

Kirsi Paananen

LAADUNHALLINTA JA LAATUKÄSIKIRJA:  
TYÖELÄMÄN MONIPALVELUKESKUS PALKE 5 JA 7

Kuntoutusohjauksen ja -suunnittelun koulutusohjelma  
2016

LAADUNHALLINTA JA LAATUKÄSIKIRJA  
TYÖELÄMÄN MONIPALVELUKESKUS PALKE 5 JA 7

Paananen, Kirsi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Kuntoutusohjauksen ja -suunnittelun koulutusohjelma  
Joulukuu 2016  
Ohjaaja: Leppänen, Erja  
Sivumäärä: 29 + liite 28  
Liitteitä: 1

Asiasanat: laatu, laadunhallinta, laatukäsikirja, asiakas

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin työelämälähtöisesti Laitilan kaupungin työelämän monipalvelukeskus Palke 5 ja 7 toimeksiantamana. Yksikkö tarjoaa työ- ja päivätoimintaa kehitysvammaisille ja mielenterveyskuntoutujille ja toimii työkokeilupaikkana osatyökykyisille ja osatyökykyisille väylänä työelämään osana ammatillisen kuntoutuksen toimenpidettä. Tavoitteena on määrittää laadunhallinta yksikön näkökulmasta ja laatia laatukäsikirja, joka toimii pohjana ISO 9001 laatustandardille.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu laadusta ja laadunhallinnasta käsitteenä ja asiakaskäsitteestä. Asiakaskäsitettä tarkasteltiin kolmiulotteisena: asiakas palvelun kohteena ja käyttäjänä ja asiakas palvelun ostajana. Toiminnallisen osuuden tuote on laatukäsikirja, jossa kuvataan yksikön toiminnan kannalta keskeisimmät laadunhallintaan liittyvät kokonaisuudet.

Laatukäsikirjassa käytettiin hyväksi organisaatiossa jo valmiina olevia prosessikuvauksia, kehittämistehtävän yhtenä tarkoituksena oli niiden auki kirjoittaminen. Laatukäsikirja on koko henkilöstöä velvoittava ohjekirja, sen tarkoituksena on varmistaa hyvän kuntoutuskäytännön toteutuminen asiakastyössä ja valmistettavien tuotteiden laadun tasaisuus.

# QUALITY CONTROL AND QUALITY MANUAL IN WORKING LIFE MULTISERVICE CENTER PALKE 5 AND 7

Paananen, Kirsi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Rehabilitation Counselling and Planning

December 2016

Supervisor: Leppänen, Erja

Number of pages: 29 + appendix 28

Appendices: 1

Keywords: quality, quality control, quality manual, client

---

This thesis was commissioned by Laitila city working life multiservice center Palke 5 and 7 and it responds to the needs on the field and is work-oriented. The center provides work and daily activities for disabled people and people in mental health rehabilitation, offering occupational rehabilitation that enables people to try out an occupation with the possibility to return to work. The aim is to establish a quality control for the center and to create a Quality Manual, which is the basis for the ISO 9001 quality standard.

The theoretical part of the thesis consists of quality and quality control as a concept, and the concept of the customer. The concept of the customer was looked at from the following three perspectives: as a user, buyer and recipient of customer service. The product of the functional part of the thesis is a quality manual, which describes the operation of the center in terms of the most important aspects related to the quality control.

Quality Manual creation took advantage of the descriptions of the processes already used in the organization, refining and documenting the processes being one of the main purposes of this project. The quality manual is the policy for the whole staff, that will enable high-quality rehabilitation and ensure consistent manufacturing of quality products in the center.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ.....	6
3 PALKE 5 JA PALKE 7.....	7
3.1 Palke 5.....	7
3.2 Palke 7.....	7
4 KUNTOUTUSPROSESSI.....	8
5 LAATU.....	10
6 LAADUNHALLINTA.....	11
7 ISO 9001.....	12
7.1 Asiakassuuntautuneisuus.....	14
7.2 Johtajuus ja johdon vastuu.....	15
7.2.1 Laatujohtaminen.....	15
7.3 Työntekijöiden sitoutuminen.....	16
7.4 Prosessimainen toimintamalli.....	16
7.5 Järjestelmäkeskeinen johtamistapa.....	17
7.6 Mittaus, analysointi ja jatkuva parantaminen.....	17
7.7 Tosiasioihin perustuva päätöksenteko.....	18
7.8 Suhteet toimittajiin ja sidosryhmiin.....	19
7.9 Resurssien hallinta.....	19
7.10 Dokumentointi.....	20
8 LAATUKÄSIKIRJA.....	21
9 LAADUNHALLINTA SOSIAALISEN KUNTOUTUKSEN PALVELUISSA.....	21
10 ASIAKAS.....	22
10.1 Asiakas palvelun kohteena ja käyttäjänä.....	23
10.2 Asiakas palvelun ostajana.....	23
11 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	24
12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	25
LÄHTEET.....	28
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Laadusta ja laadunhallinnasta puhuttaessa niiden määritelmät suhteessa organisaatioon ovat oleellisia. Laatumääritelmillä kuvataan yleensä tuotetta eli tavaraa ja palvelua. Laadun mittaaminen onnistuu vasta, kun on tunnistettu ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden tärkeät ominaisuudet heidän näkökulmastaan ja määritelty tavoitearvot. Palvelun laadun määritelmä on yksinkertaisuudessaan asiakkaan oman henkilökohtaisen kokemuksen ja toteutuneen kokemuksen suhde. Kuntoutuksen näkökulmasta laatu tarkoittaa asiakkaalle annettua palvelua hänen tarpeeseensa perustuen oikea-aikaisesti ja että palvelu perustuu hyvään kuntoutuskäytäntöön ja palvelun tuottajan ammattitaitoon. Laadunhallinnassa asiakaskeskeisyys ja jatkuva parantaminen ovat tärkeässä osassa.

Organisaatio voi pitää toimintansa ja tuotantonsa laadun hallittavissa laadunhallinnan avulla. Laadunhallinnan avulla saadaan selkeyttä organisaatiossa käytettäviin prosesseihin, johtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Organisaatiossa tavoitteet laadun suhteen perustuvat organisaation toiminnan tarpeisiin ja odotuksiin. Laadunhallinnan eri osa-alueilla kuten auditoinneilla, prosessien hallinnalla ja poikkeamien korjaamisella saadaan aikaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen.

Kuntoutuspalveluja (kehitysvammaisten subjektiivinen oikeus päivä- ja työtoimintaan ja kuntouttava työtoiminta) ohjaavat lait, asetukset ja säädökset. Kuntoutuspalvelujen käyttäjien monimuotoisuus ja verkostoyhteistyön lisääntyminen pakottavat palveluntuottajat jatkuvasti kehittämään ja parantamaan toimintaansa. Sidosryhmien vaatimuksiin ja toiveisiin pystytään vastaamaan prosessien kehittämisellä ja seuramisella. Prosessien omaksuminen osaksi laadunhallintaa sitouttaa organisaation henkilökuntaa toimimaan yhteisesti sovittujen kriteerien mukaisesti ja sisäistämään oman roolinsa toiminnan kehittämisessä.

Käynnissä oleva sote-uudistus tuo paineita myös kunnalliselle puolelle kyetä arvioimaan tarjoamiensa palvelujen laatua ja toiminnan läpinäkyvyyden osoittamisen voidaan nähdä olevan kilpailutilanteessa etu palvelun tarjoajalle.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

Kehittämistehtävän aihe lähti liikkeelle Palke 5 ja 7 esimiehen ja Laitilan kaupungin sosiaali- ja terveystoimintajohtajan osallistumisesta seminaariin, jonka tarkoitus oli päivittää ISO 9001: 2015 versio osallistujille. Laitilan kaupungin tavoitteena on laadunhallinnan kehittäminen ja sen palveluiden tasaisen laadun todentaminen. Laadunhallinnan ottaminen osaksi päivittäistä työnkuvaa vaatii laadun määrittämistä, sen todentamista ja mittaamista. Työelämän monipalvelukeskus valikoitui pilotiksi laatukäsikirjan laatimisessa ja laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa. Valtakunnallinen sote- uudistus tuo kunnille paineita todentaa palveluidensa laadukkuus ja yksityissektorilla jo pitkään käytössä olleen laadunhallinnan jalkautuminen kunnalliselle tasolle on ajankohtaista.

Opinnäytetyöni ajankohta sopi hyvin kehittämistyön tekemiseen ja oli työelämän tarpeista lähtevä. Aiheen rajaaminen vaati pohdiskelua ja opinnäytetyöhön käytettävän ajan puitteissa laatukäsikirjan katsottiin täyttävän ajankäytön kriteerit. Laatukäsikirja ei uudessa ISO 9001:2015 versiossa ole enää pakollinen, mutta suositeltava laadunhallinnan seuraamisessa ja päivittäisessä käytettävä asiakirja. Palke:ssa on olemassa valmiina jo mietittyjä prosessikaavioita, mutta niiden auki kirjoittaminen ja dokumentointi puuttuvat.

Kehittämistehtävän keskeisimmät teemat:

- Laadun ja laadunhallinnan määrittely kuntouttavassa työtoiminnassa.
- Laatukäsikirja vastaa sisällöltään organisaation tarpeita.
- Asiakas- ja tuoteprosessien näkyväksi tuominen ja niiden sisällyttäminen laatukäsikirjaan (linkit).

### 3 PALKE 5 JA PALKE 7

#### 3.1 Palke 5

Palke 5 (työelämän palvelukeskus) on perustettu 1984 ja on Laitilan kaupungin ylläpitämää sosiaali- ja terveystoimen alaista toimintaa, kaupunki vastaa myös rahoituksesta. Palke 5 työllistää osatyökykyisiä ja pitkäaikaistyöttömiä.

Kuntouttava työtoiminta on sosiaalihuoltolain mukainen sosiaalipalvelu. Kuntouttavan työtoiminnan tavoitteena on ehkäistä työttömyyden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia asiakkaan toimintakykyyn, vahvistaa asiakkaan elämän- ja arjenhallintaa sekä työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä syrjäytymistä tarjoamalla mahdollisuutta työtoimintaan ja muihin palveluihin. (Sosiaali- ja terveysministeriön [www-sivut](#).) Laki kuntouttavasta työtoiminnasta (2.3.2001/189) määrittelee toiminnan kunnan järjestämäksi toiminnaksi, jonka tarkoitus on parantaa henkilön elämänhallintaa sekä luoda edellytyksiä työllistymiselle, ja jossa ei synny virkasuhdetta eikä työsuhdetta henkilön ja toimintaa järjestävän tai toteuttavan tahon välille. (Finlex [www-sivut](#).)

Toiminnan tavoitteena on tarjota asiakkaille erilaisia työtehtäviä, yksilölliset tarpeet huomioiden. Työn tarkoituksena on hyvinvoinnin luominen sekä ennaltaehkäistä ja vähentää työttömyydestä ja syrjäytymisestä aiheutuvia rasitteita. Osalle asiakkaista tavoitteena ovat avoimet työmarkkinat. Työtehtävät ovat mm. keittiö- ja alihankintatyötä ja omana tuotantona tehtävät metalli- ja puutuotteet, mm. tallilyhdyt, roskastian katokset, postilaatikkokatokset ja puunkantotelineet. (Laitilan kaupungin [www-sivut](#).)

#### 3.2 Palke 7

Kehitysvammaisten työtoiminta aloitettiin Laitilassa opetus- ja työkeskuksen nimellä 1974. Vuonna 1997 vastuu toiminnasta siirtyi Laitilan kaupungille ja vuonna 2003

uusi nimi, Palke 7, otettiin käyttöön. Palke 7 tarjoaa työ- ja päivätoimintaa henkilöille, joilla on siihen oikeus kehitysvammaisten erityishuoltolain, sosiaalihuoltolain tai vammaispalvelulain perusteella. Tavoitteena on että asiakas ohjatun työ- ja päivätoiminnan kautta kuuluisi ympäröivään yhteiskuntaan ja että toiminta tukisi sosiaalista osallistumista ja kognitiivisia taitoja. (Laitilan kaupungin www-sivut.)

Työtoiminta toimii yhteistyössä alihankinta yritysten kanssa ja edistää kehitysvammaisten henkilöiden yhteiskunnallista sopeutumista. Vaikeimmin kehitysvammaisten päivätoiminnan tavoite on tukea itsenäisessä elämässä ja arkipäivän toiminnoissa selviytymistä. Päivätoiminnan avulla voidaan edistää sosiaalista vuorovaikutusta, joka osaltaan parantaa elämän laatua ja ennaltaehkäisee psyykkisiä vaikeuksia.

Työtoimintaa voidaan järjestää myös tavallisilla työpaikoilla ns. avotyötoimintana, jonka tarkoitus on johtaa tuettuun työllistymiseen. Avotyötoiminnassa oleva henkilö ei ole työsuhhteessa työn tarjoajaan eikä hänelle makseta palkkaa. Avotyötoiminnassa oleva voi kuitenkin saada työosuusrahaa (tai ns. kannustusrahaa) ja on kirjoilla työkeskuksessa. Avotyöntekijä ja työtä tarjoava työpaikka saa tarvitsemansa ohjauksen erikseen määrättyltä avotyönohjaajalta.

Sekä Palke 5 ja Palke 7 toiminnan tarkoituksena on asiakkaan voimavarojen vahvistaminen, elämänhallinnan lisääminen, työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen tai lisääntyminen ja mahdollisten ammatillisten suunnitelmien edistäminen. (Laitilan kaupungin www-sivut.)

#### 4 KUNTOUTUSPROSESSI

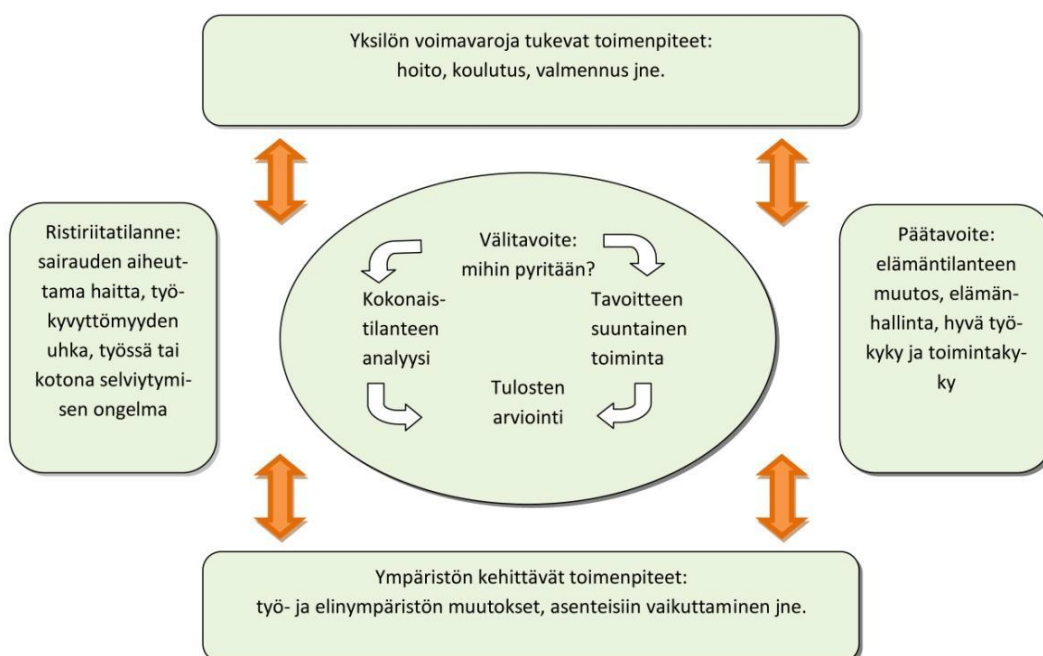
Kuntoutusprosessia voidaan luonnehtia yksilön henkilökohtaiseksi kasvu- ja oppimisprosessiksi, kokonaisuus koostuu erilaisista koordinoituista toimenpiteistä. Painopiste on moniammatillisessa yhteistyössä, jotta tavoitteet saavutetaan. ( Järvikoski & Härkäpää 2011, 16.)



Kuntoutus yhteiskunnallisena prosessina käsittää sopimuksia ja säädöksiä, joiden päämääränä on taata työkuuntoisen väestön riittävyys työelämän palvelukseen ja toisaalta ratkaista yhteiskunnan tai yksilön kannalta tarkoituksenmukainen eläkkeelle siirtymisen volyyymi ja ajankohta. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 17.)

Järvikoski ja Härkäpää (2011,192-193) kuvaavat kuntoutusta ohjausprosessina (kuva 1). Siinä prosessin perusteena on kuntoutujan kokema ristiriitatilanne, johon hän haluaa muutosta. Yhdessä kuntoutujan kanssa selvitetään hänen ongelmia ja niiden syitä sekä pohditaan tavoitteita ja päämääriä.

Laatukäsitys kuntoutuksessa merkitsee eri asioita näkökulman tarkastelusta riippuen, laatu liittyy aina johonkin kohteeseen: henkilöön, esineeseen, työhön tms. Laatu liitettyinä palveluun tai tuotteeseen, asettaa niille asetetut tai oletettavat tarpeet. Tässä merkityksessä korostuu asiakkaan merkitys laadun määrittelijänä tai arvioijana. Asiakkaan roolilla ei ole merkitystä, vaan asiakas tarkoittaa yhtä hyvin palvelujen käyttäjää, tuottajaa tai maksajaa. (Outinen ym. 1994, 15.)



Kuva 1. Kuntoutuksen ohjausprosessi (Järvikoski & Härkäpää 2011, 192)

## 5 LAATU

Arkikielessä sanalla laatu viitataan usein johonkin hyvään ja myönteiseen: mm. laatu- tuote tai laatu-elokuva. Sanana laatu on kuitenkin neutraali ja sillä tarkoitetaan jonkun ominaispiirrettä, tai jotain sellaista joka on ominaista jollekin. (Outinen, Holma & Lempinen 1994, 13.)

Laadulla on useita ulottuvuuksia, asiakkaan näkökulmasta hyvä laatu toteutuu vasta kun kaikki osa-alueiden tekijät ovat kohdallaan. (Sosiaalialan www-sivut.)

	<b>Rakennelaatu</b>	<b>Prosessilaatu</b>	<b>Tuloslaatu</b>
<b>Asiakas</b>	osaava henkilöstö, asianmukaiset ja siistit tilat, oikeat työvälineet	luotettavuus, kohteliaisuus, palvelun oikea-aikaisuus, hyvä informaatio	asiakastyytyväisyys, toimintakyvyn parantuminen, kokemus arvokkaasta kohtaamisesta
<b>Työntekijä</b>	hyvä koulutus, oikea hoito ja hoivaan aikaan, hyvä informointi	oikeat toimenpiteet, oikea tilanearvio, hyvä yhteistyö, toimiva palautejärjestelmä	saavutettavissa olevan toimintakyvyn taso, ei haitallisia seurauksia
<b>Palvelun järjestäjä</b>	riittävät voimavarat, hyvä tietämys	taloudellisuus, oikea-aikaisuus, säädösten ja ohjeiden noudattaminen	voimavarojen tehokas käyttö

Kuva 2. Laadun ulottuvuuksia. ( Sosiaalialan työnantajat www-sivut)

ISO 9001, määrittelee laadun seuraavasti:

- Laatua painottava organisaatio edistää kulttuuria, jonka luoma käytös, asenteet, toiminnot ja prosessit tuottavat arvoa täyttämällä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja odotukset.
- Organisaation tuotteiden ja palveluiden laatu määräytyy sen mukaan, miten asiakas kokee tarpeensa ja odotuksensa täyttyvän ja mikä on niiden tarkoitettu ja tahaton vaikutus olennaisiin sidosryhmiin.

- Tuotteiden ja palvelujen laatuun sisältyy niiden käyttötarkoituksen ja toimivuuden lisäksi asiakkaan kokema arvo ja niistä saama hyöty.

Hyvin johdetussa yrityksessä laatua ei käytetä erillisenä käsitteenä tai toimintona, vaan laatu otetaan huomioon kaikessa toiminnassa järjestelmällisesti. Laatu liittyy olennaisena osana organisaation strategiseen suunnitteluun, jatkuvaan parantamiseen ja organisaation kehittämiseen. (Rissa 1999, 88)

## 6 LAADUNHALLINTA

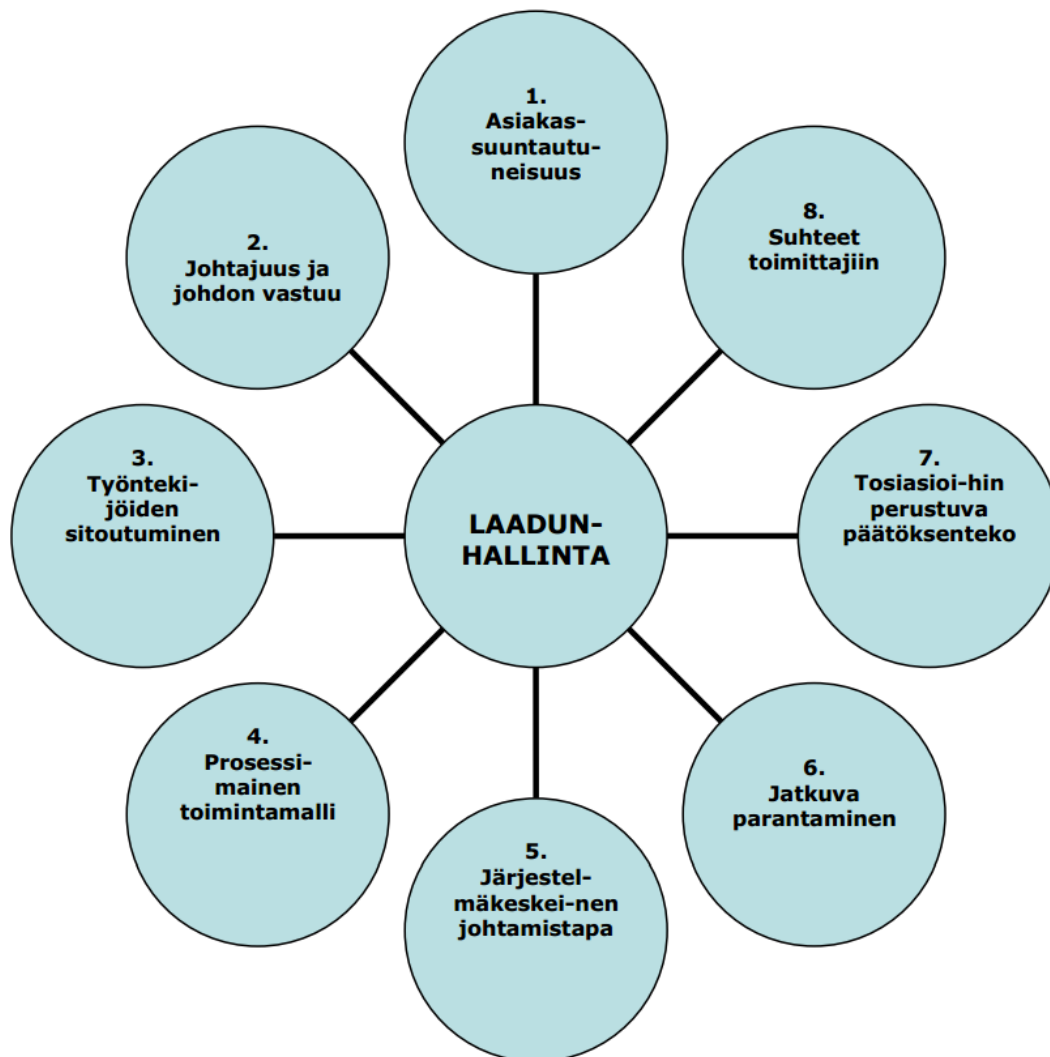
Laadunhallinta on toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia ja parantamista asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Laadunhallintajärjestelmä ei ole vain asiakirja tai mappeja, se koostuu kaikista niistä käytännön toimintaan liittyvistä sopimuksista, suunnitelmista ja seuranta ja – mittaustuloksista, joiden avulla ohjataan organisaation toimintaa. (Holma, Outinen, Idänpään-Heikkilä & Sainio 2002, 8.) Laadunhallintajärjestelmä ei ole staattinen, vaan muuttuu tarpeiden ja vaatimusten mukaan, niin kuin myös organisaation oppimisen mukaan. Koska laatu on ominaisuus joka liittyy koko organisaation toimintajärjestelmään: sen eri osiin ja toimintoihin, ei laadunhallintaa ole järkevää kehittää erillään organisaation muusta toiminnasta. Kaiken perustana ovat toimivat ja hyvät työprosessimallit ja se arvomaailma ja kulttuuri, joka organisaatiossa vallitsee. (Holma ym. 2002, 9)

Laadunhallinnan ohjaamisessa ja käsittelyssä apuna voi erilaisia hyväksytyjä standardeja, jonka perusteella laatujärjestelmä voidaan myös haluttaessa sertifioida (esim. ISO 9001). Siihen liitetään tietyt peruselementit kuten prosessien ohjaus, laatu- ja tuotteen käsittely ja ennaltaehkäisy ja jatkuva parantaminen.

Työyhteisö voi käyttää erilaisia ryhmätyön menetelmiä laadunhallinnan kriteerien suunnittelussa, mm. aivoriihet, tarkistuslistat ja benchmarking. Mitä enemmän työn toteuttajat osallistuvat suunnitteluun, sitä paremmin he sitoutuvat sovittuihin työtapoihin. (Rissa 1999, 92.)

## 7 ISO 9001

ISO 9001 standardissa laadunhallinta on jaettu kahdeksaan perusperiaatteeseen (kuva 3).



Kuva 4. ISO 9001 standardin laadunhallinnan kahdeksan peruseriaatetta (Finanssialan Keskusliitto 2008, 5)

Laadunhallinnan perusteet ovat asiakassuuntautuneisuus, johtajuus, työntekijöiden sitoutuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen toimintatapa, jatkuva parantaminen, faktoihin perustuva päätöksenteko ja suhteet toimittajiin.

(Finanssialan Keskusliitto 2008, 5-6.)

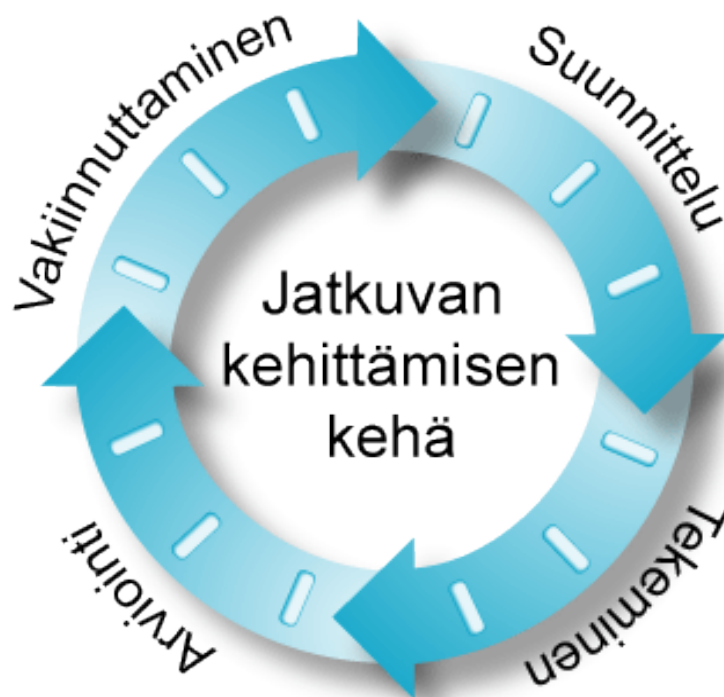
Asiakastyytyväisyyttä ja tuotteen laatuvaatimuksia määrittelee ISO 9001 standardi ja laatusertifikaatti voidaan saada vain tämän standardin perusteella. Standardien tarkoitus ei ole yhdenmukaistaa käytäntöjä ja menetelmiä, vaan yritys tai organisaatio määrittelee oman toimintansa kannalta keskeiset teemat. Huomioon tulee kuitenkin ottaa ISO 9001 standardin asettamat vaatimukset. (Lecklin 2006, 310.)

Laadunhallintaa kuvataan prosessimallin avulla, jossa organisaatio tunnistaa toisiinsa liittyvät prosessien vaikutukset. Prosessikuvauksen keskiössä on asiakas, joka alkuvaiheessa määrittää laadunvaatimukset ja prosessin loppupäässä antaa asiakaspalautetta, jota käytetään mittaamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. (Lecklin 2006, 311.)

Johdon vastuuta korostetaan ISO 9001 standardissa, johdon tulee tiedostaa ja tunnistaa asiakkaiden vaatimukset, asettaa tavoitteet ja varmistaa resurssit. Tällaista prosessaista toimintatapaa voidaan verrata Demingin malliin. (Lecklin 2006, 311.)

Demingin laatuympyrä, PDCA-sykli (Plan, Do, Check, Act) on ongelman ratkaisumalli ja kehittämismenetelmä, jota käytetään jatkuvassa parantamisessa, laatujohtamisessa ja prosessinkehittämisessä.

PDCA perustuu ympyrään, jota kierretään: ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään (do). Tekemisen jälkeen tarkistetaan (check) ja tehdään tarvittaessa korjaukset (act). Korjausten jälkeen ympyrässä palataan alkuun, eli suunnitteluun. Kehittäminen nähdään spiraalina, päättymättömänä prosessina - jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan lähempänä tavoitetta. (Lecklin 2006, 311.)



Kuva 3. Laadun kehittäminen (PDCA eli Demingin malli)

### 7.1 Asiakassuuntautuneisuus

Menestyäkseen palvelun tuottajan on tunnettava asiakkaansa ja hallittava asiakassuhteet. Asiakassuuntautuneisuuden lähtökohtana on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistaminen. Asiakkaiden tarpeiden kuuntelu voi tapahtua esim. säännöllisillä asiakastyytyväisyyskyselyillä tai tapaamisten yhteydessä. On tärkeää, että asiakaspalaute noteerataan ja vaadittaviin muutoksiin valmistaudutaan ja ryhdytään. (Lecklin 2006, 64.)

Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa organisaatio on täsmentänyt ja selvittänyt asiakaskuntansa ja tiedostaa erilaisten asiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelulle. Asiakkaita ovat palveluja käyttävät asiakkaat, omaiset, palvelun maksajat ja tilaajat ja muut sidosryhmät. Apuna tarpeiden ja odotusten kartoituksessa voi käyttää erilaisia asiakasselvityksiä, nk. asiakaskarttaa. Se, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä, on pohjana asiakaspalautteen laatimiselle ja hankkimiselle. (Holma 2003, 41-42.)

## 7.2 Johtajuus ja johdon vastuu

Johdolla on tehtävänä määrittellä yrityksen yhteiset tavoitteet ja varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Johto määrittelee yrityksen strategian tavoitteiden saavuttamiseksi ja luo sille mahdollisen toimintaympäristön. Johdon vastuuna on toimia luotettavasti, rehellisesti, ammattimaisesti ja avoimesti saavuttaakseen laadunhallinnassa hyvän tason. Johdon vastuulla on myös noudattaa laillisuusperiaatetta ja yhteiskuntavastuullisuutta. (Finanssialan keskusliitto 2008, 5.)

Johdon tulee tiedostaa, että laatu on yrityksen kannalta tärkeä menestystekijä. Johdon tehtävänä on varmistaa, että laadunhallinnasta tulee yrityksen tapa toimia. Johto takaa laadunhallinnalle riittävät resurssit ja näkyvyyden, jolloin koko henkilöstön toiminta laatutietoisesti on mahdollista. (Lecklin 2006, 65.)

### 7.2.1 Laatujohtaminen

Laatujohtamisella tarkoitetaan johtamisajattelua, jossa hyvälaatuiset ja asiakkaiden odotusten ja tarpeiden mukaiset palvelut tuotetaan johdon ja henkilökunnan yhteistoiminnan keinoin (Lumijärvi 2009, 75). Laatujohtamisessa tunnusomaista on että johtajat sekä hyväksyvät laatujohtamisen periaatteet, että myös itse osallistuvat sen toteuttamiseen. Sitä ei nähdä pelkästään teknisenä toimenpiteenä, olennaista on johdon sitoutuminen toiminnan parantamiseen kokonaisuutena. (Lipponen 1993, 51.)

Laatujohtamisen perustana on, että johto varmistaa kaikkien sitoutumisen kustannustehokkaaseen laadun parantamiseen luomalla arvomaailman, johon organisaatio voi nojata, varmistaa infrastruktuurin sopivuus muutoksille ja erityisesti sitoutumalla itse. (Lipponen 1993, 52.)

Tutkimuksessaan Loomba ja Spencer (1997) totesivat että laatujohtamisen myönteiset vaikutukset eivät synny automaattisesti, vaan ovat riippuvaisia suotuisista ympä-

ristötekijöistä. Ympäristö siis joko estää tai tekee mahdolliseksi laatuajattelun käyttöönottoa ja sen hyötyjen todentamista. (Lumijärvi 2009, 78.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta (TQM= Total Quality Management) jakautuu laatujohtamiseen ja laatujohtajuuteen. Asioiden oikein tekeminen järjestelmällisesti käyttäen apuna laatupolitiikkaa, laatuvarmistusta ja jatkuvaa laadun parantamista on laatujohtamista. Laatujohtajuuden tarkoitus on tehdä oikeita asioita. (Lipponen 1993,53).

### 7.3 Työntekijöiden sitoutuminen

Työntekijät ovat organisaation tärkein resurssi ja työntekijöiden sitoutuminen on edellytys onnistuneelle laadunhallinnalle. Sitoutuminen tuo esiin osaamista ja rohkaisee vastuun ottoon. (Finanssialan keskusliitto 2008, 6.)

Tyytyväinen ja laatumietoinen henkilöstö pystyy tuottamaan hyvää laatua. Työntekijöiden sitouttamisessa laadukkaaseen toimintaan tulee työnantajan kehittää toimintaa myös työntekijöiltä saadun palautteen avulla. Viimekädessä henkilöstö on se, joka tekee laadun. (Holopainen 2001, 18.)

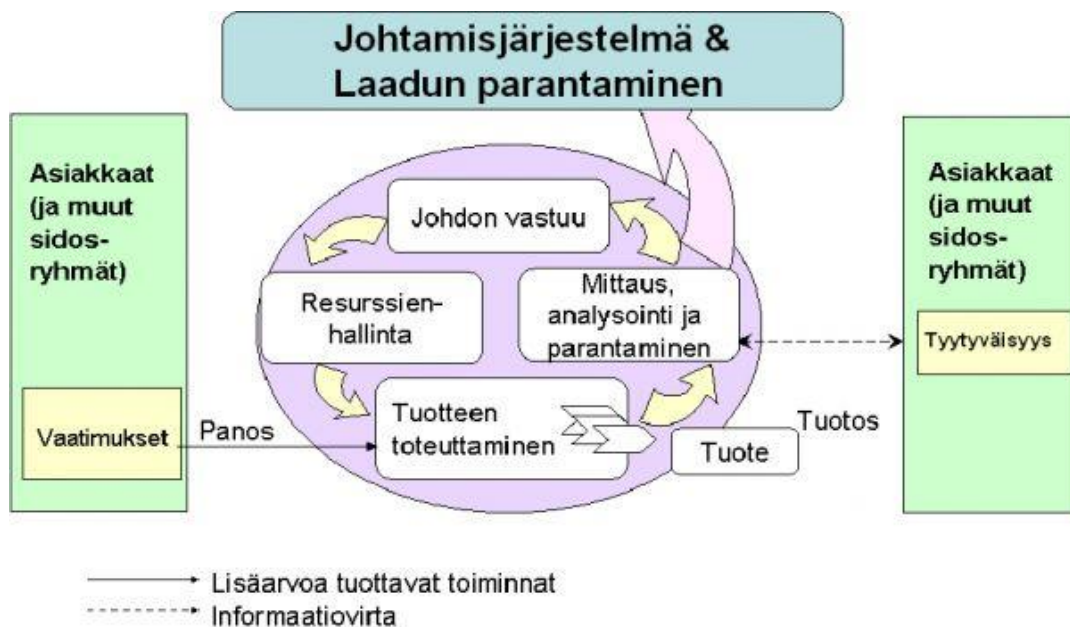
Työntekijöiden sitoutumista edellyttää luottamus ja viestinnän kulku organisaation johdolta henkilöstölle. Luottamus tietoihin, taitoihin ja valmiuksiin joita henkilöstöllä on ohjaa toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Menestyneen organisaation taustalla hyvin usein on avainhenkilöiden luottamus omiin kykyihinsä ja vastuun oton lisääntyminen. (Stenvall & Virtanen 2007, 79.)

### 7.4 Prosessimainen toimintamalli

Prosessimainen toimintamalli tarkoittaa yrityksen kykyä hallita eri prosessit järjestelmällisesti ja kyetä hallitsemaan näiden keskinäiset vuorovaikutukset. Prosessimaisessa toimintamallissa pyritään laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan parantamiseen. Siinä pyritään asiakkaan vaatimusten mukaiseen ja asiakkaan tyytyväisyyteen täh-



tävään toimintaan. (Finanssialan keskusliitto 2008, 6, 19-20.) Tavoitteisiin päästään mikäli prosessit mielletään asiakassuuntautuneiksi toimintaprosesseiksi.



Kuva 4. Prosessimainen toimintamalli. (ISO 9001:2015).

### 7.5 Järjestelmäkeskeinen johtamistapa

Järjestelmäkeskeisessä johtamistavassa yritys/palvelun tuottaja muodostaa järjestelmän ts. prosessien kokonaisuuden. Tämän johtamistavan periaatteen mukaisesti yritystä johdetaan ymmärtämällä prosessien väliset riippuvuudet ja tehostamalla prosesseja. (Finanssialan keskusliitto 2008, 6.)

### 7.6 Mittaus, analysointi ja jatkuva parantaminen

Mittarit ja mittaus kuuluvat olennaisesti prosessin hallintaan, jos prosessia ei voi mitata sitä ei voi ohjata, ja jos ei voi ohjata nii ei voi myöskään johtaa ja hallita prosesseja. (Lecklin 2006, 151.)

Mittaamisella ja analysoinnilla organisaatio varmistaa tuotteille, palveluille ja prosesseille asetetut ja luvut vaatimukset. Mittausjärjestelmien luotettavuus, määritel-

lyt mittauksen ja seurannan kohteet ja indikaattorien määrittely jolla seurataan laadunhallintajärjestelmän suorituskykyä, ovat menestyvän organisaation tunnusmerkkejä. Jokaisen prosessin kohdalla tulisi määritellä tiedot jotka analysoidaan, analysoinnin tavoitteet, periaatteet jolla analyysit hyödynnetään ja analysoinnin vastuuhenkilöt. (Tuominen & Moisio 2015, 122-127.)

Mittarin tulee olla niin selkeä, ettei tulkinta ole kiistanalainen. Se ei voi olla lukijan manipuloitavissa, käyttö pitää olla kustannuksiltaan kohtuullista ja siitä pitää olla luettavissa tuloksia nopeasti. Mittarien valinnassa ja asettamisessa pitää olla tarkkana; niitä ei saa olla liian monia, ainoastaan muutama prosessin kannalta keskeinen ja kuvaava. (Lecklin 2006, 153.)

Asiakaspalautteen, auditoinnin sekä prosessien toimintakyvyn kautta seurataan laadunhallintajärjestelmän suorituskykyä. Tiedon keräämisen ja analysoinnin tarkoitus on osoittaa organisaation laadunhallintajärjestelmän toimivuus ja vaikuttavuus. Laatupolitiikkaa ja – tavoitteita, auditoinnin tuloksia, tiedon analysointia, korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä sekä johdon katselmuksia hyväksi käyttämällä organisaatio voi parantaa laadunhallinnan vaikuttavuutta. (Laamanen 2003, 152-157.)

Toiminnan jatkuva parantaminen tapahtuu normaalin työnteon yhteydessä ja prosesseja kehittämällä. Parantaminen voidaan jakaa toiminnan parantamiseen, tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen ja osaamisen hallintaan. (Lecklin & Laine 2009, 205.)

Laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen tarkoituksena on lisätä asiakkaan ja muiden sidosryhmien mahdollista tyytyväisyyden kasvua. Jatkuvassa parantamisessa määritetään parannustavoitteita analysoimalla laadunhallintajärjestelmän nykyistä tilannetta ja arvioimalla parannusalueita. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2005, 18.)

## 7.7 Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

Organisaation päätöksenteko perustuu asiakkaan tyytyväisyydestä, tuotevaatimusten täyttymisestä ja prosessien suorituskyvystä saatujen tietojen analysointiin. Organisaatio pystyy paremmin hallitsemaan tietoja ja aineistoa sekä saamaan sen helpommin niille

henkilöille, jotka sitä tarvitsevat. Aineistoja pystytään analysoimaan oikeilla menetelmillä ja voidaan varmistaa että tiedot ja aineistot ovat tarpeeksi luotettavia ja tarkkoja.

Päätöksentekoon prosessina voi liittyä epävarmuutta, se sisältää monista eri lähteistä tullutta tietoa ja tulkintaa, joka voi olla subjektiivista. Syy ja seuraussuhteiden tiedostaminen ja ymmärtäminen on päätöksenteon kannalta tärkeää. Näyttö, tosiasiat ja tietojen analysointi johtavat objektiiviseen ja parempaan päätöksentekoon. (Suomen standardisoimisliitto www-sivut.)

### 7.8 Suhteet toimittajiin ja sidosryhmiin

Osapuolien kesken vallitsevat hyvät ja luottamukselliset suhteet helpottavat kanssakäymistä. Tuottavuustehokkuus kasvaa organisaation ja sen toimittajakumppanien hyvästä kanssakäymisestä ja näin tyydyttää molempia osapuolia. Näin saadaan myös luottamus osapuolten väliin ja molemmat osapuolet saavat hyötyä toistensa osaamisesta. Organisaatiot hallitsevat suhteitaan olennaisiin sidosryhmiin voidakseen saavuttaa jatkuvaa menestystä. Olennaiset sidosryhmät vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. On erityisen tärkeää hallita suhteita organisaation toimittaja- ja yhteistyökumppaniverkostoihin. (Suomen standardisoimisliiton www-sivut 2016.)

### 7.9 Resurssien hallinta

Toimimalla laadunhallintajärjestelmän ja sen suunnitelmien mukaisesti varmistetaan resurssit, jotta asetetut suunnitelmat saavutetaan ja asiakastyytyväisyys lisääntyy. Yrityksen johto päättää ja määrittelee tarvittavat resurssit vuosittain johdon katselmuksessa. (Lecklin 2006, 311-312.) Toiminnassa tarvittavien tilojen, henkilöstön, laitteiden ja tietojen lisäksi resursseihin kuuluu infrastruktuuri, työympäristö, informaatio, toimittajat ja yhteistyökumppanit, luonnonvarat ja taloudelliset resurssit (Lecklin 2006, 312).

ISO 9001 standardi määrittää organisaation henkilöstön tehtäviinsä soveltuvan koulutuksen, ammattitaidon ja kokemuksen. Organisaatio itse määrittää vaadittavat pätevyudet, tarjoaa täydennyskoulutukset ja dokumentoi henkilöstön lisäkoulutukset, kokemukset ja ammatissa tarvittavat erityispätevyudet. (ISO 9001:fi 2008, 22.) Organisaation tietämys, myös ns. sisäinen tieto, on määriteltävä prosessien toimintaa ja palvelujen/ tuotteiden yhden mukaisuutta varten. Tätä tietämystä on ylläpidettävä ja sen käyttö mahdollistettava tarpeen mukaan ja tietämystä on lisättävä muuttuvien tarpeiden mukaan. (Grahn 2016.)

### 7.10 Dokumentointi

Jotta asioiden toteutuminen voidaan osoittaa ja todentaa, tarvitaan dokumentointia. Dokumentoinnilla tarkoitetaan tiedon tallentamista ja saattamista kirjalliseen muotoon, ydinajatuksena on saada tehty työ näkyväksi. (Holma 2003, 57.) Dokumentteja ovat mm. perehdytyskansiot ja –oppaat, palveluprosessikuvaukset ja laitteiden ja välineiden käyttöohjeet.

Dokumentoinnin tarpeellisuutta voidaan perustella mm. sillä että vain työkäytännöt dokumentoimalla voidaan niitä arvioida ja parantaa, toimintatavat ja työnjaon voi tarkistaa dokumentoiduista asiakirjoista, jolloin työaika vapautuu oleelliseen, kirjatun periaate velvoittaa työyhteisöä toimimaan periaatteen mukaisesti ja dokumentoitu teksti välittyy sisällöltään kaikille työyhteisön jäsenille saman sisältöisesti. (Holma 2003, 57-58.)

Laadunhallintajärjestelmän dokumentteja ovat laatuasiakirjat, kuten laatukäsikirja, prosessikuvaukset, työ- ja menettelyohjeet sekä organisaation sisäiset tiedot ja tallenteet. Dokumentoidun tiedon hallinnassa on huomioitava että se on saatavissa ja on käyttöön soveltuva, on asianmukaisesti suojattu, dokumentoidun tiedon tallentaminen ja säilytys ja muutosten hallinta. (Grahn, 2016.)

## 8 LAATUKÄSIKIRJA

Laatukäsikirja ISO 9001 laadunhallintajärjestelmässä ei ole pakollinen, mutta laadunhallinnan kokonaisuuden hallittavassa muodossa pitämisen kannalta suositeltava. (Finanssialan Keskusliiton www-sivut 2016). Laatukäsikirjan tulee sisältää yrityksen tai organisaation kannalta keskeiset osa-alueet, kuten organisaation kuvauksen, asiakasprosessit, tilaus- ja toimitusprosessien kuvauksen sekä kuvaukset mittareista ja mittaamisesta, analysoinnista ja parantamisesta (ISO 9001:2008 Laatukäsikirjan laatimismalli [2009] 12-28).

Hyvää laatukäsikirjaa laadittaessa lähtökohtana pidetään yrityksen tarpeita ja käsikirjan rakenne ja sisältö rakennetaan yritystä tai organisaatiota palvelevaksi. Laatukäsikirjan laatimisesta ei ole yhtäläistä mallia, sen ei tarvitse olla mappi tai kansio. Dokumentaatiot tulee olla tarvittaessa tulostettavassa muodossa. (Lecklin 2006, 31-32.)

Lecklinin mukaan laatukäsikirja auttaa organisaation toiminnan ymmärtämisessä, toimii perehdyttämisen työvälineenä ja apuna käytännön työn tekemisessä. Se ei ole liian yksityiskohtainen, vaan keskittyy ohjauksen kannalta keskeisiin asioihin, jättäen jatkuvasti muuttuvien rutiinien kuvaukset pois. Laatukäsikirjan tulisi myös olla selkainen, ettei sitä tarvitsisi jatkuvasti päivittää. (Lecklin 2006, 32.)

## 9 LAADUNHALLINTA SOSIAALISEN KUNTOUTUKSEN PALVELUISSA

Hyvä laatu sosiaali- ja terveystalveissa koostuu eri osa-alueista. Palvelun sisällön on oltava oikeanlainen: käsitellään asiakkaan kannalta oleellisia ongelmia, asetetaan tarkoituksenmukaiset tavoitteet ja käytetään perusteltuja menetelmiä. Asiakaspalvelu koetaan hyväksi, kun asiakkaita kohdellaan kunnioittavasti ja heidän tarpeensa otetaan huomioon. Palvelun toteutus on hyvää, kun tehdään toimivan yhteistyön kannalta oikeita asioita. Laadukkaaseen palveluun kuuluvat myös hyvät toimintaedellytykset, jotka pitävät sisällään tarkoituksenmukaiset tilat, henkilökunnan pätevyyden ja hyvän ilmapiirin. Tukijärjestelmien (esim. laatukäsikirjat tai kirjalliset sopimukset) ja työvälineiden toimivuuden avulla varmistetaan etukäteen, että kaikki tietävät miten

toimia. Hyvät tulokset ovat myös merkki palvelun laadusta. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisella mitataan myös asiakastytyvääsyyttä. (Outinen ym. 1994, 14.)

Hyvällä laadunhallinnalla sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä varmistetaan organisaation toimintatapaan ja arvoperustaan perustuvan toiminnan keskeisiä edellytyksiä. Toiminnalla on yhtenäinen perusta, joka määrittää perustehtävän, arvojen ja laatutavoitteiden kautta. Organisaatio tuntee asiakaskuntansa odotukset ja tarpeet. Edellytykset ja resurssit (esim. henkilöstön ammatillisuus, toimintatilat) tavoitteiden saavuttamiseksi ovat olemassa. Palvelun ydin on näkyvä, jolloin sitä voidaan analysoida ja arvioida jatkuvasti. Käytetään yhteisiä menettelytapoja, joilla suunnitellaan, seurataan ja arvioidaan laatua. Dokumentointikäytännöt ovat olemassa ja niitä käytetään toiminnan ohjauksen, seurannan, arvioinnin ja tarkistusten kirjaamiseen. (Holma 2003, 18.)

## 10 ASIAKAS

Asiakkaan osallistuminen laadunhallintaan on yksi suosituksista, jonka sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes ja Suomen kuntaliitto (1999) ovat esittäneet koskemaan julkisia ja yksityisiä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Asiakaslähtöisyys tavoitteena kehitettäessä julkisia ja yksityisiä palveluita on laadunhallinnan keskiössä. Asiakaslähtöisyys auttaa muodostamaan aidon ja tasa-arvoisen vuoropuhelun organisaation ja asiakkaan välille, toiminta vastaa tällöin asiakkaiden tarpeita. Ihmisten tieto oikeuksista on lisääntynyt, ja siten asiakkaat odottavat ja vaativat enemmän palveluidensa laadulta. Asiakasta tulee pitää laadunhallinnan voimavarana ja aktiivisena osallistujana. Palveluista saatava palaute on tärkeää tuloksen arvioinnin kannalta.

Asiakkaiden osallistuminen laadunhallintaan tuo sosiaali- ja terveydenhuollon palvelulle myös haasteita. Ihmisten erilaisuus ja heidän palvelutarpeensa ja ongelmansa vaihtelevat. Asiakkaan omia voimavaroja (esim. läheisverkostoja) kannattaa hyödyntää, sillä kaikki ihmiset ovat osa jotakin laajempaa kokonaisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes & Suomen kuntaliitto 1999, 12.)

## 10.1 Asiakas palvelun kohteena ja käyttäjänä

Sosiaali- ja terveysalalla asiakasta tarvitaan laadun määrittelijänä, asiakkaan mielipiteiden huomioonottamista puoltavat sekä käytännölliset syyt että yhteiskunnan arvoihin perustuvat syyt. Kun tehdään päätöksiä, niillä joita päätökset koskevat, on oikeus osallistua päätösten tekoon. Tähän sisältyy sekä laadun määrittely että laadun toteutumisen arviointi. (Outinen 1994, 35.) Asiakkaan kokemus palvelun laadusta, toimintaympäristön ja toimintatapojen laadusta vaikuttaa palvelun tuloksiin. Asiakasta laadun määrittelijänä tarvitaan tasapainottamaan asiantuntija- ja hallintokeskeisyyttä. Yhä koveneva kilpailu sosiaali- ja terveysalan palveluntarjoajien välillä asiakaslähtöiselle laatupolitiikalle on myös organisaation olemassaolon kannalta merkittävä vaikutus.

Palvelun käyttäjänä asiakas arvioi laatua toiminnan edellytysten laatuna, toimintaprosessin laatuna ja tuloksen laatuna. Toiminnan edellytyksillä tarkoitetaan olosuhteisiin ja toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä. Henkilöstöön liittyviä laatutekijöitä ovat esimerkiksi riittävä henkilöstön määrä, ammattitaito ja tehtävä- ja työnjaon selkeys.

Toimintaprosessissa asiakas näkee saamansa palvelun yhtenä kokonaisuutena, nk. palvelulinjana, jonka laatuvedellytykset ovat henkilökunnan yhteistyö ja tiedottamisen ja ohjauksen yhdenmukaisuus. Palvelujen tulosta asiakas määrittelee esimerkiksi aikaansaatuina vaikutuksina tai muutoksina. (Outinen 1994, 38-40.)

## 10.2 Asiakas palvelun ostajana

Palvelun ostajat edustavat palvelujen käyttäjiä. Palvelun ostajalla on oma käsityksensä laatuominaisuuksista ja ostajalla saattaa olla oma laatustrategia. Laatuvaatimukset voivat liittyä mm. ostettuun palveluun, tuottajaan sekä ostajan ja palvelun tuottajan väliseen asiointiprosessiin. (Outinen 1994, 50.)

Ostajan vaatimukset palvelun laadulle voivat liittyä myös palvelun tasalaatuisuuteen ja sopimuksenmukaisuuteen. Myös henkilöstön koulutukseen ja ammattitaidon yllä-

pitovaatimuksiin palvelun ostajalla voi olla laadullisia kriteereitä. Tiedonvälitys ja yhteistyö eri toimijoiden kesken asettaa laatuvaatimuksia palvelun tuottajan ja ostajan välille. Toiminnan läpinäkyvyys ja palvelun tai tuotteen jäljitettävyyys vaatii toimintaprosessien auki kirjoittamisen ja kirjaamisen.

Organisaation on oltava selvillä sidosryhmiensä ja asiakkaidensa tarpeista, vaatimuksista ja odotuksista. On seurattava teknologisia, sosiaalisia, kilpailullisia, taloudellisia ja väestöllisiä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa asiakkaan toimintaan ja valintoihin. Ympäristöystävällisyys ja ekotehokkuus ovat yhä keskeisimpiä asiakkaiden arvostamia laatukriteerejä. (Rissa 1999, 98.)

## 11 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön hahmottelu ja suunnittelu alkoi tammikuussa 2016, Laitilan kaupungin toimeksi antamana. Työelämän monipalvelukeskus valikoitui kaupungin sisällä laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan laatimisen pilotiksi. Laatukäsikirjan tekeminen aivan alusta alkaen on melko mittava työ, joten sisällön rajaaminen oli tarpeen. Laatukäsikirjaan valikoitui organisaation, (Palke 5 ja 7), toiminnan kannalta keskeiset teemat, käsikirjaan sisällytettiin myös standardin vaatimia käsitteitä.

Keväällä 2016 tutustuin laatua, laadunhallintaa ja laadunhallintajärjestelmiä koskevaan kirjallisuuteen ja ISO 9001 standardeihin. Maaliskuussa toteutettiin henkilöstön laatupäivä, jossa ideariihen avulla muodostimme organisaatiomme laatutavoitteet ja avasimme keskeisiä laatukäsitteitä. Teoria osuutta aloin muodostamaan laatupäivän jälkeen, teoria täydentyi ja muokkautui koko ajan oppimisprosessin mukana. Teoria osuudessa käsittelin niitä teemoja, jotka ovat myös laatukäsikirjassa.

Ensimmäiset versiot laatukäsikirjasta olivat valmiina syksyllä, kesäajan käytin lomailuun ja voimien keräämiseen. Tietojen keruuta ja niiden auki kirjoittamista tapahtui



koko prosessin ajan. Tiedon ja materiaalin keräsin keskusteluihin ja hyödyntämällä valmiiksi tehtyjä prosessikaavioita. Kaikkea materiaalia ei ollut tarkoituksenmukaista kirjoittaa laatukäsikirjaan, vaan asiakohta ja siitä löytyvä lisätieto osoitetaan linkein.

Marraskuussa 2016 esittelin laatukäsikirjan sisällön, niiltä osin kun se oli valmis, sosiaali- ja terveystoimen esimiehille. Käsikirja ja laadunhallinnan käsitteet herättivät keskustelua ja mielenkiintoa ja sain hyvää palautetta ja lisäys ehdotuksia käsikirjaan. Lopullinen versio laatukäsikirjasta ja siihen liittyvästä teoriaosuudesta muotoutui marraskuun loppuun mennessä.

## 12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Laatu liitetään käsitteenä usein tuotteen ja palvelun laatuun, mutta niiden lisäksi huomio tulee kiinnittää myös toiminnan laatuun. Toiminnan laadun käsite sisältää koko sen prosessi- ja toimintaketjun, jonka tuloksena tuote tai palvelu syntyy. Laatu-työ on jatkuvaa, laatu ei ole staattinen tila joka saavutetaan ja johon voidaan jäädä.

Yksilötasolla jokainen vastaa oman työnsä laadusta, mutta laatu-työn kehittämisessä ja toteuttamisessa vastuu on koko työyhteisöllä. Laadun seurannassa ja kehittämisessä keskeistä on prosessien kehittäminen, mittaaminen, arviointi, poikkeaminen korjaaminen ja jatkuva parantaminen.

Johdon sitoutuminen laatuajatteluun ja sen kehittämiseen näyttäisi olevan keskeisessä asemassa henkilökunnan motivaatioon kehittää osaamistaan ja laadunhallintaan sitoutumiseen. Osaamisen, joka sisältää organisaation ihmisten sisäistämää tietämystä, voi katsoa olevan kilpailuvaltti laadusta puhuttaessa. Vaikka prosessit, järjestelmät ja työohjeet olisivat kuinka hienosti ja tarkasti kuvattu, niiden tarkoituksenmukaisuus häviää, jos henkilökunnalta puuttuu taito käytännön työssä kohdata ihminen ja kuunnella asiakasta.

Laatuajattelun keskeisenä lähtökohtana pidetään sidosryhmiä, erityisesti asiakkaita. Asiakkaiden odotuksia, tarpeita ja vaatimuksia verrataan ja mitataan suhteessa laatuun. Asiakastytyväisyys ei kuitenkaan ole ainoa tavoiteltava mittari laadusta eikä

ole laadunhallinnassa itsetarkoitus. Asiakastyytyväisyyttä tulisi tarkastella oikeassa kontekstissa, huomioiden tyytyväisyys kokemuksen olevan aina asiakkaan subjektiivinen kokemus. Organisaation jatkuvan parantamisen ei pidä perustua ajatukseen siitä, että jokaisen asiakastyytymättömyyden ilmaisuun tulee johtaa prosessien tai toimintatapojen muuttamiseen. Asiakkaan näkemystä ”arviomiehenä” kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa kuvaa Lecklin kaaviolla, jossa toiminnan laadun lähtökohdanna on markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen ja joka johtaa korkealaatuiseen toimintaan. Korkealaatuisen toiminnan vaatimuksia taas ovat toimitusten vastaavuus, prosessien kuvaus ja noudattaminen ja laatujärjestelmät. Näiden kaikkien yhteisvaikutuksen tuotos on tyytyväiset asiakkaat. (Lecklin 2006, 19).

Laatukäsikirjan tärkein hyöty henkilöstölle on toiminnan ohjaus. Prosessikuvaukset ovat käyttökelpoisia päällekkäisten ja liian moniportaisten tai jopa toimimattomien toimintakäytäntöjen kyseenalaistamisessa. Esimiehen työtä ja toimintaa helpottaa laatujärjestelmän asiakirjojen saaminen yksiin kansiin. Toimintakäytäntöjen ja –ohjeiden päivittäminen tulee suunnitelmallisemmaksi laatukäsikirjan myötä ja päivityksistä huolehtiminen toteutuu nimetyn vastuuhenkilön toimesta. Laatukäsikirja toimii myös hyvänä perehdyttämisen apuvälineenä uusille työntekijöille.

Prosessikuvauksia voidaan käyttää uusien tehtävien tai toimintakäytäntöjen opiskeluun, sillä yksinkertaistettu malli helpottaa sisäistämään toimintoja. Prosessikuvausten avulla on helppo havainnollistaa prosessin ongelmakohdat ja nähdä, miten muutos yhdessä prosessin vaiheessa vaikuttaa kokonaisuuteen.

Arkityössä laatukäsikirjan käytetyin osa todennäköisesti on linkit tarvittaviin asiakirjoihin ja dokumentteihin. Niistä löytyvät nopeasti organisaation toimintakäytännöt ja -ohjeet eri tilanteisiin tai viittaukset siitä, mistä kyseinen tieto löytyy.

Ammattikorkeakoulutasoisen opinnäytetyön toteuttamiseksi laatukäsikirjan tekeminen on melko laaja. Työn tarkempi rajaus ja laatupolitiikan selkeämpi kuvaus olisi ehkä ollut tarpeen. Koska Palke 5 ja 7 organisaatioissa laadunhallintajärjestelmän laadinta on vasta alkuvaiheessa, aikaisempaa laatukäsikirjaa ei ollut. Laadunhallintajärjestelmistä on runsaasti tietoa, olennaista oli pystyä seulomaan tiedosta sosiaali – ja terveysalan palveluja tuottavaa organisaatiota palvelevaa.

Laatukäsikirjat ovat organisaatioiden toimintaoppaita ja kilpailuetu, siksi niitä ei sosiaali- ja terveystieteiden toimijoiden keskuudesta juurikaan julkisesti ole saatavilla.

Henkilöstön mukanaolo laatukäsikirjaa laadittaessa pidetään laadunhallintaan sitouttamisen yhtenä tärkeimpänä elementtinä. Paria yhteistä tapaamista lukuun ottamatta työstin laatukäsikirjaa itsenäisesti. Kehitysvamma-alan kehittämis- ja osaamiskeskusten laatupäällikön mukaan paras tulos saadaan muodostamalla eri aihepiireihin omat työryhmät, näin saadaan erilaisia näkökulmia. (KTO:n laatupäällikkö Pirjo Valtonen sähköposti 14.6.2016.)

Laadunhallinta organisaatiossamme alkaa hallitusti ja suunnitelmallisesti, laatukäsikirjan tekeminen oli tälle prosessille alkusysäys. Laatukäsikirja täydentyy ja monipuolistuu valmistumisensa jälkeenkin, oma kiinnostukseni työn jatkamiseen on organisaation johdon tiedossa. Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin opettava prosessi, se selkiytti ja avasi organisaatiomme toimintakulttuuria ja laadun eri ulottuvuuksia. Työn mielekkyyttä lisäsi sen ajankohtaisuus, sote-toimintamalli pakottaa myös julkisen tahon palvelun tarjoajat määrittelemään laatupolitiikkansa ja arvot ja toimintatavat, jotka sitä tukevat.

Jatkotutkimusaiheena ja -kehittämistyönä BSC-tuloskortin käyttöön ottaminen ja sen tuominen laatuajatteluun ja prosesseihin olisi kiinnostava ja laadunhallinnassa jatkuvan parantamisen kehikseen sopiva.

Toiminnallisen opinnäytetyön reliabilituttia ja validiteettia on vaikea todentaa tai arvioida. Vaikkei näitä termejä käytetäisikään, tulisi kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioida. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 232).

Opinnäytetyön toteutumisen arvioinnissa esitin polut, jolla tutkimuksessa saadut tulokset ja materiaalit on saavutettu ja näin todennetaan työn läpinäkyvyys. Opinnäytetyön päätavoite, laatukäsikirjan valmistuminen, saavutettiin ja organisaation johto hyväksyi laatukäsikirjan.

## LÄHTEET

- Finanssialan Keskusliitto. 2008. ISO 9001:2008 Laatukäsikirjan laatimismalli.
- Finanssialan Keskusliiton www-sivut. 2016. Viitattu 28.11.2016. <http://www.finanssiala.fi>
- Grahn, K. 2016. Laatu järjestelmä ja uusi ISO 9001:2015 standardi. Luento Yrittäjien koulutuskeskuksessa 20.1.2016.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U., Sainio, S. 2002. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa- kehittä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen kuntaliitto
- Holopainen, T. 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Kuopio: Finnvera Oyj
- Järvikoski, A., Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet. Juva: WSOY
- Laadunhallinnan abc. Sosiaalialan työnantajien www-sivut. Viitattu 21.10.2016. <http://www.sosiaaliala.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/laadunhallinnan-abc/>
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 3. uud p., Helsinki: Suomen laatu keskus Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum
- Lecklin, O., Laine, O.R. 2009. Laadun kehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: A. Financier Oy. QMB-Books
- Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Juvenes Print
- Outinen, M., Holma, T. & Lempinen, K. 1994. Laatu ja asiakas. Laatu työsken tely sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY
- Rissa, K. 1999. Riskit hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes & Suomen kuntaliitto. 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle – Valtakunnallinen suositus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Stenvall, J, Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy

Suomen standardisoimisliitto SFS. 2008. SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

Suomen standardisoimisliitto SFS www- sivut. Viitattu 19.9.2016. <http://www.sfs.fi>

Tuominen, K., Moisio, J. 2015. ISO/DIS 9001:2015. 2015. Laatu, luotettavuutta ja varmuutta. ISO/DIS 9001:2015. Itsearviointin työkirja. 53 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Valtonen, P. Kysymyksiä laatukäsikirjaa varten. Vastaa kirsi.paananen@laitila.fi. Lähetetty 14.6.2016 klo. 9.27. Viitattu 27.11.2016

TYÖELÄMÄN MONIPALVELUKESKUS PALKE 5 JA 7:  
LAATUKÄSIKIRJA  
(Salassa pidettävä)