

Pekka Nyrhinen

YKSITYISEN SOSIAALIPALVELUN TUOTTAJAN LAATUJÄRJESTELMÄ

Opinnäytetyö
Sosiaalialan koulutusohjelma

10.1.2017




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 10.01.2017
Tekijä(t) Pekka Nyrhinen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaalian koulutusohjelma Sosionomi (AMK)
Nimeke Yksityisen sosiaalipalvelun tuottajan laatujärjestelmä	
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia yksityistä sosiaalipalvelua tuottavalle yritykselle laatujärjestelmä, jota tukemaan tuli sähköinen toiminnanohjauskäsikirja. Yritys oli kehittänyt oman mallin kotiin vietävistä palveluista ja käynnistänyt toiminnan pilottina yhdessä Mikkelin kaupungin kanssa. Toiminta oli vakiintunut ja sen vuoksi laatujärjestelmän laatiminen oli tullut ajankohtaiseksi. Laatujärjestelmän tarkoituksena oli tukea yrityksen toimintaa, kehittää toimintaa selkeämmäksi ja kustannustehokkaammaksi. Laadun kehittäminen yhdenmukaistaa käytäntöjä, antaa lisäarvoa yrityksen toiminnalle ja tukee kuvaa laatutietoisesta palvelun tuottamisesta valvovalle viranomaiselle. Laatutyö lisää asiakaskohtaisesti palvelun laatua, laatutietoisuus lisääntyy henkilöstöllä, käytännöt selkeytyvät, niin yrityksen henkilöstölle kuin yhteistyökumppaneille. Laatujärjestelmän laatimisen taustalla oli käynnistyvä kotiin vietävien palvelujen kilpailutus. Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistehtävä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu käsitteistä, laatu sosiaalipalvelussa ja laatu käsitteenä. Analysoimalla yrityksen toimintajärjestelmää ja käytännön toimintaan perehtymällä on kartoitettu senhetkinen laatutaso. Yrityksen toimintaa on kuvattu pilkkomalla palvelu toiminnan kannalta oleellisiin prosesseihin. Prosessimallien kautta koko toimintamalli hahmottui, mitä tehdään, miten ja miksi. ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää käyttämällä on tehty kysely henkilöstölle osana laatukartoitusta. Asiakasnäkökulmaa on saatu kuuluville tapaamalla kuntoutujien omaisia. Omaisilta saatu palaute kuvasi hyvin palvelun käyttäjän kokemuksia. Opinnäytetyö avasi sosiaalipalvelun tuottamisen kokonaiskuvaa ja selkeytti yrityksen tuottamaa palvelua. Laatujärjestelmän ja toiminnanohjauskäsikirjan kautta laatutietoisuus henkilöstölle lisääntyi. Valmiiden prosessikuvausten avulla laadun tarkastelu ja kehittäminen helpottuu jatkossa. Vastuut tulivat selvemmin määriteltäviä, mikä helpottaa tiimityöskentelyä. Selkein kehitys tapahtui lääkehoidon toteuttamisessa, uudelleenjärjestelyt toivat asiakastyöhön tarvittavia lisäresursseja. Tärkeintä kotiin vietävän palvelun tuottamisessa ovat asiakaskohtaiset arjen haasteissa.	
Asiasanat (avainsanat) Laatu, laadunhallinta, itsearviointi, toiminnanohjaus	
Sivumäärä 27 + 6	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä) Sopimus opinnäytetyön tekemisestä ja ITE3- menetelmän kysely	
Ohjaavan opettajan nimi Tiina Kuru	Opinnäytetyön toimeksiantaja Kotiluotain Oy

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 10.01.2017
Author(s) Pekka Nyrhinen	Degree programme and option Degree Programme on Social Work Bachelor of Social Services
Name of the bachelor's thesis Private social service provider`s quality management system	
Abstract <p>The purpose of this thesis was to draw up a quality management system supported by an operational control manual for a company providing private social services. The company has developed its own service model to take social services to the client`s home and launched a pilot action together with the City of Mikkeli. The operation is now well established and a quality management system is required. The purpose of the quality management system is to support the company's operation, improve the cost effectiveness of the activities, harmonize practices, give value to the company, provide quality management signals to the supervising body, increase the quality of service for clients, increase quality awareness of the employees and clarify the practices to employees and partners. Drawing up the quality management system was prompted by "take home service" tendering.</p> <p>The theoretical framework includes the quality of social services and quality as a concept. The thesis is a functional development task, in which I analyzed the company's current operations and drew up service process descriptions. Through the process model the whole approach becomes clear; what is being done, how and why. I used the ITE3 self-assessment and quality management method, to make survey to the employees to determine the quality of the current situation. I also met relatives and we spoke about the services of the company.</p> <p>My thesis opened the overall picture of the service and clarified how the company generates social services. Through the quality management system and the operational control manual quality awareness of the employees increased. The process descriptions will help improve the quality in the future. Responsibilities at work became more apparent, which helps in teamwork. The development of drug therapy brought more time for clients and it brought more resources to work with clients. Client service is the main area of operations to the company.</p>	
Subject headings, (keywords) quality, quality management, self-assessment, control operations	
Pages 27 + 6	Language Finnish
Remarks, notes on appendices Agreement on the conclusion of the thesis and ITE3-survey method.	
Tutor Tiina Kuru	Bachelor's thesis assigned by Kotiluotain Oy

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	LAATU SOSIAALIPALVELUSSA	2
2.1	Palvelun tuottaminen on luvanvaraista	2
2.2	Laatutyö sosiaalialalla	2
2.3	Sosiaalipalveluiden valvonta	3
2.4	Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma	4
2.5	Laadun käsitteitä	4
2.6	Laadun merkitys palvelussa	5
2.7	ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä	7
3	YKSITYINEN SOSIAALIPALVELUN TUOTTAJA	10
3.1	Yritys	10
3.2	Kotiin vietävä palvelu	10
3.3	Palvelun tuottaminen vs. laatu	11
3.4	Toiminnanohjauskäsikirja	12
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	13
4.1	Palvelun tuotteistaminen	13
4.2	Toiminnan pilkkominen prosesseihin ja niiden kuvantaminen	14
4.3	Henkilöstön perehdytys ITE3-menetelmään	16
4.4	Kyselyn toteuttaminen ITE3-menetelmällä	16
4.5	Omaisten tapaaminen	17
4.6	Yrityksen laatukartoitus	18
4.6.1	Kyselyn analysointi	18
4.6.2	Saatu tulos, laadun kehittäjänä	19
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	21
6	POHDINTA	23
6.1	Tulosten pohdintaa	23
6.2	Luotettavuus	23
6.3	Oma pohdinta	24
	LIITTEET	
	1 Sopimus	
	2 ITE3-menetelmä	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia yksityiselle sosiaalipalveluja tuottavalle yritykselle laatujärjestelmä. Laatujärjestelmän tueksi oli tarkoitus tehdä sähköinen toiminnanohjauskäsikirja. Opinnäytetyön työelämäkumppaniksi valikoitui Mikkelissä psykososiaalista avokuntoutusta mielenterveys- ja päihdeasiakkaille tuottava Kotiluotain Oy. Opinnäytetyö oli toiminnan kehittämistehtävä. Perehtyminen yrityksen toimintaan tapahtui kartoittamalla senaikainen laatutilantenne ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmällä. Itsearviointin tulosten pohjalta valmistui yritykseen laatukäsikirja mahdollistamaan toiminnan ja laadun jatkokehittämisen.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tarve laatia uudelle yritykselle laatujärjestelmä. Käynnistymässä oleva kotiin vietävien palveluiden kilpailutus oli taustatekijä yrityksessä käynnistyvälle laatutyölle. Kotiluotain Oy oli toiminut muutaman vuoden ja vakiinnuttanut toimintansa sosiaalipalveluiden tuottajana. Käytännöt olivat löytäneet paikkansa ja selkeä ajankohta määrätietoiselle laatutyölle oli olemassa. Yrityksen laatujärjestelmän laadinnassa on käytetty ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää. Yrityksen palvelutoimintaa yhtenäistämään ja helpottamaan valmistui sähköinen toiminnanohjauskäsikirja. Toiminnanohjauskäsikirjan tehtävänä oli helpottaa työntekijöiden arkea, parantaa ja yhdenmukaistaa asiakkaan saamaa palvelua käytännössä. Toiminnanohjauskäsikirjassa kuvataan eri toimintaprosessit ja määritellään prosessikohtaisesti vastuuhenkilöt ylläpitoa varten. Laaditut prosessikuvaukset määrittävät jatkossa selkeämmin kehityssuunnat yksittäisille prosesseille. Prosessikuvausten päivittäminen helpottaa palvelun laadun ylläpitämistä ja jatkokehittämistä. Opinnäytetyössä kiinnosti yrityksen kokonaisvaltainen toiminta kotiin vietävissä palveluissa ja asiakastyön määrätietoinen laadun kehittäminen.

Laatu on tärkeä osa kaikkialla tehtävää työtä, tehdään sitten erilaisia tuotteita tai tuotetaan palveluja. Opinnäytetyön kautta oli mahdollisuus perehtyä lähemmin sosiaalipalvelujen kautta tehtävään työhön. Pääkysymys kuului, miten kotiin vietävissä palveluissa laatutyötä voidaan kehittää yhdenmukaisempaan ja asiakasystävällisempään suuntaan? Laatutyön osuus on nousemassa enemmän esiin muutenkin sosiaalipalveluiden osalta, koska yhteiskunnassamme on tällähetkellä menossa isot muutokset sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä. Tässä muutosvaiheessa kukaan ei osannut antaa selkeää kuvaa, mitä nämä muutokset tuovat tullessaan ja miten ne vaikuttavat

palveluiden toteutukseen. Yritysten onkin varauduttava kilpailutuksiin erottautumalla palveluntuottaja massasta innovatiivisuudella ja laatutietoisella toiminnalla.

2 LAATU SOSIAALIPALVELUSSA

2.1 Palvelun tuottaminen on luvanvaraista

Yksityisellä sosiaalipalvelun tuottajalla täytyy tietyt laatukriteerit täytyä ennen toimintansa aloittamista, lisäksi yrityksellä on oltava aluehallintoviraston (AVI) myöntämä lupa sosiaalipalvelun tuottamiseen (Tenhunen 2004, 27–29). Lupaa haetaan ilmoituksen varaiselle toiminnalle, jos ei ole kyse ympärivuorokautisesta palvelusta (Aluehallintovirasto 2013a). Luvan saaminen edellyttää tarkempaa selvitystä tuotettavasta palvelusta. Selvitys tuo esiin palvelun kuvausta, toteutusta ja henkilökuntaresursseja. Avin:n luvan saamiseksi avi:n tarkastaja tekee katselmuksen palvelun tuottajan tiloihin. Tilojen ja käytäntöjen on täytettävä asetettu laatutaso, ennen kuin toimintaa voidaan käynnistää.

Sosiaalipalvelun ostajana on kunta, joka vaatii ostamalleen palvelulle asiakaskohtaista laatua. Ennen toiminnan käynnistymistä kunta ja palvelun tuottaja käyvät neuvotteluja ja laativat raamit tuotettavalle palvelulle. Yritys ja kunta laativat sopimuksen, mitä palvelun pitää sisältää ja miten sitä tuotetaan. Yksityisen palvelun tuottajan toimintaa valvoo sosiaali- ja terveystoimi kunnassa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Sosiaalista palvelua tuottavalta yritykseltä vaadittava laatutaso takaa hyvän pohjan kestävälle pidemmän tähtäimen laatutyölle.

2.2 Laatutyö sosiaalialalla

Laatutyö on jatkuva kehittämisen kohde. Laatutyön kautta yrityksessä voidaan saada huomattavaa kustannustehokkuutta. Määrätietoisella laatutyöllä näytetään valvovalle viranomaiselle, että yrityksen tavoitteena on kehittää ja parantaa tuottamaansa palvelua. Sosiaalialalla laadukas palvelutuotanto tuo uskottavuutta kilpailutukseen osallistuttaessa (Sosiaaliala 2014). Johtamisen merkitys nousee esiin sosiaalialan yrityksissä. Sosiaalialalla toimintaa pohditaan eettisten ja moraalisten arvojen pohjalta, tavoitteiden ollessa kuitenkin arkielämän turvaamisessa. Johtaminen on osa yrityksen laatupolitiikkaa, jossa luodaan hyvät edellytykset yrityksen laadun kehittämiseksi, koko henkilöstö

huomioiden. (Niiranen 2010, 9.) Yrityksen omat arvot, normit ja käsitys laadusta vaikuttavat valittavaan menetelmään, joka soveltuu toteutettavaan laatutyöhön parhaiten (Nevalainen 2015, 4).

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM 2016) pyrkii lainsäädännöllä ohjaamaan yksityisiä palveluntuottajia tuottamaan hyvinvointipalveluja asiakkaille. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011 määrittelee palveluntuottajalle raamit, minkä puitteissa palvelua tulee tuottaa ja mitkä ehdot tulee palvelun tuottajan täyttää (Finlex 2011). Palveluille on laadittu palvelukohtaisia laatusuosituksia mm. sosiaali- ja terveysministeriössä. Laatusuosituksissa määritellään hyvälle toiminnalle asetettuja odotuksia; pyritään edistämään asiakaslähtöistä toimintaa, tuetaan hyvää palvelutuotantoa ja motivoidaan toimimaan hyvien periaatteiden mukaisesti. Laatusuositusten tehtävä on pyrkiä turvaamaan hyväksytyjä päämääriä (THL 2015).

2.3 Sosiaalipalveluiden valvonta

Sosiaalipalveluita ohjaa ja valvoo aluehallintovirasto (AVI). Valvonnan tarkoituksena on turvata koko Suomen alueella tuotettavien palveluiden yhdenmukaisuus, tasapuolisuus ja oikeusturva. Avi:n toiminnan keskeinen periaate on turvata terveyden- ja hyvinvoinnin edistämistä sosiaalipalveluja tuottavissa paikoissa. Kuten aikaisemmassa luvussa 2.1 on todettu palveluiden ja menettelytapojen on oltava säädösten mukaisia. Avi voi antaa määräyksiä, epäkohtien tai puutteiden korjaamiseksi. Jos annetut toimenpiteet eivät johda tulokseen, määräystä voidaan tehostaa uhkasakolla. Avi voi keskeyttää tai kieltää toiminnan kokonaan, jos huomautetut asiat eivät korjaannu.

Palveluntuottajien on oltava hyvin perillä omasta palveluntuotannostaan ja sen asettamista laatuvaatimuksista. Palveluntuottajan on pyrittävä pitämään valvova viranomaisen ajantasalla. Sosiaalipalvelua tuottavan yrityksen on laadittava vuosittain sähköinen toimintakertomus aluehallintoviranomaiselle. Vastuuhenkilön vaihtuessa tai toiminnan oleellisesti muuttuessa, palveluntuottaja on velvollinen ilmoittamaan muutoksista. (Aluehallintovirasto, 2013b.)

2.4 Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma

Yksityistä sosiaalipalvelua tuottavilla yrityksillä täytyy olla sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma. Kotiluotain Oy:n omavalvontasuunnitelma on nähtävillä Mikkelin seudun sosiaali- ja terveystoimen www-sivuilla. Omavalvontasuunnitelma täytyy olla laadittu Valviran-lomakkeelle avi 21u1. Omavalvontasuunnitelmasta on käytävä ilmi tarvittavat tiedot mm. yrityksen arvot, henkilöstö, toiminnan riskit ja vastuuhenkilöt. Yrityksen toiminnan laadusta täytyy olla kuvaus esim. palvelun ylläpidosta, kehittämisestä ja asiakkaiden huomioimisesta. Asiakkaan asema ja oikeudet on määritelty asiakkoittain yrityksen palvelukuvauksessa. Määrittelystä täytyy löytyä mm. yrityksen vastuuhenkilöiden ja sosiaalisiamiehen yhteystiedot. Tärkeä osa sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelmaa on asiakastietojen käsittely ja niiden turvaaminen. (Mikkelin seudun sosiaali- ja terveystoimi, 2016.)

2.5 Laadun käsitteitä

Auditointi on järjestelmällinen ja riippumaton laatujärjestelmän arviointi. Auditoinnissa tarkastetaan laatujärjestelmän toiminnot, siihen liittyvien suunnitelmien totuudenmukaisuus ja soveltuvuus. Auditointia voi tehdä sisäisenä ns. johdon katselmuksena tai yrityksen sisäisenä auditointina, jonka pitämisestä vastaa erikseen sovittu taho yrityksessä. Ulkoisen auditoinnin suorittaa organisaatiosta riippumaton toimija esim. akkreditoitu sertifiointiorganisaatio. (Holma 2010, 85.)

Dokumentointi on tiedon tallentamista ja saattamista kirjalliseen muotoon. Kirjallisessa muodossa aineisto on tarvittaessa kaikkien saatavilla. Dokumentoinnin avulla voidaan osoittaa tehtyjen asioiden toteutuminen. Dokumentoinnin pohjalta toimintaa voidaan arvioida ja kehittää. Dokumentoinnin kautta henkilöstö tietää vastuunsa, tehtävänsä. Kerättyä tietoa voidaan hyödyntää esim. koulutuksessa ja perehdytyksessä. Puhutaan myös toiminnan kuvaamisesta. (Holma 2002, 54–55.)

Laatu kuvaa tuotettavalle palvelulle asetettuja odotuksia ja vaatimuksia. Laatua voivat määritellä mm. lainsäädäntö, asetukset ja sopimukset. Näiden em. kautta saadaan palvelun sisällölle asetettua laatukriteerejä. Tärkeä osatekijä on palvelun kohteen mielipide eli asiakaspalautte. Asiakaspalautteen kautta saadaan hyvä kuva tuotettavasta palvelusta ja palautteen kautta laatua voidaan vielä jatkossa kehittää. (Holma 2010, 88–89.)

Laatujärjestelmä on aina organisaatiokohtainen ja siinä määritellään tarpeet ja tavoitteet. Laatujärjestelmän kautta pyritään systemaattisesti aikaansaamaan, kehittämään ja ylläpitämään palvelun laatua. Laatujärjestelmässä dokumentoidaan yrityksen; laatupolitiikka, laatutavoitteet, suunnittelu, toiminta, ohjeet ja vastuut. Laatujärjestelmä käsittelee koko yrityksen toiminnan kuvantamisen ja yrityksen auditoinnin menettelyt. Laatujärjestelmässä on määritelty korjaavat toimenpiteet mahdollissa poikkeamissa esim. poikkeamatilanteissa menettely, dokumentointi ja toiminnan korjaaminen poikkeamien välttämiseksi jatkossa. Laatujärjestelmä antaa erilaisten prosessikuvausten kautta pohjan tehtävälle toiminnalle. Laadun ymmärtäminen, arviointi ja prosessien kehittäminen paremmaksi selkeytyy todennettavilla mittareilla. Laatujärjestelmä tuo yrityksen laatua näkyväksi varsinaisessa toiminnassa. (Holma 2010, 88.)

Laatukriteeri määrittelee laadun ominaisuutta. Laadun ominaisuuden pohjalta voidaan päätellä, onko laatu luotettavasti, pätevästi ja mitattavasti todennettavissa. Palvelua voidaan halutessa myös ohjata laadukkaampaan suuntaan laatukriteerien kautta, vahvistaa Holma (2010, 89).

Prosessikuvaus selkeyttää, mitä ollaan tekemässä. Prosessikuvauksissa on pilkottu tuotettava palvelu pienempiin kokonaisuuksiin ja kuvannettu eri työvaiheita. Prosessikuvausten kautta tulee toiminta ymmärrettäväksi esim. erilaisten prosessikarttojen avulla. Näin voidaan määritellä ydintoiminta, sekä tukitoiminnat kokonaistoiminnalle. Prosesseille on määritelty vastuuhenkilöt ylläpitämään ja kehittämään oman prosessinsa toimintaa. Prosessikuvaus antaa toiminnasta realistisen senhetkisen kuvan. Prosessikuvausten pohjalta voidaan tehdä suunnitelmaa toiminnan jatkokehittämiseksi. Matkalla parempaan laatuun tulee huomioida käytettävissä olevat resurssit. (Holma 2010, 91.)

2.6 Laadun merkitys palvelussa

Laadun merkitys kasvaa puhuttaessa tilaaja-tuottajamallista. Tilaaja-tuottajamallissa tilaajana on kunta ja yksityinen yritys palvelun tuottajana. Tenhunen (2004, 24) toteaa tilaaja-tuottajamallilta vaadittavan tehokkuutta. Tilaaja-tuottajamallissa huomio keskittyy lopputuotokseen eli miten on saatu vaikuttavuutta tuotetussa palvelussa. Tilaaja-tuottajamalli pakottaa tehokkaampaan ja laadukkaampaan palveluun molempia osapuolia mm. kilpailutustilanteissa. Tilaajan on hyvin tärkeää tietää, mitä ollaan hankkimassa ja millä edellytyksillä lähdetään tuottajia kilpailuttamaan. Tuottajan on oltava tilaajan

asettamista vaatimuksista perillä ja osattava tuoda esille osaamistaan palvelun tuottajana.

Laatu on yksi tärkeä osa kilpailutuksen kriteereistä. Laatu sinällään voi olla vaikeasti määriteltävissä sopimuskohtaisesti. Tenhunen (2004, 51) nostaa esiin laatusuositusten merkityksen eri palvelukokonaisuuksissa. Laatusuositusten mukaan laatua voidaan arvioida palvelun tuottajan henkilöstön riittävyydellä, koulutuksilla, kelpoisuudella ja toimitilojen toimivuudella. Laatua voidaan mitata mm. asiakastyytyvyydellä, työtyytyvyydellä ja laatukustannuksilla. Laatua arvioitaessa nämä em. mittarit antavat tärkeää tietoa yrityksen toiminnasta laadun tehostamiseksi, Järvelinin mukaan (1992, 41).

Laatukustannuksissa on tärkeää huomioida kustannusten vaikuttavuus saatuun hyötyyn nähden. Kustannuksia voidaan peilata esim. liikevaihtoon nähden. Arvioita laatukustannusten tasosta on tehty vuodesta 1988 lähtien, uudesta asiasta ei siis ole kyse. Laatutyötä voidaan kehittää hyvin pienilläkin kustannuksilla. Palvelun laatuun on mahdollista vaikuttaa mm. työtapoja analysoimalla, asiakaskohtaamisia suunnittelemalla ja asennemuutoksilla. Peilaamalla eri yhteistyötahojen vastuualueita ja toiminnan rajapintoja pystytään vähentämään päällekkäistä työtä. (Andersson 2004, 64–66.)

Kartoittamalla työympäristön merkitystä palvelussa voidaan hyödyntää olemassa olevia asioita esim. käyttämällä kunnan tarjoamia liikuntamahdollisuuksia. Hoitotyössä laatu voidaan yhdistää, johtamiseen, hoitoon ja työntekijöihin. Palvelun laadun taustaa määrittelee asiakkaalle annettava paras mahdollinen hoito, tuottamalla sitä kustannustehokkaasti (Nevalainen 2015, 2).

Huonosti toteutettu työ vie pahimmillaan tuotettavalta palvelulta asiakkaita. Asiakkaiden menettämisen pitäisi olla vahva peruste tehdä laadukasta työtä. Hyvin toteutettu palvelu tuo lisäarvoa yrityksen imagoon. Merkittäviksi ongelmiksi voi muodostua turha työ, sähläys, virheet, korvaava työ ja etsiminen. Nämä em. ongelmat tuovat ylimääräisiä kustannuksia yritykseen, mutta olisivat helposti vältettävissä. (Andersson 2004, 58.) Tämän vuoksi olisi saatava jatkuvuutta laatutyölle yrityksessä ja saatava koko henkilökunta osallistumaan siihen. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa antaa kuvaa yrityksen toiminnasta ja on merkittävä tapahtuma palveluketjussa.

Laadunhallinnan merkitys on kasvanut myös asiakasnäkökulmasta, koska palvelun käyttäjien odotukset ovat lisääntyneet. Palveluntuottajien väliset kilpailutukset ovat asettaneet omat vaatimuksensa itse kilpailutuksille. Asiakkaiden äänen tulee kuulua laatua määriteltäessä, koska he ovat tuotettavan palvelun kohteena. Laatua kehitettäessä asiakas on tärkeä osa palvelun kokonaisuutta. Palvelua tuotettaessa on huomioitava asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys. Laadusta puhuttaessa, kyse on palvelun tuottajan arkipäiväisistä toiminnoista ja käytännöistä. Vaarana onkin työn rutinoituminen ja jämähtäminen paikoilleen, vaarantaen koko toiminnan kehittämisen. Tärkeää on nostaa esiin pienyritysten laadun perustumisen asiakasprosessin parhaaseen mahdolliseen hallintaan, kilpailutusta ajatellen tämä on hyvä asia. (Toivonen 2001, 48–50.) Asiakkaan saamassa palvelussa laadun merkitys tulee esiin asiakaskohtaamisen kautta ja on osa kokonaislaatua. Asiakkaan kokemus antaa kuvan yrityksen toiminnasta ja tähän pienen yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota. Andersson (2004, 104) kiteyttää, laatu on sitä miten asiakas sen kokee. Oman palvelutuotannon selkeyttäminen ja tarkka suunnittelu vähentävät ristiriitaisuutta näkyen asiakastasolla asti, vahvistaa Toivonen (2001, 49).

Laatuun kannattaa selkeästi panostaa ja kehittää. Laatutyön hyöty on näkökulmasta riippumatta palvelua tuottavalle yritykselle myönteinen asia, hyödyntäen koko palvelutuotannon tiimiä ja palvelun ostajaa. Laadun kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Laatutyöhön kannattaa valjastaa koko yrityksen henkilökunta, koska yhteinen kehittäminen tuo parasta mahdollista arjen hyötyä yritykselle. Jatkossa laatutyö tulee olemaan yrityksen ja henkilökunnan toiminnasta kiinni. Laadun merkityksen avaaminen koko henkilöstön tietoisuuteen ja innostuksen luominen on alkuun saatetun laatutyön kehityksen kannalta tärkeä tekijä (Toivonen 2001, 49).

2.7 ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä

ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä on kuntaliiton kehittämä itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä 1990-luvulla. ITE-menetelmää on päivitetty vuonna 2003 ITE2-julkaisulla ja vuonna 2010 ITE3-julkaisulla. ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä on tarkoitettu mm. sosiaali- ja terveydenhuollon työyksiköille ja yrityksille. ITE3-menetelmän kautta on mahdollisuus kehittää toimintaa ja palveluja oman yrityksen, asiakasryhmän, työyhteisön ja toimintaympäristön mukaisesti. (Holma 2010, 3.)

ITE3-menetelmä on yhteensopiva muihin laatujärjestelmiin mm. ISO9001, EFQM, SHQS, muttei ole sidoksissa niihin. ITE3-menetelmässä täyttyy laajempienkin laatujärjestelmien mukaiset laatujärjestelmille asetetut vaatimukset, vahvistaa Holma (2010, 11–12). ITE-menetelmä mahdollistaa sosiaalialan yrityksen laatukartoituksen hyvin. ITE3-menetelmää käyttäen saadaan selville, mitkä asiat ovat yrityksessä hyvin ja mitä tarvitsee vielä kehittää (Nevalainen 2015, 5). Pienillä yrityksillä ei välttämättä ole aikaa tai taloudellisia resursseja käyttää suurempia laatujärjestelmiä. ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä mahdollistaa pienen palvelun tuottajan tarkastella omaa toimintaa, arvioida ja luoda oman toimintamallin mukaiset, laadun kehittämisen edellytykset.

Laatukustannusten tasosta puhuttaessa pienen yrityksen tulee suhteuttaa niitä omaan toimintaansa ja pohtia, mikä on järkevää. Laatukustannusten laskenta on yritykselle haastavaa ja se ei ole edes mielekästä ilman tarvittavia toimenpiteitä, toteaa Andersson (2004, 67). Laatujärjestelmän kustannuksia arvioitaessa on hyvä muistaa laatujärjestelmän kehittämisen ja käyttöönottamisen tuovan enemmän kustannuksia, kuin laatujärjestelmän ylläpitämisen ja jatkokehittämisen (Holma 2002, 78–79). Laadunhallintajärjestelmää tarkentamalla, analysoimalla ja suhteuttamalla se mahdollisimman hyvin omaan toimintaan soveltuvaksi voidaan vaikuttaa ylläpitokustannuksiin, vakuuttaa Holma (2002, 79). Laadun kehittäminen on koko työyhteisön asia. Henkilökunta olisi kokonaisuudessaan saatava osallistumaan ja sitoutumaan yrityksen laadun kehittämistyöhön, koska se on merkittävä osa laatukustannusten hallintaa.

ITE3-itsearvioinnin- ja laadunhallintamenetelmän käyttö laatutyön tukena, auttaa samaan selville palvelun tuottajan kehittämistä vaativat painopistealueet. Yrityksen henkilöstölle laadun kokonaiskuvan hahmottaminen on ensimmäisiä toimenpiteitä, matkalla laatutietoiseen palvelun kehittämiseen. Kuva 1 selventää ITE3-menetelmän käytännöllisyyttä, hyötyjä ja antaa selventävää kokonaiskuvaa itse prosessista.



Kuva 1. ITE3-menetelmän hyötyjä (Holma 2010, 51)

ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää käyttäen yritykseen tehtiin henkilökunnalle kysely. Kyselyn avulla saatiin selville yrityksen senhetkinen tilanne, missä menttiin toiminnan ja laadun kannalta. Kyselystä saaduista tuloksista nousi esiin ne asiat, mitkä olivat yrityksessä hyvin ja mitkä toiminnot tarvitsivat kehittämistä. Itsearvioinnin tuloksena yrityksen vahvuudet ja kehittämisen kohteet saadaan näkyviin (Keto 2009, 32). Laatukartoituksen kautta avautui koko henkilökunnalle laadun merkitys, mitä se on omassa työssä ja miten sitä voidaan jatkokehittää. Alkukartoituksen jälkeen yritykselle luotiin oma laadunhallintamalli, käytettävien ITE3-menetelmää pohjana. Liite 2(1) kuvaa ITE3-menetelmän kyselyssä olevat painopistealueet ja kyselyn keskiarvot. Yrityksen lähtökohtatilanne tapahtui kyselyn antamien vastauksien perusteella. ITE3-menetelmän hyötynä oli sen joustavuus ja muokattavuus yrityksen tarpeisiin.

3 YKSITYINEN SOSIAALIPALVELUN TUOTTAJA

3.1 Yritys

Opinnäytetyön työelämäkumppanina toimi Kotiluotain Oy:n. Kotiluotain Oy tuottaa kaupungille ostopalveluna psykososiaalista avokuntoutusta kotonaan asuville mielen-terveys- ja päihdekuntoutujille. Psykososiaalinen avokuntoutus sisältää mm. lääkehoitoa, kotona tehtävää arjen tukea, hoitotyötä, päivystystoimintaa, työtoimintaa yhdessä ViaDia Mikkeli ry:n kanssa. Yritys järjestää työtoimintaa myös omana toimintana. Yrityksen toimitiloissa toteutetaan kuntouttavaa psykososiaalista toimintaa erilaisissa ryhmä- tai yksilötoiminnoissa. Asiakastoiveiden pohjalta on rakentunut mm. vapaa-ajan toiminta pienryhmämuotoisena. Yrityksellä on virka-ajan ulkopuolinen puhelinpäivystys turvaamassa asiakkaan arjen hallintaa. Asiakas tietää aina tarvittaessa saavansa yhteyden päivystäjään, tarvittaessa päivystäjä tekee ylimääräisiä kotikäyntejä.

Kotona tehtävä kuntoutus on moniammatillista yhteistyötä. Pääosin yhteistyöhön osallistuvat Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimi, edunvalvonta, mielenterveyskuntoutuksen työntekijät ja vastuulääkäri. Lisäksi yhteistyötä yrityksen kanssa tekevät Moisio sairaalan osastojen hoitajat, sekä osastojen vastuulääkärit, psykiatrian poliklinikka, A-klinikka, eri apteekit, Mikkelin keskussairaala, Pankalammen terveyskeskus ja useimmat asumispalveluista vastaavat yksiköt. Moniammatillinen yhteistyö toteutuu asiakaspalavereissa arvioitaessa yksilöllisesti asiakkaan palvelutarvetta. Kuntoutuksen toteutumisesta asiakkaan kotona vastaa Kotiluotain Oy. Selkeän toimintamallin vuoksi asiakkaat tietävät aina, kenen puoleen voi tarpeen tullen kääntyä. Käytäntö on osoittanut tämän em. toimintamallin vähentävän päällekkäisyyttä asiakastyössä ja tuovan asiakkaalle turvallisuutta.

3.2 Kotiin vietävä palvelu

Psykososiaalinen avokuntoutus on yrityksen asiakkaan kotiin tuottama palvelu eli toimintaympäristönä on asiakkaan oma asunto ja lähiympäristö. Asiakkaan kotona täytyy toimia asiakasta kunnioittaen ja asiakaslähtöisesti. Tämä em. asettaa laadulle omia tärkeitä lähtökohtia, jotka voivat olla palveluasumisessa tai osastoilla erilaisia määriteltyjä. Osastoilla ja palveluasumisessa tulee huomioida mm. yhteisöllisyys ja yhteiset säännöt. Yhteisiä sääntöjä tulee kunnioittaa ja ne määrittelevät yhteisesti asetettuja hyvinvoinnin

tavoitteita. Avokuntoutuksen yksi painoarvo on tukea asiakasta käyttämään asuntonsa ympäristössä olevia palveluja, sekä auttaa asiakasta ylläpitämään ja löytämään uusia arjenhallintataitoja.

Kotiin vietävässä palvelussa asiakkaan koti toimii työympäristönä. Hyvään työympäristöön kuuluvat turvallisuus ja työviihtyvyys. Nämä em. ovat kokonaislaadun edellytyksiä, toteaa Kylmänen (1994, 12). Työturvallisuus on asiakasryhmät huomioiden osa laadunhallintaa. Kotiin vietävissä palveluissa täytyy huomioida työturvallisuuden kautta laajasti muitakin asioita. Työturvallisuuteen kuuluvat asiakaskäyntejä tehtäessä esim. työmatkat, asiakkaan mahdollinen aggressiivinen käytös, ulkopuoliset uhat yms. Tällaisten asioiden huomioiminen ja niiden ennakointi ovat tärkeässä osassa työturvallisuutta mielensterveys- ja päihdetyössä.

3.3 Palvelun tuottaminen vs. laatu

Palvelun tuottaminen tapahtuu aina asiakasta varten ja sen vuoksi palvelun käyttäjän ääni olisi saatava kuuluville kokemastaan palvelusta. Palvelun laadun kehittäminen ja tuottaminen ovat parhaimmillaan hyvää yhteistyötä, johon asiakas kannattaa osallistua. Asiakashan määrittelee palvelutarpeen ja voi tuotteistaa palvelua käyttäjän näkökulmasta. Asiakas voi olla mukana kehittämässä palvelun laatua, kun siihen annetaan mahdollisuus. Voisi sanoa, että asiakas on oman elämänsä asiantuntija ja tietää omat tarpeensa. Asiantuntijuutta käytetään muutenkin palvelun kehittämisessä ja sen vuoksi on hyvä kuulla asiakasnäkökulmaa. Palvelu on tuote ja toimintaa, jonka kehittäminen on väistämättä useamman ryhmittymän yhteistyötä. Voidaan puhua tiimityöstä, jonka vaikuttavuus on merkittävää palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä. (Rissanen 2006, 118–126.) Kotiluotain Oy on hyödyntänyt tätä asiakkaan asiantuntijuutta ja ottanut heidät mukaan suunnittelemaan toimintaa. Vapaa-ajan toiminta on rakentunut asiakkaiden toiveiden pohjalta ja he itse vastaavat kyseisestä toiminnasta.

Laatua voidaan määritellä palveluissa eri tavoin. Lähtökohtana palvelun tuottamisessa sosiaalialalla on palvelun soveltuminen asiakkaan tarpeisiin ja sen yksilölliset mahdollisuudet huomioida asiakastarpeita. Laadukkaan palvelun ja asiakkaiden vaatimusten kohdatessa, voidaan puhua asiakaslähtöisyydestä. Palvelu on laadukasta ja joustavaa, kun palvelussa huomioidaan asiakkaan yksilölliset tarpeet. Palvelun tuottaminen asia-

kaslähtöisesti vaatii määrätietoista laatutyötä. Palvelun laatua arvioitaessa on huomattava, ettei anneta katteettomia lupauksia toiminnasta. Toteutumattomat lupaukset vievät nopeasti pohjan palvelun luotettavuudelta ja uskottavuudelta. Käytännön työn on tuettava annettuja lupauksia tai palvelua ei voida pitää enää laadukkaana. (Korhonen 2000, 201.)

Yksityisen sosiaalipalvelun tuottajan kannalta, hyvä laatu on merkittävä tekijä palvelun kokonaisuutta ajatellen. Yrityksen tuottama palvelu kertoo varsin pian yrityksen arvoista ja asenteista palvelun käyttäjälle. Palvelun tuottamisessa asiakaskohtaamiset ovat osa markkinointia. Palvelun laadun ollessa hyvällä tasolla asiakkaalle tulee saamastaan palvelusta lisäarvoa. (Rissasen 2006, 120).

3.4 Toiminnanohjauskäsikirja

Toiminnanohjauskäsikirjan tarkoitus on tukea laatujärjestelmää. Sähköisessä muodossa toiminnanohjauskäsikirja on joustavammin henkilöstön käytettävissä. Toiminnanohjauskäsikirjassa prosessikuvauksin kerrotaan vaiheittain esim. lääkehoitoon liittyvät asiat kokonaisuudessaan vastuuhenkilöstä alkaen. Kyseinen prosessikuvaus avaa lääkehoidon toteutuksen käytännössä. Prosessikuvauksesta pääsee asetetun linkin kautta suoraan lääkehoitoa tukeville sivuille esim. lääkepoikkema, lääkehoitosuunnitelma yms. Linkin kautta aukeavat sivut tukevat koko lääkehoidon kokonaisuutta. Muut toimintaan liittyvät prosessit ovat laadittu vastaavalla tavalla ja ne on käsitelty tarkemmin luvussa 4.2.

Toiminnanohjauskäsikirja yhtenäistää; työkäytäntöjä, säästää työaikaa, toimii perehdytysoppaana, vähentää virheitä, luo turvallisuutta asiakastyöhön, selkeyttää käytäntöjä ja auttaa tarvittavien lomakkeiden tai asiakirjojen löytämisessä. Voidaan puhua käsitteellä suoraviivainen toimintaprosessi, joka auttaa ymmärtämään koko prosessin rakennetta. Toiminnanohjauskäsikirjassa käsitellyt prosessikuvaukset tukevat kotiin vietävän palvelun kokonaisuutta ja toimintaa käytännössä. (Karjalainen 2001, 67.) Toiminnanohjauskäsikirja tukee oppimista omasta tuotteesta/palvelusta, joka taas mahdollistaa paremmin tuotteen/palvelun kehittämisen. Palvelutuotantoprosessit ovat tuotettavasta kokonaispalvelusta laadittuja yrityksen sisäisiä, toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien

ketjuja (Ritvanen 2002, 18). Järjestelmällinen toiminta auttaa prosessien vastuuhenkilöitä tekemään seurannan ja arvioinnin pohjalta yrityksen palvelua kehittävää toimintaa ja siten parantamaan palvelun laatua (Karjalainen 2001, 37).

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistyön tavoitteena oli laatujärjestelmällä varmistaa yrityksen oman toiminnan suunnittelun toimivuus, kehittäminen, toteuttaminen ja seuranta. Tarkoitus oli luoda jatkuva yhtenäinen ja selkeä linja järjestelmälliseen ja päämäärätietoiseen kotiin vietävän palvelun kehittämiseen. Tavoite oli varmistaa laadukkaampi palvelun kokonaisuus. Palvelun laadun kehittämisestä hyötyivät asiakasryhmät, yritys, henkilökunta ja palvelun ostajataho. Opinnäytetyön tuloksena saatu laatujärjestelmä hyödyttää yritystä jatkossa mm. kilpailutuksessa, henkilökunnan koulutuksissa ja laadukkaamman palvelun tuottamisessa. Laatujärjestelmällä yritys antaa valvovalle taholle kuvan yrityksen määrätietoisestä ja jatkuvasta laatutyöstä.

Kehittämispolkuja on olemassa erilaisia ja niiden valinnassa on hyvä huomioida yrityksen yksilölliset kehittämistavoitteet. Kehittämispolun valinta kohdentui olemassa olevan toimintajärjestelmän analysointiin. Yritys voi saadun tuloksen kautta arvioida jatkossa, miten saa laatua varmistettua ja kehitettyä. (Holma2002, 17–18.)

4.1 Palvelun tuotteistaminen

Kehittämisen kohdeta määriteltäessä on huomioitava toiminnan laatu, vahvistaa Salmi- nen (1994,13). Toiminnan laadun tarkastelu laajennettiin koskemaan kaikkea yrityksessä tapahtuvaa toimintaa, nimenomaan eri prosessien kautta. Yrityksen palvelu oli tuotteistettu ja laatujärjestelmää varten kunkin tuotteen pohjalta valmistui prosessikuvaus. Prosessikuvausten kautta avautui kokonaiskuva kustakin ”tuotteesta”. Tavoitteena oli saada jatkumo laadun kehittämiselle. Laadun kehittämistä vaativille osateki- jöille nimettiin vastuuhenkilöt vastaamaan omien osa-alueidensa kehittämistoimenpi- teistä.

Sähköisen toiminnanohjauskäsikirjan hyötynä on opiskelijoiden ja uusien työntekijöi- den perehdytys. Erilaisien työnkuvauksien kautta saatiin työhön; yhdenmukaisuutta,

turvallisuutta, toimintaohjeita ja valmiita lomakepohjia. Merkityksellistä oli koko toiminta/palveluprosessien ymmärtäminen, yrityksen palvelua kehitettäessä. Toiminnan ymmärtämisen kautta työntekijöille selkeytyi, mitä tekevät ja miksi. Työntekijän ymmärtäessä oman vaikuttavuutensa yrityksen kokonaistoiminnalle, auttaa häntä ymmärtämään oman merkityksensä ja arvonsa tuotettavalle palvelulle. Oman arvon ymmärtäminen sitouttaa häntä työyhteisön toimintaan. (Karjalainen 2001, 15.)

4.2 Toiminnan pilkkominen prosesseihin ja niiden kuvantaminen

Toiminnan kuvantaminen alkoi kirjaamalla pääprosessit, kotikuntoutus ja asiakastyö. Pääprosesseja tukemaan tuli useita tukiprosesseja, jotka avasivat monia pienempiä toimintoja psykososiaalisesta avokuntoutuksesta. Tarkemmin prosessirakennetta kuvaa taulukko 1.

TAULUKKO 1. Yrityksen pää- ja tukiprosessit

Pääprosessit	Kotikuntoutus
	Asiakastyö
Tukiprosessit	Uusi asiakas
	Jatkohoito
	Lääkehoito
	Työtoiminta
	Vapaa- ajantoiminta
	Päivystys
	Päiväintervalli
	Turvallisuus
	Perehdytys
	Työhyvinvointi
	Yhteistyökumppanit
	Suunnitelmat ja ohjeet

Tukiprosessien kautta kokonaiskuntoutuksen työkenttä avautui selkeämmin ja mahdollisesti toiminnan kehittämisen laatutietoisempaan suuntaan. Kaikki prosessikuvaukset olivat dokumentoituna pääkoneella. Prosessikuvaukset olivat henkilöstön luettavissa ja

kommentoitavissa koko prosessoinnin ajan. Näin mahdollistui varhaisessa vaiheessa henkilöstön osallistuminen laadunkehitykseen, heidän tuotua näkökulmiaan ja ideoitaan esiin. Henkilöstön tuomia huomioita hyödynnettiin suoraan prosessikuvauksien laadinnassa.

Prosessikuvaus sisältää kuvauksen tehtävästä työstä kokonaisuutena, avaten toimintatapaa ja sisältöä käsiteltävästä toiminnosta. Pääprosessi ”kotikuntoutus” sisältää selvityksen, mitä ”kotikuntoutus” tarkoittaa yrityksen toiminnassa. Yksityiskohtainen kuvaus kotikuntoutuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja merkityksestä asiakkaalle. Miten kotikuntoutusta toteutetaan käytännössä, avaten palvelutarveselvitystä ja sen pohjalta laadittavaa palvelutarvesuunnitelmaa. Prosessissa kuvataan yhteistyökumppanit, jotka osallistuvat psykososiaalisen avokuntoutuksen moniammatilliseen tiimiin.

Palvelutarvesuunnitelmaan kirjataan asiakkaan yksilölliset tuen tarpeet. ”Kotikuntoutus” prosessikuvauksesta avautuu suora linkki em. suunnitelmaan, jonka voi tulostaa toimintakykykartoituksen tueksi. ”Kotikuntoutus” prosessi avaa palvelutarvesuunnitelmassa olevia asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota; esim. ravitsemus, lääkehoito, asioinnit, sosiaalisuus, vaatehuolto, yhteistyötahot yms. Miten em. toimintojen tavoitteita määritellään asiakaskohtaisesti, miten usein ja millä mittareilla niitä arvioidaan. Lyhyesti voidaan sanoa, että kotikuntoutus on asiakkaan rinnalla kulkemista päätavoitteen ollessa asiakkaan voimaantuminen. Asiakkaan omatoimisuuden myötä tuen tarpeita vähennetään asteittain.

Taulukon 1 toiminnot ovat avattu ja kirjattu vastaavanlaisin prosessikuvauksiin, kuin em. kotikuntoutusprosessi. Prosessikuvauksiin on tehty suorat linkit tarpeellisiin ohjeisiin ja lomakkeisiin. Toiminnanohjauksikirja tukee käytännössä tehtävää työtä.

Dokumentointi oli tärkeä osa kehittämistyötä. Dokumentoinnin pohjalta on luotu kokonaiskuva tehtävän palvelun eri toiminnoista. Pilkkominen prosesseihin ja niiden dokumentointi koneelle auttoi selkeyttämään vastuualueita, myöhempiä kehittämistä varten nimetyn vastuuhenkilön kautta. Kaikki dokumentoinnit ovat pääkoneella, josta aineisto on kaikkien saatavilla. Henkilöstön kirjautuessa oman koneensa kautta tekemään asiakaskirjauksia, heillä on mahdollisuus käyttää toiminnanohjauksikirjan aineistoa hyödyksi. Kaikkien dokumenttien olisi tarvittaessa olla luettavissa ja käytettävissä, toteaa

Holma (2002, 57). Dokumentin helppokäyttöisyys tukee jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Tämän em. vuoksi laatujärjestelmä on sähköisessä muodossa. Kirjallinen versio on tulostettu kansioon esim. perehdytysvaiheessa käytettäväksi.

4.3 Henkilöstön perehdytys ITE3-menetelmään

ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä oli täysin tuntematon käsite. ITE3-menetelmän laajan materiaalin vuoksi perehtymiseen oli varattu aikaa tammikuu 2016. ITE3-menetelmän hallinnan kautta henkilöstön perehdyttäminen laadun käsitteisiin helpottui. Laatutekniikan ymmärtäminen ja siitä saatava hyöty korostuu, miten yrityksen kokonaistoiminta palvelussa ymmärretään ja käsitetään. Jatkuvan parantamisen menetelmillä ja oman toiminnan kehitysohjelmien kautta tapahtuvilla toteutuksilla, saadaan parhaat hyödyt oikeanlaisella soveltamisella (Andersson 2004, 79).

Henkilökunnan perehdytys tapahtui tiimipalaverissa 31.3.2016. Perehdytyksessä kävimme läpi paikalla olevan henkilöstön kanssa laatukäsitystä, yrityksemme näkökulmasta. Tiimipalaverin sisältönä oli, mistä laatu muodostuu omassa palvelussamme ja miten henkilöstö voi laatuun vaikuttaa. Käsitelimme ITE3-itsearviointimenetelmää (Liite 2, 2–3) ja tutustuimme itsearviointikyselylomakkeeseen (Liite 2, 4–5). Itsearviointikyselyä käsiteltäessä korostin yrityksen näkökulmaa annettavissa vastauksissa. Miten kyselyssä tiedustellut asiat olivat vastaajan mielestä hallinnassa tällä hetkellä yrityksen toiminnassa? Kyselyyn vastaaminen rehellisesti antaa yritykselle tietoa, palvelun laadun kehityssuunnista. Itsearviointikyselyn tulokset antavat huomioitavat painoarvot ja selkeyttävät suunnan tehtävälle laatutyölle. Kyselyn tekemiseen varasin aikaa kaksi viikkoa, palautuspäiväksi sovittiin 14.4.2016.

4.4 Kyselyn toteuttaminen ITE3-menetelmällä

Henkilöstö täytti ITE3-peruskyselylomakkeen (Liite 2, 4–5). Peruskyselylomake on suunniteltu sosiaali- ja terveystyöpalveluja tuottavan yrityksen tarpeisiin. Henkilöstölle annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn työajalla, näin varmistui koko henkilöstön osallistuminen kyselyyn. Kyselylomakkeen kysymyksiä luvattiin tarvittaessa selventää. Lähtökohta kyselyyn perehdyttämisessä ja kysymysten avaamisessa oli olla vaikuttamatta vastauksiin. Perehdytys ITE3-menetelmään onnistui hyvin ja lisätarkennuksia ei tarvittu.

Yhteenveto kyselyn vastauksista on tehty syöttämällä annetut vastaukset ITE3-laskentatyökirjaan. Aineiston yhteenveto (Liite 2, 1) kuvaa vastausten keskiarvoa graafisesti. Graafisesti esitetystä kuvasta näkyy kehittämistä kaipaavat arviointikohteet. Selkeimmin esiin nousevat arviointikohteet olivat; prosessit, vastuumääritykset, koulutussuunnitelma, ilmapiirikartoitus, tilastot, mittarit, itsearviointi ja vertailut muihin. Näihin em. arviointikohteisiin huomio kiinnittyi palvelun laadun kehittämisessä tiiviimmin.

4.5 Omaisten tapaaminen

Asiakkaidemme omaisilla oli mahdollisuus osallistua yhteiseen tapaamiseen. Tapaamisen tavoitteena oli saada palautetta yrityksen toiminnasta. Omaiset oli kutsuttu yhteiseen illanviettoon yrityksen toimitiloihin 15.12.2015. Tapaamiseen osallistui seitsemän asiakkaan omaista. Omaisten kertoman mukaan tapaaminen oli merkittävä ja tärkeä kokemus päästä antamaan palautetta läheisen saamasta palvelusta. Kertoessaan kokemukseen ja havaintojaan yrityksen tuottamasta palvelusta, omaiset tunsivat voivansa vaikuttaa palvelun kehittämiseen. Tapahtuma kertoi palvelun tuottajalle, missä on onnistuttu omaisten näkökulmasta ja mihin olisi jatkossa kiinnitettävä huomiota. Asiakas on perillä todellisista tarpeistaan vain osittain ja siksi on hyvä kuulla laadun kartoittamiseksi muitakin. ”Laatu on yhdistelmä asiakkaan ilmaisemia, odottamia ja alitajunnallisia tarpeita”, toteaa Andersson (2004, 41).

Omaisilta saadusta palautteesta nousi esiin onnistumisena mm. asiakkaiden opiskeluiden kartoittaminen, ohjaaminen, tukeminen ja työtoiminta. Palautteen perusteella työtoiminta oli koettu tärkeänä asiakkaan vuorokausirytmien ylläpitäjänä ja vastuun ottamisena omasta elämästä. Vapaa-ajan toimintaa oli järjestetty asiakkaille pienryhmissä ”mielekästä tekemistä” tukevana toimintana. Omaiset kertoivat vapaa-ajan toiminnan olleen asiakkaille merkityksellinen arjen lisätekijä. Omaiset perustelivat tätä asiakkaan hyväksytyksi tulemisena, vertaistuellisena ja turvallisuutta tuovana tekijänä. Andersson (2004, 104) mainitsee laadun olevan parhaimmillaan sitä, kun palvelun käyttäjästä tulee sen puolestapuhuja. Laadukas toiminta on mielestäni yksi markkinoinnin perustekijä ja sen vuoksi kannattava kehitystyön kohde.

4.6 Yrityksen laatukartoitus

Yrityksen nykytilan kartoitus ja arviointi tulivat selvitettyä kyselyn, omaistapaamisen, prosessikuvausten ja yhteisten kehityskeskustelujen kautta. Yhteenveto näiden em. aineistojen pohjalta antoi kokonaiskuvan henkilöstölle tuotettavasta sosiaalipalvelusta. Nykytilan kuvantaminen antaa mahdollisuuden kehittää yrityksen toimintaa jatkossa kustannustehokkaamman ja laadukkaamman palvelun tuottamiseen, vahvistaa Holma (2002, 16–17).

Laatujärjestelmä ei koskaan ole lopullisesti valmis, vaan se elää ja uudistuu jatkuvasti yrityksen tuottaman palvelukehityksen myötä. Laatujärjestelmän ylläpito tarvitsee päivitystä ja sen vuoksi sitä tulee määrääjain tarkastella järjestelmällisesti. Yksi tapa on suorittaa laatujärjestelmän ulkoinen auditointi, joka yrityksen nykytila huomioiden siirtyy oman opinnäytetyöni ulkopuolelle. ITE3-menetelmän auditoinnin voi suorittaa auditointivalmennuskoulutuksen käynyt henkilö. (Holma 2010, 74).

4.6.1 Kyselyn analysointi

Itsearviointikyselyssä esiin nousi kehittämisen toiminta-alueet arviointikysymyksistä saatujen vastausten tuloksena. Taulukossa 2 kuvataan toiminta-alueita, joihin arviointikyselyssä numeroitujen kysymysten vastaukset ovat antaneet keskiarvon. Arviointiasasteikkona toimii keskiarvo, jonka vaihteluväli on 0–4. Keskiarvo 0 kertoo, ettei kyselyssä tiedusteltu asia ole toteutunut yrityksessä lainkaan, kun taas keskiarvo 4 kertoo arviointikohteen toteutuneen sovitusti kaikilla kysymyksen alueilla. Tarkemmin arviointiasasteikko on kuvattu Liitteessä 2(3). Keskiarvoa tarkastelemalla voi alustavasti päätellä, mikä toiminta-alue tarvitsee kehittämistoimenpiteitä.

TAULUKKO 2. Itsearviointi kyselyn yhteenveto.

ITE - ARVIOINTI, TYÖYKSIKÖN TOIMINTA-ALUEIDEN KESKIARVOT		
TOIMINTA-ALUEET	Keskiarvo	Arviointikysymys
1 Toiminnan perusteet	3,2	1, 2, 13
2 Toiminnan suunnittelu ja seuranta	3,1	3, 4, 7, 19, 20
3 Henkilöstö ja johtaminen	3,0	8, 9, 10, 15, 22
4 Varustus ja laitteet	3,9	11, 12, 14
5 Toiminta ja palvelut	3,0	5, 6
6 Viestintä ja yhteistyö	3,4	17, 18
7 Toiminnan arviointi ja kehittäminen	2,7	16, 21, 23, 24, 25

”Toiminnan perusteet” keskiarvoon 3,2 ovat vaikuttaneet arviontikysymysten 1, 2 ja 13 annetut vastaukset. Tämä ei vielä antanut oikeaa kuvaa ”toiminnan perusteiden” kokonaisuudesta. Saatua vastausta on syytä tarkastella kysymyksittäin. Kysymys nro 1 käsittelee toiminta-ajatusta, 2 yrityksen arvoja ja 13 laatukriteerejä. Yrityksen toiminta-ajatus ja arvot olivat hyvin henkilöstön hallinnassa, mutta laatukriteerit eivät olleet sisäistyneet. ”Toiminnan perusteet” keskiarvo jäi pienemmäksi laatukriteereitä käsittelevien kysymysten vuoksi. Saatujen tulosten pohjalta oli tarpeellista kehittää toimintaa, selkeyttämällä yrityksen laatukriteereitä ja näin vaikuttaa ”toiminnan perusteet” toiminta-alueen kokonaisvaltaiseen laatukehitykseen. Samalla tavoin oli tarpeen tarkastella, muiden toiminta-alueiden kokonaisuutta kyselyn tulosten pohjalta.

Itsearviointikyselyn tuloksena (Taulukko 2) antaa ”varustus ja laitteet” toiminta-alueen keskiarvoksi 3,9 osoittaen kokonaislaadun olevan vahvalla pohjalla. ”Toiminnan arviointi ja kehittäminen” tarvitsee kehittämistoimenpiteitä, keskiarvon jäädessä 2,7:n.

4.6.2 Saatu tulos, laadun kehittäjänä

Sosiaalipalvelun tuottajan on ennen toimintansa aloittamista täytettävä yhteistyökumppanien ja valvovan viranomaisen vaatimat laatukriteerit, kuten aikaisemmin on todettu luvussa 2.1. Toimintaa ei voi aloittaa ennen viranomaisen suostumusta. Yrityksen laatutaso oli lähtökohtaisesti hyvä. Laatukartoitus ei tuonut esiin hälyttäviä kehittämistarpeita.

Saatu tulos kiinnitti huomion itsearviointikyselyn esiin nostamiin toiminta-alueisiin. Näitä toiminta-alueita on käsitelty ”kysymysten analysointi” luvussa 4.6.1. Laatukartoituksella vahvistui tarve kuvata palvelutoimintaa kokonaisuutena ja erillisinä toiminnan prosessikuvauksina. Yrityksen toiminnan pilkkominen pää- ja tukiprosesseihin toiminnanohjauksikäsitteiden kautta avasi palvelutuotannon ymmärrettävyyttä henkilöstölle. Prosessikuvauksien kautta määriteltiin vastuuhenkilöt eri prosesseille. Laadun jatkokehittäminen tuli näin varmistettua, samalla selkeytyi yrityksen vastuuhenkilöt työtehtävien ja eri ammattiryhmien välillä.

Yritykselle laadittu koulutussuunnitelma tukee yrityksen henkilöstön ammatillista kehitystä. Koulutussuunnitelma luo perustan ammatitaitoiselle toiminnalle. Ammatillista

kehittymistä varten on laadittu henkilökohtainen koulutuskortti. Koulutuskorttia päivitetään määräajoin kehityskeskusteluista saatujen koulutuskartoitusten pohjalta. Kehityskeskusteluissa käydään läpi koulutustarpeet ja ammatillinen osaaminen, jokaisen työntekijän kanssa yksilökohtaisesti. Kehityskeskustelujen pohjalta laaditaan lista koulutustarpeista. Yrityksen johto pyrkii vastaamaan koulutustarpeisiin järjestämällä sisäisiä ja ulkoisia koulutuksia. Lisäksi yrityksessä hyödynnetään työntekijöiden erikoisosaamista. Henkilöstö voi suunnitella omien osaamistensa mukaisia toiminnallisia ryhmiä asiakkaille esim. musiikilliset tai liikunnalliset ryhmät. Yrityksen työntekijöillä on velvoite ylläpitää ammatillisia valmiuksia osallistumalla yrityksen järjestämiin lääke-, turvallisuus- ja ensiapukoulutuksiin. Ulkoiseen koulutukseen osallistunut työntekijä ylläpitää työyhteisön ammatillista osaamista pitämällä referaatin saamastaan koulutuksesta.

Yhteiset tiimipalaverit toimivat reittinä käsiteltäessä työpaikan ilmapiiriin liittyviä asioita. Tästä oli hieman ristiriitaista tietoa ja tämän vuoksi asioita ei osattu tuoda yhteiseen keskusteluun. Nyt tilanne selkeytyi ja jatkossa ilmapiiriasioiden keskustelufoorumi on henkilöstön tiedossa. Henkilöstön toimintaa on kehitetty asiakastyössä, nimenomaan tiimipalaverien kautta. Tiimipalavereissa käydyt yhteiset keskustelut ovat olleet hyvä ja toimiva käytäntö. Tiedonsiirto on tärkeä osa-alue, minkä tahansa yrityksen toiminnassa. Onkin hyvä pohtia, miten tiedonsiirto saadaan turvattua. Tiedonsiirto on jatkuvan kehittämisen kohde, tuottaessa laadukasta sosiaalista palvelua.

Tilastoinnista ei henkilöstöllä ollut tarkempaa tietoa kyselyn antaman tuloksen mukaan. Selityksenä ehkä oli, ettei ITE3-itsearviointin kysymystä oltu yhdistetty ulkopuolisten, kuten aluehallintoviraston ja kunnan tekemiin kyselyihin. Ulkoisille tahoille tehtävien tilastojen tekemiseen työntekijät eivät ole osallistuneet, se on esimiehen tehtävä. Asiakastietojärjestelmään tehtävästä dokumentoinnista saadaan erilaista tilastotietoa, kuten mm. hoitopäivät tai kuntoisuusvaihtelut.

Mittarit ovat oleellinen tapa arvioida palvelua ja siitä saatavaa hyötyä. Arvioitaessa palvelun hyötyjä haasteena on luotettavien mittaustapojen löytyminen. Kuntoutujille on laadittu yksilöllinen palvelutarvesuunnitelma, jossa on määritelty yhdessä tavoitteet avokuntoutukselle. Sosiaalipalvelua tuottavan yrityksen tärkein arvioitava kohde on asiakkaan eli kuntoutujan saama hyöty palvelusta. Työntekijöillä on käytössä sähköinen toimintakykyarviolomake, joka tehdään kuntoutujan ja kuntoutusohjaajan yhteistyönä.

Toimintakykyarvioinnin perusteella tehdään puolen vuoden välein kuntoutujan kehitymisestä arvio asetettuihin tavoitteisiin nähden. Toimintakykyarviossa verrataan kuntoutujan omaa arviota toimintakyvystään ja työntekijän havainnoimaa arviota kuntoutujasta. Asiakkaan hoitopäiviä ja kuntoisuutta seurataan päivittäisten tapaamisten yhteydessä. Asiakkaista kerätyt tiedot ovat varteenotettavia arvioitaessa palvelun hyötyjä asiakkaalle. Laatukartoituksen mukaan mittareiden kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota ja ohjeistaa niiden käytöstä henkilöstöä.

Itsearviointi ja vertailu muihin olivat laatukartoituksessa eniten huomiota kiinnittävä asia. Tämä selittyy sillä, että yrityksen toimintamalli on yrityksen innovatiivisuuden tulosta. Toiminta on käynnistetty pilottina kaupungin kanssa yhteistyössä ja sitä on kehitetty toiminnan ohessa. Varsinaista vertailukohdetta ei löydy. Yrityksen toiminnasta vastaavilla henkilöillä on pitkä työura takana sosiaalipalveluiden puolelta. Tämän ammatillisen osaamisen pohjalta uusi toimintamalli on alun perin kehitetty. Yrityksen kehittämä toimintamalli kotiin vietävissä palveluissa on toimiva kokonaisuus. Mikkelin kaupunki on vastaavan palvelumallin mukaisesti käynnistänyt ”kotikuntoutuksen” omana toimintanaan.

Toiminnanohjauskäsikirjan hyödyt ovat merkittäviä perehdytettäessä uusia työntekijöitä yrityksen toimintaan. Toiminnanohjauskäsikirja tukee henkilöstön työkenttää, selvittäen toimintaa ja antamalla siihen tarpeellisia työkaluja. Varsinainen perehdytys tapahtuu jatkossakin työparimenetelmällä, koska se on huomattu hyväksi tavaksi vastaanottaa uusi työntekijä osaksi työyhteisöä.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa avaan lyhyesti opinnäytetyön toteuttamista ja sen vaiheita. Ajallisesti opinnäytetyön toteuttaminen oli pitkä ja vaativa prosessi. Tähän prosessiin vaikuttivat useat omassa elämässä ja yrityksessä tapahtuneet muutokset.

Opinnäytetyön valmistelut aloitin syksyllä 2014. Yrityksessä oli tullut ajankohtaiseksi kotiin vietävien palveluiden kilpailutus. Yrityksen johdon kanssa kävin kaupungin järjestämässä tiedotustilaisuudessa, johon oli kutsuttu sosiaalipalvelun toteuttajia. Tältä

pohjalta perehdyin aiheeseen ja pidin ideaseminaarin 26.11.2014. Kotiin vietävistä palveluista kävimme Mikkelin kaupungin sosiaalitoimen kanssa yrityskohtaisen keskustelutilaisuuden keväällä 2015. Tilaisuudessa tarkennettiin kilpailutuksen kriteerejä ja tiedusteltiin yrittäjän näkökulmaa kilpailutukseen.

Taulukossa 3, kuvaan opinnäytetyöprosessin vaiheita tarkemmin. Taulukossa ei ole merkitty tiimipalavereissa käytyjä yhteisiä kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelut käytiin useissa eri tiimipalavereissa alkuvuodesta 2016.

TAULUKKO 3. Opinnäytetyöprosessi 2014 - 2016

Toiminta	2014	2015	2016	2017
Kaupungin järjestämä tiedotus ”kotiin vietävien palveluiden”-kilpailuttamisesta	syksy			
Ideaseminaari	26.11.			
Kaupungin kanssa käytävät neuvottelut kilpailutuksen osalta, yrityksen näkökulma		kevät		
Yrityksen kanssa tehty sopimus opinnäytetyön tekemisestä		9.10.		
Palvelun prosessikuvauten tekeminen toiminnanohjauskäsikirjaan		syksy		
Opinäytetyön opettajan ohjaus		19.11.		
Asiakkaiden omaisten tapaaminen/kuuleminen kotiin vietävistä palveluista		15.12.		
ITE- itsearviointimenetelmään perehtyminen			1-31.1	
ITE- itsearviointimenetelmän tiedottaminen, suunnittelu ja perehdytys henkilöstölle			31.3.	
ITE- itsearviointimenetelmän kysely henkilöstölle, aikaa varattu 2 vkoa.			14.4.	
Yhteenvedo ITE- kyselyn pohjalta			19.4.	
Laatujärjestelmän laadintaa			syksy	
Suunnitelmaseminaari			18.10.	
Opinäytetyön työstäminen			syksy	
Opinnäytetyön esittäminen				10.1.
Kypsyysnäyte				23.1.

6 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin opinnäytetyön laadun kehittämisen tuomia tuloksia yritykselle. Käyn omaa pohdintaa toiminnallisesta kehittämistyöstä yrityksessä ja lisäksi tuon esiin omaa näkökulmaa. Lopuksi arvioin lyhyesti, mitä tämä opinnäytetyö on antanut minulle.

6.1 Tulosten pohdintaa

Laatutyö on tärkeä osa kaikkialla tehtävää työtä. Laadun merkitys näkyy suoraan työn kehittämisen kautta tuotettavan palvelun laadussa ja kustannuksissa. Yrityksen toiminnan kartoitus ja toimintojen prosessointi johti lääkehoidon kehittämiseen ja uudelleen organisointiin. Yritykselle uudet järjestelyt toivat yhden päivän lisää aikaa käytettäväksi asiakastyöhön. Tämä em. hyöty oli merkittävä kehitys yrityksen palvelun laadussa. Asiakastyö on tärkein työmuoto ja tarvittavat ajalliset resurssit vapautuivat juuri lääkehoidosta. Lääkehoidon toteutus selkeytyi ja lääketurvallisuus koheni. Kotiin vietävän palvelun tärkein tehtävä on turvata arjen sujumista asiakkaan kotona. Laatu on palvelukokonaisuus, johon kuuluu tiedostamaton, huomaamaton ja erinomainen elementti ja sen ulkopuolelle ei jää mitään, toteaa Andersson (2004, 104).

Opinnäytetyön tavoitteet tulivat mielestäni saavutettua. Tuloksena olivat laatu- ja toiminnanohjauksikirjat yritykselle. Pyrkimys oli luoda järkevä ja käytännöllinen tapa laadun kehittämiseen ja näin varmistaa laatutyön jatkuvuus kustannustehokkaasti. Toiminnan uudelleen arviointi ja jatkokehittäminen takaavat laadukkaan palvelun tuottamisen jatkossa. Laatu- ja toiminnanohjauksikirjojen käyttö mahdollistivat käytännönläheisen ja selkeän perustan laadukkaalle asiakastyölle. Laatukäsityksen sain avattua itselleni ja yrityksen henkilöstölle hyvin ja käsitykseni mukaan asenteet laatuun olivat myönteisiä. Yrityksen toiminnassa tapahtui huomattavia laadullisia muutoksia ja laadun ylläpitämiseen on luotu hyvä perusta. Saavutetun laatutyön pohjalta, voidaan tehdä tarvittavat muutokset ja soveltaa niitä erilaisiin palvelutoimintoihin jatkossa.

6.2 Luotettavuus

ITE3-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmään perehtyminen ja sen käyttö yrityksen laadunhallinnan kehittämisessä oli mielenkiintoinen ja opettavainen projekti.

ITE3-menetelmän soveltuvuus sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksen laatutoiminnan kehitystyöhön on hyvä ja kattava. Nevalaisen (2015, 18) mukaan ITE3-menetelmä on hyvin hyödynnettävissä ja soveltuu hyvin kehittämiskohteiden määrittämiseen, niin pienyrityksissä, kuin isommissakin yrityksissä.

Asiakaspalautteen kysyminen tulee ajankohtaiseksi jatkossa. Tarkoituksena oli kokemusasi- antuntijoiden kautta tehdä asiakastyytyväisyyskartoitus yrityksen tuottamasta palve- lusta. Asiakaspalautteen toteuttaminen kaatui järjestävän tahon rahoituksen kaatumi- seen. Laatua kartoitettaessa asiakaspalaute olisi antanut tärkeää tietoa palvelun käyttä- jän näkökulmasta. Asiakaspalautteen sijasta työtiimi järjesti omaistapaamisen. Omais- ten tapaaminen oli molemmin puolin antoisaa ja saatu palaute tuki palvelun käyttäjän näkökulmaa.

6.3 Oma pohdinta

Opinäytetyö antoi laajan mahdollisuuden tutustua laatuun ja sen merkitykseen tuotet- taessa sosiaalista palvelua asiakkaille. Laadun merkitys avautui aivan uudella tavalla eteeni ja antoi uutta näkökulmaa asioihin. Aikaisemmin en välttämättä osannut liittää laatukäsityksiini palvelun kokonaisnäkemystä. Yllätyksekseni laatukartoituksen tulos- ten dokumentointi oli selkeä osa laadun kehitystyötä ja paransi yrityksen palvelun laa- tua. Dokumentoituna laatuasiat ovat koko henkilöstön nähtävissä ja käytettävissä. Laatukartoituksen tekemisellä on sujuvaa lähteä jatkuvan laatutyön kehittämisen tielle. Kehittämistehtävä oli mielenkiintoinen ja haastava, mutta sopivassa suhteessa omiin resursseihini.

Laadun merkitys tulee varmasti näkymään omassa toiminnassani niin opinnoissa, kuin työelämässäni aivan eri painotuksella kuin aikaisemmin. Pyrkimys on tulevassa työssäni huolehtia laadukkaammasta palvelusta asiakkaille. Mielenterveys- ja päih- deasiakkaat eivät osaa tai uskalla vaatia laadukasta palvelua, eikä heitä usein edes kuunnella. Laatu sosiaalipalveluissa lähtee työntekijän asenteista omaa työtään ja teh- tävänsä kohtaan. Jos asenteet eivät ole kohdallaan ei laatukäsite toimi palvelussa, asiakasnäkökulmasta katsoen. Asenteet ja arvot täytyvät olla kohdallaan haettaessa toiminnallista laatua palveluun, vahvistaa Ritvanen (2002,4). Tavoitteeni onkin olla

esimerkkinä ja vaikuttaa henkilöstön asenteisiin myönteisesti ja rakentaa laatuajattelua. Yrityksen kuva rakentuu parhaiten asiakkaille työntekijöiden ja asiakkaiden välisen kohtaamisten kautta.

LÄHTEET

Aluehallintovirasto 2013a. WWW- dokumentti. <https://www.avi.fi/web/avi/yksityiset-sosiaalipalvelut/ilmoituksenvarainen-toiminta#.V9-LBekkrIU>. Päivitetty 30.4.2013. Luettu 19.9.2016.

Aluehallintovirasto 2013b. WWW- dokumentti. https://www.avi.fi/web/avi/sosiaalipalvelujen-ohjaus-ja-valvonta#.WCnYF-n_rIU. Päivitetty 30.4.2013. Luettu 12.11.2016.

Andersson, Paul H, Hiltunen, Kirsi, Villanen, Hannu & Tuurna, Sami (toim.) 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. Helsinki. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Finlex 2011. WWW- dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110922>. Päivitetty 22.7.2011. Luettu 19.9.2016.

Holma, Tupu, Outinen, Maarit, Idänpään-Heikkilä, Ulla & Sainio, Salla 2002. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa- kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Holma, Tupu, Tolvanen, Riitta & Vihma Merja 2010. ITE3:2010. Opas ITE- itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki. Suomen kuntaliitto.

Järvelin, Kimmo, Kvist, Hans-Henry, Kähäri, Perttu & Räikkönen Jukka, 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä. SEDECON Oy Service Development Consultants.

Karjalainen, Jouko, Blomqvist, Marja & Suolanen, Olli 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. Vantaa. Metalliteollisuuden Keskusliitto.

Keto, Ulla, Nykänen, Marjo & Väättäimöinen, Rauni 2009. Laadun vuoksi. Mikkelin ammattikorkeakoulu laadunvarmistuksen kehittäjänä. Mikkeli. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Korhonen, Sirpa, Pirinen, Ritva, Rautjärvi, Ritva, Räsänen, Ahti, Turunen, Pirjo & Väisänen, Raija 2000. Hyvinvoinnin palapeli. Sosiaalialan ja yrittäjyyden tietoutta sosiaali- ja terveystalalle. Kuopio. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Kylmänen, Markku, Lahtinen, Kari & Korhonen, Eero 1994. Laatu & työsuojelu. Laatujärjestelmät ja työympäristön kehittäminen. Tampere. Työministeriö.

Mikkelin seudun sosiaali- ja terveystoimi, 2016. WWW- dokumentti. <http://www.mikkelinseutusote.fi/index.php/yksityiset-sosiaali-ja-terveyspalvelut/yksityisten-palvelutuottajien-omavalvontasuunnitelmat>. Päivitetty 24.11.2016. Luettu 25.11.2016.

Nevalainen, Juha 2015. ITE- menetelmä johtamisen apuvälineenä opinnäytetyö. Mikkeli. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Ritvanen, Antero, Simolin, Mervi & Seppälä, Aaro 2002. Palvelun laatu. Palveluohjaajan käsikirja. Helsinki. Suomen siivoustekninen liitto.

Salminen, Pekka 1994. Tuotteiden ja toiminnan laadun kehittäminen. Tampere. Metalliteollisuuden Keskusliitto.

Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW- dokumentti. <http://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>. Ei päivitystietoa. Luettu 19.9.2016.

Sosiaaliala, sosiaalialan työnantajat 2014. WWW- dokumentti. <http://www.sosiaaliala.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/laadunhallinnan-abc/>. Päivitetty 21.5.2014. Luettu 19.9.2016.

Tenhunen, Lauri 2004. Yrittäminen sosiaali- ja terveysalalla. Vantaa. Yrityssanoma Oy.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2015. WWW- dokumentti. <https://www.thl.fi/fi/web/laatu-ja-potilasturvallisuus/etusivu/laadunhallinta/laatusuosituks>. Päivitetty 30.6.2015. Luettu 22.9.2016.

Toivonen, Tarja 2001. Hyvinvointialan palveluyritykset laadun kehittämistyössä. Esimerkkejä pienten yritysten laadunhallinnan käytännöistä. Seinäjoki. Helsingin yliopiston Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus.

SopijaosapuoletOpinnäytetyön työelämäkumppani: KotiLuota Oy

ja Mikkelin ammattikorkeakoulun Kulttuuri-, nuoriso- ja sosiaalialan laitoksen sosiaalialan

koulutusohjelman opiskelija(t) Pekka NyrhinenOpinnäytetyön aihe: laatujojestelmän ja toiminnanohjauksen käsikirja**Opinnäytetyön ohjaajat**Ohjaava opettaja: Kuusi TünaTyöelämäohjaaja: Valto Jarmo

Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika: _____

Opinnäytetyön TK-tavoitteet (vapaamuotoinen, omasanainen kuvaus työn t&k-tavoitteista):

Laatujojestelmän ja toiminnanohjauksen käsikirjan kautta yrityksen
kehitetään yhteisistä työkäytännöistä, turvallisen työilmapiirin
kehitetään asiakastyötä sekä työelämävoimaa

TK-TAVOITTEET: Tutkimus- ja kehittämistoiminnalla (t&k) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Kriteerinä on, että toiminnan tavoitteena on jotain oleellisesti uutta. Tutkimus- ja kehittämistoimintaa sisällytetään perustutkimus, soveltava tutkimus sekä kehittämistyö. Soveltavalla tutkimuksella tarkoitetaan sellaista toimintaa uuden tiedon saavuttamiseksi, joka ensisijaisesti tähtää tietyn käytännön sovellutukseen. Soveltavaa tutkimusta on esim. sovellusten etsiminen perustutkimuksen tuloksille tai uusien menetelmien ja keinojen luominen tietyn ongelman ratkaisemiseksi.

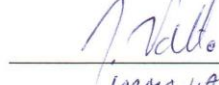
Tuote- ja prosessikehityksellä (kehittämistyöllä) tarkoitetaan systemaattista toimintaa tutkimuksen tuloksena ja/tai käytännön kokemuksen kautta saadun tiedon käyttämiseksi uusien aineiden, tuotteiden, tuotantoprosessin, menetelmien ja järjestelmien aikaansaamiseen tai olemassa olevien olennaiseen parantamiseen. (Tilastokeskus)

Mikkelin ammattikorkeakoulussa tehdyt opinnäytetyöt julkaistaan pdf-muotoisina kokotekstisinä tiedostoina ammattikorkeakoulujen yhteisessä julkaisuarkistossa Theseuksessa (<http://www.theseus.fi>). Opinnäytetyöt ovat pääsääntöisesti julkisia asiakirjoja. Theseuksen käyttöehtosopimuksen hyväksyminen on samalla lupa työn julkaisemiseen internetin laajuisena näkyvyytenä. Vaihtoehtoisesti opinnäytetyö voidaan julkaista myös tekijöiden harkinnan mukaan tai opinnäytetyön ohjaajan tai toimeksiantajan suosituksesta MAMK:n sisäisessä verkossa. MAMK:n sisäisessä verkossa julkaistut työt ei näy julkisena internetissä.

Muut sopimusehdot: _____

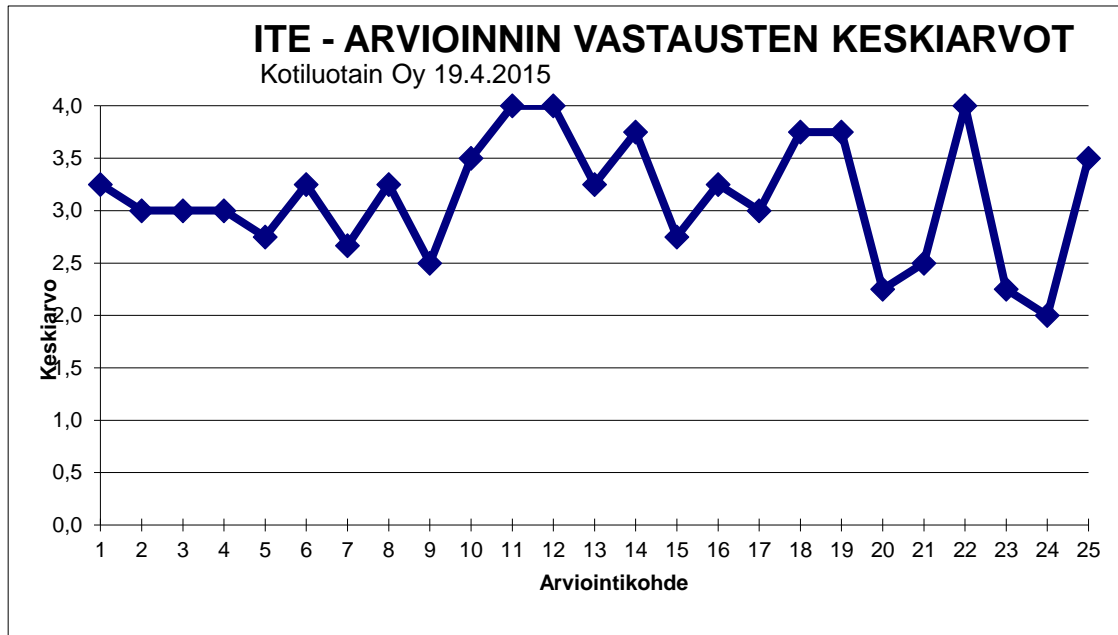
Alkuperäinen sopimus jää opiskelijalle. Toimita kopio sopimuksesta työelämäkumppanille ja opinnäytetyösi ohjaavalle opettajalle.

Aika ja paikka: 9.10.2015 Mikkelä


PEKKA NYRHINEN
Opiskelijan allekirjoitus
/opiskelijoiden allekirjoituksetAika ja paikka: 9.10.2015 MIKKELI


JARMO VAINO
HALLITUKSEN PJ.

Työelämäkumppanin allekirjoitus



Arviointikohde	vastausten keskiarvo	Arviointikohde	vastausten keskiarvo
1. Toiminta-ajatus	3,3	14. Ostopalvelut	3,8
2. Arvot	3	15. Ilmapiiirkartoitukset	2,8
3. Toimintasuunnitelma	3	16. Asiakas palaute	3,3
4. Asiakastarpeet	3	17. Sisäiset asiakkaat	3
5. Prosessit	2,8	18. Palveluesitteet	3,8
6. Palvelumäärittelyt	3,3	19. Dokumentointi	3,8
7. Vastuusuhteet	2,7	20. Tilastot	2,3
8. Kehityskeskustelut	3,3	21. Mittarit	2,5
9. Koulutus suunnitelma	2,5	22. Ohjeiden valvonta	4
10. Pehdytysohjelma	3,5	23. Itsearviointi	2,3
11. Laitteet, varusteet	4	24. Vertailut muihin	2
12. Kalibrointi	4	25. Kehittäminen	3,5
13. Laatu kriteerit	3,3		

ITE-sanasto

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 asiakasodotusten 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 ja mielipide siitä, mitä asiakas odottaa, tarvitsee, miten haluaa itseään hoidettavan ja kohdeltavan ja miten siinä hänen mielestään on onnistuttu. (Kysymys 16, 17)
Hyvä toimintatapa, työkäytäntö	Hyvä käytäntö ja toimintatapa on sellainen, josta on sovittu työyksikössä tai organisaatiossa, se on koettu toimintaympäristössään toimivaksi ja arvioitu asiakkaalle hyvää tuottavaksi. Hyvä käytäntö on myös kirjattu, jotta tieto välittyy kaikille samanlaisena. Se on eettisesti hyväksyttävä ja perustuu mahdollisimman monipuoliseen tietoon vaikuttavuudesta ja toimivuudesta. (Kysymys 13)
Kalibrointi	Mittauksiin ja tutkimuksiin käytettävät laitteet ja välineet kalibroidaan eli niiden mittausominaisuudet tarkistetaan määräajoin. Mittaustulokseen pitää voida luottaa. Tämä on välttämätöntä esim. tieteellisessä tutkimuksessa tai mittauksissa, joiden tulosten perusteella käynnistetään hoitotoimenpiteitä (verenpainemittari, toimintakykytestit). Kalibrointi voi tarkoittaa myös tietojärjestelmän käyttövarmuuden ja turvallisuuden varmistamista. (Kysymys 12)
Laatukäsikirja	Laatukäsikirjassa kuvataan työyhteisön tai organisaation toiminnan ohjausjärjestelmä (laadunhallinnan järjestelmä). Laatukäsikirjaan sisältyvät mm. yksikön ydintyötä, kuten hoitoa, kuntoutusta, palvelua ja vastaavaa koskevat menettelyt ja ohjeet mukaan lukien toiminnan arviointimenettelyt. Myös laatupolitiikka tai laadulle asetetut tavoitteet sekä sopimukset vastuista ja valtuuksista ovat laatukäsikirjan sisältöä. (Kysymys 22)
Palveluvalikoima	Organisaation, työyksikön tai yrityksen asiakkailleen tarjoamat kaikki palvelut. Voidaan myös käyttää nimitystä palvelulajitelma tai palvelutarjotin. (Kysymys 6)
Palvelukuvaus	Kirjallinen määrittely (myös palveluseloste, tuotemäärittely tms), josta käy ilmi palvelun tarkoitus ja hyödyt, kohderyhmä, palvelun sisältö, laajuus, laatuvaatimukset, kustannukset/hinta ja muut mahdolliset palvelun ominaispiirteet. (Kysymys 6)
Palveluketju	Nimitys sellaisille palveluprosesseille (katso palveluprosessi), jotka ulottuvat organisaatiosta toiseen tai 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 työoverit 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/laatukriteeri	Tavallisesti käytetään sanaa laatukriteeri, jolla tarkoitetaan mittapuuta laadulle. Laatukriteerit konkretisoivat laadun sisällön, osoittavat suunnan, miten tulee toimia ja ovat muodostavat laadun arvioinnin perusteet. Laatukriteereitä voidaan laatia valtakunnallisesti, alueellisesti tai työpaikka-kohtaisesti. Laatukriteeriksi voidaan tulkita myös esimerkiksi yksikössä sovitut hyvän toiminnan periaatteet, asiakkaalle annettava laatulupaus tai 'huoneentaulu'. (Kysymys 13)
Vertailut muihin	Voidaan toteuttaa vertaisarviointina, tunnuslukevertailuna tai vertaiskäyntinä saman ammattiryhmän tai saman alan työyhteisöjen kesken. Vertailu voi kohdistua myös parhaisiin mahdollisiin käytäntöihin, jolloin on kyse esikuvavertailusta (benchmarking) ja kohde voi olla muun alan työyhteisö tai yritys. (Kysymys 24)

Hyvä Arvioija!

Työyhteisösi arvioi toimintaansa ITE-menetelmään kuuluvalla itsearviointilomakkeella. Näkökulmana on, ellei muuta sovita, oman yksikön tai yrityksen toiminta.

Arviointilomake sisältää niitä asioita, joita nykyisin pidetään tärkeänä laadunhallinnan näkökulmasta. Kyse ei ole työntekijän työn laadun arvioinnista tai työn tulosten arvioinnista.

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.

Itsearviointin jälkeen esimies tai muu sovittu henkilö tekee arvioinneista yhteenvedon (yksikön laatuprofilin). Yhdessä keskustellaan tuloksista ja sovitaan jatkotoimista.

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” (asteikon numero 4).

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 arviointikohteen osalta. Oleelliset asiat on dokumentoitu; myös asiaan liittyvät asiakirjat, ohjeet, lomakkeet ym. ovat järjestyksessä ja ajan tasalla.

E = En osaa arvioida

Kun et todellakaan tiedä asiasta mitään tai et ole missään tekemisissä asian kanssa.

Tämä kohta ei ole tarkoitettu tilanteeseen, jossa olet vähän epävarma siitä, miten asia teillä on hoidettu.

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

LIITE 2(5).
ITE – menetelmä

ITE3: 2010

ITE-perus
Arviointilomake

Arviointiasteikko						
	0	=	Ei	lainkaan	toteutunut	
	1	=	Asia	on	ollut	esillä
	2	=	Kehitteillä,	toteutunut	satunnaisesti	
	3	=	Käytössä,	mutta	toteutuu	vain osittain tai jollakin arviointikohteen osa-alueella
	4	=	Käytössä	ja	toteutuu	sovitusti kaikilla arviointikohteen osa-alueella
	E	=	En	osaa	arvioida	

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