

Henriikka Välimäki

**Laadunvarmistaminen Ajokortti työelämään
-toimintamallissa**

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Yrittäjyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yrittäjyys

Tekijä: Henriikka Välimäki

Työn nimi: Laadunvarmistaminen Ajokortti työelämään -toimintamallissa

Ohjaaja: Jorma Imppola

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 64

Liitteiden lukumäärä: 3

Ajokortti työelämään -toimintamalli on osa 4H-järjestön työllistämiskokonaisuutta ja se on suunnattu yli 13-vuotiaille nuorille, joilla ei ole vielä kokemusta työelämästä. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli laadunvarmistaminen Ajokortti työelämään -toimintamallissa. Opinnäytetyössä tutkittiin ja kehitettiin toimintamallin laatua. Laadunkehittämisen tavoitteena oli varmistaa laadun säilyminen toimintamallissa. Laadunvarmistamisella tavoiteltiin yhdenmukaisesti toimivia käytäntöjä. Toimintamallin tavoitteena on auttaa nuoria työelämän alkutaipaleella.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin toiminnallisen opinnäytetyön menetelmiä. Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin laatua kolmannella sektorilla. Työssä tutustuttiin 4H-toimintaan sekä Ajokortti työelämään -toimintamalliin. Tutkimuksessa analysoitiin Ajokortti työelämään -kursseista vuonna 2010 keväällä sekä syksyllä kerättyjä palautteita sekä keskusteltiin toimintamallin parissa työskentelevien henkilöiden kanssa toimintamallin kehittämisestä työn etenemisen aikana.

Tutkimuksessa todettiin, että vastuu Ajokortti työelämään -toimintamallin kehittämisestä kuuluu Suomen 4H-liitolle laadun takaamiseksi. Lopputuloksena oli se, että parhaiten laatua pystytään valvomaan, silloin kun toimintamallin toteuttamiseen osallistuu Suomen 4H-liitto yhdessä 4H-yhdistysten kanssa. Yhtenä tärkeänä tutkimustuloksena nousi esille Ajokortti työelämään -kurssin ajoittaminen oikeaan ajankohtaan, juuri ennen työnhakuaikaa, jolloin kurssi antaa parhaimman hyödyn nuorelle.

Avainsanat: laatu, laadunvarmistaminen, kolmas sektori

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Specialition line Entrepreneurship

Author/s: Henriikka Välimäki

Title of thesis: Quality Assurance in a model project called 'Driving licence to work life'

Supervisor(s): Jorma Imppola

Year: 2011

Number of pages: 64

Number of appendices: 3

'Driving licence to work life' (Ajokortti työelämään) is one of projects of the Finnish 4H Federation. The licence helps young people older than 13 years to apply for a job. The research problem was quality assurance in the project. The aim of the quality assurance was to make a model where everyone uses the same methods.

Operational methods were used in the thesis. The theory part discussed the quality on the third sector, the Finnish 4H Federation and 'Driving licence to work life'. Feedback from the courses 'Driving licence to work life' from spring 2010 and autumn 2010 were analysed in the survey. Through the feedback it was possible to develop a model.

The research reveals that the model needs developing at every turn, because the model is relatively new. As a conclusion it can be said that it is better if the Finnish 4H Federation does cooperation with 4H associations to guarantee the quality of the model. A 'Driving licence to work life' course gives the best benefits for the young if it is organized just before it is time to apply for a job.

Keywords: quality, quality assurance, non-profit

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	7
1 JOHDANTO	8
2 LAATU KOLMANNELLA SEKTORILLA	10
2.1 Laatu käsitteenä.....	10
2.2 Laadun kehittyminen	13
2.3 Kolmas sektori käsitteenä	16
2.4 Laadunhallintaa kolmannella sektorilla.....	18
2.4.1 Laadunvalvonta.....	19
2.4.2 Laadunvarmistus.....	20
2.4.3 Laatukustannukset.....	21
2.5 Laatujärjestelmän merkitys kolmannella sektorilla	23
2.6 EFQM -malli	28
3 4H-TOIMINTA JA AJOKORTTI TYÖELÄMÄÄN -TOIMINTAMALLI	31
3.1 4H-toiminta.....	31
3.2 Ajokortti työelämään -toimintamalli.....	33
4 CASE: LAADUNVARMISTAMINEN AJOKORTTI TYÖELÄMÄÄN -TOIMINTAMALLISSA	37
4.1 Laatutyöskentely 4H-järjestössä ja Ajokortti työelämään -toimintamallissa	37
4.2 Ajokortti työelämään -toimintamallin laadunvarmistamisen keinot	38
4.3 Ajokortti työelämään -toimintamallin arvioiminen EFQM-mallia soveltaen	40
4.3.1 Johtajuus.....	42
4.3.2 Strategia.....	44
4.3.3 Henkilöstö	45

4.3.4 Kumppanit ja resurssit.....	47
4.3.5 Prosessit, tuotteet ja palvelut	49
4.4 Ajokortti työelämään -toimintamallin määrällisten ja laadullisten tietojen käsittely	52
4.4.1 Palautekeskustelu 30.6.2010	53
4.4.2 Palauteanalyysi syksy 2010	54
4.4.3 Ajokortti työelämään -kurssien kehittyminen	55
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	58
LÄHTEET	61
LIITTEET	65

Käytetyt termit ja lyhenteet

TQM	Total Quality Management, kokonaisvaltainen laadunhallinta
TQC	Total Quality Control, kokonaisvaltainen laadunohjaus

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1.Laadun kokonaiskustannukset: PAF-malli (Järvinen 2004, 7).....	22
Kuvio 2.Esimerkki laatujärjestelmän rakenteesta (Lecklin 1997, 36).	24
Kuvio 3.PDCA-ympyrä (Ajokortti työelämään -kouluttajakoulutus 2010).....	40
Kuvio 4.EFQM-malli (Laatukeskus Excellence Finland 2010, 9).....	41
Kuvio 5.4H-järjestön prosessit (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 33).	50
Taulukko 1. Kevään 2010 kehitys kuukausittain.	55
Taulukko 2. Kevään 2010 kehitys kuukausittain.	56
Taulukko 3. Kevään 2010 kurssien määrälliset tulokset.....	57
Taulukko 4. Syksyn 2010 kurssien määrälliset tulokset.....	57

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on laadunvarmistaminen Ajokortti työelämään -toimintamallissa. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintamallin yhdenmukaisuutta, jossa kaikki prosessiin osallistuvat tahot toimivat tiettyjen laatuvaatimusten mukaisesti, jotta voitaisiin taata nuorille laadukas ja antoisa koulutus. Tarkoituksena on kehittää laatuvaatimuksia sekä määritellä keinot laadunvarmistamiseksi eri prosessien aikana toimintamallissa. Ajokortti työelämään -toimintamalli on osa 4H-järjestön työllistämiskokonaisuutta, jonka avulla halutaan auttaa nuoria työelämän eri tilanteissa. Toimintamallin tavoitteena on auttaa nuoria työnhakutilanteessa ja työelämän alkumetreillä.

Aluksi tässä opinnäytetyössä tarkastellaan laatuteoriaa ja kolmatta sektoria. Laadun teoreettisessa osiossa käsitellään, mitä laatu-sanalla tarkoitetaan, ja mitä kaikkea se pitää sisällään. Teoria osuudessa avataan, mitä tarkoitetaan käsitteellä kolmas sektori. Kolmatta sektoria käsiteltäessä pohditaan myös, miten kolmas sektori on muuttunut ajan kuluessa. Lisäksi toisessa luvussa myös kartoitetaan laadunhallintaa kolmannella sektorilla.

Kolmannessa luvussa käsitellään 4H-toimintaa sekä Ajokortti työelämään -toimintamallia. 4H-toiminnasta esitellään 4H-toiminnan historiaa ja mitä 4H-työ pitää sisällään. Tutustutaan Ajokortti työelämään -toimintamallin sijoittumiseen ja merkitykseen 4H-toiminnassa sekä kerrotaan, mitä toimintamalli pitää sisällään.

Kun teoreettinen näkökulma laatuun ja 4H-toimintaan on käyty läpi, niin siirrytään CASE-osuuteen, jossa tarkastellaan Ajokortti työelämään -toimintamallia laadun näkökulmasta. Laadun ja laadunvarmistamisen ongelmaa Ajokortti työelämään -toimintamallissa kartoitetaan EFQM-mallin ja olemassa olevien laatutoimien avulla. Toimintamallin nykytilannetta tutkaillaan tämänhetkisten toimintatapojen kautta sekä kehitetään palautteiden avulla.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään toiminnallisen opinnäytetyön menetelmiä. Toiminnalliselle opinnäytetyölle on tyypillistä hyödyntää valmiita tutkimuskäytäntöjä, jotta voidaan turvata kerätyn tiedon laatu. Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen tutkimusmenetelmään. Laadulli-

sessä tutkimusmenetelmässä tehdään lomake- ja teemahaastattelu ryhmille tai yksilöille aineiston keräämiseksi. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä puolestaan aineiston kerääminen tapahtuu muun muassa postikyselyin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57.) Tässä opinnäytetyössä painotetaan enemmän laadullisen tutkimusmenetelmän hyödyntämiseen, sillä tässä työssä tutkitaan toimintamallin laatua.

2 LAATU KOLMANNELLA SEKTORILLA

Laadusta puhuttaessa useimmille tulee mieleen, että kallis tuote on laadukas. Tuotteen laatu ei määräydy tuotteen hinnan perusteella. Tämän luvun on tarkoitus täsmentää, mitä kaikkea laatu pitää sisällään aina historiasta tähän päivään ja kuinka laatuajattelu on ajan myötä kehittynyt. Laadunvarmistusta käsiteltäessä on ensin ymmärrettävä, mitä on laatu, ja mitä kaikkea se sisältää. Laatu on ollut tärkeä osa liike-elämää jo varhaisilta ajoilta lähtien.

Laatu on yhtäläillä tärkeä osa kolmatta sektoria kuin mitä se on yksityisellä sekä julkisella sektorilla. Jotta laatua voitaisiin ymmärtää kolmannella sektorilla, tulee ensin määritellä, mitä tarkoitetaan sanalla kolmas sektori. Kolmannesta sektorista ei yleensä mainita laadusta puhuttaessa, mutta kolmannella sektorilla voidaan soveltaa samoja laatuun liittyviä periaatteita, joita käsitellään niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

2.1 Laatu käsitteenä

”Laatu on tuotteen kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset” (Veräjänkorva 1986, 10). Alkujaan laatu käsitettiin tuotteen virheettömyytenä, mutta nykyään laadulla tarkoitetaan yrityksen laaja-alaista kehittämistä. Laaja-alaisen kehittämisen tavoitteena on kannattava liiketoiminta, asiakastyytyväisyys sekä kilpailukyvyyn kehittäminen ja säilyttäminen. Laatu tarkoittaa näin ollen kaikkea tuotteen laadusta lähtien yrityksen toimintaprosessien ja asiakaskontaktien kehittämiseen. (Silén 1998, 13.) Liike-elämän näkökulmasta tänä päivänä laadulla tarkoitetaan toiminnan erinomaisuutta, Business Excellence (Lecklin & Laine 2009,15–16). Puhekielessä hyvällä ja huonolla laadulla tarkoitetaan yleensä palvelun tai tuotteen hyviä tai huonoja puolia (Veräjänkorva 1986, 10). Asiakasta ajatellen puhekielinen ilmaisu on yksi helpoimpia tapoja määritellä laatu.

Alan asiantuntijat ovat määritelleet laadun seuraavasti: Juranin mukaan laatu tarkoittaa sopivuutta tarkoitukseen ja käyttöön, Deming puolestaan näkee, että laadun avulla täytetään asiakkaan tarpeet ja Crosby määrittelee laadun olevan vas-

taavuutta vaatimuksiin. Laatu ja luotettavuus kulkevat käsikkäin, vaikka käsitteinä tarkoittavat eri asioita. Laadulla tarkoitetaan yrityksen mahdollisuuksia täyttää asiakkaiden tarpeita. Luotettavuudella sen sijaan tarkoitetaan ominaisuutta, jolla asiakkaiden tarpeet voidaan täyttää jatkuvasti. (Silén 1998, 13–14.)

Laatua voidaan tarkastella muun muassa tuotteen laadun tai toiminnan laadun näkökulmasta. (Silén 1998, 14). Tuotteen laatu voidaan jakaa pakollisiin ja valinnaisiin laatutekijöihin (Salminen 1990, 12). Toiminnan laatu kattaa puolestaan yrityksen sisäisten prosessien ja toiminnan virheettömyyden ja tehokkuuden sekä myös yrityksen omista tarpeista lähtevän ulkopuolisen verkoston laaduntuottokyvyn organisoinnin. Japanista lähtöisin olevan Total Quality Control -ajattelu ottaa huomioon valmistuskeskeisen, tuotekeskeisen, arvokeskeisen, kilpailukeskeisen, asiakaskeskeisen sekä yhteiskuntakeskeisen laadun. (Silén 1998, 14–15.)

Tuotteen laatu kattaa tuotteen ne ominaisuudet, jotka täyttävät tuotteelle asetetut tarpeet tai tuotteen oletetut tarpeet. Tuotteen laatuvaatimukset asettavat lopulliset käyttäjät, mahdolliset väliportaajat, kuten tuotteita välittävät yritykset sekä muut tahot, kuten viranomaiset. Fyysisten tuotteiden laatuominaisuuksia voidaan tarkastella tuotteen suoritusarvon, erityisominaisuuksien, luotettavuuden, kestävyuden, yhdenmukaisuuden, turvallisuuden, esteettisyyden sekä oletetun laadun mukaan. Palvelun laatuominaisuuksia voidaan puolestaan tarkastella luotettavuuden, palveluhalukkuuden, kyvykkyyden, saavutettavuuden, ystävällisyyden, viestintäkyvyn, uskottavuuden, varmuuden, ymmärtämyksen sekä kosketeltavuuden näkökulmasta. Fyysisten tuotteiden ja palveluiden laatuominaisuuksia voidaan muokata vielä alakohtaisesti, sillä markkina-alue ja tuotekohtaiset erot voivat olla suuria. Tuotteen laatu syntyy monen eri tekijän summana, joten laatukäsitteeseen tulee sisällyttää kaikki tärkeät tekijät tuotteen laatua ajatellen. (Salminen 1990, 10–11.)

Lillrank (1999, 28) puolestaan tarkastelee laatua neljästä eri näkökulmasta: suunnittelu, tuotanto, ympäristö ja asiakas:

Suunnittelulaadussa eli tuotelaadussa tarkastellaan suhdetta suorituskyvyn ja rakenteen välillä. Suunnittelulaadulle on ominaista se, mitä tehdään ja on suhteessa siihen, miten se tehdään. Suunnittelulaadussa tuotteella on suorituskykyä määritteleviä MITÄ-ominaisuuksia. Toisin sanoen tuotteen rakenteelliset ominaisuudet

suorittavat osana jotakin tarpeellista kokonaissuorituskykyä. Suorituskyky taas sisältää joukon ominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi luotettavuus, kestävyys ja huolettavuus. (Lillrank 1999, 31–32.)

Suunnittelu- eli tuotelaatua onkin helpointa ymmärtää tavaroiden kautta, sillä niitä voi käsin koskea ja testata. Palvelutuotteissa pätevät myös samat periaatteet kuin mitä tavaroiden kohdalla. Tosin palvelutuotteet ovat epämääräisemmin ymmärrettävissä, sillä onnistuminen ei ole taattua kaikista rakenneosien olemassaolosta huolimatta. (Lillrank 1999, 31–32.)

Tuotantolaatu kulkee käsi kädessä suunnittelulaadun kanssa. Tuotantolaadusta voidaan puhua myös virheettömyyden laatuna, sillä virheettömyys on yksi vanhimmista laatuun liittyvistä näkökulmista. Tuotantolaatu muodostuu suunnitelmasta ja sen toteuttamisesta. Tuotantolaatu siis tavoittelee virheettömyyttä. Hyvään tuotantolaatuun päästään, kun virheet havaitaan ja tunnistetaan. Tuotantolaadusta isoin vastuu kuuluu tuotannosta vastaavalle henkilölle. Tuotantolaatuun vaikuttaa oleellisesti myös suunnittelukeskeinen laatu: jos virhe on jo tapahtunut suunnittelun aikana, se kertautuu myös tuotannon puolella. Tuotantolaatu on ollut edellytyksenä sille, että tuotteiden virhekustannukset ovat laskeneet. (Lillrank 1999, 29–30.)

Ympäristölaatuun kuuluvat systeemi ja sidosryhmät. Käsitteenä ympäristölaatu on epämääräinen, sillä siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Ympäristölaadulle on ominaista suorien vaikutusten välinen suhde epäsuoriin vaikutuksiin nähden. Ympäristölaatua määrittelevät sidosryhmät ja muut toimijat, jotka eivät itse suunnittele tai valmista taikka eivät edes käytä kyseistä tuotetta. Tärkeä sidosryhmä on rahoittajat ja muita toimijoita ovat esimerkiksi yhteiskuntaa säätelevät poliitikot ja virkamiehet. Ympäristölaatu johtaa helposti moninasiin ja laajoihin operaatioihin, kuten esimerkiksi päästöjen vähentämiseen liittyvät suunnitelmat. Ympäristölaatua on vaikea mitata, mutta ympäristölaadun tavoitteena voidaan pitää yhteisen hyvän saavuttamista. (Lillrank 1999, 37–39.)

Asiakaslaatu kiinnittää huomiota asiakkaaseen. Asiakaslaatu muodostuu asiakkaan tarpeesta ja tarpeen tyydyttämisestä. Asiakaslaadussa tarkastellaan asiakkaan valintoja ja sen tavoitteena on tehdä asiakas niin tyytyväiseksi, että asiakas

valitsee tuotteen uudelleen. Asiakkaan tekemät valinnat toimivat laadun mittarina ja lopputulos näkyy markkinaosuuden ja liikevaihdon muodossa. Ongelmana on, että nämä laadun mittarit ottavat huomioon vain jo tehdyt päätökset, eivätkä ne kerro asiakkaan tulevista päätöksistä. Tämän vuoksi on myös mitattava asiakastyytyväisyyttä, koska tulevien päätösten uskotaan perustuvan asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa on kuitenkin muistettava, että tyytyväisyys ei suoraan merkitse tulevia päätöksiä. Asiakas käsitteenä ei ole yksiselitteinen, sillä asiakkaita saattaa olla useampia yhdellä ”tuotteella”: esimerkiksi ”asiakkaina” korkeakouluopetuksessa ovat opiskelijat, mutta myös välillisesti niin työnantajat kuin koko yhteiskunta. (Lillrank 1999, 35–36.)

Laadun kokonaisuus muodostuu näistä laadun neljästä edellä mainitusta näkökulmasta (suunnittelu, tuotanto, ympäristö ja asiakas). Laadun näkökulmien tarkoituksena on selventää laadun käsitettä. Näkökulmia tarkasteltaessa on muistettava, että ne eivät kerro kaikkea ja ovat muutenkin rajallisia. Jokainen näkökulma muodostuu kahdesta eri tekijästä ja niiden välisestä suhteesta. Laatujohtamisen avulla voidaan hallita näitä laadun eri näkökulmia. (Lillrank 1999, 39.) Kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta ja laatujohtamisesta vielä jäljempänä lisää.

2.2 Laadun kehittyminen

Laadun juuret löytyvät jo vaihdantatalouden ajalta, jolloin myyjä ja ostaja tekivät kauppaa kasvotusten. Kaupankohteeseen tutustuttiin ja sitä arvioitiin heti paikan päällä. Tuotteen hinta määräytyi sen laatuominaisuuksien perusteella. Maksuvälisenä rahan sijasta tuolloin toimivat muun muassa oravannahat taikka tuote vaihdettiin toiseen tuotteeseen. Laatu on vaikuttanut liiketoiminnassa jo ennen kuin järjestäytynyt yhteiskunta oli kehittynyt. (Lecklin 1997, 19.)

Laadulla on ollut oma merkittävä sijansa myös käsityöläisten aikakaudella, jolloin tuotantoa harjoitettiin mestarin johdolla pienissä työpajoissa. Mestarin tehtävänä oli kouluttaa ja ohjata oppipoikia. Tuotteen laatu ja työn onnistuminen oli kokonaan käsityöläisen itsensä vastuulla, sillä hän suoritti itse kaikki työvaiheet alusta loppuun. Tuolloin laadun takeena voitiin pitää ammattitaitoa ja ammattiyhpeyttä. Työpajojen suuretessa perustettiin erikoisosastoja, sillä mestari ei enää voinut itse

valvoa kaikkia työvaiheita. Tuotteiden laadun vastuu siirtyi työnjohtajille, jotka valvoivat osastojen toimintaa. Työnjohtajan työtehtävät lisääntyivät työntekijöiden määrän kasvaessa, jolloin luotiin uusi tarkastajien ammattikunta. Tarkastajien vastuulla oli pitää huolta, että tuote täytti sille asetetut vaatimukset. Tarkastajista muodostui vähitellen oma tarkastusosasto. (Veräjänkorva 1986, 19.)

Laadunkehitystyö alkoi jo 1940-luvun lopulla Japanissa. Japaniin oli kutsuttu amerikkalaisia laatuasiantuntijoita konsultoimaan ja luennoimaan amerikkalaisten sotilasviranomaisten toimesta. Japanilaisille laadun alkeita opettivat muun muassa Joseph M. Juran ja W. Edwards Deming. Japanilainen arvostettu laatutunnustus *Deming Prize* on saanut nimensä W. E. Demingin mukaan. (Salminen 1990, 21.) Demingin tunnetuimpia laatuun liittyviä oppeja on Demingin ympyrä, PDCA-ympyrä (=Plan, Do, Check, Act), joka toimii edelleen laatuatyöskentelyn lähtökohtana. Demingin ympyrä perustuu jatkuvaan laadunkehittämisprosessiin, joka alkaa suunnittelusta (Plan), jatkuu toteuttamiseen (Do), arvioimiseen (Check) ja parantamiseen (Act). Kun päästään kohtaan paranna, niin siirrytään taas suunnitteluvaiheeseen.

Salminen (1990, 24) mukaan Demingin laatuohjelma perustuu tilastolliseen ajatteluun ja se sisältää seuraavanlaisia asioita:

- Tuotteiden parantaminen kuuluu päivittäiseen yritystoimintaan.
- Tavoitteena on, että laatuongelmia ennaltaehkäistään.
- Laatu syntyy tekemällä, ei vain tarkastamalla.
- Tuotteiden suunnittelu- ja valmistusvaiheita tulee kehittää koko ajan.
- Työhön perehdyttämisessä tulee käyttää ajanmukaisia menetelmiä
- Myös muuhun kuin määrällisiin tavoitteisiin tulee kiinnittää huomioita.
- Laatuopetusohjelma tulee käynnistää yrityksessä
- Johtamisjärjestelmän tulee noudattaa yllämainittuja periaatteita.

Vuonna 1959 julkaistiin ensimmäinen laatuohjelmästandardi, MIL-Q-9858, sotatarviketeollisuuden tarpeisiin. Standardi on pysynyt melkein samana tähän päivään asti ja se on toiminut mallina myöhemmin laadituille standardeille. Laatuohjelmästandardien leviämiseen on vaikuttanut eri teollisuudenalat, kuten lento-

konetekninen teollisuus, ydinvoimateollisuus ja avaruustekninen teollisuus. (Biaudet & Virtanen 1990, 7.)

Kokonaisvaltainen laadunohjaus on saanut alkunsa 1960-luvun alussa, jolloin A.V. Feigenbaum julkaisi teoksen ”Total Quality Control”. Feigenbaum korostaa kirjassaan yrityksen eri toimintojen sekä osastojen vaikutusta laatuun. Hänen mukaansa kokonaisvaltainen laadunohjaus toteutuu organisaation laatupolitiikan, laatujärjestelmän ja laadunohjauksen avulla. (Veräjänkorva 1986, 20.) Lisäksi 1960-luvulla kuluttajista tuli yhä laatumietoisempi elintason noustessa. Kansainvälisen kaupan kasvaessa tarjonta lisääntyi ja markkinoille tuli parempi laatuista tuotteita. Läntisen maailman yritykset joutuivat kovempaan kilpailuun, sillä japanilaisten tasalaatuiset tuotteet tulivat enenevässä määrin länsimaisille markkinoille. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 11.)

Yrityskohtaisia sekä kansallisia standardeja on laadittu runsaasti alakohtaisten standardien lisäksi. Yhtenä laatutekniikan kehittymisen etappina voidaan pitää 1970-lukua, jolloin standardien laatiminen oli kiivasta, mikä johti erityyppisten standardien paljouteen. Tuolloin laadittujen standardien ongelmana oli se, että ne olivat käytön kannalta jäykkiä ja raskaita sekä niissä saattoi ilmetä ristiriitoja yrityksen periaatteiden kanssa. Standardit olivat lisäksi keskittyneet lähinnä sopimustilanteisiin. Laatutekniikan kehittyminen on johtanut siihen, että uusia tekniikoita ja menetelmiä kehitettiin ja kehitetään korjaamaan aiemmin ilmenneitä puutteita. (Veräjänkorva 1986, 20–21; Biaudet & Virtanen 1990, 8.)

1980-luvulla laatumietoudesta tuli osa koko organisaatiota, myös henkilöstön parissa. Organisaatioissa havaittiin, että muutokset eivät toteudu pelkästään laatuosaston toimesta vaan laatumietoutta tuli jakaa myös henkilöstölle. Laatuosaston tehtäväksi tuli valistaa ja tarjota menetelmiä laatumietoukseen koko organisaatioille. Yhdysvalloissa otettiin käyttöön kansallinen laatuohjelma, josta otettiin oppia myös Suomessa. Vuonna 1987 valmistui ISO 9000–9004 kansainvälinen laatustandardi, josta julkaistiin seuraavan vuoden kesänä kansallinen SFS-ISO 9000–9004 versio. (Salminen 1990, 20.)

Laadun merkitys ei sinänsä ole muuttunut historiasta nykypäivään, sillä laadulla on edelleen hyvin tärkeä rooli liiketoiminnassa. Laatu voidaan pitää yhtenä tuotteen

arvotekijänä. Jo vaihdantatalouden aikana on kiinnitetty huomiota tuotteen laatutekijöihin, jotka ovat puolestaan määränneet tuotteelle hinnan. Laadunvalvonnan juuret voidaan myös löytää historiasta, kun mestari valvoi oppipoikansa työtä. Nykyään laatu voidaan ymmärtää kuitenkin hieman eri tavoin kuin mitä kauan aikaa sitten. Tänä päivänä tuotteelta tai palvelulta vaaditaan vain riittävää laatua, kun taas aikoinaan mestari-oppipoika-aikana tuotteen tai palvelun laatu oli osaamisen ja taidon mitta, ammattitilpeys oli se, mikä takasi tuotteen laadun. Laadulla on ollut kautta aikojen sama lähtökohta: tyytyväinen asiakas.

2.3 Kolmas sektori käsitteenä

Yhteiskuntaelämän jako sektoreihin perustuu Konttisen (2008, [viitattu 31.3.2011]) mukaan siihen, että sektorit edustavat tiettyä yhteiskuntaelämän aluetta ja kullakin sektorilla on omat toimintaperiaatteensa:

- ensimmäinen sektori: yrityselämä ja markkinat
- toinen sektori eli julkinen sektori: valtio ja kunnat
- kolmas sektori: vapaaehtoistoiminta ja kansalaisjärjestöt
- neljäs sektori: kotitaloudet

Kolmas sektori käsitteenä ei ole yksiselitteinen, koska käsitteelle löytyy useita eri määritelmiä, myös kansainvälisessä kirjallisuudessa. Kolmannesta sektorista voidaan puhua myös vapaaehtoissektorina, yhteisötaloutena, voittoa tavoittelemattomana, non-governmental-organisaationa ja kansalaisyhteiskuntana. (Pihlaja 2010, 21.) Kolmannella sektorilla tarkoitetaan yleisimmin säätiöitä ja kansalaisyhteiskunnan järjestöjä (Konttinen 2008, [viitattu 31.3.2011]). Ominaista kolmannelle sektorille onkin julkisesta vallasta vapaa toiminta (non-governmental), toiminnalla ei tavoitella taloudellista voittoa (non-profit) ja vapaaehtoistoiminta (Pihlaja 2010, 21, Muukkosen 2008 & Matthieksen 2007 mukaan). Kolmanteen sektoriin kuuluu vapaaehtoistoiminnan lisäksi myös palkkatyötä (Pajula, [viitattu 31.3.2011]).

Kolmas sektori käsitteenä on lähtöisin Yhdysvalloista 1960-luvulta. Laajemmalti kolmas sektori -käsite tuli tutuksi 1970-luvulla, jolloin se kulkeutui myös Eurooppaan. 1980-luvulla vapaaehtoisjärjestöjen merkitys kasvoi sosiaalisten palveluiden

tuottajana ja työllisyyden hoidossa. Tuolloin ajateltiin, että vapaaehtoisminnalla voitaisiin huomioida palveluita tarvitsevien tarpeet julkista sektoria paremmin. (Konttinen 2008, [viitattu 31.3.2011].)

Kolmannella sektorilla toimii erikokoisia ja eritavoin toimivia organisaatioita. Tällaisia kolmannen sektorin organisaatioita ovat muun muassa erilaiset yhdistykset, urheiluseurat, avustusjärjestöt, avustussäätiöt, ammatilliset järjestöt, erilaiset hyvinvointiorganisaatiot ja kirkot. Kolmannen sektorin toimijoina voidaan nähdä myös yhteiskunnalliset liikkeet, jotka voivat olla niin muodollisesti järjestäytyneitä kuin epämuodollisesti verkostomaisesti järjestäytyneitä. (Konttinen 2008, [viitattu 31.3.2011].)

Kolmannen sektorin toiminta ei perustu voiton tavoitteluun samalla tavoin kuin yrityksissä. Kolmannen sektorin organisaatiot toimivat vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa vahvistaakseen omaa toimintaansa. Tästä syystä kolmatta sektoria on helppo verrata taloutensa puolesta yhteisötalouteen, sillä sen toiminnasta syntyvä voitto käytetään toiminnan uudistamiseen eikä voitosta hyödy yksityiset omistajat. Tällaisesta toimintatavasta on hyötyä paikallisyhteisöille muun muassa työllistämässä sekä peruspalvelujen tuottamisessa. (Pyykkönen 2008 [viitattu 2.4.2011].)

1990-luvulla laman jälkimainingeissa kolmas sektori muotoutui uudelleen, kun Suomessa etsittiin ratkaisuja turvata peruspalvelut sekä haluttiin parantaa työllisyyttä. Tuolloin 1990-luvulla tutkailtiin Suomessa kolmannen sektorin mahdollisuuksia vastata työttömyyteen sekä kehittää palveluita. (Pyykkönen 2008, [viitattu 2.4.2011].) Kolmannen sektorin järjestöistä tuli palvelun tuottajia. (Konttinen 2008, [viitattu 31.3.2011].)

Nykyään voidaankin mieltää vähän toisenlainen kolmas sektori: uusi kolmas sektori. Uudelle kolmannelle sektorille on ominaista se, että sen toiminta ei ensisijaisesti perustu vapaaehtoisuuteen. Kolmas sektori on muokkautunut vastaamaan yhä enemmän julkisen sektorin palvelutarpeeseen. Lisäksi uudelle kolmannelle sektorille on tyypillistä yrityselämän kilpailukyky ja tehokkuus. Uusi kolmas sektori vastaa yhä enenevässä määrin markkinoihin yrityselämän tavoin. (Pyykkönen 2008, [viitattu 2.4.2011].)

Selvimmät erot perinteisen ja uuden kolmannen sektorin välillä on se, että uusi kolmas sektori muistuttaa toiminnaltaan jonkinlaista yritystä. Alun perin kolmannen sektorin toiminnan tarkoituksena oli ajaa tietyn ryhmän etuja sekä järjestää toimintaa kyseiselle ryhmälle, kun taas uusi kolmas sektori tuottaa ja myy tavaroita ja/tai palveluita yrityksen tavoin sekä toimii työllistävänä tahona. Toiminta perustui aiemmin selvemmin vapaaehtoisuuteen, mutta nykyään kolmannella sektorilla toimii myös palkattuja asiantuntijoita. (Pyykkönen 2008, [viitattu 2.4.2011].)

Kolmanteen sektoriin voidaan tänä päivänä katsoa kuuluvaksi sellaisia yhdistyksiä, jotka toimivat osana julkista palvelutuotantoa ja toiminta perustuu jonkin asteiseen liikevoiton tavoitteluun. Tällöin kolmannen sektorin organisaatiot ovat samalla viivalla samankaltaisia palveluja tuottavien yritysten kanssa. Julkisen sektorin toimijat edellyttävät kolmannelta sektorilta samalla tavoin ammattimaisuutta, tehokkuutta, taloudellista rationaalisuutta sekä verkostoitumista kuin mitä yrityksiltä. Niinpä yritysmäisesti toimivien kolmannen sektorin organisaation toimihenkilöstö on palkattuja ja koulutettuja ammattilaisia. (Pyykkönen 2008, [viitattu 2.4.2011].)

2.4 Laadunhallintaa kolmannella sektorilla

Laatu ja laadunhallinta ovat tärkeä osa kolmatta sektoria, sillä toimintaan osallistuu ammattitaitoisen koulutetun henkilöstön lisäksi vapaaehtoisia toimijoita eikä näin ollen voida asettaa tiukkoja ammattitaitovaatimuksia. Tästä syystä kolmannella sektorilla toimittaessa voidaan asettaa laatutavoitteet. (Pihlaja 2010, 48.) Laadun kehittäminen kolmannella sektorilla on tullut tarpeelliseksi yhteiskunnallisten muutosten myötä. (Tiilikainen-Tervasniemi & Saarela 2007, 33, Möttösen & Niemelän 2005 mukaan.) Laadun kehittämisen edellytyksenä on kokonaisvaltainen laadunhallinta TQM (Total Quality Management) (Lecklin 2002, 17). TQM voidaan määrittellä myös kokonaisvaltaiseksi laatujohtamiseksi (Lillrank 1999, 11). Laatu liittyy kiinteästi johtamisjärjestelmään. Laadunhallintajärjestelmä ja johtamisjärjestelmä voidaan siis mieltää samaksi asiaksi. (Lecklin & Laine 2009, 32–34.) TQM käsittää laadunohjauksen, laadunvarmistuksen sekä laadunkehittämiseen liittyvät toimet.

Laatujohtamisen juuret ovat lähtöisin 1930-luvun Yhdysvalloista ja Englannista tilastollisessa laadunvalvonnassa. Laatujohtamisen varsinainen kehittyminen on

lähtenyt Japanista toisen maailmansodan jälkeen. Arman Feigenbaum toi ensimmäisen kerran esille Total Quality Control -käsitteen, TQC:n, josta yleisimmin länsimaissa käytetään termiä TQM. Edward Demingiä voidaan pitää yhtenä TQC:n kehittäjänä. Laatu tulee ymmärtää prosessina ja lopputuloksena, kun puhutaan johtamisesta. (Silén 1998, 38, 40–41.) Laatujohtaminen on siis laadunohjausta, sillä johtajuuden tehtävänä on ohjata organisaation toimia. Salminen (1990, 15) määrittelee TQC:n (Total Quality Control) kokonaisvaltaiseksi laadunohjaukseksi, joka koskee organisaation jokaista toimintoa sekä henkilöä.

Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan avulla yritys pyrkii saavuttamaan laadun laittamalla peliin kaikki voimavaransa (Lillrank 1999, 12). Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa on tullut tärkeäksi asiakaskeskeisyys eli laatu toiminta lähtee asiakkaiden tarpeista. Asiakkaan tulee olla tyytyväinen saamaansa palveluun ja tuotteeseen, jotta yrityksen toiminta nähdään laadukkaana. Korkean laadun takeena ei ole ainoastaan virheettömät lopputuotteet ja sisäisen toiminnan tehokkuus. Ulkopuolinen arvioija eli asiakas on se joka määrittää tuotteen laadun. Laadunhallinnalle oleellista on myös jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Laadulle ja laadunhallinnalle uusia vaatimuksia asettavat kilpailijoiden toiminta, innovaatiot sekä yhteiskunnan ja markkinoiden muutokset. (Lecklin 1997, 21–22.) Kokonaisvaltainen laadunhallinta ottaa huomioon kaikki tarvittavat laatuun liittyvät tekijät organisaatiossa.

Virheettömyys on oleellinen osa laatua, asiat tulee tehdä oikein heti ensimmäisellä kerralla. Virheettömyyttä tärkeämpää on kuitenkin oikeiden asioiden tekeminen kokonaislaatu ajatellen. Tuotteessa ei tulisi olla sellaisia ominaisuuksia, joita asiakas ei edellytä eikä tarvitse. Voidaan siis puhua ylilaadusta. Ylilaatua ei tule sekoittaa asiakkaan odotukset ylittävään laatuun, jolloin laatu on se yritykselle kilpailuedun tuova tekijä. (Lecklin 1997, 23–24.) Virheistä aiheutuu organisaatiolle laatu kustannuksia.

2.4.1 Laadunvalvonta

Laadunvalvonta sisältää laaduntarkkailua ja laaduntarkastusta. Laaduntarkastuksen avulla halutaan tutkia tuotteen laatuvaatimusten täyttymistä. Tarkastustyöhön

sisältyy kolme vaihetta: näytteenottaminen, tutkiminen sekä päätöksen tekeminen. Näytteenottamisvaiheessa otetaan tutkittavasta kohteesta tietty määrä tarkasteltavaksi. Tutkimisvaiheessa tutkitaan näytettä sekä tehdään kokeita ja havaintoja näytteestä. Päätöksentekovaiheessa tehdään tutkimuksen tuloksien mukaan päätös tutkittavasta kohteesta, esimerkiksi hyväksytään, hylätään tai jotain toimintatapaa tulee muuttaa. (Veräjänkorva 1986, 22, 170.)

Laadunvalvonnan avulla voidaan poimia laatuvirheitä, mutta myös korjata virheitä. Laadunvalvonnan tavoitteena on huomata laatuvirheet ennen kuin tuotteet päätyvät käyttöön (Salminen 1990, 14.) Laadunvalvonnan perusteena on kirjallisten ohjeiden laatiminen. Kirjallisia ohjeita noudattamalla tiedetään, mitä laadunvalvon- nassa tulee tarkastella. Ohjeiden avulla varmistetaan se, että tärkeät asiat eivät pääse unohtumaan sekä niiden avulla ohjeiden antaminen henkilökunnalle helpotuu. (Veräjänkorva 1986, 173.)

2.4.2 Laadunvarmistus

Terminä laadunvarmistus sekoitetaan herkästi laadunvalvontaan ja laadunohjaukseen. Laadunvarmistuksella tarkoitetaan järjestelmää, joka varmistaa, että laadunohjaukseen liittyvät toimenpiteet tulee suoritettua tehokkaasti. Lyhyesti laadunvarmistus voidaan määritellä: ”Laadunvarmistus on laadunohjauksen laadunohjausta.” (Veräjänkorva 1986, 24–25.) Laadunvarmistusjärjestelmä voidaan puolestaan kuvata valmiiksi laaditussa järjestelmävaatimuksen mukaisessa tai vapaa- muotoisessa laatuksikirjassa (Salminen 1990, 15). Laadunvarmistus on siis osa yrityksen laatuja järjestelmää. Veräjänkorva (1986, 26) selventää, että laadunvalvontaa voidaan verrata taloudelliseen valvontaan, laadunohjausta puolestaan taloudelliseen ohjaukseen ja laadunvarmistusta tilintarkastukseen.

Laadunvarmistus on oleellinen osa tuotantoa. Laadunvarmistus lähtee tuotannon toimenpiteiden ja työnjaon suunnittelusta. Tarkastukset ovat laadunvarmistuksen avaintekijä, sillä niiden avulla huolehditaan prosessien toimivuus. Yleensä tarkastustenteko kuuluu yrityksen laadusta vastaavalle henkilöstölle tai tuotantohenkilöstölle. Laadusta vastaavalle henkilöstölle kuuluu varmistaa, että tarkastusjärjestelmä toimii moitteettomasti. Parannukset tarkastustoimessa eivät vähennä virheiden

määrää, mutta tarkastusten avulla minimoidaan virheellisten tuotteiden päätymistä asiakkaille. (Salminen 1990, 149.) Tarkastustoimen avulla voidaan myös parantaa palvelun laatua. Voidaan siis todeta, että laadunvarmistuksen tehtävänä on vähentää laatuun liittyvien virheiden määrää. Koskelan (2006, [viitattu 2.3.2011]) mukaan ohjelmistojen täysin virheetön tuottaminen on lähestulkoon mahdotonta ja hän on tullut siihen tulokseen, että laadunvarmistuksen perustana on jatkuva testaus järjestelmäkehityksen aikana jokaisessa työvaiheessa. Vaikka Koskela käsittelee artikkelissaan ohjelmistoja, voidaan testaamista yhtäläillä käyttää muiden kuin ohjelmistojen laadunvarmistamisen menetelmänä.

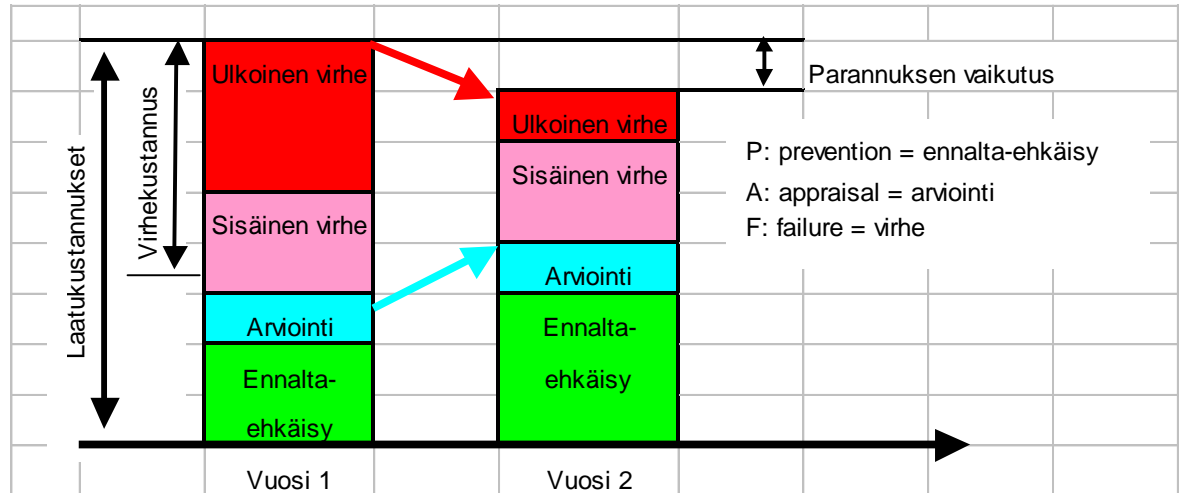
Amerikkalaiset laatugurut Juran ja Deming tekivät ahkerasti yhteistyötä japanilaisten kanssa kohottaakseen Japanissa laatua ja tuottavuutta. Laadunvarmistus oli organisaatioiden keino koordinoida järjestelmällisesti koko organisaation toimintaa. Tavoitteena tuolloin oli luoda laatujärjestelmän rakentamisen avulla työtapa, joka ennalta ehkäisi laatuvirheitä ja kustannuksia. Koko organisaatio vaikutti yritystä hyödyttävään kehitystyöhön. (Lecklin 1997, 21.) Laadunvarmistus on siis osa yrityksen kokonaisvaltaista laadunhallintaa.

2.4.3 Laatukustannukset

Laatukustannukset ovat niitä kustannuksia, joita ei olisi, jos asiat olisi tehty ensimmäisellä kerralla oikein. Hyvää laatukustannusta on laatujärjestelmien tekeminen, joka perustuu laadukkaan toiminnan edistämiseen. Hyvää laatukustannusta on myös osaamista edistävä henkilökunnan koulutus ja tarkastustoiminta, jolla voidaan ehkäistä virheiden syntyminen. Huonoa laatukustannusta on puolestaan virhekustannukset ja lisäarvoa tuottamaton työ. (Järvinen 2004, 6.) Laatukustannuksilla on merkittävä rooli kolmannen sektorin laadunhallinnassa.

Laatukustannuslaskennan avulla on mahdollista tunnistaa olennaisimmat ja kannattavimmat kehittämisen kohteet, joita voidaan mitata rahalla. Armand Feigenbaum kehitti laatukustannuslaskentaa helpottamaan PAF-mallin. Malli yhdistää kaikki kustannukset, jotka liittyvät laadun tekemiseen tai sen puutteesta. Laatukustannuslaskennan olennaisin tehtävä on huomata olennaisimmat puutteet, mutta

myös motivoida päätöksentekoon. Kun voidaan osoittaa tuottamattomasta työstä aiheutuvien turhien kustannusten lisäarvo, näin johto motivoituu tekemään investointeja vaativia korjaavia toimenpiteitä. (Järvinen 2004, 4, 6.)



Kuvio 1. Laadun kokonaiskustannukset: PAF-malli (Järvinen 2004, 7).

Silén (1998, 63–64) jakaa laatukustannukset kolmeen osaan:

- Laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannukset
- Laaduntarkastuskustannukset
- Laatuvirhekustannukset

Laatuvirheiden ennaltaehkäisevän toiminnan kustannuksia ovat ne toiminnan kustannukset, joiden tehtävänä on ehkäistä liian alhaiselle laatutasolle putoaminen toivotulta tasolta. Laaduntarkastuskustannuksia aiheutuu materiaalien, tuotteiden ja osien laatuvaatimuksien tarkastamisesta. Laatuvirhekustannukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin virhekustannuksiin. Sisäisiä virhekustannuksia syntyy, kun materiaalit, tuotteet ja osat eivät täytä laatuvaatimuksia. Sisäiset virhekustannukset huomataan siis ennen tuotteen päätymistä asiakkaalle. Ulkoisia virhekustannuksia syntyy, kun virheellinen tuote on jo toimitettu asiakkaalle, ja tuotteen virhe huomataan vasta jälkikäteen. Ulkoisiksi virhekustannuksiksi lasketaan vain ne kustannukset, jotka tulevat valmistajan maksettavaksi. (Veräjänkorva 1986, 102; Silén 1998, 63–64)

2.5 Laatujärjestelmän merkitys kolmannella sektorilla

Laatujärjestelmällä tarkoitetaan toimintamallia, jonka avulla voidaan yrityksessä ohjata tarkoituksenmukaisesti laatuun liittyviä toimenpiteitä. Laatujärjestelmä pohjautuu laadun määritelmään, että laadun tulee vastata asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Laatujärjestelmä on se työkalu, jota noudattamalla yritys pyrkii tarkoituksenmukaiseen laatuun. (Veräjänkorva 1986, 81.) Laatujärjestelmä määrittelee yrityksen toimintatavat. Laatujärjestelmän tehtävänä on määrittää prosessit, jotka tulee olla määriteltyjä, mutta ei sitä, millä tavoin prosessit tulee toteuttaa. (Heikkilä 2003, 16 [Viitattu: 14.2.2009].)

Laatujärjestelmän tavoitteena on muun muassa varmistaa asiakastyytyväisyys, tuotteiden ja palveluiden tasainen laatu, kehittää työn tuottavuutta, luoda toiminnan valvontaan ja ohjaukseen järjestelmällisyyttä, kehittää yhtenäinen toimintatapa sekä dokumentoida menettelytavat. Jokainen yritys asettaa omat tavoitteensa ja tavoitteet ovat usein sidoksissa meneillään olevan tilanteen kanssa. (Lecklin 1997, 35.)

Laatujärjestelmä sisältää kaikki laatuun vaikuttavat tekijät aina tuotteen suunnittelusta asiakassuhteisiin (Veräjänkorva 1986, 81). Laatujärjestelmän rakennetta ei ole valmiiksi määritelty standardeissa. Laatujärjestelmän ylimmällä tasolla on laatukäsikirja, joka sisältää lyhyen esittelyn yrityksestä, arvot, laatustrategiat sekä laatupolitiikan. Seuraavaksi ylimmällä tasolla ovat prosessikuvaukset, jotka ovat tärkeä osa laatujärjestelmää. Prosessikuvaus vastaa kysymyksiin: mitä, kuka milloin ja miksi. Kolmanneksi ylimmällä tasolla ovat työtapakuvaus, jotka kuvaavat työmenetelmiä ja antavat ohjeita työn suorittamisesta. Prosessikuvaukset sisältävät usein laatuvaatimukset, valtuudet ja vastuut. Alimmalla tasolla ovat viiteaineistot, jotka sisältävät ulkopuolista aineistoa liittyen työnkulkuun ja prosesseihin. (Lecklin 1997, 37.)



Kuvio 2. Esimerkki laatujärjestelmän rakenteesta (Lecklin 1997, 36).

Salminen, Einola-Pekkinen, Erkkilä & Nurmi (2001) käsittelevät Valtiovarainministeriön julkaisussa ”Julkisen hallinnon toimivuuden ja arvioinnin kehittäminen” monia näkökantoja, joita voidaan julkisen sektorin ohella soveltaa myös kolmannella sektorilla. Kolmas sektori palvelun tarjoajana on tullut yhä lähemmäksi julkisen sektorin toimia, joten soveltaminen on tämän vuoksi mahdollista.

Kansalaisten tarpeet tulee huomioida julkisen sektorin kehittämisessä. Hallinnon ja sen tuottamien palvelujen kehittämisessä on otettava huomioon kansalaisilta saatu palaute. Palvelun erityispiirteet ja asiakkaiden tarpeet on otettava huomioon, kun kehitetään palveluja. Kansalaisten vaatimukset ja tarpeet ovat merkittäviä, kun ylläpidetään tuotettavia palveluja ja huolehditaan niiden saatavuudesta. (Salminen ym. 2001, 7.) Kansalaisten tarpeiden huomioiminen on yhtäläillä tärkeää kolmannella sektorilla, mikä tulee ottaa huomioon laatujärjestelmää rakennettaessa. Tar-

kasteltaessa kolmannen sektorin toimia, on laadulla siis suuri merkitys kansalaisten tyytyväisyyteen kolmannen sektorin palveluja kohtaan.

Osana organisaation johtamisjärjestelmää on hallita laatu-, ympäristö- ja työympäristöasiat. Hallintajärjestelmiä ei kannata siis kehittää erillään vaan yhtenäisesti. Muun muassa organisaation tavoiteasetantaa ja seurantaa voidaan selkeyttää hallintajärjestelmien integroinnilla ja näin voidaan lisäksi vähentää päällekkäistä työtä ja saada aikaan kustannussäästöjä. Hallintajärjestelmiä ovat esimerkiksi ISO 9000 laatustandardi, ISO 14001 ympäristöstandardi ja OHSAS 18001 työturvallisuusjärjestelmästandardi. (SFS – Integroitu hallintajärjestelmä, [viitattu: 14.2.2009].) Organisaation laatujärjestelmää suunniteltaessa tulee tarkastella kokonaisuutena laatua, ympäristöasioita ja työympäristöä.

Laatujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa johto, asiakas ja työyhteisö:

Johdon rooli laatujärjestelmässä. Johdolla on tärkeä rooli henkilöstön näkökulmasta. Laatua ajatellen johdolla tulee olla riittävästi tietoa ja näkemystä organisaatiosta, jotta johto voi määritellä selkeän tavoitetilan. Johdolla on tärkeä rooli toiminnan ohjauksessa, sillä henkilöstö toimii johdon ohjeiden mukaisesti. Johdon tehtävänä on toimia henkilöstön esimerkkinä. Yrityskulttuurin perustana ovat arvot. Suomalaisessa yrityskulttuurissa yritysjohdon arvoina pidetään laatua, asiakaslähtöisyyttä, ammattimaisuutta, luotettavuutta, innovatiivisuutta ja uudistushenkisyyttä, tehokkuutta, tuottavuutta ja taloudellisuutta, yhteiskunnallista vastuuta sekä rehellisyyttä ja palveluhenkisyyttä. (Voutilainen, Ritola & Moisio 2001, 27–29, 31, 34.) Johdon arvomaailma vaikuttaa henkilöstön arvokäsitteeseen. Kun johto toimii organisaation arvokäsitteiden mukaisesti, on henkilöstölläkin helpompi toimia kolmannella sektorilla toimivavan organisaation arvokäsityksen mukaan. Laatujärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen vaikuttanevat johdon laatuajattelu.

Asiakkaan rooli laatujärjestelmässä. Asiakasta voidaan pitää laadun lopullisena arvioijana. Asiakassuhde syntyy, kun asiakkaalla on kontakti organisaatioon, esimerkiksi tuotteeseen, henkilöön, toimipaikkaan tai järjestelmiin. Organisaatiolle on tärkeää ottaa huomioon myös potentiaaliset asiakkaat. Menetettyjen asiakkaiden

takaisinsaaminen on vaikeaa, mutta heidän kauttaan organisaatio voi kehittää omia toimintojaan paremmiksi. (Lecklin 2002, 89, 94.)

Kolmannella sektorilla kuten yrityksissä yleensäkin ei ole mahdollista palvella kaikkia asiakkaita tehokkaasti, niinpä on keskityttävä omalle toiminnalle sopiviin ratkaisuihin. Kun halutaan toimia tietyn asiakasryhmän kohdalla menestyksellisesti, on tärkeää selvittää asiakkaiden tarpeet ja toimia näiden tarpeiden mukaisesti. (Suomen yrittäjät 1998, I 3.1.) Menestyvälle organisaatiolle pohjan luovat asiakasarvojen tunteminen ja niiden hyödyntäminen. Arvojen tunnistaminen on tärkeää, mutta tarpeiden ja arvojen selvittäminen on usein kallista ja aikaa vievää. (Lecklin 2002, 95.) Näin ollen asiakastarpeiden selvitys on tärkeä osa kolmannen sektorin laatua. Laatujärjestelmä auttaa kolmannella sektorilla kartoittamaan asiakastarpeiden täyttämisen omia laatuvaatimuksiaan vastaaviksi.

Hankinnat tehdään asiakastarpeiden mukaisesti. Asiakkaan päätökseen valintatilanteessa vaikuttavat tarpeen lisäksi toiveet, vaatimukset, odotukset, arvot ja aiemmat kokemukset. Organisaatiolla ja asiakkaalla on oma arvomaailmansa, johon palvelu tai tuote sijoittuu. Tuotteen käytöstä saadut kokemukset vaikuttavat arvoon. Tuotteen arvo on molempien sekä positiivisen että negatiivisen seurauksen tulos. Erilaiset käyttötilanteet määrittävät tuotteen arvon. Esimerkiksi asiakkaan hankkiessa uuden auton, on asiakas yleensä tyytyväinen saatuaan auton, mutta on erittäin kriittinen kaikille ilmeneville vioille uudessa autossa. Vanhassa tuotteessa monet ilmenevät viat ovat kuitenkin hyväksyttäviä. (Lecklin 2002, 94–95.)

Asiakastyytyväisyyttä ja arvoja tulisi tutkia samaan aikaan. Tutkimusten kautta selvitetään, millainen merkitys arvoilla on asiakkaalle, jotta löydetään kriittisesti ja strategisesti tärkeät asiakkaan arvot. Arvojen tunnistamisen jälkeen analysoidaan niiden merkitys. Organisaatiossa voidaan tehdä parannusmuutoksia, kun ongelmien syyt on selvitetty. (Lecklin 2002, 95–96.) Toimintasuunnitelma auttaa niin yrityksessä kuin järjestössä pääsemään laatuavoitteisiin. Kun järjestön toiminta ylittää asiakkaan laatuodotukset, on järjestö saavuttanut itselleen kilpailuedun.

Kolmannen sektorin toiminnalle on tärkeää huomioida asiakaspalaute ja reagoida siihen. Laatujärjestelmän toimivuuden kannalta asiakaspalaute on yksi tapa kehittää järjestön laatuomintoja. Usein unohdetaan, että kaikenlaisen asiakaspalaut-

teen avulla on mahdollista kehittää järjestötoimintaa. Negatiivisen asiakaspalautteen myötä on järjestön pyrittävä ehkäisemään valituksen syyn toistuminen. Myös positiivista asiakaspalautetta tulisi hyödyntää järjestön toiminnan kehittämässä, sillä positiivinen palaute on keino ohjata toimintaa oikeaan suuntaan.

Työyhteisön rooli laatujärjestelmässä. Laatujärjestelmä kasvattaa henkilöstön motivaatiota ja yhteistyötä. Laatujärjestelmä antaa hyvän perustan henkilöstön kouluttamiseen ja aktivoimiseen. (Heikkilä 2003, 17.) Henkilöstö on tärkeä tekijä laatua ajatellen. Inhimilliset tekijät ovat aina laadun takana, ei vain hyvä johto, toimivat prosessit ja hienot tekniikat. Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta on laadun tae. Henkilöstö on organisaation todellinen voimavara. Organisaation johdon tulisi kiittää ja huomioida henkilöstöä myös muulloin kuin juhlatilaisuuksissa ja muissa samankaltaisissa tilanteissa. (Lecklin 2002, 235.) Järjestötoiminnassa olisi eritoten tärkeää huomioida toimintaan osallistuvia, sillä monet toimijat ovat palkkatyöläisten lisäksi vapaaehtoisia toimijoita. Vain palkkatyöläisten voimin ei järjestön toiminta välttämättä olisi mahdollista, myös vapaaehtoiset ovat tärkeitä, tästä syystä on erityisen tärkeää pitää kolmannella sektorilla organisaation työyhteisö motivoituneena.

Henkilökohtaisen laadun ymmärtäminen on osa organisaation laatu politiikan sisäistämistä ja tuntemista. Jokaisen henkilön organisaatiossa tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisesti, mikä merkitys heidän työllään on ja kuinka he voivat omalla työpanoksellaan nostaa organisaation laatua. Henkilökohtainen laatu tarkoittaa kykyä ottaa vastuuta ja hallita riskejä. Virheitä ei voida hallita uudessa ympäristössä, joten laatuajattelu ei saa liian jyrkästi korostaa virheetöntä toimintaa, sillä muuten innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus kärsivät. Laatuajatteluun kuuluu virheistä oppiminen. Tehdyn virheen analysoinnin kautta voidaan prosessia ja menetelmiä kehittää, jotta virhe voidaan välttää tulevaisuudessa. (Lecklin 2002, 237.)

Uusille työntekijöille tai uusiin tehtäviin siirtyvälle henkilölle tulisi järjestää perehdytyskoulutus työtehtäviin. Työntekijän kehittymiselle on tärkeää, että esimiehen kanssa käydään kehityskeskustelu, jonka pohjalta laaditaan kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelun pohjalta voidaan päivittää työntekijän osaaminen ja asettaa uusia tavoitteita. Tavoitteiden kirjaaminen auttaa pääsemään tavoitteisiin. Jokaisen henkilön tulisi myös itse olla mukana suunnittelemassa omaa kehittymistään,

jotta saavutettaisiin parhaimmat tulokset. (Lecklin 1997, 241.) Osana laatujärjestelmää tulisi olla henkilöstöä koskevat kehittämissuunnitelmat.

Työnorganisoinnin onnistuminen vaikuttaa työyhteisön tehokkuuteen. Organisaatiorakenteen on annettava mahdollisuus työntekijöille itsenäiseen vastuunottoon ja joustavaan toimintaan. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työnsuunnitteluun ja toteuttamiseen, vähenee esimiesohjauksen ja työtehtävien saantitarve. Tämän toteutuessa esimiehellä on mahdollisuus hallita suurempi joukko alaisia. Valtuuksien antaminen toimii usein motivoivana tekijänä ja positiivisen ilmapiirin luoja. Valtuudet luovat henkilöstölle vastuuta. Henkilöstön tulee tietää oman vastualueensa lisäksi myös organisaation perusasiat eli organisaation nimi, asiakaskunta, laatupolitiikka, tavoitteet ja tulokset. Tiedottaminen kuuluu henkilöstön tiedonkulun sujuvuuteen. Tiedottaa voidaan esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa, ryhmäkokouksissa, henkilöstölehdissä, sähköpostitse ja ilmoitustaululla. (Lecklin 2002, 238–240.) Tiedottamisen avulla henkilöstö pysyy ajan tasalla ja näin ollen henkilöstöllä on mahdollisuus hoitaa työtehtävänsä laadukkaasti.

Organisaation laadukkaan toiminnan edellytyksenä on eri tehtävien toimenkuvien määrittäminen. Toimenkuva määrittelee työtehtävän sisällön, vastuun ja keskeiset osa-alueet sekä tarvittavat taidot ja tiedot. Toimenkuva toimii usein työtehtävien arvioijana. Työ on mielekkäämpää, kun työtehtävät ovat monipuolisia ja vaativat erilaisia taitoja. Kun puolestaan työ toteutetaan tiimityöskentelynä, lisää se henkilöiden näkemystä toimeen. Työympäristö on myös tärkeä motivaatiotekijä, kun puhutaan laatuajattelusta. (Lecklin 2002, 241–242.)

2.6 EFQM -malli

EFQM Excellence-malli on liiketoiminnan johtamisen ja organisaatioiden analysointimenettelyn viitekehys. EFQM-mallin on luonut European Foundation for Quality Management, EFQM, joka on eurooppalainen laatujärjestö ja se on perustettu vuonna 1988. (Silvennoinen ym. 2008, 16–17.) EFQM perustamisen pohjana on ollut kestävän menestymisen edistäminen ja palkitseminen. (Laatukeskus Excellence Finland 2010, 2). EFQM-malli on syntynyt eurooppalaisten isojen yritysten pääjohtajien aloitteesta vuonna 1991, kun yritysjohtajat olivat huolissaan eu-

rooppalaisesta kilpailukyvyistä. Yhdysvalloissa ja Japanissa oli huomattu, että laadun systemaattisella kehittämisellä oli selvä vaikutus kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen. Mallin varhaisia esikuvia ovat Baldrige-malli ja Deming Prize, joista saatuja kokemuksia voitiin hyödyntää sekä ottaa käyttöön molempien parhaimpia ominaisuuksia. Lisäksi malliin tuli mukaan arvioitavaksi taloudelliset tulokset, ympäristöasiat ja yhteiskuntavastuu. Arviointialueet EFQM-mallissa on jaettu tuloksiin ja toimintaan. Ajatuksen ytimenä on, että tulokset ja toiminta ovat yhtä tärkeitä, sillä toimintaa parantamalla myös tulokset paranevat. (Silvennoinen ym. 2008, 17.) Vuonna 2010 julkaistiin uusi versio EFQM Excellence -mallista, EFQM 2010, joka pohjautuu vuosien kokemukselle ja huomioi nykyiset sekä tulevat haasteet organisaatioissa (Laatukeskus Excellence Finland 2010, 3).

Eri puolilla Eurooppaa on noin 20 000 organisaatiota, jotka soveltavat EFQM-mallia. Myös Suomessa tuhannet erilaiset organisaatiot niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla hyödyntävät mallia kehittämisen ja johtamisen työkaluna. Mallia voidaan siis soveltaa kaikenkokoisissa, toimialasta riippumatta, organisaatioissa. EFQM-malli on kehitetty edistämään eurooppalaisten palveluiden ja tuotteiden kilpailukykyä. Lisäksi mallin avulla halutaan luoda uusia johtamisen malleja, jotka edistävät yritysten kilpailukykyä. EFQM-malli on alkujaan kehitetty organisaatioiden analysointi- ja arviointityökaluksi Euroopan laatupalkintokilpailuun. Mallin tuomat hyödyt havaittiin myös toimivan itse organisaation arviointi- ja kehittämistyön toteuttamisessa. Laatuajattelu laajeni tuotekeskeisestä kokonaisvaltaiseen laatuajatteluun (TQM), joka käsittää liiketoiminnan kaikki osa-alueet, eritoten organisaatioiden johtamisen. Laadun valvonnan lisäksi alettiin kiinnittää huomiota koko organisaation tasolla myös laadun johtamiseen. (Silvennoinen ym. 2008, 16–17.)

EFQM-mallin soveltaminen on kehittynyt ja monipuolistunut ajan myötä. EFQM-mallia päivitetään säännöllisesti ja sen sisältöä arvioidaan. Kehittämistyöhön osallistuu kansallisten laatuorganisaatioiden edustajia ja muita laadun parissa työskenteleviä tahoja. Tähänastisista muutoksista merkittävin tehtiin vuonna 1999, jolloin laatumallista tuli myös liiketoimintamalli. EFQM-malli toimii useassa organisaatiossa johtamisjärjestelmän perustana. Mallia sovelletaan myös nykyään eniten organisaatioiden toiminnan analysointiin sekä itsearviointiin. Näin ollen mallia on mahdollista soveltaa myös muun muassa muutoshankkeiden lähtötilanteen arviointiin.

EFQM-malli auttaa arvioimaan organisaatioiden toimintaa ja tuloksia verrattuna toimintaympäristöön ja määriteltyihin strategioihin. Toiminnan laadulla, virheellisellä strategiamäärittelyllä tai huonosti johdetuilla prosesseilla on tästä johtuen merkitystä poikkeaviin tai huonoihin tuloksiin. (Silvennoinen ym. 2008, 17–18, 25.)

EFQM Excellence -malli muodostuu toisiinsa liittyvistä kolmesta osasta, jotka ovat:

- Erinomaisuuden tunnuspiirteet (Fundamental Concepts of Excellence)
- EFQM Excellence -mallin arviointialueet
- RADAR-logiikka

Erinomaisuuden tunnuspiirteet ovat pohjana kestävän menestyksen saavuttamisessa. EFQM-mallin arviointialueet toimivat apuna esimiehille ja johtajille ymmärtää organisaation syy-seuraussuhteita saavutettujen tulosten ja toiminnan välillä. RADAR-logiikan avulla puolestaan arvioidaan organisaation suorituskykyä. (Laatu-keskus Excellence Finland 2010, 3, 28.)

3 4H-TOIMINTA JA AJOKORTTI TYÖELÄMÄÄN - TOIMINTAMALLI

4H-toiminnalla on vahva sija Suomessa kolmannen sektorin toiminnassa, sillä 4H-järjestö tavoittaa toiminnallaan niin maaseutujen pienet kunnat kuin isot kaupungit. 4H-toiminnalla ei tavoitella liiketoiminnallista voittoa, mikä on kolmannen sektorin toiminnalle tunnusomaista.

Suomessa kansalaisjärjestötoiminnalle tyypillistä on myös palvelujen tuottaminen. Yhteiskunnalle järjestöjen palvelutuotanto on merkittävää. (Pöyhönen ym. 2010, 4.) 4H-toiminnalle onkin ominaista 4H-palvelujen tuottaminen. 4H-yhdistysten tehtävänä on vastata palvelujen tuottamisesta omalla alueellaan 4H-järjestön palvelutuotteiden mukaisesti. Omien palvelutuotteidensa avulla 4H-järjestöllä on mahdollisuus olla mukana nuorten työllistämisessä. Ajokortti työelämään -toimintamalli on tärkeä osa 4H-toimintaa. Toimintamallin avulla halutaan auttaa nuoria vastaamaan tämän päivän työelämän asettamiin haasteisiin. Ajokortti työelämään -kurssi toimii hyvänä apuna nuorille työelämän ensimetreillä.

3.1 4H-toiminta

4H-toiminta lähti käyntiin Yhdysvalloissa 1900-luvun alussa ratkaisuna nuorten työttömyyteen ja pahoinvointiin. Tuolloin toiminnan tavoitteena oli tarjota nuorille arkielämän, työnteon ja käytännön yrittämisen taitoja, joiden avulla nuorilla oli mahdollisuus selviytyä niin yhteiskunnassa kuin maaseudulla omalla työllään. 4H-ajatus rantautui Suomeen järjestön syntysijoilla vierailleiden yksittäisten henkilöiden kautta. 4H-toiminnan käynnistymiseen kipinästä toimivat eri järjestöt, kuten Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Marttaliitto ja maataloudelliset järjestöt. Ensimmäiset paikalliset 4H-yhdistykset perustettiin 1920-luvulla, jolloin ne toimivat nimellä maatalouskerhoyhdistys. Vuonna 1928 valtakunnalliseksi keskusliitoksi perustettiin Maatalouskerholiitto ja vuonna 1968 nimeksi muutettiin Suomen 4H-liitto. Tämän päivän 4H-toiminta on kehittynyt alkuaikojen maaseutupainotteisesta toiminnasta nuorisotyöksi. (Järjestön historia, [viitattu: 5.4.2011]; 4H-järjestön esittely 2010, [viitattu: 5.4.2011].)

Suomen 4H-liitto toimii keskusjärjestönä. Suomen 4H-liiton jäseniä ovat 4H-piirit, maa-, metsä- ja kotitaloudellista, osuustoiminnallista sekä sivistystyötä tekevää keskusjärjestöä tai erikoisyhdistystä (perustajajäsenet). Suomen 4H-liiton ja 4H-järjestön ylin päättävä elin on edustajakokous, joka kokoontuu kolmen vuoden välein, ja joka valitsee liiton valtuuskunnan 23 jäsentä ja tämä hallituksen 6 jäsentä. (Suomen 4H-liitto, [viitattu: 19.4.2011].) 4H-järjestöön kuuluu 78 500 henkilöjäsentä, 255 4H-yhdistystä ja 14 4H-piiriä (4H-järjestön esittely 2010, [viitattu: 5.4.2011]).

4H-järjestö on valtakunnallinen nuoris- ja kansalaisjärjestö, joka on poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton (Tietoa 4H-järjestöstä, [viitattu: 5.4.2011]). 4H-työn toiminta-ajatuksena on tukea lasten ja nuorten tasapainoista kehitystä. Jäseniään 4H-järjestö kannustaa yritteliäisyyteen ja yhteistyöhön sekä huomioimaan luontoa ja ympäristönarvoja, edesauttaa arjen- ja kädentaitojen hallintaa sekä toimii edistävästi kansainvälistymisessä ja auttaa siten ymmärtämään eri kulttuureja. 4H-nuorisotyö tukee lasten ja nuorten tasapainoista kehitystä. 4H-työn tärkeä periaate on *tekemällä oppiminen*. (Suomen 4H-liitto 2010, 3.) 4H toimii 77 valtiossa, joista 30 on Euroopan maita. 4H:ssa on maailmanlaajuisesti jäseniä 7,5 miljoonaa. (4H-järjestön esittely 2010, [viitattu 5.4.2011].)

4H-nuorisotyön arvot ovat pysyneet vuosikymmenten ajan samanlaisena, vaikka nuorisotyön toimintaympäristö on muuttunut olennaisesti. 4H-järjestön arvot pohjautuvat neljään H-kirjaimeseen. Nämä termit voidaan avata myös konkreettisesti, jotta niiden arvoisältö voidaan ymmärtää (Suomen 4H-liitto 2010, 3; 4H-järjestön laatujärjestelmä, [viitattu 23.4.2011], 4.):

- **Harkinta – Head**
 - suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, arvojen huomioiminen, vastuuntuntoisuus, luovuus, tulevaisuuteen katsominen, ympäristön huomioiminen, taloudellisuus, organisointikyky
- **Harjaannus – Hands**
 - tekemällä oppiminen, käden taidot, itsensä kehittäminen, työelämävalmiudet, yritteliäisyys, ahkeruus, tiimityöskentely, nuorten projektit

- **Hyvyys – Heart**
 - suvaitsevaisuus, ennakkoluulottomuus, ihmissuhdetaidot, sosiaalisuus, välittäminen, palvelualltius, hyvät tavat
- **Hyvinvointi – Health**
 - terveelliset elämäntavat, ihmissuhteet, harrastukset, ympäristö, yhteistyökyky, toimeentulo, positiivinen asenne

4H-toiminta perustuu tekemällä oppimiseen. 4H painottaa lasten ja nuorten yrittäjäkasvatukseen sekä kansalaistoimintaan. Toiminta voidaan jakaa seuraaviin painopisteisiin (Toiminnan painopisteet, [viitattu 19.4.2011].):

- Kolme askelta työelämään
 - Ryhmätoiminta
 - Koulutukset
 - Työelämävalmiudet ja työllistäminen
 - Nuorten yritykset
- Kansalaiskasvatus
 - Metsä ja luonto
 - KansainvälisyysYmpäristöAktiivinen kansalaisuus4H-toiminnan rahoitus

koostuu valtionavusta, kuntien avustuksista sekä omarahoitusosuudesta. 4H-järjestön rahoitus oli yhteensä 29,85 milj. euroa. Maa- ja metsätalous ministeriöltä saatiin vuonna 2010 yleisavustusta 4,68 milj. euroa sekä lisäksi erityisavustusta nuorten työelämävalmiuksien parantamiseen 0,47 milj. euroa. Kuntien avustukset olivat kokonaisuudessaan 2,88 milj. euroa. Omatoimiseen varainhankintaan kuuluvat sijoitukset, 4H-järjestötuotteiden myynti, osakkeet sekä nuorisopalvelut, jäsenmaksutuotot, lahjoitukset, projektirahoitus, sijoitustoiminta ja 4H-Pilke-lehden tulot. Varainhankinnan määrä oli 3,88 milj. euroa. (Suomen 4H-liitto 2011, 12–13; Välimäki 2011, keskustelu.)

3.2 Ajokortti työelämään -toimintamalli

Ajokortti työelämään -toimintamalli on osa 4H-järjestön *Kolme askelta työelämään* työllistämiskokonaisuutta (katso liite 1). Ajokortti työelämään -toimintamalli on kehitetty tarpeesta täydentää 4H-järjestön työllistämistoimintaa. Osasyynä Ajokortti

työelämään -toimintamallin kehittämiseen on ollut tarve yrittäjien suunnalta. (Alanko 2010, keskustelu.) Toimintamalli muodostuu nuorten kursseista ja kouluttajakoulutuksista. Ajokortti työelämään -kurssin tavoitteena on perehdyttää nuoria työelämään. Kurssin tavoitteena on antaa nuorille perustiedot työelämästä, kertoa mitä työnantajat odottavat työntekijöiltä sekä antaa työkaluja asiakaspalveluun ja ihmissuhdetaitoihin. Lisäksi kurssin tavoitteena on parantaa nuorten mahdollisuuksia työelämän alkutaipaleella. (Ajokortti työelämään, [viitattu 21.4.2011].)

Ajokortti työelämään -kurssi on suunnattu ensisijaisesti yli 13-vuotiaille nuorille, joilla ei ole työelämästä vielä kokemusta. Kohderyhmään kuuluu välillisesti myös yrittäjät, oppilaitokset sekä vanhemmat. Kurssin järjestäjänä toimivat 4H-yhdistykset. Kurssi on kestoaltaan 8 oppitunnin mittainen (8 x 45 minuuttia) ja kurssin aikana käydään läpi työnhakuun ja työelämään liittyviä perusasioita. (Ajokortti työelämään, [viitattu 21.4.2011].)

Nuorten kurssin ohjaajana toimii Ajokortti työelämään -kouluttajakoulutuksen käynyt henkilö, jonka Suomen 4H-liitto on kouluttanut tehtävään. Työnantajan näkökulman käy kurssilla esittelemässä paikallinen yrittäjä tai joku muu taho, joka työllistää nuoria. Todistuksen ja kortin saadakseen, tulee nuoren suorittaa kurssi hyväksytysti. (Ajokortti työelämään, [viitattu 21.4.2011].)

Suomen 4H-liiton roolina on kehittää koulutusprosessia sekä huolehtia prosessin toimivuudesta. Suomen 4H-liitto tilastoi Ajokortti työelämään -toimintamallin eri prosessit, kuten kouluttajakoulutukset sekä nuorten kurssit. Ajokortti työelämään -kurssin järjestäjänä toimii paikallinen 4H-yhdistys. Kurssi maksaa 30 euroa / osallistunut nuori. Kurssin hinta muodostuu siten, että 10 euroa on laskettu todistusten ja korttien kustannusten kattamiseen ja 20 euroa kouluttajasta aiheutuviin kuluihin. (Ajokortti työelämään [viitattu 21.4.2011]; Alanko 2010, keskustelu.)

Ajokortti työelämään -toimintamallin eri vaiheita ovat kouluttajakoulutukset, nuorten kurssit sekä 4H-liiton osuus. Ajokortti työelämään -kouluttajakoulutuksia järjestää Suomen 4H-liitto eri puolilla Suomea. Koulutus on yksipäiväinen ja kestää kahdeksan tuntia. Kouluttajakoulutukseen voivat osallistua 4H-toimihenkilöt sekä muut vapaaehtoiset luottamushenkilöt. Kouluttajakoulutus takaa sen, että kaikki Ajokortti työelämään -kurssin käyneet saavat samat työnhakuun liittyvät tiedot ja

taidot. Kouluttajakoulutukset varmistavat nuorille järjestettävien kurssien laadun ja yhdenmukaisuuden. Koulutuksessa käydään läpi, kuinka toimia kouluttajana: mitkä ovat hyvän opetuksen edellytykset, koulutusten markkinointi ja verkostot, kouluttajien tukimateriaali, palautteet ja laatuajattelu sekä nuorten kurssien toteuttaminen. Nuorten kurssien toteuttamisessa käydään läpi Ajokortti työelämään -kurssin sisältö sekä nuorten koulutuspäivän opetusmenetelmät. Kouluttajakoulutukseen sisältyy myös käytännönharjoituksia ja selvitetään kouluttajalle käytännön asiat kurssin järjestämiseen ja toteuttamiseen liittyen. (Ajokortti työelämään, [viitattu 21.4.2011].)

Kun henkilö on käynyt kouluttajakoulutuksen, on hänellä mahdollisuus järjestää Ajokortti työelämään -kursseja. Kurssin järjestävänä organisaationa toimii paikallinen 4H-yhdistys. Nuorten kurssilla käydään läpi työhön liittyviä asiakirjoja, työhaastatteluun liittyvät seikat, työelämän pelisäännöt, mistä palkka muodostuu, mikä on työnantajan näkökulma, asiakaspalvelu, erilaiset asiakkaat ja asiakaspalvelijat sekä haasteelliset asiakaspalvelutilanteet. Nuorten kursseilla käytetään osallistavia opetusmenetelmiä, kuten ryhmätyöskentelyä ja draamankeinoja. Ryhmäkooksi suositellaan 12–20 nuorta. Nuorten kurssin päätteeksi järjestetään loppukoe, joka tulee suorittaa hyväksytysti. Loppukokeen suoritettua hyväksytysti nuori saa todistuksen ja kortin, joilla voi osoittaa hallitsevansa työelämän pelisäännöt. (Ajokortti työelämään, [viitattu 21.4.2011].)

Ajokortti työelämään -toimintamalli on kehittämisvaiheessa, mistä johtuen Suomen 4H-liitto organisoii ja päättää toimintamallia koskevissa asioissa. Kouluttajien tehtävänä on toimittaa 4H-liitolle osallistujalista ja palauteyhteenvedo 4H-yhdistyksessä pidetystä Ajokortti työelämään -kurssista sähköpostitse. Osallistujalistan pohjalta kirjoitetaan nuorille todistukset ja kortit. Todistukset allekirjoittaa 4H-liitossa joko koulutuspäällikkö tai kehityspäällikkö. 4H-liiton tavoitteena on kirjoittaa ja toimittaa todistukset ja kortit kurssin järjestäneelle 4H-yhdistykselle neljän päivän sisällä sähköpostin saapumisesta. 4H-yhdistyksen tulee myös ilmoittaa, onko kurssi toteutettu lisämäärärahalta vai jollakin muulla rahoituksella. Mikäli kurssi on toteutettu lisämäärärahalta, ei 4H-yhdistykselle lähetetä laskua erikseen. Osallistujalistat ja palauteyhteenvedot arkistoidaan sekä sähköisesti että paperiversioina. Osallistujalistan ja palauteyhteenvedon pohjalta tallennetaan tilastotiedot: kuinka

mones järjestetty kurssi, järjestävä yhdistys, milloin järjestetty, osallistujamäärä, kouluttaja, palautteesta saatu keskiarvo kurssin onnistumisesta, onko kurssi toteutettu lisämäärärahalla ja sukupuolijakauma. Puolivuosittain käydään arviointikeskustelu, jossa käydään läpi nuorten kursseista ja kouluttaja koulutuksista saadut palautteet. Palautteiden pohjalta kehitetään toimintamallia entistä toimivammaksi ja laadukkaammaksi.

Ajokortti työelämään -toimintamalli tarvitsee rahoitusta toimiakseen, sillä jo kurssi itsessään tuottaa kuluja 30 euroa / osallistunut nuori. Toimintamallin rahoitukseen näin ollen voi osallistua kunnat, 4H-yhdistys, yritys, oppilaitos, nuoren vanhempi/vanhemmat, nuori itse tai jokin muu rahoitusta antava taho. Vuonna 2010 saatiin toimintamallin rahoittamiseen Maa- ja metsätalousministeriöstä lisämäärärahaa 468 000 euroa nuorten työelämävalmiuksien tukemiseen. Lisämäärärahaa voi käyttää kurssien rahoittamiseen 1.5.2010–31.5.2011. Lisämääräraha on jaettu 4H-piireittäin käytettäväksi. 4H-piirien tulee raportoida 4H-liitolle, joka hakee maksusta Maa- ja metsätalousministeriöstä. (Petrell 2010; Alanko 2011, keskustelu.)

4 CASE: LAADUNVARMISTAMINEN AJOKORTTI TYÖELÄMÄÄN -TOIMINTAMALLISSA

Laatu on olennainen osa Ajokortti työelämään -toimintamallia. Laatu luo toimintamallille toiminnan kannalta tärkeän viitekehyksen, jonka mukaan toimintamallin eri prosessit toimivat. Laadunvarmistaminen toimintamallissa on tärkeä elementti, jotta toimintamalli tarjoaisi kaikille kohderyhmään kuuluville parhaimman hyödyn sekä kurssin käyneille nuorille yhtäläisen lähtökohdan työelämän pelikentällä. Laadunvarmistuksen tulisi olla suunniteltua ja toimivaa, sillä laatu on tärkeä osa toimintamallia. Laatuun tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä toimintamalli on saanut isommat puitteet laajentuessaan suunnitelmallisemmän toiminnan myötä. Kouluissa on myös huomattu mallin hyödyllisyys nuorten työelämä- ja yrittäjyyskasvatusta ajatellen.

Ajokortti työelämään -toimintamallissa tarkastellaan laatutoimia 4H-järjestön laatu-käsikirjan sekä Suomen 4H-liiton laatukäsikirjan mukaan. Toimintamallin laatua ajatellen sovelletaan molemmissa käsikirjoissa käsitellyjä laatutoimia, sillä Suomen 4H-liitto vastaa toimintamallin hallinnallisesta puolesta ja 4H-järjestön laatu-käsikirja edustaa kaikkea 4H-toimintaa. Toimintamallia koskevat ohjeistukset löytyvät 4H-järjestön yhteisestä intranetistä Apilasta, joita noudattaen laatua voidaan arvioida ja kehittää, toimintamallin toteuttaminen tapahtuu yhdistystasolla.

4.1 Laatutyöskentely 4H-järjestössä ja Ajokortti työelämään -toimintamallissa

4H-järjestön laatutyöskentelyn perustana toimii Euroopan laatupalkintomalli, EFQM. EFQM-malli soveltuu hyvin järjestötoiminnan arvioinnille, erinomaisuuden ja kilpailukyvyyn kehittämiseksi. (4H-järjestön laatujärjestelmä, [viitattu 23.4.2011], 2.) Laatutyöskentely alkoi 4H-järjestössä vuonna 2000. Laatukäsikirja laadittiin 4H-järjestölle vuonna 2007 silloisen strategian mukaisesti. Laatukäsikirja ja muut laatujärjestelmää koskevat dokumentit on tallennettu järjestön yhteiseen intranettiin Apilaan. Toimihenkilöitä koulutettiin laatuasioiden puitteissa vuosina 2005 ja 2006. 4H-liiton laatukäsikirjan, *Työpaikkana Suomen 4H-liitto*, laatiminen aloitettiin vuon-

na 2009. Suomen 4H-liiton vastuulla on huolehtia valtakunnallisesta 4H-järjestön laatutyöstä ja järjestää tarvittavaa koulutusta ja asiantuntemusta. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja, [viitattu 23.4.2011], 8.)

4H-järjestön laatutoiminnan tavoitteena on järjestön strategian toteutumisen tukeminen. Järjestön strategia määritellään edustajakokouksessa kolmen vuoden välein. Vuotuinen toiminnan suunnittelu liitto-, piiri- ja yhdistystasolla perustuu strategia-asiakirjaan, joka laaditaan aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. (4H-järjestön laatujärjestelmä, [viitattu 23.4.2011], 3.)

Ajokortti työelämään -toimintamallin suunnitteluvaiheessa on rakennettu laadunseurantajärjestelmä. Laadunkehitystyötä edistetään palautekeskustelujen avulla. Kesäkuussa 2010 käytiin palautekeskustelu, jonka avulla kartoitettiin siihen asti saatuja määrällisiä ja laadullisia tuloksia Ajokortti työelämään -toimintamallista. Määrällisissä tuloksissa tarkasteltiin nuorille suunnattujen kurssien ja kouluttajille suunnattujen koulutuksien lukumäärää, lisämäärärahalla toteutettujen kurssien lukumäärää sekä kuinka monta nuorta on suorittanut Ajokortti työelämään -kurssin. Laadullisissa tuloksissa tarkasteltiin nuorten kursseista saatuja palautteita. Asiakaspalautteet ovat tärkeä osa toimintamallin kehittämistä. Jokaisen kouluttajakoulutuksen ja nuorten kurssin päätteeksi tulee kerätä palautetta.

4.2 Ajokortti työelämään -toimintamallin laadunvarmistamisen keinot

Ajokortti työelämään -toimintamallin laadunvarmistamisen keinona on tarkastella ja hallita laatua toimintamallin jokaisessa vaiheessa. Laadunohjauksena toimintamallissa voidaan pitää kouluttajakoulutuksia, joiden avulla ohjataan kouluttajat toimimaan samaan mallin mukaisesti. Kurssin laadunvalvonta tapahtuu osallistuneilta kerättyjen palautteiden avulla. Palautteiden avulla Suomen 4H-liitolla on mahdollisuus huomata laatuvirheitä. Palautteet analysoidaan ja koostetaan ja niiden pohjalta käydään läpi toimintamallin onnistumista palautekeskustelun avulla. Laatua varmistetaan toimintamallissa palautekeskustelujen pohjalta.

Ajokortti työelämään -toimintamallin laadunvarmistamisen keinoina toimivat yhteisten ohjeiden laatiminen 4H-yhdistyksille sekä palautteiden keruu, niiden käsit-

tely ja niihin reagoiminen. Lisäksi kouluttajien käyttöön on tulossa menetelmäopas, jonka avulla kouluttajat voivat toteuttaa kurssipäivän tekemällä oppii -ideologiaa noudattaen (Alanko 2011, keskustelu). Ajokortti työelämään -toimintamallia varten on laadittu yhtenäiset ohjeet, joiden mukaan tulee toimia. Ohjeet löytyvät 4H-järjestön yhteisestä intranetistä Apilasta.

Laadunvarmistamiseksi toimintamallissa Suomen 4H-liitto organisoii toimintaa valtakunnallisesti. Kurssitietojen kerääminen on tärkeää laadunvarmistamisen kannalta, sillä niiden avulla voidaan kehittää toimintamallia sekä saada myös mahdollisesti rahoitusta toimintamallin toteuttamiseen.

Demingin ympyrä soveltuu hyvin laadunvarmistamisen työvälineeksi, sillä se perustuu jatkuvaan kiertoon suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja parantamisen suhteen. Ajokortti työelämään -toimintamallissa hyödynnetään Edwards Demingin laatuajattelua (Ajokortti työelämään -kouluttajakoulutus 2010):

1. Suunnittele

- Koulutuksen suunnitteleminen asiakkaille
- Koulutuksen johtaminen koko prosessin ajan

2. Toteuta

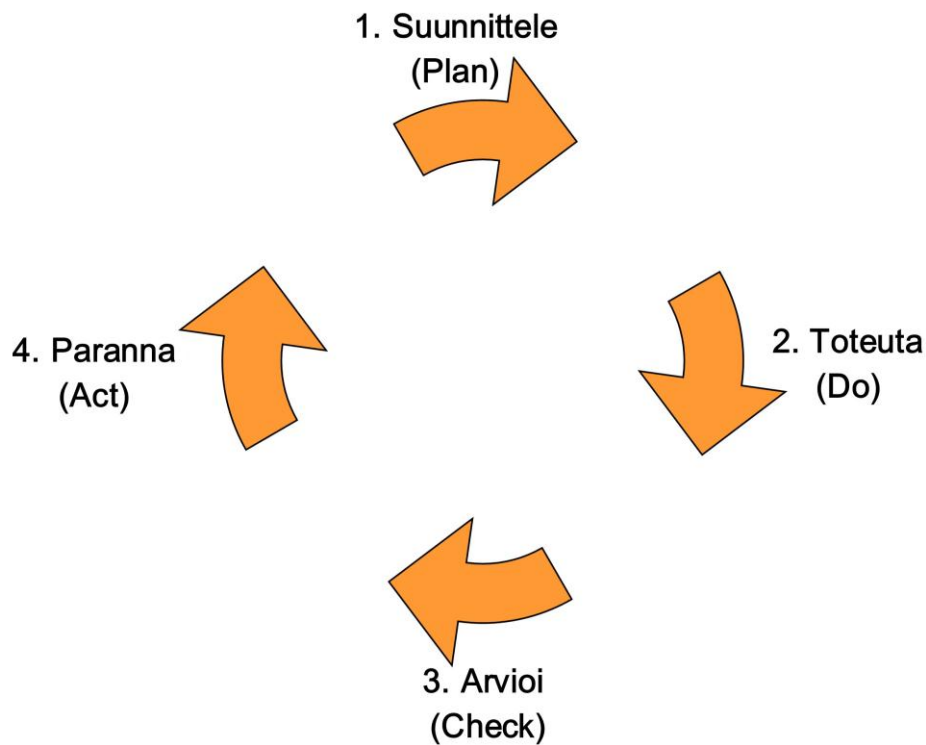
- Ulkoisten ja pedagogisten edellytyksien huomioiminen
- Kumppaneiden huomioiminen, winwin

3. Arvioi

- Palautteiden kerääminen asiakkailta ja kumppaneilta
- Onnistumisen arvioiminen itse
- Palautteiden ja tuloksien arvioiminen

4. Paranna

- Tarvittavien muutoksien tekeminen, jonka jälkeen aloitetaan kurssin suunnitteleminen



Kuvio 3. PDCA-ympyrä (Ajokortti työelämään -kouluttajakoulutus 2010).

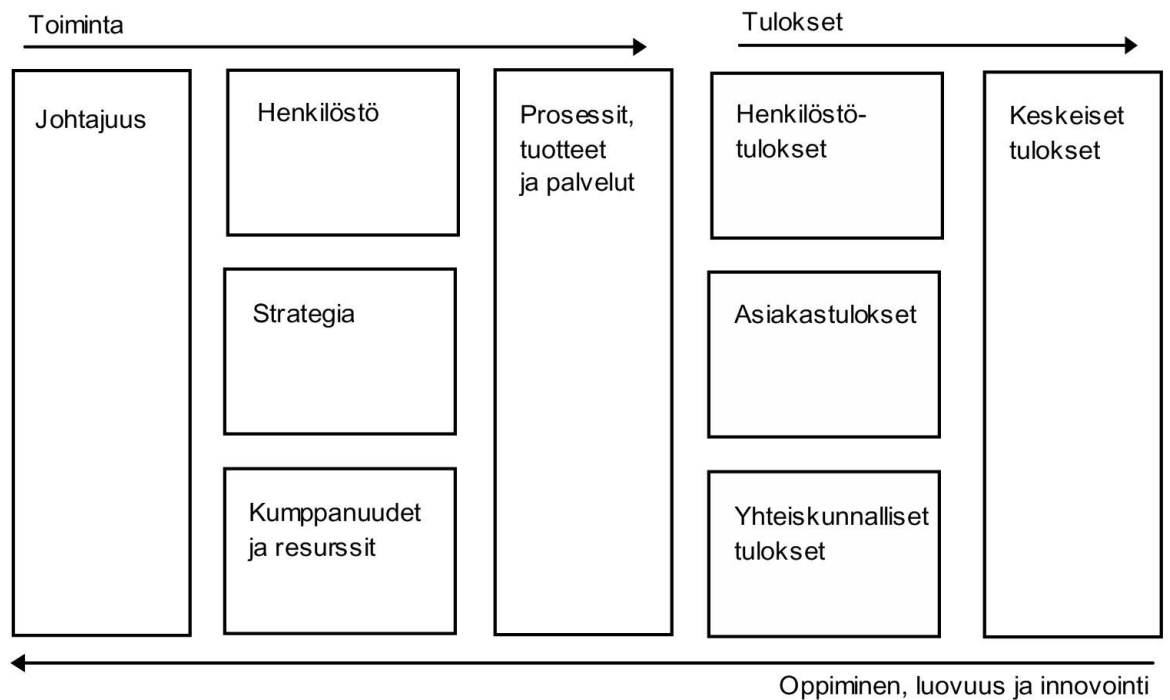
Ajokortti työelämään -toimintamallia arvioidaan EFQM-mallia soveltaen, sillä 4H-järjestö käyttää laadunarvioimisen työkaluna kyseistä mallia. Toimintamallin arviointi EFQM-mallin mukaisesti edesauttaa kartoittamaan toimintamallin nykytilaa. Toimintamallin nykytilan kartoittamisen jälkeen tehdään tarvittavat muutokset asiakkailta ja kumppaneilta saatujen palautteiden sekä oman arvioinnin pohjalta.

4.3 Ajokortti työelämään -toimintamallin arviointi EFQM-mallia soveltaen

EFQM Excellence -malli on viitekehys, joka koostuu yhdeksästä eri arviointialueesta. Nämä arviointialueet ovat johtajuus, strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, tuotteet ja palvelut, asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset tulokset. Viisi näistä alueista kuvaa toimintaa ja neljä puolestaan tuloksia. Toiminnan arviointialueet tarkastelevat sitä, miten organisaatio toimii ja mitä se tekee. Tuloksia käsittelevät arviointialueet puolestaan tarkastelevat organisaation aikaansaannoksia. Arviointialueet jaetaan vielä arviointi-

kohtiin, joissa käsitellään syvemmin kutakin arviointialuetta. Arviointikohdissa on lueteltuna erilaisia tarkastelukohtia, kuten esimerkkejä mahdollisesti tarkasteltavista asioista. Tällä pyritään selventämään yrityksen tehdessä arviointityötä teoreettista ymmärrystä ja tunnistamista tietystä toiminnasta omassa organisaatiossa. (Laatukeskus Excellence Finland 2010, 9.)

4H-järjestön laatukäsikirjassa esitellään EFQM-malli, mutta tarkemmin EFQM-mallin eri arviointialueita käsitellään Suomen 4H-liiton laatukäsikirjassa, *Työpaikana Suomen 4H-liitto*. EFQM-mallin soveltamisessa Ajokortti työelämään -toimintamallissa käytetään arvioinnin pohjana Suomen 4H-liiton laatukäsikirjaa, sillä Suomen 4H-liiton toimintatapa vaikuttaa koko toimintamallin toimintaan.



Kuvio 4. EFQM-malli (Laatukeskus Excellence Finland 2010, 9).

4.3.1 Johtajuus

Laatukeskus Excellence Finlandin (2010, 10) julkaisun mukaan:

- johtajat toimivat esikuvana arvojen mukaisesti ja noudattavat eettisiä periaatteita sekä kehittävät toiminta-ajatuksen ja päämäärän
- johtajat määrittävät, arvioivat, seuraavat sekä kehittävät organisaation johtamisjärjestelmää
- johtajat ovat vuorovaikutussuhteessa ulkoisten sidosryhmien kanssa
- johtajat vahvistavat yhdessä henkilöstön kanssa erinomaisuutta edistävää kulttuuria
- johtajat varmistavat, että organisaatio toimii joustavasti

Johtajat toimivat esikuvana, noudattavat eettisiä periaatteita sekä kehittävät toiminta-ajatuksen ja päämäärän. Suomen 4H-liitto ohjaa 4H-järjestön toimintaa. Suomen 4H-liiton laatukäsikirjassa (2010, 11) *Työpaikkana Suomen 4H-liitto* johtajuus määritellään siten, että johtaminen perustuu kentän tarpeisiin sekä johtaminen on järjestökentän kanssa vuorovaikutuksessa. 4H-liiton johdon tehtävänä on tehdä päätöksiä järjestön toimintaan, kehittämiseen ja talouteen liittyvissä asioissa. Ennen päätöksentekoa otetaan huomioon myös kentän näkemykset. Suomen 4H-liitossa johtamisen perusyksikkönä toimii johtoryhmä, ja toimitusjohtaja vastaa 4H-liiton operatiivisesta toiminnasta. Toiminnan lähtökohtana on arvojenmukainen toiminta. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 11.) Johtajuutena 4H-Ajokortti työelämään -toimintamallissa voidaan pitää Suomen 4H-liitossa tapahtuvaa ohjaavaa ja organisoivaa työtä. Nuorisotyön yksikölle kuuluu vastuu Ajokortti työelämään -toimintamallin kehittämisestä, päämäärästä sekä laadusta.

Johtajat määrittävät, arvioivat, seuraavat sekä kehittävät organisaation johtamisjärjestelmää. Suomen 4H-liitossa johtaminen on jaettu yksiköihin: hallinnon yksikkö, viestinnän yksikkö ja nuorisotyön yksikkö. 4H-nuorisotyö on jaettu neljään ydinprosessiin: ryhmätoiminta, nuorten koulutukset, nuorten työllistäminen ja nuorten yritykset. Johtamisjärjestelmää johtajat kehittävät 4H-liitossa muun muassa palvelukyselyjen ja työhyvinvointikyselyjen tuloksien kautta sekä ulkopuolisilta saatujen palautteiden kautta. Yhtenä tärkeänä johtamisen työkaluna 4H-järjestössä toimii intranet. Intranet on kaikkien Suomen 4H-liiton, 4H-piirien ja 4H-yhdistysten

henkilökunnan käytössä. Intranet Apila on koko 4H-järjestön henkilökunnan käytössä. Intranet Tähkä on puolestaan vain 4H-liiton käytössä oleva sisäinen tietoverkko. 4H-liiton vastuulla on koordinoida 4H-järjestön laatutyötä sekä huolehtia tarvittavasta asiantuntemuksesta ja järjestää koulutusta. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 12–13.) Ajokortti työelämään -toimintamallissa 4H-liiton vastuulla on kouluttaa kouluttajia ja huolehtia heidän asiantuntemuksestaan. 4H-liiton intranet Tähkään on talletettu toimintamallia koskevia laadullisia ja määrällisiä tuloksia sekä ohjeita koskien toimintamallin hallinnollista toimintaa. Koko 4H-järjestön käytössä olevasta intranet Apilasta löytyy Ajokortti työelämään -kurssia koskevat ohjeistukset ja materiaalit. Intranet Apila toimii johtamisen työkaluna koko järjestötasolla.

Johtajat ovat vuorovaikutussuhteessa ulkoisten sidosryhmien kanssa. Aktiivinen yhteydenpito sidosryhmien kanssa on yksi johtajuuden periaatteista. Palauttejärjestelmä on yksi johdon tavoista kehittää organisaatiota. Suomen 4H-liitto kerää palautteita muun muassa sähköisesti, kirjallisesti sekä suullisesti. Kaikki palautteet huomioidaan ja niiden pohjalta kehitetään toimintaa. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 13–14.) Suomen 4H-liitossa Ajokortti työelämään -toimintamalliin osallistuvat henkilöt ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa kouluttajien ja työelämän edustajien sekä muiden toimintamalliin vaikuttavien henkilöiden kanssa. 4H-liitolla on päävastuu valvoa toimintamallin joustavaa toimintaa.

Johtajat vahvistavat yhdessä henkilöstön kanssa erinomaisuutta edistävää kulttuuria. Suomen 4H-liitossa johdon ja henkilöstön säännöllisen vuorovaikutuksen pohjana ovat henkilöstötapaamiset sekä kokoukset. Johto käy henkilöstön kanssa tulos- ja kehityskeskusteluita, joiden tavoitteena on kehittää esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä sekä työntekijän työnkuvaa. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 15.)

Johtajat varmistavat, että organisaatio toimii joustavasti. 4H-järjestössä johto huomioi ulkoiset muutostarpeet sekä hallitsee sisäisiä muutoksia. Kehittämistyötä ohjaavat yhteistyötapaamiset sekä kokoukset 4H-piirien ja 4H-yhdistysten kanssa. Kaikista muutoksista tiedotetaan avoimesti intranetin välityksellä koko 4H-järjestön henkilöstölle. 4H-Pilke-lehden välityksellä viestitään puolestaan jäsenille. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 15–16.) 4H-järjestön intranet on yksi tapa varmistaa

Ajokortti työelämään -toimintamallin joustava toteuttaminen. Toimintamalliin liittyvä tieto kulkee järjestön sisällä intranetin kautta ja jäsenille puolestaan 4H-pilkelehden kautta. Myös 4H-järjestön verkkosivuilla tiedotetaan toimintamalliin liittyvistä asioista.

4.3.2 Strategia

Laatukeskus Excellence Finlandin (2010, 12) julkaisun mukaan:

- strategia perustuu toimintaympäristön, sidosryhmien odotusten ja tarpeiden ymmärtämiseen
- strategia perustuu kyvykkyyden ja sisäisen suorituskyvyn ymmärtämiseen
- strategiaa tulee arvioida, kehittää ja päivittää
- strategiaa tulee toteuttaa, seurata ja viestiä

Strategia perustuu toimintaympäristön, sidosryhmien odotusten ja tarpeiden ymmärtämiseen. 4H-järjestössä strategian avulla saavutetaan päämäärät ja toteutetaan toiminta-ajatusta. Strategiassa otetaan huomioon kaikki sidosryhmät. Tällä hetkellä toteutetaan vuosille 2011–2013 laadittua strategiaa. Edellinen strategia oli laadittu vuosille 2008–2010. Strategian pohjalta 4H-liitto, 4H-piirit sekä 4H-yhdistykset laativat oman toimintasuunnitelman määrällisistä ja toiminnallisista tavoitteista. Strategiaan vaikuttavat sidosryhmiltä saadut palautteet. Strategiset tavoitteet määräytyvät 4H-järjestössä sidosryhmien odotusten ja tarpeiden mukaan. 4H-järjestössä henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa strategian suunnitteluun. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 17–18.) 4H-Ajokortti työelämään -toimintamallin strategia perustuu 4H-järjestön strategiaan, joka on laadittu aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Suomen 4H-liitto ohjaavana toimielimenä vastaa toimintamallin strategiasta. Suomen 4H-liitossa on otettu huomioon Ajokortti työelämään -toimintamallin toimintaympäristö ja sidosryhmät.

Strategia perustuu kyvykkyyden ja sisäisen suorituskyvyn ymmärtämiseen. 4H-järjestön toiminnan tavoitteet määritellään vuosittain tulossopimuksessa, joka tehdään yhdessä maa- ja metsätalousministeriön kanssa. 4H-yhdistyksien tehtävänä on kirjata määrälliset ja toiminnalliset tulokset rekisterijärjestelmään. Tulosten

arvioinnin pohja muodostuu tunnuslukujen seurantatavoitteesta. 4H-järjestön sisäinen tieto välittyy muun muassa johtajakokouksien, toimihenkilökoulutuksien ja -tapaamisten, nuorisotoimikunnan sekä erilaisten nuorisotapahtumien kautta. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 19–20.) Ajokortti työelämään -toimintamallin toteuttamisessa näkyy 4H-järjestön määritellyt toiminnan tavoitteet. Toimintamallin tunnusluvut kirjataan ylös omaan rekisteriinsä, josta selviää muun muassa kurssin järjestänyt yhdistys, kurssitettujen nuorien määrä sekä sukupuolijakauma.

Strategiaa arvioidaan, kehitetään ja päivitetään. Suomen 4H-liitto tekee jatkuvaa strategian suunnittelutyötä. Strategiaa arvioidaan palvelukyselyin, joiden avulla tuotteita voidaan kehittää. Strategiatyö on koko ajan käynnissä, sillä heti uuden strategian hyväksymisen jälkeen suunnitellaan jo seuraavaa strategiaa. Strategian arviointi suoritetaan palvelukyselyllä, joka tehdään 4H-piirien ja 4H-yhdistysten henkilöstölle 4H-liiton toimesta. Palvelukyselyn tulosten perusteella toimintaa kehitetään tarvittaessa. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 21.) Toimintamallin strategia noudattaa 4H-järjestön strategiaa arvioinnin, kehittämisen ja päivittämisen suhteen eli muun muassa strategiaa voidaan arvioida palvelukyselyin.

Strategiaa toteutetaan, seurataan ja viestitään. Strategian etenemistä seurataan järjestelmällisesti. 4H-järjestön yhteisessä intranet Apilassa viestitään strategian toteutusta. Strategian toteutus on säännöllisesti käsittelyssä toimihenkilöpäivillä sekä neuvottelupäivillä. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 21–22.) Ajokortti työelämään -toimintamallissa strategian toteuttaminen, seuranta ja viestintä noudattaa Suomen 4H-liiton laatukäsikirjaa.

4.3.3 Henkilöstö

Laatukeskus Excellence Finlandin (2010, 13) julkaisun mukaan:

- henkilöstösuunnitelmat ovat osa organisaation strategiaa
- henkilöstön osaamista ja tietämystä tulee kehittää
- henkilöstöä osallistetaan, ohjataan ja valtuutetaan
- henkilöstö on vuorovaikutussuhteessa koko organisaation kanssa
- henkilöstöstä tulee pitää huolta ja sitä pitää palkita

Henkilöstösuunnitelmat ovat osa organisaation strategiaa. Suomen 4H-liiton -laatukäsikirjan (2010, 23) mukaan henkilöstösuunnitelmat ovat osa Suomen 4H-liiton strategiaa: ”Suomen 4H-liitto on asiantuntijaorganisaatio, jossa tavoitteiden saavuttamisessa henkilöstö on avainasemassa”. Uudet työntekijät perehdytetään aina työsuhteen alussa. Uusien työntekijöiden lisäksi perehdytetään myös pitkään poissa olleet työntekijät, kuten äitiyslomalta, hoitovapaalta tai palkattomalta vapaalta palaavat. (Suomen 4H-liiton -laatukäsikirja 2010, 23–24.) Ajokortti työelämään -toimintamallissa toimivat työntekijät perehdytetään toimenkuvaan Suomen 4H-liiton ohjeistuksen mukaan.

Henkilöstön osaamista ja tietämystä kehitetään. Suomen 4H-liitossa henkilöstön osaaminen, jaksaminen ja kehittyminen ovat tärkeitä asiantuntijaorganisaation toiminnan kannalta. Henkilöstön kehittämiseksi järjestetään koulutuksia, käydään kehityskeskusteluja ja laaditaan kuukausisuunnitelmia. (Suomen 4H-liiton -laatukäsikirja 2010, 24.) Ajokortti työelämään -toimintamallissa henkilöstön osaamisen ja tietämyksen kehittäminen on yhtäläillä tärkeää. Asiantuntijaorganisaatiossa toimiminen vaatii myös toimintamallin parissa työskenteleviltä henkilöiltä ajankohtaista osaamista ja tietämystä.

Henkilöstöä osallistetaan, ohjataan ja valtuutetaan. Yhteiset kokoontumiset sekä kehityskeskustelut ovat perustana henkilöstön jatkuvalla kehittämiselle. Kokouksien tarkoituksena on osallistaa henkilöstöä. Nuorisotyön yksikkö kokoontuu käsittelemään keskeisiä yksikön asioita säännöllisesti. Tulos- ja kehityskeskustelut toimivat työkaluna osallistamisessa ja valtuuttamisessa. (Suomen 4H-liiton -laatukäsikirja 2010, 25.) Nuorisotyön yksikön kokouksissa käsitellään myös Ajokortti työelämään -toimintamalliin liittyviä asioita.

Henkilöstö on vuorovaikutussuhteessa koko organisaation kanssa. Kokoukset toimivat vuorovaikutuksen kanavana Suomen 4H-liitossa. Kokouksista kirjoitetaan muistiot. Muistiot laitetaan 4H-liiton sisäiseen verkkoon, Tähkään, jotta käsiteltäviin asioihin voidaan palata myöhemmin sekä muulla henkilöstöllä on mahdollisuus seurata asioiden kulkua. Myös jokainen työntekijä kertoo työasioistaan muille aktiivisesti, ottaa selvää ja kysyy asioista. (Suomen 4H-liiton -laatukäsikirja 2010, 25–26.) Ajokortti työelämään -toimintamallia koskevien asioiden puitteissa kokoonnutaan keskustelemaan puolivuositain. Keskusteluissa käydään läpi toi-

mintamallista saatuja palautteita ja kentältä saatuja kehittämisideoita. Kokouksesta kirjoitetaan muistio, joka laitetaan Tähkään kaikkien Suomen 4H-liiton työntekijöiden nähtäväksi. Kokouksien lisäksi toimintamalliin osallistuvat työntekijät käyvät aina tarvittaessa lyhyitä keskusteluita toimintamallin asioita koskien, myös muilta 4H-liiton työntekijöiltä voidaan tarvittaessa kysyä mielipiteitä ja neuvoja.

4.3.4 Kumppanit ja resurssit

Laatukeskus Excellence Finlandin (2010, 14) julkaisun mukaan:

- yhteistyöllä kumppaneiden kanssa haetaan kestävää hyötyä
- talouden hallitseminen on turvana menestykselle
- kiinteistöjä, materiaaleja sekä luonnonvaroja tulee hallita kestävästi
- strategian toteutumista edistää teknologian hallitseminen
- tiedonhallinta ja tietämys ovat tukena päätöksenteossa

Yhteistyöllä kumppaneiden kanssa haetaan kestävää hyötyä. Suomen 4H-liitossa sisäisten resurssien ja ulkoisten kumppanuussuhteiden suunnittelemisen ja hallitsemisen tulee tukea 4H-järjestön strategiaa. Suomen 4H-liiton sisäisestä verkosta, Tähkästä, löytyy kaikista yhteistyötahoista taulukko, josta selviää myös kumppanuuden sisältö, toimintatapa, mahdolliset sopimukset sekä yhteyshenkilöt. Yhteistyökumppanit on otettu huomioon sekä toiminnassa että tuotteissa. (Suomen 4H-liiton -laatukäsikirja 2010, 28)

Talouden hallitseminen on turvana menestykselle. 4H-järjestössä hoidetaan taloutta hallinnollista ohjetta noudattaen. Suomen 4H-liiton taloudenhoidossa noudatetaan kirjanpito-, tilintarkastus- ja yhdistyslakia. 4H-piirien ja 4H-yhdistysten taloudenhoidossa noudatetaan toimintasuunnitelmaa ja talousarviota. 4H-järjestö saa valtion avustusta ja eri hankeavustuksia, joiden seuraamiseksi kirjanpidossa on toiminnoittain kulut eriteltynä. 4H-liiton toimintasuunnitelma ja budjetti laaditaan syyskaudella tulevalle vuodelle. Toimintasuunnitelman ja budjetin käsittelee ja hyväksyy 4H-liiton valtuuskunta. Tämän jälkeen laaditaan yksikkö- ja yksilökohtaiset resurssi- ja työsuunnitelmat tulos- ja kehityskeskustelujen pohjalta. (Suomen 4H-liiton -laatukäsikirja 2010, 28–30.) Ajokortti työelämään -toimintamallin taloutta tu-

lee hallita sen toimivuuden jatkumisen takaamiseksi sekä ulkopuolisen rahoituksen turvaamiseksi.

Kiinteistöjä, materiaaleja sekä luonnonvaroja hallitaan kestävästi. 4H-järjestö haluaa olla mukana toimimassa ympäristön hyväksi. 4H-järjestölle on laadittu vuonna 2007 ympäristöohjelma. Ympäristöohjelman tavoitteena on minimoida toiminnan aiheuttama haitta ympäristölle. 4H-järjestön tavoitteena on toiminnassaan säästää energiaa, vähentää fossiilisten polttoaineiden kulutusta, vähentää jätteiden tuottamista, kierrättää ja lajitella jätteet ympäristöohjelman mukaisesti. (Suomen 4H-liiton -laatukäsikirja 2010, 30.) Ajokortti työelämään -toimintamallin toteuttamisessa on myös otettu huomioon ympäristö, sillä tarvittava materiaali on sähköisesti saatavilla 4H-järjestön intranetistä. Tähtästä, 4H-liiton omasta intranetistä, löytyy toimintamalliin liittyviä määrällisiä ja laadullisia tuloksia, jotka eivät ole tarkoitettu koko 4H-järjestölle.

Strategian toteutumista edistää teknologian hallitseminen. 4H-järjestön tärkeä ulkoisen viestinnän kanava on kotisivut, www.4h.fi. Kotisivuilta löytyy muun muassa 4H-toiminnan esittely, yhteystiedot ja ajankohtaisia uutisia sekä 4H-kerhoja palveleva TOP-tehtäväpankki. Kotisivujen kautta pääsee kirjautumaan intranettiin ja 4H-kauppaan. 4H-järjestön sisäisen tiedonkulun välineenä toimii intranet, jonka kautta välitetään ajankohtaista tietoa järjestön henkilöstölle. 4H-järjestössä viesti kulkee nopeasti sähköpostin välityksellä. Kaikkien 4H-järjestön työntekijöiden sähköpostiosoitteet ovat etunimi.sukunimi@4h.fi -muotoa. (Suomen 4H-liiton -laatukäsikirja 2010, 31.) 4H-järjestön henkilöstö voi hyödyntää sähköisenä yhteydenpitovälineenä Yammeria (Välimäki 2011, keskustelu). 4H-järjestön kotisivut ovat tärkeä markkinoinnin ja tiedottamisen kanava Ajokortti työelämään -toimintamallille.

Tiedonhallinta ja tietämys ovat tukena päätöksenteossa. Henkilökohtaiset tapaamiset ovat tärkeä Suomen 4H-liiton johtamisjärjestelmää. Suomen 4H-liiton vapaa ilmapiiri luo helpon vuorovaikutussuhteen johtajien kanssa, mikä antaa mahdollisuuden saada johdon mielipiteen asioihin. Keskeiset asiakirjat tallennetaan 4H-liitossa järjestön yhteiseen, Apilaan, ja 4H-liiton omaan, Tähtään, intranettiin. 4H-järjestön tulokset tallennetaan rekisteri- ja tilastointijärjestelmään, Retikkaan, jonka avulla 4H-yhdistykset tallentavat määrällisiä tuloksiaan ja ylläpitävät

jäsenluetteloitaan. Järjestön sisäisen viestinnän parantamiseksi tietoverkkoa kehitetään, jotta muun muassa vuorovaikutuksesta, käyttäjähallinnasta, tiedon ja asiakirjojen jakamisesta sekä prosessien hallinnasta tulisi tehokkaampaa. (Suomen 4H-liiton -laatukäsikirja 2010, 31–32.) Ajokortti työelämään -toimintamallin toimivuuden kannalta avoin vuorovaikutus on tärkeää niin johdon kuin muiden toimintamalliin osallistuvien kumppaneiden kanssa.

4.3.5 Prosessit, tuotteet ja palvelut

Laatukeskus Excellence Finlandin (2010, 16) julkaisun mukaan:

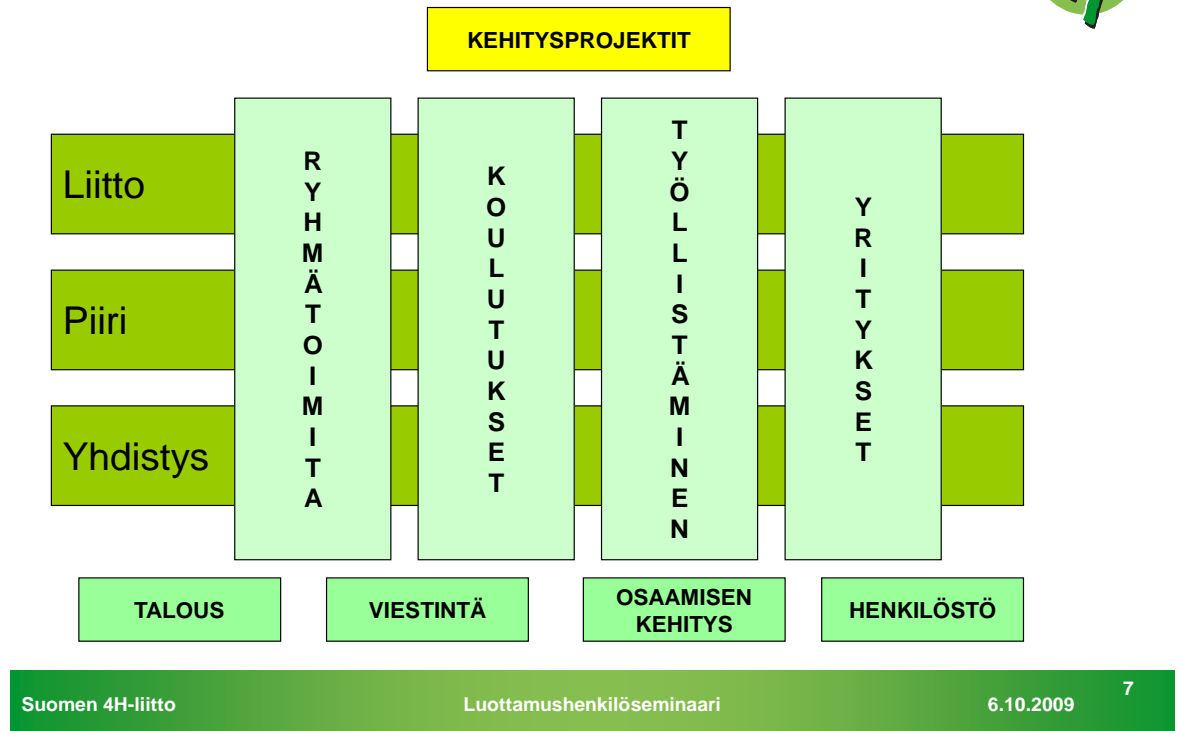
- prosesseja tulee suunnitella ja hallita
- tuotteita ja palveluita tulee kehittää
- tuotteita ja palveluita tulee tehokkaasti edistää ja markkinoida
- tuotteita ja palveluita tulee hallita, tuottaa ja toimittaa
- asiakassuhteita vahvistetaan ja hallitaan

Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan. Suomen 4H-liiton tehtävänä on kehittää palveluita ja tuotteita sekä johtaa, suunnitella ja parantaa prosesseja. 4H-järjestön käytössä ovat strategia ja tuloskeskusteluprosessit sekä luonnosvaiheessa on muita toiminnallisia prosesseja. 4H-järjestön ydinprosesseja ovat ryhmätoiminta, nuorten koulutukset, työllistäminen ja yritykset. Tukiprosesseja puolestaan ovat talous, viestintä, osaamisen kehitys ja henkilöstö. Prosesseja kehitetään kehitysprojektien avulla. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 33.) Ajokortti työelämään -toimintamalli on osa 4H-järjestön työllistämiskokonaisuutta.

4H-järjestön ydinprosesseista on muodostettu Kolme askelta työelämään -toimintamalli, joka helpottaa 4H-nuorisotyön kokonaisuuden hahmottamista. 4H-nuorisotyön perustoiminnot sisältyvät Kolme askelta työelämään -toimintamalliin. 4H-toiminnan tuotteet on kuvattu seuraavalla tavalla intranet Apilassa: tuotteen sisältö, nuoren ohjaus, ohjaajan / kouluttajan tuki, koulutukset, turvallisuus, hallinto, tuotteen hinnoittelu, markkinointiviestintä sekä seuranta ja arviointi. Apilasta löytyy kyseisen tuotteen kohdalta siihen liittyvä materiaali, joka on yhdistysten toimihenkilöiden käytössä nuorisotyön toteutuksessa. 4H-järjestön ydinprosesseja on

kehitetty vuodesta 2001 lähtien rakentamalla TOP-tehtäväpankki, joka otettiin käyttöön vuonna 2003. TOP-tehtäväpankin kehittymisen myötä tuli myös Ajokortti työelämään -toimintamalli osaksi 4H-toiminnan prosesseja. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 33–35.)

4H-JÄRJESTÖN PROSESSIT



Kuvio 5. 4H-järjestön prosessit (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 33).

Tuotteita ja palveluita kehitetään. 4H-toiminnan tuotteiden kehittämisestä vastaa Suomen 4H-liitossa nuorisotyön yksikkö. 4H-järjestön yhteistä intranet Apilaa on uudistettu palautteiden perusteella, sillä se koettiin hankalaksi käyttää. Uudistuksesta tiedotettiin toimihenkilöpäivillä sekä intranetin etusivulla. Uudistuksen jälkeen sivuista on tullut myönteistä palautetta. Intranet soveltuu hyvin nopeaan tiedonvälitykseen, joten ajankohtainen tieto saavuttaa nopeasti koko järjestön. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 35–36.)

Tuotteita ja palveluita edistetään ja markkinoidaan tehokkaasti. Suomen 4H-liiton henkilöstö säännöllisesti vierailee 4H-piireissä ja 4H-yhdistyksissä. Vierailujen tavoitteena on muun muassa tutustua paikalliseen 4H-työhön, keskustella jär-

jestöä koskevista asioista sekä saada palautetta 4H-liiton järjestämistä palveluista. 4H-piirit järjestävät toimihenkilöpäiviä, jonne kutsutaan 4H-liiton henkilöstöä ja jossa samalla välittyy järjestöstä ajankohtaista tietoa puolin ja toisin. Tieto leviää nopeasti intranetin välityksellä, sillä ajankohtaiset asiat ovat siellä reaaliajassa. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 36.) Ajokortti työelämään -toimintamallia koskeva tieto välittyy nopeasti intranetin kautta. Toimintamalliin liittyvistä asioista keskustellaan myös vierailujen ja toimihenkilöpäivien yhteydessä.

Tuotteita ja palveluita hallitaan, tuotetaan ja toimitetaan. Laatu on tärkeä osa valtakunnallisen nuorisojärjestön työtä. 4H-Ajokortti työelämään kurssin onnistumista seurataan laadun seurantajärjestelmän avulla. Kurssille osallistuneilta nuorilta kerätään palautteet 4H:n palautelomakkeella. Palautelomakkeessa on käytetty 1-5 -asteikkoa ja kurssin keskiarvon hälytysrajana on 3,5 pistettä. Mikäli kurssin keskiarvo jää hälytysrajan alle niin keskustellaan kurssin järjestäneen kouluttajan kanssa syistä, joiden takia kurssin keskiarvo on jäänyt alle 3,5 pisteen. Jatkotoimista päätetään yhdessä. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 37.)

4H-kauppa on Suomen 4H-liiton alaisuudessa toimiva verkkokauppa, joka myy 4H-tuotteita. 4H-kauppa on ensisijaisesti tarkoitettu 4H-yhdistyksille ja 4H-piireille. 4H-kaupasta voi muun muassa tilata erilaisia järjestötuotteita, 4H-asusteita, lahjiesineitä sekä kerhotoimintaan, kilpailuihin ja koulutuksiin materiaalia. 4H-tuotteita jäsenet ja muut yksityishenkilöt voivat tilata 4H-yhdistyksen välityksellä. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 37.) 4H-yhdistykset ja 4H-piirit voivat tilata 4H-kaupasta muun muassa Ajokortti työelämään -toimintamallin markkinointimateriaalia.

Asiakassuhteita vahvistetaan ja hallitaan. Suomen 4H-liitossa henkilöstön tavoittaa virka-aikana sähköpostin, puhelimen ja intranetin kautta. 4H-liitolla on palautejärjestelmä, joka edellyttää vastaamaan mahdollisimman pian ja neutraalisti kaikkiin asiakaspalautteisiin. Järjestelmässä palautteet on jaettu sen mukaan viiteen ryhmään, minkä kanavan kautta palaute on saatu. 4H-liitto tekee myös palvelukyselyitä selvittääkseen asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin. (Suomen 4H-liiton laatukäsikirja 2010, 37–38.) Ajokortti työelämään -toimintamalliin osallistuvat työntekijät tavoittaa samalla tavoin kuin 4H-liiton henkilöstön, parhaiten sähköpostin välityksellä tai puhelimella. Kaikki palautteet, jotka toimintamallia koskien saadaan,

käsitellään ja niihin vastataan. Toimintamallista kerätään palautteet jokaisesta kurssista ja koulutuksesta lomakkeella. Palautelomakkeen täyttäneeseen henkilöön otetaan yhteyttä vain, jos hän on jättänyt omat tietonsa ja haluaa yhteydenottoa.

4.4 Ajokortti työelämään -toimintamallin määrällisten ja laadullisten tietojen käsittely

Suomen 4H-liitto kerää tietoja Ajokortti työelämään -toimintamallista tarkastellakseen määrällisiä ja laadullisia tuloksia. Tulosten pohjalta toimintamallia voidaan kehittää. Lisäksi tuloksien tutkiminen edesauttaa rahoituksen saamisessa. Määrällisiä tuloksia varten kerätään seuraavia tietoja nuorten kurssien osalta: järjestettyjen kurssien lukumäärä, kurssin järjestänyt 4H-yhdistys, päivämäärä, osallistujien lukumäärä, kouluttaja(t), lisämäärärahalla toteutetut kurssit ja tytöt/pojat -jakaumaa. Kouluttajakoulutuksista puolestaan kerätään seuraavia tietoja: paikka, päivämäärä ja osallistujien lukumäärä. Laadullisissa tuloksissa tarkastellaan kurssien ja kouluttajakoulutuksien onnistumista. Tietojen keräämistä varten luotiin kesäkuussa 2010 Excel-taulukot, joihin tiedot tallennetaan.

Ajokortti työelämään -toimintamallia kehitetään saatujen palautteiden avulla. Palautteita kerätään lomakkein jokaisen järjestetyn nuorten kurssin ja kouluttajakoulutuksen päätteeksi. Kouluttajan tehtävänä on kerätä nuorilta palautteet ja koostaa palautteista yhteenveto, joka lähetetään Suomen 4H-liittoon. Vuoden 2011 alusta siirryttiin sähköiseen palauteyhteenvetoon. Myös kouluttaja itse voi antaa palautetta pitämästään nuorten kurssista. Suomen 4H-liitto koostaa vielä palauteyhteenvedoista kuukausikohtaiset palauteyhteenvedot kursseista.

Palautelomakkeella (katso liite 3) arvioidaan Ajokortti työelämään -kurssia asteikolla 1-5. Arvioitavia kohtia ovat kouluttajat, menetelmät, aineistot sekä tilat ja laitteet. Lisäksi kurssista pyydetään antamaan yleisarvosana. Keskiarvon tavoitteena on olla yli 3,5. Mikäli keskiarvo jää alle 3,5, niin otetaan yhteyttä kurssin järjestäneeseen kouluttajaan ja pohditaan yhdessä, miksi keskiarvo jäi alle tavoitteen. Sanallisessa palautteessa pyydetään vastaajaa kertomaan, mikä oli hyvää

sekä mitä olisi toivonut tehtävän toisin ja miten. Lisäksi vastaaja voi halutessaan kirjoittaa muuta palautetta sekä laittaa oman nimensä lomakkeeseen.

4.4.1 Palautekeskustelu 30.6.2010

Ajokortti työelämään -toimintamallin puitteissa käytiin 30.6.2010 palautekeskustelu kevään 2010 saaduista tuloksista. Palautekeskustelussa käytiin läpi laadullisia tuloksia nuorten sekä kouluttajien näkökulmasta. Nuorilta sekä kouluttajilta kerätyistä palautteista tuli esille isojen ryhmien vaikutus kurssin onnistumiseen, kurssin ajankohta, asiakirjaharjoitusten puute, tekniikan hyödyntäminen sekä kurssipäivän pituus. Ajokortti työelämään -toimintamallista saaduista tuloksista keskusteltiin yhdessä Suomen 4H-liitossa toimintamallin toteuttamisesta vastaavien henkilöiden kanssa. Keskustelussa käytiin läpi Ajokortti työelämään -tuotteen sijoittumisesta Kolme askelta työelämään tuoteperheessä sekä mitkä ovat Ajokortti työelämään -kurssin jatkokoulutusmahdollisuudet nuorille. Tulosten perusteella palautekeskustelussa todettiin, että osallistavan toiminnan työtapaa käytetään myös jatkossa. (Välimäki 2010, muistio.)

Palautekeskustelun yhteydessä pohdittiin nuorten toiveista kurssin jaksottamisen suhteen kahdelle päivälle, jolloin asiakirjaharjoitusten teon voisi teettää kotiläksynä seuraavalle kurssikerralle. Pohdinnan alla oli myös toimisivatko TOP-tehtävät verkossa itseopiskeluna. Touko- ja kesäkuussa pidettyjen kurssien ryhmäkoosta oli päässyt paisumaan liian suureksi ja mietittiin, olisiko hyvä asettaa ryhmäkoole myös yläraja. Keskustelussa nousi esille kurssien ajankohta. Nuorten palautteista ilmeni, että kurssin järjestämiselle huono ajankohta on touko-kesäkuu, jolloin nuoret olivat väsyneitä koulu-urakastaan ja kesätöiden haku oli jo mennyt ohitse, joten kurssia ei koettu palkitsevana ja hyödyllisenä. (Välimäki 2010, muistio.)

Palautekeskustelun yhteydessä päätettiin jatkotoimenpiteistä. Päätettiin, että kurssi on mahdollista toteuttaa 2 x 4 tuntia, jolloin asiakirjaharjoitusten tekeminen kotiläksynä on mahdollista ja jolloin kurssi sopii myös koulupäivänä pidettäväksi. Harrastustoiminnan puitteissa toteutettu kurssi voi olla joko yksipäiväinen kurssi tai esimerkiksi kahtena arki-iltana toteutettu. Kurssia järjestettäessä tulee miettiä kurssin ajoittamista nuorelle otolliseen aikaan, kuten ennen TET-jaksoa ja kesätöi-

den hakua (tammi-maaliskuu). Kurssille asetetaan suositukseksi ryhmäkoolle yläraja, joka on noin 20 henkilöä/kouluttaja. Määrällisissä tuloksissa tullaan jatkossa tutkimaan myös sukupuolijakaumaa. Keskustelun yhteydessä todettiin, että voitaisiin teettää jatkotutkimus siitä, mikä on sekä nuoren että yrittäjän näkökulma hyödyistä kurssin jälkeen. Tutkimus voitaisiin teettää ulkopuolisella, esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijoille. Keskustelussa sovittiin jatkolinjauksista sen suhteen, että kouluysteistyötä tullaan jatkamaan, jolloin kurssi on kaikille mahdollinen. (Välimäki 2010, muistio.)

4.4.2 Palauteanalyysi syksy 2010

Syksyllä 2010 on koostettu kuukausikohtainen palauteyhteenveto pidetyistä nuorten kursseista, mutta palautekeskustelua syksyn 2010 palautteista ei ole käyty. Sanallista palautetta oli annettu myös runsaasti kouluttajista, menetelmistä, aineistoista sekä tiloista ja laitteista.

Kouluttajia oli sanallisen palautteen mukaan pidetty positiivisina ja innostavina. Kouluttajien selkeää puhetapaa ja mielenkiintoista kerrontaa oli pidetty hyvänä asiana. Samassa yhteydessä oli myös keuhuttu työelämän edustajien puheenvuoroja. Vastaajat olivat kiinnittäneet huomiota siihen, että kouluttajat saattoivat puhua toistensa päälle, mikä laskee kouluttajien arvosanaa. Kurssilaiset näkivät myös ongelmalliseksi sen, että liian ison ryhmän hallitseminen yhden kouluttajan voimin oli liian haasteellista.

Menetelmien osalta palautteissa nousi esille työelämän edustajien vierailut, ryhmätyöskentely ja toiminnalliset harjoitukset. Vastaajien motivaatio oli vaikuttanut menetelmille annettuun arvosanaan, sillä osa piti ja osa ei pitänyt näyttelemisestä. Asiakirjaharjoitusten tekeminen kurssilla oli nähty hyödylliseksi. Kurssilaiset toivoivat palautteiden perusteella, että työelämän edustajien kanssa oltaisiin keskusteltu päivän kulusta ja aiheista. Joillakin kursseilla asiakirjaharjoitusten tekeminen oli jäänyt vähäisemmälle ja niitä toivottiin olevan enemmän tai toivottiin, että joitain asiakirjoja olisi käyty tarkemmin läpi. Moni toivoi power point -esitystä kurssin asioiden läpikäynnin tueksi.

Aineistojen osalta palautetta oli annettu Ajokortti työelämään -oppaasta, jota oli pidetty selkeänä ja käytännöllisenä. Vastaajia oli miellyttänyt se, että oppaan sai omaksi, jolloin oppaasta on myös hyötyä myöhemmin. Jokunen kurssille osallistunut nuori oli sitä mieltä, että opas oli tarpeeton.

Palautteiden mukaan tilojen viihtyvyyteen oli vaikuttanut tilan koko, viihtyvyys ja ilmanvaihto. Kouluympäristön ulkopuolella pidetyt kurssit olivat tilojen osalta koettu miellyttävämmiksi. Viihtyisän tilan koettiin luovan vapaamman ilmapiirin. Kurssilaisten viihtyvyyteen oli vaikuttanut myös tarjoilut. Laitteiden osalta mainittiin laitteiden toimivuus.

4.4.3 Ajokortti työelämään -kurssien kehittyminen

Kuukausikohtaisista palauteyhteenvetojen tuloksista koostettiin taulukko, josta voidaan nähdä keskiarvot kouluttajista, menetelmistä, aineistoista, tiloista ja laitteista sekä yleisarvosanan. Jokaisesta arvioitavasta kohdasta on näkyvissä kuukausikohtainen keskiarvo sekä koko arviointikauden keskiarvo.

Kevään 2010 kehitys

	Kouluttajat	Menetelmät	Aineistot	Tilat ja laitteet	Yleisarvosana
Maalis	4,5	4	4,1	3,9	4
Huhti	4,5	4,1	4,1	4,1	4,1
Touko	4,2	3,9	4	3,6	4,1
Kesä	4,2	3,7	3,9	3,6	3,8
Keskiarvo:	4,4	3,9	4,0	3,8	4,0
Ylin keskiarvo:	4,5	4,1	4,1	4,1	4,1
Alin Keskiarvo:	4,2	3,7	3,9	3,6	3,8

Taulukko 1. Kevään 2010 kehitys kuukausittain.

Syksyn 2010 kehitys

	Kouluttajat	Menetelmät	Aineistot	Tilat ja laitteet	Yleisarvosana
Elo	4,0	3,9	3,9	3,7	4,0
Syys	4,0	3,8	3,9	3,6	3,8
Loka	4,1	3,9	3,9	3,7	4,0
Marras	4,0	3,8	3,8	3,6	3,9
Joulu	4,0	3,8	3,8	3,6	3,8
Keskiarvo:	4,0	3,8	3,9	3,6	3,9
Ylin keskiarvo:	4,1	3,9	3,9	3,7	4
Alin Keskiarvo:	4,0	3,8	3,8	3,6	3,8

Taulukko 2. Kevään 2010 kehitys kuukausittain.

Nuoret ovat olleet melko tyytyväisiä Ajokortti työelämään -kursseihin keskiarvojen perusteella. Taulukoiden tuloksien perusteella voidaan todeta, että kurssit ovat olleet suhteellisen tasalaatuisia. Sekä kevään että syksyn 2010 palautteiden kohdalla tilat ja laitteet ovat saaneet alhaisimman keskiarvon ja puolestaan kouluttajat ovat saaneet parhaimman, kun tarkastellaan kaikkia neljää arviointikohtaa. Edellä olevissa alaluvuissa (4.4.1 ja 4.4.2) käsiteltiin sanallisia palautteita, joiden perusteella voidaan päätellä keskiarvoihin vaikuttaneita tekijöitä. Tiloihin ja laitteisiin ei aina ole mahdollista vaikuttaa, esimerkiksi silloin, kun kurssi järjestetään koulun tiloissa. Laitteiden toimivuuteen voidaan vaikuttaa jonkin verran tarkastamalla laitteet hyvissä ajoin ennen kurssia ja varautumalla myös siihen vaihtoehtoon, että laitteet eivät toimi. Yleisarvosanan keskiarvo on ollut molemmilla kausilla melko hyvä. Keskiarvoihin on oletettavasti vaikuttanut myös se, että rahoituksen ansiosta kurssija järjestettiin koululuokille, jolloin osallistuminen ei ollut täysin vapaaehtoista.

Kevään ja syksyn kurseista koostettiin kurssien määrällisiä tuloksia, joista voidaan tarkastella pidettyjen kurssien lukumäärää ja osallistuneita sekä palauteprosenttia. Taulukoista nähdään kuukausikohtaiset luvut sekä kauden yhteenlasketut luvut.

Kevään 2010 kurssit

	Palaute- yhteenvetoja	Kursseja	Osallistuneita	Palaute%
maalis	7	12	153	58 %
huhti	9	14	202	64 %
touko	29	33	663	88 %
kesä	15	17	307	88 %
Yhteensä	60	76	1325	79 %

Taulukko 3. Kevään 2010 kurssien määrälliset tulokset

Syksyn 2010 kurssit

	Palaute- yhteenvetoja	Kursseja	Osallistuneita	Palaute%
elo	6	13	185	46 %
syys	17	24	367	71 %
loka	48	58	1071	83 %
marras	87	103	1873	84 %
joulu	54	61	1077	89 %
Yhteensä	212	259	4573	82 %

Taulukko 4. Syksyn 2010 kurssien määrälliset tulokset

Pidettyjen kurssien määrää on vaikuttanut ajankohta sekä rahoituksen saaminen ajanjaksolle 1.5.2010–31.5.2011 toimintamallin toteuttamiseen. Palauteyhteenvetoja on tullut prosentuaalisesti enemmän syyskaudella, mihin on osasyynä se, että rahoituksen saaminen kurssia varten edellytti 4H-yhdistyksiltä palauteyhteenvedon toimittamista Suomen 4H-liitolle. Kurssitettuja nuoria on ollut syyskaudella runsaasti, mistä voidaan päätellä toimintamallin käyttöönoton kasvaneen 4H-yhdistyksissä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ajokortti työelämään -toimintamallin laatutoimien lähtökohta on yleisesti ottaen hyvä, mutta laatutyöskentely vaatii Demingin ajatusmallin mukaisesti jatkuvaa suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja kehittämistä. Laadun ylläpitämiseksi on työskenneltävä ja selvitettävä, kuinka laatua voidaan parantaa. Laadunvarmistamisen avulla voidaan saavuttaa tavoiteltavissa oleva laaduntaso. Laadunvarmistaminen ehkäisee laatuvirheiden syntymistä ja sitä myöden myös laatu-kustannuksia.

Ajokortti työelämään -toimintamallin kehittämisen kannalta on hyvin tärkeää ottaa huomioon nuorilta saatu palaute, sillä juuri nuoria varten toimintamalli on kehitetty. Nuorilta saatuun palautteeseen tulisi reagoida ja tehdä tarvittavia muutoksia niiltä osin kuin se on mahdollista. Kaikkien muutoksien tekeminen ei ole aina mahdollista, sillä esimerkiksi tiloihin ei voi aina vaikuttaa. Kouluttajien tulisi tästä johtuen hyödyntää entistä tehokkaammin niitä keinoja, joihin kouluttaja itse voi vaikuttaa. Esimerkiksi nuorten palautteiden perusteella Ajokortti työelämään -kurssi tuntui mielenkiintoiselta, sillä kouluttaja oli ollut iloinen ja pirteä. Nuorten toiveena oli, että kurssia olisi pitämässä useampi kouluttaja isolle ryhmälle. Isojen ryhmäkokojen ongelman ratkaisuksi on kehitteillä niin sanottu pysäkkimalli (Alanko 2011, keskustelu). Kurssilla käytetään jatkossa myös osallistavaa työtapaa 4H-työn ”tekemällä oppii” -ideologian mukaisesti, sillä näin konkretisoituu erilaiset työnhakuun liittyvät tilanteet.

Ajokortti työelämään -toimintamallin kehittämisen kannalta tulee huomioida myös Suomen 4H-liitossa toimintamallin parissa työskentelevät henkilöt. Toimintamallin kehittämiseksi 4H-liitossa on pohdittu todistusten ja korttien kirjoittamista. Revon (2011, sähköpostikeskustelu) mukaan toimintamallin laatu saattaisi kärsiä, mikäli todistusten ja korttien kirjoittaminen siirtyisi 4H-liiton vastuulta yhdistysten tehtäväksi. Hän kyseenalaistaa sen, että 4H-yhdistykset saattaisivat jättää raportoimatta Ajokortti työelämään -kurssin tiedot. Tähän asti todistukset ja kortit kurssin suorittamisesta on lähetetty 4H-yhdistykseen vasta sen jälkeen, kun 4H-liitto on saanut kurssitiedot ja palauteyhteenvedot. Tämä puolestaan heikentäisi toimintamallin laatua ja hankaloittaisi myös toimintamallin kehittämistä. Toisaalta todistusten ja

korttien kirjoittaminen 4H-yhdistyksissä säästäisi resursseja 4H-liitossa, mutta voisi puolestaan lisätä laatukustannuksia toimintamallissa. Toimintamallin laadun kannalta on vielä toistaiseksi hyvä säilyttää 4H-liiton tehtävänä todistusten ja korttien kirjoittaminen.

Ajokortti työelämään -toimintamallia edistävänä muutoksena on otettu käyttöön sähköinen palautejärjestelmä vuoden 2011 alusta. Sähköinen palautejärjestelmä on poistanut sen ongelman, että tuloksia jouduttiin Suomen 4H-liitossa itse koostamaan ja laskemaan. Uuden palautejärjestelmän hyötynä on palauteyhteenvetojen yhdenmukaisuus, minkä ansiosta yhteenvetojen käsittely on helpottunut. Itse palautteiden käsittely 4H-liitossa vaatisi vielä kehittämistä, sillä palautetiedot koostaan Excel-taulukoon. Ratkaisuna palautteiden koostamisen helpottamiseksi voisi olla ohjelma, joka on suunniteltu nimenomaan tilastojen käsittelyyn. (Repo 2011, sähköpostikeskustelu.)

Ajokortti työelämään -toimintamallin laadunvarmistamiseksi tulee käydä puolivuositain palautekeskustelu suunnitelman mukaan. Alustava päivämäärä seuraavalle palautekeskustelulle tulisi asettaa jokaisen palautekeskustelun yhteydessä, jotta voitaisiin välttyä siltä, että palautekeskustelu jää pitämättä. Puolivuositain tulisi myös tehdä palauteanalyysi käydyistä Ajokortti työelämään -kursseista palautekeskustelua varten. Palauteanalyysi helpottaa tietojen käsittelemistä keskustelun yhteydessä sekä antaa selkeämmän kuvan kehityssuunnasta.

Ajokortti työelämään -toimintamallin kehittymistä positiivisempaan suuntaan voidaan päätellä sen perusteella, että syksyn 2010 palautteissa ei mainittu kurssin huonosta ajankohdasta, liian pitkästä päivästä ja asiakirjaharjoitusten tekemisestä kotiläksynä. Repo (2011, puhelinkeskustelu) vahvistaa, että kurssin ajoittaminen juuri ennen TET-jaksoa tai muuta työnhakua, on antanut positiivista palautetta. Hän myös vahvistaa, että syksyllä 2010 pidetyt kurssit on yleisesti ottaen pidetty kahtena päivänä, jolloin kurssipäivää ei ole pidetty liian pitkänä ja raskaana. Asiakirjaharjoitukset ovat yksi kurssin tärkeimmistä ja hyödyllisimmistä osioista nuorelle, joten niiden teettämiseen kurssilla tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Hyvänä ideana on ottaa vakiintuneeksi käytännöksi asiakirjaharjoitusten teettäminen kotiläksynä, jolloin asiakirjat tarkastettaisiin seuraavalla kurssikerralla. Nuorella olisi

paremmat mahdollisuudet tehdä kurssilla laadukkaat työnhakuun liittyvät asiakirjat, joita voi hyödyntää heti töitä hakiessaan kurssin jälkeen.

Ajokortti työelämään -toimintamallin laatua ajatellen olisi hyvä teettää jatkotutkimus kurssin jälkeisistä hyödyistä, kuten palautekeskustelussa 30.6.2010 ehdotettiin. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää toimintamallin todellinen hyöty ja sitä kautta kehittää toimintamallia edelleen. Jatkotutkimus voitaisiin teettää esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijalla. Paikallisella tasolla tehtävä jatkotutkimus sopisi aiheeksi vaikkapa tutkimuskurssille tai laajemmassa mittakaavassa jopa opinnäytetyön aiheeksi.

LÄHTEET

- 4H-järjestön esittely 2010. 24.3.2010. [Ppt-esitys]. Suomen 4H-liitto ry. [Viitattu: 5.4.2011]. Saatavana Suomen 4H-liiton Intranetistä: Vaatii käyttöoikeuden.
- 4H-järjestön laatujärjestelmä. 24.8.2007. 4H-järjestön laatukäsikirja. [Word-dokumentti]. Suomen 4H-liitto ry. [Viitattu: 23.4.2011]. Saatavana: Suomen 4H-liiton Intranetistä: Vaatii käyttöoikeuden.
- Ajokortti työelämään -kouluttajakoulutus. 19.4.2010. [Ppt-esitys]. Suomen 4H-liitto ry. [Viitattu: 23.4.2011]. Saatavana: Suomen 4H-liiton Intranetistä: Vaatii käyttöoikeuden.
- Ajokortti työelämään. [Verkkosivu]. Suomen 4H-liitto ry. [Viitattu: 21.4.2011]. Saatavana: Suomen 4H-liiton Intranetistä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Alanko. 2010. Kehityspäällikkö. Suomen 4H-liitto. Keskustelu 10.6.2010
- Alanko. 2011. Kehityspäällikkö. Suomen 4H-liitto. Keskustelu 10.5.2011.
- Biaudet, R. & Virtanen, V. 1990. ISO 9000 – perusta toiminnan kehittämiseksi. 2. painos. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Järjestön historia. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Suomen 4H-liitto ry. [Viitattu: 5.4.2011]. Saatavana: http://www.4h.fi/4h-jarjesto/tietoa_4h-jarjestosta/jarjeston_historia/
- Järvinen, P. 2004. Laatukustannukset julkisessa palvelutuotannossa. [Verkkojulkaisu]. Lahti: Teknillinen korkeakoulu. [Viitattu: 30.3.2011]. Saatavana: <http://www.3ainstitute.fi/kirjat/LaJuPaKirja.pdf>
- Kolme askelta työelämään - Suomen 4H-liitto ry. [ppt-esitys]. [Viitattu: 25.8.2010]. Saatavana: Suomen 4H-liiton Intranetistä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Konttinen, E. 2008. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali: Kolmas sektori. [Verkkosivu]. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu: 31.3.2011]. Saatavana: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>
- Koskela, L. Päivitetty 16.11.2006. Laadunvarmistus ja testaus. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu: 2.3.2011]. Saatavana: <http://www.reaktor.fi/web/fi/teknologia-ja-tutkimus/laadunvarmistus-ja-testaus>
- Laatukeskus Excellence Finland. 2010. EFQM Excellence Model 2010.

- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Lillrank, P. 1990. Laatumaa: Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Helsinki: Gaudeamus.
- Lillrank, P. 1999. Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 1.–2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Matthies, A. 2007. Toisenlainen kolmas sektori: Pohjoismaiden sosiaali- ja terveysjärjestöt tutkimuksen valossa. Stakes: Yhteiskuntapolitiikka 1/2007.
- Muukkonen, M. 2008. Kolmas sektori suomalaisen hyvinvoinnin kentässä. Luentoaineisto. Kuopion yliopisto, sosiologian laitos 27.2.2008.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Keuruu: PSkustannus.
- Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatioissa. [Verkojulkaisu]. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print. Akateeminen väitöskirja. [Viitattu: 21.3.2011]. Saatavana: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-6997-8.pdf>
- Pajula, E. Kolmas sektori käsitteenä. [Verkkosivu]. Kolmassektori.net. Saatavana: <http://www.kolmassektori.net/kolmas.htm>
- Petrell, R. 2010. Lisämäärärahaohje 4H-piireille 26.10.2010. Suomen 4H-liitto ry. Saatavana: Suomen 4H-liiton Intranetistä: Vaatii käyttöoikeuden.
- Pihlaja, R. 2010. Kolmas sektori ja julkinen valta. [Pdf-dokumentti]. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. [Viitattu: 31.3.2011]. Saatavana: http://www.kaks.fi/sites/default/files/TutkJulk_61_1.pdf
- Pyykkönen, M. 2008. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali: Uusi kolmas sektori. [Verkkosivu]. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu: 2.4.2011]. Saatavana: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/uusi-kolmas-sektori>
- Pöyhönen ym. 2010. Sosiaaliset yhteiskunnalliset yritykset: Uuden talouden edelläkävijöitä?. [Pdf-dokumentti]. Työ- ja elinkeinoministeriö: Yhteinen yritys – hanke. [Viitattu 7.5.2011]. Saatavana: <http://www.yhteinenyritys.fi/site/home/yhteinen-yritys-hanke-2009-2011/hankkeen-eteneminen/>

- Repo, A. 2011. Assistentti. Suomen 4H-liitto ry. Sähköpostikeskustelu 4.5.2011.
- Repo, A. 2011. Assistentti. Suomen 4H-liitto ry. Puhelinkeskustelu 13.5.2011.
- Salminen, M., Einola-Pekkinen, V., Erkkilä, J. & Nurmi, J. 2001. Julkisen hallinnon toimivuuden ja arvioinnin kehittäminen. [Pdf-dokumentti]. Helsinki: Valtiovarainministeriö/Edita Oyj. [Viitattu: 12.2.2009]. Saatavana: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3489/3490_fi.pdf
- Salminen, P. 1990. Tuotteiden ja toiminnan laadun kehittäminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Silen, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Silvennoinen, K., Michelsen, T. & Niemi, H. 2008. Business pilviin. Tampere: Suomen Laatu yhdistys ry.
- Suomen 4H-liiton laatukäsikirja. 20.10.2010. Työpaikkana Suomen 4H-liitto -käsikirja. [Word-dokumentti]. Suomen 4H-liitto ry. [Viitattu 23.4.2011]. Saatavana: Suomen 4H-liiton Intranetistä: Vaatii käyttöoikeuden.
- Suomen 4H-liitto. 2010. 4H-nuorisotyö 2011-2013: Yhdistykset toiminnan ytimessä. Suomen 4H-liitto.
- Suomen 4H-liitto. 2011. Vuosikertomus 2010: Suomen 4H-liitto.
- Suomen 4H-liitto. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Suomen 4H-liitto ry. [Viitattu 19.4.2011]. Saatavana: http://www.4h.fi/4h-jarjesto/suomen_4h-liitto/
- Suomen yrittäjät. 1998. Laadun portaat – Yrittäjän käsikirja. Tietosykli Oy.
- Tietoa 4H-järjestöstä. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Suomen 4H-liitto ry. [Viitattu 5.4.2011]. Saatavana: http://www.4h.fi/4h-jarjesto/tietoa_4h-jarjestosta/
- Tiilikainen-Tervasniemi, A. & Saarela, K. (toim.) 2007. Mahdollisuutena markkinat: Kolmas sektori ja liiketoiminta. Jyväskylä: Kopijyvä Oy
- Toiminnan painopisteet. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Suomen 4H-liitto ry. [Viitattu 19.4.2011]. Saatavana: http://www.4h.fi/4h-jarjesto/toiminnan_painopisteet/
- Veräjänkorva, J. 1986. Laatutekniikka. 3. painos. Helsinki: Insinööritieto Oy.

- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Voutilainen, P., Ritola, O. & Moisio, J. 2001. IMS-Johtamisjärjestelmä: laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita Oyj.
- Välimäki, H.E. 2010. Muistio: Ajokortti työelämään palautekeskustelu 30.6.2010. Muistio 2.7.2010. Saatavana: Suomen 4H-liiton intranetistä: Vaatii käyttöoikeuden.
- Välimäki, H.M.M. 2011. Taloussihteri. Suomen 4H-liitto ry. Keskustelu 7.5.2011.

LIITTEET

LIITE 1. Kolme askelta työelämään



LIITE 2. Ajokortti työelämään -esite

Ajokortti työelämään

KURSSI YLI 13-V NUORILLE

Huristekaa työelämään ajokortti hyppysissä! Ajokortti työelämään -kurssi antaa nuorille perustiedot työelämästä, näkemys sen siitä, mitä työnantajat odottavat uusilta, nuorilta työntekijöiltä ja työkaluja ihmissuhdetaitoihin sekä asiakaspalveluun.

Kohderyhmä yli 13-vuotiaat nuoret, jolla ei ole vielä kokemusta työelämästä.

Kurssin hinta 30 € / osallisuva nuori. Hinta sisältää kurssin ja Ajokortti työelämään -oppaan sekä -kortin ja -todistuksen.

Kurssipäivän sisältö

- työnhaku ja työelämän pelisäännöt
- työnantajan näkökulma
- asiakaspalvelu
- erilaiset asiakkaat ja asiakaspalvelijat
- haasteelliset asiakaspalvelutilanteet

Kurssipäivän opetusmenetelmät ovat osallistavia, ryhmätöiden ja draaman avulla tutustuttavaan nuoret työelämän pelisääntöihin sekä ihmissuhde- ja asiakaspalvelutaitoihin. Työnantajan näkökulman kurssipäivään tuo paikallinen yrittäjä tai muu nuoria työllistävä tahok. Hyväksytyksi suoritettun kurssin jälkeen nuori saa Ajokortti työelämään -kortin ja todistuksen osoituksena taidoistaan.

Tilaa kurssi paikallisesta 4H-yhdistyksestä Yhteystiedot löydät

www.4H.fi

TUUS TUUS TUUS!

AJOKORTTI TYÖELÄMÄÄN

www.4H.fi

LIITE 3. Palautelomake



Tapahtuman nimi: _____

Aika ja paikka: _____

Arviointi 1-5 (1=heikko,...,5=erinomainen)

Kouluttajat	1	2	3	4	5
Menetelmät	1	2	3	4	5
Aineistot	1	2	3	4	5
Tilat ja laitteet	1	2	3	4	5

Mikä oli hyvää?	Mitä olisit toivonut tehtävän toisin? Miten?

Yleisarvosana asteikolla 1-5 (1=heikko,...,5=erinomainen)

Mitä muuta palautetta haluat antaa?

Vastaajan nimi (vapaaehtoinen): _____