

Laatutyö osaksi arkea

Jalava Mari

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2017

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä Jalava, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2017
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Laatutyö osaksi arkea		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Mäkelä, Tapio ja Jaatinen, Kari		
Toimeksiantaja Taitokodit Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tänä päivänä toiminnan laatu sekä laadunhallinta ovat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden toimintaedellytyksille sekä kilpailukyvyllä. Laadunhallinnan merkitys korostuu myös yksityisissä sosiaalihuollon yksiköissä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä Koskenpihan perheko-dissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli käynnistää kohdeorganisaation systemaattinen, hen-kilöstön osallistava laadunhallintatyö sekä pyrkiä juurruttamaan itsearviointia säännöl-liseksi osaksi perhekodin toimintaa.</p> <p>Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin kesä-joulukuussa 2016. Kehittämistyön tukena käytettiin Kuntaliiton ITE3 -itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää. Kohdeorganisaation työntekijöiden suorittamalla itsearvioinnilla kartoitettiin laadun nykyhetken tilaa sekä ke-hittämiskohteita. Työelämän tarpeista ja tavoitteista lähtevä kehittämistyö toteutettiin osallistavien työmenetelmiä hyödyntäen. Puolen vuoden mittaisen prosessin päätteeksi ke-hittämistehtävien toteutumista arvioitiin uudella itsearvioinnilla.</p> <p>Tulokset osoittivat, että kehittämisprosessin aikana laatu parani useimmilla arvioinnin osa-alueilla. Järjestelmällisellä laatutyöllä voidaan saada aikaan nopeitakin muutoksia työyhteisön osallistuessa mukaan kehittämiseen.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että menetelmänä ITE3 soveltuu hyvin pieniin sosiaalihuollon organisaatioihin laadunhallinnan työvälineeksi. Laatuasioiden kehittyminen on monivai-heista ja vaatii sekä aikaa että sitoutumista niin työyhteisöltä kuin organisaation johdolta-kin. Säännöllinen itsearviointi ja erilaiset kehittämistoimet ovat tarpeen myös jatkossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Laatu, laadunhallinta, ITE3, itsearviointi, kehittämistyö		
Muut tiedot		

Author Jalava, Mari	Type of publication Master's thesis	Date March 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 55	Permission for web publication: x
Title of publication Quality work as part of everyday operations		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Mäkelä, Tapio and Jaatinen, Kari		
Assigned by Taitokodit Oy		
Abstract <p>The quality of operations and quality management are nowadays key factors in the competitiveness and operating conditions of organisations. In private social welfare units, the importance of quality control is also emphasized.</p> <p>This study was carried out as an exploratory development work in a private foster care home between June and December 2016. The aim of the study was to launch systematic and participatory quality development work in the organisation. Moreover, the aim was to make this self-evaluation process a permanent part of the foster home's operations.</p> <p>The ITE3-method was used in this study to support the development work. The employees filled first a questionnaire for surveying the current status of quality and the related development targets. The development work was implemented with participatory methods as the project was working life oriented. During the half-year process of development, a second self-assessment questionnaire was filled in order to evaluate the improvements.</p> <p>The results showed that during this development process, quality had improved in most of the areas. With a systematic approach to quality work, even rapid changes can be achieved when the personnel of the workplace is committed to the development work.</p> <p>As a conclusion it could be stated that the used method was suitable as a quality management tool for a small social welfare organisation. Quality development work includes multiple steps and requires time and commitment of both the personnel and management of the organisation. Thus, regular self-assessment and various measures of development are also required in the future.</p>		
Keywords/tags (subjects) Quality, quality management, ITE3, self-assessment, development work		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Laatuajattelu	6
2.1	Laatu ja laatuajattelun kehittyminen.....	6
2.2	Laatuajattelu sosiaali- ja terveysalalla	9
2.3	Laadunhallinta	12
2.4	Osallistava laatutyö.....	13
3	Tutkimuksellinen kehittämisasetelma	16
3.1	Kehittämistyön tavoite ja kehittämistehtävät.....	16
3.2	Kohdeorganisaatio	17
3.3	Menetelmälliset lähtökohdat	18
3.3.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	18
3.3.2	ITE 3 –itsearviointi- ja laadunhallinnan menetelmä	20
4	Kehittämistyön eteneminen	23
4.1	Laatutyön käynnistäminen	23
4.2	Kehittämiskohteiden valinta	25
4.3	Laatutyö arjessa	26
4.4	Loppumittaus.....	27
4.5	Kehittämisen tuotokset.....	28
5	Tulokset	28
5.1	Laatuprofiili.....	29
5.2	Vastauskohtaiset keskiarvot.....	30
5.3	Vastausten jakautuminen luokkaosuuksiin.....	32
5.4	Keskihajonta	33
5.5	Toiminta-alueet	34
6	Pohdinta	35
6.1	Tulosten tarkastelua	35
6.2	Luotettavuus.....	40
6.3	Eettisyys.....	41
6.4	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	43
	Lähteet	44

Liitteet

Liite 1. Itsearviointilomake	48
Liite 2. Tarkistuslista	50
Liite 3. Jatkosuunnittelulomake	55

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen	23
Kuvio 2. Laatuprofiili	29
Kuvio 3. Vastausten jakautuminen eri luokkiin	32
Kuvio 4. Kysymyskohtaiset hajonnat	33
Kuvio 5. Toiminta-alueiden keskiarvot	34

Taulukot

Taulukko 1. Vastauskohtaiset keskiarvot	30
---	----

1 Johdanto

Laadun käsite on muuttunut ajan saatossa alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Nykyään laatutyö ymmärretään organisaation laaja-alaisena kehittämisenä (CAF 2013.) Laatu nähdään strategisena voimavarana ja sillä on suora yhteys organisaatioiden kilpailukykyyn. (Laatukeskus 2016.) Laatutyön keskeisenä päämääränä on asiakastyytyväisyys, liiketoiminnan kannattavuuden sekä kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. (Silén 1998, 13). Myös Leclinin (1999, 25; 29-31) mukaan laatuun liittyy olennaisesti tarve nopeaan suoritustason parantamiseen, kuin kehitys vain sallii. Kokonaislaadun kannalta tärkeintä on oikeiden asioiden tekeminen joka tasolla, esimerkiksi henkilöstö-, asiakas- ja yhteiskunnallisella tasolla, mikä vaikuttaa olennaisesti organisaation menestymiseen. (CAF 2013.)

Sosiaali- ja terveysalalla laatutyöskentelyllä tarkoitetaan kehittämistyötä, jonka tavoitteena on työyhteisön toiminnan ja laadun parantaminen. Alan pioneereja, Outtista, Holmaa & Lempistä (1994, 87) mukailen, laatutyöskentelyn lähtökohtana on että työyhteisö haluaa sekä saada selvyuden omasta laatutasostaan että sen hallinnasta ja pyrkiä jatkuvasti parempaan laatuun.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on laadunhallintatyön aloittaminen yksityisessä, sijaishuoltoa tarjoavassa perhekodissa. Opinnäytetyön aihe perustuu työelämän tarpeisiin sekä muuttuvan yhteiskunnan toimintaedellytyksiin sosiaalihuollon kentällä. Yksikön toiminta on vielä melko alussa ja näin ollen tarve selkeiden laadun parantamisen mittareiden, sekä järjestelmällisen toimintaa ohjaavan laadunhallintaohjelman käyttöönottoon on ollut suuri. Niiden avulla voidaan varmistua laadukkaan toiminnan edellytysten toteutumisesta sekä kilpailukykyä markkinoilla nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö on erittäin ajankohtainen niin kohdeorganisaatiolle, kuin yhteiskunnallisella tasolla Sote- ja maakuntauudistuksen keskellä. Syksyllä 2015 Suomen hallitus määräsi sosiaali- ja terveysministeriön Sote -uudistuksen valmistelutyöhön hallitusohjelman mukaisesti. Tarkoituksena on uudistaa vaihe vaiheelta paitsi palvelurakenteita, myös rahoitusmalleja sekä asiakkaan valinnanvapautta valita itse palvelun tarjoajia. Hallitus on asettanut tavoitteeksi, että jatkossa yksityinen ja kolmas sektori

vastaavat tietystä sote -palveluiden vähimmäismäärästä. (Virtanen ym. 2016, 10-11). Tämä tarkoittaa jatkossa todennäköisesti jonkinlaista muutosta kohdeorganisaatiolle, sekä sen menestymiselle yksityisenä sosiaalihuollon toimijana markkinoilla.

Tällä hetkellä sijaishuollon palveluita järjestetään sekä kunnan omana palvelutuotantona, että ostopalveluina muilta kunnilta, järjestöiltä tai muilta yksityisiltä palveluntuottajilta. Laki julkisista hankinnoista määrää, että kuntien on kilpailutettava hankintansa (L 348/2007, 1§). Lain tarkoituksena on paitsi tehostaa julkisten varojen käyttöä, myös edesauttaa laadukkaiden hankintojen tekemistä. Kilpailutusprosesseissa painotetaan hinnan lisäksi monia laatukriteerejä, joilla pyritään varmistamaan ostettavan palvelun laadukas toteutuminen kustannustehokkaalla hinnalla. Mecklinin (2015, 15) mukaan kilpailuasetelma tarjoaakin pääsääntöisesti hyvän pohjan palvelutasolle, joka toimii menestymisen edellytyksenä.

Selvitysten mukaan palveluiden saatavuudessa ja laadussa on merkittäviä eroja (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 17). Myös sote -uudistuksessa hallituksen tavoitteena on palvelujen yhdenvertainen laatu ja saatavuus (Virtanen ym. 2016, 11). Millä sitten yhdenvertaista toteutumista voidaan seurata ja arvioida? Yksi vastaus löytyy laatujärjestelmistä. Yhteneväiset laatujärjestelmät ja mittarit tekevät palvelua näkyväksi paitsi palvelun ostajalle, myös palvelujen käyttäjälle. Samalla laatujärjestelmät toimivat myös kilpailukyvyn edellytyksenä. Laatujärjestelmien avulla palveluntarjoaja tekee toimintaansa läpinäkyvämmäksi ja esittää samalla avoimuutta ja luottamusta, mikä on tärkeää myös jatkossa.

Rousun & Holman (2004, 10-11) mukaan hyvää laatua tuottaakseen organisaatioiden on oltava tietoisia eri tahojen tarpeista sekä palveluille kohdistuvista vaatimuksista. Työkäytänteet ja -menetelmät on kehitettävä ja muokattava vastaamaan asetettuja vaatimuksia. Laatukriteerit laaditaan vastaamaan tarpeita ja vaatimuksia ja ne ohjaavat työskentelyä. Samalla laatukriteerit konkretisoivat hyvän laadun paitsi työyhteisön sisällä, myös organisaation ulkopuolelle. Nämä ovat olleet lähtökohtana tämän opinnäytetyön toteuttamiselle. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kohdeorganisaatiolle laadun kehittäminen ja varmentaminen on merkityksellistä paitsi organisaation toimintaedellytysten ja menestymisen vuoksi, myös henkilöstön työhyvinvoinnin ja viihtymisen kannalta.

Räsänen (2007, 58) mukaan pienimuotoiset kehittämishankkeet, kuten ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt, ovat merkittävä osa työelämän kehittämisen kenttää. Toljamo & Isohanni (2007, 303) jatkavat, että työelämälle hyvä opinnäytetyö tarkoittaa aiheen tarkoituksenmukaisuutta ja tulosten hyödynnettävyyttä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kohdeorganisaation systemaattisen laadunhallintatyön käynnistämisen lisäksi sitouttaa henkilöstöä jatkamaan laatutyöskentelyä myös opinnäytetyöprosessin jälkeen. Ihannetilanteessa kehittämisprosessin aikana syntyneet käytännöt jäävät pysyviksi ja kehitystyö integroituu osaksi päivittäistä työtä. Kuten Mäkisalo (2004,7) toteaa, laatuprojektien ei aina tarvitse olla suuria, vaan pienistäkin asioista voi lähteä liikkeelle, kunhan ne tehdään yhdessä.

2 Laatuajattelu

Laatu on suoraan englanniksi käännettynä *quality*. Englanninkielisen käsitteen kantana on latinan *qualis*, millainen. Suomen kieleen laatu-sana tulee venäjän sanasta *lad*, joka merkitsee rauhaa, sopusointua tai järjestystä. (Meri 2002, 166.)

2.1 Laatu ja laatuajattelun kehittyminen

Laatu on käsitteenä hyvin moniulotteinen eikä sitä ole kovinkaan helppoa määritellä yksiselitteisesti ja lyhyesti. Laatu käsitteellä onkin monta erilaista tulkintaa tarkastelunäkökulmasta ja tarkastelijasta riippuen. Eri tarkastelunäkökulmien mukaan laatuun liitetään yleisesti erilaisia ominaisuuksia ja näkökulmat toimivat usein toisiaan täydentävinä. (mm. Lillrank 1998; Hokkanen & Strömberg 2006; Pesonen 2007; Lecklin 1999.) Yhteneväistä, vakiintunutta määritelmää laadulle ei ole syntynyt, mutta eri laatu filosofien näkemykset laadusta usein limittyvät toinen toisiinsa.

Laadun tärkeimpinä oppi-isinä, "laatuguruina" pidetään yhdysvaltalaisia Edward Demingia, Joseph Juranin, Philip Crosbya sekä Armand Feigenbaumia. Näiden lisäksi laatuajattelijoiden "top 5" -listalle luetaan vielä japanilainen Kaoru Ishikawa. Demingin (1900-1993) tärkein ajatus koski laadunvaihtelua, johon on mahdollista vaikuttaa tuotannon suunnittelulla. Hänen mukaansa laatua parantamalla ja virheitä vähentämällä on mahdollista lisätä tuottavuutta ja kilpailukykyä. Tärkeintä on saada prosessit kuntoon, mikä edellyttää hyvää johtamista. Juran (1904-2008) puolestaan toi laatuajatteluun uuden, liiketaloudellisen puolen. Hänen mukaansa huonosta laadusta seuraa laatu kustannuksia, jotka voisivat olla vältettävissä hallitsemalla toiminnan ja tuotteiden laatua. Deming siis mullisti ajattelutavan organisaation johdossa ja Juran nosti laatuasiat tasavertaisiksi taloussuunnittelun rinnalle. Demingin ja Juranin myötä laatuajattelu levisi myös Japaniin, jossa sen merkittävimäksi edelleen kehittäjäksi voidaan lukea Ishikawa (1915-1989). Hän kehitti käytännön työkalut laadun kehittämiseen, jotka olivat edullinen ja nopea tapa parantaa laatua tilastollisen tarkastelun ja ongelman ratkaisumenetelmien kautta. Ishikawa näki tärkeimpänä, että asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi. Crosby (1926-2001) puolestaan näki, että hyvä laatu

merkitsee sitä että asiat on tehtävä oikein heti ensimmäisellä kerralla. Hänen laatuajattelu pohjaa tarkkoihin standardeihin ja ohjeisiin, joita tulee noudattaa sekä valvoa. Crosby ajattelumallin voidaan katsoa olevan päämääräsidonnaista. Feigenbaum (1922-2014) puolestaan toi laatuajatteluun uuden näkökulman, jossa laatu määritellään vastuuksi, joka koskee organisaation kaikkia jäseniä johdosta tavallisiin työntekijöihin. Feigenbaumin lähestymistapa laatuun on osallistava. (mm. Sarala & Sarala 2010, 98-105; Krüger 2001, 146-154.)

Laatuajattelun kehittyminen alkoi teollisen vallankumouksen myötä 1800 -luvulla. Massatuotannon aikakaudella sarjatuotannon vaihtelua alettiin saada hallintaan. Laatu merkitsi ennen kaikkea virheettömyyttä, yhdenmukaisuutta ja osien yhteensovittuvuutta. Standardit ohjasivat työskentelyä ja laatuajattelu keskittyi yksittäisten tuotteiden laatuun, sen tarkkailuun ja ohjaukseen. Teollisessa sarjatuotannossa jokainen osa oli tarkastettava erikseen, mikä aiheutti korkeita laatuksustannuksia. 1900 -luvun alkupuolella tapahtunut tieteen kehitys mahdollisti laatuajattelun kehittymisen. Nyt alettiin keskittymään tilastolliseen laadunhallintaan sekä ennaltaehkäisyyn. Laadunvarmistuksen avulla keskityttiin koko tuotantoprosessin laatuun sekä virheiden ennaltaehkäisyyn. Laatuajattelu kehittyi edelleen 1950 -luvulta eteenpäin. Laadunvarmistuksen rinnalle syntyi ajatus kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta. (Laatuakatemia 2010).

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM) lähtee ajatuksesta että laatu ilmenee kaikissa yrityksen toiminnoissa. TQM -käsite voidaan ymmärtää myös käsitteillä laatujohtaminen, laadunhallinta. Laatujohtamisen juurien katsotaan olevan 1950 -luvun Japanissa. Kehittämishjelmassa olivat mukana yhdysvaltalaiset professorit Deming sekä Juran, jotka vaikuttivat laadunvalvonnan uusien teknikoiden syntymiseen. Alun perin tuotantoelämän laadun kohottamisesta lähtenyt kehittämissuunnitelma levisi nopeasti myös tiede-elämän ja tutkijoiden tietoisuuteen. Laadun kehittämissuunnitelmat levisivät yliopistomaailmasta nopeasti myös työelämään, ja ajatuksista kehittyi laatujohtamisen mallina tunnettu kokonaisuus. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 20-21; Sarala 2010, 104.)

Demingin ajatusten mukaisesti laatujohtamisella haetaan sellaista organisaatiokulttuuria, joka erilaisten työkalujen, teknikoiden ja koulutuksen muodostaman kokonaisuuden avulla tukee asiakkaiden jatkuvaa tarpeiden tyydyttämistä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 28). Laadun oppimista pienissä yrityksessä tutkineen Turjanmaan (2005, 30) mukaan laatujohtamiseen liittyy olennaisesti laadun kokonaisvaltaisuuden ulottaminen koko organisaatioon sekä toimintaympäristöön. Laatujohtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena johtamismallina, joka tähtää organisaation kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen. Laatujohtaminen on kehittynyt voimakkaasti ajan saatossa työnjohdon suorittamasta laadunvalvonnasta yhä enemmän myös inhimillisiä tekijöitä huomioonottavaksi, kokonaisvaltaiseksi johtamiskäytänteeksi organisaatiokulttuurin esiintulon myötä. (Turjanmaa 2005, 32). Suomeen laatujohtaminen rantautui 1990-luvun vaihteessa. Alkuun sitä sovellettiin yritysmaailmassa, mutta vähä vähältä se levisi myös julkiselle sektorille sekä sosiaali- ja terveystalouden tuottamiseen. (Laatuakatemia 2010.)

Suomalaisista laatuasiantuntijoista Silen (1998, 14-15) näkee, että organisaation *tuotteen laatu* on asiakkaan kokemaa suhteellista laatua. Se tarkoittaa asiakkaan käsitystä organisaatiosta sekä sen tuotteiden tai palvelun laadusta. Organisaation sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuutta ja virheettömyyttä kuvaa puolestaan *toiminnan laatu*, jolla tarkoitetaan organisaation prosessien kykyä saavuttaa strategian mukainen tavoiteltu laatu. Laatu huomioidaan kaikessa organisaation toiminnoissa eikä sitä siten ymmärretä erillisenä toimintona.

Lillrank (1998, 28-40) tarkastelee puolestaan laatua neljästä eri näkökulmasta, joista jokainen on oma ilmiönsä. Jokaiseen ilmiöön liittyy joukko tavoitteita joiden saavuttamisen tiellä on ongelmia. Tästä syystä niitä tulee mitata, sekä kehittää erilaisia menetelmiä käyttäen. On kuitenkin tärkeää muistaa, että jokainen ilmiö on vain yksi näkökulma ja siksi rajallinen. *Tuotantokeskeinen* näkemys laadusta tarkastelee laatua ilmiönä tuotteen virheettömydestä. *Suunnittelukeskeisen* laadun ilmiönä tarkastellaan suorituskyvyn ja rakenteen välistä suhdetta, eli mitä tehdään suhteessa siihen miten se tehdään. Palvelun tai tuotteen soveltuvuus kokonaisuutena asiakkaan tarpeisiin on *asiakaskeskeistä* laatua. Viimeisimpänä *systemikeskeinen laatu*, joka kuvaa tuotteen tai palvelun asiakkaassa aikaansaama tarpeentyydytystä suhteessa muiden tahojen muihin tarpeisiin.

Joskus näihin neljään edellä mainittuun näkökulmaan on lisätty myös kilpailu- ja arvokeskeinen laatu, jotka pohjaavat Garwinin vuoden 1988 jaotteluun näkökulmapohjaisesta laaduntarkastelusta, jotka myös Oulasvirta (2007, 86) tuo esiin väitöskirjassaan. Garwin jaottelee laadun sen ylivoimaisuuden, tuotepohjaisuuden, käyttäjäpohjaisuuden, valmistuspohjaisuuden sekä arvopohjaisuuden kautta. Lillrank (1998, 28) kuitenkin erottelee *arvo-* ja *kilpailukeskeisen* laadun muista sen vuoksi, että ne aiheuttavat väärinkäsityksiä sotkemalla keskenään laadun, hinnan ja segmentoinnin kilpailutekijöinä.

Grönroos (2015, 99-102) määrittelee laatukäsitettä palvelun näkökulmasta. Hän jakaa palvelun kokonaislaadun kahteen eri laatu-ulottuvuuteen – mitä asiakas saa (tekninen laatu) ja miten hän sen saa (toiminnallinen laatu). *Tekninen* laatu eli lopputulosulottuvuus kuvaa sitä, mitä asiakkaat saavat vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on monesti useita vuorovaikutustilanteita, eikä kaikkia niitä pystytä aina vakioimaan. Siksi teknisen laadun ulottuvuus ei sisällä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Laatukokemukseen vaikuttaa sen rinnalla myös se, millä lailla prosessin lopputulos hänelle toimitetaan. *Toiminnallinen* laatu eli prosessitulottuvuus kuvaa sitä, millaiseksi hän kokee yhtäaikaisesti tapahtuvan tuotanto- ja kulutusprosessin. Näistä kahdesta laadun ulottuvuudesta muodostuu palvelun koettu laatu.

2.2 Laatuajattelu sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalla, johon myös tämän kehittämistyön kohdeorganisaatio lastensuojelun sijaishuollon alalla kuuluu, laatua tarkastellaan kokonaisuutena. Se koostuu palvelujärjestelmän, organisaation, palvelun tai jonkun yksittäisen prosessin kyvystä täyttää siihen kohdistetut odotukset tai sille asetetut vaatimukset. Myös sosiaali- ja terveydenhuollossa laadun määrittäminen yksiselitteisesti on haastavaa. Yleisesti käsitettä lähestytään yhdistämällä palvelujen käyttäjien, palvelujen tuottajien sekä johtamisen näkökulmat. Laatuun liittyy kyky täyttää erilaisia vaatimuksia. Vaatimuksia organisaatioon kohdistuu muun muassa palveluiden käyttäjien sekä palveluiden ostajien ja rahoittajien suunnalta. Lainsäädäntö, valtakunnalliset suositukset ja linjaukset luovat myös vaatimuksia hyvälle toiminnalle. (Holma 2009a, 12; Idänpään-Heikkilä ym. 2000, 11.)

Sosiaali- ja terveysalalla laatuajattelu sekä palvelujen laatuun liittyvä keskustelu alkoi Suomessa 1990 -luvun alussa, jolloin talouslaman myötä oli voimakas yhteiskunnallinen tarve pienentää kuluja sekä lisätä hoidon laatua. Tämän seurauksena palvelujen johtamisen uudistaminen yksityissektorin mallien pohjalta oli ajankohtaista. Hyvinvointipalveluille alettiin asettamaan erilaisia tehokkuus- ja uudistamisvaatimuksia, jotka juonsivat alkunsa talouden tilasta. Palvelujen järjestämisen uusi paradigma toi laadun valmistamisen ja palvelujen parantamisen mallit myös sosiaali- ja terveysalalle. (Haverinen 2003, 325.)

Sosiaali- ja terveysalalla laatuajattelu ja laadunhallinnan edistämisen keinot pohjautuvat pitkälti erilaisiin valtakunnallisiin suosituksiin laadunhallinnasta sekä palvelukohtaisista kriteereistä. Hyvää laatua tuottaakseen organisaatioiden on täytettävä eri tahojen tarpeet sekä vaatimukset jotka kohdistuvat palveluille. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisessa laatusuosituksen peruslinjaukset vuodelta 1999 keskittyivät asiakkaan aseman korostamiseen, tiedolla ohjaamiseen sekä kunkin organisaation vapautteen valita omat laadunhallinnan menetelmät ja lähestymistavat. (Pekuriinen, Räikkönen & Leinonen 2008, 9-10; Rousu & Holma 2004, 10.)

Vuoren (2013, 93) mukaan terveydenhuolto on ollut Suomen julkisen hallinnon edelläkävijä laatuajattelussa. Laatutyö on edennyt 1990 -luvulta lähtien hoitosuositusten, yksikkökohtaisten laadun parantamis- ja kehittämishankkeiden, viranomaisten ja etujärjestöjen laatusuositusten kautta koko laitoksen kattaviin, dokumentoituihin laatujärjestelmiin. Tänä päivänä isot, kokonaisvaltaiset laadunhallintamallit, kuten ISO9000 -laatujärjestelmä, Euroopan laaturpalkinto EFQM, Julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli CAF sekä Sosiaali- ja terveydenhuollon laatuohjelma SHQS on otettu käyttöön laadunhallinnan tueksi jo varsin laajalti, varsinkin suurissa yksiköissä. Tämä käy ilmi myös vuonna 2007 julkaistussa selvityksessä sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän tilanteesta vuosina 1999 ja 2004. (Outinen, Räikkönen, Holma & Voipio-Puolkki 2007). Edellä mainittujen laadunhallintamallien rinnalle on 2000 -luvulta lähtien alkanut levitä myös tulokorttiajattelu, joka mittaa organisaation toiminnan laatua ja tuloksellisuutta. Tasapainotettu tulokortti (BSC) täydentää taloudellista mittaamista ja tuloslaskentaa erilaisilla mittareilla, jotka mittaavat toiminnan laatua ja strategisia tavoitteita. (Hokkanen & Strömberg 2006, 53.)

Vaativien, isojen laatu järjestelmien rinnalle syntyi tarve myös pienemmille, helppokäyttöisemmille laadunhallintaohjelmille. Tätä tarvetta vastaamaan kehitettiin 1990 -luvun loppupuolella ja 2000 -luvun alussa itsearviointiin perustuvia laadun arviointimalleja, kuten ITE ja PIENET -menetelmät. Molemmat menetelmät ovat tarkoitettu sosiaali- ja terveydenhuollon työyksiköille laadunhallinnan työvälineeksi ja rakentuvat samojen laadunhallinnan periaatteiden varaan kuin laajemmat, kokonaisvaltaisemmatkin mallit. (Pekurinen ym. 2008, 12-13.)

Systemaattinen laadunhallintatyö on jo arkipäivää terveydenhuollon kentällä. Vaikka erilaiset laadunhallintamenetelmät ovat levinneet myös sosiaalihuollon piiriin, ei laatuajattelu ja laadun valvonta ole kuitenkaan sosiaalihuollossa vielä yhtä vakiintunutta ja systemaattista. Lastensuojelun työkentälle saatiin ensimmäisen kerran laatu kriteerit vasta vuonna 2004, kun Lastensuojelun keskusliiton ja sijaishuollon toimijoiden Laituri -projektin myötä julkaistiin valtakunnalliset sijaishuollon laatu kriteerit. Sijaishuoltoon kohdentuvissa laatu kriteereissä korostuvat lastensuojelun sisällöllinen asiantuntemus sekä lastensuojelutyön erityispiirteet paremmin kuin yleisissä sosiaali- ja terveydenhuollon laatu kriteereissä. (Holma, Pavola & Laaksonen 2005, 18.)

Vuosina 2006-2008 toteutettiin Kuntaliiton ja sen kumppaneiden yhteistyönä LapsiARVI -hanke, jossa laadittiin kriteerit lastensuojelupalveluiden laadun perusvaatimuksiksi. Samalla arvioitiin ja muokattiin myös arviointivälineitä. LapsiARVI -kriteerit määrittelevät, minkälainen toiminta on lastensuojelupalveluissa hyvää ja tavoiteltavaa. (Holma 2009a, 3; 47.) Vasta vuonna 2014 Sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto antoivat yhdessä ensimmäisen kerran Lastensuojelun laatusuosituksen, jonka keskeisenä sisältönä on palvelujärjestelmää, henkilöstöä, osaamista sekä arviointia koskevat suositukset. (Lastensuojelun laatusuositus 2014, 6.) Laatusuositus ohjaa yhdessä Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (Valvira) sekä aluehallintovirastojen valvontaohjelmien kanssa lastensuojeluorganisaatioita kohti systemaattista ja tavoitteellista laadunhallintaa.

2.3 Laadunhallinta

Laadunhallinta on laatua korostava näkökulma koko organisaation toimintaan. Laadunhallinta on toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia sekä parantamista niin että sen avulla pystytään saavuttamaan asetetut laatutavoitteet. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, 6). Laadunhallinnan keskeisiä kehittämistavoitteita ovat asiakaslähteisyyden parantaminen, prosessiajattelun omaksuminen, johtaminen, henkilöstön kehittäminen sekä toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantaminen. Laadunhallinnan motiivit nousevat työyhteisön sisältä ja tavoitteena on parantaa omaa toimintaa. Laadunhallinnan keinoja ovat esimerkiksi laadun suunnittelu, laadunvarmistus sekä laadun parantaminen. (Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 10; Rousu & Holma 2004, 6.)

Laadunhallinnan keskeinen ajatus on toimintajärjestelmän kehittäminen ja laadunhallinnan yhteydessä puhutaankin usein laatutyöstä. Laadun eteen työskentely luo organisaatioissa positiivisen tavan tehostaa toimintaa. Kun laadunhallinta on suunniteltu ja toteutettu hyvin, se tukee sekä organisaation toiminta-ajatusta että strategioiden toteutumista. Näin ollen se vapauttaa voimavaroja uuden toiminnan suunnitteluun sekä tuleviin haasteisiin varautumiseen. Laadunhallinnan suunnittelulla voidaan ennaltaehkäistä myös virheitä. (Rousu & Holma 2004, 8-9.)

Rousu & Holma (2004, 9-10) korostavat, että lastensuojelupalveluja tuottavan organisaation laadunhallinta koostuu useasta eri tekijästä. Toiminnalla tulee olla yhteinen perusta, joka määrittyy visioiden, perustehtävän, arvojen ja laatutavoitteiden kautta. On tärkeää, että organisaatio tuntee oman asiakaskuntansa odotukset ja tarpeet sekä muut toimintaan kohdistuvat vaatimukset. Sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiolla tulee olla myös riittävät edellytykset menestykselliseen toimintaan, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilöstöllä on tarvittava ammatillinen sekä työn hallintaan liittyvä osaaminen. Tällaisessa organisaatiossa ydinprosessit ja palvelut on tehty näkyviksi sekä kuvattu niin että niitä on mahdollista arvioida ja analysoida. Laadunhallintaan liittyy myös se, että käytössä on yhteiset menettelytavat laadun suunnittelua, seurantaan, arviointia ja varmistamista varten. Tätä varten,

kaikkien tarvittavien, toimintaa ohjaavien dokumenttien sekä niihin liittyvien dokumentointikäytäntöjen on oltava olemassa ja niitä pitää seurata ja arvioida säännöllisesti.

Organisaation laadunhallinnan järjestelmän dokumentti voi olla laatukäsikirja, johon on kuvattuna sekä organisaatiolle ja sen työntekijöille, että ulkopuolisille kuinka organisaatiossa toimitaan. Laatukäsikirja on jokaiselle organisaatiolle yksilöllinen toimintaa ohjaava dokumentti, jossa on kuvattuna organisaatio, sen erilaiset vastuut ja valtuudet, menettelytavat ja -ohjeet, prosessikuvaukset, toimintamallit sekä laadunhallinta. (Mäkisalo 2004, 177-178.)

Laatutyö on jatkuvaa laadun parantamista, joka on usein asiakaslähtöistä. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet eivät kuitenkaan pysy vakioina, vaan muuttuvat jatkuvasti toimintaympäristön ja laadun kehittymisen sekä kilpailun myötä. Siksi laadun parantamiseen tähtäävää laatujohtamista pidetään tärkeänä menestystekijänä organisaatioiden välisessä kilpailussa. Laatujohtaminen ohjaa tarkoituksenmukaisten toimintatapojen tai laatu-tekniikoiden valintoihin. (Hölttä & Savolainen 1997, 11; Turjanmaa 2005, 31-32.) Laatujohtamisen voidaan nähdä hyödyttävän työntekijöitä sen lisäksi, että organisaation kilpailukyky paranee. Hyvien johtamiskäytäntöjen ja toimintakäytänteiden lisäksi kokonaisvaltainen laatu nähdään koko henkilöstöä koskevana asiana. Hokkanen & Strömberg (2006, 12) kuvaavatkin laadun johtamisen olevan jatkuvaa parantamiseen johdattelamista. Kyseessä ei ole vain yksilöiden oppimisesta, vaan koko organisaation yhteisestä oppimisprosessista.

2.4 Osallistava laatutyö

Laadun taustalla on aina inhimillisiä tekijöitä, joihin liittyy vahvasti sosiaalisia elementtejä. Laadun ei katsota syntyvän pelkästään hyvästä johtamisesta tai toimivista prosesseista, vaan hyvän laadun takeena on motivoitunut, koulutettu ja kokenut henkilöstö. (Lecklin 1999, 225.) Voidaankin sanoa, että organisaation laatu ei siis synny vain yksittäisten ihmisten tekemänä vaan on yhteistyön tulosta. Myös Turjanmaa (2005, 28) näkee, että laatu on yhteisesti sovittua asiaa, johon vaikuttavat organisaation henkilöstö ja sen toimintatavat. Laatu kehittyy ihmisten käytännöissä, joita organisaation johto suuntaa henkilöstön kanssa yhteistyössä.

Turjanmaan (2005, 39) mukaan henkilöstö on organisaation inhimillistä ja sosiaalista pääomaa, minkä takia henkilöstön osaaminen, toiminta ja uuden oppiminen ovat organisaation uudistumisen, kehittämisen ja sen kilpailukyvyn parantamisen kannalta olennaisia tekijöitä. Pyrittäessä parempaan yhteiseen laatuun, työntekijät tulee ottaa mukaan laadunkehittämiproessiin ja osallistaa muutoksen toteuttamiseen. Voidaan sanoa, että organisaation osaamisen summa on suurempi kuin yksittäisten yksilöiden osaamisen taso. Mäkisalonen (2004, 48) mukaan organisaation keskeisin voimavara on ihmisten osaaminen ja sen käyttäminen arjessa. Työntekijöillä tulee olla kykyä työyhteisönsä kehittämiseen yhteisten toimintamallien avulla ja yhteistoiminnallisen oppimisen kautta. Yhteisen vision syntyminen, työkuiltuurin ja ilmapiirin kehittäminen, laadun ja prosessien kehittäminen, oppimisen edistäminen sekä kehittämisverkostojen luominen vaikuttavat kaikki yhdessä oppivan ja kehittyvän organisaation syntymiseen. (Turjanmaa 2005, 39; Lecklin 2009, 191-193.)

Alasoini (2010, 121) painottaa henkilöstön osallisuuden merkitystä kolmen ulottuvuuden kautta. Hänen mukaansa uuden tiedon tuottamisen prosesseissa osallisuus auttaa lisäämään ymmärrystä oman organisaation tapahtumista. Osallisuus voi myös lisätä henkilökohtaista hallinnan tunnetta asioista ja tapahtumista. Lisäksi se voi lisätä merkityksen kokemusta organisaatiossa ja sen ympäristössä meneillään olevista asioista. Henkilöstön osallisuutta kehittämistoimintaan voidaan tukea matalan hierarkian, tiedon kulun sekä yhteistyön ja hyvän vuorovaikutuksen avulla. Tiimi- ja ryhmätyöskentely mahdollistavat yhteisesti jaetun prosessin sekä päätöksenteon sekä siihen liittyvän arvioinnin. (Toikko & Rantanen 2009, 94.)

Toisaalta osallistamisen käsite on myös ristiriitainen. Vaikka se korostaakin toimijoiden osallisuutta toimintaan, siihen liittyy myös ulkoapäin vaikuttaminen, eli toimija osallistetaan johonkin. Osallistamisen voi nähdä toisaalta jopa osallistumisen pakkona. Osallistaminen voidaan kokea mahdollisuuksien tarjoamisena ja vasta osallistuminen on aitoa mahdollisuuksien hyödyntämistä toimijan näkökulmasta. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Osallistamisen hyödyt ovat kuitenkin moninaisia kehittämistoiminnan yhteydessä. Ojasalon ym. (2015, 59) mukaan osallistavan kehittämisen myötä voidaan organisaation sisällä tuottaa parempia ratkaisuja kehittämistehtäviin kuin ulkoapäin tuotetuilla ratkaisuilla. Tämä perustuu siihen, että usein työyhteisön jäsenet tuntevat itse

parhaiten oman alansa ja toimintansa haasteet. Samalla myös itse tuotettu kehitys-idea tai ratkaisu voi olla helpommin omaksuttavissa pysyväksi käytänteeksi toiminnassa. Osallistamisella pyritään tukemaan demokratian, tasa-arvon sekä oikeudenmukaisuuden periaatteita, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että työyhteisöissä työntekijöillä on mahdollisuus olla itse arvioimassa ja kehittämässä heitä koskevia asioita. Tämä tuo käytäntöön myös osallistamisen periaatteiden toteutumisen ja sitä myötä myös toimijat aktivoituvat itse tavoittelemaan tarvittavia muutoksia ja kehittämistoimia. (Kivipelto 2008, 24.)

3 Tutkimuksellinen kehittämisasetelma

3.1 Kehittämistyön tavoite ja kehittämistehtävät

Tämän opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, jossa Hyötyläisen & Simonsin (2007, 105) mukaan organisaation kehittämistä tuetaan tutkimustietoon perustuvalla tietämyksellä. Työn tarkoituksena oli kartoittaa ja tehdä näkyväksi kohdeorganisaation laadun nykyhetken tilaa ja kehittämiskohteita, sekä osallistaa yksikön henkilöstö mukaan kehittämään kohdeorganisaation toiminnan laatua. Kehittämisen kohteena on työyhteisön laadunhallinta.

Tutkimukselliset kehittämistehtävät voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Kohdeorganisaation laadun nykyhetken tilan selvittäminen ITE 3-itsearviointilla

Tutkimuksellisen kehittämistyön alussa ITE 3 -itsearviointimenetelmää hyödyntäen kartoitettiin laadun nykyhetken tila Koskenpihan perhekodissa sekä valittiin keskeiset kehittämiskohteet.

2. Henkilöstön osallistaminen laadun kehittämistyöhön

Itsearviointin pohjalta nousseiden kehittämiskohteiden valinta tapahtui työyhteisölähtöisesti. Laadun kehittämisen pohjalla oli syksyn 2016 aikana toteutuneet yhteiset tapaamiset sekä tapaamisten välinen laadunkehittäminen.

3. Kehittämisen myötä syntyneen muutoksen tarkastelu

Kehittämishankkeen päätteeksi työyhteisö arvioi laadun sen hetkistä tilaa sekä toteutuneita kehittämistehtäviä uudella ITE3 -itsearviointilla.

Kehittämistyön tavoitteena oli käynnistää organisaation systemaattinen, henkilöstöä osallistava laadunhallintatyö sekä pyrkiä juurruttamaan itsearviointi säännölliseksi osaksi oman työn sekä koko organisaation toimintaa.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa laadun kartoitus ja varsinainen kehittäminen rajattiin koskemaan vain ITE3 -menetelmän mukaisia osa-alueita. Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ollut kartoittaa koetun palvelun laatua asiakkaan tai yhteistyökumppaneiden näkökulmasta ja siten pyrkiä selvittämään organisaatio kokonaislaatu, vaan näkökulma oli työyhteisön itsearvioinnissa. Koska kohdeorganisaation laadunhallintatyö oli vasta käynnistymässä, tässä työssä on päätetty keskittyä tutkimustehtävien mukaisesti vain ITE3 -menetelmän mukaisiin laadun portaisiin organisaation sisällä.

3.2 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Koskenpihan perhekoti, joka on yksityinen, lastensuojelun avo- ja sijaishuollon asumispalveluja tarjoava ammatillinen perhekotiyksikkö. Perhekodin omistaa Taitokodit Oy, jonka alla toimii kaksi asumisyksikköä sekä avohuollon palveluja tuottava yksikkö. Toimin itse Taitokodit Oy:n palveluvastaavana, ja työskentelen myös Koskenpihan perhekodissa.

Koskenpihan perhekodin perhekotivanhemmat, jotka ovat myös Taitokodit Oy:n osakkaita, ovat toimineet sijaisvanhempina vuodesta 2002 alkaen. Sittemmin toiminta muuttui ammatillisen perhehoidon kautta ammatilliseksi perhekodiksi, joka perustettiin syksyllä 2014. Samaan aikaan perhekotiin palkattiin myös useampi ulkopuolinen työntekijä.

Koskenpihan perhekoti on seitsemänpaikkainen lastensuojelun yksikkö. Perhekodissa työskentelee perhekotivanhempien lisäksi varsinaisessa hoito- ja kasvatustyössä kolme vakituista, kokoaikaista työntekijää. Tämän lisäksi yksikössä työskentelee osaaikaisesti kaksi työntekijää, joiden työaika on jaettu myös Taitokodit Oy:n avohuollon lastensuojelupalveluihin. Perhekodin työntekijöistä kolmella on sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto ja kahdella opisto-asteen tutkinto. Tämän li-

säksi perhekodissa työskentelee oppisopimusopiskelija. Perhekodin isällä ei ole sosiaali- ja terveystieteiden tutkintoa. Opinnäytetyön toteuttamisen ajankohtana kaikki perhekodin työntekijät olivat työskennelleet perhekodissa vähintään vuoden ajan.

Koskenpihan perhekodin toiminta-ajatuksena on tarjota laadukkaita sijaishuollon palveluja kunnille ja kuntayhtymille. Perhekodin toiminta perustuu ratkaisukeskeiseen työskentelyyn ja toiminnassa painotuvat vahvasti terapeuttihoito ja huolenpito sekä toiminnalliset ja yhteisölliset menetelmät. Perhekoti sijaitsee maaseudulla tarjoten rauhallisen, luonnon ympäröimän fyysisen toimintaympäristön lasten hyvän kasvun ja kehityksen turvaamiseksi. Perhekodilla on myös useampi hevonen ja sosiaalipedagoginen hevostoiminta onkin yksi luonteva arjen toimintamenetelmä.

3.3 Menetelmälliset lähtökohdat

3.3.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Koskenpihan perhekodin toiminnan laadun tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin tutkimuksellinen kehittämistoiminta, joka lähtee käytännön ongelmista ja kysymyksistä mutta hyödyntää tutkimuksellisia periaatteita ohjaten samalla tiedontuotantoa. Kehittämistoiminta saa usein alkunsa jostain käytännön ongelmista tai kehittämistarpeista, joihin kaivataan muutosta. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22; Ojasalo ym. 2015, 19). Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa kohdeorganisaatio oli toiminut perhekotina reilun vuoden verran. Tarve laadunhallintajärjestelmälle nousi esiin useamman kerran kilpailutusprosessien yhteydessä. Organisaatiossa ei vielä tällöin ollut käytössä mitään systemaattista tapaa arvioida ja kehittää toiminnan laatua.

Opinnäytetyönä toteutettu tutkimuksellinen kehittämishanke toteutetaan aidossa toimintaympäristössä kohdeorganisaatiossa päivittäisen työn ohessa. Opinnäytetyön tilaajan, Taitokodit Oy:n puolelta oli selkeä tarve paitsi kartoittaa laadunhallinnan nykytilaa, myös kehittää laadunhallinnan näkökulmasta toiminnan rakenteita ja prosesseja. Kuten Toikko & Rantanen (2009, 22) toteavat, kehittämistoiminnassa ei pysyttyä vain asioiden kuvailussa, vaan toiminnan pääpaino on konkreettisessa kehittämisessä. Kehittämistoiminnalla haetaan käytännön parannuksia ja se toteutetaan yleensä käytännön toimintaympäristössä. Tiedontuotannon apuna toimivat tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät.

Tutkimuksellinen kehittäminen sijoittuu tutkimuksen ja kehittämisen rajapinnalle. Tämän työn lähtökohtana on kehittämistoiminta, mutta siinä hyödynnetään aiempaa tutkimus- ja kokemustietoon perustuvia malleja. (Rantanen & Toikko 2009, 5.) Taivoitteena on tuottaa tietoa organisaation laatutyön tueksi jonka pohjalta laadun kehittämistyötä kohdeorganisaatiossa lähdetään toteuttamaan.

Kehittämishankkeessa pyritään osallistamaan koko henkilökunta arvioimaan ja kehittämään laatua. Toikon & Rantasen (2009, 10) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa toimijoiden osallistuminen on keskeistä ja kehittäminen perustuu kehittämiseen osallistuvien sitoutumiseen ja aktiiviseen osallistumiseen. Keskeistä kehittämisprosessissa on erilaisten näkemysten hyväksyminen ja mahdollisuus tasavertaiseen osallistumiseen. Tasavertainen osallistuminen tarkoittaa myös toiminnan kehittäjän aktiivista osallistumista varsinaiseen toimintaan. Tässä kehittämishankkeessa opinnäytetyön tekijän rooli oli Räsästä (2007, 47) mukaillen jäsentää tutkittavaa ilmiötä, kerätä ja analysoida sitä koskevaa tietoa sekä osallistua myös varsinaiseen kehittämistyöhön yhtenä työyhteisön jäsenenä.

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan liittyy olennaisesti myös tiedontuotannon näkökulma. Ojasalon ym. (2015, 18) mukaan kehittämisen tueksi kerätään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Kehityksen tulos on voitava mitata jollain tavalla, jotta voidaan arvioida kehityksen tapahtuminen. Tutkimuksellista otetta tarvitaan ennen kaikkea tutkimusmenetelmien käytössä ja hallinnassa sekä tulosten arvioinnissa. Tässä opinnäytetyössä sekä alkutilannetta että kehittämisen tulosta eli muutosta mitataan kohdeorganisaation työntekijöiden itsearvioinnilla, jolla arvioidaan laadun kehittymistä.

Usein kehittämistoimintaan sisältyvien tutkimuksellisten asetelmien tehtävänä on palvella kehittämisen prosessia. Tällöin saatuja tutkimustuloksia tai aineistojen analyysija voidaan käyttää myös reflektion herättelyyn työyhteisössä. (Toikko & Rantanen 2009, 117.) Tulosten avulla työyhteisössä pyritään herättelemään kriittistä keskustelua eli reflektointia ja siihen perustuvaa kehittämistoiminnan uudelleensuuntaamista. Reflektiiviselle ammatillisuudelle on ominaista työntekijän jatkuva itsearviointi ja oppiminen. Tässä mielessä tiedontuotanto kohdistuu myös jokaisen toimijan oman toiminnan kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 114.)

Toikko & Rantanen (2009, 114) toteavat, että tiedontuotannolla pyritään tukemaan kehittämistoiminnassa myös tulosten siirrettävyyttä. Tutkimuksellinen kehittäminen ei pyri yleistämään, vaan kehittämisen myötä pyritään tuottamaan pysyviä käytänteitä ja rakenteita, jotka voidaan siirtää myös muihin organisaatioihin. Tulosta ei voida kuitenkaan siirtää suoraan sellaisenaan eteenpäin, koska se vaatii varsinaisen muutosprosessin (Kananen 2012, 43). Sen sijaan varsinaisen kehittämisprosessin toteutus on siirrettävissä vastaavaan kontekstiin. Kehittämisprosessi voi hyödyntää jatkossa myös tilaajan toista vastaavaa yksikköä.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttamiseen tarvitaan menetelmä, jolla pystytään mittaamaan kohdeorganisaation laadun nykyhetken tilaa sekä havainnollistamaan kehittämiskohteet ja niissä tapahtuva muutos. Tässä työssä arviointimenetelmänä käytetään Kuntaliiton ITE3 -menetelmää, joka on nopea tapa selvittää edellä mainittuja asioita. Menetelmällä pyritään tuottamaan tietoa organisaation laadun nykyhetken tilasta sekä tunnistamaan kehittämistä kaipaavia laadun osa-alueita. Kuten Toikko & Rantanen (2009, 113) toteavat, kehittämisprosessin aikana tuotetun tiedon yleisluonne on käytännöllistä ja sen tavoitteena on tukea kehittämistä. Itsearviointiin tuottama tieto kohdistuu hyödyntämään nimenomaan kohdeorganisaatiota.

3.3.2 ITE 3 –itsearviointi- ja laadunhallinnan menetelmä

Outisen ym. (1994, 87) mukaan laatutyöskentelyn lähtökohtana voi pitää sitä, että työyhteisö selvittää oman laatutasonsa sekä sen hallinnan ja on valmis pyrkimään kohti parempaa laatua. Oman organisaation laadunhallinnan nykytilaa sekä kehittämisen kohtia täytyy siis arvioida jollain tavalla (Rousu & Holma 2004, 23). Arviointia tarvitaan paitsi seurantaan ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen, myös toimintatapojen parantamiseen, kehittämiseen sekä toteutumisen seurantaan. Turjanmaa (2005, 43-44) mainitsee, että organisaation suorituskykyä kartoittaessa arvioidaan yleensä toiminnan vahvuuksia ja parantamisalueita. Kehittämisen tueksi tarvitaan mittaamista ja arviointia, jotta toimintaa voidaan uudistaa.

Organisaation ja työyhteisön kehittämisen kohteita kartoitetaan ITE3 –menetelmällä, joka on yksinkertainen, työyhteisölähtöinen ja osallistava työväline työyksikön laadunhallintaan. Näkökulmana menetelmässä on itsearviointi, joka Vatajan (2012, 84) mukaan on arviointia, jonka kohteena ovat toteuttavat itse. Itsearviointi kohdistuu

ennen kaikkea omaan tai työyhteisön toimintaan. Itsearviointi voidaan määritellä myös palvelun tuottajan tai toimittajan kriittisenä ja systemaattisena oman työskentelyn sekä oman työryhmän tai työyhteisön toiminnan ja toimintakäytänteiden arvioimisena. Itsearvioinnin tavoitteena on löytää muutosta kaipaavat ongelmat sekä nostaa tietoisuuteen sellaisia osa-alueita, jotka muuten jäisivät arjessa työskennellessä huomaamatta. Parhaimmillaan itsearviointi käynnistää niin yksilö- kuin yhteisötasollakin uutta ajattelua ja oppimista, sekä lisää yhteistä ymmärrystä kehittämisestä ja jatkuvasta parantamisesta. Koko työyhteisön tasolla suoritettu itsearviointi myös vahvistaa jokaisen työntekijän yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä mielipiteen arvostamista. (Rousu & Holma 2004, 24-25.)

ITE3 –itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä soveltuu hyvin käytettäväksi sosiaali- ja terveysalan työyksiköissä. Itsearviointimenetelmä perustuu sen helppokäyttöisyyteen ja nopeuteen. Arviointiprosessin avulla pystytään saamaan nopeasti ja edullisesti selville laadun nykytila sekä kehittämiskohteet. (Holma, Toivanen & Vihma 2010, 9.) ITE -menetelmä kehitettiin 1990 -luvun alussa Kuntaliitossa konkreettiseksi työkaluksi terveydenhuollon yksiköihin ja tiimeihin itsearvioinnin ja laadun-hallinnan tueksi. Menetelmää on kehitetty ja uudistettu vuosien varrella vastaamaan entistä paremmin terveys- ja sosiaalialan yksiköitä niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Viimeisin päivitys ITE -arviointilomakkeisiin on tehty vuonna 2010. (Holma ym. 2010, 14-16.)

ITE2 tai uudempaa ITE3 -menetelmää on käytetty paljon laadun arvioinnin apuna sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä, joissa on ollut tavoitteena erilaisten yksiköiden laadunhallintatyö. Juha Nevalainen (2015) on tehnyt YAMK -opinnäytetyönään kirjallisuuskatsauksen ITE-menetelmän käytöstä johtamisen apuvälineenä. Työssään hän on kartoittanut vuosien 2011-2015 välillä julkaistuja YAMK -opinnäytetöitä, joissa on käsitelty laatuasiaa sekä ITE -menetelmää. Katsauksen mukaan julkaisuista kävi ilmi, että menetelmä on soveltunut hyvin laadun arviointiin sekä laatutyön kehittämiseen erikokoisissa sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä. Nevalaisen opinnäytetyön perusteella itsearviointimenetelmä on hyvin hyödynnettävissä kehittämiskohteiden määrittämiseen osana muuta kehittämisprosessia.

ITE3 -menetelmä ei varsinaisesti ole sidottu mihinkään muuhun laadunhallinta-ohjelmaan, mutta sitä on sovitettu yhteen muun muassa jo aiemmin viitattuihin ISO9001, BSC ja SHQS -laatu järjestelmien kanssa. ITE3 -menetelmän avulla onkin mahdollista käynnistää laadunhallintatyö heti, vaikka myöhemmin olisikin tarkoitus siirtyä käyttämään jotain laajempaa kokonaisuutta. (Holma 2009b, 104.)

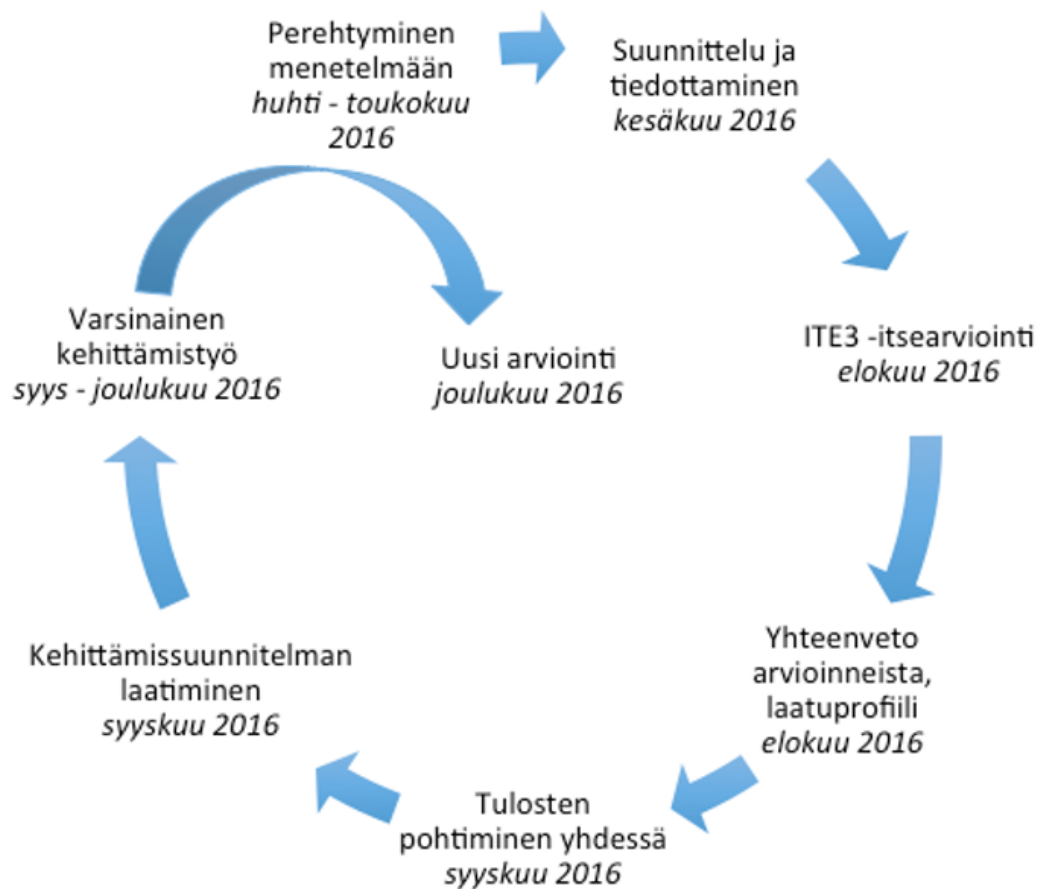
Holman ym. (2010, 9-12) mukaan ITE3 -menetelmä sisältää itsearviointimallin kriteereineen sekä jatkuvan laadun parantamisen työskentelymallin. ITE3 -itsearviointikysymykset kattavat pääosin työyksikön perustoiminnan. Itsearvioinnissa on 25 kysymystä työyksikön toimintakokonaisuudesta ja ne muodostuvat seuraavista päätoiminta-alueista:

- Toiminnan perusteet (perustehtävä, toiminta-ajatus, arvopohja, toimintaperiaatteet)
- Toiminnan suunnittelu ja seuranta (asiakastarpeiden ja muiden laatuvaatimusten selvittäminen, toimintasuunnitelman laatiminen ja tilastointi)
- Henkilöstö ja johtaminen (kehityskeskustelut, koulutus, perehdytys sekä erilaisten asiakirjojen (esim. laatukäsikirja) ja ohjeistuksen hallinta)
- Varustus ja laitteet (koneiden ja laitteiden käyttöön ja huoltoon liittyvät tehtävät)
- Toiminta ja palvelut (palveluprosessien kuvaaminen, palvelujen tuotteistus, palvelujen määrittely)
- Viestintä ja yhteistyö (esitteet, kotisivut, ulkoinen ja sisäinen tiedottaminen, sidosryhmätyö)
- Toiminnan arviointi ja kehittäminen (vaikutusten ja tulosten arviointi, itse- ja vertaisarviointi, muu arviointi- ja kehittämistoiminta) (Holma ym. 2010, 7-9.)

ITE3 -menetelmä ei tarjoa suoraan osallistamisen välineitä vaan jättää jokaisen organisaation itse päätettäväksi, millaisia osallistamisen keinoja se laadun kehittämistyöhön haluaa käyttää.

4 Kehittämistyön eteneminen

Kohdeorganisaation laadunhallinnan kehittämistyö käynnistettiin keväällä 2016 opinnäytetyösuunnitelman hyväksymisen jälkeen. Kehittämisprosessi eteni ITE3 -menetelmän kehittämisprosessin mukaisesti tehden täyden kierroksen päättyen uuteen itsearviointiin. Prosessi on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön eteneminen

4.1 Laatutyön käynnistäminen

Kesäkuussa 2016 pidettiin koko prosessin aloittava työyhteisön yhteinen kehittämispäivä. Laadun kehittämistyön osalta vastuu kehittämispäivän suunnittelusta ja toteutuksesta oli opinnäytetyön tekijällä. Työyksikön esimiehille ja työntekijöille esiteltiin

kehittämisen aikataulu, sekä suunnitelma sen eri vaiheista. Laatujohtamisen lähtökohdista (mm. Turjanmaa 2005, 32) mukailleen työskentely aloitettiin määrittelemällä laatua Lastensuojelun laatusuosituksista (2014) käsin, jotta kaikki ymmärtävät laatukäsitteen samalla tavoin.

Ensimmäiseen tapaamiseen oli valittu osallistavaksi ja toiminnalliseksi menetelmäksi Tuplatiimi. Tuplatiimi on Innotiimi Oy:n luoma ryhmätyömenetelmä, jonka avulla voidaan käsitellä jotain tiettyä aihetta sekä tarkastella sitä eri näkökulmista käsin. Menetelmä koostuu eri päävaiheista, joista ovat analysointi, ideointi sekä ratkaisu. Päävaiheiden kautta osallistujien tiedot ja ideat kootaan yhteen ratkaisuksi, johon kaikkien on helppo sitoutua. (Outinen ym. 1999, 147-148.) Tuplatiimi -menetelmää hyödyntäen työyksikön jäsenet pohtivat ja jäsensivät laadun merkitystä oman työyhteisön sisällä sekä laatuun vaikuttavia tekijöitä. Tarkoitus oli luoda yhteistä visiota sekä strategiaa laatuprojektin pohjalta. Samassa yhteydessä työyhteisölle esiteltiin myös Kuntaliiton ITE3 -laadunhallintamenetelmän periaatteet sekä lomakkeet itsearviointia varten, osana laadun arviointia ja kehittämistä.

Työyksikön ensimmäinen ITE3 -itsearviointi (liite 1) suoritettiin kyselytutkimuksena elokuussa 2016. Käytännön järjestelyistä johtuen, työyhteisön kaikkia jäseniä ei saatu samaan aikaan paikalle ja siksi jokainen työntekijä perehdytettiin itsearvioinnin lomakkeiden täyttämiseen ja arviointiin henkilökohtaisesti. Ohjeistuksessa korostettiin edelleen sitä, että arvioinnin kohteena ovat nimenomaan työkäytänteet, jotka samalla määriteltiin työntekijöille. Holman (2009b, 105) ajatuksen mukaisesti ensimmäinen ITE3 -itsearviointi suoritettiin niin, että arviointilomakkeen kysymyksiä ei käyty yhdessä kovin tarkasti läpi. Ainoastaan hyvin tulkinnanvaraiset kohdat täsmennettiin. Tämän tarkoituksena oli se, että arvioinnin tavoitteena on saada mahdollisimman luotettavasti esiin henkilöstön näkemykset siitä, miten asioita työyhteisössä on hoidettu.

Aikaa itsearviontien palautukseen annettiin viikko, jonka sisällä palautui kuusi itsearviointia. Jotta koko työyhteisön kattava itsearviointi saatiin mukaan tutkimukseen, annettiin viimeisen itsearvioinnin palautukseen vielä kolme päivää jatkoaikaa, jolloin lopullisen aineiston n=7. Vastausprosentti oli 100. Vaikka tutkimusjoukko onkin pieni, kyseessä on kokonaistutkimus, koska siihen saatiin mukaan kaikki työyhteisön jäsenet.

Itsearviointin jälkeen itsearviointin lomakkeista koostuva aineisto analysoitiin MS Excel taulukkolaskentaohjelmalla. Aineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena ja siitä laskettiin vastausten keskiarvot, jotka muodostivat senhetkisen laatuprofiilin tutkimuksen kohteena olevalle yksikölle. Laatuprofiilin lisäksi tarkastelun alle otettiin myös muita tilastollisia tunnuslukuja, kuten keskihajonta. Aineiston tilastollisen käsittelyn jälkeen täytettiin yhteistyössä yksikön esimiesten kanssa ITE -menetelmään kuuluva tarkistuslista (liite2), joka toimi arviointikysymyksiä syventävänä ja tarkentavana apuvälineenä sisäisessä arvioinnissa.

4.2 Kehittämiskohteiden valinta

Kehittämisprosessin seuraavassa vaiheessa arvioinnin tulokset esiteltiin työyhteisölle. Työpäivän aikana järjestetyssä kahden tunnin kestoisessa tiimitapaamisessa oli paikalla viisi työntekijää, mukaan lukien tämän työn tekijä. Työvuorosunnittelun avulla osallistuminen tiimitapaamiseen pyrittiin takaamaan mahdollisimman monelle yksikön työntekijälle jotta he pääsisivät osallistumaan yhteiseen kehittämistyöhön.

Tiimissä käytiin läpi arvioinnin tulokset ja keskusteltiin tarkemmin itsearviointin termien ymmärtämisestä sekä niiden tulkintaeroista, tarkistuslistan avulla. Itsearviointi käytiin läpi kohta kohdalta ja samalla pohdittiin, kuinka kyseiset asiat ovat työyksikössä toteutuneet. Samassa yhteydessä nousi luontevasti esiin myös keskeisiä laatu-putteita. ITE3 -mallin mukaisesti tiimitapaamisen aikana täytettiin ITE3 -jatkosuunnittelulomake (liite 3), jossa tunnistettiin parantamista kaipaavia kohtia sekä laadittiin parannus- ja kehittämisehdotuksia. Kehittämistoimien toteuttaminen aikataulutettiin ja sovittiin työyhteisön sisältä vastuuhenkilöt vastamaan eri kehittämiskohteista.

Yhteisesti sovituiksi kehittämiskohteiksi valittiin selkeät osa-alueet - perehdytysohjelman hiominen ja kestävän kehityksen periaatteiden mukainen kierrätysmallin luominen. Samalla päätettiin keskittyä yleiseen toiminnan suunnitteluun ja seurantaan sekä kehittää työyhteisön sisällä viestintää ja yhteistyötä, jotka molemmat miellettiin tärkeiksi toiminta-alueiksi työyksikössä.

4.3 Laatutyö arjessa

Kehittämiskohteiden valinnan jälkeen varsinainen kehitystyö käynnistettiin työyhteisössä. Ideointiin ja käytänteiden kehittämiseen vapautettiin aikaa työvuorojen puitteissa. Laatuasioihin ja kehittämistyön etenemiseen palattiin työyhteisössä aika ajoin työn ohessa, sekä säännöllisten viikkopalaverien yhteydessä.

Seuraavan kerran laadunhallinnan parissa työyhteisössä kokoonnuttiin ennakkoon laaditun suunnitelman mukaisesti lokakuun 2016 alussa. Kyseessä oli kahden yksikön yhteinen kehittämis- ja työhyvinvointipäivä. Kehittämisspäivään osallistui koko kohdeorganisaation henkilöstö sekä kolme työntekijää Taitokodit Oy:n toisesta sijaishuollon yksiköstä. Kehittämisspäivässä keskusteltiin edellisen tapaamisen yhteydessä sovitusta asioista. Samalla kehittämistarpeita ja jo toteutuneita muutoksia peilattiin toisen yksikön toimintamalleihin hyödyntäen vertaistyöskentelyn periaatteita. Arnkill, Spangar & Jokinen (2007, 30) toteavat, että hyvät käytännöt voivat jäädä usein näkymättömiin yksittäisen työntekijän tai työyksikön tasolle. Vertaisoppimisen tarkoituksena tässä yhteydessä oli saada esille hyviä käytänteitä, joita voidaan hyödyntää kohdeorganisaation laadun kehittämistyössä. Myös Seppänen-Järvelä (2005, 14) kuvaillee, että vertaistyöskentelyyn liittyy vahvasti konsultatiivinen ulottuvuus, jossa vertaisten keskusteluun tuomat havainnot auttavat jäsentämään omaa ajattelua. Vertaistyöskentely auttoi pohtimaan kehittämistyön alla olevia käytänteitä eri näkökulmista ja toi uusia ideoita kehittämistyöhön, jotka kirjattiin ylös jatkotyöskentelyä varten. Tämän tapaamisen yhteydessä nousi esille tarve työstää myös työhön liittyviä kirjaamiskäytänteitä, jotka päätettiin yhdessä ottaa mukaan kehittämistyöhön.

Kaksi seuraavaa kehittämishankkeeseen liittyvää tapaamista suoritettiin pienemmillä tiimeillä, joihin osallistuivat sillä hetkellä työvuoroissa olevat työntekijät. Tapaamisten aikana kehittämishankkeen aikana tapahtunutta kehittämistyötä käytiin läpi syn-tyneiden muistiinpanojen ja dokumenttien avulla sekä koostettiin laatukansion osa-alueita loppuun. Tapaamisten yhteydessä suunniteltiin tehdyn työn toimeenpanemista työyhteisössä sekä sovittiin työnjaosta tiedotuksen sekä perehdytyksen osalta. Suunnitelmasta tehtiin muistio, jonka pohjalta laatukansiosta tiedotettiin työyhteisölle sekä sovittiin jokaisen työntekijän henkilökohtaisesta perehdyttämisestä laatukansioon ja sen osa-alueisiin.

4.4 Loppumittaus

Ennen loppumittausta jokaisen kohdeorganisaation työntekijän kanssa käytiin yksilöllisesti läpi laadunhallintaan liittyvä laatukansio, joka oli saanut lopullisen muotonsa syksyn työskentelyn aikana.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön loppumittaus suoritettiin työyksikössä joulukuussa 2016. Tällöin toteutettiin toinen ITE3 -itsearviointikysely koko kohdeorganisaation henkilökunnalle. Itsearviointiin täyttämiseen osallistui koko henkilöstö. Itsearviointi suoritettiin tällä kertaa niin, että lähes koko työyksikkö oli yhtä aikaa paikalla. Yksi työntekijöistä oli täyttänyt itsearviointikaavakkeen edellisellä viikolla ja loput aineistosta saatiin kerättyä yhteisen tapaamisen päätteeksi. Viimeisen, tähän kehittämishankkeeseen liittyvän tiimitapaamisen aikana työyhteisössä käytiin vielä tarkasti läpi itsearviointin 25 arviointikohtaa. Ensimmäisestä arviointikerrasta poiketen, Holman (2009, 106) mukaan, toisella tai kolmannella arviointikerralla on syytä määrittellä arviointikohtien kautta se, mitä omassa työyksikössä pidetään hyvänä toimintatapana sekä tavoitetilana. Samassa yhteydessä käytiin yleistä keskustelua laadunhallinnasta sekä pohdittiin kehittämistyön jatkumista sekä ITE3 -menetelmän ottamista osaksi organisaation säännöllistä laadunhallintaa.

Lopuksi työntekijät suorittivat itsearviointin (N=7), jonka tulokset koostettiin jälleen excel -laskentataulukolla numeeriseen muotoon. Ensimmäisen ja toisen itsearviointin tuloksia verrattiin toisiinsa muutoksen näkökulmasta. Tulokset on esitelty omana lukunaan jäljempänä.

ITE -menetelmän luonut Holma (2010, 8) painottaa, että menetelmä tarjoaa mahdollisuuden monenlaiseen työskentelyyn. Tässä kehittämissuhteissa työskenneltiin mahdollisimman paljon tiimeissä, mutta myös yksilötasolla. Kehittämistä tapahtui paitsi yhteisten tapaamisten aikana, myös niiden välillä. Kehittämisen vaiheista sekä tuotoksista keskusteltiin paljon työntekijöiden kanssa arjessa sekä ideoitiin lisää. Dialogin merkitys korostui arjen kehittämistyössä. Käytössä oli myös sähköinen tietojärjestelmä, jota kautta viestit kulkivat työntekijältä toiselle nopeasti ja luotettavasti.

4.5 Kehittämisen tuotokset

Noin puolen vuoden mittaisen kehittämisprosessin aikana organisaatiolle saatiin valmiiksi erilaiset laadunhallinnan dokumentit yhteen kokoava laatukäsikirja, jonka työstäminen oli aloitettu organisaatiossa jo ennen opinnäytetyöprosessia. Laatukäsikirjassa on kuvattuna kaikki asiakkaisiin ja henkilöstöön liittyvät toimintatavat ja -periaatteet, joilla pidetään yllä hyvää toiminnan laatua. Laatukäsikirjaan on myös sisällytetty laatutyöskentelyn tavoitteet sekä menetelmät ja sen avulla on helppo osoittaa toiminnan laatua myös ulkopuolisille palveluiden ostajille ja käyttäjille. ITE3 -itsearviointi on liitetty osaksi organisaation säännöllistä laadun seurantajärjestelmää.

Kehittämistyön tuloksena valmistui myös organisaation kestävä kehityksen tavoitteita tukeva kierrätysmalli sekä siihen liittyvä paranneltu ohjeistus joka koskee koko työyhteisöä sekä asiakkaita. Kierrätysmalli on sisällytetty laatukäsikirjaan osana organisaation vastuullista liiketoimintaa.

5 Tulokset

Ennen ensimmäistä itsearviointia työyhteisössä käytiin läpi laadun merkitystä yksilölle ja koko työyhteisölle sekä laadun kehittämisen lähtökohtia. Laatua ja sen ulottuvuuksia pohdittiin monesta eri näkökulmasta ja monivaiheisesti, mutta Tuplatiimi -menetelmää hyödyntäen kohdeorganisaation yhteinen näkemys laadun keskeisistä rakennuspalikoista jalostui suunnitelmalliseksi toiminnaksi sekä yhteistyöksi, jotka toimivat lähtökohtina syksyn laadunkehittämisprosessille.

Työyksikön ensimmäinen ITE3 -itsearviointi suoritettiin elokuussa 2016. Itsearvioinnin 25 arviointikohtaa arvioidaan seuraavan asteikon mukaisesti:

0 = Ei ole toteutunut laisinkaan

1 = Asia on ollut esillä

2 = Kehitteillä, toteutunut satunnaisesti

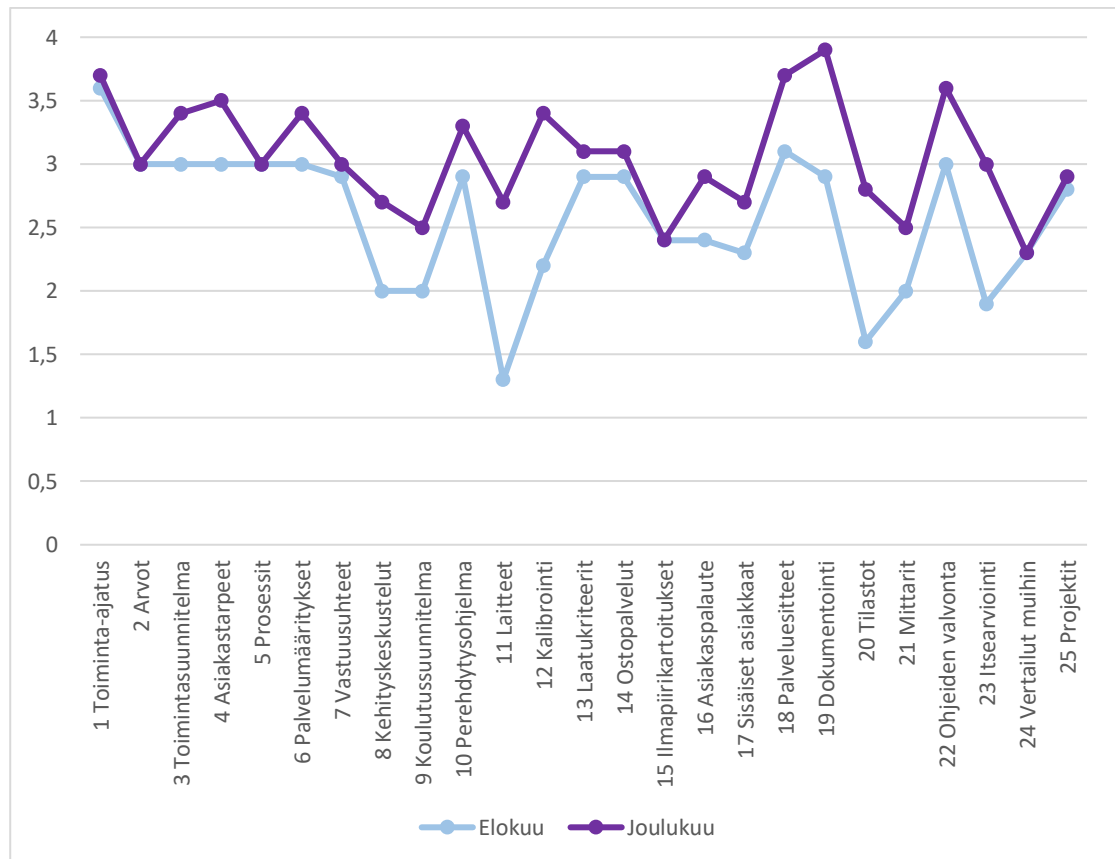
3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain tai jollakin arviointikohteen osa-alueella

4 = Käytössä ja toteutuu sovitusti kaikilla arviointikohteen osa-alueilla

E = En osaa arvioida

5.1 Laatuprofiili

Kaikkien vastausten keskiarvoista koostettu laatuprofiili antaa kuvan yhdellä silmäyksellä organisaation vahvuuksista sekä parantamista vaativista osa-alueista graafisessa muodossa. Alla olevassa kaavio 1:ssä on esitetty kohdeorganisaation laatuprofiilien vertailu ensimmäiseltä (elokuu 2016) ja toiselta (joulukuu 2016) itsearviointikerralta.



Kuvio 2. Laatuprofiili

Ensimmäisen arviointikerralla kaikkien arviointikohtien kokonaiskeskiarvo oli 2,6. Laatuprofiilin sekä yksittäisten arviointikohtien perusteella määriteltiin sekä täsmennettiin yksikön laatutasoa sekä esimiesten että työntekijöiden kanssa, jonka perusteella systemaattinen laadunhallintatyö pääsi käynnistymään. Varsinaisia tavoitearvoja (0-4) ei tässä vaiheessa sovittu. Kehittämisen prosessin päätteeksi suoritettujen toisen itsearvioinnin kokonaiskeskiarvo oli 3,1. Parannusta neljä kuukautta aikaisemmin suoritettuun alkumittaukseen oli yleisellä tasolla tapahtunut 0,5 mittausyksikköä.

5.2 Vastauskohtaiset keskiarvot

Itsearviointin vastauskohtaiset painotetut keskiarvot sekä kaikkien vastausten kokonaiskeskiarvo esitetään taulukossa 1, jossa on kuvattu mittausten välillä tapahtunut muutos.

Taulukko 1. Vastauskohtaiset keskiarvot

	Elokuu	Joulukuu	Muutos
1 Toiminta-ajatus	3,6	3,7	0,1
2 Arvot	3	3	0
3 Toimintasuunnitelma	3	3,4	0,4
4 Asiakastarpeet	3	3,5	0,5
5 Prosessit	3	3	0
6 Palvelumääritykset	3	3,4	0,4
7 Vastuusuhteet	2,9	3	0,1
8 Kehityskeskustelut	2	2,7	0,7
9 Koulutussuunnitelma	2	2,5	0,5
10 Pehdytysohjelma	2,9	3,3	0,4
11 Laitteet	1,3	2,7	1,4
12 Kalibrointi	2,2	3,4	1,2
13 Laatuksiteerit	2,9	3,1	0,2
14 Ostopalvelut	2,9	3,1	0,2
15 Ilmapiirikartoitukset	2,4	2,4	0
16 Asiakaspalaute	2,4	2,9	0,5
17 Sisäiset asiakkaat	2,3	2,7	0,4
18 Palveluesitteet	3,1	3,7	0,6
19 Dokumentointi	2,9	3,9	1
20 Tilastot	1,6	2,8	1,2
21 Mittarit	2	2,5	0,5
22 Ohjeiden valvonta	3	3,6	0,6
23 Itsearviointi	1,9	3	1,1
24 Vertailut muihin	2,3	2,3	0
25 Projektit	2,8	2,9	0,1
Kokonaiskeskiarvo	2,6	3,1	0,5

Elokuussa suoritetussa itsearvioinnissa työntekijöiden vastausten parhaat yksittäiset keskiarvot liittyivät toiminta-ajatukseen (ka 3,6) sekä palveluesitteisiin (ka 3,1). Arviointikohdat, jotka kuvaavat arvoja, toimintasuunnitelmaa, asiakastarpeita, prosesseja, palvelumäärittämiä sekä ohjeiden valvontaa, oli arvioitu myös toteutuvan toiminnassa, mutta vain osittain vaatien kehittämistä. Kaikkien näiden arviointikohtien keskiarvo oli ensimmäisellä itsearviointikerralla 3,0.

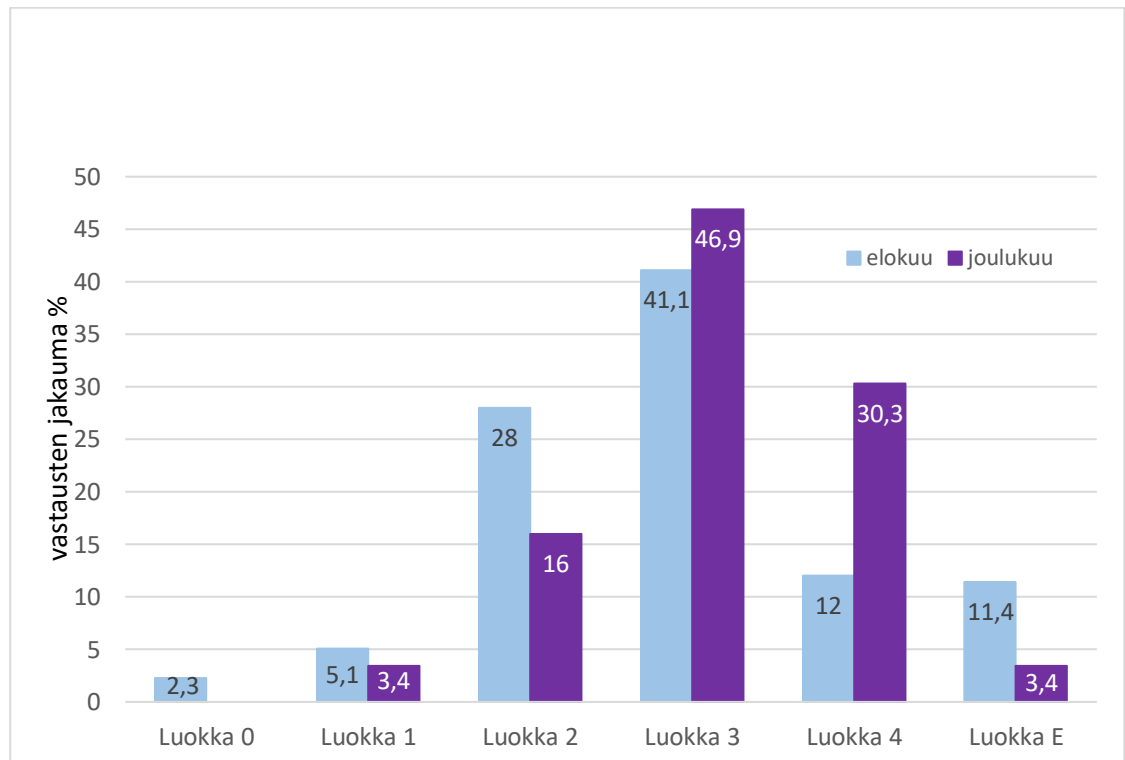
Seuraavassa itsearvioinnissa kaikkien yksittäisten arviointikohtien keskiarvo oli pysynyt vähintään samana tai noussut ainakin hieman. Suurin yksittäisten arviointikohtien kehittyminen oli tapahtunut dokumentoinnin (kohta 19) osalta. Ensimmäisellä arviointikerralla arviointikohdan keskiarvo oli 2,9. Toisella arviointikerralla keskiarvo oli noussut peräti yhdellä arviointiyksiköllä keskiarvon ollessa joulukuussa 3,9. Tämän kohdan voidaan siis katsoa toteutuneeksi käytännössä kaikilla arvioitavilla osa-alueilla. Muita yksittäisiä selkeitä arviointikohtien parantumisia oli tapahtunut edellisestä arviointikerrasta toimintasuunnitelman (ka 3,4), asiakastarpeiden (ka 3,5), palveluesitteiden (ka 3,7) sekä ohjeiden valvonnan (ka 3,5) osalta.

Ensimmäisessä itsearvioinnissa heikoimmat keskiarvot saivat arviointikohdat jotka koskivat laitteita ja työvälineitä sekä kestävän kehityksen periaatteita (ka 1,3), toiminnasta kerättävää ja hyödynnettävää tilastotietoa (ka 1,6) sekä säännöllistä itsearviointia (ka 1,9). Nämä arviointikohdat olivat keskeisessä tarkastelussa kehittämiskohteita valittaessa sekä syksyn aikana tapahtuneessa laatutyöskentelyssä.

Joulukuussa suoritetussa uudessa itsearvioinnissa kaikkien edellä mainittujen arviointikohteiden keskiarvot olivat nousseet. Syksyn aikana organisaatiossa päivitettiin ja tehostettiin ympäristöystävällisen toiminnan periaatteita parantamalla muun muassa bio- ja energijätteen kierrätystä sekä kiinnittämällä huomiota yhä enemmän myös asiakkaiden ohjaamiseen kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Vertaistykentely tuki kierrätysmallin lopullisen muodon syntymistä. Arviointikohdassa 11, jossa keskityttiin arvioimaan kestävän kehityksen periaatteita, vastausten keskiarvo oli parantunut 1,3:sta 2,7:ään. Tapahtunut kehitystyö tuli siis selkeästi esiin itsearvioinnissa. Myös muut ensimmäisellä kerralla heikoimman keskiarvon saaneista arviointikohdista olivat parantuneet. Tilastointia koskeva arviointikohta oli noussut 1,2 arviointiyksikköä (ka 2,8). Säännöllistä oman toiminnan itsearviointia arvioiva kohta oli parantunut lähes saman verran, 1,1 arviointiyksikköä (ka 3,0).

5.3 Vastausten jakautuminen luokkaosuuksiin

Ensimmäisen ja toisen itsearvioinnin vastaukset jakautuivat eri luokkaosuuksiin, jotka on esitelty kaaviossa 2.



Kuvio 3. Vastausten jakautuminen eri luokkiin

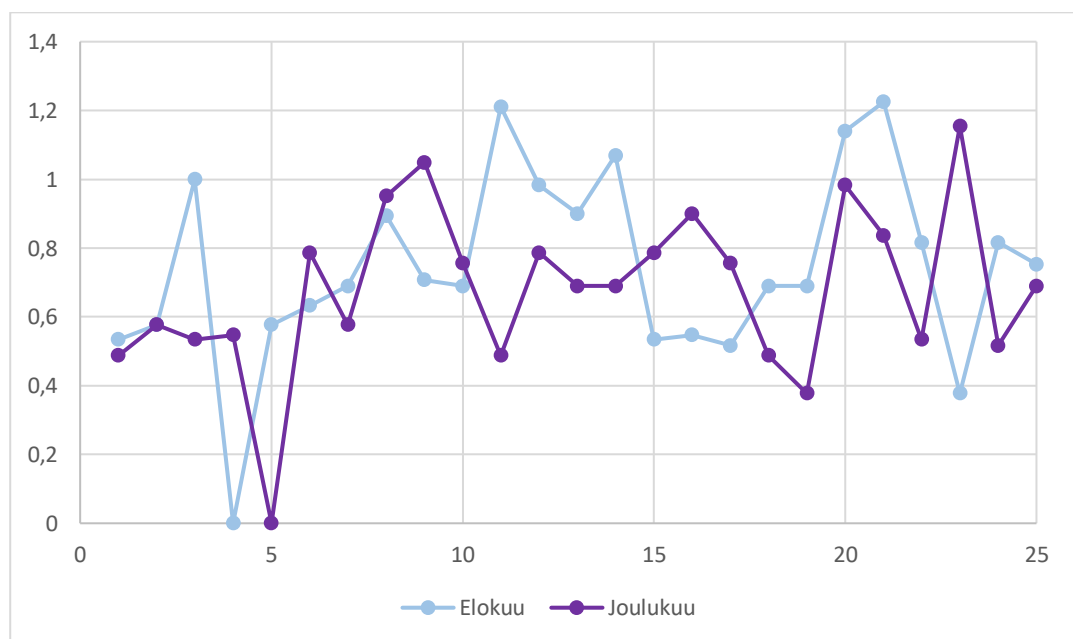
Ensimmäisen itsearvioinnin tulokset jakautuivat kaikkiin vastausluokkiin siten, että yli puolet (53,1 %) vastauksista jakautui luokkiin 3 ja 4. Monet arviointikohdista siis ovat jo jollain tasolla kohdeorganisaatiossa käytössä ja toteutuvat joko osittain tai kaikilta osin. Huomioitavaa kuitenkin on, että vastauksia on jakautunut jonkun verran (yhteensä 13,7 %) vastausluokkiin 0 ja E. Tämä kertoo siitä, että arviointikohta ei joidenkin vastaajien osalta ollut toteutunut lainkaan. Arviointikohtaa ei ollut sisäistetty tai vastaaja ei ollut varma siitä, mitä hänen tulisi vastauskohdassa arvioida.

Toisen itsearvioinnin vastausten jakautumisessa on selkeästi havaittavissa sekä eri arviointikohdissa tapahtunut muutos, että arvioidavien kohtien parempi sisäistäminen sekä yhdenmukaisuus. Suurin osa vastauksista (yhteensä 77,2 %) jakautui vastaus-

luokkiin 3 ja 4. Parannusta ensimmäiseen arviointiin näissä kategorioissa oli tapahtunut yhteensä 24,1 %. Luokkaan 0 ei tullut seurantakyselyssä yhtään vastausta ja myös luokan E vastausprosentti putosi 3,4 %:iin. Yhteensä parannusta näissä luokissa oli siis tapahtunut 10,3 %. Myös luokan 1 vastausten määrä väheni. Kokonaisuudessaan vastauskohtien ymmärtäminen, kysymysten sisäistäminen ja vertailukohtien toteuttaminen oli parantunut kyselyjen välisenä neljän kuukauden aikana. Suhteellisesti suurin parannus oli tapahtunut ”en osaa arvioida” -luokassa, joka kertoo etenkin kysymysten sekä kyselyn eri osa-alueiden ymmärtämisestä, sekä siitä että asiat olivat tulleet tutummaksi toiminnassa.

5.4 Keskihajonta

Itsearviointien vastausten keskihajonta (kh) kertoo siitä, kuinka paljon vastaajien arviot poikkeavat toisistaan kussakin arviointikohdassa. Keskihajonnan tarkastelu on tärkeää sen vuoksi, että sen avulla voidaan nähdä kuinka paljon hajontaa kussakin arviointikohdassa on. Mitä pienempi keskihajontaluku on, sitä lähemmäs vastaukset ovat asettuneet toisistaan. Jos vastauksissa on enemmän vaihtelua, myös keskihajonta on suurempi. Alla olevassa kaaviossa (kaavio 3) on esitetty kysymyskohtaiset hajonnat molemmilta arviointikerroilta.



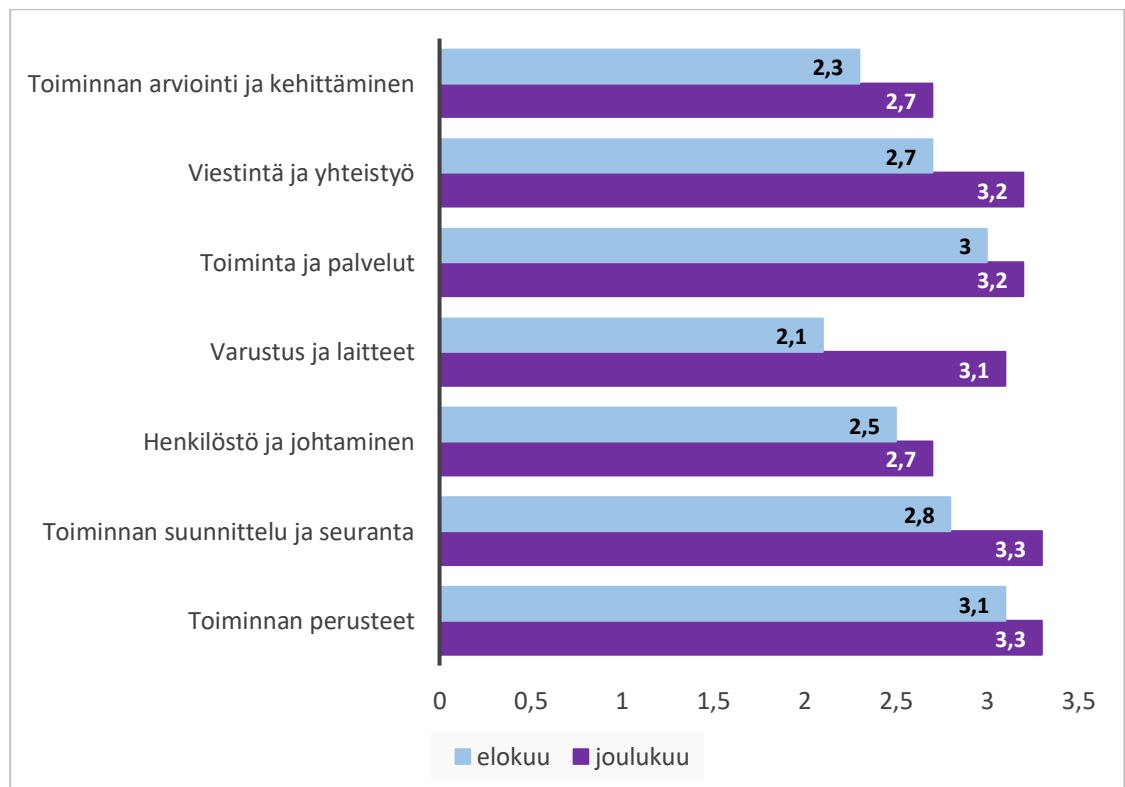
Kuvio 4. Kysymyskohtaiset hajonnat

Kokonaisuudessaan keskihajonta oli toisella arviointikerralla hieman pienempää kuin ensimmäisellä arviointikerralla, mutta hajontaa oli eri arviointikohdissa. Aineiston pienen koon huomioon ottaen hajonnasta ei voi vetää pitkälle meneviä johtopäätöksiä.

Ensimmäisessä itsearvioinnissa elokuulta eniten keskihajontaa oli kohdissa, jotka olivat saaneet myös heikoimman vastausten keskiarvon. Laitteiden (kh 1,2) ja tilastojen (kh 1,1) sekä ostopalveluiden (kh 1,1) ja mittareiden (kh 1,2) osalta keskihajontaa pienensi arviointikohdista keskustelu ennen toista itsearviointia.

5.5 Toiminta-alueet

ITE3 – itsearvioinnin tuloksia voidaan tarkastella myös toiminta-alueittain, jotka on jo kuvattu aiemmin ITE3 – menetelmäkuvauksessa. Kaaviossa 4 on esitetty vastausten prosenttiosuudet seitsemällä eri toiminta-alueella, joissa jokaisessa prosenttiosuus on yhdistetty useamman eri vastauksen keskiarvosta.



Kuvio 5. Toiminta-alueiden keskiarvot

Ensimmäisellä arviointikerralla parhaiten toteutuneet toiminta-alueet olivat toiminnan perusteet (vastausten ka 3,1) sekä toiminta ja palvelut (ka 3,0). Heikoimman keskiarvon saivat toiminta-alueet varustus ja laitteet (ka 2,1) sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen (ka 2,3). Näitä toiminta-alueiden kokonaisuuksia tarkasteltiin ensimmäisen itsearvioinnin jälkeen työyhteisössä ja niihin kiinnitettiin huomiota toiminnan suunnittelussa sekä organisaation sisällä että yhteistyökumppaneiden kanssa.

Joulukuussa toteutetussa itsearvioinnissa kyseiset arviointikohdat olivatkin parantuneet merkittävästi. Kaikkien toiminta-alueiden vastausten keskiarvo oli parantunut. Suurin parannus oli tapahtunut toiminta-alueella varustus ja laitteet. Osittain muu-
tosta selittää ITE – menetelmän mukainen toimintamalli, jossa ensimmäisen itsearvioinnin jälkeen tarkennetaan arviointikohdat ja sovitaan yhteisesti, mitä osia arviointikohdista arvioidaan jos kaikki kohdat eivät ole olennaisia oman työn kannalta. Koska ITE – menetelmä on kehitetty palvelemaan sekä sosiaali- että terveysalan yksiköitä, onkin selvää että täysin yhteneväisiä arviointikohtia ei voida saada aikaiseksi. Terveystenhuollon yksiköissä on monesti käytössä erilaisia koneita ja laitteita, jotka vaativat myös niiden käyttöä ohjaavia käyttöohjeita sekä kalibrointia. Ensimmäisen itsearvioinnin aikana arviointikohdat, jotka koskivat edellä mainittuja asioita, aiheuttivat jonkun verran epätietoisuutta siitä, mitä kohdissa kuuluu arvioida. Tämän vuoksi myös keskihajonta oli hieman suurempaa näissä arviointikohdissa.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelua

Kohdeorganisaatiossa ei ollut tämän projektin alussa lainkaan käytössä olevia laadunhallinnan menetelmiä. Tämä selittyy sillä, että kohdeorganisaatio oli toiminut opin-
näytetyöprosessin suunnittelun alkaessa perhekotina vasta reilun vuoden ajan. Kokonaisvaltaista laatutyötä ei ollut vielä aloitettu laisinkaan, vaikkakin monia yksittäisiä osa-alueita, kuten toiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen liittyviä peruseriaatteita ja dokumentteja olikin jo olemassa. Tämän kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli laatutyön saattaminen osaksi kohdeorganisaation työtä arjen tasolla, jotta laatu ei jäisi henkilöstölle ulkoiseksi asiaksi. Turjanmaa (2005, 14) esittää, että näin käy helposti

jos organisaation laatujärjestelmä on pelkästään johdon tai ulkopuolisen henkilön tekemä.

Holman (2010, 8) mukaan ITE -menetelmä, sen peruseriaatteiden mukaisesti, auttaa lähiesimiestä ja johtoa näkemään kokonaisuuden sekä tunnistamaan ne asiat jotka hyvinvoivassa työyhteisössä tulisi olla kunnossa. Työyksikön ensimmäisen itsearviointin perusteella tämä toteutui. Ensimmäisen itsearviointin tulokset auttoivat myös koko työyhteisöä havaitsemaan, kuinka monesta asiasta toiminnan hyvä laatu koostuu. Tulokset kertoivat, millä tasolla organisaation laadunhallinta parhaimmillaan oli, sekä konkreettisesti osoittivat, mitkä osa-alueet kaipaavat selkeästi parantamista. Ensimmäinen itsearviointi herätteli koko työyhteisöä reflektioon, yhteisten tavoitteiden määrittelyyn sekä sitoutumiseen kehitystyöhön. Vatajan (2012, 96) mukaan yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen edellyttääkin yhdessä jaettua näkemystä työyhteisöstä ja sen perustehtävistä. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellista näkökulmaa ohjaavan itsearviointin tulokset eivät suoranaisesti määritelleet tai ohjanneet kehittämisprosessia, vaan auttoivat kohdeorganisaation kaikkia jäseniä näkemään ne osa-alueet, joista organisaation hyvä laatu koostuu ja kuinka asiat ovat omalla työpaikalla hoidettu. Itsearviointi auttoi työyhteisöä tunnistamaan yhteisiä kehittämisen tarpeita.

Kehittämisprosessin aikana työyhteisössä keskusteltiin laatuasioista monessa eri yhteydessä ja useasta eri näkökulmasta. Laatuajattelu tuntui alkuun olevan osalle työntekijöistä vieraampaa, kaikkia arvioinnin osa-alueita ei välttämättä nähty oman työn kannalta merkityksellisiksi eikä niihin sitä kautta pystytty ehkä sitoutumaan riittävän hyvin. Laadun oppimista tutkinut Turjanmaa (2005, 40) toteaaakin, että laadun oppimisessa ja laatutyössä ongelmaksi voi muodostua henkilöstön puutteelliset valmiudet uuden ajattelutavan omaksumiseen ja laadukkaan toiminnan periaatteiden ymmärtämiseen. Tämä oli osittain havaittavissa varsinkin kehittämistyön alkuvaiheessa. Turjanmaa (2005, 40) jatkaa, että tilanteen parantamiseksi laadun oppimiselle ja uuteen asiaan perehtymiselle ja harjoittelemiselle varataan aikaa, suotuisa olosuhteet ja toimintaympäristöön sopivia menettelytapoja. Kehittämisprosessi rakentui osallistavien työtapojen varaan, koska ne auttavat lisäämään muun muassa Alasoinin

(2010, 121) mukaan nimenomaan henkilökohtaista ymmärrystä organisaation tapahtumista sekä kasvattavat jokaisen työntekijän omakohtaista merkitystä yhteisten päämäärien eteen työskentelyssä.

Osallistavan kehittämisen myötä työyhteisössä heräsi hiljalleen tiedostavampi näkökulma laatuasioita kohtaan, joka heijastui myös oman toiminnan kriittisempään arviointiin. Yhteisen päämäärän kirkastuessa myös sitoutuminen kehittämistyöhön vaikutti lisääntyneen työyhteisössä, mikä näkyi syksyn aikana aiempaa aktiivisempänä osallistumisena. Alkuun työyhteisöä joutui ohjaamaan enemmän ja osoittamaan selkeämmin kehittämisen suuntaa, mutta prosessin edetessä ohjauksen tarve väheni. Työyhteisön jäsenet ottivat aiempaa enemmän vastuuta kehittämisestä ja olivat oma-aloitteisempia tuodessaan kehittämisideoita ja -ehdotuksia esiin työyhteisön tarkasteltavaksi. Työyhteisön jäsenet osallistuivat yhteisiin kehittämistapaamisiin kiittävästi.

Kehittämisen aikana tiimikokoontumiset toimivat kehittämistyössä kartoittavina, arvioivina ja kehittämistä edistävinä interventioina, mutta varsinasta kehittämistyötä voidaan katsoa tapahtuneen ennen kaikkea käytännön arjessa, silloin kun sopivaa aikaa oli löydettävissä kullekin työntekijälle tai työntekijäparille. Kuten Vatajakin (2012, 103) on todennut väitöskirjassaan, raja kehittämisen ja muun työn välillä on häilyvä. Kehittämistä ei pystykään rajaamaan johonkin aikaan tai paikkaan, vaan kehittäminen on integroitunut arjen työhön.

Tiimeissä kehittämis ehdotuksia ja muutoksia refleктоitiin ahkerasti, mutta suurin osa kehittämisen tuotoksista syntyi muualla kuin varsinaisissa tiimikokoontumisissa. Tiimeissä sovittu työnjako sekä aikataulut kehittämistoimille koettiin myönteisenä asiana. Osallistavan kehittämisen myötä jokainen työntekijä pääsi itse vaikuttamaan omien kykyjensä ja mielenkiintonsa mukaisesti. Työnjaossa sovittuihin vastuualueisiin sitouduttiin hyvin ja arjessa tapahtuvaa asioiden kehittämistä tapahtui. Voidaan todeta, että osallistavilla työmenetelmillä voidaan saada huomattavasti nopeampia ja parempia tuloksia kehittämisprosessissa kuin pelkästään johdon ohjaamana. Kun kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän eteen, lisää se myös sitoutumista kehittämiseen ja organisaation laadun parantamiseen.

Tämä näkyi myös prosessin tuotoksissa – lyhyessä ajassa saatiin valmiiksi organisaation laatukäsikirja, jonka työstäminen olisi vienyt pelkältä johdolta paljon pidempään. Holman (2010, 33) mukaan varsinkin pienissä organisaatioissa, joksi kohdeorganisaatiokin on luettavissa, asioiden kirjaamisen avulla vähennetään toiminnan sattumanvaraisuutta. Siksi huolellinen dokumentointi, jonka avulla yhteisesti sovittuja asioita voidaan johtaa ja valvoa, onkin näissä organisaatioissa erittäin tärkeää. Kehittämisprosessin aikana yhtenä toimenpiteenä keskityttiin kokoamaan laatukäsikirjaan myös sellaisia dokumentteja, jotka eivät kosketa kaikkia työntekijöitä päivittäisessä asiakastyössä, mutta ovat kuitenkin merkittäviä toiminnan ohjaamisen ja laadunhallinnan kannalta. Näitä olivat muun muassa organisaation toimintasuunnitelman, johtamismenetelmien ja vastuualueiden tarkastaminen ja päivittäminen sekä toiminnan ydinprosessien ja palvelujen kirjaaminen sekä niiden liittäminen osaksi laatukäsikirjaa. Kirjaaminen ja järjestelmällinen laatudokumenttien esilletuonti koko työyhteisölle on erittäin merkittävä asia joka näkyi myös itsearviointissa, sillä olihan dokumentoinnin katsottu toisella arviointikerralla toteutuneen lähes kaikilla osa-alueilla. Laatukäsikirja koostuu nimenomaan kaikista niistä vastuista, tehtävistä, prosesseista ja toimintatavoista jotka ovat organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeitä. Voidaankin katsoa, että laatukäsikirjan valmistuminen oli edellytys laadunhallintatyön jatkumiselle myös tulevaisuudessa.

Loppumittauksen tuloksia tarkasteltaessa keskeisiksi kehittämistyön muutoksen tekijöiksi nousivat yhteiset kokoontumiset työyhteisön jäsenten kesken. Ne tukivat osallistamisen periaatteita ja mahdollistivat yhteisen viitekehyksen löytymisen. Jo aivan prosessin alkuvaiheessa työyhteisön sisällä esiin nousseet laadun keskeiset tekijät korostuivat, kun toiminta-alueiden tuloksia tarkasteltiin. Viestintä ja yhteistyö sekä organisaation sisällä, että yhteistyökumppaneiden kanssa koettiin tärkeäksi, samoin toiminnan systemaattinen suunnittelu ja seuranta. Näihin arviointikohtiin kiinnitettiin erityistä huomiota syksyn aikana. Viestintää pyrittiin parantamaan luomalla erilaisia viestintäfoorumeita sekä päivittäistyöhön että harvemmin tapahtuvaan tiedonsiirtoon. Yhteisten kokoontumisten ja säännöllisten tiimipalavereiden aikana henkilöstön työnjakoa, vastuusuhteita sekä vastuualueita selkeytettiin ja täydennettiin. Henkilöstön osallistuminen näihin kehittämistoimiin oli olennaista, jotta rakenteista saa-

daan työyhteisölähtöisiä ja ne vastaavat oikeisiin tarpeisiin. Loppumittausta tarkasteltaessa voidaankin todeta, että kehittämistoimilla onnistuttiin parantamaan juuri tavoiteltuja laadun osa-alueita.

Vaikka osallistavan työskentelytavan myötä työyhteisössä saatiin kehitettyä useita arviointikohtia eteenpäin, voidaan muutoksen katsoa mahdollistuneen osittain myös johtamisen avulla. Johtamisen kautta mahdollistettiin kehittämisprosessille sen tarvitsema aika, sekä resurssit, joita ilman kehittämistyö ei olisi lainkaan onnistunut. Huolellisen suunnittelun ja työn organisoinnin kautta pienessä yksikössä pyrittiin järjestämään syksyn ajalle mahdollisimman monta yhteistä tapaamista, joiden yhteydessä pystyttiin keskittymään kehittämistyöhön. Kohdeorganisaatiossa koettiin, että koko henkilöstön osallistava prosessi voisi tuottaa parhaan mahdollisen lopputuloksen. Resurssien ohjaaminen laatutyöskentelyyn tuottaakin uskoakseni ajan kuluessa parhaan tuloksen.

Silti päivittäisen työn ohella kehittäminen on haastavaa. Vaikka aikaa kehittämiseen on varattu, ei sitä koskaan voi olla liikaa. Tämän kehittämisprosessin aikana tuli ajoittain tunne, että kehittäminen vie aikaa perustyöltä, jonka varmasti jokainen kuitenkin koki työyhteisössä tärkeimmäksi. Vaatiikin ajattelutavan muutosta, että ymmärtää kehittämistoimenpiteiden ajan kanssa vapauttavan voimavaroja myös muuhun työskentelyyn. Rousun & Holman (2004, 8-9) ajatusten mukaisestikin laadunkehitystyö on positiivinen tapa tehostaa toimintaa. Toisaalta, kun jokainen työntekijä saa osallistua itse kehittämistyöhön, laatu tulee jokaiselle työyhteisön jäsenelle omakohtaisemmaksi kokemukseksi. Sitä myötä syntyy sitoutumista ja laadun eteen työskentely vahvistuu, kuten myös Alasoini (2010, 121) toteaa.

Kehittämistyön tuloksena saavutettiin muutosta parempaan useilla eri osa-alueilla. Ensimmäisen kyselyn ja tapaamisten perusteella kartoitettiin eniten kehittämistä vaativat osa-alueet, joissa tapahtuneet parannukset kävivät ilmi seurantakyselystä. Arvioitaessa kehittämistyön onnistumista, arviointikohtien paranemista ei voi pitää sattumana, sillä juuri eniten muuttuneisiin arviointikohtiin oli kiinnitetty eniten huomiota kehittämistyössä. Myös henkilöstön motivaatio laadun parantamiseen oli merkittävässä roolissa, kun arvioidaan vastausten luotettavuutta. Näiden seikkojen perusteella voidaankin todeta, että johdonmukainen kehittämistyö osallistavan laadun-

hallinnan kautta mahdollisti jo lyhyessä ajassa henkilöstön mieltämän laadun huomattavan parantumisen. Tämän arvioinnissa ITE -menetelmällä oli suuri merkitys, sillä se antoi luotettavan vertailupohjan alussa ja lopussa tehtyjen kyselyiden tulosten muodossa.

Laatuasioiden oppiminen ja kehittyminen tapahtuu monivaiheisesti. Prosessin aikana laatukieli tuli työyhteisössä kokonaisuudessaan tutummaksi ja asioita nähtiin laadun näkökulmasta. Laadun systemaattinen, yhteisöllinen kehittäminen edellyttää laadun osa-alueiden merkitysten ymmärtämistä oman ja koko työyhteisön kannalta ja vaatii ennen kaikkea muutosta ajattelutavassa.

6.2 Luotettavuus

Toikon & Rantasen (2009, 121) mukaan tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus, joka kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin sekä tutkimustuloksiin. Kehittämistyön tutkimuksellinen osio koski itsearviointina suoritettua laadun mittaamista sekä siinä tapahtunutta muutosta. Menetelmäksi valittu ITE3 on ollut käytössä erikokoisissa sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä jo liki kolmen vuosikymmenen ajan ja siihen on tehty vuosien varrella useampia päivityksiä. Voidaankin katsoa, että ITE3 -menetelmä on varsin luotettava ja käyttökelpoinen laadunhallinnan menetelmä laatutyön käynnistykseen kohdeorganisaation kaltaisissa pienissä yrityksissä.

Tässä kehittämistyössä kerätty aineisto koostui itsearvioinneista. Sekä alku- että loppumittauksessa havaintoyksiköiden määrä oli pieni (N=7), joka Kanasen (2012, 121) mukaan estää tilastollisten analyysien tehokkaan käytön. Tämä työ oli kuitenkin kokonaistutkimus, mikä lisää osaltaan mittauksen luotettavuutta. Itsearvioinnin avulla syntynyt aineisto osoitti selkeästi kehittämiskohteet joiden pohjalta varsinainen kehittäminen tehtiin. Loppumittaus osoitti, että kehittämistoimet olivat kohdentuneet oikeisiin kohtiin ja laatu oli parantunut monella eri arvioitavalla osa-alueella.

Kanasen (2015, 112) mukaan opinnäytetyön luotettavuus edellyttää riittävää dokumentaatiota. Tämä opinnäytetyön eteneminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti vaihe vaiheelta, jotta työn luotettavuus tulisi todennetuksi. Opinnäytetyön tekijä piti tutkimuspäiväkirjaa koko prosessin ajalta. Tutkimuksellisten tietojen

sekä kehittämisen suunnan oikeellisuus on vahvistettu kehittämistyöhön osallistuneilta työyhteisön jäseniltä. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että aineisto ja tulokset tarkastaa joku, jota asia koskee. Tämä osoittaa sen että aineisto on todenmukaista eikä keksittyä. (Kananen 2015, 113.) Kehittämistyön tulokset myös vastaavat itsearviointiin osallistuneiden käsityksiä ilmiöstä, mikä lisää uskottavuutta.

Kehittämistoiminta on toimintaa, jossa pyritään kehittämään hyviä käytäntöjä. Kuitenkin tulosten siirrettävyys on Toikko & Rantasen (2009, 126) mukaan kehittämistoiminnan ratkaiseva kohta. Tämän opinnäytetyön tuottama tieto kohdentui ennen kaikkea kohdeorganisaatioon. Kehittämistyö on ollut ainutkertaista, aikaan ja paikkaan sidottua. Silti hyväksi havaittu, toimiva kehittämismenetelmä sekä itse kehittämisprosessi on siirrettävissä toiseen, vastaavan kaltaiseen lastensuojeluyksikköön. Toimeksiantajan näkökulmasta hyväksi havaittua kehittämisprosessia voidaankin hyödyntää Taitokodit Oy:n toisessa yksikössä.

6.3 Eettisyys

Tuomen (2007, 145-146) mukaan tutkimuksen eettisyyden perusteena on tutkittavien oikeus tietoon tutkimuksen tavoitteista ja menetelmistä, tutkittavien vapaaehtoinen suostumus sekä tutkimustietojen luottamuksellisuus ja nimettömyys. Tutkijan tulee noudattaa lupaamiaan sopimuksia. Ojasalo ym. (2015, 48) jatkavat, että kehittämissä tavoitteiden tulee olla korkean moraalien mukaisia ja työ tulee tehdä huolellisesti ja rehellisesti. Tässä kehittämissä on noudatettu samoja eettisiä periaatteita.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, kun tutkimussuunnitelma oli hyväksytty, työyksikön työntekijöitä tiedotettiin tulossa olevasta laatu-prosessista sekä siihen liittyvästä itsearvioinnista. Samalla esiteltiin hyvän tutkimusetiikan (Kuula 2011, 105) mallin mukaisesti, millaista tietoa tällä opinnäytetyönä toteutettavalla kehittämistyöllä tavoitellaan ja kuinka tietoa voidaan hyödyntää varsinaisessa kehittämisprosessissa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet käytiin läpi ja esiteltiin työn merkitystä koko työyhteisön kehittymiselle. Myös tiedonkeruutapa, itsearviointi, esiteltiin ja samassa yhteydessä korostettiin arvion kohdistumista työkäytänteisiin eikä kenenkään

henkilökohtaiseen työsuoritukseen. Myös Ojasalo ym. (2015, 48) korostavat, että kehittämisen kohteena olevien ihmisten täytyy tietää, mikä on toiminnan kohde, mitä sillä tavoitellaan ja mikä on heidän roolinsa prosessissa. Vaikka yleisesti kehittämissprosesseihin otetaan mukaan kaikki ne, joita hanke koskee (mm. Kananen 2012, 85), hyvän tutkimusetiikan mukaisesti muutoksen osoittavaan itsearviointiin vastaaminen oli vapaaehtoista, kuten myös Kuula (2011, 87) painottaa.

Vastausten yhteydessä henkilötietoja ei kysytty, joten ketään ei voitu tunnistaa vastauksista. Vastaukset palautettiin nimettömänä erikseen sovittuun paikkaan, ei suoraan opinnäytetyön tekijälle, jotta vastaajia ei voitaisi tunnistaa kyselylomakkeista. Vapaaehtoisuuteen liittyy olennaisesti myös luottamuksellisuus. Aineiston osalta luottamuksellisuus tarkoittaa Kuulan (2011, 64) mukaan lupauksia yksittäisiä ihmisiä koskevien tietojen käytön käyttötapojen suhteen. Tämä seikka korostui kehittämistyön aikana. Itsearviointien aineisto oli pieni ja vaikka itsearviointit palautuivat nimettöminä, olisi niistä voinut olla tunnistettavissa joitain työntekijöitä. Tässä työssä on pyritty suojaamaan kunkin työntekijän anonymiteettiä ja aineistoa on käsitelty tuloksissa kokonaisuutena. Tästä syystä aineistosta ei ole nostettu yksittäisten vastaajien arviointeja vaikka ne olisivatkin poikenneet yleisestä linjasta. Tavanomaisesti yksityisyydensuojasta huolehditaan niin, että tutkittavat eivät ole tutkimusjulkaisuista tunnistettavissa (Kuula 2011, 108).

Tässä opinnäytetyössä kehittämiskohde oli oma työpaikkani. Tilanne on melko tavanomainen kehittävän tutkimuksen parissa. Ennen tutkimuksen aloittamista on tärkeää, että tutkija-kehittäjä määrittelee oman roolinsa prosessissa ja myös pysyttelee siinä. Kuulan (2011, 155) mukaan tutkijalla on mahdollisuus ohjata ainakin osittain vuorovaikutustilanteita sekä valta kirjoittaa tulokset. Tämä lähtökohta loi suuren eettisen vastuun siitä, että kehittämistyön aikana olen pyrkinyt toimimaan rehellisesti, tasapuolisesti sekä kehittämistehtävien tarkoituksen mukaisesti.

Tutkimusaineisto on tutkimuksen tilaajan omaisuutta ja sitä säilytetään tiedostoina, joihin vain tutkimuksen tekijällä sekä toimeksiantajalla on pääsy. Alkuperäiset kyselylomakkeet tullaan hävittämään määräajan kuluessa muiden salassa pidettävien dokumenttien kanssa.

6.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että käytetty ITE3 soveltuu hyvin pieneen sosiaalialan yksikköön laadunhallintamenetelmäksi. Menetelmä osoittaa selkeästi kehittämisen kohteet sekä auttaa huomioimaan toiminnan laadun osalta olennaiset asiat. Silti se ei yksinään toimi laadun varmentajana, vaan keskeiseksi nousee se, kuinka menetelmää hyödynnetään myös jatkossa kohdeorganisaatiossa. Säännöllinen itsearviointi auttaa pitämään laatutyön osana päivittäistä arkea.

Jotta parantuneet toiminnot ja laatua koskevat asiat saadaan säilytettyä, pitää kehittämisen olla jatkuvasti organisaation tavoitteena ja päämääränä. Siksi on tärkeää, että laatukehitys saadaan jatkumaan. Keinoina tähän soveltuvat esimerkiksi arviointikyselyjen toistaminen vuosittain organisaation sisällä ja sitä seuraavat tarpeelliset kehittämistoimenpiteet, joita tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan suositella. Valta-kunnallinen Lastensuojelun laatusuositus (2014) ohjaa ja tukee laatutyön jatkumista yksikössä.

Laatu ei kuitenkaan ole pelkästään organisaation sisäistä laatua, vaan sen todentaminen on merkityksellistä myös asiakkaille, palveluiden ostajille sekä muille sidosryhmille. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että seuraavat tutkimus- ja kehittämistoimet suuntautuisivat palvelun laadun kartoittamiseen asiakasnäkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa ei ole vielä asiakastyytyväisyyttä keräävää palautejärjestelmää, mutta sen rakentaminen olisi ajankohtaista ja tarpeellista, jotta organisaatio pystyy jatkossa ylläpitämään ja kehittämään myös asiakastyön laatua.

Vaikka kehittämisprosessi osoitti, että ITE3-menetelmä on soveltuva työyksikön käyttöön, ja sen avulla voidaan lyhyessäkin ajassa osoittaa muutosta tapahtuneen, vaatii varsinainen laatutyöskentely ja asioiden oppiminen ja sisäistäminen kuitenkin paljon pidemmän ajan. Laatuasiat tulisi pitää myös jatkossa esillä organisaatiossa säännöllisin väliajoin itsearvioinnin sekä erilaisten kehittämistoimien avulla.

Lähteet

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto Oy.

Arnkil R., Spangar T. & Jokinen E. 2007. Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. Acta nro 196. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 2.1.2017.
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=287

CAF 2013. Yhteinen arviointimalli CAF (The Common Assessment Framework). European CAF Resource Centre. Viitattu 13.2.2017.
<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BFBCF99C0-3598-4FDF-B0AF-96F3540CA9BE%7D/93184>

Grönroos C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.p. Vantaa: Talentum.

Haverinen R. 2003. Laatudokumentit ja suomalainen sosiaalipalvelujen modernisaatio. Yhteiskuntapolitiikka 68 (4), 325-226. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201209116924>

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

Holma T., Pavola A. & Laaksonen S. 2005. Laituri-kriteereillä suuntaa hyvälle sijaishuollolle. Sosiaali- ja terveydenhuollon laatuverkoston tiedotuslehti LaatuPala 4/2005. Viitattu 20.12.2016.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75193/LaatuPala405.pdf?sequence=1>

Holma, T. 2009a. LapsiARVI-kriteerit –perusvaatimukset lastensuojelupalveluiden laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Holma, T. 2009b. ITE –itsearviointia ja laadunhallintaa. Teoksessa Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Toim. Seppänen-Järvelä R. & Vataja K. Juva: Ps-kustannus.

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

Hyötyläinen R. & Simons, M. 2007. Tutkimusavusteisen kehittämisen menetelmät ja käytännön kehitystyö: haasteena tutkimuksellisuus. Teoksessa Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Toim. Ramstad E. & Alasoini T. Viitattu 16.11.2016. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/r53-teksti-jjj-korjattu-final.pdf>

Hölttä T. & Savolainen M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Idänpään-Heikkilä U., Outinen M., Nordblad A., Päivärinta E. & Mäkelä M. 2000. Laatuksiteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Stakes Aiheita-monistesarja 20/2000. Viitattu 19.12.2016.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75158/Aiheita20-2000.pdf?sequence=1>
- Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kivipelto M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17/2008. Viitattu 16.1.2017.
<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/tyopaperit/T17-2008-VERKKO.pdf>
- Krüger, V. 2001. Main schools of TQM: "the big five". The TQM Magazine 2001 13:3, 146-155. Viitattu 28.12.2016.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780110366042>
- Kuula A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys.
- Laatuakatemia 2010. Laadun historia. Viitattu 23.1.2017.
<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laadun%20historia.htm>
- Laatukeskus 2016. Global State of Quality 2 –laatu tutkimus. Viitattu 13.2.2017.
http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/asq_laatu tutkimus_2016_0.pdf
- Lastensuojelun laatusuositus 2014. Toim. Lavikainen, M., Puustinen-Korhonen A. & Ruuskanen K. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 2014:4. Viitattu 12.12.2016.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70275/URN_ISBN_978-952-00-3488-7.pdf?sequence=1
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lumijärvi I. & Jylhäsaari J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tampere: Gaudeamus.
- L 348/2007. Laki julkisista hankinnoista. Viitattu 8.11.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>
- Mecklin, P. 2015. Sote-uudistus – mi stä uudistuksen hyödyt syntyvät? ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja 3/2015. Viitattu 1.2.2016.
http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3124
- Meri V. 2002. Sanojen synty. 5.p. Jyväskylä: Gummerus Oy.

- Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2.p. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Nevalainen, J. 2015. ITE-menetelmä johtamisen apuvälineenä. Kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu, hoitotyön koulutusohjelma. Viitattu 28.4.2016. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/99128/Nevalainen_Juha.pdf?sequence=1
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-6997-8>
- Outinen, M., Holma, T. & Lempinen K. 1994. Laatu ja asiakas. Laatu työskentely sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY.
- Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen R. 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Outinen, M., Räikkönen, O., Holma T. & Voipio-Puolikki L-M. 2007. Laadunhallinta sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioissa vuonna 2004 ja vertailu vuoteen 1999. Stakesi raportteja 10/2007. Helsinki: Stakes.
- Pekurinen M., Räikkönen, O. & Leinonen T. 2008. Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. Stakesin raportteja 28/2008. Helsinki: Stakes.
- Pesonen 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.
- Rantanen T. & Toikko T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. UAS Journal 8(2)/2009, 1. Viitattu 2.1.2017. https://arkisto.uasjournal.fi/kever_2009-2/Rantanen%20Toikko%20Kever%202009.pdf
- Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalveluiden laadunhallinta. Jyväskylä: Kirjapaino Oma Oy.
- Räsänen K. 2007. Kehittämistoteet: tutkimusavusteinen kehittäminen ”käytännöllisenä toimintana”. Teoksessa Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Toim. Ramstad E. & Alasoini T. Viitattu 16.11.2016. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/r53-teksti-jjj-korjattu-final.pdf>
- Sarala U. & Sarala A. 2010. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Seppänen-Järvelä R. (toim.) 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. FinSoc Arviointiraportteja 2/2005. Helsinki: Stakes.
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

- Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Viitattu 1.2.2017.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74066/STM_2012_%20KASTE_FI_uusi.pdf?sequence=1
- Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Toljamo M. & Isohanni I. 2007. Ammattikorkeakoulun opinnäyteytyö osana työelämän tutkimusta ja kehittämistä. Teoksessa Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Toim. Ramstad E. & Alasoini T. Viitattu 16.11.2016.
<https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/r53-teksti-jjj-korjattu-final.pdf>
- Tuomi J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Laadun konstruointi ja kehittäminen. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä Univeristy Printing House.
- Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Väitöskirja. Tampere: Juvenes Print – Tampere University Print.
- Virtanen M., Järvelä K., Kakkola J., Luukinen A., Pöyry L., Raijas A., Saastamoinen M., Tuorila H. & Vuorio L. 2016. Kilpailun mahdollisuudet ja edellytykset sote-palveluissa. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 5/2016. <http://www.kkv.fi/globalassets/kkv-suomi/julkaisut/selvitykset/2016/kkv-selvityksia-5-2016-kilpailun-mahdollisuudet-ja-edellytykset-sote-palveluissa.pdf>
- Vuori H. 2013. Terveystieteiden laatu- ja kehitys Suomessa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2013: 50, 87-95.

Liite 1. Itsearviointilomake

ITE3: 2010		ITE-perus Arviointilomake					
Arviointiasteikko	0 = Ei lainkaan toteutunut 1 = Asia on ollut esillä 2 = Kehitteillä, toteutunut satunnaisesti 3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain tai jollakin arviointikohteen osa-alueella 4 = Käytössä ja toteutuu sovitusti kaikilla arviointikohteen osa-alueella E = En osaa arvioida						
		Ympyröi vastaus					
1.	Meillä on ajan tasalla oleva, yksikkömme perustehtävän ja toiminnan tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus.	0	1	2	3	4	E
2.	Keskustelemme säännöllisesti toiminnan päämääristä sekä toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista. Sovitut asiat kirjataan.	0	1	2	3	4	E
3.	Vuosittain laaditaan yksikkömme oma toimintasuunnitelma, josta käyvät ilmi toiminnan painoalueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatuavoitteet.	0	1	2	3	4	E
4.	Olemme selvittäneet, millaisia tarpeita ja odotuksia keskeisillä asiakas- ja sidosryhmillämme on palveluitamme ja toimintaamme kohtaan. Olemme selvillä myös muista toimintaamme kohdistuvista vaatimuksista. Tarkistamme ne määräajoin.	0	1	2	3	4	E
5.	Olemme kuvanneet ja arvioineet yksikkömme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä hoito-/palveluketjuissa talon sisällä ja ulkopuolella.	0	1	2	3	4	E
6.	Olemme määritelleet palveluvalikoimamme sekä laatineet keskeisistä palveluistamme tarkemmat kuvaukset (palvelukuvauus, palveluseloste tms.).	0	1	2	3	4	E
7.	Työyksikössämme on sovittu kirjallisesti henkilöstön työnjaosta, vastuista ja valtuuksista.	0	1	2	3	4	E
8.	Työyksikössämme käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu mm. työn tavoitteista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.	0	1	2	3	4	E
9.	Laadimme vuosittain henkilöstön ja työyksikön tarpeisiin perustuvan henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelman.	0	1	2	3	4	E
10.	Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytään tehtäviinsä sekä toimintaan yhtenäisen perehdytysohjelman mukaan.	0	1	2	3	4	E
11.	Koneiden, laitteiden ja työvälineiden käytöstä, säilytyksestä ja huollosta on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet. Toimimme ympäristöystävällisesti ja kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisesti.	0	1	2	3	4	E
12.	Tutkimus-, hoito-, testaus- ja mittausvälineiltä vaadittava tarkkuus ja täsmällisyys varmistetaan säännöllisesti tapahtuvan kalibroinnin, kirjanpidon ja päivitysmerkintöjen avulla. Myös tietojärjestelmien käyttövarmuus ja tietoturvallisuus on varmistettu tarpeellisin menettelyin ja ohjein.	0	1	2	3	4	E
13.	Olemme sopineet kirjallisesti hyvistä käytännöistä ja palvelun laadun kriteereistä sekä muista tarpeellisista hyvän hoidon, hoivan ja kuntoutuksen periaatteista. Tarkistamme ne määräajoin.	0	1	2	3	4	E

ITE3: 2010

ITE-perus
Arviointilomake

Arviointiasteikko						
	0 = Ei lainkaan toteutunut					
	1 = Asia on ollut esillä					
	2 = Kehitteillä, toteutunut satunnaisesti					
	3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain tai jollakin arviointikohteen osa-alueella					
	4 = Käytössä ja toteutuu sovitusti kaikilla arviointikohteen osa-alueella					
	E = En osaa arvioida					
	Ympyröi vastaus					
14. Tiedän, miten ulkopuolelta ostettavien palvelujen, raaka-aineiden tai tavaroiden (koneet, laitteet, työvälineet, tarvikkeet) hankinta meillä tapahtuu ja mistä tarvittavat ohjeet löytyvät.	0	1	2	3	4	E
15. Selvitämme määräjain henkilöstön työhyvinvointia ja työyhtyyisyyttä. Tulokset hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.	0	1	2	3	4	E
16. Hankimme säännöllisesti palautetta palveluja käyttäviltä asiakkailtamme (esim. potilaat) sekä tarvittaessa myös omailta. Palautteiden tulokset hyödynnetään.	0	1	2	3	4	E
17. Hankimme säännöllisesti palautetta sisäisiltä asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja muilta tärkeiltä sidosryhmiltä. Palautteiden tulokset hyödynnetään.	0	1	2	3	4	E
18. Yksikkömmme palveluista ja toiminnasta on ajan tasalla olevat esitteet, Internet-sivut tai vastaavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä markkinointia varten.	0	1	2	3	4	E
19. Meillä on käytössämme ajan tasalla olevat kirjalliset ohjeet siitä, mitä ja miten kirjaamme asiakas- ja potilasasiakirjoihin.	0	1	2	3	4	E
20. Keräämme toiminnastamme tilastotietoa, joka kuvaa asiakkaitamme, palvelujen määrää ja laatua sekä työmmme tuloksia. Tilastoja hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä.	0	1	2	3	4	E
21. Käytämme yhdenmukaisia menettelytapoja ja vertailukelpoisia mittareita arvioidessamme palvelujemme ja toimintamme vaikutuksia. Tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.	0	1	2	3	4	E
22. Yksikössämme on varmistettu, että toimintaa ohjaavat tarpeelliset asiakirjat (työ- ja toimintaohjeet, lomakkeet, turvallisuus- ja omavalvontasuunnitelma, laatukäsikirja ym.) ovat ajan tasalla ja hallinnassa. Otamme toiminnassamme huomioon taloudelliset riskit.	0	1	2	3	4	E
23. Toteutamme yksikössämme säännöllisesti itsearviointia. Arvioinnin tulokset, parantamisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan.	0	1	2	3	4	E
24. Vertaamme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muiden vastaavien yksiköitten toimintaan tai eri aloilla toimivien yksiköitten toimintaan ja saavutuksiin. Vertailutulokset kirjataan ja hyödynnetään.	0	1	2	3	4	E
25. Kehitämme toimintaamme ja toteutamme kehittämishankkeitamme suunnitelmallisesti ja koordinoitusti. Kehittämistyön ja hankkeiden toteutumista seurataan ja tuloksia hyödynnetään toiminnan jatkuvassa parantamisessa.	0	1	2	3	4	E

Liite 2. Tarkistuslista

Työyhteisö _____ Nimi ja päiväys _____		Oman työyhteisön näkökulmasta huomioitavaa, tavoitteita, lisäveitimuksia
1. Toiminta-ajatus Meillä on ajan tasalla oleva, yksikkömme perustehtävän ja toiminnan tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onko toiminta-ajatus laadittu? ▪ Miten toiminta-ajatus on laadittu ja miten sitä hyödynnetään? ▪ Missä kirjallista toiminta-ajatusa säilytetään ja onko se kaikkien tiedossa? Näytä millainen se on? ▪ Sisältääkö toiminta-ajatus esim. seuraavia seikkoja: mikä on yksikön tehtävä, keille palveluja tarjotaan ja millaisia palveluja tarjotaan? ▪ Miten yksikön toiminta-ajatus liittyy koko talon visioon, toiminnan tavoitteisiin, laatupolitiikkaan tai asetettuihin laatutavoitteisiin? ▪ Miten talon strategiat ja visiot toteutuvat yksikön tasolla? 	
2. Arvot Keskustelemme säännöllisesti toiminnan päämääristä sekä käymme ilmi toiminnan painoalueet ja periaatteista. Sovitut asiat kirjataan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Käydäänkö keskusteluja toiminnan arvoista ja päämääristä? ▪ Kuinka usein tällainen keskustelu toteutuu? ▪ Millä tavoin keskustelu käydään, keitä on mukana? ▪ Missä päätöksiä, sopimuksia tai muistutuksia säilytetään? ▪ Ovatko arvot ja periaatteet muidenkin nähtävissä, missä? ▪ Miten sovitut arvot / periaatteet näkyvät käytännön toiminnassa? Onko niiden toteutumista arvioitu? ▪ Onko olemassa arvojen päivittämissuunnitelma? 	
3. Toimintasuunnitelma Vuosittain laaditaan yksikkömme oma toimintasuunnitelma, josta käyvät ilmi toiminnan painoalueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatutavoitteet.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missä toimintasuunnitelmaa säilytetään? Näytä millainen se on? ▪ Miten toimintasuunnitelma on laadittu? Ketkä osallistuvat? ▪ Miten yhteyttä koko talon toimintasuunnitelmaan? ▪ Mikä yhteys toimintasuunnitelmaa on toimintakertomukseen? ▪ Näkyvätkö toimintasuunnitelmassa? ▪ Näkyvätkö suunnitelmassa toiminnan painoalueet sekä laadun kehittämistä koskevat suunnitelmat? Onko asetettu erityisiä tulos- ja laatutavoitteita? Miten tulos- ja laatutavoitteita mitataan? ▪ Onko olemassa omavalvontasuunnitelma mukaan lukien toimintasuunnitelma asiakasturvallisuuden kehittämisestä ja seurannasta? ▪ Miten toimintasuunnitelman toteutumista seurataan? 	
4. Asiakaatarpeet Olemme selvittäneet, millaisia tarpeita ja odotuksia keskeisiltä asiakas- ja sidosryhmillemme on palveluitamme ja toimintaamme kohtaan. Olemme selvillä myös muista toimintaamme kohdistuvista vaatimuksista. Tarkistamme ne määrärajojen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitkä ovat keskeiset asiakasryhmät ja sidosryhmät (palvelujen käyttäjät, tilaajat, ostajat, sisäiset asiakkaat, muut)? ▪ Mitkä ovat ydinasiakkaan (palvelun käyttäjä) palvelutarpeet? ▪ Millaisia odotuksia eri asiakasryhmiltä on? Mitä he pitävät tärkeänä hoidossa, palvelussa, kuntoutuksessa jne.? ▪ Miten odotukset ja palvelutarpeet on selvitetty? ▪ Onko selvitetty, mitä muita vaatimuksia kohdentuu palveluihin (esim. Lainsäädäntö, Kansalliset laatusuosituksen, Kansalliset ohjelmat, Käypä hoito –suositukset, Omavalvontamääräykset...) 	
5. Prosessit Olemme kuvanneet ja arvioineet yksikkömme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä hoito-/palveluketjuissa talon sisällä ja ulkopuolella.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitkä ovat keskeiset palveluprosessit = ydinprosessit, kuten hoito-, kuntoutus, tutkimus-, ohjaus- jne. ▪ Onko prosesseja avattu esim. kuvaamalla niitä ja miten? Näytä, millaisia kuvaukset ovat. ▪ Onko sovitut menettelyt, jolla toiminnan riskit, kriittiset työvaiheet ja vaaratilanteet tunnistetaan, ehkäistään ja raportoidaan? ▪ Onko sovitut menettelyt, miten havaitut epäkohdat ja korjaavat toimenpiteet käsitellään ja korjataan (haitta- ja läheltäpiti -tilanteet)? ▪ Miten prosesseja (hoitoa ja palvelua) on parannettu ja kehitetty? ▪ Onko sovitut menettelyt, miten henkilöstölle ja tarvittaessa yhteistyötahoille tiedotetaan korjaavista toimenpiteistä? ▪ Onko keskeisistä työmenetelmistä tai työkäytännöistä (esim. toimintakyky edistävää työtapa) kirjallisia kuvauksia? ▪ Miten yhteistyö toimii oman talon ulkopuolisten kanssa, kun on oma asiakas siirtynyt muuhun hoitopaikkaan tai muiden palvelujen piiriin (palvelukeiju)? ▪ Mikä on oma osuus palvelukeijuissa? Onko olemassa yhteistoimintaa koskevia ohjeita tai sopimuksia? ▪ Onko laadittu menettelyohje miten toimitaan, kun todetaan, että asiakasta on kohdeltu epäasianmukaisesti tai loukkaavasti? ▪ Onko laadittu kuvaus omavalvontasuunnitelman päivittämissuunnitelmasta? 	

ITE3:2010

ITE3 tarkistuslista/5.3.2013

ITE -arviointikohde	Tarkentavat ja täydentävät kysymykset	Oman työyhteisön näkökulmasta huomioitavaa, tavoitteita, lisävaatimuksia
<p>6. Palvelumäärittelykset Olemme määritelleet palveluvalikoimamme sekä laatineet keskeisistä palveluistamme tarkemmat kuvaukset (palvelukuvaukset, palveluseloste tms.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitä palveluja yksikössä annetaan, ovatko ne lueteltu jossain? Näytä. ▪ Mitkä ovat palveluista keskeisimmät? Onko näiden palvelujen (hoito, kuntoutus) sisältöä, tarkoitusta tai laatuja määritelty tarkemmin? ▪ Onko olemassa tiedot asiakkaan kanssa laadittavasta sopimuksesta ja hoito- ja palvelusuunnitelmasta? ▪ Onko kuvattu menettely, miten asiakasta kuullaan ja miten hänen toiveensa otetaan huomioon palvelusta sovittaessa? ▪ Onko olemassa tiedot asiakkaan informoinnista sopimuksiin ja niiden ehtoihin liittyvissä kysymyksissä? ▪ Mitä palvelut maksavat? Onko palvelut hinnoiteltu tai onko niiden kustannukset arvioitu? Miten? 	
<p>7. Vastuusuhteet Työyksikössämme on sovittu kirjallisesti henkilöstön työnjaosta, vastuista ja valtuuksista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mistä löytyy tietoa henkilökunnan työnjaosta ja tehtävistä? ▪ Mitkä ovat eri ammattiryhmien vastuut ja valtuudet? Ovatko ne paperilla? ▪ Ovatko omavalvontasuunnitelman edellyttämät vastuuhenkilöt nimetty: omavalvonnan vastuuhenkilö, asiakasturvallisuudesta vastaava ja tietosuojavastaava? ▪ Onko henkilökuunta tietoinen omista vastuistaan? Miten ja missä vastuusuhteet on määritelty? ▪ Miten sovittua työn- ja vastuunjakoa seurataan ja valvotaan? 	
<p>8. Kehityskeskustelut Työyksikössämme käytään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu mm. työn tavoitteista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miten kehityskeskusteluihin valmistaudutaan puolin ja toisin? ▪ Kuinka usein niitä toteutetaan? Onko käytössä keskustelurunko tai vastaava, jos, niin millainen? ▪ Tarkistetaanko, että työntekijä on tietoinen, mitä häneltä odotetaan (tulokset, tehtävät, työn vaatimat edellytykset) työssään? ▪ Käsitelläänkö kehityskeskusteluissa työntekijän osaamisen riittävyttä ja kehitystä? ▪ Missä keskustelun tulokset näkyvät (muistio, henkilökohtainen kehittämis- tai urasuunnitelma, muu)? ▪ Miten kehityskeskusteluita arvioidaan ja parannetaan? 	
<p>9. Koulutussuunnitelma Laadimme vuosittain henkilöstön ja työyksikön tarpeisiin perustuvan henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelman.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miten henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelma laaditaan? Keitä on mukana? ▪ Perustuuko koulutussuunnitelma osaamiskartoitukseen. ▪ Näkyykö täydennyskoulutussuunnitelmassa, miten työhyvinvointia ylläpidetään ja osaamista johdetaan? ▪ Onko suunnitelma paperilla? Tai ainakin tietyt peruseriaatteet koulutukseen hakeutumisesta, määrästä ym. ▪ Kuka vastaa suunnitelmien toteutumisesta? Miten arvioidaan koulutusten antaa työyhteisölle? ▪ Miten muulla tavoin huolehditaan henkilökunnan ammattitaidon ylläpitämisestä ja työssä jaksamisesta? 	
<p>10. Perehdytysohjelma Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytään tehtäviinsä sekä toimintaan yhtenäisen perehdytysohjelman mukaan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onko kirjattu henkilöstön määrä, mitoitus, rakenne ja sijaisten käytön suunnitelma sekä rekrytointisuunnitelma, josta käy ilmi, miten tehtävään sopivuus valmistetaan? ▪ Miten uusi työntekijä perehdytetään? ▪ Miten opiskelijat perehdytetään? ▪ Onko laadittu menettelyohje henkilöstön ja opiskelijoiden ohjaamisesta, kouluttamisesta ja perehdyttämisestä asiakastyöhön? ▪ Onko sovittu henkilöstön ja opiskelijoiden perehdyttämisestä ja kouluttamisesta laadun, omavalvonnan ja asiakasturvallisuuden toteuttamiseen? ▪ Millainen perehdytyskansio tai vastaava on käytössä? Missä säilytetään? Kuka päivittää tiedot? ▪ Kuka viimeksi on perehdytetty? Miten toimitin, miten onnistui? 	

ITE3:2010

ITE3 tarkistuslista/5.3.2013

ITE -arviointikohde	Tarkentavat ja täydentävät kysymykset	Oman työyhteisön näkökulmasta huomioitavaa, tavoitteita, lisävaatimuksia
<p>11. Laitteet, varusteet Koneiden, laitteiden ja työvälineiden käytöstä, säilytyksestä ja huollosta on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet. Toimimme ympäristöystävällisesti ja kestävästi kehityksen periaatteiden mukaisesti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onko laadittu kuvaus toiminnassa käytettävistä tiloista ja niiden käytön periaatteista? ▪ Onko kuvattu toimintayksikössä käytössä olevat valvontalaitteet, niiden käytön periaatteet, käytön seuranta ja toimivuuden varmistaminen? ▪ Onko laitteista ja välineistä jokin luettelo olemassa? ▪ Mitkä ovat sellaisia laitteita ja koneita, joiden käyttö edellyttää käyttöohjeita tai erillistä käyttökoulutusta? ▪ Ovatko tarpeelliset käyttöohjeet "ulottuvilla"? ▪ Miten lahevastuut on määritelty? Pidetäänkö kirjaa laitteiden viosta? ▪ Onko nimetty toimintayksikölle palvelussa käytettävien terveydenhuollon laitteiden ja tarvikkeiden turvallisuudesta vastaava henkilö? ▪ Onko laadittu toimintaloja, laitteita ja tarvikkeita koskeva kehittämissuunnitelma? ▪ Kenen puoleen käännetään, jos tarvitaan huoltoa, korjausta tai tarkempaa ohjausta laitteen käytössä? ▪ Mistä tietää, milloin laite tai vastaava on viimeksi korjattu/huollettu? ▪ Onko olemassa suunnitelma jätteiden ja pakkausmateriaalin vähentämiseksi vai onko ko. toiminta jo arjen työtä? ▪ Seurataanko aineiden ja materiaalien koostumusta ja kulutusta (puhdistusaineet, polttoaineet, vesi, sähkö, uudet ja kierrätetyt materiaalit)? ▪ Kuinka kuljetusmuodot valitaan? 	
<p>12. Kalibrointi Tutkimus-, hoito-, testaus- ja mittausvälineitä vaadittava tarkkuus ja täsmällisyys varmistetaan säännöllisesti tapahtuvan kalibroinnin, kirjapitoin ja päivitysmerkintöjen avulla. Myös tietojärjestelmien käyttövarmuus ja tietoturvasuus on varmistettu tarpeellisin menettelyin ja ohjein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitkä ovat ne välineet, joilta vaaditaan erityistä tarkkuutta? ▪ Miten kalibroinnista huolehditaan, jos sitä tarvitaan? ▪ Miten on merkitty, milloin laite tai kone on viimeksi kalibroitu? ▪ Onko laadittu toimintaohjeita asiakkaiden henkilökohtaisessa käytössä olevien turvalaitteiden toimintavarmuuden seurannasta ja hälytysten vastaanoton käytännöistä sekä vastuista? ▪ Miten tietojärjestelmien käyttövarmuudesta ja tietoturvasuudesta huolehditaan? Miten on minimoitu tietoriskit? ▪ Mitä ohjeita on annettu henkilökunnalle? Mistä ohjeet löytyvät? 	
<p>13. Laatuksiteerit Olemme sopineet kirjallisesti hyvistä käytännöistä ja palvelun laadun kriteereistä sekä muista tarpeellisista hyvän hoidon, hoivan ja kuntoutuksen periaatteista. Tarkistamme ne määräajoin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Millaisia hyvän hoidon periaatteita tai vastaavia on käytössä? Mitä muita kriteereitä on laadittu hyväille toiminnalle (laatulupaus, huoneentaulu)? Milloin laadittu, milloin tarkistettu? ▪ Millaisia asioita kriteerit koskevat? Onko esim. sovittu asiakkaan kohtelusta ja palvelusta? ▪ Sisältyykö hyvien käytäntöjen kuvauksiin tai laatuksiteereihin vaatimus asiakkaan osallisuudesta ja vaikuttamismahdollisuudesta omaan palveluunsa? ▪ Onko laadittu toimintasuunnitelma asiakasturvallisuuden kehittämisestä ja seurannasta? ▪ Ovatko keskeiset valtakunnalliset laatusuosihukset, omavalvontamääräykset sekä keskeinen lainsäädäntö tuttuja ja näkyviä niiden sisältö omissa laatuksiteereissä tai hyvän hoidon periaatteissa? ▪ Miten on varmistettu että työn ja palvelun laadulle asetettuja kriteerejä noudatetaan? 	
<p>14. Ostopalvelut Tiedän, miten ulkopuolelta ostettavien palvelujen, raaka-aineiden tai tavaroiden (koneet, laitteet, työvälineet, tarvikkeet) hankinta meiltä tapahtuu ja mistä tarvittavat ohjeet löytyvät.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onko henkilökunta tietoinen talossa vallitsevasta käytännöstä ja siitä, kenen vastuulla asia on? ▪ Mitä perusteella ja miten laite-, tavara- ym. toimittajat valitaan? ▪ Jos ostetaan palveluja, onko laadittu laatuksiteereitä ostopalveluille? Millaiset? ▪ Onko laadittu luettelo ulkopuolelta ostettavien palvelujen tuottajista? ▪ Onko laadittu ostopalvelujen kehittämissuunnitelma? ▪ Jos on laadittu kriteerejä ostopalveluille, noudatetaanko vastaavia kriteereitä myös omissa toiminnassa? 	
<p>15. Ilmapiiirkartoitukset Yksikössämme selvitetään määräajoin henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tulokset hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Miten työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä on selvitetty? Jos kyse oli koko talon ilmapiiirkartoituksesta, miten yksikköönne sijoittu? ▪ Milloin viimeksi työhyvinvointia on selvitetty? Mistä tulokset löytyvät? ▪ Millaisia tuloksia saatiin? Onko tulosten pohjalta tehty parannuksia tai kehitetty toimintaa? Seurataanko tilanteen kehittymistä vertailemalla edellisiin tuloksiin? ▪ Mitä mieltä henkilökunta on tehtyistä ilmapiiirkartoituksista? ▪ Onko työilmapiiirin kartoittamistapoja kehitetty omaan yksikköön (esim. pieneen) soveltuvaksi? 	

ITE3:2010

ITE3 tarkistuslista/5.3.2013

ITE -arviointikohde	Tarkentavat ja täydentävät kysymykset	Oman työyhteisön näkökulmasta huomioitavaa, tavoitteita, lisävaatimuksia
<p>16. Asiakaspalautte Hankimme säännöllisesti palautetta palveluja käyttäviä asiakkaitamme (esim. potilaat) sekä tarvittaessa myös omaisilta. Palautteiden tulokset hyödynnetään.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ovatko asiakaspalautteen keräämisen ja käsittelyn menetelmät sovitut? ▪ Miten ja miten usein asiakaspalautetta kerätään? Onko useampia eri tapoja? Millaisia? ▪ Näytä käytössä olevat palautelomakkeet tai muut apuvälineet. ▪ Miten suullista palautetta käsitellään? ▪ Onko palautteista koottu yhteenveto? Miten palautteiden tulokset käsitellään ja hyödynnetään? ▪ Millaisia tuloksia on saatu asiakkaiden palautteista? ▪ Onko sovittu menettelystä, miten asiakaspalautteiden ja muistutusten kautta saatua tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä? ▪ Onko palautteiden tuloksilla ollut vaikutusta käytännön toimintaan? 	
<p>17. Sisäiset asiakkaat Hankimme säännöllisesti palautetta sisäisiltä asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja muilta läheisiltä sidosryhmittä. Palautteiden tulokset hyödynnetään</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keitä yhteistyökumppaneilta palautetta on hankittu? Miten? Kuinka usein? Milloin viimeksi? ▪ Näytä käytettävät lomakkeet tai muut palautteen hankintatavat? ▪ Millaisia tuloksia on saatu? ▪ Onko palautteista laadittu yhteenveto? ▪ Onko palautteiden tuloksilla ollut vaikutusta käytännön toimintaan? Miten palautteita on hyödynnetty? 	
<p>18. Palveluesitteet Yksikkömme palveluista ja toiminnasta on ajan tasalla olevat esitteet, Internet-sivut tai vastaavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä markkinointia varten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Näytä, millaisia esitteitä on käytössä? ▪ Onko laadittu omat kotisivut tai ollaanko mukana jonkun muun tahon laatomilla kotisivuilla/palveluinfoissa? ▪ Missä esitteitä on tai minne niitä on jaettu? ▪ Onko tietoa, mitä mieltä asiakkaat tai yhteistyökumppanit ovat olleet esitteistä ja onko niistä ollut hyötyä? ▪ Toteutuvatko ne asiat, joita esitteissä luvataan? ▪ Miten yksikön omavalvontasuunnitelma ja muu asiakkaalle tarkoitettu informaatio on laitettu esille julkisesti? 	
<p>19. Dokumentointi Meillä on käytössämme ajan tasalla olevat kirjalliset ohjeet siitä, mitä ja miten kirjaamme asiakas- ja potilasasiakirjoihin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mihin eri paikkoihin (mille lomakkeille, mihin muualle) henkilökunta kirjaa asiakkaiden saamaa palvelua? ▪ Onko kirjaamisohjeita myös paperilla? Missä niitä säilytetään? ▪ Onko käytetty apuna jotain yleisempää mallia tai jonkun muun yksikön esimerkkejä kirjaamisohjeita laadittaessa? ▪ Onko olemassa kuvaus, miten hoito- ja palvelusuunnitelmaa seurataan ja päivitetään? ▪ Noudatetaanko salassapitosääntöjä sekä vaihtoehtoisuutta asiakastietojen käsittelyssä? ▪ Onko huolehdittu siitä, miten tiedonkulkua järjestetään muiden asiakkaan palvelukokonaisuuteen kuuluvien toimijoiden kanssa? ▪ Noudatetaanko alan valtakunnallisia suosituksia ja lainsäädäntöä? Nimeä keskeiset omaa yksikköä koskevat? ▪ Onko kirjattu perusoikeuksia rajoittavia toimenpiteitä koskevat periaatteet? ▪ Onko sovittu menettelystä, miten asiakkaalle annetaan tietoa ja tukea hänen kokemansa häiritsevän tapahtuman jälkeen? ▪ Informoidaanko asiakasta muistutusmenettelystä? ▪ Seurataanko ja arvioidaanko sovitun toteutumista? 	
<p>20. Tilastot Keräämme toiminnastamme tilastotietoa, joka kuvaa asiakkaitamme, palvelujen määrää ja laatua sekä työmme tuloksia. Tilastoja hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mikä ulkopuolinen taho pyytää tilastotietoja? Millaisia? ▪ Kerätäänkö sen lisäksi muuta tilastotietoa omasta toiminnasta? Milloin? ▪ Saadaanko arviointikohdassa 21. luetelluista asioista koottua tietoa? ▪ Tehdäänkö toiminnan toteutumisesta yhteenveto myös tilastoin esimerkiksi toimintakertomuksessa? ▪ Millainen yhteenveto toiminnan toteutumisesta on toimintakertomuksessa? ▪ Sisältyykö toimintakertomukseen myös tieto omavalvonnan toteutumisesta? ▪ Antaako nykyinen tilastointikäytäntö riittävän pohjan toiminnan arvioinnille, suunnittelulle ja kehittämiselle? 	
<p>21. Mittarit Käytämme yhdenmukaisia menetelytapoja ja vertailukepoisia mittareita arvioidessamme palvelujemme ja toimintamme vaikutuksia. Tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Millaisia toimintakyky-, hoitoisuus- tai vastaavia asiakkaiden tilaa kuvaavia mittareita on käytössä? ▪ Mihin tarkoitukseen eri mittareita käytetään? ▪ Kuinka suuri osa (mitkä) käytetyistä mittareista on kansainvälisesti tai kansallisesti testattuja ja arvioituja ja käytössä myös muilla työpaikoilla? ▪ Miten on varmistettu, että mittaaminen tapahtuu yhdenmukaisella tavalla? ▪ Onko mittaamiskäytäntöjä arvioitu ja kehitetty? 	

ITE3:2010

ITE3 tarkistuslista/5.3.2013

ITE -arviointikohde	Tarkentavat ja täydentävät kysymykset	Oman työyhteisön näkökulmasta huomioitavaa, tavoitteita, lisävaatimuksia
<p>22. Ohjeiden valvonta Yksikössämme on varmistettu, että toimintaa ohjaavat tarpeelliset asiakirjat (työ- ja toimintaohjeet, lomakkeet, turvallisuus- ja omavalvontasuunnitelma, laatukäsikirja ym.) ovat ajan tasalla ja hallinnassa. Otamme toiminnassamme huomioon taloudelliset riskit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missä säilytetään erilaisia toimintaan liittyviä ohjeita ja löytyvätkö ne helposti? ▪ Miten päivitetään esimerkiksi asiakkaille annettavat ohjeet? Vastuut ja vastuudet? ▪ Miten päivitetään muut henkilökunnan käyttämät työohjeet ym.? ▪ Miten päivitetään omavalvontasuunnitelma? ▪ Miten omavalvonta-asiakirjat on talletettu ja säilytetään suhteessa muihin yksikön asiakirjoihin, menettely- ja työohjeisiin? ▪ Onko kaikkien työntekijöiden tiedossa tarpeellisten omavalvonta-asiakirjojen sijainti ja sisältö? ▪ Onko käytössä olevista ohjeista jokin luettelo? ▪ Onko olemassa laatukäsikirja, toimintakäsikirja tai vastaava, jossa toiminta ja palvelut (toimintajärjestelmä, toiminnan ohjausjärjestelmä) kuvataan? ▪ Miten toimitaan, jos ohjeita ei noudateta tai toiminta ei noudata esim. laatukäsikirjassa kuvattua? 	
<p>23. Itsearviointi Toteutamme yksikössämme säännöllisesti itsearviointia. Arvioinnin tulokset, parantamisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitä itsearvioinnin tapoja on käytössä? Mitä tehdään, kuinka usein, miten? ▪ Millaisia tuloksia on saatu? Mitkä ovat vahvuuksia ja mitkä parantamisalueita? Miten parantamisalueita on työstetty edelleen? ▪ Onko itsearviointien tulokset kirjattu johonkin? Näytä. ▪ Kuka vastaa itsearvioinnin jatkuvuudesta ja jatkuvasta laadun parantamisesta? ▪ Sisältyykö itsearviointiin myös omavalvontasuunnitelman toteutumisen arviointi? ▪ Miten itsearviointi on vaikuttanut käytännön toimintaan? 	
<p>24. Vertailut muihin Vertaamme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muiden vastaavien yksiköiden toimintaan tai eri aloilla toimivien yksiköiden toimintaan ja saavutuksiin. Vertailutulokset kirjataan ja hyödynnetään.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Millaisia vertailumenetelmiä on käytössä: vertaiskäynti, vertaisten kanssa kehittämispäivä, tunnusteluvertailut ... ▪ Millaisissa paikoissa on viime vuosina käyty tutustumassa? ▪ Onko vierailulle asetettu jokin tavoite ja oliko tutustuttava kohde rajattu? ▪ Onko vierailu raportoitu? Näytä. ▪ Onko omalla työpaikalla hyödynnetty jotain ideaa tai toimintatapaa muulta työpaikalta? ▪ Ollaanko mukana jossakin yhteistyöverkostossa? Miten mukana oloa hyödynnetään omassa toiminnassa? 	
<p>25. Kehittäminen Kehitämme toimintaamme ja toteutamme kehittämissuunnitelmaa suunnitelmallisesti ja koordinoitusti. Kehittämistyön ja hankkeiden toteutumista seurataan ja tuloksia hyödynnetään toiminnan jatkuvassa parantamisessa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitä hankkeita paraikaa on menellään? Onko näistä hankkeista tehty projektisuunnitelmat? Näytä. ▪ Mitä hankkeita on toteutettu viimeisten kolmen vuoden aikana? Onko niistä olemassa raportit? Näytä. ▪ Onko ollut hankkeita, jotka ovat jostain syystä "lopahtaneet" kesken kaiken tai ei muusta syystä ole viety loppuun? ▪ Miten hankkeiden suunnittelu liittyy muuhun toiminnan suunnitteluun (mitä perusteilla käynnistetty jne.)? ▪ Miten hankkeiden tuloksia on hyödynnetty toiminnassa? Kerro esimerkkejä. ▪ Miten muulla tavoin (kuin hankkeiden kautta) kehitetään yksikön toimintaa? 	

Muistutpanoja, kommentteja sekä muita huomiota

