

Outi Rahikainen

Laadun itsearvioinnin toteuttaminen sekä laatuohjelman laatiminen Savonlinnan Toimintakeskukselle

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Outi Rahikainen	Sosionomi (YAMK)	Tammikuu 2021
Opinnäytetyön nimi		55 sivua 8 liitesivua
Laadun itsearviointin toteuttaminen sekä laatuohjelman laatiminen Savonlinnan Toimintakeskus ry:lle		
Toimeksiantaja		
Savonlinnan Toimintakeskus ry		
Ohjaajat		
Johanna Hirvonen		
Tiivistelmä		
<p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka aikana toteutetaan Savonlinnan Toimintakeskuksella Sosiaalisen Työllistämisen Laadunhallinta (STL) -mallin mukainen itsearviointi. Itsearviointin tavoitteena on kartoittaa yhdistyksen nykytilaa sekä löytää kehittämiskohteita.</p> <p>Itsearviointi toteutetaan opinnäytetyötä edeltävän alkukartoituksen pohjalta. Itsearviointista käydään läpi osat 2 ja 3. Nämä osat 2 ja 3 pitävät sisällään kumppanuuksien, resurssien ja prosessien arvioinnin sekä organisaation tuloksien itsearviointin. Itsearviointimateriaali käydään läpi learning cafe -menetelmää käyttäen.</p> <p>Itsearviointin pohjalta laaditaan laatuohjelman runko, joka kootaan yhdessä toimihenkilöistä koostuvan laatutiimin kanssa. Laatuohjelma tallennetaan osaksi yhdistyksen laatukäsikirjaa. Laatukäsikirja kokoaa yhdistyksen laatutyön yksiin kansiin, ja sitä voidaan käyttää työyhteisön ohjenuorana sekä perehdytyksen tukena. Laatukäsikirja toimii myös johtamisen välineenä yhdistyksessä.</p> <p>Laadun itsearviointimallin toteuttaminen on etu, jota Toimintakeskus voi käyttää tulevaisuudessa palvelujen tuottamisen kilpailutuksissa, palvelujen terävöittämisessä sekä niiden tuottamisessa asiakaslähtöisesti luomalla luottamusta vastuullisena yhteistyökumppanina sekä houkuttelevana ja nykyaikaisena työnantajana.</p>		
Asiasanat		
laatu, laadunhallinta, laatujohtaminen, kolmas sektori, itsearviointi, laatukäsikirja, learning cafe, STL- menetelmä		

Author	Degree	Time
Outi Rahikainen	Bachelor of Business Administration	January 2021
Thesis title Executing self-assessment practice and produce a quality manual as part of the development process in Savonlinna Toimintakeskus association		55 pages 8 pages of appendices
Commissioned by Savonlinnan Toimintakeskus ry		
Supervisors Johanna Hirvonen		
Abstract <p>This thesis includes a development project. In this development process the Savonlinnan Toimintakeskus association will execute a self- assessment method and-, an STL- method, find out about the current state of quality control in the association and obtain knowledge about operating areas where development is needed.</p> <p>The self- assessment includes initial surveying of the current status and this survey has already been completed before this thesis. In this thesis we go over survey parts 2 and 3. These parts include partnership, resources and process evaluation as well as results from the organization.</p> <p>In addition, a quality manual will be produced for the association as part of the development process. The quality program will be an outline which changes and develops over the years. The quality program will be included in the quality manual. The quality manual is a directive/ guide for an associations daily work and orientation. The quality manual and self-assessment are parts of the management system in this association.</p> <p>The self- assessment method brings advantage to an association in the future when managing the quality of its operations and it helps to develop better services for the association's customers.</p> <p>Also, using a self- assessment method, the Savonlinnan Toimintakeskus association will appear to be confidential, a responsible partner and a tempting, modern employer.</p>		
Keywords Quality, quality control, leading with quality, self- assesment, third sektor, quality manuals, learning café, STL- method		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS	8
2.1	Savonlinnan Toimintakeskus ry.....	8
2.2	Savonlinnan Toimintakeskus ry ja laatutyö	9
2.3	Yhdistyksen hanketyö	10
2.4	Valtakunnallinen Työpajayhdistys ry ja Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli	11
3	LAADUNHALLINNASTA ITSEARVIOINTIIN	14
3.1	Laatujohtaminen.....	14
3.2	Laatukäsikirja johtamisen välineenä.....	17
3.3	Organisaation itsearviointi	18
3.4	Itsearviointi STL- laadunarviointi menetelmän avulla	20
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	24
5	TOTEUTUS JA MENETELMÄT	25
5.1	Opinnäytetyötä edeltänyt laatutyö	25
5.3	Learning cafe ketterän kehittämisen menetelmänä	28
5.4	Opinnäytetyön prosessin eteneminen	30
6	YHTEISKEHITTÄMINEN ITSEARVOINNIN POHJALTA	31
6.1	Ensimmäinen yhteiskehittämisen iltapäivä	31
6.2	Toinen yhteiskehittämisen iltapäivä.....	36
6.3	Laatuohjelma osana laatukäsikirjaa itsearvioinnin tuotoksena	39
7	POHDINTA.....	42
7.1	Prosessi	42
7.2	Tulokset.....	44
7.3	Luotettavuus, eettisyys sekä jatkokehittämisen ideat	47

8	LÄHTEET	50
---	---------------	----

LIITTEET

- Liite 1. Kuvaluettelo
- Liite 2. Kirjallisuuskatsaus
- Liite 3. Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimallin (STL) it-searviointi osien 2 ja 3 kysymyspatteristojen sisältö
- Liite 4. STL -mallin mukaisen alkukartoituksen sisältö
- Liite 5. Yhteiskehittämisen iltapäivien sisältö
- Liite 6. Sähköpostikutsu yhteiskehittämisen iltapäiviin
- Liite 7. Savonlinnan Toimintakeskus ry:n toimihenkilöt
- Liite 8. Kuva yhteiskehittämisen iltapäivän yhden ryhmän tuotoksesta

1 JOHDANTO

Kolmas sektori jakautuu yhä selvemmin kansalaistoimintaa ja vapaa-ajan ja harrasteryhmiä järjestäviin toimijoihin ja toisaalta ammatillista toimintaa sekä erilaisia sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluita tuottaviin yhdistyksiin, järjestöihin ja säätiöihin. Savonlinnan Toimintakeskus on yhdistys, joka tarjoaa kierrätystoiminnan ohella erilaisia työllistämisen palveluita sekä niihin liittyviä valmennuksia. Osan palveluistaan Savonlinnan Toimintakeskus ry tuottaa ja myy omistamiensa osakeyhtiöiden, Savon taitajat Oy:n sekä Hyvä Kiertää Oy:n kautta.

Sosiaalipalveluita tuottavat ja myyvät yhdistykset täydentävät julkisia palveluita, ja niiden merkitys on kansantaloudellisesti merkittävä (Karjalainen 2018, 7). Ruuskasen ym. (2013, 10) mukaan vuonna 2011 kolmannella sektorilla tuotettiin 5 % koko kansantalouden työvuosista ja mukana työssä oli ja on myös tuhansia vapaaehtoisia.

Palveluntuotantoa julkisen sektorin sekä kolmannen sektorin välillä on organisoitu pääsääntöisesti ostopalvelukumppanuuksina, erilaisina yhteistyöryhminä sekä projektiyhteistyönä. Kolmannen sektorin tuomia hyötyjä ja laadukasta palvelutarjontaa sekä kolmannen sektorin roolin korostamista sotepalveluiden tarjoajana on pohdittu myös edellisessä sote-uudistuksen suunnittelun yhteydessä (Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017). Tässä ns. monituottajamallissa tai hybridimallissa, julkinen sektori pilkkoo palvelukokonaisuuksia yhä pienempiin osiin ja ostaa niitä erityisosaamista tuottavilta organisaatioilta (Karjalainen 2018, 3–36.)

Kolmannen sektorin palvelujärjestelmää kehittävä kokemusasiantuntijuus nähdään voimavarana sote-palveluiden järjestämisessä (Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018). Jotta kolmannen sektorin toimija voisi osallistua uskottavasti tuleviin kilpailutuksiin sote-palvelujen järjestämisestä, on laadunarviointijärjestelmästä sekä itsearviointin toteuttamisesta etua. Tähän haluttiin Savonlinnan Toimintakeskus ry:ssä vastata ottamalla käyttöön Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli, STL.

Laatutyökalu hyödyttää koko toimihenkilökuntaa, kun oma työ tulee tehtyä näkyväksi ja työn laatua arvioidaan mittareiden ja erilaisten arviointityökalujen avulla (Sosiaalisen työllistämisen Laadunarviointimalli - STL 2013). Lisäksi yhdistykselle kootaan laatukäsikirja, johon kerätään laadunarvioinnin tuloksia laatuohjelmaan, sekä asetetaan aikatauluja ja vastuuhenkilöitä toteuttamaan yhdessä päätettyjä kehittämisen kohteita. Laatutyön näkyväksi tekeminen tuo koko organisaation osaamista näkyväksi, se auttaa mittaamaan ja arvioimaan organisaatiossa tehtävää työtä, ja laatutyön tulokset tuovat tärkeitä kehittämiss tehtäviä johtajuuden avuksi. Laatutyö on osa johtajan työkalupakkia (Sosiaalisen työllistämisen Laadunarviointimalli - STL 2013). Laatutyöllä vahvistetaan myös organisaation työntekijöiden sitoutumista organisaation toimintaan sekä henkilökunnan työpanoksen merkittävyyden korostamista. Laatutyö tekee osaamisen näkyväksi niin organisaation ulkopuolelle mutta myös organisaation sisällä nähdään työtoverien työpanoksen tärkeys suhteessa kunkin työntekijän omaan työpanokseen, organisaation kokonaisuuden kannalta. Kun omalle työlle löytyy merkitys, työntekijä todennäköisesti sitoutuu organisaatioon sekä kokee osallisuutta ja saa vaikuttavuuden tunnetta omaan työhönsä. Näin myös työntekijöiden hyvinvointi työpaikalla vahvistuu ja se vaikuttaa positiivisesti koko organisaation tulokseen.

Henkilökohtaisesti kiinnostuin aiheesta koska näen itsearviointin ammatillisten valmiuksieni kehittymisenä. Lisäksi uskon omien ammatillisten valmiuksieni ja asiantuntijuuteni kehittyvän laatutyökalun käytöstä tulevan kokemuksen kautta. Kehittämistyön toteuttamisen avulla vahvistan teoriaosaamistani laatujohtamisesta, ja se syventää tietämystäni ja asiantuntijuuttani kolmannen sektorin laatutyöstä. Laatutyö ja laatujohtaminen ovat johtamisen tärkeitä työkaluja, joiden ymmärrys sekä merkitys korostuvat tämän opinnäytetyön toteutuksen aikana.

2 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

2.1 Savonlinnan Toimintakeskus ry

Savonlinnan Toimintakeskus ry on yhdistys, jonka tarkoituksena on toimia yhteiskuntavastuullisesti ja osallistaa työllistämistoiminnassa olevia henkilöitä sekä edistää työllistämisen yleisiä edellytyksiä. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys voi harjoittaa toimialaansa kuuluvaa koulutus-, julkaisu- ja tiedotustoimintaa. Yhdistys ylläpitää toimintakeskusta, joka tarjoaa työ-, harrastus- ja viriketoimintaa. Yhdistys voi tuottaa toimintaansa liittyviä palveluita, kuten sähkö- ja elektroniikkaromun kierrätystä sekä muuta kotitalouksista tulleen kierrätettävän tavaran eteenpäin kierrätystä. Yhdistyksen yhtenä tarkoituksena on edistää asumisen yleisiä edellytyksiä sekä luoda sosiaalista hyvinvointia Savonlinnan alueelle (Savonlinnan Toimintakeskus ry. 2019a.)

Savonlinnan Toimintakeskuksen ydintoimintoina voidaan pitää kierrätystoiminnan koordinoitua kotitalouksille, sosiaalisen osallisuuden vahvistamista erilaisten hankkeiden kautta ja työllistämistoimintaa kehittämällä sekä tuetun asumisen kehittämistä Savonlinnan alueella. Kaikessa toiminnassa yhdistyksen punaisena lankana on yhteiskuntavastuu sekä inhimillisyys. Savonlinnan Toimintakeskus osallistuu aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun tuomalla kolmannen sektorin ääntä esille ja korostamalla kolmannen sektorin ammatillisuutta ja asiantuntijuutta kaikessa toiminnassaan maakunnallisessa sekä valtakunnallisessa yhteistyöverkostoissa.

Savonlinnan Toimintakeskus on Savonlinnan talousalueen suurin kolmannen sektorin työllistäjä. Vuosittain yhdistys tukityöllistää n. 80 henkilöä niin kuntouttavaan työtoimintaan, työkokeiluun kuin palkkatuelle. Tukityöllistämisen alueella yhdistys keskittyy työllistämisen laadun kehittämiseen sekä työllistämisen asiakkaiden poluttamiseen kohti kestävämpää arkea. Työllistämisen tukitoimina yhdistyksessä tarjotaan oppisopimus sekä opinnollistamisen mahdollisuuksia sekä tarjotaan sosiaalisen kuntoutuksen palveluita. Yhdistys tekee työkyvyn sekä työelämänvalmiuksien kartoitusta ja kehittämistä sekä tarjoaa uudelleen koulutuksen arviointia yhtenä palvelun muotona.

Työllistämistoiminnan kehittäminen ja ajantasaisen tiedon saaminen varmistetaan vakituisen henkilöstön (13 henkeä) jatkuvan kouluttamisen sekä kehittämishankkeiden ja projektien kautta (Savonlinnan Toimintakeskus ry. 2019b).

Kierrättäminen on yksi yhdistyksen toiminnan peruspilareista. Kierrätystoiminta on suunnattu nimenomaan Savonlinnan alueen kotitalouksille ja sieltä tulevalle kierrätystavaralle. Yhdistyksen työpajoissa valmistetaan kierrätysmateriaaleista ns. uustuotantoa, jota myydään yhdistyksen ylläpitämässä kierrätysmyymälöissä yhdessä toimintakuntoisten kierrätystavaroiden kanssa. SER-toiminta (sähkö- ja elektroniikan kierrätystoiminta) toteutetaan yhdessä Sertyn kanssa ja siinä noudatetaan yhdessä sovittuja toimintaperiaatteita sekä toimintaa ohjaavia asetuksia ja lakeja. Yhdistys osallistuu myös erilaisiin tempauksiin ja tapahtumiin ja tuo niissä esiin ympäristötietoisuutta sekä yhteiskuntavastuullisuutta (Savonlinnan Toimintakeskus ry. 2019a).

2.2 Savonlinnan Toimintakeskus ry ja laatutyö

Savonlinnan Toimintakeskuksen laatutyön yhtenä työkaluna on asiakastietojärjestelmä, Valmennuksen Arvioinnin Tukijärjestelmä (VAT). VAT-järjestelmä on Kumppaniksi ry:n kehittämä asiakastietojärjestelmä, joka kattaa valmennuksessa ja työhönkuntoutuksessa tarvittavat tietojenkäsittelytarpeet. VAT-järjestelmään kirjataan mm. henkilö-, sopimus- ja valmennusjaksotiedot, kuntoutussuunnitelmat, työmaapäiväkirjat, asiakaspalautejärjestelmän ja WHO:n ICF-luokitukseen perustuvan toimintakyvyn arvioinnin sekä näihin liittyvät raportit. VAT-järjestelmä on tuonut yhdistykselle uusia, toimivia työkaluja niin työtoiminnan kuin kokonaisvaltaisen toiminnan kehittämisen tueksi ja tulosten seuraamiseksi. Vuonna 2018 aloitetun STL-Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimallin kautta pyritään saamaan pohjaa ja jatkuvuutta yhdistyksen oman laadunarvioinnin kehittämiseen ja tulosten arvioinnin kautta. Yhdistyksen strategia päivitettiin 2019. Laatutyön sisällä tehdään myös asiakaskyselyitä, niin myymälän asiakkaille kuin myös työtoiminnan asiakkaille sekä toimihenkilöille. Sovari- sosiaalisen vahvistumisen mittari, on käytössä yhdistyk-

sen työpajoilla. Sovari tuottaa organisaatiokohtaisia, alueellisia sekä valtakunnallisia tuloksia työpajatoiminnan sekä etsivän nuorisotyön vaikutuksista. Sovari on käytännössä anonyymi nettikysely, joka perustuu vastaajien itsearviointiin. Kyselyllä tavoitellaan työpaja asiakkaiden osallisuuden vahvistamista (www.tpy.fi.) Näiden menetelmien kautta pyritään viemään laatutyö osaksi arkista työskentelyä sekä osoittamaan kehittämishankkeiden tarpeellisuutta ja löytämään palveluiden parantamiskohteita.

Laatukäsikirjaa kootaan tämän opinnäytetyön aikana. STL-itsearviointimenetelmän avulla kootaan yhdistyksen laatuohjelma, joka myös tallennetaan laatukäsikirjaan. Tavoitteena on koota yhdessä toimihenkilöiden kanssa yhdistyksen laatutyö yhteen kansioon, joka tallennetaan yhdistyksen pilvitallennustilaan. Tähän laadun dokumenttiin sisällytetään laatuohjelman lisäksi myös strategia, henkilöstöohjelma, viestintäohjeistus, valmiussuunnitelma sekä perehdytysmateriaali. Tämä kokonaisuus toimii työkaluna yhdistyksen toimihenkilöiden arjessa, toiminnanjohtajan johtajuuden työvälineenä sekä yhdistyksen hallituksen työskentelyn pohjana.

2.3 Yhdistyksen hanketyö

Savonlinnan Toimintakeskus ry toteuttaa erilaisia hankkeita, joiden avulla pyritään tukemaan asumista, kehitetään ja ylläpidetään arjen- sekä elämönhallinnan taitoja, vahvistetaan sosiaalisten taitojen ylläpitoa sekä kannustetaan ja mahdollistetaan eri yhdistyksen eri hankkeisiin osallistuvien ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi ja elämään tyytyväisyys. Toimintakeskus hallinnoi ja toteuttaa STEAn – Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen rahoittamia Toimintatupa-, Pirtti-toiminta- sekä Majakka-toiminta -hankkeita. Nämä hankkeet ovat suunnattu sosiaalisen vahvistamisen, osallisuuden lisäämisen ja yksinäisyyden vähentämisen sekä itsenäisen asumisen mahdollistamiseen Savonlinnan seudulla. Hankkeet kohdistuvat kaiken ikäisiin asukkaisiin Savonlinnassa sekä lähialueilla. Savonlinnan Toimintakeskus on myös saanut oikeuden järjestää valtionapukelpoisuudella nuorten työpajatoimintaa. Tämä Kierrätyksen Kautta Tutkintoon -pajatoiminta on kohdistettu alle 30-vuotisiin nuoriin aikuisiin. Lisäksi hanketoiminnan avulla lisätään ja kehitetään eri toimijoiden

välistä verkostotyötä ja ollaan mukana luomassa uusia palvelumalleja työllistämistoimintaan valtakunnallisesti ja maakunnallisesti. Verkostotyötä ja uusien palvelumallien luomisessa yhdistys on mukana ESR:n (Euroopan Sosiaali Rahoituksen) rahoittamassa Kasvupolku työhön- hankkeessa, jossa yhdessä Bovalius Palveluiden (Pieksämäki) sekä Ammattiopisto Samiedun (Itä-Savon koulutuskuntayhtymä) kanssa, luodaan uutta palvelumallia työttömille työnhakijoille sekä ammatinvaihtajille. Tavoitteena on luoda palvelumalli, jossa kaikkien kolmen toimijan osaaminen ja vahvuudet otetaan käyttöön uudenlaisen yhteistyön kautta. Yhteistyömallin on tarkoitus vastata vuonna 2021 voimaan tulevaan oppivelvollisuuden korotuksen tuomiin ohjauksellisiin haasteisiin.

Hankkeissa tuetaan ja vahvistetaan heikossa sosiaalisessa asemassa olevien savonlinnalaisten osallistumisen mahdollisuuksia sekä kannustetaan osallistumaan kolmannen sektorin ja kansalais- sekä vapaa- ehtoistoimintaan (Savonlinnan Toimintakeskus ry. 2019a.) Palvelujen, hanketoiminnan sekä muun toiminnan itsearviointi toteutetaan rahoittajien edellyttämänä sekä valtakunnallisia suosituksia noudattaen. Voidaan sanoa, että koko yhdistyksen laatutyö sekä sen syventäminen on saanut alkunsa nimenomaan hanketoimintaan liittyvien tuloksellisuus- sekä vaikuttavuus selvitysten kautta.

2.4 Valtakunnallinen Työpajayhdistys ry ja Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli

Valtakunnallinen työpajayhdistys, Tpy ry, muutti nimensä syksyllä 2020 Intoetsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry:ksi, mutta tässä työssä käytetään vanhaa nimitystä nimenomaan sen takia, koska STL-kysely toteutettiin Tpy:n nimellä varustetulla materiaalilla sekä opinnäytetyötä aloitettiin kirjoittamaan vielä yhdistyksen vanhan nimen ollessa käytössä.

Valtakunnallinen työpajayhdistys ry (Tpy) tavoittelee toiminnallaan laadun kehittämisen edistämistä ja tukemista sosiaalisen työllistämisen toimialalla. Eri-tyisen tärkeinä kehittämisen kohteina nähdään asiakastyön vaikuttavuus sekä

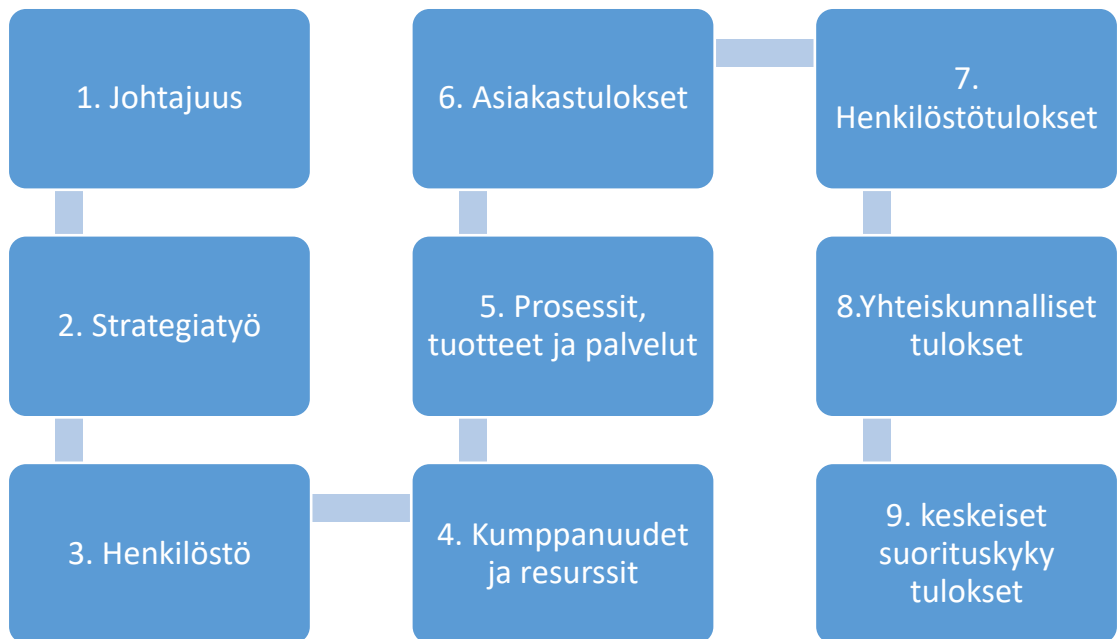
asiakkaiden elämänlaadun paraneminen. Yhtä merkittävänä nähdään kuitenkin myös tarkoituksenmukaisesti ja taloudellisesti toimiminen. Toimintatapojen parantaminen ja kriittinen arviointi auttavat muun muassa niukkojen resurssien oikeanlaisessa ja oikea-aikaisessa kohdentamisessa. Toiminnan laadun kehittäminen vaikuttaa ja näkyy myös valmentautujien elämänlaadussa ja etenkin asiakaskokemuksissa. Laadun kehittäminen ja siihen resurssien kohdentaminen näkyy toiminnan lopputuloksessa ja sitä myöten vaikuttavuudessa. (Oosi 2013, 4.) Savonlinnan Toimintakeskus ry on jäsenenä työpajayhdistyksessä, ja siksi on luonnollista ottaa käyttöön työpajayhdistyksen tarjoama itsearviointimalli.

STL on Valtakunnallisen työpajayhdistyksen kehittämä Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli. STL on sovellus laatupalkintomalleista, joita ovat esimerkiksi Euroopan laatupalkintomalli (EFQM) sekä julkisille organisaatioille suunnattu CAF-malli (Common Assesment Framework). EFQM-malli on laajimmin käytössä oleva organisaatioiden toiminnan sekä johtamisen arviointikriteeristö. Mallin tarkoituksena on yhtenäistää eurooppalaisten yritysten kilpailukykyä yhtenäisen arviointityökalun avulla (Lecklin & Laine 2009, 38). STL on työkalu eri organisaatioiden johtamisjärjestelmän itsearviointiin sekä organisaation laadun kokonaisvaltaiseen kehittämiseen (Oosi 2013, 5).

STL:n ideana on (Oosi 2013, 5)

- Tarjota sosiaalisen työllistämisen toimialalle soveltuva laadunarviointin työkalu
- Ottaa huomioon organisaatioiden erilaiset lähtökohdat, lähtötasot ja luonne
- Yhdistää erilaisia jo käytössä olevia laadunhallinnan menetelmiä sekä
- Helpottaa vertaiskehittämistä ja parantaa organisaatioiden laatutyön edellytyksiä

Mallissa käydään läpi yhdeksän arviointialuetta, jotka vastaavat kuvassa 1 kuvattua Euroopan laatupalkintomallia.



Kuva 1. STL- mallin rakenne (mukaillen Oosi 2013, 6)

Arviointialueet 1–5 käsittelevät **toimintatapoja**, jolloin arvioidaan organisaation menettelytapoja, toimintamalleja sekä prosesseja. Alueilla 6–9 arvioidaan taas toiminnan **tuloksia**. STL-mallia voi käyttää osana organisaation **strategiaprosessia**. Malli toimii parhaiten organisaation nykytilan analyysivälineenä. Itsearviointissa tutkitaan organisaation sisäisiä vahvuuksia ja parantamisalueita ennen strategiaprosessiin ryhtymistä. Tämä kevyempi STL-malli on nimettiin se, joka toteutetaan Savonlinnan Toimintakeskus ry:ssä ja jota tässä opinnäytetyössä kuvataan.

STL-mallia voidaan myös käyttää **osana toiminnan ohjausjärjestelmän** kehittämistä. Tällöin arvioidaan sitä menettelytapojen ja tulosten kokonaisuutta, jolla koko organisaation toimintaa hallitaan. Yleisimmin kuitenkin STL-mallia käytetään yhtenä arviointi- ja kehittämismenetelmänä, jolloin tyypillisimmin mallia käytetään oman toiminnan ja tulosten itsearviointiin. Malli toimii näkökulmana, jonka kautta organisaatiota tarkastellaan. Itsearviointissa tähdätään organisaation omien vahvuuksien ja parantamisalueiden tunnistamiseen sekä luodaan sitä kautta kehittämissuunnitelma (Oosi 2013, 8.)

3 LAADUNHALLINNASTA ITSEARVIOINTIIN

Laadunhallintajärjestelmä on osa johtamisjärjestelmää sekä organisaation toiminnan eteenpäin vievä voima. Jotta voidaan tarkastella itsearviointia, täytyy ymmärtää itsearvioinnin tavoite ja tarve laadunhallinnan kautta. Laadunhallinta on omanlaisensa johtamisajattelu, jossa korostuu asiakkaiden tarpeet ja niiden ymmärtäminen sekä niiden kautta toiminnan kehittäminen asiakaslähtöiseksi ja tätä kautta asiakkaalle miellyttäväksi kokemukseksi. (Ruusu & Holma 2004, 8.) Organisaation omia toimintamalleja, menettelytapoja ja toiminnasta kaivattuja tavoitteita kannattaa kuvata sekä dokumentoida jatkuvan kehittämisen sekä tavoitteellisen itsearvioinnin pohjaksi (Ruusu & Holma 1999, 102).

Pesosen (2007, 50–53) mukaan jokaisessa organisaatiossa on olemassa omanlaisensa toimintakulttuuri ja ainakin suullisesti sovittu toimintaohjeistus. Mutta laadunhallintajärjestelmästä voidaan kuitenkin puhua vasta, kun toiminnan menetelmät on kuvattu sekä toiminnan parantamisen prosessi, vastuut sekä toiminnan seuranta on tuotettu kirjalliseen muotoon. Tästä koostuu organisaation itsearviointi. Muussa tapauksessa organisaation toiminnan ongelmiin ei puututa järjestelmällisesti ja kehittävällä otteella. Tämä johtaa myös huonoon ja poukkoilevaan johtamiseen organisaatiossa. (Pesonen 2007, 50– 53.)

3.1 Laatujohtaminen

Laatujohtamisesta kuten laadusta ylipäättään löytyy kirjallisuudesta paljon erilaisia asiantuntijoiden painotuksia sekä erilaisia filosofisia näkemyksiä. Kuitenkin näiden teorioiden välillä voidaan nähdä paljon samankaltaisuuksia (Dotchin & Oakland 1992, 133). Laatujohtamisen teorit ja filosofiset näkemykset pitävät sisällään uskomuksen, jossa asiakkaiden tarpeet ja niiden täyttäminen, asiakasyhteistyö ja tavoitteiden asettaminen sekä niiden täyttäminen oikeita lähestymistapoja ja menetelmiä käyttäen johtaisi mahdollisimman tehokkaiseen ja laadukkaaseen lopputulokseen (Hirvonen 2005, 46; Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 33). Tästä voidaan puhua, kun ajatellaan asiakaslähtöisyyttä, joka

nykyään on jokaisen sosiaali- ja terveysalan palveluja tuottavan organisaation strategian keskipisteenä.

Kuitenkin, jotta laatujohtamisella päästään edes jonkinlaiseen toimivaan tulokseen, täytyy organisaation kaikkien työntekijöiden olla perillä omasta työnkuvastaan ja omasta asemastaan suhteessa koko organisaation toimintaan (Dotchin & Oakland 1992, 136). Siis laatujohtamiseen kuuluu niin asiakkaan kuuleminen kuin myös organisaation työntekijöidenkin kuuleminen ja näiden tietojen pohjalta toiminnan kehittäminen niin, että myös organisaation tulostavoitteet sekä varsinaisen toiminnan tavoitteet toteutuvat. Kirjallisuudessa eri laatujohtamisen käsitteitä käytetään lähes toistensa synonyymeina. Yleisimmät tällaiset käsitteet ovat Total Quality Control (TQC) ja Total Quality Management (TQM) (Hirvonen 2005, 21: Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 20). Suomessa nämä käsitteet, kokonaisvaltainen laatujohtaminen sekä totaalinen laadunhallinta, kuvataan yleistermeillä laadunhallinta, kokonaisvaltainen laatujohtaminen tai pelkästään laatujohtaminen (Hirvonen 2005, 22: Silen 2001, 42).

Silenin (Silen 2001,42) mukaan tänä päivänä pyritään korvaamaan laatu- ja TQM-sanat termeillä performance excellence sekä business excellence. Englanninkielisestä nimestä saa kuvan laatujohtamisen sanomasta. **Total**: organisaation kaikkien tasojen työntekijät sitoutetaan ja saadaan mukaan laadun kehittämiseen. **Quality**: korostaa asiakasnäkökulman ja asiakaslähtöisen ajattelunmallin tärkeyttä. **Management**: korostaa johtoportaan mukana olon ensisijaisuutta sekä myös johtamismenetelmien kehittymistä laatujohtamisen kautta. (Hirvonen 2005, 44: Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 27–28.) Termeillä pyritään luomaan jonkinlaista kokonaiskuvaa tästä laajasta johtajuuden ideasta, jossa lähesimiehellä on laaja vastuu kolmeen suuntaan: asiakkaisiin nähden, organisaation työntekijöihin nähden sekä organisaation hallintoon, talouteen ja palveluiden kehittämiseen, organisaation tulevaisuuteen sekä elinvoimaisuuteen nähden.

Laatujohdamisen käytännöistä on tehty tutkimuksia, ja niistä saadut tulokset lähies poikkeuksetta luovat positiivista kuvaa laatujohdamisen vaikutuksista esimerkiksi työn tuottavuuteen, työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen kasvuun, itse palvelun laadun paranemiseen sekä asiakastytyväisyyden lisääntymiseen (Nien-Chi & Wen-Chung 2014, 1246– 1249, 1254– 1257). Negatiivisena tuloksena laatujohdamisesta voidaan pitää työntekijöiden ajoittain kokemaa rooliristiriitaa ja epävarmuutta suhteessa esimiehen asettamien työtehtävien ja asiakastytyväisyyden tarpeisiin vastaamisessa (Pei-Lee ym. 2014, 1374– 1375.) Lähiesimiehen osaaminen tulee tässä tilanteessa erityisen tärkeäksi, hän tuntee omat alaisensa, osaa lukea heitä ja johdattaa työntekijät kohti muutostyötä, jota laatutyö myös on. Laatujohdamisella voidaan arvioida ja kehittää jo olemassa olevia toiminnan käytänteitä organisaatiossa, siksi laatujohdamisen osaaminen sekä sen menetelmien hallinta on erityisen tärkeää.

Laatujohdaminen ei siis aina näyttäydy ihmislähtöisenä johtamisen mallina, jonka kautta työntekijät automaattisesti saisivat hyvinvointia sekä selviytyisivät töistä paremmin. Taylorin mukaan laatujohdaminen perustuu hyvin traditionaaliseen johtamisajatteluun. Tätä kautta tarkasteltuna laatujohdamista katsotaan enemmän tehokkuuden kuin ihmisten johtamisen kautta. Mutta jos halutaan kokonaisuudesta toimiva, täytyy asioiden johtamiseen yhdistää arvojohtaminen. Tällaisessa laatuajattelussa yhdistyvät ihmisten sekä asioiden johtaminen, jossa on vahvana myös työelämän laatu ja tehokkuus. (Markkula 2011, 175–179.)

Jos laatujohdamisella pyritään vastaamaan vähentävästi työperäiseen stressiin sekä parantaa työhyvinvointia ja sitä kautta saada organisaatioon tuottavuutta, on laatujohdamiseen osoitettava resursseja, ja sen menetelmiä ja käytänteitä on käytettävä organisaatiossa oikealla tavalla (Ebrahimi ym. 2015, 772–773). Kehittämishankkeessa, jossa haastateltiin erään organisaation lähiesimiehiä laatujohdamisesta, kokivat haastateltavat henkilökunnan osaamiseen panostamisen ja koulutuksen mahdollistamisen sekä motivoinnin ja laatutyöhön sitouttamisen yhtenä tärkeänä elementtinä laatujohdamisessa ja palveluiden laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä (Rasehorn & Salmi 2015, 42).

3.2 Laatuksikirja johtamisen välineenä

Laatukäsikirja on työpaikan oma, vapaamuotoinen ohjauksen dokumentti, jonka tarkoituksena on kuvata henkilöstölle yhdenmukaisesti organisaation toimintatapoja. Laatukäsikirja on osa henkilöstön perehdyttämismateriaalia. Voidaan sanoa, että laatukäsikirja on työkalu, jossa on organisaation tiedot laadunhallinnan prosesseista, mittareista ja laadunhallinnan kehittämisestä. (Pro laadunhallinta 2018.) Laatukäsikirja voi olla melko suppeakin dokumentti, jossa kuvataan organisaation tehtäviä, toimintaympäristöä ja muita ydinasioita sekä organisaation keskeisiä dokumentteja, kuten toiminnan arvoja, lähtökoh-
tia, asiakkuuksia, prosesseja sekä organisaation itsearviointin menetelmiä (Ruusu & Holma 2004, 58). Laatukäsikirjan tavoite on kuvata organisaation toimintaa organisaation ulkopuolisille, vaikkapa yhteistyökumppaneille ja mahdollisille rahoittajille, organisaation oman henkilöstön lisäksi (Lecklin 2006, 32). Laatukäsikirjasta voi olla myös käytössä yksityiskohtaisempi versio organisaation omaan käyttöön sekä hiukan tiivistetympi versio ns. julkiseen levitykseen (Pesonen 2007, 87).

Savonlinnan Toimintakeskuksella laatukäsikirja tulee olemaan osa kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää, ja sen osaksi tulevat mm. perehdytyskansio, henkilöstöohjelma, strategia, talous- ja johtosäätö sekä viestintäsuunnitelma sekä itsearvioinnissa tuotettu Laatuohjelma. Laatukäsikirjan rakenne sekä sisältö on hyvä rakentaa nimenomaan omaan organisaatioon sopivaksi. Vaikka se ei olekaan pakollinen dokumentti, laatukäsikirjan hyödyt organisaation laadunhallinnassa ovat kiistattomat (Leckilin 2006, 31).

Laatukäsikirjan laatimisella pyritään myös vaikuttamaan työyhteisön yhteistyön laatuun ja yhteisten tavoitteiden kirkastamiseen. On tarkoituksenmukaista, että koko henkilöstö tähtää laadukkaiden palveluiden tarjoamiseen ja kehittämiseen organisaatiossa (Rasehorn & Salmi 2015, 8–9). Jotta laatu-työllä saadut tulokset saadaan säilytettyä, täytyy kehittämistyön olla jatkuvaa ja sen täytyy olla kirjattuna myös organisaation tavoitteisiin ja päämääriin (Jalava 2017, 43.) Savonlinnan Toimintakeskus ry:ssä Laatukäsikirja dokumentoidaan tarkasti ja se tallennetaan yhdistyksen pilvitallennustilaan, jossa se on

toimihenkilöstön saatavissa, luettavissa ja yhdessä muokattavissa. Laatukäsikirjaa sekä Laatuohjelmaa käytetään myös yhdistyksen hallituksen työskentelyn apuvälineenä, yhdistyksen tulevaisuustyöskentelyssä ja toiminnan kehittämisessä.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena koota STL-itsearviointimenetelmän tuotoksena Laatuohjelma ja liittää se osaksi organisaation Laatukäsikirjaa. Laatuohjelmalla tarkoitetaan usein jotain jo olemassa olevaa valmista laatuohjelmaa, jota organisaation itsearvioinnissa ja laatutyössä käytetään. Tässä työssä tätä nimitystä käytetään erottamaan yhdistyksen Laatukäsikirja sen yhdestä osa-alueesta, itsearvioinnin avulla toteutetusta Laatuohjelmasta. Käsitteiden käyttäminen on organisaation oma päätös. Laatukäsikirjan sekä Laatuohjelman suhde toisiinsa, tämän organisaation sisällä, kuvataan kuvissa 4 ja 5.

3.3 Organisaation itsearviointi

Itsearvioinnin voi toteuttaa organisaatioista riippuen monin eri tavoin. Aikaisemmin mainittu CAF (Common Assessment Framework), josta STL-menetelmä on mukailtu, on julkiselle sektorille luotu työväline, jota pidetään kokonaisvaltaisena itsearvioinnin työkaluna. CAF soveltuu koko organisaation sekä myös sen osien arviointiin, minkä vuoksi CAF -mallia pidetään hyviä tuloksia tuovana. Ylipäätään itsearviointiprosessilla tavoitellaan henkilöstön ja johdon sitoutumista yhteisiin kehittämissuunnitelmiin ja strategiaan, lisätään ymmärrystä kokonaisvaltaisen kehittämisen tuomista eduista sekä vahvistetaan organisaation yhteisen tekemisen merkitystä organisaatiosta. (Lecklin & Laine 2009, 38.)

Savonlinnan Toimintakeskus ry toteuttaa itsearviointia myös hanketoiminnan kautta. Rahoittajat, kuten STEA, Sosiaali- ja terveystieteiden avustuskeskus, edellyttävät toimijoiltaan säännöllistä itsearvioinnin toteuttamista. STEA on tuottanut oman oppaansa itsearvioinnin tueksi, jossa mm. esitellään erilaisia itsearvioinnin työkaluja organisaatioiden käyttöön (STEA s.a.) STEAn itsearvioinnilla kuitenkin arvioidaan sen avustusta saavien hankkeiden tai projektien

tuottamaa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä nimenomaan näihin rahoitet-
taviin toimintoihin liittyvää kehittämistyötä. Yksi tunnetuimmista kehittämisen
työkaluista on **SWOT-analyysi**. SWOT-analyysia voidaan myös käyttää it-
searviointin tukena, mutta koko organisaation toimintaa kehittävänä se on
liian suppea. Kuitenkin joidenkin organisaation pienten osa-alueiden arviointiin
SWOT- analyysi on nopea, joustava ja ajantasainen. (STEA s.a.)

Hanne Krogstrupin kehittämä **Kompetenssi-arviointi** (2004,3) keskittyy koko
organisaation itsearviointiin ja parantaa organisaation tuloksia nimenomaan
vahvistamalla ja mahdollistamalla organisaation henkilöstön vaikuttamismah-
dollisuuksia. Kompetenssi-arviointiprosessin aikana vahvistetaan osallistujien
kykyä luoda ratkaisujen ja ongelmien välille yhteyksiä, jolloin voidaan toteuttaa
yhtä aikaa niin kehittäminen kuin arviointikin. Kompetenssi-arviointia kuvataan
verraten kevyeksi malliksi ja sitä voidaan joustavasti toteuttaa vaikkapa kuu-
kausittaisissa palaverissa, tällöin saadaan myös toimimaan tavoiteltu jatku-
van arvioinnin teema (Krogstrup 2004, 3.)

Kuvastin taas on sosiaalityön asiantuntijoiden itsensä kehittämä itse- ja ver-
taisarvioinnintyökalu, joka tukee organisaation työyhteisön arvioivaa työtappaa
sekä jokaisen organisaation työntekijän oman asiantuntijuuden kehittymistä
sekä myös koko työyhteisön kehittymistä (Yliruka 2006, 3). Kuvastimessa tois-
tuu sama jatkuvan sisäisen arvioinnin menetelmä, joka yhdistää lähes kaikkia
itsearviointimenetelmiä. Erona muihin itsearviointin menetelmiin voidaan lu-
kea Kuvastimessa vahvana esiintyvä vertaisuus. Vertaisarviointilla saavute-
taan nimenomaan vaativassa ihmistyössä tuen saamista vaikeissa tilanteissa
tai päätöksenteon avuksi. Vertaisarviointi toimii tällöin oivalluksien lähteenä, ja
se auttaa konkretisoimaan työskentelyprosessin vaiheita. Ihmistyössä vaaral-
lista tulkitsemista pyritään estämään vertaisten kanssa käydyn itsearviointin
kautta. Kuvastin-menetelmän käyttäminen auttaa työntekijöitä jäsentämään
omaa työskentelyään vertaisessa ryhmässä, ja näin syntyy yhteinen kieli työ-
yhteisön sisällä (Yliruka 2006, 53.)

ITE-menetelmä taas korostaa itsearviointissa enemmän varsinaisen toiminnan rakenteiden sekä prosessien lopputulosten laadunhallinnan arviointiin. ITE- menetelmällä pyritään saamaan tietoa työyhteisön kyvystä tuoda näkyväksi oman toimintansa laatu ja se, kuinka työyhteisö kykenee suunnittelemaan, kehittämään ja toteuttamaan palvelujaan. Tässäkin itsearviointimenetelmässä pyritään arvioinnin kautta mahdollistamaan toimintatapojen kehittäminen sekä tunnistamaan kehittämistarpeet organisaation toimintatavoissa (Holma ym. 2010, 9.) Eroavaisuuksina näissä edellä mainituissa itsearviointimenetelmissä voidaan nähdä asiantuntijoiden itsensä kehittämisen menetelmän sekä tutkimuslaitoksen kehittämässä arviointimenetelmässä se, että vertaisuus nähdään Kuvastin-menetelmässä tärkeänä ymmärryksen ja oivalluksen lähteenä, kun taas ITE-menetelmä arvioi kylmästi toimintatapoja ja kehittämistarpeiden arviointia. Sosiaali- ja terveystalouden palveluiden tuottajan toivoisi käytävän näiden itsearviointimenetelmien välimuotoa, jossa henkilöstön toiveet ja tunteet kohtaisivat organisaation tarpeet, koska ihmistyötä tehdessä myös pehmeillä arvoilla on merkitystä.

3.4 Itsearviointi STL- laadunarviointi menetelmän avulla

Itsearviointi liittyy laatutyön osaksi varsinaista arkityötä. Itsearviointi tukee ja edistää laatutyötä ja samalla muuttaa yleensä itsearviointia tehneen henkilön näkemystä omasta työstään ja organisaatiostaan. Itsearviointi tekee tehdystä työstä näkyvää, mitattavaa sekä vertailtavaa. Itsearviointin avulla työntekijä hahmottaa tekemänsä työn merkitystä osana organisaation toimintaa. STL-kriteeristöä voidaan käyttää varsinaisen toiminnan itsearviointiin sekä yleisesti koko organisaation laadun arviointiin. STL-mallin itsearviointin peruskäsitteet on kuitenkin ymmärrettävä ennen menetelmän käyttöönottoa (Oosi 2013, 10.)

Tärkeimmät peruskäsitteet STL-mallin käyttöä varten ovat (Oosi 2013, 10–11)

- **Toimintatapa.** Toimintatavalla kuvataan organisaation toimintaa ja syitä toiminnan taustalla. Toimintatapa nähdään järkevästi perusteltuna sekä systemaattisena toimintana, ei satunnaisena tai suunnittelemattomana toimintana. Tarkoituksenmukaiset toimintatavat luovat organisaation laatua varsinkin, jos niille löytyy perusteltu syy organisaation tai sidosryhmän tarpeista.

- **Tulokset.** Tuloksilla tarkoitetaan organisaation toiminnan kautta syntyneitä aikaansaannoksia. Organisaation laatua kuvaa positiiviset kehitystulokset sekä kehityssuunnat. Tuloksia mitataan toiminnan kannalta oleellisten asioiden kattavuudella sekä niitä verrataan ulkoisiin tietolähteisiin.
- **Vahvuudet.** Vahvuuksilla kuvataan arvioitavana olevan organisaation sosiaalisen työllistämisen kulmakiviä, kuten henkilöstön motivaatiota. Toimintatapojen tuottama hyvä tulos vahvistaa toiminnan vaikuttavuutta sekä auttaa organisaatiota erottumaan muista samankaltaisista organisaatioista.
- **Parantamisalueet.** Parantamisalueet kuvaavat puutteita organisaation toiminnassa sekä oppimisessa ja ne estävät hyödyntämästä organisaation vahvuuksia täydellä teholla.
- **Kehittämisideat.** Kehittämisideoiden avulla parantamisalueet muutetaan vahvuuksiksi. Kehittämisideat kirjataan konkreettisina, yksilöityinä toimenpiteinä, jotka eivät ole vain listausta kehittämistarpeista. Ideoiden tulee vastata kysymyksiin, mitä tulisi tehdä ja miten tulisi edetä

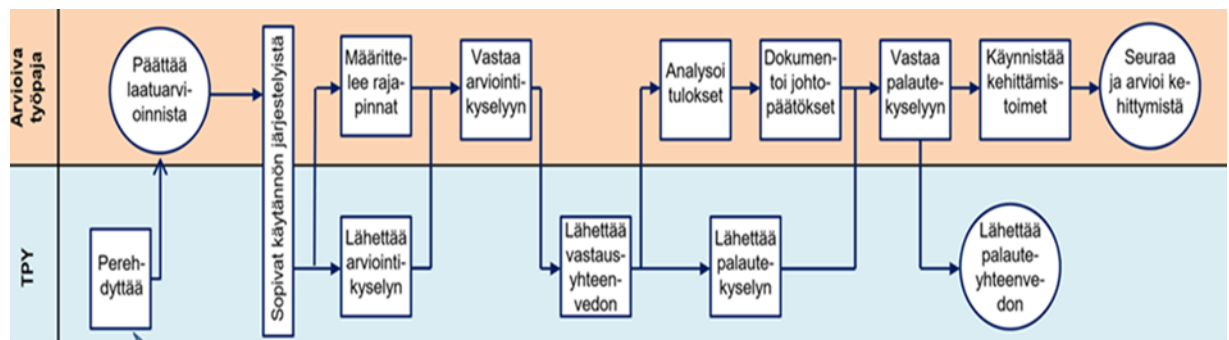
STL-mallin avulla saadaan kehittämisideat heti konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi. Niihin nimetään vastuutyöntekijä tai tiimi sekä laaditaan aikataulu, jonka sisällä kehittämissidea toteutetaan ja arvioidaan. Näin laatutyö ei jää sanahelinäksi vaan muotoutuu heti toiminnaksi, jota arvioidaan ja josta kerätään myös palaute (Oosi 2013, 10.)

Itsearviointin kolme päävaihetta STL- mallissa:

1. valmistautuminen, jolloin tehdään arvioinnin pohjatyö, alkukartoitus.
2. arviointi, jossa itsearviointi tehdään arviointialueittain.
3. kehittäminen, tämä osa nähdään jopa merkityksellisempänä kuin varsinaisen itsearviointi. Kehittämiskohteiden yksilöinti, tärkeysjärjestykseen asettaminen sekä kehittämistoimista sopiminen ja niiden toteuttaminen (Oosi 2013, 11).

Kuvassa 2 avataan STL-mallin itsearviointiprosessia. Arvioiva organisaatio tekee oman osansa prosessista, kuten tekee **päätöksen laatuarviointista, määrittelee arvioinnin rajapinnat, vastaa kyselyyn, analysoi tulokset ja toteuttaa kehittämistoimet** tulosten perusteella. Toteutuksen jälkeen organisaatio **arvioi** ja **seuraa** kehittämistyötä. Tpy:n osa prosessissa on **perehdyttää** organisaation avainhenkilöt itsearviointityökalun käyttöön, **lähettää** varsinaiset **kyselyt** vastaajille sekä **koota tulokset** ja toimittaa ne organisaatioon

kehittämisen välineiksi. STL-mallin mukaisesti Tpy järjestää kyselyyn vastanneille organisaation työntekijöille **palautekyselyn**, johon vastataan varsinaisen itsearvioinnin tekemisen jälkeen. Myös tästä palautekyselystä organisaatio saa kirjallisen koosteen omaan käyttöönsä. (Oosi 2013, 12.)



Kuva 2. STL-vasta-alkajan arviointiprosessin vaiheet. Oosi. 2013.

STL-mallin avulla voidaan tehdä itsearviointia kolmella eri tasolla: kevyellä tasolla, perinteisellä prosessilla sekä kattavalla prosessilla. Savonlinnan Toimintakeskus ry valitsi kevyen prosessin, jota on tulevaisuudessa helppo laajentaa perinteisen kautta kattavaksi prosessiksi. Organisaatiossa katsottiin tällä hetkellä järkevämmäksi ja organisaatiota paremmin palvelevaksi kevyt itsearviointi. Muita syitä tähän valintaan olivat henkilöstön esiin tuoma toive kevyen itsearvioinnin toteuttamisesta sekä myös resurssien rajallisuus. Itsearviointi toteutetaan uudelleen kahden vuoden kuluttua edellisestä, ja silloin Savonlinnan Toimintakeskuksella on aikomus toteuttaa kattavampi versio itsearvioinnista.

Seuraavassa taulukossa 1 on avattu esimerkkejä itsearvioinnin prosesseista ja siinä on kuvattu itsearvioinnin toteutustavat, niihin tarvittava valmistautuminen, arviointi sekä kehittämistyöhön käytettävän ajan arvio. Tämän taulukon avulla jokainen organisaatio voi valita itselleen sopivan tasoisen prosessin, juuri sen, joka kullekin organisaatiolle sopii parhaiten ja on juuri sillä hetkellä tarkoituksenmukaisin.

- Kevyessä itsearvioinnissa työn pohjaksi tehdään henkilöstökysely, joka koostuu arviointialueittain (kts. STL- malli arviointialueittain). Kutakin arviointialuetta käydään läpi arvioiden laadullisia vahvuuksia sekä parantamisalueita (Oosi 2013, 16–17.)

- Perinteisessä prosessissa kutsutaan tässä itsearviointitapaa, joka toteutetaan useasti. Tämän itsearvioinnin pohjatyönä laaditaan kattavampi henkilöstökysely sekä laaditaan toiminnan kuvaus arviointialueittain, lisäksi perinteisessä prosessissa suoritetaan arviointi jonkin ryhmän kesken ns. auditointi (Oosi 2013, 16–17.)
- Kattavassa prosessissa lähtötason kuvaus tehdään arviointikohdittain ja tulostieto kerätään hyvin kattavasti. Kootaan tilastot sekä niiden vertailutiedot sekä laaditaan toiminnan arvioinnin tavoitetasot (Oosi 2013, 16–17.)

Taulukko 1. Esimerkkejä STL- mallin mukaisen itsearvioinnin prosesseista (Oosi 2013, 16–17).

Itsearvioinnin toteutustavat	Valmistautuminen	Arviointi	Kehittäminen
Kevytprosessi	Kevyt henkilöstökysely	Työpäiviä (1) Laatutiimin sekä toimihenkilöiden arviointi vahvuudet ja parantamisalueet	Työpäiviä (0,5) Kehityssuunnitelman laadinta
Perinteinen prosessi	Henkilöstökysely Toiminnan kuvaus mallin mukaisesti (alueittain)	Työpäiviä (2) Edustuksellisen ryhmän arviointi Henkilöstötilaisuus (pisteet)	1 päivä priorisointiin ja keskeisten kehittämisalueiden kytkemiseen strategiaan
Kattavaprosessi	Kysely/ennakko-tehtävät Toiminnan kuvaus kohdittain Tulostiedon kerääminen	Työpäiviä (5) Arviointi ryhmässä Arviointi ”ylätasolla” tiivistäen ryhmän tuotokset Vahvuudet, parantamisalueet ja pisteet	2 päivää, joista ensimmäinen priorisointiin ja suunnitteluun, toinen toteutumisen seurantaan

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa Savonlinnan Toimintakeskuksella Sosiaalisen Työllistämisen Laadunhallinta (STL) -mallin mukainen itsearviointi. Itsearviointi toteutetaan opinnäytetyötä edeltävän alkukartoituksen pohjalta. Itsearvioinnista käydään läpi STL-mallin osat 2 ja 3. Nämä osat 2 ja 3 pitävät sisällään kumppanuuksien, resurssien ja prosessien arvioinnin sekä organisaation tuloksien itsearvioinnin (ks. kuva 1). Yhdistyksessä on aiemmin jo käsitelty itsearvioinnin osa 1, joka piti sisällään johtajuuteen, strategiatyöhön ja henkilöstöön liittyvät kysymykset (ks. kuva 1).

Itsearvioinnin lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on laatia laatuohjelman runko, joka kootaan yhdessä toimihenkilöistä koostuvan laatutiimin kanssa. Laatuohjelma viedään osaksi yhdistyksen laatukäsikirjaa, joka kokoaa yhdistyksen laatutyön yksiin kansiin, ja sitä voidaan käyttää työyhteisön ohje-
nuorana sekä perehdytyksen tukena. STL-menetelmän avulla luotu itsearviointimateriaali kirjataan pilvitallennustilaan nimellä Laatuohjelma, jossa sitä voidaan muokata ja viedä eteenpäin aina uuden itsearviointiprosessin jälkeen. On tarkoituksenmukaista, että laatuohjelma ei ole valmis tuotos, vaan ymmärretään sen muokattavuus. Tärkeää on, että laatuohjelma sisältää organisaation työntekijöiden yhteisen näkemyksen yhdistyksen parantamis- ja kehittämiskohteista sekä että siellä on yhdessä laadittu toimenpidesuunnitelma itsearviointimallin tuottamista parantamiskohdista.

Laadun itsearviointimallin toteuttaminen on etu, jota Toimintakeskus voi käyttää tulevaisuudessa palvelujen tuottamisen kilpailutuksissa, palvelujen terävöittämisessä sekä niiden tuottamisessa asiakaslähtöisesti, luomalla luottamusta vastuullisena yhteistyökumppanina sekä houkuttelevana ja nykyaikaisena työnantajana. Laadunarviointimalli tukee myös henkilöstön ymmärrystä organisaation kokonaisuudesta sekä omalta osaltaan tekee työntekijöiden työstä näkyvää, mitattavaa ja arvioitavaa ja tätä kautta mielekästä. Laadunarviointimallin käyttöönotto tukee työssä jaksamista ja vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä.

Laajemmassa kuvassa itsearviointin toteuttaminen ja sen kautta toiminnan kehittäminen tuo myös koko kolmannelle sektorille asiantuntijuuden ja ammatillisuuden ilmapiiriä. Itsearviointimallin ja sen kautta luodun laatutyön avulla voidaan myös tuoda kolmannen sektorin ääntä ja mielipiteitä päätöksenteon tueksi erilaisiin kumppanuuspöytiin. Pidemmän aikavälin tavoitteena yhdistyksessä on, että laadunarviointimalli ulotetaan koskemaan myös konsernin Hyvä Kiertää- sekä Savon Taitajat -osakeyhtiöitä. Tulevaisuudessa myös laatusertifikaatin tai muun tunnustuksen hakemisessa nyt tehtävä laatuohjelma sekä itsearviointimateriaali tulee olemaan eduksi.

5 TOTEUTUS JA MENETELMÄT

5.1 Opinnäytetyötä edeltänyt laatutyö

STL-mallin mukainen organisaation lähtötason kartoitus ns. *laadun alkukartoitus*, aloitettiin jo ennen opinnäytetyön käynnistämistä kesällä 2018. Tällöin yhdistyksessä koottiin toimihenkilöistä ns. laatutiimi, joka alkoi käydä läpi STL-mallin mukaisesti organisaation senhetkistä laaduntasoa aloittamalla alkukartoituksen STL- mallin mukaisesti (ks. liite 4). Alkuvaiheessa tiimin sparraajana toimi Virpi Leskinen, Savonlinnan Seudun Kolomonen ry:stä, Portaati-hankkeesta.

Alkukartoituksen jälkeen toteutettiin STL-mallin mukaisesti kysymyspatteristot toimihenkilöille vuoden 2019 alussa. Kysymyspatteristot oli jaettu kolmeen osaan (ks. liite 3) ja niiden välillä pidettiin reilusti väliä, jotta kysymysten vastaamiseen olisi aikaa ja jotta laatutyön aloittaminen ei kuormittaisi liikaa toimihenkilöitä. Tässä vaiheessa oli tämä opinnäytetyö jo ideavaiheessa ja opiskelija alkoi dokumentoida näitä preppauspäiviä.

Osan 1 materiaali läpikäytiin laatutiimin kanssa ennen opinnäytetyön aloittamista (ks. liite 3), jolloin valittiin selkeästi esiin nousseet parantamiskohdat.

Nämä kehittämistarpeet vietiin yhteisiin toimihenkilökokouksiin, joissa niitä pohdittiin ja yhteiskehittämisen avulla luotiin uutta toimintaa tai heräteltiin henkiin vanhoja hyviä, haudattuja menetelmiä. Esimerkiksi ensimmäisestä kysymyspatteristosta (osa 1), nousi esiin sisäisen viestinnän heikkoudet ja puutteet, tähän yhdessä kehittäen toimihenkilöt nostivat esiin aikaisemmin käytössä olleet palautelaatikat ja kehittämisideoiden palkitsemissä järjestelmän. Palaute- ja kehittämislaatikat sijoitettiin tämän jälkeen henkilökunnan taukotilaan. Viestinnän puutteita nähtiin niin toimihenkilöiden sekä hallinnon välillä kuin myös tukityöllistämisen työntekijöiden ja hallinnon välillä. Uutena kehittämisen kohteena perustettiin ns. asiakasraatitoiminta, joka otettiin käyttöön organisaatiossa lokakuussa 2019. Yhdistyksessä on nähty, että itsearviointiin, osan 1, tuloksena on saavutettu hyviä kokemuksia nimenomaan asiakkaiden osallistamisen sekä työilmapiirin parantamisen näkökulmasta.

Toinen ja kolmas kysymyspatteristo on toteutettu, mutta niitä ei ole päästy läpikäymään organisaatiossa tapahtuneiden suurten muutosten takia. Syksyllä 2019 toteutettiin koko Toimintakeskus ry:n toimitilojen muutto, sekä nyt keväällä 2020 opinnäytetyön toteutusta on hidastanut koronaviruksen aiheuttamat etätyöt sekä karanteenit.

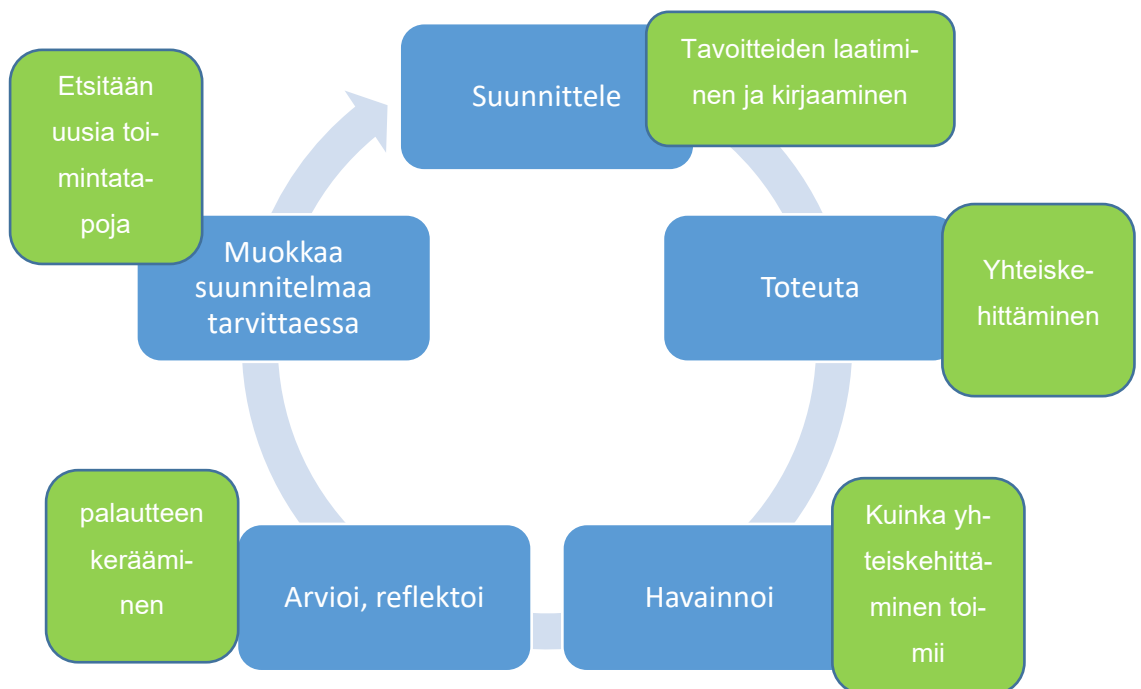
5.2 Toimintatutkimus kehittämistyön viitekehyksenä

Opinnäytetyö on kehittämistyö, joka toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen kautta kehittää työyhteisön toimintamalleja sekä tuottaa työyhteisön kanssa yhdessä organisaation käyttöön laatuohjelmaa, jonka sisäin luodaan itsearviointiin tuloksena Laatuohjelma. Toimintatutkimus nähdään osallistavana tutkimuksena, jonka tavoitteena on ensisijaisesti luoda mahdollisuuksia muutokselle sekä samalla tuoda ratkaisuja käytännön ongelmiin ja haasteisiin (Ojasalo ym. 2014, 58–59).

Tällainen osallistava kehittäminen on kestävämpi ja usein myös parempi ratkaisu työyhteisön toiminnan ja toimintamallien kehittämiseksi. Muutos on pysyvämpi, kun organisaation oma henkilöstö pääsee osallistumaan kehittämistyöhön, tässä tilanteessa tutkija on samasta organisaatiosta, jolloin yhteiskehittäminen on helpompaa aloittaa kuin ulkopuolisen tutkijan kanssa. Toisaalta ulkopuolisen tuoma näkökulma jää tällä menettelyllä saamatta. (Ojasalo ym. 2014, 58–59.)

Toimintatutkimuksen prosessin vaiheet on kuvattu hyvin Ojasalon ym. (2014) teoksessa Kehittämistyön menetelmät. Tässä toiminta nähdään suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta myös toteutetaan järjestelmällisesti ja kriittisesti arvioiden (Ojasalo ym. 2014, 60–61).

Opinnäytetyössä toimintatutkimuksen prosessikehät toteutetaan jokaisessa yhteiskehittämisen iltapäivässä (ks. liite 4). Näin saadaan toimintatutkimukselle ominainen spiraalisuus (Ojasalo ym. 2014, 60–61).



Kuva 3. Toimintatutkimus prosessin kuvaus (Ojasalo ym. 2014, 60).

Toimintatutkimuksen prosessin vaiheet etenivät seuraavasti:

Suunnitteluvaihe. Kehittämistyön tavoitteet laadittiin ja kirjattiin. Tehtiin toteutuksen aikataulu sekä asetettiin tavoitteet toiminnalle. Valittiin STL-menetelmän toteutuslaajuus (kevyt-, perinteinen-, kattavaprosessi). Prosessin laajuus arvioitiin haluttujen tavoitteiden kautta.

Toteutusvaihe. Itsearviointin osien 2 ja 3, tuloksia käytiin läpi laatutiimissä ja nostettiin esiin parantamiskohdat. Opinnäytetyössä toteutettiin yhteiskehittämisen (learning cafe- menetelmä) iltapäiviä, joissa työstettiin laatuohjelman kanalta keskeisiä laatutiimissä esiin nostettuja toiminnan sisältöalueita ja kehittämiskohteita.

Havainnointivaihe. Opinnäytetyön tekijä havainnoi yhteiskehittämisen toteutumista sekä kirjasi itsearviointin parantamiskohteet eli kehittämisen kohteet, yhteiskehittämisen iltapäivissä sekä kokosi tuotokset laatuohjelmaan.

Arviointivaihe. Opinnäytetyössä arvioitiin valittujen menetelmien käytettävyyttä suhteessa saatuihin tuloksiin. Toimihenkilöt arvioivat yhdessä tehtyjen parantamisideoiden sekä itsearviointin prosessin kohteiden vaikuttavuutta yhdistyksen palvelutarjonnassa.

Suunnitelman muokkausvaihe. Yhdistyksen kehittämistoimia ja laatuohjelman luonnosta muutettiin vastaamaan tarvetta ja tavoitetta. Etsitiin yhdessä uusia tapoja toteuttaa haluttu muutos.

5.3 Learning cafe ketterän kehittämisen menetelmänä

Ketterän kehittämisen menetelmänä opinnäytetyössä käytetään Learning Cafe -menetelmää. Menetelmän avulla käydään STL-mallin osien 2 ja 3 kyselytuloksia läpi yhdessä laatutiimin kanssa. Laatutiimi koostuu organisaation toimihenkilöistä, eli he ovat vastanneet kyselyyn itse. Learning Cafe -menetelmä

on ns. yhteiskehittämisen menetelmä, jossa keskeistä on keskustelu. Menetelmällä haetaan innovatiivisia oivalluksia ja jaetaan omia ajatuksia kehittevästä aiheesta. (innokylä s.a.)

Learning cafe eli suomeksi oppimiskahvilassa yhteiskehitetään prosessimaisesti, aina vaihtaen ryhmissä aihealueesta toiseen. Oppimiskahvilassa keskitytään tiettyjen teemojen ja aiheiden ympärille pienryhmissä keskustelemaan, ideoimaan ja pohtimaan. Pienryhmissä osallistujat saavat rauhassa tuoda ajatuksiaan esiin ja näin kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus tulla kuulluksi. Pienryhmät jakautuvat pöydittäin ja käyvät teemaa läpi kukin hiukan eri näkökulmasta. Pöydissä on pysyvänä osallistujana kirjuri tai puheenjohtaja, joka jää omaan pöytänsä, kun muut ryhmän jäsenet vaihtavat pöytää ja samalla näkökulmaa. Jokainen pienryhmä tuottaa omaa ajatteluaan sekä pohdintaansa toisen ryhmän aloittaman teeman ympärille, ja näin saadaan mahdollisimman moninainen ja moniääninen kanta käsiteltävään asiaan tai teemaan. Menetelmässä tärkeänä pidetään nimenomaan yhteisen keskustelun mahdollistaminen, jokaiselle suodaan tilaisuus omien ajatusten, ideoiden ja mielipiteiden esiin tuomiseen. (innokylä s.a.)

Oppimiskahvilassa pyritään ymmärtämään toisten näkökulmia ja tavoitellaan yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta, Tavoite on tuottaa ryhmän yhteisesti sopima kehittämis ehdotus kuhunkin käsiteltävänä olevaan aiheeseen tai kysymykseen. Työskentelyn aikana kaikki osallistujat kirjureita lukuun ottamatta vierailevat vuorollaan kaikissa työskentelypöydissä. Työskentelyn lopuksi kirjurit kokoavat ryhmien tuotokset, ja ne käsitellään vielä yhdessä kaikkien ryhmien paikalla ollessa (innokylä s.a.)

Opinnäytetyön aikana pidettiin, alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen, kaksi yhteiskehittämisen iltapäivää, joissa käsiteltiin STL- itsearviointi kyselyn osat 2 ja 3 tulokset ja valittiin ensimmäiset parantamiskohdat. Oppimiskahvila oli osallistujille tuttu kehittämisen menetelmä, ja siksi se valikoitui tässä opinnäy-

tetyössä toiminnalliseksi menetelmäksi. Osalle toimihenkilöistä tarjottiin mahdollisuutta osallistua Learning Cafe -työskentelyyn etäyhteyden kautta. Kaikki halukkaat osallistujat tulivat kuitenkin paikalle.

5.4 Opinnäytetyön prosessin eteneminen

Yhdistys valitsi laatutyön menetelmäksi vasta-alkajan STL-kyselyn, josta ennen opinnäytetyötä käsiteltiin **osa 1. Johtajuus, strategiatyö ja henkilöstö**. Vasta-alkajan STL-kyselyyn kuuluvat jatkokyselyt on myös tehty, mutta niitä ei ole läpikäyty. Nämä opinnäytetyöhön sisältyvät **osat 2 ja 3 pitävät sisällään Kumppanuuksien, resurssien ja prosessien arvioinnin sekä organisaation tuloksien itsearvioinnin** (ks. kuva 1).

Itsearviointimallin mukaisen kyselyn aineisto käytiin läpi aluksi laatutiimin kesken, jolloin nostettiin esiin parantamisalueita ja tämän jälkeen pidettiin koko toimihenkilöstön kesken kehittämisen iltapäivät, joissa yhteiskehittämisen menetelmin valittiin lopulliset parantamisalueet ja luotiin toimintamalli aikatauluksineen kyseisiä kohtia viemään eteenpäin. Toimittiin samoin keinoin kuin aiemman osan 1 käsittelyssä.

Yhteiskehittämisen tulokset ja tehdyt suunnitelmat kirjattiin yhdistyksen laadun alkukartoituksen sisään. Alkukartoitus kehittyi ja muokkautuu koko ajan laatutyötä tehdessä (ks. 5.1. Opinnäytetyötä edeltänyt laatutyö), ja tästä muodostuu yhdistyksen Laatuohjelma. Yhteiskehittämisen iltapäivissä käytettiin learning cafe -menetelmää, koska sitä oli käytetty hyvin tuloksin yhdistyksen muissakin kehittämistöissä. Menetelmä oli henkilöstölle tuttu, joten toimeen voitiin käydä nopeasti. Yhteiskehittämisen iltapäiviin osallistuvat yhdistyksen kaikki toimihenkilöt, yhteensä 12 henkilöä, he toimivat yhdistyksessä valmentajina, työohjaajina, osastovastaavina sekä sosiaalisina ohjaajina. Toimihenkilöihin lukeutuvat myös hallinnon työntekijät talousvastaava sekä toiminnanjohtaja.

Laatuohjelma laatimisprosessi tapahtui näissä yhteiskehittämisen iltapäivissä. Laatuohjelma koostui osana itsearvioinninmallia. Opinnäytetyöntekijänä vastuullani oli yhteiskehittämisen iltapäivissä tuotetun tiedon pohjalta laatia ja

koota laatuohjelman sisältö laatukäsikirjan sisään. Laatuohjelman rakenne mukailee alkukartoitusta, jonka sisään löydetyt parantamis- ja kehittämiskohdat kirjattiin. Laatuohjelma muokkautuu ja kasvaa jokaisen itsearviointiprosessin jälkeen ja muodostaa tulevaisuudessa muhkean tietopakettin yhdistyksen tiestä laatutyön saralla sekä ohjenuoran, jota organisaation työntekijät ovat itse saaneet olla mukana kehittämässä ja luomassa. Laatuohjelma tallennetaan yhdistyksen yhteiseen pilvitallennustilaan, laatukäsikirja-kansioon ja samaan kansioon on tallennettu muut yhdistyksen laatutyön materiaalit, perehdytyskansio, henkilöstöohjelma, päivitetty strategia sekä turvallisuusasiakirjat.

6 YHTEISKEHITTÄMINEN ITSEARVOINNIN POHJALTA

6.1 Ensimmäinen yhteiskehittämisen iltapäivä

Ensimmäinen yhteiskehittämisen iltapäivä järjestettiin 4.9.2020 Toimintakeskus ry:n kahvihuoneessa. Lisätilana käytettiin toiminnanjohtajan huonetta. Paikalla iltapäivässä olivat yhdistyksen toimihenkilöt, joita on kaksitoista (12) henkilöä. Toimihenkilöihin kuuluvat yhdistyksen taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, hanketoiminnan sekä osastojen vastaavat ohjaajat (ks. Liite 6.) Tavoitteena ensimmäisessä iltapäivässä oli käydä läpi itsearviointimallin STL-kyselyn 2. materiaali. Itsearviointikyselyjen tulokset ja niistä tuotettu materiaali olivat paperisena koontina, tekstiversion lisäksi materiaalia oli havainnollistettu kuvioin. STL-kyselyn tulosten koonti oli valtava tietopaketti, joka piti sisällään kymmeniä kysymyksiä vastauksineen sekä niihin liittyvät kuvat. Tähän työhön ovat valikoituneet ne kysymykset parantamiskohtineen, jotka henkilöstö on yhdessä valinnut, yhteiskehittämisen iltapäivissä. Muitakin kysymyspatteriston tuloksia käytiin läpi, mutta tähän työhön on kirjattu vain ne kohdat, joihin tehtiin parantamishdotukset ja jotka koettiin juuri tällä hetkellä tärkeiksi kehittämisen kohteiksi yhdistyksessä.

Yhteiskehittäminen toteutettiin learning café -menetelmää noudattaen jakamalla osallistujat ryhmiin, joissa materiaalia käytäisiin läpi. Ryhmät jakautuivat niin, että molemmissa ryhmissä oli niitä toimihenkilöitä, jotka olivat vuonna 2018 vastanneet STL-kyselyyn, ja niihin, jotka ovat tulleet yhdistykseen töihin kyselyn toteuttamisen jälkeen. Näin saimme ryhmiin heterogeenisyyttä nimenomaan kyselyvastausten lähestymisnäkökulman kautta. Ne toimihenkilöt, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn, olivat mahdollisesti avoimen kriittisiä läpikäymään kyselyn tuloksia. Lisäksi se lisäsi ns. uusien toimihenkilöiden tuntemusta STL-kyselyä kohtaan. Tuntemus on eduksi, kun kysely toteutetaan seuraavan kerran 2021.

Opinnäytetyön tekijä oli mukana fasilitaattorin ominaisuudessa. Tehtävänä oli pitää työskentely käynnissä sekä ohjata osallistujia käymään läpi kyselyn tuloksia sekä auttaa osallistujia löytämään ja nimeämään tärkeimmät parantamiskohteet. Koska kyselyn toteuttamisesta oli kulunut jo aikaa, eivätkä kaikki paikalla olleet toimihenkilöt olleet osallistuneet varsinaiseen kyselyyn, oli fasilitaattorin tehtävänä myös pieni perehdytys itsearviointityöhön, STL-kyselyn lähtökohtiin sekä ohjeistaa toimihenkilöitä lukemaan vastauksia oikeassa kontekstissa. Kyselyhän oli toteutettu reilua vuotta aiemmin, ja kyselyn toteutuksen jälkeen yhdistyksen toimitilat olivat muuttuneet, osa henkilöstöstä vaihtunut eli osa kyselyvastauksista oli ns. menneen ajan tarkastelua.

Ensimmäiseen yhteiskehittämisen iltapäivään (taulukko 2) oli varattu aikaa kaksi tuntia, ja tämä osoittautui sopivan pituiseksi työskentelyajaksi. Ryhmille oli jaettu kyselymateriaali puoliksi niin, että toinen ryhmä kävi läpi Toimintatavat/ kumppanuudet ja resurssit-osiota ja toinen ryhmä aloitti käymällä läpi Toimintatavat/ prosessit-osiota. Materiaalissa oli valmiiksi koottuna kyselyn vastaukset kuhunkin kysymyspatteristoon ja niiden lisäksi vastaajan omat parantamis- ja kehittämis ehdotukset. Nimenomaan nämä parantamis- ja kehittämis ehdotukset olivat niitä, joita ryhmissä käytiin tarkasti läpi, ja kukin ryhmä arvioi ja kokosi omasta materiaalistaan ne parantamisehdotukset, jotka he näkivät tällä hetkellä tärkeimmiksi. Parantamisehdotuksia kehoitettiin kokoamaan kah-

desta kolmeen. Ryhmät vaihtoivat pöytiä learning cafe -menetelmän mukaisesti noin puolen tunnin työskentelyn jälkeen ja kävivät läpi edellisen ryhmän nostamat parantamisehdotukset sekä nostivat lisää kehittämisen kohteita, jos kokivat tarpeelliseksi. Ryhmät kirjasivat tuotoksensa isoille papereille (liite 8), joista niitä oli helppo käydä läpi. Ryhmät palasivat samaan tilaan, jossa vielä koko toimihenkilöryhmän kanssa kävimme läpi ryhmien tuotokset kirjureiden johdolla. Parantamiskohteina nostettiin esiin kolme keskeistä aihetta, jotka koettiin tällä hetkellä yhdistykselle tärkeiksi kehittämiskohteiksi. Lisäksi STL-itsearviointimenetelmän mukaisesti työryhmä nimesi parantamiskohteelle vastuuhenkilön ja aikataulun, jonka sisällä parantamiskohdan kehittämistä seurataan.

Taulukko 2. Ensimmäinen yhteiskehittämisen iltapäivä

Ensimmäinen parantamiskohta	Avoimet vastaukset kyselyn parantamis- ja kehittämisehdotuksissa	Yhteiskehittämisen tuotos, joka liitettiin osaksi laatuohjelmaa
<p>4.toimintatavat /kumppanuudet ja resurssit, 4d Teknologian käyttö ja hallinta. Tässä kohdassa käytiin keskustelua teknologian käytön tasosta yhdistyksessä. Myös korona- aika on nostanut tätä osaamisvajetta esiin.</p> <p>Kysymyspatterissa kysyttiin: hallitseeko ja hyödyntääkö henkilöstö tehokkaasti pajan käytettävissä olevan teknologian mahdollisuudet?</p> <p>Keskiarvo vastauksista oli 2.9/4, jolloin suurin osa vastaajista (7/11) oli vastannut tähän kohtaan: ”Henkilöstön</p>	<p>-onko tuotantolaitteiden hankintaan mahdollista saada avustusta -atk- osaamisessa parantamisen varaa -henkilöstön atk-osaimista voisi parantaa -yhteinen tallennusalusta, jossa lomakkeet ja koulutusjutut saatavilla ja tieto tallessa -ei ole yhteistä tallennuspaikkaa, VAT eri asia</p>	<p>: ”Otetaan käyttöön Outlookissa olevat OneDrive sekä SharePoint. Tänne voimme tallentaa yhteisiä asiakirjoja, lomakkeita, koulutusmateriaaleja sekä hakemuksia. Sinne tallennamme kaikkien saataville perehdytysmateriaalit sekä laatuasiat. Nimetään henkilö, joka ottaa vastuulleen ns. toimistokoneen oleellisen sisällön siirtämisestä pilveen. Tämä nimetty henkilö myös opastaa OneDriven käytössä, samoin muut asiasta tietävät, ainakin siltä osin kuin pystyvät. OneDriveen ja SharePointiin kirjaututaan omilla Outlook</p>

<p>teknologian hyödyntämiseen on kiinnitetty huomiota ja toimenpiteitä sen parantamiseksi on toteutettu.”</p>		<p>tunnuksilla (sähköpostitunnuksilla)”.</p>
<p>Toinen parantamiskohta</p>	<p>Avoimet vastaukset kyselyn parantamis- ja kehittämis ehdotuksissa</p>	<p>Yhteiskehittämisen tuotos, joka liitettiin osaksi laatuohjelmaa</p>
<p>4.toimintatavat/ kumppanuudet ja resurssit, 4a kumppanuudet ja niiden hallinta. Tässä kohdassa keskusteluun nousi kumppanuusverkoston sekä sen kautta saatavan alihankintatyön sekä omavaraisuuden noston merkitys.</p> <p>Kysymyspatteriossa kysyttiin: Onko pajalla yksiöllisen palveluohjaustarjonnan kannalta riittävän laaja ja moniammatillinen kumppanuusverkosto ja hyödyntääkö paja sitä tehokkaasti valmennustyössään?</p> <p>keskiarvo vastauksista oli 3.5/4 tässä vastaukset (7/11) levisivät vähän enemmän ja ne olivat seuraavien väittämien välillä tasaisesti: ”Pajalla on jo jonkin aikaa ollut yhteistyötä joidenkin kumppanien kanssa, mutta siinä on vielä paljon kehittämistä”. Sekä: ”Pajalla on jo useiden vuosien ajan ollut toiminta-aja-</p>	<p>-laajentamalla uusiin kumppanuuksiin voidaan saada omavaraisuutta nousuun -kaikkiseltaan enemmän arjen yhteistyötä? menettettyjen luottamussuhteiden uudelleen rakentaminen vie aikaa. Pitäisikö olla eri aihealueilla vastuu henkilöt... - ? -HyväKiertää oy ryhtyy myymään ammatillista osaamistaan enemmän -molempien yhteistyöllä -kumppanuuksien luettelo, jossa myös kumppanuuden laatu. tiedon jakaminen kaikkien kesken -kumppanuuksia ja kumppanuussopimuksia voisi olla enemmän ja niistä tiedottaminen voisi olla parempaa</p>	<p>”Alihankintaa ja siitä seuraavaa omavaraisuutta halutaan nostaa. Alihankinta täytyy kuitenkin toteuttaa olemassa olevien resurssien puitteissa, eli sopimukset tehdään joustaviksi ja työntekijöiden kunto huomioon ottaen. Alihankinta ja kumppanuussopimukset hyväksytetään aina ensin toiminnanjohtajalla sekä talousvastaavalla. Nimetty henkilö ottaa kuitenkin vastuun alihankinta sopimusten hankkimisesta, koska hänellä on jo tähän olemassa hyviä kontakteja ja nimenomaan sellaisia kontakteja ja kumppanuuksia, jotka ymmärtävät meidän kuntoutettavien erityispiirteet”.</p>

tuksen kannalta kattava yhteistyöverkosto”.		
Kolmas parantamiskohta	Avoimet vastaukset kyselyn parantamis- ja kehittämisehdotuksissa	Yhteiskehittämisen tuotos, joka liitettiin osaksi laatuohjelmaa
<p>5.toimintatavat/ prosessit, 5d valmennusprosessien tehokkuus.</p> <p>Tässä kohdassa keskusteluun nousi sisäiset prosessit ja yhteinäisten toimintamallien luominen pajoille. Yhteistyön lisäämistä toivottiin talon sisälle vielä enemmän.</p> <p>Kysymyspatteristossa kysyttiin: Ovatko valmennusprosessit valmistautujien ja palvelun tilaajien tarpeisiin nähden tehokkaita?</p> <p>Vastausten kesiarvo oli 2.4/4 Suurin osa vastaajista (9/11) oli vastannut: ”Valmennusprosessien tehokkuutta on jo jonkin aikaa mitattu. Niitä on kehitetty ja ne toimivat kohtuullisesti.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> -aika -pajalla voisi tukeutua aiempaa enemmän kollegan osaamiseen -valmennusprosessien luominen ja arvioiminen alussa -prosessit voisivat olla parempia -yhdessä enemmän aikaa tähän -oman alan osaamisen lisääminen 	<p>”Toimenkuvien kirkastaminen vielä entisestään. Vaikka teemme yhteistyötä talon sisällä ja talon hyväksi on meillä kaikilla kuitenkin oma erityinen vastuualueemme ja muiden toimihenkilöiden on pystyttävä luottamaan, että jokainen hoitaa ja vastaa omasta osa-alueestaan sekä omista asiakkaistaan, jotka kuitenkin ovat toimintamme keskiössä aina. Apua saa ja täytyy pyytää sitä tarvittaessa. Vastuuohjaajien nimeäminen niin talon sisällä kuin uloskinpäin tärkeää. Vastuuohjaaja on vastuussa oman osastonsa toiminnan tuloksellisuudesta sekä toiminnalle on asetettava selkeät tavoitteet, jotka ovat linjassa kaikkien osastojen kanssa. Vastuuhenkilö jakaa OneDriveen ja SharePointiin toimenkuvat (puuttuu kuljetusvas- taavalta) sekä prosessikuvat jokaiselta osastolta. Prosessikuvia täytyy myös päivittää tarpeen mukaan. Vapaaehtoinen toimihenkilö auttaa myös kaikin mahdollisin tavoin, jos joku tarvitsee apua</p>

		vaikkapa oman osastonsa valmennustavoitteiden asettelussa tms”.
--	--	---

6.2 Toinen yhteiskehittämisen iltapäivä

Toinen yhteiskehittämisen iltapäivä pidettiin 22.9.2020 Toimintakeskus ry:n tiloissa. Toinen yhteiskehittämisen päivä (taulukko 3) oli rakenteeltaan samanlainen kuin ensimmäinenkin iltapäivä oli. Toimihenkilöistä tähän päivään osallistui kymmenen (10) henkeä. Osa työntekijöistä oli jäänyt pois työmenojen takia sekä koronakaranteenin vuoksi. Kaikille kuitenkin tarjottiin mahdollisuutta osallistua etäyhteyksien kautta. Yksi työntekijä tuli mukaan yhteiskehittämisen iltapäivään myöhästyneenä. Menetelmänä käytettiin taas learning cafe -menetelmää, joka havaittiin toimivaksi ja sopivan joustavaksi ensimmäisellä tapaamiskerralla. Ryhmät koottiin sekä ryhmät ohjeistettiin toimimaan vastaavanlaisella tavalla kuin edelliselläkin tapaamiskerralla. Tähänkin tapaamiseen oli varattu kaksi tuntia aikaa. Toisena yhteiskehittämisen iltapäivänä käytiin läpi itsearviointimallin STL-kyselyn 3. materiaali (ks. Liite 3.) itsearviointikyselyjen tulokset ja niistä tuotettu materiaali oli paperisena koontina, tekstiversiön lisäksi materiaalia oli havainnollistettu kuvioin.

Parantamiskohteina nostettiin esiin kaksi keskeistä aihetta, jotka koettiin tällä hetkellä yhdistykselle tärkeiksi kehittämiskohteiksi. Lisäksi STL-menetelmän mukaisesti työryhmä nimesi parantamiskohteelle vastuuhenkilön ja aika-
taulun, jonka sisällä parantamiskohdan kehittämistä seurataan.

Taulukko 3. Toinen yhteiskehittämisen iltapäivä

Ensimmäinen parantamiskohta	Avoimet vastaukset kyselyn parantamis- ja kehittämis ehdotuksissa	Yhteiskehittämisen tuotos, joka liitettiin osaksi laatuohjelmaa
<p>6.Tulokset/ asiakastulokset, 6a henkilöasiakkaiden (valmentautajat) tyytyväisyys. Tässä kohdassa keskusteltiin erilaisista mitareista, joita yhdistyksellä on käytössä sekä niiden yhtenäisestä käytöstä.</p> <p>Kysymyspatteriossa kysyttiin: Ovatko pajan henkilöasiakkaat (valmentautajat) tyytyväisiä heihin kohdistuvien palvelujen saatavuuteen, laatuun ja tuloksiin?</p> <p>Vastausten keskiarvo oli 0.8/4 suurin osa vastaajista (8/9) oli vastannut: ”Henkilöasiakkaiden tyytyväisyyttä ei ole millään tavoin mitattu, tai en ole tietoinen siitä”</p>	<p>-kyselyjen puuttuminen -pajojen sääntöjä tulkitaan kenties liian löysästi. Sisäinen vuorovaikutus voisi olla parempaa ja yksinäiset ihmiset pitäisi saada mukaan sekä kiusaamista-paukset pois -ammattitaitoiset työhönohjaajat ja henkilöstö -luomalla yhtenäinen kyselylomake -sääntöjä pitäisi selkiyttää entisestään, tehdä valmentautujille selväksi, että paja on työpaikka siinä missä muutkin ja että siellä tehdään töitä. Pitäisi vielä enemmän olla tekemisissä valmentautujien kanssa, että saada selkeää käsitystä siitä mitä pajoilla tapahtuu ja millainen ilmapiiri siellä vallitsee, kun pajojohtajat eivät ole paikalla -hankkeissa käytettyjä palautelomakkeita kannattaisi käyttää myös pajoilla. Sovari-mittaria kannattaa käyttää pajoilla. Sitä on käytetty nyt vain toimintatuvalla ja pitsinurkassa -vat:n parempi käyttö</p>	<p>”Sovarin käytön napa-koittaminen niin, että saamme kerättyä osastoilta valmennustietoa asiakkailta. Osastojen vastaavien tulisi nyt ottaa asiakseen tehdä Sovaria järjestelmällisesti. Vastuuhenkilö lähettää vielä kaikille uuden So-vari- linkin ja kukin voi ladata sen koneelleen. Myös Toimintatuvan tabletille ladataan linkki, jota voi sitten asiakkaan kanssa täytellä rauhallisessa tilassa.</p> <p>Myös myymälän asiakaspalautetta käytiin läpi, onko nykyinen (happy or Not) kone riittävä? Nimetty toimihenkilö luo uusia kysymyksiä tarpeen tullen kosketusnäyttökyselyyn. Ulkoisille asiakkaille olisi luotava uusi kysely. Nythän myymälässä on opiskelija, jonka opintoihin meni myymälän asiakkaille tehtävä kysely. Tällainen toteutettiin Schaumanintiellä. Vanha kyselypohja löytyy Formsista. tunnukset saa halutessaan. Kehittämislaitteita taas tarjolle ja oikein hyvästä kehittämis-ideasta palkitaan. Varastohuoneesta (tai jostain) kaivetaan esiin ke-</p>

		hittämislaitikon kadonnut avain. Sovitaan myöhemmin henkilö, joka ottaa hommakseen kehittämislaatikoiden tyhjennyksen”.
Toinen parantamiskohta	Avoimet vastaukset kyselyn parantamis- ja kehittämis ehdotuksissa	Yhteiskehittämisen tuotos, joka liitettiin osaksi laatuohjelmaa
<p>8.Tulokset/ yhteiskunnalliset tulokset, 8a yleiset ja yhteiskunnalliset vaikutukset. Tässä kohdassa keskusteltiin toiminnan vaikutuksista ja taloudellisista uudistuksista.</p> <p>Kysymyspatterissa kysyttiin: Onko pajan toiminnalla aikaansaatu yleisiä ja koko yhteiskuntaa hyödyttäviä vaikutuksia?</p> <p>Vastausten keskiarvo oli 1,2/4 suurin osa vastaajista (5/9) oli vastannut: Pajan yleisiä ja yhteiskunnallisia vaikutuksia ei ole mitattu, tai en ole tietoinen siitä.</p>	<p>-sosiaalinen ja taloudellinen hyöty vahvuutena sekä suvaitsevaisuus ja tasa-arvon edistäminen</p> <p>-kyselyjä aiheesta ja enemmän näkyvyyttä mediassa, palautekyselyjä ja tietoa toiminnasta jaettaisiin laajemmalle yleisölle</p>	<p>”Verkkokaupan aloittaminen, tätä ovat jo nimetyt henkilöt aloittaneet suunnittelemaan ja myymälävastaava tietysti myös liittyy tähän Verkkokauppa Kimp-paan.</p> <p>Kierrätyksestä tiedottamiseen tuli paljon ideoita ja se koettiin todella tärkeäksi asiaksi ja myös yhdistyksen yhteiskunnalliseksi tehtäväksi. Järjestetään tempauksia ja tietoisuuksia myymälässä, ei kuitenkaan koko päivän ras-kaita juttuja vaan kepeitä parin tunnin iskuja. Toimintatuvalla on kierrätyspeli, jota voisi hyödyntää ja Toimintatuvan ohjaaja mietti, että digitaalista materiaaliakin voisi olla tarjolla. Tähän tarvitaan nyt PrimusMotor- eli kuka ottaa kopin? Kaikki tietysti osallistuivat mahdollisuuksien mukaan tietoisuuksien /tempauksen toteutukseen.</p> <p>Tuotannon tuloksia käsiteltiin myös tässä vielä lähinnä markkinoinnin ja tuot-teiden valmistamisen oikea-aikaisuuden</p>

		<p>näkökulmasta: Puuverstaan tuotteista ja ylipäättään omasta tuotannosta tuli muutamia ideoita, ne liittyivät mm. tuotteiden päivittämiseen, tuotteiden oikea-aikaiseen valmistukseen (esim. linnunpönttöjä keväällä ja kesällä) Tähän puuverstaan ohjaaja onkin jo suunnitellut Vuosikelloa, jonka mukaan töitä suunnitellaan. Omaan tuotantoon voisi kehittää myös logon, joka toisi tuotteisiin kivan lisän. Olisiko meillä talossa osamista Logon suunnitteluun? Oman tuotannon systemaattinen kuvaaminen myös puhututti, nyt muutamista helmistä tuotteista on jäänyt kuvat ottamatta”.</p>
--	--	---

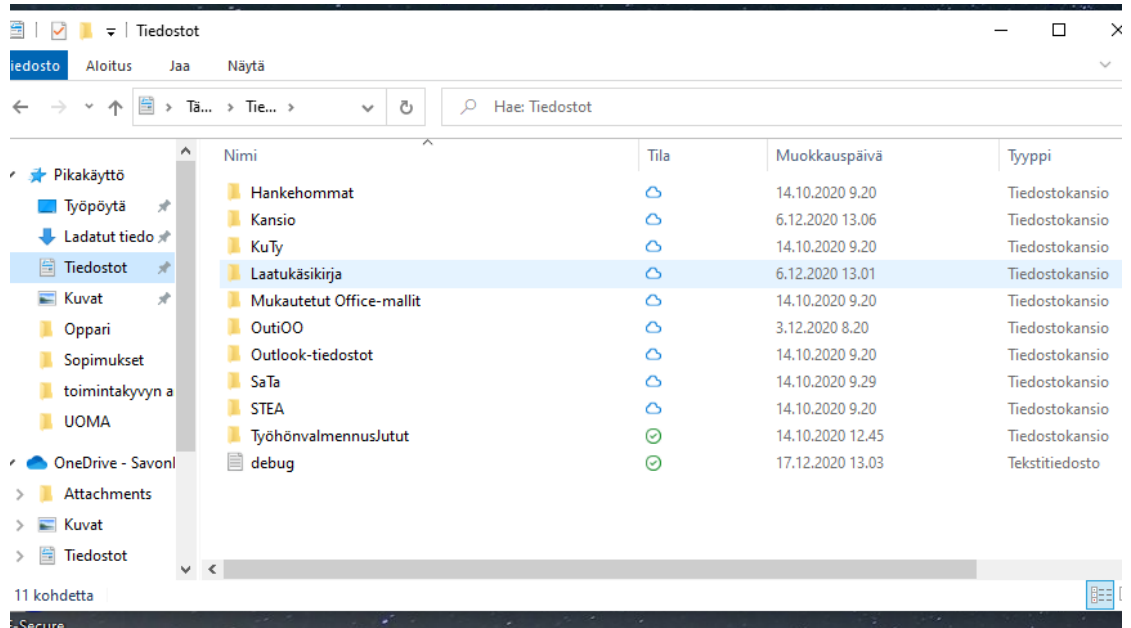
6.3 Laatuohjelma osana laatukäsikirjaa itsearviointin tuotoksena

Laatuohjelman koonti on itsearviointin tuotos. Laatuohjelma tallennetaan yhdistyksen pilvitallennustilaan osaksi yhdistyksen laatukäsikirjaa ja STL-itsearviointin lisäksi käsikirjaan on tallennettu muut yhdistyksen laatutyötä kuvaavat dokumentit. Laatukäsikirjan sisällä on alaotsikko nimeltään Laatuohjelma, ja se pitää sisällään STL-alkukartoituksen sekä siihen kirjatut yhteiskehittämisen tuotoksena tulleet yhteiset parantamiskohdat. Laatuohjelman sisältö on STL-itsearviointimenetelmän rakenteen mukainen. Isoina otsikoina ovat itsearviointimenetelmän arviointialueet. Jokaisen arviointialueen ”alle” on laitettu väliotsikko, johon kehittämistyö, sen aikataulutus sekä vastuuhenkilöt on kirjattu. Laatuohjelman sisältöluettelo aihealueittain näyttää laatuohjelmassa seuraavalta:

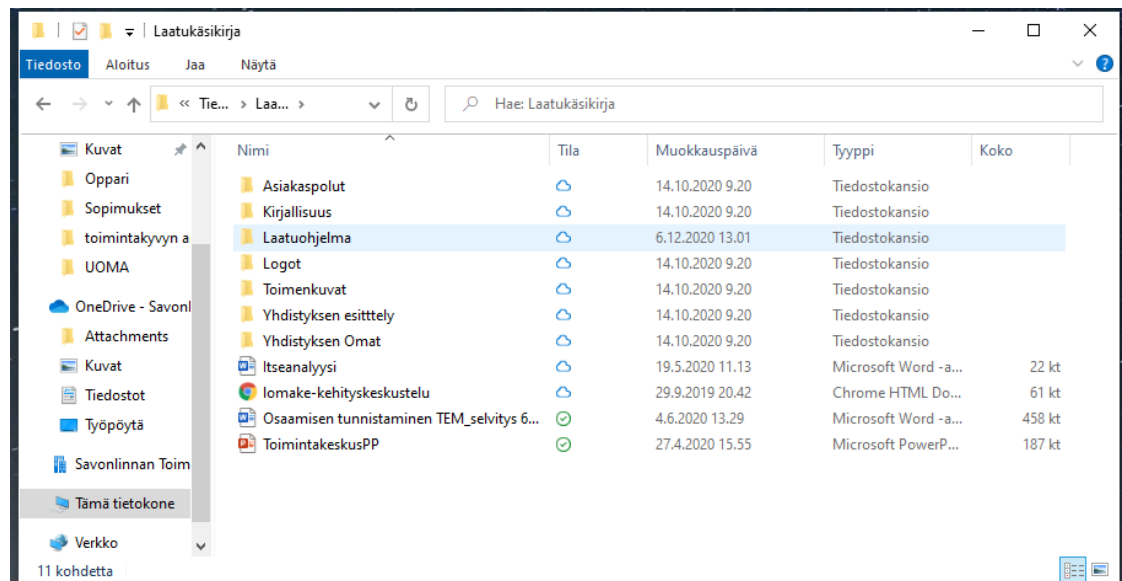
1. Johtajuus
 - kehittäminen
2. Strategiatyö
 - kehittäminen
3. Henkilöstö
 - kehittäminen
4. Kumppanuudet ja resurssi
 - kehittäminen
5. *Prosessit, tuotteet ja palvelut*
 - kehittäminen
6. Asiakastulokset
 - kehittäminen
7. Henkilöstötulokset
 - kehittäminen
8. Yhteiskunnalliset tulokset
 - kehittäminen
9. Keskeiset suorituskykytulokset
 - kehittäminen

Esimerkiksi kohtaan 5. Prosessit, tuotteet ja palvelut liitettiin **Kolmas parantamiskohta**, joka tuotettiin ensimmäisenä yhteiskehittämisen päivänä. Näin kohta kohdalta itsearviointi tuottaa uusia parantamiskohteita sekä yhdessä koottuja toimintasuunnitelmia niiden kehittämiseksi.

Kuvissa 4 ja 5 kuvataan laatukäsikirjan sisältöluetteloa pilvitalennustilassa sekä laatuohjelman sijaintia. Kokonaisuutena laatuohjelmaa ei ole lupa julkaista tässä opinnäytetyössä. Kaikilla organisaation työntekijöillä on mahdollisuus päästä käsiksi laatuohjelmaan sekä laatukäsikirjaan. Kaikki työyhteisön jäsenet myös pääsevät muokkaamaan dokumentteja. Laatukäsikirjaan on myös koottu perehdyttämisen välineet Yhdistyksen Omat -kansioon.



kuva 4. Laatukäsikirjan sijainti pilvitalennustilassa.



kuva 5. Laatukäsikirjan sisältö pilvitalennustilassa sekä Laatuohjelman sijainti.

7 POHDINTA

7.1 Prosessi

Opinnäytetyön lähtökohtana oli Toimintakeskus ry:n toiminnanjohtajan idea toteuttaa ja kuvata STL-itsearviointimenetelmä yhdistyksessä. Valmiina ollut opinnäytetyön aihe helpotti opinnäytetyön aloitusta. Myös jo valmiiksi toteutetut kyselyt olisivat voineet mahdollistaa opinnäytetyön nopeammin valmistumisen. Opinnäytetyön valmistumisen aikatauluun vaikutti kuitenkin yhdistyksessä tapahtuneet toimitilojen muutokset sekä koronapandemian mukanaan tuomat muutokset. Opiskelijan uudet työtehtävät yhdistyksessä myös venyttivät osaltaan opinnäytetyön valmistumista.

Ideavaiheen jälkeen laadittiin tutkimussuunnitelma, jonka mukaisesti koko kehittämistyö on pyritty toteuttamaan. Aikataulullisia muutoksia on tullut ideavaiheen jälkeen vähän, mutta toteutuksessa muutoksia tuli yhteiskehittämisen iltapäivien määrän muuttuessa neljästä tapaamisesta kahteen. Muutos tehtiin yhteispäätöksessä iltapäiviin osallistuneiden toimihenkilöiden kanssa. Toimihenkilöt kokivat, että materiaalia oli sen verran vähäinen määrä, että sen läpikäymiseen haluttiin käyttää vain kaksi iltapäivää. Koettiin, että asetettuihin tavoitteisiin päästiin vähäisemmällä tapaamisilla.

Learning cafe -yhteiskehittämisen menetelmän valikoitui myös työnantajan toiveesta. Tämä menetelmä on ollut yhdistyksen käytössä jo aikaisemmin kehittämisen menetelmänä ja siksi toimihenkilöille tuttu toimintatapa. Tutuksi käynyt menetelmä myös osaltaan nopeutti yhteiskehittämisen toteutumista, kun tapaamista jäi pois uuden menetelmän opettelu sekä testaus. Yhtä toimivia yhteiskehittämisen menetelmiä on olemassa muitakin kuten vaikkapa Tuplatiimi-menetelmä (innokylä s.a.)

Opinnäytetyön raportissa ei avata STL- itsearviointimenetelmän kyselyjen tuloksia ja vastauksia muuten kuin muutamien kehittämiskohteiksi valittujen kysymysten osalta. Kokonaisuudessaan STL- kysely piti sisällään kymmeniä kysymyksiä, joista Tpy koosti kymmenien sivujen pituisen tulostulokoonnin. Tämä

koonti piti sisällään niin kirjalliset vastaukset kuin myös niistä luodut vastauskaaviot. Tulokset olivat helposti luettavissa sekä niistä luodut kuviot helpottivat paljon vastausten analysointia sekä itsearvioinnin toteuttamista. Sivuja oli kuitenkin niin paljon, että niitä ei liitetty opinnäytetyön liitteiksi. Kaikki vastaukset ja tulokset STL-itsearviointimenetelmän kyselyistä ovat kuitenkin tallennetut yhdistyksen yhteiselle tallennuspalvelulle Laatuksikirja-kansioon Laatuohjelman-otsikon alle. Niitä on mahdollista päästä myöhemmin tarkastelemaan yhdistyksen toiminnanjohtajan luvalla. Itsearvioinnin ideana on jatkuvan uudelleen arvioinnin mahdollisuus. Itsearvioinnin toistaminen tuo laatutyölle jatkuvuutta, ja se vahvistaa yhdistyksessä nyt aloitetun Laatuohjelman sisältöä. Laatuohjelma on koostettu STL-mallin mukaisen alkukartoituksen sisään. Alkukartoituksen tarkoituksena oli näyttää yhdistyksen lähtötilanne mahdollisimman tarkasti, jotta kyselyn tuloksista voitaisiin havaita kehittämisen kohteita helpommin. Oosi (2013,5) muistuttaa, että malli on kehitetty erilaisten organisaatioiden käyttöön, joten sitä toteutettaessa täytyy muistaa jokaisen organisaation omat lähtökohdat sekä jokaisen organisaation omien kehittämistarpeiden mukainen itsearviointi.

Prosessina opinnäytetyö onnistui tavoitteiden mukaisesti, vaikkakin yhteiskehittämisen iltapäiviä toteutettiin lopulta vain kaksi. Tuloksena saatiin kuitenkin monta parantamiskohtaa sekä niihin aikataulut ja vastuuhenkilöt. Tuloksena voidaan pitää myös toimihenkilöiden osallistumista kehittämistyöhön, yhdessä pohtien organisaation nykytilaa, kunkin omaa työpanosta sekä sitä, kuinka organisaatio jatkaa tästä eteenpäin. Avoin keskustelu, välillä vilkaskin, tuottaa osallisuuden tunnetta organisaation työntekijöissä ja sitouttaa työntekijöitä yhdessä toimimaan organisaation hyväksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa kyselyjen tulosten pohjalta yhteiskehittämisen iltapäivät, joissa tehtyjen kyselyjen pohjalta valittiin organisaation parantamis- ja kehittämiskohteet. Kehittämisen kohteita nousi keskusteluissa esiin useitakin, mutta STL-menetelmän mukaisesti yhdessä valittiin vain kaksi tai kolme kohtaa, joita juuri nyt lähde-tään kehittämään ja viemään eteenpäin. Tähän tavoitteeseen päästiin kehittämistyön aikana. Yhteiskehittämisen kautta löydettiin kaiken kaikkiaan viisi (5)

parantamiskohtaa, joihin valittiin vastuuhenkilöt sekä sovittiin kolmen kuukauden päähän tarkasteluajankohta, jossa arvioidaan kehittämiskohteiden toteutumista.

Vastausten analysoiminen oli helppoa, koska STL-materiaali oli koottu jo valmiiksi Työpajayhdistyksen kautta. Yhteisissä keskusteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kyselyn kysymyksiä sekä asioita on jonkin verran ymmärretty eri tavoin. Toisille työyhteisön jäsenille suurin osa asioista sekä oman toiminnan arvioinnin merkitys on selkeämpää kuin toisille, jotka tarvitsevat enemmän konkreettisia esimerkkejä vastaustensa tueksi. Yhteiskehittämisen iltapäivissä keskusteltiin myös paljon yhdistyksen muista asioista. Huomiona tässä totean, että tällaisia yhteisen keskustelun foorumeita selvästi kaivataan lisää.

7.2 Tulokset

Tulosten käytettävyydellä ja niiden hyödyllisyyden arvioinnilla on merkitystä kehittämistyössä (Anttila 2007, 147.) Haasteena on erityisesti tulosten siirtäminen varsinaiseen toimintaan sekä niiden liittäminen osaksi organisaation toimintatapoja. Toimintatavoiksi muuttuvat yleensä työyhteisössä yhdessä laaditut toimenpiteet, etenkin kun ne on laadittu ilman esimiehen vaikutusta tai ohjailua, rennossa ja epävirallisessa tilanteessa. Uskon, että tässä opinnäytetyössä esiin nostetut parantamiskohdat otetaan osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja näin tämän itsearviointityökalun avulla tavoitellut tavoitteet tullaan saavuttamaan.

Valmennustiedon kerääminen asiakkailta koettiin tärkeänä parantamiskohtana. Ensimmäisenä parantamiskohtana tällöin kirjattiin Sovari-sosiaalisen vahvistumisen mittari- kyselyn järjestelmällinen kerääminen sekä myös myymälän asiakaspalautteen keräämisen napakoittaminen (ks. sivut 40–41). Lecklin (2006, 115–117) kehottaa myös tarkastelemaan asiakaspalautteen merkitystä ja nimeää tässä asiakastytyväisyysjohtamisen tärkeäksi menetelmäksi. Asiakastytyväisyysjohtaminen vahvistaa organisaation koko toiminnan markkinointia sekä myös osaltaan sitouttaa työntekijöitä laatuajatteluun. Savonlinnan Toimintakeskuksessa halutaan asiakaskyselyjen avulla myös saada työllistämistoiminnan asiakkaille osallisuuden tunteen vahvistamista sekä

luoda väyliä jokaisen asiakkaan tuoda esille omaa näkemystään organisaation toiminnan kehittämiseksi. Laatua on myös työllistämistoiminnan asiakkaiden tuottaman työn kehittäminen niin kuin myös toimihenkilöiden tuottamien palveluiden arviointi. Palvelua tuotetaan työllistämistoiminnan asiakkaille, hankeasiakkaille sekä myös kierrätysmyymälän asiakkaille.

Sidosryhmäyhteistyö nähtiin yhtenä tällä hetkellä tärkeimmistä parantamiskoh-teista. Parantamiskohtana kirjattiin alihankintaan liittyvän toiminnan kehittämi-nen (ks. sivut 36–37) sekä kumppanuussopimusten sopimisen toimintamalli. Myös Myllykangas (2009, 178) nostaa sidosryhmätyön osaksi organisaation omaa kehittämistyötä. Hyvin hoidettu sidosryhmätyö vahvistaa myös organi-saation kilpailukykyä verrattuna toisiin vastaaviin organisaatioihin. Parantamis-kohdassa korostettiin alihankintasopimusten keskittämistä yhdelle vastuuhenkilölle, joka raportoi työstään suoraan toiminnanjohtajalle. Tämä muutos tehtiin aikaisemman, hiukan leväperäisemmän sidosryhmätyön napakoittamiseksi sekä tiedonkulun selvittämiseksi. Rasehorn ja Salmi (2015, 47–48) toteavat myös, että sidosryhmätyön keskittäminen luo pohjaa työn kehittämislle. Sa-vonlinnan Toimintakeskus tavoittelee sidosryhmätyön sekä kumppanuussopi-musten kehittämisellä taloudellisen omavaraisuuden kasvattamista, mutta yhtä lailla myös toiminnan laadullista kehittämistä, sekä mahdollisten yhteisten kehittämishankkeiden aloittamista.

Sidosryhmätyöhön löyhästi liittyi myös toisena yhteiskehittämisen iltapäivänä tuotettu toinen parantamiskohta (ks. sivut 42–44), jossa keskusteltiin verkko-kaupan, tuotannon markkinoinnin sekä yhteiskunnallisen tehtävän kysymyk-siä. Verkkokaupan ja tuotannon vahvistamisella tavoitellaan omavaraisuusas-teen nostoa. Omaa tuotantoa kehittämällä sekä osaamista vahvistamalla vas-tataan kumppanuussopimusten mukanaan tuomiin tuotanto-odotuksiin. Mark-kinointiin haluttiin panostaa nimenomaan pop up -tempauksia järjestämällä, mikä onkin ollut perinteinen yhdistystoimijoiden keino tuoda esiin omaa toimin-taa, osaamista sekä saada lisää asiakkaita niin hankkeisiin kuin myös muuhun yhdistyksen toimintaan. Koska Toimintakeskuksella on tärkeänä strategisena

osa-alueena yhteiskuntavastuu ja sosiaalisen hyvinvoinnin tuottaminen Savonlinnan alueella, ovat pop up -tempaukset sekä tietoiskujen suunnittelu luonnollisia ideoita yhdistyksen sisällä. Tässä itsearvioitkohdassa näkyikin Toimintakeskukselle sekä koko kolmannelle sektorille ominainen kahtiajakaisuus: toisaalla on sosiaalinen omatunto, joka tuottaa tietoiskuja sekä sosiaalipalveluista tiedottamista, ja toisaalla rahoituksen varmistaminen verkkokauppa ja omaa tuotantoa sekä omia sosiaalipalveluita vahvistamalla. Rami Aaltonen (2015, 88–89) toteaa opinnäytetyössään toteuttamansa kyselyn tuloksissa, että kuntapäätäjät Suomessa kokevat pääsääntöisesti kolmannen sektorin tuottamat palvelut ns. monituottajamallissa hyvänä asiana sekä näkivät kolmannen sektorin kunnan henkilöstöpulan paikkaajana ja jopa palvelujen elintärkeänä tuottajana. Kuitenkin resursseista kysyttäessä kuntapäätäjät epäroivät kunnan resurssien luovuttamisesta kolmannen sektorin toimijan käyttöön. Erilaisista pienistä tukimuodoista kysyttäessä niihin suhtauduttiin positiivisesti. Siis jos kolmannen sektorin palveluntuottaja, kuten Savonlinnan Toimintakeskus ry, pyrkii jatkamaan toimintaansa tulevaisuudessa, on sen ensisijaisesti pohdittava taloudellista omavaraisuutta, johon päästään tuottamalla laadukkaita palveluita sekä tuotteita, olemalla asiakaslähtöinen sekä arvioimalla ja kehittämällä kriittisesti palveluita itsearvioinnin avulla.

Yhdistyksen sisäisen toimintakulttuurin ja kollegiaalisen toiminnan vahvistamista haluttiin parantaa (ks. sivut 38–39) ensimmäisen yhteiskehittämisen päivän kolmantena kehittämisenkohteena. Organisaation työntekijöiden vastuualueiden selkeä kuvaaminen ja yhteistyöhön luottaminen ovat organisaatiossa jatkuva keskustelun aihe. Pesonen (2007, 50–53) ottaa kantaa jokaisen organisaation omanlaiseen toimintakulttuuriin sekä toiminnan ongelmiin puuttumattomuuteen, joka saattaa liittyä huonoon johtamiseen. Itsearvioinnin toteuttamisella pyritään osumaan tähän hermoon. Yhdessä sovittu toiminnan ohjeistus, menetelmien kuvaus, vastuuhenkilöiden nimeäminen sekä toiminnan toteutuksen seuranta tuottavat yhdessä organisaatioon työrauhaa, jota myös lähiesimiehen on helpompi ohjailla, seurata sekä arvioida. Toimenkuvien ja prosessien jakaminen yhteiseen pilvitallennustilaan, kaikkien ulottuville, poistaa

näihin johtamisen menetelmiin liittyviä harhaluuloja. Nämä ovat sellaisia organisaation toiminnan ohjenuoria, joista jokainen organisaation työntekijä on vastuullinen pitämään kiinni ja niitä tuomaan esille tarvittaessa.

Nyt toteutettu itsearviointi on Toimintakeskuksen ensimmäinen, ja tulevina vuosina 2021-2022 STL-malli on tarkoitus käydä läpi uudelleen. On tarkoituksenmukaista, että parantamiskohteet ja niihin liittyvät yhteiset sopimukset pitävät pintansa ja toteutuvat suunnitellusti. Itsearvioinnin ja sen kautta tehtävän kehittämistyön täytyy olla organisaation päämäärä, ja tavoite tulee kirjata myös yhdistyksen strategiaan. Laatutyön tulee kuitenkin näkyä myös ulospäin organisaatiosta, jotta päästään haluttuun tavoitetilaan sidosryhmätyössä, kumppanuussopimusten laadinnassa sekä asiakaslähtöisten palveluiden tuottamisessa. Laatutyö näkyy kirjattuina tavoitteina strategiassa, itsearvioinnin kirjaamisena rahoittajien raportteihin sekä jokapäiväisessä toiminnassa, jossa kunnioitetaan yhdessä sovittuja toimintatapoja sekä arvostetaan työyhteisön jokaisen jäsenen asiantuntijuutta ja ammatillista osaamista.

7.3 Luotettavuus, eettisyys sekä jatkokehittämisen ideat

Opinnäytetyö eteni suunnitelman mukaisesti, ja työn etenemistä ovat seuranneet ohjaavan opettajan lisäksi työyhteisön jäsenet sekä yhdistyksen toiminnanjohtaja. Kaikki materiaali on luettavissa yhdistyksen pilvitallennustilasta, työyhteisön jäsenille avointa materiaalia pääsevät myös ulkopuoliset tarkastelemaan toiminnanjohtajan luvalla. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 158) nostavat esiin kysymyksen totuudesta ja objektiivisuudesta. Objektiivisyys tuskin täyttyi tässä työssä, koska opinnäytetyöntekijä on tämän organisaation työyhteisön jäsen. Työyhteisön jäsenyys tuo mukanaan oletusarvoja vaikkapa yhteiskehittämisen iltapäivien onnistumisesta tai niiden kulusta, mutta toisaalta se tuo myös syvempää tietoa STL-mallin mukaiseen kyselyyn osallistumisesta ja ymmärrystä lukea kyselyn vastauksia. Työyhteisön jäsenyys loi pohjaa ryhmän fasilitaattorina toimimiseen ja mahdollisti myös kyselytulosten vaivattoman lä-

pikäynnin. Tämä on myös tutkimuseettisen pohdinnan paikka. Vaikuttaako työyhteisön jäsenyys tutkimuksen tulosten puolueettomaan tutkiskeluun vai värittykö tulosten kirjaaminen?

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 160–161) kehottavatkin suhtautumaan validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteisiin kriittisesti, haluan tutkia tätä työtä myös näiden käsitteiden kautta. Validiteetti kuvaa sitä, että tutkimuksessa on noudatettu tutkimussuunnitelmaa, ja reliabiliteetti kysyy tulosten toistettavuuden perään. Tutkimussuunnitelma tai kehittämistyönsuunnitelma toteutui tässä työssä hyvin. Suunnitelmaa noudatettiin, ja se on kuvattu mahdollisimman objektiivisesti. Samoin tulokset on tallennettu niin, että niitä on mahdollista päästä tutkimaan jälkeenpäin. Yhteiskehittämisen iltapäiviä ei pysty rekonstruoimaan, mutta kirjalliset tuotokset ovat tallella. jolloin niihin voidaan palata jälkeenpäin.

Koska tämä työ on vain yhden kirjoittajan tuottama, siitä välittyy tietysti vain yksi näkökulma. Tätä on pyritty hallitsemaan tuottamalla muita näkökulmia aiheeseen lähteiden monipuolisuuden kautta sekä avoimesti keskustelemalla työn etenemisestä ja pohtimalla avoimia kysymyksiä yhdessä työyhteisön kanssa. Ulkomaisten lähteiden kääntämisessä on pyritty ymmärtämään sisältöä oikein käyttämällä MOT-sanakirjaa ja lähteiden haussa on käytetty Kaakuri-kirjastopalvelua. Opinnäytetyössä on noudatettu Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun ajantasaista ohjeistusta ja työlle on haettu paljon ohjausta ohjaavalta opettajalta sekä kirjaston informaatikoilta.

Tutkimuseettisiä ohjeita on pyritty noudattamaan kaikilla opinnäytetyön osalueilla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu noudattaa tutkimuseettisen lautakunnan (TENK) ohjeistusta ja tämä ohjeistus on saatavilla oppilaitoksen ohjeistuksissa liittyen opinnäytetyön toteutukseen. Näiden tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti on opinnäytetyössä pyritty ottamaan huomioon mm. tekijänoikeuksia kunnioittamalla sekä tietosuojalakia noudattamalla. Tekijänoikeuksia on kunnioitettu kysymällä lupaa näyttää ja listata STL-itsearviointikyselyn sisältöjä sen tekijältä Valtakunnalliselta työpajayhdistykseltä ja tietosuojalakia on noudatettu yhteiskehittämisen iltapäiviin osallistujien nimettömyyden

varmistamisella. Lisäksi tulosten julkaisussa on kunnioitettu toimeksiantajan toivetta ja jätetty varsinaisten kyselyjen vastaukset julkaisematta.

Kehittämistyöhön osallistuville toimihenkilöille kerrottiin, että STL-itsearviointimallin kyselyn tulokset käytäisiin läpi niin, että siitä tehtäisiin samalla opinnäytetyö. Ja mihin sekä millä tavoin tuotettua tietoa käytettäisiin. Jokainen osallistuja on osallistunut yhteiskehittämisen iltapäiviin vapaaehtoisesti. Yhteiskehittämisen sekä itsearvioinnin kautta tulleiden tulosten käytettävyyttä ja hyödyllisyyttä käytiin läpi toimihenkilöiden kesken ennen varsinaisen työn aloittamista.

Jatkotutkimus ideoita nousi pintaan opinnäytetyön aikana. Laatukäsikirjan loppuunsaattaminen sekä tietysti laatuohjelman jatkaminen toteutuvat toki ilman muuta, mutta kiinnostavaa olisi toimihenkilöiltä kerätty tieto siitä, miten laatu-työn näkyväksi tekeminen tosiasiallisesti tuottaa heille uutta työarjessa.

Ovatko STL-kyselyn tuottamat parantamiskohdat tuoneet uutta perspektiiviä ohjaajien oman työn arviointiin. Toisena tutkimusaiheena näkisin myös tämän kysymyksen laajemmin. Onko valtakunnallisen työpajayhdistyksen tuottamalla STL-mallilla saatu aikaan konkreettisia tuloksia työllistämistoiminnassa työpajoilla? Voisiko laatutyö ja laadukas, tavoitteellisesti kehitetty työpajatoiminta olla vastaus vaikkapa osatyökykyisten asiakkaiden työllistämisessä?

8 LÄHTEET

Aaltonen, R. 2015. Kolmannen sektorin merkitys ikääntyvien hyvinvointipalvelujen tuottajana- kunnanvaltuutettujen näkökulma. Turun ammattikorkeakoulu. Yrittäjäyys ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö (YAMK). PDF- dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201504285291> [viitattu 26.2.2020].

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Juvanes Print.

Dotchin, J.,A. & Oakland, J.,S. 1992. Theories and concepts in total quality management. *Total quality management* 2, 133–145. Verkkolehti. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.xamk.fi/> [viitattu 20.5. 2020].

Ebrahimi, Z. F., Wein, C. C. & Reid, R. R. 2015. The impact of the conceptual total quality management model on role stressors. *Total quality management & Business excellence* 7 - 8, 762–777. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2014.884302> [viitattu 21.5. 2020].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki.

Hirvonen, K. 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen – teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/17831288-Laadun-tarkkailusta-laatujohtamiseen-teoreettinen-synteesi-laatujohtamisen-kasitteesta.html> [viitattu 20.5.2020].

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

Hovi-Ukkonen, E. 2011. Lastenkoti Kotirauhan Laatu-käsikirja. Lahden ammatti-korkeakoulu. Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen (YAMK). PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011061512111> [viitattu 21.5.2020].

Hyytinen, O. & Miettinen, K. 2012. Työvalmennuksen käsikirja 2012. PDF-dokumentti. Saatavissa file:///C:/Users/otoim/Desktop/Laatusyö/Kirjallisuus/punainen_talo_laatuksikirja.pdf [viitattu 1.3.2020].

Innokylä.fi s.a. Learning cafe eli oppimiskahvila. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila> [viitattu 8.5.2020].

Jalava, M. 2017. Laatusyö osaksi arkea. Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123888/Jalava_Mari.pdf?sequence=1 [viitattu 19.5.2020].

Karjalainen, P. 2018. Kolmas sektori sote-palvelujen tuottajana- Näkökulmana sektorirajat ylittävä yhteistyö. Turun yliopisto. Johtaminen ja organisointi. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018112649112> [viitattu 1.3.2020].

Krogstrup, H. 2004. Kompetenssi-arviontimalli- Työyhteisön kehittämisen väline. Stakes. Finsoc Hyvät Käytännöt Menetelmä- käsikirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://julkari.fi/handle/10024/74996> [viitattu 1.12.2020].

Lumijärvi, I & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamisen haasteena. 2.painos. Tampere: Gaudeamus.

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

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

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämänlaatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja hallintotiede. Väitöskirja. Acta wasaensia no. 243. PDF-dokumentti. saatavissa:

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-467-353-0.pdf [viitattu 1.10.2020].

Miettinen, S. (toim.) 2017. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Savonia- ammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia. Grano Oy.

Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteet. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7623-5> [viitattu 31.12.2020].

Nien-Chi, L. & Wen-Chung, L. 2014. The effects of quality management practices on employees well-being. *Total quality management & business excellence* 11 – 12, 1247–1261. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2012.704285> [viitattu 20.5.2020].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät- uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro.

Oosi, O. 2013. Sosiaalisen työllistämisen Laadunarviointimalli- STL 2013. Valtakunnallinen työpajayhdistys ry. Opetus- ja kulttuuriministeriö 8. uudistettu painos. Edita publishing Oy.

Pei-Lee, T., Chen-Chen, Y. & Binshan, L. 2014. Multidimensional and mediating relationships between TQM, role conflict and role ambiguity: A role theory perspective. *Total quality management & business excellence*, 1365–1381.

Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2012.733266> [viitattu 21.5.2020].

Pesonen, H. 2007. Laatu. Asiantuntijaorganisaatioiden laatuopas. Helsinki: Infor.

Pohjola, A., Kairala, M., Lyly, H. & Niskala, A. (toim.) 2017. Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi- asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa. Tampere: Vastapaino.

Pro Laadunhallinta. 2018. Laatu käsikirja ja laatu päällikkö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.laatuksikirja.fi/yllapito/resources/sisaltokuvat/laatu-paallikko2019-03-21.pdf> [viitattu 21.5.2020].

Rasehorn, E. & Salmi, S. 2015. Laatujohtaminen lähiesimiestyössä- tutkimuksellinen kehittämishanke yksityisen sektorin palveluasumisen lähiesimiehille. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015122221628> [viitattu 19.5.2020].

Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalveluiden laadunhallinta. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Lasso.

Ruosu, S. & Holma, T. 1999. Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyössä. Helsinki. Suomen kuntaliitto.

Ruuskanen, P., Selander, K., Anttila, T. 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja yrittäjyys- sarja 20/2013.

Savonlinnan toimintakeskus ry. Strategia 2020-2022. päivitetty 15.11.2019a.

Savonlinnan Toimintakeskus ry. Henkilöstöohjelma. päivitetty 27.11.2019b.

Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki. Yliopistopaino kustannus/ Helsinki university press.

Silen, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Yleishyödyllisten yhteisöjen toimintaedellytykset sote- ja maakuntauudistuksessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/documents/1477425/4784663/Yleishy%C3%B6dyllisten+yhteis%C3%B6jen+toimintaedellytykset+sote-+ja+maakuntauudistuksessa+22.5.2017> [viitattu 25.3.2020].

Sosiaali- terveysministeriö. 2018. Tuija Brax selvittämään järjestöjen roolia uudessa sote- ja maakuntamallissa. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/tuija-brax-selvittamaan-jarjestojen-roolia-uudessa-sote-ja-maakuntamallissa [viitattu 23.3.2020].

STEA. s.a. Itsearviointiopus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stea.fi/documents/2184241/2492102/Itsearviointiopus/9c90fac1-47a8-4bdc-a35f-9b22d9020080> [viitattu 6.12.2020].

Särkelä, R. 2016. Järjestöt julkisen kumppanista markkinoiden puristukseen- Sosiaali- ja terveysjärjestöjen muutos sosiaalipalvelujen tuottajana vuosina 1990-2010. Lapin yliopisto. Väitöskirja. PDF- dokumentti. Saatavissa: <https://www.ulapland.fi/news/Vaitos-Jarjestot-julkisen-kumppanista-markkinoiden-puristukseen/38013/b292868f-674c-4ee1-b96e-a0ee10103016> [viitattu 1.3.2020].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtakunnallinen Työpajayhdistys. s.a. saatavissa: www.tpy.fi. [viitattu 1.12.2020] (9/2020 alkaen Etsivä nuorisotyö ja työpajatoiminta ry. Into ry. www.intory.fi)

Yliruka, L. 2006. Kuvastin. Reflektiivinen itse- ja vertaisarviointimenetelmä sosiaalityössä. Stakes: työpapereita 15. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/handle/10024/57124> [viitattu 1.12.2020].

Liitteet

Liite 1. Kuvaluettelo

KUVALUETTELO

kuva 1. STL mallin rakenne mukailtu (Oosi. 2013. 6).

kuva 2. Vasta-alkajan arviointiprosessin vaiheet. T. Jaakola. 2016.
www.tpy.fi

kuva 3. Toimintatutkimus prosessin kuvaus (Ojasalo ym. 2014. 60).

kuva 4. Laatukäsikirjan sijainti pilvitallennustilassa.

kuva 5. Laatukäsikirjan sisältö pilvitallennustilassa sekä laatuohjelman sijainti.

taulukko 1. Esimerkkejä itsearviointin toteutustavoista (Oosi. 2013. 16-17).

taulukko 2 Ensimmäinen yhteiskehittämisen iltapäivä

taulukko 3 Toinen yhteiskehittämisen iltapäivä

Liite 2. Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen nimi	Tutkimus- kohde	Otoskoko, menetelmä	Keskeiset tu- lokset	Oma intressi
Aaltonen, R. 2015. Kolmannen sektorin merkitys ikääntyvien hyvinvointipalvelujen tuottajana- kunnan valtuutettujen näkökulma. Turun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Opinnäytetyö YAMK.	Opinnäytetyön tavoite on selvittää kunnanvaltuutettujen mielipiteitä kolmannen sektorin merkitys ja rooli osana ikääntyvien hyvinvointipalvelujen tuottajien verkostoa	Webropol-kysely lähetettiin 2125 valtuutetulle 42 eri kokoiseen kuntaan. Vastauksia saatiin 280 eli vastausprosentti oli 13,2%. Aineisto analysoitiin IBM SPSS-tilasto ohjelmalla	Kolmannen sektorin roolista sote-palvelujen tuottajana ja osana monituottajamallissa suhtauduttiin positiivisesti. Kolmannen sektorin palveluiden hyödyntämisen katsottiin myös vaikuttavan positiivisesti palvelun laatuun ja palveluiden joustavuuteen.	Opinnäytetyö kytkeytyy kolmannen sektorin sote-palvelujen tuottajaan, jonka palveluiden laatua arvioidaan tässä työssä.
Karjalainen, P. 2018. Kolmas sektori sote-palvelujen tuottajana- Näkökulmana sektorirajat ylittävä yhteistyö. Turun yliopisto. Johtaminen ja organisointi. Pro-gradu tutkielma.	Kolmannen sektorin sote-palvelujen tuotanto suomalaisten setlementti organisaatioiden kautta.	Laadullinen tutkimus, joka toteutettiin asiantuntijahaastatteluiden kautta	Haastattelujen perusteella kolmannen sektorin merkitys sote-palvelujen tuottajana sekä yleensäkin hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitäjänä on erittäin korkea.	opinnäytetyö kytkeytyy kolmannen sektorin sote-palvelujen tuottajaan.
Hovi-Ukkonen, E. 2011. Lastenkoti Kotirauhan Laatuksikirja. Lahden Ammattikorkeakoulu. Sosiaalija terveysalan	Tavoitteena määritellä ja kuvata lastenkodin toiminta laatuksikirjan muotoon ja	Kehittämishanke, joka oli rajattu ensimmäiselle	Kehittämishankkeen aikana syntyi ensimmäinen laatuksikirja	Laatuksikirjan laatiminen sekä toimintatutkimus

kehittäminen ja johtaminen YAMK	arvioida laatu-käsikirjan toteutumista käytännössä	toimintatutkimuksen syklille	sikirja organisaation käyttöön sekä henkilöstö motivoitui jatkuvaan laatu-työskentelyyn	muksen syklisen rajaaminen
Rasehorn, E., Salmi, S. 2015. Laatujohtaminen lähiesimiestyössä- tutkimuksellinen kehittämishanke yksityisen sektorin palveluasumisen lähiesimiehille. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Lahden Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK.	tutkimuksessa selvitettiin, miten kohdeorganisaation lähiesimiehet ymmärsivät laatujohtamisen konseptin ja minkälaista johtamisosaamista heidän mielestään laatujohtaminen edellyttää	Tutkimuksellinen kehittäminen, jossa haastatteluai- neisto jaettiin tuplatiimi menetelmää käyttäen ja analysoitiin teemoitellen. Kehittämishanke oli osa Careman- tutkimus ja kehittämishanketta	Tuloksena syntyivät kehittämissuositukset, jotka kohdentuivat laatujohtamiseen, palveluiden tasalaatuisuuteen, yhteiskoulutukseen, asiakaspalveluprosessiin, henkilöstö- ja talousjohtamiseen, sidosryhmä yhteistyöhön, tunteeseen sekä lähiesimiehen perustehtäviin	Laatujohtamisen arviointia lähiesimiehen näkökulmasta
Jalava, M. 2017. Laatujohtaminen osaksi arkea. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK	Opinnäytetyön tavoitteena on ollut käynnistää kohdeorganisaation laatujohtaminen henkilöstöä osallistamalla, toinen tavoite on juurruttaa itsearviointi osaksi kohdeorganisaation toimintaa.	Tutkimuksellinen kehittäminen, jossa on käytetty tukena ITE3-itsearviointi ja laadunhallinnan menetelmää	Kehittämisprosessin aikana laadun paranemista esiintyi useilla arviointialueilla lisäksi osallistamalla henkilöstöä saadaan nopeitakin muutoksia aikaiseksi organisaatiossa	Kehittämistyö, itsearviointimenetelmä sekä laatujohtamisen teoria

<p>Hirvonen, K. 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen – teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion Yliopisto. Pro gradu-tutkielma.</p>	<p>Laatujohtamisen käsitteen selkiyttäminen. Tutkimusongelma: mitä on laatujohtaminen</p>	<p>Teoreettinen tutkimus, jossa perehdyttiin laatujohtamisesta kirjoitettuun jo olemassa olevaan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimustietoon</p>	<p>Laatujohtaminen on kehittänyt vaihteittain johtamisen käytännöistä, sisältäen laaduntarkkailun, prosessin laadun varmistamisen ja parantamisen sekä koko organisaation laadunhallinnan</p>	<p>Laatujohtamisen teoriaa</p>
<p>Nien-Chi, L. & Wen-Chung, L. 2014. The effects of quality management practices on employees well-being</p>	<p>Laatujohtamisen käytännön vaikutusten tutkiminen työntekijöiden hyvinvointiin. Tavoitteena tutkia laatujohtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyttä.</p>	<p>Empiirinen tutkimus, toteutettu kyselytutkimuksena. 344 osallistujaa 27 eri organisaatiosta. Lisäksi kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Laatujohtamisen käytännöt vähentävät työn ylikuormitusta, työperäistä stressiä sekä ne lisäävät työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja yhteistyötä</p>	<p>Mitä hyötyä laatujohtamisesta voi olla organisaatiolle? Miksi laatujohtaminen on tärkeää.</p>
<p>Pei-Lee, T., Chen-Chen, Y. & Binshan, L. 2014. Multidimensional and mediating relationships between TQM, role conflict and role ambiguity: A role theory perspective</p>	<p>Tutkimuksessa paneudutaan kuuteen erilaiseen laatujohtamisen käytäntöön ja selvitetään niiden aiheuttamia roolien epäselvyyksiä sekä rooliristiriitojen välisiä suhteita.</p>	<p>Empiirinen tutkimus, kysely ja kirjallisuuskatsaus. Kyselyssä ollut 422 osallistujaa eri organisaatioista, joissa on ollut käytössä ICO-sertifikaatti</p>	<p>Laatujohtamisen vaikutukset olivat niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Nimenomaan työntekijöiden rooliristiriitoihin sekä roolien epäselvyyksiin liittyen. Tutkimus tuotti työkalun, jota organisaatio voi hyödyntää laatujohtamisessa</p>	<p>Laatujohtaminen toisesta näkökulmasta</p>

			tamisen käytänteiden kehittämässä sekä löytää niistä etenkin omaan organisaatioon sopivat elementit.	
Ebrahimi, Z. F., Wein, C. C. & Reid, R. R. 2015. The impact of the conceptual total quality management model on role stressors.	Tutkimus tavoite on tutkia roolien epäselvyyden, rooliristiriitojen sekä työn ylikuormituksen yhteyttä laatujohtamisen käytäntöihin	Teoreettinen tutkimus, jossa perehdyttiin jo olemassa olevaan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimustietoon	Laatujohtamisella ja siihen panostamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti, vähentämään työntekijöiden kokemaan roolien ristiriitoihin, roolien epäselvyyksiin sekä työn kuormittavuuteen.	Laatujohtamisen merkitys

Liite 3. Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimallin (STL) itsearviointi osien 2 ja 3 kysymyspatteristojen sisältö

STL- Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli. Osa 2. Kumppanuudet, resurssit ja prosessit.

- 4. Toimintatavat / kumppanuudet / resurssit
 - 4.a. Kumppanuudet ja niiden hallinta
 - 4.b. Taloudellisten resurssien riittävyys
 - 4.c. Taloudellisten resurssien hallinta
 - 4.d. Teknologian käyttö ja hallinta
 - 4.e. Tiedon ja kokemuksen hallinta

- 5. Toimintatavat / prosessit
 - 5.a. Prosessien tunnistaminen
 - 5.b. Prosessien arviointi
 - 5.c. Prosessien kehittäminen
 - 5.d. Valmennusprosessien tehokkuus
 - 5.e. Tuotantoprosessien tehokkuus

STL- Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalli. Osa 3. Tulokset.

- 6. Tulokset / asiakastulokset
 - 6.a. Henkilöasiakkaiden (valmentautujien) tyytyväisyys
 - 6.b. Tilaaja- asiakkaiden tyytyväisyys

- 7. Tulokset / Henkilöstötulokset
 - 7.a. Henkilöstön tyytyväisyys pajan suorituskykyyn ja tuloksiin
 - 7.b. Henkilöstön motivaatio ja suorituskyky

- 8. Tulokset / Yhteiskunnalliset tulokset
 - 8.a. Yleiset ja yhteiskunnalliset tulokset
 - 8.b. Paikalliset vaikutukset

- 9. Tulokset / Keskeiset suorituskykytulokset
 - 9.a. Sosiaaliset tulokset
 - 9.b. Tuotannon tulokset

Liite 4. STL- mallin mukaisen alkukartoituksen sisältö

Alkukartoituksen sisältö:

1. Organisaation tiedot
 - toimintayksiköt
 - valmennus- ja tuotantoprosessit
2. Johto
 - työpajan hallinnollinen esimies ja/tai työpajan ohjausryhmä
3. Henkilöstö
 - työvalmentajat, yksilöohjaajat
 - palveluohjaaja, uraohjaaja, muut, ketkä?
4. Valmennusprosessien asiakasryhmät
 - valmentautujat, työssäoppijat, muut, ketkä?
5. Muut asiakkuudet, kumppanuudet
 - tilaaja-asiakkaat, henkilöasiakkaita pajoille lähettävät tahot
 - tuotannon asiakkaat, pajalla valmistettua tuotantoa ostavat asiakkaat tai pajalta tilattavaa palvelua ostavat asiakkaat
 - yhteistyökumppanit, työpajan monialainen verkosto
6. Toiminta-ajatus, toimintasuunnitelma
 - arvot, visio,
 - strategiset päämäärät
 - toiminnalliset tavoitteet
 - toiminnan / prosessien kuvaukset
7. Muut taustatiedot ja todistusaineistot, talousarvio
 - mahdollisten aikaisempien arviointien dokumentaatio
 - vuosittaisen toiminnan tulokset ja palautteet
 - muut toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tehokkuutta kuvaavat faktatiedot

Liite 5. Yhteiskehittämisen iltapäivien sisältö

Pvä 1.

1. Orientoidutaan iltapäivään. Vetäjä ohjeistaa osallistujat ja luodaan yhdessä ymmärrys siitä, mitkä ovat tämän tapaamisen tavoitteet. Opiskelija/ vetäjä kirjaa tavoitteet ylös.
2. Aloitetaan learning cafe- menetelmän mukainen eteneminen, jossa vetäjä on valinnut käsiteltävät aiheet valmiiksi ja jakanut kolmen teeman mukaiset aiheet, kolmelle pöydälle. Jakaudutaan ryhmiin ja aloitetaan toiminta.
3. Ensimmäisen päivän teemat ovat:

Itsearviointin osasta 2, kohta 4.

Toimintatavat / kumppanuudet / resurssit

Pöytä 1.

4.a. Kumppanuudet ja niiden hallinta

4.b Taloudellisten resurssien riittävyys

Pöytä 2.

4.c Taloudellisten resurssien hallinta

4.d Teknologian käyttö ja hallinta

Pöytä 3.

4.e Tiedon ja kokemuksen hallinta

4. Pöydissä käydään läpi STL-tulokset kultakin käsiteltävältä osa-alueelta. Opiskelija/ vetäjä havainnoi yhteiskehittämisen toimivuutta ja sujuvuutta. Hän voi olla mukana aktivoimalla keskustelua, mutta ei muuten puutu yhteiskehittämisen kulkuun.
5. Pöydissä pyritään kokoamaan ne parantamiskohdat, jotka juuri nyt ovat tärkeimmät yhdistyksen kannalta. Nämä parantamiskohdat kirjataan laatukäsikirjaan, johon samalla kirjataan kohteen toteutusaikataulu ja vastuuhenkilö sekä sovitaan yhdessä, milloin palataan arvioidaan parantamiskohdan toteutumista.
6. Yhteenvedossa arvioidaan yhdessä luotuja suunnitelmia ja aiheita. Opiskelija kerää suullisen palautteen yhteiskehittämisen menetelmän valinnasta ja toimivuudesta

Sisältö toteutetaan kullakin yhteiskehittämisen päivänä samoin periaattein.

Toisen (2.) päivän aiheena on itsearviointin osa 2, kohta 5.

Toimintatavat / prosessit

Pöytä 1.

5.a Prosessien tunnistaminen

5.b Prosessien arviointi

Pöytä 2.

5.c Prosessien kehittäminen

5.d Valmennusprosessien tehokkuus

Pöytä 3.

5.e Tuotantoprosessien tehokkuus

Kolmannen (3.) päivän aiheena on itsearviointin osa 3, kohdat 6 ja 7. Kolmantena päivänä ryhmä jaetaan neljään pöytään.

Tulokset / asiakastulokset

Pöytä 1.

6.a Henkilöasiakkaiden (valmentautujien) tyytyväisyys

Pöytä 2.

6.b Tilaaja- asiakkaiden tyytyväisyys

Tulokset / Henkilöstötulokset

Pöytä 3.

7.a Henkilöstön tyytyväisyys pajan suorituskykyyn ja tuloksiin

Pöytä 4.

7.b Henkilöstön motivaatio ja suorituskyky

Neljännän (4.) yhteiskehittämisen päivän aiheena on itsearviointin osa 3, kohdat 8 ja 9. Ryhmä jaetaan neljään pöytään.

Tulokset / Yhteiskunnalliset tulokset

Pöytä 1.

8.a Yleiset ja yhteiskunnalliset tulokset

Pöytä 2.

8.b Paikalliset vaikutukset

Tulokset / Keskeiset suorituskykytulokset

Pöytä 3.

9.a Sosiaaliset tulokset

Pöytä 4.
9.b Tuotannon tulokset

Tarvittaessa pidetään vielä yksi tapaaminen, jossa käydään läpi laatukäsikirjan sisältöä ja rakennetta. Laatukäsikirja kuitenkin muotoutuu yhteiskehittämisen iltapäivien aikana.

STL- itsearviointi toistetaan sovituin väliajoin, jolloin tällä arviointikierröksellä käytyjä teemoja päästään arvioimaan uudelleen.

Liite 6. Sähköpostikutsu yhteiskehittämisen iltapäiviin. Lähetetty 7.8.2020

Hei vaan kaikki!!

Minulla on siis opinnot siinä pisteessä, että pitäisi rykäistä se opinnäytetyö ulos koneesta. Tarvitsen siihen kuitenkin teidän apuanne.

Opinnäytetyöni aihe on siis Toimarin laatutyö ja etenkin laadunarviointimallin käyttö ja toteutus. Meillehän on tehty ne STL-kyselyt, silloin Schaumanintiellä, jos muistatte? ja silloin niistä kyselyistä /vastauksista käytiin läpi vain osa1. Nyt olisi tarkoitus käydä läpi osat 2 ja 3.

Nythän on niin, että kaikki tällä hetkellä työssä olevat eivät ole osallistuneet tähän arviointikyselyyn, kuitenkin näiden jo kohta kaksi vuotta vanhojen vastausten läpikäyminen voisi olla kaikille mielenkiintoista? Lisäksi tämä helpottaa ymmärtämään arviointimallia ja ensi vuonnahan on sitten mahdollisesti tulossa uusi kysely..

Opinnäytetyötä varten pyydän siis, että osallistuisitte tapaamisiin, joissa läpikäymme kyselyjen osat 2 ja 3 sekä yksi tapaaminen, jossa tarvittaessa kootaan kehittämiskohteiden toimenpide suunnitelmaa. Eli kolme tapaamista korkeintaan. Tämän suunnitelman tarkoitus on toimia runkona yhdistyksen laatuksielle/ laatukäsikirjalle, jonka kokoan teille kaikille jaettavaksi ja jota sitten tulevaisuudessa päivitämme.

Tarkoitus on että osallistuminen on vapaaehtoista ja jokainen voi osallistua töidensä mukaan. Aion pitää iltapäivät lyhyinä, jotta ne pysyisivät mahdollisimman vähän kuormittavina.

Ehdotan tapaamisajoina seuraavia päiviä:

pe 4.9 klo. 12.00- 14.00 Stl osa 2.
ti 22.9 klo 14.00-16.00 Stl osa. 3
to 8.10 klo 14.00- 16.00 toimenpidesuunnitelma

Toivottavasti pääsette sankoin joukoin osallistumaan!

Annan mielelläni lisätietoja niitä haluaville 😊

Ystävällisin
terveisin,
Outi

Outi Rahikainen
Hanketyöntekijä
Kasvupolku työhön
Pohjolankatu 6, 57200 Savonlinna
044 555 0799

Tämä sähköposti on tarkoitettu vain asianosaisille
Liite 7. Savonlinnan Toimintakeskus ry toimihenkilöt

toiminnanjohtaja
talousvastaava
myymälävastaava
kuljetusvastaava
ohjaaja/ puuverstas
ohjaaja1/ toimintatupa
ohjaaja2/ toimintatupa
ohjaaja1/ majakka-toiminta
ohjaaja2/ majakka-toiminta
ohjaaja/ KiTu-nuorten työpaja (kierrätyksen kautta tutkintoon)
ohjaaja1/ pirtti-toiminta
ohjaaja2/ pirtti- toiminta
hanketyöntekijä/ kasvupolku työhön/ opiskelija

Liite 8. Kuva yhteiskehittämisen iltapäivän yhden ryhmän tuotoksesta

Tuotos toteutettu toisena yhteiskehittämisen iltapäivänä 22.9.2020

