



IHMISET JA LAATU

**Laadunvarmistuskäsikirja laadunhallinnan
välineenä Perhekeskus Touruvalla**

Sanna Puukari- Pirinen

Opinnäytetyö

YLEMPI AMK- TUTKINTO

Kesäkuu 2009

Sosiaali- ja terveysala



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) Sanna Puukari- Pirinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus Salainen <input type="checkbox"/> saakka	
Työn nimi IHMISET JA LAATU. Laadunvarmistuskäsikirja laadunhallinnan välineenä Perhekeskus Tourutuvalla		
Koulutusohjelma Terveyden edistämisen koulutusohjelma, YAMK		
Työn ohjaaja(t) Hanna Hopia ja Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t) Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Jyväskylän yhdistys ry.		
Tiivistelmä Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä, jonka tarkoituksena on ollut todentaa, varmistaa ja kehittää Perhekeskus Tourutuvan palveluiden laatua. Tavoitteena on ollut laatia Laadunvarmistuskäsikirja, joka toimii välineenä seuraavien tavoitteiden toteuttamiseen: muuttaa toimintakulttuuria, luoda apuväline perehdyttämiseen ja dokumentoida työyhteisön hiljaista tietoa ja osaamista. Kehittämistehtävä toteutettiin kiinteässä yhteistyössä MLL Jyväskylän yhdistyksen kanssa. Laatu on yksi organisaation menestyksen avaintekijöistä. Asiakkaan kokema laatu on äärimmäisen tärkeä menestyksen kannalta. Palveluorganisaatiossa, joihin myös opinnäytetyön kohdeorganisaatio Perhekeskus Tourutupa kuuluu, tuloksen määrää asiakkaan kokema palvelun laatu. Palveluiden laadun tärkeimpänä avaimena on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Laatu ei synny vain toimivista prosesseista ja hyvästä johtamisesta, vaan myös niiden takana olevista inhimillisistä tekijöistä. Organisaation laatu syntyy yhteistyön tuloksena. Opinnäytetyöprosessi toteutettiin työyhteisön kehittämistehtävänä prosessikehittämisen viitekehystä mukaillen. Tärkein käytetty metodi kehittämissuorituksissa on ollut keskustelu, dialogisuus. Toisena kehittämismenetelmänä opinnäytetyöprosessissa on käytetty prosessiarviointia, jonka avulla voidaan arvioida prosessin toteutusta ja edistymistä. Sillä on myös kehittämissuorituksia lujittava ote. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä, joka koostuu kahdesta osiosta: raportista ja tuotoksena syntyneestä Laadunvarmistuskäsikirjasta, joka on luottamuksellinen asiakirja. Annan työn ohjaajille luvan säilyttää käsikirjaa luottamuksellisesti sekä käyttää osia siitä opetustarkoitukseen mainiten käsikirjan tekijän.		
Avainsanat (asiasanat) laatu, laadunhallinta, osaaminen, prosessiarviointi, kehittäminen		
Muut tiedot Laadunvarmistuskäsikirja liitteenä (luottamuksellinen), 105 sivua		

Author(s) Sanna Puukari- Pirinen	Type of Publication Master´s thesis	
	Pages 52	Language finnish
	Confidential Until <input type="checkbox"/>	
Title PEOPLE AND QUALITY. “Handbook for stabilizing quality” tool for quality management at Familycentre Tourutupa		
Degree Programme Health Promotion Degree Programme, YAMK		
Tutor(s) Hanna Hopia, Tapio Mäkelä		
Assigned by Mannerheim League for Child Welfare, Association of Jyväskylä		
Abstract <p>Thesis realized as development assignment. Purpose of thesis has been to stabilize, confirm and develop quality of services at Familycentre Tourutupa. Targets have been to create Handbook for stabilizing quality, change operational cultur, create document to help work counselling and to document “silent knowledge” and know-how. Developmet assignment was done in intense co-operation with Mannerheim League for Child Welfare, Association of Jyväskylä.</p> <p>Quality is one of the most important things when talking about success of the organisation. It’s extremely important, how customers see the quality of services. The key of high quality services is competent and motivated staff. Quality doesn’t only consist out of working processes and well management, but also humanitarian things behind them. Quality of organisation develops as a result of co-operation.</p> <p>Thesis process was realized as development of the work community based on process development. The most important method that has been used was discussion, dialogue. Other develop method was process evaluation which was helping to evaluate realization and proceeding of the process. It also strengthened the development process.</p> <p>Thesis was executed as a functional work, which consists of a report and a product, the “Handbook for stabilizing quality”. The handbook is confidential. I give permission for mentor teachers to save the handbook confidentially and use parts of it in their teaching when mentioning the maker.</p>		
Keywords quality, quality management, knowing how, process evaluation, development		
Miscellaneous “Handbook for stabilizing quality” as appendix (confidential), 105 pages		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	2
2 LAATU KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA.....	3
2.1 Laadun moniulotteinen käsite.....	3
2.2 Laadunhallintajärjestelmät.....	5
2.3 Laadunvarmistuskäsikirja laatudokumenttina.....	10
3 OSAAMISEN HALLINTA ORGANISAATIOSSA.....	11
4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	15
4.1 Kehittämistehtävän ydinajatuksset.....	15
4.2 Arviointimenetelmät.....	15
4.3 Kehittämismenetelmät.....	18
4.3.1 Prosessikehittäminen.....	18
4.3.2 Prosessiarviointi.....	20
5 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS.....	21
5.1 Arvoprosessi - arvokeskustelusta laatupolitiikkaan.....	22
5.2 Arviointiprosessi palveluita kehittämässä.....	26
5.2.1 Asiakasarviointiprosessi.....	26
5.2.2 Itsearviointiprosessi.....	31
5.3 Osaamisen kehittämisen prosessi - osaaminen laadun kehittämisen välineenä.....	36
5.4 Yhteenveto kehittämisprosessin toteutuksesta.....	39
6 KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI.....	41
6.1 Kehittäjänä omassa työyhteisössä.....	42
6.2 Kehittämisprosessin toteuttamisen arviointi.....	43
6.3 Kehittämisprosessin vaikuttavuuden arviointi.....	44
6.4 Oman oppimisen ja työskentelyn arviointi.....	46
7 JATKOKEHITTÄMINEN.....	47
LÄHTEET.....	50

1 JOHDANTO

Yhteiskunta muuttuu nopeassa tahdissa. Pärjätäkseen kilpailussa ja pysyäkseen mukana kehityksessä organisaatioiden tulee pystyä uudistamaan ajattelu- ja toimintatapojaan. Organisaation uudistumiseen liittyy kiinteästi oppivan organisaation käsite, jolla tarkoitetaan jäsentensä oppimista tukevaa ja kehittävää organisaatiota. (Lecklin 2002, 257.)

Laatu on yksi organisaation menestyksen avaintekijöistä. Organisaation kilpailuedun katsotaan riippuvan palveluiden laadusta. Asiakkaan kokema laatu on äärimmäisen tärkeä menestyksen kannalta. Palveluorganisaatiossa, joihin myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio Perhekeskus Tourutupa kuuluu, tuloksen määrää asiakkaan kokema palvelun laatu. Laatu ei johdeta vain laadun vuoksi vaan hyvä, laadukas palvelu on myös tehokasta ja taloudellisesti kannattavaa. (Grönroos 2000, 62-67.)

Palveluiden laadun tärkeimpänä avaimena on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Laatu ei synny vain toimivista prosesseista, hyvästä johtamisesta ja hienoista tekniikoista, vaan myös niiden takana olevista inhimillisistä tekijöistä. Organisaation laatu syntyy yhteistyön tuloksena. (Lecklin 2002.) Esimerkiksi panostamalla henkilöstön koulutukseen, saadaan pitkällä aikavälillä organisaatiolle hyötyä asiakkaiden kokeman laadukkaan palvelun ja asiakastyytyväisyyden- ja uskollisuuden kautta. (Grönroos 2000, 145-152.)

Perhekeskus Tourutupa on Mannerheimin Lastensuojeluliiton Jyväskylän yhdistys ry:n ylläpitämä, alle kouluikäisten lasten perheiden matalan kynnyksen kohtaamispaikka. Perhekeskus Tourutupa tuottaa leikki- ja perhetoiminnan palveluita Jyväskylän päivähoidon kumppanina. Perhekeskuksen missiona on palveluillaan vahvistaa vanhemmuutta ennaltaehkäisevän työn näkökulmasta.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä, jonka tarkoituksena on ollut todentaa, varmistaa ja kehittää Perhekeskus Tourutuvan palveluiden

laatua. Tavoitteena on ollut laatia Laadunvarmistuskäsikirja, joka toimii välineenä seuraavien tavoitteiden toteuttamiseen: muuttaa toimintakulttuuria, luoda apuväline perehdyttämiseen ja dokumentoida työyhteisön hiljaista tietoa ja osaamista. Kehittämisen tuotoksena syntyi Laadunvarmistuskäsikirja.

Tässä opinnäytetyötä kuvaavassa raportissa tullaan käsittelemään aluksi teoreettista viitekehystä kuvaten laatuun ja osaamisen hallintaan liittyviä teorioita. Tämän jälkeen kuvataan kehittämissuorituksissa käytettyjä arviointi- ja kehittämismenetelmiä. Teorioiden ja menetelmällisen taustan kuvaamisen jälkeen käydään läpi kehittämissuorituksen toteutus osaprosessi kerrallaan. Lopuksi arvioidaan kehittämissuoritusta kokonaisuutena ja pohditaan jatkokehittämissuorituksia Perhekeskus Tourutuvalla tehtävälle laadun kehittämistyölle.

2 LAATU KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TEOREETTISENA TAUSTANA

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata laatujohtamisen keskeisimpiä käsitteitä. Ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi laadun määritelmiä, seuraavassa perehdytään laadunhallintaan ja laadunhallintajärjestelmiin ja lopuksi kuvataan laadunvarmistuskäsikirjaa laadudokumenttina. Luvun lopussa on yhteenveto laatuun liittyvien käsitteiden välisistä suhteista yhteenvetona luvulle.

2.1 Laadun moniulotteinen käsite

Laatu on aina abstrakti asia ja se täytyy määritellä paikka- ja tilannekohtaisesti. Se on myös riippuvainen määrittelijän arvoista ja intresseistä. Luoma (2001) toteaa laadun käsitteen vaihtelevan sen mukaan, kenen näkökulmasta sitä arvioidaan. (myös Lecklin 1997, 22-24.)

Tarkastelunäkökulmia voi olla useita ja toisaalta laadun painotukset elävät ajan kuluessa. (Kuokkanen, Leino & Roine 2006, 25.) Laatua määriteltäessä useimmin käytetyt ja yleisesti hyväksytyt ovat ISO-laatustandardisarjan käsitteet. Silen kuvaa teoksessaan Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia (2006, 45-46) standardin mukaista laatua seuraavasti: ”laatu on tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletettavat tarpeet”. Olemassa oleviin tarpeisiin vastaaminen ja tuotteeseen tai palveluun kohdistettuihin vaatimuksiin ja odotuksiin vastaaminen ovat siis laadukkaan tuotteen tai palvelun ominaispiirteitä.

Laatua määriteltäessä käsitettä voidaan katsoa eri näkökulmista, mikä tuo laatuun monipuolisia ulottuvuuksia. Vaikka jokin näkökulma painottuisikin käytännössä, on muidenkin määritelmien tiedostaminen tarpeellista kattavan kokonaiskuvan aikaansaamiseksi. Sosiaali- ja terveydenhuollossa laatu voidaan määritellä kyvyksi täyttää asiakkaiden palvelun tarve ammattitaitoisesti ja edullisesti lakeja, asetuksia ja määräyksiä noudattaen (Idänpää- Heikkilä 2000, 11). Sosiaali- ja terveydenhuollon laatusanastossa laadun on määritelty olevan ”hyödykkeen ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu hyödykkeen kyky täyttää siihen kohdistuvat odotukset” (Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa 1996, 33). Kuokkanen kollegoineen (2006, 25) määrittelee hyvän laadun palvelujen tuottamisessa koostuvan sujuvuudesta, virheettömästä toiminnasta ja tyytyväisistä asiakkaista.

Lillrank (1998, 28) ryhmittelee laadun ulottuvuudet neljään ryhmään: tuotanto, suunnittelu, asiakas ja systeemi eli ympäristö. Perhekeskus Tourutuvan laatuajattelussa korostuu asiakasnäkökulma laatuun, palvelua pidetään laadukkaana, kun se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakkaiden odotuksien ja toteutuman välinen vertailu synnyttää asiakkaan mielessä mielikuvan laadusta, mikä korostuu erityisesti palvelualoilla (Lillrank 1998, 34).

Yleisesti sosiaalipalveluissa pidetään tärkeänä laadun ulottuvuutena

yhteiskuntakeskeistä laadun näkökulmaa (Huuskonen ym. 1997, 9), joka vastaa Lillrankin (1998) ulottuvuuksissa systeemi- eli ympäristökeskeistä laatua. Yhteiskuntapoliittiset tavoitteet ovat keskeisellä sijalla, eikä toiminnalla pyritä taloudelliseen voittoon (Huuskonen ym. 1997, 9). Palvelut toteuttavat yhteiskunnallisesti merkittäviä tehtäviä, kuten Perhekeskus Tourutuvan tehtävänä on mahdollistaa ja tukea lasten kotihoitoa. Toisaalta Tourutuvan toiminnalla on myös tärkeä rooli ennaltaehkäisevässä lastensuojelussa.

Laadun käsitettä tarkasteltaessa eri määritelmien kautta yhteisiksi tekijöiksi nousevat odotukset, tarpeet ja asiakkaat. Laatua on asiakkaiden odotusten täyttäminen ja tarpeiden tyydyttäminen. Kuten edellä mainittiin, myös Perhekeskus Tourutuvan laatutyöskentelyssä yhtenä tärkeänä laatudimensiona ovat juuri asiakkaat sekä heidän tarpeensa ja odotuksensa perhekeskuksen palveluita kohtaan.

2.2 Laadunhallintajärjestelmät

Laadunhallinta

Laadunhallinta (quality management) on osa yleistä johtamistoimintaa, jossa määritellään laatupolitiikka, siitä johdetut laatutavoitteet ja laatuun liittyvät vastuut sekä toteutetaan ne määritellyin keinoin (Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa 1996, 35). SFS-EN ISO 9000:2000 terminologiassa laadunhallinnan on määritelty olevan ”koordinoidut toimenpiteet organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa” (Niskanen 2004, 11). Laadunhallinta on näkökulma koko organisaation toimintaan, joka korostaa laatua (Holma, Outinen, Idänpää-Heikkilä & Sainio 2001, 7).

Ydinajatuksena laadunhallinnassa on toimintajärjestelmän kehittäminen, johon sisältyy toiminnan johtamista, suunnittelua, mittaamista ja arviointia sekä parantamista laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Laadunhallinnan lähtökohtina

ovat asiakaslähtöisyyden painottuminen ja laatutyöskentelyn oleminen osana jokapäiväistä työtä. (Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 10-11.) Laadunhallinta tukee hyvin suunniteltuna ja toteutettuna organisaation toiminta-ajatuksen ja strategian toteutumista. Henkilöstön osaamisen ja oppimisen kohdentaminen organisaation tavoitteiden mukaisesti voidaan varmistaa laadunhallinnalla. (Holma 2002, 16.)

Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallinnassa tarvittavat organisaatorakenteet, voimavarat, keinot ja ohjeistot muodostavat laatujärjestelmän. Käytetty laatujärjestelmä on aina organisaatiokohtainen. (Outinen 1995, 35). Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2005 määrittelee laadunhallintajärjestelmän olevan järjestelmällinen tapa toteuttaa organisaation tavoitteet, määrittelyt ja suuntaukset laadun parantamisen suhteen. Kokonaisuus muodostuu käytännössä organisaatorakenteesta, prosesseista, menettelyistä, resursseista sekä niiden tehokkaasta johtamisesta. Hyvän laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan varmistaa, että toiminnalla on yhteinen perusta; perustehtävä on yhdessä määritelty ja kaikki ovat tietoisia ja sitoutuneita yhteisiin arvoihin sekä visioihin (Holma 2002, 17-18).

Tuisku (1999) on todennut, että yksinkertaistetusti voidaan sanoa laadunhallintajärjestelmissä olevan kyse siitä, että suunniteltu työ tuottaa parempaa tulosta kuin suunnittelematon. Suunnitelmallisuuden vahvuutena on tasaisena pysyvä laatu, kuten Perhekeskus Tourutuvan laatutyöskentelyn tavoitteenakin on nimeen omaan varmistaa palveluiden laatu ja vähentää laadun vaihtelua. Laadunhallintajärjestelmän tavoitteena ovat toimivat prosessit ja niiden myötä korkealaatuiset palvelut tai tuotteet. Laadunhallintajärjestelmä selkeyttää tehtävä- ja vastuujaako organisaatiossa sekä ennaltaehkäisee asiakasmenetyksiä. Laatutyöskentelyn tuloksena kirjatut menettelytavat toimivat myös muun muassa uuden työntekijän ohjeistuksena. (Salmela 2004, 33.) Perhekeskus Tourutuvan kehittämisprosessin yhtenä tavoitteena on luoda perehdyttämisen apuväline, jona Laadunvarmistuskäsikirja tulee toimimaan.

Laatua kuvaamaan on kehitetty useita eri järjestelmä, menetelmiä ja työkaluja, joista jokaisen organisaation tulee valita itselleen sopivin. Yleisimmät ovat ISO-laadunhallintastandardit – ja sertifikaatti, EFQM (European Foundation for Quality Management) ja sen sisältöä noudatteleva CAF (Common Assessment Framework) sekä Euroopan laatupalkintokriteeristö. EFQM- mallin rinnalla käytetään yleisesti laatutyökaluna BSC:tä (Balanced Scorecard) eli tasapainotettua mittaristo / tuloskorttia. Pienempien työyksiköjen laadun arviointiin on Suomessa kehitetty muun muassa ITE-työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä ja PIENET-laatu järjestelmä. Erityisesti ITE-arviointi on suunniteltu sosiaali- ja terveysalan tarpeisiin. (Kuokkanen ym. 2006, 26.)

Seuraavassa alakappaleessa käsitellään tämän opinnäytetyön toteuttamisessa käytettyä CAF-järjestelmää. CAF valittiin kohdeorganisaation laadunhallinnan arviointimalliksi useasta eri syystä, joista yhtenä on muun muassa sen käyttömahdollisuuksien moninaisuus. Seuraavassa puretaan auki perusteluita mallin valinnalle, kuvataan CAF-arviointimallin rakennetta ja käyttömahdollisuuksia. Lisäksi kerrotaan lyhyesti ITE2-menetelmästä, jota käytettiin laadun arvioinnin toisena menetelmänä tässä kehittämissä.

CAF - yhteinen arviointimalli laadunhallintaan

CAF (Common Assessment Framework) on arviointiväline kattavaan, kokonaisvaltaiseen toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Se on syntynyt EU-yhteistyön tuloksena, missä oli mukana 15 jäsenmaata ja Euroopan komissio. CAF on kehitetty helpottamaan laadunhallintajärjestelmien ymmärtämistä ja käyttöä EU:n jäsenmaissa. Malli on alkujaan kehitetty julkisen sektorin organisaatioille, mutta se soveltuu myös muille yksiköille käytettäväksi osalle kerrallaan. Malli on kevyempi vaihtoehto esim. EFQM:lle.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf

Tässä opinnäytetyössä on valittu CAF Perhekeskus Tourutuvan laadun arvioinnin ja kehittämisen välineeksi, sillä se soveltuu saatavilla olevista

malleista parhaiten Tourutuvan tarpeisiin. Se antaa yksityiskohtaisen kuvan laadun tilasta ja tuo riittävän tarkasti esille eri laatudimensioita toisin kuin esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan tarpeisiin suunniteltu ITE-malli. CAF on laaja kokonaisuus, mutta se tarjoaa hyvän työkalun laadun kehittämiseen osa-alue kerrallaan myös pienemmälle työyksikölle. Tämän vuoksi se soveltuu Tourutuvan tarpeisiin esimerkiksi EFQM:ää tai ISO-järjestelmiä paremmin. Perhekeskus Tourutupa on laatutyönsä varhaisessa vaiheessa oleva organisaatio. CAF soveltuu hyvin juuri laatutyönsä aloittaville organisaatioille.

CAF:n soveltuvuuden puolesta puhuu myös se, että tarvittaessa CAF:n kautta on helppo siirtyä vieläkin yksityiskohtaisempiin arviointi- ja kehittämisvälineiden käyttöön. (CAF 2006; http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf) Tilanteessa, jossa Perhekeskus Tourutuvan laatutyöskentely käynnistetään, muodostuisi kaikkien organisaation arviointialueiden läpikäyminen liian raskasrakenteiseksi viedä läpi. Tämän vuoksi laadunarviointimallin valinnassa oli tärkeää huomioida mahdollisuus osa-alue kerrallaan tehtävään kehitystyöhön. (CAF 2006.)

CAF perustuu samoihin erinomaisen suorituskyvyn tunnusmerkkeihin kuin EFQM-malli (European Foundation for Quality Management). Näitä tunnusmerkkejä ovat tulosorientoituneisuus, asiakaslähtöisyys, tavoitteiden johdonmukaisuus, todennettuun tietoon perustuva prosessien johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva kehittäminen, oppiminen ja innovatiivisuus, kumppanuussuhteet ja yhteiskunnallisesti vastuullinen organisaation toiminta. (CAF 2006.)

CAF-mallissa on kaikkiaan yhdeksän arviointialuetta, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. Organisaation toimintaan liittyvät arviointialueet ovat 1) johtajuus 2) strategiat ja toiminnan suunnittelu 3) henkilöstö 4) kumppanuudet ja resurssit ja 5) prosessit. Nämä viisi arviointialuetta kuvaavat mitä organisaatio tekee ja miten hyvin. Henkilöstö muodostaa tärkeimmän voimavaran organisaatiossa. Organisaation menestys riippuu lopulta siitä, miten työntekijät tekevät yhteistyötä ja käyttävät resursseja. Ei siis ole merkityksetöntä, kuinka henkilöstöä johdetaan,

kehitetään sekä miten henkilöstön osaamista vapautetaan organisaation käyttöön. Neljä tuloksia arvioivaa aluetta kuvaa, mitä organisaatio on saavuttanut. Tulosten arviointialueet ovat 6) asiakas- ja kansalaistulokset 7) henkilöstötulokset 8) yhteiskunnalliset tulokset 9) keskeiset suorituskykytulokset. (CAF 2006.)

CAFia voidaan käyttää kokonaisvaltaisen arvioinnin rinnalla myös kohdennetusti johonkin tiettyyn kehittämistarpeeseen (CAF 2006). Perhekeskus Tourutuvan ensimmäiseksi arvioinnin osa-alueeksi valittiin henkilöstö. Arvioinnin tausta ja toteutus kuvataan luvussa ”Itsearviointi”.

Perhekeskus Tourutuvan laadunhallinnan pohjana toimii CAF, kuten edellä kuvattiin. Tourutuvan ollessa osa vapaaehtoisorganisaatiota ja toimiessa yhdistyspohjaisesti CAFin mukainen arvioinnin pisteytys olisi käynyt liian raskaaksi. Tämän vuoksi etsittiin erilaista tietoteoreettista lähtökohtaa laadunhallinnalle ja päädyttiin kahden menetelmän synteisiin; arvioinnin osa-alueet tulevat CAFista, mutta arviointiasteikkona käytettiin ITE2-menetelmän neljäportaista asteikkoa ja menetelmää hyödynnettiin myös jatkokehittämisessä.

ITE2-menetelmä on laatutyön väline, joka auttaa työyhteisöä kohti järjestelmällisempää ja suunnitellumpaa laadunhallintaa. ITE2-menetelmän arviointiasteikon soveltaminen sopii hyvin Perhekeskus Tourutuvan tarpeisiin, sillä se yksinkertaisuudessaan ja helppokäyttöisyydessään ei vaadi pieneltä työyksiköltä suuria taloudellisia tai henkilöstöressursseja panostuksia. Tourutuvan laatutyöskentely käynnistettiin tämän kehittämisprosessin aikana aivan alusta; ITE2-menetelmä soveltuu tarjoamaan työyhteisölle niin sanotun pehmeän laskun laatumaailmaan. ITE2-menetelmän keskeisiä periaatteita ovat asiakasnäkökulman huomioiminen, järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus, työkäytäntöjen näkyväksi tekeminen, tulosten sekä työn laadun osoittaminen dokumentein sekä jatkuva arviointi ja kehittäminen. Menetelmä pohjautuu itsearviointiin, jonka kaikki työyhteisön jäsenet tekevät. (Holma 2003, 21.)

2.3 Laadunvarmistuskäsikirja laatudokumenttina

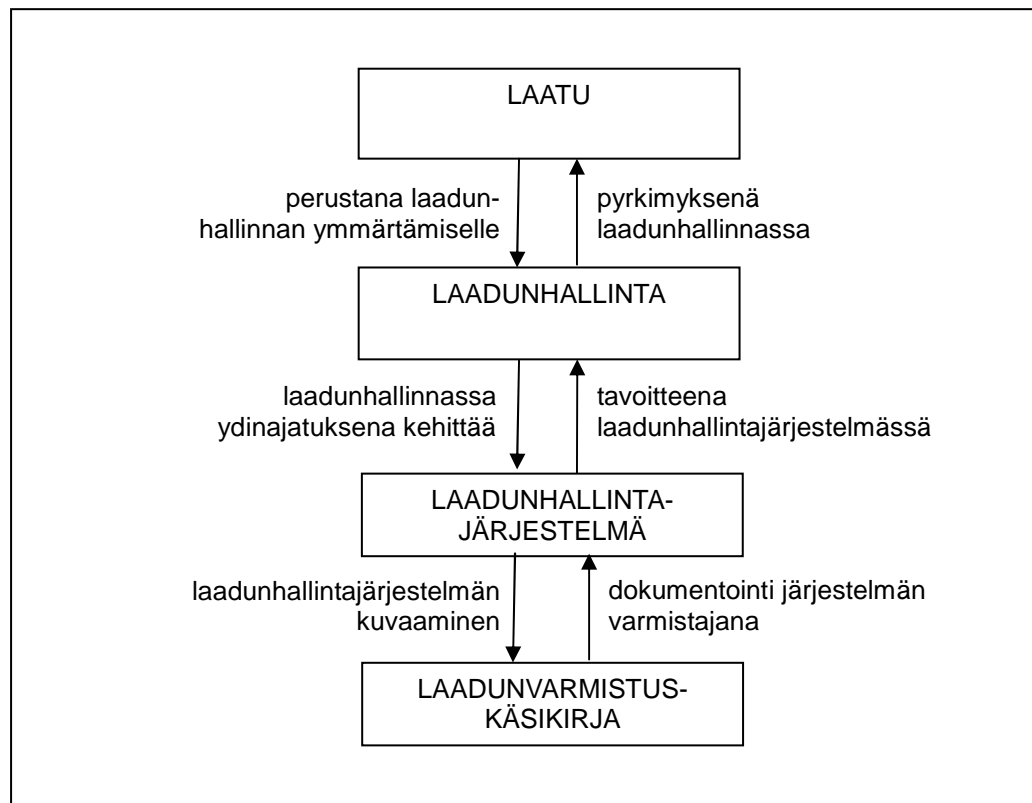
Toimintaa voidaan arvioida ja kehittää systemaattisemmin kun se on dokumentoitu. Ydinajatuksena dokumentoinnissa on saattaa tehty työ näkyväksi. Kirjalliseen muotoon tallennetun tiedon avulla voidaan todentaa ja osoittaa asioiden toteutumista. Dokumentit kuvaavat kussakin organisaatiossa olevia toimintatapoja. (Holma 2001, 54-55.) Organisaation laadunhallintaa voidaan kuvata erilaisin dokumentein. Perhekeskus Tourutuvan laadunhallintaa ja varmistusta kuvaamaan laadittiin kehittämisprosessin tuotoksena Laadunvarmistuskäsikirja.

Yleisesti käytetyn laatudokumentin, laatukäsikirjan, sisältönä on kuvata lyhyesti organisaation toiminta- sekä laadunhallintajärjestelmä.

Laatukäsikirjan sisältönä ovat tavallisesti organisaation ja toiminnan esittely, toimintapolitiikka, toiminnan perusta, kuvaus toiminnan organisoinnista ja toiminnan seurannasta ja arvioinnista sekä toimintaa ohjaavat, kuvaavat ja linjaavat dokumentit. Vaikka sisältö seuraa usein edellä mainittua jaottelua, laatukäsikirjan tulisi olla kuitenkin jokaisella organisaatiolla oman näköisensä. (Holma 2001, 58.)

Perinteisen laatukäsikirjan sisällöstä poiketen Perhekeskus Tourutuvan Laadunvarmistuskäsikirja keskittyy laadun varmistamisen näkökulmaan, vaikka se perinteisen laatukäsikirjan tavoin kuvaakin myös organisaatiota, sen toimintaa ja arvoja organisaation toiminnan perustana. Laatukäsikirja on kuitenkin laadunhallinnan osalta laajempi kuin Laadunvarmistuskäsikirja. Koko laadunhallintajärjestelmän luominen ja käyttöönotto olisivat vaatineet ajallisesti ja resurssien puolesta monikertaisen kehittämisprosessin tähän verrattuna. Se ei ollut tässä vaiheessa Tourutuvan laatutyöskentelyä ja tämän opinnäytetyön puitteissa mahdollista tai edes tarpeellista toteuttaa.

Kuviossa 1 on koottu yhteen tässä luvussa käsitellyt laatuun liittyvät käsitteet ja niiden väliset yhteydet.



Kuvio 1. Laatuun liittyvien käsitteiden yhteenveto (perustuen Lillrankin, Holman ja Leclinin ajatuksiin)

Seuraavassa luvussa käsitellään osaamisen hallintaan ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä edeten organisaation osaamisesta henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Osaamisen hallintaan liittyvät kysymykset ovat kiinteässä yhteydessä laatuun ja laadunhallintaan. Tässä kehittämisprosessissa osaamisen kehittäminen nousi yhdeksi kehittämistyön osaprosessiksi (ks. luku 6.3. Osaamisen kehittämisen prosessi - osaaminen laadun kehittämisen välineenä)

3 OSAAMISEN HALLINTA ORGANISAATIOSSA

Osaamisen johtamisen ja hallinnan käsitteitä käytetään usein rinnakkain. Käsitteillä tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista hankitaan, kehitetään ja uudistetaan.

(Viitala 2005, 14, 37-38.)

Osaamisen hallintaan liitetään usein hallintajärjestelmän luominen. Järjestelmän avulla tuetaan oleellista osaamista ja henkilöstön oppimista sekä motivaatiota. (Kukko & Yliniemi 2005, 66; Viitala 2005, 165.)

Osaamisen kehittämiseen sisältyy Helakorven (2005) mukaan kaikki ne toimet, joiden avulla organisaation jäsenet kehittyvät. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa työn ohessa tapahtuvaa yksilöllistä ja yhteisöllistä oppimista. (Helakorpi 2005, 172-176.) Osaamisen merkitys organisaatiolle on kasvanut. Osaaminen syntyy ihmisten välisestä avoimesta kommunikaatiosta, osallistumisesta ja sitoutumisesta tavoitteisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 1.)

Organisaation osaaminen

Järvinen ym. (2000) määrittelevät osaamisen kahdesta eri näkökulmasta; toisaalta se on työntekijöiden kiinnittävää ammatillista osaamista, toisaalta organisaationaalista eli vain tietyssä organisaatiossa olevaa osaamista ja tietämystä. (Järvinen & Koivisto & Poikela 2000, 75.)

Organisaatioon liittyvästä osaamisesta käytetään usein nimitystä oppiva organisaatio. Oppiva organisaatio (learning organisation) on organisaatio, joka tukee jäsentensä oppimista ja kehittää sekä muuttaa myös itseään (Lecklin 2002, 257). Oppivaksi organisaatiota voidaan kutsua, kun organisaatiolla on sellaisia piirteitä, järjestelmiä ja toimintaperiaatteita, joiden avulla se oppii tehokkaasti (Ojala 2000, 168-169). Rosengarten (1995) on laajoissa selvityksissä koonnut oppivan organisaation piirteitä sitä kuvaavista malleista ja lähestymistavoista. Piirteitä ovat muun muassa tiimityö, systeemiajattelu, vapaa tiedonkulku, oppimisen palkitseminen, jatkuva työn kehittäminen, hajautettu päätöksenteko, osallistava johtaminen ja oppimista tukeva organisaatiokulttuuri. (Ojala 2000, 166.)

Käytännön arjen työssä tapahtuva oppiminen on nostettu koulutusten tuottaman osaamisen rinnalle, sillä suurin osa oppimisesta tapahtuu informaaleissa oppimistilanteissa (Agashae & Bratton 2001, 91; Huotari & Hurme & Valkonen 2006, 27). Väyläksi yksittäisen työntekijän osaamisen

siirtämiseksi organisaation yhteiseksi osaamiseksi tarvitaan oppimisen ohjaamista ja tukemista kohti organisaation tavoitteita (Ojala 2000, 28).

Oppivalle organisaatiolle on ominaista työyhteisön ilmapiiri, jossa kehittyminen ja oppiminen kuuluvat vallitsevaan olotilaan. Oppimisnäkökulma osana organisaation strategisia suunnitelmia tukee organisaation kehittymistä. Henkilöstön tulee saada osallistua päätöksentekoon ja omata todellisia vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen, kuten osallistava kehittämisote tässä opinnäytetyössä mahdollistaa. (Lecklin 2002, 259.)

Senge (1990) toteaa organisaation menestyksen määrittyvän sen kyvystä oppia. Organisaatiota voidaan kutsua oppivaksi, kun organisaatiossa jatkuvasti edistetään uudenlaista ajattelua ja jäsenet laajentavat mahdollisuuksiaan saavuttaa tavoitteita, joihin he ovat sitoutuneet (Senge 1990, 3). Sengen näkemyksen mukaan oppivan organisaation keskeisiä tekijöitä ovat systeemiajattelu ja henkilökohtainen mestaruus. Organisaatiot ja sen jäsenten pyrkimykset muodostavat systeemejä, jotka nivoutuvat yhteen hyvin monella tasolla. Systeemiajattelu on kehys ja tietojen sekä työkalujen kokonaisuus, jonka avulla tekojen kokonaisuus voidaan nähdä selkeämmin ja muuttaa niitä tehokkaasti.

Henkilökohtainen mestaruus viittaa Sengen mukaan sitoutumiseen jatkuvaan oppimiseen. Pyrkiminen objektiivisuuteen ja toimintaa ohjaavan vision syventäminen ovat oppivan organisaation jäsenille tyypillisiä. (Senge 1990, 7; 141-142.) Senge korostaa myös jaetun vision merkitystä organisaation menestymiselle. Yhteinen visio kannustaa oppimaan ja pyrkimään kohti organisaation tavoitteita. (Senge 1990, 9). Perhekeskus Tourutuvan laatuolosuhteiden yhtenä laatuolosuhteiden oli Arvokeskustelu laatuolosuhteiden pohjana. Tämän arvoprosessin yhtenä vaiheena ja tarkoituksena oli kirkastaa yhteistä visiota.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Työelämän muutokset ovat nostaneet henkilöstön osaamisen menestystekijöiden kärkeen. Osaamispääomasta on tullut tärkein organisaation menestyksen ja arvon muodostuksen lähde. Osaamisen

merkitys kilpailutekijänä on tiedostettu. Keskeistä on pohtia, kuinka saisi hyödynnettyä ja tallennettua arvokkaan työyhteisössä olevan hiljaisen tiedon. (Ojala 2008, 26.)

Ojala (2008) kuvaa osaamisen, tehokkuuden sekä laadun, asiakastytyväisyyden ja taloudellisen tuloksen yhteyttä organisaatiossa toisiinsa vaikuttavina tekijöinä sekä toivottujen että ei toivottujen mahdollisuuksien luojana. Mikäli osaaminen heikkenee, huononevat tehokkuus ja laatu. Se näkyy puolestaan asiakastytyväisyydessä; kun asiakkaat kaikkoavat, pienenee myös taloudellinen tulos. Toisaalta vaikutukset vahvistuvat myös toisin päin; parempi osaaminen lisää tehokkuutta ja laatua, mikä puolestaan lisää asiakastytyväisyyttä ja jopa asiakasuskollisuutta. Nämä puolestaan merkitsevät parempaa taloudellista tulosta. Osaaminen luo siis vaikutusketjun kautta myös taloudellista tulosta. (Ojala 2008,44.)

Ojala (2008, 38) on todennut osaamisen kehittämisen pulmakohtana olevan yleisesti osaamisen ja organisaation strategisten tavoitteiden yhteyden epäselvyys; osaamisen kehittäminen jää irralliseksi toiminnaksi. Perhekeskus Tourutuvalla varmistetaan organisaation ja osaamisen kehittämisen yhteneväisyys selvittämällä osana osamisen kehittämisenprosessia, mitä osaamista työyhteisössä tarvitaan, jotta organisaation perustehtävän toteuttamista palvelevat tavoitteet toteutuvat. Vasta tämän jälkeen lähdetään laatimaan osaamisen kehittämisen sykliä (ks. tarkemmin luvussa Osaamisen kehittämisen prosessi.)

Edellä olleessa luvussa kuvattiin osaamisen hallintaa sekä organisaation osaamisen että henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Osaamisella ja sen kehittämisellä näyttää olevan yhteys tehokkuuteen ja laatuun sekä sitä kautta asiakastytyväisyyteen ja -uskollisuuteen ja edelleen taloudelliseen tulokseen. Ei ole siis yhdentekevää, miten osaamista organisaatiossa hallitaan ja kehitetään.

Seuraavassa luvussa avataan tässä kehittämisprosessissa käytettyjä arviontimenetelmiä, jotka ovat olleet kehittämistyön lähtökohtana.

Opinnäytetyössä valittiin arviointimenetelmiksi itsearviointi ja asiakasarviointi, joten niitä kuvataan seuraavassa luvussa tarkemmin.

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

4.1 Kehittämistehtävän ydinajatuks

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä, jonka tarkoituksena on ollut todentaa, varmistaa ja kehittää Perhekeskus Tourutuvan palveluiden laatua. Tavoitteena on ollut laatia Laadunvarmistuskäsikirja, joka on kehittämisprosessin lopputuotos. Lisäksi tavoitteena on ollut muuttaa toimintakulttuuria, luoda apuväline perehdyttämiseen ja dokumentoida työyhteisön hiljaista tietoa ja osaamista. Laadunvarmistuskäsikirja on toiminut näiden tavoitteiden toteuttamisen välineenä.

Opinnäytetyöprosessi toteutettiin työyhteisön kehittämistehtävänä prosessikehittämisen viitekehystä mukaillen. Tärkein käytetty metodi kehittämisprosessissa on ollut keskustelu, dialogisuus. Toisena kehittämismenetelmänä opinnäytetyöprosessissa on käytetty prosessiarviointia, jonka avulla voidaan arvioida prosessin toteutusta ja edistymistä. Sillä on myös kehittämisprosessia lujittava ote. Prosessiarviointi pohjautuu vahvasti itsearviointiin.

4.2 Arviointimenetelmät

Arviointimenetelmät toimivat peileinä, joiden avulla saadaan mahdollisimman kattava kuva organisaation tilanteesta ja kehittämisen kohteista. Laadun arvioinnin muotoja on monia, kuten ulkoinen arviointi, asiakasarviointi, esikuva-arviointi, itsearviointi ja sisäinen arviointi. (Holma 2003, 13; Holma ym. 2001, 47; Outinen ym. 1999, 37, 40.)

Laadun arviointi on siirtymässä kehittävän arvioinnin ja itsearvioinnin suuntaan. Arvioinnin tarkoituksena on lisätä ymmärrystä arvioitavasta asiasta ja sen taustalla olevista tekijöistä. Arviointitietoa voidaan käyttää kehittämisen välineenä nostamaan osaamisen tasoa ja toiminnan laatua. (Patton 2002; Rökköläinen 2005.)

Kehittävän arvioinnin ydinajatuksena on positiivinen mutta kriittinen suhtautuminen omaan ja toisten toimintaan. Arvioinnille on tyypillistä avoimuus, osallistavuus, yhteisöllisyys ja vuoropuhelu. Se on luonteeltaan kehittämistyötä hyödyntävää. (Patton 2002.)

Itsearviointi

Itsearvioinnilla tarkoitetaan oman organisaation toiminnan kriittistä ja järjestelmällistä tarkastelua (Outinen ym.1999, 41). Itsearviointi on arviointia, jossa yksilö on omaa tai työyhteisön toimintaa arvioiva subjekti. Laajemmassa merkityksessään itsearvioinnilla tarkoitetaan yksilön tai ryhmän tapaa tutkia ja kehittää omaa ja toistensa toimintaa. Tämä näkökulma korostaa yhteisöllisen oppimisen prosessia, jonka tarkoituksena on tukea oppimista ja jatkuvaa kehittämistä. (Jokinen 1995.)

Kenwayn ja Reisenbergin (2001) sekä Macen (2002) mukaan itsearviointi on muun muassa systemaattinen tapa tunnistaa vahvuuksia ja heikkouksia ja siten parantamista vaativia kohteita ja kehittämistarpeita. Itsearvioinnin avulla voidaan nivoa yhteen laadunvarmistusjärjestelmään liittyvät ja sitä edistävät toiminnot. Itsearvioinnin tuloksena syntyy näkemys omasta toiminnasta tai toiminnan osasta.

Perhekeskus Tourutuvan itsearvioinnin tarkoituksena oli paitsi tunnistaa vahvuudet ja kehittämiskohteet myös toiminnan laadun parantaminen. Itsearvioinnista saatujen tulosten perusteella työyhteisön tulee osata tehdä myös oikeita päätöksiä toimintansa kehittämiseksi käytännössä. Perhekeskus Tourutuvan itsearvioinnin käytössä on pyritty varmistamaan kehittämistyön eteneminen myös käytännön tasolla. Tässä apuna on käytetty itsearvioinnin

pohjalta tehtävää ITE2-menetelmässä käytettyä jatkosuunnitelmaa, josta enemmän luvussa 6.2.2 Itsearviointiprosessin toteuttaminen.

Itsearviointi tehdään yleensä kun halutaan tietää, missä mennään ja ollaanko oikeassa suunnassa laadun kehittämisessä. Itsearvioinnilla etsitään samalla myös laadun kehittämisen suuntaa. (Outinen ym.1999, 41.) Näin myös Perhekeskus Tourutuvan kohdalla; itsearvioinnilla haluttiin selvittää nykytilannetta sekä hakea laadun kehittämiseen suuntaviivoja. Toisaalta Perhekeskus Tourutuvan arvioinnilla pyrittiin luomaan laatua laadun varmistamisen näkökulmasta; suunnitellulla laadun arvioinnilla pyritään pitämään palveluiden laatu tasaisena.

Itsearvioinnin tarkoituksena on lisätä tietoisuutta muutosta vaativista asioista. Lisäksi se lisää ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä luoden samalla sitoutumista kehittämistä kohtaan. Samalla itsearviointi ylläpitää motivaatiota, vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja tuo esille kaikkien työyhteisön jäsenten mielipiteet. Itsearvioinnin tuloksiin pohjaavan kehittämisen tavoitteena on tehdä asiat aiempaa paremmin ja saada aikaan parempia tuloksia. Tämä edellyttää muutosta toimintatapoihin, mikä tapahtuu vasta kun muutos ajattelutavassa on syntynyt ensin. Muutos ajattelussa tarvitsee aikaa ja kypsyttelyä. (Holma 2003,12; 36.)

Asiakasarviointi

Asiakasarvioinnilla tarkoitetaan palautteen hankkimista ja saamista palveluita käyttäviltä tai niitä ostavilta asiakkailta ennen palvelun alkamista, sen aikana tai sen jälkeen. Palautteen avulla opitaan ymmärtämään ja tunnistamaan asiakkaiden tarpeita, odotuksia, vaatimuksia ja kokemuksia. Saadun tiedon pohjalta toimintaa voidaan muuttaa asiakaslähtöisempään suuntaan tai arvioida palvelun laatua sekä mitata asiakastyytyväisyyttä. Palautteen hankinnan menetelmiä on runsaasti. (Holma 2001, 48.) Näitä kuvataan tarkemmin luvussa 6.2.1 Asiakasarviointiprosessi.

Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on sosiaali- ja terveydenhuollon perustehtävä. Asiakkaan antama palaute ja arvio saamastaan palvelusta on

toiminnan suunnittelun ja kehittämisen lähtökohta. Asiakaspalautepolku toimii laadun kehittämisen tukena. Perhekeskus Tourutuvan laadunprosessin yhtenä laadunpolkuna oli luoda asiakaspalautejärjestelmä, joka todentaa palvelun laatua, mutta myös toimii toiminnan suunnittelun ja kehittämisen työkaluna. Asiakaspalaute toimii yhtenä arviointimenetelmänä sekä keinona lisätä asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia. (Outinen 1999, 22; 24.)

Tässä luvussa kuvatut arviointimenetelmät toimivat kehittämisprosessin kehittämisen lähtökohtana. Seuraavassa luvussa jatketaan käytettyjen menetelmien kuvaamista kehittämismenetelmien pohjalta. Ensin avataan prosessikehittämisen teoreettista taustaa ja tämän jälkeen prosessiarvointia.

4.3 Kehittämismenetelmät

4.3.1 Prosessikehittäminen

Opinnäytetyöprosessi toteutettiin työyhteisön kehittämistehtävänä prosessikehittämisen viitekehystä mukaillen. Lähtökohtana opinnäytetyölle oli prosessikehittämisen tyypillinen kokonaisvaltainen kehittäminen alhaalta ylöspäin periaatteen mukaisesti; perustasolla työskentelevä henkilöstö on työnsä ja asiakkaidensa tarpeiden ja odotusten paras asiantuntija. (Murto 1992, 31.) Kokonaisvaltainen lähestymistapa tarkoittaa tässä kehittämisprosessissa koko työyhteisön osallistumista prosessiin ja yhteistoiminnallisen dialogisuuden lähtökohtaa laadun kehittämisessä. Kokonaisvaltainen lähestymistapa ja osallistava kehittämisote pitävät sisällään saman ajatuksen toimijoiden osallisuudesta ja osallistamisesta. Toimijalähtöiseen prosessikehittämiseen liittyy ajatus työntekijöiden vahvistumisesta sekä valtaistumisesta. (Seppänen- Järvelä 1999, 201-203.)

Prosessikeskeisessä kehittämisessä keskeisellä sijalla on työyhteisön arkipäivä sen kaikilla tasoilla. Prosessikeskeiseen kehittämiseen kuuluu oleellisesti myös kokonaisvaltaisuus, mikä kehittämistyössä tarkoittaa jatkuvaa vuorovaikutusta johdon, esimiesten ja työntekijöiden kesken. (Murto 1992, 31.) Perhekeskus Tourutuvan laadunkehittämisen prosessissa henkilöstö on

ollut alusta saakka kiinteästi mukana. Tavoitteena on ollut osallistavalla otteella sitouttaa ja innostaa koko työyhteisö prosessiin mukaan.

Tärkein metodi työyhteisön prosessikehittämisessä on keskustelu, dialogisuus, niin työn lomassa kuin järjestetyissä kokouksissa ja palavereissa. Yhteisön kehittäminen edellyttää avointa puhumista ja vastuullista kuuntelemista. (Loppela 2004, 236; Murto 1992, 33-34, 42.) Loppelan (2004) tutkimuksessa työyhteisön kehittämisen ja työkyvyn ylläpitämisen keskeisenä elementtinä nousi esille juuri vuorovaikutuksen tärkeys (Loppela 2004, 236). Henkilöstön jatkuva osallistuminen oman työyhteisön toiminnan arviointiin, tutkimiseen sekä toiminnan suunnitteluun johtaa yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin sitoutumiseen. (Murto, 33-34, 42.)

Dialogisuutta pidetään organisaatiossa tapahtuvan oppimisen edellytyksenä. Dialogilla tarkoitetaan kokemuksellista vastavuoroisuutta muiden kanssa, minkä aikana tavoitellaan erilaisten näkemysten sille tuomista, ymmärtämistä ja aktiivista kuuntelua. Dialogi on avointa keskustelua, jossa ei pyritä yhdenmukaiseen näkemykseen vaan moniäänisyyteen; monipuolisempaan näkemykseen keskustelun kohteena olevasta asiasta. (Viitala 2005, 187-189.)

Seppänen- Järvelä (1999, 113-118) kuvaa sosiaali- ja terveysalan kehittämistyötä koskevassa tutkimuksessaan prosessikehittämisen luonnetta ja piirteitä. Kehittämisprosessi on tutkimuksen valossa luonteeltaan hidas, ei-lineaarinen, jatkuvasti muuntuva ja yhteen liitetyistä palasista koostuva ajallisesti kulkeva kokonaisuus. Tyypillistä prosessikehittämiselle on ennakoimaton vaihteellisuus; tietty tapahtuma prosessissa avaa uuden näkymän ja suuntaa prosessia ennalta arvaamattomaan suuntaan. Prosessikehittämiselle on tyypillistä myös rönsyilevyys; mukaan liitetään uusia ja ennakoimattomia osia, mikäli ne toimivat prosessin tavoitteiden mukaisesti. Myös koko kehittämistehtävä muokkautuu prosessin edetessä. Opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti kehittämisprosessilla pyrittiin muutoksen tuottamisen lisäksi vahvistamaan prosessiin osallistuvan henkilöstön ja vapaaehtoisten osaamista, kuten prosessikehittämisen luonteeseen tyypillisesti kuuluu. (Seppänen-Järvelä 1999, 113-118.)

4.3.2 Prosessiarviointi

Arviointi on Vedugin (2003) mukaan aikamme megatrendi. Tämä on tuonut myös sosiaalipalveluiden kehittämiseen vaikuttavuuden arvioinnin vaatimuksen. (Karjalainen, 2006, 196-197.) Kehittämisen prosessin kulkua on perinteisesti haasteellista seurata, arvioida, analysoida ja raportoida siten, että prosessin keskeiset elementit saataisiin näkyviin. Jokaisella arviointimenetelmällä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa, mutta kunkin kehittämissuorituksen arviointiin on valittava kuhunkin prosessiin soveltuva menetelmä, jolloin tulee tiedostaa, mitä arvioinnilta odotetaan ja mihin sitä käytetään. Tätä opinnäytetyöprosessia arvioidaan ja analysoidaan soveltuvin osin prosessiarvioinnin viitekehyksen mukaisesti (Seppänen- Järvelä 2004; Vataja & Seppänen- Järvelä 2006).

Prosessiarviointi on valittu arviointimenetelmäksi sen kehittämissuorituksen lujittavan luonteen ja prosessin aikaista toimintaa esille tuovan otteensa vuoksi. Prosessiarvioinnin tehtävänä onkin systemaattisin menetelmin avata moniulotteista prosessia jälkikäteen arvioinnin sijaan. Prosessiarvioinnin avulla voidaan tuoda esille prosessin taitekohdat. Prosessiarviointia hyödynnetään opinnäytetyöprosessissa kehittämistoimintaa tukevana palautteena. (Seppänen- Järvelä 2004, 19; Vataja & Seppänen- Järvelä 2006, 217-221.)

Prosessiarviointi pohjautuu vahvasti kehittämissuorituksissa mukana olevien itsearviointiin ja oppimiskokemusten peilaamiseen. Itsearvioinnissa arviointi voi tapahtua yksilön henkilökohtaisen reflektoinnin, työyhteisön, tiimin tai asiakasryhmän tasolla. Itsearvioinnissa työntekijät ja muut kehittämissuorituksissa mukana olevat arvioivat itse omaa työtään. (Seppänen- Järvelä 2004, 24; Vataja & Seppänen- Järvelä 2006, 217-221.) Perhekeskus Tourutuvan kehittämissuorituksissa arvioitsijoina toimivat Tourutuvan toiminnan suunnittelu- ja kehittämistyöryhmän jäsenet, henkilöstö ja vapaaehtoiset.

Prosessiarviointi pitää sisällään tavoiteltavien ja ennakoimattomien vaikutusten seuraamisen ja palautetehtävän. Prosessiarvioinnin

toteuttamiseen ei ole olemassa vain yhtä tapaa vaan arviointitiedon hyödyntäminen ja odotukset arviointia kohtaan määrittävät miten arviointi tehdään ja mitä tietoa arvioinnilla kerätään. Arviointitietoa voidaan kerätä erilaisin menetelmin esimerkiksi kyselyjen, haastattelujen, päiväkirjojen tai itsearviointien avulla käyttäen yhtä tai useampaa menetelmää. Mitä useampaa metodologia käytetään, sen luotettavampana ja kattavampana arviointia voidaan pitää. Jotta koko prosessia voidaan arvioida, tulee tietoa kerätä systemaattisesti koko toimintaprosessin aikana. (Vataja- Seppänen- Järvelä 2006, 221-225.) Opinnäytetyöprosessin arviointia varten pidettiin päiväkirjaa prosessin etenemisestä jäsentäen ja puntaroidaan prosessin aikaa heräämiä ajatuksia ja kokemuksia. Lisäksi arviointitietoa kerättiin kaksi kertaa kehittämisprosessin aikana prosessiin osallistuville tahoille pidettävän ryhmäkeskustelun muodossa itsearviointiin perustuen.

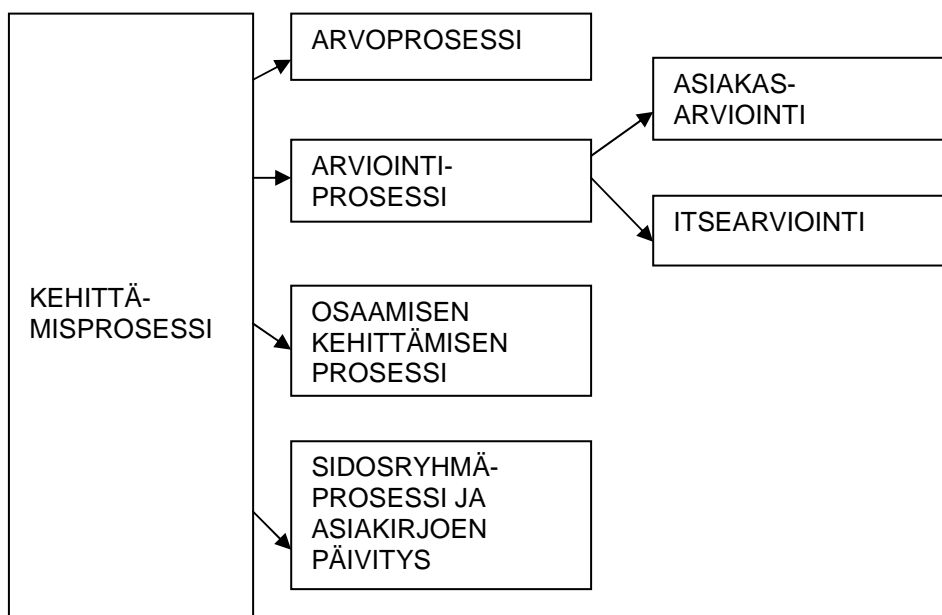
Prosessiarvioinnilla saadaan vastauksia formatiivisen arvioinnin kysymyksiin, jotka koskevat prosessin aikaista arviointia; prosessin toteutusta ja edistymistä. Tämän tueksi opinnäytetyön kehittämisprosessia arvioidaan summatiivisen arvioinnin näkökulmasta, mikä keskittyy prosessin vaikutusten arviointiin ja tapahtuu kehittämisprosessin lopussa. Arvioinnin summatiivinen ja formatiivinen ulottuvuus täydentävät toisiaan. Prosessiarvioinnissa täytyy olla kiinnostusta myös kehittämistoimenpiteiden tuottamia tuloksia kohtaan. (Seppänen- Järvelä 2004, 19-20; 38.) Opinnäytetyön arvioinnista luotiin näiden kahden ulottuvuuden kokonaisuus, joiden avulla kuvataan kehittämisprosessin toteuttamista sekä sen vaikuttavuutta. Prosessiarvioinnin toteutuksesta lisää luvussa Kehittämisprosessin arviointi.

5 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTUS

Kehittämisprosessin käytännön toteutus pohjasi vahvasti dialogiin, kuten prosessikehittämiselle on tyypillistä (Loppela 2004, 236; Murto 1992, 33-34, 42). Tärkeimpänä osallistavana ja avointa dialogisuutta tukevana menetelmänä olivat keskustelufoorumit, joita järjestettiin henkilöstölle, hallitukselle, Tossulle (Tourutuvan toiminnan suunnittelu- ja kehittämistyöryhmä) sekä asiakkaille. Keskustelufoorumeita järjestettiin 1-2

kuukaudessa.

Kehittämisprosessi eteni osaprosessien kautta, jotka kulkivat osittain ajallisesti päällekkäin. Kehittämisprosessista erottui kolme selkeää osaprosessia: arvoprosessi, arviointiprosessi (joka jakautui kahteen erilliseen prosessiin asiakasarviointiin ja itsearviointiin) ja osaamisen kehittämisen prosessi. Näiden kolmen prosessin lisäksi pienempiä, selkeästi sirpaleisempia prosesseja olivat sidosryhmäprosessi sekä toimintaa ohjaavien, kuvaavien ja linjaavien asiakirjojen päivitys ja tuottaminen.



Kuvio 2. Kehittämisprosessi

5.1 Arvoprosessi - arvokeskustelusta laatupolitiikkaan

Arvokeskustelu luo pohjaa laatupolitiikan muodostumiselle organisaatiossa. Arvot ohjaavat toimintaa sekä kertovat organisaation tavoitetilan. Aloitettaessa laatutyöskentelyä organisaatiossa lähdetään liikkeelle yhteisestä arvokeskustelusta. Arvokeskustelusta laatupolitiikkaan ja aina laatutavoitteisiin ja laatuksiteereihin asti kulkeva tie tähtää yhteisen suunnan ja linjan löytymiseen laatutyölle. Yhteisesti määritellyt ja selkeät arvot ovat edellytyksenä järjestelmälliselle ja menestykselle laatutyöskentelylle. (Outinen ym. 1999, 51-52.)

Arvot ovat kiinteästi yhteydessä organisaation kulttuuriin (Outinen 1999, 53). Lillrank (1998) kuvaa arvoilla tarkoitettavan asioita, joita organisaatiossa pidetään arvossa. Arvot keskittyvät toimintaa ohjaaviin periaatteisiin sekä organisaation tavoitteisiin. Arvokeskustelulla luodaan yhteistä pohjaa, johon perustuen ihmiset organisaatiossa toimivat ja tekevät valintoja niin asiakaspalvelussa kuin työyhteisön jäsenenä. (Outinen ym.1999, 53.)

Arvoprosessiin lähdettiin Perhekeskus Tourutuvalla tarpeesta luoda yhteinen vahva perusta vapaaehtoisten ja henkilöstön rinnakkain työskentelylle sekä löytää yhteinen linja käynnistetylle laatutyöskentelylle. Syitä ja motiiveja arvokeskustelun herättämiseen voi olla yleisesti monia, esimerkiksi linjakkuuden tarve päätöksentekoon, ilmapiirin parantaminen työyhteisössä tai muutoksen hallinta. Arvokeskustelu ja sen myötä laatupolitiikan luominen parantavat ja syventävät myös yhteyttä asiakkaisiin. (Outinen ym. 1999, 5.)

Perhekeskus Tourutuvan arvoprosessiin osallistui koko organisaatio sen kaikilla tasoilla; asiakkaat, henkilöstö ja vapaaehtoisina toimiva hallitus. Arvopolun puitteissa järjestettiin yhteensä kolme keskustelufoorumia, kaksi hallituksen ja henkilöstön yhteistä ja yksi asiakkaille. Keskustelufoorumit toimivat dialogisuuden kenttänä, niillä ollen erilaisia teemoja kuten arvokeskustelupäivät ja laatupolitiikkapäivä.

Arvokeskustelun käynnistyminen

Arvokeskustelu käynnistyi hallituksen ja henkilöstön ensimmäiseen keskustelufoorumiin valmistautumisesta. Jokainen hallituksen ja henkilöstön jäsen sai kutsun yhteiseen arvokeskustelupäivään sekä päivään liittyvän etukäteistehtävän. Etukäteistehtävänä oli kirjata ylös sekä lähettää foorumin vetäjälle etukäteen viisi keskeistä arvoa tai toimintaperiaatetta, jotka hänen mielestään kuvaavat parhaiten Perhekeskus Tourutuvan toimintaa.

Keskustelufoorumi käynnistyi menetelmän kautta, jonka tarkoituksena oli valita perhekeskuksen neljä yhteistä arvoa. Kaikkien lähettämät arvot olivat seinällä nähtävissä. Tämän jälkeen arvoja lähdettiin pisteyttämään, niiden tärkeyden mukaisesti. Jokaisella osallistujalla oli käytettävissään kahdeksan pistettä,

jotka hän sai jakaa haluamilleen arvoille oman näkemyksensä mukaan niin, että tärkein ja merkityksellisin arvo sai eniten pisteitä ja niin edelleen. (Esim. 4 pistettä yhdelle, 2 yhdelle, ja 1 kahdelle arvolle tai 8:lle arvolle yksi piste jne.) Ideakävelyssä ei ole määritelty, kuinka monen arvon kesken pisteet tulee jakaa.

Eniten yhteenlaskettuja pisteitä saaneet neljä arvoa nousivat tarkemman tarkastelun alle. Foorumiin osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, joista kumpikin sai sattumanvaraisesti yhden arvon kerrallaan tarkastelun alle. Tarkoituksena oli purkaa auki, mitä arvot tarkoittavat kyseisessä organisaatiossa ja miten ne ymmärretään. Auki purkamisen pohjana käytettiin apukysymyksiä: mitä arvo tarkoittaa, mitä arvo merkitsee asiakkaillemme ja mitä se edellyttää organisaatiolta (hallitus ja henkilöstö) toteutuakseen. Tämän jälkeen puolet ryhmäläisistä jäi omaan pöytään ja puolet vaihtoivat toiseen pöytään. Pöytään jääneet kertasivat uusille ryhmäläisille tiivistetysti aikaansaannoksen ja uudet ryhmänjäsenet täydensivät omilla näkökulmillaan arvon auki purkamista. Näin työstettiin kaikki neljä arvoa vuorollaan, minkä jälkeen vetäjä teki yhteenvedon päivän annista. Vetäjä kirjoitti arvot puhtaaksi ja lähetti vielä kaikille paikallaolijoille tarkastusta varten neljä arvokuvausta. Tämän jälkeen arvokuvaukset lähetettiin kaikille hallituksen ja henkilöstön jäsenille tiedoksi.

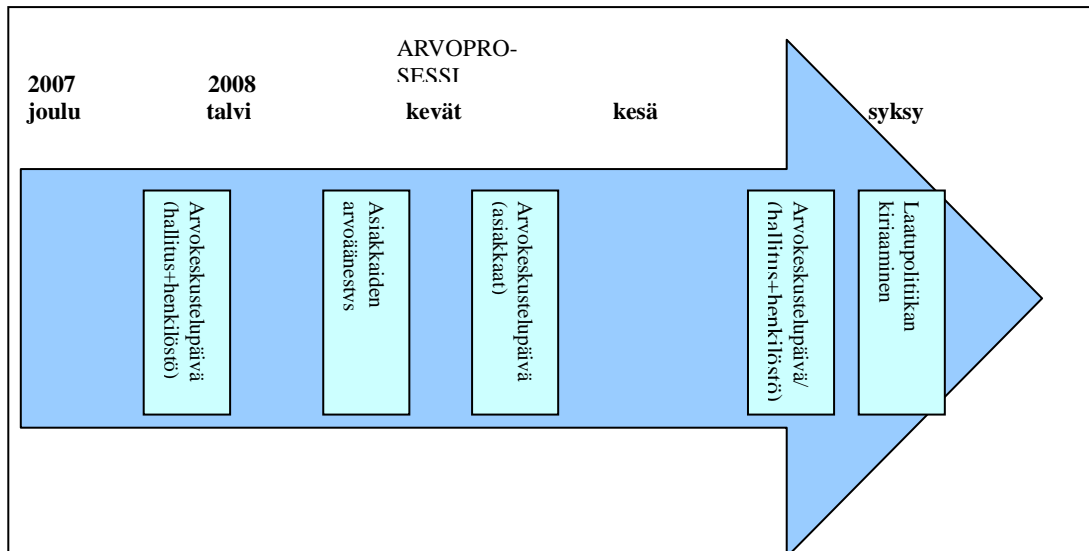
Arvoäänestys asiakkaille

Ensimmäisen keskustelufoorumipäivän jälkeen Tourutuvan seinälle laitettiin kahden viikon ajaksi sama arvoäänestys asiakkaille saatekirjeen kanssa. Heille ei kerrottu etukäteen, mitkä neljä arvoa hallituksen ja henkilöstön välisessä keskustelussa olivat nousseet keskeisiksi arvoiksi. Tämän jälkeen verrattiin asiakkaiden äänestyksen tulosta sekä hallituksen ja henkilöstön foorumin antia. Vain yksi neljästä eniten pisteitä saaneesta arvosta oli eri. Tämän jälkeen esitettiin asiakkaille avoin kutsu ja pidettiin arvokeskustelupäivä, jonka tarkoituksena oli kuulla asiakkaiden mielipidettä keskeisten arvojen merkityksestä ja sisällöstä asiakasnäkökulmasta. Tämän jälkeen prosessinvetäjä täydensi asiakkaiden näkemyksillä arvokuvauksia.

Arvoprosessi jatkui kolmannella arvokeskustelupäivällä, joka järjestettiin hallitukselle ja henkilöstölle. Keskustelufoorumin tarkoituksena oli avata arvoista johdettua perustehtävää ja palveluajatusta, visiota sekä arvojen laatutavoitteita ja -kriteereitä. Keskustelufoorumi aloitettiin yksin työskentelyllä. Jokainen osallistuja kirjasi ensin itselleen ylös kolme asiaa, joiden takia perhekeskus heidän mielestään on olemassa, mikä on perhekeskuksen tehtävä ja tarkoitus. Näiden kysymysten pohjalta kirkastettiin missiota eli perustehtävää. Tämän jälkeen jokainen pöytäkunnittain kertoi oman näkemyksensä toisille ja pöytäryhmän tehtävänä oli valita tämän jälkeen koko ryhmän yhteinen ajatus perhekeskuksen missiosta. Molemmat pöytäryhmät esittelivät tämän jälkeen omat mielipiteensä toiselle ryhmälle, minkä jälkeen yhteenvetona päädyttiin yhteen yhteisesti muodostettuun missioon.

Saman edellä kuvatun idean mukaisesti tarkasteltiin myös visiota, perhekeskuksen tavoitetulevaisuutta. Mitä haluamme tulevaisuudessa olla, mitä haluamme saavuttaa Perhekeskus Tourutuvan kannalta viiden vuoden kuluttua. Jälleen lopputuotoksena oli yhdessä muodostettu, yhdessä jaettu visio tulevaisuudesta, johon päästiin pienryhmäkeskustelujen sekä yhteisen keskustelun kautta.

Seuraavaksi palattiin arvokuvauksiin, joita ryhdyttiin jatkotyöstämään pienryhmissä. Tehtävänä oli pohtia ryhmissä, millaisia laatukriteereitä kullakin arvolla on ja lopuksi mikä on kyseisen arvon laatutavoite. Laatukriteerit ja laatutavoite johdettiin olemassa olevista arvokuvauksista. Tämän jälkeen käytiin jälleen kaikkien ryhmien yhteinen täydentävä keskustelu aiheesta. Prosessinvetäjä kirjoitti laatukriteerit, laatutavoitteet, perustehtävän ja vision puhtaaksi sekä muotoili sen laatupolitiikan muotoon hyväksyttäen tämän sen jälleen hallituksella ja henkilöstöllä.



Kuvio 3. Yhteenveto arvoprosessista

Yllä olevaan kuvioon (kuvio 3.) on koottuna aikajanelle arvoprosessin eteneminen sekä siihen liittyvät keskustelufoorunit.

5.2 Arviointiprosessi palveluita kehittämässä

5.2.1 Asiakasarviointiprosessi

Asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen nousi Perhekeskus Tourutuvan laadun kulmakiveksi hyvin varhaisessa vaiheessa kehittämisprosessia. Asiakasarviointi valittiin Tourutuvan arviointimenetelmäksi useista eri syistä. Tavoitteena oli asiakaslähtöisyyden takaaminen, mikä nousi kehittämisprosessin aikana yhdeksi tärkeimmistä Tourutuvan arvoista. Asiakkaiden ääni halutaan saada aidosti toiminnan suunnittelun pohjaksi, mutta toisaalta halutaan löytää laadun kehittämisen näkökulmia asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaiden kokema laatua halutaan myös todentaa mahdollisia tulevaisuudessa edessä olevia kilpailutustilanteita ennakoiden. Useiden syiden joukosta halu kuulla ja ymmärtää asiakkaita sekä tarjota vaikutusmahdollisuus palveluiden kehittämiseen nousevat päällimmäisiksi syiksi asiakasarvioinnin kehittämiseksi Tourutuvalla.

Asiakaspalautteella tarkoitetaan kaikkea asiakkailta kerättyä tietoa ja mielipiteitä siitä, mitä he palvelulta odottavat ja mitä he tarvitsevat sekä miten siinä on kyseisen organisaation kohdalla heidän mielestään onnistuttu. (vrt. laadun käsitteen määrittely) Asiakaspalautemenetelmä puolestaan on keino tai tapa saada selville nuo odotukset ja tarpeet asiakaspalautejärjestelmän kootessa yhteen tavat ja menetelmät, joilla organisaatio hankkii, käsittelee ja hyödyntää asiakkailtaan saamaansa palautetta. (Outinen ym. 1999, 23.)

Perhekeskus Tourutuvalla oli käytössään jo useita asiakasarvioinnin menetelmiä ennen kehittämisosuuden alkua. Asiakasarvioinnin kehittämisen tarkoituksena olikin luoda yhtenäinen asiakaspalautejärjestelmä, joka todentaa palveluiden laatua, mutta myös toimii toiminnan suunnittelun ja kehittämisen työkaluna. Tavoitteena oli kirjata olemassa olevat palautemenetelmät, arvioida kriittisesti niiden soveltuvuutta ja käyttöä, täydentää tarvittavilta osin asiakaspalautteen keräämistä uusilla menetelmillä sekä kirjata asiakaspalautteen keräämisen vuosisykli sekä syventää asiakaspalautteiden käyttöä ja arviointia. Asiakaspalautejärjestelmä on tärkeä osa Perhekeskus Tourutuvan koko laadunhallintaa.

Asiakaspalvelujärjestelmän kehittämiseen liittyy useita vaiheita. Oleellista on huolellinen suunnittelu ennen tekemiseen ryhtymistä. (Outinen 1999, 35.) Perhekeskus Tourutuvan asiakaspalautejärjestelmä osana laadunhallintaa ja kehittämistä toteutettiin seuraavien vaiheiden kautta, jotka mukailevat Outisen ym. (1999, 26-32) kuvausta.

1. *Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistaminen*
2. *Asiakaspalautteen käyttö: Miksi, keneltä, millaista, miten hyödynnämme palautetta?*
3. *Tutustuminen palautteen hankinnan menetelmiin: Millä tavalla palautetta jo hankitaan? -> dokumentointi*
4. *Palautemenetelmän valinta ja pilotointi*
5. *Pilotoinnin tulosten analysointi ja johtopäätökset*
6. *Muiden palautteen hankintatapojen tarpeellisuuden arviointi*
7. *Asiakaspalautejärjestelmän laatiminen:*
 - palautemenetelmien kirjaaminen

- miten palautteissa saatu tieto käsitellään
- miten palaute hyödynnetään toiminnan kehittämisessä
- miten palautteesta annetaan palautetta asiakkaille

8. Asiakaspalautejärjestelmän kytkeminen muuhun laadunhallintajärjestelmään/ laadun varmistukseen

Käytännössä edellä kuvatut vaiheet toteutettiin keskustelufoorumein, joissa kyseisiä asioita käytiin systemaattisesti läpi. Ensimmäisenä oli tehtävä valinta, ketä asiakkailta tässä kehittämisprosessissa tarkoitetaan. Tässä vaiheessa kehittämistyötä päädyttiin keskittymään Perhekeskus Tourutuvan asiakasperheisiin eli palveluiden käyttäjiin jättäen muun muassa yhteistyökumppanit asiakkaina palautejärjestelmän ulkopuolelle. Tämän jälkeen määriteltiin Tossun (Tourutuvan toiminnan suunnittelu- ja kehittämistyryhmä) ja henkilöstön yhteisen keskustelun kautta asiakaspalautteen käyttöön liittyvät kysymykset: miksi ja keneltä palautetta kerätään, millaista palautetta ja miten aiomme saatua palautetta hyödyntää käytännön kehittämistyössä. Kehittämisprosessin vetäjä kokosi jo käytössä olevat asiakaspalautemenetelmät kirjaten ne sekä tutustui erilaisiin palautemenetelmiin ja esitteli eri vaihtoehtoja edellä mainitussa keskustelufoorumissa. Tämän jälkeen tehtiin uuden menetelmän valinta. Uudeksi pilotoitavaksi palautemenetelmäksi valittiin asiakasraati, joka tarjoaa asiakkaille aidon mahdollisuuden osallistua palveluiden laadun kehittämiseen.

Asiakasraati uutena palautemenetelmänä

Asiakasraati on laadullisena menetelmänä hyvin asiakaskeskeinen pyrkien asiakkaiden aktiiviseen osallisuuteen. (Outinen 1999, 131.) Edellä mainitut seikat tukivat asiakasraadin valintaa Tourutuvan uudeksi palautemenetelmäksi. Toisaalta se täydentää luonteeltaan jo käytössä olevia menetelmiä. Asiakasraadin ajateltiin myös olevan käyttömahdollisuuksiltaan hyvin monipuolinen.

Asiakasraadin käynnistämiseen valmistauduttiin erittäin huolellisesti ja sen toteutusta suunniteltiin keskittyen asiakkaiden motivointiin ja tiedottamiseen. Tossu ja henkilöstö valitsivat asiakasraadin kokoamisen välineeksi arvannon.

Asiakasraadin avulla haluttiin saada kattava kuva koko asiakaskirjon mielipiteistä ja tämän vuoksi asiakasraatilaiset arvottiinkin mukaan niin sanottujen alaryhmien avulla (kerhojen asiakkaat, avoimen päiväkodin asiakkaat, kauan toiminnassa mukana olleet perheet, juuri asiakkuuden aloittaneet perheet). Asiakasraadin ihannekooksi määriteltiin 6-8 henkilöä. ”Tossussa” päätettiin kokoontumisten tiheys ja muut asiakasraadin toteutukseen liittyvät käytännön asiat. Arvonnan jälkeen asiakkaille annettiin henkilökohtaisesti kirje, jossa kerrottiin asiakasraadin taustasta ja tarkoituksesta sekä kutsuttiin ensimmäiseen kokoontumiseen. Osallistumista haluttiin tukea tarjoamalla asiakasraatiin osallistuvien lapsille maksuton hoito Tourutuvan tiloissa raadin ajaksi.

Ensimmäiseen asiakasraatiin tulivat paikalle kaikki kutsutut. Tällöin aiheena oli hyvin vapaasti ”kokemukseni Tourutuvan asiakkaana”, eli asiakkaat saivat kertoa sekä positiivisia, että negatiivisia kokemuksiaan palveluista raadin vetäjän kirjatessa niitä ylös. Keskustelulle nousi kehittävä ote; asiakkaat painottivat kokemuksissaan asioita, joita heidän mielestään Tourutuvalla voisi kehittää. Asiakasraatilaisten kerrottiin kokoontumisen aluksi tausta, tarkoitus ja eteneminen vielä kasvokkain ja lopuksi sovittiin yhdessä seuraavan kokoontumisen aika sekä kerrattiin, miten jatkossa edetään. Lisäksi heiltä kysyttiin tunnelmia ja ajatuksia ensimmäisestä kerrasta.

Asiakasraadin vetäjä teki teemoittelun avulla yhteenvedon kokoontumisesta ja lähetti kaikille osallistujille sen vielä kommentoitavaksi. Tämän jälkeen pidettiin henkilöstölle keskustelupalaveri, jossa käytiin kohta kohdalta läpi asiakkailta tullut palaute heidän pohtiessa samalla jo kehittämiskohteiden toteuttamismahdollisuuksia sekä niihin tarvittavia resursseja sekä vastuunottajia. Henkilöstön kanssa käydyn keskustelun jälkeen palautteeseen lisättiin henkilöstön kommentit, minkä jälkeen yhteenveto lähetettiin hallitukselle. Osa kehittämisideoista oli selkeästi sellaisia, jotka henkilöstö pystyi hyvin helposti itse huolehtimaan, osan tarvittiin hallituksen päätös esimerkiksi taloudellisten resurssien takia.

Asiakkaita tiedotettiin asiakasraadin annista sekä perhekeskuksen asiakasilmoitustaululla että MLL Jyväskylän yhdistyksen nettisivuilla.

Tiedottamista meneillä olevasta pilotoinnista kaikille asiakkaille pidettiin tärkeänä.

Asiakasraadin vetäjä otti yhteyttä vielä ennen seuraavan asiakasraadin kokoontumista kehittämiskohteiden vastuuhenkilöihin tiedustellen asioiden tilannetta. Toisen asiakasraadin aluksi käytiinkin läpi yhdessä, mille asioille on jo tehty jotain, mitkä ovat työn alla ja mille ei tällä hetkellä voida tehdä mitään ja miksi ei. Toisen ja viimeisen pilotointiin liittyvän asiakasraadin kokoontumisen aiheena oli Tulokkaan oppaan kokoaminen myös uuden Yhteistyösuunnitelmalomakkeen työstäminen liittyen avoimen päiväkodin toimintaan.

Asiakasraadin toimintaa pidettiin onnistuneena. Asiakkaat ottivat sen erittäin hyvin vastaan motivoituneena ja innostuneena osallistumaan toimintaan. Alusta saakka raatilaiset vaikuttivat sitoutuneilta asiakasraadin toimintaan, mikä näkyi muun muassa korkeana osallistumisprosenttina kokoontumisiin (ensimmäisellä kerralla kaikki olivat paikalla ja toisella kerralla vain yksi oli poissa pätevällä syyllä.) Asiakasraatilaiset kommentoivat myös sähköpostitse raatiin liittyviä asioita. Vetäjälle välittyi tunne avoimesta ilmapiiristä kokoontumisissa.

Asiakasraati koettiin rikkaaksi ja arvokkaaksi tiedon sekä kokemusten välittämisen areenaksi. Asiakasraadissa nousi esille palveluiden kehittämisen kannalta tärkeitä asioita, joista monia on käytännössä jo toteutettu ja ne ovat saaneet positiivisen vastaanoton. Asiakasraadin toiminnan käynnistymisen jälkeen myös henkilöstö koki asiakkaiden keskuudessa ilmapiirin parantuneen entisestään. Asiakkaat ovat ilmaisseet myös tavallista selkeämmin arvostamisensa Tourutuvan toimintaa ja sen suunnitelmallisuutta kohtaan. Asiakasraadin myötä henkilöstö ja hallitus ovat saaneet paljon uusia ideoita toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Asiakasraadin päätettiin jatkuvan aiemman suunnitelman mukaisesti kaksi kertaa lukukaudessa. Ryhmän vetäjänä toimii yksi Tourutuvan työntekijöistä. Raati on pysynyt lähes samana, ainoastaan yksi jäsen on vaihtunut töihin lähdön ja sen myötä asiakkuuden päättymisen myötä. Tarkoituksena on, että

puolet asiakasraadin jäsenistä vaihtuu seuraavaksi syyskaudeksi ja puolet säilyy ennallaan. Nykyiset raatilaiset ovat olleet halukkaita jatkamaan toiminnassa myös jatkossa.

Muiden uusien menetelmien käyttöönottoa pohdittaessa päädyttiin lisäämään vuoden vaihteessa 2008-2009 avoimen päiväkodin toimintaan liittyvä uusi menetelmä. Kerhotoiminnassa jo käytössä oleva VASU eli varhaiskasvatussuunnitelma sai rinnalleen vastaavan suunnitelman avoimen päiväkodin toimintaan (Yhteistyösuunnitelma avoimeen päiväkotiin), jonka tarkoituksena on toimia asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistamisen sekä suunnittelun apuvälineenä. Suunnitelma myös tukee henkilöstön ja asiakkaiden välistä kasvatuskumppanuutta. Lisäksi lasten kuulemista varten luotiin oma palautelomakkeensa.

Asiakaspalautejärjestelmän laatiminen

Pilotoinnin analysoinnin jälkeen aloitettiin asiakaspalautejärjestelmän koonti. Ensin kirjattiin palautemenetelmät, sekä uudet että jo käytössä olleet, sekä niistä saadun tiedon käsittely. Jokaiselle menetelmälle kirjattiin erikseen, miten palautteista saatu tieto tullaan käsittelemään. Tämän jälkeen pohdittiin ja kirjattiin, kuinka kunkin menetelmän avulla saatua tietoa tullaan hyödyntämään toiminnan kehittämisessä. Lisäksi tärkeänä asiakaspalautejärjestelmään kirjattavana asiana oli pohtia ja kirjata, miten asiakkailta saadusta palautteesta annetaan palautetta takaisin asiakkaille. Tämän jälkeen asiakaspalautejärjestelmä ja asiakaspalautteen vuosisykli kytkettiin vielä laadunvarmistuksen vuosisykliin.

5.2.2 Itsearviointiprosessi

Perhekeskus Tourutuvan itsearviointiprosessin pohjana oli CAF-laadunhallintajärjestelmä, jonka yhdeksästä arvioitavasta osa-alueesta valittiin ensimmäiseksi arvioitavaksi alueeksi henkilöstö. Henkilöstö muodostaa tärkeimmän voimavaran organisaatiossa. Organisaation menestys riippuu lopulta siitä, miten työntekijät tekevät yhteistyötä ja käyttävät resursseja. Ei

siis ole merkityksetöntä, kuinka henkilöstöä johdetaan, kehitetään sekä miten henkilöstön osaamista saadaan organisaation käyttöön. (CAF 2006.)

Perhekeskus Tourutuvan itsearviointin tarkoituksena oli arvioida ja tunnistaa systemaattisesti vahvuuksia ja heikkouksia ja siten parantamista vaativia kohteita ja kehittämistarpeita henkilöstöön liittyen.

Itsearviointin valmistelu aloitettiin arviointikysymysten laatimisella. CAFissa on selkeästi kuvattu, mitä asioita kunkin osa-alueen kysymysten tulee selvittää. Tältä pohjalta kehittämisprosessin vetäjä laati alustavat kysymykset, jotka käytiin läpi ja muokattiin Tossun ja henkilöstön keskustelufoorumissa. Tämän jälkeen lähetettiin kutsu hallitukselle ja henkilöstölle yhteiseen itsearviointipäivään.

Itsearviointi toteutettiin hallituksen ja henkilöstön yhteisenä ryhmäarviointina. Toteutustavan tarkoituksena oli lisätä hallituksen ja henkilöstön välistä vuoropuhelua laatuasioissa, sitouttaa myös johtoa laatuprosessiin selkeämmin sekä lisätä koko työyhteisön tietoisuutta olemassa olevasta käytännön tilanteesta henkilöstö osa-alueeseen liittyen. Ryhmäarviointin tavoitteena oli myös perehdyttää henkilöstö ja hallitus laadun arviointiin sekä käynnistää arviointikulttuurin mukainen toiminnan kehittäminen. Toisaalta ryhmäarviointina toteutetun arvioinnin etuna on sen nopeus, mutta ennen kaikkea se on foorumi, joka tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden henkilöstölle ja hallitukselle keskustella tärkeistä asioista ja päättää välittömästi kehittämisen painopisteistä. (Laamanen 1995, 36.)

Itsearviointin lähdettiin liikkeelle nykytilan arviosta edeten arviointikohdan tärkeiden ja merkityksen arviointiin organisaation kannalta. Tämän jälkeen jatkettiin jatkosuunnitelmalomakkeen mukaisesti arvioinnissa kehittämiskohteiksi nousseiden kysymysten jatkokehittämisen suunnitteluun. Ensin määriteltiin tavoitearvo kullekin kehittämiskohteelle, parannus- ja kehittämisehdotukset, vastuuhenkilö kehittämistyölle, kehittämistoimien aikataulu ja kuka tekee ja mitä. Jatkosuunnitelmalomakkeena hyödynnettiin ITE2-menetelmän lomaketta pohjana.

Itsearviointiprosessi eteni seuraavien vaiheiden kautta laadun arvioinnista

laadun kehittämiseen:

- 1) arvioinnin osa-alueiden valinta
- 2) arviointikysymysten luominen CAFin pohjalta
- 3) arviointikysymysten muokkaus ja arviointi (Tossu+henkilöstö)
- 4) hallituksen ja henkilöstön kutsuminen arviointipäivään
- 5) ryhmäarvioinnin toteuttaminen
- 6) arviointikysymysten pisteyttäminen arvopistein (mitä pidetään tärkeänä/ arvokkaana laadun kannalta)
- 7) nelikenttäanalyysin tekeminen laadun kehittämiskohteiden löytämiseksi
- 8) yhteenvedon laatiminen jatkosuunnitelmalomakkeen avulla (tavoitearvot, parannus- ja kehittämissuositukset, vastuuhenkilö ja aikataulu)
- 9) kehittämistyön toteuttaminen suunnitelman mukaisesti
- 10) suunnitelman toteutumisen arviointi jatkossa
laadunvarmistuksenvuosisyklin mukaisesti

Ryhmäarviointi toteutettiin käytännössä yhteisen keskustelun kautta.

(itsearviointiprosessin kohdat 5-7) Tarvittaessa ryhmäarvioinnin vetäjä käytti toiminnallisia menetelmien keskustelun solmukohtien aukaisemiseksi.

Arvioinnin vetäjä tulosti jokaisen arviointikysymyksen omalle paperilleen.

Seinälle laitettiin näkyville arviointiasteikon pisteet 0-4 ja eos X-akselille. Arvio kysymyksen merkityksestä sijoitettiin Y-akselille pisteytyksen ollessa 1-4. (ks. kuvio 4.)

Kysymykset arvioitiin yhdessä läpi niin, että yksi arviointikysymys

laitettiin kerrallaan näkyville. Sen jälkeen sijoitettiin yhteisen pohdinnan

tuotoksena syntyneen pisteenannon jälkeen kysymyspaperi X-akselilla

oikeaan kohtaan. Näin käytiin läpi jokainen kysymys yksitellen niin, että saatiin

nykytilan arvio jokaisesta erikseen. Tämän jälkeen arvioitiin asian tärkeyttä ja

merkityksellisyyttä oman organisaation näkökulmasta arviointiasteikolla 1-4

niin, että 1 tarkoittaa ei laisinkaan tärkeää 4 erittäin tärkeää. Korkeat pisteet

saaneet sijoitettiin Y-akselilla ylös, pienet alas. Alla olevassa kuviossa

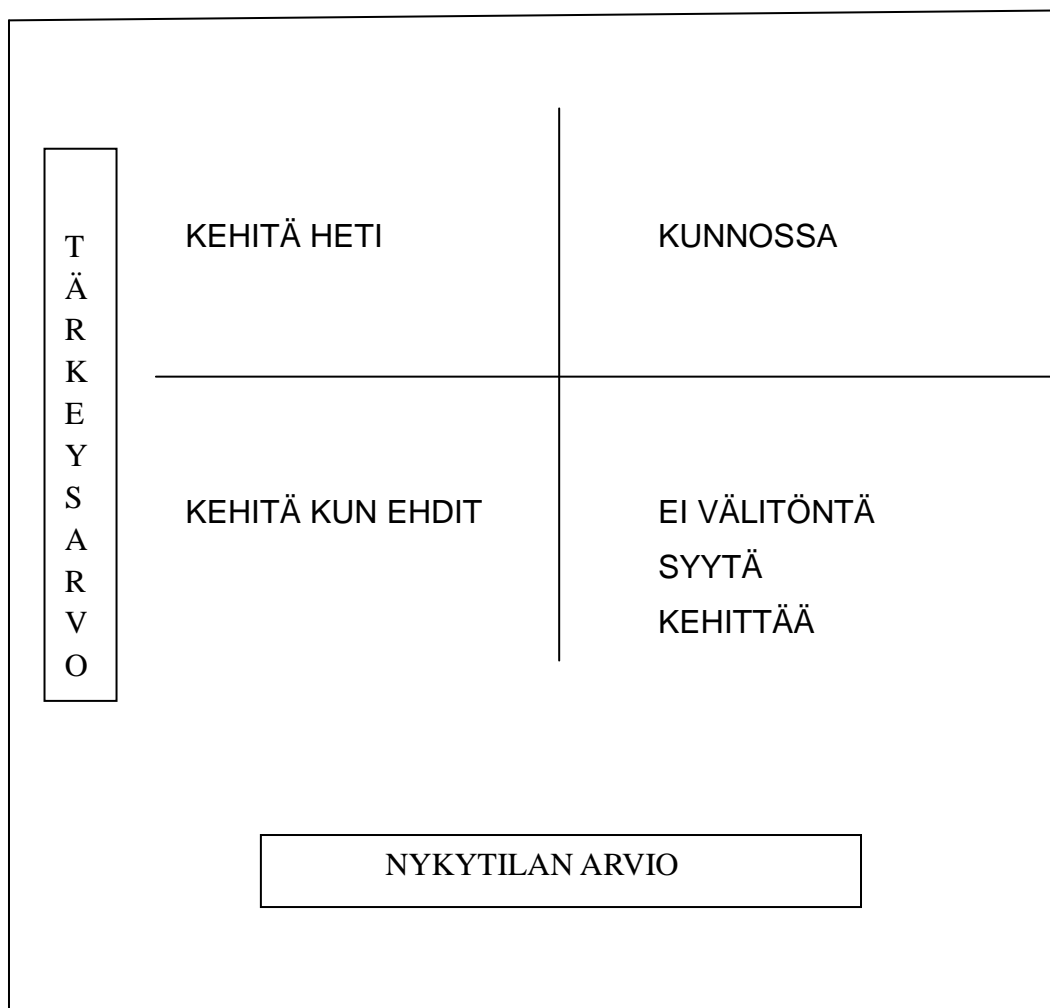
havainnollistetaan arviointikysymysten sijoittamista arviointipisteytyksen

mukaisesti.

T Ä R K E Y S A R V O	4				
	3				
	2				
	1				
	0	1	2	3	4
NYKYTILAN ARVIO					

Kuvio 4. Arviointikysymysten pisteytystaulukko

Sijoittelun jälkeen tehtiin nelikenttäanalyysi (ks. kuvio 5) laadun kehittämiskohteiden löytämiseksi. Ne arviointikysymykset, jotka saivat nykytilan arvioissa alhaiset pisteet eli 0-2 pistettä, mutta tärkeysarvioissa korkeat pisteet eli 3 tai 4 sijoituivat kohteiksi, joita ryhdytään kehittämään heti. Seuraavaksi kehittämiskohteiksi nousivat ne arviointikysymyskohdat, jotka saivat sekä nykytilan että tärkeysarvion pisteytyksessä pienet pisteet. Näitä kohtia kehitetään, kun ehditään. Loput olivat kohtia, jotka olivat joko kunnossa tai niitä ei ollut välitöntä syytä kehittää.



Kuvio 5. Nelikenttäanalyysi kehittämiskohteiden löytämiseksi

Itsearvioinnissa hyödynnettiin ITE2-menetelmän 0-4 -arviointiasteikkoa nykytilan arvioissa niin, että

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

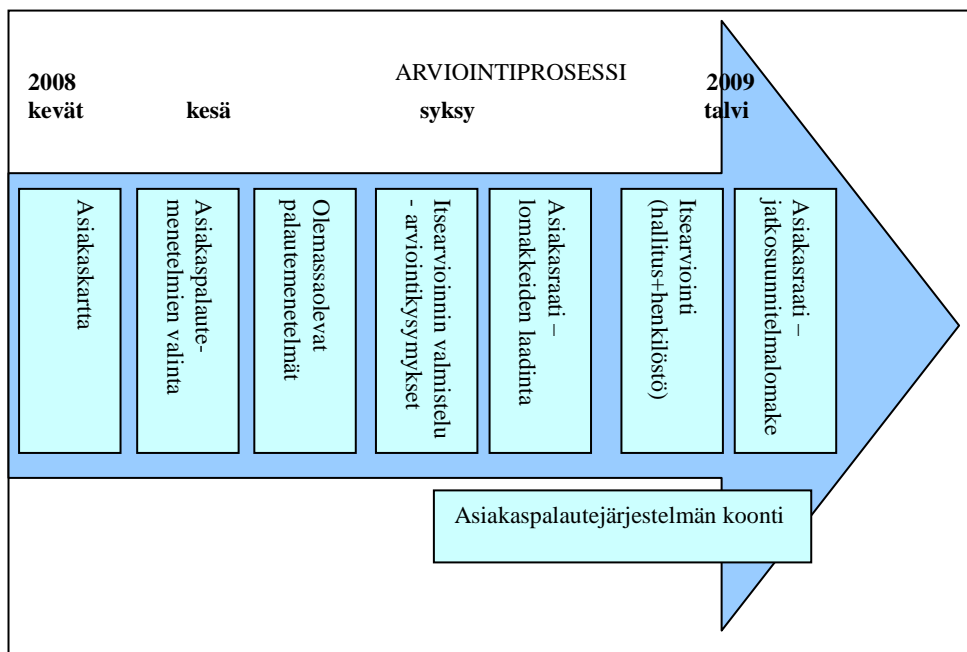
2 = paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti, on ryhdytty toimeen asian kuntoon saattamiseksi, asiasta on sovittu suullisesti, menossa on hanke, on ollut satunnaisia kokeiluja tai opiskeluihin liittyviä töitä

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 sekä lisäksi

Eos = en osaa arvioida, ei koske minua, kun et todellakaan tiedä asiasta mitään tai et ole missään tekemisissä asian kanssa.



Kuvio 6. Yhteenveto arviointiprosessista

Yllä olevaan kuvioon (kuvio 6.) on koottuna asiakasarviointiprosessi ja itsearviointiprosessi sijoittaen keskeiset tapahtumat aikajanelle.

5.3 Osaamisen kehittämisen prosessi - osaaminen laadun kehittämisen välineenä

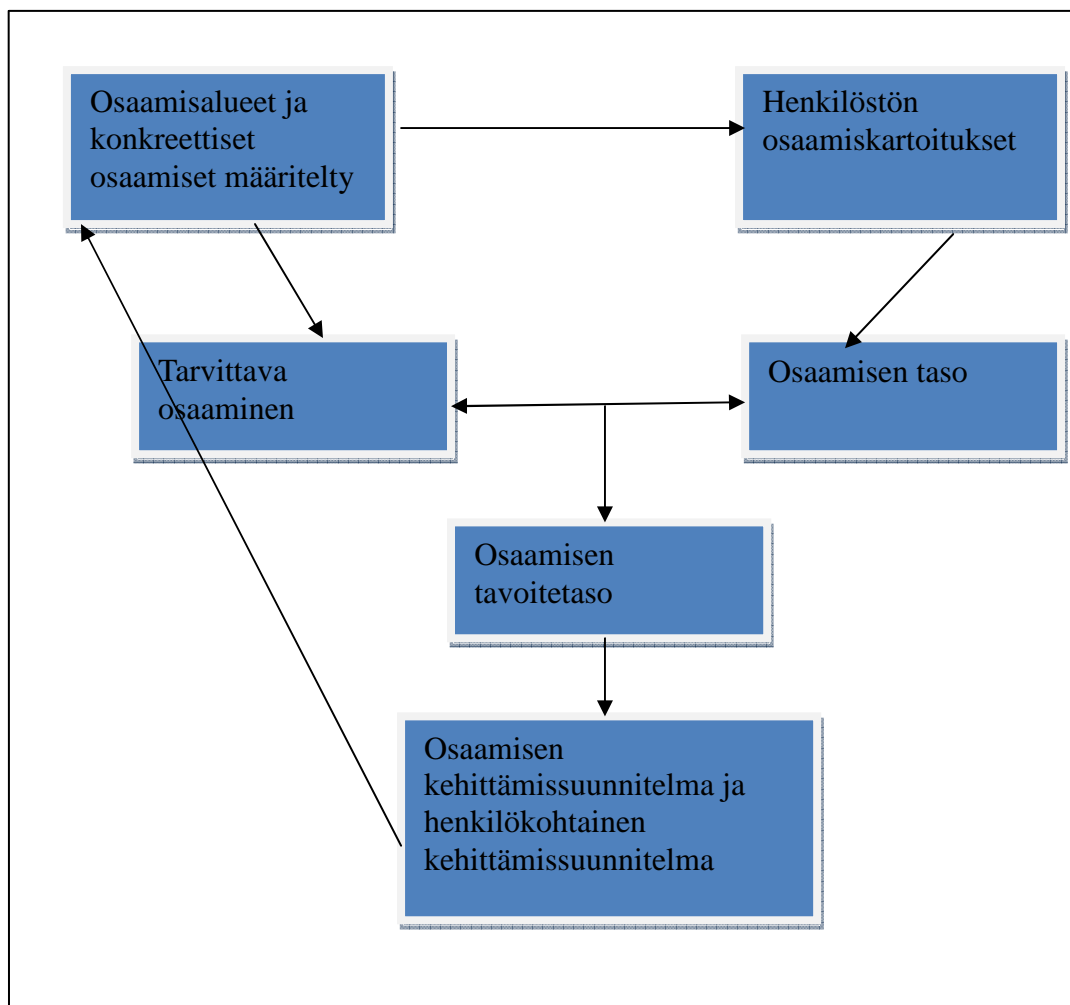
Keskeisenä osana Perhekeskus Tourutuvan laadun varmistusta laatutyöskentelyn ollessa alussa on henkilöstön ja tarkemmin vielä henkilöstön osaamisen kehittäminen. Osana kehittämisprosessia ja laadunvarmistusta luotiin käytännöt ja suunnitelma henkilöstön osaamisen kehittämiseksi.

Osaamisen kehittämisen prosessissa lähdettiin liikkeelle Tossulle ja

henkilöstölle järjestetyssä keskustelufoorumissa Perhekeskus Tourutuvalla tarvittavan osaamisen määrittelyssä osaamisalueiden ja konkreettisten osaamisten kuvaamisesta. Menetelmänä käytettiin ryhmätyöskentelyä, jossa jokainen ryhmäläinen kirjasi ensin seinällä oleviin papereihin konkreettisia osaamisia, joita heidän mielestään Tourutuvan henkilöstöltä vaaditaan. Tämän jälkeen osaamiset jaoteltiin yläotsikoiden, osaamisalueiden alle ja tehtiin yhteenvedot konkreettisista osaamisista. Tämän jälkeen keskityttiin päivittämään ja muokkaamaan olemassa olevia henkilöstön tehtäväkuvauksia. Edellä läpi käytyjen osaamisalueiden ja konkreettisten osaamisten avulla täydennettiin olemassa olevia kuvauksia.

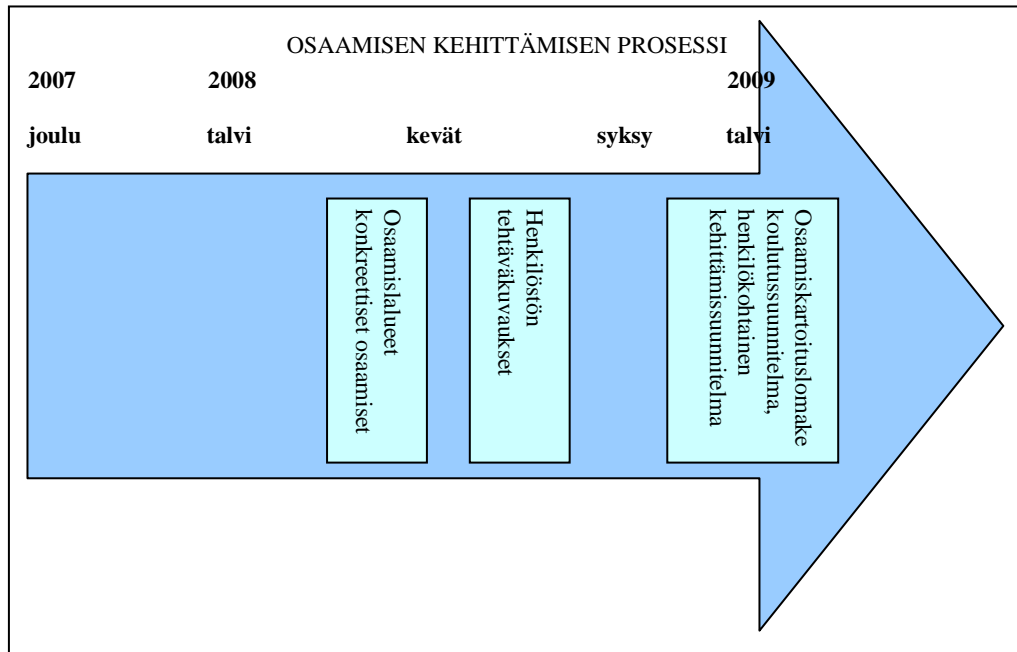
Osaamisalueiden ja konkreettisten osaamisten pohjalta kehittämisprosessin vetäjä kokosi osaamiskartoituslomakkeen, jonka avulla on tarkoitus arvioida henkilöstön nykyistä osaamisen tasoa suhteessa perhekeskuksella tarvittavaan osaamiseen. Tämän jälkeen koottiin koulutussuunnitelmalomake sekä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma osaamisen kehittämisen työvälineiksi. Osaamisen kehittämisen sykli sijoitettiin tämän jälkeen laadun varmistuksen vuosisykliin.

Osaamisen kehittämisen sykli etenee osaamisalueiden ja konkreettisten osaamisten määrittelystä osaamisen nykytilan arviointiin osaamiskartoitusten avulla. Tämän jälkeen arvioidaan organisaatiossa tarvittavan osaamisen ja nykyisen osaamisen tason välistä suhdetta. Tämän perusteella määritellään tavoiteltava osaamisen taso, minkä pohjalta voidaan lähteä kehittämään osaamista käyttäen apuvälineenä koko työyhteisön koulutussuunnitelmaa sekä henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia, joihin kirjataan myös osaamisen kehittymisen seuranta ja arviointi. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 7.) on yhteenvetona Perhekeskus Tourutuvan henkilöstön osaamisen kehittämisen sykli.



Kuvio 7. Perhekeskus Tourutuvan henkilöstön osaamisen kehittämisen sykli

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä lähdettiin liikkeelle henkilöstön työssään tarvitseman osaamisen määrittelystä osaamisalueiden ja konkreettisten osaamisten nimeämisen kautta. Näiden pohjalta luotiin osaamiskartoitukset. Osaamisalueet kuvaavat tarvittavaa osaamista osaamiskartoitusten antaessa kuvan nykyisestä osaamisen tasosta. Tarvittavan osaamisen ja osaamistason välisen suhteen perusteella asetetaan osaamisen tavoitetaso. Tavoitetasoon pyrkimiseksi laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelma koko työyhteisölle sekä henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat jokaiselle työntekijälle erikseen.

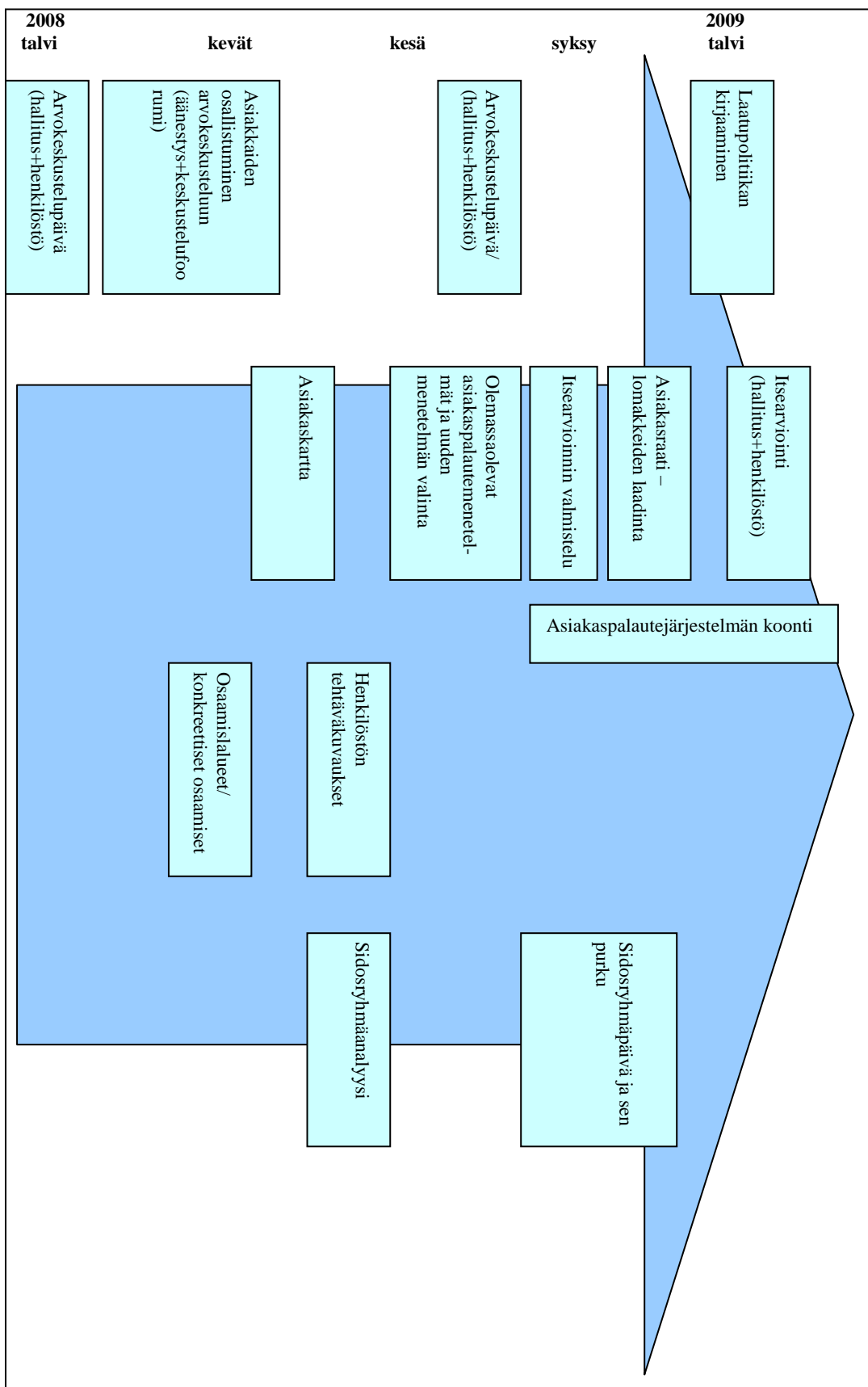


Kuvio 8. Yhteenveto osaamisen kehittämisen prosessista

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 8.) on aikajanaan sijoitettuna osaamisen kehittämisen prosessin kolme keskeistä vaihetta; osaamisalueiden määrittäminen, henkilöstön tehtäväkuvauksien päivitys ja tarkennus sekä osaamisen kehittämiseen liittyvien lomakkeiden teko.

5.4 Yhteenveto kehittämisprosessin toteutuksesta

Alla olevaan Kuvioon 9. on sijoitettu aikajalalle kehittämisprosessin kokonaisuus. Kuviossa on yhteenvetona kolmen osaprosessin ajallinen toteutus sekä muiden irrallisten pienempien prosessien kuvaus. Asiakaspalautejärjestelmän ja käsikirjan koontia tehtiin ajallisesti usean kuukauden ajan, minkä vuoksi kyseiset laatikot on sijoitettu kuviossa vaakasuoraan.



Kuvio 9. Yhteenveto kehittämisprosessista

6 KEHITTÄMISPROSESSIN ARVIOINTI

Kehittämisen prosessin teoreettiseksi viitekehikseksi nousi laatu ja siihen liittyvät käsitteet. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli todentaa, varmistaa ja kehittää palveluiden laatua Perhekeskus Tourutuvan laatutyöskentelyä käynnistettäessä. Tavoitteena oli laatia Laadunvarmistuskäsikirja, joka toimii välineenä myös seuraavien tavoitteiden toteuttamiseen: muuttaa toimintakulttuuria, luoda apuväline perehdyttämiseen ja dokumentoida työyhteisön hiljaista tietoa ja osaamista. Lähtökohdaksi oli näin ollen lähtee rakentamaan laadun viitekehystä aivan alusta kyseisen organisaation tarpeisiin. Rungon laatutyöskentelyn käynnistämiseksi loivat laadunhallintaan ja laadun varmistamiseen liittyvät teoreettiset lähtökohdat.

Arvioinnilla on aina selkeä tehtävä kehittämisen prosessin hyödyn tai arvon määrittäjänä (Laukkanen 2004, 69). Tässä arviointikappaleessa arvioidaan sekä prosessin toteuttamista, että kehittämisen prosessin merkitystä sen kautta saatujen vaikutusten arvioinnin kautta. Optimistisen näkemyksen mukaan palveluiden kehittämisessä arvioinnin merkitys on suuri (Kaakinen 2004, 94).

Kehittämisen prosessissa käytetyt kehittämismenetelmät antoivat tukevan pohjan kehittämisen käytännön toteutukselle. Prosessikehittämisen periaatteiden mukaisesti kehittämisen prosessi sai osallisuutta, yhteistoiminnallisuutta ja dialogisuutta tukevan luonteen. Yhteenvedon omaisesti voidaan todeta tämän kehittämisen prosessin mukailleen hyvin tyypillistä prosessikehittämistä. Kehittämisen prosessin kokonaisuus muodostui yhteenliitetystä pienemmistä palasista, kehittämisen prosessin sisällä olleista osaprosesseista, joiden toteuttamista edellä olevassa luvussa kuvattiin. Kehittämisen prosessia kuvaa ennakoimaton vaihteellisuus, kuten prosessikehittämisen on tyypillistä. Kehittämisen edetessä prosessiin liittyi uusia ennakoimattomia osia ja toisaalta kokonaisuus selkeytyi ja tiivistyi kehittämisen prosessin edetessä.

Keskeisin kehittämisen tuki olivat keskustelufoorumit, joita järjestettiin Tossulle (Tourutuvan toiminnan suunnittelu- ja kehittämisen työryhmä, jossa oli mukana myös henkilöstön edustaja) kahdeksan, hallitukselle ja henkilöstölle yhteisesti kolme ja asiakkaille kolme kertaa. Keskustelufoorumit rytmittivät

kehittämisen prosessin etenemistä. Ne toimivat osallisuuden ja dialogisuuden käytännön areenana.

6.1 Kehittäjänä omassa työyhteisössä

Tämän kehittämisen prosessin vetäjällä on suhteessa organisaatioon hyvin monenlaisia rooleja. Vetäjä on hoitovapaalla oleva työyhteisön jäsen, työyhteisön kehittäjä sekä perhekeskuksen asiakas. Näkökulmia organisaation toimintaan ja palveluihin on siis useita. Henkilöstölle, hallitukselle eli vapaaehtoisille ja Tossulle (Tourutuvan toiminnan suunnittelu- ja kehittämistyöryhmä) pidetyissä arviointikeskusteluissa vetäjän rooli nousi tärkeäksi kehittämisen prosessia edistäneeksi tekijäksi. Työyhteisöön kuuluneen vetäjän koettiin helpottaneen kehittämisen prosessiin sisäänajoa, kun asiat ovat jo ennestään tuttuja ja toisaalta myös vetäjän innostus kehittämistyötä kohtaan on edistänyt prosessia. Samanlaista sisäistä paloa ei välttämättä olisi syntynyt aivan uutta, itselle vierasta ja kaukaista kehittämis-yhteisöä kohtaan. Toisaalta näkisin oman työyhteisön sisältä tulevan kehittäjän heikkouden piilevän asian kääntöpuoleen; kun asiat ovat ennestään tuttuja ja itselle tunnesävytteisiä, voi nähdä asiat eri näkökulmasta kuin työyhteisön ulkopuolelta tuleva kehittäjä näkisi, kenties jopa kapea-alaisemmin.

Toimiessa kehittäjänä ja prosessin vetäjänä omassa työyhteisössä on organisaation sisäisellä ilmapiirillä myös uskoakseni iso merkitys kehittämisen prosessin onnistumisen kannalta. Ilmapiiriltään avoimessa, moniäänisyyteen totuneessa ja yhteisöllisessä työyhteisössä on nähdäkseni helpompi toimia oman työyhteisön kehittäjänä kuin ristiriitaisessa työyhteisössä. Näin kehittäjän on helpompi ottaa uusi roolinsa positiivisen hengen vallitessa kehittämistyötä kohtaan.

6.2 Kehittämisen prosessin toteuttamisen arviointi

Prosessikehittämiseen on sisäankirjoitettuna ajatus osallisuudesta ja

kokonaisvaltaisuudesta eli koko työyhteisön mukana olosta kehittämistyöhön. Arvioitaessa tämän kehittämisprosessiin liittyvää osallisuutta, kokivat työyhteisön jäsenet kaikille olleen tasavertaiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa. He kokivat kehittämisprosessin aikana käytettyjen menetelmien tukeneen osallisuutta. Kuitenkin osallisuutta olisi voinut lisätä tiedon kulkuun liittyviä asioita kehittämällä; kasvokkain suoraan prosessinvetäjältä tullut tieto olisi varsinkin alkuvaiheessa ollut merkittävää. Kokonaisuus oli alussa epäselvä ja uusien hallituksen jäsenten aloittaminen samaanaikaan prosessin käynnistymisen kanssa lisäsi tarkemman tiedon tarvetta.

Yhteisen tekemisen on koettu lähentäneen työyhteisöä, etenkin vapaaehtoisia ja henkilöstöä samalla kun ymmärrys toisten työtä kohtaan on lisääntynyt. Asioiden pukeminen sanoiksi on tuonut selkeyttä ja vahvistusta oman roolin mukaiselle työskentelylle organisaatiossa.

Kehittämisprosessin tavoitteiden mukaiseen suuntaan etenemistä edistäneiksi tekijöiksi arvioinnissa nousivat paitsi edellä kuvattu vetäjän rooli ja merkitys myös kehittämisprosessin merkityksen ja tärkeyden ymmärtäminen epävakaaassa taloudellisessa tilanteessa sekä avoin ilmapiiri.

Kehittämisprosessin etenemistä hidastaneiksi tekijöiksi mainittiin resurssipula (vapaaehtoisten käytössä olevat aikaresurssit verrattuna henkilöstöön).

Vapaaehtoistyöntekijät osallistuivat kehittämisprosessiin oman työn, perhe-elämän sekä muun yhdistystoiminnan ohessa, joten luonnollisesti heidän aikaresurssiensa määräytyminen verrattuna palkatun henkilöstön työaikana tapahtuvaan osallistumiseen on erilainen. Käytännössä kuitenkin prosessinvetäjänä koin vapaaehtoisten ja henkilöstön resurssien yhteensovittamisen sujuneen mutkattomasti.

Taitekohtana nähtiin sekä Tossulle ja henkilöstölle järjestetty väliarviointina toteutettu tulevaisuusverstas sekä hallitukselle ja henkilöstölle järjestetty laatupolitiikkapäivä eli toinen arvopolkuun liittyvä keskustelufoorumi.

Molemmat taitekohtina pidetyt keskustelufoorumit sijoittuvat kehittämisprosessin puolivälin tienoille. Myös prosessinvetäjän prosessiarviointiin liittyvissä päiväkirjamerkinnöissä kyseinen aika oli selkeytymisen aikaa; tuolloin näkyvissä oli selkeästi kehittämisprosessin

kokonaisuus, prosessi ikään kuin kirkastui. Aihealue tiivistyi ja rajaantui selkeämmin ja kehittämisprosessin loppuosan aikataulu jäsenyi samaan aikaan.

6.3 Kehittämisprosessin vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuuden arvioinnin käsite on laaja ja sitä käytetäänkin usein kuvaamaan laajan arviointikehyksen kokonaisuutta. Vaikuttavuuden arviointiin sisältyy vaikuttamisen prosessi ja prosessin seuraus eli vaikutus. Arvioitaessa vaikuttavuutta rakennetaan yhteys prosessin ja sen vaikutusten välille. (Dahler- Larsen 2005, 23.) Tämän kehittämisprosessin vaikuttavuuden arvioinnista puhuttaessa tarkoitetaan kehittämisprosessin aikaan saamien vaikutusten arviointia. Vaikutuksia arvioidaan suhteessa kehittämisprosessille asetettuihin tavoitteisiin. Vaikutuskysymyksessä arvioidaan kuinka kyseisessä prosessissa saavutetut tulokset ja tavoitteet ovat toteutetun kehittämisprosessin tuottamia (Dahler- Larsen 2005, 7).

Kehittämisprosessin yhtenä tavoitteena oli muuttaa toimintakulttuuria. Kokonaisuutena toimintakulttuurin muuttaminen on pitkäkestoinen ja laaja prosessi. Tässä kehittämisprosessissa tavoiteltiin toimintakulttuurin muuttamista jäsennellympään suuntaan. Lisäksi pyrkimyksenä oli muuttaa toimintakulttuuria suuntaan, jossa laadun arviointi ja sen pohjalta tehty kehittämistyö tulee osaksi organisaation tapaa toimia. Pyrkimyksenä oli luoda rakenteet jatkuvalla laadun todentamisen, varmistamisen ja kehittämisen kulttuurille. Tossun, henkilöstön ja hallituksen kehittämisprosessin arvioinneissa nousi yhtenä tulevaisuuteen vaikuttavana tekijänä juuri kehittämisen kulttuurin synnyttäminen työyhteisössä. Tämän koettiin olevan seurausta siitä, että prosessin aikana asiat on opittu sanomaan ääneen. Osallisuutta tukeva kehittämisote on osaltaan tukenut toimintakulttuurin muutosta toivottuun suuntaan.

Hiljaisen tiedon ja osaamisen dokumentoinnissa on onnistuttu hyvin. Hiljaisen tiedon ja osaamisen määrä on suunnaton, joten prosessin aikana oli pakko

rajata, mitä tässä vaiheessa kehittämistyötä dokumentoidaan ja mikä jää jatkokehittämisen aikaan. Laadun varmistamisen, todentamisen ja kehittämisen kannalta keskeiset osa-alueet saatiin kirjattua. Henkilöstö koki dokumentoinnin antaneen työlle raamit, joiden puitteissa työskennellään, mikä toisaalta mahdollistaa myös luovuutta työn tekemisessä entistä enemmän. Myös yleisesti asioiden kirjaamisen merkitys on sisäistetty. Näin ollen Laadunvarmistuskäsikirjan kokoaminen on tukenut toisen prosessille asetetun tavoitteen, hiljaisen tiedon ja osaamisen dokumentointia.

Työn tekeminen näkyväksi ja näin ollen myös laadun todentaminen on saanut henkilöstön kokeman mukaan jo nyt aikaan muutoksia, mikä on näkynyt muun muassa asiakkaiden suhtautumisessa palveluiden suunnitelmallisuutta kohtaan. Tulevaisuuden kilpailutilanteissa ja taloudellisen tuen saamiseksi palveluiden laadun todentaminen nousee tärkeään rooliin. Valtakunnallisesti Mannerheimin Lastensuojeluliitossa laadun todentaminen vapaaehtoistyössä ja -organisaatiossa on hyvin ajankohtainen ja merkittävä asia. Tämä kehittämisprosessi on ollut liitossa edellä kävijä ja yksi mahdollinen suunnan näyttäjä laatutyöskentelylle vapaaehtoisten hallinnoimassa yhdistyksessä.

Kehittämisprosessin tavoitteena oli laatia Laadunvarmistuskäsikirja, joka tulee toimimaan muun muassa perehdyttämisen apuvälineenä. Kokemusta käsikirjan soveltuvuudesta, sen vahvuuksista ja heikkouksista perehdyttämisessä ei tämän kehittämisprosessin aikana ole vielä käytännössä saatu. Henkilöstö ja hallitus arvioivat sen kuitenkin soveltuvan perehdyttämiseen osana kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä. Edellä jo kuvattiin osaamisen ja hiljaisen tiedon dokumentointia ja käsikirja nousikin prosessin edetessä dokumentit kokoavaksi kokonaisuudeksi. Laadunvarmistuskäsikirja on avain laadun todentamiseen, kehittämiseen ja varmistamiseen Perhekeskus Tourutuvalla. Se kuvaa kattavasti MLL Jyväskylän yhdistyksen taustaa, palveluiden sisältöjä, organisaatiota, henkilöstöä, organisaation laatupolitiikkaa ja toimintaa ohjaavia arvoja sen osana, toimintaa ohjaavia linjauksia ja asiakirjoja, laadun varmistamiseen liittyvää vuosisykliä siihen liittyvine asiakirjoinen sekä laadun hallinnan osana asiakaspalautejärjestelmää. Käsikirja antaa kattavan työvälineen laadun varmistamiseksi, todentamiseksi ja kuvaamiseksi.

Hallituksen, henkilöstön ja Tossun kokemusten mukaan kehittämisprosessi on antanut ja opettanut heille monia asioita. Täytyy muistaa, että vaikka kokonaisuus ja kehittämisprosessin arvo organisaatiolle on tärkeä, niin yhtä tärkeää on sen antama arvo myös yksittäiselle työyhteisön jäsenelle henkilökohtaisesti. Työyhteisön jäsenet kokivat tietämyksen työyhteisöä kohtaan lisääntyneen, mikä puolestaan helpottaa oman tehtävän toteuttamista organisaatiossa. Vapaaehtoiset kokevat prosessin antaneen tietoa työntekijänä toimimisesta sekä auttaneen pääsemään nopeasti sisälle hallitustyöskentelyyn. Henkilöstö kokee oman työn arvostuksen lisääntyneen prosessin myötä. Se on kasvattanut työyhteisöä yhteen ja opettanut myös uusia työskentelymenetelmiä. Kehittämisprosessin koettiin luoneen myös uskoa siihen, että kehittämisprosessit etenevät kaaoksesta kohti järjestymistä. Toisaalta prosessi on auttanut myös ymmärtämään miten organisaatio kokonaisuutena toimii, kun toiminnan ydin on hahmottunut uusille työyhteisön jäsenille. Se on opettanut näkemään, että asioita voi tehdä monella tavalla ja myös eri tavalla kuin mihin on ennen tottunut.

6.4 Oman oppimisen ja työskentelyn arviointi

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli antoisa ja ammatillisesti kasvattava oppimisprosessi. Ennen kaikkea kehittämisprosessin vetäminen lisäsi prosessin johtamisen taitoja sekä organisointikykyä. Useiden päällekkäisten osaprosessien yhtäaikaista hallitseminen ja niin sanotusti punaisen langan pitäminen käsissään rönsyilevässä prosessissa oli välillä haasteellista, mutta toi onnistuessaan toisaalta myös tyytyväisyyttä.

Kehittämisprosessin edetessä laatujohtaminen, laadunhallintaan liittyviin kysymyksiin perehtyminen toi uusia näkökulmia omaan ajatteluun. Erityisesti tarkempi perehtyminen eri laadunhallintajärjestelmiin toi runsaasti uutta tietoa. Uutena tietokoneohjelmana prosessin aikana jouduin opettelemaan kokeilun ja erehdyksen kautta Microsoft Publisher -ohjelman käytön. ATK-taidot eivät

koskaan ole olleet vahvuuteni, joten kynnyks uusių ohjelmien opetteluun on ollut aina korkealla. Nyt käsikirjan tekeminen ohjelmalla opetti kuitenkin käytännön kautta ohjelman hallintaa.

Kehittämispöessin edetessä opin myös uusia kehittämismenetelmiä sekä osallistavia ryhmätyön menetelmiä. Sain myös arvokasta kokemusta niiden käytöstä käytännössä. Kuten edellä kuvasin, kehittämispöessi eteni pöessikehittämiselle tyypillisesti rönsyilevästi jäsentyen pikku hiljaa pöessin edetessä. Tämä seikka opetti hallitsemaan ja sietämään keskeneräisyyttä ja tietynlaista selkiytymättömyyttä. Olen aina ollut ihminen, joka tykkää suunnitella asiat etukäteen selkeästi ja niin kuin ne todella tulevat menemään. Tässä opinnäytetyöpöessissa on pitänyt oppia sietämään sitä, että kehittämispöessin edetessä kaikkea ei voinut suunnitella etukäteen vaan pöessi vaihtoi välillä kulkuaan ja jäsentymisen myötä tarkentui matkan varrella. Lavea tapa kirjoittaa ja asioiden tiivistäminen ovat olleet hankalia minulle aiemmin, mutta nyt olen joutunut opettelemaan tiivistämistä niin opinnäytetyön aiheen rajauksessa kuin kirjoittamisessakin.

Jos aloittaisin pöessin nyt alusta, kiinnittäisin enemmän huomiota dokumentointiin ja asioiden kirjaamiseen. Mapittaisin kaikki käytetyt menetelmät, kirjoittamani kutsut, valmistelemanı etukäteismateriaalit ynnä muut sellaiset aikajärjestyksessä.

Kirjoittamani oppimispäiväkirja toimi hyvänä apuvälineenä arvioinnissa ja auttoi myös selkiyttämään ja näkemään jälkikäteen kehittämispöessin taitekohtia. Pöessin aikana sitä tietyllä tavalla välillä sokeutui toteutumisen etenemiselle, kun oli niin sisällä pöessin pyöriteissä. Päiväkirja helpotti toteutumisen etenemisen seuraamista.

7 JATKOKEHITTÄMINEN

Perhekeskus Tourutuvan laadun kehittämispöessissa oli ajatus käynnistää laatutyöskentely. Näin ollen kiinteänä osana kehittämispöessia oli myös suunnitella laatutyöskentelyn jatkokehittäminen ja varmistaa sen eteneminen

tulevaisuudessa. Tätä tarkoitusta varten osaksi laadunvarmistuskäsikirjaa luotiin laadunvarmistuksen vuosisykli, joka varmistaa laatua mutta antaa myös raamit jatkokehittämislle.

Jatkuvuuden turvaamisen näkökulmasta jaettiin työyhteisössä vastuualueet laatutyöskentelylle sekä kehittämistyölle. Kehittämistyöhön on varattu myös tarvittavat resurssit ja työn alla on pohtia esimerkiksi palkitsemisen käyttämistä muun muassa asiakasraadin kohdalla. Jatkokehittämisessä nähtiin tärkeänä myös työyhteisön sitoutuminen. Tämän vuoksi uusien vapaaehtoisten ja työntekijöiden perehdyttäminen laatutyöskentelyyn nähtiin tärkeänä.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana CAFin yhdeksästä arvioitavasta osa-alueesta käytiin läpi yksi, henkilöstöosa-alue. Kehittämisprosessin aikana luotiin raamit ja suunnitelma kahdeksan muun osa-alueen arviointiin ja jatkokehittämiseen. Näin tulevaisuudessa tullaan käymään läpi kaikki arvioitavat osa-alueet.

Asiakaspalautejärjestelmää luotaessa pilotoitiin yksi uusi asiakaspalautemenetelmä sekä kehitettiin palautekyselylomakkeita. Jatkokehittämisen kohteeksi jäi testata palautelomakkeiden käyttökelpoisuus. Asiakaspalautejärjestelmään liittyen lasten kuulemisen menetelmien kehittäminen jää niin ikään jatkokehittämiseen. Tässä kehittämisprosessissa asiakkaiksi valittiin käyttäjät asiakkaina, mutta tulevaisuudessa myös ulkoisiin asiakkaisiin kuten Jyväskylän kaupunkiin kumppanina ja palvelun ostajana kohdistuvien palautemenetelmien kehittäminen nousee ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa prosessi minulle, kuten toivottavasti myös muille kehittämisprosessiin osallistuneille. Olen monta kertaa matkan varrella ihailnut sitä, kuinka sujuvasti vapaaehtoiset ja henkilöstö ovat yhdessä paneutuneet laatutyöskentelyyn sitoutuen ja uskoen prosessiin. Olen jo prosessin alussa uskonut vahvasti ihmisten olevan kaikessa inhimillisyydessään se tekijä, joka vahvistaa laatua. Tämä usko on vain vahvistunut ja nyt olen siitä aivan varma. Ilman tätä sydämellään työhön sitoutunutta joukkoa ei tällaista työtä olisi saatu aikaiseksi. Olen omin silmin saanut nähdä miten laadun kehittämistyö on synnyttänyt ympärilleen

laadukkaiden, kehittävien tapahtumien sarjoja. Aluksi mietin olevan hankalaa arvioida, ollaanko laatua pystytty jo tässä vaiheessa todentamaan ja kehittämään. Mitä tarkemmin ja hieman kauempaa kokonaisuutta katsoo, sitä selvempää on, että laatutyöskentelyä ollaan onnistuttu tuloksettaasti juurruttamaan organisaatioon.

Kiitokset kuuluvat usealle laatuihmiselle: perheelleni, koko työyhteisölle sekä ohjaajilleni, jotka ovat omalta osaltaan olleet erittäin tärkeässä roolissa tukemassa opinnäytetyön etenemistä. Laatu syntyy yhteistyön tuloksena!

LÄHTEET

Agashae, Z. & Bratton, J. 2001. Leader- Follower dynamics: developing a learning environment. *Journal of Workplace Learning* 13, 89-103.

Grönroos, C. 2000. Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Suomen Kunnallisliitto ja Valtion Painatuskeskus.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot- Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Holma, T. 2003. ITE 2: opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Holma, T. 2002. Laatujohtaminen fysioterapian menestystekijänä. *Fysioterapia* 49, 7, 16-18.

Holma, T., Outinen, M., Idänpää-Heikkilä, U., & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto Oy.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2006. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Huuskonen, J., Ijäs, N. & Lehtoranta, O. 1997. Julkisten palveluiden laadunarviointi. Arviointikehikko ja näkökulmia. Helsinki: Tilastokeskus ja Suomen Kuntaliitto.

Idänpää-Heikkilä, U. 2000. Laatukriteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen aiheita 2/2000. Helsinki. Stakes.

Jokinen, H. 1995. Itsearviointi koulun kehittämisen välineenä. Teoksessa Jokinen, H. & Stenström, M-L. (toim.) *Oppilaitokset puntarissa. Kokemuksia ja pohdintoja oppilaitosten itsearvioinnista*. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tutkimuslaitos, 15-23.

Järvinen, A. & Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaakinen, J. 2004. Arvioinnin paikka. Arvioitsija intressien ristipaineessa. *Hallinnon tutkimus* 23,2,94-99.

Karjalainen, P. 2006, Prosesseja, vaikuttavuutta ja muutosmekanismeja. Teoksessa: Seppänen- Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) *Kehittämistyön risteyskäsiä*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kenway, M. & Reisenberger, A. 2001. *Self- Assessment and evelopment Planning for Adult and Community Learning Providers*. London: Learning and Skills Development Agency.

Kukko, M. & Yliniemi, T. 2005. Osaamisen ja tietämyksen hallinnalla kilpailukykyä suomalaisissa suuryrityksissä. Teoksessa Huovila, H. & Okkonen, J. (toim.) Asiantuntijatyön suorituskyky. E-Business Research Center. Research Reports 24. Tampere University Technology and University Tampere. Tampere: Cityoffset Oy, 53-66.

Kuokkanen, L, Leino, H & Roine, E. 2006. Laadun kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkiva Hoitotyö 4,4, 25-33.

Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa: valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä. 2006. Helsinki: Stakes.

Laamanen, K. 1995. Kohti huippusuorituksia: organisaation itsearviointi. Helsinki: Suomen laatu yhdistys.

Laukkanen, R. 2004. Arvioinnin kolme osallista. Hallinnon tutkimus 23,2, 69-72.

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ- keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere: Tampere University Press.

Luoma, M. 2001. Laatu lainvalvontaan. Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 12. Helsinki.

Mace, J. 2002. (toim.) Self-Assesment. Take a look at yourself. London: Learning and Skills Development Agency.

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Niskanen, J. 2004. EFQM, ISO 9001:2000, King's Fund sekä benchmarkingiin perustuva palvelurakennetauditointi. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 254. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. porvoo: WS Bokwell Oy.

Otala, M. 2000. Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto Oy.

Patton, M. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods . 3. Edition. London: Sage Publications.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Räkköläinen, M. 2005. Kontrollista luottamukseen – tilivelvollisuus arvioinnissa. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press, 71-100.

Salmela, A. 2004. Käännösalan laadunhallinnasta. Käännöstoimiston laadunhallintajärjestelmä. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Kieli ja käännöstieteiden laitos.

Senge, P.M. 1990. The fifth discipline, the art and practice of learning organisation. New York: Doubleday Dell.

Seppänen- Järvelä, R. 1999. Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Seppänen- Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. FinSoc arviointiraportteja. Helsinki: Stakes.

Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.

Suomen Standardisointiliitto SFS ry. 2005. ISO 9000 standardisarja. (Viitattu 11.9.2005) <http://www.sfs.fi/iso9000/>

Valtiovarainministeriö. (Viitattu 8.3.2009)

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/CAF_julkaisu_netti.pdf

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. (toim.)