

TYÖHÖNVALMENNUKSEN
LAATUKÄSIKIRJAN KEHITTÄMISHANKE
AVAINSÄÄTIÖSSÄ

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveystieteiden laitos
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Tarja Nikkilä

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

TARJA NIKKILÄ: Työhönvalmennuksen laatukäsikirjan kehittämishanke Avainsäätiössä

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö: 84 sivua ja 3 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena Avainsäätiössä, joka on sosiaalipalveluja tuottava organisaatio. Hanke kohdistui työhönvalmennuspalvelujen laadun kuvaamiseen ja kehittämiseen. Hankkeen tarkoituksena oli lisätä asiakasyytyväisyyttä ja kuvata työhönvalmennuksen keskeisiä toimintoja ja prosesseja. Tarkoituksena oli korkean ja tasaisen laadun varmistaminen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli käynnistää systemaattinen laadun kehittäminen sekä auttaa henkilöitä ymmärtämään laadun merkitys ja tärkeys omassa työssään. Tavoitteena oli tuottaa työhönvalmennuksen laatukäsikirja.

Kehittämishankkeen aikana syntynyt työhönvalmennuksen laatukäsikirja antaa kokonaiskuvan organisaation toiminnasta. Laatukäsikirja noudattaa pääpiirteissään Lecklinin (2006) yleisiä laadukkaan johtamisjärjestelmän periaatteita, jossa dokumentointi jaetaan neljään tasoon. Ylimmällä tasolla kuvataan organisaation ohjaukseen ja johtamiseen liittyvät asiat, kuten keskeiset arvot, visio ja strategia. Toisella tasolla kuvataan yhteistyötä ja sen rakennetta, jossa prosessien kuvaukset asiakasryhmittäin ovat keskeisellä sijalla. Prosessikuvaukset selkiyttävät työnkulkua ja toimivat kehittämisen välineenä ja liittyvät vahvasti asiakasyytyväisyyden turvaamiseen. Seuraavalla tasolla kerrotaan työtavat ja työohjeet sekä käytössä olevat työmenetelmät. Alimmalla tasolla esitellään työnkulkuun liittyvää ulkopuolista aineistoa, kuten viranomaisohjeita ja toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä.

Kehittämishanke toteutettiin osallistavan toimintatutkimuksen avulla. Laatukäsikirjan työstämisprosessiin osallistui Avainsäätiön työhönvalmennustiimi ja kehittämistyössä käytettiin toiminnallisia ja osallistavia menetelmiä. Laatupalavereita oli kaiken kaikkiaan kymmenen. Aineisto perustui havainnointiin, muistioihin ja ryhmässä syntyneisiin dokumentteihin.

Laatukäsikirjan valmistuttua työhönvalmennustiimille tehtiin avoin kysely tuotoksen ja kehittämishankkeen arvioimiseksi. Kyselyyn vastanneiden näkemys oli, että hanke saavutti sille asetetut tavoitteet, selkiytti ajatuksia omasta työstä ja loi yhdenmukaiset linjaukset työskentelylle. Laatukäsikirjan koettiin tuovan luotettavuutta ja uskottavuutta organisaation toiminnalle.

Avainsanat: Laatu, laatukäsikirja, työhönvalmennus, toimintatutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Master`s degree Programme in Social and Health Service
Development in Social and Health service and Leadership Program

TARJA NIKKILÄ: The development project of Avainsäätiö's job coaching quality manual

Master`s Thesis of Development in Social and Health service and Leadership:
84 pages, 3 appendices

Spring of 2011

ABSTRACT

This thesis was realized as a development project with Avainsäätiö, which is an organization that provides social services. The project was directed towards describing and developing the quality of the job coaching services. The purpose of the project was to increase the customer satisfaction and to describe the essential activities and processes. The purpose was to ensure a high and uniform quality. The purpose of the development project was to start systematically improving the quality and to help the personnel to understand the significance and importance of the quality in their own work. The target was to produce a job coaching quality manual.

The job coaching quality manual which was created during the development project, will give a general view of the organizational activities. The quality manual follows in general terms the general high-quality management system principals, Lecklin (2006), where the documentation is divided into four levels. At the highest level is described the organizational direction and leadership related matters, like essential the values, vision, and strategy. At the second level are described the cooperation and its structure, where the focus is on process descriptions in relation to the customer groups. The process descriptions will clarify the work flow and activity as a development tool and are strongly related to ensuring the customer satisfaction. At the next level are described the work methods and work instructions, and the used work methods. At the lowest level are presented the work flow of material related to external work, like authority instructions and legislation that is guiding the activities.

The development project was realized with the assistance of the participating action research. The job coaching team of Avainsäätiö participated in the creation of the quality manual and the activity and participation methods were used in the development work. There were in total 10 quality meetings. The material was based on observations, memorandums and documents created in groups.

After the quality manual was finished, an open questionnaire was sent to the job coaching team to evaluate the product and the development project. The opinion of the respondents was that the project met the set targets, it clarified the thoughts of own work and created consistent policies for working. It was experienced that the quality manual brought reliability and credibility to the organizational activities.

Key words: Quality, quality manual, job coaching, action research

SISÄLLYS

1	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	1
1.1	Johdanto	1
1.2	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	3
1.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	7
2	TYÖHÖNVALMENNUS JA SYRJÄYTYMINEN	9
2.1	Syrjäytymisen näkökulmia	9
2.2	Työhönvalmennus syrjäytymisvaarassa olevan tukena	14
2.3	Tuettu työllistyminen työhönvalmennuksen toimintamallina	17
3	LAADUN KEHITTÄMINEN	19
3.1	Laadun teoreettinen viitekehys	19
3.2	Laadun kehittämistyö	23
3.3	Laadukas johtamisjärjestelmä ja laatukäsikirja	27
4	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	30
4.1	Toimintatutkimuksen lähtökohtia ja suuntauksia	30
4.2	Toimintatutkimus osana kehittämishanketta	32
5	KEHITTÄMISHANKEEN TOTEUTUS	36
5.1	Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulutus	36
5.2	Laatukäsikirjan laatiminen	38
5.2.1	Toiminta-ajatus ja arvot	38
5.2.2	Työhönvalmennuksen visio	39
5.2.3	Prosessien määrittäminen ja kuvaaminen	42
5.2.4	Strategian laadinta	44
5.2.5	Menestystekijöiden ja avainmittareiden määrittäminen	49
5.2.6	Viiteaineistot, lait ja ohjeet	50
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS	52
7	KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI	59
7.1	Aineiston keruu ja analysointi	59
7.2	Kehittämishankkeen merkitys työntekijälle	60
7.3	Kehittämishankkeen merkitys organisaatiolle	61
7.4	Vaikuttaminen ja osallistuminen	62

8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
8.1	Työhönvalmennuspalvelun tavoitteet	64
8.2	Laadun tarkastelua	65
8.3	Yhteistyön merkitys kehittämistyössä	67
8.4	Tavoitteiden saavuttaminen	68
8.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	70
8.6	Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset	71
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	
	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	
LIITE 1:	Laatukäsikirjan sisällys	
LIITE 2:	Kyselylomake	

KUVIOT

Kuvio 1. Avainsäätiön organisaatiokuvaus

Kuvio 2. Laadun näkökulmia

Kuvio 3. Demingin ympyrä

Kuvio 4. The EFQM Excellence Model

Kuvio 5. Johtamisjärjestelmän dokumentointi

Kuvio 6. Toimintatutkimuksen spiraali ja sivuspiraalit

Kuvio 7. Kehittämishankkeen eteneminen

Kuvio 8. Tasapainotetun mittariston kokonaisuus ja strategiatyön vaiheet

Kuvio 9. Strategiakartta

Kuvio 10. Laatukäsikirjan rakenne

Kuvio 11. Työhönvalmennuksen visio 2015

Kuvio 12. Työhönvalmennuksen prosessit

Kuvio 13 Työhönvalmennuksen tukiprosessit

TAULUKKO

Taulukko 1. Syrjäytymisen ulottuvuudet

KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalalla kiinnostus palveluiden tuottamisen taloudellisiin näkökulmiin heräsi laman aikana 1990-luvulla. Julkiseen keskusteluun tulivat käsitteet tilaaja-tuottaja -malli ja yksityinen palvelutuotanto. Palvelutuotannossa painotettiin entistä enemmän taloudellisia näkökulmia ja vaadittiin aiempaa voimakkaammin tuottavuutta ja tehokkuutta. Toisaalta odotettiin hyvinvointiin ja terveyshyötyihin liittyviä kustannusvaikutuksia. Sosiaali- ja terveysalalla tuottavuuden korostuminen on herättänyt pelkoa palvelujen laadun ja inhimillisen kohtelun katoamisesta. (Laine 2005, 17-19.)

Laatu on keskeinen menestystekijä, joka liittyy organisaation kaikkiin toimintoihin sekä suurissa että pienissä palveluyrityksissä että julkisen sektorin organisaatioissa (Lecklin 2006, 10). Laadun määrittely riippuu siitä, kenen näkökulmasta asiaa katsotaan. Palvelujen järjestäjä kiinnittää huomiota siihen, kuinka asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan huomioiden optimaalisesti käytössä olevat resurssit ja tuotantoa ohjaavat säädökset. Asiakas määrittelee laadun omien henkilökohtaisten kokemustensa ja odotustensa kautta. (Laine 2005, 33.) Laadun kehittämistyön ohjaaminen rakentavaan suuntaan edellyttää henkilöstön laatutietoisuuden lisääntymistä. Laatutietoisuuden tavoittelussa on sekä yksilön että organisaation oppimisen näkökulma. Laatutyön määritelmien mukaan kyse on koko organisaation kokonaisvaltaisesta kehittämisestä (Korppoo 2010, 28, 29).

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Avainsäätiö, jonka palvelutuotanto kohdistuu toimitilapalveluihin, puhevalmennuksen henkilöiden tulkkaukseen, yhteisönohjaukseen ja työhönvalmennuspalveluihin. Työhönvalmennuksella tarkoitetaan toimintaa, jolla tuetaan ja edesautetaan vajaakuntoista tai heikossa työmarkkina-asemassa olevaa henkilöä työllistymään avoimille työmarkkinoille. Euroopan työllisyysstrategiassa (2008 - 2010) tavoitteena on täystyöllistymiseen

pyrkiminen, useampien ihmisten houkuttelevaaminen työelämään ja pitäminen työelämässä sekä työvoiman tarjonnan lisääminen. Suomen työllisyyspoliittisen toimintasuunnitelman (2004) mukaan työttömiin ja työmarkkinoiden ulkopuolella oleviin tulee kohdistaa aktiivisia ja ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ja edistää heikommissa työmarkkina-asemassa olevien ryhmien integroitumista työelämään. Työhönvalmennuksella pyritään omalta osaltaan vastaamaan näihin haasteisiin. Työyhteiskunnan vaatimukset ovat suuret ja työttömyysluvut ovat edelleen korkeat. Työhönvalmennuksen aikana työn keskiössä ovat yksilöiden omat voimavarat, jotka pyritään saamaan käyttöön sopivan ja räätälöidyn tuen avulla, jotta työmarkkinoille pääsy olisi mahdollista.

Kehittämishankkeen tavoitteena on käynnistää Avainsäätiössä systemaattinen laatutyön kehittäminen sekä auttaa henkilöstöä ymmärtämään laadun merkitys ja tärkeys omassa työssään sekä tuottaa työhönvalmennuksen laatukäsikirja. Kehittämishankkeen tarkoituksena on tarkastella keskeisiä ydintoimintoja ja prosesseja, joiden laadukas toteuttaminen vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tarkoituksena on palvelun korkean ja tasaisen laadun varmistaminen ja toiminnan kustannustehokkuuden säilyttäminen yhteiskunnan vaatimukset huomioiden. Lisäksi tarkoituksena on turvata organisaation saavuttama julkinen kuva luotettavana, asiakaslähtöisenä ja laadukkaana palvelun tuottajana.

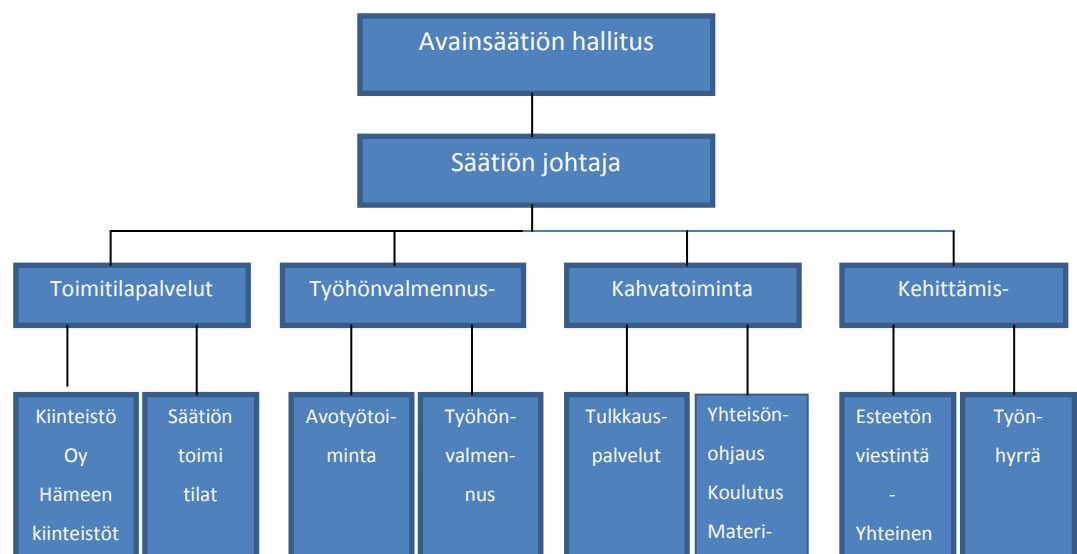
Kehittämishanke toteutettiin osallistavan toimintatutkimuksen avulla toiminnallisia menetelmiä käyttäen. Laatukäsikirjan laatimiseen osallistui säätiön johtaja, työhönvalmentajat sekä palvelupäällikkö, joka oli tutkimuksen tekijä. Laatukäsikirjan perustana käytettiin Lecklinin (2006) laadukkaan johtamisjärjestelmän (Quality of Management System) dokumentointiin perustuvaa mallia, joka noudattaa pääpiirteissään yleisiä laadunhallinnan periaatteita. Keskeisiä ovat dokumentoinnin neljä tasoa ohjaus, yhteistyö, toiminta ja viiteaineistot.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa laatua tarkastellaan useammasta näkökulmasta, koska laadun käsite on moniulotteinen ja abstrakti ja on riippuvainen siitä, minkä paradigman mukaan sitä määritellään. Laadun jäsennyksissä ja määrittelymissä voidaan kuitenkin havaita tiettyä yhdenmukaisuutta, suhteellisen vakiintuneita tapoja ja suuntaviivoja, koska tietyt intuitiiviset käsitykset laadusta ovat laa-

jasti jaettuja. Korppoo (2010) on väitöstutkimuksessaan määritellyt laadun asiakas-, tuote-, prosessi- ja systeemilaadun mukaan. Näihin laatukäsitteisiin verrataan työhönvalmennuksen laatua tämän työn pohdintaosuudessa. Kehittämishankkeen taustaksi avataan myös työhönvalmennuksen ja syrjäytymisen käsitteitä sekä työhönvalmennusta syrjäytymisen ehkäisijänä, koska laatutyö tällaisessa palvelussa on erilaista kuin mitä se olisi jossakin toisessa palvelumuodossa tai tuotteessa. Kehittämishankkeen arviointi toteutettiin kyselytutkimuksella tiimin jäsenille laatukäsikirjan valmistuttua.

1.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Avainsäätiö, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1985 Etelä-Suomen vammaistalossäätiön nimellä. Tuolloin toiminnan tarkoituksena oli rakennuttaa tai muulla tavoin hankkia toimitiloja kehitysvammaisten henkilöiden käyttöön. Toimitilapalvelut olivat ensisijainen toimintamuoto aina vuoteen 2002 saakka, jolloin tehtiin sääntöjen muutos ja käynnistettiin myös palvelun tuotanto. Säätiön tarkoituksena on vammaisten, ensisijaisesti kehitysvammaisten työ-, asumis- ja toimintamahdollisuuksien edistäminen, vammaisten ja heidän omaistensa kuntoutuksen tukeminen ja järjestäminen sekä alan palvelujärjestelmän tukeminen. Tarkoituksensa toteuttamiseksi säätiön toiminnot koostuvat toimitilapalveluista, työhönvalmennuspalveluista, puhevammaisten henkilöiden tulkkauspalveluista ja yhteisönohjauksesta (kuvio 1).



KUVIO 1. Avainsäätiön organisaatiokuvaus.

Toimitilapalvelut tarkoittavat, että säätiö rakentaa tai hankkii muulla tavoin käyttöönsä asuntoja ja muita toimitiloja, huolehtii niiden kunnossapidosta ja luovuttaa niitä edelleen vuokramenettelyllä käyttötarkoitukseensa. Yksiköissä on järjestetty ensisijaisesti kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaa, kuntoutusta ja asumista opetusvalmennuksineen. Toimitiloja on hankittu sekä Kanta- että Päijät-Hämeen alueelta. (Toimintakertomus 2007.) Lisäksi v. 2010 perustettiin Osakeyhtiö Hämeen Avainkiinteistöt, joka on rakennuttanut ko. vuoden aikana viisi uutta palveluasumisyksikköä. Yksiköt sijaitsevat Hämeenlinnassa, Hollolassa, Lahdessa ja Heinolassa.

Avainsäätiö tarjoaa myös palveluja, joilla tuetaan erilaisia viestinnän ongelmia omaavien ihmisten vuorovaikutusta heidän lähiyhteisöissään. Toimintaa ohjaa yhteisöllinen kuntoutusajattelu. Tukea ja kuntoutusta tarjotaan monenlaisissa vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvissä pulmissa, jotka saattavat liittyä esimerkiksi kehitysvammaan, autismiin, CP-vammaan tai ikääntymiseen. Toiminnallinen kokonaisuus muodostuu puhevammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta, yhteisönohjauksesta, koulutuksista ja vuorovaikutusta tukevan materiaalin suunnittelusta, valmistuksesta ja markkinoinnista. Näiden toimintojen sisällä tehdään jatkuvaa kehittämistyötä. Palvelun toimipisteet sijaitsevat Lahdessa, Hämeenlinnassa ja Espoossa.

Kehittämishanke, Esteetön viestintä – yhteinen asia, käynnistyi v. 2011 Ray:n tuella. Hankkeen tavoitteena on esteettömän viestinnän edistäminen suomalaisessa yhteiskunnassa. Hanke nostaa esille puhevammaisten, kielihäiriöisten ja ymmärtämisen vaikeuksia omaavien kansalaisten huomioimisen viestinnässä. Päämääränä on, että esteettömästä viestinnästä tulisi yhtä tunnettu käsite kuin esteetön liikuminen. Varsinaisen kohderyhmän muodostavat lapset, syrjäytymisvaarassa olevat nuoret, vanhukset, ulkomaalaistaustaiset ja erilaiset yhteisöt, joissa on viestinnän haasteita.

Tämä kehittämishanke kohdistuu lähinnä Avainsäätiön tuottamaan *työhönvalmennuspalveluun*. Työhönvalmennuksella tarkoitetaan toimintaa, jolla tuetaan ja edesautetaan vajaakuntoista tai heikossa työmarkkina-asemassa olevaa henkilöä työllistymään avoimille työmarkkinoille. Työhönvalmennus on osa ammatillista

kuntoutusta, josta säädetään laissa julkisesta työvoimapalvelusta (1295/2002, 6 luku 13 §). Työhönvalmennus sisältää asiakkaan kokonaisvaltaisen huomioimisen sekä tarvittaessa ohjausta ja tukea myös hoito- ja kuntoutuspalvelujen piiriin. Työhönvalmennuksen tavoitteet asetetaan kunkin asiakkaan omat toiveet huomioiden. Tavoitteita voivat olla työ- tai opiskelupaikan löytyminen, tulevaisuuden suunnitelmien selkiytyminen tai elämäntilanteen vahvistuminen. Tavoitteeseen voidaan edetä työkokeilujen, työharjoittelujen, avotyöjaksojen tai koulutuskokeilujen kautta. Keskeistä on yksilöllinen valmentaminen, ohjaus ja neuvonta, joka jatkuu riittävän pitkään. (Mannila, Ala-Kauhaluoma & Valjakka 1999, 66.)

Avainsäätiön työhönvalmennuspalvelut kohdistuvat pitkäaikaistyöttömiin, vajaa-kuntoisiin ja vammaisiin henkilöihin sekä alle 25-vuotiaisiin syrjäytymisvaarassa oleviin nuoriin. Palvelua tarjotaan TE-toimistoille, kaupunkien ja kuntien sosiaalitoimelle, oppilaitoksille ja vakuutuskuntoutuslaitoksille. Nuoria palvelee Työhyrrä –Työhönvalmennuksen monipalvelu -projektissa, jota rahoittavat Hämeen ELY-keskus sekä Lahden ja Hämeenlinnan kaupungit. Projekti on alkanut v. 2002 ja sen yhtenä tehtävänä on myös työhönvalmennuspalvelun kehittäminen. Työhyrrästä on tehty neljä selvitystä, joissa on kuvattu työhönvalmennuksen asiakas-kuntaa, työn tuloksellisuutta ja vaikutuksia sekä työhönvalmennuksen merkitystä asiakkaille syrjäytymistä ehkäisevänä toimintana.

Avainsäätiön työhönvalmennus alkaa yleensä viranomaistahon yhteydenotolla, joka on pääsääntöisesti joko työvoimaneuvoja, ammatinvalinnan psykologi tai sosiaalityöntekijä. Asiakas kutsutaan alkuhaastatteluun, jossa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti hänen elämäntilannettaan ja samalla asiakas ja työntekijä voivat tutustua toisiinsa. Keskustelua käydään asiakkaan omista tavoitteista ja toiveista, jotka otetaan huomioon etenemissuunnitelmaa laadittaessa. Yleensä työllistymispolku lähtee liikkeelle työkokeilujen, työharjoitteluiden tai työelämävalmennuksen kautta. Työharjoittelujakso on luonteva väylä työelämään, jolloin voi kokeilla erilaisia aloja ja hankkia tarvittavaa työkokemusta sekä rauhassa opetella uusia työtehtäviä ja työpaikan tapoja. Asiakkaita tuetaan etsimään itse harjoittelupaikkoja, mutta useimmiten työhönvalmentajat hoitavat etsimisen kokonaan. Avainsäätiöllä ei ole työpajoja vaan työpaikat haetaan nk. avoimilta työmarkkinoilta. Koska työhönvalmentajille on vuosien kuluessa kertynyt laaja tuntemus eri aloilta ja yri-

tyksistä, he yrittävät löytää paikan, joka vastaisi asiakkaan kykyjä, jotta asiakas saisi onnistumisen kokemuksia. Työhönvalmentajat ovat mukana tutustumiskäynteillä ja haastattelutilanteissa ja auttavat sopimuspapereiden täytössä sekä työnantajaa että asiakasta. Työhönvalmentajat käyvät työpaikoilla ja arvioivat sekä työnantajan että asiakkaan kanssa työkokeilun tai harjoittelun etenemistä. Kannustava palaute työnantajalta rohkaisee ja vahvistaa itseluottamusta ja motivoi yrittämään eteenpäin. Mikäli työllistymistä suunnitellaan, neuvotaan työnantajia palkkatukivaihtoehtojen mahdollisuuksista tai oppisopimuksen solmimiseen liittyvissä asioissa.

Avainsäätiön työhönvalmennus on henkilökohtaista, yksilöllistä ja joustavaa ja käytännössä myös konkreettisesti asiakkaan rinnalla kulkemista. Tapaamiset eivät rajoitu vain toimistolla ja työpaikoilla käynteihin vaan asiakkaan kanssa voidaan tavata vaikka kahvilassa. Asiakasta tuetaan kokonaisvaltaisesti myös elämänhallintaan liittyvissä asioissa. Tarvittaessa asiakas ohjataan muiden palveluiden piiriin kuten terveydenhoitoon, mielenterveyspalveluihin, päihdekuntoutukseen, työkyvyn arviointiin tai velkaneuvontaan. Lisäksi asiakkaita neuvotaan myös asunonhaussa sekä erilaisten hakemusten täytössä. Työhönvalmentajat ovat tiiviissä yhteydessä lähettävän tahon kanssa ja raportoivat valmennuksen etenemisestä.

Avainsäätiö järjestää myös avotyötoimintaa, jolla tarkoitetaan lakisääteistä, tavalisessa työyhteisössä joko julkisella tai yksityisellä sektorilla tapahtuvaa työtoimintaa. Palvelu on suunnattu eri kohderyhmille kuten kehitysvammaisille, vammaisille, pitkäaikaissairaille tai mielenterveyskuntoutujille. Määrittävänä tekijänä on, että asiakkaiden toimeentulo perustuu pääosin sairauden tai työkyvyttömyyden perusteella myönnettäviin etuuksiin ja hänelle maksetaan työosuusrahaa. (Ylipaavalniemi, Sariola, Marniemi & Pekkala 2005, 14; Sosiaalihuoltolaki 2002/68, 27 e §). Työhönvalmentaja on työntekijän ja työnantajan tukena ja käy säännöllisesti työpaikalla. Tavoitteena on ensisijaisesti toimintakyvyn ylläpitäminen. Työntekijän tavoitteena voi olla myös palkkatyö joko eläkkeen ja palkan yhteensovittamisen avulla tai eläkkeen voi jättää myös lepäämään määräajaksi.

1.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeen tarkoituksena on tarkastella Avainsäätiön keskeisiä ydintoimintoja ja prosesseja, joiden laadukas toteuttaminen vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tarkoituksena on palvelun ja prosessien korkean ja tasaisen laadun varmistaminen. Tarkoituksena on lisäksi turvata organisaation saavuttama julkinen kuva luotettavana, asiakaslähtöisenä ja laadukkaana palvelun tuottajana. Kehittämishankkeen tavoitteena on käynnistää Avainsäätiössä systemaattinen laatutyön kehittäminen sekä auttaa henkilöstöä ymmärtämään laadun merkitys ja tärkeys omassa työssään. Lisäksi tavoitteena on tuottaa työhönvalmennuksen laatukäsikirja.

Palvelun ostajat ja rahoittajatahot kiinnittävät entistä enemmän huomiota palvelun laatuun, vaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen merkitykseen. Kilpailu on kiristynyt ja laajentunut sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, ja pitkällä aikavälillä sen ennustetaan edelleen kovenevan. Jotta organisaatio pysyy kilpailussa mukana, on sen toimintatapojen oltava kunnossa. Toiminta arjessa ratkaisee, miten organisaatio kykenee tuottamaan kilpailukykyisiä palveluita, henkilöstön osaamista, yhteistyöverkostoja ja asiakaskuntaa. Kun laatu on kaikin puolin korkea, organisaatio kykenee hyödyntämään toimintaympäristön muutosten tuomia uusia mahdollisuuksia sen sijaan että ajelehtisi muutosten virrassa. Laatu ja tuottavuus korreloivat toisiaan. Laatu on osa työpaikan tuloksellisuutta ja laadun kehittäminen keino tuloksellisuuden parantamiseksi. Laatutyö on hidasta, mutta omien toimintatapojen kyseenalaistaminen on tärkeää. Panoksena on, millainen kuva asiakkaila on organisaatiosta? Onko organisaatio houkutteleva työnantaja, jonne hakeutuu osaavimmat ja sopivimmat työntekijät? (Laadukkaasti tulosta.)

Tämä kehittämishanke kohdistettiin Avainsäätiön työhönvalmennuspalveluihin. Kuten Larjovuori (2009) toteaa, organisaatiossa ei kannata eikä voida kehittää kaikkea samanaikaisesti. Siksi kehittämisen kohde tulee valita huolella yhdessä mieltien, ja siinä tulee huomioida sekä asiakkaiden että organisaation kannalta tärkeät asiat. Kehittämishankkeen tulisi olla asiakastyytyväisyyden kannalta oleellinen. Sen tulisi koskea organisaation keskeisiä palveluja tai ydintoimintoja ja liittyä organisaation strategiaan tai sen muutoksiin. Kehittämistyöllä tulisi olla

vaikutusta organisaation julkiseen kuvaan tai taloudellisiin toimintaedellytyksiin. Parannettavat kohteet liittyvät usein asiakastyön prosesseihin, osaamiseen, asenteisiin, tiedonkulkuun sekä yhteistyöhön.

Aikaisemmin tehtyjen selvitysten (Seppälä 2004; Saarela 2005; Konttinen & Vilanen 2007; Lahtinen & Vahanen 2011) perusteella voidaan todeta, että työhönvalmennuspalvelu on ollut tähänkin asti hyvää ja asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden antama palaute on ollut myönteistä. Siitä huolimatta on syytä pohdita yhdessä työhönvalmennustiimin kanssa, mistä hyvä laatu syntyy. Kaikissa organisaatioissa, kuten myös Avainsäätiössä, on asioiden oikeasta tekemisestä sovittu yleensä suullisesti ja osittain kirjallisesti, mutta dokumentoitu laatukäsikirja puuttuu.

2 TYÖHÖNVALMENNUS JA SYRJÄYTYMINEN

2.1 Syrjäytymisen näkökulmia

Syrjäytymiskäsite on laaja-alainen ja monimuotoinen, mutta tavallisesti sillä ymmärretään kasaantuvaa huono-osaisuutta ja hyvinvoinnin ongelmia. Lämsä (2009, 24-41) lähestyy syrjäytymistä kolmen näkökulman kautta, joita ovat syrjäytyminen suhdekäsitteenä, syrjäytyminen muutosprosessina ja syrjäytyminen hyvinvoinnin ongelmina. *Syrjäytymiseen suhdekäsitteenä* liittyy kysymys, mistä ollaan syrjäytymässä. Syrjäytyminen tapahtuu suhteessa johonkin vallitsevaan arvo- ja normijärjestelmään. Syrjäytymistä tarkastellaan suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan, sosiaalisesti ja kulttuurisesti arvostetun valtavirran ulkopuolelle joutumisena. Syrjäytymisen ohella käytettyjä käsitteitä ovat huono-osaisuus, marginalisaatio, alaluokka ja toiseus, jotka kuvaavat syrjäytyneiden asemaa suhteessa muuhun väestöön. Kyse on siitä, että yksilö joutuu tai jää yhteiskunnan keskeisten toimintojen ja valtavirran ulkopuolelle.

Syrjäytyminen ei ole vain yksilöstä johtuva ongelma, koska samassa tilanteessa olevat eivät ole aina syrjäytyjiä eivätkä tietyt ongelmat aiheuta aina syrjäytymistä. Syrjäytyminen suhdekäsitteenä ei ole vain määritelty olomuoto tai tila vaan syrjäytymiseen liittyy yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden ristiriita. Lämsä (2010, 29-30) mainitsee, että Townsandin (1974) mukaan köyhyys on aina syrjäytymistä, kun köyhyys nähdään pelkkää aineellista puutetta laajempänä käsitteenä eli suhteellisenä deprivana. Köyhyys voidaan laajentaa koskemaan myös ei-materiaalisia resurssipuutteita, jotka ovat kasautuneet pitkällä aikavälillä samoille yksilöille tai ihmisryhmille, koskien kulttuurista, sosiaalista, henkistä, fyysistä ja taloudellista pääoman puutetta. Lehtosen (1986) mukaan keskeisiä syrjäytymisen ulottuvuuksia ja yhteiskunnan toiminta-alueita ovat tuotanto, työvoiman uusintaminen ja vallankäyttö, joiden ulkopuolelle joutuminen tuottaa syrjäytyneisyyttä. Tuotannon alueella on kyse muun muassa työmarkkinoiden ulkopuolelle joutumisesta ja siihen liittyvästä taloudellisesta huono-osaisuudesta. Työvoiman uusintamisen alueella on kyse sosiaalisen tuen ja tukiverkoston puutteista. Vallankäytön

alueella syrjäytyminen liittyy alistettuun asemaan ja vallanpuutteeseen tehdä omaa elämää koskevia päätöksiä. (Lämsä 2010, 30.)

Syrjäytyminen muutosprosessina viittaa siihen, että syrjäytymisessä ja huono-osaisuuden kasautumisessa on kyse muutoksista. Syrjäytyminen on prosessi, jonka taustalla voi olla joko yksilön sopeutumattomuus erilaisiin elämänmuutoksiin tai yhteiskunnan rakenteissa tapahtuvat muutokset, jotka vahvistavat jakoa hyvä- ja huono-osaisiin. Yksilön elämässä muutosvaiheita ovat muun muassa työttömäksi jääminen, avioero tai läheisen kuolema. Nuoruuden vaiheeseen liittyy erityisen paljon suuria muutoksia lyhyen ajan sisällä kuten ammatilliseen koulutukseen, työelämään ja lapsuudenkodista itsenäiseen elämään siirtymiset. Yhteiskunnassa ja kulttuurissa tapahtuneita muutoksia ovat esimerkiksi nuoruusajan pidentyminen, nuorten eriytyminen omaksi ryhmäkseen, vaihtoehtojen lisääntyminen, koventunut kilpailu, työn monimuotoistuminen, sosiaalisen tuen ja kontrollin siirtyminen perheyhteisöltä yhteiskunnalle. Syrjäytymisen on nähty periytyvän ylisukupolvisena ongelmana viime vuosikymmeninä perheessä tapahtuneiden muutosten ja yhteisöllisyyden vähenemisen vaikutuksina. (Jyrämä 1986, 42-45; Lämsä 2009, 35-40.) Tuppurainen (2009, 8) lisää tähän luetteloon vielä muutokset talouden rakenteissa, mistä kertovat lomautukset ja irtisanomiset sekä koulutusrakenteissa ja tulonmuodostusrakenteissa tapahtuvat muutokset.

Syrjäytyminen muutosprosessina on liikettä elämänhallinnan ja syrjäytymisen välillä. Elämänhallinnalla tarkoitetaan, että yksilöllä on kyky nähdä oma tilanteensa realistisesti, hänellä on kyky vaikuttaa omiin asioihinsa, asettaa tavoitteita ja suunnata niitä kohti. Ongelmia kohdatessaan hän selviytyy haasteista joko omin resurssein tai läheisiltään saamansa tuen turvin. Yksilö uskoo itseensä, sopeutuu tilanteisiin ja kykenee tekemään valintoja. Elämänhallinnan ongelmia kuvataan myös avuttomuuden käsitteellä. Avuttomuus on kyvyttömyyttä hallita elämää, joka voi johtua ulkoisista tekijöistä esimerkiksi fyysisistä rajoitteista tai käytössä olevien resurssien rajallisuudesta. Sisäinen avuttomuus koskee psyykkisiä voimavarojen rajallisuutta. Tunteiden käsittely ja erittely, ongelmien kohtaaminen ja sopeutuminen uusiin tilanteisiin, voivat tuottaa hankaluuksia. (Lämsä 2009, 37.)

Sujuvaan liikkumiseen sosiaalisissa tilanteissa tarvitaan ”pelisilmää”. Oikea pelisilmä auttaa toimimaan ja käyttäytymään oikein tietyissä tilanteissa. Menestyjät ja ongelmallisimmat nuoret erottuvat TE-toimiston palveluissa siten, että viimeksi mainitut jättävät tulematta varatuille ajoille. He eivät ilmoita, jos eivät pääse tulemaan, eivät osaa kysyä oikeuksiaan ja ajautuvat helposti riitoihin virkailijan kanssa. Kyse ei kuitenkaan ole aina välinpitämättömyydestä eikä lyhytjännitteisyydestä vaan pelisääntöjen ja palvelurakenteen tunnistamisen vaikeudesta ja kyvyttömyydestä. Toisaalta kyse voi olla erilaisista päämääristä ja arvoista. (Vehviläinen 1999, 199, 200; Seppälä 2004, 9.)

Taloudellisilla seikoilla ja yhteiskunnan rakenteilla on myös merkitystä elämänhallinnassa. Syrjäytymisen ja elämänhallinnan ulottuvuus voi vaihdella eri vaiheissa ja tilanteissa. (Lämsä, 2009 37, 45.) Syrjäytymisen prosessiluonteisuudesta johtuen yksilö voi olla niin sisällä olijan kuin syrjäytyneenkin roolissa eri elämänvaiheissa. Sama ihminen voi olla yhtä aikaa jollakin elämänsä osa-alueella osallinen ja toisella taas poissuljettu. (Helne 2002, 190.) Seppälän (2004, 8, 9) selvityksessä havaittiin, että palvelurakenteet pyrkivät yhä selvemmin jakamaan nuoret joko menestyjiin tai syrjäytyjiin. Näiden ääripäiden välillä kuitenkin ajalehti joukko nuoria, joilla on avoimia mahdollisuuksia molempiin suuntiin. Esimerkiksi opintojen keskeyttäminen ei ole kaikkien kohdalla lopullinen päätös vaan voi avata toisia mahdollisuuksia joskus myöhemmin.

Syrjäytymistä on pyritty selittämään yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, ongelmilla tai motivaation puutteella Haapola (2004, 96-98) on tutkinut, mitä 1990-luvulla toimeentulotukiasiakkaille on tapahtunut laman aikana ja sen jälkeen. Tutkimus osoittaa, että työnsaantiongelmat eivät johdu ainoastaan yksilön psykososiaalisista ongelmista tai puutteellisesta elämänhallinnasta. Työttömyydestä selviytymistä selittivät parhaiten rakenteelliset tekijät, kuten ikä, koulutus ja asuinpaikka. Samalla tutkimus osoittaa, että 1990-luvun laman aikana toimeentulovaikeuksiin joutuneista henkilöistä joka neljäs kykeni 5 – 7 vuoden aikana sijoittumaan vakaasti työelämään, joka kolmannella taloudelliset ongelmat pitkityivät ja joka kuudes ajautui vakavaan syrjäytymiskierteeseen. Hämäläisen (2002) mukaan lama kosketi eniten nuoria, sillä alle 20-vuotiaista nuorista työvoimaan kuuluvien määrä laski 40 prosentista 25 prosenttiin. Ikäryhmässä 20 - 24-vuotiaat

työttömyys oli 19 prosenttia, joista edelleen vuonna 2000 työttömänä oli lähes 12 prosenttia.

Edellä syrjäytymistä on tarkasteltu kahden näkökulman avulla suhdekäsitteenä ja prosessina. Näiden ohella syrjäytymistä voidaan kuvata myös *hyvinvoinnin ongelmina*, jotka näyttäytyvät erityisesti sosiaalityössä. Asiakkuuksien perusteina ovat usein jo kasautuneet hyvinvoinnin ongelmat. Sosiaalihuollon asiakkaat voivat joutua vallankäytön kohteiksi, koska heillä on usein elämänongelmia sekä ulkoisessa että sisäisessä elämänhallinnassa eri elämänalueilla sekä taipumusta pysyväisluonteiseen avuttomuuteen. Huono-osaisuus näyttäytyy muun muassa taloudellisena, sosiaalisena ja terveydentilaan liittyvänä syrjäytymisenä. Toimeentulo rakentuu pääasiassa tukien varaan ja sosiaaliset suhteet ovat epävakaita tai vähäisiä. Huono-osaisuus terveyden suhteen näyttäytyy fyysisenä tai psyykkisenä pitkäaikaissairautena sekä niihin liittyvinä työ- ja toimintakyvyn puutteina. Työmarkkinoilta ja koulutuksesta syrjäytyminen merkitsee epävakaita työmarkkina-asemaa, työttömyyttä tai sen uhkaa, kouluvaikeuksia ja mahdollisesti ammatillisen koulutuksen puutetta. Huono-osaisuus näkyy myös asuntomarkkinoilta syrjäytymisenä, itsenäisen asumisen vaikeuksina ja asuinolojen heikkouksina. Kyse on sekä materiaalisten ja ei-materiaalisten hyvinvoinnin ongelmien kasautumisesta samoille yksöille tai ryhmille. Syrjäytymisen käsite mahdollistaa erilaisten hyvinvoinnin ongelmien kokonaisvaltaisen tarkastelun yksittäisten ongelmien sijasta. (Lämsä 2009, 41-46.)

Kuten on todettu, syrjäytyminen on seurausta useista pitkällä aikavälillä kasautuneista hyvinvoinnin puutteista, jotka seuraavat toinen toistaan. Yksi ongelma ei yleensä ole vielä huolestuttava, mutta huolestuttavaa on, että se tahtoo kerätä ympärilleen muita ongelmia. Jyrkämä (1986, 39-42) on jäsentänyt syrjäytymisen ulottuvuudet esiintymisalueiden, sisältöjen, mekanismien ja taustatekijöiden ja näiden aiheuttamien seurausten mukaan (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Syrjäytymisen ulottuvuudet (Jyrkämä 1986, 40).

Ulottuvuudet	Koulutuksellinen	Työmarkkinallinen	Sosiaalinen	Vallankäyttöllinen	Normatiivnen
Alueet	Koulutus-instituutiot	Työmarkkinat ja työelämä	Perhe- ja lähiyhteisöt	Yhteiskunnalliset vaikutuskanavat	Julkisuus, kansallismielipiteet
Sisällöt	Tietojen, taitojen ja Valmiuksien vähäisyys tai puuttuminen	Työn sisällyksetömyys, huonot työolot, työttömyys tai sen uhka	Siteettömyys, ystävällömyys, sivullisuus	Vallan ja vaikutus-Mahdollisuuksien Puuttuminen	”Normaalisuuden” rikkominen
Mekanismit	Valikoiminen ja Valikoituminen eri koulutusaloille ja -tasoille	Valikoituminen huonoihin työmarkkina-asemiin, urautuminen	Avioerot, eristäminen tai eristymisen lähiyhteisöstä	Joutuminen vallankäytön ja kontrollin erityiskohteeksi	Leimaautuminen ja leimaaminen poikkeavaksi
Syyt ja taustatekijät	Kilpailu koulutus-paikoista, yksilölliset resurssit	Työmarkkinoiden ja työelämän muutokset	Perheen kriisi, lähiyhteisöjen mureneminen	Vallankäytön monimutkaistuminen, kontrollin yhteiskunnallistuminen ja kontrollikoneisto-en kasvu	Yhteiskunnallisen ilmapiirin koveneminen
Seuraukset	Resurssien vähäisyys	Toimeentuloon, terveyteen liittyvät ongelmat	Primaarin sosiaalisen tuen ja kontrollin heikkeneminen	Vähäiset mahdollisuudet itseä koskeviin ratkaisuihin	Itseleimaaminen, identiteetti-ongelmat

Syrjäytymisprosessi on jokaisen yksilön kohdalla erilainen, mutta ne voivat sisältää tiettyjä yhtäläisyyksiä. Koulutuksellinen syrjäytyminen voi lähteä liikkeelle esimerkiksi henkilökohtaisten ongelmien, oppimisvaikeuksien tai opiskelupaikoista käytävän kilpailun vuoksi. Seurauksena voi olla koulutuksen keskeyttäminen tai koulutuksesta kokonaan pois jäänti. Ilman koulutusta työllistymisen mahdollisuudet ovat rajalliset. Puutteellisten resurssien, kykyjen ja taitojen vuoksi nuori voi kokonaan ajautua työvoiman ulkopuolelle. Tämän seurauksena myös taloudellinen toimeentulo on heikkoa. Ongelmat voivat johtaa yksinäisyyteen joko eristämisen tai vetäytymisen kautta. Nuoren sananvalta omiin asioihinsa vähenee ja hän joutuu viranomaistahojen vallankäytön tai kontrollin kohteeksi. Nuori alkaa leimata myös itseään, mikä heikentää itsetuntoa ja luo identiteetti-ongelmia.

Lämsän (2009, 34) mukaan syrjäytyvät edustavat elämäntavallaan ja toiminnallaan joko tahallisesti tai tahattomasti jotakin sellaista, joka ei sovi sosiaalisiin normeihin. Normatiivinen poikkeavuus voi olla joko aktiivista tai passiivista ja aiheuttaa

yksilölle itselleen ja häntä ympäröivälle yhteisölle haittoja ja konflikteja. Normatiivinen poikkeavuus jaetaan joko aktiiviseen tai passiiviseen poikkeavuuteen. Aktiivinen poikkeavuus ilmenee sosiaalisena sopeutumattomuutena esimerkkinä nuorten varkaudet ja päihteidenkäyttö, kun taas passiivinen poikkeavuus ilmenee heikkona sosiaalisena ankkuroitumisena, johon yksilö ajautuu tahtomattaan esimerkiksi mielenterveysongelmista johtuen.

2.2 Työhönvalmennus syrjäytymisvaarassa olevan tukena

Työhönvalmennus ei toimi kaiken kattavana syrjäytymistä ehkäisevänä toimenpiteenä, mutta se on merkittävä palvelumuoto syrjäytymisvaarassa ja heikossa työmarkkinatilanteessa olevan henkilön integroimiseksi koulutukseen tai työelämään. Työhönvalmennus on yläkäsite lähinnä erityistyöllistämisen yksiköissä ja työllistymistä tukevissa palveluissa toteutuvalle toiminnalle, jolla tuetaan ja edesautetaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymistä tavallisiin työyhteisöihin. Heikossa työmarkkina-asemassa olevilla henkilöillä tarkoitetaan vammaisia ja pitkäaikaissairaita henkilöitä, joilla on diagnosoitu vamma, sairaus tai vajavuus, joka haittaa merkittävästi työllistymistä ilman tukea. Ryhmään kuuluvat myös muista syistä heikkoon työmarkkina-asemaan joutuneet henkilöt. Muita syitä voivat olla päihdeongelmat tai työ- ja toimintakykyä haittaavat sosiaaliset ongelmat. Taustalla voi olla myös vähäinen koulutus tai työkokemus, asenneongelmat, taloudellinen tilanne tai heikko kielitaito. (Ylipaavalniemi ym. 2005, 12.)

Heikossa työmarkkina-asemassa olevien aseman parantamiseksi tarvitaan uudenlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä kuten verkostoyhteistyötä, yksilöllistä tukea ja palveluohjausta, rinnalla kulkemista ja pitkäkestoisia prosesseja ennen avoimille työmarkkinoille työllistymistä. Erilaisissa hankkeissa on kehitetty työhönvalmennusta, ohjausta ja malleja vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymiseksi. Hankkeissa tehtyjen selvitysten mukaan nämä kohderyhmät eivät näytä saavan tarvitsemaansa erityistä tukea julkisen palvelusektorin tarjoamista palveluista vaan jäävät helposti palveluverkoston ulkopuolelle. Työhönvalmennus pyrkii toimimaan byrokratian tulkkina ja vähentämään yhteiskunnassa vallitsevia syrjäyttäviä mekanisme. (Lampinen, 2006, 44.)

Työhönvalmennuksen teoreettisena perusteena voidaan käyttää sosiaalipedagogista lähestymistapaa. Sosiaalipedagogiikka on kasvatus- ja yhteiskuntatieteiden välimaastoon sijoittuva käytäntöä ja teoriaa yhdistävä tiede, jonka kohteina ovat eri syistä syrjäytyneet tai syrjäytymisvaarassa olevat yksilöt ja ryhmät (Lämsä 2009, 54). Työssä painottuvat sosiaalinen kasvatus ja integraatio, on sitten kyse ennaltaehkäisevästä tai korjaavasta työstä. Tavoitteena on suojella lapsuuden kehitystä, korjata yksilöiden sopeutumattomuutta ja etsiä syrjäytyneille sopivia keinoja palata täysipainoiseen sosiaaliseen elämään ja yhteisöllisyyteen. Sosiaalipedagogiikka kohdistetaan useimmiten lapsiin ja nuoriin, mutta työn kohderyhmänä voivat olla myös eri-ikäiset ihmiset elämänkaaren eri vaiheissa. Sosiaalipedagogisesti nähtynä kasvatuksella ymmärretään kasvun tukemista, joka tapahtuu dialogisesti ja tasavertaisesti, jossa kasvattaja ja kasvatettava sekä antavat että saavat ja rakentavat täten ymmärrystään ja käsitystään itsestään toimijoina. (Myllärinen & Tast 2001, 39.)

Nuorisobarometrien mukaan nuoret eivät pidä syrjäytymisen syynä omaa viittomättömyyttään tai epäterveellisiä elämäntapojaan, vaikka ne osaltaan sitä selittävätkin vaan tärkeimpänä syynä on yksinäisyys. Työttömyyttä ei enää nähdä ainoastaan pahana asiana, jos taloudellinen toimeentulo on jotenkin turvattu. (Tuppurainen 2009, 45-46.) Hämäläinen kuitenkin (2002, 28) toteaa, että erityisesti nuorten kohdalla työttömyys jättää pysyviä jälkiä työuraan ja lisää todennäköisyyttä joutua uudelleen työttömäksi. Kuten Lämsä (2009) tutkimuksessaan on todennut, on sosiaalisen tuen merkitys työmarkkinoilta syrjäytymässä olevalle suuri. Kokonaisvaltainen, yksilöllinen ja intensiivinen tuki, joka jatkuu riittävän pitkään, on työhönvalmennuksen vahvuus. Asiakkaaksi ohjautuneet ovat useimmiten kokeneet monia epäonnistumisia elämässään ja siksi tulisi löytää mahdollisuus onnistumiseen.

Avainsäätiössä tehtyjen selvitysten (Seppälä 2004; Saarela, 2005; Konttinen & Villanen 2007; Lahtinen & Vahanen 2011) mukaan, työhönvalmennusasiakkaiden elämäntilanne on monella tavalla epäselvä ja ongelmallinen. Työhönvalmennukseen ohjautuneille asiakkaille on yhteistä, että he ovat syystä tai toisesta jääneet koulutuksen ja työelämän ulkopuolelle. Vuonna 2011 valmistuneessa selvityksessä oli mukana 86 nuorta. Lähes joka toisella asiakkaalla oli jokin somaattinen sai-

raus tai haitta ja yli puolella psyykkinen sairaus tai oire. Mielenterveydellisiä pulmia olivat masennus, paniikkihäiriöt, ahdistuneisuus sekä unettomuuteen liittyvät ongelmat. Sosiaalisessa kanssakäymisessä ongelmia aiheuttivat jännittäminen sekä ryhmätilanteiden ja kiusatuksitulemisen pelko. Päähteiden käyttö sekä erityisesti huumeet ja niihin usein liittyvä rikollisuus tai velkaantuminen, olivat myös esteenä työllistymiselle.

Koulunkäynti oli tuottanut monille vaikeuksia ja osalta asiakkaista puuttui peruskoulun päättötodistus. Useimmat olivat kyllä jatkaneet ammatilliseen koulutukseen, mutta keskeyttäneet opinnot jossakin vaiheessa. Vain joka neljännellä oli jokin ammatillinen tutkinto. Useimmiten tämä ala ei ollut kuitenkaan mahdollistanut työllistymistä tai nuori ei ollut kiinnostunut ko. alalla työskentelystä. Esiintulleita syitä keskeyttämiseen olivat teoreettisen opiskelun liika haastavuus, motivaation puute tai sosiaalisten pelkojen tai paniikkihäiriöiden aiheuttamat hankaluudet. Nuorilla oli vaikeuksia matematiikan tai kielten kanssa, oppiminen oli ollut hitaampaa kuin muilla tai keskittymisvaikeudet ja tarkkaavaisuushäiriöt olivat suuria. (Seppälä 2004; Lahtinen & Vahanen 2011.) Lähes kolmannes asiakkaista oli suorittanut peruskoulun erityisopetuksessa ja kolmasosalla ammatillinen tutkinto oli keskeytynyt. Työkokemusta nuorille oli kertynyt vain vähän, sillä noin puolella asiakkaista työkokemusta ei ollut lainkaan ja vajaalla kolmasosalla työkokemusta oli alle kolme kuukautta. Kosketus työelämään oli syntynyt lähinnä työssäoppimisjaksojen ja harjoitteluiden kautta. (Lahtinen & Vahanen 2011.)

Tämän päivän nuoret ovat laman aikana syntyneitä ja kasvaneet suoraan nopeisiin yhteiskunnallisiin muutoksiin. Samaan aikaan kuin yksilön itsensä toteuttamisen mahdollisuudet ovat laajentuneet sekä kulutus-, koulutus-, harrastus- ja matkustamismahdollisuuksina, ovat sosiaaliset riskit kasvaneet. Perheiden ja sukujen vastuunkanto lasten ja nuorten kasvatuksesta on heikentynyt perinteisten lähiyhteisöjen purkautuessa kaupungistumisen myötä. (Linnakangas & Suikkanen 2004, 28.) Työhönvalmennuksessa painottuvat yksilöllinen tuki, rinnalla kulkeminen ja yleiset elämänhallinnan taidot. Työhönvalmentajan on pyrittävä ymmärtämään sitä maailmaa, jossa asiakas elää ja hänen kulttuuriaan, jotta osaa antaa oikeanlaisia tukea. Jos aitoa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ei synny, saattavat monet tärkeät asiat jäädä huomaamatta. Samalla työhönvalmentaja laajentaa koko ajan

omaa tietämystään erilaisista elämisen tavoista, malleista, kulttuureista, arvoista ja asenteista, jotka saattavat hyvinkin voimakkaasti määrittää valmennettavan toimintaa ja suhtautumista ympäröivään maailmaan.

2.3 Tuettu työllistyminen työhönvalmennuksen toimintamallina

Tuetun työn käsitteellä *supported employment* tarkoitetaan palkkatyötä, joka tapahtuu tavallisessa työympäristössä tarvittavien tukitoimien avulla. Tuetun työllistymisen kohderyhmäksi määritellään vaikeavammaiset henkilöt, jotka tarvitsevat jatkuvaa ja tiivistä tukea työllistyäkseen. Tuetun työllistymisen toimintamallin taustalla on ajatus löytää työpaikoilta tekemätöntä työtä, joista kootaan henkilölle sopiva kokonaisuus. Tehtävät ovat tarkasti rajattuja ja konkreettisia, joka mahdollistaa nopean sijoittumisen työpaikalle. Menetelmä lähtee ajatuksesta, että ensin sijoitutaan työhön jota seuraa valmennus. Perinteisessä mallissa aloitetaan ensin valmennuksesta, jonka toivotaan johtavan työhön sijoittumiseen. Painopiste on työsuhteeseen tähtäävässä työllistymisessä eikä niinkään työkyvyn arvioinnissa tai mittaamisessa. (Kukkonen 2003, 85-86.)

Tuetun työllistymisen malli on lähtöisin Yhdysvalloista 1980-luvulta. Taustan muodosti kehitysvammaisille tarkoitettujen yhteisöllisten palvelujen vähittäinen kehittyminen. Aluksi kohderyhmä koostui kehitysvammaisista, mutta myöhemmin myös mielenterveyskuntoutujat sekä pitkäaikaistyöttömät tulivat tuetun työllistymisen piiriin. (Saloviita, Lehtinen, & Pirttimaa 1997, 67-73; Kukkonen 2003, 84.) Suomeen tuetun työllistymisen käsite tuli vuonna 1995 Suomen liityttyä Euroopan Unioniin. Varsin nopeasti itse tuetun työllistymisen malli tuli tunnetuksi, mutta sen varsinainen tarkoitus näytti unohtuneen. Sillä saatettiin tarkoittaa toimintaa, joka jollain tavalla sivusi vammaisten henkilöiden työllistämistä esimerkiksi koulutustilaisuuksia. (Saloviita ym. 1997, 75.) Puolanne ja Sariola laativat vuonna 2000 tuetun työllistymisen palvelustandardin, jonka erityispiirteenä on yksityiskohtainen toimintatapojen kuvaus ja vaihe vaiheelta etenevät ohjeistukset. Standardi määrittelee yksiselitteisesti tavoitteeksi työsuhteisen työn avoimilla työmarkkinoilla tukihenkilön avustamana. (Lampinen, 2006, 20.)

Tuettu työ voi olla palkkatyötä avoimilla työmarkkinoilla joko ilman eläkettä tai vastaavasti työtä, jossa palkkaa saadaan eläketulojen lisäksi sovitellusti. Työnteon ehdot ovat samat kuin muillakin työntekijöillä. (Puolanne & Sariola 2000, 15.) Asiakkaan työllistymisessä tukena voi toimia työhönvalmentaja, joka auttaa asiakasta työpaikan löytämisessä, tutustuu itse työhön ja opettaa työssä tarvittavat taidot, työpaikan pelisäännöt sekä auttaa sopimusten tekemisessä. Työhönvalmentaja valmistaa työyhteisöä vastaan ottamaan vajaakuntoisen työntekijän ja ohjaa työllistyjää uudessa tilanteessa. (Lampinen 2005, 46, 45.)

Vammaisten ja vajaakuntoisten henkilöiden asema työmarkkinoilla on muuta väestöä selkeästi heikompi ja he jäävät helposti palveluverkoston ulkopuolelle. On osoitettu, että nämä ryhmät tarvitsevat erityistä tukea jota julkinen sektori harvoin tarjoaa. (Lampinen 2006, 44.) Ollikaisen (2008, 66) mukaan työttömät ovat työelämän ja autonomian näkökulmasta yhteiskunnallisessa marginaalissa ja vammaiset sekä osatyökykyiset ovat työllistymispalveluiden marginaalin marginaalissa tai sosiaalisesti näkymättömiä. Kohderyhmän aseman parantamiseksi tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja, verkostoyhteistyötä, yksilöllistä työtä ja palveluohjausta sekä pitkäkestoisia prosesseja ja rinnalla kulkemista ennen kuin työllistymispolut johtavat työllistymiseen (Lampinen 2006, 44).

Tuetun työllistymisen menetelmän taustalla vahvasti oleva tasa-arvoajattelu viittaa ennen kaikkea ihmisoikeusnäkökulmaan (Lampinen 2006, 20). Suomi on allekirjoittanut YK:n yleissopimuksen (2006) vammaisten oikeuksista, jonka tarkoituksena on taata kaikille henkilöille vammasta riippumatta täysimääräisesti ja yhdenvertaisesti kaikki ihmisoikeudet ja myös oikeudet työhön. Euroopan neuvoston vammaispoliittisessa toimintaohjelmassa (2006) tavoitteena on edistää vammaisten henkilöiden työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Suomessa on noin 40 000 kehitysvammaista, joista vain noin 300 henkilöä on palkkatyössä. Lähes kaikki kehitysvammaiset työskentelevät huoltosuhteisessa työtoiminnassa kuntien järjestämissä työ- ja toimintakeskuksissa. (Vuorenää 2008, 7.)

3 LAADUN KEHITTÄMINEN

3.1 Laadun teoreettinen viitekehys

Laatu on moniulotteinen, abstrakti ja vaikeasti määriteltävä käsite. Laatukeskustelussa on kuitenkin hyvä pohtia, minkä paradigman mukaan laatua tarkastellaan, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa laatua. Laadun määritelmä on sopimuksenvarainen, kulttuuriin ja kieleen sidoksissa oleva, sosiaalisesti rakentunut käsite. Laadun jäsennyksissä ja määritelmissä voidaan kuitenkin havaita tiettyä yhdenmukaisuutta, suhteellisen vakiintuneita tapoja ja suuntaviivoja, koska tietyt intuitiiviset käsitykset laadusta ovat laajasti jaettuja. Moniulotteinen laatu on toisaalta mitattavissa määrällisin mittarein, mutta toisaalta se on myös asiakkaan subjektiiviset kokemukset huomioon ottavaa. (Kekäle & Lehtikoinen 2000, 35; Korppoo 2010, 7-31.)

Kansainvälisesti käytössä olevan ISO 9000 (International organisation for Standardisation) laatustandardissa laatu määritellään siten, että "laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset." Julkisten palvelujen laatustrategian (1998, 7) mukaan "laatu on yhtä kuin tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää sille asetetut tai oletettavat tarpeet". Palvelun laatua koskevan arvion perustana on asiakkaan odotusten ja palvelusta saatujen kokemusten välinen suhde. Tämä tulkinta on sidoksissa henkilöön, aikaan ja paikkaan. Odotukset voivat pohjautua myös määritelmiin kuten lakiin ja asetuksiin tai sopimukseen. Palveluiden keskeisimpinä laatutekijöinä painotetaan asiakaskeskeisyyttä, palvelujen hyvää saatavuutta, luotettavuutta ja turvallisuutta, oikeudenmukaisuutta ja oikeusturvaa. Laatu merkitsee asiakkaiden tasapuolista ja yhdenvertaista kohtelua, luottamuksellisuutta, tiedon tarkkuutta ja ajantasaisuutta sekä virheiden korjaamista. Asiakkaat odottavat asiallista ja ystävällistä kohtelua palvelutilanteissa sekä mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua omien asioidensa hoitoon. Hyvän laadun edellytyksiä ovat henkilöstön ammattitaito ja sen ylläpito, asioiden hoito viivytyksettä sekä kustannustehokkuus. Kuten laatuajattelun edelläkävijä Grosby (1979) on toden-

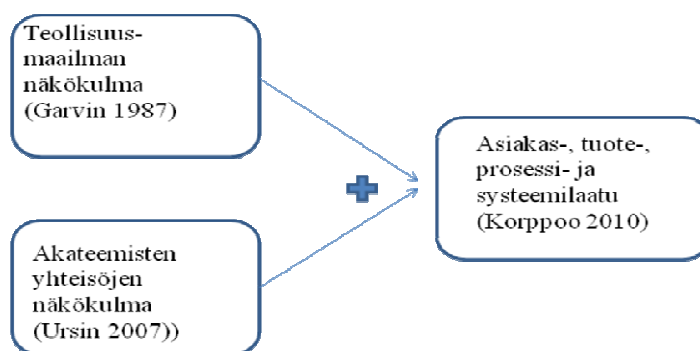
nut, asiakas haluaa palvelua ongelmitta ja siihen hänellä on oikeus joka kerta. (Williams & Buswell 2003, 34).

Tutkijat ovat laatineet kuvauksia laadun piirteistä laatuajattelun perustaksi. Ursin (2007) on selvittänyt, millaisia laadun ominaispiirteet ovat akateemisten yhteisöjen johtajien käsitysten mukaan, kun taas Garvin (1987) on luokitellut laatuksiteen ominaispiirteitä teollisuusmaailman näkökulmasta. Ursinin (2007, 22-31) tutkimuksen mukaan ”laatu” käsitteenä alkoi levitä 50-luvulla yksityisestä tehdas-tuotannosta julkiselle sektorille ja 2000-luvulla laatu puhe on ollut yksi hallitsevista megatrendeistä. Ursinin (2007) tutkimuksessa on selvitetty akateemisten yhteisöjen johtajilta heidän käsityksiään laadusta. Tutkimuksen tuloksena löytyi seitsemän laadun määrettä, joita ovat korkealuokkaisuus, erinomaisuus, johdonmukaisuus, toiminnan tarkoituksenmukaisuus, rahan vastine ja toiminnan muutos sekä moraalinen päämäärä.

Laadun piirteitä lähemmin tarkasteltuna *korkealuokkaisuus* (as exceptional) luo mielikuvan erittäin korkealaatuisesta tuotteesta tai palvelusta, jolla on oma brändi, jota ei tarvitse määrittää etukäteen laadituin kriteerein. Esimerkkinä Ursin mainitsee Oxfordin yliopiston. Korkealuokkaisuus ylittää jopa mielikuvan *erinomaisuudesta* (as excellence), jolloin laatu on saavutettujen standardien mukainen. *Laadun johdonmukaisuus* (as consistency) sisältää virheiden minimointia ja prosessien tasalaatuisuutta. Toiminnan *tarkoituksenmukaisuus* (as fitness for purpose) merkitsee yksinkertaistettuna, miten laatua arvioidaan suhteessa siihen, miten tuote tai palvelu vastaa tarkoitustaan. Myös julkisissa yhteisöissä tarkastellaan entistä enemmän muun muassa *rahan vastinetta* (as value for money). Tämä sisältää ajatuksen tilivelvollisuudesta rahoittajille. Yksi laadun ominaisuuksista on *toiminnan muutos* (as transformation), jolla korostetaan, että toiminnan tarkoituksena ei ole pelkästään tehdä asiakasta tyytyväiseksi vaan sen lisäksi aidosti muuttaa hänen toimintatapojaan. Laadun piirteisiin kuuluu myös *moraalinen päämäärä* (as moral purpose), jolla viitataan siihen, että sekä yksilöillä että yhteisöillä on moraalinen velvollisuus tehdä parhaansa ja noudattaa eettisiä sääntöjä kaikissa toimissa. (Ursin 2007, 22-31.)

Garvin (1988, 40–60) tarkastelee laatua teollisuusmaailmasta käsin ja hän on puolestaan luokitellut laadun kahdeksan piirrettä. Ominaispiirteitä ovat: suorituskky, asiakkaan kokemat ja mitattavat piirteet, luotettavuus, laadun tasaisuus, kestävyys, helppous käyttää, esteettisyys ja imago. Ominaispiirteet ovat itsenäisiä ja erillisiä. Garvin on tuonut määrittelyihin mukaan myös viisi näkökulmaa, joista laatua voidaan tarkastella. Näitä näkökulmia ovat muokanneet useat laadun tutkijat. *Erinomaisuuden* näkökulmasta katsottuna laatua on vaikea kuvailla. Voidaan ajatella, että kyse on jopa ylivoimaisesta laadusta. Laadukkuus on kokemuksen kautta tunnistettavissa eli sen tietää, kun sen kohtaa. *Tuotantolähtöinen* laatu käsittää tuotantoprosessin alusta loppuun. Näkökulma kohdistuu enemmän organisaation sisäiseen laatuun ja tehokkuuteen kuin asiakkaiden mielipiteisiin. *Tuotelähtöistä* laatua voidaan mitata erilaisilla suureilla ja tuotteen ominaisuuksien määrällä ja tuotantokustannusten kasvulla, jolloin kustannustehokkuus korostuu. *Käyttäjälähtöinen* laatu on subjektiivinen kokemus laadusta. Yksilöiden mieltymykset ovat hyvin erilaisia, joten tarpeisiin vastaaminen tyydyttävällä tavalla on haasteellista. Valmistajan näkökulmasta tuotantoprosessia tarkastellaan tehokkuuden ja tuotantokustannusten kautta ja mittareina käytetään usein numeerisia arvoja. *Arvolähtöinen* laatu merkitsee tuotteesta maksettavan hinnan suhdetta sen arvoon, ts. saako rahalleen riittävästi vastinetta? Asiakkaalle palvelusta muodostuu lisäarvoa, mikäli hän kokee hyötynensä siitä. Mikäli palvelu tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa kuin kilpailijan palvelu, johtaa se suurempaan asiakasvirtaan.

Korppoo (2010) on osuvasti yhdistänyt omassa tutkimuksessaan edellä kuvatut sekä akateemisen yhteisön että teollisuuslähtöiset määritelmät neljäksi laadun ydinkäsitteeksi, joita ovat asiakas-, tuote-, prosessi- ja systeemilaatu (kuvio 2).



KUVIO 2. Laadun näkökulmia.

Asiakaslaatu merkitsee asiakkaan kokemusta palvelusta tai tuotteesta. Jokainen antaa laadulle oman konkreettisen tulkintansa, mitä laatu hänen mielestään on. Laadussa on kysymys ihmisten arvoista ja arvostuksista. Asiakkaat odottavat yhä vain paremmin yksilöllisiä tarpeitaan vastaavia palveluita. Itsemääräämisoikeuden lisääntyminen merkitsee asiakkaiden oikeutta ja mahdollisuutta valintoihin. Asiakkaat odottavat avoimuutta ja tietoa palveluista, omista oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan sekä menettelytavoista mahdollisten virheiden ja ongelmien sattuessa, eivätkä asiakkaiden odotukset aina ole realistisia (Lillrank 1998). Asiakkuus voi käsitteenä olla joko neutraali tai se voi edustaa esimerkiksi markkinatalous konnotaatiota: asiakas on aina oikeassa tai asiakas on rahaa. Asiakaskeskeisessä laadussa yksi keskeinen ongelma on asiakkuuden käsite, joka tulee määritellä. Samalla palvelulla voi olla monia asiakkaita, joilla on erilaisia tarpeita.

Prosessilaatu merkitsee, että keskeiset ydinprosessit ja niitä tukevat hallinnon prosessit on tunnistettu ja kuvattu. Niitä voidaan seurata ja arvioida mittareiden avulla. Tämä tarkoittaa tehokkaita ja huolellisesti suunniteltuja asiakkaan tarpeisiin vastaavia prosesseja. Prosessit kuvaavat organisaation laadukasta johtamisjärjestelmää ja konkreettisia tekoja laadun hyväksi. *Tuotelaadulla* ymmärretään, että palvelu tai tuote vastaa tarkoitustaan ja sille on määritelty saatuun palautteeseen perustuvat kriteerit. Tuotteen laatua voidaan mitata esimerkiksi sen saavuttamilla markkinaosuuksilla ja siten vakuuttaa asiakas uskomaan tuotteen paremmuuteen muihin verrattuna. (Korpoo 2010, 14.)

Systeemilaadulla tarkoitetaan organisaation muodostamaa kokonaisuutta, jossa jokainen toimija on mukana tuottamassa laadukasta palvelua. Lillrankin (1998) mukaan tästä voidaan käyttää myös nimitystä ympäristö- tai sidosryhmäkeskeinen laatu. Laatua määrittelee joukko sidosryhmiä, kuten yhteiskuntaa säätelevät virkamiehet, poliitikot sekä julkisella sektorilla mm. veronmaksajat. Systeemikeskeisessä laadussa on kyse siitä, kuinka palvelu tyydyttää asiakkaan tarpeita suhteessa muiden tahojen esimerkiksi päättäjien asettamiin tarpeisiin. Systeemilaatu saattaa asettaa rajoitteita asiakkaan tyytyväisyyden saavuttamisessa. Tavoitteet eri toimijatahojen ja asiakkaiden välillä voivat olla myös ristiriitaisia. Näin ollen laadun kehittäminen täytyy tehdä yhdessä muiden toimijoiden kanssa neuvotellen. Sys-

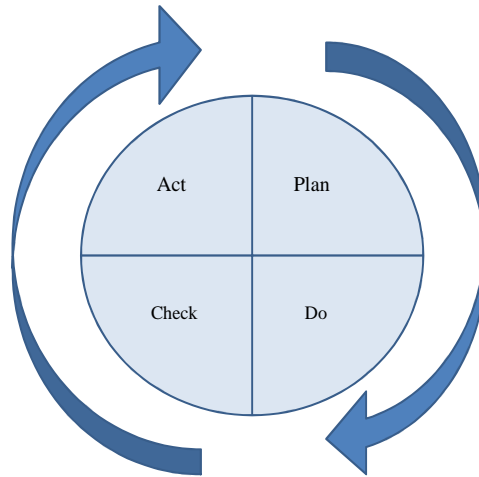
teemilaadun mittaaminen ei ole helppoa, siksi on oleellista, että eri toimijatahot voivat antaa kukin oman arvionsa. (Korppoo 2010, 14.)

Laadun määrittelyiden monimuotoisuudesta ja runsaudesta johtuen teoreettisen viitekehyksen rakentamiselle on annettava organisaatioissa tilaa. Organisaatioilla ovat omat arvot, visiot, missiot ja strategiset tavoitteet. Yhteisen keskustelun kautta on hyvä määritellä teoreettinen viitekehys, jotta laadun ominaisuuksien monisuus ei ole hallitsematonta. Laadun arviointi ja määrittely tulisi perustua teollisiin lähtökohtiin, jotta ne eivät pohjautuisi erilaisiin laatutyön virtauksiin tai hallintoviranomaisten määräyksiin. Keskustelun avulla voidaan muodostaa käsitys määrällisen ja laadullisen laadun suhteesta sekä ymmärtää yleisten laatukäsitysten vaikutus henkilökohtaiseen tai oman organisaation laatukäsityksiin. (Korppoo 2010, 14.)

3.2 Laadun kehittämistyö

Laadun kehittämistyöllä tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä, mikä mahdollistaa samalla laadun jatkuvan parantamisen (Korppoo 2010, 11). Asiakkaiden merkitys on edelleen kasvanut, minkä vuoksi heidän odotustensa tyydyttäminen on tullut tärkeäksi ja on palvelun laadun merkittävin kehittämisen tavoite. Organisaatiolta tämä edellyttää yhteisiä, sovittuja toimintatapoja ja periaatteita. Muita tärkeitä kehittämisen kohteita ovat organisaation imagon nostaminen, palvelun kustannustehokkuuden parantaminen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Puolanne & Sariola 2000, 20.)

Lecklin (2006, 48, 49) mukaan laadun kehittämismenetelmiä on useita, niitä yhdistävänä tekijänä on oppia ymmärtämään prosesseja. Yksi esimerkki suunnittelu-prosessista on Demingin (1951) ympyrä, jatkuvan parantamisen kehä, joka on kuvattu myös ISO 9001:2000 johtamisjärjestelmässä. Demingin mallissa on kysymys neljästä toistuvasta vaiheesta suunnittele – toteuta – arvioi ja paranna (kuvio 3) (Piirainen, 2007).



KUVIO 3. Demingin ympyrä.

Suunnitteluvaiheessa määritellään tarvittavat muutokset ja mietitään (PLAN), mitä tulisi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuraavassa vaiheessa (DO) toteutetaan suunnitelmat ja tarvittavat muutokset. Toteutuksen jälkeen arvioidaan tehtyjen muutosten tulokset ja varmistutaan muutoksen vaikutuksista (CHECK), ovatko tulokset ja suunnitelmat samansuuntaisia. Viimeisessä vaiheessa (ACT) tehdään tarvittavia korjauksia ja parannetaan toimintatapoja, että päästään suunnitelmien mukaisiin tuloksiin ja arvioidaan saavutetut tulokset. Kierros aloitetaan uudelleen suunnittelusta ja jokainen vaihe toteutetaan perä perään useita kertoja kuin spiraalia ylöspäin kiertäen. Näin päästään askel kerrallaan kohti parempaa laatua. Laatutyön onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan hyviä ongelmanratkaisumenetelmiä ja työkaluja. (Lecklin 2006, 48, 49; Piirainen, 2007.)

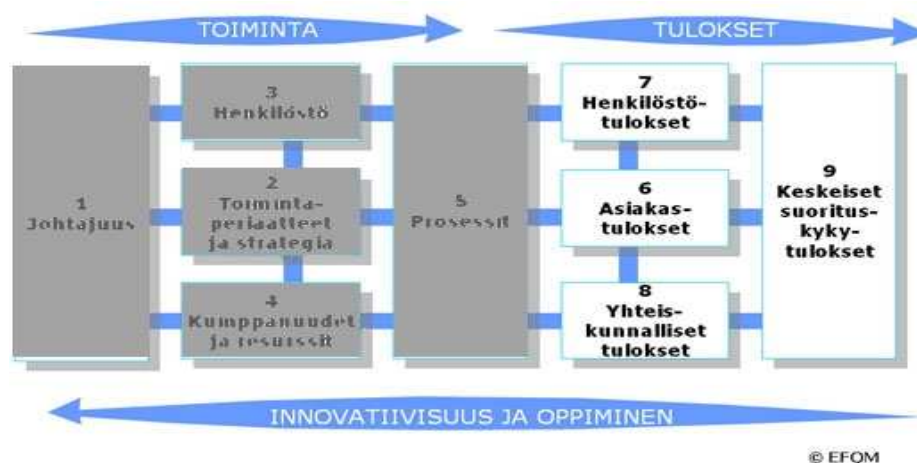
Laadun kehittämistä pidetään työyhteisön yhteisenä asiana. Perusedellytys on johdon sitoutuminen, mikä merkitsee halukkuutta oppia ja ymmärtää, että laadun kehittäminen vaatii myös resursseja. Koko organisaation kattavan laadun kehittämistyön avulla johtamistavat ja työn organisointi uudistuvat, työilmapiiri paranee ja henkilöstön hyvinvointi lisääntyy. Laatuajattelu korostaa taloudellisen tuloksen ohella keskeisten prosessien tunnistamista, arviointia ja kehittämistä. Tämän tulisi parantaa yhteistyötä sekä organisaatioiden sisällä että niiden välillä, kun tulosta

tarkastellaan prosessin ja sen lopputuloksen kannalta. Prosessin laatu on hyvää, kun tehdään oikeita asioita kerralla oikein ja asiakas on lopputulokseen tyytyväinen. (Julkisten palveluiden laatustrategia 1998, 10, 11; Lecklin 2006, 56.)

Laatutyössä on ollut erilaisia vaiheita ja kehittämistyötä ovat ohjanneet monet laatupalkinnot. Teollisuuden massatuotannon aikana pyrittiin tuottamaan virheettömiä ja tasalaatuisia tuotteita, joten laatutyö perustui kontrolliin ja tilastolliseen laadun seurantaan. Kontrolli tarkoitti laadun mekaanista valvontaa tuotantoprosessissa ja korosti tuotteiden yhdenmukaisuutta (Lumijärvi, 2000, 20). Vastuu oli erityisesti tuotanto-, ja laaduntarkastusosastoilla. Kehityksen edelläkävijät olivat Japanissa, josta länsimaat kävivät ottamassa oppia. Laadun asiantuntijoita 50-luvulla olivat Deming ja Juran. Deming-kilpailun lähtökohtana olikin tuotteen virheettömyys, jonka katsottiin takaavan toiminnan kannattavuuden. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 21-28; Korppoo 2010, 26.)

Suomessa 1990-luku oli laatukilpailutoiminnan kehittymisen vuosikymmen. Suomen laatupalkinnon tavoitteena olivat entistä laajempi asiakaslähtöisyys eli asiakkaiksi katsottiin myös sidosryhmät ja koko yhteiskunta. Vähitellen mukaan tuli strategisen johtamisen vaihe, jonka erityispiirteenä oli, että laatutyöstä vastasi koko henkilökunta. Organisaation ylin johto määritteli suuret linjat ja ohjasi laatutyötä etäältä apunaan laatupäälliköt. Laadun varmistamiseksi suunniteltiin ja rakennettiin erilaisia järjestelmiä. Kontrolli ja varmistus sekä tasalaatuisuus ja virheettömyys ovat käytössä olevia teemoja edelleenkin, mutta niihin on lisäksi sisällytetty myös tehokkuuden ja tuloksellisuuden tavoitteet. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 21-28; Korppoo 2010, 26.)

Nykyisin tunnetuin laatupalkinto Suomessa on eurooppalainen European Foundation for Quality Management-laatupalkinto. EFQM-mallissa organisaation toimintaa arvioidaan kokonaisuutena ja sen taustalla on ajatus saavuttaa erinomainen suorituskky. Laadun määrittelyn lähtökohtana on laaja asiakkuuskäsitys ja tyytyväisyys, joka ilmenee sekä asiakkaiden että henkilöstön parissa. Malli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen (kuvio 4), joista viidessä arvioidaan organisaation toimintaa ja neljässä tarkastellaan, mitä organisaatio on saanut aikaan.



KUVIO 4. The EFQM Excellence Model. (Laatukeskus.)

Mallissa toimintaa kuvaavia alueita ovat johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssi sekä prosessit. Tuloksiin liittyviä alueita ovat henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskyytulokset. EFQM-mallista on muokattu myöhemmin CAF -yhteinen arviointimalli (Common Assessment Framework), joka ei ole niin yksityiskohtainen arviointimalli kuin EFQM, mutta antaa organisaation suorituskyyvystä ja toiminnan laadusta kattavan yleiskuvan. Sitä on helppo käyttää organisaation ensimmäisenä arviointikriteeristönä ja siirtyä mahdollisesti myöhemmin yksityiskohtaisempaan EFQM-malliin. (The EFQM Excellence Model 2000; Räisänen 2005, 21-22; Korppoo 2010, 26, 27.) Laadun arviointijärjestelmät ovat kuitenkin vain työkaluja, joiden avulla voidaan selvittää organisaation nykytilaa. Ne eivät sinänsä takaa vielä korkeaa laatua, mutta auttavat löytämään oikeat kehittämis-kohteet, joihin tulisi panostaa. (Tiusanen 2005, 35.)

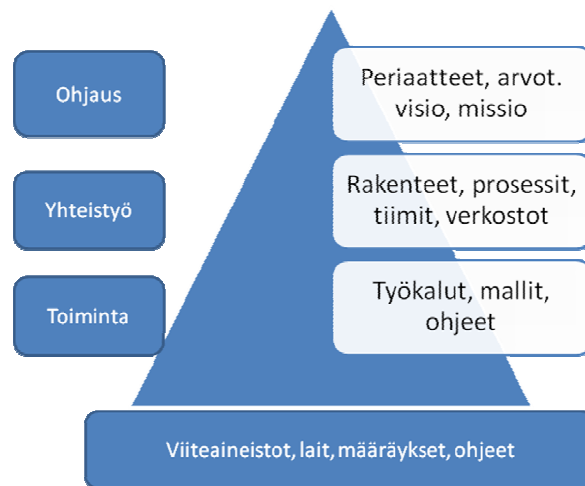
Laadusta on tullut yksi strateginen menestystekijä, koska toimivalla ja laadukkaalla johtamisjärjestelmällä organisaatio voi erottua muista palvelun tuottajista. EU-jäsenyys on osaltaan vaikuttanut laadun kehittämisen tarpeeseen, sillä jäsenyyden myötä julkisia hankintoja veloitetaan kilpailuttamaan ja laatu on nostettu yhdeksi kilpailutekijäksi. (Puolanne & Sariola 2000, 20.) Laadun kehittämistyö voi siis olla laatupalkintokilpailuja, strategista johtamista ja laadunvarmistusta. Kyse on koko organisaation kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja laadun jatkuvasta parantamisesta. Laatutyö samoin kuin laadun ydinkäsitteet voidaan tiivistää suunnitte-

lulaadun, tuotantolaadun, asiakaslaadun ja systeemilaadun kehittämistyöksi. (Korppoo 2010, 28, 29.)

3.3 Laadukas johtamisjärjestelmä ja laatukäsikirja

Laadukas johtamisjärjestelmä (engl. Quality Management System) tarkoittaa organisaation johtamista siten, että kaikessa sen toiminnassa ja tuloksissa huomioidaan laatu. Organisaatioissa käytetään yhä harhaanjohtavaa ilmaisua laatujärjestelmä, vaikka se hylättiin ISO 9000-standardeista vuonna 2000. Silloin tilalle tuotiin termi laadukas johtamisjärjestelmä, johon sisältyvät kaikki organisaatiossa tapahtuvat johtamisen toimenpiteet. Laadun hallinnalla tarkoitetaan nimenomaan laadukasta organisaation johtamista, jota ei voi toteuttaa organisaatiosta erillisenä toimenpiteenä. (Lecklin 2006, 29.) ISO 9000-standardissa johtamisella tarkoitetaan ”koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi” (Anttila 2005). Johtamisjärjestelmä voidaan määritellä myös rakenteeksi, jonka avulla johdon tavoitteet ja tahto viedään läpi koko organisaation. Se luo järjestelmällisyyttä organisaation ohjaukseen sekä valvontaan ja helpottaa toiminnan suunnittelua sekä toteuttamista. Laadukkaan johtamisen avulla varmistetaan asiakastytyväisyyttä, tuotteiden, palvelujen ja prosessien laadun tasaisuutta sekä korkeaa tasoa. Samalla varmistetaan, että työn tuottavuus paranee. Tavoitteena on tukea työnohjausta, luoda uusia innovatiivisia menetelmiä ja yhtenäistää käytäntöjä. (Lecklin 2006, 29-30.)

Johtamisjärjestelmä voidaan kuvata laatukäsikirjassa, jossa esitellään sekä ulkopuolisille että omalle organisaatiolle, miten organisaatiossa toimitaan. Laatukäsikirja voi pohjautua valmiiseen laatustandardiin tai kriteeristön voi luoda itse. Yleisesti käytetään useampitasoista mallia, kuten Lecklinin johtamisjärjestelmän dokumentointi –malli, jossa dokumentointi jaetaan neljään tasoon ohjaus, yhteistyö, toiminta ja viiteaineistot (kuvio 5).



KUVIO 5. Johtamisjärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31)

Ylimmällä tasolla esitellään organisaation ohjaukseen ja johtamiseen liittyvät asiat muun muassa yleiskuvaus organisaation toiminnasta, arvoista, visiosta, strategiasta ja laatu politiikasta. Toisella tasolla kuvataan yhteistyötä ja sen rakennetta ja määritellään asiakkaat. Koska koko toiminta nähdään prosesseina, ovat prosessikuvaukset keskeisessä asemassa ja tärkeä osa johtamisjärjestelmää. Kuvaukset selkiyttävät työnkulkua, sillä hyvin tehdyissä prosessikaavioissa määritellään kuka tekee, mitä tekee, missä, miten ja milloin. Prosessikaaviossa avataan sekä ydinprosessit että tukiprosessit, jotta niitä voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti. Seuraavalla tasolla kerrotaan työtavat ja työohjeet ja käytössä olevat työmenetelmät. Tähän tasoon liitetään yleensä myös kuvaus laatuvaatimuksista, vastuista ja valtuuksista. Alimmalla tasolla esitellään työnkulkuun liittyvää ulkopuolista aineistoa, joita ovat esimerkiksi käytössä olevien ohjelmien käsikirjat, erilaiset suositukset ja viranomaisohjeet sekä toimintaa ohjaava lainsäädäntö. (Lecklin 2006, 30.)

Vaikka johtamisjärjestelmän dokumentoinnille ei ole asetettu yksityiskohtaisia vaatimuksia, tulisi sen täyttää organisaation tarpeet ottaen huomioon sen koko, toimintatapa ja prosessien monimuotoisuus. Tehokkuuden kannalta onkin tärkeää, että dokumentointia ei ole liikaa, jotta se ei lisää byrokratiaa tai kuluta resursseja turhaan. Aluksi järjestelmällinen dokumentointi vaatii totuttelua, mutta pitkäjänteisen toiminnan myötä seuranta ja arviointi tulevat osaksi työtä ja johtavat tulok-

siin. Laatukäsikirja tuo johtamisjärjestelmän käytännön tasolle ja parantaa toiminnan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Erityisesti sen tehtävänä on vakuuttaa asiakasorganisaation kyvystä tuottaa hyvää laatua ja pyrkimyksestä toimintansa jatkuvan kehittämiseen. Laatukäsikirja onkin hyvä väline tuotteiden ja palveluiden esittelyssä, markkinoinnissa ja perehdyttämisen välineenä. Huomionarvoista on se, että dokumentointi lisää yleensä organisaation henkilöstön ymmärrystä omasta työstään sekä antaa tukea kriittisissä työvaiheissa ja vakuuttaa asiakkaat hyvästä laaduntuottokyvystä. Toimintoja, jotka ovat asianmukaisesti dokumentoitu, voidaan myös kehittää systemaattisesti. (Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Sainio 2001, 57; Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2001, 16; Lecklin 2006, 31.)

Henkilöstön osallistuminen laatukäsikirjan työstämiseen on tärkeää, koska heillä on suuri merkitys laadun tekijöinä ja asiantuntijoina. Yhteinen keskustelu ja avoimuus tuo esille kehittämiskohteita, joista on helppo lähteä liikkeelle laadun parantamisessa. Laatukäsikirjan laadinta vaatii resursseja ja aikaa, mutta samalla se tuo tullessaan selkeyttä ja uusia haasteita työn tekemiseen. (Komulainen 2005, 10-11.) Keskustelu ja vuorovaikutus laatukäsikirjan työstämisprosessissa on oleellista, koska henkilöstö tekee valintoja, millaista tietoa se ottaa vastaan. Merkityksellistä informaatio on työntekijälle silloin, jos hän voi hyödyntää sen omassa työssään. (Mustonen 2009.)

4 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMIS- JA TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

4.1 Toimintatutkimuksen lähtökohtia ja suuntauksia

Aaltolan ja Syrjälän (1999, 17,18) mukaan toimintatutkimus on ennemmin tutkimusstrategia ja lähestymistapa kuin pelkkä tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus on muuttuva prosessi, mikä hankaloittaa sen kuvaamista. Yleensä se on ajallisesti rajattu tutkimusprosessi, jossa kokeillaan uusia toimintamenetelmiä. Anttilan (2007) mukaan toimintatutkimuksen ensimmäiset aatokset ovat lähtöisin jo 1900-luvun alkupuolelta, kun amerikkalainen kasvatusfilosofi John Dewey hahmotteli teoksessaan *How we think* (1910) pohdinnan ja toimintaan liittyvän kokemuksen välistä yhteyttä. Hän korosti myös kokemukseen ja toimintaan liittyvän oppimisen merkitystä. Varsinainen toimintatutkimuksen synty sijoitetaan 1940-luvulle, jolloin vaikuttajana toimi tieteellisen uransa USA:ssa tehnyt Kurt Lewin (1890 – 1947), joka tunnetaan psykologian ja sosiaalipsykologian klassikkona ja toimintatutkimuksen isänä. Lewinin mukaan toimintatutkimus liittyi vahvasti yhteisöllisyyteen ja sosiaalisiin käytäntöihin, jonka tavoitteena oli kehittää yhteisön toimintaa ja lisätä yhteisön jäsenten ymmärrystä toiminnastaan. (Anttila, 2007.)

Tutkimuksessaan Lewin (1946) muotoili toimintatutkimukseen kuuluvan perinteisen mallin, joka koostui lähtötilan kartoituksesta, toiminnan kuvauksesta ja lopputilan arvioinnista. Samalla hän määritteli toimintatutkimuksen spiraalin, joka muodostuu syklin vaiheista toiminnan suunnittelu, toteutus, vaikutusten seuranta ja arviointi. Perusajatuksena oli, että sosiaalista tilannetta yritetään ensin muuttaa ja arvioida muutoksen jälkeen sen vaikutuksia. Toimintatutkimuksessa on keskeistä käytäntöön suuntautuminen ja ongelmakeskeisyys, toimijoiden ja tutkijan välinen yhteistyö sekä molempien aktiivinen toiminta muutosprosessissa. Donald Schön ja Chris Argyris kehittivät toimintatutkimusta organisaatioiden kehittämisen välineeksi, jonka avulla voidaan määritellä pitkän aikavälin toiminnalliset tavoitteet ja visiot. Schön nosti esille vahvasti reflektion merkityksen kehittämisen eri vaiheissa. Kokemuksellista oppimista ja reflektoivaa toimintaa yhdistää toimintatutkimukseen myös ajatus toiminnan syklisestä luonteesta. (Anttila, 2007.)

Anttilan (2007) mukaan on olemassa lukuisia toimintatutkimuksen suuntauksia, jotka ovat syntyneet erilaisista filosofisista perusideoista, teoreettisista suuntauksista ja käytännön tavoitteista. *Teknisen toimintatutkimuksen* peruslogiikka muistuttaa luonnontieteellisen tutkimuksen asetelmaa. Tutkimuksen rooli nähdään välineenä kehittää toimintaa ulkoisesti ja uusien toimintatapojen löytymisessä on kyse teknillisestä ongelmanratkaisusta. Tutkimus käynnistyy tällöin lähinnä johdon ehdotuksesta ja varsinaiset tutkimustulokset ovat yhteisön jäsenten sovellettavissa. *Praktinen toimintatutkimus* perustuu ajatukseen ymmärtävästä yhteistoisinnasta ja käytännöllisestä lähestymistavasta. Ongelmat ja interventiot määritellään yhdessä tutkijan ja toteuttajien yhteisen dialogin jälkeen, jonka kautta muotoutuu yhteisymmärrys osapuolten välille. Praktinen toimintatutkimus käynnistyy yleensä organisaation työntekijöiden toimesta tai aloitteesta. Olennaista on työyhteisön itsereflektio ja pyrkimys parantaa toimintaa osallistujien käytännöllisten taitojen avulla.

Emansipatorisen eli kriittisen toimintatutkimuksen tavoitteena on vapauttaa yksilöt vallankäytön muodoista ja kritisoida yhteiskunnassa vallitsevia totuuksia. Kriittisen toimintatutkimuksen juuret ovat Habermansin (1974) tiedonintressiteoriassa, jonka tavoitteena on aikaansaada kriittistä reflektiota. Kriittisyys ohjaa toimintaa, joka kohdistuu yhteiskunnallisiin rakenteisiin, jotka koetaan epäoikeudenmukaisiksi valta- ja hallintasuhteissa. Yhteisön jäsenet pyrkivät kohti demokraattisempaa toimintaa. (Kuula, 1999, 63; Kuusela 2005, 18, 24-26). *Osallistavassa toimintatutkimuksessa* korostetaan sitä, että tutkija ja työntekijät osallistuvat tutkimuksen toteuttamiseen. Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa voidaan oppia kokemuksista ja tuottaa uutta tietoa refleктоimalla omaa työtä tutussa kontekstissa. Tavoitteena on molemminpuolinen oppiminen ja tiedon tuottaminen yhteistyössä. Osallistavan toimintatutkimuksen erilaiset versiot, yhteistoiminnallinen oppiminen tai BSC-pohjainen visio- ja strategiatyö sisältävät kuvauksen, miten yhteinen tahdonmuodostus on saatu aikaan. Toimintatutkijan työn kannalta on merkittävää, että hän ymmärtää ihmisten välistä todellisuutta ja kielellisten ilmaisujen merkitykset. Vaikka tutkija olisi tavallaan ulkopuolinen, hänen täytyy myös olla jossain määrin sisällä organisaatiossa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 50; Kuusela 2005, 68.)

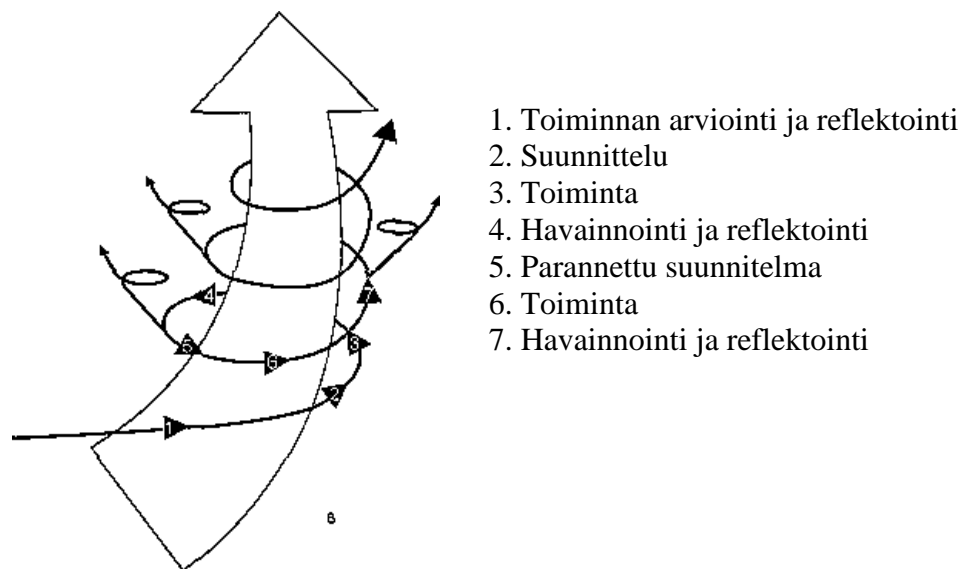
Kuula (1999, 10) toteaa, että kaiken kaikkiaan toimintatutkimuksen eri suuntauksia yhdistää kolme yhteistä seikkaa, joita ovat käytännönläheisyys, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Tutkimuksessa ei tehdä jakoa toiminnan ja tutkimuksen välillä. Sosiaalityön tavoitteissa on samoja elementtejä kuin toimintatutkimuksen kriittisen teorian filosofisessa perinteessä. Tällöin tähdätään ihmisen vapautumiseen, valtaistumiseen ja osallistumiseen.

4.2 Toimintatutkimus osana kehittämishanketta

Heikkisen (2001, 39, 41) mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa käytäntöjä ja saada uutta informaatiota intervention, muutokseen tähtäävän väliintulon avulla. Pyrkimyksenä on tarkastella kriittisesti olemassa olevia käytäntöjä ja luoda uutta tietoa ja kokemusta ja koitella niiden käyttökelpoisuutta käytännössä. Tämä kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksen avulla, koska pyrkimyksenä oli jäsentää tietoa organisaation toiminnasta ja työhönvalmennuspalvelusta sekä saada aikaan muutosta käytännön toiminnassa. Tavoitteena oli, että jokainen osallistuja tarkastelee sekä omia että organisaation toimintatapoja suhteessa laatuun ja laadun kehittämiseen.

Toimintatutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu suuntautuminen käytännön kehittämistyöhön, tavoitteena toiminnan parantaminen ja muutoksen aikaansaaminen. Keskeistä on prosessin eteneminen syklimäisesti ja suunnittelemisen, toimimisen, havaintojen tekemisen ja reflektoinnin muodostama spiraali. Toimintatutkimusta ja muutosprosessia tehdään yhteistyössä, pyrkimyksenä ratkaista jokin ongelma yhteistoiminnallisesti tutkijan ja kohdeorganisaation kanssa. (Kuula 1999, 218; Metsämuuronen 2000, 28; Eskola & Suoranta 2001, 127-130.) Tässä kehittämishankkeessa toteutui osallistavalle toimintatutkimukselle tyypilliset ominaispiirteet muun muassa käytännönläheisyys, toiminnan muutosprosessi ja toimijoiden osallistuminen. Kehittämistyö lähti työyhteisön kokemasta tarpeesta ja toiminnalla pyrittiin saavuttamaan välitöntä hyötyä laatimalla laatukäsikirja yhdessä työhönvalmennustiimin kanssa. Prosessi tähtäsi asioiden ja toiminnan uudella tavalla ymmärtämiseen, muuttamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstön osallistuminen ja tiedon yhteinen tuottaminen oli edellytys onnistuneen hankkeen läpiviemiselle.

Kehittämishankkeen etenemisessä on erotettavissa toimintatutkimuksen syklin vaiheet suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Hankkeen suunnitteluvaiheeseen kuului aiheen valinta, kehittämishankkeen rajausta ja tavoitteiden asettaminen. Toimintavaihe sisälsi muun muassa työhönvalmennustiimin kokoontumiset, joissa laadittiin laatukäsikirjan sisältö. Toteutuksessa korostuivat toimintatutkimukselle ominaispiirteet kuten toiminnallisuus, dialogisuus ja oppimista tukeva reflektiivisyys. Kehittämishankkeen vaikutusta ja tuotosta arvioitiin laatukäsikirjan valmistuttua tekemällä kysely tiimin jäsenille. Havaintojen teko, analysointi ja reflektointi kuuluivat osana jokaiseen vaiheeseen. Kehittämishankkeen aikana toteutui syklin ensimmäinen kehä, mutta kehittämistyön toivotaan jatkuvan tulevaisuudessa osana organisaation toimintaa ja aloittavan uuden kehittämissyklin. Kehittämistyö eteni siten, että laatukäsikirjaan kuuluvia eri aihekokonaisuuksia vietiin eteenpäin rinnakkain, jolloin muodostui pieniä sivuspiraaleja prosessin edetessä. Tiimin kokoontumisten välillä tapahtui käsitellyn aiheen arviointia ja reflektointia, joten aiheeseen palattiin taas seuraavassa kokoontumisessa. Peräkkäiset syklit (kuvio 6) muodostavat pyörteenomaisen spiraalin ja johtavat uusiin kehittämisideoihin.



KUVIO 6. Toimintatutkimuksen spiraali ja sivuspiraalit (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 81, 87).

Toimintatutkimuksen muodostama kehä liittyy läheisesti myös aiemmin kuvattuun Demingin PDCA jatkuvan parantamisen prosessiin suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna. Martensenin ja Dahlgaardin (1999) mukaan uusien, innovatiivisten suunnitelmien ja strategioiden kehittäminen on mahdollista luovassa ja oppivassa organisaatiossa jatkuvan parantamisen periaatteen avulla. Suunnitteluprosessi alkaa visioiden laatimisesta ja jatkuu strategisina suunnitelmina 3 - 5 vuoden päähän. Prosessin avulla asetetaan vuotuiset tavoitteet, toimintoja koskevat suunnitelmat, suunnitelmien toimeenpano ja säännölliset arviointiajankohdat. (Ojala 2007, 36.) Tavoitteena on prosessin analysointi, joka johtaisi uusiin rakentaviin johtopäätöksiin ja käytäntöihin. Tutkimuksen aikana toimijat refleктоivat ja arvioivat toimintaa, kehittävät vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi parantaakseen toimintojensa tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta. (Heikkinen 2001, 170–172; Heikkinen 2007, 17-18, 20.) Vaikka kehittämishanke kohdistettiin pääosin työhönvalmennuspalveluihin, käsiteltiin kehittämishankkeen aikana osittain myös koko organisaatiota koskevaa toimintaa. Tavoitteena oli saada käyttöön laadun parantamiseen liittyviä työkaluja ja toimintamalleja, jotka ohjaavat eteenpäin kehittämisen tiellä.

Osallistavaa toimintatutkimusta toteuttava tutkija organisoi organisaation jäsenet sekä tunnistamaan ongelmat että etsimään niihin ratkaisuja noudattaen demokraattisen keskustelun periaatetta. Tutkija voi osallistua toimintaan, olla aktiivinen vaikuttaja, joka käynnistää muutokseen tähtäävän toiminnan. Tämä edellyttää, että tutkija ymmärtää syvällisesti organisatorisia prosesseja ja kykenee tukemaan tutkimuksen aktivoimia oppimisprosesseja. Tutkimuksessa tutkijan on tärkeää reflektoida omaa tietämystään ja rooliaan prosessin edetessä, koska tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen ja tutkimuksen edetessä kehittyvään tulkintaan. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 152.) Toimintatutkija toimii tasavertaisesti toisten kanssa eikä pyri olemaan expertin tai konsultin roolissa. (Kuula 1999, 116-117.)

Tässä kehittämishankkeessa tutkija oli osa työyhteisöä ja toimi kaksoisroolissa sekä tiimin jäsenenä että tutkijana. Tutkija oli sisällä työhönvalmennuksen käytännöissä ja sosiaalisessa todellisuudessa, koska oli toiminut työhönvalmentajana ko. organisaatiossa useita vuosia. Tutkijalla oli ymmärrys käytetyistä käsitteistä ja esille tulleista kokemuksista. Toisaalta, kuten Heikkinen & Syrjälä (2007, 153)

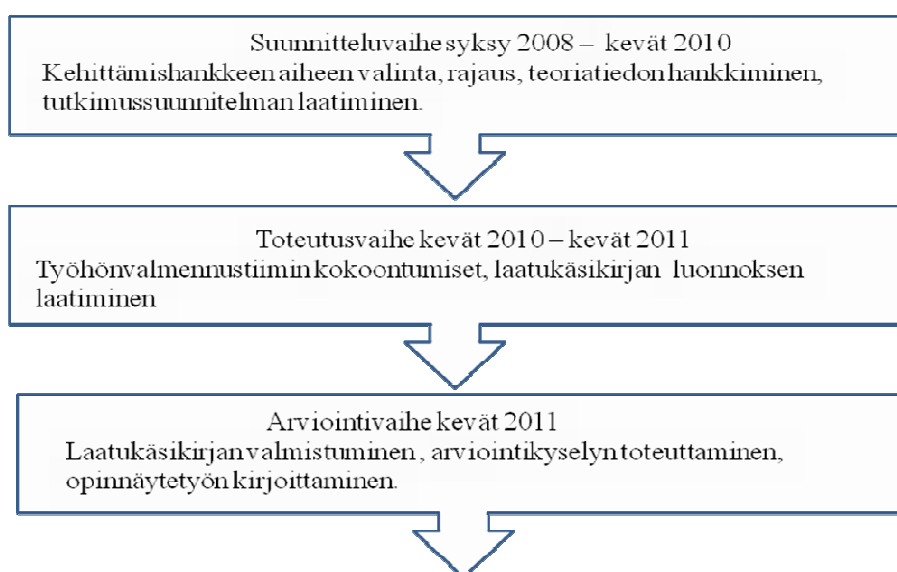
toteavat, samanlaiset kokemukset antavat mahdollisuuden tulkita toimijoiden kannottoja mielekkäästi, mutta toisaalta ne voivat myös kaventaa sitä. Jyrkämän mukaan (1986, 44-45) tutkijan roolina on olla rohkaisemassa ja tukemassa osallistujia reflektointiin sekä järjestää yhteistyön mahdollisuuksia ja huolehtia vastuun jakamisesta. Tutkija valmisteli tiimipalaverien aiheet etukäteen, esitteli kulloinkin käsiteltävänä olevan aiheen teoreettista tietopohjaa ja jakoi siihen liittyvää materiaalia. Tutkijan tehtävänä oli lisäksi suunnitella toteuttamistavat ja toimia palavereissa puheenjohtajana sekä ohjata ja aktivoida tarvittaessa tiimin työskentelyä. Tavoitteena oli kuitenkin toimia mahdollisimman tasavertaisesti osallistujien kesken. Tutkija pyrki huolehtimaan siitä, että jokaisen mielipiteet tulivat kuulluiksi ja huomioituiksi ja dialogiseen keskusteluun oli varattu aikaa. Osallistujat olivat tietoisia siitä, että vastuu kehittämishankkeen toteutumisesta jakautui koko tiimille.

Tutkimuksellista lähestymistapaa tässä kehittämishankkeessa vahvisti, että aineiston keruu oli systemaattista. Tutkija kirjoitti palavereissa työskentelyn aikana luotuja tuotoksia tietokoneelle, jotka samanaikaisesti heijastettiin seinälle kaikkien nähtäväksi. Kokoon tumisen jälkeen tutkija kirjoitti muistiot, joissa kuvasi myös tekemiään havaintoja. Lisäksi tutkimusmateriaalina käytettiin työskentelyn aikana fläppitaululle ja liimalapuilla kuvattuja tuotoksia muun muassa prosessikuvauksista. Toimintatutkimuksen lopputuotoksen eli laatukäsikirjan kirjoitti tutkija ja esitteli valmiin tuotoksen työhönvalmennustiimille kommentoitavaksi. Tutkimuksen lopussa tehtiin tiimille kysely, jossa arvioitiin sekä laatukäsikirjaa että kehittämisprosessia.

5 KEHITTÄMISHANKEEN TOTEUTUS

5.1 Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulus

Kehittämishanke käynnistyi syksyllä 2008 säätiön johtajan ja tutkimuksen tekijän välisellä keskustelulla ja aiheen valinnalla. Koska kehittämishankkeella oli tarkoitus saavuttaa käytännöllistä hyötyä organisaation toiminnalle, arvioitiin kehittämistarpeita tavoitteiden, päämäärien että käytettävissä olevien resurssien näkökulmasta. Alkuvaiheessa on vaikeaa asettaa kovin yksityiskohtaisia tavoitteita, mutta yleensä ne tarkentuvat vähitellen prosessin edetessä. Tyypillisesti tavoitteet liittyvät asiakastyytyväisyyden parantamiseen, suorituskyvyn nostoon ja organisaation menestyksen turvaamiseen tulevaisuudessa. (Lecklin 2006, 48-51.) Laadun kehittämistyön ja laatukäsikirjan laatimisen nähtiin olevan ajankohtainen aihe kehittämishankkeelle. Organisaation toiminnan systemaattinen dokumentointi ja paneutuminen laadun kehittämiseen koettiin tarpeelliseksi, jotta toiminta vastaisi olemassa oleviin vaatimuksiin ja tulevaisuuden haasteisiin. Idea kehittämishankkeen aiheesta syntyi luonnollisena jatkona työhönvalmentajien keskusteluissa esille tulleista tarpeista. Tutkimuksen tekijä perehtyi aiheeseen ja sitä käsitteleviin aineistoihin ja hankki osaamista tietoperustasta. Tutkimussuunnitelma valmistui keväällä 2010 (kuvio 7).



KUVIO 7. Kehittämishankkeen eteneminen

Ajatuksena oli, että laatukäsikirjaa työstetään keskustellen ja käyttäen apuna yhteistoiminnallisia menetelmiä. Tavoitteena oli, että jokainen osallistuja voisi tuoda esille omat näkemyksensä ja mielipiteensä ja voisi vaikuttaa lopputulokseen. Kehittämishankkeen suunnitelma esiteltiin työhönvalmentajille, joiden myönteinen suhtautuminen ja kiinnostus asiaa kohtaan vahvistivat kehittämishankkeen eteenpäinviemisen. Osallistavan toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että työyhteisö on mukana kehittämishankkeessa. Kuten Jalava & Matilainen (2010, 115) toteavat osallistumisella on suuri merkitys sitoutumiseen. Henkilö, joka on voinut vaikuttaa ja omalta osaltaan edistää yhteisen tavoitteen saavuttamista, sitoutuu myös henkisesti. Kehittämispalaveriinkin osallistui seitsemän työhönvalmentajaa, säätiön johtaja ja palvelupäällikkö, joka oli tutkimuksen tekijä. Laakkosen (1999, 19) tutkimus osoittaa, että johtajan ja esimiesten oma esimerkki ja innostunut mukanaolo kehittämistyössä on merkittävä, koska se on viesti henkilöstölle kehittämisen tarpeellisuudesta.

Kehittämishankkeen toteutusvaihe alkoi keväällä 2010 tiimipalaverilla, jossa tutkimuksen tekijä esitteli kehittämishankkeen tarkoituksen ja tavoitteet sekä toteutussuunnitelman tiimin jäsenille. Kuten Lecklin (2006, 214) toteaa, laadun kehittämistyö olisi hyvä käynnistää selvittämällä henkilöstön laatutietoisuutta. Tiimiläisten kesken tarkasteltiin erilaisia laadun määritelmiä ja laatutekijöitä palvelun, henkilöstön, asiakastyön ja yhteistyön näkökulmista. Laatu ymmärrettiin menestystekijänä, joka vaikuttaa koko organisaation toimintaan palvelun tuottamiseen, palvelun laajuuteen ja kilpailutuksissa menestymiseen. Varsinaisia kehittämispalavereita kehittämisprosessin aikana oli kymmenen, joissa työskentely kesti tunnin kuuteen tuntiin kerrallaan. Lisäksi tutkimuksen tekijän ja säätiön johtajan välisiä palavereita oli kaksi. Laatukäsikirjan joitakin osia käsiteltiin lisäksi Avainsäätiön hallituksen kokouksessa.

Tutkija kirjoitti laatukäsikirjan luonnoksen, joka valmistui syksyllä 2010. Luonnos esiteltiin tiimin jäsenille arvioitavaksi, jonka jälkeen laatukäsikirjaan tehtiin tarvittavat muutokset. Varsinainen laatukäsikirja valmistui tammikuussa 2011, jolloin tutkija luovutti sen ensin säätiön johtajan arvioitavaksi ja sen jälkeen valmis työ esiteltiin työhönvalmennustiimille. Tutkija laati kyselyn tiimin jäsenille, jonka tarkoituksena oli tuottaa tietoa kehittämisprosessista sekä laatukäsikirjasta.

5.2 Laatukäsikirjan laatiminen

Laatukäsikirjan toteuttamisen perustaksi valittiin Lecklinin johtamisjärjestelmän dokumentointiin perustuva malli, koska katsottiin, että laatupalkinnon tavoittelu ei ole tällä kertaa päätavoitteena. Koska Avainsäätiö on suhteellisen pieni organisaatio, Lecklinin malliin perustuva laatukäsikirja täyttää ne tarpeet, jotka tällä hetkellä ovat ja näin systemaattinen laatutyö saadaan parhaiten alkuun. Lecklinin malli noudattaa pääpiirteissään yleisiä laadunhallinnan periaatteita. Koska työhönvalmennuspalveluille ei ole aiemmin määritelty visiota, strategiaa eikä laatupolitiikkaa, täytyi nämä laatukäsikirjan työstämisprosessin aikana laatia ennen kuin niitä voitiin kuvata.

5.2.1 Toiminta-ajatus ja arvot

Toiminta-ajatus määrittelee yrityksen perustamisidean, keitä varten yritys on olemassa, ja mitä toimintaa se tuottaa. Toiminta-ajatuksen määrittely on ratkaiseva strateginen valinta, joka ohjaa organisaation toimintaa, strategian muodostamista ja toimeenpanoa. Sen tulisi olla riittävän laajasti muotoiltu, jotta se kattaa yrityksen toiminnan nyt ja tulevaisuudessa. Toisaalta toiminta-ajatuksen on myös ohjattava strategista suunnittelua ja yrityksen arkipäivän toimintaa. (Uusi-Rauva 1996, 69.) Työhönvalmennustiimissä palautettiin mieliin, mikä on Avainsäätiön toiminta-ajatus, ja miksi olemme olemassa. Asiaa tarkasteltiin sekä säätiön sääntöjen että Avainsäätiöstä tehtyjen esitteiden valossa. Toiminta-ajatus säilyi toistaiseksi entisenlaisena, koska muutokset edellyttävät säätiön sääntöjen muutosta, jonka voi toteuttaa vain Avainsäätiön hallitus.

Seuraavaksi siirryttiin tarkastelemaan Avainsäätiön ilmaisemia arvoja. Arvot ovat periaatteita ja toimintamalleja, jotka määrittävät organisaation toimintaa, rakennetta ja muotoa. Arvot pitävät organisaatiota koossa, kun toiminnassa tapahtuu muutoksia. Ne ovat yleensä muodostuneet organisaation historian aikana, johon ovat vaikuttaneet vahvat johtajat, asiakkaat, kilpailutilanteet ym. tekijät. Arvot voivat olla ”pehmeitä”, mutta ne voivat silti ohjata vahvasti organisaatiota kohti tulevaisuutta muodostaen sen strategiatyöskentelyn perusrungon. (Karlöf & Lö-

vingsson 2004, 25.) Arvojen kautta on mahdollista osoittaa, että organisaatio on mukana edistämässä asioita, joita se pitää tärkeinä. Ne ohjaavat toimintaa ja pysyvät melko muuttumattomina. (Kaplan & Norton 2002, 81.) Arvot ovatkin selväsanaisia valintoja ja luonteeltaan yleisiä ihanteita, jotka ilmaisevat eettisiä pyrkimyksiä. Arvojen hyväksyttävyyttä ja käyttökelpoisuutta ei kyseenalaisteta, mikäli ne ovat linjassa organisaation toiminnan kanssa. (Harisalo 2008, 267-269.)

Avainsäätiön toimintaa ohjaaviin arvoihin ovat vaikuttaneet sen toiminta-ajatus ja historia. Säätiön juuret ovat Pääjärven kuntayhtymän toiminnassa, josta se on irtautunut itsenäiseksi palveluntuottajaksi. Osa henkilöstöstä on siirtynyt Pääjärven kuntayhtymältä Avainsäätiön palvelukseen palvelutoiminnan käynnistyessä. Arvot, joita ovat joustavuus, luotettavuus ja osaaminen, taloudellisuus ja turvallisuus, on kirjannut säätiön ensimmäinen johtaja, ja ne ovat olleet tunnusomaisia organisaation toiminnalle. Työhönvalmennustiimissä käytiin vilkasta ja kriittistä keskustelua, miten kirjatut arvot tulevat näkyviin organisaation toiminnassa. Jokaista arvoa tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin ja avattiin laajemmaksi kuvaukseksi. Keskustelun tavoitteena oli saavuttaa yhteinen ymmärrys arvoista ja niiden ohjaavasta vaikutuksesta organisaation toimintaan ja jokaisen työskentelyyn. Arvot päätettiin kirjata tulevaan laatukäsikirjaan avatussa muodossa. Myöhemmin tutkimuksen tekijä esitteli arvot hallituksen kokouksessa. Arvokeskustelua ei hallituksen kesken oltu aikaisemmin käyty, joten aiheesta virisi vilkas mielipiteiden vaihto. Sovittiin, että asiaan palataan myöhemmin uudelleen paremmalla ajalla yhteisessä kehittämisspäivässä

5.2.2 Työhönvalmennuksen visio

Visio on organisaation päämäärä ja kuva tulevaisuudesta, jota halutaan tavoitella. Vision avulla ilmaistaan tahtotila, millaiseksi organisaation toivotaan kehittyvän esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Hyvän vision tulee olla innostava ja haasteellinen, mutta myös realistinen ja saavutettavissa oleva. Se sisältää tavoitteen toiminnan korkeasta laadusta ja usein myös pyrkimyksen olla paras jossakin asiassa. (Lecklin 2006, 37.) Vision asema on uskomattoman tärkeä strategian kehittämisen prosessissa, koska visio yhdistää ihmiset saman tavoitetilan

taakse ja alkaa ohjata toimijoiden ajattelua. Visio muodostaa perustan toiminnan suunnittelulle ja tukee päätöksentekoa, edesauttaa viestintää ja vähentää mahdollisia kitkakohtia. (Karlöf 2004, 64.)

Työhönvalmennuksen visiota ryhdyttiin työstämään ensimmäisessä tiimipalaverissa sen jälkeen, kun toiminta-ajatus ja arvot oli avattu. Tutkija esitteli teorianäkökulmaa, mikä on visio, ja millaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota vision asettamisessa. Huomioon otettavia seikkoja olivat muun muassa vision selkeys, merkityksellisyys, haastavuus, mitattavuus ja erottuvuus, ja sen tuli olla sopusoinnussa Avainsäätiön arvojen ja toiminta-ajatuksen kanssa. Tutkija havainnollisti asiaa näyttämällä esimerkkejä erilaisten yritysten ja yhteisöjen visioista, joita yhdessä tarkasteltiin ja arvioitiin. Visiotyöskentely on luonnostaan hieman epämääräistä, koska se on pikemmin synteetin kuin analyysin luonteista. Hyvän vision tulee olla helposti ymmärrettävissä ja omaksuttavissa, jotta siitä tulee osa organisaation kulttuuria ja työyhteisö voi siihen sitoutua. Vision merkityksen ymmärtäminen vaatii työyhteisössä paljon keskustelua, koska vision laatimisen myötä on päätetty pitkän aikavälin suuntaviivoista. (Bennis & Nanus 2003, 83-85; Karlöf 2004, 65.)

Vision määrittelylle on ominaista, että tulevaisuutta pyritään ennakoimaan esimerkiksi megatrendien ja heikkojen signaalien avulla. Ennakoinnin avulla pyrittiin löytämään perusteita päätöksenteolle, jotta palvelutuotannossa kyettäisiin vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Tulevaisuustutkija Mannermaan (2003, 3) mukaan megatrendeilla tarkoitetaan sellaisia yleisesti tunnistettavia ilmiöitä, jotka määrittävät kehityksen suuntaa ja niiden uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Jos tuntee suunnan, on helpompi ohjata organisaatiota ja reagoida muutoksiin. Heikot signaalit ovat puolestaan ilmiöitä, joita on vaikea tunnistaa ja ne syntyvät vallitsevien ajattelutapojen ulkopuolella, mutta niistä voi syntyä keskeinen ilmiö tulevaisuudessa. Helakorpi (2001, 109) toteaa, että tulevaisuuteen voi joko ajautua, ohjautua tai tulevaisuutta voi ennakoida pyrkimällä tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa sekä hankkimalla monipuolista tietoa ympäristössä tapahtuvista muutoksista.

Työhönvalmentajat päätyivät pohdinnoissaan samansuuntaisiin päätelmiin kuin Rajakallio (2009) työelämässä tapahtuvista muutoksista vuoteen 2030 mennessä. Teollisuuden kokoonpanotyö sekä massatuotanto vähenevät entisestään työn siirtäessä halpatyön maihin. Työtehtävien tyypit, johtajat, asiantuntijat, toteuttajat ja avustavat työntekijät säilyvät ennallaan, mutta työ tehdään pääasiassa tiimeissä. Toteuttajilta vaaditaan erityisosaamista, nopeutta ja itseohjautuvuutta ja myös avustavien työntekijöiden on oltava moniosaajia. Tietoteknologiasta tulee koko työvoimaa koskettava, mikä vaatii teknologian nopeaa omaksumiskykyä ja hyviä kommunikoinnin taitoja myös teknisillä viestimillä. Hoiva- ja palvelutyön määrä tulee kasvamaan. Vaikka työn perustana edelleen on toimeentulon turvaaminen, työn mielekkyyden ja miellyttävyyden arvostus on koko ajan kasvamassa.

Tulevaisuudessa julkinen sektori tuottaa itse yhä vähemmän palveluja. Sen rooli toimia palveluiden tilaajana korostuu, jolloin kolmannen sektorin rooli palvelujen tuottajana tulee olemaan merkittävä. Yleisesti tiedetään, että työelämän haastavuus ja yhteiskunnassa tapahtuva jakautuminen menestyjiin ja syrjäytyjiin on lisääntymässä ja kuilu näiden välillä kasvamassa. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että työhönvalmennuspalvelujen kysyntä kasvaa, koska tarvitaan yhä enemmän yksilöllisiä, räätälöityjä palveluja heikossa työmarkkina-asemassa oleville henkilöille. Pohdinnan tuloksena työhönvalmennuspalvelun tarpeen nähtiin kasvavan ja samalla muuttuvan entistä haastavammaksi. Työhönvalmennuksen tulee vastata yhä kokonaisvaltaisemmin asiakkaiden elämäntilanteeseen. Tämä edellyttää työhönvalmentajilta laaja-alaista asiantuntijuutta ja syvällistä osaamista, verkostoitumista sekä koko organisaatiolta strategista tulevaisuussuunnittelua.

Tulevaisuusajattelun jälkeen työskentelyä jatkettiin siten, että jokaiselle osallistujalle jaettiin paperilaput, joille pyydettiin kirjaamaan omat ehdotukset visiosta vuoteen 2015. Kirjaamisen jälkeen, osallistujat kertoivat ehdotuksensa ja samalla tuotokset koottiin tietokoneelle powerpoint esitykseksi, jotta niitä voitiin tarkastella yhdessä. Ehdotuksia kertyi runsaasti ja ne sisälsivät lukuisan joukon erilaisia laatusanoja. Seuraavassa tiimipalaverissa vision määrittelyä jatkettiin tarkastelemalla uudelleen yhdessä koottuja ehdotuksia, joista osa voitiin karsia yksimielisesti pois. Kaikkia tyydyttävää sanamuotoa ei kuitenkaan heti löytynyt, mutta pe-

rusajatus alkoi vähitellen hahmottua. Vision toivottiin kuvaavan työhönvalmennuksen osaamista ja pyrkimystä olla kehityksen kärjessä. Asia päätettiin jättää vielä ratkaisematta ja palata asiaan myöhemmin. Kolmannessa palaverissa tutkimuksen tekijä esitteli erilaisia vaihtoehtoja vision ilmaisumuodosta esitettyjen ehdotusten pohjalta. Lopulta vaihtoehtoja oli jäljellä enää kolme, joista muokattiin kaikkien mielestä sopivin. Visio esitettiin myöhemmin myös Avainsäätöön hallitukselle, joka oli tyytyväinen henkilöstön tekemään ratkaisuun.

5.2.3 Prosessien määrittäminen ja kuvaaminen

Omien työ- tai palveluprosessien nostaminen näkyviin ja ulkopuolisenkin arvioitavaksi on keskeinen laadunhallinnan osa (Holma 1999, 23). Määritelmän mukaan palveluprosessi koostuu saman asiakkaan tiettyyn ongelma- tai tarvekokonaisuuteen kohdistuvien palvelutapahtumien muodostamasta suunnitelmallisesta toimintasarjasta saman organisaation sisällä (Satakunnan Makropilotin käsittekaaviot 2002). Prosessiajattelun tavoitteena on parantaa laadun ohella toiminnan tehokkuutta ja joustavuutta, mihin pyritään kuvaamalla organisaation ydinprosessit ja kehittämällä niiden toimintaa. Prosessien lähempi tarkastelu helpottaa työntekijöitä suurien kokonaisuuksien hallitsemisessa. Huomio tulee kiinnittää toiminnan kokonaisuuteen, tiedonkulkuun, toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja henkilöresurssien tehokkaaseen käyttöön ja ennen kaikkea siihen, vastaako prosessi asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. (Silén 2006, 72-73.)

Prosessikeskeisen ajattelun mukaan laatu rakennetaan prosessien sisälle ja prosessia ohjaa kunkin organisaation oma laatupolitiikka, jonka lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja odotukset. Ideaalimallissa kaikki eri toimijat ovat ymmärtäneet laatupolitiikan sisällön, jolloin se ohjaa päivittäistä toimintaa. (Puolanne & Sariola 2000, 17.) Työprosessien mallintaminen ja asiakastyytyväisyyden tutkiminen sopivat erityisesti ammattilaisten oman työskentelyn reflektiivisen tarkastelun välineiksi. Tavoitteena on löytää hyvin toimiva prosessi ja tunnistaa prosessin hyvät käytännöt ja työtavat. Hyväksi koettuja toimintaprosesseja voidaan dokumentoinnin avulla toistaa yhä uudelleen. Toiminnan ydintehtävän ja ydinosaamisen määrittäminen liittyvät oleellisesti prosessien kehittämiseen. (Ala-Kauhaluoma 2000,

17.) Prosessien kehittäminen vaatii jatkuvaa prosessien suorituskyvyn ja toimivuuden seuranta. Tarkastelun kohteena ovat muun muassa lisäarvoa tuottamat vaiheet, läpimenoajat, toimintojen päällekkäisyydet, palvelun laadun paraneminen, toiminnan kustannustehokkuus ja vaikuttavuus. (Lecklin 2006, 148, 149.)

Lecklinin mukaan (2006, 132) prosessien kehittäminen on hyvä tehdä tiimityönä, koska varsinkin laadunkehittämisessä on tärkeää, että prosessien ydinalueiden tuntemus on tiimiläisten hallinnassa. Tästä syystä työhönvalmennusprosessien nykytilan kuvaus aloitettiin tiimissä ryhmittelytekniikkaa hyväksi käyttäen. Jotta jokainen tiimin jäsen voisi osallistua kokonaiskuvan hahmottamiseen, kirjattiin liimalapuille toimintoja, joita työhönvalmennuksen aikana tapahtuu. Yksi asia kirjoitettiin kullekin lapulle. Työskentely tapahtui hiljaisuudessa, koska Höltän & Savosen (1997) mukaan asioiden jäsentelyn ja ryhmittelyn kautta saavutetaan helpommin yhteisymmärrys kuin keskustelemalla. Kirjaamisen jälkeen laput kiinnitettiin seinälle ja jokainen esitteli oman tuotoksensa toisille tiimin jäsenille. Esittelyn jälkeen tiimi jaettiin kahteen ryhmään, toiseen kaksi tuetun työn työhönvalmentajaa ja säätiön johtaja ja toiseen kolme nuorten kanssa työskentelevää Työhyrrä -projektiin kuuluvaa työhönvalmentajaa. Tutkimuksen tekijä seurasi ja havaainnoi molempien ryhmien työskentelyä osallistuen välillä työskentelyyn. Tarkoituksena oli tuottaa kaksi prosessikuvausta työhönvalmennuksesta. Ryhmän jäsenet keskustelivat kustakin liimalapulle kirjaamastaan toiminnosta ja kiinnittivät samaa tarkoittavat asiat toisiinsa. Tavoitteena oli luoda yhteinen käsitys, mitä toimintoja prosessin aikana tapahtuu ja sen jälkeen järjestää toiminnot aika-akselille vasemmalta oikealle. Näin syntyi ensimmäinen hahmotelma prosessin kulusta. Työskentely eteni siten, että kullekin vaiheelle tuli määritellä kuvaava otsikko. Otsikointi osoittautui jonkin verran hankalaksi ja herätti osittain myös eriäviä mielipiteitä. Keskustelua jatkettiin useammassa tapaamisessa, ennen kuin kaikkia tyydyttävään lopputulokseen päädyttiin ja prosessin vaiheet oli nimetty.

Otsikoinnin jälkeen työskentelyä jatkettiin piirtämällä kalanruotokaaviot (Hölttä & Savonen 1997, 71), jotka helpottivat toiminnan kokonaiskuvan hahmottamista. Kalanruotokaavioon merkittiin ryhmittelyistä saadut otsikot ja niiden alle tekijöitä, jotka kuuluivat kunkin otsikon alle. Lopputuloksena syntyi kokonaiskuva laa-

dukkaaseen työhönvalmennukseen kuuluvista toimenpiteistä. Saadun aineiston pohjalta kirjattiin työhönvalmennuksen prosessit vaihe vaiheelta asiakaskohderyhmien mukaisesti powerpointille rinnakkain, jotta niitä oli helpompi vertailla ja analysoida keskenään. Työhönvalmentajat kertoivat vielä suullisesti kunkin vaiheen sisällön, toimenpiteet, toimijat ja tavoitteet.

Laatukäsikirjaan kuvattiin kolme asiakasprosessia Työhyrrä -projektiin kuuluvien nuorten sekä pitkäaikaistyöttöminen työhönvalmennusprosessi, avotyötoiminnan ja tuetun työn työhönvalmennusprosessi sekä vakuutuskuntoutusasiakkaiden työhönvalmennusprosessi. Prosesseista laadittiin kuvallinen esitys, sanalliset yleiskuvaukset sekä liittymät muihin prosesseihin. Lisäksi tutkimuksen tekijä piirsi prosessikaavion vuokaaviotekniikalla, jonka tarkoituksen oli esittää toimijat, prosessin vaiheet ja tehtävät piirroksena. Toimijat merkittiin kaavion vasempaan laitaan ja jokaisen kohdalle kirjattiin prosessin vaiheet ja päälinjat etenemisjärjestyksessä. Koska on tarkoituksenmukaista pitää prosessikaavio mahdollisimman selkeänä siksi mahdolliset poikkeamat prosessissa kuvataan työohjeissa (Lecklin 2006, 140-141). Prosessien menestystekijät sekä avainmittarit määriteltiin strategian laadinnan yhteydessä.

5.2.4 Strategian laadinta

Strategian käsite on hyvin monimuotoinen ja siitä on erilaisia malleja ja koulukuntia. Strategia ymmärretään lähinnä suunnitelmaksi tai toimintamalliksi, jonka mukaan aiotaan edetä. (Kirveskari 2003, 6; Silén, 2006, 143.) Valmistautuminen muutokseen on menestymisen edellytys. Huolellisesti laadittu ja ymmärretty strategia edistää organisaation taloudellisten ja henkisten resurssien tarkoituksenmukaista käyttöä. (Toikka 2002, 106.) Strategian käsite on johtamisessa käynyt läpi strategisen suunnittelun, johtamisen ja strategisen ajattelun vaiheet. (Kirveskari, 2003, 69.) Whittington (1993, 28-40) kuvaa strategian käsitettä jäsentäen sitä neljän eri lähestymistavan kautta. Näitä ovat klassinen, evolutionaarinen, prosessuaalinen sekä systeeminen lähestymistapa. Näistä neljästä paradigmasta systeeminäkökulma edustaa uusinta lähestymistapaa. Tästä näkökulmasta katsottuna strategiaa lähestytään laajemmasta enemmän sosiologisesta kuin liiketaloudelli-

sesta näkökulmasta. Taustalla ei ole läheskään aina pyrkimys voittojen maksimointiin vaan merkityksen saattaa antaa ammattitilpeys, johtaminen tai vaikkapa kansallisaate.

Tässä kehittämishankkeessa on strategiatyössä käytetty hyväksi Balanced Scorecard BSC-mallia, joka on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä strategisen suunnittelun ja johtamisen väline. Suomessa siitä käytetään myös nimityksiä tasapainotettu mittaristo tai tulokortti -malli. Muuttunut toimintaympäristö on pakottanut huomioimaan myös muita menestystekijöitä kuin pyrkimyksen voiton maksimointiin lyhyellä aikavälillä. Tulevaisuuden menestymisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tuloksellisuus, sujuvat prosessit, osaava henkilökunta sekä tyytyväiset ja sitoutuneet asiakkaat. Toimintaa tarkastellaan asiakas-, henkilöstö- ja taloudellisuusnäkökulmasta sekä prosessin suorituskyvyn näkökulmasta. Keskeistä on, että strategian laadinnassa otetaan huomioon nämä kaikki näkökulmat, jotka muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Näkökulmat liitetään organisaation toiminta-ajatuksen, strategiaan ja tulevaisuutta ilmentävään visioon. Tasapaino pyritään löytämään lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä. (Kaplan & Norton 2002, 14).

Yleishyödyllisillä ja julkisen sektorin organisaatioilla on ollut ongelmia BSC-mallin omaksumisessa, jossa taloudellinen näkökulma asetetaan hierarkian huipulle. Voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa budjetti sanelee toiminnan reunaehdot. Sen noudattaminen ei kuitenkaan vielä kerro, onko organisaation toiminta varsinaisesti onnistunutta. Ismo Lumijärvi (1999) on muokannut Kaplanin ja Nortonin mallia, jossa taloudellinen näkökulma on korvattu vaikuttavuusnäkökulmalla ja henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulma innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmalla. Nämä näkökulmat soveltuvat paremmin julkisten ja yleishyödyllisten organisaatioiden näkökulmiksi. Tässä hankkeessa BSC-malli valittiin strategian luomisen välineeksi juuri sen sopivuuden vuoksi voittoa tavoittelemattomaan toimintaan, mitä Avainsäätiökin harjoittaa. Strategian tekijöiksi useissa strategiamalleissa mielletään organisaation ylin johto. Harvemmin kiinnitetään huomiota siihen, että organisaation työntekijät eri organisaatiotasolla ovat tavalla tai toisella mukana tekevässä strategiaa oman työnsä kautta (Eriksson 2000, 25).

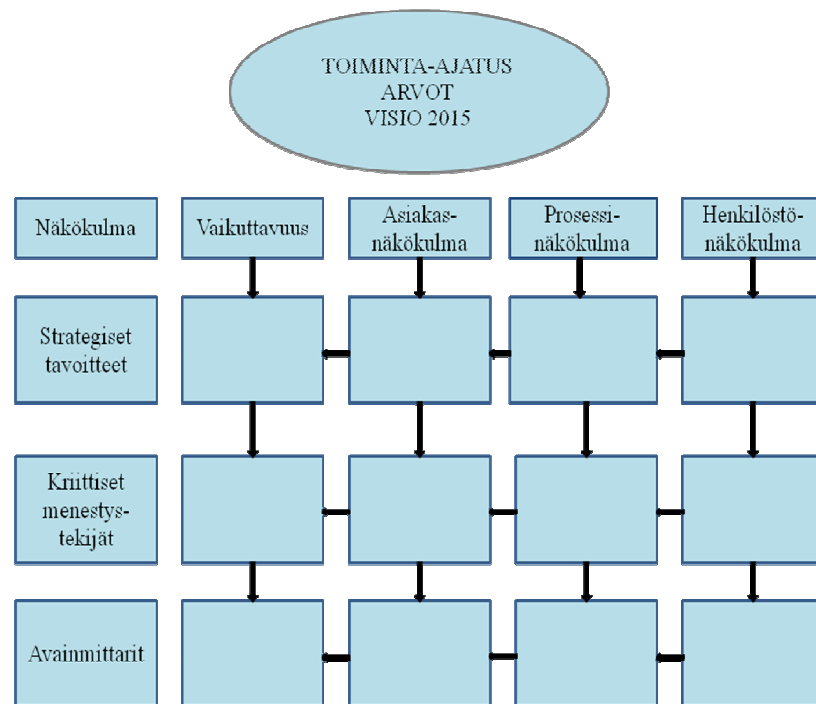
Karlöf (2004, 121) toteaa, että strategian luominen edellyttää tietynlaista mielentilaa ja asennetta sekä rauhallista varta vasten varattua aikaa ja tilaa. Strategiatyössä pohtimista voidaan edistää käyttämällä visuaalisia työskentelymenetelmiä. Työhönvalmennuksen strategian luominen noudatti yleisiä strategiatyön vaiheita alkaen toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen avaamisella (kuvio 8).



KUVIO 8. Tasapainotetun mittariston kokonaisuus ja strategiatyön vaiheet.

(Silvennoinen-Nuora 2005, 29 mukaillen.)

Strategian visualisoimiseksi otettiin avuksi strategiakartta joka on yksi tapa purkaa strategia toisiinsa liittyviksi palasiksi. Strategiakartta mahtuu yhdelle A4-kokoiselle paperiarkille, josta löytyvät tietyt perusasiat, kuten strategian taustalla oleva visio ja missio, tavoitteet, menestystekijät, aloitteet ja hankkeet, joilla strategian toteutuminen voidaan varmistaa. Jotta palasten merkitys tulee selväksi, linkitetään yhteen organisaation tavoitteet, kriittiset menestystekijät sekä avainmittarit syy-seurausketjuiksi. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 53-56.) Strategiakartan avulla yhdistetään toisiinsa tulokset ja ne tekijät, joilla tulokset ovat saavutettavissa. Kuvataan konkreettisesti niitä toimenpiteitä joihin pyritään, jotta tavoitteiden toteutumista voidaan seurata helposti ja nopeasti asetettujen mittareiden avulla (kuvio 9). (Kaplan & Norton 2002, 42.)



KUVIO 9. Strategiakartta. (Kaplan & Norton 2002, mukailleen.)

Strategian laadinta aloitettiin tutustumalla BSC-malliin ja strategiakarttaan, jonka jälkeen strategiaa tarkasteltiin vaikuttavuuden, asiakkaan, prosessien ja henkilöstön näkökulmien avulla. Vaikuttavuusnäkökulmassa tarkastellaan kustannustehokkuutta, kannattavuutta sekä palvelujen riittävyyttä ja oikein kohdentuvuutta. (Lumijärvi 1999.) Koska Avainsäätön toiminta-ajatuksena on tukea ja täydentää julkista palvelua, on osattava analysoida ja ennakoida julkisen sektorin toimintaa ja vastata tarpeisiin riittävän nopeasti, joustavasti ja laadukkaasti. On mahdollista, että julkinen hallinto päättää tuottaa työhönvalmennuspalvelut itse. Avainsäätön on kyettävä osoittamaan tuottamansa palvelun kustannustehokkuus ja vaikuttavuus sekä mahdollisuutensa joustavasti muuttaa palveluitaan kysyntää vastaavaksi. On ratkaistava, erikoistutaanko johonkin kohderyhmään vai ollaanko laajalaisia työhönvalmennuksen asiantuntijoita. Jos erikoistutaan, kaventaa se toiminta-alaa ja vähentää asiakkaiden määrää. Jotta voidaan olla työhönvalmennuksen edelläkävijöitä, täytyy toiminnalla olla myös tietty volyymi. Määrällisyys takaa osaltaan palvelun laadullisuutta.

Asiakasnäkökulma kuvaa palvelujen laatua, saatavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Lumijärvi 1999.) Ensin määriteltiin asiakasryhmät, joita ovat sekä valmennuksessa olevat asiakkaat, palvelua ostavat tahot sekä työllistymismahdollisuuksia tarjoavat työnantajat. Strategisena tavoitteena on palvella asiakasta niin, että hän kokee olevansa tyytyväinen saamaansa palveluun. Kokemusten mukaan lähettävä taho odottaa muun muassa asiakkaan joustavaa ja nopeaa pääsyä palveluihin, asiakkaille asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja riittävää raportointia. Työnantajat puolestaan tarvitsevat tukea ja neuvoja paperiasioiden selvittelyssä ja apua ongelmatilanteiden käsittelyssä. Työhönvalmennusasiakkaat odottavat tukea, ohjausta ja ystävällistä sekä joustavaa kohtelua työllistymisen edistämiseksi.

Prosessinäkökulmassa kiinnitetään huomiota palveluprosessien sujuvuuteen, taloudellisuuteen ja tuottavuuteen (Lumijärvi 1999). Avainsäätiön teettämissä selvitksissä kävi ilmi asiakasprosessin monivaiheisuus ja ennakoimattomuus. Jokaisen asiakkaan kohdalla tuen ja ohjauksen prosessi muodostui omanlaisekseen, mutta niistä löytyi myös tietyt yhteneväiset vaiheet. Tavoitteena on, että prosessit ovat hallittuja, hyvin toimivia, mutta myös riittävän joustavia.

Henkilöstönäkökulma korostaa henkilöstön osallistumista, työtyytyväisyyttä, kehityskeskusteluja ja koulutusmahdollisuuksia. (Lumijärvi 1999.) Tiusanen (2005, 21) toteaa, että organisaation kehittämistyössä mukana olevia tulee auttaa tiedostamaan ajattelumallinsa ja jäsentämään omaa toimintaansa uudella tavalla. Oleellista on henkilöstön osallistuminen sekä suunnitteluun että toteuttamiseen. Henkilöstön mielipiteitä tulee myös arvostaa ja toteuttaa hyvät ideat tehokkaasti. Toimintakykyisessä organisaatiossa henkilöstön oppiminen ja kehittyminen korostuvat, koska uuden tiedon kehittäminen luo uusia innovaatioita ja tuo organisaatiolle kilpailukykyä. Koska Avainsäätiön henkilöstön määrä on pieni ja organisaatiorenne matala, on koko henkilöstön mukaanotto helpompaa kuin suurissa organisaatioissa. Tavoitteena on säilyttää tukea henkilökunnan vahvaa ammattitaitoa, siotutumsta ja muutoskykyisyyttä.

5.2.5 Menestystekijöiden ja avainmittareiden määrittäminen

BSC-malliin kuuluu oleellisesti tuloksellisuuden arviointi ja siksi jo strategian laadinnan vaiheessa on hyvä sopia järjestelmästä, jonka avulla voidaan onnistumista arvioida (Silvennoinen-Nuora 2005, 128-129). Strategiakartta perustuu kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseen kunkin näkökulman osalta. Mitkä tekijät ovat ratkaisevia kunkin strategisen tavoitteen toteuttamisessa? Missä ja milloin on onnistuttava, jotta tavoitteet ja asetettu visio voidaan saavuttaa? Kriittiset menestystekijät ovat oleellisia kilpailu- ja suorituskäytötekijöitä. Todella tärkeitä menestystekijöitä on 2 - 4 kutakin strategista tavoitetta kohden. Menestystekijöitä määriteltäessä on tärkeää varmistaa sekä horisontaalinen että vertikaalinen johdonmukaisuus, jotta muodostuisi asianmukainen kokonaisuus. (Kaplan & Norton 2002.) Kriittiset menestystekijät määriteltiin pohtimalla, mitkä tekijät vaikuttavat eniten työhönvalmennuksen vision saavuttamiseen. Tärkeimmät kriteerit kirjattiin strategiakarttaan kunkin näkökulman osalta.

Strategian luomisessa oli tähän mennessä määritetty strategiset näkökulmat sekä valittu jokaiselle näkökulmalle kriittiset menestystekijät. Seuraavana vaiheena oli avainmittareiden luonti. Mittareiden perusteena pidettiin kriittisiä menestystekijöitä ja valinnassa kiinnitettiin huomiota mittarin hyödyllisyyteen päätöksenteossa. Mittareiden määrä pyrittiin pitämään sellaisena, että niiden seuranta pysyisi hallinnassa eikä tiedon kerääminen veisi liikaa resursseja. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, joka hyödyttäisi sekä organisaatiota että yksittäisiä työntekijöitä kehittämään toimintaansa saadun tiedon pohjalta. Kaplanin ja Nortonin (2002, 66, 294) mukaan keskeistä BSC -mallissa on, että mittareilla on keskinäinen syy - seurauksuhde ja hierarkia vaikka niiden painoarvo saattaakin vaihdella. Kuhunkin näkökulmaan kuuluvien mittareiden tulee olla tasapainossa keskenään samoin kuin pitkän ja lyhyen aikavälin mittareiden. On hyvä löytää tasapaino sekä taloudellisten että ei taloudellisten mittareiden välille Mittauskohteiden valinta vaikuttaa siihen, mihin asioihin halutaan suunnata huomiota. Yleisesti ottaen mittaaminen motivoi työntekijöitä parantamaan suorituskäytöään, se korostaa mitattavan asian arvoa ja ohjaa toimintaa sekä selkiinnyttää tavoitteita (Uusi-Rauva, 1996, 23, 24).

5.2.6 Viiteaineistot, lait ja ohjeet

Viiteaineistoilla tarkoitetaan työhön ja työprosesseihin liittyviä ulkopuolisia ohjeita. Tällaisia ovat esimerkiksi lainsäädäntö, koneiden ja ohjelmistojen ohjekirjat, viranomais määräykset ja suositukset. (Lecklin 2006, 30.) Lähes kaikki valmentajat ovat käyneet VATES-säätiön järjestämän koulutuksen, joka koski työllistämispalveluiden lainsäädäntöä. Lisäksi vuoden 2009 keväällä tutkija oli pitänyt koulutuksen, jossa työhönvalmentajat käsitelivät työhönvalmennusta ja organisaation toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä, joten siihen ei tällä kertaa paneuduttu kovin syvällisesti vaan lait kirjattiin luetteloksi laatukäsikirjaan.

Työhönvalmennuksen perusteissa kiinnitetään erityistä huomiota lainsäädäntöön, joka koskee kansalaisten oikeutta työhön, yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon. Jokaisella on oikeus hankkia toimeentulonsa valitsemallaan työllä, ammatilla tai elinkeinolla ja julkisen vallan on huolehdittava työvoiman suojelusta. Julkisen vallan on edistettävä työllisyyttä eikä ketään saa ilman lakiin perustuvaa syytä erottaa työstä. (Suomen perustuslaki 1999/731, 2 luku, 18 §) Yhdenvertainen kohtelu on jokaisen perusoikeus, sillä ketään ei saa asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Suomen perustuslaki 1999/731, 2 luku, 6.1, 6.2§; Yhdenvertaisuuslaki 2004/21, 5§.)

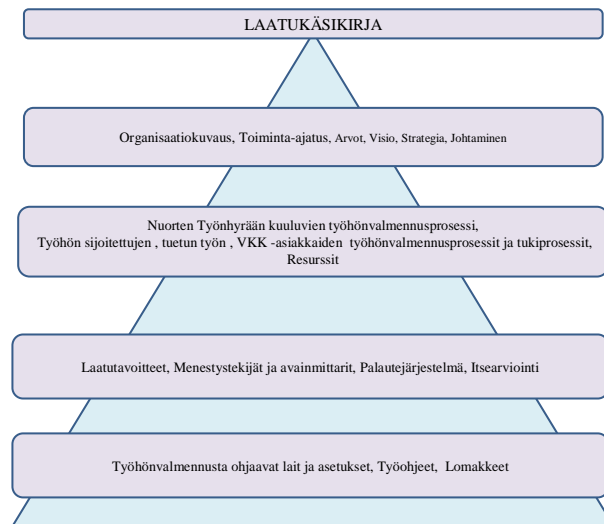
Organisaatiota ohjaavat toimialaan liittyvät lait ja säädökset, työlainsäädäntö ja työntekijän ja työnantajan vastuut ja velvollisuudet. Tärkeimmät työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ovat noudattaa työlainsäädäntöä, työehtosopimusta ja työ sopimusta. Työnantaja on lisäksi velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työhönvalmennuspalveluun vaikuttavat osaltaan jokaisen palvelua ostavan tahon toimintaa ohjaava lainsäädäntö. Lainsäädännön tuntemus on tärkeää, koska se vaikuttaa myös työhönvalmentajan tekemiin ratkaisuihin asiakastyössä. Jokapäiväisessä työssä keskeisellä sijalla ovat laki julkisesta työvoimapalvelusta (2002/1295), sosiaalihuoltolaki (1982/710) laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (1987/380) ja laki toimeentulotuesta (1997/1412). Viiteaineistoksi laatukäsikirjaan liitettiin lisäksi kaikki lomakemallit, joita prosessin aikana tarvitaan kuten asiakkaan alku-

haastattelussa käytettävä perustietolomake, palveluketjunseuranta yms. sekä tärkeimmät työohjeet ja toimenpiteiden kuvaukset.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TUOTOS

Laatukäsikirjan rakenne

Laatukäsikirja on Avainsäätön laadukkaan johtamisjärjestelmän kuvaus ja samalla käytännöllinen ohje työntekijöiden työhön. Laatukäsikirja noudattelee Lecklin (2006) laadukkaan dokumentoinnin malli siten, että samat asiat löytyvät laatukäsikirjasta vaikka saattavat olla eri järjestyksessä kuin mallin rakenteessa. (kuvio 10).



KUVIO 10. Laatukäsikirjan rakenne.

Laatukäsikirjassa kuvataan organisaation toimintaa sekä keskeisimpiä käytäntöjä ja ohjeita, jotka liittyvät työhönvalmennuspalveluun. Tarkoituksena on, että se palvelisi mahdollisimman hyvin Avainsäätön toimintaa käytännön apuvälineenä ja tukisi myös yksittäisen työntekijän työtä sekä toimisi tukena laadun arvioinnissa ja kehittämisseskusteluissa. Laatukäsikirjassa asiat pyrittiin kuvaamaan lyhyesti, ei liian yksityiskohtaisesti, jotta tietojen päivittäminen ei olisi hankalaa. Laatukäsikirjan laajuutta kuvaa, että siinä on 30 sivua varsinaista tekstiä sekä liitteitä 22 sivua, jotka muodostuvat pääasiassa erilaisista työhön liittyvistä lomakkeista, ohjeista ja esitteistä. Lisäksi laatukäsikirjan lopussa on viiteaineistona työohjeita seit-

semästä eri aihealueesta (liite 1). Tässä opinnäytetyössä esitellään laatukäsikirjasta julkaistavia osioita.

Laatukäsikirjan on hyväksynyt käyttöön säätiön johtaja ja työhönvalmennustiimi. Havaitut muutostarpeet kirjataan sitä mukaa, kun niitä tulee esille ja sisältöjen muutokset tehdään laatukäsikirjan kopioversioon. Muutosversioon liitetään tiedot tehdyistä muutoksista ja ajankohdasta sekä tekijästä. Laatukäsikirjan ajantasaisuus tarkistetaan kaksi kertaa vuodessa. Laatukäsikirja on tällä hetkellä kansiomuotoinen, mutta se liitetään myös sähköisesti saatavilla olevaksi organisaation intranettiin.

Toiminta-ajatus

Avainsäätiön toiminta-ajatus perustuu säätiön sääntöihin, jossa määritellään organisaation tarkoitus ja tehtävä.

”Avainsäätiön toiminta-ajatuksena ja olemassaolon tarkoituksena on edistää eri tavoin tukea tarvitsevien, kuten vammaisten osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia järjestämällä kuntoutumista ja selviytymistä tukevia tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoimintaa ja toimia aktiivisesti alan verkostoissa ja yhteistyöfoorumeissa” (Avainsäätiön esite).

Arvot

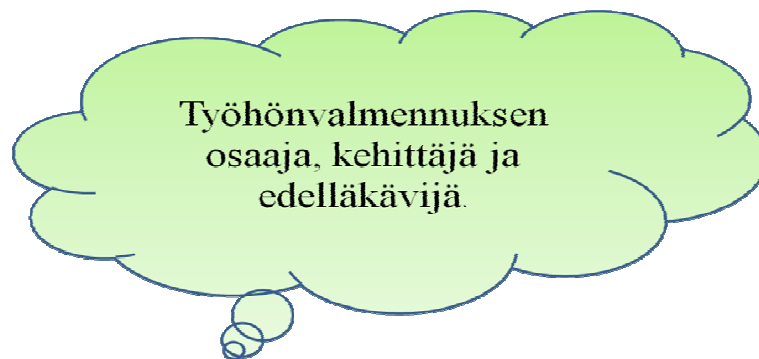
Avainsäätiön toimintaperiaatteet perustuvat tehtyjen sopimusten, säädösten ja ohjeiden toteuttamiseen, organisaation strategiaan ja toimintasuunnitelmaan sekä organisaatiossa vallitseviin arvoihin. Vastuu arvojen mukaisesta toiminnasta kuuluu koko yhteisölle.

- *Joustavuudella* tarkoitetaan, että asiakkaiden tarpeisiin vastataan nopeasti ja joustavasti. Palvelu on asiakaslähtöistä ja yksilöllisesti räätälöityä. Säätiön pieni koko tekee mahdolliseksi vastata palvelujärjestelmän muutoksiin ja niihin tarpeisiin, joita sieltä nousee.

- *Luotettavuus ja osaaminen* tarkoittavat, että palvelu tuotetaan siten kuin se on yhteisesti sovittu ja suunniteltu. Toiminnassa pyritään tasapuolisuuteen ja puolueettomuuteen. Palveluissa hyödynnetään alan viimeisintä tietoa ja kokemusta tuottaa palvelua. Säätiön tavoitteena on olla kehittämässä alan osaamista myös itse.
- *Taloudellisuus ja turvallisuus* merkitsevät että palvelut kohdennetaan oikein ja toimitaan kustannustehokkaasti. Säätiö on ensisijaisesti vastaamassa palvelun tilaajien tarpeisiin ja yhteistyö perustuu hyvään kumppanuuteen.

Visio 2015

Työhönvalmennuksen visiona on olla työhönvalmennuksen osaaja, kehittäjä ja edelläkävijä (kuvio 11), joka kykenee vastaamaan asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja yhteiskunnan tarpeisiin ja muutoksiin.



KUVIO 11. Työhönvalmennuksen visio v. 2015.

Työhönvalmennuspalvelua on kehitetty vuodesta 2002 lähtien, joten säätiössä on olemassa vahvaa osaamista ja asiantuntijuutta. Kehityksen kärjessä pysyminen edellyttää osaamisen ennakointia, ammatillisen tietotaidon päivittämistä ja hankkimista, verkostoitumista ja hyvää kumppanuutta eri toimijoiden kesken.

Laatutavoitteet

Tavoitteena on, että Avainsäätiö tuottaa työhönvalmennuspalveluita, jotka täydentävät ja tukevat julkisia palveluita tarkoituksenmukaisella tavalla. Palvelua tuotetaan laadukkaasti, kilpailukykyisesti ja kustannustehokkaasti. Laadukas palvelu tarkoittaa, että se on asiakaslähtöistä, asiakkaan tarpeita tyydyttävää ja joustavaa. Työhönvalmennusasiakkaan kohdalla hyvä valmennus merkitsee, että asiakas saa tarvittavat tiedot ja tuen selviytyäkseen eteenpäin työllistymiseen johtavalla polulla. Tavoitteena on, että palveluprosessit ovat sujuvia ja palvelun sisältö on kuvattu ja dokumentoitu huolellisesti. Palvelun vaikutukset näkyvät sekä yksittäisen asiakkaan elämänlaadun ja elämänhallinnan kohenemisena että yhteiskunnallisena vaikuttavuutena syrjäytymisen ennaltaehkäisyä.

Johtaminen

Päätösvaltaa säätiön asioissa käyttää viisijäseninen hallitus, joista vähintään yhden tulee olla vammaisen henkilön omainen ja yhden vammaisten henkilöiden erityispalvelujen asiantuntija. Säätiön johtaja huolehtii operatiivisesta johtamisesta, valmistelee hallituksen päätettäväksi tulevat asiat, huolehtii säätiön omaisuuden hoidosta ja säätiön ylläpitämän palvelutoiminnan järjestämisestä.

Strategia ja toiminnan suunnittelu

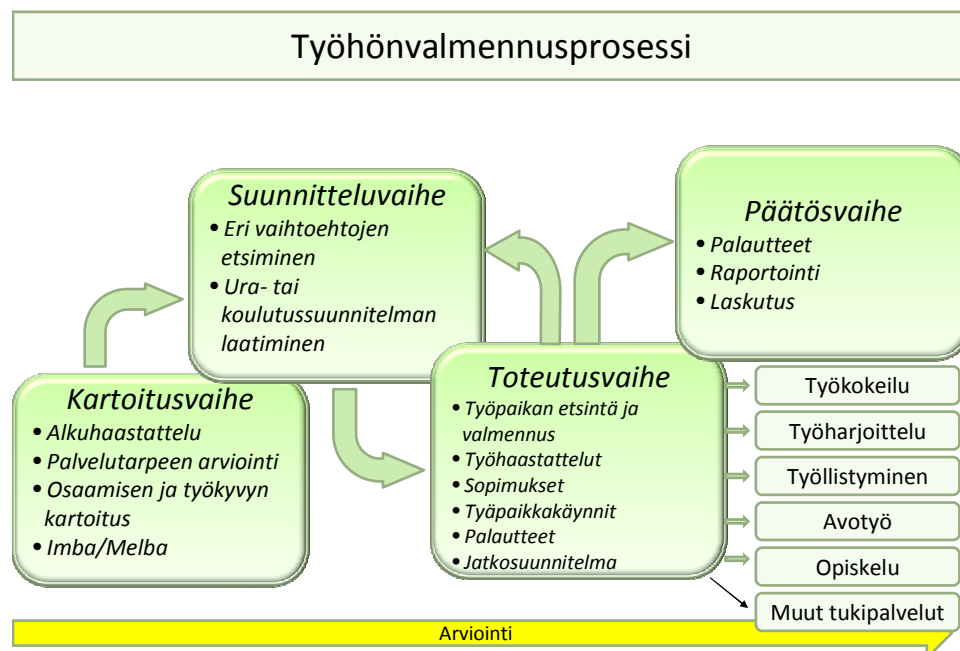
Strategian avulla säätiö pyrkii saavuttamaan visiossa ilmaistut päämäärät huomioiden samalla toiminta-ajatuksen ja toimintaa ohjaavat arvot. Strategia laaditaan viideksi vuodeksi kerrallaan säätiön johtajan ja hallituksen alaisuudessa työhönvalmennustiimissä. Strategia on kuvattu käyttäen apuna Balanced Scorecard (BSC) –mallia ja strategiakarttaa, jossa strategiaa tarkastellaan vaikuttavuuden, asiakkaan, prosessien ja henkilöstön näkökulmasta.

Avainsäätiön päämääränä on olla laadukkaiden työhönvalmennuspalveluiden tuottaja, kehittäjä ja edelläkävijä. Tämä merkitsee yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten ennakkointia ja analysointia sekä julkisen sektorin tarpeisiin vastaamista nopeasti ja joustavasti. Avainsäätiön pyrkimyksenä on osoittaa tuottamansa palve-

lun kustannustehokkuus ja vaikuttavuus sekä mahdollisuutensa muuttaa joustavasti palvelua kysyntää vastaavaksi.

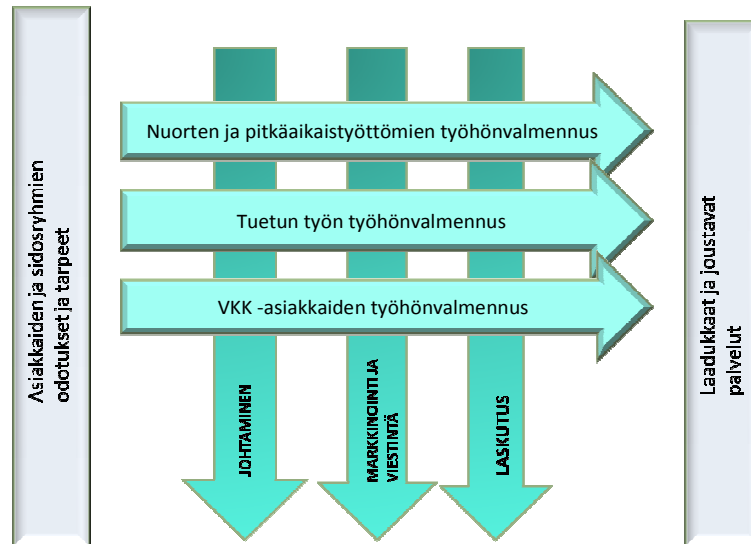
Asiakkaita pyritään palvelemaan siten, että he kokevat olevansa tyytyväisiä saamaansa palveluun. Asiakkailla tarkoitetaan sekä työhönvalmennusasiakkaita, lähettäviä tahoja että työnantajia. Vuorovaikutteinen ja yksilöllinen työtapa, asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kuunteleminen ja asiaan paneutuminen luovat perustan luottamukselle ja prosessien sujuvuudelle. Työhönvalmennusprosesseissa ovat asiakaslähtöisiä, sujuvia ja joustavia. Asiakaslähtöinen toimintatapa tuo vaihtelua prosessien kulkuun. Prosessit on aukikirjoitettu ja kuvattu asiakkaita lähettävän tahon mukaisesti, joita ovat TE-toimistot kuntien sosiaalitoimet ja vakuutuskuntoutus.

- Työnhyrräprojektiin kuuluvien 17 - 24-vuotiaiden nuorten sekä maksusitoumuksella tulevien pitkäaikaistyöttömien työhönvalmennusprosessi, lähettävänä tahona TE-toimisto.
- Avotyötoiminnan ja tuetun työn työhönvalmennusprosessi, lähettävänä tahona sosiaalitoimi.
- Vakuutuskuntoutusasiakkaiden työhönvalmennusprosessi, lähettävänä tahona Vakuutuskuntoutus VKK ry. (kuvio 12).



KUVIO 12. Työhönvalmennuksen prosessit.

Ydinprosesseja tukevat tukiprosessit, jotka luovat edellytykset asiakasprosessien onnistumiselle. Avainsäätiön organisaation ja toiminnan pienuudesta johtuen tukiprosesseja on melko vähän. Asiakasprosessien toteutumista tukevat olennaisesti palvelun tuottamiseen liittyvät johtaminen, laskutus- ja viestintäprosessit (kuvio 13) sekä ulkoistetut tukiprosessit kuten työterveyshuolto, taloushallinto ja ATK-palvelut.



KUVIO 13. Työhönvalmennuksen tukiprosessit.

Työhönvalmennuspalvelu perustuu henkilöstön vahvaan ammattitaitoon, sitoutumiseen, muutoskykyisyyteen sekä korkeaan motivaatioon. Toimintakykyisessä organisaatiossa henkilöstön oppiminen ja kehittyminen korostuvat, koska uuden tiedon kehittäminen luo uusia innovaatioita ja tuo organisaatiolle kilpailukykyä. Henkilöstön mielipiteitä arvostetaan ja hyvät ideat toteutetaan tehokkaasti. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää huolehtimista työhyvinvoinnista, tietopääoman lisäämistä ja mahdollisuutta uusiin innovaatioihin. Tähän tarvitaan määrällisesti oikein mitoitettua henkilöstöä, aikaa ja mahdollisuuksia sekä oikeaa asennetta suhteessa muutoksiin.

Menestystekijät ja mittarit

Tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti strategiakarttaan kirjattujen keskeisten menestystekijöiden ja mittareiden avulla. Jokaisen mittarin kohdalla on harkittu tarkoituksenmukainen tapa hankkia tarvittavat tiedot. Osalle avainmittareista on asetettu selkeät numeeriset arvot, jolloin tiedetään, milloin tavoitteet on saavutettu. Päämääränä on, että yhteistyö lähettävien tahojen kanssa on sujuvaa, luottamuksellista ja avointa ja toiminta on taloudellisesti vakaata ja kustannustehokasta. Palvelut ovat helposti saavutettavissa ja kohdentuvat oikein. Palveluprosessit ovat hallittuja ja riittävän joustavia, jotta ne vastaavat asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin.

Palautejärjestelmä

Toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan jatkuvan, systemaattisen seurannan ja dokumentaation avulla. Lisäksi asiakkailta kerätään asiakkuuden päättyessä palautetta joko kyselylomakkeella, järjestämällä palautekeskustelu tai Internetissä olevan kyselyn avulla. Joka toinen tai kolmas vuosi julkaistaan arviointiselvitys, jossa on koottuna dokumenteista löytyvää tietoa tai haastatteleamalla asiakkaita. Palautetta pyydetään myös lähettävältä taholta ja työnantajilta joko henkilökohtaisissa tapaamisissa tai arviointikyselyllä.

Itsearviointi

Omaa toimintaa tarkastellaan järjestelmällisesti, mikä kuuluu tärkeänä osana organisaation laadukkaaseen toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Säätiössä on tarkoitus ottaa käyttöön vuosittain toteutettava CAF (Common Assessment Framework) itsearviointimalli. CAF-mallin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan toiminnan eri tulosalueita ja organisaation toimintatapoja, joilla hyvien tulosten syntyminen on mahdollista.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI

7.1 Aineiston keruu ja analysointi

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että osallistujat itse arvioivat hankkeesta saatua hyötyä ja sen tuloksellisuutta. Toimintatutkimusprosessia ja sen tuotoksena syntynyttä laatukäsikirjaa arvioitiin tekemällä kysely työhönvalmennustiimin osallistujille. Seitsemälle tiimin jäsenelle jaettiin valmis tulostettu laatukäsikirja sekä kyselykaavakkeet, joissa oli kymmenen avointa kysymystä (liite 2). Kyselykaavake lähetettiin myös sähköisenä versiona, jotta kaavake oli mahdollista täyttää koneella kirjoittaen anonyymisyyden säilyttämiseksi. Kyselykaavake pyydettiin palauttamaan toimistotyöntekijälle määräpäivään mennessä. Hän keräsi vastaukset kirjekuoreen ja luovutti sen tutkimuksen tekijälle. Näin pyrittiin varmistamaan, että vastaajien nimettömyys säilyisi ja vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Muutama tiimin jäsen halusi kuitenkin palauttaa kaavakkeen suoraan tutkijalle. Kaikki seitsemän kyselykaavaketta palautettiin. Yksi vastaajista oli vastannut vain kahteen kysymykseen. Hän oli tullut hankkeeseen mukaan kesken kauden, joten ei mielestään voinut vastata kaikkiin kysymyksiin.

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Sisällön analyysi on perusanalyysimenetelmä, jonka avulla eri tavoin kerättyä aineistoa voidaan käsitellä. Sisällönanalyysin avulla pyritään tuottamaan sanallinen kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa tutkittavasta ilmiöstä. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeää ja yhtenäistä tietoa, josta voidaan tehdä mielekkäitä johtopäätöksiä. Analyysia tehdään koko ajan tutkimusprosessin kuluessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.) Sisällönanalyysin avulla kerätään ja järjestellään aineistoa johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysia ohjaavat tutkimuksen suunnitteluvaiheessa keskeisiksi havaitut käsitteet ja teema-alueet. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan aineistosta nousevia usealle haastateltavalle yhteisiä piirteitä. Esille tulevat teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.)

Miles ja Huberman (1984) kuvaavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessia kolmeksi vaiheeksi, jotka ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Sisältöanalyysissä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältö sanallisesti. Tuotettu aineisto voidaan myös kvantifioida eli analyysia jatketaan siten, että sanallisesti kuvatusa aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia. Ongelmana tosin usein on se, että laadulliset aineistot ovat usein niin pieniä, että niiden kvantifiointi ei välttämättä tuo lisätietoa tai erilaista näkökulmaa tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110, 117, 119.) Tässä tutkimuksessa kaikki vastaukset koottiin ensin kunkin kysymyksen alle. Sen jälkeen aineiston pelkistäminen tapahtui nostamalla kyselyaineistosta keskeiset asiakokonaisuudet esiin ja merkitsemällä ne numeromerkinnöillä. Seuraavassa vaiheessa aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka luokiteltiin alaluokiksi ja sen jälkeen pääluokiksi. Aineiston luokittelu on olennainen osa, joka luo mahdollisuuden jäsentää aineistoa ja vertailla sen osia toisiinsa. Aineiston luokittelussa käytettiin apuna sekä teoriaa että tutkimusongelmia. Koska aineisto oli niin pieni, ei määrällisiä tuloksia kvantifioitu. Pääluokiksi muodostui neljä aihekokonaisuutta kehittämishankkeen merkitys työntekijälle, merkitys organisaatiolle, vaikuttaminen ja osallistuminen sekä kehittämistyön jatkaminen.

7.2 Kehittämishankkeen merkitys työntekijälle

Kyselyyn vastanneet olivat arvioineet sekä varsinaista kehittämisprosessia että valmista laatukäsikirjaa. Oman työnsä näkökulmasta arvioituna kaikki vastanneet olivat yksimielisiä siitä, että laatukäsikirja oli kehittämisaiheena tärkeä. Kehittämisprosessi oli vastausten perusteella ”selkiyttänyt ajatuksia omasta työstä”. Keskustelut työskentelytavoista konkretisoivat työn eroavuudet ja yhtymäkohdat asiakasprosessien aikana, koska työhönvalmennusprosessit aukikirjoitettiin. Tätä vasten voi peilata omaa tapaansa tehdä työtä, ”syntyi realistinen ja yhdenmukainen malli työskentelylle”. Oman työskentelyn tukena laatukäsikirjan todettiin olevan

”kattava ja selkeä, helposti omaksuttava paketti linjauksista niin työhön kuin työyhteisöön tutustuvalla, työtä opettelevalla ja sitä jo toteuttavalla.”

Vastaajien mielestä varsinainen laatukäsikirja vastasi odotuksia hyvin. Se koettiin helposti lähestyttäväksi, selkeäksi ja jämäkäksi paketiksi. Myönteisenä asiana mainittiin myös, että tarvittava tieto löytyy nyt helposti yksistä kansista.

”Käytännöllinen peruspaketti Avainsäätöstä, joka pitäisi olla kaikilla työntekijöillä hallussa tästä eteenpäin.”

Kysymykseen opitko jotakin uutta prosessin aikana. Vastauksia varsinaiseen kysymykseen kertyi melko vähän, mutta asiaa oli sivuttu muiden kysymysten yhteydessä. Prosessien kuvaus mainittiin useammassa vastauksessa tärkeimmäksi asiaksi. Yhden vastaajan mielestä oli hyvä,

”että avainmittarit tulivat näkyviksi, eivätkä leiju ilmassa ja merkitse jokaiselle eri asioita.”

7.3 Kehittämishankeen merkitys organisaatiolle

Organisaation näkökulmasta laatukäsikirjan koettiin olevan tietynlainen takuu hyvästä laadusta. Useammassa vastauksessa laatukäsikirjan todettiin tuovan luotettavuutta ja uskottavuutta toiminnalle ja omalta osaltaan osoittavan toiminnan laatua. Vastaajien mielestä on merkittävää tehdä näkyväksi, mitä laatu työhönvalmennuksessa tarkoittaa, ja miten sitä arvioidaan. Laatukäsikirjan arvioitiin yhteinäistävän Avainsäätön tapaa toteuttaa työhönvalmennusta ja luovan kokonaiskuvan toiminnasta. Konkreettisesti laatukäsikirjaa voidaan hyödyntää myös perehdytyksessä sekä toimintaa esiteltäessä. Laatukäsikirjassa on luotu tietyt kriteerit, jolloin on helpompi arvioida, saavatko asiakkaat laadukasta palvelua, ja eteneekö toiminta toivottuun suuntaan. Vastaajien mielestä oli merkittävää, että kerrattiin, mitkä ovat tavoitteet, ja mitä on luvattu muun muassa tarjousasiakirjojen valossa.

”On tärkeä tietää, mitä toiminnalla tavoitellaan ja minkälaista palvelun laadun tulisi ostajalle olla.”

7.4 Vaikuttaminen ja osallistuminen

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että se on osallistavaa ja yhteistoiminnallista. Vastaajat arvioivat kehittämishankkeen toimivuutta ja työskentelytapoja. Silvennoinen-Nuora (2005, 128) pitää osallistavien menetelmien käyttöä välttämättömänä strategiatyöskentelyssä. Siksi tässä kehittämishankkeessa käytettiin muun muassa ryhmittelytekniikkaa, kalanruotokaavioita ja pienryhmätyöskentelyä. Vastaajien mielestä työskentelytavat ja toiminnalliset menetelmät olivat hyviä, koska kehittämishanke loi sopivan toimintaympäristön, jotta voi kertoa omat mielipiteensä vapaasti ja kokea tulevaisuutta kuulluksi. Ryhmässä ideointi koettiin helpoksi ja keskustelut hedelmällisiksi. Heikkisen & Syrjälän (2007, 157) mukaan onnistunut tutkimus saa osallistujat voimaantumaan ja uskomaan omiin kykyihinsä ja ajatteluunsa. Muutamassa vastauksessa korostui omien vaikutusmahdollisuuksien huomaaminen.

”Johtaa oman työn kehittämiseen, kun on huomannut omat vaikutusmahdollisuudet.”

”Päässyt paremmin vaikuttamaan oman työn sisältöön ja tavoitteisiin.”

Kehittämisenvaraa olisi ollut aikataulutuksessa ja ajanvarauksessa. Työtehtäviä olisi voitu jakaa vielä enemmän ryhmälle ja myös kotitehtäviä olisi ehkä toivottu enemmän. Yksi vastaajista totesi, että jälkikäteen ajatellen olisi voinut olla aktiivisempikin.

7.3 Kehittämistyön jatkaminen

Laatutyö koettiin tärkeäksi ja siksi ehdotettiin, että laatuun liittyviä asioita käytäisiin läpi säännöllisesti. Laatupalavereita tulisi osallistujien mielestä järjestää tiimipalavereiden yhteyteen muutaman kerran vuodessa, jotta kehittämistyö ei jäisi puheen asteelle. Laatukriteerejä, toimintatapoja ja menetelmiä tulisi tarkastella säännöllisesti, jotta tarvittavat muutokset ja kehittämiskohteet havaittaisiin.

”Laatutyö on tärkeää ja siihen on aika ajoin palattava ja arvioitava kriittisesti normaalin jatkuvan arvioinnin lisäksi.”

Laadun kehittämisen näkökulma nähtiin jokaisen työntekijän asiaksi, jotta ne juurtuisivat käytäntöön. Laatukäsikirjan saattaminen työvälineeksi vaatii sitoutumista. Kehittämistyön eteenpäin viemiseksi toivottiin vastuuta jaettavan työntekijöille eri teemojen mukaisesti. Esimerkkinä mainittiin sekä kehityssuuntien ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten seuraaminen kansallisesti ja kansainvälisesti. Edellytyksenä laatutyön jatkokehittämiselle nähtiin palautejärjestelmän kehittämisen tarpeita vastaavaksi.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Työhönvalmennuspalvelun tavoitteet

Avainsäätiön tavoitteena on tuottaa työhönvalmennuspalveluita, jotka täydentävät ja tukevat julkisia palveluita. Yksittäiselle työhönvalmennuksen asiakkaalle palvelu on räätälöityä ja joustavaa ja tähtää tavoitteellisesti tukemaan häntä työllistymiseen johtavalla polulla. Hyvä valmennus merkitsee, että asiakas saa tarvittavat tiedot ja tuen selviytyäkseen muun muassa työnhausta, työkokeilusta, työharjoittelusta tai työelämävalmennuksesta. Riittävät valmiudet omaavaa asiakasta tuetaan myös itsenäiseen työnhakuun ja palkkatyön tai opiskelupaikan saavuttamiseen. Tulokset syntyvät aina yhteistyössä asiakkaan kanssa, jolloin myös asiakkaan panos vaikuttaa lopputulokseen. Työhönvalmennuksen vaikutukset näkyvät sekä yksittäisten asiakkaiden elämänlaadun ja elämänhallinnan kohenemisena että yhteiskunnallisena vaikuttavuutena. Syrjäyttämisprosessit jakavat yksilöitä syrjäytyjiin ja selviytyjiin. Työhönvalmennuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus on merkittävää, koska toiminnalla pyritään asiakkaiden syrjäytymiskiirteen katkaisemiseen ja syrjäytymisen ennaltaehkäisyyn. Työhönvalmennuksen tavoitteena on ehkäistä syrjäytymisprosessien vaikutuksia ja tukea yksilöiden toimintakykyä sosiaalipedagogisella työotteella.

Avainsäätiön tavoitteena on tuottaa palvelua laadukkaasti, kilpailukykyisesti ja kustannustehokkaasti. Pyrkimyksiä varmistetaan myös tämän kehittämishankkeen avulla, laadukkaalla johtamisjärjestelmällä ja vakaalla ja vastuullisella taloudellisella toiminnalla. Työhönvalmennuspalvelussa laatu ymmärretään asiakaslähtöisenä, räätälöitynä ja avoimena toimintana, jonka tavoitteen ja tarkoituksen työllistyjä ymmärtää. Työllistymiseen tähtäävä toiminta perustuu sopimukseen, palveluprosessin turvallisuuteen, toimintaympäristön huomioimiseen sekä jatkuvuuteen. Jotta laadunhallinta ei kuitenkaan olisi sattumanvaraista, on laadukas johtamisjärjestelmä kuvattava ja toimittava sen mukaisesti. Laatukäsikirjan olemassa olo ei ole itseisarvo, mutta se lisää organisaation uskottavuutta. (Hulkari 2006, 52; Pesonen 2007, 52-53.)

8.2 Laadun tarkastelua

Tämän toimintatutkimuksen teoriaosassa on tarkasteltu laadun teoreettista viitekehystä eri näkökulmien kautta. Kuten Korppoo (2010) tutkimuksessaan toteaa, laadun käsite on moniulotteinen ja abstrakti. Hän määrittelee laadun käsitettä asiakaslaadun, tuotelaadun, prosessilaadun ja systeemilaadun kautta. Ursinin (2007, 87) mukaan jokaisella organisaatiolla on mahdollisuus muodostaa omat tavoitteensa ja näkemyksensä erilaisille laatukäsityksille. Organisaation arvot, visiot ja strategiset tavoitteet ohjaavat laatukäsitystä ja laatutyötä. Jokainen antaa laadulle oman konkreettisen tulkintansa, mutta viimekädessä on kysymys siitä, täyttääkö palvelu asiakkaiden odotukset ja tarpeet.

Kehittämishanke oli haasteellinen, koska laatukäsikirjan kehittämisprosessissa lähdettiin liikkeelle perusasioista, joita ei ollut aikaisemmin määritelty kuten vision ja strategian luomisesta. Koska hankkeesta suuri osa liittyi strategiatyöhön, tulivat eri näkökulmat käsitellyiksi suhteessa laatuun. Tutkimusten mukaan laatutyöstä saa tukea strategiatyöhön ja vastaavasti strategiatyöstä laatutyöhön (Kaplan & Norton 2002). Työkaluksi sopi erityisen hyvin BSC -malliin kuuluva strategiakartta. Palvelun laadulle asetettiin kriteerit sekä vaikuttavuus-, asiakas-, prosessi- että henkilöstönäkökulmien kautta, joissa vahvasti huomioitiin laututavoitteet. Samalla tuli määritellyksi työhönvalmennuksen laadun erilaiset ulottuvuudet myös Korppoon (2010) määrittelemien asiakas-, tuote-, prosessi- ja systeeminäkökulmien kautta.

Laatutyön onnistumisen ensimmäinen ehto on, että ymmärretään asiakaslähtöisyys. Asiakaslaatu merkitsee asiakkaan kokemusta palvelusta tai tuotteesta. Jokainen antaa laadulle oman konkreettisen tulkintansa, mitä laatu hänen mielestään on. (Korppoo 2010, 14, 178.) Palvelujen käyttäjän takaa löytyy usein toinen asiakas, palvelujen maksaja tai ostaja. Työyhteisön toimintaprosessissa työntekijät ja muut viranomaistahot voidaan nähdä toistensa asiakkaina. Rahoittajan näkökulmasta palvelun pitää lisäksi pystyä tarjoamaan palvelu kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Palvelulla on oltava lisäksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Puolanne & Sariola 2000, 17.) Tässä kehittämishankkeessa määriteltiin työhönvalmennuspalvelun eri asiakasryhmät. Asiakaslaadun kriteereitä asetettaessa, käytet-

tiin hyväksi aiempia selvityksiä, joita on tehty Avainsäätiön työhönvalmennuspalvelusta. Selvityksissä on analysoitu asiakkaiden arvioita saadusta palvelusta ja sen vaikutuksista. Kriteerit määriteltiin suhteessa asiakkaiden kokemuksiin ja palvelun vaikuttavuuteen asiakkaiden työ- tai opiskeluelämään siirtymisessä.

Prosessilaadun takaamiseksi työhönvalmennuksen keskeiset prosessit tunnistettiin ja kuvattiin. Tavoitteeksi asetettiin, että prosessit olisivat toimivia ja joustavia sekä asiakaslähtöisiä. Työhönvalmennusprosessin vaiheiksi nimettiin kartoitus-, suunnittelu-, toteutus- ja päätös vaihe. Ydintoimintoja tukevat johtaminen, markkinointi ja viestintä sekä laskutusprosessit. Prosessien kuvaus synnytti eniten keskustelua ja sai osallistujat erityisen innostuneiksi. Kuvausta tehtäessä käsiteltiin juuri niitä arkipäivän asioita, jotka koskettivat jokaista. Osallistujat reflektoivat omaa työtapaansa suhteessa toisten tapaan työskennellä kussakin prosessin vaiheessa. Samalla avattiin omaa perustehtävää, mitä siihen kuuluu, ja miten sitä tulisi rajata. Työhönvalmennus huomioi asiakkaat kokonaisvaltaisesti, mutta samalla omia ammatillisia rajoja ei voida ylittää. Näkemyksissä oli jonkin verran eroavuuksia, mutta asioista päästiin hyvään yhteisymmärrykseen. Kuvattuja prosesseja voidaan seurata sovittujen dokumentointikäytäntöjen avulla ja arvioida asetettujen mittareiden välityksellä.

Tuotelaatu ilmentää työn sisältöjen relevanttiutta. Kehittämishankkeen aikana työhönvalmennusta tarkasteltiin moniulotteisesti eri näkökulmista. Tutkijan tekemien havaintojen mukaan osallistujat tarkastelivat kriittisesti palvelun sisältöä ja tarkoituksenmukaisuutta. Asiakastyötä arvioitiin tarkkaan ja pyrittiin määrittelemään palvelulle asetettavat rajat sekä asetettiin mittarit palvelun laadulle. Laatu-käsikirjassa palvelun sisältö määritellään, kuvataan ja ohjeistetaan. Voidaan ehkä olettaa, että kehittämishankkeella on merkitystä palvelun laadukkaampaa ja tasalaatuisempaan sisältöön.

Korppoon (2010) ja Lillrankin (1998) mukaan systeemilaatu pitää sisällään käsitoksen organisaation koko toiminnasta ja lisäksi siihen voidaan liittää myös sidosryhmien toiminta. Laatu-käsikirjan kehittämisprosessissa tarkasteltiin eri tahojen kanssa tehtyjä sopimuksia ja heidän asettamia tavoitteita. Asiakastyö vaatii usein palveluohjauksellista työtettä, joten verkosto- ja sidosryhmätyö on joiltakin

osin laaja-alaista. Yhteistyön tulisi olla sujuvaa ja tavoitteiden pitäisi olla samansuuntaisia. Palautejärjestelmän kautta voidaan hankkia tarvittavaa tietoa useammalta taholta ja viestiä tuloksista eri osapuolille, jotta asiakkaan kulku palvelusta toiseen ja palveluiden yhteensovittaminen toimisi kaikilta osin laadukkaasti. Palautejärjestelmän kehittämiseen paneuduttiin jo kehittämishankkeen aikana ja sitä aiotaan kehittää jatkossa vielä lisää.

8.3 Yhteistyön merkitys kehittämistyössä

Kaplan & Norton (2002, 18) mukaan uusi strategia edellyttää yleensä muutoksia ja yhteistyötä muutosten aikaansaamiseksi. Muutosten hallintaa edesauttaa avoin viestintä ja synergiaryhmien luominen. Henkilöstön mukaan saaminen varmistaa onnistumisen mahdollisuuksia. Mintzberg (1994, 25) toteaa, että strategian toteuttamisesta vastaa useimmiten yrityksen ylin johto. Suunniteltu hyväkin strategia voi jäädä toteutumatta tai toteutuu suunnittelelmattomista toimintamalleista, mikäli henkilöstö ei sitoudu. Korppoon (2010, 53) mukaan Murdoch Perra on kuvannut laatutyön haasteiden ja johtamisen mallintamista. Lähtöoletuksena on, että johtaminen perustuu johtajan ja henkilöstön itseymmärryksen kasvamiseen ja oppimiseen. Edellytyksenä on, että organisaatiossa on luottavainen ja turvallinen ilmapiiri, jossa voidaan käydä avointa dialogia sekä substanssista että mahdollisista tavoitteista. Yhteistyö johtajan ja henkilöstön välillä on korostunutta, jolloin voidaan saada aikaan yhteisesti jaettu visio. Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon sitouttaa kantamaan vastuuta laatutyöstä. Sitoutumisen seurauksena henkilöstö panostaa organisaation ja yhteisen työn hyväksi, jolloin voidaan olettaa, että myös laatu paranee ja tuottavuus nousee.

Työhönvalmennustiimissä sekä operatiivinen johto, että henkilöstö suunnittelivat yhdessä strategiaa ja asetti yhteisiä tavoitteita. Myös Avainsäätiön hallitus saatiin mukaan kommentoimaan laatutyötä ja kiinnostus asiaa kohtaan virisi myös jatko-työskentelyä ajatellen. Tiimin jäsenet olivat hyvin sitoutuneita ja osallistuivat aktiivisesti. Enalan (2011, 16) mukaan alaisella on tarve vastavuoroisuuteen, tarve tulla kuulluksi, nähdyksi ja kohdatuksi. Tehdyn kyselyn mukaan henkilöstö koki voineensa vaikuttaa ja osallistua yhdessä laatukäsikirjan kehittämishankkeeseen ja

samalla vaikuttaneensa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan. Hanke loi mahdollisuudet vapaaseen ajatusten vaihtoon ja dialogiin. Voidaan ehkä olettaa, että Avainsäätiön laatutyöllä ja strategian toteutumisella, on hyvät onnistumisen mahdollisuudet.

8.4 Tavoitteiden saavuttaminen

Kuten Heikkinen & Huttunen (2007, 200) toteavat, toimintatutkimus on paremmin asenne tai mielentila kuin vain pelkkä metodi. Toimintatutkimuksessa korostuu se, että tavallisen työntekijän mielipiteillä on arvoa ja tutkimusprosessin aikana pyritään nostamaan esille työntekijöiden hiljaista tietoa. Työhönvalmennus on palvelumuoto, jossa työntekijät omaavat erittäin paljon erityisasiantuntijuutta ja ovat siten myös itse parhaita työn kehittäjiä. Kehittämishanke loi puitteet ja resurssit aloittaa palvelun laadun kehittäminen yhteistyössä. Prosessi oli mahdollisuus hedelmälliseen yhteistyöhön, joka tuotti uusia ja laajempia näkökulmia työhönvalmennukseen ja johtaa mahdollisesti tuloksekkaampaan asiakaspalveluun. Samalla se nosti esille myös ongelmakohtia, joihin etsitään ratkaisuja. Prosessi toimi myös oppimisen kontekstina. Jokainen työhönvalmennustiimin jäsen oppi toinen toiseltaan ja reflektoi omia toimintatapojaan. Samalla hahmottui tarkemmin työhönvalmennuksen merkitys. Parhaillaan toimintatutkimus loi yhteistä synergiaa, josta syntyi uusia innovaatioita palvelun laadun kehittämiseksi.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli käynnistää systemaattinen laatutyö laadunhallinnan parantamiseksi. Hankkeen aikana paneuduttiin laatua koskeviin kysymyksiin ensimmäistä kertaa näin intensiivisesti ja tavoitteellisesti. Kehittämisprosessi toimi samalla organisaation itsearvioinnin välineenä. Se oli erinomainen tapa tarkistaa organisaation vahvuudet ja kehityskohteet. Osallistujille tehty kysely osoitti, että laadun kehittämistyölle toivottiin säännöllistä jatkoa. Jatkotyöskentelystä onkin jo sovittu. Laatukäsikirjassa määriteltyjen mittareiden kautta voidaan laadun toteutumisesta seurata konkreettisesti. Tavoitteiden toteutumisesta saatua tietoa voidaan hyödyntää välittömästi johtamisessa operatiivisella tasolla ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Samalla varmistetaan, että toiminta tähtää vision toteutumiseen.

Toisena tavoitteena oli lisätä henkilöstön ymmärtämystä laadun merkityksestä ja tärkeydestä. Koko organisaation on sitouduttava sovittuihin periaatteisiin arvioitava itseään ja palvelun vaikutuksia, jotta palvelun laatu on hallinnassa. (Outinen, Holma & Lempinen 1994, 12-46; Rousu & Holma 2004, 10.) Kyselyn perusteella kaikki vastaajat pitivät laatukäsikirjan laatimista tärkeänä kehittämishankkeen aiheena. Laadun käsitteet, merkitys ja laaja-sisältö tulivat tutuiksi. Henkilöstö toi oman tietämyksensä laadun kehittämiseen ja strategiatyöhön. Kehittämishanke oli vastausten perusteella avannut myös mahdollisuuden vaikuttaa oman työn laadun kehittämiseen. Kyselyn ja havaintojen perusteella voidaan päätellä, että asetettu tavoite saavutettiin.

Kehittämishankkeen kolmas tavoite oli tuottaa konkreettinen laatukäsikirja. Laatukäsikirja valmistui tammikuussa 2011 ja kyselyyn vastanneiden mukaan se oli selkeä ja riittävän tiivis sekä monipuolinen tuotos. Kyselyssä laatukäsikirjaa oli arvioitu sekä oman työn että organisaation näkökulmasta. Sen todettiin tuovan uskottavuutta toiminnalle ja osoittavan toiminnan laatua sekä takaavan laadun tasaisuutta. Laatukäsikirja tekee työtä läpinäkyvämmäksi ja on jälleen osoitus myös yhteistyökumppaneille ja asiakkaille Avainsäätiön halusta panostaa palvelun laatuun. Laatukäsikirjaa voidaan hyödyntää työhönvalmennuspalvelun arvioinnissa, johtamisessa, perehdytyksessä ja toimintaa esiteltäessä. Laatukäsikirjassa määritellyt asiat ohjaavat organisaation toimintaa että omaa työskentelyä. Työhönvalmennuksen laatukäsikirja on merkittävä senkin vuoksi, että työhönvalmennus on melko nuori työmenetelmänä ja sen vaikuttavuutta arvioidaan kriittisesti.

Kokonaisuutta arvioitaessa voidaan todeta, että kehittämishanke tehtyjen havaintojen, lopputuotosten ja kyselyn perusteella saavutti sille asetetut tavoitteet. Hankkeen lopullista onnistumista ja hyötyä voidaan arvioida vasta ajan myötä, kun nähdään, kuinka työhönvalmennuksen laatukäsikirja saadaan käytännössä integroitua osaksi toimintaa. Samoin jää nähtäväksi, kuinka aloitettu laatutyö jatkuu ja ilmenneet kehittämisen kohteet toteutetaan. Hankkeen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta voidaan arvioida seurannan ja dokumentaation avulla ja tekemällä säännöllisesti arviointiselvityksiä.

8.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi ei ole olemassa yhtä selkeitä kriteereitä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen osalta. Laadullisessa tutkimuksessa tuotettu tulkinta on aina tutkijan näkemys, jossa on mukana myös hänen tunteensa, intuiionsa ja ymmärryksensä. (Syrjäläinen 1994, 72.) Laadulliseen tutkimukseen liittyvät myös validiteetin ja reliabiliteetin todentamisen vaikeus. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Reliaabeliutta voidaan kokeilla myös kahdella menetelmällä ja verrata saatuja tuloksia. Tutkimustulokset saattavat muuttua muuttuneiden tilanteiden seurauksena, joten reliaabelius käsitteeseen voi suhtautua ainakin tietyin varauksin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.) Tämän toimintatutkimuksen tuloksia ei voida täysin samanlaisena toistaa tai siirtää, koska tutkimusprosessi muodostui ainutkertaiseksi. Avainsäätöön työhönvalmennuspalvelu on omalla laillaan erityistä ja lisäksi kehittämistyö perustui tiimin jäsenten omiin kokemuksiin ja tietotaitoon. Toisaalta toimintatutkimuksessa tuotettiin myös yleispätevää tietoutta muun muassa laadusta ja työhönvalmennuksen sisällöistä sekä prosesseista. Osittain tuotoksena syntynyttä tietoa voidaan hyödyntää vastaavissa palveluissa niiltä osin kuin ne eivät sisällä liikesalaisuuksia.

Tutkimuksessa on pyritty raportoimaan tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman huolellisesti, jotta lukija voi muodostaa kokonaiskuvan tutkimuksen kulusta ja arvioida sitä. Tutkimuksessa on myös siteerattu kyselyssä olleita alkuperäisiä vastauksia, jotta lukija voi niiden avulla tarkastella analyysin perusteita. Luotettavuus riippuu siitä, miten aineisto ja siitä tulkinnan avulla löydetty merkitykset ja merkityskategoriat vastaavat niitä merkityksiä, joita vastaajat ovat tarkoittaneet. Tiedonkeruumenetelmät tässä tutkimuksessa olivat havainnointi, toiminnallisten menetelmien tuotokset, kuten liimalaput ja kalanruotokaaviot, muistiot sekä kysely. Havainnoinnin avulla voidaan tutkittavaa ilmiötä tarkastella monipuolisesti. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Toimija-tutkija ymmärtää, että jokaisessa asiassa on useampia näkökulmia ja on tärkeää, että ne tulevat yhteisesti huomioiduiksi. Tutkija on mukana oppimassa tutkittavasta ilmiöstä ja kokooa ideoita ja ajatuksia ja koordinoi tutkimuksen kulkua. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 81-83.) Tutkijan rooli vaihteli tutkimuksen tekijän, asiantuntijan ja hankkeen vetäjän välillä.

Tutkijan valinnat ja tulkinnat ovat subjektiivisia ja vaikuttavat tutkimustulosten analysointiin. Tutkijan on kiinnitettävä huomiota luotettavuuteen ja eettisyyteen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 46). Työhönvalmennuksen laatukäsikirjan työstämisprosessissa tutkija kirjasi esille tulleet asiat ylös suurelta osin suoraan palaverin aikana niin, että kirjaukset olivat muidenkin nähtävillä ja kommentoitavissa. Tämän jälkeen tutkija kirjoitti vielä erilliset muistiot mahdollisimman tarkasti ja objektiivisesti. Kehittämishankkeen lopussa tehty kysely toteutettiin siten, että jokainen voi vastata siihen nimettömästi. Vastausprosentti oli sata. Kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia ja ne oli jaettu eri teemojen mukaisesti.

Luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että tutkija on työskennellyt työhönvalmentajana ja osana tiimiä. Yhteinen työhistoria helpotti yhteistyötä, koska organisaation työskentelytavat ja työkulttuuri olivat entuudestaan tuttuja. Havaintojen mukaan ilmapiiri oli luottamuksellinen ja avoin. Työhönvalmennustiimin sitoutuminen ja osallistuminen saattoi osaltaan myös johtua tiimin jäsenten lojaalisuudesta opinnäytetyöntekijää kohtaan.

8.6 Kehittämishankkeen hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset

Kehittämishanke avasi tärkeitä työhönvalmennuksen elementtejä ja perusteita ja tuotti selkeän ja täsmennetyn työhönvalmennuksen mallin ja laatukäsikirjan. Muun muassa prosessikuvausta voidaan hyödyntää palvelun hinnoittelussa ja laatukäsikirjaa kilpailutustilanteissa. Laatukäsikirjasta on hyötyä myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja toimintaa esiteltäessä. Prosessien avaaminen määritteli työhönvalmennuksen perustehtävää, mikä yhtenäistää käytäntöjä. Näin ollen asiakkaat voivat saada laadukkaampaa palvelua.

Kehittämishankkeen kautta osallistujat saivat mahdollisuuden kehittää ammatillisuuttaan. Hanke avasi yhteyksiä sekä laadun, johtamisen että työhönvalmennuksen teorioiden ja käytännön välille. Samalla kehittämisprosessi nosti esille asiantuntijoiden nk. hiljaista tietoa, joka tuli myös kirjatuksi. Tutkimus toi uusia näkökulmia työn arkeen ja toimi ammatillisen kehittymisen välineenä, siten toimintatutkimuksen hyödynnettävyys käytännön tilanteissa on ilmeinen. Kehittämishank-

keen avulla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää myös verkostotyössä ja Avainsäätiön antamissa koulutuksissa ja seminaareissa.

Kuten Pesonen (2007, 15-16.) toteaa, yksi syy laadun kehittämistyössä on asiakas-
 tyytyväisyyden saavuttaminen ja vakiinnuttaminen ja uusien asiakkaiden hankki-
 minen. Toinen syy on vähentää turhia hankaluuksia ja kaikkinaista sähläämistä.
 Kolmas syy on henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen. Henkilöstö tekee parhaan-
 sa vain ollessaan tyytyväisiä olosuhteisiin ja organisaation toimintaan, mikä on
 erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa. Toikan (2002, 15-17) tutkimuksessa
 on painotettu, että laatutyö ei voi olla irrallisia kehittämishankkeita vaan syste-
 minen kokonaisuus. Kehittämisen kokonaisuus edellyttää strategista ajattelua ja
 tietoisuutta. Strateginen ajattelu korostui laatukäsikirjan työstämisprosessissa,
 mikä voi toimia päätöksenteon apuna ja suunnata organisaation toimintaa tulevai-
 suudessa. Laadun kehittämistyö voi juurtua Avainsäätiössä vakiintuneeksi toimin-
 naksi.

Toimintatutkimus osoittautui oikeaksi valinnaksi kehittämishankkeelle lopputu-
 losta arvioitaessa. Hankittua kokemusta voidaan hyödyntää myös tulevisissa kehit-
 tämishankkeissa Kun laatutyö on näin saatu käynnistettyä ja siitä on saatu koke-
 muksia, kehittämistyötä on tarkoitus jatkaa laatimalla vastaavanlaiset laatukäsikir-
 jat myös muihin palveluihin kuten puhevammaisten henkilöiden tulkkauspalve-
 luun ja yhteisönohjaukseen. Laatutyöhön liittyy jatkuvan parantamisen ja kehit-
 tämisen tarve. Demingin (1951) mallissa on kysymys neljästä toistuvasta vaihees-
 ta suunnittele – toteuta – arvioi ja paranna. (Lecklin 2006, 48, 49; Piirainen,
 2007.) Tässä kehittämishankkeessa käytiin läpi Demingin ympyrän kolme en-
 simmäistä vaihetta, suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Laatutyön seuraavat
 vaiheet ja uusi kehityssykli alkaa elämään organisaatiossa jatkotyöskentelynä.
 Näin päästään askel kerrallaan kohti parempaa laatua.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista selvittää kehittämishankkeen pit-
 kääkaikaisvaikutuksia, miten laatutyöskentely etenee organisaatiossa, ja sitoutuvatko
 työntekijät myös alkuinnostuksen jälkeen laatutyöhön ja laatukäsikirjan käyttöön.
 Saavutetaanko ne laatutavoitteet ja kriteerit, joita laatukäsikirjassa on asetettu,
 jotta palvelua voidaan pitää laadukkaana. Voitaisiin myös tutkia, miten hyvin laa-

tukäsikirja täyttää sille asetetut odotukset. Saavatko myös uudet työntekijät tukea työskentelyynsä laatukäsikirjasta, toimiiko se perehdytyksen välineenä ja tukena palvelua markkinoitaessa.

Olisi myös hyödyllistä ja kiinnostavaa tarkastella ja analysoida, onko palvelun laadussa tapahtunut muutosta. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää muun muassa asiakkaiden tyytyväisyyttä, onko palvelu vastannut heidän odotuksiaan ja kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu eri asiakasryhmien näkökulmasta. Saatuja tuloksia verrattaisiin Avainsäätiössä aiemmin tehtyihin selvityksiin. Työ- ja elinkeinoministeriön vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palvelua koskevassa tutkimuksessa todetaan, että vaikeasti työllistyvien palveluprosessien suunnittelu ja seuranta on erityisen haasteellista, koska palveluiden pullonkaulaa ei tunnisteta riittävän ajoissa. Tämä johtaa työttömyyden pitkittymiseen. Tutkimuksen mukaan uusia palvelumalleja ei niinkään tarvita, vaan olemassa olevia palveluja tulee kehittää ja tehostaa entisestään. (Terävä, Virtanen, Uusikylä & Köppä 2011, 98.) Avainsäätiössä tutkimuksen kohteena voisi olla myös palveluprosessien sujuvuus ja pullonkaulojen tunnistaminen huomioiden myös yhteistyöverkoston kanssa toimiminen ja asiakkaan ohjaaminen palvelusta toiseen.

Kansaneläkelaitos ja Työ- ja elinkeinoministeriö rahoittavat parhaillaan Kuntoutussäätiön tutkimushanketta, jonka tavoitteena on kartoittaa työvalmennuksen nykytilaa ja kehittämistarpeita Suomessa. Erityisesti kiinnitetään huomiota työhönvalmennuspalveluiden määrään, laatuun ja sisältöön, palvelusta saatavaan hyötyyn sekä työnantajien käsitykseen toiminnasta. (Työvalmennuksen nykytila ja kehittämistarpeet 2011.) Tutkimuksen valmistuttua siinä ilmenneitä tuloksia olisi hyvä verrata Avainsäätiössä toteutettavaan palveluun, jotta tiedettäisiin kiinnittääkö riittävästi huomiota oikeisiin asioihin.

LÄHTEET

- Aaltola, J & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa: Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.
- Ala-Kauhaluoma, M. 2000. Asiakastyön alkulähteillä. Ajatuksia ja kokemuksia asiakaslähtöisyydestä. Kuntoutus 3/2000, 15–17.
- Anttila, E. 2007. Minäkö tutkija? [viitattu 30.1.2010.] Saatavissa: <http://www.xip.fi/tutkija/0404.htm>.
- Anttila, J. 2005. Laadukas johtaminen. [viitattu 26.2.2011] Saatavissa: <http://laatusanasto.bligspot.com/2005/08/laadukas-johtaminen.html>.
- Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. 2003. Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row Publishers.
- Enala, J. 2011. Hyvä, paha narsistijohtaja. Laatu. Kilpailukyvyn, johtamisen ja laadun ammattilehti. Suomen Laatuyhdistys ry 1/2011, 1 - 20.
- Eriksson, P. 2000. Strategia tekemisenä. Teoksessa: Balanced Scorecard valtionhallinnossa. Balanced Scorecard Forum 2000. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Euroopan työllisyysstrategia (2008-2010). Euroopan unionin virallinen lehti C87 E/94.
- Euroopan vammaispoliittinen toimintaohjelma. 2006. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.

Garvin, D. A. 1988. Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge, N.Y. 10022 USA: The Free Press A division of Macmillan, Inc 866 Third Avenue, New York.

Haapola, I. 2004. Toimeentulotukiasiakkaiden syrjäytymisriskit 1990-luvun Suomessa. Teoksessa: Köyhyyden kynnyksellä toimeentulotuen dynamiikka 1990-luvun Suomessa. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 79. Helsinki: Kela

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopisto.

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä: toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Heikkinen, H.L.T. 2001. Toimintatutkimus, tarinat ja opettajaksi tulemisen taito: narratiivisen identiteettityön kehittäminen opettajakoulutuksessa toimintatutkimuksen avulla. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 175. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Heikkinen, H.L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16-38.

Heikkinen, H.L.T. & Huttunen, R. 2007. Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 184-202.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 78-93

- Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2007. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T, Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. 144-162
- Helakorpi, S. 2001. Koulun johtamishaaste. Helsinki: Tammi.
- Helne, T. 2002. Syrjäytymisen yhteiskunta. Tutkimuksia 123. Helsinki: Stakes.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holma, T. 1999. Asiakaslähtöiset palveluprosessit -laadun perusta. Teoksessa: Holma, T (toim.) Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta laadulle vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallinta – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja Stakes.
- Hulkari, K. 2006. Työssäoppimisen laadun käsite, itsearviointi ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan ammatillisessa peruskoulutuksessa. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy. Väitöstutkimus.
- Hämäläinen, U. 2002. Koulutuksesta työelämään. Nuorten työllistymiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimuksia 83. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos,
- Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita.
- Idänpään-Heikkilä, U. 2000. Laatuksiteerit: suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Aiheita 20/2000. Helsinki: Stakes.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Julkisten palvelujen laatustrategia. 2002. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Jyrkämä, J. 1986. Nuoret sivuraiteille? Nuorisosta, syrjäytymisestä, yhteiskunnasta. Teoksessa: Mikkola, A (toim.) Suomalaista nuorisotutkimusta. Tutkijoiden puheenvuoroja. Tutkimuksia ja selvityksiä 1/1986. Helsinki: Kansalaiskasvatuksen keskus.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen sisältö ja välineet. Ruotsinkielisestä alkuteoksesta Strategins processor och verktyg. Suomentanut Maarit Tillman. Helsinki: Edita.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita.

Kekäle, J. & Lehikoinen, M. 2000. Laatu ja laadun arviointi eri tieteenaloilla. Joensuun yliopisto, Psykologian tutkimuksia 21. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Kirveskari, T. 2003. Visiot oppilaitoksen johtamisessa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 933.

Komulainen, A. 2005. Laatukäsikirjasta tukea työhön. Sosiaali- ja terveydenhuollon laatuverkoston tiedotuslehti. LaatuPala 4/10, 11.

Kontinen, R. & Villanen, M. 2007. Mopolla moottoritielle. Työnohjeesta vauhtia nuorille, jotka eivät tiedä mitä pitäisi tehdä. Lahti: Avainsäätiö.

Korppoo, M. 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 229. Väitöskirja.

- Kukkonen, T. 2003. Vajaakuntoisten työllistyminen ja yritysten sosiaalinen vastuu. Yhteiskuntapolitiikan raportteja n:o 9. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Raporttisarja 2005/2. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Laadukkaasti tulosta. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 12.10.2010]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/27399/TEM_laadukkaasti_tul...
- Laakkonen, R. 1999. Ammattikorkeakoulureformi ja opettajan työn muutos: opettajien käsityksiä ammattikorkeakoulukokeilun toteuttamisesta Keski-Pohjanmaalla vuosina 1993 – 1997. Vaasan yliopisto. Acta Wasensis No 67.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus.
- Lahtinen, J. & Vahanen, M. 2011. Että saisi olla oma itsensä. Lahti: Avainsäätiö.
- Laine, J. 2005. Laatu ja tuotannollista tehokkuutta? Tutkimuksia 151. Helsinki: Stakes.
- Lampinen, P. 2005. Ohjauksen merkityksiä tuetun työllistymisen prosessissa. Teoksessa: Sariola, L. (toim.) Näkökulmia tuetun työllistymisen työhönvalmennukseen. Helsinki: VATES-säätiö.
- Lampinen, P. 2006. Moninainen ohjaus. Ohjaajien näkemyksiä ja kokemuksia ohjauksesta ja tasa-arvosta sosiaalisen työllistämisen toimialalla. Helsinki: VATES-säätiö.

Larjovuori, R-L. 2009. Roolit, vastuut ja yhteistyö palveluprosessissa. [viitattu: 27.2.2011]. Saatavissa <http://pirkkala-fi-bin.directo.fi/@Bin/723f44983c3bb17758a338f2bf5b960b/1298784296/application/pdf/106658/100254Larjovuori%Riitta2052023%>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lehmijoki, P. 2005. Työhönvalmennus julkisen työvoimapalvelun lainsäädännössä. Teoksessa: Sariola, L. (toim.) Tuettu työllistyminen. Helsinki: VATES-säätiö.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.

Linnakangas, R. & Suikkanen, A. 2004. Varhainen puuttuminen. Mahdollisuus nuorten syrjäytymisen ehkäisemisessä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004:7. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Lumijärvi, I. 2000. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lämsä, A-L. 2009. Tuhat tarinaa lasten ja nuorten syrjäytymisestä. Lasten ja nuorten syrjäytyminen sosiaalihuollon asiakirjojen valossa. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulu University Press. Acta Universitatis Ouluensis 102. Oulu.

Mannermaa, M. 2003. Megatrendit ja heikot signaalit – Tulevaisuus on jännittävä pakko. [viitattu 5.2.2011]. Saatavissa: <http://www.speakersforum.fi/images/uploads/newsletters/009.pdf>

Mannila, S., Ala-Kauhaluoma, M. & Valjakka, S. 1999. Työelämäkynnysten ylitäminen, ESR-projektien hyvät käytännöt. Loppuraportti. Helsinki: Stakes.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Melthelp Ky.

Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsingin kauppakorkeakoulu. Akateeminen Väitöskirja A 353.

Myllärinen, A. & Tast, E. 2001. Sosiaalialan uuden asiantuntijuuden rakentuminen koulutuksen ja työelämän yhteistyönä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu sosiaalialan koulutusohjelma.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Ojala, J. 2007. Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearvioinnilla: tutkimus Suomen puolustusvoimien tulosityksiköissä. Maasotakoulu. Tutkimuksia 1/2007. Lappeenranta.

Ollikainen, A-M. 2008. Marginaalin marginaalissa? Vammaiset ja osatyökykyiset henkilöt työllistymispalveluiden reunoilla. Helsinki: VATES-säätiö.

Outinen, M., Holma, T. & Lempinen, K. 1994. Laatu ja asiakas. Laatu työskentely sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

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

Piirainen, A. 2007. Ongelman ratkaiseminen & parantaminen palvelu- ja tuotanto-organisaatiossa. [verkkoartikkeli] Quality Knowhow Karjalainen Oy. [viitattu 2.2.2010]. Saatavissa: www.sixsigma.fi

Puolanne, M. & Sariola, L. 2000. Laatu tuetussa työllistymisessä. Palvelustandardi. Helsinki: VATES-säätiö

- Rajakallio, K. 2009. Suomalainen työelämä 2030. [viitattu 5.2.2011]. Saatavissa: <http://getalifehanke.wordpress.com/tutkimus/rajakallio/>
- Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Räisänen, A. 2005. EFQM -arviointimalli ammatillisen koulutuksen järjestäjien arvioinnin tukena. 2 painos. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 5. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saarela, M. 2005. Ilkeitä ongelmia kesyttämässä. Seurantatutkimus Työnohjeiden asiakkaista 1-2 vuoden kuluttua työvalmennuksen asiakkuudesta. Lahti: Avainsäätiö.
- Saloviita, T., Lehtinen, U. & Pirttimaa, R. 1997. Tie auki työelämään. Tuetun työllistämisen käyttäjäkeskeiset työtavat. Erityispedagogiikan laitos. Kehitysvammaisten Tukiliitto. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.
- Satakunnan Makropilotin käsittekaaviot – Kaavio 1. Peruskäsitteitä. Stakes. [viitattu 26.3.2002]. Saatavissa: <http://www.stakes.fi/oske/terminologia/kaaviot/makrop01htm>
- Seppälä, H. 2004. Se on pienestä kiinni. Lahden ja Hämeenlinnan Työnohjeiden -projektien kokemuksia ja arviointia. Lahti: Avainsäätiö.
- Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Silvennoinen-Nuora, L. 2005. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo toimialan johtamisessa: tasapainoinen onnistuminen Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystoimen erityispalveluissa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry. 2001. Standardi SFS-EN ISO 9004 Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle. [Quality management systems. Guidelines for performance improvement]. 2 painos. Helsinki.

Suomen työllisyyspolitiikan toimintasuunnitelma. 2004. Työhallinnon julkaisu 341. Helsinki: Työministeriö.

Syrjäläinen, E. 1994. Teoksessa: Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

The EFQM Excellence Model 2000. Suomenkielinen käännös. Helsinki: European Foundation for Quality Management: Laatuokeskus.

Terävä, E., Virtanen, P., Uusikylä, P. & Köppä, L. 2011. Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus. Työ ja yrittäjyys 23/2011: Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1121.

Toimintakertomus. 2007. Lahti: Avainsäätiö.

Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 873.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Tuppurainen, S. 2009. Muistio nuorten työelämäasenteista ja -arvoista sekä toimenpiteistä nuorten työllisyyden edistämiseksi. Nuorisotutkimusverkoston julkaisuja 100, Nuorisosiain neuvottelukunta, julkaisuja 42. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.

Työvalmennuksen nykytila ja kehittämistarpeet. [Viitattu 16.6.2011] Saatavissa: http://www.kuntotussaatio.fi/tutkimus_ja_kehittaminen/hankkeet/hankerekisteri/tyovalmennuksen_nykytila_ja_kehittamistarpeet.264.xhtml

Uusi-Rauva, E. 1996. (toim.) Tuottavuus – mittaa ja menesty. Helsinki: TT-Kustannustieto Oy.

Ursin, J. 2007. Yliopistot laadun arvioijina. Akateemisia käsityksiä laadusta ja laadunvarmistuksesta. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopistopaino.

Vehviläinen, J. 1999. Muukalaisia koulutusparatiisissa. Teoksessa: Kuorelahti, M. & Viitanen, R. (toim). Holtittomasta hortoilusta harhailuun – nuorten syrjäytymisen riskit ja selviytymiskeinot. Nuoran julkaisuja 14. Helsinki: Nuorisosaain neuvottelukunta ja Mannerheimin lastensuojeluliitto.

Whittington, R. 1993. What is Strategy – and Does it Matter? London: International Thomson.

Williams, C & Buswell, J. 2003. Service in Leisure and Tourism. Trowbridge: Cromwell Press.

Vuorenpää, K. 2000. Työllä osallisuutta? Yhteisvastuu 2008 – hankkeiden loppuraportti. [viitattu 20.3.2011]. Saatavissa www.verneri.net.

Ylipaavalniemi, P., Sariola, L., Marniemi, J. & Pekkala, T. 2005 Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet. Helsinki: VATES-säätiö.

Yk:n yleissopimus 2006. Draft convention on the rights of persons with disabilities. [Viitattu 12.2.2011]. Saatavissa: <http://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/ahc8adart.htm>

Lait ja asetukset:

Laki julkisesta työvoimapalvelusta 2002/1295

Laki toimeentulotuesta 1997/1412

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä tukitoimista 1987/380

Suomen perustuslaki 1999/731

Sosiaalihuoltolaki 1982/710

Valtioneuvoston asetus julkiseen työvoimapalveluun kuuluvista etuuksista.
1987/380

Yhdenvertaisuuslaki 2004/21

1 JOHDANTO	1
2 AVAINSÄÄTIÖN- ORGANISAATIOKUVAUS	4
2.1 Toimitilapalvelut	4
2.2 Kahva -palvelut	5
2.3 Työhönvalmennus	6
3 LAATUTAVOITTEET	7
4 AVAINSÄÄTIÖN TOIMINTA-AJATUS, ARVOT JA VISIO	8
5 STRATEGIA JA TOIMINNAN SUUNNITTELU	10
5.1 Vaikuttavuuden näkökulma	12
5.2 Asiakasnäkökulma	13
5.3 Prosessinäkökulma	14
5.4 Henkilöstönäkökulma	14
6 JOHTAMINEN	15
7 HENKILÖSTÖ	16
8 MUUT RESURSSIT	17
9 ASIAKKAAT	17
10 TYÖHÖNVALMENNUSPROSESSIT	18
10.1 Työhyrrä -projektiin kuuluvien nuorten ja maksusitoumuksella tulevien työhönvalmennusprosessi	19
10.2 Avotyötoiminnan ja tuetun työn työhönvalmennusprosessi	22
10.3 Vakuutuskuntoutusasiakkaiden työhönvalmennusprosessi	24
11 TUKIPROSESSIT	27
12 TYÖLLISTYMISEEN LIITTYVÄÄ LAINSÄÄDÄNTÖÄ	28
13 PALAUTEJÄRJESTELMÄ	30
14 ITSEARVIOINTI	30
LÄHTEET	31
LIITTEET	32

1. Oliko laatukäsikirja aiheena tärkeä? Miksi?

2. Miten laatukäsikirjan työstämisprosessi on vaikuttanut työn kehittämiseen tai palvelun laatuun?

3. Oliko työstämisprosessissa jotakin, mikä tuntui erityisen tärkeältä tai turhalta?

4. Opitko jotakin uutta prosessin aikana tai syntyikö mielessäsi uusia ideoita/ajatuksia?

5. Miten laatukäsikirjan olemassaolo hyödyttää työtäsi tai työyhteisöäsi?

6. Mitä mieltä olit työskentelytavoista?

7. Saitko mielestäsi riittävästi vaikuttaa ja osallistua laatukäsikirjan luomiseen?

8. Vastasiko valmis laatukäsikirja odotuksiasi?

9. Miten laatutyötä tulisi mielestäsi kehittää ja jatkaa tästä eteenpäin?

10. Muita kommentteja

Kiitos vastauksistasi!