



Satakunnan ammattikorkeakoulu

Ulla-Maija Heino

KOKONAISVALTAISEN LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN

LUOMINEN

Case Satakunnan oppisopimuskeskus

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2008

KOKONAISVALTAISEN LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN LUOMINEN CASE SATAKUNNAN OPPISOPIMUSKESKUS

Heino, Ulla-Maija
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Toukokuu 2008
Vahteristo, Ari & Suvanto, Mari
UDK: 65.012.2.
Sivumäärä: 91

Asiasanat: Balance Scorecard, Euroopan laatupalkintomalli, prosessit, mittarit

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Kokonaisvaltaisen laadunhallintajärjestelmän luominen. Case organisaationa oli Satakunnan oppisopimuskeskus.

Asiakkaiden odotukset toiminnan laadusta kulmineituvat organisaation toimintaan. Jotta odotuksiin pystyttäisiin vastaamaan laadukkaalla toiminnalla, on toimintaa arvioitava ja kehitettävä systemaattisesti. Organisaation toiminta on kuvattava ja organisaation tulee toimia kuvausten mukaisesti. Toiminnan arvioimiseen organisaatio tarvitsee mittausjärjestelmän, joka antaa tietoa organisaation onnistumisesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli määrittellä kohdeorganisaation toiminta sekä luoda Balance Scorecard:n mukainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Kyseessä oli kehittämisprojekti, jonka toteutettiin toimintatutkimuksena.

Opinnäytetyön teoriapohjan muodostivat laadunhallintajärjestelmän sekä Balance Scorecard -mittariston luomiseen liittyvät teoriat. Tässä opinnäytetyössä teoria ja empiria vuorottelevat läpi koko työn. Projekti toteutettiin ajallisesti siinä järjestyksessä kuin se tässä opinnäytetyössä on esitetty.

Projektin tuotoksena kohdeorganisaation toiminta määriteltiin ja kuvattiin sekä rakennettiin Balance Scorecard-mallin mukainen mittausjärjestelmä. Näistä elementeistä rakentui kohdeorganisaation laadunhallintajärjestelmän kuvaus.

CREATING A COMPREHENSIVE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CASE SATAKUNTA APPRENTICESHIP CENTRE

Heino, Ulla-Maija

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

May 2008

Vahteristo, Ari & Suvanto, Mari

UDC: 65.012.2.

Number of Pages: 91

Key Words: Balance Scorecard, excellence model of the European foundation of Quality Management, processes, measurements

The purpose of this thesis was to create a comprehensive management system. The case organisation was Satakunta apprenticeship centre.

Customer's expectations towards the quality of operations culminate into the performance of the organisation. To meet the expectations with good quality, the operations must be assessed and developed systematically. The performance of the organisation has to be described and organisation has to act upon the description. To assess the operation, the organisation needs a measurement system that gives information about the success of the organisation.

The objective of the thesis was to define the performance of the case organisation and create a measurement system based on Balance Scorecard. This developing project was carried out by action research.

The theoretical basis of the thesis was formed by the concepts of Quality Management System and Balance Scorecard. In this thesis the theoretical and empirical parts are taking turns throughout the study. The project was carried out in the exact order it has been presented in this thesis.

The outcome of the project was the definition and description of the performance of the case organisation and the measurement system was created by utilizing the principle of the Balanced Scorecard. The Quality Management System was built from these elements.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Projektin tehtävä	7
1.2 Tutkimusmenetelmä.....	8
1.3 Kohdeorganisaation esittely.....	8
1.4 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet	10
2 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ.....	13
2.1 Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen	14
2.2 Kokemuksia laadunhallintamallien käytöstä julkisella sektorilla.....	15
3 STRATEGIAPERUSTA	17
3.1 Strateginen ajattelu julkishallinnossa.....	19
3.2 Toiminta-ajatus ja visio	20
3.3 Toiminta-ajatuksen ja vision määrittely kohdeorganisaatiossa	21
4 PROSESSIAJATTELU.....	23
4.1 Avainprosessit ja niiden tunnistaminen kohdeorganisaatiossa.....	24
4.2 Prosessien kuvaus ja niiden laadinta kohdeorganisaatiossa	28
4.3 Prosessin omistajat.....	35
4.4 Prosessien nimeäminen.....	36
4.5 Käytännön työn organisointi prosessien mukaiseksi.....	37
4.6 Prosessien jatkuva parantaminen	37
5 ORGANISAATION SUORITUSKYKY JA SEN MITTAAMINEN	38
5.1 Balance Scorecard – Tasapainotettu tulokortti.....	38
5.2 Balanced Scorecard julkishallinnossa.....	39
5.3 Mittariston laadintaprosessi	41
5.3.1 Balanced Scorecardin näkökulmat	42
5.3.2 Strategisten näkökulmien valinta julkishallinnossa	45
5.3.3 Kriittiset menestystekijät ja niiden määrittely kohdeorganisaatiossa	48
5.3.4 Mittarit ja niiden luominen kohdeorganisaatioon	52
5.3.5 Prosessin mittarit ja niiden määrittely kohdeorganisaatiossa.....	53
5.3.6 Mittareiden laadun arviointi.....	55
5.3.7 Tavoitteiden asettaminen	56
5.3.8 Vastuu.....	57
5.3.9 Mittareiden tasapainotus	57
5.3.10 Toiminnallistaminen	59
5.3.11 Tulokortti ja sen laatiminen kohdeorganisaatiossa	60

6 EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLI	61
6.1 Toiminta	64
6.1.1 Johtajuus.....	64
6.1.2 Toimintaperiaatteet ja strategia	68
6.1.3 Henkilöstö	71
6.1.4 Kumppanuudet ja resurssit.....	74
6.1.5 Prosessit.....	77
6.2 Tulokset	80
6.2.1 Asiakastulokset	81
6.2.2 Henkilöstötulokset.....	81
6.2.3 Yhteiskunnalliset tulokset	82
6.2.4 Keskeiset suorituskykytulokset.....	82
7 POHDINTA.....	83
7.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	86
7.2 Jatkotutkimuksen aiheita.....	88
7.3 Yhteenveto	89
LÄHTEET.....	91

LIITTEET

Visiotyöskentelylomake	LIITE 1
Prosessien tunnistamislomake	LIITE 2
Prosessin toimintotaulukko	LIITE 3
Päätuloskortti	LIITE 4
Tuloskortti näkökulmittain	LIITE 5
Prosessien tuloskortti	LIITE 6

1 JOHDANTO

Julkisen sektorin toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Toimivaltaa on siirretty keskushallinnosta alue- ja paikallistasolle. Kuntien toimintavapaus ja mahdollisuudet erilaisten palveluiden järjestämiseen ovat lisääntyneet. Laatu on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi. Asiakaslähtöisyys ja palvelun laatu ovat keskeisiä julkisen palvelutuotannon lähtökohtia. Asiakkuus on julkisen sektorin toiminnassa hyvin moniulotteinen käsite ja vaatii tarkkaa organisaatiokohtaista pohdintaa. Asiakas voi olla monissa erilaisissa rooleissa. Asiakas ei myöskään maksa saamastaan palvelusta, kuten yksityisellä sektorilla. Asiakas ei julkisella sektorilla myöskään voi valita palvelun tarjoajaa, koska tarjoajia ei välttämättä ole muita. Joka tapauksessa toiminnan asiakaslähtöisyys on myös julkisen sektorin toiminnan keskeinen elementti. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001, 5.)

Laatua voidaan määritellä monella tavalla. Laatu voi olla esim. erinomaisuutta, virheettömyyttä, tasalaatuisuutta, asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä tai toiminnan kehittymistä. (Opetushallitus 2008, 7.)

Ammatillisen koulutuksen laatu on sidoksissa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Laadun määrittely jää viime kädessä koulutuksen järjestäjien, niiden keskeisten asiakkaiden ja sidosryhmien yhteiseksi tehtäväksi. Lainsäädäntö velvoittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjät arvioimaan antamaansa koulutusta sekä osallistumaan toiminnan ulkoiseen arviointiin. Tämän velvoitteen toteuttaminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjällä on laadunhallintajärjestelmä, joka sisältää kuvaukset organisaation periaatteista ja menettelytavoista. (Opetushallitus 2008, 7.)

Laadunhallintaan on olemassa erilaisia arviointimalleja. Esimerkkinä näistä malleista mainittakoon Euroopan laatupalkintomalli EFQM, CAF Yhteinen arviointimalli ja Eurooppalainen laadunvarmistusmalli CQAF, joka perustuu useiden muiden käytössä olevien mallien tavoin jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Opetushallitus 2008, 8.)

1.1 Projektin tehtävä

Opinnäytetyön tehtävänä oli luoda kohdeorganisaatiolle laadunhallintajärjestelmä, jonka avulla toiminnan kokonaisvaltaista laadunhallintaa voidaan parantaa. Tavoitteena oli määritellä ja kuvata organisaation toiminta sekä luoda suorituskyvyn mittausjärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmän kuvaus tuli toimeksiantajan mukaan rakentaa Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) arviointialueiden sisältöjen mukaisesti. Kyseinen malli on arviointiväline, jota käytetään arvioitaessa organisaation toimintaa. Tässä projektissa mallia ei käytetty organisaation toiminnan arvioimiseen vaan toiminnan kuvausten viitekehyksenä. Tutkija on kuitenkin käyttänyt mallia oman onnistumisensa arviointiin. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän luomiseen tuli käyttää Balance Scorecard – mallia. Laadunhallintajärjestelmän tuli olla valmiina toukokuussa 2008.

Kohdeorganisaatiossa oli olemassa toimintajärjestelmän kuvaus v. 2005. Nämä kuvaukset pohjautuivat myös EFQM-mallin arviointialueisiin. Johto haluaa, että nykyinen toimintajärjestelmä päivitetään, tarkennetaan ja kehitetään. Nykyisessä kuvauksessa on puutteita erityisesti suorituskyvyn mittaamisen osalta. Uudella laadunhallintajärjestelmän kuvauksella pyritään selkiyttämään ja systematisoimaan kohdeorganisaation toimintaa, motivoimaan henkilöstöä toimimaan tavoitteiden suuntaisesti sekä parantamaan suorituskyvyn mittausta ja sitä kautta kehittämään toiminnan laatua kokonaisvaltaisesti. Myös Porin kaupunki edellyttää omissa tavoitteissaan, että kaupungin kaikkien palvelujen osalta olisi valmisteltava laatujärjestelmiä (Porin kaupunki 2005, 10).

Tehtävä työ oli laaja-alainen. Se piti sisällään kohdeorganisaation toiminnan kuvaukset sekä mittariston laadinnan. Laadunhallintajärjestelmään kuuluvat myös tietojärjestelmät, laitteet ja rakennukset. Kohdeorganisaatio ei omista rakennuksia eikä laitteita tavallisten toimistolaitteiden lisäksi. Tämän vuoksi laitteita ja rakennuksia ei käsitellä tässä työssä. Tietojärjestelmät sen sijaan ovat oleellinen asia kuvattaessa laadunhallintajärjestelmää, mutta tehtävän laaja-alaisuuden vuoksi tietojärjestelmien luominen jätettiin jatkoprojektimahdollisuudeksi. Myöskään Euroopan laatupalkintomalliin liittyvää toiminnan itsearviointia tai auditointia ei tämän projektin aikana toteutettu, joten ne jäivät myös jatkoprojektimahdollisuuksiksi. Mittariston käyttöön-

ottoon liittyvät tiedotus ja koulutus jäävät laajemmassa mittakaavassa johdon tehtäväksi.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä kehittämisprojektissa sovelletaan toimintatutkimusta. Toimintatutkimus luokitellaan laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä vaan pikemmin lähestymistapa, jossa tutkimus liitetään toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 37.)

Toimintatutkimus poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta, jossa selvitetään kuinka asiat ovat ja tuotetaan havaintojen pohjalta uutta tietoa, siinä että toimintatutkimuksella pyritään tuottamaan käytännön hyötyä. Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan. Kun perinteisissä tutkimuksissa tutkija on ulkopuolinen, on toimintatutkija mukana toiminnassa aktiivisesti. (Heikkinen ym. 2006, 19.)

Toimintatutkimus osallistaa myös yhteisön jäsenet. Tarkoituksena on, että mahdollisimman moni yhteisön jäsen osallistuu tutkimukseen ja kehittämiseen. Jäsenet ovat mukana suunnittelussa, aineiston keruussa sekä päätelmien tekemisessä. Tämä luo toimintatutkimukseen avointa dialogia tutkijan ja käytännön toimijoiden kesken. (Heikkinen ym. 2006, 33.)

Toimintatutkimus soveltui tähän kehittämisprojektiin erittäin hyvin, koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää organisaation toimintaa luomalla laadunhallintajärjestelmä. Projektin tarkoituksena ei ollut tuottaa kohdeorganisaatiolle uutta tietoa, vaan nimenomaan käytännön hyötyä. Tutkija työskentelee kohdeorganisaation palveluksessa, joten tutkija osallistui hyvin intensiivisesti empirian toteutukseen. Kohdeorganisaation koko henkilöstö osallistui projektin aikana aineiston keruuseen sekä päätelmien tekemiseen.

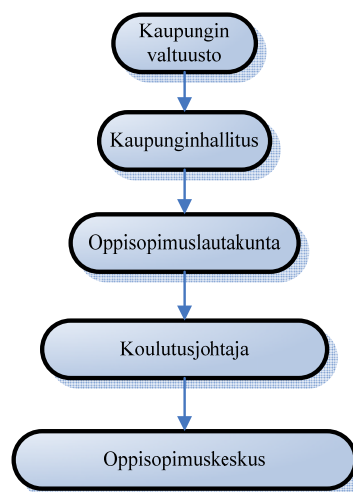
1.3 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaationa oli Satakunnan oppisopimuskeskus, joka on Porin kaupungin hallintokunta. Satakunnan oppisopimuskeskus toimii oppisopimuskoulutuksen pai-

kallishallintoviranomaisena Satakunnassa. Koulutuksen järjestäjänä toimii Porin kaupunki, joka on delegoinut oppisopimuskoulutuksen järjestämisen Satakunnan oppisopimuskeskukselle. Porin kaupungilla on yhteistyösopimus Kokemäenjokilaakson koulutuskuntayhtymän ja Pohjois-Satakunnan koulutuskuntayhtymän kanssa oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä Satakunnan alueella. Oppisopimuskoulutuksen järjestämisestä on myös tehty erillissopimuksia kuuden muun satakuntalaisen koulutuksen järjestäjän kanssa.

Satakunnan oppisopimuskeskuksen yleistä hallintoa hoitaa kuvion 1 mukaisesti Porin kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus, satakunnan oppisopimuslautakunta, koulutusjohtaja sekä oppisopimuskeskus.

Satakunnan oppisopimuslautakunnassa on kolme jäsentä. Lautakunta asetetaan valtuustokaudeksi kerrallaan siten, että kukin sopijaosapuoli (Porin kaupunki, Kokemäenjokilaakson koulutuskuntayhtymä, Pohjois-Satakunnan koulutuskuntayhtymä) nimittää yhden jäsenen. Lisäksi Satakunnan oppisopimuslautakunta kutsuu kokouksiinsa toimikaudekseen työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen (kummastakin) kaksi pysyvää edustajaa.



Kuvio 1. Satakunnan oppisopimuskeskuksen hallinto

Oppisopimuskeskuksessa toimii koulutusjohtaja, koulutustarkastajat sekä koulutussihteereitä. Kokonaisuudessaan henkilökunnan vahvuus on 11.

Oppisopimuskoulutus on määräaikaiseen työsuhteeseen ja henkilökohtaistamissuunnitelmaan perustuvaa tutkinnon suorittajan/opiskelijan, työnantajan ja oppisopimus-

keskuksen välistä yhteistyötä. Oppisopimuskoulutuksen tavoitteena on hankkia todellisessa työsuhteessa hyvä ammattitaito sekä suorittaa tutkinto. Oppisopimuskoulutuksena voi suorittaa eri alojen perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoja.

Myös yrittäjät voivat kouluttautua oppisopimuskoulutuksen kautta. Yrittäjän oppisopimuskoulutus on oppisopimuksen erityismuoto, jolloin kyseessä ei ole työsopimus vaan sopimus kouluttautumisesta.

Oppisopimuskeskuksen tehtävänä on:

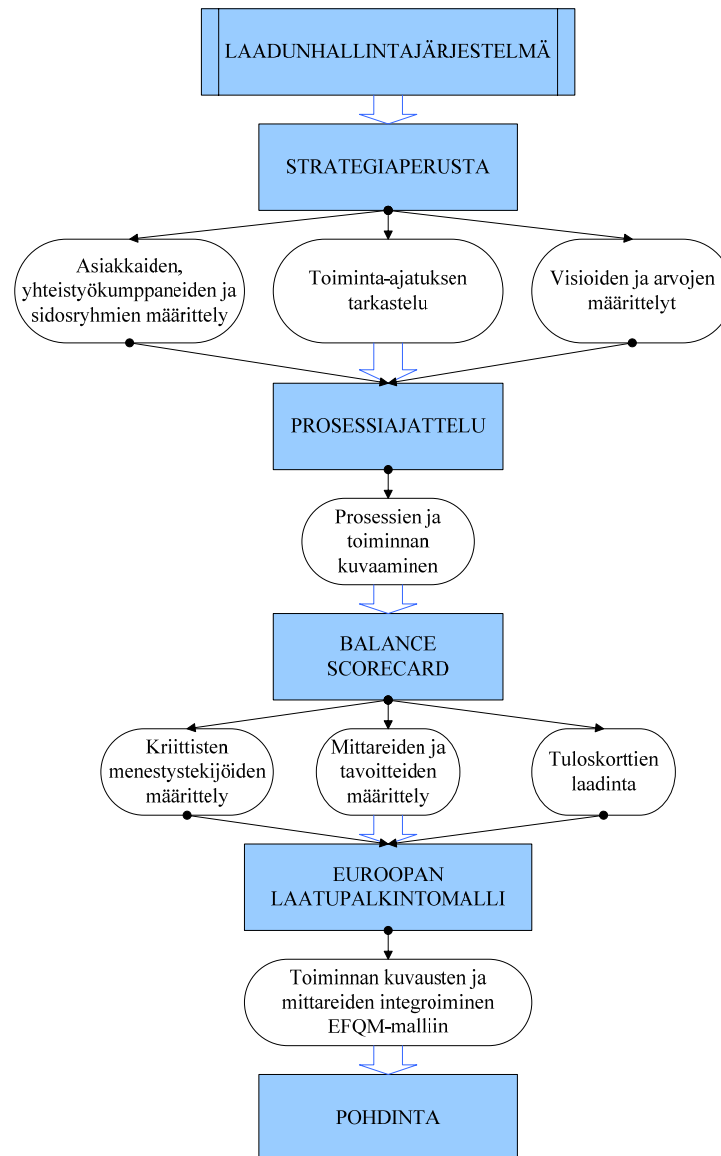
- Neuvoa ja tiedottaa oppisopimuskoulutuksesta.
- Suunnitella ja käynnistää oppisopimuskoulutus yhteistyössä tutkinnon suorittajan, työnantajan ja oppilaitoksen kanssa.
- Ohjeistaa henkilökohtaistamissuunnitelman laadintaa ja hyväksyä se.
- Ohjata tarvittaessa oppisopimuksen aikana.
- Ostaa valmistavaan koulutukseen sisältyvät tietopuolinen koulutus sekä tutkintotilaisuudet.
- Seuraa valmistavan koulutuksen edistymistä ja arviointia.
- Maksaa koulutuskorvauksia ja opintososiaalisia etuja.
- Antaa todistus oppisopimuksen päätyttyä.

Tässä opinnäytetyössä käytetään Satakunnan oppisopimuskeskuksesta nimitystä kohdeorganisaatio.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö etenee kuvion 2 mukaisesti. Ensin työssä esitellään laadunhallintajärjestelmää, jonka luominen oli tämän opinnäytetyön tavoitteena. Tämän jälkeen työ etenee ajallisesti siinä järjestyksessä, kun asioita on kohdeorganisaatiossa käsitelty. Työ aloitettiin strategiaperustasta. Pohdinta aloitettiin näistä toiminnan peruskivistä, jotka on oltava selvillä ennen prosessien kuvausta. Kohdeorganisaation visiot, arvot, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät määriteltiin ensimmäisessä vaiheessa. Strategiaperustan jälkeen tarkastellaan prosessiajattelua. Tässä vaiheessa luotiin prosessikuvaukset sekä pohdittiin toimintatapoja yleisemmin. Prosessikuvaukset helpottavat siirtymistä suorituskyvyn mittaamiseen (Balance Scorecard). Tässä kohtaa määriteltiin kohdeorganisaation kriittiset menestystekijät, suorituskyvyn mittarit sekä

laadittiin tuloskortit. Viimeisessä vaiheessa koottiin projektin tuottama tieto, siltä osin kun tieto ei esiinny muualla opinnäytetyössä, Euroopan laatupalkintomalliin (EFQM). Lopuksi esitetään vielä tutkijan pohdinta.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat Balance Scorecard, Euroopan laatupalkintomalli, kriittiset menestystekijät, laadunhallintajärjestelmä, mittari ja prosessi.

Balanced Scorecard on mittausjärjestelmä, strategisen johtamisen väline sekä viestintäväline. Järjestelmä kuvaa huolellisesti valitut mittarit, jotka on määritelty organi-

saation strategiasta. Näiden mittarien avulla seurataan ja viestitään, miten organisaatio saavuttaa missionsa ja strategiset tavoitteensa. (Niven 2003, 14-15.) Kyseistä mittaristoviitekehystä käytetään tässä opinnäytetyössä rakennettaessa kohdeorganisaation mittaristoa.

Euroopan laatupalkintomalli on arviointiväline. Sitä käytetään arvioitaessa organisaation sitoutumista erinomaisuusperiaatteisiin ja se mahdollistaa sitoutumisen ja suorituksen vertailun muiden organisaatioiden kanssa. (Hoyle 2007, 115.) Tässä opinnäytetyössä EFQM-mallia hyödynnetään laadunhallintajärjestelmän viitekehyyksenä. Kohdeorganisaation toiminta ja mittaristo kuvataan hyödyntäen EFQM-mallin arviointialueita.

Kriittiset menestystekijät määritellään organisaation toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Niiden avulla konkretisoidaan tavoiteltua tulosta. Kriittiset menestystekijät kuvaavat asioita, joissa organisaation on ehdottomasti onnistuttava. (Määttä & Ojala 2000, 62.) Suorituskyvyn mittarit johdetaan tässä työssä kriittisistä menestystekijöistä.

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, jonka avulla organisaation toimintaa suunnataan ja ohjataan laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallintajärjestelmästä käytetään monia nimityksiä, kuten toiminnan ohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. (Pesonen 2007, 50.) Laadunhallintajärjestelmän kuvaus rakentuu tämän opinnäytetyön tuotoksena.

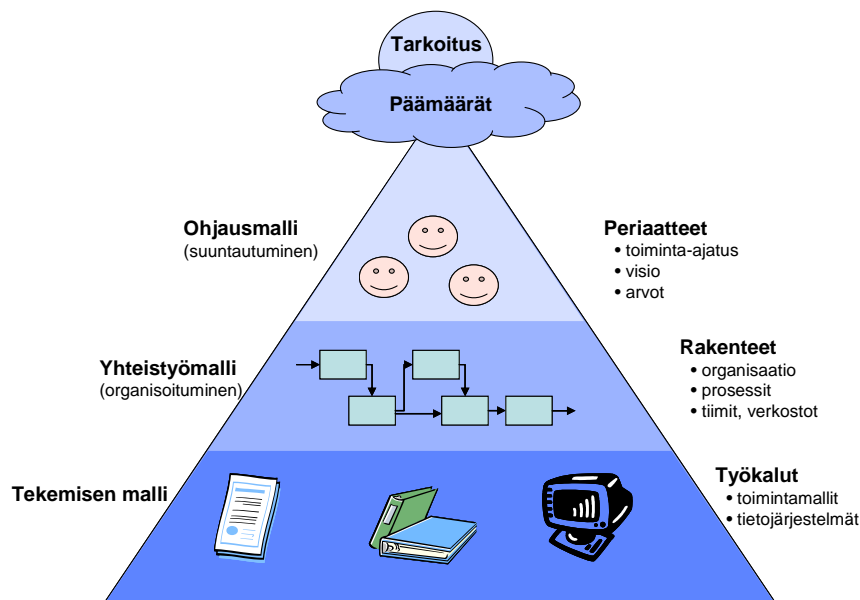
Mittari voidaan määritellä välineeksi, jonka avulla mitataan toiminnan tuloksia ja verrataan tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Mittari voi olla esim. laadullinen tai numeerinen. (Niven 2003, 295.) Tässä projektissa määritellään mittarit, joilla seurataan kohdeorganisaation suorituskykyä.

Prosessi koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky (Laamanen 2002, 20). Organisaation prosessit on oltava selvillä laadittaessa suorituskyvyn mittareita. Projektin aikana kuvataan kohdeorganisaation prosessit.

2 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Laadunhallintajärjestelmästä käytetään monia nimityksiä, kuten toiminnan ohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Kaikilla kuitenkin tarkoitetaan samaa asiaa eli järjestelmää, jonka avulla toimintaa ohjataan siihen, että asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Laadunhallintajärjestelmä on kuitenkin Pesosen mukaan oikeaoppinen termi. (Pesonen 2007, 50.)

Laadunhallintajärjestelmää voidaan pitää keinona saavuttaa organisaation päämäärät. Laadunhallintajärjestelmä pitää sisällään kolme kerrosta: ohjausmallin, yhteistyömallin ja tekemisen mallin. (Laamanen 2005, 36.)



Kuvio 3. Laadunhallintajärjestelmä. (Laamanen 2005, 36)

Ohjausmalli on organisaatiossa omaksuttu toimintatapa. Tämä pitää sisällään mm. visioiden, arvojen ja mission pohdintaa ja kirjaamista. Tavoitteiden määrittely ja strategioiden suunnittelu kuuluvat myös oleellisesti ohjausmalliin. Kyseessä on siis ne periaatteet, joiden pohjalta organisaatiossa toimitaan. (Laamanen 2005, 36.)

Prosessien tehtävänä on kuvata toimintojen sarjaa, jolla saavutetaan käytännössä organisaation tulokset. Prosessikuvausten tarkoituksena on esittää organisaation kan-

nalta kriittinen toiminta tavoitteiden saavuttamisessa. Näin voidaan toimintaa kehittää ja kohdentaa kehittäminen nimenomaan kriittisiin vaiheisiin. Prosessien toteuttamiseen tarvitaan kuitenkin myös erilaisia työkaluja, tietojärjestelmiä, työohjeita ym. (Laamanen 2005, 37.)

Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on tukea organisaation henkilöstöä onnistumaan kriittisissä vaiheissa. Laadunhallintajärjestelmään ei kannata kirjata kaikkea mahdollista, vaan kannattaa harkita tarkkaan millä tarkkuudella ohjeita kirjataan. Käytännössä kuvausten tukena kannattaa käyttää esim. tarkistuslistaa tai lomaketta pitkien työohjeiden sijaan. (Laamanen 2005, 37.)

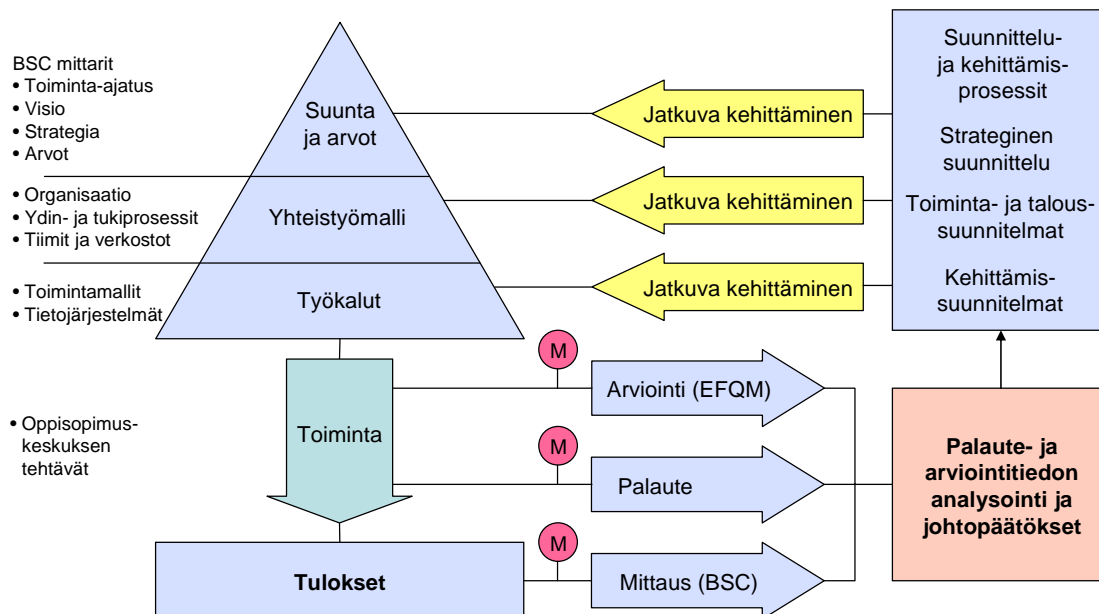
Laadunhallintajärjestelmän kaikkien osien tulee sopia yhteen ja toiminnan tulosten tulee tuottaa tietoa prosesseissa toimiville. Tämä tieto vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Kaikkien toimintojen tulee toimia yhdessä, jotta toiminnan päätavoite saavutetaan. (Hoyle 2007, 65.)

Yleensä organisaatioissa on olemassa jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä. Aina-kin asioiden tekemisestä on sovittu jotakin. Asioita seurataan ja jos tarve vaatii, niihin puututaan. Tällä tavalla toimien toiminnan parantamisesta ei jää mitään jälkeä. Pahimmassa tapauksessa ongelmista ei keskustella. Virheet voidaan korjata mutta muuten asia lakaistaan maton alle ja sama ongelma on taas edessä. Jos siis halutaan, että organisaatiolla on laadunhallintajärjestelmä, on se kuvattava ja sen mukaisesti on myös toimittava. (Pesonen 2007, 51-52.)

2.1 Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen

Oleellista laadunhallintajärjestelmässä on se, että siihen sisältyy myös toiminnan parantaminen. Toiminnasta tulee kerätä tietoa ja tietoa pitää analysoida. Analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä, joista siirrytään päätöksiin ja niiden toteuttamiseen. (Pesonen 2007, 51.) Järjestelmä itsessään on myös jatkuvan arvioinnin ja parantamisen kohteena (Opetushallitus 2008, 11).

Kun edellä esitettyyn laadunhallintajärjestelmään (ks. kuvio 3) lisätään toiminnan parantaminen ja koko laadunhallintajärjestelmän kehittäminen, muodostuu järjestelmän kuvaus kuvion 4 mukaiseksi.



Kuvio 4. Laadunhallintajärjestelmä ja sen kehittäminen. (Porin Ammattiopisto 2006) (Laamanen 2005, 88) (mukaellen)

Laadunhallintajärjestelmä muodostaa kokonaisuuden, joka koostuu toiminnan ohjeistuksista, toiminnan tulosten mittauksesta ja arvioinnista sekä palaute- ja arviointitiedon analysoinnista ja johtopäätöksistä. Tarvittaessa johtopäätökset johtavat kehittämissuunnitelmien laadintaan, toiminnan suunnitteluun sekä koko järjestelmän kehittämiseen.

2.2 Kokemuksia laadunhallintamallien käytöstä julkisella sektorilla

Euroopan laatupalkintomalli (EFQM) on käytössä useilla julkisen sektorin toimialoilla, kuten kouluissa, oppilaitoksissa, puolustusvoimissa sekä kuntien ja valtion virastoissa (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001, 3).

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintaselvityksen mukaan tavallisimmin koulutuksen järjestäjillä on kokemusta Euroopan laatupalkintomallista (EFQM) ja sen

edeltäjästä Suomen laatupalkintokriteeristöä, Balance Scorecard:sta ja ISO 9000:sta. Yli neljäsosa selvitykseen osallistuneista vastaajista piti EFQM:a tärkeimpänä laadunhallintamenetelmänä. Yhtä moni oli sitä mieltä, että EFQM:n ja BSC:n yhdistelmä vastaisi hyvin tarpeita.

EFQM:n vahvuuksiksi vastaajat ovat määritelleet sen kattavuuden ja monipuolisuuden. Se mahdollistaa vahvuuksien ja kehittämiskohteiden luetteloinnin ja antaa kokonaisvaltaisen kuvan toiminnan kehittymisestä. Merkitykselliseksi koettiin myös se, että malli mahdollistaa toiminnan vertailun.

EFQM:n heikkouksia ovat selvityksen mukaan ensinnäkin sen raskaus. Toiminnan kuvauksia pidettiin työläänä. Toiseksi mallin ideologian avaaminen koko henkilöstölle on vaikeaa. Vastausten perusteella työryhmä päätteli, että EFQM:n kaltainen menetelmä saattaa olla pienelle organisaatiolle liian työläs.

Balanced Scorecard:a pidettiin selkeänä työkaluna toiminnan suunnitteluun. Organisaatiot ovat oppineet tulosten mittaamisen ja selkeiden mittareiden avulla on pystytty löytämään keskeiset parantamiskohteet. Vaikeutena on kuitenkin ollut laadullisten mittareiden määrittäminen. Alkuvaiheessa BSC:n ongelmat liittyvät liian monien mittareiden olemassaoloon.

Yleisemmällä tasolla laadunhallintaan liittyvinä positiivisina asioina tuli esille mm. seuraavia seikkoja:

- organisaatioissa on kehittämissuuntautunut ote
- henkilöstön toimintatapa on muuttunut entistä laatumietoisemmaksi
- toimintaa koskeviin palautteisiin suhtaudutaan entistä vakavammin

Kritiikkiä laatutyötä kohtaan myös esitettiin:

- laatutyö vaatii paljon resursseja ja asiaan paneutumista
- laatutyöhön on vaikea motivoida henkilöstöä
- menetelmät ovat koulutusorganisaatioon liian kankeita ja vaativat muokkaamista. (Opetushallitus 2007.)

Euroopan laatupalkintomallin käytöstä julkisella sektorilla on kertynyt kokemusta myös kansainvälisesti (mm. Hollannista, Itävallasta, Tanskasta, Irlannista ja Iso-Britanniasta). Kokemukset tiivistetysti ovat:

- Euroopan laatupalkintomallin eräänä vahvuutena on sen monikäyttöisyys. Sitä voidaan käyttää johtamisen, arvioinnin ja analyysien tekemiseen sekä toiminnan vertailuun.
- Mallin on todettu soveltuvan julkiselle sektorille. Sitä ei tulisi käyttää pelkästään johdon työvälineenä, sillä henkilöstön sitoutuminen mallin käyttöön on erittäin tärkeää. Toisaalta laadun kehittämisestä ei voida vastuuttaa vain henkilöstöä, vaan johdon oma henkilökohtainen panostaminen on tärkeää.
- Mallin sopiminen organisaatioon, jossa sitä käytetään, tulisi varmistaa.
- Mallin käyttöönotto ja soveltaminen vaatii kärsivällisyyttä, aikaa ja johdon panostusta asiaan.
- Laatuksymykset tulee integroida osaksi organisaation normaalia toimintaa ja johtamista.
- Laadunhallinnan kehittämisessä on huomioitava järjestelmän selkeys, johdon ja henkilöstön sitoutuminen ja tarvittavan osaamisen kehittäminen.
- Mallin käyttö tuo esiin julkishallinnolle tyypillisiä tavoiteristiriitoja, kuten esim. asiakastyytyväisyyden ja politiikkatavoitteiden yhteensovittaminen. Tähän organisaation on itsensä löydettävä mahdollisimman hyvät ratkaisut. (Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö 2001, 12.)

3 STRATEGIAPERUSTA

Organisaatio tarvitsee toimiakseen strategian, punaisen langan, jota seuraamalla se pääsee tavoitteisiinsa. Strategian merkitys organisaatiolle on valtaisa. (Sydänmaalakka 2004, 193.) Strategian avulla kuvataan sitä, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen, asiakkailleen ja kansalaisilleen (Kaplan & Norton 2004, 27).

Strategia on sarja päätöksiä ja toimintoja, jotka sopivat organisaation osaamiseen ja resursseihin huomioiden toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. Strategia ei yksin ilmaise sitä, mitä organisaatio haluaa tehdä vaan myös miten se tehdään. (Coulter 2002, 7.)

Strategian määrittely alkaa valinnoilla. Organisaatiolla ei ole koskaan riittävästi rahaa tai resursseja seurata jokaista polkua mikä eteen tulee. Koska organisaation toiminta on sidottu tiettyihin resursseihin, on toiminnan keskittäminen tärkeää. (Cokins 2004, 23.) Strategiset tavoitteet voidaan ilmaista toimintoina, joita organisaation tulee tehdä, jotta missio ja visio toteutuvat. Itse asiassa strategiset tavoitteet yhdessä luovat strategian. (Cokins 2004, 60-61.) Toiminnan kohdentaminen on tärkeää joskin vuoksi, että toiminnan suorituskyvyn ja vaikutusten mittaaminen helpottuu. (Virtanen & Wennberg 2005, 87.)

Strategiseen johtamisjärjestelmään kuuluu neljä prosessia:

1. Vision ja strategian selkiyttäminen
2. Strategisten tavoitteiden viestittäminen
3. Suunnittelu, tavoitteiden määrittely ja strategisten aloitteiden suuntaaminen
4. Strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen (Kaplan & Norton 1996, 10)

Kun strategiat on määritelty, on erityisen tärkeää, että ne viestitään organisaatiosta ulospäin, mutta myös sisäänpäin (Virtanen & Wennberg 2005, 87). Strategian varsinainen testi onkin siinä, miten se näkyy organisaation varsinaisessa toiminnassa. Strategian käytäntöön vieminen edellyttää sekä johtamisen että henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta mm. seuraavia asioita:

- Visio ja strategia viestitään selkeästi henkilöstölle. Vision ja strategian tulee kytkeytyä oppimiseen, toiminnansuunnitteluun, palkitsemiseen sekä suoritusarviointiin osana johtamista.
- Määritellään toiminnalliset tavoitteet ja kehittämishankkeet, varmistetaan resurssit sekä määritellään välitavoitteet.
- Selkeytetään henkilöstön kehityskeskusteluissa oman työn yhteys strategiaan.
- Seurataan strategian ja tavoitteiden toteutumista sekä reagoidaan onnistumisiin ja epäonnistumisiin. (Määttä & Ojala, 2000, 70.)

3.1 Strateginen ajattelu julkishallinnossa

Strategia ei tarkoita sitä, että tarjotaan kaikkea kaikille. Balance Scorecard:in kehittäjä Robert Kaplanin mukaan ”Strategy can be a foreign concept to a public sector organization. These agencies have little incentive to take a longer-term view of their role. They may attempt to do everything for everyone, and can end up doing not much at all.”(Niven 2003, 129.)

Julkisella sektorilla strategiat, vuosittaiset tulostavoitteet, budjetit ja operatiivinen johtaminen elävät usein omaa elämäänsä. Ne eivät muodosta kokonaisuutta, jossa strategiat, tulostavoitteet ja operatiivinen toiminta olisivat tasapainossa. Julkisen sektorin organisaatiot tuottavat toimintakertomuksia ja tulosraportteja, joita on vaikea arvioida. Niistä ei välttämättä selviä, mitä tavoitteet ovat olleet, miten niitä on ollut tarkoitus mitata ja mikä on ollut toiminnan varsinainen tulos. (Määttä & Ojala, 2000, 44.)

Vähintäänkin yhtä tärkeää kuin strategian laadinta on myös strategian toteutumisen seuranta. Hyvin usein julkisella sektorilla huomio keskittyy erilaisten taloussuunnitelmien ja talousarvion laadintaan sekä tavoitteiden asettamiseen, mutta unohdetaan seurata ja analysoida suunnitellun ja tavoitellun toteutumista. Seuranta ja valvonta koskevat niitä strategisia toimenpiteitä, joista on sovittu. Käytännössä tämä voi tarkoittaa projektien käynnistämistä ja niiden etenemisen seuranta. (Määttä & Ojala, 2000, 80-81.)

Julkisella sektorilla on huomioitava, että strategiaprosessi, tavoitteiden asettaminen ja tuloksellisuuden arviointi tulee olla vankasti lähtöisin organisaation perustehtävästä (Määttä & Ojala, 2000, 27). Julkisen organisaation menestymistä kuvaa nimenomaan se, kuinka organisaatio onnistuu toteuttamaan sille asetetun perustehtävän (Kaplan & Norton 2004, 31).

Kohdeorganisaation strategia määritellään vuosittain painopistealueiden mukaisesti. Toiminnalle laaditaan strategiset tavoitteet ja näiden tavoitteiden kautta muotoutuu kohdeorganisaation strategia. Painopistealueiden valintaan vaikuttavat asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden sekä sidosryhmien palautteet ja odotukset.

3.2 Toiminta-ajatus ja visio

Toiminta-ajatuksen avulla ilmaistaan toiminnan perustarkoitus. Sen pitää vastata kysymykseen, miksi olemme olemassa. Toiminta-ajatuksella on kaksi perusvaatimusta:

1. Se on niin kantava ajatus, että se ohjaa toimintaa.
2. Se on kaikkein pysyvin elementti organisaation strategiassa. (Kamensky 2000, 43-44.)

Toiminta-ajatuksen tulisi perustua yhteiseen näkemykseen organisaation toiminnan tarkoituksesta. Sillä annetaan lupaus siitä, mitä taataan asiakkaille, sidosryhmille ja omistajille. Julkisella sektorilla toiminta-ajatuksella on hyvin keskeinen rooli koko strategiaprosessissa. (Määttä & Ojala 2000, 55.)

Toinen keskeinen elementti (toiminta-ajatuksen lisäksi) organisaation strategiaperustassa on visio. Sen tehtävänä on osoittaa organisaation toiminnalle yhteisesti hyväksytty suunta. (Määttä & Ojala 2000, 56-57.)

Visio

- Rakentuu organisaation arvoille ja uskomuksille,
- kertoo organisaation tarkoituksen,
- ilmaisee mitä organisaatiossa tehdään ja
- ilmaisee johdon tavoitteet (Coulter 2002, 54-55).

Visio pitää sisällään organisaation pitkän tähtäimen tavoitetilan. Vision tulisi myös viitata organisaation ydinsaamiseen eli siihen millä alueilla organisaation toiminta on erinomaista. (Rampersad 2003, 76.)

Visio on hyvä sitoa aikaan. Jos näin ei tehdä, on visio vain kaukainen tavoite. Henkilöstö ja sidosryhmät eivät tiedä millaisia toimenpiteitä visio vaatii ja koska sen pitäisi toteutua. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62.) Niven (2003, 116) ehdottaa, että visiot määriteltäisiin 5, 10 tai 15 vuoden päähän tulevaisuuteen.

3.3 Toiminta-ajatuksen ja vision määrittely kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiolla on olemassa toiminta-ajatus, joka vastaa hyvin kysymykseen, miksi olemme olemassa. Toiminta-ajatusta ei ollut tarpeen käsitellä, vaan työskentely kohdistui tulevaisuuden visioihin. Kohdeorganisaation toiminta-ajatus on: Oppisopimuskeskuksen tehtävänä on organisoida, kehittää, johtaa ja valvoa alueellaan oppisopimuskoulutusta ja vastata työnantajien ja opiskelijoiden ammatillisiin koulutus-tarpeisiin kaikilla ammattialoilla sekä toimia oppisopimuskoulutuksen asiantuntijaviranomaisena ja toteuttaa ammatillisen koulutuksen erityisiä kehittämistehtäviä (Satakunnan oppisopimuskeskus 2005).

Kohdeorganisaation nykyinen visio on määritelty v. 2005 tehtyyn toimintajärjestelmäkuvaukseen. Nyt henkilöstöstä tuntui kuitenkin siltä, että visio ei ole enää riittävän haasteellinen ohjaamaan toimintaa. Visiota ei myöskään oltu määritelty ajallisesti. Visioiden uudelleenmäärittely oli siis paikallaan.

Porin kaupungin strategia on määritelty vuoteen 2012 asti (Porin kaupunki 2005). Tämän vuoksi päädyttiin siihen, että visiot määritellään kyseiseen vuoteen asti. Visiot tulevat näin määriteltyä neljän vuoden päähän. Strategia-ajattelun mukaisesti kriittiset menestystekijät tulisi johtaa organisaation visioista. Tästä syystä päädyttiin siihen, että visiot määriteltiin jo valmiiksi Balance Scorecard:n mukaisiin näkökulmiin (BSC:n mukaiset näkökulmat käsitellään tarkemmin kappaleessa 5). Tällä tavoin määritellyt visiot helpottavat kohdeorganisaation strategista johtamista tulevaisuudessa.

Visioita työstettiin aivoriihityöskentelyllä. Pohdinnan apuvälineenä käytettiin vision määrittelylomaketta (liite 1). Aivoriihen tuloksena syntyi suuri määrä ehdotuksia. Ehdotuksista määriteltiin Satakunnan oppisopimuskeskuksen visiot, jotka ovat taulukon 1 mukaiset.

Taulukko 1. Kohdeorganisaation visiot.

<p>VAIKUTTAVUUS Haluamme - vaikuttaa työllisyyteen tuottamalla korkeatasoista ammatillista osaamista yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin yhteistyöverkoston kanssa - olla arvostettu, vastuuntuntoisesti toimiva verkostokumppani - osallistua maakunnan toisen asteen koulutuksen erityisiin kehittämistehtäviin toimien puolueettomasti joko verkostoveturina tai verkostokumppanina</p>	<p>ASIAKKAAT Toimimme asiakaslähtöisesti - tekemällä yhteistyötä asiakkaidemme kanssa - ennakoimalla asiakkaidemme koulutustarpeita - tarjoamalla asiakkaillemme laadukkaita ja joustavia ratkaisuja osaamisen kehittämiseen</p>
<p>TOIMINTA JA SEN ORGANISOINTI Toimintamme perustuu - tehokkaaseen ja tulosvastuulliseen työskentelyyn sekä toiminnan jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen - korkealaatuisten palvelujen tarjoamiseen asiakkaillemme ajanmukaista teknologiaa hyödyntäen - lisäarvoa asiakkaille tuottaviin ratkaisuihin erilaisissa yhteistyöverkostoissa toimien</p>	<p>HENKILÖSTÖ JA VOIMAVARAT Toimimme - innostavassa työympäristössä, jossa vallitsee avoin viestintäkulttuuri - vastuuntuntoisesti, joustavasti ja muutoksia ennakoiden Arvostamme - henkilöstön osaamista ja tuemme sen kehittämistä Henkilöstö - kunnioitamme toisiamme ja olemme sitoutuneet oman osaamisemme kehittämiseen ja jakamiseen - panostamme työkykyymme ja huomioimme toistemme erilaiset elämäntilanteet</p>

Arvot määriteltiin uusien visioiden pohjalta uudelleen. Olemassa olevat arvot ovat vielä ajanmukaisia, eivätkä uudet arvomääritelmät muuta nykyisiä arvoja, pikemminkin antavat uuden näkökulman.

Kohdeorganisaation arvot määriteltiin seuraaviksi:

- avoimuus
- joustavuus
- vastuuntuntoisuus
- laadukkuus

Toimintamme perustuu avoimuuteen ja vastuuntuntoisuuteen. Huomioimme asiakkaidemme ja yhteistyökumppaneidemme tarpeet ja vastaamme niihin laadukkaalla ja joustavalla toiminnalla.

Näissä visio- ja arvokeskusteluissa nousi esiin arvojen ja visioiden käyttökelpoisuus. Arvot ja visiot kirjataan laatujärjestelmiin, mutta miten ne saadaan näkymään käytännön toiminnassa, on haasteellista.

Kohdeorganisaation henkilökunta oli erittäin suuressa roolissa määriteltäessä visioita ja arvoja. Tämä varmasti edesauttaa henkilökunnan visioiden ja arvojen omaksumista.

Strategiaperustan jälkeen työskentelyssä siirryttiin prosessien määrittelyyn.

4 PROSESSIAJATTELU

Prosessisanaa voidaan käyttää monissa erilaisissa merkityksissä. Voidaan puhua esim. muutos- tai oppimisprosessista. Itse asiassa kaikenlainen toiminta voidaan luokitella prosessiksi. (Laamanen 2005, 19.)

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Kiteytettynä voidaan siis sanoa, että prosessi koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta, joihin liittyy suorituskyky. Prosessiajattelun ideana on mallintaa pysyvät ja toistuvat toiminnot sekä pyrkimys jatkuvaan prosessien kehittämiseen. (Laamanen 2005, 19-20.)

Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät määrittelevät prosessit. Prosesseista puolestaan johdetaan tavoitteet ja resurssivaatimukset: millaista osaamista, taitoja ja tietotekniikkaa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessien avulla resurssit muutetaan strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

Laamasen mukaan prosessijohtaminen käsittää koko organisaation toiminnan eikä pelkästään ongelma-alueita tai niihin liittyviä prosesseja. Näin mahdollistetaan organisaation laajuisten toimintamallien arviointi. Näitä toimintamalleja voivat olla esim. tavoitteiden asettaminen, suorituskyvyn mittaaminen, erilaiset analyysit, tietojärjes-

telmien rakentaminen jne. Kehittäminen on vaikeaa, jos näitä asioita otetaan kehittämisen kohteiksi erikseen. Organisaation toimintaa tulee kehittää kokonaisvaltaisesti ja johtaa prosessien verkkona. (Laamanen 2005, 48.)

Siirtyminen prosessien verkon johtamiseen sisältää seuraavat neljä vaihetta:

1. Avainprosessien tunnistamisen.
2. Prosessien kuvaamisen.
3. Käytännön työn organisoimisen prosessien mukaiseksi.
4. Prosessien jatkuvan parantamisen. (Laamanen 2005, 48.)

4.1 Avainprosessit ja niiden tunnistaminen kohdeorganisaatiossa

Prosessiajattelun mukaan ensimmäiseksi tulee pohtia kuka tai ketkä ovat organisaation asiakkaita ja mitkä ovat heidän tarpeensa. Tämän jälkeen tulee ratkaista, miten asiakkaan tarve saadaan tyydytettyä eli mikä on se tuote tai palvelu, jota asiakas odottaa (output). Määritellään ne toimenpiteet ja resurssit eli prosessit, joilla tuote tai palvelu tuotetaan. Vielä pitää selvittää, mitä tietoja ja materiaalia (input) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Laamanen 2005, 21.)

Hyvin suunnitelluista prosesseista seuraa useita hyötyjä. Esimerkkinä voidaan mainita

1. Hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua,
2. organisaation henkilöstö ymmärtää paremmin toiminnan kokonaisuutta, oman roolinsa prosessissa ja sen miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation,
3. toiminnan kehittäminen kohdentuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaan tarpeisiin ja
4. prosessien kuvaus mahdollistaa organisaation käytännön toiminnan esittelyn selkeästi. (Laamanen 2005, 22-23.)

Prosessin tunnistamisella tarkoitetaan määrittelyä siitä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. On myös hyvä tarkastella, mitkä ovat prosessin asiakkaat, tuotteet tai palvelut (output), syötteet (input) ja mahdolliset toimittajat. Asiakassuuntautumista edis-

tää se, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Toinen periaate on, että prosessi alkaa suunnittelulla ja päättyy arviointiin. Tällä periaatteella pyritään luomaan edellytykset prosessin jatkuvaan kehittämiseen. Näin saadaan yhdistettyä prosessit varsinaisiin kehittämis- ja ohjausprosesseihin. (Laamanen 2005, 53.)

Organisaation tulee myös tehdä valinta siitä, miten prosessit luokitellaan. Halutaanko puhua esim. tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki- tai avainprosesseista. Tämä vaihe liittyy oleellisesti prosessin tunnistamisvaiheeseen, eikä näitä luokitteluita enää tarvita prosessien kehittämisvaiheessa. (Laamanen 2005, 53.) Laamanen (2005, 54) ehdottaa prosessien luokitteluksi jaon ydin- ja tukiprosesseihin, joista valitaan organisaation avainprosessit. Sillä miten prosessit ryhmitellään, ei ole kuitenkaan suurta merkitystä, tärkeintä on muistaa aloittaa prosessien tunnistaminen ydintoiminnasta. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.) Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joista syntyy organisaation todellinen jalostusarvo. Ydinprosessille on myös ominaista sen välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen (Laamanen 2005, 54). Organisaatio ei kuitenkaan pysty toimimaan pelkästään ydinprosessien varassa, vaan tarvitaan sisäisiä tukiprosesseja, joilla luodaan ydinprosessien toiminnan edellytykset (Laamanen 2005, 57).

Prosessien tunnistamisessa voidaan nähdä kolme erilaista lähtökohtaa:

1. Toiminnan analysointi.
2. Menestystekijöiden analysointi.
3. Asiakkaan prosessin analysointi. (Laamanen 2005, 64.)

Toiminnan analysoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan organisaation toimintaa. Tässä kohtaa huomataan, että organisaatiossa on tietynlaista toimintaa, joita voivat olla esim. tuotekehitys-, myynti- ja markkinointitoiminta. Näistä voidaan helposti johtaa prosessit. (Laamanen 2005, 64.)

Laamanen (2005, 65) esittää parhaaksi lähestymistavaksi menestystekijöiden analysoinnin. Tämä lähestymistapa on kuitenkin käytännössä vaikea toteuttaa siksi, että aitojen menestystekijöiden tunnistaminen on hankalaa. Joten loppujen lopuksi Laamanen (2005, 65) esittää, että menestystekijöiden analysointia käytettäisiin myö-

hemmässä vaiheessa, kun prosesseja kehitetään ja näitä kehittämistehtäviä pitää priorisoida.

Käytännössä parhaimman lopputuloksen prosessien tunnistamisessa saadaan aikaan kun johdetaan organisaation prosessit asiakkaiden prosesseista, ks. taulukko 2. Tällaisella toimintatavalla varmistetaan, että organisaation prosessit palvelevat asiakkaan tarpeita ja toimintaa. Parhaimmillaan organisaation ja asiakkaan prosessit nivoutuvat hyvin tiiviisti yhteen. (Laamanen 2005, 65.)

Taulukko 2. Prosessien tunnistamisen tulos, esim. konsultointipalvelu (Laamanen 2005, 66).

Asiakkaan prosessi/toiminta	Tunnistaa muutosidean tai mahdollisuuden	Valitsee yhteistyökumppanin	Toteuttaa muutokset	Arvioi tuloksia	Ylläpitää uutta käytäntöä ja jatkuva parantaminen
Tuote ja palvelu (output)	Lehti Esitteet	Tarjous Sopimus	Muistiot Muutokset toimintaan	Mittaa tulokset Raportit	Muutokset toimintaan
Prosessi/Toiminta	<i>Kiinnostuksen herättäminen</i>	<i>Asiakkaan luottamuksen hankinta</i>	<i>Kehittäminen Ohjaus ja valmentaminen</i>	<i>Onnistumisen mittaaminen</i>	<i>Toimivuuden varmistaminen</i>
Syöte (input)	Tuote-konseptien kuvaukset	Asiakastiedot Tuotetiedot	Asiakastiedot Tuotetiedot Sopimus	Asiakkaiden palautteet	Asiakkaiden palautteet

Julkishallinnossa saattaa olla vaikea määritellä sitä kuka on asiakas. Monesti julkishallinnon prosessien asiakkaat eivät ole toiminnan varsinaisia asiakkaita eli tuotteen tai palvelun loppukäyttäjiä. Julkishallinnon toiminta voi usein olla eräänlaista valvontaa ja näin ollen valvonnan kohde saattaa olla esim. kumppanien toiminta eikä niinkään lopullinen palvelun saaja. (Virtanen & Wennberg 2005, 116.)

Toiminnan vaikuttavuuden tulos merkitsee samaa kuin yksityisellä sektorilla asiakastarpeiden tyydyttäminen. Usein julkishallinnossa prosessit alkavat yhteiskunnallisista tarpeista ja päättyvät näiden tyydyttämiseen. (Virtanen & Wennberg 2005, 117.)

Prosessien tunnistaminen kohdeorganisaatiossa

Ennen prosessien tunnistamista määriteltiin kohdeorganisaation asiakkaat, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, jotka on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Kohdeorganisaation asiakkaat, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät.

ASIAKKAAT	YHTEISTYÖKUMPPANIT	SIDOSRYHMÄT
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkinnon suorittajat/Opiskelijat • Työnantajat 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnantajat • Oppilaitokset • Muut oppisopimusviranomaiset • Tietojärjestelmätoimittaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Työvoimatoimistot • Kauppakamari • Elinkeinoelämän edustajat • OPH, OPM • Tilastokeskus • Omistajatahot • Muut sopijaosapuolet

Kohdeorganisaation toimintaan sisältyy oleellisesti myös Virtasen & Wennbergin (2005, 116) mainitsemaa valvontaa. Valvonta kohdistuu yhteistyökumppaneiden toimintaan, eikä aina välttämättä lopullisen palvelun saajaan. Tämä yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö vaikeuttaa myös roolien määrittelyä eri toimijoiden kesken. Esim. Onko työnantaja asiakas vai yhteistyökumppani? Oppisopimuskoulutuksessa työnantajalla on erittäin suuri rooli työssä oppimisen toteuttamisessa. Tästä näkökulmasta työnantaja on selvästi yhteistyökumppani. Toisaalta työnantaja on myös asiakas. Työnantaja voi pyytää kohdeorganisaatiolta esim. koulutussuunnittelua henkilökunnalleen. Vaikka oppilaitos on oppisopimuskeskuksen yhteistyökumppani, voi sekin olla esim. toimittajan valintaprosessin asiakas.

Prosessien tunnistaminen alkoi kohdeorganisaation prosessien jaottelusta. Prosessit päätettiin luokitella ydin-, osa- ja tukiprosesseiksi. Näistä valittiin toiminnan avainprosessi. Tähän ratkaisuun päädyttiin pääasiassa siksi, että tarkoituksena on käyttää jaottelua kohdeorganisaation prosessikartassa. Näin menetellen on organisaation ulkopuolisen helpompi todeta ja ymmärtää kohdeorganisaation toimintaa.

Kohdeorganisaation ydinprosessit johdettiin toiminta-ajatuksesta. Toiminnan ydinprosesseja ovat oppisopimuskoulutuksen järjestäminen ja erityisten kehittämistehtä-

vien hoitaminen. Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen on kohdeorganisaation avainprosessi, koska kyseinen prosessi liittyy oleellisesti organisaation perustehtävään. Tämä prosessi oli tarkoituksenmukaista jakaa vielä osaprosesseihin laajuutensa vuoksi.

Laamasen (2005, 65) mukaan parhaan lopputuloksen prosessien tunnistamisessa saadaan aikaan, kun omat prosessit johdetaan asiakkaiden prosesseista. Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen –prosessin osaprosessien tunnistamiseen käytettiin Laamasen esittämää taulukkomallia (ks. taulukko 2). Kohdeorganisaation kyseisen prosessin osaprosessien tunnistamiseen käytetty tunnistamistaulukko esitetään liitteessä 2. Prosessien tunnistamisessa käytettiin vielä tunnistamistaulukon lisäksi ohjetta, jonka mukaan jokaisen työntekijän tuli löytää oma työtehtävänsä jostakin prosessista.

Tukiprosessit määriteltiin prosessien tunnistamistaulukosta. Pohdinta kohdistui tukitoimintaan, jolla mahdollistetaan ydinprosessien toteutuminen. Näin päädyttiin kolmeen tukiprosessiin, jotka ovat: tiedotus- ja markkinointiprosessi, talous- ja hallintoprosessi sekä sidosryhmäyhteistyöprosessi.

4.2 Prosessien kuvaus ja niiden laadinta kohdeorganisaatiossa

Prosessien tunnistamisen jälkeen on seuraavaksi vuorossa prosessien määrittely ja kuvaaminen. Määrittelyssä tarkennetaan prosessin sisältöä. Tämä tapahtuu kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet. Myös erilaiset vastuut ja prosessin suorituskykytekijät tulee määritellä. (Virtanen & Wennberg 2005, 121-122.)

Pitää muistaa, että prosessien kuvaus on viestinnän väline. Kuvaukset itsessään eivät ole tavoite, vaan kuvausten tarkoituksena on esittää organisaation toiminta, jotta sitä voidaan analysoida ja kehittää. Prosessien kuvauksia tarvitaan myös toiminnan kriittisten vaiheiden tunnistamiseen. Prosessin omistajan tulee itse kirjoittaa prosessin kuvaus. (Laamanen 2005, 75.)

Ennen prosessien kuvausten aloittamista tulee miettiä minkä tason prosessikuvauksia tarvitaan, ks. taulukko 4. Tarvitaanko kuvauksia esim. prosessikarttatasolla, jossa on

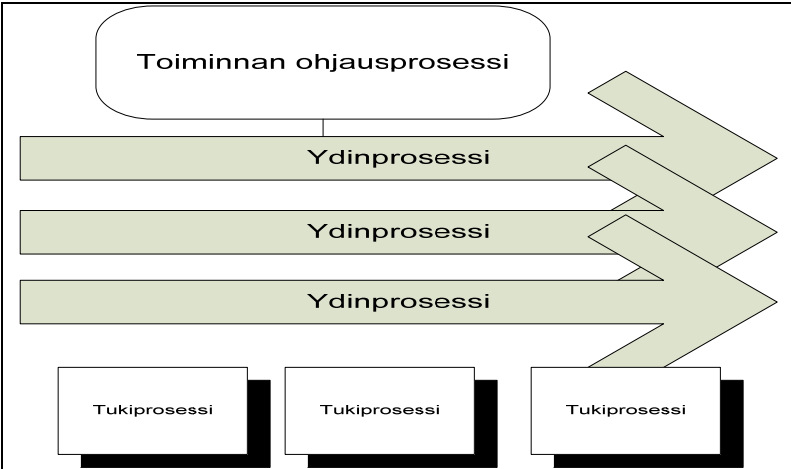
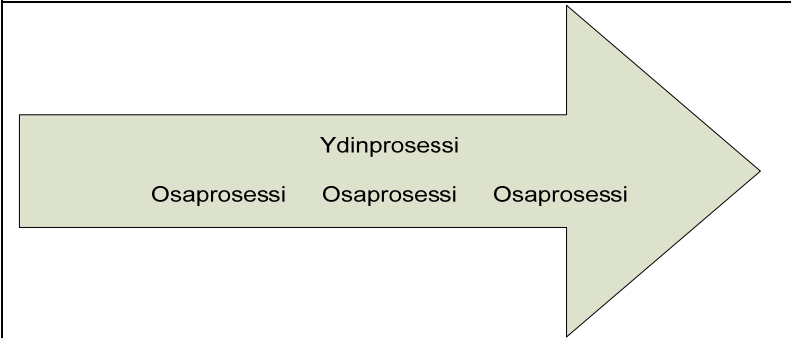
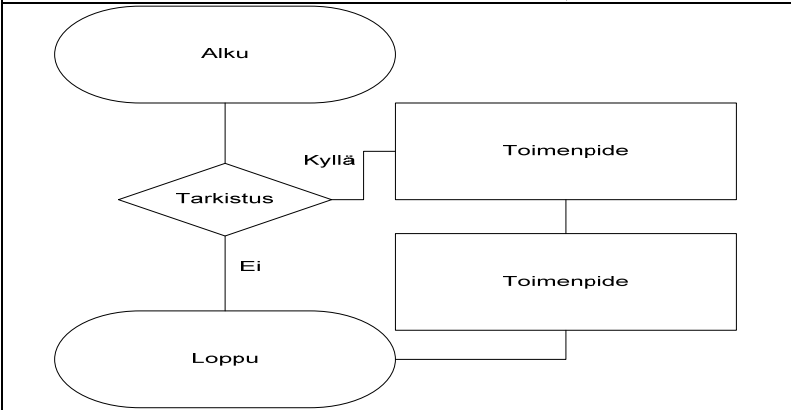
kuvattu organisaation ydinprosessit vai tarvitaanko kuvauksia toiminnan kehittämiseen. Jos taas tarpeena on laadunhallintajärjestelmän kuvaus, tulee myös osa- ja tukiprosessit kuvata. (Virtanen & Wennberg 2005, 121-122.) Laamanen (2005, 64) ehdottaa myös, että prosessikarttaa ei nimettäisi prosessikartaksi vaan otsikkona pitäisi olla organisaation missio tai visio. Ulkopuolisten tulee ymmärtää organisaation prosessikartasta, miksi organisaatio on olemassa ja miten organisaatio toimii. (Virtanen & Wennberg 2005, 121.)

Taulukko 4. Prosessikuvausten eri tasot. (Virtanen & Wennberg 2005, 123)

PROSESSIN KUVAUSTASO	ORGANISAATIOTASO
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (Ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Prosessien kuvaushierarkiamallina voidaan käyttää taulukon 5 mukaista jaottelua.

Taulukko 5. Prosessien kuvaushierarkia. (Virtanen & Wennberg 2005, 127)

	<p>PROSESSIKARTTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation yleiskuvaus toiminnasta ja sitä tukevasta prosessirakenteesta • Jäsentää organisaation prosessien kokonaisuuden • Korvaa perinteisen organisaatiokaavion 												
	<p>PÄÄPROSESSIN KUVAUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yleiskuvaus prosessien sisällöstä • Prosessien keskeiset osaprosessit tunnistettu 												
	<p>PROSESSIN TYÖNKULKUKAAVIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosessien kulkukaaviot kuvaavat minkäläisten työvaiheiden kautta prosessit etenevät organisaation sisällä • Kuvaa prosessin toimintojen ja tehtävien lisäksi toimijoiden roolit 												
<table border="1" data-bbox="288 1507 1082 1998"> <thead> <tr> <th>PROSESSIN VAIHE</th> <th>TEHTÄVÄT</th> <th>VASTUUT</th> <th>SUORITTEET</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>1.1 1.2</td> <td>1.1 1.2</td> <td>1.1 1.2</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>2.1 2.2</td> <td>2.1 2.2</td> <td>2.1 2.2</td> </tr> </tbody> </table>	PROSESSIN VAIHE	TEHTÄVÄT	VASTUUT	SUORITTEET	1.	1.1 1.2	1.1 1.2	1.1 1.2	2.	2.1 2.2	2.1 2.2	2.1 2.2	<p>PROSESSIN TOIMINTOTAULUKKO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosessin kulkukaaviota tukeva tekstidokumentti • Taulukosta selviää kuhunkin prosessin vaiheeseen liittyvät toiminnot, niistä vastaavat henkilöt, keskeiset suoritteet, tietovirtojen hallinta jne. • Toimintotaulukon sisältö vaihtelee prosessikuvausten käyttötarkoituksen mukaan
PROSESSIN VAIHE	TEHTÄVÄT	VASTUUT	SUORITTEET										
1.	1.1 1.2	1.1 1.2	1.1 1.2										
2.	2.1 2.2	2.1 2.2	2.1 2.2										

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat ja esittää asioiden väliset riippuvuudet. Se auttaa myös muita ymmärtämään kokonaisuutta sekä prosessissa toimivien omaa roolia prosessissa. Teknisiä vaatimuksia kuvauksille ovat vielä seuraavat:

- lyhyt (n. 4 sivua A4 tekstiä ja vuokaavio)
- kuvauksen pitää olla sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- kuvauksessa pitää olla tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, hyväksyntä)
- käsitteiden tulee olla sovitun mukaisia ja yhtenäisiä
- kuvauksen tulee olla looginen (Laamanen 2005, 76.)

Kaaviosta tulee näkyä myös eri toimijoiden roolit. Näin ihmiset voivat tunnistaa oman toimintansa prosessissa. Tärkeää on myös huomioida se, että roolit ovat oikeita ihmisiä, eivät osastoja tai ryhmiä. (Laamanen 2005, 80.)

Virtasen & Wennbergin (2005, 126-127) mukaan prosessikuvaukset kannattaa esittää taulukkomuodossa. Toimintotaulukko kuvaa prosessin sisältöä selkeämmin kuin tekstidokumentti. Tähän taulukkoon on hyvä sisällyttää ainakin prosessin vaiheiden mukaan jaoteltuna tehtävät, vastuut sekä suoritteet (ks. taulukko 5).

Prosesseja kuvatessa on jatkuvasti pidettävä mielessä, minkä tason kuvausta ollaan laatimassa ja mihin ylätasoon prosessiin se liittyy. On myös huomattava, että kuvauksia ja määrittelyä edeltää aina prosessien sisällön ja työnkulkujen selvittäminen. Prosessikaavioita ei ole mahdollista laatia, ennen kuin on selvillä miten työvaiheet etenevät. (Virtanen & Wennberg 2005, 123.)

Työnkulkukaavio on hyvä tapa kuvata erilaisia työprosesseja. Työnkulkukaavio kuvaa sitä, miten eri toiminnot etenevät organisaatiossa ja kuka näistä toiminnoista vastaa. Näitä kaavioita laadittaessa on hyvä muistaa, että niiden pitää olla helppolukuisia. Myös ulkopuolisen tulee ymmärtää niitä. (Virtanen & Wennberg 2005, 125.) Tehtävien symboleina käytetään neliötä ja tiedonkulun symbolina nuolta. Asiakkaan toimintaa on hyvä kuvata soikio muotoisella symbolilla. Mitä vähemmän erilaisia symboleja on, niin sen selkeämpi kuvaus. Toimintoja ei saa kuvata liikaa yhteen kaavioon. Suositus toimintojen (neliöiden) määrään on n. 15-20. Tämänkin määrä voi tuntua lukijasta suurelta ja aiheuttaa monimutkaisuuden tunteen. Kaavioista voi tehdä

karkeampia, ehkä 4-7 vaiheisia. Tämä edellyttää yksityiskohtaisemman lisäkaavion laatimista. (Laamanen 2005, 81.)

Laamanen suosittelee, että asiakkaan rooli sijoitetaan kuvauksessa ylimmäksi. Tämä kuvaustapa viestittää, että asiakas on organisaatiolle tärkeä. Tukiprosessien osalta voi kuitenkin olla vaikea tunnistaa asiakas. Yleinen toimintatapa kuvata roolit on sellainen, että hierarkiassa ylemmät sijoitetaan myös kuvaukseen ylimmille tasoille. Tämä tapa ei välttämättä ole oikea kuvaustapa, vaan saattaa heijastaa organisaation esimieskeskeistä ajattelua. (Laamanen 2005, 80.)

Prosessikuvauksia aloitettaessa on hyvä pohtia, kuvataanko nykyistä toimintaa vai pitäisikö kuvata ns. unelmatila. Tässä pohdinnassa voi käyttää avuksi seuraavia neljää loogista tasoa, jolla kuvauksia voidaan tehdä:

1. nykyinen prosessi
2. vähän parannettu prosessi
3. radikaalisti parannettu prosessi
4. ideaaliprosessi (Laamanen 2005, 87.)

Jos mikään ulkoinen tekijä ei pakota kuvauksia tekemään radikaalisti paranneltuna, kannattaa kuvaukset tehdä vähän paranneltuna. Tavoitteita ei tästä huolimatta pidä laskea, vaan edetään tavoitteisiin pikku hiljaa. Tällä tavalla mahdollistetaan toimintaa kehittäviä ja helpottavia parannuksia, jotka saadaan nopeasti käyttöön. (Laamanen 2005, 87.)

Prosessien kuvaaminen kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation prosessit päätettiin kuvata taulukon 5 kuvaushierarkiamallin mukaisesti. Tämä tuntui sopivan kohdeorganisaation tarkoituksiin. Toiminnalle oli tärkeää luoda prosessikartta, koska tarkoituksena on käyttää sitä erilaisissa tilaisuuksissa, toimintakertomuksessa jne. Prosessit kuvattiin pääsääntöisesti kaikki. Neuvonta ja ohjaus –osaprosessit jätettiin kuvaamatta. Kyseisten prosessien mukainen toiminta kohdistuu asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin sekä sidosryhmiin. Neuvontaa

ja ohjausta antaa koko henkilöstö. Kyseisiä prosesseja on vaikea kuvata, koska prosessin toimijoita on lähes mahdoton määrittää etukäteen.

Prosessien kuvauksissa käytettiin työnkulkukaaviota sekä toimintotaulukkoa (ks. taulukko 5). Laamanen (2005, 76) ehdottaa toimintotaulukon sijaan tekstitiedostoa, joka olisi laajuudeltaan neljä A4:sta. Toimintotaulukkoa pidettiin kohdeorganisaatiossa kuitenkin selkeämpänä. Toimintotaulukkoon lisättiin vielä dokumentti- sekä ohjeet ja määräykset –sarakkeet, jotta taulukosta olisi luettavissa mahdollisimman paljon prosessiin liittyvää tietoa. Varsinaisia työohjeita ei sisällytetty kuvauksiin, eikä koko laadunhallintajärjestelmään, vaan niitä voidaan tarpeen vaatiessa laatia myöhemmin erillisiksi dokumenteiksi. Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen –prosessin osaprosessit päätettiin jakaa vielä aloitus-, toteutus- ja päättövaiheeseen. Näin siksi, että useat oppisopimusviranomaiset käyttävät kyseistä jaottelua. Samanlaisella jaottelulla mahdollistetaan tulevaisuudessa mahdollisesti toteutettava vertaisarviointi.

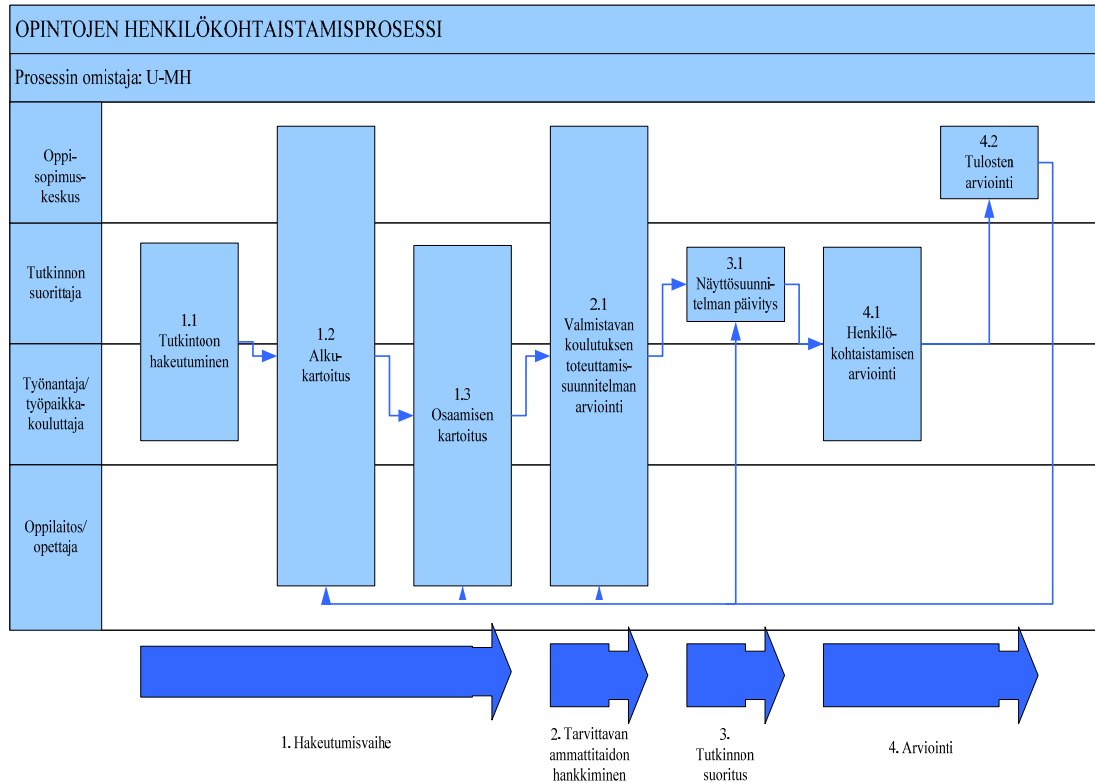
Oppisopimuskoulutusta järjestetään yhteistyössä yhteistyökumppanien (oppilaitosten ja työnantajien) kanssa. Tämä luo oman vaikeutensa prosessikuvausten tekemiseen. Tämän vuoksi prosessien työnkulkukaaviot päätettiin laatia karkealla tasolla.

Kohdeorganisaation toimintaan tuli tämän projektin aikana myös kaksi aivan uutta prosessia toteutettavaksi. Toisen prosessin selkiyttämiseksi järjestettiin tilaisuus, jossa keskusteltiin yhteistyökumppaneiden (oppilaitos) kanssa kyseisen prosessin toteuttamisesta ja toimijoiden eri rooleista. Tässä prosessissa oppilaitoksella yhteistyökumppanina on erittäin suuri rooli.

Toisen uuden prosessin toiminnan mallintamiseen hyödynnettiin benchmarkkausta. Keskustelua käytiin toisen oppisopimustoimijan kanssa, joka oli jo ehtinyt prosessin valmisteluissa pidemmälle. Tämän yhteistyön pohjalta kehitettiin kyseisen prosessin toimintamalli ja laadittiin tarvittava lomakkeisto.

Kuvauksia ja toimintotaulukoita laadittaessa todettiin, että on todella haastavaa kuvata omaa toimintaa. Tarvittiin useita ehdotuksia ja kuvauksia, ennen kuin lopulliset kuvaukset saatiin valmiiksi. Kuviossa 5 on nähtävissä esimerkki laaditusta prosessin työnkulkukaaviosta. Prosessin asiakas on tutkinnon suorittaja/opiskelija. Yhteistyö-

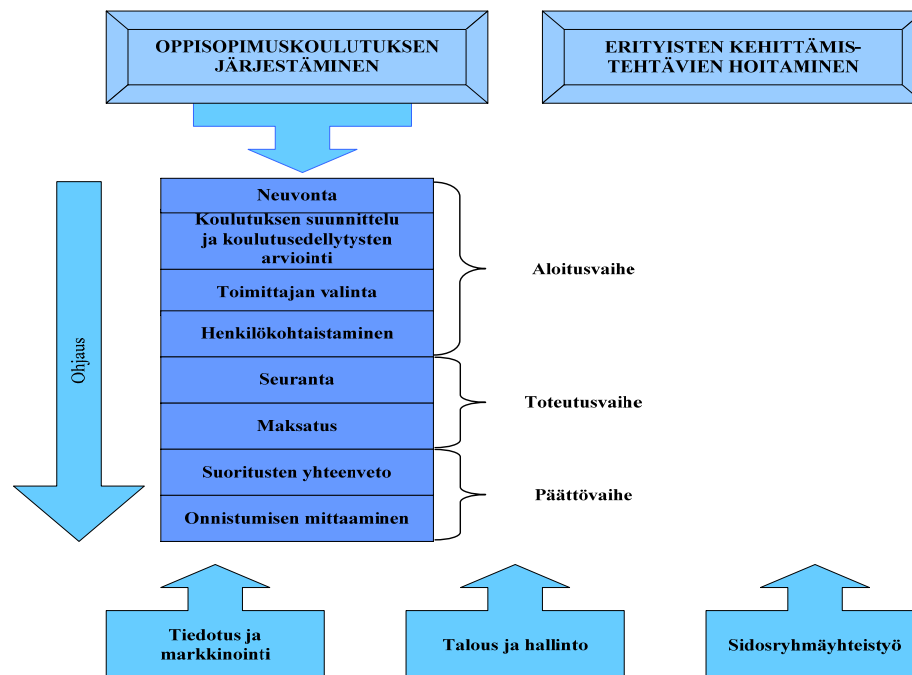
kumppaneina tässä prosessissa toimivat työnantaja/työpaikkakouluttaja sekä oppilaitos. Prosessin toimintotaulukko (liite 3) on esitetty liitteissä. Kohdeorganisaation muut prosessikuvaukset on laadittu samalla tekniikalla.



Kuvio 5. Opintojen henkilökohtaistamisprosessin työnkulkukaavio.

Tässä vaiheessa käytiin myös keskustelua toiminnasta yleensä ja kirjattiin toimintatapoja. Kyseessä olivat toimintatavat, jotka eivät välttämättä ole nähtävissä prosessikuvauksista. Prosessikuvausten kanssa nämä toimintatapaohjeet muodostavat kokonaisvaltaisen kuvauksen oppisopimuskeskuksen toiminnasta. Toiminnan kuvaukset ovat nähtävissä kpl:ssa 6 (EFQM).

Prosessikartta luotiin viimeiseksi. Toiminta-ajatuksen sisältö kohdentuu kahteen ydinprosessiin. Laamanen (2005, 64) ehdottaa prosessikartan nimeämistä missioksi. Päätimme noudattaa Laamasen ehdotusta ja käyttää prosessikartasta nimitystä toiminta-ajatus (missio). Toiminta-ajatus on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Kohdeorganisaation toiminta-ajatus

4.3 Prosessin omistajat

Kun organisaation prosessit on saatu selville, on aika nimetä prosesseille omistajat. Eri organisaatiot ovat toteuttaneet nimeämistä eri tavoin. Prosessin omistaja voi olla prosessin tekninen kehittäjä tai prosessin omistajat voivat muodostaa operatiivisen johtoryhmän. Laamanen suosittelee johtoryhmän nimeämistä prosessin omistajiksi. (Laamanen 2005, 68.) Tämä siksi, että vain johtajilla on valtaa kehittää prosesseja (Laamanen 2005, 82). Prosessin omistajien vastuulla on prosessikuvausten laatiminen, ylläpito ja edelleen kehittäminen eli prosessin johtaminen (Virtanen & Wennberg 2005, 116). Prosessin omistajan tärkein tehtävä on varmistaa prosessin erinomainen suorituskyky ja tätä kautta jatkuva toiminnan kehittäminen. Prosessin omistaja voi myös esittää miten tukiprosesseja tulisi kehittää, jotta hänen oma prosessinsa voisi kehittyä. (Laamanen 2005, 123-124.)

Prosessin omistajien nimeäminen kohdeorganisaatiossa

Laamanen (2005, 68) suosittelee johdon nimeämistä prosessien omistajiksi. Kohdeorganisaatiossa on vain yksi operatiivisen toiminnan johtaja. Jo pelkästään tämän takia, on mahdotonta nimetä johtohenkilöitä prosessien johtoon.

Ydinprosessien osalta, erityisten kehittämistehtävien hoitaminen on prosessi, johon nimetään prosessin omistaja tapaus- tai hankekohtaisesti. Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen -prosessin osaprosesseille sekä tukiprosesseille määriteltiin omistajat.

Prosessien omistajien määrittelyssä pohdittiin ensin kuka tai ketkä toimivat ko. prosesseissa. Tämän jälkeen joidenkin prosessien osalta nousi selkeästi esiin prosessin avainhenkilö, joka nimettiin prosessin omistajaksi. Joidenkin prosessien kohdalla tuntui löytyvän useitakin avainhenkilöitä. Näiden prosessien omistajista keskusteltiin laajemmin. Keskustelua käytiin myös henkilöiden omista toiveista sekä kiinnostuksen kohteista. Prosessin omistajuus määräytyi pitkälti näissä prosesseissa toimivien henkilöiden omiin toiveisiin. Prosessien omistajat kirjattiin prosessien työkulkukavioihin.

4.4 Prosessien nimeäminen

Prosesseja nimetessä on hyvä huomioida se, että prosessit kuvaavat tekemistä ja siksi olisikin hyvä käyttää prosessien niminä tekemisen sanoja. Hyvä lähtökohta pohdittaessa prosessin nimeä on kysyä, mikä on prosessin tarkoitus. (Laamanen 2005, 59.) Hoyle (2007, 142) ei pidä prosessien nimiä tärkeinä, vaan oleellista on se mitä prosessi tuottaa.

Prosessien nimeäminen kohdeorganisaatiossa tapahtui jo prosessien tunnistamisvaiheessa. Prosessit tunnistettiin nimenomaan sen mukaisesti, mitä missäkin asiakkaan toimintavaiheessa kohdeorganisaatiossa tehdään. Prosessien nimet kuvaavat tekemistä, kuten Laamanen (2005, 59) ehdottaa. Koska prosesseja käytetään tiedottamiseen ja viestintään, on prosessien nimillä suuri merkitys kohdeorganisaatiossa.

4.5 Käytännön työn organisointi prosessien mukaiseksi

Prosessikuvaukset eivät vielä takaa sitä, että toiminta on kuvausten mukaista. Varsinainen työ alkaa vasta tässä vaiheessa.

Prosessin arviointi edesauttaa ihmisten sitoutumista. Arvioinnin kautta ihmiset tiedostavat ja ymmärtävät paremmin prosessin toiminnan. Ymmärtäminen vaatii prosessiin osallistumista. Erilaisia arviointitapoja on monia, mutta yksi tapa voisi olla neljävaiheinen:

1. Prosessin johtoryhmän suorittama arviointi
 - tavoitteena arvioida kuvauksen teknisyys
2. Johtoryhmän suorittama arviointi
 - tavoitteena arvioida sitä, miten kuvaus noudattaa toimintaperiaatteita
3. Kriittisissä rooleissa toimivien suorittama arviointi
 - tavoitteena arvioida esiintyvätkö kriittiset asiat kuvauksessa
4. Prosessissa toimivien ihmisten suorittama arviointi
 - tavoitteena on arvioida sitä, ymmärtävätkö prosessissa toimivat ihmiset prosessin kokonaisuuden ja oman roolinsa (Laamanen 2005, 97.)

Prosessien arviointi kohdeorganisaatiossa

Prosessien arviointi toteutettiin osaltaan Laamasen ehdotuksen mukaisesti. Arvioinnissa tarkasteltiin kuvauksien teknisyyttä, toimintaperiaatteiden noudattamista ja esiintyvätkö kriittiset asiat kuvauksessa. Koska organisaatio on pieni, arvioijina toimivat prosesseissa toimivat sekä esimies. Arviointi johti pieniin korjauksiin kuvauksissa. Kuvauksiin jouduttiin kuitenkin vielä tämänkin jälkeen palaamaan uudelleen ja tekemään korjauksia.

4.6 Prosessien jatkuva parantaminen

Merkittävin muutos prosessiajattelun myötä on varmasti se, että kehittäminen muuttuu osaksi normaalia työtä. Prosessien avulla kehittämistyö saadaan osaksi jokaisen työtä. Tämä voi käytännössä tarkoittaa esim. auditointia, itsearviointia, prosessin ar-

viointia, tunnuslukujen tulkintaa ja analysointia. Prosessin kehittäminen tulee tapahtua prosessin sisältä käsin. Ihmiset, jotka toimivat prosessissa, ovat avainroolissa. (Laamanen 2005, 129-130.)

Ydin- ja osaprosessit luovat pohjan, jolle Balance Scorecard voidaan rakentaa (Malmi ym. 2006, 47). Seuraavaksi käsitellään suorituskyvyn mittausjärjestelmän rakentamista.

5 ORGANISAATION SUORITUSKYKY JA SEN MITTAAMINEN

Organisaation suorituskyky on hyvin moniulotteinen. Suorituskyvystä puhuttaessa on huomioitava organisaation kaikki tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tarpeet. Viime aikoina on organisaation suorituskykyä ryhdytty tarkastelemaan useasta näkökulmasta. Tunnetuin mittaristoviitekehys on Kaplanin ja Nortonin lanseeraama Balanced Scorecard –malli, jossa organisaation suorituskykyä tarkastellaan neljästä näkökulmasta. (Lönqvist & Mettänen 2003, 20.)

5.1 Balance Scorecard – Tasapainotettu tulokortti

Balanced Scorecardin ovat kehittäneet Harvardin professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Sen tarkoituksena on auttaa muuntamaan visio ja strategia tavoitteiksi ja näitä kuvaaviksi mittareiksi. (Kaplan & Norton 1996, 25.) Balanced Scorecard –mittaristo on malli, jonka avulla voidaan arvonn tuottamiseen tähtäävä strategia kuvata (Kaplan & Norton 2004, 29). Sen avulla myös viestitään organisaation strategia henkilöstölle ja ohjataan heidän toimiaan strategian suuntaisesti (Cokins 2004, 4).

Balance Scorecard toimii viitekehysenä rakennettaessa strategiaa kuvaavia mittaristoja. Kun pelkät taloudelliset mittarit kuvaavat toiminnan menneisyyttä, suuntautuu Balanced Scorecard tulevaisuuteen. (Kaplan & Norton 1996, 18.) Mittaristoa voidaan käyttää mittaus-, johtamis- ja viestintävälineenä (Niven 2003, 15).

Sananmukaisesti Balanced Scorecard käsitteenä tarkoittaa tasapainotettua tuloskorttia tai -taulukkoa (Olve, Roy, & Wetter, 1998, 23). Määttä ja Ojala ovat suomentaneet Balanced Scorecardin tasapainoiseksi onnistumiseksi. He ovat halunneet välttää mittaristo -sanaa, joka viittaa vahvasti mittaamisnäkökulmaan. (Määttä & Ojala, 2000, 7.)

Tasapainoisen mittariston käyttö edellyttää, että johto on sisäistänyt sen. Hyvin usein kestää kauan, ennen kuin koko henkilöstö ymmärtää menetelmän tarkoituksen ja sen merkityksen yksilölle. Siksi onkin erityisen tärkeää, että henkilöstö kokee johdon seisovan asian takana täysipainoisesti. (Olve ym. 1998, 229.)

5.2 Balanced Scorecard julkishallinnossa

Balance Scorecard -mallista on tehty erilaisia sovelluksia julkishallintoon. BSC:iin perustuvaa, julkishallinnon ominaispiirteet huomioivaa mallia esittelevät mm. Määttä ja Ojala sekä Olve, Roy ja Wetter.

Julkisen toiminnan perusajatuksena on taata kaikille yhteiskunnan kansalaisille peruspalveluita, joihin kaikilla on käyttöoikeus. Julkisen toiminnan keskeisinä kriteereinä ovat tehtävien tehokas ja laadukas hoitaminen. Tuloksellisuuskriteereinä julkisen sektorin toiminnassa pidetään vaikuttavuutta, taloudellisuutta ja tuottavuutta. Julkisen sektorin organisaatiolla on laaja yhteiskunnallinen ja sosiaalinen vastuu. Tämän vuoksi yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja vaikuttaminen ovat hyvin tärkeässä asemassa. (Määttä & Ojala, 2000, 28-29.)

Tasapainotetun mittariston käyttö soveltuu hyvin myös julkishallintoon. Julkishallinnossa on jo pitkään käytetty erilaisia suoritusmittareita ja tunnuslukuihin perustuvia toiminnan kuvauksia. Toiminta julkishallinnossa voi perustua ns. tilaaja-suorittajamalliin. Tällöin tilaajaosapuoli ostaa verovaroilla asiakkaiden tarvitsemia palveluja suorittajaosapuolelta. Tällainen toiminta edellyttää selkeitä sopimuksia ja sovittujen palvelujen mittaamista. Molemmilla osapuolilla on omat rahamääräiset tulosmittarinsa, mutta usein palvelua mitataan myös laadullisin mittarein. Tasapainotetun mittariston avulla voidaan mitoittaa resursseja, konkretisoida odotuksia sekä seurata toteutumista. (Olve ym. 1998, 217-218.)

Tasapainoinen onnistuminen on BSC:n pohjalta luotu strategisen johtamisen ja sen onnistuneisuuden arviointi malli. Se on luotu julkisen toiminnan lähtökohdista ja on näin ollen tarkoitettu julkisen hallinnon organisaatioille. Tasapainoinen onnistuminen korostaa julkisen toiminnan luonnetta ja tästä seuraa sisällöllisiä painotuseroja verrattaessa yritystoimintaan (BSC). (Määttä & Ojala 2000, 50.)

Taulukko 6. Balanced Scorecardin ja Tasapainoisen onnistumisstrategian peruslähtökohdat. (Määttä & Ojala 2000, 51)

PIIRRE	BALANCED SCORECARD (yritys)	TASAPAINOINEN ONNISTUMISSTRATEGIA (julkinen organisaatio)
Tehtävä johtamisessa	Strategian toteutumisen mittaaminen: strateginen mittaristo	Strategian ja sen arviointikriteeristön luominen
Lähtökohta	Visio Strategia	Strategiaperusta: visio ja toiminta-ajatus => strategiset vastuut
Näkökulmat	Taloudellinen tulos (omistaja) Asiakas Prosessit Oppiminen	Vaikuttavuus - yhteiskunnallinen vaikuttavuus - asiakasvaikuttavuus Resurssit ja talous Prosessit ja rakenteet Uudistuminen ja työkyky
Kriittiset menestystekijät	Laadintaa ei systematisoitu	Laadinta tulomatriisityöskentelyllä
Mittarit	Tulosmittarit	Onnistumisen arviointikriteerit
Tavoiteasettelu	Ei systematisoitu Yksi tavoitetaso/mittari	Onnistumisen käänneasteet: Kolme tavoitetasoa/kriteeri
Tasapainotus	Mittari vs. mittari	Strategiset vastuut vs. kriittiset menestystekijät Vaikuttavuus vs. muut näkökulmat (menestystekijät) Kokonaistrategia vs. yksikköstrategiat
Toiminnallistaminen	Liiketoimintasuunnitelma Esimies-alaiskeskustelut Vuosikertomus Palkkausjärjestelmät	Talousarvio Toiminta- ja taloussuunnitelma Tulosohjaus Tulos- ja kehityskeskustelut Toimintakertomus

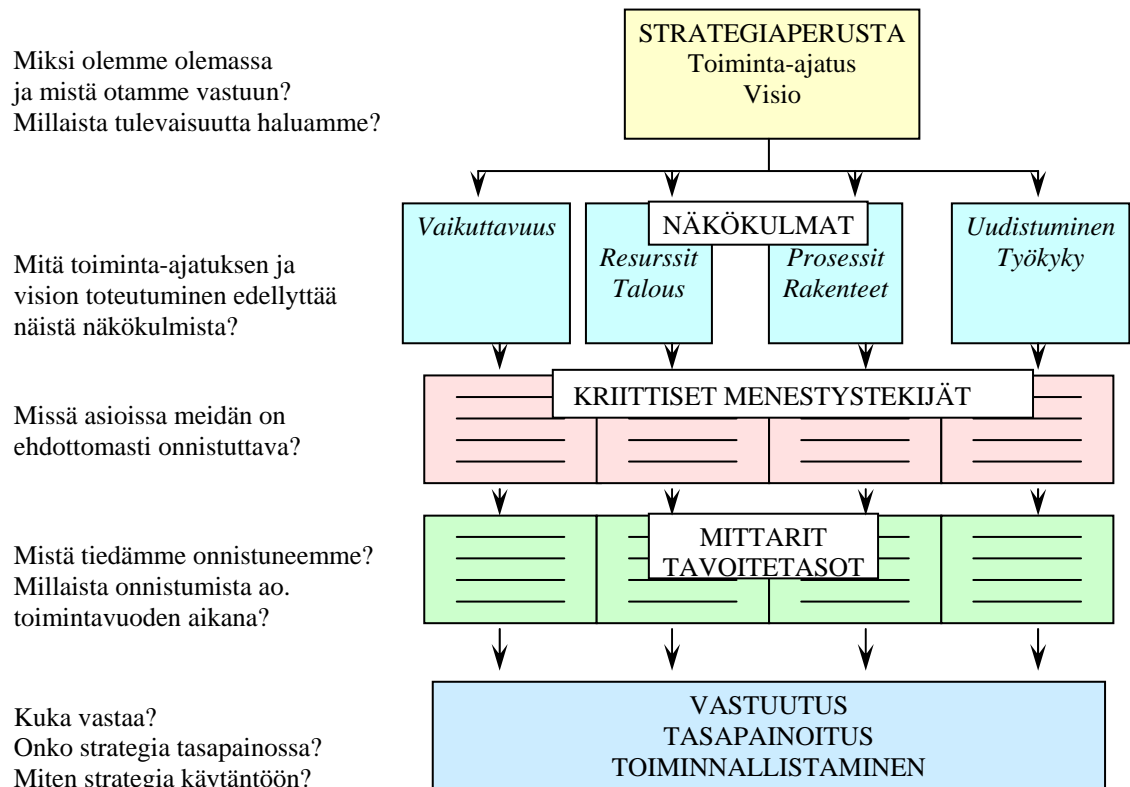
Tasapainoisen onnistumisen ja BSC:n eroavuuksia:

- vision lisäksi toiminta-ajatus muodostaa strategiaperustan, jota ei oteta annettuna vaan se syntyy osana prosessia (Määttä & Ojala 2000, 51)(Niven 2003, 157)
- strategiset näkökulmat perustuvat julkisen hallinnon tuloksellisuuskäsitteistöön sekä käsitykseen laadusta ja henkilöstön työkyvystä
- prosessina se sisältää sekä strategian laadinnan että strategian toteutuksen arvioinnin – se ei ole pelkästään strateginen mittaristo
- menestystekijät ja arviointikriteerit tavoitteineen luodaan systemaattisesti osallistavassa tulosmatriisityöskentelyssä (Määttä & Ojala 2000, 51-52.)

5.3 Mittariston laadintaprosessi

Käytännössä mittariston laadintaan on olemassa kaksi tapaa. Toiset määrittelevät mittareita suoraan strategiasta syy-seurausketjua mallintaen. Toiset määrittelevät ensin näkökulmat, kriittiset menestystekijät ja näiden pohjalta mittarit. (Malmi ym. 2006, 70-71.) Suurin ongelma tässä tavassa on se, että mittariston osat jäävät helposti irrallisiksi, eivätkä näin ole syy-seuraussuhteessa keskenään. Tämä irrallisuus näkyy ehkä selkeimmin oppimisenäkökulmassa. Monesti organisaatioissa mitataan esimerkiksi koulutukseen käytettyjä euroja/henkilö tai sairauspoissaoloja, vaikka pitäisi ehkä mitata työntekijöiden tiettyjen taitojen omaksumista, uhrattujen eurojen sijaan. (Malmi ym. 2006, 74.)

Määttän ja Ojalan esittelemä prosessi etenee kuvion 7 mukaisesti.



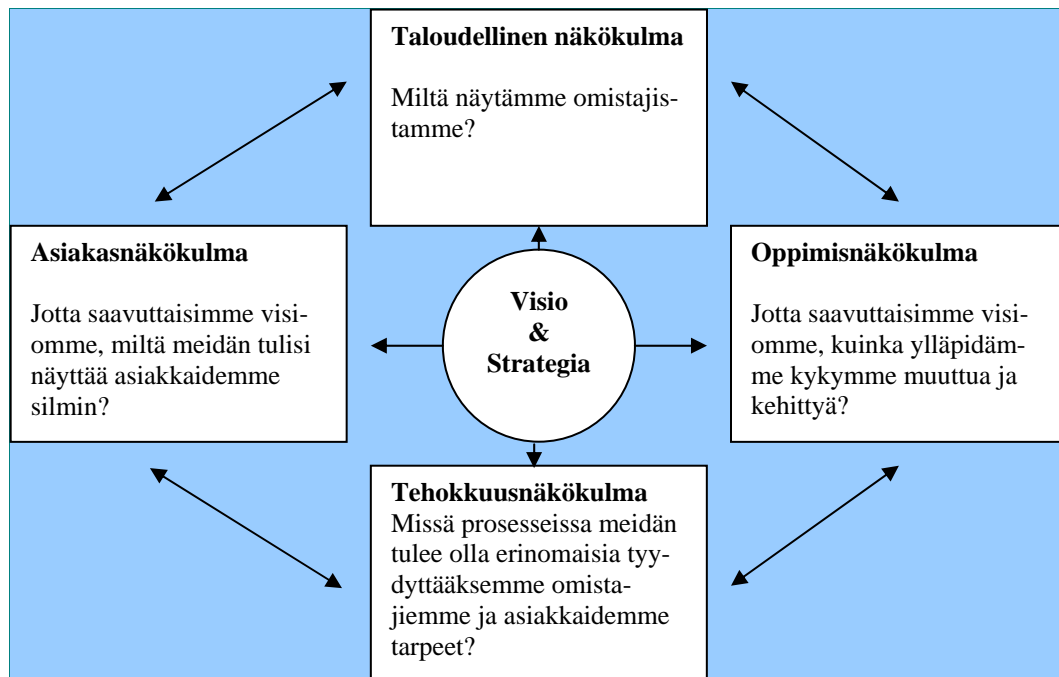
Kuvio 7. Tasapainoinen onnistumisstrategia prosessina. (Määttä & Ojala 2000, 54)(mukaellen)

Prosessi alkaa strategian ja visioiden määrittelystä. Julkisella sektorilla myös toiminta-ajatus on sijoitettu vision ja strategian yhteyteen. Strategia, toiminta-ajatus ja vision käsiteltiin kpl:ssa 3.

5.3.1 Balanced Scorecardin näkökulmat

Balance Scorecard jäsentyy neljän eri ulottuvuuden kautta: talous, asiakas, prosessi ja oppiminen. Nämä neljä näkökulmaa mahdollistavat tasapainottamisen lyhyen ja pitkäkätäimen tavoitteiden välillä, haluttujen lopputulosten ja niihin johtavien toiminnallisen ajureiden välillä sekä kovien ja pehmeiden, subjektiivisempien tavoitteiden välillä. (Kaplan & Norton 1996, 25.)

Näistä neljästä näkökulmasta haetaan vastauksia kysymyksiin:



Kuvio 8. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista. (Malmi ym. 2006,17)

Talousnäkökulma

Talousnäkökulman mittarit toimivat kaikkien muiden näkökulmien perustana. Jokaisen valitun mittarin pitää olla syy-seuraussuhteessa ja kulminoitua talousnäkökulmaan. Mittariston tulee osoittaa strategia, joka alkaa pitkän aikavälin taloudellisten tavoitteiden määrittelystä. Tämän jälkeen muiden näkökulmien tulee osoittaa millaisilla toimenpiteillä näihin taloudellisiin tavoitteisiin päästään. (Kaplan & Norton 1996, 47.) Talousnäkökulma osoittaa muiden näkökulmien strategisten valintojen tulokset (Olve ym. 1998, 58).

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmassa yrityksen on määriteltävä toimialansa asiakas- ja markkinasegmentit. Nämä segmentit edustavat niitä lähteitä, jotka ovat oleellisessa asemassa tavoiteltaessa taloudellisia tavoitteita. (Kaplan & Norton 1996, 63.) Asiakasnäkö-

kulma onkin keskeinen tekijä, kun halutaan parantaa organisaation taloudellista tulosta (Kaplan & Norton 2004, 29).

Prosessinäkökulma

Organisaation menestyminen kohdistuu pitkälti sisäisten prosessien tuloksiin (Kaplan & Norton 2004, 31). Tämän näkökulman tavoitteet määritellään yleensä vasta sitten kun on ensin määritelty taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteet (Kaplan & Norton 1996, 92). Näin siksi, että organisaatiolla on oltava selkeä käsitys taloudellisista ja asiakkaisiin liittyvistä tavoitteista, ennen kuin voidaan sisäisten prosessien ja oppimisnäkökulman avulla ilmaista, millaisella toiminnalla strategia toteutetaan (Kaplan & Norton 2004, 65).

Oppimisnäkökulma

Tämä näkökulma kuvaa sitä, kuinka ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri voivat toimia yhdessä strategian tukemiseksi (Kaplan & Norton 2004, 29). Kaikkien esitettyjen näkökulmien tavoitteiden saavuttaminen edellyttää organisaation kykyä oppimiseen ja kasvamiseen (Kaplan & Norton 1996, 146). Tämän näkökulman toimenpiteet mahdollistavat onnistumisen muissa näkökulmissa (Niven 2003, 19).

Oppimisnäkökulmasta voidaan erottaa kolme ryhmää:

1. inhimillinen pääoma; työntekijöiden taidot, kyvyt ja tietämys
2. informaatiopääoma; tietokannat, tietojärjestelmät, verkot ja tekninen infrastruktuuri
3. organisaatiopääoma; kulttuuri, johtajuus työntekijöiden kohdistaminen, tiimityö ja tietojohdaminen. (Kaplan & Norton 2004, 35.)

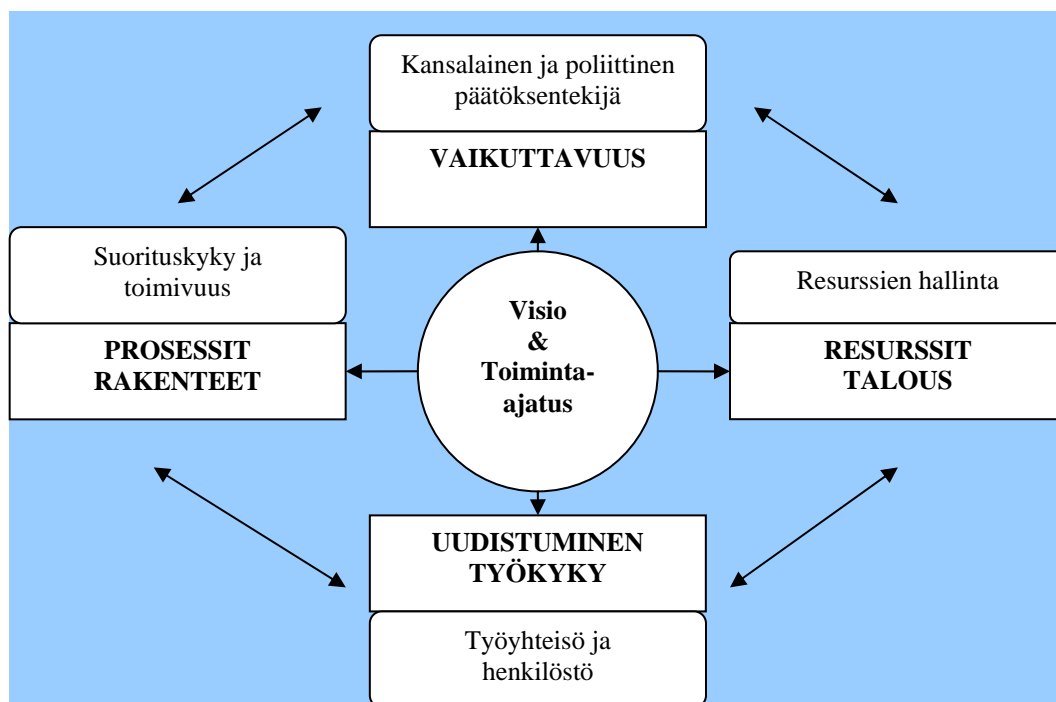
Käytännössä juuri tämä näkökulma on ollut BSC:n vaikein osio. Oppimisnäkökulman mittarit konkretisoivat organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiseksi. Ongelmaksi muodostuu se, että aineettoman pääoman panostukset konkretisoituvat talousnäkökulmaan vasta pidemmän ajan kuluttua. Toiminnan kehittäminen saattaa siis näkyä tuloksina vasta seuraavana vuonna. (Malmi ym. 2006, 29.)

5.3.2 Strategisten näkökulmien valinta julkishallinnossa

Strategisilla näkökulmilla jäsenetään organisaation pitkän aikavälin onnistumista. Näkökulmia voi olla neljä tai useampia. Niiden valintaan vaikuttaa suuresti organisaation toiminnan luonne. Organisaation kokonaisvaltainen onnistuminen on riippuvainen näiden näkökulmien keskinäisestä yhteensopivuudesta ja tasapainoisesta onnistumisesta. (Määttä & Ojala 2000, 58.)

Julkisen organisaation strategian määrittelyssä edetään seuraavista näkökulmista käsin, ks. kuvio 9:

- poliittisen päätöksentekijän, kansalaisen ja asiakkaan näkökulma (yhteiskunnallinen vaikuttavuus)
- resurssien hallinnan näkökulma (resurssit ja talous)
- suorituskyvyn ja toimivuuden näkökulma (prosessit ja rakenteet)
- työyhteisön ja henkilöstön näkökulma (uudistuminen ja työkyky) (Määttä & Ojala 2000, 53.)



Kuvio 9. Tasapainoisen onnistumisstrategian malli. (Määttä & Ojala 2000, 53)

Vaikuttavuus

Vaikuttavuus kuvaa organisaation tuloksia, jotka perustuvat organisaation yhteiskunnalliseen vastuuseen. Vaikuttavuus voidaan jakaa asiakasvaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, riippuen siitä kuinka välittömästi tai välillisesti organisaation tehtävä kohdistuu kansalaisiin asiakkaina ja palvelun käyttäjinä. (Määttä & Ojala 2000, 59.)

Julkisen sektorin organisaatiolla on usein sekä yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyviä tehtäviä että asiakaslähtöisiä palvelutehtäviä. Nämä vaikuttavuudet voidaan erottaa myös omaksi näkökulmaksi, jos se on strategisesti perusteltua. (Määttä & Ojala 2000, 59.)

Asiakasvaikuttavuus

Asiakasvaikuttavuus tarkoittaa organisaation asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. Asiakasvaikuttavuus perustuu julkisissa organisaatioissa yhteiskunnalliseen vastuuseen. Jos organisaatiolla on selkeitä yksilö- tai yhteisöasiakkaita, on perusteltua valita asiakasvaikuttavuus omaksi strategiseksi näkökulmaksi. Palvelun laatu ja sen parantaminen nousevat asiakasvaikuttavuuden keskeisiksi arviointialueiksi. (Määttä & Ojala 2000, 59.)

Yhteiskunnallinen vastuu

Julkisen organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus kuvaa yhteiskunnalliseen vastuuseen perustuvien tavoitteiden saavuttamisastetta. Parhaiten yhteiskunnallinen näkökulma soveltuu ylätason organisaatioille, esim. ministeriöille, joiden toiminta kohdistuu vahvasti ohjaukseen ja toiminnasta puuttuvat aidot asiakassuhteet. Vaikuttavuudella mitataan sitä, miten pystytään tyydyttämään poliittisen päätöksentekijän ja kansalaisten odotuksia ja tarpeita sekä niihin liittyviä yhteiskunnallisia tavoitteita. (Määttä & Ojala 2000, 59-60.)

Resurssit ja talous

Resurssien hallinnalla tarkoitetaan sitä, että organisaatio pystyy käyttämään yhteiskunnan taloudellisia panoksia ja muita voimavaroja taloudellisesti ja kustannustehokkaasti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden varmistamiseksi (Määttä & Ojala 2000, 60). Julkisen, ei voittoa tuottavan, organisaation kohdalla taloudelliset mittarit takaavat, että organisaatio saavuttaa tuloksensa tehokkaalla toiminnalla, joka minimoi kustannukset (Niven 2003, 19).

Prosessit ja rakenteet

Tämä näkökulma tarkoittaa organisaation kaikkia prosesseja ja rakenteita, joiden suorituskyvyllä on ratkaiseva asema yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnan taloudellisuuden ja tuottavuuden toteutumisessa. Tavoitteena on tunnistaa ne elintärkeät prosessit ja rakenteet, joiden onnistumisella saavutetaan asetetut yhteiskunnalliset vaikuttavuus-, taloudellisuus- ja tuottavuustavoitteet. (Määttä & Ojala 2000, 60.) Määriteltäessä tämän näkökulman mittareita ja tavoitteita on hyvä kysyä, ”Mitkä ovat ne avainprosessit, joilla tuotetaan arvoa asiakkaille?” (Niven 2003, 35).

Uudistuminen ja työkyky

Uudistumisen ja työkyvyn näkökulma kohdistuu organisaation kehittämiseen, henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen sekä työympäristöön. Tämän näkökulman tarkoituksena on varmistaa organisaatiossa työyhteisön uudistuminen ja henkilöstön fyysinen ja henkinen työkyky. Näillä mahdollistetaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus, prosessien ja rakenteiden uudistaminen sekä resurssien taloudellinen ja tehokas käyttö. (Määttä & Ojala 2000, 60-61.) Mission saavuttaminen ja onnistuminen kaikissa muissa näkökulmissa ovat riippuvaisia henkilöstön kyvykkyydestä sekä käytettävissä olevista välineistä. Oleellista on, että henkilöstöllä on riittävät taidot ja osaamista. Toiseksi henkilöstöllä pitää olla välineet ja tarvittava informaatio. Kolmanneksi organisaation ilmapiiri tulee huomioida. Tähän liittyy oleellisesti esim. henkilöstön motivaatio. (Niven 2003, 35-36.)

Kohdeorganisaation strategiset näkökulmat

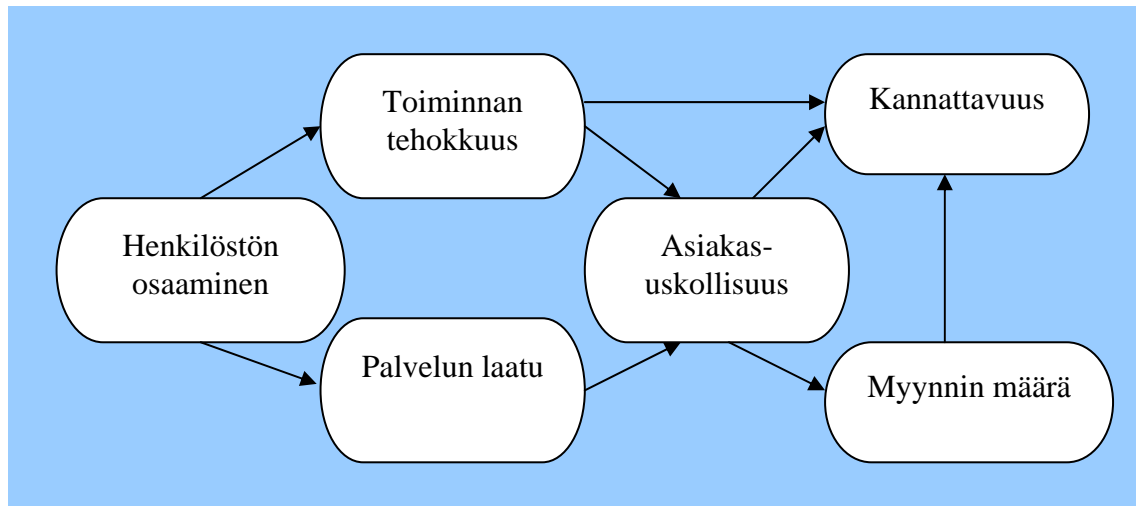
Kohdeorganisaation strategiset näkökulmat on määritelty jo aiemmin. Määrittelyssä on noudatettu samaa linjaa Porin kaupungin strategisten näkökulmien kanssa. Porin kaupungin sekä kohdeorganisaation käyttämät näkökulmat ovat: vaikuttavuus, asiakas, toiminta ja sen organisointi sekä henkilöstö ja voimavarat (Porin kaupunki 2005)(Satakunnan oppisopimuskeskus 2007).

5.3.3 Kriittiset menestystekijät ja niiden määrittely kohdeorganisaatiossa

Jokaisen neljään näkökulmaan tulee kiteyttää strategian ydin kriittisinä menestystekijöinä. Kriittiset menestystekijät kuvaavat asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa pitkällä tähtäimellä oleellisemmin organisaation menestymiseen. (Määttä & Ojala, 2000, 62.)

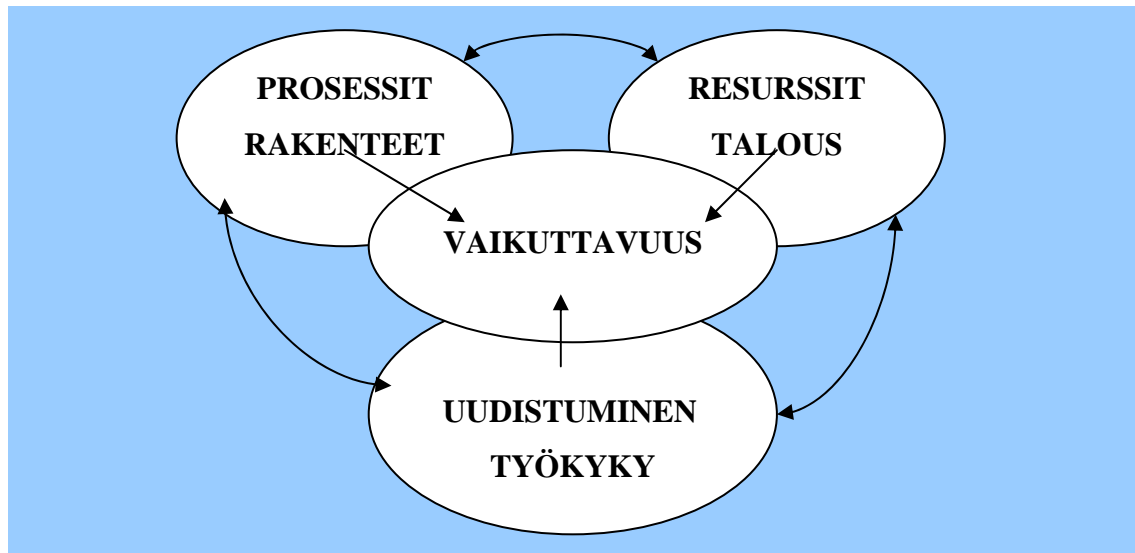
Kriittiset menestystekijät määritellään organisaation toiminta-ajatuksesta ja visiosta. Niiden avulla konkretisoidaan tavoiteltua tulosta. Organisaation on pystyttävä omalla toiminnallaan vaikuttamaan näihin menestystekijöihin. Kriittiset menestystekijät kuvaavat asioita, joissa organisaation on ehdottomasti onnistuttava. Yleensä kriittisiä menestystekijöitä määritellään 2-5 näkökulmaa kohden. (Määttä & Ojala 2000, 62.)

BSC painottaa erilaisia syy-seuraussuhteita. Kriittisten menestystekijöiden tulee olla syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Toiset menestystekijöistä ovat ns. syytekijöitä ja toiset seuraustekijöitä. Syytekijöiden pitäisi vaikuttaa seuraustekijään, ks. kuvio 10. On kuitenkin mahdollista, että seuraukset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Seuraustekijät kertovat yleensä varsinaisista organisaation toiminnan tavoitteista ja tuloksista. Esim. asiakasuskollisuus voi olla syynä myyntiin tai henkilöstön osaaminen on syynä tehokkaalle toiminnalle. (Lönqvist & Mettänen 2003, 24.)



Kuvio 10. Esimerkki menestystekijöiden välisistä suhteista. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 24)

Tasapainotuksella on tärkeä tehtävä julkisen organisaation strategiaprozessissa. Tämän vaiheen tarkoituksena on havaita selkeitä kytkentöjä sekä tasapaino strategiaperustan (toiminta-ajatus ja visio) mukaan valittujen näkökulmien menestystekijöiden välillä. Organisaation tulee tunnistaa strategian sisäiset riippuvuussuhteet. Julkishallinnossa tasapainotuksen avulla voidaan tarkistaa muiden näkökulmien kriittisten menestystekijöiden antama tuki organisaation tuloksen, yhteiskunnallisen tai asiakasvaikuttavuuden kriittisille menestystekijöille. Nämä kolme muuta näkökulmaa mahdollistavat vaikuttavuuden tuloksien saavuttamisen. Jos yhteyttä vaikuttavuuteen ei pystytä tunnistamaan, tulee menestystekijät pohtia uudelleen. Oleellista on tunnistaa tietyt perusrriippuvuudet. Miten uudistuminen ja työkyky, prosessit ja rakenteet ja resurssit ja talous edistävät vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista? (Määttä & Ojala, 2000, 66-67.) Kuviossa 11 havainnollistetaan tasapainotusta.



Kuvio 11. Vaikuttavuus tasapainossa muiden näkökulmien kanssa (Määttä & Ojala 2000, 67)

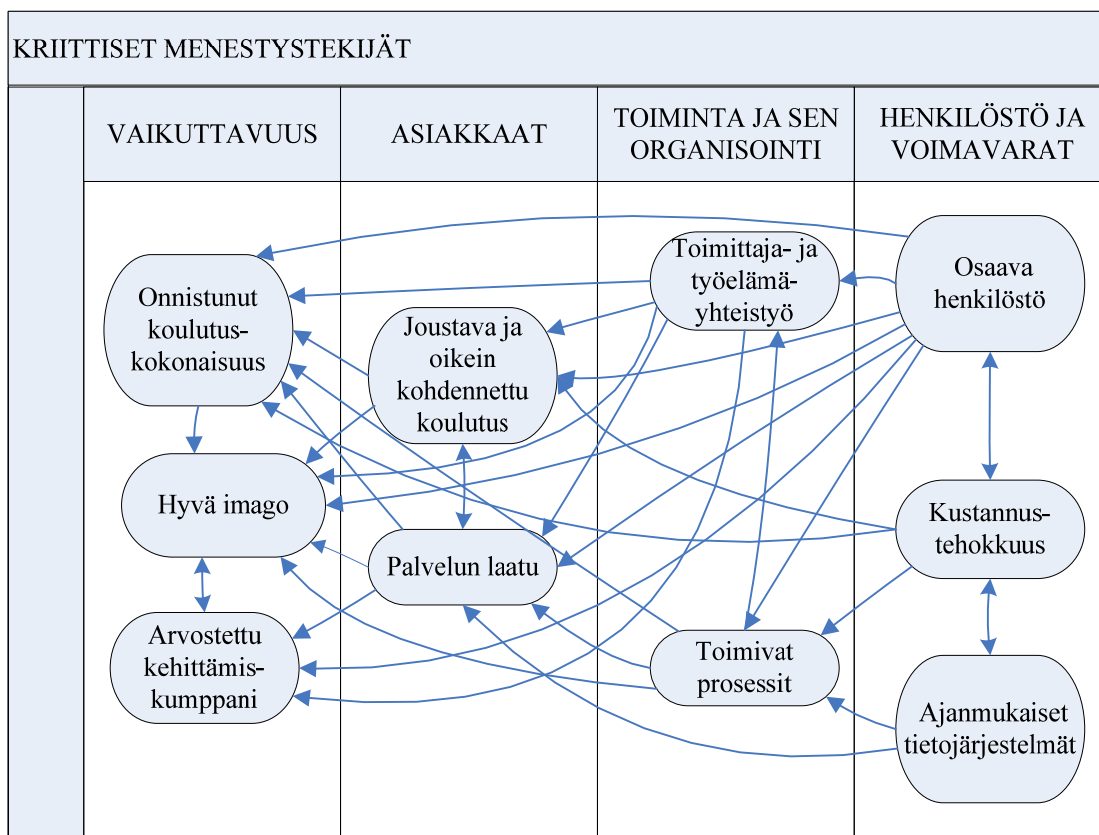
Kohdeorganisaation kriittiset menestystekijät ja syy-seuraussuhteet

Kohdeorganisaation kriittisten menestystekijöiden tarkastelu alkoi olemassa olevista menestystekijöistä. Nämä menestystekijät on määritelty v. 2008 toimintaa varten. Kohdeorganisaatiossa päätettiin määrittellä uudet kriittiset menestystekijät vuosille 2009-2012. Uusien kriittisten menestystekijöiden määrittelyssä pyrittiin huomioimaan samanaikaisesti erilaiset syy-seuraussuhteet. Myös olemassa olevia kriittisiä menestystekijöitä hyödynnettiin.

Menestystekijöitä pohdittaessa menevät helposti sekaisin erilaiset käsitteet. Mikä on menestystekijä, mikä on mittari, mikä on tavoite jne. Välillä huomattiin, että määritelty menestystekijä osoittautuikin myöhemmässä tarkastelussa mittariksi. Menestystekijöitä määriteltäessä on ajatus pidettävä tarkkaan fokuksituna itse asiaan. Toisaalta käsitteistö avautui paremmin henkilöstölle näiden virheiden kautta.

Menestystekijöiden pohdinta aiheutti henkilöstön keskuudessa paljon keskustelua. Toimintaa tarkasteltiin useasta eri näkökulmasta ja erilaisia vaihtoehtoja pohdittiin. Jo kertaalleen päätettyihin menestystekijöihin jouduttiin palaamaan vielä uudelleen.

Tämä kuvastaa määrittelytyön vaikeutta. Lopulta päätettiin yksimielisesti, että kriittiset menestystekijät ja niiden väliset syy-seuraussuhteet, ovat kuvion 12 mukaiset.



Kuvio 12. Kohdeorganisaation kriittiset menestystekijät ja syy-seuraussuhteet.

Vaikuttavuus näkökulman kriittinen menestystekijä, onnistunut koulutuskokonaisuus, kohdistuu asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Imago ja arvostettu verkostokumppani kriittisinä menestystekijöinä kohdistuvat asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin sekä sidosryhmiin.

Asiakas näkökulman kriittiseksi menestystekijäksi määriteltiin joustava ja oikein kohdennettu koulutus sekä palvelun laatu. Nämä ovat erittäin tärkeitä menestystekijöitä tukemaan vaikuttavuus näkökulman menestystekijöitä. Kyseiset menestystekijät kohdistuvat näkökulman mukaisesti asiakkaisiin.

Miten toteutetaan joustava ja oikein kohdennettu koulutus sekä varmistetaan palvelun laatu? Vastaus löytyy toiminta ja sen organisointi näkökulman kriittisistä menestystekijöistä, toimittaja- ja työelämäyhteistyöstä sekä toimivista prosesseista. Toimit-

tajalla tarkoitetaan oppilaitosta, joka järjestää oppisopimuskoulutukseen sisältyvän tietopuolisen koulutuksen sekä tutkintotilaisuudet.

Henkilöstö ja voimavarat näkökulman kriittisillä menestystekijöillä varmistetaan kaikkien muiden näkökulmien menestystekijät. Osaava, motivoitunut ja riittävä henkilöstö takaavat yhdessä kustannustehokkuuden ja ajanmukaisten tietojärjestelmien kanssa kokonaisvaltaisen onnistumisen.

5.3.4 Mittarit ja niiden luominen kohdeorganisaatioon

Mittaamisjärjestelmänä BSC kohdistuu neljän eri näkökulmien mittareiden valintaan ja kehittämiseen. Niiden olisi hyvä olla sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä. Ajallisesti mittarit tulisi määritellä pitkään ja lyhyeen tähtäimeen sekä menneisyyteen ja tulevaisuuteen ja vielä sekä ulkoisiin ja sisäisiin. (Määttä & Ojala, 2000, 24.) Tarkoituksena on mitata sitä, mikä koetaan tärkeäksi. Mittareiden valinnassa on huomioitava tavoitteet. Esim. sisäisiä tulosmittareita laadittaessa on huolehdittava siitä, että mittarit kannustavat henkilöstöä toivottuun suuntaan. (Olve ym. 1998, 89.) Mittareiden tulee olla toisiaan tukevia ja jokaisen mittarin pitää olla osa syy-seurausketjua, joka kulkee kaikkien valittujen näkökulmien läpi (Kaplan & Norton 1996, 149).

Mittareiden määrä on hyvä pitää kohtuullisena. Suomessa BSC – mittaristojen mittareiden määrä on vaihdellut 4-25 mittarin välillä, riippuen organisaatiossa määritellyistä käyttötarkoituksista. (Malmi ym. 2006, 31.) Huolimatta siitä, miten paljon tai vähän mittareita valitaan, tulee niiden muodostaa tasapainoinen kokonaisuus (Lönnqvist & Mettänen 2003, 95). Hyvänä ohjesääntönä voidaan pitää sitä, että mittareita tulisi olla vähintään 1,5 yhtä tavoitetta kohti (Niven 2003, 206).

Kohdeorganisaation mittareiden määrittely

Mittarit laadittiin näkökulmittain kriittisille menestystekijöille. Joitakin mittareita kohdeorganisaatiolla oli jo valmiina. Mittareiden määrittely koettiin haastavaksi, koska suurin osa kohdeorganisaation kriittisistä menestystekijöistä olivat laadullisia ja näin ollen myös mittarit muotoutuivat pääosin laadullisiksi. Mittareita määriteltiin

yhteensä 24. Mittareiden määrä pyrittiin pitämään niin pienenä kuin mahdollista. Yhtä kriittistä menestystekijää kohden määriteltiin 1-3 mittaria. Mittarit esitetään kpl:ssa 6.2 (EFQM-tulokset).

5.3.5 Prosessin mittarit ja niiden määrittely kohdeorganisaatiossa

Prosessin suorituskky liittyy yleensä asiakkaisiin, tuotteisiin ja/tai palveluihin (output), toimintoihin, resursseihin, syötteisiin (input) ja toimittajiin (Laamanen 2005, 152). Prosessien mittaamisen tarkoituksena on kehittää prosessien toimintaa. Jos mittauksella ei saada hyödyllistä tietoa prosessien kehittämiseen, ei tällaisesta mittarista ole mitään hyötyä. (Virtanen & Wennberg 2005, 130.)

Mittareita mietittäessä pitää varmistaa asiakaslähtöisyys. Tämä voidaan tehdä niin, että jaotellaan mittarit asiakas ja sidosryhmäkohtaisesti. Näin voidaan varmistaa se, että mittaaminen kohdistuu sidosryhmille ja asiakkaille tärkeisiin asioihin prosessin toiminnassa. Prosessien kehittämistyössä pyritään yleensä esim. seuraavien tavoitteiden toteutumiseen:

- läpimenoaikojen nopeutuminen
- laadun paraneminen
- palvelutason paraneminen
- säästöjen aikaansaaminen
- toiminnan tehostuminen
- kustannusvaikuttavuuden paraneminen (Virtanen & Wennberg 2005, 132.)

Joka tapauksessa jokainen organisaatio joutuu ratkaisemaan itse, millaisia tunnuslukuja se haluaa käyttää toimintansa ohjaukseen ja kehittämiseen (Laamanen 2005, 159).

Laamanen (2005, 173) suosittelee mittareiden kuvaamista. Kuvauksessa tuodaan esiin:

1. Soveltamisala

- Mikä on mitattava ilmiö ja mikä on mittayksikkö?
- Mihin prosessiin liittyy?
- Mitä varten mitataan?

2. Tietojen keruu

- Mitä tietoja kerätään?
- Mistä ja miten tiedot kerätään?
- Miten usein tietoja kerätään?
- Miten luotettavuus varmistetaan?

3. Tietojen yhdistäminen ja raportointi

- Millä tavoin tietoja yhdistellään? (mm. laskenta, käsittely, ohjelmisto)
- Millainen on tietojen esitystapa?
- Kenelle, miten usein tai milloin tiedot jaetaan?

4. Vastuut

- Kuka vastaa tietojen keruusta, yhdistelemisestä ja raportoinnista?
- Kuka asettaa tavoitteet tai miten ne asetetaan? (Laamanen 2005, 174.)

Vähimmäisvaatimuksena voidaan pitää sitä, että jokaisen mittarin kohdalla vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka usein tulos kerätään?
- Kuka vastaa datan keräämisestä?
- Mistä data saadaan?
- Mikä on tavoitearvo? (Lönnqvist & Mettänen 2003, 100.)

Mittareiden kuvaukseen voidaan käyttää myös esim. taulukon 7 mukaista dokumentaatiota.

Taulukko 7. Mittarin käyttöperiaatteiden dokumentointi. (Lönqvist & Mettänen 2003, 101)

Mittari	Kuinka usein tulos raportoidaan?	Kuka vastaa raportoinnista?	Mistä tarvittava data saadaan?	Mikä on tavoitearvo?
Liikevaihdon kasvu	1/vuosi	N.N	Tilinpäätös	
Henkilöstömäärän kasvu	1/vuosi	N.N	Hallinnon paperit	
Keskimääräinen projektien kannattavuus	1/vuosi	N.N	Kirjanpito	

Kohdeorganisaatiossa kuvattiin myös tärkeimpien prosessien mittarit erikseen. Mittareiden kuvauksessa hyödynnettiin yllä olevaa taulukkoa. Taulukkoon kirjattiin kuinka usein raportoidaan, kuka vastaa raportoinnista, mistä saadaan tarvittava data. Näiden lisäksi dokumenttiin kirjattiin vielä olemassa olevien asiakastytyväisyyskyselyiden kysymykset, jotka liittyvät tiettyyn menestystekijään ja prosessiin. Asiakastytyväisyyskyselyiden kysymyksiä ei oltu kohdeorganisaatiossa kohdennettu tiettyihin tavoitteisiin. Tämä työ tehtiin tässä vaiheessa. Prosessien mittarikuvauksiin liitettiin vielä tulokset –osio, ks. kappale 5.3.11.

5.3.6 Mittareiden laadun arviointi

Mittarin laatua voidaan arvioida mm. seuraavilla kysymyksillä:

- Mittaako mittari sitä, mitä halutaan mitata (validiteetti)?
- Onko mittari riittävän tarkka?
- Kattaako mittari kaikki tärkeät ominaisuudet mitattavasta kohteesta?
- Tuottavatko kaikki mittarit (esim. kyselylomakkeen kysymykset) uutta tietoa mitattavasta kohteesta?
- Onko mittaus toistettavissa (luotettavuus)?
- Tuottaako mittari hyödyllistä tietoa?
- Ovatko mittauksen tulokset esitettävissä numeerisesti?
- Voidaanko mittauskohteen kehittämiseen vaikuttaa tulosten pohjalta?
- Ovatko mittarit kustannustehokkaita? (Hämäläinen & Maula 2004, 125.)

Mittareiden laatua arvioitiin kohdeorganisaatiossa ja todettiin, että määritellyt mittarit täyttävät yllä esitetyt vaatimukset tässä vaiheessa. Mittareiden testaus tulee vasta näyttämään, miten kyseiset kriteerit todellisuudessa täyttyvät.

5.3.7 Tavoitteiden asettaminen

Mittarit tuottavat dataa eivät informaatiota. Tällä tarkoitetaan sitä, että ellei mittarille ole asetettu tavoitetta, ei mittarin tuottama data kerro mitään. (Hoyle 2007, 129.) Jokaiselle mittarille on asetettava sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteita. Myös tavoitteiden määrittelyssä on huomioitava, että tavoitteiden on oltava sopuissa organisaation kokonaisvision ja –strategian kanssa. (Olve ym. 1998, 70.)

Tavoitteiden tulee olla riittävän haasteellisia, jotta kehittyminen mahdollistuisi. Toisaalta taas tavoitteiden tulee olla myös realistisia. Yleensä lyhyen aikavälin tavoitteet määritellään 3-18 kk:n päähän. Pitkän aikavälin tavoitteet ulottuvat kahdesta viiteen vuoden päähän. Lyhyen aikavälin tavoitteet voivat olla pitkän aikavälin välitavoitteita. (Olve ym. 1998, 232-233.)

Tavoite voidaan määritellä joko laadullisesti (sanallinen) tai määrällisesti (lukuarvo). Tarkoituksena on luoda kuvaus asiantilan olennaisista ominaisuuksista, joiden perusteella on mahdollista erottaa onnistuminen epäonnistumisesta. Tavoitteiden tarkoituksena on kertoa, eteneekö organisaatio strategiansa mukaisesti ja onko strategia itsessään onnistunut. (Määttä & Ojala 2000, 64.)

Tavoitteelle voidaan määritellä tavoitetaso, joka tapahtuu niin, että jokaisen tavoitteen kohdalla sovitaan parhaasta mahdollisesta (max) ja huonoimmasta hyväksyttävissä olevasta (min) ja realistisesta tavoitetasosta (real). Näin saadaan aikaan 3-tasoinen onnistumisen vaihtelualue. Tällöin realistisen tavoitetason yläpuolella oleva tulos on hyväksytty ja alapuolella oleva on epätydyttävä. (Määttä & Ojala, 2000, 65.)

Kohdeorganisaation mittareiden tavoitteet

Tavoitteet määriteltiin vuosille 2009-2012 niin, että jokaiselle vuodelle asetettiin tavoite. Vuosien 2009-2011 tavoitteet toimivat välitavoitteina v. 2012 tavoitteille. Määritellyt tavoitteet ovat sekä määrällisiä että laadullisia.

Niille mittareille, joiden data saadaan asiakastyytyväisyyskyselyistä ja jotka liittyvät oleellisesti prosesseihin, luotiin Määttä ja Ojalan (2000, 65) ehdottamat tavoitetasot max, real ja min. Tämä tehtiin niin, että asiakastyytyväisyyskyselyn kysymysten tuloksiin määriteltiin tasot. Näiden tasojen avulla saadaan ennakkotietoa mittarin tavoitteen saavuttamisesta.

5.3.8 Vastuutus

Tarkoituksena on, että jokainen tietää kuka mistäkin asiasta vastaa. Jokaisen tulee myös tietää mitä henkilön odotetaan tekevän. Tämä tarkoittaa samalla, että jokainen tietää mitä henkilöllä on oikeus tehdä. Pitää myös tietää, missä henkilön vastuu päättyy ja toisen henkilön vastuu alkaa. (Pesonen 2007, 94.) Strategioiden vieminen toimintatasolle, edellyttää vastuiden määrittelyä kunkin tavoitteen toteutumisen ja raportoinnin osalta (Määttä & Ojala 2000, 65-66).

Kohdeorganisaatioiden mittareita määriteltäessä jaettiin vastuut tavoitteiden toteutumisen ja raportoinnin osalta. Niiden tavoitteiden kohdalla, jotka liittyivät selkeästi tiettyyn toimintaprosessiin, määriteltiin prosessin omistaja vastuuhenkilöksi. Muiden tavoitteiden seurannasta ja raportoinnista vastaa nimetty henkilö.

5.3.9 Mittareiden tasapainotus

Balance Scorecardin mukaan mittareiden tulee olla tasapainossa monestakin eri näkökulmasta. Ensinnäkin mittareiden tulisi olla sekä raha- että ei-rahamääräisiä. Tyypillisesti rahamääräisiä mittareita on n. 20 % ja ei-rahamääräisiä n. 80 %. Tasapainolla tässä tarkoitetaan sitä, että organisaatio ei voi nojautua pelkästään taloudellisiin mittareihin. (Malmi ym. 2006, 32.)

Toiseksi tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden tulisi olla tasapainossa. Tulostittareita eri näkökulmiin on helppo löytää mutta eri näkökulmien väliset suhteet jäävät usein miettimättä. Tällöin mittareista tulee joukko irrallaan olevia tulostittareita. Ennakoivia mittareita voidaan käyttää esim. niin, että ajatellaan asiakastytyväisyyttä parannettavan kehittämällä toimitustäsmällisyyttä ja palvelun laatua, jolloin asiakasnäkökulmassa mitataan näitä kaikkia kolmea. (Malmi ym. 2006, 33.)

Kolmanneksi pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet tulee olla tasapainossa. Tämä tapahtuu automaattisesti, jos mittareiden määrittelyssä noudatetaan syy-seurauslogiikkaa. (Malmi ym. 2006, 32.)

Neljänneksi ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (prosessit ja oppiminen) mittareiden tulee olla tasapainossa. Usein käy niin, että oppimisnäkökulmaan tulee määriteltäviä mittareita kaikkein vähiten. (Malmi ym. 2006, 33.)

Viidenneksi tasapainotus tulee toteutua myös helposti mitattavien sekä vaikeimmin mitattavien mittareiden välillä. Tarkoituksena on luoda mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset mittarit. Muuten voidaan joutua tilanteeseen, jossa mittaristoa ei käytetä. (Malmi ym. 2006, 33.)

Mittareiden tasapainotus kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation mittarit painottuvat selkeästi ei-rahamääräisiin mittareihin. Näiden mittareiden osuus kaikista mittareista on 91,7 %. Tämä luku kuvastaa kohdeorganisaation kriittisten menestystekijöiden luonnetta. Toiminta perustuu vahvasti palveluun sekä arvon tuottamiseen asiakkaille, yhteistyökumppaneille sekä sidosryhmille.

Kriittiset menestystekijät on määriteltä syy-seurausketjua noudattaen. Tämän vuoksi mittarit ovat automaattisesti syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Mittareista on nähtävissä myös ennakoivia mittareita, esim. mittari ”henkilökohtaistamissuunnitelmat käytössä” ennakoi asiakkaiden tyytyväisyyttä koko koulutuskokonaisuuden onnistumiseen.

Henkilöstö ja voimavarat –näkökulman mittareiden osuus kaikista mittareista on hyvä, 29,3 %. Voidaan siis sanoa, että ulkoiset ja sisäiset mittarit ovat tasapainossa keskenään.

Laaditut mittarit ovat pääasiassa helposti mitattavia. Mittareiden data saadaan erilaisista kyselyistä sekä tilinpäätöstiedoista. Niiden mittareiden kohdalla, joiden vaatimaa dataa ei ole aiemmin kerätty, on tilanne toinen. Kyseiset mittarit muodostavat kuitenkin vähemmistön, joten työtä ei aiheudu liikaa.

5.3.10 Toiminnallistaminen

Lopuksi laaditaan toimintasuunnitelmat, joissa esitetään millaisilla toimenpiteillä määritellyt tavoitteet saavutetaan, mitä resursseja toimenpide vaatii, kuka vastaa toimenpiteistä ja mihin mennessä tavoite saavutetaan (Malmi ym. 2006, 113).

Julkisella sektorilla toiminnallistaminen liittyy kiinteästi talousarvion, toiminta- ja taloussuunnitelmien laadintaan, tulosohjaukseen sekä tulos- ja kehityskeskusteluihin (Määttä & Ojala 2000, 70).

Henkilöstö tulee kouluttaa mittariston käyttöön. Henkilöstölle tulee selvittää toiminnan suunnittelun ja seurannan välinen yhteys. Toisaalta pitää myös varmistaa, että henkilöstö ymmärtää seurantajärjestelmän tavoitteet ja tulokset. Mittariston käyttöönotto edellyttää tiedottamista, koulutusta ja koekäyttöä. (Malmi ym. 2006, 120.)

Kohdeorganisaatiossa laaditaan vuosittain toimintasuunnitelmat, joissa määritellään toimenpiteet ja niistä vastaava henkilö. Toimintasuunnitelmien laadintaa ohjaa vuosittain tehtävä talousarvio sekä taloussuunnitelma. Johto järjestää resurssit toimintaa varten. Tavoitteiden saavuttamisen aikataulu esitetään tuloskortissa.

Tämän projektin aikana mittaristoon liittyviä asioita on henkilökunnan kanssa käsitelty. Koko mittariston toiminnallinen käyttöönotto vaatii kuitenkin pidemmän ajan asian sisäistämiseen. Tähän liittyvä tiedottaminen ja koulutus jäävät kohdeorganisa-

tion johdon käsiin. Parhaiten asia todennäköisesti kuitenkin sisäistetään koekäytöllä. Testaamalla mittareita ja analysoimalla tuloksia, saavutetaan paras ymmärrys asiaan.

5.3.11 Tulokortti ja sen laatiminen kohdeorganisaatiossa

Kun koko prosessi on käyty läpi, kannattaa kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet, mittarit ja niiden tavoitteet sekä toimenpiteet kerätä tulokorttiin näkökulmittain. Tulokortti voi olla esim. taulukon 8 mukainen.

Taulukko 8. Esim. tulokortti. (Rampersad 2003, 99)

TALOUS				
Kriittiset menestystekijät	Strategiset tavoitteet	Mittarit	Tavoitteet	Toimenpiteet
Hyvät taloudelliset tulokset ja kasvava tuottavuus	Omistaja-arvon maksimointi	Myynnin kasvu	10 % 3 vuodessa	Nosta hintoja 5 %

Kannattaako sitten vielä prosesseille rakentaa omat tulokorttinsa? Malmin (ym. 2006, 80) mukaan näin voidaan toimia, jos organisaatiossa halutaan korostaa prosessijohtamista. Toisaalta voidaan ajatella, että prosessit ovat osa isompaa kokonaisuutta, eivätkä näin ollen tarvitse omia tulokortteja. Jos näin menetellään, sisällytetään prosessin mittaristoon prosessin toimivuuteen liittyviä mittareita, mutta ei välttämättä esim. talous- tai asiakasmittareita.

Kohdeorganisaatiossa luotiin mittareiden määrittelytyön yhteydessä tulokortit. Tulokortit rakentuvat kolmesta osasta. Ensimmäinen luotiin ns. päätulokortti, johon kerätään kaikkien mittareiden antama data yhteen (liite 4). Tässä tulokortissa mittarit on jaoteltu näkökulmittain. Toiseksi luotiin tulokortti jokaiselle näkökulmalle erikseen, esim. (liite 5). Tähän ratkaisuun päädyttiin siksi, että kyseiseen tulokorttiin jaoteltiin ne asiakastytyväisyyskyselyn kysymykset, jotka liittyvät ko. näkökulmaan. Tämä helpottaa tiedon keräämistä. Kolmanneksi myös prosesseille, joille on määritetty tavoitetasot, on luotu omat tulokortit. Esimerkki tulokortista (liite 6).

Tuloskorteista ovat nähtävissä kriittiset menestystekijät, mittarit, nykytila, tavoitteet ja tulokset.

6 EUROOPAN LAATUPALKINTOMALLI

Tähän kappaleeseen on koottu kohdeorganisaation toiminnan kuvaukset sekä suorituskyvyn mittarit. Toiminnan kuvaukset perustuvat tutkijan ja eri henkilöstöryhmien välisiin keskusteluihin sekä projektin aikana laadittuihin prosessikuvauksiin. Tulokset osassa esitetään laaditut suorituskyvyn mittarit jaoteltuna EFQM-mallin arviointialueisiin. Kohdeorganisaation toiminta on kuvattu pääsääntöisesti sellaisena kun se projektin toteutushetkellä oli. Joitakin kohtia on hieman paranneltu jo tässä vaiheessa, joten toimintaa on jo projektin aikana kehitetty. Tutkija esittää myös arviointialueittain ehdotuksia tulevaisuuden haasteiksi, jotka perustuvat pääasiassa muiden viranomaisten odotuksiin ja suosituksiin tai arviointimallien sisältöihin.

EFQM (The European Foundation for Quality Management) on organisaatio, joka on perustettu 1988. Organisaation tehtävänä on tukea erinomaisuuden kehittymistä Euroopassa. Euroopan laatupalkintomallia käytetään Euroopan ja Suomen laatupalkintokilpailuissa. (EFQM 2003.) Mallia käytetään arvioitaessa organisaation sitoutumista erinomaisuusperiaatteisiin ja se mahdollistaa sitoutumisen ja suorituksen vertailun muiden organisaatioiden kanssa. (Hoyle 2007, 115.) Vaikka EFQM-malli on arviointiväline, käytetään sitä tässä projektissa toiminnan kuvausten viitekehystenä.

EFQM –malli perustuu seuraaviin erinomaisuudelle ominaisiin tunnuspiirteisiin:

1. Tuloshakuisuus

Erinomainen organisaatio ennakoii ja mittaa sidosryhmiensä tarpeita, kerää palautetta niiden kokemuksista sekä seuraa oman organisaationsa suorituskkyä. Palautteilla kerättyjä tietoja hyödynnetään toimintaperiaatteiden, strategioiden, päämäärien, tavoitteiden ja mittareiden määrittämiseen, toteuttamiseen ja seurantaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (EFQM 2003.)

2. Asiakassuuntautuneisuus

Erinomainen organisaatio tuntee asiakkaansa. Organisaatiossa ymmärretään, että asiakkaat toimivat tuomareina mitattaessa tuotteen tai palvelun laatua. Organisaatio pystyy vastaamaan asiakkaan nykyisiin tarpeisiin. Asiakkaat segmentoidaan, jotta pystytään parantamaan toiminnan tehokkuutta. Organisaatio ennakoi asiakkaiden tulevia tarpeita ja organisaatio on valmis jopa ylittämään asiakkaiden odotukset. Organisaatio seuraa jatkuvasti asiakkaiden kokemuksia ja korjaa epäkohdat nopeasti. Asiakassuhteita rakennetaan ja vaalitaan. (EFQM 2003.)

3. Johtajuus ja toiminnan määrätietoisuus

Erinomainen organisaatio omaa johdon, joka asettaa ja viestii organisaation suunnan. Johto luo arvot, eettiset säännöt, kulttuurin sekä hyvän hallintotavan organisaatiolle. Johto pyrkii kohti erinomaisuutta ja innostaa henkilöstöä tekemään samoin. Johto näyttää omalla esimerkillään mallia henkilöstölle. Johto tunnistaa toiminnan sidosryhmät ja työskentelee niiden kanssa yhteisissä kehittämishankkeissa. Johto tunnistaa myös nopeasti toimintaympäristön muutokset ja muuttaa organisaation toimintaa sen mukaisesti. Johto huolehtii myös siitä, että henkilöstö on tarpeen mukaan mukana muutoksissa. (EFQM 2003.)

4. Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen

Erinomainen organisaatio omaa tehokkaan johtamisjärjestelmän, joka perustuu sidosryhmien tarpeisiin. Toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen varmistetaan prosessien kokonaisuudella. Prosesseja johdetaan ja kehitetään jatkuvasti. Sopivat toimintaa mittaavat mittarit on tunnistettu ja määritetty. (EFQM 2003.)

5. Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen

Erinomainen organisaatio tunnistaa tarvittavan osaamisen sekä nyt että tulevaisuudessa. Organisaatio tukee osaamisen kehittämistä. Organisaatio tunnustaa ja palkitsee henkilöstöä siten, että henkilöstön sitoutuminen vahvistuu. Organisaatio toimii avoimesti ja toiminta perustuu arvoihin sekä luottamukseen. (EFQM 2003.)

6. Jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen

Erinomainen organisaatio oppii jatkuvasti omasta ja muiden toiminnasta. Toimintaa vertaillaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Toimintaa myös kyseenalaistetaan jatkuvasti ja etsitään innovaatioita toiminnan parantamiseen. Organisaatio huolehtii tietopääomastaan ja jakaa henkilöstöllä olevaa tietoa lisätäkseen oppimista. (EFQM 2003.)

7. Kumppanuuksien kehittäminen

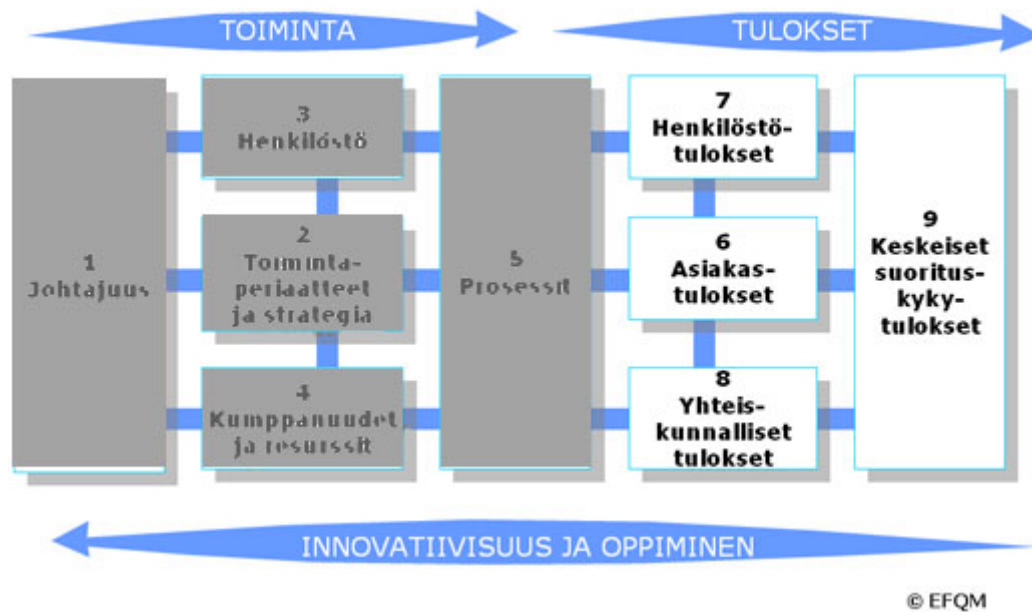
Erinomainen organisaatio etsii ja kehittää kumppanuuksia muiden organisaatioiden kanssa. Organisaation kumppaneina voivat olla esim. asiakkaat, yhteiskunta, toimittajat tai jopa kilpailijat. Kumppanuudet perustuvat molempien osapuolien hyötyyn. Kumppanuus perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. Kumppanit toimivat yhdessä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Kumppanuuksissa hyödynnetään ammattitaitoa, resursseja sekä tietoa. (EFQM 2003.)

8. Yhteiskunnallinen vastuu

Erinomainen organisaatio toimii eettisesti ja ottaa huomioon yhteiskunnallisen vastuun. Tämä vastuu huomioidaan organisaation arvoissa. Organisaatio etsii mahdollisuuksia toimia erilaisissa projekteissa ympäröivän yhteiskunnan kanssa ja kasvattaa näin luottamusta sidosryhmissään. Erinomaisuus näkyy säästöjen minimivaatimusten ylittämisenä. (EFQM 2003.)

EFQM –mallin arviointialueet

Malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin.



Kuvio 13. EFQM-malli

Peruslähtökohtana mallissa on se, että erinomaista suorituskykyä, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa koskevat tulokset saavutetaan johtajuuden ohjaamien toimintaperiaatteiden ja strategian, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien avulla.

Kullakin yhdeksällä arviointialueella on oma määritelmänsä, joka sisältää kyseisen arviointialueen perusajatuksen. Lisäksi jokaisella arviointialueella on vielä useampia arviointikohtia. Nämä arviointikohdat esitetään kysymyksinä, joita arvioinnissa tulee tarkastella. (EFQM 2003.)

6.1 Toiminta

6.1.1 Johtajuus

Tässä arviointialueessa käsitellään, miten johtajat luovat organisaation mission ja vision ja edistävät toiminnallaan niiden toteutumista sekä luovat pitkän aikavälin menestymiseen vaadittavat arvot ja toteuttavat niitä henkilökohtaisella toiminnallaan. Lisäksi arvioidaan miten johtajat osallistuvat organisaation johtamisjärjestelmän ke-

hittämiseen ja toteuttamiseen sekä miten johtajat toimivat muutostilanteissa. (EFQM 2003.)

Oppisopimuskeskus on yhteistoiminnassa mukana olevien koulutuksen järjestäjien yhteinen oppisopimuskoulutuksen viranomaistehtäviä hoitava elin, jonka toiminnasta vastaa johtosäännön mukaisesti koulutusjohtaja. Hän johtaa operatiivista toimintaa ja huolehtii siitä, että toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi toimitaan strategisten periaatteiden mukaisesti. Koulutusjohtajan tehtävät on määritelty Satakunnan oppisopimuskeskuksen johtosäännössä.

Alueen arviointikohdat ovat:

Miten johtajat kehittävät mission, vision, arvot ja eettiset periaatteet ja toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvina?

Koko henkilöstö osallistuu toiminta-ajatukseen, visioiden ja arvojen määrittelyyn. Lautakunta kommentoi ja hyväksyy esitetyt visiot. Visiot määritellään tietyksi ajaksi. Tämän hetken visiot on määritelty v. 2012 saakka.

Vuotuiset toimintasuunnitelmat perustuvat toiminta-ajatukseen, visioihin, arvoihin sekä strategiaan tavoitteisiin.

Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen?

Johto resursoi johtamisjärjestelmän kehittämistyötä. Laatutyötä arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti. Laadunhallintajärjestelmä toimii johtamisen työkaluna ja sitä täydennetään ja parannetaan saatujen palautteiden pohjalta. Kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää ja toimii esimiehen työkaluna mm. suunnitelmien ja tavoitteiden laadinnassa ja toteutuksessa. Kehityskeskusteluissa esimies saa palautetta omasta toiminnastaan henkilöstöltä ja kehittää omia toimintatapojaan sen pohjalta.

Laadunhallintajärjestelmää kehitetään kuvion 4 (ks. kpl 2.1) mukaisesti. Toiminnan tuloksia arvioidaan systemaattisesti. Tuloksien mittaamiseen käytetään BSC-

mittareita, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien palautteita sekä tulevaisuudessa EFQM:n mukaista itsearviointia ja vertaisarviointia. Tulokset analysoidaan ja tehdään johtopäätökset, joiden pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelmat. Tulokset vaikuttavat myös toiminta- ja taloussuunnitelmiin sekä strategiseen suunnitteluun. Tulokset kirjataan tuloskortteihin.

Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan edustajien kanssa?

Asiakkaisiin, työnantajiin ja opiskelijoihin, koulutusjohtaja on yhteydessä normaalisissa työtoiminnassa. Koulutusjohtaja pitää yhteyttä myös yrittäjäjärjestöihin ja viranomaisiin (OPH, OPM, Te-keskus). Koulutusjohtaja laatii tapaamisista muistion.

Työvoimahallinnon kanssa tehdään vuosittain yhteistyösuunnitelma. Vastaava suunnitelma tehdään myös elinkeinoelämän toimijoiden kanssa. Koulutusjohtaja vastaa näiden suunnitelmien toimeenpanosta. Oppisopimuskeskuksen johdolla on myös edustus kauppakamarin HR-valiokunnassa.

Oppisopimustoimintaan on perustettu neuvottelukunta, johon yhteistyösopimusten sopijaosapuolet ovat nimenneet edustajansa. Neuvottelukuntaan kuuluvat myös oppisopimuslautakunnan jäsenet. Neuvottelukunta kokoontuu väh. 1 krt/v.

Neuvottelukunnan tehtävänä on toimia satakuntalaisessa oppisopimuskoulutustoiminnassa koulutuksen järjestämisen asiantuntijatahona ja samalla tukea oppisopimuslautakunnan päätöksentekoa ja oppisopimuskeskuksen toimintaa. Neuvottelukunta tuo näkemystään muun muassa seuraaviin asioihin:

- oppisopimuskoulutuksen kehittäminen osana toisen asteen ammatillista koulutusta
- oppisopimuskoulutuksen painopisteiden asettaminen tutkintotyypeittäin ja koulutusaloittain
- esitykset toisen asteen ammatillisen koulutuksen erityisiksi kehittämistehtäviksi

Koulutusjohtaja laatii neuvottelukunnan kokouksista muistion ja toimeenpanee neuvottelukunnan päätökset.

Henkilöstö suunnittelee yhdessä johdon kanssa toiminnalle tavoitteet sekä analysoi tulokset. Johtopäätökset sekä kehittämissuunnitelmat laaditaan myös yhteistyössä. Henkilöstö saa näin jatkuvaa tietoa toiminnasta. Toiminnan tavoitteet kirjataan tuloskortteihin.

Miten johtajat vahvistavat ja tukevat erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa?

Johto tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Henkilöstölle tehdään osaamiskartoituksia, joiden pohjalta osaamista kehitetään. Osaamiskartoitukset tehdään kirjallisesti. Henkilöstö osallistuu erilaisiin koulutuksiin ja oppimista edistetään myös työpaikalla, esim. mentoroinnin avulla (sijaisjärjestelyt). Oppisopimuskeskuksen kriittiset menestystekijät on sidottu henkilökunnan tulospalkkiojärjestelmään.

Johto seuraa aktiivisesti oppisopimuskeskuksen vaikuttavuustavoitteiden täyttymistä ja vertailee toiminnan tuloksia muiden toimijoiden kanssa. Saatua tietoa käytetään hyväksi tavoitteiden tarkistamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Kyseiset vertailutiedot dokumentoidaan.

Miten johtajat tunnistavat muutostarpeet ja saavat aikaan muutoksia organisaatiossa?

Yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten tunnistaminen ja keinojen löytäminen uusien tarpeiden tyydyttämiseen hoidetaan ennakoinnin avulla. Keskusteluja käydään elinkeinoelämän sekä eri viranomaisten kanssa. Asiakaspalautejärjestelmä tuottaa myös merkittävää ennakointitietoa. Koulutusten suunnittelu- ja ennakointityötä tehdään yhteistyössä alueen eri oppilaitosten kanssa. Ennakointitiedot dokumentoidaan.

Tulevaisuuden haasteita

Kohdeorganisaation johdon tulisi systemaattisesti pyrkiä luomaan organisaatiolle ja sen palveluille julkisuutta, mainetta ja tunnustusta (CAF 2006, 11). Organisaation vaikuttavuusmittarit kohdentuvat kyseiseen asiaan, joten siihen tulisi panostaa entistä enemmän.

6.1.2 Toimintaperiaatteet ja strategia

Alueessa arvioidaan, miten organisaatiossa kehitetään strategia, joka ohjaa toimintaa mission ja vision suuntaan. Lisäksi arvioidaan miten strategiassa huomioidaan kaikki sidosryhmät ja miten sitä toteutetaan toimintaperiaatteiden, suunnitelmien, tavoitteiden ja prosessien avulla. (EFQM 2003.)

Alueen arviointikohdat ovat:

Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin?

Oppisopimuskeskuksessa laaditaan vuosittain strategiaperustan pohjalta toimintasuunnitelma, joka perustuu palautteista ja arvioinneista sekä neuvottelukunnalta saatuihin tietoihin. Myös johdon käymät keskustelut työvoimahallinnon sekä elinkeinoelämän edustajien kanssa vaikuttavat vuosittaisiin painopistealueisiin.

Oppisopimuskeskus hoitaa myös erilaisia toisen asteen kehittämistehtäviä alueellaan. Nämä tehtävät ovat projektiluonteisia. Projekteille on ominaista, että ne alkavat suunnittelusta ja päättyvät arviointiin (ks. prosessikuvaus). Erityiset kehittämistehtävät toteutetaan pääsääntöisesti ulkopuolisten asiantuntijoiden vetäminä. Oppisopimuskeskuksen nimetty henkilö koordinoi kyseisiä projekteja. Näillä kehittämistehtävillä on myös suuri vaikutus kohdeorganisaation toimintasuunnitelmiin. Projekteista laaditaan kirjalliset suunnitelmat sekä päätös- ja arviointiraportit.

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

Oppisopimustoimijoiden keskuudessa toimintaa vertaillaan jatkuvasti. Hyviä käytäntöjä etsitään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Länsi-Suomen oppisopimustoimijat kokoontuvat vuosittain keskustelemaan eri teemoista ja pyrkivät yhdessä kehittämään ja yhdenmukaistamaan oppisopimustoimintaa. Myös erilaisia työryhmiä perustetaan tarpeen mukaan yksittäisiin kehittämissuunnitelmiin. Työryhmiin osallistuvat vastaavat toiminnan raportoinnista.

Johdon tekemä ennakointityö antaa suuntaa toiminnan määrittämiseen. Myös asiakkaiden ja sidosryhmien palautteet tukevat suunnittelutyötä, jota johto tekee yhdessä henkilöstön kanssa. Johto ja henkilöstö määrittelevät toiminnan kriittiset menestystekijät, mittarit ja tavoitteet. Suorituskkyä mitataan systemaattisesti (tulokortti). Toiminnallistaminen tapahtuu vastuutuksen kautta.

Oppisopimuskeskuksen strategia muodostetaan visioista. Toiminnalle on määritelty Balance Scorecard –mittariston mukaiset näkökulmat, jotka ovat vaikuttavuus, asiakas, toiminta ja sen organisointi sekä henkilöstö ja voimavarat. Näille neljälle näkökulmalle on määritelty kriittiset menestystekijät. Menestystekijöitä arvioidaan vuosittain ja päivitetään tarvittaessa. Näille menestystekijöille määritellään mittarit sekä tavoitteet. Prosessi etenee kuvion 7 (ks. kpl 5.3) mukaisesti.

Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla?

Toimintaa ja strategioita arvioidaan ja kehitetään kuvion 4 (ks. kpl 2.1) mukaisesti. Toiminnasta saadaan palautetta jokapäiväisen työskentelyn lomassa ja BSC:n mittausten tuloksina. Näitä palautteita ja tuloksia analysoidaan sekä tehdään johtopäätökset. Johtopäätökset voivat johtaa kehittämissuunnitelmien laatimiseen, muutoksiin toiminta- ja taloussuunnitelmissa ja strategisessa suunnittelussa. Nämä toimenpiteet vaikuttavat koko organisaation toimintaperiaatteisiin.

Prosessit ovat myös keskeinen johtamisen väline. Prosessien avulla viedään käytäntöön strategiset tavoitteet. Prosesseja kehitetään systemaattisesti palautteen pohjalta, josta prosessin omistajat vastaavat. Palautteiden antama data kirjataan tulokorttiin.

Kriittisten menestystekijöiden tavoitteiden toteutumista analysoidaan 4 krt/vuodessa.

Tämä analyysi sisältää:

- selvityksen talousarvioin toteutumisesta
- koko vuotta koskevan toteutuma-arvion
- talousarvion poikkeamien syyt ja toteutumista varmistavat toimenpiteet
- selvityksen talousarviossa mainittujen keskeisten tavoitteiden toteutumisesta
- arvion keskeisiin tavoitteisiin liittyvien tavoitetasojen toteutumisesta koko vuodelta

Analyysistä tehdään neljännesvuosiraportti, joka toimitetaan Porin kaupunginhallitukselle. Johto käy henkilökunnan kanssa keskustelua tämän raportin pohjalta toiminnan tavoitteiden täyttymisestä 4 krt/v.

Lisäksi arvioidaan yksityiskohtaisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä arviointi käsitellään Satakunnan oppisopimuslautakunnassa. Arvioinnin tulos esitetään lautakunnan pöytäkirjassa.

Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja toteutetaan keskeisten prosessien avulla?

Laadunhallintajärjestelmä ohjaa oppisopimuskeskuksen toimintaa. Johto hyödyntää laadunhallintajärjestelmää seuratessaan tavoitteiden toteutumista. Järjestelmän avulla organisaation toiminnasta viestitään henkilöstölle, asiakkaille ja keskeisille sidosryhmille. Laadunhallintajärjestelmä on nähtävillä oppisopimuskeskuksen internet-sivuilla.

Henkilöstölle ja sidosryhmille tiedotetaan lautakunnan hyväksymät talous-, toimintasuunnitelmat ja talousarviot erilaisissa julkaisuissa. Oppisopimuskeskuksen toimintajatus, tulevaisuuden visiot sekä toimintakertomus ovat nähtävissä oppisopimuskeskuksen internet-sivuilla. Toimintaperiaatteista ja strategioista käydään keskusteluja

henkilökunnan kanssa viikoittain pidettävissä henkilöstöpalavereissa. Viestintää tuetaan myös raporteilla ja muistioilla.

Tulevaisuuden haasteet

Toimintaperiaatteiden ja strategian viestintää helpottamaan voisi suunnitella esim. vuosisuunnittelutaulukon. Taulukkoon voisivat sisältyä aikataulut mm. toimintaker-
tomuksen tiedottamisesta, kehityskeskustelujen toteuttamisajankohdista, henkilöstö-
tutkimuksen toteuttamisesta jne.

Kohdeorganisaatio kerää erilaisilla kyselyillä tietoa asiakastyytyväisyydestä. Näistä arviointituloksista tulisi informoida myös asiakkaita (kyselyihin vastanneita) (Ope-
tushallitus 2008, 19).

6.1.3 Henkilöstö

Alueessa arvioidaan miten organisaatiossa hallitaan, kehitetään ja hyödynnetään
henkilöstön osaamista ja miten toiminnassa huomioidaan oikeudenmukaisuus ja tasa-
arvo. (EFQM 2003.)

Alueen arviointikohdat ovat:

Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään?

Kokemusperäisen tiedon pohjalta arvioidaan tulevaisuuden haasteita ja niiden vaati-
mia resursseja. Oppisopimusten määrä vaikuttaa suuresti oppisopimuskeskuksen re-
sursseihin, kuten myös erilaiset kehittämistehtävät. Ko. asioita ennakoimalla määri-
tellään toiminnalle resurssit.

Työtehtävistä ja vastuukysymyksistä käydään keskusteluja eri henkilöstöryhmien
kanssa. Arviointi toteutetaan kirjallisten työkuvausten pohjalta. Johto käy keskuste-
lua säännöllisesti prosessien omistajien kanssa tulevista tarpeista.

Rekrytointi hoidetaan Porin kaupungin henkilöstöpolitiikan mukaisesti. Koulutusjohtaja esittää oppisopimuslautakunnalle rekrytointiprosessin aloittamista, jonka jälkeen lautakunta esittää asian henkilöstöjaostolle. Rekrytoinnissa noudatetaan Porin kaupungin rekrytointiohjetta, joka löytyy Rummusta (intranet).

Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään?

Henkilöstön kanssa käydään kehityskeskusteluja väh. 1 krt/vuosi. Kehityskeskustelussa arvioidaan menneen kauden tavoitteiden toteutumista, pohditaan avoimesti työntekijän senhetkistä työtilannetta ja tarvittaessa tarkistetaan hänen toimenkuvansa. Keskustelussa annetaan molemminpuolista palautetta. Painopiste on tulevan kauden tärkeimmissä tehtävissä, tavoitteissa ja odotuksissa. Kehityskeskusteluista laaditaan kirjalliset dokumentit.

Henkilöstön osaamista tunnistetaan työnsuorituksen arvioinnin kautta. Henkilöstölle laaditaan kirjallisesti henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan kehityskeskusteluissa. Kehittämissuunnitelmissa arvioidaan tuleva osaamisen tarve ja analysoidaan nykyinen osaaminen.

Perehdyttämisessä käytetään hyödyksi mentorointia. Uusi työntekijä saa opastusta ko. tehtävän asiantuntijalta.

Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan?

Henkilöstöllä on suuri rooli strategiatyöskentelyssä, ks. johtajuus (kpl 6.1.1). Henkilöstö osallistuu aktiivisesti erilaiseen kehittämistoimintaan. Henkilöstön ehdotuksia kuunnellaan ja henkilöstö osallistuu sekä omiin että sidosryhmien kanssa toteutettaviin kehittämistyöryhmiin.

Oppisopimuskeskuksen toiminnan prosessit on kuvattu ja prosesseille on määritelty omistajat. Vastuita delegoidaan prosessien omistajille ja prosesseissa toimiville. Jokainen prosessin omistaja vastaa omasta prosessistaan ja sen kehittämisestä. Proses-

sin omistaja voi myös ehdottaa toisen prosessin kehittämistä, jos ko. prosessi vaikuttaa ”omaan” prosessiin.

Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua?

Henkilöstö antaa palautetta esimiehelle kehityskeskusteluissa. Myös muuta toimintaan liittyvää palautetta käsitellään kehityskeskusteluissa.

Asioita käsitellään viikkopalavereissa. Näihin palavereihin voi kuka tahansa henkilökunnasta tuoda asioita käsiteltäväksi. Asiat kirjataan muistioon.

Päivittäisen toiminnan vuoropuhelu tapahtuu henkilökohtaisin kontaktein, sähköpostin välityksellä sekä tietoa jaetaan myös muistioilla ja raporteilla.

Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan?

Oppisopimuskeskuksen henkilökunta on Porin kaupungin palkkausjärjestelmän piirissä. Tämä järjestelmä sisältää kannustavan palkan perusteet, joita ovat:

- Tehtävien vaativuuden mukaan maksettava tehtäväkohtainen palkka,
- henkilön työssä suoriutumisen ja ammatinhallintaan sekä palvelusaikaan liittyvä henkilökohtainen lisä sekä
- työn tulosten mukaan maksettava tulospalkkio.

Tulospalkkiota maksetaan vuosittain tehtävän/päivitetävän suunnitelman mukaisesti. Suunnitelmassa esitetään toiminnan tavoitetasot sekä mittarit, joilla seurataan tavoitteiden toteutumista. Tulospalkkio maksetaan, mikäli talousarvio toteutuu nollassa tai ylijäämäisenä. Lautakunta hyväksyy koulutusjohtajan esityksen pohjalta maksettavat tulospalkkiot ja esittää edelleen Porin kaupungin henkilöstöjaostolle tulospalkkioiden maksamista. Asia merkitään lautakunnan pöytäkirjaan ja henkilöstöjaostolle toimitetaan pöytäkirjanote.

Oppisopimuskeskuksessa on toiminnalle sovittu pelisääntöjä. Palautetta tulee nopeasti, jos sovitusta poiketaan. Kyseiset asiat käsitellään viikkopalavereissa ja kirjataan muistioon.

Henkilöstölle järjestetään tarvittaessa työkykyyn vaikuttavia koulutuksia ja tilaisuuksia. Myös erilaista virkistystoimintaa tuetaan.

Tulevaisuuden haasteita

Kohdeorganisaation henkilöstösuunnittelua helpottamaan tulisi laatia henkilöstösuunnitelma, jossa määritellään mm. henkilöstön määrä, rekrytointi, laatu ja rakenne (Opetushallitus 2008, 22)(Porin kaupunki 2005, 14). Myös työhyvinvointisuunnitelma tulisi laatia (Porin kaupunki 2006, 8) (Opetushallitus 2008, 23). Kyseinen työhyvinvointiohjelma voidaan sisällyttää henkilöstösuunnitelmaan. Porin kaupunki laatii henkilöstöstään henkilöstötilinpäätöksen. Voisi olla tarkoituksenmukaista, että kohdeorganisaatio laatisi oman henkilöstötilinpäätöksen, joka perustuisi henkilöstöä koskevaan seuranta- ja palautetietoon (Opetushallitus 2008, 24).

6.1.4 Kumppanuudet ja resurssit

Tässä arviointialueessa käsitellään sitä, miten organisaatiossa suunnitellaan ja johdetaan ulkoisia kumppanuussuhteita sekä sisäisiä resursseja, jotka mahdollistavat toimintaperiaatteiden ja strategian toteutumisen sekä prosessien tehokkaan toiminnan. Lisäksi arvioidaan miten organisaation sisäiset sekä ympäristön nykyiset ja tulevat tarpeet huomioidaan kumppanuussuhteiden ja resurssien suunnittelussa ja hallinnassa. (EFQM 2003.)

Alueen arviointikohdat ovat:

Miten ulkoisia kumppanuussuhteita johdetaan ja hallitaan?

Oppisopimuskeskus järjestää erilaisia tilaisuuksia ja neuvotteluita vuosittain eri aihealueittain yhteistyökumppaneilleen. Näissä tilaisuuksissa sovitaan toimintatavoista.

Yhteistyötä tehdään myös työvoimahallinnon ja elinkeinoelämän kanssa aktiivisesti. Työvoimahallinnon ja elinkeinoelämän kanssa tehdään vuosittain toimintasuunnitelmat. Muista tilaisuuksista laaditaan muistiot.

Työpaikkakouluttajille järjestetään vuosittain koulutusta työpaikalla tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen sekä arviointiin.

Yhteistyösuhteita seurataan ja arvioidaan erilaisilla mittareilla. Saadun palautteen perusteella parannetaan prosesseja ja toimintatapoja. Palautteista käydään keskusteluja sidosryhmien kanssa.

Sidosryhmät saavat tietoa kohdeorganisaation päätöksistä erilaisten tilaisuuksien, palaverien sekä internet-sivujen välityksellä. Oppisopimuskeskuksen toimintakertomus antaa myös tietoa organisaation toiminnasta. Tärkein viestintäkanava on kuitenkin henkilökohtainen yhteydenpito sidosryhmiin.

Oppisopimustoiminta perustuu pitkälti yhteistyöhön, jota tehdään yhdessä eri toimijoiden kanssa. Tämä edellyttää luottamusta ja avoimuutta toimijoiden kesken. Oppisopimuskoulutuksen neuvottelukunnan toiminta liittyy myös hyvin oleellisesti kumppaneiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Oppisopimustoimijoiden yhteistyönä toteutetaan koulutuksen kehittämistä.

Miten taloudellisia resursseja hallitaan?

Taloussuunnittelun avulla taataan toiminnalle tarvittavat resurssit. Oppisopimustoimintaan laaditaan vuosittain talousarvio, taloussuunnitelma ja käyttösuunnitelma, joiden toteutumista seurataan kuukausittain kumulatiivisesti. Toiminnan kustannuksien lisäksi neljännesvuosiraportissa tarkastellaan myös toiminnan tavoitteiden toteutumista.

Taloussuunnittelu vaikuttaa myös vuosittain laadittavaan toimintasuunnitelmaan, jossa määritellään toiminnan painopistealueet ja vastuuhenkilöt. Taloussuunnittelun ja sen seurannan avoimuutta edistetään tiedottamalla ko. asioista henkilöstölle.

Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan?

Oppisopimuskeskuksella on tarkoituksenmukaiset työtilat ja –välineet. Oppisopimuskeskus on helposti asiakkaiden saavutettavissa, koska toimitilat sijaitsevat lähellä kaupungin keskustaa. Henkilöstö voi antaa palautetta työtiloista tai –välineistä, joiden pohjalta tiloja tai välineitä kehitetään tai uusitaan.

Miten teknologiaa hallitaan?

Henkilöstöllä on käytössään ajanmukaiset tietokoneet. Tämän lisäksi koulutustarkastajilla on kommunikaattorit sekä kannettavat tietokoneet. Porin kaupungin IT-yksikkö vastaa laitehankinnoista sekä laitteiden huollosta ja ohjeistuksista.

Miten tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan?

Tietojärjestelmiä kehitetään yhteistyössä järjestelmätoimittajan ja muiden oppisopimuskeskusten kanssa.

Henkilöstöllä on käytössään tietojärjestelmiä, näistä yleisimpiä ovat oppisopimus-koulutuksen tiedon hallintaan liittyvät ohjelmat, Rumpu (Porin kaupungin intranet), kuntatoimisto-ohjelmat (sis. mm. pöytäkirjat, viranhaltijapäätökset) ja erilaiset taloudenhallintajärjestelmät.

Oppisopimuskeskuksessa on olemassa ns. varahenkilöjärjestelmä, jonka avulla varmistetaan, että esim. sairastapauksissa henkilöstöllä on valmius hoitaa kaikkia tehtäviä.

Oppisopimuskeskus seuraa myös aktiivisesti viranomaisten ohjeistuksia erilaisten tilastojen laadintaan liittyen. Tietojärjestelmää kehitetään näiden ohjeiden mukaisesti, jotta pystytään toimittamaan viranomaistiedonkeruussa edellytettäviä tietoja.

Tulevaisuuden haasteet

Kohdeorganisaation tulisi harkita tulevaisuudessa myös osallistumista kansainväliin verkostoihin (Opetushallitus 2008, 21). Näin voitaisiin parantaa organisaation yhteiskunnallisia vaikuttavuustuloksia.

Organisaation tieto pitäisi koota keskitetysti tietojärjestelmään. Esim. erilaiset muistioid tulisi tallentaa keskitetysti samaan paikkaan (omaan intranettiin). Tällä tavalla varmistetaan tiedon saatavuus sekä tiedon pysyvyys organisaatiossa (CAF 2006, 16-17).

6.1.5 Prosessit

Alueessa arvioidaan miten organisaatiossa suunnitellaan, hallitaan ja parannetaan prosesseja jatkuvasti, jotta ne tyydyttävät ja tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja sidosryhmille (EFQM 2003).

Alueen arviointikohdat ovat:

Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti?

Oppisopimuskeskuksen toiminta on kuvattu prosessikuvauksin ja prosesseihin liittyvät toimintotaulukot on laadittu. Kaikille prosesseille on nimetty omistajat. Heidän vastuullaan on prosessikuvausten laatiminen, ylläpito ja edelleen kehittäminen. Prosessin omistajat määrittelevät prosessin tavoitteet sekä seuraavat tavoitteiden toteutumista. Prosessin omistajan tärkein tehtävä on varmistaa prosessin erinomainen suorituskky. Tärkeimmille prosesseille on laadittu omat tulokortit.

Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisää arvoa?

Toiminnan kehittämiseen kerätään palautetta asiakkailta, kumppaneilta ja sidosryhmiltä. Tämän palautteen pohjalta parannetaan prosesseja. Prosessien omistajat ovat keskeisessä asemassa kehittämistyössä. Muu henkilöstö voi myös tuoda esiin prosessien epäkohtia. Toimintatapoja vertaillaan myös muiden oppisopimustoimijoiden kanssa.

Pienet muutokset toteutetaan nopealla aikataululla. Jos kyseessä on suurempi muutos, laaditaan kyseiseen kehittämistehtävään toimintasuunnitelma ja määritellään toteutuksesta vastaava henkilö. Prosessien kehittämistyöhön otetaan tarvittaessa mukaan kumppanit ja sidosryhmät.

Prosessien muutoksista tiedotetaan viikkopalaverissa ja kyseisessä prosessissa toimiville kumppaneille ja sidosryhmille.

Miten tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella?

Palveluiden kehittämisessä kuunnellaan asiakasta. Opiskelijat ja työnantajat voivat antaa palautetta joko suoraan henkilökunnalle tai vastaamalla erilaisiin asiakastytyväisyyskyselyihin.

Oppisopimuskeskuksen toinen ydinprosessi, erityisten kehittämistehtävien hoitaminen, liittyy hyvin vahvasti palveluiden kehittämiseen. Erityiset kehittämistehtävät nousevat asiakkaiden, kumppaneiden ja sidosryhmien tarpeista. Näiden erityisten kehittämistehtävien tarkoituksena on palvella koko maakunnan toisen asteen koulutuksen järjestäjiä. Erityiset kehittämistehtävät ovat projektiluonteisia. Projekteista laaditaan aina suunnitelma ja loppuraportti, joka sisältää projektin arvioinnin.

Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan?

Oppisopimuskeskus toimii oppisopimuskoulutuksen järjestäjänä Satakunnassa. Porin kaupunki, Kokemäenjokilaakson koulutuskuntayhtymä ja Pohjois-Satakunnan koulutuskuntayhtymä sekä erillissopimuksen tehneet, ovat luovuttaneet Opetusministeriön niille määrittelemät opiskelijakiintiöt oppisopimuskeskuksen käyttöön. Kiintiöitä käytetään vuosittain tehtävän suunnitelman mukaisesti.

Oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen tarvitaan kumppaneita (oppilaitoksia) toteuttamaan valmistavan koulutuksen tietopuolista osuutta sekä järjestämään tutkintotilaisuuksia (näyttöjä). Kohdeorganisaatio valitsee tietopuolisen kouluttajan (toimittaja) pääasiassa kilpailuttamalla. Kilpailutuksessa noudatetaan hankintalakia sekä oppisopimuskeskuksen hankintasääntöä. Työpaikalla toteutettavasta työssä oppimisesta vastaa työnantaja.

Oppisopimuskoulutuksen järjestämistä täydentävät erilaiset tukipalvelut. Kohdeorganisaation kirjanpito-, palkkahallinto- ja puhtaanapitopalvelut hankitaan ulkopuolisilta organisaatioilta.

Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään?

Oppisopimuskeskuksen henkilöstö on päivittäin yhteydessä asiakkaisiin ja kumppaneihin. Suuri osa toimintaa koskevaa palautetta saadaan henkilökohtaisissa kontakteissa.

Koulutusten järjestämisessä huomioidaan sekä työnantajan että tutkinnon suorittajan toiveet. Tutkinnon suorittajalle laaditaan kumppanuusyhteistyönä henkilökohtaistamissuunnitelma, jossa huomioidaan sekä tutkinnon suorittajan että työnantajan lähtökohdat sekä tavoitteet koulutukselle.

Oppisopimuskeskus järjestää vuosittain erilaisia tilaisuuksia asiakkaille, kumppaneille ja sidosryhmille. Näissä foorumeissa on mahdollisuus keskustella ajankohtaisista asioista sekä tehdä ehdotuksia toiminnan kehittämiseen. Tilaisuuksista laaditaan muistio.

Oppisopimuskeskus pyrkii hyvillä laadukkailla palvelupaketeilla saavuttamaan eri toimijoiden luottamuksen.

Tulevaisuuden haasteet

Kohdeorganisaatiolla tulisi olla viestintäsunnitelma, jossa määritellään kohderyhmäkohtaisesti mm. viestinnän tavoitteet, kohderyhmän tiedontarpeet, keskeiset kanavat, aikataulut jne. Suunnitelmaan tulisi sisältyä myös tieto siitä, miten toiminnasta saadut tulokset viestitään asiakkaille, yhteistyökumppaneille sekä sidosryhmille. Tämä asia tuli esiin toiminnan prosesseja mietittäessä. Henkilöstö kaipaa ohjeistusta asiaan.

Seuraavaksi siirrytään EFQM-mallin tulososaan, jossa ei kuvata kohdeorganisaation tuloksia, vaan esitetään ne strategiset painopistealueet, joilta tuloksia kerätään sekä niitä kuvaavat mittarit.

6.2 Tulokset

Oppisopimuskeskus kerää palautetta erilaisilla asiakaskyselyillä. Asiakaskyselyiden kysymykset on laadittu yhdessä muiden oppisopimustoimijoiden kanssa. Näin varmistetaan toiminnan vertailu muiden oppisopimustoimijoiden välillä. Kyselyt toteutetaan pääasiassa sähköisesti. Uudet laadittavat kyselyt lähetetään postitse. Palautetta saadaan myös päivittäisessä toiminnassa sekä organisaation tilinpäätöksestä. Toiminnasta laaditaan vuosittain toimintakertomus.

Seuraavissa taulukoissa on kuvattu näkemykset –sarakeissa ne näkökulmat, joista tuloksia mitataan sekä suorituskyvyn mittarit –sarakeissa ne mittarit, joilla tulokset todennetaan.

6.2.1 Asiakastulokset

Arviointialueessa käsitellään, millaisia asiakkaita koskevia tuloksia organisaatio on saavuttanut. Arviointialue jakautuu kahteen arviointikohtaan; asiakkaiden näkemykset ja sisäinen suorituskyky. (EFQM 2003.)

Asiakastuloksiin liittyvien strategisten painopistealueiden tuloksia seurataan seuraavilla mittareilla:

Taulukko 9. Asiakastulokset

ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSET	SUORITUSKYVYN MITTARIT
Onnistunut koulutuskokonaisuus	Työllistymis-% uusista työntekijöistä/v. (opiskelija)
	Tyytyväisyysindeksi (opiskelija, työnantaja)
Palvelun laatu	Täysin tyytyväisten osuus kaikista asiakkaista % (opiskelija, työnantaja)
Joustava ja oikein kohdennettu koulutus	Henkilökohtaistamissuunnitelmat käytössä %
Ajanmukaiset tietojärjestelmät	Tyytyväisyysindeksi (opiskelija, työnantaja)

6.2.2 Henkilöstötulokset

Arviointialueessa tarkastellaan, millaisia henkilöstöä koskevia tuloksia organisaatio on saavuttanut. Arviointialue on jaettu kahteen arviointikohtaan; henkilöstön näkemykset ja sisäinen suorituskyky. (EFQM 2003.)

Henkilöstön näkemyksiä seurataan henkilöstöön liittyvistä strategisista painopistealueista seuraavilla mittareilla:

Taulukko 10. Henkilöstötulokset

HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET	SUORITUSKYVYN MITTARIT
Osaava, motivoitunut ja riittävä henkilöstö	Koulutussuunnitelmien toteutumisaste
	Motivoitumisaste
	Tyytyväisyysindeksi
Ajanmukaiset tietojärjestelmät	Tyytyväisyysindeksi

6.2.3 Yhteiskunnalliset tulokset

Tässä arviointialueessa käsitellään organisaation yhteiskunnallisia tuloksia. Tämä arviointialue jakautuu kahteen arviointikohtaan; yhteiskunnan näkemykset ja sisäinen suorituskyky. (EFQM 2003.)

Yhteiskunnallisesti tärkeiden strategisten painopisteiden arviointia suoritetaan seuraavilla mittareilla:

Taulukko 11. Yhteiskunnalliset tulokset

YHTEISKUNNAN NÄKEMYKSET	SUORITUSKYVYN MITTARIT
Hyvä imago	Imagoindeksi (opiskelija, työnantaja, yhteistyökumppanit)
	Näkyvyys mediassa/v.
	Tiedottamisen tyytyväisyysaste (opiskelija, työnantaja)
Arvostettu kehittämiskumppani	Kehittämishankkeet/v.
	Tyytyväisyysindeksi (yhteistyökumppanit)

6.2.4 Keskeiset suorituskykytulokset

Arviointialueessa tarkastellaan, miten organisaatiossa seurataan toimintaperiaatteiden ja strategian pääkohtien toteutumista erilaisilla mittareilla ja saavutetaan niihin liittyen erinomaisia tuloksia (EQFM 2003).

Taulukossa 12 on esitetty suorituskyvyn tulokset –sarakkeessa ne painopistealueet, joista suorituskykyä mitataan sekä suorituskyvyn mittarit –sarakkeessa ne mittarit, joilla suorituskyvyn tulokset todennetaan.

Taulukko 12. Keskeiset suorituskykytulokset

SUORITUSKYVYN TULOKSET	SUORITUSKYVYN MITTARIT
Onnistunut koulutuskokonaisuus	Suoritetut perustutkinnot
	Suoritetut ammattitutkinnot
	Suoritetut erikoisammattitutkinnot
Kumppani- ja työelämäyhteistyö	Tyytyväisyysindeksi - Työnantajan ja oppilaitoksen välinen yhteistyö - Työnantajan ja opiskelijan välinen yhteistyö - Oppisopimuskeskuksen yhteistyö muihin
	Työpaikkakouluttajakoulutusten määrä/v.
	Yhteiset projektit muiden oppisopimustoimijoiden kanssa
	Yhteistyön toimintasuunnitelmat (työvoimahallinto, elinkeinoelämän kehittämiskeskukset)
Toimivat prosessit	Tyytyväisyysindeksi (opiskelija, työnantaja, oppilaitos)
Kustannustehokkuus	Perustutkintojen määrä/v.
	Menot/opiskelija

Kaikki suorituskyvyn mittarit on jaoteltu strategisten näkökulmien mukaisesti tuloskortteihin. Tulokortteihin on määritelty mittarin nykyinen taso, tavoitteet seuraaville vuosille sekä henkilö, joka vastaa tietojen keräämisestä ja raportoinnista.

Tulevaisuuden haasteet

Kohdeorganisaatio on laatinut asiakastytyväisyyskyselynsä yhteistyössä muiden oppisopimustoimijoiden kanssa. Arvioinnin suunnittelua voisi ulottaa myös keskeisiin sidosryhmiin ja ottaa heidät mukaan suunnitteluun ja toteutukseen (Opetushallitus 2008, 29).

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle kokonaisvaltainen laadunhallintajärjestelmä. Toimeksiannon mukaan työn tuli sisältää sekä kohdeorganisaation toiminnan määrittelyn ja kuvaukset että suorituskyvyn mittariston laadinnan. Viitekehyksinä kohdeorganisaatio edellytti käytettävän EFQM-mallia sekä Balance

Scorecard:a suorituskyvyn mittareiden luomiseen. Toiminnan kuvaukset ja suorituskyvyn mittaristo tuli kuvata EFQM-mallin arviointialueiden mukaisesti.

Tutkija on käyttänyt EFQM-mallia myös oman onnistumisensa arviointiin. Mallin avulla voitiin todentaa täyttyikö projektin tavoite eli onko kohdeorganisaation toiminta kuvattu mallin arviointialueiden mukaisesti. Kuvaukset vastaavat mallin arviointialueiden ja -kohtien sisältöjä. On kuitenkin huomioitava, että laadittu laadunhallintajärjestelmän kuvaus ei ole täydellinen, kuten ei myöskään kohdeorganisaation toiminta. Kohdeorganisaatiolla on nyt olemassa kuvaus sen toiminnasta, jota voidaan parantaa erilaisten arviointien myötä. Laadunhallintajärjestelmäkuvausten tuli olla valmiina toukokuussa 2008. Aikataulullisestikin projektin tavoite täyttyi.

Verrattaessa aikaisempaa ja nyt laadittua laadunhallintajärjestelmän kuvausta voidaan todeta, että uusi kuvaus poikkeaa aikaisemmasta. Uutta kuvausta laadittaessa on kuitenkin hyödynnetty aiemman kuvauksen sisältöjä. Aiemmassa kuvauksessa toiminnan kuvaukset oli laadittu EFQM:n arviointialueiden mukaisesti. Uudessa kuvauksessa on huomioitu myös mallin arviointialueiden arviointikohdat. Aiemmassa versiossa prosessit esitettiin prosessikarttana mutta varsinaiset työnkulkukaaviot puuttuivat. Prosessien toimintaohjeistus oli kirjattu hyvinkin tarkkoina työohjeina. Nyt luotu kuvaus esittää prosessikartan lisäksi eri prosessien työnkulkukaaviot ja niihin liittyvät toimintotaulukot. Varsinaiset työohjeet eivät sisälly uuteen kuvaukseen. Suorituskyvyn mittareita ei aiemmassa kuvauksessa määritelty eikä suorituskyvylle näin ollen myöskään oltu määritelty tavoitteita. Tulokortteja ei ollut käytössä. Nyt on luotu suorituskyvyn mittarit ja mittareille tavoitteet sekä tulokortit. Eroavuudet tiivistetysti taulukossa 13.

Taulukko 13. Aiemman ja nyt luodun laadunhallintajärjestelmän eroavuudet

VANHA	UUSI
Toiminnan kuvaukset arviointialueiden mukaan	Toiminnan kuvaukset arviointialueiden ja -kohtien mukaan
Prosessit esitetty prosessikartassa	Prosessit esitetty prosessikartassa ja prosessit kuvattu työkulkukaavioin
Prosesseista tarkat työohjeet	Prosesseista laadittu toimintotaulukot
Suorituskyvyn mittareita ei määritelty	Suorituskyvyn mittarit laadittu BSC:n näkökulmien ja kriittisten menestystekijöiden mukaisesti
Suorituskyvyn tavoitteita ei määritelty	Suorituskyvyn mittareille määritelty tavoitteet
Tuloskortit ei käytössä	Tuloskortit laadittu

Tämän projektin vahvuuksia ovat olleet ensinnäkin henkilöstön yhdessä työskentely. Asioita on pohdittu useilta näkökulmilta ja myös eri henkilöiden näkökulmista. Tämä on yhdistänyt henkilökuntaa ja edistänyt yhteistyötä. Toiseksi toiminnan kuvaaminen on selkiyttänyt kohdeorganisaation toiminnan kokonaiskuvaa koko henkilökunnalle. Kolmanneksi toiminnan ohjeistukset ovat jo nyt helpottaneet työskentelyä.

Heikkouksiakin on projektin aikana esiintynyt. Projekti on ollut toiminnan kuvauksiin ja mittaristoihin laaja. Tämä laajuus on tuonut esiin ensinnäkin aikatauluongelmia. Projektia on kohdeorganisaatiossa toteutettu oman työn ohessa, mikä on välillä vaikeuttanut projektin etenemistä. Projektin laajuus on tuonut esiin myös sen, että uusia asioita käsiteltäväksi on tullut paljon. Aikaa ei välttämättä pystytty käyttämään riittävästi, jotta henkilöstö olisi pystynyt sisäistämään uudet käsitteet. Mittareiden laadinta oli myös haasteellinen tehtävä. Varsinkin, kun suurin osa mittareista on laadullisia. Tutkimus (ks. kpl 2.2) laadunhallinnan kokemuksista koulutusorganisaatioissa tuo esiin samankaltaisia kokemuksia.

Tutkijalle itselleen työ oli haasteellinen. Empirian toteuttaminen edellytti syvällisempää teorian tuntemusta kuin mitä tutkijalla oli. Teorioiden sekä erilaisten käsitteiden sisäistäminen vaati välillä kovaakin työtä. Tutkija pitää oman työnsä vahvuutena sitä, että on helpottanut henkilöstön työskentelyä mahdollisimman paljon. Tutkija on valmistellut jokaisen henkilöstöpalaverin etukäteen ja laatinut päätöksentekoa helpottavia malleja. Toisaalta tämä on voinut johtaa myös siihen, että tutkijan omat ehdotukset ovat vaikuttaneet liiaksi päätöksentekoon. Tutkija on myös toiminut jokaisen palaverin sihteerinä ja dokumentoinut päätökset. Heikkoutenaan tutkija pitää

kykyään motivoida koko henkilöstö työskentelyyn. Motivaatio edellyttää asioiden sisäistämistä ja ymmärtämistä. Henkilöstön tulee myös ymmärtää oman työn yhteys ja vaikutus laadunhallintajärjestelmään. Tutkija havaitsi joidenkin työntekijöiden osalta heikkoa motivaatiota. Välttämättä motivaation heikkous ei johtunut tutkijasta, vaan syitä saattoi olla muitakin. Kokemusten mukaan (ks. kpl 2.2) laatutyöhön on vaikea motivoida henkilökuntaa.

Kun tutkija itse toimii kohdeorganisaation asiantuntijatehtävissä, on vaikea pitäytyä johdattelemasta henkilöstöä omien näkemystensä suuntaan. Välttämättä ei siis ole hyvä, että tutkija työskentelee itse kohdeorganisaatiossa. Ulkopuolinen tutkija ei välttämättä tunne kohdeorganisaation substanssiosaamista niin laajasti, että pystyisi omalla asiantuntijuudellaan vaikuttamaan lopputulokseen.

Toteutettu projekti tulee vaikuttamaan koko kohdeorganisaation henkilökunnan toimintaan. Laadunhallintajärjestelmän kuvaukset edellyttävät kuvausten mukaista toimintaa. Jokaisen työntekijän tulee sitoutua sen noudattamiseen, kuin myös koko järjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen. Kohdeorganisaatio voi laadunhallintajärjestelmänsä avulla viestiä sidosryhmilleen omia toimintatapojaan ja parantaa näin toimintansa avoimuutta. Yhteiskunnallisesti ajatellen laadittu laadunhallintajärjestelmä luo kohdeorganisaatiolle paremmat mahdollisuudet pyrkiä entistä laadukkaampaan palveluun ja oppisopimuskoulutuksen järjestämiseen. Tällä tavalla kohdeorganisaatio voi omalta osaltaan vaikuttaa oppisopimuskoulutuksen imagoon ja vaikuttavuuteen. Laadittu laadunhallintajärjestelmä sekä projektin toteutuksen kuvaukset ovat hyödynnettävissä niissä organisaatioissa, jotka ovat rakentamassa vastaavaa kuvausta.

Kaiken kaikkiaan koko projekti oli arvokas oppimiskokemus tutkijalle itselleen ja todennäköisesti myös henkilöstölle.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Validiteetilla mitataan tutkimusmenetelmän ja –kohteen yhteensopivuutta eli onko käytetty menetelmä sopiva juuri kyseisen ilmiön tutkimiseen. Validiteetin käsite tarkoittaa totuutta, joka vastaa tosiasioiden tilaa. Reliabiliteetti eli toistettavuus

mittaa tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle (Heikkinen ym. 2006, 147.)

Kyseisiä käsitteitä on kuitenkin hankala käyttää toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa tosiasioiden tila muuttuu, eikä ole olemassa vain yhtä totuutta. Tässä mielessä validiteetti –käsitteen käyttö on hankalaa. Samoin myös reliabiliteetti –käsitettä on käytännössä mahdoton käyttää, koska toimintatutkimuksella pyritään muutoksiin eikä tulosten pysyvyyteen. (Heikkinen ym. 2006, 148.)

Steinar Kvalen ehdottama validointi sopii toimintatutkimukseen paremmin, koska sillä tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys ja tietämys kasvavat vähitellen. Tältä pohjalta toimintatutkimusta voidaan arvioida eri näkökulmista, joita ovat: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. (Heikkinen ym. 2006, 149.)

Toimintatutkijan tulee pohtia tutkimuskohteensa historiaa. Toiminnan kehittymistä voidaan tarkastella joko makrotasolla yleisesti tai mikrotasolla, esim. työpaikalla. (Heikkinen ym. 2006, 149-150.) Tutkimusraportti etenee yleensä ajallisesti ja tutkija, joka noudattaa historiallisen jatkuvuuden periaatetta, tarjoaa lukijalle mahdollisuuden seurata prosessin syy-seurausketjuja. (Heikkinen ym. 2006, 151.)

Opinnäytetyö on laadittu ajallisesti etenevänä ja näin on varmistettu, että lukija pysyy seuraamaan koko projektin tapahtumia selkeästi alusta loppuun.

Reflektiivinen tutkija reflektoi omaa toimintaansa. Tutkija on oman tutkimuksensa tärkein väline ja siksi hänen on tärkeää pohtia omaa rooliaan tutkimuksessa. Tutkijan tulee myös miettiä kykyään ymmärtää tutkimuskohdettaan (Heikkinen ym. 2006, 152-153.) Reflektisyys tuo tutkimukseen läpinäkyvyyttä. Lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkijan tuottamaa aineistoa, menetelmiä ja tutkimuksen etenemistä. Reflektointi liittyy myös oleellisesti toimintatutkimuksen ytimeen. Toimintatutkimuksen tarkoituksenahan on kehittää uutta ja tämä taas edellyttää jatkuvaa reflektointia. (Heikkinen ym. 2006, 154.)

Tutkija on pyrkinyt tuomaan esiin avoimesti projektin tuottamat aineistot ja menetelmät sekä kuvannut tarkasti projektin etenemistä.

Dialektisuusperiaate tarkoittaa sitä, että tutkija esittelee tutkimusraportissaan useita erilaisia näkökulmia. Tutkija ottaa mukaan tutkimusraporttiinsa myös muut osallistujat niin, että nämä pystyvät itsensä siitä tunnistamaan. (Heikkinen ym. 2006, 155.)

Toimeksiantaja oli antanut tutkijalle jo valmiiksi tietyt viitekehysmallit (EFQM, BSC) käytettäväksi. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt tuomaan esiin erilaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja toiminnan kuvauksiin ja näkökulmia mittariston laadintaan.

Toimintatutkimuksen toimivuutta arvioitaessa keskitytään tutkimuksen käytännön toimivuuteen ja hyötyyn. Periaatteen perusajatus on, että tutkija kuvaa tutkimuskohteenä olleen käytännön ja koko kehittämisprojektin vahvuudet ja heikkoudet. (Heikkinen ym. 2006, 156.) Eettisyys liittyy myös toimivuusperiaatteeseen. Eettisesti toimiva tutkija pohtii, miten tutkimus vaikuttaa osallistujiin, kohdeyhteisöön ja mahdollisesti vielä yhteiskuntaan ja ihmiskuntaan. Tutkijan pitää miettiä, tunnistetaanko osallistujia tekstistä ja aiheutuuko heille tästä mahdollisesti haittaa. Tutkijan on hyvä antaa osallistujille mahdollisuus tarkistaa raportista itseään koskevia osuuksia. (Heikkinen ym. 2006, 158.)

Tutkija on tuonut esiin kehittämisprojektin vahvuuksia ja heikkouksia sekä millainen vaikutus tutkimuksella on kohdeorganisaatioon ja yhteiskuntaan. Kohdeorganisaation koko henkilökunnalla sekä Satakunnan oppisopimuslautakunnalla on ollut mahdollisuus tutustua tutkijan opinnäytetyöhön.

7.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Tietojärjestelmien avulla voidaan hallita organisaatiossa olevaa tietoa. Myös laadunhallintajärjestelmää pystytään hallitsemaan paremmin sähköisen järjestelmän avulla. Käyttövälineenä sähköinen järjestelmä on tehokas työkalu, jos sen antama informaatio on helposti saatavissa. Sitä voidaan hyödyntää koko laadunhallintajärjestelmän tiedon hallinnassa. Nyt toteutetun projektin tueksi olisi sähköisen järjestelmän kehittäminen luonnollinen jatkotutkimus.

Toinen esiin noussut jatkotutkimusmahdollisuus on kohdeorganisaation itsearvioinnin tai ulkoisen arvioinnin toteuttaminen. Nyt laaditut toiminnan kuvaukset on valmiiksi laadittu EFQM-mallin arviointialueiden mukaisesti, joten tästä olisi hyvä jatkaa toiminnan arviointiin. Koulutuksen järjestäjällä on myös velvollisuus osallistua toimintansa ulkopuoliseen arviointiin (Opetushallitus 2008, 8).

7.3 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen laadunhallintajärjestelmä kohdeorganisaatiolle. Työn teoriakehyksen muodostivat laadunhallintajärjestelmään sekä Balance Scorecard-mittariston luomiseen liittyvät teoriat. Empiirinen aineisto koostui tutkijan omista tiedoista, aiemmasta toimintajärjestelmän kuvauksesta sekä tärkeimpänä aineistona olivat henkilöstön ja tutkijan väliset keskustelut.

Projekti alkoi suunnittelulla reilu vuosi sitten. Suunnitteluvaiheessa käytiin toimeksiantajan kanssa keskustelu projektin tavoitteista ja aikataulusta. Varsinainen työskentely alkoi kohdeorganisaation strategiaperustasta eli kohdeorganisaatiolle määriteltiin visiot ja arvot. Toiminta-ajatus liittyy myös strategiaperustaan, mutta sitä ei projektissa muutettu. Strategiaperustan tunnistaminen oli ensimmäinen vaihe, joka oli oltava selvillä, jotta päästiin eteenpäin. Organisaation on tunnettava ja tiedostettava asiakkaansa, yhteistyökumppaninsa sekä sidosryhmänsä. Näiden tunnistaminen tehtiin seuraavaksi. Tämä osoittautuikin hankalammaksi tehtäväksi kuin mitä odotettiin. Oppisopimustoiminnan eri toimijat voivat toimia prosessin aikana useissakin eri rooleissa, joten määrittely aiheutti laajaa pohdintaa.

Tämän pohjatyön jälkeen siirryttiin toiminnan kuvaamiseen. Ensin tunnistettiin olemassa olevat prosessit ja kuvattiin ne. Kuvauksissa käytettiin työnkulkukaavioita sekä toimintotaulukkoja, joihin sisällytettiin tietoa prosessissa toimivien rooleista, tehtävistä, syntyvistä dokumenteista sekä ohjeistuksista. Prosesseille määriteltiin myös omistajat, jotka vastaavat prosessien kehittämisestä. Tutkija kävi tässä vaiheessa myös keskusteluja eri henkilöstöryhmien kanssa yleisistä toimintatavoista.

Tietoa kohdeorganisaation toiminnasta oli tässä vaiheessa syntynyt riittävästi, jotta voitiin siirtyä Balance Scorecard:n mukaisen mittariston laadintaan. BSC jäsentyy

valittujen näkökulmien kautta. Nämä näkökulmat kohdeorganisaatiossa oli jo määritelty aiemmin. Työskentely jatkui toiminnan kriittisten menestystekijöiden määrittelystä, jotka johdettiin organisaation visioista ja toiminta-ajatuksesta eri näkökulmitain. Kriittisille menestystekijöille laadittiin mittarit ja mittareille tavoitteet. Tavoitteet laadittiin sekä lyhyemmälle että pidemmälle ajanjaksolle. Lopuksi laadittiin vielä tulokortit. Viimeisenä vaiheena kerättiin projektin tuottama tieto EFQM-mallin mukaisiin arviointialueisiin.

Kohdeorganisaation toiminta on määritelty ja kuvattu. Balance Scorecard:n mukainen suorituskyvyn mittausjärjestelmä on luotu. Toiminnan kuvaukset sekä mittausjärjestelmä on kuvattu hyödyntäen Euroopan laatupalkintomallin arviointialueita. Voidaan siis sanoa, että projektin tavoite on täyttynyt.

LÄHTEET

- CAF Resource Centre. 2006. Suomenkielinen versio. Yhteinen arviointimalli CAF. Valtiovarainministeriö. Edita Prima Oy.
- Cokins, G. 2004. Performance Management. New Jersey. John Wiley & Sons.
- Coulter, M. 2002. Strategic Management in Action. New Jersey. Upper Saddle River.
- European foundation for Quality Management. 2003. EFQM Excellence Model. Suomenkielinen käännös. Helsinki. Laatu keskus.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Dark Oy.
- Hoyle, D. 2007. Quality Management Essentials. Oxford Burlington. Butterworth-Heinemann.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki. Kauppakaari Oyj.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard – Translating strategy into action. Boston. Harvard Business School.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Harvard Business School. Translation 2004. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 6. painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asian-tuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki. Talentum.
- Määttä, S. & Ojala, T. 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki. Edita.
- Niven, P. 2003. Balanced Scorecard Step-by-Step for government and nonprofit agencies. New Jersey. John Wiley & Sons.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo. WSOY.
- Opetushallitus. 2008. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Helsinki. Yliopistopaino.

Opetushallitus. 2007.[verkkodokumentti]. Selvitys ammatillisen koulutuksen laadunhallinnasta. [Viitattu 2.11.2007]. Saatavissa: <http://www.oph.fi/page.asp?path=1,444,44937,45529>.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva. WS Bookwell Oy.

Porin ammattiopisto. 2005. Ammatillisen koulutuksen toimintajärjestelmä. Julkaisematon.

Porin kaupunki. 2005. Strategia 2012. Pori. Porin kaupungin painatuskeskus.

Porin kaupunki. 2006. [verkkodokumentti]. Henkilöstöraportti. [Viitattu 3.1.2008]. Saatavissa: <http://www.pori.fi/henkilosto/hera.pdf>.

Rampersad, H. 2003. Total Performance Scorecard Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. Laatu keskus. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Satakunnan oppisopimuskeskus. 2005. Toimintajärjestelmä. Julkaisematon.

Satakunnan oppisopimuskeskus. 2007. Toimintasuunnitelma. Julkaisematon.

Suomen Kuntaliitto & Valtiovarainministeriö. 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita.

VISIO

Taulukossa on BSC:n mukaiset näkökulmamme. Jalostetaan visiota alla olevaan taulukkoon. Miettikää jokaiseen laatikkoon näkemyksenne tulevaisuudestamme.

VAIKUTTAVUUS	ASIAKKAAT
TOIMINTA JA SEN ORGANISOINTI	HENKILÖSTÖ JA VOIMAVARAT

- Visio sisältää pitkän tähtäimen tavoitetilän ja kuvaa polkua, jolla se saavutetaan
- Visio sisältää kriittiset menestystekijät, perusoletukset ja arvot eli visio viittaa myös organisaation ydinosaan
- Visio sisältää myös toiminnan eettiset lähtökohdat ja liittyy kiinteästi organisaatiokulttuuriin, esim.
 - yksiköiden ja asiakkaiden kunnioitus
 - yhteiskuntavaikutukset
 - henkilöstön tukeminen osaamisensa kehittämisessä
 - asiakastyytyväisyys

Minne olemme menossa?

Mikä on organisaatiomme kunnianhimoisin tavoite?

Mikä on tulevaisuuden visiomme?

Mitkä ovat pitkän tähtäimen tavoitteemme?

Mitä haluamme saavuttaa pitkällä tähtämellä?

Mikä on toivomamme imago?

Mitkä tekijät tekevät meistä ainutlaatuisia?

Minkä takana seisomme?

Mihin uskomme?

PROSESSIEN TUNNISTAMINEN

Oppisopimuskoulutuksen järjestäminen

Asiakkaan prosessi/toiminta	Kysely	Tekee päätöksen kouluttautumisesta	Esittää toiveen toimittajasta	Itsearviointi/suunnittelu	Valmistavaan koulutukseen osallistuminen	Koulutuskorvausten ja opintosos. etujen hakeminen	Suorittaa tutkinnon	Arvioi tuloksia
Palvelu (output)	Keskustelu/tapaaminen	Palaveri ta:n ja asiakkaan (opiskelijan) kanssa	Tarjouspyyntö	Ohjeistus	Ohjaus	Maksaminen	Yhteistyö ta:n ja toimittajan kanssa	Mittaustulokset/raportit
Prosessi/toiminta	Neuvonta	Koulutuksen suunnittelu ja koulutusedellytysten arviointi	Toimittajan valinta	Henkilökohtaistaminen	Seuranta	Maksatus Koulutuskorvaukset Op.sos.edut	Suoritusten yhteenvedo	Onnistumisen mittaaminen
Syöte (input)		Oppisopimus	Hankintasopimus	Henk.koht. dokumentti	Palautteet	Koulutuskertomus Op.sos. maksatuslomake	Todistus	Palautteet

TUKIPROSESSIT:

Tiedotus ja markkinointi

Talous- ja hallintopalvelut

Sidosryhmäyhteistyö

Toimintotaulukko

PROSESSIN VAIHE	TEHTÄVÄT	VASTUUT	SUORITTEET	DOKUMENTTI	OHJEET JA MÄÄRÄYKSET
1. Hakeutuminen	1.1 Hakeutuminen 1.2 Alkukartoitus Koulutusedellytysten arviointi 1.3 Osaamisen kartoitus Hyväksyntä	Tutkinnon suorittaja Työnantaja Koulutustarkastaja Tutkinnon suorittaja Työnantaja/ työpaikkakouluttaja Tutkinnon suorittaja Työnantaja/ työpaikkakouluttaja Oppilaitos/opettaja Koulutustarkastaja	Lähtötason arviointi Työssä oppimisen suunnitelma Hyväksymismerkintä	Hakeutumistiedot Henkilökohtaistamissuunnitelma	Oph, henkilökohtaistamismääräys 2006 Säilytys oppisopimus-papereissa Arkistointi v.o.a+5v.
2. Tarvittavan ammattitaidon hankkiminen	2.1 Valmistavan koulutuksen toteuttamissuunnitelma Toteuttamissuunnitelman arviointi (päivitys)	Tutkinnon suorittaja Työnantaja/ työpaikkakouluttaja Oppilaitos/opettaja	Valmistavan koulutuksen suunnitelma (työssä oppiminen, tietopuolinen koulutus)	Henkilökohtaistamissuunnitelma (päivitetty)	Oppilaitos ja tutkinnon suorittaja säilyttävät
3. Tutkinnon suorittaminen	3.1 Näyttösuunnitelman päivitys	Tutkinnon suorittaja Työnantaja/ työpaikkakouluttaja Oppilaitos/opettaja	Näyttösuunnitelma	Henkilökohtaistamissuunnitelma (päivitetty)	Oppilaitos ja tutkinnon suorittaja säilyttävät
4. Arviointi	Henkilökohtaistamisen arviointi Tulosten arviointi	Tutkinnon suorittaja Työnantaja/ työpaikkakouluttaja Koulutussihteeri Koulutusjohtaja Koulutustarkastajat Koulutussihteerit	Palaute Johtopäätökset	Tulokset Kehittämssuunnitelma	Arkistointi 2 v.

SATAKUNNAN OPPISOPIMUSKESKUKSEN TULOSKORTTI										
NÄKÖKULMA	MENESTYSTEKIJÄT	MITTARIT	TAVOITTEET JA TULOKSET							
			Nykytila	2009	Tulos	2010	Tulos	2011	Tulos	2012
Vaikuttavuus	Onnistunut koulutuskokonaisuus	Perustutkinnot/v.	2007	342	380	390	400	410		
		Ammattitutkinnot/v.	535	540	540	545	550			
		Erik.ammattitutkinnot/v.	290	300	300	310	320			
		Työllistyminen uusista työnt./v								
		Tytyväisyysindeksi	3,5							
	Hyvä imago	Imagoindeksi eri ryhmistä	uusi	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7		
			Näkyvyys mediassa/v.	4	4	4	5	6		
			Tiedottamisen tytyväisyysaste	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5		
	Arvostettu kehittämiskumppani	Kehittämishankkeet	uusi	2	3	3	3			
			Tytyväisyysindeksi (hankkeet)	uusi						
Tytyväisyysindeksi (kumppanit)			3,5	3,5	3,5	3,5				
Asiakkaat	Palvelun laatu	Tytyväisten osuus % kaikista asiakkaista (opiskelija, työnantaja)	uusi	60	65	70	75			
		Joustava ja oikein kohdennettu koulutus	Henkilökohtaistamissuunnitelmat käytössä %	48,50 %	50	60	80	100		
Toiminta ja sen organisointi	Kumppani- ja työelämäyhteistyö	Tytyväisyysindeksi								
		Ta:n ja oppil. yhteistyö	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3			
		Ta:n ja opiskelijan yhteistyö	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3			
		Oppisopimuskeskuksen yhteistyö	uusi	3,5	3,5	3,5	3,5			
		Tpk-koulutusten määrä	uusi	2	2	2	2			
		Yhteiset projektit muiden oppisopimustoimijoiden kanssa	2	2	2	2	2			
		Yhteistyön toimintasuunnitelmat työvoimahallinnon ja elinkeinoelämän kehittämiskeskusten kanssa	1	2	2	2	2			
	Toimivat prosessit	Tytyväisyysindeksi (opiskelija, oppilaitos, työnantaja)	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5			
Henkilöstö ja voimavarat	Osaava, motivoitunut ja riittävä henkilöstö	Koulutussuunnitelmien toteutusaste %	uusi	85	90	100	100			
		Motivoitumisindeksi	uusi							
		Tytyväisyysindeksi	uusi							
	Kustannustehokkuus	Perustutkinnot/v. Menot/opiskelija	342	ks. Vaikuttavuus -näkökulma						
	Ajanmukaiset tietojärjestelmät	Tytyväisyysindeksi (opiskelija, työnantaja,henkilöstö) Atk-kustannukset/vuosi		uusi						
		36552	samalla tasolla							

VAIKUTTAVUUS NÄKÖKULMA				
MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI	KUINKA USEIN	KUKA VASTAA	MISTÄ SAADAAN
Onnistunut koulutuskokonaisuus	Perustutkinnot/v.	1/vuosi(lokaluu)	KJ	Tilastointipäivien ka
	Ammattitutkinnot/v.	1/vuosi(lokaluu)		Tilastointipäivien ka
	Erik.ammattitutkinnot/v.	1/vuosi(lokaluu)		Tilastointipäivien ka
	Työllistymis-%	1/vuosi(tammikuu)		Päättöarviointi
	Tytyväisyyssindeksi	1/vuosi(helmikuu)		Kysely
Hyvä imago	Imagoindeksi	1/vuosi(helmikuu)		Kysely
	Näkyvyys mediassa/v.	1/vuosi(helmikuu)		Kerätään kansioista
	Tiedottamisen tytyv. aste	1/vuosi(helmikuu)		Kysely
Arvostettu kehittämiskumppani	Kehittämishankkeet	päätyessä		
	Tytyväisyyssindeksi			Kysely

LISÄTIEDOT:		TULOKSET				
Imagoindeksi:	PÄÄTTÖVAIHE <i>Työnantaja</i> kohtien ka: arvostettu nopea reagoimaan tunnettu luotettava toimii joustavasti oppisopimusk. on hyvä koulutuksen järjestämismuoto	Nykytila				
		2007	2009	2010	2011	2012
Asteikko 1-4		3,8				
Mittareille ei ole asetettu yksityiskohtaisia tavoitearvoja.		3,08				
Tasot on määritelty seuraavasti: Erinomainen => 3,81 Hyvä => 2,81-3,80 Hälytys <= 2,80		3,08				
		3,46				
		3,36				
		3,54				
	<i>Opiskelija</i> kohtien ka: arvostettu nopea reagoimaan tunnettu luotettava joustava voin suositella oppisopimusk. toisillekin	3,13				
		3,27				
		3,08				
		3,58				
		3,35				
		3,81				
	<i>Yhteistyökumppanit</i> ei ole vielä kyselyä, laaditaan					
						Kaikkien keskiarvo
Näkyvyys mediassa	lasketaan vuoden aikana lehtiartikkelit, jutut, ym.					
Tiedottamisen tytyväisyyssaste	ALKUVAIHE <i>Työnantaja</i> Oppisopimuksesta on helposti saatavilla tietoa Esite- ja tiedotusmateriaali on selkeää ja ymmärrettävää	3,07				
		3				
	<i>Opiskelija</i> Sain ohjausta ja neuvontaa helposti Esite- ja tiedotusmateriaali on selkeää ja ymmärrettävää	3,25				
		3,15				
	PÄÄTTÖVAIHE <i>Työnantaja</i> Olemme tytyväisiä oppisopimus. koskevaan tiedottamiseen	3,04				
Kehittämishankkeet	Hankkeiden määrä Tytyväisyyssindeksi toteutetaan hankkeiden jälkeen	0				
Tytyväisyyssindeksi	PÄÄTTÖVAIHE <i>Työnantaja</i> Oppisopimus edisti opiskelijan ammattitaidon kehittymistä	3,64				
	<i>Opiskelija</i> Saavutin opiskelulleni asettamani tavoitteet Tietopuolinenkoulutus ja työssä oppiminen tukivat toisiaan Oppisopimuskoulutus oli minulle sopiva koulutusmuoto Oppisopimuskoulutus edisti	3,52				
		3,33				
		3,81				
		3				
	työllistymistä	3				
	urakehitystä	3				
	ammattitaidon kehittymistä	3,72				

TOIMENPITEET:
Kiinnitetään huomiota tutkintojen suorituksiin, jotta suoritukset saadaan oppisopimusaikana.
Pyritään luomaan hyvää imagoa positiivisella näkyvyydellä.
Ollaan mukana vuosittain erilaisissa kehittämishankkeissa, joko yhteistyökumppanina tai veturina.

TOIMINTA JA SEN ORGANISOINTI NÄKÖKULMA				
Opintojen henkilökohtaistamisprosessi				
MENESTYSTEKIJÄ	MITTARI	KUINKA USEIN	KUKA VASTAA	MISTÄ SAADAAN
Toimivat prosessit	Tyytyväisyysindeksi	1/vuosi(helmikuu)	U-MH	Kysely

LISÄTIEDOT:

		TULOKSET					
		Nykytila	2007	2009	2010	2011	2012
Tyytyväisyysindeksi	Oppisopimuskeskuksen toiminta						
	ALOITUSVAIHE						
	Opiskelija						
Asteikko 1-4	Minulle selvitetiin, mikä on henkilökohtaistamissuunnitelma ja sen tarkoitus	2,86					
Mittareille ei ole asetettu yksityiskohtaisia tavoitearvoja.	Suunnitelman laadinnassa huomioitiin aikaisempi osaamiseni ja työnantajan tarpeet	2,97					
Tasot on määritelty seuraavasti:	Sain vaikuttaa oppisopimuskoulutuksi suunnitteluun	2,85					
Erinomainen => 3,81	Minulle selvitetiin näyttötutkinnon toteuttamiseen liittyvät asiat	2,69					
Hyvä => 2,81-3,80							
Hälytys <= 2,80	Oppilaitoksen toiminta						
	TOTEUTUSVAIHE						
	Opiskelija						
	Tietopuolinen koulutus toteutuu henkilökohtaistamissuunnitelman mukaisesti	3,13					
	Saan ohjausta opintoihini oppilaitoksesta	3,22					
	Saan palautetta etätehtävistäni oppilaitoksesta	3,05					
	Näyttöjärjestelyistä ja -aikataulusta on riittävästi tietoa	3,26					
	Oppilaitoksen deustaja on käynyt työpaikallani	2,95					
	Työnantajan toiminta						
	TOTEUTUSVAIHE						
	Työnantaja						
	Työssä oppimisen suunnitelmaa käytetään aktiivisesti työpaikalla tapahtuvan koulutuksen toteutuksessa	2,88					
	Työssä oppimisen tavoitteet on sovittu yhdessä opiskelijan kanssa	3,38					
	Arviointikeskustelujen perusteella tarkennetaan työssä oppimisen suunnitelmaa	3,24					

TOIMENPITEET:

Kiinnitetään enemmän huomiota henkilökohtaistamisen ohjeistamiseen.