

Prosessikehittäminen laatutyön jäsentäjänä

Tavoitteena Malike-toiminnan laatukäsikirja

Susanna Tero

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Sosiaali-, terveys,- ja liikunta-ala
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma,
ylempi AMK

Tekijä(t) Tero, Susanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2017
	Sivumäärä 44	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Prosessikehittäminen laatutyön jäsentäjänä Tavoitteena Malike-toiminnan laatukäsikirja		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Tapio Mäkelä, Kari Jaatinen		
Toimeksiantaja(t) Kehitysvammaisten Tukiliitto ry		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö oli kehittämistyö, jonka tarkoitus ja tavoitteet lähtivät tarpeesta jäsentää Malike-toiminnan kokonaisuutta ja luoda toiminnan laadun kehittämiseksi yhdenmukainen pohja sekä tehdä toimintaa näkyväksi niin omalle organisaatiolle kuin rahoittajalle.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. Malike-toiminnan tavoitteena on tarjota erilaisia osallistumisen mahdollisuuksia vaikeasti vammaisille lapsille ja aikuisille sekä lisätä tietoa ja vaikuttaa heidän osallistumistaan ja osallisuuttaan edistävään asioihin.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli Malike-toiminnan laatutyön alkuun saattaminen ja työntekijöiden vastuuttaminen laadun jatkuvaan kehittämiseen. Tavoitteena oli dokumentoida Malike-toiminnan hajanainen ja hiljainen tieto yhteisölliseksi tiedoksi. Opinnäytetyön viitekehys pohjautui työyhteisön sosiaaliseen pääomaan. Toiminnan kehittämistarpeita selvitettiin ITE3- itsearvioitimenetelmällä, joka soveltuu moninaisiin työyhteisöihin. Kehittämistyön käytännön toiminta rakentui ITE3-itsearviointista, tiimin laatupäivistä ja välitehtävistä.</p> <p>Kehittämisprosessin tulosten pohjalta tehtiin Malike-toiminnan laatukäsikirja ja voidaan esittää seuraavat johtopäätökset: Kehittämisprosessi on edistänyt työelämän kehittämistä, yhteinen ymmärrys asioista ja vastuusta on vahvistunut. Kehittämisprosessi mahdollisti asiointitietojen jakamisen tiimin jäsenten kesken ja toi toimintaa näkyvämmäksi itselle ja muulle organisaatiolle. Laatukäsikirjan myötä laadun kehittämistyö on käynnistynyt Malike-toiminnassa.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Sosiaalinen pääoma, työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen, osallisuus, hiljainen tieto, ITE-itsearviointi, Malike-toiminta.</p>		
<p>Muut tiedot Laatukäsikirja 59 sivua. Laatukäsikirja ei ole julkinen, koska se sisältää dokumentoituja toimintatapoja ja käytänteitä.</p>		

Author(s) Tero, Susanna	Type of publication Master's thesis	Date November 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 44	Permission for web publication: x
Title of publication Process Development in the Structuring of Quality Management Aiming at a Quality Management Handbook for the Malike-operations		
Degree programme Health Care and Social Service Development and Management, Master's Degree		
Supervisor(s) Mäkelä Tapio; Kari Jaatinen		
Assigned by Inclusion Finland KVTL		
Abstract <p>The thesis was a development work whose purpose and aim were based on the need of systematising the Malike – operations and creating a consistent basis for the quality management of the operations as well as of making the operations visible both within the organisation and to the sponsors. The thesis was assigned by the Inclusion Finland KVTL. The objective of the Malike –operations is to offer people with severe disabilities, both children and adults, possibilities for participation. Another objective is to increase knowledge and influence on issues that promote these people's participation and involvement.</p> <p>The purpose of the thesis was to start the quality management of the Malike-operations and to involve the employees in the constant development of the quality management. The aim was to document the scattered and tacit knowledge related to the operations in order to make it commonly available within the organisation. The theoretical frame of reference of the thesis was based on the social capital of the work community. The development needs were surveyed by using the ITE3 – self-evaluation tool, which is suitable for many kinds of work communities. The practical content of the development process consisted of the ITE3 – self-evaluation, the team's quality events and midterm assignments.</p> <p>Based on the results of the development process, a quality management handbook was created for the Malike-operations and the following conclusions could be presented: The development process enhanced the development of working life. Common understanding of the facts and responsibilities also increased. The development process made it possible to share expertise with other members of the team and made the operations more visible both to the individuals and to the organization. The Quality Management Handbook launched a quality development process in the Malike –operations.</p>		
Keywords/tags (subjects) social capacity, working life orientation development, participation, tacit knowledge, ITE3–self-evaluation, Malike -operations		
Miscellaneous Quality Management Handbook 59 pages. Not available for public. Its content is for the Malike -operations only. Contains documented procedures and policies.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Malike-toiminta.....	5
3	Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana.....	7
	3.1 Sosiaalinen pääoma.....	7
	3.2 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen	9
	3.3 Osallisuus.....	12
	3.4 Hiljainen tieto	16
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät.....	19
5	Kehittämisprosessi	20
	5.1 ITE3-menetelmä kehittämisprosessin jäsentäjänä	20
	5.2 Kehittämissuunnitelma	22
	5.3 Kehittämishankkeen toteutus	25
6	Kehittämisprosessin tulokset	27
	6.1 Työkäytäntöjen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen	27
	6.2 Yhteisen ymmärryksen ja vastuuttamisen lisääminen.....	30
	6.3 Laatukäsikirja.....	33
7	Kehittämisprosessin eettisyys ja luotettavuus.....	34
8	Pohdinta.....	35
	Liitteet.....	42

Kuviot

Kuvio 1. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen piirteet	11
Kuvio 2. Osallistumisen ympyrä	15
Kuvio 3. Tiimin oppimiskehä	18
Kuvio 4. ITE-itsearviointi- ja kehittämisprosessin vaiheet prosessina	22
Kuvio 5. ITE3-arvioinnin luokkaosuuksien jakautuminen koko aineistosta.	23
Kuvio 6. ITE3-arvioinnin keskiarvot ja keskihajonta.	24
Kuvio 7. Malike-toiminnan prosessikartta.	29
Kuvio 8. Malike-toiminnan suunnittelun ja arvioinnin vuosikello.	32

Taulukot

Taulukko 1. Laatuprosessin toimintavaiheet.	26
--	----

1 Johdanto

Työyhteisön kulttuuri tulee luoda sellaiseksi, että henkilöstö kokee toiminnan jatkuvan parantamisen tärkeäksi (Lecklin & Laine 2009, 22). On luonnollista, että negatiivista palautetta saadaan. Se ei ole häpeä, mutta häpeä on se, että negatiivien palaute toistuu eikä asialle tehdä mitään. Hyvän lopputuloksen aikaansaaminen on pitkälti kiinni asiantuntijan omasta halusta. (Pesonen 2007, 30, 47.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen pohjautuu työssä ja työyhteisössä tunnistettuihin tarpeisiin ja haasteisiin. Kehittämisen tavoite perustuu ajatteluun, jossa kehittäminen nähdään osana ammatillista arkityötä sekä tarve löytää tapa, joka tuo kehittämiseen suunnitelmallisuutta. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 17.)

Kehittämistoiminnan keskeisen tiedonlähteen muodostaa tiettyyn sosiaaliseen toimintaympäristöön kytketty hiljainen tieto (Toikko & Rantasen 2009, 41). Paasovaaran (2013, 64) mukaan hiljaisen tiedon kautta kehittämistyöhön saadaan tietoa työyhteisössä syntyneistä toimintatavoista ja -käytänteistä. Hiljaisen tiedon lisäämiseksi työyhteisössä tulee laajentaa ja tehostaa vuorovaikutuksen mahdollisuuksia (Virta 2011, 39). Osallisuuden toteutuminen edellyttää työyhteisön jäseniltä yhdessä toimimista, todellisia mahdollisuuksia toimia ja valtaa vaikuttaa työyhteisön asioihin. Lisäksi se edellyttää vastuun kantamista ja sitoutumista toimintaan yhteisten asioiden kehittämiseksi. (Nivala & Ryyänen 2013, 27-28.)

Kolmannen sektorin aatteellista ja ideologista toimintaa yhdistää vahva asiakaskeisyys sekä toimiminen asiakaskuntansa äänenä ja osallistumisen kanavana. Nykyisin myös järjestöjen toiminnalta odotetaan entistä enemmän mitattavaa tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 8-9.) Vahvimmassa asemassa ovat ne järjestöt, jotka pystyvät osoittamaan toimintansa vaikutukset kansalaisten hyvinvointiin (Piirainen, Kuvaja-Köllner, Hokkanen, Mannelin, & Kettunen 2010, 78). Koivuranta (2016, 169) tiivistää vuoden 2016 Järjestöbarometrissa, että 3. sektorin järjestöissä on asialle omistautuneita työntekijöitä, joiden voimavarat tulee purkaa tavoitteiksi ja toiminnaksi. Organisaatioissa oleva osaaminen on kanavoitava tämän päivän haasteisiin, tekemällä yh-

dessä ja yhdistämällä erilainen osaaminen. Järjestöissä on myös selkeytettävä toiminnan ja päätöksenteon prosesseja, tiedon pitää kulkea asiantuntijoilta johtoon ja päinvastoin. (Mts. 169.)

Laatuun liittyy keskeisesti mitattavat tulokset, mutta järjestöissä syntyviä arvoihin perustuvia, inhimillisiä vuorovaikutuksen tuloksia on vaikea mitata numeroilla. Esimerkiksi kurssien järjestäminen voi tuottaa sellaista vertaistukea ja yhteisöllisyyttä, jota ilman järjestettyä toimintaa ei syntyisi. Näistä syntyvien vaikutusten numeraalinen todentaminen on haasteellista, mutta voidaan kuitenkin olettaa, että vaikutuksia on. Osallistujien määrää voidaan mitata, mutta suorien vaikutusten osoittaminen on vaikeaa. (Parviainen 2007, 27, 60-61.)

Opinnäytetyö on lähtenyt työelämän tarpeesta kehittää Kehitysvammaisten Tukiliitton ry:n Malike-toiminnan läpinäkyvyyttä ja laatua. Kehittäjä kiinnostui aiheesta opintojen myötä. Toikon ja Rantasen (2009, 91) mukaan kehittäjä voidaan nähdä kehittäjätyöntekijänä, joka kehittää omaa työtään tai työyhteisöään analysoiden ja reflektoiden työyhteisön tietoa yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Kehittäjä voidaan nähdä myös fasilitaattorina, joka pyrkii kannustamaan työyhteisön jäseniä muutostyöhön. Kehittäjän ja muiden toimijoiden välille ei ole aina tarvetta tehdä eroa, he kehittävät samaa kohdetta omista lähtökohdistaan käsin. (Mts. 91.)

Malike-toiminta on vakiintunutta, mutta asioiden oikeasta tekemisestä on sovittu pääosin suullisesti. Työprosesseja ja menetelmiä ei ole dokumentoitu riittävästi, joka on muodostunut haasteeksi laadun systemaattiselle kehittämiselle sekä työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytykselle. Laatua pidetään tärkeänä, mutta laatuajattelu on pirstaleista, eikä jäsenenä toimintaa kokonaisuutena.

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka viitekehys pohjautuu työyhteisön sosiaaliseen pääomaan. Kehittämisosotteena on työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen. Toiminnan kehittämistarpeita selvitetään ITE3 -itsearviointimenetelmällä, jonka lähtökohdat tukevat työyhteisölähtöistä kehittämistä. Menetelmän avulla tunnistetaan laadunhallinnan kehittämistarpeita ja nostetaan esiin asiat, joiden tulisi olla kunnossa toimivassa työyhteisössä (Holma 2009, 103-104, 107).

Opinnäytetyö hyödyntää Malike-toiminnan laatutyöskentelyn kehittämistä ja toimii pilottina koko organisaatiolle. Toikon ja Rantasen (2009, 101) mukaan pilotoivaa toimintaa voidaan kokeilla ensin rajatusti ja myöhemmin laajemmin organisaatiossa. Kehittämisprosessi tulee dokumentoida, jotta sitä pystytään analysoimaan, ja jonka avulla voidaan ohjata uusia kehittämisprosesseja (Mts. 101). Myös toiminnan rahoittaja kannustaa avustuksen saajia laatutyöskentelyn kehittämiseen, osoittamaan toiminnan laatu, vaikutukset ja läpinäkyvyys (RAY. 2015). Alasoinin (2011, 56) mukaan toimintaympäristön nopean muutoksen ja ennustamattomuuden vuoksi jatkuva kehittäminen on aiempaa tärkeämpää.

Opinnäytetyö koostuu kehittämistehtävän raportista, ja erillisestä toimintaa ohjaavasta laatukäsikirjasta. Laatukäsikirja ei ole julkinen, koska se sisältää dokumentoituja toimintatapoja ja käytänteitä.

2 Malike-toiminta

Malike-toiminta on osa Kehitysvammaisten Tukiliitto ry:n toimintaa. Kehitysvammaisten Tukiliitto on valtakunnallinen ihmisoikeus- ja kansalaisjärjestö, jonka tavoitteena on edistää perusoikeuksien ja erityisesti YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevassa yleissopimuksessa määriteltyjen ihmisoikeuksien toteutumista, tukea osallisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä itsemääräämisoikeutta kaikissa elämänvaiheissa. Lisäksi tavoitteena on edistää yhteiskunnan muutosta sellaiseksi, että mahdollisuudet toimivaan arkeen ja yksilölliseen elämään toteutuvat.

Malike tulee sanoista ”Matkalle liikkeelle keskelle elämää”. Se on aloittanut toimintansa yhden työntekijän voimin vuonna 1997 Euroopan komission pilottihankkeena. Nykyisin Malike-toiminta on valtakunnallista ja sen toimintaa tukee Sosiaali- ja terveysministeriö Veikkauksen tuotolla (STEA). Malike-toiminnan tavoitteena on tarjota erilaisia osallistumisen mahdollisuuksia vaikeasti vammaisille lapsille ja aikuisille sekä lisätä tietoa ja vaikuttaa heidän osallistumistaan ja osallisuuttaan edistäviin asioihin. Malike-toiminta järjestää toiminnallisia kursseja ja toimintavälineiden kokeilutapah-tumia yhteistyössä verkostojen kanssa. Lisäksi se järjestää Ulos talosta, pois pihasta -

toimintavälinekoulutusta lähi-ihmisille ja eri alojen ammattilaisille sekä tarjoaa neuvontaa ja ohjausta toimintavälineiden käytössä ja hankinnassa sekä toimintavälineiden kokeilumahdollisuuksia toimintavälinevuokraamoiden kautta. Toiminnan kohderyhmänä ovat ilman diagnoosirajoja ihmiset, jotka tarvitsevat toimintavälineen ja toisen ihmisen apua voidakseen osallistua ja liikkua.

Opinnäytetyössä työyhteisöllä tarkoitetaan Malike-toiminnan työntekijöitä. Malike-toiminnassa työskentelee seitsemän henkilön moniammatillinen asiantuntijatiimi (esimies, palveluneuvoja, verkostokoordinaattori, perhe- ja aikuistoiminnan koulutussuunnittelijat, toimintavälineuvoja ja toimintavälineohjaaja). Kehittämisprosessissa esimies toimii kehittäjänä.

Vuonna 2016 Malike-toiminta järjesti kahdeksan koulutusta, joihin osallistui noin 100 henkilöä. Osallistujat kokivat saaneensa uutta tietoa, ideoita ja kokemuksia. He kokivat myös ajatustensa muuttuneen ja saaneensa valmiuksia, motivaatiota ja varmuutta järjestää vaikeasti vammaisille ihmisille erilaisia osallistumisen mahdollisuuksia. Vaikeavammaisille lapsille ja aikuisille perheineen järjestettiin seitsemän kurssia, joihin osallistui noin 250 henkilöä. Toimintavälineiden kokeilutapahtumia järjestettiin neljätoista, niihin osallistui arviolta 900 henkilöä. Osallistujat kokivat, että ilman kokeilutapahtumia tietoa tarjolla olevista välineistä ja niiden saatavuudesta olisi vaikea saada. Asiantuntijaluentoihin osallistui yhteensä noin 500 henkilöä. Toiminta sai sähköpostitse ja puhelimitse lähes 800 yhteydenottoa. Eniten yhteyttä otettiin toimintavälineiden vuokraukseen liittyen, toiseksi eniten toimintavälineiden ohjaukseen, neuvotaan ja hankintaan liittyen. Toiminta sai 68 yhteistyöpyyntöä. (Kehitysvammaisten Tukiliitto ry, 2016.)

3 Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana

3.1 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman käsite ilmentää Ruuskasen (2001) mukaan sosiaalisen rakenteen aineettomia ominaisuuksia, jotka liittyvät ihmisten välisiin verkostoihin, luottamukseen ja normeihin. Niiden nähdään edistävän vuorovaikutusta, tavoitteita ja toimintaa. (Poikela 2005, 14.) Sosiaalisen pääoman määrään työyhteisöissä vaikuttavat sen historia, rakenteiden ja järjestelmän toimivuus, työyhteisön jäsenten sitoutuminen niihin sekä työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen määrä ja laatu (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16). Sosiaalista pääomaa kuvataan koko työyhteisön, että yksilön voimavarana. Sosiaalista pääomaa synnyttävät yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vahva vuorovaikutus, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista sekä työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalisen pääoman syntyminen edellyttää myös hyvää johtamista ja työyhteisön toimivuutta. (Manka & Manka 2016, 132-134).

Työyhteisön sosiaalisella pääomalla voi olla myös negatiivisia ulottuvuuksia. Erityisen tiiviit sosiaaliset suhteet työyhteisössä voivat näyttäytyä myös ei-toivottuina ilmiöinä, kuten kuppikuntaisuutena, kateutena tai jopa kiusaamisena. Tiiviin yhteisöllisyyden haasteena voi ilmentyä erilaisuuden sietämättömyyttä, jolloin yhteisö voi toimia sulkevasti muita kohtaan. (Mts. 132). Vähäinen sosiaalinen pääoma heikentää työyhteisön luovuutta, tiedonkulkua ja sillä nähdään olevan merkitystä myös sairastumisriskin lisääntymiseen (Manka & Larjovuori 2013, 8).

Hanifi (2013) on artikkelissaan nostanut esiin sosiaalisen pääoman nykytutkimukseen vaikuttaneet teoreetikot Colemanin ja Putnamin. He korostavat sosiaalisen pääoman merkitystä yhteisöjen voimavarana, joka rakentuu sosiaalisista verkostoista, vastavuoroisuuden normeista ja yhteisössä vallitsevasta luottamuksesta. Coleman kiinnittää erityistä huomiota sosiaalisten verkostojen kiinteyteen, jonka hän näkee edistävän erityisesti tiedonvälitystä. (Hanifi 2013.)

Seppänen (2005, 192) on tiivistänyt Allen, Kilvington, Harmsworthin ja Hornin (2003) näkemykset, joiden mukaan sosiaalinen pääoma on ensisijaisesti viitekehys. Se tukee

vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaa yksilöiden ja yhteisön oppimisprosesseja sisältäen sekä vertikaalisia, että horisontaalisia oppimisen yhteyksiä. (Mts. 192.) Myös Oksasen (2009) sosiaalisen pääoman tutkimuksessa sosiaalinen pääoma nähdään jakautuvan vertikaaliseen (esimiehen ja työntekijä väliseen), että horisontaaliseen (työntekijöiden väliseen) pääomaan. Pienillä työyhteisöillä on arvioitu olevan enemmän sosiaalista pääomaa kuin suurilla työyhteisöillä. (Manka & Manka 2016, 133-134.)

Seppäsen (2005, 194) mukaan sosiaalisen pääoman kertyminen työyhteisössä on syklinen prosessi, jonka muodostuminen nivoutuu yksilöiden ja koko organisaation oppimiseen. Sosiaalisen pääoman karttumista edistävät koko työyhteisön aito dialogi ja osallisuus, jotka puolestaan jalostavat yhteisen sosiaalisen todellisuuden sisältöjä. Aito dialogi ja osallisuus edellyttävät työyhteisössä toimivia rakenteita ja prosesseja, pelkkä osallistuminen ei riitä, tarvitaan osallisuuden kokemuksia. (Mts. 194-195.) Työyhteisöissä erilaiset ryhmät toimivat kohtaamisen ja keskustelun paikkoina. Ryhmien pohjalta yhteisöllisyys vahvistuu ja ne pitävät yllä jatkuvaa keskustelua, reflektointia ja oppimista. Ne mahdollistavat myös luottamuksen syntymistä ja sitä kautta tien sosiaalisen pääoman muodostumiseen. (Rajakaltio 2005, 148.)

Sosiaalista pääomaa kuvataan työyhteisöä koossa pitävänä liimana uuden osaamisen muodostumisessa. Uuden osaamisen muodostuminen edellyttää dialogia eli foorumeita, jossa työyhteisön jäsenet voivat olla mukana omista lähtökohdistaan tavalla, joka on heille luonteva. Prosessilla voidaan nähdä olevan vaikutusta myös hiljaisen tiedon muuttumisesta eksplisiittiseksi tiedoksi, jolloin hiljaisella tiedolla on mahdollisuus tulla integroiduksi osaksi yhteistä pääomaa. Hellbomin (2002) mukaan dialogissa asioita ajatellaan yhdessä ja sitä kautta asioille etsitään yhteistä ymmärrystä. Yhteinen ymmärrys edellyttää, että työyhteisössä puhutaan yhteistä kieltä eli keskeisten käsitteiden sisällöstä on sovittu työyhteisön jäsenten kesken eksplisiittisesti. (Seppänen 2005, 185-188).

Organisaation muutoshankkeiden tavoiteltavat tulokset saattavat jäädä tavoittamatta, mikäli niitä toteutetaan ilman organisaation jäsenten osallistumista ja osallisuutta. Näin työyhteisön jäsenten suhde muutokseen jää usein ulkokohtaiseksi ja aitoa sitoutumista muutokseen ei synny. (Mts. 189.)

Sosiaalisen pääoman syntymiseen liittyvät tekijät ovat vahvasti konkreettisen toiminnan tasolla. Sen tunnusmerkit liittyvät luotettavaan, autenttiseen ja päätöksentekoa hyödyntävään tietoon, tiedon hankintaan, jakamiseen sekä uuden tiedon tuottamiseen. (Poikela 2005, 21-22.) Ruuskasen (2001) mukaan sosiaalisen pääoman lähteitä ovat yksilön rationaalisuus, yhteisön vastavuoroisuuteen pohjautuvat normit, horisontaaliset ja vertikaaliset verkostot, avoin tiedonvälitys sekä konfliktien säätely. Sosiaalisen pääoman mekanismeiksi hän mainitsee luottamuksen ihmisiin ja instituutioihin sekä kommunikaation, ymmärtämisen ja kognitiiviset kyvyt. Parhaimmillaan sosiaalisen pääoman tuotoksina syntyy kulutus- ja pääomahyötyjä. Kulutushyödyillä tarkoitetaan luottamuksen ja kommunikaation tuottamaa välitöntä mielihyvää, kun taas pääomahyödyt liittyvät yhteistoiminnan helpottumiseen, sosiaaliseen tukeen, toimintojen koordinointiin ja toimintakustannusten alenemiseen. (Poikela 2005, 15-16.) Sosiaalisen pääoman tutkimuskenttä on monitieteinen, käsitteelle ei ole tois-
taiseksi yhteistä määritelmää (Hanifi 2013).

Opinnäytetyön viitekehys muodostuu sosiaalisen pääoman käsitteestä ja siihen keskeisesti nivoutuvista käsitteistä, joita ovat työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen, osallisuus ja hiljainen tieto.

3.2 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen

Työelämän tutkimus tarkastelee työelämän ilmiöitä, jonka kohteena voivat olla esimerkiksi työorganisaatio, työssä oppiminen, työprosessit ja niiden kehittäminen. Sille ei voida esittää yksiselitteistä määritelmää, rajausta tai metodologiaa. (Työelämän tutkimus ry. N.d.) Työelämälähtöinen prosessikehittäminen on yksi näkökulma tarkastella työelämän kehittämistä. Se kuvaa käytännöllistä toimintaa sekä siinä syntyvää ja sitä koskevaa tietoa. Kehittämisotetta voidaan kuvata vastaamalla kysymyksiin: Kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa?, Miten ja mitä kehitetään?, Miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan? Kehittämisote pohjautuu malliin kehittämissi-
sessin vaiheista, jossa ilmenee missä vaiheessa kehittämiseen osallistuvat työntekijät tekevät mitään. Sillä voidaan viitata myös kehittymistähtoon, joka nähdään yhtenä

työntekijän ominaisuutena. Otteet ovat kytköksissä myös käsityksiin siitä, mikä on oikea tai tärkeä kehittämisen kohde, joka taas ohjaa näkemykseen siitä, mitä hankkeilla voidaan saada aikaan. (Räsänen 2007, 42, 46-47.)

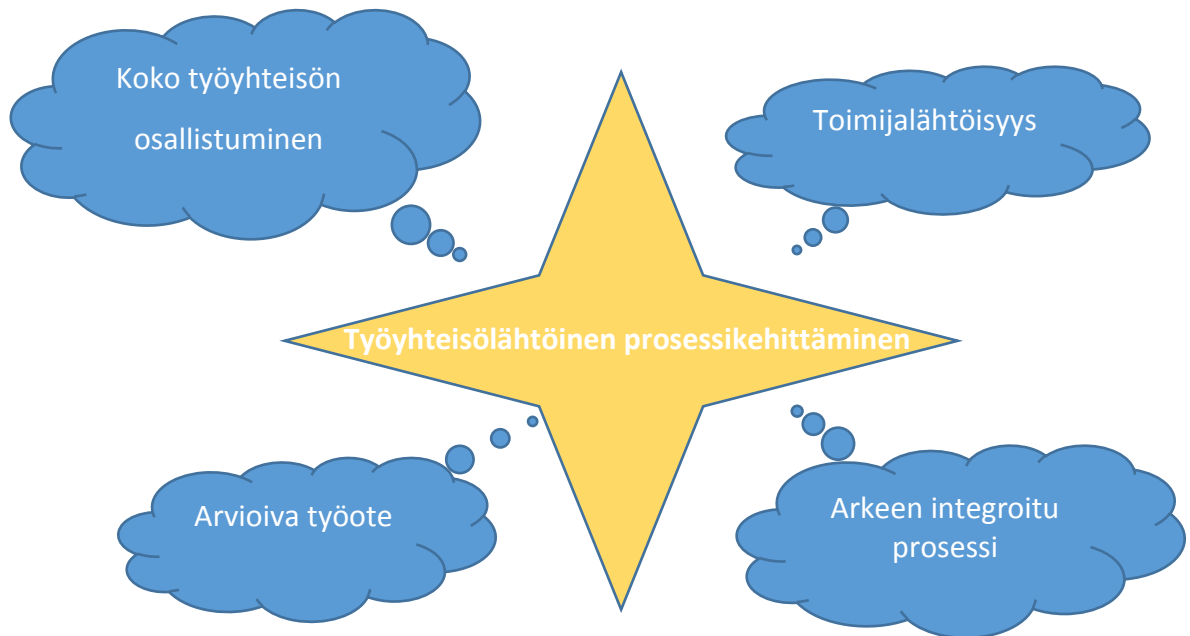
Työyhteisölähtöisellä prosessikehittämisen otteella tavoitellaan muutoksia työyhteisön toimintakulttuuriin. Se antaa viitekehyksen työtehtävien ja työmenetelmien kehittämiseksi sekä työyhteisön toimintakyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Ulkopuolista toimijaa, kuten konsulttia voidaan hyödyntää esimerkiksi työyhteisön itsearviointi-tilaisuuksissa, mutta vastuu kehittämisprosessin kokonaisuudesta on työyhteisöllä ja sen esimiehellä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13, 15.) Vataja ja Seppänen-Järvelä (2009, 115) toteavat tutkimuksessaan, että työ yhteisölähtöisen prosessikehittämisen viitekehystä voidaan toteuttaa monin eri tavoin, ja menetelmien tai niiden yhdistelmien toimivuus tai toimimattomuus riippuu siitä, kuinka niitä sovelletaan.

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen piirteitä ovat koko työyhteisön osallistuminen, toimijalähtöisyys, arkeen integroitu prosessi ja arvioiva työote (ks. kuvio 1. sivu 11). Lähtökohtana on koko työyhteisön jäsenten **osallistuminen**, jota kuvataan myös moniäänisyydeksi ja viittaa ajatukseen vaikuttamismahdollisuuksista. Tiedon rakentaminen pohjautuu sosiaaliseen oppimiseen ja kollektiiviseen tiedon muodostamiseen, jotka edellyttävät myös kykyä metatason ajatteluun sekä kriittiseen reflektointiin. Olennaista prosessissa on työntekijän kyky sanallistaa omaa toimintaansa, suhteuttaa omia näkemyksiään muiden näkemyksiin ja muokata omaa ajatteluaan yhteisen tiedonrakentamisen pohjalta. (Seppänen-Järvelä 2009, 35, 45.)

Toimijalähtöisyydellä viitataan työn sisällölliseen asiantuntijuuteen, joka tekee työntekijästä oman työnsä asiantuntijan ja kehittäjän. Se viittaa myös toimijuuteen, joka syntyy yhteisöllisessä toiminnassa ja ilmenee toimintavalmiutena. **Arkeen integroidulla kehittämisprosessilla** on tiivis perustehtävyyhteys ja kehittämisen käytännöllisyys. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 105.)

Arvioivalla työotteella tarkoitetaan työhön kohdistuvaa analyttistä ajattelua eli työn tietoista tutkimista, arviointia ja kehittämistä. Työyhteisön kehittämistä tukevat sellaiset arviointimenetelmät, jotka nostavat esiin työntekijöiden yksilöllistä ja hiljaista tietoa yhteisölliseen keskusteluun. Arvioivalla työotteella ja arviointia tukevilla

menetelmillä tavoitellaan toiminnan laadukkuuden sekä vaikuttavuuden parantamista. (Vataja 2009, 53-55.)



Kuvio 1. Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen piirteet (Mukaillen Vataja 2012, 70).

Jatkuvan kehittämisen edellytys on, että työyhteisöllä on yhteinen kokemus siitä, että kehittämisestä on ollut hyötyä päivittäiseen työhön. Jatkuva kehitys vaatii työntekijöiltä kehittämisen osaamista, organisoituja mahdollisuuksia pysähtyä kehittämisen äärelle ja itsearviointia. Työyhteisölähtöisen kehittämisen vahvuuksia ovat sitoutumattomuus tiettyyn menetelmään ja kehittämiskulttuuriin, joka on jatkuvaa, itsearvioivaa ja uudistavaa liikettä. (Seppänen-Järvelä 2009, 47-48.)

3.3 Osallisuus

Osallisuus nähdään laaja-alaisena käsitteenä ja sen monitulkintaisuudesta johtuen käsitteen käytön yhteydessä on tärkeä tarkastella osallisuuden suhdetta. Suhteessa mihin osallisuudesta puhutaan eli mistä tai missä ollaan osallisia tai mistä haluttaisiin olla osallisia. (Nivala & Ryyänen 2013, 10, 25.) Tässä opinnäytetyössä osallisuuden suhdetta katsotaan työelämän näkökulmasta. Kiilakoski, Gretschel ja Nivala (2012, 14-15) näkevät osallisuuden löyhästi rajattuna käsitteenä, joka on mahdollistanut monenlaisten asioiden edistämistä, mutta toisaalta se on myös lisännyt näennäisosallisuutta. Osallisuuden käsitteen haasteellisuus ilmenee myös kansainvälisesti, sillä termille ei löydy tieteellisillä valtakielillä vastinetta. Englanninkielinen termi *participation* tarkoittaa sekä osallistumista että osallisuutta, jotka taas suomenkielessä nähdään erillisinä termeinä. (Mts. 14-15.)

Työelämän laadun näkökulmasta merkittävään asemaan nousevat työntekijöiden osallisuuden kokemukset erilaisten muutosten yhteydessä (Alasoini 2011, 129). Alasoini (2011, 121) on kuvannut Antonovskyn kehittämän henkisen koherenssin käsitteen kautta työelämän osallisuuden vaikutuksia kolmen ulottuvuuden osalta; 1) työntekijöiden osallisuus uuden tiedon tuottamisessa lisää heidän ymmärrystään organisaation ja sen toimintaympäristössä tapahtuvista ilmiöistä, 2) osallisuus lisää hallinnan tunnetta asioista, joilla on vaikutusta omaan työhön, 3) osallisuus tukee myös työntekijän sitoutumista työhön, kun työntekijä näkee työnsä merkityksen. Työyhteisöjen on tärkeä tukea osallisuuden vahvistamisen prosesseja osallisuuden toteuttamiseksi. Sen edellytyksiä voidaan luoda tukemalla työyhteisöä muutostilanteissa ja edistää näin yksilön sekä yhteisön suhteen kehittymistä. (Nivala & Ryyänen 2013, 30-31.)

Osallisuus on vastuun saamista ja kantamista oman, toisten ja koko yhteisön toimintakyvystä. Osallisuudessa yksilölle ja ryhmälle annetaan mahdollisuus toimia sekä muuttaa yhteisöä, johon kuuluu. Käytännössä näiden toteutuminen edellyttää myös vallan jakamista. Osallisuuden edellytyksenä on sosiaaliset suhteet ja niiden vahvistaminen. Nämä ovat keskeisessä asemassa myös silloin, kun puhutaan yhteisöllisyydestä ja ryhmäilmiöitä huomioivista työotteista. Yhteisön jäsenenä toimiminen ja

mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työyhteisön toimintaan täyttävät itsensä toteuttamisen, arvokkaaksi kokemisen ja mielekkään toiminnan tarpeita, jotka vaikuttavat osallisuuden kokemiseen. (Kiilakoski, Gretschel & Nivala 2012, 15-17.) Sosiaalisen osallistumisen kokemuksellista tunnetta ei voida määritellä ulkopuolelta, mutta keino sen edistämiseksi on osallistuminen (Leemann, Kuusio & Hämäläinen 2015, 5).

Sosiaalipedagoginen näkökulma jäsentää osallisuuskäsitettä kokonaisvaltaisesti kolmen ulottuvuuden avulla, jotka nähdään edellytyksinä osallisuuden toteutumiselle. Ihminen on osallisena yhteisössä, kun hän on osa yhteisöä (kuluu johonkin), toimii osana yhteisöä (osallistuu), kokee olevansa osa yhteisöä (tuntee kuuluvansa). Sosiaalipedagogisen osallisuuskäsityksen lähtökohtana on vahva vuorovaikutuksellisuus, kokemuksellisuus ja tasa-arvo. Osallisuus nähdään vahvasti myös yksilön ja yhteisön suhdetta kuvaavana käsitteenä. (Nivala & Ryyänen 2013, 24, 26.)

Osallisuuskeskustelut on usein liitetty myös yhteisöllisyyden käsitteeseen, osallisuus on sekä yksilöllisyyden että yhteisöllisyyden samanaikaista tunnistamista, tunnustamista ja huomioon ottamista (Kivistö 2014, 48). Kivistö (2014, 55-56) kokoaa väitöskirjassaan Hanhivaaran, Kuuselan ja Cantellin näkemyksiä, joiden mukaan osallisuutta voidaan kuvata myös vaikuttamisena ja tietoisuutena. Vaikuttamista voi kokea tapahtuvan muun muassa yksilön, ryhmän tai yhteisön tasolla. Vaikuttamisen kokemus ei välttämättä vaadi näkyvää toiminnallista tai aktiivista osallistumista. Tietoisuus on sen sijaan tietoa omista toimintamahdollisuuksista, jonka pohjalta voi päättää omasta osallistumisestaan. Osallisuuteen liittyy keskeisesti myös yksilön hyväksyminen omana persoonanaan sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa toimintaan, ja sen sisältöihin. (Mts. 55-56.)

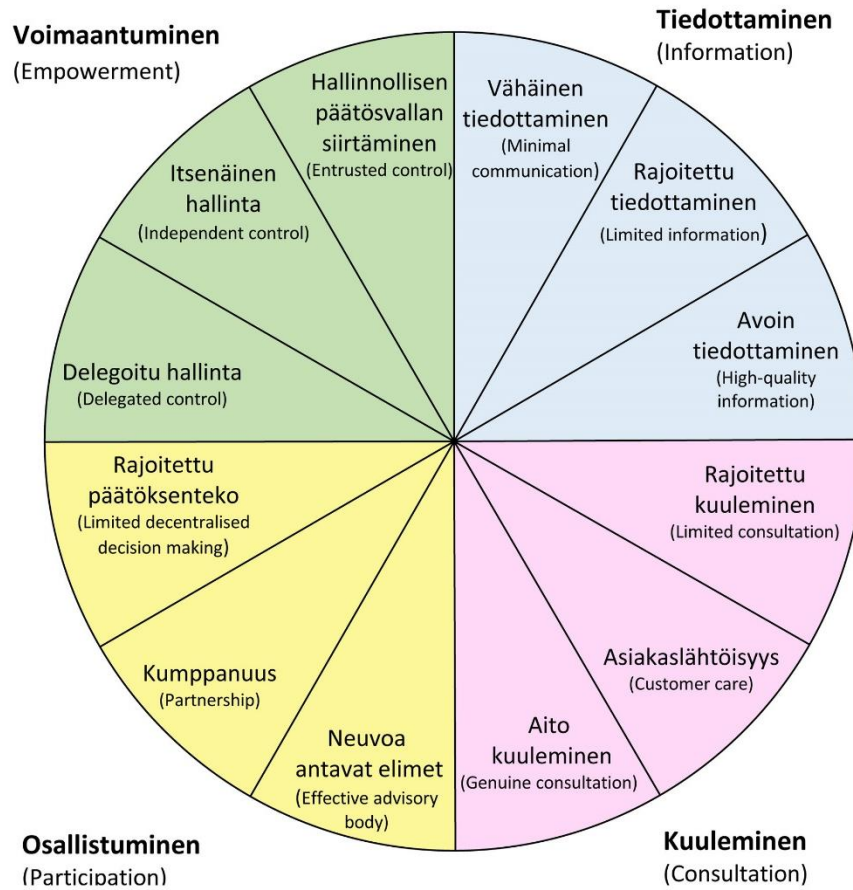
Kivistön (2014, 57) mukaan osallisuudessa on merkityksellistä mahdollisuuksien olemassaolo sekä kokemus osallisuuden toteutumisesta. Osallisuus on toiminnassa mukanaoloa, siihen sitoutumista ja sen kokemista merkitykselliseksi sekä valinnan vapautta ja vallan tunnetta (Luhtasela 2009, 6). Osallisuuteen ei riitä pelkkä osallisuuselämyksen kokeminen. Osallisuus tulee mahdollistua koko prosessin ajan ideoinnista toteutukseen ja aina arviointiin asti, osallistujan niin halutessaan. (Gretschel 2002, 71.) Gretschel (2002, 90-91) summaa väitöskirjassaan osallisuuden olevan nimenomaan osallisuuden tunnetta, joka kehittyy toiminnassa voimaantumisen ja valtautumisen (empowerment).

Konkreettisessa vuorovaikutuksessa sosiaalinen osallisuus on tunnetta johonkin kuulumisesta sekä toimintaa. Toimintaa tapahtuu eri tasoilla ja se vaikuttaa eri sisältöihin. Osallisuus voidaan jakaa tieto-osallisuuteen, joka koskee oikeutta tiedon saamiseen ja tuottamiseen, suunnitteluosallisuuteen, joka koskee oikeutta olla mukana suunnittelussa ja päätösosallisuuteen, joka koskee oikeutta olla mukana päätöksenteossa sekä toimintaosallisuuteen, joka on oikeutta toteuttaa omaa toimintaa yhdessä muiden kanssa. (Leemann, Kuusio, & Hämäläinen 2015, 6).

Osallistuminen ja osallisuus voivat näkyä ja toteutua eri yhteyksissä eri tavoin ja eri intensiteetillä. Davidson (1998, 14-15) esittelee osallistumisen ympyrän (ks. kuvio 2, sivu 15), joka on kehitetty Skotlannissa Etelä-Lankshiren neuvostossa. Mallissa on kuvattu neljä eri osallistumisen muotoa; tiedottaminen, kuuleminen, kumppanuus ja voimaantuminen. Malli tarjoaa positiivisen lähestymistavan, jossa yhteistyön, keskusteluiden ja kumppanuuksien nähdään kehittyvän. (Mts. 14-15.)

Osallistumisen ympyrässä on kuvattu sinisellä pohjalla tiedottamisen eri muotoja. Vähäinen tiedottaminen voi viitata siihen, että valtuusto tekee päätökset itsenäisesti, eikä tiedota asioista yhteisöä. Tiedottaminen voi olla myös rajattua, jolloin yhteisöä tiedotetaan vain niistä asioista, jotka katsotaan tarpeelliseksi. Vastaavasti avoimessa tiedottamisessa informoidaan sellaisista asioista, joista yhteisö on kiinnostunut. Kuulemisen eri muotoja on kuvattu punaisella pohjalla. Kuuleminen voi olla rajoittunutta, jolloin yhteisöä voidaan kuulla vain joiltain osin. Se voi olla myös hyvin asiakaslähdistä, jolloin asiakkaita voidaan kuulla esimerkiksi asiakaspalautteiden muodossa. Aidossa kuulemisessa sen sijaan halutaan kuulla yhteisön mielipiteitä ja osallistua yhteiseen keskusteluun ennen lopullisen päätöksen tekemistä. Osallistumisen muotoja on kuvattu keltaisella pohjalla kolmesta eri näkökulmasta. Neuvoa antavat elimet voivat mahdollistaa yhteisön osallistumista esimerkiksi pyytämällä aloitteita kansalaisraadeilta. Osallistuminen voi olla myös toimimista kumppanina, jolloin yhteisön kanssa pyritään yhdessä löytämään ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. Päätöksenteko voi olla myös rajoitettua, jolloin yhteisö osallistuu vain joihinkin päätettäviin asioihin. Vihreällä pohjalla on kuvattu voimaantumista, jossa delegoidulla hallinnalla tarkoitetaan rajoitetun päätöksentekovallan siirtämistä esimerkiksi hankkeille. Itsenäisellä hallinnalla ymmärretään, että palvelut järjestetään itsenäisesti, mutta voidaan myös tukea eri sektoreiden toimijoita järjestämään palveluita. Hallinnollisen päätösvallan

siirtäminen tarkoittaa, että yhteisö saa enemmän vastuuta päätöksenteossa. (Mts. 15.)



Kuvio 2. Osallistumisen ympyrä (Davidson 1998, 15; Ikäheimo 2016, 26).

3.4 Hiljainen tieto

Niiniluodon (1996, 14) mukaan ”tietää” verbi on vanha suomenkielinen sana, joka on johdettu sanasta ”tie”. ”Tietäminen” on taas tarkoittanut ”tien tuntemista” tai ”tien löytämistä” eli ”tieto” sanan katsotaankin kuuluneen vahva toiminnallisuus, josta voidaan johtaa näkemys, että tiedon varassa voidaan toimia menestyksellisesti, päästä perille (Mts. 14).

Hiljaisen tiedon käsiteestä tunnetuimman kuvauksen on lausunut Polanyi (2009, 4), jonka mukaan hiljainen tieto kiteytyy lauseeseen ”Tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa”. Hiljaisen tiedon synonyyminä käytetään myös käsitettä hiljainen tietämys, jonka nähdään kuvaavan hyvin hiljaisen tiedon luonnetta (Virtainlahti 2009, 42). Toom (2008, 52) kuvaa hiljaisen tiedon ja tietämisen olevan taitavan yksilön henkilökohtainen ja mielensisäinen prosessi. Toom (2008) nostaa esiin myös organisaation hiljaisen tiedon, jolla tarkoitetaan yhteisöllisesti muotoutuneita toimintatapoja ja yhdessä konstruoitua osaamista. Organisaation hiljainen tieto ymmärretään asiantuntijayhteisön voimavaraksi, joka on sidottu tiettyyn paikkaan ja tiettyjen saumattomasti yhdessä toimivien ihmisten yhteisölliseen toimintaan. (Mts. 52.) Hiljaista tietoa kuvataan välttämättömäksi taustatiedoksi, johonka pohjalta näkyvää tietoa käsitellään ja kehitetään (Virtainlahti 2009, 42, 51), sitä pidetään organisaatioissa ainutlaatuisena ja korvaamattomana resurssina. Hiljaista tietoa ei voida helposti muuntaa, jäljitellä, kopioida tai uusida, mutta on tärkeää, että hankittu asiantuntijatieto opitaan jakamaan työyhteisössä. (Nikkanen & Kantola 2007, 78-79.)

Hiljainen tieto saavutetaan kokemusten kautta, se koostuu muun muassa ihmisten henkilökohtaisista kokemuksista, arvoista, näkemyksistä, käsityksistä ja intuitioista. Se on tietoa, joka ohjaa ihmisen kykyä toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi. (Virtainlahti 2009, 43, 48). Hiljaisen tiedon siirtäminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta ilman vuorovaikutusta (Virta 2011, 50). Tiedon ja taidon siirtäminen puhumisen ja kirjoittamisen avulla saattaa olla ongelmallista puuttuvien käsitteiden vuoksi. Kaikille suoritusille ei välttämättä löydy soveltuvia käsitteitä tai käsitteet voivat olla niin abstrakteja, että niillä on vaikea saada kuvattua riittävää tartuntapintaa. (Nikkanen & Kantola 2007, 88.) Nikkasen ja Kantolan (2007, 89) mukaan toimijan hiljainen tieto on tietosi-

sällöltään rikkaampaa kuin siitä tehdyt kirjalliset kuvaukset. Tehokkaimpia taitotiedon siirtämisessä ovat erilaisten menetelmien yhdistäminen kuten esimerkiksi mallisuoritukset, videointi ja keskustelut (Mts. 88).

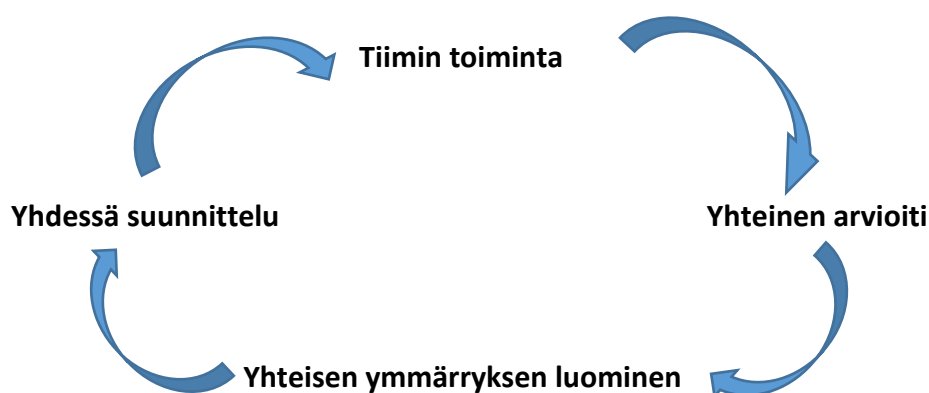
Yhteistoiminnassa jokaisen työntekijän asiantuntijatiedon lisäksi tuoma hiljainen tieto on arvokasta. Sen esille tuominen edellyttää avointa ilmapiiriä, jotta hiljaisen tiedon kautta kertyneitä arkirutiineja ja uskomuksia uskalletaan jakaa. Avoin ilmapiiri mahdollistaa myös toimintamallien ja käytänteiden kyseenalaistamisen. Hiljaisen tiedon ja taidon perusta on tunteessa, siksi sen saattaminen sanalliseen muotoon on haastavaa. (Paasovaara 2013, 64.) Hiljaisen tietämyksen jakamisen kautta osaaminen ja hyvät käytännöt saadaan koko työyhteisön käyttöön. Sillä voidaan edistää myös työyhteisön moniosaamista ja siten varmistaa reagointikykyä yllättäviin tilanteisiin, kuten sijaisjärjestelyihin. Osaamisen jakamisen ja kehittymisen myötä kyky toimintaympäristön tarpeisiin vastaamiseen lisääntyy. Hiljaisen tiedon jakaminen luo myös perustaa työyhteisön osaamisen kehittämiseksi yhteistyössä. (Virtainlahti 2009, 107-109.)

Yksilöiden tieto ei ole koskaan samanlaista, koska yksilöt antavat tiedolle erilaisia merkityksiä ja käyttävät tietoa eri tavoin sekä eri merkityksiin. Koska kaikkea tietoa ei voida pukea sanoiksi, tulee hiljaisen tiedon lisäämiseksi laajentaa ja tehostaa vuorovaikutuksen mahdollisuuksia. Johtaminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten tietoa jaetaan organisaatiossa ja miten sitä käytetään vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten välillä. Vuorovaikutus mahdollistaa yksityiskohtaisen ja monimutkaisen tiedon siirron. Vaikka vuorovaikutteinen tiedonsiirto on hitaampaa kuin itse kirjasta opittu, se on silti käytännöllisempää ja helpommin sovellettavissa kuin kirjasta opittu tieto. Hiljainen tieto siirtyy tehokkaimmin sosiaalisissa ympäristöissä, tekemällä työtä rinnan vahvassa vuorovaikutuksessa sekä havainnoimalla toisen tapaa toimia. Hiljaisen tiedon voidaan nähdä siirtyneen, kun yksilö pystyy käyttämään tietämystä omassa toiminnassaan. (Virta 2011, 31, 39-40, 50.)

Organisaatiot tarvitsevat hiljaisen tiedon jakamista tulevaisuuden rakentamiseksi, jotta toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa. Jaettua tietoa tulee uskaltaa tarkastella myös kriittisesti ja tarvittaessa hyödyntää tietoa kehittämisen pohjana. Tiedon jakamisella voidaan edistää myös yhteisöllisyyttä, työyhteisön jäsenten jaksamista ja hyvinvointia. (Virtainlahti 2009, 108-110.)

Hiljaisen tiedon kehittämisen perusta pohjautuu oppivaan organisaatioon eli organisaatioon, jossa tietoa luodaan, hankitaan, ja jaetaan tehokkaasti (Virtainlahti 2009, 228). Sengen (1994, 3) perusteoksen mukaan oppivat organisaatiot ovat organisaatioita, joissa ihmiset pyrkivät jatkuvasti kehittämään kykyjään saavuttaakseen haluamia tuloksia. Näissä organisaatioissa on tilaa uusille ajatuksille, yhteisiä tavoitteita kehitetään, ja ihmiset haluavat oppi, nähdäkseen kokonaisuuden. Organisaatiot oppivat vain yksittäisten ihmisten avulla, mutta yksilön oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista, organisaatiot eivät myöskään oppia ilman heitä. (Mts. 139.)

Oppivan organisaation ominaispiirteisiin kuuluvat yhteiset arvot, visio ja tavoitteet, jotka koko henkilöstö tuntee. Henkilöstö hahmottaa organisaation kokonaisuuden ja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen, ihmisillä on mahdollisuus kouluttautua ja kehittää omaa työtään sekä heillä on ymmärrys siitä, kuinka organisaation nykytilasta päästään kohti tavoitteita. Oppivassa organisaatiossa johto toimii mallina ja oppimisen johtajana. (Virtainlahti 2009, 229.) Oppivan organisaation perusyksikkönä voidaan pitää tiimiä, jolla tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä. Tiimin toiminnalle on ominaista sitoutuminen yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin sekä yhteisvastuu tehtävistään. Sengen mukaan tiimin oppiminen on prosessi (ks. kuvio 3), jossa tiimi hankkii tietoa, taitoja, kokemuksia ja verkostoja sekä luo niiden pohjalta yhteisen ymmärryksen, jotka johtavat muutoksiin tiimin toiminnassa. Säännöllinen arviointi on perusta yhteiselle ymmärrykselle nykytilanteesta, tulevaisuuden tavoitteiden luomiselle ja toiminnan kehittämiseksi. (Sydänmaalakka 2007, 51-52.)



Kuvio 3. Tiimin oppimiskehä (Sydänmaalakka 2007, 52).

Alasoinin (2011, 56) mukaan oppivasta organisaatiosta puhuminen edellyttää, että tiimillä on kykyä kehittää toimintaansa vuorovaikutuksessa organisaation muiden tiimien, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet ovat lähteneet tarpeesta jäsentää Malike-toiminnan kokonaisuutta ja luoda toiminnan laadun kehittämiseksi yhdenmukainen pohja sekä tehdä toiminta näkyväksi niin omalle organisaatiolle kuin rahoittajalle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on Malike-toiminnan laatutyön alkuun saattaminen ja työntekijöiden vastuuttaminen laadun jatkuvaan kehittämiseen. Tavoitteena on dokumentoida Malike-toiminnan hajanainen ja hiljainen tieto yhteisölliseksi tiedoksi. Kehittämisen tulosten pohjalta laaditaan Malike-toiminnan laatukäsikirja. Kehittämistyön käytännön toiminta rakentuu ITE3-itsearviointista, tiimin laatupäivistä ja välitehtävistä. Kehittäminen nähdään konkreettisenä toimintana, jonka tavoitteena on määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen (Toikko & Rantanen 2009, 14). Sosiaalista pääomaa tarkastellaan työkäytänteiden, yhteisen ymmärryksen ja vastuuttamisen sekä osallistumisen kautta

Kehittämistehtävät ja tavoitteet:

1. Työkäytäntöjen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen työprosessien avulla.
2. Yhteisen ymmärryksen ja vastuuttamisen lisääminen työprosessien avulla.
3. Laatia laatukäsikirja systemaattisen laatutyön käynnistämiseksi.

5 Kehittämisprosessi

5.1 ITE3-menetelmä kehittämisprosessin jäsentäjänä

Työyhteisölähtöinen ITE3-itsearviointimenetelmä soveltuu moninaiisiin työyhteisöihin kuten sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköihin, menetelmän uusimpia käyttäjiä ovat järjestöt. Se on kehitetty Kuntaliitossa 1990-luvulla, jonka jälkeen sitä on päivitetty ja edelleen kehitetty. Menetelmän viimeisin versio on ITE3, joka sisältää muun muassa itsearviointi- ja jatkotyöskentelylomakkeita sekä laskentatyökirjan. Menetelmän avulla tarkastellaan, arvioidaan ja kehitetään toimintaa yksikön näkökulmasta, jossa keskiöön nousevat tiimin jäsenten käytännön työssä syntynyt kokemus (Holma, Tolvanen, & Vihma 2010, 3, 7-9, 17). Toikon ja Rantasen (2009, 61) mukaan arvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata.

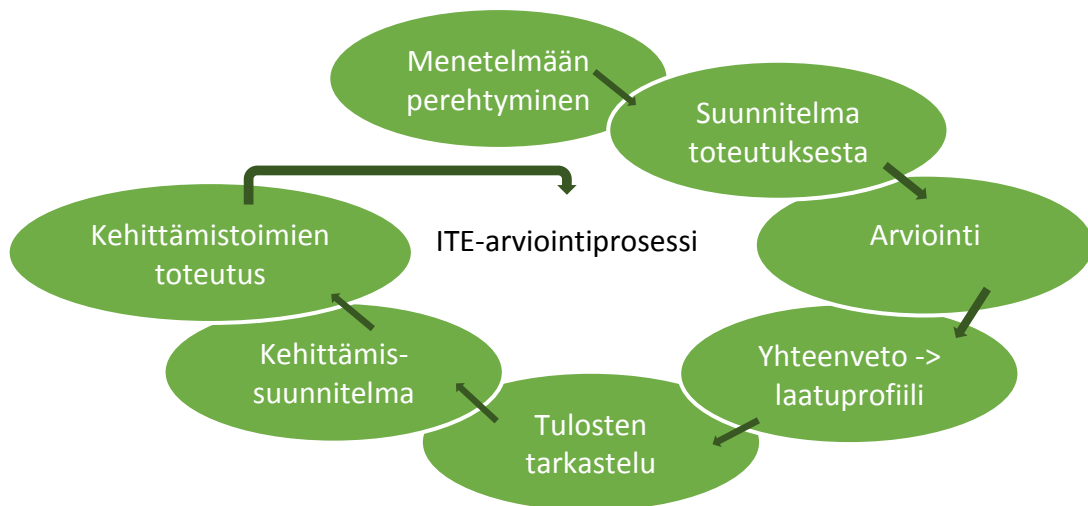
Menetelmä tukee työyhteisölähtöistä kehittämisprosessia, joka ymmärretään yhteisen tekemisen, keskustelemisen ja oppimisen tuloksena syntyneenä sosiaalisena käytäntönä. Sosiaalinen käytäntö sisältää ilmaistua ja ekspeliittistä sekä hiljaista tietoa. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11-12.) Hiljainen tieto on taustalla olevaa tietoa, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään. Se sisältää työntekijöiden näkemyksiä, käsityksiä, kokemuksia ja ideoita. Hiljainen ja näkyvä tieto ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa. (Virtainlahti 2009, 42-46.) ITE3-itsearviointi ja kehittämisprosessi vaiheineen tarjoavat työyhteisölähtöiselle prosessikehittämiselle demokraattisen ja koko työyhteisöä osallistavan tavan kehittää ja tuoda esiin kirjoittamatonta tietoa. (Seppälä-Järvelä 2009, 71-73.) Työyhteisölähtöinen kehittämisprosessin kehittämisenäkemyks on alhaalta ylös suuntautuvaa osallistumista ja valtaistamista (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 11).

Kyselynä toteutettava arviointi sopii kehittämistilanteisiin, joissa halutaan selvittää kehitettävän aihealueen lähtötilanne (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 40). ITE3-menetelmä perustuu arviointiprosessiin, jossa arvioidaan 25 kysymyksellä toiminnan kokonaisuutta. Kysymykset muodostuvat työyksikön keskeisistä toiminta-alueista, joita ovat toiminnan perusteet, toiminnan suunnittelu ja seuranta, henkilöstö ja johtaminen, varustus ja laitteet, toimita ja palvelut, viestintä ja yhteistyö sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Vastaavat painotukset löytyvät myös Suomessa muista

käytössä olevista laadun kehittämisjärjestelmistä, kuten EFQM (European Foundation for Quality Management), CAF (Common Assessment Framework), BSC (Balanced Scorecard), SFS ISO 9001 (International Organisation for Standardization) ja SHQS (Social and Health Quality Service). Käsitteitä on voitu ilmaista maleissa eri tavoin, mutta sisällöt ovat hyvin yhtenäiset. ITE3-menetelmää on kuvattu helppokäyttöiseksi, nopeaksi ja kattavaksi laatutyön välineeksi, joka on lunastanut paikkansa muiden laadunhallinnan kehittämisohjelmien joukossa. (Holma, Tolvanen & Vihma, 2010, 3, 9-12). Vatajan ja Seppänen-Järvelän (2009, 110) tutkimuksessa työyhteisöt käyttivät kehittämistyössä ITE- tai Bikva-menetelmää. Työyhteisöjen kehittämisen sisällöissä ja ratkaisuisissa ei ollut havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia sen suhteen kumpaan menetelmää käytettiin (Mts. 110).

Arvioinnissa keskitytään tunnistamaan työyhteisön valmiuksia ja edellytyksiä tuottaa laadukasta palvelua yhdenmukaisesti ja järjestelmällisesti, kuten esimerkiksi kuinka pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Menetelmän tavoitteena on antaa raami työyksikön kehittämiselle, mutta vastuu kehittämistoiminnasta, käytännöistä ja aikataulutuksesta jää työyhteisölle. Se kannustaa kirjaamaan ja sopimaan asiat sekä tekemään näkyväksi työkäytännöt ja asiakasprosessit, jotta tulosten ja vaikutusten osoittaminen mahdollistuu. (Mts. 9-10.)

ITE3-menetelmää on sovellettu monin eri tavoin eri työpakoissa, jolloin se tarjoaa mahdollisuuden monenlaiseen työskentelyyn. Mallin suunnitelmallinen käyttö ohjaa järjestelmälliseen toimintatapaan. Kehittämisprosessissa on seitsemän vaihetta (ks. kuvio 4, sivu 22), jotka soveltuvat parhaiten ensimmäiseen arviontiin. Seuraavilla kierroksilla vaiheita voi tarpeen mukaan yhdistellä. Mikäli arviointi suoritetaan ilman selkeää menetelmään perehtymistä, on syytä varmistaa, että jatkokeskusteluihin ja työskentelyyn jää riittävästi aikaa. Jotkut työyhteisöt ovat lähteneet heti ensimmäisen arviointikierroksen jälkeen kehittämään määrätietoisesti toimintansa laatua ja hyödyntäneet mallia lähinnä laatutyöskentelyn käynnistämiseen. (Mts. 12-13, 17-18, 78.)



Kuvio 4. ITE-itsearviointi- ja kehittämisprosessin vaiheet prosessina (mukailen Holma, T., Tolvanen, R. & Vihma, M. 2010, 17).

5.2 Kehittämissuunnitelma

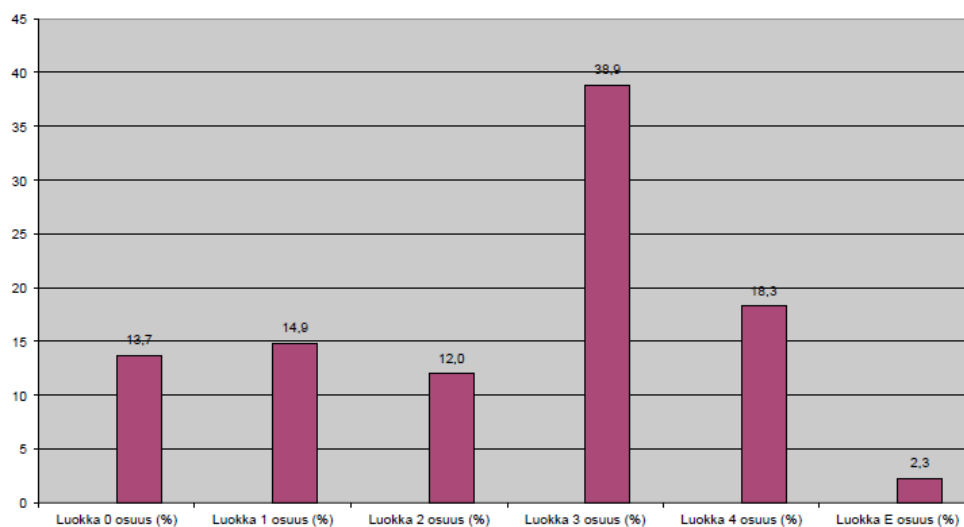
Laadunhallinnan kehittämistarpeiden tunnistamiseksi ja työskentelyn tavoitteiden laatumiseksi käytettiin ITE3 -itsearviointimenetelmä. Itsearviointi antaa perustan, jonka kautta kehittämisprosessin konkreettiset tavoitteet muodostuvat. Alasoinin (2011, 33) mukaan tiimin osallistuminen tavoitteiden konkreettiseen ja läpinäkyvään asettamiseen luo edellytyksiä tiimin aidolle sitoutumiselle kehittämisprosessissa. Kehittäminen on prosessi, jonka selkeitä tavoitteita ja tuloksia ei voida tietää etukäteen, vaan ne määritellään osana yhteistä prosessissa. Tiimi toimii kehittämisen keskeisenä instrumenttina, kaikkien jäsenten osallistumista pidetään kehittämisen keskeisenä ehtona. (Toikko & Rantasen 2009, 94, 97).

Prosessi käynnistyi kehittäjän pitämällä tiimin perehdytyksellä 10.2.2015, jossa kerrottiin kehittämisprosessin käynnistämisestä ja siinä käytettävästä ITE3-itsearviointimenetelmästä. Oman toiminnan arviointi toteutettiin 18.2.2015 tiimin yhteisessä arviointitilaisuudessa, jossa kaikki tiimin jäsenet täyttivät arviointilomakkeen. Tämän jälkeen kehittäjä toimitti arvioinnit ulkopuoliselle laatuasiantuntijalle itsearviointivastausten kokoamista ja analysointia varten. Analysoinnissa käytettiin itsearviointimenetelmän Excel-laskentapohjaa (Holma 2012, 103-104).

Sosiaalista pääomaa tuottava kulttuuri edellyttää rakenteita, jotka mahdollistavat vuoropuhelua (Rajakaltio 2005, 127). Tässä kehittämisprosessissa vuoropuhelua mahdollistavina foorumeina toimivat laatupäivät. Laatupäivässä 18.3.2015 tarkasteltiin itsearviointien tuloksia, joiden pohjalta muodostui kuva Malike-toiminnan nykytilasta ja kehittämistarpeista. Itsearviointilomakkeet sisälsivät 25 arvioitavaa kysymystä tai väittämää (ks. liite 1). Vastausten arviointiasteikko oli nolasta neljään eli vastaukset jakautuivat viiteen eri luokkaan. Luokkaosuudet (ks. kuvio 5.) jakautuvat seuraavasti: luokassa 0 vastausten osuus kyselyssä oli **13,7%** = ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä. Luokassa 1 vastusten osuus oli **14,9%** = asia on ollut esillä ja pohdittavana. Luokassa 2 vastausten osuus oli **12%** = kehitteillä, toteutunut satunnaisesti. Luokassa 3 vastusten osuus oli **38,9%** = käytössä, mutta toteutuu vain osittain. Luokassa 4 vastausten osuus oli **18,3%** = käytössä. Lisäksi luokassa 5 vastausten osuus oli **2,3%** = en osaa arvioida, ei koske minua.

MALIKKEEN LAATUPROFIILI

Luokkaosuus %, koko aineisto



Kuvio 5. ITE3-arvioinnin luokkaosuuksien jakautuminen koko aineistosta.

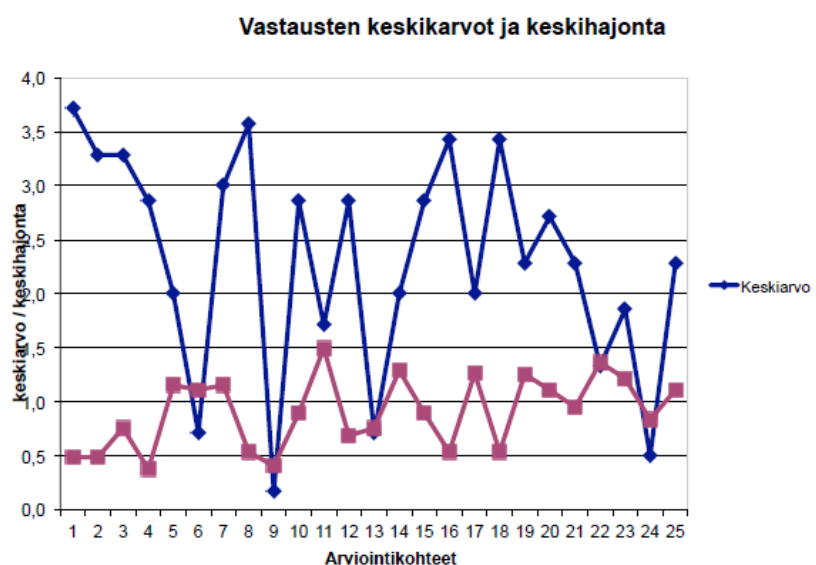
Koko tiimin itsearviointien vastausten keskiarvot ja keskihajonnat näkyvät yhteenvedosta eli Malike-toiminnan laatuprofiilista (ks. kuvio 6, 24), jossa vastausten keskiarvot näkyvät sinisellä ja keskihajonnat punaisella. Laatuprofiili muodostuu tiimin jäsenten yksilöarviointien yhteenvedosta.

Malike-toiminnan itsearviointin keskiarvoksi muodostui 2,3. Keskiarvo lasketaan jakamalla 25 arviointikysymyksen keskiarvojen summa, arviointikohteiden määrällä. Tarkastelun kohteeksi nostettiin kaikki osa-alueet, jotka saivat laatuprofilissa keskiarvoksi kaksi tai vähemmän eli keskiarvon alle jäävät tulokset. Näitä olivat prosessit, palvelukuvaukset, koulutussuunnitelma, laitteet, laatuksiteerit, ostopalvelut, palaute kumppaneilta, itsearviointi ja vertailut muihin. Laatuprofilin mukaan korkeimmat arvot, kolme tai sen yli saivat toiminta-ajatus, arvot, toimintasuunnitelma, vastuusuhteet, kehityskeskustelut, asiakaspalaute ja palveluesitteet. Tulosten tarkastelun ja arviointikeskustelujen pohjalta käytiin keskustelua siitä, mikä on Malike-toiminnalle hyvää laatua, millaisia valintoja kehittämisen suhteen tehdään, kuinka prosessi rakentuu ja kuinka kehitettävät alueet priorisoidaan.

Keskihajonnalla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tiimin jäsenten arvioinnit poikkeavat toisistaan. Nolla tarkoittaa, että arvioinnissa ei ole eroja. Keskihajonta on suuri, jos arvioinneissa on paljon vaihtelua ja vastaavasti pieni, jos arvioinnit ovat lähellä toisiaan. Pienimmät vaihtelut tiimin jäsenten vastuksissa olivat asiakastarpeissa ja koulutussuunnitelmassa. Suurimmat vaihtelut olivat kohdissa laitteet ja ajantasaiset ohjeet. Keskihajontaan saattaa vaikuttaa kysymysten erilainen tulkinta, työkokemuksen pituus ja työntekijöiden erilaiset vastualueet ja toimenkuvat.

MALIKKEEN LAATUPROFIILI

1. Toiminta-ajatus
2. Arvot
3. Toimintasuunnitelma
4. Asiakastarpeet
5. Prosessit
6. Palvelukuvaukset
7. Vastuusuhteet
8. Kehityskeskustelut
9. Koulutussuunnitelma
10. Pehdytysohjelma
11. Laitteet
12. Kalibrointi
13. Laatuksiteerit
14. Ostopalvelut
15. Ilmapiiirkartoitukset
16. Asiakaspalaute
17. Palaute kumppaneilta
18. Palveluesitteet
19. Asiakasdokumentointi
20. Tilastot
21. Palv.vaikutus arviointi
22. Ohjeet ajan tasalla
23. Itsearviointi
24. Vertailut muihin
25. Projektit



Kuvio 6. ITE3-arvioinnin keskiarvot ja keskihajonta. Keskiarvot näkyvät sinisellä ja keskihajonnat punaisella.

Tulokset nostivat esiin selkeitä osa-alueita kehittämisen kohteiksi. Tulosten ja yhteisen arviointikeskustelun pohjalta konkreettisiksi kehittämisen kohteiksi nostettiin:

- prosessit
- palvelukuvaukset (heikoin kohta arvioinnissa)
- laatuksiteerit (myös rakennekriteerit, tuloskriteerit, prosessikriteerit)
- toimintaohjeet
- vaikutusten arviointi

Päätettiin, että prosessin lopussa palataan vielä seuraaviin asioihin:

- perehdytysuunnitelma
- ulkopuolisilta ostetut palvelut
- ohjeet (laitteet, ohjelmat) ja lomakkeet

Lisäksi sovittiin, että esimies ottaa vastuun seuraavien asioiden kehittämisestä:

- Henkilöstön koulutusuunnitelma
- Palaute kumppaneilta
- Itsearviointi säännöllisesti (menetelmät, aikataulutus)
- Vertaisarviointi / tulevaisuuden haaste

5.3 Kehittämishankkeen toteutus

Arviointi käynnisti tavoitteellisen kehittämisprosessin Malike-toiminnassa. Arvioinnin pohjalta asetettiin kehittämistehtävät, laadittiin kehittämissuunnitelma ja -aikataulu sekä jaettiin vastuut. Ojala (2007, 65) on tiivistänyt Blombergin ym. näkemykset, joiden mukaan toiminnan jatkuva parantaminen edellyttää sitoutumista itsearviointiin ja itsearvioinnin pohjalta valittujen kehittämiskohteiden parantaminen edellyttää vastuiden jakamista ja niiden edistymisen seuranta. Kehittämisprosessin toimintavaiheiden ajankohdista, teemoista, sisällöistä ja välityöskentelyjen teemoista laadittiin taulukko (ks. taulukko 1, sivu 26).

Taulukko 1. Laatuprosessin toimintavaiheet.

Ajankohta	Teemat	Sisältö	Välityöskentely
10.2.2015 klo 14-15	Tiimin perehdyttäminen. (kehittäjä & tiimi)	Mitä ITE -itsearviointi tarkoittaa ja mihin sillä pyritään.	
18.2.2015 klo 9-10	Oman toiminnan arviointi. (kehittäjä & tiimi)	Kaikki tiimin jäsenet arvioivat ITE -itsearviointilomakkeella kuinka asiat ovat hallinnassa työyhteisössä.	
18.3.2015 klo 9-15	Perehtyminen laatutyöskentelyyn. Nykytila (laatuprofiili) ja kehittämistarpeet. Prosessit ja laatu. (asiantuntija, kehittäjä & tiimi)	Mitä laatu tarkoittaa? Tiimin yhteinen arviointikeskustelu laatuprofiilin pohjalta ”mikä on meille hyvää laatua”. Suunnitelma mitä lähdetään kehittämään. Ydinprosessien tunnistaminen.	Alustavat palvelukuvaukset, prosessikuvaukset ja laatuksiteerit sovitusta toiminnoista 23.4.2015 mennessä (tiimi & kehittäjä).
28.4.2015 klo 9-13.45	Palvelu- ja prosessikuvausten arviointi. Laatu- ja tuloskriteerit. (asiantuntija, kehittäjä & tiimi)	Palvelu- ja prosessikuvausten läpikäynti ja niiden kehittäminen ja linjaaminen yhteisen reflektoinnin pohjalta. Laatu- ja tuloskriteerien tunnistaminen.	Prosessikuvausten seuraavat versiot ja laatu- ja tuloskriteerit 25.5.2015 mennessä. (tiimi & kehittäjä).
21.5.2015 klo 11-12	Laatu- ja tuloskriteerit, toimintaohjeet. (kehittäjä & tiimi)	Yhteinen reflektointi.	
28.5.2015 klo 9-15	Prosessikuvausten laatu- ja tuloskriteerien arviointi, toimintaohjeet. (asiantuntija, kehittäjä & tiimi)	Laatu- ja tuloskriteerien läpikäynti ja kehittämistarpeet. Tarvittavien toimintaohjeiden tunnistaminen.	Toimintaohjeiden laatiminen 15.9.2016 mennessä (tiimi & kehittäjä). Laatujohtamisen ja laatujohtamisen luonnostelu (kehittäjä).
15.9.2015 klo 9-12	Malikkeen laatujohtamisen ja laatujohtamisen kirja. (asiantuntija & kehittäjä)	Laatujohtamisen ja laatujohtamisen luonnoksen arviointi ja kehittämistarpeet.	Laatujohtamisen kehittäminen palautteen pohjalta (kehittäjä).
29.9.2015 klo 9-12	Prosessien auditointi ja tulosten arviointi. (asiantuntija, kehittäjä & tiimi)	Prosessien koeauditointi (prosessien seuranta, laatuvoimat. Tulosten arviointi (tulos- ja vaikutusseuranta).	Arviointilomakkeiden palautus 13.11.2015 mennessä.
27.10.2015 klo 9-13.30	Arviointilomakkeet. (kehittäjä & tiimi)	Koeauditointilomakkeeseen perehtyminen. Mitä ja kuinka auditoin ja arvioin?	
17.11.2015 klo 9-15	Laatujohtamisen ylläpito ja kehittäminen. Prosessin arviointi. (asiantuntija, kehittäjä & tiimi)	Prosessien auditointien tulokset, muutokset ja kehittäminen niiden pohjalta. Arvioitiin kehittämisprosessin aikana saavutettuja tuloksia, palattiin alun kyselyyn.	Toimintaohjeiden täydentäminen (tiimi & kehittäjä).
19.11.2015 klo 9-12	Toimintaohjeet. (kehittäjä & tiimi)	Toimintaohjeet, yhteinen ymmärrys.	Laatujohtamisen kokonaisuuden tuottaminen ja käyttöönotto (kehittäjä).
19.5.2016 klo 13-15	Laatujohtamisen käyttöönotto. (kehittäjä & tiimi)	Kuinka laatujohtamista hyödynnetään työn arjessa.	Toiminnallisten prosessien arviointi 16.12.2016 mennessä.
20.1.2017 klo 9-15	Toiminnallisten prosessien arviointi. (asiantuntija, kehittäjä & tiimi klo 9-12) (kehittäjä & tiimi klo 12-15)	Prosesseista vastaavat työntekijät esittivät toiminnallisten prosessien arvioinnit. Kehittämiskohteiden esiin nostaminen, päätökset.	Prosessien muokkaaminen arvioinnin pohjalta.

6 Kehittämispöcessin tulokset

6.1 Työkäytäntöjen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen

Työkäytäntöjen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen toteutettiin kuvaamalla Ma-like-toiminnan ydin- ja tukipöcessit. Toiminnassa tunnistettiin kuusi ydinpöcessia ja viisi tukipöcessia. Pöcessien tunnistaminen toteutettiin yhteisessä laatupäivässä 18.3.2015, jonka jälkeen ne kuvattiin sekä sanallisesti että pöcessikaavioin. Pöcessikuvausten vastuut jaettiin toimenkuvien pohjalta. Pöcessien kuvauksiin osallistuivat myös ne tiimin jäsenet, joiden toimenkuvaan ei kuulu arvioitavia vastuupösesseja. Näin saatiin käyttöön koko tiimin kokemusta ja tietoa pöcessien toteutumisesta. Ydin- ja tukipöcessien kuvaaminen toteutettiin välityöskentelynä 2-3 hengen ryhmissä. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin alustavat palvelu- ja pöcessikuvaukset sekä laatukriteerit.

Seuraavassa laatupäivässä 28.4.2015 välitehtävänä laadittuja alustavia palvelu- ja pöcessikuvauksia kehitettiin ja linjattiin yhteisen reflektoinnin pohjalta. Työyhteisön konkreettiset kokemukset nousivat esiin pöcessien linjauksissa. Reflektointi ja työkäytäntöjen tunnistaminen sai aikaan perusteellisia ja laajoja keskusteluja. Erityisesti reflektointiin nousi työkäytäntöjen toteutuminen suhteessa pöcessin etenemiseen. Poikela (2005, 40) kuvaa Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen vaiheita, jossa reflektiivisellä havainnoinnilla tarkoitetaan kokemusten ja siihen sisältyvien merkitysten havaitsemista, tunnistamista, analysointia parempien tai uusien toimintatapojen kehittämiseksi. Yhteistä ymmärrystä haettiin muun muassa seuraaviin kysymyksiin: kuinka asioita on tehty, pitäisikö jotain tehdä toisin ja mikä on oikea tapa. Tiimin keskusteluihin käytettiin paljon aikaa ja pösesseja tutkittiin monista eri näkökulmista. Lisäksi tunnistettiin ydinpöcessien laatu- ja tuloskriteereitä, joita edelleen työstettiin välitehtävinä.

Alasoini (2011, 48) toteaa, että tunnistamalla keskeiset pöcessit, mallintamalla niitä osallistavasti, analysoimalla heikkoja kohtia ja etsimällä niihin uusia ratkaisuja on löydetty kestäviä keinoja tuloksellisuuden sekä työelämän laadun parantamiseksi. Monissa organisaatioissa työpöcessien suunnitteluun ja kehittämiseen ei ole kiinnitetty

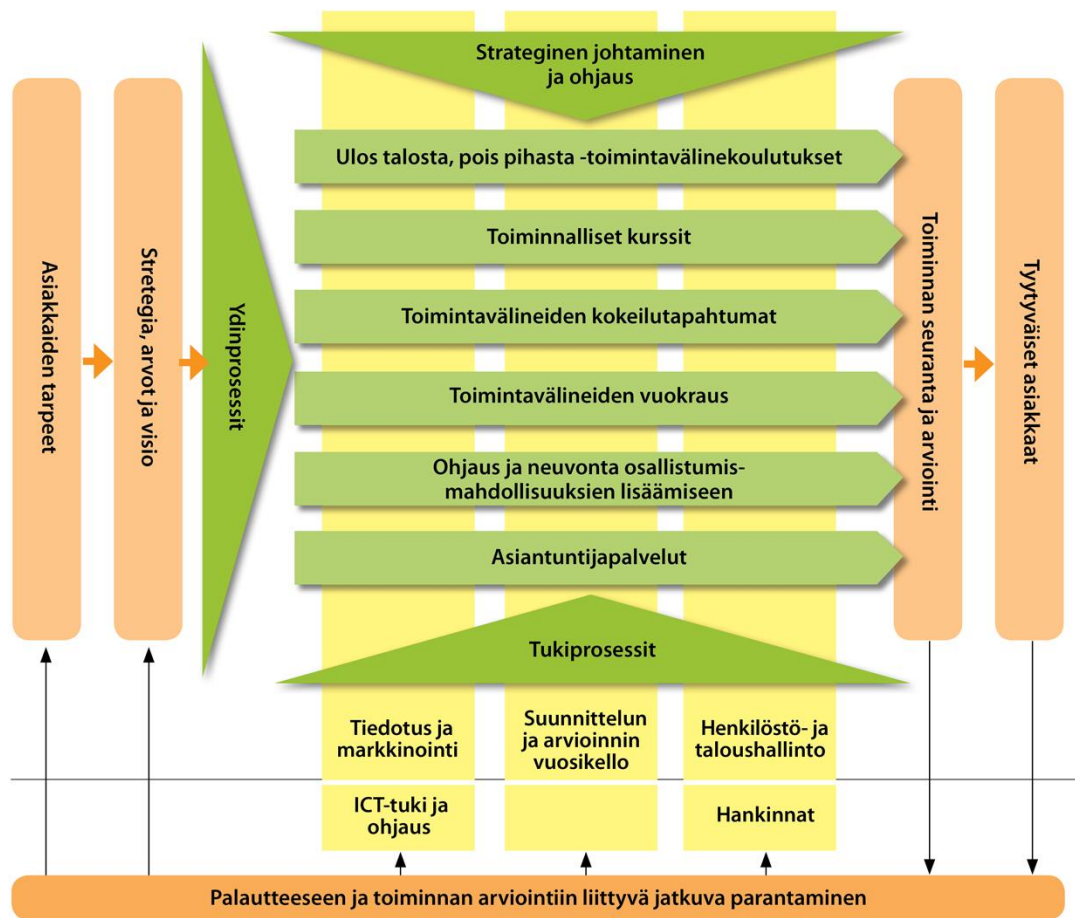
huomiota, jolloin ne saattavat ilmetä väärinymmärryksinä, päällekkäisenä tai ylimääräisenä työnä sekä ajan ja työpanoksen tuhlauksena. Nämä voivat näkyä myös työelämän laadun heikkenemisenä, kuten esimerkiksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien vähentymisenä, työn kuormittavuuden lisääntymisenä ja työilmapiirin las-kuna. (Mts. 48.)

Seuraavassa laatupäivässä 28.5.2015 keskityttiin prosessikuvausten laatu- ja tuloskriteerien arviointiin sekä tarvittavien toimintaohjeiden tunnistamiseen. Reflektoinnissa nousi esiin tiimin yhteinen kokemus, jonka mukaan monet kriteerit ovat olleet jo pitkään käytäntöinä, mutta niitä ei ole aiemmin yhteisesti tunnistettu eikä dokumentoitu. Ne ovat ikään kuin olleet kirjoittamattomia käytäntöjä. Pesosen (2007, 51) mukaan kaikissa organisaatioissa on laadunhallintajärjestelmä, mutta asioiden tekemistä on sovittu yleensä vain suullisesti. Tämä johtaa helposti tilanteeseen, jossa epäkohtia korjataan nopeasti, mutta korjaavista toimenpiteistä ei jää mitään jälkeä ja sama tilanne toistuu helposti uudestaan (Mts. 51).

Työkäytäntöjen tunnistamista ja näkyväksi tekemistä vahvistettiin kirjaamalla kahdeksan eri toimintaohjetta. Toimintaohjeet laadittiin arviointiin ja raportointiin, toimintavälineiden huoltokäytäntöihin, kurssien/tapahtumien ja toimintavälinekoulutuksen järjestämiseen liittyviin tehtäviin, Matkahuollon rahtikirjan ja sähköisen varusjärjestelmän käyttöön ja tilapäisten työntekijöiden työsuhteeseen palkkaamiseen sekä yhdistysten kanssa tehtävään yhteistyöhön. Toimintaohjeiden laatimiselle nähtiin vahva tarve, koska ne koettiin erityisesti perehdytyksen kannalta tärkeiksi. Ohjeet laadittiin välitehtävinä vastualueiden mukaisesti. Kehittäjän tavoitteena oli luonnostella seuraavaan laatupäivään Malike-toiminnan laatujärjestelmä ja laatukäsikirja. Laatukäsikirjan luonnostelussa hyödynnettiin yleisesti käytössä olevaa laatukäsikirjamallin sisältörunkoa, jota muokattiin toiminnan tarpeita vastaavaksi.

Ydinprosesseja laadunnettiin kokonaisuutena ja käsitteiden yhtenäistämistä toteutettiin koko kehittämisprosessin ajan. Ydinprosesseihin kuvattiin tavoiteltavat kohderyhmät, palvelun tavoitteet, hyödyt, käytettävät resurssit, palvelun sisältö, keskeiset laatu-kriteerit, tuloskriteerit sekä arviointi ja seuranta. Tukiprosesseista päädyttiin kuvaamaan tiedotus ja markkinointi sekä suunnittelun ja arvioinnin vuosikello. Ydin- ja tukiprosessit on kuvattu prosessikartassa (ks. kuvio 7, sivu 29) Lecklin ja Laine (2009, 41) toteavat, että prosessien tunnistaminen ei aina ole itsestään selvää, mutta niiden

tunnistaminen, määrittely ja prosessikartan luominen helpottavat tavoitteiden suuntaamista tulevaisuuteen.



Kuvio 7. Malike-toiminnan prosessikartta.

Seuraavassa laatupäivässä 29.9.2015 kehittäjä esitteli alustavan luonnoksen laatu järjestelmästä ja laatu käsikirjan sisällöstä. Uutena teemana perehdyttiin prosessien sisäiseen koeauditointiin eli mitä tarkoitetaan prosessien seurannalla ja laatu poikkeamalla. Lisäksi perehdyttiin tulosten arviointiin eli mitä ovat tulos- ja vaikutusseuranta. Välitehtävänä sovittiin kolmen prosessin koeauditoinnista. Prosessien sisäisessä auditoinnissa toteutuneita prosesseja verrattiin dokumentoituihin prosessikuvauxiin ja kirjattiin ylös mahdolliset poikkeamat. Arviointiin kirjattiin prosessikuvausten ja laatu kriteerien muutostarpeet sekä muut arvioinnissa esiin nousseet huomiot eli mitä prosesseissa/toiminnan suunnittelussa on tärkeä kehittää jatkossa. Tulosten arvioin-

nissa tarkasteltiin arviointiaineistoa ja tehtiin analyysia suhteessa toiminnassa tavoiteltaviin tuloksiin. Arvioinnin tavoitteena oli vatsa kysymyksiin, onko toiminnalla tavoitellut tulokset saavutettu tai tuloksia jäänyt saavuttamatta ja arvio siitä, miksi tulokset ovat jääneet saavuttamatta. Arvioinnin tavoitteena oli myös selvittää antavatko arviointiaineistot vastauksia tuloskriteereihin ja millaisia muutoksia esimerkiksi palautelomakkeisiin tulisi tehdä tai kuinka arviointiaineistoa tulisi kerätä, jotta niillä saataisiin vastauksia toiminnan tulos- ja vaikutusseurantaan. Lecklinin ja Laineen (2009, 45) mukaan prosesseja voidaan aina parantaa ja se on mahdollista, mikäli henkilöstö ymmärtää jatkuvan parantamisen merkityksen. Pienet parannukset voidaan tehdä sisäisesti, mutta isommat parannukset toteutetaan projektimuotoisesti (Mts. 43-44).

Seuraavassa laatupäivässä 17.11.2015 käytiin läpi prosessien auditoinnin tulokset. Prosesseista vastaavat työntekijät esittivät auditoinneissa havaitsemansa poikkeamat ja perusteluja miksi poikkeama oli mahdollisesti syntynyt. Koeauditointi oli opettavainen ja toimi hyvänä harjoitteluna vuoden päästä tehtävälle auditoinnille. Koeauditointien pohjalta prosesseihin tehtiin joitakin tarkennuksia ja karsitiin muutama tarpeeton vaihe pois. Lisäksi todettiin, että perusteltu poikkeama voi olla mahdollinen. Vataja ja Seppänen-Järvelä (2009, 111) havaitsivat tutkimuksessaan, että käytettyjen kehittämismenetelmien merkitys väheni kehittämisprosessien edetessä konkreettisten kehittämistehtävien toteuttamiseen. Arviointipohjaisten kehittämismenetelmien avulla luotiin kehittämisprosessille rakenne ja nostettiin esiin teemoja keskusteluille (Mts. 111).

6.2 Yhteisen ymmärryksen ja vastuuttamisen lisääminen

Dokumentointi teki toimintaa aiempaa näkyvämmäksi ja lisäsi yhteistä ymmärrystä sekä selkeytti tiimin jäsenten vastuita toiminnan ydinprosesseista, niiden tuottamista tuloksista ja vaikutuksista sekä palaute- ja laatujärjestelmästä. Toikon ja Rantasen (2009, 61) mukaan muutoksen edellytys on yhteisen ymmärryksen luominen.

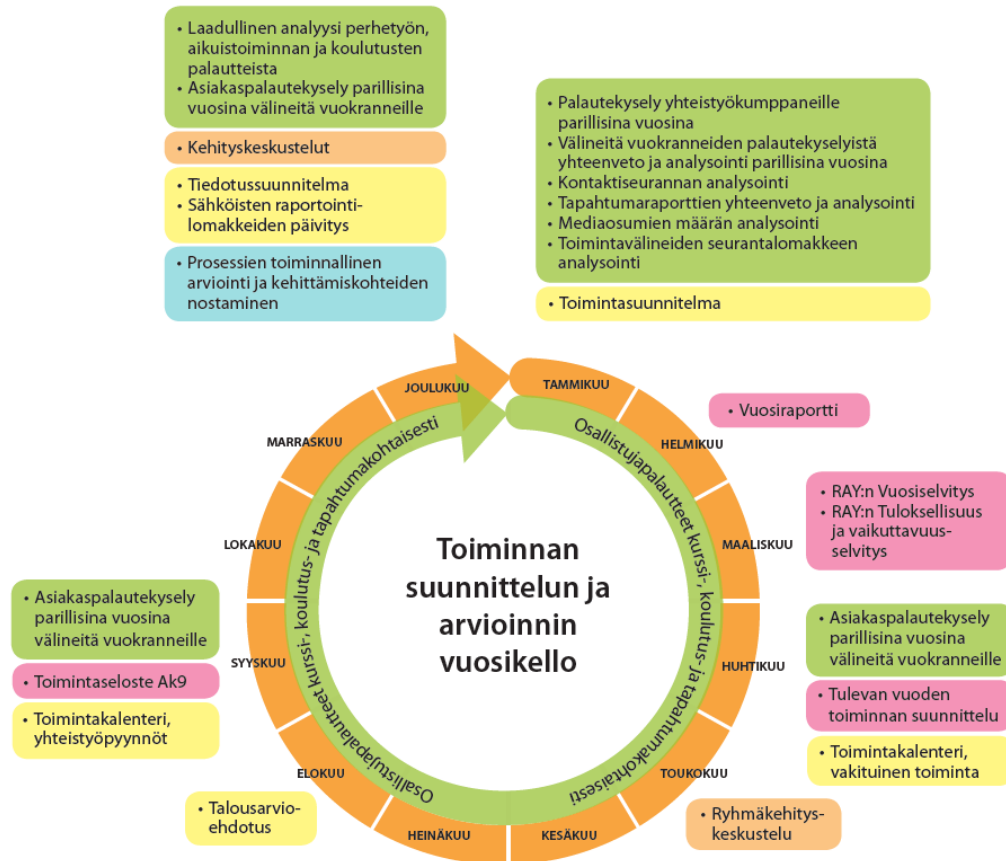
Tiimin yhteiset laatupäivät kannustivat tiimin jäseniä tarkastelemaan omaa työtään ja työtapojaan sekä refleктоimaan kokemuksiaan. Toikko ja Rantanen (2009, 51) ovat

avanneet Mezirowin näkemyksen reflektiosta, jonka mukaan reflektio edistää tietoisuutta omista havainnoistaan, ajattelun ja tuntemisen tavoista. Toikon ja Rantasen mukaan (2009, 90) osallistaminen tarjoaa mahdollisuuksia, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Yhteisöllisessä jakamisessa nousi esiin paljon sellaista näkemystä ja kokemusta, joita ei ole aiemmin yhteisesti tarkasteltu. Kirjallisten prosessikuvausten ja niihin liittyvien keskustelujen pohjalta nousi todennäköisesti esiin sellaista tietoa, johon liittyy tiimin jäsenten hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon ja reflektoinnin avulla prosesseihin ja toimintaohjeisiin saatiin kirjattua toimivia käytäntöjä.

Yhteisen ymmärryksen ja vastuiden selkeyttämiseksi laadittiin Malike-toiminnan suunnittelun ja arvioinnin vuosikello (ks. kuvio 8, sivulla 32), johon on koottu koko vuoden laatutyöskentelyn palaset. Vuosikello tukee arvioinnin suunnittelua ja palautteen keräämisen aikataulutusta. Vuosikelloon on koottu palautteen kerääminen ja analysointi, palautteen hyödyntäminen, vuosisuunnittelu, suoritusarviointi sekä prosessien toiminnallinen arviointi ja kehittäminen.

Selitteet:

- Palautteen kerääminen ja analysointi
- Palautteen hyödyntäminen
- Vuosisuunnittelu
- Suoritusarviointi
- Prosessien toiminnallinen arviointi ja kehittäminen



Kuvio 8. Malike-toiminnan suunnittelun ja arvioinnin vuosikello.

Kehittämisen prosessin arviointikeskustelussa 17.11.2015 tiimin jäsenet nostivat esiin, että ITE3-itsearviointi auttoi näkemään muutostarpeet ja kirkasti kehittämisen tarpeita. Prosessi koettiin hyväksi kokonaisuudeksi, joka on selkiyttänyt sitä, mitä tehdään ja miksi. Sen koettiin myös syventäneen ymmärrystä omasta tekemisestä ja toiminnasta. Prosessikuvausten kuvaaminen visuaaliseen ja sanalliseen muotoon koettiin jopa yllättävän helpoksi. Pesonen (2007, 144) kiteyttää prosessien kuvaamisen olevan helppoa silloin, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, organisaatiossa ei tehdä päällekkäisiä asioita ja työyhteisössä ollaan tyytyväisiä. Koettiin myös, että kehittämissuunnitelman avulla on saatu omaa positiivista tekemistä esiin ja nyt pystytään näyttämään

vuosien hyvin tehty työ ja kehityskaari. Keskusteluissa nousi myös esiin, että prosessin aikana toiminnan historiaa on saatu kuvattua.

6.3 Laatukäsikirja

Tiimi toteutti kehittämistyötä pitkäjänteisesti ja tuloksellisesti. Kehittämishankkeen konkreettiset tulokset ovat koottu laatukäsikirjaan, joka luo systemaattisen pohjan toiminnan laadun kehittämiseksi ja arvioinnille. Se toimii myös perehdyttämisen työvälineenä uusille työntekijöille ja harjoittelijoille. Laatukäsikirja jäsentää Malike-toiminnan kokonaisuutta, ja sen avulla laajan toiminnan kokonaisuuden hahmottaminen selkiytyy. Prosessi kehitti merkittävällä tavalla Malike-toiminnan systemaattista laatutyöskentelyn aloitusta ja lisäsi ymmärrystä koko toiminnan arvioinnista. Voidaan myös olettaa, että prosessi on mahdollistanut sosiaalisen pääoman muodostumista työyhteisössä. Prosessin avulla luotiin työyhteisön laadun kehittämisen normeja. Mäkipeska ja Niemelä (2005, 20) toteavat, että normit ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa, jotka säätelevät työyhteisön tapaa toimia. Kirjoitetut normit toimivat sääntöinä, joiden toimivuutta voidaan arvioida (Mts. 20).

Pesonen (2007, 17) korostaa, että laadunkehittämissä tärkeintä ovat prosessit, joiden avulla arvioidaan, saavutetaanko niillä toiminnassa tavoiteltavia tuloksia. Laatukäsikirja on sivutuotteena syntyvä opas, jossa kuvataan millä tavoin prosesseita tulee toimivia (Mts. 17). Laatukäsikirja luotiin prosessissa, joka mahdollisti koko tiimin osallistumisen ja laajan vuorovaikutuksen sekä moninaisen osaamisen hyödyntämisen ja uuden oppimisen. Poikelan (2005, 18) mukaan oppimisen voidaan olettaa tuottavan sosiaalista pääomaa, kun luodaan olosuhteita ja edellytyksiä uuden tiedon ja oppimisen mahdollistamiseksi.

Laatukäsikirjan ominaisuuksia ovat käytännölläisyys ja selkeys, se otettiin kokonaisuutena käyttöön 19.5.2016. Holma ym. (2010, 56) ovat nostaneet esiin Sipilän (2005) tutkimuksen ITE-menetelmän käytöstä, jonka mukaan laatukäsikirja, standardit ja perehdytysohjeet ovat helpottaneet työtä.

7 Kehittämisen prosessin eettisyys ja luotettavuus

Eettisyyttä tukevana tekijänä voidaan nähdä se, että ulkopuolinen laatutyön asiantuntija syötti ja analysoi itsearviointilomakkeiden tulokset Exel-laskentapohjaan, jonka kautta muodostui Malike-toiminnan laatuprofiili. Lisäksi eettisyyttä tukevat arviointiin pohjautuvat ja harkitut kehittämistavoitteet sekä prosessikuvausten ja toimintaohjeiden nivoutuminen vahvasti työn tekemisen arkeen. Ojasalon ym. (2014, 40) mukaan kehittämissuunnitelman eettisyyden pohja rakentuu korkean moraalin mukaisiin tavoitteisiin, työn rehellisyyteen ja huolellisuuteen sekä kehittämistyön käytännön hyödynnettävyyteen.

Kehittämissuunnitelman luotettavuutta tukevat koko tiimin yhdessä asettamat tavoitteet ja niihin sitoutuminen. Tavoitteet saavutettiin pääosin suunnitellussa aikataulussa, joidenkin toimintaohjeiden ja laatukasikirjan kokoaminen viivästy, mutta niillä ei ole merkittävää vaikutusta luotettavuuden heikkenemiseen. Alasoini (2011, 33) kiteyttää, että toimijoiden osallistuminen tavoitteiden asetteluun ja niiden havainnollisuus sekä konkreettisuus sitouttavat tiimiä työskentelemään muutoksen eteen. Luotettavuutta tukevana asiana voidaan pitää koko tiimin aktiivinen osallistuminen ja vahva vuorovaikutuksellisuus. Prosessissa saatiin hyödynnettyä koko tiimin moniammatillinen osaaminen ja kaikilla on ollut mahdollisuus vaikuttaa prosessin eri vaiheissa. Alasoini (2011, 33) toteaaakin, että sitoutunut asiantuntemus vaikuttaa kykyyn ratkaista ongelmia ja lisää muutoksen onnistumisen uskottavuutta koko organisaatiossa. Kehittämissuunnitelman selkeä rakenne, joka sisälsi useita keskustelufoorumeita ja kehittämissuunnitelman tiivis aikataulu voidaan nähdä luotettavuutta lisäävänä tekijänä. Vataja ja Seppänen-Järvelä (2009, 111) havaitsivat tutkimuksessaan, että työyhteisölähtöisessä kehittämissuunnitelmissa prosessin eteneminen vaatii systemaattisesti etenevän rakenteen, pitkäjänteistä suunnittelua ja riittävän tiheään käytäviä keskusteluja kehittämisteemojen ympärillä sekä dokumentointia.

Kehittämissuunnitelman luotettavuutta saattaa heikentää tiimin jäsenten kokemus riittämättömästä ajallisesta resursoinnista. Kehittämissuunnitelma käynnistettiin nopealla aikataululla, jolloin ajallisen suunnitteluun resursointi jäi lyhyeksi ja monia työtehtäviä oli vaikea siirtää. Sen sijaan kehittämissuunnitelman luotettavuutta saattaa lisätä laatuasiantuntijana ja prosessin konsulttina toiminut ulkopuolinen asiantuntija. Alasoini

(2011, 33) mukaan koko kehittämisprosessin menestyksellinen hallinta edellyttää alusta asti riittäviä taloudellisia, henkilö- ja ajallisia resursseja.

8 Pohdinta

Kehittämistyö kiteytyy erään tiimin jäsenen kommenttiin, ”Me ollaan tehty näkyväksi hyvin tehty työ”. Kehittämistyössä saavutettiin sille yhteisesti asetetut tavoitteet, ajallisista haasteista huolimatta. Tulosten saavuttamista saattaa tukea työyhteisön sosiaalinen pääoma. Malike-toiminnassa sosiaalisen pääoman muodostumista tukevia tekijöitä ovat työyhteisön lähes 20 -vuotinen historia, pitkät työurat, pieni työyhteisö, hyvä tiimihenki, tiimimäinen työote, arvostus ja luottamus tiimin jäsenten välillä sekä kiinteät foorumit, joissa vuorovaikutus ja reflektointi mahdollistuvat. Manka ja Larjovuori (2013, 6) toteavat, että sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemisestä, jaetuista kokemuksista, jotka edellyttävät aktiivisuutta ja vastavuoroisuutta. On myös oletettavaa, että kehittämisprosessin myötä sosiaalinen pääoma on vahvistunut työyhteisössä. Tätä ajatusta tukevat prosessin vahva vuorovaikutuksellisuus, kokemusten ja osaamisen jakaminen sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen.

Kehittämisprosessin läpivientiä ja onnistumista edistivät myös kehittämisen vahva yhteys toiminnan perustehtävään ja käytännönläheisyys. Lisäksi ulkopuolisen laatu-työn asiantuntijan sparraus, kannustus ja kriittinen arviointi eri vaiheissa antoivat uskoa prosessin läpivientiin, silloinkin kun se tuntui haastavalta. Työskentely antoi kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden vaikuttaa oman työn kehittämiseen, ja koko työyhteisön kehittämisen suuntaan. On todennäköistä, että kehittämisprosessin avulla toiminnan vaikutuksia kohderyhmän hyvinvointiin saadaan esiin aiempaa luottavammalla tavalla.

ITE3-itsearviointi avasi Malike-toiminnan nykytilanteen ja antoi konkreettisen pohjan kehittämiselle. Arvioinnin perusteella työyhteisössä oli jo monia asioita, jotka ovat hyvin ja käytössä. Vastaavasti esiin nousivat ne asiat, jotka vaativat kehittämistä ja dokumentointia. Keskeiseksi kehittämiskohteeksi nousivat toiminnan prosessivaikutukset. Ydinprosessit tunnistettiin nopeasti, mutta niiden kuvaaminen vaati pitkä-

järjestyttä ja syvällistä pohdintaa yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi. Prosessien kuvaaminen myötä työkäytännöt tunnustettiin ja ne tehtiin dokumentoinnin avulla näkyväksi.

Kehittämisprosessissa nousi esiin saman suuntaisia ilmiöitä kuin Vatajan ja Seppänen-Järvelän (2009) tutkimuksessa sosiaalitoimistojen työyhteisöjen kehittämistoiminnasta, joiden viitekehys pohjautui työyhteisölähtöiseen prosessikehittämiseen. Osa työyhteisöistä oli käyttänyt itsearviointin tukena ITE3-menetelmää samoin kuin tässä kehittämisprosessissa. Samansuuntaisia ilmiöitä oli havaittavissa muun muassa siinä, että valitun arviointimenetelmien koettiin tukevan kehittämiskohteiden löytämistä. Kehittämisprosessin aikana tuoteuista materiaaleista ja niiden pohjalta käydyt keskustelut tekivät näkyväksi työntekijöiden näkemysten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yhteistä oli myös se, että monet työkäytännöt olivat julkilausumatonta hiljaista tietoa, joita kehittämisprosessin aikana kehitettiin linjaamalla ja selkeyttämällä. Lisäksi yhtäläisyyksinä nousivat esiin se, että prosessin toivottiin tuovan kehittämiselle suunnitelmallisuutta ja kehittämiselle vaikuttavaa vaikeaa raivata tilaan työn arjessa. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 112-114.)

Kehittämisprosessissa ITE3-arviointiprosessi toteutettiin vain kerran, jonka jälkeen Malike-toiminnan sisällölliset kehittämiskohteet nousevat prosesseista, palautejärjestelmästä ja tuloksista. Vastuuhenkilöt huolehtivat omien vastualueidensa prosessien ja toimintaohjeiden ajantasaisuudesta, prosessien kokonaisvastuu on esimiehellä. Laatujärjestelmä on aikataulutettu vuosikelloon, johon on koottu toiminnan suunnittelun ja arvioinnin aikataulut. Laatujärjestelmän tavoitteena on nostaa vuosittain esiin toiminnan kriittiset kohdat, joista valitaan kehittämiskohteet. Laatujärjestelmän päämääränä on toiminnan jatkuva ja tavoitteellinen parantaminen. Ojala (2007, 26) on nostanut tutkimuksessaan esiin Samuelsenin ja Nilssonin näkemyksen, jonka mukaan itsearviointin toteutustavat ovat toimivia, mikäli ne palvelevat organisaation tarvetta, niitä hyödynnetään säännöllisesti, ja ne lisäävät osallistumista.

Tulevaisuuden haasteena on saada rakennettua kehittäminen ja arviointi osaksi tiimin toimintatapaa sekä toiminnan arvioinnin avulla saatujen tulosten hyödyntäminen kehittämisessä. Prosessien vastuuhenkilöiden tulee itse nähdä arvioinnin ja kehittämisen merkitys, jotta toimintaa voidaan niiden pohjalta kehittää edelleen. On

hyväksyttävä, että ajattelutavan muutos vaatii aikaa. Ehdotan, että kehittämisprosessin vaikutusten arvioinnissa hyödynnetään tulevaisuudessa uudelleen ITE3-arviointia ja toisen arviointikierroksen tuloksia verrataan ensimmäiseen arviointikierrokseen. Uuden itsearvioinnin avulla voidaan mitata saavutettuja tuloksia. Saavutettuja tuloksia voidaan peilata myös kehityskeskusteluissa. Poikela (2005, 31) toteaa, että kehityskeskustelua voidaan pitää yhtenä työelämän sosiaalisen pääoman mittarina.

Kehittämisprosessissa saatuja kokemuksia ja tuloksia voidaan hyödyntää sekä soveltaa tarpeen mukaan organisaation muissa toiminnoissa. Myös vertaisarviointi muiden toimintojen välillä on mielenkiintoista ja yksi tulevaisuuden tavoite.

Kehittämisprosessin tulosten pohjalta voidaan esittää seuraavat johtopäätökset: Kehittämisprosessi on edistänyt työelämän kehittämistä, yhteinen ymmärrys asioista ja vastuusta on vahvistunut. Kehittämisprosessi mahdollisti asiantuntijuuden jakamisen tiimin jäsenten kesken ja toi toimintaa näkyvämmäksi itselle ja muulle organisaatiolle sekä rahoittajalle. Laatukäsikirjan myötä laadun kehittämistyö on käynnistynyt Malike-toiminnassa.

Lähteet

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki.

Davidson, S. 1998. Spinning the wheel of empowerment. *Planning*, 1262, 3, 14-15. Viitattu 10.6.2017. <https://www.sarkissian.com.au/wp-content/uploads/2009/06/Davidson-Spinning-wheel-article1998.pdf>

Gretschel, A. 2002. Kunta nuorten osallisuusympäristönä. Nuorten ryhmän ja kunnan vuorovaikutussuhteen tarkastelu kolmen liikuntarakentamisprojektin laadunarvioinnin keinoin. Jyväskylän yliopisto, *Studies in Sport, Physical Education and Health*, 85. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hanifi, R. 2013. Sosiaalinen pääoma jakautuu epätasaisesti. Tilastokeskus. Viitattu 2.10.2017. http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-12-10_003.html

Holma, T. 2009. ITE – itsearviointia ja laadunhallintaa. Teoksessa *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä*. Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009 (toim.) Juva: WS Bookwell Oy.

Holma, T., Tolvanen, R. & Vihma, M. 2010. ITE3:2010. Opas ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Ikäheimo, H. 2016. Yhdessä omaisten kanssa. Yhteiskehittämisellä uusia innovaatioita Silvonrinteen asumispalveluyksikössä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. 2016. Kohtaa mut -vuosiraportti 2016.

Koivuranta, E. 2016. Johto kanavoi työntekijöiden innostukset ja erilaiset osaamiset. Teoksessa *Järjestöbarometri 2016. Järjestöjen tulevaisuus*. Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P. & Ruuskanen, P. 2016. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki.

Kiilakoski, T., Gretschel, A. & Nivala, E. 2012. Osallisuus, kansalaisuus, hyvinvointi. Teoksessa: Gretschel, A. & Kiilakoski, T. (toim.) 2012. *Demokratiaoppitunti: lasten ja nuorten kunta 2010 -luvun alussa*. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, 9-33.

Kivistö, M. 2014. Kolme ja yksi kuvaa osallisuuteen. Monimenetelmäinen tutkimus vaikeavammaisten ihmisten osallisuudesta toimintana, kokemuksena ja kielenkäytönä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto.

Lecklin, O. & Laine O. Risto. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Helsinki.

Leemann, L., Kuusio, H. & Hämäläinen, R-M. 2015. Sosiaalinen osallisuus. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke (Sokra). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 8.9.2016. www.thl.fi/sokra.

- Luhtasela, L. 2009. Osallisuuden rakentuminen kuntouttavassa työtoiminnassa. Lisen-
siaatin tutkimus. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Helsingin yliopisto. Julkaisematon. Vii-
tattu 10.9.2016. [http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=e7fa5820-ad67-4a88-9e11-
1ee31427325c](http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=e7fa5820-ad67-4a88-9e11-1ee31427325c)
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen -opas työpai-
kan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. JAMIT -hanke. Tampereen yliopiston Johta-
miskorkeakoulun Tutkimus- koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus -Työyhteisön sosiaalinen
pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofian käsiteanalyysi. Hallin-
non kehittämiskeskus Edita. Helsinki.
- Nikkanen, P. & Kantola, J. 2007. Hiljaisen tiedon tekeminen näkyvämmäksi. Teok-
sessa S. Saari & T. Varis (toim.). Ammatillinen kasvu – Professional growth. Professori
Pekka Ruohotien juhlaKirja. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen
tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki: OKKA -säätiö, 78–91.
- Nivala, E. & Rynnänen, S. 2013. Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosi-
aalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013, vol 14.
- Ojala, J. 2007. Toiminnan laadun parantaminen -tutkimus Suomen puolustusvoimien
tulosityksikössä. Maasotakoulu: Johtamisen julkaisusarja 1/2007. Väitöskirja. Lappeen-
rannan teknillinen yliopisto. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uuden-
laista osaamista liiketoimintaan. 3. uud.p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paasovaara, S. 2013. Asiantuntijat käytäntölähtöisen kehittämistyön pyörteissä. Tut-
kimus laboratorio- ja kuvantamistoiminnan seutuverkoston kehittämistyöstä. Akatee-
minen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Parviainen, H. 2007. Terveyden edistämisen laadun jäljillä. Laatuajattelun ja –mene-
telmien soveltaminen järjestöjen terveyden edistämisessä. Terveyden edistämisen
julkaisuja 7/2007. Helsinki.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell
Oy.
- Piirainen, K., Kuvaja-Köllner, V., Hokkanen, J., Mannelin, K. & Kettunen, A. 2010. Jär-
jestöjen vaikutukset. Arvioinnin kehittämistä kolmessa kuopiolaisessa järjestössä. Ra-
portteja 42. Diakonia-ammattikorkeakoulu: Tampere.
- Pohjalainen, M. 2013. Hiljainen tieto kirjastonhoitajien työssä: asiakaspalvelukerto-
musten tarkastelua. Informaatiotutkimus 32(2).
- Polanyi, M. 2009. The tacit dimension. Chicago. University of Chicago Press.
- Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa Oppiminen ja sosi-
aalinen pääoma. Poikela, E. 2005 (toim.) Tampereen yliopisto Oy. Tampere: Juvenes
Print.

Rajakaltio, H. 2005. Sosiaalisen pääoman kehittymisen ehdot kouluyhteisössä. Teoksessa Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Poikela, E. 2005 (toim.) Tampereen yliopisto Oy. Tampere: Juvenes Print.

RAY. 2015. Vaikuttavaa! Koulutuskiertue. Avustusosasto, seurantatiimi. Luentomateriaali 20.10.2015.

Räsänen, K. 2007. Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana'. Teoksessa Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Toim. Ramstad, E. & Alasoini, T. Helsinki: Tykes, 40 – 66. Viitattu 10.9.2016.

Senge, P. M. 1994. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, London: Random House.

Seppänen, R. 2005. Osaaminen, johtaminen ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Poikela, E. 2005 (toim.) Tampereen yliopisto Oy. Tampere: Juvenes Print.

Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Toim. Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Teoksessa Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum Media Oy. Gummerus kirjapaino Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korj. p. Tampere: Tampere University Press.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Toim. Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. Kansanvalistusseura.

Työelämän tutkimus ry. N.d. Työelämän tutkimus -mitä se on. Viitattu 13.8.2017. <http://pro.tsv.fi/tetu/tyoelamantutkimus.htm>

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työelämälähtöinen prosessikehittäminen kehittämisoitteena. Työelämän tutkimus 2/2009, 105-116.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Vataja, K. 2011. Developing Work and Services in Public Sector Organizations through Evaluation. Scandinavian Journal of Public Administration 15 (2), 47-67.

Vataja, K. 2009. Arvioiva työote – kehittämisen peruslähtökohtana. Toim. Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Teoksessa Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä.

Virta, M. 2011. Knowledge sharing between generations in an organisation retention of the old or building the new? Thesis for degree of Doctor of Science. Acta Universitatis Lappeerantaensis 425.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matka-opas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Ohje arvioitsijalle ja työyksikön itsearviointilomake

OHJE ITE-ARVIOIJALLE

ITE arviointilomake (Tupu Holma, Suomen Kuntaliitto)

Hyvä Arvioija!

Lomake on ITE–menetelmään kuuluva itsearviointilomake ja se on työväline laadunhallinnan tueksi. Näkökulmana on oman yksikön toiminta.

Tässä itsearvioinnissa arvioidaan sitä, miten asiat ovat **hallinnassa ja järjestyksessä** omassa työyhteisössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käytössä on jokin menetelmä tai vakiintunut tapa. ITE–arvioinnin tavoitteena on myös näyttää kehittämisen suuntaa, kun pyritään järjestelmällisempään toimintaan. Arviointilomake sisältää niitä asioita, joita nykyisin pidetään tärkeänä laadunhallinnan näkökulmasta. **Kyse ei ole työntekijän työn laadun arvioinnista tai työn tulosten arvioinnista.**

Arviointilomakkeessa on 25 arviointikohdetta, jotka kukin sisältävät yhden tai useamman arvioitavan osa-alueen. Sinun on arvioitava koko kokonaisuutta. Jos yksi alue on mielestäsi puutteellinen, kohtaa ei voi arvioida asiaksi, joka ”toteutuu sellaisena kuin pitääkin”.

Vastaa oman näkemyksesi mukaan. Jos arviointisi osuu usein 0-kohtaan asteikolla, se ei tarkoita, että laadusta ei olisi lainkaan huolehdittu. Matalat arvioinnit syntyvät usein siitä syystä, että asioista ei ole sovittu riittävän täsmällisesti, toimintatapoja ei ole kirjattu tai toimintojen jatkuvuutta ei ole varmistettu.

ARVIOINTIASTEIKKO

- 0 = Ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä**
Mitään ei ole tehty asian hyväksi, ei ole ollut esillä missään yhteydessä.
- 1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana**
Jotain on asian tiimoilta tapahtunut; asiasta on keskusteltu ja mietitty, pitäisikö tehdä jotain tai on sovittu, että asiaan palataan myöhemmin.
- 2 = Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti**
On ryhdytty toimeen asian kuntoon saattamiseksi, asiasta on sovittu suullisesti, menossa on hanke, on ollut satunnaisia kokeiluja tai opiskeluihin liittyviä töitä.
- 3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain**
Toteutuu jo toiminnassa, mutta ei kaikilla arviointikohteen osa-alueilla tai vaatii vielä kehittämistä joiltain osin.
- 4 = Käytössä, toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla**
Toteutuu sellaisena kuin pitääkin ja on sovittu: koko arviointikohde on kunnossa. Oleelliset asiat on dokumentoitu; myös asiaan liittyvät asiakirjat, ohjeet, lomakkeet ym. ovat järjestyksessä ja hallinnassa.
- Eos= En osaa arvioida, ei koske minua**
Kun et todellakaan tiedä asiasta mitään tai et ole missään tekemisissä asian kanssa. Tämä kohta **ei** ole tarkoitettu tilanteeseen, jossa olet vähän epävarma miten asia teillä on hoidettu.

TYÖYKSIKÖN ITSEARVIOINTI

ITE arviointilomake 1(2)

- 0 = Ei lainkaan toteutunut
 1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana
 2 = Parhaalla kehitteillä, kokeiluja menossa, toteutunut satunnaisesti
 3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain tai vain joillakin arviointikohteen osa-alueilla
 4 = Käytössä ja toteutuu täysin kaikilla arviointikohteen osa-alueilla
 Eos= En osaa arvioida, ei koske minua

	0	1	2	3	4
1. Meillä on ajan tasalla oleva, yksikkömme perustehtävän ja toiminnan tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Keskustelemme säännöllisesti toiminnan päämääristä sekä toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista. Päätökset ja sopimukset kirjataan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vuosittain laaditaan yksikkömme oma toimintasuunnitelma, josta käyvät ilmi toiminnan painopistealueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatutavoitteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Olemme selvittäneet keskeisten asiakas- ja sidosryhmiemme palvelutarpeet ja odotukset sekä muut palveluihimme kohdistuvat vaatimukset. Tarkistamme ne määräajoin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Olemme kuvanneet ja arvioineet yksikkömme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä palveluketjuissa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Olemme määritelleet palveluvalikoimamme sekä laatineet keskeisistä palveluistamme tarkemmat kuvaukset (palvelukuvaus, palveluseloste tms).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Henkilöstön vastuista ja valtuuksista sekä vastuualueista on sovittu kirjallisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yksikössämme käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu mm. työn tavoitteista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Laadimme vuosittain henkilöstön ja työyksikön tarpeisiin perustuvan henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelman.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytään tehtäviinsä sekä toimintaan yhtenäisen perehdytysohjelman mukaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Koneiden, laitteiden ja työvälineiden käytöstä, säilytyksestä ja huollosta on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yksikkömme käyttämien toimintavälineiden käyttövarmuus ja turvallisuus on varmistettu tarpeellisin menettelyin ja ohjein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

