

Tanja Koivisto

**LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN JA LAATUKÄSIKIRJAN TUOTTAMINEN
KOTIHOIDON YKSIKÖSSÄ**

LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN JA LAATUKÄSIKIRJAN TUOTTAMINEN KOTIHOIDON YKSIKÖSSÄ

Tanja Koivisto
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja
johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Koivisto Tanja

Opinnäytetyön nimi: Laadunhallinnan kehittäminen ja laatukäsikirjan tuottaminen kotihoidon yksikössä

Työn ohjaaja: Yliopettaja, YTT Siira Helena

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 88 (+ 12 liitesivua)

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa ja määritelmää tarkastelu näkökulmasta riippuen. Yleisimmin tavoitteet ja motiivit laadunhallintaan sekä laadun kehittämiseen liittyvät asiakastytyväisyyteen, kustannustehokkuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu laadunhallinta tukee organisaation toiminta-ajatuksen ja strategioiden toteutumista. Laatukäsikirja on kuvaus laadunhallintajärjestelmästä ja se auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena sekä palvelee käytännön apuvälineenä perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa.

Tämä opinnäytetyö on yksityisen kotihoidon yksikköön suunnattu kehittämistyö, joka toteutettiin vuosina 2013–2014. Kehittämistyön tavoitteena on laatutyön kehittäminen kotihoidossa yksikkötasolla siten, että se tukee yksikön toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista sekä organisaation strategisia tavoitteita, tuottaen samalla yhteistä osaamista sekä näkemystä laatutyöstä ja sen tavoitteista. Prosessin aikana tuotoksena on syntynyt kotihoidon yksikölle laatukäsikirja.

Kehittämistyössä on ollut mukana koko kotihoidon työyhteisö. Kehittämistyö on toteutettu toimintatutkimuksena, jolloin tutkimuksen tekijä on ollut mukana kehittämishankkeessa. Aihealueeseen perehtyminen sekä teoreettisen viitekehyksen jäsentäminen on toteutettu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla ja itse toiminnan osuuteen työyhteisössä on sovellettu kompetenssimenetelmää.

Henkilöstö on tämän kehittämisprosessin aikana onnistunut katsomaan omaa työtään uudesta näkökulmasta sekä ymmärrys oman työnsä merkityksestä kokonaisuuden kannalta on vahvistunut. Työyhteisö on oivaltanut, että paikoillaan ja vanhoissa työtavoissa pysymisellä ei saada laatutyötä tai kehittämistä vietyä eteenpäin. Työyhteisö koki myös laadunhallinnan kehittämisen ja kehittämisprosessin aikana nousseiden asioiden sekä työyhteisön mukaan ottamisen ja sitouttamisen laatutyöhön edistävän työssä jaksamista sekä työmotivaatiota. Prosessikuvausten laatiminen on vahvistanut työyhteisössä toiminnan kokonaisuuden sekä oman tehtävän ja roolin ymmärtämistä.

Kehittämistyön tuotoksena syntynyt yksikön laatukäsikirja tuo yksikön toiminnan perusteet näkyviksi sekä selkeyttää ja yhtenäistää yksikön toimintaa. Laatukäsikirja tulee toimimaan arjen työvälineenä sekä auttamaan uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Asiasanat: kotihoito, laatutyö, laatukäsikirjat, laadunhallinta, laatujohtaminen, prosessijohtaminen, prosessi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Development and Management of Health and Social Care

Author: Koivisto Tanja

Title of thesis: Development of quality management and producing a quality manual in a home care

Supervisor: Senior Principal Lecturer, Ph.D. (Social Sciences) Siira Helena

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015

Number of pages: 88
(+12 appendices)

The concept of quality has many different interpretations and definitions depending from the point of view. The most common objectives and motives concerning the quality of management as well as its development, are related to customer satisfaction, cost-effectiveness and well-being of employees. Well planned and executed quality of management supports the execution of (business) idea and strategic planning in organisation. The quality manual is a description from quality management system and it helps to understand organisation's actions in whole and serves as a tool in orienting and at work itself.

This thesis is a development which is directed to private home care and it was executed between 2013 and 2014. Aim is the quality of the work of the development of home care at the unit level, so that it supports the unit's activities and objectives, as well as the organization's strategic goals, while providing a common knowledge base, as well as view the quality of the work and its goals. During the process output was born in the home care unit of a quality manual.

The whole work community of home care unit has been involved in this development. It has been carried out as an action research and the author of the study has been involved in it. The orientation into topic and the theoretic analysing of the frame of reference has been executed with systematic review of the literature and into the parts of operation's action at work community has been applied the method of competence.

During this development personnel has managed to look their own work from another perspective and their understanding how important their work as a part of a whole picture is, has increased. The work community has realized that holding onto old ways to work, does not increase the quality or the development of work any further. The work community also experienced that improving the management of quality and the things that rose during that process, as well as taking the whole work community to be part of the process and making them to commit to quality work, was boosting both the coping and the motivation at their work. Writing out the descriptions of processes has increased the work community's total function as well as understanding of every employee's own task and role.

The quality manual, which came out of as a result of this development, will bring the operation criteria visible, as well as to clarify and standardize the unit's operations. It will operate as a tool in everyday functions as well as personnel's orientation.

Keywords: Home Care, nursing, Quality Assurance; Health Care, total quality management, Process Assessment (Health Care)

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 LAADUN KEHITTÄMINEN KOTIHOIDOSSA	10
2.1 Kotihoito.....	12
2.2 Laatu	14
2.3 Laatu kotihoidossa.....	16
2.4 Laadunhallinta	18
2.4.1 Prosessien hallinta.....	20
2.4.2 Toiminnan arviointi ja jatkuva parantaminen	22
2.5 Laadunkehittämissuunnitelmat	23
2.5.1 Tunnettujen laatugurujen laatusuunnitelmat	23
2.5.2 Kotien palvelun laadun mallit	29
2.5.3 Laadunpalkintomallit ja laadustandardit	33
3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	42
4 TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ	43
4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	45
4.2 Kompetenssi – menetelmä	47
5 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN	50
5.1 Toimintaympäristön kuvaus	52
5.2 Kehittämistyön aiheen valinta ja suunnittelu	52
5.3 Laaduntyön määrittely teoreettisista lähtökohdista	53
5.4 Laadunpoliittisten linjausten määrittely konserni- ja yksikötasolla.....	54
5.5 Palveluprosessikuvausten tekeminen.....	61
5.6 Laadunkäsikirjan tekeminen	62
6 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI	65
6.1 Kehittämistyön prosessiarviointi	67
6.2 Kehittämistyön tulosten arviointi	72
6.3 Kehittämistyön vaikuttavuuteen liittyvä arviointi.....	73
6.4 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	74
6.5 Kehittämisehdotukset	80
LÄHTEET	81
LIITTEET	88

1 JOHDANTO

Palveluiden laatu ja laadun kehittäminen ovat olleet keskeisiä kehittämiskohteita viime vuosina niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Käsitteenä laadulla on monta erilaista tulkintaa ja määritelmää tarkastelunäkökulmasta riippuen, mutta yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä organisaation kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla.

Yhteinen käsitys siitä, mitä laadulla kussakin organisaatiossa ja työssä tarkoitetaan, nousee organisaation toiminnan perustan pohjalta. Organisaation toiminnan perusta määritellään mission, arvojen ja laatupolitiikan pohjalle, jotka perustuvat muun muassa perustehtävän määrittämiseen ja asiakasvaatimusten selvittämiseen. Laatuajattelun keskeisiin piirteisiin kuuluvatkin oman työn ja palvelujen tekeminen näkyväksi niin asiakkaille, yhteistyökumppaneille kuin itsellekin. (Lecklin 2006, 35,-38; Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Sainio 2001, 23.)

Toiminnan ja palveluiden parantaminen voidaan asettaa tavoitteeksi monesta eri syystä, ne voivat olla ulkoisia tai sisäisiä motiiveja. Ulkoiset motiivit ovat sellaisia, jotka usein syntyvät valtakunnallisista ja omaa toimialaa koskevista suosituksista, oman toimialan kehityksestä, palveluja käyttävien asiakkaiden odotuksista ja vaatimuksista, tärkeimpien rahoittajien tai ostajien vaatimuksista tai viranomaisten ja lainsäädännön vaatimuksista. Sisäiset motiivit liittyvät organisaatioon ja siellä toimiviin ammattilaisiin, jolloin motiivit voivat olla esimerkiksi tarve kehittää johtamisjärjestelmää ja johtamiskäytäntöjä, tunnistettu tai ennakoitavissa oleva muutos, jonka toteuttamiselle halutaan työkaluja, tarve kehittää työtapaa, henkilökunnan halu kehittää omaa työtään ja toimintaansa, tunnistetut ongelmat esimerkiksi työprosesseissa, asiakaspalvelussa ja henkilöstön jaksamisessa tai halu oppia muilta organisaatioissa ja sen ulkopuolella. (Holma ym. 2001, 17).

Tärkein syy laadun kehittämistyölle kuitenkin on yleensä asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Toinen tärkeä syy on toiminnan selkiyttäminen ja kolmas syy on oman henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen. (Pesonen 2007, 15–16.) Paineita toiminnan kehittämiseen voi syntyä myös toimintaympäristön muutoksista ja teknologian kehityksestä (Holma ym. 2001, 41).

Laatutyössä keskeinen tavoite on prosessien hallinta ja laatutyö perustuu prosessien hallintaan. Laadun arvioinnin ja parantamisen yhteydessä tulisi miettiä, miten sujuvasti sekä millaisessa il-

mapiirissä asiakas saa palvelunsa ja mitä mahdollisuuksia hänellä on itse osallistua ja vaikuttaa palveluprosessiinsa. Prosessien hallinnan edellytyksenä on tunnistaa asiakkaiden kannalta kun-
nossa oltavat hoito- ja palveluprosessit. (Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 82–83.)

Kotihoidon laatu ymmärretään kuitenkin usein asiakkaan hyväksi elämän laaduksi, ei niinkään toimiviksi ja sujuviksi palveluprosesseiksi. Kotihoidon palveluprosessit on suunniteltu asiakasta varten eli vastaamaan asiakkaiden palveluiden ja hoidon tarpeita. Oikein kohdennetut sekä sujuvat palveluprosessit vaikuttavat positiivisesti jokaiseen laaduntekijään. Tästä syystä laadunhallinnan menetelmiä pitäisi kehittää työyhteisöissä. Laadunhallinnan menetelmien avulla voidaan jä-
mäköittää ja luoda tavoitteellisuutta organisaation toiminnan sisältöihin sekä selkiyttää ja vahvis-
taa henkilöstön työnhallintaa. Laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan myös ottaa yksikön toi-
mintakokonaisuus hallintaan.

Asiakkaiden tyytyväisyyden takaavat siis sujuvat toimintaprosessit. Tämän lisäksi tarvitaan hyvin-
voiva ja motivoitunut henkilöstö. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö saadaan hyvällä johtami-
sella sekä antamalla henkilöstölle mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan ja työtään osallistuvalla
tavalla. Oman työn arviointi ja kehittäminen antavat mahdollisuuden työyhteisölle tarkastella yksi-
kön toimintaa uudesta näkökulmasta ja parhaimmillaan se antaa ideoita uusista toimintatavoista
asiakkaan hyväksi.

Tavoitteellisuuden ja laadun yhteinen sopiminen sekä kehittäminen edellyttävät kuitenkin johta-
mista. Laatu voi jäädä henkilöstölle ulkoiseksi asiaksi, jos se kuitataan pelkästään toiminnan mit-
taamisella tai laatujärjestelmällä. Laatua tulisi tarkastella yhteistoiminnallisena, johdettuna ja uu-
delleen muotoutuvana henkilöstön oppimisprosessina ja sen johtamisena. Laatutyö on turhaa, jos
henkilöstö ja johto eivät sitoudu siihen. Johtaminen on perusta, joka antaa painopisteet ja suun-
nan henkilöstön laatutyölle sekä kannustaa siihen operatiivisen johtajuuden tasolla. (Lämsä &
Turjanmaa 2007, 2-5.)

Laatutyö antaa työntekijälle ja työyhteisölle mahdollisuuden tarkastella omaa ja koko työyhteisön
toimintaa uusista näkökulmista. Se antaa tilaisuuden oppia omasta työstä, tunnistaa kehittämis-
tarpeita ja oppia muiden hyvistä käytänteistä. Parhaimmillaan laatutyö voi antaa ryhtiä työlle sekä
vahvistaa työntekijöiden ammatti-identiteettiä. Laatutyö on oppimis- ja kehittymisprosessi, joka voi
alkaa vähitellen ja edetä työyhteisössä tarpeiden mukaisesti. (Ikonen 2013, 58.)

Laatutyön kehittäminen vaatii laatu- ja arvokeskustelua työyksiköissä ja -yhteisöissä. Organisaatiolla on yleensä arvot, periaatteet ja laatu politiikka määriteltyinä ja keskeistä onkin työyhteisössä keskustella, miten organisaation arvot näkyvät toiminnassa ja millä tavoin pystytään toteuttamaan organisaation laatu politiikkaa toimintayksiköissä ja työyhteisöissä. Selkeät ja määritellyt arvot ovat menestyksellään ja järjestelmällisen laatutyön edellytys. Arvokeskustelu ja laatu politiikasta sopiminen luovat yhteisen suunnan ja linjan laatutyölle sekä täsmentävät laatutyön tavoitteita. Lämsä & Turjanmaan (2007, 5.) mukaan laatu sekä sen kehittäminen ovat joka päiväistä toimintaa, joka sisältää parhaillaan kyvyn kyseenalaistaa aikaisempia ajattelu- ja toimintatapoja. Laatu ei synny määrällisiä tavoitteita ja tuloksia yksipuolisesti korostamalla vaan yhteistyöllä ja kriittisellä otteella.

Laatukäsikirja on organisaation laatu politiikkaan nojautuvan laatu järjestelmän yleinen kirjallinen kuvaus, jossa kuvataan organisaatio, vastuut ja valtuudet sekä resurssit ja laatu järjestelmämenettelyt eli menettelytavat joilla toteutetaan laatu politiikkaa ja – järjestelmää. Hyvän pohjan laatukäsikirjalle muodostavat muun muassa organisaation perehdytyskansiot ja – oppaat. (Outinen ym. 1999, 137–138.)

Laatukäsikirjaan liittyy yhteisiä sekä toimintokohtaisia toimintaohjeita, työohjeita ja laatu tiedostoja, jotka voidaan kuvata joko laatukäsikirjassa tai erillisinä dokumentteina esimerkiksi perehdytysoppaassa, joihin viitataan laatukäsikirjassa. Laatukäsikirjan rungon usein muodostavat prosessikuvaukset ja sosiaali- ja terveydenhuollossa ne voivat olla esimerkiksi erilaisten asiakasryhmien palvelujen tuottamisen prosessikuvauksia. (Outinen ym. 1999, 138.)

Laatua ei voi kehittää ilman arviointia ja arviointiin perustuvaa parantamista. Arviointi tarjoaa mahdollisuuden pohtia ja analysoida niin omaa työtään kuin organisaationkin toimintaa. Arvioinnin painotus on sen mukaan, mikä taho sitä hyödyntää. Arvioinnista oppiminen lisää ymmärrystä ja rohkeutta tehdä toimintaa entistä läpinäkyvämmäksi sekä auttaa näkemään selkeämmin oman ja muiden roolit työyhteisössä ja palveluprosesseissa. Parhaimmillaan arviointi voi myös synnyttää oivalluksen uudesta tavasta toimia. (Holma ym. 2001, 50; Ikonen 2013, 58.)

Keto & Malinen (2007, 2) mainitsevat Laamasen näkemyksen itsearvioinnista, jonka mukaan itsearviointi ei ole erillinen toimenpide vaan kiinteä osa organisaation toiminnan suunnittelua, sen perusteella esiin nousevat kehittämiskohteet johtavat kehittämistoimenpiteisiin ja itsearviointiin osallistuvat ”oikeat” henkilöt, joilla on aikaa sekä osaamista itsearvioinnin toteuttamiseen. Outinen

ynnä muiden (1999, 38) mukaan itsearviointi tarkoittaa laadun arviointitapaa, jossa palvelun tuottaja arvioi järjestelmällisesti omaa työskentelyään ja työnsä tuloksia. Itsearviointia voi tehdä niin organisaatio kuin työyksikkö ja yksittäinen työntekijä. Itsearviointi on kuitenkin osa muuta arviointia, johon sisältyy esimerkiksi asiakasarviointia sekä kolmannen osapuolen arviointia eli auditointia. Kaikki arviointi tarvitsee kuitenkin arviointiperusteet, kriteerit, joihin nojautuen voidaan tehdä johtopäätöksiä omasta toiminnasta. (Outinen ym. 1999, 38- 41.)

Tämä opinnäytetyö on yksityisen kotihoidon yksikön kehittämis- ja oppimisprosessi toimintatutkimuksen avulla laatutyön kehittämiseen prosessikuvausten ja laatukäsikirjan tuottamisen kautta. Työyhteisön jäsenet ovat prosessin aikana tehneet oman työnsä näkyväksi kuvaamalla keskeisimmät prosessit, vahvistaneet yhteistä näkemystään yksikön toimintakokonaisuudesta ja omasta osuudestaan osana toimintaprosessia sekä sopineet yhteisesti millä tekijöillä heidän yksikkönsä tuottaa laadukkaita kotihoidon palveluja tukien samalla organisaation strategisia ja laadullisia tavoitteita.

2 LAADUN KEHITTÄMINEN KOTIHOIDOSSA

Suomen perustuslain (11.6.1999/731) 25 §:n mukaan julkisen vallan on turvattava perus- ja ihmisoikeuksien toteutuminen. Näistä oikeuksista palveluiden laatusuositusten sisältöön vaikuttavat erityisesti oikeudet yhdenvertaisuuteen (6 §) ja sosiaaliturvaan (19 §), kuten välttämättömään huolenpitoon ja riittäviin sosiaali- ja terveyspalveluihin.

Ikääntyneiden palveluja linjaavat useat sosiaali- ja terveystalittiset asiakirjat, joiden keskeisinä tavoitteina ovat ikääntyneiden toimintakyvyn ylläpitäminen, kotona asumisen tukeminen ja avopalvelujen ensisijaisuus sekä riittävien ja oikea-aikaisten sosiaali- ja terveyspalvelujen turvaaminen. 2000-luvulla sisällöissä on korostunut ikäihmisten toimintakyvyn edistämiseen ja ehkäisevien, etsivien ja kuntouttavien palveluiden kehittäminen ja aktiivinen osallistuminen sekä laadulliset tavoitteet. (Voutilainen, Kauppinen, Heinola, Finnet-Soveri, Sinevo, Kattainen, Topo & Andersson 2007, 154–155.)

Ensimmäinen valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnasta valmistui vuonna 1995, joka koski niin julkisia kuin yksityisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Ensimmäisen suosituksen peruslinjaukset olivat asiakkaan aseman korostaminen, tiedolla ohjaaminen, laatutyön käynnistyminen työyhteisöissä sekä vapaus valita omat laadunhallinnan menetelmät ja lähestymistavat. Valtioneuvoston kannanotto julkisten palvelujen laadun kehittämiseen sisältyi hallintopolitiikan suuntalinjoja määrittelevään periaatepäätökseen vuonna 1998. Tätä ennen valmistui laajapohjaisella yhteistyöllä julkisten palvelujen laatustrategia. (Lehto, Taipale & Alanen 1999, 3.)

Sosiaali- ja terveysministeriö ja kuntaliitto antoivat ensimmäisen iäkkäiden ihmisten palvelujen kehittämistä koskevan laatusuosituksen vuonna 2001. Laatusuositusta on uudistettu vuosina 2008 ja 2013. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 3.) Ikääntyneen väestön hyvinvointia ja iäkkäiden henkilöiden sosiaali- ja terveyspalvelujen saantia on haluttu turvata myös lainsäädännöllä. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (980/2012) tuli voimaan 1.7.2013 ja suurinta osaa pykälistä alettiin soveltaa heti lain tultua voimaan, osaa 1.1.2014 ja loppuja 1.1.2015 alkaen.

Tämän niin sanotun ”vanhuspalvelulain” tarkoituksena on tukea ikääntyneen väestön hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista, parantaa ikääntyneen väestön mahdollisuutta osallistua elinoloihinsa vaikuttavien päätösten valmisteluun ja tarvitsemiensa palvelujen kehittämiseen, parantaa iäkkään henkilön mahdollisuutta saada laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluja tarpeittensa mukaisesti ja riittävän ajoissa sekä vahvistaa iäkkään henkilön mahdollisuutta vaikuttaa palveluidensa sisältöön ja toimintatapaan (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012, 1§).

Laissa on otettu kantaa myös palvelujen laadun varmistamiseen annettavan hoidon ja huolenpidon, henkilöstön määrän ja osaamisen, toimitilojen, johtamisen, yksikön omavalvonnan sekä viranomaisvalvonnan näkökulmista. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 980/2012, 4 luku). Vuonna 2013 uudistetun iäkkäiden ihmisten palvelujen kehittämistä koskevan laatusuosituksen tarkoituksena onkin tukea ikääntyvän väestön toimintakyvyn edistämistä sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain toimeenpanoa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 3).

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen valvonnassa korostuu palveluntuottajien oma vastuu toiminnan asianmukaisuudesta ja tuottamiensa palvelujen laadusta. Vanhuspalvelulaissa säädettiin myös julkisille palvelujen tuottajille velvollisuus ottaa käyttöön omavalvonta vuoden 2015 alussa. Vastaava velvollisuus on ollut yksityisillä sosiaalipalvelun tuottajilla jo vuodesta 2012, jolloin sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto antoi omavalvontasuunnitelman sisältöä, laatimista ja seuranta koskevan määräyksen. (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2015, omavalvonta sosiaalipalveluissa, viitattu 31.1.2015.)

Omavalvontasuunnitelmalla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla palvelujen tuottajat itse valvovat toimintaansa, sen laatua, henkilökunnan toimintaa sekä tuottamia palveluja. Omavalvonnan asiakirjoja muodostuu toiminta- ja menettelyohjeista, joita laaditaan yhtenäisen käytännön toteuttamiseksi kaikissa palveluketjun vaiheissa. Omavalvonnan avulla organisaatiolla on mahdollisuus kehittää ja seurata palvelujen laatua toimintayksiköiden päivittäisessä työssä. Omavalvonnan perusideana on toimintayksikölle laadittu kirjallinen suunnitelma, jonka avulla asiakkaan palveluissa esiintyvät epäkohdat ja palvelun onnistumisen kannalta epävarmat ja riskiä aiheuttavat tilanteet kyetään tunnistamaan, ehkäisemään ja korjaamaan nopeasti. Omavalvontasuunnitelmassa sovitetaan menettelytavat toiminnassa havaittujen riskien, vaaratilanteiden ja laadullisten puutteiden ennaltaehkäisemiseksi ja korjaamiseksi sekä terveydenhuollon ammattihenkilöiden ammatillisen

osaamisen varmistamiseksi. Omavalvonta perustuu toimintayksikössä toteutettavaan riskinhallintaan, jossa palveluprosesseja arvioidaan laadun ja asiakasturvallisuuden näkökulmista. Tarkoituksena on ennaltaehkäistä riskien toteutuminen sekä reagoida havaittuihin kriittisiin työvaiheisiin tai kehittämistä vaativiin asioihin suunnitelmallisesti ja nopeasti. (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2012, 4; Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2015, omavalvonta sosiaalipalveluissa, viitattu 31.1.2015.)

Omavalvonnan tarkoituksena on varmistaa potilaan oikeus turvalliseen ja laadukkaaseen terveydenhuoltoon sekä terveydenhuollon asianmukaisten toimintaperiaatteiden toteutuminen. Omavalvonnalla on tärkeä merkitys osana toiminnan ennakkovalvontaa. Mahdolliset epäkohdat tulisi kyetä ehkäisemään ja korjaamaan palveluorganisaatiossa. Palvelujen tuottajan on koko toiminnan ajan täytettävä laissa säädetyt toimintaedellytykset ja tästä johtuen sen on jatkuvasti arvioitava omia toimintaedellytyksiään ja pidettävä omavalvontasuunnitelma ajan tasaisena. (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2012, 4.)

2.1 Kotihoito

Kotona asuminen on ikäihmiselle tärkeää ja valtaosa ikääntyneistä haluaa asua kotonaan niin pitkään kuin se vain on mahdollista. Kotona on oma rauha ja mahdollisuus tehdä päivittäisiä askareita omaan tahtiinsa. Kotona asumiseen liittyy vapauden ohella myös kokemus itsemääräämisoikeuden toteutumisesta sekä elämänhallinnan tunteesta. Ikääntyneen väestön elämänlaadun kannalta keskeisin asumisen paikka onkin oma koti, joka tukee itsemääräämisoikeutta, osallisuutta ja mielekästä tekemistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 21).

Euroopan sosiaalisen peruskirjan 23 artiklan mukaisesti Suomi on sitoutunut antamaan mahdollisuuden ikääntyneille henkilöille valita vapaasti elämäntapansa ja viettää itsenäistä elämää tutussa ympäristössään, niin kauan kuin he itse haluavat ja ovat siihen kykeneviä muun muassa huolehtimalla heidän tarpeitaan vastaavien asuntojen sekä riittävien tukipalvelujen saannilla. Sosiaali- ja terveysministeriön laatimassa ikäihmisten palvelujen laatusuosituksissa onkin tavoitteena palvelujärjestelmän kehittäminen niin, että pääpaino on ympärivuorokauden kotona asumista mahdollistavissa ja tukevissa palveluissa. Painopisteenä on kotihoidon kehittäminen ja pitkäaikaisen laitoshoidon vähentäminen sekä asiakkaan valinnanvapauden lisääminen esimerkiksi palvelusetelin turvin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 25, 29.)

Suurin osa iäkkäistä asuu omassa kodissaan, jonka he ovat valinneet vanhuutensa asumispai-
kaksi ja vuonna 2011 lähes 90 % yli 75- vuotiaista asui kotona (Sosiaali- ja terveysministeriö
2013, 21). Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja ter-
veyspalveluista (980/2012) 13 § ja 14 § linjaavat pitkäaikaisen hoidon toteuttamisen periaatteet
siten, että palvelu toteutetaan ensisijaisesti kotiin annettavilla ja muilla sosiaali- ja terveydenhuol-
lon avopalveluilla.

Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa (2013) on asetettu valtakunnalliseksi tavoitteeksi, että
vuoteen 2012 mennessä 75 vuotta täyttäneistä 13–14% saa säännöllisen kotihoidon palveluja
(asiakas saa kotihoidon palvelua vähintään kerran viikossa). Tilastot kuitenkin osoittavat, että
säännöllisen kotihoidon kattavuus on pysynyt muuttumattomana lähes koko 2000-luvun. Vuonna
2013 säännöllisen kotihoidon piirissä 75 vuotta täyttäneistä oli noin 12 %. (Terveyden ja hyvin-
voinnin laitos 2015, viitattu 22.2.2015.)

Ikäihmisten hoito- ja palvelujärjestelmän keskeinen tavoite on tukea kotona asumista ja monipuol-
linen kotihoidon palvelujärjestelmä mahdollistaa huonokuntoisenkin asiakkaan hoidon kotona. Ko-
tihoidolla pyritään turvaamaan ikääntyneiden elämänlaatua mahdollistamalla normaalia ja itse-
näistä elämää. (Ronkainen & Ahonen & Backman & Paasivaara 2002, 100.)

Kotihoito käsitteenä on Suomessa omaksuttu 1990- luvulla kotipalvelun ja kotisairaanhoidon in-
tegraatiokehityksen myötä. Sillä tarkoitetaan toimintaa, jossa kotipalvelu ja kotisairaanhoido on
yhdistetty yhdeksi palvelumuodoksi. (Ronkainen ym. 2002, 100: Heinola 2007, 11: Ikonen 2013,
16). Kotihoito muodostuu sosiaalihuoltolain (710/1982) 20 §:n ja sosiaalihuoltoasetuksen
(607/1983) 9 §:n mukaisista kotipalveluista sekä kansanterveyslain (66/1972) 14 §:n 1 momentin
2 kohtaan sisältyvästä kotisairaanhoidosta. Sen sisältöön siis kuuluvat kotipalvelu, kotona tapah-
tuva sairaanhoito ja terveydenhuollon ehkäisevä työ sekä tukipalvelut, kuten ateria-, vaatehuolto-,
kylvety-, siivous-, kuljetus-, saattaja- sekä sosiaalista kanssakäymistä edistäviä palveluita. Koti-
hoito on siis kotipalvelujen, tukipalvelujen sekä sairaanhoitopalvelujen kokonaisuus, joilla auteta-
taan ja tuetaan tilapäisesti tai pysyvästi toimintakyvyltään alentuneiden asiakkaiden kotona selviy-
tymistä. Kotihoidon tavoitteena on edistää turvallista kotona asumista mahdollisimman pitkään
toimintakykyä ja elämänhallintaa tukien. (Ronkainen ym. 2002, 100: Ikonen 2013, 15,18.)

Kotihoidon perusta on kotipalvelu, joka on sosiaalihuoltolakiin perustuvaa palvelua. Se on tarkoi-
tettu henkilöille, jotka tarvitsevat henkilökohtaista hoivaa ja huolenpitoa voidakseen asua kotona.

Kotipalvelun tavoitteina ovat ikääntyneen itsenäisen elämän ja suoriutumisen tukeminen, fyysisen ja sosiaalisen turvallisuuden tunteen tuottaminen sekä psyykkisen hyvinvoinnin edistäminen. Kotihoidossa asiakas on aina työn keskipiste sekä oman elämäntilanteensa ja elinpiirinsä asiantuntija. Työ onkin ihmissuhdetyötä, jonka eettisenä perustana ovat asiakkaan kunnioitus ja itsemääräämisoikeus. (Ronkainen ym. 2002, 102; Luoma & Kattainen 2007, 18.)

Kotihoidon työ perustuu kuntouttavaan työotteeseen huomioiden asiakkaan voimavarat. Palvelu suunnitellaan asiakkaan yksilöllisten tarpeiden sekä voimavarojen pohjalta ja palveluntarvetta arvioidaan säännöllisesti. (Ronkainen ym. 2002, 101, 103.)

Kotihoitopalvelujen saanti perustuu tarveperiaatteeseen eli palveluja tarjotaan niitä eniten tarvitseville. Kunnat ovat laatineet palveluntarpeen arvioinnille kotihoidon saantikriteerit. Kotihoidon kriteereiden on tarkoitus selkiyttää palvelujen kohdentamista. Palvelujen järjestämisen lähtökohtana mainitaan usein asiakkaiden tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu. Kokonaiskuvan asiakkaan palveluntarpeesta antaa asiakkaan kokonaistilanteen arviointi yhdessä kriteereiden tarkastelun kanssa. (Ikonen 2013, 28.)

Kotihoidon suurin asiakasryhmä on pitkäaikaissairauksia potevat ikääntyneet asiakkaat, mutta kotihoidon piirissä on myös muun muassa psykiatrisia, päihdeongelmaisia ja vammautuneita ihmisiä. Asiakkaalla voi siis olla fyysisen toimintakyvyn vajavuuden lisäksi esimerkiksi päihde- ja mielenterveysongelmia tai muistihäiriöitä. Nämä asettavat uusia haasteita ja monipuolisia ammattitaitovaatimuksia kotihoidon henkilöstölle. (Ronkainen ym. 2002, 102; Luoma & Kattainen 2007, 18; Ikonen 2013, 42.)

2.2 Laatu

Laatuajattelu on peräisin yksityiseltä sektorilta ja ensimmäiset sovelluskohteet ovat olleet teollisuudessa. Myöhemmin laatuajattelu on levinnyt muillekin toimialoille ja ajattelua on kehitetty uusien kohdealueiden omaksumisen myötä. Suomessa laadun merkitystä julkisella sektorilla alettiin painottaa erityisen voimakkaasti 1990-luvulla. Jo 1980-luvun alussa oli ollut ns. laatuپیritoimintaa ja 1980-luvun loppupuolella palvelun laatua pyrittiin vahvasti parantamaan. Tuolloin kehittämistyössä ei kuitenkaan käytetty sanaa "laatu" vaan puhuttiin palvelun kehittämisestä ja myös kehittämistyön keinot sekä päämäärät olivat toisenlaiset. Varsinaista laatuajattelua yritettiin juurruttaa Suomen julkisen hallinnon toimintaan vasta 1990-luvulla. (Oulasvirta 2007, 14.)

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa ja määritelmää tarkastelunäkökulmasta riippuen. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Toisaalta laatu tarkoittaa myös sitä, että tuotteet ja palvelut soveltuvat käyttötarkoitukseen. (Holma 2003, 17; Lecklin 2006, 18; Pesonen 2007, 35–37; Voutilainen 2007, 13; Laamanen & Tinnilä 2009, 25.)

Laadun määrittely laadunjohtamisen näkökulmasta ei myöskään ole yksinkertaista, sillä kyseessä on filosofisesti hyvin moniulotteinen käsite. Voidaan puhua *tuotekeskeisestä*, *toimintakeskeisestä*, *asiakaskeskeisestä* ja *arvokeskeisestä* laadusta. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 25.)

Yksilötasolla laatu voi merkitä yhdelle yhtä ja toiselle toista, se voi olla hankala määritellä, mutta sen puuttumisen huomaa. *Subjekttiivinen laatu* liittyy yksilön kokemukseen laadusta ja *objektiivinen laatu* on yleisluonteisempaa, mitattavissa tai yleisesti verrattavissa olevaa. (Hannukainen ym. 2006, 26.)

Toimintakeskeiseen laatukäsitteeseen sisältyy ajatus yhdenmukaisuudesta tuotevaatimusten kanssa. Yhdenmukaisuuden ja luotettavuuden kehittäminen tähtää virheiden minimoinnin ja vaihtelun hallinnan avulla erinomaiseen prosessin laaduntuottokykyyn ja tuottavuuden edistämiseen. (Hannukainen ym. 2006, 26.)

Asiakaskeskeinen laatukäsite liittyy asiakkaan odotusten täyttämiseen ja vaatii erityistä panostusta markkinoiden ja asiakastarpeiden ymmärtämiseen. Se on myös keskeinen osa modernia laadunjohtamista tai erinomaisuuden tavoittelua koko liiketoiminnassa. Asiakaskeskeisyydellä tähdätään menekin edistämisen kautta liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuun. (Hannukainen ym. 2006, 26.)

Tuotteen laatua ja perusluotettavuutta ei voi väheksyä, olipa laadun määrittely mitä tahansa. Tuotteen tasaisen laadun sekä kustannustehokkaan toteutuksen takaa toiminnan korkea laatu. Hannukainen ym. (2006, 26- 27) viittaavat Kanoon, joka jakaa tuotteen tai palvelun käsitteen *pakollisiin ja haluttaviin laatutekijöihin sekä peruslaatutekijöihin*.

Pakolliset laatutekijät eivät sinänsä lisää asiakkaan tyytyväisyyttä, vaan ne koetaan itsestäänselvyyksiksi, jotka huonosti toteutettuina aiheuttavat tyytymättömyyttä. *Haluttavat laatutekijät* sen sijaan lisäävät tyytyväisyyttä ja ovat asiakaskeskeisen laatukäsitteen keskeinen osa. Haluttavat laatutekijät ovat usein yllättäviä ja innovatiivisia tuotteen tai palvelun piirteitä, joita asiakas ei ole odottanut. *Peruslaatutekijöistä* ostajat ovat jo ostopäätöstään tehdessä tietoisia. Erinomaisesti toteutetut, haluttavat peruslaatutekijät lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Hyvän brändin omaavassa tuotteessa siedetään myös hieman tuotevirheitä, mikäli siinä on haluttuja laatutekijöitä. (Hannukainen ym. 2006, 27–28.)

Palvelun laatu sen sijaan on hetkeen sidottu kokemus, ainutkertainen ja ainutlaatuinen tapahtuma, minkä korjaaminen jälkeenpäin tai varastointi on mahdotonta. Palvelu on luonnollisesti myös vuorovaikutteinen tapahtuma. Siinä on kysymys ihmisten kohtaamisesta, jolloin palveluiden spesifointi on vaikeampaa kuin tavaratuotteiden määrittely. *Palvelun laadun tekijöitä* ovat palvelun antajan kompetenssit ja ammattitaito, palvelun toteuttaminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, palvelun saatavuus sekä asiakkaan vaivannäön minimointi. (Hannukainen ym. 2006, 29–30.)

Useimmissa yrityksissä laatu määritellään pitkälti asiakaslähtöisesti eli *laatu on yhtä kuin asiakastyytyväisyys*. Asiakaskeskeinen laatu perustuu asiakkaan kokemukseen tuotteen tai palvelun laadusta. Usein yritykset myös määrittelevät laadun erinomaisuudeksi, jolla viitataan tuottavaan, tehokkaaseen toimintaan ja erinomaisiin, markkinoilla menestyviin tuotteisiin tai palveluihin ja lopulta erinomaisiin liiketoiminnallisiin tuloksiin. (Hannukainen ym. 2006, 30.)

Organisaation johto suuntaa ja määrittelee laadun yhdessä henkilöstön kanssa eri tahojen vaatimusten ja odotusten pohjalta. Myös organisaatiokulttuuri on yhteydessä siihen, miten laatu käsitellään. Laatu sovitaan yhteiseksi, näkyväksi ja tavoitteelliseksi sekä jatkuvasti kehittyväksi huomioiden toiminnan tulevaisuus. (Lämsä & Turjanmaa 2007, 2.)

2.3 Laatu kotihoidossa

Kotihoidon laatua linjataan lakien, asetusten, valtakunnallisten tavoite- ja toimintaohjelmien, suositusten ja muiden vastaavien sosiaali- ja terveystieteiden asiakirjojen avulla. Terveystieteiden lain (1326/2010) mukaan terveydenhuollon toiminnan on perustuttava näyttöön sekä hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Toiminnan on oltava laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua. Laadukas kotihoito on asiakaslähtöistä, palvelutarpeen arviointiin perustuvaa, tavoitteellista,

säännöllisesti arvioitua ja kirjallisen palvelusuunnitelman ohjaamaa, perustuu toimintakykyä ja kuntoutumista edistävään toimintaan, toteutuu yhteistyössä asiakkaan, hänen läheistensä ja eri palveluntuottajien ohjaamana sekä hyödyntää olemassa olevaa tutkimustietoa ja hyviä käytänteitä. (Ikonen 57–58; Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2012, 14.)

Laadukkaan kotihoidon edellytyksenä on, että kotihoitotoiminnalle on asetettu määrällisten tavoitteiden lisäksi myös laadulliset tavoitteet, sillä laadulliset tavoitteet suuntaavat kotihoidon palvelujen tarjontaa. Kotona asuvan asiakkaan näkökulmasta katsottuna on merkityksellistä, onko kotihoidon laadullisena tavoitteena asiakkaiden kokonaisvaltaisen toimintakyvyn, voimavarojen ja elämänlaadun tukeminen vai ainoastaan fyysisiin tarpeisiin vastaaminen. (Heinola & Luoma 2007, 36.)

Laatu kotihoidossa tarkoittaa kotihoidon kykyä vastata järjestelmällisesti asiakkaiden tarkoituksenmukaisesti arvioituihin palveluntarpeisiin vaikuttavasti, säännösten mukaan ja kustannustehokkaasti. Laadukas palvelu ylläpitää tai parantaa asiakkaan toimintakykyä ja lisää terveyshyötyä, mutta turvaa myös hyvän hoidon elämän loppuvaiheessa. Hyvälaatuinen palvelu on vaikuttavaa ja turvallista, asiakaslähtöistä ja asiakkaan tarpeisiin vastaavaa sekä hyvin koordinoitua. Laadun arviointikohteet voidaan määrittää prosessi- ja rakennetekijöihin sekä lopputuloksiin. Kotihoidon laadussa edellä mainittuja tekijöitä voidaan arvioida asiakkaan, ammattilaisten ja johtamisen laadun näkökulmasta. (Heinola 2007, 98–99; Ikonen 2013, 58–59; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 10.)

Laadun rakennetekijät luovat toiminnalle edellytykset. Näitä ovat esimerkiksi kotihoidon henkilöstön määrä ja osaaminen, johtamis- ja tiedonjakokäytännöt sekä tiedonvaihto. Prosessitekijöihin sisältyy koko toimintaprosessi, joka alkaa asiakkaan saapuessa kotihoidon palvelujen piiriin ja päättyy asiakkaan palveluntarpeen loppuessa. Prosessia arvioidaan kiinnittämällä huomio siihen, takaako kotihoidon toiminta laadukkaan ja vaikuttavan palvelun asiakkaalle. Lopputulosten arviointi viittaa palvelun vaikutuksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen asiakkaan, henkilöstön ja organisaation näkökulmista. Kotihoidon rakenteellisia laatutekijöitä voidaan arvioida tarkastelemalla kotihoidon suunnitelmallisuutta, henkilöstötekijöitä ja sosiaali- ja terveystoimen välisen yhteistyön rakennetekijöitä. (Heinola 2007, 98–100; Ikonen 2013, 59.)

Kotihoidon suunnitelmallisuus ilmenee muun muassa siten, että kotihoidon kehittämistä ohjaavat vanhuuspolitiinen strategia ja palvelurakenteen kehittämisohjelma sekä kotihoidolle on asetettu

kattavuus- ja laatutavoitteet. Suunnitelmallisuutta on myös se, että kotihoitoyksiköllä on käytössään suunnittelun ja laadunhallinnan järjestelmä sekä suunnittelu perustuu kerättyyn tietoperustaan. (Heinola 2007, 98.)

Tärkeä rakenteellinen laatutekijä kotihoidossa on henkilöstö. Henkilöstömitoituksen tulee perustua asiakasrakenteeseen, kotihoidolle asetettuihin tavoitteisiin, ympäristötekijöihin, varahenkilöjärjestelmän olemassaoloon ja käytössä oleviin työvälineisiin. Lisäksi tarkasteltavia asioita ovat koulutus, ammattitaidon kehittämismahdollisuudet sekä työhyvinvoinnin seuranta. (Heinola 2007, 98.)

Kotihoidon prosessien laatua arvioidaan tarkastelemalla kotihoidon prosessikuvauksia, asiakkaan palveluntarpeen arviointia, hoidon ja palvelun toteutusta sekä asiakaspalautteen keräämistä. Prosessiarviointi kuitenkin edellyttää, että prosessit on kuvattu sekä dokumentoitu ja prosessien vastuista on selkeästi sovittu. Laadukkaaseen kotihoitoon kuuluu asiakaspalautteen kerääminen, jonka pohjalta toimintaa suunnitellaan ja kehitetään. (Heinola 2007, 99.)

Kotihoidon vaikutuksia voidaan arvioida tarkastelemalla tavoitteiden saavuttamista kotihoidon organisaation, asiakkaiden sekä henkilöstön näkökulmista. Organisaation näkökulmasta tämä tarkoittaa tarkastelemalla kattavuus- ja laatutavoitteiden saavuttamista, välittömän asiakastyön osuutta kokonaistyöajasta ja asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan näkökulmasta vaikutuksia arvioidaan tarkastelemalla palveluiden ja apuvälineiden tarkoituksenmukaisuutta, toimintakyvyn muutoksia ja muutoksiin vastaamista tarpeen mukaan. Henkilöstötavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida tarkastelemalla työtyytyväisyyttä, sairauspoissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta ja ammatillista osaamista. (Heinola 2007, 99–100.)

Kotihoidon laatu muodostuu rakenteista, prosesseista ja vaikutuksista, joiden seuranta ja arviointi antavat kokonaiskuvan kotihoidon laadusta. Kotihoidon laatu kuitenkin kulminoituu johtamiseen, sillä hyvässä johtamisessa huolehditaan laatutekijöiden säännöllisestä seurannasta ja arvioinnista niin asiakkaan kokemuksen kuin henkilöstön ammatillisuudenkin näkökulmasta. (Heinola 2007, 100.)

2.4 Laadunhallinta

Laadunhallinta on toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia ja parantamista siten, että saavutetaan asetetut laatutavoitteet. Laadunhallinta muodostuu niistä vastuista, tehtävistä, prosesseis-

ta ja toimintatavoista, jotka tavoitteiden saavuttamiseksi on varmistettava. Hyvin suunniteltu ja toteutettu laadunhallinta tukee organisaation toiminta-ajatuksen ja strategioiden toteutumista vapauttaen voimavaroja uuden suunnitteluun ja tulevaisuuden haasteisiin varautumiseen. Laadunhallinnan avulla voidaan ennaltaehkäistä virheitä ja välttää virheiden korjaamisesta ja työn uudelleen tekemisestä johtuvaa voimavarojen tuhlausta sekä olla myös vahvempia kohtaamaan arkipäivän yllättäviä ja joustavuutta vaativia palvelutilanteita. (Holma, ym. 2001, 7.)

Hyvä laadunhallinnan järjestelmä sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä varmistaa muun muassa, että a) toiminnalla on yhteinen perusta määriteltynä vision, perustehtävän, arvojen laatu- tavoitteiden eli laatupolitiikan ja/tai laatukriteereiden kautta, b) asiakaskunnan odotukset ja tarpeet sekä muut toimintaan kohdistuvat vaatimukset tunnetaan ja ne myös tarkistetaan säännöllisesti, c) sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi on riittävät edellytykset, d) ydinprosessit ja palvelut on tehty näkyviksi ja kuvattu, jotta niitä voidaan arvioida, analysoida ja parantaa, e) laadun suunnittelua, seurantaa, arviointia ja varmistamista varten on käytössä yhteiset menettelytavat sekä f) toiminnan ohjausta, seurantaa, arviointia ja tarkastuksia varten on tarvittavat dokumentit ja dokumentointikäytännöt. (Holma 2003, 18.)

Käytössä olevan laatujärjestelmän on sisällettävä dokumentoitu toimintatapa eri tavoin saadun palautteen keräämiseksi, analysoimiseksi ja hyödyntämiseksi. Kotihoidon laadunvalvonnassa omavalvonnalla on tärkeä rooli. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan kehittämiseksi on annettu valtakunnallinen suositus, joka korostaa asiakkaan osallistamista laadunhallintaan ja johdon sitoutumista laadunhallinnan kehittämiseen, henkilöstön hyvän laadun edellytyksenä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus ja valvontavirasto 2012, 15.)

Ymmärrettävä ja laadukas järjestelmä on johdon apuväline, joka viestii strategiat ja suunnitelmat koko organisaation läpi järjestelmällisellä tavalla. Tällöin se helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä laadukustannusten hallintaa. Laadunhallintajärjestelmän ollessa massiivinen ja pikkutarkka, se hukuttaa olennaiset asiat yksityiskohtien alle. Seurauksina tästä voi olla henkilöstön turhautuminen, motivaation lasku ja koko laatutyön kääntyminen negatiiviseksi ja vastentahtoiseksi. (Lecklin 2006, 33.)

Laadunhallinnan yhteydessä puhutaan usein laatujohtamisesta, joka voidaan nähdä laatufilosofiana sekä johtamismallina, joka korostaa laadun suunnittelua, valvontaa ja parantamista (Holma ym. 2011, 29; Lumijärvi 2007, 279). Laatujohtamisajattelu perustuu siihen olettamukseen, että yh-

teistyöasenne ja asiakkaan palveleminen sen pohjalta, mitä asiakas haluaa, johtaa tehokkaampaan ja vaikuttavampaan lopputulokseen kuin pyrkimys sanella ja kontrolloida sitä, mitä asiakas saa (Lumijärvi 2007, 279).

2.4.1 Prosessien hallinta

Prosessi on asiakkaan näkökulmasta ajallisesti peräkkäin tapahtuvien palvelutapahtumien ketju. Samaa palvelutapahtumien ketjua voidaan tarkastella myös työntekijän tai työryhmän työprosessina. Prosessi voi olla myös osa jostain laajemmasta kokonaisuudesta. Kaikissa prosesseissa voi nähdä samat lainalaisuudet. Se saa alkunsa jostain virikkeestä, kuten palveluntarpeesta. Palveluntarpeeseen vastaaminen tuottaa tapahtumia ja palveluja, jolloin prosessi etenee palvelutapahtumien myötä vaiheittain ja päättyy johonkin. (Holma 2003, 50.)

Jokainen työyksikkö muodostaa ajan myötä omat toimintatapansa. Toiminnan tavoitteena on luoda asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeista lähtevät tehokkaat prosessit, joissa pyritään vähentämään ”hukkatyötä” ja virheitä. (Heinola & Paasivaara 2007, 52.) Toiminnan sujuvuuden ja palveluiden tasalaatuisuuden varmistamiseksi tarvitaan yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja –periaatteita, joiden tueksi huolehditaan ydinprosessien kuvauksesta, arvioinnista ja kehittämisestä (Holma ym. 2001, 36).

Laadun kehittämistyö kohdistuukin paljolti prosessien eli toiminnan varmistamiseen ja tehostamiseen. Prosessien hallinta onkin keskeinen tavoite laatutyössä ja laatutyö perustuu prosessien hallintaan. Prosessien hallinnan edellytyksenä on tunnistaa asiakkaiden kannalta kunnossa oltavat hoito- ja palveluprosessit. (Outinen ym. 1999, 82- 83; Pesonen 2007, 17.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon prosessit on suunniteltu asiakasta varten; vastaamaan asiakkaiden palveluiden ja hoidon tarpeita. Laadunarvioinnin peruskysymyksiä ovatkin, miten sujuvasti ja millaisessa ilmapiirissä asiakas saa palvelunsa, mitä mahdollisuuksia hänellä on vaikuttaa omaan hoitoonsa/ palveluunsa ja mitä hyötyä prosessista on ollut asiakkaalle. (Holma ym. 2001, 37.)

Prosessit liittyvät kiinteästi strategiseen suunnitteluun, vuosisuunnitteluun, tuotekehitykseen, asiakassuhteiden hoitamiseen ja organisaation tulosten mittaamiseen. Prosessiajattelua tarvitsevat niin johto kuin henkilöstökin, sillä prosessien kautta laadunhallinta ankkuroituu jokapäiväiseen

työhön. Prosessien eli työkäytäntöjen parantamisella vaikutetaan nopeimmin niin toiminnan tehokkuuteen kuin tuloksellisuuteenkin. (Holma ym. 2001, 38.)

Prosessien hallinta edellyttää, että ainakin keskeisimmät prosessit on tunnistettu, kuvattu ja tehty näkyväksi. Se mahdollistaa toiminnan arvioinnin sekä kehittämisen. Prosessien kuvaaminen myös helpottaa kokonaisuuden sekä oman tehtävän ja roolin ymmärtämistä. Prosessia voidaan myös parantaa jo kuvausvaiheessa prosessin yksinkertaistamisen periaatteen avulla, jolloin poistetaan turhat vaiheet ja tehtävät prosessista. (Holma ym. 2001, 38, 40; Holma 2003, 51–52; Heinola & Paasivaara 2007, 52.)

Kuvaus voidaan tehdä nykyisestä käytännöstä tai tavoiteltavasta ihannemallista. Nykyisen käytännön kuvaaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sitä on myös arvioitava ja tunnistettava kehittämistä vaativat kohdat. Hoito- ja palvelukuvaukset muodostavat laatukäsikirjan ytimen ja ne toimivat ohjenuorana siitä, miten työtä tehdään sekä toimii arvioinnin pohjana. (Holma 2003, 52.)

Prosessiajattelun lähtökohta on, että olemassa oleva tietty toimintojen ketju eli prosessi luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista organisaatiossa tulee johtaa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalleen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Prosessien suhteen johtamista voi olla kahdenlaista, voidaan puhua prosessijohtamisesta ja prosessien parantamisesta. Prosessijohtamista voi tehdä vain johtajat ottamalla vastuulleen organisaation tärkeimmät prosessit. Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa, jolloin prosessin omistaja mallintaa prosessin ja tämän ymmärryksen varassa arvioi prosessin toimivuutta ja tehokkuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

Prosessijohtamisella voidaan parantaa asiakasturvallisuutta yhtenäistämällä toimintatapoja ja selkiyttämällä työnkuvia, parhaimmillaan se on takaamassa palvelujen tasalaatuisuutta. Prosessien mallintaminen auttaa tarkastelemaan osatoimintoja kriittisesti ja sujuvoittamaan asiakkaan hoitoketjua. (Kankainen 2014, 5.)

Kankaisen (2014, 77–78, 91) tutkimuksen mukaan prosessien mallintamisen kautta kasvatetaan työntekijöiden tietoisuutta organisaation toiminnoista. Tietoisuuden lisääntyminen myös auttaa

tarkastelemaan osatoimintojen sujuvuutta ja järkevyyttä kriittisesti sekä lisää toiminnan hallittavuutta.

2.4.2 Toiminnan arviointi ja jatkuva parantaminen

Arvioinnissa on kyse jonkin asian arvon tai ansion määrittämisestä. Arviointiin pohjautuvan ajattelun tarkoitus on parantaa tapaamme havaita, tulkita ja ymmärtää toimintaamme sekä ympäristöämme. (Vataja 2009b, 51, 52.) Arvioinnissa tarkastellaan tarkoituksenmukaisuutta ja kykyä täyttää asetettuja vaatimuksia. Se voi liittyä esimerkiksi toimintatapaan, tuotteeseen ja palveluun, tuotokseen, prosessiin tai suorituskykyyn. (Laamanen & Tinnilä 2009, 88.)

Jotta arviointi on kannattavaa, siitä pitää olla myös hyötyä. Arvioinnissa kerättyä tietoa käytetään usein toiminnan kehittämisessä, laajentamisessa tai siitä luopumisessa sekä vaikutusten osoittamiseen. Arvioinnin tarve sekä tarkoitus nousevat toiminnasta sekä toiminnan tavoitteesta. Arvioinnin kohteesta riippumatta, on pystyttävä perustelemaan mitä ollaan arvioimassa ja miksi. Arvioinnin tuella annetaan kehittämissuosituksia tai osoitetaan toiminnan vaikuttavuus ja tuloksellisuus. (Aalto-Kallio ym. 2009, 9.) Arviointitiedon odotetaan tuovan mahdollisuuksia ja välineitä kehittää toimintaa saadun tiedon perusteella (Kivipelto 2008, 12).

Laatua ei voi kehittää ilman arviointia ja arviointiin perustuvaa parantamista. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä kehittämistarpeiden ja kehittämisen kohteet. Arvioinnin apuvälineinä voidaan käyttää mittareita, joiden tulee olla monipuolisia sekä kohdistua tasapainoisesti toimintaan eri näkökulmista; asiakas, henkilöstön osaaminen ja jaksaminen, hoidon tulokset, palvelun ja prosessien sujuvuus, taloudellinen tehokkuus sekä yhteistyön onnistuminen. Arviointi voidaan toteuttaa itsearviointina, asiakas-, vertais-, esikuva-, sisäisenä tai ulkoisena arviointia. (Holma ym. 2001, 45, 48–49; Holma 2003, 28–29; .) Palvelujen laatua voivat arvioida palvelun käyttäjät, palvelun tuottajat tai joku näistä riippumaton ja ulkopuolinen taho, mutta yksinään mikään näistä näkökulmista ei ole riittävä laadun kokonaisuuden kannalta. (Voutilainen 2007, 13.)

Prosessikuvauksia tarkastelemalla voidaan havaita vastaako prosessi asiakkaan tarpeita, onko työprosessissa ongelmia, sisältääkö se turhaa byrokratiaa tai tuhlaataanko siinä resursseja. Arviointi kohdistuu prosessin tavoitteiden saavuttamiseen sekä tuloksiin ja vaikutuksiin. (Heinola & Paasivaara 2007, 55.) Systemaattisella prosessiarvioinnilla on mahdollisuus tarkastella prosesse-

ja ja tuoda esille niiden keskeisimmät piirteet. Peruslähtökohta on tarkastella toimintaa, jonka kautta pyrkimyksiä toteutetaan. Prosessiarvioinnissa ollaan kiinnostuneita ennen kaikkea toiminnan toteuttamisesta ja sen tukemisesta antamalla palautetta toteuttamisesta. (Seppänen - Järvelä 2004, 19, 26, 31.)

Arviointi tarjoaa mahdollisuuden pohtia ja analysoida omaa työtään sekä organisaation toimintaa. Arviointi painottuu sen mukaan, mikä taho sitä hyödyntää. Arvioinnista oppiminen lisää ymmärrystä ja rohkeutta tehdä toiminta entistä läpinäkyvämmäksi sekä auttaa näkemään selkeämmin oman ja muiden roolit työyhteisössä ja palveluprosesseissa. Parhaimmillaan arviointi voi myös synnyttää oivalluksen uudesta tavasta toimia. (Holma ym. 2001, 50; Ikonen 2013, 58.)

2.5 Laadunkehittämisohjelmat

Jo 1970-luvulla tehtiin monissa suomalaisissakin yrityksissä järjestelmällistä laatutyötä ja monet silloin rakennetut laatujärjestelmät täyttivät vielä lähes parikymmentä vuotta myöhemminkin ilmestyneiden laatujärjestelmien keskeisimmät vaatimukset. 1980-luvun lopulla ilmestyivät ensimmäiset ISO9000-sarjan laatujärjestelmästandardit ja varsinkin suuret yritykset alkoivat kehittää niiden mukaisia laatujärjestelmiä vaatien sitä myös toimittajiltaan. Laatupalkintomallit alkoivat nousta suosioon 1990-luvun lopulla ja laatupalkintomallien kriteeristöä alettiin käyttää yritysten laatutyön keskeisenä välineenä. Monilla yrityksillä on omia laadunkehittämisohjelmia, joilla on paljon yhteistä tunnettujen laatugurujen kanssa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 78.)

Laadunhallintajärjestelmästä käytetään useita nimityksiä, kuten toiminnanohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä ja johtamisjärjestelmä. Näillä kaikilla kuitenkin tarkoitetaan järjestelmää, jonka avulla toimintaa ohjataan siten, että toiminnan kohteena oleva asiakas on tyytyväinen saamansa palveluun tai tavaraan. (Pesonen 2007, 50.)

2.5.1 Tunnettujen laatugurujen laatuohjelmat

Crosbyn laatuohjelma

Philip P. Crosby (v. 1926–2001) tunnetaan reporterimaisesta tavastaan käsitellä laatuasioita ja hänen laatuohjelmansa tausta on amerikkalaisessa ITT-yhtiössä. Suomessa Crosbyn laatuohjel-

maa ovat käyttäneet joko sellaisenaan tai sovelletun osin muun muassa Kone Oy, Stora Enso Oy, Sisu-Auto Oy, Nokia ja Salora. (Hokkanen & Strömberg 2006, 79.)

Crosbyn laatuohjelma etenee seuraavasti:

1. Johdon sitoutuminen laatuun ja jatkuvaan kehittämiseen
2. Laadunparannusryhmän muodostaminen
3. Laadun mittausjärjestelmän luominen
4. Laatukustannusten laskeminen ja arvioiminen
5. Laatutietoisuuden lisääminen
6. Korjaavan toiminnan käynnistäminen
7. Nollavirhekomitean muodostaminen
8. Esimiesten kouluttaminen nollavirheajatteluun
9. Henkilöstön perehdyttäminen nollavirheajatteluun
10. Päämäärien asettaminen
11. Virheiden syiden poistaminen
12. Tunnustuksen antaminen
13. Laatuneuvostojen perustaminen
14. Ohjelman aloittaminen alusta

Crosbyn mallin laadun kulmakivet ovat yhdenmukaisuus vaatimuksiin, ennaltaehkäisy, nollavirhe-laatu ja poikkeaman hinta laadun mittarina. Crosby on mielestään tunnetuista laatuguruista ainoa, joka pystyy eliminoimaan virheet, ei ainoastaan vähentämään niitä kuten muut. (Hokkanen & Strömberg 2006, 79.)

Demingin laatuohjelma

W. Edwards Deming (1900–1994) ei anna selkeitä ohjeita tai ohjelmaa, miten toimia. Tuotteiden ja palveluiden laadun lisäksi hän korostaa ihmisarvoista elämää ja työstä iloitsemista. Johtamisfilosofiassaan hän korostaa kolmenlaista muutosta; muutos suhteessa asiakkaisiin, muutos suhteessa toimittajiin ja muutos suhteessa työntekijöihin. Hänen mukaansa myönteinen yhteistyö ja jatkuva laadun parantaminen tuovat yritykselle menestystä, joka puolestaan antaa kaikille työyhteisössä voittamisen tunteen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 80–81, 87.)

Demingin johtamisfilosofian 14 periaatetta ovat:

1. Tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen
2. Uusi filosofia: ehkäise laatuongelmat ennakolta
3. Laatu syntyy tekemällä, eliminoi massiiviset tarkastukset
4. Laatu hankintatoimintaan, hinta ei ole ainoa tekijä
5. Paranna jatkuvasti kaikkia prosesseja; suunnittelua, tuotantoa ja palvelua
6. Järjestä ajanmukainen ja kattava opastus ja koulutus
7. Juurruta johtaminen, joka auttaa ihmisiä tekemään parempaa työtä
8. Rohkaise, poista pelko ja epävarmuus, ruoki myönteistä asennetta
9. Murra esteet osastojen välillä
10. Ei iskulauseita, ei julisteita, ei kehotuksia
11. Eliminoi määrälliset työnormit (urakat)
12. Poista esteet hyvien työsuoritusten tieltä
13. Luo vahva laatukoulutusohjelma ja rohkaise omakohtaiseen parantamiseen
14. Määrittele selvästi johdon pysyvä sitoutuminen laadun ja tuottavuuden ikuiseen parantamiseen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 81.)

Malli pohjautuu oppimisen ja jatkuvan parantamisen filosofialle ja Demingin ympyrä on yleisesti tunnettu jatkuvan parantamisen malli. Japanilaiset ovat nimenneet eniten arvostamansa laatupal-kinnon Deming-palkinnoksi. (Hokkanen & Strömberg 2006, 81–82.)

Ishikawan laatuohjelma

Kaoru Ishikawa (1915–1989) on ensimmäinen länsimaissa laajasti tunnettu japanilainen laatugu-ru. Ishikawa osallistui Japanin laatuuhmeen toteuttamiseen ja menetelmien kehittämiseen. Hän on ollut mukana muun muassa laatupiiritoiminnan kehittämisessä. Ishikawan laatuohjelma on seu-raavan lainen:

1. Laatu on saatava keskeiseksi yrityksen arvomaailmassa ja yrityskulttuurissa
2. Yrityksen kaikki voimavarat tulee saada käyttöön, henkilöiden ja eri toimintojen välinen yhteistyö on tärkeää
3. On kehitettävä laadunvarmistusjärjestelmä, ettei huonoa laatu pääse yrityksen ulkopuo-lle
4. Tehdään ”parhaista parhaita”! Asiakaslähtöisyys ja tuotekehitykseen panostaminen ovat keskeisiä

5. Johtamisjärjestelmän tulee varmistaa hengissä pysyminen, sen tulee olla mukautuvainen kohtaamaan uusia haasteita
6. inhimilliset tekijät tulee ottaa huomioon kaikessa toiminnassa. Ihmisten kunnioitusta on lisättävä ja tyytyväisyyttä parannettava
7. Laatutekniikoita tulee käyttää. Niitä tulee soveltaa prosesseihin ja kehittämiseen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 83–84.)

Ishikawan kehittämistä välineistä kalanruotokaavio eli syy-seurauskaavio tai Ishikawa-diagrammi on laajalle levinnyt ja yleisesti käytössä länsimaissakin. Ishikawa osallistui aktiivisesti myös standardisoimistyöhön ja oli mukana ISO:ssa (International Standards Organization) Japanin edustajana. Ishikawan laatuohjelmassa olivat mukana ISO 9000- standardien sisältämät auditoinnit ja johdon katselmukset jo paljon ennen standardien ilmestymistä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 84.)

Juranin laatuohjelma

Joseph M. Juran (1904–2008) on Demingin lailla kansainvälisesti tunnettu laadun puolestapuhuja. ”Juran trilogian” mukaan laadun hallinnassa on kolme tärkeää toimintoa, jotka vastaavat periaatteeltaan taloudenhallinnan toimintoja menetelmien ja työkalujen erotessa kuitenkin toisistaan. Juranin trilogian mukaan jokaisessa organisaatiossa on löydettävä seuraavat analogiat:

taloussuunnittelu	- laatusuunnittelu
talouden ohjaus	- laadun ohjaus
talouden parantaminen	- laadun parantaminen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 85.)

Juranin mukaan laatu ei ole helppoa eikä ilmaista ja hänen mukaansa suurin osa laatuohjelmista epäonnistuu johtamisongelmien vuoksi ja nimenomaan siksi, ettei johto ymmärrä oman toimintansa merkitystä laadun kehittämistyössä. Näkökulma laadun kehittämiseen on kuitenkin asiakaskeinen ja Juranilta on peräisin laadun määritelmä; ” *laatua on sopivuus käyttöön nähtynä asiakkaan silmin*”. Tämä määritelmä on erilaisin sanoin mukana yleisimmin käytetyissä laadun määritelmissä kuten esimerkiksi ISO 9000- standardissa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 85–86.)

Juranin ohjelma *johdolle* laadun kehittämistyöhön on:

1. Laadunparannuspolitiikan täsmentäminen
2. Nykytilan tunnistaminen ja painopisteiden asettaminen

3. Projektien valintaprosessien kehittäminen
4. Projektien organisoinnin määrittely
5. Resurssien osoittaminen
6. Tulosten soveltaminen käytäntöön
7. Mittareiden kehittäminen
8. Tulosten seuranta ja kehitystyön koordinointi
9. Tunnustuksen ja huomion antaminen
10. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja liittäminen rahaprosessiin. (Hokkanen & Strömberg 2006, 86.)

Kanon laatuohjelma

Kano (1940-) on nuoren sukupolven laatuguruja ja häntä pidetään Demingin ja Juranin oppipoihana. Kano on tuttu myös suomalaisille, sillä hän useaan kertaan luennoinut suomalaisissa yrityksissä laadun kehittämiseen liittyen. Kano jakaa laadun taustatekijät kahteen ryhmään; itsensäselvyydet ja puoleensa vetävät piirteet. Kanon malliksi kutsutaan kuvaajaa, jossa hahmotetaan asiakastyytyväisyyden riippuvuutta noista tekijöistä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 87.)

Kano esittää laatuperiaatteensa lyhyesti sekä suosittelee vanhojen tunnettujen laatuasiantuntijoiden välineiden käyttöä, kuten Demingin ympyrää. Kanon laatuohjelma on seuraava:

1. Laatutoiminnassa yrityksen tavoitteena on tyydyttää asiakkaiden ja tuotteiden käyttäjien tarpeet ja odotukset. Huomio tulee kiinnittää yrityksen koko toimintaan ja soveltaa laatu-käsitettä myös sisäisiin asiakassuhteisiin. Pakollisen ja puolensa vetävän laadun erot tulee tiedostaa ja molemmista on huolehdittava.
2. Yrityksen johtamisessa on tärkeää hyödyntää Deming-ympyrää läpi koko yrityksen. Laatuvirheet on korjattava nopeasti ja huolehdittava etteivät ne pääse uusiutumaan. Tietoa on kerättävä ja käytettävä jatkuvan parantamisen perustana. Kehittämisessä käytetään soveltuvia laatumenetelmiä.
3. Laatupiiritoiminta on otettava käyttöön, jotta jokaisen yrityksen palveluksessa olevan osallistuminen laatutoimintaan varmistetaan. (Hokkanen & Strömberg 2006, 88.)

Richard J. Schonbergerin laatuohjelma

Schonberger tunnetaan tuotannon johtamisen asiantuntijana ja hänen näkökulmansa laatuun onkin jonkin verran tuotantokeskeinen. Hänen tuotannon ja laadun kehittämisen mallia Suomessa ovat käyttäneet muun muassa Saab- Valmet Oy ja Kemppi Oy. Schonbergerin laatuohjelman pääkohdat ovat:

1. Kehitystoiminta organisoidaan täsmällisesti
2. Täydellisyys otetaan kehittämisen yhteiseksi tavoitteeksi
3. Kehitystyön periaatteena on laadun tekeminen helposti havaittavaksi ja virheiden välitön korjaaminen
4. Kaikki toiminnan kehittäminen tukee laadun kehitystä
5. Tekniikoita ja apuvälineitä käytetään ongelmien tunnistamiseen, analysointiin ja ennaltaehkäisemiseen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 88–89.)

Taguchin laatuohjelma

Taguchi tunnetaan maailmalla omaperäisestä laadun määritelmästä ja laadunohjauksen työkaluistaan, kuten kokeellinen suunnittelu ja ortogonaaliset matriisit. Taguchi on saanut Deming-palkinnon vuonna 1962 laatumenetelmien ja optimointikeinojen kehitystyöstä. Taguchin mukaan laatu on minimihävikkiä, kun hävikkiin luetaan mukaan myös kaikki haitalliset sivuvaikutukset. Hävikin laskemiseen Taguchi on kehittänyt matemaattisen mallin. (Hokkanen & Strömberg 2006, 89.)

Taguchin mukaan erinomaisella tuotteella on kaksi piirrettä; 1) suoritusarvot ovat stabiileja tuotteen koko elinajan 2) saman tuotteen kaikki yksilöt ovat yhdenmukaisia. Prosessit tulee olla robustisia eli sellaisia, joissa tulos on mahdollisimman vähän herkkä syötteissä ja olosuhteissa esiintyville vaihteluille ja häiriötekijöille. (Hokkanen & Strömberg 2006, 90.)

Taguchin laatuohjelman pääkohdat ovat:

1. Tuotteen aiheuttama kokonaishävikki on tärkeä laadun mitta.
2. Markkina-aseman säilymisen kannalta jatkuva laadun parantaminen ja kustannusten alentaminen on välttämätöntä.
3. Jatkuva laadun parantaminen merkitsee tuotteen ominaisuuksien vaihtelujen jatkuvaa pienentämistä kohti tavoitearvoja.

4. Tuotteen suoritusarvojen vaihtelun aiheuttama hävikki asiakkaalle on suoraan verrannollinen poikkeaman neliöön sen tavoitearvosta.
5. Lopullinen tuotteen laatu ja kustannus määräytyvät suunnittelusta ja valmistusprosessista.
6. Tilastollisia menetelmiä kannattaa käyttää tuotteen ja prosessin vaihtelun hallintaan.

Taguchin laatuohjelma jakaantuu kahteen osaan; 1) Taguchi- filosofia, joka korostaa perusarvoja, kuten yrityksen menestys, markkinaosuuden saavuttaminen ja voitto 2) Taguchi-menetelmä, jossa on kaksi tasoa; tilastotekniikka ja insinööritekniikka. (Hokkanen & Strömberg 2006, 90.)

Tunnetuilla laatuasiantuntijoilla on ohjelmissaan paljon yhteisiä piirteitä, mutta korostuksissa ja viivahteissa on jonkin verran eroja ja joillakin on omia näkökulmia laatuun sekä sen kehittämiseen. Laatururujen korostamat asiat ovat kuitenkin hyvin kattavasti esillä myös laaturjärjestelmästandardeissa sekä laaturpalkintomalleissa. Tunnetuimpien laatururujen laatuohjelmista voidaan löytää seuraavia laatuohjelman avaintekijöitä:

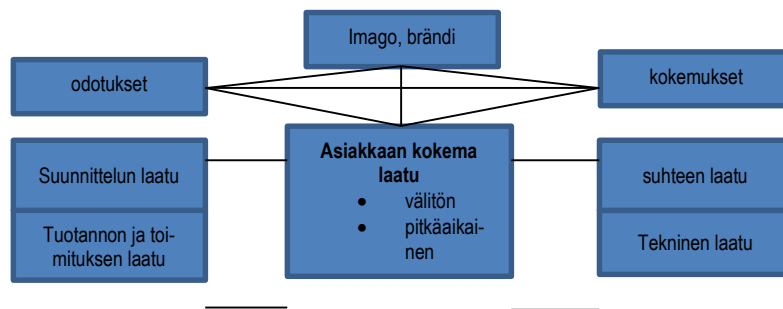
1. Johdon ja henkilöstön sitoutuminen
2. Järjestelmällinen ennaltaehkäisy
3. Toiminnan ja tulosten mittaaminen
4. Laatuun perustuva palkitseminen
5. Kattava koulutus
6. Ongelmien ratkominen yhdessä
7. Toiminnan ja tulosten jatkuva parantaminen
8. Laaja osallistuminen
9. Nollavirheajattelu
10. Kustannusten hallinta. (Hokkanen & Strömberg 2006, 93–94.)

2.5.2 Koetun palvelun laadun mallit

Gummessonin 4Q-laatumalli

Gummessonin 4Q-laatumallin (kuvio 1.) kehittämisen lähtökohtana on ajatus, että sekä palvelut että fyysiset tuotteet ovat tarjottavien palveluiden keskeisiä osia. Mallissa on palvelu- ja tuote-

elementtejä ja sen tarkoituksena on olla avuksi laadun kehittämisessä ja hallinnassa riippumatta siitä, muodostuuko tarjonnan ydin palveluista vai fyysisistä tuotteista. (Grönroos 2003, 110.)



KUVIO 1. Gummessonin 4Q-laatumalli. (Mukaillen Grönroos 2003, 110.)

Gummessonin 4Q-mallin muuttujia ovat odotukset, kokemukset, imago ja brändi. Imago liittyy asiakkaan näkemykseen yrityksestä ja brändi taas asiakkaan käsitykseen tuotteesta tulevaan mielikuvaan. Mallin mukaan asiakkaan käsitys kokonaislaadusta vaikuttaa yhtäältä yrityksen imagoon, mutta toisaalta myös asiakkaiden mielisissä muodostuvaan brändiin. (Grönroos 2003, 110–111.)

Mallin kaksi ensimmäistä käsitettä; *suunnittelun laatu* sekä *tuotannon ja toimituksen laatu*, ovat *laadun lähteitä*. Suunnittelun laatuun liittyvät virheet johtavat suorituskyvyn heikkenemiseen sekä kielteisiin kokemuksiin ja tuotannon ja toimituksen laatuun eli palveluprosessien tai tuoteosuuksien liittyvät virheet johtavat laatuongelmiin. Kaksi muuta laatukäsitettä; *suhteen laatu* ja *tekninen laatu*, muodostavat tuotteiden ja tuotannon toimituksen sekä palveluprosessien tuloksen. Suhteen laatu viittaa siihen, miten asiakas kokee laadun palveluprosessin aikana ja se liittyy läheisesti toiminnallisen laadun ulottuvuuteen. Tekninen laatu tarkoittaa paketin lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjä. (Grönroos 2003, 111.)

Grönroosin (2003, 111) mukaan Gummessonin 4Q-malli korostaa tärkeitä laatu-ulottuvuuksia ja se osoittaa, että hyvä laatu tai laatuongelmat voidaan jäljittää tehtaaseen, taustatoimintoihin tai jopa vaikka suunnitteluun. Mallissa huomioidaan myös palveluainesten erityispiirteet sekä näiden pitkän aikavälin tulokset.

SERVQUAL-menetelmä

SERVQUAL on menetelmä, jolla voidaan mitata miten asiakas kokee palvelun laadun. Menetelmä perustuu viiteen osa-alueeseen ja asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. Palvelun laadun viisi osa-alueita ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Näitä osa-alueita kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja vastaajia pyydetään ilmoittamaan mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. SERVQUAL -mittarin 7 kohdan asteikkoa, jossa ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”, tulisi soveltaa harkiten sekä sen osa-alueita ja attribuutteja tulisi aina miettiä ennen käyttöä, sillä palvelut ovat aina keskenään erilaisia. Kun koettua palvelun laatua mitataan tällä menetelmällä, osa-alueet ja attribuutit tulee mukauttaa kulloiseen tilanteeseen sopivaksi. (Grönroos 2003, 117.)

Grönroosin (2003, 120) mukaan odotusten ja kokemusten mittaaminen muodostaa kuitenkin valitettavasti ongelmia. Palvelukokemusten mittaaminen sen jälkeen tai aikana, mittauksen kohteena ei olekaan todellinen odotus vaan kokemuksen vinouttava odotus, sillä asiakkaan palveluprosessin aikainen kokemus voi muuttaa hänen odotuksiaan. Asiakkaan todellisen laatukokemuksen mittaamisessa tulisi käyttää vertailukohteena muuttuneita odotuksia. Koska kokemukset ovat todellisuutta koskevia käsityksiä, jotka sisältävät automaattisesti myös aikaisemmat odotukset, ei odotusten mittaaminen välttämättä ole edes järkevää. Teoriassa kokemusten ja odotusten vertaaminen on järkevää, koska odotukset vaikuttavat oleellisesti laadun kokemiseen. Edellä mainittuja ongelmia ei ole helppo ratkaista koettua palvelun laatua mitattaessa, joten koetun laadun mittamiseen voi olla tarpeen kehittää myös muita tapoja.

Liljanderin ja Strandvikin malli

Liljander ja Strandvik ovat kehittäneet suhteellisen laadun mallin, jossa on neljä tärkeää huomioitavaa näkökohtaa.

- ero palvelutapaamisen koetun laadun ja suhdetason laadun välillä
- laatumalliin sisältyy tyytyväisyys ja asiakkaan kokema arvo
- laajentaa koetun palvelun laadun staattisissa malleissa käytettyä odotusten ja kokemusten välisen kuilun käsitettä ottamalla mukaan useita vertailukohtia
- sisältää asiakkaiden käyttäytymistä kuvaavia muuttujia. (Grönroos 2003, 130.)

Koettua palvelua voi verrata muihin vertailukohteisiin, ei ainoastaan odotuksiin, kuten perinteisesti on tehty. Asiakas vertaa palvelun laatua kokemaansa uhraukseen, kuten raha, aika tai tulojen hankkimisen eli ansainnan menetykseen ja muodostaa näiden pohjalta käsityksen palvelun arvosta. Tästä muodostuu asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys, joka vaikuttaa tulevaisuudessa asiakkaan käyttäytymiseen. Liljanderin ja Strandvikin mallissa on sietoalue, joka tarkoittaa sitä suorituskyvyn vaihtelevuutta, jonka asiakas vielä hyväksyy. (Grönroos 2003, 130.)

Grönroosin (2003, 134–135) mukaan Liljanderin ja Strandvikin mallin etuna on sen monipuolisuus, sillä se osoittaa asiakkaiden etenemisen palveluprosessissa sekä millaiseksi asiakas kokee suhteen olevan palvelun tarjoajan kanssa. Se osoittaa myös miten asiakkaan kokema laatu muodostuu ja kehittyy sekä mitä tekijöitä tulee ottaa huomioon suhteen laadunhallinnassa sen edetessä. Mallia tulisi hyödyntää asiakaslähtöisiä päätöksiä tehdessä, sillä asiakassuhde etenee ja kehittyy koko ajan ja palveluntuottajan on tärkeä ymmärtää odotuksien kehittyminen myös asiakassuhteen aikana. Asiakas ei välttämättä tarvitse samanlaista palvelua suhteen vakiinnuttua kuin suhteen alussa ja asiakassuhde voi muuttua, jolloin on tärkeää hallita odotusten muuttumista.

Asiakkaan odotuksia on kolmenlaisia: *hämäriä* (sumeita), *julki lausuttuja* (eksplisiittisiä) ja *hiljaisia* (implisiittisiä). *Hämäriä odotuksia* asiakas ei osaa ilmaista, joten palveluntuottajan on kyettävä ratkaisemaan ongelma, jota asiakas ei osaa kertoa, mutta joka kuitenkin vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Jos palveluntuottaja ei täytä asiakkaan hämäriä odotuksia, asiakas pettyy. (Grönroos 2003, 136.)

Asiakas voi myös suoraan kertoa odotuksistaan, jolloin asiakas olettaa että ne myös täytetään. Julki lausutut odotukset voivat kuitenkin olla epärealistisia ja mahdottomia täyttää. Asiakassuhteen alussa ei siis kannata luvata liikoja, eivätkä annetut lupaukset saa myöskään olla epämääräisiä, sillä epämääräisistä lupauksista asiakas muodostaa epärealistisia odotuksia. Palveluntuottajan onkin tärkeää auttaa asiakasta muokkaamaan epärealistisia odotuksiaan realistisemmiksi. (Grönroos 2003, 137.)

Hiljaiset odotukset ovat asiakkaan mielestä niin itsestään selviä, ettei niitä tarvitse edes ääneen ilmaista. Kun palvelu ei täyty ja asiakas on tyytymätön, hiljaiset odotukset tulevat esiin. Palveluntuottajan onkin syytä varmistaa, ettei hiljaisia odotuksia jää huomaamatta, jolloin myös palvelu voidaan suunnitella niin, että hiljaisetkin odotukset tulee täytettyä. (Grönroos 2003, 137–138.)

Asiakassuhteen kehittyessä asiakas täsmentää odotuksiaan, hämäristä julki lausuttuihin, oppiesaan tuntemaan tarpeensa ja erottamaan realistiset epärealistisista. Voi myös käydä niin, ettei asiakas hyväksy odotuksiaan epärealistisiksi, jolloin hän on tyytymätön ja vaihtaa palveluntuottajaa. (Grönroos 2003, 138.)

2.5.3 Lautupalkintomallit ja laatustandardit

EFQM-malli eli eurooppalainen lautupalkintomalli

Eurooppalainen lautupalkintomalli eli EFQM on kehittämiseen ohjaava laatu järjestelmä. Se ei ole standardi tai normi (vrt. ISO) vaan perustuu omaehtoiseen kehittämiseen. EFQM on työkalu organisaatioiden toimintatapojen kehittämiseen ja arviointiin sekä parhaiden käytäntöjen vertailuun ja sen tarkoitus on nostaa esille organisaation vahvuudet sekä kehittämiskohteet. (Lecklin & Laine 2009, 262; H. Siira 2013.)

EFQM perustuu eurooppalaisiin arvoihin, jotka on määritelty Euroopan ihmisoikeussopimuksessa sekä Euroopan sosiaalisessa peruskirjassa. Tunnuspiirteet rakentuvat ihmisoikeuksien rakentamalle perustalle ja oletukselle, että niitä sovelletaan maailmanlaajuisesti. Menestyäkseen alallaan on organisaatioiden toimialasta, koosta, rakenteesta tai kypsyydestä riippumatta luotava tarkoituksenmukaiset toimintamallit. EFQM on käytännönläheinen viitekehys, jonka avulla organisaatio voi; ymmärtää keskeiset vahvuutensa ja mahdolliset kehittämistarpeensa suhteessa perustehtävään ja tavoitelaansa, muodostaa yhteisen käsitteistön ja ajattelutavan helpottaen tehokasta tiedon- ja ajatustenvaihtoa organisaation sisällä sekä ulkopuolella, kytkeä nykyiset sekä suunnitteilla olevat kehittämistoimenpiteet kokonaisuudeksi välttämällä päällekkäisyyksiä sekä tunnistaa puutteita sekä luoda toimivan perusrakenteen johtamisjärjestelmälleen. (Laatukeskus 2012, 2.)

EFQM- mallin johtamisen viitekehys koostuu yhdeksästä arviointialueesta. Viisi arviointialueista liittyy toimintaan ja neljä aluetta tuloksiin. Toiminnan arviointialueet liittyvät organisaation toimintaan sekä tekemiseen ja tulosten arviointialueet tarkastelevat mitä organisaatio saa aikaan. Tulokset ovat seurausta toiminnasta ja toimintaa kehitetään hyödyntämällä tuloksista syntyvää palautetta. (Lecklin & Laine 2009, 262, 263; Laatukeskus 2012, 9.)

Toiminnan arviointialueeseen sisältyvät

- johtajuus
 - johtaja/n
 - o luo tulevaisuutta sekä saa tarvittavan kehityksen ja muutokset tapahtumaan
 - o on esikuva organisaation arvojen ja eettisten periaatteiden noudattamisessa
 - o luo toiminnallaan luottamusta tulevaisuuteen
 - o johtamana organisaatio toimii ennakoivasti ja joustavasti sekä reagoi oikea-aikaisesti
- henkilöstö
 - organisaatio
 - o arvostaa henkilöstöään ja luo valtuuttavan kulttuurin organisaation sekä yksilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi
 - o kehittää henkilöstön osaamista sekä vaalii oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta
 - o pitää huolta henkilöstöstään
 - o varmistaa tiedonkulun, palkitsee ja antaa tunnustusta henkilöstölle motivoivalla ja sitouttamista lujittavalla tavalla
 - o antaa mahdollisuuden käyttää taitojaan ja osaamistaan organisaation hyväksi
- strategia
 - organisaatio
 - o toteuttaa mission ja vision kaikki sidosryhmät huomioivan strategian avulla
 - o asettaa päämäärät ja kehittävät toimintaperiaatteet, suunnitelmat ja prosessit valitun strategian toteuttamiseksi
- kumppanuudet ja resurssit
 - organisaatio
 - o suunnittelee ja hallitsee ulkoisia kumppanuus- ja toimittajasuhteita sekä sisäisiä resursseja tukien organisaation strategiaa, toimintaperiaatteita sekä prosessien tehokasta toimintaa
 - o hallitsee vastuullisesti toimintansa ympäristö- ja yhteiskunnalliset vaikutukset
- prosessit, tuotteet ja palvelut
 - organisaatio
 - o suunnittelee, hallitsee ja parantaa prosesseja, tuotteita ja palveluita lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille ja muille sidosryhmille

Tulosten arviointialueeseen sisältyvät

- *henkilöstötulokset*; organisaation toiminta ja työskentelyolosuhteet vastaavat tai ylittävät henkilöstön tarpeet ja odotukset
- *asiakastulokset*; organisaation tuotteet, palvelut ja toiminta vastaa tai ylittää asiakkaiden tarpeet ja odotukset
- *yhteiskuntatulokset*; organisaation toiminta täyttää tai ylittää keskeisten yhteiskunnallisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset
- *toiminnan tulokset*; organisaation toiminta täyttää tai ylittää omistajien, ohjaavien ja rahoittavien sidosryhmien tarpeet ja odotukset (Laatukeskus 2012, 9- 21.)

Erinomaisuuden tunnuspiirteitä arvioidaan edellä mainittujen arviointialueiden pohjalta. Erinomaisuuden tunnuspiirteet ovat lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, kestävä tulevaisuuden luominen, organisaation kyvykkyyden kehittäminen, luovuuden ja innovaation hyödyntäminen, visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus, osaava henkilöstö menestyksen tekijänä sekä huipputulosten tekeminen. Erinomaisuuden tunnuspiirteet liitetään arviointialueisiin ja kohtiin. Niiden sijoittaminen arviointialueisiin riippuu organisaation toimintaympäristöstä, toimintamalleista sekä käytetyistä toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden tunnusluvuista. (Niemi 2012, 2: Laatukeskus 2012, 22.)

CAF (Common Assesment Framework)

Yhteinen arviointimalli (CAF) on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadun itsearviointityökalu, joka sisältää vaikutteita Euroopan laatupalkintomallista. CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan eri tulosalueiden lisäksi myös organisaation toimintatapoja, joilla mahdollistetaan hyvien tulosten syntyminen.

CAF:n neljä päätavoitetta ovat:

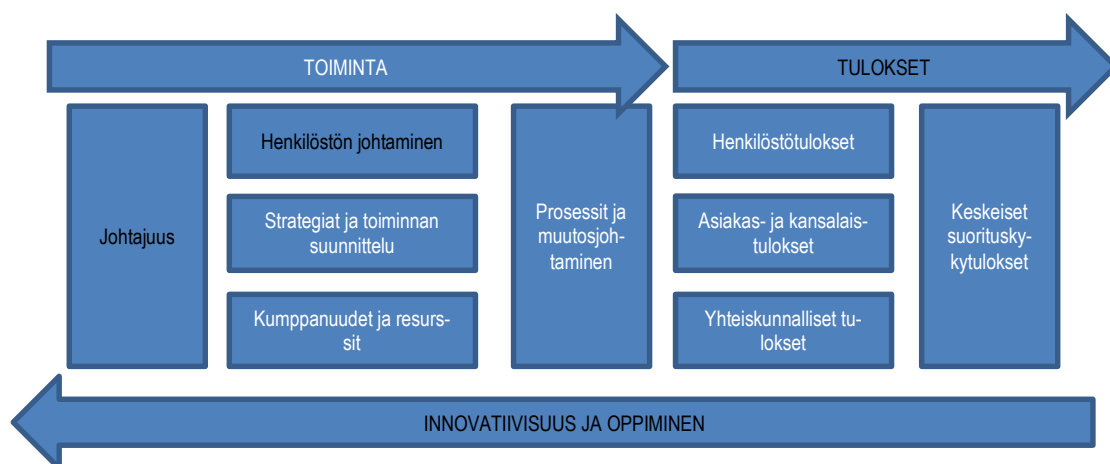
1. Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla
2. Auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja kehittämisalueita
3. Yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä
4. Edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden vertailukehittämistä. (Lecklin & Laine 2009, 266–267.)

CAF-mallia (kuvio 2.) voi hyödyntää osana laajempaa kehittämistyötä tai kohdennetusti johonkin tiettyyn kehittämistarpeeseen ja se soveltuu niin koko organisaation kuin sen osienkin arviointiin.

CAF-mallia voi muokata vastaamaan oman organisaation tarpeisiin, sillä sen yhdeksän arviointialuetta sisältävä malli kattaa kaikki organisaation toiminnan arvioinnin kannalta keskeisimmät osa-alueet. Ensimmäiset viisi arviointialuetta tarkastelevat toimintatapoja, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja jälkimmäisillä neljällä arviointialueella arvioidaan toimintatavoista seuraavia tuloksia eri näkökulmista. Keskeisten suorituskykytulosten lisäksi tulospuolella tarkastellaan erikseen henkilöstötuloksia, asiakas- ja kansalaistuloksia sekä yhteiskunnallisia tuloksia. (Lecklin & Laine 2009, 267.)

CAF-malli tarjoaa kokonaisvaltaisen viitekehyksen, jonka avulla voi seurata toiminnan kehittymistä. CAF mahdollistaa:

- näyttöön perustuvan arvioinnin verraten oman organisaation suorituskykyä sisällöltään laajasti eurooppalaisella julkisella sektorilla hyväksytyyn kriteeristöön
- toiminnan kehittymisen todentamisen ja sitä kautta korkean suoritustason saavuttamisen
- yhteisen ja kestävänsä käsityksen muodostamisen organisaation toiminnan kehittämisen tarpeista
- auttaa hahmottamaan saavutettavien tulosten ja ne mahdollistavien toimintatapojen riippuvuutta
- henkilöstön osallistumisen toiminnan arviointiin ja kehittämisen suunnitteluun
- hyvien käytäntöjen jakamisen organisaation sisällä ja ulkopuolisten organisaatioiden kanssa
- erilaisten kehittämishankkeiden kokoamisen osaksi normaalia organisaation johtamista
- ajallisen kehittymisen todentamisen toistamalla itsearviointia samalla kriteeristöllä. (Lecklin & Laine 2009, 268–269.)



KUVIO 2. CAF-itsearviointimalli. (Mukaillen Lecklin & Laine 2009, 268.)

ITE- menetelmä

Itsearviointi on laadun arviointimuoto, jossa palveluntuottaja arvioi systemaattisesti omaa toimintaansa ja työskentelyään. Itsearvioinnissa on kuitenkin vaikeutena tunnistaa ja valita ne kriteerit, joiden avulla arviointi tapahtuu. ITE-menetelmä ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn laadunhallinnan lähestymistapaan vaan pyrkii huomioimaan keskeiset piirteet erilaisista painotuksista. Menetelmä antaa rungon laadunhallintaan, mutta ei määrittele laadun sisältöä vaan laatukriteerit ja laadun sisältö on jokaisen yksikön määriteltävä itse. (Holma 1997, 12, 16.)

ITE-menetelmä soveltuu mihin tahansa työyksikköön ja se voi toimia sekä laadunhallinta- että arviointimenetelmänä, jolloin arvioinnin tulee olla säännöllistä ja toimintaa kehitetään sen pohjalta. Menetelmä kattaa organisaation koko toiminnan sekä ottaa henkilökunnan mukaan kehittämiseen. Lähtökohtia menetelmässä ovat asiakasnäkökulman huomioiminen, systemaattisuus ja suunnitelmallisuus, yhdessä sopiminen ja sopimusten kirjaaminen, oman työn ja laadun osoittaminen dokumentein sekä jatkuva toiminnan parantaminen. (Holma 1997, 16.)

ITE- työkaluna käytetään arviointilomaketta ja menetelmä etenee seuraavasti:

Kukin työntekijä täyttää arviointilomakkeen omaan näkemykseensä ja kokemukseensa perustuen



Arvioinneista laaditaan yhteenveto, lasketaan arviointien keskiarvo, piirretään laatuprofiili tai käsitellään arvioinnit muulla tavoin



Tuloksia pohditaan yhdessä:

- oltiinko samaa mieltä laatutilanteesta?
- yksikön vahvuudet ja kehittämistarpeet
- epäselvyydet ja tulkintaerot
- pitäisikö tehdä jotain? Mitä?



Kirjataan tehdyt päätökset ja sopimukset



Uusi arviointi säännöllisin väliajoin. (Holma 1997, 24.)

ISO 9001-laaturjärjestelmä

Laadunhallinnan ISO 9000- standardisto on kansainvälinen standardisarja, joka on luotu organisaatioiden toiminnan ohjaamista kehittämistä varten. Standardit sisältävät suosituksia ja vaatimuksia tehokkaan laadunhallintajärjestelmän rakentamisen tueksi. (Holma ym. 2001, 115; Pesonen 2007, 74–75.)

Kansainvälinen ISO 9001 – standardi määrittää, mitä tulee johdonmukaisesti tehdä, jotta tuote/ palvelu täyttäisi asiakas- ja lakisääteiset vaatimukset. Vaatimukset kattavat lähes kaikki toiminnan alueet sisältäen toiminnalliset prosessit kuten suunnittelu, myynti ja viestintä, hankinnat ja palvelun tuottamisen sekä hallinnolliset päätösasiat kuten organisaatio, vastuut ja valtuudet sekä tavoitteet. Lisäksi tavoitellaan asiakastyytyväisyyden lisäämistä parantamalla laaturjärjestelmää. Standardi on toimialasta ja yrityksen koosta riippumaton, eikä sisällä tuotetta tai palvelua koskevia vaatimuksia vaan yritys asettaa ne itse ja laadun taso tulee esille johdon määrittelemässä laaturpolitiikassa ja tavoitteissa. (Holma ym. 2001, 115; Pesonen 2007, 74–75.)

ISO 9001 kannustaa omaksumaan prosessimaisen toimintamallin, jonka etuna on, että yhdistämällä yksittäisiä prosesseja päästään niiden jatkuvaan ohjaukseen. ISO 9001 korostaa erityisesti vaatimusten ymmärtämistä ja täyttämistä, prosessien suorituskykyä ja sen tiedostamista tulosten kautta sekä mittausten pohjalta tapahtuvaa jatkuvaa prosessien parantamista. (Pesonen 2007, 75.)

ISO 9001 laadunhallinnan vaatimukset uudistuvat noin 7-10 vuoden välein, mutta vaatimusten takana olevat kahdeksan laadunhallinnan periaatetta ovat pysyviä. Ne on hyväksytty kaikkialla maailmassa johtaviksi laadunhallinnan ajatuksiksi. Periaatteet muodostavat pohjan kaikelle toiminnalle ja ne on pidettävä mielessä toimintaa kehitettäessä. (Pesonen 2007, 78, 81)

Laadunhallinnan kahdeksan periaatetta ovat:

1 Asiakaskeskeisyys

Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi niiden tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset. Itseohjautuvuuteen pyritään kääntämällä asiakkaiden tarpeet organisaation kielelle, jotta kaikki ymmärtävät ne.

2 Johtajuus

Johtajat osoittavat monin tavoin organisaation tarkoituksen, tavoitteen ja suunnan. Heidän tulisi luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen onnistuneesti. Johdon täytyy haluta laatua ja sen työ on suunnittelua, toimeenpanoa, seuranta ja ohjausta sekä parantamista.

3 Henkilöstön osallistuminen

Henkilöstö on toiminnan ydin, se on organisaation eri tasoilla olennainen osa organisaatiota sekä yksi asiakasryhmä. Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa. Tyytymättömyys vie suuren osan henkisestä kapasiteetista ja vain tyytyväinen henkilöstö voi saada aikaan tyytyväisen asiakkaan. Laatu syntyy tekemisen aikana, ei jälkikäteistarkastuksilla.

4 Prosessimainen ajattelutapa ja toimintamalli

Haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina. Tällä pyritään henkilöiden itseohjautuvuuteen ja kokonaisuuden ymmärtämiseen, jolloin toiminta tehostuu ja reviiirijattelu vähenee. Prosesseja ohjataan reaaliajassa ja pitkäjänteisesti mittaamalla prosessien toimivuutta ja sujuvuutta.

5 Järjestelmällinen johtamistapa/ systeemiajattelu

Tiedetään resurssien joukko. Toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantavat organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa. Eli prosessien keskinäinen vaikutus tiedetään ja kokonaisuutta pyritään ohjaamaan kohti asiakastyytyväisyyttä.

6 Jatkuva parantaminen

Organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen.

7 Tosiasioiden perustuva päätöksenteko

Vaikuttavat päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin.

8 Yhteistyösuhteet

Organisaatio ja sen toimittajat ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa ja edistää laatua. Tämä edellyttää tiedon jakamista ja läpinäkyvyyttä.

(Pesonen 2007, 79–80.)

ISO 9001:n organisaatioille asettamat **päävaatimukset**, joista on myös jäätävä näyttöjä, ovat 1) toiminnan on oltava määritettyä ja dokumentoitua 2) toiminnan on oltava määritysten mukaista ja siitä on jäätävä näyttöä 3) toiminnan tehokkuudesta saadaan tietoa mittarein ja tuloksien avulla 4) tulosten avulla toimintaa ohjataan ja parannetaan. ISO 9000 edellyttää siis organisaatiolta dokumentoitua menettelyä. Minimivaatimuksena siinä on erityisesti dokumentointi seuraavien kuuden toiminnon osalta; asiakirjojen hallinta, tallenteiden hallinta, sisäinen auditointi, poikkeavan tuotteen valvonta ja ohjaus, korjaava toimenpide ja ehkäisevä toimenpide. (Pesonen 2007, 82.)

Laadunhallintajärjestelmän kuvaus eli laatukäsikirja on johdonmukainen esitys eri prosessien sisällöistä eli toimintavoista, ei vastauksia standardin eri kohtiin ilman yhteyttä todelliseen toimintaan (Holma ym. 2001, 116). ISO 9000 standardi edellyttää, että organisaation tulee laatia sekä ylläpitää laatukäsikirjaa. Laatukäsikirjan lähtökohtana ovat organisaation tarpeet ja sisältö ja sen rakenne sovitetaan mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. Sen täytyy kuitenkin sisältää tietyt asiat kuten, laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, käytössä olevat menettelyohjeet, prosessien välinen vuorovaikutus, organisaation esittely, laadunhallintajärjestelmän esittely, laatupolitiikka ja laatutavoitteet, vastuut, valtuudet ja organisaation rakenne, dokumentoinnin rakenne sekä mahdollisesti selitettyinä käytetyt termit. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla mittava teos, vaan se voi toimia hakuteoksena, laajennettuna sisällysluettelona tai punaisena lankana, josta lukija pääsee helposti alkuun ja löytää etsimänsä. (Lecklin 2006, 31; Pesonen 2007, 87.)

Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena sekä palvelee käytännön apuvälineenä perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Laatukäsikirjaan liittyy yhteisiä sekä toimintokohtaisia toimintaohjeita, työohjeita ja laatutiedostoja, jotka voidaan kuvata joko laatukäsikirjassa tai erillisinä dokumentteina esimerkiksi perehdytysoppaassa ja omavalvontasuunnitelmassa, joihin viitataan laatukäsikirjassa. Laatukäsikirjan rungon usein muodostavat prosessikuvaukset ja sosiaali- ja terveydenhuollossa ne voivat olla esimerkiksi erilaisten asiakasryhmien palvelujen tuottamisen prosessikuvauksia. (Outinen ym. 1999, 138; Lecklin 2006, 31–32.)

Laatukäsikirja on yleisemmin organisaation sisäinen dokumentti, jolloin sitä ei ole lupa näyttää ulkopuolisille. Laatukäsikirjan ollessa myös ulkopuolisten luettavissa, siitä tulee poistaa ulkopuolisille kuulumattomat tiedot, jolloin laatukäsikirjan luonne muuttuu. (Pesonen 2007, 87.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyöni on omaan organisaatiooni suunnattu kehittämistyö. Organisaation strategiset tavoitteet edellyttävät kilpailukyvyyn, henkilöstön osaamisen sekä toiminnan ja toimintatapojen kehittämistä ja ylläpitämistä. Organisaation laatutyön kehittäminen kuitenkin vaatii laadunhallintajärjestelmän yhtenäistämistä sekä operatiivisen johdon ja yksiköiden henkilöstön sitouttamista siihen. Tämä edellyttää esimiesten ja henkilöstön mukaan ottamista laatutyöhön vahvistamalla osaamista sekä osallisuutta laatutyössä ja sen kehittämisessä.

Kehittämistyönä on laatutyön kehittäminen kotihoidon tulosyksikkötasolla siten, että se tukee yksikön toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista sekä organisaation strategisia tavoitteita, tuottaen samalla yhteistä osaamista sekä näkemystä laatutyöstä ja sen tavoitteista. Laatutyön kehittämistyö toteutetaan kotihoidon henkilöstön kanssa ja prosessin aikana tuotetaan kotihoidon yksikölle laatukäsikirja.

Kehittämistyön oletettuina vaikutuksina laadunhallinnan osaaminen vahvistuu työyksikössä prosessin aikana ja kotihoidon yksikön toimintaa tehdään näkyväksi laatukäsikirjan avulla, jolloin se tukee henkilöstön työnhallintaa. Laatukäsikirja tulee toimimaan myös oppaana paitsi palvelun laadun toteutuksessa, arvioinnissa ja kehittämisessä, myös kotihoidon henkilöstön perehdytyksessä. Laatutyön kehittäminen ja sen tuotoksena valmistuva laatukäsikirja tulee siis palvelemaan kotihoidon yksikön arkea sekä jokapäiväistä toimintaa.

4 TOIMINTATUTKIMUS TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Kehittämistyö on toimintaa, jonka tavoitteena on tutkimustulosten avulla luoda uusia tai entistä parempia palveluja, tuotantovälineitä tai – menetelmiä. Kehittämistyön synonyymina pidetään kehittämistoimintaa, joka tähtää uusien aineiden, tuotteiden, tuotantoprosessien tai järjestelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen. Kehittäminen on mahdollista myös ilman tutkimusta, mutta tutkimus ja kehittäminen toimivat parhaimmillaan yhdessä. Tutkimus voi tarjota perusteita toiminnalle, jolloin myös onnistumisen mahdollisuudet paranevat. (Heikkilä & Jokinen & Nurmela 2008, 21.)

Kanasen (2012, 37–38) mukaan toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuvat. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos, kun taas perinteiset tutkimusotteet (laadullinen ja määrällinen) ovat toteavia. Muutoksen aikaansaaminen on haastavampaa tutkijalle, sillä se edellyttää ilmiöön liittyvien kausaalisuhteiden ymmärtämistä ja niihin vaikuttamista interventiolla. Ymmärtäminen ei kuitenkaan yksin riitä toimintatutkimuksessa vaan se on edellytys toteutettavalle muutokselle.

Toimintatutkimus vaatii toimijoiltaan tavallisia tutkimuksia enemmän. Tutkija ja tutkimuksen kohde eivät voi olla passiivisia toimijoita. Tutkimuksen vetäjän tulee hallita tutkimuksellisten seikkojen lisäksi myös ryhmäkäyttäytyminen ja sosiaaliset taidot ovat avainasemassa, sillä toimintatutkimuksessa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. (Kananen 2009, 50–51.)

Toimintatutkimukseen kuuluu aina käytännön osa eli muutoksen aikaansaaminen ja tutkimusosuus, jonka kautta pyritään tiedon lisäämiseen. Kohteena ovat lähes aina ihmiset ja heidän toimintansa ja toimintatutkimuksen tekijä on usein myös tutkimuskohteen jäsen. Se vaatii tutkijalta enemmän tietoa ja perehtymistä itse ilmiöön kuin perinteinen tutkimus, sillä tavoitteena on muutos, sen kokeilu ja läpi vieminen. (Kananen 2008, 38.)

Toimintatutkimus ei pyri yleistämään vaan ne koskettavat yksittäistapauksia. Tutkimustuloksena saadaan muutos entiseen, joka koskee vain toiminnan kohteena ollutta ilmiötä. Tulokset voivat kyllä luonteeltaan olla sellaisia, että niillä käyttöä laajemminkin. Tällöin voidaan puhua teorioista. (Kananen 2009, 27.)

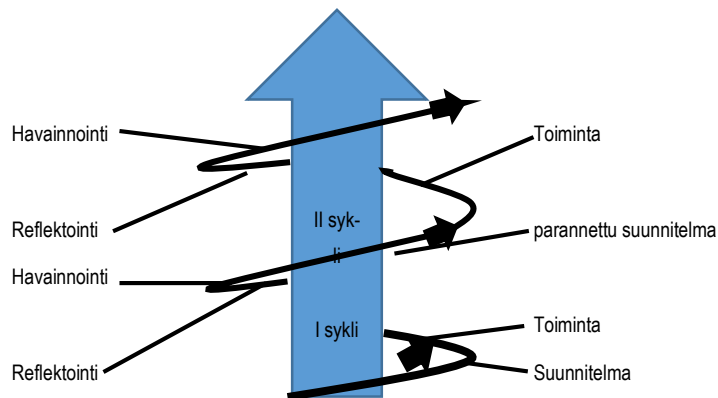
Kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa korostetaan vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua ja Suomessa suuntaus näkyikin erityisesti työelämän ja organisaatioiden tutkimuksessa ja kehittämisessä. Sen avulla pyritään lisäämään osallistumista ja demokratiaa käyttämällä työntekijöiden kokemustietoa voimavarana ja aktivoimalla heitä. (Heikkinen 2007, 57.)

Työntekijää ei nähdä kehittämisen kohteena vaan oman työnsä asiantuntijana ja aktiivisena muutoksen liikkeellepanijana. Kommunikatiivinen toimintatutkimus pohjaa demokraattiseen dialogiin eli tasavertaiseen keskusteluun, jossa korostuvat vastavuoroisuus sekä avoimuus ja kaikilla osallistujilla on mahdollisuus, jopa velvollisuus osallistua. (Heikkinen 2007, 57–59.)

Toimintatutkimus on enemmän kuin metodi, se on asenne tai mielentila perustuen toiminnan kehittämiseen tutkimuksen avulla ja tiedon hankkimiseen toiminnan kehittämisen avulla. Toimintatutkimus poikkeaa tavanomaisesta tutkimusprosessista. Se alkaa jonkin yksityiskohdan tai arkielämän toiminnan ihmettelystä ja toiminnan reflektioivasta ajattelusta, mikä johtaa yhä laajempiin sekä yleisempiin kysymyksiin. (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2006, 78–79; Heikkinen & Huttunen 2006, 200.)

Toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, johon kuuluu sekä konstruoivia (eli uutta rakentavia ja tulevaisuuteen suuntaavia) että rekonstruoivia (eli toteutuneen toiminnan havainnoivia ja arvioivia) vaiheita. Syklin vaiheet vuorottelevat kehämäisesti ja se voi alkaa mistä vaiheesta tahansa. (Heikkinen ym. 2006, 78–79; Heikkinen & Huttunen 2006, 200.) Toimintatutkimuksessa voidaan erottaa seuraavat vaiheet; a) toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asettelu, b) toiminta eli muutos, c) arviointi ja d) seuranta. Oleellisia elementtejä ovat toiminnan muutos, yhteistoiminta, tutkimus sekä tutkijan mukana olo muutoksessa. (Kananen 2008, 39–40.)

Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessimaista, sillä toisiaan seuraavien syklien avulla toimintaa kehitetään jatkuvasti. Se on ”pysähtymätön spiraali”, jossa useat peräkkäiset syklit muodostavat spiraalin. Spiraalissa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja uudelleensuunnittelun kehinä (kuvio 3.). Olennaisinta toimintatutkimuksessa on omaksua tutkiva ote työhön, jossa toteutuu tutkimuksen perusidea, suunnittelu, toiminta ja arviointi. (Heikkinen ym. 2006, 80–82; Kananen 2008, 41.)



KUVIO 3. Toimintatutkimuksen spiraali. (Mukaillen Heikkinen ym. 2006, 81.)

4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollisuus hahmottaa olemassa olevien tutkimusten kokonaisuutta ja jäsentää teoreettista viitekehystä omaan kehittämistyöhön. Kokoamalla aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja julkaisuja yhteen saadaan kuvaa muun muassa siitä, miten paljon tutkimustietoa on olemassa ja millaista tutkimus sisällöllisesti ja menetelmällisesti pääsääntöisesti on. (Johansson 2007, 3.)

Stolt & Routasalo (2007, 58) viittaavat Kääriäiseen & Lahtiseen, joiden mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusongelmaan liittyvän aiemman tutkimuksen kriittinen, tiivis katsaus, jonka pohjalta tutkija tekee synteesin. Se osoittaa lukijalle, miksi esiteltävä uusi tutkimus on tärkeä ja miten se täydentää aiempia tutkimuksia. Kirjallisuuskatsaus muodostaa myös tutkimuksen teoreettisen taustan, esittäen sen mistä näkökulmista ja miten asiaa/aihetta on aiemmin tutkittu.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen päämääränä on siis koota tietoa ja tehdä siitä synteesi valituista aiheista aikaisemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta mahdollisimman kattavasti. Sillä on kolme tavoitetta; 1) kattava alkuperäistutkimusten kerääminen, jotta voidaan minimoida tiedon valikoitumisesta aiheutuva harha, 2) alkuperäistutkimusten menetelmällisen laadun selvittäminen, jotta kukin tutkimus saa sille kuuluvan painoarvon, 3) tutkimustulosten yhdistäminen, jotta päästään olemassa olevien tulosten mahdollisimman selkeään ja tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Metsämuuronen 2002, 27; Pudas- Tähkä & Axelin 2007, 46.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus etenee vaihe vaiheelta suunnittelusta raportointiin ja vaiheita voi olla seitsemästä yhdeksään. Vaiheet voidaan myös karkeasti jaotella kolmeen vaiheeseen; katsauksen suunnittelu, katsauksen tekeminen ja katsauksen raportointi. (Johansson 2007, 5.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen vaihe on *tutkimussuunnitelman laatiminen*, joka ohjaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen etenemistä. Suunnitelmassa *rajataan aihe* sekä *määritellään tutkimuskysymykset*, joihin haetaan vastausta. Tutkimussuunnitelma ohjaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen jokaista vaihetta, tämän avulla vältetään virheitä ja varmistetaan katsauksen tieteellinen perusta. Tutkimussuunnitelma myös rajaa tutkimuskysymysten avulla systemaattisen kirjallisuuskatsauksen riittävän kapealle alueelle, jotta saadaan huomioiksi aiheen kannalta keskeisimmät tutkimukset mahdollisimman kattavasti. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 47.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus alkaa aiheen rajauksella. Jo suunnitteluvaiheessa on päätettävä alkuperäistutkimusten hyväksymis- ja poissulkukriteerit, sillä pyrkimyksenä on valikoida mukaan mahdollisimman edustava joukko luotettavia tutkimuksia. (Metsämuuronen 2002, 27–28.)

Kirjallisuuskatsauksen suunnitelmassa tulee olla täsmällisesti määritellyt tutkimuskysymykset, joihin katsauksella haetaan vastausta. Täsmälliset tutkimuskysymykset rajaavat systemaattisen kirjallisuuskatsauksen riittävän kapealle alueelle. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 47.)

Tietojen haku voi jatkua loputtomiin ilman *täsmällisiä resurssien mukaisia haun rajoja*; on päätettävä mistä, millä tavoin, kuinka kauan ja kuinka pitkältä historiasta tietoa haetaan (Metsämuuronen 2002, 27–28). Tutkimusten valinta- tai sisäänottokriteerit tulee kuvata tarkasti, täsmällisesti ja niiden tulee olla johdon- ja tarkoituksenmukaiset tutkittavan aiheen kannalta. Täsmälliset valintakriteerit ehkäisevät systemaattisia virheitä. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 48.)

Magareyn (2001) mukaan hakustrategia pitää dokumentoida huolellisesti, jotta sitä voidaan pitää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessin mukaisena sekä tieteellisesti pätevänä. Huolellisen dokumentoinnin avulla systemaattinen kirjallisuuskatsaus voidaan toistaa toisen tutkijan toimesta. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 50).

Koska systemaattinen haku voi tuottaa valtavan määrän viitteitä ja monet näistä voivat olla epäolennaisia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kannalta, on silti kaikki haun antamat viitteet käytävä läpi. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttävien ja poissuljettavien julkaisujen valinta tapah-

tuu vaiheittain perustuen siihen, vastaavatko hauissa saadut viitteet ennalta määriteltyjä sisäänottokriteereitä. Vastaavuutta tulee tarkastella otsikko-, abstrakti- ja koko tekstitasoilla. (Metsämuuronen 2002, 28; Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 51; Stolt & Rautsalo 2007, 59.)

4.2 Kompetenssi – menetelmä

Kompetenssi- menetelmä on väline työyhteisön kehittävään arviointiin. Se tarjoaa systemaattisen arvioinnin ja dokumentoinnin mallin työyhteisölähtöiseen toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden yhteistä näkemystä työn tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Kompetenssi on väline, jonka avulla työtä sekä työntekijöiden näkemyksiä tehdään näkyväksi yhteistä keskustelua ja oppimista varten. Menetelmällä pyritään pienentämään kuilua sen välillä, minkä työyhteisö näkee keskeiseksi tehtäväkseen ja mitä se käytännössä tekee. (Vataja 2009a, 141; 145.)

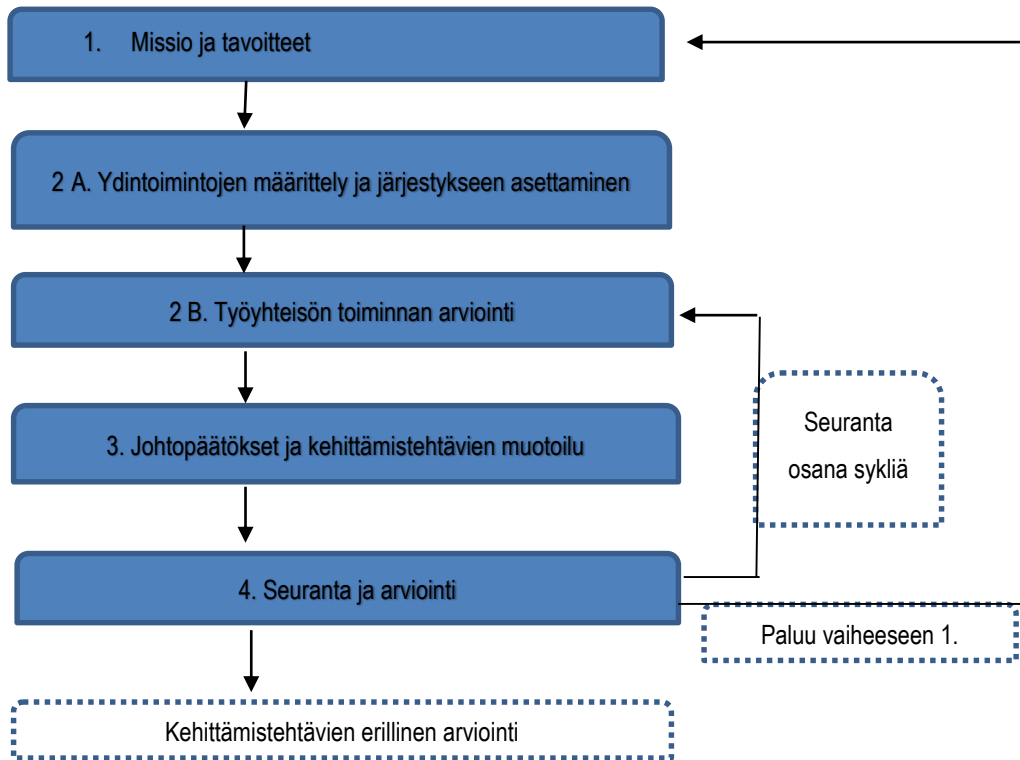
Menetelmä sisältää ajatuksen työyhteisöstä oman toimintansa arvioijana ja kehittäjänä, pyrkien edistämään demokraattista arviointiprosessia, jossa osallistujille itselleen annetaan vastuu toteuttamisesta. Lähestymistapa pohjautuu osallistamisen teoriaan, joka olettaa työntekijän sitoutuvan ja panostavan päätöksiin sitä enemmän, mitä enemmän he osallistuvat päätöksentekoprosessiin. Menetelmässä työyhteisö on keskeinen toimija ja se sopii erityisesti pienehköjen työyhteisöjen käyttöön, jossa keskustelu onnistuu ryhmässä. (Vataja 2009a, 142–143.)

Kompetenssi- menetelmän lähtökohtana on työntekijöiden vastuullisuus, mikä asettaa vaatimuksia työyhteisön johtamiselle. Menetelmän avulla pyritään työn kehittämiseen hyödyntämällä työntekijöiden käytäntöasiantuntijuutta. Prosessia vetää yleensä esimies, sillä kehittävä arviointi, kohdistuessaan työnsuunnitteluun ja organisoimisiin kysymyksiin, nivoutuu luonnollisesti esimiehen tehtäviin. (Vataja 2009a, 144.)

Menetelmän tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön kehittämisosaamista ja menetelmän toistamisella saadaan kehittämistyöhön jatkuvuutta ja palautetta. Sitä ei kuitenkaan tarvitse toteuttaa joka kerta alusta loppuun vaan soveltaen tarpeen mukaan. (Vataja 2009a, 161.)

Menetelmän toteutus etenee nelivaiheisena prosessina (kuvio 4.) Ideana on edetä työyhteisön tavoitteiden tunnistamisesta toteutuksen arviointiin ja kehittämiskohteiden havainnointiin eli tunnistaa keskeiset tehtävät; perustehtävä sekä ydintehtävät sen toteuttamiseksi. Tämän jälkeen ar-

vioidaan, miten tehtävissä suoriudutaan; tehdäänkö oikeita asioita ja toteutetaanko niitä oikealla tavalla. (Vataja 2009a, 148.)



KUVIO 4. *Kompetenssi- menetelmä prosessina. (Mukaillen Vataja 2009a, 147).*

Menetelmän *ensimmäisen vaiheen* tavoitteena on luoda yhteinen arvoperusta tulevalle työlle työstäen työyhteisön missiota ja tavoitteita. Tarkoituksena on pohtia miksi työyksikkö on olemassa ja mitä se pyrkii toiminnallaan saavuttamaan. Tässä vaiheessa käydään läpi toiminnan puitteet eli työyhteisön toiminnalle asetetut tavoitteet ja mihin strategioihin toiminta perustuu. Tämän jälkeen osallistujat luovat tavoitteet yksikön työlle, jotka toimivat viitekehyksenä arvioinnille. Yksikön tehtävän ja tavoitteiden määrittely liittyy läheisesti arvokeskusteluun ja tässä vaiheessa onkin tarpeen sivuta kysymyksiä myös siitä, millaisiin arvoihin toiminta perustuu ja mitä arvoja halutaan edistää. (Vataja 2009a, 148–149.)

Toisessa vaiheessa tarkastellaan toimintaa ja tehtäviä, joilla työyhteisö pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Tarkoituksena on tuoda näkyviin mistä keskeisistä toiminnoista ja tekemisistä yksikön

tehtävä todellisuudessa koostuu sekä mitkä ovat yksikön perustehtävän ja tavoitteiden kannalta keskeisiä toimintoja. (Vataja 2009a, 150.)

Kolmannessa vaiheessa tehdään johtopäätöksiä itsearvioinnin perusteella. Tavoitteena on tunnistaa työyhteisön toiminnan vahvuudet sekä paikantaa kehittämiskohteet. Itsearvioinnin tuloksia tarkastellaan suhteessa yksikön tavoitteisiin eli missioon ja ydintoimintoihin. Itsearviointia voi peilata myös muuhun työn onnistumisesta kertovaan tietoon. Työyhteisö valitsee, mihin haluaa kehittämisensä kohdistuvan palaten alkuvaiheessa tehtyyn kehittämispäämäärään. Kehittämiskohdeeksi voi rajata jonkin yksittäisen toiminnon tai ottaa kohteeksi kaikki avaintoiminnot. (Vataja 2009a, 156.)

Neljännessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan, miten työyhteisö on pyrkinyt saavuttamaan kehittämistavoitteen ja millaisia tuloksia on saavutettu. Arviointi voidaan suorittaa arviointitutkimuksen menetelmin. Jotta arviointi on tarkoituksenmukaista ja kohdistuu oikeaan asiaan, on arvioinnin kohde ja tarkoitus määriteltävä. Se minkä tyyppistä arviointia lähdetään tekemään, määrittyy sen perusteella kenelle arviointia tehdään ja mihin tietoa käytetään. (Vataja 2009a, 159–161.)

Menetelmän kahden ensimmäisen vaiheen tarkoitus on luoda perusta työyhteisön kehittämistyölle ja kehittämistarpeiden tunnistamiselle ja ne toimivat kivijalkana kehittämistyölle. Oman kehittämistyöni kohdalla kompetenssimenetelmää sovelletaan ensimmäistä ja toista vaihetta, jotta laadun kehittämistä varten saamme määriteltyä ydinprosessit sekä laadittua prosessikuvaukset. Kolmatta vaihetta sovelletaan siten, että määrittelemme prosesseissa kriittiset pisteet eli tekijät, millä prosessi voi epäonnistua.

5 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN

Oma kehittämistyöni toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkija kuuluu kehittämishankkeen sisäpuolelle. Toimintatutkimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä se on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään jo olevassa olevaa käytäntöä paremmaksi eli siinä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi ja pienimuotoisimmillaan se on oman työn kehittämistä. Yleensä se kuitenkin on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien toimijaosapuolien sitoutuminen. Toimintatutkimus onkin yleensä tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2006, 16, 17; Metsämuuronen 2006, 102; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 58.)

Kehittämistyö aloitettiin keväällä 2013 aiheen valinnalla ja suunnittelulla. Kehittämistyön suunnittelu toteutettiin kotihoidon esimiesten ja johdon toimesta keväällä 2013 ja suunnitelma (liite1) hyväksyttiin alkusyksystä 2013. Marraskuussa 2013 aihe esiteltiin kehittämispäivällä työyhteisölle, jossa tehtiin myös suunnitelma kehittämisprosessin etenemiselle sekä aloitettiin kehittämistyön työskentelyvaihe. Prosessikuvausten laatiminen henkilöstön kanssa aloitettiin kehittämispäivän jälkeen ja kuvaukset olivat valmiina elokuussa 2014. Laatukäsikirjan sisällön työstäminen tapahtui syyskuussa ja valmis laatukäsikirja luovutettiin hyväksyttäväksi lokakuussa 2014.

Ajankoh- ta	Vaihe	Osallistu- jat	Työskentelytapa	Dokumentointitapa	Aineiston hyödyntämistäpa		
3-5/2013	suunnitelman tekeminen/ Aiheen ideointi	opiskelija, esimiehet, johto	johdon ja esimiesten keskustelut, suunnittelupalaverit	muistiot	yhteisen näkemyksen saattaminen kehittämistyöstä	SUUNNITTELU	
8/2013	kehittämistyöstä sopiminen	opiskelija, esimiehet, johto	suunnittelupalaveri	muistio, toimeksiantosopimus	yhteisesti sovittu kehittämissuunnitelma		
9-10/2013	Laatutyön määrittely teoreettisista lähtökohdista	opiskelija	systemaattinen kirjallisuuskatsaus	systemaattisen kirjallisuuskatsauksen raportointi ja taulukointi	<ul style="list-style-type: none"> - kotihoidon laadunhallintaan, laadun kehittämiseen ja laatutyöhön liittyvien keskeisten käsitteiden jäsentäminen ja kuvaaminen - ajantasaisen tutkimustiedon hyödyntäminen - teoreettisen viitekehyyksen jäsentäminen - juridis-hallinnolliset lähtökohdat 	TOTEUTUS	
10/2013	laatuoliittisten linjausten määrittely konsermitasolla	opiskelija, johto, esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> - laatukäsikirjan ja laatutyön nykytilan analyysin arviointi - arvokeskustelut - systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten arviointi - juridis-hallinnollisten lähtökohtien arviointi 	muistiot tutkimuspäiväkirja	<ul style="list-style-type: none"> - yhteinen näkemys laatuoliittisista linjauksista ja laatuoliittisistä linjauksista - yhteinen näkemys laatutyön kehittämisestä sekä toimintatavasta 		
11/2013	laatuoliittisten linjausten määrittely yksikötasolla	opiskelija, yksikön esimies, työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämispäivä - kompetenssimenetelmä - pienryhmätyöskentelyt - laatu- ja arvokeskustelut 	muistiot kehittämissuunnitelma	<ul style="list-style-type: none"> - yhteisesti sovittu näkemys laatuoliittisistä linjauksista yksikötasolla, arvoista, laatutyön tavoitteista - suunnitelma kehittämistyöstä - ydinprosessien määrittäminen 		
12/2013-8/2014	Palveluprosessikuvausten tekeminen	opiskelija, laatutyöryhmä, työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> - pienryhmätyöskentely kuvauspalaverissa - prosessikuvausten reflektointi työyhteisön viikkopalaverissa - prosessien perustietojen kerääminen - prosessien selittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - muistiot - kehittämispäiväkirja - prosessikuvaukset - prosessikartta 	<ul style="list-style-type: none"> - prosessikuvaukset - prosessikartta - laatukäsikirjan sisällön runko 		
9/2014	Laatukäsikirjan tekeminen	opiskelija	<ul style="list-style-type: none"> - prosessien aikaan syntyneiden aineistoiden analysointi ja hyödyntäminen - kehittämispäiväkirjan hyödyntäminen - organisaatiossa ja yksikössä olemassa olevan aineiston hyödyntäminen 	- laatukäsikirja	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämistyön tuotoksen esitleminen - laatukäsikirjan hyväksyttäväksi luovuttaminen 		
10/2014-12/2014	Kehittämistyön arviointi	opiskelija, työyhteisö, johto	<ul style="list-style-type: none"> - prosessin arviointi - kehittämistyön tuotoksen, tulosten ja vaikutusten arviointi 	- kehittämistyön raportti	<ul style="list-style-type: none"> - kehittämiskohteiden tunnistaminen - palvelun laadun kehittäminen ja hallinta - oppimisprosessien kehittäminen - sisäinen ja ulkoinen auditointi 		ARVIOINTI

KUVIO 5. Kehittämistyön prosessi.

5.1 Toimintaympäristön kuvaus

Kehittämistyö toteutettiin yksityisen organisaation kotihoidon yksikössä, joka tuottaa kotihoidon palveluita eri asiakasryhmille ostopalveluna kunnalle, palveluseteliasiakkaille sekä suoraan yksityisille palvelun tarpeen omaaville. Kotihoidon asiakkaita yksikössä on noin 130 ja henkilökuntaa 20, joka koostuu moniammatillisesta ryhmästä, sisältäen sairaanhoitajia, lähihoitajia ja fysioterapeutin. Kehittämistyöhön on osallistunut koko työyhteisö. Yksikön toiminta on aloitettu vuonna 2009 ja sopimuskausien muuttuessa myös toimintamalleja on jouduttu muuttamaan eli yksikkö on ollut jatkuvassa muutoksessa näiden vuosien aikana.

5.2 Kehittämistyön aiheen valinta ja suunnittelu

Kyseessä olevan organisaation yksi strateginen tavoite on, että laatu sekä toimintaprosessit ovat tasalaatuisia ympäri Suomen toimipaikoissa, paikkakunnasta ja esimiehestä riippumatta, joten laadunhallintajärjestelmän yhtenäistäminen sekä operatiivisen johdon ja henkilöstön sitouttaminen siihen on ensi arvoisen tärkeää.

Kehittämistyön aiheen valintaan vaikuttivat organisaation strategiset tavoitteet, kilpailukyvyyn parantaminen ja ylläpitäminen sekä asiakkaiden ja henkilöstön antamat palautteet. Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa tutkimusentekijä on tehnyt analyysin organisaation laatukäsikirjasta sekä organisaation ja kotihoidon yksikön laatutyön nykytilasta, joiden pohjalta esitettiin toimenpideehdotuksia laatutyön kehittämiseksi.

Organisaation laatutyö on aloitettu jo vuonna 2009 ja käytössä on ISO 9001 laadunhallintajärjestelmä. Ensimmäinen sertifiointi on tehty vuonna 2010 muutamiin yksiköihin. Organisaatiolla on käytössään laatukäsikirja, joka on hyväksytty johdon katselmuksessa. Laatukäsikirjassa on määriteltyinä organisaation laatupolitiikka ja strategiset tavoitteet sekä esitelty laadunhallintajärjestelmä, mutta sen merkitys ei kuitenkaan ole ollut kirkas esimiehille tai henkilöstölle eikä se myöskään ollut juurtunut osaksi arjen toimintaa. Laatutyön kehittämisen merkitys sekä tarve oli kuitenkin tunnistettu esimiesten ja johdon keskuudessa.

5.3 Laatutyön määrittely teoreettisista lähtökohdista

Tämän vaiheen tarkoituksena oli määrittää teoreettiset lähtökohdat laatutyölle ja laatutyön kehittämiselle. Tarkoituksena oli jäsentää ja kuvata kotihoidon laadunhallintaan, laadun kehittämiseen ja laatutyöhön liittyvät keskeiset käsitteet sekä löytää ajantasaista tutkimustietoa ja lähdekirjallisuutta kotihoidon laadun kehittämisestä ja ylläpitämisestä.

Tämä vaihe toteutettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla, jolla haettiin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on laatutyö kotihoidossa?
- Mitkä ovat laatutyön lähtökohdat kotihoidon näkökulmasta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat kotihoidon prosessin laatuun?
- Millä turvataan kotihoidon prosessien toimivuus ja laadukas kotihoito?
- Onko kotihoidon laatua tutkittu prosessiajattelun näkökulmasta?

Kirjallisuuskatsaus tuotti runsaasti laadun- ja prosessinhallintaan sekä kehittämiseen liittyvää lähdekirjallisuutta, joita voitiin soveltaa teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa ja jäsentämisessä. Olemassa olevia tutkimuksia kotihoitotyön laatutyön lähtökohtiin, laatutyöhön ja laadun kehittämiseen prosessiajattelun näkökulmasta löytyi vähän. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella tarkasteluun valikoitui viisi julkaisua (liite 2).

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella voitiin todeta, että kotihoidon laatua prosessiajattelun näkökulmasta on tutkittu erittäin vähän. Laatu kotihoidossa mielletään enemmänkin asiakkaan kokemaksi elämänlaaduksi (vrt. Vaarama ym. 2009.), ei kotihoidon prosessien sujuvuudeksi ja luotettavuudeksi, mikä kuitenkin olisi pohja laadukkaaseen työskentelyyn asiakkaan hoitopolussa.

Laatutyön lähtökohdat kotihoidossa keskittyvät asiakkaan kokemuksiin sekä tyytyväisyyteen palveluihin, mutta se millä tekijöillä pystytään tuottamaan laadukasta kotihoitoa, ei selviä täysin tutkimuksista. Ainoastaan Kankainen (2014) viittaa suoraan siihen, että prosessijohtaminen on takaamassa palvelujen tasalaatuisuutta ja prosessien mallintaminen auttaa sujuvoittamaan asiakkaan hoitopolkua, jolloin prosessien toimivuudella on merkitystä laatuun. Vaarama ym. (2009) totesivat kuitenkin, että kehittämishankkeiden ja laadunhallintavälineiden käyttöönoton avulla on pystytty tukemaan palvelujen hyvää laatua ja torjumaan laadun alentuminen. Laatukäsikirjan

kautta joitakin palveluprosesseja on kuvattuina, joten osin heidänkin tuloksensa viittaavat siihen, että prosessien hallinnalla turvataan laadukas kotihoito.

Ikäihmisten hoitoa ja palveluita koskeva laatusuositus on ollut edistävää tekijä laatutyön kehityksessä, mutta se ei yksin riitä turvaamaan palveluiden laatuja, vaikka sitä pidetäänkin hyvänä ohjausvälineenä (vrt. Voutilainen 2007). Suositusten rinnalle tarvitaan muita ohjausvälineitä. Oma-valvontasuunnitelma on yksi ohjausväline, joka ”pakottaa” toimintayksiköitä arvioimaan omaa toimintaansa ja toimintaprosesseja.

Osassa julkaisuissa viitataan prosessin sujuvuuteen, henkilöstön työn hallintaan ja laatutyökaluihin, mikä osoittaa sen, että prosessien sujuvuus olisi keskeinen asia laadunhallinnassa. Yhteneväiset ja sujuvat toimintatavat ovat keskeinen tekijä laadukkaassa kotihoidon prosessissa. Se, että kotihoidon laatua prosessiajattelun näkökulmasta on tutkittu vähän, osoittaa mielestäni, että toimivaa prosessia ei ole vielä mielletty tärkeäksi laatutekijäksi kotihoidossa.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voitiin kuitenkin todeta, että aiheen kanssa oltiin ”oikealla tiellä”. Kotihoidon laatu prosessiajattelun näkökulmasta on vielä alkutaipaleella, vaikka sen merkitys on kuitenkin jollakin tasolla jo huomattu. Laatutyön hallinnassa ja kehittämisessä on vielä työsarjaa ja sen juurruttamisessa arkityöhön kehitettävää. Henkilöstön mukaan ottaminen ja motivoiminen laatutyöhön ovat avainasemassa ja suurin vastuu tästä on nimenomaan esimiehillä.

5.4 Laatupoliittisten linjausten määrittely konserni- ja yksikötasolla

Tämän vaiheen tarkoituksena oli määritellä laatupoliittiset linjaukset konserni- ja yksikötasolla, laatupoliittikan tavoitteiden asettelu ja työmenetelmien valinta. Tavoitteina olivat yhteisesti sovittu näkemys laatupoliittisista linjauksista, arvoista, tavoitteista, työmenetelmistä ja laatutyön merkityksestä yksikön toiminnan ja tavoitteiden sekä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksinä olivat;

- Mitkä ovat konsernin ja tulosyksikön laatupoliittiset linjaukset?
- Mitkä ovat laatutyön tavoitteet?
- Millä työmenetelmillä laatutyötä kehitetään?

Vaihe toteutettiin aineistolähtöisellä analyysillä, johdon ja tutkimuksen tekijän välisillä keskusteluilla sekä henkilöstön pienryhmätyöskentelyllä ja kehittämispäivän avulla, jossa sovellettiin kompe-

tenssimenetelmää. Pohja-aineistoina käytettiin konsernin laatukäsikirjaa, strategiaa, muistioita johdon ja tutkimuksen tekijän välisistä keskusteluista, tutkijan tekemää analyysia laatukäsikirjasta sekä laatutyön nykytilasta yksiköstä ja yksikön perehdytys-, lääkehoito-, toiminta ja omavalvontasuunnitelmat.

Lämsä & Turjanmaan (2007, 2) mukaan organisaation johto suuntaa ja määrittelee laadun yhdessä henkilöstön kanssa eri tahojen vaatimusten ja odotusten pohjalta. Myös organisaatiokulttuuri on yhteydessä siihen, miten laatu käsitetään. Laatu sovitaan yhteiseksi, näkyväksi ja tavoitteelliseksi sekä jatkuvasti kehittyväksi huomioiden toiminnan tulevaisuus.

Organisaation laatupoliittisia linjauksia ohjaavat lakien, asetusten ja suositusten lisäksi muun muassa tarjousasiakirjojen palvelukuvaus, palvelusopimukset, toimintasuunnitelma sekä omavalvontasuunnitelma. Keskeisimmät laatua, palvelua ja toimintaa ohjaavat lait ja asetukset ovat:

- Sosiaalihuoltolaki (17.9.1982/710)
- Sosiaalihuoltoasetus (29.6.1983/607)
- Kansanterveyslaki (28.1.1972/66)
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (22.9.2000/812)
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (28.12.2012/980)
- Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (22.7.2011/922)
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä (24.7.2009/569)
- Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (17.8.1992/785)
- Yksityisten sosiaalipalvelujen ja julkisten vanhuspalvelujen omavalvontasuunnitelman sisältöä, laatimista ja seuranta koskeva määräys (25.06.2014 3344/05.00.00.01/2014)
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (9.2.2007/159)
- Laki sähköisestä lääkemääräyksestä (2.2.2007/61)
- Potilasvahinkolaki (25.7.1986/585)
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä (28.6.1994/559)
- Henkilötietolaki (22.4.1999/523)
- Pelastuslaki (29.4.2011/379)
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista (3.8.1992/734)
- Asetus sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista (9.10.1992/912)
- Tilaajavastuulaki eli laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006)

Organisaation toiminnan perusta määritellään mission, arvojen ja laatupolitiikan pohjalle. Ne perustuvat muun muassa perustehtävän määrittämiseen ja asiakasvaatimusten selvittämiseen. Edellä mainituista asioista nousee yhteinen käsitys siitä, mitä laadulla kussakin organisaatiossa ja työssä tarkoitetaan. Laatuajattelun keskeisiin piirteisiin kuuluvat oman työn ja palvelujen tekeminen näkyväksi niin asiakkaille, yhteistyökumppaneille kuin itsellekin. (Lecklin 2006, 35,-38; Holma ym. 2001, 23.)

Outisen ynnä muiden (1999, 52) mukaan selkeät ja määritellyt arvot ovat menestyksellään ja järjestelmällisen laatutyön edellytys. Arvokeskustelu ja laatupolitiikasta sopiminen luovat yhteisen suunnan ja linjan laatutyölle sekä täsmentävät laatutyön tavoitteita. Organisaation johto oli määritellyt laatupoliittiset linjaukset laadunhallintajärjestelmään, jotka olivat kuvattuina konsernin laatukäsikirjassa. Organisaation toiminta perustuu laatukäsikirjassa kuvattuihin arvoihin ja periaatteisiin. Konsernitason laatukäsikirjassa oli kuvattu organisaation rakenne, toiminta-ajatus, arvot, visio ja missio sekä strategia kattavasti. Vahvuudet sekä ydinosaamisen alueet olivat analysoituna ja asiakaslupaukset tilaaja-asiakkaan kohdalla olivat asetettuina.

Konsernin laatukäsikirjaa ja strategiaa analysoitiin aineistolähtöisellä analysoinnilla sekä laatu- ja arvokeskustelua käytiin kevään ja syksyn 2013 aikana esimiesten ja johdon välillä. Tällä tavoin saatiin aikaan yhteinen näkemys laatupoliittisista linjauksista ja tavoitteista, joita lähdettiin soveltamaan yksikkötasolla. Laatutyötä päätettiin lähteä kehittämään johdonmukaisesti ISO9001-standardin pohjalta, joka oli jo käytössä konsernissa.

Konsernitason yhteisten laatupoliittisten linjausten näkemyksen saavuttamisen jälkeen aloitettiin laatu- ja arvokeskustelu työyhteisössä. Organisaation arvot, periaatteet ja laatupolitiikka olivat määriteltynä strategiassa sekä konsernin laatukäsikirjassa ja keskeistä olikin työyhteisössä keskustella, miten organisaation arvot ja periaatteet näkyvät yksikön toiminnassa ja millä tavoin yksikkö pystyy toteuttamaan organisaation laatupolitiikkaa. Tärkeää oli myös pohtia työyhteisössä, mitkä lait ja asetukset ohjaavat laatutyötä ja mitä vaatimuksia ne asettavat laadulle sekä toiminnalle.

Outisen ynnä muiden (1999, 138) mukaan perehdytyskansiot ja -oppaat muodostavat hyvän pohjan laatukäsikirjalle ja laadunhallinnalle. Yksikössä oli valmiina muun muassa perehdytysohjelma sekä kattavat omavalvonta-, lääkehoito- ja työsuojelusuunnitelmat. Näiden hyödyntäminen laadunhallinnan työkaluina ei kuitenkaan ollut aikaisemmin systemaattista. Omavalvontasuunnitel-

mien käyttöönotto osaksi yksikkökohtaista laadunhallintaa sekä laadunhallinnan työkalujen tunnistaminen (perehdytysoppaat, lääkehoidonsuunnitelmat, työsuojelun toimintaohjelma, toimintasuunnitelma, sopimukset jne.) ja hyödyntäminen laadun kehittämisessä ja hallinnassa tulisi olemaan yksi tehtävä prosessin aikana.

Kotihoidon yksikössä järjestettiin koko työyhteisölle kehittämispäivä laatutyön teemalla marraskuussa 2013. Päivän tarkoituksena oli määritellä yksikötasolla laatupoliittiset linjaukset ja tavoitteet, luoda yhteinen arvoperusta tulevalle kehittämistyölle työstäen työyhteisön missiota ja tavoitteita sekä laatutyön kehittämisen aloittaminen yksikössä ja laatutyön kehittämisen suunnitelman tekeminen. Kehittämispäivän tavoitteina olivat yhteisesti sovittu näkemys laatupoliittisista linjauksista yksikötasolla, arvoista, tavoitteista, työmenetelmistä ja laatutyön merkityksestä yksikön toiminnan ja tavoitteiden sekä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Kehittämispäivällä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat yksikön laatupoliittiset linjaukset?
- Mitä yrityksen arvot tarkoittavat yksikössä?
- Mitkä ovat yksikön toimintaperiaatteet?
- Mikä on yksikön toiminta-ajatus ja toiminnan tarkoitus?
- Mitkä ovat yksikön toiminnan pääprosessit?
- Mitkä ovat laatutyön tavoitteet?
- Miten laatutyötä lähdetään kehittämään?

Työmenetelminä käytettiin aineiston analysointia, pienryhmätyöskentelyä sekä vapaata keskustelua teemoittain. Päivän vetäjänä toimi tutkimuksen tekijä ja sihteerinä yksikön palveluvastaava. Pienryhmät oli jaettu valmiiksi tutkimuksen tekijän ja palveluvastaavan toimesta, hyödyntäen ryhmien muodostamisessa moniammatillista osaamista sekä työkokemusta ja ammatillista osaamista. Näin oletettiin saavan keskustelemaa sekä erilaisia näkökulmia omaavia pienryhmiä.

Kehittämispäivällä henkilöstölle esiteltiin konsernin strategia, arvot, periaatteet ja laatupoliittiset linjaukset, jotka ohjaavat myös yksikön toimintaa ja laatupolitiikka. Organisaation arvoista ja periaatteista keskusteltiin ja ne kuvattiin yksikön näkökulmasta, mitä ne tarkoittavat ko. yksikössä ja miten ne näkyvät yksikön toiminnassa. Nämä määriteltiin yhteistä näkemystä vastaaviksi kokonaisuuksiksi, jotta arvoperusta laatutyön kehittämiselle on yhteisen näkemyksen sekä organisaation asettaman linjauksen mukainen. Tämän vaiheen jälkeen käytiin läpi organisaation käytössä

olevan ISO 9001 laatujärjestelmän periaatteet, jonka pohjalta myös yksikön laadunhallintajärjestelmää lähdetäisiin kehittämään.

Henkilöstöllä oli hyvin vähäistä kokemusta laatutyöstä ja sen merkitys ei ollut selkeä kaikille, joten kehittämispäivässä oli tärkeää myös yhteisesti keskustella siitä, mitä laatutyö ja laadunhallinta ovat, mitä ovat laatutyön tavoitteet ja tarkoitus sekä mikä on laatutyön merkitys yksikön toiminnan ja tavoitteiden näkökulmasta. Tämä toteutettiin kompetenssimenetelmän avulla pienryhmätyöskentelyllä. Pienryhmät saivat tehtäväkseen miettiä seuraavia kysymyksiä yksikön toiminnan ja tavoitteiden näkökulmasta:

- Mitä on laatutyö ja laadunhallinta?
- Mitkä ovat laatutyön tavoitteet ja tarkoitus?
- Mikä on laatutyön merkitys arkityössä?

Ryhmätyöskentelyn pohjalta nousevat asiat koottiin yhteen ja näistä muodostettiin suurempia teemoja laatutyön kehittämisen pohjaksi. Osa pienryhmien vastauksista liittyivät yksikön arvoihin ja periaatteisiin ja nämä siirrettiin käsiteltäviksi arvojen ja periaatteiden kohdalle. Kokonaisuuksista ja teemoista saatiin koostettua yhteinen näkemys siitä, mitä laatutyö ja laadunhallinta konkreettisesti tarkoittavat yksikön toiminnassa sekä millaisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin toiminta perustuu ja mitä arvoja yksikön toiminnalla halutaan edistää.

Laatutyö ja laadunhallinta tässä yksikössä tarkoittavat:

- laatutyö ja laadunhallinta ovat osa johtamisjärjestelmää
- kokonaisvaltaista toimintaa; hyvää, laadukasta työtä sekä toimintaa asiakkaan hyväksi
- ammatillisten taitojen hyödyntämistä, ammatillisuutta
- ammattitaitoinen henkilöstö
- työnhallintaa ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- tavoitteiden saavuttamista työntekijän, asiakkaan ja organisaation näkökulmista
- koulutusta, perehdytystä ja asianmukaista päätöksentekoa

Tämän yksikön laatutyön tavoitteet ja tarkoitus ovat:

- Tyytyväinen asiakas, omainen ja tilaaja (luottamus, turvallisuus)
- Asiakslähtöisyys ja tarpeeseen vastaaminen
- Kokonaisvaltainen hyvinvointi (asiakas, omainen, henkilöstö)
- Ammattitaidon ja toiminnan kehittäminen

- prosessien hallinta ja kehittäminen
- toiminnan läpinäkyvyys
- henkilöstön hyvinvointi ja työnhallinnan vahvistaminen
- asiakastyytyväisyys, kannattava liiketoiminta sekä kilpailukykyyn parantaminen ja ylläpitäminen

Laatutyön merkitys yksikön arjessa on:

- tekee toiminnan näkyväksi ja kokonaisuuden hallittavaksi
- tyytyväiset asiakkaat = tyytyväinen henkilöstö
- vahvistaa henkilöstön työnhallintaa
- tekee työyhteisön turvalliseksi ja toimivaksi
- sisältää yhteisesti sovitut toimintatavat ja toimivan viestinnän
- toimii oppaana ja ohjenuorana palvelun ja laadun toteutuksessa, arvioinnissa ja kehittämisessä sekä henkilöstön perehdytyksessä

Seuraavaksi pienryhmissä mietittiin mitkä asiat ohjaavat yksikön toimintaa, mitä ovat toiminnalle asetetut tavoitteet ja mikä on yksikön toiminnan tarkoitus. Tässä osiossa mietittiin sitä, mihin strategioihin toiminta perustuu, mikä on toiminnan tarkoitus ja mitkä ovat yksikön työn tavoitteet.

Yksikön toiminta perustuu ja sen toimintaa ohjaavat:

- organisaation strategia
- organisaation arvot, periaatteet, ohjeistukset
- organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä
- juridiset lähtökohdat; kotihoidon toimintaa ohjaavat lait, asetukset, erilaiset valviran ja stm:n ohjeistukset
- palvelusopimukset tilaajan kanssa, toimiva yhteistyö
- asiakkaiden hoito- ja palvelusuunnitelmat
- yksikön sisäiset sopimukset ja ohjeistukset
- asetetut vaatimukset laadulle ja toiminnalle; organisaation asettamat, lainsäädännön asettamat, yhteistyösopimusten asettamat

Yksikön toiminnan tarkoitus on:

- tuottaa tarkoituksenmukaista ja laadukasta hoitotyötä/asiakaspalvelua kotihoidon asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille
- tuoda näkyvyyttä organisaatiolle

Yksikön työn tavoitteet ovat:

- laadukas asiakastyö/ -asiakaspalvelu
- tyytyväinen asiakas; palvelun loppukäyttäjä, tilaaja, omainen tai muu yhteistyökumppani
- tyytyväinen työkaveri, hyvä yhteishenki työyhteisössä

Toiminnan kannalta on tärkeää, että ydinprosessien kulusta on kotihoidon yksikössä selkeä yhteinen käsitys. Oleellista on päästä yhteisymmärrykseen siitä, mitä prosessikäsitteillä omassa yksikössä tarkoitetaan, sillä työprosessien kuvaukset ovat sopimuksia kotihoidon yhteisistä toimintatavoista. Prosessissa toimivat henkilöt ymmärtävät oman työnsä merkityksen kokonaisuuteen liittyen sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeet. (Heinola & Paasivaara 2007, 52.)

Edellä mainittujen asioiden työstämisen jälkeen muodostettiin keskustelun pohjalta yhteisesti käsitys siitä, mitkä ovat yksikön keskeisimmät tehtävät, joista työ todellisuudessa koostuu. Yksikön perustehtävän ja tavoitteiden kannalta keskeisimmiksi toiminnoksi eli pääprosesseiksi nousivat *asiakkaan vastaanottaminen, asiakkaan palvelun tuottaminen ja asiakassuhteen päättäminen*.

Keskeisimmiksi tavoitteiksi yksikön laatupolitiikassa asetettiin:

- asiakkaat / omaiset ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun
- toiminta täyttää tilaajan tarjouspyynnön ja sopimuksen sekä lainsäädännön vaatimukset
- toiminta on laadukasta ja sitä kehitetään
- henkilöstö on ammattitaitosta ja motivoitunutta sekä halukas kehittämään toimintaa
- yhteistyökumppanit kokevat yhteistyön kanssamme sujuvaksi

Laatutyön kehittämistä varten työyhteisössä nimettiin kahdeksan henkilön laatutyöryhmä, joka jatkaisi laatutyön kehittämistä ja sen eteenpäin viemistä. Laatutyöryhmän tehtävänä on laatia pääprosessien prosessikuvaukset ja prosessikartat, joita käydään läpi työyhteisön viikkopalaverissa säännöllisesti työskentelyn edetessä ja täydennetään työyhteisön palautteiden perusteella. Näin jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus osallistua prosessikuvausten ja prosessikartan laatimiseen. Työryhmän tehtäväksi jää myös laatukäsikirjan rungon laatiminen konsernissa olevan laatukäsikirjan ja kehittämispäivän laatupolitiikan ja tavoitteiden määrittelyn perusteella.

5.5 Palveluprosessikuvausten tekeminen

Tämän vaiheen tarkoituksena oli tehdä palveluprosessikuvaukset. Tällä vaiheella haettiin vastusta seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat keskeisimmät prosessit?
- Millainen on toimiva asiakaspalveluprosessi?

Menetelminä tässä vaiheessa käytettiin aineistojen analysointia sekä hyödynnettiin prosessin tietojen keräyslomaketta (liite 3) ja prosessin selityislehteä (liite 4) pienryhmätyöskentelyssä. Aineistoina olivat kehittämispäivän muistiot ja työpaperit, konsernin laatukäsikirja sekä yksikön perehdytys-, lääkehoito-, toiminta- ja omavalvontasuunnitelmat.

Kehittämispäivässä nimetty laatutyöryhmä kokoontui useaan kertaan vuoden 2013 lopulta elokuuhun 2014. Prosessikuvausten laatiminen aloitettiin tekemällä alustava prosessikartta kehittämispäivän muistioiden pohjalta. Ydinprosesseja tarkasteltiin osina (asiakkaan vastaanottaminen, asiakkaan palvelun tuottaminen ja asiakassuhteen päättäminen) ja mitä kunkin prosessin sisällä tapahtuu sekä mitkä ovat keskeiset osaprosessit ja mitkä ovat niiden keskinäiset vuorovaikutukset. Osaprosessit ja niiden keskinäiset vuorovaikutukset esiteltiin työyhteisön viikkopalaverissa kahteen eri kertaan, joiden jälkeen näihin tehtiin tarkennuksia ja muutoksia henkilöstön esille tuomien näkemysten perusteella. Prosessikartan ollessa yhteisen näkemyksen mukainen aloitettiin työryhmässä prosessikuvausten tekeminen.

Prosessikuvausten laatiminen aloitettiin perustietojen keräämisellä (liite 3). Ydinprosessien perustiedot kerättiin lomakkeelle, jotka käytiin työyhteisön viikkopalaverissa läpi ja täydennettiin palautteiden perusteella. Kunkin ydinprosessin perustietoja täydennettiin henkilöstön viikkopalavereiden jälkeen kahteen kertaan. Perustietojen ollessa valmiina prosessikarttaa vielä tarkennettiin ja selkeytettiin. Näin prosessikartasta tuli selkeämpi ja työvaiheita päästiin tarkastelemaan hieman suurempina kokonaisuuksina.

Alustavaa prosessikarttaa hyödynnettiin prosessien selitysvaiheessa, jolloin laatutyöryhmällä oli jo jonkinlainen kuva prosessin etenemisestä ja työvaiheista. Tässä vaiheessa hyödynnettiin prosessin selityislehteä (liite 4), jossa prosessi kuvattiin työvaiheittain. Työvaihekuvaukset olivatkin prosessin haastavin vaihe ja vaativat ryhmältä enemmän aikaa sekä useampaa kokoontumista. Kuvaukset esiteltiin useaan kertaan jo työstämisen vaiheessa henkilöstölle viikkopalavereissa, josta

saatiin henkilöstöltä palautetta ja ohjausta työvaiheen jatkamiselle. Tässä vaiheessa työryhmällä alkoi myös syntymään ideoita työohjeiden laatimiseen ja niiden liittämiseen laatukäsikirjaan. Myös laatukäsikirjan runko tarkentui ja selkiytyi tässä vaiheessa.

Prosessien selitysvaiheessa prosessikartta tarkennettiin vielä entisestään, sillä työryhmä huomasi joidenkin työvaiheiden liittyvän niin oleellisesti toisiinsa, että ne itse asiassa olivat samaa työvaihetta tai niitä ei välttämättä kokonaisuuden kannalta tarvita laisinkaan. Nämä turhat työvaiheet poistettiin kuvauksesta, jolloin prosessi yksinkertaistui ja selkiytyi.

Prosessikuvausten puhtaaksikirjoituksesta vastasi tutkimuksen tekijä muistiinpanojen sekä prosessien perustietojen keräämisen ja selityshehtien perusteella. Prosessikartta ja puhtaaksi kirjoitetut prosessikuvaukset esiteltiin henkilöstölle viikkopalaverissa elokuussa 2014. Tuolloin henkilöstön kanssa todettiin, että ne vastasivat yhteistä näkemystä toiminnasta, tavoitteista sekä prosessien kulusta. Valmiit prosessikuvaukset tullaan liittämään yksikön laatukäsikirjaan.

5.6 Laatukäsikirjan tekeminen

Tämän vaiheen tarkoitus oli tuottaa laatukäsikirja. Tämän vaiheen tutkimuskysymyksinä olivat:

- Millainen laatukäsikirja tukee hyvän laadun onnistumista?
- Mitkä ovat laatukäsikirjan sisällöt?
- Miten laatua ylläpidetään?
- Miten laatukäsikirjaa ylläpidetään?
- Ovatko laatukäsikirjan sisältö ja työmenetelmät tarkoituksenmukaisia?

Menetelminä tässä vaiheessa olivat muistioiden ja työpapereiden analysointi ja hyödyntäminen työskentelyssä. Pohja-aineistoina käytettiin konsernin laatukäsikirjoja ja strategiaa, perehdytys-, toiminta- ja omavalvontasuunnitelmia, konsernin vuosikelloa, henkilöstö- ja koulutussuunnitelmia, työsuojeluohjelmaa sekä kehittämisprosessin aikana syntynyttä aineistoa; kehittämispäivän muistioita ja työpapereita, laatutyöryhmän muistioita ja työpapereita sekä laatutyöryhmän laatimia prosessikuvauksia ja prosessikarttaa.

Laatukäsikirjan työstäminen alkoi prosessikuvausten ja prosessikarttojen valmistumisen jälkeen syyskuussa 2014. Pohjana laatukäsikirjalle käytettiin konsernin ja sertifioidun yksikön laatukäsikirja-

jaa ja laatutyöryhmän suunnittelemaa runkoa, näitä yhdistämällä muodostui lopullinen käsikirjan runko, joka vastaa myös ISO9001 periaatteita (liite 5).

Laatukäsikirjan sisältö muodostui pitkälti yksikön ja konsernin olemassa olevasta aineistoista sekä prosessikuvauksista. Outisen ynnä muiden (1999, 138) mukaan perehdytyskansiot ja -oppaat muodostavat hyvän pohjan laatukäsikirjalle ja laadunhallinnalle. Yksikössä oli valmiina muun muassa perehdytysohjelma sekä kattavat omavalvonta- ja lääkehoitosuunnitelmat sekä työsuojeluohjelmat, joita pystyttiin hyödyntämään laatukäsikirjan sisällön työstämisessä.

Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena sekä palvelee käytännön apuvälineenä perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Laatukäsikirjaan liittyy yhteisiä sekä toimintokohtaisia toimintaohjeita, työohjeita ja laatutiedostoja, jotka voidaan kuvata joko laatukäsikirjassa tai erillisinä dokumentteina esimerkiksi perehdytysoppaassa ja omavalvontasuunnitelmassa, joihin viitataan laatukäsikirjassa. (Outinen ym. 1999, 138; Lecklin 2006, 31–32.) Laatukäsikirjaan liitettiin toimintaohjeita prosessin työvaiheisiin liittyen yksikön perehdytysoppaasta sekä omavalvontasuunnitelmasta. Tällä tavoin laatukäsikirjasta syntyy sisällöltään kattava hakuteos, josta löytyy kaikki laadukkaan työn suorittamiseen tarvittavat tiedot, jolloin se tukee laadukasta toimintaa ja laadunhallintaa.

Jotta laatukäsikirjasta tulisi mahdollisimman helppokäyttöinen, se tulee sijaitsemaan yksikön sisäisessä verkkokansiossa, johon jokaisella työntekijällä on käyttöoikeudet. Osa toimintaohjeista tulee olemaan linkin takana, joka siirtää käyttäjän kyseessä olevaan toimintaohjeeseen. Samalla periaatteella käyttäjä pääsee kulloinkin voimassa olevaan lakiin ja asetukseen tai palvelusopimuskuvaukseen, jotka ohjaavat yksikön toimintaa.

Laatukäsikirja luovutettiin johdolle hyväksyttäväksi lokakuussa 2014. Johdon katselmuksen jälkeen laatukäsikirjaan tehtiin muutoksia ja tarkennuksia organisaation linjausten mukaisesti, jotta se vastaa yhteneväistä käytäntöä sekä organisaation laatupoliittisia linjauksia kokonaisuudessaan. Johto hyväksyi laatukäsikirjan ensimmäisen version helmikuussa 2015, jonka jälkeen se on esitelty henkilöstölle kokonaisuutena sekä otettu välittömästi käyttöön. Laatukäsikirjan täydentämistä ja päivittämistä jatketaan työyhteisössä tarpeen mukaan myös käyttöönoton jälkeen. Laatukäsikirjan ylläpidosta vastaa yksikön esimies.

Laatukäsikirjaan on määritelty jatkuvan seurannan ja arvioinnin toimintatavat ja menetelmät. Yrityksen sisäinen auditointi tullaan suorittamaan vähintään kerran kolmessa vuodessa. Toimintaa tullaan jatkossa kehittämään edellisten toimintojen perusteella.

6 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTI

Arvioinnissa on kyse jonkin asian arvon tai ansion määrittämisestä. Arviointiin pohjautuvan ajattelun tarkoitus on parantaa tapaamme havaita, tulkita ja ymmärtää toimintaamme sekä ympäristöämme. (Vataja 2009b, 51, 52.) Arviointitieto on myös tärkeää oppimiselle. Arvioinnin näkökulma kehittämistoimintaan tuo esille kehittämisprosessin kulun ja toimintatapojen tarkastelemisen. Kehittämisprojektiin osallistuminen voi olla oppimiskokemus niin yksittäiselle henkilölle, projektiryhmälle kuin organisaatiolle. Perusajatus on luoda tietoa oppimisen perustaksi ja kysymys onkin toiminnasta kerätyn palautetiedon oppivasta hyödyntämisestä. Arvioinnin tulisi olla hedelmällinen kasvualusta ja tuottaa virikkeitä oppimiselle. (Seppänen- Järvelä 2004, 22–24.)

Kehittämishankkeeseen on tärkeää kuulua seurantaa ja arviointia, sillä palaute on olennainen osa tietoista ja muutoshaluista toimintaa. Arvioinnin lähestymistapoja voidaan luokitella eri tavoilla. Karkea jako on tilivelvollisuus-, tiedon tuottamis- ja kehittämisvaluaatioon. Tilivelvollisuudessa on kysymys projektin hyvyyden puntaroinnista saavutettujen tulosten perusteella tai oikeellisuuden valvonnasta, kuten onko resurssit käytetty oikeisiin asioihin. Kehittämisvaluaatiolla pyritään nimensä mukaisesti toiminnan edistämiseen. Kehittämisvaluaation ja prosessiarvioinnin sisällöt kuitenkin vastaavat käytännössä toisiansa. Jatkuvassa prosessiarvioinnissa arviointi toimii ennen kaikkea palautteena sekä hankkeen ohjaamisen välineenä. (Seppänen- Järvelä 2004, 19.)

Jotta arviointi on kannattavaa, siitä pitää olla myös hyötyä. Arvioinnissa kerättyä tietoa käytetään usein toiminnan kehittämisessä, laajentamisessa tai siitä luopumisessa sekä vaikutusten osoittamiseen. Arvioinnin tarve sekä tarkoitus nousevat toiminnasta sekä toiminnan tavoitteesta. Arvioinnin kohteesta riippumatta, on pystyttävä perustelemaan mitä ollaan arvioimassa ja miksi. (Aalto-Kallio ym. 2009, 9, 46.)

Opinnäytetyön arvioinnin tarkoituksena on selvittää toteutuuko opiskelijan oppimisprosessi YAMK:n tutkinnon perusteiden mukaisesti. Tarkoituksena on myös selvittää toimintatutkimuksena toteutettavan kehittämistyön luotettavuus sekä käytettävyys ja hyödynnettävyys. Myös kehittämistyön aikana käytettyjen työmenetelmien soveltuvuus selvitetään arvioinnin avulla, jolloin prosessien ja menetelmien kehittämistarpeet selviävät. Arvioinnin tarkoituksena on myös selvittää kehittämistyön vaikuttavuutta; laatu-työn kehittämisen merkitys työyhteisöön, sen toimintaan ja ymmär-

ryksen lisääntymiseen arjen työkaluina sekä työn hallinnan ja asiakaspalvelun laadun vahvistaminen.

Kehittämistyön arviointi on kokonaisuus ja olennaista on, että löydetään vastauksia hankkeen kannalta tärkeisiin kysymyksiin. Arvioinnin kannalta ei ole olennaisinta katsoa yksinomaan projektin tavoitteiden saavuttamista vaan havainnoida koko prosessinomaista polkua. Ajatuksena on, että kehittämistyössä opitaan yhdessä ratkaisemaan ongelmia eli olennaista on se, mitä tapahtuu projektin aikana, ihmisten välisenä toimintana. (Seppänen- Järvelä 2004, 20.)

Korkealaatuinen/ hyvä arviointi vaatii harkittua tutkimusasetelmaa sekä havaintoaineiston keräämistä, analyysia ja tulkintaa. Se edellyttää arviointikysymysten ja kriteereiden määrittämistä sekä arvioitavan ilmiön ja toimintaympäristön ymmärtämistä jollakin tavalla. (Robson 2001, 25; Aalto-Kallio & Saikkonen & Koskinen – Ollonqvist 2009, 11; THL 2013, hakupäivä 25.5.2013.)

Arviointi jaotellaan summatiiviseen ja formatiiviseen arviointiin. Tällä jaottelulla tuodaan esille arvioinnin kahta erilaista ulottuvuutta, jotka eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia. Formatiivisella viitataan sellaiseen arviointiin, joka kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen kuten prosessiin. Summatiivinen arviointi kohdistuu taas tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Formatiivinen ja summatiivinen ulottuvuus ovat toisiaan täydentäviä. (Seppälä- Järvelä 2004, 19.) Itse käytän myös tätä jaottelua arviointikysymysten asettelussa eli arviointinäkökulmat ovat prosessi-, tulos- ja vaikuttavuusarviointi. Arviointikysymykset nousevat arvioinnin tarkoituksesta sekä oletetuista tuloksista eli ohjelmateoriasta.

Kehittämistyön arviointiasetelman viitekehys (liite 6) rakentuu Robsonin (2001, 123) mallin pohjalta. Arvioinnin tarkoitus ja ohjelmateoria eli oletetut tulokset määrittelevät arviointikysymyksiä, jotka vaikuttavat arvioinnissa käytettäviin menetelmiin ja aineiston hankintastrategiaan.

Kehittämistyön arviointikysymykset ovat:

Prosessiin liittyvät arviointikysymykset

- miten opiskelijan oppimisprosessi on toteutunut suhteessa YAMK:n oppimistavoitteisiin?
- mitkä tekijät edistivät tai estivät kehittämistyön toteutusta?
- miten prosessi on tukenut henkilöstön ymmärrystä laatutyöhön?
- miten prosessi on tukenut laatutyön kehittämistä yksikössä?

Tuloksiin liittyvät arviointikysymykset

- ovatko kehittämistyön tulokset luotettavia?
- ovatko laatukäsikirjan sisältö ja laatutyökalut tarkoituksenmukaisia?
- miten laatutyö on saatu jalkautettua työyhteisöön?

Vaikuttavuuteen liittyvät arviointikysymykset

- miten laatutyön kehittäminen näkyy yksikön toiminnassa ja arjessa?
- miten laatutyön kehittäminen näkyy asiakaspalvelussa?
- miten kehittämistyö vaikuttaa organisaation laadun kehittämiseen?

Koska kehittämishanke on toteutettu toimintatutkimuksena, on prosessi ja arviointi edennyt sykleittäin (liite 7), jolloin yksi sykli on ollut yhden toimintavaiheen mittainen. Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen on kytketty kuhunkin sykliin realistisen evaluaation mukaisesti. Kuhunkin sykliin kuuluu sisäinen arviointi, joka merkitsee reflektivoivaa työtettä. Arviointiaineistot on koottu keskustelumuistioista, pöytäkirjoista ja kehittämistyöhön osallistuneiden suullisesta sekä kirjallisesta palautteesta.

Arviointiin ovat osallistuneet ensisijaisesti prosessiin osallistujat, jotka ovat arvioineet prosessin etenemistä sekä tuotoksia jo prosessin aikana. Tutkimuksen tekijä on tehnyt koko prosessin ajan itsearviointia. Yhtenä arvioijana on toiminut myös organisaation johto, joka on arvioinut kehittämistyön vaikutuksia sekä tuloksia ja niiden tarkoituksenmukaisuutta. Kehittämishankkeen vaikutusta työyhteisöön sekä yksikön toimintaan on arvioinut koko työyhteisö sekä myöhemmin vaikutusta tulee arvioimaan myös asiakkaat asiakastyytyväisyyskyselyn kautta.

Toimintatutkimuksessa tärkeimpinä tiedonkeruumenetelminä on käytetty osallistuvaa havainnointia, havainnon pohjalta kirjoitettua tutkimuspäiväkirjaa, toiminnan aikana tuotettua materiaalia, kuten työryhmien muistioita, kokouspöytäkirjoja, raportteja ja sähköpostiviestejä sekä kyselylomakkeilla kerättyä aineistoa. Aineistoista riippuen analysointi on tapahtunut joko kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti eli käyttäen useampaa kuin yhtä menetelmää (triangulaatio).

6.1 Kehittämistyön prosessiarviointi

Systemaattisella prosessiarvioinnilla on mahdollisuus tarkastella muutosprosesseja ja tuoda esille niiden keskeisimmät piirteet. Peruslähtökohta on tarkastella toimintaa, jonka kautta pyrkimyksiä

toteutetaan. Sen tehtävä on tuoda esille projektin toteuttamisessa käytetty toimintatapa. Prosesiarvioinnissa ollaan kiinnostuneita ennen kaikkea kehittämisen toteuttamisesta ja sen tukemisesta antamalla palautetta kehittämistoiminnan toteutumasta. Prosesiarviointi perustuu tekijöidensä itsearviointiin ja oppimiskokemusten peilaamiseen. Prosesiarviointi on luonteeltaan formatiivista eli se kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli siihen, miten hanke on tehty ja kuinka sen toimintaa voidaan parantaa. Prosesiarviointi tuottaa myös materiaalia loppuarviointia varten sekä dokumentoi hankkeen etenemispolun. Arvioinnin ollessa kiinteä osa hankkeen toteuttamista, on se myös luonteeltaan jatkuvaa. (Seppänen- Järvelä 2004, 19, 26, 31.)

Opinnäytetyön osaamistavoitteina on, että opiskelija osaa arvioida sosiaali- ja terveysalaan liittyviä kehittämistarpeita, osaa tehdä organisaatiotaan palvelevan kehittämistyön opinnäytetyönään yhdessä työelämän toimijoiden ja asiantuntijoiden kanssa, osoittaa opinnäytetyön toteuttamisessa ja raportoinnissa valmiuksiaan itsenäiseen asiantuntijatyöhön sekä osaa tiedottaa kirjallisesti, suullisesti sekä tieto- ja viestintätekniikkaa käyttäen työnsä tuloksista ja niiden hyödyntämismahdollisuuksista eri kohderyhmille (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2012, viitattu 12.12.2014).

Aiheen valinta on tapahtunut organisaatioin lähtökohdista ja tarpeesta sekä se on ajankohtainen muun muassa kilpailukyvyyn ylläpitämisen, yksikön toiminnan ja henkilöstön osaamisen tukemisen kannalta. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheen organisaation laatukäsikirjan ja strategisten tavoitteiden sekä yksikön laatutyön nykytilan analyysien tulosten johtopäätökset asettivat kehittämiskohteet sekä – tarpeet laatutyölle. Organisaation asettamat tavoitteet ja linjaukset laatutyön kehittämiseksi edistivät kehittämishankkeen etenemistä. Kotihoidon henkilöstö oli myös hyvin kehittämismyönteinen ja kiinnostunut toiminnan sekä oman osaamisensa kehittamisestä.

Laatutyön määrittely teoreettisista lähtökohdista antoi tekijälleen uusinta tutkimustietoa laatutyön kehittämisestä ja menetelmistä sekä auttoi määrittelemään ja jäsentämään keskeisiä käsitteitä laatutyöstä. Prosesiajattelun näkökulma ja merkitys vahvistuivat kotihoidon laatutyön kehittämisessä. Menetelmänä käytetty systemaattinen kirjallisuuskatsaus oli tekijälleen kuitenkin vaativa prosessi. Tekijän kokemattomuus menetelmän käytössä toi useita haasteita tämän prosessin aikana. Suurin haaste oli kansainvälisten tietokantojen käytössä, joihin ei saatu rajattua hakuja riittävän tarkkoilla englanninkielisillä termeillä ja näistä tietokannoista jouduttiinkin luopumaan. Kokonaisuuteen tällä ei koettu olevan suurta merkitystä, sillä kotimaisten tutkimusten ja julkaisujen arvo koettiin suuremmaksi, perustuen siihen että, kotihoidon toimintamallit ja –periaatteet sekä to-

teuttamistavat eroavat toisistaan paljonkin eri maiden välillä. Kansainväliset tutkimukset olisivat kyllä tuoneet jonkin verran erilaista näkökulmaa laadun kehittämisen kannalta.

Laatupoliittisten linjausten määrittely konserni- ja yksikötasolla vaativat näkemystä kokonaisvaltaisemmasta käsityksestä laatutyön lähtökohdista yhteiskunnallisesta näkökulmasta, sillä muun muassa lakien ja asetusten asettamat vaatimukset laadulle sekä palveluiden laadulliselle sisällölle ohjaavat myös osaltaan organisaation ja yksikön laatupoliittisia linjauksia ja tavoitteita. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla muodostettu teoreettinen viitekehys auttoi tutkimusentekijää muodostamaan sekä vahvistamaan kokonaisvaltaisempaa näkemystä nimenomaan yhteiskunnallisista ja juridisista lähtökohdista laatutyön kehittämisestä.

Aineistoina laatupoliittisten linjausten määrittelyssä konsernitasolla käytettiin organisaation laatukäsikirjaa ja strategiaa. Aineiston analysoinnin tuloksena asetettiin laatutyön kehittämiskohteiksi laadunhallinnan ja -kehittämisen yhtenäistäminen sekä yksikkökohtainen laadunhallinta ja kehittäminen. Konsernitasoinen laatukäsikirja tulee toimimaan ylätasoinen laatukäsikirjana, jonka pohjalta laadun kehittämistyötä tulee jatkaa. Aineiston analysoinnin sekä johdon, esimiesten ja tutkimusentekijän väliset keskustelut tuottivat yhtenäisen näkemyksen laatupoliittisista linjauksista sekä työmenetelmistä laadun kehittämiseksi. Koska organisaatiossa oli käytössä jo laadunhallintamenetelmänä ISO9001- standardi, laatutyö jatkuu johdonmukaisesti sen ohjaamana myös yksikötasolla.

Yksikötasoinen laatupoliittisten linjausten määrittelyä jatkettiin edellisten tulosten pohjalta ja aineistoina käytettiin muistioita, työpapereita sekä organisaation laatukäsikirjaa ja strategiaa. Näiden lisäksi hyödynnettiin yksikön omaa toimintasuunnitelmaa, perehdytysohjelmaa ja omavalvontasuunnitelmaa. Yksikön kehittämispäivässä sovelletulla kompetenssimenetelmällä pystyttiin tuottamaan yhteinen näkemys kehittämistyölle sekä laatutyön tavoitteille. Laatupolitiikan tavoitteet, yksikön perustehtävä sekä tavoitteiden näkökulmasta keskeisimmät toiminnot eli pääprosessit pystyttiin määrittelemään. Kehittämispäivän tuloksena oli myös toimintasuunnitelma laatutyön kehittämiseksi.

Kehittämispäivän palautteen perusteella näkemys laatutyöstä lisääntyi ja se ymmärrettiin osana yksikön toimintaa. Organisaation laatupolitiikan kuvaaminen yksikön toiminnan kannalta laajensi näkemystä laatutyöstä sekä siitä, mitä organisaatio sekä esimiehet odottavat työntekijöiltään. Ar-

vokeskustelu ja laatupolitiikasta sopiminen loivat yhteisen suunnan ja linjan laatutyölle sekä täsmensivät laatutyön tavoitteita.

Palveluprosessikuvausten tekemiseen osallistui ensisijaisesti kehittämispäivässä nimetty laatutyöryhmä. Prosessikuvausten läpikäynti viikkopalavereissa jo työstämävaiheessa antoi mahdollisuuden jokaiselle työyhteisön jäsenelle osallistua työskentelyyn. Viikkopalavereissa saadun palautteen perusteella prosessikuvauksia pystyttiin täydentämään ja vastaamaan koko työyhteisön näkemystä.

Prosessin perustietojen keräyslomake sekä selityslehti selkiyttivät prosessikuvausten laatimista. Keräyslomakkeen perusteella pystyttiin tuottamaan näkemys siitä, mistä missäkin prosessissa itse asiassa on kyse. Prosessin selityslehti auttoi hahmottamaan prosessin kulun sekä kokonaiskuvaa prosessien vaikutuksista toisiinsa.

Prosessien kuvaaminen helpottaa kokonaisuuden sekä oman tehtävän ja roolin ymmärtämistä, kuten tässäkin tapauksessa on työyhteisössä tapahtunut. Oma työtä tarkastellaan uudella tavalla sekä osana kokonaisuutta. Prosesseja on myös parannettu jo kuvausvaiheessa prosessin yksinkertaistamisen periaatteen avulla ja turhia vaiheita sekä tehtäviä on poistettu prosessista tai yhdistetty toiseen työvaiheeseen.

Laatukäsikirjan sisältöä koosti lähinnä tutkimusentekijä. Pohja-aineistoina hyödynnetty organisaation ja yksikön olemassa olevat materiaalit sekä kehittämisprosessin aikana syntynyt materiaali loivat pohjan laatukäsikirjan sisällölle. Myös henkilöstöltä prosessin aikana nousseita ja viikkopalavereissa esille tuotuja näkemyksiä laatukäsikirjan sisällöstä toteutettiin. Liittämällä prosessien vaiheisiin liittyviä toimintaohjeita syntyi laatukäsikirjasta käytännön läheinen ja kattava haku-teos, jonka käyttö on helppoa ja tarkoituksenmukaista.

Laatukäsikirjaan on määritelty jatkuvan seurannan ja arvioinnin toimintatavat ja menetelmät. Yrityksen sisäisen auditoinnin toimintamalli kehitetään mahdollisimman pian ja auditointi tullaan jatkossa suorittamaan vähintään kerran kolmessa vuodessa. Toimintaa tullaan jatkossa kehittämään sisäisten auditointien ja yksikön oman arvioinnin perusteella.

Heikkisen (2007, 57) mukaan kommunikatiivinen toimintatutkimus kehittämismenetelmänä korostaa vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua. Sen avulla lisättiin henkilöstön osal-

listumista ja demokratiaa hyödyntämällä työntekijöiden asiantuntemusta ja kokemustietoa voimavarana sekä aktivoimalla heitä yhteiseen kehittämiseen. Prosessikuvausten laatimisessa käytetyt työmenetelmät, kuten pienryhmätyöskentely sekä reflektioiva työote mahdollistivat koko työyhteisön osallistumisen työskentelyyn. Näillä menetelmillä pystyttiin tuottamaan toiminnan kannalta keskeisimpien prosessien selkeät ja tarkoituksenmukaiset prosessikuvaukset. Kriittisten tekijöiden pohtiminen tuotti johtopäätöksiä siitä, mihin toiminnassa ensisijaisesti tulee kiinnittää huomiota, jotta asiakaspalveluprosessi on toimiva.

Ikosen (2013, 58) mukaan laatutyö antaa työntekijälle ja työyhteisölle mahdollisuuden tarkastella omaa ja koko työyhteisön toimintaa uusista näkökulmista. Se antaa tilaisuuden oppia omasta työstä, tunnistaa kehittämistarpeita ja oppia muiden hyvistä käytänteistä. Parhaimmillaan laatutyö voi antaa ryhtiä työlle sekä vahvistaa työntekijöiden ammatti-identiteettiä. Laatutyö on oppimis- ja kehittämisprosessi, joka voi alkaa vähitellen ja edetä työyhteisössä tarpeiden mukaisesti. Henkilöstö on tämän kehittämisprosessin aikana onnistunut katsomaan omaa työtään uudesta näkökulmasta sekä he ymmärtävät nyt työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta. Kukin työvaihe on osa suurempaa kokonaisuutta ja vaatii vastuullisuutta sekä yhteistyötä, jotta toiminta on saumatonta ja asiakkaan kannalta syntyy laadukasta sekä asiakkaiden tarpeita vastaavaa palvelua.

Oman työnsä tärkeys sekä arvokkuus ovat myös nousseet esille uudella tavalla samoin kuin työ-kaverin työpanoksen arvostaminen. Koko työyhteisö on oivaltanut uudella tavalla yhdessä tekemisen merkityksen. Kehittämistyön prosessia ja työyhteisön antamaa palautetta arvioiden voidaan todeta, että laatutyön kehittäminen kotihoidon yksikössä on lähtenyt erittäin hyvin käyntiin.

Tutkimusentekijä on kehittämisprosessin aikana onnistunut kehittämistyön edetessä ja laatukäsikirjaa työstäessä kehittämään sekä syventämään omaa laatutyön osaamistaan huomattavasti. Prosessiajattelu on tullut voimakkaammin mukaan laatutyön kehittämiseen sekä palveluiden laadun arvioimiseen. Myös uusien tutkimusmenetelmien käyttö on haasteellisuudestaan huolimatta tuntunut mielenkiintoisilta ja opettavaisilta. Osaaminen tutkimus- ja kehittämismenetelmien soveltamisessa sekä käytössä on vahvistunut, vaikka kehitettävääkin vielä jää. Olen kuitenkin onnistunut saamaan hyvää kokemusta työelämälähtöisten kehittämisprojektien suunnittelusta sekä toteutuksesta. Mieluisinta prosessin etenemisen aikana on kuitenkin ollut huomata työyhteisön sekä laatutyöryhmän innostus, kasvu ja oppiminen.

6.2 Kehittämistyön tulosten arviointi

Kehittämishankkeen alussa yksikön henkilöstöllä ei ollut juurikaan kokemusta laatutyöstä. Itse asiassa moni työyhteisön jäsen koki, ettei tiedä laatutyöstä yhtään mitään ja piti laatutyötä ja laadunhallintaa irrallisena toimintana yksikön arjesta sekä organisaation johdon tehtävänä. Kuten Lämsä & Turjanmaa (2007, 2-3) toteavat laatu voi jäädä henkilöstölle ulkoiseksi asiaksi, jos se kuitataan pelkästään toiminnan mittaamisella tai laatujärjestelmällä. Laatua tulisi tarkastella yhteistoiminnallisena, johdettuna ja uudelleen muotoutuvana henkilöstön oppimisprosessina ja sen johtamisena. Laatutyö on turhaa, jos henkilöstö ja johto eivät sitoudu siihen. Henkilöstölle on tämän kehittämisprosessin tuloksena syntynyt yhteinen näkemys laatutyön ja laadun hallinnan merkityksestä sekä sen kehittämisestä. Sitä ei enää nähdä pelkästään johdon tehtävänä ja vastuulla olevana asiana.

Kuten ISO 9001 laatujärjestelmän periaatteissakin todetaan, henkilöstö on toiminnan ydin, se on organisaation eri tasoilla olennainen osa organisaatiota sekä yksi asiakasryhmä. Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa. Laatu syntyy tekemisen aikana, ei jälkikätestarkastuksilla. Laadun tekee siis hyvinvoiva henkilöstö joka päivä arjen toiminnassa. Tämä on ollut henkilöstön palautteiden perusteella merkittävin oivallus prosessin aikana.

Henkilöstö odottaa kehittämistyön aikana tuotetun laatukäsikirjan ja ydinprosessikuvausten tuovan johdonmukaisuutta, selkeyttä ja yhteneväisyyttä yksikön toimintaan sekä sujuvuutta arjen työskentelyyn. Myös uusien työntekijöiden sekä sijaisten perehdytys selkiytyy ja helpottuu laatukäsikirjan toimiessa hakuteoksena. Osa työyhteisön jäsenistä koki myös laadunhallinnan kehittämisen ja kehittämisprosessin aikana nousseiden asioiden sekä työyhteisön mukaan ottamisen ja sitouttamisen laatutyöhön edistävän työssä jaksamista sekä työmotivaatiota.

Prosessien kuvaaminen helpottaa kokonaisuuden sekä oman tehtävän ja roolin ymmärtämistä, kuten tässäkin tapauksessa on työyhteisössä tapahtunut. Omaa työtä tarkastellaan uudella tavalla sekä osana kokonaisuutta. Prosesseja on myös parannettu jo kuvausvaiheessa prosessin yksinkertaistamisen periaatteen avulla ja turhia vaiheita sekä tehtäviä on poistettu prosessista tai yhdistetty toiseen työvaiheeseen.

Holman (2003, 52) mukaan prosessien kuvaus voidaan tehdä nykyisestä käytännöstä tai tavoiteltavasta ihannemallista ja tässä tapauksessa on tehty hieman molempia. Prosesseja on selkiytetty sekä kuvattu sen mukaan kuinka prosessi on alun perin suunniteltu toteutettavaksi tai kuinka se henkilöstön mielestä toteutuisi sujuvimmin. Nykyisen käytännön kuvaaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sitä on myös arvioitava ja tunnistettava kehittämistä vaativat kohdat. Prosessien arviointia tullaan jatkossa tekemään suunnitellummin sekä säännöllisemmin esimerkiksi kehittämissäpäivien yhteydessä. Työyhteisö on oivaltanut, että paikoillaan ja vanhoissa työtavoissa pysymisellä ei saada laatutyötä tai kehittämistä vietyä eteenpäin. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus arvioida toimintaansa sekä myös kokonaisuutena prosessien sujuvuutta.

Yhteisen näkemyksen mukainen laatupolitiikka sekä laatukäsikirjan sisältö prosessikuvauksineen ja toimintaohjeineen on tarkoituksenmukainen tukemaan sekä kehittämään kotihoidon yksikön laadunhallintaa. Jotta kehittämisprosessin aikana tuotetusta laatukäsikirjasta tulisi mahdollisimman helppokäyttöinen, se tulee sijaitsemaan yksikön sisäisessä verkkokansiossa, johon jokaisella työntekijällä on käyttöoikeudet. Osa toimintaohjeista tulee olemaan linkin takana, joka siirtää käyttäjän kyseessä olevaan toimintaohjeeseen. Samalla periaatteella käyttäjä pääsee kulloinkin voimassa olevaan lakiin ja asetukseen tai palvelusopimuskuvaukseen, jotka ohjaavat yksikön toimintaa.

6.3 Kehittämistyön vaikuttavuuteen liittyvä arviointi

Kehittämissäpäivän palautteen perusteella henkilöstön näkemys laatutyöstä lisääntyi ja se ymmärrettiin osana yksikön toimintaa. Organisaation laatupolitiikan kuvaaminen yksikön toiminnan kannalta laajensi näkemystä laatutyöstä ja sen merkityksestä sekä siitä, mitä yritys ja esimiehet odottavat työntekijöiltään. Tulos on samansuuntainen kuin Outisen ynnä muiden (1999, 52) ajatus siitä, että selkeät ja määritellyt arvot ovat menestyksellään ja järjestelmällisen laatutyön edellytys. Arvokeskustelu ja laatupolitiikasta sopiminen luovat yhteisen suunnan ja linjan laatutyölle sekä täsmentävät laatutyön tavoitteita. Myös Hannukaisen ynnä muiden (2006, 26) mukaan yhteinen näkemys laatutyön lähtökohdista sekä sen toteuttamisesta ovat edellytyksenä hyvälle ja onnistumisen mahdollisuudet omaavalle laadunhallinnalle.

Hyvin suunniteltu ja toteutettu laadunhallinta myös tukee organisaation toiminta-ajatuksen ja strategioiden toteutumista vapauttaen voimavaroja uuden suunnitteluun ja tulevaisuuden haasteisiin varautumiseen. Laadunhallinnan avulla voidaan ennaltaehkäistä virheitä ja välttää virheiden kor-

jaamisesta ja työn uudelleen tekemisestä johtuvaa voimavarojen tuhlausta sekä olla myös vahvempia kohtaamaan arkipäivän yllättäviä ja joustavuutta vaativia palvelutilanteita. (Holma, ym. 2001, 7.)

Arviointiaineiston perusteella henkilöstö tulee pohtimaan tulevaisuudessa enemmän omia toimintatapojaan sekä toimintaansa kokonaisuuden kannalta. Oman työnsä tarkastelua jatkuvan kehittämisen näkökulmasta on myös tullut enemmän esille jo kehittämisprosessin aikana

Asiakkailla kehittämisprosessin ja laatutyön kehittäminen tulevat oletettavasti tulevaisuudessa näkymään johdonmukaisena ja laadukkaana toimintana palvelun tuottamisessa. Toiminnan selkiytyessä ja ollessa yhteisten sopimusten mukaista, se vähentää virheitä sekä poikkeamia asiakaspalvelussa lisäten myös asiakasturvallisuutta. Asiakastytyväisyyden oletetaan myös tulevaisuudessa tukevan henkilöstön työssä jaksamista sekä kehittämismyönteisyyttä.

Konsernitasolla kehittämisprosessin vaikutuksena laatutyöhön on kiinnitetty entistä enemmän huomiota sekä on lähdetty kehittämään systemaattista sisäisen auditoinnin mallia. Laatutyön kehittämisen oletetaan tukevan yksikön toimintaa sekä tavoitteiden saavuttamista ja tätä kautta myös organisaation strategisia tavoitteita.

6.4 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Eettisyyttä tulee tarkastella koko tutkimusprosessin ajan aina aiheen valinnasta tulosten vaikutuksiin saakka. Eettisiä kysymyksiä voi liittyä tutkimuskohteen ja menetelmien valintaan, aineiston hankintaan, tieteellisen tiedon luotettavuuteen, tutkittavien kohteluun, tulosten vaikutuksiin tai tiedeyhteisön sisäisiin periaatteisiin. Tutkija joutuu aina tapauskohtaisesti etsimään tilanteisiin sopivat ratkaisut, sillä kaikkiin prosessina aikana ilmeneviin ongelmiin ei ole valmiiksi laadittuja eettisiä sääntöjä ja toimintaohjeita. Tutkija vastaakin viime kädessä itse tekemistään eettisistä ratkaisuista. Hänen tehtävänä onkin parhaansa mukaan noudattaa yhteisesti sovittuja eettisiä periaatteita omassa tutkimustyössään. (Kuula 2011, 11, 12, 26.)

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Se edellyttää tieteellisiä tietoja, taitoja ja hyviä toimintatapoja niin itse tutkimuksen teossa kuin suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa

- tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattamista, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta työskentelyssä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa
- tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmien soveltamista sekä avoimuuden toteuttamista tuloksia julkaistaessa
- muiden tutkijoiden työn ja saavutuksien huomioiminen kunnioittavalla ja asianmukaisella tavalla
- suunnittelua, toteutusta ja raportointia yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla
- osallistujien asema, oikeudet, osuus, vastuut ja velvollisuudet sekä tulosten omistajuutta ja aineistojen säilyttämistä koskevien kysymysten määrittelyä ja kirjaamista kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla etukäteen
- tutkimuksen kannalta merkityksellisten sidonnaisuuksien ilmoittamista osallistujille sekä raportointia tuloksia julkistaessa
- hyvän hallintokäytännön sekä henkilöstö- ja taloushallinnon noudattamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23; Kuula 2011, 34–35.)

Tuomi & Sarajärvi (2009, 127) määrittelevät hyvän tutkimuksen kriteereiksi sisäisen johdonmukaisuuden ja eettisen kestävyuden. Sisäinen johdonmukaisuus konkretisoituu raportin argumentaatiossa kuten lähteiden käytössä ja valinnassa sekä tutkijan tietoisuudesta tekemisestään. Eettinen kestävyys vaatii sopivaa tutkimusasetelmaa, hyvää raportointia sekä myös tekijältään eettistä sitoutuneisuutta.

Hirsjärvi ym. (2009, 24, 71) mukaan eettinen valinta lähtee jo aiheen valinnasta. Tutkimuksen tulisi lähteä liikkeelle jostakin kiinnostusta herättävästä ilmiöstä tai tehdystä havainnosta. Tämän kehittämistyön aiheen valinta sai alkunsa työyhteisössä ja organisaatiossa havaitusta kehittämistarpeesta. Kehittämistehtävä oli ajankohtainen ja työyhteisön ilmapiiri kehittämismyönteinen hankkeelle, jolloin onnistumisen edellytykset olivat hyvät. Kehittämistehtävällä oletettiin myös olevan merkitystä niin organisaatiolle kuin työyhteisöllekin toiminnan kehittämisen kannalta.

Sisäistä johdonmukaisuutta kehittämistyössäni olen pyrkinyt edistämään kriittisessä lähteiden valinnassa ja käytössä, perehtymällä parhaani mukaan aikaisempiin tutkimuksiin ja kehittämistehtäviin aihealueella, hyödyntäen asianmukaisella tavalla aikaisempia tuloksia sekä perehtymällä tutkimusmetodologiaan. Eettistä kestävyyttä olen pyrkinyt lisäämään hyvällä ja tarkalla raportoinnilla.

la, lupausten ja sitoumusten toteuttamisella niin toimeksiantajaan kuin kehittämistyöhön osallistuviinkin sekä pohtimalla luottamuksellisten tietojen salassapitoa esimerkiksi raportointivaiheessa.

Hirsjärvi ym. (2005, 216) mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti tarkoittaa toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toimintatutkimuksessa validiteettia hankaloittaa se, että tulkinnot rakentavat sosiaalista todellisuutta, joten tällöin on mahdotonta tavoittaa ”todellisuutta”, johon väitteitä verrataan. Reliabiliteetti on taas mahdoton, koska toimintatutkimuksella pyritään muutokseen eikä niiden välttämiseen, joten saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksella on toimintatutkimuksen pyrkimysten vastaista. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 147–148.)

Itse arvioin toimintatutkimukseni luotettavuutta viiden periaatteen avulla, kuten Heikkinen & Syrjälä (2006, 149) ehdottavat Kvalen tavoin. Nämä viisi periaatetta ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Tutkimuksen laatua ei kuitenkaan voi arvioida kriteeri kerrallaan, toisistaan erillään, vaan kokonaisuus on enemmän ja toisenlainen kuin osiensa summa, lisäksi monet laatuperiaatteet limittyvät keskenään.

Historiallinen jatkuvuus

Historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaan toimintatutkimusprosessi sijoittuu johonkin tiettyyn historialliseen, poliittiseen ja ideologiseen yhteyteensä. Historiallista jatkuvuutta voidaan tarkastella sekä yhteiskunnallisena ilmiönä että sosiaalisen yhteisön toimintahistoriallisena jatkumona. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 149–150.)

Tämän tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen taustalla suurimpana vaikuttavana tekijänä olivat kyseessä olevan organisaation strategiset tavoitteet, kilpailukyvyn ylläpitäminen sekä laadunhallintajärjestelmän yhtenäistäminen. Vaikuttavana tekijänä olivat myös yksikön tarve kehittää omaa toimintaansa sekä parantaa yhteisön jäsenten työnhallintaa.

Organisaation ja yksikön laatutyön tavoitteiden asettelun taustalla vaikuttavat lakien, asetusten, valtakunnallisten tavoite- ja toimintaohjelmien, suositusten ja muiden vastaavien sosiaali- ja terveystieteellisten asiakirjojen linjaukset kotihoidon laadusta. Kilpailukyvyn ylläpitäminen haasteellisessa ja kiristyvässä yksityisen sosiaalipalveluiden kilpailutilanteessa asettaa myös omat vaati-

muksensa toiminnan laadulle, sen seuraamiselle sekä toteen näyttämislle ja laatustandardien käytölle.

Reflektiivisyys

Reflektiivisyys on toimintatutkimuksen syklin peruskäsitteitä ja se tuo myös tutkimukseen läpinäkyvyyttä. Uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan reflektointiin, jolloin se myös käynnistää seuraavan tutkimussyklin. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 152.) Tässä toimintatutkimuksessa reflektiivisyys on toteutunut jokaisessa työvaiheessa niin tutkijan kuin osallistujien näkökulmasta. Aikaisemman vaiheen tuloksia sekä toimintatapoja on arvioitu ja sen perusteella tehty jatkosuunnitelma toiminnalle. Jokaisen tutkimussuunnitelman vaiheen päättyessä on kyseessä olevan vaiheen osallistujilta pyydetty palautetta prosessin etenemisestä sekä onnistumisesta.

Laatutyöskentelyn edetessä myös yksikön toimintaa ja sen toimintaprosesseja on reflektoitu koko työyhteisön toimesta. Työyhteisö ja sen jäsenet ovat pohtineet omaa rooliaan ja tarkoitustaan työyksikössä kehittämistyön edetessä, jolloin reflektiivisyyteen on liittynyt oleellisesti myös dialektisuus. Läpinäkyvyyttä tutkimukseen on tuotu tarkalla raportoinnilla ja kehittämistyön etenemisen kuvaamisella, jolloin lukija voi itse arvioida tutkijan ajatusten syntyä sekä niiden näytön pitävyyttä.

Dialektisuus

Dialektisuusperiaatteen mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu keskustelussa dialektisena prosessina. Dialektisuus tarkoittaa totuuden rakentumista väitteiden ja vastaväitteiden tuloksena siten, että lopputuloksena on synteesi sisältäen molempien näkökulmat. Dialektisuusperiaatetta noudattaessaan tutkija sisällyttää raporttiinsa monia näkökulmia. (Heikkinen & Syrjälä 2006, 154–155.)

Dialektisuus on toteutunut koko kehittämistyön prosessin ajan. Koko työyhteisö sekä johto ovat olleet tiiviisti mukana kehittämistyössä sekä vaikuttaneet omalta osaltaan sen etenemiseen sekä toteuttamistapaan. Pienryhmätyöskentelyt, kommunikatiivinen toimintatutkimus kehittämismenetelmänä sekä kompetenssimenetelmä ovat tukeneet dialektisuutta ja rakentavaa keskustelua niin työyhteisössä kuin kehittämistyön osallistuneidenkin välillä. Tuotoksessa eli laatukäsikirjassa tulee esille eri näkökulmia esimerkiksi arvojen ja periaatteiden kuvaamisen sekä prosessikuvausten

kautta. Työyhteisöllä on ollut merkittävä osuus laatutyön kehittämisen onnistumisessa sekä laatu-käsikirjan rakentamisessa.

Toimivuus

Toimivuusperiaatteen näkökulmasta toimintatutkimusta arvioidaan sen käytännön vaikutusten, kuten osallistujien voimaantumisen tai hyödyn, kannalta. Toimivuusperiaatteen ydin on, että tutki- ja kuvaa tutkimuskohteena olleen käytännön ja kehittämisprojektin vahvuudet sekä heikkoudet. Toimivuusperiaatetta syvennetään pohtimalla tutkimuksen käytännöllisiä seurauksia eettisestä näkökulmasta, joka on noussut tärkeäksi osaksi tutkimuksen arviointia. Tällöin tutkija pohtii tutki- muksen vaikutuksia tutkittaviin, tutkijoihin, tiedeyhteisöön, yhteiskuntaan ja ihmiskuntaan. (Heik- kinen & Syrjälä 2006, 155–158.) Toimintatutkimuksen tarkoitus on kehittää toimintaa ja toimi- vuusperiaatteen mukaan onnistunut toimintatutkimus tarkoittaa parempaa uutta käytäntöä (Heik- kinen & Huttunen & Kakkori & Tynjälä 2006, 171).

Kommunikatiivinen toimintatutkimus kehittämismenetelmänä lisäsi henkilöstön osallistumista ja demokratiaa hyödyntäen työntekijöiden asiantuntemusta, osaamista ja kokemustietoa voimava- rana sekä aktivoimalla heitä yhteiseen kehittämiseen ja yhteiseen päämäärään laatutyön kehit- tämisessä.

Kehittämistyön alkuvaiheessa sovellettu kompetenssimenetelmä kykeni tuottamaan perustaa se- kä yhteistä näkemystä kehittämistyölle ja sen tavoitteille. Näkemykset ja tavoitteet muodostavat yksikön laatupolitiikan, joka tukee organisaation laatupolitiikkaa sekä strategisia tavoitteita. Kom- petenssi- mallin toteuttaminen vaatii työyhteisöltä aikaa ja varsinkin sosiaali- ja terveysalalla ke- hittämistoiminta on aina väistämättä pois jostain muusta, tavallisesti asiakastyöstä. Työskentely vaatii pitkäjänteistä aikataulutusta ja vaiheistusta sekä selkeää vetovastuun määrittelyä. Jotta pu- nainen lanka säilyisi tai sen palauttaminen mieliin, on kehittämistyön dokumentointi erittäin tärke- ää. (Vataja 2009a, 163.)

Kompetenssi- menetelmä edellyttää kohtalaisen tervettä työyhteisön ilmapiiriä sekä aitoa halua kehittää demokraattista ja avointa toimintatapaa. Menetelmän tavoitteena on valtaistaa työnteki- jöitä pohtimaan, peilaamaan ja kehittämään omaa toimintaansa, joten tämä edellyttää esimiehen tukea niin aikaresurssien puitteissa kuin jokaisen mahdollisuuteen osallistua työn määrittelyyn ja kehittämiseen. (Vataja 2009a, 163.) Työyhteisön ilmapiiri on ollut kehittämismyönteinen ja

avoin, he ovat myös kyenneet prosessin aikana suhtautumaan kriittisesti omaan työhönsä sekä omiin ja työyhteisön toimintatapoihin. Oman ja yksikön toimintatapojen tarkasteleminen on tehty kriittisesti ja tämän myötä toimintatapoja on pyritty kehittämään sekä parantamaan jo prosessikuvausten tekovaiheessa.

Yksikön laatukäsikirjan koostaminen tapahtui yhteistyössä henkilöstön, laatutyöryhmän, tutkimusentekijän ja johdon kanssa. Laatukäsikirjan sisältöön vaikuttivat osallistujien esille tuomat näkökulmat, jolloin sisältö on tarkoituksenmukainen ja palvelee tarkoitustaan yksikön arjessa.

Kehittämistyön tarkoituksena oli myös tehdä kotihoidon yksikön toimintaa näkyväksi ja vahvistaa henkilöstön työnhallintaa laatukäsikirjan avulla. Oman toiminnan ja työn näkyväksi tekeminen prosessikuvausten avulla on selkeästi antanut työyhteisön jäsenille uutta ajattelutapaa ja näkökulmaa omaan työhön. Omaa työtä on alettu tarkastelemaan osana suurempaa kokonaisuutta sekä vaikuttavana tekijänä palvelun ja toiminnan laatuun, laatua tehdään yhdessä arkisilla teoilla ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu saumattomasta palveluketjusta. Laatukäsikirjan odotetaan selkiyttävän toimintaa sekä auttavan työn hallintaa esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksen aikana.

Haasteita kehittämistyön ja tämän toimintatutkimuksen toimivuuteen on tuonut muun muassa kotihoitotyön hektisyys, joka on aiheuttanut useasti muutoksia prosessin etenemiseen ja etenkin aikatauluihin. Kehittämistyön aikataulujen sovittaminen kotihoidon arkeen on ollut välillä vaikeaaakin, varsinkin saada suunnitellusti työryhmää yhteisiin tapaamisiin muuttuvien tilanteiden keskellä. Tutkimusentekijän rooli on korostunut näissä tilanteissa nimenomaan vetovastuun ja dokumentoinnin kannalta, jolloin kokonaiskuva on täytynyt olla hallinnassa. Työyhteisö ja laatutyöryhmä ovat kaikesta huolimatta jaksaneet sekä pystyneet erittäin hyvin pitämään punaisen langan mielessään työn edetessä vaikka työskentelyssä olisi ollut välillä pidempikin tauko.

Havahduttavuus

Heikkinen & Syrjälän (2006, 159–160) hyvä tutkimus havahduttaa ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla. Tutkimusentekijän raportissa näkyy tällöin elävyys ja todentuntuisuus, jolloin se paljastaa jotain uutta sekä antaa uusia näkökulmia lukijalleen.

Kehittämistyön raportoinnissa on pyritty eri näkökulmien esille tuomiseen sekä tarkkaan kuvaukseen kehittämistyön etenemisestä. Työyhteisön kasvua ja laatuajattelun omaksumista arkityöhön on pyritty tuomaan esille alkutilanteen kuvauksella sekä työyhteisön kokemusten kautta, jotka on saatu pyydettyjen palautteiden avulla. Havahduttavuutta on pyritty lisäämään myös historiallisella jatkuvuudella ja raportoinnin kertomuksellisella näkökulmalla.

6.5 Kehittämisehdotukset

Kehittämishankkeen avulla on työyksikössä saatu hyvälle alulle laatutyö ja sen kehittäminen. Laatukäsikirjan ensimmäisen version vieminen arjen työkaluksi on alkutaipaleella ja toteutuakseen tarvitsee koko työyhteisön panostusta. Helppokäyttöisyyden toteuttamista on jo pohdittu yhteisesti työyhteisössä ja tarkoituksena on tehdä käsikirjasta sähköinen, jolloin siihen liittyvien toimintaohjeiden käyttäminen sekä päivittäminen ovat myös mahdollisimman vaivatonta. Työyksikössä on laatukäsikirjan myötä ajankohtaista päivittää myös perehdytysohjelma, jonka voi sisällyttää tulevaisuudessa laatukäsikirjaan.

Laadunhallintajärjestelmän kokonaisvaltainen käyttöönotto ja yhtenäistäminen läpi organisaation vaativat vielä koulutusta laadunhallinnasta niin esimiehille kuin henkilöstöllekin sekä operatiivisen johdon ja henkilöstön *sitouttamista* siihen. Tämä edellyttää entistä enemmän esimiesten ja henkilöstön mukaan ottamista laatutyöhön. Laatutyön kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa muissa yksiköissä voi hyödyntää tämän kehittämistyön tuloksia sekä toimintamenetelmiä, sillä työyhteisön kokemukset ja työn tulokset ovat hyvin myönteisiä.

Laatukäsikirjan mukaiseen sisäiseen auditointiin yrityksessä ei ole vielä valmista toimintamallia, joten sen luominen edistäisi laatutyön kehittämistä organisaatiossa. Myös yksiköiden esimiesten yhteistyötä tulisi tiivistää laatutyön kehittämiseen liittyen, jolloin esimerkiksi sisäiseen auditointiin voisi hyödyntää eri yksiköiden esimiehiä organisaation sisältä. Tämä kehittäisi organisaation sisällä myös vertaisarvioinnin ja benchmarkingin hyödyntämistä sekä käyttöönottoa laajemmin.

Jatkotutkimuksena laatukäsikirjan käyttöönoton jälkeen olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi vuoden kuluttua, millä tavoin ja kuinka paljon laatutyön kehittäminen sekä laatukäsikirjan käyttöönotto ovat parantaneet asiakaspalvelun laatua, asiakastytyväisyyttä ja henkilöstön työhyvinvointia.

LÄHTEET

Aalto-Kallio M. & Saikkonen P. & Koskinen – Ollonqvist P. 2009. Arvioinnin kartalla – matka teoriasta käytäntöön. Terveyden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/200

Euroopan sosiaalinen peruskirja 26.07.2002/80.

Grönroos C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Hannukainen T, Slotte S., Kilpi E. & Nikiforow R. 2006. Johtamisen kuntokoulu – Vuorovaikutuksella läpimurtoon. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heikkilä A., Jokinen P. & Nurmela T. 2008. Tutkiva kehittäminen – Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heikkinen H.L.T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–38.

Heikkinen H.L.T. 2007. Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39–76.

Heikkinen H.L.T. & Huttunen R. 2006. Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 184- 202.

Heikkinen H.L.T., Huttunen R., Kakkori L. & Tynjälä P. 2006. Totuuden ongelma. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 163- 183.

Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Kiilakoski T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon – Toiminta-tutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 78- 93.

Heinola R. 2007. Kotihoito muutoksessa. Teoksessa Heinola R. (toim.) Asiakaslähtöinen kotihoito – Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Stakes 2007:70. Vaajakoski: Gummerus, 9-11.

Heinola R. & Luoma M-L 2007. Toimintakyky ja elämänlaatu. Teoksessa Heinola R. (toim.) Asiakaslähtöinen kotihoito – Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Stakes 2007:70. Vaajakoski: Gummerus, 36–51.

Heinola R. & Paasivaara L. 2007. Kotihoidon prosessit. Teoksessa Heinola R. (toim.) Asiakaslähtöinen kotihoito – Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Stakes 2007:70. Vaajakoski: Gummerus, 52–60.

Hirsjärvi S, & Remes P. & Sajavaara P. 2005. Tutki ja Kirjoita. 11. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hokkanen S. & Strömberg O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Holma T. 2003. Laatu vanhustyön arkeen – suunta ja välineet kehittämistyöhön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

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

Ikonen E-R. 2013. Kehittyvä kotihoito. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Johansson K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset- huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson K., Axelin A. & Ääri R-L. (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun Yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007, 3- 9.

Kananen J. 2008. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankainen J. 2014. Prosessijohtaminen kotihoidon asiakasturvallisuuden kehittämistyössä. Vaasan Yliopisto, filosofinen tiedekunta, julkisjohtaminen. Pro gradu -tutkielma.

Kansanterveyslaki 28.1.1972/66.

Keto U. & Malinen H. 2007. Itsearviointi laatujärjestelmän osana. KeVer 2/2007, ISSN 1796-8283. Tulostettu Oamk:n Optima- alustalta 28.2.2013. Tekijän hallussa.

Kivipelto M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Stakesin työpapereita 17/2008.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009.

Laatuokeskus 2012. EFQM Excellence Model 2013. Suomi.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980.

Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lecklin O. & Laine R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehto M. & Taipale V. & Alanen J-P 1999. Esipuhe. Teoksessa Outinen M. & Lindqvist T. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle –valtakunnallinen suositus. Stakes. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 3-4.

Lumijärvi I. 2007. Laatujohtaminen ja tasapainotettu mittaristo terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori J. (toim.) Terveys ja johtaminen – Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisössä. 1.-2. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 278–302.

Luoma M-L. & Kattainen E. 2007. Kotihoidon asiakkaat. Teoksessa Heinola R. (toim.) Asiakaslähtöinen kotihoito – Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Stakes 2007:70. Vaajakoski: Gummerus, 18–21.

Lämsä A. & Turjanmaa P. 2007. Laadun oppiminen henkilöstön johtamisen näkökulmasta. KeVer 2/2007, ISSN 1796- 8283.

Metsämuuronen J. 2002. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 79–147.

Niemi H., laatuokeskus 2012. EFQM Excellence malli. Dia – sarja 10.10.2012. Tulostettu Oamk:n Optima- alustalta 28.2.2013. Tekijän hallussa.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Oulasvirta L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Tampereen Yliopisto, kasvatustieteiden laitos, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Akateeminen väitöskirja.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2012. Ylemmät amk-tutkinnot, opintosuunnitelma Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 12.12.2014: https://oiva.oamk.fi/tietoa_opiskelusta/opintojen_suunnittelu/opas/ylemmat/?opas=2012-2013

Outinen M., Lempinen K., Holma T. & Haverinen R. 1999. Seitsemän laatupolkua: vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. 1. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Pesonen H. 2007. Laatua! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Pudas-Tähkä S. & Axelin A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson K., Axelin A. & Ääri R-L. (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun Yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007, 46–57.

Robson C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet – opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ronkainen R. & Ahonen S. & Backman K. & Paasivaara L. 2002. Hoito ja palvelu kotona – kotipalvelu kotihoidon kivijalkana. Teoksessa Voutilainen P. & Vaarama M. & Backman K. & Paasivaara L. & Eloniemi-Sulkava U. & Finne-Soveri H. (toim.) Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu – opas laatuun. Stakes, Oppaita 49. Helsinki.

Seppänen- Järvelä R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa. Opas käytäntöihin. Stakesin arviointiraportteja 2004:4. Helsinki.

Siira H., Yliopettaja, Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013. Luento 4.2.2013. Tekijän hallussa.

Sosiaalihuoltoasetus 29.6.1983/607.

Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2012. Kotiin annettavat palvelut ja hoito, valtakunnallinen valvontaohjelma 2012 – 2014. Sosiaali- ja terveysalan lupaviraston julkaisuja 8248/05.00.04/2011. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto 2015. Omavalvonta sosiaalipalveluissa. Viitattu 31.1.2015. http://www.valvira.fi/ohjaus_ ja_valvonta/sosiaalihuolto/omavalvonta

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Stolt M. & Routasalo P. 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson K., Axelin A. & Ääri R-L. (toim.). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun Yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007, 58- 70.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013. Kotihoidon asiakkaat marraskuussa 2013. Viitattu 22.2.2015. <http://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/ikaantyneiden-sosiaalipalvelut/kotihoidon-laskenta>

THL 2013. Arvioinnin prosessi. Hakupäivä 25.5.2013 http://www.thl.fi/fi_FI/web/neuvoa-antavat-fi/arvioinnin-prosessi

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vataja K. 2009a. Kompetenssi – kehittävää arviointia. Teoksessa Seppänen -Järvelä R. & Vataja K. (toim.). Työyhteisö uusille urille – Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus, 141–164.

Vataja K. 2009b. Arvioiva työote – kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa Seppänen - Järvelä T. & Vataja K. (toim.) Työyhteisö uusille urille – kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: PS-kustannus, 51–68.

Voutilainen P. 2007. Laadun arviointi. Teoksessa Heinola R. (toim.) Asiakaslähtöinen kotihoito – Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Stakes 2007:70. Vaajakoski: Gummerus, 13–17.

Voutilainen P. & Kauppinen S. & Heinola R. & Finne-Soveri H. & Sinervo T. & Kattainen E. & Topo P. & Andersson S. 2007. Katsaus ikääntyneiden kotihoidon kehitykseen. Teoksessa Heikkilä M. & Lahti T. (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelukatsaus 2007. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Stakes.

LIITTEET

Liite 1. Kehittämissuunnitelma

Liite 2. Valittujen tutkimusten tekijät, tutkimusten tarkoitukset, tutkimusmenetelmät ja tutkimusten keskeiset tulokset

Liite 3. Prosessin perustietojen keräyslomake

Liite 4. Prosessin selityspelehti

Liite 5. Laatukäsikirjan sisällysluettelo

Liite 6. Kehittämistyön arviointiasetelman viitekehys

Liite 7. Toimintatutkimuksen spiraali

Kokonaistavoite/ tarkoitus; laadun kehittäminen/ laatukäsikirjan tuottaminen

Tuotos; laatukäsikirja

Vaihe	Kehittämis-/tutkimuskyky, johon haetaan vastausta	Työskentely	Osalistujat	Aineistot	Aineistojen analysointi	Tuotos	Arviointi
1. Suunnittelu							
1) alustava suunnittelu	Miten kehittämisprosessi etenee?	1) alustavan suunnitelman tekeminen	1) opiskelija, palvelupäällikkö, palveluvastaavat	aikaisempi kehittäminen, laatutyön nykytila, perehdytysohjelma, omavalvontasuunnitelma, lainsäädäntö, strategiat	1) johtopäätökset kehittämissuunnitelma ja menetelmistä	1) alustava luonnos kehittämissuunnitelma	1) työskentelyyn osallistuvat arvioivat työskentelyprosessia
2) kehittämisestä sopiminen, päätökset, sopimukset		2) alustavan suunnitelman reflektointi ja muotoilu	2) työyhteisö, palveluvastaavat, opiskelija, palvelupäällikkö		2) yhteisesti sovittu näkemys edellisistä	2) yhteisesti sovittu kehittämissuunnitelma	
2. Toteutus							
1) Laatutyön määrittely teoreettisista lähtökohdista	1) Mitä on laatutyö? Laatutyön lähtökohdat?	1) Kirjallisuuskatsaus	1) opiskelija	1) Aik. tutkimukset, kirjallisuus,	1) Kirjallisuuskatsaus	1) Laatutyön teoreettiset perustelut ja menettelyt siitä, miten laatutyötä toteutetaan (teoreettinen viitekehys)	1) Tutkimusallisuuden luotettavuuden ja eettisyyden arviointi
2) laatupoliittisten linjausten määrittely konsernitasolla	2) millaiset ovat konsernin laatupoliittiset linjaukset? – laatupoliittikan tavoitteiden asettelu – työmenetelmät	2) konsernin strategian ja laatukäsikirjan analyysi, keskustelut, haastattelut	2) opiskelija	2) konsernin laatukäsikirja, strategia, muistiot, oma analyysi, tavoitteet, arvot, menettelytavat	2) Laadullinen aineistolähtöinen analysointi, yhteisesti sovittu näkemys linjauksista	2) konsernitasoiset laatupoliittiset linjaukset, arvot, tavoitteet ja työmenetelmät	2) Työskentelyyn osallistuvat arvioivat prosessin etenemistä (itsearviointi)
3) laatupoliittisten linjausten määrittely tulosyksikötasolla	3) Millaiset ovat tulosyksikötasoiset laatupoliittiset linjaukset?	3) Tulosten esittely henkilöstölle, Learning cafe-työpäpaperi, pienryhmätyöskentelyt	3) kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat, esimiehet, opiskelija	3) Pohja-aineistoina konsernin strategian ja laatukäsikirjan analyysit, Työpäpaperit, muistiot	3) Laadullinen aineistolähtöinen analysointi	3) tulosyksikötason laatupoliittiset linjaukset, yhteinen ymmärrys/käsitys laatutyöstä ja sen merkityksestä, arvot tavoitteet,	3) Työskentelyyn osallistuvat arvioivat prosessin etenemistä (itsearviointi)

4) palveluprosessikuvausten tekeminen	4) mitkä ovat keskeisimmät prosessit? millainen on toimiva asiakaspalveluprosessi?	4) pienryhmät työskentelyt	4) prosesseihin osallistuvat, opiskelija	4) työpaperit, muistiot, konsernin laatu-käsikirja, aik. kehittäminen, laatutyön nykytila	4) työskentelyä	työmenetelmät 4) prosessikuvaukset	4) Työskentelelyyn osallistuvat arvioivat prosessin etenemistä (itsearviointi)
5) laatukäsikirjan tekeminen	5) Millainen laatukäsikirja tukee hyvän laadun onnistumista? Mitkä ovat laatukäsikirjan sisällöt, miten laatua ja laatukäsikirjaa ylläpidetään jne.? ovatko laatukäsikirjan sisältö ja työmenetelmät tarkoituksenmukaisia?	5) keskustelut, laatukäsikirjan työstäminen	5) opiskelija, palvelupäälliköt, johto, henkilöstö	5) prosessin aikana syntynyt aineisto, konsernin laatukäsikirja, perehdytysohjelmat, omavalvontasuunnitelma jne.	5) työskentelyä	5) laatukäsikirja, suunnitelma jatkuvaan laadun kehittämiseen ja ylläpitämiseen	5) Työskentelelyyn osallistuvat arvioivat prosessin etenemistä (itsearviointi) sekä tuotosta ja sen tarkoituksenmukaisuutta
3. Arviointi							
1. Kehittämistyön arviointi	Miten kehittämisprosessi eteni ja millaisia tuloksia saavutettiin?	Arviointiaineistojen kerääminen	Kaikki prosessiin osallistujat	Työpaperit muistiot, kyselyt osallistujille	Laadullinen analysointi Määrällinen analysointi	tieto siitä miten kehittäminen onnistui ja miten kehittämisprosessin prosesseja pitäisi kehittää	

TUTKIMUSTEN TARKOITUKSET, TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSTEN KESKEISET TULOKSET.

Tutkimuksen tekijä, tutkimuspaikka ja -vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmät	Tutkimuksen keskeiset tulokset
<p>Kankainen Joonas 2014. Prosessijohtaminen kotihoidon asiakasturvallisuuden kehittämistyössä. Pro gradu- tutkielma. Vaasan Yliopisto, filosofinen tiedekunta, julkisjohtaminen.</p>	<p>Selvittää, miten prosessijohtaminen soveltuu kotihoidon asiakasturvallisuuden kehittämiseen.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, teemahaastattelut, sisällönanalyysi.</p>	<p>– prosessijohtamisella pystytään parantamaan potilasturvallisuutta yhtenäisillä toimintatapoja ja selkiyttämällä työnkuvaa. – prosessien mallintaminen auttaa tarkastelemaan osatoimintoja kriittisesti ja sujuvoittamaan asiakkaan hoitopolkua. – prosessijohtaminen on takaamassa palvelujen tasaatuisuutta.</p>
<p>Paljärvi Soili 2012. Muuttuva kotihoito - 15 vuoden seurantatutkimus Kuopion kotihoidon organisoinnista, sisällöstä ja laadusta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.</p>	<p>Kuvata ja arvioida kotihoidon toimintaympäristön muutoksia ja niiden yhteyksiä kotihoidon organisointiin, sisältöön ja laatuun samassa organisaatiossa 15 vuoden ajalta</p>	<p>seurantatutkimus, triangulaatio; arviointitutkimus, tapaustutkimus, kirjallisuuskatsaus, haastattelut, kyselyt</p>	<p>– Kotihoidon sisältö on muuttunut lähtötilanteesta, lähinnä päivittäisen elämän toimissa kuten ruokailussa ja hygienian hoidossa auttamiseen. Kotisairaanhoidon työssä painottuivat koko seuranta-ajan hoitotoimenpiteet, lääkehoito, keskustelut asiakkaan kanssa ja kirjalliset työt. Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon työnkuvat ovat osin samanlaiset. – Kotihoidon laatu oli vain vähän muuttunut, asiakkaiden mukaan se oli pa-</p>

			<p>rantunut asiakkaalle annetun ajan riittävydessä ja hoidon saatavuudessa sekä neuvonnassa, ohjauksessa ja tiedotuksessa.</p> <ul style="list-style-type: none"> – toimintarakenteiden ja –prosessien integroinnilla on yhteyksiä kotihoidon sisältöön ja laatuun. Integrointi on poistanut tai ainakin lievittänyt kotihoidon laatua heikentäviä raja-aitoja yksikköjen ja muiden toimijoiden väliltä parantamalla näin kotihoidon prosessien laatua. – valtion informaatio-ohjauksella on vaikutusta (vrt. laatusuosituksset jne.) kotihoidon sisältöön ja laatuun – Heikko työntekijäkohtainen jatkuvuus ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus alentavat kotihoidon laatua.
<p>Tepponen Merja 2009. Kotihoidon integrointi ja laatu. Väitöskirja. Kuopion Yliopisto, Yhteiskuntatieteet, Terveystieteiden ja -talouden laitos.</p>	<p>kartoittaa, arvioida, selittää ja tulkita kotihoidon integroinnin laajuutta ja toteuttamistapoja suomalaisissa kunnissa sekä integroinnin vaikutuksia kotihoidon sisältöön ja laatuun keskeisten toimijoiden eli</p>	<p>triangulaatio; määrällinen ja laadullinen tutkimus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus, arviointitutkimus</p>	<p>– Palvelut ovat monipuolisemmat integroidussa kuin integroimattomassa kotihoidossa</p> <ul style="list-style-type: none"> – Integroidussa kotihoidossa laadunhallinta on aktiivisempaa, omahoitajajärjestelmä laajemmassa käytössä ja moniammatillista tiimityötä on enemmän

	vanhusasiakkaiden ja heidän omaistensa sekä kotihoidon työntekijöiden ja johdon näkökulmasta sekä rakentaa ikäihmisten hyvän kotihoidon malli.		<ul style="list-style-type: none"> – Asiakkaiden arviointien perusteella kotihoito oli riittävämpää integroidussa kuin integroimattomassa kotihoidossa – Kotihoidon laatu oli hyvää monilla laadun ulottuvuuksilla ja asiakkaat tyytyväisiä kohteluunsa. – Asiakkaille annettu aika ja kiireetön kohtaaminen sekä kotihoidon jatkuvuus ovat kotihoidon laadun tärkeitä ulottuvuuksia – Kotihoidon integrointi ja laatu ovat keskenään yhteydessä, mutta syyseuraussuhteiden eli kausaalisen rakenteen toteutukseksi tutkimus ei tarjoa täsmällistä tietoa – tuotoksena hyvän kotihoidon malli
Vaarama Marja, Ylönen Lauri, Meriläinen Satu, Winqvist-Niskanen Nina 2009. Kotihoidon laatu Espoossa vuosina 2006–2008 - Lisää elämänlaatua kotihoidon asiakkaille Elli-hanke. Loppuraportti. Sosiaali- ja terveystoimen toimialan julkaisuja / Espoon kaupunki.	kehittää Espoon kotihoitoa niin, että se tukisi mahdollisimman hyvin asiakkaiden hyvinvointia ja elämänlaatua	kehittämishanke, toimintatutkimus, haastattelut asiakkaille	<ul style="list-style-type: none"> – Espoon kotihoidon, palveluasumisen ja päivätoiminnan laatu on asiakkaiden mielestä pääosin erinomainen tai hyvä – Kotihoidon kirjaaminen on parantunut ja yhtenäistynyt – kehittämishankkeiden ja laadunhallintavälineiden käyttöönoton avulla on pystytty tukemaan palvelujen hyvää laatua ja torju-

			<p>maan laadun alentuminen jatkuvista muutoksista huolimatta</p> <ul style="list-style-type: none"> – tuotoksena laatukäsikirja ja laadunhallinnan välineitä sekä välineitä arjen työhön
<p>Voutilainen Päivi (toim.) 2007. Laatu laatusuosituksella? : ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskevan laatusuosituksen seuranta ja arviointi. Selvitysraportti. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Helsinki.</p>	<p>Kuvata ja arvioida ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskevan laatusuosituksen valmistelemaa prosessia, sen keskeisten sisältöalueiden kehitystä vuodesta 2000, ennen suositusten julkaisemista, vuoteen 2006, hankkeen aikaansaamia tuloksia ja muutoksia sekä laatusuosituksia informaatio-ohjauksen välineenä.</p>	<p>aineisto- ja menetelmätriangulaatio; Arviointitutkimus, määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus, sisällön analyysi, focus group-haastattelut, ryhmähaastattelut, web-kyselyt</p>	<ul style="list-style-type: none"> – keskeinen laatusuosituksen toimeenpanoa edistävä tekijä on valmisteluprosessin läpinäkyvyys, avoimuus ja osallistavuus – suositus on merkittävästi ohjannut kuntien strategioiden muotoutumista – säännöllisen kotihoidon asiakasmäärät ovat lisääntyneet, mutta kattavuus vähentynyt – suositus ei ole yksinään riittävä keino turvata palvelujen laatu, vaan se tarvitsee rinnalleen muita ohjausvälineitä – ikääntyneiden palveluita johtavat henkilöt pitävät laatusuositusta tärkeänä ohjausvälineenä

1. Prosessin nimi ja tarkoitus – miksi prosessi on olemassa?	
2. Prosessin omistaja – henkilö, joka vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja käynnistää prosessin parantamisen	
3. Prosessin lähtötiedot (syötteet) – millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy? tarkastele lähtötietoja mahdollisimman laaja-alaisesti	
4. Koko prosessin edellyttämät keskeiset resurssit, esimerkiksi Henkilöstö Välineet ja laitteet Järjestelmät Tilat ja materiaalit, jne.	
5. Prosessin asiakkaat ja muut toimijat – kaikki ne, joilla on prosessissa jokin rooli tai prosessiin kohdistuva vaatimus Ulkoiset asiakkaat Sisäiset toimijat Sidosryhmät Viranomaiset yms.	
6. Mistä prosessi alkaa – ensimmäinen vaihe, ensimmäinen konkreettinen tekeminen?	
7. Mihin prosessi päättyy – viimeinen vaihe, viimeinen konkreettinen tekeminen?	
8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle asiakkaalle tai sisäiselle toimijalle Tuote Palvelu Dokumentit Data yms.	
9. Koko prosessin tavoitteet – millainen prosessin tulee olla asiakkaan, oman henkilöstön, suorituskyvyn ja talouden näkökulmista tarkasteltuna? Prosessin sekä sen tuotosten mittarit asiakas-, henkilöstö-, prosessin suorituskyky ja talousnäkökulmista tarkasteltuna. Missä pitää ehdottomasti onnistua? (Prosessin alustavat menestystekijät, jotka täsmentyvät prosessin vaiheiden kriittisten kohtien löydyttyä)	
10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa	
11. Prosessin tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi	

Prosessin vaiheet

1. Vaihe/Tehtävä	2. Kuka/ketkä	3. Kriittiset tekijät – mikä voi epäonnistua kyseisessä vaiheessa	4. Menetelmät, työohjeet, lomakkeet, laitteet, tietojärjestelmät jne. ohjaus ja valvonta	5. Tietojen hallinta Input-tiedot – mitä tietoa tarvitaan vaiheen läpiviemisessä?	6. Tietojen hallinta Output-tiedot – mitä tietoa, dokumentteja ja dataa tulee vaiheesta ulos

Sisältö

1. Laadunhallintajärjestelmä	8
2 Yksikön toiminta-ajatus, visio ja arvot	9
3. Johtaminen	10
3.1 Toiminnan vuosikello	12
3.2 Laatupolitiikka	12
3.3 Sisäinen viestintä	13
3.4 Vastuut ja valtuudet	14
3.5 Johdon katselmus	17
4. Prosessit	18
4.1 Ydinprosessit	20
4.2 Ydinprosessien kuvaukset	22
4.2.1 Asiakkaan vastaanottaminen	22
Työvaiheiden kuvaukset	22
4.2.2 Palveluntuottaminen	23
Työvaiheiden kuvaukset	24
4.2.3 Asiakassuhteen päättäminen	27
Työvaiheiden kuvaukset	27
5. Laadunhallintajärjestelmän asiakirjat ja tiedot	30
5.1 Asiakirjat ja tiedot	30
5.2 Arkistoitavat tiedot	32
6. Resurssien hallinta	33
6.1 Henkilöstö	33
6.2 Toimitilat, työvälineet ja laitteet	35
6.3 Sovellettavat lait ja viranomaismääräykset	37
6.4 Ostotoiminta ja toimittajahallinta	37
7. Toiminnan jatkuva parantaminen	38
7.1. Sidosryhmien tyytyväisyyden seuraaminen ja parantaminen	38
7.2 Asiakastyytyväisyyden seuraaminen ja parantaminen	38
7.3 Henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen ja parantaminen	39
7.4 Poikkeamien käsittely ja korjaavat toimenpiteet	39
7.5 Ehkäisevät toimenpiteet	39

7.6 Yksikön itsearviointi	40
7.7 Yrityksen sisäinen auditointi	40
7.8 Mittarit, tavoitteet ja tulokset	41
8. TOIMINTAOHJEET	42

MENETELMÄT

- ✓ Itsearviointi (opiskelija, työyhteisö, osallistajat)
- ✓ Työn dokumentointi ja jatkuva sisäinen arviointi sykleittäin, reflektointi (opiskelija, osallistajat, työyhteisö)
- ✓ Prosessiarviointi
- ✓ Toimintatutkimuksen validointi

ARVOINNIN TARKOITUS

- ✓ Opiskelijan oppimisprosessin arviointi
- ✓ Kehittämistyön luotettavuuden ja hyödynnettävyyden/käytettävyyden arviointi
- ✓ Työmenetelmien toimivuuden selvittäminen
- ✓ Laatutyön kehittämistarpeiden selvittäminen
- ✓ Laatukäsikirjan tarkoituksenmukaisuuden selvittäminen
- ✓ Laatutyön vaikuttavuuden selvittäminen asiakastyön laatuun ja henkilöstön työnhallintaan

ARVIINTIKYSYMYKSET

Prosessiin liittyvät arviointikysymykset

- ✓ miten opiskelijan oppimisprosessi on toteutunut suhteessa YAMK:n oppimistavoitteisiin?
- ✓ mitkä tekijät edistivät tai estivät kehittämistyön toteutusta?
- ✓ miten prosessi on tukenut henkilöstön ymmärrystä laatutyöhön?
- ✓ miten prosessi on tukenut laatutyön kehittämistä yksikössä?

Tuloksiin liittyvät arviointikysymykset

- ✓ ovatko kehittämistyön tulokset luotettavia?
- ✓ ovatko laatukäsikirjan sisältö ja laatutyökalut tarkoituksenmukaisia?
- ✓ miten laatutyö on saatu jalkautettua työyhteisöön?

Vaikuttavuuteen liittyvät arviointikysymykset

- ✓ miten laatutyön kehittäminen näkyy yksikön toiminnassa ja arjessa?
- ✓ miten laatutyön kehittäminen näkyy asiakaspalvelussa?
- ✓ miten kehittämistyö vaikuttaa organisaation laadun kehittämiseen?

OHJELMATEORIA/ OLETETUT TULOKSET

- ✓ Opiskelija oppii kehittämis- ja tutkimusprosessin
- ✓ Kehittämistyö tukee/lisää henkilöstön ymmärrystä laatutyön merkityksestä arjen työssä
- ✓ Kehittämistyön tulokset kuvautuvat luotettavina ja hyödynnettävinä
- ✓ Laatukäsikirja on tarkoituksenmukainen ja sen hyödyntäminen parantaa asiakastyön laatua sekä henkilöstön työn hallintaa
- ✓ Kehittämistyön valmistuttua laatutyö on jalkautettu yksikköön ja henkilöstö sitoutettu siihen
- ✓ Laatutyön kehittäminen jalkautuu muihin yksiköihin

AINEISTON HANKINTA

- ✓ Osallistuva havainnointi
- ✓ Tutkimuspäiväkirja
- ✓ palautekyselyt
- ✓ systemaattinen dokumentointi (muistiot, kokouspöytäkirjat, raportit ine.)

TOIMINTATUTKIMUKSEN SPIRAALI

LIITE 7

