

Marika Paunu

LÄHIESIMIESTEN JA HENKILÖKUNNAN NÄKEMYKSIÄ
LAATUJOHTAMISESTA JA
LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄSTÄ
SAIRAANHOITOPUIRIN SOSIAALIPALVELUISSA

Kuntoutuksen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2020

LÄHIESIMIESTEN JA HENKILÖKUNNAN NÄKEMYKSIÄ
LAATUJOHTAMISESTA JA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄSTÄ
SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPUIRIN SOSIAALIPALVELUISSA

Paunu, Marika
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kuntoutuksen koulutusohjelma YAMK
Tammikuu 2020
Sivumäärä: 44
Liitteitä:2

Asiasanat: Laatu, laadunhallintajärjestelmä, johtaminen

Tämän kartoituksen tavoitteena oli selvittää Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluiden vastualueen lähiesimiesten ja henkilökunnan näkemyksiä laatujohtamisen ja laadunhallintajärjestelmän ajatuksia arjessa. Sosiaalipalveluiden toimialueella on sertifioituna laadunhallintajärjestelmä ISO 9001:2015 vuodesta 2012 lähtien.

Laadunhallintajärjestelmä on koko toimialueen yhteinen toimintamalli, joka johdattaa organisaation koko henkilöstöä toimimaan prosessien kautta. Esimiestyössä johtaminen on perustehtävän tavoitteisiin perustuva kokonaisuuden hallinta, jota ohjaa organisaation laadunhallintajärjestelmän kautta tuleva strategia tavoitteineen.

Kartoitus toteutettiin kyselytutkimuksena, sisältäen määrällisen ja laadullisen tutkimuksen menettelytapoja. Kyselyyn vastasi yhteensä 87 henkilöä jotka olivat Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluiden vastualueen vakituisessa toimessa olevat ohjaajat, sairaanhoitajat ja hoitajat, sekä virassa olevat asumispalveluiden ja kuntoutusyksiköiden esimiehet.

Tulokset osoittivat, että laatujohtaminen koettiin hyvänä työvälineenä esimiestyössä. Laatujohtamisen kautta luotuja ohjeita ja yhteisiä toimintatapoja pidettiin perustehtävän toteutumisen kannalta tärkeinä koko organisaatiossa. Laatujohtamisen käyttö ei ollut henkilökunnalle arkipäiväistä eikä henkilökunta myöskin hyödyntänyt laatujohtamisen lomakkeiden etsimiseen. Laatujohtaminen koettiin liian kankeaksi ja laajaksi kokonaisuudeksi ja prosessien kuvauksiin toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota.

IMMEDIATE MANAGERS AND PERSONNELS VIEWS FROM QUALITY MANAGEMENT AND QUALITY CONTROL SYSTEM IN SATAKUNTA'S HEALTH CARE DISTRICTS SOCIAL SERVICES

Paunu Marika

Satakunta University of Applied Sciences

Master's degree Programme in Rehabilitation

Januari 2020

Number of pages: 44

Appendices:2

Keywords: quality, quality control system, management

The aim of this survey was to explore how the personnel and their immediate managers working in the social service area in Satakunta health care district experience the use of quality control system in their daily work. The ISO 9001:2015 standard has been certified in the social services since 2012.

Quality system is the common operational system that leads the personnel's working processes in the organization. In managerial work, the strategy and organization's goals are the basis for quality management and assurance.

In this study, the data was collected through an questionnaire that was sent to permanent staff in the social services, such as nurses, counsellors and mentors as well as those who worked in positions like head of a unit in housing services and nursing homes in total 87 persons responded to the questionnaire.

The results show that the quality control system was perceived as a tool for the managerial work. The instructions, rules and processes described in the quality manual were experienced to be very important for executing basic tasks. However, the manual was not in everyday uses, and the staff did not use it for eg. searching forms. The manual was experienced to be rigid and too wide a document to handle. In addition some of the process descriptions needed updating.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	LAATUTYÖ	6
2.1	Laatuajattelu.....	6
2.2	Laatu sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluissa	7
2.3	Standarsointijärjestelmä ISO 9001:2015	8
2.4	Prosessit	10
2.5	Sosiaalipalveluiden laadunhallintajärjestelmä	11
3	JOHTAMINEN	12
3.1	Esimiestyönä johtaminen	12
3.2	Laatujohtaminen.	15
3.3	Esimiestyö Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluissa	16
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN PROSESSI.....	18
4.1	Tehtävän tavoite.....	18
4.2	Tutkimuskohteen esittely	18
4.3	Tutkimusmenetelmät.....	20
4.4	Kyselylomaketutkimus	20
5	TULOSTEN ESITTELY JA ANALYYSI.....	21
5.1	Tutkimukseen osallistuneiden tehtäväkuva ja työskentelyaika	21
5.2	Laatukäsikirjan käyttö.....	22
5.3	Laadunhallintajärjestelmän tuntemus ja osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa.....	24
5.4	Esimiehen tuki ja johtaminen sosiaalipalveluissa.....	26
5.4.1	Henkilökunnan kokemukset laadunhallinnan tukeen.....	27
5.4.2	Esimiesten kokemukset laadunhallinnan tukeen	28
5.5	Johtamisen näkyvyys laadunhallinnassa.....	28
5.6	Laadunhallintajärjestelmän toteutuminen	29
5.7	Laatujärjestelmän vaikutus arjen työhön	32
6	TULOSTEN YHTEENVETO.....	33
7	POHDINTA.....	35
7.1	Tulosten tarkastelu	35
7.2	Luotettavuus ja eettisyys.....	37
7.3	Miten tästä eteenpäin	38
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Laadunhallintajärjestelmä ohjaa organisaation toimintaa selkeillä prosesseilla ja näin ollen henkilöstön on helppo toimia laadukkaasti. Laadunhallinnan keskeiset käsitteet ovat asiakaslähtöisyys, johtajuus, täysipainoinen osallistaminen, erilaisten prosessien toimintamallit, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko sekä suhteiden hallinta. (Suomen standardisoimisliitto SFS. 2015,6.)

Johtaminen on moniulotteinen ja laaja-alainen eri osaamisalojen osaamista edellyttävä alue. Johtaminen sisältää kokonaisuuden hallinnan, perustehtävän tavoitteineen, strategiajohtamisen, henkilöstön- ja työyhteisön johtamisen sekä laatujohtamisen. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa ja toiminnoissa on vahvana moniammatilliset työyhteisöt, joten johtamistyössä tieteelliset ja ammatilliset odotukset moninkertaistuvat, kun ammattiryhmien taustalla on erilaiset teoreettiset perusteet toimimiseen. (Niiraniemi, Seppänen Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2011, 13-15.)

Kehittämistehtävässäni kartoitan Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän sosiaalipalveluiden lähiesimiesten, ja henkilöstön näkemyksiä. Laatujohtamisesta ja laadunhallintajärjestelmän kokemuksista sekä mahdollisista eroavaisuuksista asumisen ja kuntoutumisen palveluissa. Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluissa on sertifioitu ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmä. Sertifikaatti on ollut voimassa vuodesta 2012 alkaen. Sosiaalipalveluiden toimialue oli ensimmäinen sertifikaatin suorittanut erityishuollon organisaatio.

Tämän kartoituksen merkitystä lisää se, että Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueella ei ole tutkittu laatujohtamista eikä henkilökunnan kokemuksia laatujohtamiseen ole mitattu. Ajankohtaiseksi kartoituksen tekee myös se, että Satakunnan sairaanhoitopiirissä Satasairaalassa on aloitettu kolme projektia ISO-standardin mukaisten laatujohtamismallien käyttöönottoon liittyen, joista yksi on ISO 9001 laatujohtamismalli liittyen tiedolla johtamisen viitekehykseen ohjauksen, kehittämisen ja arvioinnin osalta. (Satasairaalan asiakaslehti 1 / 2019. Viitattu 22.10.2019.)

2 LAATUTYÖ

2.1 Laatuajattelu

Sana laatu on moniselitteinen ja käsitteenä vaikea hahmottaa. Laadulla ei ole yksiselitteistä määritelmää, sillä laatu nähdään ja koetaan eri tavalla. (Pesonen 2007, 35.) Pesonen määrittää laadun seuraavanlaisesti:

”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaisia tai piilossa olevia” (Pesonen 2007.)

Laadun tarkoituksena on kehittää ja toteuttaa organisaatioon järjestelmä, joka vaikuttavuudellaan antaa laadukasta tulosta ja vastaa tulevaisuuden haasteisiin. Perusajatuksena on kehittyminen ja tuloksen synnyttäminen systemaattisen laadunhallinnan avulla. Laadun keskeiset tukipilarit ovat prosessiajattelu, verkostoituminen ja innovaatiot. (Laadunkehittäjän työkalupakki 2009,16.)

Laatua käsitteenä mietittiin jo antiikin aikana, yksi pohtijoista oli Aristoteles, joka ilmaisi laadun käsitteen kohteeksi. Laatu on onnistumisen ja hyvän käsite, ja laadulla haluamme tuoda positiivisia asioita esille. Ammatillisesti laatukäsitettä aloitettiin määrittelemään 1900-luvulla. Asiantuntijoiden määritelmät laadulle olivat hyvin erilaisia, joten laatukäsite muuttui pirstaleiseksi käsitteeksi asiantuntijoiden kesken. Nykykäsitteenä laatu on kohdistunut alan asiantuntijoiden mukaan organisaatioiden tuotteeseen tai palveluun. (Suomen Standardiliitto SFS. Viitattu 10.10.2019.) Työelämän laadun määritelmä on organisaation ja teoreettisen johtamisajattelun mukaan vaikuttamisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuteen, osallistumiseen sekä toimintakulttuuriin perustuvaa. Työelämän laadulla nähdään olevan vaikutusta tehokkuuteen organisaatiossa. Kun organisaation johtamisessa on huomio kiinnitetty asioiden johtamiseen, saadaan organisaation sekä yksilön olemassa olevat voimavarat parhaiten käyttöön ja saavutetaan työnlaatu ja työelämän laatu. (Markkula. 2011, 91-110.)

2.2 Laatu sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluissa

Sosiaali- ja terveysalalla laadun arviointi on vaikeampaa kuin verrattaessa tavaran laadun tarkkailuun. Sosiaali- ja terveysalalla laadunmittareina ovat asiakkaat ja potilastyytyväisyys. (Laadun kehittäjän työkalupakki 2009, 5-18.) Laatu on kokonaisvaltaista asiakkaan hyvinvointia ja tavoitteena toiminnalle on jatkuva parantaminen. Laadun ja vaikuttavuuden näkökannasta on yksilötasolla tärkeää pohtia ovatko lapset ja nuoret onnistuttu pitämään kiinni koulutuksessa, työikäiset työssä, pärjäävätkö ikääntyneet ihmiset kotona sekä miten erityisryhmään kuuluvat ovat osallisena yhteiskunnassamme. (Kuntoutusjärjestelmän kokonaisuudistustieto muutostyön tukena 2018, 20.)

Keskeiset elementit sosiaali- ja terveydenhuollon laadussa ovat asiakaskeskeisyys ja oikeudenmukaisuus, palvelujen vaikuttavuus, saatavuus ja saavutettavuus sekä korkeatasoinen osaaminen ja turvallisuus. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 9.4.2019.) Asiakkaan asema on lainsäädöllisesti varmistettu muun muassa laissa Sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812. Peruslähtökohtana on yksilön itsemääräämisoikeus ja kunnioitus palvelun tuottamisessa. Tavoitteena on yhdenmukaista palvelua ja hoitoa huomioiden kiireellinen hoito ja palvelu ilman tarpeetonta viivettä. Ammatillinen osaaminen, yksilön kohtaaminen, arvot ja etiikka ovat laadukasta osaamista. Organisaatioissa laadittu potilasturvallisuussuunnitelma turvaa lääkehoidon, sekä laitteiden turvallisuuden hoito ja huolenpitytyössä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 9.4.2019.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden laatuun vaikuttavat henkilöstövoimavarojen saatavuus ja kehittäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009:17, 47-48.) *Hyvän työpaikan ja organisaation edellytyksenä on, että johto ja esimiehet huolehtivat strategisesta henkilöstösuunnitelmasta.* Henkilöstöstrategia on yhteinen tahtotila, jossa määriteltynä on millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaation sisällä, halutaan toteuttaa, sisältäen henkilöstön riittävyyden, rekrytointin, perehdyttämisen, sekä työhyvinvoinnin edistämisen. Suomen kuntaliiton julkaisussa taulukossa 1. on määritelty julkisten palveluntuottajien laatuun vaikuttavia osatekijöitä. Toiminnan laatu vastuu, kehittäminen, parantaminen ja henkilöstön osaamisen varmistaminen ja perehdyttäminen on johdon vastuulla. (Kuntaliitto. Viitattu 14.11.2019.)

Taulukko 1. Sosiaali- ja terveystalveluiden laatuun vaikuttavat osatekijät. (mukaillen Suomen kuntaliitto www- sivut 2018).

Sosiaali- ja terveystalveluiden laatuun vaikuttavat osatekijät:

Hoidon ja ohjauksen vaikuttavuus => Hyöty

Laadunhallinta => Toiminnanohjaus tavoitteiden saavuttamiseksi

Laatukulttuuri => Johdonmukainen toiminta, asenteet, arvot ja johtaminen

Potilas/asiakas => Kohdehenkilö

Potilas/asiakaskeskeisyys => Vaikuttaminen ja osallisuus

Terveyden- ja sairaanhoitopalvelut => Asiakkaan / potilaan terveyden määrittely, joita suorittavat ammattihenkilöstöt

(Terveydenhuollon laatuopas. 2011.)

Sosiaali- ja terveystalveluiden laaduntarkkailijana toimii aluehallintovirasto. Vuonna 2011 astui voimaan terveydenhuoltolaki, jossa pykälässä 8 on määritelty potilasturvallisuus ja laatu. Toiminnan on perustuttava näyttöön, sekä hyvään hoitoon ja käytäntöön. Toiminnan on oltava turvallista, laadukasta ja asianmukaisesti toteutettua. Yksikön on laadittava suunnitelma laadunhallinnasta ja potilasturvallisuudesta ottaen huomioon yhteistyö sosiaalihuollon palvelujen kanssa. Aluehallintovirasto AVI valvoo palvelujen laatua, jossa kriteerit painottuvat asiakkaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja osallisuuteen, sekä henkilöstön mitoittukseen, osaamiseen, riskien ennakkointiin ja hallintaan. (Aluehallintovirasto. Viitattu 3.10.2019.)

2.3 Standardointijärjestelmä ISO 9001:2015

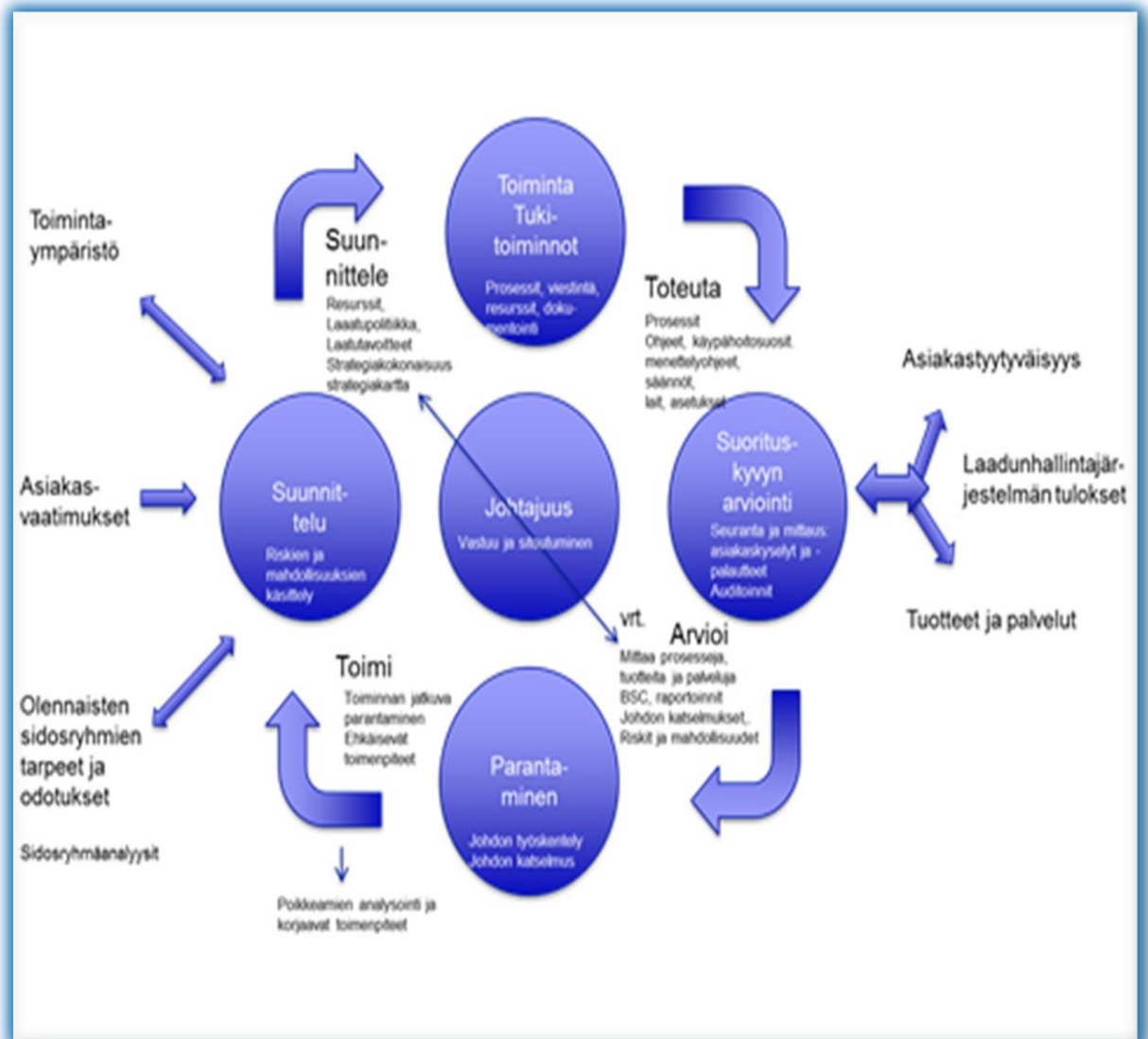
Standardointi on yhteisten toimintatapojen laatimista. Toimintatavat ovat tarkoitettu helpottamaan kuluttajien ja viranomaisten elinkeinoelämän elämää. Yhteisillä toimintatavoilla lisätään palveluiden ja tuotteiden turvallisuutta ja yhteensopivuutta, suojellaan ympäristöä, kuluttajaa ja asiakasta. Toimintatavat tehdään asiakirjoiksi, joita kaikilla on mahdollisuus käyttää ja hankkia. Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on

aina koko organisaation yhteinen strateginen päätös. (Suomen Standardiliitto SFS. Viitattu 11.4.2019.)

Kansainväliseen ISO -standardiin perustuva laadunhallintajärjestelmän (International Organization for Standardization) standardit laaditaan komiteoissa eri viranomaisten ja asiantuntijoiden kanssa. (Suomen Standardisoimisliitto 2015, 6.) ISO 9001:2015 painopisteenä on organisaation luottamuksen kasvattaminen tuotteisiin sekä palveluun. Laadunhallintajärjestelmä tulee korostaa organisaation toimintaympäristön kokonaisvaltaista selkeyttä strategian tavoitteilla, jotka organisaatiossa ovat osa kokonaisvaltaista toimintaa. (Kuviossa 1) on Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueen ISO 9001:215 standardin rakenne esiteltynä. Toiminta tulee olla tiivistetty prosessilähtöiseksi sekä johdon tulee osallistua, sitoutua ja ottamaan näkyvä vastuu laatujohtamisesta. (Suomen Standardiliitto SFS. Viitattu 22.5.2019.)

”Standardit ovat yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Ne kertovat, miten tietty asia kannattaa tehdä – oli se sitten käsinkosketeltava tuote, prosessi tai palvelu.”

(Suomen Standardiliitto SFS. Viitattu 21.5.2019.)



Kuvio 1. ISO 9001:2015 standardin rakenne (Satakunnan Sairaanhoidopiirin sosiaalipalveluiden laatukäsikirja 2019.)

2.4 Prosessit

Prosessit ovat osa laadunhallintajärjestelmää. Prosessien tarkoitus on antaa selkeä kuva toiminnasta ja kommunikoinnista organisaation, sekä eri sidosryhmien kanssa toimimiseen. Prosessien analyysistä puhutaan, kun arvioidaan prosessin mittareiden tuloksia ja pohditaan palvelun/ tuotteen kehittämistä tai jatkuvaa parantamista. (Lecklin ja Laine 2009,42-43.)

Prosessien ymmärtäminen on tärkeää. Jokaisen työntekijän on hahmotettava se prosessi, jossa työskentely tapahtuu. Näin saadaan ymmärrys siitä, mikä on organisaatio ja sen ydintehtävä prosesseineen. Lecklin ja Laine kirjassa Laadunkehittäjän työkalupakki on painottanut prosessien valmentamista koko henkilöstölle ja avainasemassa ovat esimiehet. Esimiehen tulee varmistaa riittävät laadun järjestelmät henkilöstön käyttöön ja mahdollisesti päivittäiseen työhön. Koko organisaation osaamisen hallinta liittyy pitkälti prosessien hallintaan. Prosessien hallinta on kaikkien osapuolien saumatonta yhteistyötä, sekä osaamisen kohtaamista, sekä osaamisen jakamista. (Lecklin ja Laine 2009, 235.)

2.5 Sosiaalipalveluiden laadunhallintajärjestelmä

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen toimialueen laadunhallintajärjestelmä muodostuu käsikirjasta, joka on saatavilla liitetiedostoineen sähköisessä sosiaalipalveluiden omassa palvelimessa **Y- Laaturjärjestelmä** -osoitteessa. Laatukäsikirjaan pääsee jokainen työsuhteessa oleva henkilö verkkotunnuksilla. Laatukäsikirjassa on viittaukset menettelyohjeisiin, prosessikuvauksiin ja toimintaohjeisiin sekä lomakkeisiin. Järjestelmä ja sen asiakirjat toimivat toiminnan johtamisen apuvälineenä. Laatukäsikirjaan on kirjattu yhteisesti sovitut menettelytavat. (Satakunnan Sairaanhoitopiirin Sosiaalipalvelujen laatukäsikirja 2019.)

Sosiaalipalveluiden laaturjärjestelmä käsittää laatukäsikirjan, sisältäen ylläpidettäviä asiakirjoja:

- ProcessGuide-ohjelmalla muodostetut prosessikuvaukset
- menettely- ja toimintaohjeet
- toiminnassa tarvittavat lomakkeet
- käsikirjaan tai tietojärjestelmän Y-asemaan linkitetyt laatutallenteet ja lomakkeista muodostuvat kokonaisuudet, lait, asetukset, luettelot sekä keskeiset ulkopuoliset toimintaan liittyvät oheistukset.

Järjestelmään tehdään tarvittavia muutoksia auditointipöytäkirjojen, johdon katselmuksen sekä muiden mahdollisten esitysten perusteella sosiaalipalveluiden johtajan

valtuuttamana. Päivittämisestä vastaa laadunpääällikkö ja lainsäädäntö- ja viranomaisvaatimusten ajantasaisuudesta palvelupääälliköt. Hyväksyjänä toimii sosiaalipalvelujen johtaja. (Satakunnan Sairaanhoidopiirin Sosiaalipalvelujen laatukäsikirja 2019.)

Amerikkalainen laatuasiantuntija Juran mainitsee ylemmän johdon olennaisena osana laadunvalvontajärjestelmää. Laaduntarkastus eli auditoinnit ovat osa ylemmälle johdolle tiedotettavia laaduntarkastuskäyntejä. Auditointien tekijät ovat ulkopuolisia tarkkailijoita, jotka arvioivat laadun toteutumista. Ulkopuolisilla auditoreilla ei ole vastuuta organisaation sisällä vaan he ovat riippumattomia toiminnan kannalta. Auditoreiden tulee antaa hallinnolliselle johdolle tietoa, laatutyön tavoitteiden toimimisesta, asiakkaiden tyytyväisyydestä työn tulokseen ja onko tavoitteet sopivia organisaation misiolle. Juran mainitsee, että edellä mainittuihin tietoihin laatutyön toiminnasta ei riitä tieteelliset vastaukset, vaan konkreettiset havainnot, jotka juuri ulkopuoliset tarkkailijat näkevät. (Juran, 1989, 203-204.)

Sosiaalipalvelujen toimialueella johdon vastuu laatutyössä näkyy sitoutumisena jatkuvaan kehittämistyöhön, joka on palvelujen laadun parantamisen osalta merkittävä lähtökohta. Sosiaalipalvelujen johdon määrittelemä strategia, painopistealueet ja laatutavoitteet vaikuttavat merkittävästi työn tekemisen edellytyksiin. (Satakunnan Sairaanhoidopiirin Sosiaalipalvelujen laatukäsikirja 2019.)

3 JOHTAMINEN

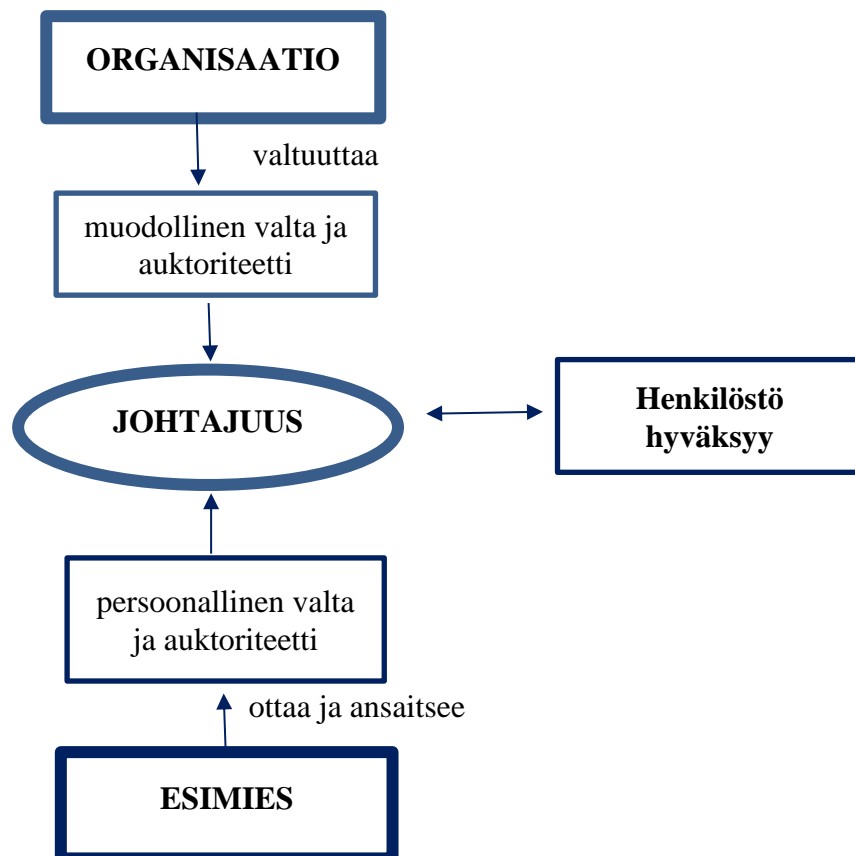
3.1 Esimiestyönä johtaminen

Johtaminen on organisaatioissa toimintaa ohjaava tekijä. Johtamisen merkitystä on kuitenkin viime vuosina kyseenalaistettu, jopa vähätelty, sillä monet asiantuntijat ja tiimit olisivat kykeneviä ohjautumaan itse, eikä johtamista tarvittaisi. Kuitenkin työyhteisöt ja ihmiset kaipaavat sekä tarvitsevat hyvää johtamista ja esimiestä. Miten esimies itse mieltää tehtävänsä ja kykenee ottamaan johtajuuden roolin työyhteisössä, on kiinni motivoituneesta työskentelystä sekä johtamisen luonteesta. (Järvinen, 2005, 30-

31.) Ammattiroolina johtaminen syntyy organisaation perustehtävän luonteesta, henkilön koulutuksesta, johtamisosaamisesta, kokemuksesta, sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Johtaminen on vahvaa vuorovaikutuksellista toimintaa, joka edellyttää esimieheltä strategista työtettä ja vahvaa yhteiskunnallista tietämystä sekä palvelun vaikuttavuuden mittaamista ja laadun valvontaa, joka vaatii substanssi osaamisen hallintaa ja arviointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 30-32 Viitattu 9.10.2019.)

Esimies on aina tehtävässään valta-asemassa suhteessa työntekijöihin kuviossa 2. on esitelty johtajuuden osatekijät. Johtajuuden aseman ja siihen liittyvän vallan, vastuun, tehtävät sekä resurssit saadaan organisaatiolta. Esimiehen on hyväksyttävä, että esimies- alaissuhde ei ole aina tasavertainen. Yksi keskeisimmistä laista, työsopimuslaki, määrittää työjohdon direktio-oikeuden: työtä tehdään esimiehen valvonnan ja määräsvallan alaisuudessa. Johtajuutta ei ainoastaan anneta, vaan johtajuus pitää myös ottaa ja ansaita. (Järvinen, 2005, 30-31.) Järvinen toteaa:

”Työpaikka ei todellakaan ole mikään parlamentti, jossa äänestetään, mitä kulloinkin tehdään vai tehdäänkö mitään. Toisekseen työpaikkakiusaamista ei ole se, että esimies vaatii työsuorituksia ja puuttuu asiaan, jos työntekijä ei hoida hänelle määriteltyjä tehtäviä.” (Järvinen, 2005.)



Kuvio 2. Johtajuuden osatekijät. (Järvinen, P. 2005, 28.)

Esimiestyössä arvoon nousevia osatekijöitä ovat esimiehen johtamismotivaatio, johtamistaidot sekä halu kehittyä esimiestyössä. Monesti organisaatioissa esimiestyöhön nousee henkilöitä, jotka omassa työtehtävässään ovat kokeneita alansa asiantuntijoita. Näiltä kokeneilta asiantuntijoilta tulisi kysyä ennen esimiestyöhön siirtymistä ”*Kiinnostaako Sinua ihmisten johtaminen? ja tiedätkö, että siihen liittyy monenlaisia taloudellisia, hallinnollisia ja henkilöstöön liittyvää työtehtävää ja haluatko kehittyä ja kouluttautua tehtävässä?*” (Järvinen, 2005.) Läheskään kaikki eivät ole aidosti kiinnostuneita johtamisesta, vaan kiinnostus on enemmän esimiestyön statukseen kuin tehtävän sisältöön liittyvä kiinnostus. (Järvinen, 2005, 13-17.)

Johtamisessa on tarpeellista myös havaita lähiesimiesten työ, joka on haastavaa ja vaativaa. Työhön kohdentuu erilaisia vaatimuksia ja odotuksia. Työn vaativuuden takia johdon olisi hyvä tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen esimerkkinä täydennyskoulutukset, työnohjaus, vertaistuki. Vertaistukea esimiehet tarvitsevat kollegoilta, sillä ver-

tainen pystyy antamaan erilaista sosiaalista tukea delegoidun vastuun ja saatujen toimintaohjeiden lisäksi. Esimies tarvitsee tukea myös henkilöstöltään. Tuen merkityksessä korostuvat henkilöstövoimavarat sekä työyhteisötaidot, jotka ovatkin ratkaisevassa roolissa koko työyhteisön kehittymiselle ja laadulle. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2009, 49 -50 Viitattu 9.10.2019.)

3.2 Laatujohtaminen.

Laatujohtaminen on käänös sanoista *Total Quality Managements (TQM)*. Tähän kolmen kirjaimen yhdistelmään sisältyy laatujohtamisen viesti. Johtamisfilosofian keskiö eli laatu *Quality* sisältää asiakaslähtöisyyden ja asiakkaat laadun määrittäjänä sekä palvelun asiantuntijoina. *Total Quality* viittaa organisaation tapaan kehittää laatutyötä. *Management* on johdon sitoutumista kokonaislaatutyöhön johdon omalla osallistumisella, aktiivisuudella ja johtamismenetelmien muokkaamisella laadun kehittämisen tueksi. (Lumijärvi ja Jylhäsaari, 2000,27.)

Laatujohtaminen on toimintamalli, jonka avulla organisaatiosta saadaan laatua palveluna tai tuotteena. Laatujohtamisessa kehittämisen painopiste on jatkuvassa parantamisessa ja tavoitteena on saada laatu näkyväksi poistamalla toiminnasta epäkohdat ja virheet. Tarkoituksena on tehdä asiat järjestelmällisesti oikein. Apuvälineinä käytetään organisaation laatupolitiikkaa, laatujärjestelmää, jatkuvaa laadun parantamista sekä ulkoista laadunvarmistusta. Laatujohtaminen pitää nähdä koko toiminnan parantamisena. (Logistiikkamaailma. Viitattu 4.3.2019.)

Laatujohtaminen samaistetaan kontrolloivaan ja laadukkaan työn varmistamisen järjestelmäksi. Kontrolli käsitteenä on laadun valvontaa prosessissa, joka korostaa tuotteiden ja palveluiden yhdenmukaisuutta. Esimiehen rooli laatujohtamisessa on sitouttaa henkilöstö heille määrättyyn tehtävään ja henkilöstön tehtävänä on huolehtia, ettei palvelun laatu heikkene. Laatujohtamisessa on kyettävä delegeoimaan henkilökunnalle heille kuuluvat velvoitteet ja annettava tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava valta ja informaatio. (Lumijärvi ja Jylhäsaari, 2000,47-48.)

Johtamiselta odotetaan vahvaa osaamista, ammattijohtamisen taitoja ja samalla perustehtävän hallintaa. Johtaminen on tapahduttava arvoja ja eettisyyttä noudattaen, johon vaikuttavat suuresti organisaation sekä työyhteisön tavoitteet ja toiminta. (Niiranen, Seppänen- Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2011,5.) Arvot, jotka organisaatio on julkaissut ovat eettisen toiminnan perusta ja toimivat johtajan mallina. Arvojen vastaiseen toimintaan on johtamisella puututtava, sillä työyhteisö tulee pitkällä tähtäimellä toimimaan niin kuin heidät on opetettu. Johtaminen on vahvasti mallina toimimista henkilöstölle. (Niiranen, Seppänen- Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2011, 115.)

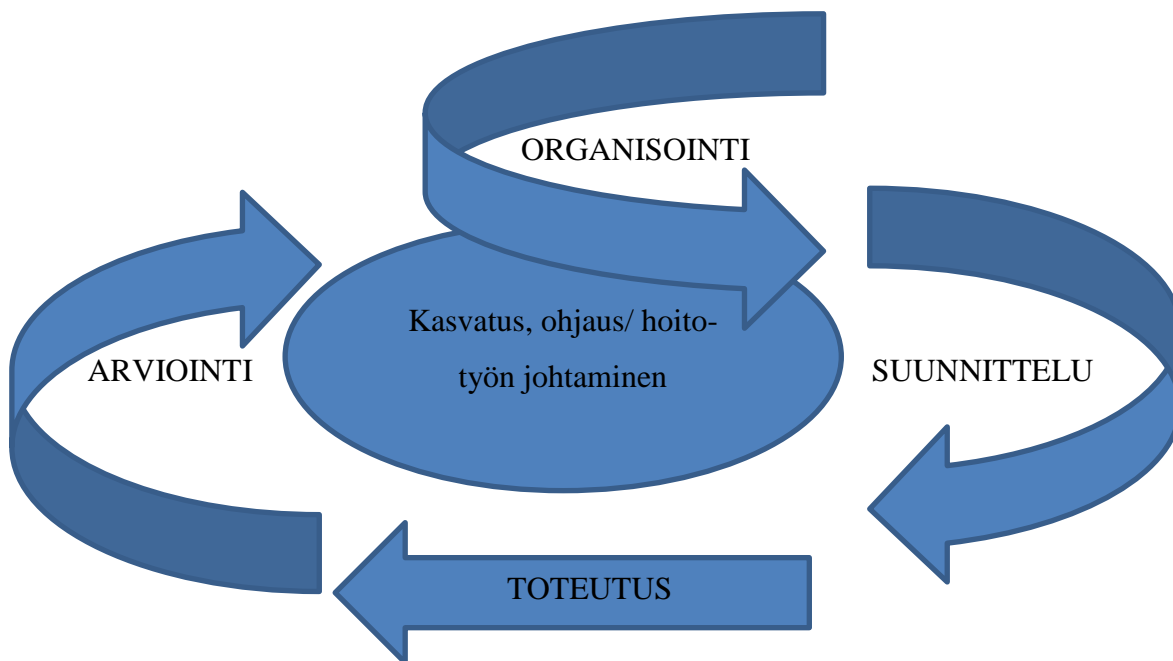
Johtamisen ja laadun asiantuntijana tunnettu Juran (Juran, 1989, 176-179.) mainitsee ylimmän johdon olevan merkitsevässä asemassa laatutyön toteutumisessa ja läpiviennessä. Laatutyö on oltava tiedossa koko organisaatiossa, jota tavoitellaan. Laatutyön johtamiselle on suunniteltava päämäärät, resurssit, sekä laadun mittarit, joilla mitataan toivottua tulosta. Johtamisella Juran mainitsee olevan suuri merkitys laadun aikaansaamisessa ja tuottamisessa. Tärkeää on myös nähdä sekä tiedostaa esteet laatutyölle. Juran korostaakin johtamisen merkitystä sekä palkkiomenetelmää organisaation sisällä.

3.3 Esimiestyö Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluissa

Sosiaali- ja terveysalalla johtamisen toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja johtaminen on laaja-alaista osaamista johdettavien asioiden ja ihmisten muuttuessa. Muutosten nopeat syklit ja haasteellisuus luovat johtamisen uuteen tasoon yhteiskunnassamme. (Niiranen, Seppänen- Järvelä, Sinkkonen, Vartiainen 2011,5.)

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluissa on tehty tehtävänkuvaukset organisaatiossa toimiviin työtehtäviin ja luokiteltu jokaisen perustehtävä erikseen. Luokituk- sissa on käytetty sosiaali- ja terveystieteiden ammattilaisten laissa määritettyjä osaami- sen hallintaan liittyviä osatekijöitä. Työn edellyttämä osaaminen ja vaativuustekijät on arvioitu tehtävänkuvauksiin sekä konkreettisesti linjattu tehtävänkuvaukseen.

Esimiehen osalta tehtävä jäsentyy kokonaisuudessaan kuviossa 3 nähtävään kokonai- suuteen kasvatukseen, ohjaus- ja hoitotyön johtamiseen. Kokonaisuuteen sisältyy organi- sointi, suunnittelu, toteutus ja arviointi.



Kuvio 3. Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen esimiestyön ydin => Kasvatus, ohjaus ja hoitotyön johtaminen, näillä elementeillä varmistetaan laadunhallinta esimiestyössä.

Tehtäväkuvaan liittyy lisäksi asiakkaiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin laadunvarmistaminen ja kehittäminen, sekä taloushallinnan vastuu kokonaisuudessaan. Lisäksi tehtäväkuvaan liittyvät yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, henkilöstöhallinto, perehdytys, koulutuksen ja kehittämisen suunnittelu sekä työsuojelu, sisältäen palo- ja pelastusvalmiudet. Kiinteistöjen kunnon ylläpitäminen ja ympäristön viihtyvyydestä huolehtiminen ovat myös osa tehtäväkuva. (Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen Y: asema. 2019.)

Sosiaalipalveluissa esimiestyön laadunraportointiin kuuluu vastuuyksikön laatutavoitteiden eteneminen sekä henkilöstö- ja taloushallinnan yhteenvedot johdon katselmusta varten. Johdon katselmus on koko organisaation toiminnan arviointia ja suunnittelua, joka toteutetaan kahdesti vuodessa asumis- ja kuntoutumispalveluiden esimiehille ylimmän johdon ja laatupäällikön toteuttamana. Johdon katselmuksessa on tarkoitus arvioida organisaation laadunhallintajärjestelmän soveltuvuus ja vaikuttavuus strategiaan ja laatutavoitteisiin. (Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen Y: asema. 2019.)

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN PROSESSI

4.1 Tehtävän tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa laadunhallintajärjestelmän tuesta esimiestyössä ja henkilökunnan laatujärjestelmän käytöstä. Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluissa on ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmä ja kattava laatukäsikirja, joka ohjaa esimiehiä ja henkilöstöä laadukkaassa toiminnassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa nykytilanneseuraavilla tutkimuskysymyksillä.

- 1) Miten esimiehet kokevat laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan osana laatujohtajuutta?
- 2) Miten henkilöstö käyttää laatukäsikirjaa työkaluna arjentyössä?
- 3) Miten laatujohtajuus näkyy yksikön sisällä?

4.2 Tutkimuskohteen esittely

Sosiaalipalvelut kuuluvat Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään, jonka tehtävänä on tuottaa, järjestää ja sovittaa yhteen jäsenkuntien väestön ja perusterveydenhuollon tarvitsemat erikoissairaanhoidon palvelut sekä yhdessä jäsenkuntiansa kanssa edistää asukkaiden terveyttä ja toimintakykyä. (Satakunnan Sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen laatukäsikirja 2019.)

Sosiaalipalvelujen tehtävänä on järjestää jäsenkuntien kehitysvammaisten erityishuollon palvelut yhdessä kuntien kanssa siltä osin kuin kunnat eivät järjestä sitä muulla tavalla. Toimialue tuottaa erityisosaamiseen perustuvia ympärivuorokautisia, kokonaisvaltaisia hoito- ja kuntoutuspalveluita. Kokonaisvaltainen hoitotyö ja palvelujen tuottaminen muodostuvat hoitotyön ja palvelujen tuottamisen hallinnasta, niiden korkeatasoisesta ylläpitämisestä ja kehittämisestä sekä jatkuvuuden turvaamisesta. Asuinpalvelujen perustehtävänä on tarjota erityisosaamiseen perustuvaa asumista. Asuinpalvelut tarjoavat myös lyhytaikaista asumista, päivähoitoa ja perhehoitoa. Asuinpalvelujen tavoitteena on tarjota korkeatasoisia ja kokonaistaloudellisesti kilpailu-

kykyisiä ympärivuorokautisia, ammattitaitoisen henkilöstön tuottamia asumispalveluita. Laadukkaan työn tunnuspiirteitä sosiaalipalveluissa on arvopohjainen toiminta, tilaaja-asiakkaan sekä käyttäjäasiakkaan todennettu tyytyväisyys, henkilökunnan hyvinvointi ja tyytyväisyys sekä kuntouttava työote. (Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen laatukäsikirja 2019.) Toimintaa ohjaa vahvasti noudatettavat arvot, hyvä hoito ja palvelu, jota toteutetaan välinearvoilla: kohtaaminen, välittäminen, vastuullisuus ja kehittyminen. Arvojen toteuttamisen ja toteutumisen perusteena ovat asiakkaat, potilaat, henkilökunta sekä yhteistyökumppanit. (Satasairaala, Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut. Viitattu 5.4.2019)

Kohtaaminen on keskeinen osa sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Kohtaaminen on ihmisarvon kunnioittamista, kuuntelemista sekä erilaisuuden hyväksymistä, sisältäen hyvät vuorovaikutustaidot sekä hyvän käytöksen. Arjessa työntekijöinä kohtaamme niin potilaita kuin asiakkaita, yhteistyökumppaneita, työkavereita ja eri sidosryhmien edustajia. Kohtaamisessa korostuu toisen arvostaminen ja hyväksyminen. (Satasairaala, Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2019.)

Välittäminen koostuu avoimuudesta, aitoudesta, turvallisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Välittäminen kohdistuu asiakkaisiin, potilaisiin ja työkavereihin. Ensisijaista on aitous, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Osallistamisella tarkoitetaan toisemme mukaan ottamista ja rakentavaa yhdessä tekemistä. (Satasairaala, Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2019.)

Vastuullisuus sisältää ammattiosaamisen ylläpitämisen ja keskinäisen luottamuksen. Vastuullisuus on osaamista, luottamusta, työyhteisötaitoja, työhön sitoutumista ja hyvinvointia. Vastuullisuudessa osallistutaan toimintaan ja sen kehittämiseen aktiivisesti. (Satasairaala, Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2019.)

Kehittyminen pitää sisällään ammattitaidon jatkuvan kehittämisen, joustavuuden, luovuuden, sekä kannustavuuden ja muutosvalmiuden. Ennakkoluuloton kokeilu uusia asioita kohtaan vie meitä kohti parempaa hoitoa ja palvelua. (Satasairaala, Satakunnan sairaanhoitopiirin www-sivut 2019.)

4.3 Tutkimusmenetelmät

Aineistonkeruuna lomakekysely, joka sisältää niin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen elementtejä. Määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen sisältää tutkitun kohteen kuvaamista ja tulkittamista tilastojen ja lukujen avulla. Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen, jossa kokonaisvaltaisesti syvennytään kohteen laadun ymmärtämiseen. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa, sillä molemmilla suuntauksilla voidaan kuvata ja selittää samoja tulintoja. Menetelmien yhdistäminen samassa tutkimuksessa on näin mahdollista. (Koppa. Viitattu 18.11. 2019.)

Tutkimuksessani kyselylomake koostui kymmenestä kysymyksestä, kuusi määrällistä vaihtoehtovastausta ja neljä laadullista avointa kysymystä. Kysymykset oli jaoteltu teemoihin laadukas johtaminen, laatujärjestelmän hyödyntäminen esimiestyössä ja henkilökunnan laatujärjestelmän käyttö. Teemojen pohjalta vertailin aineistosta saatua tietoa teoreettiseen näkökulmaan. Tarkoitus oli kvantitoida avointen kysymysten aineisto tilastollisen analyysin menetelmin. Tutkimuksessani oli tarkoitus tiivistää vastaukset tärkeimpiin aineiston ilmaisuihin ja teema- alueisiin.

4.4 Kyselylomaketutkimus

Kyselylomake on tavallisin tutkimusmenetelmä aineiston keräämisessä valikoidulta joukolta. (Vilkkä 2015.) Kyselylomakkeen laatimisessa on runsaasti eri tekijöitä. Kysymykset vaikuttavat saataviin vastauksiin, vastausprosentteihin ja luotettavuuteen, joten kysymysten tekeminen edellyttää etukäteistietämystä ja paneutumista. Kysymysten muotoilemisessa ja asettelussa oli oltava huolellinen, sillä ne antoivat perustan koko tutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten oli oltava ymmärrettäviä ja yksinkertaisia, lisäksi hyvä kysymys oli kohtuu mittainen. Kyselylomake pilotoitiin ennen kyselyn lähettämistä vastaajille. (Saaranen - Kauppinen& Puusniekka 2009,57.)

Aineiston keruussa käytettiin kyselytyökalu webropolia, jonka käyttäjälisenssi Satakunnan sairaanhoitopiirissä mahdollisti. Webropol -tutkimus ja tiedonkeruuohjelman ominaisuus toimivat verkon välityksellä. Ohjelma soveltui tiedonkeruuseen, kerätyn tiedon analysointiin ja raportointiin. Tulokset olivat heti käytettävissä reaaliajassa.

Kaikki tieto ja tulokset voitiin helposti siirtää Exceliin, PowerPointiin, Wordiin sekä moniin erilaisiin tilasto-ohjelmiin. Ohjelma auttoi tulosten hyödyntämiseen ja jatkojalostamiseen (Tilastollinen tutkimus webropol www-sivut.)

5 TULOSTEN ESITTELY JA ANALYYSI

5.1 Tutkimukseen osallistuneiden tehtäväkuva ja työskentelyaika

Aineiston keruun toteutin asumispalveluiden esimiehille, kuntoutusyksiköiden osastonhoitajille sekä hoitohenkilöstölle (Liite 2.) kyselylomakkeella. Kysymykset jaettiin teemoihin: laadukas johtaminen, laatujärjestelmän hyödyntäminen esimiestyössä ja henkilökunnan laatujärjestelmän käyttö. Tulosten esittelyyn toteutin kyselystä saatujen vastausten suoria lainauksia käyttäen. Vaihtoehtokysymyksissä hyödynsin ristiintaulukointia webropol 3.0 ohjelman tulosten raportoinnin avulla (Taanila 2018.)

Henkilöstön määrä on kokonaisuudessaan runsas 350. Kyselyn rajasin vakituudessa toimessa oleviin ohjaajiin, sairaanhoitajiin ja hoitajiin, sekä virassa tai viransijaisena oleviin esimiehiin eli kokonaisuudessaan kohdejoukon koko oli 216. Kyselyn vastaajien määrä oli 87 ja vastausprosentiksi tuli 40.3%. (Taulukossa 2.) on nähtävillä vastaajien määrät tehtäväkuvauksineen.

Taulukko 2. Tutkimukseen vastanneet henkilöt tehtäväkuvineen.

Tehtäväkuva	n
Esimies	15 / 17
Sairaanhoitaja	10/ 19
Ohjaaja	31/ 68
Hoitaja	31/ 112

Vastanneista runsas 50 % oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään yli 5 vuotta. Alle vuoden työskennelleitä oli 9. (Taulukko 3)

Taulukko 3. Vastaajien työskentelyaika nykyisessä työtehtävässä (n = 87)

	n	Prosentti
Alle vuoden	8	10,23%
1- 3 vuotta	23	26,14%
3- 5 vuotta	10	11,36%
Yli 5 vuotta	46	52,27%

Esimiehistä 9 oli toiminut nykyisessä tehtävässään yli 5 vuotta. 1-3 vuotta toimineita esimiehiä oli yhteensä 5. Kukaan kyselyyn vastanneita esimiehistä ei ollut toiminut tehtävässään alle vuotta. (Taulukko 4)

Taulukko 4. Esimiesten työskentelyaika nykyisessä tehtävässä (n = 15)

	n	Prosentti
Alle vuoden	0	0%
1- 3 vuotta	5	33,33%
3- 5 vuotta	1	6,67%
Yli 5 vuotta	9	60 %

5.2 Laatukäsikirjan käyttö

Laatukäsikirja on koko organisaation toimintaan perustuva käsikirja. Laatukäsikirjasta löytyy kaikki sosiaalipalveluiden toimintaan liittyvät menettelyohjeet, lomakkeet, tavoitteet, vastuut, valtuudet ja prosessit. Laatukäsikirjan hyödyntämistä tiedon etsimiseen selvitettiin kysymällä, kuinka usein käytät laatukäsikirjaa.

Kaikista vastanneista 43% käyttää laatukäsikirjaa harvemmin, kuin kerran kuussa. (Taulukko 5) Esimiesten viikoittainen laatukäsikirjan käyttö on runsasta. Yli puolet

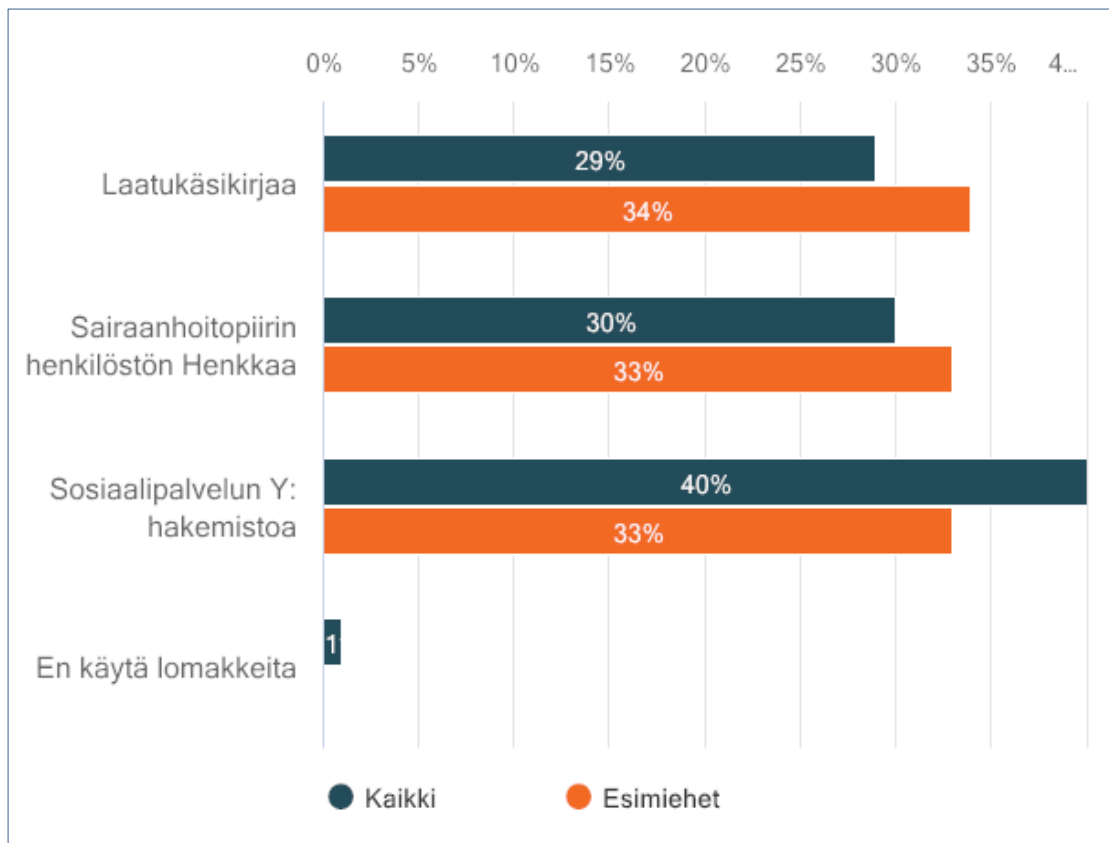
vastanneista esimiehistä (n=8) käytti laatukäsikirjaa työvälineenä viikoittain. Esimiehistä (n=2) käytti laatukäsikirjaa harvemmin, kun kerran kuussa.

Taulukko 5. Laatukäsikirjan käyttäminen (n=87)

	Kaikki		Esimiehet	
	n	Prosentti	n	Prosentti
Päivittäin	1	1,15%	1	6,67%
Viikoittain	22	25,29%	8	53,33%
Kerran kuussa	27	31,03%	4	26,67%
Harvemmin	37	42,53%	2	13,33%
En ole koskaan käyttänyt	0	0%	0	0%

Satakunnan sairaanhoitopiirin henkilöstöjärjestelmä Henkka on henkilöstön tiedottamiseen ja eri tietojenkäsittelyyn oleva lähiverkko sisältäen erilaisia lomakkeita. Sosiaalipalveluilla on oma Y-asema, jossa on ohjeita ja sertifioidut tyhjät lomakkeet. Sosiaalipalveluiden laatukäsikirjaan on linkitetty lomakkeita, jotka ovat koko organisaatiota koskevia sisältäen mm. sairauspoissaoloihin, perhevapaisiin, puheeksi ottoon liittyvät lomakkeet. Lomakkeiden etsimismenetelmää mitattiin kysymyksellä. ”Käytätkö lomakkeiden hakemiseen?”

Kuviosta 4 voidaan nähdä, että Sosiaalipalveluiden Y- hakemistoa käytetään eniten lomakkeiden hakemiseen ja laatukäsikirjaa vähiten. Esimiesten osuudet ovat jakautuneet tasaisesti jokaiseen kolmeen eri tapaan hakea lomakkeita. ”En käytä lomakkeita” oli vastannut yksi henkilö. Vastausten perusteella laatukäsikirjaa käytetään vähiten lomakkeiden hakuun. Vastanneista lähes puolet käytti laatukäsikirjaa harvemmin kuin kerran kuussa (taulukko 5) joka on verrattavissa lomakkeiden etsimiseen käytettävään järjestelmään.

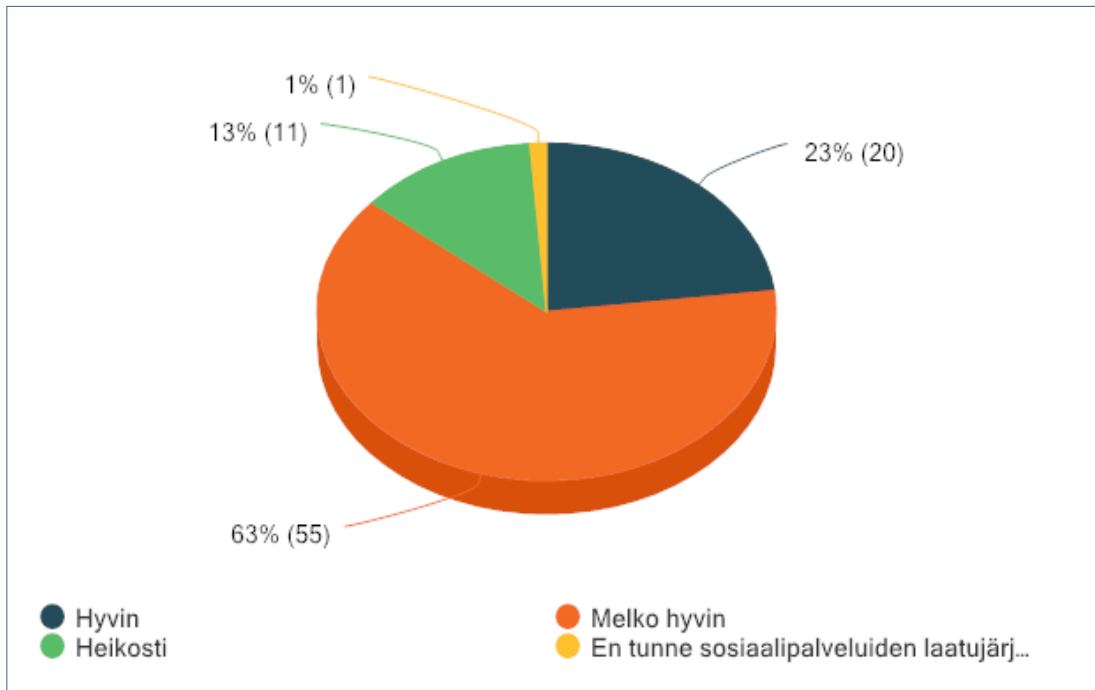


Kuvio 4. Lomakkeiden hakemiseen käytettävä järjestelmä (n=87)

5.3 Laadunhallintajärjestelmän tuntemus ja osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa.

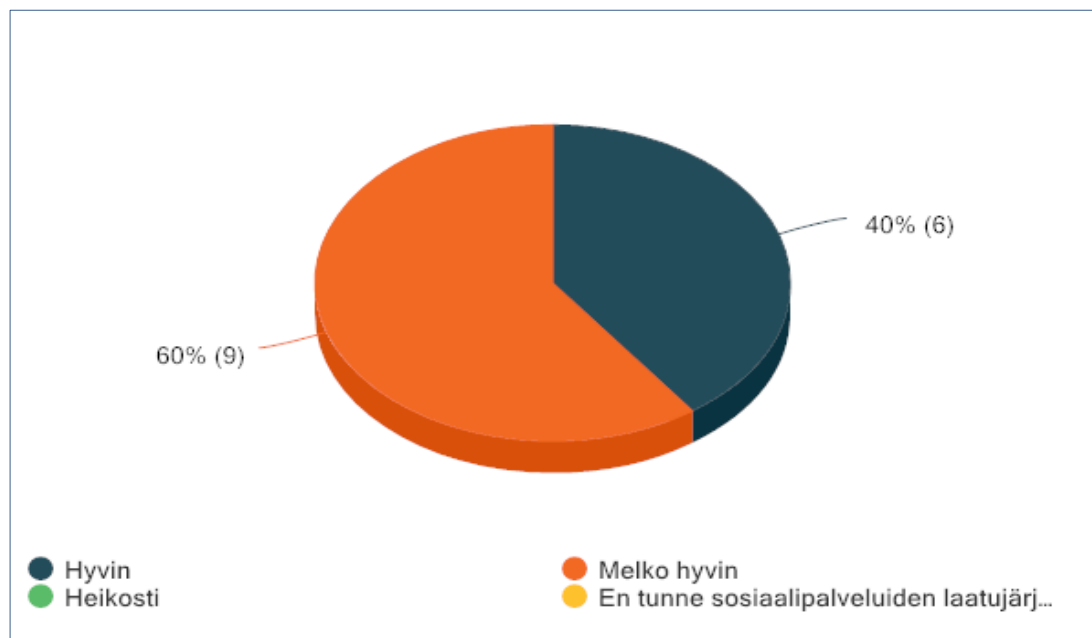
Tutkimuksessa kysyttiin organisaation laadunhallintajärjestelmän tuntemuksesta. Yli 60% vastanneista koki melko hyvin tuntevansa laatujärjestelmän. Laatujärjestelmän kokee tuntevansa hyvin lähes neljäsosa (n=20) vastanneista. Laatujärjestelmän tuntemus pitäisi olla jokaisella toimessa olevalla henkilökunnalla tiedossa organisaation vaativalla tasolla.

Huolestuttavaa että yhteensä 14% (n=12) vastaajista, joko ei tunne lainkaan järjestelmää tai tuntee heikosti (kuvio 5.) Perehdytys laadunhallintajärjestelmään tapahtuu perehdytysohjelman kautta, jossa laatujärjestelmä on vahvasti esillä.



Kuvio 5. Kuinka hyvin tunnet laadunhallintajärjestelmän, kaikki (n=86)

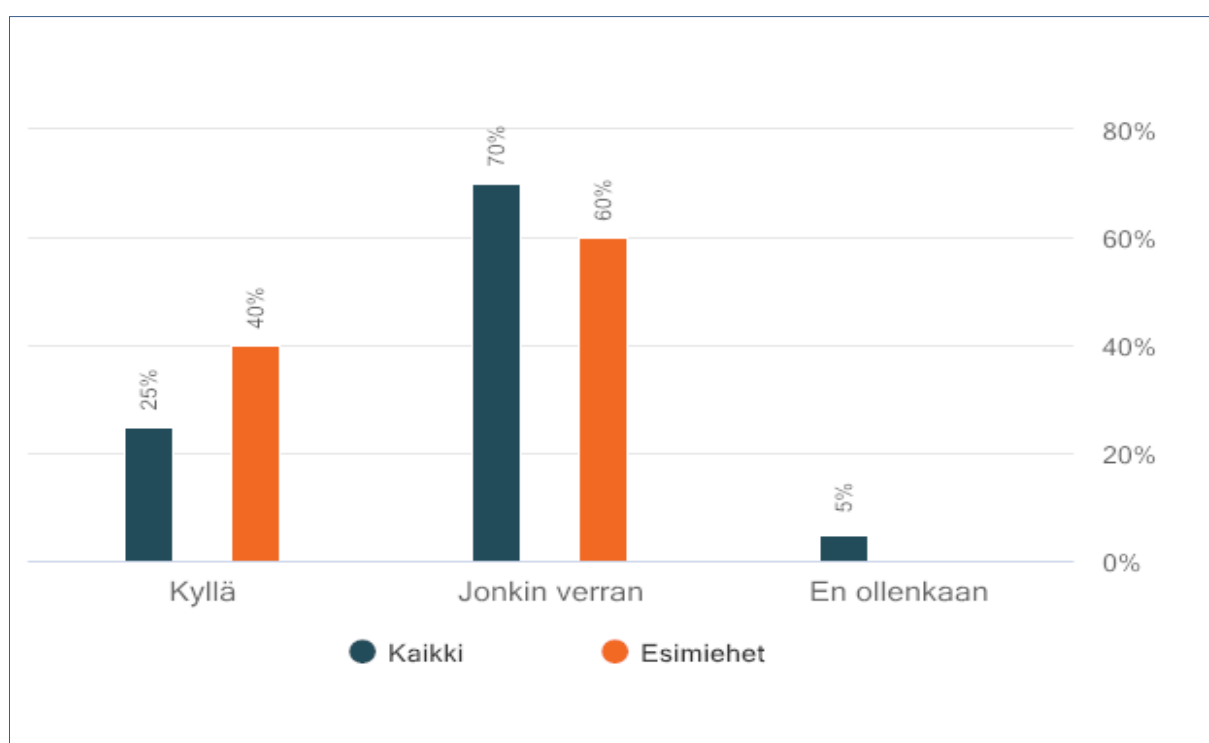
Esimiehistä kuusi tuntee laadunhallintajärjestelmän hyvin ja 9 esimestä kokee tuntevansa järjestelmän melko hyvin. (Kuvio 6)



Kuvio 6. Kuinka hyvin tunnet laadunhallintajärjestelmän, esimiehet (n=15)

Osaamisen hyödyntämistä mitattiin kysymyksellä: Saatko hyödynnettyä laadunhallinnan osaamistasi organisaatiossa? (Kuvio 7). Kaikista vastanneista 70% (n= 60) kokee voivansa hyödyntää laadunhallinnan osaamistaan. Vastanneista 5% (n =4) koki ettei saa hyödyntää osaamistaan.

Esimiehistä 60% (n =9) koki voivansa hyödyntää jonkin verran osaamistaan ja 40% (n= 6) koki kyllä saavansa hyödyntää osaamistaan organisaatiossa (Kuvio 7). Esimiehistä yli puolet koki voivansa hyödyntää omaa osaamistaan vain jonkin verran. Esimies on organisaatiossa asemassa, jossa osaaminen pitäisi olla hyödynnettävissä.



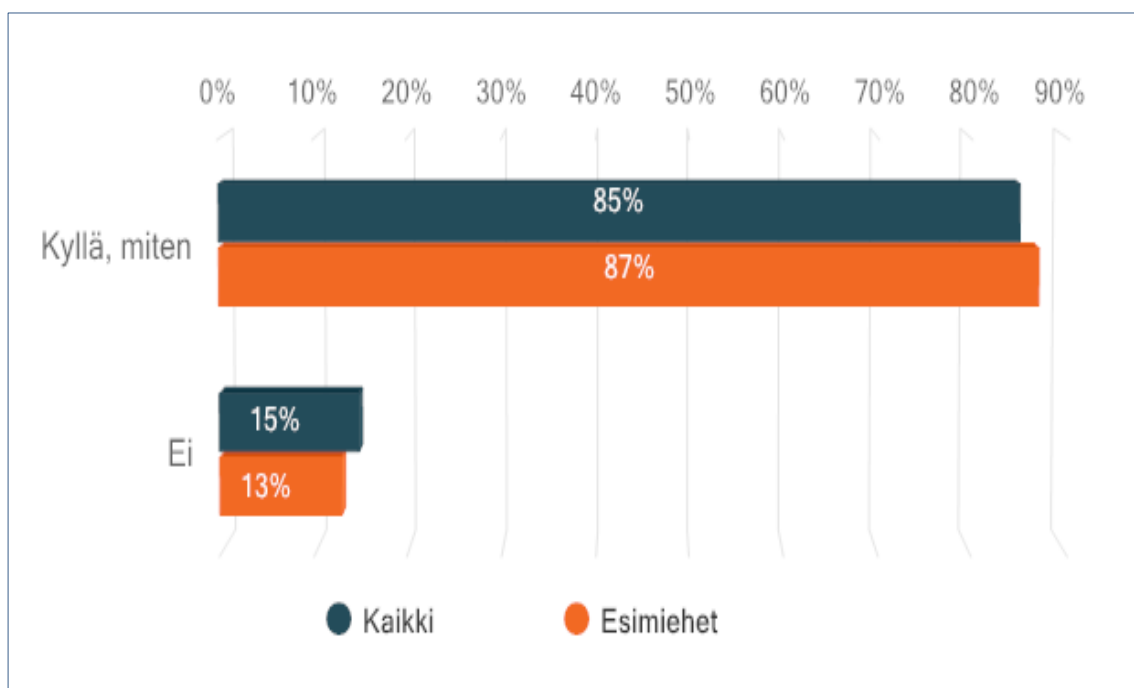
Kuvio 7. Saatko hyödynnettyä osaamistasi organisaatiossa (n=87)

5.4 Esimiehen tuki ja johtaminen sosiaalipalveluissa

Laadunhallinnan osaamisen tukemista mitattiin kysymyksellä ”Tukeeko esimies sinua laadunhallinnassa?” Kyllä -vastauksiin toivottiin myös avoimia vastauksia siitä, miten esimies tukee.

Kuviosta 8 voidaan nähdä, että kaikista vastanneista 85% (n= 71) sai tukea omalta esimieheltään laadunhallintaan. 15 % (n=13) koki, ettei saa tukea osaamiseen esimieheltään. Esimiehistä 13 sai omalta esimiehellä tuen laadunhallinnan johtamiseen ja 2 esimiestä koki, ettei saa tukea esimieheltään.

Kuvio 8. Tukeeko esimies sinua laadunhallinnassa (n=84)



5.4.1 Henkilökunnan kokemukset laadunhallinnan tukeen

Avoimien vastausten kohdalla suurin osa vastanneista koki lähiesimiehen tuen olevan keskustelua ja ohjausta itseohjautuvaan laatukäsikirjan käyttöön yksikössä. Esimiehen tuki vastauksissa oli otettu esille alla olevin esimerkein.

” Esimies valvoo laadun toteutumista. Ohjeistaa ja neuvoo tarvittaessa laadunhallinnassa. Antaa palautetta.”

”Tietoa saamme viikkopalavereissa, säännölliset yksikkökokoukset, kehityskeskustelut ja omavalvontasuunnitelma.”

” esim. nimeää henkilöt, jotka huolehtivat asioiden eteenpäinviennin laatukäsikirjan mukaisesti.”

5.4.2 Esimiesten kokemukset laadunhallinnan tukeen

Esimiesten vastaukset olivat hyvin suppeat verrattuna henkilökunnan vastauksiin. 8/15 esimiestä oli vastannut avoimeen kysymykseen, miten esimies tukee laadunhallinnassa. Esimiehet saavat tukea laadunhallintaan oheistuksilla ja keskusteluilla.

” auditoinnin yhteydessä tulee tarkentamaan mitä sieltä löytyy.”

”ohjeistamalla oikeisiin toimintatapoihin”

” koulutuksilla, vastaamalla tarvittaessa kysymyksiini,”

5.5 Johtamisen näkyvyys laadunhallinnassa

Johtamisen näkyvyyttä laadunhallinnassa mitattiin avoimella kysymyksellä, johon oli vastannut yhteensä 35 henkilöä.

Esimiehistä yli puolet oli vastannut avoimeen kysymykseen. Vastanneista osa koki johtamisen näkyvän erilaisina toimintaohjeina henkilöstölle. Lisäksi esimiehet ajattelivat johtamisen tulevan näkyväksi strategian, laatutavoitteiden ja mittarien kautta.

” Näen, että laadunhallintajärjestelmä on merkittävä työkalu esimiehelle ja koko työyhteisölle. Laadunhallintajärjestelmä sitouttaa ja luo vahvan perustan tuottaa laadukkaita ja yksilöllisiä palveluja asukkaiden parhaaksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.”

”Jos prosessit on kuvattu oikein ja toimitaan niiden mukaan, on myös laatujohtaminen ”arkipäivää”.

” Laadunhallintajärjestelmään on tallennettu apuvälineitä (lomakkeet, prosessikuvaukset) johtamiseen, mutta johtaminen sinänsä ei ole mainittavasti esillä laatujärjestelmässä.”

Hoitajat, ohjaajat ja sairaanhoitajat kertoivat johtamisen näkyvän erilaisilla pelisäännöillä organisaation sisällä sekä lähiesimiehen tiedottamisessa ja raportoinnissa yksikössä. Osa vastanneista oli havainnoinut laadun merkityksen erilaisuuden ylimmän johdon ja lähiesimiesten välillä. Ylin johto johtaa laadulla ja lähiesimiehet käyttävät laatujärjestelmää johtamiseen harkiten. Lisäksi toivottiin enemmän henkilöstö- ja tii- mijohtamisen ohjeistuksia, nykyinen johtaminen on liikaa painottunut asiakirjoihin, ohjeisiin, lomakkeisiin ja sääntöihin.

Työntekijöiden sitoutuminen ja ammattitaito edesauttavat lähiesimiestä toimimaan laadunhallinnan mukaan. Esimieheltä odotetaan tiedottamista ja laadun valvonnan toteutumista.

”Sosiaalipalveluiden työntekijöiden valinnassa tulisi olla yhtenä ja ainoana työhön valintaperusteena hakijan ammattitaito ja soveltuvuus. Tämä on laadun perusta ja lähtee johdon valinnoista.”

”Johtaminen näkyy toiminnan toteuttamisessa ja organisoinnissa. Toimintaa kehitetään niin, että palvelu on asiakaslähtöistä ja yksikkömie- omien laatutavoitteiden mukaista. Henkilökuntaa tiedotetaan tarpeellista organisaation asioista ja tietoa on saatavilla tietoverkkojärjestel- mistä.”

5.6 Laadunhallintajärjestelmän toteutuminen

Avoimen kysymyksen kohdalla pyydettiin mielipiteitä sosiaalipalveluiden laadunhallinnan toteutumisesta ja sen vaikuttavuudesta. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan mielipiteitä laadunhallintajärjestelmästä ja sen toteutumisesta sosiaali- palveluissa Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 52 henkilöä.

Vastaajista alle puolet koki laadunhallintajärjestelmän toteutuvan hyvin. Laadunhallintajärjestelmä on organisaation yhteinen järjestelmä, joka ohjaa toimintaa.

” Oma kokemus on, että laadunhallinta on hyvin hanskassa alueella ja esim. laatukäsikirjaa käytetään jo tottuneesti ”

”Mielestäni ohjeistuksia käytetään hyvin hyödyksi ja asiat on sisäistetty”

Yksikön omalla laadunhallinnalla ja perehdytyksellä koettiin olevan suuri merkitys laadunhallinnan toteutumisessa. Esimiehen rooli laadunhallinnassa ja toteuttamisessa koettiin tärkeäksi. Ylimmältä johdolta toivottiin myönteisempää ja kunnioittavampaa suhtautumista arjen työtä kohtaan ja lisäksi useampi toivoi arvostusta.

”Lähiesimies on huolehtinut järjestelmän toteutumisesta, ja tukenut henkilökuntaa toimimaan sen mukaisesti sekä järjestelmään sitoutumisen tärkeyttä tuonut esille. Hoitajat pystyvät itsenäisesti käyttämään laatukäsikirjaa nyt enemmän”

”Hyvä. Mutta johtotaso arvostelee toisinaan työntekijöiden tekemää työtä, vaikkei itse ole aina ajan tasalla. Myönteisempää ja kunnioittavampaa suhtautumista toivotaan. Johtotason antamat ohjeistukset muuttuvat ja ovat toisinaan ristiriitaisia- Esimiestasolla toimii meidän yksikössä laadunhallinnan tuki.”

Vastaajista yli puolet koki sosiaalipalveluiden laadunhallintajärjestelmän toteutuvan vaihtelevasti tai kertoivat järjestelmässä olevan puutteita. Laatujärjestelmä koettiin laajaksi kokonaisuudeksi, jota kehitetään liikaa ylemmällä tasolla.

” Pitäisi ehkä pohtia mikä kaikki laatujärjestelmään kirjataan milläkin tasolla. Osa prosesseista on viety pieniin yksityiskohtiin ja toisista on tuskin yleinen taso kuvattu. Näkökulmakysymys: minkä ammattiryhmän näkökulmasta toimintaa katsotaan.”

” Laatuksikirja sinällään on tosi hyvä, mutta toisinaan kankea ja liian laaja. Siellä olevat asiat eivät aina toteudu. Laatu sosiaalipalveluissa on mielestäni hyvää. ”

Vastaajat kokivat, ettei perehdytykselle ole aikaa tai laatujärjestelmän ohjeita ei noudateta. Laatuksikirjassa on perehdytysohjelma lomakkeineen lyhytaikaisille ja pitkäaikaisille työntekijöille. Perehdytys on osa työtehtävää. Eräät vastaajat olivat kuvanneet, ettei laatu työn perehdytykselle ole aikaa seuraavasti:

” Perehdytysvaiheessa laatujärjestelmään tutustumiseen tulisi varata aikaa. Arjen työssä laatuksikirjaan perehtyminen ei ole mahdollista hektisen työrytmin vuoksi. ”

” Kaikki uudet eivät saa riittävän nopeasti koulutusta asioihin, perehdytys yksikössä jää usein aika laihaksi, jos perehdyttäjä ei ole asioista perillä!”

Osa vastaajista koki laatuksikirjan sisältävän vanhentunutta tietoa, joka vie halukkuutta käyttää laatuksikirjaa. Laatuksikirjaan toivottiin selkeyttä ja tietojen päivittämistä, joka vastaisi organisaation tämänhetkistä ajantasaisuutta.

” Laatuksikirjasta löytyy melko hyvin vastaus johonkin ongelmaan. Väillä tosin tuntuu, että siellä on myös vanhaa tietoa. ”

” Toimintaohjeiden toteutuksen/tulkinnan yhtenäisyys ei aina täsmää. Tätä voisi kehittää. ”

Auditointeja pidettiin tärkeinä koko organisaation kannalta. Sisäisten auditointien tasoon toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota. Sisäiset auditoinnit ja johdonkatselemukset ovat keino mitata toiminnan ja laadunhallintajärjestelmän suorituskykyä ja päivittää puutteet. Ulkoiset auditoinnit toteutetaan kolmen vuoden välein organisaatiossa, auditointi on sertifiointin myöntämisen perusta. Eräs vastaajista kuvaa laadunhallinnan toteutumisen näin.

” Pitkä prosessi valmiiksi saattamisessa kokonaisuudessaan. Sisäisten auditointien tasoon tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Ollaanko jo väsähdetty tässä asiassa?! Laatukäsikirjan päivittäminen - tulee teknisesti olla jossain muualla kuin lähiesimiehellä. Lähiesimies tulee kuitenkin ilmoittaa päivitystarpeista.”

5.7 Laatu järjestelmän vaikutus arjen työhön

Sosiaalipalveluiden laadunhallintajärjestelmä sisältää toimintasuunnitelman, toiminnan painopistealueet ja laatu tavoitteet vuosittain. Järjestelmä ohjaa koko organisaatioita tuottamaan asiakkaiden tarpeita yksilöllisesti ja laadukkaasti yhteistyössä asiakkaan läheisten ja hänen verkostojensa sekä eri viranomaisten ja sidosryhmien kanssa. (Satakunnan Sairaanhoidopiirin Sosiaalipalvelujen laatukäsikirja 2019).

Avoimella kysymyksellä mitattiin henkilökunnan ajatuksia laatu järjestelmän vaikutuksesta arjen työhön, vastanneiden määrä oli 60.

Vastanneista suurin osa koki järjestelmän ohjaavan ja antavan tuen arkityöhön. Laatu järjestelmää pidettiin työkaluna, josta voidaan tarkistaa asioita ja ohjeita. Osa vastaajista oli nostanut esille myös arvot, sitoutumisen ja rahan merkityksen.

”Antaa työlle raamit, ohjeet ja arvot, miten toimia ja tehdä työtä laadukkaasti ja asiakkaita kunnioittaen. Asiakastietojärjestelmä on arjessa käytössä. Myös koulutusmahdollisuudet hyvät. Vaikka organisaation laadunhallintajärjestelmä on sanana tietyllä tapaa hieno ja kaukainen, arjessa työ ja toimintamme noudattaa juuri sitä.”

“Se on osa arkea yhteisesti sovittujen arvojen ja tavoitteiden pohjalta ja sitä kautta tulee myös ohjeistuksia, sääntöjä, joihin sitoudumme laadukkaan palvelun takaamiseksi “

”Laatuun kiinnitetään huomiota ja se tulisi olla ohjenuora toiminnalle. Joskus tulee tunne, että kaikessa ei mennä laatu edellä vaan raha puhuu enemmän.”

Laatukäsikirjassa on kuvattuna prosessit, toiminta-ajatus ja tehtävät, sekä asiakkaisiin ja henkilöstöön liittyvät toimintatavat ja ohjeet, joilla toiminnan laatua ylläpidetään. Liki puolet koki laatujärjestelmän samana asiana laatukäsikirjan kanssa.

”Luotan siihen, että laatukäsikirjasta löydän vastauksen, jos jokin asia laatuun liittyen mietityttää.”

”Muistikirja”, josta voin tarvittaessa tarkistaa esim. prosessit, toim. ohjeet yms. Oikein ja yhdessä kuvatut menetelmät velvoittavat kaikkia toimimaan samalla tavalla.”

Laatujärjestelmän koettiin lisäävän ylimääräistä työtä arjessa. Osa vastanneista koki laatujärjestelmän tuovan lisää kirjaamista ja tietokoneella istumista, joka koettiin haittaavan asiakastyötä.

”Kiirettä lisää. Tietokoneella tehtävät poikkeamat ja kirjaukset.”

”Toisaalta ei mitenkään ja toisaalta hyvinkin paljon. Laatukäsikirjan mukaan sitä pitäisi tehdä työtä, mutta aina se ei onnistu.”

6 TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimustulosten perusteella esimiehet kokivat laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan sääntöinä ja ohjeina, sisältäen Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluiden strategian, arvot ja laatuavoitteet. Kyselyyn vastanneet esimiehet pitivät laadunhallintajärjestelmää työkaluna toiminnalleen. Tulokset osoittivat, että esimiehet piti-

vät laatu järjestelmää omalle esimiestyölleen ohjaavana järjestelmänä, joka myös velvoittaa valvomaan laadun toteutumista omassa toimintaympäristössä. Laadunhallintajärjestelmä koettiin sitouttavan ja luovan turvan. Esimiehet kokivat, että laadunhallintajärjestelmään on tallennettu hyvin apuvälineitä johtamiseen, mutta johtamista ei ole kuvattuna järjestelmään, eikä johtamista ole mainittuna erikseen sosiaalipalveluiden laadunhallintajärjestelmässä. Esimiesten mielestä laadunhallintajärjestelmä itsessään jo ohjaa johtamiskäytäntöjä arjessa ja antaa avaimet laadukkaaseen johtamiseen.

Henkilökunta toivoi johtamiselta lisää henkilöstö- ja tiimijohtamista, jossa näkyisi yksilöosaaminen vahvemmin, sekä mahdollisuus osaamisen esille tuomiseen. Henkilökunnasta useampi koki, ettei heitä aina kuunnella, eikä heidän työtään arvosteta. Avoimutta, hyväksyntää ja arvostusta kaivattiin ylimmän johdon osalta, sekä johtotason antamat ohjeistukset koettiin muuttuvan usein, jotka ovat toisinaan hyvin ristiriitaisia. Johtaminen koettiin liikaa painottuvan asiakirjoihin, ohjeisiin, sääntöihin ja lomakkeisiin. Toivottiin, että esimiehet ajoittain varmistaisivat henkilökunnan laadunhallintataidot ja toimintaohjeiden mukaisen työskentelyn. Tutkimus osoitti, että yksiköiden sisällä on toimintaohjeissa eri käytäntöjä.

Esimiehistä 60% ja henkilökunnasta 75% koki, että omaa osaamista voi hyödyntää vain *jonkin verran*. Osa esimiehistä koki, että henkilökunnan osaamista ei hyödynnetä tarpeeksi organisaation sisällä, eivätkä kaikki työntekijät ole valikoituneet työtehtäviinsä osaamisen perusteella.

Laatukäsikirjan käyttö ei ole henkilökunnalle arkipäiväistä. Henkilökunnasta lähes puolet käytti laatukäsikirjaa harvemmin, kuin kerran kuukaudessa. Esimiesten osalta laatukäsikirjan käyttö oli yli puolella vastanneista viikoittaista. Vastaajista lähes jokainen piti laatukäsikirjaa hyvänä "muistikirjana", josta tarkistetaan prosessit ja toimintaohjeet tarvittaessa. Laatukäsikirjan käyttöön ja harjoitteluun toivottiin olevan enemmän aikaa. Moni koki, että perehdytykselle ei ole aikaa tai ei ole saanut perehdytystä laatukäsikirjaan.

Laatukäsikirjaa ei hyödynnetä lomakkeiden hakemiseen, vaan sosiaalipalveluiden Y: aseman lomakkeiden sisällysluettelo on laatukäsikirjaa selkeämpi, jota henkilökunta

sekä esimiehet käyttävät. Koko Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän henkilökunnan informaatiokanavana Henkka oli lomakkeiden hakemisessa käytetympi, kuin oma sosiaalipalveluiden laatukäsikirja.

Tulosten perusteella niin henkilökunta kuin esimiehet kritisivat laatukäsikirjan sisältöä ja kokivat, että kehitystyötä tehdään liikaa ylemmällä johtotasolla. Laatukäsikirja koetaan liian kankeaksi ja laajaksi kokonaisuudeksi, pitäen sisällään osittain vanhentunutta tietoa. Prosessien kuvauksiin toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota. Esille nousi prosessien näkökulmakysymys, minkä ammattiryhmän kannalta prosessia katsotaan ja kuka prosessia on ollut tekemässä.

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimukseni tarkoituksena oli saada tietoa laatujärjestelmän ja johtamisen nykytilasta Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluiden vastuualueella. Tutkimuskysymyksillä lähdin etsimään vastauksia oman työni kautta tulleisiin haasteisiin. Oma suhteeni tutkittavaan asiaan oli vahva, sillä toimiessani esimiehenä olen avainasemassa johtamisen kehittämisessä.

Sosiaalipalveluiden sertifioidun laadunhallintajärjestelmän ISO 9001:2015 myötä henkilöstö ja esimiehet ovat saaneet työkalun työn laadulle, johtamiselle, sekä asiakkaiden ja kuntoutujien elämänlaadulle. ”Miten laatujärjestelmä vaikuttaa arjen työhösi” -kysymystä ei oltu ymmärretty. Monet vastaajat yhdistivät laatukäsikirjan olevan laatujärjestelmä. Käsitteet eivät ole täysin tiedossa esimiehillä eivätkä henkilökunnalla. Tulokset osoittivat, että kehittämistarvetta olisi laatutyön käsitteiden avaamisessa. Laadunhallintajärjestelmä sanana koettiin olevan hieno ja kaukainen, vaikka arjentyössä toiminta koettiin olevan laatujärjestelmän mukaista.

Tuloksista heräsi ajatuksia, miksi esimiehet ja henkilökunta kokevat, että omaa laadunhallinnan osaamista voi hyödyntää organisaatiossa vain jonkin verran, jos ollenkaan. Osaamisen taso sosiaalipalveluiden toimialueella on korkeaa ja toimialue kouluttaa henkilökuntaa osaamistarpeiden mukaan kiitettävästi. Tulosten perusteella olisikin hyvä käydä keskustelua eri foorumeissa, onko henkilökunta valikoitunut työtehtäviin ja yksiköihin osaamisen perusteella. Miksi eivät saa hyödyntää, voi johtua monesta eri syystä: esimiehen tuen riittämättömyys, koetaanko oma tehtävä haasteettomaksi yksikössä vai oliko kysymys ymmärretty väärin. Järvinen (2005) toteaa että työantajan edustajana esimiehen vastuulla on vastata toiminnan tavoitteista ja toimivuudesta. Vastuuseen kuuluu vahvana henkilöstön työsuoritusten arviointia sekä palautteen antamista, jolla on suuri merkitys yksilön osaamisen kehittymiselle, sekä työn mielekkyydelle. Oikeudenmukaisuus ja työntekijän kuulluksi tuleminen tärkeys korostuu esimiestyössä.

Monet vastaajista kokivat, että aikaa ei laadunhallintajärjestelmän perehdytykselle ole. Sosiaalipalveluissa on laatukäsikirjassa mentor-aktor oheistus ja perehdytyslomakkeet lyhyt ja pitkäaikaisille työntekijöille. Perehdytys ei näytä toteutuvan laatujärjestelmään laaditulla menettelytavalla. Lomakkeiden hakeminen eri sijainneista on myös osittain seurausta laatukäsikirjan heikosta käytöstä tai lomakkeet ovat saatavilla liian monesta paikasta, mikä sekoittaa esimiehiä ja henkilöstöä toimimaan. Esimiesten kohdalla juuri lomakkeiden hakeminen eri sijainneista oli kirjavaa, mikä saattaa vaikuttaa myös esimiesten toimintaan ja henkilökunnan perehdyttämiseen yksikkötasolla.

Laatujärjestelmä koettiin olevan työkalu johtamiselle. Ohjeet ja yhteiset säännöt ovat perustehtävän toteutumisen kannalta tärkeitä. Tulosten perusteella ilmeni, ettei yksiköiden kaikki toimintatavat ole kuitenkaan laatujärjestelmän mukaisia. Mahdollisesti esimiesten yhteiset vertaistukitapaamiset saattaisivat edistää lähiesimiesten yhtenäisten toimintatapojen sekä johtajuuden osaamisen vahvistamista. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia -julkaisu korostaa vertaistuen merkitystä esimiestyössä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Julkaisu 2009:17. Viitattu 9.10.2019.)

Oman esimiehen tuki laadunhallintajärjestelmän toteutumisessa koettiin olevan hyvää 85 % henkilökunnasta ja esimiehistä 87% koki omalta esimieheltä saavansa tukea. Osa vastanneista ei koe saavansa tukea esimieheltä, mikä on hälyttävää organisaation

kannalta. Vastauksista ei selvinnyt miksi koetaan, että esimies ei tue, sillä avoimeen kenttään pyydettiin vain, miten esimies tukee. Tämä on tutkimuksen, sekä kehittämisen kannalta suuri puute kyselylomakkeessa.

7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet noudattamaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatiman hyvän tieteellisen käytännön ohjetta. Suositukset perustuvat lainsäädäntöön ja tiedeyhteisön tutkimuseettisiin periaatteisiin. Ammattikorkeakouluille laadittua eettistä ja hyvän tieteellisen mukaista opinnäytetyön prosessia ovat sitoutuneet noudattamaan ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. (Arene ry [www-sivut](http://www.sivut.fi).)

Monissa tutkimuksissa on lähtökohtana pyrkiä virheiden välttämiseen, silti tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys saattavat vaihdella (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tulosten toistettavuus reliabelius on kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja sitä voidaan tarkistella monesta eri näkökulmasta tutkimuksissa. Toinen tutkimusten arvioinnissa on käsite validius, joka on mittarin tai menetelmän kyky, mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata kuitenkin huomioiden, että menetelmät ja mittarit eivät välttämättä vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija olettaa tutkivansa. Esimerkiksi, kyselylomaketutkimuksessa kysymysten laatija on saattanut tulkita kysymyksiä eri tavalla kuin vastaaja, joten tuloksia ei voida pitää todellisina tai pätevinä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Kuten totesin aiemmin, yksi kyselylomakkeen kysymys tässä tutkimuksessa osoittautui epäselväksi ja yhdessä kysymyksessä olisi ollut hyvä antaa tilaa myös kielteisen vastauksen perustelemiselle. Tuloksia kuitenkin voidaan pitää suuntaan antavina.

Omassa tutkimuksessani tulosten tulkinnassa käytin suoria lainauksia kyselylomakkeen vastauksista. Lainausten käyttäminen laajensi aineiston esittelyä ja edisti päätelmien perustelemisessa. Sain hyviä avoimia vastauksia runsaasti, mikä rikastutti työtäni erittäin paljon. Esimiesten osuus vastauksissa yllätti minut positiivisesti. Tutkijan omat ennakkokäsitykset saattavat vaikuttaa lopullisiin tutkimuksen johtopäätöksiin. Tutkimusaineistoa analysoidessani pyrin välttämään omia henkilökohtaisia olettamuksia

sekä tuntemuksia, sillä tiedostin tämän haasteen osana analysointia. Analysoin aineistoa vain vastausten pohjalta.

Hyvässä tutkimuksessa tulee olla rehellinen ja tutkimuksessa tulee soveltaa eettisesti jatkuvaa tiedonhankintaa ja arviointimenetelmiä, sekä kunnioittaa muiden tutkijoiden työtä. Tutkijoiden viittaukset tulee olla asianmukaisesti nähtävillä opinnäytetyön tuotoksessa. Tutkimus pitää suunnitella ja toteuttaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. Opinnäytetyöprosessissa tulee kiinnittää huomiota henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimuskohteiden tietosuojan toteutumiseen ja tulosten julkaisuun. (Ammattikorkeakoulujen eettiset suositukset, 6 Viitattu 20.11.2019.)

Tutkimuksessa huomioin tietosuojaan liittyvät seikat. Kyselylomake oli laadittu niin, että vastaajan ei tarvinnut miettiä tietojensa väärinkäytön mahdollisuutta. Vastaajien anonymiteetin säilyminen tuli huomioida jo kysymyksiä suunniteltaessa. (Saaranen-Kauppinen Puusniekka 2006.) Tutkimuskohteena oleville henkilöille laadin tiedotteen, ennen kyselyn lähettämistä. Tiedotteessa kerron tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamistavasta (Liite 1.). Kerätty tutkimusaineisto tuhoetaan raportin valmistuttua Satakunnan sairaanhoitopiirin ohjeiden mukaisesti.

7.3 Miten tästä eteenpäin

Tulosten perusteella olisi hyvä lähteä keskustelemaan lähiesimiesten johtamisesta ja laatujärjestelmän toimivuudesta organisaatiossa, sekä kehittämistarpeesta ja keinoja mahdollisen kehittämistarpeen toteuttamiseen, sekä mihin pitäisi panostaa tulevaisuudessa.

Tulosten perusteella ilmeni, ettei yksiköiden kaikki toimintatavat ole laatujärjestelmän mukaisia. Isoin merkitys yksikön toiminnassa on esimiestyöllä. Kehittämisideana toimintatapojen yhdenvertaisuuteen, sekä myös kollegoiden vertaistukemiseen olisi. Ylimmän johdon osalta määriteltyjen esimiesryhmien ja aihealueiden vertaistapaamiset aiheineen säännöllisin väliajoin vuosikellonpohjalta. Tapaamisilla olisi selkeä malli, sekä muistio tiedoksi johdolle. Tämänlainen tapa antaisi esimiehille vastuuta

sekä ei turhaan ”rasittaisi” johtoa, kun vertaiset auttavat toisiaan heille kuuluvissa perusasioissa. Toiminta tukisi myös tuloksista nousseita epäkohtia, johon johtamisella voi vaikuttaa.

Seuraava opiskelija voisi jatkaa tutkimuksen myötä nousseita asioita. Tutkimusaiheina voisivat olla esimerkiksi. Miksi laatu järjestelmää pidetään jäykkänä. Mitä on esimiestyö Satakunnan Sairaanhoidopiirin sosiaalipalveluiden toimialueella?

Valitsin yhden avoimen vastauksen tämän tehtävän lopuksi, joka mielestäni pitää sisällään paljon asiaa.

”Jos kaikki käyttäisivät aina laatukäsikirjaa kuten on ajateltu, työn ja sen jäljen pitäisi olla tasalaatuista kaikissa yksiköissä kuten myös henkilökunnan kohtelun. Onko näin? ”

LÄHTEET

Aluehallintovirasto. Viitattu 3.10.2019 <https://www.avi.fi/web/avi/laatu-ja-potilasturvallisuus1>

Ammattikorkeakoulujen eettiset suositukset. 2017 Viitattu 20.11.2019 http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset.pdf?t=1526903222

Arene ry. Viitattu 19.11.2019 <http://www.arene.fi/>

Hirsijärvi, S. Remes, P.& Sajavaara, P.2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi

Hirsijärvi, S. Remes, P.& Sajavaara, P.2009. Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Juran, J.M. 1989. Juran on leadership for Quality: an executive handbook. New York, NY: Free Press.

Järvinen, P.2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY

Osaamisen hallinnan innovaatiot sosiaali ja terveystalouden tukena. Viitattu 15.6.2019 <http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra1.html>

Koivuranta-Vaara, P.(toim) 2011. Terveystalouden laatuopas. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 3.10.2018. http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=2597

Koivuranta P.(toim) 2019. Terveystalouden laatuopas. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 14.11.2019. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2019/uudistettu-terveystalouden-laatuopas-julkistettu>

Koppa. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.3.2019. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullisen-analyysi>

Koppa. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 18.11.2019. Saatavana: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/>

Lecklin, O. Laine, R, O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovaatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Karisto

Logistiikan maailma. Viitattu 4.4.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/>.

Lumijärvi, I. Jylhäsaari, J. 2000 Laatujohtaminen ja julkinen sektori. 2 painos. Helsinki: Gaudeamus.

Malmström, T. Leskelä, R-L. Lindh, M. Kajova, M. Niemelä, P. Rissanen, A Salmisaari, T. Kuntoutusjärjestelmän kokonaisuudistustieto muutostyön tukena. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 7/2018.

Markkula. M. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. 2011. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Niiranen, V. Seppänen- Järvelä, R. Sinkkonen, M. & Vartiainen, A. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Pesonen, H. 2007. Laatu. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. [Helsinki]: Infor.

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 9.4.2019 <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/laatu>.

Tilastollinen tutkimus. Viitattu 15.3.2019. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/6.WEBROPOL/Webropol-kysely.pdf>

Saaranen- Kauppinen, A.& Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. < <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 15.4.2019.

Saaranen- Kauppinen, A.& Puusniekka, A 2009. Yhteiskuntatieteellisen tietoaraston julkaisuja 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko- oppikirja. Viitattu 15.4.2019. Saatavana http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen laatukäsikirja ISO 9001:2015.

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen sisäinen Y: asema.

Satasairaala, Satakunnan Sairaanhoitopiiri. Viitattu 5.4.2019 <http://www.satasairaala.fi/tietoa-meista/Sivut/sairaanhoitopiirin-arvot.aspx>

Satasairaalan asiakaslehti 1 / 2019. Viitattu 22.10.2019 <https://www.satasairaala.fi/sites/default/files/2019-06/Satasairaala%201%202019.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisu 2009:17 Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. (Viitattu 9.10.2019) <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3ANBN%3Afi-fe201504224940.pdf?sequence=1>

Suomen Standardisoimisliitto SFS. 5 painos Vahvistettu 2015.10.05

Suomen Standardiliitto SFS. Viitattu 21.5.2019 https://www.sfs.fi/ajankohtaista/standardien_hyodyt

Suomen Standardiliitto SFS. Viitattu 10.10.2019 https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli

Suomen Standardiliitto SFS. Viitattu 22.5.2019 https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015

Suomen Standardiliitto SFS. Viitattu 11.4.2019 https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on

Vilka, H.2015. Tutki ja kehitä. 4 uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Webropol 3.0 tulosten raportointiohjeet. Viitattu 8.5.2019 <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/a/wraportointi.pdf>



SATAKUNNAN SAIRAANHOITOPIIRI
-kumppanuudella terveyttä ja toimintakykyä-

Sosiaalipalvelujen toimialue

LIITE1

TIEDOTE

Hei,

Työskentelen Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluiden asumisyksiköiden Arantilankoto ja Tuki-ovi esimiehenä. Työn ohella opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa, kuntoutuksen koulutusohjelmassa.

Kehittämistehtävissäni kartoitan sosiaalipalveluiden asumisen- ja kuntoutumisen lähiesimiesten, sekä vakituudessa toimessa olevan henkilöstön näkemyksiä laadunhallintajärjestelmän tuntemuksista, johtamisesta ja mahdollisista eroavaisuuksista.

Toivon, Teidän vastaavan oheiseen kyselyyn 29.10.2018 mennessä. Kyselyn vastauksia käytän luottamuksellisesti ja niitä hyödynnetään vain tähän tutkimukseen. Saadun vastausmateriaalin tuhoan sairaanhoitopiirin asiakirjojen oheistusten mukaan.

Ystävällisesti

Marika Paunu



Sosiaalipalvelujen toimialue täyttää ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmän vaatimukset.

Satakunnan sairaanhoitopiiri | Sosiaalipalvelut | Ravanintie 359, 28450 Vanha-Ulvila |
puh. (02) 62 771 | fax (02) 627 4099 | etunimi.sukunimi@satshp.fi | www.satshp.fi

Tutkimuskysymykset

1. Tehtävänkuvasi
 - Esimies
 - Sairaanhoidaja
 - Ohjaaja
 - Hoitaja
2. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työtehtävässäsäi
 - Alle vuoden
 - 1-3 vuotta
 - 3-5 vuotta
 - Yli 5
3. Kuinka hyvin tunnet sosiaalipalveluiden laadunhallintajärjestelmän
 - hyvin
 - melko hyvin
 - heikosti
 - en tunne sosiaalipalveluiden laatujärjestelmää
4. Kuinka usein käytät laatukäsikirjaa
 - päivittäin
 - viikoittain
 - kerran kuussa
 - harvemmin
 - En ole koskaan käyttänyt
5. Saatko hyödynnettyä laadunhallinnan osaamistasi organisaatiossa
 - kyllä
 - jonkin verran
 - en ollenkaan
6. Käytätkö lomakkeiden hakemiseen
 - Laatukäsikirjaa
 - Sairaanhoidopiirin henkilöstön Henkkaa
 - Sosiaalipalveluiden Y- hakemistoa
 - En käytä lomakkeita
7. Miten johtaminen näkyy laadunhallintajärjestelmässä
8. Tukeeko esimies Sinua laadunhallinnassa ja miten
9. Miten laatujärjestelmä vaikuttaa arien työhösi
10. Oma mielipiteesi sosiaalipalvelujen laadunhallintajärjestelmän toteutumisesta