



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

THEREFORE™-OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTO ISLABISSA SISÄISTEN ARVIOINTIEN SEURANNAN JA DOKUMEN- TOINNIN VÄLINEENÄ

TEKIJÄ: Taru Turunen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Taru Turunen	
Työn nimi Therefore™-ohjelmiston käyttöönotto ISLABissa sisäisten arviointien seurannan ja dokumentoinnin välineenä	
Päiväys	17.5.2020
Sivumäärä/Liitteet	50/2
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi, Minna Hoffrén (7.10.2019 alkaen)	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Itä-Suomen laboratorokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä (ISLAB)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistehtävä, jonka toimeksiantajana oli Itä-Suomen laboratorikeskuksen liikelaitoskuntayhtymä eli ISLAB. Opinnäytetyössä tuotettiin tietoa arvioinnista ja laatutyöstä sekä kehitettiin sisäistä arviointiprosessia ISLABissa. Kehittämistyössä muokattiin ISLABissa sisäisissä arvioinneissa käyttöön otettavaa Canonin Therefore™-ohjelmistoa sisäisten arviointien seurannan ja dokumentoinnin työkaluna sekä laadittiin ISLABille käyttöön tarvittava ohjeistus.</p> <p>Arviointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jonka tarkoituksena on selvittää, täytyvätkö arvioinnin kohteelle asetetut vaatimukset. Sovittujen arviointikriteerien täyttymisen määrittelemisessä arvioidaan objektiivisesti hankittua näyttöä. Arvioinnit on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen arviointiin, mutta tämä jako ei vaikuta käytännön arviointityöhön. Arviointi on toimintaa, jonka tuloksia voidaan käyttää arvioinnin kohteena olevan toiminnan kehittämiseen. Arvioinneilla ei ole mitään arvoa, jos niitä ei hyödynnetä.</p> <p>Arvioinnit ovat osa laadunhallintaa. Laatu on organisaation keskeinen menestystekijä ja sitä arvostetaan jatkuvasti enemmän. Enää ei kiinnitetä huomiota ainoastaan tuotteiden ja palvelujen laatuun, vaan ymmärretään, että laatuun vaikuttaa koko toimintaketju, jonka tuloksena tuotteet ja palvelut syntyvät. Hyvä laatu perustuu aina parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon. Näiden tueksi on kehitetty erilaisia laadunhallintajärjestelmiä. Laadunhallinta on arkipäivää kliinisissä laboratorioissa. Laadunhallintajärjestelmät ja niihin kuuluvat sisäiset arvioinnit auttavat vastaamaan organisaatioon kohdistuneisiin odotuksiin. Sisäiset arvioinnit ovat keskeinen osa laboratorion laatuja järjestelmää ja niitä käytetään apuna toimintajärjestelmän ylläpidossa. Sisäisillä arvioinneilla varmistetaan toimintatapojen ohjeistuksen mukaisuus sekä tunnustetaan toiminnan kehityskohteita.</p> <p>Tämä kehittämistyö tehtiin ISLABille ja toteutettiin yhteistyössä ISLABin laatuvaastaavien sekä Canonin yhteyshenkilön kanssa. Sekä Therefore™-ohjelma että siihen liittyvä ohjeistus on otettu käyttöön ISLABissa keväällä 2019. Tämän kehittämistyön tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää uusien ohjelmistojen kehittämisessä sekä käyttöönotossa niin ISLABissa kuin muissakin organisaatioissa tai yhteisöissä.</p>	
Avainsanat ISLAB, arviointi, sisäinen arviointi, laatutyö, kehittäminen, Therefore™	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals			
Author(s) Taru Turunen			
Title of Thesis Introduction of Therefore™ Software in ISLAB as a Tool for Monitoring and Documenting Internal Evaluations			
Date	17.5.2020	Pages/Appendices	50/2
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi, Minna Hoffrén (7.10.2019–)			
Client Organisation /Partners Eastern Finland Laboratory Center Joint Authority Enterprise (ISLAB)			
<p>Abstract</p> <p>This thesis is a real-life development project the client organisation of which was the Eastern Finland Laboratory Centre's Association of Public Enterprises (ISLAB). The theoretical part of the thesis provides information on evaluation and quality work. Furthermore, the thesis developed the internal evaluation process within ISLAB organization. In the practical development part of the thesis work, the Canon Therefore™ software to be implemented in ISLAB was modified as a tool for monitoring and documenting internal evaluations, and the necessary guidelines were compiled and drawn up for use.</p> <p>Evaluation is a systematic, independent and documented process aimed at determining whether the requirements for the subject of the evaluation are met. In determining whether the agreed assessment criteria have been met, the evidence obtained is assessed objectively. Evaluations have traditionally been divided into internal and external evaluation, but this division does not affect the practical evaluation work. Evaluation is an activity whose results can be used to develop the activity being evaluated. Evaluations have no value if the results are not utilized for development afterwards.</p> <p>Evaluations are part of quality management. Quality is a key success factor for an organization and is constantly valued more and more. It is no longer just a matter of paying attention to the quality of products and services, but it is understood that quality is affected by the entire chain of operations that results in products and services. Good quality is always based on the best information available. Various quality management systems have been developed to support these. Quality management is at the heart of clinical laboratory work. Quality management systems and their internal evaluation help laboratories to meet the expectations of the internal organization and external stakeholders. Internal evaluations are a key part of the laboratory's quality system and are used to assist and to maintain the operating system. Internal evaluations ensure that the operating methods comply with the guidelines and they also help to identify areas for development.</p> <p>This development work was carried out in collaboration with ISLAB's quality officers and Canon's contact person. Both the Therefore™ program and the related guidelines were introduced in ISLAB in the spring of 2019. The information generated by this development work can be utilized in the development and implementation of new software in ISLAB as well as in other laboratory organizations and communities nationwide and internationally.</p>			
<p>Keywords ISLAB, evaluation, internal evaluation, quality work, development, Therefore™</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	ARVIOINTI OSANA KEHITTÄMISTYÖTÄ.....	7
2.1	Arviointi prosessina	8
2.1.1	Arvioinnin roolit ja vuorovaikutus	9
2.1.2	Arviointiosaaminen	10
2.1.3	Arvioinnin laatu	12
2.1.4	Oman toiminnan arviointi.....	14
2.2	Arviointitiedon tuottaminen.....	15
2.2.1	Arviointitarpeen kartoitus.....	15
2.2.2	Arviointitehtävän muotoilu eli arviointiasetelma	16
2.2.3	Arviointikäsitteiden valinta ja arviointikriteerit	17
2.2.4	Arvioinnin suunnittelu.....	18
2.2.5	Arviointiaineistojen kerääminen ja analysointi	19
2.2.6	Raportointi.....	21
2.3	Arviointitiedon hyödyntäminen.....	22
3	LAATUTYÖ LAADUNHALLINNAN TUKENA.....	25
3.1	Laatutyö terveydenhuollossa	25
3.2	Laatutyö kliinisissä laboratorioissa	28
3.3	Laatutyö ISLABissa	29
4	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS.....	33
5	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	34
5.1	Lähtötilanne – Mistä lähdettiin liikkeelle?	35
5.2	Kehittämisprosessin eteneminen – Canon Therefore™ Asseri -ohjelmiston testaus	37
5.3	Loppukatsaus – Mitä saatiin aikaan?.....	40
6	POHDINTA.....	44
6.1	Kehittämistyön arvioiminen.....	44
6.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	45
6.3	Hyödynnettävyys ja kehittämisideat	46
7	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	47
	LIITE 1: SISÄISET ARVIOINNIT ISLABISSA (KANSILEHTI JA SISÄLLYSLUETTELO).....	50

1 JOHDANTO

Arviointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa tarkastetaan, täyttyvätkö arvioinnin kohteelle asetetut vaatimukset. Sovittujen arviointikriteerien täyttymisen määrittelemisessä arvioidaan objektiivisesti hankittua näyttöä. (Lecklin & Laine 2009, 188–189.) Arvioinnilla eli auditoinnilla tarkoitetaan järjestelmällisesti annettavaa palautetta, johon yleensä liittyy myös muutosten suunnittelu (Mäntyranta, Roine & Mäkinen 2007, 158). Arviointia on joka puolella ja sitä voidaan toteuttaa monella eri tasolla. Arvioinnin näkökulmat ja toiminnalliset sisällöt muuttuvat sen mukaan, millä tasolla kulloinkin ollaan. Toiminta ja arviointi liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä toiminta tuottaa arvioitavan kohteen, kun taas arviointi auttaa ymmärtämään, mitä tapahtuu. Arviointi kytketään moniin erilaisiin toiminnan kehittämisen muotoihin, kuten esimerkiksi laatuajatteluun ja strategiatyöhön. (Virtanen 2007, 12–13.)

Arviointi on osa laadunhallintaa (THL 2020). Arviointien teoriat, menetelmät ja sovellukset ovat kehittyneet huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Erityisesti kehitystä on tapahtunut sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla sekä kotimaassa että ulkomailla. (Vartiainen 2008, 10–12.) Arviointi on toimintaa, jonka tuloksia voidaan käyttää arvioinnin kohteena olevan toiminnan kehittämiseen. Arviointi auttaa organisaatiota muutosten toteuttamisessa ja parempien tulosten saavuttamisessa. Tämä edellyttää kuitenkin luottamusta arvioijan ja arvioitavan kohteen välillä. (Vartiainen 2008, 10–12.) Laadunhallinta on arkipäivää kliinisissä laboratorioissa ja siellä sillä onkin jo pitkät perinteet. Laboratorion laatu politiikka asettaa laatu tavoitteet, jotka määrittelevät toiminnan laatu tason. Laatu tavoitteiden toteutumista seurataan erilaisilla laatu indikaattoreilla. (Sinervo 2019, 32.) Sisäiset arvioinnit ovat keskeinen osa laboratorion laatu järjestelmää ja niitä käytetään apuna toimintajärjestelmän ylläpidossa. Arvioinnit vahvistavat laboratorion käsitystä oman toiminnan laadusta. Sisäisillä arvioinneilla varmistetaan toimintatapojen ohjeistuksen mukaisuus sekä tunnistetaan toiminnan kehityskohteita. (Sinervo 2019, 33.)

Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä eli ISLAB on vuonna 2008 perustettu Pohjois-Savon ja Itä-Savon sairaanhoitopiirien (Psshp ja Sosteri), Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalveluiden kuntayhtymän (ESSOTE), Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän sekä Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymän (Siun Sote) omistama liikelaitoskuntayhtymä. ISLABin tarkoituksena on tuottaa sekä perusterveydenhuollon että erikoissairaanhoidon laboratoriopalvelut tasapuolisesti ja yhteinäisesti koko erityisvastuualueella parhaita käytäntöjä hyödyntäen. Kaikki keskussairaalat sekä omistajien jäsenkunnat ovat siirtäneet laboratoriotoimintansa ISLABin toiminnaksi. (ISLAB 2020a.)

ISLABissa sisäisen arviointiprosessin haasteena oli kuitenkin koettu sisäisten arviointien hallinnointi sekä aikataulut. Kehitystä kaivattiin myös arviointien tilan seurantaan sekä raporttien yhteenvetojen kokoamiseen. Prosessin helpottamiseksi ISLAB oli ottamassa käyttöön uutta Canonin Therefore™ Asseri -ohjelmistoa, jonka tarkoitus oli toimia uutena sähköisenä arviointien hallinta- ja raportointityökaluna. Kuitenkin ennen käyttöönottoa ohjelmistoa oli testattava ja muokattava niin, että se palvelisi tarkoitustaan mahdollisimman hyvin. Kehittämistoiminta on työelämän keskeinen osaamisalue ja se

lähtee liikkeelle muutostarpeesta, jonka tavoitteena on muutos parempaan (Toikko & Rantanen 2009, 9; Kananen 2015, 33).

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa arvioinnista sekä kehittää sisäistä arviointiprosessia ISLABissa. Kehittämistyön tarkoituksena on muokata ISLABissa sisäisissä arvioinneissa käyttöön otettavaa Canonin Therefore™ -ohjelmistoa sisäisten arviointien seurannan ja dokumentoinnin työkaluna sekä laatia käyttöön tarvittava ohjeistus.

2 ARVIOINTI OSANA KEHITTÄMISTYÖTÄ

Arviointi on ollut keskeinen osa julkisen sektorin laadunhallintaa 1990-luvulta lähtien (Alila & Parrila 2004, 11). Pelkistetysti arviointi on arvon antamista sekä asioiden arvottamista. Arvioinnit tuottavat havaintoja, johtopäätöksiä ja kehittämisuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista sekä asioista, joita kannattaisi parantaa suhteessa arvioitavaan kriteeristöön sekä systemaattisesti kerättyyn arviointiaineistoon. (Vataja 2012, 79.)

Toimintaa on arvioitava ja parannettava jatkuvasti. Tähän on luotava mittarit ja niiden tuloksia on seurattava säännöllisesti. (Lecklin & Laine 2009, 51.) Arviointiin voi liittyä erilaisia motiiveja riippuen siitä, kuka sen tekee, miten se toteutetaan ja mitä sillä tavoitellaan (Virtanen 2007, 197.) Sosiaali- ja terveydenhuollon arviointi on erilaista verrattuna esimerkiksi yrityksen kilpailukyvyn arviointiin. Kuitenkin arvioinnin perustotuudet pysyvät samana, vaikka arviointitaso muuttuisi. (Virtanen 2007, 6.) Arviointien arvo muodostuu niiden hyödyllisyyden ja hyödynnettävyyden mukaan. Kaikkea mahdollista arvioidaan, mutta usein arviointien hyödyntäminen jää puutteelliseksi. (Virtanen 2007, 14.) Arviointi on periaatteiltaan tutkivaa toimintaa, jonka tarkoituksena on tuottaa soveltamiskelpoista tietoa päätöksenteon tueksi (Suomen Kuntaliitto 1998, 2).

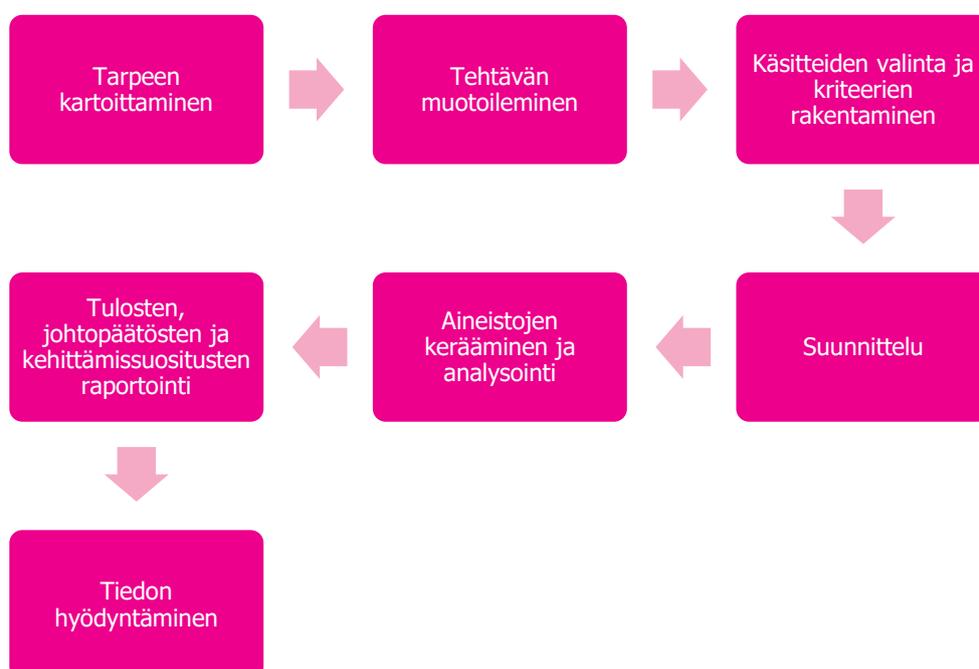
Arvioinnin kenttä on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen arviointiin. Kuitenkaan tämä jako ei vaikuta käytännön arviointityöhön. (Virtanen 2007, 6.) Sisäinen arviointi on organisaation itse tekemää arviointia, jonka tavoitteena on selvittää, kuinka yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat jo kunnossa ja toisaalta taas, mihin on tarvetta kiinnittää erityistä huomiota ja suunnitella kehitystoimenpiteitä. Tämän vuoksi arvioinneilla on merkittävä rooli yrityksen laadunkehittämistyössä ja niitä pidetäänkin johdon tärkeänä työkaluna. Sisäinen arviointi tapahtuu usein laatufunktion toimesta ja sen tuloksia hyödynnetään mm. johdon katselmuksissa. (Lecklin 2006, 72.) Kun organisaatiossa arvioidaan laatujärjestelmien olevan riittävän valmiit, voidaan tilata ulkopuolinen arviointi. Arvioinnin voi suorittaa organisaatio, jolla on siihen riittävä kokemus ja ammattitaito. Tällaisella organisaatiolla tulee olla käytettävissään alan arvostettuja, arviointiin koulutettuja asiantuntijoita arvioijina. (Ekroos 2004, 135–136.)

Merkittävin ero sisäisen ja ulkoisen arvioinnin välillä on se, että ulkoisen arvioinnin suorittaja on organisaation ulkopuolelta. Ulkoinen arviointi on myös yleensä luonteeltaan virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta, joka voi olla esimerkiksi laatusertifikaatin hankinta tai asiakkaan suorittama alihankkijan hyväksyntä. Ulkoinen arviointi voidaan kohdistaa myös vain tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. Usein yrityksen kannattaa hyödyntää ulkoista arviointia ulkopuolisen näkemyksen saamiseksi, vaikka ei sitä välttämättä tarvitsisikaan. Hyvin suoritettu arviointi auttaa laadunkehittämistyössä ja nostaa toiminnan tehokkuutta. Uskotaankin, että jos toimintaa ei säännöllisesti valvota, on sillä taipumus heikentyä. Merkittävää on myös se, jos henkilöstön annetaan ymmärtää, että laatuun ei kiinnitetä huomiota, se voi rohkaista säilyttämään virheellisiä toimintatapoja tai palaamaan vanhoihin työtapoihin, jotka ovat laadultaan huonompia. (Lecklin 2006, 72–73.)

2.1 Arviointi prosessina

Arviointiprosessi sisältää seitsemän vaihetta: arvioinnin tarpeen kartoitus, arviointitehtävän muotoilu, arviointikäsitteiden valinta ja arviointikriteerien yksilöiminen, arvioinnin suunnittelu, arvioinnin toteuttaminen eli arviointiaineistojen kerääminen ja analysointi, raportointi sekä arviointitiedon hyödyntäminen. Arvioinnin tarpeen toteamisen jälkeen valitaan arviointiasetelma, jonka määrää aina arviointitehtävä. Arviointi on suunniteltava hyvin ennen toteuttamista. Toteuttamisessa voidaan hyödyntää erilaisia määrällisiä ja laadullisia analyysitekniikoita sekä tapaustutkimukseen perustuvaa tutkimusstrategiaa. Lopuksi havainnot, johtopäätökset ja kehittämissuosituksen raportoidaan ymmärrettävästi, jotta arviointitietoa voidaan monipuolisesti hyödyntää. (Virtanen 2007, 142–143.)

Kuva 1: Arviointiprosessi (mukaillen Virtanen 2007, 143.)



Arviointia voidaan määritellä kolmella käytännöllisellä teoreettisella tavalla: arviointitiedon metodologia (methods), arviointitiedon arvologiikka (valuing) ja arviointitiedon käyttö (use). Nykyistä arviointikäytäntöä voidaan pitää näiden jatkumona. (Virtanen 2007, 34, 45.) Arvioinnin metodologialla tarkoitetaan tutkimusmenetelmien käyttöä ja erityisesti erilaisten tutkimusasetelmien soveltamista arviointitehtävissä. Puhutaan myös arvioinnin ns. sosiologisesta näkökulmasta, jolla tarkoitetaan sitä, miten tietoa tuotetaan, millaisissa konteksteissa sitä tuotetaan ja millaisia tutkimuksellisia lähestymistapoja arviointiasetelmat edellyttävät. Nykyään arvioinnin metodologia on yksi arvioinnin onnistumisen menestystekijä arviointiprosessin hyödynnettävyyden maksimoinnin ja arvioinnin sisältämän vuorovaikutellisuuden kanssa. (Virtanen 2007, 35–36.)

Arviointitiedon arvologiikalla taas tarkoitetaan sitä, että arvioijan on määriteltävä sellaiset periaatteet, joiden perusteella toiminta määritellään hyväksi tai huonoksi tai joksikin siltä väliltä. Käytännössä hän siis luo kriteeristön, jonka pohjalta hän arvioi kohteen. Nämä arviointikriteerit ovat arvioijan viitekehys, jonka mukaan hän tekee johtopäätökset toiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Yhdysvaltalainen Ernest House toi esiin ajatuksia arvioinnin arvoloukuista. Tämä toi esiin eettisen näkökulman

sekä arvioijan, kohteiden ja tilaajan arvomaailmat osaksi arviointiprosessia. Näitä ovat esimerkiksi klientismi eli arvioinnin tilaajan lähtökohtien ylikorostuminen, kontraktualismi eli arvioinnin tilaajan ja tekijän välisen sopimuksen joustamaton noudattaminen, metodologialismi eli sokea usko oikean metodin merkityksestä arvioinnin eettisten kysymysten ratkaisijana, elitistinen pluralismi eli tiettyjen arvioinnin osallisten ja sidosryhmien ylikorostuminen esimerkiksi arviointitulosten tulkinnassa sekä relativismi eli kaikkien samanlaisten eettisten näkökulmien painottaminen samankaltaisesti. (Virtanen 2007, 36–37.)

Arvioinnin käyttö liittyy siihen, kuinka arviointitietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Tähän liittyy väistämättä se, kuka on ollut muotoilemassa arviointitehtävää ja missä muodossa arviointitieto on annettu päätöksentekijöille. Arviointitoimintaan kuuluu aina eettiset kysymykset ja hyvän moraalien mukainen toiminta. Tämä johtuu siitä, että arviointiin sisältyy vallankäyttöä. Moraali on ihmisen käsitys hyvästä ja pahasta ja se ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Arviointiin vaikuttaa se, miten arvioija mieltää itsensä ja toimintansa hyvän moraalien mukaiseksi. Arvioinneissa on lukuisia moraalisen päätöksenteon kohtia, kuten esimerkiksi arviointikohteen valinta, arviointikysymysten yksilöinti, arviointimetodologian määrittäminen, arviointiaineiston kerääminen, arviointiaineiston analyysimallit, arviointiaineistojen tulkinta sekä viimeisimpänä johtopäätösten ja kehittämissuosittelujen muotoileminen. (Virtanen 2007, 40, 50, 81.)

2.1.1 Arvioinnin roolit ja vuorovaikutus

Arviointiin kuuluvat tietyt roolit, kuten arvioinnin tekijä, tilaaja ja arvioinnin kohde. Arvioija suorittaa arvioinnin. Arviointi on mahdollista tehdä omana toimintana, jolloin on kyse itsearvioinnista tai ulkoisena arviointina, jolloin suorittaja on organisaation ulkopuolinen henkilö. Itsearviointi kohdistuu omaan toimintaan, organisaatioon, ohjelmaan tai hankkeeseen. Arvioinnin tilaaja on arvioinnin toimeksiantaja. Eettiset näkökohdat liittyvät aina olennaisesti arviointiin, sillä arvioinnin tekijä on aina vallankäyttäjä, jolloin hänellä on mahdollisuus vaikuttaa yhteiskunnalliseen toimintaan merkittävällä tavalla. Arviointi ei saa olla arvostelua, vaikka jotkut kokemattomuuttaan voivat niin ajatella. Arviointi tuottaa havaintoja, johtopäätöksiä sekä kehittämissuosituksia arvioitavan kohteen vahvuuksista ja parantamisalueista. Arvioijan ammattitaitoa on se, kuinka tasapainotetusti hän onnistuu esittämään sekä hyvät että huonot asiat. (Virtanen 2007, 24–25.) Arvioijan, arvioinnin tilaajan ja kohteen roolit vaihtelevat arviointiprosessissa arviointityypin mukaan. Kuitenkin prosessin eri toimijoiden välisiä rooleja voidaan tarkastella analyttisesti vuorovaikutuksellisten elementtien perusteella. Vuorovaikutus arviointiprosessissa voi liittyä joko arvioijan ja tilaajan tai arvioijan ja kohteen väliseen suhteeseen. (Virtanen 2007, 133–134.)

Arvioijan roolin perusteella arvioinnit jaetaan vuorovaikutuksellisuuden mukaan täysin riippumattomaan arviointiin, arvioinnin kohteiden ehdoilla suoritettuun arviointiin, arvioinnin tilaajan ehdoilla suoritettuun arviointiin ja kokonaisvuorovaikutukselliseen arviointiin. Kun arvioijan vuorovaikutus sekä arvioinnin tilaajaan että kohteeseen on vähäistä, on kyseessä täysin riippumaton arviointi. Täysin riippumatonta arviointia ei tosiasiaa voi koskaan olla, sillä arvioijalla on vähintään toimeksiantosuhte

arvioinnin tilaajaan ja tiedonhankinta sitoo arvioinnin arvioitavaan kohteeseen. Tavallisia tiedonkeruumenetelmiä ovat kyselyt, jotka eivät ole mahdollisia ilman minkäänlaista yhteydenpitoa. Suhde arvioijan ja kohteen välillä voi kuitenkin olla etäinen, jos arvioija hyödyntää arvioinnin kohteen tuottamaa sekundääristä tietoa tai kerää tiedon jo olemassa olevista aineistoista. Toisin kuin arvioinnin kohteen ehdoilla suoritettussa arvioinnissa, jossa arvioijan vuorovaikutus arvioinnin kohteen kanssa on hyvinkin tiivistä. Arvioijaa voidaan jopa pitää konsulttina tai valmentajana. Arvioijan tehtävänä on luoda kohteelle valmiuksia toteuttaa itsearviointia. Tätä arviointitapaa pidetään usein vääristyneenä, sillä on mahdollista, että arvioija ja arvioinnin kohde pyrkivät esittämään tulokset heille edullisesta näkökulmasta. (Virtanen 2007, 134–135.)

Arvioinnin tilaajan ehdoilla suoritettussa arvioinnissa arvioijan ja arvioinnin tilaajan suhde on hyvin läheinen. Arvioija toimii siis jonkinlaisena konsulttina, joka voi etukäteisarviointissa jopa osallistua toimintaa valmistelevalle työryhmälle mukana suunnitteluun tekemällä parannusehdotuksia, mutta suorittaen kuitenkin samalla arviointia. Kokonaisvaikutuksellisessa arvioinnissa arvioija tekee hyvin tiivistä yhteistyötä ja on jatkuvassa vuorovaikutuksessa arvioinnin tilaajan ja kohteen kanssa. Arvioijan on kyettävä sovittamaan yhteen arvioinnin erilaisia intressejä sekä ratkaistava erilaiset motiiviin liittyvät konfliktit. Tämä arviointitapa perustuu ajatukseen, jonka mukaan arvioinnin hyödynnettävyys voidaan maksimoida kaikkien arviointiprosessin osallisten näkökulmasta. Erilaiset näkökulmat arviointiprosessiin tuovat oman haasteensa arvioinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Virtanen 2007, 136.)

2.1.2 Arviointiosaaminen

Kansainvälisessä arviointiperinteessä on jo pitkään keskusteltu siitä, kuinka arviointiosaamista, kapasiteettia ja kyvykkyyttä voisi vahvistaa. Organisaatiot pyrkivät vahvistamaan arviointiosaamistaan. Arvioivaa kulttuuria on lisätty ja samalla on kehitetty organisaatioiden itsensä kykyä toteuttaa arviointia. Samalla myös arviointien hyödyntäminen on tehostunut. (Vataja 2012, 76.)

Arviointiosaaminen vaatii tietoa, mutta se ei pelkästään riitä. Arvioija tarvitsee ymmärrystä arvioitavan kohteen ominaispiirteistä ja kyvyn ottaa vastaan arviointitietoa. Kokemus auttaa, mutta välttämättä sekään ei yksin riitä. Arviointikulttuuri on ajattelumalli, jonka osana ovat arviointien tekeminen, arviointien kohteena oleminen ja arviointitiedon hyödyntäminen. Nämä osatekijät on hyväksytty perustelluiksi lähtökohdiksi ymmärtää toimintaorganisaatioiden toimintaa ja sen kehittämisen lainalaisuuksia. Arviointiosaamista voidaan pitää jaettuna asiantuntijuutena, jossa useat ihmiset ja organisaatiot jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä älyllisiä voimavaroja saavuttaakseen jotakin, johon yksittäinen toimija ei pystyisi. Tähän oiva keino on metaevaluaatio, jolla tarkoitetaan juuri sitä toimintaa, jossa arviointiprosesseja ja -raportteja arvioidaan kriittisesti jälkikäteen ja ennalta sovittujen kriteerien perusteella. Tällä keinolla saadaan tietoa toteutettujen arviointihankkeiden hyvistä kokemuksista ja kehittämistä vaativista seikoista. Koulutuksella on myös merkittävä rooli arviointiosaamisessa. Yksin arviointiosaaminenkaan ei kuitenkaan riitä, sillä arvioijan on oltava rehellinen itseään, arvioitavaa kohdetta ja arvioinnin tilaajaa kohtaan. (Virtanen 2007, 12–125.)

Arvioinnin ammattilaisella tulee olla syväallinen asiantuntemus. Hänen täytyy ymmärtää syyn ja vaikutuksen välinen suhde. Arvioijan tulee hallita tutkimusmenetelmien perusteet, yhteiskunnallisten instituutioiden toimintalogiikka, päätöksentekojärjestelmä ja eri organisaatioiden toimintakäytäntöjen erityispiirteet. Hänen tulee osata koko arviointiprosessi ja määriteltävä siinä käyttämänsä käsitteet, asettaa tutkimuskysymykset, valita aineistot, toteuttaa tiedonhakuja, perustella arviointihankkeen metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat, hankkia aineistot, analysoida kerätyt aineistot, tehdä aineistoon pohjautuvat johtopäätökset, kirjoittaa raportti ja esitellä arviointihankkeen tulokset. Kaikki tämä on tehtävä uskottavasti, jotta arviointia voidaan pitää luotettavana. (Virtanen 2007, 96, 125–126.) Arvioija ei kuitenkaan ole se henkilö, joka tulee kertomaan, kuinka asiat pitäisi tehdä. Arvioijan tehtävä on arvioida, kysellä ja tarvittaessa kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä. Arviointitilanteessa tärkeää on avoin ja molemminpuolinen vuorovaikutus. (Piirola 2010, 14.)

Arviointiin voi liittyä konflikteja, jotka voivat johtua esimerkiksi erimielisyyksistä eri intressiryhmien kesken tai arviointiprosessin toteuttamisesta. Arvioijan olisikin hyvä perehtyä etukäteen konflikteja koskeviin teoreettisiin malleihin, kehittää omia vuorovaikutustaitojaan konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi sekä varautua näihin tilanteisiin prosessin jokaisessa vaiheessa. Käytännössä arvioinnin tavoitteiden tarkka muotoilu jo prosessin alussa voi auttaa, mutta koko arvioinnin ajan on hyvä käyttää erilaisia vuorovaikutuksellisia foorumeita. (Virtanen 2007, 206–207.)

Arviointiosaaminen on muutakin kuin arvioijan osaamista. Arviointiosaaminen voi liittyä myös arviointien tilaamiseen, niiden lukemiseen, arvioinnin kohteena olemiseen, tulosten raportointiin sekä niiden hyödyntämiseen. Arviointien tilaaminen erityisesti ulkoistettujen arviointien kohdalla vaatii erityistä arviointiosaamista. Ensinnäkin on ymmärrettävä arvioinnin tarve ja tehdä tarjouspyyntö. Tarjouspyyntöä seuraa tarjouskilpailu kaikkine vaiheineen. Lopullisen valinnan jälkeen työ vasta alkaa. Arvioinnin tilaaja ohjaa arviointia yleensä asettamalla ohjaus- ja seurantaryhmän valvomaan arviointihankkeen etenemistä. Myös tulosten varmistaminen kuuluu tilaajalle. (Virtanen 2007, 128–129.)

Arvioinnin kohteena oleminen on myös yksi arvioinnin muoto ja myös siinä on oma osaamisensa arviointiprosessissa. Kritiikkiä tulee osata ottaa vastaan. On hyvä muistaa, että arviointi ei ole arvostelua. Laadunarvioinnissa haetaan aina kehityskohteita eikä heikkouksia. Kehityskohteet ovat niitä arvioinnin tuloksia, jotka eivät vielä ole vahvuuksia. Arviointiosaamisen muotona pidetään myös arviointitulosten raportoimista. Arviointitieto on osattava koota ymmärrettävään muotoon, jotta sitä on mahdollista hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Arviointitieto on saatettava osaksi organisaation toimintaa, hallintoa ja päätöksentekoa. Raportin kirjoitustyylillä on osattava valita kohderyhmän mukaan. Arviointiraportissa olevia johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia on osattava arvioida kriittisesti ensin arvioinnin tekijöiden piirissä, sitten yhteistyössä arvioinnin tilaajien kanssa ja mahdollisuuksien mukaan myös arvioinnin kohteen kanssa. (Virtanen 2007, 132–133.)

2.1.3 Arvioinnin laatu

Arvioinnin laatua voidaan katsoa monelta eri kannalta. Toiset mieltävät, että hyvin suoritettu tutkimuksellinen prosessi on laatua, kun taas toisten mielestä vasta arvioinnin kohteiden mukaan ottaminen tuo laatua. Myös arvioinnin hyödynnettävyydestä pidetään tärkeänä laadun arvioinnin kriteerinä. Arviointien laadunarvioinnissa on kuitenkin kyse tilintekovastuun, demokratian ja edistyksellisyyden motiivikokonaisuudesta. (Virtanen 2007, 209.) Arviointien laadunarviointia ei voida välttää, sillä yleensä arviointiin käytetään julkisia resursseja, arviointi kohdistuu ihmisiin ja arvioinnilla yritetään edistää yhteiskunnallista hyvää. (Virtanen 2007, 228.)

Arviointien tekemiseen käytetään taloudellisia, mutta myös henkisiä resursseja. Panostettavat resurssit riippuvat arvioitavasta kohteesta ja arviointitavasta. On täysin eri asia arvioida pitkää kehittämisprosessia kuin arvioida itseään EFQM-kriteeristöllä. Laatu täytyy aina pystyä osoittamaan. Erityisesti, kun kyseessä on tilintekovastuun motiivi tai arviointi kohdistuu ihmisiin. Arviointiin osallistuvat arvioinnin kohteiden lisäksi tilaajat, sidosryhmät ja muut hyödyntäjät. Arvioinnin on oltava laadukas myös tasa-arvon, demokratian ja ihmisoikeuksien näkökulmasta. Arvioijan on kunnioitettava luottamusta, joka arvioinnin osallisten välille muodostuu. Arvioijalla on valtaa, joka tulee esille johtopäätösten ja kehittämissuosituksen laadinnassa, sillä ne vaikuttavat usein suoraan arviointien kohteina oleviin ihmisiin. Arvioinnit tulee suorittaa korkeatasoisesti, laadukkaasti ja eettisiä periaatteita kunnioittaen, sillä arvioinnin kohteena on ihmiset ja inhimillinen toiminta. Tällöin laadunarvioinnissa on kyseessä demokratiamotiivi. Arvioinneissa voi olla kyse myös yhteisen hyvän tavoittelusta. Arvioijalla tulee olla hyvä yhteiskunnantietämys, eikä silloin arvioinnin tekijä saa noudattaa tilaajan intressejä. Arvioinnin laatuvaatimuksena voi siis olla yhteiskunnallisen edistyksellisyyden motiivi, jolloin on oltava tarkkana tilaajan motiivien kanssa. Kaiken kaikkiaan arvioinnin laatu on hyvin suhteellista ja sen määrittäminen voi olla hyvinkin hankalaa. (Virtanen 2007, 209–210.)

Laadun määrittäminen riippuu siitä, keneltä kysytään. Jotta arvioinnin laatua voidaan ylipäätään arvioida, tarvitaan arviointikriteerit. Robert E. Stake määritteli laadunarviointia kahden käsitteen kautta, egalitaarinen ja derivatiivinen. Egalitaarinen laaduntulkinta perustuu tasa-arvoiseen määrittelyyn, jossa perusajatuksena on, että kaikki toimijat määrittelevät arvioinnin laatua omista näkökulmistaan ja omalla tavallaan. Näin laatua ei voida kahlita standardeihin, vaan laatu on aina situationaalista eli suhteessa aikaan ja paikkaan. Tällöin laadunarvioinnin suhteellisuus on hyväksyttävää, jolloin arviointiprosessin tai -raportin tulkitsijalle annetaan vapaus tulkita kohdetta omasta näkökulmastaan. Tämän näkökulman ongelmaksi kuitenkin muodostuu se, kenen mielipiteille annetaan painoarvoa, sillä arvioijan, tilaajan ja kohteiden laatuksikäsitteet voivat vaihdella. Derivatiivinen tulkinta taas perustuu jäljittelevään tulkintaan, joka syntyy silloin, kun yksittäisistä laatuksikäsitteistä tulee kollektiivisia ja hyväksytyjä. Henkilökohtaisuuden osuus pienenee ja laatuksikäsitteet muodostavat yleisesti hyväksytyjä käsitteitä. Nämä ovat siis arviointiyhteisön kollektiivisesti jakamia tulkintoja arvioinnin hyvästä laadusta. Yleisesti hyväksytyt laatuksikäsitteet voivat olla myös dokumentoituja laatuksikäsitteitä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi arvioinnin tilaajalla voi olla valmiiksi dokumentoitu ideaalinen arviointiprosessi,

jonka mukaan arvioijan on vietävä arviointiprosessi läpi. Myös kansalliset ja ylikansallisilla arviointiyhteisöillä voi olla erilaisia arviointistandardeja, joissa kerrotaan julkilausuttu tulkinta laadukkaasta arvioinnista. (Virtanen 2007, 212–213.)

Arvioinnin laatua voidaan tulkita myös toimijanäkökulmasta eli siitä, kenen silmin katsottuna laatua arvioidaan ja mitä intressejä siihen sisältyy. Erilaisia toimijoita ovat arvioija, tilaaja, arvioinnin kohde sekä arvioinnin hyödyntäjä. Joissakin tapauksissa arvioinnin tilaaja voi olla myös arvioinnin hyödyntäjä, joten tämä jako ei aina toimi. Arvioijan näkökulmasta laadunarvioinnin intressi liittyy arvioinnin uskottavuuden ja oman ammattitaidon varmentamiseen. Jos arvioija ei pysty tuottamaan uskottavaa tietoa ja realistisia kehittämissuosituksia, hän menettää nopeasti maineensa. Arvioijan näkökulmasta laadukkaan arvioinnin kriteerejä ovat siis arviointiprosessin kokonaisvaltainen hallinta sekä johtopäätösten ja kehittämissuosituksen laatimisen itsenäisyys. Arvioinnin tekijä voi suorittaa arvioinnin itsearviointina tai käydä kriittistä palautekeskustelua tilaajan tai arvioinnin kohteen kanssa. (Virtanen 2007, 218–219.)

Arvioinnin tilaajan näkökulmasta laadunarvioinnin intressi kohdistuu tilitekovastuuseen eli siihen onko arvioija toiminut sovitusti. Usein arvioinnista kannattaa sopia kirjallisesti, jotta arvioijan tehtävät ja vastuu tulee määriteltyä tarkasti, erityisesti silloin, kun arviointi on laaja ja kestää kauan. Arvioinnin tilaajaa kiinnostaa erityisesti se, onko toimittu prosessin mukaisesti ja tuottaako arviointi hyödynnettävää tietoa. Tällöin laatua arvioidaan tilaajan tekemän itsearviointin kanssa, jossa arviointia verrataan arviointisopimukseen tai johonkin arviointistandardiin. Tämä on metaevaluaatiota, jolla tarkoitetaan sitä, kun toteutettua prosessia tai raporttia tarkastellaan ennalta tiedossa olevien ja tarkkaan yksilöityjen kriteerien mukaan. (Virtanen 2007, 219–220.)

Arvioinnin kohteen intressi laadunarviointiin liittyy olennaisesti siihen, miten arviointiasetelmat ja arvioinnin kysymykset on onnistuttu asettamaan suhteessa arvioinnin kohteen tarpeisiin. Arvioinnin luotettavuus ja avoimuus vaikuttavat laatuun. Arvioinnin kohteen kannalta laadun todentaminen onkin erityisen vaikeaa ja joskus jopa mahdotonta. Arvioinnin kohteille on kerrottava rehellisesti arvioinnissa esille nousseista asioista. Arvioinnin kohteen tuottama laadunarviointi on rajallista, mutta parhaimmaksi koettu tapa tähän on julkiseen keskusteluun osallistuminen. Luonnollisesti myös arviointiprosessin hyödyntäjät ovat kiinnostuneita arvioinnin laadusta, sillä sen täytyy olla uskottavaa ja arviointitiedon täytyy olla hyödynnettävissä. Hyödynnettävän tiedon tulee olla tuotettu pätevällä tavalla ja korrekkeilla tutkimusmenetelmillä. Johtopäätösten tulee olla riippumattomia ja liittyä arviointitehtävään. Arviointitiedon on oltava monipuolista osuvaa ja kommunikoivaa. Kehittämissuosituksen tulee olla toteuttamiskelpoisia ja oikein suunnattuja sekä niillä täytyy olla myös vaihtoehtoisia toimintamalleja. Ikävä kyllä arvioinnin hyödyntäjien mahdollisuus todentaa arvioinnin laatua jää usein heikoksi, mutta tällöin voidaan laatia tai laadituttaa arviointia koskeva metavaluaatio. (Virtanen 2007, 219–221.)

Laadunarviointi muuttuu konkreettiseksi, kun laadunarvioinnissa hyödynnetään tarkkoja arviointikriteerejä. Arviointikriteerit voivat liittyä arviointiprosessiin, jolloin ne voivat olla esimerkiksi prosessin avoimuus, arvioijan, tilaajan ja kohteiden välinen vuorovaikutus tai arvioinnin tuottamien tietojen hyödyntäminen arviointiprosessin aikana. Arviointikriteerit voivat liittyä myös arviointiraporttiin, jolloin

kiinnitetään huomioita esimerkiksi tulosten loogisuuteen, taulukoiden ja kaavioiden tarkoituksenmukaiseen käyttöön sekä arvioijan johtopäätösten ja kehittämissuosituksen konkreettisuuteen ja hyödynnettävyyteen. (Virtanen 2007, 228.)

Metaevaluaatiolla tarkoitetaan toimenpidettä, jolla varmistetaan arvioinnin laatu valitun kriteerin tai kriteeristön suhteen. Joissakin tapauksissa arvioinnin metaevaluaatio voi olla osa arviointiprosessia, jolloin aiemmin kerättyjä arviointiaineistoja käytetään hyväksi ja niiden pohjalta tehdäänkin uusi arviointi. Metaevaluaation tavoitteet voivat liittyä arviointiprosessin toteutumiseen ennalta sovitun toimintatavan mukaisesti, arvioinnin tulosten validiteetin ja reliabiliteetin varmistamiseen tai arvioinnin hyödyntämiseen. Pääsääntöisesti metaevaluaation tekee arvioinnista riippumaton taho, jolloin kyse on kolmannen tahon tekemästä laadunarvioinnista. Tällä pyritään varmistamaan riippumattomasti tehty arviointiprosessi ja sen myötä tuotetun arviointiraportin laatu. Arvioinnin ammattilaiset tekevät metaevaluaatiota koko arviointiprosessin ajan, joskus tiedostamattaan ja joskus tietoisesti. Usein arvioijat tekevät metaevaluaation itsearviointina arviointiraportin valmistumisen jälkeen. (Virtanen 2007, 221–223.)

2.1.4 Oman toiminnan arviointi

Itsearviointissa arvioinnin kohde on samalla arvioinnin tekijä. Itsearviointin suorittamiseen voi olla useita motiiveja, mutta usein ne liittyvät oppimiseen. Itsearviointi onkin merkittävässä roolissa oppivassa organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa arvioidaan kriittisesti omaa toimintaa ja se edellyttää ennakkoluulotonta kyseenalaistamista. Tällainen organisaatio osaa myös tarvittaessa luopua entisistä toimintatavoistaan ja -malleistaan. Itsearviointia voidaan tehdä yksilö-, työyhteisö- tai koko organisaatiotasolla, jolloin arvioinnit eroavat mm. itsearviointien motiivien, hyötyjen sekä toteutustapojen suhteen. (Virtanen 2007, 177–179.)

Yksilön suorittamissa itsearvioinneissa motiivina toimii usein oman työn kehittäminen sekä oman työsuorituksen kriittinen arviointi. Arvioinnin jälkeen yksilöllä on parempi ymmärrys oma työn tavoitteista ja tuloksista sekä valmius kehittää omia työtapojaan. Yksilön itsearviointien keinoja voivat olla esimerkiksi reflektiivinen työote ja esimies-alaiskeskustelut. Työyhteisön itsearviointissa motiivina voivat olla esimerkiksi toimintatapojen kehittäminen, palvelun laadun parantaminen tai yhteishengen vahvistaminen. Näin ollen pyritään saamaan aikaan yhteinen tulkinta työyhteisön kehittämisen kohteista ja niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun sekä saavat työntekijät sitoutumaan toiminnan kehittämiseen. (Virtanen 2007, 178, 197.)

Organisaatiotasolla tapahtuvassa itsearviointissa pyritään suorituskyvyn tunnistamiseen ja verrataan omaa toimintaa muihin organisaatioihin. Näin pyritään löytämään yhteinen ymmärrys toiminnan päämääristä, tavoitteista ja kokonaisuudesta. Tällöin pyritään myös löytämään organisaation johdon ja henkilöstön yhteinen tulkinta koko organisaation vahvuuksista, parantamisalueista ja kehityskohteista. Sekä työyhteisö- että organisaatiotason itsearviointien keinoina voivat olla esimerkiksi SWOT-analyysi, erilaiset strategiatyökalut, laatupalkintomallit sekä vertailukehittäminen (benchmarking). Itsearviointityökalujen käyttöön liittyy paljon mahdollisuuksia, mutta suurin uhka on mekaaninen soveltaminen,

joka voi pahimmillaan johtaa väärin tulkintoihin ja siten myös tappaa kehittämisenostuksen. Oman toiminnan arviointi on luotettavaa, jos omaan toimintaan uskalletaan suhtautua kriittisesti. Ammatillista uudistumista tavoitteleva työntekijä haluaa aidosti löytää jotakin, missä voisi kehittyä ja toimia paremmin. (Virtanen 2007, 178, 197–198.)

2.2 Arviointitiedon tuottaminen

2.2.1 Arviointitarpeen kartoitus

Arviointiprosessi käynnistyy arviointitarpeen kartoittamisella, joka on tärkeä vaihe koko arvioinnin onnistumisen kannalta. Arvioinnin hyödynnettävyys kärsii, mikäli arvioinnin tarvetta ei ole kartoitettu systemaattisesti. Arviointiin sovelletaan tieteellisen tutkimuksen metodeja, vaikka se ei kuitenkaan ole tiedettä sanan varsinaisessa merkityksessä. Arviointitutkimukseen ei voida suoraan soveltaa tieteen normeja, joita ovat esimerkiksi väitteiden totuusarvoja on punnittava epäpersoonallisilla kriteereillä (universalismi), tieteelliset keksinnöt ovat yhteisiä (kommunismi), tieteellistä tietoa on etsittävä huomioimatta omaa uraa tai arvovaltaa (pyyteettömyys) sekä tieteellisiä tuloksia on tarkasteltava kaikin puolin kriittisesti (järjestelmällinen epäily). Tämä johtuu siitä, että arvioinnin lähtökohtana voivat olla myös arvioinnin tilaajan, kohteiden tai muiden intressiryhmien motiivit. Sovellettava arviointifilosofia määrittää arvioinnin tarpeenkartoituksen laajuuden. Joskus riittää, että arvioija selvittää arvioinnin tilaajan arviointitiedon tarpeen ja muodostaa arviointiasetelman ja toteutusmallin sen pohjalta. Toisinaan lähtökohtana voi olla arvioinnin kohteiden arviointitiedon tarve, jolloin arviointi palvelee ensisijaisesti arvioinnin kohteiden itsemääräämisoikeuden vahvistamista ja valtaistumista. (Virtanen 2007, 145.)

Jos arvioinnin tilaaja on myös arvioinnin maksaja, on tilaajan toiveet otettava ensisijaisesti huomioon arvioinnin tarvetta kartoitettaessa. Tämän lisäksi arvioinnin tarpeen määrittelyssä kannattaa ottaa huomioon useita muitakin arviointiin vaikuttavia seikkoja. Ensinnäkin on löydettävä tarkoituksenmukaiset ja oikeat arviointitiedon käyttäjät. Arvioijan on tunnistettava ne tahot, joille arvioinnilla on merkitystä, jolloin arviointi on mahdollista suunnata oikein. Tässä voi auttaa systemaattinen työskentely oletettujen arviointitietojen hyödyntäjien kanssa. Arvioijan on perehdyttävä aiheeseen, jonka jälkeen hän voi kartoittaa arvioinnin tarvetta potentiaalisia hyödyntäjiä haastattelemalla tai heidän kanssaan keskustelemalla. Arvioinnin hyödyntämispotentiaaliin vaikuttaa huomattavasti arvioinnin laatu, minkä vuoksi onkin hyvä sopia arvioinnin mahdollisimman korkeatasoisesta teknisestä toteutuksesta. Prosessiin osallistujien on oltava samaa mieltä arvioinnin laatukriteereistä. Riippumattomuuden periaatteet tulee käydä läpi ennen arviointiprosessin aloittamista. Arvioija on vastuussa havaintojen tuottamisesta, johtopäätösten tekemisestä sekä kehittämissuosituksen muotoilusta ja hänellä itsellään tulee olla oikeus vetää johtopäätökset ja laatia kehittämissuositukset. Arviointiprosessissa voi tulla muutoksia, joten on hyvä sopia etukäteen myös muutoksiin liittyvistä pelisäännöistä. Arviointiprosessin riskien hallintaan kuuluu myös intressikonflikteihin varautuminen ja korkeaan ammatillisen etiikan noudattaminen. (Virtanen 2007, 147–148.)

2.2.2 Arviointitehtävän muotoilu eli arviointiasetelma

Arviointiasetelmalla tarkoitetaan arviointitehtävän ratkaisutapaa. Arviointiasetelmaa suunniteltaessa arvioija joutuu pohtimaan, millaisia arviointikysymyksiä ratkaistaan, millaisia arviointiaineistoja tarvitaan, millaisia arviointikäsitteitä tulisi käyttää, kenen mielipiteillä on merkitystä ja mikä on arvioijan rooli koko prosessissa. Valmiita arviointisabluunoita ei ole olemassa, vaan arvioijan on etsittävä vastaukset samoihin kysymyksiin joka kerta. Arvioijan haasteena onkin kysyä oikeat kysymykset ja löytää niihin oikeat vastaukset. (Virtanen 2007, 113.)

Arvioijan valitessa arviointiasetelmaa ja pohtiessa arvioinnin erityispiirteitä hänen on otettava huomioon arvioinnin tarkoitus, kohde ja arviointikysymykset. Arviointitehtävä määrittelee aina arviointiasetelman. Arvioinnin tarkoitus voi olla esimerkiksi tilintekovastuullisuuden toteaminen tai oppiminen. Kun tarkoituksena on tilintekovastuu, kiinnostus kohdistuu arvioinnin tuloksiin ja arvioitavan kohteen kustannustehokkuuteen. Kun taas tähdätään oppimiseen, kiinnostus voi kohdistua esimerkiksi hyviin käytäntöihin, niiden vahvistamiseen ja mahdolliseen levittämiseen. Arvioinnin kohteen luonne ja tarpeet määrittelevät arviointiasetelman valinnan. Arvioinnin kohde on se, mitä ollaan arvioimassa. Arviointikysymysten on sovittava yhteen sovellettavan arviointiasetelman kanssa. (Virtanen 2007, 113–114.)

Erialaisten arviointiasetelmien laatukriteerejä ovat sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti viittaa siihen, onko kyseinen arviointiasetelma tuottanut järkeviä ja ymmärrettäviä tuloksia. Tällöin asetelma on onnistuttu asettamaan niin, että sen avulla pystytään saavuttamaan syyn ja vaikutuksen välinen suhde. Ulkoisella validiteetilla viitataan taas arviointiasetelman ja sen avulla saatujen tulosten yleistettävyyteen. Jos arviointia ei voida toistaa samanlaisessa ympäristössä oleviin, niin mahdollisesti samankaltaisiin arviointikohteisiin. (Virtanen 2007, 116.) Arviointimetodologia on aina tapauskohtaista. Paras mahdollinen arviointimalli on aina ratkaistava arviointitehtävän mukaan. Arvioinnin kohden ja arvioinnin ajoittuminen auttavat ratkaisemaan käytettävää arviointimetodologiaa. (Virtanen 2007, 138.)

Toiminnan arviointia tehtäessä on otettava huomioon heti alusta alkaen arvioinnin ajankohta, milloin arviointia tehdään. Arviointi voidaan tehdä ennen arvioitavaa toimintaa (etukäteisarviointi, *ex ante*), arvioinnin kohteena olevan toiminnan aikana (jatkuva arviointi, *ex nunc*) tai arvioinnin kohteen toteutuksen päätyttyä (jälkikäteisarviointi, *ex post*). Tämän jälkeen on otettava huomioon, missä arviointia pitää tehdä ja miten arviointi kannattaa kohdistaa. Näin huomioidaan arviointiasetelma ja arviointitehtävä, joiden perusteella on ratkaistava, millaista aineistoa kerätään ja kenen mielipiteistä ollaan kiinnostuneita. Kolmanneksi on pohdittava, kenelle arviointia tehdään ja kuka tai ketkä sitä hyödyntävät. Arvioinnin tarvelähtöisyyden ymmärtämistä ja hyödyntämisen maksimointia voidaan pitää yhtenä arvioinnin merkittävimpänä motiivina. Seuraavaksi arvioija päättää, mitä tarkalleen ollaan arvioimassa. Arviointiin vaikuttaa merkittävästi arvioidaanko toiminnan merkitystä, pysyvyyttä, tehokkuutta, vaikuttavuutta vai tuloksellisuutta. Tästä voidaan päätellä, millaisia tuloksia arvioinnilta odotetaan, missä vaiheessa arviointi tehdään tai mikä ylipäätään on arvioinnin motiivi. Arvioijan on pohdittava kaikki mahdolliset motiivit, jotka voivat liittyä arviointiin. Motiivi taas vaihtelee sen mukaan, kenen näkökul-

masta arviointia tehdään ja arvioinnin kohdetta tarkastellaan. Arvioinnin motiivit voivat liittyä monenlaisiin asioihin kuten esimerkiksi oppimiseen, tilintekovastuun toteamiseen tai tiedon lisäämiseen. (Virtanen 2007, 24–26.)

2.2.3 Arviointikäsitteiden valinta ja arviointikriteerit

Arvioinnin ammattilaisten tulee olla oikeudenmukaisia ja rehellisiä. Heidän täytyy tuntea koko arviointiprosessi ja sen moniulotteisuus. Arviointiprosessiin sisältyy arviointien tekeminen, tilaaminen, kohteena oleminen, raportointi ja tulosten hyödyntäminen. Arvioijan tulee hallita koko arviointiprosessin keskeiset käsitteet ja osata soveltaa niitä tarvittaessa. Käsitteet toiminnan tarve (need), tavoitteet (objectives), panokset (inputs), tuotokset (outputs), tulokset (results) ja vaikutukset (effects) liittyvät arvioinnin kohteeseen. Tarve kertoo syyn, minkä vuoksi arvioinnin kohteena oleva toiminta toteutetaan. Arvioijan on hahmotettava arvioinnin kohteena olevan toiminnan tarvelähtöisyys eli kuinka toiminnan toteutustapa, tulokset ja vaikutukset vaikuttavat toiminnan toteuttamistarpeeseen. Tavoitteet taas ovat joko alustavasti hahmoteltuja tai täsmällisiä toiminnan tavoitekuvauksia. Mitä yksiselitteisempiä ja konkreettisempia nämä tavoitteet ovat, sitä täsmällisemmin arviointi voidaan suunnata ja toteuttaa. Panokset voivat liittyä rahaan, inhimilliseen pääomaan tai organisaation edellytyksiin ja mahdollistavat toiminnan toteutuksen. Tuotokset ovat panoksien aikaansaannoksia. Tulokset taas ovat toiminnan avulla saatua välitöntä hyötyä. Arvioijan tehtävä on selvittää, kuinka toimintaan osallistuneet ovat kokeneet toiminnan ja kuinka he ovat siitä hyötäneet. Vaikutukset ovat toiminnan seurauksia, joko havaittuja muutoksia tai muutoksia, joihin ainoastaan toiminta on vaikuttanut. (Virtanen 2007, 87–88.)

Ennen arviointia arvioinnin tekijän on valittava ne arviointikäsitteet, joiden mukaan hän aikoo suorittaa arvioinnin. Valitut arviointikäsitteet tulee valita suhteessa kyseiseen arviointitehtävään. Esimerkiksi etukäteisarvioinnissa ei voida arvioida toiminnan vaikutuksia ja tuloksia. Arvioijan on harkittava tapauskohtaisesti, mitkä asiat ovat ylipäättään arvioitavissa käytettävien arviointiaineistojen pohjalta ja valittava käsitteet sen pohjalta. Arviointikäsitteiden määrittelyn jälkeen on määritettävä arviointikriteerit. Arvioijalla täytyy olla tiedossa ne perustelut, joiden mukaan hän arvioi toiminnan olevan hyvää, huonoa tai jotakin siltä väliltä. Arviointikriteerien määrittäminen on mahdollista preskriptiivisen tai deskriptiivisen arveteorian mukaan, mutta yleensä kuitenkin käytetään näiden yhteensovitettua muotoa. Preskriptiivisessä arveteoriassa arvioija rakentaa arviointikriteerit olemassa oleviin tutkimuksiin, arviointeihin, selvityksiin tai omiin arviointikokemuksiin perustuen. Näiden perusteella arvioija jalostaa yhden spesifin kriteeristön, jota voidaan pitää parhaana. Tämän aineiston perusteella arvioijan on mahdollista perustella kantansa. Deskriptiivisessä arveteoriassa arvioija laatii arvot, jotka ovat konsensustulkinta kyseistä arviointia ohjaavista arvoista. Käytännössä arvioinnin tekijä laatii arviointikriteerit yhteistyössä arvioinnin osallisten kanssa. (Virtanen 2007, 148–150.)

Arviointikriteerit ovat arviointinäkökulmiin liittyviä käsitteitä, joiden avulla arvioija tarkastelee arvioitavaa kohdetta. Usein merkittävimpiä arviointikriteereitä ovat relevanssi (relevance), toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus (procedural correctness/implementation), tehokkuus (efficiency/value of money),

kustannusvaikuttavuus (cost-effectiveness), kokonaisvaikuttavuus (effectiveness), hyödyllisyys (utility) ja pysyvyys (sustainability). Relevanssilla tarkoitetaan arvioinnin kohteena olevan toiminnan tavoitteiden kriittistä analyysiä kohteena olevaan toimintaan verrattuna. Arvioijan on siis tunnettava, millaiseen yhteiskunnalliseen tarpeeseen toiminta perustuu ja millaisia tavoitteita sillä on. Toimeenpanon tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan arvioinnin kohteena olevan toiminnan toteuttamista toimeenpanon tavoitteisiin ja muihin toimintatapa ohjeisiin peilattuna. Tehokkuus taas kertoo, millaisilla kustannuksilla toiminnan tuotokset on saatu aikaan. Arvioijan täytyy selvittää, olisiko samoilla resursseilla voitu saada aikaan enemmän tuotoksia tai olisiko vähemmälläkin resursseilla voitu saada aikaan samankaltainen tulos. Kustannusvaikuttavuus liittyy läheisesti tehokkuuteen. Tällöin arvioija vertaa arviointiin satsattuja panoksia arvioinnin kohteena olevan toiminnan tuloksiin. Kokonaisvaikuttavuus taas on arvio siitä, missä määrin toiminnan tavoitteet on onnistuttu saavuttamaan ja missä määrin vaikutukset vastaavat kyseisen toiminnan lähtökohtaisia tavoitteita. Arvioitavan toiminnan hyödyllisyydellä arvioidaan arvioitavan toiminnan tuottamaa yhteiskunnallista hyötyä. Pysyvyyden näkökulmassa arvioidaan, kuinka pysyviä arvioinnin kohteena olevan toiminnan vaikutukset ovat ja kuinka todennäköisesti ne alkavat hävitä toiminnan loppuessa. Todellisuudessa pysyvyyttä voidaan arvioida vasta jonkin ajan kuluttua toiminnan loppumisesta. (Virtanen 2007, 88–89, 92.)

2.2.4 Arvioinnin suunnittelu

Arviointitoiminta vaatii huolellista suunnittelua, jotta sen kohteena oleva prosessi tai toiminta saa siitä parhaan mahdollisen hyödyn. Arviointikohteen edustajan kanssa on ajoissa sovittava arvioinnin ajankohta, tavoitteet, toteutustavat sekä esitettävä pyyntö asiakirjoista, joihin arvioijan on tutustuttava ennen arviointia. Hyvä perehtyminen auttaa arvioijaa keskittymään paremmin kehittämistä tukeviin asioihin. (Piirola 2010, 13–14.)

Arviointitapa riippuu olennaisesti siitä, miten arviointi ajoittuu arvioitavan toiminnan kannalta ja millainen arvioitava tutkimusasetelma on. Arviointia suunniteltaessa on otettava huomioon arvioinnin motiivi. Tämän perusteella arvioinnit voidaan jakaa formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Formattiivisen arvioinnin tavoitteena on kehitys. Tällaisella arvioinnilla voidaan tukea arvioinnin kohteena olevaa toimintaa sen käynnistämisen tai itse toteutuksen aikana. Motiivina formatiivisessa arvioinnissa on laatupalkintomallilla tehtyjen itsearviointien tapaan löytää omasta toiminnasta vahvuuksia, parantamisalueita ja kehityskohteita sekä esittää niihin kehittämissuosituksia. Summatiivinen arviointi taas tuottaa perustellun arvion toiminnan onnistumisesta. Tällaisen arvioinnin luonne on tilintekovastuullista ja arvioija on kiinnostunut siitä, kuinka toiminta on täyttänyt sille aikanaan asetetut tavoitteet. Summatiivisessa arvioinnissa voidaan ottaa huomioon myös toiminnan tahattomat vaikutukset. (Virtanen 2007, 93.)

Joissakin tapauksissa arviointimalli voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka ovat suunnittelu, käynnistys, varsinainen toimeenpano ja päätös. Tällaisessa mallissa on olennaista, että mitä pidemmälle toiminta etenee, sitä enemmän summatiivinen näkökulma vahvistuu ja formatiivinen näkökulma heikenee. Suunnitteluvaihe on etukäteisarviointia, käynnistys- ja toimeenpanovaiheet ovat jatkuvaa ar-

viointia ja päätösvaihe on jälkikäteisarviointia. Arvioinnin ajoittuminen vaikuttaa merkittävästi arviointimetodologian valintaan, johon puolestaan liittyy arviointiongelman, -kysymysten, -asetelman, aineistojen ja analyysimenetelmien määrittäminen. Metodologian valinnassa on otettava huomioon arvioinnin tilaajan tarpeet, arvioitavan kohteen ominaispiirteet, arviointiasetelman tarkoituksenmukaisuus sekä luonnollisesti myös arvioijan osaaminen. (Virtanen 2007, 94.)

Arvioinnin suunnittelu vaatii paljon aikaa ja se on tehtävä huolella, sillä jokin huonosti tehty työvaihe suurentaa virhettä koko arviointiprosessin ajan. Kun arviointia ollaan käynnistämässä, on hyvä tunnistaa kaikki keskeiset työvaiheet. Työvaiheiden suunnittelussa tulee pohtia tarkasti jokaisen vaiheen tarkoitus, toteutumistapa sekä mahdollinen raportointivelvoite sekä vaadittava työpanos. Arviointiprosessin loppuun tulee varata riittävästi aikaa erityisesti johtopäätösten ja kehittämisuositusten tekemiseen. Työvaiheet olisi hyvä määritellä tarkasti, sillä tämä auttaa arvioijaa jäsentämään oman tekemisen horisonttia ja auttaa kartoittamaan eri työvaiheiden mahdolliset riskit. Kun arviointi tilataan riippumattomalta palveluntuottajalta, arvioinnin tilaaja asettaa tavallisesti oman seuranta- tai ohjausryhmän valvomaan arviointihankkeen kulkua. Toimeksiannon valvonnan lisäksi ohjausryhmän tehtävänä on arviointihankkeelle osoitettujen resurssien käytön varmentaminen sekä arvioinnin sisällöllinen ohjaaminen. Ohjausryhmien ansiosta arviointitieto saadaan arvioinnin tilaajan käyttöön jo prosessin aikana. (Virtanen 2007, 153.)

2.2.5 Arviointiaineistojen kerääminen ja analysointi

Arvioija valitsee arviointimetodinsa metodologiasta. Metodologia on tapa, jolla arvioinnin kohdetta tutkitaan. Metodi taas on erityinen tutkimustekniikka. Arviointiprosessin aikana sovellettavien tutkimustekniikoiden kokonaisuus on arviointimetodiikka. Arvioija tekee päätelmänsä arviointiaineiston pohjalta, minkä vuoksi on tarkkaan harkittava, miten aineistot kerätään ja millaista aineistoa tarvitaan. (Virtanen 2007, 154.)

Arviointitehtävään valittu metodologia tulee tehdä selväksi niin itselle kuin muille arviointiin osallistujille. Tämän myötä selkenee myös ajatus siitä, millaisia metodeja arvioija käyttää ja soveltaa. Määrällinen tutkimusote perustuu positivistiseen tieteen ihanteeseen, kun taas laadullinen perustuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Arvioijan on hahmotettava arviointiongelma sekä teoreettisen että käsitteellisen kyvyn mukaan. Arviointimetodologiassa ei juurikaan puhuta määrällisistä ja laadullisista menetelmistä, vaan näiden asemesta käytetään käsitteitä naturalistinen tiedonhankinta ja kokeellinen asetelma. Naturalistisessa tiedonhankinnassa arvioitavia ilmiöitä tarkastellaan niiden luonnollisessa reaali maailmassa eli siellä, missä ne tapahtuvat ilman manipulointia tai kontrollointia. Arvioitavaa kohdetta katsotaan kohteen sisältä. Kokeellisessa arviointiasetelmassa taas korostuu arvioinnin tekijän riippumattomuus arvioitavasta kohteesta, arviointitehtävän koeasetelmallinen luonne sekä kontrollointi. (Virtanen 2007, 154.)

Laadullisen menetelmän soveltajien mielestä arviointitietoa ei voida koskaan yleistää, sillä heidän mielestään yleistetyt johtopäätökset eivät päde yksittäistapauksissa. Positivistinen tulkinta ei taas hyväksy tällaista ajattelua, sillä tämän tulkinnan mukaan arvioinnin on tuotettava tietoa, joka on yleistettävissä,

sillä sehän on määrällisen tutkimuksen tutkimuksellinen idea. Näiden ääritulkintojen väliin jää Michael Q. Pattonin esittämä ajatus, joka perustuu arviointitiedon ekstrapolointiin ja arviointitiedon ehtojen kriittiseen pohdintaan. Ekstrapoloinnilla tarkoitetaan sitä, missä määrin arvioinnin tulokset voivat olla ymmärrettävissä ja tulkittavissa muissa konteksteissa, joissa on samantyyppiset reunaehdot kuin alkuperäisessä arvioinnissa. (Virtanen 2007, 155.)

Arvioija valitsee arviointiaineistot toimeksiannon eli arviointitehtävän mukaan. Arviointitehtävän hahmottamista helpottaa sen avaaminen konkreettisiksi arviointikysymyksiksi, joista voidaan päätellä, millaista tietoa tarvitaan. Oikeat aineistot löytyvät, kun arvioija pohtii, kenen mielipiteillä on merkitystä. Arviointiaineistot voivat olla asianosaisilta kerättyjä haastatteluaineistoja, tilastolliseen tutkimusotteeseen perustuvia kyselyaineistoja, dokumenttiaineistoja tai olemassa olevia tilastoja. Arvioijan tulee hallita erilaisia tiedonkeruustrategioita, jotka voivat perustua määrälliseen, laadulliseen tai niistä yhdistettyjen arviointiaineistojen hankkimiseen. Arvioijan on pohdittava myös erilaisten arviointiaineistojen yhteensopivuutta ja painoarvoa. Joskus arvioinneissa voidaan käyttää apuna erilaisia triangulaatiönäkökulmia, joko aineistoon tai metodologiaan liittyen. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan tapausta, jossa useat eri arvioijat arvioivat samaa kohdetta ja teoriatriangulaatiossa arvioija tarkastelee arvioinnin kohdetta monesta eri näkökulmasta. (Virtanen 2007, 156.)

Laadullista tutkimusmetodiikkaa hyödynnettäessä arviointikysymykset muotoillaan niin, että ne täsmentyvät arviointiprosessin edetessä. Määrällisessä tutkimusmetodiikassa arvioija määrittelee ensin selvän tutkimushypoteesin. Hypoteesi on väite, jonka paikkansapitävyyttä arvioinnilla testataan. Arviointiaineiston keruustrategia paljastaa arvioijan konkreettisen tutkimuksellisten valmiuksien tason. Tämä näkyy esimerkiksi määrällisissä tutkimusasetelmissä arvioijan valmiuksina muotoilla tutkimusasetelma täsmällisesti, oivaltaa erilaisten otannan muotojen ja niitä koskevien toteutustapojen eroja, kykyä huomioida tutkimuksen sisäistä ja ulkoista validiteettia koskevia näkökulmia, taitona rakentaa mittareita sekä arvioida erilaisten asteikkotyyppien soveltamiskelpoisuutta. Osaaminen tulee näkyviin viimeistään kyselylomaketta laadittaessa. (Virtanen 2007, 157.)

Aineiston keruun jälkeen arvioijan on osattava esittää oikeat kysymykset kerätyille aineistolle. Hänen on sovellettava tutkimusmenetelmiä joustavasti, sillä mekaaninen soveltaminen johtaa vain harvoin haluttuun lopputulokseen. Jos arviointiaineistot ovat pääasiassa laadullisia, kuten litteroituja haastatteluja, havainnoinnin myötä syntyneitä muistiinpanoja, valokuvia tai muita dokumentteja, tutkimukselliset valinnat perustuvat induktiiviseen analyysiin. Arvioijan on kuitenkin sovellettava induktiota ja tähdättävä luovaan synteisiin. Tätä luovaa analyysia voidaan soveltaa laadullisen tutkimuksen lisäksi myös määrälliseen survey-tutkimukseen. Arvioinnin tekijän on tunnettava erilaisten tutkimusmenetelmien soveltamisala sekä rajallisuus. Onnistunut laadullinen analyysi edellyttää arvioijalta kykyä sisäistää arviointiaineiston kokonaisuus ja luokitella sitä sekä tutkimuksellista osaamista. Hänen tulee osata paikantaa asiayhteydet, yhdistävät teemat sekä ilmiöt, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. Ilmiöt ovat aina suhteessa aikaan tai paikkaan. Arvioinnin tekijän tulee järjestää aineistonsa. Tavallisesti arvioinnin tekijät hyödyntävät tilastollisten tutkimusaineistojen käsittelyyn kehitettyjä ohjelmistoja. Laadullisen analyysin tapaan luovuus koskee myös määrällistä tutkimusotetta sekä tilastollista analyysia. Arvioijan luovuuden puute tulee esille esimerkiksi tapauksessa, jossa kokematon arvioija etsii aineistosta

voimakkaita riippuvuuksia, mutta jättää huomaamatta riippumattomuuden puutteen merkittävänä tutkimustuloksena. (Virtanen 2007, 157–159.)

Toiminnan tehokkuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus ovat hyvinvointipalveluja tuottavan organisaation perusedellytyksiä. Julkisen rahan käyttöön liittyy aina tilintekovastuu, jolloin organisaatioiden on näytettävä toteen oma suorituksensa. Tällaisen näytön antamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia laatujohtamisen ja laatujärjestelmäajattelun työkaluja, kuten Euroopan laaturaportointikriteeristöjä ja ISO-laatustandardeja. Arvioinnin johtopäätösten ja kehittämispäätösten tulee perustua kyseistä arviointia varten kerättyyn empiiriseen aineistoon, jolloin arvioinnin mielivaltaisuus voidaan sulkea pois (evidence-based evaluation). Arvioija kerää arvioinnin kohteen toimivuudesta kertovan aineiston, pohdii aineiston olemusta, analysoi kerätyn aineiston ja lopuksi tekee aineistosta tekemiensä havaintojen perusteella johtopäätökset ja kehittämissuosituksen. Arvioijalta edellytetään arvioinnin tekemistä tarkoituksenmukaisesti ja ennen kaikkea luotettavasti. (Virtanen 2007, 15–16.)

Pääsääntöisesti kaikkien arviointien lähtökohtana on vaikutukset ja vaikuttavuus. Tällöin selvittävänä on mihin arvioinnin kohteena ollut toiminta on vaikuttanut eli mitkä ovat toiminnan tulokset. Vastatämän jälkeen on mahdollista pohtia toiminnan vaikuttavuutta. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, täytyykö arvioinnin kohteen toiminnan vaikutuksia arvioida suhteessa tavoitteisiin. Kuitenkin aina arviointiasetelmasta riippumatta arvioijan tehtävänä on arvioida kohdettaan syyn ja vaikutuksen suhteen kautta. Arvioijan on pyrittävä päättelemään, mikä aiheuttaa tietyn vaikutuksen arvioitavassa kohteessa ja hän punnitsee tätä usein kokeellisen ja kvasikokeellisen asetelman tai näiden muunnosten kautta. Kvasikokeellisella asetelmalla tarkoitetaan keinotekoisia ja kokeellisella mukailevaa arviointiasetelmaa. (Virtanen 2007, 114, 117.)

Yksi yhteinen piirre kokeellisen ja kvasikokeellisen arviointiasetelman välillä on luonnontieteistä tuttu yleistettävyyden periaate. Silloin ajatellaan, että jos koetta ei ole mahdollista toistaa, se on turha. Kokeellisen arviointiasetelman ongelmana onkin se, että arviointikohteita ei ole mahdollista rajata laboratorion kaltaisiin olosuhteisiin, jolloin kaikki mahdolliset muuttujat olisi vakioitu. Oikeastaan koskaan ei voida täysin varmistua siitä, että ihmiset ymmärtävät erilaiset käsitteet ja käsitejärjestelmäkokonaisuudet täysin samalla tavalla. Käsitteet voi muuttua aivan toisenlaiseksi riippuen siitä, kenen näkökulmasta asiaa katsotaan. (Virtanen 2007, 115–116.)

2.2.6 Raportointi

Arviointiprosessissa raportointi on myös tärkeä vaihe, sillä sen epäonnistuminen merkitsee koko arviointiprosessin epäonnistumista. Raportin hyödynnettävyyttä edesauttavat looginen rakenne, selkeä kielenkäyttö ja terminologia, selkeät kuvat ja taulukot, myönteisten ja kielteisten tulokintojen esiin nostaminen, erilaisten tutkimusaineistojen yhteensovittaminen sekä selkeästi ilmaistut kehittämissuosituksen. (Virtanen 2007, 165.)

Arviointitieto muodostuu tutkimusaineistosta tehdyistä havainnoista, havaintojen perusteella tehdyistä johtopäätöksistä ja johtopäätösten perusteella tehdyistä kehittämissuosituksista. Edellä mainitut elementit tulee voida erottaa kaikissa arvioinneista. Arviointihavainnoissa on kyse osallisten mielipiteistä ja käsityksistä, kun taas johtopäätökset ovat arvioijan tulkintoja aineistoa koskevista havainnoista. Näiden havaintojen perusteella arvioija tekee päätelmiä ennalta sovitun arviointikriteeristön mukaisesti. Arviointiprosessissa tieto muuttuu tietämykseksi. Arviointiongelman, tutkimusaineiston, tutkimusaineistosta tehtyjen havaintojen, havainnoista vedettyjen johtopäätösten ja kehittämissuositusten yhteys täytyy tulla lukijalle raporttia lukiessa selväksi. Kehittämissuositukset ovat arvioijan ymmärryksiä, kuinka arviointitietoa tulisi hyödyntää. Kehittämissuositukset tulee yksilöidä, sillä niistä tulee käydä ilmi mitä suositellaan, miksi ja kenelle sekä missä aikataulussa suositus tulisi toteuttaa. Suositusten tulee olla selkeitä, realistisia ja tarkkaan kohdennettuja. Usein arvioinnin tilaajan toiveena on, että arvioija esittelee erilaisia mahdollisia toimintavaihtoehtoja. (Virtanen 2007, 165–166, 169, 171.)

Arviointiraportin kieleen pätevät tieteellisen kirjoittamisen lainalaisuudet ja laatuvaatimukset. Selkokielisen esitystavan apuna kannattaa käyttää myös kielenhuoltajaa. Raportin on oltava analyttinen, selkeä, tasapuolinen ja johdonmukainen. Arvioijan teksti on aina tekijänsä näköistä. Kuitenkin usein huonosti kirjoitetun raportin takana on huonosti ajateltu arviointiprosessi, mutta myös hyvin ajateltu prosessi onnistutaan tuhoamaan huonolla esityksellä. Kirjoitustyyli on aina otettava huomioon konteksti ja raportti tulee suunnata oletetuille käyttäjille. Joillekin sopii pitkä määrämuotoinen raportti ja toiset taas haluavat raportin tiiviisti muutamalla PowerPoint-dialla. Päätelmien ja kehittämissuosituksen muotoilussa tulee olla tarkkana, jotta päätöksentekijälle ei jää mahdollisuutta liian vapaaseen tulkintaan. Jokaisesta arviointikohteesta löytyy sekä hyvää että huonoa, mutta ne tulee vain todeta eikä nostaa liikaa esiin. Arvioijan tulee aina tuoda itsensä esille puolueettomien evaluatiivisten tulkintojen tuottajana ja kehittämissuositusten muotoilijana. Ilman argumentoituja kehittämissuosituksia arviointi on täysin hyödytön. (Virtanen 2007, 133, 173–175.)

2.3 Arviointitiedon hyödyntäminen

Arviointiprosessin viimeinen vaihe ei suinkaan ole arviointiraportin laatiminen vaan arviointitulosten hyödyntäminen. Arvioinneilla ei ole mitään arvoa, jos niitä ei käytetä. Arviointituloksia on mahdollista hyödyntää jo arvioinnin aikana eikä ainoastaan raportin kirjoituksen jälkeen. Tästä syystä arvioijan on kyettävä tiedostamaan arviointien hyödyntämisen näkökulma jo arviointiasetelmaa laatiessa. Arvioinnin tekijän on ymmärrettävä, missä määrin arviointien tekeminen liittyy päätöksentekoon, sillä yleensä arvioinnit kiinnostavat päätösten tekijöitä. Päätöksentekijät haluavat olla asioita paremmin perillä ja saada niistä laajemman käsityksen. Arviointien tulokset voivat mahdollisesti tarjota tukea päätöksentekijän omille ajatuksille ja vahvistaa jo olemassa olevia käsityksiä. (Virtanen 2007, 202, 227.)

Tietoa itsessään on olemassa paljon, mutta kaikki tieto ei ole hyödyllistä. Arviointitiedon tulee olla täsmällistä, minkä vuoksi arvioinnin hyödyntäjän tulee tietää, mihin tietoa käytetään. Arvioijan on aina pohdittava tuottamansa arvioinnin informaatioarvoa. Arviointitieto ei ole hyödyllistä kaikille, minkä vuoksi onkin mietittävä, kenelle tuotettu tieto on suunnattu. Arvioijan tulee kiinnittää huomiota tiedon uskottavuuteen. Tieto tulee olla tuotettu arviointiin sopivilla menetelmillä ja tiedonkeruustrategioilla

eli tiedon tulee olla validia. Arviointiprosessi kokonaisuudessaan tulee toteuttaa korrektisti, jolloin on huomioitava tulkintojen reliabiliteetti eli toistettavuus. Arviointiprosessin onnistumisessa on kyse myös arvioijan uskottavuudesta, mutta myös hänen maineestaan arvioinnin ammattilaisena. (Virtanen 2007, 204.)

Arviointien hyödynnettävyyttä voidaan parantaa huomattavasti toteuttamalla arviointi tarvelähtöisesti eli niin, että sille on olemassa aito kysyntä. Arvioinnin toteuttajan on kartoitettava jo heti käynnistämisvaiheessa arviointitoimeksiannon ja arvioinnin tilaajan intressien puitteissa perusteellisesti arviointiin liittyvät tarpeet, toiveet ja pelot. Arvioijan täytyy pitää huoli siitä, että kyse on kriittisestä arvioinnista eikä arvostelusta. Arvioinnin hyödynnettävyys perustuu täysin arvioinnin laatuun. Arviointiasetelman tulee olla tarkoituksenmukainen ja aineisto on analysoitava korrektisti. Näin arvioinnin tilaajat ja hyödyntäjät voivat luottaa arvioinnin toteutukseen, eikä arvioijan tarvitse käyttää energiaa oman työnsä luotettavuuden vakuutteluun. (Virtanen 2007, 204–205.)

Arviointiraportin tulee olla selkeä, johtopäätösten analyttisiä ja perusteltuja sekä kehittämissuosituksen osuvia ja realistisia. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen, kuinka arviointia voidaan käyttää hyödyksi. Arviointiraportissa tulee huomioida tekninen laatu ja käytetty kieli sekä muut ilmaukset. Arvioinnin aikana nousseet huomiot tulee linkittyä johtopäätösten ja kehittämissuositusten kanssa. Kirjallinen arviointiraportti ei kuitenkaan ole ainut vaihtoehto. Raportoiminen voi tapahtua myös lyhyesti tai osittain jopa kuvina, jolloin käyttöön tulee aivan uusia mahdollisuuksia. Joissakin tapauksissa raportti voi olla esimerkiksi PowerPoint-muodossa. Tällöin arvioija joutuu miettimään, kuinka tiivistää tietoa, jotta arvioinnin hyödyntäjä saisi siitä kaiken irti. Tarpeen mukaan arvioija voi valmentaa arvioinnin potentiaalisia hyödyntäjiä käyttämään arviointitietoa hyväksi arvioinnin vaatimalla tavalla. Tätä kutsutaan myös arvioinnin hyödyntämiskyvykkyyden vahvistamiseksi. Yleensä kokeneet arvioinnin tilaajat ymmärtävät arvioinnin hyödyn merkityksen kokemattomia paremmin. (Virtanen 2007, 205–206.)

Arvioinnin kohderyhmän mukaan ottamista arviointiprosessiin täytyy harkita tapauskohtaisesti, erityisesti jos kyseessä on täysin riippumaton arviointi. Erään näkemyksen mukaan arvioinnin kohteiden mukaan ottaminen heikentää arviointiprosessin uskottavuutta, kun taas toisen käsityksen mukaan arvioinnin kohteiden osallisuuden vahvistaminen on välttämätöntä. Tässä harkinnassa on aina otettava huomioon arvioinnin hyödyntämisen edistäminen, mutta joskus siihen tarvitaan myös niin kutsuttua psykologista silmää. Arvioijan on aina löydettävä arvioinnin johtopäätökset yhdessä arvioinnin eri intressitahojen kanssa. (Virtanen 2007, 206.)

Johdon katselmuksukset ovat osa organisaation laadunhallintaa ja ne järjestetään suunnitelluin väliajoin. Niissä käydään läpi organisaation johtamisjärjestelmän soveltuvuus, asianmukaisuus ja vaikuttavuus vallitsevassa tilanteessa. Johdon katselmuksessa käydään läpi mm. johtamisjärjestelmän toimivuus, arviointien tulokset, asiakaspalautteet sekä muut sidosryhmien palautteet, prosessien suorituskyky ja tuotteiden vaatimuksenmukaisuus, korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden tilanne, aiempien johdon katselmuksien seuranta, laadunhallinnan johtamisjärjestelmään vaikuttavat muutokset sekä paranta-

missuosituksia ja kehittämissideat. Johdon katselmuksien tuloksissa kerrotaan tehdyt päätökset ja toimenpiteet sekä tiedotettavat asiat, jotka liittyvät johtamisjärjestelmän tai sen prosessien tehokkuuden parantamiseen, asiakas- tai sidosryhmien täyttämiseen sekä tuotteiden parantamiseen tai resurssitarpeisiin. (Lecklin & Laine 2009, 187–188.) Arvioinnin tulokset voidaan tulkita niin, että ne muuttavat tai vahvistavat jo olemassa olevia käsityksiä tai torjuvat ennakkokäsitykset kokonaan. Arvioinnin tulokinnan jälkeen arvioinnin tuloksista keskustellaan arvioinnin mukaisella foorumilla arvioinnin tekijän, tilaajien ja hyödyntäjien kesken. Keskustelun tapa ja foorumi on valittava aina tapauskohtaisesti. Kuitenkin arvioinnin jälkeen johdon kanta on kaikista merkittävin, sillä jos johto vastustaa kehitystä, ei sitä voi tapahtua. (Virtanen 2007, 207–208.)

3 LAATUTYÖ LAADUNHALLINNAN TUKENA

Laadunhallinta on toiminnan johtamista, suunnittelua, arviointia ja kehittämistä asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Laatutavoitteet perustuvat aina organisaation omaan laatupolitiikkaan. Vaikka vastuu laadunhallinnasta onkin johdolla, sen toteuttamiseen on kaikkien organisaation jäsenten osallistuttava. (STM, Stakes & Suomen Kuntaliitto 1999, 3.) Usein laatu määritellään asiakkaan tarpeiden, vaatimusten ja odotusten pohjalta. Laatu on asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta tehokkaalla ja kattavalla tavalla. (Ekroos 2004, 131.) Asiakastytyväisyys ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, johon on pyrittävä millä tahansa hinnalla. (Lecklin 2006, 18.) Arviointiin ja laadunhallintaan ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa menetelmää. Ensin täytyy selvittää, mitä halutaan arvioida ja miksi, mikä on arvioinnin tavoite sekä kuka sen suorittaa. Kun nämä asiat ovat selvillä, voidaan tutustua erilaisiin olemassa oleviin arviointimenetelmiin ja luoda niiden avulla omiin tarpeisiin parhaiten soveltuva menetelmä. (Alila & Parrila 2004, 11.)

Laatu on yrityksen keskeinen menestystekijä. Sen merkitystä arvostetaan jatkuvasti enemmän ja se näkyy kaikkialla, niin julkisen sektorin organisaatioissa kuin kaikenkokoisissa teollisuus- ja palveluyrityksissä. Enää ei kiinnitetä huomioita ainoastaan tuotteiden ja palvelujen laatuun, vaan ymmärretään, että laatuun vaikuttaa koko toimintoketju, jonka tuloksia tuotteet ja palvelut ovat. (Ekroos 2004, 131; Lecklin 2006, 9.) Näin ollen järjestelmällinen laadunhallinta on oleellinen osa palvelutuotantoyrityksen johtamisjärjestelmää. (Ekroos 2004, 131.) Laatuun liittyy olennaisesti jatkuva suorituskyvyn parantaminen kehityksen sallimilla ehdoilla. Virheitä ei saisi tehdä ja asiat olisi pystyttävä tekemään oikein jo ensimmäisellä kerralla, joka kerta. Kokonaislaadun kannalta merkittävää on kuitenkin oikeiden asioiden tekeminen. Joseph Juranin määritelmän mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. (Lecklin 2006, 19.) Laadunhallinnan tueksi on kehitetty erilaisia laadunhallinnan malleja. Näistä käytetyimpiä ovat Euroopan laatupalkinto EFQM, Sosiaali- ja terveydenhuollon laatuohjelma SHQS, CAF (Common Assessment Framework) sekä ISO-laaturjestelmä. (THL 2020.)

3.1 Laatutyö terveydenhuollossa

Vuonna 2011 voimaan tulleen terveydenhuoltolain yhtenä tarkoituksena on julkisten terveystalusten palvelujen laadun takaaminen (L 30.12.2010/1326, §8). Laadukas terveydenhuolto tarkoittaa sitä, että asiakas saa tarpeensa mukaista palvelua oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (THL 2020.) Hyvä laatu perustuu aina parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon tai näyttöön (L 30.12.2010/1326, §8). Näin tuotetaan kansalaisille hyvinvointia tuottavaa palvelua, joka pyrkii terveyden ja hyvinvoinnin maksimointiin ja riskien minimointiin. (THL 2020.) Työn oikeanlaisella organisoinnilla, tehokkailla palveluprosesseilla, turhan byrokratian välttämällä ja moniammatillista toimintamallia kehittämällä taataan palvelun laatu (Ekroos 2004, 142). Terveydenhuoltolaissa terveydenhuollon toimintayksiköt veloitettiin laatimaan suunnitelma laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta. (L 30.12.2010/1326, §8) Kunkin toimintayksikön johdolla on vastuu toiminnan laadusta, laadun kehittämisen edellytyksistä ja henkilöstön tukemisesta laadun parantamisessa. Hoidon laadun mittaaminen onkin haastavaa. Laadun osatekijöinä voidaan pitää hoidon lääketieteellistä asianmukaisuutta, asiakaslähtöisyyttä, saatavuutta, potilasturvallisuutta, vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. (Kuntaliitto, 5.)

Kaikilla terveydenhuollon palveluntuottajilla tulisi olla erityinen laatustrategia, sillä sen kuvaama laatujärjestelmä on merkittävässä asemassa asiakkaille. Laatu täytyy pystyä osoittamaan jokaiselle yksittäiselle asiakkaalle, työterveyspalveluja tuottavalla organisaatiolla, vakuutusyhtiöille sekä kunnille ja kuntayhtymille, joille verorahoitteisia palveluja myydään. Laatustrategiassa määritellään yrityksen laatu politiikka ja sen laatiminen on jokaisen yrityksen vastuulla. Laatu politiikkaan kuuluu systemaattisen laadunhallinnan sitouttaminen organisaation johtamisjärjestelmään, koko organisaation sitouttaminen laatuun, laadun jatkuva kehittäminen sekä asiakasnäkökulman korostaminen kaikessa laatu työssä. Laatustrategia sisältää yrityksen laatu tavoitteet, joita ovat esimerkiksi asiakkaiden odotusten, vaatimusten ja tarpeiden täyttäminen, organisaation yhteinen toimintatapa, kilpailukykyisyys, kustannustehokkuus sekä hyvien kokemusten synnyttäminen. Laatustrategiassa selvitetään aina yritykselle valitun laatu standardin sisältö ja sen asettamat velvoitteet sekä laaditaan yrityksen laatu käsikirja. Laatu käsikirja sisältää laatujärjestelmän määritelmän, keskeisien toimintaprosessien kuvaukset ja keskinäiset suhteet, ohjeistuksen laatu työn toteuttamiseen, määritelmän yrityksen laatu organisaatiosta sekä laadusta vastaavista henkilöistä eri organisaatiotasoilla. Näiden lisäksi asetetaan aikataulu laadun kehittämistyön tavoitteille, mikä tarkoittaa tavoite aikataulua laatujärjestelmän rakentamiselle, arviointien suorittamiselle ja sertifiointille. (Ekroos 2004, 133–135.)

1990-luvun alkupuolella ryhdyttiin rakentamaan ensimmäisiä koko terveydenhuollon palvelutuotannon laadunhallintajärjestelmiä. Ensimmäisinä tällä saralla olivat silloiseen Uudenmaan sairaanhoitopiiriin kuulunut Jorvin sairaala Espoossa ja yksityinen Sairaalaosakeyhtiö Mehiläinen Helsingissä. (Ekroos 2004, 132.) Näistä molemmissa laatu työn pohjana oli englantilainen King's Fund -laatu järjestelmä, jota on Suomessa kehitetty palvelemaan koko sosiaali- ja terveydenhuollon kenttää. (Alila & Parrila 2004, 69.). 1990-luvun puolivälissä tehtiin ensimmäiset laatu arviointit ja ensimmäiset Suomen Kuntaliiton alaisen laatu neuvoston laadun tunnustukset myönnettiin 1990-luvun lopulla. Suomalaisessa terveydenhuollossa laatujärjestelmiä on rakennettu King's Fund -järjestelmän lisäksi Suomen laatu palkinnon ja ISO-standardien kriteereiden mukaan. (Ekroos 2004, 132.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon laatujärjestelmä SHQS (Social and Health Quality Service) tunnettiin aiemmin King's Fund -menetelmänä. SHQS perustuu kansainväliseen akkreditointimenettelyyn. Menetelmä soveltuu sekä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ulkoiseen arviointiin että kehittämistyön käynnistämiseen. (Pekurinen, Räikkönen & Leinonen 2008, 10.) Arviointikriteeristö sisältää ISO 9001 -standardin sosiaali- ja terveydenhuollon kielelle sovitettuja keskeiset vaatimukset. Näin se luo selkeät puitteet strategiseen johtamiseen, toimintojen järjestämiseen ja asiakas/potilasturvallisuuden sekä antaa työkaluja oman toiminnan laadun arviointiin ja kehittämiseen. SHQS-laatuohjelman sisältämää arviointikriteeristöä voidaan käyttää myös omatoimiseen kehittämiseen organisaatiossa. SHQS-laatuohjelmaa hyödyntää jo yli 100 organisaatiota Suomessa. (Labquality 2020a.)

Suomen laatu palkinto -kilpailun arviointikriteeristönä on vuodesta 2001 lähtien toiminut Euroopan laatu palkinto eli EFQM -kriteeristö (Pekurinen ym. 2008, 10). Suomen laatu palkinto on tunnettu ja arvostettu kansallinen tunnustus erinomaisuudesta, jonka tavoitteena on tukea vahvan brändin rakentamista. Laatu palkinnon tavoittelu tuo toiminnan kehittämiseen tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta

sekä kannustaa organisaatioita ja niiden henkilöstöä kehittämään toimintaa systemaattisesti. (Laatu-keskus 2018) EFQM-kriteeristöä käytetään Suomessa laajasti eri organisaatioissa myös ilman aikomusta osallistua kyseiseen kilpailuun (Pekurinen ym. 2008, 10).

Suomalaisessa terveydenhuollossa on laajasti käytössä myös laadunhallinnan standardi ISO 9001, jolla kehitetään laatua mm. sairaaloissa, lääkärikeskuksissa, apteekeissa ja kuntoutuskeskuksissa. Laatua tulkitaan kuitenkin eri tavalla terveydenhuollossa kuin teollisuudessa. Niinpä Suomen Standardoimisliitto SFS on laatinut suomeksi eurooppalaisessa standardoimisjärjestelmässä CENissä laaditun standardin SFS-EN 15224, joka sisältää ISO 9001 vaatimukset, mutta niitä on täydennetty terveystalvuuksia koskevilla määritelmillä ja tulkinnoilla. (Suomen Standardoimisliitto 2013.) Kansainvälisessä ISO 19011-standardissa käsitellään arvioinnin opastusta. Tämä standardi ohjeistaa sisäisen tai ulkoisen laadunhallintajärjestelmän arviointien suorittamisessa, arviointiohjelmien hallinnassa sekä arvioijien pätevyyden määrittämisessä ja arvioinnissa. Kyseinen standardi on tarkoitettu arvioijille, organisaatioille, jotka toteuttavat laadunhallintajärjestelmiä sopimuksesta, organisaatioille, jotka toimivat arvioijien sertifioijina tai kouluttajina, johtamisjärjestelmien sertifioijille, akkreditoijille tai standardisoijille vaatimustenmukaisuuden arvioinnin perusteella. (Lecklin & Laine 2009, 188–189.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden perustehtävänä on tuottaa laadukkaita terveys- ja hyvinvointipalveluja kohtuullisin kustannuksin. Laadunhallintajärjestelmät ja niihin kuluvat sisäiset arvioinnit auttavat yrityksiä vastaamaan odotuksista aiheutuviin haasteisiin ja kannustavat kehittymään. Laatu- ja järjestelmällinen arviointi on hyvä tapa avata organisaation toimintaa. Sisäiset arvioinnit ovat organisaation itsensä toteuttamaa arviointia, jonka tarkoituksena on selvittää, onko toiminta sovitun käytännön mukaista ja noudatetaanko ohjeistuksia kirjattun toimintatavan mukaisesti. Sosiaali- ja terveystalvuuksissa on myös erityisen tärkeää arvioida, että toiminta on säädösten ja viranomaisvaatimusten mukaista. Sisäiset arvioinnit tarjoavat riippumattoman, mutta kuitenkin organisaation tuntevan, kollegan havainnot kehittämistyön tueksi. Samalla sisäinen arvioija pääsee monipuolisesti tutustumaan eri toimintoihin ja yhteistyö organisaation sisällä paranee. (Piirola 2010, 12–13.)

Sisäiset arvioinnit eivät ole ainoastaan virheiden etsimistä, vaan ennen kaikkea niiden tehtävä on toimia kehittämisen edistäjänä. Näin johto saa tietoa ohjauksen sekä päätöksenteon tueksi. Sisäiset arvioinnit toteuttavat oman organisaation sisäisiksi arvioijiksi koulutetut asiantuntijat. Riippumattomuuden turvaaminen on tärkeää, sillä omaa toimintaa on vaikea arvioida objektiivisesti. Sisäinen arvioija tarkastelee toimintaa ikään kuin ulkopuolisena, vaikka tunteeikin hyvin organisaation perustehtävän, strategian ja menettelyohjeet. Johto ohjaa arviointitoimintaa, mutta käytännössä se on yleensä laatu- ja koordinaattorin vastuulla. Arviointisuunnitelmassa määritellään tietyille ajanjaksolle mm. sisäisten arviointien painopisteet tai teemat, sovellettavat vaatimukset, arviointien ajankohdat, arviointikohteet sekä sisäisten arvioijien sijoittuminen eri arviointikohteisiin. Johto seuraa aktiivisesti arvioinnin tuloksia, niiden ansiosta tehtyjä korvaavia toimenpiteitä sekä niiden vaikutusta toiminnan kehittämiseen. (Piirola 2010, 13.)

Terveydenhuollossa laadunhallintajärjestelmillä pyritään parantamaan terveystalvveluja, varmistetaan vaatimustenmukaisuus, huolehditaan pätevistä johtamisesta sekä parannetaan työntekijöiden pätevyyttä ja työskentelyolosuhteita. Samalla yhdenmukaistetaan johtamisjärjestelmä, alennetaan kustannuksia, jotka johtuvat huonosta laadusta sekä pienennetään riskiä haittatapausten syntymiseen. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen kannattaakin aloittaa organisaation omista prosesseista ja kokemuksista, jotta se perustuu päivittäisiin käytäntöihin ja henkilökunnan on helppo sitoutua siihen. Tärkeää on muistaa, että laadunhallintajärjestelmä ei ole erillinen järjestelmä, vaan se on osa organisaation johtamisjärjestelmää. (Suomen Standardoimisliitto 2013.)

3.2 Laatu työ kliinisissä laboratorioissa

Kliiniset laboratoriot ovat merkittävä osa terveydenhuoltoa, minkä vuoksi laboratorion laadunhallinnan on oltava kunnossa. Erilaiset laadunhallintajärjestelmät tukevat ja täydentävät potilastulosten laadunvarmistusta sekä auttavat laboratorioita palvelemaan paremmin myös lääkäreitä ja muuta hoitohenkilökuntaa. (Siloaho 2006, 13.) Suomalaisessa terveydenhuollossa laatu järjestelmillä ja laatu työskentelyllä ei ole vielä kovinkaan pitkää historiaa. Kuitenkin laboratorioissa laadunhallinnalla on jo pitkät perinteet ja ne ulottuvatkin 1960-luvulle. Labquality Oy (ent. Kliinisten Laboratorioiden laaduntarkkailu Oy) perustettiinkin jo vuonna 1971. (Ekroos 2004, 132.)

Aiemmin Labquality Oy oli suomalainen voittoa tavoittelematon, puolueeton ja riippumaton terveydenhuollon eri sektoreiden yhteinen organisaatio, mutta nyt sen omistaa kokonaan kotimainen COR Group. Labquality Oy tarjoaa ulkoisia laadunhallintapalveluja. Labquality Oy:n toiminta-ajatuksena on sosiaali- ja terveydenhuollon laadun kehittäminen ja potilasturvallisuuden edistäminen. (Labquality 2020a; COR Group.) Ulkoisten laadunarviointikierrosten tarkoituksena on verrata yksittäisten laboratorioden tuloksia kansainväliseen ja valtakunnalliseen tasoon (Ekroos 2004, 138). Ulkoisten laaduntarkkailukierrosten lisäksi Labquality Oy tarjoaa laadunhallinta-, laadunarviointi- ja sertifiointi- sekä koulutuspalveluja. Labquality Oy toimii yhteistyössä laite- ja menetelmävalmistajien kanssa. (Labquality 2020a.) Kaikki laadunhallintaan liittyvät arvioinnit täydentävät organisaation oman toiminnan arviointia (Ekroos, 138).

Akkreditointi ei ole pakollista terveydenhuollon sektorilla Suomessa. Kuitenkin laboratoriot usein haluavat osoittaa asiakkailleen pätevyytensä tuottaen luotettavia laboratoriopalveluja akkreditoinnin kautta. Suomessa pääosan kliinisistä laboratoriopalveluista tuottavat suuret julkisen ja yksityisen sektorin kliiniset laboratoriot ovat akkreditoinnin piirissä. (FINAS 2016.) Lääketieteellisiä laboratorioita akkreditoitaessa arvioidaan tietyssä standardissa määriteltyjen laatu standardien toteutumista laboratorion toiminnassa (Sinervo 2019, 32). Kliinisten laboratorioiden akkreditointivaatimus on kliinisille laboratorioille suunnattu standardi SFS-EN ISO 15189:2013 ja/tai testauslaboratorioiden yleinen standardi SFS-EN ISO/IEC 17025:2005. Standardi SFS-EN ISO/IEC 17025 on asteittain korvattu vuonna 2003 ensimmäisen kerran julkaistulla standardilla SFS-EN ISO 15189:2013. Akkreditoitun kliinisen laboratorion laadunhallintajärjestelmä täyttää standardin ISO 9001 mukaiselle laadunhallintajärjestel-

mälle asetetut vaatimukset. Kansainväliset alan organisaatiot ISO, ILAC sekä IAF ovat todenneet vastaavuuden yhteisessä julkilausumassa. Akkreditoitujen kliinisten laboratoriot saavat käyttöönsä FINAS-akkreditointitunnuksen. (FINAS 2016.)

Siloahon (2006) väitöskirjassaan *Utilization of Quality Management Systems in Finnish Medical Laboratories* esittelemän tutkimuksen mukaan laboratoriotulosten laatu parani jonkin verran laadunhallintajärjestelmien käyttöönoton jälkeen. Tulosta tukivat laboratorioissa tapahtuneiden virheiden väheneminen ja laboratorioiden ulkoisen laadunarvioinnin tulosten kehitys parempaan suuntaan. Laadunhallintajärjestelmille on kliinisissä laboratorioissa luotu hyvä perusrakenne, mutta niitä on syytä edelleen kehittää. (Siloaho 2006, 14.)

3.3 Laatutyö ISLABissa

ISLABin tehtävänä on tuottaa julkisen terveydenhuollon terveyskeskusten ja sairaaloiden laboratoriopalvelut Itä-Suomen alueella. Sen toiminta erotellaan hallinnollisen ja tuotannollisen ohjauksen mukaan. ISLAB on jaettu maantieteellisesti kolmeen aluelaboratorioon: Pohjois-Savon, Etelä-Savon ja Pohjois-Karjalan aluelaboratorioihin. Hallinnollinen ohjaus toteutuu tämän aluelaboratoriojaon kautta. Aluelaboratorioiden keskuslaboratoriot ja sairaalalaboratoriot on jaettu osastoihin ja työpisteisiin, joissa käytännön työskentely tapahtuu. Tuotannollinen toiminta eli varsinainen analyysitoiminta, pre-analytiikka mukaan lukien, on kuvattu osaamisaluekuvauksissa ja työohjeissa. Tuotannollinen ohjaus ISLABissa on työn substanssin ohjaamista varsinaisen työn suorittamisen lisäksi. Osaamisalueet ovat oman analytiikkansa asiantuntijaryhmä, joka yhdessä ohjeistaa sovitut toimintatavat aluelaboratorioiden käyttöön. Keskuslaboratorioissa, sairaalalaboratorioissa ja lähilaboratorioissa, joissa tehdään samaa analytiikkaa, on pääsääntöisesti yhtenäinen ohjeistus. ISLAB koordinoi laboratorion perusprosesseihin liittyviä toimintoja. Toiminnan on oltava yhdenmukaista riippumatta siitä, missä ISLABin toimipisteessä asioidaan. Tämän mahdollistavat pyyntö- ja vastauskäytäntöjen, varsinaisen analytiikan, tietotekniikan sekä resurssien yhtenäisyys. (ISLAB 2019, 4, 10.)

Toimitusjohtaja ja ISLABin johtoryhmä ovat vastuussa ISLABin toiminnasta, analytiikasta, taloudesta ja koko toimintajärjestelmästä kokonaisuutena. Johtava ylilääkäri, lääketieteelliset vastuualuejohtajat ja aluelaboratorioiden johtajat vastaavat yhdessä laboratorioerikoisalojen toiminnan sisällöstä sairaaloiden ja muiden asiakkaiden tarpeet huomioiden. Osaamisalueet taas koordinoivat tutkimusten analytiikkaa ja vastuullisiksi nimetyt henkilöt vastaavat käytännön toiminnasta. Laatupäällikön vastuulla on toimintajärjestelmän systemaattinen ylläpito ja yhteydenpito ulkoisen arviointiorganisaation kanssa. Aluelaboratorioiden laatuyhdyshenkilöiden tehtävänä on toimintajärjestelmää koskevien päätösten paikallinen toimeenpano sekä tiedonvälitys toimintajärjestelmää koskevissa asioissa. Toimitusjohtaja vastaa yhdessä aluelaboratoriojohtajien kanssa siitä, että henkilöstön ammattitaito täyttää toiminnan vaatimukset. (ISLAB 2019, 12–13.)

Kliininen laboratoriotyö kehittyi nopeasti. Työntekijät kehittävät omaa osaamistaan osallistumalla vuosittain laadittavan koulutussuunnitelman mukaisesti kansainvälisiin ja kotimaisiin koulutuksiin, kokouksiin sekä seuraamalla alan kirjallisuutta. Kehitystyönä tehdään yhdessä Itä-Suomen yliopiston kliinisen

kemian ja kliinisen mikrobiologian oppiaineiden kanssa. Tuotannollisen toiminnan kehittämässä käytetään työkaluina sisäisiä arviointeja, joita suoritetaan sekä osaamisaluearviointeina että työpistearviointeina. Toimintajärjestelmän ylläpidossa ja prosessien toimivuuden varmistamisessa käytetään ulkoisia ja sisäisiä arviointeja. (ISLAB 2019, 13, 27–28.)

ISLABin laatupolitiikka pohjautuu Itä-Suomen sairaanhoitopiirien laatupolitiikkaan, jonka perusarvoina ovat ihmisarvon kunnioittaminen sekä hoidon ja palvelun inhimillisyys ja riittävyys. ISLABin keskeisiä toiminta-arvoja ovat eettisyys, vastuullisuus, opetus- ja tutkimusmyönteisyys, tuloksellisuus, asiakas-keskeisyys, ammattimaisuus, taloudellisuus sekä sitoutuneisuus. ISLAB tuottaa tutkimistaan näytteistä luotettavia tuloksia siten, että ne ovat käyttökelpoisia sairauksien diagnostiikassa ja hoidossa. ISLAB toimii yhteistyössä Itä-Suomen sairaanhoitopiirien sairaaloiden osastojen ja asiakkaiden kanssa. Toimintaa koskevat ratkaisut tehdään omistajien ja asiakkaiden näkökohtia ja tarpeita huomioiden. ISLAB kehittää toimintaansa ja toimintajärjestelmäänsä aktiivisesti Itä-Suomen johtavana kliinisen kemian, hematologian ja mikrobiologian erikoisalojen laboratoriona käyttäen hyödyksi yliopistosairaalatasoista osaamista sekä kirjallisuudesta ja koulutuksista saatavissa olevaa tietoa. Edellä mainittujen lisäksi ISLABin toimintaan kuuluvat myös kliiniseen genetiikkaan sekä lapsettomuushoitoihin liittyvää diagnostiikkaa. (ISLAB 2019, 5.)

ISLABin tärkein laatudokumentti on toimintakäsikirja, jossa kuvataan ISLABin toimintajärjestelmä. ISLAB täyttää rakenteeltaan sairaanhoitopiirien laboratoriotoininnan tarpeet ja noudattaa standardin SFS-EN ISO 15189:2013 ”Lääketieteelliset laboratoriot. Laatu ja pätevyyttä koskevat vaatimukset” -vaatimuksia. ISLAB on FINAS-akkreditointipalvelun akkreditoima testauslaboratorio ja testausaloina ovat kliininen kemia, kliininen hematologia, kliininen mikrobiologia ja kliininen genetiikka. Akkreditoitu toimilupa käsittää kaikki laboratorioden toiminnot näytteenotosta analyysitulokseen ja koskee myös pätevyysalueen ulkopuolisia menetelmiä. ISLABin akkreditoitu toimintajärjestelmä käsittää kaikki laboratorion prosessit, mutta vain akkreditointipäätöksessä T072 luetellut laboratoriot ja menetelmät kuuluvat akkreditoituun pätevyysalueeseen. Toimintakäsikirjan ylläpidosta vastaa laatupäällikkö yhdessä toimintajärjestelmä-osaamisalueen kanssa, mutta sen voi hyväksyä ainoastaan toimitusjohtaja tai hänen sijaisensa. (ISLAB 2019, 9–11.)

Toimintakäsikirjan soveltamisesta eri aluelaboratorioihin kuvataan kunkin aluelaboratorion omassa aluelaboratoriokuvauksessa. Osaamisaluekuvauksissa taas kerrotaan, kuinka kussakin toimipisteessä suoritettavan analytiikan toteuttamistapaa ylläpidetään ja kehitetään yhtenäisesti koko ISLABin tasolla. Jokaisella toimipisteellä ja työpisteellä on kuitenkin myös oma kuvaus, jossa kerrotaan kyseisen työpisteen toiminta. Lääketieteelliset vastuualuejohtajat johtavat osaamisaluetoimintaa ja huolehtivat riittävästä tutkimuskohtaisesta ohjeistuksesta yhdessä osaamisalueen kanssa. ISLABin ulkopuolelta tulevan ohjeistuksen kuten sairaanhoitopiirien sekä viranomaisten ohjeiden jakelusta ja säilytyksestä vastaavat johtava ylilääkäri, aluelaboratorioiden johtajat, hallinto- ja talousjohtaja, henkilöstöjohtaja ja laatupäällikkö yhdessä osastonhoitajien kanssa. Muiden ulkopuolelta tulevien ohjeiden kuten laite-manuaalien ja SPR:n sekä muiden lähetettävien tutkimusten ohjeistuksen käytöstä ja tiedottamisesta vastaavat osastonhoitajat yhdessä työpisteiden vastuuhenkilöiden kanssa. (ISLAB 2019, 11–12)

Toimitusjohtaja yhdessä lautupäällikön kanssa huolehtii siitä, että ISLABin henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua toimintajärjestelmään ja että heidät perehdytetään toimintaan organisaation perehdytysohjeiden mukaisesti. Aluelaboratorioiden johtajat, laatuhydyshenkilöt ja osastonhoitajat vastaavat toimintaan ja toimintajärjestelmään liittyvien asioiden tiedottamisesta henkilöstölle. Aluelaboratorioiden osaamisalueiden edustajat tiedottavat aluettaan menetelmä- ja työhjemuutoksista työpisteiden vastuunhenkilöitä, jotka huolehtivat muutosten toimeenpanosta käytännössä. Tarvittaessa järjestetään myös ulkopuolista koulutusta. Kliininen laboratoriotyö on asiantuntijatoimintaa, jolloin on myös tapauksia, joissa on poikettava käytössä olevista toimintatapaohjeista. Esimerkiksi lääketieteellisesti arvioitu potilaan hoito voi aiheuttaa syyn poiketa toimintaohjeista. Toimintajärjestelmän menettelytavoista poikkeamat, kuten muutkin poikkeamat, kirjataan ja käsitellään työpisteessä kirjaten korjaavat sekä ehkäisevät toimenpiteet jatkoa ajatellen. Poikkeamailmoitus kirjataan palautelomakkeelle ja toimitetaan toimintajärjestelmää koskevissa asioissa laatuhydyshenkilölle ja muissa asioissa osastonhoitajalle, jotka toimittavat ne käsittelyn jälkeen edelleen jatkokäsittelyyn laatuhydyshenkilölle. Merkittävät toimintajärjestelmää koskevat poikkeamat ilmoitetaan kuitenkin aina myös lautupäällikölle, joka tarvittaessa tiedottaa siitä eteenpäin. (ISLAB 2019, 13–14.)

ISLABissa laadunvarmistuksella tarkoitetaan sitä, että varmistetaan tulosten ja prosessien oikeellisuus. Tulosten on oltava kliinisesti tarkoituksenmukaisia ja palveluprosessin sekä asiakkaan että ISLABin henkilöstön odotusten mukaisia. Laadunvarmistuksella voidaan selvittää toiminnan ongelmakohtat, jolloin niihin voidaan tarvittaessa tehdä korjauksia ja muutoksia. Laadunvarmistusta tehdään päivittäin sisäisillä kontrolleilla analyysisarjojen välissä sekä tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Myös ulkoisten laaduntarkkailunäytteiden avulla seurataan aktiivisesti tulostason vertailukelpoisuutta ja luotettavuutta. ISLAB osallistuu tulosten luotettavuuden arvioinnin kannalta merkittäviin kotimaisiin ja kansainvälisiin laadunarviointiohjelmiin. Sisäiset ja ulkoiset arvioinnit sekä katselmukset ovat keskeisenä osana ISLABin laadunvarmistusta. ISLABissa suoritetaan tarpeen mukaan myös asiakaskyselyjä, joita käytetään esiin tulleiden ongelmakohtien korjaamiseen ja palvelun parantamiseen. Asiakaskyselyt käydään myös läpi johdon katselmuksissa ja johtoryhmissä. (ISLAB 2019, 42–43.)

ISLABissa sisäiset arvioinnit suoritetaan jatkuvana arviointina siten, että työpisteet tulevat arvioiduiksi kerran 2 vuodessa. Arvioinnin suorittajina toimivat ISLABin omasta henkilökunnasta koulutetut arvioijat, kuitenkin niin, että arvioinneissa vältetään omien vastuutyöpisteiden arviointia. Sisäisissä arvioinneissa käydään läpi toiminnan vastaavuus osaamisaluekuvauksissa, työpistekuvauksissa ja työhjeissa kuvatus kanssa. Arviointikiirroksille määritellään painopisteitä, joihin kiinnitetään erityistä huomiota. Sisäisissä osaamisaluearvioinneissa varmistetaan ISLABin osaamisalueiden toiminnan yhtenäisyys ja ohjeistuksen tarkoituksenmukaisuus. Osaamisaluearvioijina toimivat osaamisalue-edustajista valitut ja koulutetut arvioijat. Toimintajärjestelmän osaamisalue (OA:TOIMJH) valitsee arvioitavat osaamisalueet kullekin kierrokselle. Osaamisalueet arvioidaan 4 vuoden välein tai tarvittaessa. (ISLAB 2020b, 3.)

Sisäiset arvioijat koulutetaan ISLABin omissa koulutustilaisuuksissa, joissa käydään läpi mm. toimintakäsikirjaa, arvioinnin prosessi, Therefore™ Asseri -ohjelman käyttöä ja painopisteet sekä annetaan

palautetta valmistuneista arvioinneista. Koulutuksen jälkeen uusi arvioija tekee harjoitusarvioinnin kokeneemmän arvioijan kanssa. Sen jälkeen hän voi työskennellä itsenäisesti ISLABin sisäisenä arvioijana. Suoritus kirjataan ISLABin koulutusrekisteriin. (ISLAB 2020b, 3.)

ISLABissa laatuyhdyshenkilö huolehtii arviointien suunnittelun, aikatauluttamisen ja koordinoinnin ja osastonhoitaja resursoi arvioijan tai arvioijat. Sisäinen arvioija suunnittelee ja suorittaa sisäisen arvioinnin vuosittaiset painopistealueet huomioiden. Arvioinnin jälkeen arvioija laatii arvioinnista raportin, huolehtii arvioinnissa esiin tulleiden poikkeamien ja kehityskohteiden aiheuttamien toimenpiteiden suorittamisen valvonnasta sovitussa aikataulussa ja siirtää valmiin raportin laatupäällikölle. ISLABin laatupäällikkö tarkastaa valmiin arviointiraportin ja joko hyväksyy arvioinnin tai antaa palautteen tarvittavista lisätoimenpiteistä. Laatupäällikkö myös tarkkailee yleisiä yhteenvetoja ja seurantaa sekä käsittelee arvioinnit mm. johdon katselmuksessa. (ISLAB 2020b, 4.)

4 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistehtävä, jonka toimeksiantaja on Itä-Suomen laboratorokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä eli ISLAB. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa arvioinnista sekä kehittää sisäistä arviointiprosessia ISLABissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on muokata ISLABissa käyttöön otettavaa Canonin Therefore™-ohjelmistoa sisäisten arviointien seurannan ja dokumentoinnin työkaluna sekä laatia käyttöön tarvittava ohjeistus.

5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

2000-luvun Suomessa työelämä elää jatkuvaa muutosta, jossa kehittämistoiminta, elinikäinen oppiminen, huippuosaaminen, verkostoituminen ja innovaatiotoiminta ovat avainasemassa (Toikko & Rantanen 2009, 7.). Kehittäminen liittyy tavalla tai toisella lähes jokaisen organisaation työntekijän toimenkuvaan ja tehtäviin. Kehittämistyöllä luodaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja ympäristön luomien tai omien tarpeiden mukaan. Kehittämistehtävä tulee rajata tarkkaan, jolloin keskeiset käsitteet ja jo olemassa oleva tieto tulee tuntea hyvin. Kehittämisprosessissa tulee osata käyttää erilaisia menetelmiä. Kehittämistyö vaatii monenlaisia tiedonhankintataitoja, taitoa erottaa epäolennainen tieto olennaisesta, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamistaitoa sekä innovaatio-osaamista. Myös tulosten tulkinta ja jakaminen erilaisilla tavoilla ovat merkittävässä roolissa. Kehittämistyön tekijän on oltava järjestelmällinen sekä arvioitava kriittisesti omaa ajattelua ja toimintaa sekä hankittuja tietoja ja kehitettyjä ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 11.)

Toimintaympäristön nopeat muutokset luovat uudenlaisia haasteita, mutta toisaalta myös mahdollisuuksia erilaisille organisaatioille. Tämä on luonut tärkeän edellytyksen jatkuvalle kehittämiselle. Muutoksia on pyrittävä ennakoimaan ja niiden merkityksiä sekä vaikutuksia on pyrittävä arvioimaan. Näiden arvioiden pohjalta tehdään strategisia valintoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 3.) Organisaatiot tarvitsevat kehittämistyötä muun muassa kannattavuuden parantamiseen tai kasvun aikaansaamiseen, toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivointiin, toimintansa tehostamiseen ja prosessiensa kehittämiseen sekä organisaatiossa ilmenneiden ongelmien havaitsemiseen ja ratkaisemiseen. Nopea digitalisoituminen on luonut suuria muutostarpeita. Tiedon määrä kasvaa, jolloin syntyy jatkuvasti uusia tavaroita ja palveluja, mikä aiheuttaa kilpailun kiristymisen. Myös muutosnopeus kasvaa ja tulevaisuuden ennakoinnista tulee entistäkin haastavampaa. Organisaation on siis pyrittävä olemaan ketterä ja innovatiivinen, jotta muutokset on mahdollista omaksua ja niihin voidaan vastata nopeasti. Tämä on menestymisen keskeinen edellytys. (Ojasalo 2014, 12–13.)

Kehittäminen merkitsee aina muutosta ja yhtenä kehittämistoiminnan haasteena voikin olla eri toimijoiden saaminen mukaan muutokseen (Lecklin & Laine 2009, 43; Toikko & Rantanen 2009, 8.). Oletus on, että tärkeään hankkeeseen löytyy automaattisesti innokkuus osallistua. Käytännössä kuitenkin arjen kiireet ja erilaiset intressitulkinnat voivat johtaa pintapuoliseen sitoutumiseen. Uusia laitteita ja tekniikoita on helppo ottaa käyttöön, mutta haasteena onkin ihmisten pysyminen mukana muutoksessa. Usein organisaation johto kysyy toimijoiden mielipidettä kehittämissuunnitelmasta, mutta suunnitelma toteutetaan kuitenkin toimijoiden kommentit huomioimatta, mikä taas syö motivaatiota muutokseen ja kehitykseen. Usein esiintyykin muutosvastarintaa, jolloin kehittäjän tuleekin kiinnittää erityistä huomiota henkiseen muutosprosessiin. Muutosvastarintaa vähentääkin osallisten mukaan ottaminen jo prosessin alkuvaiheessa, sillä heillä on yleensä paras tieto työn kulusta ja siihen liittyvistä ongelmista. Tätä tietoa ei kannata jättää käyttämättä. (Lecklin & Laine 2009, 43–44.) Ongelmista huolimatta kehitystoiminta on keskeisessä asemassa eri organisaatioissa, mutta myös koko yhteiskunnassa. (Toikko & Rantanen 2009, 7–8.)

5.1 Lähtötilanne – Mistä lähdettiin liikkeelle?

Toukokuussa 2017 otin yhteyttä ISLABin laatupäällikköön. Sain kuulla, että sisäisten arviointien toteuttamiseen olisi mahdollisesti tulossa muutoksia lähivuosina ja uuden ohjelmiston suunnittelua oli jo aloitettu. Pian tämän jälkeen sain Pohjois-Savon laatu-yhdyshenkilöltä sähköpostilla ehdotuksen, jossa oli alustava kuvaus opinnäytetyöni aiheesta ISLABin sisäisten arviointien ja Canon Therefore™ -ohjelmiston parissa. Työskentelen itse eräässä ISLABin Pohjois-Savon aluelaboratorion laboratoriossa ja olen tehnyt sisäisiä arviointeja Pohjois-Savon alueella jo useamman vuoden ajan. Asia sovittiin ja sen myötä tehtiin asianmukaiset sopimukset ISLABin ja Savonia-ammattikorkeakoulun välillä. Kesäkuussa 2017 osallistuin ensimmäisen kerran ohjelmiston suunnittelua koskevaan kokoukseen. Se järjestettiin etäyhteyden välityksellä ja mukana olivat ISLABin Pohjois-Savon laatu-yhdyshenkilö sekä Canonin yhteyshenkilö. Opinnäytetyöprojekti käynnistyi ja minua alettiin perehdyttää ohjelmistoon ja sen käyttömahdollisuuksiin.

ISLABin sisäiset arvioinnit. ISLABin toimintajärjestelmän ylläpidon yhtenä välineenä käytetään toiminnan sisäisiä arviointeja, jotka ovat myös keskeinen osa laboratorion laatu-järjestelmää. Sisäisen arviointiprosessin haasteena oli koettu sisäisten arviointien hallinnointi sekä aikataulutus. Lisäksi aloitushetkellä käytössä olleissa Microsoft Access -pohjaisessa järjestelmässä arviointien tilan seuranta sekä raporttien yhteenvetojen koonti olivat haasteellisia ja työläitä. Jo pitkään käytössä olleista Microsoft Access -pohjaisista ohjelmistoista oli muistakin syistä halu siirtyä käyttämään modernimpaa järjestelmää. Uudelle ohjelmistolle oli tilausta. Uuden sähköisen hallinta- ja raportointityökalun, Canon Therefore™ Asseri -työnkulkuohjelmiston, kehittäminen olikin opinnäytetyöprosessin alkaessa jo aloitettu ja se oli valmistumassa testaukseen. Arviointien tekijän näkökulmalle ohjelmiston käytön arvioinnissa oli tarve. Testauksen valmistuttua opinnäyteprosessin aikana suunniteltuna oli ottaa ohjelmisto käyttöön ainakin Pohjois-Savon aluelaboratorion alueella ja lopulta myös koko ISLABissa. Canon Therefore™ -ohjelmiston Asseri-osuus toimii sisäisten arviointien koordinoinnin, suunnittelun, raportoinnin ja arkistoinnin työvälineenä entisen Microsoft Access -pohjaisen Asserin sijaan. ISLABissa Canonin Therefore™ -ohjelmisto oli käytössä hallinnon työvälineenä erilaisten asiakirjojen kuten sopimusten ja pöytäkirjojen hallinnassa jo aiemmin ennen The Asseri -osuuden käyttöönottoa. Canonin Therefore™ on mahdollisesti tulevaisuudessa tarkoitus ottaa käyttöön ISLABissa myös kemikaalivarastojen seurannan työkaluna.

Canon Therefore™ -ohjelmiston ominaisuudet laatu-työn tueksi. Canon Therefore™ on informaationhallintajärjestelmä, jonka avulla voidaan järjestää yrityksen tai organisaation tärkeät tiedot. Järjestelmän avulla voidaan hakea, katsella, lajitella, ryhmitellä sekä jakaa asiakirjoja, jolloin on mahdollista vähentää paperiversioiden käsittelyä, virheellisiä ja hävinneitä tietoja sekä tietojen lähettämistä väärille vastaanottajille. Therefore™ -järjestelmän avulla voidaan yhdistää ihmiset ja heidän tarvitsemansa tiedot. Järjestelmällä voi myös siepata, järjestää ja käyttää sisältöä sekä suunnitella automatisoituja työnkulkuja yrityksen tärkeiden tietojen yhtenäistämiseksi. Therefore™:lla on mahdollista hallita kaikki tiedostomuodot ja -lähteet. Therefore™ -järjestelmässä vain valtuutetut henkilöt pääsevät käsiksi tietoihin, kuitenkin niin, että tieto kulkee vapaasti organisaation sisällä. Pääkäyttäjällä on

oikeudet hallita liiketoimintasääntöjä. Therefore™ myös liittyy jokaiseen asiakirjaan sähköisen varmennuksen aitouden todistamiseksi. Järjestelmää on mahdollista myös laajentaa liiketoiminnan kasvun mukaan, eikä kalliita varajärjestelmiä välttämättä ole tarvetta. Sähköiset asiakirjat vähentävät tulosteita ja näin myös kustannuksia voidaan alentaa. (Canon 2017.)

Therefore™ koostuu useista osasovelluksista, joita ovat Therefore™ Navigator, Therefore™ Viewer, Therefore™ Capture Client ja Therefore™ Web Access. Therefore™ Navigatorin avulla voi etsiä, hakea, ryhmitellä ja lajitella asiakirjoja, jotka on tallennettu Therefore™-palvelimelle sekä hallita ja käsitellä työnkulun prosessin tehtäviä. Therefore™ Navigatorin kautta käynnistetään Therefore™ Viewer-sovellus. Therefore™ Viewerin avulla voi tarkastella, kääntää ja tulostaa Therefore™-järjestelmään tallennettuja asiakirjoja sekä lisätä niihin kommentteja. Tämän lisäksi Viewer sallii uuden version luomisen asiakirjasta, asiakirjan indeksitietojen muokkaamisen ja edellisten versioiden tarkastelun. Viewerillä voi tarkastella yli 250 eri tiedostomuodossa luotuja asiakirjoja, vaikka niiden luontisovellusta ei olisi edes työasemalle asennettu. Therefore™ Capture Client -sovelluksella voi skannata asiakirjoja ja tallentaa ne Therefore™-järjestelmään. Capture Client -sovellusta käytetään yleensä yhdessä skannerin kanssa, mutta sillä voi myös tuoda asiakirjoja kovalevyltä, luokitella asiakirjoja ja tehdä Therefore™-järjestelmään tallennetuista tiedostoista hakemistoja. Sovellus tukee myös viivakoodi- ja OCR-tunnistusta, joita voidaan käyttää asiakirjahakemistojen tekemiseen ja sarjojen erotteluun. (Canon 2017.)

Therefore™ Web Access -järjestelmä mahdollistaa pääsyn osaksi työnkulun prosessia verkon kautta. Therefore™ Web Access käyttää Internet-selainta ja etsii sekä näyttää Therefore™-asiakirjanhallintajärjestelmään tallennettuja asiakirjoja. Yleensä käytettävä Internet-selain on Microsoft® Internet Explorer®, mutta myös muita selaimia on tuettu. Therefore™-selainliittymä mahdollistaa käytön ilman, että käytettävään työasemaan on asennettu mitään Therefore™-ohjelmiston osaa. Selainliittymän käytettävyys muistuttaa Therefore™ Navigatorin ja Viewerin käyttöä, mutta yhteys on varmistettu käyttäjänimellä ja salasalla, joten järjestelmää voidaan hyödyntää missä vain ja milloin vain, kunhan vain on Internet-yhteys. Jotta tiedonsiirto Internetissä on turvallista, Therefore™-selainliittymä tukee tietoturvallista viestintää SSL-suojauksella. (Canon 2017.)

Therefore™ Business Edition -versiossa on työkalut työnkulun hallintaan ja visuaalinen työnkulun suunnittelun sovellus. Näiden avulla työnkulkua voidaan suunnitella ja tarvittaessa muokata. Paperidokumentin kulkiessa organisaation läpi on hankala tietää, mitä reittiä se menee ja kuka siitä päättää, kuinka kauan prosessi kestää ja mitä tehtäviä sen yhteydessä suoritetaan. Aina ei voida tietää, missä alkuperäinen asiakirja on ja mitä tapahtuu, jos asiakirjan kulku viivästyy jostain syystä jossain vaiheessa. Therefore™ Integrated Workflow auttaa muuttujien hallitsemisessa ja saa liiketoimintaprosessit sujumaan paremmin. (Canon 2017.)

Dokumenttien hallinnan muutoksia ovat aiheuttaneet lait ja organisaation tarve mukautua uusiin asiakirjojen säilyttämistä koskeviin säädöksiin. Joskus asiakirjojen laitton tuhoaminen voi johtaa rangaitusseuraamuksiin, toisaalta taas jotkin henkilökohtaiset tiedot on tuhottava heti niiden käytön jälkeen. Therefore™:lla voidaan hallita dokumenttien elinkaarta ja mahdollistamalla asiakirjojen lopullinen

poistaminen tietyn varastoimisajan jälkeen sekä poistamalla vanhat versiot palvelimelta. Therefore™-järjestelmän ja siihen tallennettujen asiakirjojen käyttöä voidaan hallita kolmella eri tietoturvasalla. Therefore™-järjestelmän käyttö tapahtuu pääasiassa Microsoft® Windows Active Directory -järjestelmän välityksellä. Tämän avulla voidaan hallita käyttäjien pääsyä asiakirjoihin ja tallennuspaikkoihin ilman, että tarvitaan käyttää useampaa käyttäjätunnusta ja salasanaa. Tämä helpottaa käyttöoikeuksien hallintaa, sillä oikeudet voidaan myöntää joko yksittäisille henkilöille tai käyttäjäryhmille. Therefore™ -järjestelmä antaa järjestelmänvalvojan poistaa toimintoja tietyiltä ryhmiltä tai yksittäisiltä käyttäjiltä. Tätä ominaisuutta voidaan käyttää estämään käyttäjiä muuttamasta tai tulostamasta asiakirjoja. (Canon 2017.)

Therefore™-järjestelmässä asiakirjojen sisältö ja alkuperä taataan väärennysuojatulla varastoinnilla. Therefore™-palvelimen asiakirjoissa on varmennustoiminto, joka varmistaa kaikkien tietojen aitouden. Therefore™-palvelin varmentaa aina varmentaa asiakirjan, kun se haetaan, jotta käyttäjä saa varmasti oikeat tiedot. Therefore™-järjestelmän avulla voidaan myös tallentaa ja arkistoida automaattisesti järjestetyssä muodossa kaikki tiettyyn työhön tai projektiin liittyvät paperikopiot, sähköiset dokumentit ja sähköpostit. Tällöin sähköpostikirjeenvaihto on käytettävissä asiakirjojen ja eri aiheista tarvittavien tietojen yhteydessä. Tämä voi olla avuksi, sillä tallennettu asiakirja ei aina kerro koko totuutta, vaan lisätietoa voidaan saada asiakirjaan liittyvästä sähköpostikeskustelusta. (Canon 2017.)

5.2 Kehittämisen eteneminen – Canon Therefore™ Asseri -ohjelmiston testaus

Tässä Therefore™ Asserin -testausprosessin kuvauksessa ohjelmistoa kuvataan suurimmaksi osaksi arvioijan näkökulmasta, sillä minulla ei ollut pääsyä esimerkiksi laatupäällikön tai laatuhydyshenkilöiden näkymiin. Tässä ohjelmiston testauskuvauksessa kerrotaan vain ohjelmiston muokkaamiseen ja testaamiseen liittyviä olennaisempia asioita, eikä jokaista testausryhmän käymää keskustelua ja viestittelyä ole erikseen mainittu, jos sillä ei ollut lopputuloksen kannalta merkitystä. Uudesta ohjelmistosta käytetään selvyiden vuoksi kuvauksessa lyhennettä The Asseri, jotta se voidaan erottaa vanhasta käytössä olleesta Microsoft Access -pohjaisesta Asserista.

Kesäkuussa 2017 oli ensimmäinen ohjelmistonsuunnittelutapaaminen (13.6.2017) etäyhteyden välityksellä. Siihen osallistuivat lisäksi ISLABin Pohjois-Savon laatuhydyshenkilö sekä Canonin yhteishenkilö. Tapaamisessa esiteltiin yleisesti Therefore-ohjelmistoa, sen käyttötarkoitusta sekä The Asseri -ohjelman tämänhetkistä tilaa. Erityisesti paneuduttiin ohjelmiston The Asseri -osuuteen. Samalla huomattiin, että ohjelmistossa sisäisten arviointien seurannassa seuraava arviointi oli ohjelmoitu laskettavaksi aina suunnitellusta arviointipäivästä. Tämä päätettiin muuttaa laskettavaksi toteutuneesta arviointipäivästä. Tulevasta arvioinnista lähtee muistutus kyseisen aluelaboratorion laatuhydyshenkilölle 3 kuukautta ennen seuraavaa arviointia sähköpostilla.

Tapaamisen yhteydessä tuli esille myös, että sisäisten arviointien ajankohtia ei ole mahdollista sopia ilman osastonhoitajien suostumusta ja tarvittavaa resursointia. Mahdollisten arvioijien ja arvioitavan kohteen osastonhoitajia on molempia aina konsultoitava ajankohdan sopimisessa. Pohdittiinkin, voi-

siko arvioinnin perustietoihin lisätä useampia osastonhoitajia. Tällöin tieto voisi välittyä sekä arvioitavan kohteen että arvioijan osastonhoitajalle. Tämä pohdinta jäi selvityksen alle. Arvioinnin tila aikataulusuunnittelun aikaan on The Asserissa *"tulossa"*. Alun perin oli sovittu, että arviointiraportti lisätään vasta arvioijan toimesta. Kuitenkin tässä tapaamisessa sovittiin, että sisäisen arvioinnin raporttipohja lisätään valmiiksi Asseriin laatuyhdyshenkilön toimesta, sillä tämä on selkeämpää arvioijille. Myös arviointipohja päätettiin päivittää uudempaan versioon.

Ohjelmiston käyttöön liittyen oli pohdittava myös tietojen käyttö ja muokkausoikeuksia. Päästäkseen käyttämään ohjelmaa jokaisen The Asserin käyttäjän on kirjaututtava ISLABin verkossa olevalle tietokoneelle omilla henkilökohtaisilla käyttäjätunnuksillaan. Näin myös omat tehtävät eli keskeneräiset arvioinnit ovat helposti saatavilla ja muokattavissa. Jokaisella ISLABin työntekijällä tulisi kuitenkin olla mahdollisuus päästä katsomaan arviointitiedostoja, vaikka muokkausoikeuksia ei olisikaan. Muokkausoikeudet saavat vain ISLABin koulutetut arvioijat. Arviointiprosessissa edellisiä arviointeja on syytä nähdä erityisesti silloin, kun arviointikohteelle on valittu uusi arvioija, jonka täytyy päästä perehtymään edellisiin arviointeihin. Olisi hyvä, jos tämä ei edellyttäisi kirjautumista omilla tunnuksilla.

Kesäkuun lopulla (22.6.2017) laatuyhdyshenkilö loi ensimmäisen testiarvioinnin uuteen The Asseriin ohjelmiston edustajan ohjeiden mukaisesti. Ensimmäisessä testissä laatuyhdyshenkilö merkitsi arviointiin suoraan sekä osastonhoitajan että arvioijan. Laatuyhdyshenkilö merkitsi tehtävälisansa tehtävät tehdyiksi ja siirsi arvioinnin arvioijalle. Tässä vaiheessa arviointiraporttipohjaa ei ollut mahdollista lisätä valmiiksi. Tähän haluttiin ehdottomasti muutos. Arvioinnin siirtämisessä huomattiin tässä kohtaa muutamia seikkoja, joihin täytyi etsiä selitys. Arvioijalle ei tullut ilmoitusta sähköpostiin The Asserista, mutta osastonhoitajalle tuli viesti lähestyvistä arvioinnista ja tarpeesta resursoida arvioija. Myös raportin tallennuksen kanssa ilmeni ongelmia. Raportti on Word-pohjainen dokumentti, jonka pitäisi päivittyä tallennuksen jälkeen automaattisesti myös The Asseriin. Ongelma ratkesi, kun lomakkeeseen lisättiin arvioinnin tunnus. Näin raportti tallentui kansilehden jatkoksi oikean arvioinnin kohdalle The Asseriin. Tallennus olisi onnistunut suoraan, jos arviointiraportti olisi ollut jo valmiina The Asserissa. Tallennuksen ja Word-tiedoston sulkemisen jälkeen The Asseriin tuli lisätä kommentti tehdyistä muutoksista eli tehdä ns. sisään kirjaus. The Asseri säilyttää kaikki tallennetut versiot, joihin on mahdollista palata tarvittaessa.

Arvioinnin suunnittelussa arvioija käyttää hyväksi valmista raporttipohjaa jo kysymysten suunnitteluun. Tämä helpottaa arvioijaa myös lopullisen raportin kirjoittamisessa. Testiarvioinnin suunnittelun aikana Word-pohjainen raportti oli auki ja tuli sähkökatko, jolloin kone yllättäen sammui. Raporttia ei ehditty päivittää The Asseriin, mutta onneksi Windows palautti jo kirjoitetun Word-tiedoston. Tämä täytyi viedä ohjelmaan erikseen. Tästä syystä testiarvioinnissa oli tämän jälkeen kaksi raporttiedostoa, joista toinen yritettiin poistaa valitsemalla Työnkulku-välilehdeltä Poista-painikkeen, mutta tällä painikkeella arviointi hävisi arvioijalta kokonaan. Luulimme ensin, että koko arviointi oli poistettu, mutta onneksi laatuyhdyshenkilö sai lisättyä arvioijan uudelleen, jolloin arviointi näkyi taas myös arvioijan työnkulussa. Poisto olisi pitänyt tehdä Alkuun-välilehdeltä "poista tiedostot" -painikkeesta. Tässä kohti arvioijalle näkynyt poista-painike siis poisti arvioinnin arvioijan työnkulusta.

Ensimmäinen todellinen arviointi suoritettiin testausmielessä eräissä Pohjois-Savon aluelaboratorion työpisteessä heinäkuussa 2017 (26.7.2017). Laatuyhdysenkilö oli perustanut arvioinnin The Asseriin ja arviointikysymykset suunniteltiin sekä lopullinen raportti arvioinnista laadittiin valmiiseen raporttipohjaan. Siihen merkittiin myös arvioinnissa esille tulleet kehityskohteet sekä poikkeamat. Raportti lähetettiin tarkistettavaksi sähköpostin liitetiedostona arvioinnissa läsnäoleville niin kuin ISLABin arviointiprosessiin kuului. Arviointiraportin lähettämiseksi The Asserista voisi olla helpompikin tapa, mutta ainakaan tässä vaiheessa testausta se ei ole mahdollista. Raportin tarkistuksen jälkeen arvioitavan työpisteen vastuuhenkilöt alkoivat suorittaa arvioinnissa sovittuja korjaustoimenpiteitä sovitussa aikataulussa. Kyseisen arviointiprosessin etenemisen myötä aloitettiin myös The Asseri -ohjelman käyttö-ohjeen luonnostelu sekä laatuyhdysenkilöille että arvioijille.

Lokakuussa 2017 kaikki testausarvioinnissa esille tulleet korjaustoimenpiteet arviointiin liittyen oli tehty (9.10.2017) ja raportti todettiin valmiiksi. Tämä tapahtui niin, että arvioija valitsi työkalukuväli-lehdeltä painikkeen *Prosessoi/Lopeta tehtävä ja kuittaa raportti valmiiksi*. Laatupäällikkö sai sähköpostilla tiedon arvioinnin valmistumisesta ja arviointi muuttui ohjelmassa "valmis"-tilaan. Huomattiin myös, että arvioijan on mahdollista muokata raporttia myös arvioinnin valmistumisen jälkeen. Arviointi ei enää näkynyt arvioijan omista tehtävissä. Tuplaklikkaamalla *Sisäinen arviointi* -painiketta on mahdollista saada näkyviin omat työnalla olevat arvioinnit, kun painiketta painaa hiiren oikealla näppäimellä on mahdollista valita näytölle kaikki arvioinnit tai ainoastaan keskeneräiset.

Marraskuussa 2017 toteutettiin myös toinen oikea työpistearviointi eräissä Pohjois-Savon aluelaboratoriossa käyttäen uutta The Asseria. Tämä arviointiprosessi käytiin läpi samalla tavalla kuin ensimmäinen, mutta samanaikaisesti täydennettiin The Asserin käyttöohjetta vastaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti arviointiprosessia. Näin oli mahdollista testata taas vaihe vaiheelta uutta ohjelmistoa käytännössä todellisessa tilanteessa. Tässä yhteydessä aloimme hahmotella ohjeistusta myös laatupäällikölle sekä osastonhoitajille.

22.12.2017 järjestettiin etäpalaveri laatuyhdysenkilön kanssa ISLABin sisäisten arviointien ohjeita ja The Asserin käyttöohjetta koskien. Laatuyhdysenkilö hahmotteli alustavan ohjeen laatupäällikölle, laatuyhdysenkilöille ja osastonhoitajille sekä minä testajana arvioijille. Lisäksi ISLABin sisäiseen arviointiin oli jo olemassa Sisäiset arvioinnit ISLABissa -yleisohje. Pohdimme, että kokoaisiin nämä kaikki ohjeet yhdeksi ohjeeksi, jolloin ohjeet löytyisivät samasta paikasta ja niiden päivityskin tapahtuisi aina samanaikaisesti. Ohjetta alettiin testata niin, että laatuyhdysenkilö teki uuden testiarvioinnin osastonhoitajalle, joka resursoi minut arvioijaksi. Arvioinnin perustamisen yhteydessä laatuyhdysenkilölle tuli sähköposti, että hän oli luonut arvioinnin. Pohdimme myös, keillä on asiakirjojen poisto-oikeudet, sillä kaikilla niitä ei tarvitsisi olla. Riittäisi, että nämä oikeudet olisivat ainoastaan laatuyhdysenkilöillä. Kuitenkin valmiita raportteja kaikkien ISLABin työntekijöiden tulisi päästä katsomaan. Pohdimme myös, voisiko tieto suunnitelluista arvioinneista mennä sekä arvioijan, että arvioitavan työpisteen osastonhoitajalle tiedoksi. Näin arvioinnin edistyminen ja valmistuminen menisi tiedoksi myös osastonhoitajille. Saimme tietää, että ohjelmisto mahdollistaa sen, että tieto arvioinneista menee usealle osastonhoitajalle. Kuitenkin selkeyden vuoksi tulimme siihen lopputulokseen, että sähköposti arvioinneista tulisi lähteä ainoastaan osastonhoitajalle, jonka tehtävänä on arvioijan resursoiminen. Silloin arvioija

ja hänen osastonhoitajansa voivat yhteistyössä alkaa järjestellä arvioinnin toteutumista ja aikataulua. Lisäksi tulisi selvittää, keille lähtee viesti arvioinnin valmistumisesta. Ainakin arvioijalle ja laatuyhdyshenkilölle, mutta emme tienneet tuliko viesti myös osastonhoitajalle.

Vuonna 2018 testasin ohjelmistoa aina minulle resursoitujen arviointien yhteydessä. Lokakuussa 2018 kokoonnuimme laatuyhdyshenkilön kanssa pohtimaan The Asserin sen hetkistä tilannetta (4.10.2018). Ohjelman suunnittelun kanssa tuli tietoisesti taukoa, usean eri syyn vuoksi. Kuitenkin loppuvuodesta ohjelmiston testausta päätettiin aktiivisesti jatkaa. ISLABin sisäisten arviointien ohje alkoi olla jo hyvällä mallilla ja sitä pitäisi päästä jonkun testausryhmän ulkopuolisen henkilön kokeilemaan, kun sopiva mahdollisuus tulisi. Tällöin oli tullut myös tietoon, että The Asserista on olemassa myös Web Access -pohjainen sovellus, joka olisi kevyempi versio, eikä ohjelma välttämättä vaatisi asennusta jokaiselle koneelle, jotta sitä voisi käyttää. Tämä kuitenkin jäi lisäselvittelyyn.

Kokoonnuimme uudelleen lokakuun 2018 lopussa laajemmalla kokoonpanolla The Asserin tilasta ja mahdollisesta käyttöönotosta (24.10.2018). Tässä tapaamisessa oli paikalla Pohjois-Savon laatuyhdyshenkilön ja Canonin yhteyshenkilön lisäksi myös ISLABin laatupäällikkö, henkilöstöpäällikkö sekä IT-asiantuntija. Minä osallistuin kokoukseen etäyhteyden välityksellä. Tässä tapaamisessa tuli esille, että Therefore™ Web Access Asseri -ohjelmisto oli muuten täysin samannäköinen kuin koneelle asennettu versio, mutta tiedostojen muokkaaminen eli tässä yhteydessä raporttien kirjoittaminen osoittautui tällä ohjelmistolla mahdottomaksi. Päätimme pysyä jokaiselle tietokoneelle erikseen asennettavassa versiossa. Therefore™ Web Access toimi hyvin arviointien katselua varten, jolloin se voisi toimia ainoastaan informaatiokanavana ainakin yleisillä tunnuksilla. IT-porukka muokkasi käyttöasetuksia niin, että asennettuun ohjelmaversioon oli mahdollista päästä ISLABin yleisillä tunnuksilla katsomaan arviointeja. Pohdimme myös, mille koneille ohjelma asennettaisiin missäkin työyksikössä. Vielä loppuvuodesta ohjelmaa ja siihen liittyvää ohjetta oli tarkoitus testata muutamien todellisten arviointien avulla, jonka jälkeen tarkoituksenamme oli alkaa suunnitella koulutusta käyttöönoton yhteyteen sekä vanhoille että uusille arvioijille.

Loppuvuodesta 2018 ja alkuvuodesta 2019 muutama arvioijakollega ISLABin Pohjois-Savon aluelaboratoriosta testasi ohjelmistoa laaditun ohjeen avulla. The Asserilla suoritettiin nyt pilotointi-vaihe, jossa useita todellisia arviointeja alusta loppuun. Samalla ohjeen päivitykseen saatiin hyviä kommentteja. Arvioinnit onnistuivat hyvin ilman suurempia ongelmia. Tammikuussa 2019 Sisäiset arvioinnit ISLABissa -ohjeen ensimmäinen versio saatiin valmiiksi ja kevään aikana ohjetta testattiin vielä muutama arviointeihin Pohjois-Savon aluelaboratoriossa. Näin ohje ja The Asseri ohjelmisto saatiin valmiiksi käyttöönottoa ja koulutusta varten.

5.3 Loppukatsaus – Mitä saatiin aikaan?

Sisäinen arviointiprosessi The Asseri -ohjelmistoa käyttäen. Arviointiprosessi alkaa siitä, että aluelaboratoriokohtainen laatuyhdyshenkilö perustaa jokaisen arvioinnin erikseen uuteen Therefore™ Asseriin ja huolehtii jatkossa arviointien säännöllisestä toteutumisesta noin kahden vuoden välein.

ISLABin kyseisen aluelaboratorion laatuyhdyshenkilö, jonka vastuualueeseen työpiste kuuluu, saa muistutuksen arvioinnin lähestymisestä noin 3 kuukautta ennen työpisteen suunniteltua arviointikaudetta. Arvioinnin koordinoitupyynnö lähtee arvioijan osastonhoitajalle, kun aluelaboratorion laatuyhdyshenkilö on perustanut arvioinnin ja merkannut arviointiin tarvittavat tiedot osastonhoitajasta ja mahdollisesta arvioijasta. Osastonhoitaja koordinoi tarvittavan resurssin ja neuvottelee arviointiajankohdan arvioitavan työpisteen osastonhoitajan kanssa. Mikäli arvioija on jo laatuyhdyshenkilöllä tiedossa, arviointi voidaan myös koordinoida suoraan arvioijalle. Arvioijan koordinoimisen jälkeen, arviointi näkyy Therefore™ Asserissa "Aloitettu"-tilassa.

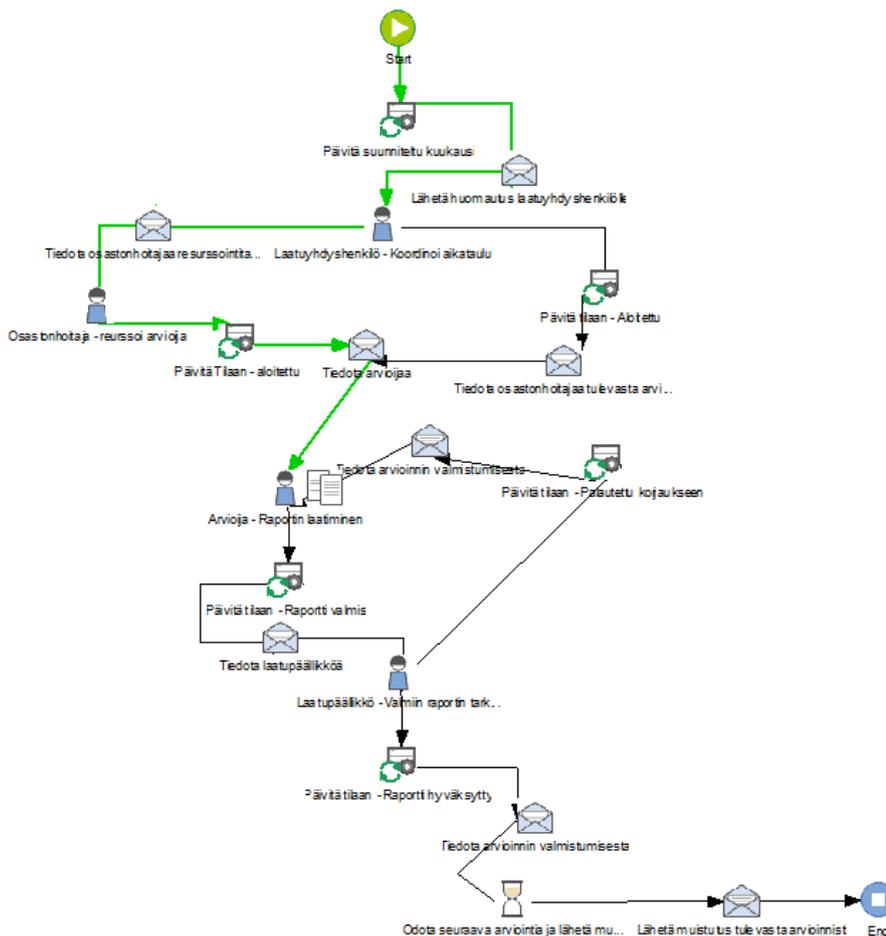
Valitulle arvioijalle tulee sähköpostiin viesti "*Olet merkitty arvioijaksi tulevaan arviointiin*". Tässä viestissä kerrotaan myös arvioinnin perustiedot kuten arvioinnin kohde ja suunniteltu arviointipäivämäärä, mikäli se on jo tässä vaiheessa ollut tiedossa. Arvioija varaa omaa työaika arvioinnin toteuttamista varten neuvottelemalla aikataulusta esimiehensä kanssa. Arvioijaryhmästä (1–3 henkilöä) valitaan yksi yhteyshenkilö, joka hoitaa yhteydenpidon työpisteen kanssa. Yhteyshenkilö sopii arvioinnin aikataulun arvioitavan työpisteen vastuuhenkilöiden kanssa. Arvioinnissa on suositeltavaa olla paikalla ainakin yksi työpisteen vastuuhenkilöistä, mutta hänen lisäksi myös muita työpisteessä työskenteleviä henkilöitä.

Sisäisissä arvioinneissa arvioidaan ISLABin omaa toimintaa. Arvioija tekee havaintoja mm. tutustumalla käytännön työsuorituksiin ja haastatteleamalla henkilökuntaa ja vastuuhenkilöitä. Tärkeää on myös kartoittaa, löytyykö työtavoista ja työpisteen käytännöistä hyviä malleja muihin ISLABin laboratorioihin. Arviointikysymysten suunnittelu tapahtuu Therefore™ Viewer -sovelluksessa. Ruudun vasemmassa laidassa näkyvät arvioinnin kansilehti eli arvioinnin perustiedot -lomake ja laatuyhdyshenkilön lisäämä työpisteen arviointipohja, jolle arvioija voi alkaa suunnitella arviointia. Arvioijat tutustuvat työpisteeseen etukäteen lähinnä ISLABin intranetistä saatavilla olevien dokumenttien perusteella (työpistekuvaus, edellisten arviointien raportit, työohjeet yms.). He laativat kysymykset, joiden avulla käydään läpi kaikki Asserin valmiissa Word-lomakkeessa olevat kohdat ja otetaan huomioon arviointikierroksen painopistealueet. Jo suunnittelussa kannattaa käyttää Asserin omaa lomakepohjaa. Hyvä suunnitelma auttaa sekä arviointitilanteessa että raportoinnissa.

Arvioinnissa työpisteen toiminnan muutostarpeet käsitellään kehityskohteina tai poikkeamina. Korjaukselle laaditaan aikataulu ja korjauksille sovitaan vastuuhenkilöt jo arviointitilanteessa, mikäli se on mahdollista. Sekä poikkeamien (max 2 kk) että kehityskohteiden käsittelylle (yleensä 1–3 kk) laaditaan aikataulu. Lopullinen arviointiraportti kirjoitetaan Asserista löytyvään Word-pohjaiseen raporttipohjaan. Raporttiin kirjataan lyhyesti ja selkeästi ne asiat, jotka arvioinnissa on käyty läpi sekä sovitut toimenpiteet, aikataulut ja vastuut. Arvioijaryhmä laatii raportin arvioinnista ja se lähetetään sähköpostin liitetiedostona arvioitavan työpisteen vastuuhenkilöille ja muille arviointiin osallistuneille kirjausten tarkastusta varten kolmen viikon sisällä arvioinnin suorittamista. Mahdolliset virheet tai väärinkäsitykset korjataan raporttiin. Asserin raporttipohjaan tekevät kirjauksia vain arvioinnin tekijät. Raportin lähettämisestä myös laatuyhdyshenkilölle voidaan sopia aluelaboratoriokohtaisesti.

Arvioinnin kohteena olleen laboratorion tai työpisteen työntekijät suorittavat korjaavat toimenpiteet yhdessä sovittuun määräaikaan mennessä ja ilmoittavat tästä arvioinnin tekijöille. Arvioija tarkastaa sovitut toimenpiteet ja kirjaa korjausten suorituspäivämäärät raporttiin ja kuittaa ne nimikirjaimillaan. Mikäli korjauksia ei saada suoritettua määräaikaan mennessä, arvioija voi olla yhteydessä laatupäällikköön. Arvioijien tehtävänä on valvoa, että korjaukset tehdään sovitun aikataulun mukaisesti. He myös tarkastavat toimenpiteiden riittävyyden ja kirjaavat kommentit Asserin lomakkeelle. Hankalissa tapauksissa korjausaikataulusta on mahdollista keskustella laatu-yhdyshenkilön tai laatupäällikön kanssa. Kehityskohteelle, joka ei ole kiireellinen tai joka on mahdollisesti ISLAB-tasoinen asia, voidaan antaa korjaamisaikaa seuraavaan arviointiin. Kun arviointiin liittyvät korjaavat toimenpiteet on tehty ja arviointi on arvioijien mielestä valmis, arviointiraportti lähetetään laatupäällikölle tarkastettavaksi Therefore™ Asseri-ohjelmiston kautta. Tällöin arviointi vaihtuu ohjelmassa tilaan "Valmis".

Arviointiprosessin lopuksi valmistunut raportti ohjautuu laatupäällikön tarkastettavaksi. Laatupäällikön on mahdollista myös palauttaa raportti vielä arvioijille korjattavaksi, mikäli hän havaitsee raportissa puutteita. Ohjelmassa raportti näkyy tilassa "Palautettu korjaukseen". Tästä tulee aina ilmoitus arvioijille sähköpostilla. Arvioijat tekevät tarvittavat muutokset ja palauttavat lopullisen raportin uudelleen laatupäällikölle. Myös laatupäällikön hyväksymästä arvioinnista tulee ilmoitus arvioijille ja aluelaboratoriokohtaiselle laatu-yhdyshenkilölle sähköpostilla. Laatupäällikön hyväksynnän jälkeen raportti näkyy tilassa "Raportti hyväksytty".



Kuva 2: Arviointiprosessin eteneminen

Viimeinkin huhtikuussa 2019 Canonin Therefore™ Asseri -ohjelmisto ja siihen liittyvä ohjeistus otettiin virallisesti käyttöön koko ISLABin alueella. Tällöin järjestettiin ensimmäinen ISLABin sisäisten arvioijien koulutustilaisuus (29.4.2019), joka oli tarkoitettu sekä kokeneille että uusille arvioijille. Koulutukseen kutsuttiin myös muut asiasta kiinnostuneet. Koulutus järjestettiin Kuopiossa Puijon sairaalan kokoushuone Mikrossa ja oman osuuteni pidin etäyhteydellä omasta työpisteestäni. Suurin osa koulutukseen osallistuneista oli myös mukana etäyhteyden välityksellä ja osallistujia oli koko ISLABin alueelta. Koulutus alkoi laatupäällikön suorittamalla toimintajärjestelmän esittelyllä ja jatkui Pohjois-Savon laatuhydyshenkilön esityksellä arviointien suunnittelusta, painopisteistä, raportoinnista ja korjaavien toimenpiteiden tarkastuksesta. Minun osuutenani oli uuden The Asseri -ohjelmiston käyttöön opastaminen. Tilaisuuden lopuksi laatupäällikkö antoi vielä palautetta jo tehdyistä arvioinneista. Toukokuun puolella järjestettiin vielä kaksi samansisältöistä koulutusta (15.5.2019 ja 28.5.2019).

Loppuvuodesta 2019 järjestettiin kaksi samansisältöistä koulutusta kuin edellisenä keväänä (14.11.2019 ja 12.12.2019). Osa kokeneista arvioijista oli ehtinyt jo käyttää ohjelmaa ja sen myötä ohjelmiston käytöstä osattiin kysyä rohkeasti. Esille tuli mm. arviointiraportin jakaminen suoraan Microsoft Wordin kautta ilman välitallennusta omalle tietokoneelle. Tämä päätettiin lisätä ohjeeseen.

Helmikuussa 2020 suunnittelimme kevään koulutuksia. Maaliskuussa 2020 päätimme, että ISLABin Sisäisten arviointien -ohje tulisi taas ottaa päivityksen alle, sillä arviointeja on ehditty jo tehdä sen verran, että päivitykselle oli tarvetta. Päivitettäviä asioita oli mm. Word-tiedoston lähettäminen sähköpostin liitetiedostona ilman välitallennusta tietokoneelle ja aikaisempien The Asseriin tehtyjen arviointiraporttien löytäminen ohjelmistosta. Valtakunnallisen poikkeustilanteen innoittamana ohjeeseen päätettiin lisätä myös ohjeistus siitä, milloin arviointeja olisi mahdollista järjestää etäyhteyden välityksellä. Suositeltavaa on, että arvioinnit suoritetaan paikan päällä arvioitavassa kohteessa, mutta jos kohde on arvioijille tuttu, niin voidaan hyödyntää myös etäyhteyttä. Toukokuun 2020 alussa ohje Sisäiset arvioinnit ISLABissa päivitetty versio julkaistiin ISLABin Intranetissä ja otettiin käyttöön koko ISLABissa. Liitteessä 1 on esitetty laatimani ohjeen kansilehti sekä sisällysluettelo. Ohje kokonaisuudessaan on saatavissa ainoastaan ISLABin sisäiseen käyttöön.

Uuden Therefore™ Asseri -ohjelmiston käyttöönoton myötä sisäisten arviointien koordinointi ja hallinta helpottui huomattavasti entiseen verrattuna. Arviointeja on nyt helpompi seurata sähköisen työkalun avulla ja sähköpostiliikenne ohjelmiston avulla toimii sujuvammin. Myös arviointiyhteenvetojen seuranta ja vertailu on yksinkertaista ja nopeaa. Arviointiprosessien etenemistä voidaan seurata arviointityönkulun seurannan avulla. Seuraava kehitysaskel arviointiprosessissa voisi olla se, että arvioinnit valmistuisivat varmemmin sovitussa aikataulussa, eivätkä viivästyisi inhimillisen unohduksen vuoksi. Tätä voisi helpottaa esimerkiksi se, että ohjelmisto lähettäisi muistutusviestin tarvittaessa myös arvioijille, jos työnkulku on jäänyt heillä kesken.

6 POHDINTA

6.1 Kehittämistyön arvioiminen

Nykypäivänä tutkimukseksi saatetaan kutsua perinteisen tutkimuksen lisäksi myös kartoitusten tekemistä, erilaisia tilastoihin perustuvia esityksiä, tietojen keräämistä ja luokittelua sekä haastatteluiden kuvauksia. Joskus jopa omakohtaiseen kokemukseen perustuvia kirjallisia töitä ja esityksiä voidaan pitää tutkimuksina. Etenkin ammattikorkeakouluissa myös toiminnallisia tekoja, joissa on tehty selvitystä jonkin tuotoksen vaikkapa kirjan, esitteen tai tuotteen toteuttamiseksi kutsutaan usein tutkimuksiksi. Tieteellinen tutkimus eroaa kuitenkin merkittävästi yllä kuvatusta toiminnasta. (Vilka 2015, 30.) Kehittämistyöllä pyritään muutokseen, ei esimerkiksi yleistettävyyteen kuten laadullisessa tutkimuksessa (Kananen 2015, 58). Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan ole kehittämistutkimus, vaan kehittämistyö, jonka tuotoksena syntyi ohje sisäisten arviointien suorittamiseen sekä siinä hyödynnettävän ohjelmiston käyttöön ISLABissa. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin kuitenkin pitämään yllä tutkimuksellista asennetta. Kehittämistyöhön opinnäytetyönä kuuluu luonnostaan tiedonhankintaa, taustatietojen kartoittamista ja tiedon järjestelmällistä kokoamista sekä muodostuneen tulkintakokonaisuuden ilmaisemista kirjallisesti tai tuotoksena tai molempina kuten tässä tapauksessa.

Ammattikorkeakoulujen opetus keskittyy työelämään ja sen kehittämiseen sekä tutkimukselliseen ja tieteellisiin lähtökohtiin pohjautuvaan opetukseen. Opetuksen tavoitteena on lisätä yksilön ammatillista kasvua ja tukea sijoittumista ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Opinnäytetyön tehtävänä on antaa valmiuksia työelämän toimijoille tutkimuksen, mutta myös selvityksen ja kartoituksen tekemiseen sekä itsenäiseen opiskeluun. Ammattikorkeakoulut harjoittavat sellaista tutkimus- ja kehittämistyötä, jotka palvelevat korkeakouluopetusta, tukevat aluekehitystä ja työelämää sekä ottavat huomioon alueellisen elinkeinorakenteen. (Vilka 2015, 12, 16.)

Kehittämistyö lähtee aina muutostarpeesta, jonka tavoitteena on muutos parempaan. Kehittämistyötä on erilaista ja muutokseen voidaan päästä erilaisilla keinoilla. (Kananen 2015, 33.) Lähes poikkeuksetta kehittämistyöt tehdään organisaatioille tai yrityksille, jolloin yhtä ja samaa ilmiötä voidaan kuvata monesta näkökulmasta. Tällöin niihin liittyvät ongelmat eivät myöskään ole yksiselitteisiä, sillä yksittäinen ilmiö on aina osa suurempaa kokonaisuutta. Kehittämistyötä voidaan tehdä esimerkiksi taloudellisesta, oikeudellisesta, johtamisen tai henkilöstön näkökulmasta. Näkökulmat on myös mahdollista kytkeä eri tieteenaloihin, jolloin näkökulmat taas muuttuvat. (Kananen 2015, 13.) Tämä kehittämistyö on tehty Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymälle eli ISLABille. Opinnäytetyöprosessin alkaessa Canonin Therefore™ -ohjelmiston muokkaaminen ISLABissa oli juuri aloitettu. Ohjelmisto olisi otettu käyttöön sisäisen arvioinnin ja kehittämisen välineenä ISLABissa joka tapauksessa, mutta minun osallistumiseni ISLABin työntekijänä sekä opinnäytetyön tekijänä antoi ohjelmiston testaamiseen myös arvioijan näkökulman laatupäällikön, laatuhydyshenkilön sekä IT-puolen asiantuntijoiden lisäksi.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa tietoa arvioinnista laadunhallinnan keinona sekä kehittää sisäisiä arviointeja ISLABissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli muokata ISLABissa sisäisissä arvioinneissa käyttöön otettavaa Canonin Therefore™ -ohjelmistoa sisäisten arviointien seurannan ja dokumentoinnin työkaluna sekä laatia käyttöön tarvittava ohjeistus. Mielestäni tämän kehittämistyön kohdalla tavoitteet ja tarkoitus täytettiin, sillä kehittämistyön testauksen kohteena ollut ohjelmisto (Canonin Therefore™ Asseri) sekä tuotoksena laadittu ohje (Sisäiset arvioinnit ISLABissa) otettiin virallisesti käyttöön opinnäytetyöprosessin aikana. Näiden tavoitteiden lisäksi sain osallistua myös sisäisten arviointien sekä ohjelmiston käytön koulutukseen tämän opinnäytetyöprosessin seurauksena. Opinnäytetyöprosessi auttoi minua kehittämään myös omassa työssäni laboratoriohoitajana.

Ohjelmiston testaus- ja käyttöönottoprosessi sekä sen myötä myös opinnäytetyöprosessi kesti odotettua pidempään ja siinä oli pitkiäkin taukoja. Niin ohjelmiston testaus kuin koko opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan suoritettiin normaalin päivätyön ohella. Ohjelmiston testaaminen ja ohjeen laatiminen onnistui luonnollisesti työajalla, mutta opinnäytetyö kirjoitusprosessi kokonaisuudessaan tapahtui vapaa-ajallani. Ohjeen laatiminen oli yllättävän työläs prosessi ja se vaati paljon testausta ja hioamista. Ohjeen kirjoittamisessa oli haastavaa asian esittäminen niin, että jokainen voi tulkita ohjeistuksen samalla tavalla. Kuitenkin koen onnistuneeni tuotoksessani, sillä siitä tuli selkeä ja hyvin käytännöllinen. Hyvä sisällysluettelo auttaa löytämään tarvittavan tiedon nopeasti. Ohje on helposti luettava ja siitä löytyy helposti ohjelmiston käyttäjän tarvitsema tieto. Kuvakaappaukset selkeyttävät ohjetta ja helpottavat ohjelman käytössä. Aina kuitenkin löytyy myös kehitettävää ja parannettavaa. Ohjeen parannusehdotuksia toteutettiin osittain jo ohjeen toisen version myötä. Opinnäytetyöprosessissa olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota omien muistiinpanojen laatuun.

Lopputulokseen voi vaikuttaa monet asiat, kuten aika, ilmiön kehityskaari, testivaikutus, instrumenttivaikutus ja valintavirhe. Ajankuluminen voi vaikuttaa kehittämistyön tuotokseen. Ilmiöt eivät ole staattisia, joten niille on tyypillistä usein oma elinkaari. Myös ilmiön tietty kehitystilanne tai sen muutos itsessään saa aikaan muutoksen. (Kananen 2015, 59–60.) Esimerkkinä tästä on esimerkiksi työstämäni ohjeen päivitystarve jo prosessin aikana. Muutosprosessin käyttöön vieminen on usein haasteellisempaa kuin tutkimusprosessin toteuttaminen, johon muutos perustuu (Kananen 2015, 74). Ohjelmisto otettiin käyttöön ja opinnäytetyön myötä osallistuin myös ohjelmiston käyttöönottokoulutukseen ISLABin muiden laatuasiantuntijoiden kanssa. Ohjelmiston käyttöönotto sujui kokonaisuudessaan hyvin ja toiveena on, että voin osallistua jatkossakin ISLABin laatutyöhön ainakin sisäisen arvioijan roolissa.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön luotettavuuden arviointi voi olla haasteellista. Muutoksen toteutuminen on käytännön työelämän kannalta onnistumisen ja muutosprosessi hyvyyden mittari. (Kananen 2015, 59.) Korkeakoulussa suoritettavan opinnäytetyön tulee täyttää tieteellisyyden vaatimukset ja vaadintaan vähintäänkin tutkimuksellista otetta. Kehittämistyön syklivaiheissa, suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnilla saadaan aikaan tutkimuksellinen ote. (Kananen 2015, 50.) Opinnäytetyön teoriaosassa tuodaan esiin kaikki se, mitä ilmiöstä tiedetään tähän saakka. (Kananen 2015b, 119.) Kehittämistyön

raportoinnin rakenne noudattaa tutkimusprosessia ja sen vaiheita. Opinnäytetyön kirjoittajan ei ole syytä poiketa yleisestä raportointirakenteesta, sillä näin voidaan varmistua, että opinnäytetyölle asetettavat tieteellisyysvaatimukset täyttyvät tai ainakin ne on otettu huomioon työn rakenteessa. Työssä käytettävä standardirakenne auttaa ulkopuolista lukijaa ja arvioijaa. (Kananen 2015, 14, 17.) Kaikenlaisen vuorovaikutuksen lähtökohtana on yhteinen ja eksakti kieli, jolla ilmiö voidaan kuvata mahdollisimman tarkasti siten, että kaikki ymmärtävät tekstin ja kommunikaation yhdellä ja samalla tavalla. (Kananen 2015, 12.)

Kehittämistyö opinnäytetyönä asettaa myös omat haasteensa opinnäytetyönprosessiin. Itse tutkimuksen puuttuminen vaikeuttaa perinteisen opinnäytetyön rakennetta. Sekä ohjelmiston että ohjeen testaamiseen osallistuivat monet eri tahot erilaisilla taustoilla ja kokemuksilla. Tämä lisää toiminnan uskottavuutta eli luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössä on huomioitu tieteellisen toiminnan yleiset säännöt sekä eettiset vaatimukset. Toisten tekstiä ei saa plagioida ja asiasisältöä lainatessa on osoitettu lainaukset asianmukaisilla lähdemerkinnöillä. Opinnäytetyön raportointi ei ole harhaanjohtavaa, eikä puutteellista, jolloin alkuperäiset havainnot vääristyisivät. Myöskään kehityshankkeeseen osallistuneiden osuutta ei vääristellä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 26–27.)

Kehittämistoiminnassa pyritään tuottamaan tietoa, mutta tiedon merkitys poikkeaa huomattavasti perustutkimuksesta. Kehittämisprosessin aikana tuotettu tieto tukee kehittämistä ja on luonteeltaan käytännöllistä. Myös toiminnan intressit vaikuttavat tuotettuun tietoon. Usein tiedontuotanto perustuu organisaation johdon tai toiminnan rahoittajan vaatimuksiin. Tällaisen tiedon tehtävänä onkin osoittaa, että toiminta on ollut suunnitelman mukaista. Kehittämistoiminnassa onkin usein kyse systemaattisen tiedon keräämisestä, eikä niinkään tutkimuksellisuudesta. Tällainen näkökulmalla voidaan tavoitella omaa oppimista tai oman toiminnan kehittämistä. Kehittämistoiminnan tiedontuotannon merkitys voi olla suurin itse kehittämishankkeelle. Uutta tietoa voidaan tuottaa jo kehittämisprosessin aikana. Näiden lisäksi kehittämistoiminnan tuloksia voidaan siirtää muihin organisaatioihin tai yhteisöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 113–114.)

6.3 Hyödynnettävyys ja kehittämisideat

Kehittämistyö vaatii aina resursseja ja tulosten täytyy kattaa panostuksesta aiheutuvat kustannukset. Käytännön työelämässä tehtävät muutokset arvioidaan ja harkitaan aina huolellisesti. Tavoitteena kuitenkin on yrityksen resurssien taloudellinen ja tehokas käyttö. Vaikutusten mittaaminen voi olla haastavaa, sillä osa vaikutuksista voi olla mitattavia ja osa ei. (Kananen 2015, 52.) Tätä kehittämistyötä voisi hyvin jatkaa esimerkiksi tutkimuksella, jonka tarkoitus on kartoittaa kokemuksia ohjelmiston käytöstä ja sen hyödyllisyydestä. Henkilökohtaisesti minua kiinnostaisi selvittää arvioijien sekä muiden ISLABin arviointiprosessiin osallistuvien henkilöiden koulutustarvetta. Itse sisäisenä arvioijana minua kiinnostaisi myös palaute arviointien onnistumisesta ja niiden kehittämisestä. Tämän kehittämistyön tuottamaa tietoa voisi hyödyntää uusien ohjelmistojen kehittämisessä sekä käyttöönotossa niin ISLABissa kuin muissakin vastaavissa organisaatioissa.

7 LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALILA, Kirsi ja PARRILA, Sanna (toim.) 2004. Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2004:17. Helsinki.

CANON 2017. Therefore™. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2017-10-09] Saatavissa: https://www.canon.fi/for_work/solutions/solutions/office_software/therefore/copy_of_index.aspx

COR Group 2020. Terveysalan kasvukonserni COR Group osti Labquality Oy:n osakekannan. Yrityskauppatiedote. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2020-05-17] Saatavissa: <https://www.labquality.fi/wp-content/uploads/2020/03/COR-Labquality-yrityskauppatiedote-9.3.2020.pdf>

EKROOS, Vesa 2004. Terveystuotannon palvelutuotanto. Yksityisesti vai julkisesti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

FINAS 2016. Kliiniset laboratoriot. [Verkkajulkaisu][Viitattu 2019-12-08] Saatavissa: <https://www.finas.fi/akkreditointi/Akkreditointialueet/Sivut/Kliiniset-laboratoriot.aspx>

HIRJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

ISLAB 2019. Itä-Suomen laboratoriokeskuksen liikelaitoskuntayhtymä – Toimintakäsikirja. (Julkaisematon materiaali).

ISLAB 2020a. ISLABin tehtävät ja omistajat. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2020-05-16] Saatavissa: <https://www.islab.fi/tietoa-islabista>

ISLAB 2020b. Sisäiset arvioinnit ISLABissa. (Julkaisematon materiaali)

KANANEN, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212. Suomen yliopistopaino Oy.

KANANEN, Jorma 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Suomen yliopistopaino Oy.

KUNTALIITTO 2019. Terveystuotannon laatuopas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

LAATUKESKUS 2018. Suomen lautupalkinto. [Verkkajulkaisu] [Viitattu 2020-04-23] Saatavissa: <https://www.laatuokeskus.fi/palvelut/kilpailut-tunnustukset/suomen-lautupalkinto.html>

LABQUALITY 2020a. Labquality – täyden palvelun laatuopas. [Viitattu 2020-04-17] [Verkkajulkaisu] Saatavissa: <https://www.labquality.fi/yritys/tayden-palvelun-laatuopas/>

LABQUALITY 2020b. SHQS – tie jatkuvaan parantamiseen. [Verkkajulkaisu][Viitattu 2020-04-23] Saatavissa: <https://www.labquality.fi/auditointi-ja-sertifiointi/shqs-laatuohjelma-tie-jatkuvaan-parantamiseen/>

LECKLIN, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

LECKLIN, Olli ja LAINE, Risto 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

MOHR, Lawrence B. 1995. Impact Analysis for Program Evaluation. Thousand Oaks, CA: Sage.

MÄNTYRANTA, Taina, ROINE, Risto P., MÄKINEN, Risto 2007. Käytäntöjen muuttaminen. Teoksessa: Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. MÄKELÄ, Marjukka, KAILA, Minna, LAMPE, Kristian ja TEIKARI, Martti (toim.). Helsinki: Duodecim. 156–166.

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

PEKURINEN, Markku, RÄIKKÖNEN, Outi ja LEINONEN, Tuija 2008. Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. Stakesin raportteja 38/2008. Helsinki: Valopaino Oy.

PIIROLA, Sirkka 2010. Sisäiset arvioinnit kannustavat kehittymään. Qualitor 2, 12–15. Helsinki: Labquality Oy.

SILOAHO, M. 2006. Utilization of Quality Management Systems in Finnish Medical Laboratories. Faculty of Medicine. Dissertation. Kuopio: University of Kuopio.

SINERVO, Tuija 2019. Preanalytiikan hyvä laatu ja laadunvarmistus akkreditoinnin näkökulmasta. Moodi [Digilehti] 2-3, 32–34. [Viitattu 2020-04-28] Saatavissa: https://digi-plus.fi/www/Moodi/2019_Moodi_2-3/page_33.html

STM, STAKES & SUOMEN KUNTALIITTO, 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

SUOMEN KUNTALIITTO 1998. Julkisten palvelujen arviointi. Helsinki: Edita Oy

SUOMEN STANDARDOIMISLIITTO 2013. Laatu terveydenhuollon palveluihin. [Verkkajulkaisu][Viitattu 2020-04-26] Saatavissa: https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiset/laatu_terveydenhuollon_palveluihin.1836.news

TERVEYDENHUOLTOLAKI L 30.12.2010/1326. Finlex. Lainsäädäntö [Viitattu 2020-04-23] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L1P8>

THL 2020. Laatu. [Verkojulkaisu] [Viitattu 2020-04-23]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/laatu>

TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

VARTIAINEN, Pirkko 2008. Mistä tunnet hyvän arvioinnin? Viisi väittämää hyvinvointipalveluiden arvioinnista toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Premissi 5, 10–12.

VATAJA, Katri 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja. Helsinki

VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

VIRTANEN 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITE 1: SISÄISET ARVIOINNIT ISLABISSA (KANSILEHTI JA SISÄLLYSLUETTELO)





Sisäiset arvioinnit ISLABissa

8.5.2020

Sisällys

1 Yleistä.....	3
1.1 Roolit ja tehtävät sisäisessä arviointiprosessissa.....	3
1.2 Sisäisten arviointien suorittaminen käytännössä ja etäyhteys.....	4
1.3 Arvioijien koulutus.....	4
2 Sisäisten arviointien hallinta The Asseri -ohjelmistolla.....	4
2.1 Ohjelmiston käyttöoikeudet.....	4
2.2 Ohjelmistoon kirjautuminen.....	4
2.3 Arvioinnin tilat.....	5
2.4 Edelliset arviointiraportit.....	5
3 Ohje laatuhydyshenkilölle.....	6
3.1 Uuden arvioinnin perustaminen.....	6
3.2 Raporttipohjan lisääminen ja arvioinnin siirtäminen OH/AOH:lle tai arvioijalle.....	7
3.3 Seuraavat arvioinnit.....	7
3.4 Uuden arvioijan lisääminen/muokkaaminen.....	8
3.5 Uuden arviointikohteen lisääminen/muokkaaminen.....	8
4 Ohje osastonhoitajalle/apulaisosastonhoitajalle.....	9
5 Ohje arvioijalle.....	11
5.1 Arvioinnin suunnittelu.....	11
5.2 Arvioinnin aloittaminen.....	11
5.3 Arvioinnin perustietojen muokkaus.....	12
5.4 Arviointikysymysten suunnittelu ja raportin kirjoittaminen.....	12
5.5 Raportin tarkistuttaminen arvioitavan työpisteen vastuuhenkilöillä ja korjaavat toimenpiteet.....	14
5.6 Yhteenvedon kirjaaminen ja raportin lähettäminen laaturaportin laatujohtajalle.....	14
5.7 Arvioinnin hyväksyminen.....	14
6 Ohje laaturaportin laatujohtajalle.....	16
Liite 1. Sisäinen arviointi prosessina kuvattuna (prosessikaavio).....	18