

LAATUTYÖSKENTELY

Laadun kehittäminen sosiaalisen kuntoutuksen kontekstissa

Carita Gustafsson ja

Liisa Rissanen

Opinnäytetyö, Kevät 2017

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosionomi (AMK)

TIIVISTELMÄ

Gustafsson, Carita & Rissanen, Liisa. Laatutyöskentely, Laadun kehittäminen sosiaalisen kuntoutuksen kontekstissa. Kevät 2017. 84 sivua, 4 liitettä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosionomin koulutusohjelma, sosionomi (AMK).

Laadukkaat tuotteet ja palvelut ovat menestyneen yrityksen avaintekijät. Sosiaalialalla varsinkin asiakkaiden kokema laatu on keskeisessä roolissa. Työelämä-lähtöisen opinnäytetyön tavoitteet luotiin yhteistyökumppanina toimivan säätiön kanssa yhdessä.

Yhteistyökumppanina toimiva työ- ja yksilövalmennusta tuottava sosiaalialan säätiön tarkoituksena on valmentautujien kanssa yhdessä parantaa valmentautujan elämänlaatua sekä työllistymismahdollisuuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ajankohtainen laatukäsikirja ja ohjeistus Lean-menetelmään osana laatutyöskentelyä.

Opinnäytetyö on tuote, toiminnallinen tutkimus joka sisältää kaksi osaa: teoriaan perustuvan raportoinnin laatutyöskentelystä ja Leanista sekä liitteenä olevat konkreettiset tuotokset: Lean-infopakettin sekä luottamuksellisen laatukäsikirjan vain yhteistyötahon käyttöön.

Tuloksena saatiin ajankohtainen laatukäsikirja ja Lean-tietoutta sosiaalialan säätiön työn kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Laatukäsikirja ja Lean-info on kirjallisen tuotoksen lisäksi sähköisessä muodossa yhteistyökumppanin sisäisessä verkossa, jolloin tuotteet on helppo päivittää ajan tasalle.

Asiasanat: laatu, laatukäsikirja, lean, laadun kehittäminen

ABSTRACT

Gustafsson, Carita & Rissanen, Liisa. Quality control, Developing quality in social rehabilitation context for Bachelors of Social Services. Language: Finnish. Spring 2017, 84 P. 4 appendices. Diaconia University of Applied Sciences. Degree programme in Social services. Degree: Registered Bachelor of Social Services.

Thesis aims to produce a quality manual and introduce use of Lean in a social foundation. Thesis is produced in collaboration with a social foundation. Quality of products and services is a key value in a successful company. Quality experienced by the customer using social services is in a central role.

The partner foundation is a social enterprise offering life management and individual coaching services. The aim is to rehabilitate clients back to working life and improve their quality of life.

Thesis provides a quality manual and guidelines for using Lean as part of the coaching process.

Thesis consists of two parts: theory of quality management and Lean management and research result, Lean guidelines and a confidential quality manual for the partner foundation.

The result was a topical quality manual and Lean guidelines for the partner foundation operating in the social sector. The manual and guidelines are delivered in electronic format to partner foundation's internal network making it easy to update.

Keywords: quality, quality manual, Lean, developing quality

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	6
3 LAATU JA SEN MERKITYS SOSIAALIALALLA	7
3.1 Laatukäsikirja	8
3.2 Lean–menetelmän soveltaminen sosiaalialalla	13
4 YHTEISTYÖKUMPPANIT	15
5 PRODUKTION PROSESSIKUVAUS	16
5.1 Kysely kehittämistehtävän pohjana	17
6 POHDINTA	18
6.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	19
LÄHTEET	21
LIITTEET	23
Liite 1: Opinnäytetyön prosessikuvaus	23
Liite 2: Laadun kehittämiskysely	24
Liite 3: Laatukäsikirja (salassa pidettävä)	
Liite 4: Lean info (salassa pidettävä)	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on koota konkreettinen käsikirja toiminnan laadusta yksityisen sosiaalipalveluja tuottavan säätiön käyttöön. Laatukäsikirja toteutuu säätiön arvopohjaa kunnioittaen ja kehittää samalla työkaluja laatutyön jatkamiseen. Laatukäsikirja kokoaa yhteen sirpaleisen tiedon organisaation tehtävistä ja toimintatavoista selkeyttäen organisaation yhteistä visiota. Lean-ohjeistus antaa lisätyökalun toiminnan kehittämiseen ja laatutyöskentelyn jatkuvuuteen.

Sosiaalialalla on monenlaisia palveluita ja niitä tuottamassa erilaisia organisaatioita. Laadun kehittäminen sekä muutosten toteuttaminen käytännössä on koettu tärkeäksi osaksi organisaatioiden kehittämistä. Tärkeää on asiakastyön vaikuttavuus ja asiakkaiden elämönhallinnan paraneminen, mutta yhtä merkittävää on tarkoituksenmukaisesti ja kustannustehokkaasti toimiminen. Toimintatapojen parantaminen auttaa muun muassa niukkojen resurssien oikeanlaisessa kohdentamisessa. Toiminnan laadun kehittäminen vaikuttaa myös sosiaalisen kuntoutuksen asiakkaan kokemukseen omassa prosessissaan. Laadunhallintaan on olemassa monenlaisia malleja ja menetelmiä, joita hyödyntämällä organisaatio voi laatia itselleen sopivan laadunhallintajärjestelmän.

Toiminnallisen tutkimuksen eli produktion tavoitteena on tuottaa yksityisen sosiaalipalveluja tuottavan säätiön käyttöön ajankohtainen laatukäsikirja sekä laatutyöskentelyn tueksi ohjeistus Lean-menetelmän soveltamiseen työ- ja yksilövalmennuspalveluissa. Produktion raportti sisältää teoriaa laatutyöskentelystä sosiaalialalla ja raportin liitteenä ovat tuotteet eli laatukäsikirja tilaajan käyttöön sekä Lean-infopaketti. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja siksi motivoiva tehdä.

Laatukäsikirja kokoaa yksiin kansiin organisaation toimintaperiaatteet sekä kehittämismahdollisuudet. Laatukäsikirjaa kootessa havaitsee hyvin toiminnan hyvät puolet sekä mahdolliset kehittämisalueet. Keskeisiä sisältöjä sosiaalisen työllistämisen laatukäsikirjassa ovat johtajuus, strategiatyö, henkilöstö, resurssit sekä prosessit ja palvelut, joita tarkastellaan asiakas-, henkilöstö- ja yhteiskuntatulosten avulla.

Lean-toimintamalli tarjoaa yhteistyötaholle informatiivisen työkalun. Tavoitteena on tuoda Lean tutuksi ja antaa työkaluja työyhteisölle. Työyhteisö päättää itse, ottaako se mallin käyttöön työn kehittämiseen. Lean-toiminnalla pyritään pienin keinoin kehittämään jokin vaativa kehittämiskohde työssä sujuvammaksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on koota konkreettinen käsikirja toiminnan laadusta säätiön arvopohjaa kunnioittaen. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sosiaalipalveluja tuottavalle säätiölle samalla työkaluja laatutyön jatkamiseen. Yksi työkaluista on Lean-ohjeistus. Laatukäsikirja kokoaa yhteen sirpaleisen tiedon organisaation tehtävistä ja toimintatavoista selkeyttäen organisaation yhteistä visiota. Laatukäsikirja on myös organisaation palvelunostajien standardeissa määrätty työväline, jonka päivittäminen onkin osa laadun kehittämisen prosessia.

Lean-info, jatkuvan parantamisen malli, tarjoaa ratkaisuehdotuksia tehokkaampaan kuntouttavaan työhön. Yksilöä (asiakasta ja työntekijää) kunnioittava suhde huomioidaan. Lean-menetelmän tarkoituksena on luoda työkalut sujuvampaan toimintaan. Huomionarvoista on erityisesti se, miten Lean-ajattelu hyödyntää työ- ja yksilövalmennuksen jatkuvaa parantamista asiakasryhmän osalta ja miten työntekijät ja johto saadaan innostumaan kehittämisestä.

Lean-managementin mukainen toimintamalli soveltuu mihin tahansa työhön ja sen vaiheiden laadunvarmistamiseksi asiakaslähtöisesti. Lean-menetelmäinfolla on tavoitteena tuottaa lisäarvoa työyhteisöille, jotka haluavat, että työn ja toimintatavoille sujuvuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväinen asiakas ja työntekijä ovat yritykselle avainasemassa. Työyhteisön arvot liittyvät läheisesti toiminnan kehittämiseen.

Henkilökunnan tietouden lisääminen Lean-menetelmään on ensisijaisen tärkeää ja jokaisen työntekijän täyttä panostusta tarvitaan, jotta menetelmä toimii. Kehittämiskohteeksi valitut aiheet tulee kirjata, jonka jälkeen tulee pohtia, miten turhia työvaiheita saadaan karsittua pois ja mitkä olisivat ne toimenpiteet, jotta työ saadaan tehokkaammaksi. Tarkoituksena ei ole tehdä nopeammin vaan saada tehokkuutta työmenetelmiin. Lean-toimintamallista informoidaan kaikkia työyhteisön jäseniä. On tärkeätä, että työntekijät ja johto saavat konkreettista tietoa, kertoa toiveistaan ja esittää kehittämissuhteita.

3 LAATU JA SEN MERKITYS SOSIAALIALALLA

Laatu voidaan määrittää ja ymmärtää siten, että se on asiakkaan tarpeisiin vastaamista. Asiakastyytyväisyyttä ei yrityksen kuitenkaan tule tavoitella millä tahansa menetelmällä, vaan miettiä myös kustannuslähtöisesti yrityksen näkökulmasta. Kustannussäästöä tulee, kun tehdään työ oikein ilman virheitä ja niiden korjaamista. Tämä lisää myös asiakastyytyväisyyttä. (Lecklin 2002, 18, 20.) Tuotteen tai palvelun laatu voidaan määritellä monella tavalla, mutta yleensä se koetaan positiiviseksi käsitteeksi ja jonkin asian erinomaisuutta kuvaavaksi (Osma 2000, 87). Laatu ei ole pelkästään virheiden poistamista vaan nimenomaan johtamista, suunnittelua, prosessienhallintaa ja asiakastyytyväisyyden takaamista. Laadukkaasta toiminnasta ei ole hyötyä, ellei sitä voida järjestelmällisesti mitata ja arvioida. Laatu mitataan toiminnan kehittämiseksi, edistämiseksi sekä parantamiseksi. (Lillrank 1998, 19-40.)

Laadukas työskentely sosiaalialalla on tärkeää niin asiakkaille, palvelun tuottajille kuin rahoittajillekin. Sosiaalialalla arvioidaan laatua suhteessa tulokseen ja vaikuttavuuteen. Sosiaalialalla tehtävää ihmissuhdetyötä on luonteensa vuoksi haastavaa arvioida. Pohdinnan arvoista on myös se, arvostaako rahoittaja asiakkaiden hyväksi arvioimaa toimintaa vai ajaako kilpailutustilanteessa taloudellinen puoli edelle. (Keränen ym. 2001, 83-85.)

Laatutyö on tutustumista organisaation omaan toimintaan ja sen jälkeen jatkuvaa kehittämistä. Laatutyö on tärkeää organisaation kehittämisessä, sillä se vähentää virheistä aiheutuvia kustannuksia ja tuo sitä kautta säästöjä.

Palveluntuottajien oma vastuu laadun valvonnasta korostuu sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa. Valvira on päivittänyt yksityisen sosiaalipalvelujen omavalvontaa koskevan määräyksen vuonna 2015. Omavalvontasuunnitelma on pidettävä julkisesti esillä toimintayksikössä ja palvelujen tuottajan on seurattava sen toteutumista. (Valvira 2015.)

Työ- ja yksilövalmennuspalveluiden toimintaa on ohjaamassa myös tilaajien standardit ja laatuvaatimukset. Toiminnan laatu on asiakaslähtöistä ja tavoitteena on, että asiakas saa hyvää palvelua tarpeensa mukaan joustavasti ja kustannustehokkaasti. Paljon maksava laatu ei välttämättä ole paras mahdollinen. Kustannustietoisuutta tulee olla palvelun prosessien kustannuksista, kun pyritään laadukkaaseen toimintaan. (Jalava&Virtanen 1996, 40.)

3.1 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja kokoaa yhteen organisaation toiminnat ja osoittaa niin toimivat, kuin haasteellisetkin toimintatavat. Laatukäsikirjoja voidaan tehdä eri tavoin, mutta tavoitteena on saada organisaation hyvät käytänteet esiin ja vahvistaa kehittämisaalueita sekä seurata hyvää laatua.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvä laatukäsikirja palvelee työ- ja yksilövalmennuspalveluita ja pohjautuu valtakunnallisen työpajayhdistyksen sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimalliin. Teknisesti laatukäsikirja toteutetaan helposti päivitettävässä muodossa PowerPointillä, jolloin sitä voi tarkastella niin sähköisesti, kuin paperisena versiona. Laatukäsikirjan liitteinä on lisäksi muuta aiheeseen liittyvää yksikön sisäistä materiaalia. Tarkasteltavia aihealueita ovat:

- Toiminnan kuvaus
- Johtajuus
- Strategiatyö
- Henkilöstö
- Kumppanuudet ja resurssit
- Prosessit, tuotteet ja palvelut
- Oman toiminnan arviointi ja jatkuva parantaminen
- Luotettavuus
- Eettisyys

Toiminnan kuvaus

Laatukäsikirjan ensimmäinen osa sisältää kuvauksen organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Vaikka säätiön historia on pitkä ja monitahoinen, mutta tämän hetkinen tilanne sote-palveluissa vaatii hyvää suorituskykyä ja organisaation muutoskykyä. Johdon osaaminen, erikoistuminen, kilpailutilanteen hahmotuskyky sekä markkinatilanteen muutosten oivaltaminen sanelevat pitkälti onnistumisen tai epäonnistumisen (Virtanen 2001, 29).

Johtajuus

Johtajuus on oleellinen osa laatutyötä, sillä hyvällä johtamisella vaikutetaan positiivisesti niin strategiatyöhön, resursseihin ja palveluihin, kuin henkilöstön kehittämiseen. Laadukas johtaminen kuuluu kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan. Laatujohtaminen tulisi nähdä johdon sitoutumisena toiminnan parantamiseen. Johto on usein tietoinen laadun parantamisen tarpeesta, mutta siltä saattaa puuttua kyky sen toteuttamiseen. Hyvät johtajat luovat tulevaa toimintaa muutoksen ja kehityksen keinoin sekä toimivat esimerkkinä organisaation arvojen noudattamisessa. (Oosi 2013, 20)

Laatujohtamisen apuna voidaan käyttää laatupolitiikkaa, laatujärjestelmää, ulkoista laadunvarmistusta sekä jatkuvaa laadun parantamista. Johto vastaa toi-

mintaohjeiden luomisesta jotka koskevat prosessien laatua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Johdon sitoutuminen laadun kehittämiseen ja tehokkaaseen toimintaan takaa menestyksellisen toimintaohjeen. Yrityksen laatupolitiikan ja muun toimintapolitiikan tulisi olla yhtenäinen. Johdon tulisi varmistaa, että yrityksen laatupolitiikka ymmärretään ja sitä toteutetaan. (Lipponen 1993, 53.)

Johto varmistaa, että toiminnalla on laatutavoitteet sekä varmistaa että ne ovat tavoiteltavalla tasolla. Johdon tehtävänä on myös varmistaa, että asiakkaan vaatimukset ovat määritelty ja ne ovat täytettävissä. Johto valitsee edustajan sekä katsoo, että yrityksen sisäinen viestintä toimii. (ISO 9001 pk-yrityksille s.65–77)

Johtaminen on avainasemassa myös Leanin käyttöönotossa. Lean -menetelmän käyttöönotto tavanomaisen toiminnan tilalle on helppoa, mutta sen toteuttaminen työyhteisössä on usein vaikeaa. Leanin käyttöönotto on johtajan tehtävä, josta aloitetaan työvaiheiden analysoinnista. Hukan eli turhien työvaiheiden poistaminen vie aikaa. Johtajan tulee varautua siihen, että työntekijät vastustavat muutosta voimakkaastikin. Johtajuudelta vaaditaan sitoutumista, työntekijöiden kannustamista ja asioiden ajantasaista informointia. Työntekijöille ei tule delegoida johtamisen tehtäviä. Lean muutostyö tehdään aina johdon kautta. (Byrne 2013, 23.) Lean johtamisen tavoitteena on saada työ sujuvaksi ja sitä rajoittavat tekijät poistettua. (Torkkola 2015, 23).

Strategiatyö

Strategialla tarkoitetaan toimintaan liittyviä periaatteita, joiden avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategia on toimintamalli, jonka avulla pyritään määritelyihin tavoitteisiin. Strateginen johtaminen sisältää mission eli toiminta-ajatuksen, vision, toimintaympäristön analysoinnin sekä strategian määrittelyn, soveltamisen ja onnistumisen arvioinnin. Strategian muodostaminen on aina tietoista riskinottoa, sillä tulevaisuudesta ei ole koskaan tarkkaa tietoa. Mahdollisimman oikeaan osuva ennakkointi strategiatyössä on toivottavaa, mutta vähintään yhtä tärkeää on rakentaa toiminnalle voimavaroja, joiden avulla pystytään sopeutumaan ja vastaamaan muutoksiin. Toiminnan perustana olevan erityislaatuisen osaamisen avulla nopeatkin strategiset linjan muutokset onnistuvat. Laadunhallinnan

kytkeminen organisaation strategiaan päämääriin on yksi laadunhallinnan kulmakivistä: strategia ei voi jäädä muista toiminnoista irralliseksi toimenpiteeksi. (Virtanen 2001, 102.)

Henkilöstö

Henkilöstön motivaation ylläpitämiseksi ja sen kautta toiminnan hyvän laadun takaamiseksi tulisi tehdä henkilöstötutkimuksia ja kehityskeskusteluja. Näiden keskustelujen tarkoituksena on saada selville työntekijöiden sisäinen ilmapiiri sekä ovatko tavoitteet heidän mielestään saavuttamisen arvoisia. Kyselyiden ja kehityskeskusteluiden kautta saadaan esille mahdolliset kehittämistarpeet ja ongelmat ja niihin pystytään puuttamaan. Ensiarvoisen tärkeää on, että kyselyiden ja keskusteluiden tulokset ovat läpinäkyviä ja niiden mukaan toimintaa myös kehitetään. Kehittämisen avulla työntekijä saa paremman kuvan omasta osallistumisensa tärkeydestä sekä omasta työnkuvastaan organisaatiossa. Organisaatio saa suoraa hyötyä osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. (ISO 9001 pk-yrityksille s.179.)

Erinomaisissa organisaatioissa henkilöstösuunnitelmat tukevat strategiaa ja henkilöstön osaamista kehitetään. Tärkeää on myös, että tiedonkulku, yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat tehokkaasti koko organisaatiossa. Erinomaisesti toimiva organisaatio myös palkitsee henkilöstöään, huolehtii hyvinvoinnista ja antaa tunnustusta hyvästä työstä. (Oosi 2013, 26.)

Kumppanuudet ja resurssit

Laadukkaasti toimivat organisaatiot hallitsevat ja suunnittelevat ulkoisia kumppanuussuhteita sekä sisäisiä resursseja, toimintaperiaatteita sekä taloudellisesti tehokasta toimintaa. Hyvä organisaatio tunnistaa strategisesti merkittävät kumppanit sekä seuraa ja arvioi säännöllisesti kumppanuussuhteita ja niihin liittyviä prosesseja ja tuloksia. Taloutta, rakennuksia ja laitteita hallitaan kestäväällä tavalla turvaamaan menestys. (Oosi 2013, 30.)

Johdon tehtävä on varmistaa, että yrityksellä on riittävät resurssit tuotteiden ja prosessien tuottamiseen ja että yrityksen henkilökunta on tarpeeksi pätevää työskentelemään toimintaympäristössä. Yrityksen työympäristön täytyy olla soveltuva prosessien tuottamiseen. (ISO 9001 pk-yrityksille s.79–84)

Prosessit, tuotteet ja palvelut

Laadun tavoittelu lähtee liikkeelle asiakkaiden tunnistamisesta sekä prosessien kehittamisestä. Kehitystoimenpiteet, jotka kohdistuvat laadunhallintaan ja laatuun tulee kohdistua sekä asiakkaisiin, että prosesseihin. Organisaatio menestyy parhaiten tunnistaessaan sekä asiakkaat, että prosessit, joiden avulla asiakkaiden luokse päästään (Virtanen 2001, 102).

Keskeisimmät prosessit sosiaalisen työllistämisen liittyvät palvelujen tuottamiseen ja organisaation toiminnalle tärkeisiin tukiprosesseihin. Prosessien kehittämisessä on keskeistä niiden merkittävyys suhteessa perustehtävään. Prosesseja suunnitellaan ja kehitetään tuottamaan arvoja sidosryhmille niin kuin myös palveluja kehitetään parhaimman mahdollisen arvon tuottamiseksi asiakkaille. Tuotteita ja palveluja tulee markkinoida tehokkaasti samalla kun asiakassuhteita vahvistetaan. (Oosi 2013, 33.)

Oman toiminnan arviointi ja jatkuva parantaminen

Erilaiset mittarit ja arviointimenetelmät tukevat organisaation laatutyöskentelyä. Mittaamisen tarkoitus on selkeiden tavoitteiden asettaminen työyhteisössä, ongelmien havaitseminen ja kehittämistoimenpiteiden seuranta. Työn kehittäminen vaatii ymmärrystä työn suoritusasosta. Ilman mittareita ei voida nähdä kehittämisen etenemistä. (Kouri 2009, 28-29.) Keskenäisen työn määrää ja sen kestoa voidaan mitata määritellyn ketjun aikajaksona. Kyseessä voi olla yksittäinen työvaihe, joka mitataan työn alkamisesta siihen asti, kun se on valmis. (Torkkola 2015, 186-187.) Jatkuva parantaminen vaatii jokaisen työntekijän vastuunkantamista eikä pidä nähdä ongelmat esteenä toiminnassa, vaan mahdollisuutena kehittää työtä. (Kouri 2009, 14).

Tietoisuuden levittäminen eli hyvä sisäinen tiedotus, yhdessä tekeminen, osallisten valmentaminen sekä muutoksen hyväksyminen ovat oleellisia merkkipaaluja laadun kehittämisessä (Virtanen 2001, 131).

3.2 Lean–menetelmän soveltaminen sosiaalialalla

Lean -menetelmä on lähtöisin Japanista Toyotan autotehtaalta. Lean -menetelmän tavoitteena on poistaa turhat ja aikaa vievät työvaiheet. Lean on jatkuvan kehittämisen malli, jossa työvaiheet mietitään uudelleen ja järjestetään niin, että työvaiheet joilla ei ole työn sujuvuuden kannalta järkeviä, joko poistetaan tai kehitetään sujuvammaksi. Vastuu työn laadusta on koko työyhteisöllä, työntekijöillä ja yrityksen johdolla. Tärkeätä on saada työntekijät ja johto sitoutumaan toiminnan parantamiseen. Lean -menetelmän tavoitteena on mitata laatua ja asiakas-tyytyväisyyttä. Laatuajattelu kuuluu keskeisesti Lean -toimintaan, jolla tavoitetaan toiminnan laadun varmistaminen. (Kouri 2009, 6.) Lean -mallia on käytetty tuloksellisesti sairaala- ja sosiaalipalveluissa mm. Espoon kaupungilla. Lean -mallin soveltaminen julkisen sektorin palveluntuottajien työvaiheisiin vaatii hieman erilaista näkökulmaa ja sovellusta.

Toiminnan kehittämisessä aloitetaan pääsääntöisesti analysoimalla toimintaa, jonka jälkeen alkaa ongelman-/ongelmien ratkaiseminen. Tässä vaiheessa suunnitellaan myös, miten mitataan prosessi käytännössä. (Kouri 2009, 9.)

Laadun varmistamiseksi on muutamien keskeisten Lean käsitteiden tunnistaminen tärkeätä. Hukka eli Muda on kaiken turhan ja työhön liittyvän vaiheen poistaminen. (Kouri 2009,10). Kaizen tarkoittaa toiminnan jatkuvaa parantamista ja arviointia. Jatkuva parantaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että suunnittelee ensin parannustoimenpiteen, josta tehdään pilottihanke määrätulle ajanjaksolle. Pi-lottijakson päätyttyä arvioidaan hankkeen hyvät ja huonot asiat. Tässä vaiheessa voidaan vielä tehdä muutoksia toimenpiteeseen. Toiminnan kehittäminen jatkuu edelleen ja kaikki yrityksen työntekijät tulee sitoutua toimimaan sovitun mukaan. (Kouri 2009, 14–15, 24). Lean käsitteet on tarkemmin esitelty liitteenä olevassa Lean info- käsikirjassa.

Prosessien virtaustehokkuuden tunnistaminen on tärkeätä, jotta ymmärtää mistä kaikki tekeminen syntyy. Kaikilla yrityksillä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla on prosesseja, jossa on päivittäin tekemisissä työssä. Prosessit määräytyvät yrityksessä virtauksen mukaan, jolloin tavoitteena on saada virtausprosessit sujuviksi. (Modig 2015, 17-19). Tehokkuudet voidaan jakaa resurssi- ja virtaustehokkuuden mukaan. Resurssitehokkuus on yleistä esimerkiksi terveydenhuollossa, minkä tavoitteena on saada virtaustehokkuutta parannettua, jolloin tavoitteena on asiakastyytyväisyyden lisääminen. Asiakas saa palvelun ja tarpeensa tyydytettyä nopeammin ja sujuvammin mahdollisimman vähäisillä välikäsillä toteutettuna. (Modig 2015, 7-13).

Leanin tarkoituksena on tehokkuuden lisääminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. Leanin toteuttaminen vaatii pitkäjänteistä työskentelyä ja toimintojen uudelleen arvioimista työskentelyprosessin aikana. Leanin ei ole tarkoitus hankaloittaa tai vaikeuttaa työskentelyä eikä säästää yrityksen kustannuksissa esimerkiksi henkilöstön vähentämisenä. (Kouri 2010, 7.)

Laadunvarmistus kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Jokaisen tulee toimia sovittujen ohjeiden mukaan ja raportoida ongelmat, virheet ja puutteet jotka havaitsevat. (Kouri 2009, 24).

Työyhteisössä on tärkeätä kertoa Leanin periaatteet työntekijöille ja johdolle sekä ottaa heidät mukaan suunnitteluun ja ideointiin. Asiakaskyselyä voi toteuttaa asiakasnäkökulman tarkastelua varten jatkossa työyhteisön toimesta, mikäli työyhteisö kokee siihen tarvetta. Tässä opinnäytetyössä kohderyhmä on työntekijät ja johto, joille tehdään webropolilla kysely kehittämistarpeista.

Lean -menetelmän tarkoitus on antaa työkaluja, jolla annetaan mahdollisuus parantaa ja kehittää työn sujuvuutta arjessa. Työyhteisön mietittäväksi jää kehittämisen suunnittelu ja soveltaminen heidän tarpeisiin.

Kaikkien työyhteisön jäsenten tulee sitoutua pitkäjänteisesti Lean -menetelmän toteuttamiseen, mikäli ottavat menetelmän käyttöön. Jatkuva parantaminen vaatii tulosten arviointia säännöllisesti.

4 YHTEISTYÖKUMPPANIT

Laatukäsikirja toteutetaan säätiön työ- ja yksilövalmennuspalveluiden tarpeisiin ja siinä keskitytään lähinnä kyseisen yksikön laadukkaaseen toimintaan, mutta konsernitason yhteistyötä tehdään, koska yksiköillä on yhteinen hallinto- ja johtamisyksikkö. (Liite 3).

Työ- ja yksilövalmennus on aikuisten kanssa tehtävää sosiaalityötä, jossa asiakkaita yhdistävä tekijä on pitkittynyt työttömyys ja taustalla on usein myös muita sosiaalisia tai terveydellisiä ongelmia. Muut vaikeudet työttömyyden taustalla ovat henkilökohtaisia, mutta liittyvät yleisimmin mielenterveys- ja päihdeongelmiin sekä kielitaidottomuuteen. Tärkeintä laadunkehitystyössä on nähdä kokonaisuus, joka johtaa perustehtävään eli yksilön elämänhallinnan parantamiseen. (TPY 2017).

Työ- ja yksilövalmennuspalvelut järjestävät Kelan kustantamaa mielenterveyskuntoutujien työhönvalmennusta. Palvelu perustuu Kelan laatustandardiin (kelan standardi). Toinen toimintalinja on kuntouttava työtoiminta, jota järjestetään ostopalveluna eri kaupungeille. Sekä kansaneläkelaitos, että kaupungit toivovat yhteistyökumppaneiltaan laadukasta toimintaa ja valvovat sen toteutumista. (Liite 3).

Laatutyöskentelyllä on tavoitteena tuottaa lisäarvoa työyhteisöille, jotka haluavat työn ja toimintatavoille sujuvuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväinen asiakas ja työntekijä ovat yritykselle avainasemassa. Työyhteisön arvot liittyvät läheisesti toiminnan kehittämiseen. (Liite 3). Työ- ja yksilövalmennuspalvelut on määritellyt tavoitteekseen valtakunnallisen työpajayhdistyksen tuottaman sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimallin STL 2013.

Laatukäsikirjan tilanneen säätöön määrittelemät arvot ovat:

- Hyvää elämää
- Yhteisöllisyys ja osallisuus
- Keskinäinen kunnioitus
- Rohkeus ja avoimuus

(Liite 3).

5 PRODUKTION PROSESSIKUVAUS

Ammattikorkeakouluissa tehtävä tutkimustyö painottuu työelämän ja sen kehittämisen vaatimukseen. Tutkimustyön tai tuotannon tulisi olla työelämälähtöistä, ajankohtaista sekä käytännönläheistä. (Vilka 2015, 17.) Käytännönläheisen toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen on mielekästä ja palkitsevaa. Teoreettinen viitekehys koostuu laatutyöskentelyyn liittyvistä tuoreista teoksista eli ammatillisesta tietoperustasta, kun taas liitteenä oleva laatukäsikirja on tuotettu ajankohdattaiseen muotoonsa säätöön aikaisempien materiaalien perusteella sekä kehittämissähenkisen yhteistyön avulla.

Toiminnallinen tutkimus eli tuotanto on työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee käytännön toiminnan kehittämistä. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on yleensä tilaaja ja tuotoksena voi olla konkreettinen tuotos, kuten tässä tapauksessa laatukäsikirja. Toiminnallinen opinnäytetyö on kaksiosainen: se sisältää valmiin tuotteen sekä opinnäytetyöraportin eli prosessin dokumentoinnin ja arvioinnin käyttäen tutkimusviestinnän keinoja. Opinnäytetyöraportti sisältää myös teoreettisen viitekehysten, joka on valittu eettisin perustein. Tuotekehittelyhankkeessa paneudutaan uuden tuotteen suunnitteluun tai olemassa olevan tuotteen jatkokehittämiseen. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010, 34.)

Laatukäsikirjaan liittyvää aineistoa on jo paljon olemassa. Työ- ja yksilövalmennuspalveluilla on vertailtavaa tyytyväisyyskyselymateriaalia useiden vuosien takaa liittyen niin asiakkaisiin, kuin henkilöstöönkin. Näistä olemassa olevista materiaaleista voi tehdä tulkintoja tyytyväisyydestä, työn kuormittavuudesta ja siitä

mihin suuntaan tyytyväisyys on mennyt. Vertailtavissa olevat asiakaskyselyt toimivat yhtenä mittarina laadun kehittämistyössä. Johtamista on kehitetty ja esimiehet ovat saaneet valmennusta johtamiseen. Toimintoihin liittyvät prosessikaaviot ovat olemassa. Tärkeää on myös miettiä, mitkä prosessikuvaukset ovat mukana laatukäsikirjassa ja mitkä liitteinä, sillä työ- ja yksilövalmennus on varsin muuttuvassa kentässä. Lähdekirjallisuus liittyy johtamiseen, strategiatyöhön, henkilöstön hyvinvointiin sekä tehokkaaseen ajankäyttöön sekä näiden kautta laadukkaaseen työhön sosiaalisen työllistämisen alueella. Lähdekirjallisuutta on etsitty kriittisesti soveltaen koulutuksen aikana saatua informaatiolukutaidon opetusta.

Lean -menetelmän osuuden lisääminen opinnäytetyöhön on tarkennettu syksyllä 2016. Talvella 2017 on tehty yhteistyökumppanin toivomuksesta tarkennus yrityksen nimen käytön poistamisesta opinnäytetyössä tunnistettavuuden vuoksi. Opinnäytetyön prosessista pidettiin oppimispäiväkirjaa, johon kirjattiin opinnäytetyön edistyminen ja sen eri vaiheet. (Liite 1).

5.1 Kysely kehittämistehtävän pohjana

Yhteistyötahon henkilökunnalta kerätään kyselyn avulla avainasioita laadun kehittämisen suhteen. Kyselyn tavoitteena on nostaa työyhteisön tarkasteltavaksi ja jatkotyöskentelyn aiheiksi keskeisiksi koetut kehittämistarpeet. Kyselyn avulla selvitetään henkilöstön kokemuksia laatutyöhön vaikuttavista prosesseista. Kyselyn kautta saatuja tietoja käytetään hyödyksi laatukäsikirjan ja Lean –ohjeistuksen sisällön suuntaamiseen kohti työyhteisön esiin nostamia seikkoja. Webropolin avulla kerättävät vastaukset liittyvät seuraaviin tilaajatahon toivomiin aiheisiin:

- Prossien toimivuuden kehittäminen
- Henkilöstön hyvinvointi
- Arvokeskustelu

Kysymykset

- Kerro mielestäsi kolme tärkeintä kehittämiskohdetta työssäsi
- Valitse näistä yksi kehittämiskohde, jota pidät tärkeimpänä
- Kerro miksi valitsit juuri tämän kehittämiskohteen
- Mitä olet itse valmis tekemään työyhteisön valitseman kehittämiskohteen vuoksi

Kyselyyn tulleita vastauksia käytetään yksikön sisäisessä kehittämisessä hyödyksi, jotta saataisiin laatutyöskentelyä kohdentumaan työntekijöiden katsomiin kohteisiin. Yksikön työntekijöistä 6/8 vastasi kyselyyn ja tarkkoja vastauksia ei otannan suppeuden vuoksi avata tässä raportissa tarkemmin. Laatukäsikirjaa sekä Lean -ohjeistusta kootessa on otettu huomioon vastauksissa ilmenneitä seikkoja ja pyritty tätä kautta ohjaamaan laadun kehittäminen toivottuun suuntaan.

6 POHDINTA

Toimintaa kehittämällä säätiö saa itselleen laadullista hyötyä. Laatukäsikirjan avulla työ- ja yksilövalmennuksen yksikkö pystyy näyttämään yhteistyökumppaneilleen ja asiakkailleen, että yritys tuottaa laadukkaita palveluita, josta on suurta hyötyä asiakkaiden hankkimisessa. Toimimalla laatukäsikirjan esittelemällä tavalla yksikön oma toiminta selkenee selvästi ja siitä on hyötyä koko säätiölle. Laatukäsikirja toimii hyödyllisenä apuvälineenä yksikölle ja sen koko henkilöstölle. Laatukäsikirjassa on kaikki tiedot yrityksen toiminnasta ja sen on hyvä olla vapaana henkilöstön luettavana. Laatukäsikirjasta henkilöstö löytää yrityksen laatutavoitteet sekä säätiön muut toimintatavat.

Päävastuu laadun tarkkailussa on yksikön esimiehellä. Apuna laatujärjestelmän suunnittelemisessa ja päivittämisessä hänellä on johtotiimi sekä säätiön toimitusjohtaja. Esimiehen tehtävä on suorittaa katselmuksia laatujärjestelmän tehokkuudesta. Näin hän saa myös selville mitä osia laatujärjestelmästä täytyy parantaa. Johtotiimi käy toimintaohjeet läpi tarkasti, sillä jokaisen työntekijän täytyy sitoutua

ja panostaa laatujärjestelmään. Laatukäsikirjaa tehdessä huomattiin, että yksikön nykyiset käytännöt olivat teoriassa melko samat mitkä laatukäsikirja avasi, mutta niiden toistuvat käytännön toteutukset vaativat kehittämistä.

Säätiön ollessa palveluntuottajan asemassa ostopalvelun tuottamisessa onkin mielenkiintoista se seikka, että palvelun ostaja ja loppukäyttäjä eivät ole sama taho. Esimerkiksi se, että asiakastyytyväisyyttä mitattavissa kyselyissä saa palvelun käyttäjiltä hyvät arviot, ei välttämättä ole kilpailutustilanteessa merkittävää arvoa palvelun ostajan asettamissa ehdoissa. Kuitenkin käyttäjäasiakkailta saatu palaute auttaa parhaiten toiminnan laadun kehittämisessä.

Laatutyöskentely on jatkuva prosessi, joka tulee jatkumaan yhteistyöyrityksen toiminnassa tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tekijöiden kannalta on ollut ammatillisesti kehittävää perehtyä laatutyöskentelyyn sekä Leanin soveltamiseen sosiaalialalla, joita on mahdollista hyödyntää monenlaisissa työympäristöissä.

6.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Toiminnalliseen eli tuotantoon liittyvään opinnäytetyöhön tulee näkyä tutkimuksellisuus (Vilkkä & Airaksinen 2003,101). Opinnäytetyön aiheena on laadun kehittäminen sosiaalisen kuntoutuksen kontekstissa. Opinnäytetyölle on myönnetty lupa yhteistyökumppanilta poikkeuksena yhteistyökumppanin nimen käyttöä ja tunnistettavuutta. Eettisyys näkyy opinnäytetyössä niin, että yhteistyökumppanin tunnistettavuus ei näy raportissa. Liitteenä olevat Laatukäsikirja ja Lean -info ovat vain yhteistyökumppanin käytettävissä eikä niitä julkaista yleisesti.

Käsitteiden määrittely ja käyttö tuovat esiin tutkimuksellista näkökulmaa ja antaa käsitteelle merkityksen erikoisalan sanastoon tässä opinnäytetyössä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 104).

Opinnäytetyössä lähdeviitteet on merkitty ohjeistusten mukaan ja pyritty käyttämään ajantasaista ja laadukasta tietoa. (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010, 73).

Lähteiden ajantasaisuus on arvioitu kriittisesti, mutta joltain osin on käytetty vanhempia lähteitä, jotka kuitenkin on arvioitu käyttökelpoisiksi.

Opinnäytetyön luotettavuutta on pohdittu koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön aihe on lähtöisin työelämän yhteistyökumppanilta heidän toivomuksen mukaan. Yhteistyökumppanin kanssa on keskusteltu ja sovittu työyhteisön kehittämistarpeen selvittämisestä webropol-kyselyllä. Kirjallinen lupa on tehty kaikkien osapuolten kanssa. Kyselyn vastaukset on pyritty käsittelemään opinnäytetyössä kokonaisuutena, siten että vastaaja ei ole tunnistettavissa

Työyhteisölle tehty webropol-kysely kehittämistarpeista koettiin luotettavaksi, koska kysymyksien vastaukset olivat jokaisen vastaajan kohdalla saman tyyppiset. Vastausten määrä oli riittävä tässä kohderyhmässä. Voidaan pitää vastaukset laadukkaina, joka lisää luotettavuutta. (Kananen 2010, 144). Vastauksia ei analysoida erikseen tunnistettavuuden vuoksi, koska työyhteisö on pieni. Henkilötietolaki (1999/523) määrää, mitkä asiat ovat arkaluonteisia ja miten henkilötietoja saa käsitellä.

Kehittämistarpeet on tehty näkyviksi raportissa, laatukäsikirjassa ja Lean -infossa yhteistyökumppanin hyödynnettäväksi. Tuotteen viimeistelyvaiheeseen kuuluu tuotteen käyttöönotto, jolloin vastuu kootun tiedon käytäntöön panosta on työyhteisöllä. Laatukäsikirjan ohjeet muutetaan toiminnaksi vain henkilöstön perehdytyksellä ja sitouttamisella. (Jämsä & Manninen 200, 81).

Työyhteisökumppanin toiveen mukaisesti opinnäytetyössä koottu Laatukäsikirja ja Lean-info ovat hyödynnettävissä vain yhteistyökumppanin tarpeisiin eivätkä ole julkisesti saatavilla. Webropol -kyselylomakkeesta on piilotettu yhteistyökumppanin nimi. Opinnäytetyöprosessista ja sen vaiheista on pidetty oppimispäiväkirjaa. Opinnäytetyöprosessi on liitteenä. (Liite 1).

LÄHTEET

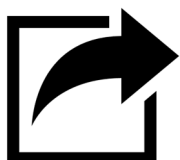
- Byrne, Art 2013. Lean Turnaround. Columbus: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytäntöä. Opas Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä varten. C, Katsauksia ja aineistoja 17. Verkkojulkaisuna: <http://www.diak.fi/opiskelu/opinnaytetyo/Documents/Kohti%20tutkivaa%20ammattikäytäntöä.pdf>.
- Henkilötietolaki 1999/523, 22.4.1999. Viitattu 4.3.2017.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523#L4P14>
- ISO 9001 pk-yrityksille Mitä tehdä 2. painos, 2002. Suomen Standardisoimisliitto SFS. Helsinki.
- Jämsä, Kaisa & Manninen, Elsa 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.
- Jalava, Urpo & Virtanen, Petri 1996. Laatu, innovaatio ja projekti. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.
- Keränen, Eija, Nissinen, Pasi, Saarnio, Tuula & Salminen, Mirva 2001. Sosiaalialan työn uudet ulottuvuudet. Helsinki: Tammi.
- Kouri, Ilkka 2009. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lipponen, Toivo 1993 Laatujohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2015. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica publishing.
- Oosi, Olli 2013. Sosiaalisen työllistämisen laadunarviointimalli. STL 2013. Helsinki: Valtakunnallinen työpajayhdistys ry Opetus ja kulttuuriministeriön tuella.

- Osma, Anna-Mari 2000. Laadun katekismus – mitä laatu on. Informaatiotyö 2. Oulun yliopisto.
- Torkkola Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- TPY Valtakunnallinen työpajayhdistys 2017. Kehittäminen. Viitattu 10.3.2017.
<https://www.tpy.fi/kehittaminen/>
- Valvira 2015. Omaevalvonta sosiaalipalveluissa. Viitattu 20.4.2016.
<http://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-valvonta/omavalvonta>.
- Vilka, Hanna & Airaksinen Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, Petri 2001. Laatumatka. Espoo: Net Effect Oy.

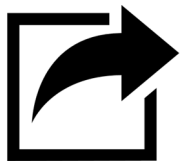
LIITTEET

Liite 1: Opinnäytetyön prosessikuvaus

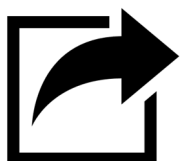
Opinnäytetyön raportti – produktio



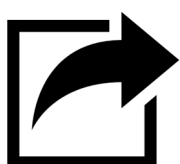
02/16 Yhteistyökumppanin, työ- ja yksilöpalveluiden kanssa neuvottelu yhteistyöstä ja sopiminen opinnäytetyön tekemisestä.



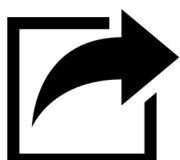
02/16 ja 08/16 Ideapaperin palautus ja esitys 04/16 ja 09/16 Suunnitelman palautus ja esitys. Yhteinen opinnäytetyön työstäminen alkaa molempien opiskelijoiden osalta. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa jatkuu sopimuksen allekirjoituksella. Opinnäytetyön raportin kirjoitus ja osallistuminen seminaareihin.



10/16 Webropol kysely yhteistyökumppanin henkilöstölle lähetetty kehittämissuhteista työyhteisössä. 11/16 Ot-käsikirjoituksen esitys seminaarissa. Opinnäytetyön raportin kirjoitus ja osallistuminen seminaareihin. 12/16 Ohjaukseen osallistuminen. Opinnäytetyön raportin kirjoitus ja osallistuminen seminaareihin.



01-03/17 Opinnäytetyön raportin kirjoitus. Yhteistyökumppanin kanssa väliarviointi ja keskusteltu. Raportin viimeistely ja jättäminen esitarkastukseen.



04/17 Julkaisuseminaari ja kypsyyssnäyte.



05/17 Valmiin opinnäytetyön palautus.

Liite 2: Laadun kehittämiskysely

Laadun kehittämiskysely [REDACTED]

[REDACTED] henkilökunnalle.

Arvoisa vastaanottaja!

Opiskelemme Diakonia ammattikorkeakoulussa sosionomitutkintoa. Teemme opinnäytetyön Laatutyöskentelystä, joka sisältää Laatukäsikirjan ja Lean toimintamallin infon työyhteisönne käyttöön.

Toivomme, että vastaat kyselyyn huolellisesti 21.10. mennessä. Vastaaminen ei vie paljoa aikaasi, mutta auttaa kehittämään työyhteisöäsi.

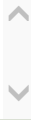
Meitä koskee vaitiolovelvollisuus ja käsittelemme kaikki vastaukset luottamuksellisesti. Kiitos paljon kyselyyn vastaamisestasi!

ystävällisin terveisin

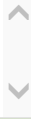
sosionomiopiskelijat Carita Gustafsson ja Liisa Rissanen

1. Kerro mielestäsi kolme tärkeintä kehittämiskohdetta työssäsi. *

2. Valitse näistä yksi kehittämiskohde, jota pidät tärkeimpänä. *



3. Kerro miksi valitsit juuri tämän kehittämiskohteen. *



4. Mitä olet itse valmis tekemään työyhteisön valitseman kehittämiskohteen vuoksi? *

