

**PIENI MATKAOPAS LAATUUN –
LAATU 2005 -HANKKEEN LOPPURAPORTTI**

PIENI MATKAOPAS LAATUUN – LAATU 2005 -hankkeen loppuraportti

Kustantaja: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry
Raha-automaattiyhdistyksen tuella

Kirjoittajat: Olli Oosi ja Petri Virtanen, Net Effect Oy

Taitto: Olli Oosi

Painopaikka: Edita Print Oy 2005

ISBN: 951-98935-7-1

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry

**PIENI MATKAOPAS LAATUUN
– LAATU 2005 -hankkeen loppuraportti**

Valtakunnalliselle työpajayhdistykselle tuottanut Net Effect Oy

Sisällys:

Esipuhe	5
1. Kehittäminen on matka	6
2. LAATU 2005-hankkeen matka ja laadunarviointimallin kehitysvaihteet.....	13
3. Laatutyön yleisiä työkaluja – mikä STL on ja mihin sitä voi käyttää?	17
4. Pilotoinnin kokemukset ja pilottien arvioiden yhteenveto	22
4.1. Kokemuksia koellennoilta.....	22
4.2. Pilottiorganisaatioiden arvioinnin yhteenveto	24
5. Ajatuksia arvioinnin toteuttamisesta	27
5.1. Pienen kunnallisen työpajan näkökulma.....	27
5.2. Suurehkon sosiaalisen työllistämisen palvelutuottajan näkökulma.....	28
5.3. Erittäin pienen tai erittäin kiireisen organisaation STL-sovellus	31
5.4. Itsearviointin erittäin kevennetty versio	32
6. Kehittämisprosessin ja STL-mallin arviointi	33
6.1. Kehittämisprosessin arviointi.....	33
6.2. Arvio järjestelmän soveltuvuudesta sosiaalisen työllistämisen organisaatioille	35
7. Jatkokehittäminen	38
Kirjallisuus	41

Esipuhe

Pieni matkaopas laatuun kertoo lukijalle miten Valtakunnallisen työpajayhdistyksen raha-automaattiyhdistyksen tuella toteuttama Työpajojen laatu ja strategiset asiakkuudet -hanke eteni. Lisäksi se perehdyttää lukijan kehittämisen perusasioihin ja antaa eväitä laatumatkan aloittamista varten.

Raportti tuotetaan rinnakkain yhdessä hankkeen tuloksena syntyneen Sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimallin, STL-käsikirjan kanssa. Uskomme, että ne tukevat toisiaan ja sosiaalisen työllistämisen organisaatioita laatumatkalle lähtemisessä.

Luvussa kaksi ”kehittäminen on matka” Petri Virtanen perehdyttää lukijan kehittämisen matkan ajatukseen ja kehittämisen filosofiaan. Luvusta kolme eteenpäin Olli Oosi johdattelee laadun perusasioihin sekä vetää yhteen LAATU 2005 -hankkeen kehittämisprosessin, kokemukset sekä lopputuloksen.

Luku ”Ajatuksia arvioinnista” tarjoaa erilaisia näkökulmia siihen, miten itsearviointia voi suorittaa STL:ää hyväksikäyttäen ja millaisia asioita STL nostaa esiin erityyppisissä sosiaalisen työllistämisen organisaatioissa. Lopussa kehittämishankkeen prosessi arvioidaan ja esitetään toimialan laadun kehittämisen kannalta keskeisiä johtopäätöksiä.

Suuret kiitokset kaikille hankkeen aikana yhteistyötä tehneille!

Helsingissä 14.12.2004

Tekijät

1. Kehittäminen on matka

Petri Virtanen

Organisatorinen vimma ja vallitsevien käsitysten muutos

"Elämä on vimmaa", kirjoittaa Salman Rushdie romaanissaan *Vimma* (2003). Vimma lietsoo meidät Rushdien sanoin "ylevimpiin korkeuksiimme ja surkeimpiin syövereihimme". Se "synnyttää luovuutta, inspiraatioita, omaperäisyyttä, intohimoa, mutta myös väkivaltaa, tuskaa, puhdasta kavahtamattontuhoa, siinä me annamme ja otamme vastaan iskuja, joista emme ikinä toivu". Rushdie kirjoittaa yksilöllisestä muutoksesta, tai oikeastaan muutoksen "ajurista". Vimmassa on kyse siitä, että sen myötä ihmiset toimivat, muuttuvat ja uudistuvat.

Kehittämistyössä on kyse organisatorisesta vimmasta. Oppiminen, uusien asioiden omaksuminen ja vanhasta luopuminen merkitsevät pyrkimystä uudelleen tulkita organisaation toiminnan mieli. Muutosta kuitenkin usein vastustetaan, eri syistä, ja tämä on täysin luonnollista. Pikemminkin voisi päinvastoin sanoa, että olisi luonnotonta jos muutoksia ei koskaan vastustettaisi. Oppivan organisaation johtavat teoreetikot eivät syyttä puhua organisaatioihin sisään rakennetuista uusiutumisen esteistä (esim. Argyris 2004; Senge 1990). Tästä syystä kehittäjien on syytä kiinnittää olennaista huomiota näiden esteiden tunnistamiseen ja jos ei pois raivaamiseen, niin ainakin takalalle työntämiseen.

Voimme vielä hetkeksi pysähtyä kysymykseen, miksi vimma ja miksi nimenomaan organisatorinen vimma? Ja miksi nimenomaan sosiaalisen työllistämisen kentän organisaatioiden vimma? Miksi muutos tapahtuu, miksi sitä vaaditaan ja mihin olemme menossa? Vaikka nämä kysymykset on periaatteessa helppo kirjoittaa lauseiksi, on niihin vastaaminen vähintäänkin hankalaa ja monitulkintaista.

Seuraavassa koetetaan lyhyesti kuvata sitä, mitä ajattelemme käynnissä olevasta muutoksesta sosiaalisen työllistämisen kentällä. Pahoittelemme, että käsittely liikkuu paikoitellen melko abstraktilla ja käsitteellisellä tasolla, mutta toivottavasti se ei karkota lukijaa muodollisella teoreettisuudellaan.

Sosiaalisen työllisyyden kenttä elää muutoksessa. Siihen kohdistuu paljon ulkopuolisia paineita, odotuksia, eikä kokonaistilanteen arviointia helpota yhtään kentän sisäinen rakenteellinen pirstaleisuus. Hiljattain edesmenneen ranskalaisen sosiologin Pierre Bourdieun (1994) sanoin kyseisen kentän analyysi, sen toimijoiden tunnistaminen, organisaatio- ja henkilötoimijoiden habituksen hahmottaminen, toimijoiden intressien luonteen kartoittaminen ja

toimijoiden valtapelien luonteen oivaltaminen on vielä nykytilanteessa koko lailla mahdotonta, koska kyseisen kentän rajoja ei itse asiassa tunneta.

Meidän ei kannata sortua voivottelemaan edellä sanotusta johtuvaa hahmottamisongelmaa lintuperspektiivistä katsottaessa. Sen sijaan voimme katsoa organisaatiotoimijoiden sisälle ja yrittää aistia muutoksen ja muutostarpeen. Tästä – organisaatioiden sisäisestä – näkökulmasta katsottuna muutoksen tarve alkaa tulla todelliseksi, samalla voimme päätellä jotain käynnissä olevan paradigmuutoksen mittakaavasta.

Sosiaalisen työllistämisen kentän ”organisaatiokoneet” ovat muuttumassa ja kyse on tavallaan jo käynnissä olevasta eloonjäämistalustelusta. Hyvät jäävät, vähemmän hyvät sinnittelevät aikansa ja huonoimmat karsiutuvat kilpailusta melko nopeasti. 2000-luku tulee merkitsemään mullistusta sosiaalisen työllistämisen organisaatioiden toiminnassa: tulosityksikköihin perustuva organisaatiohierarkia tulee murtumaan monista syistä johtuen ja tilalle tulee prosessiajatteluun perustuva ymmärrys julkisen työllisyys- ja sosiaalipolitiikan toteutuksesta.

Edellä mainitusta näkökulmasta tarkasteltuna keskustelu työpajatoiminnan vakinaistamisesta kuulostaa absurdilta. Miten voidaan vakinaistaa jotain, jonka rakenteesta ei ole täyttä selvyyttä, eikä kentän kokonaistilanteesta varmaa käsitystä. Vakinaistetaanko tässä tapauksessa toimitiloja vailla järkevää ja tarkoituksenmukaista toiminnan mieltä. Pahimmassa tapauksessa näin lienee asian laita.

Mikäli otamme lähtökohdaksi keskustelun, jota organisaatioteorian tiimoilla on viime aikoina käyty, voimme kenties paremmin ymmärtää ja tunnistaa, millaisessa syvässä käymistilassa modernit organisaatiot parhaillaan ovat. Esimerkiksi John Roberts (2004) alleviivaa, että organisaatiot selviävät tulevaisuudessa vain, jos ne tunnistavat toimintaympäristönsä oleelliset muutostekijät, hahmottavat mahdollisuuden nykyisten heikkojen signaalien toteutumiseksi ja muutoinkin ennakoivat toimintansa suunnan.

Toimintaympäristön haasteiden tunnistamisen jälkeen kyse on siitä, missä määrin organisaatio onnistuu rakentamaan tarkoituksenmukaisen strategian – ikään kuin polun tulevaisuuteen ja onnistuu ”naulaamaan kiinni” realistisen vision tulevaisuuden horisonttiin. Tämän jälkeen seuraavaa kriittinen piste on, miten strategiset painopisteet integroidaan ”organisaatiokoneen” rakenteeseen.

Tavallisesti on uskottu, että tässä yhteydessä organisaation tulee jäsentää toimintansa prosessilähtöisesti (Smith & Fingar 2003; Champy 2002; Hammer & Champy 1993; Virtanen & Wennberg 2005). Ei ole mitään syytä uskoa, etteivätkö nämä lainalaisuudet toimisi myös sosiaalisen työllistämisen kentän organisaatioissa. Vielä kun edellä sanottuun lisätään vielä se, että muutoksessa tulee kiinnittää erityistä huomiota organisaatiokulttuurin rakentamiseen ja vahvistamiseen (tästä esim. Virtanen 2005), oivalletaan toivottavasti käynnissä olevan muutosparadigman mittakaava.

Edellä viitatus paradigmuutoksen taustalla on vuosisatojen taakse juurensa juontava kausaliteettiajatus, jonka nykyisin ymmärrettävään muotoon puki 1700-luvun lopulla skotlantilainen David Hume. Julkinen sosiaalisen

työllistämisen politiikka nimittäin toteutuu viime kädessä julkishallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden toimintana. Näin ajatellen kausaliteettiajattelulla on monia ulottuvuuksia. Ensinnäkin tulee oivaltaa se, miten kukin organisaatio edistää julkista sosiaalisen työllistämisen politiikkaa ja erityisesti *miltä* osin. Käytännössä tämä tarkoittaa ymmärrystä siitä, miten kulloinenkin poliittinen tahtotila kanavoidaan hallinnollisiksi toimenpiteiksi julkishallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden tasolla.

Merkille pantavaa syyn ja vaikutuksen välistä suhdetta pohdittaessa on se, etteivät reaali maailmasta tehdyt havainnot merkitse automaattisesti sitä, että ymmärtäisimme täsmällisesti mistä havainnoissamme on kyse. Vaikka kaikki voivat havaita taivaan olevan kirkkaan kuulaana kesäpäivänä sinisen värinen, emme vielä tiedä tai emme osaa päätellä sitä *miksi* taivas on sininen. Vastaavasti voi ajatella, että voimme havaita tai päätellä, että jokin työpaja toimii hyvin ja sillä on hyvä maine. Emme tässä tapauksessa voi suoraan päätellä sitä, *miksi se toimii hyvin ja miksi sillä on hyvä maine*. Muutosta pitää siis selittää. Tämä on kehittämistoiminnan yksi perimmäisistä tavoitteista. Sen avulla tehdään organisaatioiden toimintaa ymmärrettävämmäksi. Lainataksemme Peter Liptonin (2004) ajatuksia, selittäminen tarkoittaa sitä, että lisäämme tietoomme ja tietoisuuteemme jotain, josta ymmärtäisimme mistä on kysymys. Tämä ”jotain” on avainasemassa kehittämistoiminnan syvintä olemusta pohdittaessa.

Yksittäisen julkishallinnon tai kolmannen sektorin organisaation sisällä tulee pohdittavaksi uudesta näkökulmasta tavoitteiden ja tekemisen välinen suhde. Näin ajatellen kriittinen kysymys on, keitä ovat organisaation ulkoiset asiakkaat, miten organisaatiossa toimintaan asiakastarpeiden huomioon ottamiseksi, millaiset työ- ja toimintasarjat ajatellaan johtavan asiakastarpeen tyydyttämiseen ja tätä myötä yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen.

Kaikki edellä mainittu tarkoittaa sitä, että julkishallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden on mukautettava toimintansa palvelujen kysyntään. Mikään organisaatio ei ole olemassa omalakisena toimintana, vaan kaikkien organisaatioiden olemassaolon perusta tulee perustua tarpeeseen. Ilman tätä perustaa niillä ei ole olemassaolon oikeutta. Julkisella, puolijulkisella ja kolmannen sektorin toiminnalla pitää pystyä tuottamaan lisäarvoa ja kansalaisille verojen maksamisen vastinetta. Tämä saattaa kuulostaa ahdistavalta tilintekovastuulta, mutta asioita pitää kutsua niiden omilla nimillä. Tilintekovastuustahan tässä on kysymys.

Merkille pantavaa on, että edellä karkeasti ja vielä tässä vaiheessa pinta-puolisesti luonnostellun, mutta jo käynnissä olevan, muutoksen merkitystä on vaikea tunnistaa olemassa olevasta aihealueesta koskevasta kirjallisuudesta. Suomalainen hallinto- ja organisaatioteoreettinen tutkimusperinne on jostain syystä toistaiseksi vieroksunut – tai ilmiötä ei ole tunnistettu – edellä luonnosteltua aihepiiriä.

Julkishallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden prosessilähtöisyydestä on kirjoitettu todellakin hämmästyttävän vähän. Sama pitää pitkälti paikkansa myös yleisesitysten osalta. Oireellista on, ettei aihealueen uusimmissa ylemmissä akateemisissa tutkimuksissa ja yleisesityksissä jul-

kishallinnon organisaatioiden prosessilähtöisyyttä juuri edes sivuta, puhumattakaan seikkaperäisemmistä pohdinnoista.

Muutos, pintamuutos ja hyvän ja pahan määrittelyongelma

Sosiaalisen työllistämisen kentän organisaatioiden muutos on suhteellinen asia. Muutoksesta puhuttaessa puhutaan usein eri asioista. Muutosnopeus on kokonaan oma lukunsa. Mikä on muutosta toiselle, voi se merkitä paikallaan pysymistä jollekin toiselle. Jos yritämme käsitteellistää muutoksen käsitettä, on se purettava osiinsa.

Ensinnäkin voidaan puhua muutoksesta eräänlaisena pintakuohuna. Pintakuohulla voidaan viitata esimerkiksi julkishallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden toteuttamia tehtäviä, joiden tarve syntyy nopeasti ja joihin organisaatioiden on pakko mukautua. Jokin toimenpide on pakko tehdä, koska paine sen suorittamiseen kasvaa liian suureksi. Pintakuohulla on siis ajallinen jänne. Johonkin asiaan on tartuttava nopeasti. Toimenpiteitä vaativan hetken jälkeen voidaan taas palata normaalitilaan, hallinnolliseen rutiiiniin eli totuttuun toimintatapaan weberiläisessä mielessä.

Pintakuohu voi myös viitata näennäismuutoksiin, joita organisaatiot ikään kuin ovat tekevinään. Vaikka esimerkiksi julkishallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioiden tilaa tarkastelisi avoimen uteliaalla ja ennakkoluulottomalla mielellä, ei voi välttyä vaikutelmasta, että 1990-luvulla organisaatioissa liikkeelle laitettut kehittämistoimenpiteet usein jäivät pelkiksi näennäismuutoksiksi. Todelliset muutokset antavat edelleen odottaa itseään. Kauheus tai kauheus on varmasti tässä suhteessa katsojan silmässä.

Pauli Juutin, Heikki Rannikon ja Ville Saarikosken (2004) tutkimustulokset näyttävät viittaavan juuri tähän suuntaan: muutos jää varsin usein pelkälle muutospuheen tasolle. ”Pintamuutokset” ovat usein niin ohuita, että niistä tulee tosiasiaassa organisaation sisällä naurun tai yleisen välinpitämättömyyden aiheita. Johdon käynnistämät muutosprojektit näyttäytyvät johdolle ja muille henkilöstöryhmille kovin eri tavoin. (Erämetsä 2003; Virtanen 2005). Syystä voidaan puhua kehittämistulkintojen törmäyksestä organisaatiotietojen sisällä. Pahimmillaan johdon käynnistämien toistuvien muutosprojektien ja -prosessien viesti on henkilöstölle se, ettei nyt käynnistyväkään muutosprosessia kannata ottaa kovin vakavasti koska aiempiaakaan ”muutosjuttuja” ei ole viety loppuun asti. Muutos koetaan tällaisissa tapauksissa joko komediaksi, farssiksi tai tragediaksi niiden lopputuloksen vakavuudesta riippuen (Juuti ym. 2004).

Toisaalta voidaan ajatella, että muutos tapahtuu eri tasoilla. Se voi olla yksilön muutosta, työskentelytapoihin liittyvää muutosta ja strategiaa painopisteasettelua organisaation tasolla.

Jos muutoksen käsite on suhteellinen, pitää sama paikkansa myös pohdittaessa jonkin toiminnan tai toimijan hyvyttä tai huonoutta. Pohdinta on merkityksellinen myös tässä yhteydessä, koska kehittämistyössä on nimenomaan kyse hyvydestä ja huonoudesta. Jotkut puhuvat mieluummin huonouden sijasta parantamisen kohteista, *mutta kyse on oikeastaan siitä, että*

suoriudumme huonosti jossain asiassa ja tämän vuoksi meidän tulee parantaa toimintaamme.

Suhteellistamisen viisaus tulee kenties tässä: molempia tarvitaan, sekä hyvyyttä että huonoutta! Vanha latinankielinen sananparsi ”*Sine Diabolo Nullus Dominus*” (Ilman Paholaista ei ole Jumalaa) kiteyttää tässä suhteessa jotain oleellista. Kun Paholainen edustaa kosmisessa universumissamme Jumalan/jumaluuden vastavoimaa, aivan samoin tavoin pahuus/huonous ja hyvyys kamppailevat laadun kehittäjän kulloisessakin mielimaisemassa. Molempien ulottuvuuksien on oltava vähintäänkin potentiaalisesti läsnä, jotta tulkinta voisi olla mielekäs. Tästä voidaan johtaa ajatuksia moneen suuntaan. Käytännön kehittämistyön ja laadunarviointityön kannalta olennaista voisi olla esimerkiksi se, että *jokaisesta* arviointikohteesta löytyy sekä hyvää että huonoa.

Hyvyys ja pahuus ovat aina läsnä olevia ulottuvuuksia myös kehittämistoiminnassa. Tämä voi tarkoittaa myös lohdullisesti sitä, että kaikilla on lupa olla paitsi hyvä, mutta myös huono. Tai niin, että ainakaan kaikessa ei tarvitse olla kaikessa hyvä. Tässä muuten lienee yksi yhteinen piirre suomalaisille laatupalkintovoittajille. Ne ovat hyviä nimenomaan sen vuoksi, että ne näkevät jatkuvasti kehitettävää omassa toiminnassaan; asioita, joissa ne eivät suoriudu vielä *tarpeeksi* hyvin.

Hyvyys ja pahuus ovat suhteellisia kysymyksiä. Suhteellisuus tulee siitä, että organisaatiokehittämisen näkökulmasta ei voida yksiselitteisesti määritellä hyvyyden tai pahuuden kriteereitä. Laatupalkintokriteeristö auttaa parhaimmillaan tunnistamaan asioita, joita *yleisesti* pidetään hyvän suorituskyvyn organisaation tunnusmerkkeinä. Tämän vuoksi niitä yleisesti pidetään hyödyllisinä kehittämistyön toteutuksessa. Hyvyyden ja pahuuden suhteellisuus käy muuten hyvin ilmi William Hartin mainiosta teoksesta *Evil. A Primer. A History of Bad Idea From Beelzebub to Bin Laden* (2004): Pahuuden alkuperää ei tiedetä, sitä voidaan tulkita lukemattomilla eri tavoilla ja se vaikuttaa eri ihmisiin eri tavoin. Jotta asia ei olisi liian yksiselitteinen, voidaan edelliseen lisätä vielä se, että joidenkin ihmisten pahuus on joidenkin ihmisten mielestä hyvyyttä. Ja päinvastoin.

Kehittämistyö onnistuu pienten askelten politiikkana

Muutaman vuoden takaisessa teoksessa *Laatumatka* (Virtanen 2002) kuvataan laadun kehittämistyötä vaiheittain etenevänä prosessina. Vaikka kyseisestä teoksesta on jo jonkin verran aikaa, viime vuosien kokemukset ovat edelleen vahvistaneet käsitystä tästä prosessinomaisuudesta. Kehittäminen tapahtuu sykleissä ja vaatii aikaa. Ennen muuta juuri aikaa, ja sen myötä kärsivällisyyttä.

Laatumatkan aikana ratkaistaviksi tulevat kysymykset ovat pähkinänkuoressa seuraavat: miten oivalletaan muutoksen tarve, miten muutos ajatellaan toteuttaa, miten liikkeelle lähtötilanne määritellään, mistä peruskysymyksistä lähdetään liikkeelle, miten osaamista kasvatetaan, miten kehittämistyössä edetään pienten askelten politiikkaa noudattaen, miten hyviä kokemuksia levitetään ja miten aikaan saatu muutos vakiinnutetaan. Sen

kummallisemmasta asiasta ei ole kysymys. Mutta tässäkin on kyllä paljon tekemistä, niin kuin kaikki kehittämistyössä mukana olleet luonnollisesti ymmärtävät.

Seuraavassa kerrataan lyhyesti Laatumatkan vaiheet.

Matkakohteen valinta eli sen päättäminen minne haluamme matkustaa. Matkakohteita on useita ja kaikki ovat omalla tavallaan houkuttelevia. Organisaation tai projektin ensimmäinen tehtävä on kysyä itseltään mikä on se kohde, joka parhaiten vastaa meidän omia tarpeitamme. Laatumatkan ensimmäisen vaiheen testikysymykset ovat: *"Mikä on missiomme ja toiminta-ajatuksemme tällä hetkellä", "minne haluamme mennä, miksi haluamme tulla?"* Käytännössä tämä vaihe tarkoittaa sen pohtimista, mitä kehittämistyöllä työyhteisössämme halutaan saavuttaa.

Valaistuminen eli kysymysten *"mitä on laatu meidän työyhteisössämme?"* ja *"mihin olemme valmiita sitoutumaan?"* tarkoituksen löytäminen. Laatumatkan toisen vaiheen testikysymykset ovat: *"Ovatko kaikki ymmärtäneet mistä on kysymys?", "miksi meidän tulee parantaa suoritustamme?"* ja *"mihin olemme sitoutumassa?"*

Matkasuunnittelu eli Laatumatkaa koskevan muutosprosessin käsitteellistäminen. Tähän liittyviä kysymyksiä ovat seuraavat: miksi muutos on tarpeen, miten muutos toteutetaan, miten Laaturopolulla edetään, millainen on Laatumatkan alkupuolella vaadittavat toimenpiteet (millainen kehittämissuunnitelma on tarpeen) ja miten muutos on tarpeen vakiinnuttaa (miten laadusta tulee prosessi). Laatumatkan kolmannen vaiheen testikysymykset: *"Miten etenemme? Miten mittaamme edistymistämme?"* Edellä sanottua ei saa tulkita niin, että Laatumatkan toteutus pitäisi suunnitella liiallisen tarkasti. Oikeastaan tilanne on päinvastoin. Matka tulee suunnitella juuri tarpeellisen väljästi – niin, että suunnitelma antaa myöden luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Tämä ei tarkoita sitä, että suunnitelma tehdään huonosti tai jollain tavalla ylimalkaisesti. Suunnitteluun täytyy kaikissa tapauksissa suhtautua riittävällä vakavuudella. Suomi on nimittäin kehittämishankkeiden luvattu maa, jossa on liian paljon projekteja, joiden suunnittelua ei voi kutsua edes amatöörimäiseksi, koska silloin loukattaisi amatööriä.

Laatukypsyysmittaus tehdään Laatumatkan useassa eri vaiheessa. Mittaus suoritetaan Laatumatkan käynnistyessä (*missä ollaan nyt?*), Laatumatkan aikana (*miten ollaan edistytty?*) ja sitten toistuvasti ikään kuin automaattisena toimenpiteenä osana vuosittaista toiminnan suunnittelua. Laatu-palkinto tai laadunarviointimallin käyttäminen on yksi käyttökelpoinen työkalu kypsyysmittaukseen. Laatumatkan neljännen vaiheen testikysymykset ovat: *"Mistä lähdemme liikkeelle?"* *Mitkä ovat vahvuuksiamme ja mitkä parantamisalueitamme?"*

Liikkeellelähtö eli ensimmäisten laadun edistämistä ennakoivien toimenpiteiden toteuttaminen. Tällaisia toimenpiteitä ovat työyhteisön olemassa olevien *prosessien määrittely, asiakasryhmien hahmottaminen ja palveluja tai palvelutuotteita koskeva kriittinen analyysi*. Laatumatkan viidennen vaiheen testikysymykset ovat: *"Miten olemme organisoineet työmme?"* *"Ovatko*

kaikki tekemisen tapamme järkeviä?” ”Keitä varten olemme olemassa?” ”Miten muut ovat lähteneet liikkeelle ja mitä voimme oppia niistä?”

Osaamisen kasvattaminen eli kaikkien osallisten (ne, joilla on Laatumatkalla panoksia pelissä) valmentaminen, jotta Laatumatkasta tulisi menestys. Tähän vaiheeseen sisältyy erittäin vahva oletus siitä, että laatuvalmennuksen myötä sitoutuminen Laatumatkan suorittamiseen kasvaisi. Laatumatkan kuudennen vaiheen testikysymykset ovat: *”Millaisia uusia valmiuksia tarvitsemme?” ”Miten osaamistamme pitää päivittää, jotta suoriutuisimme Laatumatkasta?”*

Pilotointi eli Laatumatkan tavoitteita kohti kulkeminen vaihe vaiheelta. Liian isoa kakkua ei kannata haukata yhdellä kertaa. Sopivia laatupilottien aiheita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä koskevien työkalujen kehittäminen, työprosessien uudelleen miettiminen, olemassa olevia tuotteita koskeva kriittinen analyysi, sisäistä tiedonkulkua koskevien menettelytapojen uudistaminen. Laatumatkan seitsemännen vaiheen testikysymykset ovat: *”Miten voimme purkaa osiin Laatumatkan kunnianhimoiset tavoitteemme?” ”Millaisiin osakokonaisuuksiin voimme vastuuttaa koko Laatumatkan ja samalla saada aikaan kiinnostusta Laatumatkan suorittamiseen?”*

Läpimurtojen levittäminen eli laatupilottien (joita voisi kutsua myös osaprojekteiksi) myötä kehitettyjen toimintamallien laajempi hyödyntäminen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi jonkun tietyn asiakastyytyväisyysmittarin ottamista käyttöön kaikissa yksiköissä, jos sitä on ensin kokeiltu ja testattu jossain tietyssä organisaation yksikössä. Laatumatkan kahdeksannen vaiheen testikysymys on: *”Millaisia toimintatapoja tarvitaan, jotta voimme ottaa käyttöön Laatumatkan aikana esiin nousseita hyviä ideoita?”*

Inkarnaatio eli Laatumatkan projektivaiheen muuttuminen prosessiksi. Tämä vaatii tietoisien päätösten organisaation johdolta. Laadusta ei voi olla ikuisuusprojekti, vaan muutos tulee käsitteellistä siten, että ainoastaan Laatumatkan alkuvaihe toteutetaan projektina. Näin päästään tilanteeseen, jossa laatutyöstä tulee kiinteä osa Laatumatkalle lähteneen työyhteisön tai organisaation prosesseja. Laatumatkan yhdeksännen vaiheen testikysymykset ovat: *”Kytkeytyykö hyvän laadun tavoittelemisen organisaatiomme tai työyhteisömme jokapäiväiseen työhön?” ”Miten voidaan välttää tilanne, jossa laatutyö koetaan edelleen ’normaalitoiminnasta’ irralliseksi erillisprojektiiksi?” ”Mitä konkreettisia toimenpiteitä teemme, jotta laatutyö on osa ’normaalitoiminta’?”*

2. LAATU 2005-hankkeen matka ja laadunarviointimallin kehitysvaihteet

Olli Oosi

Työpajojen laatu ja strategiset asiakkuudet - (jatkossa LAATU 2005 -hanke) käynnistyi Valtakunnallisen työpajayhdistyksen ja Net Effect Oy:n yhteistyönä vuoden 2004 alussa.

Hanke oli jaettu toiminnoiltaan kolmeen osaan. Ensimmäinen sisälsi työpajojen laatutyön nykytilan selvittämisen eli perusanalyysin. Toinen vaihe puolestaan kattoi varsinaisen laatujärjestelmän kehittämisen sekä testaamisen yhdessä kuuden pilottiorganisaation kanssa. Jatkossa tästä käytetään nimitystä pilotointi. Kolmas vaihe pitää sisällään käsikirjan levittämisen yhden valtakunnallisen ja kolmen alueellisen seminaarin avulla. Tätä raporttia kirjoitettaessa valtakunnallinen seminaari sekä alueelliset seminaarit ovat vielä pitämättä, mutta niiden käytännön järjestely ja sisältö on jo suunniteltu.

Hankkeen alussa käytiin tiivistä keskustelua siitä, millaista laadunkehittämistä sosiaalisen työllistämisen kentällä tarvitaan ja keskustelua käytiin laatutyökalun kehittämisen ympärillä ns. "laatufilosofian" näkökulmasta. Tämä tarkoitti valintaa siitä pyritäänkö perusfilosofialtaan auditointiin pohjautuvaan tiukkaan "laatujärjestelmään" (kuten ISO-standardit) vai itseohjautuvaan kehittämistyöhön ja kehittämisvälineistöön (kuten EFQM-malli).

Perusanalyysi

Hankkeen alussa lähdettiin analysoimaan sosiaalisen työllistämisen toimialan organisaatioiden kehittämisen, tuloksellisuuden ja laadunarvioinnin nykytilaa. Perusanalyysi piti sisällään sähköisen kyselyn, organisaatioiden haastatteluja sekä työpajoja ja laadun kehittämistä käsittelevään kirjallisuuden tutustumisen.

Perusanalyysin raportti "Laadun pirstaleita vai kokonaisvaltaista kehittämistä" julkaistiin maaliskuussa 2004. Kyselyn ja eri sosiaalisen työllistämisen organisaatioiden haastattelujen taustahypoteesina oli jo näkemys Euroopan laatupalkintomallin mahdollisesta soveltuvuudesta laatujärjestelmän perustaksi.

Perusanalyysissä nostettiin esiin kuusi keskeistä argumenttia toimialan tulevaisuudesta:

1. Ikääntymisen aiheuttamat muutokset sosiaalisen työllistämisen organisaatiossa
2. Yhteiskunnan monimutkaistuminen, joka on johtanut kunnallisen palvelutuotannon kriisiytymiseen useilla eri sektoreilla tarjoten sosiaaliselle työllistämiselle uuden mahdollisuuden toimia nykyisen palvelujärjestelmän sisällä
3. Sosiaalisen työllistämisen organisaatioiden ja palveluntuottajien asiakkaat ja ennen kaikkea sidosryhmät ovat tulossa yhä tietoisemmiksi oikeuksistaan ja vaativat hyvää palvelulaatua.
4. Sosiaalisen työllistämisen palveluntuottajat joutuvat panostamaan ammattimaiseen johtamiseen. Jo nyt on esimerkiksi selvästi nähtävissä se, miten työpajatoiminta on eriytymässä menestyviin kehittyjiin ja hiljalleen kuihtuviin odottelijoihin. Tulevaisuudessa on todennäköistä, että työpajatoiminnan kenttä pirstaloituu entisestään toiminnallisesti, maantieteellisesti ja asiakuntansa suhteen.
5. Sosiaalisen työllistämisen palveluja tuottavien organisaatioiden toiminnassa tulee korostumaan laaja-alainen tilintekovastuu. Tilintekovastuuta korostavat vaatimukset tulosjohtamisesta, tavoitteiden asettamisesta, tulosten mittaamisesta ja aikaansaannosten kriittisestä raportoinnista. Uudessa tilanteessa sosiaalista työllistämistä tuottavien organisaatioiden johtajilta ja asiantuntijoilta edellytetään uudentyyppistä ja monialaista joustavuutta.
6. Verkostot, seutuistuminen ja aluelähtöisyys monipuolistavat sosiaalisen työllistämisen ja laaja-alaisesti ajatellen hyvinvointipalvelujen tuottamisen tavat. Myös vaatimukset verkostoitumisen ja suhteiden hoidon järjestelmällisyydestä tulevat kasvamaan.

Näin ollen palvelujen laadun kehittäminen sekä koko työpajatoiminnan laadun kehittäminen on tulevaisuudessa välttämätöntä. Näihin haasteisiin vastaamiseksi ryhdyttiin kehittämään, vielä tässä vaiheessa ”Sosiaalisen työllistämisen laatujärjestelmä” –nimellä kulkenutta apuvälinettä.

Perusanalyysin tulokset kuvaavat hyvin edellä esitettyjen argumenttien todenmukaisuutta. Keskeisimmät sosiaalisen työllistämisen organisaatiossa meneillään olevat kehittämistyön kohteet liittyvät verkostoitumiseen, laatutyöhön, työpajan vakinaistamiseen (edellytysten luontiin) sekä koulutukseen. Laatutyöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatioiden kehittämistoimenpiteitä, jotka tähtäävät asiakaslähtöisyyden kehittämiseen, laatu-kriteerien, laatulupausten sekä laatukäsikirjan työstämiseen. Laatutyö ja organisaation vakinaistamiseen viittaavat havainnot liittyvät läheisesti toisiinsa, usein vielä niin, että edellisen katsottiin olevan vaatimus jälkimmäiselle.

Perusanalyysin keskeiset johtopäätökset olivat, että kehittämistä koskien sosiaalisen työllistämisen organisaatiot kokevat nimenomaan omista kehittämishankkeista olevan suurimman hyödyn. Toisaalta sekä valtakunnallisesti että paikallisesti toteutetussa kehittämistyössä katsottiin olevan hyvää

pohjaa laatuajattelun edistämiseksi ja kokonaisvaltaiselle laadunkehittämiselle.

Perusanalyysi vahvisti sen, että periaatteessa asiakaslähtöisyys on erityisen vahvaa sosiaalisen työllistämisen organisaatioissa. Asiakkaalla tarkoitetaan tässä yhteydessä ensisijaisesti organisaatioiden valmentautuja- ja kuntoutuja-asiakkaita. Kyselyn tulokset, jotka liittyvät tulosten ja asiakaspalautteiden mittaamiseen olivat kuitenkin kohtuullisen heikot. Samoin asiakkuuden hallinta, jossa esiintyy eriäviä käytäntöjä siinä, ketä organisaatio pitää asiakkaanaan ja kuinka kattavasti se niiden tarpeita kartoittaa tai pystyy niihin vastaamaan. Tässä mielessä strateginen asiakkuuden hallinta on vielä siinä tilassa, että se vaatii erillistä kehittämistoimintaa kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kehittämisen lisäksi. Tällä perusteella hankkeen alkuperäisissä päämäärissä esiintynyt tavoite strategisten asiakkuuksien johtamismallista minimoitiin liian vaativana ja se integroitiin osaksi STL:n kokonaisajattelua.

Perusanalyysin eräs havainto oli, että erilaisten laatutyökalujen tai laatu järjestelmien kirjo sosiaalisen työllistämisen organisaatioissa on valtava. Tämän kirjon ja laatu työn osittaisen puutteen vuoksi yhtenäisen laatutyökalun kehittäminen on suotavaa. Toisaalta toimialan monipuolisuus ja organisaatioiden erilaisuus asettaa haasteita laatutyökalun kehittämiseksi. Kaikkiaan perusanalyysi vahvisti yhtenäisen laatu järjestelmän tai laatu työkalun tarpeen sosiaalisen työllistämisen kentässä.

Perusanalyysin taustalla ollut hypoteesi Euroopan laatu palkintomallin soveltuvuudesta laadun kehittämisen lähtökohdaksi vahvistui. Se tarjoaa parhaan sovellettavuuden ja arviointityökaluna se toimii itseohjautuvuutta edistävänä oman toiminnan kehittämisen apuvälineenä. Perusanalyysin pohjalta päädyttiin tuottamaan ensisijaisesti itsearviointimateriaali ja työkalu, järjestelmä, joka ohjaa organisaation kokonaiskehittämistä ja jota hyvin laveasti voidaan kutsua laatu järjestelmäksi.

STL:n kehitysvaiheet

1. Pilotointi

STL-mallin ensimmäinen kehitysvaihe aloitettiin perusanalyysin havaintojen pohjalta. Kehittämisen lähtökohdaksi otettiin EFQM-malli, jota perusanalyysin ja yleisen tietämyksen valossa ryhdyttiin yksinkertaistamaan, sillä varsinainen Euroopan laatu palkintomalli olisi ollut sosiaalisen työllistämisen kentälle liian raskas monimutkaisine pisteytyksineen. Mallin ohella virikkeitä haettiin CAF-kriteeristöstä, joka on itsessään EFQM-sovellus. Sen pisteytyslogiikka otettiin STL-mallin pohjaksi. EFQM-mallin tiettyjä laatu vaatimuksia ja arviointikohtia karsittiin ja pyrittiin kirjoittamaan organisaatioiden kielelle – säilyttäen kuitenkin EFQM:n peruslogiikka ja sen pohjalla olevat ”laatu vaatimukset”.

Jo vaiheessa yksi selvisi, että EFQM-kriteeristön muuntaminen organisaatioiden kielelle ei riittäisi, eikä olisi täysin järkevää, sillä toimialalla käytössä oleva käsitteistö on hyvin vaihtelevaa ja erilaista. Kehittämisvaiheen tuotos, pilottiversioksi kutsuttu dokumentti, lähetettiin piloteille kesäkuussa 2004. Se sisälsi ohjeet itsearvioinnin toteuttamisesta - STL-pilottiversion käyttämisestä. Lisäksi pilottiorganisaatioita pyydettiin toimittamaan keskeinen strategiamateriaali arvioinnin tueksi.

Anekdoottina laatutyön ja kriittisen laaduarvioinnin tärkeydestä voidaan kertoa, että pilottiversiossa tapahtui muutamia suunnittelematomia stilistisiä virheitä, minkä vuoksi dokumentti jouduttiin lähettämään organisaatioille vielä kertaalleen – tapahtunutta käytettiin pilottiversion itseironisena siltana korostamaan suunnitelmallisuuden ja laadukkuuden merkitystä.

Pilottiorganisaatioina toimivat Kaks'Kättä Oy Seinäjoelta, POTKURI eli Kotkan nuorten työpajat, Laptuote-säätiö Lappeenrannasta, Liedon kisällikellari, Silta-valmennusyhdistys ry Tampereelta sekä Rovaniemen Monitoimikeskus – säätiö. Pilotit valittiin hakemusten perusteella. Valinnan suoritti Valtakunnallinen työpajayhdistys. Valinnassa korostui periaate, jonka mukaan pilottivaiheeseen valittiin mahdollisimmin erilaisia organisaatioita eri puolilta Suomea, jotta testaamiseen saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkökulma.

Pilotoinnin tarkoituksena oli laatujärjestelmän testaaminen ja soveltuvuuden varmistaminen. Vaiheen kokemukset ja arviointi on tarkemmin eritelty luvussa 4. Testausta tuettiin Valtakunnallisen työpajayhdistyksen toteuttamilla laatutuokioilla sekä Net Effect Oy:n puhelinkonsultaatioilla. Puhelinkonsultaatioissa noudatettiin piilo-opetus suunnitelman tavoin itseohjautuvuuden periaatetta, mikä tarkoitti pilottiorganisaatioille asetettua vaatimusta olla yhteydessä ongelmien ilmetessä. Pilotointi toteutettiin organisaatioiden itsearviointina, jonka jälkeen pidettiin ns. konsensuspäivä. Konsensuspäivässä muodostettiin yhteinen näkemys organisaatioiden vahvuuksista, parantamiskohdista ja kehittämisideoista, kuultiin organisaation palautetta arviointiprosessista sekä itse pilottidokumentista.

2. Tarkennukset

Toinen kehittämisvaihe sisälsi STL-kriteeristön edelleenkehittämisen pilottiorganisaatioiden kommenttien ja pilotoinnin kokemusten perusteella. Vaihe piti sisällään STL-kriteeristön tarkennuksen; esimerkkien lisäämisen, arviointikohtien tarkistamisen sekä tarvittavan käsitteistön ja ohjeiston lisäämisen. Vaihe johti mallin nykyiseen muotoon.

Kehittämistyön tukena ja mielenkiintoisen lisänä on toteutettu Net Effect Oy:n ja Valtakunnallisen työpajayhdistyksen vertailukehittäminen, jolla on oman organisaation laatu prosessin avulla lisätty ymmärrystä vastaavien työkalujen käyttämisestä ja arvioinnin hyödyllisyydestä.

3. Laatutyön yleisiä työkaluja – mikä STL on ja mihin sitä voi käyttää?

Mikä sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimalli (STL) on? Onko kyseessä uusi työmarkkinajärjestön liitto-organisaatio vai mistä oikein on kysymys? Kuten jo on tullut esiin, yleisesti on puhuttu myös sosiaalisen työllistämisen laatujärjestelmästä. Laatujärjestelmästä puhuttaessa saatetaan kokea, että oma hyvä toimintatapa ja omat hyvät käytännöt ikään kuin pyyhkäistään pois pöydältä ja järjestelmään ajetaan uusi käyttöliittymä. Pelko on kuitenkin monessa suhteessa kohtuuton.

Kaikki laadun arvioinnin mallit perustuvat pääasiassa samankaltaiseen ymmärrykseen laadusta ja suorituskyvystä. Lähes kaikissa laadunarvioinnin malleissa on kriteeristöt yleiselle ja erityiselle arvioinnille sekä erottelu menettelytapojen ja tulosten välillä. Lisäksi eri malleissa on samanlaista se, että ne ovat prosessilähtöisiä eli hyvät menettelytavat perustuvat hyvin määriteltyihin ja toimiviin prosesseihin.

Keskeistä on kuitenkin muistaa, ettei laatutyökaluilla ole mitään itseisarvoa. Laatutyökaluja hyödynnettäessä organisaation on aina tarkasteltava sitä, mitä hyötyä niistä on sen toiminnalle ja tavoitteiden saavuttamiselle.

Mikäli erilaisia laadun ja muun kehittämistoiminnan apuvälineitä luokitellaan, niin yleistäen voidaan sanoa, että yleisiä toiminnan ohjaukseen käytettäviä työkaluja ovat alla mainituista esimerkiksi BSC ja vertailukehittäminen. Laatukontrolliin ja laadukkaaseen toimintaan tarkasti ohjeistettavia ovat erilaiset laatustandardit (kuten ISO-standardit) sekä laatukäsikirjat.

STL puolestaan kuuluu samaan kategoriaan Euroopan laatupalkintomallin (EFQM), vanhan Suomen Laatupalkintomallin tai vaikka niin sanotun CAF-kriteeristön kanssa, jotka painottavat oman toiminnan kehittämisen ja erinomaisuuteen pyrkimisen näkökulmaa laadunarvioinnin kautta. Englanniksi näkökulmaa tavataan kutsua termillä ”business excellence”. Ajatus on siis organisaation kokonaislaadun arvioimisesta ja kehittämisestä omien parantamisalueiden tunnistamisen avulla.

Vertailukehittäminen

Benchmarking eli vertailukehittäminen (tai parhailta oppiminen) on laatutyökalu, jonka avulla voidaan analysoida toiminnan ongelmia ja löytää niihin ratkaisumalleja ja hyviä käytäntöjä. Vertailukehittäminen tapahtuu vertailemalla omia käytäntöjä muiden organisaatioiden tai toimintayksiköiden hyviin käytäntöihin. Tämä menetelmä rakentuu kahden tai useamman osapuolen keskinäiselle, luottamukselliselle

tietojen vaihdolle. Vertailussa arvioidaan onko ko. hyvä käytäntö siirrettävissä omaan toimintaan ja jos on, niin kuinka se voidaan tehdä. Vertailukehittämisen toteutuksessa on tärkeää, että oma toiminta tunnetaan perusteellisesti ennen kuin sitä verrataan muihin malleihin. Muilta ei tulisi ottaa käyttöön sellaisia malleja tai toimintatapoja, joita ei tunnetta perinpohjaisesti. Käyttöön otettavan mallin tai toimintatavan soveltuvuus omaan toimintaan on aina ymmärrettävä.

Tasapainoinen tulokortti

Balanced Scorecard - BSC - on Robert S. Kaplanin ja David P. Northonin kehittämä strategisen johtamisen ja seurannan apuväline. Tälle työkalulle löytyy useita suomenkielisiä nimiä kuten tasapainotettu arviointi, tasapainotettu tulokorttijärjestelmä tai -mittaristo ja tasapainoisen onnistumisen malli. BSC ei ole puhdas toiminnanohjausjärjestelmän malli, vaan se voi koostua useista erityyppisistä elementeistä. Lähtökohtana toimii yhteinen visio ja siihen pohjaava strategia, josta määritellään tavoitteet toimenpiteiden kautta eri näkökulmista. BSC-korteilla tarkastellaan vision ja strategian toteutumista yleensä neljää ulottuvuudesta, esimerkiksi: 1. kansalais- ja asiakasnäkökulmasta, 2. henkilöstönäkökulmasta, 3. toimintojen sujuvuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta sekä 4. yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta. Tasapainotettu mittaristo paljastaa kehitystrendejä ja ongelmakohtia, mutta ei välttämättä anna riittävästi välineitä toiminnan syvälliseen kehittämistyöhön.

ISO 9000 -standardit

ISO 9000 standardit ovat kansainvälisesti hyväksytyjä ja käytettyjä laatujohtamisen ja laadunvarmistuksen työkaluja. ISO lyhenne tulee International Organization for Standardization -järjestön nimestä. Suomen Standardisoimisliitto (SFS) on Suomen edustaja järjestössä. ISO-järjestelmään kuuluu yhteensä yli 20 erilaista laatustandardia, eikä niitä ole syytä tässä seikkaperäisesti käsitellä. Standardit ovat luonteeltaan yleisiä ja ne on muotoiltu soveltuviksi kaiken tyyppisille organisaatioille toiminnan laajuudesta tai luonteesta riippumatta. Standardeja tulee käyttää systemaattisesti, jotta ne antavat riittävän tuen laadunhallintaan. Standardit luovat ikään kuin raamit laadun kehittämisen huomioon otaville asioille. Organisaatiot itse määrittelevät tarkasteltavien asioiden tason. ISO-järjestelmässä keskeisiä ovat erilaiset dokumentit, joilla toiminnan tilaa ja laatua todennetaan.

Laatukäsikirjat

Suoritusten ohjeistamiseksi ja laadukkaan toiminnan määrittelemiseksi organisaatiot tai toimialaa kehittävät tahot voivat kehittää laatukäsikirjoja, jotka ovat jo enemmän spesifejä ja usein velvoittavia dokumentteja. Esimerkkinä terveydenhoitoalan hoitosuositukset tai hoi-

va-alan laatuohjeet. Käsikirjassa kuvataan ideaali toimintamalli, jota oletetaan seurattavan.

EFQM-laatupalkintomalli ja CAF-viitekehys

Euroopan laatupalkintomalliin EFQM:n on viitattu usein, ja se onkin yleisesti tunnettu ja hyödynnetty laadunarviointimalli. Siinä - laatupalkintokilpailun muodossaan - organisaation toiminta kuvataan hakeumuksessa, itsearvioidaan, pisteytetään sekä ulkoisesti analysoidaan. EFQM on raskas, mutta antoisa tapa saada tietoa oman toiminnan tilasta. Euroopan laatupalkintomalli toimii mm. Suomen laatupalkintokilpailun arvioinnin perustana.

CAF (Common Assessment Framework) on EFQM-kriteeristöä kevennetty, nimenomaan julkisille organisaatioille tarkoitettu laadunarviointimalli, jossa organisaatio itse tarkastelee ja pisteyttää omaa toimintaansa tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli - STL

Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli on yhdistelmä EFQM- ja CAF-malleista. Se on sovellettu erityisesti organisaatioille, jotka toimivat työllistämisen ja laaja-alaisen sosiaalisen tuen palveluiden tuottajina. Malli edesauttaa organisaatioiden toiminnan hahmottamista sekä tulosten todentamista. STL:ssä toimitaan itsearviointin sisäisen analyysin logiikalla, jota tukemaan voidaan yhdistää ulkoinen arviointi.

STL jakaantuu EFQM-mallin tavoin yhdeksään arviointialueeseen, jotka ovat arviointia johdattavia näkökulmia. Kukin arviointialue jakaantuu puolestaan arviointikohtiin, joita arvioidaan. Arviointikohtien alla on viitteellisiä esimerkkejä, jotka helpottavat lukijaa ja antavat ideoita siitä, mitä kukin arviointikohta voi pitää sisällään. STL:n arviointialueet ovat 1. Johtajuus, 2. Toimintaperiaatteet ja strategia, 3. Henkilöstö, 4. Kumppanuudet ja resurssit, 5. Prosessit, 6. Asiakastulokset, 7. Henkilöstötulokset, 8. Yhteiskunnalliset tulokset sekä 9. Keskeiset suorituskykytulokset. Näistä alueet 1-5 ovat toimintatapoja, jolloin arvioidaan nimenomaan toiminnan tapaa, sen olemassaoloa, suunnitelmallisuutta, kehittämistä ja järkevyyttä. Arviointialueet 6-9 ovat puolestaan tulosalueita, joilla arvioidaan organisaation saavuttamia tuloksia suhteessa omiin tavoitteisiinsa että muihin organisaatioihin.

STL sisältää tietyn pisteytyslogiikan ja arviointikriteeristön (eli "arviointikohdat"). Kustakin arviointikohdasta voi saada pisteitä enimmillään viisi ja pisteytys perustuu tiettyihin määriteltyihin kriteereihin. Pisteytystä tärkeämpää arvioinnissa on omien vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistaminen sekä tunnistettujen parantamisalueiden kehittäminen arvioinnin jälkeisillä toimenpiteillä. STL:n hyödyntämisen kannalta arviointiprosessin suunnitelmallinen organisoiminen on tärkeää. Samoin on johdon sitoutuminen arvi-

ointiprosessiin, sillä johdon tehtävänä on arvioinnissa esiin nousevien kehittämisehdotusten jalostaminen konkreettisiksi toimenpiteiksi. STL-malli ja siihen liittyvät itsearviointit ohjeet esitellään tarkemmin varsinaisessa Balanssi Akatemian julkaisemassa STL-työkirjassa.

STL:ää voi käyttää moneen tarkoitukseen. Ennen kaikkea sen tulisi olla oman toiminnan kehittämisen väline, mutta tämän lisäksi se tarjoaa mahdollisuuden oman toiminnan kuvaamiseen. Kuvaamisella tarkoitetaan toimintatapojen kuvaamista STL-kriteeristön avulla. Tämä mahdollistaa ongelmien analysointia.

STL:n pohjalta organisaatio voi laatia omat laatukäsikirjansa sekä todentaa tuloksensa helpommin esimerkiksi sidosryhmien sitä edellyttäessä. Edellä mainittu toiminnan kuvaus voi toimia hyvänä lähtökohtana laatukäsikirjan luomiselle. Tällöin vallitsevasta toiminnan kuvauksesta voidaan laatia laadukas malli, jonka mukaan organisaation tulisi toimia.

Laadukkaan organisaation tunnuspiirteet STL: n mukaan

STL asettaa organisaatioille tietyntyyppisiä vaatimuksia. Voidaankin kysyä, mitkä ovat laadukkaan organisaation piirteet EFQM: n ja tätä kautta myös STL: n mukaan? Näitä piirteitä on kaikkiaan kuusi:

1. Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus

Laadukkaassa organisaatiossa on kaukonäköistä ja innostavaa johtajuutta yhdistettynä toiminnan päämäärätietoisuuteen. STL: n arviointialueessa 1 heijastuu vaatimus johdon innostamiselle ja selkeälle päämäärätietoiselle johtajuudelle. Johtajat toimivat koko henkilöstölle käyttäytymisen ja suorituskyvyn esikuvina sekä johtavat esimerkillään tunnistaen sidosryhmät ja työskennellen näiden kanssa yhdessä. Vaikeissa tilanteissa johtajat kykenevät osoittamaan päämäärätietoisuutta ja luomaan aikaan luottamuksellinen työilmapiiri. Luottamuksen kautta varmistetaan sidosryhmien (sis. henkilöstön ja asiakkaat) sitoutuminen.

2. Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen

Laadukkuus on organisaation johtamista toisiinsa liittyvien järjestelmien, prosessien ja tosiasioiden avulla. Koko toiminnan perustana ovat sidosryhmien eli myös kaikkien asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä näiden pohjalta laaditut toimintaperiaatteet, päämäärät ja suunnitelmat sekä tehokas toteuttaminen. Prosessien ymmärtäminen, tunnistaminen ja kehittäminen edesauttavat tavoitteisiin pääsemisen. Päätökset perustuvat luotettavaan tietoon koskien nykyistä ja ennakoitua suorituskkyä, prosessin ja järjestelmän suorituskkyä, sidosryhmien tarpeita ja kokemuksia jne. Tosiasioihin perustuva johtaminen edellyttää riskien ja oman suorituskkyyn analysointia sekä hallintaa.

3. Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen

Laadukkaassa organisaatiossa henkilöstön kehittäminen on suunnitelmallista ja harkittua. Samalla henkilöstön osallistuminen organisaation toimintaan ja suunnitteluun takaa sitoutumisen ja myötävaikutuksen laadukkaan kulttuurin synnylle. Laadukkaassa organisaatiossa tunnistetaan ja ymmärretään tarvittava osaaminen ja asenteet siten, että ne tukevat organisaation toiminnan periaatteita, strategiaa ja päämääriä. Laadukkaat organisaatiot pyrkivät huolehtimaan, palkitsemaan ja antamaan tunnustusta vahvistaen näin sitoutumista sekä luomaan edellytyksiä organisaatiossa käytävälle avoimelle vuoropuhelulle.

4. Jatkuva oppiminen

Laadukkuus on pysyvän tilan asettamista kyseenalaiseksi ja muutoksien hyväksymistä ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin tarttumista. Laadukkaat organisaatiot oppivat jatkuvasti sekä omasta että muiden toiminnasta. Ne arvioivat, kehittävät ja vertailevat omaa toimintaansa. Ne kannustavat sidosryhmiään jatkuvan oppimisen kulttuurin edistämiseen.

5. Kumppanuuksien kehittäminen

Laadukkaassa organisaatiossa kehitetään lisäarvoa tuovia kumppanuuksia muiden organisaatioiden kanssa. Kumppanuudet ovat mahdollisuuksia tuottaa kasvavaa arvoa sidosryhmille. Kumppanit työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteiset päämäärät, tukien toisiaan ammattitaidollaan sekä pyrkivät luottamukseen ja avoimuuteen. Kumppanuudet kohderyhmäasiakkaiden kanssa perustuvat heidän tarpeidensa ennakointiin, analysointiin ja ymmärtämiseen sekä näiden tarpeiden todelliseen kohtaamiseen.

6. Yhteiskunnallinen vastuu

Laadukkuus on organisaatiota koskevien säädösten minimivaatimusten ylittämistä ja pyrkimystä ylittää organisaation perustehtävä. Laadukas organisaatio on eettisesti kestävä, läpinäkyvä ja rehellinen. Laadukas organisaatio on sidosryhmilleen avoin ja sitoutunut heidän tarpeidensa kohtaamiseen.

4. Pilotoinnin kokemukset ja pilottien arvioiden yhteenveto

4.1. Kokemuksia koellennoilta

Kokemukset pilotoinnista olivat monipuolisia. Yhtäältä pilotointi yllätti, toisaalta siinä toteutuivat tietyt ennalta tiedetyt asiat. Seuraavassa on tiivistetty neljä johtopäätöstä pilotoinnin kokemuksista:

1. *Sitoutuminen prosessiin*

Sitoutuminen prosessiin oli vaihtelevaa, mikä näkyy myös LAATU 2005 -hankkeen arvioinnissa ja prosessin yhteenvedossa. Osa organisaatioista oli paneutunut työhön todellisella intensiteetillä – osa taas hieman heikommin. Sitoutumista kuvastava, pilottiorganisaatioilta saatu kriittinen palaute koski prosessin ajoittumista kesään, käsitteiden hankaluutta sekä organisaation yleistä kiireellisyyttä ja arvioinnin viemää aikaa.

On totta, että arvioinnin tekeminen ns. ”direktiivin mukaisesti” vie aikaa, mutta on myös totta, että organisaation laadusta kertoo enemmän nopeasti huijattu kehittämishetki, joka huomenna unohtuu, kuin kehittämiseen ja itsearviointiin varattu aika. Sitoutumista yritettiin korostaa prosessin aikana kutsumalla arvioinnin konsensuspäiviin organisaation kuntaesimies- tai hallitustason johtoa. Osa organisaatiosta sai paikalle myös kuntaesimies- ja hallitustason johtoa ja näissä tilanteissa em. edustajat olivat erittäin kiinnostuneita organisaation laatutyöstä. Ongelmana oli myös kesälomien ja syksyn kiireiden keskelle ajoittuva arviointi. Tähän ajoitukseen suhtauduttiin erittäin kriittisesti ja osa organisaatiosta joutui siirtämään alkuperäistä sovittua konsensuspäivää.

Johtopäätöksenä on, että hyvä ajoittuminen arviointiprosessille toimialan organisaatioissa on kevät, jolloin haetaan pieniä parannuksia tulevalle vuodelle tai syksy, jonka avulla haetaan kehittämisideoita seuraavan vuoden toiminnan suunnitteluun.

2. *Käsikirjan käyttäminen*

Ilahduttavaa oli, että käsikirjaa käytettiin välineellisesti. Osa testiorganisaatioista jopa kirjoitti käsikirjan uudelleen. Käsikirjassa esiintyneitä käsitteitä ja niihin liittyviä selkeyttämisiä pidettiin hyvänä, mutta ei täysin riittävänä. Kiinnostavaa oli huomata se, että kokemukset arvioinnin hyödyllisyydestä ja ns. direktiivin mukaisuus (so. kuinka realistista pisteytys oli) riippui täysin siitä intensiteetistä, jolla organisaatiot paneutuivat käsikirjaan. Esimerkkinä voidaan mainita organisaatio, joka selkeästi arvioi itsensä pisteissä liian korke-

alle. Tällöin pisteytystä ajateltiin ”kouluarvosanoina” ja dokumentin tarjoamat pisteytyskriteerit oli unohdettu. Tämä on ymmärrettävää tilanteissa, joissa ”kehittämiskeskustelu” vie mennessään. Toisaalta organisaatio, joka ei välttämättä ollut suorittanut arviointia toivotulla intensiteetillä, mutta joka arvioinnissa otti lähtökohdaksi dokumentin pisteytyksen ja ohjeiston, suoritti arvioinnin realistisella pisteytyksellä.

Ajoittain käsikirjan tarjoamiin esimerkkeihin suhtauduttiin liian pieteetillä, jolloin arvioinnissa ei tarpeeksi ajateltu ”miten meidän organisaatiossa toimitaan suhteessa kuhunkin arviointikohtaan” tai ”mikä on meidän toimintatapamme kussakin asiassa”.

3. Arviointiprosessi

Arviointiprosessit toteutettiin myös vaihtelevasti. Pääasiassa organisaatiot noudattivat ehdotettua menetelmää, jossa kukin arviointia suorittava tutustui itse dokumenttiin ja suoritti arvioinnin. Tämän jälkeen organisaatiot pitivät oman sisäisen koontipäivänsä ja jotkut jopa useampia. Varsinainen ns. konsensuspäivä toteutettiin jokaisessa organisaatiossa. Ainoastaan yksi pilottiorganisaatio ei voinut prosessia läpi sovitun mukaisesti viestinnällisten ongelmien takia.

Millaisena järjestelmää testanneet organisaatiot näkivät itsearviointiprosessin? Yleisesti voidaan todeta, että itsearviointiprosessi koettiin erittäin hankalaksi. Hankaloittavia tekijöitä olivat käsitteiden outous huolimatta käsikirjassa olevasta tukikäsitteistöstä. Toinen ongelmallinen asia oli tottumattomuus viitekehysten arviointilogiikkaan. Prosessin alussa toteutetut pohjustukset, ”laatutuokiot” loivat parempaa ymmärrystä, mutta ne eivät ilmeisesti riittäneet, tai niiden anti oli jo unohtunut, kun varsinaista itsearviointityötä ryhdyttiin organisaatiossa toteuttamaan. Toisaalta hankkeen tukea (puhelin-konsultaatiota) ei juuri käytetty ongelmien ilmaantuessa. Voidaankin sanoa, ettei tarjottu tuki ja ohjeistus vastannut pilottien tarvetta. Voidaan kuitenkin todeta, että kyseessä oli myös tietoinen valinta ”raadollisesta” testauksesta todellisen soveltuvuuden esiin saamiseksi.

Itsearviointiprosessissa oli toki monia positiivisia asioita. Ensimmäinen ja useimmin mainittu asia oli, että itsearviointi pakotti käymään asioita systemaattisesti läpi ja erityisesti ottamaan organisaatiossa aikaa keskustelulle, jota muuten ei tulisi käytyä. ”Pakottamisella” on myös toinen ulottuvuus. Testauksen aiheuttama pakko käydä keskusteluja kertoo myös siitä toiseikasta, että ilman tätä ulkoista pakkoa – vastaavaa toimintaa ei tehtäisi. Jatkon kannalta kysymys kuuluukin – missä määrin testauksen yhteydessä opittu arvioinnin toimintatapa osana oman organisaation kehittämistä juurtuu pilottiorganisaatioihin. Osassa organisaatiosta toiminnan arviointia on toki tehty aikaisemminkin ja tehdään – esimerkiksi EFQM-mallia käyttäen.

Itsearviointi ei kuitenkaan ollut pelkkää keskustelua, vaan myös vahvuukseen, parantamisalueiden ja kehittämisideoiden tunnistamista. Konsensuspäivä-

vien yhteydessä ilmeni, että keskustelun pohjalta erilaisia kehittämisideoita kuitenkin tuotettiin. Organisaatioiden tuottamat kehittämisideat olivat myös varsin konkreettisia ja organisaatioiden palautteiden valossa vaikuttaa siltä, että uudenlaisen ajattelun, uuden käsitteen tai käsitteistön oppimista on tapahtunut sekä mahdollisia uusia ideoita on syntynyt. Itsearviointi oli siis oppimiskokemus pääasiassa kaikille testauksen suorittaneille organisaatioille.

4. Pilotoinnin kokemukset eivät ole uusia

Kehittäjän näkökulmasta pilotoinnin antama palaute testauksesta ei ollut mitään yllättävää uutta. Samat ongelmat toistuvat usein organisaatioiden suorittaessa laadunarviointia ja erityisesti itsearviointia ensimmäisen kerran. Yllättävää oli osaltaan pilottiorganisaatioiden sitoutuminen sekä tiettyjen organisaatioiden ongelmat (kiireet ja käsitteiden ymmärtäminen) pilotoinnin suorittamisessa, jopa kokeneidenkin organisaatioiden kohdalla.

4.2. Pilottiorganisaatioiden arvioinnin yhteenveto

Pilotoinnissa mukana olleiden kuuden organisaation arvioinnin tuloksia ei tässä yksityiskohtaisesti raportoida. Pilotoinnin ensisijainen tarkoitus oli testata järjestelmää ja käynnistää kehittämistyötä valituissa organisaatioissa. Näin ollen arvioinnin tulokset tarjoavat kullekin pajalle oman toiminnan kehittämisen näkökulmaa. Pilotoinnin toteutustavan myötä myös pisteytys muodostui enemmänkin viitteelliseksi. Kullekin organisaatiolle on laadittu omat lyhyet palauteraportit, jotka on lähetetty organisaatioihin. Lisäksi tilaajalle on raportoitu yksityiskohtaisemmin pilottiorganisaatioiden arvioinneista. Pilottiorganisaatioiden arviointi perustui heidän toimittamiinsa strategiamateriaaleihin sekä arvioinnin aikana toteutettuihin konsensuspäiviin.

Yhteenvetona pilottien arvioinnista voidaan todeta seuraavat asiat:

- Arvioinnin tekeminen ns. direktiivin mukaisesti oli hankalaa. Tämä tarkoittaa sitä, että pisteytys oli liian optimistista lähes kaikissa organisaatioissa. Perusteluja pisteille ei kunnolla oltu mietitty, ja esimerkiksi tulosten pisteytyksessä ei kiinnitetty tarpeeksi huomiota todellisiin tuloksiin ja perustelujen etsintään. Näin ollen pisteytys jäi osin mutu-tuntumaksi.
- Toimintatapojen arviointi oli hankalaa ja usein arvioitiinkin ns. ”koulu-pisteasteikolla” sitä, kuinka hyviä asioita tiettyyn arviointikohtaan liittyen löytyy, ei niinkään sitä, kuinka kehittynyt organisaation toiminnan tapa asiassa on.
- Vahvuuksia, parantamisalueita ja kehittämisideoita oli tunnistettu. Usein vahvuudet olivat enemmän itsestään selvyyksiä kuin varsinaisi-

sia organisaation vahvuuksia. Perustelut vahvuuksille olivat ajoittain heikolla pohjalla.

Seuraavassa käydään läpi pilottiorganisaatioiden arviointi yhteenvedona arviointialueittain. Erot eri organisaatioiden välillä ovat merkittäviä, joten seuraava taulukko on lähinnä suuntaa-antava analyysi:

Arviointialue	Laatua tukevia asioita	Haasteita
<i>Johtajuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision kehittämisprosessi on useissa organisaatioissa kunnossa ja sitä toteutetaan ▪ Mission ja arvojen määrittelyyn toimintatavat eräissä organisaatioissa ▪ Hyviä sidosryhmäyhteistyön menetelmiä suuremmissa organisaatioissa ▪ Innostus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimintatapojen kehittäminen esimerkiksi mission ja arvojen määrittelyyn ▪ Systemaattisia toimintatapoja puuttuu pienemmissä organisaatioissa ▪ Johtajien sidosryhmäyhteyden systematisointi (ja dokumentointi) ▪ Vastuiden määrittelyt
<i>Toimintaperiaatteet ja strategia</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edellytyksiä strategiseen suunnitteluun löytyy ▪ Hyviä toimintatapoja strategian laatimiseksi, päivittämiseksi sekä toteuttamiseksi löytyy erityisesti suuremmista organisaatioista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osa organisaatioista strategisesti flegmaattisia ▪ Oman strategisen ajattelun kehittäminen – mahdollisuuksien tunnistaminen, tavoitteiden asettelu ja niiden toteutumisen seuranta on osin puutteellista ▪ Toiminnan perustaminen suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon
<i>Henkilöstö</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisaatioissa kohtuullisen hyvät edellytykset vuoropuhelulle ▪ Henkilöstövoimavarojen hallinta eräissä organisaatioissa ▪ Osaaminen ja koulutusmyönteisyys 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimintatavat henkilöstön osaamisen parempaan hyödyntämiseen ja kehittämiseen puuttuu monista organisaatioista ▪ Urakehityksen, henkilöstön palkitsemisen toimintatapojen kehittäminen
<i>Kumppanuudet ja resurssit</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknologian ja toimitilojen sekä materiaalien hallinnan toimintatavat kunnossa ▪ Kehittyneitä järjestelmiä tiedon ja tietämyksen sekä taloudellisten resurssien hallitsemiseksi löytyy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimintatapojen systematisointi: kumppanuuksien hallinta ▪ Tiedon ja tietämyksen hallinta puutteellista useissa organisaatioissa
<i>Prosessit</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kohderyhmäasiakkaan kohtaaminen ja tukeminen ▪ Useissa organisaatioissa myös kehittyneitä ”tiedostamattomia prosesseja” 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosessiajattelun levittäminen ja prosessien kehittäminen ▪ Asiakkuuksien hallinnan kehittäminen

<i>Asiakastulokset</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kohderyhmäasiakas tulokset ovat kohtuullisen hyviä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakassegmentoinnin välttämättömyys sekä asiakaspalautteen kehittäminen eräissä organisaatioissa
<i>Henkilöstötulokset</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilöstötuloksia mitataan sekä ovat testatuissa organisaatioissa kohtuullisia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivaatio ja sitä edistävän motivoinnin kehittäminen
<i>Yhteiskunnalliset tulokset</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteiskunnan tunnustus tehdyille työlle ▪ Alueellinen merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toiminnan yhteiskunnallisten tulosten (perustehtävän ulkopuolella) mittaaminen ▪ Yhteiskunnallisten tulosten merkityksen ymmärtäminen
<i>Keskeiset suorituskykytulokset</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osa organisaatiosta kehittyviä ja kasvavia, osa paikallaan pysyviä ja taantuvia ▪ Joissain organisaatioissa tavoitteenasettelu ja mittaaminen kehittyntä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suorituskyvyn mittaamisen kehittäminen ▪ Mittaamisen merkityksen parempi ymmärtäminen

Edellisestä taulukosta voidaan nähdä, että toimiala on kulkemassa kohti pirstoutuvan työpajatoiminnan kenttää (vrt. Virtanen 2003). Suuret sosiaalisen työllistämisen säätiöt – joissa kehittämistoiminta on jo aloitettu, pärjäävät testauksessa huomattavasti paremmin. Perustellusti voidaan esittää kysymys, suosiiko viitekehys suurempia organisaatioita? Vastaus on kuitenkin kielteinen, sillä pienempikin kunnallinen organisaatio voi osoittautua erittäin tarkoituksenmukaiseksi ja laadukkaaksi – kuten pilotointi osoitti. Tästä johtuen pilotoinnin arvioiden yhteenvedon tulee suhtautua ainoastaan suunta-antavana.

Sosiaalisen työllistämisen organisaatioissa tulevaisuuden haasteet liittyvät luvussa 2 esitetyn kehittämistoiminnan käynnistämiseen. Useissa organisaatioissa siirrytään uusiin palveluihin tai kehitetään vanhaa, mutta aikaa laadukkaan organisaation perusrakenteille ei tunnu jäävän. Niinpä muutama perusasia sopii muistutukseksi kaikille organisaatiolle laatumatkaa suunniteltaessa:

- 1. Hyväksy toimintaympäristön muutokset ja lähde etsimään strategisia ratkaisuja niihin**
- 2. Kiinnitä huomiota tavoitteiden asettamiseen ja niiden entistä parempaan mittaamiseen**
- 3. Muista hengähtää kehitysvimmassa ja pohdi pieniä parannuksia (esim. käytännön kehittämisideat, joita pilotoinnin konsensuspäivissä syntyi)**
- 4. Jatka aloitettua hyvää kehittämistyötä sekä innostu toiminnan kehittämisestä**

5. Ajatuksia arvioinnin toteuttamisesta

Tässä luvussa on esitetty pilotoinnin kokemusten pohjalta erilaisia näkemyksiä arvioinnista. Näkökulmat ovat **fiktiivisesti väritettyjä** ja tarjoavat apua arviointia aloitteleville organisaatioille.

5.1. Pienen kunnallisen työpajan näkökulma

Organisaatiossa on noin viisi työntekijää ja paja kuuluu hallinnollisesti kunnan nuorisotoimen alaisuuteen. Organisaatiossa toimii tekstiili- ja puupajojen lisäksi pienimuotoinen kierrätyskeskus. Kohderyhmäasiakkaita vuodessa on noin kahdestakymmenestä viiteenkymmeneen. Organisaatiossa ei ole aiemmin tehty vastaavaa kehittämistyötä, joten käsitteet olivat suhteellisen outoja.

STL arviointialueessa yksi, johtajuus, päätettiin arvioida ensisijaisesti työpajan johtajaa, joka toimii myös kunnan nuorisosihteerinä. Arvioinnissa näkökulma laajeni ajoittain ja johtajuus-kohdassa käsiteltiin erilaista toimintaa, joka kuului paremmin muihin arviointikohtiin.

STL arviointialueeseen kaksi, toimintaperiaatteet ja strategia, suurin osa suunnittelusta sekä tavoitteista tulee kunnalta. Työllisyydenhoidon perustana on vuosittain laadittava laaja-alainen työllisyydenhoidon aiesopimus. Sopimuksen allekirjoittavat alueelliset työllisyyttä edistävät toimijat. Aiesopimus toimii osaltaan strategisena lähtökohtana ja strategiset painopisteet noudattavat alueen työllistämisen painopisteitä. Nämä liittyvät esimerkiksi nuorten elämänhallinnan parantamiseen sekä kestävään kehitykseen.

Strategiatyössä painopisteet saadaan aiesopimuksesta sekä kunnan strategisista lähtökohdista (BSC). Strategisessa suunnittelussa asetetaan tietyt painopisteet ja niiden toteutumista seurataan vuosittain tulosraporteilla. Tässä mielessä organisaation liikkumatila/halu on ollut verraten vähäinen. Organisaation toimintatavat liittyvät siis siihen, miten se asettaa itselleen tavoitteet kunnan strategisten tavoitteiden ja painopisteisiin nojaten ja toteuttaa toimenpiteillään niitä strategisia asioita, jotka koskevat pajaa. Kunnan tuloskortti auttaa myös pajaa omien tavoitteidensa mittaamisessa, sillä tuloskortissa olevat mittarit hyödyttävät myös pajaa. Tällaista asiaa arvioidessa tulee kiinnittää huomio siihen, miten paja on mukana kunnan strategian toteuttamisessa – eikä niinkään siihen, kuinka monimutkainen ja hieno oma strategia pajalla on.

Henkilöstöalueella (arviointialue 3) pajan toimintatavat ovat vielä varsin kehittymättömät. Toimintatavat ovat ennemminkin yhteisesti sovittuja löyhiä käytäntöjä, eikä niitä ole dokumentoitu. Toiminta perustuu sekä ulkopuolelta tuleviin asioihin, että yhteiseen keskusteluun ja työpajan johtajan henkilökohtaisiin näkemyksiin. Henkilöstönhallinnan alueella osa pajan toimintata-

voista liittyy myös emo-organisaation toimintatapoihin, kuten henkilöstön kehityskeskusteluihin, kunnan henkilöstösuunnitelmaan jne.

Kumppanuuksien ja resurssien alueella (arviointialue 4) tällaisen pajan arvioidtavat toimintatavat voivat liittyä kuntaorganisaation kumppanuuksiin, tavarantoimittajien kumppanuuksiin ja niiden hallintaan (yhdessä sovittu tapa kuka vastaa mistäkin) sekä kunnan taloudenseurantaan ja budjettisuunnitteluun. Teknologian ja laitteiden hallinnan alalla toimintatavat liittyvät sovittujen ohjeiden laatimiseen ja niistä tiedottamiseen sekä niiden liittyvän huollon varmistamiseen. Toimintatavat ovat osin kehitysasteella eli puheen tasolla ja ne kannattaisi kuvata jonkinlaisessa dokumentaatioissa perehtymisen helpottamiseksi.

Prosesseista (arviointialue 5) kuvattuja ovat keskeiset prosessit, kuten projektien ”prosessikuvaukset” sekä tukityöllistämisen prosessi. Ensimmäinen konkreettinen kehitysidea liittyy juuri prosessien huolelliseen kuvaamiseen. Todettiin, että tämän kautta koko laatutyö avautuisi kyseisessä organisaatiossa selkeämpänä kokonaisuutena ja siitä saataisiin varmasti enemmän irti.

Arvioinnissa on syytä kiinnittää huomiota tarkoituksenmukaisuuteen. Tässä mielessä monimutkaisten tietojärjestelmien ja dokumentoinnin puuttuminen ei merkitse toimintatavan huonoutta, vaan niissä asioissa joissa toimintatapa löytyy, voidaan se järkevästi perustella pajan kuulumisella kuntaorganisaatioon sekä perustella pajan koon pienuudella. Arviointi kannattaa toteuttaa osana vuotuista toiminnan ja budjetin suunnittelua.

Tulosten (arviointialueet 6-9) seuranta tapahtuu vuosittain tulosraportilla, joka esitellään valtuustotasolla ja lautakuntatasolla. Tulosten dokumentoinnissa on syytä muistaa tarkoituksenmukaisuus. Monimutkaisten mittareiden kehittäminen pajalla ei ole järkevää, vaan on hyödyllistä käyttää hyväksi emo-organisaation strategiaan sisältyviä mittareita. Pajalla näitä mittareita ovat esimerkiksi: henkilöiden sijoittuminen työhön, koulutukseen tai vastaavaan puolen vuoden ja vuoden jälkeen pajajakson päättymisestä. Muut mittarit liittyvät kunnan työllisyyden tavoiteasetantaan: pitkäaikaistyöttömien määrä, vastaanotettujen kierrätystuotteiden määrään, poisluovutetun ongelmajätteen määrä jne.

5.2. Suurehkon sosiaalisen työllistämisen palvelutuottajan näkökulma

Esimerkillinen arviointiprosessi

Organisaatiossa toimii yli 30 henkilöä ja se jakautuu useaan yksikköön, joissa on erilaisia palveluja. Arviointia varten organisaatiossa on perustettu arviointiryhmä, johon kuuluu johdon lisäksi edustus kustakin organisaation yksiköstä.

Alussa perehdytään yksitellen käytössä olevaan arviointikriteeristöön. Tämän jälkeen arviointiryhmä kokoontuu keskustelemaan siitä, mitä kukin arviointikysymys tarkoittaa heidän organisaationsa kohdalla. Esimerkeistä etsitään apua, mutta jos niistä ei löydy, listataan arviointikohdan alle johdettuja kysymyksiä siitä, mitä asia organisaation kohdalla tarkoittaa. Menetelmä on työläs ja vaatii useamman työpäivän, mutta samalla tulee laadituksi pohja mahdolliselle toiminnan kuvaukselle sekä mahdollisesti myös laatukäsikirjalle.

Tämän jälkeen arviointihenkilöt toteuttavat yksilökohtaiset arvioinnit STL-käsikirjaa hyödyntäen. Epäselvät käsitteet kirjoitetaan muistiin ja niitä etsitään käsikirjasta tai ne tuodaan esiin ja niistä keskustellaan muissa yhteyksissä. Yksilöarviointiin kuuluu kullakin muutamia tunteja.

Yksilöarvioinnin jälkeen arviointiryhmä kokoontuu yhteen keskustelemaan arvioinnin tuloksista. Käy ilmi, että kukin on tarkastellut arviointia omasta näkökulmastaan. Yhdessä ryhdytään pohtimaan ja analysoimaan sitä, mitä asia tarkoittaa koko organisaatiossa.

Ajatuksia organisaatioiden toimintatavoista

Koska pilotoinnin yhteydessä ei laadittu toiminnan kuvauksia – rajoitetaan seuraavassa ainoastaan esimerkein kuvailemaan niitä asioita, joista toimintatavan suuremmissa organisaatioissa voi tunnistaa.

Johtamiseen liittyvät toimintatavat ovat konkreettisimmillaan yleensä strategia-, laatu- ja kehittämispäiviä vision, mission ja arvojen määrittelemiseksi. Toisaalta siihen kuuluu johtamisfilosofia tai johtamiskulttuuri, tapa määritellä työntekijöiden työnkuvat, tavat pitää yhteyttä sidosryhmiin ja tiedottaa organisaation toiminnasta jne. Henkilöstön motivointiin liittyvät asiat voivat tarkoittaa suurissa organisaatioissa virkistysmahdollisuuksien järjestämistä, kirjallisia tai suullisia tunnustuksia hyvistä työsuorituksista jne. Suuremmissa ja itsenäisemmissä organisaatioissa em. toimintatavat liittyvät esimerkiksi henkilöstösuunnitelmaan, henkilöstöstrategiaan tai henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan ja johtajan toimimiseen tätä suunnitelmaa tukevalla tavalla. Oleellista johtajuudessa on myös erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvana toimiminen, joka toimintatapana voi suuressa organisaatioissa tarkoittaa ”joukkojen johtamista edestä käsin”: esimerkkinä olemista, hyvän hengen luomista, innostamista ja kannustamista.

Strategisen suunnittelun osalta jo pilotoinnissa olleet organisaatiot eroavat merkittävästi toisistaan. Suuremmista organisaatioista mukana oli sekä säätiö-, osakeyhtiö-, että yhdistysmuotoinen organisaatio. Nämä organisaatiomuodot asettavat kukin omat reunaehdonsa toiminnalle ja strategiselle suunnittelulle. Esimerkkinä strategisesta suunnittelusta on toimintaympäristön ja markkinoiden analyysi, jota isoissa organisaatioissa tekevät siihen valtuutetut henkilöt sekä esimerkiksi johto. Samalla käytetään systemaattisia menetelmiä strategian toteuttamiseksi koko organisaatioissa, asetetaan tavoitteita

mihin organisaatio pyrkii ja miten se huolehtii tulosten mittaamisesta. Yleinen apuväline tähän on tuloskortti tai prosessikartta. Vastaavasti pienille kunnallisille työpajoille, vastaavat järjestelmät voivat löytyä kunnasta (esim. tuloskortti), ja näiden soveltaminen ja räätälöiminen pajalle helpottaa strategista suunnittelua ja ohjausta.

Strategian kartoittaminen yhdessä sidosryhmien (sisältäen siis myös asiakkaat) kanssa auttaa suurempia organisaatioita myös ymmärtämään paremmin sidosryhmien tarpeet. Esimerkkinä tällaisesta toimintatavasta on säännönmukainen suunnittelupalaveri, jossa asetetaan keskeiset strategiset tavoitteet yhdessä työllisyyttä edistävien organisaatioiden edustajien kanssa. On todennäköistä, että työhallinnon rakenneuudistus tulee luomaan sosiaalisen työllistämisen organisaatiolle vaatimuksia tämännäköisten toimintatapojen kehittämisestä yhdessä (tulevien) kumppaniensa kanssa.

Suurissa organisaatioissa strategian päivittäminen ja uudistaminen merkitsee usein esimerkiksi vuotuisia strategiapäiviä. On kuitenkin harhaanjohtavaa ajatella, että toimintatapa on aina jokin tapahtuma. Strateginen suunnittelu voidaan nähdä myös jatkuvana prosessina, jota erityisesti organisaation johto (esim. johtoryhmä) tekee sekä epäsäännöllisesti (osana muuta työtä) sekä säännöllisesti (sovitussa tilanteissa – laaturyhmän strategiapäivillä ja vastaavilla).

Henkilöstön osalta suurten organisaatioiden toimintatavat liittyvät henkilöstösuunnitelman ja henkilöstöstrategian laatimiseen tavoitteena tukea organisaation tavoitetilan saavuttamista. Toisaalta siihen liittyy työn organisointi, mikä taas tukee vuoropuhelua, vaikutusmahdollisuuksia jne. Esimerkkeinä keskeisistä toimintatavoista ovat tiimityöskentely ja koko organisaation säännölliset palaverit. Toisaalta organisaatiossa tutut kehityskeskustelut ovat osa henkilöstöhallinnan toimintatapoja. Vuoropuhelu näkyy suuremmissa organisaatioissa eri tasoilla toteutettavissa palavereissa (toiminnot, yksiköt, tiimit, johto jne.) sekä vuotuisissa kehityskeskusteluissa. On hyvin tavallista, että organisaatiot arvioinnissaan nostavat esimerkiksi viikkopalaverit vuoropuhelun toimintatavaksi. Tällöin on kuitenkin tarkkaan mietittävä, mikä on tällaisten palavereiden todellinen tarkoitus eli ovatko ne enemmän viikon tilanteen kertaus, yhdessä ideointi ja innovointi (prosessien kehittämistä), henkilöstön vuoropuhelua vai mitä.

Kumppanuuksien ja resurssien hallinnan osalta suurissa organisaatioissa keskeiset toimintatavat vaihtelevat paljolti organisaation tuotteista ja palveluista riippuen. Toimintatavan sopiminen kumppaneiden hallintaan on tärkeää, joka voi olla esimerkiksi yhdessä sovitut vastuut, tavoitteet ja yhteistyömuodot, sovittu ja dokumentointi viestintämekaniikka kumppanien suuntaan jne. Resurssien hallinnassa toimintatapa löytyy yleensä kaikilta organisaatiolta, joka tarkoittaa siis talousseurantaa, budjetointeja, kuluseurantaa ja näiden kehittämistä organisaation tavoitteiden ja strategian mukaisesti sekä esimerkiksi neljännesvuosittain toteutettavaa talouden riskianalyysiä.

Suurissa – erityisesti tuotanto-organisaatiossa – oleellista on arvioida ja kehittää niitä toimintatapoja, joilla organisaatio hallitsee materiaalejaan, koneita ja laitteitaan. Organisaatiossa käytettävä teknologia vaihtelee paljolti organisaation luonteesta riippuen. Tässä mielessä esimerkkejä toimintatavoista on vaikea löytää. Erityisesti kyseeseen tulee vastuiden määrittely edellä mainittujen asioiden hallinnassa, säännölliset tarkastukset ja sovitut menettelytavat esimerkiksi käytön ja huollon osalta.

Esimerkiksi suuressa organisaatiossa, jossa asiakkaita on vuosittain 300, prosesseihin liittyvät toimintatapakysymykset viittaavat väistämättä prosessien systemaattiseen hallintaan ja kehittämiseen. Prosessin vastuuhenkilöt on nimetty ja prosessin kehittäminen tapahtuu esimerkiksi yksilövalmentajien tiimikokouksissa, joiden muistiot toimivat samalla arvioinnin kannalta evidenssinä siitä, että kehitystä on tapahtunut. Toisaalta myös valmennusprosessien osat eli alaprosessit tai työkokonaisuudet on tunnistettu ja tämän kautta prosesseja voidaan paremmin kehittää kekseliäämmin asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Prosessien parantamisessa on joissakin organisaatioissa kysymys myös muutoksen hyväksymisestä ja siihen pyrkimisestä. Tämä tarkoittaa sitä, ettei pelkästään pidetä kiinni vanhoista rakenteista tai rutiineista, vaan pyritään aktiivisesti tunnistamaan prosesseihin liittyvät pienet parannukset sekä suuret läpimurrot.

5.3. Erittäin pienen tai erittäin kiireisen organisaation STL-sovellus

Mikäli organisaation pienen koon vuoksi ei ole mielekästä toteuttaa kovin tarkkaa laatuprosessia, voi STL:ää soveltaa kevyemmin. Toisaalta mikäli laatutyö on periaatteiltaan tuttua ja pitkäköön prosessiin ei tunnu löytyvän aikaa, on mahdollista keventää arviointia esimerkiksi seuraavasti:

Organisaation arviointiin valitaan kaikista organisaation yksiköistä keskeiset henkilöt sekä organisaatioiden prosessien omistajat (suuressa organisaatiossa). STL-käsikirjaa ei sinänsä käytetä suoraan, vaan otetaan taustaksi STL-kriteeristö eli kaikki arviointikohdat. Arviointikohdat toimivat arviointia johdattavina kysymyksinä. Pisteytyksessä sovitaan, että käytetään STL:n pisteytystä. Ennen arvioinnin toteuttamista arviointitiimi kokoontuu ja rajaa arvioinnin ja pohtii keskeisiä käsitteitä – mitä johtaminen tarkoittaa meillä? Ketkä kaikki kuuluvat johtajiin jne. Yhteisymmärryksen muodostamisen jälkeen kukin arviointitiimin jäsenistä suorittaa itsearviointin tarkastelemalla kysymyksiä ja pohtimalla miten asiat meillä tehdään? Hän listaa muutamia perusteluja paperille kunkin arviointikohdan alle ja antaa pisteet.

Mikäli mieleen ei tule miten asia organisaatiossa hoidetaan kohta, jätetään pisteyttämättä ja asia nostetaan esiin myöhemmin konsensuspäivässä. Pääosin tämä kielii siitä, ettei toimintatavasta ole kerrottu tai siitä, ettei toimintatapaa ole.

Yksilöarvioinnin jälkeen ryhmä kokoontuu keskustelemaan arvioinnista. Arviointiin on varattu kokonainen päivä. Keskustellaan vahvuuksista ja parantamisalueista sekä siitä, miten eri osallistujat ovat kunkin arviointikohdan arvioineet? Sen jälkeen organisaatio muodostaa itesään varten viitteellisen pisteytyksen.

Tämän jälkeen arviointiryhmä kokoontuu uudestaan. Arviointi kerrataan ja kehittämisideat listataan. Kehittämisideat asetetaan tärkeysjärjestykseen ja ne esitetään johdolle. Johdon tehtävänä on organisaation kehittämistoimpiteistä päättäminen arvioinnin perusteella. Kehittämisideoiden pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma tai ne otetaan osaksi toimintasuunnitelmaa ja niiden resursoinnista huolehditaan.

5.4. Itsearviointin erittäin kevennetty versio¹

STL-mallia voi soveltaa myös erittäin kevyesti. Tämä tarkoittaa oman toiminnan arviointia kunkin arviointialueen osalta. Kunkin arviointialueen osalta tarkastellaan arviointikohtien kysymyksiä, joiden avulla pohditaan arviointialueen vahvuuksia ja parantamisalueita sekä kehittämisideoita. Kuhunkin listataan esimerkiksi vain kolme keskeisintä seikkaa.

Itsearviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi kehittämispäivien yhteydessä tai vastaavissa tilaisuuksissa, missä on suurempi määrä ihmisiä koolla ja näin mahdollisuus nostaa erilaisia näkökulmia esiin.

Arviointiprosessi voidaan toteuttaa jakamalla osallistuvat pieniin ryhmiin, jonka jälkeen ryhmille jaetaan arvioivat toimintatapa-alueet erikseen (alueet 1-5) sekä tulosalueet (6-9) yhtenä kokonaisuutena. Useampi ryhmä voi pohdita samaa aluetta. Tämän jälkeen ryhmän tulokset kootaan yhteen ja esitetään koko osallistujajoukolle.

Näiden jälkeen ideoidaan vielä ryhmissä organisaatiolla esitettyjen vahvuuksien ja parantamisalueiden kautta selkeitä kehittämisideoita.

6. Kehittämisen prosessin ja STL-mallin arviointi

6.1. Kehittämisen prosessin arviointi

Miten itse STL:n kehittäminen onnistui? Miten itse sosiaalisen työllistämisen laadun arviointimallia voidaan arvioida pilotoinnin jälkeen? Kehittämisen prosessin kokemuksista voidaan nostaa esiin seuraavat johtopäätökset.

1. Prosessi osoittautui oletettua hankalammaksi

Kehittämisen prosessin mahdollinen riski- tai lähtötasoanalyysi ei välttämättä onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka perusanalyysi osoitti työpajojen laatutyön tilan olevan varsin hajanaisella tasolla, tietynlainen usko yksinkertaisen viitekehysten työstämiselle ja organisaatioiden itseohjautuvuudelle toimi testausprosessin taustalla.

Tämä itseohjautuvuus ei kuitenkaan pilottiorganisaatioissa toteutunut odotetulla tavalla ja samalla organisaatioiden ymmärrys testimateriaalista vaihteli suuresti. Arvioitaessa testiversiota käsikirjana, voidaan myös olla varsin kriittisiä sen silloisesta ulkoasusta ja stilistiikasta, mikä osaltaan vaikeutti dokumentin ymmärtämistä. Samoin puhelinkonsultaatio menetelmänä ei välttämättä toiminut – eivätkä organisaatiot nostaneet ongelmiaan tarpeeksi esiin puhelinkonsultaatioissa.

Testauksen aikana monet organisaatiot esittivät kritiikkiä siitä, ettei malli sovellu heidän organisaatioonsa. Kritiikki kohdistui osin oikeisiin asioihin (sikäli kun organisaatio oli perusluonteeltaan erilainen). Pääosa kritiikistä kertoi kuitenkin kolmesta seikasta. Ensimmäiseksi siitä, että laadukkaan organisaation monet perusasiat ja käsitteet olivat testaaville organisaatioille alun perin vieraita. Toisaalta siitä, että viitekehystä ei osattu soveltaa rohkeasti, vaan pitäydettiin selkeästi siinä. Kolmanneksi kritiikki toi välillä selvästi esiin sen, ettei kritisoija ollut riittävästi perehtynyt annettuun materiaaliin.

Kuten jo todettua sitoutuminen prosessiin oli vaihtelevaa. Kolme testaajista oli sitoutunut prosessiin kiitettävästi. Yksi käytti testausta sopivasti oman toiminnan kehittämisen välineenä – mitä sinänsä voidaan pitää hyvänä asiana.

2. Prosessin aikana tehdyt linjaukset osoittautuivat toimiviksi tavoitteiden kannalta

¹ Esimerkki on saanut virikkeitä Net Effect Oy:n omasta itsearviointiprosessista

Prosessin aikana tehtiin muutamia uudelleenlinjauksia, jotka palvelivat tavoitteiden saavuttamista. Tärkein linjaus lienee EFQM-mallin tarkasta soveltamisesta luopuminen ja mallin radikaali yksinkertaistaminen. Kriittisesti arvioiden, voidaan esittää myös kysymys, onko nykyinen STL-malli jo liian yksinkertainen? Siis täyttääkö se laadukkaan organisaation peruskriteerit? Tähän voi vastata myöntävästi, sillä kaikki EFQM-mallin keskeiset asiat on sisällytetty viitekehykseen. Pilottiorganisaatioiden toistuneesta kritiikistä itsearviointin raskautta ja asian hankaluutta kohtaan voi tehdä myös johtopäätöksen, että samaa tulosta ei olisi testauksessa saavutettu, mikäli käytössä olisi ollut raskaampi viitekehys.

Toinen prosessin aikana toteutettu linjaus koskee käsillä olevaa kahta julkaisua. Näistä julkaisuista tämä raportti on tehty laatutyötä aloittaville johdattukseksi laatuun, laatutyöhön ja STL mallin käyttöön. STL on puolestaan suunnattu jo hieman kehittyneemmille organisaatioille, joilla peruskäsitteistö ja perus työskentelytapa on ainakin osin tuttu. Tämä matkakuvaus on eräänlainen esiopas ja -ohjeistus ja STL-käsikirja varsinainen kartta ja ohjeistus sosiaalisen työllistämisen organisaatiolle laadun arviointia varten. Tämän linjauksen toivotaan parhaiten edistävän laatutyötä ja palvelevan laatutyön soveltamista.

3. Prosessi oli oppimiskokemus sekä kehittäjille että testaajille

Kehittäjän näkökulmasta prosessia voi myös luonnehtia oppimiskokemukseksi. Prosessissa korostui näkemys, että laatuajatteluun ja itsearviointiin sosiaalisen työllistämisen kentässä ei riitä mahdollisimman yksinkertainen viitekehys ja dokumentointi sekä pieni perehdytys, vaan itsearviointi vaatii usein tuekseen pidemmän yhdessä aloiteltavan laadunkehittämisen taivalleen.

Myös järjestelmän kehittäminen oli kehittäjän näkökulmasta oppimiskokemus. Mallin yksinkertaistaminen ei pelkästään auttanut ja testauksen aikana käydyt keskustelut paljastivat, että tiettyjä kehittämiskohteita; puuttuvia näkökulmia, muutettavia painotuksia sekä epärelevantteja näkökulmia toimialalle esiintyi. Näin ollen testattujen organisaatioiden kokemukset ja ideat näkyvät nykyisessä mallissa – ei suoranaisina sitaatteina tai lauserakenteina, vaan siinä miten nykyinen malli on jäsennelty ja mitä asioita siihen on täydennetty. Kehittäjän näkökulmasta kriteeristön testaaminen tarjosi näkökulmia, joita ilman järjestelmän kehittäminen olisi johtanut epälaadukkaaseen ja lopputulokseen, joka olisi kuvannut alisosiaalistettua muutospyrkimystä eli jonkin mallin sokeaa kopiointia ja soveltamista ilman kentän organisaatioiden panosta. Lisäksi se syvensi entisestään kehittäjän sosiaalisen työllistämisen kentän tuntemusta sekä paransi edellytyksiä räätälöityjen laadunarviointimallien kehittämiseksi.

4. Testausprosessin vaikutukset organisaatioon ovat olleet pääosin myönteisiä, mutta niiden havainnoiminen voi olla vaikeaa

Kriittisen arvioinnin kannalta voidaan kysyä, mitä testausprosessi on organisaatioita muuttanut? Näistä tuloksista osa saadaan selville vasta myöhemmin – osa muutaman kuukauden – osa puolen vuoden päästä. Pilotoinnin ”testausmainen” luonne on saattanut heikentää organisaatioiden sitoutumista parantamisalueidensa kehittämiseen huolimatta toteutetuista laadun kehittämisyrittäyksistä.

Pääosin raportin kirjoittamishetkellä vaikutukset organisaatioon on vielä todentamatta. Tietojen mukaan kahdessa organisaatiossa arviointi ei ole johtanut toimintatapojen kehittymiseen, vaikka yritystä siihen suuntaan on ollut. Yhdessä organisaatiossa arviointiin suhtauduttiin huomattavasti vakavammin ja siitä esiin nostetut kehittämisideat on otettu osaksi toiminnan suunnittelua ja ne on nostettu esiin konkreettiseksi kehittämisohjelmaksi.

6.2. Arvio järjestelmän soveltuvuudesta sosiaalisen työllistämisen organisaatioille

Eräs pilotoinnissa esiin noussut keskeinen kritiikki liittyy siihen, että STL-malli ei sovellu tälle toimialalle tai juuri tähän organisaatioon. Samalla kaivataan yksinkertaisempaa mallia tai valaisevampia esimerkkejä. Jos malli olisi vielä yksinkertaisempi, niin siitä tuskin olisi organisaatioille hyötyä. Se ei pakottaisi ajattelemaan monenlaisia asioita monenlaisista näkökulmista, eikä näin ollen tarjoaisi mahdollisuutta innostuksen ja uusien ideoiden synnylle.

Keskeisin perustelu sen soveltuvuudesta on osaamiseltaan ja kehitystasoltaan erilaiset organisaatiot huomioivan mallin yksinkertaisuus sekä käsikirjassa spesifioidut esimerkit. Mallin kehittämisen yhteydessä oli esillä ajatus, että käytössä olisi kunkin arviointikohdan alla ikään kuin minimikriteerit siitä millaisia asioita organisaatiossa tulisi arviointikohtaan löytyä. Todennäköisyys sille, että koko sosiaalisen työllistämisen kenttään tällaiset *järkevästi perustellut* kriteerit löytyisivät, on pilotoinnin jälkeenkkin varsin absurdi.

STL-malli on laadunarvioinnin viitekehys, ajattelun ja arvioinnin apuväline. Se ei ole tiukka laatujärjestelmä tai laatustandardi. STL-malli pyrkii kannustamaan itsensä arviointiin, kehittämiseen ja sitä kautta kehittymiseen ja muuntumiseen.

STL-malli soveltuu sosiaalisen työllistämisen organisaatiolle seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Se on työkalu, jonka tarpeellisuus perustellaan toimintaympäristön organisaatiolle asettamalla muutospainella.
- STL on sovellettavissa erilaisiin toimialan organisaatioihin – kunkin organisaatio itse (tai ulkopuolinen arvioija) muistaa arvioides-

saan organisaation erityispiirteensä ja kääntää nämä erityispiirteet vahvuuksiksi

- Se on rakennettu säilyttäen kaikki oppivan ja erinomaisen organisaation perusasiat, kuitenkin yksinkertaistaen niitä.
- Malli ottaa huomioon toimialan keskeisiä piirteitä (esimerkiksi työ- ja yksilövalmennuksen prosessit)

Tästä seuraa STL-mallin soveltuvuuden haasteet:

- STL on haastava viitekehys ja sen mukaisen arvioinnin suorittaminen kunnolla on todellisuudessa erittäin haastavaa.
- Osa toimialan organisaatiosta ei kykene käyttämään näin erityistä -vaikkakin lajissaan yksinkertaistettua - työkalua ilman tukea.
- Mallia ei kuitenkaan kannata enää yksinkertaistaa, vaan korostaa prosessin tukemista, perehdyttämistä ja vertaisoppimista
- Suurin osa toimialan organisaatiosta vaatii jonkinlaisen ”ulkoisen pakon” kehittämistoiminnan käynnistämiseksi ja prosessin läpiviemiseksi. Tässä mielessä STL ei riitä pelkästään itseohjautuvana työkaluna. Tämä realisoituu käytännössä palveluiden tilaajien tiukkenevina vaatimuksina toiminnan kuvausten ja tulosten todentamisen dokumentoinnista.

Alla olevassa taulukossa on vielä esitetty STL-mallin soveltuvuuden arviointi arviointialueittain:

Arviointialue	Soveltuvuus	Reunaehdot
Johtajuus	Hyvä	Soveltuu kaikkiin organisaatioihin kunhan arvioinnin yhteydessä kulloinkin täsmennetään ja sovitaan arvioinnin rajauksesta (mitä johtajuus käsittää?).
Toimintaperiaatteet ja strategia	Kohtuullinen	Arvioinnin reunaehtona on muistettava organisaatiot, jotka ovat kytköksissä esimerkiksi kuntien strategioihin. Tämä on otettava huomioon arvioitaessa strategisen suunnittelun toimintatapoja.
Henkilöstö	Hyvä	Reunaehtona on muistettava toimintatapojen järkevyyden eli systematisoinnin ja dokumentoinnin tarkoituksenmukainen taso. On muistettava myös edellisen kohdan kaltaisesti huomioida emo-organisaation reunaehdot.
Kumppanuudet ja resurssit	Hyvä	On muistettava, että kunkin organisaation tulisi itse tietää ja tunnistaa tärkeimmät kumppaninsa sekä tulisi ymmärtää mitkä ovat organisaation materiaalit, laitteet ja mitä teknologiaa organisaatiossa käytetään.
Prosessit	Hyvä	Tällä hetkellä annetut esimerkit prosesseista painottavat työ- ja yksilövalmennusprosesseja tuotantotoiminnan jäädessä taka-alalle. Tuotantopainotteisten organisaatioiden on otettava tämä kattavasti huomioon.
Asiakastulokset	Hyvä	Jokaisen organisaation tulisi itse tietää asiakkaansa, mitata asiakkaisiinsa liittyviä tuloksia ja kyetä esittämään näitä tuloksia. Annetut esimerkit ovat viitteellisiä.
Henkilöstötulokset	Hyvä	Organisaatio voi antaa myös laajempia määritelmiä henkilöstön käsitteelle. Annetut esimerkit henkilöstötuloksiin liittyvistä mittareista ovat yleisiä – useiden organisaatioiden käyttämiä.
Yhteiskunnalliset tulokset	Kohtuullinen	Yhteiskunnallisten tulosten erottaminen toimialan organisaatioiden muista tuloksista voi olla hankalaa. Kuitenkin organisaatioiden tulisi mitata myös perustehtävän ulkopuolelle kuuluvia yhteiskunnallisia tuloksia ja kyetä esittämään näitä.
Keskeiset suorituskykytulokset	Lavea	Esimerkit ovat viitteellisiä. Kaikilla tulosalueilla ja erityisesti suorituskykytuloksissa on huomioitava, että kuntaorganisaatioissa mittaaminen voi olla osa kuntaorganisaatiota, joka on huomioitava arvioinnissa.

7. Jatkokehittäminen

Petri Virtanen & Olli Oosi

LAATU 2005 –hanke on ollut eräänlainen pieni laatumatka. Se on käynnistänyt organisaatiossa omia laatumatkoja sekä kannustanut jo sille tielle läheneitä organisaatiota jatkamaan tällä polulla.

Mitä kaikesta edellä esitetystä ja sanotusta seuraa? Mitä jatkossa tulee tehdä STL-mallin testauksesta saatujen kokemusten perusteella?

Pienemmät ja kehittämistyötä tekemättömät organisaatiot eivät kykene soveltamaan STL-mallia itseohjautuvasti. STL-malliin täytyy jatkossa kytkeä tuetun laatumatkan käynnistäminen.

Tukemisen ohella organisaatiot on saatava todellisesti sitoutumaan ja innostumaan kehittämistyöstä.

Eräs pilottiorganisaatio tiivistää asian osuvasti:

”Vaikuttaa siltä, että ensimmäisellä kierroksella [ensimmäistä kertaa arviointia tekevä] pitäisi olla tiiviimpi ja ohjatumpi dokumentti, jota laajennettaisiin seuraavalla kierroksella. Liian työläs aloitus voi johtaa sekavuuteen, kaiken parantamiseen, priorisoinnin vaikeuteen ja pahimmassa tapauksessa luopumiseen koko hommasta. Itse asiassa ydinkysymys taitaa olla se, miten dokumentti pystyy ottamaan huomioon nykyistä paremmin organisaatioiden erilaisen lähtötason”.

Ratkaisu tähän ongelmaan ei ole dokumentin paisuttaminen erilaisilla kuvauksilla tai sen työstäminen vähemmän vaativaksi, vaan edellä mainittu tuettu laatumatka sekä käsillä oleva julkaisulinjaus

STL-käsikirja sekä 'Pieni matkaopas laatuun' -raportti tukevat toisiinsa ja helpottavat arvioinnin toteuttamista.

Molempia käsikirjoja voi käyttää rinnakkain. Lisäksi on hyvä tutustua hankkeessa tuotettuun materiaaliin, kuten työpajayhdistyksen kotisivuilta löytyvään kehittämistyön sanastoon.

Näiden toimenpiteiden toteuttamisessa voi olla monta erilaista etenemisreit-tä. Käytännössä puhtaimmillaan tuettu laatumatka tarkoittaa STL-koulutusta sekä itsearviointiprosessissa mukana oloa. Toinen ja vielä merkittävämpi

tuen muoto on STL- tai EFQM-malliin perehtyneiden toimijoiden välinen vertaistuki ja organisaatioiden keskinäiset arvioinnit sekä tätä kautta tapahtuva vertaisoppiminen.

Organisaatiossa, joiden lähtötaso on hyvin alhainen, pelkkä STL-harjoitus ei riitä, vaan sitä ennen tarvitaan yleensä muunlaista laatutyöhön ja kehittämiseen liittyvää perehdyttävää koulutusta.

Kolmas jatkokehittämisen kannalta oleellinen seikka liittyy vertailukehittämisen mahdollistamiseen. Parhaimmillaan STL voi toimia pohjana organisaation oman laatukäsikirjan kirjoittamiselle sekä hyvien käytäntöjen vertailemiselle ja levittämiseksi. Samoin esimerkiksi laatutyössä pitkällä olevia organisaatioita tulisi käyttää kentällä muutosagenteina STL:n näkökulmasta.

Jatkossa on syytä kehittää jokin alusta tai menetelmä arvioinnin tulosten hyödyntämiselle ja vertailukehittämisen mahdollistamiselle. Tällaisina ideoina voi olla vapaaehtoiselta pohjalta tapahtuva vertailutietojen ja kokemusten kokoaminen tiettyyn paikkaan – esimerkiksi valtakunnallisen työpajayhdistyksen jäsenverkkoon.

Samoin on pyrittävä tukemaan itsearvioinnin harjoittamista STL:stä tuoteistetuilla tukimateriaaleilla – sähköisillä pistetaulukoilla ja apumateriaaleilla.

Neljäntenä huomiona on syytä muistaa, että STL-malli on vain työkalu. Se ei ole itsetarkoitus, eikä totuus, vaan toiminnan kehittämisen väline. Samalla STL tukee sosiaalisen työllistämisen toimialan kehittymistä kokonaisuutena.

Jatkossa STL-mallia on syytä ajoittain tarkistaa ja päivittää, eikä vain antaa sen levätä laakereillaan, vaan myös reagoida niihin muutoksiin ja haasteisiin, jota toimialan kentällä tapahtuu ja käyttää STL:ää ohjaamaan organisaatioiden laadun kehittämistä vastaamaan näihin haasteisiin.

LAATU 2005-hankkeella on ollut selkeitä kytköksiä toimialan muuhun kehittämistyöhön. Työ- ja yksilövalmennuksen ulottuvuudet (VALU) -hanke pyrkii kehittämään työn sisältöjen laatuun tukevaa materiaalia sekä Balanssi Akatemian koulutukset voi nähdä kokonaisuudessa toimialan laadun kehittämistä tukevaksi. Niinpä tulevaisuudessa toimialan kehittämisen kokonaisuus muodostuu entistä merkittävämmäksi.

Raportin loppuksi haluamme esittää vision sosiaalisen työllistämisen laatu-palkintokilpailusta. Jatkossa voi olla myös mahdollista, että sosiaalisen työllistämisen kentällä toteutettaisiin toimialan laatu-palkintokilpailuna. Menetel-

mänä tämä mukailisi Suomen laatupalkintokilpailua, jossa taustalla käytetään nimenomaan EFQM-kriteeristöä. Laatupalkintotoimintotoiminta on 1990-luvun puoliväliltä levinnyt nopeasti yhteiskunnan eri tahoille. Organisaatio ovat perustaneet omia sisäisiä laatupalkintokilpailuja, kuten esimerkiksi Poliisin laatupalkintokilpailu. Kilpailu motivoisi osallistujia tekemään STL-pohjaiset toiminnan kuvaukset, kehittäisi vertailuoppimista sekä ennen kaikkea laittaisi organisaatiot arvioimaan itseään tarjolla olevalla työkalulla.

Jälkikirjoitus

Toiminnan kehittäminen kannattaa. On vaikea kuvitella, että kukaan meistä aktiivisesti vastustaisi kehitystä. Kehityksen vastakohtahan on taantumus. Kehittämiseen ja muutoksen tekemiseen liittyy luonnollisesti paljon pelkoja, jotka usein aiheutuvat tietämättömyydestä ja kiireen tunnusta.

Juuri edellä mainitusta syystä on hyvä muistaa, että muutoksen aikaan saaminen edellyttää johtajuutta. Muutosjohtajuuden myötä suomalainen sosiaalisen työllistymisen kentän organisaatiot – säätiöt, työpajat, projektit – kukoistavat ja sen puuttumisen myötä ne myös kuihtuvat. Tämän raportin on tarkoitus kannustaa oppimiseen, nykyisten totuuksien kyseenalaistamiseen ja helpottaa vanhasta luopumista.

Salman Rushdie on oikeassa puhuessaan vimman olemuksesta. Organisaatioiden toiminnan näkökulmasta vimma voi pahimmillaan aiheuttaa ahdistusta, epätietoisuutta, jopa pelkoja. Parhaimmillaan se virittää luovuutta, auttaa jaksamaan ja uusiutumaan.

Carpe diem – Tartu hetkeen!

Kirjallisuus

Argyris, Chris (2004). *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.

Bourdieu, Pierre (1994). *Sur la theorie de l'action*. Paris: Éditions du Seuil.

Champy, James (2002). *X-Engineering the Corporation. Reinventing Your Business in the Digital Age*. New York: Warner Books.

Erämetsä, Timo (2003). *Myönteinen muutos*. Vammala: Tammi.

Hammer, Michael, Champy, James (1993). *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Hart, William (2004). *Evil. A Primer. A History of Bad Idea from Beelzebub to Bin Laden*. New York: Thomas Dunn Books.

Juuti, Pauli, Rannikko, Heikki, Saarikoski, Ville (2004). *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Lipton, Peter (2004). *Inference to the Best Explanation*. London & New York: Routledge.

Roberts, John (2004). *The Modern Firm. Organizational Design for Performance and Growth*. Oxford: Oxford University Press.

Rushdie, Salman (2003). *Vimma*. Helsinki: WSOY.

Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline*. London: Century Business.

Smith, Howard, Fingar, Peter (2003). *Business Process Management. The Third*

Virtanen, Petri (2005). *Houkutteleva työyhteisö*. Porvoo: Edita.

Virtanen, Petri (2002). *Laatumatka*. Helsinki: NEBooks.

Virtanen, Petri (2003). *Työpajat sosiaalisessa työllistämässä - kehittämismuistio*. Net Effect Oy.

http://www.tpy.fi/tiedoston_katsominen.php?dok_id=66.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko (2005). *Prosessien johtaminen julkishalinnossa*. Julkaisematon käsikirjoitus. Ilmestyy vuonna 2005.