

Susanna Keminen Tiina Maaranen

Mikko Partanen Tiina Voutilainen

KATSE ETEENPÄIN – MIKKELI MUUTOKSESSA

Muutosohjelman arviointi

Opinnäytetyö
Liiketalous


Toukokuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 16.5.2011
Tekijä(t) Susanna Keminen, Tiina Maaranen, Mikko Partanen ja Tiina Voutilainen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma
Nimeke Katse eteenpäin – Mikkeli muutoksessa. Muutosohjelman arviointi.		
Tiivistelmä <p>Mikkelin kaupunki aloitti vuonna 2008 laajan muutosohjelman. Muutosohjelmalla pyrittiin kehittämään kaupunkiorganisaation ja työyhteisön toimintaa. Muutosohjelma sisälsi useita hankkeita. Tämä opinnäytetyö on tehty Mikkelin kaupungin toimeksiantona ja arvioidaan siinä muutosohjelman hankkeista laajimmat. Tykes-hankkeella pyrittiin kehittämään sosiaali- ja terveystoimen prosesseja ja toimintoja. TSR-hanke oli kahden palvelukeskuksen kehittämiseen tähdännyt hanke. JET-hanke oli ylimmän johdon johtamisvalmennus.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitetään hankkeiden onnistumista, jota lähestytään kehittävän arvioinnin näkökulmasta. Arviointialueet olivat kehittämisprosessin onnistuneisuus, tuotokset ja tulokset, vaikutukset ja vaikuttavuus, vaikuttavuutta edistäneet ja estäneet tekijät sekä viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus. Lisäksi annetaan arvioinnin pohjalta kehitysehdotuksia siitä, miten hankkeiden toteutusta voisi parantaa tulevaisuudessa.</p> <p>Arvioinnissa käytettiin valmiita ja opinnäytetyötä varten kerättyjä aineistoja. Aineistoa kerättiin kyselyillä, puhelinhaastatteluilla ja ryhmähaastatteluilla. Arvioinnissa on hyödynnetty myös aiemmin tehtyjä hankeraportteja ja palautekyselyjä. Arviointiaineisto oli kvantitatiivista ja kvalitatiivista. Kyselyihin ja haastatteluihin osallistui Mikkelin kaupungin henkilökuntaa ja kaupungin hallituksen jäseniä.</p> <p>Tykes-hankkeen toteutusta pidettiin onnistuneena. Osallistujat olivat sitä mieltä, että henkilöstön mukaan ottaminen kehittämistyöhön on hyvä lähtökohta. Hankkeesta saatiin myös selkeitä konkreettisia tuloksia. TSR-hankkeen toteuttaminen oli arvioinnin mukaan tarpeellista. Hankkeen myötä kaksi palvelukeskusta aloitti toimintansa. Se on lisännyt avointa keskustelua työyhteisöissä sekä yli organisaatorajojen ulottuvaa tiimityöskentelyä. Myös JET-valmennuksen toteuttaminen koettiin tarpeelliseksi. Valmennuksen tulokset olivat rohkaisevia, erityisesti yhdessä tekemisen -kulttuurin koettiin vahvistuneen.</p> <p>Muutoksen läpivienti vaatii kaikkien osapuolien sitoutumista. Tulevaisuudessa tulisi ottaa huomioon vielä paremmin, että kehittämishankkeiden toteuttamiseen ja tulosten käyttöön vientiin varataan riittävästi aikaa ja resursseja. Viestinnän ja tiedottamisen merkitys korostuu kehittämishankkeissa.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Arviointi, kehittämisprojekti, kehitysohjelma, tiedotus, tuloksellisuus, vaikutukset, vaikuttavuus		
Sivumäärä 119 sivua + liitteet 33 sivua	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi lehtori Rauni Väättäminen lehtori Ulla Keto		Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin kaupunki/ kehitysjohtaja Soile Kuitunen

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Date of the bachelor's thesis 16 May 2011	
Author(s) Susanna Keminen, Tiina Maaranen, Mikko Partanen and Tiina Voutilainen	Degree programme and option Business management	
Name of the bachelor's thesis Looking ahead – The city of Mikkeli in change; Evaluation of the development programme		
Abstract <p>The city of Mikkeli started an extensive development programme in 2008. The aim of the programme was to develop the city organisation and the operations of the work community. The programme consisted of several projects of which the most extensive ones were evaluated in this bachelor's thesis. The purpose of the Tykes programme was to develop the processes and operations of the city's social and health care services. The TSR programme aimed to develop operations of two service centres. JET was a management training programme for the city's upper management.</p> <p>This bachelor's thesis was carried out as an assignment for the city of Mikkeli and it established the success of these three projects. The evaluation was approached from a developmental evaluation perspective. The evaluation areas were the success of the development process, outputs and results, impacts and effectiveness, enhancing and inhibiting factors of effectiveness and the success of communication and information. Additionally, suggestions for improving the implementation of the projects in future were given based on the evaluation.</p> <p>The evaluation was done by exploiting pre-gathered materials and what materials gathered for this bachelor's thesis. The data were collected with questionnaires, telephone interviews and group interviews involving the city's personnel and members of the city government. Previous project reports and feedback inquiries were also used. The evaluation material was quantitative and qualitative in nature.</p> <p>The implementation of Tykes programme was considered successful. Participants thought that letting the personnel take part in the development was a good starting point. Also concrete results were received from the project. The TSR programme was found useful according to the evaluation. Because of the project two service centres were launched. The project has increased open discussion in the work community and cooperation across the organisational boundaries. Also the JET programme was found necessary. The results of the project were encouraging, especially team spirit was considered to be strengthened.</p> <p>Implementing change requires commitment from all the parties involved. In future it should be taken into account even better that there are enough time and resources reserved to implement the project and its results. The meaning of good communication and information is substantial in developing projects.</p>		
Subject headings, (keywords) Evaluation, development programme, development project, communication, results, impacts, effectiveness		
Pages 119 pages + appendices 33 pages	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor lecturer Rauni Väättämoinen lecturer Ulla Keto	Bachelor's thesis assigned by The city of Mikkeli/ development director Soile Kuitunen	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	MIKKELIN KAUPUNGIN KEHITYSTOIMINTA	2
2.1	Tykes-hanke.....	3
2.2	TSR-hanke	9
2.3	JET-johtamisen erikoisammattitutkinto.....	12
3	PROJEKTIT JA PROJEKTIEN ARVIOINTI.....	15
3.1	Projektin kehittämisen välineenä.....	16
3.2	Projektin arviointi	19
3.2.1	Arviointi ja kehittävä arviointi.....	22
3.2.2	Projektin prosessin arviointi	30
3.2.3	Projektin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi.....	33
3.2.4	Vaikuttavuutta edistävät ja estävät tekijät.....	39
3.2.5	Viestinnän ja tiedottamisen merkitys kehittämissuorituksissa.....	43
4	HANKKEIDEN ARVIOINNIN TOTEUTUS.....	47
4.1	Käytetyt arviointimenetelmät ja mittareiden laatiminen	47
4.2	Arvioinnissa käytetty aineisto ja sen analysointi hankkeittain	56
4.2.1	Tykes-hanke	57
4.2.2	TSR-hanke	59
4.2.3	JET-johtamisen erikoisammattitutkinto.....	63
5	HANKKEIDEN ARVIOINTITULOKSET	65
5.1	Tykes-hanke.....	65
5.1.1	Kehittämissuorituksen onnistuminen	66
5.1.2	Tuotokset ja tulokset.....	68
5.1.3	Vaikutukset ja vaikuttavuus.....	79
5.1.4	Vaikuttavuutta edistäneet ja estäneet tekijät.....	82
5.1.5	Viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus	83
5.1.6	Mitä jatkossa hyödynnettävää opittiin	84
5.2	TSR-hanke	86
5.3	JET-johtamisen erikoisammattitutkinto.....	96

6	HANKKEIDEN ONNISTUMINEN, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA	
	POHDINTA	101
6.1	Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset.....	101
6.2	Pohdinta	108
7	LOPUKSI.....	113
	LÄHTEET	115
	LIITTEET	
	1. Sopimus opinnäytetyön tekemisestä	
	2. Tykes-hankkeen kyselyjen saatekirje	
	3. Tykes-hankkeen kysymyslomake	
	4. Tykes-hankkeen kehittäjäpäälliköiden sähköpostikysely	
	5. Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot	
	6. TSR-hankkeen haastattelujen saatekirje	
	7. TSR-hankkeen haastattelukysymykset	
	8. JET-valmennuksen kyselyjen saatekirje	
	9. JET-valmennuksen kysymyslomake	
	10. JET-valmennuksen kyselyjen vastaustaulukot	

1 JOHDANTO

Innovatiivisena kaupunkina Mikkeli käynnisti syksyllä 2008 muutosohjelman kaupunkiorganisaation, asiakaspalvelukyvyn, työyhteisöjen ja kaupungin yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Muutosohjelman tarpeellisuus tiedostettiin ja sen avulla haluttiin rakentaa toimivampi kaupunkiorganisaatio Mikkeliin. Ikärakenteen jyrkkä muutos luo paineita kehittää palveluja mm. sosiaali- ja terveystieteillä. Nopea työväestön ikääntyminen ja eläköityminen luovat omat haasteensa mm. henkilöstön työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Samalla palvelutarpeen kasvu yhdessä henkilöstön vähenemisen kanssa koettelee työyhteisöjen toimivuutta ja työhyvinvointia.

Mikkelin kaupunki toteutti muutosohjelmassaan v. 2008 – 2010 kolme ydinhanketta: Tykes-hankkeen, TSR-hankkeen sekä Jet- johtamisen erikoisammattitutkinnon. Hankkeet toteutettiin prosessiajattelun pohjalta, jossa heti alkuun selvitettiin tarkasti hankkeiden tarpeellisuus ja hankeprosesseilta haluttu lopputulos. Hankkeiden kohderyhmänä olivat kaupungin johto ja henkilöstö. Muutosohjelmassa toteutettavien hankkeiden aloittamisessa ja toteuttamisessa käytettiin apuna ulkopuolisia asiantuntijoita.

Arviointitehtävänä oli selvittää muutosohjelmaan kuuluneiden hankkeiden toimeenpanon onnistuneisuus, tehokkuus ja osallistavuus. Näiden lisäksi arviointitehtävämme kuului arvioida hankkeiden viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus, tulokset ja tuotokset sekä vaikutukset ja vaikuttavuus. Pääpaino arvioinnissamme oli kehittäväällä arvioinnilla. Toimeksiantaja, Mikkelin kaupunki, halusi myös saada selville, mitä muutosohjelman ja hankkeiden toteuttamisesta voidaan oppia ja hyödyntää tulevaisuudessa toteutettavissa muutoksissa ja kehityshankkeissa.

Hankkeiden arvioinnin toteutti Mikkelin ammattikorkeakoulun neljä opiskelijaa. Susanna Keminen ja Tiina Maaranen toimivat Tykes-hankkeen vastuuhenkilöinä. Mikko Partanen oli JET- valmennuksen vastuuhenkilö ja Tiina Voutilainen TSR-hankkeen vastuuhenkilö. Hankekohtaisten tekstien lisäksi jaoimme opinnäytetyön teoria-osan kirjoittamisen siten, että Tiina Voutilainen kirjoitti tekstit, joissa käsitellään projektia kehittämisen välineenä, projekti- sekä projektiprosessin arviointia sekä kehittävää arviointia. Susanna Keminen ja Tiina Maaranen kirjoittivat tekstiä projektin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioinnista sekä viestinnän ja tiedottamisen merkityksestä

kehittämiprojektissa. Mikko Partanen kirjoitti vaikuttavuutta edistävästä ja estävistä tekijöistä.

2 MIKKELIN KAUPUNGIN KEHITYSTOIMINTA

Muutokset ilman henkilöstön mukana oloa ja omaa panosta ovat riittämättömiä. Rakenteiden, prosessien ja palvelujen kehittäminen tehokkaasti on mahdollista sitouttamalla henkilöstö mukaan muutosohjelmaan ja ennen kaikkea kuuntelemalla heitä ja heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan. Näin saadaan pysyvämpiä ja menestyksellisempiä tuloksia. Kuluttajien käyttäytymismuutos ja Mikkelin kaupungin pyrkimys lujittaa omaa kaupunkikuvaa kilpailukykyisemmäksi ja houkuttelevammaksi luo paineen tuottaa innovatiivisempia palveluja mm. omille kuntalaisille. On myös otettava huomioon lähialueiden välinen kilpailu ja jatkuva muuttoliike palveluiden parantamisessa. Kuntalaisten aktivointi ja osallisuuden lisääminen toteuttaviin uudistuksiin ja kehittämistoimintaan luo pohjaa vahvalle suunnalle kohti parempaa palvelukeskusta ja pysyvämpiä parannuksia. Muutoksen ja kehittymisen lähteminen ihmisen tunteista ja tahdosta yhdistettynä yhteisvastuullisuuteen luo pysyvän muutoksen. (Kehittämishankkeen suunnitelma 2008, 2.)

Mikkeli-niminen kunta syntyi 1.1.2001 kun Anttolan kunta, Mikkelin kaupunki ja Mikkelin maalaiskunta liittyivät yhteen. Samana vuonna Mikkeliin liittyi myös vajaan kahden tuhannen asukkaan Otava, jolloin se muuttui kylästä kaupunginosaksi. Vuonna 2007 Haukivuori yhdistyi Mikkeliin. (Mikkeli-modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla.)

Mikkelin kaupungin Internet-sivuilta selviää, että Mikkeli on Etelä-Savon maakuntakeskus ja merkittävä hallinnollinen keskus. Kaupungissa ovat mm. Maavoimien esikunta, Mikkelin hiippakunnan tuomiokapituli sekä valtion aluehallinnon yksiköitä. Lääninuudistuksessa vuonna 1997 Mikkelistä tuli Itä-Suomen läänin pääkaupunki ja läänien lakkauduttua Itä-Suomen aluehallintoviraston sekä Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen päätoimipaikka vuonna 2010. (Mikkeli – modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla.) Väestötietojärjestelmän mukaan kaupungin asukasluku on 48 799 henkilöä, joista yli 64-vuotiaita on 19,1 % (Väestötietojärjestelmä. Rekisteritilanne 31.1.2011).

Mikkelin kaupunki on myös merkittävä työnantaja Etelä-Savossa. Kaupungin Internet-sivuilta selviää, että kaupungin palveluksessa työskentelee nykyään n. 3000 henkilöä, joista viidesosa on jäämässä eläkkeelle seuraavien 5 vuoden aikana (Mikkelin kaupungin toimintakertomus ja tilinpäätös 2009, 21). Henkilöstön korkea ikä näkyy mm. sairauspoissaoloina ja töiden kuormittumisena, jotka omalta osaltaan vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työviihtyvyyteen. Mikkelin suurimpia työnantajia Mikkelin kaupungin lisäksi ovat mm. Osuuskauppa Suur-Savo, lihanjalostaja Järvi-Suomen Portti sekä syväpaino Helprint Oy. (Mikkeli – modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään muutosohjelmassa toteutetut hankkeet. Hankekohteisesti kuvaillaan asiat, jotka vaikuttivat hankkeen käynnistämiseen. Lisäksi kerrotaan hankkeille asetetut tavoitteet ja saavutetut tulokset pääpiirteittäin.

2.1 Tykes-hanke

Mikkelin kaupunki toteutti Työelämän kehittämishankkeen eli Tykes-hankkeen lokakuun 2008 ja lokakuun 2009 välisenä aikana (Rita 2010a, 3). Hankkeen läpiviemisen taustalla oli tarve uudistaa ja kehittää sosiaali- ja terveystoimen palvelutuotantoa, jotta pystyttäisiin vastaamaan tulevaisuuden taloudellisiin haasteisiin (Talouden vakauttamiseen... 2008). Hankkeen tavoite oli synnyttää parempaa yhteistyökulttuuria ja saada kehittämistoiminta osaksi työyhteisön arkea (Rita 2010a, 2).

Kaupunki sai hankkeeseen rahoitusta Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesiltä. Kaupungin omavastuuosuus hoidettiin pääosin hankkeeseen osallistuneiden työntekijöiden palkkakustannuksina hankkeeseen käytetyltä ajalta. (Talouden vakauttamiseen... 2008.) Tekesin Tykes-ohjelma rahoittaa työelämän laadun ja tuottavuuden parantamiseen tähtääviä projekteja. Sen myöntämä rahoitus on tarkoitettu kohdistettavaksi projektissa syntyneisiin asiantuntijakustannuksiin. (Työelämän kehittämisohjelma Tykes 2010.)

Tykes-hankkeen koordinoitiryhmän muodostivat asiantuntijat, Mikkelin sosiaali- ja terveystoimen johto ja kaupungin johto. Kaupunkitason koordinoinnista vastasi kehi-

tysryhmä, jossa olivat Mikkelin kaupungin viestintäpäällikkö, kehitysjohtaja, talousjohtaja ja sosiaali- ja terveystoimenjohtaja. Hankkeen ohjausryhmänä toimi kaupungin YT-neuvottelukunta. Kaupunginhallituksen ja sosiaali- ja terveystoimen johtoryhmän tehtävänä hankkeessa oli seurata sen edistymistä ja varmistaa hankkeen siirtyminen käytäntöön sekä pysyvien muutosten syntyminen. (Rita 2010a, 2.)

Hankkeen asiantuntijoina toimivat Aspectum Public Oy:n toimitusjohtaja, sosiaali- ja terveystoimen erityisasiantuntija ja konsultti. Toimitusjohtaja vastasi nykytilaan ja kehittämiseen liittyvien taustatietojen kokoamisesta ja analysoinnista sekä yhdessä konsultin kanssa työhyvinvointibarometrin käyttöönotosta. Lisäksi toimitusjohtaja suunnitteli työpajakonseptin ja vastasi kehittämisen työvälineiden suunnittelusta. Sosiaali- ja terveystoimen asiantuntijan vastuulla oli kehittäjäryhmien työpajojen toteuttaminen, kehittämisen työvälineiden käyttöönotto ja työpajatyöskentelyn eteneminen sekä tulosten kirjaaminen. Toimitusjohtaja ja sosiaali- ja terveystoimen asiantuntija vastasivat yhdessä työpajakonseptista, kehittämishankkeiden ohjauksesta ja asiantuntijasuosituksista. (Rita 2010a, 30.)

Hanke kohdistui Mikkelin kaupungin 11 sosiaali- ja terveystoimen tulosyksikköön. Hankkeeseen osallistuivat Pankarannan ja Suonsaaren vanhainkodit, Haukivuoren palvelukeskus, vanhusten päivätoiminta, kotihoito, kotihoidon tukipalvelut, terveyskeskussairaalan osasto 1, osasto 3 ja dementiaosasto, terveysneuvonta, sosiaalityö ja vammaispalvelut. Hankkeessa oli mukana myös henkilöitä teknisistä palveluista, vapaa-aikapalveluista, kulttuuripalveluista ja koulutuspalveluista. (Talouden vakauttamiseen... 2008.)

Tykes-hankkeen kohderyhmiin kuuluivat sosiaalityön piiriin kuuluvat aikuiset, vanhuksat ja lapsiperheet. Hanke koski myös palvelukeskuksissa ja vanhainkodeissa asuvia vanhuksia ja ikääntyneiden päiväpalveluiden käyttäjiä. Hankkeen kohderyhmiin kuuluivat lisäksi lapsiperheiden tukipalveluita käyttävät asiakkaat. Vammaispalvelun kotipalvelun asiakkaat olivat yksi hankkeen kohderyhmistä. Kehittämisen kohteena olivat terveyskeskussairaalan osastot 1 ja 3 sekä dementiaosasto ja muistihoidon kehittäminen. Hankkeen avulla pyrittiin saamaan ennakoivien palveluiden piiriin sellaiset asiakkaat, joilla ei ole säännöllisiä kontakteja palveluihin. (Aspectum 2009.)

Kehittämistarpeet

Mikkelin kaupungin tulevat haasteet kohdistuvat erityisesti sosiaali- ja terveystoimeen (Talouden vakauttamiseen... 2008). Väestörakenne muuttuu Etelä-Savossa huomattavan nopeasti. Väestö ikääntyy ja yhä suurempi osa asukkaista on eläkeiän saavuttaneita. Väestörakenteen muuttuessa palvelun tarve lisääntyy ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. (Kuitunen & Gustafsson 2010, 3.) Väestön ikääntyminen aiheuttaa sen, että kaupungin on kehitettävä yli 65-vuotiaiden ikäluokalle tarjottavia palveluja (Talouden vakauttamiseen... 2008).

Kaupunkiorganisaatioissa kehittäminen on tavallisesti hyvin hidasta ja byrokraattista. Tarpeet muuttuvat nopeasti ja usein hankkeet ovat hiipuneet ja unohtuneet ennen kuin ne on saatu kunnolla käyntiin. Mikkelissä kaupungin organisaatio on jaettu viiteen päätehtäväalueeseen: keskushallinto, tekninen toimi, kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi, opetustoimi ja sosiaali- ja terveystoimi. Yhteistyötä eri päätehtäväalueiden välillä ei juuri ole ollut vaan ne toimivat hyvin itsenäisesti. (Tykes-hankkeen hakemus 2008.)

Kuntaorganisaatioiden kehittämisessä henkilöstö kokee usein olevansa vain muutosten kohteena. Osallistumista ei henkilöstön puolesta juuri ole ja osallistuminen alkaa usein vasta muutosten jälkeen. Tällaisella kehittämisellä on todettu olevan negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Talouden vakauttamiseen... 2008.)

Hankkeen tavoitteet

Tykes-hankkeen päätavoitteita olivat

- yhteistyön kulttuurin kehittäminen
- organisaatorajat ylittävä prosessien kehittäminen
- innovaatioiden tuottaminen ja käytäntöön vienti
- henkilöstön roolin lisääminen työhyvinvoinnin kehittämisessä
- yhdessä toimimisen muotojen kehittäminen kolmannen sektorin, kuntayhtymien ja valtion toimijoiden kanssa. (Rita 2010a, 2.)

Yksi hankkeen tavoitteista oli synnyttää luontevaa yhteistyötä yli organisaatorajojen. Hankkeen avulla haluttiin madaltaa organisaatorakenteita päätöksenteossa ja nopeuttaa tiedon kulkua ja sen kehitystä. (Tykes-hankkeen hakemus 2008.) Henkilöstölle

haluttiin luoda foorumeja, joilla mahdollistettaisiin yhteistyö muiden asiantuntijoiden kanssa asiakkaan hyödyksi. Kiinteistä tehtävänkuvista ja toimialakohtaisesta työskentelyotteesta pyrittiin eroon yhteistyön lisäämiseksi. (Rita 2010a, 14.)

Tykes-hankkeen alkuperäisenä ajatuksena oli tuoda kehittämistoiminta osaksi organisaation arkea ja saada siten henkilöstön osaaminen paremmin hyödynnettyä. Tarkoitus oli kirkastaa johdolle ja henkilöstölle oman työn merkitys tulevaisuuden rakentamisessa ja suunnata voimavaroja positiivisesti. (Rita 2010a, 16.) Työyhteisössä haluttiin synnyttää innovaatioiden rakentamisen kulttuuri ja saada näin henkilöstö osallistumaan oman työyksikkönsä toimintastrategian toteuttamiseen. Henkilöstön kehittämisideoista oli tarkoitus hankkeen aikana työstää toteutettavia innovaatioita, jotka otettaisiin käyttöön työyhteisön arjessa. (Tykes-hankkeen hakemus 2008.) Näiden kehittämisideoiden oli tarkoitus olla tärkeässä roolissa kaupungin palvelutuotannon uudistamisessa (Talouden vakauttamiseen... 2008).

Henkilöstön osaa päätöksenteossa haluttiin korostaa ja ottaa heidän mielipiteet huomioon jo asioiden valmisteluvaiheessa. Ennen suuria muutoksia henkilöstöä oli tarkoitettu kuulla eri menetelmien avulla. Tätä varten kehitettiin sähköinen lomake, johon henkilöstö voi tuottaa omia ideoitaan. (Rita 2010a, 16.) Ihmisten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja tulla kuulluksi olivat tärkeitä kehittämiskohteita (Tykes-hankkeen hakemus 2008).

Hankkeen avulla pyrittiin parantamaan vuorovaikutusta ja purkamaan luottamushenkilöjohdon ja henkilöstön välillä olevaa vastakkainasettelua. Tämän tiedettiin vaativan muutoksia ajattelutavoissa ja vuorovaikutustaitojen lisäämistä sekä rakentavaa otetta asioiden käsittelyyn. Hankkeen aikana oli tarkoitus kehittää vuorovaikutusvalmiuksia ja luoda uusia käytäntöjä, jotta vuorovaikutus kuntaorganisaatiossa paranisi. (Tykes-hankkeen hakemus 2008.)

Kuntatyön mainetta haluttiin parantaa hankkeen avulla. Kuntatyöstä voi saada kuvan, että työskentelyote on passiivinen. Onnistumiskokemusten kautta ja antamalla työntekijöille aktiivinen rooli työssään heidät saadaan arvostamaan omaa työtään enemmän. Tällä ja johdon toimilla uskottiin olevan selvä vaikutus kuntatyön maineeseen. (Talouden vakauttamiseen... 2008.)

Hankkeen toteutus

Hanketta varten perustettiin kehittäjäryhmiä, joille nimettiin kehittämispäällikkö. Kehittäjäpäälliköitä mukana hankkeessa oli 12. Heidän tehtävinään oli koota itselleen kehittäjäryhmä, organisoida työpajatyöskentely, pitää yhteyttä kehittäjäryhmäänsä ja tiedottaa työyhteisölle työpajatyöskentelyn etenemisestä ja tuloksista. (Rita 2010a, 4 - 5.) Kehittäjäryhmät koostuivat suurimmaksi osaksi sosiaali- ja terveystoimen työyksiköistä. Jotta hankkeen aikana saatiin lisättyä yhteistyötä eri työyksiköiden välillä ja luotua organisaatiot ylittävää innovaatiojärjestelmää, oli mukana ryhmissä myös edustajia muista kaupungin yksiköistä. (Talouden vakauttamiseen... 2008.) Jokaiseen kehittäjäryhmään kuului noin 20–30 henkilöä (Aspectum 2009).

Kehittäjäryhmätyöskentelyn tavoitteena oli hankkeen aikana ottaa mukaan myös ne työyhteisön työntekijät, jotka eivät osallistuneet kehittäjäryhmiin. Koko henkilöstö osallistui kehittämiseen vastaamalla maaliskuussa 2009 toteutettuun työhyvinvointibarometri -kyselyyn, joka käsitteli työyhteisön vahvuuksia ja kehittämisisideoita. Kehittäjäryhmien jäsenet kertoivat työpajoissa tapahtuneista kehitysaskelista työtovereilleen. He keskustelivat työtovereidensa kanssa ja toivat työtovereiden ideoita ja näkemyksiä esille työpajoissa. Kehittämispäälliköt tiedottivat hankkeesta työpaikkakokouksissa kaikille työntekijöille. (Rita 2010a, 8.)

Kehittämisen työvälineinä olivat pääosin kehittäjäryhmien työpajat, joita jokaisella kehittäjäryhmällä oli kuusi. Ensimmäisenä kehittäjäryhmä oli kotihoidon kehittäjäryhmä, joka toimi hankkeen pilot-ryhmänä. Tarkoituksena oli testata työpajoille suunnitellut työskentelymenetelmät. Työpajamallin ja työmenetelmien kehittämiseksi kehittämispäälliköt pitivät kokouksia, joissa käytiin läpi työpajojen tavoitteet ja suunnitelma käytettävistä työmenetelmistä. Lisäksi arvioitiin työskentelyn sujumista ja tavoitteiden saavuttamista sekä työmenetelmien soveltuvuutta tuleville kehittäjäryhmille. (Rita 2010a, 8.)

Työpajamalli sisälsi kuusi puolen päivän työpajaa, jotka jokainen kehittäjäryhmä suoritti. Työpajat olivat inspiroiva, käynnistävä, kiihdyttävä, toteuttava, arvioiva ja raportoiva työpaja. Kukin kehittäjäryhmä valitsi kaksi tai kolme uutta toimintakulttuuria uudistavaa kehittämishanketta, jotka vietiin työpajatyöskentelyssä käytäntöön. Työpajoissa kehittäjäryhmät oppivat uusia menetelmiä ideoiden tuottamiseen, jalostamiseen

ja systemaattiseen kehittämiseen. Kaikilla kehittäjäryhmillä työpajatyöskentely ei toteutunut samalla tavalla. Joissain ryhmissä edettiin nopeampaan tahtiin ja joissain vähän hitaammin. (Rita 2010a, 9 – 10.) Työskentelyvaiheet toteutuivat suurimmaksi osaksi taulukon 1 esittämällä tavalla.

TAULUKKO 1. Kehittäjäryhmien työpajat (Rita 2010a, 10 – 13)

Työpaja	Työskentelyvaiheet
Inspiroiva työpaja	- Tutustuminen toisiin ryhmäläisiin, hankkeen tavoitteisiin ja työskentelymuotoihin - Oman työn tarkasteleminen eri näkökulmista ja oman työyhteisön vahvuuksien löytäminen - Kehittämisideoiden tuottaminen
Käynnistävä työpaja	- Kehittämisideoiden työstäminen - Konkreettisten kehittämistoimien käynnistäminen
Kiihdyttävä työpaja	- Kehittämisen näkökulmien laajentaminen - Kehitettävien prosessien vastuuhenkilöiden nimeäminen - Työhyvinvointibarometrin tulosten ja asiantuntijasuositusten läpikäyminen
Toteuttava työpaja	- Kehittämishankkeiden tilannekatsaukset - Kehittämistoimenpiteiden kirjaaminen ja aikataulutus
Arvioiva työpaja	- Tulokorttien laatiminen hankkeiden seurannan ja vaikutavuuden arviointia varten
Raportoiva työpaja	- Kehittämishankkeiden ja sen laajentamismahdollisuuksien kuvaaminen - Arkipäivässä näkyvien hankkeen tulosten kokoaminen - Osallistujien kokemusten kerääminen kehittämisprojektista

Hankkeen tulokset

Kehittämisideoita kerättiin kehittäjäryhmien työpajoissa ja Työhyvinvointibarometri-kyselyllä. Kehittämisajatuksia saatiin yhteensä lähes 600. Niitä työstettiin laajemmiksi kehittämisaihioiksi ja edelleen toteutettaviksi innovaatioksi. Hankkeen aikana saatiin aikaan 26 kehittämishanketta. Työpajatyöskentelyn aikana työstettäväksi oli valittu 31 kehittämishanketta, mutta määrä väheni joidenkin hankkeiden yhdistyessä toisiinsa. (Rita 2010a, 19.) Kehittämishankkeiden sisältöä on esitelty tarkemmin Hankkeiden arviointitulokset -luvussa.

Tykes-hankkeen alkuvaiheessa hiottiin ”Liikkuvan tiimin” toimintatapaa vuorovaikutteisena työpajatyöskentelynä (Rita 2010a, 3). Vakituudesta henkilöstöstä koostuva

”liikkuva tiimi” perustettiin vähentämään sijaistyövoiman tarvetta. Tiimi tuottaa muille sosiaali- ja terveystoimen yksiköille työvoimapalveluja, joita ne voivat käyttää äkillisiin sijaistarpeisiin, esimerkiksi sairauslomien sijaistamiseen. (Talouden tasapainotusohjelma 2009 – 2012.) Vuoden 2009 lopussa tiimiin kuului 26 lähihoitajaa, kuusi sairaanhoitajaa, yksi osastosihteeri, yksi sosiaalityöntekijä ja yksi osastonhoitaja. Yhteensä virkoja oli 35. Tiimin toiminta-alueena on Mikkelin kaupungin vanhustenpalveluiden alue, kotihoidosta aina akuuttiosastolle asti. (Mikkelin kaupungin talousarvio 2010..., 18.)

2.2 TSR-hanke

Mikkelin kaupunki toteutti muutosjohtajuus- sekä palvelukeskusmallien kehittämishankkeen eli TSR-hankkeen 5.11.2008 - 31.11.2009. Aloite TRS-hankkeen toteuttamiseen tuli kaupunginhallituksen tekemästä päätöksestä. Hankkeen rahoittajina toimivat Mikkelin kaupunki ja Työsuojelurahasto. Ulkopuolisena asiantuntija-apuna hankkeen toteuttamiseen Mikkelin kaupunki käytti arviointi- ja konsultointitoimisto Net Effect Oy:tä. Hankkeeseen osallistui kaupungin johtohenkilöitä, virkamiehiä, luottamushenkilöitä sekä henkilöstöä yhteensä 29 henkilöä.

Hankkeen taustaa

Hankkeen taustalta löytyi useita syitä, joista tarve hankkeen käynnistämiseksi syntyi. Mikkelin kaupunki halusi parantaa kaupunkiorganisaation toimivuutta sekä lisätä työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä. Nopea henkilöstön ikääntyminen ja siitä aiheutuva kilpailu osaavasta henkilökunnasta loi tarpeen tehostaa kaupungin henkilöstön osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Hanketta lähdettiin toteuttamaan olemassa olevien henkilöstövoimavarojen puitteissa. TSR-hankkeella oli vahva yhteys kaupunkikuvan kirkastamiseen ja myönteisen imagon luomiseen. ”Kehittäminen on kaupunkiorganisaation aito voimavara” (Loppuraportti Mikkelin Työsuojelurahaston...2010, 1.)

Hankkeen tavoitteet

Keskeisimmät hankkeen tavoitteet olivat luoda ja kehittää Mikkelin kaupungille uusi muutosjohtajuusmalli sekä aikaansaada kaksi, uudentyyppistä palvelukeskusmallia. Toinen palvelukeskus tulisi kokoamaan yhteen kaupungin henkilöstö- ja kehittämis-

palvelut. Näin syntyisivät toimivat yhteydet henkilöstön osaamisen johtamista ohjaavien toimintatapojen kehittämiseksi sekä yhdenmukaistamiselle kaupunkiorganisaatioissa. Toinen palvelukeskus toimisi organisaattorina kaupungin ulkoisille ja sisäisille palveluille, joka tapahtuisi yhdistämällä palkanlaskenta ja kirjanpito yhdeksi yksiköksi, tilitoimistoksi. (Tarjouspyyntö 2008, 1.) Hankkeen tavoitteena oli myös kehittää osaamista ja yhteisiä käytäntöjä Mikkelin kaupunkiorganisaatioissa. Näillä parannuksilla Mikkelin kaupunki pystyisi paremmin vastaamaan organisaation sisäisiin palvelutarpeisiin tyydyttämällä paremmin ja tehokkaammin asiakkaiden tarpeet. Em. mallien rakentaminen pohjautui prosessiajatteluun, jossa prosessien kehittäminen tapahtuu asiakkaan tarpeen perusteella, mm. palvelukeskusmallin jäsentäminen tapahtui ydin- ja tukiprosessien kautta, jossa toimenkuvat ja roolit tarkentuivat. (Kehittämishankkeen suunnitelma 2008, 3.)

Hankkeen toteutus

Hanke toteutettiin seuraavin osakokonaisuuksin:

1. yhteispalvelupisteen kehittäminen
2. henkilöstö- ja kehittämispalveluiden organisointi
3. kirjanpidon ja palkanlaskennan yhdistäminen. (Hankesopimus 2009, 1.)

Henkilöstö- ja kehittämispalveluiden (HEKE) organisointi tapahtui seuraavasti:

Loka-marraskuussa 2008 aloitettiin valmistelu- ja selvitysvaihe. Vaiheen alussa pidettiin info- ja keskustelutilaisuus henkilöstölle. Vaiheen aikana syntyi työsuunnitelma HEKE:n organisoinnille sekä toteutettiin sähköinen henkilöstökysely, jonka tuloksia käytetään tämän arviointityön aineistona. Marras-joulukuussa 2008 käynnistyi palvelukeskuksen toimintamalli ja -suunnitelman laatimisvaihe, joka toteutettiin kolmessa työpajassa. Työpajoissa työskenteli toimialojen vastuhenkilöt. Tammi-maaliskuussa 2009 palvelukeskuksen toiminta vakiinnutettiin. Tämä tapahtui täsmentämällä aikaansaattua toimintamallia sekä ydintoimintojen prosesseja. Tässä vaiheessa henkilöstö- ja kehittämispalvelukeskukseen toimintaan kuului vielä myös palkanlaskenta. (Kuitunen & Gustafsson 2010, 8.)

Kirjanpidon ja palkanlaskennan yhdistäminen eli tilitoimiston rakentuminen tapahtui seitsemässä vaiheessa: joulukuussa 2008 selvitettiin osahankkeen lähtökohdat ja ta-

voitteet. Tammikuussa 2009 käynnistyi kolme vaihetta, joissa tiedotettiin henkilöstöä asiasta sekä panostettiin heidän osallistamiseensa, määriteltiin prosessit ja rajapinnat sekä kehitettiin tietojärjestelmä- ja integraatoratkaisujen raportointia ja työpöytiä. Syys - lokakuussa 2009 käynnistyi vaihe viisi, jossa laadittiin suunnitelma palvelukeskuksen toimintamallista. Marraskuussa määriteltiin henkilöstöresurssit. Tammikuussa 2010 palvelukeskuksen toiminta käynnistettiin. (Kuitunen & Gustafsson 2010, 16.)

Palvelukeskusten kehittämisen rinnalla jäseneltiin samanaikaisesti myös muutosjohtamisenmallia. Tässä tavoitteena oli muutosjohtajuusmallin hyödyntäminen mm. palvelukeskusten kehittämisessä. (Loppuraportti Mikkelin Työsuojelurahaston... 2010, 2.)

Hankkeen toteutuksessa käytettiin seuraavia kehittämis- ja analyysimenetelmiä:

1. sähköinen kysely ja ryhmähaastattelut
2. johtoryhmätyöskentelyt, työpajat, tiimit, prosessipajat
3. yksilö- ja ryhmävalmennukset, mm. henkilöstön laavuseminaari v. 2009 alussa
4. muutosvalmennus, coaching
5. hankkeen ja tuotosten arviointi, tulosseminaari, sähköinen kysely. (Kehittämishankkeen suunnitelma 2008, 5.)

Hankkeen päätyttyä 19.10.2010 pidettiin hankkeen loppuseminaari. Seminaariin osallistui hankkeen toteutukseen osallistuneet henkilöt sekä kaupungin työntekijöitä ja luottamushenkilöitä yhteensä 37 henkilöä. Hankkeeseen osallistuneille, 29 henkilölle, tehtiin vielä lisäksi Webropol-palautekysely, joka koski mm. hankkeen ja loppuseminaarin hyödyllisyyttä ja onnistumista. Kyselyyn saatiin vastauksia 14 henkilöltä.

Hankkeen tuloksia

TSR- hankkeen tuloksena kaksi palvelukeskusta aloitti toimintansa. Heke eli henkilöstö- ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksen toiminta alkoi vuoden 2009 alussa ja talouspalvelujen palvelukeskuksen vuotta myöhemmin, vuoden 2010 alussa. Toinen niistä jatkaa kehittymistään ja toinen on jo laajentamassa toimintaansa. Toisen palvelukeskuksen osalta tulokset kehittyvät hitaammin ja toiminta ei siellä ole vielä pysyvää. Keväällä 2009 pidetyssä henkilöstön ja johdon yhteisessä laavuseminaarissa laa-

dittiin oman työryhmän paremman onnistumisen takaamiseksi ”Onnistumisen avaimet” (Kuitunen & Gustafsson 2010, 14).

Muutosjohtamismalli kehittyi uudistumisen johtamismalliksi. Palvelukeskusmallien toimintatavan mallintaminen avasi uudenlaisen mahdollisuuden muutosjohtamiselle ja sen toteuttamiselle Mikkelin kaupungin organisaatiossa. Hankkeen avulla saatiin osoitus siitä, että onnistuneelle uudistukselle on edellytyksiä. Muutosjohtajuus toteutuu uudistumisella ja sen johtamisella. (Strann 2010, 1.)

2.3 JET-johtamisen erikoisammattitutkinto

Johtamisen erikoisammattitutkinto koostuu kahdesta tutkinnon osasta, organisaation toiminnan ja johtamisen suunnittelusta sekä toiminnan johtamisesta. Tutkinnon molemmat osat tulee olla suoritettu hyväksyttävästi tutkinnosta valmistumista varten. (Johtamisen erikoisammattitutkinto 2006, 6.) Tutkinto on suunnattu henkilöille, joilla on mittava käytännön kokemus johtamisesta. Tutkintoa suorittavat henkilöt toteuttavat organisaatioidensa valittua strategian viemistä käytäntöön ja he lisäksi raportoivat organisaation johdolle strategian toteutumisen onnistumisesta. (Johtamisen erikoisammattitutkinto 2006, 7.)

Toteutusaika

Johtamisen erikoisammattitutkinto toteutettiin 18.2.2009 - 21.9.2010 välisenä aikana ja se toteutettiin kolmessa vaiheessa. Tutkinto sisälsi 16 lähiopetuspäivää ja 2 päivää henkilökohtaista ohjausta ja arviointeja varten. Toteutusaikana oli yhdeksän jaksoa, joihin jokaiseen liittyi omaan työhön kiinteästi liittyvä tehtävä. (JET koko ohjelma 2009.) Johtamisen erikoisammattitutkinnon rahoittamiseen osallistuivat TE – keskus, opetushallitus (VOS – rahoitus), oppisopimuskoulutusrahoitus ja Mikkelin kaupunki. Kaupungin osuus rahoitusosuudeksi jäi noin puolet (n. 70 000 euroa). (JET Mikkeli perustiedot.)

Toteuttaja

Johtamisen erikoisammattitutkinnon toteutti Johtamistaidon opisto (JTO). JTO toteuttaa elinkeinoelämälle koulutuksia ja auttaa sitä kehittymään. Vuosittain lähes 30 000

johtajaa ja asiantuntijaa 2000 yrityksestä tai muusta organisaatiosta hyödyntää JTO:n palveluja. Opisto toimii koko Suomen laajuisesti ja kansainvälisesti. Palveluihin kuuluvat esim. alueelliset tutkinnot, avoimet johtamisohjelmat ja yrityskohtainen kehittäminen.

Osallistujat

Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen osallistui Mikkelin kaupungin ylin johto, johtoryhmä mukaan lukien. (JET Mikkeli perustiedot). Tutkinnon suorittamiseen osallistui yhteensä 47 henkilöä. Sosiaali- ja terveystoimen virkamiesjohdon osallistumista painotettiin erityisesti. Osallistujista jokainen toimi osallistumishetkellä johtamistehtävissä ja heiltä odotetaan valmiuksia vaativimpien johtamistasontehtävien suorittamiseen, sitä varten tarvitaan uusia johtamisvalmiuksia. Tutkinnon suorittamiseen osallistuneet henkilöt sitoutuivat osallistumaan kaikkiin lähipäiviin. (JET Mikkeli perustiedot.)

Lähtökohdat

Lähtökohtina tutkinnon suorittamiseen ovat osallistujan vastualueen toiminnan johtaminen ja kehittäminen, johtajana kehittyminen sekä edellä mainittujen prosessien linkittäminen toisiinsa. Organisaation ja oman vastualueen johtaminen vaatii toiminnan kokonaistilanteen selvittämistä, toiminnan suunnittelua ja johtamista valitun strategian mukaisesti sekä kehittämiskohteiden valitsemista ja kehittämisprojektien toteuttamista asianmukaisten menetelmien avulla. Kehittyminen johtajana edellyttää, että osallistuja kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa kehittyäkseen tehtävässään johtajana. (Johtamisen erikoisammattitutkinto 2006, 7.) Hanke koettiin tarpeelliseksi, sillä Mikkeli tarvitsee muutosta toimintatapojen ja rakenteiden osalta. Muutosta vauhdittavat ikärakenteen kehitys, palvelutarpeiden muutos, asiakkaiden käyttäytymisen muutokset, uudet innovaatiot ja tarve innovoida lisää, pyrkimys kaupungin kilpailukyvyn ja houkuttelevuuden sekä elinvoiman turvaamiseen. (Muutosseminaari syksy 2010.)

Tavoitteet

Mikkelin kaupungin taloudellinen tilanne edellyttää uudenlaista toimintakulttuuria, jossa työprosessien ja johtamisen on muututtava kaikilla tasoilla. Työn pakkotahtisuudesta ja perinteisestä hierarkkisuudesta on päästävä eroon työn merkittävyyden ja palkitsevuuden löytämiseen ja koko organisaation osaamista hyödyntävään yhdessä tekemisen kulttuuriin. Kaupungin johtamiskoulutuksen tarkoituksena on lisätä ylimmän johdon johtamisvalmiuksia, luoda yhtenäistä tavoitteellista ja reilua johtamiskulttuuria, viedä eteenpäin Mikkelin historiallisen muutoksen vaatimia prosessimuutoksia ja ennen kaikkea toimia esimerkkinä koko henkilöstölle kannustamalla sitä oppimisen tielle. (JET Mikkelin perustiedot.)

Toimenpiteet ja menettelyt

Jokaiselle valmennettavalle tutkintoon sisältyi kehitystehtävä, joka oli mahdollista työstää yksin tai työpareittain. Kehitystehtävä liittyi kyseisen osallistujan työhön, joten se ei ole erillinen työstä. Kehitystehtävät toteutettiin kolmessa vaiheessa; inspiroiva suunnittelu, toteutus ja käytännössä arviointi. Kunkin vaiheen jälkeen suoritettiin työpaikkaohjaajien ja ohjausryhmän auditointi. Hankkeiden tarkoituksena oli näkyä jokaisessa vaiheessa konkreettisenä muutoksena organisaatiossa. (JET Mikkelin perustiedot.)

Ohjausryhmän tehtävänä oli asettaa tavoitteet ja valvoa toteutusta. Jäseninä ryhmässä olivat Mikkelin kaupungin kaupunginhallituksen puheenjohtaja, kaupungin johtaja, muutosryhmä, oppisopimustoimisto, Etelä-Savon ammattiopisto ja TE – keskus. Ryhmä kokoontui puolivuositain. Suunnitteluryhmä vastaavasti vahvisti ohjelman ja oli vastuussa luennoitsijoiden valitsemisesta. Ryhmä koostui Mikkelin kaupungin muutosryhmästä ja Etelä-Savon ammattiopistosta. (JET Mikkelin perustiedot.)

Mikkelin kaupunki edellytti tutkinnon päävalmentajalta osaamista kunta-alan johtamisen kehittämisestä. Jokaisen lähipäivän aikana tuli olla läsnä kaksi valmentajaa. Valmentajalta edellytettiin kokemusta strategisen johtamisen kehittämisestä ja hänen tuli omata 360-johtajuusarvion käyttö sekä siihen liittyvää henkilökohtaista valmennusta. Lisäksi hankkeen aikana tehtiin jokaisen yhdeksän jakson aikana laatuarviointia, josta koostettiin arviointiaineistoa. (JET Mikkelin perustiedot.)

Johtamisen erikoisammattitutkinnossa osoitetaan tutkinnon edellyttämä ammattitaito neljällä eri tavalla, johon kuuluvat; tutkinnon osan näytöt, kehittämisprojektin suunnitelma, omien johtamistaitojen arviointi ja niiden kehittäminen sekä arviointikeskustelu. Tutkinnon näytöissä osallistuja osoittaa ammattitaitovaatimukset täyttävän osaamisensa päivittäisissä johtamiseen liittyvissä tilanteissa valitsemallaan johtamisen osa-alueella. Osallistuja laatii suunnitelman kehittämisprojektista omalta johtamisen alueelta ja perustelee projektin tarpeellisuuden. Laadittu suunnitelma ja perustelut annetaan projektin kannalta olennaisille henkilöille arvioitavaksi. Tutkinnon suorittamiseen osallistuja arvioi omia johtamistaitojaan ja tekee niistä kehittämissuunnitelman. Lisäksi hän kuvaa, kuinka hänen johtamistaitojensa kehittämissuunnitelma toteutetaan. Kolmen ensimmäisen tutkinnon osan näyttöjen suorittamisen jälkeen pidetään arviointikeskustelu, johon osallistuvat tutkinnon osan suorittaja ja arvioijaryhmä. Arviointikeskustelussa tutkinnon suorittaja esittää omat itsearvionsa ja näyttöihin liittyvät dokumentit. Tämän jälkeen arvioijaryhmä pitää kokouksen, jossa päätetään tutkinnon osan hyväksymisestä tai hylkäämisestä ja antaa siitä kirjallisen lausunnon. (Johtamisen erikoisammattitutkinto 2006, 11 - 12.)

Suurimman osan strategisen johtamisen tavoitteista valmennettavat saivat poliittiselta johdolta. Tästä johtuen olikin luontevaa, että poliittinen johto toimi työpaikkaohjaajina, tutkinnon edetessä roolia kehitettiin kannustavan mentorin rooliksi. Poliittinen johto koulutettiin työpaikkaohjaajan ja mentorin tehtävään, jolla tavoiteltiin yhteisöllisyyden ja luottamushenkilöjohdon ja poliittisen johdon yhteisen johtamiskulttuurin kehittymistä. (JET Mikkeli perustiedot.)

3 PROJEKTIT JA PROJEKTIEN ARVIOINTI

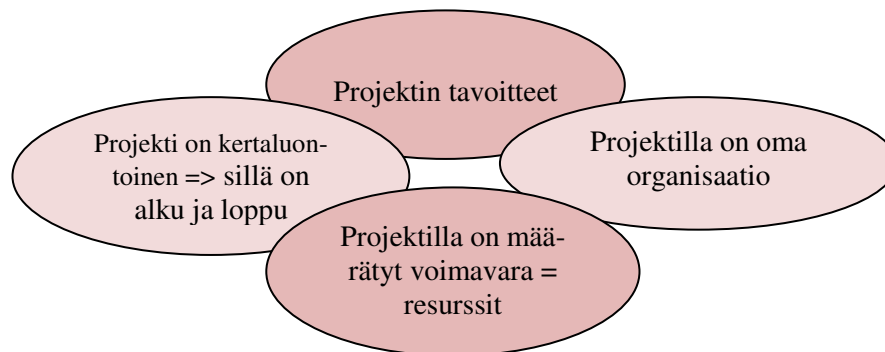
”Terve järki kelpaa kaikkeen projektitoimintaan, mutta se ei ihan aina riitä” (Silfverberg 2007, 5). Projektit ja niiden sisältö ovat yksilöllisiä. Projekteja toteutetaan kaikissa yhteiskunnan toimialoilla ja ne ovatkin tärkeä kehittämisen väline. Myös projektin käyttötarkoitus vaihtelee. Tästä huolimatta projekteille on löydettävissä tietynlainen kaava, jonka mukaan toiminta niissä etenee. (Silfverberg 2007, 13.)

Tässä luvussa käsitellään projektitoimintaa ja sen arviointia. Luvun alussa perehdytään aiheeseen näkökulmasta, jossa projekti toimii organisaation kehittämisen välinei-

nä. Luvun loppupuolella käsitellään projektien moninaisia arviointimenettelyjä sekä viestinnän ja tiedottamisen merkitystä projektin onnistumisen kannalta.

3.1 Projektin kehittämisen välineenä

Mikä on projekti? Ruuska (2007a, 18) määrittelee projektin joukoksi ihmisiä ja muita resursseja, jotka ovat tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Projekti halutaan käynnistää usein silloin, kun tarkoituksena on kehittää jotakin uutta tai hakea muutosta entiseen. Projekti on määräaikainen tehtävä, jolla on kiinteä budjetti ja aikataulu. Projektilla on elinkaari, jonka aikana voidaan havaita useita eri projektin vaiheita, mm. perustaminen, suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen. Kuten kuvassa 1 on esitetty, projekti on ainutkertainen, tavoitteiden pohjalta määritelty prosessi, jolla on oma organisaatio ja jolle on määrätty resurssit. Projektia ei kertaluonteisuuden takia voida toistaa, koska kahta samanlaista projektia ei ole olemassa. Nyky-yhteiskunnalle on tyypillistä, että asioita tehdään projekteina. Projektityöskentely on yleistynyt viime vuosina varsin nopeasti yritysmaailmassa. Projektiosaaminen on taito, jota tänä päivänä korostetaan yhä enemmän muiden työelämän taitojen rinnalla. Voisiko nyky-yhteiskuntaa kutsua kenties jopa projektityhteiskunnaksi? (Ruuska 2007a, 18 - 19.)



KUVA 1. Projektin komponentit (Silfverberg 2007, 21)

Projektit vaikuttavat vahvasti myös yritysten strategioihin. Projekteja toteutetaan organisaation eri rakenteissa. Niiden roolin merkitykseen organisaatiossa vaikuttaa mm. se, miten suuri asema niille annetaan. Kuitenkin merkittävin projektin rooli organisaatiossa on silloin, kun on kyseessä palvelutuotannon uudistaminen ja toimintatapojen muokkaaminen. Samalla korostuu organisaation asiakaslähtöisyys sekä prosessijohdamisen taito. Nämä ominaisuudet luovat perustan onnistuneelle projekteille. Onnistunut projekti vaatii myös johtamisaamista, jossa ihmisten johtaminen ja asioiden hal-

linta ovat tasapainossa keskenään. Projektit kuvaavat yrityksen organisaation tapoja, toimintamalleja, tunnelmaa ja kaikkea sitä, miten yritys ja työyhteisön jäsenet toimivat. Strategia on kanava, mitä pitkin yrityksen organisaatio kulkee. Strategian toteutuksessa käytetään apuna projekteja, kootaan projektisalkku. (Virtanen 2009, 71 - 95.) Mikkelin kaupungin toteuttamassa muutosohjelmassa projektisalkusta puhutaan nimellä temppu-tonkka, joka toimii muutosohjelman yhtenä kulmakivenä (Kuitunen & Gustafsson 2010, 6.)

Projektisalkun tulisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun näin tapahtuu, yrityksen strategia toteutuu. Projektisalkun sisältämien projektien tulisi liittyä strategiaan. Projektit ovat erilaisia resursein ja kooltaan mitattuina. Ne sisältävät myös erilaisia riskejä. Projektisalkun tulisi olla tasapainoinen erilaisista projekteista huolimatta. Yrityksen johdolla on suuri merkitys projektisalkun sisältöä valittaessa. Koska johto määrittää yrityksen strategian, määrittää se myös strategian toteuttamiseen tarvittavat projektit. Sillä on myös suurin vastuu yrityksen tuloksellisuudesta. (Virtanen 2009, 120 – 125.)

Monessa yrityksessä on käynnissä yhtä aikaa hankkeita, jotka koostuvat monista, erilaisista projekteista. ”Projektit ja kehittämishankkeet ovat väyliä uudistaa jo olemassa olevaa organisaatiota”, sanoo Virtanen (2009, 35). Projekti sopii työvälineeksi varsinkin silloin, kun toiminta on yli yksikkö- ja organisaatorajojen ulottuvaa. Muita tavallisimpia käyttötarkoituksia projekteille Viirkorven (2000, 7) mukaan ovat esimerkiksi:

- uusien toimintatapojen ja toimintamallien kehittäminen, kokeileminen ja käyttöönotto
- uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, kokeileminen ja markkinointi
- voimavarojen tehostaminen; työvoiman joustavampi käyttö
- dynaamisen ja kehittämishenkisen imagon tavoittelu. (Viirkorpi 2000, 7.)

Silverbergin (2007, 21) mukaan projektitoimintaa käytetään nykyään monissa, erilaisissa hankkeissa. Hankkeet hän luokittelee viiteen perustyyppiin:

1. investointihankkeet
2. kehittämishankkeet
3. tutkimushankkeet
4. selvityshankkeet
5. produktiohankkeet.

Taloudellinen kilpailu tämännäpäiväisessä yritysmaailmassa on kova. Yritykset pyrkivät aina vaan parempiin ja tehokkaampiin toimintamalleihin. Halutaan pysyä mukana kilpailussa ja palvella asiakkaita tehokkaammin kuin muut. Jatkuva kehittyminen on tärkeää jokaiselle yritykselle ja organisaatiolle. Projektityöskentely on yksi keino kehittämislle. Projektityöskentelyllä oikeanlainen osaaminen voidaan kohdistamaan oikeaan paikkaan. Näin työyhteisön voimavarat saadaan hyödynnettyä tehokkaasti. Oikein toteutettuina projektit ovat tehokkaita ja tuottavia. Myös projektit ja projektityöskentely kehittyvät ja niistä opitaan uutta koko ajan. (Silfverberg 2007, 21 - 22.)

Tarve muuttua ja kehittyä voivat olla käynnistäviä tekijöitä projekteille ja kehityshankkeille. Muutoksen voi käynnistää uteliaisuus jotain uutta kohtaan tai olosuhteiden pakottava tarve (Laamanen 2005, 294). Muutoksella luodaan uutta vanhan tilalle. Muutoksella voidaan kehittää aivan uusi toimintamalli, jota ei ole aikaisemmin kokeiltu tai joka ei ole toiminut halutulla tavalla. Kehityshankkeilla pyritään pitkäaikaisiin ja kestäviin vaikutuksiin. Kuitenkin itse projektivaihe on rajattu ja siksi sen lopettaminen onnistuneesti on erittäin haastavaa. Kehitysprojektien loppumisen jälkeen toiminta voi yhä kehittyä itsenäisesti. Usein projekti onkin ollut lähtöpotku uudelle ja kannattavalle toiminnalle. Projekti jatkuu prosessina. (Silfverberg 2007, 22.)

Se, että yrityksessä on käynnissä useita eri projekteja samaan aikaan, tekee keskeiseksi projektien vetäjien osaamisen ja heiltä edellytettävät ominaisuudet. Sitkeys, johdonmukaisuus ja omaan asiaan uskomisen ovat ominaisuuksia, joihin projektityön onnistumista arvioitaessa kannattaa kiinnittää huomiota. Projekteihin ei pidä suhtautua irrallisena osana yrityksen organisaatiota vaan ne kuuluvat oleellisesti yrityksen kehitystoimintaan. Projektijohtaminen on johtamista projektein. (Virtanen 2009, 27.)

Projektilla on oma organisaatio. Projektin organisaation toimielimiä ovat asettaja eli projektin omistaja, ohjausryhmä, projektipäällikkö ja projektiryhmä. Näiden toimielimien lisäksi projektilla on myös muita ryhmiä ja toimijoita. Projektin ohjaaminen on projektipäällikön tehtävä. Projektipäällikkö toimii projektin johtoryhmän kanssa yhteistyössä. Johtoryhmä kannustaa ja antaa tukeaan projektipäällikölle. Kuitenkin johtoryhmä on projektin tärkein ohjauselin. Se mm. seuraa ja arvioi projektin toteutumisesta, päättää budjetista sekä hyväksyy projektin suunnitelmat. (Viirkorpi 2000, 30.)

Projektin ohjaaminen ja johtaminen helpottuu, jos projekti on etukäteen huolellisesti suunniteltu ja sen tarkoitus on kaikille selvillä. On tärkeää olla selvillä, mitä aiotaan tehdä, miksi ja miten. Näihin ydinkysymyksiin vastaaminen tarkoittaa projektin suunnittelua. Projektin hallinta on helpompaa ja sille muodostuu oma, ainutkertainen sisältö. ”Projektin suunnittelu alkaa alustavasta ideasta, huipentuu projektin ydinasioiden päättämiseen, tiivistyy projektisuunnitelman tekemiseen ja jatkuu projektin toteutuksen ajan suunnitelman raameja tarkentaen ja toiminnaksi muuntaen.” (Viirkorpi 2000, 14.)

Projektin hallinta perustuu mm. huolellisesti tehtyyn projektisuunnitelmaan. Hallinta on myös sitä, että projektin eteneminen tapahtuu suunnitelman mukaisesti. Tehtyä suunnitelmaa on kuitenkin hyvä tarkentaa projektin edetessä ja tehdä siihen tarvittavia korjauksia ja lisäyksiä. Erityisen tärkeää on seurata, että projekti pysyy aikataulussa ja ei ylitä sille asetettua budjettia. Nämä asiat tulevat esille myöhemmin projektiarvioinnin yhteydessä. Projektin hallinta edellyttää myös kiinnittämään huomiota projektin työtehtävien toteutumiseen. Näin vältetään tilanteet, joissa projektin työnjako ja työruuhkat puuroutuvat ja osa suunnitelman mukaisista työtehtävistä jää tekemättä. On tietenkin vaikeaa ennakoita etukäteen työtehtäviin tarvittavaa aikaa ja työvoimaa mutta tästä huolimatta jonkinlainen karkea jako tulisi tehdä. (Viirkorpi 2000, 36.)

Projektin hallinta on myös riskien hallintaa. Riskien hallinnalla tarkoitetaan sitä, että pyritään ehkäisemään mahdollisimman tehokkaasti ei-toivotut tapahtumat projektin aikana. Projektin riskit ovat harvoin ulkoisia uhkia. Yleensä riskit ovat sisäsyntyisiä eli tehdyistä suunnitelmista, puutteellisesta tiedosta, toteutusstrategiasta tai toimintatavoista aiheutuvia. Erityisen tärkeää projektin onnistumisen kannalta on pyrkiä tunnistamaan etukäteen tyypilliset riskitilanteet. Olisi hyvä myös miettiä, kannattaako projekti yleensä käynnistää ja onko asiaa järkevää tehdä projektina. (Viirkorpi 2000, 36.)

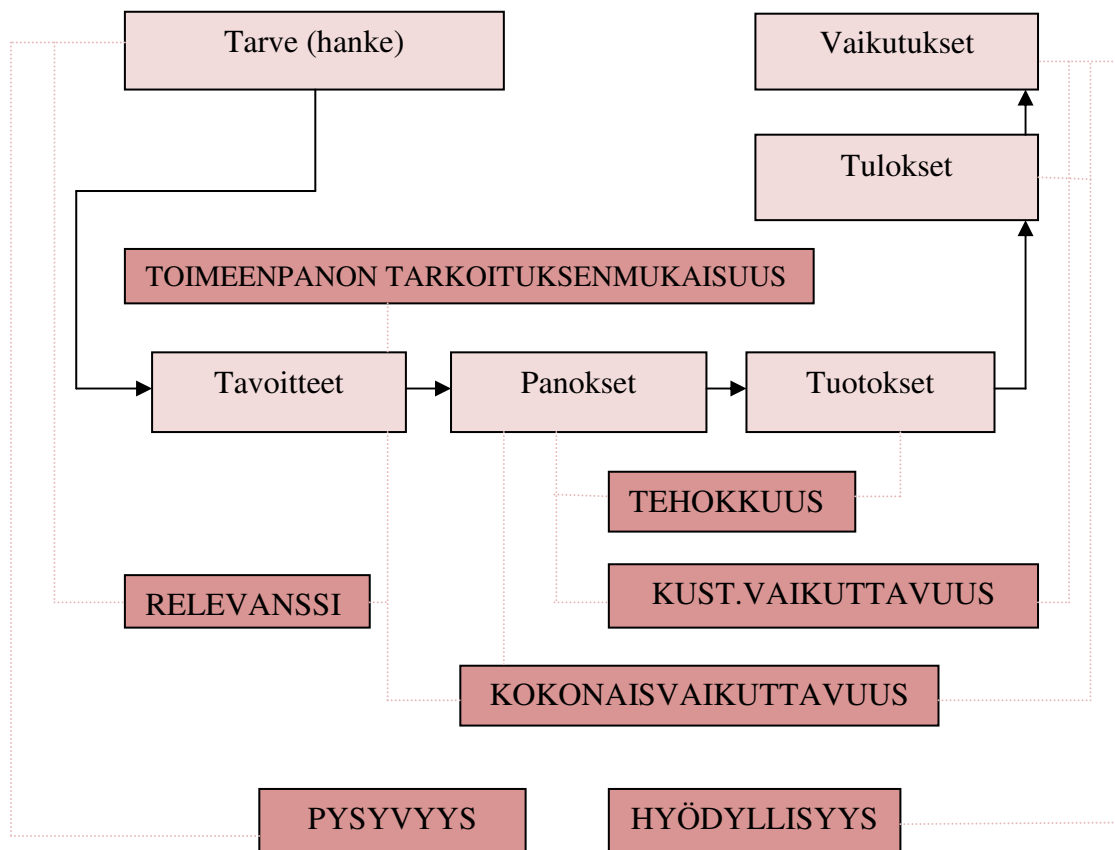
3.2 Projektiarviointi

”Arviointi eli evaluointi tarkoittaa samaa kuin arvioiminen ja arvottaminen. Arvioinnilla tarkoitetaan systemaattista jonkin asian arvon, ansion ja merkityksen määrittämistä. Se on arviointikohteen suhteuttamista arvioinnin perusteeseen.” (Anttila 2007, 15.) Arviointi itsessään on prosessi, jossa tehdään projektin toiminnasta ja tuloksista

saatuun tietoon perustuen päätelmiä projektin arvosta (Viirkorpi 2000, 38). Projektin elinkaareen mahtuu kolme tärkeää arviointiprosessia: projektin toteutettavuuden etukäteisarviointi, projektin aikainen seuranta ja sisäinen arviointi sekä laajoissa ja pitkäkestoissa projekteissa ulkoinen arviointi (Silfverberg 2007, 120).

Arvioinnista voidaan aina oppia. Projektin aikana tehdyn arvioinnin avulla pystytään kehittämään projektin toimintaa ja viemään projektia tehokkaammin eteenpäin. Projektin jälkeen tehty arviointi mahdollistaa saatujen kokemusten ja tuloksien hyödyntämisen muussa toiminnassa tai seuraavissa projekteissa. Näin on mahdollista oppia myös tehdyistä virheistä, niitä ei tulisi toistaa uudestaan. Joskus kuitenkin arviointi voi olla puutteellista esim. kiireen tai puutteellisten arviointitaitojen vuoksi. Arviointia tulisi arvostaa tärkeänä osana projektia. On tärkeää tiedostaa, millaista arviointia halutaan ja miten sitä halutaan kehittää. Arvioinnista tulisi tehdä suunnitelma, jonka mukaan arvioinnissa edetään. Tässä vaiheessa olisi hyvä sopia myös arviointiraportin julkaisemisen ajankohta eli mikä on arvioinnin aikataulu. (Viirkorpi 2000, 40.)

Arviointiin liittyy oleellisesti erilaiset käsitteet, joita kuvassa 2 on esitetty. Ne ovat alun perin Euroopan Komission vuonna 1999 julkaisemasta käsikirjasarjasta, jossa käsitellään mm. rakennerahaston toiminnan arviointimalleja. Käsitteiden hallinta ja niiden soveltaminen ovat erityisen tärkeitä taitoja arvioinnin tekijälle. Arvioinnin kohteeseen ja sen ominaisuuksiin liittyviä käsitteitä ovat tarve, tavoitteet, panokset, tuotokset, tulokset ja vaikutukset. Arviointinäkökulmiin liittyviä käsitteitä ovat relevanssi, toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, kustannusvaikuttavuus, kokonaisvaikuttavuus, hyödyllisyys ja pysyvyys. Käsitteiden merkitys korostuu entisestään silloin, kun mietitään arvioinnin ajallista näkökulmaa eli onko kyseessä etukäteisarviointi vai jälkikäteisarviointi. (Virtanen 2007, 87.)



KUVA 2. Keskeiset arviointikäsitteet (Virtanen 2007, 87)

Arviointi koostuu loogisesti toisiinsa liittyvistä toiminnoista. Tämän vuoksi sitä voidaan kutsua prosessiksi. Virtasen mukaan (2007, 143) arviointiprosessissa on seitsemän vaihetta, jotka koostuvat erilaisista tehtävistä ja osatehtävistä. Nämä seitsemän vaihetta ovat:

1. arvioinnin tarpeen kartoittaminen, arviointisuunnitelman laatiminen
2. arviointitehtävän muotoilu
3. arviointikäsitteiden valinta ja arviointikriteerien rakentaminen
4. arvioinnin suunnittelu ja käynnistäminen
5. arviointiaineistojen kerääminen ja analysointi
6. arvioinnin tulosten, johtopäätösten ja kehittämissuosituksen raportoiminen
7. arviointitiedon hyödyntäminen.

Kuten em. luettelosta huomaa, arviointiprosessi ei pääty tulosten raportointiin. On erityisen tärkeää, että saadut arviointitiedot hyödynnetään.

3.2.1 Arviointi ja kehittävä arviointi

Arvioinnin on oltava laadukasta. Arvioinnin laatu-käsite voidaan tietenkin mieltää monella eri tavalla. Virtanen (2007, 209) tiivistää laadukkaan arvioinnin motiivit kolmeen kokonaisuuteen, jotka ovat tilintekovastuu, demokratia ja edistyskellisyys. Laadukas arviointi tarvitsee toteutuakseen resursseja, niin taloudellisia kuin henkisiäkin. Pelkästään henkisillä tai taloudellisilla resursseilla yksistään ei voida toteuttaa laadukasta arviointia. Käyttämällä erilaisia resursseja pystytään osoittamaan arvioinnin laatu ja näin arvioinnin laadun tilintekovastuu täyttyy. Usein arviointi kohdistuu myös ihmisiin ja inhimilliseen toimintaan. Arvioinnilla voi olla suora vaikutus ihmisten elämään ja siksi ei ole aivan sama, miten ihmisiä kohdellaan. Arvioinnin tulee kunnioittaa eettisiä periaatteita laadukkaasti. Arvioinnin tekijällä on arviointia tehdessään suuri vastuu tekemisistään, kun hän käyttää valtaa tekemisään johtopäätöksissä ja antamissaan kehittämissuosituksissa. Kunnioittamalla eettisiä periaatteita ja tekemällä arviointi korkeatasoisesti säilyy arvioinnin laadussa demokratia. Arvioinnin tekijän on toimittava arvioinnissaan vastuullisesti. Arvioinnin tekijän tulee ottaa huomioon kehityksellinen näkökulma sekä arvioinnin on tavoiteltava yhteistä hyvää. Arvioinnin tulee palvella yhteiskunnallista kehittämistä kaikin tavoin. Tällä tavoin arvioinnista tulee edistyskellinen. (Virtanen 2007, 209 - 210.)

Virtanen (2007, 214) puhuu arvioinnin laadun yhteydessä myös muista laatukriteereistä, jotka tulisi ottaa huomioon arviointeja tehdessä. Nämä laatukriteerit ovat Euroopan komission julkaisemia ja ovat yleisiä mm. suomalaisessa julkishallinnossa, valtionhallinnossa sekä kuntasektorilla:

1. tarpeisiin vastaaminen
2. tarkoituksenmukainen tarkastelu
3. prosessin avoimuus
4. arviointiasetelman toimivuus
5. arviointiaineiston luotettavuus
6. oikeaoppiset analyysit
7. uskottavat arviointitulokset
8. puolueettomat johtopäätökset
9. raportin selkeys

kehittämssuosituksien hyödyllisyys. (Virtanen 2007, 214 – 215.)

Arviointiin liittyy laadullisten kriteerien lisäksi myös eettiset kysymykset ja hyvä moraalit. Eettisyys ja moraalit korostuvat arviointiin liittyvän vallan käytön näkökulmasta. Tämän takia ei ole ihan sama, kuka arvioinnin tekee. Arvioitsijan tulee miettiä tarkasti omaa toimintaansa ja ajatusmaailmaansa. Ovatko ne eettisesti oikein ja hyvän moraalit mukaisia? Arviointi on vastuullista työtä. (Virtanen 2007, 81- 81.)

Arvioinnin eettisyys

Arvioinnin käyttötarkoitus antaa yleensä suunnan arvioinnille. Esiin nousee myös pohdinta siitä, millainen on ollut hyvän ja pahan tai oikean ja väärän suhde arvioinnissa. Hyvässä arvioinnissa eettiset näkökulmat ovat tärkeitä. Ihmisiä ja olosuhteita arviotaessa tulisi ottaa huomioon kokonaisuus. Arvioinnille asetetut selkeät tavoitteet auttavat hyödyntämään arvioinnin tuloksia. Ne antavat suunnan arvioinnin toteuttamiselle. Arvioinnin tulisi suhtautua sopivan kriittisesti ja oikeudenmukaisesti arviotaan kohteeseen. (Atjonen 2007, 230 – 231.)

Atjosen (2007, 12) mukaan arviointi on eettistä toimintaa, koska:

- se on tekemisissä ihmisten arvojen soveltamisen kanssa
- arvot voivat olla ristiriidassa keskenään
- se on tekemisissä vallankäyttäjien kanssa
- liittyy vastuuseen ja tilitekovollisuuteen.

Arviointietiikassa on kyse avoimesta, tasa-arvoisesta, kontrolloidusta ja vastuutetusta vuoropuhelusta, jota käydään tiedon antajan ja vastaanottajan, kehittäjän ja kehitettävän, ulkoisen ja sisäisen toimijan välillä. Arviointietiikan tulisi edistää erilaisuutta ja suvaitsevaisuutta. Arviointietiikka muodostuu arvoista, joissa punnitaan hyvää ja pahaa. Arvo voi tarkoittaa päämäärää tai odotuksia. Moraali ilmentää hyvää ja pahaa voimakkaammin. Se on inhimillistä toimintaa ja kielenkäyttöä. Etiikka on moraalit perusteiden tutkintaa. Näitä asioita tulisi huomioida myös arvioinneissa. (Atjonen 2007, 12 - 15.)

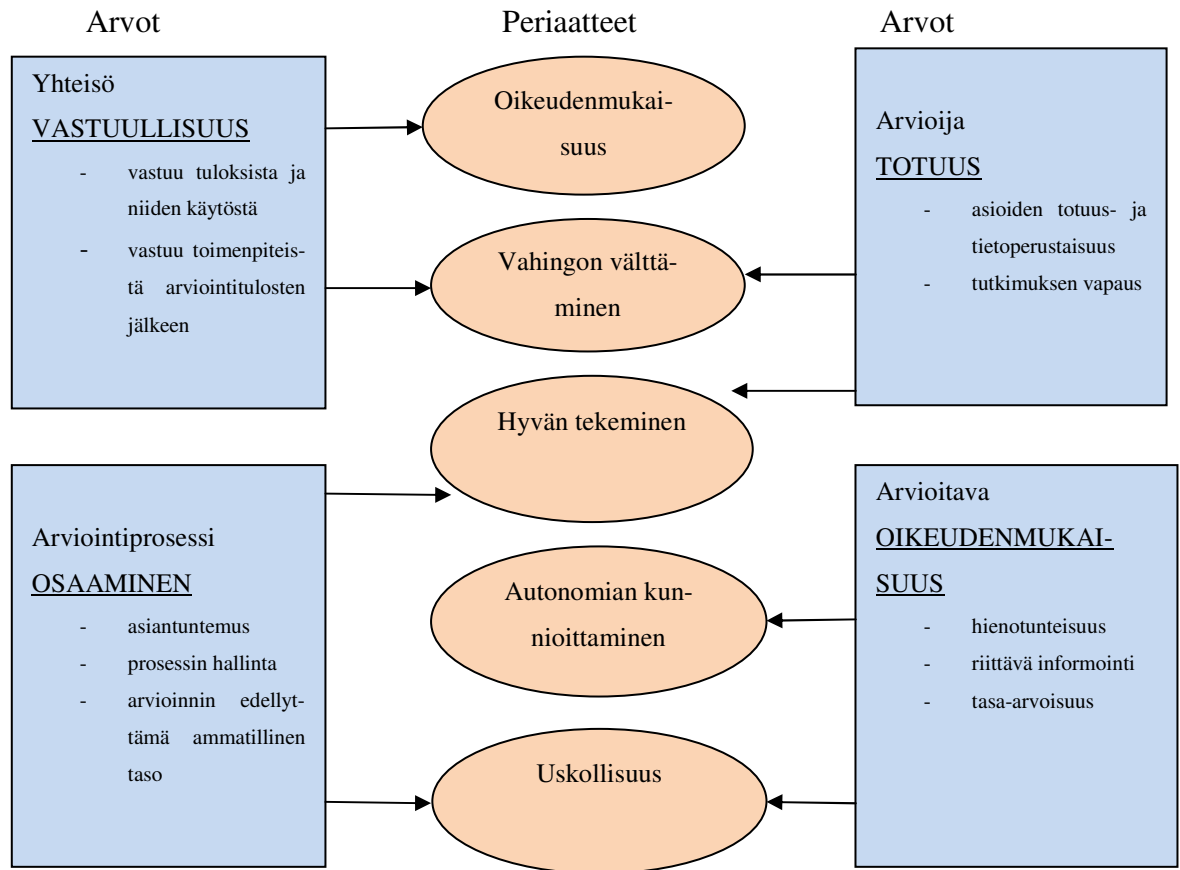
Arviointimenetelmät ja tavat arvioida ovat muuttuneet ajan kuluessa ja tulevat myös muuttumaan edelleen. Arvioijalla on oltava arviointitehtävän vaatima pätevyys ja koulutus. Hän käyttää arvioinnissaan valtaa ja hän on vastuussa arvioinnistaan. Vallan käyttö ja vastuu ovatkin arvioinnin eettiset haasteet, koska arvioija joutuu pohtimaan

hyvän ja pahan sekä väärän ja oikean vastakkain asettelua huomioiden lähtökohdat ja ehdot. (Atjonen 2007, 30.)

Vuorovaikutukseen perustuva arviointi tuo esiin arviointiin osallistuvien panokset ja itsemääräämisoikeuden, jolloin arvioinnista oppiminen mahdollistuu. Arvioinnista oppiminen on kehittävän arvioinnin tavoite. Kehittävää arviointia käytetään mm. kehittämishankkeiden arvioinneissa. (Atjonen 2007, 59.)

Projektien arvioinnille ei ole yhtä oikeaa tapaa. Jokaisella arvioitavalla kohteella on omat kysymykset ja tarpeet, joihin arvioinnilla halutaan saada vastaukset. Kehittämishankkeen arvioinnilla halutaan saada esiin mm. ne asiat, mitkä olisi syytä huomioida tulevissa hankkeissa. Projektien ja hankkeiden arviointi voi tapahtua joko sisäisenä tai ulkoisena arviointina. Sisäisessä arvioinnissa arvioidaan omaa toimintaa, organisaatiota tai hanketta itsearviointina. Ulkoisen arvioinnin suorittaa hankkeen tai projektin ulkopuolinen arvioija. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 222.)

Arvioinnin tulisi huomioida haitat suhteessa hyötyyn. Arvioinnilla ei tulisi aiheuttaa haittaa tai vahinkoa arviointikohteelle. Arvioinnin aiheuttamat haitat ovat yleensä psyykkisiä, esimerkiksi lisääntyvä stressi tai arviointiraportin negatiivisten tietojen aiheuttamat vahingot, kuten maineen menetykset. Arvioinnin tulisi kuitenkin tuoda esiin epäkohdat arvioitavasta kohteesta. Näitä voivat olla esimerkiksi varojen epätaloudellinen käyttö tai huonolaatuinen koulutus. Haitat voivat aiheuttaa tarpeettomia sivuvaikutuksia. Nämä voidaan ehkäistä huomioidessa arvioinnissa haittojen suhte hyötyyn. Ulkoisessa arvioinnissa haitat voidaan ”sivuuttaa” helpommin kuin sisäisessä arvioinnissa. Arvioijan tulisi tehdä arviointi reilusti, kohtuullisesti ja oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuus arvioinneissa lähtee yksilöstä ja yhteisöstä. Kuvassa 3 on esitelty arviointieettisten periaatteiden suhte arvioinnin arvoihin. (Atjonen 2007, 42- 50.)



KUVA 3. Arviointieettisten periaatteiden suhde arvioinnin arvoihin (Atjonen 2007, 50)

Ulkoisen ja sisäisen arviointi

Ulkoisesta arvioinnista tehdään kirjallinen sopimus arvioinnin tekijän ja tilaajan välillä. Sopimuksessa yksilöidään arviointitehtävä ja kohde. Ulkoisessa arvioinnissa halutaan parantaa arvioitavan projektin toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Samalla halutaan taata toiminnan varmuus ja saada tietoa esimerkiksi tueksi päätöksenteolle. (Silfverberg 2007, 120.) Ulkoisen arvioinnin tulisi täyttää tietyt periaatteet, jotta siitä saadaan kriittinen arviointiprosessi. Silfverbergin (2007, 122) mukaan nämä periaatteet ovat seuraavat:

- evaluointi on riippumatonta
- evaluointi perustuu systemaattiseen tiedonkeruuseen ja käsittelyyn
- evaluoinnissa pääpaino on vaikuttavuuden ja laadun arvioinnilla
- evaluoinnista saadaan jatkosuunnitelmia ja päätöksentekoa tukevia tuloksia ja suosituksia.

Ulkoisen arvioinnin kolme tärkeintä arviointikriteeriä on tarkoituksenmukaisuus, vaikuttavuus ja kestävyys. Näiden kriteerien arviointi on erityisen vaikeaa. Lisäksi ulkoisessa arvioinnissa arvioidaan arvioitavan kohteen tuloksellisuutta ja tehokkuutta sekä työsuunnittelun, raportoinnin, viestinnän ja päätöksenteon toimivuutta. (Silfverberg 2007, 124.) Ulkoisen arvioinnin suorittaa projektista riippumaton ulkoinen taho. Ulkoinen arviointi voidaan suorittaa myös ns. kevennettynä ulkoisena arviointina, jolloin projektiin tai hankkeeseen kytketään esimerkiksi opinnäytetyön tekeminen (Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineenä 2003, 13). Ulkoisen arvioinnin eräs muoto on auditointi eli nykytila-analyysi. Auditoinnin tarkoituksena on arvioitavan toiminnan tai kohteen kehitysalueiden löytäminen ja jatkuva parantaminen. (Anttila 2007, 48.)

Projektin tai hankkeen sisältä päin tapahtuvaa arviointia sanotaan itsearvioinniksi. Itsearviointi voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä, jossa arvioidaan omaa suoritusta tai suoritetaan arviointia yhdessä. Arviointi on viime aikoina lisääntynyt, koska se on alettu nähdä osana johtamista, päätöksentekoa, suunnittelua ja kehittämistä. Sisäisen arvioinnin käynnistyminen vaatii tarvittavan määrän taustatietoa arvioitavasta asiasta. (Anttila 2007, 49 - 50.)

Anttilan (2007, 48) mukaan sisäinen arviointi vaatii myös kypsää organisaatiota. Ei ole helppo arvioida omaa toimintaa kriittisesti. Näiden tilanteiden helpottamiseksi itsearviointi vaatii perustelua ja valmentamista organisaation saattamiseksi itsearvioitavaan valmiuteen. Olisi hyvä kytkeä sisäisesti toteutettu arviointi osaksi organisaation jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. Myös itsearvioinnilla tuotettu tieto on erilaista kuin esimerkiksi ulkoisen arvioinnin tuottama. Itsearviointiin liittyvät oleellisesti myös uhkat. Suurin uhka itsearvioinnille ovat väärät tilannetulkinnat omasta toiminnasta. Tämän seurauksena organisaation kehitysinnostus laantuu ja pahimmassa tapauksessa loppuu kokonaan. (Anttila 2007, 48 – 49.)

Ulkoisen ja sisäisen arvioinnin lisäksi voidaan käyttää myös monitahoarviointia. Monitahoarvioinnissa eri tahojen arviointinäkemykset sovitetaan yhteen. Arvioinnissa halutaan saavuttaa yksimielisyys, johon kaikki voivat sitoutua. Monitahoarvioinnissa korostuvat eri osapuolten vuorovaikutus- ja neuvottelukyvyyt. Erityisen tärkeää on se, että kaikkien ääni saadaan kuuluviin ja näin myös jokainen näkökulma asioihin huomioituksi arvioinnissa. (Anttila 2007, 50.)

Formatiivinen ja summatiivinen arviointi

Virtanen (2007, 93) mainitsee kirjassaan Scriven (1991) käyttämän käsitteellisen jaon formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Ero näiden kahden arvioinnin välillä on niiden motiivi eli se, mihin ne perustuvat ja mikä arvioinnin tavoite on. Formatiivinen arviointi perustuu siihen, että arvioinnilla halutaan saada selville esim. arvioitavan projektin parannettavia osa-alueita ja niiden parannussuosituksia. Formatiivinen arviointi on erittäin käyttökelpoinen arvioinnin muoto silloin, kun halutaan saada selville oman toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Formattiivisen arvioinnin motiivi on kehittäminen. Summatiivinen arviointi tuottaa tulosta, mistä saadaan selville toiminnan, esim. projektin, onnistuneisuus. Summatiivisen arvioinnin tekijä on kiinnostunut erityisesti siitä, miten ennalta asetetut tavoitteet on saavutettu. (Virtanen 2007, 93.) Summatiivinen arviointi on kokoavaa päättöarviointia, jossa arvioidaan projektiprosessin lopussa saavutettuja ja toteutuneita tuloksia (Anttila 2007, 47).

Seppänen-Järvelä & Karjalaisen (2006, 220) mukaan formatiivinen arviointi keskittyy toteuttamiseen eli siihen, miten projektia on tehty ja kuinka sen toimintaa voisi entisestään kehittää ja parantaa. Formatiivinen arviointi on mukana koko projektin ajan ja kohdistuu projektin eri vaiheisiin. Prosessiarviointi on myös summatiivista arviointia, koska arviointi keskittyy prosessin päätösvaiheessa lopputuloksiin ja vaikuttavuuteen. Erityisesti arvioidaan projektiprosessin tehokkuutta panoksien ja tuotoksien suhteena sekä uuden oppiminen ja opitun hyödyntäminen korostuu. Arviointiaineistoa kerätään koko prosessin ajan. Myös arviointia kerätyn aineiston pohjalta tapahtuu koko prosessin ajan. Näin arviointi ohjaa prosessin etenemistä. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 220- 221.)

Näiden kahden arviointimenetelmän lisäksi Vartiainen (2001, 22) mainitsee viisi muuta arviointimenetelmää, jotka luokitellaan arvioinnin sisällön ja keskeisten näkökulmien avulla. Menetelmät ovat tavoiteperusteiset arvioinnit, taloudellisia kysymyksiä korostavat arvioinnit, implementaatiotutkimukset (muistuttavat formatiivista arviointia), palvelujen käyttäjien ja asiakkaiden tyytyväisyyttä kuvaavat arvioinnit sekä tarvetutkimukset. (Vartiainen 2001, 22.)

Kehittävä arviointi

”Kehittävä arviointi palvelee sekä strategisella että hanketasolla kehittämistyötä” (Piepponen, Susanna 2011, 8).

Kehittävä arviointi on moni-ilmeistä ja sen vuoksi arvioinnin määrittelemisen on hankalaa. Siitä kuitenkin löytyy tiettyjä piirteitä, jotka Lyytinen & Räisänen (2005, 119) mukaan ovat avoimuus, läpinäkyvyys, osallistavuus ja eri-tahojen kommunikointi. Seuraavassa on muutamia keskeisiä tunnuspiirteitä, jotka Lyytinen & Räisänen on kirjassaan listannut kehittävästä arviointia luonnehtiviksi:

- arvioinnin räätälöinti tarpeiden ja odotusten mukaisesti
- kohteena olevien tahojen aktiivinen osallistuminen suunnitteluun, arviointiin ja kehittämiseen (vuorovaikutus, avoimuus)
- arviointiprosessi tukee jatkuvasti laadun parantamista ja kehittämistä (hyödynnettävyys ja käytännönläheisyys)
- monitahoinen reflektointi
- asiantuntijavastuun jakaminen ja osallisuus (toimijat, sidosryhmät, suunnittelijat, arvioijat). (Lyytinen & Räisänen 2005, 119.)

Osallisuudella tarkoitetaan arvioinnin kohteena olevien tahojen lisäksi sidosryhmien sekä yhteistyökumppaneiden yhteistyötä arvioinnissa. Kehittävä arviointi tuottaa oppimista ja usein se yhdistetään syvälliseen oppimiseen. Kehittävässä arvioinnissa pääpaino on mm. arviointiprosessissa ja sen aikana tuotetussa oppimisessa. Jatkuva oppiminen tapahtuu yli organisaation rajojen. On erityisen tärkeää, että arviointi tukee tapahtuvaa kehitystä ja muutosta. Lyytisen & Räisänen (2005, 109) mukaan ”kehittävä arviointi paljastaa, mikä on muuttunut ja miten”. Tämän vuoksi kehittävä arviointi on parhaimmillaan arvioitaessa toiminnan muutosta tai arvioitaessa pitkäkestoisia hankkeita. (Lyytinen & Räisänen 2005, 109 - 111.)

Kehittävässä arvioinnissa läpinäkyvyys ja avoimuus korostuvat, mutta ehkä hiukan eri tavalla kuin muissa arvioinneissa. Läpinäkyvyys tietenkin mahdollistaa sen, että arvioinnin tiedot ja tulokset ovat muidenkin kuin arviointiin osallistuvien käytössä. Tiedot ovat siis julkisia. Kehittävässä arvioinnissa läpinäkyvyys on julkisuutta tärkeämpi piirre, mikä painottaa erityisesti arvioinnin tarkoitusta. Miksi arviointi tehdään ja mitä tuloksia arvioinnilla halutaan ja miten ne vaikuttavat päätöksentekoon? Avoimuus kehittävässä arvioinnissa tarkoittaa sitä, että toimintaa tehdään läpinäkyväksi myös

mm. sidosryhmille, yhteistyökumppaneilla ja päätöksentekijöille. (Lyytinen & Räisänen 2005, 113.)

Kehittävän arvioinnin tulisi antaa tukea työyhteisössä toimivien yksilöiden motivoitumiseen ja työskentelytapojen kehittämiseen. Kehittävän arvioinnin tulisi tukea päätöksentekoa ja johtamista. Arvioinnin vaikuttavuus paranee, mitä enemmän siitä on hyötyä organisaation toiminnassa ja yksilöiden omassa työssä. Hyötysuhde on kohutuullinen, kun arvioinnista todetaan olleen enemmän hyötyä kuin haittaa. Erityisesti sen tulisi antaa tukea toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. Tämän vuoksi kehittävää arviointia voidaan pitää yhteisöllisenä ja sosiaalisena arviointina. (Lyytinen & Räisänen 2005, 113 - 114.)

”Kehittävä arviointi tukee organisaatioiden laatutyötä. Kun toimintatavat aidosti uudistuvat, päästään aitoon ja kestävään muutokseen” (Antila, Henna 2011, 6).

Monitahoisuus arvioinnin luonteena tuo arviointiin monipuolisia näkökulmia arvioitavasta kohteesta. Arvioinnin tulosten tulkinta monipuolistuu ja niiden luotettavuus paranee. Tulokset ovat paremmin hyödynnettävissä ja niille saadaan vaikuttavuutta. Tästä huolimatta kehittävässä arvioinnissa painotetaan työyhteisöjen, organisaatioiden ja yksilöiden itsearviointia. Itsearviointilla saadaan parhaiten esiin yksilöiden oma näkemys arvioitavasta toiminnasta ja usein taustalle jäävä hiljainen tieto kaivettua mukaan arviointiin. (Lyytinen & Räisänen 2005, 113 - 114.)

”Itsearviointi on tärkeää, koska oma oivallus ja oppiminen ovat edellytys aidolle muutokselle”, sanoo projektipäällikkö Jari Rantamäki (Antila Henna 2010, 6).

Kehittävää arviointia voidaan käyttää myös ulkoisen arvioinnin osana. Tällöin on erityisen tärkeää, että kaikki tietävät, mitkä ovat päämäärät ja tehtävät. Näiden asioiden yhteensovittaminen on usein hankalaa. Mutta kun se onnistuu, saadaan esiin kehittämistä tukevaa tietoa sekä hyviä käytänteitä eri toimijoiden käytettäväksi. (Lyytinen & Räisänen 2005, 115.)

Kehittävässä arvioinnissa arviointitietoa kerätään monitahoisesti ja eri menetelmillä. Arviointimenetelmät räätälöidään arvioinnin tavoitteiden mukaan. Myös kehittävässä arvioinnissa käytetään samoja tutkimusmenetelmiä kuin muissakin arvioinneissa ku-

ten esimerkiksi havainnointia, haastatteluja ja kyselyjä. (Lyytinen & Räsänen 2005, 119 - 125.)

3.2.2 Projektiprosessin arviointi

Kaikkiin kehittämishankkeisiin olisi syytä kuulua seuranta ja arviointia, koska palautteen kerääminen on merkittävä osa tietoista ja muutoshaluista toimintaa. Jotta arviointiin osataan valita oikeat keinot, on hyvä tiedostaa mitä arvioinnilta odotetaan ja mikä sen käyttötarkoitus on. (Seppänen-Järvelä 2003, 19.)

Prosessiarviointi on mahdollisuus lujittaa kehittämissuunnitelmaa. Prosessiarvioinnissa kiinnostuksen kohteena on toiminta, jolla tulokset saadaan aikaan. Jokainen hanke ja projekti arvioidaan omana kokonaisuutenaan ja yksilöllisin tavoin. Kuitenkin arvioinnin peruslähtökohdaksi tulisi olla projektin toiminta, jolla toteutetaan pyrkimyksiä. Mitä tapahtuu projektin aikana ja mitä ihmisten välinen toiminta tuottaa? Arvioinnista saadaan toimintaa ohjaavaa palautetta ja sen avulla voidaan avata projektin toimintatapa. Ei ole olemassa yhtä, tietynlaista ja oikeaa tapaa, millä prosessiarviointi toteutetaan. Ainoastaan se, mikä on arvioinnin tavoite ja mitä siltä odotetaan, vaikuttaa arvioinnin tekotapaan ja tarvittavan tiedon keräämiseen arviointia varten. Arviointitarpeita on erilaisia ja niihin vastataan eri tavoin. Tämän vuoksi tarve, johon tietoa arvioinnissa kerätään, on oltava selvillä. Oikeille jäljille tässä asiassa johtaa huolellisesti tehty arviointisuunnitelma. Arviointisuunnitelmassa tulee olla mietittynä arvioinnin viitekehys eli mitkä ovat arvioinnin tärkeimmät elementit. (Seppänen-Järvelä 2003, 16.)

Prosessien arviointi perustuu Robsonin (2001, 100) mukaan pääsääntöisesti kvalitatiivisen aineiston keräämiseen. Arvioinnin kohde vaikuttaa siihen, miten arviointitietoa ja – aineistoa kerätään. Arviointitieto Virtasen (2007, 155) mukaan muodostuu tutkimusaineistosta tehdyistä havainnoista ja niiden pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä sekä johtopäätösten pohjalta tehdyistä kehittämissuosituksista. Nämä osatekijät tulisi raportoinnissa tuoda esiin siten, että lukija ymmärtää niiden lähtökohdat ja erot. Arvioinnin tekijä joutuu pohtimaan sitä, kenen mielipiteillä on merkitystä ja kenen mielipiteet ovat kiinnostavia arvioinnin kannalta. Arviointiaineistot voivat olla mm. haastatteluja, kyselyjä, dokumenttiaineistoja tai jo olemassa olevia tilastollisia aineistoja kuten muistiot ja väliraportit. Kvalitatiivisen aineiston rinnalla tulisi harkita myös kvantitatiivisen tiedon keräämistä. Tätä tietoa saadaan esimerkiksi kyselytutkimuksella.

Kyselyllä voidaan saada tietoa mm. siitä, miten kohderyhmä ja tavoite on saavutettu. Myös asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää kyselytutkimuksen avulla. Saadut tutkimusvastaukset analysoidaan ja niistä raportoidaan ja tiedotetaan eteenpäin. (Virtanen 2007, 155 - 156.)

Raportointi

Prosessiarvioinnin raportointi on haasteellista. Pahimmillaan huonosti hoidettu raportointi pilaa koko arvioinnin (Virtanen 2007, 165). Raportointiin ei ole olemassa virallisia ohjeita, joiden mukaan raportointi ja viestiminen tulisi tehdä. Raportointiin ja viestintään arvioinnin tuloksista vaikuttaa tietenkin se, kenelle raportoidaan ja mikä on ollut arvioinnin tarkoitus. Niin arvioinnin tilaaja kuin arviointiin osallistuneet tahot ja yksilöt vaikuttavat omalta osaltaan arvioinnin raportointiin ja viestintää. Usein tehdään kirjallinen arviointiraportti. Raportin muodosta tulisi neuvotella etukäteen esimerkiksi arvioinnin tekijän ja tilaajan tai hankkeen rahoittajan kesken. Raportoinnissa käytettävän kielen tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää. Arviointiraportin rakenteesta on Robson (2001, 182) laatinut seuraavanlaisen rungon:

1. otsikko (selkeä ja lyhyt)
2. sisällysluettelo (pääotsikot ja sivunumerot)
3. yhteenveto (päätulosten tiivistelmä ja johtopäätökset lyhyesti)
4. taustatiedot (miksi arvioitiin, mihin kysymyksiin haettiin vastauksia)
5. arvioinnin lähestymistapa (milloin, missä ja miten arviointi tehtiin)
6. tulokset (vastaukset arviointikysymyksiin)
7. johtopäätökset tai suositukset (päätulosten yhteenveto ja niiden johto päätökset, suositukset)
8. liitteet (esimerkiksi viitteet, tekniset tiedot). (Robson 2001, 182.)

Laadukas arviointi on myös hyödynnettävissä. Laadun arvioinnissa on käytettävissä arviointikriteerejä, jotka voivat liittyä mm. arviointiprosessiin tai arviointiraporttiin.

Saatua arviointitietoa tulisi hyödyntää koko arviointiprosessin ajan eikä vasta loppuraportin julkaisemisen jälkeen. Arvioinnin käyttötarkoituksen selkeyttäminen on erityisen tärkeää. On hyvä tietää, kenelle tai mihin arviointia tehdään. Esimerkiksi hankkeen rahoittajilla voi olla omat näkemyksensä siitä, mihin arviointitietoa tulisi hyödyntää. Erityisen suuri riski arviointiprosessin onnistumiselle on se, että kielteinen

palaute jätetään hyödyntämättä eikä sitä käytetä hyväksi hankkeen etenemisessä. Prosessiarvioinnin muita riskejä voivat olla:

- uskottavuus
- laatu
- arvioinnin raportointi on epätarkoituksenmukaista
- haluttomuus hyödyntää arviointia. (Virtanen 2007, 227 - 228.)

Kehittämistyölle on ominaista prosessimainen etenemistapa sekä ratkaisuvaihtoehtojen ja etenemisteiden monipuolisuus. Alkuun asetetut tavoitteet tarkentuvat ja hämärtyvät prosessimaisen etenemisen aikana. Kehittämishanke voi joutua huomaamatta sivuraiteelle. Joskus sivuraiteen valitseminen voi olla välttämätöntäkin. Keskeistä kuitenkin on, että valinnat etenemismuutosten kesken on tehty tietoisesti. (Seppänen-Järvelä 2003, 19.)

Onnistunut projektiprosessi

Varsin usein projektin onnistumista mitataan, kuinka hyvin projekti on saavuttanut tavoitteensa, kuinka se on pysynyt sovitussa aikataulussa ja kuinka sen resurssit ovat riittäneet. (Virtanen 2009, 195). ”Näin ollen olisi johdonmukaista ajatella, että projektin tavoitteiden toteuttamisella on suuri merkitys sille, miten projekti tuottaa oppimiskokemuksia, olivatpa tavoitteet sitten määrällisiä tai laadullisia, aikataulussa pysymistä tai resurssien käyttöä koskevia.” (Virtanen 2009, 195).

Projektien onnistumista ja epäonnistumista tutkittaessa on havaittu, että olennaisin syy liittyy siihen, millä tavoin itse kehittämistoiminta on toteutettu. Tästä johtuen kehittämistyön arvioiminen kehittämisprosessin aikana on keskeistä, sillä kehittämisprosessin aikana saatua tietoa voidaan käyttää työn oikeaan suuntaan ohjaamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Hankkeen lopussa tuotetun arviointitiedon hyödyntäminen ei edistä enää kyseistä projektia. (Seppänen-Järvelä 2003, 21.)

Perinteisen projektioppimisen tulkitseminen lähtee siis liikkeelle siitä, kuinka projektissa onnistutaan saavuttamaan tavoitteet – ottamatta kantaa siihen, kuinka tavoitteet on asetettu, kuinka niitä on täsmennetty ja millaisin keinoin niitä on tavoiteltu. Olennaista on siis asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tämä ajatuskaava lähtee liikkeel-

le oletuksesta, että asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on keskeinen osa projektin onnistumisen mittaamista. (Virtanen 2009, 196.)

Kuvaus onnistumisesta ja oppimisesta on asiantuntijahaastattelujen perusteella kuitenkin huomattavasti moninaisempi kuin perinteinen projektiinnistumisen malli. Haastatteluista ilmeni, että projektin onnistumisen arvioinnissa on huomionarvoista myös esimerkiksi se, että yksittäisen projektin tuloksellisuutta arvioidaan suhteessa kokonaisorganisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Projektille asetettujen tavoitteiden toteutuminen on siis osa sen onnistumista. Kokonaisvaltaisempi projektin onnistumisen tutkimus alkaa, kun lähtökohdaksi otetaan kysymykset, jotka liittyvät projektin organisaatioon ja auttavat jäsentämään sitä, kuinka projekti edistää kyseisen organisaation strategiaa varsinaisten projektitavoitteiden lisäksi. (Virtanen 2009, 196 - 197.)

Valtaosa haastatelluista asiantuntijoista linkitti projektien onnistumisen aina organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Vain muutama haastatelluista tarkasteli projektin onnistumista korostuneesti ainoastaan yksittäisen projektin osalta. Huomionarvoinen on myös ajatus, että projektin tavoitteet ja aikaansaannokset tulisi arvioida kokonaisnäkökulmasta eli projektin itsensä, organisaation ja asiakkaiden ja yhteistyökumppaneidenkin näkökulmasta. Kaikki osapuolet eivät välttämättä arvioi onnistumista samalla tavalla. Käsitteet onnistumisen laadusta voivat vaihdella paljonkin, kunkin arvioijan arvostamien seikkojen perusteella. Huomioitavaa on myös se, kuinka projektin onnistumisen mitta vaihtelee eri projektityyppien kesken. (Virtanen 2009, 197.)

3.2.3 Projektin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi

Kehittämishankkeiden onnistumisen yhtenä pääkriteerinä pidetään tuloksellisuutta. Se, mitä tuloksellisuudella tarkoitetaan, vaihtelee hankkeen toimeksiantajan arvojen ja odotusten mukaan. (Anttila 2007, 15.) Tuloksellisuus voidaan ilmaista joko määrällisesti tai laadullisesti ja se voi kohdistua prosessin läpiviemisen onnistumiseen tai tuotosten määrään ja laatuun. Hyvin usein tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu kysymykset liitetään toisiinsa. (Anttila 2007, 54 - 55.)

Tuloksellisuutta arvioitaessa tarkoituksena on esittää arvioita esimerkiksi projektissa tai toimenpideohjelmassa tapahtuneista toiminnoista. Yleisesti käytettyjä tuloksellisuutta kuvaavia mittareita ovat muun muassa hankkeissa aloittaneiden, keskeyttänei-

den ja hankkeessa loppuun asti olleiden henkilöiden lukumäärä. Tämän tapaisia määrällisiä mittareita voidaan lisäksi täydentää laadullisella arvioinnilla. (Jalava & Virtanen 1998, 137.)

Kehittämiprojektin vaikuttavuus on syy, miksi hankkeen toteutukseen on ryhdytty (Tervola 2005, 15). Vaikuttavuutta kuvataan käsitteillä tehokkuus, tuloksellisuus, tuotavuus, kannattavuus, laatu ja taloudellisuus. Vaikuttavuus on tavoitteiden saavuttamista ja päämääriin pyrkimistä. Se voi olla olemassa olevan tilan muuttamista, säilyttämistä tai estämistä. Sillä voidaan tarkoittaa myös yksilön ja organisaation tarpeiden tyydyttämistä. (Tervola 2005, 10.) Vaikuttavuuteen pyritään tietoisesti, mutta hankkeesta voi seurata myös odottamattomia ja ei-toivottuja vaikutuksia (Tervola 2005, 16). Robson (2001, 86) toteaa kirjassaan, että muutokset voivat olla myös olemattomia tai vähäisiä.

Kehittämistoiminnan vaikuttavuuden mittareiden määrittely

Hankkeiden arvioimisessa, toiminnan parantamisessa ja strategian toteutuksessa ovat mittarit tärkeässä asemassa. Oikeanlaiset mittarit auttavat selvittämään kriittiset onnistumisen tekijät. (Niemelä ym. 2008, 95 – 97.) Keskeistä on arviointiaineistojen ja mittareiden määrittely eli kuinka vaikuttavuutta mitataan (Toikko & Rantanen 2009, 150). Vaikuttavuutta mitattaessa arvioidaan projektin tavoitteiden saavuttamista ennalta määritellyillä kriteereillä (Arviointi sosiaalipalveluissa 2006, 22). Vaikutuksia voidaan arvioida vain, jos projektin tavoitteet on esitetty riittävän selkeästi (Jalava & Virtanen 1998, 137).

Sosiaalipalvelujen vaikuttavuutta arvioitaessa mitataan muun muassa asiakasmuutoksia, jotka voivat liittyä esimerkiksi asiakkaan olosuhteisiin, tilanteisiin, käyttäytymiseen, toimintakykyyn, asenteisiin, tunteisiin ja käsityksiin (Toikko & Rantanen 2009, 150 - 151). Paasion (2003, 59 - 62) mukaan asiakasmuutoksia voidaan mitata neljällä erityyppisellä mittarilla. Nämä mittarit ovat asiakastyytyväisyyden mittarit, laaja-alaisen muutoksen mittarit, työkyvyntason mittarit ja standardoidut mittarit. Asiakastyytyväisyyden mittareilla voidaan kerätä palautetta palveluiden käyttäjiltä. Laaja-alaisen muutoksen mittareilla otetaan huomioon henkilömäärät, jotka ovat olleet tapahtuneen muutoksen piirissä. Työkyvyntason mittareilla mitataan sosiaalisuuden tai osallistumisen tasoa. Standardoidut mittarit perustuvat luotettaviin kysymyssarjoihin.

Kehittämistoiminnan vaikuttavuuden arviointi

Vaikutuksien arviointi on yksi tärkeä arviointitutkimuksen osa-alue. Arvioinnilla vastataan hankkeen onnistumista koskeviin tiedontarpeisiin. Arvioinnin kohteena ovat hankkeen tavoitteiden toteutuminen eli tulokset suhteessa odotettuihin hyötyihin ja tulosten kestävyys ja vaikuttavuus. Arvioinnissa otetaan huomioon myös tulosten siirrettävyys ja hyödynnettävyys eli pystytäänkö uudet toimintatavat ottamaan käytäntöön ja onko niistä hyötyä. (Mikkola & Kesänen 2007, 48 - 49.)

Vaikuttavuusarviointia voidaan tehdä joko tavoitelähtöisesti, tarvelähtöisesti tai tavoitevapaasti. Hankkeesta syntyneitä kustannuksia arvioidaan kustannus-hyöty- tai kustannusvaikuttavuusanalyseillä. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2006, 22.) Vaikuttavuuden arvioinnin yhteydessä puhutaan yleisesti tehokkuudesta ja taloudellisuudesta. Toiminnan tehokkuudella tarkoitetaan resurssien ja tuotosten välistä suhdetta ja taloudellisuudella käytettyjen resurssien hintaa. (Tervola 2005, 11.)

Realistinen arviointi pyrkii kohteensa vaikuttavuuden arviointiin (Anttila 2007, 72). Sillä arvioidaan vaikuttavuutta ensisijaisesti kvalitatiivisesti ja tarkastellaan sekä prosessia että sen tuottamia tuloksia (Anttila 2007, 54). Realistinen arviointi pyrkii vastaamaan kysymykseen, miksi jokin projekti vaikutti (Lindqvist 2005, 13). Sen avulla pyritään selittämään, millaisia seurauksia erilaisista vaihtoehtoisista ratkaisuista syntyy ja selvittämään niiden paremmuus, vaikuttavuus ja tehokkuus. Arvioinnissa ei haluta testata valmista tieteellistä teoriaa vaan siirtää uusia ajatusmalleja toimintaympäristöön. (Anttila 2007, 72.)

Vaikuttavuuden ja vaikutusten arvioimisessa käydään läpi useita vaiheita. Ensimmäiseksi asetetaan arvioinnin tavoitteet, missä tuodaan esille, miksi arviointi suoritetaan, kenelle se toteutetaan, kuka sen suorittaa ja mihin kysymyksiin halutaan vastaukset. Tämän jälkeen valitaan arviointimenetelmät eli pohditaan, miten aineisto kerätään ja analysoidaan. Seuraavaksi täsmennetään arvioitavan hankkeen tavoitteet ja selvitetään sen vaikuttavuus ja vaikutusmekanismit. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 30 - 31.) Arviointia tehtäessä täytyy tietää, tutkitaanko vain tavoiteltujen vaikutusten saavuttamista vai myös prosessin kehityskulkua (Toikko & Rantanen 2009, 150). Lisäksi täytyy tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat arvioitavaan kohteeseen ja sen vaikuttavuuteen. Yksi arvioinnin vaihe on suhteuttaa hankkeen vaikutukset ja tavoitteet toisiinsa. Lo-

puksi arviointitietoa peilataan arvioinnille asetettuihin tavoitteisiin ja tuleviin tarpeisiin. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 30 - 31.)

Kehittämistoiminnan vaikutusten ja vaikuttavuuden arvioinnissa käytetään usein samoja menetelmiä kuin yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa. Tietoa kerätään sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi syvä- ja teemahaastattelut ja määrällisiä menetelmiä ovat kyselyt ja erilaiset kustannus-hyöty -analyysit. Ei ole yhtä menetelmää, joka olisi kaikkein toimivin tapa arvioida vaikuttavuutta tai mikä sopisi kaikkiin erilaisiin arviointeihin. Parhaaseen tulokseen päästään yhdistelemällä erilaisia menetelmiä ja aineistoja. Menetelmien yhdistäminen lisää tulosten luotettavuutta ja antaa kattavamman ja syvällisemmän kuvan arvioitavaasta ilmiöstä. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 24 - 26.)

Vaikuttavuusarvioinnissa käytetään usein vertailevaa näkökulmaa, jotta saataisiin tietoa hankkeen vaikutuksista sen kohderyhmään. Vertailua voidaan tehdä monin eri tavoin. Vaikutuksia voidaan mitata arvioimalla kohderyhmän tilannetta ennen ja jälkeen projektin. (Jalava & Virtanen 1998, 137 - 138.) Arviointitietoa saadaan esimerkiksi erilaisten pienimuotoisten määrällisten selvitysten avulla. Kysely voidaan tehdä vain hankkeen alussa ja lopussa, mutta pitkäaikaisemmissa projekteissa se voidaan toistaa useammin hankkeen aikana esimerkiksi kerran vuodessa. Pienimuotoisia kyselyjä voivat olla esimerkiksi asiakaspalautteet tai työhyvinvointikyselyt. (Toikko & Rantanen 2009, 150 - 152.)

Kun kehittämishanke on suunniteltu tarkkaan etukäteen, sopii vaikuttavuusarviointiin hyvin määrällisen tutkimuksen periaatteet. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tutkimuskysymysten, mittareiden ja kysymyslomakkeiden kehittelyä ja testaamista. Kehitystoimintaa arvioitaessa korostetaan usein määrällisen aineiston kuvailevaa merkitystä. Paljon käytettyjä ovat frekvenssijakaumat, ristiintaulukointi ja muuttujien ajallista kehitystä kuvaavat graafit. Kehittämistoiminnan ennakoimattomuus aiheuttaa kuitenkin haasteita kvantitatiiviselle aineistolle. Toivottavia vaikutuksia ei ole välttämättä määritelty tarkkaan etukäteen ja lisäksi ne voivat muuttua hankkeen aikana. (Toikko & Rantanen 2009, 152.)

Toikko ja Rantanen (2009, 154) lainaavat kirjassaan Kivipeltoa, joka lähestyy kehityshankkeen vaikuttavuutta osallistavan arvioinnin näkökulmasta. Hän esittää kolme

tasoa, joiden pohjalta vaikuttavuutta voidaan arvioida. Ensimmäinen taso on konventionaalinen vaikuttavuus, joka vahvistaa jo aiemmin vakiintuneita käytäntöjä ja rakenteita. Toiseksi hän puhuu hankkeen osallistavasta vaikuttavuudesta, jolloin arvioinnissa pohditaan sitä, edistikö hanke toimijoiden osallistumista ja mahdollisuutta vaikuttaa heihin koskeviin päätöksiin. Kolmas taso on kriittinen vaikuttavuus, joka näkyy sekä ihmisten tietoisuuden kasvuna että heidän toimintavalmiuksien lisääntymisenä. Usein kehittämishankkeita arvioidaan vakiintuneiden käytäntöjen ja rakenteiden lähtökohdasta. Edellä mainitut kolme tasoa monipuolistavat tätä käsitystä kehityshankkeiden vaikuttavuuden arvioinnista ja auttavat lähestymään vaikuttavuutta käyttäjien ja toimijoiden näkökulmasta.

Kunnan hankkeiden vaikuttavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota aikaansaatuihin muutoksiin kunnan palvelutoiminnassa, asiakasvaikutuksiin ja yrityksissä tapahtuneisiin vaikutuksiin. Arvioinnissa käytetty henkilöstönäkökulma liittyy hankkeen tulosten hyödyntämiseen ja henkilöstön osallistumiseen. Aikaansaatu uusi osaaminen arvioidaan ja se, miten yhteistyö eri tahojen kanssa on lisääntynyt, tuonut uusia resursseja sekä syventänyt ja laajentanut kumppanuutta. (Mikkola & Kesänen 2007, 48 - 49.)

IKKU-malli

Kehittämishankkeet ja projektit vaikuttavat usein toimintaympäristöön. Tällöin osa hankkeen vaikutuksista voi ilmetä vasta pitkän ajan kuluttua. Välittömien vaikutusten lisäksi olisikin hyvä tarkastella myös mahdollisia tulevaisuudessa ilmeneviä vaikutuksia. (Tervola 2005, 16.) Potentiaalisten ja jo havaittavissa olevien vaikutusten arvioinnissa voidaan käyttää apuna IKKU-vaikuttavuusmallia. Sen avulla hankkeiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioidaan neljän ulottuvuuden kautta. Nämä ulottuvuudet ovat instrumentaalinen, käsitteellinen, konsultatiivinen ja uskoa luova vaikuttavuus. Hanketta voidaan arvioida kahden ulottuvuuden kautta, mutta tasapainoinen arviointi saadaan käyttämällä kaikkia neljää ulottuvuutta. (Pääkkö & Makkonen 2003, 14.)

Projektin tuloksia voidaan käyttää päätöksenteossa toistettavana välineenä, jolloin vaikuttavuus on instrumentaalista. Tieto vanhenee nopeasti, mutta kehitettyjä malleja voidaan käyttää päätöksenteossa pitkiäkin aikoja. Voidaan puhua, että vaikuttavuus on käsitteellistä, kun aletaan etsiä uusia käsitelmalleja. Erilaisissa projekteissa voidaan muuttaa ja edistää erilaisten käsitteiden tunnettavuutta. Jos projektit vaikuttavat toimi-

joihin ohjaten heitä säännöllisesti esimerkiksi pysyvän verkoston avulla, on vaikuttavuus konsultatiivista. Tämän tyyppinen vaikuttavuus vaatii projektin vastuuhenkilöiltä jatkuvaa vuorovaikutusta käytännön toimijoiden kanssa. Jos kehittämishanke ottaa tehtäväkseen uskon luomisen ja sen vahvistamisen, voidaan vaikuttavuutta kutsua uskoa luovaksi. Tällainen vaikuttavuus voi tulla esille pitkälläkin aikavälillä. (Pääkkö & Makkonen 2003, 14 - 15.)

Hyvät käytännöt

Hyvä käytäntö voidaan rinnastaa vaikuttamiseen. Hyvällä käytännöllä viitataan uusiin ja innovatiivisiin yhteistyö- ja toimintamalleihin. Se ei kuitenkaan ole sama asia kuin onnistunut hanke. Hyvässä käytännössä on keskeistä muutoksen vertailtavuus johonkin aikaisempaan käytäntöön. Hyvä käytäntö voidaan tunnistaa missä tahansa hankkeen vaiheessa. Se voi olla pieni arkipäiväinen asia, joka otetaan huomaamatta käyttöön tai laaja kokonaisuus, joka koskettaa koko toimialaa tai instituutiota. (Mitä ovat hyvät käytännöt? 2006, 1 - 3.)

Hyviä käytäntöjä tunnistettaessa voidaan apuna käyttää erilaisia kriteerejä. Käytettyjen tunnuspiirteiden vaikuttavuus vaihtelee eri hankkeiden välillä. Yleisiä hyvän käytännön tunnuspiirteitä ovat muun muassa seuraavat tuntomerkit:

- tarve- ja kysyntälähtöisyys
- toimivuus
- kustannustehokkuus
- mallinnettavuus/tuotteistettavuus
- käytettävyys/hyödynnettävyys
- siirrettävyys/levitettävyys
- tilannesidonnaisuus. (Mitä ovat hyvät käytännöt? 2006, 8.)

Projekteissa hyvien käytäntöjen tunnistaminen on tärkeää, sillä sen avulla pystytään keskittymään oleelliseen. Hyvät käytännöt auttavat selkiyttämään eri toimintojen ja toimijoiden välisiä suhteita ja karsimaan epäoleellisia ja tarpeettomia toimintoja. Tällöin projektihenkilöstö tietää, mihin toimintoihin tulee keskittyä ja mitkä voi jättää vähemmälle huomiolle. Hyvien käytäntöjen tunnistaminen liittyy projektin laatuajattelun ja lisää toiminnan järjestelmällisyyttä ja ammattimaisuutta. Hyvän käytännön tunnistaminen vaatii suotuisia olosuhteita tiedon jakamiseen. Tunnistamisessa voidaan

käyttää apuna itsearviointia, ulkoista arviointia ja erilaisia palaute- ja vuorovaikutusfoorumeita. Hyvät käytännöt tunnustetaan yleensä vuorovaikutteisissa prosesseissa, joissa käytännön hyvyyttä tarkastellaan useista näkökulmista. Tästä syystä tunnistaminen edellyttää jaettua kehittämisvastuuta projektin eri toimijoilta. (Mitä ovat hyvät käytännöt? 2006, 8 - 9.)

3.2.4 Vaikuttavuutta edistävät ja estävät tekijät

Projektien onnistumisen ja epäonnistumisen arvioiminen ei ole läheskään aina yksiselitteistä. Epäonnistumiseksi voidaan kokea, ettei projekti ole saavuttanut tavoitteitaan tai projektin vaikutuksena on syntynyt ei-toivottavia sivuvaikutuksia. Yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa riskien hallitsemista on pidetty tärkeänä osana niiden menestystä. Riskien hallinta ja kontrollointi on koettu keskeiseksi osaksi projektiohjausta. Tästä onkin seurannut se, että monet pitävät epävarmuustekijöiden vähentämistä itseisarvona, jolla ei kuitenkaan aina ole suoranaista yhteyttä projektien menestykseen organisaation sisällä. (Virtanen 2000, 137 - 138.)

”Tavoiteltujen tulosten ja vaikutusten saavuttaminen asiakkaiden toiminnassa antaa projektille oikeutuksen”. Näin toteaa Viirkorpi julkaisussaan ”Opas kunta-alan projektityöskentelyyn”. Ilman hyödyllisiä vaikutuksia projektia on vaikea pitää onnistuneena. Näin ollen yksi projektin keskeisimmistä haasteista on sen vaikuttavuuden edistäminen. (Viirkorpi 2000, 19–20.) Onnistuneen hankkeen tunnusmerkki on myös tulosten suunnitelmallinen hyödyntäminen osana hanketta. (Viirkorpi 2000, 47).

Strateginen suunnittelu ja kehittämishankkeet

Huolellisella ja hyvällä suunnittelulla voidaan lisätä kehittämishankkeiden onnistumista ja vaikuttavuutta. Strateginen ajattelu ei ole organisaatioissa uusi ilmiö, vaan sen eri muotoja on käytetty jo vuosikymmenien. Keskeisimpiä ominaisuuksia strategisessa ajattelussa on suunnitelmallisuus. (Niemi 2005, 33.) Niemen mukaan Sotarauta (1996) on luokitellut julkisen hallinnon kehittymiselle kaksi ajanjaksoa; epävarmuuden hallinnointi ja epäselvyyden hallinta. Epävarmuuden hallinnoissa voidaan asiat ja ilmiöt pilkkoa ja rajata niin pieniksi, että niiden syyt ja seuraukset on mahdollista hahmottaa ja sen myötävaikutuksella ilmiön mahdollinen haaste ratkaista. Tämän edellytyksenä olivat kuitenkin massiiviset suunnittelujärjestelmät, joita kehitettiin 1960- ja 1970-

luvuilla. Epävarmuuden hallinnoinnista muodostui hyvin koordinoitu, keskitetty ja sektoroitunut. Siinä toimintaympäristön uskottiin pysyvän vakaana ja mahdollisten muutosten uskottiin olevan ennakoitavia. Lisäksi käytössä olevien resurssien oletettiin kasvavan jatkuvasti. (Niemi 2005, 33 - 34.)

Tätä kehityksen ajanjaksoa ryhdyttiin kuitenkin kyseenalaistamaan 1970-luvun taloudellisten kriisien myötä. Tuolloin yhteiskunnan muutospainne oli liian suuri ja resurssien jatkuva lisääminen ei ollut enää kykeneväinen sen hetken haasteisiin. (Niemi 2005, 34.) Toinen julkisen hallinnon kehityksen ajanjakso on epäselvyyden hallinta, jonka ajatuksena on, että haasteet eivät ole hallittavissa siten kuin edellä kuvattiin. Nykypäivän haasteille on ominaista niiden moninaisuus, hajautuneisuus, sirpaleisuus ja muutosnopeus. Suunnitelmien tulee vastata haasteiden monimuotoisuuteen sen omilla keinoilla. Keskitetyt ja laaja-alaiset suunnitelmat eivät kykene tarttumaan haasteiden ytimeen, eivätkä välttämättä pysty saamaan oikeita toimijoita yhteisten haasteiden ratkaisemiseen. (Niemi 2005, 33 - 34.)

Projektin menestyksellistä toteuttamista eteenpäin vieviä tekijöitä

Hankkeiden suunnittelu- ja kehittämisvaiheessa voidaan miettiä tavoitteita ja vaikutuksia, vaikuttamisstrategian avustuksella. Tämän hyötynä on se, että tiettyä vaikuttamisen muotoa tavoitellaan alusta asti ennakkoon sovitulla toimenpiteillä. Edellä mainittu toimintatapa auttaa vahvistamaan hankkeeseen osallistuneiden sitoutumista, paremman tiedostamisen ja ymmärtämisen kautta. Lisäksi toiminta muodostuu pitkäikäisemmäksi, eikä pelkäksi pilottikurssiksi, jollaiseksi jotkut kehittämishankkeet jäävät. (Tervola 2005, 20.)

Hankkeen onnistumista edesauttaa aiempien samaan aihepiiriin kuuluvien hankkeiden projektikokemusten analysointi ja huomiointi ennen uuden hankkeen aloittamista. Hankkeen toteuttajan on syytä selvittää organisaation sisällä, mihin hanketta tarvitaan ja miten sen halutaan muuttavan organisaation toimintaa. Hankkeen tarkoitus ja tavoitteet tulee linkittää hankkeen osallistajaorganisaatioiden strategioihin ja kehittämissuunnitelmiin. Lisäksi on hyvä huomioida, mikäli haetaan EU-rahoitusta, että asetetaan tarkasti ohjelmakohtaiset tavoitteet. (Viirkorpi 2000, 47.)

Hankkeen toteuttaja organisaation on tiedostettava asemansa, hankkeen päävastuullisena tahona. Toteuttajaorganisaation johdon on otettava hanke työväliseksi ja kehitettävä aktiivisesti sen avulla toimintaa. Hankkeen rahoituksen järjestäminen on olennainen osa menestyksekkään hankkeen läpiviemistä. Hankkeelle on luotava selkeä organisaatio ja annettava sille riittävästi valtaa hankkeen toiminnan eteenpäin viemiseen. Hankkeelle tulee nimittää johtoryhmä, jonka vetäjäksi tulee valita henkilö, joka tuntee tulevan toimintaympäristön ja hankkeen aiheen riittävän hyvin. (Viirkorpi 2000, 47.)

Kehittämishankkeen onnistunut läpivieminen ja sen myötävaikutuksena organisaation kehittyminen asettaa myös henkilöstöä kohtaan tietynlaisia vaatimuksia. Heikkisen (2005, 83) mukaan Lanning (1996) on jakanut kehittymisen pääelementit kolmeen osaan; henkilöstön tahto, kyky ja mahdollisuus kehittymiselle. Henkilöstön tulee olla tietoinen hankkeeseen kohdistuneita päämääristä ja ymmärtää muutoksen tarpeellisuus. Muutostarpeen puutteellisuus ja epätietoisuus hankkeen päämääristä heikentävät henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Organisaation kehittymiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen saavuttamiseksi henkilöstöllä on oltava riittävä osaaminen ja ymmärrys projektin päämääristä ja millainen vaikutus hankkeella on organisaation toiminnalle. Perusedellytys kehittämistyölle kuitenkin on organisaation toimintaympäristö, jonka on annettava henkilöstölle mahdollisuus kehitystyöhön. Kehittymiselle edellytykset luova toimintaympäristö sisältää organisaation rakenteet, järjestelmät, valta- ja vastuusopimukset sekä pelisäännöt. Jos resursseja ja tukea ei anneta, niin perusedellytykset kehittymiselle eivät täyty. (Heikkinen 2005, 83.)

Projektin toteutumisen esteet

Kehittämishankkeiden suunnitteluvaiheessa asetetaan usein paljon toiveita ja korkeita tavoitteita hanketta kohtaan. Organisaation sisällä voi olla suuri paine onnistua, hankkeen lopputuloksena olisi synnyttävä jotain uutta, innovatiivista ja monimuotoisesti hyödynnettävää. Tästä huolimatta hankkeet koetaan usein organisaatiossa ylimääräisinä ja perustoimintaa häiritsevinä tehtävinä. Tämä taas johtaa siihen, että hankkeisiin on hankala löytää tarpeeksi motivoituneita ja sitoutuneita osallistujia. (Tervola 2005, 20.)

Mattila (2007, 19) kertoo kirjassaan haastatelleensa konsultointi- tutkimustilanteessa haastavaa muutosta kovimman mukaan läpikäyneen organisaation jäseniä. Ylin johto kokee esimiehien ja keskijohdon olleen ponnettomia ja ammattitaidottomia toimeenpanemaan kehitysaloitteita. Keskijohto ja esimiehet vastaavasti kritisoiivat heikkoa tiedonkulkua, ristiriitaisia linjauksia ja katkonaisia toimintaohjeita sekä painopisteiden jatkuvia muutoksia. Henkilöstön alemmilla portaita syytetään taas tuuliviirimäistä ja arkea tuntematonta johtoa sekä liian kiireistä tai epävarmaa esimiehistöä. Täten on selvää, ettei ilman yhteistä säveltä organisaatiossa ole mahdollista toteuttaa hankkeita menestyksellisesti. (Mattila 2007, 19.)

Useimpien kehittämishankkeiden aikana kohdataan ongelmia, osassa suurempia ja osassa pienempiä. Hankkeen onnistuneen läpiviemisen kannalta on olennaista, että organisaatio kykenee varautumaan hankkeen aikana tuleviin ongelmiin. Heikkisen (2005, 83) mukaan Lanning (1996) on jakanut kehittämishankkeiden ongelmat kahdentyyppisiksi; muutosvastarinnan ja käytännön ongelmiin. Muutosvastarinnan ongelmat liittyvät ihmisiin ja ne voivat purkautua, esim. vastustamisena, passiivisuutena ja sääntöjen rikkomisena. Käytännön ongelmat koskettavat organisaation rakenteita ja toimintatapoja. Molemmat ongelmatyypit estävät tavoitteisiin pääsyä, joten ne on tiedostettava ja poistettava ennen hankkeen päättymistä. Kehittämishankkeen onnistumisen kannalta ongelmien ehkäiseminen ja niihin puuttuminen ensimmäisten tunnusmerkkien ilmetessä on tehokkain keino hankkeen onnistumisen varmistamisessa. (Heikkinen 2005, 83.)

Muutosvastarinta

Perinteisesti muutosvastarintaa on pidetty ilmiönä, joka ilmenee organisaation ruohonjuuritason ja esimiesten toiminnassa. Usein tarkemmin tarkasteltaessa uudistusten suurimpana vastarintana ovatkin olleet lähempänä organisaation huippua oleva johtotaso, jonka jäsenistöltä muutos uhkasi viedä sekä jo olemassa olevia etuja kuin etenemismahdollisuuksia organisaatiossa. Suuri osa vastarinnasta kytee kuitenkin ruohonjuuritason henkilöstössä, ovathan he useimmiten myös vähiten muutoksen valmistelussa mukana. (Mattila 2007, 20 - 21.)

Muutosvastarinnan ilmentymiselle on olemassa monia eri syitä. Organisaatiossa tapahtuva muutos voi aiheuttaa epävakautta ja laukaisee siksi vaistomaisen vastustusre-

aktion. Aiemmin tutuista ja turvallisista työskentelytavoista voi olla vaikea luopua, luopuminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Organisaation hyväksi havaittujen, vaikiintuneiden normien muuttaminen herättää henkilöstössä vastarintaa. Väärinkäsitykset ja tietämättömyys luovat vastarintaa, sisältöä ja seurauksia muutoksesta ei ole välttämättä ymmärretty. Henkilöstö voi kokea pelkoa omasta pärjäämisestä ja oppimisesta selviytymisestä sekä uusista haasteista. (Mattila 2007, 22.)

Puhuttaessa muutosvastarinnasta, on syytä puhua myös niin kutsutusta Not Invented Here -syndroomasta. Virtasen (2000) mukaan ”eli kun emme me pystyneet asiaan keksimään vastausta tai kun emme pystyneet mieltämään jotain tiettyä kysymystä ongelmanratkaisua vaativaksi asiaksi, tämä kyseinen asia ei näin ollen voi olla tärkeä ja meidän kannalta merkityksellinen”. Projekteissa laatuajattelun eteenpäin vieminen heikentää NIH -syndrooman vaikutusta. (Virtanen 2000, 66.)

Mattilan (2007) mukaan tyypillisimpiä syitä päälliköiden ja keskijohdon vastustukselle ovat uhka hallinnan ja resurssien menetyksestä, työsuhteen kokeminen epävarmaksi, pelko statuksen heikentymisestä, nykyisten työtehtävien ylikuormitus, muutoksen taustan ja syyn epäselvyys ja omien muutosjohtamisen kykyjen puutteellisuus. Muutosvastarinnan alkulähdettä selvitettäessä on syytä huomioida, mikä johtuu näkemuseroista ja mikä on konfliktista johtuvaa. Näkemuserot ovat konflikteja enemmän rakentavia ja selvittämistä sekä yhteensovittamista vaativia. Konfliktitilanteiden vaarana on niiden nopea muuttuminen vastarinnaksi. Konflikti voi syntyä esim. erilaisista arvoista tai valtataistelusta. (Mattila 2007, 22 - 23.)

3.2.5 Viestinnän ja tiedottamisen merkitys kehittämissuunnitelmassa

Organisaation älykkyyttä voidaan arvioida kolmen tekijän perusteella: kyky hankkia informaatiota, kyky jakaa informaatiota ja kyky suhteuttaa useista lähteistä tulevaa tietoa ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi (Jalava & Virtanen 1998, 18). Projektia voidaan pitää organisaationa, joka tarvitsee toimiakseen tehokkaan viestintäjärjestelmän. Viestintä on projektissa voimavara ja työväline. Viestiminen vaatii suunnitelmallisuutta, johtamista sekä valvontaa. Voidaankin sanoa, että projektia johdetaan viestinnän ja tiedottamisen avulla. (Ruuska 1999, 57.) Viestinnän tärkeydestä kertoo se, että suuri osa projektityöskentelyn ongelmista johtuu kokonaan tai osittain puutteellisesta vies-

tinnästä (Ruuska 2007b). Projektissa tulisikin varata riittävästi resursseja myös viestintään (Mikkola & Kesänen 2007, 55).

Projektin johtajalla täytyy olla selkeä tapa välittää tietoa projektiryhmälle ja kerätä tietoa siltä. Johtajan tulee luoda sellaiset olosuhteet, että tieto saadaan kulkemaan tehokkaasti molempiin suuntiin. (Kettunen 2003, 127.) Projektin johtaja on projektiryhmän ja ulkoisen ympäristön välillä eräänlainen suodatin, jonka tehtävänä on jakaa oleellista tietoa oikein ajoitettuna ja oikein annosteltuna. Samalla hän suojelee ryhmää tarpeettomalta tiedolta. (Jalava & Virtanen 2000, 92.)

Projektia toteutettaessa tulee miettiä, ketkä tarvitsevat tietoa projektista ja sen etenemisestä. Tällaisia sidosryhmiä voi projektilla olla useitakin. (Kettunen 2003, 157 – 158.) Kuntahankkeessa viestintää tapahtuu toimielimille, viranhaltioille, henkilöstölle, yhteistyökumppaneille, ohjelman asiakkaille, kuntalaisille ja muille sidosryhmille. Kunnan tehtävä on viestiä palveluiden tuottajana ja järjestäjänä kuntalaisille siitä, miten heidän etujaan hoidetaan ja ajetaan. (Mikkola & Kesänen 2007, 55.)

Projektin ja sen toimintaympäristön vuorovaikutus on tärkeää projektin tulosten kannalta. Hankkeen toiminnan täytyy perustua realistiseen käsitykseen sen ulkoisesta ympäristöstä ja hanketta ympäröivillä tahoilla, kuten asiakkailta, osakkailta ja yhteistyökumppaneilla, pitää olla oikea kuva hankkeesta. Totuudenmukaisella toiminnalla varmistetaan, että ulkoapäin tapahtuva ohjaus perustuu tosiasioille eivätkä päätökset pohjaudu kielteisille tai liian myönteisille näkemyksille hankkeesta. (Jalava & Virtanen 2000, 91.)

Isoissa projekteissa voidaan laatia erillinen viestintäsuunnitelma, mihin kirjataan viestinnän toteuttamisen kannalta tärkeät asiat. Pienemmissä projekteissa nämä tiedot voivat olla osa projektisuunnitelmaa. (Kettunen 2003, 157 - 158.) Viestintäsuunnitelmasa eritellään viestinnän tavoitteet hankkeen eri vaiheissa, tuodaan esille hankkeen pääviestit, selvitetään hankkeen nykytila ja kohderyhmät. Lisäksi mietitään, mitä viestintäkanavia tullaan käyttämään, mitkä ovat viestinnän resurssit ja miten hankkeen viestinnän vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan. Pääviestit johdetaan hankkeen tavoitteista ja niitä käytetään kaikessa hankeviestinnässä. Suunnitelmaan kirjattujen viestinnän tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan kokoamalla hankkeesta kirjoitettuja uutisia ja laatimalla niistä analyyseja. Analyyseissa arvioidaan, onko välittynyt

viesti ollut positiivinen vai negatiivinen ja tarkastellaan, mitä asioita on tiedotettu julkisuuteen. (Mikkola & Kesänen 2007, 56.)

Projektiviestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Projektiviestinnän painopiste vaihtelee sen mukaan, missä vaiheessa itse projekti on menossa. (Ruuska 1999, 57.) Koko hankkeen ajan tulisi viestiä avoimesti, oikea-aikaisesti ja ennakoivasti kaikille tarpeellisille tahoille. Myös yllättävistä ja kielteisistä hankkeen tapahtumista tulee viestiä nopeasti ja avoimesti. Viestinnän periaatteena kannattaa pitää sitä, että viestitään aina kun se on tarpeen. (Mikkola & Kesänen 2007, 55.)

Viestinnällä on erilaisia tavoitteita hankkeen eri vaiheissa. Hankkeen alkuvaiheessa tehdään viestintäsuunnitelma, johon kirjataan viestintää liittyvät tärkeät asiat. Hankkeen tärkeimpiin kumppaneihin, asiakkaisiin ja tiedotusvälineisiin pyritään luomaan hyvät viestintäkanavat. Yhteistyökumppaneille viestitään siitä, mitä hankkeella tavoitellaan ja miten suunnitteluun voi osallistua ja vaikuttaa. Hankkeen toteutusvaiheessa korostuvat toimintaa tukeva sekä osallisten sitoutumista ja yhteydenpitoa edistävä viestintä. Hankkeen päätösvaiheessa viestitään tuloksista ja vaikuttavuudesta sekä siitä, mitä hankkeen aikana on opittu. (Mikkola & Kesänen 2007, 56 - 57.)

Ruuskan (2007b) mukaan projektiviestinnän tärkein tehtävä on perustoimintojen tukeminen. Tällä hän tarkoittaa sitä viestintää, jolla tuetaan toimintaa ja jota projektin osallistujat tarvitsevat voidakseen tehdä työtehtävänsä. Toinen projektiviestinnän tehtävä on informointi eli projektin tapahtumista kertominen. Projektitoiminnassa informointi usein painottuu projektin alku- ja loppupäähän. Itse toteutustyön aikana informointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Säännöllistä informointia tulisi kuitenkin jatkaa koko projektin ajan. Kolmas viestinnän tehtävä on profiloituminen. Profiloinnilla pyritään myönteisen ja luotettavan kuvan luomiseen projektista. Profilointi on tärkeää, sillä projektiin osallistuneet henkilöt ja ulkoiset sidosryhmät voivat kokea projektin onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi sen mukaan, millaisia mielikuvia ja odotuksia projektiin on liitetty.

Juholin (2002, 31) mainitsee kiinnittämisen yhdeksi viestinnän tehtävistä. Kiinnittämisellä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten ja sidosryhmien sitouttamista organisaatioon. Usein viestinnällä pyritään sitouttamisen lisäksi lisäämään työntekijöiden paneutumista ja innostumista työtä ja organisaatiota kohtaan. Oletetaan, että ihmiset ovat motivoi-

tuneempia, jos he ovat tietoisia työyhteisön tilasta. Tiedonsaanti ja vaikuttamismahdollisuudet voivat olla tärkeitä motivaatiotekijöitä työntekijän organisaatioon liittymiselle.

Projektiosaaminen ei ole taito, jonka kaikki luonnostaan hallitsevat, vaan projektiryhmää täytyy tarvittaessa viestinnän avulla perehdyttää projektihallinnan periaatteisiin. Projektiryhmään valitut jäsenet eivät välttämättä ole tottuneet työskentelemään projekteissa, jolloin heillä ei ole tarvittavaa tietämystä projektiosaamisesta, työmenetelmien käytöstä ja erilaisten ihmisten kanssa työskentelystä. Jäsenten käsitykset työn tavoitteista, sisällöstä ja lopputuloksesta voivat vaihdella. Tällöin projektiryhmän jäsenet on saatava sisäistämään projektin yhteinen päämäärä. Edellä mainituissa tilanteissa auttaa osallistujien perehdyttäminen, jonka Ruuska mainitsee yhdeksi projektiviestinnän tehtäväksi. (Ruuska 2007b.)

Muutoshankkeen viestintää suunniteltaessa voi olla tarpeen ottaa mukaan viestinnän ammattilainen, joka tuntee organisaatorakenteen. Ammattilainen konsultoi ja tukee johtajia ja esimiehiä viestinnässä sekä osallistuu viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. Näin pystytään varmistamaan viestinnän johdonmukaisuus ja yhtenäinen kieli. Muutosviestintä on hyvä jakaa osiin ja viestiä aina, kun uutta asiaa ilmenee. Viestinnässä tulisi tuoda esille vastaanottajaa koskevat asiat ja muutokset. Tämä on sitä tärkeämpää, mitä enemmän muutos vaikuttaa työn sisältöön ja henkilöstön sijoittumiseen. Muutosviestinnässä käytettyyn kieleen tulisi kiinnittää huomiota. Muutosta koskevien viestien tulee olla yhtenäisiä. Ammattitermien ja sivistyssanojen välttäminen vähentää väärinymmärryksiä. (Mattila 2007, 188 - 189.)

Muutoksen julkistamisessa ja väliraportoinnissa sisäinen tiedotustilaisuus on hyvä tapa tiedottaa. Lisätietojen hankkimisessa ja tilanneuutisoinnissa intranet toimii parhaiten. Vuorovaikutuksen lisäämiseksi erilaiset keskusteluareenat, blogit ja kysymyspalstat ovat hyviä viestinnän foorumeja. Asiakkaille, medioille ja muille sidosryhmille tiedotetaan esimerkiksi silloin, kun palvelut ovat muuttumassa. (Mattila 2007, 190 - 192.)

4 HANKKEIDEN ARVIOINNIN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään Mikkelin kaupungin toimeksiannon mukaisia arviointitehtäviä hankkeittain. Luvun alussa käydään läpi määrällisen ja laadullisen arviointiaineiston ominaisuuksia ja keruumenetelmiä. Lisäksi käsitellään laadullisen aineiston analysointia. Näitä menetelmiä on hyödynnetty myös hankekohtaisissa arvioinneissa, jotka esitetään tämän luvun hankekohtaisissa alaluvuissa.

4.1 Käytetyt arviointimenetelmät ja mittareiden laatiminen

Arvioinnissa voidaan käyttää samoja aineiston hankinta- ja analysointimenetelmiä kuin tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin (Ojasalo ym. 2009, 93.) Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan jotain tapahtunutta tai ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että ne henkilöt, joilta arviointiaineistoa kerätään, tietävät mahdollisimman paljon tai heillä on riittävästi kokemusta arvioitavasta asiasta. Siksi henkilöiden valinta tutkimukseen ei pidä olla satunnaista vaan heidät valitaan siihen mukaan harkitusta. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 88.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymistä ja päätösten syitä. Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mukana vain pieni joukko tutkittavia tapauksia, mutta ne analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksessa ei yleensä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan tietoa tutkittavien asenteista ja tarpeista. Kvalitatiivinen tutkimus on hyvä tutkimustapa, kun halutaan kehittää toimintaa, etsiä vaihtoehtoja tai tutkia sosiaalisia ongelmia. (Heikkilä 2002, 16.)

Yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa on haastattelu. Haastattelutyypit voidaan jakaa kysymysten muodon ja haastattelijan tekemien haastattelutilanteen jäsennysten avulla. Tällä tavoin saadaan jako neljään eri haastattelutyyppeihin. Kysymysten muotoilun ja järjestyksen ollessa sama puhutaan strukturoidusta haastattelusta. Tällöin vastausvaihtoehdot ovat valmiit ja taustalla on käsitys, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille haastateltaville. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat jälleen kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat

etukäteen määrättyjä, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Avoinhaastattelu on lähinnä tavallista keskustelua aiheeseen liittyen. (Eskola & Suoranta 2001, 86.)

Määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi sen avulla tutkitaan asioiden välistä riippuvuuksia ja ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Määrällistä tutkimusta toteuttaessa tulee otoskoon olla riittävän suuri ja edustava. Tutkimusongelman perusteella päätetään, mikä on kohderyhmä ja tilanteeseen parhaiten soveltuva tiedonkeruumenetelmä. Yleisin aineiston keruutapa on tutkimuslomake valmiine vastausvaihtoehtoineen. Lisäksi tarvittavia tietoja voi hankkia muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista. Saatuja tuloksia voidaan kuvata taulukoin ja kuvioin. (Heikkilä 2002, 16 - 18.)

Kvantitatiivinen aineisto eroaa kvalitatiivisesta aineistosta siten, että määrällinen aineisto voidaan helpommin syöttää tietokoneohjelmaan analysoitavaksi. Tietokoneohjelmilla voidaan tehdä paljon mekaanisia ja rutiinimaisia tehtäviä nopeammin kuin käsin tehtynä. (Pihlaja 2004, 154.) Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineisto eroavat toisistaan siinä, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään strukturoidummin (Heikkilä 2002, 17).

Kootut ja valmiit aineistot

Aineiston hankkiminen arviointia varten on syytä suunnitella huolella. On hyvä vertailla eri menettelytapoja ja valita omalle tutkimukselle parhaiten soveltuva menettelytapa. Tutkimuksessa käytettävä aineisto voi olla jo olemassa oleva valmis aineisto tai aineiston voi kerätä itse. Mikäli aineisto kerätään itse, on valittava tutkimukseen soveltuvat menetelmät. Aineiston hankintaa suunniteltaessa on hyvä miettiä, mikä tai ketkä on tutkimuksen kohteena. Tutkimukseen käytettävä aika täytyy ottaa myös huomioon. Pitkittäistutkimus, jossa seurataan jonkin ilmiön kehittymistä, vaatii enemmän aikaa kuin esim. opinnäytetyö (poikittaistutkimus), jonka toteuttamiseen tarvittava aika on lyhyempi. Tutkijan tulee määrittää kuinka tutkimuksen kohde valitaan ja kuinka paljon tutkittavia on tarpeen. Lisäksi on suunniteltava kuinka tutkittavat tavoitetaan ja hankittava tutkimukseen tarvittava materiaali esim. nauhurit tai postituskouret. (Hirsjärvi ym. 2007, 172 - 173.)

Tutkimuksen tutkimusaineistoa hankittaessa yleisimmät menetelmät aineistonkeruuseen ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Tutkimuksessa hyödynnettävää materiaalia voidaan käyttää vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä. Käyttötapa on hyvä valita tutkittava ongelma ja tutkimusresurssit huomioiden. Vapaassa tutkimusasetelmassa voidaan hyödyntää havainnointia, keskustelua ja omaelämäkertoja aineistoa hankittaessa. Formaaliempi ja strukturoidumpi tutkimusasetelma vastaavasti vaatii enemmän kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

Tutkittaessa jotain asiaa tai ilmiötä, kerätään sitä varten tutkimusaineistoa. Itse kerättyä aineistoa nimitetään primaariaineistoksi. Vastaavasti aiemmin kerättyä aineistoa nimitetään sekundaariaineistoksi. Erilaisissa projekteissa on saattanut syntyä jo olemassa olevaa aineistoa, jota on hyvä hyödyntää tutkimuksen aikana. Tätä pidetäänkin valmiiden aineistojen vahvuutena. Olemassa olevilla aineistoilla voidaan täydentää itse kerättyä aineistoa. Valmiita aineistoja voivat olla esim. erilaiset tilastot ja tilastorekisterit, arkistojen aineistot, aikaisemmat tutkimukset ja muut dokumenttiaineistot. Valmiiden aineistojen heikkoutena pidetään niiden sopimattomuutta omaan tutkimusaiheeseen ja niiden työläyttä, valmiin aineiston muokkaaminen omaan käyttötarkoitukseen sopivaksi voi olla hyvinkin työlästä. Valmista aineistoa käytettäessä ei voida vaikuttaa enää aineiston yksityiskohtaiseen sisältöön. Lisäksi olemassa oleviin aineistoihin tulee suhtautua riittävällä lähdekritiikillä. (Hirsjärvi ym. 2007, 181 - 184.)

Kysely

Kysely on tutkimuksissa eniten käytetty tiedonkeruumuoto. Kyselyllä voidaan kerätä nopeasti ja tehokkaasti laaja tutkimusaineisto, jossa vastaajina on suuri joukko ihmisiä. Heiltä voidaan kysyä useita eri asioita yhdellä kertaa. Kyselyjen tuloksena saadaan usein numeroihin perustuvia tuloksia, joita analysoidaan tilastollisesti. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden sekä validiteetin eli mittarin tarkkuuden avulla.

Kysely sopii tutkimusaineiston hankkimiseen, kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee ja miksi hän käyttäytyy tietyllä tavalla. Kyselyssä oletetaan, että vastaaja kykenee, haluaa ja osaa ilmaista itseään kirjallisesti riittävällä ja tarkoittamallaan tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74.)

Hirsjärven ym. mukaan (2007) kyselyillä voidaan kerätä vastaajilta tietoa, tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Edellä mainittujen tietojen keräämisen lisäksi vastaajalta voidaan pyytää perusteluja vastaukselleen. Kyselyllä hankitaan tietoa standardoidusti. Tutkijan näkökulmasta kysely on tehokas, säästäten tutkijan aikaa ja vaivaa. Aineisto voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti tietokoneiden avulla. Tämä kuitenkin edellyttää, että kyselylomake on suunniteltu huolella. (Hirsjärvi ym. 2007, 192.)

Useimmissa kyselyissä kerätään varsinaisten kysymysten lisäksi taustatietoja vastaajista. Näitä taustatietoja voivat olla mm. sukupuoli, ikä, koulutustaso ja perhesuhteet. Kyselyn laatimisessa käytetään yleisesti kolmea tapaa, avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja asteikkoon perustuvaa kysymysmallia. Avoimissa kysymyksissä yksinkertaisesti vastaajalle esitetään kysymys ja jätetään vastausta varten tyhjä tila. Monivalintakysymyksissä kyselyn tekijä on laatinut vastausvaihtoehdot valmiiksi ja vastaaja yleensä rastittaa tai rengastaa haluamansa vastausvaihtoehdon. Lisäksi voidaan muodostaa strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto. Tällöin valmiiksi laadittujen vastausvaihtoehtojen lisäksi esitetään avoin kysymys. Strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto antaa mahdollisuuden sellaisille näkökulmille, joita kyselyn laatia ei ole osannut ajatella. Asteikkoon perustuvassa kysymysmallissa esitetään väittämiä, joihin vastaaja valitsee sopivaksi näkemänsä vastausvaihtoehdon, esim. täysin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, jne. Yleensä käytetään 5- tai 7-portaisia asteikkoja, vaihtoehtojen muodostaen nousevan tai laskevan skaalan. Kun kysymykset ovat valmiina, kootaan kyselylomake. (Hirsjärvi ym. 2007, 192 - 195.)

Koottua lomaketta on hyvä tarkastella ja kiinnittää huomiota vielä sen ulkoasuun. Lomake on myös tärkeää testata, jotta mahdolliset virheet voidaan korjata ennen sen lähettämistä. Lomakkeen mukana lähetettävässä saatteessa on hyvä kertoa kyselyn merkityksestä ja tärkeydestä, kyselyyn vastaamisajankohta, sekä toivoa pikaista vastaamista. Kyselyn lopussa on kohteliasta kiittää vastaajaa vastauksesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 199.)

Kyselyn heikkouksina nähdään sen tuottaman aineiston pinnallisuus. Kyselyissä ei ole aina varmuutta siitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen. Väärinymmärryksiä kyselyissä aiheuttaa se, ettei aina onnistuta tekemään sellaisia vastausvaihtoehtoja, jotka olisivat riittävän ymmärrettäviä vastaajan näkökulmasta. Vastaajilla ei

välttämättä ole riittävää tietoa kyselyyn liittyvästä aihepiiristä. Nykypäivänä ihmisille lähetetään paljon erilaisia kyselyitä, mikä vaikuttaa siihen, etteivät kaikki ihmiset ole motivoituneita vastaamaan kyselyihin. Tämä johtaa siihen, että kyselyiden vastaamattomuus saattaa olla huomattavan suuri. (Hirsjärvi ym. 2007, 188 - 193.)

Yleisimpiä kyselyaineistojen kokoamistapoja ovat postitse lähetettävät kyselyt ja Internetin kautta tehdyt kyselyt, joissa vastaaja täyttää itse kyselylomakkeen. Puhelimitse tai kasvokkain tapahtuvassa kyselyssä haastattelija täyttää kyselylomakkeen. Kyselyn suunnittelun lähtökohta on se, että aiempaa tietoa tutkittavasta asiasta on riittävästi. Jos sitä ei ole, kyselylomakkeen tekeminen on vaikeaa. (Ojasalo ym. 2009, 108 - 109.) Kyselyitä voidaan tehostaa kohdistamalla kysely jollekin tietylle ryhmälle ja muotoilemalla kyselyn aihe siten, että se on luo vastaajalla positiivisen mielikuvan vastaamisen tärkeydestä (Hirsjärvi ym. 2007, 191 - 192).

Posti- ja sähköpostikyselyn heikkoutena nähdään se, että niiden vastaamattomuus saattaa olla huomattavan suuri ja avoimien kysymysten vastaukset saattavat olla vähäsanaisia. Laadullisessa tutkimuksessa vastaamattomuus ei nouse ongelmaksi ns. yleistettävyyden kannalta, mutta vähäinen aineisto voi olla merkki siitä, ettei vastaajalla ole kokemuspohjaa kysytystä aihepiiristä. Mikäli näin pääsee käymään, on vaarana, ettei tutkimus kerro mitään tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76.) Lisäksi on huomioitava, että postikyselyn toteuttaminen aiheuttaa kustannuksia. Osoiteaineiston, kirjekuorien ja postituksen järjestäminen ei onnistu ilman rahallista panostusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 191.)

Haastattelut

Yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa on haastattelu. Haastattelutyypit voidaan jakaa kysymysten muodon ja haastattelijan tekemien haastattelutilanteen jäsenysten avulla. Tällä tavoin saadaan jako neljään eri haastattelutyyppeihin. Kysymysten muotoilun ja järjestyksen ollessa sama puhutaan strukturoidusta haastattelusta. Tällöin vastausvaihtoehdot ovat valmiit ja taustalla on käsitys, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille haastateltaville. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat jälleen kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen määrättyjä, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Avoin-

haastattelu on lähinnä tavallista keskustelua aiheeseen liittyen. (Eskola & Suoranta 2001, 86.)

Haastattelutyypit voidaan jakaa kysymysten muodon ja haastattelijan tekemien haastattelutilanteen jäsenysten avulla. Tällä tavoin saadaan jako kolmeen eri haastattelutyypiin eli strukturoituun, puolistrukturoituun ja ei-strukturoituun haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiina lomakkeella ja ne esitetään haastateltaville samassa järjestyksessä. Strukturoitu haastattelu on nopea menetelmä saada vastauksia useilta haastateltavilta. Puolistrukturoitu haastattelu on käyttökelpoinen menetelmä haastatella esim. arkoja aiheita. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat jälleen kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Siitä puhutaan myös teemahaastatteluna, jossa kysymysten muoto tai esittämisjärjestys ei ole ennalta määritelty mutta aihepiirit ovat etukäteen tiedossa. Avoin eli ei-strukturoitu haastattelu muistuttaa keskustelua. Haastattelija ei johda keskustelua vaan haastateltavat keskustelevat avoimesti keskenään aiheesta. Ei-strukturoitua haastattelua nimitetään myös vapaaksi, syväksi tai informaaliksi haastatteluksi. (Metsämuuronen 2006, 40 - 41.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Käyttämällä eri haastattelumuotoja voidaan täydentää tutkimusta. Yleisimmin käytetty tapa on kuitenkin yksilöhaastattelut. Riippuukin tutkimuksen tekijästä, minkä menettelytavan hän valitsee ja millä todennäköisemmin saa parhaimman tuloksen. Haastattelutavan valinta kannattaakin tehdä haastateltavien ja tutkimuksen aiheen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 205 - 206.)

Henkilökohtaisessa haastattelussa haastattelija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavaan, joten hänen tulee voittaa vastaajan luottamus ja kannustaa haastateltavaa vastaamaan kysymyksiin. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä ja selventää kysymyksiä. Haastattelun aikana haastattelija voi tarkkailla haastateltavaa ja tehdä lisähavaintoja. (Heikkilä 2002, 67 – 68.)

Haastattelu voi kestää kymmenistä minuuteista jopa tunteihin, riippuen tarvittavan tiedon määrästä ja haastattelun avoimuudesta. Myös haastattelut voivat olla laajuudeltaan hyvin erilaisia. Haastattelu on luottamuksellista vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelijan tulee motivoida haastateltavaa ja pitää yllä moti-

vaatiota koko haastattelun ajan. Heidän tulisi myös ymmärtää toisiaan. Haastattelut tulisi aina nauhoittaa, koska nauhoitettua materiaalia haastatteli joutuu kuuntelemaan useamman kerran ja siitä voi löytää aina uusia näkökulmia tai puheen sävyjä. Nauhoitus auttaa myös raportoimaan haastattelu tarkemmin. Kuitenkin on aina muistettava, että haastattelua ei saa nauhoittaa ilman haastateltavan suostumusta. Haastattelijan on myös kerrottava haastateltavalle haastattelun käyttötarkoitus ja luottamuksellisuus. Haastattelun jälkeen tapahtuu aineiston litterointi eli aineiston puhtaaksi kirjoitus. Joskus haastattelut joudutaan litteroimaan sanatarkasti ja joissakin tapauksissa riittää pelkkä yleiskielen käyttö tai esiin tulleiden ajatusten ja ideoiden poiminta. (Ojasalo ym. 2009, 96 - 97.)

Haastattelumenetelmiä on useita. Menetelmän valintaan vaikuttaa mm. se, millaista tietoa tarvitaan, miten se kannattaa hankkia ja kuinka nopeasti tieto tarvitaan. Haastattelumenetelmiä ovat mm. teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä ryhmähaastattelu eli fokusryhmämenetelmä. (Ojasalo ym. 2009, 95 – 96.)

Fokusryhmähaastattelu

Mäntyrannan ja Kailan (2008, 1) mukaan fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä jossa haastatteli ylläpitää ryhmäkeskustelua. Fokusryhmähaastattelu toteutetaan valikoidussa ryhmässä, joka koostuu 4 - 10 haastateltavasta. Haastattelu muoto on toteutustavaltaan erittäin tehokas, koska samalla kertaa saadaan tietoa usealta henkilöltä ja yleensä tuloksena on rikas ja monipuolinen aineisto. Ryhmähaastateltavat voivat kokea haastattelutilanteen helpommaksi ja vapautuneemmaksi kuin esimerkiksi yksilöhaastattelu-tilanteen. Haastateltavat voivat auttaa toisiaan muistinvaraisissa asioissa. He voivat myös korjata toistensa väärinymmärryksiä kysytyistä asioista. Näin he pääsevät yhdessä syvemmälle keskustelun aiheisiin. Haastattelumuodolla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tai asiaa. Haastattelun rungon muodostaa haastattelijan kysymyksiin muodostettu keskustelurunko. Haastattelussa vastataan kysymyksiin miksi, kuinka, mitä ja miten eli selvitetään haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia tai mielipiteitä tutkittavan asian suhteen. Fokusryhmähaastattelua voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusmuotona tai jonkun toisen tutkimusmuodon rinnalla. (Koskinen ym. 2005, 124.)

Fokusryhmähaastattelun tavoitteena on vapaamuotoinen keskustelu, jossa haastateltavat voivat kertoa vapaasti mielipiteensä. Keskusteluilmapiirin tulisi olla mahdollisimman avoin ja vapautunut. Haastattelijan tehtävä on saada keskustelu alkuun ja antaa haastateltavien keskustella keskenään heille annetuista teemoista tai kysymyksistä. Hän seuraa keskustelun kulkua ja voi tarvittaessa tarkentaa asioita esittämällä lisäksymyksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 98.)

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi

Kvalitatiivisen eli laadullisen aineiston sisältö voidaan analysoida aineistolähtöisesti eli induktiivisesti tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Sisällönanalyysillä luodaan selkeyttä arviointiaineistoon, jotta siitä tehtävät johtopäätökset olisivat selkeitä ja luotettavia. Ennen kuin sisällönanalyysi voidaan aloittaa, määritetään analyysiyksikkö. Se voi olla esimerkiksi yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Myös aineiston laatu ja tutkimustehtävä vaikuttavat analyysiyksikön valintaan. Tämän jälkeen induktiivisessa eli aineistolähtöisessä analyysissä aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan esimerkiksi etsimällä samankaltaisuuksia. Samaa tarkoittavat asiat ryhmitellään ja nimitetään. Näin aineisto tiivistyy. Tiivistetystä aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta tärkeä ja olennainen tieto. Tämä tieto käsitteellistetään yhdistelemällä aikaisemmin nimettyjä ryhmiä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110 - 115.)

Teorialähtöisessä eli deduktiivisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu tapahtuu aikaisemmin määritellyyn viitekehykseen. Ohjaavana tekijänä deduktiivisessä sisällönanalyysissä voi olla esimerkiksi teema. Teorialähtöinen sisällönanalyysi alkaa analyysirungon muodostamisesta. Analyysirungon voi muodostaa poimimalla aineistosta viitekehyksen mukaisia käsitteitä ja jakamalla ne alaluokkiin esimerkiksi teeman mukaan. Tämän jälkeen aineisto kvantifioidaan eli lasketaan saman asian esiintyminen aineistossa (frekvenssi), esimerkiksi haastateltavien vastauksissa. Analyysissä käytetään koko ajan apuna aikaisemmin luotua analyysirunkoa. Näin aineistosta saadaan esiin viitekehykseen liittyvät teemat ja niiden mainintakerrat. Tämän pohjalta voidaan lähteä hakemaan vastausta tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 116 - 119.)

Haastatteluaineiston analysointi alkaa siitä, että aineisto luetaan useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen se luokitellaan ja etsitään yhtymäkohdat teorian kanssa. Teemoittelussa

yritetään löytää aineistosta esiin nousevia ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastatellulle henkilölle yhteisiä. Tässä ns. yhteyksien tarkastelussa on käytettävissä useita eri tapoja. Ryhmittely voi tapahtua asioiden yhteispiirteiden mukaan, etsimällä vastakohtia tai esiin tulleista ilmiöistä poikkeamia. Aineiston analysointi tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, koska tieto on vielä tuore ja haastattelija muistaa haastattelutilanteet. (Ojasalo ym. 2009, 99 - 100.) Haastattelun tulokset voidaan esittää esimerkiksi arviointitehtävien mukaan, joissa asioista esitetyt mielipiteet ja käsitykset kuvataan tekstinä ja suorina lainauksina. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei kuvata numeroilla kuten määrällisen tutkimuksen. (Mäntyranta & Kaila, 2008, 1.)

Arviointikohteet

Tässä opinnäytetyössä arvioitavien hankkeiden tavoitteiden ja tämän raportin teoriaosan pohjalta määriteltiin arviointityötä ohjaamaan ja jäsentämään seuraavat kehittämisprosessin ja sen tuloksellisuuden sekä vaikuttavuuden arviointikohteet. Näitä on hyödynnetty hankekohtaisesti kyselyjen ja haastattelujen sisällön suunnittelussa sekä arviointiaineistojen analyysissa.

1. Kehittämisprojektin prosessin arviointikohteita:

- kehittämisen tarpeellisuus
- kehittämisen tavoitteilla on yhteys strategioihin ja vastaaviin tavoitteisiin & suunnitelmiin
- kehittämistavoitteet ovat realistisia ja selkeitä
- tavoitteista on yhteinen näkemys
- johto on sitoutunut tavoitteisiin
- projektin toteutus on toimiva
 - selkeät tehtävät, vastuut ja vastuuhenkilöt
 - osallistaminen ja osallistuminen
 - riittävät kehittämisresurssit
 - realistinen aikataulu
 - edistymisen seuranta, arviointi ja raportointi
 - osallistujien kannustaminen
 - riittävä viestintä ja tiedottaminen
- projekti saa aikaan tarkoitettuja tuloksia.

2. Kehittämiprojektin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointikoh- teita:

- toivottujen tavoitteiden saavuttaminen
- toivottujen vaikutusten saavuttaminen
- tuotokset ja tulokset
- tuotosten ja tulosten kestävyys, pysyvyys ja jatkuvuus
- johdon sitoutuminen tuotosten ja tulosten käyttöönottoon
- tuloksien hyödyntäminen
- kehittämisprojektilla on asiakasvaikutuksia
- kehittämisprojektilla on palvelutoimintaa koskevia vaikutuksia
- kehittämisprojektilla on henkilöstöä koskevia vaikutuksia
 - tuotoksia ja tuloksia voi hyödyntää omassa työssä
 - opittiin jotakin uutta, käyttökelpoista
 - syntyi uudenlaista yhteistyökumppanuutta, joka jatkuu projektin jälkeenkin
 - luottamus kehittämisen mahdollisuuteen vahvistui.

4.2 Arvioinnissa käytetty aineisto ja sen analysointi hankkeittain

Mikkelin kaupungin toimeksiannon arviointitehtävät toteutettiin hankekohtaisesti. Nämä arvioinnin toteutussuunnitelmaan arviointia varten eritellyt arviointitehtävät olivat:

1. kehittämisprosessin onnistuneisuus
2. tuotokset ja tulokset
3. vaikutukset ja vaikuttavuus
4. vaikuttavuutta edistäneet ja estäneet tekijät
5. viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus
6. mitä jatkossa hyödynnettävää opittiin.

Arvioinneissa käytetyt aineistot eroavat jonkin verran hankkeittain. Kaikista hankkeista oli jo valmiita arviointiaineistoja, kuten hankkeiden aikana syntyneitä raportteja ja toimeksiantajan toteuttamien kyselyjen tuloksia. Näiden lisäksi koottiin arviointiaineistoja myös opinnäytetyön tekemisen aikana. Kahdessa hankearvioinnissa arviointiaineistoa koottiin lomakekyselyillä ja toisessa sitä täydennettiin puhelinhaastatteluilla. Yhdessä hankkeessa arviointiaineistoa koottiin fokusryhmähaastatteluilla. Seuraavaksi

tarkastellaan valmiita arviointiaineistoja, koottuja arviointiaineistoja ja niiden analysointitapoja hankekohtaisissa alaluvuissa.

4.2.1 Tykes-hanke

Tykes-hankkeesta on sen loputtua tammikuussa 2010 tehty ”Ammattilaiset uudistavat palveluprosesseja” -loppuraportti Mikkelin kaupungille. Raportin on tehnyt Aspectum Public Oy ja sen on koostanut yhteen yrityksen sosiaali- ja terveystalouden erityisasiantuntija. Loppuraportti sisältää projektin aikataulutuksen ja vaiheistuksen, tiedot kehittäjäryhmistä ja kehitettävistä hankkeista, toteutuksen työpajakonseptilla, hankkeen tavoitteet ja tavoitteiden toteutumisen sekä kootut innovaatioideat ja kehittämishankkeet. Tässä arvioinnista hyödynsimme tietoa, joka oli koottu loppuraporttiin kehittämishankkeiden tilanteesta tammikuussa 2010.

Tietoa hankkeen arviointia varten saimme myös Webropol-kyselyllä (liite 3), jossa tiedustelimme hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä Tykes-hankkeesta. Webropol-kyselyyn liitimme saatekirjeen (liite 2). Hankkeen onnistuneisuutta kartoitimme kysymällä muun muassa asioita hankkeen tarpeellisuudesta, projektin toteutuksesta, tuloksista ja hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden toiminnasta. Hankkeen vaikuttavuutta selvitimme kysymällä vastaajien näkemyksiä hankkeen vaikutuksista, vaikuttavuutta estävistä ja edistävästä tekijöistä sekä tuotosten käyttöönotosta. Päädyimme tekemään sähköpostitse lähetetyn kyselyn, sillä arvelimme sen olevan paras tapa tavoittaa suuri joukko vastaajia.

Lähdimme rakentamaan kysymyslomakettamme hankkeen tavoitteiden ja määriteltujen arviointikohteiden pohjalta. Kävimme läpi jokaisen arvioitavan asian ja mietimme, mitä kysymyksiä meidän tulee esittää tarvittava aineiston kokoamiseksi. Kvantitatiivisissa kysymyksissä kyselyssämme oli useimmiten valmiit vastausvaihtoehdot ja mittaasteikko. Heikkilä (2002, 16) toteaa, että yleisin määrällisen aineiston keruutapa onkin tutkimuslomake valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kyselyssämme mittaasteikot olivat yleensä sanallisia asteikolla yhdestä neljään, esimerkiksi erittäin paljon - erittäin vähän. Joissain kysymyksissä on lisäksi vastausvaihtoehdot en osaa sanoa tai ei hyvin eikä huonosti. Kyselyssämme oli 8 kvalitatiivista kysymystä. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat vastata vapaasti. Avoimilla kysymyksillä

pyrimme selvittämään tarkemmin vastaajien mielipiteitä ja antaa mahdollisuuden kertoa hankkeesta vapaasti. Kysymyslomake on tämän raportin liitteenä (liite 3).

Tutkimuksen otos eli kyselyn vastaajat valitaan useimmiten joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Satunnaisotanta lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä silloin tutkija tai tutkittava ei ole vaikuttanut otokseen. Jossain tapauksessa voi olla tarpeellista tutkia koko perusjoukko, jolloin kyseessä on kokonaistutkimus. (Metsämuuronen 2006, 45.) Tykes-hankkeen kyselyn teimme kokonaistutkimuksena. Lähetimme kyselyn kaikille hankkeeseen osallistuneille kehittäjäryhmien jäsenille ja niiden päälliköille, jotta olisimme saaneet vastauksia jokaisesta kehittäjäryhmästä ja riittävästi tietoa luotettavien johtopäätösten tekemiseen. Lähetimme vastaajille sähköpostin, jossa oli saatekirje ja linkki kyselyyn.

Osa Tykes-hankkeen materiaaleista oli muutaman kuukauden takaisia, joten täydensimme aineistojamme kehittäjäpäälliköille tehdyn sähköpostikyselyn (liite 4) avulla helmikuun loppupuolella. Heikkilä (2002, 18) toteaa, että valmiita aineistoja pystytään harvoin hyödyntämään suoraan, vaan niitä joudutaan yhdistelemään. Kysyimme jokaiselta kehittäjäpäälliköltä hänen oman kehittäjäryhmänsä kehittämishankkeiden nykytilaa. Hankkeen vaikuttavuuden ja onnistuneisuuden arvioinnin kannalta oli tärkeää tietää, mitkä käytännöt jäivät elämään ja mistä oli ollut konkreettista hyötyä työn kehittämiseen. Koska emme saaneet kaikkia tarvittavia tietoja sähköpostitse, teimme joillekin kehittäjäpäälliköille lisäksi maaliskuun puolessa välissä puhelinhaastattelun, jonka avulla saimme lisää tietoja hankkeiden nykytilasta.

Analysoimme Webropol-ohjelmasta saatuja kvantitatiivisia tietoja SPSS-ohjelmalla. Käsitelimme jokaisen kysymyksen erikseen ja teimme frekvenssitaulukkoita. Erilaisilla graafeilla havainnollistimme saatuja tietoja. Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset jaoin eri teemoihin esille tulleiden aihealueiden mukaan. Tämän jälkeen jäsenitimme ne raporttimme tulokset-kohtaan kuuden arviointialueen mukaan.

Kysely lähetettiin 204 henkilölle, joista siihen vastasi 47. Vastausprosentiksi tuli 23 %. Kyselymme oli auki helmi-maaliskuun vaihteessa 2011 noin kolme viikkoa. Lisäksi lähetimme muistutuksen kyselyyn vastaamisesta vastausajan puolessa välissä. Suurin osa (57 %) kyselyyn vastanneista oli kehittäjäryhmän jäseniä (kysymyslomakkeen

kysymys 17). Kehittäjäpäälliköitä oli 15 % vastaajista. 28 % vastaajista ilmoitti olleensa muuta kuin kehittäjäryhmän jäsen tai sen päällikkö. Näin vastanneet olivat esimerkiksi ulkopuolisia tarkkailijoita. Eniten vastauksia kyselyyn tuli Suonsaaren vanhainkodin, vanhusten päivätoiminnan, kotihoidon, terveysneuvonnan ja koulutuspalveluiden työyksiköistä (kysymys 18). Muista työyksiköistä tuli yksittäisiä vastauksia.

TAULUKKO 2. Vastaajien työssäoloaika

Työssäoloaika vuosina	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
0-5	17	36	43
6-14	10	21	26
15-	12	26	31
Vastanneita	39	83	100
Puuttuu	8	17	
Yhteensä	47	100	

Suurin vastaajien ryhmä oli työyksikössään alle viisi vuotta työskennelleet (kysymys 19). Toiseksi suurin ryhmä oli yli 15 vuotta työssä olleet (taulukko 2). Suurin osa vastaajista (74 %) oli muussa kuin esimiesasemassa (kysymys 20). Vastaajista 44 % oli organisaatioasemaltaan työntekijöitä, 26 % oli toimihenkilöitä ja johtavassa asemassa oli 15 % vastaajista (kysymys 21). Muutama vastaaja (15 %) ei kertonut organisaatioasemaansa.

Teimme kyselyssä saaduista tuloksista ristiintaulukoiteja, joissa pyrimme selvittämään, olisiko vastauksissa eroavuuksia eri ryhmien välillä. Ristiintaulukoimme sen perusteella, olivatko vastaajat kehittäjäpäälliköitä vai ryhmänjäseniä, kuinka kauan he olivat työskennelleet yksikössään ja missä työyksikössä he työskentelivät. Eri ryhmien välillä ei kuitenkaan ollut eroavuuksia, vaan tulokset jakautuivat riippumatta taustatekijöistä. Ristiintaulukoiteja työyksikön perusteella vaikeutti se, että joistain työyksiköistä oli tullut vai yksittäisiä vastauksia ja vastaajista moni jätti kertomatta, missä työyksikössä työskenteli Tykes-hankkeen aikana.

4.2.2 TSR-hanke

TSR-hankkeen arviointiaineisto muodostui valmiista aineistoista sekä opinnäytetyön tekemisen aikana kootusta aineistosta. Käytössäni olleet valmiit aineistot olivat hankkeen aikana Mikkelin kaupungin toteuttamien kyselyjen tulokset, väliraportti sekä

hankkeen loppuraportit. Näiden lisäksi kokosin arviointiaineistoa kahdella fokusryhmähaastattelulla.

Valmiit aineistot

Hankearvioinnissa oli käytettävissä valmiita arviointiaineistoja, jotka olivat syntyneet hankkeen aikana. Näitä aineistoja olivat kahden kyselyn tulokset sekä hankkeen väli- ja loppuraportit. Kaikkien näiden arviointiaineistojen pohjalta tehtiin hankearviointi Mikkelin kaupungin toimeksiannossa esitettyjen arviointitehtävien mukaisesti.

Keväällä 2009 Mikkelin kaupunki oli toteuttanut henkilöstökyselyn henkilöstö – ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksessa palvelukeskuksen kehittämistä varten. Kyselyssä kysyttiin avoimia kysymyksiä käyttäen henkilöstön mielipiteitä palvelukeskuksen toiminnan alkamisesta ja työpajatyöskentelystä, jonka tarkoituksena oli ollut kehittää palvelukeskuksen toimintoja. Heiltä kysyttiin myös ideoita ja ajatuksia palvelukeskuksen kehittämiseen ja organisointiin liittyen. Kysely lähetettiin sähköpostitse TSR-hankkeeseen osallistuneille henkilöille, joita oli yhteensä 29. Vastauksia heiltä saatiin 12.

TSR-hankkeen päätyttyä 19.10.2010 pidettiin hankkeen loppuseminaari, jonka jälkeen Mikkelin kaupunki toteutti Webropol-palautekyselyn hankkeeseen osallistuneille, 29 henkilölle. Kyselyssä kysyttiin hankkeen ja loppuseminaarin onnistuneisuutta ja hyödyllisyyttä sekä kaupungin muutoskykyä ja muutostunnuksiin. Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 14 kpl.

Näiden kyselyvastausten lisäksi käytin TSR-hankkeen arviointiaineistona hankkeesta laadittuja loppuraportteja. Raportteja oli kaksi ja ne oli laadittu hankkeen rahoittajien eli Mikkelin kaupungin ja Työsuojelurahaston toimesta. Mikkelin kaupunki julkaisi oman loppuraportin lokakuussa 2010, jonka nimi on ”Ikkunoita uuteen. Uudistumisen askeleita Mikkelin kaupungissa”.

Koottu aineisto

Valmiiden arviointiaineistojen lisäksi kokosin aineiston kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän avulla. Menetelmänä käytin fokusryhmähaastatteluja, joilla sain koottua

haastattelumateriaalia kahdesta palvelukeskuksesta. Valitsin fokusryhmähaastattelun arviointiaineiston keruumenetelmäksi, koska arvioinnilla oli tiukka aikataulu. Haastattelut pystyin toteuttamaan nopeasti, koska haastatteluajankohdat järjestyivät vaivattomasti sekä samalla kertaa pystyin haastattelemaan useampia henkilöitä. Menetelmän valintaan vaikutti vahvasti myös se, että mielestäni haastatteluilla kerätty arviointiaineisto täydentäisi parhaiten valmiita, kyselyaineistoja. Fokusryhmähaastattelusta uskoin saavani rikkaamman aineiston kuin esimerkiksi yksilöhaastatteluista. Haastattelutilanteista toivoin syntyvän spontaaneja keskustelutilaisuuksia, joissa henkilöt keskustelisivat keskenään annetuista kysymyksistä. Spontaanin keskusteluilmapiirin uskoin syntyvän, koska haastateltavat koostuivat samojen työyhteisöjen jäsenistä ja olivat tuttuja toisilleen. Fokusryhmähaastattelussa ryhmän jäsenet pystyisivät auttamaan toisiaan muistamaan asioita tai korjaamaan väärinymmärryksiä. Toivoin heidän pystyvän tuomaan keskusteluihin mukaan myös negatiivisista ja kielteisistä asioita.

Fokusryhmähaastattelujen toteutus

Arviointiaineiston keruumenetelmänä TSR-hankkeen arvioinnissa käytin siis fokusryhmähaastattelua. Haastatteluteemat ja -kysymykset muodostin toimeksiannossa esitettyjen arviointitehtävien mukaisesti. Haastattelukysymykset sekä -ohjeet haastatteluja varten löytyvät tämän raportin liitteistä (liitteet 6 ja 7).

Fokusryhmähaastatteluja toteutin kaksi. Haastateltavia oli yhteensä 8 henkilöä. Haastateltavat olivat sekä miehiä että naisia ja he edustivat eri ikäryhmiä. Haastateltavat koostuivat palvelukeskusten organisaatioiden esimiestason sekä suorittavan tason henkilöistä.

Haastattelut toteutin 10. - 11.3.2011 henkilöstö- ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksessa sekä talouspalvelujen palvelukeskuksessa. Haastatteluajankohdat sekä -paikat sain sovittua palvelukeskusten esimiesten välityksellä. Muutamaa päivää ennen haastatteluajankohtia lähetin haastateltaville ohjeet (liite 6) sekä haastattelukysymykset (liite 7) sähköpostitse. Nauhoitin haastattelut C-kaseteille. Haastattelujen pituus oli noin 40 minuuttia per haastattelu. Nauhoittaminen oli mielestäni paras ja luotettavin haastattelujen tallennusmuoto. Haastattelumateriaalien purkamisessa oli näin mahdollisuus tarkentaa haastateltavien vastaukset ja keskustelut, koska pystyin kuuntelemaan nauhoitteet useamman kerran.

Haastatteluaineiston analysointi

Haastatteluaineiston purkamisessa käytin apuna ryhmittelyä. Aluksi pelkästään kuuntelin ja tutustuin haastattelumateriaaliin kaksi kertaa ilman mitään muita toimenpiteitä. Kolmannella kuuntelukerralla poimin Word-tiedostoon haastatteluista esiin nousevat ja mielestäni tärkeät asiat. En litteroinut haastatteluja sanasta sanaan. Sen jälkeen yhdistin kummastakin haastattelusta poimitut asiat haastattelukysymysten mukaan yhteen Word-tiedostoon. Seuraavaksi kuuntelin vielä kerran nauhoitukset läpi ja tarkistin niistä poimimani asiat. Tein täydennyksiä ja korjauksia kuunnellessani keskusteluja. Esimerkiksi kuuntelin huolellisesti lauseiden sanajärjestykset, että asiasisältö niissä pysyisi oikeana. Tämän jälkeen ryhmittelin materiaalin vielä kysymyksittäin arviointitehtävien mukaan omaan Word-tiedostoon. Lisäksi merkitsin asioiden yhteyteen niiden mainintakerrat. Jos jokin asia toistui haastateltavien vastauksissa usein, tein siitä merkinnän asian yhteyteen.

Kun olin ryhmitellyt haastatteluissa esiin nousseet asiat kysymyksittäin 6 arviointitehtävän mukaan huomioituina asioiden mainintakerrat, ryhmittelin materiaalin vielä arviointitehtävien alle siten, että ne asiat, jotka olivat saaneet useamman maininnan, tulivat teemojen alle luetteloon ensimmäisiksi. Seuraavaksi merkitsin asiat vielä + - ja - -merkeillä asian luonteen mukaan arviointitehtävään verrattuna. Tämä mielestäni helpotti aineiston jatkokäsittelyä, kun kirjoitin saatujen tuloksien pohjalta johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia.

Ryhmähaastatteluaineiston lisäksi käytin arvioinnissani apuna myös hankkeen aikana Mikkelin kaupungin toteuttamien kyselyjen tuloksia sekä hankkeesta tehtyjä loppuraportteja. Loppuraporteissa oli esitelty mm. hankkeelle asetetut tavoitteet ja hankkeella saavutetut tulokset ja vaikutukset.

Otin seuraavaksi haastatteluaineiston ryhmittelyjen rinnalle kyselyjen vastaukset. Olin tutustunut kyselyjen vastauksiin sekä loppuraportteihin jo aiemmin mutta luin ne vielä pari kertaa läpi. Lukiessani kyselyvastauksia merkitsin ylös haastatteluaineistosta tekemääni Word-tiedostoon ne kohdat, mitkä tukivat haastatteluissa esiin nousseita asioita. Huomioin myös niiden vastaiset väitteet. Tässä vaiheessa merkitsin haastatteluaineistoon ylös myös asioiden mainintakerrat, jos samat asiat esiintyivät useammissa kyselyvastauksissa. Tästä Word-tiedostosta, jossa oli yhteenveto haastatteluissa esiin

nousseista asioista huomioituina kyselyjen vastaavat tai vastaiset asiat ja mainintakerat, analysoin seuraavassa luvussa esitellyt hankearvioinnin tulokset. Otin tulosten esitykseen mukaan myös kahden kyselyvastauksen vastaajaluvut, joista tein pylväsdiagrammit. Näiden avulla pystyin vahvistamaan haastatteluissa ja kyselyissä esiin tulleita, samoja asioita.

Fokusryhmähaastatteluilla saamani arviointiaineisto täydensi mielestäni kohtalaisen hyvin valmiita, kyselyillä saatuja aineistoja. Joidenkin kysymyksen osalta olisin kaivannut arviointiini vielä tarkentavaa tietoa mutta esimerkiksi täydentävien puhelinhaastattelujen tekeminen oli aikataulullisesti mahdotonta. Kaikin puolin arviointiaineistoni antoi melko hyvät lähtökohdat toimeksiannossa määriteltyjen arviointitehtävien arviointiin.

4.2.3 JET-johtamisen erikoisammattitutkinto

JET-valmennuksen arviointiin käytettiin valmista aineistoa, joka koostuu valmennuksen loppuvaiheessa tehdystä tutkinnon loppuarvioinnin yhteenvedosta ja JET-valmennuksen arviointiaineistoa, joka kerättiin palautekyselyllä tätä opinnäytetyötä varten valmennuksen päättymisen jälkeen. JET-valmennuksen tuloksia ja tuotoksia kysyttiin kyselyn vastaajilta seitsemällä monivalintakysymyksellä. Loppuarvioinnin yhteenvedoa on käytetty toimeksiantoarviointia varten tehdyn valmennuksen palautekyselyn antamien tuloksien täydentävänä aineistona.

Valmis aineisto

Valmiista arviointiaineistosta JET:n arvioinnissa käytettiin tutkinnon loppuarvioinnin yhteenvedoa, joka koostuu 13 tutkintoon osallistuneen henkilön arvioista. Yhteenvedon on koonnut tutkinnon järjestäjäorganisaatio, Johtamistaidon Opisto. Laatuarvioinnin yhteenvedo on koottu Mikkelin kaupungille kesäkuussa 2010. Yhteenvedo käsittää koko JET-ohjelmakokonaisuuden, sisältäen valmistavan ohjelman, näytöt, arviointikeskustelut ja opintojen ohjauksen. Loppuarvioinnissa oli käytetty kouluarvosanoja, 4 - 10.

Koottu arviointiaineisto

Kyselyaineiston JET-valmennuksesta keräsin valmennukseen osallistuneilta henkilöiltä. Kyselyn kohderyhmän suuruus oli 43. Kohderyhmä koostui Mikkelin kaupungin ylimmästä virkamiesjohdosta (32) ja kaupunginhallituksen jäsenistä (11). Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä 24.2.2010 - 16.3.2010 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi 24 henkilöä; 20 virkamiesjohdon edustajaa ja 4 kaupunginhallituksen jäsentä. Vastausprosentti kyselyssä oli 56 %. Kyselyaineisto on analysoitu määrällisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen monivalintakysymysten ja asteikkoihin perustuvien kysymysten osalta. Kvalitatiivista tutkimusotetta on käytetty avointen kysymysten kohdalla.

Arviointiaineiston kokoaminen

Arviointiaineiston keräämismenetelmäksi valitsin kyselyn, johtuen sen suhteellisesta tehokkuudesta ja kyselyn mahdollistamasta yksityiskohtaisesti päätettävästä aineiston sisällöstä. Kyselylomakkeella voidaan esittää sellaisia kysymyksiä, joilla saadaan haluttuja tietoja tutkimusta varten. (Hirsjärvi ym. 2007, 189 ja 191). Lisäksi kyselyn tekemistä puolsi se, että kyselyn kohderyhmänä olleet Mikkelin kaupungin ylin virkamiesjohto ja kaupunginhallituksen jäsenet ovat kiireisiä, jolloin kyselyyn vastaaminen onnistuu vaivattomammin kuin esim. haastattelu. Kysely suunniteltiin ja laadittiin arviointitoimeksiantoon ja JET-valmennuksen tavoitteisiin pohjautuen. Kyselylomakkeen kysymysten avulla arvioin valmennuksen tuloksia, tuotoksia, vaikutuksia, vaikuttavuutta sekä selvittää vaikuttavuutta hillitseviä ja edistäviä menetelmiä. Kyselylomakkeessa käytetään Likertin 5-portaista asteikkoa. Arvioinnin pääpaino on kehittävässä arvioinnissa. Kyselylomakkeen suunnittelin yhdessä toimeksiantajan edustajan ja ohjaavien opettajien kanssa.

JET-valmennuksen tuloksia ja tuotoksia arvioitiin kyselyssä kysymyksillä, jotka koskivat valmennukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista (kyselylomakkeen kysymykset (kyselylomakkeen kysymykset 2 a), b), c), d), e), f) ja g), liite 9). JET-valmennuksen vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioitiin kyselyssä kysymyksillä, jotka koskivat valmennuksen tarpeellisuutta, valmennukseen sisältyneiden kehittämisprojektien soveltuvuutta kehittämistarpeisiin, kaupungin johdon sitoutumista kehittämisprojekteihin, kehittämisprojektien vaikutusta pysyviin toiminnan muutoksiin, kehittämisprojektien käytännön toteutusta ja uusien kehittämiskohteiden syntymistä (kysy-

mykset 1, 3, 4, 5, 6, 7 ja 8, liite 9). Lisäksi vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioitiin kolmella avoimella kysymyksellä, joissa kysyttiin, oliko valmennuksella ollut yllättäviä, ennakoimattomia seurauksia tai vaikutuksia, mikä oli parasta JET-valmennuksessa sekä mikä ei onnistunut kovin hyvin valmennuksessa (kysymyslomakkeen kysymykset 9, 10 ja 11, liite 9). Vaikuttavuuden ja vaikutusten arvioinnissa on käytetty JET-valmennuksen loppuarvioinnin yhteenvetoa, joka on koostettu valmennuksen loppupuolella.

Vastaajien taustatietoja kysyttiin kuuden kysymyksen verran. Kaikilta vastaajilta kysyttiin sukupuolta ja ikää (kysymykset 12 ja 13). Kaupunginhallituksen jäseniltä kysyttiin kuinka monta he ovat olleet Mikkelin kaupunginhallituksen jäsenenä ja toimivatko he JET-valmennuksen mentorina tai työpaikkaohjaajana (kysymykset 14 ja 15). Kyselyyn vastanneilta johtavilta virkamiehiltä kysyttiin kuinka kauan he ovat olleet Mikkelin kaupungin palveluksessa ja kuinka monta vuotta he ovat toimineet työurallaan johtotehtävissä (kysymykset 16 ja 17).

5 HANKKEIDEN ARVIOINTITULOKSET

Tässä luvussa käsitellään Mikkelin kaupungin muutosohjelmassa toteutettujen hankkeiden arviointien tuloksia. Mikkelin kaupungin toimeksiannossa oli määritelty arviointitehtävät. Näiden arviointitehtävien mukaan olemme analysoineet valmiita sekä koottuja arviointiaineistoja. Arviointien tulokset esitellään hankekohtaisesti omissa alaluvuissaan.

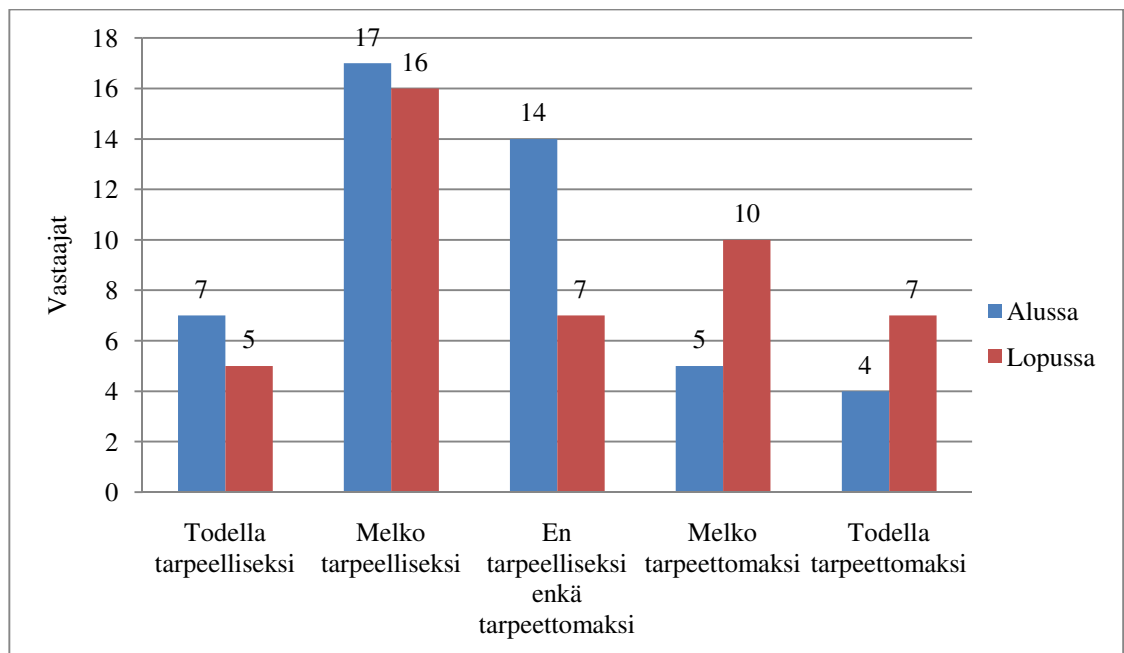
5.1 Tykes-hanke

Tässä luvussa esiteltävät tulokset perustuvat erilaisiin aineistoihin. Suurin osa tiedoista on saatu Tykes-hankkeeseen osallistuneille tehdystä kyselystä. Selostamme tekstissä tärkeimpiä kyselystä esiin tulleita tuloksia. Kysely on esitetty tarkemmin taulukoissa, jotka löytyvät raportin lopussa olevasta liitteestä 5. Tykes-hankkeessa tehtyjen kehittämissideoiden nykytilaa kartoitimme osaksi kehittäjäpäälliköille tehtyjen sähköpostikyselyiden ja puhelinhaastattelujen pohjalta. Tulosten esittämisessä on käytetty apuna myös Tykes-hankkeen loputtua tehtyä raporttia.

5.1.1 Kehittämisprosessin onnistuminen

Kehittämisprosessin onnistuneisuutta arvioimme muun muassa hankkeen tarpeellisuuden näkökulmasta. Arvioinnissa otettiin huomioon kaupungin tulevaisuuden haasteet. Arvioimme myös toteutuksen onnistumista, osallistujien aktiivisuutta, resurssien riittävyyttä ja johdon sitoutuneisuutta hankkeen toteutukseen.

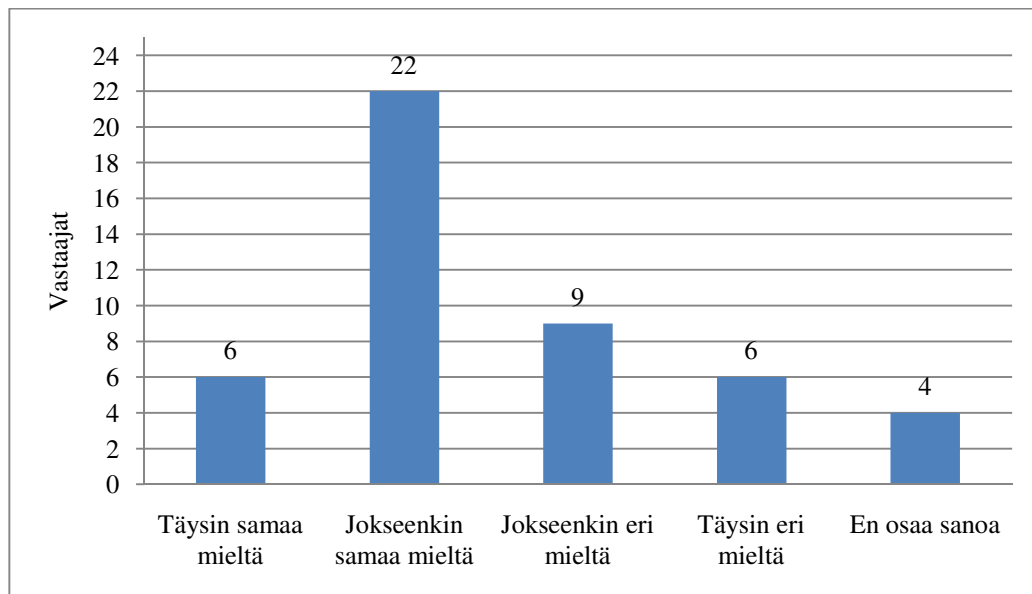
Noin puolet kyselyyn vastanneista oli hankkeen alussa sitä mieltä, että hanke on tarpeellinen oman työn kannalta (kysymys 3a). Vielä lopussakin lähes puolet vastaajista koki hankkeen tarpeelliseksi (kysymys 3b). Hankkeen alussa noin 20 % vastaajista koki hankkeen tarpeettomaksi oman työn kannalta, mutta lopussa sen koki tarpeettomaksi jo noin 38 %. Kuvassa 4 on esitetty vastaajien mielipiteet hankkeen tarpeellisuudesta oman työn kannalta hankkeen alussa ja lopussa.



KUVA 4. Hankkeen tarpeellisuus vastaajan oman työn kannalta hankkeen alussa (n=47) ja lopussa (n=45)

Vastaajista 44 % kertoi, että hanke vastasi Mikkelin kaupungin kehittämistarpeisiin melko hyvin tai erittäin hyvin (kysymys 2). 28 %:n mielestä vastaavuus kehittämistarpeisiin oli melko huono tai erittäin huono. Yhtä suuri osa (28 %) ei osannut sanoa tai heillä ei ollut tietoa hankkeen vastaavuudesta kaupungin kehittämistarpeisiin.

Hankkeen toteutuksesta pajatyöskentely-mallilla pidettiin, mutta hankkeeseen varattu aika koettiin riittämättömäksi. Suurin osa vastanneista piti hankkeen toteutusta pajatyöskentely-mallilla onnistuneena (kysymys 5e). Vastaajien mielipiteet hankkeen toteutuksesta pajatyöskentely-mallilla näkyvät kuvassa 5. Puolet (51 %) vastaajista tunsu, että työaikaa ei varattu tarpeeksi hankkeen toteutukseen (kysymys 5g). 40 %:n mielestä työaikaa oli varattu riittävästi. Vastaajista 9 % ei osannut arvioida, oliko aikaa varattu riittävästi hankkeen toteutukseen. Avoimista vastauksista selvisi, että hanke sitoi vastaajien mielestä paljon työaikaa (8 mainintaa) ja jotkut vastaajat pohtivat, olivatko saadut hyödyt ja tulokset suhteessa käytettyyn työaikaan.

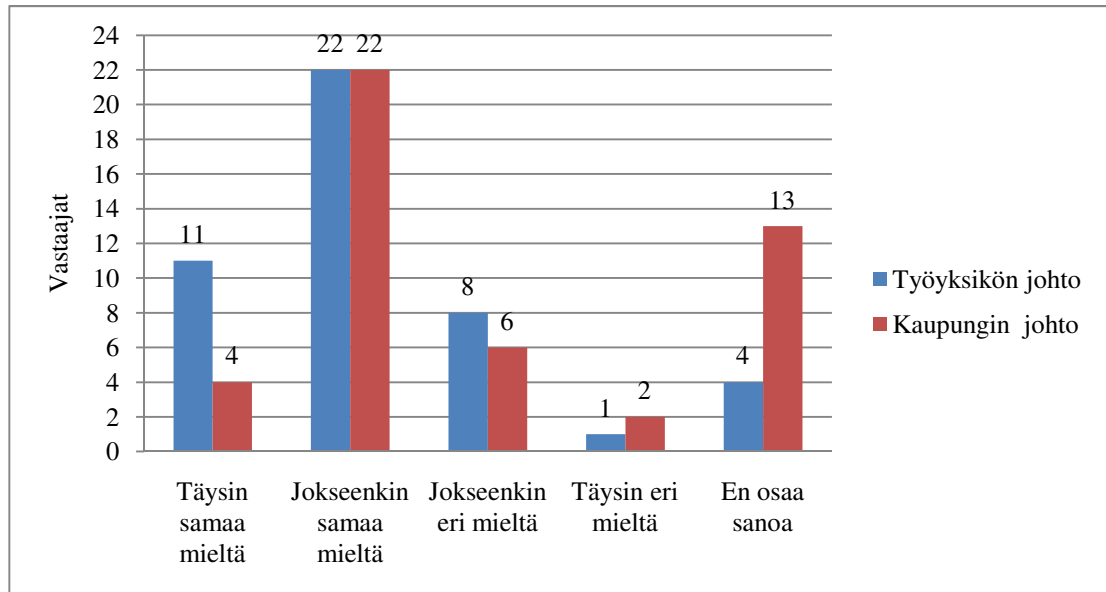


KUVA 5. Hankkeen toteutuksen onnistuneisuus pajatyöskentely-mallilla (n=47)

Suurimman osan (53 %) mielestä kehittämiseen kannustettiin (kysymys 5h). Eri mieltä kannustamisesta oli 36 % vastaajista ja 11 % vastaajista ei osannut sanoa, kannustettiin osallistujia. Vastaajat tunsivat ottaneensa riittävästi osaa hankkeen toteutukseen (kysymys 5f). Suurin osa (64 %) vastaajista kertoi osallistuneensa aktiivisesti hankkeen toteutukseen. 25 % tunsu, että ei osallistunut hankkeen toteutukseen kovin aktiivisesti. 11 % vastaajista ei osannut kertoa, oliko osallistunut riittävästi toteutukseen.

Kyselyyn osallistuneista valtaosa totesi, että oman työyksikön johto oli sitoutunut hankkeen toteutukseen (kysymys 5b). Kaupungin johdon sitoutuneisuutta arvioitaessa vastaajista yli puolet tunsu, että johto oli sitoutunut hankkeen toteutukseen (kysymys 5a). Kuitenkin lähes 30 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko kaupungin johto sitoutu-

nutta. Vastaajien arviot oman työyksikön ja kaupungin johdon sitoutuneisuudesta hankkeen toteutukseen näkyvät kuvassa 6.



KUVA 6. Oman työyksikön (n=46) ja kaupungin johdon (n=47) sitoutuminen hankkeen toteutukseen

Suurin osa (54 %) vastanneista tunsu, että yhteistyö yli organisaatorajojen oli ollut aktiivista (kysymys 5o). 29 % vastaajista oli eri mieltä ja tunsu, että yli organisaatorajojen ulottuva yhteistyö olisi voinut onnistua paremmin. 17 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään asiasta.

5.1.2 Tuotokset ja tulokset

Tuotoksia ja tuloksia arvioimme muun muassa hankkeen alussa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Arvioimme henkilöstön mukaan ottamista kehittämistyöhön ja hankkeen vaikutuksia yhteistyön kehittämiseen. Selvitimme onnistuiko innovaatioiden tuottaminen ja käyttöön vienti sekä arvioimme johdon sitoutumista tulosten hyödyntämiseen.

Hankkeelle asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Tykes-hankkeen keskeisiä tavoitteita olivat yhteistyön kehittäminen omassa työyhteisössä, henkilöstön roolin lisääminen työhyvinvoinnin kehittämisessä, oman työn merkityksen kirkastaminen kehittämistyössä ja innovaatioiden tuottaminen sekä käyttöön

vienti. Hankkeella tavoiteltiin organisaatorajat ylittävän yhteistyön lisäämistä ja yhdessä toimimisen muotojen kehittämistä eri toimijoiden kanssa. Seuraavassa esitetään vastaajien käsityksiä näiden tavoitteiden onnistumisesta.

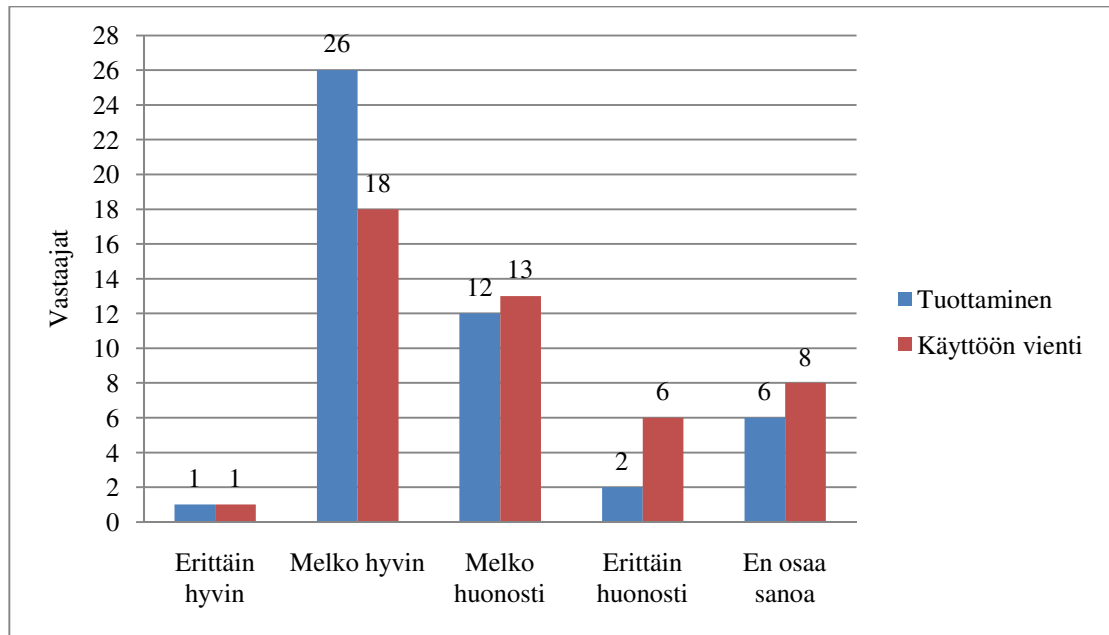
Hieman yli puolet (52 %) vastaajista tunsi, että työntekijöiden keskinäisen yhteistyön kehittäminen omassa työyhteisössä oli onnistunut melko hyvin tai erittäin hyvin (kysymys 6a). Reilu neljännes (28 %) vastaajista ilmoitti, että yhteistyön kehittyminen onnistui melko huonosti tai erittäin huonosti. 20 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko yhteistyössä tapahtunut kehitystä.

Hieman yli puolet (51 %) vastaajista sanoi, että oman työn merkityksen kirkastaminen tulevaisuuden kehittämisessä onnistui hyvin (kysymys 6e). Rungas neljäsosa (28 %) vastasi, että oman työn merkityksen kirkastaminen ei onnistunut. 21 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko oman työn merkityksen kirkastaminen onnistunut. Lähes puolet vastaajista kertoi, että henkilöstön roolin lisääminen työhyvinvoinnin kehittämisessä onnistui hyvin (taulukko 3, kysymys 6d). Reilu kolmasosa vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstön roolin lisääminen ei onnistunut.

TAULUKKO 3. Henkilöstön roolin lisääminen työhyvinvoinnin kehittämisessä

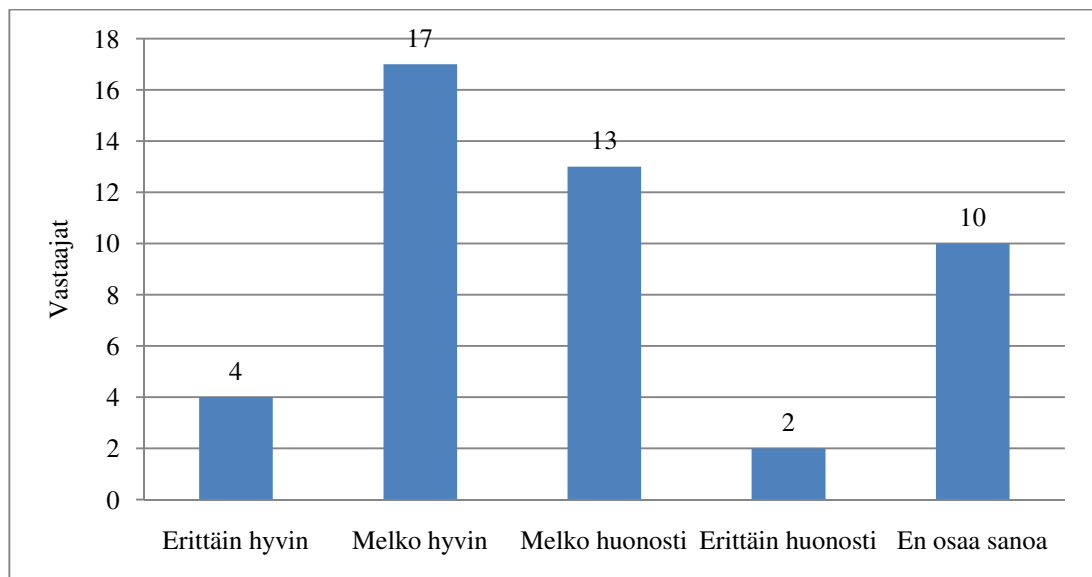
Vastaajien mielipiteet	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	7	15
Erittäin huonosti	8	17
Melko huonosti	9	19
Melko hyvin	18	38
Erittäin hyvin	5	11
Yhteensä	47	100

Innovaatioiden aikaan saamiseen oltiin suhteellisen tyytyväisiä (kysymys 6b). Kuvassa 7 on esitetty vastaajien arviot innovaatioiden tuottamisesta ja käyttöön viennistä. Suurin osa vastaajista sanoi, että innovaatioiden tuottaminen onnistui hyvin. Innovaatioiden käyttöön vienti ei kuitenkaan ollut niin onnistunutta (kysymys 6c). Melkein puolet vastanneista sanoi, että se onnistui melko huonosti tai erittäin huonosti.



KUVA 7. Innovaatioiden tuottaminen (n=47) ja käyttöön vienti (n=46)

Kuvassa 8 esitetään vastaajien arviot organisaatorajat ylittävän yhteistyön lisäämisen onnistumisesta. Hieman alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatorajat ylittävän yhteistyön lisääminen onnistui hyvin (kysymys 6f). Kolmasosa vastaajista sanoi, että yhteistyön lisääminen ei onnistunut.



KUVA 8. Organisaatorajat ylittävän yhteistyön lisääminen (n=46)

Yksi Tykes-hankkeen tavoitteista oli yhteistyön lisääminen kolmannen sektorin, kuntayhtymien ja valtion toimijoiden kanssa sekä kehittää yhdessä toimimisen muotoja kaupungin ja niiden välillä. 44 % vastaajista kertoi, että yhdessä toimimisen muotojen

kehittäminen ei onnistunut (kysymys 6g). 37 %:n mielestä yhdessä toimimisen muotojen kehittämisessä onnistuttiin hyvin. 19 % vastaajista ei osannut arvioida, onnistuiko yhdessä toimimisen muotojen kehittäminen muiden toimijoiden kanssa.

Yli puolet (55 %) vastaajista tunsu, että työyksikön johto oli sitoutunut hankkeen tulosten käyttöönottoon (kysymys 5l). 28 % oli eri mieltä asiasta. 17 % vastaajista ei osannut sanoa, oliko työyksikön johto sitoutunut hankkeen tulosten käyttöönottoon. Melko suuri osa (34 %) vastaajista ei osannut sanoa, oliko kaupungin johto sitoutunut tulosten käyttöönottoon (kysymys 5k). Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kaupungin johdon sitoutuneisuudesta hankkeen tulosten käyttöönottoon oli 38 % vastaajista. Eri mieltä johdon sitoutumisesta oli 28 % vastaajista.

Kehittäjän työkalupakki

Tykes-hankkeen tuloksena syntyi Kehittäjän työkalupakki -raportti, johon on koottu kehittäjäryhmissä käytetyt kehittämisen työvälineet. Raportti sisältää strategiakartan, tasapainotetun tuloskortin, mikroaskelten pyörän, kehityskeskusteluohjeita, projektikartan, hyvän työyhteisön pelisäännöt ja työpajakonseptin. Strategiakartta on organisaation strategisten valintojen suunnittelun väline. Tasapainotettu tuloskortti auttaa viemään strategian käytäntöön. Sen avulla voidaan tarkastella tavoitteiden saavuttamista ja konkretisoida päämäärien, strategisten valintojen ja mittaamisen väliset yhteydet. Mikroaskelten pyörää käytetään suunnitelmien tekemisessä ja hankkeiden käynnistämässä. Kehityskeskusteluohjeet sisältävät neuvoja niin esimiehelle kuin alaisellekin siitä, kuinka toimia kehityskeskustelutilanteessa. Projektikarttaa käytetään projektien suunnittelussa ja seurannassa. Siihen kootaan yhteen kaikki projektin onnistumisen kannalta tärkeät osa-alueet, jotta asioiden välisiä yhteyksiä on helpompi tarkastella. Hyvän työyhteisön pelisäännöt antaa työyhteisölle ja esimiehelle välineet oman työpaikan arvojen toteuttamiseen. Työpajakonseptin tavoitteena on luoda uusia toimintaprosesseja ja viedä ne käytäntöön. (Rita 2010b, 3 - 23.)

Terveyskeskussairaalan osasto 1:n uudistunut toiminta

Tykes-hankkeen loppuraportissa käy ilmi, että terveyskeskussairaala osasto 1:n kehittäjäryhmä työsti kaksi kehittämishanketta yhdessä osastonsa työntekijöiden kanssa. Kehittäjäryhmän työpajoissa määriteltiin osaston tavoitteita, uusittiin palveluprosesse-

ja ja kehitettiin yhteistyötä muihin toimijoihin. Kyseiset prosessit olivat ajankohtaisia, koska osaston toiminta muuttui vuoden 2009 alussa. Tällöin osaston perustehtäväksi asetettiin potilaiden tehokas kuntouttava hoito, jonka jälkeen potilaat kotiutetaan tai ohjataan palveluasumiseen. Ennen muutosta osasto 1 oli toiminut perinteisenä vuodeosastona. (Rita 2010a, 25.)

Toinen hankkeista oli Piukat paikat – kuntoudu ja kotiudu, jonka aikana toteutettiin kymmeniä prosessi uudistuksia, kuten kuntoutussuunnitelman käyttöönotto, moniammatillisen ryhmän perustaminen, aktivoiva ruokailu, kuntosalinurkkaus, kuntoutusryhmät osastolle, ajantasainen kirjaaminen potilaan luona, hoitoneuvottelumalli, potilaan tulotilanteen ohjeistus, SAS-hoitajan käynnit osastolla ja sosiaalityöntekijän palvelut. Toinen kehittämishanke oli Sujuvat palvelupolut -hanke, jolla haluttiin selkeyttää asiakkaan palvelupolkua. Päämääränä oli hyvä palvelu ja yhtenäiset toimintatavat. (Rita 2010a, 25 – 26.)

Myös hankkeen arviointia varten kerätyistä aineistoista käy ilmi, että terveyskeskussairaala osasto 1:n toiminta uudistui pysyvästi Tykes-hankkeen tuloksena. Ennen osasto oli pitkäaikaispotilaiden hoitoyksikkö ja nykyisin se tarjoaa potilailleen lyhytaikaisista sairaalahoitoa. Toiminnan periaatteena on kuntouttava työote. Tykes-hankeessa aloitettu Piukat paikat – kuntoudu ja kotiudu -kehittämishanke toteutui. Potilaat tulevat osastolle eri hoitolaitoksista, palvelutaloista ja kotoa ensiavun kautta, jonka jälkeen kuntouttava hoito aloitetaan.

”Tavoitteena on aina potilaan kuntoutuminen ja kotiutuminen omaan kotiin, palvelutaloon tai tehostettuun palveluasumiseen. Joitakin potilaita siirtyy myös vanhainkotiin ja hoivaosastoille. Potilasvaihto oli 2009 266 potilasta ja vuonna 2010 344 potilasta.”

Sujuvat palvelupolut -kehittämishankkeella panostettiin osastolle tulevien potilaiden kotiutumiseen. Tällöin pystytään parantamaan jatkohoidon mahdollisuuksia kotona tai palvelukodissa. Nyt menossa olevilla Tuottavuustalkoilla jatkokehitetään osaston ”pelisääntöjä”, työryhmätyöskentelyä ja perehdytystä.

Uudet toimintatavat hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä

Hankkeen loppuraportissa on kerrottu, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kehittäjäryhmä toteutti hankkeen aikana kolme kehittämishanketta: Hyvinvoinnin ja terveyden uudet areenat, Aarre - avain hyvinvoivaan työyhteisöön ja Yhteisöstä voimaa - Hyvinvoinnin talo. Ensimmäisenä mainitun hankkeen osaprojekteina olivat miesten huoltopäivä, 40-vuotiaiden miesten terveystarkastukset ja Terveystietotupalvelu, jota oli tarkoitus jatkossa laajentaa sekä perustaa liikuntavälinelainaamo. Toisessa kehittämishankkeessa ryhmä rakensi mallia, jossa tarkasteltiin työhyvinvointiin liittyviä asioita. Kehittäjäryhmän tuottama Hyvä työyhteisö work shop - aineisto ja kehittämiskeskusteluaineisto liitettiin Kehittäjän työkalupakkiin. Jatkotyöskentelyn oli määrä tapahtua Perspektiivipäivissä, jotka aloitettiin vuoden 2009 lopulla. Kolmannen kehittämishankkeen tuotos oli Hyvinvoinnin talo - malli, jonka tarkoitus oli lisätä asuinalueiden yhteisöllisyyttä. Loppuraporttia tehtäessä mallin toteutus oli suunnitelluvaiheessa. (Rita 2010a, 29.)

Hankkeen arviointia varten hankituista aineistoista kävi ilmi, että terveyden edistämisen kehittäjäryhmän Hyvinvoinnin ja terveyden uudet areenat -kehittämishanke toteutui. Ryhmä on yhteistyössä KanervaKASTE-hankkeen kanssa perustanut omahoitopisteitä yhteispalvelupisteisiin, Seniorisentteriin ja Mielenmajaan. He järjestivät myös Miesten huoltopäivä-tempauksen maaliskuussa 2010. Sosiaali- ja terveystoimen lisäksi tapahtuman järjestämisessä oli mukana monia hallintokuntia ja järjestöjä. Kesäkuussa 2010 käynnistyivät työttömien terveystarkastukset terveysasemilla ja työvoiman palvelukeskuksessa sosiaali- ja terveysministeriön hankerahoituksella. Hankkeen päätyttyä tarkastuksista tuli pysyvä toimintamalli. Liikuntavälinelainaamo ei ollut arviointiin mennessä toteutunut. Aarre – avain hyvinvoivaan työyhteisöön - kehittämishankkeessa kehitettiin Aarrekartta, jota on muokattu esimiesten Perspektiivipäivässä. Tämän jälkeen se on ollut esimiesten käytettävissä. Kehittämisen kohteena on ollut kehityskeskustelulomakkeisto ja koulutusta keskustelujen pitämiseen on annettu. Hyvinvoinnin talo -hankkeen toteutuksesta käytiin keskusteluja, mutta se ei kuitenkaan toteutunut.

Uudenlainen yhteistyötoiminta Suonsaaren ja Pankarannan vanhainkodeissa

Tykes-hankkeesta koostetusta loppuraportista selviää, että Suonsaaren ja Pankarannan kehittäjäryhmä kehitti hankkeen aikana vanhainkodin yhteistyöhön liittyvää toimintaa. Kehittämistä tehtiin pienin askelin. Henkilöstön haluttiin pitävän aktiivisemmin yhteyttä omaisiin ja siksi sovittiinkin, että omahoitaja pitäisi säännöllisesti yhteyttä omaisiin vanhuksen tilasta riippumatta. Kehittämishankkeella tavoiteltiin Suonsaaren vanhainkotiä aktiiviseksi yhteisön kehittäjäksi. Eri kumppaneiden kanssa järjestettiin tapahtumia, muun muassa pihatalkoot ja kanttiinitalkoot. Lisäksi yhteydet seurakuntaan ja muihin tahoihin herätettiin henkiin ja näin saatiin aikaiseksi yhteisöllisyyttä. (Rita 2010a, 24.)

Loppuraportista selviää, että yksi hankkeen tavoitteista oli saada opiskelijat kiinnostumaan vanhustyöstä ja nostaa vanhustyön imagoa. Haluttiin saada hoitoalan opiskelijoiden lisäksi myös muita opiskelijoita harjoittelujaksoille tai projekteihin vanhainkoteihin. Osastojen ilmettä haluttiin saada kodikkaammaksi ja tästä syystä lähestyttiin taideopiskelijoita. Toteutus ei kuitenkaan vielä onnistunut, sillä yhteistyön toteuttaminen olisi vaatinut pidemmän ajan suunnittelua. Hankkeella haluttiin synnyttää luontevia suhteita vanhusten ja lasten välillä. Tähän pyrittiin yhteisillä tapaamisilla ja tapahtumilla. Vuonna 2009 aloitettiin Vanhainkoti koulun kummina -yhteistyö, jossa Rämälän koulun oppilaat tekivät vierailun Suonsaaren vanhainkotiin. (Rita 2010a, 25.)

Hankkeen arviointia varten kerätystä materiaalista selviää, että Suonsaari-Pankaranta -kehittäjäryhmän Kumppanuusmalli omaisyhteistyössä -hanke toimii siten, että omaistenpäivä pidetään kaksi kertaa vuodessa, jolloin on järjestettyä ohjelmaa. Tämän lisäksi omaiset ovat aina tervetulleita käymään ja heihin ollaan puhelimitse yhteydessä kuukausittain kuulumisten välittämiseksi. Uuden asiakkaan saapuessa järjestetään hoitoneuvottelu, jossa on mukana lääkäri, hoitaja, omainen ja asukas. Kumppanuusmalli järjestöjen ja yhteisön kanssa -hanke sai aikaiseksi sen, että diakoniatyöntekijät ja vapaaehtoistyöntekijät vierailevat vanhainkodissa kaksi kertaa kuukaudessa ja naisvuoren leijonat neljä kertaa kuukaudessa. Opiskelijat voimavarana -kehittämishanke toteutui. Opiskelijoiden käyttö vanhainkodin voimavarana lisääntyy ja kehittyy. Vuonna 2010 oli projekti, jossa opiskelijat olivat osastoilla harjoittelemassa käytännön hoitotyötä. Vanhainkoti koulun kummina -hanke toimii niin, että lapset tulevat vanhainkotiin laulamaan ja leikkimään säännöllisin väliajoin, esimerkiksi pääsiäisenä.

Lisäksi kyselyssä tuli muutamia vastauksia, että kehittämisideat elävät käytännössä mukana.

Haukivuoren palvelukeskuksen uudistunut palvelukokonaisuus

Loppuraportin mukaan Haukivuoren palvelukeskuksen kehittäjäryhmä asetti visiokseen yhtenäisen ja toimivan vanhusten ja vammaisten palvelukokonaisuuden. Olenaisia asioita siinä olivat palvelujen kehittäminen, asukkaiden hyvinvointi, henkilöstön siirtyminen eri tehtävien välillä ja työn merkityksen avartuminen työntekijöille. Case Haukivuori -hankkeen tavoitteeksi asetettiin yhteisen budjetin saaminen eri Haukivuoren vanhustenpalveluyksiköille ja henkilöstön yhdistäminen ja toiminnan sisäisten sääntöjen luominen. Kotihoito haluttiin yhdistää hallinnollisesti palvelukeskukseen ja siirtää palvelukeskuksen toimitiloihin. Pääskylän asumispalvelut haluttiin liittää palvelukeskukseen. Lisäksi Haukivuoren palvelukeskuksen kehittäjäryhmä teki suunnitelman viiden uuden sisäisen toimintamallin kehittämiseksi. Haukivuoren toimintojen kehittämisen rinnalla ryhmässä toteutettiin myös Case Anttola -hanketta, jolla pyrittiin Anttolan alueen peruspalvelujen kehittämiseen. Käytännön kehittäminen oli tarkoitus aloittaa marraskuussa 2009. (Rita 2010a, 23.)

Kerätystä hankkeen arviointimateriaalista käy ilmi, että Haukivuoren molempien kehittämishankkeiden toteutus on alkanut ja jatkuu edelleen. Haukivuoren palveluista toimiva kokonaisuus -hankkeen toteutus jatkuu kehittäjäpäällikön opiskelutyönä. Hankkeen aikana sovittuja konkreettisia tavoitteita on toteutunut. Kotihoito yhdistyi palvelukeskus Kotikartanoon, mikä paransi yhteistyömahdollisuuksia. Case Anttola -kehittämishanke on vastaavanlainen Anttolassa toteutettu hanke. Haukivuoren hankkeen rinnalla kehitettiin Anttolan alueen toimintoja samalla mallilla tavoitteena yhtenäistää palvelukonseptia. Hanke jatkuu edelleen ja Anttolan palvelukeskuksen toiminnanohjaaja vastaa siitä.

Uudistetut käytänteet terveystieteiden osastolla 3

Loppuraportissa sanotaan, että terveystieteiden osasto 3:n kehittäjäryhmän tavoitteena oli saada osaston työskentelytapa joustavammaksi. Kehittäjäryhmä sai aikaan selkeän ja kattavan tasapainotetun tulokortin. Hankkeen aikana aloitettiin yhteistyötä ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa, uusittiin osaston päiväjärjestys,

otettiin käyttöön uudenlaisia työtapoja, uusittiin raportointitapoja ja käynnistettiin tavoitteellinen omaisyhteistyö. Työkierto oli tarkoitus aloittaa lokakuussa ja henkilöstön muutosvalmennus ja osaamiskartoitus aloittaa pian. (Rita 2010a, 26.)

Kyselyssämme selvisi, että terveyskeskussairaala osasto 3:n kehittäjäryhmä kehitti työyksikkönsä toimintaa pienillä toimilla. Tarkoituksena on yrittää järjestää välillä jotain erityistä, kuten hierontaa, ulkoilua, keskusteluja ja kahvihetkiä. Hankkeen aikana muun muassa uusittiin osaston työvuorosunnittelua. Lisäksi otettiin käyttöön kuntouttavampi työote.

”Osaston ja oman työn kehittäminen jatkuu edelleen osastokokouksissa ja tiimipalavereissa.”

Dementiayksikön uudistetut palveluprosessit

Tykes-hankkeen loppuraportissa kerrotaan, että dementiayksikön kehittäjäryhmä kehitti hankkeen aikana muistiasiakkaan palveluprosessia arvioimalla nykyiset palvelut ja sen aukkokohtat. Tavoitteena oli saada aikaan toimintamalli, jonka voisi laajentaa seudulliseksi palveluprosessiksi. Hankkeen tuloksena perustettiin Muistitiimi. (Rita 2010a, 28 - 29.) Hankkeen arviointia varten hankitusta aineistosta selviää, että dementiayksikön Muistiasiakkaan palveluprosessi -kehittämishanke sisältyy tällä hetkellä menossa olevaan Muistikampus-hankkeeseen. Muistiasiakkaan palveluprosessi kehittyy ja kulkee tämän hankkeen mukana.

Uudet toimintatavat vanhusten päivätoiminnassa

Tykes-hankkeen loppuraportin mukaan vanhusten päivätoiminnan kehittäjäryhmä sai aikaan kolme kehittämishanketta. Yksi niistä oli Harjunmaa-hanke, joka on päivätoiminnan palvelutuote kylällä asuville vanhuksille. Harjunmaa-hankkeessa kutsuttiin koolle ryhmä kotihoidon asiakkaita, joille arvioitiin toimintakyvyn säilyttämisen kannalta olevan hyötyä ryhmätoiminnasta. Kokeilulla haluttiin lisätä käyttäjälähtöisyyttä vanhustenpalveluissa. Ryhmäläiset kokivat toiminnan hyvänä ja toimintaa oli tarkoitus kopioida. (Rita 2010a, 22.)

Kehittämishankkeen avulla haettiin omaishoidolle uutta toimintamallia. Omaishoitajien omat toiveet ja näkemykset haluttiin tuoda tukemaan kehittämistä. Kyseisen toi-

mintamallin kirjoittaminen oli vielä loppuraportin tekemisen aikaan kesken, mutta uusia palveluja oli jo käynnistetty. Omaishoitajien ryhmätoiminta aloitettiin Anttolassa ja terveystaastattelut ja voimakartoitukset aiottiin aloittaa Seniorisentterissä. (Rita 2010a, 22.)

Hankkeella haluttiin lisätä kolmannen sektorin kanssa tehtävää yhteistyötä. Käytännössä tämä on toteutunut yhteistyöneuvottelujen muodossa. Toukokuulle 2010 suunniteltiin verkostopäivää yhdessä ammattikorkeakouluopiskelijoiden kanssa. (Rita 2010a, 23.) Yhteistyön lisääminen kolmannen sektorin kanssa onnistui, mikä tuli ilmi kyselyssämme.

Lapsiperheiden tukipalveluiden uudistetut palvelut

Lapsiperheiden tukipalvelujen kehittäjäryhmä suunnitteli hankkeen aikana nettisivuston helpottamaan palvelujen löytämisestä. Perhenetti-tietopalvelu on suunnattu lapsiperheille ja nuorten vanhemmille. Se oli tarkoitus ottaa käyttöön syyskuussa 2010. Toinen kehittämishanke oli nopean toiminnan pilotti, jossa kehitettiin toimintamalli äkillisten kriisitilanteiden hoitoon. Kehittämishankkeen käytännön toimenä avattiin päivystyspuhelinnumero. Kehittäjäryhmän kolmas hanke oli Aisa-hanke, jossa kehitettiin uusia perhelähtöisiä verkostotyön toimintamalleja. Ammattilaisten verkostopäivä oli hankkeen ensimmäinen toimintamalli. Vuosittain toistuvassa verkostopäivässä ammattilaiset voivat tutustua toisiinsa ja toistensa työhön. (Rita 2010a, 27 - 28.) Hankearviointia varten kerätystä materiaalista selviää, että lapsiperheille suunnattu nettisivusto Perhenetti on toiminnassa ja tarjoaa palvelujaan lapsiperheille.

Uudet toimintatavat kotihoidossa

Tykes-hankkeen jälkeen tehdyssä loppuraportissa kerrotaan Kotihoidon kehittäjäryhmän hankkeista, joista yksi oli Seniorisentteri. Sen toiminta käynnistyi syksyllä 2009. Kyseessä on ennakoivaa työtä tekevä keskus, johon on koottu kotona asumista tukevia toimintamalleja. Omahoitopiste terveystaastattelun ohjekansioineen ja nettipiste sekä palveluneuvojan palvelut olivat osa Seniorisentterin toimintaa. Toiminnan laajentamismahdollisuuksina nähtiin omaishoitajien terveystarkastukset, apuvälinenäyttelyt ja lahjalista tarjoamaan vihjeitä omaisille kotona asumista tukevien lahjojen hankkimis-

seen. Suunnitelmissa oli aloittaa myöhemmin myös ystäväpiirikoulutus. (Rita 2010a, 21.)

Toinen kotihoidon kehittäjäryhmän luoma innovaatio oli osaamiskeskusmalli, jota kohti kotihoitoa pyrittiin kehittämään. Hankkeen aikana aloitettiin töiden muokkaaminen kohti tiimien erikoistumista ja tarvittava henkilöstön koulutus. Syksyllä 2009 tehtiin päätös päihde- ja mielenterveystyöhön erikoistuvan tiimin perustamisesta. Vammaispalveluiden kotipalvelutiimi siirtyi kotihoitoon. Hankkeen aikana luotiin yhtenäisiä toimintatapoja, kuten kotihoidon ajanvarauskirjan käyttö, asiakastietojen kirjaaminen asiakkaan kotona ja vahvistettiin asiantuntijaroolia. Kaikkia kotihoidossa työskenteleviä henkilöitä koskeva käytännön toteutus jäi tehtäväksi kehitysprojektin jälkeen, mutta suunnitelmat kirjattiin työkirjaan. Kotihoidon kehittäjäryhmä halusi kehityshankkeessa perustaa palvelupisteitä eri puolille kaupunkia. Toimintaa oli tarkoitus laajentaa ja miettiä lisää mahdollisia lisätoimintoja palvelupisteisiin. Ryhmä kehitti hankkeen aikana Veteraanipuistoa, jossa toteutettiin kampaamopalveluita, meikkausta ja yhteinen lehti asukkaille. (Rita 2010a, 21 - 22.)

Mikkelin kaupungin Internet-sivustolla on esitelty Seniorisentterin palvelupisteen toimintaa ja sen tarjoamia palveluita yli 65-vuotiaille. Sen tavoitteena on tukea ja auttaa sellaisia vanhuksia, jotka eivät ole muiden säännöllisten terveyspalvelujen piirissä. Seniorisentteri tekee ennaltaehkäisevää työtä ja vahvistaa vanhusten selviytymistä ja hyvinvointia kotona. ”Työllä pyritään vaikuttamaan niihin tekijöihin, jotka voivat huonontaa ikääntyvän elämänlaatua, elinoloja ja elämänhallintaa.” Seniorisentterin toimintamuotoina tammikuussa 2011 olivat ennakoivat kotikäynnit, ikäneuvonta, muistipoliklinikka ja omahoitopiste. Palvelupiste toimii kaupungin päiväkeskuksessa. (Päivätoiminta.)

Uudistetut prosessit sosiaalityössä

Tykes-hankkeesta tehdyssä loppuraportissa kerrotaan, että sosiaalityön kehittäjäryhmä kehitti hankkeen aikana toimeentulotuen prosessia. Prosessin kehittämisen tavoiteltiin asiakaslähtöistä toimintamallia ja päätösten tekemistä lain määräämässä ajassa. Hankkeen aikana toteutettuja kehittämistoimenpiteitä olivat hakemusten ja lomakkeiden uusiminen ja päivittäminen, nettisivujen päivitys, sähköpostiin liittyvien yhteisten

käytäntöjen toteuttaminen, asiakkaiden atk-pisteen käyttöön otto ja sosiaalitoimiston aukioloaikojen pidentäminen. (Rita 2010a, 27.)

Sosiaalityön kehittäjäryhmä kehitti työyhteisöä työntekijälähtöisesti. Tavoitteena oli työyhteisön aktivoituminen ja työntekijän oman roolin näkeminen työyhteisön kehittämisessä. Hankkeen aikana sovittiin erinäisistä työolosuhteisiin liittyvistä asioista, muutosten tiedottamisesta ja työnjaon muutoksista sekä hankittiin uutta koulutusta tietohallinnosta. Aikuissosiaalityön kehittämishankkeen lopputuotoksena tehtiin tasa-painotettu tuloskortti yhdelle asiakasryhmän palvelulle. Kohderyhmänä olivat nuoret syrjäytyneet ja päämääränä saumaton palvelu. Mallin käytäntöön saaminen jäi projektin jälkeen toteutettavaksi. (Rita 2010a, 27.)

Vammaispalvelujen uudistetut työprosessit

Vammaispalvelun kotipalvelu aiottiin liittää osaksi kotihoitoa. Tästä syystä vammaispalveluiden kehittäjäryhmä halusi käyttää työpajatyöskentelyyn varatun ajan muutokseen valmistautumiseen ja työprosessien uudistamiseen. Kehittäjäryhmä teki suunnitelman muutosprosessin läpiviemiseksi. Lisäksi työpajoissa rakennettiin työntekijöiden luottamusta muutosta kohtaan. (Rita 2010a, 29.)

Kaikkien kehittäjäryhmien tuloksia koskevista avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että joidenkin vastaajien mielestä hankkeesta tulleita kehittämisideoita ja käytänteitä ei ole selvästi nähtävissä (9 mainintaa). Jotkut asiat toteutuivat alkuperäisestä kehittämisideasta kutistuneena. Joku vastaaja sanoi, että ryhmän ”vanhat” ideat ovat edelleen toteuttamatta ja yhteistyön ja tasapuolisuuden vuoksi ne olisi hyvä saada toteutettua. Joidenkin vastaajien mielestä hankkeeseen käytettyyn työaikaan ja rahamäärään nähden saatiin liian vähän tuloksia.

5.1.3 Vaikutukset ja vaikuttavuus

Hankkeen vaikutuksia ja vaikuttavuutta arvioimme muun muassa kysymällä, oliko hanke muuttanut vastaajan suhtautumista kehittämishankkeisiin. Selvitimme myös, voivatko he hyödyntää tuloksia työssään. Lisäksi kysyimme onko hankkeesta ollut hyötyä työyksikön asiakkaille.

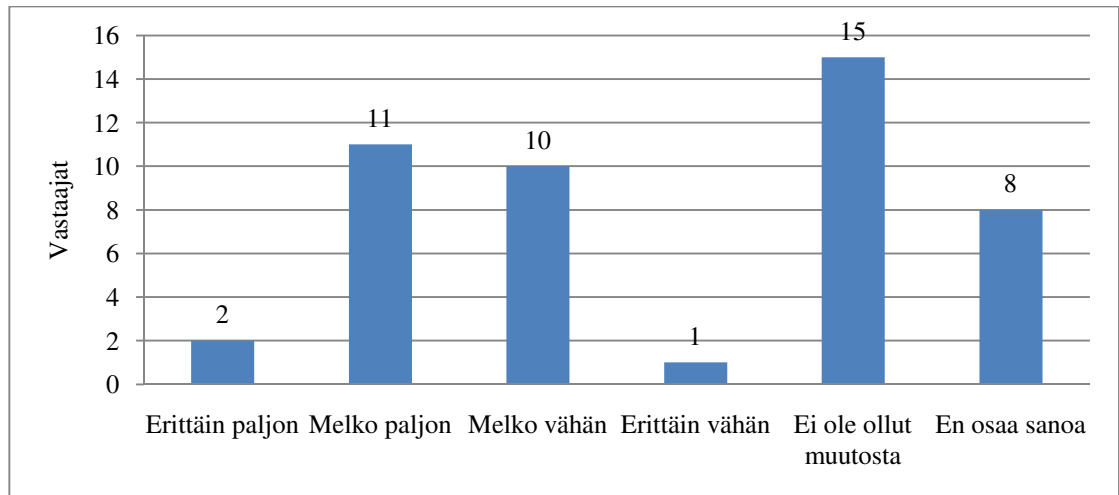
Yli puolet (53 %) vastaajista koki, että heidän suhtautumisensa kehittämistyöhön ei muuttunut hankkeen aikana (kysymys 4). Neljäsosa (26 %) vastasi, että suhtautuminen muuttui vähän myönteisemmäksi. Vastaajista 17 %:lla suhtautuminen kehittämistyöhön muuttui paljon myönteisemmäksi. 4 % vastaajista koki, että suhtautuminen muuttui vähän kielteisemmäksi.

Vastaajien arviot siitä, voivatko he hyödyntää kehittämistyön tuloksia omassa työssään, jakautuivat tasan samaa mieltä olevien ja eri mieltä olevien kesken (taulukko 4, kysymys 5m). Noin puolet (49 %) vastaajista tunsi oppineensa uusia taitoja hankkeen aikana (kysymys 5n). Noin kolmasosa (34 %) vastaajista ei kokenut oppineensa uusia taitoja. 17 % ei osannut sanoa, oliko oppinut uusi taitoja hankkeen aikana.

TAULUKKO 4. Hankkeen tulosten hyödynnettävyys omassa työssä

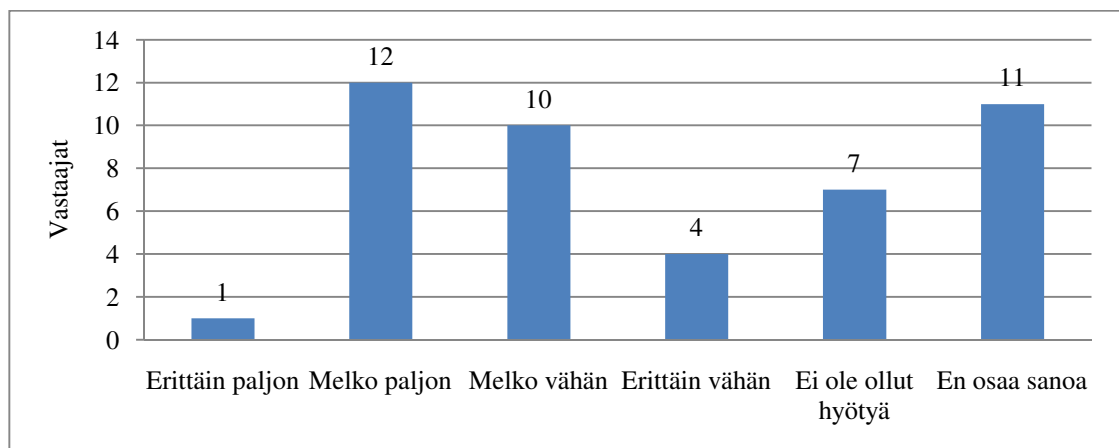
Vastaajien mielipiteet	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	6	13	13
Täysin eri mieltä	9	19	20
Jokseenkin eri mieltä	11	23	24
Jokseenkin samaa mieltä	12	26	26
Täysin samaa mieltä	8	17	17
Vastanneita	46	98	100
Puuttuu	1	2	
Yhteensä	47	100	

Tykes-hankkeella pyrittiin uudistamaan kaupungin palvelutuotantoa. Kuvasta 9 näkyy vastaajien mielipiteet palvelutoiminnan kehittymisestä. Hieman alle kolmasosa vastaajista koki, että työyksikön palvelutoiminnassa ei ole tapahtunut muutosta hankkeen johdosta (kysymys 10). Reilu neljännes vastaajista totesi palvelutoiminnan kehittyneen paljon paremmaksi.



KUVA 9. Palvelutoiminnan kehittyminen hankkeen ansiosta (n=47)

Vastaajista reilu neljännes kertoi, että hankkeesta on ollut melko paljon hyötyä työyksikön asiakkaille (kysymys 11). Vastaajista kuitenkin vajaa neljännes kertoi, että hankkeen hyöty asiakkaille on ollut melko vähäinen (kuva 10). Avoimien kysymysten yksittäisistä vastauksista selvisi, että asiakkaille tulleita hyötyjä hankkeesta ovat muun muassa se, että eri asiakasryhmiin on hankkeen ansiosta panostettu enemmän ja hoitoaikoja on saatu lyhentymään.



KUVA 10. Hankkeen hyöty työyksikön asiakkaille (n=45)

Avoimista kysymyksistä selvisi, että Tykes-hankkeen ansiosta yhteistyö helpottui ja tutustuminen eri työyksiköissä toimiviin henkilöihin tuli helpommaksi ja tämä edisti organisaatioverkoston hyödyntämistä (8 mainintaa). Lisäksi ilmapiiri keventyi ja muuttui aktiivisemmaksi (4 mainintaa). Työntekijät pääsivät itse kehittämään omaa työtään ja miettimään luovia ratkaisuja sekä osallistumaan kehittämistyöhön ja sitou-

tumaan siihen (9 mainintaa). Joidenkin vastaajien mielestä hankkeen vaikutukset eivät olleet selvästi nähtävissä (7 mainintaa).

5.1.4 Vaikuttavuutta edistäneet ja estäneet tekijät

Vaikuttavuutta edistäviä ja estäneitä tekijöitä arvioitiin tavoitteiden realistisuuden avulla ja tavoitteiden asettamisen onnistuneisuuden valossa. Hankkeen tavoitteet olivat sen alkaessa hyvin tiedossa hieman yli puolella vastaajista (taulukko 5, kysymys 1). Noin kolmasosa vastasi, että he tiesivät hankkeen tavoitteet huonosti.

TAULUKKO 5. Hankkeen tavoitteiden tunteminen hankkeen alussa

Vastaajien mielipiteet	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin huonosti	6	13
Melko huonosti	9	19
En hyvin enkä huonosti	7	15
Melko hyvin	22	47
Erittäin hyvin	3	6
Yhteensä	47	100

Tykes-hankkeen tavoitteet koettiin suurimmaksi osaksi realistisiksi (kysymys 5d). 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että hankkeen tavoitteet olivat toteutettavissa. Noin kolmasosa (32 %) vastaajista oli eri mieltä tavoitteiden realistisuudesta. 8 % vastaajista ei osannut arvioida tavoitteiden realistisuutta. Kyselyyn vastanneista 55 % kertoi, että hankkeen tavoitteiden asettamisessa onnistuttiin hyvin (kysymys 5c). Noin kolmasosa (32 %) vastaajista koki, että tavoitteiden asettamisessa ei onnistuttu. Vastaajista 13 % ei osannut sanoa, onnistuttiinko tavoitteiden asettamisessa.

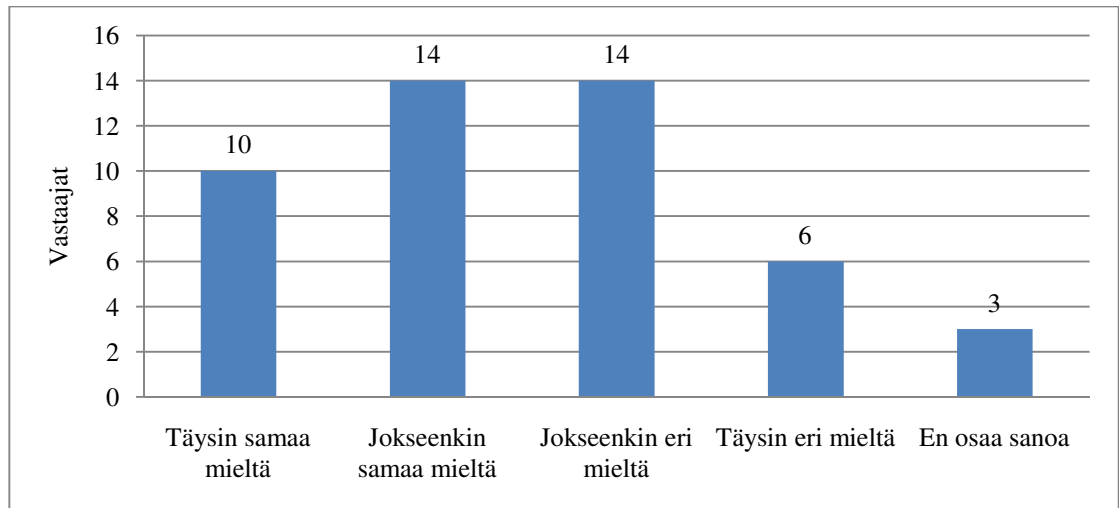
Avoimissa vastauksissa kyselyyn vastanneet arvioivat, että tavoitteisiin pääsemistä edesauttoi kannustava ilmapiiri ja henkilökunnan halu sekä mahdollisuus toteuttaa uusia asioita (7 mainintaa). Vastaajat olivat sitä mieltä, että yhteistyö yli toimialarajojen ja sektorirajojen oli tärkeää (6 mainintaa). Kaikkien toimijoiden yhdessä tekeminen vaikutti yhteistyöhön ja sitä kautta Tykes-hankkeen tavoitteisiin pääsemiseen. Yhteiset keskustelut oikeista asioista ja esimiesten halu kuunnella, mitä osallistujat halusivat kehittää, edesauttoi päämäärien tavoittamista (6 mainintaa). Selkeää ja rajattua tavoitetta pidettiin tärkeänä (3 mainintaa). Yksittäisiä kommentteja tuli siitä, että ulkopuolinen ja ammattitaitoinen hankkeen vetäjä tuki tavoitteisiin pääsemistä.

Kyselyyn vastanneet mainitsivat ajanpuutteen ja hankkeen toteuttamisen varsinaisen työn ohessa yhdeksi tavoitteiden saavuttamista estäväksi tekijäksi (9 mainintaa). Aika ei riittänyt harkittuun ja pohdiskelemaan kehittämiseen. Joidenkin vastaajien mielestä pajatyöskentely ei onnistunut (9 mainintaa). Syitä oli muun muassa toimimaton työryhmä, osallistujien poissaolot tai heikko ilmapiiri, esimerkiksi liiallinen ”oma tontin puolustaminen”. Yksittäisiä kommentteja tuli muun muassa siitä, että valittua työskentelytapa oli keinotekoinen ja joidenkin asioiden osalta toimimaton sekä ideointia jatkettiin liian kauan eikä keskitytty pääideoihin hankkeen aikana. Lisäksi tiedonkulku ei toiminut joidenkin rinnakkaisten Tykes-pajojen välillä.

Hankkeen tavoitteisiin pääsemistä joissain pajoissa vaikeutti realististen tavoitteiden löytäminen, sekava tavoitteiden asettelu ja liian monet tavoitteet, jolloin niistä muodostui hajanainen kokonaisuus (5 mainintaa). Muiden tahojen vähäinen kiinnostus hankaloitti tavoitteisiin pääsemistä (6 mainintaa). Tavoitteisiin pääsemistä haittasi myös sitoutumattomuus ja jatkotoimenpiteistä sopiminen (6 mainintaa). Vastuu jäi liian pienelle porukalle, koska vain harvat sitoutuivat toimimaan tehtyjen innovaatioiden pohjalta. Kehitysideoita vain kirjattiin, mutta ei saatu viedyksi loppuun asti. Lisäksi syntyneet ideat olivat osittain epärealistisia. Tavoitteisiin pääsemistä haittasi se, että hankkeen aikana ei tehty tilannekatsauksia ja asioiden eteenpäinviemisessä oli toivomisen varaa. Eräs vastaajista totesi, että ”muutos on hidasta ja varomme liikaa virheitä.”

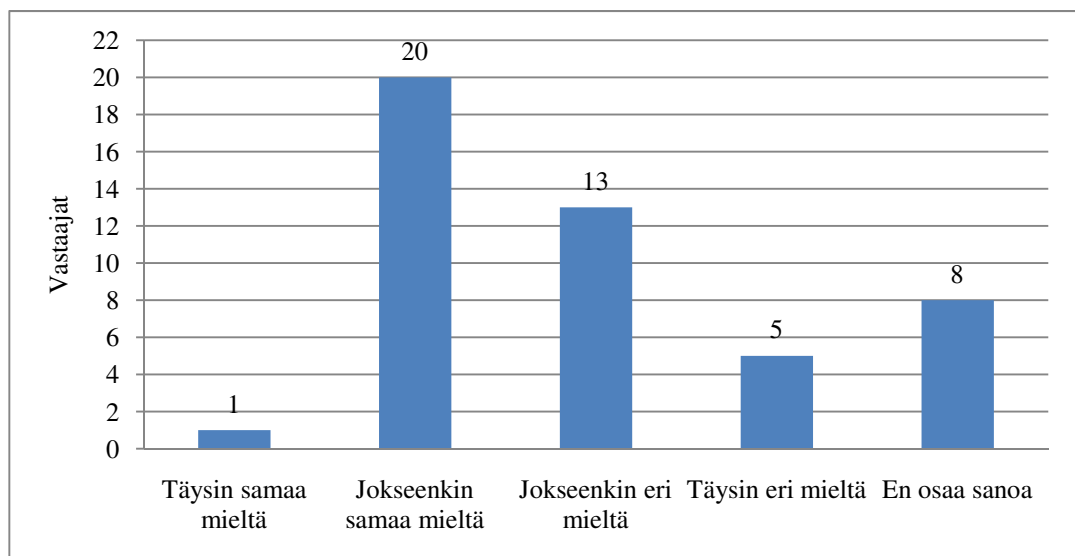
5.1.5 Viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus

Viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuutta arvioitiin tiedon saamisen ja hankeviestinnän onnistuneisuuden näkökulmasta. Riittävän tiedon saaminen hankkeen etenemisestä ja sen tavoitteista jakoi hieman mielipiteitä (kysymys 5i). Noin puolet vastaajista kertoi saaneensa riittävästi tietoa hankkeen etenemisestä ja sen tavoitteista (kuva 11). Avoimista vastauksista selvisi, että vastaajat pitivät tärkeänä yhteisiä keskusteluja (5 mainintaa). Jotkut vastaajista jäivät kuitenkin kaipaamaan ryhmän yhteistä loppuraportin käsittelyä hankkeen loputtua.



KUVA 11. Riittävä tiedon saanti hankkeen etenemisestä ja tavoitteista (n=47)

Kuvasta 12 selviää, että lähes puolet vastaajista tunsivat, että hankeviestintä oli tukenut tavoitteiden saavuttamista (kysymys 5j). Lähes yhtä suuri osa vastanneista koki, että viestintä ei ollut tukenut tavoitteisiin pääsemistä. Peräti 17 % vastaajista ei osannut sanoa, tukiko viestintä tavoitteiden saavuttamista. Avointen kysymyksien yksittäisistä vastauksista kävi ilmi, että tiedon kulkemisessa olisi ollut parannettavaa.



KUVA 12. Hankeviestintä tuki tavoitteita (n=47)

5.1.6 Mitä jatkossa hyödynnettävää opittiin

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että vastaajat olivat sitä mieltä, että työntekijöistä lähtevä kehittäminen on hyvä ajatus, koska silloin henkilöstö pystyy itse vaikuttamaan toimintaansa (10 mainintaa). Henkilöstöä voi osallistaa vielä enemmän ja antaa heille

vastuuta. Työryhmätyöskentelyllä tapahtuvaan kehittämistoimintaan toivottiin jatkoa, mutta joku vastaajista sanoi, että asiakkaiden tarpeiden kartoitusta tulisi lisätä.

”On hyvä, että henkilöstöä kuullaan ja kysytään heiltä mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia.”

Tykes-hankkeeseen osallistuneet sanoivat, että Mikkelin kaupunki voisi tulevaisuudessa parantaa kehittämistoimintaansa varaamalla riittävästi aikaa ja resursseja hankkeiden toteuttamiseen (9 mainintaa). Kehittäjille pitäisi antaa oikeita mahdollisuuksia ja resursseja toteuttaa syntyneitä ideoita. Jotkut vastaajista totesivat, että jos kehittämistyötä tekee varsinaisen työn ohessa, henkilöstö uupuu. Yksittäisiä kysymyksiä herätti se, että miten osallistujat oli valittu projektiin. Pitäisi motivoida myös niitä, jotka eivät ole ensimmäisenä menossa mukaan kehitysprojekteihin. Kaikki kehittämiseen mukaan haluavat tulisi huomioida ja työyksikön henkilökunta ottaa mukaan alusta asti. Kehitysideoiden etenemistä ei tulisi asettaa vain yhden ihmisen vastuulle, vaan mukana toiminnassa tulisi olla useampi ihminen.

Jotkut vastaajat toivoivat erilaisia kehittämispäiviä ja yhteisiä tapahtumia koko henkilöstölle hengen luomiseksi. Joidenkin mielestä kehittämistä tulisi tehdä enemmän työyhteisössä esimies-alaiskeskustelujen perusteella ja sitä ei tulisi viedä irrallisten hankkeiden tai projektien tehtäväksi.

”Jokaisen työyksikön arjen työhön pitäisi sisältyä kehittämistä.”

”Ei työryhmiä sen takia, että työntekijät kokisivat itsensä ”tärkeiksi” jos se ei johda sitten yhtään mihinkään.”

Jotkut vastaajista piti hanketta liian laajana ja toivoivat pienempiä kokonaisuuksia (3 mainintaa). Viestintä tulisi saada isossa organisaatiossa toimimaan ensin pienemmässä mittakaavassa, jonka jälkeen yhteistyö ja tiedon jakaminen voisi toimia paremmin isommassakin mittakaavassa. Lisäksi jotkut vastaajista toivoivat hankkeiden tehokkaampaa suunnittelua ja toteuttamista.

”Joustoa ja toisen työn ymmärrystä olisi syytä edelleen laajentaa tiedotusta parantamalla eri yksiköiden välillä.”

Kehittämistoimintaan osallistuvat pitäisi pyrkiä saamaan sitoutumaan paremmin toimintaan. Vastaajat kaipasivat takeita siitä, että projektiin sitoudutaan taloudellisesti ja

asiat menevät eteenpäin sekä niitä kokeillaan käytännössä ennakkoluulottomasti (5 mainintaa). Eri yksiköiden ja hallintokuntien tulisi tehdä enemmän yhteistyötä (4 mainintaa). Niiden intressit olivat niin erilaiset, että yhteistä tavoitetta oli hankkeessa vaikea löytää. Joku oli myös sitä mieltä, että tulosityksiköiden kilpailu reviiristä ja budje-teista näkyi hankkeen aikana.

”Ettei aina reagoitaisi kehitystarpeisiin vähentämällä resursseja, eli ns. tehostamisella.”

Kehittäjäryhmillä on edelleen kehittelyn alla erilaisia ideoita, jotka mahdollisesti toteutuvat myöhemmin. Avoimista vastauksista selvisi, että kehitteillä on muun muassa:

- lasten ja nuorten kanssa työskentelevien vuosittaiset tapaamiset
- teknologian palvelumallin kehittäminen
- terveystietokonekioskityyppistä toimintaa kaupungissa
- erilaisten mittareiden ja muutosprosessi-työkalujen käyttöönottoa
- tutustumiskäyntejä eri yhteistyötahoihin ja -kumppaneihin
- liikuntavälinelainaamo kirjastoon
- yksilöllisempi ja monipuolisempi toiminta.

5.2 TSR-hanke

TSR-hankkeen arviointiaineiston keruumenetelmänä käytettiin fokusryhmähaastattelua. Haastatteluaineiston lisäksi arvioinnissa hyödynnettiin Mikkelin kaupungin toteuttamien TSR-hankkeeseen ja sen toteutukseen liittyvien kahden kyselyn tuloksia sekä hankkeen loppuraportteja.

Kehittämisprosessin onnistuneisuus

Ensimmäisenä teemana ryhmähaastattelussa oli kehittämisprosessin onnistuneisuus ja laatu. Teeman mukaisesti haastateltavilta kysyttiin mielipiteitä hankkeen tarpeellisudesta ja hanke-prosessin toteutuksesta. Heitä pyydettiin arvioimaan, oliko hankeprosessi heidän mielestään toteutettu osaavasti, mallikkaasti ja aikataulussa. He vastasivat myös kysymykseen siitä, oliko kaikilla hankkeeseen osallistuneilla ollut selkeät tehtävät ja vastualueet hankkeen aikana. Ryhmähaastatteluihin osallistuneista viisi haastateltavaa näki hankkeen tarpeellisena.

”Palvelukeskushankkeen selvitystyö oli tarpeellinen.”

”TSR- hanke oli hyvinkin tarpeellinen, koska hankkeen toteutuksessa oli työkaluja ja välineitä muutoksen toteuttamiseen.”

”Sain tietoa asioista, mitä pitää ottaa huomioon palvelukeskusta tehtäessä. Tieto on ollut hyödyllistä myös hankkeen jälkeen.”

Eräs haastateltava näki yhteispalvelukeskuksen kehittämisen tarpeellisena, hankkeeseen kuuluvana asiana, joka lisää asiakaslähtöisyyttä. Hankkeen tarpeellisuus näkyi taas toisen haastateltavan mielestä siinä, että sillä haettiin ratkaisua henkilöstöasioiden johtamiseen ja lisäresursseja henkilöstön kehittämiseen.

Suurin osa ryhmähaastatteluihin osallistuneista (viisi mainintaa) näki ulkopuolisen vetäjän hyvänä asiana hankkeen toteutuksessa. Heidän mielestään ulkopuolinen vetäjä vei hanketta eteenpäin, toi selkeyttä hankkeen toteutukseen ja sai näin kaikki paremmin mukaan hankkeen toteutukseen.

”Ulkopuolisen vetämä hanke alkaa ja loppu, kun omat jäävät virumaan ja vanumaan”.

”Ulkopuolinen vetäjä saa paremmin kaikki mukaan, koska ulkopuolista ei voi jarruttaa”.

”Konsultin apu hankkeen toteutuksessa oli ehdoton, ilman sitä tilanne olisi varmasti ollut toisenlainen.”

Eräs haastateltava toi esiin sen, että hankkeen toteutusvastuun pitäisi olla ensisijaisesti omissa käsissä eikä ulkopuolisella vetäjällä.

”Ulkopuolisen vetäjän apu palveluiden yhdistämisessä oli tarpeellinen vaikkakin asiat olisi voitu tehdä itsekin.”

Aikataulullisesti hankkeen toteutus oli suurimman osan mielestä onnistunut, vaikkakin aikataulu oli heidän mielestään tiukka. Myös hankkeen osarahoittajan, Työsuojelurahaston tekemässä loppuraportissa hankkeen mainittiin edenneen ja pysyneen suunnitellussa aikataulussa (Loppuraportti Mikkelin Työsuojelurahaston... 2010, 2).

”Ajankäytön helpottamiseksi on hyödyllinen olla ulkopuolinen vetäjä, joka tekee pöytäkirjat ja hommaa palaverit.”

Neljän haastateltavan mielestä hankkeen organisoinnissa oli puutteita, jotka näkyivät mm. epäselvyyksinä työtehtävissä ja vastuualueissa hankkeen aikana. Erään haastateltavan mielestä hankkeen alussa oli havaittavissa jonkin asteista hankevastustusta, minkä vuoksi hanke ei edennyt suunnitelmien mukaan. Hankkeen jumiutuminen, epäselvyydet työtehtävissä ja näkymättömät muutokset omassa työssä tulivat esiin myös kolmessa henkilöstökyselyn vastauksessa. Kysely toteutettiin henkilöstö- ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksessa keväällä 2009. Samassa kyselyssä kysyttiin myös kehittämisehdotuksia mainittuihin epäkohtiin. Osa kyselyvastaajista toi esiin sen, että henkilöstö- ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksen organisaatio on liian hajalla ja toimintoja pitäisi saada ”*saman katon alle*”. Kaksi vastaajaa toivoi selkeyttä ydintoimintojen tehtävien hoitoon.

Tuotokset ja tulokset

Toisena teemana ryhmähaastatteluissa oli hankkeen tuotokset ja tulokset. Teemaan liittyen haastateltavilta kysyttiin sitä, saavutettiinkö hankkeella toivottuja tuloksia. Heitä kehoitettiin myös käsittelemään sitä, miten kehitettävät asiat ovat edenneet käytäntöön hankkeen jälkeen ja ovatko hankkeen tulokset olleet hyödynnettävissä heidän työssään.

TSR-hankkeelle 4.9.2008 laaditun kehittämishankkeen suunnitelman mukaan hankkeella haettiin ratkaisuja kaupungin talouden tasapainottamiseen, organisaation toimivuuden sekä työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden lisäämiseen. Hankkeella haluttiin löytää uusia tapoja ja -muotoja järjestää ja tuottaa palveluja. Hankesuunnitelman mukaan tavoitteiksi asetettiin kaksi uudistusta.

1. Kehittää ja mallintaa palvelujen järjestämiselle ja tuottamiselle vaihtoehtoisia tapoja ja rakenteita koko konsernin tasolla (esim. sisäinen palvelukeskus).

Tällä uudistuksella tavoiteltiin työolojen kehittämistä, organisaation toimivuuden parantamista sekä toimintojen yleistä tehostamista. Sisäisen palvelukeskuksen tulisi ottaa huomioon myös osaamisen kehittämisen strategialinjaukset sekä henkilöstöresurssit palvelukeskuksen toteutuksessa.

2. Sopivan toimintamallin hakeminen ulkoisen ja sisäisen asiakkuuden tarpeisiin sekä konserniohjaukseen (palvelukeskusmallin jäsentäminen ydin- ja tukiprosessien kautta).

Toisen uudistuksen lähtökohtana oli prosessimaisuus, jossa palvelukeskusmalli jäsenyytään ydin- ja tukiprosessien kautta siten, että toimenkuvat ja roolit selkiytyvät. (Kehittämishankkeen suunnitelma 2008, 2 – 3.)

TSR - hankkeella on ryhmähaastateltavien mielestä saavutettu em. tuloksia.

”Palvelukeskusselvitys ja siitä seuranneet tulokset olivat odotusten mukaisia.”

Keskeisin tuotos hankkeella on ryhmähaastateltavien mielestä ollut kahden palvelukeskuksen toiminnan alkaminen. Henkilöstö- ja kehittämispalvelujen palvelukeskus aloitti toimintansa melko välittömästi hankkeen alkamisen jälkeen eli vuoden 2009 alussa. Tällöin henkilöstöpalvelut jaettiin kahtia työnantajapalveluihin ja henkilöstön kehittämiseen. Vielä tuolloin henkilöstö- ja kehittämispalveluihin kuului myös palkanlaskenta. Palvelukeskuksen organisaatioon kuuluu 7 henkilöä ja se toimii kaupungin strategian kehittämissyksikkönä mm. koordinoimalla strategiatyötä. Yksi haastateltava mainitsi hankkeen tuotokseksi myös sen, että henkilöstöjohtaminen on noussut ydinsanaksi henkilöstöpalvelun rinnalle.

Talouspalvelujen palvelukeskus aloitti toimintansa vuotta myöhemmin eli vuoden 2010 alussa. Palvelukeskus koostuu talouspalvelun ja palkanlaskennan henkilökunnasta, joita on yhteensä noin 27 henkilöä. Hankkeen aikana maksuliikenne tuli mukaan talouspalvelujen palvelukeskuksen toimintaan.

Eräs ryhmähaastateltava mainitsi hankkeen saavuttaneen siltä toivotut tulokset, vaikka hankkeessa kehitetty organisaatio toisessa palvelukeskuksessa on muuttumassa. Vastaavanlainen kommentti tuli myös toiselta haastateltavalta, kun hän mainitsi, etteivät kaikki tavoitteet toteutuneet loppuun asti.

”HR:n osalta tavoite ei loppuun asti toteutunut mutta sitä osattiin epäilläkin.”

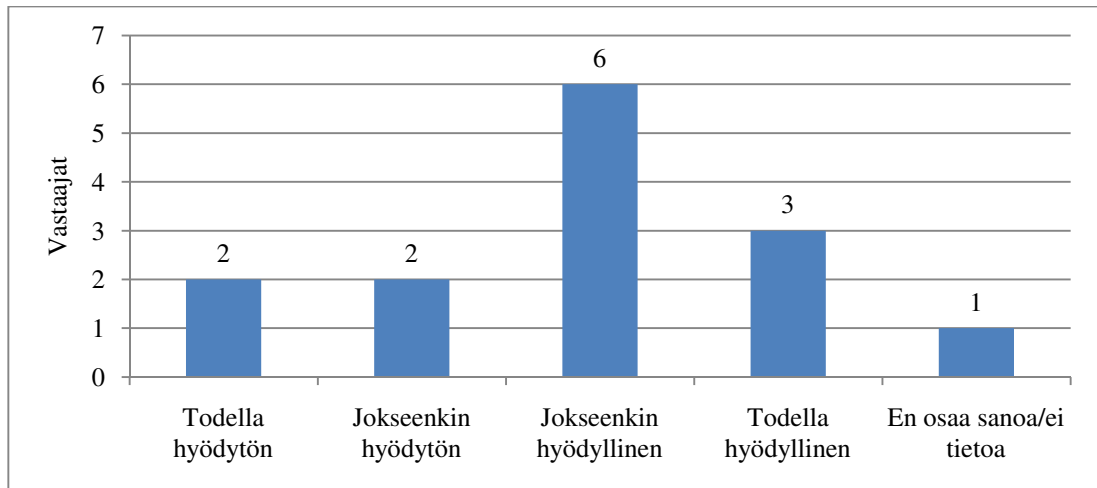
Kummassakin palvelukeskuksessa on hankkeen aikana tehty prosessikuvaukset, joita nyt hyödynnetään palvelukeskusten toiminnassa, erityisesti talouspuolella. Asiakastyytyväisyyden mittaukset on aloitettu hyödyntäen hankkeen tuomaa tietoa asioista ja niiden toteuttamisesta. Työpaikkalaverit ovat vakiinnuttaneet paikkansa hankkeen myötä organisaation rutiineihin henkilöstö - ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksessa, jossa niitä aikaisemmin ei ole pidetty. Tulosten mukaan tehtäväkuvaukset ovat nyt selkeämmät kuin ennen hanketta ja hankkeen aikaan. Lisäksi yhteispalvelupisteen toimintaa organisoiitiin uudelleen ja kehitettiin hankkeen aikana. Kirjaamo siirtyi yhteispalvelupisteeseen hankkeen aikana.

Kun haastateltavilta kysyttiin kehitettävien asioiden etenemisestä käytäntöön hankkeen jälkeen sekä niiden hyödynnettävyyttä omassa työssä, neljä haastateltavaa oli sitä mieltä, että kehitettyjä asioita on saatu vietyä käytäntöön sekä hyödynnettyä omassa työssä hankkeen jälkeen. Yhden haastateltavan mielestä hanke ei ole tuonut hänen työhönsä mitään uutta.

”Oman työn tekeminen ja tilaaja-tuottaja – rajapinta on selkiytynyt. Mitkä tehtävät kuuluvat meille ja mitkä muille ovat hankkeen myötä selkiytyneet.”

”Muutos ei ole tuonut mukaan mitään uutta omaan työhön ja työnkuva on pysynyt ennallaan.”

Hankkeen palautekyselyssä, lokakuussa 2010, kysyttiin vastaajien mielipidettä hankkeen hyödyllisyydestä oman työn kannalta. Kuvasta 13 käy ilmi, että kaikista palautekyselyn 14 vastaajasta, 6 on sitä mieltä, että hanke oli ollut jokseenkin hyödyllinen ja kolmen mielestä todella hyödyllinen oman työn kannalta. Vastaajista 4 oli kokenut hankkeen jokseenkin tai todella hyödyttömäksi oman työn kannalta.



KUVA 13. Hankkeen hyödyllisyys oman työn kannalta (TSR- hankkeen palautekysely 2010) (n=14)

Samassa kyselyssä kysyttiin myös loppuseminaarista opitun tiedon hyödyntämistä omassa työssä ja organisaatiossa. Tämä kysymys oli avoin ja siihen saatiin 7 vastausta. Niissä mainittiin mm. muutosten suunnittelemisen ja valmistumisen tärkeys, henkilöstön kuunteleminen ja osallistaminen, tieto siitä, mitä muutoksia organisaatiossa on menossa ja miksi niihin on lähdetty sekä avoimuus. Yksi kyselyvastaajista kirjoitti, ettei ei ollut kuullutkaan koko hankkeesta ennen loppuseminaria.

Hankkeen alussa, keväällä 2009, henkilöstölle järjestettiin laavuseminaari, jolla haluttiin innostaa hankkeeseen osallistujia systemaattiseen kehittämiseen ja muutoksen tekemiseen sekä muutosvalmiuden kasvattamiseen. Laavuseminaarin tuloksena syntyivät ”*Onnistumisen avaimet*”, jotka löytyvät hankkeen loppuraportista. (Kuitunen & Gustafsson 2010, 14.)

Vaikutukset ja vaikuttavuus

Ryhmähaastattelujen kolmas teema käsitteli hankkeen vaikutuksia ja vaikuttavuutta. Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, onko heidän käsityksensä muuttunut kehittämisestä hankkeen aikana ja jos on, miten se on muuttunut. Pääsääntöisesti haastateltavien mielestä hankkeella on ollut positiivisia vaikutuksia.

”Yli organisaatorajojen ulottuva tiimityöskentely lisääntyi hankkeen myötä eli yhteistyöhön tuli erilaisia elementtejä.”

”Hankkeen myötä henkilöstö- ja kehittämisspalvelukeskuksen ydinsanaksi tuli henkilöstöjohtaminen henkilöstöpalvelun oheen, joka ei yksistään riitä.”

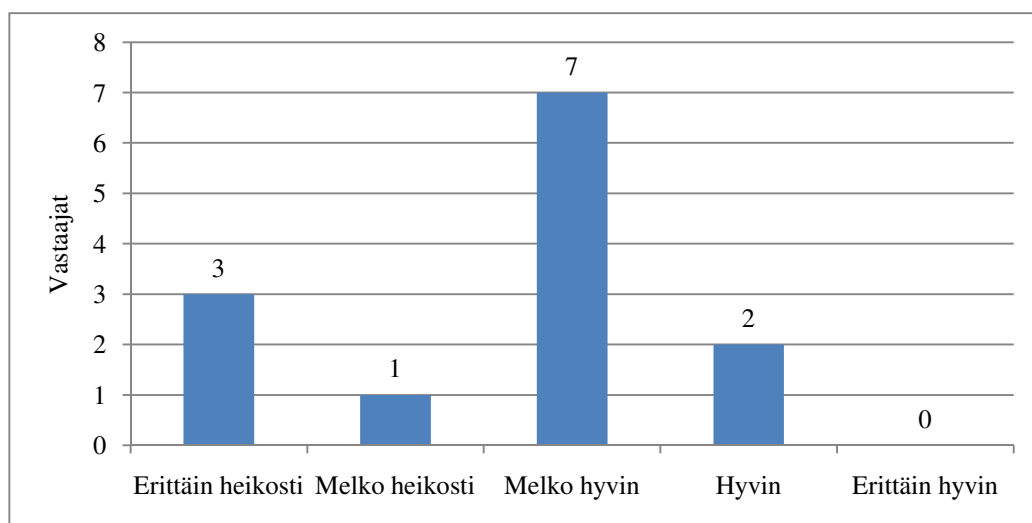
”Hankkeen tulokset ovat olleet hyödynnettävissä ainakin esimiestasolla ja varmasti myös muuallakin.”

”Tehtäväkuvaukset ovat selkiytyneet nyt paremmin, vaikkakin myöhässä.”

Yksi ryhmähaastateltava näki hankkeen vaikutuksena myös sen, että kokonaisuuksiin kiinnitetään nyt enemmän huomiota ja niitä pidetään tärkeämpinä kuin ennen.

Kehittämishankkeen suunnitelman tavoitteisiin viitaten avoimuus on hankkeen myötä lisääntynyt eri sektoreiden suuntaan. Asia tuli esille myös kahdessa, henkilöstökyselyn avoimeen kysymykseen saadussa vastauksessa. Samassa kyselyssä hankkeen kiinnostavana näkökulmana mainittiin, että konkreettisesti muutosprosessissa mukana olleiden työympäristössä oli tapahtunut muutosta/kehitystä, johon työntekijät olivat yhden vastaajan mielestä päässeet osallistumaan ja vaikuttamaan.

Syksyllä 2010 tehdystä TSR-hankkeen palautekyselyssä kysyttiin hankkeeseen osallistuneiden mielipidettä siitä, onnistuiko Mikkeli uudistamaan johtamisen murrosta. Kuvasta 14 käy ilmi, että vastaajista 7 oli sitä mieltä, että johtamisen murroksen uudistamisessa Mikkeli on onnistunut melko hyvin. Toisaalta taas 3 vastaajan mielestä Mikkelin onnistuminen on ollut erittäin heikkoa.



KUVA 14. Mikkelin onnistuminen johtamisen murroksen uudistamisessa (TSR-hankkeen palautekysely 2010) (n=13)

Ryhmähaastatteluihin osallistuneiden käsitykset kehittämistyöstä olivat pääsääntöisesti positiivisia. Yksi haastateltava sanoi oman työnsä olevan jatkuvaa muutosta, toinen odottaa mielenkiinnolla tulevia hankkeita eikä suhtaudu negatiivisesti kehittämiseen ja kolmannelle hankkeesta ei ole jäänyt mitään kielteistä vaikkakin hän ei ole ollut mukana hankkeen valmistelussa eikä muutos ole tuonut mukanaan uutta hänen työhönsä. Yksi haastateltava näkee ”*kehittämistyön hyvin tärkeänä.*”

Hankkeen palautekyselyn avointen kysymysten vastauksissa hankkeen loppuseminaarissa opituiksi asioiksi mainittiin:

”Muutos ei ole helppoa.”

”Asiantuntija-organisaatio on vaikein muutettava.”

”Johtamiskulttuurin pitäisi muuttua mutta miten?”

Vaikuttavuutta edistäneet ja estäneet tekijät

Tämän teeman alla ryhmähaastateltavilta kysyttiin, mikä heidän mielestään oli parasta ja mikä huonointa hankkeen toteutuksessa sekä kannustettiinko heitä osallistumaan hankkeen toteutukseen.

”Asioista keskusteltiin tiiviisti, tämä on kannustavaa.”

”Konsultti oli pätevä ja toi myönteisen vaikutuksen hankkeen toteutukseen.”

”Toimintatapojen uudelleen tarkastelu olisi pitänyt tuoda resurssitarpeiden rinnalle hankkeeseen.”

Viisi haastateltavaa näki ulkopuolisen vetäjän hyvänä asiana hankkeen toteutuksen kannalta. Huonona asiana hankkeen toteutuksessa eräs haastateltava toi esiin mm. sen, että projekteja on ollut toteutuksessa liikaa yhtä aikaa ja tämän vuoksi osa on jäänyt jalkoihin. Myös useiden, päällekkäin toteutettavien hankkeiden mainittiin aiheuttavan hankeväsymystä, koska hankkeet toteutetaan oman työn ohella.

”Mistä löydät muutoksen toteuttamiseen tarvittavan ajan ja energian, koska omat työt on vaan tehtävä?”

”Muutosvastarinta tulee juuri siitä, ettei ole aikaa ja voimia viedä läpi muutosta oman työn ohella.”

”Muutoksessa mukana pysyminen oman työn ohella on haasteellista.”

Hankkeen palautekyselyssä, joka toteutettiin lokakuussa 2010, kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, mikä oli ollut hyödyllisintä ja kiinnostavinta hankkeessa. Kyselyyn saatiin vastauksia kaiken kaikkiaan 14. Kiinnostavina ja hyödyllisinä asioina kyselyvastaajat mainitsi muutosjohtamisen mallin, yli rajojen lisääntyneen yhteistyön, muutosprosessissa mukana olleiden työympäristössä tapahtuneen muutoksen ja kehityksen sekä uusien toimintatapojen hyödyntämisen omassa työssä. Yksi vastaaja ei ollut kuullutkaan hankkeesta ennen loppuseminaaria ja toisen vastaajan mielestä hankkeen tuloksia palvelukeskusten organisoitumisen lisäksi on ollut vaikea hahmottaa.

Ryhmähaastatteluihin osallistuneista viisi oli sitä mieltä, että hankkeeseen osallistumiseen oli kannustettu riittävästi.

”Ulkopuolinen hankkeen vetäjä kuunteli hyvin ajatuksia ja huomioi työntekijöiden toiveita työpajatyöskentelyissä.”

Yksi haastateltava mainitsi sen, että hankkeen aikana ilmenneiden ongelmien vuoksi jouduttiin kokoontumaan usein, puhumaan ja tekemään paljon selvityksiä asioista ja siitä huolimatta lopputulos ei ole juurikaan muuttunut.

Viestinnän ja tiedottamisen onnistuneisuus

Haastateltavilta kysyttiin vielä erillisellä kysymyksellä sitä, oliko heidän mielestään tiedottaminen ja viestintä ollut hankkeen aikana riittävää ja miten se toteutettiin. Suurimman osan mielestä tiedotus ja viestintä oli ollut riittävää hankkeen aikana.

”Tiedotus toteutui yhteisillä palavereilla.”

”Tilaisuuksia henkilökunnalle homman etenemisestä pidettiin palvelukeskuksen osalta riittävästi hankkeen aikana.”

Tiedottaminen hankkeen etenemisestä oli hoidettu palvelukeskusten henkilöstön yhteisillä tiedotustilaisuuksilla ja palavereilla. Eräs haastateltava pohti sitä, sanovatko ihmiset aidosti mielipiteensä sitä kysyttäessä ja kun siihen on mahdollisuus. Haasta-

teltavat mainitsivat myös sen, että asioista tiedottaminen on jatkunut hyvänä hankkeen jälkeenkin. Erään haastateltavan mielestä tiedottaminen on jopa parantunut.

”Tiedottaminen tilanteista ja muutoksista on jatkunut yhtä hyvänä.”

”Tiedottaminen on nousujohteista.”

Hankkeen tiedottamisen ja viestinnän onnistuminen tuli myös esille hankkeen palautekyselyn kysymyksessä, jossa 72,7 % kyselyyn vastaajista sanoi saaneensa tiedon loppuseminaarista helposti ja hyvissä ajoin ennen koulutusta. Samassa kyselyssä eräs vastaaja kirjoitti avoimen kysymyksen vastauksessaan oppineensa seminaarissa sen, että viestinnän huomioon kiinnittäminen organisaation toiminnassa on tärkeää. Toisen vastaajan mielestä on tärkeää kuunnella henkilöstöä, kun muutosta suunnitellaan ja valmistellaan.

Mitä jatkossa hyödynnettävää opittiin?

Kuudennessa teemassa haastateltavilta kysyttiin, mitä uutta he oppivat hankkeen aikana. Heiltä kysyttiin myös sitä, millä mielellä he odottavat seuraavia kehittämis- tai muutoshankkeita, jotka koskevat heidän omaa työtään.

Ryhmähaastatteluissa eräs haastateltava mainitsi oppineensa hankkeen aikana sen, että muutosten ja hankkeiden rytmitys on tärkeää.

”Ihmisille pitäisi antaa aikaa sisäistää asioita ennen uusia hankkeita. On hyvä päästä jyvälle siitä, mistä edellisessä hankkeessa on ollut kyse ja päästä nauttimaan hankkeen tuottamista hedelmistä.”

”Hankkeen vetämisen idea ja hankkeen peruslähtökohdat on mietittävä huolella, että hankkeen lopputulos on mahdollisimman hyvä.”

”Olisi hyvä miettiä sitä, olisivatko nämä muutokset tapahtuneet muutenkin, ilman tätä toteutunutta hanketta.”

Hankkeen palautekyselyssä, jossa vastaajia pyydettiin avoimella kysymyksellä mainitsemaan kolme, hankkeen loppuseminaarissa oppimaansa asiaa, vastaajat mainitsivat oppineensa sen, että:

”Uudistuminen on välttämätöntä.”

”Kaikki suhtautuvat muutoksen eri tavalla.”

”Muutos lähtee itsestä.”

”Muutosta on perusteltava ymmärrettävästi.”

Kysymykseen siitä, millä mielellä ryhmähaastateltavat odottavat tulevia kehittämis- ja muutoshankkeita, saatiin pari kommenttia. Kaksi haastateltavaa sanoi suhtautuvansa tuleviin hankkeisiin mielenkiinnolla, kolmannen vastaajan mielestä useita hankkeita on jo nyt menossa ja uusia tulossa.

”Oma työni on jatkuvaa muutosta.”

”Muutokset ovat mielenkiintoisia, jos niihin olisi aikaa.”

”Kehittämistyö on tärkeää.”

5.3 JET-johtamisen erikoisammattitutkinto

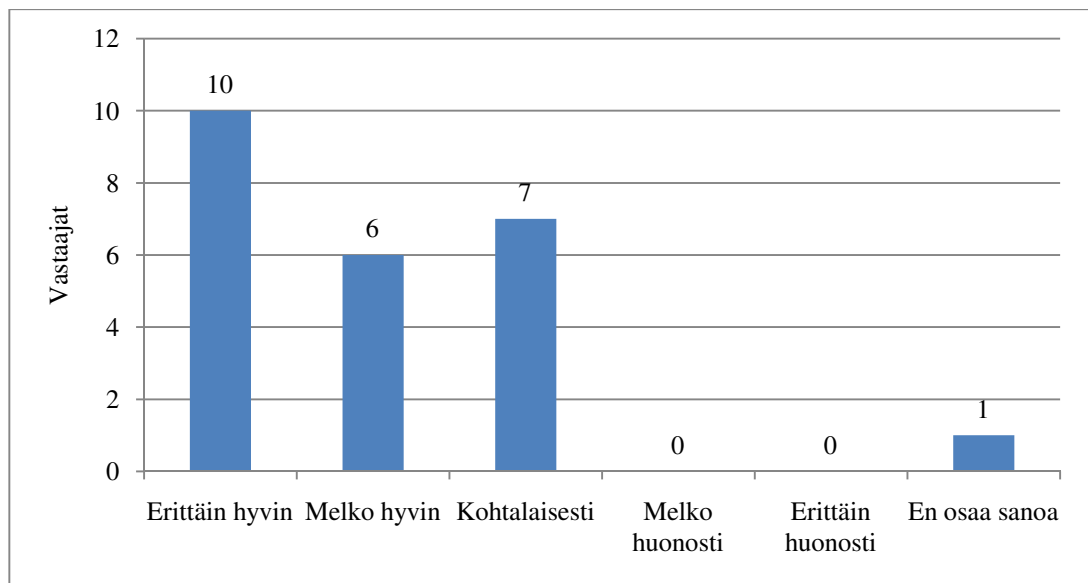
Tässä luvussa esitellään JET-valmennuksen arvioinnin tulokset. Tulokset esitetään tämän arvioinnin palautekyselystä saadun aineiston ja valmiin arviointiaineiston pohjalta. Tekstissä esitellään merkittävimmät tulokset. Kyselyaineisto on esitetty tarkemmin taulukoissa, jotka löytyvät tämän raportin liitteestä 10.

Tulokset ja tuotokset

Tuloksia ja tuotoksia arvioitiin JET-valmennukselle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Valmennuksen tavoitteena olivat yhteisen johtamiskulttuurin kehittyminen, strategisen johtamisen vahvistuminen, tavoitteellisen johtamisen kehittyminen, yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistuminen, uudistumisen kulttuurin ja toiminnan vahvistuminen, muutosprosessien johtamisen kehittyminen ja ylimmän johdon kannustaminen.

Yli puolet (56 %) vastaajista arvioi poliittisen johdon ja kaupungin ylimmän johdon yhteisen johtamiskulttuurin kehittyneen melko hyvin tai kohtalaisesti (kysymys 2a). Lähes kolmannes, 29 %, vastaajista, arvioi, että johtamiskulttuuri oli kehittynyt melko huonosti ja yhden vastaajan (4 %) mielestä erittäin huonosti. Kaksi vastaajaa (4 %) ei

osannut ottaa kantaa asiaan. Vastaajista suurin osa, 88 %, arvioi strategisen johtamisen vahvistuneen JET-valmennuksen myötä (kysymys 2b). 13 % vastaajista arvioi tavoitteellisen johtamisen kehittyneen erittäin hyvin (kysymys 2c). Lähes puolet vastaajista (46 %) arvioi tavoitteellisen johtamisen kehittyneen valmennuksen myötä melko hyvin. Kolmannes (33 %) vastaajista arvioi tavoitteellisen johtamisen kehittyneen kohtalaisesti. Yksi vastaaja (4 %) arvioi tavoitteellisen johtamisen kehittyneen melko huonosti. Niin ikään yksi vastaaja (4 %) vastaajista ei osannut sanoa tavoitteellisen johtamisen kehittymisestä.



KUVA 15. Yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistuminen (n= 24)

Vastaajista 42 % arvioi yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistuneen erittäin hyvin (kyselylomakkeen kysymys 2d). 25 % vastaajista arvioi kulttuurin vahvistuneen melko hyvin. Kohtalaisesti yhdessä tekemisen kulttuurin arvioi vahvistuneen 29 % vastaajista. Yksi vastaaja (4 %) ei osaa sanoa vahvistuiko yhdessä tekemisen kulttuurin (Kuva 15).

Uudistumiseen tähtäävän kulttuurin ja toiminnan arvioi 42 % vastaajista vahvistuneen kohtalaisesti ja 38 % melko hyvin (kyselylomakkeen kysymys 2e). Vastaajista 13 % arvioi uudistumiseen tähtäävän kulttuurin vahvistuneen erittäin hyvin. Yksi vastaaja (4 %) arvioi uudistumiseen tähtäävän kulttuurin ja toiminnan vahvistuneen erittäin huonosti. Niin ikään yksi vastaaja (4 %) ei osaa sanoa oliko uudistumiseen tähtäävä kulttuuri ja toiminta vahvistunut.

TAULUKKO 6. Muutosprosessien johtamisen kehittyminen

Johtamisen kehittyminen	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	2	8
Melko hyvin	13	54
Kohtalaisesti	5	22
Melko huonosti	2	8
Erittäin huonosti	1	4
En osaa sanoa	1	4
Yhteensä	24	100

Vastaajista hieman yli puolet (54 %) arvioi muutosprosessien johtamisen kehittyneen melko hyvin (kysymyslomakkeen kysymys 2f). Kohtalaisesti muutosprosessien johtamisen arvioi kehittyneen 22 % vastaajista. Kaksi (8 %) vastaajaa arvioi johtamisen kehittyneen erittäin hyvin (taulukko 6). Niin ikään kaksi vastaajaa (8 %) arvioi johtamisen kehittyneen melko huonosti. Yksi vastaaja (4 %) arvioi johtamisen kehittyneen erittäin huonosti. Niin ikään yksi vastaaja (4 %) ei osaa sanoa oliko muutosprosessien johtaminen kehittynyt.

Vastaajista 46 % kokee, että ylin johto kannustaa esimerkiksi henkilöstöä kehittymään ja kouluttautumaan melko hyvin (kysymyslomakkeen kysymys 2g). 29 % vastaajista kokee ylimmän johdon kannustavan kohtalaisesti. Vastaajista 13 % kokee ylimmän johdon kannustavan erittäin hyvin. Yksi vastaajista (4 %) kokee ylimmän johdon kannustavan melko huonosti. Niin ikään yksi vastaaja (4 %) kokee ylimmän kannustavan erittäin huonosti. Yksi vastaajista (4 %) ei osannut sanoa osannut arvioida ylimmän johdon kannustusta.

JET-valmennuksen loppuarvioinnissa, joka tehtiin valmennuksen loppupuolella, johtamisen erikoisammattitutkinnon hyöty omalle ammatilliselle kehittymiselle arvioitiin arvosanalla hyvä (8,25). Yksi valmennettavista koki valmennuksen antaneen näkökulmia ja työvälineitä käytännön työhön sekä tärkeän mahdollisuuden hallintokuntia ylittävälle yhteistyölle. Lisäksi tutkinnon aikana tehty 360-analyysi ja palaute omien johtamistehtävien arvioinnista olivat erään vastaajan mielestä hyvä mahdollisuus oman johtamistaidon kehittämiseen. Loppuarvioinnissa tutkinnon hyöty työyhteisölle sai arvosanan hyvä (8,15). Yhden vastaajan mielestä tutkinnon aikana toteutetut kehittämistehtävät toivat uusia johtamiskäytäntöjä koko organisaatiolle. (JET loppuarviointi 2010.)

Vaikutukset ja vaikuttavuus

Kaikki (100 %) JET-valmennuksen palautekyselyn vastaajat arvioivat valmennuksen toteuttamisen tarpeelliseksi (kyselylomakkeen kysymys 1, liite 9). JET-valmennukseen osallistuneet toteuttivat sen aikana kehittämisprojekteja. Vastaajista hieman yli puolet (58 %) arvioi valmennukseen sisältyneiden kehittämisprojektien vastaavan melko hyvin Mikkelin kaupungin kehittämistarpeisiin (kyselylomakkeen kysymys 3). 21 % vastaajista arvioi kehittämisprojektien vastanneen erittäin hyvin kehittämistarpeisiin. 13 % vastaajista arvioi kehittämisprojektien vastaavan kohtalaisesti kehittämistarpeita. Yksi vastaaja (4 %) arvioi, että kehittämisprojektit vastasivat kehittämistarpeita melko huonosti. Niin ikään yksi vastaaja (4 %) vastaajista ei osannut sanoa kehittämisprojektien soveltuvuudesta kehittämistarpeisiin.

TAULUKKO 7. Kaupungin johdon sitoutuminen kehittämisprojekteihin

Kaupungin johdon sitoutuminen	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	6	25
Melko hyvin	8	34
Kohtalaisesti	7	29
Melko huonosti	2	8
Erittäin huonosti	0	0
En osaa sanoa	1	4
Yhteensä	24	100

Taulukosta 7 nähdään, mitä mieltä kyselyyn vastaajat olivat kaupungin johdon sitoutumisesta valmennukseen sisältyneiden kehittämisprojektien toteuttamiseen (kysymys 4). Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kaupungin johto oli sitoutunut valmennukseen sisältyneiden kehittämisprojektien toteuttamiseen vähintäänkin melko hyvin. Yli puolet (61 %) kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että valmennukseen sisältyneiden kehittämisprojektien toteuttaminen johti pysyviin toiminnan muutoksiin (kysymys 5). Noin kolmannes (35 %) vastaajista ei osannut sanoa, olivatko kehittämisprojektit johtaneet pysyviin toiminnan muutoksiin. Yksi vastaaja (4 %) oli sitä mieltä, etteivät kehittämisprojektit johtaneet pysyviin toiminnan muutoksiin.

Hieman yli puolet (54 %) kyselyyn vastaajista arvioi, että valmennukseen sisältyneet kehittämisprojektit onnistuttiin viemään käytännön toteutukseen saakka (kysymys 6). Avoimissa vastauksissa tätä perusteltiin mm. osaamisen johtamisen ja yli hallintokun-

tien menevän yhteistyön kehittymisellä. Kaksi vastaajaa (8 %) oli sitä mieltä, ettei kehittämisprojekteja onnistuttu viemään käytännön toteutukseen asti. Kyselyyn vastaajista 38 % ei osannut sanoa, olivatko valmennukseen sisältyneet kehittämisprojektit onnistuttu viemään käytännön toteutukseen asti.

TAULUKKO 8. Uusien kehittämiskohteiden syntyminen

Uudet kehittämiskohteet	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Kyllä	8	35
Ei	3	13
En osaa sanoa	12	52
Yhteensä	23	100

Taulukosta 8 on nähtävissä, kokivatko kyselyyn vastaajat valmennuksen kehittämisprojektien toteuttamisen avanneen uusia kehittämistarpeita/kohteita. Puolet vastaajista ei osannut sanoa, oliko valmennuksen kehittämisprojektien toteuttaminen synnyttänyt uusia kehittämiskohteita (kysymys 7). Kolmannes vastaajista arvioi uusia kehittämiskohteita syntyneen. Muutamit vastaajista arvioivat, ettei uusia kehittämiskohteita syntynyt valmennuksen kehittämisprojektien toteuttamisen tuloksena.

Vastaajista reilu kolmannes (38 %) arvioi Mikkelin kaupungin johtamisen kehittämisen muuttuneen JET-valmennuksen myötä paljon myönteisemmäksi (kysymys 8). Niin ikään reilu kolmannes (38 %) vastaajista arvioi johtamisen kehittämisen muuttuneen vähän myönteisemmäksi. 17 % vastaajista arvioi, ettei JET-valmennuksella ollut muutosta kaupungin johtamisen kehittämiseen suhtautumiseen. Kaksi vastaajaa (8 %) ei osannut sanoa, oliko suhtautuminen kaupungin johtamisen kehittämiseen muuttunut.

Valmennuksen palautekyselyssä seitsemän vastaajaa koki JET-valmennuksessa paras- ta olleen verkostoitumisen ja yhteistyön eri hallintokuntien kanssa. Muutama vastaaja sai mielestään valmennuksessa mahdollisuuden ja valmiuksia oman toimintansa ja johtamisensa kehittämiseen. Osa kyselyyn vastaajista ei kokenut kaikkien valmennukseen osallistuneiden sitoutuneen riittävästi JET-valmennukseen. Yksittäiset kommentit koskivat mm. valmennuksen todella uusien näkemysten puutteellisuutta ja opetuksen pintapuolisuutta.

Jet-valmennuksen loppuarvioinnin yhteenvedossa opintoihin sitoutuminen ja opintojen ohjaus on saanut kouluarvosanan 8. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että eivät pystyneet hyödyntämään riittävästi valmennukseen liittyvää kirjallisuutta. Yksi vastaaja koki 360-arvioinnin olleen hyödyllinen omalle työskentelytavalle.

Oman organisaation johdon ja avainhenkilöiden sitoutuminen ja tuki opintojen suorituksessa arvioitiin 7,40 arvoiseksi. Avoimissa kommenteissa mielipiteet jakaantuivat. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että kaikki olivat motivoituneita. Vastaavasti kaksi vastaajaa arvioi, että organisaatioon kuuluvat henkilöt olisivat voineet osallistua aktiivisemmin lähijaksoille.

6 HANKKEIDEN ONNISTUMINEN, KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään muutosohjelmassa toteutettujen hankkeiden onnistumista ja pohditaan asioita, mitä tulisi ottaa huomioon Mikkelin kaupungin organisaation tulevien muutos- ja kehittämishankkeiden toteutuksissa. Ensimmäisen alaluvun lopussa esitellään hankekohtaisesti arvioinneissa esiin nousseita kehittämisehdotuksia ja toimenpidesuosituksia. Pohdinta- alaluvussa, käsitellään arviointitulosten luotettavuutta.

6.1 Johtopäätökset ja toimenpidesuosituks

Johtopäätökset ja toimenpidesuosituks käsitellään hankkeittain. Johtopäätöksissä on huomioitu arviointitehtävät, joiden mukaan hankearvioinnit on tehty. Kehittämisehdotukset ja toimenpidesuosituks esitetään hankekohtaisten johtopäätösten lopussa.

Tykes-hanke

Hankkeen toteutuksen onnistumista arvioitiin käytetyn työskentelytavan ja kehittämisprosessille varatun ajan perusteella. Hankkeen toteutusta työpaja-mallilla pidettiin onnistuneena. Moni oli sitä mieltä, että henkilöstön mukaan ottaminen kehittämistyöhön on hyvä lähtökohta. Osallistujat kuitenkin kritisoivat kehittämiseen varatun ajan riittävyyttä. Tulevaisuudessa samanlaista kehittämisen tapaa hankkeissa voisi hyödyntää, mutta riittävän ajan varaamiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Se kuinka tarpeellinen hanke oli, kertoo kehittämisprosessin onnistumisesta. Vastaajat arvioivat Tykes-hankkeen tärkeäksi oman työn kannalta. Muutosta asiassa tapahtui hankkeen aikana ja hanketta ei pidetty enää yhtä tärkeänä sen loputtua. Tämä voi osaltaan johtua siitä, että vastaajat eivät olleet selvillä hankkeen hyödyistä. Olisivatko yhteiset keskustelut ja yhteinen loppuyhteenveto joissain ryhmissä edesauttaneet tavoitteisiin pääsemistä ja hankkeen tarpeellisuuden hahmottamista oman työ kannalta?

Vastaajat arvioivat osallistuneensa hankkeen toteutukseen aktiivisesti ja, että heitä kannustettiin myönteisesti. Se millä tavalla kaupungin johto oli sitoutunut hankkeen toteutukseen ja sen tulosten käyttöön ottoon oli monelle epäselvää. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko sitoutuminen ollut näkyvää? Oman työyksikön johdon sitoutuneisuus on ollut vastaajille huomattavasti selvempää. Tulevaisuudessa voisi miettiä tulisiko kehityshankkeiden aikana ja niiden jälkeen tuoda paremmin esille ja kaikkien tietoon, että myös kaupungin johto on sitoutunut hankkeen toteutukseen ja sen tulosten käyttöön ottoon. Osallistujille voisi tuoda selville, mitä konkreettisia asioita kaupunki on tehnyt hankkeen toteutusta ja käyttöön ottoa varten.

Moni vastaajista arvioi, että yhteistyö yli organisaatorajojen oli hankkeen aikana aktiivista, mutta he eivät kuitenkaan tieneet, oliko yhteistyön lisääminen onnistunut pysyvästi. Yhtenä hankkeen ongelmana nähtiin, että isossa julkishallinnonorganisaatiossa käytännön työntekijät toisessa yksikössä ei tiedä, mitä toisessa yksikössä tapahtuu. Tämä lisää yhteistyön ja tiedon jakamisen vaikeuksia toimialalta toiselle. Olisiko tarpeen parantaa tietoa eri yksiköiden välillä ennen kuin yritetään sitä isommassa mitakaavassa?

Hankkeen arvioinnissa otettiin huomioon hankkeesta tulleet tuotokset ja tulokset. Yllättävän harva vastaaja nimesi hankkeen konkreettisia käyttöön vietyjä tuloksia. Kuitenkin loppuraportissa tuloksia on mainittu paljon ja kehittäjäpäälliköiltä saatujen vastausten perusteella tuloksia on saatu aikaan. Silti hankkeeseen osallistuneet työntekijät eivät nimeltä maininneet montaakaan käyttöön otettua kehittämishanketta. Tämä voi johtua siitä, että hankkeen ja arvioinnin välillä on kulunut paljon aikaa ja tuloksia ei ehkä osattu yhdistää enää Tykes-hankkeen tuloksiksi.

Hankkeen tavoitteet koettiin suurimmaksi osaksi realistisiksi ja niiden asettamisessa oli kaiken kaikkiaan onnistuttu. Ideoiden tuottaminen ja uusien toimintatapojen suunnitteleminen oli onnistunutta. Arviointiaineiston mukaan niiden käyttöön viennissä oli kuitenkin hankaluuksia. Tähän tulisikin jatkossa toteuttavissa kehittämishankkeissa kiinnittää huomiota ja varata enemmän mahdollisuuksia ja resursseja myös ideoiden aitoon toteuttamiseen.

Arvioinnissa huomioitiin hankkeen vaikutukset ja vaikuttavuus. Tykes-hankkeen vaikutuksesta osallistujien suhtautuminen yleensä kaupungin kehittämishankkeisiin oli muuttunut monilla myönteisemmäksi. Joidenkin vastaajien mielestä muutosta ei kuitenkaan ollut tapahtunut suuntaan eikä toiseen. Tykes-hankkeen tuomien tulosten hyödyntäminen omassa työssä onnistui joidenkin vastaajien mielestä. Lisäksi jotkut tunsivat oppineensa uusia taitoja hankkeen aikana.

Tykes-hankkeen tuoma hyöty joidenkin työyksiköiden asiakkaille oli vähäinen. Vastajat arvioivat, että kaupungin palvelutuotannon uudistamisessa ei hankkeen avulla tapahtunut juuri muutosta. Monet vastaajista eivät ole osanneet arvioida hankkeen asiakkaille tuomia hyötyjä ja palvelutuotannon paranemista.

Viestinnästä ja sen riittävydestä vastaajilla oli hyvin erilaiset näkemykset. Osa vastaajista arvioi, että hankeviestintä oli onnistunutta. Kaikki eivät kuitenkaan saaneet mielestään riittävästi tietoa hankkeen etenemisestä ja sen tavoitteista. Myös siitä, tuki-ko hankeviestintä tavoitteiden saavuttamista, oltiin eri mieltä.

Kyselyssämme kävi ilmi, että vastaajat olisivat toivoneet ryhmän yhteistä loppuyhteenvetotilaisuutta. Huomasimme, että kaikki vastaajat eivät olleet perillä heidän ryhmänsä toteutuneista kehittämisideoista. Kehittäjäryhmissä oli myös työyksikön ulkopuolisia osallistujia, jotka eivät hankkeen loputtua tienneet tuloksista ja työyhteisön sisällä tapahtuneista mahdollisista muutoksista ja kehitysaskelista. Jos asioista olisi keskusteltu hankkeen loputtua laajemmin, olisi se voinut edesauttaa hankkeen hyödyn näkemistä ja parantaa osallistujien suhtautumista hankkeeseen.

Tulevaisuudessa kehittämishankkeiden osallistujien valitsemisperusteisiin tulisi kiinnittää huomiota ja antaa kaikille halukkaille mahdollisuus osallistua. Vastaisuudessa olisi hyvä kiinnittää huomiota myös vähemmän innokkaiden henkilöiden osallistami-

seen kehittämishankkeisiin. Avoimista vastauksista ilmeni, että jollekin vastaajalle oli epäselvää, millä perusteilla osallistujat oli valittu. Jatkossa voisikin esittää selkeät perusteet sille, miksi tietyt henkilöt on valittu hankkeeseen mukaan.

Samana kehittäjäryhmän sisällä mielipiteet hajautuivat yllättävän paljon. Täytyy huomioda, että yksittäisistä kehittäjäryhmistä ei saatu montaa vastausta. Eräs asia, mikä hajotti mielipiteitä ryhmien sisällä, oli hankkeen tavoitteiden tunteminen ja niiden realistisuus. Vaikuttiko mielipiteiden hajoamiseen, että kehittäjäryhmissä oli paljon ihmisiä ja he kokivat asiat erilailla?

Tykes-hankkeen arvioinnissa nousi esiin asioita, joihin seuraavissa kehittämishankkeissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota:

- varattava riittävästi aikaa hankkeen toteuttamiseen ja tulosten käyttöön vientiin
- tulosten käyttöön ottoon varattava riittävästi resursseja
- enemmän viestintää eri yksiköiden välillä
- kaupungin johdon sitoutumisen esille tuominen osallistujille
- tulisi huomioda paremmin hankkeen tuoma hyöty asiakkaille
- antaa kaikille halukkaille mahdollisuus osallistua kehittämishankkeisiin
- kokoava loppuyhteenveto hankkeen lopuksi, hankkeen hyödyistä ja koko prosessista.

TSR-hanke

TSR-hankkeella haettiin ratkaisuja Mikkelin kaupungin organisaation toimivuuteen, henkilöstöasioiden johtamiseen sekä sisäisten palvelujen kehittämiseen. Jotkut kehittämishankkeen vaikutukset ovat nähtävissä vasta pitkän ajan kuluessa, jotkut tulokset ovat näkyvillä jo nyt, reilu vuosi hankkeen päättymisestä. Arviointiaineiston perusteella TSR-hanke koettiin tarpeelliseksi ja toteutettiin suunnitellussa aikataulussa. Tavoitteiksi asetettuihin kehittämiskohteisiin on hankkeen myötä saatu jonkinlaisia parannuksia.

Hankkeen tuloksina käynnistettyjen palvelukeskusten toiminta on omalta osaltaan parantanut kaupungin organisaation toimivuutta. Hankkeen toteutuksessa on haluttu panostaa yhdessä tekemiseen ja oppimiseen. Tätä on haettu mm. työpajatyöskentelyllä hankkeen aikana. Kaupunkiorganisaation pääluottamushenkilöt ovat toimineet projek-

tin ohjausryhmänä. Ohjausryhmä koostui noin kymmenestä henkilöstä, jotka edustivat niitä henkilöstöryhmiä, joita muutokset koskevat. Ohjausryhmä valmisteli, seurasi ja suunnitteli hankkeen toteutusta. Ohjausryhmätyöskentelyn kautta kaupungin johtohenkilöt sitoutuivat hankkeen toteutukseen.

TSR-hankkeen keskeisimpänä tuotoksena voidaan pitää kahden palvelukeskuksen toiminnan alkamista. Palvelukeskusten toiminta on osa myös sitä muutosjohtajuusmallia, jota mm. TSR-hankkeella on haettu kaupunkiorganisaation toimivuuden parantamiseksi. Hankkeen toteutuksessa oli hyviä ratkaisuja muutoksen toteuttamiseen ja sillä luotiin hyvä perusta palvelukeskusten toiminnan kehittämiseen ja jatkamiseen.

Toivottuja tuloksia hankkeella siis saavutettiin. Talouspalvelujen palvelukeskus jatkaa toimintaansa ja kehittymistään. Henkilöstö- ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksen osalta kehittyminen on edelleen kesken tai se on tapahtunut hitaammin kuin talouspalvelujen puolella. Hankkeella saavutetut tulokset henkilöstö- ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksessa eivät välttämättä ole pysyviä. Tästä huolimatta hanke oli tarkoituksenmukainen.

Saavutettujen konkreettisten tulosten lisäksi on hankkeella ollut myös vaikutusta ja vaikuttavuutta. Viestintä ja tiedottaminen on hankkeen aikana ollut riittävää. Joidenkin arvioiden mukaan viestintä ja asioista tiedottaminen on jopa parantunut hankkeen jälkeen. Mikkelin kaupungin organisaatiota ja henkilöstöä koskevia muita vaikutuksia ovat arvioinnin mukaan olleet:

- henkilöstöjohtaminen on noussut ydinsanaksi henkilöstöpalvelujen rinnalle
- hanke on lisännyt avoimuutta sekä positiivista henkeä ja ilmapiiriä työyhteisöissä
- yli organisaatorajojen ulottuva tiimityöskentely on lisääntynyt
- avoimuus lisääntyy vähitellen
- keskustelevampaan suuntaan ollaan matkalla.

Arvioinnissa tuli esiin myös kriittistä suhtautumista hankkeeseen ja sen vaikutuksiin. Hankkeen tavoitteiden saavuttavuuden arvioinnissa tuli esiin maininta, että organisaatiossa on ollut käynnissä useita hankkeita ja projekteja yhtä aikaa. Myös epäselvyys vastuualueista ja työtehtävistä hankkeen aikana oli luonut paineita työn tekemiseen.

Jotkut pohtivat sitä, olisiko näiden muutosten pitänyt tapahtua ilman hanketta ja olisivatko ne tapahtuneet joka tapauksessa. Joidenkin mielestä hankkeen vaikutukset eivät ole vielä olleet havaittavissa ja heidän työnsä on jatkunut hankkeesta huolimatta entisellään. Kriitikistä huolimatta Mikkelin kaupungin henkilöstö suhtautuu tällä hetkellä melko positiivisesti kehitystyöhön ja hankkeisiin.

Hankkeen vaikuttavuutta edistävinä tekijöinä voi arviointiaineiston mukaan pitää viestintää ja tiedottamista, kannustamista hankkeeseen osallistumiseen sekä osaavaa ja kannustavaa ulkopuolista vetäjää. Arvioinnissa tärkeänä pidettiin myös henkilöstön omaa suhtautumista hankkeisiin ja muutoksiin. Hankkeen vaikuttavuutta estäneeksi tekijäksi arvioinnissa nostettiin voimakkaasti väsymys ja ajan puute hankkeiden toteuttamiseen oman työn ohella.

Uuden oppiminen on aina tärkeää. TSR-hanke on luonut uutta myös oppimisen kautta. Arviointiaineiston mukaan Mikkelin kaupungin henkilöstön käsitykset muutosten ja kehittymisen tärkeydestä ovat vahvistuneet. Hanke on tuonut tärkeää tietoa henkilöstön työhön ja sen tekemiseen. Myös oman työn tekeminen on selkiytynyt hankkeen aikana toteutettujen toimenpiteiden ansiosta.

TSR-hankkeen tuotokset ja vaikutukset eivät ole vielä olleet kaikkien havaittavissa. Pääsääntöisesti hankkeella on ollut positiivinen vaikutus Mikkelin kaupungin organisaatioon ja sen toiminnan kehittymiseen. Henkilöstö suhtautuu tällä hetkellä positiivisemmalla mielellä uudistuksiin ja näin ollen perusta seuraaville hankkeille on jo parempi. Aina voidaan oppia uusia asioita, kunhan muistetaan suhtautua asioihin avoimesti ja avarakatseisesti. Uudistuminen lähtee meistä itsestämme. Mikkelin muutosohjelman ideana on ollut

”toteuttaa uudistumista pienin askelin, pienten tekojen kautta yhteinen, käyttäjälähtöinen päämäärä mielessä” (Kuitunen & Gustafsson 2010, 7).

TSR- hankkeen arvioinnissa nousi esiin asioita, joihin seuraavissa muutos- ja kehittämishankkeissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota:

- muutosten ja hankkeiden peruslähtökohtien selvittämisen tärkeys
- muutosten perusteleminen
- henkilöstön vaikutusmahdollisuus muutokseen

- henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen toteutukseen
- muutosten ja hankkeiden rytmitys keskenään ja perustehtävien hoitamiseen
- riittävät kehittämisresurssit
- muutoksen toteuttamisessa ulkopuolisen vetäjän apu on tarpeellinen
- muutoksen toteuttamisen päävastuu on pidettävä omissa käsissä
- itse toteutettava väliarviointi hankkeen aikana
- väliarvioinnin raporttien, seurantaraporttien ja dokumenttien hyödyntäminen hankkeen toteutuksessa.

JET-valmennus

Arvioinnin mukaan JET-valmennus edesauttoi tavoitteellisen johtamisen kehittymistä ja strategisen johtamisen koettiin vahvistuneen. Yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistumiseen JET-valmennuksella oli merkittävä panos. Uudistamiseen tähtäävän kulttuurin ja toiminnan koettiin vahvistuneen valmennuksen ansiosta ja se kehitti muutosprosessien johtamista. JET-valmennuksesta oli hyötyä valmennukseen osallistuneiden ammatilliselle kehittymiselle. Valmennus oli myös hyödyllinen työyhteisölle. Poliittisen johdon ja kaupungin ylimmän johdon yhteisen johtamiskulttuurin ei koettu kehittyneen JET-valmennuksen myötä.

JET-valmennuksen toteuttaminen Mikkelin kaupungin johdolle ja ylimmälle virkamiesjohdolle oli tarpeellista. Valmennuksen osana toteutetut kehittämisprojektit soveltuivat hyvin Mikkelin kaupungin kehittämistarpeisiin. Kaupungin johto oli sitoutunut kehittämisprojekteihin hyvin. Valmennukseen sisältyneet kehittämisprojektit onnistuttiin osin viemään käytännön toteutukseen saakka ja ne johtivat osittain pysyviin toiminnan muutoksiin. Osittain nämä muutokset jäivät epäselviksi. Valmennus synnytti joitakin uusia kehittämisprojekteja. JET-valmennuksella oli myös myönteinen vaikutus siihen miten kaupungin johtamiseen kehittämiseen suhtaudutaan.

JET-valmennuksen toteuttajan kokoaman arviointiaineiston mukaan osallistujat arvioivat, että valmennukseen sitoutuminen toteutettiin hyvin ja opintojen ohjaus onnistui hyvin. Valmennukseen sisältyneet näytöt organisoitiin ja toteutettiin hyvin. Valmennuksen kirjallisuutta oli vaikeaa hyödyntää, mutta 360-arviointi oli toimiva aihepiiri.

Oman organisaation johdon ja avainhenkilöiden sitoutuminen ja tuki valmennuksen suorituksessa arvioitiin tyydyttäväksi. Avoimissa vastauksissa tuotiin esiin ristiriitaisiakin arvioita valmennukseen osallistuneiden motivaatiosta. Osan mielestä valmennettavat olivat riittävän motivoituneita, osan mielestä taas valmennettavien motivaatiossa olisi ollut parannettavaa. Tutkinto arvioitiin hyödylliseksi omalle työskentelylle ja työyhteisölle.

JET-valmennuksen arvioinnissa nousi esiin asioita, joihin seuraavissa muutos- ja kehittämishankkeissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota:

- hankkeissa tulee panostaa johtamiskulttuurin kehittämiseen riittävästi, sillä muutos ei tapahdu hetkessä
- hankkeen tuloksista ja tuotoksista on syytä tiedottaa myös hankkeen toteuttamisen jälkeen, sillä hankkeen synnyttämät muutokset jäävät muuten epäselviksi
- viestintää on syytä tehostaa
- sähköistä oppimisympäristöä käytettäessä sen tulee toimia asianmukaisesti, koska muuten sen tarjoama hyöty ei realisoidu
- valmennuksen perehdyttäminen tulee olla riittävää, sillä muuten sitoutuminen saattaa olla haastavaa.

6.2 Pohdinta

Hankkeen tulosten vaikutusten arviointi ei yleensä ole yksiselitteistä ja helppoa vaan siinä on omat haasteensa. Ensinnäkin voi olla vaikeaa erottaa, mitkä ovat hankkeen vaikutuksia ja mitkä muun toiminnan seurausta. Toinen haaste on oikean arviointiajankohdan valinta. Kehittämishankkeilla pyritään yleensä pitkäaikaisiin ja pysyviin vaikutuksiin. Arvioinnissa tulisi ottaa huomioon, kuinka kauan vaikutuksilla kestää ilmetä ja milloin voidaan todeta, että tulokset ja vaikutukset ovat olleet kestäviä. Tykes-hankkeen, TSR:n ja JET:n arviointia tehdessä oli havaittavissa monia tuloksia ja vaikutuksia, jotka olivat vieläkin käytössä. Joistain tuloksista voitiin todeta, että ne eivät enää arviointia tehdessä olleet käytössä. On todennäköistä, että joitain vaikutuksia ilmenee vielä arvioinnin jälkeen.

Vaikuttavuusarviointia tehdessä voi ongelmaksi muodostua kaikkien vaikutusten havaitseminen. Alussa asetetut tavoitteet eivät ole ainoita hankkeen vaikutuksia. Hank-

keesta seuranneita odottamattomia ja vähäisiä vaikutuksia voi olla vaikea havaita. Tavoitteet määritellään hankkeen suunnitteluvaiheessa tarkkaan ja ovat siksi hankkeen loputtua helpommin tiedostettavissa kuin odottamattomat seuraukset. Joissain hankkearvioinneissa voi riittää, että keskitytään lähinnä vain tavoitteiden toteutumiseen ja vähäisiin vaikutuksiin ei niinkään kiinnitetä huomiota. Kuitenkin odottamattomienkin seurausten arvioiminen luo totuudenmukaisemman kuvan hankkeesta. Hankkeesta tulevat ei-toivotut vaikutukset tulisi aina ottaa huomioon arvioinnissa, sillä ne kertovat hankkeen onnistumisesta tai epäonnistumisesta.

Tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointia helpottaa, jos ennen hanketta on tehty kartoitus sen hetken tilanteesta. Tällöin hankkeen toteutuksen jälkeen voidaan tehdä vertailevaa arviointia siitä, mitä vaikutuksia hankkeella on ollut. Vertaileva arviointi vaatii kuitenkin sen, että hankkeen jälkeen tehtävää arviointia on suunniteltu jo etukäteen ja lähtötilanne on selvitetty. Haasteeksi voi myös muodostua mittareiden laatiminen. Läheskään aina ei voida asettaa tarkkoja, esimerkiksi määrällisiä mittareita, joilla vertailua voidaan tehdä.

Tässä arvioinnissa, kuten arvioinneissa yleensäkin, on arviointiaineiston hankinnassa käytetty samoja menetelmiä kuin tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Jos tutkimus toistettaisiin samoja mittareita käyttäen, saataisiin samankaltaisia tuloksia. Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimuksessa mitattu niitä asioita, joita alun perin oli tarkoitus. (Metsämuuronen 2006, 56.) Tulosten tulee olla tutkijasta riippumattomia. Tutkimusta tehdessä tulee eteen subjektiivisia valintoja käytettävästä tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmistä ja raportointitavasta. Tutkimusta tehdessä voi sattua tahattomia virheitä, mutta tuloksia ei tule koskaan vääristellä. Myöskään tutkijan omat poliittiset ja moraaliset vakaumukset eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tekoon. (Heikkilä 2002, 30.)

Laadullista tutkimusta tehtäessä tutkijaa voidaan pitää keskeisenä tutkimusvälineenä ja luotettavuuden kriteerinä. Jotta tutkimus olisi uskottava, on tutkijan tarkastettava, vastaavatko hänen omat tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Ottamalla huomioon tutkijalla olleet ennako-oletukset tutkittavasta asiasta saadaan tutkimukseen varmuutta. Jos tehdyille tulkinnoille saadaan lisäksi tukea muista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista, voidaan puhua vahvistuvuudesta. (Eskola & Suoranta 2001, 210 - 212.)

Jo aiemmin opinnäytetyössä esitettiin, että Kuitusen ja Hyytisen (2004, 24 - 26) mukaan ei voida nimetä vain yhtä menetelmää, joka olisi toimivin tapa vaikutuksien ja vaikuttavuuden mittaamiseen, vaan parasta on yhdistellä eri menetelmiä ja aineistoja. Hankkeiden arvioinnin luotettavuuden ja kattavuuden lisäämiseksi käytettiin arvioinnissa sekä hankkeen aikana tehtyjä valmiita materiaaleja, että itse keräämiämme aineistoja. Aineiston hankkimisessa käytettiin eri tapoja, kuten haastatteluja ja kyselyjä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla tarkasti tutkimuksen toteutus. Olosuhteet, joissa saatu aineisto on tuotettu, on syytä kuvata selvästi, tarkasti ja totuuden mukaisesti. Kuvauksessa tulisi kertoa aineiston kokoamiseen käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta. Lisäksi tulisi kertoa luokittelun perusteet ja miksi jaottelu on tehty näin. Tuloksiin ja niiden tulkintaan pätee samat vaatimukset tarkkuudesta ja tulosten perusteltavuudesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227 - 228.) Tässä opinnäytetyössä on jo aikaisemmin kerrottu, miten kyselyt ja haastattelut on toteutettu. Siinä on esitetty myös se, miten käytettyihin arviointikohteisiin on päädytty ja perusteltu tehdyt päätökset kirjallisuuteen pohjaten.

Tykes-hankkeen arviointi on melko luotettava. Jos tutkimus toistettaisiin uudestaan samoissa olosuhteissa ja samaa aineistonkeruumenetelmää käyttäen, tulokset olisivat luultavasti samankaltaiset. Kyselystä saatiin 47 vastausta ja vastausprosentti oli 23, joten tulokset ovat suuntaa-antavia. Eräs luotettavuutta heikentävä tekijä on se, että yksittäisistä kehittäjäryhmistä tuli vain muutamia vastauksia. Kehittäjäpäälliköille tehtiin sähköpostikysely ja soittokierros, jonka avulla saatiin lisää tietoja. Heiltä kysyttiin tietoja kehittämishankkeiden nykytilasta ja heitä pyydettiin arvioimaan kehittämisideoiden onnistumista ja käyttöönottoa. Arvioinnissa pyrittiin siihen, että arvioijien mielipiteet eivät vaikuttaisi arvioinnin toteutukseen.

Joitain Tykes-hankkeen kyselylomakkeen kysymyksiä olisi voinut muotoilla hieman eri tavalla. Olisi kannattanut kysyä, missä kehittäjäryhmässä vastaaja oli hankkeen aikana, eikä hänen työyksikköään. Kehittäjäryhmissä oli myös työyksikön ulkopuolisia osallistujia, joista ei tiennyt, mihin kehittäjäryhmään he kuuluivat. Tämä vaikeutti ristiintaulukointia eri kehittäjäryhmien välillä.

Tykes-hankkeen arviointia tehdessä huomattiin, että viitekehykseen kirjoitettu teoria ja käytännön arviointi kohtasivat monilta osin. Teoriaosassa on käsitelty viestinnän tärkeyttä hankkeiden toteutuksessa. Arviointia tehdessä todettiin, että tämä asia koettiin tärkeäksi hankkeisiin osallistuneiden henkilöiden mielestä. Teoriaosassa yhdeksi vaikuttavuutta edistäväksi tekijäksi mainittiin henkilöstön osallistuminen kehittämiseen. Myös tämä asia tuli esille arviointia tehdessä.

TSR-hankkeen arviointiaineisto hankittiin kahdella eri menetelmällä, kyselyillä ja fokusryhmähaastatteluilla. Toimeksiannossa esiteltyjen arviointitehtävien sekä tässä opinnäytetyössä aikaisemmin esitelty arviointiprosessin tarkka kuvaus (kyselyjen ja haastattelujen toteutus) havainnollistavat raportin lukijalle sen, miten tulokset on tuotettu ja miten arviointiaineistoa on tulkittu. Koskisen ym. (2005, 258) mukaan tutkijan tulee antaa raportin lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten hän on tuottanut havainnot ja niistä tulokset. Näiden perusteella lukijan on mahdollista tehdä omat arviointinsa tutkijan tekemistä havainnoista ja tuloksista. (Koskinen ym. 2005, 258.)

TSR-hankkeen arvioinnissa puutteelliseksi asiaksi jäi se, että toisen palvelukeskuksen osalta olisi pitänyt tehdä koottua arviointiaineistoa täydentävä puhelinhaastattelukierros. Puhelinhaastatteluun olisi valittu palvelukeskuksen organisaatiosta sellaiset henkilöt, jotka osallistuivat toteutetussa fokusryhmähaastattelussa olleita henkilöitä tiiviimmin hankkeen toteutukseen. Täydentävä puhelinhaastattelu jäi ikävä kyllä toteuttamatta kiireisen arviointiaikataulun vuoksi. Tältä osin TSR-hankkeen tulokset ovat suuntaa antavia.

Arviointi onnistui suunnitelmien ja aikataulun mukaan. Arviointiin saatiin käyttöön mielenkiintoiset aineistot ja niiden pohjalta onnistuttiin analysoimaan tulokset, jotka kertovat TSR-hankkeen toteutuksen onnistumisesta. Kaikkiin toimeksiannon arviointitehtäviin ei saatu vastauksia mutta sekin on osa arviointia. Esimerkiksi johdon sitoutumisesta hankkeen toteutukseen ja tuloksien käytäntöön vientiin olisi tarvittu lisää arviointimateriaalia. Valmista arviointiaineistoa oli käytössä melko hyvin. Tästä huolimatta arviointiin olisi kaivattu mahdollisimman monipuolisia valmiita raportteja ja dokumentteja hankkeen toteutuksen ajalta. Hankkeen väliraportteja olisi saatu esimerkiksi silloin, jos toimeksiantaja itse olisi suorittanut jonkin asteista väliarviointia hankkeen aikana. Väliarvioinnin tuottamat raportit olisivat antaneet enemmän tietoa arvioinnin tueksi sekä niistä saatava tieto olisi voitu hyödyntää jo hankkeen toteutuk-

nessa. Silfverbergin (2007, 120) mukaan väliarvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa hankkeen jatkokehittämiseen.

TSR-hankkeen arviointitulokset ovat melko luotettavia ja suuntaa antavia. Ulkopuolisuus arvioinnin toteutuksessa voidaan lukea arvioinnin vahvuudeksi. Ulkopuolisella arvioijalla ei ole organisaation asettamaa rasieta ja painetta, jotka olisivat omalta osaltaan vaikuttaneet arvioinnin toteutukseen ja arviointituloksiin.

TSR-hankkeen arvioinnissa eettisyyden vaatimukset täyttyi siltä osin, että haastateltavien sekä kyselyvastaajien henkilöllisyys on pidetty salassa. Haastateltavien vastauksia ja mielipiteitä käsiteltiin ja analysoitiin niin, ettei niistä käy ilmi kenenkään asema organisaatiossa, sukupuoli tai henkilöllisyys. Haastatteluaineistoja on säilytetty luottamuksellisesti arvioinnin toteutuksen ajan. Haastattelumateriaali sekä arviointiin käytetyt valmiit, luottamukselliset hankedokumentit tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

JET-valmennuksesta saadut tulokset olivat rohkaisevia. JET-valmennuksen toteuttaminen oli hyödyllistä, sillä valmennus saavutti useita sille asetettuja tavoitteita. ”Tavoiteltujen tulosten ja vaikutusten saavuttaminen asiakkaiden toiminnassa antaa projektille oikeutuksen”. Näin toteaa Viirkorpi julkaisussaan ”Opas kunta-alan projektityöskentelyyn” (Viirkorpi 2000, 19 - 20). Valmennus vahvisti Mikkelin kaupungin johdon yhteistyön kulttuuria.

JET-valmennuksen arviointia varten tehty kysely onnistuttiin toteuttamaan siten, ettei kukaan yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa. Kyselylomakkeen kysymykset on esitetty niin, etteivät ne johdattele vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla. Vastaaminen oli oikeudenmukaista, sillä jokainen valmennukseen osallistunut sai mahdollisuuden vastata kyselyyn. Kyselyyn vastaamiseen ei ollut velvoitetta, vaan jokainen kyselyn vastaanottaja pystyi itse päättämään vastaamisestaan tai vastaamattomuudestaan. Kyselyyn vastaajien on ollut mahdollista vastata kyselyyn useammin kuin kerran. Kyselyyn vastaaminen vei aikaa arviolta 5 minuuttia. Kyselystä saatuja tietoja pystytään hyödyntämään jatkossa toteutettavien valmennusten osalta. Vastaukset auttavat viemään asioita jatkossa eteenpäin.

Arvioinnin edellyttämää asiantuntemusta vahvisti se, että ennen arviointia paneuduttiin arvioinnin teoriaan. Koko arviointiprosessin aikana on ollut ohjaavan opettajan

tuki käytettävissä. Arvioinnin aikana on tehty myös yhteistyötä arvioinnin toimeksiantajan kanssa ja noudatettu ennalta sovittua arviointisuunnitelmaa.

Käytettävissä olleita arviointiaineistoja on hyödynnetty JET-valmennuksen arvioinnissa kohtalaisesti. Arviointia varten tehdyn kyselyn vastauksia on hyödynnetty arvioinnissa hyvin. Valmiista aineistosta valmennuksen loppuarviointi on ollut arviointia täydentävänä aineistona.

7 LOPUKSI

Osallistuimme ensimmäistä kertaa tämän tapaiseen kehittämishankkeen arviointiin ja opimme uusia asioita, mm. miten aineistoja analysoidaan ja miten niistä rakentuvat tulokset, johtopäätökset ja kehittämisideat. Erilaisten lähteiden lukeminen antoi paljon uutta tietoa mm. projekteista, niiden arvioinnista sekä hankkeiden ulkoisen arvioinnin toteuttamisesta. Uskomme, että myös toimeksiantaja saa hyödyllistä tietoa arviointiemme tuloksista, johtopäätöksistä ja kehittämisideoista. Oletettavasti osa tuloksista oli jo toimeksiantajan tiedossa. Kuitenkin varmasti löytyy myös sellaisia asioita, jotka tulivat esiin vasta arviointimme myötä. Lisäksi pääsimme perehtymään moniin asioihin, kuten kaupungin kehittämistoimintaan. Uskomme, että hankkeiden arviointiin osallistumisesta on meille tulevaisuudessa hyötyä. Monissa organisaatioissa työskennellään projekteissa ja on tärkeää tietää, miten arvioidaan projektin vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta.

Aloitimme opinnäytetyön toteutuksen suunnittelun marraskuussa 2010, joten koko opinnäytetyöprosessi kesti noin puoli vuotta. Ensimmäiseksi perehdyimme asiaan ja toimeksiantajalta saatuihin materiaaleihin. Joulukuussa pääsimme aloittamaan teoriaosan kirjoittamisen. Tiukan aikataulun vuoksi opinnäytetyötä piti tehdä säännöllisesti ja jo alussa aikatauluttaa tekeminen, jotta prosessi eteni. Aiheena kehittämishankkeiden arviointi oli erittäin haastava.

Opinnäytetyön tekemisen teki mielenkiintoiseksi ja yksilölliseksi se, että työ toteutettiin ryhmänä. Yhteishenki pysyi koko prosessin ajan hyvänä ja vältyimme suuremmilta ongelmilta. Säännölliset ohjauspalaverit auttoivat prosessin etenemisessä ja aikatau-

lussa pysymisessä. Ohjaajamme kannusti, opasti ja antoi kehitysehdotuksia tekstin kirjoittamiseen ja hankkeiden arviointien toteuttamiseen.

Arviointimme lähtökohtana oli kehittävä arviointi, jonka avulla haluttiin oppia hankkeiden toteutuksesta ja parantaa kaupungin kehittämistoimintaa. Mikkelin kaupunki voi käyttää hankkeiden arvioinnissa esiin tulleita asioita kehittäessään toimintatapaan. Arvioinnissa selvisi tekijöitä, joita on hyvä ottaa huomioon seuraavien hankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tulevaisuudessa arviointia voisi jatkaa säännöllisesti. Kaikkien muutosohjelman aikana toteutettujen hankkeiden tulosten pysyvyys tulisi arvioida uudestaan myöhemmin. Esimerkiksi TSR-hankkeen osalta toisen palvelukeskuksen organisoituminen on vielä kesken. JET-valmennukset ovat käynnissä koko ajan ja Tykes-hankkeen joidenkin tulosten vaikutus voi olla osittain nähtävissä myöhemmin.

Ammattikorkeakoulun opiskelijoiden mukaan ottaminen näin merkittävän hankkeen arviointiin on hieno asia. Yhteistyö kaupungin ja oppilaitoksen välillä hyödyttää molempia, koska opiskelijat saavat projekteista tärkeää kokemusta ja kaupunki innokkaita henkilöitä toimeksiantoihin. Tällaista yhteistyötä tulisi jatkaa. Kiitämme Mikkelin kaupunkia mielenkiintoisesta opinnäytetyöaiheesta ja siitä tuesta, jota saimme opinnäytetyömme prosessin eri vaiheisiin. Kaupungin työntekijöiltä saimme tärkeää tietoa hankkeiden arviointia varten ja apua arviointiaineistojen kokoamiseen. Ilman heiltä saatua tietoa arviointien tekeminen ei olisi ollut mahdollista. Haluamme erityisesti kiittää ohjaajiamme, lehtori Rauni Väättämoistä ja lehtori Ulla Ketoa, ohjauksesta ja kannustuksesta opinnäytetyöprosessimme aikana. Jokaviikkoisten ohjaustapaamistemme myötä työn tekemisestä tuli tiivis ja yhteinen taival kohti päämäärää.

LÄHTEET

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.

Antila, Henna 2011. Arviointi'10 – arviointiprosessi kehittämisen työkaluna. PDF-dokumentti. http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/uutiskirjeet/Vipuvoimaa_new_sletter_helmikuu_2011_lores.pdf. Ei päivytystietoa. Luettu 8.4.2011.

Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineenä 2003. Joensuu : Itä-Suomen lääninhallitus. PDR-dokumentti. [http://www.intermin.fi/lh/biblio.nsf/4C5E9DB04A4A9820C2256CF40022C185/\\$file/Arviointi%20ja%20itsearviointi.pdf](http://www.intermin.fi/lh/biblio.nsf/4C5E9DB04A4A9820C2256CF40022C185/$file/Arviointi%20ja%20itsearviointi.pdf). Ei päivytystietoa. Luettu 20.1.2011.

Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. FinSoc työpapereita. Stakes. PDF-dokumentti. <http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/A826D5F7-40D4-4A20-8E3E-02194FD5AAC9/0/Ty%C3%B6papereita32001.pdf>. Päivitetty 8.11.2006. Luettu 16.12.2010.

Aspectum 2009. PowerPoint-esitys 20.3.2009.

Atjonen, Päivi 2007. Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hankesopimus 2009. Mikkelin kaupunki ja Net Effect Oy.

Heikkilä, Tarja 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkinen, Pia 2005. Niemi, Esa (toim.) 2005. Pysyvä muutos. Oulun yliopisto. Koulutus ja tutkimuspalvelut. PDF-dokumentti. <http://www.kotu oulu.fi/ede/docs/pmuutos.pdf>. Päivitetty 25.9.2006. Luettu 10.4.2010.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 1998. Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 2000. Innovatiiviseen projektijohtamiseen. Helsinki: Tammi.

JET koko ohjelma. 2009.

JET loppuarviointi. 2010.

JET Mikkelin. Perustiedot. 2008.

Johtamisen erikoisammattitutkinto. Näyttötutkinnon perusteet. 2006.

Juholin, Elisa 2002. *Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestinä Oy.

Kehittämishankkeen suunnitelma 2008. Mikkelin kaupunki & Net Effect Oy.

Kettunen, Sami 2003. *Onnistu projektissa*. Helsinki: WSOY.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Vastapaino.

Kuitunen, Soile & Gustafsson, Sari (toim.) 2010. *Ikkunoita uuteen. Uudistumisen askeleita Mikkelin kaupungissa*.

Kuitunen, Soile & Hyytinen, Kirsi 2004. *Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi. Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteita*. VTT Tiedotteita 2230. PDF-dokumentti. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2004/T2230.pdf>. Päivitetty 16.2.2004. Luettu 16.12.2010.

Laamanen, Kai 2005. *Johda suorituskkyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan*. Helsinki: Suomen Laatu keskus.

Lindqvist, Tuija 2005. *Realistisen arvioinnin lähtökohdat*. Teoksessa Julkunen, Ilse, Lindqvist, Tuija & Kainulainen, Sakari (toim.). *Realistisen arvioinnin ensimmäiset askeleet*. FinSoc työpapereita. Helsinki: Stakes.

Loppuraportti Mikkelin Työsuojelurahaston osarahoittamasta hankkeesta 108354, 2010. PDF-dokumentti. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-2056.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 1.4.2011.

Lyytinen, Heikki K. & Räisänen, Anu 2 (toim.) 2005. *Kehittämissuuntaa arvioinnista*. Jyväskylä: Koulutuksen arviointikeskus.

Mattila, Pekka 2007. *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Metsämuuronen Jari (toim.) 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: International Methelp Ky.

Mikkeli-modernin palvelun kasvukeskus Saimaan rannalla. Mikkelin kaupungin www-sivut. WWW-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/en/sisalto/03_mikkeli_tieto/01_perustiedot/ Ei päivitystietoa. Luettu 20.1.2011.

Mikkelin kaupungin talousarvio 2010 ja taloussuunnitelma 2010 – 2013. Mikkelin kaupunki. PDF-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03_mikkeli_tieto/03_julkaisut/mikkelin_talousarvio_2010.pdf. Muokattu 23.11.2009. Luettu 4.1.2011.

Mikkelin kaupungin toimintakertomus ja tilinpäätös 2009. Mikkelin kaupunki. PDF-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/en/liitteet/03_mikkeli_tieto/03_julkaisut/tilinpaatos_ja_toimintakertomus_2009_www.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 20.1.2011.

Mikkola, Sinikka & Kesänen, Juha 2007. Ohjaket käsissä – opas kuntien ohjelmien johtamiseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Mitä ovat hyvät käytännöt? TE-keskuksen kehittäjäorganisaatioverkosto. PDF-dokumentti. <http://kesy01.cc.spt.fi/tayk/pksektor2.nsf/Uutiset/-0702435D19323C79C22570FF003084ED?OpenDocument>. Päivitetty 5.5.2006. Luettu: 11.1.2011.

Muutosseminaari syksy. 2010.

Mäntyranta, Taina & Kaila, Minna 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. PDF-dokumentti. <http://www.terveysportti.fi/-xmedia/duo/duo97349.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 25.3.2011.

Niemelä, Mika, Pirker Anne & Westerlund, Johan 2008. Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, Katri ym. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro Oy.

Paasio, Petri 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. FinSoc työpapereita. Stakes. PDF-dokumentti. http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/-41A0E128-0878-4665-9704-DD13135079F0/0/Tyopapereita3_03.pdf. Päivitetty 13.12.2004. Luettu 16.12.2010.

Piepponen, Susanna 2011. Kehittävä arviointi-Konkreettisia ehdotuksia ja tukea. PDF-dokumentti. http://www.rakennerahastot.fi/rakennerahastot/tiedostot/uutiskirjeet/-Vipuvoimaa_newsletter_helmikuu_2011_lores.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 8.4.2011.

Pihlaja, Juhani 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Vammala: Soceda.

Päivätoiminta. Mikkelin kaupungin www-sivut. WWW-dokumentti. http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/02_palvelut/05_sosiaali_ja_terveyspalvelut/29_vanhusten_hoivapalvelut/03_paivatoiminta. Ei päivitystietoa. Luettu 13.1.2011.

Pääkkö, Eija & Makkonen, Soili 2003. Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineinä. Itä-Suomen lääninhallitus. PDF-dokumentti. [http://www.intermin.fi/lh/biblio.nsf/4C5E9DB04A4A9820C2256CF40022C185/\\$file/Arviointi%20ja%20itsearviointi.pdf](http://www.intermin.fi/lh/biblio.nsf/4C5E9DB04A4A9820C2256CF40022C185/$file/Arviointi%20ja%20itsearviointi.pdf). Päivitetty 24.3.2003. Luettu 16.12.2010.

Rita, Annaleena 2010a. Ammattilaiset uudistavat palveluprosesseja. Henkilöstö Mikkelin historiallisen käännöksen tekijänä. Loppuraportti. Aspectum Public Oy. PDF-dokumentti. [https://webdom.mikkeli.fi/kunnari/internet_mikkeli.nsf/-3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/e3b123d98500606bc22576be0037173b/\\$FILE/Loppuraportti.pdf](https://webdom.mikkeli.fi/kunnari/internet_mikkeli.nsf/-3e12a7fcbc9e6736c22569d90040f1cd/e3b123d98500606bc22576be0037173b/$FILE/Loppuraportti.pdf). Päivitetty 19.1.2010. Luettu 7.12.2010.

Rita, Annaleena 2010b. Kehittäjän työkalupakki. Aspectum Public Oy.

Robson, Colin 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Ruuska, Kai 1999. Projekti hallintaan. Jyväskylä: Suomen Atk-kustannus Oy.

Ruuska, Kai 2007a. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruuska, Kai 2007b. Projektiviestintä. Väline ja voimavara. PDF-dokumentti. <http://www.prodictor.fi/hetky0907.pdf>. Muokattu 21.8.2007. Luettu 14.1.2011.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2003. Prosessiarviointi kehittämistyössä. Opas käytäntöihin. PDF-dokumentti. http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/2C41CB87-6134-4C94-8D1B-46CD906C3B33/0/Arviointiraportteja4_04.pdf. Luettu 17.1.2011.

Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) 2006. Kehittämistyön risteyskysiä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Silfverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Strann, Liisa 2010. Kaupunkiorganisaation kehittäminen rakentaa myönteistä kaupunkikuvaa. WWW-dokumentti. <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tatatutkitaan/hanke?h=108354>. Ei päivitystietoa. Luettu 4.12.2010.

Talouden tasapainotusohjelma 2009 - 2012. Kaupunginhallitus 8.6.2009. Mikkelin kaupunki. WWW-dokumentti. [https://webdom.mikkeli.fi/kunnari/internet_mikkeli.nsf/64436ab8f406db5ac225657c0062b8ac/77ee7c682ae92e37c22575d30043e03c/\\$FILE/ATTRV8UK/Talouden%20tasapainotusohjelma.pdf](https://webdom.mikkeli.fi/kunnari/internet_mikkeli.nsf/64436ab8f406db5ac225657c0062b8ac/77ee7c682ae92e37c22575d30043e03c/$FILE/ATTRV8UK/Talouden%20tasapainotusohjelma.pdf). Päivitetty 4.6.2009. Luettu 16.12.2010

Talouden vakauttamiseen, palvelutuotannon uudistamiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävän kehittämisohjelman toteuttaminen. 2008. Mikkelin kaupunki. Kaupunginhallitus. https://webdom.mikkeli.fi/kunnari%5Cinternet_mikkeli.nsf/luettelo/12BB3C3EDB74F05FC22574E8002053EF?OpenDocument. Päivitetty 13.10.2008. Luettu 7.12.2010.

Tarjouspyyntö 2008. Mikkelin kaupunki.

Tervola, Tarja 2005. Vaikuttavuus käsitteenä ja arvioinnin kohteena. Teoksessa Niemi, Esa (toim.) Pysyvä muutos?. Kehittämishankkeiden vaikuttavuutta etsimässä. TUKEVA/ Oulun yliopisto. Koulutus ja tutkimuspalvelut. PDF-dokumentti. <http://www.kotu.oulu.fi/ede/docs/pmuutos.pdf>. Päivitetty 25.9.2006. Luettu 16.12.2010.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
TSR-kehittämishankkeen suunnitelma 2008. Mikkelin kaupunki & Net Effect Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tykes-hankkeen hakemus 2008. Mikkelin kaupunki.

Työelämän kehittämisohjelma Tykes. Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. WWW-dokumentti. http://www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/index.jsp. Päivitetty 3.9.2010. Luettu 16.12.2010.

Vartiainen, Pirkko 2001. Näkökulmia projektiarviointiin. Tampere: Finnpublishers Oy.

Viirkorpi, Paavo 2000. Onnistunut projekti – opaskunta-alan projektityöskentelyyn. Suomenkuntaliitto.PDF-dokumentti.<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p071005095633P.pdf>. Päivitetty 5.10.2007. Luettu 10.4.2010.

Virtanen, Petri 2007. Arviointi: arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, Petri 2000. Projektityö. Porvoo: WSOY.

Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki:Tietosanoma Oy.

Väestötietojärjestelmä. Rekisteritilanne 31.01.2011.
<http://vrk.fi/default.aspx?docid=5040&site=3&id=0>. Ei päivitystietoa. Luettu 26.2.2011

Sopimus opinnäytetyön tekemisestä



SOPIMUS OPINNÄYTETYÖN TEKEMISESTÄ

Sopijaosapuolet:

Opinnäytetyön tilaaja: Saike Kuitunen, Mikkelin
Kaupunkija Mikkelin ammattikorkeakoulun _____ laitoksen
_____ koulutusohjelman opiskelijat _____Opinnäytetyön aihe: Mikkelin muutosohjelman
analyysi

Opinnäytetyön ohjaajat:

Ohjaava opettaja: _____

Työelämäohjaaja: Saike KuitunenOpinnäytetyön arvioitu valmistumisaika: 5/2011

Muut sopimusehdot:

_____3.2.2011

Aika ja paikka

Mikko Peltomäki

Opiskelijan/opiskelijoiden allekirjoitus

Siina VenttiläinenSariina LeinonenTaina MaaranenSaike Kuitunen

Toimeksiantajan allekirjoitus

Tykes-hankkeen kyselyjen saatekirje

10.2.2011

Arvoisa vastaanottaja,

Mikkelissä aloitettiin syksyllä 2008 kaupungin muutosohjelma kaupunkiorganisaation ja työyhteisöjen kehittämiseksi. Yksi muutosohjelman hankkeista oli Tykes-hanke, jonka päätavoitteita olivat yhteistyön kulttuurin kehittäminen, organisaatorajat ylittävä prosessienkehittäminen, innovaatioiden tuottaminen ja käytäntöön vienti sekä henkilöstön roolin lisääminen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehittämisessä oli mukana 11 kehittäjäryhmää.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Tykes-hankkeen onnistuneisuutta ja saada tietoa siitä, miten kehittämistoiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta voidaan jatkoa ajatellen parantaa. Kyselyyn on valittu vastaajiksi kehityshankkeeseen osallistuneet kehittäjäryhmien jäsenet. Vastauksenne on tärkeä kyselyn luotettavuuden ja kehittämistyön kannalta.

Kysely toteutetaan osana Mikkelin kaupungin muutosohjelman arviointia. Tykes-hanke on ollut osa muutosohjelmaa. Kyselyn toteuttavat Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijat. Kyselyn ja arvioinnin laatiminen tehdään pääasiassa opiskelijoiden oppinäytteinä. Muutosohjelman arviointi valmistuu toukokuussa 2011.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Tuloksista tehdään yhteenveto, josta ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyys.

Oheisesta linkistä pääsette vastaamaan kyselyyn. Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Toivomme Teidän vastaavan kyselyyn 25.2.2011 mennessä.

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=522171&cid=51872577>

Kiitämme jo ennakolta vastauksistanne. Mikäli haluatte saada lisätietoja muutosohjelman tai Tykes-hankkeen arviointiin liittyvistä asioista, voitte ystävällisesti ottaa yhteyttä sähköpostitse alla oleviin osoitteisiin. Muutosohjelman arvioinnista lisätietoja antaa myös Mikkelin kaupungin kehitysjohtaja Soile Kuitunen (soile.kuitunen@mikkeli.fi).

Ystävällisin terveisin,

liiketalouden opiskelijat, Mikkelin ammattikorkeakoulu

Susanna Keminen

Tiina Maaranen

susanna.keminen@mail.mamk.fi

tiina.maaranen@mail.mamk.fi

Tykes-hankkeen kysymyslomake

MIKKELIN TYKES-HANKKEEN PALAUTEKYSELY

Seuraavassa esitetään Tykes-hankkeeseen liittyviä kysymyksiä. Vastatkaa kysymyksiin Tykes-hankkeeseen osallistumisen myötä saamienne kokemusten pohjalta. Valitkaa oikeaksi katsomanne vaihtoehto klikkaamalla tai kirjoittakaa vastauksenne sille varatulle viivalle. Kiitos!

1. Kuinka hyvin olitte selvillä Tykes-hankkeen tavoitteista hankkeen alussa?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- En hyvin enkä huonosti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

2. Kuinka hyvin Tykes-hanke kokonaisuutena vastasi mielestänne Mikkelin kaupungin kehittämistarpeisiin?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti
- En osaa sanoa / Ei tietoa

3. Kuinka tarpeelliseksi koitte Tykes-hankkeen oman työnne kannalta?

(4=Todella tarpeelliseksi, 3=melko tarpeelliseksi, 2=melko tarpeettomaksi, 1=todella tarpeettomaksi, 0=en tarpeelliseksi enkä tarpeettomaksi)

- a) hankkeen alussa
- b) hankkeen lopussa

4. Onko suhtautumisesi työn ja työyhteisön kehittämiseen muuttunut hankkeen aikana?

- Paljon myönteisemmäksi
- Vähän myönteisemmäksi
- Ei muutosta
- Vähän kielteisemmäksi
- Paljon kielteisemmäksi

Tykes-hankkeen kysymyslomake

5. Arvioi seuraavia Tykes-hankkeen toteutuksen onnistumista koskevia väittämiä.

(4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin erimieltä, 1 = täysin erimieltä, 0 = en osaa sanoa)

- a. Kaupungin johto oli sitoutunut hankkeen toteutukseen
- b. Oman työyksikköni johto oli sitoutunut hankkeen toteutukseen
- c. Tavoitteiden asettamisessa onnistuttiin hyvin
- d. Tavoitteet olivat realistiset
- e. Toteutus pajatyöskentely-mallilla oli onnistunutta
- f. Osallistuin itse hankkeen toteutukseen aktiivisesti
- g. Kehittämistyölle oli varattu riittävästi työaika
- h. Kehittämiseen osallistuneita kannustettiin myönteisesti
- i. Sain riittävästi tietoa hankkeen etenemisestä ja sen tavoitteista
- j. Hankeviestintä tuki hankkeen tavoitteiden saavuttamista
- k. Kaupungin johto oli sitoutunut hankkeen tulosten ja tuotosten käyttööntoon
- l. Oman työyksikköni johto oli sitoutunut hankkeen tulosten ja tuotosten käyttööntoon
- m. Voin hyödyntää hankkeen tuloksia työssäni
- n. Opin uusia taitoja
- o. Yhteistyö yli organisaatorajojen oli aktiivista

6. Arvioi, kuinka hyvin seuraavat hankkeen tavoitteet toteutuivat.

(4 = erittäin hyvin, 3 = melko hyvin, 2 = melko huonosti, 1= erittäin huonosti, 0 = en osaa sanoa)

- a. Yhteistyön kehittäminen omassa työyhteisössä
- b. Innovaatioiden tuottaminen
- c. Innovaatioiden käyttöön vienti
- d. Henkilöstön roolin lisääminen työhyvinvoinnin kehittämisessä
- e. Oman työn merkityksen kirkastaminen tulevaisuuden rakentamisessa
- f. Organisaatorajat ylittävän yhteistyön lisääminen
- g. Yhdessä toimimisen muotojen kehittäminen (kolmas sektori, kuntayhtymä, valtioin toimijat)

7. Mitkä tekijät mielestänne edistivät Tykes-hankkeen tavoitteisiin pääsemistä?

Tykes-hankkeen kysymyslomake

8. Mitkä tekijät mielestänne haittasivat Tykes-hankkeen tavoitteisiin pääsemistä?

9. Mitä vaikutuksia Tykes-hankkeesta on mielestänne syntynyt?

10. Onko työyksikkönne palvelutoiminta mielestänne kehittynyt hankkeen ansiosta paremmaksi?

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Erittäin vähän
- Ei ole ollut muutosta
- En osaa sanoa

11. Onko hankkeesta ollut mielestänne hyötyä työyksikkönne asiakkaille?

- Erittäin paljon
- Melko paljon
- Melko vähän
- Erittäin vähän
- Ei ole ollut hyötyä
- En osaa sanoa
- Jos oli hyötyä, niin millaista? -----

12. Mitä kehittämishankkeen aikana syntyneitä kehittämisideoita tai käytäntöjä työyksikössä on edelleen käytössä?

13. Onko vielä joitain hankkeesta tulleita kehittämisideoita tai käytäntöjä, joita otetaan tulevaisuudessa käyttöön? Jos on, niin mitä?

14. Onko Tykes-hankkeen päättymisen myötä syntynyt uusia uudistamistarpeita?

15. Miten Mikkelin kaupunki voisi parantaa kehitystoimintaansa tulevaisuudessa?

16. Onko Teillä jotain muuta, mitä haluaisitte tuoda tietoomme Tykes-hankkeesta?

Vastaajan taustatietoja:

17. Tykes-hankkeen aikana olin

Kehittäjäpäällikkö

Kehittäjäryhmän jäsen

Jokin muu, mikä? -----

18. Mihin työyksikköön kuulut/kuuluit Tykes-hankkeen aikana?

Pankarannan vanhainkoti

Haukivuoren palvelukeskus

Suonsaaren vanhainkoti

Vanhusten päivätoiminta

Kotihoito

Kotihoidon tukipalvelut

Terveyskeskussairaalan osasto 1

Terveyskeskussairaalan osasto 3

Dementiaosasto

Terveysneuvonta

Vammaispalvelut

Tekniset palvelut

Vapaa-aika palvelut

Kulttuuripalvelut

Koulutuspalvelut

Jokin muu, mikä? -----

19. Kuinka kauan olet työskennellyt työyksikössäsi?

20. Oletko esimiesasemassa?

Kyllä

Ei

21. Mikä on asemasi organisaatiossa?

Työntekijä

Alempi toimihenkilö

Ylempi toimihenkilö

Johtavassa asemassa

Muu, mikä? -----

Tykes-hankkeen kehittäjäpäälliköiden sähköpostikysely

Hyvä kehittäjäpäällikkö!

Tämä sähköposti liittyy aiemmin Teille lähetettyyn Mikkelin Tykes-hankkeen palautekyselyyn. Tarkoituksena on selvittää loppuraportissa mainittujen kehittämishankkeiden nykytilaa. Tätä tietoa tarvitsemme Tykes-hankkeen tuloksellisuuden arviointiin. Pyydämme Teitä ystävällisesti vastaamaan alla oleviin kysymyksiin ja palauttamaan lähettäjälle.

Mitä seuraaville kehittämishankkeille on tapahtunut Tykes-hankkeen päättymisen jälkeen? Arvioikaa hankkeittain seuraavia asioita: Onko hanke käytössä? Onko tulosten käyttöönotto jatkunut? Miten? Onko hanke toteutumassa myöhemmin? Jos kehittämishankkeen toteuttaminen ei ole edennyt, mikä on arvionne mukaan ollut syynä tähän?

- Seniorisentteri
- Onnellisuutta lisäävät yhteiset toimintatavat kotihoitoon
- Nykyistä yhteisöllisempi elinympäristö: kotihoidon työkalut ja palveluprosessit
- Harjunmaa-hanke, päivätoiminnan palvelutuote kylällä
- Omaishoidon uusi toimintamalli – käyttäjälähtöinen palveluiden kehittäminen
- Kolmannen sektorin kanssa tehtävä yhteistyö
- Haukivuoren palveluista toimiva kokonaisuus
- Case Anttola: aluemalli kaupungin peruspalveluiden organisoinnissa
- Kumppanuusmalli omaisyhteistyössä
- Kumppanuusmalli järjestöjen ja yhteisön kanssa
- Opiskelijat voimavarana
- Vanhainkoti koulun kummina, case Suonsaari ja Rämälän koulu
- Piukat paikat – kuntoudu ja kotiudu
- Sujuvat palvelupolut
- Joustava työmalli pitkäaikaishoidossa
- Toimeentulotuen prosessi
- Työntekijälähtöinen työyhteisön kehittäminen
- Aikuissosiaalityön kehittäminen, case nuoret syrjäytyneet
- Perhenetti – Tietopalvelu
- Nopean toiminnan pilotti
- Aisa – uudet perhelähtöiset verkostotyön toimintamallit
- Muistiasiakkaan palveluprosessi
- Vammaispalvelun kotipalvelu osaksi kotihoitoa – työprosessien uudistaminen vammaispalvelun kotipalvelun siirtyessä kotihoidon organisaatioon

Tykes-hankkeen kehittäjäpäälliköiden sähköpostikysely

- Hyvinvoinnin ja terveyden uudet areenat
- Aarre – avain hyvinvoivaan työyhteisöön
- Yhteisöstä voimaa – Hyvinvoinnin talo

Lisäksi toivomme, että jos Te ette ole vielä vastannut aiemmin sähköpostilla lähetettyyn kyselyyn, vastaisitte siihen nyt alla olevasta linkistä.

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=522171&cid=51872577>

Ystävällisin terveisin,

liiketalouden opiskelijat, Mikkelin ammattikorkeakoulu

Tiina Maaranen

tiina.maaranen@mail.mamk.fi

Susanna Keminen

susanna.keminen@mail.mamk.fi

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 1. Hankkeen tavoitteiden tunteminen hankkeen alussa

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin huonosti	6	12,8
Melko huonosti	9	19,1
En hyvin enkä huonosti	7	14,9
Melko hyvin	22	46,8
Erittäin hyvin	3	6,4
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 2. Hankkeen vastaavuus kaupungin kehittämistarpeisiin

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa/ ei tietoa	13	27,7
Erittäin huonosti	2	4,3
Melko huonosti	11	23,4
Melko hyvin	18	38,3
Erittäin hyvin	3	6,4
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 3a. Hankkeen tarpeellisuus oman työn kannalta alussa

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Todella tarpeettomaksi	4	8,5
Melko tarpeettomaksi	5	10,6
En tarpeelliseksi enkä tarpeettomaksi	14	29,8
Melko tarpeelliseksi	17	36,2
Todella tarpeelliseksi	7	14,9
Yhteensä	47	100,0

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 3b. Hankkeen tarpeellisuus oman työn kannalta lopussa

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Todella tarpeettomaksi	7	14,9	15,6
Melko tarpeettomaksi	10	21,3	22,2
En tarpeelliseksi enkä tarpeettomaksi	7	14,9	15,6
Melko tarpeelliseksi	16	34,0	35,6
Todella tarpeelliseksi	5	10,6	11,1
Vastanneita	45	95,7	100,0
Puuttuu	2	4,3	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 4. Vastaajan suhtautumisen muutos kehittämiseen hankkeen aikana

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Vähän kielteisemmäksi	2	4,3
Ei muutosta	25	53,2
Vähän myönteisemmäksi	12	25,5
Paljon myönteisemmäksi	8	17,0
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 5a. Kaupungin johdon sitoutuneisuus hankkeen toteutukseen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	13	27,7
Täysin eri mieltä	2	4,3
Jokseenkin eri mieltä	6	12,8
Jokseenkin samaa mieltä	22	46,8
Täysin samaa mieltä	4	8,5
Yhteensä	47	100,0

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 5b. Työyksikön johdon sitoutuneisuus hankkeen toteutukseen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	4	8,5	8,7
Täysin eri mieltä	1	2,1	2,2
Jokseenkin eri mieltä	8	17,0	17,4
Jokseenkin samaa mieltä	22	46,8	47,8
Täysin samaa mieltä	11	23,4	23,9
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 5c. Tavoitteiden asettamisen onnistuminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	6	12,8
Täysin eri mieltä	3	6,4
Jokseenkin eri mieltä	12	25,5
Jokseenkin samaa mieltä	22	46,8
Täysin samaa mieltä	4	8,5
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 5d. Tavoitteiden realistisuus

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	4	8,5
Täysin eri mieltä	4	8,5
Jokseenkin eri mieltä	11	23,4
Jokseenkin samaa mieltä	23	48,9
Täysin samaa mieltä	5	10,6
Yhteensä	47	100,0

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 5e. Toteutuksen onnistuminen pajatyoşkentely-mallilla

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	4	8,5
Täysin eri mieltä	6	12,8
Jokseenkin eri mieltä	9	19,1
Jokseenkin samaa mieltä	22	46,8
Täysin samaa mieltä	6	12,8
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 5f. Aktiivinen osallistuminen hankkeen toteutukseen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	5	10,6
Täysin eri mieltä	2	4,3
Jokseenkin eri mieltä	10	21,3
Jokseenkin samaa mieltä	18	38,3
Täysin samaa mieltä	12	25,5
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 5g. Kehittämistyölle oli varattu riittävästi aikaa

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	4	8,5
Täysin eri mieltä	8	17,0
Jokseenkin eri mieltä	16	34,0
Jokseenkin samaa mieltä	15	31,9
Täysin samaa mieltä	4	8,5
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 5h. Hankkeeseen osallistuneita kannustettiin

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	5	10,6
Täysin eri mieltä	5	10,6
Jokseenkin eri mieltä	12	25,5
Jokseenkin samaa mieltä	20	42,6
Täysin samaa mieltä	5	10,6
Yhteensä	47	100,0

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 5i. Tiedon saanti hankkeen etenemisestä ja tavoitteista

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	3	6,4
Täysin eri mieltä	6	12,8
Jokseenkin eri mieltä	14	29,8
Jokseenkin samaa mieltä	14	29,8
Täysin samaa mieltä	10	21,3
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 5j. Hankeviestintä tuki tavoitteita

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	8	17,0
Täysin eri mieltä	5	10,6
Jokseenkin eri mieltä	13	27,7
Jokseenkin samaa mieltä	20	42,6
Täysin samaa mieltä	1	2,1
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 5k. Kaupungin johdon sitoutuneisuus tulosten käyttöönottoon

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	16	34,0
Täysin eri mieltä	5	10,6
Jokseenkin eri mieltä	8	17,0
Jokseenkin samaa mieltä	14	29,8
Täysin samaa mieltä	4	8,5
Yhteensä	47	100,0

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 5l. Työyksikön johdon sitoutuneisuus tulosten käyttöönottoon

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	8	17,0	17,4
Täysin eri mieltä	5	10,6	10,9
Jokseenkin eri mieltä	8	17,0	17,4
Jokseenkin samaa mieltä	16	34,0	34,8
Täysin samaa mieltä	9	19,1	19,6
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 5m. Hankkeen tuloksia voi hyödyntää omassa työssä

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	6	12,8	13,0
Täysin eri mieltä	9	19,1	19,6
Jokseenkin eri mieltä	11	23,4	23,9
Jokseenkin samaa mieltä	12	25,5	26,1
Täysin samaa mieltä	8	17,0	17,4
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 5n. Uusien taitojen oppiminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	8	17,0
Täysin eri mieltä	9	19,1
Jokseenkin eri mieltä	7	14,9
Jokseenkin samaa mieltä	17	36,2
Täysin samaa mieltä	6	12,8
Yhteensä	47	100,0

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 5a. Yhteistyö yli organisaatorajojen oli aktiivista

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	8	17,0	17,4
Täysin eri mieltä	5	10,6	10,9
Jokseenkin eri mieltä	8	17,0	17,4
Jokseenkin samaa mieltä	19	40,4	41,3
Täysin samaa mieltä	6	12,8	13,0
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 6a. Yhteistyön kehittäminen onnistui omassa työyhteisössä

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	9	19,1	19,6
Erittäin huonosti	4	8,5	8,7
Melko huonosti	9	19,1	19,6
Melko hyvin	19	40,4	41,3
Erittäin hyvin	5	10,6	10,9
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 6b. Innovaatioiden tuottamisen onnistuminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	6	12,8
Erittäin huonosti	2	4,3
Melko huonosti	12	25,5
Melko hyvin	26	55,3
Erittäin hyvin	1	2,1
Yhteensä	47	100,0

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 6c. Innovaatioiden käyttöön viennin onnistuminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	8	17,0	17,4
Erittäin huonosti	6	12,8	13,0
Melko huonosti	13	27,7	28,3
Melko hyvin	18	38,3	39,1
Erittäin hyvin	1	2,1	2,2
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 6d. Henkilöstön roolin lisääminen onnistui työhyvinvoinnin kehittämisessä

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	7	14,9
Erittäin huonosti	8	17,0
Melko huonosti	9	19,1
Melko hyvin	18	38,3
Erittäin hyvin	5	10,6
Yhteensä	47	100,0

TAULUKKO 6e. Oman työn merkityksen kirkastaminen onnistui

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	10	21,3
Erittäin huonosti	5	10,6
Melko huonosti	8	17,0
Melko hyvin	17	36,2
Erittäin hyvin	7	14,9
Yhteensä	47	100,0

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 6f. Organisaatorajat ylittävän yhteistyön lisäämisen onnistuminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	10	21,3	21,7
Erittäin huonosti	2	4,3	4,3
Melko huonosti	13	27,7	28,3
Melko hyvin	17	36,2	37,0
Erittäin hyvin	4	8,5	8,7
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 6g. Yhdessä toimimisen muotojen kehittämisen onnistuminen eri toimijoiden kanssa

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	9	19,1	19,6
Erittäin huonosti	3	6,4	6,5
Melko huonosti	17	36,2	37,0
Melko hyvin	16	34,0	34,8
Erittäin hyvin	1	2,1	2,2
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 10. Työyksikön palvelutoiminnan kehittyminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
En osaa sanoa	8	17,0
Ei ole ollut muutosta	15	31,9
Erittäin vähän	1	2,1
Melko vähän	10	21,3
Melko paljon	11	23,4
Erittäin paljon	2	4,3
Yhteensä	47	100,0

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 11. Hankkeen hyöty työyksikön asiakkaille

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
En osaa sanoa	11	23,4	24,4
Ei ole ollut hyötyä	7	14,9	15,6
Erittäin vähän	4	8,5	8,9
Melko vähän	10	21,3	22,2
Melko paljon	12	25,5	26,7
Erittäin paljon	1	2,1	2,2
Vastanneita	45	95,7	100,0
Puuttuu	2	4,3	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 17. Vastaaja oli Tykes-hankkeessa

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastaajista
Kehittäjäpäällikkö	7	14,9	15,2
Kehittäjäryhmän jäsen	26	55,3	56,5
Jokin muu	13	27,7	28,3
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 18. Vastaajan työyksikkö Tykes-hankkeen aikana

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Haukivuoren palvelukeskus	1	2,1	2,3
Suonsaaren vanhainkoti	5	10,6	11,6
Vanhusten päivätoiminta	4	8,5	9,3
Kotihoito	3	6,4	7,0
Kotihoidon tukipalvelut	1	2,1	2,3
Terveyskeskuksen os 1	2	4,3	4,7
Terveyskeskuksen os 3	1	2,1	2,3
Terveysneuvonta	3	6,4	7,0
Vammaispalvelut	2	4,3	4,7
Tekniset palvelut	1	2,1	2,3
Vapaa-aika palvelut	1	2,1	2,3
Kulttuuripalvelut	1	2,1	2,3
Koulutuspalvelut	3	6,4	7,0
Jokin muu	15	31,9	34,9
Vastanneita	43	91,5	100,0
Puuttuu	4	8,5	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 19. Vastaajan työssäoloaika

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
0-5	17	36,2	43,6
6-14	10	21,3	25,6
15-	12	25,5	30,8
Vastanneita	39	83,0	100,0
Puuttuu	8	17,0	
Yhteensä	47	100,0	

TAULUKKO 20. Onko vastaaja esimiesasemassa?

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kyllä	12	25,5	26,1
Ei	34	72,3	73,9
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

Tykes-hankkeen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 21. Vastajan organisaatioasema

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Työntekijä	20	42,6	43,5
Alempi toimihenkilö	9	19,1	19,6
Ylempi toimihenkilö	3	6,4	6,5
Johtavassa asemassa	7	14,9	15,2
Jokin muu	7	14,9	15,2
Vastanneita	46	97,9	100,0
Puuttuu	1	2,1	
Yhteensä	47	100,0	

TSR-hankkeen haastattelujen saatekirje

Palvelukeskusten henkilöstön ryhmähaastattelut

Mikkelin kaupunki käynnisti syksyllä 2008 muutosohjelman. Muutosohjelman tavoitteena on ollut kehittää kaupunkiorganisaation ja työyhteisön toimintaa, edistää sisäisen innovaatiokulttuurin muodostumista sekä aktivoida kuntalaisia ja kaupungin viranhaltijoita kaupungin kehittämiseen. Muutosohjelmaan on liittynyt laaja joukko erilaisia hankkeita ja toimenpiteitä.

Yksi muutosohjelman keskeisistä hankkeista oli Työsuojelurahaston ja Mikkelin kaupungin yhteisrahoitteinen hanke eli **TSR - hanke**, jolla kehitettiin muutosjohtamismalli sekä kaksi palvelukeskus – mallia (henkilöstö- ja kehittämispalvelukeskus, taloushallintopalvelukeskus) Mikkelin kaupungille.

Muutosohjelmassa toteutettujen hankkeiden (Tykes, Jet, TSR) arvioinnin toteuttaa Mikkelin kaupungin toimeksiannosta Mikkelin ammattikorkeakoulun 4 opiskelijaa opinnäytetyönä. Toimin TSR – hankkeen vastuuhenkilönä ja teen myös siitä hankearvioinnin.

Arvioinnista on laadittu arviointisuunnitelma, jonka mukaan arviointitietoa kootaan. Tähän suunnitelmaan sisältyy mm. ryhmähaastattelujen toteuttaminen kummankin palvelukeskuksen henkilökunnalle.

Ryhmähaastattelujen toteutus

Ryhmähaastattelut toteutetaan pienryhmissä (esim. 5 henkilöä/ryhmä) keskustellen kanta-aottavasti annettuihin kysymyksiin. Kysymykset ja ohjeet toimitan haastateltaville etukäteen sähköpostitse. Haastatteluun tulee varata aikaa noin 45 minuuttia. Keskustelut nauhoitetaan aineiston käsittelyä ja tulosten kokoamista varten. Ryhmäkeskusteluissa tarkastellaan TSR- hankkeen toteutusta ja tulosten viemistä käytännön toimintaan.

Haastatteluaineistosta laadin yhteenvedon ja käytän sitä luottamuksellisesti TSR – hankkeen arvioinnissa opinnäytetyötäni varten. Nauhojen purku on luottamuksellista ja haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyys ei tule esille missään vaiheessa. Nauhoitteet säilytän niin, etteivät ne joudu ulkopuolisille ja hävitän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Mikäli haluatte lisätietoja TSR- hankkeen arvioinnista tai ryhmähaastattelujen toteutuksesta, voitte ystävällisesti ottaa yhteyttä sähköpostitse alla olevaan osoitteeseen.

Ystävällisin terveisin

Mikkelin ammattikorkeakoulu

Tiina Voutilainen

tradenomiopiskelija

tiina.voutilainen@mail.mamk.fi

TSR-hankkeen haastattelukysymykset**ARVOISA RYHMÄHAASTATELTAVA**

Mikkelin kaupunki käynnisti syksyllä 2008 muutosohjelman. Muutosohjelman tavoitteena on ollut kehittää kaupunkiorganisaation ja työyhteisön toimintaa, edistää sisäisen innovaatiokulttuurin muodostumista, sekä aktivoida kuntalaisia ja kaupungin viranhaltijoita kaupungin kehittämiseen. Muutosohjelmaan on liittynyt laaja joukko erilaisia hankkeita ja toimenpiteitä. Yksi muutosohjelman keskeisistä hankkeista oli työsuojelurahaston osarahoittama TSR-hanke. Hankkeen tarkoituksena oli muutosjohtamismallin sekä palvelukeskusmallien kehittäminen Mikkelin kaupunkiorganisaatioon. Tähän hankkeeseen olette Tekin osallistuneet Henkilöstö- ja kehittämispalvelujen palvelukeskuksen työntekijänä / Talouspalvelujen palvelukeskuksen työntekijänä.

Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää TSR – hankkeen onnistuneisuutta sekä saada tietoa Mikkelin kaupungin strategisen kehittämis- ja projektitoiminnan pohjaksi. Haastattelu nauhoitetaan ja materiaali käytetään osana Mikkelin kaupungin muutosohjelman arviointia. Haastattelun toimeksiantaja on Mikkelin kaupunki ja sen toteuttaa Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelija Tiina Voutilainen. Muutosohjelman arviointi valmistuu toukokuussa 2011. Haastattelumateriaali käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eivätkä haastatteluun osallistuneiden henkilöllisyydet tule esille missään vaiheessa. Nauhoitetut nauhat tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Kysymykset

1. Oliko TSR -hanke mielestänne tarpeellinen? Saavutettiinkö sillä toivottuja tuloksia? Mitä uutta opit hankkeen aikana?
2. Miten kehitettävät asiat ovat edenneet TSR -hankkeen jälkeen? Ovatko tulokset olleet hyödynnettävissä työssänne?
3. Oliko hanke -prosessi toteutettu osaavasti, mallikkaasti ja aikataulussa? Oliko kaikilla TSR –hankkeeseen osallistuneilla selkeät tehtävät ja vastualueet hankkeen aikana? Kannustettiin Teitä osallistumaan hankkeen toteutukseen?
4. Mikä hankkeen toteutuksessa oli parasta ja mikä huonointa? Oliko tiedottaminen ja viestintä hankkeen aikana riittävää? Miten se toteutettiin?
5. Muuttuivatko käsitykset kehittämistyöstä hankkeen myötä? Jos muuttui, miten? Millä mielellä odotat seuraavia kehittämis - tai muutoshankkeita, jotka koskevat omaa työtäsi?

Kiitos osallistumisestanne!

Mikäli haluatte lisätietoja TSR – hankkeen arviointiin liittyvistä asioista, voitte ystävällisesti ottaa yhteyttä sähköpostitse alla olevaan osoitteeseen. Muutosohjelman arvioinnista lisätietoja antaa myös Mikkelin kaupungin kehitysohjohtaja Soile Kuitunen.

Ystävällisin terveisin,

Mikkelin ammattikorkeakoulu

Tiina Voutilainen

tradenomiopiskelija

liiketalous

tiina.voutilainen@mail.mamk.fi

JET-valmennuksen kyselyjen saatekirje**ARVOISA VASTAANOTTAJA**

Mikkelin kaupunki käynnisti syksyllä 2008 muutosohjelman. Muutosohjelman tavoitteena on ollut kehittää kaupunkiorganisaation ja työyhteisön toimintaa, edistää sisäisen innovaatiokulttuurin muodostumista, sekä aktivoida kuntalaisia ja kaupungin viranhaltijoita kaupungin kehittämiseen. Muutosohjelmaan on liittynyt laaja joukko erilaisia hankkeita ja toimenpiteitä. Yksi muutosohjelman keskeisistä hankkeista oli johtamisen erikoisammattitutkintoon tähtäävä JET-valmennus, jonka tarkoituksena oli lisätä ylimmän johdon johtamisvalmiuksia, viedä eteenpäin Mikkelin muutosohjelman edellyttämiä prosessimuutoksia ja toimia esimerkkinä koko henkilöstölle kannustamalla kehittymiseen ja innovaatiotoimintaan.

Oheisen kyselyn tarkoituksena on selvittää JET-valmennuksen onnistuneisuutta ja saada tietoa siitä, miten valmennukseen sisältyneet kehittämishankkeet onnistuttiin viemään käytäntöön. Haluamme kerätä tietoa myös poliititsilta päättäjiltä siitä miten onnistuneeksi, näkyväksi ja tulokselliseksi JET-valmennus on koettu.

Kyselyn kohderyhmänä ovat JET-valmennukseen osallistuneet ja kaupunginhallituksen jäsenet. Vastauksellanne on merkitystä kyselyn tulosten luotettavuuden ja kehittämistyön kannalta.

Kyselyn tuloksia käytetään osana Mikkelin kaupungin muutosohjelman arviointia. Kyselyn toimeksiantajana on Mikkelin kaupunki ja sen toteuttaa Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelija Mikko Partanen. Muutosohjelman arviointi valmistuu toukokuussa 2011. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eivätkä yksittäisen vastaajan antamat tiedot paljastu kyselyn tuloksista.

Oheisesta linkistä pääsette vastaamaan kyselyyn. Vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. Toivomme Teidän vastauksen kyselyyn viikon sisällä.

[linkki](#)

Kiitämme avustanne arvioinnin toteuttamisessa. Mikäli haluatte lisätietoja JET-valmennuksen arviointiin liittyvistä asioista, voitte ystävällisesti ottaa yhteyttä sähköpostitse alla olevaan osoitteeseen. Muutosohjelman arvioinnista lisätietoja antaa myös Mikkelin kaupungin kehitysjohtaja Soile Kuitunen (soile.kuitunen@mikkeli.fi).

Ystävällisin terveisin,
Mikkelin ammattikorkeakoulu

Mikko Partanen
tradenomiopiskelija
liiketalous
mikko.partanen@mail.mamk.fi

MIKKELIN JET-VALMENNUKSEN PALAUTEKYSELY
VALMENNUKSEEN OSALLISTUNEILLE JA KAUPUNGINHALLITUKSEN
JÄSENILLE

Alla esitetään kysymyksiä jotka liittyvät johtamisen erikoisammattitutkintoon tähtäävään JET-valmennukseen. Palautekysely sisältää 11 kysymystä, joista 8 on monivalintakysymyksiä ja 3 avointa kysymystä. Lisäksi on muutama vastaajan taustatietoihin liittyvä kysymys. Olkaa hyvä ja vastatkaa kysymyksiin JET-valmennuksesta saamienne kokemusten ja sen tuottamien muutosten perusteella. Valitkaa oikeaksi kokemanne vaihtoehto klikkaamalla tai kirjoittamalla vastauksenne sille varattuun tilaan. Kiitos!

1. Oliko JET-valmennuksen toteuttaminen mielestänne tarpeellista?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

2. Arvioikaa miten hyvin seuraavat valmennuksen tavoitteet toteutuivat?

a) Poliittisen johdon ja kaupungin ylimmän johdon yhteisen johtamiskulttuurin kehittyminen

- Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti Melko huonosti
- Erittäin huonosti En osaa sanoa

b) Strategisen johtamisen vahvistuminen

- Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti Melko huonosti
- Erittäin huonosti En osaa sanoa

c) Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen

- Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti Melko huonosti
- Erittäin huonosti En osaa sanoa

d) Yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistuminen

- Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti Melko huonosti
- Erittäin huonosti En osaa sanoa

e) Uudistumiseen tähtäävän kulttuurin ja toiminnan vahvistaminen

- Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti Melko huonosti

JET-valmennuksen kysymyslomake

Erittäin huonosti En osaa sanoa

f) Muutosprosessien johtamisen kehittyminen

Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti Melko huonosti

Erittäin huonosti En osaa sanoa

g) Ylin johto kannustaa esimerkiksi henkilöstöä kehittymään ja kouluttautumaan

Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti Melko huonosti

Erittäin huonosti En osaa sanoa

3. Miten hyvin valmennukseen sisältyneet kehittämissuunnitelmat vastasivat Mikkelin kaupungin kehittämistarpeisiin?

Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti Melko huonosti

Erittäin huonosti En osaa sanoa

4. Oliko kaupungin johto sitoutunut valmennukseen sisältyneiden kehittämissuunnitelmien toteuttamiseen?

Erittäin hyvin Melko hyvin Kohtalaisesti Melko huonosti

Erittäin huonosti En osaa sanoa

5. Johtiko kehittämissuunnitelmien toteuttaminen mielestänne pysyviin toiminnan muutoksiin?

Kyllä, millaisiin?

Ei

En osaa sanoa

6. Onko kehittämissuunnitelmat onnistuttu viemään käytännön toteutukseen asti?

Kyllä

Ei, miksi ei?

En osaa sanoa

7. Onko valmennuksen kehittämisprojektien toteuttaminen avannut uusia kehittämistarpeita/kohteita?

Kyllä, millaisia?

Ei

En osaa sanoa

8. Onko suhtautumiseen Mikkelin kaupungin johtamisen kehittämiseen muuttunut JET-valmennuksen myötä?

Paljon myönteisemmäksi Vähän myönteisemmäksi Ei muutosta

Vähän kielteisemmäksi Paljon kielteisemmäksi En osaa sanoa

9. Onko valmennuksesta ollut yllättäviä, ennakoimattomia seurauksia tai vaikutuksia?

10. Mikä JET-valmennuksessa oli arvionne mukaan parasta?

11. Mikä JET-valmennuksessa ei onnistunut kovin hyvin?

TAUSTATIEDOT

12. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

13. Ikä

_____ vuotta

Kaupunginhallituksen jäsenet vastaavat kysymyksiin 15 ja 16.

14. Kuinka monta vuotta olette olleet Mikkelin kaupunginhallituksen jäsenenä?

15. Toimitteko JET-valmennuksen mentorina tai työpaikkaohjaajana?

- Kyllä
- En

JET-valmennukseen osallistuneet johtavat virkamiehet vastaavat kysymyksiin 17 ja 18.

16. Kuinka monta vuotta olette olleet Mikkelin kaupungin palveluksessa?

17. Kuinka monta vuotta olette toimineet työurallanne johtotehtävissä?

KIITOKSIA VASTAUKSISTANNE JA VAIVANNÄÖSTÄNNE!

JET-valmennuksen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 1. JET – valmennuksen tarpeellisuus

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Kyllä	24	100,0
Ei	0	0,0
En osaa sanoa	0	0,0
Yhteensä	24	100,0

TAULUKKO 2. Johtamiskulttuurin kehittyminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	0	0,0
Melko hyvin	9	37,5
Kohtalaisesti	5	20,8
Melko huonosti	7	29,2
Erittäin huonosti	1	4,2
En osaa sanoa	2	8,3
Yhteensä	24	100

TAULUKKO 3. Strategisen johtamisen vahvistuminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	0	0,0
Melko hyvin	17	70,7
Kohtalaisesti	4	16,7
Melko huonosti	1	4,2
Erittäin huonosti	1	4,2
En osaa sanoa	1	4,2
Yhteensä	24	100,0

JET-valmennuksen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 4. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	3	12,5
Melko hyvin	11	45,8
Kohtalaisesti	8	33,3
Melko huonosti	1	4,2
En osaa sanoa	1	4,2
Yhteensä	24	100,0

TAULUKKO 5. Yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistuminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	10	41,6
Melko hyvin	6	25,0
Kohtalaisesti	7	29,2
En osaa sanoa	1	4,2
Melko huonosti	0	0
Erittäin huonosti	0	0
Yhteensä	24	100,0

TAULUKKO 6. Uudistumiseen tähtäävän kulttuurin ja toiminnan vahvistuminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	3	12,5
Melko hyvin	9	37,5
Kohtalaisesti	10	41,6
Melko huonosti	0	0
Erittäin huonosti	1	4,2
En osaa sanoa	1	4,2
Yhteensä	24	100,0

JET-valmennuksen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 7. Muutosprosessien johtamisen kehittyminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	2	8,3
Melko hyvin	13	54,2
Kohtalaisesti	5	20,8
Melko huonosti	2	8,3
Erittäin huonosti	1	4,2
En osaa sanoa	1	4,2
Yhteensä	24	100,0

TAULUKKO 8. Ylimmän johdon kannustus

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	3	12,5
Melko hyvin	11	45,7
Kohtalaisesti	7	29,2
Melko huonosti	1	4,2
Erittäin huonosti	1	4,2
En osaa sanoa	1	4,2
Yhteensä	24	100,0

TAULUKKO 9. Kehittämisprojektien soveltuvuus kehittämistarpeisiin

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	5	20,8
Melko hyvin	14	58,3
Kohtalaisesti	3	12,5
Melko huonosti	1	4,2
Erittäin huonosti	0	0,0
En osaa sanoa	1	4,2
Yhteensä	24	100,0

JET-valmennuksen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 10. Kaupungin johdon sitoutuminen kehittämissuhteisiin

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Erittäin hyvin	6	25,0
Melko hyvin	8	33,3
Kohtalaisesti	7	29,2
Melko huonosti	2	8,3
Erittäin huonosti	0	0
En osaa sanoa	1	4,2
Yhteensä	24	100,0

TAULUKKO 11. Johtiko kehittämissuhteiden toteuttaminen pysyviin toiminnan muutoksiin?

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Kyllä	14	60,9
Ei	1	4,3
En osaa sanoa	8	34,8
Yhteensä	23	100,0

TAULUKKO 12. Kehittämissuhteiden käytännön toteutus

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Kyllä	13	54,2
Ei	2	8,3
En osaa sanoa	9	37,5
Yhteensä	24	100,0

TAULUKKO 13. Uusien kehittämissuhteiden syntyminen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Kyllä	8	34,8
Ei	3	13,0
En osaa sanoa	12	52,2
Yhteensä	23	100,0

JET-valmennuksen kyselyjen vastaustaulukot

TAULUKKO 14. Suhtautuminen kaupungin johtamisen kehittämiseen

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Paljon myönteisemmäksi	9	37,5
Vähän myönteisemmäksi	9	37,5
Ei muutosta	4	16,7
Vähän kielteisemmäksi	0	0
Paljon kielteisemmäksi	0	0
En osaa sanoa	2	8,3
Yhteensä	24	100,0

TAULUKKO 15. Sukupuoli

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
Mies	9	37,5
Nainen	15	62,5
Yhteensä	24	100,0

TAULUKKO 16. Vastaajien ikä

	Vastaajien lukumäärä	Prosenttia vastaajista
31-36	1	4,5
37-42	4	18,2
43-48	1	4,5
49-54	8	36,4
55-60	6	27,3
61-66	2	9,1
Yhteensä	22	100,0