

Laatupalkintomalli (EFQM -malli)

Ruut Pylvänäinen

Laatupalkintomallin taustalla on laaja kokemus

Laatupalkintomallin arviointiperusteet ovat syntyneet tuhansien eurooppalaisten ja ulkoeurooppalaisten organisaatioiden käytännön kokemuksiin perustuvan kehitystyön tuloksena. Laatupalkintokilpailua Suomessa koordinoi Laatu keskus (<http://www.laatu keskus.fi>), jonka yhteisöjäsenenä on noin sata merkittävää ja tunnettua yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiota. Ensimmäinen Suomen laatupalkinto myönnettiin kymmenen vuotta sitten.

Vuonna 2001 Suomen laatupalkintokilpailussa käytettiin ensimmäisen kerran eurooppalaisen EFQM -laatupalkintomallin arviointiperusteita. EFQM® (European Foundation for Quality Management) on voittoa tavoittelematon organisaatio (<http://www.efqm.org>), jonka 14 johtavaa eurooppalaista yritystä perustivat vuonna 1998. EFQM -malli on monikäyttöinen: Sitä voi käyttää niin itsearviointiin kuin ulkopuolisiin arviointeihin ja se mahdollistaa vertailut lukuisten organisaatioiden parhaisiin käytäntöihin, ja myös Euroopan laatupalkinnon hakemisen.

Vaikka organisaatio ei osallistuisikaan laatupalkintokilpailuun, arviointiperusteet soveltuvat niin koulutusmateriaaliksi kuin työkaluksi itsearviointiin ja kehittämistyöhön. Ne nostavat esiin juuri oman organisaation kannalta olennaiset vahvuudet ja parantamisalueet. Arviointiperusteiden avulla itsearviointia tekevät saavat kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja kehittymismahdollisuuksistaan. Arviointiperusteita voi hyödyntää monella tavalla. Tarpeista ja tavoitteista riippuen voidaan valita, kuinka kattava ja syvä arviointi organisaatiossa halutaan tehdä, kuinka paljon resursseja arviointiin halutaan käyttää ja ketkä siihen osallistuvat. Parhaimmillaan arviointiperusteet ovat luonnollinen osa organisaation johtamis- ja suunnittelujärjestelmää.

EFQM -malliin sisältyy ajatus menestyville organisaatioille yhteisistä tunnuspiirteistä, jotka perustuvat tutkittuihin ja analysoituihin kansainvälisiin esikuviin. Erinomaisuudelle (=menestyjälle) ominaiset tunnuspiirteet ovat:

- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- kumppanuuksien kehittäminen ja
- yhteiskunnallinen vastuu.

EFQM -mallin lähtökohta-ajattelun mukaisesti erinomaisuuden voi saavuttaa monin eri tavoin ja sen takia edellä luetellut tunnuspiirteet eivät ole missään tietyssä järjestyksessä eikä luettelo pyri olemaan tyhjentävä. EFQM -malli muodostaa vain viitekehyksen organisaation kehittämiseksi eikä se pyrikään tarkasti ohjailemaan, millaisia toimintatapoja organisaation tulisi soveltaa.

EFQM -mallin arviointialueet ja mallin soveltaminen

EFQM -malli jakaantuu yhdeksään arviointialueeseen. Jokaiseen yhdeksään arviointialueeseen liittyy määritelmä, joka sisältää kyseisen arviointialueen perusajatuksen. Perusajatuksen syvempää käsittelyä varten kukin arviointialue sisältää useampia arviointikohtia, joiden yhteydessä on lisäksi lueteltu opastavia tarkastelukohtia.

EFQM -mallin arviointialueet ovat:

- johtajuus
- henkilöstö
- toimintaperiaatteet ja strategiat
- yhteistyökumppanit ja resurssit
- prosessit
- henkilöstötulokset
- asiakastulokset
- yhteiskunnalliset tulokset ja
- keskeiset toiminnan suorituskykyä kuvaavat tulokset.

EFQM -mallin ymmärtämistä ja käyttöä auttaa tutustuminen erityiseen sanastoon, joka sisältyy mallia esittelevään aineistoon. Myös erinomaisuudelle ominaisiin tunnuspiirteisiin kannattaa tutustua tarkemmin ennen EFQM -mallin soveltamista; nekin on kuvattu mallia esittelevässä aineistossa. Aineistoja voi tilata Laatukeskuksesta (yhteystiedot edellä). Tässä artikkelissa lähteenä on käytetty EFQM -mallin suomenkielistä käännöstä.

EFQM -mallin yhdeksästä arviointialueesta viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. Liitteessä (sivulla 5) esitetään kaaviokuva EFQM -mallista ja sen arviointialueiden prosentuaalisista painotuksista. Toiminta -arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii, tulokset -arviointialueilla arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. EFQM -mallin ydin on nk. TUTKA -arviointilogiikka , joka koostuu neljästä osa-alueesta:

- tulokset
- toimintatapa
- käytännön soveltaminen sekä
- arviointi ja parantaminen.

TUTKA -arviointilogiikan mukaan organisaation tulee osana strategista suunnitteluaan määritellä tulokset, jotka organisaatiossa halutaan saavuttaa. Tavoiteltavat tulokset kattavat organisaation koko suorituskyvyn, mukaan lukien taloudelliset ja toiminnalliset näkökohdat, sekä sidosryhmien näkemykset. Organisaation tulee myös suunnitella ja kehittää yhdenmukaiset, järkevät toimintatavat, jotka tuottavat vaadittavat tulokset nyt ja tulevaisuudessa. TUTKA -arviointilogiikan mukaan organisaation tulee soveltaa toimintatapoja järjestelmällisesti käytännössä, jotta täysipainoinen toteutus varmistetaan. Lisäksi organisaation tulee arvioida ja parantaa toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista saavutettujen tulosten seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella.

EFQM -mallin käytön tueksi mallia esittelevissä julkaisuissa on tarjolla kaksi arviointityökalua: tienviittakortti ja TUTKA -pisteytystaulukko. Tienviittakortti on itsearviointityökalu, jonka tarkoituksena on helpottaa parantamisalueiden tunnistamista itsearvioinnissa ja auttaa parantamissuunnitelmien laatimisessa. TUTKA -pisteytystaulukkoa käytetään Euroopan laaturaportointihakemusten pisteytykseen. Pisteytystä voi käyttää myös oman suorituskyvyn vertailuun suhteessa muihin organisaatioihin tai sen avulla voi seurata omaa kehittymistään eri arviointialueilla.

Kun organisaatio pisteytetään, painotetaan yhdeksää eri arviointialuetta kokonaispistemäärää laskettaessa liitteessä kuvatulla tavalla. Kokonaispistemäärä voi vaihdella asteikolla 0-1000; painotusten

sopivuutta tarkastellaan ajoittain EFQM: n toimesta. EFQM on sitoutunut arvioimaan mallin käyttökelpoisuutta ja kehittämään sitä pyrkien siten varmistamaan mallin säilymisen dynaamisena ja yhdenmukaisena vallitsevien johtamissuuntausten kanssa.

EFQM -mallin soveltuvuudesta kansanopistojen itsearviointiin

Laatupalkintomallit on alun perin kehitetty yritysten liiketoimintaympäristöön. Niistä on kuitenkin kansainvälisestikin tehty erilaisia sovelluksia julkisen sektorin organisaatioiden käyttöön. Esimerkiksi USA:ssa kehitettiin vuonna 1998 Malcolm Baldrige -laatupalkinnosta koulutusversio: Education Criteria for Performance Excellence. Nykyisestä EFQM -mallista on myös olemassa erityinen englanninkielinen "Public and Voluntary Sector" -versio. Laatuokeskus on kuitenkin pitänyt kyseisen version eroja peruskriteeristöön verrattuna niin pieninä ettei sitä ole katsottu tarkoituksenmukaiseksi painattaa erikseen suomeksi.

Laatupalkintomallin mukaista itsearviointiajattelua on Suomessa sovellettu useissa vapaan sivistystyön organisaatioissa. Jo ennen siirtymistä EFQM -malliin sovellettiin Suomen laatupalkintomallin arviointiperusteita joissakin opintokeskuksissa (esim. MSL -opintokeskus) tai kansanopistoissa (esim. Jyväskylän kristillinen opisto). Kansalais- ja työväenopistokentällä toteutettiin OPH: n tuella mittava seitsemän opiston yhteishanke, jota koordinoi Valkeakosken työväenopisto. Kokeiluprojektin julkaisun *Kansalaisopistotoiminnan arviointiperusteet 1999* erityisansio on siinä, että laatupalkintomallin arviointiperusteita ja niiden kuvausta on muokattu vapaan sivistystyön oppilaitosympäristöön sopivaksi. Taustalla tässä kokeilussa olivat Suomen laatupalkinnon PK-arviointiperusteet. Kokeiluprojektia ja sen tuloksia on esitelty kansanopistokentälle ArKeA -projektin puitteissa.

Vapaan sivistystyön organisaatiot ovat ehtineet jo EFQM -mallinkin mukaisiin kokeiluihin. Opetushallituksen tukemana kehittämishankkeena neljä opintokeskusta kehittivät itsearviointiaan EFQM -mallin pohjalta ja kertoivat kokemuksistaan Opintokeskuseuran järjestämässä tilaisuudessa muulle vapaan sivistystyön kentälle toukokuussa 2001. Kansanopistokentällä on parhaillaan meneillään Opetushallituksen myöntämällä kehittämisavustuksilla vuosina 2000-2001 rahoitettu neljän kansanopiston yhteishanke, joka perustuu EFQM -mallin hyödyntämiseen. Hanketta koordinoi Kiljavan opisto, muut mukana olevat opistot ovat: Aktiivi-Instituutti, Siikaranta-opisto ja Hoikan opisto. Hankkeeseen sisältyy siihen osallistuvien opistojen keskinäistä vertailua (ristinauditointi, benchmarking) ja sitä on kuvattu Markku Hiltusen tätä ArKeA -kansiota varten kirjoittamassa artikkelissa *Sitoutumista sisällä, tukea opistojen kesken*.

Odotan mielenkiinnolla viimeksi mainitun kokeilun tuloksia. Kansanopistokentän viestien ja omien aiempien kokemusten perusteella uskon, että EFQM -mallilla on paljonkin annettavaa kansanopistojen oman toiminnan arvioinnin kehittämiseksi. Malli täytyy ensin soveltaa "kansanopistokielelle", jotta laajempi joukko kansanopistoja voisi tutustua siihen helpommin kuin kahlaamalla alkuperäiset arviointiperusteet ja niiden soveltamisohjeet sellaisenaan läpi. Sittenkin jokaiselle EFQM -mallia soveltavalle kansanopistolle jää paljon vastuuta: Niin kuin mihin tahansa muuhun "valmiiseen" itsearviointijärjestelmään, EFQM -malliinkin voi helposti tukehtua. Ja se vaara tässä nimenomaisessa mallissa on varsin suuri. Täytyy osata tehdä valintoja arviointialueiden suhteen ja tarvittaessa yksinkertaistaa soveltamisohjeita; niiden orjallinen noudattaminenhan ei suinkaan ole tarpeen ellei aio osallistua varsinaiseen kilpailuun. Mikäli kansanopiston arviointiresurssit ovat pienet, EFQM -malliin tutustuminen saattaa jo yksinään viedä turhaa aikaa ja vaivaa. Parhaimmillaan EFQM -malli lienee useamman opiston yhteishankkeissa, jolloin malliin kouluttautuminenkin onnistuu yhteisvoimin.

Lähteet

Laatukeskus & EFQM. The EFQM Excellence Model. Suomenkielinen käännös.

Laatukeskus & EFQM. Erinomaisuuden määrittäminen. Kysymyssarja pika-arviointiin.

Laatukeskus. Tavoitteena erinomainen kilpailukyky. Suomen laatupalkinnon arviointiperusteet 2000.

KTOL ry. Kansalaisopistotoiminnan arviointiperusteet 1999.

