukee heitä omaksumaan oppimiseen ja osaamiseen liittyviä ajatusmalleja. (Viitala 2005,22.)

Osaamisen ja oppimisen käsitteillä käyty keskustelu on alkanut vahvistua 1980- ja 1990 lukujen vaihteessa, mutta sen alkujuurit ovat kauempana historiassa. Jo kolmekymmentä vuotta aiemmin muun muassa Simon, March ja Cyert (1958, 1963) olivat esittäneet, että organisaatioiden kehittyminen on oppimisprosessi, jossa kokemuksella on keskeinen sija. Muutoksessa organisaation sopeutuminen samaistettiin oppimiseen ja tärkeimpänä siinä nähtiin kokemusten hyödyntäminen ja päätösten tekeminen toimintaa koskevien palautetietojen varassa. Tämä ajattelutapa on säilynyt osaamisen johtamisen ajattelussa nykyisinkin. (Viitala. 2005, 31.)

Kun yritys osaa ja pystyy uusiutumaan ennakoivasti toimintaympäristön ja asiakkaiden vaatimusten mukaan ja osaa hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista sekä innovoida, puhutaan oppivasta organisaatiosta. Oppiva organisaatio on tavoite ja toimintaraami menestyvälle yritykselle. Osaamisen johtajan on pystyttävä kehittämään yrityksestä oppiva organisaatio, jotta organisaation oppiminen on mahdollista. Ilman johtamista ei olemassa oleva osaaminen myöskään kehity muuttuvan liiketoiminnan ja ympäristön tarpeiden mukaisesti ja muodosta osaamispääomaa. (Ojala 2008. 80, 346.)

Osaamispääoman johtamisen periaatteet:

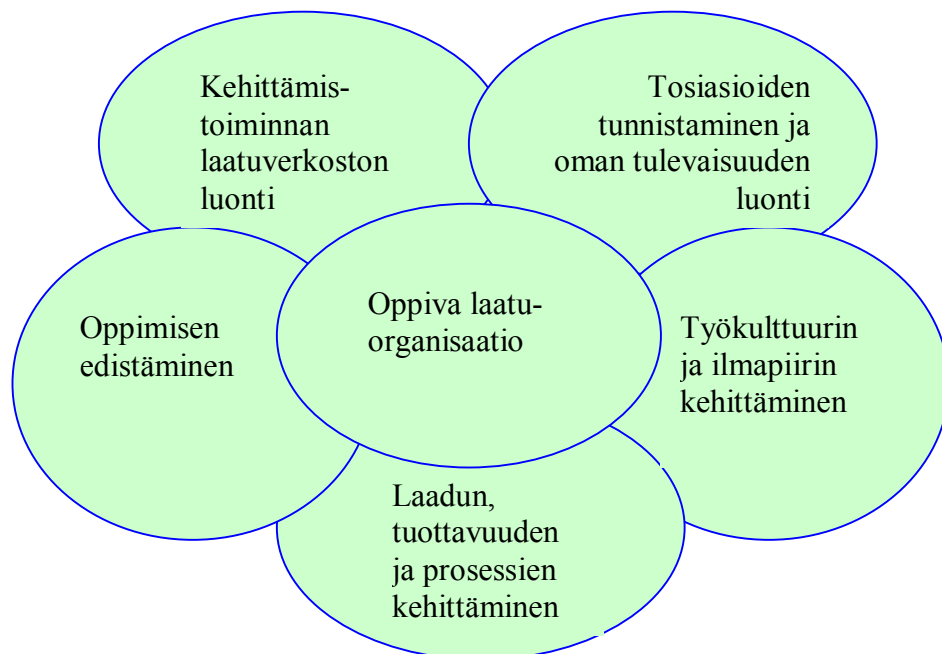
- Osaaminen ja osaamispääoma pitää tehdä näkyväksi. Osaamiselle ja osaamispääomalle tarvitaan organisaatioissa hyväksytyt yhteiset merkitykset
- Osaamispääoman johtamiselle tarvitaan prosessi yrityksen prosessikarttaan
- Osaamispääoman johtamisen tehtävät ovat vastuutettava ja aikataulutettava kuten muutkin johtamisen vastuut
- Osaamispääoman johtamiselle pitää olla tavoitteet ja johtamisen tehokkuutta ja tuloksellisuutta pitää voida seurata ja arvioida
- Osaamispääoman johtamisessa tarvitaan yhteiset prosessit ja yksinkertaiset työkalut

- Osaamis pääoman johtamisen tavoite on yrityksen menestys ja yrityksen arvon kasvattaminen

Yksilöiden osaaminen ei muutu itsestään organisaation entistä paremmaksi toiminnaksi eikä hajallaan oleva osaaminen hyödytä ellei sitä hallita ja hyödynnetä siellä missä sitä kulloinkin tarvitaan. Osaamista pitää johtaa kuten rahallisia resursseja ja se on liitettävä mukaan toiminnan strategiseen kehittämiseen. (Ojala 2008, 81.)

2.3 Oppiva organisaatio

Sarala & Sarala (1996) ovat yhdistäneet tutkimuksissaan oppivan organisaation ja laatujohtamisen käsitteen laatuorganisaatio-käsitteeksi, jolla he tarkoittavat henkilöstön osaamisen ja toimintakyvyn jatkuvaa kehittämistä, itseohjautuvuutta ja yhteistoiminnallista oppimista. Laatuorganisaatiossa käytännön oppimisen mallina on tiimityö, jota käytetään sekä välineenä että yhteisen oppimisen toimintaympäristönä. Saralan kuvausta oppivasta laatuorganisaatiosta havainnollistaa oheinen kuvio.



Kuvio 2. *Oppiva laatuorganisaatio (Sarala 1996, 93).*

Saralan mukaan oppiva organisaatio edellyttää työyhteisöltä ilmapiiriä, jossa kehittyminen ja oppiminen ovat luonnollisia ja normaaleja olotiloja. Useimmissa yrityksissä ja erityisesti julkisen hallinnon organisaatioissa on tämä koettu hitaasti käynnistyväksi asiaksi. Oppimisnäkökulma tulee sisällyttää organisaation strategiaan suunnitelmiin. Henkilöstöä tulee saada osallistumaan päätöksentekoon ja heillä tulee olla todellisia vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön valtuuttamisella annetaan heille mahdollisuus ratkaista ja päättää omaan työhön liittyvistä asioista. Oppivan organisaation ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen ja henkilöt ovat motivoituneet yhteistyöhön. Organisaatiossa ei ole jännitteitä ja työntekijöiden ja johdon välistä etäisyyttä pyritään lyhentämään ja jopa vähennetään organisaatiotasojen. Oppimisen hyödyntämiseksi onnistuneet ratkaisut ja hyvät käytännöt dokumentoidaan ja saatetaan koko organisaation tiedoksi. Tavoitteina ovat osaamisen nopea levittäminen ja suoritustason kohottaminen myös muissa yksiköissä. (Sarala 1996, 91 - 92.)

Myös Ojala (2008, 78 - 80) korostaa kykyä hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista oppivassa organisaatiossa ja sen rakenteet muokataan palvelemaan jäseniään, jotta kaikilla on mahdollisuus osallistua yhteisen menestyksen luomiseen. Yleisiin oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvat seuraavat:

- Selkeä tehtävä tai/ja tavoite, jotta jokainen organisaation jäsen tietää, mitä ollaan tekemässä ja minne halutaan päästä.
- Yhteisesti sovitut arvot ja tapa toimia.
- Asiakkaan läheisyys ja asiakkaan toiminnan tuntemus, jotta opitaan ennakoimaan asiakkaan uusia tarpeita ja toiveita.
- Yksilön osaamista tärkeämpää ovat yhteisön yhteiset toimintatavat ja organisaation oppiminen.
- Jatkuva omaan toimintaan vaikuttavien toimintaympäristön tärkeimpien muutosten seuranta, jotta voidaan nopeasti muuttaa omaa toimintaa.
- Omasta ja toisten toiminnasta oppiminen, onnistumisten ja epäonnistumisten analysointi ja pohtiminen yhdessä, miten voitaisiin toimia vielä paremmin.
- Jatkuvan parantamisen kulttuuri.
- Jokaisen osaamisen varmistaminen, jotta osaaminen vastaa tuleviakin tarpeita ja jotta osaaminen riittää asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja hoitamiseen.

- Kekseliäisyyteen, kokeiluihin ja kysymiseen kannustaminen
- Monipuolisten oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen
- Osaamisen ja ennen kaikkea osaamisen jakamisen arvostaminen

Myös kannustus- ja palkkiojärjestelmät liittyvät oppivaan organisaatioon. Spontaani palaute ja palkkiot hyvistä suorituksista lisäävät henkilöstön motivaatiota ja valmiutta yhä parempiin suorituksiin. Oppivaan organisaatioon liittyy myös urakierto ja neuvonta. (Lecklin 1999, 246–248.)

3 LAATUJOHTAMINEN

3.1 Mitä on laatujohtaminen

Laatujohtamisen synty sijoittuu 1950-luvulle Japanin yliopistomaailmaan, josta laatujohtamisen kehittämisajatukset levisivät nopeasti työelämään ja muualle maailmaan. Tästä syntyi laatujohtamisena tunnettu termi *Total Quality Management*, joka lyhennetään yleisesti TQM. Tästä käsitteestä käytetään suomenkielistä vastinetta kokonaisvaltainen laatujohtaminen tai pelkästään laatujohtaminen. Näihin kolmeen sanaan sisältyy koko laatujohtamisen tiivistetty sisältö. Johtamisfilosofian keskiönä on laatu (Quality), mutta samalla se viittaa myös asiakaslähtöisyyteen ja palvelun onnistumiseen laadun määrittäjänä. Kokonaisvaltainen laatu, (*Total Quality*), pyrkii siihen, että kaikki organisaation jäsenet kehittävät yhdessä laatujohtamista. Johtaminen (*Management*) ei kuvaa pelkästään johtamismallia, vaan korostaa erityisesti johdon sitoutumisen merkitystä laadun kehittämiseen. Laadusta tulee strateginen elementti ja laatujohtamisesta organisaation keskeinen politiikan lohko. (Harrison & Stupak 1993,5.)

Lumijärven & Jylhäsaaren (1999, 27 - 28.) määrittelyn mukaan laatujohtaminen pyrkii parantamaan tuotteen tai palvelun laatua ja lisäämään asiakkaiden tyytyväisyyttä perinteisten johtamiskäytäntöjen uudelleen rakentamisen kautta. Se voidaan kuvata johtamisen filosofiaksi, joka pyrkii jatkuvan kehittämistyön avulla saamaan käytössä olevista resursseista ja mahdollisuuksista parhaan mahdollisen hyödyn.

TQM:n juuret löytyvät jo 1800 – luvun amerikkalaisesta tehdasteollisuudesta, jolloin huomattiin tuotteen hyvän laadun merkitys ja laadun kehittämiseen alettiin panostaa enemmän. Laatujohtaminen ei vielä ollut kehittynyttä ja laatu perustuikin lähinnä tuotteelle annettuun takuuseen ja asiakkaan suorittamaan tarkastukseen. 1900 – luvun alussa F.W. Taylor kehitti Yhdysvalloissa tieteellisen liikkeenjohdon menetelmän, joka tunnetaan yleisesti nimellä taylorismi. Taylorismissa korostui tuottavuus ja se erotti toisistaan suunnittelun ja valmistuksen. Näin laatuajattelu mullistui, koska laadun tuottamisen osatekijät eriytyivät. Taylorin kehittämä teoria lisäsi markkinataloudessa toimivien teollisuusyritysten volyymejä ja toi sysäyksen massatuotannon voimakkaalle kehittämiselle.

Toisen maailmansodan jälkeen erityisesti Japanissa kiinnostuttiin enemmän laatujohtamisen kehittämisestä. Japanilaiset alkoivat soveltaa amerikkalaisten ja kotimaisten laatualan ammattilaisten oppeja. Laatujohtaminen (TQM) on syntynyt Japanissa käytännön kokeilujen kautta kun taas useimmat länsimaiset laatujohtamisjärjestelmät ovat syntyneet ensin teorioiden kautta. Olennaista japanilaisessa laatuajattelussa on se miten laatujohtamisen tekniikat ja periaatteet saadaan toimimaan kokonaisuutena organisaatiossa. Näitä periaatteita ovat mm. asiakastyytyväisyyttä korostava laatu käsitys ja nopea reagoiminen asiakkaan tarpeisiin. (Silen 2001, 41.)

Suomeen laatujohtamisen periaatteet ja työkalut tulivat 1970 – luvun lopulla ensin laatupiirien muodossa. Laadun kehittäminen otettiin mukaan strategiaan tavoitteisiin ja rakennettiin laatuohjelmia. Tuolloin laatujohtamisesta otettiin käyttöön vain yksittäisiä elementtejä ja siksi uudistuksen käytettävyys jäi heikoksi. Myöhemmin 1980 – luvulla myös Suomeen tuli laadun kehittämisen apuvälineeksi käyttöön laatuohjelmakriteeristö ja ISO 9000 – standardisto. (Silen 2006, 44.)

3.2 Laadun määritelmiä

Laatujohtamista tutkineet gurut, kuten Crosby, Deming, Feigenbaum ja Juran korostavat omissa tulkintoissaan hieman toisistaan poikkeavia laatu näkökulmia. Crosby korostaa ylimmän johdon roolia laatujohtamisessa ja väheksyy ruohonjuuritason roolia. Edelleen Crosby (1979) mukaan laadun johtaminen keskittyy virheiden ennalta ehkäisemiseen tavoitteena nolavirhetaso. Feigenbaum puolestaan painottaa esimiesten ja asiantuntijoiden roolia korostaen laadun kustannusten ja hyötyjen taloudellista tarkastelua. Feigenbaum uskoo, että laatu on kaikkien asia organisaatiossa ja yrityksen johdon tulee sitoutua laatuohjelmien. Juran (1988) korostaa keskijohdon ja laatuasiantuntijoiden roolia. Muun henkilökunnan panos näkyy lähinnä laatuohjelmien ja laatuohjelmien kautta. Hänen mukaansa laatu ei voida hallita pelkästään tekniikoilla, vaan tarvitaan myös ihmisten johtamista. Juran painottaa erityisesti laadun tekemisen suunnittelua. (Silen 2001, 45–46.)

Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 29) mukaan laatu voidaan määritellä prosessiksi, joka korostaa tietoista pyrkimystä laadun virheettömyyteen organisaation kaikissa toiminnoissa. Laatuohjelmassa he korostavat kokonaisvaltaisuutta, laajaa ymmärtämistä,

asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kohtaamista sekä erityisesti johdon ja työntekijöiden sitoutumista yhteistyöhön ja toimintaan. Laatujohtamista tutkineiden asiantuntijoiden mukaan laadun määritelmälle on lähes mahdotonta antaa yhtä ainoaa, objektiivista määritelmää. Laadun käsitteen kuvaaminen on aina suhteellista riippuen määrittäjän omista intresseistä, arvoista, uskomuksista, tarpeista ja pyrkimyksistä sekä oleellisesti myös siitä ilmiöstä, jonka kannalta laatua tarkastellaan. Laadun käsitettä tulkittiin alun perin tuotteen virheettömyytenä. Nykyisin se kuvataan kokonaisvaltaisena liikkeenjohdon käsitteenä yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi tavoitteena asiakastyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyn kasvattaminen. Amerikkalainen tutkija Juran on ensimmäisenä käsitellyt laatua asiakasnäkökulmasta ja häntä voitaneen siten pitää edelläkävijänä asiakkuuksien esiin nostamisessa laatutyössä. Juranin määrittelyn mukaan laatu on kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Alla olevaan taulukkoon on koottu muutamia laatua tutkineiden asiantuntijoiden asiakasnäkökulmaan perustuvia laadun määritelmiä.

Taulukko 2. *Asiakasnäkökulmaan perustuvia laadun määritelmiä*

	LAATU ON
Crosby (1979)	Se, mikä toteuttaa ostajan tarpeet (Silen 2001, 44).
Feigenbaum (1983)	Tuotteen tai palvelun markkinoinnin, insinööriosaamisen, tuotannon ja huollon kautta määrittyviä piirteitä, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet (Silen 2001, 45).
Deming (1986)	Asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla. Laatu syntyy tekemällä, ei tarkastamalla (Silen 2001, 46).
Juran (1988)	sopivuus käyttöön tai tarkoitukseen (Silen 2001, 46).
Lillrank (1998)	Vaihdannassa eli transaktiossa näkyvä ominaisuus, joka vaikuttaa asiakkaan arviointeihin ja päätöksiin (Lillrank 1998, 19).
Silen (2001)	Toiminnan laadun avulla jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvissa olosuhteissa (Silen 2001, 117).

Laatuun liittyvien erilaisten määrittelytapojen ja näkökulmien ymmärtäminen on kuitenkin välttämätöntä silloin, kun olemme kiinnostuneita laadun kehittämisestä. (Sarala 1996, 95.)

Laatujohdamista ei ole myöskään syytä määrittää pelkästään kehittämisen strategiaksi, koska malliin liittyy myös organisaatioteoreettisia ja kulttuurisia aineksia, jotka eivät ilmene pelkästään kehittämistyönä. Lumijärven & Jylhäsaaren (1999, 80–81) mukaan organisaatiokulttuuri kuvastaa tapaa, jolla organisaatio käsittelee ulkoisia uhkia ja ylläpitää sisäistä yhtenäisyyttään. Kulttuuri yhdistää organisaation jäseniä sosiaalisesti ja kognitiivisesti. Se omaksutaan vähitellen ja se siirtyy vanhoilta työntekijöiltä uusille tulijoille. Edelleen tutkijoiden mukaan kulttuurille on ominainen holistisuus, historiallisuus ja hidas muutettavuus. Organisaatio voi olla myös kulttuurisesti yhtenäinen tai eriytynyt ja sen sisällä voi olla hierarkiatasoinen tai yksiköittäen muodostuneita alakulttuureja. Organisaatiokulttuuri voi asettaa haasteita myös johtamiselle ohjaamalla ja sitomalla sitä. Toisaalta johtaja itse omalla esimerkillään muokkaa oman yksikkönsä kulttuuria. Kulttuurin muuttaminen vaatii aikaa, koska ajattelu- ja reagoitintapojen muutokset ovat pitkän kehityksen tulosta. Tästä syystä on tärkeää korostaa kulttuurin huomioon ottamista laatujohdamisessa.

Erilaista tuotteen laatua määrittämään ovat japanilaiset kehittäneet käytännön työnsä kautta pitkälle kokonaisvaltaista laadun kontrollijärjestelmää (Total Quality Control) jota voidaan Silenin (2001, 50–51) mukaan tarkastella seuraavasti:

1. Virheiden määrään viittaava *valmistuskeskeinen laatu*
2. Tuotteen ominaisuuden määrittelyyn liittyvä *tuotokeskeinen laatu*
3. Kohteen käyttöarvoon liittyvä *arvokeskeinen laatu* eli tuotteen hinta/laatusuhde tai hyötyarvo, jolloin tuote tai palvelu täyttää täysin käyttäjän tarpeet
4. *Kilpailukeskeinen laatu*, jolloin laatu on vähintään yhtä hyvää kuin kilpailijoilla
5. *Asiakaskeskeinen laatu*, jolla määritetään kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset
6. *Yhteiskuntakeskeinen laatu*, jolla määritetään yrityksen toiminnan laadun kokonaisvaikutus ympäröivään yhteiskuntaan ja luontoon

3.3 Julkisen sektorin laatujohtaminen

Suomessa julkisten palvelujen keskeisiä tuottajia ovat kunnat ja valtio. Julkisten palvelujen tuottajia voivat olla myös valtion, kunnan tai kuntayhtymän palveluorganisaatio, liikelaitos, osakeyhtiö tai yksityinen palveluntuottaja. Myös kansalaisjärjestöt tai ns. kolmannen sektorin yhteisö voi tuottaa julkisyhteisön tilaamia palveluja. Suomalaiseen julkishallinnon kulttuuriin on perinteisesti kuulunut keskitetty ylhäältä alaspäin toteutunut viranomaistoiminta. Tässä toimintatavassa on kansalainen nähty vallankäytön kohteena. Nykypäivän globaalissa yhteiskunnassa kansalaiset ovat muutakin kuin äänestäjiä ja veronmaksajia. He haluavat yhä enemmän yksilöllisiä tarpeitaan vastaavia palveluja sekä odottavat avoimuutta ja oikeaa tietoa omista oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan sekä menettelytavoista virheiden sattuessa. Nämä vaatimukset edellyttävät julkisten palvelujen laadun ja saatavuuden jatkuvaa kehittämistä ja yhtenäistä linjaa laatutyössä. (Julkisten palvelujen laatustrategia, 1998, 4-5.)

Virtanen (2005, 40 - 43.) kuvaa julkisen hallinnon organisaatio- ja työntekokulttuurin tilintekovastuuta. Tällä hän myös kyseenalaistaa edellä mainitun perinteisen organisaatiokulttuurin rakentumisen ylhäältä alas ja työkuulttuurin, jonka mukaan perinteisesti tehdään asioita. Perinteisen organisaatio- ja työkuulttuurin muutokselle on leimallista, että ne käytännössä valjastetaan tilintekovastuulliselle kulttuurille. Tilintekovastuuta on moneen suuntaan ja monelle tasolle; päätöksentekijöitä, kansalaisia ja suurta yleisöä kohtaan. Hänen mukaansa tilintekovastuun idea korostui erityisesti 1990 – luvulla suomalaisessa julkishallinnossa itsensä läpi lyöneessä uuden julkisjohtamisen konseptissa, jonka kulmakiviä olivat tulosjohtaminen, tavoitteiden asettaminen sekä tulosten mittaaminen ja seuranta. Edelleen Virtanen on väittänyt, että julkishallinnossa ei ole mitään mieltä edes odottaa tulosjohtamisen korvaavaa johtamisfilosofiaa, koska tulosjohtaminenkaan ei ole kypsytynyt vielä parhaimpaan muotoonsa. Virtasen mukaan Suomen julkishallinnon organisaatioilla on vielä paljon opittavaa esim. OECD – maiden julkisten organisaatioiden tulosohjauskulttuureista ja – käytännöistä.

Uutta julkisjohtamisen mallia on käsitellyt myös Christopher Pollit teoksessaan *The Essential Public Manager* (2003). Hänen mukaansa uuden julkisjohtamisen keskeisiä elementtejä ovat olleet edellä mainittujen tekijöiden lisäksi organisaatorakenteissa

toteutetut muutokset kuten esim. organisaatioiden keventäminen ja päätösvallan jakaminen ja sitä kautta palvelutoiminnan tehokkuus ja vaikuttavuus. Pollit tulkitsee, että uusi julkisjohtamisen konsepti on enemmän hallinnon virkamiesten ja toimijoiden ideoima kuin seurausta esim. hallinnon tehottomuuskritiikistä. (Virtanen 2005, 41.)

Myös laatupalkintokriteerit ovat tuoneet julkiselle organisaatiolle mahdollisuuden arvioida oman toimintansa laadukkuutta kokonaisvaltaisesti toimien samalla itsearvioinnin ja jatkuvan kehittämisen työkaluna. Tavoitteena itsearvioinnissa ei useinkaan ole laatupalkinto sinänsä, vaan pyrkimys oman suorituskyvyn parantamiseen (Määttä & Ojala 1999, 121).

Julkisen sektorin laatujohtamisessa yhdistyvät julkisten palvelujen erityisluonne ja laatujohtamisjärjestelmän teoriat. Pfeffer & Cooten (1991, 22–29), mukaan julkisen hallinnon laatujohtamisen pitäisi perustua demokraattiseen lähestymistapaan. Lähestymistavassa huomioidaan julkisen hallinnon erityispiirteet korostaen mm. sitä, ettei laadulle voida julkisessa hallinnossa asettaa vaateita pelkästään kuluttajakeskeisesti. Perusteluna tälle, on että julkinen sektori toimeenpanee palveluja niissä raameissa, jotka on päätetty poliittisella tasolla. Laatumääritelmässä on tasapainotettava palvelun vastaavuus ja sopivuus tarkoitukseensa nähden sekä otettava huomioon kansalaisten tarpeet sekä huomioitava heidän valinnan ja vaikuttamisen mahdollisuudet.

3.3.1 Organisaation laatu politiikka

Laatu on käsitteenä moniulotteinen ja suhteellinen ja siten vaikea hahmottaa. Lillrank (1998, 19.) on pohtinut laadun filosofisia perusteita korostaen, että laadussa on pidettävä mielessä muutamia eri näkökulmia ja ymmärrettävä suhteellisuutta. Hänen mukaan laatua tulee tarkastella eri näkökulmista ja suhteellisuus tarkoittaa sitä, että laatu ilmaisee erilaisten vertailujen tuloksia, kuten toteumaa verrataan tavoitteeseen tai tarvetta tyydytykseen. Laatu koskee siis vain toimitteita, prosesseja ja niiden välitöntä systeemiympäristöä, joita voi mitata. Jos ei ole mitään tapaa erottaa hyvää huonosta, millään ei ole mitään väliä, eikä siis ole laatuakaan. Edellä kuvatun filosofisen pohdinnan Lecklin (2002, 58) konkretisoi siten, että kehittämistyössään johdon tulee huolellisesti miettiä miksi organisaation kannattaa panostaa laatuun ja asettaa tavoite; mitä halutaan saavuttaa, mitkä ovat laadulliset painopistealueet ja millä aikavälillä.

Organisaation ottaessa tietoisesti laatu mukaan toiminnan kehittämiseen, se laatii toiminta-ajatuksen tai vision ja liikeidean pohjalta laatupolitiikan, jossa lyhyesti ja todennettavissa olevin käsittein määritellään yleinen laadun taso, johon tähdätään. Laatupolitiikkaa voidaan pitää organisaation läpi kulkevana ”punaisena lankana”, jonka mukaan kaikki organisaatiotasot määrittävät oman toimintansa laatutason ja asettavat toiminnalleen päämäärät ja tavoitteet. Laadun kehittämistyössä on siis mietittävä mitä laatu juuri omassa työssä tarkoittaa ja millä keinoin hyvään laatuun päästään. (Hölttä & Savolainen 1997, 13.)

3.3.2 Laadun oppimisen merkitys organisaation toiminnan kehittämisessä

Laadun oppimista käsittelevässä väitöskirjassaan Turjanmaa (2005, 97 - 101) tarkastelee laadun oppimista kolmelta tasolta: *sopeuttava laatu*, *kehittävä laatu* ja *uudistava laatu*. Sopeuttavassa laadussa tulee ensimmäisenä oppia tiedostamaan laatu ja sen merkitys. Turjanmaan mukaan etenkin pienissä yrityksissä laadun oppimisen kannalta on erityisen ongelmallista se, että omia toimintoja ei tunneta tarkasti eikä nähdä niitä osana kokonaisuutta. Työntekijät tuntevat hyvin oman roolinsa ja tehtävänsä, mutta eivät näe sen liittymistä kokonaisuuteen ja koko organisaation toiminnallisiin tavoitteisiin. Tämän vuoksi organisaatiolta puuttuvat mahdollisuudet koko toiminnan suunnitelmalliseen ja järjestelmälliseen kehittämiseen. Turjanmaa korostaa, että henkilöstön tieto siitä, miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen ja miten he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation toimintaan, vahvistaa myös laadun oppimista. Myös Lecklin (2002, 63) korostaa johdon ja henkilöstön vastuunottoa ja sitoutumista jokaisen henkilökohtaisesta laadusta ja toiminnasta yhteistyössä koko organisaation laadun parantamiseksi. Henkilökohtaiseen laatuun kuuluu koko organisaation ja sen tavoitteiden sekä laatupolitiikan tunteminen ja sisäistäminen. Laadun oppimista vahvistaa henkilöstön tietoisuus siitä, miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen ja miten he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation toimintaan.

Turjanmaa (2005, 99) kuvaa toisella laadun oppimisen tasolla laadun kehittämistä ja laadun merkityksen syventämistä. Hänen mukaansa laatua ja sen oppimista kehittäessä on yrityksen toiminnan kuvaaminen merkityksellistä. Kuvaus voidaan tehdä prosessikuvauksina, koska prosessiajattelu perustuu käytännönläheisyyteen ja se on loogisesti etenevä systemaattinen ja joustava laadukkaan toiminnan malli. Toiminnan

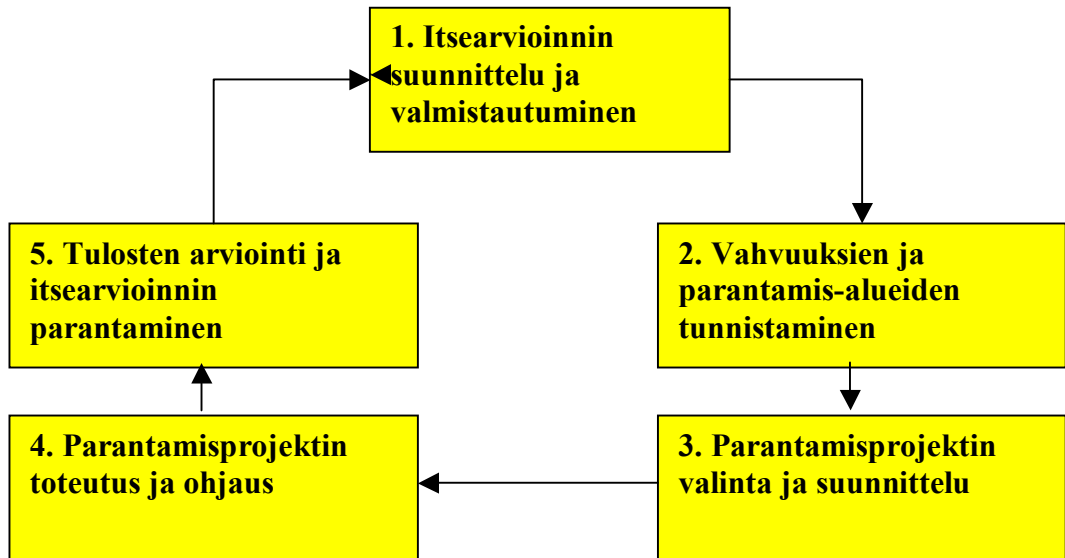
ja prosessikuvausten yhteydessä kiinnitetään huomiota jatkuvaan laadun oppimiseen ja toimintatapojen parantamiseen. Toimintojen kuvaaminen täydentyy ja tarkentuu jatkuvasti yrityksen johdon ja henkilöstön toiminnan ja välineellisen sekä erityisesti vuorovaikutuksellisen ja kokemuksesta oppimisen kautta. Nonaka & Takeuchin (1995) mukaan prosessien ja oman toiminnan kuvaamisessa tieto saadaan aktiiviseksi ja näkyväksi ja näin vuorovaikutuksellinen oppiminen mahdollistuu ja tiedosta tulee näkyvää, käsitteellistä ja yhteisesti jaettua. Turjanmaan mukaan tässä vaiheessa kuvattu toiminta ja tieto ja sen tarkkailu sekä tieto laadusta ja laadun oppimisesta yhdistyvät.

3.4 Toiminnan itsearviointi

Toiminnan itsearviointi on tärkeä lähestymistapa kehittävässä laadussa ja tuo näkökulmia myös laadun oppimiseen. Kehittävällä tasolla yrityksen johto lähtee määrätietoisesti kehittämään laatua ja sen oppimisen lähtökohtia laatujohtamisen näkökulmasta kirjatun vision ja strategioiden kautta. Henkilöstöä kuullaan ja heidän kanssaan käydään dialogia toimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti, jotta saadaan yhteistä ymmärrystä ja toiminnan kehittämisen johtaa samaan päämäärään. Uudistavassa laadun kehittämisessä ja oppimisessa siirrytään reflektoinnin avulla uudelle kehittämisen tasolle. Uudistavalla tasolla sovelletaan jo käytäntöön kuvattuja tai laatujärjestelmään kirjattuja toimintoja. (Turjanmaa 2005, 100–102.)

Organisaation toiminnan itsearvioinnin avulla luodaan edellytykset kehittämistyön hyvälle käynnistämiseksi. Itsearviointi tukee organisaation kehittämistarpeiden ja kehittämisvalmiuksien selvittämistä nopealla, järjestelmällisellä ja osallistavalla tavalla. Itsearvioinnissa saadaan nopeasti selville, mitä on kehitettävä, mistä ollaan samaa ja eri mieltä ja mihin ihmiset ovat jo valmiiksi sitoutuneita.

(Tuominen. 2006,7.)



Kuvio 3. *Itsearviointiprosessi (Silvennoinen & Michelsen.2005, 8.)*

Toiminnan arvioinnissa ja jatkuvassa parantamisessa ovat suosittuja erityyppiset laatupalkintokriteerit. Laatupalkintokriteerit eivät ole järjestelmämalli, vaan liiketoiminnan ja organisaation toiminnan laaja-alainen arviointityökalu, jota käytetään tunnistamaan toiminnan vahvuuksia ja parannusalueita. Työkaluissa esitettyjen toiminnan osa-alueiden mukaisesti organisaatio laatii mahdollisimman todenmukaisen kirjallisen kuvauksen omasta toiminnastaan. (Voutilainen ym. 2001,24.) Ennen laatukilpailuun osallistumista kannattaa käydä läpi laatupalkintokriteeristön mukaisesti joitakin sisäisiä itsearviointeja. (Silvennoinen & Michelsen.2005, 8.)

3.5 Laatupalkinnot

Laatupalkintojärjestelmä on viitekehys organisaation toimintojen kokonaisvaltaiselle laadun arvioimiselle ja kehittämiseksi. Laatupalkinnossa on kysymys sellaisten ominaisuuksien huomioon ottamisesta ja palkinnasta, jotka kuuluvat laatujohtamisen keskeisiin ominaisuuksiin. Laatupalkintoon sisältyy oleellisesti julkiset arviointiperusteet, joiden tuloksia organisaatiot voivat käyttää hyväkseen toimintansa kehittämisessä. Palkintamenettely voi olla organisaation sisäistä, tietyn toimialan

organisaatioiden vertailuun perustuvaa, kansallista tai kansainvälistä vertailua. Ensimmäinen laatupalkinto oli Japanissa 1950 – luvulta lähtien jaettu Demingin laatupalkinto. Saman idean pohjalta on syntynyt Yhdysvalloissa v. 1987 käyttöön otettu Malcolm Baldrige – palkinto. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 99- 100.) Suomeen laadun kehittämisen työkalut tulivat 1970 – luvulla lähinnä laatupiirien muodossa. Kansainvälinen laadun varmistusta määrittävä standardisto on ISO 9000. ISO on lyhenne kansainvälisestä International Organization for Standardization – järjestöstä ja Suomen siinä edustaa Suomen standardisoimisliitto SFS. ISO 9000 – standardit soveltuvat sekä isoihin että pienempiin organisaatioihin aina tavaran valmistuksesta palvelualoihin. (Silen 2006, 45–46.)

3.6 Euroopan laatupalkintokriteeristö

Tässä yhteydessä tarkastellaan lähemmin Euroopan laatupalkintomallia (EFQM), joka on organisaatioissa yleisesti käytössä myös Suomessa. EFQM -arviointikriteeristö soveltuu hyvin myös julkisen sektorin työkaluksi toimintansa kehittämiseen. EFQM on lyhenne sanoista European Foundation for Quality Management. EFQM on jäsenyyspohjainen voittoa tavoittelematon organisaatio, jonka ovat perustaneet 14 johtavaa eurooppalaista yritystä v. 1988. EFQM:n missiona on edistää erinomaisuuden kehittymistä Euroopassa ja visiona on maailma, jossa eurooppalaiset organisaatiot menestyvät erinomaisesti. EFQM-malli on kehitetty Malcolm Baldrige National -laatupalkinnon pohjalta. Suomessa Laatukeskus toimii EFQM:n kansallisena partneriorganisaationa järjestäen myös Suomen laatupalkintokilpailut. Tuhannet organisaatiot eri puolilla maailmaa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla käyttävät EFQM-mallia oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna. Mallia käytetään Euroopan laatupalkinnon sekä useimpien eurooppalaisten kansallisten laatupalkintokilpailujen arviointiperusteina. (Silvennoinen & Michelsen 2005, 11–12.)

EFQM-malli muodostaa viitekehyksen kilpailukyvyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi pyrkimättä tarkasti ohjaamaan, millaisia toimintatapoja organisaatioiden tulisi soveltaa. Mallin mukaan erinomaisen suorituskyvyn voi saavuttaa monin eri tavoin. EFQM-mallissa toimintaa arvioidaan seuraavien osa-alueiden kautta:

- Johtajuus
- Toimintaperiaatteet ja strategia
- Henkilöstö
- Kumppanuudet ja resurssit
- Prosessit
- Asiakastulokset
- Henkilöstötulokset
- Yhteiskunnalliset tulokset
- Keskeiset suorituskykytulokset.

Arviointialueista viisi ensimmäistä liittyy organisaation toimintaan ja neljä liittyy tuloksiin. "Toiminta-arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii. "Tulokset"-arviointialueilla puolestaan arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut (Tuominen 2006, 12–16).

Laatujärjestelmällä on sisäisen tehtävän lisäksi myös ulkoinen tehtävä. Varsinkin kilpailuun ja markkinatalouteen perustuvissa yrityksissä se on uskottavuuden ja markkinoinnin väline sekä kaikissa organisaatioissa toiminnan laadukkuuden viestittäjä (Turjanmaa 2005, 152).

3.7 Arviointikäynti osana laatukilpailua

Laatukilpailuun liittyvällä arviointikäynnillä arvioitsijat todentavat kuvaa, joka heille on muodostunut organisaatiosta toiminnankuvauksen perusteella. Suomen laatupalkintokilpailussa arviointikäynti kestää kaksi päivää ja siihen osallistuu kilpailuhakemuksen arvioinut ryhmä sekä ohjausryhmän edustaja. Arviointikäynnillä varmistetaan hakemuksen paikkansapitävyys ja selvitetään hakemuksen perusteella epäselviksi jääneet seikat. Erityisesti arviointikäynnillä koetetaan haastatteluin ja esitetyistä dokumenteista tutkien selvittää, miten laajasti esitetyt menettelytavat ja järjestelmät ovat todellisuudessa käytössä ja kuinka hakemuksessa esitetyt merkittävät hankkeet ovat edenneet. Arviointikäynnin merkitys on pidettävä erillään laatujärjestelmien auditoinnista, jossa etsitään poikkeamia tai virheitä. Auditoinnin merkitystä ja sisältöä ei tässä yhteydessä avata enemmälti. Arvioinnin tavoitteena on puolestaan saada selkeä kokonaiskuva organisaation johtamisesta, toimintatavoista ja ilmapiiristä. Varmistaakseen parhaan lopputuloksen arviointikäynnistä tulee

organisaation varmistaa, että koko henkilöstö tietää mistä on kysymys ja jokaisen tulisi olla perehtynyt hakemukseen ainakin oman vastualueensa osalta ja valmistautua vastaamaan niihin liittyviin kysymyksiin. Erityisesti tulee varmistaa, että kaikki johtajat ovat perehtyneet hakemukseen. (Silvennoinen & Michelsen 2005, 51–52.) Arviointiryhmä laatii käynnistä yksityiskohtaisen palauteraportin, jossa on kuvattuna yrityksen vahvuudet ja kehittämisehdotukset. Saadun palautteen avulla yritys voi laittaa kehittämiskohteet tärkeysjärjestykseen ja ymmärtää myös organisaation vahvuudet, joita on syytä vaalia. Erinomaisuuteen ei riitä se, että yksittäiset osa-alueet ovat kilpailukykyisiä, vaan eri osa-alueiden välillä tulee olla tavoitteisiin nähden järkevä tasapaino. Näiden asioiden arviointiin on laatupalkintokilpailut ja niissä käytetyt Business Excellence – mallit globaalisti testattuja ja toimivia työvälineitä. (Laatu. 1/2009, 16.)

4 PALVELUJOHTAMINEN

4.1 Palvelutoiminnan kehittämisen lähtökohdat

Kelan keskeisenä strategisena linjauksena on vuodesta 2006 lukien ollut palvelutoiminnan kehittäminen. Kehittämisen tavoitteena on yhtenäisesti palveleva Kela, jossa asiakas saa tarvitsemansa palvelut helposti ja läheltä valitsemansa palvelukanavan kautta. Palvelutoimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti ja tasapuolisesti kaikilla organisaatiotasoilla ja kaikissa palveluketjun vaiheissa. Yhtenä palvelutoiminnan kehittämiseen liittyvänä projektina ja johtajuuden kehittämiseksi on Itä-Suomessa toteutettu v. 2006–2007 Paljon – hanke, jonka tavoitteena on ollut luoda toimiva malli palvelutoiminnan johtamiseen koko organisaatiossa. Hankkeesta on mallinnettu v. 2008 koko Kelaan johtamisen työkaluksi palvelujohtaminen ja siitä on järjestetty koulutusta ja valmennusta kaikille esimiehille.

Tässä yhteydessä on tarkoituksenmukaista hieman selventää Kelan oman palvelujohtamisen käsitettä sekä Grönroosin (2009) ja myös laajemmalti pohjoismaisissa palvelualan kirjallisuudessa esille tuomaa palvelujohtamisen käsitettä ja näiden eroavaisuutta toisistaan. Grönroosin näkemyksessä palvelujohtaminen ymmärretään vielä enemmän liiketoiminnallisena johtamisena kuin Kelan palvelujohtamisessa. Grönroos käsittää palvelujohtamisen hyvin markkinakeskeiseksi lähestymistavaksi, jossa markkinoilla menestyminen riippuu ennen kaikkea palveluista tai tuotteesta.

Koska Kela on Suomessa ainoa sosiaalisen perusturvan toteuttaja ja sen toiminta perustuu lakisääteiseen sosiaaliturvan toimeenpanoon, ei sen toiminta ole samalla tapaa markkinatalouteen perustuvaa kuin pelkästään liiketaloudellista voittoa tavoittelevien yritysten. Kelan palvelujohtamisessa on mukana liiketaloudellisia elementtejä, mutta ei niin voimakkaasti kuin Grönroosin esittämässä. Liiketoiminnallista ajattelua yksittäisten henkilöiden näkökulmasta Kelan palvelujohtamisessa tuovat muun muassa henkilökohtaiset tavoitteet, joita ei aiemmin ole ollut Kelassa käytössä.

Yhtenä lähtökohtana Kelan palvelutoiminnan kehittämiseen on ollut ympäristön ja asiakkaiden muuttuneet tarpeet sekä yhteinen tahtotila organisaation toiminnan kehittämisessä, jossa tulevaisuuden tavoitteena on olla paras julkisen sektorin

palvelulaitos ja palvelu yhtenäisesti kaikkia asiakkaita. Kelan palvelujohtaminen on lähiesimiehen työväline, jonka avulla hallitaan Kelan ydinprosessia, palveluprosessia, ja se selkiyttää ja tukee esimiestyötä. (Palvelujohtamisen koulutusmateriaali 2008.)

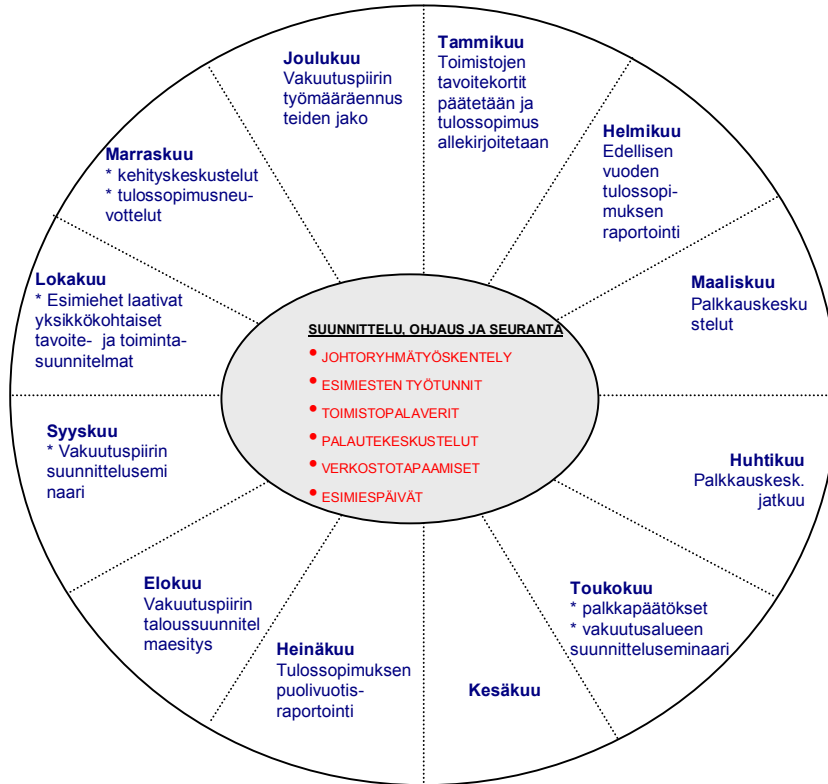
4.2 Palvelujohtamisen tavoitteet ja periaatteet

Palvelujohtamisen keskeisenä tavoitteena on lähiesimiestyön selkiyttäminen ja tukeminen palvelujohtamisen työkalujen ja käytäntöjen avulla sekä edelleen näiden kautta selkiyttää toimihenkilöiden roolia ja tehtäviä ja tukea koko työyhteisön työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Palvelujohtamisen keskeiset tavoitteet voitaneen lyhyesti kiteyttää tämän tutkimuksen alussa esitettyihin lauseisiin "oikeat ihmiset oikeille paikoille" ja tehdä enemmän vähemmällä riehumisella". Tavoitteena on myös lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä, tuntemusta ja ymmärrystä siitä, mihin laajempaan kokonaisuuteen oma suoritus liittyy ja miten se vaikuttaa koko palveluketjun onnistumiseen ja mihin olemme organisaationa tähtäämässä. Myös Virtanen (2005,66) tähdentää sitä, että jokaisen organisaation jäsenen tulee tietää mihin tavoitteisiin ollaan tähtäämässä. Tuottavuus ja taloudellinen toiminta lisääntyvät palvelujohtamisen avulla ja ovat myös olennainen osa palvelujohtamisen tavoitteista

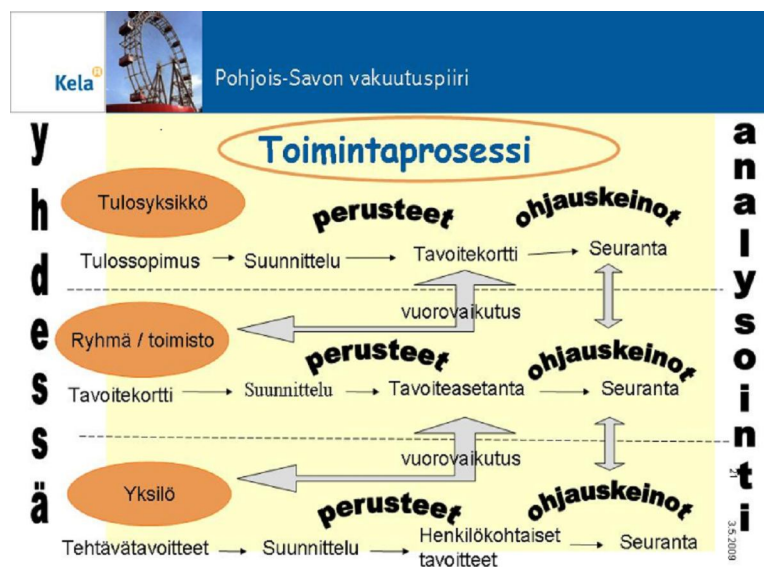
Palvelujohtamisen periaatteet ovat Kelassa seuraavat:

- Kelan vision ja strategian sekä tulossopimustavoitteiden merkityksen avaaminen vakuutuspiiritalolta toimisto-, ryhmä- ja yksittäisen henkilön tehtävätasolle saakka.
- Kaikkien vakuutuspiirien toiminnan selkiyttäminen ja yhdenmukaistaminen
- Esimiestyön ja työnjohtovastuun selkiyttäminen ja tukeminen
- Palvelutoiminnan parantaminen tarkemman suunnittelun ja faktoihin perustuvan johtamisen avulla
- Työhyvinvoinnin lisääntyminen henkilökohtaiseen osaamis- ja suoritustasoon sekä työvuorosuunnitteluun kytkeytyvän tavoiteasetannan kautta
- Resurssien ja työn tekemisen kohdentamisen tarkentaminen

Palvelujohtamisen keskeinen viitekehys on Kelan tulosohtausjärjestelmä ja tulosopimusprosessi. Strategisen toiminnan suunnittelua ja palvelujohtamista ohjaavat vuosikello (kuvio 4.) ja palvelujohtamisen toimintaprosessi. (kuvio 5.)



Kuvio 4. Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirin strategisen toiminnan ohjaamisen vuosikello (Pohjois-Savon vakuutuspiirin toiminnankuvaus 2009,7.)



Kuvio 5. Palvelujohtamisen toimintaprosessi (Pohjois-Savon vakuutuspiirin toiminnankuvaus(2009/1.)

4.3 Palvelujohtamisen työkalut ja käytännöt

Palvelujohtamisen keskeisimpinä periaatteina ja tavoitteina ovat lähiesimiestyön selkiyttäminen sekä toimihenkilöiden roolien ja tehtävien selkiyttäminen. Palvelujohtamisen työkaluihin kuuluu kaikille lähiesimiehille laadittava *vuotuinen tavoitekortti*, johon kirjataan oman ryhmän ja esimiehen tehtävät ja tavoitteet. Ryhmän yhteisissä palavereissa käydään läpi koko tulosityksikön strategia ja tulostavoitteet sekä ryhmän tavoitteet. Näiden tavoitteiden pohjalta esimies käy henkilöstönsä kanssa kehityskeskustelut, joissa sovitaan jokaisen osalta erikseen heidän henkilökohtaisista tavoitteista ja kehityssuunnitelmista. Henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan vastaamaan henkilön osaamista, tehtävää ja roolia tehtävässä. Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirissä tavoitteiden toteutumista seurataan päivätasolla töiden sujumisena vakuutuspiirissä ja päivittäisiä etuuksien ratkaisumääriä tarkastelemalla. Kuukausitasolla toimintaa seurataan toiminta- ja tilastokatsauksen ja henkilökohtaisten ratkaisutilastojen avulla. Asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi on palvelujohtamisen työvälineenä otettu käyttöön *asiakaspalvelun havainnointi*. Havainnoinnin tavoitteet ja periaatteet ovat seuraavat:

- Havainnoinnin avulla saadaan tosiasiallista tietoa palvelutilanteiden sujumisesta
- Havainnoinnissa keskitytään palveluosaamiseen ja työprosessiin, substanssiosaamista ei havainnoida.
- Havainnoiminen toteutetaan kaikissa yksiköissä käyttäen yhtenäistä lomaketta.
- Havainnoimisen tekee lähiesimies ja sitä suoritetaan 2-3 kertaa vuodessa.
- Lähiesimies antaa palautteen välittömästi havainnoimisen jälkeen
- Palveluosaamiseen liittyvät tavoitteet käydään läpi osana kehityskeskustelua

Vuorovaikutus työvälineenä on kolmas palvelujohtamisen työkalu. Nämä palvelujohtamisen työvälineet on tiivistetty oheiseen kuvaan.

Taulukko 3. *Palvelujohtamisen vuorovaikutuksen työvälineet* (Palvelujohtamisen koulutusmateriaali 2008)

Toimintatapa	Osallistujat	Keskustelun sisältö	Ajankohta
Kehityskeskustelut	Lähiesimies - toimihenkilö	Palautteet, arviointi, tavoitteet yms.	Kerran vuodessa Tavoite: syysmarraskuu
Palautekeskustelut	Lähiesimies - toimihenkilö	Tavoiteseuranta ja ohjaus, työn ohjaus yms.	Tarpeen mukaan Tavoite: systemaattisuus
Toimiston ryhmäpalaverit	Lähiesimies – oma ryhmä/toimisto	Ryhmän tavoite - Päivittäiset asiat Tiedotus yms.	Viikoittain tiettyinä päivinä (esim. to aamu) Tavoite: systemaattisuus
Esimiehen työtunnit	Lähiesimies - oma esimies	Ryhmän tavoite, arviointi, esimiestyön arviointi yms.	Kerran kuukaudessa
Ryhmänvetäjien palaverit	Oma esimies – ryhmien lähi-esimiehet	Vakuutuspiirin / toimiston tavoite, Palveluketju yms.	Kerran kuukaudessa

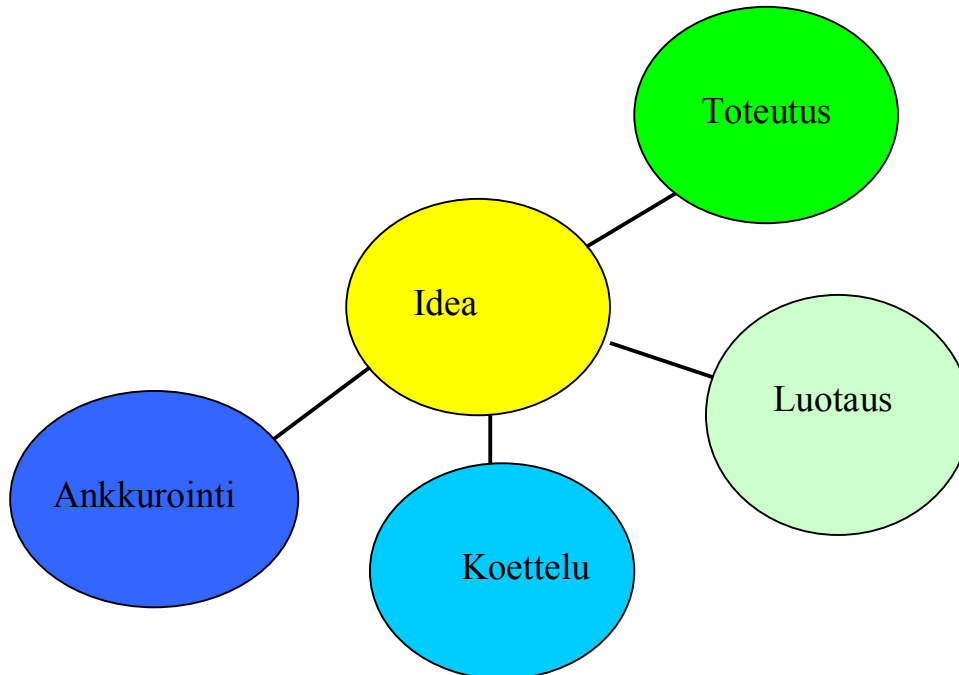
Palvelujohtamisessa kiinnitetään erityistä huomiota henkilöiden työoloihin ja ammatilliseen osaamiseen ja siihen että heidän kyvyt ja tehtävät ohjautuvat organisaation tarpeiden mukaisesti. Työoloilla tarkoitetaan sitä, että henkilöille järjestetään hyvät työolosuhteet ja rauhoitettu työaika, jossa on mahdollisimman vähän ulkoisia roolin mukaista työtä keskeyttäviä tekijöitä. Selkeät työjärjestelyt, tietoisuus siitä mitä ryhmä ja yksilö tavoittelevat ja tietoisuus mikä oma ja ryhmän osuus on kokonaisuudessa ilmenee turvallisena ja tasa-arvoisena ilmapiirinä, jossa työntekijä oppii tuntemaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, ja se lisää myös työhyvinvointia. Säännöllisten palautekeskustelujen ja avoimen vuorovaikutuksen avulla luottamus lisääntyy ja henkilö saadaan uskomaan omiin kykyihinsä ja minäkuva vahvistuu.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä tässä opinnäytetyössä on kehittämistutkimus. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on käytännöllisten ratkaisujen hakeminen Kelan toiminnan laadun kehittämiseen ja esimiestyöhön liittyviin kysymyksiin. Opinnäytetyössä käytetty teoria-aineisto on tukena kehittämisen kontekstin ja ratkaisujen taustojen ja ymmärryksen välineenä tuloksia analysoidessa. Perusteluna tämän metodin valinnalle on sen käytännönläheisyys ja käytettävyys. Valkama (2003) tiivistää tämän käytännölliseksi hyödyksi, joka yhdistyy mahdollisuuteen jakaa kokemukset ja opit laajemmaltikin hyödynnettäväksi. Edelleen Valkaman mukaan kehittämistutkimusta voidaan myös luonnehtia ongelman ratkaisuna ja uusien ideoiden keksimisenä. Tarkoituksena ei ole päästä heti valmiiseen lopputulokseen, vaan luonnostella ja kehitellä ratkaisuja vähitellen. Kiteyttäen sanottuna kehittämistutkimuksessa haetaan varmistellen ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuutta ja toivottavuutta tutkimuksellisin keinoin. Voitaneen todeta, että kehittämistutkimus luotaa teoretisointia poikkitieteellisestä intressistä. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä sopii tämän opinnäytetyön metodiksi edellä mainituin perustein. Laadun kehittämisessä ei ole tarkoituksenaan päästä heti valmiiseen lopputulokseen, vaan kehittäminen tapahtuu asteittain ja usein kokeilujen kautta. Kehittämishankkeen ideat tulevat tavalla tai toisella ankkuroida siihen kontekstiin, jossa parannuksia haetaan. Ankkuroinnin tarkoitus on, että parannusideat todella ratkaisevat ongelmaa eivätkä vain tuota uusia. Kehitellessä uutta on syytä luodata ensin olemassa olevat ratkaisut, jottei pyörää aina tarvitse keksiä uudelleen. Ennen lopullista toteutusta ovat ideat vielä koeteltava toimivuuden varmistamiseksi. (Valkama 2003. Verkkodokumentti. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/707/556>.)

Nämä menettelyt on hahmoteltu kuviona seuraavasti:



Kuvio 6. Kehittämistutkimuksen menettelytapoja. *Kever - verkkolehti 2/2002.*

<http://www.piramk.fi/kever.nsf>.)

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin todettu, on liiketoiminnalliseen kehittämiseen liittyvän osaamisen merkitys kasvamassa myös julkisella sektorilla. Ojasalo, Moilanen & Ritalahden mukaan kehittämistyössä opitaan suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, itsenäistä ajattelua ja kriittisyyttä ja saadaan valmiuksia tiedon hankintaan ja arviointiin. Kehittämistyö lisää myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä rohkeutta tarttua asioihin ja vastuullisuutta viedä ne päätökseen. Työelämän kehittämistyön keskeisimpiä tavoitteita ovat asiantuntijuuden jakaminen ja uuden tietämyksen ja osaamisen siirtäminen osaksi työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 14–15.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida puhua "oikeasta" ja "väärästä". Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö tutkimuksen arvioitavuudesta ja luotettavuudesta puhuttaisi. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Nämä toimivat välineinä, joilla arvioidaan tutkimuksen laatua. Laadullisessa

tutkimuksessa validiteetti on hyvä, jos tutkimus osoittaa sitä mihin sen tarkoitus on viitata. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen sisältö on loogisesti etenevä ja ristiriidaton. Ulkoisella validiteetilla arvioidaan puolestaan sitä, kuinka yleistettäviä asiat ovat myös muuhun kuin tutkittuihin tapauksiin. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tarkkuutta ja johdonmukaisuutta. Tutkimuksen reliabiliteetin oletetaan olevan hyvä, jossa esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 252 -257.)

Eskola & Suorannan (1998, 210 - 212) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen luotettavuutta lisää realismi ja miten tutkimusteksti kuvaa tutkimuskäytänteitä ja heijastaa tutkimuskohdetta totuudenmukaisesti. Realistisessa luotettavuusnäkökäsityksessä, jossa tutkimustekstiä pidetään ikkunana todellisuuteen, on kyse siitä, miten pätevästi tutkimuksessa kuvataan tutkittua kohdetta eli puhutaan tutkimuksen validiteetista. Eskola & Suoranta tiivistävät sisäiseen validiteettiin tutkimuksen loogisuuden lisäksi tutkijan tieteellisen otteen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen tasapainoisessa tarkastelussa. Ulkoista validiteettia tutkijat kuvaavat tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisenä pätevytenä. Reliabiliteetin tutkijat tiivistävät aineiston ristiriidattomuuteen, joka tarkoittaa samaa kuin Koskisen & kumppaneiden tulkinta siitä että tulos on sama useammankin kerran tutkittuna tai toisen henkilön suorittamana.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliaabeliutta ja validiutta on tulkittu moninkin eri tavoin ja määritteitä on kyseenalaistettu. Riippumatta tulkinnoista tulisi kuitenkin kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyttä pystyä arvioimaan jollakin tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan mahdollisimman tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikissa vaiheissa aineiston tuottamisesta tulosten analysointiin saakka. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216 – 217.)

Validiteetin näkökulmasta tutkimusta voitaneen pitää suhteellisen onnistuneena, sillä tutkimuksen kaikki vaiheet on tässä tutkimuksessa pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Toiminnankuvauksen teksti kuvaa käytänteitä tarkalla tasolla ja heijastaa siten tutkimuskohdetta totuudenmukaisesti. Tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa ja käsitteellisten määrittelyjen esittämisessä on pyritty loogisuuteen ja käsitteiden väliseen sopusointuun. Reliabiliteetin näkökulmasta

tutkimus on varsin johdonmukainen eikä sisällä ristiriitaisuuksia. Tämän kehittämistutkimuksen reliabeliutta voitaneen todentaa myös sillä, että toiminnankuvausta ja laadun kehittämisen suunnitelmaa on ollut työstämässä useampi henkilö. Toiminnankuvauksesta saatujen kehittämiskohteiden lisäksi on laadun kehittämisen suunnitelmaan kerätty kehittämistä vaativia asioita myös muista eri vastuualueiden suunnitelmista ja kehittämiskohteet ovat olleet yhteneviä.

5.3 Tutkimusaineisto ja syntyhistoria

Kela on laatuohjelmassaan vahvasti sitoutunut laadun kehittämiseen. Osana toimintansa kehittämistyötä ja saadakseen myös ulkopuolisen arvioinnin toiminnastaan on Kela osallistunut vuosina 2001, 2004 ja 2009 valtakunnallisiin Suomen Lautupalkintokilpailuihin julkisyhteisöjen sarjassa. Vuoden 2009 Suomen Lautupalkintokilpailun tulokset ovat tulleet tämän opinnäytetyön laatimisen aikana. Kela on sijoittunut kilpailussa toiseksi saaden Recognised for Excellence –tunnustuksen. Laadun kehittämisohjelman mukaisesti Kelassa järjestetään lisäksi omia ns. sisäisiä laatukilpailuja, joihin Kelan eri yksiköt ja vakuutuspiirit voivat osallistua. Tämän tutkimuksen alkusysäys pohjautuu v. 2008 sisäiseen laatukilpailuun, johon silloinen Kelan Ylä-Savon vakuutuspiiri osallistui. Laatukilpailuhakemuksena laadittiin EFQM–mallin mukainen toiminnankuvaus, johon oli liitettyä toiminnan tulokset kolmelta vuodelta sekä niiden analysointi. Perusteluna kilpailuun osallistumiselle oli Ylä-Savon vakuutuspiirissä tehty voimakas kehittämistyö ja positiivinen kehittyminen näkyivät myös eri mittareilla mitatuissa tuloksissa. Tavoitteena kilpailuun osallistumisessa oli myös saada ulkopuolisen tahon arviointi toiminnasta. Kilpailuun osallistui kahdeksan yksikköä, joista jatkoon pääsi kuusi yksikköä ja niihin suoritettiin arviointikäynnit. Ylä-Savon vakuutuspiiri oli yksi jatkoon päässeistä yksiköistä. Arviointiryhmä koostui viidestä eri EFQM- mallin osaluokkiin perehtyneestä henkilöstä. Arviointikäynnin tarkoituksena arvioitsijoilla oli tutustua vakuutuspiirin toimintaan ja todentaa kilpailuhakemuksen paikkansa pitävyys. Arviointi toteutettiin kahden päivän aikana haastatellen johtoryhmää, toimihenkilöitä sekä esimiehiä. Lisäksi arvioijat tutustuivat vakuutuspiirin kirjallisiin toimintaa kuvaaviin dokumentteihin. Ylä-Savon vakuutuspiiri sai arviointikäynnistä kirjallisen raportin vahvuuksineen ja kehittämisehdotuksineen.

Ylä-Savon vakuutuspiirin laatukilpailuhakemuksen ja arviointiraportin tarkoituksena oli alun perin toimia tämän tutkimuksen empiirisenä osiona. 1.1.2009 tapahtuneessa organisaatiomuutoksessa Ylä-Savon vakuutuspiiri yhdistyi Kuopion ja Varkauden vakuutuspiirien sekä Länsi-Savon vakuutuspiirin Suonenjoen ja Vesannon toimistojen kanssa. Yhdistymisen tuloksena syntyi maakuntajakoinen vakuutuspiiri, jonka nimeksi tuli Pohjois-Savon vakuutuspiiri. Näin ollen laadun kehittämistyötä on ollut tarkoituksenmukaista jatkaa uuden vakuutuspiirin toiminnan näkökulmasta.

Uuden Pohjois-Savon vakuutuspiirin toiminnankuvauksen laadinnassa on opinnäytetyön laatija voinut hyödyntää jo olemassa olevaa pohjaa entisen Ylä-Savon vakuutuspiirin laatukilpailuhakemuksesta sekä muuta aineistoa, joihin on jo perehtynyt aiemmassa kirjoitustyössään. Kaikkien näiden vaiheiden jälkeen on tämä tutkimus toteutettu laatimalla uudelle vakuutuspiirille laadun kehittämisen suunnitelma sekä toiminnankuvaus ja nämä yhdessä toimivat tämän opinnäytetyön tuotoksena. Toiminnankuvauksen laatimiseen on osallistunut vakuutuspiirin johtoryhmä, jossa myös tämän tutkimuksen tekijä on itse jäsenenä. Toiminnankuvauksen laatimiseen liittyvä ensimmäinen kokous vakuutuspiirien laatuyhdyshenkilöille on ollut 28.1.2009. Tässä palaverissa alustettiin uusien toiminnankuvausten laatimista käymällä yhdessä läpi Ylä-Savon vakuutuspiirin ja Etelä-Karjalan vakuutuspiirin vuoden 2008 laatukilpailuhakemusten keskeisimpiä kohtia. Palaverissa sovittiin myös toiminnankuvausten laatimisen kokonaisuakataulu. Koko Itä-Suomen alueen yhteisten vakuutuspiirien laatuyhdyshenkilöiden palaverien tavoitteena on myös oppia toistemme parhaista käytännöistä benchmarkkauksen keinoin. Laadun kehittämisen verkostoryhmän kokoontumisessa 11.3.2009 sovittiin yhteinen toimintatapa, miten laadunäkökulmista lähdetään keskustelemaan henkilöstön kanssa. Palaverin tuotoksena syntyneitä materiaalia käytettiin myöhemmin henkilöstön kanssa laadusta keskustellessa. Materiaali sisälsi myös laatuun liittyviä pohdintakysymyksiä. Johtoryhmän palaverissa 31.3.2009 tarkastettiin yhdessä toiminnankuvauksen sen hetkisen sisällön oikeellisuus ja paikkansapitävyys sekä tehtiin yhdessä tarvittavat tarkennukset. 5.5.2009 johtoryhmän palaverissa tehtiin lopulliset tarkennukset toiminnankuvaukseen. Toiminnankuvauksen ja laadun kehittämisen suunnitelman laatimisesta on tehty kooste kuvioon 7. Laadun kehittämisen suunnitelman sisällön työstämiseen on osallistunut laadun verkostovastuualueen työryhmä, joka laativastaavana toimivan tutkimuksen tekijän lisäksi koostuu kahden toimiston esimiehestä. Toiminnan laadunäkökulmia ja

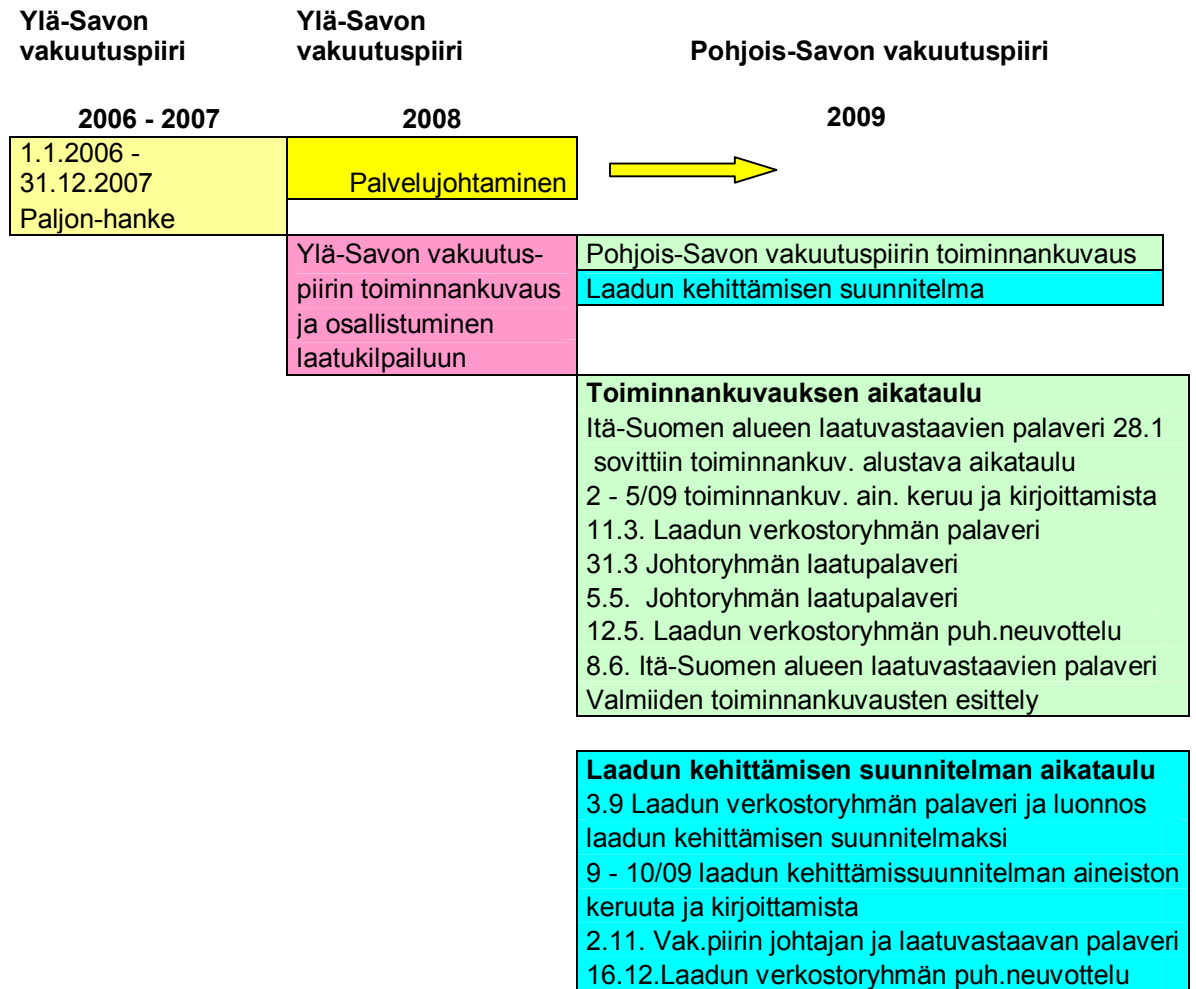
kehittämisideoita on pohdittu myös laadun verkostovastuualueen toimistojen henkilökunnan kanssa. 12.5. Laadun verkostoryhmän puhelinneuvottelussa purettiin yhdessä auki henkilöstöltä tulleita laatuun liittyviä kehittämis ehdotuksia.

Toukokuussa 2009 tuli julki myös tieto Kelan pääsemisestä jatkokon Suomen Laaturapalkintokilpailussa. Tämä edellytti kaikilta Kelan vakuutuspiireiltä tutustumista Kelan 70 -sivuiseen laatukilpailuhakemukseen, koska mahdollinen arviointikäynti voi kohdistua mihin vakuutuspiiriin tahansa. Pohjois-Savon vakuutuspiirissä laadittiin laatu yhdyshenkilön toimesta yhteinen kooste Kelan kilpailuhakemuksesta ja vakuutuspiirin toiminnankuvauksesta. Koosteessa kuvattiin Kelan kilpailuhakemuksen keskeisimmät asiat ja miten näissä asioissa omassa vakuutuspiirissä toimimme. Laadittu kooste välitettiin koko vakuutuspiirin henkilökunnalle ja sitä käytiin yhdessä läpi toimistopalavereissa.

Vakuutuspiirin johdon laatimia ja henkilöstöltä saatuja käytäntöä koskevia kehittämis ehdotuksia sekä muiden vakuutuspiirien käytäntöjä on hyödynnetty toiminnan suunnittelussa ja kokeilujen kautta juurrutettu hyväksi havaittuja toimintatapoja osaksi toimintaprosessia. Vakuutuspiirin laatu yhdyshenkilönä on tutkimuksen laatija ottanut tehtäväkseen kaikkien aineistojen kokoamisen ja kirjoittamisen. Toiminnankuvauksen kirjoittamisessa tutkijaa on auttanut se, että hän on itse ollut alusta pitäen mukana uuden vakuutuspiirin yhdistymisprojektissa suunnittelemassa toimintaa.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa on kuvattu laajasti myös johtamisen eri näkökulmia. Kuvauksessa esitetyistä johtamisen ilmiöistä haetaan tukea laatujohtamisen ja palvelujohtamisen haasteisiin ja periaatteisiin.

Toiminnankuvauksen ja laadun kehittämissuunnitelman prosessi



Kuvio 7. Toiminnankuvauksen ja laadun kehittämisen suunnitelman prosessi

Vakuutuspiirin toiminnan kuvaus on tehty EFQM – laatukriteeristöä noudattaen. EFQM eli Euroopan laatu-palkintomalli on Kelan valtakunnallisesti käyttämä toiminnan itsearvioinnin työkalu ja malli. EFQM muodostuu sanoista The European Foundation for Quality Management. EFQM mallin mukaisessa arvioinnissa toimintaa kuvataan yhdeksällä eri arviointialueella; 1. johtajuus, 2. toimintaperiaatteet ja strategia, 3. henkilöstö, 4. kumppanuudet ja resurssit, 5. prosessit, 6. asiakastulokset, 7. henkilöstötulokset, 8. yhteiskunnalliset tulokset, 9. keskeiset toiminnan suorituskykytulokset. (The EFQM Excellence Model.1999, 6 - 7.) Huomattakoon, että tästä toiminnankuvauksesta puuttuu kokonaan tulososio eli kohdat 6-9. Nämä on ollut perusteltua jättää kokonaan pois, koska uudesta v. 2009 aloittaneesta vakuutuspiiristä ei ole ollut vielä esittää vertailukelpoisia tuloksia, joita EFQM- mallin mukaisessa toiminnankuvauksessa edellytetään olevan.

Aineisto toiminnankuvaukseen on kerätty Kelan ja Pohjois-Savon vakuutuspiirin strategisesta toimintaa koskevasta materiaalista ja suunnitelmista, vakuutuspiirin johtoryhmän ja toiminnan suunnitteluryhmien pöytäkirjoista ajalta 1.5.2008 - 30.4.2009 sekä toiminnasta saaduista toteutumätiedoista ja yhteisissä keskusteluissa sekä tutkimuksen laatijan tekemistä omista havainnoista vakuutuspiirin työskentelyyn osallistuessa ja sitä seurattaessa.

Laadun kehittämisen suunnitelmassa on käytetty perusaineistona koko Kelan laadunhallinnan käsikirjaa, josta on laadittu Pohjois-Savon vakuutuspiirin lähtökohtiin ja tarpeisiin sopiva työkalu laadun kehittämistyötä ohjaavaksi materiaaliksi. Laadun kehittämissuunnitelman kehittämiskohteet on kerätty toiminnankuvauksesta sekä vakuutuspiirin eri strategisten osa-alueiden suunnitelmista.

Laadun kehittämissuunnitelma on laadittu yhteistyössä vakuutuspiirin laadun verkostovastuualueen työryhmän kanssa huomioiden vakuutuspiirin henkilökunnalta tulleet kehittämissuunnitelman ehdotukset. Tutkimuksen laatija on vakuutuspiirin laatuyhdyshenkilönä vastannut suunnitelman aineistojen kokoamisesta. Laadun kehittämisen suunnitelma ja toiminnankuvaus ovat tämän opinnäytetyön liitteenä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kelan tehtävänä on hoitaa Suomessa asuvien henkilöiden sosiaalista perusturvaa. Tehtävä on tärkeä ja sen tärkeys korostuu maan talouden huonoina aikoina ja kansalaisten toimeentulon heiketessä muun muassa työttömyyden kohdatessa. Toimintaedellytysten turvaamiseksi ja haasteellisesta tehtävästä selviytymiseksi on myös Kelan muiden organisaatioiden tapaan kehitettävä toimintatapojaan. Ympäristön muutokset ja koko yhteiskunnan sosiaaliturvajärjestelmän tulevaisuuden haasteet ovat tuoneet kauttaaltaan myös julkisen sektorin toimijoille yhä enemmän liiketaloudellista ajattelu- ja toimintatapa. Maailmalla on ollut jo vuosikymmenien ajan organisaatioiden käytössä erilaisia toiminnan kehittämisen työvälineitä johdon tukena. Yksi näistä on laatupalkintojärjestelmät, jotka auttavat toimintojen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä ja arvioimisessa sekä aseman mittaamisessa laadullisesta ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Suomessa ensimmäiset laatujärjestelmät ovat olleet organisaatioiden käytössä 1970-luvulta lähtien.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu toiminnan laadun kehittämisen työvälineitä Kelassa. Tutkimus on kohdentunut tarkemmin Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirin toimintaan laadullisesta ja palvelujohtamisen näkökulmasta. Johtaminen on otettu tarkastelun kohteeksi, koska laatua on myös johdettava kuten organisaatioitakin ja laadun kehittämisen perusedellytys on yrityksen johdon sitoutuminen kehittämistyöhön näyttäen suunnan ja antaen merkityksen valituille strategisille päämäärille. Laadun kehittämisen työkalut on Kelassa otettu käyttöön vuonna 1997, josta lukien Kelan vakuutuspiireissä on tehty toiminnan itsearviointia EFQM-laatukriteeristön avulla.

Tämä työ on kehittämistyö ja sen tavoitteena on ollut laatia Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirin EFQM-mallin mukainen toiminnankuvaus ja laadun kehittämisen suunnitelma. Vakuutuspiirien yhdistyttyä 1.1.2009 lukien Pohjois-Savon vakuutuspiiriksi on sekä toiminnankuvaus että laadun kehittämissuunnitelma laadittu nyt ensimmäistä kertaa uudelle vakuutuspiirille. Kehittämistyölle on siten ollut konkreettinen tarve ja sen tekeminen on edennyt samanaikaisesti toimintaa kehitettäessä ja vakiinnuttaessa. Koska laadun kehittämisen työvälineet ovat tutkijalle itselleenkin vielä osittain vieraita, on tämä kehittämistyö auttanut ymmärtämään syvällisemmin laadun eri ilmiöitä ja sen moniulotteisuutta. Hyvää harjoitusta

toiminnankuvauksen kirjoittamiseen on ollut kaksi kertaa laadittu EFQM-mallin mukainen toiminnankuvaus ensin Ylä-Savon vakuutuspiirille ja myöhemmin Pohjois-Savon vakuutuspiirille, joka on tämän opinnäytetyön liitteenä. Tämä opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan kestänyt kaksi vuotta antaen pohjaa laatutyöhön ja sen jatkamiseen sekä vakuutuspiirin laatuyhdyshenkilönä toimimiseen.

Tämän kehittämistyön tuotokset, toiminnankuvaus ja laadun kehittämisen suunnitelma, toimivat jatkossa ohjaavina työvälineinä toiminnan kehittämisessä ja niitä päivitetään säännöllisesti. Laadun kehittämisen suunnitelmaa päivitetään ja tarkastellaan vuosittain siirtäen siitä asioita toiminnankuvaukseen, jota päivitetään kahden vuoden välein. Laadun kehittämisen suunnitelmassa on mainittu toteutettavaksi tulevana vuonna laadun teemaviikko, jolloin toiminnankuvauksen ja laadun kehittämisen suunnitelman keskeisimpiä kohtia käydään esimiesten johdolla läpi yksikköjen viikkopalavereissa. Laadun kehittämiseen ja laatuäkökulmiin liittyviä asioita viestitään laatuyhdyshenkilön kautta koko henkilöstölle myös kuukausittaisessa vakuutuspiirin toiminta- ja tilastokatsauksessa.

Tällä tutkimuksella on haettu vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen on toimiva EFQM – malliin perustuva laatujohtamista tukeva toiminnankuvaus?
2. Mitä laadun kehittämisen suunnitelman tulee sisältää, että se tukee laatujohtamista?

Keskeiset havainnot

Tämän kehittämistyön sekä teoreettisessa että empiirisessä aineistossa korostuu johtajuuden merkitys ja haasteet organisaation kaikessa toiminnassa ja kehittämisessä. EFQM- mallin mukaisesta toiminnankuvauksesta kuvautuu, että johtamisella ja johtajan omalla toiminnalla on keskeinen ja merkittävä vaikutus kaikkien EFQM:ssa tarkasteltavien osa-alueiden (*johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, keskeiset tulokset*) kehittämisessä. Tutkimuksen alussa todettiin, että johtamistehtävät ovat muuttuneet vaativammiksi ja johtaminen on ammattimaistunut ja onnistuakseen tasapainoisesti johtamisessa tarvitaan sekä management- että leadership-osaamista eli kykyä johtaa asioita ja ihmisiä. Kelalla on valittu vuonna 1996 johtamisjärjestelmäksi tulosjohtaminen, jota on syvennetty

laatu näkökulmalla. (Kelan Suomen Laatu palkintokilpailuhakemus 2009,3.) Näiden rinnalle on vuonna 2008 mallinnettu palvelujohtaminen, jota voitaneen pitää uutena Kelan laatujohtamisen työkaluna ja mallina toteuttaa tasapainoisesti sekä tulos- että henkilöstöjohtajuutta, vrt. Lumijärven & Jylhäsaaren (1999, 27 - 28.) näkemys laatujohtamisesta. Tämän kehittämistyön tuloksena voitaneen myös päätellä, että palvelujohtaminen ja koko toiminta EFQM-mallin avulla auki kirjoitettuna konkretisoi laatua ja tekee sen näkyväksi koko toimintaprosessissa. Toiminnankuvausta ja laadun kehittämissuunnitelmaa laadittaessa havaittiin, että palvelujohtamisen toimintatapa niveltyy kaikkiin toiminnankuvauksen ja laadun kehittämissuunnitelman eri osioihin. Palvelujohtamisen kokonaisuutta voidaan kuvata prosessiksi, jonka avulla tavoitellaan ryhmän ja organisaation yhteisten päämäärien saavuttamista. Tämä kokonaisuus ymmärrettynä toivotaan tuovan vahvistusta palvelujohtamisen sisäistämiseen ja sen linkittymisestä koko organisaation toimintaan. Yksi palvelujohtamisen keskeisistä periaatteista on avata Kelan visio ja strategia sekä tulossopimustavoitteiden merkitys vakuutuspiiritasolta yksittäisen henkilön tehtävätasolle saakka ja määritellä yhdessä jokaisen henkilökohtaiset tehtävät ja tavoitteet sekä kehittyminen. Tätä tukee myös tämän työn kirjallisuuskatsauksessa esitetyt uuden johtajuuden viitekehykset kuten Aarnikoivun esille tuoma kumppanuusjohtajuus ja että esimiehen pitää antaa asioille merkityksiä ja viestittää ne henkilöstölle. Vuorovaikutuksellisen palvelujohtamisen voidaan katsoa olevan kumppanuutta ja se tuo selkeillä toimintatavoillaan jokaiselle toimintaprosessin vaiheelle merkityksen. Uusissa johtajuuden määritelmässä johtaminen nähdään yhä enemmän valmentamisena ja mahdollisuuksien luoja perinteisen hallinnollisen ylhäältä alaspäin toteutetun johtamisen sijaan.

Yhteenvedon voitaneen esimiestyöstä todeta, että valmentava ja vuorovaikutuksellinen johtamistapa oikein toteutettuna vastannee moniin johtajuudelle ja esimiestyölle asetettuihin uusiin haasteisiin. Myös tätä tukevat työn kirjallisuuskatsauksessa esitetyt johtajuuden näkökulmat. Tutkijan omana näkemyksenä, kehittämistyön aikana tehtyjen havaintojen ja tähän mennessä raportoitujen toimintaa koskevien tulosten perusteella, voitaneen myös todeta, että palvelutoiminnan kehittämistoimenpiteet ja erityisesti palvelujohtaminen ovat auttaneet yksiköitä pääsemään parempiin tuloksiin, työn tekeminen on rauhoittunut ja asiantuntijuus vahvistunut omalla tehtäväalueella. Jo vuonna 1996 Sarala & Sarala ovat yhdistäneet oppivan organisaation laadun käsitteisiin ja koonneet nämä

laatuorganisaatio-käsitteeksi, jolla he tarkoittavat henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja yhdessä oppimista. Samoin voitaneen kiteyttää myös uusien johtamisen mallien periaatteet, joissa vuorovaikutus ja tiimityö ovat yhteisen oppimisen ympäristönä ja asiantuntijuus vahvistuu.

Jo tämän kehittämistyön aikana on saatu vastauksia alussa lyhyesti kiteytettyihin tavoitteisiin "oikeat ihmiset oikeille paikoille" ja " tehdä enemmän vähemmällä riehumisella". Hyvänä jatkotutkimuksen aiheena aiheen syvällisempään analysointiin olisi palvelujohtamisen vakiinnuttua järjestää kysely henkilöstölle ja lähiesimiehille miten he ovat kokeneet palvelujohtamisen merkityksen tehtävissään, työyhteisössä ja työhyvinvoinnissa. Kun kyselyn otoksena olisi edustajia koko organisaatiosta, niin saisi myös vertailutietoa miten palvelujohtamisen toimintatapa on sisäistetty eri alueilla.

Toiminnankuvaus ja laadun kehittämisen suunnitelma

Pohjois-Savon vakuutuspiirin toiminnankuvauksesta on tietoisesti rajattu pois tulososio, koska pitemmän ajan tuloksia ei uudessa vakuutuspiirissä ole vielä käytettävissä. Myös toiminnankuvauksen eri arviointialueiden pisteytys TUTKA – menetelmällä on jätetty pois aiheen rajauksen vuoksi. Tutkijan omana tavoitteena jatkossa on perehtyä tarkemmin pisteytykseen TUTKA-menetelmän avulla.

Toiminnankuvaus on pyritty laatimaan laatujohtamista tukevaksi siten, että siinä kuvataan selkeästi ja ymmärrettävästi vakuutuspiirin johtaminen ja toiminta ja miten toimintatapoja sovelletaan, kehitetään ja arvioidaan. Erityisesti kuvauksessa on pyritty tuomaan esille Pohjois-Savon vakuutuspiirin omat kehittämiskohteet ja muiden toimijoiden toimintatavoista poikkeavat erinomaisuutta edistävät toimintatavat. Euroopan laatupalkinnon (EFQM) arviointimallin muodostaessa viitekehyksen kilpailukyvyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi se antaa raamit, mutta ei tarkoin ohjaile organisaation toimintatapoja ja niiden soveltamista. Perusajatuksena EFQM:ssa on, että erinomaisen suorituskyvyn voi organisaatiossa saavuttaa monin eri tavoin.(EFQM-kriteeristö 2009,7.) Laadun ilmiöiden ymmärtämiseksi ja toiminnankuvauksen käytettävyyden hyödyntämiseksi on kuvaus laadittu rehellisesti ja tarkasti jopa pieniäkin yksittäisiä toimintatapoja kertoen samoin kuin kertoen myös selkeät parantamista vaativat kehittämiskohteet. Kuvauksesta on pyritty laatimaan

selkeälukuinen siten, että myös ulkopuolinen henkilö ymmärtää mistä on kyse. Näin toiminnankuvaus auttaa myös uusien toimihenkilöiden perehdyttämisessä. Kuvauksen eri osioissa toistuu samoja asioita, koska toiminnoilla on selkeä yhteys ja vaikutus toisiinsa. Kuten aiemmassa yhteydessä jo viitattiin, niin palvelujohtamisen toimintatapa näkyy kaikissa osioissa. Näin eri osa-alueet muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden koko toiminnasta. Toiminnankuvauksen väliotsikoilla on pyritty lisäämään paitsi luettavuuden helpottamista niin myös kuvauksen päivittämisen vaivattomuutta.

Pohjois-Savon vakuutuspiirin laadun kehittämisen suunnitelma on myös laadittu uudelle vakuutuspiirille ensimmäistä kertaa. Tämän vuoksi on suunnitelmassa kuvattu Kelan laadun kehittämisen taustaa laatutyön ja asiayhteyksien kokonaisuuksien ymmärtämiseksi. Samoin on kuvattu lyhyesti BSC eli tasapainotettu mittaristo, jota myös Kelassa käytetään monien muiden organisaatioiden tapaan tarkastellessa ja mitatessa toiminnassa onnistumista. Taustatietojen lisäksi laadun kehittämisen suunnitelman muodostavat Pohjois-Savon vakuutuspiirin laadun kehittämisen periaatteet ja tavoitteet, vakuutuspiirin laadun johtaminen ja kehittäminen toiminnan strategisilta BSC:n näkökulmilta (asiakkuudet, talous, prosessit, henkilöstö) toiminnan itse arvioinnin ja laatukilpailun kuvaus sekä vahvuudet ja kehittämiskohteet. Vahvuudet on kerätty toiminnankuvauksesta. Valitut kehittämiskohteet on kuvattu tarkemmin tekstiosiossa ja kirjattu lisäksi erilliseen taulukkoon aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Laadun kehittämisen suunnitelma eri näkökulmilta tarkasteltuna on pyritty laatimaan johtamista tukevaksi ja konkreettisiin sekä ajankohtaisiin asioihin paneutuvaksi. Suunnitelmassa on priorisoitu painopistealueet ja kehittämiskohteet. Osa suunnitelman sisältämistä kehittämiskohteista on poimittu toiminnankuvauksesta ja osa on tullut ilmi myöhemmässä tarkastelussa sekä muiden verkostovastuualueiden suunnitelmista kerättynä. Laadun kehittämissuunnitelma päivitetään vuosittain.

Tutkimuksen arviointia

Tutkimusmetodina tässä opinnäytetyössä on ollut kehittämistutkimus ja tuotoksena ovat liitteenä olevat laadun kehittämisen työvälineet. Lisäksi tässä työssä on paneuduttu palvelujohtamisen periaatteisiin laadun kehittämisen yhtenä työvälineenä. Tutkimus on ollut kokonaan työelämälähtöinen. Kehittämistutkimus menetelmänä on ollut sopiva tämän työn tekemiselle käytännönläheisten ja tarpeellisten lopputuotosten

vuoksi ja tutkimukselle asetetut tavoitteet on siten saavutettu. Lisäksi tässä kokonaisuudessa on pystynyt hyödyntämään kaikkia työelämän kehittämistyön keskeisimpiä periaatteita, kuten suunnitelmallisuus, yhteistyö, itsenäinen ajattelu, kriittisyys sekä valmiuksien saanti tiedon hankintaan ja arviointiin sekä asiantuntijuuden jakaminen. (vrt. Ojasalo & kumppanit 2009, 14 -15).

Arvioitaessa tätä tutkimusta luotettavuuden näkökulmasta voidaan tutkimusta pitää varsin onnistuneena, koska tutkimuksen kohde ja kaikki sen vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti tutkimuskohteen käytänteitä peilaten. Toiminnankuvauksen teksti kuvaa käytänteitä tarkalla tasolla ja heijastaa siten tutkimuskohdetta totuudenmukaisesti. Tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa ja käsitteellisten määrittelyjen esittämisessä on pyritty loogisuuteen ja käsitteiden väliseen sopusointuun. (vrt. Eskola & - Suoranta. 1998, 213, ja Hirsjärvi & kumppanit 2004, 216 – 217) Koskinen & kumppaneiden (2005, 252 -257) mukaan tutkimuksen validiteetti on hyvä, jos tutkimus osoittaa sitä mihin sen tarkoitus on viitata. Tutkimuksen konkreettiset tuotokset ja toiminnankuvaus laadittuna tarkasti EFQM-kriteeristön mukaan vahvistavat siten luotettavuutta ja useampi henkilö on tarkistanut tuotosten asiasisällön. Tutkimuksen reliabiliteettia eli pätevyyttä on pyritty lisäämään laatimalla työ mahdollisimman johdonmukaiseksi ja siten, että siinä ei esiinny ristiriitaisuuksia asiayhteyksien välillä. (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 213.)

Toiminnankuvauksesta saatujen kehittämiskohteiden lisäksi on laadun kehittämisen suunnitelmaan kerätty kehittämistä vaativia asioita myös muista eri vastuualueiden suunnitelmista ja kehittämiskohteet ovat olleet yhteneviä.

Jatkotutkimus ja tulevaisuudennäkymät

Toimintaedellytysten ollessa kunnossa on organisaatiolla paremmat mahdollisuudet menestyä ja pysyä kilpailukykyisenä. Kelan toimintatavan muuttuessa enemmän liiketaloudellisesti ajattelevaksi pyritään palvelujohtamisella lisäämään myös ymmärrystä tähän muutokseen. Palvelujohtaminen oikein ymmärrettynä ja toteutettuna auttaa toiminnan tasapainoisessa onnistumisessa kaikilta näkökulmilta tarkasteltuna. Toiminnassa onnistumisesta ja vertailukelpoisten tulosten saavuttamisesta saadaan Pohjois-Savon vakuutuspiiristä tilastollista näyttöä vasta pitemmällä aikajaksolla, kun tulokset pitemmältä ajalta ovat käytettävissä. Tällöin pystytään vielä paremmin arvioimaan toimintaa ja hakemaan eri osa-alueiden välille

tasapainoa sekä vertaamaan omia tuloksia muiden vastaavien toimintayksiköiden tuloksiin.

Vakuutuspiirien yhdistymisen seurauksena ja toimintaa kehitettäessä on havaittu, että suuressa vakuutuspiirissä on osaamisen johtaminen entistä merkittävämmässä asemassa koko vakuutuspiirin toimintaa tarkastellessa. Tämän vuoksi on vakuutuspiirin laadun kehittämisen suunnitelmaan yhtenä painopistealueena tulevalle vuodelle valittu osaamisen johtaminen. Tämän vuoksi on jo tässä opinnäytetyössä avattu osaamisen johtamisen teoriaa lyhyesti, jotta saadaan tukea ja lähtökohtia osaamisen johtamisen kehittämiseksi Pohjois-Savon vakuutuspiirissä. Viitalan mukaan yritys, jossa osaamisen johtaminen on osa normaalia toimintaa, toimii ajattelun muokkaajana myös kaikille sen jäseniksi tuleville ihmisille. Näin oppimista tukeva yrityskulttuuri sosiaalistaa sen jäseniä ja tukee heitä omaksumaan oppimiseen ja osaamiseen liittyviä toimintamalleja. Edelleen Viitalan (2005, 13) mukaan osaamispääoman johtamisessa tarvitaan yhteiset prosessit ja yksinkertaiset työkalut. Näillä perusajatuksilla käynnistetään tammikuussa 2010 Pohjois-Savon vakuutuspiirissä osaamisen johtamisen kehittämistoimenpide, jossa myös tämän tutkimuksen laatija on mukana omassa roolissaan laatuvaastaavana sekä vakuutuspiirin koulutusvaastaavana. Kehittämistoimenpiteenä laaditaan kaikille lähiesimiehille yhteisten toimistopalavereiden keskustelun pohjaksi osaamisen tukipaketti, jossa käsitellään seuraavia asioita: Miksi ja millaista osaamista tarvitaan sekä miten vakuutuspiirissä ja jokaisen omassa yksikössä kehitetään ja yllä pidetään osaamista. Aihe on ajankohtainen myös siksi, koska Kela on tehnyt päätöksen etuuksien ratkaisutoiminnan organisoinnista koko valtakunnan tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että yksiköt tulevat keskittymään vain muutamaankin etuuteen ja syntyy ns. etuuskoreja, joissa henkilöt valmistelevat ja ratkaisevat samoja etuuksia. (Pohjois-Savon vakuutuspiirin tämän hetkiset etuuskorit on kuvattu toiminnankuvauksen kohdassa 3a.) Näin asiantuntijuus saadaan hyödynnettyä tehokkaammin, töiden organisointi helpottuu sekä päätökset ovat yhdenmukaisempia.

Tässä opinnäytetyössä on perehdytty Kelassa käytössä olevien laadunhallinnan työkalujen syvällisempään tarkasteluun EFQM-mallin mukaisen toiminnankuvauksen ja laadun kehittämisen suunnitelman avulla sekä tarkasteltu uutta palvelujohtamisen mallia. Kelalla on tapahtunut viime vuosina paljon muutoksia ja niitä on odotettavissa myös tulevina vuosina. Tässä tutkimuksessa ei ole paneuduttu lainsäädännön

asettamiin haasteisiin. Hyvin todennäköistä kuitenkin on, että sosiaaliturvan kokonaisuudistus tuo tullessaan lisää muutoksia Kelan toimintaan ja jopa uusia tehtäviä hoidettavaksi. Uudistushankkeessa on muun muassa keskusteltu siitä voidaanko toimeentulotuki ja omaishoidontuki siirtyvät kuntien sosiaalitoimelta Kelan hoidettavaksi. Vammaispalvelulain mukaisesta vammaisten tulkkaukspalvelusta on jo sovittu, että Kela ottaa sen tehtäväkseen 1.10.2010. Kelan vastuu suomalaisen sosiaaliturvan toteuttajana on viimeisinä vuosikymmeninä lisääntynyt ja uudistamishankkeissa käytyjen keskustelujen perusteella on hyvin todennäköistä, että vastuut tulevat lisääntymään. Myös Kelan toiminnan strategiset muutokset muun muassa toimistoverkossa ja erilaisissa asiointitavoissa asettavat haasteita laadukkaan ja asiakaslähtöisen toiminnan yllä pitämiseksi ja kehittämiseksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yritysten laajalti käyttämät laatujärjestelmät ohjaavat niiden toimintaa jatkuvassa muutoksessa tuoden tietoisuutta kokonaistoiminnasta sekä auttaen paremmin ymmärtämään kehittämiskohteita ja parantamistoimenpiteitä. Laatujärjestelmä on myös työkalu, jonka avulla voidaan mitata asemaa ja kehitystä ja se kertoo ulkopuolisille toiminnan laadukkuudesta. Kilpailuun ja markkinatalouteen perustuvissa yrityksissä laatujärjestelmä on ollut jo kauan myös markkinoinnin ja uskottavuuden väline. Mikäli julkisen sektorin toiminnan luonne muuttuu vielä enemmän liiketaloudelliseen suuntaan, korostunee tämä näkökulma myös näiden toimijoiden laatujärjestelmissä.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008.
Esimiehenä arjessa. WS Bookwell. Juva.
- Alasilta, A. 2002
Verkkokirjoittajan käsikirja. Infoviestintä. Helsinki.
- Grönroos, C. 2009
Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva.
- Drucker, P. 2008
Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Käännös englanninkielisestä alkuteoksesta *Managing the Non-profit Organization*. Karisto Oy. Hämeenlinna
- Eskola, J. Suoranta, J. 2008
Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.
- The EFQM Excellence Model. 2009.
Laatupalkintokriteeristö. Suomenkielinen käännös. Laatukeskus. Helsinki
- Fakta-lehti 8/2009
Artikkeli: Asiantuntija vai esimies – valitse polkusi
- Heikkilä, T. 1999.
Tilastollinen tutkimus. Oy Edita Ab. 2. uudistettu painos. Helsinki
- Hirsjärvi, S. Remes, P.
1997. Tutki ja kirjoita. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004
Tutki ja kirjoita. 10, uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.
- Harrison, S. & Stupak R. 1993
Total Quality Management: The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration. *Public Administration Quarterly*
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2004. Ratkaisun taito. Vammala. Tammi
- Hölttä, T. Savolainen, M-L. 1997
Muutosvoimana laatujohtaminen. Edita
- Julkisten palvelujen laatustrategia. 1998.
Suomen kuntaliitto, Valtiovarainministeriö. Helsinki.

- Järvinen, P. 2001
Onnistu esimiehenä. Porvoo Wsoy.
- Kelan vuosikertomus 2008
- Kiiski, E. 2004.
Toiminnan taloutta koskeva tieto tietojohdamisen haasteena Kelassa ja valtionhallinnossa. Helsinki. Kelan Talousosasto
- Koskinen, I, Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005.
Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino
- Laatu, 1/2009
Kilpailukyvyn, johtamisen ja laadun ammattilehti. Lehtiartikkeli: PWC tukee asiakkaitaan toiminnan kehittämisessä
- Lawler, E. 1994
Total Quality Management and employee involvement. Academy of Management Executive
- Lecklin, O. 1999
Laatu yrityksen menestystekijänä. Lakimiesliiton kustannus. Kauppakaari. Helsinki.
- Lecklin, O. 2002.
Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Lillrank, P. 1998
Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999.
Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tammer-Paino Oy. Tampere
- Lumijärvi, I & Jylhäsaari, J. 2000.
Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki. Gaudeamus
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999
Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balance Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus, HAUS. Helsinki
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995.
The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.
- Ojasalo, K, Moilanen, T. Ritalahti J. 2009.
Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki

- Otala, L. 2008
Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy, Juva
- Pfeffer, N. & Coote, A. 1991
Is Quality good for you. Social Policy Paper no. 5. London: Institute for Public Policy Research.
- Pollit, C. 2003.
The Essential Public Manager. Open University Press: Maidenhead & Philadelphia.
- Pöllä, K & Etelälahti, P. 2002.
Valtion uudistunut taloushallinto. Porvoo. WSOY
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996
Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-paino, Tampere.
- Silen, T. 2001.
Laatu, brandi ja kilpailukyky. WS Bookwell Oy. Porvoo
- Silen, T. 2006
Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Yliopistopaino Helsinki
- Silvennoinen, K. Michelsen T. 2005
Menesty laatukilpailussa: osallistujan opas. Helsinki. Laatukeskus
- Sydänmaalakka, P. 2009.
Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Suomen Laaturpalkinto 2009
Kelan laaturpalkintokilpailuhakemus. Kansaneläkelaitos.
- Tuominen, K. 2006.
Euroopan laaturpalkintomalli julkishallinnolle, Itsearvioinnin työkirja. Oy Benchmarking Ltd. Turku.
- Turjanmaa, P. 2005
Väitöskirja. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.
- Valkama, H.
Tieteen standardit ja kehittämisen intentiot – kehittämistutkimus lähestymistapana. Verkkodokumentti. Luettu 15.5.2003.
<http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/707/556>
- Viitala, R. 2005
Johda osaamista. Osaamisen johtaminen, teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Virtanen, P. 2005

Houkutteleva työyhteisö. Edita Prima Oy. Helsinki.

Åhman, Helena. 2006

Strategia on kuollut – eläköön tulevaisuus. Helsinki. Edita.

Åhman, H. 2003

Väitöskirja. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Helsinki University of Technology. Monikko Oy.

Julkaisemattomat lähteet

Palvelujohtamisen koulutusmateriaali. 2008.



Pohjois-Savon vakuutuspiiri

Toiminnankuvaus 2009



Sisällys:

Käytetyt termit ja lyhenteet

Toiminnan yleiskuvaus

1 JOHTAJUUS

- 1 a Johtajat kehittävät mission, vision ja arvot ja eettiset periaatteet sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvana
- 1 b Johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti Kelan johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen
- 1 c Johtajat pitävät yhteyttä asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin
- 1 d Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa
- 1 e Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa

2 TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA

- 2 a Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin
- 2 b Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin
- 2 c Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla
- 2 d Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla

3 HENKILÖSTÖ

- 3 a Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään
- 3 b Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään
- 3 c Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan
- 3 d Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua
- 3 e Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan

4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

- 4 a Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan
- 4 b Miten taloudellisia resursseja hallitaan
- 4 c Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan
- 4 d Miten teknologiaa hallitaan
- 4 e Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan

5. PROSESSIT

- 5 a Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti
- 5 b Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa
- 5 c Miten tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella
- 5 d Miten tuotteita ja palveluja tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan
- 5 e Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

TOIMINNANKUVAUKSESSA KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

ARVI =

Etuuksien oikeellisuuden ja laadun arviointimenettely, jota käytetään etuusosastojen, aluekeskusten ja vakuutuspiirien tekemisissä etuuksien sisäisissä valvonnoissa

Asiakaspalveluotanta =

Kaksi kertaa vuodessa tehtävä otanta, jolla selvitetään erityyppisten asiointitapojen määriä, asiointien syitä ja asiakasryhmien toimintatapoja.

ASPAL =

Kelan internetsivustolla ja Kelanetissä toimiva asiakaspalautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen tarkoitettu järjestelmä

Etuus =

Asiakkaalle myönnettävä Kelan tuote tai palvelu

Etuuskäsittely =

Prosessi, jossa asiakkaan hakemus valmistellaan, ratkaistaan ja maksetaan.

Etuuskori =

Toimistojen profilointi tuotteittain.

Henkari =

Henkilöstötarpeen arviointijärjestelmä. Toimistojen henkilöstön mitoitusjärjestelmä, joka vertailee laskennallista henkilöstötarvetta tehtyyn työpanokseen.

Henkilöstö-Moodle =

Pohjois-Savon vakuutuspiirin henkilöstön käytössä oleva piirin yhteisiä asioita ja toimintaa koskeva verkkoympäristö

Johtolanka =

Pohjois-Savon vakuutuspiirin esimiesten käyttöön tarkoitettu vakuutuspiirin toimintaa koskeva Moodlessa oleva verkkoympäristö

Kela-barometri =

Kelan tutkimusosaston vuosittain toteuttama kyselytutkimus, joka tuottaa tietoa Kelan yksikköjen toiminnan tehokkuudesta, palvelujen laadusta ja työyhteisöjen hyvinvoinnista. Tutkimukset toteutetaan henkilöstö- ja asiakaskyselyin.

Kelan internetsivusto =

www.kela.fi

Kelan strategiaperusta =

Kelan toiminta-ajatus, visio ja arvot

Kelanetti =

Kelan intranetsivusto

Kelasto =

Kelan intranetsivuilla ja Kelanetissä toimiva tilasto- ja tutkimustietojen raportointijärjestelmä.

KYKY =

Valtakunnallinen hanke, jolla pyritään edistämään vajaakuntoisten henkilöiden työkykyä ja ehkäisemään eläköitymistä.

Käsittelyaika =

Yksittäisen etuussuoritteen tekemiseen käytetty välitön työaika

LOLA =

Lopputuotteenlaadun seuranta. Vakuutuspiireissä tehdään neljä kertaa vuodessa otanta, jossa selvitetään ratkaisutoiminnan laatua.

Läpimenoaika =

Hakemuksen saapumisesta ratkaisun tekemiseen kulunut aika päivissä.

Mikro TTK =

Kelan esimiesten ja suunnittelijoiden käyttöön tarkoitettu työasemapohjainen informaatiojärjestelmä

Moodle =

Verkko-opiskeluympäristö

OIWA (Own Integrated Work Area) =

Etuustyön hallintajärjestelmän kehittämishanke.

Palveluverkko =

Sisältää Kelan toimistot ja vaihtoehtoiset palvelumuodot (posti, puhelin, verkkoasiointi ja yhteispalvelut).

Palvelumalli =

Palvelutoiminnan kehittämisohjelmassa määritelty yhdenmukainen tapa toimia palvelutilanteessa

PALJON =

Palvelujohtamisen kehittämishanke

Palveluyhteistyö =

Lomake ja esite jakelu muissa kuin Kelan tiloissa ilman neuvontapalveluja tai Kela vuokraa tilojaan muille toimijoille tai päinvastoin.

PASTE =

Palvelutoiminnan kehittämishanke, jonka lopputuotteena syntyi Palvelutoiminnan kehittämisohjelma.

PROHA =

Yhtenäisten etuusprosessien kehittämishanke

SAHA =

Sähköinen etuusasiakirjojen hallintajärjestelmä, jossa asiakirjat kuvataan keskitettyyn tietovarastoon.

Sivarek =

Sisäisen valvonnan rekisteri

SOKY =

Kuntien sosiaali- ja terveystoimen kyselyjärjestelmä, jolla kuntien työntekijät voivat kysellä ja kirjata maksuvaatimuksia Kelan tietokantoihin.

Suorakorvausjärjestelmä =

Palveluntuottajat, esim. apteekit toimittavat tuotteet asiakkaalle Kelan korvauksella alennettuun hintaan.

Tahti =

Kelan sähköinen toiminnanohjausjärjestelmä.

TAIKA =

Työhyvinvoinnin uusi aika.

TASA =

Suunnitelmallista työn hajauttamista ja keskittämistä, jolla saavutetaan tavoitteiden mukaiset läpimenoajat ja turvataan omien palvelupisteiden tehokas käyttö koko maassa.

Taustatuki =

Asiakaspalvelun taustatukena oleva kelalainen asiantuntija, jonka saa kiinni sovitusta puhelinnumerosta

Toimintolaskenta =

Kelan sisäinen järjestelmä, jolla lasketaan Kelan etuuksien toimeenpanon ja toimintojen kustannuksia.

Toimistoverkko =

Kelan paikalliset toimistot.

TopSos =

Sosiaaliturvan huippuasiantuntijakoulutus, jonka toteuttamiseen Kela osallistuu yhdessä Turun yliopiston, Åbo Akademin, Eläketurvakeskuksen, sosiaali- ja terveysministeriön sekä opetusministeriön kanssa.

Tore-listat =

Eri etuuksien päivittäin tarkistettavat listat.

Tulosyksikkö =

Vuosittain tulossopimuksen solmivat yksiköt, joita ovat Kelan keskushallinnon osastot, sisäinen tarkastus, vakuutusalueet ja vakuutuspiirit.

Työvoiman palvelukeskustoiminta (TYP) =

Pitkäaikaistyöttömille suunnattu palvelukeskusverkosto, jonka muodostaa 39 työvoiman palvelukeskusta eri puolella Suomea.

Työvälineosaaminen =

Käytössä olevien tietojärjestelmien osaaminen sekä tiedonhaun ja verkostoitumisen hallinta.

Vakuutusalue =

Kelan organisaatio jakautuu alueellisesti viiteen osaan, joita kutsutaan vakuutusalueeksi.

Vakuutuspiiri =

Kelan viisi vakuutusaluetta jakautuvat paikallisesti vakuutuspiireihin. Vakuutuspiiri muodostuu yhden tai useamman kunnan alueella olevista toimistoista.

Yhteinen asiakkuus-projekti =

Pohjois-Savon vakuutuspiirin aloitteesta toimeenpantu projekti, jonka tavoitteena on kehittää asiakkuusprosessia eri organisaatioiden välisten rajapintojen sujuvan toiminnan varmentamiseksi sekä sidosryhmäyhteistyön parantamiseksi. Projektissa lisäksi mukana Työvoimahallinto, Työterveyslaitos, sekä Kuopion kaupungin sosiaali- ja terveystoimi.

Yhteispalvelu =

Eri viranomaisten yhteispalvelupisteissä tarjottava palvelu, joka sisältää neuvonnan ja perustuu toimijoiden väliseen sopimukseen.

Y-levy =

Vakuutuspiirin yhteisessä käytössä oleva verkkolevy vakuutuspiirin yhteisten asioiden tallentamista varten.

TOIMINNAN YLEISKUVAUS

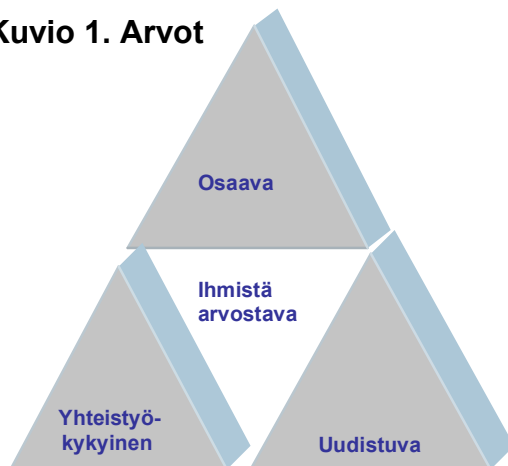
Toiminnan lähtökohta ja tarkoitus

Kelan Pohjois-Savon vakuutuspiirin tehtävänä on palvella asiakkaita kaikissa Kelan etuusasioissa. Asiakkaita ovat yksityishenkilöt sekä yritykset ja yhteisöt.

Sidosryhmäyhteistyö on merkityksellistä, koska sekä Kelan että yhteistyötahojemme toiminta vaikuttaa molempien tahojen asiakaspalveluprosessin toimivuuteen. Aktiivisella ja suunnitelmallisella toiminnalla sidosryhmien kanssa teemme myös omaa toimintatapaamme tunnetuksi. Keskeisimpiä yhteistyökumppaneita ovat työvoimahallinto, sosiaali- ja terveydenhuolto, oppilaitokset, verohallinto, maistraatti sekä eri palveluntuottajat, esim. apteekit, kuljetus-, kuntoutus- ja sairaanhoitopalveluntuottajat.

Pohjois-Savon vakuutuspiirin strategia perustuu Kelan yhteisiin arvoihin ja toiminta-ajatukseseen, jolla turvataan väestön toimeentuloa, edistetään terveyttä ja tuetaan itsenäistä selviytymistä. Vakuutuspiirin strategisen tahtotilan (vision) ydintavoite on sama kuin koko Kelassa; palvelu on julkisen sektorin parasta. Tämä visio on pohjana laadittaessa vakuutuspiirin strategisia päämääriä.

Kuvio 1. Arvot



Toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat. Heitä palvellaan yksilöllisesti heidän elämäntilanteensa huomioiden. Vakuutuspiirissä toteutetulla tuloksekkaalla ja laadukkaalla työllä turvataan henkilöstön työpaikat ja kehitetään toimintakykyä sekä osallistutaan aktiivisesti hyvinvointiyhteiskunnan kehittämiseen.

Toimintatavat ja keskeiset periaatteet

Vakuutuspiirin toimintatapa on avointa, keskustelevaa ja vuorovaikutuksellista.

Toiminnan keskeinen periaate on yhdessä johtaminen eli ei kukaan yksin vaan kaikki yhdessä ja kaikki voivat vaikuttaa toiminnan laadukkaaseen kehittämiseen. Tätä todennetaan erityisesti verkostovastuualueiden kautta. Jokaisen vastuualueen esimies keskustelelee toimihenkilöidensä kanssa vastuualueelleen kuuluvista asioista sekä tuo myös heidän näkemyksiään toiminnan kehittämiseksi.

Sidosryhmäyhteistyö on suunnitelmallista. Monet yhteistyökumppanit osallistuvat ydinprosessimme eli palveluprosessimme toteuttamiseen. Hyvän sidosryhmäyhteistyö

avulla varmistetaan siten asiakaspalveluprosessin toimivuutta ja jatkuvaa kehittämistä. Vakuutuspiirin aloitteesta on perustettu hanke eri toimijoiden yhteisen asiakkuuden kehittämiseksi. Hankkeen tavoitteena on kehittää asiakkuusprosessia eri organisaatioiden välisten rajapintojen sujuvan toiminnan varmentamiseksi ja siten parantaa sidosryhmäyhteistyötä asiakkaiden parhaaksi.

Aktiivisen sidosryhmäyhteistyön tavoitteena on myös tehdä vakuutuspiirin toimintatapaa tunnetuksi ja siten tätä kautta muodostaa parempaa käsitystä Kelan toiminnasta ja sen merkityksellisyydestä. Vakuutuspiirissä on aloitettu koko maakunnan laajuinen yhteinen keskustelu kuntien ja kaupunkien johdon kanssa. Keskustelua jatketaan valtakunnan tasolle saakka maakunnan alueen kansanedustajille lokakuussa järjestettävällä kyselytunnilla.

Toimintatavan avoimuus näkyy myös tiedottamisessa. Vakuutuspiirissä on rakennettu Moodlen verkkoympäristöön johdolle ja koko henkilöstölle oma sähköinen tietopaketti, jonne viedään kaikki yhteiset asiat.

Vakuutuspiirin toiminnan laatua varmistetaan tukemalla johtamista palvelujohtamisen ja palvelutoiminnan kehittämisohjelman (Paste) menetelmin sekä huolehtimalla henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja tiedonkulun lisäksi myös heidän osaamisestaan ja työhyvinvoinnista sekä riittävästä resursseista.

Kuvio 2.

Vakuutuspiirin toiminnan tavoitteet:

Asiakas

Toimintamme perusta on asiakas. Toiminnallamme turvaamme nopean ja laadukkaan asiakaspalvelun. Toteutamme työssämme asiakasmyönteistä tulkintaa

Yhteistyö/sidosryhmät

Toimintamme on aktiivista ja tavoitteellista. Yhteistyössä huomioimme sekä sisäisen että ulkoisen yhteistyökumppanin.

Henkilöstö

Etsimme ja luomme ammatillisesti mielekkäät vastuualueet ja tehtäväkokonaisuudet. Osaamisen keskittäminen ja verkostoituminen synnyttävät syväosaamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Myös yksilöinä kannamme vastuun osaamisen ylläpidosta ja toiminnan tavoitteellisuudesta

Toiminnan tuloksellisuus ja laatu

Tuloksekkaalla ja laadukkaalla työllä turvaamme työpaikat, kehitämme toimintakykyämme ja osallistumme aktiivisesti hyvinvointiyhteiskunnan rakentamiseen

Vakuutuspiirin yleistiedot

Pohjois-Savon vakuutuspiiri aloitti toimintansa 1.1.2009. Maakuntajakoa noudattavaan uuteen vakuutuspiiriin kuuluvat entiset Ylä-Savon ja Kuopion vakuutuspiirit sekä Länsi-Savon vakuutuspiiristä Vesanto ja Suonenjoki ja Varkauden vakuutuspiiristä Leppävirta ja Varkaus. Vakuutuspiirissä on noin 250000 asukasta 23 kunnassa. Vakuutuspiiriin kuuluu 19 toimistoa. Toimistoja on profiloitu Kelan valtakunnallisen linjauksen mukaisesti etuuskittain. Toimistot ovat avoinna asiakkaille päivittäin klo 9-16 lukuun ottamatta Varpaisjärveä ja Vieremää, jotka ovat suljettuna klo 12–13 henkilöstön lounastauon ajan. Kaavin ja Tuusniemen toimisto hoitaa yhteispalveluna myös poliisin asioita. Suonenjoen toimisto toimii palveluyhteistyössä maistraatin kanssa sekä Vieremän ja Pielaveden toimisto ulosoton kanssa samoissa tiloissa.

Kuvio 3. Kartta Pohjois-Savon vakuutuspiirin kunnista



Kuvio 4. Vakuutuspiirin tunnuslukuja

Vakuutettu väestö	250 000
Maksetut etuudet	XXXX
Asiakaskontaktit	XXXX
Toimistot, sivuvastaanotot yhteispalvelut	19 1 3
Henkilöstö	220
Alueellisesti keskitetyt etuudet	Erityishoitoraha Erityisäitiysraha Eu-eläkkeet Laitoskuntoutuslaskut Perhe-eläkkeet Vaikeavamm. apuvälineet Yli 16 v. vammaistuki
Valtakunn. keskitetyt	Hedelmöityshoidot Yliopistojen apt. lääkeasiat
Työvoiman yhteispalvelukeskukset	Kuopio, Iisalmi, Varkaus

Tulevaisuudennäkymiä

Pohjois-Savon vakuutuspiiri lukeutuu suurimpiin vakuutuspiireihin koko maassa. Suuren piirin vahvuuksina nähdään verkostoituminen, ja sen terävöittäminen onkin yksi lähivuosien haasteista.

Palvelutoiminnan asiakaslähtöistä kehittämistä jatketaan. Asiakaspalvelun havainnointi ja auditointi, jotka on kehitetty asiakaspalvelun laadun mittaamiseen, otetaan tänä vuonna käyttöön koko vakuutuspiirissä.

Mahdolliset toimistoverkkomuutokset ja ratkaisutyön uudelleen organisoinnin tuomat muutokset asettavat uusia haasteita muutoksessa johtamiselle ja toiminnan kehittämiseksi.

1 JOHTAJUUS

Toiminnankuvauksen tässä osiossa tarkastellaan miten Pohjois-Savon vakuutuspiirin johtaminen toteutuu. Vakuutuspiirimme toteutetaan maakuntavakuutuspiirien mukaista johtamismallia. Tässä yhteydessä tarkoitetaan johtajilla vakuutuspiirin johtajaa, apulaisjohtajia, toimistonjohtajia sekä palvelupäälliköitä.

1 a Johtajat kehittävät mission, vision ja arvot ja eettiset periaatteet sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvana

Johtaminen Pohjois-Savon vakuutuspiirissä

Pohjois-Savon vakuutuspiirin johtamisjärjestelmä perustuu koko Kelan valitsemaan tulohajaukseen, jota toteutamme tulossopimuksen ja tuloskortin avulla. Tämän rinnalla on vahvasti mukana laatu- ja palvelujohtaminen. Strategiaperustamme muodostuu Kelan toiminta-ajatuksista, visiosta, arvoista ja valitusta strategiasta. Kelan toiminta-ajatus kuvaa organisaatiomme perustehtävän ja vastaa kysymykseen miksi olemme olemassa.

Vakuutuspiirissämme on maakuntavakuutuspiirien johtamismallin mukainen johtoryhmä. Sen toiminta-ajatuksena on taata toiminnan laatu tukemalla palvelujohtamisen menetelmin vakuutuspiirin johtamista ja huolehtimalla henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista sekä tiedonkulusta, työilmapiiristä ja riittävästä resursseista. Tavoitteena on

- Tiedonkulun varmistaminen
- Toiminnan tukeminen laadukkaalla johtamisella
- Toimistojen toiminnan laadun varmistaminen
- Johtoryhmän jäsenten sitouttaminen johtoryhmässä tehtyjen päätösten toteuttamiseen
- Uusien ideoiden tuottaminen ja jalostaminen
- Henkilöstön kuuleminen päätöksenteossa
- Kokonaisnäkömyksen luominen ja turvaaminen vakuutuspiirin toiminnassa
- Sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen

Johtoryhmään kuuluvat vakuutuspiirin johtaja, apulaisjohtajat ja isompien toimistojen toimistonjohtajat sekä henkilöstön keskuudestaan vaaleilla valitsema henkilöstön edustaja.

Vakuutuspiirimme esimiehet kokoontuvat keskimäärin neljä kertaa vuodessa esimiespäivään. Omien vastualueiden muodostamissa kokonaisuuksissa esimiehet voivat pitää tarvittaessa yhteisiä työtunteja.

Laatutyö ja johtajien osallistuminen toiminnan parantamiseen kannustamiseen ja sisäisen yhteistyön edistämiseen

Laatutyön peruslähtökohtia on organisaation arvojen sisäistäminen. Vakuutuspiirissämme käydään henkilöstön kanssa vuosittain keskustelua miten arvot näkyvät toiminnassamme. ¹⁾ Keskustelujen käyminen on valtuutettu verkostovastuiden mukaisesti. Johtajat viestittävät arvojen toteutumista myös omalla esimerkillään huolehtien, että ne näkyvät päivittäisessä työssä esim. yhteinen osallistuminen ja tarvittava tuki, viikkopalaverien säännöllisyys.

1) Vakuutuspiirien yhdistymisvaiheessa ja eri toimintakulttuurien sulautuessa ovat esimiehet keskustelleet henkilöstön kanssa eettisistä periaatteista; mikä on hyväksyttävää ja ei-hyväksyttävää käyttäytymistä työtovereita kohtaan. Vakuutuspiirin johtaja yhdessä sijaisensa kanssa kiersi vuoden 2009 alussa kaikki vakuutuspiirin

toimistot kertomassa henkilökunnalle uuden vakuutuspiirin toiminnan tavoitteet sekä toiminnan organisoimisen pääperiaatteet sekä toimintamme sosiaaliset pelisäännöt. Toiveita toimistokierroksen käsiteltäviin asioihin kerättiin henkilökunnalta ennen kierroksen alkua.

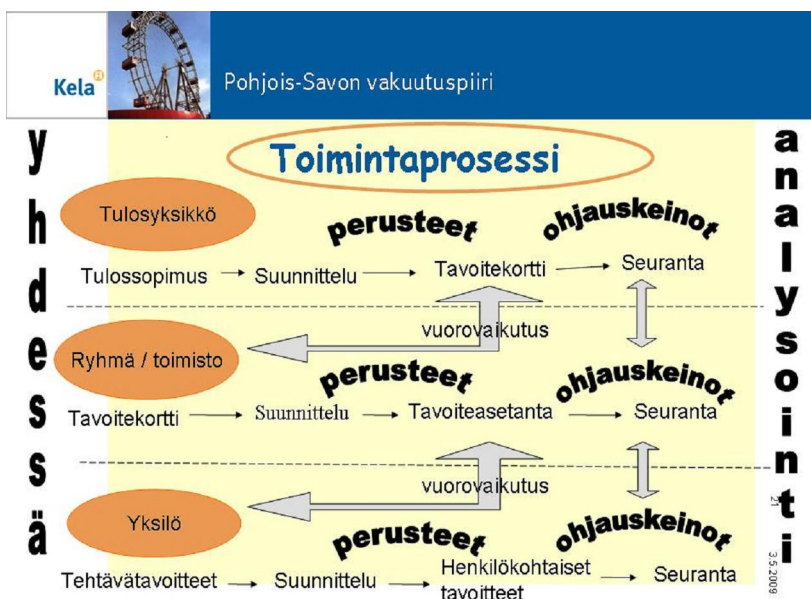
Vakuutuspiirin tulokortti on purettu esimiehen tavoitekortiksi toimistotasolle. Johtaminen on syvennetty koko palveluketjua koskevaksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Toimistoja on profiloitu tulokortin tavoitteiden mukaisesti ja määritelty niille tehtävä- ja vastuualueita. Esimiehet ovat tehneet myös yksilökohtaiset tehtäväprofiloinnit ja tavoitteet huomioiden ensisijaisesti jokaisen henkilökohtaiset vahvuudet ja osaamisen.

Kaikki esimiehet ovat saaneet esimieskoulutuksen. Johtajuutta ja esimiestyötä tuetaan säännöllisellä työtuntikäytännöllä ja neljä kertaa vuodessa järjestettävällä esimiespäivällä. Lisäksi kaikki esimiehet osallistuvat vuosittaiseen Kelan koulutuspalveluiden järjestämään henkilöstöhallinnon teemapäivään. Vakuutuspiirissä esimiehet saavat tukea myös toisiltaan. Lisäksi johtajat ovat osallistuneet erilaisiin omaehtoisiin koulutuksiin vapaa-aikanaan.

Nykyisessä strategiassamme korostuvat palveluosaamisen ja profiilien mukaisten roolien merkitys. Roolien mukaisissa tehtävissä suoriutumiseksi ja osaamisen vahvistamiseksi johtajat järjestävät henkilökunnalle mahdollisuuksia syventää osaamista erilaisilla koulutus/opastus -menetelmillä ja kannustavat oma-aloitteisuuteen tiedonhankinnassa ja niiden ajan tasalla pitämisessä. Henkilöstöä otetaan aktiivisesti mukaan suunnittelemaan yksikköjen toiminnan kehittämistä ja kannustetaan heitä tuomaan kehittämisideoita. Esim.verkostovastuut ja pienryhmätyöskentely prosesseja kehittäessä. Kuvattu tarkemmin kohdassa 5.

Vakuutuspiirin johtaja on jäsenenä Itä-Suomen alueen johtoryhmässä Iku-Luotsissa, josta hän tuo linjauksia ja toimintaohjeita vakuutuspiirissämme toteutettavaksi ja jonne hän vie esille tulleita huomioita ja kehittämisideoita yhdessä keskusteltavaksi. Johtajat ovat myös toimineet kouluttajina Kelan järjestämissä koulutuksissa esim. palvelujohtamisen ja palvelumallikoulutukset.

Kuvio 1a.1 Vakuutuspiirin toimintaprosessi



1 b Johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti Kelan johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen

Vakuutuspiirin johtaja yhdessä johtajien kanssa vastaa vakuutuspiirin toiminnasta ja sen kehittämisestä. Kerran kuukaudessa pidettävät johtoryhmän kokousten päivämäärät sovitaan etukäteen syys- ja kevätkaudelle. Vakuutuspiirien yhdistymisvaiheessa on ollut tarpeen kokoontua johtoryhmän jäsenistä koostuvan pienryhmän kanssa useampaan suunnittelupalaveriin. Näiden palaverien tuotokset tuodaan käsittelyyn johtoryhmään. Palavereissa on esivalmisteltu mm. vuosilomaehdotuksia, henkilöstöltä ja kentältä tulleita ehdotuksia prosessien kehittämiseksi, tehdään alustavaa koulutuksiin osallistujavalintaa, kehitetään työsuunnittelua ym. vakuutuspiirin yhteistä kehittämistä.

Johtoryhmä toteuttaa toiminta-ajatusta ja seuraa tulostavoitteiden toteutumista. Johtoryhmä vastaa strategisesta suunnittelusta, seurannasta, sekä käsittelee toimistojen kokonaistyötilanteita. Se vahvistaa resurssisuunnitelmat, hyväksyy kehittämisprojektit sekä suunnittelee sidosryhmäyhteistyötä, henkilöstön kehittämistä ja vastaa tiedottamisesta.

Johtoryhmän jäsenet vastaavat omaan vastuualueeseensa kuuluvista tehtävistä ja seuraavat niiden toteutumista ja tuovat niihin kuuluvia asioita johtoryhmän käsittelyyn. 2) Tehtävien jaossa on hyödynnetty jäsenten persoonallisia vahvuuksia. Esimiesten rooleja ja tehtäviä on tarkennettu niin, että ne parhaalla mahdollisella tavalla tukevat kokonaistoimintaamme.

Johtajat osallistuvat toiminnan kehittämiseen

Kaikki esimiehet ja koko henkilöstö osallistuvat toiminnan kehittämiseen verkostovastuualueiden kautta (Kuvattu tarkemmin kohdassa 3c).

Kuvio 1b.1 Verkostovastuualueet

Pohjois-Savon vakuutuspiirin verkostovastuut:
Hankinnat, kiinteistöt
Henkilöstö
Koulutus
Laatu
Mikro- ja saha
Muutoksenhaku- ja väärin-käytösasiat
OIWA
Palvelutoiminnan kehittäminen, asiakaspalvelu
Prosessit, etuustyö
Päivittäinen resurssi-seuranta, työvuoro-suunnittelu
Sidosryhmäyhteistyö
Sisäinen valvonta ja riskienhallinta
Taika
Talous, resurssit, rekrytointi
Tiedotus
Tietoturva
Turvallisuus ja suojele
Ympäristöasiat

Vakuutuspiirin tulossopimuksen laatiminen ja toteutuminen

Vakuutuspiirin taloutta ja toimintaa koskevan suunnittelu aloitetaan jo alkuvuodesta kartoittamalla alueelta tulleiden esityspyyntöjen mukaan mahdolliset suuremmat investointitarpeet. Tulossopimusprosessi etenee loppu kesällä, jolloin vakuutuspiirin johtaja laatii alustavan taloussuunnitelman tulevalle vuodelle.

Syksyllä pidetään vakuutuspiirin kaksipäiväinen suunnitteluseminaari. Seminaarissa luodaan katsaus toteutuneeseen ja suunnitellaan tulevan vuoden toimintaa sekä määritetään painopistealueita toiminnan kehittämiseen eri osa-alueittain. Suunnitteluseminaariin osallistuvat kaikki esimiehet sekä henkilöstön edustaja.

Vakuutuspiirin johtaja raportoi tulossopimuksen toteutumista puolivuositain aluejohtajalle.

2) Rekrytoinnista vastaava johtaja on aina mukana työhaastatteluissa. Olemme kokeneet, että asiantuntevalla haastattelulla on Kelan imagoa parantava vaikutus ja rekrytoinneista on myös saatu hyvää palautetta.

Johtajuudesta saatu palaute ja arviointi

Saamme johtajuudesta välitöntä palautetta päivittäisessä vuoropuhelussa. Apuna arvioinnissa on kehitys- ja palautekeskustelut, työtunnit, sekä pitemmän aikajänteen arvioinnissa barometri. Johtajuudesta saatu arviointi on kytketty palvelujohtamisen työvälineisiin.

1 c Johtajat pitävät yhteyttä asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin

Vakuutuspiirimme strategisessa suunnittelussa määritetään sidosryhmäyhteistyön näkökulmat ja linjaukset piirissä sekä johtajien päivittäiseen työhön liittyvät yhteydet asiakkaisiin. Pidämme tärkeänä sitä, että johtajat ovat aina tarvittaessa asiakkaittemme tavoitettavissa. Tavoitettavuutta varmistamme ilmoittamalla hyvissä ajoin poissaolomme ja vastaamme tiedusteluihin viipymättä. Johtajat saavat välitöntä palautetta suoraan asiakkaiden yhteydenotoista joko henkilökohtaisesti tai aspal-järjestelmän kautta. Osa esimiehistä on ajoittain myös välittömässä asiakaspalvelussa. Näin saadaan tietoa palvelutoiminnan toteutumisesta ja kehittämistarpeista. Esimiehet tuntevat hyvin omat tuotteet ja palvelut ja pystyvät näin kertomaan niistä sekä omalle välle että ulkopuolisille.

Vakuutuspiirimme on ollut aloitteellinen yhteisissä kehityshankkeissa yhteistyötahojemme kanssa. Yhteinen asiakkuus-hanke kuvattu tarkemmin kohdassa 5e.

Piiriimme on verkostovastuiden mukaisesti valittu sidosryhmäyhteistyöstä vastaava johtaja, joka yhdessä ryhmänsä kanssa laatii sidosryhmäyhteistyösuunnitelman. Suunnitelma on kuvattu tarkemmin kohdassa 4a.

Useimmat esimiehet osallistuvat omalla ajallaan myös erilaisiin luottamustehtäviin ja harrastustoimintaan. Näin he vaikuttavat omilla henkilökohtaisilla suhteillaan ja asiantuntemus ja näkökulmat saadaan käyttöön laajasti ja tunnettuuden lisääminen auttaa verkostoitumisessa. Vakuutuspiirin johtaja osallistuu myös valtakunnallisesti merkittäviin sosiaalialan tapahtumiin ja seminaareihin.

Piirissämme toteutetaan syksyllä 2009 Pohjois-Savon alueen kansanedustajien tapaaminen.

1 d Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa

Johtajat viestittävät strategiaperustan henkilöstölle

Olemalla henkilöstön tavoitettavissa ja osallistumalla käytännön työhön esimiehet näyttävät omalla esimerkillään suuntaa menestyksekkäälle toiminnalle ja innostavat työntekijöitä tavoitteellisesti kohti yhteisiä päämääriä. Strategisia tavoitteita käydään läpi myös toimistopalaverissa ja tarkennetaan henkilökohtaiselle tasolle kehityskeskusteluissa

Vakuutuspiirin johtaja käy vuosittain toimistokierroksen kaikissa piirin toimistoissa kertomassa henkilöstölle Kelan johdon, alueen ja piirin strategisista linjauksista, painopistealueista ja tulostavoitteista sekä niiden toteutumisesta.

Henkilöstön kannustaminen

Yhteisten päämäärien ja palveluketjun sujuvan toiminnan saavuttamiseksi henkilöstöä tuetaan luomalla työolosuhteet toimiviksi ja järjestämällä rauhoitettu työaika sekä kannustamalla ja aktiivisella avoimella vuorovaikutuksella toiminnan kehittämiseksi. Ihmisten erilaisuus ja erilaiset tilanteet on huomioitu ja hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla, esim. osittaisella hoitovapaalla ja osaeläkkeellä olevat toimihenkilöt.

Kehitys- ja palautekeskusteluissa arvioidaan yhdessä toimihenkilön kanssa sekä esimiehen että toimihenkilön onnistumisia ja kehittämiskohteita. Henkilöstöä kannustetaan mm. kiittämällä erinomaisesti suoritetusta työstä myös toimistopalavereissa, viikkotiedotteissa ja toimintakatsauksissa. Kannustamista on myös muistaminen pienillä lahjoilla sekä toteuttamalla vuosittain yhteisiä eri teemojen alla pidettäviä henkilöstötilaisuuksia..

Esimiesten työtuntikäytäntö

Vakuutuspiirissämme on sovittu pidettäväksi säännöllisesti kuukausittain esimiesten työtunnit. Työtuntien tarkoituksena on tukea esimiehiä palvelujohtamisessa tavoitteisiin pääsemiseksi. Työtuntien kautta saadaan koko ketju isossa vakuutuspiirissämme toimivaksi piirin johtoon saakka ja johto pysyy ajan tasalla yksiköiden toiminnasta. Työtuntien kautta saamme myös tietoa toimihenkilöiltä johdolle. Työtuntikäytäntö selkiyttää myös ajankäyttöä.

Vastaava työtuntikäytäntö on myös etuusvastaaville heidän omien esimiestensä kanssa.

Vakuutuspiirissä selkiytetään päämäärätietoisella asioiden läpi käynnillä yhteistä tahtotilaa koko palveluketjussa ja sen jokaisessa lenkissä, jota linjaa Kelan visio.

Asiakslähtöisen palveluketjun toiminnassa tarvitaan kaikkia; jokaisen työpanos on tärkeä ja kaikki työ yhtä arvokasta.

Kuva 1d.1 Yhdenmukainen palveluketju – Yksi yhteinen Kela



1 e Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa

Nopeat muutostarpeet ilmenevät päivittäisessä vuorovaikutuksessa sekä jatkuvan työ- ja resurssiseurannan kautta. Isommat muutostarpeet ilmestyvät sisäisen valvonnan, työmääräennusteiden ja barometrin sekä asiakaspalautteiden kautta. Havaitut kehittämiskohteet otamme käsittelyyn asian vaatimalla tavalla joko välittömästi tai viimeistään johtoryhmässä ja strategisia tavoitteita määrittäessä.

Isommat muutokset toteutetaan yhteistyössä osapuolia kuunnellen. Ratkaisut eivät kuitenkaan aina kaikilta osin ole tyydyttäneet kaikkia. Kun on jouduttu tekemään esimiesratkaisuja, on niissä aina huomioitu ennen muuta vakuutuspiirin ja toimintaympäristön kokonaisuus.

2 TOIMINTAPERIAATTEET JA STRATEGIA

2 a Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin

Toimintastrategiamme pohjana ovat Kelan yhteisen palvelustrategian mukaiset linjaukset. Toimintaperiaatteet ja strategia ovat vakuutuspiirissämme perustehtävämme toteuttamisen työvälineitä. Toimintamme kehittämisessä huomioimme erityisesti asiakkaidemme ja toimintaympäristömme tarpeet ja odotukset sekä tapahtuvat muutokset. Strategiamme on aktiivinen osa piirimme toimintaa jokaisena päivänä. Näin pystymme nopeasti tarkistamaan suuntaa ja tekemään tarvittavia korjauksia muuttuneessa tilanteessa. Esim. päivittäinen resurssi- ja työmääräseuranta.

Asiakkaiden ja toimintaympäristön tarpeiden huomioiminen

Olemme määrittäneet toiminnallemme asiakkaidemme ja ympäristömme tarpeista lähteviä strategisia toimintaperiaatteita seuraavasti:

- [Palvelutapamme on positiivinen ja asiakaslähtöinen](#)
- [Koko käsittelyprosessi asiakkaan ensimmäisestä yhteydenotosta päätökseen saakka on asiakaspalvelua](#)
- [Rajatapauksissa ja tulkintatilanteissa käytämme asiakasmyönteistä tulkintaa](#)
- [Palvelun toimivuutta ja tuloksellisuutta tuetaan työ-järjestelyillä siten, että kokonaisuus saadaan sekä piirissä että alueellisesti mahdollisimman nopeaksi ja laadukkaaksi](#)
- [Toiminnan lähtökohtana on tukea itsenäistä työtä ja päätöksentekoa](#)
- [Erikoistuminen, profilointi ja verkostoituminen lisäävät laadukkuutta ja nopeutta sekä välittömässä asiakaspalvelussa että ratkaisutyössä](#)
- [Arvojen, sosiaalisten pelisääntöjen ja etuustuen mallin avulla tuetaan toimivaa yhteistyötä](#)
- [Ympäristön vaatimia muutoksia ennakoidaan ja toiminta mukautetaan mahdollisimman nopeasti ympäristön vaatimiin muutoksiin. Tavoitteena on, että jokainen hoitaa kokonaistoimivuuden näkökulmasta parhaiten soveltuvia tehtäviä](#)

- [Työn tasauksen ja keskittämisten avulla luodaan toimivia tehtäväkokonaisuuksia ja turvataan työpaikat](#)
- [Toiminnan ja tuloksellisuuden arvioinnissa käytetään yhteisesti sovittuja palvelujohtamisen mittareita ja arviointiperusteita.](#)

Asiakkaiden odotuksista ja tarpeista saamme välitöntä tietoa päivittäisissä asiakaspalautteissa. Asiakastietoa kerätään myös asiakaspalveluotannassa keväisin ja syksyisin, barometrikyselyllä sekä Aspal-palautteilla. Henkilöstön odotuksista saamme välitöntä palautetta päivittäisessä vuorovaikutuksessa, kehitys- ja palautekeskusteluissa sekä kerran vuodessa toteutetulla henkilöstöbarometrin kyselyllä. Palautteen ja arvioinnin tulokset otetaan huomioon tulevan vuoden strategisessa suunnittelussa. Sidosryhmien tarpeita kartoitamme aktiivisella vuorovaikutuksella ja yhteisissä palaverissa. Esim. vakuutuspiirin johdon kuntakierrokset.

Yhteistyössä Typ:n ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa on molemmille osapuolille avattu toistemme rooleja sujuvan yhteistyön edistämiseksi ja asiakkaan asiointin helpottamiseksi.

Toimintaympäristön muutoksia kartoitetaan myös tekemällä ympäristöanalyysia ja seuraamalla mm. väestöennusteita, ikärakennetta ja asiointien määriä eri palvelukanavissa.

2 b Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin

Vakuutuspiirimme tavoitteena on onnistua toiminnassa tuloskorttiin valitulla neljällä näkökulmalla mitattuna. Onnistuminen mahdollistuu silloin, kun hyvin johdettu, osaava ja yhteistyökykyinen henkilöstö osallistuu prosessien ja palvelun kehittämiseen ja toimii tehokkaasti ja yhdenmukaisesti. Ystävällinen palvelu ja toimiva ja tehokas palveluketju parantaa asiakastytyväisyyttä. Tuloksellisuus tuo myös taloudellisuutta ja luo laatua.

Palvelujohtaminen on esimiesten arjen työväline ja auttaa onnistumaan tulossopimukseen kirjatuihin operatiivisiin tavoitteisiin. Henkilöstö osallistuu esimiesten kanssa vuorovaikutuksellisesti toiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan itsearviointiin. Työjärjestelyt saatetaan mahdollisimman selkeiksi. Resursseja ja työmäärää seurataan päivittäin ja ryhdytään välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin. Yllättäviin pitkiin poissaoloihin varaudutaan siten, että osaamista pidetään vakuutuspiirissä yllä yli tehtävärajojen n. 20 %. Piirissämme kannustetaan jatkuvaan oppimiseen. Osaamistasot päivitetään vuosittain ja kartoitetaan riittävät henkilöstöresurssit kullekin osa-alueelle.

Vakuutuspiirin toiminta- ja tilastokatsaus jaetaan kaikkiin yksiköihin kuukausittain ja käydään läpi toimistopalaverissa. Raportissa kerrotaan kokonaisvaltaisesti ja kattavasti vakuutuspiirin toiminta ja tulokset (kuvattu tarkemmin kohdassa 3d.) Tulostavoitteen poiketessa keskustellaan yksikössä avoimesti poikkeamiin johtaneista syistä ja selvitetään korjaavat toimenpiteet.

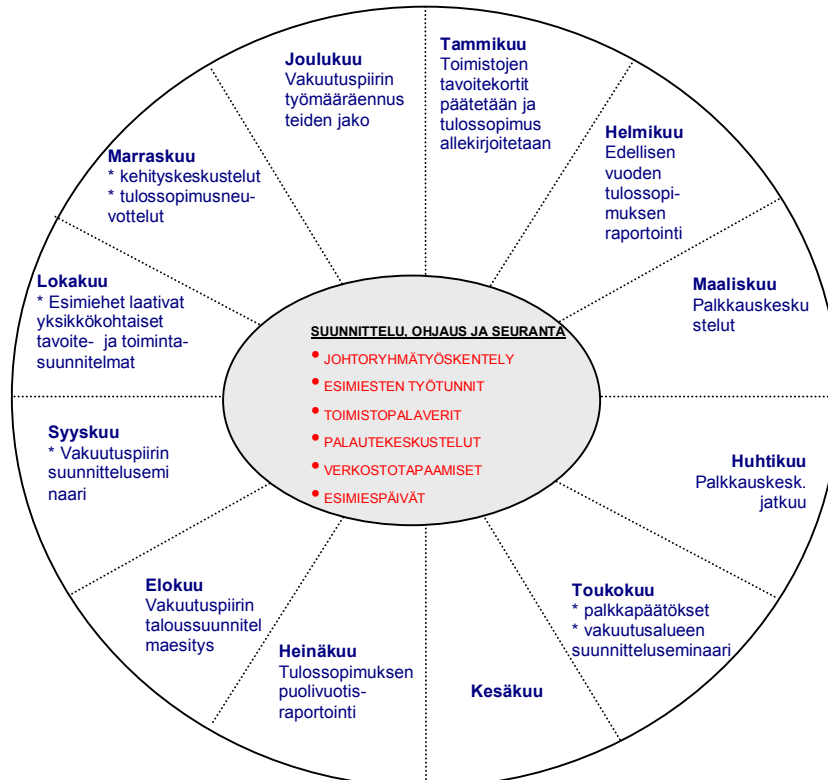
2 c Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla

Vakuutuspiirimme toimintaperiaatteiden ja strategian pohjana ovat koko Kelan strategiset linjaukset ja muokkaamme niitä vuosittain vakuutuspiirin toimintaa ohjaaviksi. Vakuutuspiirimme painopistealueena on palvelujohtamisen ja Pasten palvelumallin toteuttaminen ja kehittäminen. Palvelujohtaminen sisältää koko strategisen tahtotilan ja sen

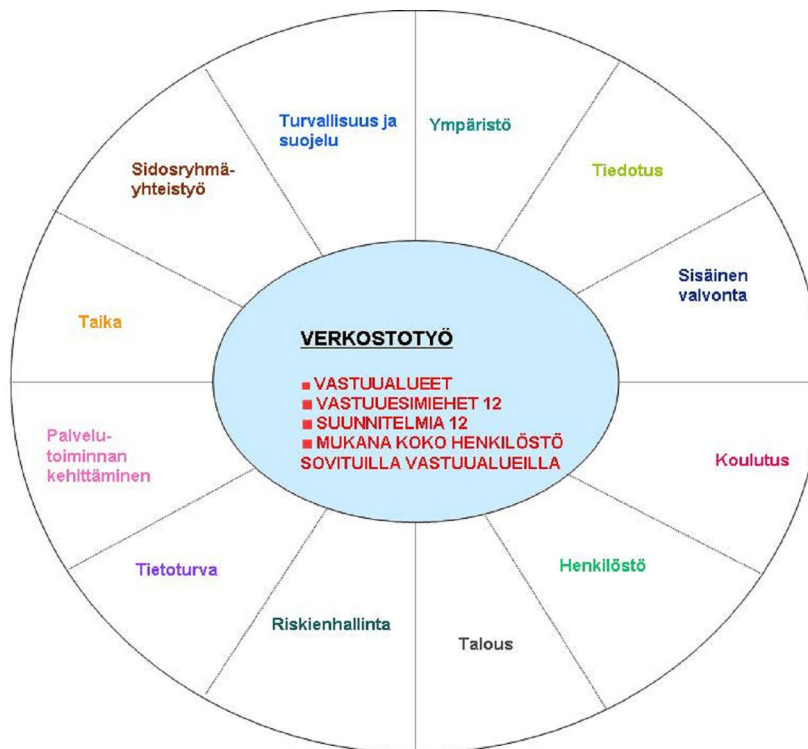
keskeinen viitekehys on Kelan tulosohtausjärjestelmä ja tulossopimusprosessi. Missio ja visio määrittävät strategisten tavoitteiden suunnan ja tavoitteet.

Asiakaspalvelun laatua seuraamme havainnoinnin ja auditoinnin avulla. Havainnointi on otettu systemaattiseksi laadun arvioinnin mittausvälineeksi ja se on aloitettu piirissämme tänä keväänä. Asiakaspalvelun auditointia suoritetaan v. 2009 syksystä alkaen. Auditoinnissa keskitytään tarkastamaan myös palvelumallin toteutumista ja lähinnä sitä, miten asiakkaita ohjataan muiden palvelukanavien käyttöön.

Kuva 2c.1 Pohjois-Savon vakuutuspiirin strategisen toiminnan suunnittelu



Kuva 2c.2 Pohjois-Savon vakuutuspiirin toiminnan kehittäminen



Strategian toimeenpanossa on keskeisenä periaatteena prosessien toimivuus sekä tunnuslukujen ja mittareiden säännöllinen seuraaminen. Kuukausittain julkaistavia toiminta- ja tilastokatsauksia käyttäen keskustellaan koko henkilöstön kanssa toiminnassa onnistumisesta.

Lähiesimiestyön kehittäminen

Riskinhallintasuunnitelmassa on kehittämiskohteena ollut lähiesimiestyön kehittäminen ja läpimenoajat. Palvelujohtamisen avulla olemme kehittyneet näissä positiivisesti. Palvelujohtaminen on avannut tulossopimusprosessin ja tavoitteiden määrittelyn toimisto- ja yksilötasolle saakka ohjaten ja tukien kaikkien työtä esim. työjärjestelyt. Palvelujohtamisen koulutusta esimiehet ovat saaneet alueen järjestämällä koulutuksilla ja sitä syvennetään työtunneilla ja esimiespäivillä.

2 d Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla

Vakuutuspiirissämme on määritetty keskeiset toimintaperiaatteet ja ne on käyty läpi vakuutuspiirin johdon toimistokierroksella ja yhteisissä toimistopalavereissa. Kaikki piirin toimintaa koskeva tieto, suunnitelmat ja yhteiset pelisäännöt on viety myös Moodleen, josta asiat ovat kerrattavissa ja niitä käytetään myös uusien henkilöiden perehdyttämisessä. Toimintaperiaatteita viestitään ja toteutetaan palvelujohtamisen periaatteiden mukaisesti.

Vakuutuspiirin ydinprosessi on palveluprosessi, jota kuvataan kohdassa 5. Myös piirimme tukiprosessit on määritelty ja kuvattu kohdassa 5.

Palvelujohtamisen avulla huolehdimme siitä, että strategiamme näkyy myös henkilöstölle. Näkyminen todentuu mm. viikkopalavereissa, kehityskeskusteluissa sekä prosessien ja

pelisääntöjen toteuttamisen kautta. Sitoutamme henkilöstöä yhtenäisen strategiaprosessin avulla toimintamme tavoitteisiin ja vahvistamaan työn tekemistä itsenäisesti ja vastuullisesti.

Kehitämme, arvioimme ja parannamme prosesseja myös vakuutuspiirimme verkostovastuiden kautta. Vakuutuspiirimme prosessivastaava seuraa ja valvoo prosessien mukaista toimintaa. Informaatiota ja kehittämissuhteita prosesseihin liittyen saadaan koko henkilöstöltä. Prosessien toimivuudella on kiinteä yhteys läpimenoaikoihin, jotka ovat tärkein mittari prosessien toimivuuden arvioimiseksi ja kehittämiseksi.

3 HENKILÖSTÖ

3 a Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään

Henkilöstövalinnoilla tuetaan strategian toteutumista

Vakuutuspiirimme toimistoja on profiloitu Kelan etuuskori- strategian mukaisesti. Vakuutuspiirien yhdistyessä profilointia suoritettiin nykytilanteen mahdollisuuksien puitteissa. Tavoitteena profiloinnissa on saada yksiköiden/ryhmien tehtävät mahdollisimman selkeiksi. Tämä tukee esim. suurempien vastuukokonaisuuksien antamista yksiköille esim. koko vakuutuspiirin tore-listat. Tämä on pystytty jo toteuttamaan kuntoutuksen tore-listoissa, joista vastaavat Nilsiä ja Kiuruvesi.

Kuva 3a.1 Toimistojen profilointi

Iisalmi Asiakaspalv. TT-Ylat 4,5 Kyky 0,5 Eläkkeet 2 SHK 2	Kuopio Asiakaspalv. Lääkkeet TT-Ylat 13 Kyky 14 Eläkkeet 4,5 SHK 5 Perhe-et. 4,5 Optu 2	Nilsjä Asiakaspalv. Kyky 3 Eläkkeet 2	Siilinjärvi Asiakaspalv. TT-Ylat 5 Perhe-et. 5
Juankoski Asiakaspalv. Kyky 3	Lapinlahti Asiakaspalv. TT-Ylat 1 Kyky 1 Eläkkeet 1 Optu 1	Petonen Asiakaspalv. TT-Ylat 4 Eläkkeet 3 Kyky 2	Sonkajärvi Asiakaspalv. Kyky 2 Eläkkeet 2
Kaavi Asiakaspalv. TT-Ylat 1 Optu 1 Kyky 0,5	Leppävirta Asiakaspalv. TT-Ylat 1 Kyky 3 Eläkkeet 1	Pielavesi Asiakaspalv. SHK 3	Suonenjoki Asiakaspalv. TT-Ylat 3 Kyky 2 Eläkkeet 2
Kiuruvesi Asiakaspalv. Kyky 3	Varpaisjärvi Asiakaspalv. TT-Ylat 2	Rautavaara Asiakaspalv. HK 2,5 TT-Ylat 1	Tuusniemi Asiakaspalv. SHK 3
Varkaus Asiakaspalv. TT-Ylat 4,5 Kyky 2 Eläkkeet 2		Vesanto Asiakaspalv. TT-Ylat 2 Kyky 3 Eläkkeet 1	Vieremä Asiakaspalv. SHK 2

Henkilöstövoimavarojen suunnittelun lähtökohtana on vuosittainen etuuskohtainen työmääräennuste, henkilöstötarvelaskelma ja aluejohtajan kanssa tulossopimuksessa määritetty kehys. Henkilöstötarpeen kehitystä seurataan tiiviisti vuoden varrella. Rekrytoinnissa huomioidaan ensin olemassa olevat resurssit tarkentaen työjärjestelyjen organisointia. Rekrytoinnissa kiinnitämme erityisesti huomiota soveltavuuteen tehtävän vaatavuustaso huomioiden. Olemme huomioineet tasa-arvon rekrytoimalla molempien sukupuolten edustajia.

Henkilöstösuunnitelmassa otetaan huomioon eläkkeelle siirtymiset ja osaamisen säilyminen sekä ennusteena piirin omien töiden väheneminen ja siirtotyö sopimuskauden loppuun. Henkilöstösuunnittelussa hyödynnetään myös vakuutuspiirissä laadittuja osaamisen raportteja. Raportit on laadittu etuuskohtaisen tekemisen (1. ja 2. etuuden tekijät), ja osaamistason mukaan sekä erikseen yksikkökohtaiset raportit.

Henkilöstövoimavarojen huolellisen suunnittelun ja kohdentamisen avulla kehitämme toimintaamme siten, että yksiköiden profilointi saadaan mahdollisimman selkeäksi ja työssä jaksamista tukevaksi.

Eri tehtäviin siirtyvät perehdytetään uuteen tehtävään työnopastajan avulla ja heille järjestetään tarvittavaa koulutusta.

Uusille toimihenkilöille laaditaan perehdyttämissuunnitelma ja siihen vastuuhenkilöt.

Henkilöstömme on osallistunut konserniajattelun mukaisesti koko Itä-Suomen alueella talkoisiin auttamalla toisia vakuutuspiirejä ruuhkautuneissa työjonoissa. Vastaavasti saamme tarvittaessa apua toisilta piireiltä.

Toimiston ryhmäpalaverien sekä kehitys- ja palautekeskustelujen kautta saamme tietoa henkilöstöä koskevien kehityssuunnitelmien pohjaksi. Barometri käydään läpi yhdessä henkilöstön kanssa ja keskustellaan myös siinä esiin tulleista kehittämistoimenpiteistä.

3 b Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnustetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään

Vakuutuspiirimme strategisia tavoitteita on olla haluttu ja kilpailukykyinen työnantaja ja että meillä on riittävästi tehtävään soveltuvaa henkilökuntaa ja osaamista. Yksilötasolla osaamista tunnustetaan kehitys- ja palautekeskusteluissa, jossa käydään läpi pätevyudet ja osaamisen tila sekä mahdolliset koulutustarpeet. Osaamista tunnustetaan myös arjen työssä etuusvastaavien ja esimiesten välityksellä sekä sisäisen valvonnan tuloksien kautta.

Osaamisen kehittäminen

Vakuutuspiirin osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä huomioidaan piirin tämän hetkinen ja tuleva tarve. Osaamisen kehittämisen suunnitelmassa huomioidaan osaamisen tason tarve ja syvyys ja toiminnan muutokset.

Uusille ja pitkiltä virkavapailta palaaville toimihenkilöille tehdään Kelan osaamisen kehittämissuunnitelman mukaisesti perehdyttämissuunnitelma. Perehtyjille määritetään työnopastajan ja esimies seuraa perehdyttämisen toteutuksen.

Toimistojen profiloitien vuoksi tehtävien vaihtuessa laaditaan tehtävää vaihtavalle kirjallinen työnopastussuunnitelma. Tehtävää vaihtavalle määritetään perehdyttäjä, joka on ensisijaisesti samassa yksikössä vahvemmin etuutta tunteva työpari. Vakuutuspiirien yhdistyessä uusien profiloitien mukaiset perehdyttämiset on aloitettu joustavasti työtilanteen mukaan kevään 2009 aikana. Kun tehtävää vaihtaa useampi samaa etuutta tekevä henkilö, järjestetään heille yhteinen koulutustilaisuus etuusvastaavan vetämänä. Vakuutuspiirissä on linjattu, että etuuksiin perehdyttämiset järjestetään pääosin piirin omin voimin. Etuuksien täydennys- ja muussa koulutuksessa käytetään koulutuspalveluiden järjestämää koulutusta. Koulutuspalveluiden järjestämiä verkkokursseja käytetään mahdollisuuksien ja kohdentumisen mukaan. Esim. etuuksien asiakaspalvelun verkkokurssi on ollut tarpeellinen usealle uudelle tai pitkältä virkavapaalta palanneelle toimihenkilölle. Verkkokouluun valituille henkilöille varataan aika työvuorosunnittelussa ja esimies valvoo koulutuksen toteutumisen.

Koulutukseen valinta

Koulutukseen osallistujien valinnoissa huomioidaan vakuutuspiirin osaamisen tarve suhteessa toimintaympäristön muutoksiin, työmäärään ja resursseihin sekä koulutuksen kohdentuminen osaamistason mukaan mahdollisimman oikein. Koulutusvastaava pyytää esitykset koulutukseen pääsääntöisesti neljä kertaa vuodessa. Keskustelu koulutustarpeiden keräämisestä avataan Moodlessa olevaan Johtolankaan. Koulutusvastaava kokoaa toimistojen/ryhmien esitykset perusteluineen ja tuo ne johtoryhmään, jossa tehdään lopullinen valinta koulutukseen osallistujista. Koulutusvastaava ilmoittaa valinnat ryhmien vetäjille ja sen jälkeen toimihenkilö voi ilmoittautua Tahdin kautta kurssille.

Vakuutuspiirin järjestämä koulutus

Vakuutuspiirissä järjestetään tarvittaessa etuuksiin tai muuhun toimintaan liittyvää koulutusta/työkokouksia. Kouluttajana toimii etuusvastaava tai muu sovittu henkilö. Tarvittaessa kouluttajaksi pyydetään aluekeskuksen asiantuntijaa.

Vakuutuspiirin tulossopimuksessa on tavoitteena, että toimihenkilömäärään suhteutettuna koulutuspäiviä järjestetään keskimäärin kuusi koulutuspäivää vuodessa/toimihenkilö, josta on vähintään yksi päivä palvelutoimintaan liittyvää koulutusta. Palvelutoimintaan liittyvä koulutus toteutui v. 2008 etuuksien teemapäivinä ja samoin on tavoitteena myös v. 2009. Kaikkien

teemapäivien sisällössä on viime vuoden tapaan yksi yhteinen osuus sekä etuuskohtaista asiaa. Yhteinen osuus liittyy Pasten mukaisen palvelumallin kertaukseen. Teemapäivien tavoitteena on oppimisen lisäksi myös oppia tuntemaan uusia työkavereita lisäten näin mehenkeä ja yhteistyön sujuvuutta kohti yhteisiä päämääriä.

Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi on koulutustulosten ja sen vaikuttavuuden mittaamista. Arvioinnin tuloksena edistetään koulutuksen suunnittelua, toteutusta ja seurantaa eli tuetaan henkilöstön jatkuvaa kehittämistä kokonaisvaltaisena prosessina. Arvioitaessa koulutuksen vaikutusta on kohteena joko pitkän tähtäyksen tavoitteet, tai jos halutaan tietoa lyhyen tähtäyksen tavoitteista arvioidaan silloin välittömiä koulutustuloksia. Välittömiä koulutustuloksia arvioidaan koulutuksen jälkeen kerätyillä koulutuspalautteilla. Koulutuksen vaikuttavuutta pitkällä aikavälillä olemme arvioineet mm. henkilön osaamisen ja toiminnan muutosten kautta. Arvioinnin välineenä on käytetty kehitys- ja palautekeskusteluja sekä toiminnan tuloksellisuutta että sisäisen valvonnan tuloksia.

Muu osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen

Valtakunnallisiin työkokouksiin osallistuvat etuusvastaavat. He antavat palautteen ensisijaisesti sähköpostilla sekä tiedottavat sähköpostilla myös muista tärkeistä etuuksiin liittyvistä asioista. Etuusvastaavalla on merkittävä rooli etuusosaamisen tunnistajana ja päivittäjänä piirissä. Hän toimii osaamisen tukena arjen työssä ja toimii aloitteen tekijänä etuusmuutoksista tai työssä esille tulleista osaamisvajeista. Vahvat asiantuntijat toimivat etuusvastaavan tukena ja ovat tarvittaessa mukana koulutuksissa. Etuusvastaavan oma asiantuntijuus kehittyy verkottumalla muiden piirien etuusvastaavien ja alueen etuuskoordinaattorin kanssa sekä keskusteluissa piirin omien vahvojen asiantuntijoiden kanssa.

Kannustamme henkilöstöämme jatkuvaan oppimiseen Uuteen tehtävään perehdyttäessä käytämme ns. mentoroinnin keinoja eli kokemuksesta oppimista. Kokemuksesta oppiminen sekä tiedon ja vastuun jakaminen työparin kanssa lisäävät varmuutta ja yhtenäistä käytäntöä. Olemme kokeneet työn ohessa oppimisen henkilön oppimista tukevaksi menetelmäksi. Siinä yhdistyvät molempien taidot, yhdessä kokemuksesta oppiminen, osaaminen sekä tiedon ja vastuun jakaminen. Näin saadaan siirrettyä ns. hiljaista tietoa henkilöltä toiselle. Kokeneilla työntekijöillä on usein sellaista tietoa, jota ei voi oppia lukemalla vaan se on tullut kokemuksen kautta. Myös nuoremmilla on erityistä tietopääomaa esim. hyvät atk-taidot.

Toimistoissa/ryhmissä pidetään säännöllisesti viikkopalaverit, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita. Lakimuutoksista tiedotetaan etuusvastaavien kautta sekä pidetään toimipaikkakoulutusta jo mahdollisimman hyvissä ajoin, jotta pystymme vastaamaan asiakkaiden tiedusteluihin. Mm. elatustukeen koulutettiin ratkaisijoiden lisäksi suuri joukko palveluneuvoja sekä puhelinpalvelussa toimivia henkilöitä. Lisäksi on kaikissa yksiköissä pidetty asiaan liittyviä aamupalavereja.

3 c Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan

Verkostovastuualueet edistävät osallistumista

Vakuutuspiirimme toiminnan lähtökohtana on yhdessä johtaminen ja yhdessä tekeminen. Henkilöstön osallistumista piirin toiminnan suunnitteluun edistetään verkostovastuiden kautta ja heillä on valtuutus osallistua oman vastuualueensa kautta toiminnan kehittämiseen.

Verkoston mukaiset vastuutehtävät kiertävät vuosittain ja näin saadaan lisättyä tietoisuutta eri osa-alueilla koko henkilöstölle ja saadaan myös heidän toiveita ja ajatuksia esille ja toiminnan kehittämiseksi. (Verkostovastuut vastuuhenkilöittäin kuvattu kohdassa 1b.)

Kannustamalla henkilöstöä osallistumaan pyrimme antamaan heille myös valmiuksia kohdata muutoksia ja selviytyä niistä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Suunnitelmallisella koulutuksella ja osaamisen kehittämisellä vahvistamme oppivan organisaation näkökulmaa toiminnassamme.

Vakuutuspiirin esimiehet ovat osallistuneet Pasten ja Palvelujohtamisen koulutuksiin ja omaksuneet yhteiset pelisäännöt vakuutuspiirin strategisista tavoitteista ja yhteisestä tahtotilasta. Yhteisiä pelisääntöjä kerrataan ja tarkennetaan koko esimieskunnalle järjestettävissä esimiespäivissä, joita on n. neljä kertaa vuodessa. Pelisääntöjä käydään läpi myös esimiesten työtunneilla.

Vakuutuspiirin henkilökunta on ollut mukana suunnittelemassa toimintaa jo piirien yhdistymisvaiheessa.

Ennen etuuskien teemapäiviä kokoontuivat eri etuuskien tekijöistä koostuvat pienryhmät (4-5 henkilöä) pohtimaan yhteisiä pelisääntöjä prosesseissa ja toimintatavoissa. Pienryhmään kuului etuusvastaava ja varavastaava, etuutta tunteva esimies sekä kaksi vahvaa asiantuntijaa. Ennen kokoontumista kerättiin henkilöstöltä aiheita suunnittelun ja työn pohjaksi. Näiden pohjalta ja pienryhmien työn tuloksena laaditut esitykset käytiin läpi teemapäivillä.

Vakuutuspiirien kerätään henkilöstöltä jatkuvasti palautteita ja kehittämisohjeita prosessien ja käytäntöjen toimivuuden parantamiseksi.

Toimihenkilöiden ja etuusvastaavien kautta tulee asioita käsiteltäväksi johtoryhmän esityslistalle. Vakuutuspiirin henkilöstö osallistuu yt-menettelyn mukaisesti henkilöstövaikutuksia koskevien asioiden valmisteluun ja päätöksentekoon. Vakuutuspiirin suunnitteluseminaarissa ja johtoryhmässä on mukana henkilöstön edustaja. Vakuutuspiirissä on määritetty etuusvastaavien tehtävät ja roolit. Etuusvastaavat on valtuutettu osallistumaan piirin sidosryhmäyhteistyöhön ja he toimivat vakuutuspiirin koordinaattorina omalla etuusalueellaan.

Esimiehet toimivat esimerkkinä sekä kannustavat ja motivoivat toimihenkilöitä siihen, miten he omalla panoksellaan voivat vaikuttaa vakuutuspiiriin ja koko organisaation strategiaan tulostavoitteisiin. Tämä todentuu kehitys- ja palautekeskusteluissa ja yhteisissä kuukausipalaverissa, joissa materiaalina on vakuutuspiiriin johdon kuukausittain laatima joka yksikköön ja ryhmään jaettava toiminta- ja tilastokatsaus.

Henkilöstön tehtävä- ja vastuualueiden tarkentaminen on lisännyt henkilöiden vastuuta työstään. ja heidän on näin luontevaa olla mukana myös oman tehtäväalueensa kehittämisessä tuomalla esille omia mielipiteitään ja kehittämisohjeita yhteisistä toimintatavoista. Työkokonaisuuksia keskittämällä yksiköt/ryhmät pystyvät piiritasolla paremmin vastaamaan kokonaisvaltaisesti heille sovitusta vastuualueista.

Henkilöstöä valtuutetaan mm. antamalla vastuuta sisäisessä valvonnassa ja toimimalla etuusvastaavan tukena.

Ns. talkoohenkeä kasvatetaan sillä, että porukalla urakoidaan ruuhkautuneita töitä kuten esim. satsaukset sairaanhoitokorvausten maksuihin tai tietyn ryhmän lisääminen etuusjonoihin määrääjäksi.

Vakuutuspiirimme henkilöstöä on osallistunut myös projekteihin esim. Oiwa -projektin alatyöryhmään. Johto on delegoinut piirin asiantuntijoille etuusasioihin liittyvissä sidosryhmätilaisuuksissa vierailuja.

3 d Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua

Vakuutuspiirimme vuoropuhelun ja viestinnän perusteita ovat mm. avoimuus, ajantasaisuus, tasapuolisuus ja rehellisyys. Pyrimme saamaan toimintamme mahdollisimman läpinäkyväksi erilaisin viestinnän keinoin. Vakuutuspiirissä on perustettu vakuutuspiirin verkostovastuiden mukaisesti viestinnästä ja tiedottamisesta vastaava esimiehistä koostuva ryhmä, jotka kokoontuvat pohtimaan miten tiedottamista vakuutuspiirissämme kehitetään. Pohjaksi kehittämistyölle ryhmän jäsenet keskusteluttavat ja keräävät ehdotuksia omalta henkilökunnaltaan viestinnän kehittämiseksi.

Palaverikäytännöt

Kokoukset, viikkopalaverit, esimiesten työtunnit, koulutustilaisuudet sekä kehitys- ja palautekeskustelut ovat tärkeä osa organisaatiossamme käytävää jatkuvaa vuoropuhelua. Piirissämme on sovittu palaverikäytännöistä. Johtoryhmän toiminta on kuvattu kohdassa 1b. Jokaisessa toimistossa/ryhmässä pidetään viikkopalaveri, jossa käydään ajankohtaisia asioita. Esimiesten työtunnit toteutuvat kuukausittain ja uusi aika seuraavalle kuukaudelle sovitaan aina työtunnin päätteeksi. (Ks.kohta 1d.) Myös etuusvastaavilla on oma työtunti oman lähiesimiehen kanssa. Koulutukset ja etuusvastaavien työkokoukset toteutuvat erillisen suunnitelman mukaisesti sekä niistä tuotavat palautteet sovitaan aina erikseen esimiehen/koulutusvastaavan kanssa. Kehitys- ja palautekeskustelut käydään suunnitelman mukaisesti neljä kertaa vuodessa. Perehtyjien kanssa palautekeskusteluja käydään useammin.

Asiakaspalvelussa kohdattuja hankalia tilanteita käydään yhdessä läpi joko kahden kesken lähiesimiehen kanssa tai palveluneuvojen yhteisessä palaverissa tai pienissä yksiköissä viikkopalavereissa. Samoin puretaan auki myös palvelutilanteiden hyviä kokemuksia.

Tarpeen mukaan pidetään myös esimiesten ryhmäpalavereita.

Muu tiedottaminen

Vakuutuspiirissä on rakennettu Moodleen esimiehille ja henkilöstölle oma verkkoympäristö. Esimiesten Moodleen, Johtolankaan on koottu kaikki vakuutuspiirin toimintaa koskeva materiaali. (Ks. liite) Koko henkilöstön käyttöön on avattu Henkilöstö-Moodle, johon on koottu kaikille yhteistä koko henkilöstöä koskevaa asiaa. Henkilöstö-Moodleen tallennetaan myös kuukausittaiset toiminta- ja tilastokatsaukset sekä johtoryhmän pöytäkirjat ja niitä ei välitetä enää sähköpostilla.

Johtoryhmän kokousten esityslistat lähetetään koko henkilöstölle tiedoksi sähköpostilla. Kokousten keskeiset asiat käsitellään myös toimistopalavereissa.

Etuusvastaavat tiedottavat sähköpostilla ajankohtaisista etuusasioista laatien oman viestin asiakaspalveluun ja ratkaisutyöhön omansa. Erityistapausten ratkaisut välitetään tiedoksi kaikille ryhmän jäsenille. Tulkintoja etuusasioissa kysytään myös puhelimitse neuvontavuorossa olevilta tai muulta vahvemmalta asiantuntijalta.

Johtoryhmän jäsenet lähettävät vuorollaan joka perjantai viikkoviestin koko henkilökunnalle. Viikkoviestissä tiedotetaan piirin työtilanne, henkilöstöasiat ja muut ajankohtaiset asiat. Viikkoviestit on luettavissa myös Henkilöstö-Moodlessa.

Vakuutuspiirin johto tiedottaa sähköpostilla toimistojen vastuuesimiehille tai tarpeen mukaan kaikille lähiesimiehille suoraan koko piirin toimintaa koskevia ajankohtaisia asioita. Kiireellisissä ja erittäin tärkeissä asioissa viestitään esimiesten kesken puhelimitse.

Työvuorosuunnitelma laaditaan Tahti-järjestelmään. Keskeiset työvuorosuunnittelussa koko vakuutuspiiriä koskevat asiat viedään y-levylle ja vastuutettu henkilö tarkentaa niitä välittömästi muutosten kohdattua. Vakuutuspiirin päivittäisestä resurssiseurannasta vastaava esimies tiedottaa lisäksi sähköpostilla mm. viikottaiset neuvontavastaavavuorot ja välittömästi niihin tulleet muutokset.

Prosesseista vastaava esimies lähettää viikoittain raportin työtilanteesta vastuuesimiehille sekä eri etuuksiin resursoidun henkilötöajan tulevalle viikolle.

Muiden vastuualueiden esimiehet tiedottavat tarpeen mukaan. Koulutusvastaava käyttää tiedottamiseen ja vuoropuheluun Moodlea.

Toiminta- ja tilastokatsaus

Vakuutuspiirin toiminnasta laaditaan kuukausittain toiminta- ja tilastokatsaus. Raportissa on vakuutuspiirin johtajan tervehdys, lyhyet katsaukset vastuualueittain. Toimintakatsauksen lisäksi raportissa on piirin toimintaa ja tulosta koskevia tietoja kuukauden ajalta sekä vertailua muihin alueisiin ja piireihin. Raportti käydään läpi toimistojen viikkopalaverissa ja se on luettavissa myös Moodlessa.

Viestinnän onnistumisen seuranta ja arviointi

Viestinnän onnistumisesta, uusista viestinnän välineistä ja niiden käytettävyydestä kerätään aktiivisesti palautetta verkostovastuiden kautta. Palautetta saadaan myös päivittäisessä vuorovaikutuksessa, työtunneilla sekä kehitys- ja palautekeskusteluissa.

3 e Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan

Palkkaus ja palkitseminen

Henkilökuntamme palkkauksessa noudatamme Kelan työehtosopimusta. Hyödynnämme palkkausjärjestelmän antamat mahdollisuudet hyvien henkilökohtaisten työsuoritusten palkitsemisessa tehtävän vaativuusluokkaa tai henkilökohtaisia pisteitä korottamalla.

Henkilökuntaa kiitetään yhteisistä onnistumisista myös vuoden varrella mm. yhteisillä jokaisessa toimistossa järjestetyillä kakkukahveilla tai pienellä henkilökohtaisella lahjalla, esim. syksyllä jaettiin Marimekon heijastimet ja jouluna muistimme kaikkia pienellä joululahjalla.

Noudatamme Kelan valtakunnallisia ohjeita henkilön muistamisessa merkkipäivänä täysin palvelusvuosina tai eläkkeelle siirytessä.

Pyrimme esimiestaholla kaikilla työ- ja muilla järjestelyillä toimimaan siten, että myös työ itse on palkitsevaa ja palkitsee tekijäänsä lisäten myös omaa sisäistä motivaatiota. Henkilöstölle

on annettu uuden vakuutuspiirin työjärjestelyjä suunnitellessa mahdollisuuksia myös haastavampiin ja vaativampiin tehtäviin vakuutuspiiritason eri vastuualueilla.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen

Henkilöstön työkykyä ylläpitävä Taika-suunnitelma tehdään vuosittain ja sen toteutumista seurataan suunnitelman mukaisesti. Taika-suunnitteluryhmä laatii Taika-suunnitelman. Suunnitelman pohjana ovat valtakunnalliset linjaukset, vakuutuspiirin suunnitteluseminaarin ryhmien henkilöstöosion tuotokset sekä kehityskeskustelut.

Henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseksi ja turvaamiseksi olemme panostaneet kaikkien toimistojen yleiseen viihtyvyyteen, siisteyteen ja ergonomiaan, mm. kalusteita, työpisteitä ja valaistusta uusimalla. Työfysioterapeutti on tarkastanut työpisteiden ergonomiaa ja hänen suosituksesta ja käyttäjän tarpeen mukaan on hankittu rannetukia, rullahiiriä tai muita työn rasitusta helpottavia apuvälineitä. Myös muutama säädettävä työpöytä on hankittu.

Toimistoja profiloitaessa laaditaan toimihenkilöiden tehtäväkuva hänen osaamisen ja resurssien suhteessa. Tehtäväkuva on tarpeen mukaan tarkennettu myöhemmin jaksamisen tukemiseksi. Työvuorosuunnitelmat laaditaan huolellisesti ja työjärjestelyt järjestetään saamaan toimiviksi siten, että henkilöillä on rauhoitettu aika roolinsa ja tehtäväkuvansa mukaiseen työn tekemiseen.

Yhdessä toteutettu taukoliikunta on pääosin toteutunut. Henkilökuntaa kannustetaan omatoimiseen tauottamiseen työpäivän aikana. Omalle sähköpostille on myös mahdollista hakea lyhyt taukovoimisteluojelma muistuttamaan tauosta.

Kuopion toimistossa on oma kuntosali sekä voimisteluryhmä, joissa toimihenkilöt voivat käydä vapaa-aikanaan. Henkilöstöä kannustetaan myös liikuntaseuran tukemiin harrastusmahdollisuuksiin. Liikuntailtapäivät järjestetään toimistoittain/ryhmittäin kerran vuodessa.

Liikuntaseuran tukea käytetään aktiivisesti mm. uinnin, vesijuoksun, voimistelun, kuntosaliharjoittelun tai lasketteluun parissa. Vakuutuspiiristämme osallistutaan yhdessä myös vuotuisiin massaliikuntatapahtumiin esim. Kuopio-maratonille.

Liukumia käytetään joustavasti työtilanteen mukaan. Pienten lasten vanhemmat käyttävät hoitovapaita. Elämäntilanteiden mukaan on huomioitu mahdollisuus myös osa-aikaeläkkeisiin ja vuorotteluvapaisiin sekä opintovapaisiin.

Yksikkökohtaiset työolojen seurantalomakkeet täytetään yhdessä henkilöstön edustajan kanssa vuosittain ja tehdään tarpeen mukaan korjaavia toimenpiteitä. Pelastussuunnitelmat on päivitetty ajan tasalle ja turvallisuusasioita kerrataan myös viikkopalaverissa.

Osassa vakuutuspiirin toimistoja on järjestetty turvallisuuskoulutusta poliisin toimesta. Pieniin toimistoihin on hankittu pippurisumuttimia vaarallisten tilanteiden varalta. Tämä varotoimi on katsottu tarpeelliseksi lähinnä yksinolotilanteissa.

Pelastustoimen päällikkö on käynyt antamassa ohjeita miten toimitaan tulipalotilanteissa ja olemme saaneet koulutusta käsisammuttimen ja sammutuspeiton käyttöön. Pelastussuunnitelman laatimisen yhteydessä on myös tarkistettu, että alkusammutusvälineet ovat asianmukaiset ja niitä on riittävästi. Sammutuspeittoja ei ollut kaikissa yksiköissä, joten niitä hankittiin lisää.

Työterveyshuoltomme sisältää lakisääteisen työterveyshuollon sekä laajat sairaanhoitopalvelut, joista on sovittu erikseen Tes:ssa. Työterveyshuollon toteutumista arvioimme vuosittain yhteistyöpalaverissa, johon osallistuu työterveyshuollon ja Kelan edustajat.

4. KUMPPANUUDET JA RESURSSIT

4 a Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan

Yhteistyön kehittäminen eri tahoilla

Vakuutuspiirin sidosryhmäyhteistyön suunnitelma on laadinnassa ja siitä vastaa verkostovastuiden mukaisesti valittu työryhmä. Työryhmän tehtävänä on määritellä uuden piirin keskeiset yhteistyötahot ja sidosryhmät sekä selvittää millaista yhteistyötä on ollut piireissä ennen yhdistymistä. Tehdyn kartoituksen perusteella linjataan millaista yhteistyötä tehdään ja mitä painopistealueita tulee painottaa v. 2009 -2011. Käytännön suunnittelun työkaluna on tehty yksiköiden esimiehille kysely aiemmasta sidosryhmäyhteistyöstä. Yhteistyökumppaneiden tarpeita on kartoitettu ohjaamalla Kelalle tulevat koulutus- ym. vierailupyynnöt suoraan koulutusvastaavalle ja sidosryhmävastaavalle.

Ensisijaisesti vakuutuspiirimme sidosryhmäyhteistyön tavoitteena tulee olemaan asiakaspalveluprosessin toimivuus ja jatkuva kehittäminen. Useat yhteistyökumppanit, kuten esim. apteekit ja lääkäriasemat, osallistuvat aktiivisesti ydinprosessimme toimintaan. Tavoitteen toteutumisessa on tärkeää vaikutuskanavien luominen ja niiden ylläpitäminen. Tätä varmennetaan mm. Yhteinen asiakkuus-projektilla, maakunnan kansanedustajien kyselytunnilla sekä vakuutuspiirin johdon kuntakierroksella. (Ks. Kohta 5 e)

Vakuutuspiirimme sidosryhmäyhteistyön periaatteena on laadukas yhteistyö määrällisen tavoitteen sijaan. Vierailut järjestöjen ja ryhmien tilaisuuksissa priorisoidaan tarjoamalla yhteistyötä suuremmille ryhmille kerralla.

Sidosryhmäyhteistyösuunnitelmassa tulemme sopimaan sidosryhmäyhteistyöhön osallistuvien roolit ja vastuut eri yhteistyökumppaneiden kanssa, esim. kuntoutuksen asiakasyhteistyöryhmät, eläkeläisjärjestöt.

Piirissämme on tehty kattavasti suorakorvaussopimuksia lääkäriasemien, yksityisten hammaslääkäreiden, fysikaalisten hoitolaitosten ja kuljetuspalveluntuottajien kanssa. Uusimpana sopimusmuotona on tehty sähköisiä tiedonsiirtosopimuksia fysikaalisten palveluntuottajien kanssa.

Vakuutuspiirin johto on mukana myös eri projektien ohjausryhmissä, esim. valtakunnallisessa KYKY-hankkeessa ja Työvoiman palvelukeskuksen ohjausryhmä. (lyh.TYP). TYP toimii Varkaudessa, Kuopiossa ja Iisalmessa. Parhaillaan olemme kehittämässä TYP:n kanssa yhtenäistä yhteistyön mallia.

Vakuutuspiirimme kunnissa on Kelan kanssa erilaisia palvelun yhteistyön muotoja, kuten yhteispalvelupisteitä ja palveluyhteistyötä. Tällä hetkellä tehdään yhteistyötä Suonenjoella maistraatin sekä Kaavilla ja Tuusniemellä poliisin kanssa. poliisin palvelutoiminnan kanssa.

Soky-sopimukset ovat ajantasalla kaikissa vakuutuspiirin kunnissa. Raportoitujen tilastojen mukaan soky-kyselyjä tehdään runsaasti.

Työn tasaamisen myötä osa yhteistyötahoista on alueemme ulkopuolella, esim. Helsingin alueen työvoimatoimistot.

Yhteistyö muiden Kelan yksiköiden kanssa

Vakuutuspiirin johtaja on mukana alueen johtoryhmässä Isu-Luotsissa.

Etuusvastaavat pitävät säännöllisesti yhteyttä alueen etuuskoordinaattoreihin tarkistaen heiltä linjauksia tulkintaa ja soveltamista vaativissa asioissa sekä teknisissä ongelmissa. Saadut vastaukset välitetään vakuutuspiirin henkilöille.

Yhteistyötä on tehty myös etuuksissa auttaen konserniapuna naapuripiirejä ratkaisutyössä.

Vakuutuspiirin johtaja ja Kuopion toimistonjohtaja ovat mukana sosiaaliturvan asiantuntijakoulutuksessa (Top Sos), jonka toteuttamiseen Kela osallistuu yhdessä Turun yliopiston, Åbo Akademin, Eläketurvakeskuksen, sosiaali- ja terveysministeriön sekä opetusministeriön kanssa.

4 b Miten taloudellisia resursseja hallitaan

Vakuutuspiirin johtaja, hänen sijaisensa ja talousasioista vastaava johtaja käyvät tulossopimusneuvottelut alueen johdon kanssa sen jälkeen, kun aluejohtaja on neuvotellut Kelan ylimmän johdon kanssa. Neuvotteluissa sovitetaan vakuutuspiirin johdon laatima suunnitelma ja alueen ehdottama kehys strategisia tavoitteita tukevaksi vakuutuspiirin tulossopimukseksi.

Tulossopimuksen toteutumista seurataan. Viestitämme taloudellisuuskulmaa henkilöstölle verkostovastuualueiden kautta ja mm. kehityskeskusteluissa siten, että jokainen ymmärtää miten ja millä keinoin taloudellisiin asioihin voi työssään vaikuttaa, esim. päätösten oikeellisuus.

Vakuutuspiirin johtaja vastaa suuremmista hankinnoista ja huolehtii, että budjettikehystä ei ylitetä. Suuremmat hankinnat kilpailutetaan useamman toimijan kesken. Kaikki toiminnan ja toimitilojen parantamiseen sekä henkilöstöön liittyvät kustannukset perustuvat tarkkaan etukäteissuunnitelmaan. Suuremmat hankinnat priorisoidaan eri vuosina toteutettavaksi. Pienempiä hankintoja voidaan loppuvuodesta tehdä ohi suunnitelman, mikäli varoja jää.

Palvelujohtamisen avulla on myös esimiesten taloudellisuus- ja tuottavuustietous lisääntynyt. Esimiehet panostavat omassa työssään aktiivisesti oman yksikkönsä tuottavuuteen ja taloudellisuuteen, vakuutuspiirin ja yksikön kokonaisvaltainen laatu näkökulma huomioiden.

Riskienhallinta

Vakuutuspiirin sisäisen valvonnan suunnitelma on tehty v. 2009 -2010. Suunnitelma pitää sisällään valtakunnallisten ja alueellisten valvontojen lisäksi riskikartoituksessa esille nousseita vakuutuspiirin omia kohteita vuosille 2009 ja 2010.

Vakuutuspiirien yhdistymiseen liittyviin riskeihin ja niiden ennaltaehkäisyyn keskityttiin jo Pohjois-Savon vakuutuspiirin suunnitteluryhmässä, joka jatkoi 1.1.2009 lukien toimintaansa vakuutuspiirin johtoryhmänä. Vakuutuspiirin johtamisjärjestelmän verkostovastuiden kautta esimiehiä ja toimihenkilöitä sitoutetaan mukaan kehittämistyöhön enemmän myös riskienhallinnan näkökulmasta. Haasteena on saada kaikki mukaan sisäiseen valvontaan.

Sisäiseen valvontaan osallistuvat vakuutuspiirin esimiehet, etuusvastaavat tai heille nimetyt varahenkilöt. Valvonnan toteuttamiseen koulutetaan alueen sisäisen valvonnan työryhmän toimesta. Maksuliikenteen valvonnasta vastaavat esimiehet. Maksuliikenteen keskittyttä odotetaan uutta ohjeistusta valtakunnan tasolta.

4 c Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan

Toimitilastrategia osana kiinteistöjen hallintaa

Toimistot toimivat joko omistus- tai vuokratiloissa Johtajat kuuluvat niiden kiinteistöyhtiöiden hallituksiin, joiden osakkeita omistamme. Panostamme työolosuhteiden ja toimitilojen kunnossapitoon ja viihtyvyyteen asiakkaidemme parhaaksi ja edistämään henkilöstömme terveyttä ja hyvinvointia. Piirin toimitilojen saneeraustarpeet kartoitetaan vuosittain ja ne priorisoidaan tulossopimusneuvotteluissa. Tarvikkeet hankitaan palveluosaston neuvottelemien sopimusten mukaisilta toimittajilta. Kokonaistaloudellisuutta arvioitaessa huomioimme ympäristökuormitukset sekä kierrätysmahdollisuudet. Toimintaympäristön turvallisuuteen liittyvää toimintaa on kuvattu kohdassa 3e.

Olemme saneeranneet toimitilojamme ja työpisteitämme asiakastarpeiden, työturvallisuus- ja ergonomiavaatimusten pohjalta. Töiden sujumiseksi ja työssä jaksamisen tukemiseksi kiinnitämme erityistä huomiota tarvittaviin työn apuvälineisiin. Olemme mm. hankkineet sankaluureja, rullahiiriä ja korkeutta säädeltäviä työpöytiä. Asiakastarpeet saneerauksissa on huomioitu kehittämällä asiakaslähtöistä tilakonseptia mm. toimivuus ja esteettömyys eri asiakasryhmät huomioiden kuten esim. inva-paikoitus, automaattinen ovien avautuminen.

Kiinteistöissä on tehty kuntokartoitukset ja pelastussuunnitelman yhteydessä tarkastettu palo- ja pelastustoimeen liittyvät asiat. Hälytysjärjestelmä on kaikissa kiinteistöissä. Toimitilojen siisteydestä huolehditaan joko omien siivoojien tai siivousalan yritysten voimin. Siivouksessa käytetään ympäristöystävällisiä puhdistusaineita.

Tavoitteena ympäristöystävällinen toiminta

Kierrätämme syntyvää paperijätettä ja olemme vähentäneet paperitulosteiden käyttöä. Hävitettävät asiapaperit tuhoetaan vuosittain. Entisessä Kuopion vakuutuspiirissä on roskien lajittelu ollut pitemmälle kehitettyä ja siihen on laadittu ohjeistus. Tavoitteena on yhtenäistää käytäntö myös uudessa vakuutuspiirissä. Matkustustarpeita vähennetään teknologian hyödyntämisen mm. puhelinneuvottelujen avulla.

Vakuutuspiirimme verkostovastuiden mukaisesti olemme nimenneet ympäristövastaavan. Hän työstää oman ryhmänsä kanssa ympäristönäkökulmaan liittyviä asioita osana koko Kelan ympäristöohjelmaa ja laatii ympäristösuunnitelman v. 2009 -2010. Ympäristöstrategisena tavoitteenamme on kehittää toimintaamme enemmän ympäristöä säästäväksi. Ympäristöasioita tehdään näkyväksi pienillä arjessa näkyvillä asioilla, esim. autottoman päivän vieto vuosittain.

4 d Miten teknologiaa hallitaan

Teknologiaa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti ja hallitusti

Tarjoamme asiakkaille aktiivisesti eri palvelukanavia. Olemme kehittäneet ajanvarausjärjestelmää sekä erityisasiantuntijan yhteydenottoa vakuutuspiiritasolla myös puhelimitse tai sähköpostilla. Palvelutarpeen arvioinnissa ja palvelukanavan valinnassa kuuntelemme asiakkaan tarpeita. Palveluneuvojat ovat saaneet koulutuksen uusittujen Kelan www- sivustojen sekä Kelanetin käyttöön. Moodlea hyödynnämme vakuutuspiirin johdon, koko henkilöstön ja etuusvastaavien vuorovaikutus- ja tiedotuskanavana sekä verkkokursseissa.

Aluekeskuksen atk-tukihenkilö on kouluttanut uudet etuusvastaavat Wordin, PowerPoint - ohjelman ja Moodlen verkkokoulun käyttöön. Esimiehet ovat saaneet vastaavan koulutuksen jo aiemmin. Vakuutuspiirin yksiköihin on sovittu hankittavaksi lisää dataprojektoreita toimistojen oman palaverikäytännön yhtenäistämiseksi ja kehittämiseksi esim. kuukausittaisten toiminta- ja tilastokatsausten yhteinen läpikäyminen. Piirin suurimpiin toimistoihin on hankinnassa videoneuvottelulaitteet.

Vakuutuspiirin prosessivastaava ja päivittäisestä työjärjestelyistä vastaava hyödyntävät Tahti-järjestelmästä ja Sahasta tulostettuja raportteja työ- ja resurssiseurannassa.

Vakuutuspiirin tavoitteiden ja tuloksellisuuden seurantaan varten on tehty toiminta- ja tilastopaketti johon päivitetään toiminnan kannalta keskeiset tulokset (verkostovastuut, ratkaisutilastot, käyttöasteet). Taulukot päivitetään kuukausittain saatujen enter-tilastojen sekä tehtyjen työpäivien kautta ja jaetaan yksiköittäin kaikille esimiehille.

Saha-järjestelmä hyödynnetään saha-ohjeistuksen ja yhteisten sovittujen prosessikuvausten mukaisesti. Prosesseista on tarkemmin kohdassa 5.

Vakuutuspiirin työvuorosunnittelun projektit on laadittu yhdennäköisiksi kaikkiin yksiköihin päivittäisen resurssiseurannan helpottamiseksi ja raporttien käytettävyyden parantamiseksi.

Vakuutuspiirimme kaikki skannaus on keskitetty lisaalmeen, Kuopioon ja Varkauteen.

Puhelinjärjestelmän mahdollistamaa teknologiaa hyödynnetään puhelinneuvotteluissa, asiakaspalvelun taustatuessa ja puhelujen keskittämisellä.

Kelalla suunnittelun alla olevan uuden etuustyön hallintajärjestelmän (OIWA) kehittämisessä on tavoitteena yhdistää sähköinen asiointi ja etuusjärjestelmien toiminnot toimihenkilön työtehtävien kannalta hallittavaksi kokonaisuudeksi.

Vakuutuspiirimme on pilotoimassa syksyllä 2009 kuntoutusasioiden sähköistä ajanvarausta.

4 e Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan

Visiomme saavuttamisen kannalta keskeisiä asioita ovat henkilöstön osaaminen ja ammattitaito. Muutokset, uudet tehtävät ja asiakkaiden haastavista elämäntilanteista lähtevä palvelutarve lisäävät haasteita tiedon ja tietämyksen hallintaan. Palveluneuvojien Palvelumalli-koulutuksissa on kiinnitetty erityisesti huomiota tiedon omatoimiseen hakuun ja Kelanetin käyttöön.

Vakuutuspiirin strategisen suunnittelun yhteydessä kartoitamme, mitä ja millaista tietoa sekä tietopääomaa piirissämme tarvitaan strategiaamme toteuttamiseksi, esim. riittävä ja oikein kohdennettu osaamis pääoma, vieraan kielen taito ym.

Lisäämällä myös yhteistyötahojen tietoa ja tietämystä pystymme kehittämään sidosryhmien osallistumista toimintamme kehittämiseen. (Esim. Yhteinen asiakkuus – projekti).

Koko vakuutuspiiriä koskevat tärkeimmät tiedot on saatavissa Moodlesta, josta ne ovat helposti kaikkien käytettävissä ja ajantasalla. Verkostovastuualueiden mukaisesti on määritetty vastuuhenkilöt, jotka vastaavat omilla vastuualueillaan tietojen keräämisestä, luotettavuudesta ja päivittämisestä sekä käytettävyydestä.

Tietoturva ja tietosuoja

Hyvä tietoturva on laadukkaan ja luotettavan palvelun edellytys. Tietoturva periaatteemme perustuvat Kelan strategiaan ja lainsäädäntöön. Ne velvoittavat noudattamaan huolellisuutta kaikessa toiminnassa ja varmistamaan tietoturvallisuuden toteutumisen. Vakuutuspiirimme tietoturvavastaava yhdessä ryhmänsä kanssa laatii tietoturvasuunnitelman. Koko henkilöstömme osallistuu tietoturvan ylläpitoon ja kehittämiseen verkostovastuualueiden kautta. Tietoturvaan ja tietosuojaan liittyviä asioita on tarkennettu yhteisillä menettelytavoilla vakuutuspiirissä esim. valtakirjamenettely. Toimihenkilöt ovat käyneet tietoturvan verkkokurssin v. 2008 -2009 aikana.

5. PROSESSIT

5 a Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti

Verkostovastuiden mukaisesti on piiriimme nimetty prosessivastaava. Hänellä on yhdessä johtoryhmän kanssa päävastuu prosessien suunnittelusta, hallinnasta ja kehittämisestä sekä arvioinnista. Prosessien toimivuutta arvioidaan, seurataan ja kehitetään jatkuvasti. Vakuutuspiirimme strategisena tavoitteena on tuottaa palvelut asiakkaalle nopeasti ja laadukkaasti. Tavoitteeseen pääsemiseksi olemme suunnitelleet ja kehittäneet prosessejamme systemaattisesti vakuutuspiirien yhdistymisprojektin (kevät 2008) alusta lukien. Posan ohjausryhmässä suunniteltiin ja kehitettiin yhteisiä menettelytapoja prosessien sujumiseksi ja ennakoitiin yhdistymiseen ja prosesseihin liittyviä riskejä. Tätä työtä on jatkettu Posan johtoryhmässä 1.1.2009 alkaen.

Teemapäivät

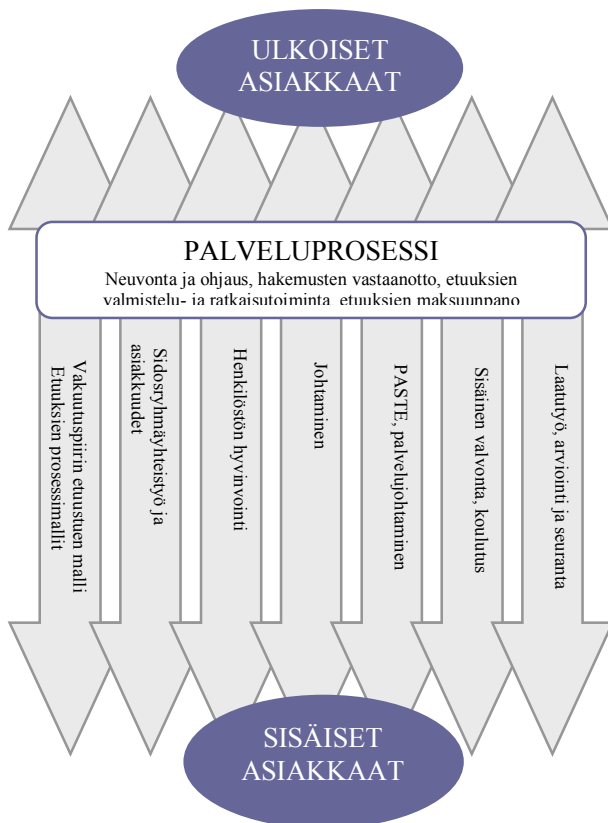
Vakuutuspiirien yhdistymisvaiheessa koko henkilöstö osallistui palvelutoiminnan teemapäiviin. Teemapäivien yhteisenä osiona oli Pasten palvelumallissa sovitut yhteiset asiat sekä kunkin etuuden prosessi ja siihen liittyvät yhteiset toimintatavat. Teemapäiviä pidetään vuosittain. Teemapäivien yhteisenä aiheena on palveluprosessiin liittyvää asiaa sekä lisäksi ajankohtaista etuusasiaa. Teemapäivät ovat myös henkilöstölle yksi kanava tuoda kehittämis ehdotuksia

Kehittämis ehdotuksia kerätään myös toimistojen palaverissa ja palautekeskusteluissa tuoden ne esimiehen työtunnille ja sitä kautta johtoryhmään. Toimintaohjeet ja yhteiset pelisäännöt on käyty läpi toimistopalaverissa ja niitä on kerrattu palautekeskusteluissa. Vakuutuspiirimme pelisäännöt on viety myös Henkilöstö-Moodleen.

Toteuttamassamme palvelujohtamisen strategiassa asiakkaan kohtaaminen ja ratkaisutyö nähdään omina ammatillisina kokonaisuuksina, mutta ne yhdessä muodostavat palveluketjun. Sekä asiakaspalvelua, että ratkaisutyötä tuetaan kouluttamisen, taustatuen, Kelanetin etuustuen sekä asiantuntijaverkoston ja työtä tukevien työjärjestelyjen ja työvälineiden avulla.

Vakuutuspiirimme keskeisin prosessi on palveluprosessi, jota arvioidaan, seurataan ja kehitetään toimintaperiaatteiden mukaisesti (kohta 1b.). Tukiprosessimme noudattavat Kelan valtakunnallisia ja Itä-Suomen alueen yleisiä linjauksia.

Kuvio 5a.1 Prosessit



5 b Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisäarvoa.

Ydinprosessimme eli palveluprosessin toimivuutta seuraamme havainnoinnin asiakaspalautteiden, läpimenoaikojen ja lopputuotteen laadun (LOLA) valvonnan kautta. Prosessien toimivuuden jatkuvalla seurannalla päästään vaikuttamaan heti puutteisiin. (Ks. kohta 5a). Impulsseja prosessien parantamiseksi saadaan myös sisäisestä valvonnasta ja henkilöstön aloitteista. Henkilöstöä on kannustettu tuomaan omia näkemyksiään pelisääntöjen ja prosessien toimivuudesta. Näin pääsemme kiinni heti ongelmakohtien rajapintoihin ja arvioimaan/ muuttamaan käytäntöjämme.

Sidosryhmäyhteistyösuunnitelmassamme olemme keskittäneet sidosryhmäyhteistyön prosesseja tukevaksi. Esim. järjestämme koulutus- ja tiedotustilaisuuksia isommille ryhmille kerrallaan aloitteellisesti Kelasta päin.

5 c Miten tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella

Tehtävämme on asiakaspalveluprosessin mukaisesti palvella asiakkaita kaikissa etuusasioissa sekä kehittää palvelujen toteutusta asiakkaiden tarpeita ja odotuksia vastaavaksi.

Kannustamme ja ohjaamme asiakkaitamme ja yhteistyökumppaneitamme käyttämään erilaisia palvelukanavia. Vakuutuspiirin johdon kuntakerroksella ja muilla vierailuilla esim. työvoimatoimistoissa olemme viestittäneet uusia toimintatapojamme ja kartoittaneet yhteistyökumppaneiden tarpeita yhteistyön kehittämiseksi. Sidosryhmäyhteistyösuunnitelmassa tulemme määrittämään vastuuhenkilöitä eri yhteistyötahoille. Esim. suunnitelmissa on selvittää lähiaikoina laitoksista tulevien laitoshoitolistojen parannettavuutta niiden käsittelyn nopeuttamiseksi.

Vakuutuspiirissämme on käynnistymässä sähköisen ajanvarauksen pilotointi v. 2009 -2010 aikana.

Vakuutuspiirimme teemapäivien suunnittelua ja materiaalia on annettu myös muiden vakuutuspiirien käyttöön piirien yhdistymisvaiheessa.

Alueellinen asiakaspalvelun taustatuki toimii vakuutuspiirissä seuraavissa etuuksissa:

- sairauspäiväraha
- sairaanhoitokorvaukset
- työttömyysturva
- lääkeasiat
- erityishoitoraha
- erityisäitiysraha

Vakuutuspiirimme on ollut mukana kehittämässä asiakaspalvelun taustatukea sekä alueellisessa että valtakunnallisessa työryhmässä. Myös aikaisempina vuosina vakuutuspiiri on ollut aktiivisesti mukana prosessien kehittämishankkeissa.

5 d Miten tuotteita ja palveluja tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan

Asiakaspalvelun toimintaperiaatteet

Olemme kaikissa vakuutuspiirimme toimistoissa kehittäneet asiakaspalveluamme toimiston profilointi huomioiden. Pasten mallinnetun palvelun käyttöönoton etenemiseksi on tehty suunnitelma v. 2009 -2010. Suunnitelman mukaisesti tavoitteena on syventää, yhdenmukaistaa ja varmistaa palvelumallin mukainen toiminta kaikissa piirin yksiköissä sekä rakentaa esimiehille riittävä tuki oman yksikkönsä palveluneuvojien valmentamiseksi ja ohjaamiseksi. Palveluneuvojien tämän vuoden tavoitteena on omaksua palvelumallin yhtenäiset toimintatavat. Niitä olemme kerranneet aamupalavereissa ja palautekeskusteluissa sekä palveluneuvojien teemapäivillä. Suunnitelmaa työstetään osana piirin verkostovastuutoimintaa. Koulutuksen kautta saatu perusvalmius mallinnettuun palveluun on kaikilla palveluneuvojilla. Esimiehet ovat saaneet havainnointikoulutuksen. Havainnointia toteutetaan palvelun laadun kehittämiseksi ja arvioimiseksi. Havainnointi aloitetaan keväällä 2009 edeten yksiköittäin ns. aaltona, siten että edellisen yksikön esimies valmentaa ja tutoroi seuraavaa.

Mallinnetun palvelun etenemisestä tiedotetaan säännöllisesti piirin henkilökunnalle kuukausittaisen toiminta- ja tilastokatsauksen ja henkilöstömoodlen välityksellä. Toiminnassa hyödynnetään teemakeskusteluja asioiden läpi käymiseksi.

Tarjoamme asiakkaillemme eri palvelukanavia ja heidän tarpeensa määrittää palvelumuodon esim. ajanvaraus. Suuremmissa yksiköissä on käytössä ennalta määrätyt päivät ajanvarausasiakkaille. Kuntoutusasiakkaiden haastattelut olemme järjestäneet, siten että aika varataan tietystä numerosta ja ennalta työvuorolistaan määritetyt henkilöt hoitavat haastattelut keskitetysti koko piirissä.

Tällä hetkellä puhelinpalvelu hoidetaan ensisijaisesti omassa toimistossa. Mikäli riittävää asiantuntemusta ei ole niin asia siirretään jatkokäsittelyyn vakuutuspiirin postilaatikkoon, josta neuvontavuorossa oleva henkilö ottaa asiakkaaseen yhteyttä kahden päivän kuluessa. Samoin voidaan toimia myös asiakaspalvelussa, ellei taustatukikaa osaa vastata. Näin turvaamme asiakkaan asian käsittelyn ja palvelupolku on selkeä. Prosesseja parantaessa olemme sopineet, että ennen puhelun yhdistämistä kuunnellaan asiakkaan palvelutarve eikä siirretä puhelua asiantuntijalle jos itse pystymme asian hoitamaan.

Puhelinpalvelua tullaan keskittämään tulevan syksyn aikana ja se liitetään systemaattisemmin mukaan vakuutuspiirin työvuorosuunnitteluun.

Ratkaisutoiminnan toimintaperiaatteet

Etuuksien valmistelua ja ratkaisua toteutamme valtakunnallisten prosessikuvausten mukaisesti. Lisäksi olemme laatineet ratkaisutoimintaan omia yhteisiä toimintaohjeita ja pelisääntöjä, joita tarkennetaan vielä edelleen. Jonotyön prosessin toimivuutta arvioidaan jatkuvasti seuraamalla töiden sujumista jonoista. Arviointia ja kehittämistä tehdään myös toimihenkilöiden palautteiden ja sisäisen valvonnan kautta.

Etuuksien valmistelu- ja ratkaisutyö jonoista on organisoitu henkilöiden osaamistason mukaan.

Ratkaisutyön pelisäännöt ja huoneentaulu on käyty läpi viikkopalavereissa ja ne on viety Henkilöstö-Moodleen.

Etuusvastaatyö

Etuusvastaavatoiminnassa noudatamme alueen yhteisiä periaatteita. Etuusvastaavan toimenkuvaan kuuluu

- Ratkaisutoiminnan asiantuntijuuden toteuttaminen ja koordinointi.
- Koulutustarpeista viestittäminen.
- Tiedottaminen sekä ratkaisu- että palvelutoimintaan liittyvistä muutoksista ja linjauksista.

Etuusvastaavien verkostossa hyödynnetään sen jäsenten yksilöllisiä vahvuuksia koko vakuutusalueen hyväksi. Etuusvastaavien tuki on järjestetty aluekeskuksen koordinaattorilta ja etuusvastaavaverkostosta.

Ratkaisutyön neuvonta vakuutuspiirissä

Vakuutuspiirissä on ratkaisijoille suunnattu neuvontatyö järjestetty siten, että etuutta syvällisesti osaavat henkilöt ovat vuorotellen neuvontavuorossa. Jos neuvontavuorossa oleva ei osaa vastata kysymykseen, hän selvittää asian etuusvastaavalta, ja kertoo sitten ohjeen neuvon kysyjälle. Tällä tavoin neuvontavuorossa oleva laajentaa myös omaa osaamistaan. Jos asia on harvinainen ja hankala, se ohjataan Sahan etuusvastaavatyöjonoon, josta nimetyt henkilöt tekevät asiat pois.

5 e Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

Keskeinen yhteistyökumppani on kuntasektori. V. 2009 alussa vakuutuspiirissämme toteutettiin mittava kuntakierros Pohjois-Savon maakunnan alueella, jossa kuntien johdon kanssa keskusteltiin yhteistyön nykytilasta, tavoitteista ja tulevaisuuden näkymistä ja kuinka palvelutoimintaa voitaisiin kehittää yhteen suuntaan.

Vakuutuspiirimme on ollut aloitteellisesti mukana Kuopion kaupungin sosiaali- ja terveystoimen, Työvoimahallinnon ja Työterveyslaitoksen kanssa Yhteinen asiakkuusprojektissa. Projektin tavoitteena on kehittää asiakkuusprosessia eri organisaatioiden välisten rajapintojen sujuvan toiminnan varmentamiseksi ja siten parantaa sidosryhmäyhteistyötä asiakkaidemme parhaaksi.

Palveluprosessin sujumiseksi suunnittelemme lomat hyvissä ajoin etukäteen ja päätämme niistä johtoryhmässä. Sijaistamiset huomioidaan tarkoin ja kesälomia pyritään kierrättämään eri kuukausina.

Eläkkeelle siirtymiset huomioidaan hyvissä ajoin ja varmistetaan osaamisen siirtyminen, (ks. kohta 3b).

Tiedotamme asiakkaille muutoksista paikallislehdissä ja radiossa sekä koulutamme laki- ym muutoksista myös henkilöstöämme etukäteen, jotta pystymme vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin, (ks. kohta 3b). Asiakaspalvelun laatua arvioimme barometrin avulla ja tavoitteet on kirjattu tulokorttiin. Mittarina on asiakkaiden antama arvio kouluarvosanoin 4-10.

**LIITE 2 POHJOIS-SAVON VAKUUTUSPIIRIN LAADUN KEHITTÄMISEN
SUUNNITELMA**



**Pohjois-Savon vakuutuspiiri
Laadun kehittämisen suunnitelma 2009 - 2010**

POHJOIS-SAVON VAKUUTUSPIIRI

LAADUN KEHITTÄMISEN SUUNNITELMA 2009 - 2010

Sisältö:

1. Laadun kehittämisen taustaa Kelassa
2. Pohjois-Savon vakuutuspiirin laadun kehittämisen periaatteet ja tavoitteet
 - Arvot ja toimintakulttuuri
 - Vision, arvojen ja strategian toiminnallistaminen läpi organisaation
3. Pohjois-Savon vakuutuspiirin laadun johtaminen ja kehittäminen toiminnan strategisilta näkökulmilta tarkasteltuna
 - Asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus
 - Talous
 - Prosessit
 - Henkilöstö ja työyhteisön uudistuminen
4. Toiminnan itsearviointi ja laatukilpailu
5. Vahvuudet
6. Kehittämisaalueet

Vakuutuspiirin laadun kehittämisen suunnitelma on laadittu yhteistyössä vakuutuspiirin verkostovastuualueen työryhmän kanssa. Työryhmän yksiköiden henkilökunta on osallistunut strategiatyöhön yhteisissä palavereissa. Vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin on koottu v. 2009 laaditusta vakuutuspiirin toiminnan itsearvioinnissa esille tulleita vahvuuksia ja kehittämisalueita sekä laadun kehittämissuunnitelmaa laadittaessa esille tulleita parantamisalueita.

1. Laadun kehittämisen taustaa Kelassa

Laadun järjestelmällinen kehittämistyö on aloitettu Kelassa v. 1997, jolloin Kelan hallitus hyväksyi laatuohjelman. Tästä lukien on kaikkien vakuutuspiirien toiminnan yhtenä kehittämisen välineenä käytetty Euroopan laatupalkintokriteeristön eli EFQM-mallin mukaista toiminnan itsearviointia. Laadun kehittämisen motiiveja ovat olleet mm. lisääntyneet asiakkaiden ja ympäristön vaatimukset sekä voimakas oma halu kehittää Kelasta entistä parempi palvelulaitos..

Laadun kehittäminen ja arviointi Kelassa on osa toiminnan strategista kehittämistä. Strategisen kehittämisen välineenä käytetään ns. tasapainotetun mittariston eli Balanced Scorecard mallia (BSC). Mallin ovat luoneet amerikkalaiset Robert Kaplan ja David Norton. BSC on strategisen toiminnan ohjauksen työkalu, joka auttaa muuttamaan yrityksen vision ja strategian joukoksi konkreettisia mittareita ja se perustuu tarpeeseen löytää tasapaino perinteiseen voittoon ja markkinatalouteen perustuvan ohjauksen välille. Siksi tämä malli sopii hyvin myös julkishallinnon toiminnan kehittämisen työkaluksi. Mittariston avulla pyritään tasapainoiseen onnistumiseen tarkastellessa toimintaa neljän eri näkökulman kautta. Nämä neljä näkökulmaa ovat: asiakkuus, henkilöstö, prosessit ja talous, BSC-mittaristoa on käytetty Kelan toiminnan ohjauksen työvälineenä 1990-luvun lopulta lukien ja tämän pohjalta on laadittu myös mittarit tulokortin eri osa-alueille. Strategian ja toiminnan tavoitteiden tuntemiseksi on nämä näkökulmat otettu myös kehityskeskustelulomakkeen pohjaksi. Kehityskeskustelun lähtökohdat ovat Kelan visio, strategia, arvot ja tavoitteet ja niiden tulee näkyä myös yksittäisen toimihenkilön henkilökohtaisissa tavoitteissa.

2. Pohjois-Savon vakuutuspiirin toiminnan laadun kehittämisen periaatteet ja tavoitteet

Laatunäkökulma on voimakkaasti mukana vakuutuspiirin toiminnan kehittämisessä. Kehittäminen on vakuutuspiirissä jatkuva prosessi ja jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan laadun merkityksen ja parantamiskeinojen ymmärtämistä koko palveluketjussa. Ymmärrystä ja jatkuvan kehittämisen kulttuuria luodaan joustavalla, vuorovaikutuksellisella ja koko henkilöstöä osallistavalla toimintatavalla. Strategisessa kehittämistyössään vakuutuspiirin johto kiinnittää laadunvarmistukseen jatkuvaa huomiota. Johdon tuki ja sitoutuminen sekä suunnan näyttäminen ja kannustaminen ovat ensisijaisen tärkeitä onnistumisessa. Vakuutuspiirin keskeisin

voimavara, henkilöstö, on osaavaa ja työhönsä innostunutta. Tavoitteellisesti sekä hyvin johdettuna se tarjoaa jatkuvan uudistumisen mahdollisuuden.

Pohjois-Savon vakuutuspiirin onnistumisen perustan muodostaa yhteinen tahtotila ja selkeä tehtävä. Tärkeimpiä laadun kehittämisen motiiveja on myös halu palvella asiakkaita entistä paremmin. Tätä todentaa Kelan palvelulupaus julkisen sektorin parhaana toimijana sekä asiakkaiden ja ympäristön asettamat haasteet ja oma halu toiminnan kehittämiseen. Pohjois-Savon vakuutuspiirin laatutavoitteet perustuvat Kelan yhteisiin laatutavoitteisiin. Laatutavoitteemme ovat:

- *Tyytyväiset asiakkaat*
- *Motivoitunut ja osaava henkilökunta*
- *Taloudellinen ja tuloksekas toiminta*
- *Jatkuvan kehittämisen kulttuuri*

Kelan valtakunnallisten kehittämiskohteiden lisäksi valitaan vakuutuspiirin toiminnan vuosittaisissa suunnitelmissa näiltä osa-alueilta omia kehittämiskohteita. Vakuutuspiirin omana tavoitteena on lisäksi kehittää toiminnan läpinäkyvyyttä ja että kaikilla on mahdollisuus osallistua toiminnan uudistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen vakuutuspiirissä jaettujen johtamisen verkostovastuualueiden kautta. Vakuutuspiirin tavoitteena on myös kehittää sidosryhmäyhteistyötä Kelan ja yhteistyökumppaneiden yhteisten asiakkaiden näkökulmasta asioinnin helpottamiseksi eri virastoissa. Yhteistyön kehittämiseksi on meneillään projekti "Yhteinen Asiakkuus". Myös asiakkaat ovat mukana kehittämistyössä. Tätä todennetaan asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta saatujen palautteiden kautta.

Koko Kelan kehityskeskustelujen yhteisenä aiheena v. 2010 on Kelan arvot arjessa. Arvot ovat, *osaava, ihmistä arvostava, yhteistyökykyinen ja uudistuva*. Vakuutuspiirin omana kehittämisen teemana on osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Kaikkien eri osa-alueiden kehittämistoimenpiteiden avulla pyritään myös parantamaan asiakkaiden käsityksiä Kelasta ja kohentamaan Kelan julkisuuskuva eli imagoa.

Vakuutuspiirin toiminnan laatua varmistetaan tukemalla johtamista palvelujohtamisen ja palvelutoiminnan kehittämisohjelman menetelmin sekä huolehtimalla henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja tiedonkulun lisäksi myös heidän osaamisestaan ja työhyvinvoinnista sekä riittävästä resursseista.

- **Arvot ja toimintakulttuuri**

Tavoitteena on kehittää toimintaa yhdessä arvojen mukaisesti ja että arvot näkyvät päivittäisessä työssä ja vuorovaikutuksessa. Pitkäjänteinen kehittämistyö perustuu osaavien henkilöiden kykyyn ja haluun kehittää toimintaa ja toimintatapoja yhdenmukaisiksi vakuutuspiirissä ja koko Kelassa.

- **Vision, arvojen ja strategioiden toiminnallistaminen läpi organisaation**

Tavoitteena on, että jokainen toimihenkilö tuntee tulosyksikkönsä strategiaperustan ja tavoitteet sekä sopii kehitys- ja palautekeskusteluissa yhdessä esimiehen kanssa henkilökohtaiset tavoitteensa ja kehityssuunnitelmansa. Näiden toteutumista tuetaan palvelujohtamisen avulla.

3. Pohjois-Savon vakuutuspiirin laadun johtaminen ja kehittäminen toiminnan eri näkökulmilta tarkasteltuna

a Asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Tavoite:

Tavoitteena on hallita palveluketjun laatua hyvin, mutta palvelun virheitä tulee hallita vielä paremmin ja lunastaa asiakkaiden odotukset kaikissa palveluketjun vaiheissa. Palvelun laadussa pyritään hyvään kokonaislaatuun pitäen kuitenkin tavoitteet realistisina eikä luvata liikaa.

Tulevien vuosien tärkeimpinä tavoitteina on palvelujen saatavuus palveluverkon muuttuessa. Fyysisten toimistojen lakkautuessa on asiakkaille järjestettävä korvaavia asiointitapoja.

Palvelun laadun kehittämisessä tavoitteena on varmistaa Kelan valtakunnallisesti mallinnetun palvelun mukainen yhtenäinen toimintatapa.

Kaikki palveluneuvojat ovat saaneet koulutuksen palvelumallin toimintatapoihin ja niitä on kerrattu toimistopalavereissa ja palautekeskusteluissa. Asiakaslähtöisen palvelun laadun kehittämisen tavoitteena on mm. asiantuntemuksen parantaminen ja syventäminen erikoistumalla tiettyyn osa-alueeseen ja että asia hoidetaan kerralla kuntoon. Toimintatavan varmistamiseksi tavoitteena on rakentaa riittävä esimiesten tuki, jotta he voivat omassa yksikössään valmentaa ja ohjata palveluneuvojia sekä havainnoida palveluketjun toimintaa.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta lisätään huomioimalla ympäristönäkökulmaa, esim. roskien lajittelu, kierrätysmateriaalien käyttäminen ja paperitulosteiden vähentäminen.

Tavoitteena on lisäksi toimia aktiivisena kehittäjänä asiakkuusprosessien rakentamisessa yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.

Toimintatapa

Palvelutoiminnan kehittämisen verkostovastuuryhmä on tehnyt Kelan mallinnetun palvelun käyttöönoton etenemisestä erillisen palvelutoiminnan kehittämisen suunnitelman, joka sisältää toimintatavat palvelun laadun kehittämisessä. Suunnitelma on laadittu v.2009 - 2010.

Palvelujen saatavuutta ylläpidetään ja kehitetään tarjoamalla asiakkaille eri palvelukanavia. Erityisesti tulevina vuosina kehitetään sähköisen asioinnin mahdollisuuksia sekä henkilökohtaista asiointia ajanvarauksella.

Yhteistyökykyä ja osaamista parannetaan ottamalla yhteistyökumppanit mukaan suunnittelemaan osaamisen ja toiminnan kehittämistä. Tätä todennetaan v. 2008 alkaneella projektilla "Yhteinen asiakkuus". Projektissa ovat mukana työvoimahallinto, Kuopion kaupungin sosiaalitoimi, työvoiman yhteispalvelupiste ja Työterveyslaitos.

b Talous

Tavoite

Vakuutuspiirin taloussuunnittelu perustuu Kelan strategiseen päämäärään taloudellisuudesta ja tehokkuudesta. Tavoitteena on toimia taloudellisesti ja tuottavasti karsimalla huonoa laatua aiheuttavia kustannuksia siten, että saadaan aikaan hyvä laatukustannussuhde.

Toimintatapa:

Taloudellisuutta ja tuottavuutta tehostetaan parantamalla koko vakuutuspiirin henkilöstön taloudellisuus- ja tuottavuustietoisuutta sekä ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat taloudellisuuteen ja tuottavuuteen esim. resurssien mahdollisimman tehokas käyttö, kaikkien tilojen ja laitteiden hyödyntäminen, toiminnan ja prosessien yhdenmukaisuus ja päätökset kerralla oikein. Laadukkaat päätökset eivät synny kiireessä ja ratkaisujen tekemiseen on voitava varata aikaa, jotta ehtii tarkistaa sisällön oikeellisuuden. Päätösten oikeellisuutta ja prosessien toimivuutta todennetaan mm. sisäisen valvonnan eli LOLA: n (lopputuotteen laadunvalvonta) avulla.

Esimiehet panostavat aktiivisesti oman yksikkönsä tuottavuuden ja taloudellisuuden kehittämiseen palvelujohtamisen keinoin. Ympäristön kuormittavuudessa vähennetään paperitulosteiden määrää, lajitellaan roskat ja vähennetään energian kulutusta sammuttaen turhat valot. Matkustamisen vähentämiseksi käytämme puhelinneuvotteluja sekä v. 2010 tulevia videoneuvottelulaitteita.

Vakuutuspiirissä v. 2010 - 2012 aikana tapahtuvista toimistoverkon muutosten aiheuttamista toimitila-asioista neuvotellaan asianomaisten kuntien kanssa siten, että palvelujen saatavuus säilyy tehokkaana ja taloudellisena palveluyhteistyönä, yhteispalveluna tai kunnilta käyttöön saamissamme sopivissa tiloissa. Käytöstä poistuvien toimitilojen kalustoa ja laitteita hyödynnämme vakuutuspiirin muissa yksiköissä tai tarjoamme niitä muiden tahojen käyttöön.

Tavoitteiden saavuttamista varmistetaan myös erillisen riskienhallintasuunnitelman avulla, jota päivitetään vuosittain. Hyvällä riskienhallinnalla varmistetaan vakuutuspiirin perustehtävän sekä strategisten ja operatiivisten tavoitteiden toteutumista.

c Prosessit

Tavoite:

Hyvä palvelu perustuu toimiviin prosesseihin. Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien toimintojen ketjua, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan vastaanottamaan tuotteeseen tai palveluun. Kelan kaikki toimihenkilöt vastaavat prosessin tehtävistä ja toiminnoista. Prosessi voi olla ydinprosessi tai tukiprosessi. Kelan ydinprosessi on palveluprosessi ja tukiprosesseja ovat sitä tukevat toiminnot, kuten johtaminen, sisäinen valvonta, koulutus, henkilöstön hyvinvointi, sidosryhmäyhteistyö ja laatutyö.

Prosessit tukevat laatua siten, että niillä ohjataan tekemään laadukasta työtä. Itse työn laatua niillä ei saavuteta. Työn laatu lähtee tekijästä itsestään.

Vakuutuspiirin strategisena tavoitteena on tuottaa palvelut asiakkaalle nopeasti ja laadukkaasti ja saavuttaa tuloskortissa asetetut ratkaisujen läpimenoaikatavoitteet. Tavoitteen saavuttamiseksi on koko palveluketjun prosessien toimivuudessa sekä niiden liittymissä sidosryhmiin edelleen parannettavaa. Tavoitteellisella prosessien hyvällä hallinnalla ja johtamisella varmistetaan etuusratkaisujen lainmukaisuus ja yhdenmukaisuus sekä asiakkaat saavat päätöksensä nopeasti.

Toimintatapa:

Vakuutuspiirin toimintatapana on seurata jatkuvasti prosessien toimivuutta. Työjärjestelyistä ja prosesseista vastaavat henkilöt seuraavat työtilanteen kehittymistä päivittäin ja kohdentavat resursseja tarpeen mukaan. Prosessien toimivuutta todennetaan lisäksi asiakaspalvelun havainnoinnin, auditoinnin, asiakaspalautteiden, läpimenoaikojen ja lopputuotteen laadun (LOLA) valvonnan avulla.

Prosessien suunnitelmallisuus, hallittavuus ja tehokkuus perustuvat hyvään etukäteissuunnitelmaan, jatkuvaan seurantaan ja tarvittaviin muutostoimenpiteisiin sekä työhönsä motivoituneeseen henkilöstöön ja toimiviin työolosuhteisiin, laitteisiin ja ohjelmiin. Esimiesten esimerkkinä toimiminen ja palvelujohtaminen tukevat palveluketjun ja prosessien toimivuutta kaikissa vaiheissa.

d Henkilöstö ja työyhteisön uudistuminen

Tavoite:

Pohjois-Savon vakuutuspiirin onnistuminen perustuu mm. henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Henkilöstön ja työyhteisön uudistumisen strategisena tavoitteena on, että työyhteisömme on Kelan arvojen mukainen ja että työyhteisö on hyvin johdettu. Tavoitteena on olla myös haluttu ja kilpailukykyinen työnantaja.

Vakuutuspiirin verkostovastuuryhmissä on laadittu erilliset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Suunnitelmissa on kirjattu keskeiset tulevien vuosien painopistealueet, kehittämiskohteet ja toimenpiteet. V. 2010 keskeisimpänä tavoitteena on johdon tukeminen osaamisen johtamisessa ja muutoksessa sekä henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen. Valtakunnallisena tavoitteena on lisätä koko Kelassa yhteistä arvokeskustelua ja niiden merkitystä perustehtävässä.

Etuuksien ratkaisutyön keskittäminen edellyttää toimistojen ja yksikköjen tarkempaa profilointia v. 2010 -2012 aikana. Tavoitteena profiloinnissa on luoda vakuutuspiirin yksiköihin useamman henkilön muodostamia tiimejä, joissa asiantuntijuus ja jatkuva oppiminen vahvistuvat. Esimiesten tehtävänä on tukea henkilöstöä tulevissa muutoksissa ja tehtävien vaihtuessa sekä kannustaa heitä oman ammatillisuuden kehittämisessä; mm. työn vaativuus suhteessa osaamiseen, oman ajankäytön hallinta, osallisuus oman työn kehittämiseen ja ryhmävastuu.

Toimintatapa:

Osaamisen johtamista tuetaan laatimalla vakuutuspiirin esimiehille koulutuskokonaisuus valmentavan esimiestyön työkaluksi. Tehtävää vaihtaville toimihenkilöille laaditaan yksilöllinen työnopastussuunnitelma sekä perehdyttäjille oma suunnitelmansa. Toimintatavassa korostuu työssä oppiminen kokeneemman toimihenkilön tai asiantuntijan opastuksella sekä koulutuksen ja opastuksen oikea-aikaisuus. Näillä on vaikutusta koko osaamispäähän sekä henkilöstön kehittämiseen ja motivaatioon.

Laadun kehittämisen verkostotyöryhmän yhtenä näkemyksenä on tullut esille, että hyvät yksilölliset suoritukset tulisi palkita ja ne lisäävät motivaatiota. Palkkausjärjestelmän antamia mahdollisuuksia hyödynnetään mahdollisuuksien mukaisesti. Tällä hetkellä palkkauksen keinoin voidaan hyviä työsuorituksia palkita vuotuisella palkkauskierroksella henkilökohtaisin pistekorotuksin. Tehtävien vaatavuustason noustessa voidaan tehdä esitys vaatavuustason nostamisesta. Vakuutuspiirissä pyritään muutoin kaikin keinoin tukemaan henkilöstön työskentelyä, siten että työ sinänsä palkitsisi ja kannustaisi. Työtä tukevia keinoja ovat mm. oikeat tehtävät, selkeät työjärjestelyt, hyvät tilat ja välineet sekä viihtyisä työympäristö. Tulevien vuosien toimintatapana ja tavoitteena profiloinnin edetessä on, että tiimit ottavat enemmän vastuuta ja asiantuntijuus niissä vahvistuu.

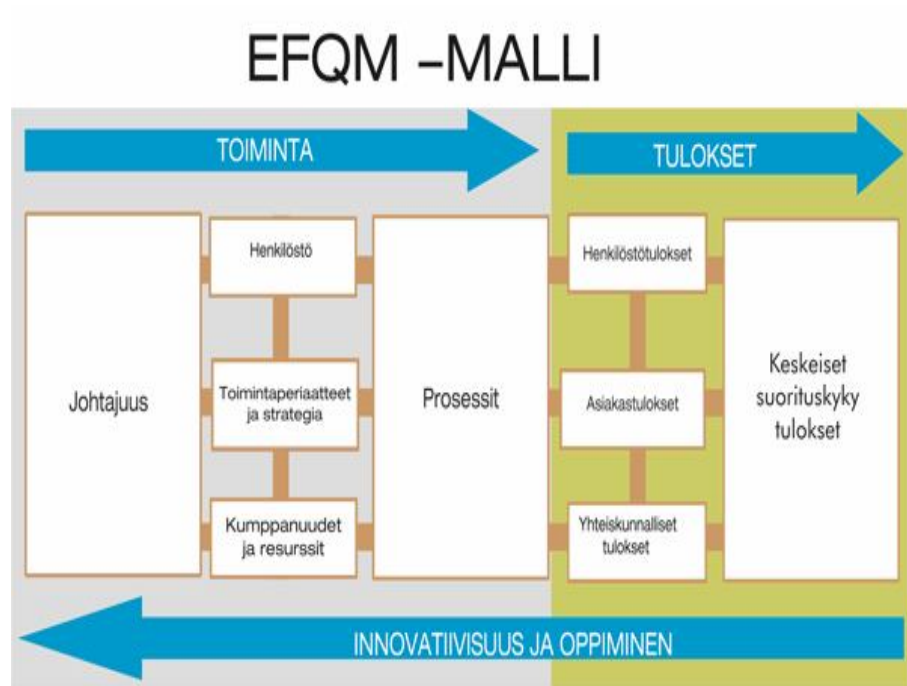
Verkostotyöryhmän näkemyksenä on pidetty tärkeänä myös oman työn jaksottamista ja tauottamista sekä järjestettävä aikaa myös omatoimiseen tiedon ylläpitämiseen ja tietojen päivittämiseen Kelanetin uusimpien ohjeiden kautta.

Vakuutuspiiriin uutta henkilöstöä rekrytoidessa valitaan vuorovaikutuskykyisiä ja palvelusuuntautuneita henkilöitä. Eri aloilta rekrytoidut henkilöt tuovat uutta tietoa ja näkökulmia vakuutuspiiriin.

4. Toiminnan itsearviointi ja laatukilpailu

Vakuutuspiirissä tehdään joka toinen vuosi toiminnan itsearviointi. Arvioinnin työkaluna käytetään Euroopan laatupalkintomallia (EFQM, Excellence Model). Itsearvioinnin tarkoituksena on kuvata vakuutuspiirin toimintatapa, tunnistaa vahvuudet ja parantamisalueet, selvittää miten tulokset ja toiminta liittyvä toisiinsa sekä käynnistää ja viedä läpi kehittämistoimenpiteitä. Laadun kehittämissuunnitelma toimii toiminnan itsearvioinnin tukena. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan ylös itsearvioinnissa esille tulleet vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä vuoden aikana esille tulevia muita parantamisalueita. Laadun kehittämissuunnitelmaa päivitetään vuosittain.

Kelassa järjestetään joka kolmas vuosi sisäinen laatukilpailu, johon eri yksiköt voivat osallistua. Vakuutuspiirin toiminnan vakiinnuttua ja itsearvioinnin tulosten parannettua harkitaan vakuutuspiirissä sisäiseen laatukilpailuun osallistumista, jotta saadaan ulkopuolisen arviointiryhmän arvio vakuutuspiirin toiminnasta. Myös Suomen laatupalkintokilpailuun on mahdollisuus osallistua julkishallinnon yksikköjen sarjassa.



5. Vahvuudet

- Palvelujohtaminen; tulosohjaus ja johtamisjärjestelmä on syvennetty palvelujohtamisen avulla yksikkö- ja yksilötasolle
- Säännöllinen työtuntikäytäntö johtamisen ja esimiestyön tukena
- Tiedottaminen; vakuutuspiirin tiedottamisen kanavana toimii Moodle –verkkoympäristö
- Jämäkkä strategisen toiminnan suunnittelu, ohjaus ja seuranta; työmäärät, resurssit, etuuskien läpimenoajat, prosessit
- Osaava ja vahvan ammattitaidon omaava henkilöstö
- Etuusvastaavatyö ja neuvonta
- Henkilöstöllä selkeät tehtävä- ja vastuualueet
- Avoimuus, vuorovaikutus

6. Kehittämisaalueet

KEHITTÄMISALUEET	TOIMENPITEET	AIKATAULU	VASTUUHENKILÖT	SEURANTA
ASIAKKUUDET				
Palvelujen saatavuus	Palvelukanavien markkinointi, eri palvelumuotojen kehittäminen Toimintatavan kertaaminen, jotta sovitut toimintatavat omaksutaan - havainnointi ja auditointi Yhteinen Asiakkuus –projekti Suunnitelman mukaan etenevä sidosryhmäyhteistyö	jatkuva	Toimistojen esimiehet, johtoryhmä	
Palvelumallin mukainen toimintatapa				
Sidosryhmäyhteistyö ja yhteiset toimintatavat				
TALOUS				
PROSESSIT				
Johtaminen	Henkilöstösuunnitelman mukainen toiminta Palvelujohtamisen syventäminen; muutoksen johtaminen ja osaamisen johtaminen Työjärjestelyjen ja prosessien entistä tarkempi suunnitelmallisuus, hallinta ja seuranta	v. 2010-2011	Johtoryhmä, toimistojen esimiehet	
Ratkaisujen läpimenoajat		jatkuva	Johtoryhmä	
HENKILÖSTÖ				
Osaamisen ylläpitäminen ja	Toimitaan osaamisen kehittämisen			

kehittäminen

suunnitelman sekä henkilöstösuunnitelman mukaisesti

Verkostovastuualueiden mukaisen toiminnan juurruttaminen arkipäivään osana jatkuvaa toiminnan kehittämistä Työyhteisökehittäminen; palautteen antaminen ja vastaanottaminen	Suunnitelman mukainen toiminta Verkkokurssi ja yhteiset keskustelut	2009-2010	Esimiehet, jory	
Laatuviikko	Keskustelua yksiköiden aamupalaverissa laatu näkökulmista sekä laadun kehittämisen suunnitelmaan tutustuminen	kevät 2010	Esimiehet, laatu vastaava	