

Lisää laatua!

Laadun kehittäminen itsearvioinnin avulla

Johanna Kantanen

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2019

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

KANTANEN, JOHANNA:

Lisää laatua!

Laadun kehittäminen itsearvioinnin avulla

Opinnäytetyö 99 sivua, joista liitteitä 19 sivua
Huhtikuu 2019

Työelämälähtöisessä opinnäytetyössä kartoitettiin, miten Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:n henkilöstö koki harrastekurssi- ja leiritoiminnan laadun sekä millaisia kehittämistavoitteita itsearvioinnin perusteella toiminnalle voitiin asettaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli käynnistää organisaation toiminnan laatu-työn kehittäminen, edistää yhdistyksen laadunhallintaa ja laatujohtamista sekä sitouttaa henkilöstö säännölliseen ja systemaattiseen laatutyöhön. Tavoitteena oli tehdä laatu näkyväksi työntekijöiden lisäksi myös luottamusjohdolle, jäsenistölle ja palveluiden käyttäjille sekä rahoittajalle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui laadun eri näkökulmista sekä laatujohtamisesta.

Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus, ja siinä hyödynnettiin Suomen Kuntaliiton kehittämää ITE3- laadunhallintamenetelmän itsearviointilomaketta ja materiaaleja. Henkilöstöltä kartoitettiin itsearviointilomakkeella, miten asiat ovat hallinnassa ja järjestyksessä yhdistyksen harrastekurssi- ja leiritoiminnassa. Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti ja siitä koostettiin laatuprofili. Itsearvioinnin (n=25) vastausprosentti oli 67,5 %. Kaikkien kysymysten yhteiskeskiarvo asteikolla 0-4 oli 2,9 ja toteutumisprosentti 55,6%. Laatuprofilin pohjalta aloitettiin kehittämistavoitteiden koostaminen tukiyhdistyksen harrastekurssi- ja leiritoimintaan. Työntekijöiden kolmessa kehittämisillassa kerätty aineisto kehittämiskohdeista analysoitiin sisällönlähtöisesti. Laatuprofilissa parhaimman keskiarvon asteikolla 0-4 saivat toiminta-ajatusta (3,8), asiakastarpeita (3,5), sekä palveluesitteitä (3,5) käsittelevät arviointikysymykset. Heikoimmat keskiarvot saivat muihin toimijoihin vertailua (1,1), koulutussuunnitelmaa (2,2) sekä vastuusuhteita, sisäisiä asiakkaita ja mittareita (2,5) käsittelevät kysymykset. Itsearviointi käynnisti laatu-työn kehittämisen yhdistyksen henkilöstön keskuudessa, ja kehittämisilloista toivottiin pysyvää ja säännöllistä toimintatapaa henkilöstön kesken. Kehittämissuunnitelmassa ehdotetaan, että kehittämistavoitteiden toteuttaminen alkaisi opinnäytetyön jälkeen toiminnan perusteiden, kuten strategian ja vision päivittämisellä, prosessikuvausten laatimisella sekä mittareiden luomisella toimintaan. Harrastekurssi- ja leiriohjaajien työhyvinvointiin, kirjaamisen lisäämiseen sekä asiakaspalautteen keräämiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä toteutetaan myös ensimmäisen arviointivuoden aikana. Itsearviointi toistetaan vuosittain, ja tuloksia hyödynnetään laatu-työn kirjallisen koostamisessa.

Asiasanat: laatujohtaminen, ITE3-laadunhallintamenetelmä, itsearviointi, kolmas sektori

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Health Care and Social Service Management
Master's degree

KANTANEN, JOHANNA:
Enhancing Quality-
Developing the Operations with Self-evaluation

Bachelor's thesis 99 pages, appendices 19 pages
April 2019

The study was assigned by The Tampere Association for Persons with Intellectual Disabilities. This study attempted to measure the employees' perception of the quality realization in the hobby course and camp-operations of the Association and to research what sort of quality objectives could be generated to the operations based on self-evaluation. The aim of this study was to start the quality work development, and to involve the employees in the regular development of the quality of operations. The quality development creates a consistent basis for the quality management of the operations and makes the operations visible within the board and employees as well as to the customers and the sponsors. The theoretical framework of the study is formed by concepts of quality and quality management.

This study was carried out as an action research. ITE 3-quality control method including self-evaluation tool and materials were utilized in this study. The data were collected from employees through a self-evaluation questionnaire. Questionnaires were answered by 25 employees (n=25) and the response rate was 67%. The data were processed by statistical methods and a quality profile was compiled. In assemblies of the employees it was commenced to generate the targets to the quality development process. The data collected on three assemblies were analysed with regard to content. ITE-quality control method is divided into seven operations evaluation areas and 25 evaluation questions. The mean of the answers was 2.9 on a scale of 0-4 and the realization rate of 55.6 %. The results of the study indicate that the evaluation questions with the highest means are related to function idea (3.8), needs of customers (3.5) and brochures of service (3.5). The evaluation questions with the lowest means are related to benchmarking (1.1), work education program (2.2), internal customers (2.5), responsibilities (2.5) and measures (of evaluation) (2.5). Self-evaluation started the development of the quality of operations among employees. Personnel is looking forward to assemblies as a permanent and regular work method. In the development plan it will be suggested to begin the implementation of the development objectives after the study. It can be concluded, that during the study the perception of work quality in the Association was assessed and formed. The self-evaluation will be annual.

Key words: quality management, ITE3-quality control method, self-evaluation, third sector

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	8
3	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	9
3.1	Näkökulmia laatuun.....	9
3.2	Laadunhallinta ja laatujohtaminen.....	14
3.3	ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä.....	18
3.4	Laatu kolmannen sektorin tuottamissa palveluissa	23
3.5	Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista.....	26
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	29
4.1	Toimintatutkimus	29
4.2	Aineiston analyysimenetelmät.....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
5.1	Toimintaympäristön kuvaus	33
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä	37
5.3	Aineiston kerääminen.....	37
5.3.1	Itsearviointin toteutus ja analyysi	38
5.3.2	Kehittämisltojen toteutus.....	39
5.4	Aineiston sisällönanalyysin toteutus	42
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
6.1	Itsearviointin tulokset.....	43
6.2	Kehittämisltojen tulokset.....	47
6.2.1	Toiminnan perusteet.....	47
6.2.2	Toiminnan suunnittelu ja seuranta.....	50
6.2.3	Henkilöstö ja johtaminen	51
6.2.4	Varustus ja laitteet	57
6.2.5	Toiminta ja palvelut.....	59
6.2.6	Viestintä ja yhteistyö.....	62
6.2.7	Toiminnan arviointi ja kehittäminen	64
6.3	Kehittämissuunnitelman kuvaus.....	65
7	POHDINTA	69
7.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	69
7.2	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	71
7.3	Kehittämisehdotukset.....	74
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	81
	Liite 1. Tutkimusartikkelit.....	81

Liite 2. Työyksikön itsearviointilomake ja ohje itsearvioinnin tekemiseen (mukaillen ITE-arviointilomake 2010)	84
Liite 3. ITE-arvioinnin kysymyskohtaiset luokkaosuudet	88
Liite 4. Kehittämisen osa-alueet sisällönanalyysinä	89

1 JOHDANTO

Opinnäytetyötä aloitettaessa oli käynnissä merkittävä toimintaympäristön muutos sosiaaalialalla: valtakunnallisen sosiaali- ja terveystalveluiden uudistuksen valmistelu. Sote-uudistuksen myötä julkisten sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisvastuu olisi siirtynyt uudistuksen yhteydessä perustettaville maakunnille (Maakunta- ja soteuudistus 2019). Opinnäytetyö toteutettiin Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:lle (jatkossa tukiyhdistys), jonka rahoitus pohja maakunnan alaisuudessa olisi ollut epävarmaa. Merkittävä osuus tukiyhdistyksen toiminnasta on tähän asti rahoitettu kaupungilta saatavalla kumppanuusavustuksella, joka ei sisälly kunnan lakisääteiseen toimintaan. Maakunta- ja sote-uudistuksen toimeenpanon valmistelu lopetettiin 8.3.2019 hallituksen erottua, mutta on selvää, että sosiaali- ja terveystalveluiden uudistamista tullaan valmistelemaan myös tulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveystalveluiden kokonaispakettiin oli sidottuna useita lainsäädäntöuudistuksia, kuten vammaislainsäädännön uudistus, valinnanvapauslaki ja henkilökohtaisen budjetoinnin mahdollisuus sekä itsemääräämisoikeuteen liittyvä lainsäädäntö. (Maakunta- ja soteuudistus 2019.) Lainsäädäntöuudistukset olisivat toteutuessaan vaikuttaneet yhdistyksen toimintaan merkittävästi. Tukiyhdistyksen toimintaan ja laajemmin toimintaympäristöön on vaikuttanut myös kesällä 2016 Suomessa ratifioitu YK:n vammaisten ihmisten oikeuksia koskeva yleissopimus. Vammaisyleissopimus täydentää kansainvälisiä ihmisoikeussopimuksia ja korostavat vammaisen henkilön aktiivista toimijuutta osana yhteiskuntaa (YK:n yleissopimus...2015).

Tukiyhdistys haluaa säilyä tulevaisuuden muutoksissa toimintakykyisenä ja elinvoimaisena sekä aloittaa toimintansa systemaattisen laadun kehittämisen. Arvioinnin megatrendin myötä sosiaaalialan palvelujen kehittämisessä on huomioitava näyttöön perustuva vaikuttavuus. Arvioinnin avulla voidaan työtä tehdä paremmin, kerätä tietoa toiminnan kehittämistä hyödyntämään sekä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 196.) Toimintaympäristön muuttumisen myötä työyhteisöjen arvioivasta työotteesta on tullut pysyvä edellytys ammatilliselle kehittymiselle. Arvioiva työote on analyyttistä ja tietoista työn tutkimista, jossa pyritään nostamaan näkyväksi toimintaan liittyviä ja siihen

vaikuttavia oletuksia. Arvioivan ajattelun avulla voidaan testata kyseisten oletusten toimivuutta ja vaikuttavuutta käytännössä. Työyhteisöjen arviointi liitetään kuuluvaksi hyvän hallinnon, toiminnan ohjauksen sekä ammatillisuuden ja johtamisen käytäntöihin, ja se toimii välineenä esimerkiksi laadun lisäämisessä sekä organisaation ja sen toiminnan vaikuttavuuden kehittämisessä. Usein arviointiprosessin koetaan olevan merkityksellistä organisaation oppimisen, osallistujien keskinäisen ymmärryksen lisäämisen, verkostoitumisen ja sitoutumisen kannalta. Organisaation oppiminen on työssä tapahtuva prosessi, jossa jatkuva kasvu ja kehittyminen vuorottelevat. (Vataja 2009, 51-53.)

Laadulle on annettu erilaisia määritelmiä, ja esimerkiksi Rousun ja Holman (2004) mukaan kyse on sekä kyvystä täyttää toiminnalle asetetut vaatimukset ja siihen kohdistetut odotukset, että moninaisten ominaisuuksien kokonaisuudesta, jolla tuo kyvykkyys mahdollistuu (Rousu & Holma 2004,6). Tukiyhdistyksen toiminnan laatuun halutaan kiinnittää enemmän huomiota, ja tehdä se näkyvämmäksi. Yhdistys haluaa järjestää mielekästä ja laadukasta harrastekurssi- ja leiritoimintaa kehitysvammaisille ihmisille. Toiminnalla on vuosikymmenten perinteet, ja kehittämistä on tehty samanaikaisesti arjessa. Toiminnan pitkäaikainen kehittäminen on kuitenkin vaikeutunut, sillä rahoituspäätökset tehdään vuosittain, ja ne annetaan toimintavuodelle kuluvan vuoden alkupuolella. Kehittämisen vaatii ajallista resursointia, ja opinnäytetyön kautta organisaatiossa oli mahdollista pysähtyä kehittämisen ääreen. Työelämälähtöinen toimintatutkimus keskittyy laadun arviointiin yhdistyksen tuottamassa harrastekurssi- ja leiritoiminnassa kehitysvammaisille henkilöille. Laadun arviointia toteutettiin henkilöstön itsearviointin kautta ITE3-laadunhallintamenetelmää hyödyntäen.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:n henkilöstö kokee harrastekurssi- ja leiritoiminnan laadun nykyhetkessä sekä millaisia kehittämistavoitteita itsearviointin perusteella toiminnalle voidaan asettaa. Henkilöstöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä harrastekurssi- ja leiritoiminnan ohjaajia sekä yhdistyksen toiminnanjohtajaa ja toiminnanohjaajaa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat:

1. Millainen on henkilöstön näkemys toiminnan laadun toteutumisesta Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:n harrastekurssi- ja leiritoiminnassa?
2. Millaisia kehittämistavoitteita Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry ry:n henkilöstön itsearviointin tulosten perusteella voidaan asettaa?

Opinnäytetyön tavoitteena on käynnistää organisaation toiminnan laatutyön kehittäminen, edistää yhdistyksen laadunhallintaa ja laatujohtamista sekä sitouttaa henkilöstö säännölliseen ja systemaattiseen laatutyöhön. Tavoitteena on tehdä laatu näkyväksi työntekijöiden lisäksi myös luottamusjohdolle, jäsenistölle ja palveluiden käyttäjille sekä rahoittajalle.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

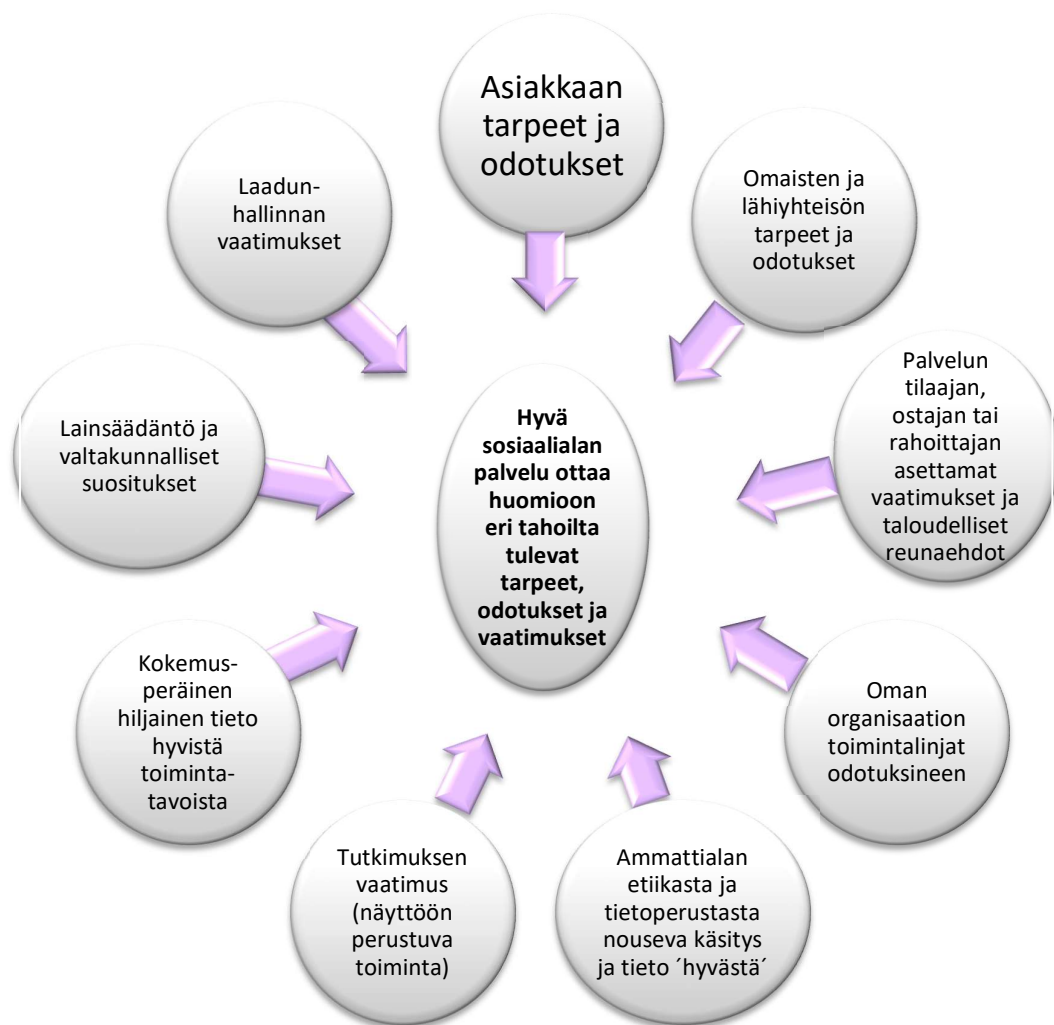
Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu laadun eri näkökulmista ja laatuun liittyvistä käsitteistä. Aluksi pohditaan laatua käsitteenä sekä laadun merkitystä ja ilmenemistä sosiaalialan palveluissa. Laatujohtamisen käsitteen lisäksi perehdytään myös laadunhallintaan ja laatumenetelmiin. Teoreettiseen viitekehukseen on haettu tietoa kirjallisuuskatsauksen avulla myös siitä, millaisista näkökulmista kolmannen sektorin tuottamien palveluiden laatua on käsitelty sosiaalialan tutkimuksissa. Taulukko työssä käytetyistä tutkimuksista on liitteenä 1.

3.1 Näkökulmia laatuun

Juho Vason (1998, 31) mukaan laatua voidaan ymmärtää erilaisten näkökulmien kautta, kuten jonkin organisaation toiminnosta, tuloksesta tai sidosryhmästä käsin (Oulasvirta 2007, 21). Alkujaan laadulla on ymmärretty tuotekeskeisesti tuotteen ominaisuuksien tasalaatuisuutta ja virheettömyyttä, mutta Höltän ja Savolaisen (1997, 12) mukaan laatukäsite on vähitellen laajentunut koskemaan koko organisaation perusolemuksen laatua. Amerikkalainen Joseph. M. Juran on määritellyt laadun sopivuudeksi käyttöön tai tarkoitukseen. Laatuteoreetikko William Demingin mukaan laadun avulla täytetään asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet. Philip. B. Crosby määrittelee laadun olevan vastaavuutta vaatimuksiin. Timo Silénin näkemyksen mukaan kyse on jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymisestä muuttuvissa olosuhteissa toiminnan laadun avulla. (Silén 1998, 13-14, 43-44.) Laaduksi voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeiden täyttäminen mahdollisimman kannattavalla tavalla (Lecklin 2006, 18). Rousu ja Holma (2004) määrittelevät laadun olevan ”niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset. Vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimukseen tai erikseen määriteltyihin asiakkaiden tarpeisiin”. (Rousu ym. 2004, 6.)

Laadulle on annettu erilaisia määritelmiä, ja poikkeuksetta niitä yhdistää asiakasnäkökulman korostaminen. Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tyydyttäminen on olennaista laatutyössä. (Oulasvirta 2007, 21.) Sosiaali- ja terveydenhuollon

laatua on määritelty Stakesin (2008) toimesta niin, että asiakas saa tarpeensa mukaista palvelua oikea-aikaisesti ja oikeassa paikassa (Pekurinen, Räikkönen & Leinonen 2008). Myös Oulasvirran (2007,6) tutkimuksessa julkisen organisaation tuottaman palvelun laadun määritelmänä oli se, miten palvelu ja siihen liittyvät asiointiprosessit täyttävät palvelun käyttäjien sekä eri intressitahojen, kuten poliittisten päätöksentekijöiden, kansalaisten sekä palvelua tuottavan organisaation eri henkilöstötasojen, yhteensovitetut vaatimukset. Kuviossa 1 on eriteltynä tarkemmin tahoja, joiden vaatimukset, odotukset ja tarpeet tulee huomioida hyvässä sosiaalialan palvelussa (Rousu ym. 2004,11).



KUVIO 1. Tahot, joista kohdistuu tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia hyvälle sosiaalialan palvelulle (mukaillen Rousu & Holma 2004, 11).

Organisaation on määriteltävä itse laatutaso, jolle se pyrkii ja pohdintaa tehdessä tulee ottaa huomioon käytettävissä olevat voimavarat. Samanlaisia palveluita tarjoavien organisaatioiden erottautuminen toisista on yksi kilpailukeino. On mietittävä, mikä on se erilaisuus, joka tekee juuri kyseisestä organisaatiosta ainutlaatuisen ja parhaimman asiakkaalle. Palveluorganisaatioissa pyritään erottautumaan asiakkaan näkökulmasta ainutlaatuisella palvelutapahtumalla, jossa korostuvat asiakaspalvelutaidot. Palvelun laatu on asiakkaan subjektiivinen kokemus inhimillisestä vuorovaikutustilanteesta. Palvelun laatuun kohdistuvat odotukset pystytään täyttämään, mikäli asiakkaan palvelutapahtumaan kohdistuviin tunteisiin ja odotuksiin pystytään vastaamaan. Tämä näkyy myös organisaation tuloksessa, joka on matemaattisesti mitattava asia tuloslaskelmassa. Toisaalta; jos organisaatio pyrkii jokaisessa palvelutilanteessa ylittämään asiakkaan odotukset, on todennäköistä, että ylipalveluun hukataan aikaresursseja, joista lopulta koostuu kustannuksia sekä asiakkaalle että organisaatiolle. (Hölttä ym. 1997, 12, 25-26, 33-34.)

Palvelun laatuun liittyviä avaintekijöitä ovat asiakaskeskeisen markkinan luominen, motivoitunut henkilökunta, tehokas asiakaspalvelujärjestelmä, aktiivinen palvelutoiminta sekä tehokas arviointi- ja palautemenetelmä. Myös palvelun laadun käsitteiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden kokonaisvaltainen hahmottaminen on merkittävä laadun parantamiseen liittyvä tekijä. (Seth, Deshmukh & Vrat 2005.) Palvelulle voidaan sopia yhteiset pelisäännöt ja ohjeet, eli standardoida palvelutapahtuma tasalaatuisuuden saavuttamiseksi. Palvelustandardi voi sisältää ohjeita asiakaspalveluun, sopimusmallit ja muut käytettävät lomakkeet, kirjaustavat, työnkulut tai palveluajat. Poikkeamia seuraamalla pystytään tekemään korjauksia ja toimimaan ennaltaehkäisevästi jatkossa. Kaikkea ei kuitenkaan voi standardisoida, sillä palvelutilanteen tulee olla avoin inhimilliselle vuorovaikutukselle hyvän asiakaspalvelukokemuksen toteuttamiseksi. (Hölttä ym. 1997, 33-34.)

Palvelun tulee tuottaa mahdollisimman paljon hyvinvointia asiakkaille riskit minimoiden. Sosiaali- ja terveydenhuollon laatu pohjautuu asiakaskeskeisyydelle, palvelujen saatavuudelle ja saavutettavuudelle, oikeudenmukaisuudelle, valinnanvapaudelle, potilasturvallisuudelle, korkeatasoiseen osaamiseen sekä vaikuttavuuteen. Palvelun perustuessa parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon tai

näyttöön, on edellytykset hyvälle laadulle. (Pekurinen ym. 2008.) Tuuralan mukaan laadun osa-alueita lastensuojelun palveluissa ovat organisaation laatu, asiakassuhteen laatu, tuotelaatu ja prosessin laatu. Nämä voi myös yleistää muihin sosiaalialan palveluihin, kuten mukaillen on tehty kuviossa 2. (Rousu ym. 2004, 14-20.)

Organisaation laatu	Asiakassuhteen laatu	Prosessin laatu	Tuotelaatu
<ul style="list-style-type: none"> •Arvolähtöisyys •Asiakaslähtöisyys •Muuntautumiskyky •Innovatiivisuus •Kapasiteetti, palvelukyky •Tasapainoinen käyttöaste •Toimintaympäristön esteettisyys •Vetovoimaisuus •Tunnettavuus •Saatavuus, saavutettavuus •Aukioloaika •Odotusaika •Toimitusaika 	<ul style="list-style-type: none"> •Luottamuksellisuus •Ennustettavuus •Palveluhalukkuus •Sitoutuneisuus •Avoimuus, rehellisyys, uskottavuus •Kommunikoinnin ymmärrettävyys •Osallisuus ja vuorovaikutteisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, sopimuksiin sitoutuminen •Yksilöllisyys ja monipuolisuus palveluratkaisuissa •Järjestelmällisyys •Oppiminen ja uudistumiskyky •Sujuvuus •Pitkäjänteisyys kehittämisessä ja prosesseissa •Menetelmien asianmukaisuus •Tehokkuus •Tuloksen laatu •Taloudellisuus ja vaikuttavuus •Ekologisuus 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuotteen tai palvelun yhdenmukaisuus ja vaatimustenmukaisuus •Yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus asiakkaalle •Turvallisuus ja terveellisyys •Luotettavuus, vaikuttavuuden kestävyys, toimintavarmuus •Esteettisyys palvelukokonaisuuden muotoilussa •Edullisuus suhteessa laatuun

KUVIO 2. Laadun osa-alueet sosiaalipalvelussa (mukaillen Tuurala teoksessa Rousu ym. 2004, 14-20).

Laatua voi tarkastella toiminnan sisäisestä näkökulmasta, jolloin laatukokemus on subjektiivinen ja osittain vaikeasti määriteltävissä tai mitattavissa. Objektii- nen laatu on näkyvää ja siten helpommin mitattavissa. (Idänpään-Heikkilä, Outi- nen, Nordblad, Päivärinta & Mäkelä. 2000, 8-9.) Laatukriteerit kuvaavat tärkeitä hoidon tai palvelun tekijöitä. Laatukriteerien avulla voidaan konkretisoida palve- lun sisältöä ja arvioida sen laatua mittaamalla kriteerien täyttymistä. On tärkeä pohtia laatukriteereitä laadittaessa, mihin toimintaan niitä luodaan, miksi niitä tar- vitaan ja millaista laatutasoa tavoitellaan. Laatuvaatimus on tavoitetaso, joka on

asetettu laatukriteerille. Laatukriteereiden on oltava mitattavia, päteviä ja luotettavia. (Idänpään-Heikkilä ym. 2000, 2,8; Holma, Tolvanen & Vihma 2010,89.)

Kvantitatiiviset laatukriteerit voivat mitata yksikkökustannuksia tai asiakasmääriä, kun kvalitatiivisten laatukriteereiden avulla voidaan kuvata ja arvioida monia muita tekijöitä palvelussa. Laatukriteerit voidaan jakaa myös sen mukaan yleiseen tai ongelmakohtaiseen kriteeriin, minkälaista tapahtumaa, olosuhdetta tai toimenpidettä se kuvaa. Yleiset laatukriteerit ovat yhteisiä useille toiminnoille, niitä voi vaan soveltaa erilaisissa organisaatioissa, ja siten ne soveltuvat hyvin myös vertailuun. Ongelmakohtaiset laatukriteerit ovat esimerkiksi diagnoosi-, sairausryhmä – tai palveluryhmäkohtaista erityistilannetta kuvaavia, ja sopivat käytettäväksi paremmin yksittäisten prosessien arviointiin. (Idänpään-Heikkilä ym. 2000, 9-11.)

Donabedian (1996) on jakanut laatukriteereitä myös niiden ulottuvuuksien pohjalta tulos-, prosessi- ja rakennekriteereihin. Tulokriteerit, kuten elämänlaatu, toimintakyky tai asiakastyytyväisyys, kuvaavat tilannetta hoidon tai palvelun jälkeen. Tulokriteereitä käytettäessä tulee varmistua tarvittavan pitkästä seuranta-ajasta tai suuresta arvioitavien joukosta, ja että sosiaali- ja terveydenhuollon keinoin voidaan vaikuttaa kriteerin kuvaamaan lopputulokseen. Prosessikriteerit, kuten hoidon tai palvelun sujuvuus ja mahdollisuus osallistua palvelun suunnitteluun, kuvaavat palvelun tai toiminnan aikaista tilannetta. Prosessin laatu vaikuttaa lopputulokseen, minkä vuoksi prosessikriteereiden seuraaminen on välttämätöntä. Prosessikriteerit soveltuvat lyhyessä ajassa tehtävässä laadun arvioinnissa ja kehittämisessä. Rakennekriteerit, kuten henkilöstön määrä, henkilöstön koulutustaso, taloudelliset resurssit tai tiloja ja laitteita koskevat resurssit, kuvaavat edellytyksiä, joita tarvitaan hyvän laadun toteutumiselle. Rakennekriteerien osuutta lopputuloksessa tulee arvioida. (Idänpään-Heikkilä ym. 2000, 9-11).

Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta KVANK on koostanut yksilöllisen tuen laatukriteerit vammaisten ihmisten, heidän perheidensä, palveluiden tuottajien sekä kunnan ja valvontaviranomaisten käyttöön. Neuvottelukunta on yhteistyöverkosto, jossa vaikuttavat kehitysvamma-alan järjestöjen, kehitysvammaisten henkilöiden ja heidän läheistensä lisäksi myös julkisia toimijoita. Yksilöllisen

tuen laatukriteerit soveltuvat laajasti erilaisten palveluiden määrittelyyn ja arviointiin, vaikka ne on laadittu erityisesti asumista tukeville palveluille. Laatukriteerien lähtökohtana on, että palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa huomioidaan henkilön yksilölliset tarpeet, ja ne mahdollistavat vammaiselle henkilölle oman näköisensä elämän. Kriteeristö koostuu kuudesta osa-alueesta, jossa huomioidaan yksilölliset palvelut, tuettu päätöksenteko, kunnioittava kohtelu, lainmukaiset ja riittävät palvelut, ihmisoikeuksien turvaaminen sekä osallisuus lähiyhteisössä ja yhteiskunnassa. Kriteereissä on huomioitu yksilön taso, palvelujen järjestämisen ja tuottamisen taso sekä valtakunnallinen taso. (Yksilöllisen tuen laatukriteerit 2011.)

Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta on laatinut myös osallisuutta ja työllistymistä edistävän toiminnan laatukriteerit. Pääosin ne liittyvät päiväaikaisen toiminnan palvelujen kehittämiseen, mutta muutamat kriteerit soveltuvat laajemmin myös muihin palveluihin. Tuki valintojen ja suunnitelmien tekemiseen, tuki lähiyhteisöihin liittymiseen, tuki mahdollisimman suuren itsenäisyyden saavuttamiseen, tuki itseilmaisuuksiin ja luovuuteen, tuki merkityksellisissä sosiaalisissa rooleissa toimimiseen sekä tuki palvelujen sisältöihin ja toimintatapoihin vaikuttamiseen ovat kriteereitä, joiden toteutumista on pyritty huomioimaan myös Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:n tuottamassa toiminnassa. (Osallisuutta ja työllisyyttä edistävän toiminnan laatukriteerit 2015.)

3.2 Laadunhallinta ja laatujohtaminen

Laatujohtamisen (Total Quality Management) lähtökohtana on ajatusmalli, jonka mukaan laatu on mukana kaikissa organisaation toiminnoissa ja ilmenee jokaisessa sen vaiheessa. Laatu huomioidaan siten myös johtamisessa, strategisessa suunnittelussa ja organisaation kehittämisessä. Kaikkien organisaation työntekijöiden tulee olla mukana toiminnan kehittämisessä ja laatua koskevan tiedon keräämisessä. Asiakasta kuuntelevaa, henkilöstöä osallistavaa ja laatua koskevat tiedot hyödyntävää johtamista tarvitaan, jotta laatujohtamisen periaatteet toteutuvat. Laatujohtamisen kautta tavoitellaan asiakastyytyväisyyden kasvun lisäksi hyötyä myös muille sidosryhmille, organisaation henkilöstölle sekä koko yhteiskunnalle. (Hölttä ym. 1997, 2.; Lecklin 2006, 17.)

Laatujohtamisen periaatteet näkyvät myös Laatukeskuksen määrittelemissä laatuyrityksen tunnuspiirteissä. Laatukeskus on pohtinut laatuyrityksen tunnuspiirteitä määritellessään arviointiperusteita Suomen laatupalkintokilpailulle. Pohdinnoissa on noussut esille laatuyrityksen tunnuspiirteenä asiakassuuntaantuneisuus ja asiakkuuden käsitteen ymmärtäminen laajasti. Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus näkyvät johdon sitoutumisena laatutyöhön. Johto luo tavoitteet laatutyölle ja arvoihin perustuvan strategian sekä viestii aktiivisesti laatutyön vaiheiden edistymisestä koko henkilöstölle. Henkilöstö osallistuu kehittämistyöhön ja he ovat laadun ja asiakastyytyväisyyden saavuttamisen mahdollistava voimavara. Henkilöstölle annetaan mahdollisuudet kehittyä ja kehittää työtään. Työhyvinvointiin panostetaan. Tuloshakuisuus näkyy valmiutena muutoksiin ja niiden ennakointiin, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin. Johtaminen perustuu prosesseihin ja tosiasioihin, sillä niistä kerätään systemaattisesti tietoa. Mitattaville asioille, kuten asiakastyytyväisyydelle, on luotu tavoitteet, mittarit ja seurantajärjestelmä, jotta reagointi poikkeamiin mahdollistuu helposti. Hiljaista tietoa hyödynnetään työn kehittämisessä. Kumppanuuksia ja yhteistyökykyyn yrityksen sisällä sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa panostetaan. Yhteiskunnallinen vastuu näkyy monella eri osa-alueella; yritys ottaa huomioon turvallisuus- ja terveystieteiden, lähiympäristön kehittämisen tukemisen, ympäristöhaittojen syntymisen ennaltaehkäisyn sekä luonnonvarojen tuhlaamisen estämisen. Jatkuvan parantamisen ideologia näkyy siten, että tilannetta seurataan, arvioidaan ja kehitetään edelleen esimerkiksi palautejärjestelmien ja katselmusten avulla. Laatutyö ei ole koskaan valmista. (Lecklin 2006, 26-28).

Kujalan (2003) toteuttamassa tutkimuksessa kehitettiin pienen terveydenhuollon yksikön toimintaa ja laadunhallintaa asiakaslähtöiseksi asiakaspalautteen ja tilastollisen käsittelyn avulla. Asiakaspalautetta käsiteltiin lisäksi säännöllisesti henkilöstön omissa kokoontumisissa, joista osa oli koko henkilöstölle ja osa ammattikuntaakohtaisesti suunnattuja. Kokoontumisten ajankohdat olivat etukäteen suunniteltuja seuraavan puolen vuoden ajalle ja kaikille järjestettiin edellytys osallistua niihin. Kokoontumisten sisältönä oli myös muuta organisaation kehittämis- ja toimipaikkakoulutusta, jolloin laatu koulutus juurtuu normaaliksi työkäytännöksi. Erillistä laatutyöryhmää ei perutettu tai palkattu henkilöitä laatutyötä tekemään. Tut-

kimusprosessin yhtenä tuloksena todettiin, että asiakaspalaute vaikutti työntekijätasoon, työyksiköihin sekä organisaatiotasoon erilaisten toimintojen suunnittelu- ja arviointivaiheissa. Henkilöstön kokoontumisten kautta syntyi yhteinen käsitys siitä, että laatutyö on olennaisesti sidoksissa ammatilliseen tavoitteellisuuteen ja organisaation työn kehittämiseen, eikä sitä voi erottaa toiminnasta. (Kujala 2003, 81-94, 100-101, 141-155.)

Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes sekä Suomen Kuntaliitto julkaisemassa valtakunnallisessa suosituksessa sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnasta määriteltiin laadunhallinnan (quality management) olevan toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia ja parantamista asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Laatutavoitteet perustuvat organisaation omaan päätöksentekoon. Suosituksen tavoitteena oli muun muassa asiakaslähtöisen toiminnan edistäminen, laadunhallinnan käynnistyminen ja kehittyminen kaikilla sosiaali- ja terveydenhuollon osa-alueilla sekä sen kuvaaminen, miten laadunhallinnalla tuetaan hyvää palvelutoimintaa. Johto nähtiin suosituksessa laadun luotsaajana ja henkilöstö edellytyksenä hyvälle laadulle. Huomiota haluttiin kiinnittää laadunhallintaan ennaltaehkäisevässä toiminnassa sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. (Outinen, Lindqvist & Stakes 1999.)

Lecklinin (2006) näkemyksen mukaan prosessijohtaminen ja oppiva organisaatio sisältyvät kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan. Oppiva organisaatio edistää jäsenten oppimista ja kehittää organisaatiota. (Lecklin 2006, 232.) Oppivasta organisaatiosta on luotu useita erilaisia määritelmiä, joissa yhteistä on oppimisen yhteys muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, toiminta- ja työskentelytavan muuttaminen, osallistuminen, delegointi sekä tällaisia asioita edistävä johtamistapa. (Sarala & Sarala 2003, 54.) Prosessi on tapahtumasarja, joka koostuu erilaisista vaiheista (Pesonen 2007, 129). Prosessijohtamisen toimintatavassa prosesseina toimivaa organisaatiota johdetaan prosessin avulla. Organisaatiossa tulee tunnistaa prosessit, määritellä ne ja muodostaa tärkeimmistä prosesseista kaavio tai kartta. (Lecklin & Laine 2009, 39-42.)

Prosessista syntyy aina jokin tulos eli tuote, jolla on asiakas. Organisaatiossa on määriteltävä, onko prosessissa kyse organisaation sisäisestä prosessista, jolloin asiakkuus löytyy organisaation sisältä (sisäinen asiakas) vai onko asiakkaana

varsinainen palvelun tai tuotteen asiakas (ulkoinen asiakas). Prosessissa toimitaan asiakkaan etua ajatellen, jolloin prosessit voivat ylittää organisatorisia rajoja. Prosessit luokitellaan niiden erilaisen käyttötavan vuoksi ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. Ydinprosessit ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, joiden tehtävänä tukea ydinprosesseja niiden toiminnassa. Avainprosessit sisältävät organisaation kannalta elintärkeitä prosessit, eli kaikki ydinprosessit sekä tärkeimmät tukiprosessit. (Pesonen 2007, 129- 140.) Rousun ja Holman (2004) käyttämän määritelmän mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon ydinprosessien tehtävänä on tuottaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyöty organisaation ydintehtävän mukaisesti. Prosessikuvauksesta selviää kirjallisesti tai muuten dokumentoituna, millaisista eri vaiheista asiakkaan saama hoito, kuntoutus tai muu palvelu koostuu. (Rousu ym. 2004, 7.) Laadunkehittämisessä tärkeintä on kiinnittää huomiota prosessien toimivuuteen, ja mahdollinen laatukäsikirja syntyy kehittämistyön sivutuotteena (Pesonen 2007, 17).

Arviointi ja siihen liittyvä parantaminen on olennainen osa laadun kehittämistä. Arviointia voidaan tehdä erilaisista näkökulmista, kuten itsearviointi, vertaisarviointi, asiakasarviointi tai kolmannen osapuolen suorittamaa auditointia. Nämä näkökulmat täydentävät toisiaan, ja antavat organisaatiolle monipuolisemman kuvan tilanteesta. (Rousu ym. 2004,23.) Oulasvirran (2007) mukaan laadun arviointia voi tehdä vain siltä osin, mikä on arvioitsijalle näkyvissä olevaa. Vaikka organisaation sisäinen toiminta, kuten johtaminen, voi heijastua henkilöstön kautta myös ulkoisille asiakkaille, se ei ole asiakkaiden arvioitavissa. (Oulasvirta 2007, 21.) Itsearviointi soveltuu organisaation oman toiminnan tilanneanalyysin välineeksi toiminnan vahvuuksia ja kehittämistarpeita pohdittaessa. (Holma ym. 2010, 88). Arvioinnin laajuus kannattaa mitoittaa käytettävissä oleviin resursseihin, ja käyttää siihen soveltuvaa menetelmää. Ennen arviointiin ryhtymistä on oltava ymmärrystä toimintaympäristöstä sekä arvioitavasta ilmiöstä, jotta hyvän arvioinnin edellytykset täyttyvät. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 9-12, 41.) Arvioinnin pohjalle toiminnan kehittämistä varten tarvitaan monipuolinen ja tiivis mittaristo, jossa on huomioitu toiminnan kaikki keskeiset osa-alueet sekä organisaation tavoitteet. Mittariston jalostamisen vaiheita on avattu kuviossa 3. (Kontio 2000, 162-169.)



KUVIO 3. Mittariston johtaminen organisaation menestystekijöistä (mukaillen Kontio 2000, 169).

3.3 ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä

Sosiaali- ja terveysalan työyksiköihin, yrityksiin, järjestöihin ja muihin organisaatioihin on kehitetty Suomen Kuntaliitossa ITE itsearviointi – ja laadunhallintamenetelmä, josta vuonna 2010 ilmestyi kolmas versio ITE3. Menetelmän kerrotaan soveltuvan erityisen hyvin laadunhallintatyön aloittamiseen yksinkertaisuuden ja helppokäyttöisyytensä vuoksi. Menetelmä sisältää itsearviointimallin kriteereineen sekä jatkuvan laadunparantamisen työskentelymallin. ITE-menetelmässä otetaan huomioon samat keskeiset painotukset, jotka löytyvät laajemmista laadunhallinta- ja kehittämisjärjestelmistä, kuten ISO9001, SHQS, EFQM, BSC-tasapainotetusta mittaamisesta tai CAF- arviointimallista julkishallinnossa. (Holma, ym. 2010, 7-9, 11-12, 16.) Useimmat näistä järjestelmistä on suunnattu isommille organisaatioille. (Pekurinen ym. 2008.) Laadunhallintajärjestelmä on organisaation johtamiseen ja ohjaukseen integroitu toiminnan ohjausjärjestelmä (Holma ym. 2010, 88).

ISO9000-standardisto on kansainvälinen laadunhallintajärjestelmä organisaatioiden kehittämistä ja toiminnan ohjaamista varten (Rousu ym. 2004, 26). ISO (International Organization for Standardization) on laatinut standardien perustaksi laadunhallinnan periaatteita. Näitä ovat asiakaskeskeisyys, henkilöstön osallistuminen, johtajuus, järjestelmällinen johtamistapa, tosiasioihin perustuva päätöksenteko, prosessimainen toimintamalli, jatkuva parantaminen sekä molempia osapuolia hyödyttävä yhteistyö toimituksissa. (Holma ym. 2010,87.) ISO9000-standardin määritelmän mukaan laatua on se, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset (Lecklin 2006, 20). Tuoreimmasta ISO9001:2015-standardista löytyvät tämänhetkiset vaatimukset, joita ovat johdon vastuu, resursien hallinta, prosessit sekä mittaaminen ja seuranta. Vaatimukset koskevat kaikenlaisia organisaatioita ja ovat siten yleisiä. (SFS – EN ISO 9001, 5, 15.) Organisaatio voi hakea omalle johtamisjärjestelmälleen standardin mukaisesti sertifikaattia. Sertifikaatin edellytyksenä on ulkopuolisen ja riippumattoman tahon auditointi sekä kriteeristön täyttäminen. Organisaatiolla itsellään on päätäntävalta siitä, minkälaiseksi laadunhallintajärjestelmä muodostuu kriteeristön puitteissa. (Holma ym. 2010,87.)

SHQS on sosiaali- ja terveyspalveluiden laatuohjelma, joka rantautui Suomeen 1990-luvulla. Sisäinen laadun kehittämisohjelma sisältää kehittämistyötä ohjaavan kriteeristön, itsearviointia ja kehittämistyötä sekä lopussa ulkopuolisen auditoinnin. Organisaation rakenteelliset edellytykset tuottaa hyvää palvelua ovat kehittämistyön ja arvioinnin kohteena. Täysimittaisen auditointiprosessin läpikäynyt ja edellytykset täyttävä organisaatio voidaan palkita laaduntunnustusneuvoston myöntämällä laaduntunnustuksella. (Rousu ym. 2004, 25.) CAF (Common Assessment Framework) yhteinen arviointimalli on kokonaisvaltainen malli ja työkalu laadun arviointiin julkisen sektorin organisaatioille. EU- jäsenmaiden yhdessä kehittämässä mallissa tarkastellaan itsearvioinnin avulla organisaation toimintatapoja sekä eri tulosalueita, kuten johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategia sekä prosessien ja muutosten hallinta. (Holma ym. 2010,12, 86.)

EFQM- järjestö (European Foundation for Quality Management) on kehittänyt Euroopan laatupalkinnon (EFQM-malli), jota käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna. EFQM- malli on määritellyt erinomaisuudelle ominaiset tun-

nuspiirteet, joihin pyritään yhdeksän arviointialueen kautta. Organisaation toimintaan liittyviä arviointialueita ovat johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Tuloksiin liittyviä saavutuksia arvioidaan asiakastuloksen, henkilöstötuloksen, yhteiskunnallisten tulosten sekä keskeisten suorituskäytösten näkökulmista. EFQM-mallia käytetään Euroopan laatupalkinnon arviointiperusteena. Suomen laatupalkinto on kansallinen laatupalkintokilpailu, jonka taustaorganisaationa ja järjestäjänä toimii Laatuokeskus. Strategiataason toimia painotetaan enemmän laatupalkintojen kriteereissä kuin laatujärjestelmässä. (Holma ym. 2010, 86-87.) BSC (Balanced Scorecard) tasapainotettua tulokorttia voidaan hyödyntää strategiaa laadittaessa ja arvioitaessa strategian toteutumista. Strategian kannalta olennaisten tavoitteiden saavuttamista mitataan ja arvioidaan tasapainottaen taloudellista tulosta ja vaikuttavuutta, prosessia, asiakasnäkökulmaa sekä henkilöstön kasvua. (Holma ym. 2010, 85-86.)

ITE-menetelmässä itsearviointia tehdään seitsemästä toiminnan osa-alueista: toiminnan perusteista, suunnittelusta ja seurannasta, henkilöstöstä ja johtamisesta, varustuksista ja laitteista, toiminnasta ja palveluista, viestinnästä ja yhteistyöstä sekä toiminnan arvioinnista ja kehittämisestä (kuvio 4). Toiminnan arviointialueista on koostettu itsearviointilomakkeeseen 25 kysymystä. Itsearviointin vastauksista koostetaan laatu-profiili toiminnan tarkastelua ja jatkokehittämistä varten. (Holma ym. 2010, 7,9, 10, 23-24.)



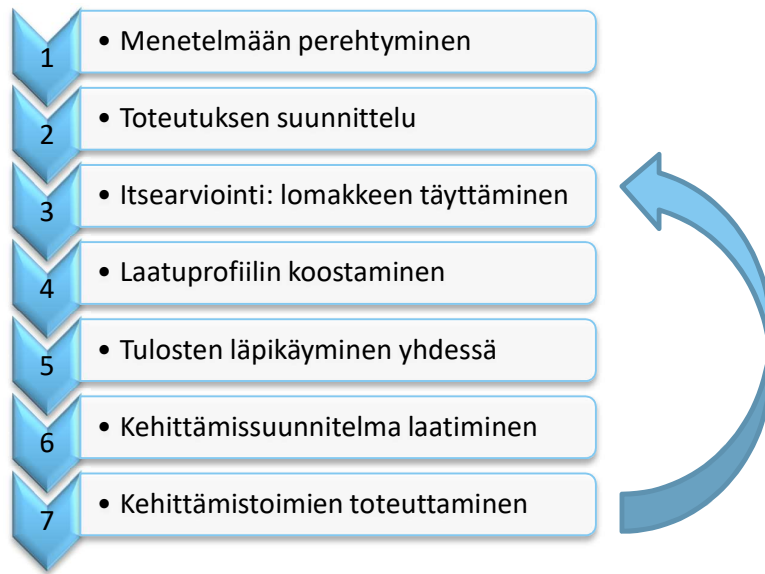
KUVIO 4. ITE-menetelmän seitsemän toiminnan arviointialuetta (Holma ym. 2010, 9.)

Itsearviointi ja aineistonkeruu tehdään lomakkeiden avulla, joita on muokattu valmiiksi eri tyyliä ja -kokoisia organisaatioita varten. Uusimpaan päivitettyyn ITE3-

menetelmään on huomioitu enemmän esimerkiksi järjestö- tai vapaaehtoistyötä tekeviä organisaatioita kehittämällä kyseisille kohderyhmille soveltuvat omat versiot peruslomakkeesta. Itsearviointilomakkeesta on koostettu peruslomakkeen lisäksi omat versiot yksin toimiville ammattilaisille (ITE-sinkku), toimistoon (ITE-toimisto), varhaiskasvatussyksiköihin (ITE-päiväkot), liikunnan vapaaehtoistoimijoille (Vapaaehtois-ITE) sekä järjestötoimijoille (Järjestö-ITE). Järjestölomaketta ei käytetä järjestön tai yhdistyksen palveluntuotannosta. (Holma ym. 2010, 28-29.) Tässä opinnäytetyössä keskiössä on avustusvaroin tuotetun harrastekurssi- ja leiritoiminnan laatu, minkä vuoksi järjestölomakkeen sijasta päädyttiin käyttämään itsearvioinnissa vuonna 2010 päivitettyä ITE3- peruslomaketta. Lisäksi järjestölomakkeen sanasto on muokattu sellaiseksi, ettei se olisi soveltunut yhtä hyvin yhdistyksen käyttöön kuin peruslomake.

ITE3- itsearviointilomakkeessa (Liite 2) on 25 kysymystä, jotka käsittelevät keskeisiä työyhteisön toiminta-alueita: asiakas, asiakasselvitykset, asiakaspalaute, sisäinen asiakas, hyvä työkäytäntö, kalibrointi, laatukäsikirja, palveluvalikoima, palvelukuvaus, palveluketju, palveluprosessi, toiminta-ajatus, laatukriteeri ja vertailut muihin. Kysymysten avulla saadaan raamit laadun kehittämistä varten, mutta työyhteisöjen tulee itse määritellä tavoitetaso ja olennaiset asiat oman työn laadussa. Kysymyslomakkeessa on kuusi arviointikohtaa: 0,1,2,3,4 ja En osaa arvioida. Arviointi ei kohdistu työntekijän työn laatuun tai työn tuloksiin, vaan työntekijän omaan käsitykseen siitä, miten asiat ovat hallinnassa ja järjestyksessä omassa työyhteisössä. (Holma ym. 2010, 9-10, 22.)

ITE-työmenetelmä sisältää itsearviointilomakkeen lisäksi kolme muuta osiota: Excel-laskentapohjan laatuprofiilin koostamista varten, tarkistuslistan sisäistä tai vertaisarviointia varten sekä jatkosuunnittelulomakkeen (Aalto-Kallio ym. 2009, 94). ITE-prosessi koostuu ensimmäisellä arviointikierröksellä seitsemästä eri vaiheesta (kuvio 5), mutta jatkossa vaihteita voi yhdistellä luontevasti tai toistaa vaiheet 3-7. Olennaista arviointikierröksillä on koko prosessin järjestelmällinen ja suunnitelmallinen läpivienti, arvioinnin tulosten eli laatuprofiilin yhteinen pohtiminen sekä jatkotyöskentelystä sopiminen. (Holma ym. 2010,17-18.)



KUVIO 5. ITE-itsearviointi- ja kehittämisprosessin vaiheet (mukaillen Holma ym. 2010,17).

Laatujohtamisen perinteinen lähtökohta on Demingin laatukehä tai PDCA-malli, joka toimii viitekehyksenä jatkuvalle kehittämiselle. Mallin mukaan kehittämisen vaiheet ovat suunnittelu (Plan), toiminta (Do), arviointi (Check) sekä vakiinnuttaminen (Act). (Sarala ym. 2003,100-101; Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 38; Holma ym. 2010, 89; Juuti 2016,75.) Toimintatutkimuksellinen sykli on lähes samankaltainen. Toimintatutkimuksessa suunnittelu, toiminta, toiminnan havainnointi ja reflektointi ovat toisiaan seuraavia vaiheita. Näiden kahden mallin pohjalta on koostettu jatkuvan kehittämisen malli (kuvio 6), jossa suunnittelu, tekeminen, arviointi ja vakiinnuttaminen muodostavat kehämäisen syklin. (Juuti 2016, 75.) Myös ITE-menetelmässä on käytössä vastaavanlainen jatkuvan laadunparantamisen prosessikuvio. Jatkuvan parantamisen mallissa kerätään palautetta palveluprosesseista systemaattisesti, käsitellään palautteen tulokset sekä käytetään sitä palvelujen ja organisaation parantamisessa ja uudistamisessa. Jatkuvan parantamisen mallissa P) ymmärretään nykytila ja määritellään tehtävä ja tavoitteet, D) tehdään johtopäätöksiä ja suunnitelma, tehdäänkö korjauksia ja toimitaan sopimuksen mukaisesti, C) tarkistetaan tilanne eri näkökulmista, toteutetaan itsearviointia ja vertaisarviointia, A) vakiinnutetaan uusia toimintatapoja ja koulutetaan henkilöstöä. (Holma ym. 2010, 81,88.)



KUVIO 6. Jatkuvan kehittämisen malli synteessinä PDCA-mallista ja toimintatutkimuksen sykleistä (Juuti 2016,75).

3.4 Laatu kolmannen sektorin tuottamissa palveluissa

Yhteiskunta jaetaan yleisen käsityksen mukaan julkiseen sektoriin (valtioon ja kuntiin), yksityisiin markkinoihin, kotitalouksiin sekä kolmanteen sektoriin eli voittoa tavoittelemattomiin kansalaisjärjestöihin. Kansalaisyhteiskunnan toiminnalle keskeisiä piirteitä ovat toiminnan arvot, aktiivisuus, yleishyödyllisyys, vapaaehtoisuus sekä yhteisöllisyys. Järjestöjen roolina on koota yhteiskunnan erilaisia ihmisiä yhteen tarjoamalla kohtaamispaikka ja keskustelualusta. Järjestöjen kautta kansalaiset saavat osallistumis- ja vaikuttamisfoorumin yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Edustuksellisen demokratian kautta järjestöt voivat edistää yhteiskunnan, lähiyhteisöjen ja yksilöiden hyvinvointia. Kansalaisjärjestöissä on matalan kynnyksen toimintaa, ja ne auttavat järjestelmien ulkopuolelle putoamassa olevia yksilöitä toimintansa kautta. Järjestöillä on merkittävä rooli myös sosiaali- ja terveystalouden tuottajana. (Soste n.d.)

Vuonna 2017 Suomessa oli sosiaali- ja terveystalouksia käsittelevän selvityksen mukaan 1029 sosiaali- ja terveystaloutta tuottavaa järjestöä, ja niistä sosiaali- ja terveystaloutta tuottaa enemmistö eli 860 järjestöä. Yksityisten sosiaali- ja terveystaloutta tuottajien järjestöjen osuus oli 20 prosenttia. (Puhakka, Peltosalmi & Perälähti 2018). Järjestöbarometri on tutkimus, joka tarkastelee sosiaali- ja terveystaloutta tuottajien toimintaa ja toimintaedellytyksiä. Järjestöbarometrista 2018 selviää, että paikallisesti toimivat yhdistykset muodostavat enemmistön rekisteröidyistä sosiaali- ja terveystalouden tuottajista.

terveysalan yhdistyksistä, joita arvioidaan olevan Suomessa kaiken kaikkiaan 10 000. Kuntien myöntämät toiminta-avustukset ovat keskeisin ulkopuolinen avustus 54% paikallisyhdistyksistä, jotka vastasivat Järjestöbarometrin kyselyyn. (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén, Näättänen, Ruuskanen & Selander 2018, 18, 28, 53.)

Osa järjestöistä, kuten monet vammais- ja potilasjärjestöt, toimivat eri yhteistyön tasoilla suhteessa kuntaan. Samanaikaisesti ne voivat sekä toimia jäsenistönsä edunvalvojina ja vaikuttaa julkisiin palveluihin, että järjestää jäsenistölleen toimintaa kunnan myöntämän avustuksen turvin. Järjestöt voidaan nähdä resurssina hyvinvoinnin tuottamisessa, jolloin kunta voi edistää kuntalaistensa hyvinvointia luomalla edellytyksiä järjestöjen toiminnalle ja tukemalla sitä. Järjestöjen tuottamat palvelut ovat pitkälti julkisen tahon rahoittamia esimerkiksi maksusitoumusten tai ostopalvelusopimusten kautta, minkä vuoksi järjestöjen tuottamien palveluiden olemassaolo on osaltaan riippuvaista julkisesta hallinnosta. Järjestöillä on toimintansa kautta hyvät edellytykset tunnistaa asiakkaiden tarpeita palveluissa. Järjestön tuottamien palveluiden asiakkailta on usein mahdollisuus osallistua järjestön päätöksentekoon esimerkiksi hallitustyöskentelyn kautta, jolloin he voivat olla vaikuttamassa palveluiden sisältöön. Siten myös palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti on järjestöjen voimavara. (Möttönen 2002, 118,128,130,132.)

Ruuskasen, Selanderin ja Anttilan (2013) tutkimuksesta ilmenee, että Tilastokeskuksen mukaan työvoima on kasvanut kolmannella sektorilla 70 % ja työnantajina toimivien järjestöjen määrä kaksinkertaistunut kahdenkymmenen vuoden aikana 1990-luvun puolivälin jälkeen, jolloin kunnat aloittivat siirtämään toimintojaan kolmannelle sektorille. Palveluntuottaminen edellyttää ammattimaisia toimintamalleja, jotta palvelujen laatu ja jatkuvuus voidaan taata. Myös vastuukysymysten kannalta näihin vaatimuksiin vastataan vapaaehtoistyötä paremmin ammattihenkilökuntaa palkkaamalla. Kolmannen sektorin merkittävyys työllistäjänä on kasvanut merkittävästi, mutta tutkimusta sektorin työntekijöistä tai heidän työoloistaan on tehty Suomessa niukasti. Julkisen palveluntuotannon ulkoistaminen kolmannen sektorin toteuttamisvastuulle voi tutkimustulosten mukaan heikentää työntekijöiden kokemuksia oman työnsä laadusta. Julkisen sektorin kustannuspaine ja kilpailutus aiheuttavat epävarmuutta järjestösektorin kehityksestä ja ovat keskeinen huolenaihe järjestöammattilaisten keskuudessa (Ruuskanen ym.

2013, 10, 17-20, 24, 31-32.) Sosiaali- ja terveysalan palvelut on kilpailutettu Suomessa vuodesta 2007 asti perustuen kansalliseen lakiin julkisista hankinnoista (Virkamäki 2016, 2). Kolmannen sektorin rooli sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa on siis merkittävä, ja järjestöt ovat palveluntuottajana yhä useammin mukana kilpailutuksessa. Palveluiden laatukäsityksen tulee olla verrattavissa, jotta tasapuolista kilpailutusta pystytään tekemään.

Asiakasnäkökulma on merkittävä palveluiden laatua määriteltäessä, mutta kolmannen sektorin organisaatioiden tuottamien palveluiden laatua on tutkittu myös muista näkökulmista. Henkilöstöjohtamisen vaikutukset palvelun laatuun nousivat esiin kahdessa tutkimuksessa. Walk, Schinnenburg ja Handy (2014) tutkivat henkilöstöjohtajien ja nuorten työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöjohtamisesta heidän yleishyödyllisissä yhteisöissään. Laadullisen tutkimuksen tuloksena oli, että ulkoiset tekijät, kuten yhteisön rahavaroihin tai avustuksiin liittyvä päätöksenteko vaikuttaa suorasti henkilöstöjohtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Walk ym. 2014.) Cunninghamin (2010) laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin vapaaehtoisjärjestöjen työntekijöiden henkistä sitoutumista, ja miten riippuvuus julkisesta rahoituksesta vaikuttaa siihen. Tutkimuksessa nousi esiin vakavia seuraamuksia henkilöstöjohtamiselle ja huolta heikommassa asemassa olevien ihmisten palveluista yhdistyksissä, joissa ollaan julkisen rahoituksen varassa. Puute tai epävarmuus rahoituksesta vaikeuttaa organisaation mission toteuttamista. Se myös vaikuttaa negatiivisesti henkilöstöön ja sen sitoutumiseen, vaikka työn ja organisaation arvopohja edistävät sitoutumista merkittävästi. (Cunningham 2010.)

Brown, Andersson ja Jo (2015) halusivat tutkimuksessaan löytää suorituskyykyyn ja kapasiteettiin vaikuttavia tekijöitä voittoa tavoittelemattomissa ja ihmisläheisissä keskisuurissa organisaatioissa. Tuloksissa painottuivat sekä henkisen, taloudellisen että sosiaalisen pääoman merkitys siihen, miten organisaatio suoriutuu tehtävistään ja tuottaa laadukkaita palveluita. Haastateltujen suorittavan portaan johtajien vastauksissa korostuivat mukana olevien ihmisten osaaminen; niin työntekijöiden osaaminen kuin hallituksen rooli henkilöstön suorituskyykyyn ja toiminnan tukemisessa. Hallituksen tulisi toimia henkilöstöä tukevana voimavarana, jotta organisaatiossa päästäisiin tavoiteltuun suorituskyykyyn. Myös toimivien ja

dynaamisten suhteiden ylläpitämistä organisaation ulkopuolisiin toimijoihin pidettiin menestyksen kannalta kriittisenä. (Brown ym. 2015.)

Ruuskasen, Selanderin ja Anttilan (2013) tutkiessa kolmannen sektorin palkkatyötä ja sen erilaisia ulottuvuuksia, he totesivat vastoin kansainvälisiä tutkimustuloksia, että Suomessa kolmannen sektorin työntekijät kokevat työelämän laadun sekä työtyytyväisyyden julkiseen ja yksityiseen sektoriin verrattuna heikommaksi. Työhön liittyvää autonomiaa on enemmän, mutta luovuuden ja omien ideoiden käyttöön työssään koetaan olevan vähemmän mahdollisuuksia. Järjestöissä työ koetaan muihin verrattuna kiireisemmäksi, epävarmemmaksi työn sisältöön ja jatkuvuuteen liittyen sekä ongelmallisemmaksi perhe-elämän kanssa yhteensovittamiseen. Vastanneista kolmannen sektorin työntekijöistä 73 % koki työtehtäviensä lisääntyneen ja 75% niiden laajentuneen. Hyväksi koetulla esimiestoiminnalla, työn hallintamahdollisuuksia lisäämällä ja kollegoilta saatavalla sosiaalisella tuella voidaan lisätä työn imua kolmannen sektorin työssä. Myös työn yhteiskunnallinen merkitys, yleinen hyödyllisyys ja mahdollisuus auttaa muita työnsä kautta lisäävät työn imun kokemuksia järjestötyössä. Tutkimuksessa ehdotetaan, että kolmannella sektorilla tulisi kehittää työn organisointia, johtamiskäytäntöjä sekä panostaa työelämän laatuun. (Ruuskanen ym. 2013, 60, 63-70, 73-77, 80-84, 94-97.)

3.5 Yhteenveto teoreettisista lähtökohdista

Laatu-käsitettä on määritelty eri tavoin kautta aikojen. Rousun ja Holman (2004) sosiaalipalveluihin soveltuvan määritelmän mukaan laadussa on ”kyse niistä ominaispiirteistä, jotka liittyvät palvelun tai toiminnan kykyyn täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset”. Tuuralan mukaan palvelun laatu muodostuu organisaation, asiakassuhteen, tuotteen ja prosessien laatujen kokonaisuudesta. Laadun arvioinnissa toteutunutta laatua verrataan suhteessa ennalta määriteltyihin tavoitteisiin tai laatustandardiin. Laadun suunnittelu, laadun varmistus ja laadun parantaminen ovat laadunhallinnan keinoja. Laadunhallinnassa tarvittava laatujärjestelmä on luotu asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi ja laatupolitiikan toteuttamiseksi. Laatujärjestelmässä on huomioitu organisaatorakenteen lisäksi organisaation prosessit, resurssit sekä menettelytavat.

(Rousu ym. 2004, 6-9, 14-20.) Tässä opinnäytetyössä laatutyö tukiyhdistyksessä käynnistettiin ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän avulla, sillä se on helppokäyttöinen työkalu toiminnan tarkasteluun, arviointiin ja kehittämiseen. ITE-menetelmän itsearvioinnin lomakkeessa olevat kysymykset liittyvät seitsemään toiminta-alueeseen, joissa on samansisältöisiä painotuksia yleisesti tunnettujen laadunhallinta- ja kehittämisjärjestelmien kanssa. (Holma ym. 2010, 7-11.) Itsearvioinnin vastauksista koostetaan laatuprofiili, jota varten ITE-materiaaleissa on Excel-laskentapohja, arvioinnin tarkistuslista sekä suunnittelulomake jatkokehittämistä varten. (Aalto-Kallio ym. 2009, 94). ITE- menetelmään sisältyy työskentelymalli jatkuvasta laadun parantamisesta (Holma ym. 2010, 81).

Seth, Deshmukh ja Vrat (2005) totesivat kirjallisuuskatsauksensa pohjalta, että tutkimissaan erilaisissa palvelun laatumalleissa keskityttiin yhteen palvelunvaiheeseen ja asiakkuuden näkökulmaan, kuten asiakkaan ja palveluntuottajan väliseen tai organisaation sisäisiin asiakkuuksiin. Organisaation sisäisen asiakas-palvelun laadun positiivinen vaikutus palvelun taloudelliseen tulokseen ja asiakkaalle tuotettuun palvelun laatuun on osoitettu eri tutkimuksissa. (Seth ym. 2005.) Esimerkiksi de Menezes (2012) toteaa tutkimuksessaan, että henkilöstön työtyytyväisyys sekä organisaation ja henkilöstön tavoitteleva tulos ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Hän tutki laatujohtamisen ja työtyytyväisyyden yhteyttä toisiinsa, ja halusi selvittää, voiko työn monipuolistaminen tai sitoutuneella johtamisella vaikuttaa siihen. Työtyytyväisyydellä ja työn monipuolistamisella on positiivinen yhteys toisiinsa, mutta laatujohtamisen ja henkilöstön työtyytyväisyyden välillä ei löydetty merkittävää yhteyttä. (de Menezes 2012.) Lecklin (2006) korostaa, että motivoitunut, koulutettu ja kokenut henkilöstö on olennaista laadukkaan toiminnan mahdollistamiseksi. Pelkästään hyvä johtaminen, toimivat prosessit tai tekniikat eivät riitä laadun aikaansaamiseksi, vaan ihmiset tekevät laadun. Lecklin (2006, 213.)

Kolmannen sektorin valtakunnalliset ja paikalliset järjestöt, yhdistykset ja säätiöt ovat tuottamassa sosiaali- ja terveysalan palveluita yksityisen ja julkisen palvelutuotannon ohella. Puhakan, Peltosalmen ja Perälahden (2018) sosiaali- ja terveyspalveluita käsittelevän selvityksen mukaan järjestöjen osuus yksityisten sosiaalipalvelujen järjestämisessä oli 20 prosenttia. Järjestöjen rooli sosiaalipalve-

lujen tuotannossa on moninainen, sillä ne toimivat usein edunvalvonnallisina tahoina jäsenistönsä etujen ajaen ja yhteiskunnan palveluihin vaikuttaen, mutta samanaikaisesti ovat riippuvaisia julkisesta rahoituksesta ja avustuksista (Möttönen 128-130). Sosiaali- ja terveystalouden kilpailuttamisen myötä myös kolmas sektori on mukana palvelujen kilpailutuksissa. Julkisen sektorin taloudelliset säästötavoitteet vaikuttavat järjestöjen toimintamahdollisuuksiin ja luovat yhdessä kilpailuttamisen kanssa epävarmuutta (Ruuskanen ym. 2013, 24). Palvelujen järjestämisen kautta järjestöjen osuus työllistäjänä on kasvanut (Ruuskanen 2013, 17). Tutkimuksissa on noussut esiin, että kolmannen sektorin tuottamissa palveluissa ulkoiset tekijät, kuten taloudellisiin resursseihin liittyvä päätöksenteko, vaikuttavat suorasti henkilöstöjohtamiseen sekä aiheuttavat huolta ja epävarmuutta (Walk ym. 2014, Cunningham 2010). Kolmannen sektorin työntekijät Suomessa kokevat muihin sektoreihin verrattuna työelämän laadun sekä työtyytyväisyyden heikommaksi (Ruuskanen ym. 2013, 94-97). Laadukkaiden palveluiden tuottamiseen ja organisaation tehtävän toteutumiseen vaikuttavat henkinen, sosiaalinen ja taloudellinen pääoma (Brown ym. 2015). Työn organisointia ja johtamiskäytäntöjä tulisi kehittää kolmannella sektorilla (Ruuskanen ym. 2013, 96), jolloin Brownin (2015) tutkimukseen vedoten myös palvelujen laatuun voitaisiin vaikuttaa myönteisesti.

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, sillä se soveltuu käytännönläheisyytensä vuoksi hyvin tutkimusmenetelmäksi työyhteisön kehittämiseen (Heikkinen 2007, 209). Aineistonkeruussa ja analysoinnissa hyödynnettiin ITE3- itsearviointin ja laadunhallinnan menetelmän lomaketta ja aineistoja. ITE3-materiaalipaketti tilattiin yhdistykselle Suomen Kuntaliitosta. Lisäksi kehittämisiltojen tulosten analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus sopii luonteensa vuoksi käytännön työelämään sekä siellä olevien käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Toimintatutkimus on jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen tähtäävä prosessi. Prosessi ja siihen liittyvä tieto, myös piilotieto, saadaan esille toiminnan kautta. (Kananen 2014, 11-13.) Toimintatutkimuksessa prosessi on yhteisöllinen, ja ihmiset osallistuvat aktiivisesti hankkeeseen (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 49). Asianomaiset itse löytävät tilanteeseensa ratkaisun, osallistuvat siihen ja sitoutuvat muutokseen (Kananen 2014, 11). Juuti (2016) mukaan toimintatutkimuksella on yhtymäkohtia laatujohtamisen kehittämismalliin, sillä molemmissa oleellista on työntekijöiden asiantuntijuuden tunnistaminen ja heidän ottaminen mukaan kehittämiseen. Työyhteisön jäsenten on syytä pysähtyä refleктоimaan ja kartoittamaan toiminnan nykytilaa, jotta kehittämistä voidaan toteuttaa aidosti ja onnistuneesti. (Juuti 2016, 74-75.) Toimintatutkimuksessa huomio kiinnittyy toiminnan kehittämisen lisäksi samanaikaiseen tutkimukseen, sillä ilman tutkimusta kehittämistyö on arkipäiväistä toiminnan parantamista (Kananen 2009, 11). Keskeistä toimintatutkimuksessa on itsereflektiivisyys, joka näkyy suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion toiminnan sykleissä. Näistä muodostuu toimintatutkimukselle luontainen spiraalimalli. (Heikkinen ym. 1999, 40-50; Kiviniemi 1999, 64-76; Heikkinen 2007, 198-208; Kananen 2014, 14).

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia eli sekoitus erilaisia tutkimusmenetelmiä, ja mahdollistaa myös aineiston analyysivaiheessa erilaisten analyysimenetelmien käytön. Tutkimusote määrittelee sen, millaisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä tutkimuksessa käytetään tutkimuskohteen tavoittamiseksi. (Kananen 2009,11; Kananen 2014, 13-14, 21.) Tämän opinnäytetyön aineistonkeruussa hyödynnettiin valmista ITE-menetelmään sisältyvää kyselylomaketta, joka Heikkilän (2014) mukaan on yleisesti käytetty menetelmä kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta mahdollisimman kattavan ja laajan otoksen avulla. Lukumääräisenä esitettävästä aineistosta voi selvittää riippuvuuksia eri tekijöiden välillä tai muutoksia, joita tutkimuskohteessa on tapahtunut. (Heikkilä 2014.) ITE-itsearviointin numeraalisia tuloksia voi verrata jatkossa tulevista itsearviointeista tehtyihin tuloksiin, ja sen avulla arvioida laatutyön kehittymistä yhdistyksessä. Opinnäytetyön aineistonkeruussa hyödynnettiin myös laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Kehittämisilloissa käydyn keskustelun ja laatuprofiilin käsittelyn pohjalta henkilöstö kirjasi muistilapuille ajatuksiaan, huomioitaan, ideoitaan ja kokemuksiaan aiheisiin liittyen. Heikkilän (2014) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä vastaamalla kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Perinteisesti tutkimuskohde ei ole määrällisesti laaja. Ryhmäkeskustelut ja teemahaastattelut ovat tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä aineistonkeruussa. (Heikkilä 2014.) Kehittämisiltojen tulosten kautta pystytään kartoittamaan yksityiskohtaisemmin, miten ja missä asioissa kehittämistä voidaan käytännössä toteuttaa.

Toimintatutkimuksessa yhtenä määrittävänä tekijänä on tutkijan rooli, sillä tutkija on mukana tutkittavassa yhteisössä ja toimivana subjektina (Kananen 2014, 11). Kananen (2009) kehottaa tutkimusprosessin alussa toimintatutkijaa auttamaan osallistujia hahmottamaan ilmiötä käsitteellisellä tasolla ja antamaan heille työvälineitä toimintatutkimusprosessin sykleissä etenemiseen. Ryhmässä toimintatutkijan tulee olla henkisesti läsnä sekä toimia ryhmän kuuntelijana ja kannustajana, jotta jokainen ryhmän jäsen ottaisi kantaa ja osallistuisi tutkimusprosessin eri vaiheissa. Luottamuksellinen ja toisia kunnioittava ilmapiiri, kaikkien osallistuminen ja aktiivinen kuunteleminen edistävät osallistujien aktiivista sitoutumista. Toimintatutkimuksen vetäjän sosiaaliset taidot ovat tärkeässä asemassa, sillä kyse on

erilaisten ihmisten kohtaamisesta, yhteisön hyväksynnän ja suostumuksen saamisesta sekä luottamuksesta. (Kananen 2009, 50-53.) Sosiaalisessa toiminnassa kieli ja ylipäättään kommunikaatio on tärkeä väline. Kommunikaation tavoitteena on muodostaa sellaista yhteistä tietoa, joka luo toimijoiden välistä yhteisymmärrystä ja rakentaa pohjaa yhteistoiminnalle. Toimintatutkimuksen muutosprosessin merkittävyys sosiaalista toimintaa käsittelevän tutkimuksen mukaan on siten pitkälti riippuvaista siitä, miten hyvin toimintatutkija onnistuu luomaan yhteisen sopimuksen toiminnasta ja siihen liittyvistä säännöistä tutkittavien kanssa. (Kuusela 2005, 53,55.)

Toimintatutkimuksen luonne on jatkuva toiminnan parantaminen yhteistyössä ja yhteisen tavoitteen eteen (Kananen 2014, 11). Tutkijan tulee olla refleктоiva ja kriittinen tutkimuksen eri vaiheissa, jolloin hän kyseenalaistaa omat tulkintansa ja on tietoinen tutkimukseen vaikuttavista lähtökohdistaan (Laine 2007, 34). Toimintatutkijan on oltava mahdollisimman objektiivinen ja perustaa tulokset puhtaasti aineistoon ilman vääristelyä, kuten muokkaamalla aineistoa tutkimustuloksia tukemaan tai jättämällä pois yksittäisiä poikkeavia näkökulmia aineistossa (Kananen 2009, 116). Toimintatutkimuksen tulokset ovat päteviä kyseisessä yksittäistapauksessa, eivätkä ne yleensä ole yleistettäviä. Toisaalta, se ei myöskään ole toimintatutkimuksen ensisijainen pyrkimys. Toimintatutkimus on verrattaessa muihin tutkimuksiin ajallisesti pidempikestoista, sillä esimerkiksi parannusehdotusten suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin menee oma aikansa (Kananen 2014, 11,12, 28).

4.2 Aineiston analyysimenetelmät

Itsearviointilomakkeilla kerätty aineisto siirrettiin manuaalisesti ITE-materiaalin Excel-pohjaiseen analyysiohjelmaan. Aineiston käsittelyssä hyödynnetty Excel-laskentapohja kuuluu Suomen Kuntaliitosta tilattuun materiaaliin. Excel-ohjelmassa on määritelty tietyt tilastollisen analyysin toiminnot ITE-menetelmän mukaisesti, minkä vuoksi opinnäytetyön numeerinen analyysi pohjautuu pelkästään niihin. Tilastollisen käsittelyn tuloksena syntyvä laatu-profiili esitetään taulukkomuodossa sekä havainnoivien kuvien avulla, ja siitä selviää muun muassa vas-

tausten keskihajonta, keskiarvo ja trendit. Analyysivaiheessa on myös mahdollista verrata laatutuloksia muiden järjestelmien, kuten ISO9001-standardi, BSC, EFQM tai SHQS kanssa. (Holma ym. 2010, 23,34.)

Toinen opinnäytetyössä käytetty analyysimenetelmä oli sisällönanalyysi, jonka avulla käsiteltiin kehittämisilloissa kerätty aineisto. Induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemistä ohjaavat tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät kaikissa analyysin vaiheissa. Analyysin avulla on tarkoitus saada aineisto tiivistymään ja kohoamaan abstraktion tasolle. (Kylmä & Juvakka 2007, 66.) Yksityiskohtainen analyysiprosessi etenee kokonaiskuvan hahmottamisesta siihen, että kerätty tutkimusaineisto puretaan osiin. Samankaltaiset osiot yhdistetään ja aineisto tiivistyy prosessin edetessä. (Kylmä ym. 2007, 113.) Aineistosta pyritään löytämään erilaisia ulottuvuuksia ja käsitteellisiä kerroksia (Kananen 2009, 81).

Aineiston keräämisen jälkeen tutkimusaineisto on muutettava tekstimuotoiseksi, jotta sitä on helpompi käsitellä menetelmällisesti (Kananen 2009, 79). Sisällönanalyysi jaetaan kolmeen vaiheeseen, jotka toteutuvat osittain limittäin: aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisen käsitteistön muodostaminen (Kylmä ym. 2007, 119; Kananen 2009, 84-85.) Aineisto koodataan eli merkitykselliset kohdat nostetaan esiin alkuperäistekstinä. Kyseiset kohdat pelkistetään eli ilmaisua tiivistetään niin, että informaatiosisältö pysyy samana. (Kylmä ym. 2007, 116-117.) Pelkistetyt osiot ryhmitellään keskenään samankaltaisuuden mukaan ja niistä muodostetaan alaluokkia. Luokat nimetään mahdollisimman kuvaavasti. (Kylmä ym. 2007, 118.) Abstrahointivaiheessa nostetaan oleellinen tieto esiin ja muodostetaan teoreettista käsitteistöä luokituksia yhdistelemällä (Kananen 2009, 85). Alaluokkia voidaan edelleen yhdistellä yläluokkiin ja yläluokat pääluokkiin, mikäli aineisto mahdollistaa etenemisen niin pitkälle. Luokiteltaessa tulee koko ajan arvioida, miten pitkälle ryhmittelyä kannattaa tehdä, jotta tulosten informaatioarvo ei vähene. (Kylmä ym. 2007, 118.) Aineiston abstraktiotasoa ei myöskään kannata liian nopeasti nostaa, vaan yleistäminen tapahtuu vähitellen analyysiin edetessä. (Kylmä ym. 2007, 119).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:ssä, jossa opinnäytetyön tekijä työskentelee toiminnanohjaajana. Tutkimuksen kohderyhmänä oli tukiyhdistyksen harrastekurssi- ja leiritoiminnan henkilöstö. Tutkimuksen toteutus eteni itsearvioinnista kolmen kehittämisillan toteuttamiseen toimintatutkimuksen sykleissä.

5.1 Toimintaympäristön kuvaus

Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry on vuonna 1961 perustettu kansalaisjärjestö. Yhdistys toimii paikallisesti kehitysvammaisten ihmisten, heidän perheidensä ja läheistensä oikeuksienvälityksellä ja tukiyhdistyksenä sekä edistää heidän mahdollisuuksiaan toimia yhteiskunnan tasa-arvoisina ja täysivaltaisina jäseninä. Yhdistys tukee ja vahvistaa kehitysvammaisen ihmisen itsemääräämisen ja osallisuuden lisäämistä oman elämänsä palveluiden suunnittelussa. Tampereen paikallisyhdistyksellä on noin 780 jäsentä, ja se kuuluu valtakunnalliseen Kehitysvammaisten Tukiliittoon. Tampereen yhdistys kuuluu myös alueellisten tukiyhdistysten muodostamaan Pirkanmaan Tukipiiriin. (Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry 2018.)

Yhdistys tukee eri tavoin perheitä, joissa on kehitysvammainen tai ymmärtämisessä tukea tarvitseva perheenjäsen. Vertaistuen mahdollisuudet ryhmätapaamisissa, tapahtumissa tai perheleireillä, virkistätymismahdollisuudet sekä henkilökohtaisen ohjauksen ja keskustelun käyminen kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostilla ovat esimerkkejä perheitä tukevasta toiminnasta. Lisäksi yhdistys tuottaa yksilöllisiin tarpeisiin perustuvaa ja huomioivaa leiri- ja harrastekurssitoimintaa, lyhytaikaishoitoa viikonloppuleireinä sekä erilaista vapaa-ajantoimintaa kehitysvammaisille ihmisille tai heidän läheisilleen. Nääsவில்- yhteistyön kautta yhdistys järjestää Virikevilma- ja Virikeville-toimintaa. Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry on yleishyödyllinen yhdistys ja toimii julkisten avustusten, oman

varainhankinnan ja lahjoitusten mahdollistamissa rajoissa. Avustusvaroin tuotettu toiminta on tarkoitettu ensisijaisesti tamperelaisille, eikä sitä ole sidottu yhdistyksen jäsenyyteen. (Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry 2018.)

Yhdistyksen toiminnasta vastaa hallitus, joka koostuu omaisista sekä kehitysvammaisista henkilöistä. Yhdistys työllistää toiminnanjohtajan ja toiminnanohjaajan kokoaikaisina työntekijöinä toimistolla, sekä osa-aikaisia työntekijöitä harrastekurssi- ja leiritoiminnassa. Vuonna 2017 osa-aikaisia työntekijöitä oli 67 henkilöä (taulukko 1). (Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry 2018.)

TAULUKKO 1. Tukiyhdistyksen toiminnassa vuonna 2017 mukana olleet henkilöt ja toteutetut käyttöpäivät/ käyttövuorokaudet (Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry 2018).

Toiminnassa mukana olleet	Ohjaajat (hlö)	Asiakkaat (hlö)	Käyttömäärät (kpl/vrk)
Harrastekurssit	45	170	5832
Talvileiri	8	22	88
Kesäleirit	36	120	560
Tilapäishoito (viikonloppuleirit)	29	37	312

Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:n laatu muodostuu toiminta-ajatuksen ja arvojen mukaisesti toteutetusta toiminnasta. Toimintaa ohjaavia arvoja ovat ihmisarvo ja tasa-arvo. Yhdistyksessä kohdataan ihminen ihmisenä ja kuljetaan arjessa rinnalla, tukien. Toimintaa mukautetaan tarpeiden mukaan, sillä tahtotilana on, että kaikki on mukana. Toimintaa ohjaavana visiona Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:ssä on olla rohkeita ajanhengessä eläjiä, jotka uskaltavat kyseenalaistaa asioita. Erilaisuutta arvostetaan, myös erilaisuuden sisällä. Kasvuun ja ihmisten vahvuuksiin luotetaan. (Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry 2018.)

Harrastekurssi- ja leiritoiminnassa painotetaan toiminnan turvallisuutta, asiakaslähtöisyyttä, yksilöllisyyttä ja tasavertaisuutta. Harrastekurssi- ja leiritoiminnan tavoitteena ja tarkoituksena on tarjota iloa ja virkistystä, uusien asioiden oppimisen ja onnistumisen kokemuksia sekä vahvistaa itsetuntoa. Toiminta mahdollistaa osaltaan kehitysvammaisten ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen sekä antaa

heille mahdollisuuden kuulua ryhmään ja oppia toimimaan ryhmässä. Osalle kehitysvammaisista ihmisistä yhdistyksen järjestämät kurssit tai leirit ovat ainoa harrastusmahdollisuus. Toiminta tukee myös perheitä: samalla kun asiakas saa monipuolisuutta arkeensa, mahdollistaa harrastekurssi tai leiri omaa vapaa-aikaa lapsuudenkodissaan asuvien kehitysvammaisten henkilöiden vanhemmille ja esimerkiksi aikaa toimia muun perheen kanssa. Yhdistyksen tuottaman lyhytaikaisen ympärivuorokautisen leirimuotoisen tilapäishoidon eli lyhytaikaishoidon viikonloppuleirien tarkoituksena on mahdollistaa omaishoitajalle lakisääteinen vapaa ja omaishoidettavalle mielekäs leiriviikonloppu maalaismaisemassa hyvässä seurassa. (Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry 2017 a, 2017b.)

Yhdistys kartoittaa toiminnassaan mukana olevilta henkilöiltä palautetta, mutta viimeisin varsinainen kyselytutkimus tehtiin vuonna 2017. Tuolloin toteutettiin opinnäytetyön (AMK) tapaustutkimuksena asiakastyytyväisyyskysely Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:n lyhytaikaishoidon viikonloppuleirien asiakasperheille. Kyselyn kohderyhmä oli 36 asiakasperhettä (n=36) ja tutkimuksen vastausprosentti oli 66,6 %. Tutkimustulosten mukaan asiakasperheiden kokemukset ovat pääsääntöisesti hyviä ja viikonloppuleirit koetaan merkityksellisinä. Leirikeskus Kuuslahti koetaan viihtyisäksi ja kodikkaaksi paikaksi ja kaikki tilapäishoitoa jatkossa tarvitsevista vastaajista halusivat lyhytaikaishoitoa edelleen toteutettavan Kuuslahdessa. Huomioitavaa on, että 80 % vastaajista käyttäisivät mieluiten omaislähtöisen tai muun voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen palveluita. (Kaivonen 2017,1,2,37-42.)

Tukiyhdistyksen toimintaa toteutetaan kansainvälisen ja kansallisen lainsäädännön mukaisesti. Suomen perustuslaissa 2.luvussa määritellään kaikille kansalaisille kuuluvat perusoikeudet, kuten oikeuden yhdenvertaisuuteen, henkilökohtaiseen vapauteen ja koskemattomuuteen sekä turvallisuuteen (Suomen perustuslaki 731/1999). YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista (vammaisyleissopimus) tuli kansainvälisesti voimaan vuonna 3.5.2008, ja Suomessa ratifioinnin myötä 10.6.2016. Vammaisyleissopimus täydentää voimassaolevia kansainvälisiä YK:n ihmisoikeussopimuksia ja näkemystä vammaisten henkilöiden aktiivisesta toimijuudesta osana yhteiskuntaa. Vammaisyleissopimuksen periaatteet korostavat muun muassa itsemääräämisoikeutta, syrjimättömyyttä, osal-

lisuutta yhteiskuntaan, erilaisuuden kunnioittamista, esteettömyyttä ja saavutettavuutta sekä tasa-arvoa. (YK:n yleissopimus...2015; YK:n vammaissopimus 2017.)

Kehitysvammaisille ihmisille suunnattujen palvelujen järjestämistä koskevia keskeisimpiä lakeja ovat sosiaalihuollon asiakkaan asemaa ja oikeuksia (2000/812), vammaisuuden perusteella järjestettäviä palveluita ja tukitoimia (1987/380), kehitysvammaisten erityishuoltoa (1977/519) sekä omaishoidon tukea (2005/937) käsittelevät lait. (Lait n.d.) Kehitysvammaisten erityishuoltoa säätelevää lakia täydennettiin itsemääräämisoikeuden vahvistamisen ja rajoitustoimenpiteiden osalta vuonna 2016 (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 1977/519).

Sosiaali- ja terveystaloudellista koskevan uudistuksen myötä oli tarkoitus saada voimaan uudistettu vammaispalvelulainsäädäntö, joka olisi vahvistanut vammaisten henkilöiden yhdenvertaista oikeutta tarvitsemiinsa palveluihinsa. Uuden lain lähtökohtana olisi ollut diagnoosin sijasta henkilön yksilöllinen avun ja tuen tarve. (Vammaislainsäädännön uudistus 2019.) Henkilökohtaisen budjetoinnin käyttöönottoa valmisteltiin osana sosiaali- ja terveysuudistuksen valinnanvapausmallien kehittelyä. Henkilökohtaista budjettia palveluiden järjestämisen tapana on kehitetty Suomessa kansainvälisten kokemusten pohjalta osana Avain kansalaisuuteen- hanketta. Henkilökohtaisessa budjetissa asiakas itse valitsee asiakassuunnitelmaan budjetoitujen resurssien käyttämisestä omien tarpeiden ja toiveiden pohjalta. Tavoitteena on ollut tukea henkilökohtaisen budjetoinnin kautta asiakkaiden toimijuuden ja valtaistumisen vahvistamista sekä asiakkaan osallisuuden ja sosiaalisen kansalaisuuden rakentumista. (Henkilökohtainen budjetointi 2018.) Lakiuudistusten mahdollisen voimaantulon myötä ne tulevat todennäköisesti vaikuttamaan myös tukiyhdistyksen tuottamiin toimintoihin.

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira on antanut määräyksen yksityisten sosiaalipalvelun tuottajien omavalvontasuunnitelman laatimisesta ja seurannasta. Määräyksen mukaan toimintayksikön johdon ja henkilöstön yhteistyönä tulee laatia kirjallinen omavalvontasuunnitelma, jossa kuvataan menettelytavat palvelun laadun ja asiakasturvallisuuden varmistamiseksi ja parantamiseksi. Omavalvontasuunnitelma on pidettävä toimintayksikössä julkisesti kaikkien saatavilla ja nähtävillä. Määräys koskee sosiaalihuoltolain (1982/710)

17§:ssä mainittuja sosiaalihuollon palveluja. (Valvira 2014). Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry ei ole lain mukaisesti yksityinen sosiaalipalvelujen tuottaja, mutta toimintaan on laadittu omavalvontasuunnitelmia palvelun laadun varmistamiseksi.

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä on Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:n työyhteisö: toiminnanjohtaja, toiminnanohjaaja (eli opinnäytetyön tekijä) sekä osa-aikaiset harrastekurssi- ja leiriohjaajat. Osa ohjaajista työskentelee sekä harrastekursseilla, kesäleireillä että tilapäishoidon viikonloppuleireillä; osa vain yhdellä näistä. Toiminnanohjaaja toimii osa-aikaisten ohjaajien lähiesimiehenä. Aikavälillä toukokuu 2017-toukokuu 2018 mukana olleista osa-aikaisista ohjaajista tutkimuksen kohderyhmään valikoitui 35 ohjaajaa, sillä he olivat toukokuussa 2018 työsuhteessa yhdistykseen. Itsearviointivaiheessa tutkimuksen kohderyhmässä oli 37 henkilöä (N=37).

Toimintatutkimuksen jatkuessa kehittämisiltojen puitteissa alkuvuoteen 2019 asti myös tutkimuksen kohderyhmässä tapahtui muutoksia. Työn luonne ja kesto vaikuttavat myös osa-aikaisten ohjaajien työsopimuksen keston. Harrastekurssiohjaajien määräaikainen työsopimus kestää syyskuusta seuraavan vuoden toukokuuhun, leireillä työsopimus on voimassa leirin keston verran eli viikonloppuleireillä perjantaista sunnuntaihin tai kesäleireillä keskimäärin viiden vuorokauden ajan. Kehittämisiltoihin osallistui ohjaajia, jotka aloittivat työsuhteen yhdistyksessä itsearviointin jälkeen ajalla kesäkuu 2018-tammikuu 2019. Tammikuussa 2019 kohderyhmässä oli 39 osa-aikaista ohjaajaa, joista 19 ohjaajalla oli mahdollisuus vastata itsearviointiin tutkimuksen alussa ja 20 uutta ohjaajaa, jotka olivat tulleet mukaan itsearviointin jälkeen.

5.3 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyön aineiston keruu tapahtui kahdella eri menetelmällä (taulukko 2). Itsearviointin aineistonkeruu tapahtui ITE3-itsearviointilomakkeella paperisena

ja sähköisenä versiona (liite 2). Kehittämisisloissa aineisto kerättiin keskustelun pohjalta ohjaajien koostamina muistiinpanoina Post it-muistilapuille. Myös sähköinen kirjoittaminen ja kommentointi oli mahdollista Padlet-sovelluksen kautta.

TAULUKKO 2. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimus-ongelma	Aineiston keruumenetelmä	Ajankohta	Aineiston analyysimenetelmä
Työntekijöiden näkemys toiminnan laadun toteutumisesta harrastekurssi- ja leiritoiminnassa	ITE-itse-arviointikysely työyhteisölle	15.5.2018 paperinen lomake; 23.5.-3.6.2018 sähköinen lomake	Laatuprofiili Excel-ohjelmalla
Millaisia kehittämistavoitteita työntekijöiden itsearvioinnin tulosten perusteella voidaan asettaa?	Kehittämisislat työyhteisölle (muistilaput ja virtuaalinen Padlet-komentointiseinä)	Kehittämisislat 27.8.2018, 15.11.2018, 24.1.2019	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

5.3.1 Itsearvioinnin toteutus ja analyysi

Itsearvioinnin valmistelu alkoi ITE-menetelmään tutustumalla ja materiaalin hankkimisella Suomen Kuntaliitosta. Tutkimusluvan ja opinnäytetyöluvan saamisen jälkeen toukokuussa 2018 työyhteisölle tiedotettiin itsearvioinnin toteuttamisesta sekä käytössä olevasta ITE-menetelmästä. Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:n internetsivuille luotiin uusi ohjaajien intranet, jonne pääsee kirjautumaan käyttäjätunnuksella. Intranet-osion tarkoituksena on jatkossa toimia yhtenä tiedottamisen välineenä ja keskustelufoorumina ohjaajien kesken. Intranetiin koostettiin tietoa ITE3-menetelmästä.

Aineistonkeruu tapahtui ITE3- itsearvioinnin peruslomakkeella, jossa on 25 keskeisiä työyhteisön toiminta-alueita käsittelevää kysymystä (Holma ym. 2010, 9). Harrastekurssiohjaajista suurin osa täytti itsearviointilomakkeen paperisena ohjaajien palautepalaverissa, joka pidettiin 15.5.2018 harrastekurssikauden päätteeksi. Leiriohjaajien kohdalta realistisin toteutustapa itsearviointiin oli sähköinen

lomake, sillä ohjaajat asuvat eri puolilla Suomea ja osa-aikatoimijoiden ohella ovat sitoutuneet aikataulullisesti opiskeluihin tai muihin töihin. Tämän vuoksi lomakkeesta tehtiin sähköinen versio yhdistyksen intranet - sivustolle. Leiriohjaajilla sekä sellaisilla harrastekurssiohjaajilla, jotka eivät osallistuneet palautepalaveriin, oli mahdollista tehdä itsearviointia sähköisellä lomakkeella. Palautusaikaa sähköisen lomakkeen täytölle oli vajaa kaksi viikkoa (23.5.-3.6.2018). Itsearviointiin vastauksista koostettiin laatuprofiili eli analyysi ja yhteenveto itsearviointeista. Lomakkeista saadut vastaukset kirjattiin manuaalisesti ITE-materiaalien Excel-ohjelmaan. Tämän perusteella saatiin kartoitettua sellaiset toiminnan osa-alueet, joilla itsearviointien perusteella koettiin olevan eniten kehitettävää sekä sellaiset osa-alueet, joilla asiat ovat hallinnassa ja kunnossa.

5.3.2 Kehittämisisiltöjen toteutus

Työyhteisö kokoontui ensimmäiseen kehittämisisiltöön 27.8.2018. Tavoitteena oli käsitellä laatuprofiilin tuloksia, pohtia yhdessä yhdistyksen toiminnan laatua sekä laatia kehittämissuunnitelma, josta ilmenevät toiminnan kehittämiskohteet tavoitteineen. Ohjaajilta tiedusteltiin sopivia ajankohtia etukäteen intranetissä, ja kehittämissiltöä ajankohta varmistui vastausten pohjalta. Vaikka tiedossa oli, että useat itsearviointiin vastanneista ohjaajista eivät pysty jatkamaan töitä yhdistyksessä työsuhteen päättymisen jälkeen, oli tärkeää saada myös heidät paikalle kertomaan näkemyksistään ja kokemuksistaan. Mukaan ilmoittautui myös ohjaajia, jotka aloittivat työt yhdistyksessä kesällä itsearviointien toteuttamisen jälkeen, mutta olivat saaneet kesän aikana työkokemusta yhdistyksen ohjaajana toimimisesta. Kehittämissiltöön osallistui toimintatutkijan lisäksi yhteensä seitsemän henkilöä, joten teemoja käsitellessä ei ollut tarvetta jakautua pienempiin ryhmiin. Heistä neljä oli toiminut ohjaajana harrastekursseilla, neljä kesä- tai talvileireillä ja kolme viikonloppuleireillä.

Laatuprofiilin käsittelyn ja keskustelun tueksi koostettiin Power point-esitys. Kehittämissiltöä alussa orientoiduttiin ITE-menetelmään. Tämän jälkeen laatuprofiilia käytiin läpi seitsemän toiminta-alueen kokonaisuuksina kysymyskohtaisesti. Jokaisesta kysymyksestä käytiin läpi vastausten keskiarvo, E-luokan vastausten

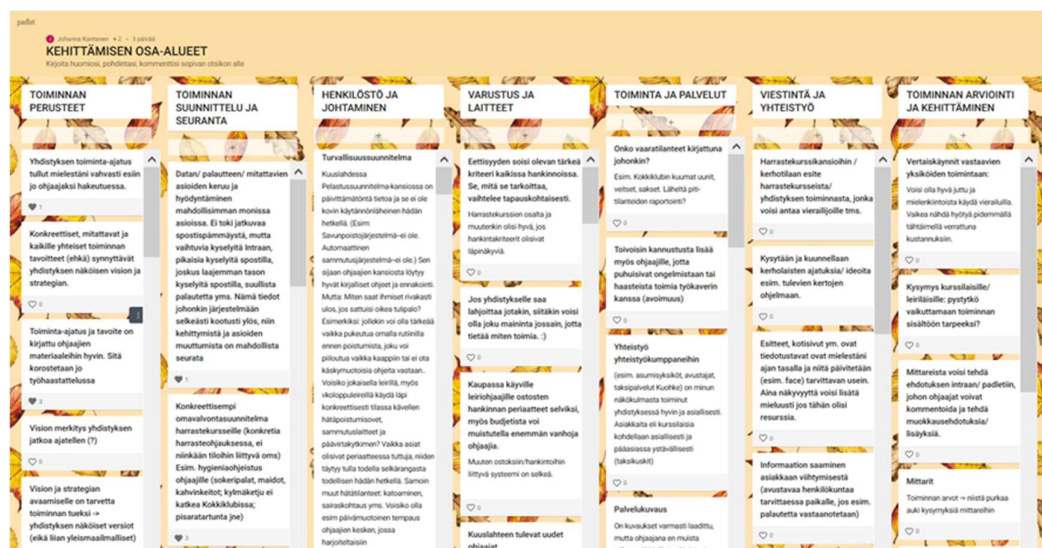
määrä kysymyksen kohdalla sekä kysymykseen liittyvä tarkistuslista. ITE-materiaaleihin kuuluu tarkistuslista, eli kysymykseen liittyen on kirjattu erilaisia kysymyksiä tarkempaa pohdintaa ja keskustelua varten. Tarkistuslistan kysymysten avulla aukeaa paremmin erilaiset näkökulmat, joista kyseistä aihetta voidaan lähestyä. Keskustelun lomassa ja sen jälkeen jokainen kirjoitti kommenttinsa, ajatuksensa, mielipiteensä tai kokemuksensa muistilapuille, jotka kiinnitettiin kysymyksen kohdalle pahvialustalle. Jokaiselle annettiin mahdollisuus kommentoida ja kertoa kokemuksistaan, ja osa koki luontevammaksi kirjata näkemyksensä suoraan muistilapuille.

Ensimmäinen kehittämisilta sisälsi keskustelua eri näkökulmista, mutta kehittämistavoitteiden koonti jäi vielä kesken. Laatuprofilista ehdittiin läpikäydä kysymykset vain kahdesta toiminta-alueesta: toiminnan perusteet sekä toiminnan suunnittelu ja seuranta. Tämän vuoksi 15.11.2018 oli seuraava kehittämisilta, jossa työskentelyä jatkettiin. Aktiivisesti keskustelemaan iltaan osallistui toimintatutkijan lisäksi kymmenen ohjaajaa, joista kolme on toiminut leiriohjaajana ja seitsemän harrastekurssiohjaajana. Illan aikana palattiin myös ensimmäisessä kehittämisillassa käsiteltyihin toiminta-alueisiin. Lisäksi käsiteltiin kysymykset toiminta-alueista henkilöstö ja johtaminen sekä varustus ja laitteet. Laatuprofilin käsittely jäi edelleen kesken, minkä vuoksi ohjaajat toivoivat mahdollisimman nopeasti vielä kolmatta kehittämisiltaa. 24.1.2019 kehittämisiltan osallistui toimintatutkijan lisäksi 16 ohjaajaa, joista kaksi on toiminut leiriohjaajana, yksitoista harrastekurssiohjaajana ja kolme ohjaajaa sekä harrastekurssi- että leiriohjaajana. Kolmannen kehittämisillan aikana läpikäytiin kysymykset toiminta-alueista: toiminta ja palvelut, viestintä ja yhteistyö sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen.

Kaikissa illoissa käsiteltiin ensin ITE-menetelmän perusteita, sillä mukana oli jokaisella kerralla sellaisia ohjaajia, jotka aloittivat työsuhteen yhdistyksessä itsearviointin jälkeen. Keskustelua läpikäytiin kysymyksittäin yhteisesti, mutta muistilappuja oli mahdollista kirjoittaa myös muista kysymyksistä, joita ei kyseisen illan aikana ehditty käsitellä. Alustat, joihin muistilaput kiinnitettiin, olivat tapaamisten ajan näkyvillä toisessa huoneessa, ja ohjaajat pystyivät jättämään muistilappuja kaikkien kysymysten kohdalle. Tämä mahdollisti anonyymin kommentoinnin, ja tästä heräsi ajatus laajentaa kommentointi- ja vaikuttamismahdollisuutta myös

sellaisille ohjaajille, joilla ei ole mahdollisuutta osallistua kehittämisiltoihin. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli saada sitoutettua henkilöstöä säännölliseen laatu-työhön, joten ensin kaikki tulee saada aktivoitua ja innostettua mukaan kehittämistyöhön.

Kehittämisiltojen välissä muistilapuille kirjattu teksti siirrettiin virtuaaliselle Padlet-seinälle, joka mahdollistaa selainpohjaisesti kommentoinnin ja tiedon jakamisen (Padlet n.d). Linkki Padlet-seinälle sekä ohjeet suljetulla sivulla kommentointiin jaettiin ohjaajille sähköpostilla ja intranetissä. Padlet-seinä on hyvin helppokäyttöinen, sillä linkin avulla suljetulle sivustolle pääsee suoraan ilmaan erillistä sisäänkirjautumista (Padlet n.d.). Ohjaajien oli mahdollista käydä kommentoimassa sisältöjä Padlet-seinällä (kuva 1), ellei päässyt paikan päälle kehittämisiltoihin tai halusi käydä lisäämässä kommentteja, joita ei kehittämisillassa huomannut kirjoittaa. Kommentointi Padlet-seinällä avattiin toisessa kehittämisillassa, ja se oli avoinna kommenteille vielä kuukauden ajan kolmannen kehittämisillan jälkeen. Tavoitteena oli sähköisen kommentoinnin kautta lisätä ohjaajien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, avoimuutta sekä tutkimuksen luotettavuutta. Toimintatutkija tutustui erilaisiin vuorovaikutteisiin sähköisiin palveluihin ja sivustoihin, mutta useimpien maksullisuus nousi esteeksi käytölle. Padletissa pystyy muodostamaan kolme virtuaaliseen maksutta, minkä vuoksi se valikoitui käytettäväksi tässä kehittämistyössä.



KUVA 1. Padlet-virtuaaliseen näkymä

5.4 Aineiston sisällönanalyysin toteutus

Sisällönanalyysi keskittyi tutkimuskysymyksen mukaisesti selvittämään, millaisia kehittämistavoitteita työntekijöiden itsearvioinnin tulosten perusteella voidaan asettaa. Aineisto oli kirjattu kehittämisilloissa muistilapuille, joista teksti siirrettiin kysymyskohtaisesti ja toiminnan arviointialueiden mukaisesti sähköiseen taulukkomuotoon. Ohjaajien suoraan Padlettiin kirjaamat kommentit siirrettiin samaan taulukkoon muistilapuille kirjatun aineiston kanssa.

Laatuprofiili käytiin kehittämisillassa läpi seitsemän osa-alueen kokonaisuuksina kysymyskohtaisesti. Tämän vuoksi analyysivaiheessa jokaisesta osa-alueesta koostettiin oma taulukko. Excel-tilukkkoon kirjattiin ensin alkuperäisilmaukset eli ohjaajien kirjaamat tekstit. Ensimmäinen alkuperäisilmauksista koodattiin kaikki tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset kohdat. Koodatuista alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistetty ilmaus. Tutkimuskysymyksen mukaisesti aineistoa yhdisteltiin pelkistetyistä ilmauksista ensin alaluokkiin ja edelleen yläluokkiin. Aineistoa ei ollut tarpeen enää yhdistellä pääluokkiin. Kun aineisto oli yläluokissa, yhdistettiin kaikkien osa-alueiden taulukot yhteen taulukkoon.

Osa-alueissa oli osittain muodostunut samoja yläluokkia; esimerkiksi yläluokat intranetin kehittäminen, keskustelun lisääminen tai kirjaamisen lisääminen esiintyivät kahdessa tai kolmessa eri toiminta-alueessa. Kaikki yläluokkaan liittyvät kohdat yhdistettiin siihen toiminta-alueeseen, jossa oli eniten kommentteja kyseisestä yläluokasta. Taulukot yhdistettiin yläluokkien mukaisesti, joita yhteensä muodostui 25 kappaletta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tulokset esitellään yleensä luokitusten mukaan koostetuiden otsikoiden mukaisesti. Seuraavassa tulokset esitellään kuitenkin ITE-menetelmän ja laatuprofiilin mukaisesti seitsemänä osa-alueena.

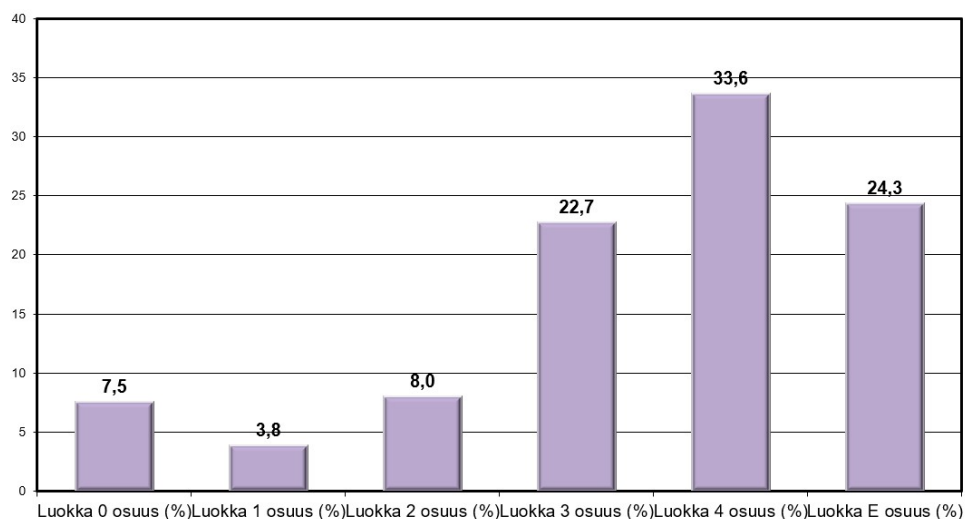
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyössä esitelty osuus kehittämisprosessin tuloksista koostuu alkukartoituksena tehdyn itsearvioinnin tuloksista eli laatuprofiilista sekä ohjaajien kanssa pidettyjen kehittämisiltojen tuloksista. Itsearvioinnin tuloksena saatiin selville harrastekurssi- ja leiritoiminnan kokonaislaadun nykytila. Kehittämisiltojen tuloksena aikaansaatii toiminnan laadun kehittämiskohteita.

6.1 Itsearvioinnin tulokset

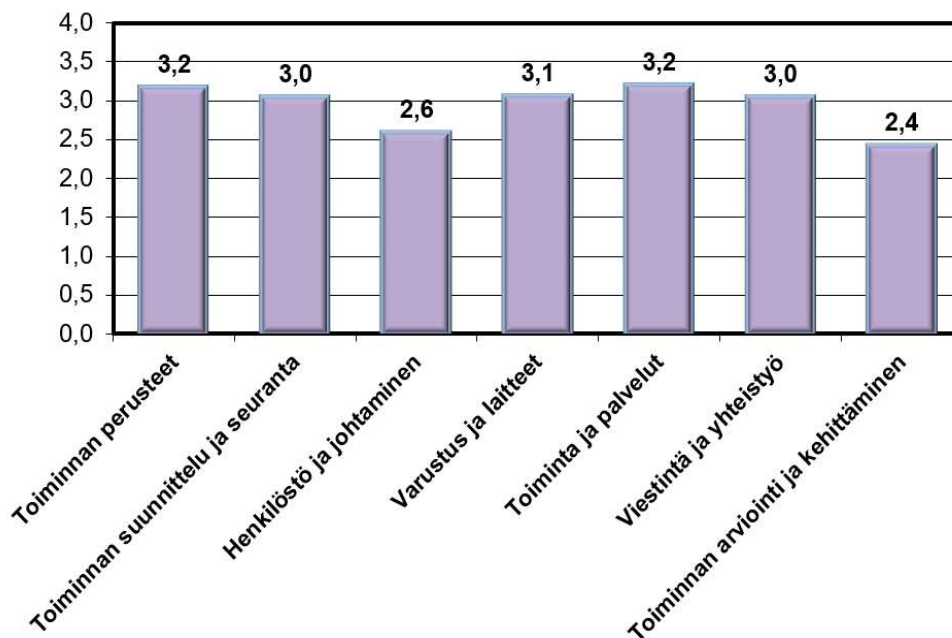
Itsearviointiin saatiin 25 vastausta ($n=25$), jolloin vastausprosentti oli 67,5 %. Vastauksista 13 saatiin harrastekurssiohjaajien palautepalaverissa ja 12 sähköisenä lomakkeena. Itsearvioinnin vastauksia voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. ITE-menetelmän ohjeistusten mukaan vastauksien toivotaan olevan luokan 4 ja luokan 0 välillä, ja luokka E tulisi vastata vain, mikäli vastaaja ei ole ollut kysyttävän asian kanssa tekemisissä. Vastausarvoa E ei huomioida keskiarvoa ja keskihajontaa laskiessa. (Holma ym. 2010, 22.)

Kuviossa 7 esitetään osuudet vastausluokkien mukaan. Vastaajien mukaan käsiteltävät arviointikohteet olivat 33,6 % mielestä käytössä toteutuen kaikilla osa-alueilla (luokka 4) ja 22,7 % mielestä käytössä toteutuen joillain osa-alueilla (luokka 3). Luokat 0-2 saivat yhteensä 19,3 % vastauksista, tarkoittaen arviointikohteiden olevan joko kehitteillä, toteutuneen satunnaisesti tai ei ollenkaan. Huomattavan iso vastausprosentti 24,3 % tuli luokalle E. Tämä ei toisaalta ole yllätys, sillä ohjaajat antoivat itsearviointia täyttäessään suullista palautetta siitä, ettei kysymyksiä hahmotettu tai koettu koskettavan omaa työtä yhdistyksessä. Korkea vastausprosentti viestii siitä, että kehittämisilloissa asiaan tulee syventyä paremmin. Vastausten kysymyskohtaiset luokkaosuudet löytyvät liitteestä 3.



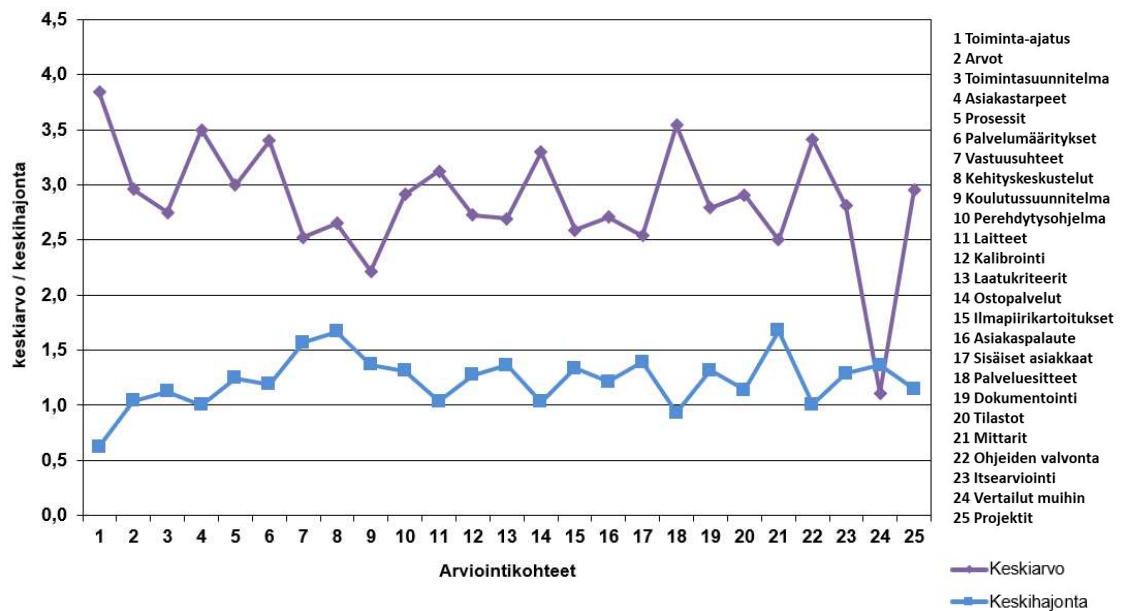
KUVIO 7. Itsearviointin vastausten luokkaosuudet prosentteina koko aineistosta

Kysymyslomakkeessa oli 25 kysymystä, jotka oli teemoitettu seitsemään eri toiminta-alueeseen. Toiminta-alueiden keskiarvot on esitetty kuviossa 8. Toiminta-alueista parhaimmat keskiarvot saivat toiminnan perusteet (3,2) sekä toiminta ja palvelut (3,2). Heikommat vastausten keskiarvot saivat henkilöstö ja johtaminen (2,6) sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen (2,4). Muut toiminta-alueiden keskiarvot olivat toiminnan suunnittelussa ja seurannassa (3,0), varustuksessa ja laitteissa (3,1) sekä viestinnässä ja yhteistyössä (3,0). Heikoimmin menestyneissä toiminta-alueissa useassa kysymyksessä oli korkea E-luokan vastausmäärä.



KUVIO 8. Vastausten keskiarvot ITE-toiminta-alueittain

Kuviossa 9 on esiteltynä vastausten keskiarvot ja keskihajonta kysymyksittäin. Korkein keskiarvo oli yhdistyksen toiminta-ajatusta käsittelevällä arviointikysymyksellä (ka 3,8; E-luokan vastauksia 0) ja heikoin kysymyksellä, jossa arvioitiin yhdistyksen toimintatapojen vertaamista muiden vastaavien alojen toimintaan (ka 1,1; E-luokan vastauksia 16). Kaikkien kysymysten yhteiskeskiarvo oli 2,9 ja toteutumisprosentti 55,6 %. ITE-menetelmän ohjeessa (2014) todetaan keskihajonnan luvun kuvaavan sitä, miten paljon vastausten arvioinnit poikkeavat toisistaan. Mielipiteiden hajonnan ollessa pieni, sen suurempi yhdenmukaisuus vallitsee arvioitavassa kohteessa. Suuri keskihajonnan luku kertoo arvioinneissa olevan paljon vaihtelua. (ITE3-ohje 2014.) Pienin keskihajonta (0,6) oli toiminta-ajatusta käsittelevässä kysymyksessä, joka myös oli keskiarvoltaan suurin (ka 3,8). Keskihajonta oli suurinta (1,7) kehityskeskusteluja sekä mittareita käsittelevissä arviointikysymyksissä.



KUVIO 9. Vastausten keskiarvot ja keskihajonta kysymyksittäin

ITE-menetelmä on linkitetty erilaisiin tunnettuihin laadunhallintajärjestelmiin, kuten ISO9001-standardiin, BSC-mittaristoon, CAF-arviointimalliin, EFQM laatupalkintomalliin sekä SHQS-laatuohjelmaan. ITE-menetelmässä on siten huomioitu laadunhallinnan yleisten vaatimusten lisäksi erilaisia järjestelmiä yhdistäviä painotuksia. Painotukset ovat sisällöltään samankaltaiset, vaikka niistä voidaan

käyttää erilaisia termejä. Tämän vuoksi ITE-laatuprofilista voi hakea yhtymäkoh-
tia myös muihin järjestelmiin ja arvioida, miten vastaukset jakautuvat eri kehittä-
mis- ja laadunhallintajärjestelmien mukaan. (Holma ym. 2010, 11-12,35.)

Balanced Score Card-mittariston arviointialueissa asiakasnäkökulman keskiarvo
oli korkein (3,1) ja henkilöstönäkökulman keskiarvo heikoin (2,5). Muiden osa-
alueiden keskiarvot olivat vaikuttavuus-/taloudellisuusnäkökulma (3,0) sekä pro-
sessinäkökulma (3,0).

SHQS-laatuohjelmasta ITE-vertailuun on valittu vain osa ohjelman osa-alueista.
Strateginen suunnittelu -alueen keskiarvo oli korkein (3,4) ja arviointi ja kehittä-
minen-alueen keskiarvo heikoin (2,5). Muiden osa-alueiden keskiarvot olivat: joh-
tamisjärjestelmä (3,2), tilit, laitteet ja tarvikkeet (3,1), palveluprosessit (3,1) sekä
henkilöstövoimavarat (2,6).

ISO9001-standardin osa-alueisiin verrattuna korkein keskiarvo oli tuote- ja asia-
kasprosessit ja tuotanto- alueella (3,1) ja heikoin keskiarvo mittaust ja parantami-
nen-alueella (2,5). Muiden arviointialueiden keskiarvot olivat johdon vastuu ja
laadunhallintajärjestelmä (3,0) sekä resurssien hallinta (2,6).

CAF-malliin verrattuna korkeimmat keskiarvot saivat prosessit (3,2) ja yhteiskun-
tavastuutulokset (3,2). Heikoimman keskiarvo sai henkilöstötulokset-alue (2,0).
Muut osa-alueet saivat keskiarvot: asiakas- ja kansalaistulokset (3,1), strategia
ja toiminnan suunnittelu (3,1), johtajuus (2,9), kumppanuudet ja resurssit (2,9),
keskeiset suorituskykytulokset (2,7) ja henkilöstö (2,6).

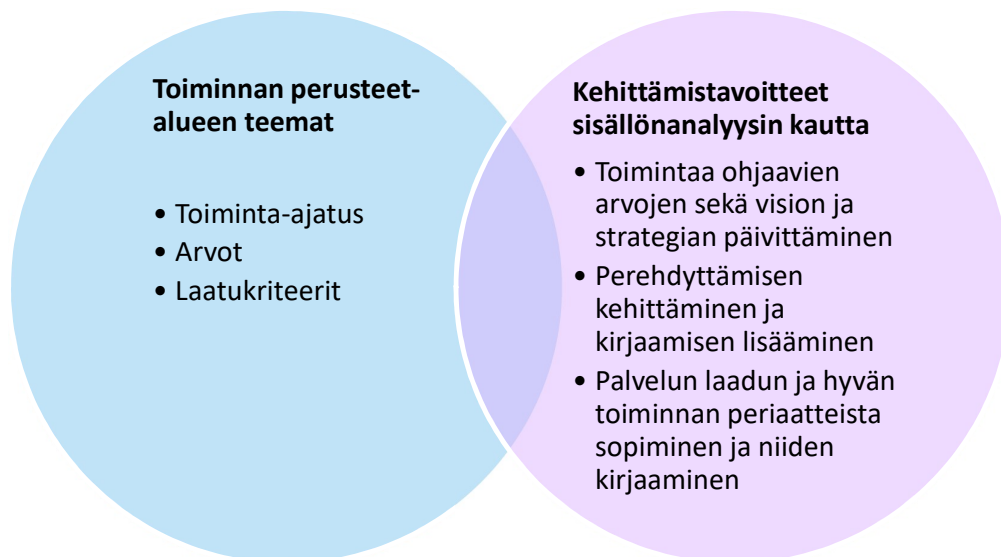
EFQM- malliin verrattuna korkeimman keskiarvon sai kumppanuuksien kehittä-
minen (3,5) ja heikoimman keskiarvon jatkuva oppiminen, parantaminen ja inno-
vatiivisuus (2,3). Muut osa-alueet saivat seuraavia keskiarvoja: tuloshakuisuus
(3,3), johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus (3,0), yhteiskunnallinen vastuu
(3,0), asiakassuuntautuneisuus (2,9), prosesseihin ja tosiasioihin perustuva joh-
taminen (2,9) sekä henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen (2,6).

6.2 Kehittämisltojen tulokset

Itsearviointin laatuprofiilia tarkasteltiin ohjaajien kanssa kehittämisilloissa. Laatuprofiilin kysymykset olivat teemoitettu peräkkäin toiminta-alueiden mukaisesti, minkä vuoksi kehittämisillan tulokset on esitelty seuraavaksi toiminta-alueittain. Analyysissa muodostui yläluokkia, jotka toistuivat useassa eri toiminta-alueessa. Tällaisia olivat esimerkiksi yläluokat kirjaamisen lisääminen, intranetin kehittäminen, keskustelun lisääminen ja perehdytyksen kehittäminen. Tuloksissa kyseiset yläluokat on kokonaisuudessaan esitelty sen toiminta-alueen kohdalla, jossa oli eniten mainintoja yläluokkaan liittyen. Kehittämistavoitteet ja sisällönanalyysin vaiheet pelkistetyistä ilmauksista yläluokkiin on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 4.

6.2.1 Toiminnan perusteet

Toiminnan perusteet-alueen keskiarvo oli laatuprofiilissa 3,2 ja se sisälsi kolme kysymystä toiminta-ajatuksista (ka 3,8), arvoista (ka 3,0) sekä laatukriteereistä (ka 2,7). Sisällönanalyysin kautta toiminta-alueesta nousi tulokseksi kolme yläluokkaa: toimintaa ohjaavien arvojen sekä vision ja strategian päivittäminen, perehdyttämisen kehittäminen ja kirjaamisen lisääminen sekä palvelun laadun ja hyvän toiminnan periaatteista sopiminen ja niiden kirjaaminen (kuvio 10).



KUVIO 10. Toiminnan perusteet-alueesta nousseet kehittämistavoitteet

Toimintaa ohjaavien arvojen sekä vision ja strategian päivittäminen

Yhdistyksen toiminta-ajatus ja tavoite on kirjattu ohjaajien kokemuksen mukaisesti hyvin olemassa oleviin materiaaleihin, kuten perehdytysoppaaseen ja niitä korostetaan jo työhaastattelusta lähtien. Toiminta-ajatus tuntuu selkeältä, ja se näkyy jokapäiväisessä työssä asiakkaiden kanssa. Tämänhetkinen visio ja strategia ovat hieman keskeneräiset ja päivittämättömät, joten niitä voisi tulevaisuudessa avata toiminnan tueksi. Strategian ja vision tulee olla ”yhdistyksen näköiset” eikä liian yleismaailmalliset. Konkreettiset, mitattavat ja kaikille yhteiset toiminnan tavoitteet auttaisivat yhdistyksen näköisen vision ja strategian luomisessa. Yhdessä pohdittiin myös, mikä vision merkitys voisi olla yhdistyksen jatkoa ajatellen.

”Vision ja strategian avaamiselle on tarvetta toiminnan tueksi.”

Yhdistyksen arvot ovat turvallisuus, asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys, tasavertaisuus ja laadukkuus. Ohjaajien kokemuksen mukaan arvot ja periaatteet tulevat hyvin esiin sekä käytännön työssä että ohjaajille järjestetyissä perehdytys- ja koulutuksissa. Yhdistyksen yleismaailmallisiin arvoihin on helppo samaistua. Ne on myös helppo muistaa ja toteuttaa omassa työssä. Toisaalta ohjaajilla ei ole tietoa, milloin viimeksi arvoja on kriittisesti pohdittu ja muokattu.

”Arvoista keskustellaan ja niitä korostetaan. Se on hienoa <3”

Perehdyttämisen kehittäminen ja kirjaamisen lisääminen

Keskustelu arvoista ei ole aina konkreettista, mutta ohjaajien välisissä keskusteluissa niitä vähintään sivutaan. Keskustelua arvoista siis jo on, mutta sitä voisi olla vielä enemmän. Myös arvojen kirjaamista voisi toteuttaa aiempaa enemmän. Arvot on avattu kirjallisesti perehdytysoppaassa, joka jaetaan kaikille ohjaajille. Tämän lisäksi arvot voisivat olla vielä selkeämmin ja näkyvämmiin esillä, esimerkiksi yhdistyksen verkkosivuilla ja kerhotilassa huoneentauluna.

”Toimintaperiaatteet ja arvot voitaisiin kirjata myös enemmän näkyviin.”

Palvelun laadun ja hyvän toiminnan periaatteista sopiminen ja niiden kirjaaminen

Hyvän palvelun tai hoidon kriteereitä ei ole ohjaajien kokemuksen mukaan avattu kirjallisesti selkeästi. Yksittäisiä hyvään toimintaan liittyviä asioita on kirjattu auki, mutta ei kokonaisvaltaisesti yhden otsikon alle. Siten kriteerit eivät ole ohjaajien löydettävissä. Myöskään hyvän palvelun laatukriteereiden noudattamisesta ei ole olemassa kirjattua ohjeistusta. Yhdistyksen toiminnasta on toki kirjattu hyviä käytänteitä, ja harrastekurssien käytänteitä enemmän kuin leirityön käytänteitä. Toiminnassa asiakkaalla on vaikutusmahdollisuuksia toimintaan hyvinkin paljon, mutta sitä ei ole kirjattu kriteeriksi. Asiakkaan osallisuuden lisäämisen voisi kirjata käytännön menetelmäksi tai kriteeriksi selkeämmin.

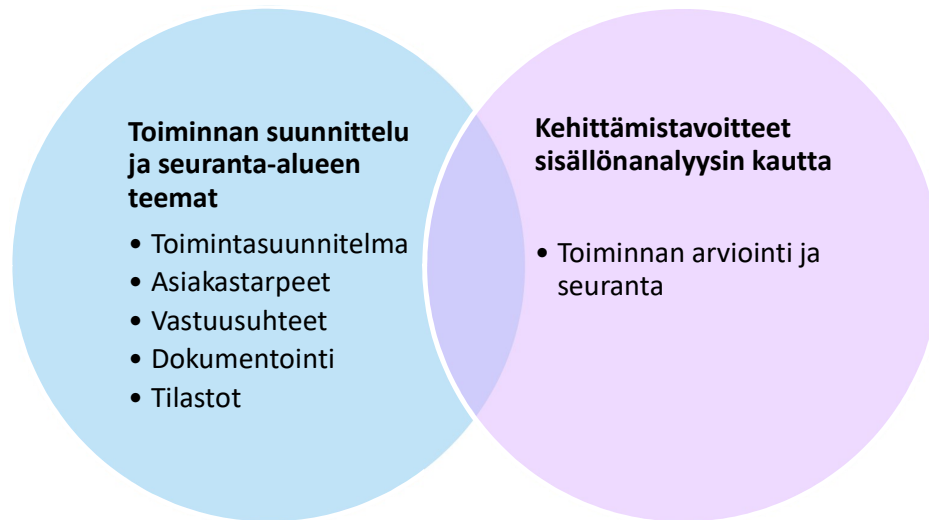
”Kriteerit ei suoranaisesti lue/ näy missään; ei myöskään niiden noudattamisen seuraamisesta.”

Asiakasturvallisuus on osa turvallisuus- arvoa, ja siihen kiinnitetään toiminnassa paljon huomiota. Kutakin toimintaa varten tehdään oma turvallisuussuunnitelma, jossa asiakkaan turvallisuus on yksi lähtökohta. Asiakasturvallisuuden kehittämiseen ja seurantaan ei kuitenkaan ole tehty toimintasuunnitelmaa. Omavalvontasuunnitelma on tehty, ja sitä noudatetaan erityisesti leiritoiminnassa. Enemmistö ohjaajista ei tuntenut valtakunnallisia laatusuosituksia tai keskeistä lainsäädäntöä. Keskustelua heräsi erityisesti itsemääräämisoikeudesta, ja miten kehitysvammalakiin tehdyt muutokset itsemääräämisoikeuden tukemisesta ja rajoitustoimenpiteiden vähentämisestä näkyvät yhdistyksen toiminnassa. Leiritoiminnassa yksi rajoitustoimenpide on lääkkeiden, elektroniikan tai rahojen säilyttäminen ohjaajien hallussa. Keskeistä on ennen leiriä lähetettävä ennakkoinformaatio, jossa toimintatavasta kerrotaan perusteluineen. Asiasta myös keskustellaan leirillä yhdessä leiriläisen kanssa. Usein tämä on leiriläisten oma toive, sillä he haluavat tavaroidensa säilyvän kunnossa ja olevan turvassa muilta leiriläisiltä. Sen perusteella voisi olettaa, etteivät leiriläiset itse ole kokeneet kyseistä rajoittamistoimenpiteeksi.

”Valtakunnalliset laatusuositukset, lainsäädäntö yms. ei ainakaan henkilökohtaisesti tuttuja (myöskään liittyen toimintakenttään yleensä).”

6.2.2 Toiminnan suunnittelu ja seuranta

Toiminnan suunnittelu ja seuranta-alueen keskiarvo oli laatuprofilissa 3,0. Toiminta-alueen kysymykset käsittelivät toimintasuunnitelmaa (ka 2,8), asiakastarpeita (ka 3,5), vastuusuhteita (ka 2,5), dokumentointia (ka 2,8) sekä tilastoja (ka 2,9). Sisällönanalyysin kautta toiminta-alueesta nousi tulokseksi yksi yläluokka eli kehittämistavoitteena on toiminnan arviointi ja seuranta (kuvio 11).



KUVIO 11. Toiminnan suunnittelu- ja seuranta-alueesta nousseet kehittämistavoitteet

Toiminnan arviointi ja seuranta

Yhdistys toimii matalan kynnyksen periaatteella, ja asiakastarpeita kartoitetaan jatkuvasti erilaisissa yhteyksissä ja yhteydenotoissa niin jäsenistön, yhteistyökumppaneiden kuin muiden sidosryhmien kanssa. Kartoitusta ei kirjata aktiivisesti. Leiri- ja harrastekurssitoiminnassa palvelujen käyttäjien tarpeita ja toiveita kuullaan ja kartoitetaan hyvin paljon, ja siten asiakkaiden vaikuttamismahdollisuudet ovat melko hyvät. Asiakastarpeiden kirjaamista tai toteutuksen seurantaa ei ole kehitetty yhdistyksessä systemaattisesti.

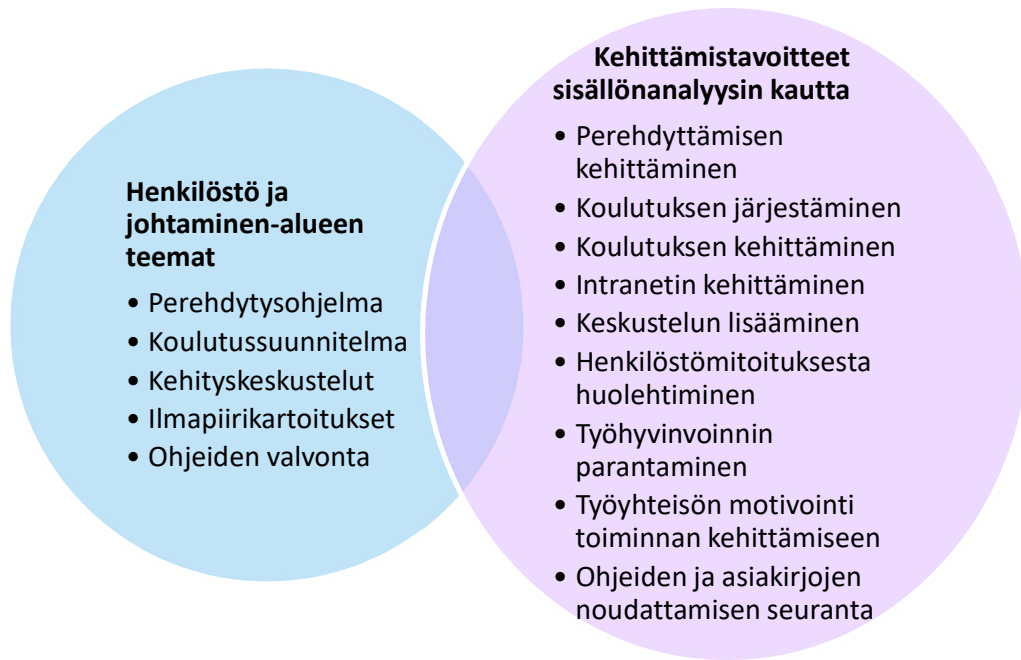
”Datan/ palautteen/ mitattavien asioiden keruu ja hyödyntäminen mahdollisimman monissa asioissa. (...) Nämä tiedot johonkin järjestelmään selkeästi kootusti ylös, niin kehittymistä ja asioiden muuttumista on mahdollista seurata.”

Harrastekurssi- ja leiritoiminnasta koostetaan jonkin verran tilastotietoa. Kaupunki myöntää kumppanuusavustusta tiettyyn määrään toimintaa, minkä vuoksi tällä hetkellä rahoittajalle kerätään tietoa järjestettävän toiminnan määristä käyttöpäivinä tai käyttövuorokausina. Harrastekurssi- ja leiritoiminnalle ei ole olemassa erillisiä toimintasuunnitelmia, joista ilmenisivät toiminnan painoalueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatuavoitteet. Jatkossa tilastoissa voisi olla myös enemmän kuvausta asiakkaista, toiminnan laadusta tai työn tuloksista. Toiminnasta on mahdollista raportoida laajemmin, kun yhdistyksessä saadaan yhdessä koostettua helppokäyttöiset tavoitteet ja mittarit.

”Jatkossa voisi kehittää asiakaskuvausta, toiminnan laatu, työn tulokset -> kun saamme pohdittua työllemme helpot mittarit, pystymme myös raportoimaan siitä laajemmin.”

6.2.3 Henkilöstö ja johtaminen

Henkilöstö ja johtaminen-alueen keskiarvo laatuprofilissa oli 2,6, joten tämä oli toinen selkeästi parannettavista toiminta-alueista. Toiminta-alueen kysymykset käsittelivät kehityskeskusteluja (ka 2,7), koulutussuunnitelmaa (ka 2,2), perehdytysohjelmaa (ka 2,9), ilmapiirikartoituksia (ka 2,6) sekä ohjeiden valvontaa (ka 3,4). Sisällönanalyysin kautta toiminta-alueesta nousi tulokseksi yhdeksän yläluokkaa eli kehitettävää asiaa: perehdyttämisen kehittäminen, koulutuksen järjestäminen, koulutusten kehittäminen, intranetin kehittäminen, keskustelun lisääminen, henkilöstömitoituksesta huolehtiminen, työhyvinvoinnin parantaminen, työyhteisön motivointi toiminnan kehittämiseen sekä ohjeiden ja asiakirjojen noudattamisen seuranta (kuviot 12).



KUVIO 12. Henkilöstö ja johtaminen-alueesta nousseet kehittämistavoitteet

Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdytysohjelmaa voi vielä täydentää seurannan osalta. Perehdytysoppaista löytyy enemmistö perehdytettävästä tiedosta, ja se käydään läpi perehdytysiloissa. Lisäksi perehdytystä tehdään paljon paikan päällä, esimerkiksi harrastekurssien ensimmäisillä kerroilla tai leireillä käytännössä. Leiriperehdytyksessä toivotaan osin eriytettyä perehdytysiltaa uusille ja aiemmin olleille ohjaajille, jotta se mahdollistaisi paremmin keskustelua. Tähän mennessä kaikki ohjaajat ovat saapuneet perehdytykseen täysin samanaikaisesti. Lisäksi leireillä työskennelleet ohjaajat toivoivat leirivastaaville suunnattua muistilistaa asioista, joita leirillä tulee perehdyttää uusille ohjaajille. Kyseessä on leiripaikkaan tai sujuvaan leiriarkkeen liittyviä käytännön asioita, joita vain aiemmin leireillä olleet ohjaajat voivat tietää.

Harrastekurssiohjaajien perehdyttämisoppaaseen toivotaan täydennystä turvallisuuden liittyvästä seikasta. Ohjeistusten mukaan toisen ohjaajan on oltava läsnä kurssilaisten kanssa, mutta tämä ei kommentin mukaan ilmene oppaasta selkeästi. Oppaaseen toivotaan täydennystä myös hoidollisista asioista ja niitä voisi käydä enemmän läpi perehdytysiloissa. Perehdyttämisessä voisi huomioida pa-

remmin omavalvontasuunnitelmat. Harrastekursseille kaivataan omavalvontasuunnitelmia, jotka olisi koostettu enemmän toiminta -kuin kurssipaikkalähtöisesti. Harrastekurssiohjaajien perehdytysiltoihin toivotaan työhyvinvointiin liittyvien asioiden esiin nostamista, jotta ohjaajat osaisivat paremmin kiinnittää huomiota esimerkiksi ergonomiaan ja psyykkiseen hyvinvointiin. Perehdytysoppaassa on riittävät ohjeet ohjaajan kannalta tärkeistä palveluprosessin tiedoista eli kuinka toimitaan harrastekurssikauden alusta loppuun.

Koulutuksen järjestäminen

Kehittämisen- ja koulutussuunnitelmalle ei koeta olevan tarvetta eikä sellaisen tekeminen olisi realistinen yhdistyksen toimintaan. Harrastekurssiohjaajille on järjestetty vuodessa kaksi- kolme koulutustilaa, ja ne koetaan tärkeäksi. Ohjaajien koulutuksia toivotaan jatkettavan ohjaajien tarpeiden ja toiveiden mukaisesti hyväksi havaituissa ajankohdissa. Jatkossa harrastekurssiohjaajille suunnattuja iltoja voisi tarjota avoimemmin myös leiriohjaajille. Toiveita koulutuksen aiheista voisi kysyä etukäteen ohjaajilta intranetissä, kun tähän asti toiveita on kysytty harrastekurssiohjaajilta sähköpostilla. Työhyvinvointiin, omaan jaksamiseen ja kuormittavien tilanteiden hallintaan liittyvistä asioista voisi järjestää keskustelun mahdollistavan koulutusillan. Vaihtoehtoisista kommunikointimenetelmistä kouluttaminen on jatkossakin tärkeää, sillä vuorovaikutus asiakkaan ja ohjaajan välillä on työhyvinvointiin vaikuttava tekijä.

Koulutusten kehittäminen

Kesä- ja viikonloppuleirien alussa voisi järjestää ohjaajien kesken turvallisuuskävelyn. Harjoittelun kautta voisi konkretisoida turvallisuussuunnitelman ja muut ohjeistukset käytäntöön. Toiminta-ohjeet poikkeavissa tilanteissa toimimiseen tulee olla konkreettisia. Myös pelastusharjoituksen avulla voisi toiminnallisesti harjoitella hätätilanteissa toimimista ja toimintavalmiutta erilaisissa tilanteissa.

”Vaikka asiat olisivat periaatteessa tuttuja, niiden täytyy tulla todella selkärangasta todellisen hädän hetkellä. (...) Näin teoriatieto jäisi lihasmuistiin ja kerrat-taisiin toiminnallisesti kirjallinen osio.”

Koulutuksissa on teemasta riippuen ollut yksi asiantuntija aiheesta kertomassa. Ohjaajia voisi osallistaa koulutuksissa paremmin, jolloin yksi tai kaksi ohjaajaa

voisi olla asiantuntijan lisänä jakamassa kokemuksiaan ennen yhteistä keskustelua.

Henkilöstömitoituksesta huolehtiminen

Tarpeellisen ohjaaja- ja avustajaresurssin järjestämisestä harrastekursseille tulee huolehtia. Kurssilaisten henkilökohtaisten avustajien läsnäolo ryhmissä mahdollistaa laadukasta toimintaa ja lisää ohjaajien työhyvinvointia.

”Kaikki vaikuttaa kaikkeen -esim. avustajien läsnäolo ryhmissä luo parhaimmillaan hyvä ja pidemmällä tähtäimellä kustannussäästävää laatua.”

Intranetin kehittäminen

Intranetin kehittämiseen liittyviä alaluokkia löytyi myös kysymyksistä, jotka liittyivät toiminta-alueisiin toiminnan suunnittelu ja seuranta, varustus ja laitteet sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Kaikki intranetiin liittyvät kehittämiskohdat on kuitenkin esitelty tämän toiminta-alueen alla. Intranet-sivustoa toivotaan hyödynnettävän paremmin tiedonkeruussa, tiedottamisessa sekä keskustelualustana. Tietoa voisi kerätä erilaisin kyselyin työhyvinvoinnista tai koulutustoiveista.

”Kaksi kertaa vuodessa (syksyn ja kevään loppuksi) voisi olla työhyvinvointiin liittyvä kysely (nettilomake intrassa), jossa voisi tiedustella työn kuormittavista tekijöistä, stressinhallinnasta, miten ohjaaja kokee omat heikkoudet/ kehitettävät puolet/ vahvuudet yms., missä ohjaaja kokee tarvitsevansa tukea, oma palautuminen.”

Intranetissä toivottiin tiedotettavan yhdistyksen toiminnasta sekä yhdistyksen työntekijöiden (toiminnanjohtaja, toiminnanohjaaja) ja hallituksen toimenkuvasta. Yhdistyksessä laaditaan vuosittain toimintasuunnitelma ja vuosikertomus, jotka yhdistyksen sääntömääräiset kokoukset hyväksyvät. Suurin osa ohjaajista ei ole tutustunut niihin, mutta jatkossa ne voisi lisätä intranetiin myös ohjaajien nähtäville. Näin kokonaiskuva yhdistyksen toiminnasta lisääntyisi ohjaajilla.

Intranetiin voisi koota kattavasti perehdytysmateriaalin ja kaikki erilaiset ohjeistukset, kuten omavalvonta- ja turvallisuussuunnitelmat, ohjeet poikkeustilan-

teissa toimimisesta tai erilaisten laitteiden ohjeet. Intranet voisi mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen ohjaajien kesken, mikäli sitä käytettäisiin paremmin keskusteluun ja tiedonjakoon ohjaajien välillä. Intranetissä voisi kommentoida ja muokata toiminnan laadun arvioinnin mittareita niiden kehittämisvaiheessa. Intranetin on oltava visuaalisesti selkeä ja silmää miellyttävä, jotta sitä tulee käytettyä.

”Intran valjastaminen paremmin käyttöön -> kaikki hyöty irti!”

Keskustelun lisääminen

Enemmistö ohjaajista koki kysymyksen kehityskeskusteluista epäolennaiseksi yhdistyksen toiminnassa. Kehityskeskusteluille ei koeta olevan tarvetta, sillä työaika on kovin lyhytkestoista. Yksi ohjaaja mainitsi, että jos harrastekurssiohjaajalla on työaikaa kaksi tuntia viikossa, ei voida edes olettaa yhdistyksen niukoista henkilöresursseista olevan aikaa tai ohjaajalla tarvetta kehityskeskusteluille. Toiminnanohjaaja on kuitenkin tavoitettavissa, mikäli asioista haluaa keskustella. Ohjaajille voisikin vielä entistä enemmän painottaa, että asioista on aina mahdollista keskustella, jos sille kokee tarvetta. Osa-aikatyön ja toiminnan ajoittaisen luonteen vuoksi on kuitenkin harvoin tilaisuuksia keskustella kehitettävistä asioista toiminnanohjaajan kanssa. Keskustelun ja vuorovaikutuksen koetaan parantavan toiminnan laatua sekä työhyvinvointia. Keskustelua lisäämällä voidaan myös parantaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Kehittämisiltojen jatkumista toivottiin, jotta tavoitteiden arviointia ja mittareiden kehittämistä voidaan jatkaa.

”Kommunikointi ja puhuminen on laadun parantamista.”

Työhyvinvoinnin parantaminen

Työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ei ole kartoitettu yhdistyksessä. Osa ohjaajista ei koe tarvetta ilmapiirikartoitukselle osa-aikatyön luonteen vuoksi. Työhyvinvoinnista tai siihen vaikuttavista asioista voi avoimesti keskustella esimiehen (toiminnanohjaajan) kanssa. Jo mahdollisuus keskusteluun lisää työhyvinvointia, ja sitä näkökulmaa voisi ohjaajien mielestä painottaa enemmän toiminnassa. Myös ohjaajien ja työntekijöiden omalla vastuulla on ottaa puheeksi työssä mah-

dollisesti kuormittavat asiat. Työyhteisössä tulee huomioida työhyvinvointia ja ylläpitää avointa ilmapiiriä. Ohjaajat toivovat lisää kannustusta ottaa puheeksi työhyvinvointiin vaikuttavat asiat, kuten vaikeudet ohjaajaparin kanssa toimimisesta.

Osa ohjaajista kokee tarvetta työhyvinvoinnin kartoittamiselle ja työhyvinvointiin panostamiselle. Erityisesti harrastekurssiohjaajien vastauksissa nousi esiin työn henkinen kuormittavuus ja suuri vastuu nopealla aikataululla. Useat ohjaajat nostavat esiin työhyvinvointikyselyn toteuttamisen kaksi kertaa harrastekurssikauden aikana, jotta tarvittaessa voidaan reagoida kesken kauden. Kyselyssä voisi myös kartoittaa tarvetta ja aiheita tapaamiselle. Harrastekurssikohtaisesti voisi toteuttaa tapaamisen ohjaajaparin ja toiminnanohjaajan kesken. Toisinaan voisi olla tarpeellista saada enemmän tukea toiminnanohjaajalta, erityisesti kauden alussa.

”Vastuu aina lopulta työntekijällä huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, luodaan vain erilaisia keinoja erilaisille ihmisille tuoda ajatuksiaan ja tunteitaan julki (lomakkeet, keskustelut).”

Työyhteisön motivointi toiminnan kehittämiseen

Aiempi työhistoria voi vaikuttaa ohjaajien toimintatapoihin, joten erilaiset yksilöt on huomioitava ja kannustettava oma-aloitteiseen toiminnan kehittämiseen. Ohjaajalla itsellään on oltava motivaatio työhön ja perehtyä annettuihin ohjeistuksiin sekä noudattaa niitä. Ohjaajia voi muistuttaa alaistaidoista, kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja ylläpitää kehittämismyönteistä ilmapiiriä. Kehittämistarpeiden huomaaminen on lähtökohtana laadulle.

”Laatua on huomata kehittämisen tarve.”

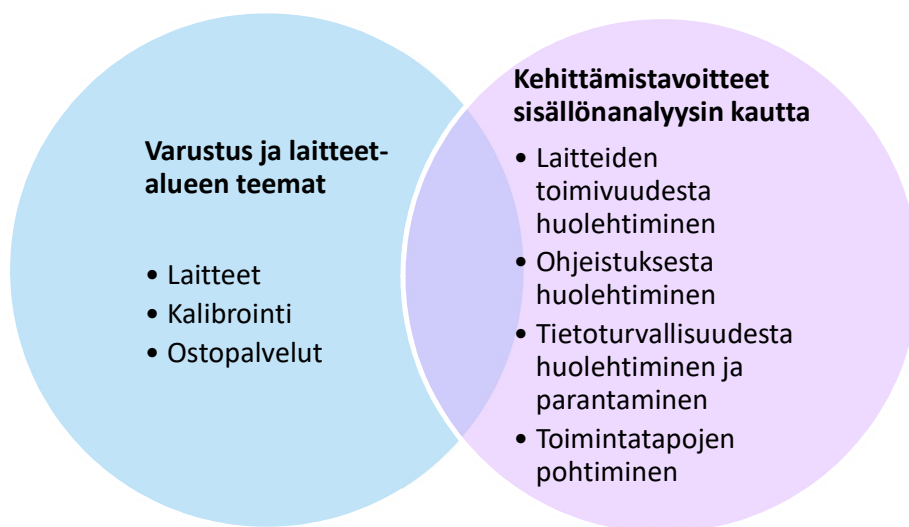
Ohjeiden ja asiakirjojen noudattamisen seuranta

Toimintaan liittyviä ohjeita on paljon, mutta jonkinlainen luettelo käytössä olevista ohjeista voisi olla toimiva jatkossa. Ohjaajat ovat saaneet työkohtaiset tarvittavat ohjeistukset ennakoon sähköisesti ja osaan toiminnasta myös paperisena. Leireillä ohjaajilla on käytössään kansiot, joista valtaosa ohjeista vielä löytyy. Jatkossa intranettiin voi lisätä ohjeet eri työnkuviin liittyen, jolloin ne löytyvät helposti ja ovat kaikkien työsuhteessa olevien ohjaajien saatavilla.

Toiminnanohjaaja ja toiminnanjohtaja vastaavat esimerkiksi omavalvontasuunnitelman tai muiden asiakirjojen päivittämisestä. Omavalvontasuunnitelmaan, turvallisuussuunnitelmaan ja muihin asiakirjoihin perehtymisestä on muistutettava aktiivisemmin viikonloppuleireillä. Kesäleireillä turvallisuussuunnitelma käydään yhdessä läpi leirin alussa. Turvallisuussuunnitelmaan tutustumista kontrolloidaan allekirjoituksilla, mikä koetaan tarpeelliseksi. Ohjaajia voisi enemmän muistuttaa perehtymään ja palauttamaan mieleen ohjeet ensiaputilanteissa toimisesta.

6.2.4 Varustus ja laitteet

Varustus ja laitteet-alueen keskiarvo laatuprofiilissa oli 3,1. Toiminta-alueen kysymykset käsittelivät laitteita (ka 3,1), kalibrointia (ka 2,7) ja ostopalveluita (ka 3,3). Sisällönanalyysin kautta toiminta-alueesta nousi tulokseksi neljä yläluokkaa eli kehitettävää asiaa: toimintatapojen pohtiminen, laitteiden toimivuudesta huolehtiminen, ohjeistuksesta huolehtiminen sekä tietoturvallisuudesta huolehtiminen ja parantaminen (kuvio 13).



KUVIO 13. Varustus ja laitteet-alueesta nousseet kehittämistavoitteet

Laitteiden toimivuudesta huolehtiminen

Laitteista koetaan olevan hyvin ohjeistuksia ja laitteista pidetään hyvin huolta. Joillakin harrastekursseilla käyttö on vähäistä. Mikäli laitteiden kanssa on tullut

haasteita, on kurssilaisia osallistettu mukaan tilannetta ratkomaan. Leirillä käytettävistä laitteista ei ollut erillistä mainintaa. Huolehditaan jatkossakin laitteiden toimivuudesta ja niiden ohjeistamisesta.

Ohjeistuksesta huolehtiminen

Harrastekurssiohjaajat ovat toiminnanohjaajaan yhteydessä harrastekursseille tarvittavista materiaalihankinnoista. Ohjeet saa tarvittaessa toiminnanohjaajalta sekä hankinnan että käytettävissä olevan budjetin suhteen. Tarkemman ohjeistuksen antamisesta ohjaajille tulee huolehtia.

Tietoturvallisuudesta huolehtiminen ja parantaminen

Salassapidettävistä tiedoista voi huolehtia monella tavalla. Harrastekursseilla ohjaaja pystyy auttamaan kurssilaisia huomioimaan yksityisyydensuojaansa toisten kurssilaisten kanssa keskustellessaan. Ohjaajan on myös itse huomioitava, miten ja keiden läsnäollessa keskustelee kurssilaisten asioista. Ohjaajien yhteystietojen säilymiseen asianomaisilla pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan, eli kurssien toimintasuunnitelmat huolehditaan kurssilaisten taskuihin tai kassiin, jolloin ne eivät jää esimerkiksi taksiin matkalla. Tietoturvallisuutta voidaan parantaa muistuttamalla myös aiemmin ohjaajana työskennelleille vaitiolositoumuksesta ja huolellisesta tietojen käsittelystä.

”Kurssilaisten asioista keskustelu kurssin aikana. Missä menee yksityisyydensuoja? Kurssilaiset tuttuja keskenään ja kertovat kaiken mahdollisen. Yhteisiin pelisääntöihin kohta tällaisia juttuja varten?”

Harrastekurssilaisille annetaan ohjaajien henkilökohtaiset puhelinnumerot pois-saoloista ilmoittamiseen ja muiden kurssiasioiden hoitamiseen. Muutaman ohjaajan mukaan pitäisi olla olemassa vaihtoehto henkilökohtaisen puhelinnumeron käyttämiselle toiminnassa. Ratkaisuksi ehdotetaan esimerkiksi yhteistä kurssipuhelinta kerhotilaan. Vaihtoehtoa tulisi selvittää.

Toimintatapojen pohtiminen

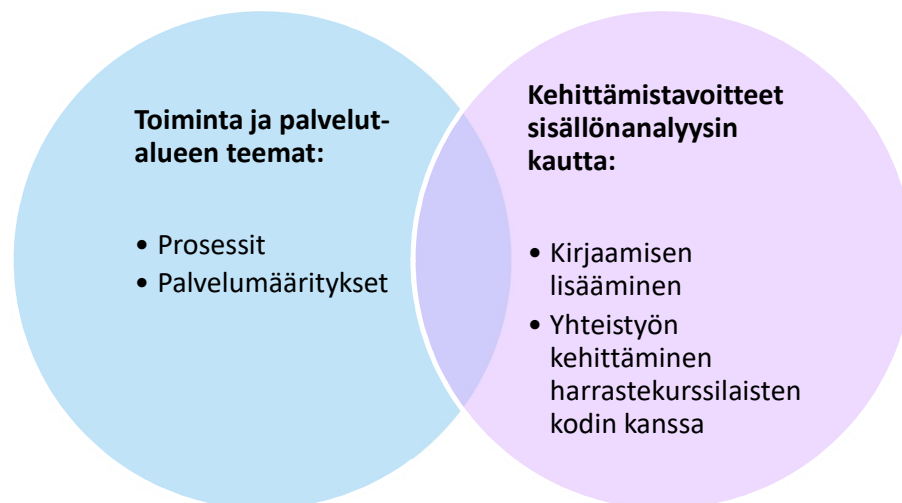
Ohjaajien kirjaamissa teksteissä nousi esiin kaksi asiaa, joiden suhteen tulee pohtia toimintatapoja. Ensimmäinen on kierrätyksen tavoista ja kestävä kehityksen toimista päättäminen Kuuslahden leirikeskuksessa. Tällä hetkellä yhteistä

linjaa ja ohjeistusta jätteiden kierrätyksestä ei ole olemassa. Toinen asia on ostokriteereistä päättäminen sekä kirjaaminen ohjeeksi. Eettisyyden ja läpinäkyvyyden toivotaan olevan hankintakriteereinä kaikissa ostoksissa.

”Eettisyyden ja läpinäkyvyyden soisi olevan tärkeä kriteeri kaikissa hankinnoissa. Se, mitä se tarkoittaa, vaihtelee tapauskohtaisesti.”

6.2.5 Toiminta ja palvelut

Toiminta ja palvelut-alueen keskiarvo laatuprofilissa oli 3,2. Toiminta-alueen kysymykset käsittelivät prosesseja (ka 3,0) sekä palvelumäärittämiä (ka 3,4). Sisällönanalyysin kautta kehittäviksi asioiksi nousi kaksi yläluokkaa: yhteistyön kehittäminen harrastekurssilaisten kodin kanssa sekä kirjaamisen lisääminen (kuvio 14).



KUVIO 14. Toiminta ja palvelut-alueesta nousseet kehittämissuhteet

Yhteistyön kehittäminen harrastekurssilaisten kodin kanssa

Harrastekurssilaisten kodilla tarkoitetaan tässä yhteydessä harrastekurssilaisten lähihenkilöitä, jotka ovat tarvittaessa kurssilaisen tukena ja huolehtivat kurssilaisen asioista. Tällaisia lähihenkilöitä voivat olla esimerkiksi vanhemmat, muut perheenjäsenet tai asumisyksiköiden henkilökunta. Viestintää ja vuorovaikutusta li-

säämällä harrastekurssilaisten lähihenkilöiden kanssa voidaan vähentää ohjaajien stressitekijöitä. Yhteistyötä ja tiedottamista parantamalla lähihenkilöt saavat realistisen käsityksen ohjaajien tietotaidosta ja osaavat paremmin perehdyttää esimerkiksi kurssilaisen henkilökohtaisista hoidollisista asioista. Tällä hetkellä kurssilaisten poissaoloilmoitukset jäävät usein tekemättä ohjaajille. Myöskään kurssilaisten muutosta ja yhteystietojen vaihtumisesta kesken kurssikauden ei aina ilmoiteta ohjaajille. Aktiivisen viestinnän ja muistuttamisen kautta yhteistyöstä voisi tulla molemminpuolista. Yhteistyön harrastekurssilaisten koteihin on koettu sujuneen pääosin hyvin. Panostetaan toimivaan yhteistyöhön ja reagoidaan heti, mikäli puutteita ilmenee.

Kirjaamisen lisääminen

Kirjaamisen lisäämiseen liittyviä alaluokkia löytyi myös kysymyksistä, jotka liittyivät toiminta-alueisiin varustus ja laitteet, henkilöstö ja johtaminen sekä toiminnan suunnittelu ja seuranta. Kaikki kirjaamisen lisäämiseen liittyvät kehittämiskohdat on kuitenkin esitelty tämän toiminta-alueen alla.

Ohjaajien työnkuvaa, vastuita ja valtuuksia on kirjattu hyvin esimerkiksi ohjaajille jaettavaan perehdytysoppaaseen. Silti kirjaamista voisi parantaa myös ohjaajien työnkuvaan liittyen. Muutamalla harrastekurssiohjaajalla heräsi kysymys hoidollisesta vastuusta harrastekurssilla, ja kuinka paljon ohjaajan on tiedettävä kurssilaisen kuntoon liittyvistä asioista. Hoidollisissa toimenpiteissä avustamisesta voisi kirjata ohjeet myös esimerkiksi kurssikansioihin. Kerhotilojen kunnossapito, siivous, vastuu tilojen siisteydestä ja tilaan liittyvissä poikkeustilanteissa toimiminen oli yhden ohjaajan mukaan hieman epäselvää, ja niihin liittyen voisi ohjeistusta täydentää. Myös palvelukuvaukset voisi kirjata ohjaajien tiedoksi. Harrastekurssikertojen kriittiset vaiheet voisi kirjata paremmin. Toimintaohjeita kaivataan tilanteisiin, joissa havaitsee epäasiallista käytöstä esimerkiksi taksikuskin tai avustajan puolelta kurssilaista tai leiriläistä kohtaan.

Perehdytysoppaaseen voisi lisätä listan ohjeista, joihin jokaisen tulee tutustua intranetissä. Ohjeistusta toivotaan tarkennettavan työturvallisuuteen liittyvissä tilanteissa, vahinko- ja tapaturmatilanteissa, lääkepoikkeamatilanteissa sekä laitteiden tai välineiden vikatilanteissa toimimisesta. Myös kyseisten tilanteiden ra-

portoimisesta kaivattiin ohjeita. Esimerkiksi toiminnassa voimassa olevasta leiriläisiä, harrastekurssilaisia ja ohjaajia koskevasta vakuutuksesta ja sen soveltuvuudesta ja käyttämisestä toivotaan käytännönläheisiä ohjeita. Ohjeistusta tulee täydentää salassapidettävien kurssilais- ja ohjaajatietojen käsittelystä.

”Työturvallisuudesta: ilmoita toiminnanohjaajalle fyysinen väkivalta, tapaturmat, kuormittavat tilanteet.”

”Sosiaalialaa opiskelleet/ työtä tehneet ovat tietoisempia heitä velvoittavista laeista, mutta suurin osa ohjaajista ei välttämättä ole ikinä joutunut ajattelemaan asiaa, tai näin ei voi ainakaan olettaa. Ohjeistusta myös siitä, miten asiakkaiden nimitietoja käytetään esim. tekstareissa/maileissa kaipailisin lisää.”

Kuuslahdessa omavalvontasuunnitelma on hyvin saatavilla, mutta sitä tulee päivittää ja ylläpitää säännöllisesti. Pelastussuunnitelmaa ei ole Kuuslahdessa päivitetty isännöitsijän toimesta. Harrastekursseille on tehty omavalvontasuunnitelma Onkiniemen kerhotilaan, mutta sitä voisi täydentää toiminnan osalta. Lisäksi muissa tiloissa kokoontuville harrastekursseille voisi luoda omia omavalvontasuunnitelmia.

Leiriestosten tueksi voisi kirjata ohjeistuksen ruokaostosten hankinnan periaatteista sekä muistutuksen käytettävissä olevasta budjetista. Harrastekursseille toivotaan kirjattavaksi enemmän ohjeistuksia retkistä, käytettävissä olevista resursseista, tarvikkeiden hankinnasta ja toimintatavoista vierailijoiden kanssa. Esteetömistä ja hyväksi todetuista retkikohteista toivotaan listaa. Toimintaohjeita kaivataan myös yhdistykselle lahjoittamisesta.

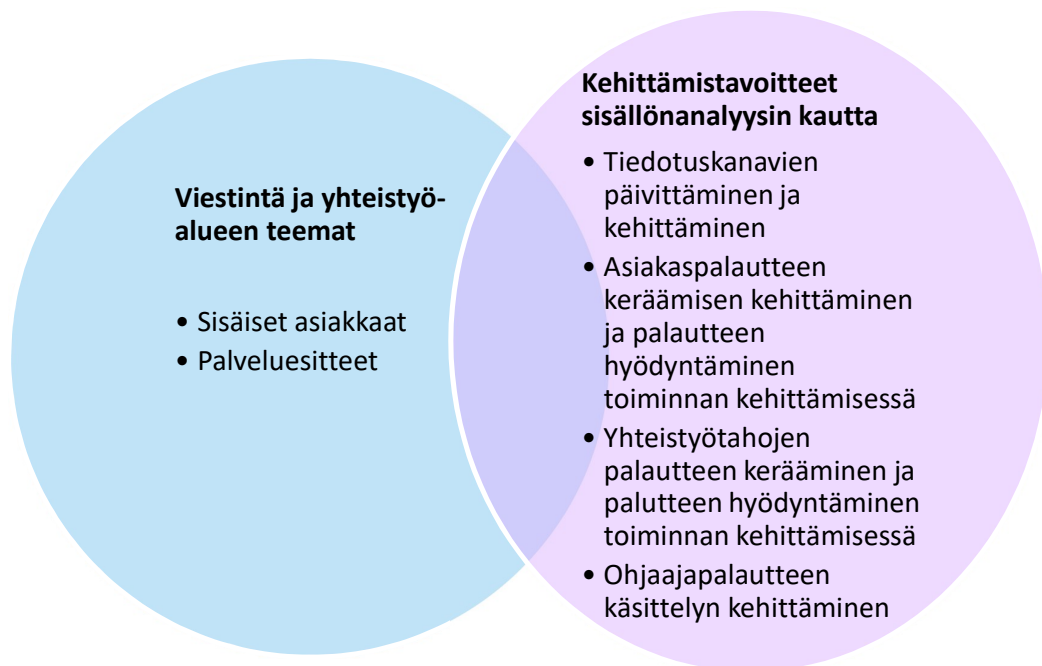
”Leirien ruokaostosten tekoon voisi laatia jotkut ”yleisohjeet”, että uudempienkin ohjaajien olisi helpompaa toimia. Suurin piirtein ohjeet, mitä kannattaa ostaa ja millä periaatteella.”

Dokumentointia käsittelevän kysymyksen kohdalla keskusteltiin kirjaamisen tarpeesta harrastekurssi- ja leiritoiminnassa. Harrastekursseilla ei juurikaan kirjata eikä sille koeta erityisemmin tarvetta. Kesäleireillä kirjaamista tapahtuu leiriläisille

lähetettävissä leirikuulumiset-kirjeissä sekä yhdellä yövalvontaa sisältävällä leirillä ”yökkö”- vihkoon. Viikonloppuleireillä leirikuulumisten lisäksi kirjataan ”reis-sariin”. Reissuvihkoon tulisi kirjata monesta eri näkökulmasta: tietoa vanhemmille leiritapahtumista, tietoa toimistolle ennakkosuunnitteluun vaikuttavista asioista, kuten leiriläisten henkilökemiat tai leiriläisten avuntarpeen vaikutus resursseihin, sekä tietoa muille ohjaajille hyvistä käytännöistä ja leirin aikana tehdyistä huomi-oista leiripaikkaan tai leiriläisiin liittyen. Kirjaamisesta ei ole selkeitä ohjeita ole-massa, ja sitä voisi parantaa jatkossa.

6.2.6 Viestintä ja yhteistyö

Viestintä ja yhteistyö- alueen keskiarvo laatuprofiilissa oli 3,0. Toiminta-alueen kysymykset käsittelivät sisäisiä asiakkaita (ka 2,5) ja palveluesitteitä (ka 3,5). Si-sällönanalyysin kautta toiminta-alueen kehitettäviksi asioiksi nousi neljä yläluok-kaa: tiedotuskanavien päivittäminen ja kehittäminen, asiakaspalautteen keräämi-sen kehittäminen ja palautteen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä, yhteis-työtahojen palautteen kerääminen ja palautteen hyödyntäminen toiminnan kehit-tämisessä sekä ohjaajapalautteen käsittelyn kehittäminen (kuvio 15).



KUVIO 15. Viestintä ja yhteistyö- alueesta nousseet kehittämistavoitteet

Tiedotuskanavien päivittäminen ja kehittäminen

Näkyvyyttä voisi lisätä resurssien mukaisesti. Tiedotustavat, kuten esitteet, verkkosivu ja Facebook-sivu, ovat ohjaajien kokemuksen mukaan ajantasaisia ja niitä päivitetään tarvittavan usein. Harrastekurssikansioissa ja kerhotilassa voisi olla esitteitä, joita ohjaajat voisivat antaa esimerkiksi vierailijoille tai toiminnasta kertoessaan. Tämä vaatisi harrastekurssiesitteen luomista. Myöskään leiritoiminnasta ei ole olemassa omaa esitettä. Päivitetään ja ylläpidetään viestintäkanavia tarpeen ja resurssien mukaisesti.

Kehitetään asiakaspalautteen keräämistä ja palautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä

Kurssilaisten ja leiriläisten toiveita tiedustellaan aktiivisesti ja niiden huomioimiseen pyritään. Ohjaajille ei juurikaan kulkeudu palaute leiriläisiltä, kurssilaisilta tai perheiltä. Ohjaajat toivovat palautetta, jotta voisivat kehittää toimintaansa sekä saada lisää motivaatiota. Tilapäishoidon viikonloppuleireistä tehtiin asiakastyytyväisyyskysely keväällä 2017, ja sen kautta saatiin tietoa viikonloppuleirien toiminnasta sekä kehittämiskohteista niihin liittyen. Säännöllistä palautteenkeruuta eri toiminnoista ja palautteen hyödyntämistä suunnitellaan, mikä koetaan hienoksi asiaksi. Harrastekursseilla on kerätty sanallista palautetta kurssien lopussa, mutta palautetta ei ole kirjattu. Ohjaajien tulisi aloittaa palautteen kerääminen säännöllisesti pitkin kurssikautta, esimerkiksi palautekierroksena jokaisen kurssitapaamisen jälkeen. On huomioitava, että palautteen keräämisessä vaikeimminvammaisilta henkilöiltä on oltava riittävät avustajaresurssit sekä yhteinen kommunikaatiomenetelmä. Asiakkaan osallisuus sekä asiakkaan ja ohjaajan välinen vuorovaikutus tulee huomioida asiakaspalautteen kriteereissä.

”Kysytään ja kuunnellaan kurssilaisten ajatuksia/ideoita esim. tulevien kertojen ohjelmaan.”

Kerätään palautetta yhteistyötahoilta ja hyödynnetään palautetta toiminnan kehittämisessä

Ohjaajat eivät osanneet vastata kysyttäessä muiden sidosryhmien huomioimisesta toiminnan suunnittelussa. Toisaalta, toiminnan ennakosuunnittelu on yhdistyksen toiminnanjohtajan sekä toiminnanohjaajan työkuvaan kuuluvaa, eikä ohjaajilla siten ole sidosryhmien huomioimisesta näkemystä. Tähän mennessä

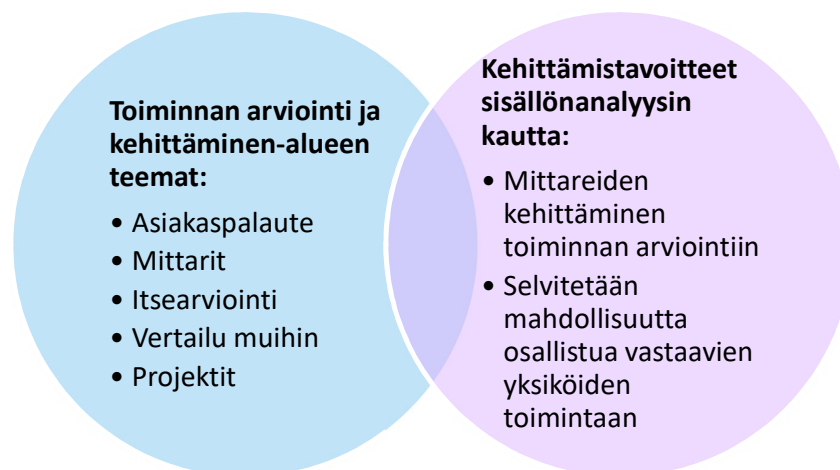
yhdistyksessä ei ole tehty kirjallisesti palautekyselyä sidosryhmille. Yhteistyökumppaneilta saatu palaute olisi tärkeää. Yhteenveto palautteesta toivottaisiin myös ohjaajien tiedoksi. Yhteistyön harrastekurssilaisten yhteistyökumppaneihin, kuten avustajiin tai taksikuskeihin, on koettu sujuneen pääosin hyvin. Kurssilaisia on kohdeltu ystävällisesti ja asiallisesti. Panostetaan toimivaan yhteistyöhön ja reagoimme, mikäli puutteita ilmenee.

Kehitetään ohjaajapalautteen käsittelyä

Ohjaajapalautetta kerätään, mutta ohjaajilla ei ole tietoa palautteen käsittelystä tai hyödyntämisestä. Palautetta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä seuraavia toimintoja suunniteltaessa ja toteutettaessa. Ohjaajien palautekoosteet annetaan hallitukselle tiedoksi, mutta ohjaajat eivät yleensä enää näe palautekoostetta. Palautetta ei tällä hetkellä kirjata mihinkään järjestelmään niin, että seuranta mahdollistuisi.

6.2.7 Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Toiminnan arviointi ja kehittäminen-alueen keskiarvo laatuprofiilissa oli 2,4 eli kaikista alueista heikoin. Toiminta-alueen kysymykset käsittelivät asiakaspalautetta (ka 2,7), mittareita (ka 2,5), itsearviointia (ka 2,8), vertailua muihin (ka 1,1) ja projekteja (ka 3,0). Sisällönanalyysin kautta kehitettäviksi asioiksi nousi kaksi yläluokkaa: mittareiden kehittäminen toiminnan arviointiin sekä selvitetään mahdollisuutta tutustua vastaavien yksiköiden toimintaan (kuvio16).



KUVIO 16. Toiminnan arviointi ja kehittäminen-alueesta nousseet kehittämistavoitteet

Mittareiden kehittäminen toiminnan arviointiin

Yhdessä ohjaajien kanssa voitaisiin luoda konkreettinen ja yksinkertainen mittaristo tavoitteiden arviointiin kehittämisilloissa. Ehdotukset mittareiksi voidaan kirjata intranettiin tai Padlet-seinälle, ja ohjaajat voivat kommentoida tai tehdä niihin muokkausehdotuksia. Arviointimittareiden tulee olla yhdistyksen arvojen mukaiset: esimerkiksi asiakkaan kuulluksi tuleminen ja osallisuus sekä fyysinen ja koettu turvallisuus voivat olla mittareita.

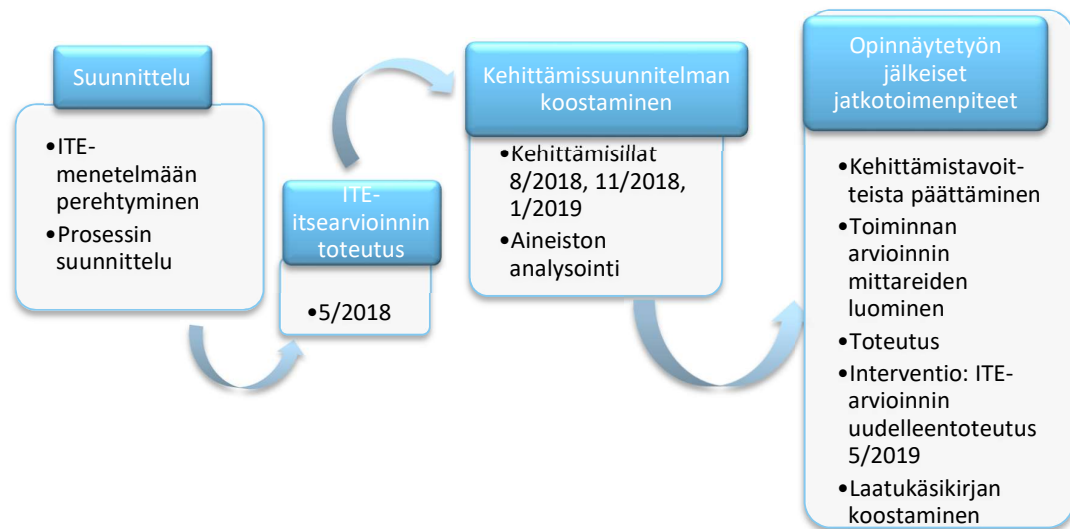
”Mittarit arviointiin? Vuorovaikutus kurssilla: tulenko kuulluksi/ ymmärretyksi? Vuorovaikutus ohjaajien ja muiden kurssilaisten.”

Selvitetään mahdollisuutta tutustua vastaavien yksiköiden toimintaan

Osa ohjaajista koki mielenkiintoiseksi käydä vierailuilla vastaavissa yksiköissä. Toisaalta tulee huomioida vierailuista aiheutuvat kustannukset. Vierailuista aiheutuvaa hyötyä voi olla vaikea hahmottaa kustannuksiin verrattuna. Vierailukäynneille voidaan pohtia vaihtoehtoisia tapoja vertaisoppia vastaavilta yksiköiltä.

6.3 Kehittämissuunnitelman kuvaus

Sisällönanalyysin kautta nousi 25 eri yläluokkaa, eli kehitettävää osa-aluetta. Kehittämisen tarkasteltavaksi voidaan valita muutamat tärkeät kohdat, joista kehittäminen konkreettisesti aloitetaan. Holman, Tolvasen ja Vihman (2010) mukaan tarkasteluun voidaan valita matalimmat arviot saaneet kohdat, suurimman keskihajonnan saaneet kohdat tai toiminnan kannalta tärkeät kohdat. Kokonaistilanteen hahmottamiseksi usein käydään kaikki kysymykset tuloksineen läpi. Kehittämisen kannalta on tärkeää sopia jatkotoimenpiteille aikataulu, sopimus työnjaoista sekä kuhunkin toimenpiteeseen vastuullinen henkilö (Holma ym. 2010,35.) Kuviossa 17 on esitetty tutkimusprosessin kuvaus, jossa kehittämissuunnitelmaan sisältyvät vaiheet kuuluvat opinnäytetyön jälkeisiin jatkotoimenpiteisiin.



KUVIO 17. Tutkimusprosessin kuvaus

Itsearviointin avulla saatiin toteutettua alkukartoitus laadun kehittämisen pohjaksi ja käsitys nykytilanteesta toiminnan laadussa. Kehittämisisilloissa käytiin aktiivisesti keskustelua, mutta niiden puitteissa ei ehditty valitsemaan yhdessä tärkeimpiä kehitettäviä kohteita eikä mitattavia tavoitteita toiminnalle. Itsearviointin tuloksena löytyy usein suuri määrä kehittämiskohteita, jotka voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen: pienet parantamistoimet, pienet projektit ja suuret projektit. (Lecklin 2006, 303). Synteesinä laatuprofiilin tuloksista ja kehittämisiltojen tuloksista ehdottaisin, että kehittämistoimenpiteitä viedään eteenpäin kolmella eri tasolla.

Suurta panostusta ja keskustelua vaativat parantamisen kohteet

Toiminnan kehittäminen tulee aloittaa toiminnan perusteista ja palveluista, vaikka sinänsä kyseisistä toiminta-alueista saadut keskiarvot olivat hyvät. Toiminta-ajatus on arjessa kirkas, mutta arvoja, laatukriteereitä, prosesseja ja palvelumäärittäjiä ei ole kirjattu ollenkaan tai niiden päivittämisestä on aikaa yli kymmenen vuotta. Hallituksen ja henkilöstön kesken tulee sopia palvelun laadun ja hyvän toiminnan periaatteista sekä kirjata ne. Toimintaa ohjaavien arvojen sekä vision ja strategian päivittäminen tulee saada toteutettua vuoden 2019 aikana. Kehittä-

miskohteena on myös toiminnan arvioinnin ja seurannan parantaminen. Proses-sikuvausten ja palvelumääritysten kautta kirkastuvat myös toiminnan tavoitteet, jolloin mittareiden kehittäminen on mahdollista.

Mittareiden kehittämistä (suurin laatuprofilin keskihajonta 1,7) tehdään proses-sina hallituksen ja työyhteisön kesken. Asiakaspalautteen kerääminen aloitetaan toukokuussa 2019 harrastekurssilaisilta sekä kesällä 2019 kesäleiriläisiltä. Pa-lautteen keräämisen menetelmiä kehitetään yhdessä ohjaajien kanssa kuluvaan vuoden 2019 aikana. Kehitetään järjestelmiä erilaisten tilastojen kuvaamiseen asiakkaista, palautteesta, määristä, toiminnan laadusta ja muusta seuranta mahdollistavista kohteista. Asiakastarpeiden kirjaamista parannetaan sekä toi-minnan organisointivaiheessa ja ennakkovalmisteluissa että käytännön asiakas-työssä harrastekursseilla ja leireillä seurannan mahdollistamiseksi.

Tulevaisuuden kehittämiset kohteet

Laatuprofiilista ja keskustelusta nousi esille kehitettäviä kohteita, joihin voidaan panostaa tulevaisuudessa, kun laatutyön perusteet on saatu luotua. Tietoturval-lisuudesta huolehtiminen ja parantaminen on tärkeä osa-alue, joka pitää sisällään monta näkökulmaa. Kehittämisilloissa esille nousi ohjaajien tietojen sekä harras-tekurssilaisten tietojen tietoturvallisuus, mutta myös yhdistyksen verkkosivujen tai sähköpostitilien tietoturvallisuus tulisi huomioida. Asiakasturvallisuuden kehittä-miseen ja seurantaan voisi laatia toimintasuunnitelman. Samoin toivottiin toimin-tatapojen pohtimista kestävän kehityksen ja kierrätyksen suhteen sekä ulkopuo-listen ostojen hankintakriteereiden suhteen. Palautteen keräämistä yhteistyöta-hoilta ja sidosryhmiltä tulee kehittää. Laatuprofiilin heikoimman keskiarvon sai vertailut muihin- kohta (ka. 1,1), minkä vuoksi tulee selvittää mahdollisuus vas-taavien yksiköiden toimintaan tutustumiselle. Kehittämisilloissa tätä ei koettu tässä hetkessä tärkeäksi, mutta tulevaisuudessa se voisi olla mielenkiintoista.

Pienet arjen toiminnassa kehitettävät asiat

Toiminnanohjaaja ottaa vastuulleen kehittää useita sellaisia asioita, joita voidaan parantaa arjen työssä. Kirjaamisen lisääminen, intranetin kehittämiseen liittyvät kohdat sekä perehdyttämisen kehittäminen ovat ajankohtaisia heti keväällä 2019. Perehdytyksen kokonaisuutta otetaan haltuun koostamalla perehdytysohjelma,

joka sisältää myös leirivastaavalle muistilistan perehdytettävistä asioista. Perehdytyksen seuranta otetaan käyttöön.

Syksyllä 2019 keskitytään työhyvinvointiselvityksen koostamiseen sekä keskustelun lisäämiseen uusien harrastekurssiohjaajien kanssa. Todennäköisesti henkilökohtaisille kehityskeskusteluille (suurin keskihajonta laatuprofiilissa 1,7) ei ole riittävästi resursseja, mutta selvityksen avulla voidaan kartoittaa tarvetta keskustelulle sekä lisätä osaltaan työhyvinvointia. Tiedotuskanavia päivitetään ja kehitetään, ja esimerkiksi kotisivujen uudistusta toteutetaan syksyn 2019 aikana. Itsearvioinnin jälkeen järjestettyihin koulutuksiin on kutsuttu sekä harrastekurssi-että leiriohjaajat, kun aiemmin koulutuksia toteutettiin lähinnä harrastekurssiohjaajille. Koulutusten kehittämisessä otetaan huomioon kehittämisilloissa esitetyjä ajatuksia.

7 POHDINTA

7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusmetodeille on määritelty erilaisia luotettavuuden kriteereitä validiteetin (pätevyys) ja reliabiliteetin (pysyvyys) käsitteiden avulla. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, joka hyödyntää erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä. Tällöin toimintatutkimusten luotettavuutta ei pystytä arvioimaan samoilla mittareilla, vaan kunkin käytetyn tutkimusmenetelmän mukaisesti. (Kananen 2009, 87-90.) Tutkimuksen luotettavuuteen tulee kiinnittää huomiota tutkimusaiheen valinnasta lähtien koko prosessin ajan. Tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen tulee olla selkeitä ja tutkimuksen kannalta perusteltuja. Aineiston luotettavuutta voidaan vahvistaa kattavalla aineistonkeruun kuvaamisella, tutkimustehtäviin soveltuvia menetelmiä hyödyntämällä sekä analyysivaiheiden kirjaamisella. (Kylmä ym. 2007, 130-132.) Kyse on siis tutkimuksen laadusta ja laatumääritelmiä muokaillessa siitä, miten hyvin tutkimus täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset.

ITE-menetelmä valikoitui käytettäväksi opinnäytetyössä sen ominaisuudeksi mainitun helppokäyttöisyyden ja pienten organisaatioiden käyttöön soveltuvuuden vuoksi. Itsearviointilomakkeen täyttämisvaiheessa ohjaajat antoivat palautetta joidenkin kysymysten, kuten kalibrointi, vaikeaselkoisuudesta. Jotkut käsitteet tai arviointikysymysten kokonaisuudet tuntuivat vierailta eikä niiden merkitystä hahmotettu. Myöskään E-vastausvaihtoehdon merkitystä ei välttämättä sisäistetty, ja muutama ohjaaja ilmaisikin kehittämisilloissa ymmärtäneensä itsearviointin ohjeet väärin ja merkinneensä automaattisesti useita kohtia E-vaihtoehtoon. Tämä tulee osaltaan vääristämään vertailtavuutta myöhemmin, kun itsearviointi toistetaan.

ITE-menetelmän lomakekysely on tyypillinen kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuutta lisää riittävän suuri ja edustava otos. (Heikkilä 2014.) Kyselyn vastausprosentti 67,5% voidaan tulkita riittävän korkeaksi luotettavuuden kannalta. ITE-menetelmän kyselylomak-

keiden vastaukset analysoitiin menetelmään kuuluvalla tilastollisella tavalla. Toimintatutkimuksen näkökulmasta luotettavuutta lisäsi monimenetelmäisyys, sillä kvantitatiivisen itsearvioinnin lisäksi kehittämisilloissa kerättiin kvalitatiivista aineistoa, joka analysoitiin sisällönlähtöisesti. Tutkimuksen validiteetin lisäämiseksi on pyritty selvittämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti aineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheet. Analyysin tueksi on esitetty lainauksia alkuperäisaineistosta, ja analyysitaulukko on tarkasteltavissa kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteestä.

Tutkimuksen tekijän on tehtävä eettisiä ratkaisuja tutkimuksen aikana. (Kylmä ym. 2007, 137.) Ennen tutkimuksen aloittamista suoritettiin lupaprosessi asianmukaisesti työn toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksesta ja käytettävästä menetelmästä tiedotettiin työntekijöille prosessin alussa, ja työsuhteesta huolimatta osallistuminen laatutyön kehittämisprosessiin oli vapaaehtoista. Itsearvioinnin täyttäminen tehtiin anonyymisti. Alkuperäiset kysymyslomakkeet hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Myös kommentointi oli mahdollista anonyymina Padlet-virtuaaliseen avulla. Kehittämisilloissa osallistujat saivat itse valita osallistumisen tasonsa, eli osallistuivatko keskusteluun aktiivisesti vai kirjasivatko kommenttejaan suoraan muistilapuille.

Toimintatutkimus menetelmänä asettaa tutkijan erilaiseen rooliin ja osalliseksi tutkimuksessa. Tutkimuksenteon eettisten periaatteiden mukaisesti tutkija-toimittajan tulee olla rehellinen tutkimukselle ja sen tavoitteelle (Hyvä tieteellinen käytäntö n.d.). Opinnäytetyöntekijän työsuhte ja esimiesasema ohjaajiin loi omat haasteensa eettisyydelle, ja sen toteutumiseen oli kiinnitettävä huomiota erityisen huolellisesti koko kehittämisprosessin ajan. Kehittämisilloissa pyrin kannustamaan keskusteluun ja aktiiviseen pohdintaan ja toimimaan toimintatutkijan näkökulmasta. ITE-menetelmän itsearvioinnissa ei arvioida kenenkään henkilökohdasta työn laatua, myöskään esimiehen, joten kehittämisiltojen aikana muistutin tästä ja rohkaisin tuomaan ilmi kaikenlaiset kokemukset, näkemykset tai kehittämisideat työhön liittyen. Analyysivaiheessa olen ollut aineistolle rehellinen, enkä jättänyt mitään pois tai muokannut sitä, vaan raportoinut kaiken aineistoa kunnioittaen.

7.2 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli käynnistää laatutyön kehittäminen Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:ssä, edistää laadunhallintaa ja laatujohtamista sekä tehdä laatua näkyväksi eri tahoille. Itsearviointin avulla kartoitettiin, miten henkilöstö kokee laadun nykytilan harrastekurssi- ja leiritoiminnassa sekä millaisia kehittämistavoitteita toiminnalle voidaan asettaa. Laatuprofilin toteutumisprosentti oli 55,6% ja kysymysten yhteiskeskiarvo 2,9 asteikolla 0-4. ITE-arviointiasteikolla arviointi 2 tarkoittaa asian olevan paraikaa kehitteillä tai toteutuneen satunnaisesti. Numero 3 tarkoittaa arviointiasteikolla asian olevan käytössä, mutta toteutuvan vain osittain ja vaativan vielä kehittämistä (Holma ym. 2010, 22.) Laatuprofilissa parhaimman keskiarvon asteikolla 0-4 saivat toiminta-ajatusta (3,8), asiakastarpeita (3,5), sekä palveluesitteitä (3,5) käsittelevät arviointikysymykset. Heikoimmat keskiarvot saivat muihin toimijoihin vertailua (1,1), koulutussuunnitelmaa (2,2) sekä vastuusuhteita, sisäisiä asiakkaita ja mittareita (2,5) käsittelevät kysymykset

Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:ssä on pyritty laadukkaaseen ja arvojen mukaiseen toimintaan vuosikymmenten ajan. Monien asioiden eteen on tehty paljon työtä jo aiemmin, ja useita ohjaajien nimeämistä asioista on jo toteutettu ennen opinnäytetyön aloittamista. Tukiyhdistyksen harrastekurssi- ja leiritoiminta on vakiintunutta. Ohjaajien perehdytystä ja koulutusharjoituksia on järjestetty, perehdytysopas ja lukuisia muita toimintaohjeita on kirjattu, työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta on keskusteltu, hoidollisista toimenpiteistä on perehdytetty. Kyse onkin siitä, että sitä ei ole tehty tarpeeksi systemaattisesti. Jos joku ohjaajista ei ole tietoinen sovituista toimintatavoista, tulee kyseistä toiminnan osa-aluetta parantaa. Monista asioista on sovittu vain suullisesti. Hyvistä käytännöistä on ollut paljon kirjaamatonta tietoa, joka on siirtynyt kauemmin työssä olleilta ohjaajilta uusille. Perehdytys on annettu toimenkuvan mukaisesti leiri- tai harrastekurssityöhön, eikä kaikkea muuta olennaista tietoa yhdistyksen toiminnasta tai prosesseista ole jaettu. Tieto on ollut pirstaleista, eikä toiminnan kokonaisuus ole ollut jäsenneltyä. Opettavainen tutkimusprosessi on auttanut hahmottamaan laadun аспектеjä omassa toiminnanohjaajan työssä ja antanut välineitä laatujohtamiseen.

Opinnäytetyön aihe valikoitu opintojen aikana ja se koettiin myös tukiyhdistyksessä tärkeänä. Tutkimusprosessi otti enemmän aikaa, kuin ennakolta arvioin. Toimintatutkimuksen alussa tuntui haastavalta toimia organisaatiossa laatutyön käynnistäjänä, sillä ITE-menetelmään ja toimintatutkimuksen teoriaan perehtymisestä huolimatta siitä ei itsellä ollut käytännön kokemusta. Heikkisen, Rovion ja Kiilakosken (2007) mukaan toimintatutkimuksen vaiheiden sisältö kirkastuu usein tutkijalle toiminnan ja reflektoinnin vuorovaikutuksessa, ja tutkija oppii prosessin edetessä enemmän sekä tutkimuskohteesta että käyttämistään menetelmistä (Heikkinen ym. 2007,86). Opinnäytetyön edetessä varmistui kehittämisilloissa kerätyn aineiston analyysimenetelmäksi sisällönanalyysi. Alun perin kehittämisiltoja oli tarkoitus toteuttaa opinnäytetyön puitteissa vain yhden kerran, mutta laatuprofiilin käsittelyn jäädessä kesken, halusin toteuttaa useampia kehittämisiltoja. Myös virtuaalisen Padlet-seinän toteuttamiseen havahduin toimintatutkimuksellisen reflektiovaiheen aikana, kun pohdin osallistujien anonymiteetin ja aidon vaikuttamisen mahdollisuutta, jotta toimintatutkijan rooli ohjaajien esimiehenä ei vaikuttaisi kehittämisilloissa esitettyihin kommentteihin. Kun tavoitteena on saada kaikkien ääni kuuluville kokemuksistaan ja innostaa yhteiseen kehittämiseen, tulee käytössä olevien menetelmien mahdollistaa mielipiteiden esittäminen ja ilmapii-riin olla kehittämismyönteinen. Kaikki mahdollinen organisaatiosta löytyvä tietotaito ja yritteliäisyys tulee käyttöön osallistavia menetelmiä hyödyntämällä (Hölttä ym. 1997,110).

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli sitouttaa henkilöstö säännölliseen ja systemaattiseen laatutyöhön. Menetelmän tiedottamisvaiheessa ohjaajien suhtautuminen oli vielä neutraalia, ja korkeintaan uteliaan avointa. Negatiivista suhtautumista ei ollut lainkaan havaittavissa. Itsearviointi käynnisti laatutyön kehittämisen yhdistyksen henkilöstön keskuudessa, ja kehittämisilloista toivottiin pysyvää ja säännöllistä toimintatapaa henkilöstön kesken. Kehittämisilloissa ja niiden jälkeen ohjaajat viestivät aktiivisesti, miten keskustelu ryhmässä oli innostanut pohdintaan asioita uusista näkökulmista. Kehittämisilloissa käytiin keskustellen ja pohtien läpi laatuprofiilia ja kehitettäviä alueita toiminnassa. Kehittämistyötä haluttiin toteuttaa koko prosessin ajan ”meidän näköisesti” sekä saada arkeen ja omaan toimintaan sopivia työkaluja. Tämä selkeästi motivoi ja innosti myös ohjaajia kehittämisilloissa. Työyhteisöltä saatu palaute oli kannustavaa. Asiakaspa-

lautteen kerääminen nousi kehitettäväksi kohdaksi, ja herätti keskustelua kehittämisilloissa. Myös Kujalan (2003) tutkimuksessa vahvistui käsitys asiakaspalautteen merkityksestä toimintojen suunnittelu- ja arviointivaiheissa. Henkilöstö kokoontui säännöllisesti käsittelemään asiakaspalautteita, mikä loi yhteistä näkemystä ammatillisesta tavoitteellisuudesta ja laatutyön sidonnaisuudesta toimintaan ja sen kehittämiseen. (Kujala 2003, 141-155.)

Varsinaisia tavoitteita ei laatutyölle ehditty opinnäytetyön puitteissa asettamaan, mutta se toteutetaan seuraavassa kehittämisillassa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Aineistojen perusteella koostettiin kehittämissuunnitelma tulevista toimenpiteistä. Systemaattisen tiedonkeruun avulla johtaminen voi perustua prosesseihin ja tosiasioihin (Lecklin 2006, 27). Kehittämissuunnitelmassa ehdotetaan, että kehittämistavoitteiden toteuttaminen alkaisi opinnäytetyön jälkeen toiminnan perusteiden, kuten strategian ja vision päivittämisellä, prosessikuvausten laatimisella sekä mittareiden luomisella toimintaan. Kirjaamisen lisäämiseen sekä asiakaspalautteen keräämiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä toteutetaan myös ensimmäisen arviointivuoden aikana. Ruuskasen, Selanderin ja Anttilan (2013) tutkimuksessa todettiin kolmannen sektorin työntekijöiden työtyytyväisyyden olevan heikompaa muihin verrattuna (Ruuskanen ym. 2013, 94-97). Ohjaajien kehittämisilloissa nousi esiin, että työhyvinvoinnissa ja sen kartoittamisessa koettiin olevan parantamista. Tämän vuoksi myös harrastekurssi- ja leiriohjaajien työhyvinvointia huomioidaan enemmän tekemällä teemaan liittyen kyselyitä ja lisäämällä keskustelua.

Laadun näkyvyyttä haluttiin lisätä toimintatutkimuksen avulla niin henkilöstölle, luottamusjohdolle, palvelun käyttäjille, jäsenperheille, rahoittajille sekä yhteistyökumppaneille. Laatutyötä toteuttamalla se saadaan myös näkyvämmäksi. Tällöin toiminta osataan suunnata asiakastarpeisiin ja taloudellisiin resursseihin nähden tarkoituksenmukaisesti. Ohjaajien perehdyttämisen, työhyvinvoinnin ja kouluttamisen parantamisen jälkeen entistä motivoituneempi henkilöstö tuottaa parempaa laatua asiakkaille. Toiminnan vaikuttavuutta voidaan arvioida paremmin, kun seuranta varten on luotu pätevät mittarit. Opinnäytetyön aikana henkilössä tapahtui muutoksia, ja tulevaisuudessakin haasteena henkilöstön sitoutumiselle laatutyöhön on ohjaajien työsuhteiden määräaikaisuus ja vaihtuvuus. Tämän vuoksi laadun arvioinnin mittareita pohdittaessa esimerkiksi henkilöstön pysyvyys

ei ole yhdistyksen toimintaan suhteutettuna täysin soveltuva ja kuvaava mittari. Osa-aikainen työnkuva sopii monen ohjaajan elämäntilanteeseen esimerkiksi opiskelujen ohella, mutta valmistumisen jälkeen he etsivät kokoaikaista työtä tai vaihtavat paikkakuntaa pysyvästi. Jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti laatu-työtä jatketaan tilannetta seuraamalla, arvioimalla sekä kehittämällä erilaisia palautejärjestelmiä hyödyntäen (Lecklin 2006,28). Itsearviointi toistetaan vuosittain, ja tuloksia hyödynnetään laatukäsikirjan koostamisessa.

7.3 Kehittämisehdotukset

Laatutyön kehittäminen jatkuu opinnäytetyön jälkeen, sillä prosessi on huomattavasti pidempi kuin mitä ajallisesti opinnäytetyön puitteissa on mahdollista toteuttaa. Opinnäytetyön aikana saatiin koottua arvokasta tietoa alkutilanteesta toiminnan laadun kehittämisessä sekä kehittämiskohteista. Nyt alkaa aktiivinen toteuttamis- ja kehittämisvaihe, jonka jälkeen arvioidaan saavutuksia. Tarvitaan innostavaa ja päämäärätietoista johtamista, jotta laatutyö koetaan jatkossakin yhteiseksi ja muutoksia toteutetaan yhdessä käytännössä. Kehittämissuunnitelmassa ehdotetaan, että laatutyön kehittäminen aloitetaan toiminnan perusteista, kuten arvojen, vision ja strategian päivittämisellä. Tukiyhdistyksen luottamusjohto eli hallitus on ollut mukana tutkimusprosessissa etäisen tarkkailijan asemassa, ja tutkimuksen etenemisestä on tiedotettu hyvin pintapuolisesti. Laatutyön edistymisen kannalta onkin tärkeää, että seuraavaksi yhdistyksen hallitus sitoutetaan laatutyöhön ja toimimaan aktiivisesti henkilöstön tukena.

Laadukkaiden palveluiden tuottamisen mahdollistamiseksi järjestössä on oltava henkistä, sosiaalista ja taloudellista pääomaa (Brown ym. 2015). Kehittämistyö vaatii aikaa ja henkilöstöresursseja, mikä asettaa haasteen laatutyön toteuttamiselle. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa henkilöstöresurssit on yhdistyksessä suunnattu täysin arjen toimintojen järjestämiseen. Muutoksen ja kiireen pyörteissä voi olla vaikeaa pysähtyä kehittämisen äärelle, mutta sitä tulee yrittää työhön sopivin askelin. Jatkossa itsearviointi suoritetaan vuosittain, ja kehittämisil- loista tulee pysyvä toimintatapa. Yhtenä pohdittavana foorumina olisi toteuttaa luottamusjohdon ja koko henkilöstön yhteinen kehittämispäivä. Itsearvioinnin tulokset analysoidaan jatkossa ITE-materiaaleihin sisältyvällä raportointipohjalla,

joka soveltuu työstä sisällönanalyysia paremmin työarkeen, mutta mahdollistaa silti asioiden kirjaamisen ja pohtimisen systemaattisesti.

Kehittämistyön edetessä tuloksia hyödynnetään laatukäsikirjan koostamisessa yhdistyksen toimintaan. Lecklin (2006) toteaa, että laadukkaan johtamisen tavoitteena voi olla tuotteiden, palveluiden tai prosessien laadun varmistaminen, asiakastyytyväisyyden varmistaminen, järjestelmällisyyden aikaansaaminen toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, työn tuottavuuden parantaminen tai yhtenäisen käytännön luominen. Laatujohtamisen järjestelmä tulee dokumentoida organisaation tarpeisiin soveltuvalla tavalla. Yksi dokumentaation tapa on laatukäsikirja, mutta sen voi toteuttaa muillakin tavoin. Johtamisjärjestelmän dokumentaatiossa suositellaan olevan neljä tasoa, joista ylimmällä käsitellään organisaation toiminnan periaatteet, arvot, missio, strategia, visio ja laatupolitiikka. Seuraavalla tasolla kuvataan toiminta ja yhteistyö prosessikaavioiden avulla. Alemmalla tasolla kuvataan työtapamenetelmät ja työohjeet yksityiskohtaisesti, ja samalla niistä selviää työhön liittyvät vastuut, valtuudet sekä laatuvaatimukset. Alin taso koostuu työhön liittyvästä ulkopuolisesta viiteaineistosta, kuten lainsäädännöstä, normeista ja suosituksista, viranomaisohjeista ja määräyksistä tai laitteiden käsikirjoista. (Lecklin 2006, 29-31.) Laatukäsikirjaa voidaan koostaa kehittämisprosessin edetessä vaihe vaiheelta, jolloin sen laatiminen on realistisempaa ja konkreettisempaa arjen työn ohella.

Tulevaisuudessa jatkotutkimuksia voisi toteuttaa esimerkiksi prosessikuvausten laatimiseen, asiakaspalautteen keräämiseen tai sidosryhmien palautteen keräämiseen liittyen. Asiakaspalautteen keräämisessä henkilöiltä, joilla on tuen tarvetta oppimisessa ja ymmärtämisessä, on huomioitava erilaisia näkökulmia ja soveltavia menetelmiä palautteenkeruun mahdollistamiseksi. Vuosien päästä olisi mielenkiintoista toistaa koko laajuudessaan nykyinen toimintatutkimus, jolla saataisiin aikaan vertailtavuutta ja tietoa laatutyön edistymisestä tukiyhdistyksessä. Toki säännöllisten itsearviointien kautta on mahdollista seurata laatutyön toteutumista yhdistyksen toiminnassa.

”Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen asiat ovat eri tavalla kuin ennen sitä. Muutos koskee sekä ajattelutapaa että sosiaalisen toiminnan käytänteitä.”
(Heikkinen ym. 2007,86.)

LÄHTEET

Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla -matka teoriasta käytäntöön. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 7/2009.

Brown, W., Andersson, F & Jo, S. 2015. Dimensions of Capacity in Nonprofit Human Service Organizations. USA. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*. Dec2016, Vol. 27 Issue 6, p2889-2912. 24p. Artikkel.

Cunningham, I. 2010. Drawing from a bottomless well? Exploring the resilience of valuebased psychological contracts in voluntary organizations. United Kingdom. *International Journal of Human Resource Management*. Apr2010, Vol. 21 Issue 5, p699-719. 21p. 1 Chart. Artikkel.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus- toiminnan ja ajattelun iloa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus, 196-211.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen koulukoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.

Heikkinen, H., Rovio, E & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimuksen käytäntö. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 2. tark. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: PS-viestintä Oy, 25-62.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Verkkomateriaali. Luettu 2.4.2019. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Henkilökohtainen budjetointi. 2018. Avain kansalaisuuteen: henkilökohtaisen budjetointimallin avulla osallisuutta, itsemääräämisoikeutta ja valinnanvapautta. Hankekuvaus. Luettu 2.4.2019. <http://henkilokohtainenbudjetointi.fi/hanke/hankekuvaus/>

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

Hyvä tieteellinen käytäntö. n.d. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettu 10.12.2018. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

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. Aiheita-monistesarja 20/2000. Helsinki: Stakes. Verkkojulkaisu. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75158/Aiheita202000.pdf?sequence=1>

ITE3-ohje. 2014. ITE3:2010 sisältö ja laskentatyökirjan käyttöohje. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaivonen, W. 2017. ”Kuuslahti on niin kuin toinen koti”: Asiakastytytyväisyystutkimus Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry:n viikonloppuleireistä. Sosiaalialan koulutus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

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

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: PS-viestintä Oy, 63-84.

Kontio, A. 2000. PK-yrityksen itsearviointi. Käytännönläheinen työväline toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Laatuksikeskus.

Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tilastolliseen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Raporttisarja 2/2005. 1.painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. 1. p. Helsinki: Edita.

Laine, T. 2007. Miten kokemuksia voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus, 28-45.

Lait. n.d. Vernerinet - verkkopalvelu kehitysvammaisuudesta. Luettu 28.3.2019. <https://verneri.net/yleis/lait>

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 23.6.1977/519.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Maakunta- ja sote-uudistus. 2019. Valtioneuvosto. Luettu 2.4.2019. <https://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleisesittely>.

de Menezes, L. M. 2012. Job satisfaction and quality management: An empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), pp. 308-328.

Möttönen, S. 2002. Kunnat, järjestöt ja paikalliset verkostot. Teoksessa Ruuskanen, P. (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi: Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Osallisuutta ja työllisyyttä edistävän toiminnan laatukriteerit. 2015. Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta. Luettu 13.12.2018. <https://www.kvank.fi/wp-content/uploads/Osallisuutta-ja-ty%C3%B6llistymist%C3%A4-edist%C3%A4v%C3%A4n-toiminnan-laatukriteerit.pdf>

Oulasvirta, L. 2007. *Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Väitöskirja. Verkkojulkaisu. Luettu 15.4.2018. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/67735>

Outinen, M., Lindqvist, T. & Stakes. 1999. *Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle: Valtakunnallinen suositus*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö: Stakes : Suomen Kuntaliitto. Verkkojulkaisu. Luettu 3.2.2018. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76248/laadunhallinta2000.pdf?sequence=1#page=3&zoom=auto,-130,653>

Padlet. n.d. Luettu 14.11.2018. <https://fi.padlet.com/>

Pekurinen, M., Räikkönen, O. & Leinonen, T. 2008. *Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008*. Raportteja 38/2008. Helsinki: Stakes. Verkkojulkaisu. <http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/R38-2008-VERKKO.pdf>

Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P., Näätänen, A-M., Ruuskanen, P. & Selander, K. 2018. *Järjestöbarometri 2018. Järjestöjen toimintaedellytykset*. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: Infor Oy.

Puhakka, A., Peltosalmi, J. & Perälähti, A. 2018. *Järjestöjen sosiaali- ja terveyspalvelut 2017*. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry.

Rousu, S. & Holma, T. 2004. *Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. *Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 20/2013*. Verkkojulkaisu. Luettu 12.2.2018. <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Palkkaty%C3%B6ss%C3%A4+kolmannella+sektorilla+27062013.pdf>

Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8.painos. Tampere: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyskiä. Vaajakoski: Stakes.

Seth, N., Deshmukh, S.G. & Vrat, P. 2005. Service quality models: a review. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22 Issue: 9, pp.913-949.

SFS – EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. ISO 9001: 2015. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen - menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Soste. n.d. Kansalaisjärjestöt. Suomen sosiaali ja terveys ry. Luettu 22.2.2018. <https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/kansalaisjarjestot.html>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Luettu 28.3.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry. 2017 a. Perehdytysopas harrastekurs-siohjaajille 2017-2018. Tampere.

Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry. 2017 b. Perehdytysopas kesäleiriohjaajille 2017. Tampere.

Tampereen Kehitysvammaisten Tuki ry. 2018. Vuosikertomus 2017. Tampere.

Valvira. 2014. Yksityisten sosiaalipalvelujen ja julkisten vanhuspalvelujen oma-valvontasuunnitelman sisältöä, laatimista ja seuranta koskeva määräys. Dnro 3344/05.00.00.01/2014. Luettu 28.3.2019. <https://www.valvira.fi/-/maarays-1-2014-yksityisten-sosiaalipalvelujen-ja-julkisten-vanhuspalveluiden-omavalvontasuunnitelmasta>

Vammaislainsäädännön uudistus. 2019. Kehitysvammaisten Tukiliitto ry. Luettu 2.4.2019. <https://www.tukiliitto.fi/toiminta/tukiliitto-vaikuttaa/vammaislainsaadannon-uudistus/>

Vataja, K. 2009. Arvioiva työote – kehittämisen lähtökohta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.). Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus. 51-61.

Virkamäki, M. 2016. Sähköinen huutokauppa vammaisten ihmisten elämänmit-taisten, välttämättömien palveluiden järjestämisen tapana. Tampereen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma.

Walk, M., Schinnenburg, H. & Handy, F. 2014. Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits. Germany. Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations. Aug2014, Vol. 25 Issue 4, p991-1021. 31p. Artikkel.

YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista ja sopimuksen valinnainen pöytäkirja. 2015. Suomen YK-liitto. https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/vammaisten_oikeudet_2016_net.pdf

YK:n vammaissopimus. 2017. Kehitysvammaisten Tukiliitto. <https://www.tukiliitto.fi/tuki-ja-neuvot/perus-ja-ihmisoikeudet/ykn-vammaissopimus/>

Yksilöllisen tuen laatukriteerit. 2011. Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta. https://www.kvank.fi/wp-content/uploads/Yksilollisen-tuen-laatukriteerit_kesakuu-2011.pdf

LIITTEET

Liite 1. Tutkimusartikkelit

1(3)

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi, otsikko, maa	Tarkoitus Tavoite	Metodologiset lähtökohdat	Keskeiset tulokset
Brown, W., Andersson, F & Jo, S. 2015. Dimensions of Capacity in Nonprofit Human Service Organizations.	Tavoitteena esitellä ja löytää piileviä ulottuvuuksia voittoa tavoittelemattomien ja ihmisläheisten organisaatioiden kapasiteettiin/ suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä	Haastattelut (66 kpl), kohderyhmänä keskisuurten voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtajat. Haastattelun teemana, tekijät, jotka vaikuttavat organisaation suorituskykyyn ja tulokseen	Tulosten mukaan henkinen, taloudellinen ja sosiaalinen pääoma yhdessä vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. Johtajat painottavat mukana olevien ihmisten osaamista, mukaan lukien hallituksen roolin suorituskykyä tukemassa. Monen vastaajan mielestä menestyksen kannalta on kriittistä ylläpitää hyviä ja dynaamisia suhteita organisaation ulkopuolisiin toimijoihin.
Cunningham, I. 2010. Drawing from a bottomless well? Exploring the resilience of valuebased psychological contracts in voluntary organizations.	Tutkimuksen tavoitteena selvittää, kuinka paljon riippuvuus julkisesta rahoituksesta vaikuttaa vapaaehtoisesjärjestöjen työntekijöiden henkisen sitoutumisen kestävyteen	Laadullinen tutkimus, puolistrukturoidut teema-haastattelut kolmessa yhdistyksessä / kolmannen sektorin organisaatiossa työntekijöille, yhteensä 56 haastattelua (19 + 18 + 19 haastattelua eri yhdistyksissä)	Työntekijöiden arvoihin perustuva henkinen sitoutuminen työhön on melko kestäväällä pohjalla, vaikka julkinen rahoitus vaikeuttaisi organisaation mission toteuttamista vapaaehtoisjärjestöissä. Julkiseen rahoitukseen liittyen tutkimuksessa nousi esiin vakavia seuraamuksia henkilöstöjohtamiselle ja huolia liittyen heikommassa asemassa olevien ihmisten palveluiden laatuun.

<p>Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tilastolliseen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Suomi.</p>	<p>Tarkoituksena on kuvata asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli ja osoittaa sen soveltuvuus pieniin terveydenhuollon yksiköihin.</p>	<p>Toimintatutkimuksellinen tutkimusote. Asiakaspalautteet lomakekyselynä (N=1661), aineisto kerättiin eri toiminnoissa satunnaisesti 2-5 kertaa toiminnosta riippuen. Tilastollinen analyysi. Henkilöstön säännölliset kokoontumiset kehittämisen forumina.</p>	<p>Toistuva asiakaspalaute ja sen käsittely tilastollisesti toimi joustavasti arkisen toiminnan osana ja välineenä laadun parantamisessa. Tilastollinen sovellus oli käyttökelpoinen pienessä organisaatiossa ja sen avulla saatiin asiakaslähtöinen perusta palvelujen tuottamiselle. Henkilöstön kokoontumiset muodostuivat laadunhallinnassa olennaiseksi välineeksi.</p>
<p>de Menezes, L. M. 2012. Job satisfaction and quality management: An empirical analysis.</p>	<p>Tehtävänä tutkia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja laatujohtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä toisiinsa</p>	<p>Laaja empiirinen otostutkimus työpaikoilla, haastattelut</p>	<p>Laatujohtamisen ja henkilöstön työtyytyväisyyden välillä ei löydetty merkittävää yhteyttä. Työn monipuolistamisen ja työtyytyväisyyden välillä löytyi positiivinen yhteys, ja tehokas, kokonaisvaltainen laatujohtaminen on yhteydessä näihin.</p>
<p>Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Suomi.</p>	<p>Selvittää, millä tavalla voidaan arvioida laadukkaita palveluja tuottavien julkisten organisaatioiden ylemmän organisaatiotason toimintaa lisäarvon tuottajana nk. suorittavalle organisaatiotasolle ja edelleen palvelun käyttäjille.</p>	<p>Case-aineisto; koulunkäyntiavustajien työn ohjaus ja tuki opetusviraston hallinnossa. Metodina käsiteanalyysi avainkäsitteistä ja virallinen aineisto työhön liittyen.</p>	<p>Palvelun laadun arviointitapa julkisissa organisaatioissa määräytyy sen erityispiirteiden mukaan, kuten palveluiden useat intressitahot. Tuulosohjauskulttuuriin juurtunut ylemmän organisaatiotason tapa arvioida alemmaa organisaatiotasoa on ristiriidassa palveluketjuajatteluun, jonka mukaan alempi organisaatiotaso antaisi palautetta siitä, miten ylempi on osaltaan onnistunut tukemaan alemman organisaatiotason työtä lisäarvon tuottamisessa asiakkailla.</p>

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla.	Selvittää kolmannella sektorilla työskentelevien toimintaympäristöä ja sen erityispiirteitä	Haastattelut johtotehtävissä toimiville (13 kpl); lomakekysely (N=1412).	Kolmannen sektorin työntekijät Suomessa kokevat muihin sektoreihin verrattuna työelämän laadun heikommaksi, ja työtyytyväisyys on muita sektoreita heikompi eri työtyytyväisyyden mittareilla arvioituna.
Seth, N., Deshmukh, S.G. & Vrat, P. 2005. Service quality models: a review.	Kriittinen kirjallisuuskatsaus erilaisista palvelujen laatu- menetelmistä. Johtopäätelmien teko niiden pohjalta tulevaisuuden tutkimusta varten.	19 erilaisen palvelun laatu- menetelmän tutkiminen kirjallisuudesta vuosina 1984-2003.	Palvelun laadun tulos ja arviointi on riippuvaista eri tekijöistä, kuten palvelutyypistä, tilanteesta, ajasta tai asiakastarpeesta. Avaintekijät palvelun laadulle muodostuvat markkinoiden luomisesta asiakaskeskeisesti, motivoituneesta henkilökunnasta, palvelun laadun käsitteiden ja siihen vaikuttavista tekijöiden kokonaisvaltaisesta hahmottamisesta, tehokkaasta arviointi- ja palautemenetelmästä, tehokkaasta toimien täytäntöönpanosta sekä tehokkaasta asiakas- palvelujärjestelmästä.
Walk, M., Schinnenburg, H. & Handy, F. 2014. Missing in Action: Strategic Human Resource Management in German Nonprofits. Germany.	Selvittää henkilöstöjohtajien ja nuorten työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöjohtamisesta. Organisaatiot olivat voittoa tavoittelemattomia yleishyödyllisiä yhteisöitä.	Laadullinen tutkimus.	Henkilöjohtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen suorasti vaikuttavia tekijöitä ovat ulkoiset tekijät, kuten organisaation taloudellisiin resursseihin ja avustuksiin liittyvä päätöksenteko.

Liite 2. Työyksikön itsearviointilomake ja ohje itsearvioinnin tekemiseen (mukail-
len ITE-arviointilomake 2010)

1(4)

Hyvä ohjaajamme!

Lomake on ITE-menetelmään kuuluva itsearviointilomake ja se on työväline laadunhal-
linnan tueksi. Näkökulmana on oman yksikön toiminta.

Tässä itsearvioinnissa arvioidaan sitä, miten asiat ovat **hallinnassa ja järjestyksessä** omassa työyhteisössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käytössä on jokin mene-
telmä tai vakiintunut tapa. ITE-arvioinnin tavoitteena on myös näyttää kehittämisen suun-
taa, kun pyritään järjestelmällisempään toimintaan. Arviointilomake sisältää niitä asioita,
joita nykyisin pidetään tärkeänä laadunhallinnan näkökulmasta.

Kyse ei ole työntekijän työn laadun arvioinnista tai työn tulosten arvioinnista.

Arviointilomakkeessa on 25 arviointikohdetta, jotka kukin sisältävät yhden tai useamman
arviotavan osa-alueen. Sinun on arvioitava koko kokonaisuutta. Jos yksi alue on mie-
lestäsi puutteellinen, kohtaa ei voi arvioida asiaksi, joka "toteutuu sellaisena kuin pitää-
kin".

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

ARVIOINTIASTEIKKO

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

TYÖYKSIKÖN ITSEARVIOINTI

2(4)

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

	ARVIOITAVAT KOHDAT	0	1	2	3	4	E O S
1	Meillä on ajan tasalla oleva, yksikkömme perustettava ja toiminnan tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus.						
2	Keskustelemme säännöllisesti toiminnan päämääristä sekä toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista. Sovitut asiat kirjataan.						
3	Vuosittain laaditaan yksikkömme oma toimintasuunnitelma, josta käyvät ilmi toiminnan painoalueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatutavoitteet.						
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.						
5	Olemme kuvanneet ja arvioineet yksikkömme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä palveluketjuissa talon sisällä ja ulkopuolella.						
6	Olemme määritelleet palveluvalikoimamme sekä laatineet keskeisistä palveluistamme tarkemmat kuvaukset (palvelukuvaus, palveluseloste tms.)						
7	Työyksikössämme on sovittu kirjallisesti henkilöstön työnjaosta, vastuista ja valtuuksista.						
8	Työyksikössämme käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu mm. työn tavoitteista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.						

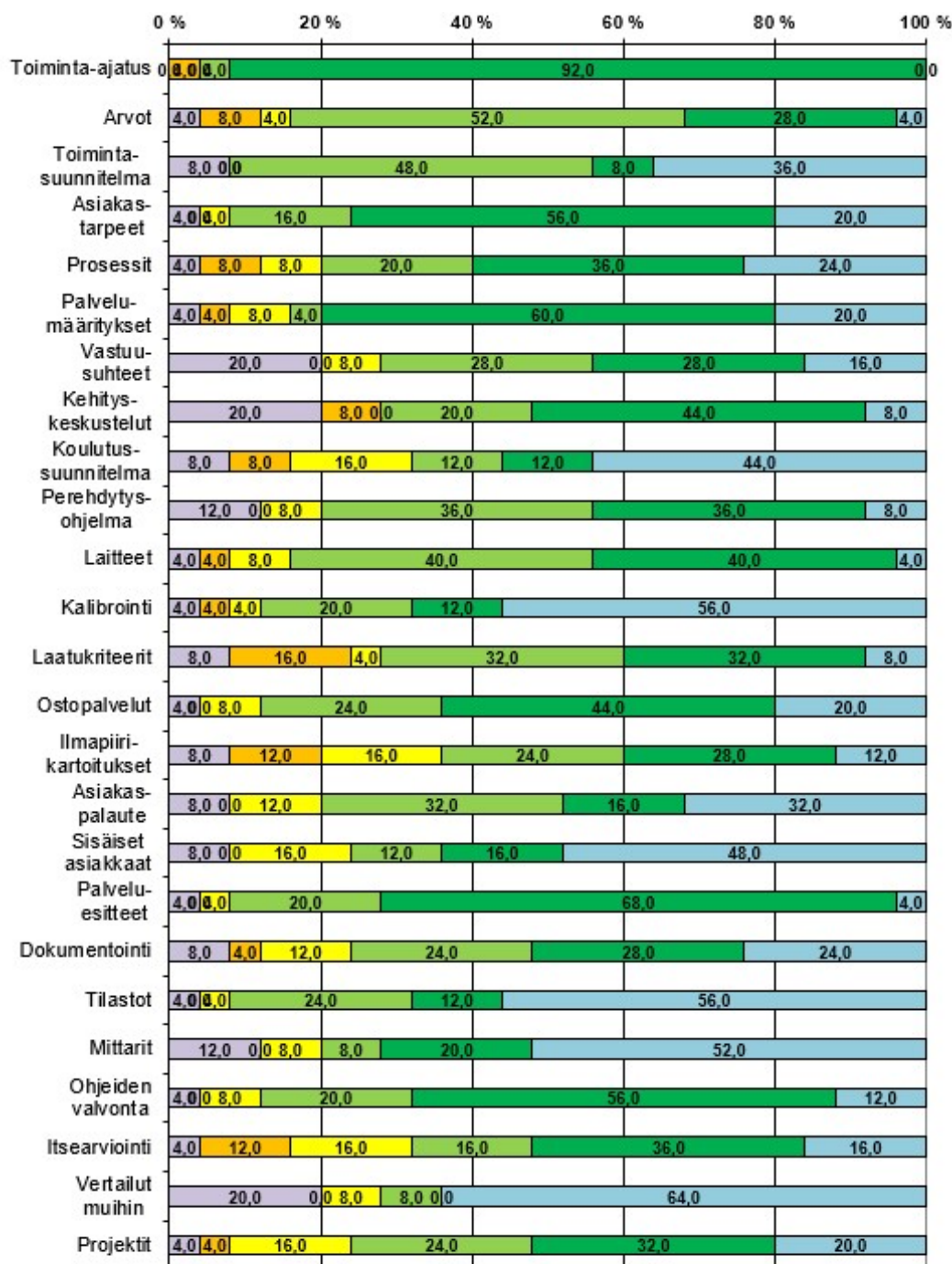
9	Laadimme vuosittain henkilöstön ja työyksikön tarpeisiin perustuvan henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelman.						
10	Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytetään tehtäviinsä sekä toimintaan yhtenäisen perehdytysohjelman mukaan.						
11	Koneiden, laitteiden ja työvälineiden käytöstä, säilytyksestä ja huollosta on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet. Toimimme ympäristöystävällisesti ja keskeisen kehityksen periaatteiden mukaisesti.						
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.						
13	Olemme sopineet kirjallisesti hyvistä käytännöistä ja palvelun laadun kriteereistä sekä muista tarpeellisista hyvän hoidon, hoivan ja kuntoutuksen periaatteista. Tarkistamme ne määräajoin.						
14	Tiedän, miten ulkopuolelta ostettavien palvelujen, raaka-aineiden tai tavaroiden (koneet, laitteet, työvälineet, tarvikkeet) hankinta meillä tapahtuu ja mistä tarvittavat ohjeet löytyvät.						
15	Selvitämme määräajoin henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tulokset hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.						
16	Hankimme säännöllisesti palautetta palveluja käyttäviltä asiakkailtamme sekä tarvittaessa myös omaisilta. Palautteiden tulokset hyödynnetään.						
17	Hankimme säännöllisesti palautetta sisäisiltä asiakkaita, yhteistyökumppaneilta ja muilta tärkeiltä sidosryhmiltä. Palautteiden tulokset hyödynnetään.						
18	Yksikkömme palveluista ja toiminnasta on ajan tasalla olevat esitteet, kotisivut tai vastaavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä markkinointia varten.						
19	Meillä on käytössämme ajan tasalla olevat kirjalliset ohjeet siitä, mitä ja miten kirjaamme asiakas- ja potilasasiakirjoihin.						

4(4)

20	Keräämme toiminnastamme tilastotietoa, joka kuvaa asiakkaitamme, palvelujen määrää ja laatua sekä työmme tuloksia. Tilastoja hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä.						
21	Käytämme yhdenmukaisia menettelytapoja ja vertailukelpoisia mittareita arvioidessamme palvelujemme ja toimintamme vaikutuksia. Tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.						
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.						
23	Toteutamme yksikössämme säännöllisesti itsearviointia. Arvioinnin tulokset, parantamisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan.						
24	Vertaamme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muiden vastaavien yksiköiden toimintaan tai eri aloilla toimivien yksiköiden toimintaan ja saavutuksiin. Vertailutulokset kirjataan ja hyödynnetään.						
25	Kehitämme toimintaamme ja toteutamme kehittämissuunnitelmaamme suunnitelmallisesti ja koordinoitusti. Kehittämistyön ja hankkeiden toteutumista seurataan ja tuloksia hyödynnetään toiminnan jatkuvassa parantamisessa.						

KIITOKSET OSALLISTUMISESTASI!

Liite 3. ITE-arvioinnin kysymykohtaiset luokkaosuudet



□ Luokka 0 osuus (%) □ Luokka 1 osuus (%) □ Luokka 2 osuus (%)
 ■ Luokka 3 osuus (%) ■ Luokka 4 osuus (%) □ Luokka E osuus (%)

0 = Ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä
 1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana
 2 = Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti
 3 = Käytössä, mutta toteutuu osittain
 4 = Käytössä, toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla

Liite 4. Kehittämisen osa-alueet sisällönanalyysinä

1 (11)

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
Laatukriteerien näkymättömyys	Laatukriteerien kirjaaminen näkyväksi	Palvelun laadun ja hyvän toiminnan periaatteista sopiminen ja niiden kirjaaminen
Yleiset laatusuositukset ja lainsäädäntö vieraita	Yleisten laatusuositusten ja lainsäädännön huomioiminen	
Toiminnan painottaminen	Laatukriteerien sisältö	
Ohjeistus konkreettisista osallisuuden lisäämisen menetelmistä	Ohjeistus osallisuuden lisäämiseksi	
Hyvien käytäntöjen kirjaaminen leiri- ja harrastekurssitoiminnassa	Hyvien käytäntöjen kirjaamisen lisääminen	
Rajoitustoimenpiteiden perusteleminen	Ohjeistus rajoitustoimenpiteistä	
Arvojen päivittäminen/ kriittinen pohdinta	Arvojen päivittäminen/ kriittinen pohdinta	Toimintaa ohjaavien arvojen sekä vision ja strategian päivittäminen
Vision merkitys	Vision ja strategian päivittäminen	
Yhdistyksen näköinen strategia ja visio		
Yhdistyksen näköinen strategia ja visio		
Vision ja strategian merkitys toiminnalle		
Toiminta-ajatuksen selkeys		
Toiminta-ajatuksen näkyminen		
Toiminta-ajatuksen kirjaaminen		
Toiminta-ajatuksen korostaminen		
Toiminta-ajatuksen näkyminen		
Arvojen korostaminen		
Keskustelu arvoista		
Arvojen muistaminen toiminnassa		
Arvojen ymmärrettävyys		
Samaistuminen arvoihin		
Arvojen näkyminen toiminnassa		
Arvojen perehdyttäminen		
Arvojen näkyminen toiminnassa		
Arvojen kirjaaminen / tuominen esille	Arvojen ja toimintaperiaatteiden perehdyttäminen ja kirjaaminen näkyville	Perehdyttämisen kehittäminen ja kirjaamisen lisääminen
Arvojen perehdyttäminen		
Arvojen tuominen esille		
Arvojen ja toimintaperiaatteiden kirjaaminen esille		
Arvojen kirjaaminen / tuominen esille		

Tietojen kerääminen kootusti järjestelmään seurannan mahdollistamiseksi	Tiedon koostaminen järjestelmään	Toiminnan arviointi ja seuranta
Palvelunkäyttäjien toiveita kartoitetaan	Palvelunkäyttäjien toiveiden ja tarpeiden kirjaaminen seuranta varten	
Toiminnan määrien tilastointi rahoittajaa varten	Toimintamäärien hyödyntäminen paremmin toiminnan arvioinnissa	
Laatukriteerien noudattamisen seuranta	Laatukriteerien noudattamisen seuranta	
Asiakkaita kuvaavaa tilastoa ei ole	Asiakkaita kuvaavan tilaston koostaminen	
Toiminnan laatua kuvaavaa tilastoa ei ole	Toiminnan laatua kuvaavan tilaston koostaminen	
Toiminnan tuloksia kuvaavaa tilastoa ei ole	Toiminnan tuloksia kuvaavan tilaston koostaminen	
Perehdytysopas melko kattava ja käydään läpi perehdytysillassa	Ylläpidetään, päivitetään ja täydennetään perehdytysopasta tarpeen mukaan	Perehdyttämisen kehittäminen
Ohjaajan toimenkuva tiedossa		
Perehdytysoppaaseen täydennys turvallisuusasiasta		
Perehdytysoppaasta löytyi hyvin turvallisuuteen vaikuttavia asioita ja muita asioita		
Perehdytysoppaissa on riittävät ohjeet ohjaajan kannalta tärkeistä palveluprosessin tiedoista (harrasteturssikauden alusta loppuun).		
Muistilista perehdytyksen tueksi leirien vastaaville ohjaajille käytännön asioista	Koostetaan muistilista leirivastaville perehdytyksen tueksi	
Lisätietoa hoidollisista toimenpiteistä harrasteturssi-perehdytykseen	Perehdytysoppaan täydentäminen ja perehdytysillan kehittäminen	
Työhyvinvointi-teeman esiintuominen paremmin perehdytysillassa	Perehdytysillan kehittäminen	
Hygieniaoheistusten läpikäymisen parantaminen perehdytyksessä		
Uusille ja vanhoille leiriohjaajille osin eriytetty perehdystysilta mahdollistaisi paremmin keskustelua		
Ohjaajien kokemusten hyödyntäminen ja jakaminen asiantuntijan lisänä koulutuksissa	Ohjaajien osallistaminen koulutuksissa paremmin	Koulutusten kehittäminen
Konkreettinen ohjeistus ja harjoittelu hätä- ja poikkeustilanteissa toimimiseen (turvallisuus-suunnitelma käytöntöön)	Turvallisuuskävelyn järjestäminen kesä- ja viikonloppuleirien alussa	
Toiminnallinen päivämuotoinen harjoittelu ohjaajille hätä- ja poikkeustilanteissa toimimiseen	Pelastusharjoituksen järjestäminen erilaisissa hätä- ja poikkeustilanteissa toimimiseen	

Työhyvinvointiin, omaan jaksamiseen ja kuormittavien tilanteiden hallintaan liittyen enemmän keskustelua	Koulutuksen järjestäminen työhyvinvointiin liittyvistä asioista	Koulutuksen järjestäminen	
Työhyvinvointi-teeman esiintuominen koulutuksissa			
Työhyvinvointiin, omaan jaksamiseen ja kuormittavien tilanteiden hallintaan liittyvä koulutus			
Vuorovaikutus asiakkaan ja ohjaajan välillä on työhyvinvointiin vaikuttava tekijä			Kouluttaminen ja perehdyttäminen vaihtoehtoisista kommunikointikeinoista
Koulutusajankohta syksyllä on toimiva			Järjestetään koulutuksia hyväksi havaituissa ajankohdissa
Koulutusten järjestäminen eri teemoilla			Järjestetään koulutuksia ohjaajien toiveiden ja tarpeiden mukaisista teemoista
Koulutus- ja kehittämissuunnitelmalle ei ole tarvetta			
Harrastekurssiohjaajien koulutusten mahdollistaminen myös leiriohjaajille	Mahdollistetaan ohjaaja-koulutukset kaikille ohjaajille		
Keskustelu arvoista	Keskustelun lisääminen arvoista	Keskustelun lisääminen	
Keskustelu arvoista			
Keskustelu arvoista			
Kehittämisltojen jatkaminen	Luodaan kehittämisilloista pysyvä toimintatapa		
Osa-aikatyön vuoksi harvoin tilaisuuksia keskustella kehitettävistä asioista.	Muistutetaan mahdollisuudesta keskustella toiminnanohjaajan kanssa		
Osa-aikatyön vuoksi harvoin tilaisuuksia keskustella kehitettävistä asioista			
Kehityskeskustelujen sijaan on mahdollista keskustella toiminnanohjaajan kanssa tarvittaessa			
Keskustelumahdollisuus toiminnanohjaajan kanssa edistää työhyvinvointia			
Keskustelu ja vuorovaikutus parantaa laatua	Keskustelun lisääminen ja kehittämismyönteisen ilmapiirin ylläpitäminen		
Hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin keskustelua lisäämällä kasvotusten ja intranetissä	Keskustelun lisääminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen		
Avustajien läsnäolo ryhmissä mahdollistaa laadukasta toimintaa ja lisää ohiaajien työhyvinvointia	Tarpeellisen ohjaaja- ja avustajaresurssin järjestäminen harrastekursseille	Henkilöstömitoituksesta huolehtiminen	

Intranetin hyödyntäminen yhdistyksen toiminnasta tiedottaessa	Intranetin hyödyntäminen sisäisessä viestinnässä	Intranetin kehittäminen
Yhdistyksen muiden työntekijöiden ja hallituksen toimenkuva epäselvä		
Ohjeistusten kokoaminen intranetiin		
Ohjeistusten kokoaminen intranetiin ja luettelona perehdytysoppaaseen		
Intranetiin ohjeistus poikkeustilanteista		
Hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin keskustelua lisäämällä kasvotusten ja intranetissä	Intranetin hyödyntäminen keskustelun lisäämisessä ja hiljaisen tiedon siirtämisessä	
Työhyvinvointikyselyn toteuttaminen syksyisin harrastekurssiohjaajille intranetiin	Intranetin hyödyntäminen keskustelun mahdollistamisessa ja työhyvinvoinnin kartoittamisessa	
Harrastekurssiohjaajien työhyvinvoinnin kartoittaminen ja keskustelun mahdollistaminen intranetissä		
Ohjaajille kyselyä erilaisista koulutusteemoista intranetissä	Intranetin hyödyntäminen koulutustarpeiden kartoittamisessa	
Koulutusteemojen kartoittaminen ohjaajilta intranetissä		
Sähköpostin ja intranetin hyödyntäminen tiedonkeruussa	Otetaan intranet paremmin käyttöön tiedonkeruussa ja tiedonjaossa	
Intranetin hyödyntäminen paremmin tiedonjaossa ja tiedonkeruussa		
Intranetin oltava visuaalisesti selkeä ja silmää miellyttävä, jotta sitä tulee käytettyä	Yritetään parantaa visuaalisuutta ja selkeyttä kotisivuparannuksen yhteydessä	
ohjaajien osallistuminen mittareiden työstämiseen intranetin avulla	intranetin / padletin hyödyntäminen mittareiden työstämisessä	
Omavalvontasuunnitelman ja muiden asiakirjojen korostaminen viikonloppuleireillä	Muistutetaan enemmän omavalvontasuunnitelmasta ja muihin asiakirjoihin perehtymisestä viikonloppuleireillä	Ohjeiden ja asiakirjojen noudattamisen seuranta
Turvallisuussuunnitelman lukemisen kontrollointi allekirjoituksin tarpeellista kesäleireillä	Jatketaan turvallisuussuunnitelman lukemisen kontrollointia	
Turvallisuussuunnitelman lukemisesta muistutettava enemmän viikonloppuleireillä	Muistutetaan enemmän turvallisuussuunnitelmasta viikonloppuleireillä ja kontrolloidaan sen lukemista	
Ohjeistus ensiapua vaativissa tilanteissa toimimiseen	Muistutetaan ohjaajia ensiapu-ohjeistuksiin perehtymisestä	

Harrastekurssiohjaajien työhyvinvoinnin kartoittaminen kauden aikana ja sen jälkeen	Palaute- ja työhyvinvointikyselyn toteuttaminen harrastekurssiohjaajille syys- ja kevätkauden lopulla	Työhyvinvoinnin parantaminen
Työhyvinvointikyselyssä voi kartoittaa tarvetta ja aiheita kurssin ohjaajaparin ja toiminnanohjaajan tapaamiselle		
Harrastekurssiohjauksen henkinen kuormittavuus		
Harrastekurssiohjaajien työhyvinvoinnin kartoittaminen kauden aikana ja sen jälkeen		
Työhyvinvoinnin kartoittaminen tarpeellista myös osa-aikatyössä		
Osa-aikatyön tuomien haasteiden vuoksi työhyvinvointiselvitys koetaan tarpeelliseksi		
Palautteen ja työhyvinvoinnin kartoittaminen kyselyllä harrastekurssikauden aikana		
Työntekijän omalla vastuulla ottaa puheeksi työssä kuormittavat asiat	Ylläpidetään avointa ilmapiiriä ja huomioidaan työhyvinvointi eri keinoin	
Ohjaajien kannustaminen epäkohtien esiin nostamiseen, jos vaikeuksia ohjaajaparin kanssa toimimisessa		
Osa-aikatyön vuoksi erillistä työhyvinvointiselvitystä ei koeta tarpeelliseksi		
Harrastekurssiohjauksen henkisen kuormittavuuden vuoksi panostusta työhyvinvointiin		
Työpaikka mahdollistaa erilaisia keinoja, mutta työntekijällä itsellään lopullinen vastuu huolehtia omasta hyvinvoinnistaan		
Työhyvinvointiin liittyen kurssikohdainen tapaaminen ohjaajaparin ja toiminnanohjaajan kesken	Toiminnanohjaajan ja ohjaajien välistä yhteydenpitoa lisätään	
Harrastekurssiohjauksessa ison vastuun vuoksi enemmän tukea toiminnanohjaajalta		
Harrastekurssiohjauksen henkinen kuormittavuus		

Aiempi työhistoria voi vaikuttaa ohjaajien toimintatapoihin	Huomioidaan erilaiset yksilöt ja kannustetaan oma-aloitteiseen toiminnan kehittämiseen	Työyhteisön motivointi toiminnan kehittämiseen
Aiempi työhistoria voi vaikuttaa ohjaajien toimintatapoihin	Huomioidaan erilaiset yksilöt ja kannustetaan avoimeen vuorovaikutukseen	
Ohjaajalla itsellään oltava motivaatio työhön ja perehtyä annettuihin ohjeistuksiin sekä noudattaa niitä.	Alaistaidoista muistuttaminen ja ohjaajien motivointi	
Kehittämistarpeiden huomaaminen on lähtökohta laadulle	Ylläpidetään avointa ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä	
Kehittämistarpeiden huomaaminen on lähtökohta laadulle		
Yleensä laitteet on hyvin ohjeistettu ja niistä pyritään pitämään hyvin huolta	Huolehditaan laitteiden toimivuudesta ja ohjeista.	Laitteiden toimivuudesta huolehtiminen
Kurssilaisten osallistaminen, mikäli laitteiden kanssa on haasteita.		
Laitteisiin liittyviä ohjeistuksia löytyy hyvin	Koostetaan jatkossakin ohjeita laitteiden käyttöön ja huolehditaan niiden löytymisestä	
Tarvittaessa tarkemmat ohjeet tarvikkeiden hankintaan saa toiminnanohjaajalta.	Yhteydenpito ja tarkempi ohjeistus hankintoihin tarvittaessa toiminnanohjaajalta	Ohjeistuksesta huolehtiminen
Harrastekurssien materiaalihankinnoista ja budjetista yhteydenpito toiminnanohjaajaan.		
Ohjaaja ostanut harrastekurssitarjoilut viimeiselle kerralle		
Yksityisyydensuojan huomioiminen kurssilaisten keskuudessa ja lisääminen yhteisiin pelisääntöihin	Huolehditaan salassapidettävistä tiedoista	Tieto- turvallisuudesta huolehtiminen ja parantaminen
Ohjaaja pystyy vaikuttamaan ohjaajien yhteystietojen tietoturvaluuteen myös omalla toiminnallaan		
Vaihtoehto harrastekurssiohjaajien henkilökohtaisen puhelinnumeron käyttämiselle toiminnassa	Vaihtoehtojen selvittäminen ohjaajan oman numeron antamiselle	
Vaihtoehto harrastekurssiohjaajien henkilökohtaisen puhelinnumeron käyttämiselle toiminnassa, esim. yhteinen kerhopuhelin Onkiniemeen		
Vaitiolovelvollisuus- ja salassapitoasioista muistuttaminen ohjaajille		

Yhteinen linja/ ohjeistus Kuuslahden jätteiden kierrätyksestä	Päätetään kierrätyksen tavoista ja kestävän kehityksen toimista	Toimintatapojen pohtiminen
Eettisyyden ja läpinäkyvyyden tulee olla hankintakriteereitä.	Ostokriteereistä päättäminen ja kirjaaminen ohjeeksi	
Ohjaajien stressitekijöiden väheneminen, kun omaisilla/ asumisyksiköillä on realistinen tieto ohjaajien tietotaidosta ja yhteistyö molemminpuolista	Lisätään vuorovaikutusta ja viestintää omaisiin ja yhteistyökumppaneihin	Yhteistyön kehittäminen harrastekurssilaisten kodin (lähihenkilöt, asumisyksiköt) kanssa
Harrastekursseilla yhteistyö asumisyksiköiden, taksien ja avustajien kanssa sujunut hyvin.	Panostetaan toimivaan yhteistyöhön ja reagoidaan, mikäli puutteita ilmenee.	
Taksikuskit kohdelleet kurssilaisia pääosin asiallisesti ja ystävällisesti.		
Poissoloilmoitukset kotoa jäävät helposti tekemättä ohjaajille	Muistutetaan poissaolojen ilmoittamisesta ja toimitetaan toimintasuunnitelmat asumisyksiköihin erikseen	
Kurssilaisten muutosta paikasta toiseen (ja yhteystietojen muuttamisesta) harrastekurssikauden aikana ei usein ilmoiteta ohjaajille	Muistutetaan yhteystietojen ilmoittamisen tärkeydestä kurssikauden aikana	
Leiritoiminnassa kirjataan asioita erilaisista näkökulmista ja erilaisiin tarkoituksiin	Ohjeistuksen tarkentaminen kirjaamisesta leireillä ja harrastekursseilla	Kirjaamisen lisääminen
Harrastekurssitoiminnassa ei juurikaan kirjata		
Ohjeistusten kokoaminen intranettiin ytimekkäästi	Ohjeistusten kokoaminen luetteloksi	
Ohjeistusten kokoaminen ytimekkääksi luetteloksi		
Ohjeistusten kokoaminen luetteloksi		
Ohjeistusten kokoaminen intranettiin ja luettelona perehdytysoppaaseen	Perehdytysoppaan täydentäminen ohjeluettelolla	
Kuuslahdessa on omavalvontasuunnitelma hyvin saatavilla	Omavalvontasuunnitelman ylläpito ja päivittäminen	
Konkreettinen omavalvontasuunnitelma harrastekursseille		
Onkiniemen kerhotilan omavalvontasuunnitelmaa tarkemmaksi		
Kokkiklubissa ei ole hygieniaohjeita		
Kuuslahden pelastussuunnitelma kansiossa on päivittämättä	Kuuslahden pelastussuunnitelman päivittäminen Kuuslahden kansioon	
Ohjeistus yhdistyksen lahjoitusten vastaanottamisesta	Ohjeistuksen kirjaaminen lahjoitusten vastaanottamisesta	

Ohjeistus leiriohjaajille ostosten hankinnan periaatteista sekä muistutusta budjetista	Ohjeistuksen kirjaaminen leiriososten tueksi	
Ohjeistus uusille leiriohjaajille ruokaostosten hankinnan periaatteista		
Ohjeistus uusille leiriohjaajille ruokaostosten hankinnan periaatteista		
Ohjeistus harrastekursseille retkistä ja vierailijoista	Ohjeistuksen täydentäminen retkikerroista ja vierailijoista	
Ohjeistus käytettävissä olevista resursseista harrastekursseilla	Ohjeistuksen täydentäminen harrastekurssien resursseista	
Harrastekurssien ohjeisiin listaus hyväksi todetuista ja esteettömistä retkikohteista	Koostetaan listaa retkikohteista	
Lisää ohjeistusta salassapitoon liittyvistä asioista (esim. miten asiakkaiden nimitietoja käytetään viesteissä).	Ohjeistuksen täydentäminen salassapitoon liittyvistä asioista	
Lisää ohjeistusta salassapitoon liittyvistä asioista ja muistutusta vaitiolositoumuksesta		
Lisää ohjeistusta kurssilaisten tietojen käsittelystä ja säilyttämisestä		
Lisää ohjeistusta salassapitoon liittyvistä asioista (kurssikansiot, kopiot, ohjaajien yhteystiedot, valokuvat yms)		
Ohjaaja ei muista nähneensä kirjallista palvelukuvausta	Palvelukuvauksen kirjaaminen ohjaajien tiedoksi	
Ohjeistus tilanteissa toimimiseen ja raportointiin, mikäli havaitsee epäasiallista käytöstä asiakkaita kohtaan	Ohjeistuksen tekeminen tilanteisiin, joissa havaitsee epäasiallista käytöstä	
Toimintaohjeet ohjaajille tilanteisiin, jos havaitsee epäasiallista käytöstä kurssilaista/ leiriläistä kohtaan taksikuskin tai avustajan puolelta. Myös voisi painottaa sitä, että näissä asioissa saa ja pitää olla tarkkana.		
Toimintaohjeet ohjaajille tilanteisiin, jos havaitsee epäasiallista käytöstä asiakasta kohtaan taksikuskin puolelta tai avustajan hoida työtään kunnolla.		

Harrastekurssiohjaajan hoidollinen osaaminen ja vastuu	Kirjataan harrastekurssikertojen kriittiset työvaiheet paremmin ja koostetaan turvallisuussuunnitelma
Harrastekurssilaisten avustaminen wc-käynneillä kriittinen työvaihe turvallisuuden kannalta ja vaatii tarkemman ohjeistuksen kurssikansioihin	
Harrastekurssilaisten avustaminen wc-käynneillä, kahvinkäyntitilanteet ym. kriittiset työvaiheet turvallisuuden kannalta vaatii tarkemman ohjeistuksen perehdytysoppaaseen	
Harrastekurssikohtainen turvallisuussuunnitelma (Kokkiklubi)	
Vastuu kerhotilojen kunnossapidosta	Ohjeistuksen tarkentaminen kerhotilojen kunnossapidosta ja laitteiden vikatilanteista
Ohjeistus vikatilanteista ja läheltä piti-tilanteista ilmoittamiseen	
Lääkepoikkeamasta on ilmoitettu leiriltä kotiin/asumisyksikköön, mutta ei raportoitu/ ilmoitettu toiminnaohjaajalle	Ohjeistuksen lisääminen lääkepoikkeamatilanteissa toimisesta ja niiden raportoinnista
Toiminnanohjaajalle ilmoitettava tapaturma- ja väkivaltatapauksista sekä kuormittavista tilanteista	Ohjeistuksen tarkentaminen työturvallisuuteen liittyvistä tilanteista
Harrastekurssikohtainen läheltä piti-tilanteiden raportointi (Kokkiklubi)	
Lisää ohjeistusta siihen, miten poikkeustilanteista raportoidaan ja infoa siitä, mitkä lasketaan poikkeustilanteiksi.	
Toimintatavat vahinko- ja tapaturmatapauksissa epäselviä	Ohjeistuksen tarkentaminen vahinko- ja tapaturmatapauksista raportointiin (vakuutusasiat)
Ohjeistus kurssi- ja leirikansioihin: Vakuutustapauksissa toimiminen ja ohjeistus korvausilmoituksen täyttämiseen	
Selkeä ohje ja kaavake vaaratilanteiden raportointiin kaikille leireille.	
Käytännönläheiset ohjeet leiriläisten/kurssilaisten vakuutuksesta ja toimintavoista tilanteissa, joissa vakuutusta voidaan käyttää	

Ohjaajilta on kyselty palautetta joka vuosi. Yhteenvedosta ei ole tietoa.	Jatketaan palautteen keräämistä ohjaajilta ja saatetaan yhteenvedo ohjaajien tietoon.	Kehitetään ohjaajapalautteen käsittelyä
Palautteen ja tietojen kerääminen	Palautteen ja tiedon kerääminen	Kehitetään asiakaspalautteen keräämistä ja palautteen hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä
Kurssilaisten ajatuksia ja ideoita kysytään kurssiohjelmaa suunniteltaessa	Tiedustellaan aktiivisesti kurssilaisten toiveita ja pyritään niiden huomioimiseen toiminnassa	
Asiakkaan osallisuus toiminnassa	Huomioidaan asiakkaan osallisuus kriteerinä asiakaspalautteessa	
asiakkaan tunne osallisuudesta		
Asiakkaan ja ohjaajan välinen vuorovaikutus	Huomioidaan asiakkaan ja ohjaajan välinen vuorovaikutus kriteerinä asiakaspalautteessa	
Ohjaajien panostus harrastekurssien palautteen keräämiseen pitkin kurssikautta (esim. joka kerran jälkeen palautekierros)	Kehitetään menetelmiä palautteenkeruuseen asiakkailta. Kerätään palautetta systemaattisesti ja saatetaan yhteenvedo ohjaajien tietoon.	
Harrastekursseilta kerätty sanallista palautetta kurssien lopussa, mutta palautetta ei ole kirjattu		
palautemenetelmän kehittäminen asiakkaille		
Hienoa, että menetelmät palautteen keräämiseen kurssilaisilta on mietinnässä. Yhteenvedo palautteista tietoon ohjaajille.		
Tilapäishoidon vkl-leirien asiakastytyväisyyskysely kevät 2017	Hyödynnetään asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia ja toteutetaan kysely säännöllisesti	
Ohjaaja toivoisi palautetta asiakailta ja heidän perheiltään, jotta ohjaajat voisivat kehittää toimintaa ja saada lisää motivaatiota.	Hyödynnetään asiakaspalautetta ohjaajien motivoinnissa ja oman työn kehittämisessä	
Palaute asiakkaan viihtymisestä vaatii tarvittaessa avustajia mukaan (vaikeavammaiset kurssilaiset)	Huomioidaan riittävät resurssit palautteen keräämisessä vaikeasti kehitysvammaisilta kurssilaista	
Palautteenkeruu ja sen hyödyntäminen tulisi suunnitella perinpohjaisesti, mikä onkin jo resurssikysymys.	Suunnitellaan palautteenkeruuta ja sen hyödyntämistä resurssien mukaisesti	
Palautemenetelmän kehittäminen asiakkaiden omaisille	Kehitetään menetelmä palautteen keräämiseen asiakkaiden omaisilta/ lähihenkilöiltä	

Sidosryhmien toiveiden kartoittamisesta ei ole tietoa	Sidosryhmien toiveiden ja tarpeiden kartoittaminen	Kerätään palautetta yhteistyötaidoilta ja hyödynnetään palautetta toiminnan kehittämisessä
Yhteistyökumppaneilta saatu palaute olisi tärkeää ja yhteenveto tietoon ohjaajille.	Kerätään palautetta yhteistyökumppaneilta ja saatetaan yhteenveto ohjaajien tietoon.	
Ohjaajille ei juurikaan kulkeudu palaute leiriläisiltä, kurssilaisilta tai perheiltä	Kerätään palautetta asiakkailta ja heidän lähihenkilöiltä	
Harrastekurssikansioihin / kerhotilaan esite harrastekursseista ja yhdistyksen toiminnasta, jonka voisi antaa vierailijoille tms.	Päivitetään yhdistysesite ja luodaan harrastekurssiesite. Toimitetaan esitteitä ohjaajille eteenpäin jaettavaksi.	Tiedotuskanavien päivittäminen ja kehittäminen
Tiedotustavat (esitteet, kotisivut, facebook) ovat ajantasalla ja niitä päivitetään tarvittavan usein.	Ylläpidetään ja päivitetään esitteitä, kotisivuja ja facebookia tarpeen mukaan	
Näkyvyyttä voisi lisätä mieluusti, jos tähän olisi resurssia.	Näkyvyyden lisääminen resurssien mukaisesti.	
Vertaisvierailukäynti voisi olla mielenkiintoinen	Selvitetään vierailukäyntien mahdollisuutta vastaavien yksiköiden toimintaan	Selvitetään mahdollisuutta tutustua vastaavien yksiköiden toimintaan
Vaikea nähdä vertaisvierailun hyötyä pidemmällä tähtäimellä verrattuna kustannuksiin.	Pohditaan vierailukäynnille vaihtoehtoisia tapoja vertaisoppia vastaavilta yksiköiltä	
Konkreettisten ja yksinkertaisten mittarien luominen arviointiin	Mittareiden luonti toiminnan arviointiin	Mittareiden kehittäminen toiminnan arviointiin
Mitattavat toiminnan tavoitteet	Tavoitteiden mukaisten mittareiden luonti	
Ohjaajien osallistuminen mittareiden työstämiseen intranetin avulla	Mittareiden työstäminen yhdessä ohjaajien kanssa	
Arvojen mukaiset toiminnan arviointimittarit	Huomioidaan arvot mittareita pohdittaessa	
Asiakkaan kuulluksi tuleminen ja osallisuus	Huomioidaan asiakkaan kuulluksi tuleminen ja osallisuus mittareita pohdittaessa	
Asiakkaan fyysinen ja koettu turvallisuus	Huomioidaan asiakkaan fyysinen ja koettu turvallisuus mittareita pohdittaessa	