

Mirja Hirvonen

# KOHTI YHTENEVÄÄ LAATUAJATTELUA

Laadun kehittämishanke Herttuan Kuntoutuskeskuksessa

Opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen,  
ylempi AMK

Maaliskuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

# KUVAILULEHTI

 <b>MAMK</b> University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  14.3.2014
<b>Tekijä(t)</b> Mirja Hirvonen		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, YAMK
<b>Nimeke</b> KOHTI YHTENEVÄÄ LAATUAJATTELUA – Laadun kehittämishanke Herttuan Kuntoutuskeskuksessa		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Herttuan Kuntoutuskeskus on yksi Itä-Suomen johtavista Kelan kustantamia ASLAK- ja Tules-kursseja tuottavista kuntoutuslaitoksista. Toiminnassa pyritään takaamaan asiakkaille laadukasta ja asiakkaan tarpeet huomioivaa kuntoutusta.</p> <p>Opinnäytetyö oli kehittämistyö, jonka tavoitteena oli käynnistää uudelleen laadunkehittämistyö ja osallistaa henkilöstöä laadunkehittämistyöhön. Tämän kehittämistyön toimeksianto tuli toimitusjohtajalta. Tavoitteena oli yhtenäistää laatuajattelua ja nähdä laatutyöskentely osana arjen työtä. Lisäksi tavoitteena on laadun jatkuva kehittäminen pitkällä aikavälillä ja tarkoituksena oli ottaa käyttöön ITE-arviointi ja vuosikello laadun apuvälineiksi.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena, jossa käytettiin Demingin ympyrän jatkuvan parantamisen mallia kehittämistyön jäsentäjänä. Tutkimusaineiston keräämisessä käytettiin ITE-itsearviointilomakkeena perus 2003 -kyselylomaketta. ITE-itsearviointikyselyllä arvioitiin yrityksen laadunhallinnan tilaa henkilöstön näkökulmasta sekä tuotettiin tietoa tulevaisuuden kehittämishaasteista.</p> <p>Tämän kehittämistyön aikana Herttuan Kuntoutuskeskuksen laatukäsikirja päivitettiin. Kehittämistyön aikana kuntoutuskeskuksen asiakasprosessit muokattiin vastaamaan nykyistä toimintaa sekä laadittiin työohjeet toiminnan yhdenmukaistamiseksi. Kehittämistyön avulla laadun kehittäminen pääsi uuteen alkuun ja laadunhallinnan johtamista ohjaa nyt käyttöön otettu vuosikello. Kehittämisvaiheen lopussa ITE-itsearviointikyselyn tulokset olivat positiivisia ja osoittivat, että kehitystä on tapahtunut ja kehittämisen suunta on ollut oikea. Tuloksista voidaan myös päätellä, että laadun oppimiseen ja kehittämiseen tarvitaan jatkossakin panostusta kilpailukykyisyyden takaamiseksi yhä kovenevassa kilpailussa.</p> <p>Jatkossa olisi hyvä tutkia, miten laadunkehittämistyössä ja laadun juurruttamisessa on onnistuttu. Lisäksi olisi hyvä tutkia, miten sisäiset asiakkaat näkevät toistensa laatutyön.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> laatu, laadunhallintajärjestelmä, laatujohtaminen, kehittäminen, ITE-itsearviointi, toimintatutkimus		
<b>Sivumäärä</b> 55 + liitt.	<b>Kieli</b> suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  7		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Merja Reunanen, Mikkelin ammattikorkeakoulu		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Mia Peltoniemi, Healthlake Oy

## DESCRIPTION

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">MAMK</div> <div style="font-size: 0.8em; margin: 0;">University of Applied Sciences</div> </div>		<b>Date of the master's thesis</b>  14.3.2014	
<b>Author(s)</b>  Mirja Hirvonen		<b>Degree programme and option</b> Development and Leadership in Health Care and Social Services Master's Degree	
<b>Name of the master's thesis</b>  TOWARDS CONGRUENT QUALITY MANAGEMENT – The quality development project in Herttua Rehabilitation Centre			
<b>Abstract</b> <p>Herttua Rehabilitation Centre provides Aslak- and Tules-rehabilitation. It is one of the leading providers of these rehabilitation services sponsored by Kela in Eastern Finland. Herttua seeks to ensure high quality and take customers' needs into consideration in the rehabilitation.</p> <p>The thesis was a development process with the aim to restart the quality development work by involving personnel to the process. The assignment of the development work came from the managing director. The aim of this work was to unify quality management and to adopt quality work as a part of the personnel everyday work. In addition, the aim is the continuous development of quality in the long term, with the intention to introduce the ITE-assessment and the year clock as the tools to assist in quality work.</p> <p>The development work carried out in a participatory action research, which used the Deming circle of continuous improvement model for structuring development. The research data was collected by using the ITE Assessment Form 2003 questionnaire. ITE self-assessment questionnaire was used to evaluate the company's quality management from the staff's point of view, as well as to provide information about the challenges for future development.</p> <p>During this development the quality manual of Herttua Rehabilitation Centre was updated. The customer processes of the rehabilitation centre were adapted to respond the current activities and instructions were drawn up to harmonize the activities. With the help of this project the development reached a new beginning and quality control management is now controlled by the year clock. At the end of the development phase the ITE self-assessment survey results were positive and showed that progress has occurred and the direction of the development is correct. The results also suggest that an effort to continue the learning about and development of quality is needed to ensure competitiveness on the increasingly competitive market.</p> <p>In the future, it would be good to explore whether the quality development and embedding the quality have been successful. Another topic for research would be to study how internal customers see each other's work.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> quality, quality management system, quality management, developing, ITE self-assessment, action research			
<b>Pages</b>  55 + app.	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b> 7			
<b>Tutor</b> Merja Reunanen, Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Master's thesis assigned by</b> Mia Peltoniemi, Healthlake Ltd	

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	2
2.1 Toiminnan arvot ja eettiset periaatteet .....	3
2.2 Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset .....	4
3 LAATU .....	5
4 LAADUNHALLINTA JA LAATUJOHTAMINEN .....	7
4.1 Laatujärjestelmä .....	8
4.2 Laadunhallinnan ja -kehittämisen työkaluja .....	10
4.3 Laatujohtaminen.....	11
4.4 Laadun mittaaminen ja arviointi .....	13
4.5 Laatu politiikka Herttuan Kuntoutuskeskuksessa .....	17
5 PROSESSIEN HALLINTA JA PROSESSIJOHTAMINEN.....	18
5.1 Prosessilajit ja prosessien kuvaaminen .....	19
5.2 Prosessien kehittäminen ja johtaminen .....	20
6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	21
7 KEHITTÄMISTYÖ HERTTUAN KUNTOUTUSKESKUKSESSA.....	22
7.1 Toimintatutkimus .....	24
7.2 Toimintatutkija.....	25
7.3 Demingin ympyrä PDCA kehittämisprosessin jäsentäjänä.....	25
7.3.1 Plan - kehittämisprosessin suunnittelu.....	26
7.3.2 Do - ITE-arvioinnin toteutus ja tulokset.....	30
7.3.3 Check - Tarkistusvaihe .....	38
7.3.4 Act - toimintavaihe .....	39
8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS .....	40
8.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	40
8.2 Tutkimuksen eettisyys.....	42
9 POHDINTA .....	43
LÄHTEET .....	51

## LIITTEET

- 1 ITE-itsearviointilomake perus
- 2 Ohje ITE-arvioijalle
- 3 Ohje ITE-yhteenvedon laatimiseksi manuaalisesti
- 4 ITE-yhteenvedo (kuntoutus)
- 5 Tiedote työkavereille
- 6 Herttuan laatukäsikirjan sisällysluettelo
- 7 ITE-arvioinnin kysymyskohtaiset luokkaosuudet (kuntoutus)

## 1 JOHDANTO

Kela (Kansaneläkelaitos) kehittää ja hankkii kuntoutuspalveluja ja varmistaa niiden laadun. Kela seuraa kuntoutuspalvelujen laatua auditoinnilla. Auditointi on osa Kelan sopimusten hallintaa ja sillä halutaan varmistaa se, että Kelan ostamien palveluiden laatu vastaa sopimusta (Nikulainen 2013, 30.) Vuoden 2012 aikana Kela auditoi 25 avo- ja laituskuntoutuksen palveluntuottajaa. Kelan auditoinnit pohjautuvat dokumentteihin palveluntuottajan ja Kelan välillä. Tarkastuksen kohteena ovat palveluntuottajaa ja tarjottua palvelua koskevat kelpoisuusehdot, tarjousasiakirjat ja standardi. Standardin osalta tarkastetaan palveluprosessien vastaavuus asetettuun standardiin nähden. (Kansaneläkelaitos 2013.)

Laituskuntoutuksen standardissa Kela painottaa kuntoutumisen tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää suunnitelmallisuutta, yhteistyötä, sisällöllisesti korkeaa laatua, seurantaa ja asiakkaan tarpeet sekä oikeudet huomiioonottavaa toimintatapaa. Laatukriteerit on esitetty Kelan standardeissa. Standardin tavoitteena on turvata Kelan kuntoutujille laadullisesti hyvä kuntoutus oikea-aikaisesti sekä varmistaa kuntoutujan oikeudet. Kuntoutusprosessin laatu on kokonaisuus, jonka muodostavat mm. palvelulinjan standardinmukaisuus, toteutettavaan kuntoutukseen nähden riittävä ja ammattitaitoinen henkilöstö, asianmukaiset ja turvalliset tilat ja laitteet sekä palveluntuottajan kokemus kuntoutustoiminnasta. (Kansaneläkelaitos 2011.)

Herttuan Kuntoutuskeskus on yksityinen kuntoutus- ja virkistyspalveluiden tuottaja. Herttuan Kuntoutuskeskus järjestää tällä hetkellä Kelan Itä-Suomen alueella toimivista laitoksista vuosittain eniten ASLAK- (Ammatillisesti Syvennetty Lääketieteellinen Kuntoutus) ja Tules-kursseja (Tuki- ja liikuntaelinsairauskohtaiset kurssit). Tämän lisäksi Kuntoutuslaitoksessa toteutetaan TYK-valmennusta (Työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus) ja kuntoutustarveselvityksiä. Uutena alueena Herttuassa alkoi 2013 kuntoutuskurssit työuupuneille. Veteraanikuntoutus on edelleen osa Herttuan kuntoutustoimintaa.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli tarve tehdä väliarvio siitä, mikä on yrityksen laadunhallinnan nykytila. Palveluprosessien muutokset, uudet palvelut ja henkilöstömuutokset ovat tuoneet ristiriitaa ja päällekkäisyyttä toimintoihin. Turjanmaan (2005,

45) mukaan laatutyön kehittämisen sisäisenä syynä voi olla tarve kehittää toimintaa vastaamaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Syynä voi myös olla asiakaspalveluun tai henkilöstön jaksamiseen liittyvät ongelmat. Tervonen (2001, 178) on väitöskirjassaan ”Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä” tutkinut mm. yritysten motiiveja laadunkehittämisen aloittamiseksi. Tutkimustuloksissa todettiin suurimmiksi motiiveiksi asiakasvaatimuksiin liittyvät syyt sekä oma kehittämishalu.

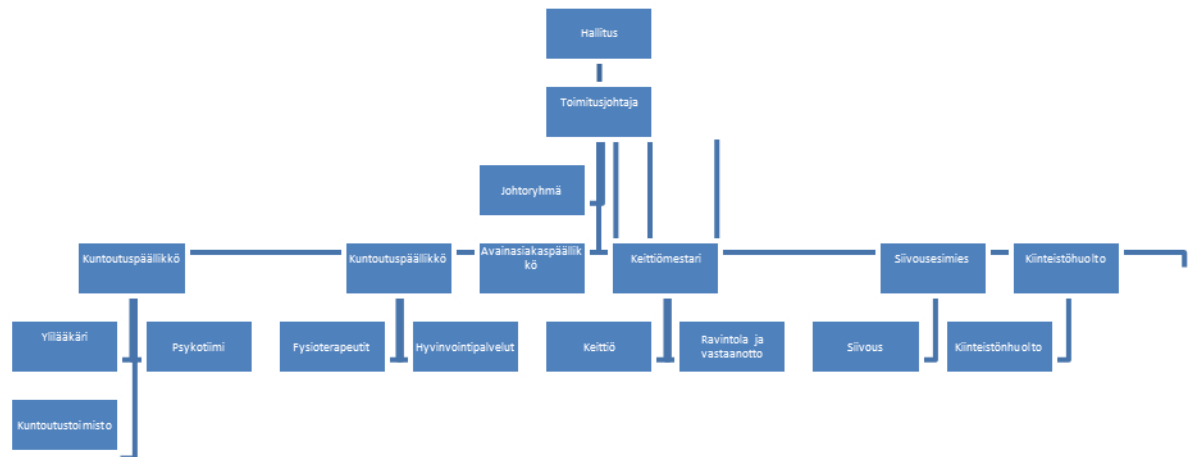
Herttuan Kuntoutuskeskus haluaa jatkossakin olla hyvä ja menestyvä kuntoutuspalveluiden tuottaja. Tavoitteena on laadukas ja asiakkaan tarpeet huomioiva kuntoutustoiminta. Koska yrityksessä on tapahtunut henkilöstössä sekä yritysjohdossa muutoksia ja uusia palveluja on otettu käyttöön, niin tarve laatutoiminnan kehittämiseksi oli selvä. Tämän kehittämistyön toimeksianto tuli toimitusjohtajalta. Itse toimin kuntoutustiimissä moniammatillisen tiimin jäsenenä, työelämän asiantuntijana. Koska en itse ole johtoryhmässä, enkä ole alun perin ollut laatujärjestelmää kehittämässä, niin katsoin tehtävän mielenkiintoiseksi, mutta haasteelliseksi. Sen avulla voin syventää omaa tietämystä tästä aiheesta ja katsoin sen lisäävän myös omaa johtajuus- ja kehittämisaamista.

## **2 KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Herttuan Kuntoutuskeskus sijaitsee Savonlinnassa Kerimäellä, Puruveden rannalla kauniissa harjumaisemassa. Herttuan Kuntoutuskeskuksessa on tuotettu kuntoutuspalveluja 1980-luvun puolivälistä lähtien. Herttua aloitti toimintansa vuonna 1975 hoteli- ja ravintolayrityksenä. Vuonna 1982 käynnistyi kuntoutustoiminta veteraani- ja sotainvalidien kuntoutuksena. Vuonna 1986 järjestettiin ensimmäiset Kelan kustantamat ASLAK-kurssit, kohderyhmänä maatalousyrittäjät. Herttuan Kuntoutuskeskus tarjoaa monipuolisia kuntoutus-, kokous-, majoitus-, hyvinvointi- ja vapaa-aikapalveluja. Majoitustiloja on 175 henkilölle. Sen lisäksi majoitustilaa on 8-10 henkilölle kelohonkahuvila ”vierasmajassa”. Kuntoutuspaikkoja Herttuassa on noin 100 asiakkaalle.

Herttuan Kuntoutuskeskuksen henkilöstön määrä ja rakenne perustuvat toimintaajatuksen ja säännöllisesti arvioituun palvelutarpeeseen. Tällä hetkellä yrityksen pal-

veluksessa on työntekijöitä n. 40 - 60 tarpeesta riippuen. Yritys myös ostaa palveluja yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi lääkäri- ja ravitsemusneuvontapalveluja. Herttuan organisaatiokaavio on kuvattu kuviossa 1.



**KUVIO 1. Herttuan organisaatiokaavio (Herttuan Kuntoutuskeskuksen laatukäsikirja 2012)**

Yrityksen päätoiminnot ovat kuntoutus- ja hyvinvointitoiminta, ravintola- ja hotelli-toiminta, keittiötoiminta, siivoustoiminta ja kiinteistönhuolto sekä hallinto ja johtami-nen. Johdon tehtävänä on luoda organisaation toiminnalle yhtenäinen tarkoitus ja suunta. Yhtiön hallinnollinen ja taloudellinen vastuu on toimitusjohtajalla. Ylilääkäri vastaa kuntoutustoiminnan lääketieteellisestä osasta. Terveys- ja kuntoutuspäällikkö vastaa kuntoutustoiminnan operatiivisista asioista yhdessä kuntoutuspäällikön kanssa. Tukipalveluiden toiminnot johdetaan tiimityöskentelynä. (Herttuan Kuntoutuskeskuk-sen laatukäsikirja 2012.)

## 2.1 Toiminnan arvot ja eettiset periaatteet

Herttuan arvot on määritelty yhdessä henkilöstön kanssa. Herttuan arvoihin kuuluvat tyytyväinen asiakas, osaava ja motivoitunut henkilöstö, kannattava yritys sekä ympä-ristövastuullisuus. Nämä arvot tukevat toiminta-ajatusta, ja toiminnan perustarkoitus on henkilökunnan, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tiedossa. Herttuan työnteki-

jöiden ammattitoiminta perustuu kunkin ammattiryhmän eettisiin periaatteisiin. Herttuan toiminta on keskeisten sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevien lakien ja säännösten mukaista. Herttuassa noudatetaan sekä oman alan että sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia periaatteita ja suosituksia sekä käytetään mahdollisuuksien mukaan yhdenmukaista käytäntöä lisääviä yhteisiä työvälineitä.

Herttuan Kuntoutuskeskuksessa työt ja vastuut jaetaan tiimeittäin. Kuntoutuslaitoksen laatupolitiikan mukaan eri osastojen saumaton yhteistyö ja yhdenmukainen toiminta-ajatus ovat lähtökohtana onnistuneelle kuntoutusprosessille, sekä hyvinvointi- ja virkistystoiminnan onnistumiselle. Muuttuneet olosuhteet ja tilanteen haastavat henkilökunnan usein sopeutumaan ja joustamaan, sekä vastaamaan organisaatiossa nopeasti eteen tuleviin haasteisiin.

## **2.2 Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset**

Suomessa kuntoutustoimintaa säädellään usean eri lain pohjalta. Herttuan tuottamia kuntoutuspalveluja ohjaavat mm. Kelan ammatilliselle ja lääkinnälliselle kuntoutukselle annetut lait ja asetukset, kuten laki (2005/566) sekä asetus (2005/646) Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista, viimeisin muutos on tullut voimaan tähän lakiin 1.1.2014 alkaen (973/2013). Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä (2003/497) määrittää kuntoutujan oikeudet kuntoutuspalveluihin, ja sen tarkoituksena on edistää kuntoutujan asemaa hänen kuntoutustaan koskevan asian käsittelyssä. Veteraanien ja sotainvalidien osalta kuntoutustoimintaa ohjaavat laki rintamaveteraanien kuntoutuksesta (1988/1348).

Kelan kuntoutus perustuu hyvään kuntoutuskäytäntöön ja vaikuttavuustuloksiin. Kelan (2011) mukaan hyvällä kuntoutuskäytännöllä tarkoitetaan sitä kuntoutuskäytäntöä, jota noudatetaan Kelan ja julkisen terveydenhuollon kuntoutuksessa yleisesti hyväksyttynä. Hyvässä kuntoutuskäytännössä keskiössä on kuntoutuja itse. Lähtökohtana on ymmärtää kuntoutujan omat tarpeet ja tavoitteet, jotka pohjautuvat kuntoutujan toimintakykyyn ja toiminnallisiin tarpeisiin. Hyvän kuntoutuskäytännön mukaan nämä kuntoutujan tarpeet ja tavoitteet yhdistetään asiantuntijoiden näkemyksiin. Näiden molempien pohjalta suunnitellaan toimiva kokonaisuus kuntoutuksen toteutumiseksi. Tämän jälkeen kuntoutumista tukevat toimijat voivat kulkea kuntoutujan rinnalla,

asiakaslähtöisesti, tarvittavan ajan. Suunnitelmaa voidaan päivittää tarpeen mukaan. Asiakkaan sitoutuminen kuntoutusprosessiin, jolla on suunniteltu ajallinen alku-, seuranta- ja loppukohta, mahdollistetaan asiakasta tukemalla. Tämä tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden kunnioittamista huomioimalla kuitenkin asiantuntijoiden näkemykset. Hyvää kuntoutuskäytäntöä noudattaen taataan asiakkaalle vaikuttavaa ja laadullista palvelua.

### 3 LAATU

Laatu on käsitteenä moniselitteinen ja siitä ei ole olemassa yhtä absoluuttista määritelmää, vaan useita erilaisia selityksiä ja määritelmiä. Laatua voi tarkastella useasta näkökulmasta, kuten tuotteen, asiakkaan ja ympäristön kannalta. Yrityskulttuuri määrittää eri näkökulmien painoarvon ja usein käytännön toiminnassa kaikki näkökulmat ovat edustettuina. (Virtanen 2009, 207 - 208.) Laatu ymmärretään yleisesti asiakkaiden tarpeiden täyttämisenä mahdollisemman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Joseph Juranin laatumääritelmässä laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen (fitness for use). (Lecklin 2006, 18 - 19.) Holma (2003, 6) määrittelee laadun seuraavasti:

”Laadussa on kyse niistä ominaispiirteistä, jotka liittyvät palvelun tai toiminnan kykyyn täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset.”

Idänpään-Heikkilän ym. (2000, 11) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa yksiselitteinen laadun määrittämien on ollut hankalaa. Sitä määrittäessä joudutaan usein huomioimaan erilaisia näkökulmia, kuten käyttäjien, tuottajien ja johtamisen näkökulmat. Heidän mukaansa sosiaali- ja terveydenhuollossa yksi laadun määritelmä voisi olla ”kykyä täyttää asiakkaiden palvelujen tarve ammattitaidolla, edullisin kustannuksin ja lakien, asetusten ja määräysten mukaan”.

Laatu on yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä ja laatua kehittämällä voidaan vaikuttaa myös kannattavuuteen. Laadullisilla ja korkealaatuisilla tuotteilla ja palveluilla voidaan saavuttaa suuri kilpailuetu, sekä se voi mahdollistaa oman markkinaosuuden kasvattamisen tai vapaamman hinnoittelun. Palvelutuotteen laadun arviointi koetaan

yleensä vaikeammaksi kuin tavaratuotteen ja siksi palvelutuotteen laadussa asiakkaan antama palaute on suuressa roolissa laadun arvioinnissa. Yleensä palveluorganisaatio kehittää toimintaansa juuri asiakkaalta saamansa palautteen kautta. (Lecklin & Laine 2009, 17 - 18.) Lecklinin (1999, 32 - 34) mukaan asiakas ei ole aina oikeassa, mutta rahoittaa yrityksen toiminnan ja siksi organisaatiossa olevien palveluprosessien tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin muuttuvissa tilanteissa.

Palvelun tarjoajalta vaaditaan erityisen herkkää korvaa ja kykyä arvioida, mitä asiakas todella haluaa. Jos halutaan yksinkertaistaa laadun määrittämistä, niin laatu voidaan määrittää siten, että toteutetaan se, mitä asiakkaan kanssa on sovittu ja toimitaan ja tehdään työt talon sisällä siten kuin on määritetty. Toisaalta laadun määrittelyssä voidaan lähteä liikkeelle siitä, mitä laaduttomuus tai ylilaatu on. Palvelun laatu voi olla ylilaatua tai laaduttomuutta, ja näistä kumpikaan ei palvele asiakasta tai palvelun tuottajaa. Asiakas saa, mitä haluaa, eikä ole valmis maksamaan ylilaadusta, mitä ei tarvitse. (Pesonen 2007, 37 - 38.)

Laatu tehdään prosessilla, joka on toimintojen ketju. Prosessi voi olla eksplisiittinen eli täsmällisesti suunniteltu tai emergentti eli itsestään syntynyt, rutiinien varassa toimiva. (Lillrank 1998, 25 - 28.) Lecklinin (2006, 20 - 22) mukaan laatu on oikeiden asioiden tekemistä. Laatu merkitsee asiakaslähtöisiä valintoja, suunnitelman mukaista toimintaa ja aiottuja tuloksia. Laatu tarkoittaa myös virheettömyyttä ja taloudellista tehokkuutta ja siksi palveluntuottajalta vaaditaan asiakkaan ja markkinoiden ymmärtämistä. Yleisesti palvelun laadulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä, mutta siihen ei pidä pyrkiä hinnalla millä hyvänsä, vaan toiminnan tulee olla myös tehokasta ja kannattavaa. Pesosen (2007, 37 - 38) mukaan laatu on sitä, mitä asiakas haluaa.

Laatu tulee olemaan tulevaisuudessa keskeisessä roolissa yrityksen maineen viestittäjänä (Turjanmaa 2005, 13). Laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä ja tulee integroitumaan entistä enemmän muuhun toimintaan vähentäen erillisten laatujohtoryhmien tarvetta. Laatua mitataan erilaisilla mittareilla ja laatu laajenee käsittämään liiketoiminnan suorituskyvyn erinomaisuuden. Pitkällä tähtäyksellä laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä. (Lecklin 2006, 21 - 26.) Jokaisessa organisaatiossa tulisi sopia ja välittää kaikille tieto, mitä tarkoitetaan laadulla, jota

tavoitellaan (Idänpään-Heikkilä ym. 2000, 11). Herttuan Kuntoutuskeskuksessa laatu on määritelty laatukäsikirjassa 2012 seuraavasti:

”Laatu on ominaisuus, johon perustuu palvelun (yrityksen henkilökunnan) kyky (kokemus, työ- ja toimintatavat, ammattitaito) täyttää palveluun (meidän työhömmme) kohdistuvat odotukset.”

Kuntoutuslaitosten kilpailutus Kelan taholta on viimeisimpien standardiuudistusten myötä koventunut ja kuntoutuslaitokset ovat joutuneet perustelemaan osaamistaan ja laadukasta kuntoutusta. Herttuan Kuntoutuskeskuksessa on havahduttu muuttuvan toimintaympäristön ja kilpailutuksen myötä laadun kehittämiseen. Outisen ym. (2007, 84 - 85) selvityksessä ”Laadunhallinta sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioissa vuonna 2004 ja vertailu vuoteen 1999” todettiin myös palvelujen kilpailutuksen olevan yksi tärkeä tekijä yritysten terästytyksessä omien toimintajärjestelmien ja laadun kehittämisessä. Tämä korostuu varsinkin yksityisen sektorin toimintajärjestelmän ja sen ohjauksen tehostamisessa. Selvityksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on kehitytty laadunhallinnassa, ja erityisesti on kehitytty järjestelmällisyydessä, dokumentoinnissa ja toimintaohjeiden laadinnassa.

#### **4 LAADUNHALLINTA JA LAATUJOHTAMINEN**

Holman (2003, 8) mukaan laadunhallinta on toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen (QM, Quality Management) liittyvä toimintaa. ”Laadunhallinta sisältää mm. laatupoliitiikan ja laatutavoitteiden sekä laatuun liittyvien vastuiden määrittelyn. Laadunhallintaan liittyy myös laadunsuunnittelu, laadunohjaus, laadunvarmistus ja laadun parantaminen” (SFS-ISO 8402).

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa laadun kehittäminen on ollut pitkään sattumanvaraista ja kokeilevaa. Viime vuosina siinä on edetty, vaikkakin talouden kehittymisen epävarmuus ja henkilöstöresurssien niukkuus ovat vähentäneet intoa palvelujen laadun todelliseen parantamiseen. (Holma 2003, 6.) Sosiaali- ja terveydenhuollolle on annettu ensimmäinen valtakunnallinen laadunhallintasuositus 1995. Siinä korostettiin sitä, että laadunhallinnan tulee olla osa jokapäiväistä työtä. Sen painopis-

teenä tulee olla asiakaslähtöisyys ja laadunhallinta toteutetaan tiedolla ohjaamisella. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle oli toinen valtakunnallinen suositus laadunhallinnalle täsmentämään edellistä suositusta. Tällä suosituksella pyrittiin edelleen kehittämään sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan käynnistymistä ja kehittämistä, sekä kannustamaan toimimaan hyväksytyjen laadunhallinnan päämäärien ja periaatteiden mukaisesti. (Outinen & Lindqvist 1999, 3 - 4.)

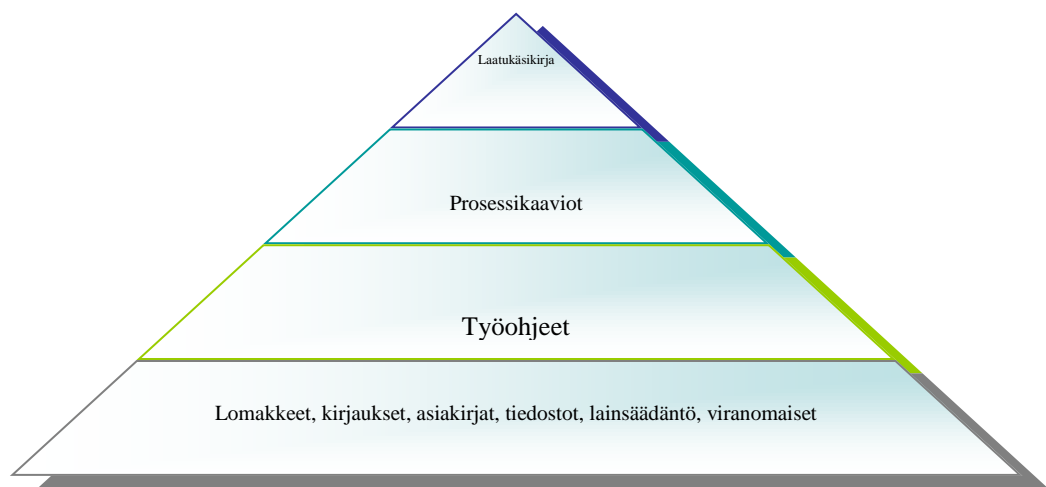
#### **4.1 Laatujärjestelmä**

Laatujärjestelmiä laadittiin aiemmin vain teollisuuden piirissä. Metalliteollisuus ja metallien perusteollisuus ovat aloja, joilla laatujärjestelmävaatimuksia on perinteisesti sovellettu, mutta nykyään laatujärjestelmävaatimuksia esiintyy lähes kaikilla teollisuudenaloilla. (Biaudet & Virtanen 1990, 13 - 14.) Parin viimeisen vuosikymmenen aikana niitä on tuotettu myös palvelualoilla käyttäen mm. SFS-ISO-9000-sarjan standardin mukaisia laatujärjestelmiä (Pesonen 2007, 75).

Laatujärjestelmä voidaan kuvata rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Laatujärjestelmän tarkoituksena on korostaa laadun järjestelmällisyyttä ja se on toiminnan pelisäännöt sisältävä osa johtamisjärjestelmää. Laatujärjestelmässä tavoitteet luodaan yritys- ja tilannekohtaisesti. Tavoitteina voivat olla mm. toiminnan ohjauksen ja valvonnan saaminen järjestelmälliseksi, asiakastytyväisyyden varmistamisen, yhtenäisen käytännön luominen sekä tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkean ja tasaisen laadun varmistaminen. (Lecklin 2006, 29 - 30.) Jotta saadaan aikaan hyvää tulosta, vaatii se toimivan kokonaisuuden rakentamista johdon, työyhteisön ja asiakkaiden kanssa yhteistyössä (Rousu & Holma 2004, 55). Järjestelmällisen laadunhallinnan keskiössä on sekä organisaation että kunkin työntekijän oman työn johtaminen ja organisointi (Idänpään-Heikkilä ym. 2000, 7). Pesosen (2007, 50 - 52) mukaan laadunhallinta on sattumanvaraista, jos laadunhallintajärjestelmää ei kuvata ja sen mukaan ei toimita. Oikeaoppinen laadunhallinta järjestelmä sisältää sekä toimintaprosessit että toiminnan parantamisen prosessit.

Laatujärjestelmässä on useita tasoja, joissa kuvataan sen rakenne (vrt. kuvio 2). Rakenteesta ei ole olemassa selkeää standardoitua mallia, mutta yleisesti sen olisi hyvä sisältää seuraavat tasot: laatukäsikirja, prosessikuvaukset, työtapakuvauksen sekä vii-

teaineistot. Laatujärjestelmästä ei pidä kuitenkaan tehdä liian raskasta, koska silloin vaarana on sen jääminen liian vieraaksi käytännöstä. Oikein rakennettuna laatujärjestelmä auttaa yritysjohtoa viemään ja viestimään yritysstrategiat ja suunnitelmat läpi koko organisaatiotason ja saamaan henkilöstö toteuttamaan laatupolitiikkaa. Laatujärjestelmä helpottaa johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä auttaa hallitsemaan laatukustannuksia. Laatujärjestelmä on tarpeellinen, koska se pakottaa määrittämään ja systematisoimaan toiminnan ja keskeiset prosessit. (Lecklin 2006, 30 - 33.)



**KUVIO 2. Laatujärjestelmä: ISO 9000 (mukaillen Hölttä & Savonen 1997, 18)**

Laatujärjestelmän ylin taso kootaan yleensä yrityksen laatukäsikirjaksi, joka sisältää yrityksen keskeiset arvot, laatuun liittyvät strategiat ja laatupolitiikan. Lisäksi laatukäsikirja sisältää lyhyen kuvauksen yrityksestä. Seuraava taso sisältää yleensä yrityksen avainprosessit, jotka kuvataan yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla. Prosessikuvauksien tulisi vastata kysymyksiin: mitä, miksi, kuka ja milloin. Prosessikaaviot selkeyttävät työvaiheet, ja hyvin tehtynä ne toimivat kehittämisen apuvälineinä. (Lecklin 2006, 30 - 33.)

Prosessikuvausten jälkeen laatujärjestelmässä olisi hyvä näkyä seuraavalla tasolla työtapakuvaukset ja työohjeet, jossa vastataan kysymyksiin, missä ja miten. Tässä osiossa määritellään myös laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet sekä annetaan suoritusohjeet siitä, miten työ pitää tehdä. Lisäksi laatujärjestelmään voi kuulua vielä yksi taso, johon sisältyy viiteaineistoa, esimerkiksi työnkulkuihin ja prosesseihin liittyvää ulko-

puolista aineistoa. Ulkopuolista aineistoa voivat olla erilaiset toimintaa säätelevät lait ja asetukset sekä koneiden laitteiden käsikirjat. (Lecklin 2006, 30 - 33.)

Laatukäsikirja voidaan muodostaa erilaisten laatustandardien pohjalta. Laatustandardeissa on sovittu yleisesti laadulle asetettavat vaatimukset. Laatustandardit ovat ensimmäisinä tulleet käyttöön sotilassovelluksissa. Laatustandardit eivät kerro, miten asiat pitää tehdä ja dokumentoida, vaan edellyttävät, että laatujärjestelmä toimii loogisesti ja standardin vaatimat asiat huomioidaan. Standardien tulisi palvella yritystä ja niitä tulisi hyödyntää joustavasti yrityksen tarpeisiin nähden. (Lecklin 2006, 308 - 319.)

#### **4.2 Laadunhallinnan ja -kehittämisen työkaluja**

International Standards Organization (ISO) on hyväksynyt laatujärjestelmiin liittyviä standardeja, ISO 9000 -standardijärjestelmän. ISO 9000 -laatustandardi on noussut merkittävämmäksi yleisstandardiksi ja nykyisin se on käytössä lähes sadassa maassa. ISO 9000 -standardeja on useita ja keskeisiä näistä laatujärjestelmää rakentavalle yritykselle ovat laadunvarmistusmallit 9001, 9002 ja 9003. ISO 9000 -standardin mukaisen laatujärjestelmän tavoitteena on osoittaa yrityksen asiakkaille, että yrityksellä on dokumentoitu laatujärjestelmä, jonka mukaisesti yritys toimii. ISO 9001:2000 -standardi painottaa laatujärjestelmälle asetettuja vaatimuksia. Tällä pyritään sisäisen laadunvarmistusten ohella korostamaan asiakkaiden vaatimusten täyttämistä. Tähän standardiin on otettu mukaan kahdeksan laadunhallintajärjestelmän periaatetta:

- asiakaskeskeisyys
- johtaminen
- ihmisten osallistuminen
- prosessimainen lähestymistapa
- järjestelmäkeskeinen johtamistapa
- tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- jatkuva parantaminen
- yhteistyökumppanuus alihankkijoiden kanssa. (Lecklin & Laine 2009, 37.)

ISO 9000:n lisäksi Suomessa käytetään laadunhallinta- ja kehittämismenetelminä EFQM Excellence -mallia sekä SHQS-laatuohjelmaa. European Foundation of Quality

Management (EFQM) on organisaatio, joka on perustettu 1988 eurooppalaisten suurtyritysten toimesta. Organisaatio on luonut EFQM Excellence -mallin, jossa organisaation toimintaa arvioidaan valmiiksi nimetyillä yleisillä laadukkaan toiminnan kriteereillä. SHQS -malli on erityisesti terveydenhuollolle suunnattu laatuohjelma, jossa laatukriteerit on muokattu suomalaisen terveydenhuollon toimintaympäristöön sopiviksi. Kriteereissä on korostettu näyttöön perustuvan terveydenhuollon periaatteita, olemassa olevia klinisiä indikaattoreita sekä terveystilastoihin perustuvaa vertailua. (Laaksonen ym. 2012, 51 - 56.)

Muita laadunhallintamenetelmiä, jotka ovat pääasiassa suunnattu pienille sosiaali- ja terveysalan yrityksille, ovat PIENET-itsearviointimalli ja Kuntaliitossa kehitetty ITE-itsearviointimenetelmä. Nämä menetelmät ovat kevennettyjä ja yksinkertaistettuja malleja laadun varmistusjärjestelmistä ja näillä pienikin organisaatio pystyy aloittamaan laadunhallintajärjestelmän tai kehittämään laatujärjestelmää. Nämä eivät vaadi suurta rahallista panostusta tai auditointia. (Laakkonen ym. 2012, 57 - 58.) ITE-itsearviointimenetelmässä on selkeät, valmiit kysymyssarjat, mikä mahdollistaa laadunhallintajärjestelmän arvioinnin omin voimin, ilman ulkopuolista suorittajaa (Holma ym. 2010, 3).

### **4.3 Laatujohtaminen**

Kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli, Total Quality Management (TQM), 1950-luvulla Japanissa alkunsa saanut laatujohtamisen malli, on kehittynyt johtamisfilosofiaksi, joka korostaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä. Siinä asiakkaan tarpeet ovat laatu toiminnan perusta. Ajattelutavassa laatu käsittää myös johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. (Holma 2003, 8.)

Total Quality Management, kokonaisvaltainen laatujohtaminen korostaa koko henkilöstön osallistumista laadun kehittämiseen. Tämä tarkoittaa johtamista, jossa osallistetaan koko henkilöstö toiminnan kehittämiseen, laatua koskevan tiedon aktiiviseen keräämiseen ja kerätyn tiedon hyödyntämistä laadun kehittämisessä. (Hölttä ja Savonen 1997, 8.) Laatujohtaminen vaatii tuekseen erilaisia tekniikoita ja työkaluja kehittämisen välineenä. Laatujohtamisessa ei riitä pelkästään taito käyttää näitä tekniikoita

ja työkaluja, vaan se vaatii organisaatio todellisten tarpeiden huomioimista sekä toimivan laatukulttuurin rakentamista koko yritystasolla. (Silen 1998, 41 - 42.)

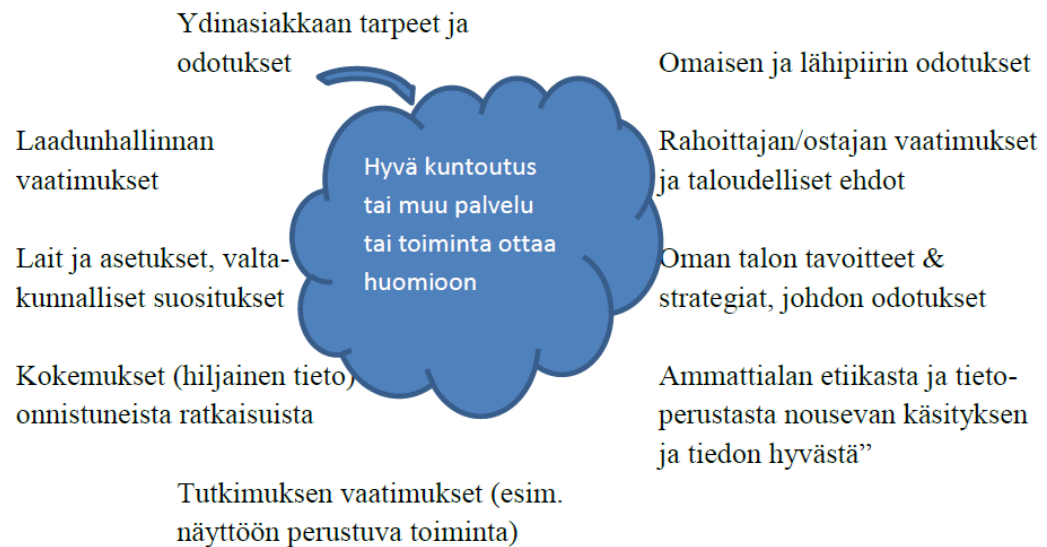
Laadun kehittäminen ja laadunhallinnan järjestelmän ylläpitäminen tulee yrityksessä olla jatkuvaa toimintaa. Laadunhallinnan järjestelmän kehittämisessä voidaan käyttää Demingin ympyrää (kuvio 3), niin sanottua laatukehää. Laatujohtamisen avulla pidetään laatukehä liikkeessä ja Demingin mallin mukainen laadunparantamisajattelu tulisi olla mukana kaikissa prosesseissa. (Holma 2003, 10.)



**KUVIO 3. Demingin ympyrä (Helakorpi 2001)**

Laatujohtamisessa ympyrän vaiheet voidaan käsittää seuraavasti: plan - suunnittele, do - toteuta ja organisoi, check - seuraa ja ohjaa sekä act - mittaa ja paranna. Ympyrän kierrokset käydään vaihe vaiheelta läpi niin usein, että päästään kohti parempaa laatua ja pidetään positiivinen laatukierre käynnissä. Laadun kehittäminen tulisi olla jatkuva prosessi organisaation normaalin perustehtävän rinnalla. Deming on myös korostanut prosessiajattelua ja sen merkitystä organisaatiotasolla. (Pesonen 2007, 63 - 64.)

Jotta voidaan tuottaa hyvää laatua ja kehittää toimintaa, ei riitä, että ylin johto huomioi palveluille kohdistuvat vaatimukset ja odotukset, vaan täytyy myös huomioida eri tahot (Holma 2003, 7). Kuviossa 4 on esitetty ne pääkohdat, joita Holman (2003, 7) mukaan tulisi huomioida hyvässä toiminnassa tai palvelussa.



**KUVIO 4. Vaatimukset hyvälle palvelulle (mukaillen Holma 2003, 7)**

Ydinasiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin nähden hyvässä palvelussa tulee huomioida myös omaisten ja lähipiirin odotukset. Lisäksi odotuksia ja vaateita asettaa oma organisaatio ja rahoittaja. Lainsäädäntö, ammattietiikka ja tutkimuksellinen toiminta luovat perustan hyvälle palvelulle.

#### **4.4 Laadun mittaaminen ja arviointi**

Arviointi on osa ammattimaista työntekoa. Säännöllinen arviointi kaikkien tiedossa olevilla mittareilla, on osa hyvää ja laadukasta toimintaa. (Borgman & Packalen 2002, 95.) Arvioinnilla haetaan vastauksia mm. siitä, mitä kehittämistarpeita ja -kohteita yleensä on. Jotta laatua voidaan mitata ja arvioida, on tärkeää määrittää laatukriteerit. (Idänpään-Heikkilä ym. 2000, 8.) Kriteerien perusteella voidaan tehdä arvioitavia päätelmiä kohteen tilasta (Rajavaara 2006, 18). Toiminnan kehittäminen ja laadun parantaminen tapahtuu arvioinnin kautta. Arvioinnin apuna käytetään erilaisia mittareita, joilla mitataan toimintaa monipuolisesti eri näkökulmista. Mittausta voidaan tehdä henkilöstön tai asiakkaan näkökulmasta, palvelun ja prosessin sujuvuuden näkökulmasta tai toiminnan tehokkuuden ja yhteistyön näkökulmasta. Näkökulmasta riippuen arviointimuotoina voidaan käyttää itse-, asiakas-, vertais-, ja esikuva-arviointia sekä ulkoista arviointia (Holma 2003, 13).

Itsearviointi on työkalu yrityksen toiminnan kehittämiseen ja sen tarkoituksena on tarkastella toimintaa kriittisesti ja järjestelmällisesti. Itsearviointi on arviointia, jossa palvelun suorittaja tai toimittaja arvioi systemaattisesti omaa toimintaa tarkoitukseenaan auttaa tunnistamaan muutosta vaativia ongelmakohtia. Parhaassa tapauksessa itsearviointi lisää motivaatiota ja sitoutumista toimintaan ja sen kehittämiseen sekä tukee yksilö- ja yhteisötasolla tapahtuvaa oppimista ja ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Itsearviointi tarvitsee tuekseen muitakin ”peilejä”, kuten vertaisarviointia, asiakaspalautetta ja ulkoista auditointia. (Holma 2003, 12.)

Itsearviointi on yksi avain ja keskeinen lähtökohta laadunhallintaan. Itsearviointin tekijänä voi olla yksittäinen henkilö tai koko työyhteisö. Itsearviointi kuuluu tärkeänä osana prosessiarviointiin ja kehittämistyöhön. Itsearviointi sopii hyvin ensimmäisenä vaiheena muihinkin kehittämisohjelmiin, kuten prosessien kehittämisen käynnistämiseen. Itsearviointin avuksi on kehitetty erilaisia arviointityökaluja, esim. organisatiolähtöiset laadun ja tuloksellisuuden arviointiin kehitetyt menetelmät. (Holma 2003, 12 - 13.)

### **ITE-itsearviointimenetelmä**

Itsearviointiin on olemassa valmiita malleja ja yksi, jonka avulla arvioidaan työyhteisön toiminnan laatua sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla, on ITE-itsearviointimenetelmä. ITE-menetelmä on itsenäinen arviointi- ja kehittämisjärjestelmä, jolla on kytkennät laaja-alaisempiin laadunhallinnan kehittämisohjelmiin. ITE-menetelmä soveltuu käytettäväksi rinnakkaismenetelmänä ISO 9000-sarjan standardien ja Suomen laatupalkintokriteerien kanssa. Lisäksi menetelmällä on yhtymäkohdat BSC - johtamis- ja arviointikehikkoon. (Holma 2003, 21.)

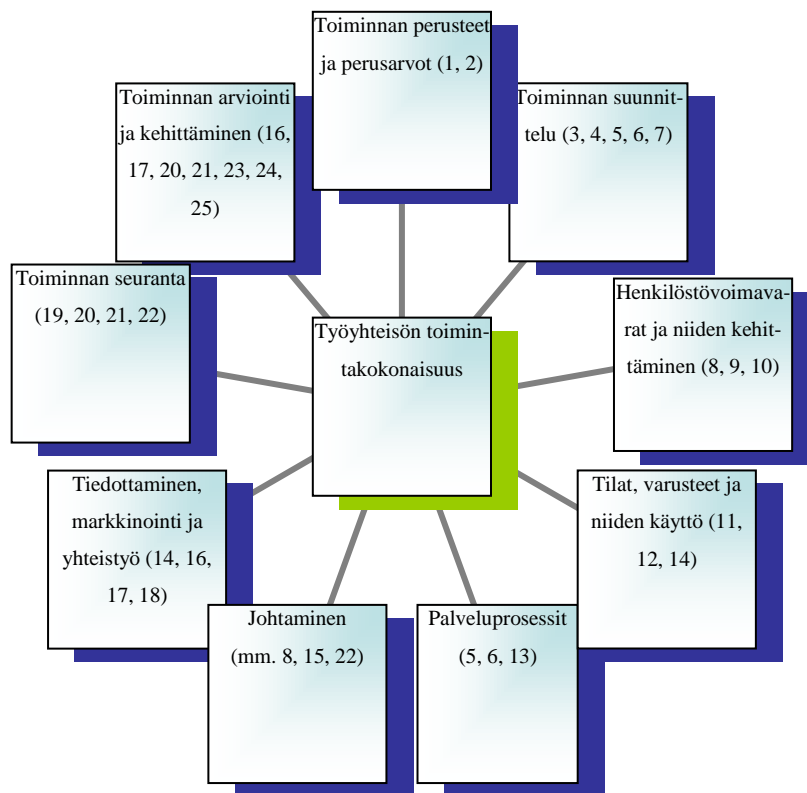
ITE-menetelmän tarkoituksena on auttaa työyhteisöjä suunnitelmallisempaan laadunhallintaan. Sitä voidaan käyttää silloin, kun halutaan jokin mittari laadun kehittämisen tueksi. Menetelmä sopii myös käytettäväksi silloin, kun esimerkiksi on tarkoitus pysähtyä tekemään väliarvio siitä, missä työyhteisössä laatuasioissa mennään. ITE-menetelmä on helppokäyttöinen ja menetelmä mahdollistaa koko henkilöstön osallistumisen niin arviointiin kuin laadun kehittämiseen. Menetelmä soveltuu mihin tahansa sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöön koosta riippumatta ja erityisesti pienet or-

ganisaatiot, joilla ei ole resursseja laajempien laadunhallintajärjestelmien käyttöönottoon, hyötyvät siitä. Menetelmän arviointikriteeristö ei määrittele tarkasti hyvän laadun sisältöä, vaan se tarjoaa mahdollisuuden varmistaa laatu oman asiakaskunnan ja toimintaympäristön vaatimuksista käsin. (Holma 2003, 21.)

Omassa kehittämistyössäni valitsin laadunhallintajärjestelmän arviointivälineeksi ITE-itsearviointimenetelmän juuri sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Lisäksi valintaan vaikutti se, että työyksikössäni on aikaisemmin käytetty tätä menetelmää, joten sen käyttäminen antoi jatkuvuutta ja vertailutietoa laadunhallinnan tilanteesta. Sipilän (2005, 99 - 100) tutkimuksen mukaan ITE-menetelmä johtamisen tukena toimii hyvin ja säännöllisesti käytettynä voidaan työyksikössä helpommin havaita toiminnan kehittyminen ja muutokset. Tutkimuksen mukaan lähijohtaja on avainasemassa yksikkönsä kehittämisessä ja heillä on suuri vaikutusvalta siihen, millaisia mittareita ja työvälineitä yksikössä käytetään.

ITE-itsearviointimenetelmä sisältää 25 kysymystä sisältävän itsearviointilomakkeen. Kysymykset edustavat keskeisiä organisaation toiminta-alueita ja lisäksi ne on valittu kuvaamaan asioita, joita pidetään tänä päivänä laadunhallinnan näkökulmasta tärkeinä asioina. Työyhteisön toiminta-alueet ovat toiminnan perusteet, toiminnan suunnittelu, henkilöstön kehittäminen, varustus ja laitteet, palveluprosessit, johtaminen, yhteistyö ja tiedottaminen, toiminnan seuranta sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. ITE-menetelmällä haetaan henkilöstön mielipidettä siitä, miten asiat on työyhteisössä hoidettu. Sen periaatteina ovat muun muassa työkäytäntöjen näkyväksi tekeminen sekä laadun osoittaminen dokumentein. (Holma 2003, 21 - 23.)

ITE-menetelmän arviointikriteerit edustavat työyhteisön yhdeksää toiminta-aluetta, jotka löytyvä yleisesti kaikista organisaatioista ja kattavat koko työyhteisön toiminnan. Holma (2003, 23) on liittänyt kaikki 25 ITE-itsearviointikysymystä näihin toiminta-alueiden arviointikriteereihin, jotka on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 5). Kriteerin ohessa on sulkuihin merkitty numeroin ne ITE-itsearviointikysymykset, jotka vastaavat kuhunkin kriteeriin.



**KUVIO 5. Työyhteisön toiminta-alueet ja ITE-itsearviointikysymykset (mukailen Holma 2003, 23)**

ITE-kriteeristön kysymyksillä on myös liittymäkohdat ISO 9001 -standardin painotuksiin sekä Euroopan laatupalkintomalliin (EFQM), joka on myös yksi organisaatioiden itsearvioinnin työväline. Suomen laatupalkintokilpailussa siirryttiin vuonna 2001 käyttämään Euroopan laatupalkintomallia, jonka perustana ovat kaikille menestyville organisaatioille yhteiset erinomaisuuden tunnuspiirteet. Malli kuvastaa sitä, mitkä tekijät organisaatiossa ovat kyvykkyyden kannalta oleellisia. Nämä tunnuspiirteet ovat (suluissa on numerot, mitkä ITE-kysymykset viittaavat kyseiseen tunnuspiirteeseen):

1. **Tuloshakuisuus** (1, 2, 4, 13): huomioidaan kaikkien keskeisten asiakas- ja sidosryhmien tarpeet ja odotukset.
2. **Asiakassuuntautuneisuus** (4, 16, 17): kiinnitetään huomio sekä nykyisten että tulevien asiakkaiden tarpeisiin.

3. **Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus** (1, 3, 7, 11, 12, 14, 5, 19, 22): johtajilta edellytetään, että he luovat henkilökohtaisella toiminnallaan selkeän ja määrätietoisuuden suunnan sekä tuloksiin kannustavan toimintakulttuurin.
4. **Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen** (2, 5, 6, 15, 20, 21): prosesseja johdetaan luotettavaan tietoon perustuen ja ymmärretään prosessien kaikki toisiinsa liittyvät toiminnot.
5. **Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen** (2, 8, 9, 10): organisaatiossa on yhteisiin arvoihin ja luottamukseen perustuva organisaatiokulttuuri ja jokaista rohkaistaan osallistumaan täysipainoisesti kehittämiseen.
6. **Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus** (23, 24, 25): organisaation suorituskyky perustuu tiedon hallintaan ja jakamiseen sekä toimintakulttuuri kannustaa jatkuvaan oppimiseen, parantamiseen ja innovatiivisuuteen.
7. **Kumppanuuksien kehittäminen** (18, 17): organisaatiolla on kaikkia osapuolia hyödyttäviä kumppanuussuhteita.
8. **Yhteiskunnallinen vastuu** (2, 5): hyvin omaksutut eettiset periaatteet ohjaavat organisaation ja henkilöstön toimintaa, luontoa kunnioitetaan ja pyritään ympäristöystävällisen toiminnan kehittämiseen. (Holma 2003, 23 - 25, 31.)

Holman (2003, 27) mukaan yhteydet muihin kehittämisjärjestelmiin mahdollistavat ITE-menetelmän käyttämisen rinnakkain muiden järjestelmien kanssa tai niitä täydentävänä työkaluna. Sipilän (5005, 100) mukaan ITE-itsearviointimenetelmän tuloksia voisi johtamisessa hyödyntää kehitettäessä toimintamallia ITE-menetelmään pohjautuvaa auditointia varten.

#### 4.5 Laatupolitiikka Herttuan Kuntoutuskeskuksessa

Terveystieteiden piirissä laatujohtamisen toteutus on aloitettu kuntoutuslaitoksissa 1990-luvulla. Herttuassa laatujohtamista on kehitetty systemaattisesti 1990-luvun loppupuolelta lähtien. Herttualla on jo olemassa oleva laatujohtamisohjelma sekä laatujohtamistoimintajärjestelmä. Kaikki olemassa oleva kirjallinen tieto yrityksen laatujohtamisesta on kaikkien luettavissa sähköisessä muodossa. Herttuan Kuntoutuskeskuksen laatujohtamisohjelman (2012) mukaan kuntoutuslaitos voi luoda ja varmistaa edellytykset toimintansa ja tuotteidensa laadun turvaamiseksi sekä kehittämiseksi laatujohtamistoimintajärjestelmän avulla. Kuntou-

tuspalvelujen tuote on asiakkaan kuntoutuminen. Dokumentoidulla laatujärjestelmällä voidaan systematisoida kuntoutusprosessien toteuttaminen ja kehittäminen.

Herttuan Kuntoutuskeskuksessa laatu on erittäin tärkeä osa yritysten ulkoista ja sisäistä imagoa ja sillä on suuri merkitys kilpailevassa toiminnassa. Laadunkehitysprojekti vaatii aikaa. Herttuan kuntoutuskeskuksen laatupolitiikka perustuu ISO 9000 standardiin ja itsearviointimenetelmien määritelmiin ja ohjeisiin. Toimiva laatujärjestelmä ja itsearviointi muodostuvat henkilöstön osaamisesta ja dokumentoidusta laatukäsikirjasta. Laatujärjestelmän tavoitteena on kehittää yksikön palveluja koko henkilöstön toimesta. Jokaisella on vastuu oman työnsä laadusta ja sen kehittämisestä yhdessä pienryhmätiimien, työryhmien ja koko yksikön kanssa. Laatujärjestelmä antaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille tietoisuuden yksikön kyvystä tuottaa korkeatasoisia kuntoutuspalveluja. Toimivan laatujärjestelmän myötä yhteistyökumppanien luottamus toiminnan korkeaan laatuun ja osaamiseen varmistuu. Tavoitteena on yhteistyökykyinen työyhteisö, joka tuottaa korkealaatuisia kuntoutus- ym. palveluja ja jonka toiminnan sekä työn laatu on varmistettu toimivalla laatujärjestelmällä. (Herttuan Kuntoutuskeskuksen laatukäsikirja 2012.)

Herttuan Kuntoutuskeskuksen laatupolitiikan kirjatut tavoitteet ovat seuraavat:

- Tuotevaatimusten täyttäminen ja jatkuva laadun varmistaminen/parantaminen
- Toiminnan tehokkuuden jatkuva parantaminen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden täyttämiseksi
- Johto ja henkilöstö on valtuutettu täyttämään työlle asetetut vaatimukset ja tekemään jatkuvaa laadunparannustyötä.
- Asiakkaiden ja sidosryhmien vakuuttaminen siitä, että tuotetta ja laadunvarmistusta koskevat vaatimukset täytetään. (Herttuan Kuntoutuskeskuksen laatukäsikirja 2012.)

## **5 PROSESSIEN HALLINTA JA PROSESSIJOHTAMINEN**

Lecklinin (2006, 48) mukaan laadunhallintajärjestelmän ylläpitäminen ja kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Jotta voidaan miettiä yritykselle sopiva laadunkehittämismenetelmä, täytyy ymmärtää ja tunnistaa prosesseja. Pesosen (2007, 129) mukaan laatu

syntyy prosesseissa ja jokaisella prosessilla on yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas. Prosessilla voidaan käsittää sitä, että se koostuu syötteestä, toiminnasta ja tuotoksista eli prosessi on toimintaketju, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoksi asiakkaalle.

Prosessit liittyvät sekä asiakkaalle tuotettujen palvelujen toteuttamiseen että toiminnan johtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen (Pesonen 2007, 129). Organisaation suorituskyvyn voidaan katsoa muodostuvan prosesseissa. Näin ollen prosesseja parantamalla kehitetään toimintaa. Toiminnan kehittämisessä tavoitteena on, että koko organisaatiossa tunnustetaan ja tiedostetaan niin organisaation keskeisten kuin omaan työhön liittyvien prosessien sisällöt. Tietoisuus prosessien sisällöstä auttaa työntekijöitä näkemään oman toimintansa osana organisaation laajempaa kokonaisuutta. Yhtenäinen näkemys ja tietoisuus oman toiminnan liittymisestä kokonaisuuteen, auttavat työntekijöitä sitoutumaan paremmin työhön. (Lillrank 2003, 25 - 26; Parviainen ym. 2005, 187 - 191.) Laadunvarmistuksen tulisikin lähteä prosesseista, joiden määrittely on siinä keskeisessä roolissa (Laaksonen ym. 2012, 58).

### **5.1 Prosessilajit ja prosessien kuvaaminen**

Prosessiajattelun perustana voidaan pitää sitä, että kaikelle tekemiselle on syynsä ja kaikkea työtä, jota teemme, voidaan kutsua prosessiksi. Tekeminen on syytä kuvata, mikä mahdollistaa toiminnan suunnittelun ja arvioinnin. (Pesonen 2007, 129.) Tarkat kuvaukset prosessien sisältämisestä työvaiheista toimivat myös hyvinä työkaluina perehdytyksessä. Prosessikuvaukset ovat apuna myös resurssien oikeassa kohdentamisessa ja mahdollistavat toiminnan tehostamisen. (Pesonen 2007, 129; Laamanen & Tinnilä 2009, 25 - 29.)

Prosessit voidaan jakaa ydin-, avain- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit muodostuvat yrityksen ydinkyvyyksistä ja ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Tällaisia prosesseja ovat mm. tuotekehittely ja asiakaspalvelu. Avainprosessit ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja yleensä myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseja. Tukiprosessit tukevat organisaation toimintaa ja ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Näillä prosesseilla luo-

daan edellytyksen ydinprosessien onnistumiselle. (Lecklin 2005, 130; Pesonen 2007, 131.)

Yritystoiminnan kehittäminen tapahtuu prosesseja kehittämällä. Prosessien kehittäminen lähtee prosessien nimeämisestä, jonka jälkeen laaditaan prosessikartta, jossa ilmenee yrityksen pääprosessit ja niiden keskinäiset vuorovaikutukset. Tämän jälkeen prosesseille nimetään prosessinomistajat ja prosessitiimi. Kun nämä on selvillä, täytyy prosessi nimetä ja tehdä siitä yleiskuvaus. Toimivaan prosessiin on myös hyvä suunnitella tiedonkeruutoimet asiakkaiden tarpeiden tiedostamiseksi sekä prosessin suorituskyvyn varmistamiseksi. (Lecklin 2005, 136 - 137.)

Pesosen (2007, 144 - 148) mukaan hyvässä prosessikuvauksessa tulisi olla ainakin kolme asiaa: prosessin yleiskuvaus, prosessikaavio ja prosessikaavion eri vaiheiden tarkemmat avaamiset. Yleiskuvauksessa kerrotaan prosessin keskeiset asiat ja se voi olla lyhyt yhden sivun mittainen kuvaus tai tarkka ja täydellinen kuvaus. Tarkan kuvauksen tulisi kuvata todellista toimintaa. Yleiskuvauksen jälkeen tehdään prosessikaavio, jossa esitetään prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt piirroksina tarkoituksena havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. Prosessikaavio tulisi olla ymmärrettävyyden kannalta mahdollisimman pelkistetty. Kaavion tulisi mahtua yhdelle A4-sivulle. Kaavio avataan sanalliseen muotoon vaihe vaiheelta niin, että se vastaa kysymyksiin, kuka, mitä, miten, milloin ja missä. Kun prosessit on kuvattu, pyritään toimimaan kuvausten mukaisesti ja jatkuvaan toiminnan parantamiseen. (Lecklin 2005, 137 - 141; Pesonen 2007, 151 - 152.)

## **5.2 Prosessien kehittäminen ja johtaminen**

Prosessien kehittämiseen tarvitaan aina asiakkaan palautetta ja sitä kautta tietoa asiakastyytyvyydestä (Pesonen 2007, 129). Toiminnan jatkuva kehittäminen ja parantaminen vaativat tuekseen sen, että toiminnalle on asetettu tavoitteet ja mittari. Mittareiden tulee olla selkeitä ja mittareiksi valitaan muutamia, jotka kuvaavat parhaiten prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita. Mittari ei saa jättää tilaa tulkinnanvaraisuuksille eikä olla manipuloidavissa lukijan mieleiseksi. Mittarin toimivuutta on arvioitava säännöllisesti, sillä prosessien muuttuessa ja kehittyessä myös mittareita on syytä kehittää. Hyvälle prosessimittarille asetettuja laatuvaatimuksia ovat mm. luotattavuus,

yksiselitteisyys, ymmärrettävyys, helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, nopeus ja olennaisuus. (Lecklin 2006, 153.)

Lecklinin (2006, 130 - 131) mukaan prosessimainen toiminta yrityksessä on tuonut uudenlaisen johtamismallin, prosessinomistajan. Prosessinomistajan tehtävänä on varmistaa prosessin liiketoiminnallinen tulos ja suorituskky ja häntä voidaan verrata osaston johtajaan. Prosessinomistaja voi olla yksi henkilö tai ryhmä, tiimi. Prosessinomistaja ei välttämättä itse osallistu prosessin toteutuksen, mutta hän päättää, miten prosessissa toimitaan ja vastaa prosessin määrittämisestä sekä siitä, että toimitaan määritysten mukaan. (Pesonen 2007, 132.)

Prosessien avulla organisaatiossa syntyy tietämys arjen onnistumisten syyseuraussuhteista. Prosessit vaativat myös johtamista ja haltuunottoa. Prosessijohtamisella tarkoitetaan, että organisaatiossa tunnistetaan tärkeimmät prosessit, joita voidaan kuvata, mitata, arvioida ja kehittää. Prosessien avulla voidaan hahmottaa oikeat työkalut ja osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvällä prosessijohtamisella saavutetaan operatiivista tehokkuutta ja luodaan jatkuvaan parantamiseen tähtäävä toimintarakenne. Prosessijohtaminen on toimintatapa sellaisessa organisaatiossa, jota johdetaan prosessien avulla. Prosessit, joiden tuloksena syntyvät yrityksen palvelut, vaativat jatkuvaa kehittämistä, jotta yrityksen toiminta voi kehittyä. (Lecklin 2006, 126, 134.)

Pesosen (2007, 154 - 155) mukaan toimintojen seuraamisella ja mittaamisella saadaan huomio kiinnittymään tärkeisiin asioihin ja myös koko organisaation tasolla aletaan paremmin ymmärtää toimintojen mittaamisen tärkeys. Lisäksi mittaamisella ja seuraamisella saadaan tietoa nykytilasta, jotta voidaan asettaa uusia tavoitteita, saadaan tietoa toiminnan kehittymisestä ja kehitystarpeista sekä voidaan osoittaa osaaminen.

## 6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön, josta käytän itse nimikettä kehittämistyö, **tavoitteena** on käynnistää uudelleen laadunkehittämistyö ja saada Herttuan Kuntoutuskeskuksen henkilöstö mukaan laadunkehittämistyöhön. Tavoitteena on yhtenäistää henkilöstön laatuajattelua ja saada henkilöstö näkemään laatutyöskentely osana arjen työtä. Lisäksi tavoitteena on

laadun jatkuva kehittäminen pitkällä aikavälillä ja koko henkilöstön sitouttaminen toiminaan laadunhallintajärjestelmän ja Herttuan laatupolitiikan mukaisesti. Tavoitteena on myös saada käyttöön laadun johtamisen apuvälineitä.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on:

1. Päivittää nykyinen laatukäsikirja ja koko kuntoutuskeskuksen asiakasprosessit.
2. Ottaa käyttöön vuosikello laadun johtamisen tueksi.
3. Arvioida ITE-itsearviointikyselyllä laadunhallinnan tilaa.

## **7 KEHITTÄMISTYÖ HERTTUAN KUNTOUTUSKESKUKSESSA**

Kehittämistoiminta on konkreettista toimintaa, joka tähtää selkeästi tiettyyn tavoitteeseen. Yleensä kehittämistoiminnalla tähdätään muutokseen ja sillä tavoitellaan jotain parempaa ja tehokkaampaa verrattuna aikaisempaan tapaan. Kehittäminen voi kohdistua osaamiseen, työtapoihin ja -menetelmiin sekä rakenteisiin ja prosesseihin. Kehittäminen voi tapahtua organisaation sisäisenä toimintana tai ulkoisia asiantuntijoita hyödyntäen. Kehittämistoimintojen lähtökohta on yleensä käytännönläheinen ja se tähtää oletukseen, että valitulla kehittämismenetelmällä saadaan tavoiteltuja tuloksia aikaan. (Toikko & Rantanen 2009, 13 - 19.)

Kehittäminen edellyttää työyhteisön keskinäistä yhteistoimintaa ja kollektiivista tiedonrakentamista. Kehittäminen tarvitsee jatkuakseen yhteisen kokemuksen siitä, että kehittämisestä on hyötyä päivittäiseen työhön. Kehittämistoiminnan jatkuvuuden uhkana voi olla henkilöstön vaihtuvuus. Olennaista jatkuvuuden ja toimintatapojen parantamisen kannalta on, että tiedon siirtyminen varmistetaan ja kehittämistoiminta dokumentoidaan tarkasti. (Seppänen-Järvelä 2009, 31 - 50.)

Laadun kehittäminen pitäisi nähdä organisaatiotasolla pitkäkestoisena ja systematisoituna toimintana (Rousu & Holma 2004, 8). Koska laatu on tärkeä kilpailutekijä, niin toimiva laadunhallintajärjestelmä ja sen hyödyntäminen toiminnassa on tärkeää. Laadun jatkuva kehittäminen tulisi olla koko työyhteisön yhteinen asia. Jotta laatujärjestelmä toimii ja kehittyy, täytyy sitä arvioida säännöllisesti ja johtamisen tulee perustua tosiasioihin (Silen 1998, 39 - 40.)

Toteutin kehittämistehtävän toimintatutkimusprosessin avulla. Toimintatutkimuksen katsotaan olevan yksi tärkeimmistä tutkimuksen ja kehittämisen risteyskohdista. Toimintatutkimuskin niin kuin kehittämistoiminta tähtää muutokseen, mutta Seppänen-Järvelä (2006, 24) korostaa kuitenkin toimintatutkimuksen tutkimuksellista otetta, jossa tutkija asettaa tutkimusongelmat ja valitsee tutkimusmenetelmät. (Toikko & Rantanen 2009, 29 - 31.) Metsämuurosen (2001, 28 - 29) mukaan toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännötoiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään käytännössä olevaa käytäntöä paremmaksi.

Toteutin toimintatutkimuksen osallistavalla tavalla. Siinä korostuu tutkimuksen kohteena olevien yhteisön jäsenten osallistuminen tutkimukseen, mutta osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistava toimintatutkimusta sovelletaan usein yritysten ja työelämän kehittämisen välineenä (Heikkinen ym. 2010, 50 - 52). Osallistavalla toimintatavalla osallistujat sitoutuvat paremmin kehittämisprosessiin ja motivaatio kehittämiseen sekä uuden toimintamallin käyttöön lisääntyy. Osallistavassa tavassa osallistujat pyrkivät oman toiminnan analysoinnilla löytämään uusia ratkaisumalleja toiminnalleen ja sitä kautta muuttamaan omaa toimintaansa vastaamaan uutta toimintamallia. (Halloway 1997, 23.)

Toimintatutkimusta on pidetty tutkimusmenetelmänä enemmänkin lähestymistapana, jossa tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Useimmiten toimintatutkimus on laadullinen tutkimus, mutta siinä voidaan käyttää myös määrällisiä tiedonkeruumenetelmiä. (Heikkinen 2010, 23 - 37.) Toimintatutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää, kuten laadullisessa tutkimuksessa, havainnoinnin, haastattelun ja kirjallisten lähteiden lisäksi myös kyselyä. Siinä kyselyjä käytetään yleisesti alkukartoituksessa tai vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. Yleisesti toimintatutkimuksessa kyselyn avulla hankitaan perustietoa tai arvioidaan vaikutuksia. (Kananen 2009, 60 - 61, 77 - 78.)

Tutkimuspäiväkirja on tärkeä osa toimintatutkimusta. Tutkimuspäiväkirjaan voidaan kerätä tietoa tutkimuksen etenemisestä ja tunnelmista. Siihen voi myös koota vaikutelmia, palautetta, omaa toimintaa koskevia havaintoja, tiivistelmiä, kysymyksiä ja hämmennyksen aiheita. Havainnot kannatta heti kirjata, jotta kaikki olennainen tutkimuksen kannalta tulee dokumentoiduksi. (Huovinen ja Rovio 2010, 107.) Omassa

tutkimuksessani käytin sekä laadullista että määrällistä tiedonkeruuta. Tiedonkeruumenetelminä käytin ITE- itsearviointikyselyä saadakseni tietoa laadunhallinnan tilasta. Erilaisia kirjallisia lähteitä, havainnointia ja dokumentteja sekä tutkimuspäiväkirjaa käytin asiakasprosessien, laatukäsikirjan päivityksen ja vuosikellon laadinnan tukena.

## 7.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus pyrkii käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen ja se on saanut alkunsa USA:ssa 1940-luvulla sosiaalipsykologi Kurt Lewinin ottaessa käyttöön käsitteen action research. Lewinin tutkimuskäytännöissä keskiössä oli ryhmässä toimiminen sekä pyrkimys toiminnan yhteisvastuullisuuteen. Lewinin kehittämän toimintatutkimuksen tunnuspiirteitä ovat demokraattisuus, osallistuminen, vaikuttaminen toiminnassa sekä tieteen edistymiseen että sosiaaliseen muutokseen. (Aaltola & Syrjälä 1999, 12 - 14.)

Toimintatutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä ja se perustuu interventioon. Intervention avulla voi paljastua esim. työyhteisössä rutinoituja toimintatapoja, jotka eivät enää toimi tarkoitetulla tavalla. Toimintatutkimuksen avulla voidaan näitä rutineita ja totuttuja tapoja muuttaa ja saada aikaan kehittymisen kierre. Toimintatutkimuksen sykleillä ei yleensä ole loppua, mutta tutkijan on tehtävä omassa tutkimuksessaan perusteltu lopetus tutkimukselle. Toimintatutkimus on käytännönläheinen tutkimusmuoto, joka yhdistää teorian ja käytännön. Työyhteisön jäsenenä toimiva tutkija pyrkii kehittämään työtä, työtapoja tai jotain organisaation toimintatapaa tuottamalla uutta tietoa. (Heikkinen 2010, 23 - 37.)

Toimintatutkimus on perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi, siinä liikutaan sekä yksilöllisellä että sosiaalisella tasolla. Tutkimuksen kohteina ovat yhteisön toimintatavat, osallistujien omaa toimintaa koskeva ymmärrys ja itse toimintatilanne. Toimintatutkimus kytkeytyy ihmisen elämään ja oppimiseen. Olennaista oppimisessa on se, että ihminen reflektoi omaa toimintaansa ja sen seurauksia. Reflektoinnin pohjalta ihminen rakentaa uusia toimintamalleja aikaisempien kokemusten ja käsitysten pohjalta. Koska toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, niin se on myös luonteeltaan osallistavaa ja käytäntöihin kohdistuvaa. Siinä osallistujat joutuvat pohtimaan käsityksiään, arvoituksiaan ja taitojaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Toimintatutkimus on kriittistä

ja se pyrkii vapauttamaan ihmisen perinteen kahleista ja yhteiskunnallisesta pakotuksesta. (Aaltola & Syrjälä 1999, 12 - 14.)

Toimintatutkimuksessa kohdetta pyritään kuvaamaan realistisessa ympäristössään, jossa toteudutaan pienimuotoinen uudistus, jonka vaikutusta tutkitaan lähempää. Toimintatutkimuksella pyritään luomaan uusi käytäntö yrityksen toimintaan edellisten käytäntöjen pohjalta. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu itsekin muutosprosessiin, jossa hän pyrkii vaikuttamaan muutokseen tähtäävään yhteisöön omalla osallistumisella tutkimusaineistoa tuottamalla. (Huovinen & Rovio. 2010, 94 - 95.)

## **7.2 Toimintatutkija**

Toimintatutkija osallistuu muutosprosessiin tutkimusaineistoa tuottamalla. Tutkijan rooliin kuuluu pyrkiä antamaan aktiivisesti oma panoksensa toiminnan kehittämiseksi. Tutkija tekee aloitteita ja osallistuu keskusteluun aktiivisena toimijana. Usein toimintatutkijan ajasta suurin osa kuluukin erilaisiin toiminnan suunnitteluun ja arvioitiin liittyviin neuvotteluihin ja keskusteluihin osallistuminen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 40.)

Toimintatutkija on myös itse oppimisprosessissa tutkimuksen ajan. Tutkijan on mahdollista reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa. Tutkijan oma tietoisuus, ymmärrys ja tulkinta kasvavat ilmiötä ja sitä ohjailevia tekijöitä tarkasteltaessa. Kaikki tutkimuksen aikana tapahtuneet ilmiöt ja aiset hyödyntävät tutkijaa ja ne on hyvä sisällyttää tutkimusraporttiin. Tutkijakin voidaan nähdä eräänlaisena aineistonkeruu välineenä, jonka välityksellä kertyy tietoa tutkimuskohteesta. Tutkija toimii tutkittavan yhteisön lisäresurssina toimintakäytäntöjä kehitettäessä. (Kiviniemi 1999, 74 - 76.)

## **7.3 Demingin ympyrä PDCA kehittämisprosessin jäsentäjänä**

Tässä kehittämistyössä käytin Demingin ympyrän jatkuvan parantamisen mallia kehittämistyön jäsentäjänä. Demingin ympyrässä laadunkehittäminen tapahtuu vaiheittain. Ympyrää voidaan pitää iteratiivisena eli ympyrä on jatkuvassa liikkeessä, jossa peräkkäiset toimet toistuvat säännöllisin välein. (Laaksonen ym. 2012, 49.) Demingin ympyrä on yhdysvaltalaisen laatuguru William Edwards Demingin kehittämä. Kukaan

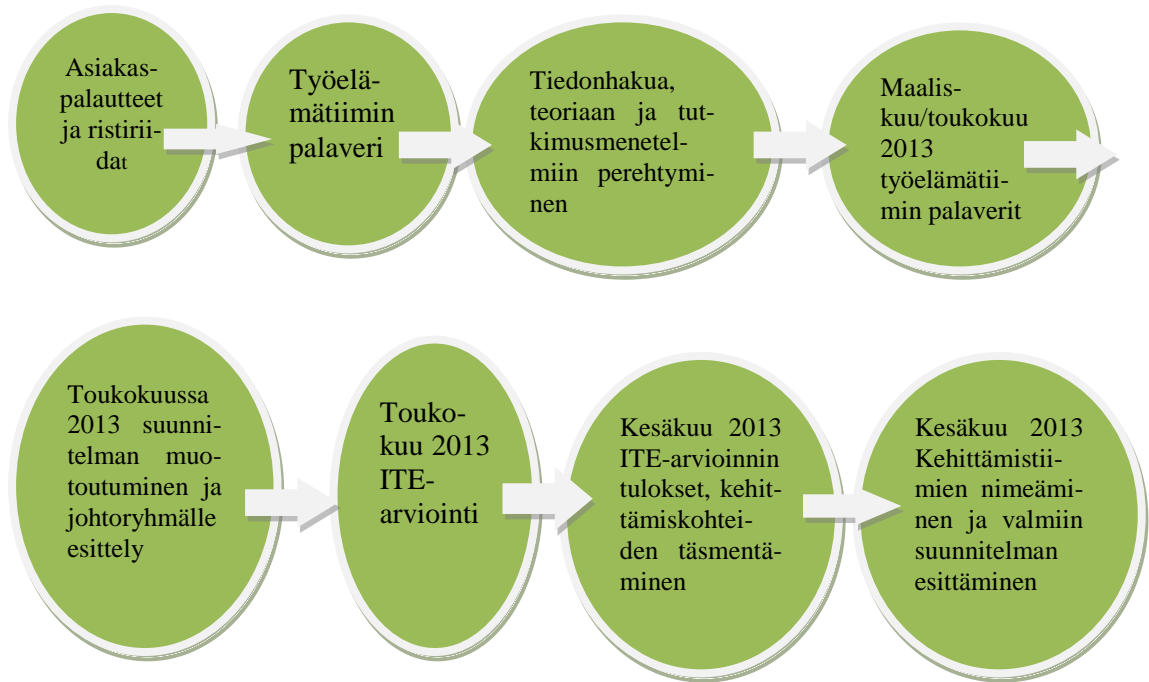
muu ei ole vaikuttanut laadunhallintaan ja laatuajattelun kehittymiseen yhtä paljon kuin William Edwards Deming. (Andersson & Tikka 1997, 323.)

Demingin mallissa toistuvat neljä vaihetta, plan - do - check - act (vrt. kuvio 3). Ympyrän sulkeuduttua alkaa uusi kierros ja se toistuu useita kertoja peräkkäin, niin että päästään parempaan laatuun. Demingin malli on yleispätevä ja soveltuu kaikkeen johtamiseen sekä organisaation kaikille tasoille toimintojen kehittämisessä ja lisäksi sitä sovelletaan myös asiakasprosessien määrittämisessä ja kuvaamisessa. Demingin jatkuvan laadun parantamisen mallin tulisi olla käytössä kaikkialla, missä tehdään järjestelmällistä ja laadukasta työtä sekä halutaan parantaa toimintaa ja saavuttaa halutut tavoitteet. (Laaksonen ym. 2012, 49 - 50; Pesosen 2007, 63 - 65, 132.)

Kehittämistyöni kehittämisprosessi on vaiheistettu Demingin ympyrää hyödyntäen. Holman (2003, 10) mukaan laadun kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja laatujohtamisen avulla huolehditaan laatukehän pysyminen liikkeessä ja positiivinen laatukierre käynnissä.

### **7.3.1 Plan - kehittämisprosessin suunnittelu**

Suunnitteluvaiheen tarkoituksena on kartoittaa nykyinen tilanne analysoimalla toimintaa eri näkökulmista. Analysoinnin pohjalta mietitään muutostarve ja tehdään suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa suunnitellaan miten kehittämisprosessi toteutetaan, miten se etenee ja mitä tehdään muutoksen aikaansaamiseksi. (Rousu & Holma 2004, 58.) Suunnitteluosiossa kuvaan sitä, mitkä ovat kehittämistyön lähtökohdat. Lisäksi kuvaan menetelmävalintaan vaikuttaneet asiat sekä suunnitelman kulun (kuvio 5).



**KUVIO 5. Suunnitelman vaiheet**

Herttuan Kuntoutuskeskuksen toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia. Tämä on heijastunut sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kokemuksiin laadusta. Se on näkynyt kritiikkinä asiakaspalautteissa koskien toimintojen päällekkäisyyttä. Lisäksi se on näkynyt ristiriitatilanteina ja näkemyseroina henkilöstön taholla. Virkkusen ym. (2001, 20) mukaan ”toimintajärjestelmän sisäiset ristiriidat näkyvät yksilöiden tekoihin liittyvinä vaikeuksina ja heihin kohdistuvina ristiriitaisina vaatimuksina.” Jotta nämä vaikeudet voitetaan, edellyttää se sisäisten ristiriitojen ekspansiivista ratkaisemista eli uusien toimintatapojen oppimista yhdessä toimintaa kehittämällä.

Pesosen (2007, 15 - 17) mukaan laatutoimintojen kehittämisen tärkeimpänä syynä pidetään asiakastyytyväisyyden saavuttamista. Toisaalta laatutoimintojen kehittämällä voidaan hakea sitä, että saadaan liiallinen sählääminen pois tai vähenemään työyhteisössä. Kehittämällä toiminta tehostuu ja myös työntekijöiden tyytyväisyys lisääntyy. Tyytyväisyyden lisääntyminen työyhteisössä voi jo itsessään olla laatutoiminnan kehittämisen kohteena. Sählääminen ja toimintojen toimimattomuus aiheuttaa yleensä henkilöstössä turhaa stressiä.

Laadun kehittämiseksi oli löytynyt selkeä tarve. Toimitusjohtajan toimeksiannosta lähti tämä kehittämistyö liikkeelle. Toimitusjohtajan toimista nimettiin **työelämätiimi**

kehittämistyön vetäjän tueksi. Tiimin jäseniksi tulivat yrityksen avainasiakaspäällikkö, joka on ollut laatutoiminnassa mukana koko ajan sekä toimitusjohtaja. Tammi-kuussa 2013 laatutoiminnan kehittäminen aloitettiin laatukäsikirjasta. **Laatukäsikirja luetaan ja päivitetään** vastaamaan nykyistä toimintaa. Laatukäsikirjan päivittäminen tuli kehittämistyön vetäjänä minun ja avainasiakaspäällikön tehtäväksi. Päätettiin, että molempien tekivät omien näkemysten pohjalta havaintoja ja yhdessä tehdään päivitykset.

Kevät 2013 oli **tiedonkeruuta, teoriaan ja tutkimusmenetelmiin tutustumista**. Keräsin tietoa eri tutkimuksista, kirjallisista lähteistä ja Herttuan omasta laatupolitiikasta. Luin eri lähteistä laadunhallintajärjestelmään ja laatuajatteluun sekä laadun johtamiseen liittyvää teoreettista tietoa. Keräsin tietoa tutkimuspäiväkirjaan kehittämistyöhön liittyvistä teorianäkökulmista ja liitin mietintöjä työn toteuttamiseen liittyvistä keinoista. (Huovinen & Rovio 2010, 107) mukaan tutkimuspäiväkirjaan tutkija kerää tietoa tutkimusongelmien kannalta tärkeistä seikoista, tallentaa aineistoa sekä jäsentää sen avulla ajatuksiaan.

Työelämätiimin kanssa pidettiin **palavereja maaliskuussa sekä toukokuussa 2013..** Palavereissa yhdistimme näkemyksiä laatukäsikirjasta ja päätimme käyttää ITE-itsearviointikyselyä laadunhallinnan itsearviointimenetelmänä. Tätä oli käytetty aikaisemminkin, mutta ei vähään aikaan. Päätettiin, että minä kehittämishankkeen vetäjänä suoritan kyselyn, teen yhteenvedon ja esitän tulokset kesäkuussa 2013 koko henkilöstölle yhteisessä infotilaisuudessa.

Esitin alustavan **suunnitelman johtoryhmässä**, jossa oli mukana ylimmän johdon lisäksi eri osastojen vastaavat henkilöt. Kerroin heille kehittämistyön tavoitteista, mitä, miten ja missä ajassa kehittämistyö on tarkoitus tehdä. Tästä he saivat myös kirjallisesti tiivistelmän. Pyysin myös heitä tuomaan esille oman näkemyksen suunnitelman toimivuudesta sekä mahdolliset ehdotuksen suunnitelman eteenpäin viemiseksi. Osaston vastaaville jäi tehtäväksi viedä tieto eteenpäin omissa tiimeissään. Näin varmistettiin se, että tieto menee koko henkilöstölle.

Perehdyin ITE-itsearviointikyselyyn ja hain tutkimustietoa sen käytettävyydestä ja käyttötarkoituksista. **Suoritin ITE-itsearviointikoekyselyn toukokuussa.** Kyselylo-

makkeena käytin PERUS 2003 ITE-arviointikyselyä (liite 1). Kyselylomakkeet vein henkilökohtaisesti joka osastolle. Kyselylomakkeen mukana oli ohjeistus lomakkeen täyttämiseen (liite 2). Kyselylomakkeiden saatteena oli ohjeistus siitä, miksi kysely tehdään, mihin se palautetaan ja mitä merkintöjä kyselyyn tehdään itse kyselyssä kysyttyjen asioiden lisäksi. Tarkoituksena erillismerkinnoilla oli se, että halusin selvittää erikseen kuntoutushenkilöstön (kuntoutus) ja muun henkilöstön (MaRa) näkemykset laatutoiminnasta. Kuntoutus tarkoittaa varsinaiseen kuntoutustoimintaan osallistuvia henkilöitä ja MaRa hotelli- ja ravintolatoimintaan osallistuvia henkilöitä. Jaottelu siksi, että sitä on myös aikaisemmin käytetty ja kehittämiskohteet saattavat poiketa toisistaan. Toisaalta toimintamuodot ovat niin erilaiset, että tulokset on hyvä myös tästä näkökulmasta erotella.

Kyselylomakkeet pyydettiin palauttamaan Herttuan toimistossa olevaan, minulle kuuluvaan postilokerikkoon. Lokerikkoon olin laittanut kirjekuoren sitä varten. Näin varmistettiin se, että vastaajan anonymiteetti säilyy. Vastausten palauttamiseen annettiin aikaa viikko. Pyydetyssä ajassa ei kyselyjä ollut juuri palautettu, joten jatkoin palautusaikaa viikolla ja kävin osastoilla vielä muistuttamassa asiasta. Lopulta palautuneita lomakkeita tuli 20, vaikka työpaikalla on vajaa 50 työntekijää. Vastausprosentti jäi siis alhaiseksi.

Tein tuloksista yhteenvedon ITE-itsearviointimenetelmän ohjeistuksen mukaan. Tuloksista keskusteltiin ensin vt. toimitusjohtajan ja avainasiakaspäällikön kanssa. **Tulokset esitettiin henkilöstölle kesäkuussa 2013** sovitussa infotilaisuudessa ja niistä oli mahdollisuus keskustella ja kommentoida epäselviä asioita. Koko henkilöstön ei ollut mahdollista osallistua tilaisuuteen, mutta tilaisuudesta tehtiin muisto, joka oli kaikkien luettavissa Herttuan omasta tietojärjestelmästä.

Keskustelun aikana ihmetystä herätti se, kuinka vähän kyselyyn vastanneita oli. Selitystä emme tähän asiaan saaneet. Itse kyselyjen tuloksista ei juuri keskustelua syntynyt. Tulokset antoivat viitettä siitä, että alustavasti suunnitellut kehittämistoimet ovat tarpeellisia ja kyselyssä esille nousseet asiat tukivat tätä. Tässä vaiheessa itselleni kehittämisprosessin vetäjänä tuli yllätyksenä se, että ITE-itsearviointikysely oli aikaisemmin tehty vain kuntoutushenkilöstölle, ei muulle henkilöstölle. Myös kokemukset vastaamisen vaikeudesta tulivat tässä ilmi. ITE-itsearviointikysely onkin suunnattu

terveydenhuoltohenkilöstölle ja osa keskustelijoista kertoi vastaamisen osittain tästä johtuen olleen hankalaa. Kysymysten termit eivät välttämättä koske hotelli- ja ravintola-alaa. Pyrin tilaisuudessa vielä tuomaan esille kyselyn tarkoitusta. Kerroin myös, että kysely uusitaan alkuvuodesta 2014. Selvensin myös, mihin laadunkehittämistyöllä pyritään ja miksi se on tarpeellista.

Tämän jälkeen työelämätiimin kanssa päätimme, että eri osastojen vastaavat/prosessin omistajat esimiehinä kokoavat omasta yksiköstä ryhmän, jonka kanssa prosessikuvaukset ja työohjeistukset suunnitellaan ja päivitetään laatukäsikirjaan. Keittiö-, siivous-, ravintola- ja vastaanotto- sekä kuntoutushenkilöstöt muodostivat omat tiimensä. Olin teoriaan perehtyessäni tutustunut laadunhallinnan vuosikelloon ja esitin tällaisen työvälineen kehittämistä. Laadunhallinnan vuosikello on johtamisen väline, jolla laatu-toiminta tehdään järjestelmälliseksi ja sen ylläpitäminen jatkuvaksi toiminnaksi (Suomen Kuntaliitto 2014). Laadunhallinnan vuosikellon suunnittelu ohjeistettiin minun, kehittämistyön tekijän sekä avainasiakaspäällikön tehtäväksi.

Laadin suunnitelman kehittämistyön tarkemmasta toteutuksesta ja hyväksyin sen johtoryhmässä. Prosessien päivittämisen oli tarkoitus lähteä etenemään kesällä 2013. Pesosen (2007, 15 - 17) mukaan laadunkehittämistyö kohdistuu useimmiten prosessitoimintojen varmistamiseen ja tehostamiseen. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on varmistaa prosessien toimivuus ja saadaanko niillä haluttuja tuloksia. Tässä kehittämistyössä prosessien kehittämisen yhteydessä käydään samalla laatuasioita läpi eli se on samalla pienimuotoista laatukoulutusta.

### **7.3.2 Do - ITE-arvioinnin toteutus ja tulokset**

Toteutusvaiheessa toimitaan, kuten on päätetty ja sovittu sekä toteutetaan haluttu muutos (Rousu ja Holma 2004, 58). Kehittämistyön toteutusvaihe tehtiin osallistavalla toimintatavalla. Osallistavalla toimintatavalla voidaan edistää eri toimijoiden välistä avointa, dialogista vuorovaikutusta. Tämä mahdollistaa mahdollisimman monen osallistumisen tutkimukseen, jolloin tutkimukseen tulee läpinäkyvyyttä. (Heikkinen 2010, 32 - 33.) Osallistaminen mahdollistaa osallistumisen tutkimukseen tutkijan ohjauksella ja opastamisella, mutta eteneminen tapahtuu toimijoiden omilla ehdoilla (Toikko & Rantanen 2009, 90).

Tällaisessa yhteistoiminnallisessa kehittämisessä kehittäjät ja tutkijat sekä käyttäjät ja toimijat osallistuvat kehittämiseen tuomalla omat näkökulmansa ja kysymyksensä yhteisen keskustelun alle. Myös käyttäjä- ja toimijakeskeinen kehittämistoiminta edellyttävät työyhteisön osallistamista, koska näin yhteisesti jaettu prosessi ja siihen liittyvä päätöksenteko ja arviointi mahdollistuvat paremmin. Lisäksi osallistumisen on katsottu olevan keskeinen tekijä kehittämistoiminnan onnistumisen kannalta. (Toikko & Rantanen 2009, 89 - 98.)

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää toimintaa ja saada laatuajattelu jalkautumaan työyhteisöön. Lisäksi tarkoituksena oli tuottaa tietoa johdolle laatutoiminnan tilasta ja kehittämistarpeista. Kehittämisprosessin avulla pyritään saamaan henkilöstö hahmottamaan yrityksen laatupolitiikka ja laatuajattelu osana omaa työtään. Tässä osiossa pyrin kuvaamaan kehittämisprosessin toteutumista sekä ITE-itsearviointikyselyn toteutuksen ja tulokset.

Toteutusvaihe eteni kesäkuusta 2013 helmikuulle 2014. Oma tehtäväni oli toimia kehittämistyön vetäjänä ja olla mukana kehittämässä kuntoutuksen prosesseja sekä samalla seurata muiden tiimien edistymistä. Alun perin tarkoituksena oli aloittaa muiden prosessien päivitys kesällä, mutta kuntoutuksen osalta kesälomat sotkivat suunnitelmat. Muun henkilöstön osalta kesä oli taas niin kiireinen, ettei yhteistä aikaa löytynyt. Syksy oli myös kiireistä ja toimitusjohtaja oli lomalla syyskuun loppuun. Yhteistä aikaa kehittämiseen ei tahtonut löytyä. Lopulta lokakuun 2013 alussa, kun toimitusjohtaja palasi lomalta, sovin hänen kanssaan yhteisen ajan, jossa keskustelimme kehittämishankkeen eteenpäin viemisestä ja aikataulutuksesta.

Seuraavalla viikolla kävin toimitusjohtajan ja tiiminvetäjien kanssa asian tiimoilta palaverin, jossa kerroin lisää laatuprojektin tavoitteista, prosessikuvausten laadinnasta, laadun mittaamisesta, poikkeamien keräämisestä ja mihin ylipäänsä laatuajattelulla pyritään. Tästä osallistujat saivat myös kirjallista ohjeistusta. Painotin vielä tiiminvetäjille heidän osuuttaan kertoa nämä asiat prosessipäivitysten tekijöille sekä ottamaan laatuajattelu esille omassa työyhteisössä. Tässä sain hyvää tukea toimitusjohtajalta.

Loka-marraskuu oli tiivistä aikaa kehittämisessä. Marraskuun alussa saimme kuntoutuksen puolella kaikki prosessit päivitettyä. Prosessien kehittämisen yhteydessä pidet-

tiin samalla pienimuotoista laatukoulutusta prosessien seurantaan ja arviointiin liittyen sekä täsmentämällä vastuita ja tiedonkeruumenetelmiä muun muassa poikkeamista. Lisäksi mietittiin prosessien toimivuuden arvioimiseksi tarvittavia mittareita. Kehittämisen yhteydessä kuntoutuksen puolella nousi myös paljon muita asioista esille, jotka vaikeuttivat aikataulussa pysymistä. Tämä oli toisaalta hyväkin asia, sillä lopulta näiden keskustelujen kautta tutkimuspäiväkirjaan tehtyjen merkintöjen mukaan tapahtui pohdiskelua ja reflektointia sekä asiaan liittyvää oman työn analysointia. Huovisen & Rovion (2010, 101 - 103) mukaan tutkimuksen kenttävaiheeseen kuuluu osallistujien työskentelyn seuraamista, reflektointia sekä kuuntelemista. Tutkijan tulee rakentaa luottamuksellinen suhde osallistujiin ja kannustaa muutokseen. Osallistuminen edellyttää asiantuntemuksen jakamista ja tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedonmuodostusta. Tavoitteena on oppimisprosessi, jossa syntyy uutta ymmärrystä aiheeseen liittyen.

Työyhteisön muiden osastojen osalta kehittämistoimintaa oli vetämässä toimitusjohtaja. Itse kävin kyselemässä muutamassa kokoontumisessa heidän edistymistään ja kokemuksiaan prosessikuvausten työstämisestä. Nämä kommentit kirjasin myös jatkuvasti mukanani kulkevaan tutkimuspäiväkirjaani. Muiden osastojen osalta prosessipäivitykset saatiin valmiiksi joulukuussa 2013. Jokainen yksikkö on liittänyt päivitettyt prosessit laatukäsikirjan liitteeksi sähköiseen järjestelmään, josta jokainen voi niitä lukea. Kokoontumisia oli yhteensä 3 - 4 kertaa. Laatukäsikirjan päivitys oli saatu valmiiksi.

Tammikuussa 2014 jokainen yksikkö kävi prosessit henkilöstön kanssa läpi omissa palaverissaan tiiminvetäjän johdolla ja samalla painotti jokaisen vastuuta perehtyä niihin vielä itsenäisesti sekä myös lukea päivitetty laatukäsikirja. Tarkoituksena oli myös kehittää mittareita osastoittain, mutta tämä jäi vielä mietinnän tasolle. Yrityksellä on käytössään mittareita toiminnan seuraamiseksi, mutta ennen kaikkea nämä ovat johdon välineitä ja ne eivät ole tuttuja henkilöstölle.

### **Aineiston keruu**

Tässä kehittämistyössä käytin aineistonkeruumenetelmänä valmista kyselylomaketta sekä havainnointia. Näiden lisäksi käytin vielä yhtenä menetelmänä sovellettua ryh-

mäpalautetta / -haastattelua. Hirsjärven (2009, 183 - 186) mukaan tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa yleensä se, millaista tietoa halutaan, keneltä ja mistä. Esimerkiksi, jos haluaa saada selville, mitä ihmiset ajattelevat, kokevat ja uskovat, on hyvä käyttää esimerkiksi kyselyjä ja haastatteluja. Havainnoin avulla taas saadaan tietoa, toimivatko ihmiset, niin kun sanovat toimivansa. Lisäksi havainnointi antaa välitöntä tietoa ryhmien toiminnasta. Haastattelua voidaan käyttää, kun halutaan muun muassa selvittää vastauksia tai syventää tietoja. Ryhmähaastattelu on hyvä, kun halutaan saada tieto nopeasti ja haastateltavat tuntemaa olonsa vapautuneemmaksi. (Hirsjärvi 2009, 211 - 217.)

Käytössä on useampia ITE-itsearviointilomakkeita, joita on kehitetty eri kohderyhmille. Omassa kehittämistyössäni käytin valmista, sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköihin kehitettyä ITE peruslomaketta, jota olin jo aikaisemmin kokeillut kehittämistarpeiden kartoituksen tukena. Kysely sisältää 25 monivalintakysymystä. Hirsjärven (2007, 196) mukaan monivalintakysymykset mahdollistavat vastausten mielekkään vertailun ja auttavat vastaajaa tunnistamaan paremmin asian. Monivalintakysymykset helpottavat myös tutkijan tiedon käsittelyä ja analysointia.

Tein helmikuussa 2014 ITE-itsearviointikyselyn. Tämän kyselymenetelmän valintaa puoltaa se, että olin hyvin perehtynyt kyselyyn. Erilaisten opinnäytetöiden ja tutkimusten pohjalta tämä kysely on koettu soveltuvaksi menetelmäksi laatutoiminnan arvioimiseksi sekä johtamisen välineeksi. Esimerkiksi Juvonen (2012, 81 - 86) on ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään tutkinut ITE-itsearviointimenetelmää työterveyshuollon laadun kehittämisen ja johtamisen välineenä. Hänen mukaansa ITE-menetelmä mahdollisti koko työyhteisön äänen kuulumisen toiminnan tilan arvioimiseksi sekä antoi selkeän suunnan toiminnan kehittämiseksi. Myös Sipilä (2005, 99 - 101) on pro gradu -tutkielmassaan todennut ITE-itsearviointimenetelmästä olleen hyötyä erilaisten sosiaali- ja terveydenhuollon lähi-johtajien johtamisen apuna sekä toiminnan kehittämisessä. Hänen mukaansa menetelmää voisi hyödyntää lisäksi vertais- ja sisäisessä arvioinnissa, jossa työyhteisön toisen yksikön työntekijät suorittavat arvioinnin. Riekkä (2008) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan ammatillisen perhekodin laatua ITE-itsearviointimenetelmällä. Tutkimuksen mukaan itsearvioinnin toteuttaminen yhdistettynä toiminnan sisäiseen arviointiin lisää toiminnan kehittymistä ja työntekijöiden ammatillista kasvua. Tutkitussa

työyhteisössä tavoitteellisuus on lisääntynyt, ryhmän työtaidot ovat kehittyneet ja vastuunotto on jakaantunut tasaisemmin (Riekkö 2008, 58).

Kysely voidaan tehdä puhelimitse, postitse, haastatteluna tai internetin kautta (Kananen 2009, 77- 78). Lisäksi kysely voidaan tehdä kontrolloituna eli henkilökohtaisesti tarkastettuna kyselynä, jolloin tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti ja samalla informoi vastaajia kyselyyn liittyen. Tällöin lomakkeet jätetään täytettäväksi omalla ajalla ja noudetaan ilmoitetun ajan kuluessa sovitusta paikasta. (Hirsjärvi 2009, 193.) Koska viimeksi sain palautettuja lomakkeita alle 50 %:a henkilöstöstä, niin päätin tällä kertaa lähestyä henkilöstöä ennen kyselyä vielä sähköpostitse parantaakseni tiedottamista asiasta. Sähköpostin lähettämisen jälkeen vein jokaiseen yksikköön arviointikyselyt sekä saman tiedotteen (liite 5), jonka olin laittanut jo sähköpostitse. Vastaamiseen annoin aikaa 1½ viikkoa ja kyselyn palauttamisessa noudatin samaa käytäntöä kuin aikaisemmin. Tällä kertaa lisäksi myös palautusajan kahdeksi viikoksi. Tällä kertaa palautettuja kyselyjä tuli 22. Palautuksia oli 11 sekä kuntoutuksesta että Ma-Rasta, mikä on edelleen henkilöstöön nähden vähän.

### **Aineiston käsittely ja analysointi**

Aineiston käsittely, analysointi ja johtopäätösten tekeminen ovat tärkeä osa tutkimusta. Analysointivaiheessa aluksi aineistoa järjestellään, tämän jälkeen sitä mahdollisesti täydennetään esim. haastattelulla ja lopuksi vielä järjestellään uudelleen ja tallennetaan lopullista analysointia varten. (Hirsjärvi 2007, 216 - 217.) Analyysimenetelmäksi kannattaa valita sellainen menetelmä, joilla parhaiten saadaan vastaukset asetettuihin tutkimustehtäviin. Analyysivaiheessa voidaan käyttää joko selittävään tai ymmärtämiseen pyrkivää tapaa. Selittävään tapaan pyrittäessä käytetään yleensä tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa, kun taas ymmärtämiseen pyrittäessä käytetään laadullista analyysiä ja päätelmiä. (Hirsjärvi 2007, 219.)

ITE- menetelmä koostuu itsearviointilomakkeista ohjeineen, arviointitulosten käsittelystä ja jatkosuunnittelusta. ITE-menetelmässä arviointiasteikko on viisikohtainen: 0, 1, 2, 3 ja 4. Arviointi perustuu arvioijan käsityksen siitä, onko tietty asia hoidettu vai ei. Arviointiluokkia on kuitenkin kuusi, kuudes arviointiluokka on varattu kannanotol-

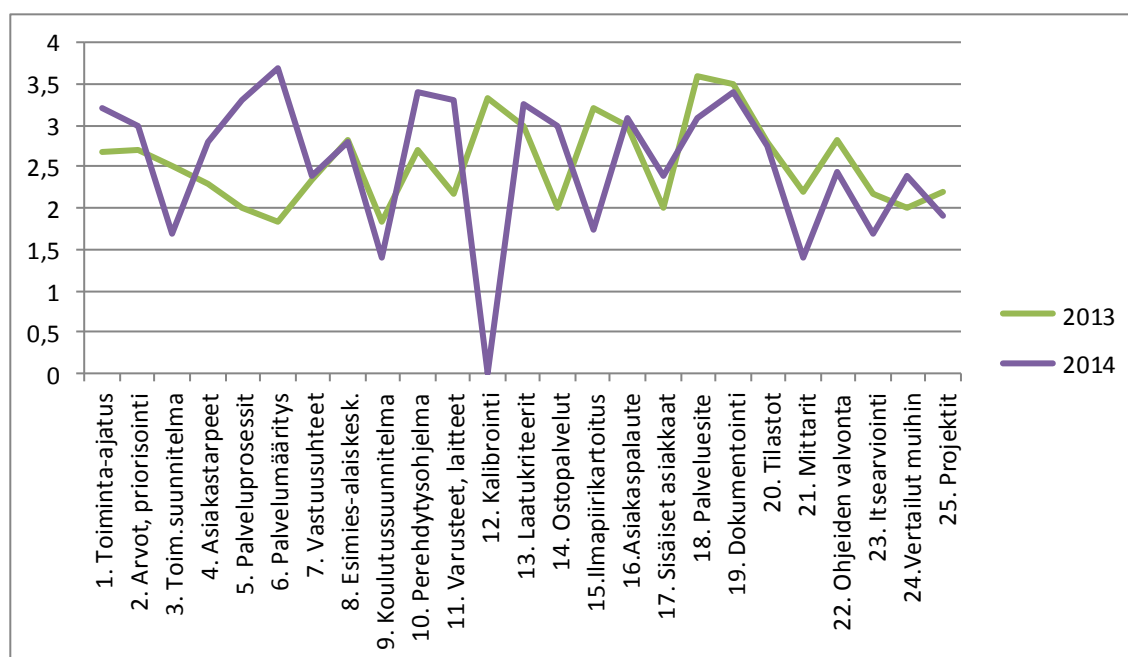
le: en osaa sanoa tai ei koske minua. ITE-menetelmän näkyvimmän osan muodostaa 25-kysymystä sisältävä itsearviointilomake. (Holma 2003, 28 - 33.)

Holman (2003, 32) mukaan arviointikysymykset muodostavat raamin ja työyhteisöjen onkin itse määriteltävä tarkemmin, mikä on kunkin kysymyksen kohdalla se tavoitetaso, johon pyritään. ITE-menetelmään on annettu ohjeistus arviointitulosten käsittelystä (Liite 3). Holman (2003, 34- 35) mukaan yhteenveto voidaan tehdä manuaalisesti tai sähköisesti. Tuloksista saadaan tunnuslukuja, joita voidaan seurata pidemmällä aikavälillä työyhteisössä tai vertailla lukuja toisten ITE-itsearviointia käyttävien yksiköiden kanssa. Tunnuslukuista voi muodostaa laatuprofiilin, jossa kuvataan kysymyskohtaisten keskiarvojen jakautumista yksikössä. Tämä antaa nopean kuvan vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Toteutumisprosentilla kuvataan työyhteisön yhteenlaskettujen arvioiden suhde parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kokonaiskeskiarvo antaa kuvan siitä, miten arvioitavat asiat ovat toteutuneet. Vastausjakauma ilmaisee, kuinka monta prosenttia työyhteisön jäsenten vastauksista sijoittuu eri arviointiluokkiin ja kuinka monta ”en osaa sanoa” -vastauksiin. Hajonnalla saadaan kuva siitä, miten arvioinnit poikkeavat toisistaan koko aineistossa tai yksittäisissä kysymyksissä.

Omassa kehittämistyössäni käytin näitä selkeitä ohjeita tulosten arvioinnissa. Laskin kysymyskohtaiset keskiarvot tukkimiehen kirjanpidolla laatuprofiilin saamiseksi sekä laskin toteutumisprosentin, kokonaiskeskiarvon ja vastausjakauman. Meidän työyhteisössä ei ole käytössä sähköiseen arviointiin tarvittavia ohjelmia. Tein tuloksista manuaalisesti yhteenvedon ja vertasin niitä aikaisempaan tulokseen. Tämän kehittämistyön liitteeksi laitoin mallin kuntoutuksen yhteenvedosta (liite 4). Koska kyselylomake oli sama ja tulokset analysointiin samalla tavoin, voidaan tuloksia pitää vertailukelpoisina keskenään. Olen kuvannut myös vastausten jakaantumisen kysymyskohtaisesti ja tehnyt niistä kuviot (liite 7), joiden avulla lukija voi paremmin ymmärtää ITE-itsearviointikysymysten tulokset.

## **Kyselyn tulokset**

Tässä luvussa kerron numeraalisesti, sanallisesti ja laatuprofiilikuvioiden avulla ITE-itsearviointikyselyn tulokset. Kuvioissa 7 ja 8 olevat laatuprofiilit tuloksista kuvaavat, miten asiat on koettu ennen kehittämisprosessia ja sen jälkeen.



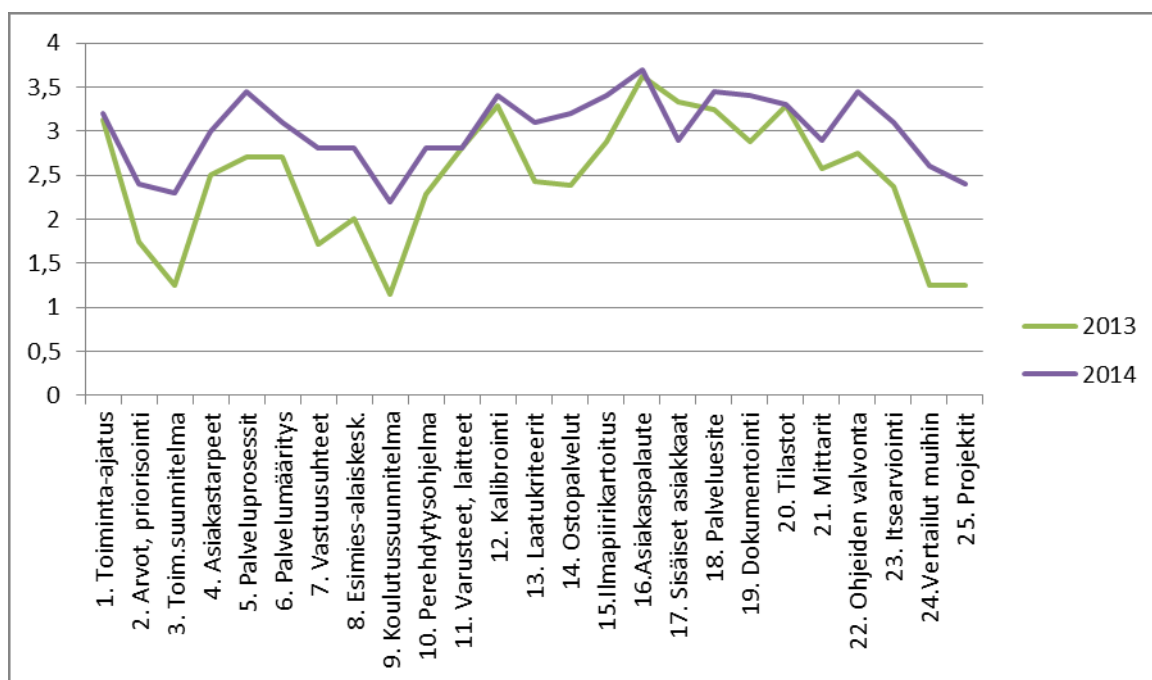
**KUVIO 7. ITE-arvioinnin vertailu 2013 ja 2014 (MaRa)**

Kuviossa 7 on vertailutulokset MaRan eli hotelli- ja ravintolatoimintaan osallistuvien henkilöiden kyselyistä. Tuloksissa näkyy se, että kehittämisprosessilla on saatu parannuksia suuressa osin kyselyä. **Hyvässä mallissa** olevia asioita ovat arviointikohdissa **1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 14, 16, 18** sekä **19** esiintyneet asiat. Aika hyvässä mallissa olevia asioita ovat arviointikodissa 4, 7, 8, 17, 20, 22 sekä 24 esiintyneet asiat. **Puutteita** on edelleen arviointikohteissa 3, 9, 12, 15, 21, 23 sekä 25. Arviointikohteissa 18, 19 ja 22, jotka ovat hyvässä mallissa tai aika hyvässä mallissa, olivat tulokset kuitenkin edellisvuoteen verrattuna hieman laskeneet. Syy tähän on hyvä myös näiltä osin selkeyttää jatkossa.

Tuloksista ilmenevät **selkeimmät parannukset**: ajan tasalla oleva toiminta-ajatus, palveluprosessikuvaukset ja työkäytännöt, sovitut laatukriteerit ja selkeä ostopalveluprosessin toimintamalli.

Tuloksista ilmenevät **suurimmat kehittämiskohteet**: yksikön toimintasuunnitelman päivittäminen sekä mittareiden kehittäminen, henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen panostaminen, itsearvioinnin tehostaminen sekä erilaisten kehittämisprojektien toteuttaminen. Arviointialue 12 kohdistuu kalibrointiin. Tämä tarkoittaa erilaisten tutkimus-, hoito-, testaus-, ja mittausvälineiltä vaadittavan tarkkuuden ja täsmällisyyden tes-

taamista. Tämä kohta ei koske hotelli- ja ravintolatotoimintaa, joten se näkyy jyrkkänä piikkinä kuviossa.



**KUVIO 8. ITE-arvioinnin vertailu 2013 ja 2014 (kuntoutus)**

Kuviossa 8 on vertailutulokset kuntoutuksen henkilöstön osalta. Tuloksista näkyy tälläkin osastolla, että kehittämisprosessilla on saatu parannusta aikaan. **Hyvässä mallissa** olevia asioita ovat arviointikohdissa **1, 4, 5, 6, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 22** sekä **23** esiintyneet asiat. Aika hyvässä mallissa olevia asioita ovat arviointikodissa 2, 3, 7, 8, 10, 11, 17, 21, 24 sekä 25 esiintyneet asiat. *Puutteita* koettiin eniten olevan arviointikohteessa 9. Kuntoutuksen kohdalta huomionarvoista on kuitenkin se, että kaikki muut arviointikohteet olivat parantuneet edellisvuodesta, paitsi kohteet 11 ja 20, jotka olivat samalla tasolla sekä arviointikohde 17, joka oli hieman laskenut, mutta edelleen kohtuullisella tasolla. Syy tähän on jatkossa hyvä kehittämistoimien yhteydessä selvittää.

Tuloksista ilmenevät **selkeimmät parannukset**: toimintaa ohjaavat arvot ja priorisointi, ajan tasalla oleva toimintasuunnitelma, asiakastarpeiden tunnistaminen, palvelumääritykset, vastuusuhteet, esimies-alaiskeskustelut, laatukriteereiden tunnistaminen ja projektit.

Tuloksista ilmenevät **suurimmat kehittämiskohteet**: henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen panostaminen.

### 7.3.3 Check - Tarkistusvaihe

Kehittämistoiminnan arvioinnilla tuotetaan tietoa kehittämistoiminnan onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Arvioinnin yhteydessä tehdyllä analysoinnilla tarkastetaan, onko tavoitteet saavutettu. (Toikko & Rantanen 2009, 61.) Arviointivaiheessa määritellään havaitut poikkeamat ja niiden syyt sekä valmistellaan kehittämistoimenpiteet (Laaksonen ym. 2012, 50). Esitin tulokset ensin Herttuan Kuntoutuskeskuksen toimitusjohtajalle. Tulokset käytiin läpi henkilöstön infossa 12.2.2014. Olin tehnyt tuloksista yhteenvedot ja vertailut edelliseen kyselyyn. Nämä esitettiin paikalla olleille. Tuloksista ja tulosten tuottamasta tiedosta keskusteltiin yhdessä. Tilaisuudessa todettiin kysymyksiin vastatun totuudenmukaisesti. Tulokset vastasivat tutkimukseen osallistuneiden mielestä heidän kokemuksiaan laadunhallinnan tilasta. ITE-itsearviointikyselyyn vastaaminen koettiin edelleen MaRan puolella hankalaksi, koska osa kyselyn osa-alueista ei koske heitä. Lisäksi kyselyn käsitemaailma oli vieraampi osalle heistä. Keskustelussa nousi esille hyvin se, että ihmiset olivat tutustuneet laatukäsikirjaan ja siihen liitettyihin prosesseihin, kuten oli sovittu. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että yksi askel on otettu kehittämisessä eteenpäin ja tästä on hyvä jatkaa.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli saada laadun kehittämistyö uudelleen käyntiin ja tähän pääsimme. Yksiköistä valitut tiimit ovat kuvanneet keskeisiä asiakas- ja palveluprosesseja sekä tehneet työkuvauksia. Heitä on myös opastettu poikkeamien keräämiseen ja käsittelyyn. Nämä asiat on käyty läpi muun henkilön kanssa tiimien sisällä ja niistä on voinut antaa tällöin palautetta. Prosessi- ym. kuvaukset on liitetty laatukäsikirjan liitteeksi omaan sähköiseen järjestelmään, josta jokainen voi käydä ne luke-massa. Myös laatukäsikirja, jonka sisällysluettelo on liitteenä (liite 6), on sähköisessä muodossa samassa järjestelmässä. Prosessi- ja työkuvaukset sekä kaikki muut kehittämistyön tuotokset on hyväksytetty johdolla ja henkilöstö on voinut antaa palautetta niistä.

ITE-kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että kehittämistyö on ollut tarpeellinen. Niistä näkyy selkeästi, että ne asiat, mihin kehittämistyössä olemme panostaneet, ovat tuot-

taneet tulosta. Palveluprosessien kehittämisen kautta henkilöstö tiedostaa keskeiset palveluprosessit ja palvelumäärittelyt sekä omat vastuut ja vastualueet. Lisäksi palautekeskustelu selkeytti sen, että laatutyön kehittämisen käynnistäminen on tuonut kuntoutuskeskuksen laatupolitiikkaa lähemmäksi henkilöstöä ja laatukäsitteistö on tullut tutummaksi henkilöstölle.

### **7.3.4 Act - toimintavaihe**

Parannusvaiheessa analysoidaan edellisen vaiheen tuloksia ja korjataan havaitut puutteet. Tässä vaiheessa kuvataan miten toiminta ja yksittäiset työvaiheet ovat parantuneet asiakkaiden palautteiden ja seurannan ansiosta. (Pesonen 2007, 132 - 133.) Tässä vaiheessa voidaan myös päivittää laatukriteerit, joka voi johtaa uuden kehittämissympyrän käynnistymiseen (Laaksonen ym. 2012, 50). Kehittämistoimien arvioimiseksi Herttuan Kuntoutuskeskuksessa jokainen osasto käy vielä osastokohtaisesti tuloksia läpi ja tarkastelee niitä kyselyyn liittyvän tarkistuslistan avulla. Tarkistuslista on vertaisarviointia /sisäistä arviointia varten tehty tarkennuslomake. Tässä lomakkeessa on täsmennettyjä kysymyksiä jokaiseen ITE-arviointikohteeseen. Kysymykset selkeyttävät kuvaa siitä, mikä asia tietyssä ITE-arviointikohteessa on epäselvää /selvää. Näiden selvennysten myötä laaditaan jatkosuunnitelma kehittämistoiminnalle. Tämä vaihe jäi tämän kehittämistyön jälkeen tehtäväksi. Asiakaspalautteiden kautta saamme tietoa prosessien toimivuudesta. Palautteista saatujen tietojen perusteella prosesseja parannetaan ja tarkennetaan jatkossa.

Herttuan Kuntoutuskeskuksessa laadun kehittämisessä hyödynnetään jatkossa tässä kehittämistyössä esille nousseita asioita. Yhteinen näkemys laatutyöstä vähentää ristiriitoja ja auttaa henkilöstöä ottamaan laatutyön omaksi oppimisprosessiksi. Tervosen (2001, 178) mukaan laadunkehittämisen aloitusmotiiveista omasta kehittämishalusta lähtenyt toimintaan motivoituminen on johtanut muita parempiin tuloksiin toimintaprosesseissa ja henkilöstön aktiivisuudessa.

Jatkossa johdon toimintaa ohjaa vuosikello. Vuosikello on liitetty laatukäsikirjan liitteeksi. Vuosikello jäsentää laatutyön vuoden ajalle. Se sitouttaa johdon toimimaan suunnitelman mukaan ja näin henkilöstö voi seurata johdon toimien toteutumista vuosikellon mukaan. Vuosikello tuo myös toivottua määrätietoisuutta laadun johtamiseen.



**KUVIO 9. Laadunhallinnan / Herttuan johtoryhmän vuosikello**

Vuosikello on laadittu alustavasti ja sitä on tarkoitus vielä jalostaa. Laadunkehittämistyön jatkuvuuden kannalta voisi Herttuan Kuntoutuskeskuksessa olla nimetty henkilö/tiimi, joka vastaa laadunkehittämistoimien suunnittelusta ja organisoinnista. Tämän tehtävänä olisi varmistaa laadun kehittämisen jatkuvuus ja Demingin laatuympyrän liikkeessä pysyminen. Jatkossa kehittämiskohteiden kartoituksessa voisi käyttää apuna myös sisäistä auditointia. Auditointi olisi hyvä tehdä ristiinauditointina, jolloin yhteinen ymmärrys laatutyöstä kehittyisi ja yhdessä tekeminen vakiintuisi. Laadun juurruttaminen työyhteisöön vaatii jatkuvuutta ja kaikkien sitoutumista.

## 8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, jotka soveltuvat huonosti laadulliseen tutkimukseen. Validiteetti tarkoittaa sitä, miten

valittu menetelmä sopii sen ilmiön tutkimiseen, jota on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetti eli toistettavuus tarkoittaa tulosten pysyvyyden arviointia. Monien tutkijoiden mielestä validiteettia ja reliabiliteettia ei voida käyttää laadullisessa tutkimuksessa, koska ne perustuvat realistiseen ajattelutapaan ja ovat käyttökelpoisempia määrällisessä tutkimuksessa. Toimintatutkimuksessa tulkinnot rakentavat sosiaalista todellisuutta ja siksi validiteetin käyttö on hankalaa. Toimintatutkimuksessa pyritään myös muutokseen, ja siksi reliabiliteetin käyttäminen ei ole täysin mahdollista. (Heikkinen & Syrjälä 2010, 147 -148.) Myös Toikko & Rantanen (2009, 30, 123) korostavat toimintatutkimuksen muutokseen tähtäävää tutkimusotetta, mikä tekee reliabiliteetin vaatimuksen ongelmalliseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta täytyy aina jollakin kuitenkin tavalla arvioida. Hirsjärven (2012, 232 - 233) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset ja validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Kaikki aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Aineiston tuottamisesta tulee kertoa olosuhteet, paikka, aika, mahdolliset häiriötekijät sekä itsearviointi tilanteesta. Kankkusen & Vehviläisen-Julkusen (2009, 129) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden yhtenä kriteerinä voidaan pitää vahvistettavuutta. Tutkimuksen vahvistettavuuden edellytys mahdollistetaan prosessin etenemisen tarkalla kuvauksella. Laadullinen tutkimus voi muuttua tutkimusprosessin aikana ja tarkentua tutkimuksen edetessä. Tällöin tutkimuspäiväkirja merkintöineen on korostetussa roolissa. Omassa kehittämistyössäni tutkimuspäiväkirja auttoi luotettavuudessa sekä vahvistettavuudessa, koska kirjasin siihen tapahtumat, havainnot ja tuntemukset järjestelmällisesti ja tarkasti. Olen kuvannut tutkimuksen etenemisen tarkasti ja totuudenmukaisesti.

Kanasen (2009, 87 – 99) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös osoittaa toteen näyttämällä eli pitää osoittaa, miten tulkinta on tehty ja miten se perustuu aineistoon. Toimintatutkimusta arvioidaan yleensä vertailemalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Tärkeää tuloksellisuuden saavuttamisen kannalta on se, että mittarit mittaavat muutosta, mutta lisäksi voidaan mitata oppimista tai asenteiden muutosta. Omassa kehittämistyössäni olen perustellut menetelmävalintani tarkasti ja osoittanut

niiden soveltuvuuden tähän työhön. Kuvasin tarkasti tutkimustulosten käsittelyn, analysoinnin ja tutkimustulokset sekä perusteen menetelmän valinnalle. Tutkimusmenetelmät tukivat tavoitteiden saavuttamista ja menetelmävalinnat perustuivat tutkittuun tietoon. Menetelmän avulla pystyin osoittamaan tutkittavassa kohteessa tapahtuneet muutokset. Tulokset esitin sekä kirjoitetussa että kuvallisessa muodossa, mikä auttaa myös lukijaa ymmärtämään tuloksia sekä lisää niiden luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden yksi kriteeri on myös uskottavuus. Uskottavuus edellyttää tulosten tarkkaa kuvausta ja ymmärrettävyyttä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160.) Tutkittavaan aiheeseen perehtyminen sekä monipuolinen tiedonkerääminen ja tutkimuspäiväkirjamerkinnot lisäävät uskottavuutta. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan myös lisätä tutkimukseen osallistuvien kanssa keskustelemalla. (Kylmä & Juvakka 2007, 128.) Uskottavuutta tässä työssä on lisännyt teorian tietoon ja laatu työkaluihin perehtyminen, jotka olivat hyvin sovellettavissa tähän kehittämistyöhön. Olen esittänyt tutkimustulokset henkilöstölle ja niitä on yhdessä tulkittu. Henkilöstön osallistaminen kehittämistyöhön on tuonut myös uskottavuutta yhteisten prosessoinnin kautta.

Tutkimusprosessissa tutkijalta vaaditaan myös reflektiivisyyttä eli oman tutkimuksellisen lähtökohdan tiedostamista ja kuvaamista sekä kykyä arvioida omaa suhdetta tutkimusprosessiin ja aineistoon (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 129). Reflektiivisyys tässä kehittämistyössä toteutui tutkijan toimiessa erilaisissa rooleissa. Kuvasin työssäni oman lähtökohtani sekä omat roolini kehittämistyön eri vaiheissa ja keräsin tietoa osallistavalla havainnoinnilla tutkimuspäiväkirjaan. Eri rooleissa toimiminen mahdollisti yhteisen oppimisprosessiin ja reflektoinnin siihen osallistuvien henkilöiden osalta.

## **8.2 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimusta tehtäessä on huomioitava myös eettiset periaatteet. Näitä periaatteita ovat tutkimuksen hyödyllisyys, rehellisyys ja yhteiskunnallinen hyödyllisyys. Tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti on säilytettävä ja ihmisoikeuksia on kunnioitettava. Osallistujille on annettavat tarvittavat tiedot tutkimuksesta ja selvennettävä tutkimuksen vapaaehtoisuus. (Kylmä & Juvakka 2007, 147 - 155; Kankkunen & Vehviläinen-

Julkunen 2009, 177 - 184.) Kuulan (2006, 47) mukaan tutkimuksen arvioinnissa tulee huomioida tutkittavan henkilön tai henkilöiden oikeudet ja hyvinvointi. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta tulee pyytää ja huomioida arvioinnissa, miten lupa on pyydetty ja laadittu. Luottamus osoitetaan noudattamalla näitä yhteisiä sopimuksia.

Tutkimuksen eettisyys otettiin huomioon niin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, tutkittavilla oli oikeus pysyä tuntemattomina ja aineiston käsittely tapahtui luottamuksellisesti. Tutkimukseen kysyttiin lupa, jonka sain organisaation toimitusjohtajalta kirjallisena. Tutkimukseen osallistuville selvitettiin tutkimuksen merkitys, toteutus ja tarkoitus. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tutkimus pyrittiin tekemään mahdollisimman luotettavaksi. Kyselyihin vastanneiden anonymiteettiä on suojeltu ohjeistamalla vastaamaan kyselyyn nimettömänä. Vastaukset on pyydetty palauttamaan ja ne palautettiin suoraan niille tarkoitettuun palautuskuoreen. Kyselyn saatteena oli kyselylomakkeen laatima ohje arvioijalle sekä oma saatekirje kyselyn tarkoituksesta. Kysely tehtiin kahdesti, jolloin voitiin arvioida kokemuksia sen ymmärrettävyydestä. Tutkimustulosten aineistoa käsitelin ainoastaan minä, ja tuloksia on käsitelty eri osastojen kohdalla kokonaisuuksina, jolloin henkilötiedot eivät missään vaiheessa voineet tulla esille.

Tämän kehittämistyön idea nousi työyhteisön ja organisaation tarpeesta, jolloin se hyödytti koko työyhteisöä. Tuloksia voidaan hyödyntää työyhteisössä. Kehittämistyötä jatkamalla voidaan varmistaa laadukkaiden kuntoutus- ja hyvinvointipalveluiden tuottaminen sekä pärjäämisessä palveluiden kilpailuttamisessa. Laatu on tulevaisuudessaikin tärkeä kilpailutekijä. Kuntoutuslaitosten tulee voida osoittaa myös tulevaisuudessa Kelan järjestämissä auditoinneissa, että kuntoutuspalvelujen laatu vastaa sopimusta ja kuntoutusprosessit ovat asiakaslähtöisiä. Kuntoutuspalvelut Aslak- ja Tyk-kuntoutuksen osalta ovat muutosprosessissa ja siksi on ensiarvoisen tärkeää, että palveluprosesseja muokataan, jotta saadaan vaikuttavuutta kuntoutukseen ja ihmisten työkykyä kohennettua. Tällä on suuri yhteiskunnallinen vaikutus mielestäni tulevaisuudessa.

## 9 POHDINTA

Herttuan Kuntoutuskeskuksessa on laatuajattelu ollut toiminnassa mukana koko ajan, jo ennen tätä kehittämistyötä. Kela ja Valtionkonttori seuraavat järjestämiensä kuntoutuspalvelujen laatua ja tämä edellyttää kuntoutuslaitosten sitoutumista laatutoimintaan ja sen kehittämiseen. Herttuassa oli jo luotu laadunhallintajärjestelmä, joka oli kuvattu laatukäsikirjassa. Toiminnan muuttuessa tarvitaan myös laatuajattelun uudelleen arviointia ja kehittämistä. Yksin laatukäsikirja ei takaa toiminnan laatua, vaan sen toteuttamisessa tarvitaan niin johdon kuin henkilöstön sitoutumista noudattamaan soveltuvia käytäntöjä ja periaatteita.

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistyö, jonka tavoitteena oli käynnistää laadunkehittämistyö uudelleen Herttuan Kuntoutuskeskuksessa ja saada henkilöstö mukaan tähän kehittämistyöhön. Kehittämistyön tarve nousi työyhteisöstä ja tavoitteet olivat selkeät. Mielestäni kehittämistyön avulla päästiin laatutyön kehittämisessä uudelleen alkuun ja kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Työyksiköittäin on päivitetty asiakasprosessit ja laadittu työohjeet. Laatukäsikirja on päivitetty vastaamaan nykyistä käytäntöä. Laatupolitiikka ja laatukäsitteistö ovat tulleet tutummaksi henkilöstölle. Lisäksi laadun johtamiseen on saatu välineitä. Laadunhallinnan vuosikello ohjaa laatutyötä ja ITE-itsearviointimenetelmä on otettu laadun kehittämisen tueksi. Kaikki kirjallinen materiaali on liitetty Herttuan Kuntoutuskeskuksen sähköiseen järjestelmään, jossa jokainen voi niihin jatkossa vielä paremmin perehtyä.

Palvelujen laadun kehittäminen vaatii koko henkilöstön osallistumista siihen johdon ohjauksessa. Laatutyö vaatii aikaa ja resursseja ja ennen kaikkea johdon sitoutumista laatutyöhön sekä toimimista järjestelmällisesti sen kehittämiseksi. Yhteinen pohdinta auttaa rakentamaan yhtenäiset toimintatavat ja sitouttaa henkilöstöä toiminaan niiden mukaan. Herttuan Kuntoutuskeskuksessa laatutyöskentely on ollut mukana koko toiminnan ajan, mutta se ei ole ollut systemaattista ja henkilöstöä riittävästi osallistavaa. Yhteisen laatuajattelun ja laadukulttuurin luominen vaatii laadun olemuksen ymmärtämistä ja yhdessä pohtimista. Turjamaan (2005, 92) tutkimuksen mukaan välineellinen laadun oppiminen ei johda toiminnan muutokseen kuin satunnaisesti. Välineellistä laadun oppimista ovat hänen mukaansa mm. asiakassuuntautumisesta tuntemus, oman toiminnan kuvaaminen ja tarkkailu. Oppimisen virittäjänä toimivat aluksi ulkoiset tekijät, kuten asiakkaat. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksellinen oppiminen virittää valmistautumisen laadun uudistavaan oppimiseen. Tällöin yrityksen henkilöstö ja

johto tiedostavat laadun oppimisen syvemmin. Laadun oppimista johdetaan ja oppimisella pyritään yhteiseen tavoitteeseen ja sen saavuttamiseen. Vuorovaikutuksellisessa oppimisessa tietoisuus yrityksen toiminnan laadusta syvenee ja henkilöstöstä laadun tekijänä ja oppijana ymmärretään. Uudistavassa laadun oppimisessa johtaminen on määrätietoista ja uudistuminen toteutuu johdon ja henkilöstön yhteistyönä ajattelun, laadun kokonaisvaltaisuuden ja kokemuksen sekä toiminnan ja reflektoinnin kautta.

### **Pohdintaa toimintatutkimusprosessista**

Olen käyttänyt omassa kehittämistyössäni tutkimusstrategiana toimintatutkimusta, koska sillä tähdätään toiminnan muutokseen. Mielestäni toimintatutkimus soveltui erinomaisesti omaan kehittämistyöhön, koska siinä toteutui toimintatutkimuksen keskeiset piirteet, käytännönläheisyys, reflektiivisyys ja osallistaminen. Kehittämistyö oli pienimuotoinen muutosinterventio, jossa yhdessä henkilöstön kanssa kehitettiin toimintaa. Tutkimuksessa osallistettiin henkilöstöä kehittämistyöhön ja mielestäni sen avulla saatiin asiakasprosessit ja työkuvaukset paremmiksi kuin, jos sen olisin tehnyt vain minä itse tai ainoastaan yrityksen johto. Osallistamalla henkilöstö prosessiin saadaan se paremmin sitoutumaan toiminnan tavoitteisiin ja toimimaan luotujen työkäytäntöjen mukaan. Tutkimuspäiväkirjamerkintöjen mukaan osallistamalla henkilöstöä, sain heidät kiinnostumaan enemmän kehittämistoiminnasta ja laatuajattelusta, kuten oli tarkoitus.

Kehittämistyö oli melko lyhytkestoinen ja toteutettiin nopealla tahdilla. Tämä ei kuitenkaan haitannut kehittämistyön tavoitteiden saavuttamista, koska laadunkehittämistyön tulee olla jatkuvaa ja tämä oli vasta uusi alku tälle toiminnalle. Kehittämistyön aikana ilmeni jonkin verran asiaan sitoutumattomuutta, mihin vaikutti kiireinen työtahti ja ajanpuute. Pyrin kuitenkin tiedottamaan johdolle kehittämistyöstä ja sen aikausta, jotta se mahdollistuisi ja tarvittavat henkilöt saadaan kehittämistyöhön mukaan. Minulla oli vastuu kehittämistyön eteenpäin viemisestä, mikä oli haasteellista, koska en ole esimiesasemassa ja oma päätäntävalta tietyissä aisoissa ei ollut riittävä. Kehittämistyön etenemisessä hankaluutta tuotti myös se, että työn toimeksiantaja jäi pitkälle lomalle. Apua sain työelämätiimin toiselta jäseneltä ja hänen avullaan kehittämistyö pääsi alkuun.

Tutkimuspäiväkirjamerkinnot osoittavat oman ajoittaisen turhautumiseni kehittämistyön aikana. Koin, ettei tukea aina tullut omasta työyhteisöstä esimiestaholta. En saanut juuri apua työyhteisöltäni tähän kehittämistyöhön ja koin olevan sen kanssa kovin yksin. Kehittämistyössä oli melko pitkä tauko kirjoittamisessa ja koko kehittämisessä ja olin välillä valmis luopumaan koko ajatuksesta. Toimitusjohtajan paluu työelämään antoi uuden sysäyksen kehittämistyölle ja häneltä sain tarvittavan tuen asian etenemiseksi. Itseni olisi pitänyt olla aktiivisempi kehittämistyön etenemisen suhteen, mutta rankka työtahti sekä tuen ja opastuksen puute työyhteisöstä latisti tätä aktiivisuutta. Olen tottunut toimimaan paljon yksin työssäni ja se vaikutti osaltaan myös toimintamalliini tässä työssä. Olisin voinut aktiivisemmin hakea ohjausta myös opettajalta, mikä todennäköisesti olisi auttanut minua hahmottamaan kehittämistyön paremmin ja ohjannut oikeaan suuntaan. Aina, kun kävin ohjauksessa, sain uutta intoa jatkaa.

Tutkimuspäiväkirjan mukaan tutkimukseen osallistuminen ei ollut aina kovin helppoa. Kehittäminen on tuttua organisaatiossa kuntoutushenkilöstön osalta. Prosessein päivityksiin mukaan lähteminen heidän kohdallaan oli hankalaa työkiireiden vuoksi. Toisaalta prosessien päivittäminen oli heille tuttua ja alkuun päästyä sujui nopeasti. Muun henkilöstön osalta tällainen tutkimuksellinen kehittämistoiminta on vähemmän tuttua. Heidän osaltaan asiakasprosessien kehittäminen ei lähtenyt käyntiin niin helposti, vaan se vaati erilaista lähestymistapaa asioiden eteenpäin viemiseksi. Yhdessä kehittäminen ja prosessien sekä työkuvausten konkreettinen kuvaaminen kirjoitettuun muotoon tuotti alussa vaikeuksia ja koettiin hankalaksi. Asiaan ei innostuttu hetkessä, vaan se vaati pientä ponnistelua. Tässä sain apua toimitusjohtajalta, joka hyvin osasi ohjeistaa ja kannustaa tätä porukkaan viemään kehittämistyötä eteenpäin. Tämä myös lisäsi tietoisuutta johdon osallistumisesta ja sitoutumisesta asiaan. Sain tämän kehittämistyön tehtyä kaikista hankaluuksista huolimatta oman aikatavoitteeni mukaisesti.

Demingin ympyrä oli hyvänä apuna vaiheistamassa kehittämisprosessia. Sen avulla pystyin paremmin hahmottamaan kehittämistyön kulun sekä se auttoi työn aikataulutuksessa. Demingin ympyrää käytetään muutoinkin laadun kehittämisen ja johtamisen välineenä. Demingin ympyrän käyttö oli itsellenikin uutta ja samalla oma oppimisprosessin sen käytöstä. Olen kuvannut sen toimintaperiaatteen tässä työssä ja sitä voidaan jatkossa hyödyntää toimintojen kehittämisessä. Laadun kehittäminen jatkuu joka tapauksessa ja laatuajattelun juurruttaminen toimintaan on edelleen käynnissä. Tässä ko-

rotuu yrityksen johdon sitoutuminen laadun kehittämiseen ja asian ottamiseen omakseen.

Pelkkä kehittämistarpeiden tunnistaminen ja hyväksyminen eivät ole asiaan sitoutumista, vaan se vaatii myös sitoutumista resurssien ja ajan käyttämiseen kehittämistyöhön. Lillrankin (1998, 125 – 128) mukaan laatujohtaminen tarkoittaa laatuun liittyvien tietojen luomista ja käyttöä. Laadun johtaminen muodostuu erilaisista toimista, joilla laaturakenteet saadaan levitettyksi, omaksutuksi ja käytetyksi organisaation tavoitteiden kannalta järkevästi. Tämä edellyttää laadun ja laaturakenteiden määrittelyä, mitausta ja toteutumisen seuranta. Lisäksi se edellyttää erilaisten laaturakenteiden avulla suoritettua laaturakenteiden korjaamista, poistamista ja ennaltaehkäisyä. Tavoitteena on yrityksen omien toimintatapojen standardointi ja laaturakenteiden rakentaminen. Laatujohtaminen tähtää laadun asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja nostamiseen, toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Laatujohtamisen kautta luodaan edellytykset tilannekohtaiseen ja spontaaniin laadun varmistamiseen kouluttamalla, valtuuttamalla ja laaturakenteita luomalla. Hyvä laatujohtaminen varmistaa, että prosessien elementit toimivat.

### **Pohdintaa ITE-arviointimenetelmästä**

ITE-itsearviointikysely menetelmänä oli sopiva. ITE-menetelmä on nopea ja käytännönläheinen, arvioinnit on helppo koota yhteen, mikä sopi näin lyhytkestoisesta kehittämistyön tarpeeseen. Toisaalta se sopi myös siksi, että resursseja isompaan ja itse laadittuun kyselyyn ei ollut. Menetelmän käyttöä puoltaa myös se, että se sopii kehittämistyö aloittamiseen ja uudelleen käynnistämiseen ja se antaa hyvän pohjan jatko-työskentelylle. Koko henkilöstöllä tulisi olla selvillä yrityksen laaturakenteet ja sen tavoitteista ja tällä kyselyllä siitä saa tiedon selkeästi esille.

ITE-itsearviointikysely menetelmänä oli itselleni myös uusi asia ja sen käyttäminen tässä tutkimuksessa opetti minua tutustumaan laadunhallinnan maailmaan. Tämä kysely sopii hyvin kuntoutustoimintaa harjoittavan yrityksen laadunhallinnan tilan arviointiin ja sen soveltuvuudesta on paljon kokemuksia ja tutkittua tietoa. Monet pienemmät yritykset käyttävät tätä menetelmää, koska ei ole resursseja muunlaiseen arviointiin. Hotelli- ja ravintolatoiminnoille kysely ei välttämättä ollut se paras mahdol-

linen kyselytermistöjen suhteen, mutta kysymyksiä voi mielestäni peilata myös heidän toimintaan.

Heikkoutena tässä kehittämistyössä oli ITE-itsearviointikyselyn käyttöön liittyen se, ettei itselläni ollut riittävää kokemusta se käytöstä. Lisäksi oletin, että henkilöstö on jo aikaisemmin perehdytetty hyvin sen käyttöön. Minun olisi pitänyt perehdyttää varsinkin hotelli- ja ravintolahenkilöstö sekä uudet työntekijät tämän kyselyn käyttöön. Minun olisi pitänyt antaa heille luettavaksi kaikki materiaali ITE-itsearviointiin liittyen tai järjestää erillinen koulutustilaisuus/informaatiotilaisuus menetelmään liittyen. Ensimmäisen kyselyn jälkeen tosin yritin päiväkirjan mukaan infotilaisuudessa aktivoida henkilöstöä tuomaan esille menetelmään liittyvät hankaluudet ja mahdolliset opastustarpeet. Mikäli tarve olisi tullut esille, olisin pyrkinyt erillisen tilaisuuden järjestämiseen. Tämä olisi vaatinut myös johdon mukana oloa. Holman (2003, 37) mukaan on mahdollista, että ITE-arviointi suoritetaan ilman erillistä perehdytystä, mutta tällöin jatkotyöskentelylle tulee varata paljon aikaa. Johdon mukanaolo perehdytyksessä ja jatkotyöskentelyssä osoittaa henkilöstölle yritystason arvostuksen laaturyötä kohtaan. ITE-arvioinnin tuloksia on tarkoitus selvittää tarkastuslista avulla ja tässä tapauksessa siihen tulisi varata nyt riittävästi aikaa ja mahdollisesti myös lisäperehdytystä menetelmään liittyen.

ITE-arviointimenetelmä on hyvä apuväline myös johtamisessa. Sipilä (2005, 88 - 89) mukaan ITE-menetelmästä on hyötyä johtamisen monella ulottuvuudella, mm. voimavarojen ja palvelujen suunnittelussa ja tiedonkulun varmistamisessa. Aikaisempien tutkimusten pohjalta Sipilä toteaa, että hoitotyön lähijohtajilla on ollut osaamisen puutetta standardien kuvauksessa ja määrittämisessä sekä hoitotyön standardien kehittämisessä. ITE-menetelmä on auttanut asetettujen hoitotyön standardien tunnistamisessa ja laadun tehostamisen parantamisessa.

ITE-menetelmää käytetään jatkossa Herttuan Kuntoutuskeskuksessa laadun arvioinnissa, kunnes päästään haluttuun tulokseen. Menetelmä avulla voidaan löytää selkeät kehittämiskohteet, mikä on johdolle tärkeää tietoa tulevaisuutta ajatellen. Menetelmä on yksi apuväline laadun johtamisessa. Sen avulla katseet luodaan tulevaan ja toistuvasti tehtynä se mahdollistaa laadun kehittämisympyrän käynnissä pysymisen. Tuomi (2012, 30) on väitöskirjassaan *Quality Management in Public Service* todennut, että

laatujohtaminen on muuttumassa julkisellakin sektorilla yhä laaja-alaisemmaksi, mutta tarvitsee tuekseen laadun kehittämispyyrän (PDCA). Laatujohtamisen tulisi muuntautua organisaation tarpeita vastaavaksi.

### **Pohdintaa laadun kehittämisestä**

Itsellä on hyvin vähän kokemusta yritystason laatujohtamisen kehittämisestä. Kehittämistyö oli myös itselle oppimisprosessi sekä laadun oppimiseen että kehittämisprosessin johtamiseen. Hankin tietoa eri lähteistä laatuun, laadunhallintajärjestelmiin, laatujohtamiseen sekä kehittämiseen liittyen. Aika oli hyvin vähän ja laadun oppimisen kannalta liian vähän. Turjamaan (2005, 122) mukaan laatuasioiden oppiminen ja soveltaminen vaatii avukseen ulkopuolisen asiantuntijan koulutusta. Vain asiantuntijan avulla voidaan oppia oikein laadun perusasiat. Ennen laadun syvällistä oppimista tulee kuitenkin hoitaa kuntoon asiat, jotka ovat työprosesseissa kiireellisiä ja vaativat pikaista korjaamista. Epäkohtiin tulee tarttua heti, eikä niitä voida parantaa laadun oppimisella, koska se on hidas prosessi, jota hoidetaan työtä tehtäessä muun toiminnan rinnalla.

Oma kehittämisen kokemattomuuteni tuli tämän kehittämistyön alussa itselle hyvin selkeäksi. Tutkimuksellinen kehittäminen ei ole ollut omassa työssäni näin konkreettisesti mukana ja siksi kehittämistyö alkua tuotti hakaluutta. Alussa koin itseltä puuttuvan jämäkkyyttä kehittämistyön vetäjänä. En tarpeeksi osannut tuoda kehittämisideaa ja tavoitteita esille. En saanut henkilöstöä innostumaan asiaan kovin helposti ja minulta puuttui tarvittava johtajuus. Kehittämistyön edetessä ja tavoitteiden kirkastuessa huomasin saavani paremmin otetta kehittämisestä ja toiminnan johtamisesta. Teoriaan ja menetelmiin perehtyminen lisäsi varmuuttani ja mielestäni olen oppinut paljon laadun kehittämisestä sekä kehittämistoiminnasta. Menetelmän ja teoreettisen tiedon hallinta auttoi muiden osallistujien ohjaamisessa ja katson, että tämä kehittämistyö hyödyttää koko työyhteisöä ja johtoa.

Tässä työssä on kuvattu laadun johtamisen menetelmiä, mitä tulevaisuudessa voidaan hyödyntää Herttuan organisaatiossa. Laadunhallinnan vuosikello ohjaa jo nyt toimintaa ja tulevaisuudessa sen kehittäminen tuo laadun johtamiseen tarvittavaa määrätietoisuutta. ITE-itsearviointiamenettelyä voidaan jatkossa kehittää ja nimetä siihen henkilö, joka huolehtii tarvittavista järjestelyistä. Laatuajattelu lähtee johtamisesta ja laa-

dun johtamisen tulisi nivoutua yrityksen strategiaan. Tuomi (2012, 30) on väitöskirjassaan todennut, että laatujohtaminen tulisi yhdistää yrityksen strategiaan. Hänen mukaansa organisaatiossa voidaan oppia laatua parantamalla laatujärjestelmiä ja mitausmenetelmiä.

### **Jatkotutkimusideat**

Tässä kehittämistyössäni olen selvittänyt henkilöstön kokemuksia laadunhallinnan tilasta ja lisäksi laatutyötä on kehitetty konkreettisesti. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten laadunkehittämistyössä ja laadun juurruttamisessa on onnistuttu. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä esim. kyselytutkimuksella selvittää, mitä laatu henkilöstön mielestä tarkoittaa ja millaiseksi he kokevat laatutyöskentelyn. Millainen muutosprosessi tulee käydä läpi koko yrityksen tasolla että laatutyö olisi kaikkien yhteinen asia. Olisi hyvä tutkia myös, miten sisäiset asiakasryhmät kokevat toistensa tekemän laatutyön ja mitä kehittämisajatuksia heillä olisi.

Yksi tavoite kehittämistyössäni oli tehdä prosessi- ja työkuvausten sellaisiksi, että niitä voisi käyttää perehdytyksen tukena. Tutkimusta voisi tehdä sitä, miten työntekijät kokevat prosessi- ja työkuvausten hyödyllisyyden arjen toiminnassa, käytetäänkö niitä esim. työhönopastustyökaluina uusien työntekijöiden työhön perehdytyksessä.

## LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkijassa missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 12 - 14.

Andersson, Paul H & Tikka, Heikki 1997. Laatu- ja mittaustekniikat. WSOY - Kirjapainoyksikkö.

Biaudet, Rudi & Virtanen, Veikko 1990. ISO-9000 perusta toiminnan kehittämiseksi. Teknologiainfo Teknova.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Halloway, Immy 1997. Basic Concepts for Qualitative Research. Oxford: Blackwell Science Ltd.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkijassa missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 40.

Heikkinen, Hannu L.T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 23 - 37.

Heikkinen, Hannu L.T., Kontinen, Tiina & Häkkinen, Päivi 2010. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 50 - 52.

Heikkinen, Hannu L.T. & Syrjälä, Leena 2010. Tiede, totuus ja toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Hansaprint Oy, 149.

Helakorpi, Seppo 2001. Koulutuksen laatu. Demingin ympyrä. WWW-dokumentti. <http://share.hamk.fi/aokk/seppoh/TIETOISKUT/KOULUTUKSEN%20LAATU/>. Ei päivitystietoja: Luettu 30.4.2013.

Herttuan Kuntoutuskeskuksen laatukäsikirja 2012.

Hirsjärvi, Sirkka 2007. Tutkimustyyppit ja aineistonkeruun menetelmät. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula Tutki ja kirjoita, 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 196 – 219.

Hirsjärvi, Sirkka 2009. Tutkimustyytit ja aineistonkeruun perusmenetelmät. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy, 193 - 217.

Hirsjärvi, Sirkka 2012. Tutkimuksen reliaabelius ja validius. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 232–233.

Holma, Tupu 2003. ITE 2 - opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintajärjestelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Roivio, Esa & Syrjäla, Leena. Toiminnasta tietoon. Vantaa: Hansaprint Oy, 94 – 95, 107.

Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Idänpään-Heikkilä, Ulla, Outinen, Maarit, Nordblad, Anne, Päivärinta, Eeva & Mäkelä Marjukka 2000. Laatuksiteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. 20/2000. Verkkojulkaisu. PDF-tiedosto. Helsinki: Stakesin monistamo.  
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75158/Aiheita20-2000.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 31.1.2014.

Juvonen, Maarit 2012. Työyksikön itsearviointi työyksikössä. ITE2-itsearviointimenetelmä laadun kehittämisen ja johtamisen tukena. PDF-tiedosto.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45705/Juvonen\\_Maarit.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45705/Juvonen_Maarit.pdf?sequence=1). Ei päivitystietoja. Luettu 20.9.2013.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammatikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kansaneläkelaitos 2011. Kelan avo- ja laitosmuotoisen kuntoutuksen standardi, yleinen osa 2011. Terveysosasto: Kuntoutusryhmä. PDF-tiedosto.  
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/%28WWWAllDocsById%29/9E7965AAB71EC476C22579F2001C2C9E/\\$file/Yleinen%20osa\\_paivitetty%20versio.pdf](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/%28WWWAllDocsById%29/9E7965AAB71EC476C22579F2001C2C9E/$file/Yleinen%20osa_paivitetty%20versio.pdf). Päivitetty 12.12.2011. Luettu 30.4.2013.

Kansaneläkelaitos 2013. Kelan järjestämän kuntoutuksen auditointi 2013. Terveysosasto. PDF-tiedosto.  
[http://www.kela.fi/documents/10180/157956/Kuntoutuskurssipalvelujen\\_auditointi.pdf/d7a2b6e9-e98a-4f8c-83e9-3f5a34eae6b0](http://www.kela.fi/documents/10180/157956/Kuntoutuskurssipalvelujen_auditointi.pdf/d7a2b6e9-e98a-4f8c-83e9-3f5a34eae6b0). Ei päivitystietoja. Luettu 30.1.2014.

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekiä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 74 - 76.

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

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laaksonen, Hannele, Niskanen, Jouni & Ollila, Seija 2012. Laatujohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Metsäteollisuuden keskusliitto.

Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 2001/566. WWW-dokumentti. <http://www.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20050566?toc=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 14.5.2013.

Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä 2003/497. WWW-dokumentti. <http://plus.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20030497?toc=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 14.5.2013.

Laki rintamaveteraanien kuntoutuksesta 1988/1184. WWW-dokumentti. <http://www.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/19881184?toc=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.5.2013.

Lecklin, Olli: 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media OY.

Lecklin, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5.uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lecklin, Olli. & Laine, Risto O. 2009. Laatutekijän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Metsämuuronen, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. 2. tarkistettu painos. Painettu Virossa.

Nikulainen, Suvi 2013. Auditointi tähtää asiakaslähtöisyyteen ja laatuun. Fysioterapia 6/13, 31.

Outinen, Maarit & Lindqvist, Tuija 1999 (toim.). Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Verkkojulkaisu. PDF-tiedosto. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/76248/laadunhallinta2000.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.2.2014.

Outinen, Maarit, Räikkönen, Outi, Holma, Tupu & Voipio-Pulkki, Liisa-Maria 2007. Laadunhallinta sosiaali- ja terveystalvetoorganisaatioissa 2004 ja vertailu vuoteen 1999. Stakes, raportteja 10. Verkkojulkaisu.

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75151/R10-2007-VERKKO.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 15.2.2014.

Parviainen, Petri, Lillrank, Paul & Iivonen, Karita 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Tampere: Talentum.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua. Asiantuntijaorganisaatioiden laatuopas. Helsinki: Infor.

Rajavaara, Marketta 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. PDF-tiedosto.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7894/Katsauksia69netti.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 23.2.2014.

Rieki, Riitta 2008. ”Tämä on laatua meidän talossa”. Tapaustutkimus laadun toteutumisesta ammatillisen perhekodin toiminnassa. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto: Erityispedagogiikan laitos. PDF-tiedosto.  
[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18567/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-200806035389.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18567/URN_NBN_fi_jyu-200806035389.pdf?sequence=1). Ei päivitystietoja. Luettu 9.3.2014.

Rousu, Sirkka & Holma, Tupu 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Seppänen-Järvelä, Riitta 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen- Järvelä, Riitta & Vataja, Katri (toim.) Työyhteisö uusille urille – Kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy., 31 – 50.

Silen, Timo 1998. Laatujohtaminen - menetelmiä kilpailukyvyn vahvistumiseksi. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Sipilä, Tiina 2005. Työyksikön itsearviointi hoitotyön johtajan apuna. Kuvaus ITE-itsearviointimenetelmän käytöstä sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajien työvälineenä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. Hoitotiede: hoitotyön johtaminen. Hoitotieteen laitos.

Suomen Kuntaliitto 2014. Arviointi ja laadunhallinta. WWW-dokumentti.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/arviointi-laatu/Sivut/default.aspx#anchor-details>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.2.2014.

Tervonen, Antero 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. PDF-tiedosto.  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 24.2.2014.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, Ville 2012. Quality Management in Public Sector. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. PDF-tiedosto. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-411-7.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-411-7.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 1.3.2014.

Turjanmaa, Pirkko 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.2.2014.

Virkkunen, Jaakko, Engeström, Yrjö., Pihlaja, Juha & Helle, Merja. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. PDF-dokumentti. [http://www.muutoslaboratorio.fi/files/225\\_Muutoslaboratorio.pdf](http://www.muutoslaboratorio.fi/files/225_Muutoslaboratorio.pdf). Päivitetty 31.7.2003. Luettu 24.11.2013.

Virtanen, Petri. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

ITE arviointilomake PERUS 2003

- [illegible]

ITE arviointilomake PERUS 2003

- [illegible]

## OHJE ITE-ARVIOIJALLE

ITE arviointilomake PERUS 2003

*Hyvä Arvioija!*

Työyhteisösi arvioi toimintaansa ITE-menetelmään kuuluvalla itsearviointilomakkeella. Lomake on työväline laadunhallinnan tueksi. Näkökulmana on, ellei muuta sovi, oman yksikön tai yrityksen toiminta.

Tässä itsearvioinnissa arvioidaan sitä, miten asiat ovat hallinnassa ja järjestyksessä omassa työyhteisössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käytössä on jokin menetelmä tai vakiintunut tapa saada selville, mitä mieltä asiakkaat ovat palvelujen laadusta. ITE-arvioinnin tavoitteena on myös näyttää kehittämisen suuntaa, kun pyritään järjestelmällisempään toimintaan. Arviointilomake sisältää niitä asioita, joita nykyisin pidetään tärkeänä laadunhallinnan näkökulmasta. Kyse ei ole työntekijän työn laadun arvioinnista tai työn tulosten arvioinnista.

Sinulla on nyt mahdollisuus osallistua tähän itsearviointiin. Tarkoitus on, että esimies tai muu sovitettu henkilö tekee arvioinnista yhteenvedon (yksikön laadunhallinnan profiili). Tuloksista keskustellaan ja jatkotoimista sovitaan yhdessä.

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

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

## ARVIOINTIASTEIKKO

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

**ITE-SANASTO 2003**

**Asiakas** Asiakkaita ovat palvelujen käyttäjät, joihin voidaan lukea kuuluviksi myös heidän lähipiirinsä (omaiset). Myös palvelujen tilaajat ja ostajat ovat asiakkaita. Katso myös sisäinen asiakas. (Kysymys 4, 16, 17)

**Asiakasselvitykset** Palvelutarpeiden ja odotusten selvittäminen erilaisilta asiakasryhmiltä kyselyjen ja haastattelujen avulla, toimintakyvyn arvioiden perusteella tai muulla tavoin. Kyse ei ole kuitenkaan yksittäisen asiakkaan hoidon tarpeen arvioinnista. (Kysymys 4)

**Asiakaspalaute** Eri asiakkailta ja asiakasryhmiltä hankittu tai muulla tavoin välittyvä tieto, mielipide, siitä, mitä asiakas odottaa, tarvitsee, miten haluaa itseään hoidettavan ja kohdeltavan ja miten siinä hänen mielestään on onnistuttu. (Kysymys 16, 17)

**Kalibrointi** Mittauksiin ja tutkimuksiin käytettävät laitteet ja välineet kalibroidaan eli niiden mittaussominaisuudet tarkistetaan määräajoin. Tavoite on, että mittaustulokseen voi luottaa. Tämä on välttämätöntä esim. tieteellisessä tutkimuksessa tai mittauksissa, joiden tulosten perusteella käynnistetään hoitotoimenpiteitä (verenpaine-mittari). (Kysymys 12)

**Laatukäsikirja** Laatukäsikirjassa kuvataan työyhteisön tai organisaation toiminta-/toiminnan ohjausjärjestelmä (laadunhallinnan järjestelmä). Laatukäsikirjaan sisältyvät mm. yksikön ydintyötä, kuten hoitoa, kuntoutusta, palvelua ja vastaavaa koskevat menettelyt ja ohjeet mukaan lukien toiminnan arviointi. Myös laatupolitiikka tai laadulle asetetut tavoitteet sekä sopimukset vastuista ja valtuuksista ovat laatu-käsikirjan sisältöä. (Kysymys 22)

**Palveluvalikoima** Organisaation, työyksikön tai yrityksen asiakkailleen tarjoamat kaikki palvelut. Voidaan myös käyttää nimitystä palvelulajitelma. (Kysymys 6)

**Palvelukuvaus** Kirjallinen määrittely (myös palveluseloste, tuotemäärittäminen tms.), josta käy ilmi palvelun tarkoitus ja hyödyt, kohderyhmä, palvelun sisältö, laajuus, laatuvaatimukset ja muut mahdolliset palvelun ominaispiirteet. (Kysymys 6)

**Palveluketju** Nimi sellaisille palveluprosesseille (katso palveluprosessi), jotka ulottuvat organisaatiosta toiseen ja toteutuvat yhteistyöverkostoissa (esim. kotiutusprosessi tai kuntoutusprosessi). (Kysymys 5)

**Palveluprosessi** Yleisnimitys kaikille prosesseille, jotka tuottavat asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn (hoito-, kuntoutus-, hoiva-, palvelu-, tutkimus- ym.). Prosessi on sarja toisiaan seuraavia tapahtumia: asiakas tulee palvelun piiriin, saa erilaista hoitoa tai palvelua jne. (Kysymys 5)

**Sisäinen asiakas** Sisäisiin asiakkaisiin luetaan tässä työtoverit ja oman organisaation muu henkilöstö. (Kysymys 17)

**Toiminta-ajatus** Kertoo miksi organisaatio, työyksikkö tai yritys on olemassa ja minkälaisia tarpeita sen toiminta tyydyttää (mitä palveluja, millaisille asiakkaille, millaisin resurssein). Toiminta-ajatus voi myös kertoa, miten suhtaudutaan laatuun (vrt. laatupolitiikka: ylimmän johdon organisaatiolle määrittämä yleinen tapa suhtautua laatuun.). Visiossa katsotaan etäämmälle: näin haluaisimme asioiden joskus olevan, tuohon tilaan haluamme joskus päästä. (Kysymys 1)

**Työn laadun kriteeri** Voidaan käyttää myös sanaa laatukriteeri, jolla tarkoitetaan mittapuuta laadulle. Laatu-kriteerit konkretisoivat laadun sisällön, osoittavat suunnan, miten tulee toimia ja muodostavat laadun arvioinnin perustan. Laatukriteereitä voidaan laatia valtakunnallisesti, alueellisesti tai työpaikkakohtaisesti. (Kysymys 13)

**Vertailut muihin** Voidaan toteuttaa vertaisarviointina tunnuslukuvertailuna tai vertaiskäyntinä saman ammattiryhmän tai saman alan työyhteisöjen kesken. Vertailu voi kohdistua myös parhaisiin mahdollisiin käytäntöihin, jolloin on kyse esikuva vertailusta (benchmarking) ja kohde voi olla muun alan työyhteisö tai yritys. (Kysymys 24)

## Ohje ITE-yhteenvedon laatimiseksi manuaalisesti

## OHJE ITE-yhteenvedon laatimiseksi manuaalisesti

2003

*Yhteenvedon laatijalle!*

Tämä yhteenvetolomake on tarkoitettu manuaalisesti tehtäviä yhteenvetoja varten. Lomake on laadittu helpottamaan ITE-arviointilomakkeiden analysointia ja johtopäätösten tekoa. Atk-yhteenvetojen laatimista varten Kuntaliiton julkaisumyynnistä voi hankkia levykkeen, joka sisältää mm. laskentapohjamallin (Excel)

- 1 Kirjaa henkilökunnan arvioinnit vaikkapa tukkimiehen kirjanpitoa käyttäen arviointiasteikon luokkiin **0, 1, 2, 3, 4** sekä **Eos**.
- 2 **Lukumäärä (lkm):** Laske yhteen kuhunkin arviointikohtaan (1–25) vastanneiden määrä. Sillä on merkitystä laskettaessa keskiarvoja. Ota mukaan yhteislukumäärään myös ”en osaa sanoa” -vastanneet, vaikka heitä ei otetakaan mukaan keskiarvoja laskettaessa.
- 3 **Yhteispisteet:** Laske yhteen kunkin arviointikohdan (1–25) saama pistemäärä. 0-luokkaan vastanneiden lukumäärä kerrotaan nolalla, 1-luokkaan vastanneiden lukumäärä yhdellä, 2-luokkaan vastanneiden lukumäärä kahdella jne. ”En osaa sanoa” -luokasta ei tule pisteitä.
- 4 **Kysymyskohtainen keskiarvo:** Laske kullekin arviointikohdalle (1–25) keskiarvo siten, että jaat yhteispisteet vastaajien lukumäärällä. ”En osaa sanoa” -vastanneiden määrä vähennetään vastaajien kokonaislukumäärästä. He eivät siis ole mukana keskiarvoa laskettaessa.
- 5 **Muu huomio:** Avoin kohta, johon voidaan laskea muita tunnuslukuja, esimerkiksi keskihajonta, tyyppiarvo tms. Muu-kohtaa voi käyttää myös huomioita varten. Voidaan esimerkiksi merkitä parhaat ja huonoimmat arviot saaneet kohdat tai kohdat, joita pitää selvittää tarkemmin.
- 6 **Yhteensä:** Lomakkeen alaosassa olevasta yhteensä-kohdasta selviää,
  - miten paljon arviointiasteikon eri luokat (0–5) ovat saaneet merkintöjä,
  - miten paljon merkintöjä on kaikissa arviointiasteikon luokissa yhteensä: Lukua käytetään jakajana, jos lasketaan, miten monta prosenttia vastauksista sijoittuu eri luokkiin (0–5). Lukua käytetään jakajana myös silloin, kun lasketaan kaikkien vastausten keskiarvo. Silloin täytyy kuitenkin muistaa vähentää ”en osaa sanoa” -vastanneiden määrä.
  - arviointikohtien saama yhteispistemäärä. Tästä luvusta voidaan laskea, mikä on työyksikön tilanne suhteessa parhaaseen mahdolliseen eli maksimipisteisiin. Oman yksikön maksimipistemäärä saadaan, kun arvioijien lukumäärällä kerrotaan 100.
- 7 **Laatuprofiili:** Oman yksikön laatuprofiili voidaan piirtää manuaalisesti merkitsemällä arviointikohtien (1–25) saamat keskiarvot lomakkeen ruutuihin. Tarkemman profiilin saa käyttämällä millimetripaperia.

## ITE-yhteenvedo (kuntoutus)

ITE-yhteenvetolomake 2003

KUNTOUTUS

manuaalinen

Arviointikohde	0	1	2	3	4	Eos	lkm	yhteis- pisteet	keski- arvo	muu huomio
1. Toiminta-ajatus						1	11	32	3,2	>
2. Arvot		1					11	26	2,4	>
3. Toim.suunnitelma		111	11	1111	1	1	11	23	2,3	>
4. Asiakastarpeet			11	11	11		11	33	3	>
5. Palveluprosessit				1			11	38	3,45	>
6. Palvelumäärittäminen		1		11	111		11	34	3,1	>
7. Vastuusuhteet			1111		11		11	31	2,8	>
8. Esimies-alaiskesk.	1		1	11	11		11	31	2,8	>
9. Koulutussuunnit.	1	1		111	1		11	24	2,2	>
10. Perehdytysohjelma	1		111	111	111		11	31	2,8	>
11. Varusteet,laitteet	1	1	1	111	1111	1	11	28	2,8	=
12. Kalibrointi		1	1	1	11	1	11	34	3,4	>
13. Laatuksiteerit			111	11	1		11	34	3,1	>
14. Ostopalvelut			11	1111	1111	1	11	32	3,2	>
15. Ilmapäiirikartoitus			1				11	37	3,4	>
16. Asiakaspalaute				111	111		11	41	3,7	>
17. Sisäiset asiakkaat			111		11	1	11	29	2,9	<
18. Palveluesite			1	1111	1		11	38	3,45	>
19. Dokumentointi				11	1111		11	37	3,4	>
20. Tilastot				11	111		11	36	3,3	=
21. Mittarit			11	11	11	1	11	29	2,9	>
22. Ohjeiden valvonta				1			11	38	3,45	>
23. Itsearviointi			1	11	11		11	34	3,1	>
24. Vertailut muihin		1	11	1111	1	111	11	21	2,6	>
25. Projektit		111	1		1	1	11	24	2,4	>
Yhteensä	4	12	40	132	77	11	276	795	3	
Muita merkintöjä, tunnuslukuja ym.	1,4	4,3	14,5	47,8	27,9	4	205	1100	72,0	1,1

Päiväys

Yhteenvedon laatija

Mieja Kivimäki

**Tiedote työkavereille**

Hei kaikki työkaverit!

Omaan opinnäytetyöhöni ja laadunkehittämisen prosessiin liittyen teen uuden ITE-itsearviointikyselyn. On ensiarvoisen tärkeää, että täytätte kyselyn ja palautatte sen viimeistään 4.2.2014 toimistoon Mirjan lokerikossa olevaan kirjekuoreen. Vien lomakkeet jokaiseen työpisteeseen (keittiöön, vastaanottoon, kuntoutusosastolle, siistijät saavat lomakkeet omalta esimieheltä ja hotellikäytävällä työskenteleville henkilöille jaan sen henkilökohtaisesti).

Tutustukaa tarkoin kyselylomakkeen mukana olevaan ohjeeseen, joka opastaa teitä tarkemmin vastaamaan kysymyksiin. Käytän tuloksia omassa opinnäytetyössäni. Tulevaisuudessa ITE-arviointia ei ole tarkoitus tehdä näin tiheässä tahdissa, vaan nyt tällä kyselyllä on nimenomaan merkitystä opinnäytetyön valmistumiseen. Tulokset esitetään koko talon infossa 12.2.2014 ja silloin on mahdollisuus esittää kysymyksiä tai kommentteja tuloksiin liittyen. Viimeksi palautettuja kyselyitä tuli hyvin vähän ja nyt toivon, että jokainen täyttää lomakkeen.

Toivoisin teidän myös tutustuvan (mikäli ette ole siihen vielä tutustuneet) Herttuan päivitettyyn laatukäsikirjaan, koska siinä on määritelty yrityksemme laatupolitiikka. Lisäksi jokainen voi vielä tutustua eri osastojen päivitettyihin prosessikuvauksiin, jotka on liitetty laatukäsikirjan liitteeksi omina tiedostoina. Näin jokaiselle selkiintyy eri osastojen toimintamallit. Kaikkien yhteinen etu on, että toimintaamme ohjaavat laatukriteerit ovat jokaisella tiedossa ja jokainen panostaa laadun ja toimintojen kehittämiseen.

Ystävällisin terveisin  
Mirja Hirvonen

**SISÄLLYSLUETTELO**

**1 JOHDANTO**

**2 YRITYKSEN TOIMINTA**

**2.1 HISTORIA JA PERUSTIEDOT**

**2.2 TOIMINTA-AJATUS**

**2.3 VISIO 2015 - 2020**

**2.4 HERTTUAN ARVOT JA EETTISET PERIAATTEET**

**2.4.1 Herttuan Arvot**

**2.5. HENKILÖSTÖ JA YRITYKSEN PÄÄTOIMINNOT SEKÄ VASTUUHENKILÖT**

**2.5.1 Henkilöstö**

**2.5.2 Hallinto**

Hallitus ja toimitusjohtaja

**2.5.3 Johtoryhmä**

**2.5.4 Herttuan Kuntoutuskeskuksen kuntoutuspalveluja tuottavat**

**2.5.5 Ravintola- ja hotellipalveluja tuottavat**

**2.5.6 Kiinteistöhuollon palvelut**

**2.6 YRITYKSEN PÄÄTOIMINNOT**

**2.7 YRITYKSEN PALVELUIDEN VASTUUHENKILÖT**

**2.8 KUMPPANUUDET, ASIAKKUUDET JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS**

**2.8.1 Asiakkaat**

**2.8.3 Markkinointi**

**2.8.4 Myynti**

**2.8.5 Kohderyhmät**

**3 LAADUNHALLINTA**

**3.1 LAATU**

**3.2 LAATUPOLITIIKAN MÄÄRITELMÄ**

**3.3 HERTTUAN LAATUPOLITIikka**

**3.2.1 Laatupolitiikan tärkeimmät tavoitteet:**

**3.3 LAATUOHJELMA**

**3.4 LAADUNHALLINTATYÖN ORGANISOINTI**

**3.4.1 Laadunhallinta**

**3.5 LAADUN MITTAAMINEN**

**3.5.1 Asiakaspalautejärjestelmä**

**3.5.2 Itsearviointijärjestelmä**

**3.5.3 Kuntoutuksen vaikuttavuuden mittaaminen**

**4 YRITYKSEN JOHTAMINEN**

**4.1 JOHTORYHMÄ**

**4.2 TYÖTIIMIT**

**4.3 RAPORTOINTI**

**4.4 TIEDOTTAMINEN**

**4.5 TOIMINNAN SUUNNITTELU**

**4.6 TIEDOTTAMINEN MARKKINOINTI JA YHTEISTYÖ**

**4.7 TOIMINNAN SEURANTA**

**4.8 TOIMINNAN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN**

**4.9 TALOUSHALLINTO**

**4.10 STRATEGIA**

**5 VOIMAVARAT**

**5.1 Herttuan henkilöstövoimavarojen kehittäminen**

**5.1.1 Työsuojeluorganisaatio**

**5.1.2 Työterveyshuolto**

**5.1.3 Yrityksen sisäiset turvallisuusohjeet**

**5.2 HERTTUAN KUNTOUTUSKESKUKSEN TOIMITILAT**

**5.3 RAKENNUSTEKNISET HUOLTOJÄRJESTELMÄT**

**5.3.1 Jätehuoltosuunnitelma**

**5.3.2 Vesihuoltosuunnitelma**

**5.3.3 Siivoustoiminta**

**5.3.4 Palo- ja pelastussuunnitelma**

**6 LAATUOHJELMAN PÄÄKOHDAT JA PERIAATTEET**

**6.1 PALVELUPROSESSIT**

**6.2 ASIAKASKESKEISYYS**

**6.3 JOHTAMINEN**

**6.4 HENKILÖKUNNAN OSALLISTUMINEN**

**6.5 PROSESSINOMAINEN LÄHESTYMISTAPA**

**6.6 JÄRJESTELMÄKESKEINEN LÄHESTYMISTAPA**

**6.7 JATKUVA KEHITYSTYÖ**

**6.8 TOSIASIOIHIN PERUSTUVA PÄÄTÖKSENTEKO**

**6.9 TOIMIVA YHTEISTYÖ**

**7 HERTTUAN KUNTOUTUSKESKUKSESSA TOTEUTETTAVIEN  
KUNTOUTUS PROSESSIEN TOIMINTAPERIAATTEET JA HYVÄ  
KUNTOUTUSKÄYTÄNTÖ**

**7.1 TOIMINTA-/TYÖTEHTÄVIEN TAVOITTEET**

**7.2 TOIMINTA-/TYÖTEHTÄVÄN LYHYT KUVAUS PÄÄKOHDITTAIN**

**7.2.1 Kuntoutustyöryhmien yhtenäisten työtapojen suunnittelu ja toteut-  
taminen sekä eettisten periaatteiden noudattaminen**

**7.2.2 Hyvin toimiva kuntoutuskäytäntö**

**7.2.3 Asiakaslähtöiset kuntoutuspalvelut**

**7.2.4 Järjestelmällinen suunnittelutyö**

**7.2.5 Moniammatillinen yhteistyö**

**7.2.6 Jatkuva arviointi ja laadun kehitystyö**

**7.3 KUNTOUTUSPROSESSIN ERI VAIHEIDEN HYVÄ  
KUNTOUTUSKÄYTÄNTÖ**

**7.3.1 Kuntoutuskurssia edeltävä vaihe**

**7.3.2 Kuntoutuskurssin alkuvaihe**

**7.3.3 Kuntoutuskurssin toteutusvaihe**

**7.3.4 Kuntoutuskurssin päättymisen**

**7.3.5 Kuntoutuskurssin jälkeinen vaihe**

## ITE-arvioinnin kysymyskohtaiset luokkaosuudet (kuntoutus)

### ITE-ARVIOINNIN KYSYMYSKOHTAISET LUOKKAOSUUDET % (KUNTOUTUS)

