

LAATUTYÖN KÄYNNISTÄMINEN JA LAADUN MITTAREIDEN  
KÄYTTÖÖNOTTO VALTTI-TYÖPAJALLA

Piia Sarmeen

Opinnäytetyö, syksy 2013

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan koulutusohjelma

Lasten, nuorten ja perheiden

hyvinvointi

Sosionomi (YAMK)

## TIIVISTELMÄ

Sarmeen, Piia. Laatutyön käynnistäminen ja laadun mittareiden käyttöönotto Valtti-työpajalla. Pori, syksy 2013, 101 s., 7 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin tukeminen, sosionomi (YAMK).

---

Palvelujen laadukkuus sekä laadun mittaaminen ja parantaminen ovat oleellinen osa organisaatioiden arkea. Tavoitteellinen laatutyö on tärkeä kilpailuvaltti, mutta myös työskentelyn tehokkuutta, työhyvinvointia ja työssäjaksamista lisäävä tekijä. Kehittämishankkeena toteutetun opinnäytetyön tavoitteena oli toimintatutkimuksen keinoin tutkia, miten laatutyö käynnistyi Valtti-työpajalla. Valtti-työpaja on Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiön hallinnoima organisaatio, jolla on yksiköitä Kankaanpäässä ja Karviassa. Työpajan perustehtävä on edistää asiakkaiden työllistymistä ja auttaa yksilöllisen jatkopolun luomisessa samanaikaisesti asiakkaan elämänhallintataitoja vahvistaen. Tavoitteena oli tutkia myös miten ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä soveltuu laadun mittariksi ja työtä kehittäväksi työkaluksi Valtti-työpajalle sekä miten asiakaspalaute soveltuu laadun mittariksi ja työtä kehittäväksi työkaluksi Valtti-työpajalle. Lisäksi kartoitettiin millaisia muutoksia ja konkreettisia tuotoksia kehittämishankkeen aikana saatiin aikaan. Kehittämishanke käynnistyi helmikuussa vuonna 2013 ja päättyi lokakuussa vuonna 2013.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistoa kerättiin Valtti-työpajan henkilökunnalta ja asiakkailta. Tutkimus sisältää myös kvantitatiivisen ulottuvuuden, koska kerätty aineisto taulukoitiin ja tulokset tulivat tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kehittämishankkeen aikana työpajalla työskenteli 18 henkilöä. Asiakkaita on vuositasolla noin 250. Aineistoa tutkimukseen kertyi ITE-itsearviointimenetelmän lomakkeistosta ja graafisista taulukoista tunnuslukuineen, yhteenvetojen pohjalta laadituista täsmentävistä lomakkeista, asiakaspalautteen koonnista ja niiden yhteenvetojen pohjalta laadituista täsmentävistä lomakkeista sekä henkilökunnalle laadituista kahdesta palautekyselystä. Aineistoa kertyi myös Face-to-Face-keskusteluista, joita tutkija muiden osallistujien kanssa kävi. Kvantitatiivisten tunnuslukujen kautta saatiin laadulliselle aineistolle lähtökohdat. Kvalitatiivinen aineisto analysoitiin teemoittelemalla.

Laatutyön käynnistymisessä päästiin kehittämishankkeen aikana alkuun, mutta vielä ei saavutettu koko työyhteisön osallistavaa työskentelymuotoa. ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä soveltui laadun mittariksi hyvin. Menetelmä oli helppokäyttöinen ja ajallisesti nopea toteuttaa. Asiakaspalaute soveltui myös hyvin laadun mittariksi ja tarjosi tärkeää tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat palvelun laadusta. Kehittämishankkeen aikana valmistuneita laatua tukevia työkaluja oli palvelutuotteiden prosessinkuvausten laatimisen käynnistyminen sekä palvelulinjojen perustehtävien ja palvelutuotteiden aukikirjoittaminen. Tavoitteena olleet tulokset saavutettiin ja ne ovat yleistettävissä, mutta on huomioitava kontekstien ja organisaatiokohtaisten tekijöiden myötä ilmenevät eriväisyydet.

Asiasanat: laatutyö, laadun mittaaminen, ITE-itsearviointi ja laadunhallintamenetelmä, asiakaspalaute, toimintatutkimus, kehittäminen

## ABSTRACT

Piia Sarmeen. Starting the quality work and introduction of quality tools in Valtti-workshop. 101 p., 7 appendices. Language: Finnish. Pori, Autumn 2013.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services, Option in Supporting the Well-being of the Children, Youth and Families. Degree: Master of Social Services.

---

Quality of services and measuring and improving the quality are essential parts of organizations everyday work. Goal-oriented quality work is an important competitive advantage, but also a factor, which ensures efficiency of work and well-being and a factor, which increases the coping resources. The aim of the thesis, which was implemented as development project, was as an action research to research how quality work started in Valtti-workshop. It is an organization which is managed by Adult Education Foundation of Kankaanpää. Valtti-workshop has units in Kankaanpää and Karvia. The basic task of the workshop is to promote customers employment and to help to create individual path forward simultaneously with strengthening customers control of life. The aim of the study was also to research how suitable ITE- self-assessment and quality management method and customer feedback are as indicators of quality and as tools for develop working methods. In addition were charted what kind of chances and concrete outputs were achieved during the development project. The development project started in February 2013 and ended in October 2013.

The research was qualitative and material was collected from personnel and customers of the Valtti-workshop. The research also includes quantitative dimension, because first material were tabulated and the results came as statistically processable form. There was 18 people working in the Valtti-workshop during the development project. Annual number of customers is circa 250. Material to the research accrued of forms of ITE-self-assessment method, graphical worksheets with pin numbers and amplified forms compiled on the basis on summaries, from summary of customer feedback, amplified forms compiled on the basis on summaries of the customer feedback and two feedback surveys, which were compiled to the personnel. Material was also gotten from Face-to-Face discussions between the personnel and the researcher. Quantitative pin numbers gave basis to the qualitative material. Qualitative material was analyzed by using thematic analysis.

Quality work started during the development project, but it didn't reach the working method which involves the whole personnel yet. ITE-self-assessment method was suitable indicator of quality. Customer feedback was also suitable indicator of quality and it offered important knowledge from customer's opinion of service's quality. Quality supporting tools which were completed during the development project were start of the service products' process descriptions and basic task of service lines and service products' text preparation. The aims of the research were reached. The results are generalized, but it must be taken to account that different contexts and different kind of organizations can cause divergent results.

Keywords: quality work, measurement of quality, ITE-self-assessment and quality management method, customer feedback, action research, development

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1 JOHDANTO .....	6
2 LAADUKAS PALVELUNTUOTTAMINEN.....	8
2.1 Laadutyön prosessi .....	10
2.2 Laadun mittarit.....	13
2.3 Laadun johtaminen .....	16
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	22
3.1 Valtti-työpajan historia .....	25
3.2 Organisaatio, palvelulinjat ja perustehtävä.....	26
3.3 Tutkijan positio työyhteisössä .....	27
4 LÄHESTYMISTAPANA TOIMINTATUTKIMUS.....	28
4.1 Toimintatutkimuksen alkulähteillä .....	29
4.2 Toimintatutkimuksen perusta .....	31
4.3 Toimintatutkimuksen prosessinkuvaus.....	36
4.4 Reflektio .....	39
4.5 Toimintatutkimuksen kritiikki .....	40
4.6 Eettisyys, reliabiliteetti ja valideetti toimintatutkimuksessa .....	42
5 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....	47
6 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSPROSESSI.....	49
6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja aineisto .....	53
6.2. ITE-itsearviointi ja laadunhallintamenetelmä Valtti-työpajalla .....	54
6.2.1 Ensimmäinen itsearviointi.....	56
6.2.2 Toinen itsearviointi.....	61

6.3 Asiakaspalaute .....	64
6.3.1 Ensimmäinen asiakaspalaute .....	66
6.3.2 Toinen asiakaspalaute.....	68
7 TULOKSET JA ARVIOINTI.....	71
8 HAASTEET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	75
9 KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINNALLISTA YHTEENVETOA.....	78
9.1 Ajatuksia menetelmistä.....	85
9.2 Loppusanat.....	86
LÄHTEET.....	89
LIITTEET .....	93
Liite 1. Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiön organisaatiokaavio .....	93
Liite 2. Valtti-työpajan laatuprofiili 1.2.13 .....	94
Liite 3. Luokkaosuudet vastauksista 1.2.13 (N = 400) .....	95
Liite 4. Valtti-työpajan laatuprofiili 11.10.13 .....	96
Liite 5. Luokkaosuudet vastauksista 11.10.13 (N = 400) .....	97
Liite 6. Yhteenveto ITE-itsearviointin kehittämiskohteista 1.3.2013 / 12.4.2013 .....	98
Liite 7. Työpajan henkilökunnan ajatuksia kehitystyöstä .....	101

## 1 JOHDANTO

Palvelujen laadukkuus sekä laadun mittaaminen ja parantaminen kuuluvat oleellisena osana organisaatioiden arkeen. Tavoitteellinen laatutyö on kilpailuvaltti, mutta myös työskentelyn tehokkuutta, työhyvinvointia ja työssäjaksamista lisäävä tekijä. Palvelut voivat olla laadukkaita ilman varsinaista laatukäsikirjaakin, mutta tavoitteellinen laatutyö, dokumentointi ja määritetyt laadun mittarit antavat organisaatiolle vankan pohjan ja kilpailukykyä. Laadun mittareiden on oltava konkreettiset, käytännölliset ja tarkoituksenmukaista tietoa tarjoavat.

Opinnäytetyö on toteutettu kehittämishankkeena Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiön hallinnoimalla Valtti-työpajalla, käyttäen lähestymistapana toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on koko organisaation henkilökuntaa koskeva, osallistava oppimisprosessi, jossa tutkija itse voi olla osallisena kehittämistyössä. Prosessin vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu. Vaiheet toistuvat suurimmaksi osaksi syklistisesti, mutta yleistä on myös varsinaisten tutkimustavoitteiden lisäksi ilmaantuvat sivusykliit. Tutkimus on kvalitatiivinen, mutta se sisältää myös kvantitatiivisia elementtejä, koska aineiston koonti on ensimmäisessä vaiheessaan joukko tunnuslukuja.

Valtti-työpajalla on toimipisteet Kankaanpäässä ja Karviassa, viidessä eri osoitteessa. Työpajan perustehtävänä on asiakastyö ja valmennus. Valmennuksen tärkeimmät tavoitteet ovat asiakkaan ammatillisen osaamisen vahvistaminen, yksilöllisen toimintakyvyn tukeminen ja elämänhallinnan vahvistaminen; tuetaan ja motivoidaan asiakasta selviytymään voimavarojensa mukaisesti asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiossa on kolme palvelulinjaa, joilla on omat perustehtävänsä. Palvelulinjat ovat koulutus- ja valmennuspalvelut, työllistämisen- ja valmennuspalvelut sekä kuntouttavat ja valmennuspalvelut. Tutkija on työskennellyt Valtti-työpajalla elokuusta 2011 alkaen; ensin oppimisvalmentajana ja helmikuusta 2013 alkaen sekä oppimisvalmentajana että Starttivalmennuksen yksilövalmentajana.

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen miten laatutyö käynnistyi Valtti-työpajalla sekä tutkia valittujen mittareiden käyttökelpoisuutta ja soveltuvuutta laadun mittaamiseen kyseisessä organisaatiossa. Lisäksi kartoitetaan millaisia muutoksia ja konkreettisia tuotoksia prosessin aikana saatiin aikaan. Laadun mittareina on henkilökunnan itsearviointi sekä asiakaspalaute. Henkilökunnan itsearviointi toteutettiin Kuntaliiton kehittämää ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää käyttäen ja asiakaspalaute kerättiin Valtti-työpajan tarkoituksia vastaavaksi suunnitellulla palautekyselyllä.

Tutkimusraportissa lähdetään liikkeelle kuvauksella siitä, mitä on laatu. Laatutyötä vietään eteenpäin W. Edwards Demingin PDCA-mallin mukaisesti. Mallissa korostuu jatkuvan parantamisen ja järjestelmällisen kehityksen merkitys yrityksen johtamisessa sekä koko yrityksen henkilöstön osallistuminen laatutyöhön (Veini 2010). Esiin nostetaan kohdeorganisaatiolle tällä hetkellä oleellimmat laadun osa-alueet, kuten mittaaminen ja laadun johtaminen. Raportti etenee toimintaympäristön ja tutkimuksen taustan kuvaamiseen, jonka jälkeen raportissa esitellään tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa, toimintatutkimus. Tutkimusprosessin kuvauksessa konkretisoituu toimintatutkimuksen syklisyys ja siinä pyrkimyksenä on kytkeä teoria ja käytäntö toisiinsa. Lopuksi tutkija esittelee tuloksia, kehittämisideoita, esiin nousseita haasteita ja omaa pohdintaa tutkimuksesta, menetelmistä sekä koko opinnäytetyöprosessista.

## 2 LAADUKAS PALVELUN TUOTTAMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään laatutyön yleisiä määrittämiä, painottaen kuitenkin nimenomaan palveluiden laatua. Tekstissä ei käsitellä laatutyötä kokonaisvaltaisesti, vaan keskiössä tämän kehittämishankkeen kannalta olennaiset laatutyön osat, jotka ovat laatutyön prosessi, laadun mittarit ja mittaaminen sekä laadun johtaminen. Prosessia vietään eteenpäin Demingin jatkuvan parantamisen ja järjestelmällisen kehityksen mallin mukaisesti. Laatujohtamiseen liittyen esitellään TQM, Total Quality Management eli kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli.

Laadun määrittely ei ole yksiselitteistä. Sille on mahdotonta antaa yhtä ainoaa oikeaa ja objektiivista määrittelyä. Laadun käsitteen kuvaaminen riippuu määrittäjän omista arvoista, intresseistä, uskomuksista, tarpeista ja pyrkimyksistä sekä oleellisesti myös siitä ilmiöstä, jonka kannalta laatua tarkastellaan. Laatuun liittyvien erilaisten määrittelytapojen ja näkökulmien ymmärtäminen on välttämätöntä, kun tutkitaan laadun kehittämistä. Laatua on aina lähestyttävä oman organisaation osaamisalan näkökulmasta. Laatua määrittäessä on tärkeää tiedostaa, ettei mikään ilmiö ole niin yksinkertainen, että yhden näkökulman kautta voitaisiin tavoittaa laadun olemus kokonaisuudessaan. Laatua on puntaroitava aina monesta kyseiseen ilmiöön liittyvästä perspektiivistä. Näin mahdollisesti päästään lähemmäs käsitystä siitä, miten moniulotteisesta asiasta on kysymys ja miten monenlaisia sisältöjä ja määritteitä laadulle voidaan antaa. (Parrila 2002.)

Tuomisen ja Lillrankin (2000) mukaan laadulla tarkoitetaan modernissa kielenkäytössä kahta asiaa. Laatu viittaa tavaran tai palvelun toteutuksen virheettömyyteen, mutta myös asiakkaan kokemukseen saamastaan tavarasta, palvelusta, tiedosta tai niiden yhdistelmästä. Lecklin (2002) on todennut, että nykyaikana palvelun laatua tarkastellaan erityisesti asiakkaan palvelun näkökulmasta. Laatu on asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tyydyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatu on palvelun käyttäjän yleinen käsitys tuotteen tai palvelun onnistuneisuudesta. (Huovinen 2003, 14.)



Lehtinen ja Lehtinen (1991) jakavat laatua kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat fyysinen laatu, vuorovaikutuslaatu ja korporatiivinen laatu. Fyysisellä laadulla tarkoitetaan palvelun fyysisistä elementeistä johdettua laatua ja siihen kuuluu varsinainen fyysinen tuote sekä palvelun tuotantoa tukevat lisäpalvelut. Ne luovat perustan vuorovaikutuslaadulle. Vuorovaikutuslaatu edustaa asiakkaiden ja palvelun tuottajien välistä vuorovaikutusta. Kolmas laadun muoto on korporatiivinen laatu. Se on laatukäsityksen taustalla oleva tekijä ja sen kautta suodattuu arvio tietyn palvelun laadusta. Kun on kyseessä palvelutapahtuma, siinä korporatiivinen laatu joko vahvistuu tai heikentyy. (Huovinen, 2003, 14.)

Palvelun hyvyys tai huonous on pääsääntöisesti asiakkaan kokemus. Tämän kokemuksen perusta on usein se tilanteesta syntynyt tunne, johon liitetään palvelusuoritteeseen liittyviä odotuksia ja käytännön havaintoja. Palvelun tuottajalla saattaa olla erilainen näkemys siitä, miten palvelu onnistuu, sillä tuottaja tekee arvionsa omien kriteeriensä mukaisesti. Tuottajalla arvioinnin perustaksi nousee usein käytetty panostus ja resurssit. (Rissanen 2006, 17.)

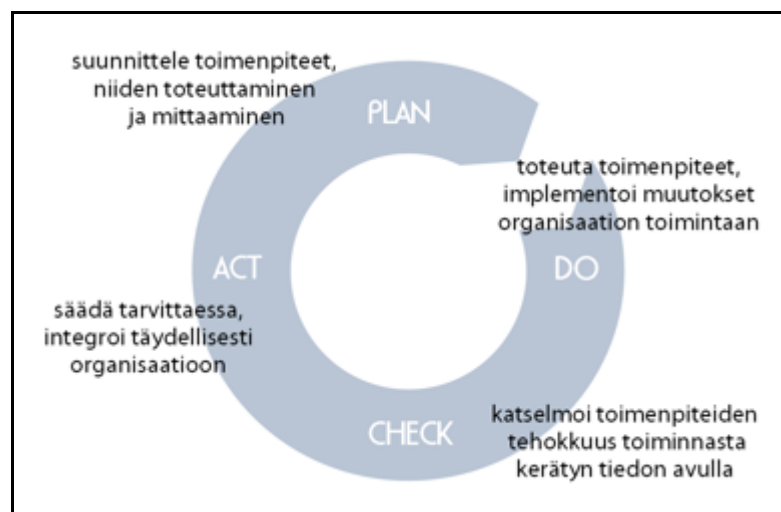
Organisaatiot tarvitsevat toimintoihinsa aina jonkinlaista laadunhallintaa. Laadunhallinta on suorituskyvyn sekä prosessien jatkuvaa ylläpitoa ja parantamista sidosryhmien vaatimukset huomioon ottaen. Tuotteelle tai palvelulle tuotetaan siis ominaisuuksia, jotka ovat vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Lisäksi laatujohtamisessa laatu-tiedostojen dokumentointi, asiakirjojen hallinta ja raportointi on tärkeää. Niiden avulla voidaan osoittaa ulkopuoliselle ja itselle laadunhallinnan tila organisaatiossa. Ilman todisteita ja dokumentteja on vaikea osoittaa toiminnan laatu palvelun takana. Joskus vaaditaan ihmisten käyttäytymisen ja asenteiden muutosta. Muutoksen johtamisessa tarvitaan osaamista ja luovuutta. Esimiesten ja työntekijöiden on tunnettava laadunhallinnan perusteet, jos aiotaan kehittää laadunhallintaa. (Finanssialan Keskusliitto 2008, 4.) Savolaisen (2002) mukaan laatuajattelu on koko organisaation yhteinen tapa ajatella ja toimintamalli, joka perustuu yrityksen kulttuuriin ja yhtenäisiin arvoihin (Huovinen 2003, 15).

Valtakunnallinen Työpajayhdistys (TPY) on määritellyt laatutyötä työpajatoimintaan nähden seuraavasti: Työpajojen on kehitettävä toimintaansa ja palvelujensa laatua pysyväkseen vastaamaan yhteiskunnan ja asiakkaiden tarpeisiin. Työpajojen laatuavoitteet

poikkeavat yritysmaailman tavoitteista. Sosiaalisen työllistämisen toimialalla tavoitteita ovat asiakkaan hyvinvoinnin koheneminen ja valmennuksen vaikuttavuus. Työpajoissa laadukkaalla työllä tarkoitetaan kustannustehokasta, tarkoituksenmukaista ja järkevää toimintaa sekä toiminnan jatkuvaa ja systemaattista kehittämistä. Myös työpajatoiminnan rahoittajat ja valmennuspalveluiden tilaajat ovat kiinnostuneita työpajojen laadusta. Varsinkin tilaaja-tuottaja-toimintatapaan siirryttäessä on työpajojen entistä tärkeämpää kuvata ja kehittää toimintaansa. (Työpajatieto 2013.)

## 2.1 Laatutyön prosessi

W. Edwards Deming korosti jatkuvan parantamisen ja järjestelmällisen kehityksen merkitystä yrityksen johtamisessa. Hänen kehittämänsä PDCA-ympyrä kuvaa yrityksen joka tasolla tapahtuvaa prosessia. Nimensä ympyrä on saanut sanoista *Plan* (suunnittele) – *Do* (toteuta) – *Check* (tarkista, arvioi, katselmoi) – *Act* (kehitä, integroi). Ympyrän sisältö on kiteytetty Kuviossa 1. Syklin perusajatus on: jatkuva, systemaattinen perusrannustoiminta, jossa yhden projektin tultua valmiiksi aloitetaan uusi tai jatketaan edellisen parantamista, kunnes asetettu tavoite saavutetaan. (Veini 2010.) Demingin mallia pidetään yleispätevänä, kaikkeen johtamistoimintaan soveltuvana peruskonseptina. Muun muassa ISO 9000-laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen malli pohjautuu sen soveltamiseen. (Lecklin & Laine 2009, 32.)



KUVIO 1. Demingin ympyrä (Veini 2010.)

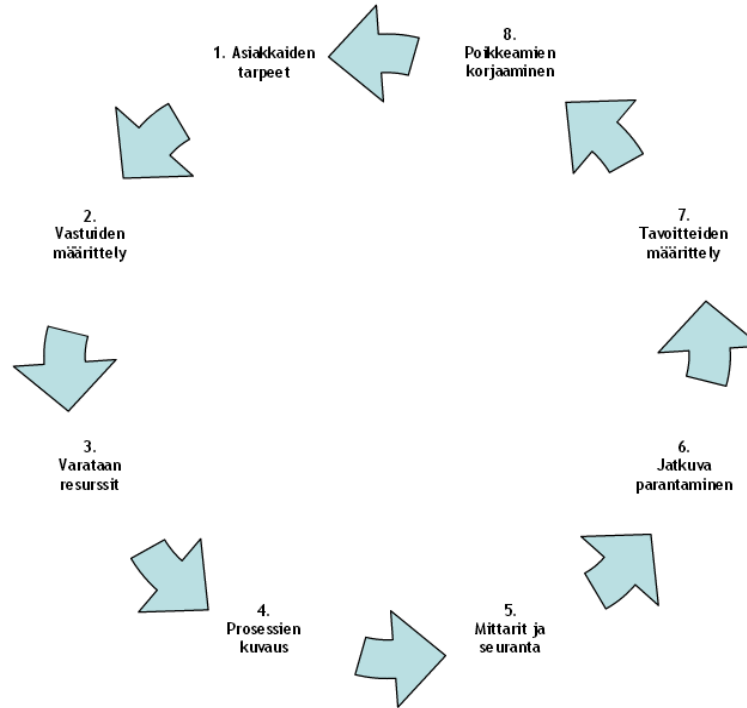
Deming ei puhu vain tuotteiden ja palvelujen laadusta, vaan hän korostaa toistuvasti ihmisarvoista elämää ja työstä iloittamista. Hän ei myöskään anna mitään selkeitä ohjeita miten toimitaan. Johtamisfilosofiassaan hän korostaa ainakin kolmenlaista muutosta: muutos suhteessa asiakkaisiin, muutos suhteessa toimittajiin ja muutos suhteessa työntekijöihin. (Hokkanen & Strömberg 2006, 81.)

Hunt (1996) on todennut, että Demingin filosofiassa korostuu koko yrityksen henkilöstön osallistuminen laatutyöhön. Deming suosittaa käytettäväksi tilastollisia menetelmiä, koska vain niiden avulla johto pystyy luotettavasti havaitsemaan ongelman ja selvittämään perimmäiset syyt. Demingin laadunkehitysohjelmassa on kuvattu 14 periaatetta, jotka antavat rungon jatkuvaa parantamista tukevalle yritystoiminnalle. Periaatteet ovat:

1. Luo yritykseen jatkuvan parantamisen ilmapiiri.
2. Varmista, että henkilöstö ymmärtää laatuongelmien ennaltaehkäisyperiaatteen.
3. Luovu laajasta tarkastustoiminnasta varmistaen, että laatu syntyy jo valmistusprosesseissa.
4. Ota laatu huomioon hankintatoiminnassa, hinta ei ole ainut ostoperuste.
5. Kehitä jatkuvasti tuotteiden suunnittelun ja valmistuksen prosesseja nostaaksesi laatua ja tuottavuutta sekä vähentääksesi kustannuksia.
6. Järjestä työpaikkakoulutusta ja varmista, että työhön ohjaus (kirj. huom. ”perehdytys”) on ajantasaista.
7. Kehitä ihmisten johtamista, ilmapiiriin pitää tukea laadukkaan työn tekemistä — johtaminen käskävästä valmentavaksi.
8. Poista pelko ja epävarmuus laatutyötä kohtaan, asenne laadun kehittämiseen on oltava myönteinen — kannusta aloitteita.
9. Poista osastojen väliset raja-aidat, osastojen on tuettava toistensa toimintaa ja toimitettava yhteisen päämäärän mukaan — käytä prosessiajattelutapaa.
10. Poista turhat iskulauseet, julisteet ja kehotukset sekä merkityksettömät tavoitteet.
11. Varmista, että määrälliset (numeraaliset) tavoitteet ovat henkilökunnan saavutettavissa.
12. Poista kaikki esteet, jotka haittaavat hyviä työsuorituksia.
13. Ylläpidä jatkuvaa ja tehokasta laatuopetusjärjestelmää.
14. Johdon on sitouduttava laatutyöhön ja tuettava edellä esitettyjen periaatteiden toteutumista. (Veini 2010.)

ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmässä osa-alueet pilkotaan vielä pienemmiksi. Osa-alueet on esitetty Kuviossa 2. Myös tässä prosessi on ympyrä. Kun päästään loppuun, niin aloitetaan jälleen uusi kierros, joko aikaisempia tavoitteita täsmentäen ja jatkaen

niiden työstämistä tai sitten uusin tavoittein ja suunnitelmin. Samalla pohjalla toimii myös ITE-itsearviointi ja laadunhallintamenetelmä.



KUVIO 2. Laadunhallinnan prosessinkuvaus ISO 9001:2008 (Finanssialan Keskusliitto 2008, 4.)

Laatutyön prosessiin liittyen Valtakunnallinen Työpajayhdistys on linjannut seuraavaa: Laatutyö on parhaimmillaan ajattelutapa, jossa suunnitelmallinen kehittäminen kuuluu osaksi jokapäiväistä työtä. Itsearviointi ohjaa henkilökuntaa oman toiminnan tarkasteluun ja kysymysten esittämiseen: miksi toimimme näin, voisiko jotain tehdä toisin tai paremmin? Arvioinnin avulla pyritään tuottamaan dokumentoitua tietoa organisaation toimintatavoista, vahvuuksista ja kehittämistarpeista sekä löytämään toimenpiteitä kehittämistyöhön. Laatutyö antaa mahdollisuuden koko henkilöstölle vaikuttaa ja osallistua oman työn ja koko organisaation kehittämiseen. (Työpajatieto 2013.)

## 2.2 Laadun mittarit

Laatukriteerit ovat tuotteeseen tai palveluun liittyviä ominaisuuksia, joiden suhteen erilaisilla laatumittareilla arvioidaan laadukkuutta. Laadun arvioinnissa laadulla tarkoitetaan ilmiön arvoitettua ja vertailtavaa laadukkuutta. Palvelu on laadukasta silloin, kun se vastaa toiminnalle ja tuloksille asetettuja tavoitteita. Koettu laatu on aina suhteellista. Arvioitsija antaa laadun kokemukselle oman sisäisen merkityksensä. Palveluissa laatu toteutuu vuorovaikutuksessa ja palvelun kyvyssä vastata asiakaan tarpeita ja odotuksia. (Laatuakatemia 2010.) Palvelun laatua voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyydellä ja henkilöstön työhyvinvoinnilla, mutta myös erilaisilla käyttäjätilastoilla.

Mittaaminen on tärkeätä kehittämistyössä ja prosessien hallinnassa Mittari, joka on suunniteltu mittaamaan oleellisia asioita, lisää prosessin ymmärtämistä ja edistää siten ennaltaehkäisevää työskentelyä. Tulosten näkeminen alkaa vaikuttaa alitajunnan tasolla, vaikka tuloksista ei johdettaisikaan kehittämistoimenpiteitä. Usein organisaatioissa kuvitellaan, että kyllä ilman mittaamisiakin tiedetään missä mennään, mutta niin ei kuitenkaan yleensä ole. Tuntumat ovat usein aivan vääriä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 48 - 49.)

Kun laadun mittareita aletaan suunnitella, on ensin tiedettävä niiden käyttötarkoitus eli mitä ja miksi halutaan mitata sekä kartoitettava jo olemassa olevat mittarit. Vasta sen pohjalta voidaan määritellä käytettävät mittarit. Kun mittareita määritellään, on otettava huomioon myös tekninen suunnittelu ja toteutus, vaadittavien tietojärjestelmien kehittäminen, tiedottaminen ja kouluttaminen sekä johdon ja henkilöstön sitouttaminen. Mittareiden käyttöön ottamisen ja käytön jälkeen arvioidaan myös mittareiden toimivuutta. Erilaisia mittareita voidaan jäsenellä muun muassa seuraavasti: 1) taloudelliset ja ei-taloudelliset mittari: taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon, kuten liikevaihto ja käyttökate sekä ei-taloudelliset mittarit eivät perustu rahamittaiseen tietoon, esimerkiksi varaston kiertonopeus 2) kovat ja pehmeät mittarit: kovat mittarit perustuvat yksikäsitteisiin lähtöarvoihin, kuten liiketapahtumiin tai suoritusmääriin, kun taas pehmeät mittarit perustuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tuntemuksiin 3) subjektiiviset ja objektiiviset mittarit: subjektiiviset mittarit perustuvat arvioihin mitattavan tekijän tilasta ja objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen informaatioon sekä 4) suorat

ja epäsuorat mittarit: kun mitattavaa asiaa ei jostain syystä voida mitata suoraan, voidaan mitata jotakin sellaista tekijää, jonka tiedetään liittyvän läheisesti mitattavaan asiaan. (Lönnqvist 2011, 13.) Taulukkoon 1 on koostettu näkemyksiä mittaamisesta.

TAULUKKO 1. Näkemyksiä mittaamisesta

Työturvallisuuskeskus (2013)	Nykyaikainen johtaminen edellyttää mittaamista. Mittaamisella seurataan toiminnan kehittymistä ja varmistetaan, että kehittyminen on tavoitteiden mukaista. Tärkeätä on myös nähdä, jos toimenpiteet eivät vie oikeaan suuntaan, jolloin niitä pitää muuttaa. Kokonaistuottavuuden mittarit kohdentuvat työn tuottavuuden lisäksi työkykyisyyteen, osaamiseen ja työilmapiiriin. (Työturvallisuuskeskus 2013.)
Työturvallisuuskeskus (2013)	Mittaaminen tuottaa faktapalautetta. Työyksikkö saa tehokkaan palautteen, kun seurataan pidemmän ajan kehittymisen trendejä ja todetaan niissä yhdessä kehitettyjen työtapojen positiivisia vaikutuksia. (Työturvallisuuskeskus 2013.)
Uusi-Rauva (1987)	Kun mitattavat kohteet voidaan valita, on selvitettävä mittaamisen tavoite. Jokaiselle mittarille on määriteltävä sopivat raja-arvot mahdollisimman pian, jotta mittareiden tuloksia pystytään hyödyntämään. Raja-arvojen avulla voidaan määrittellä onko laatu hyvää vai huonoa. Tärkeätä mittareiden kehittämisessä on myös se, ettei muuteta mittareita ilman varsinaista tarvetta, koska mittareiden voima on myös saatujen tulosten vertailtavuudessa. (Salo & Hanski 2009, 17.)
Korhonen (1994)	Laadun mittaamisen ajatus lähtee mittaamisen tarpeesta. Jos ei ole oikeaa tarvetta mitata, on turha käyttää organisaation resursseja toimintaan, joka ei ole suoraan tuottavaa. Toiminnan laatua mitataan, jotta tunnistettaisiin asiat, joita tulee korjata ja ohjata. Ilman mittaamisesta saatavaa tietoa näitä asioita ei voida ohjata. (Salo & Hanski 2009, 17.)
Hokkanen & Strömberg (2006)	Mittaaminen on keino, se ei ole päämäärä. Se on välttämätön väline jatkuvaan parantamiseen. Se, millaisia johtopäätöksiä tulosten perusteella tehdään ja minkälaisiin korjaaviin ja ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin johtopäätösten perusteella ryhdytään, on ratkaisevan tärkeitä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 58.)

Mittareiden valinnassa on ensimmäisenä kysymyksenä käytetäänkö valmiita mittareita vai onko tarvetta kehittää uusia. Uusien mittareiden kehittäminen on vaativaa työtä, joten voi olla parempi turvautua valmiisiin, testattuihin ja hyväiksi havaittuihin mittareihin. Valmiiden mittareiden käytössä on myös se etu, että tuloksia voi verrata aikaisempiin tutkimuksiin ja sisällyttää myös se tieto osaksi analyysia. Mittarin tulee olla reliaa-

beli eli luotettava sekä stabiili, joka kuvaa sitä, saako mittarilla samoja tuloksia eri mitauskerroilla riippumatta muista tekijöistä kuten lomakkeen täyttöpäikasta tai täyttämisen aikana vallinneista olosuhteista. (Vastamäki 2007, 132 – 133.)

Usein mittaamisesta saattaa tulla päätarkoitus. Vaikka johtotasolla toimintaa ohjattaisiinkin mittaritiedon avulla, niin tuloksista tiedottaminen koko organisaatiolle saattaa unohtua. Mikäli henkilöstö ei saa prosessien suorituskyvystä ajantasaista palautetta, nousee riskiksi mittaamis- ja kehittämisinnostuksen tyrehtyminen. Riskinä saattaa olla jopa koko mittariston hylkääminen, koska se koetaan tehottomaksi. On selkeästi sovittava mitä tehdään, kun mittari saavuttaa esimerkiksi tavoiterajan tai alittaa asetetun suorituskyvyn alarajan. Mittaristo voidaan sitoa yrityksen laatujärjestelmään ja esimerkiksi rajan alittuessa aloitetaan esimerkiksi PDCA-ympyrään perustuva hallittu korjaava toimenpide, jossa sovelletaan sopivia laatutyökaluja ongelman korjaamiseksi. Sen lisäksi, että kootaan toimenpidesuunnitelma, on nimettävä seurannasta ja jatkotoimenpiteistä huolehtiva vastuuhenkilö. On suositeltavaa, että sama henkilö seuraisi tunnuslukuja ja tekisi niiden perusteella tarvittavat muutokset. Näin motivoituminen ja sitoutuminen tehtävään ovat syvempiä kuin "tarkastaja-työntekijä"-suhteessa. (Veini 2010.)

Palvelun laadussa ei ole paljoa suoraan mitattavia ominaisuuksia, mutta asiakkaiden käyttäytymisestä voidaan vetää epäsuorasti johtopäätöksiä. Varsinainen mittaaminen tapahtuu yleensä mielipidekyselyillä sekä asiakaspalautteilla. Toiminnan laadun mittaamisessa tilanne on osittain samanlainen kuin palvelun laadussa. Tilastollisten menetelmien käyttö on lisääntynyt toiminnan ja prosessien kehittämisessä sekä jatkuvassa parantamisessa. Niitä pidetään ainoina keinoina saada toimintaprosessit hallintaan. Tilastollisia tunnuslukuja, kuten keskiarvo ja -hajonta, käytetään laadun mittareina ja seurannan välineinä. Kohdealueita, joita organisaatiossa tulisi jatkuvan parantamisen varmistamiseksi mitata, ovat: 1) Tulokset: vaikuttavuus, laatu, asiakastytyvyisyys 2) Toiminta: taloudellisuus, tehokkuus, ohjeistus, soveltaminen 3) Puitteet ja toimintaedellytykset: olosuhteet, ilmapiiri, yhteistoimintaverkostot 4) Muutos: suunta, vauhti 5) Kehitys: tulokset, toiminta, toimintaedellytykset, henkilöstö. (Hokkanen & Strömberg 2006, 51 - 56.)

Mittareita on katselmoitava säännöllisesti ja sen voi kytkeä osaksi organisaation jatkuvan kehityksen prosessia. Silloin voidaan varmistua siitä, että vanhat tai käyttökeltomat mittarit poistuvat eikä mittareita ala kasaantumaan niin paljon, ettei niistä ole enää mitään hyötyä kenellekään. Jos mittaristoa ei ylläpidetä asianmukaisesti tai sen tarjoamaa tietoa ei käytetä yrityksen toiminnan tehostamiseen, on se kokonaan poistettava sitomasta resursseja. (Veini 2010.)

### 2.3 Laadun johtaminen

Jos tavoitteena on, että laatu toimii yrityksen menestystekijänä, niin silloin se on vietävä läpi koko organisaation, perusarvoista lähtien. Perusarvot ovat niitä asioita, joiden ympärille koko toiminta rakentuu. Arvot pysyvät, vaikka kaikki muu muuttuisi ja ne muodostavat toiminnan selkärangan. Edellytykset menestymiselle ovat olemassa, mikäli perusarvot on muutettavissa henkilöstön toiminnaksi. On suositeltavaa, että perusarvot kirjataan, avataan erillisellä ohjeella ja viestitetään koko henkilökunnalle. Näin voidaan pyrkiä yhdensuuntaiseen toimintaan, kun kaikilla on sama käsitys siitä, mikä on tärkeää. (Lecklin 2006, 35 – 36.)

Visio on tulevaisuuden kuva eli näkymä siitä, mitä organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Visiot eivät aina ole erityisen tarkkoja ja ilmaisevatkin lähinnä suuntaa, mihin halutaan mennä ja mitä halutaan tehdä. Samalla pyritään ennakoimaan yhteiskunnan ja ympäristön muutokset. Visio on luovaa kehityksen oivaltamista. Hyvä visio luo mielekkyyttä tehtävälle työlle ja on innostava sekä motivoiva. Visio on hyvä pukea sellaiseen muotoon, että se on yksinkertainen ja ymmärrettävä ja siihen on sisäänrakennettuna toiminnan korkea laatu. Tarvittaessa visiota voidaan muuttaa ja pilkkoa osiksi. (Lecklin 2006, 37.)

Missio on toiminta-ajatuksen ja liikeidean yhdistelmä. Se kertoo toiminnan päämäärästä tai tarkoituksesta vision toteuttamiseksi. Mission tulisi vastata kysymyksiin: 1) Miksi organisaatio on olemassa? 2) Mikä on sen keskeinen liikeidea? 3) Ketkä ovat sen asiakkaita? 4) Mitä tuotteita ja palveluja se tuottaa? ja 5) Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, jotka halutaan tyydyttää? (Lecklin 2006, 37 – 38.)



Missio toteutuu strategian avulla. Strategia asettaa suuntaviivat ja kehykset, jotka ohjaavat operatiivista toimintaa ja prosesseja kohti visiota. Strategia on olemassa kaikissa organisaatioissa. Mitä selkeämmin se on muotoiltu ja dokumentoitu, sen paremmin se on toteutettavissa ja vietävissä koko organisaatioon. Strategian toteutumista seurataan tavoitteiden ja mittarien avulla. Erillisiä laatutavoitteita ei ole syytä asettaa, jos strategisissa tavoitteissa esiintyy myös laatu näkökulma. Tavoitteen pitäisi toiminnan ohjaukseksi pystyä osoittamaan, mitä osa-aluetta organisaatiossa tulisi parantaa ja mikä on kunnossa. (Lecklin 2006, 38 – 39.)

Ylimmän johdon tulisi asettaa organisaation laatu politiikka ja varmistaa, että se soveltuu organisaation tarpeisiin ja vaatimuksiin. Laatu politiikan pitää sisältää organisaation sitoutuminen vaatimusten täyttämiseen ja jatkuvaan parantamiseen sekä antaa puitteet myös laatu tavoitteiden asettamiselle ja katselmuksille. Laatu politiikka on välitettävä tiedoksi, ymmärrettävä ja toteutettava koko organisaatiossa sekä katselmoitava säännöllisesti sen soveltuvuuden ja tehokkuuden tarkastamiseksi. Laatu politiikka on siis viesti, joka johdetaan yrityksen perusarvoista vision, mission ja strategian kautta käytännön toiminnaksi. (Lecklin 2006, 40.)

Johdon tulee miettiä huolellisesti, miksi yrityksen tulee panostaa laatuun. Johdon tulisi myös tunnistaa laatu työn riskit jo ennakkoon. Joskus laatu projektit epäonnistuvat jopa niin pahasti, että koko laatu projekti haudataan ja laadusta on tullut kirosana. Usein vika on ollut johdon asenteissa tai valvonnassa. Laatu työn organisointi on johtoryhmän tehtävä ja tehtävään kuuluu valvoa ja johtaa laadun kehittämistä. Nykypäivänä laatu on integroitunut johtamisjärjestelmään, joten erillistä laatu johtoryhmää ei tarvita. Jokaisen organisaatiossa tulisi olla laatu työhön sitoutunut ja aina johdon henkilökohtainen toiminta antaa myös signaalin laadun puolesta. Tämän lisäksi koko johtamiskäytännön pitäisi luoda edellytykset laatu työn onnistumiselle. (Lecklin 2006, 51 – 53, 61.) Taulukossa 2 on avattu laatu johtamisessa huomioitavia osa-alueita.

TAULUKKO 2. Laatujohtamisessa huomioitavia osa-alueita

Johdonmukaisuus	Johtamisen tulee olla yhdenmukainen yrityksen johtamisfilosofian kanssa. Arvot, visio, missio ja strategiat muodostavat loogisen toimintaa ohjaavan kokonaisuuden, joka ei saa olla pölyttymässä johtajan kaapissa, vaan sen pitäisi toimia käytännön ohjenuorana koko organisaatiossa.
Organisaatio	Organisaatorakenne valjastetaan palvelemaan tehokkuutta ja laatua, mikä merkitsee muuttumista jäykän funktionaalisesta organisaatiosta prosessi- ja oppivan organisaation suuntaan.
Viestintä	Laatuyrityksen viestintä on avointa, tarkasti määriteltyä ja tehokasta. Epätietoisuus ja huhut pilaavat työpaikan hengen ja voivat lamaannuttaa koko toiminnan, Tiedottamisen tulee olla nopeata, oikeata ja asiallista. Kun henkilökunta tietää yrityksen tilanteen ja tavoitteet, on helpompi toimia yhteisellä linjalta tavoitteiden saavuttamiseksi.
Henkilöstö	Laatuyrityksen henkilöstöjohtaminen on pitkäjänteistä. Henkilöstön monitaitoisuutta ja itsenäisyyttä arvostetaan. Henkilön tulee oppia tekemään myös muuta työtä kuin sitä, johon hänet on palkattu. Henkilökunnan edellytetään ottavan vastuuta omasta laadustaan ja toimivan yhteistyössä koko yrityksen laadun parantamiseksi.
Suorituskyky	Johtaminen perustuu tosiasioihin. Myös hiljainen tieto pitää pystyä hyödyntämään. Suorituskyvyllä on asetettu tavoitteet, joita seurataan kvantitatiivisten, yksiselitteisten tunnuslukujen ja mittareiden avulla. Suorituskyvyn seuranta on dynaamista ja poikkeamatilanteessa ryhdytään toimenpiteisiin halutun tason saavuttamiseksi. Suorituskyvyn seurantaan kuuluu myös koko järjestelmän parantaminen.
Asiakkaat	Laatuyrityksen johtaminen on asiakassuuntautunutta. Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ja vaatimustensa tunnistaminen on lähtökohtana. Johtamiskäytäntö muokataan sellaiseksi, että asiakkaan ääni kantautuu esteettömästi johdon tasolle asti.
Sidosryhmät	Hyvä johtamiskäytäntö ottaa tärkeimmät sidosryhmät huomioon. Alihankkijat ja yhteistyökumppanit liittyvät yrityksen prosesseihin. Parhaat tulokset saadaan, kun nämä sidosryhmät liitetään yhdeksi organisaation johtamisjärjestelmän osaksi.
Laadunhallinta	Laatuyrityksen johto tiedostaa, että laatu on tärkeä menestystekijä. Johto vaikuttaa siihen, että laadunhallinnasta tulee koko organisaation tapa toimia. Laadunhallinnalle annetaan riittävät resurssit ja näkyvyys. Jatkuva kehittäminen on pääsääntö ja laatu integroidaan jokapäiväiseen toimintaan.

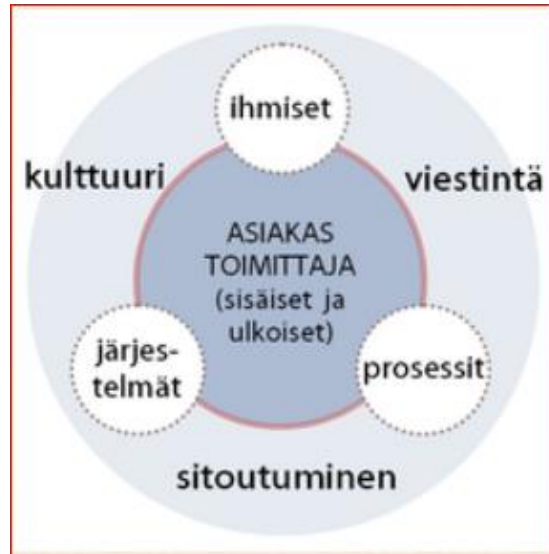
(Mukaillen: Lecklin 2006, 61 – 65.)

Laadun johtamiseen soveltuu hyvin W. Edwards Demingin PDCA-ympyrä, jota kutsutaankin myös Demingin johtamisympyräksi. Ympyrä on esitelty kappaleessa 2.1. On myös monia muita johtamismalleja, jotka soveltuvat käytettäväksi laatujohtamisessa. Tällainen on esimerkiksi Juranin prosessimalli. Juranin mukaan laadukas toiminta ja prosessi ovat hyvän johtamisen tulosta. Johtaminen on hänen mukaansa laadukasta, kun:

- ✚ ihmiset kokevat olevansa osa menestystä: yrityksellä on hyvä menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus
- ✚ ihmiset tuntevat itsensä arvostetuksi
- ✚ ilmapiiri on myönteinen
- ✚ yhteistoiminta pelaa
- ✚ asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat tyytyväisiä
- ✚ puheet ja teot ovat sopusoinnussa
- ✚ johtaja kokee saavansa aikaan tuloksia organisaationsa avulla. (Hokkanen & Strömberg 2006, 38.)

Laadun johtamisesta puhuttaessa, on erikseen nostettava esiin TQM, Total Quality Management eli laaja-alainen laatujohtaminen. Se on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli, joka yhdistetään usein Demingiin. TQM pyrkii tuotteiden lisäksi parantamaan elämää ja se edellyttää kokonaisvaltaista muutosta organisaatiossa. Laatu syntyy työpaikan hyvästä ilmapiiristä. Laatu on oppimista ja koulutus sekä työntekijöiden osaaminen ovat kehityksen perusta. (Laatuakatemia 2010.)

Laatutyötä korostava yrityskulttuuri, tehokas tavoitteiden viestintä kaikilla tasoilla ja sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen muodostavat pohjan kokonaisvaltaisen laatuajattelun toteutumiseksi. Laatujohtamismallin ytimessä ovat asiakas-toimijarajapinnat, jotka sisältyvät yrityksen liiketoimintaprosesseihin. Rajapintoja on sisäisiä ja ulkoisia. Sisäisissä rajapinnoissa seuraavan työvaiheen tekijä on edellisen vaiheen asiakas. Ulkoisissa rajapinnoissa asiakas on ulkopuolinen yritys tai loppuasiakas. Koska asiakas määrittelee aina viimekädessä toiminnan laadukkuuden, on asiakas-toimijarajapinnat nostettava keskiöön. Kuviossa 3 on kuvattu John Oaklandin TQM-malli, jossa näkyy kokonaisvaltaisen laatujohtamisen rakenne yleisellä tasolla.



KUVIO 3. John Oaklandin TQM-malli (Veini 2010.)

Prosessien lisäksi ydintä tukee kaksi muuta avaintoimintaa, jotka ovat ihmiset ja järjestelmät. Ihmisille on viestittävä tarpeeksi selkeästi yrityksen missio, visio ja strategiset tavoitteet, jotta asiakas-toimittajarajapinnat saadaan tehokkaiksi. TQM:n keskeiset tekijät ovat 1) Asiakassuuntautunut lähestymistapa: kanavat asiakaspalautteiden käsittelyyn, asiakastarpeiden tunnistaminen, asiakastyytyväisyyskyselyt ja jälkimarkkinointi 2) Johdon sitoutuminen: kehittämistoiminnan tukeminen ja ylimmän johdon osallistuminen ja keskijohdon positiivinen asenne 3) Laadun suunnittelu: missio ja visio, laatu politiikka, laatu tavoitteet, viestintästrategia, hankkeiden seuranta ja parantaminen 4) Tosiasioihin perustuva johtaminen: laatu auditoinnit, henkilöstön tyytyväisyyskartoitukset, laatu kustannusten seuranta, suorituskyky mittarit sekä riskien hallinta ja ongelmien ennalta ehkäisy 5) Jatkuva parantaminen: Demingin PDCA-ympyrä, itsearviointit, laatu työkalut ja tekniikat 6) Koko henkilöstön osallistuminen: tiedonvälitys, palautejärjestelmät, työryhmät, palkitsemisjärjestelmät ja empowerment 7) Kouluttaminen: henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat, koko yrityksen koulutussuunnitelma sekä hiljaisen tiedon hallinta ja siirto eteenpäin 8) Työryhmät ja yhteistyö: poikkiorganisatoriset tiimit sekä laatu piirit 9) Tiedottamisjärjestelmät: ”Ylhäältä alas-” ja ”alhaalta ylös-” sekä horisontaalinen tiedottaminen ja ajantasaiset ohjeistukset 10) Oppiminen: jatkuva kouluttaminen ja valmennus 11) Prosessijohtaminen: laatu käsikirja dokumentaation yhdistäjänä, laadunhallintajärjestelmän menettelytavat, työohjeet, ISO 9001-sertifiointi ja prosessin omistajuus 12) Toimittajayhteistyö: toimittaja-auditoinnit, toimittajakoulutukset ja sovitut laatu tavoitteet sekä 13) Ympäristön huomioon ottaminen: ympäristökäsikirja, ympäristöjärjes-

telmän menettelytavat ja ISO 14001-sertifiointi. Näitä kaikkia keinoja laadukkaaseen toimintaan, ei ole tarkoituksenmukaista käyttää samanaikaisesti. Yritys voi poimia itselleen sopivat painotusalueet, joista kehitystyö aloitetaan. (Veini 2010.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaation johto voi itse määritellä organisaatioonsa soveltuvan laatujohtamismallin. Pääasia kuitenkin on, että laatutyö on johdettua, hallittua ja sen tulee tavoittaa tiedollisesti koko työyhteisö. Johdon tulee varmistaa laatutyön puitteet ja että laatutyö koskee koko organisaation henkilökuntaa. Omalla esimerkillään johto pystyy vaikuttamaan työyhteisön sitoutumiseen.

### 3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖN KUVAUS

Valtti-työpaja on tutkimusympäristönä laaja. Toiminta on jakautunut alueellisesti eri yksiköihin ja erilaisia toimintamuotoja on paljon. Kappaleessa 3 esitellään työpajan toimintamuodot, henkilöstö ja lyhyesti myös historia. Lisäksi kuvataan organisaatio, perustehtävät ja palvelulinjat sekä tutkijan positio työyhteisössä.

Valtti-työpaja on Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiön hallinnoima organisaatio, jolla on toimipisteet Kankaanpäässä ja Karviassa. Toimipisteitä on viisi ja ne on esitelty Taulukossa 3. Työpaja tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden kehittää työelämätaitojaan ja ammatillista osaamistaan sekä suorittaa tutkintoon liittyviä opintoja pajalla yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Tavoitteena on löytää asiakkaalle jatkopolku työelämään tai koulutukseen. Päätoimipiste sijaitsee Kankaanpäässä. Työpajalla on eri osastoja, jotka ovat Puuosasto, Ompelimo, Mediapaja, Pajakeittiö, Auto-osasto, Kirpputori ja lahjapuoti Aarreaitta, Taitopaja, Karvian puuosasto, Moon Karviasta-torimyymälä ja Ompelimo sekä Knuutila, johon on keskitetty kuntouttava työtoiminta.

TAULUKKO 3. Valtti-työpajan toimipisteet

Toimipiste	Osoite	Pajat ja toiminnot
Valtti	Asemakatu 7 38700 Kankaanpää	Keittiö, Ompelimo, Mediapaja, Puuosasto, tutkintoihin liittyvät ja muut koulutukset
Knuutila	Knuutilankatu 9 38700 Kankaanpää	Matalan kynnyksen pajatoiminta, Taitopaja, Auto-osasto, Pito-hanke
Aarreaitta	Karjalankatu 4 38700 Kankaanpää	Kirpputori ja lahjamyymälä
Moon Karviasta -torimyymälä ja ompelimo	Kylä-Karviantie 10 39930 Karvia	Myymälä, ompelimo
Karvian Puuosasto	Tehtaantie 3 39930 Karvia	Puosasto

Eri pajojen ja yksiköiden lisäksi Valtti-työpajalla on myös muita toimintoja, kuten koulutuspalvelut, oppilaitosjaksot ja erilaiset kehityshankkeet sekä kokeilevat erillisrahoituksella olevat toimintamuodot. Opinnäytetyön kirjoitushetkellä työpajalla oli meneil-

lään Suuntana Työ-hanke, Pito-hanke (ESR), Starttivalmennus, Apuvirta (OKM) ja Tartu Tilaisuuteen-hanke (Leader).

**Koulutuspalveluiden** sisältönä Valtti-työpaja toteuttaa vuosittain erilaisia työvoimakoulutuksia ja valmennuksia. Jokaisen koulutuksen keskeinen tavoite on osallistujien tulevaisuuden suunnitelmien selkeyttäminen, työllistyminen avoimille työmarkkinoille tai opiskelupaikan löytäminen. Koulutuksen kestosta riippuen koulutukseen voi lähipäivien lisäksi sisältyä myös työssäoppimisjakso. Vuonna 2013 työpajalla toteutettiin ryhmävalmennuksina uravalmennus ja työnhakukoulutuksia sekä muita ohjaus-, koulutus- ja työhönvalmennuspalveluja.

**Oppilaitosjaksot** tarkoittavat sitä, että työpajajakson aikana asiakkaalla on mahdollisuus lähteä tutustumaan eri alojen koulutuksiin, jotta ammatinvalintakysymyksiin saataisiin vastauksia ja suunnitelmiin vahvistusta. Oppilaitosjaksojen pituudet vaihtelevat jokaisen henkilökohtaisen opetussuunnitelman ja tarpeen mukaan muutamasta viikosta muutamaa kuukauteen.

**Suuntana Työ-hankkeen** kohderyhmään kuuluvat pitkään työttömänä olleet, maahanmuuttajat, osatyökykyiset sekä nuoret, jotka ovat vaarassa syrjäytyä. Toiminnalla pyritään tarjoamaan TE-toimiston virkailijoille konkreettinen työväline ja kohderyhmäläisille valmennuksellista työpajatoimintaa, palkkatukityöpaikkoja ja yksilöllistä tukea.

**Pito-hanke (ESR)** on pitkäaikaistyöttömille suunniteltu työllistymistä edistävä hanke, jossa tavoitteena on saada asiakkaat pitkäaikaistyöttömän identiteetistä toimiviksi osallistujiksi. Osallistujat työskentelevät Valtti-työpajan eri työpisteissä tai muualla kuntouttavassa työtoiminnassa tai työkokeilussa ja lisäksi he osallistuvat viikoittain työkuntoa ja työllistymistä edistäviin tema- ja toimintaryhmiin. Oman tarpeensa ja suunnitelman mukaisesti he saavat myös yksilöllistä ohjausta ja neuvontaa. Tavoitteena on osallistujien voimaantuminen sekä jatkopolun löytäminen mahdollisimman monelle osallistujalle. Projektissa kehitettävä Jalkautuva Viranomaisyhteistyömalli (JaVi) tuo projektin yhteistyötahot säännöllisesti työpajalle.

**Starttivalmennus** on monialaista, moniammatillista, tavoitteellista ja säännöllistä toimintaa niille nuorille, joiden valmiudet eivät vielä riitä kiinnittymään esimerkiksi työpajatoimintaan. Valmentautujat ohjautuvat Starttivalmennukseen muun muassa etsivän nuorisotyön, oppilaitosten, TE-toimiston tai sosiaalitoimen kautta. Ohjautumista voi tapahtua myös työpajan sisältä. Starttivalmennuksen tavoitteet ovat valmentautujan itse-

tuntemuksen ja -luottamuksen kasvattaminen, realistinen käsitys tilanteestaan, vastuun ottaminen omasta elämästään ja taloudestaan, kyky asioida itsenäisesti, osallisuus sekä kyky toimia ryhmässä.

**Apuvirta.fi**-sivustoon on koottu kaikki mahdollisuudet, joita nuorille on Pohjois-Satakunnassa tarjolla. Sivustolta löytyy muun muassa opiskeluun, työelämään, vapaa-aikaan ja vaikuttamiseen liittyviä linkkejä. Tavoitteena on, että nuoret löytäisivät kaikki oman seutukunnan palvelut yhdeltä sivustolta.

**Tartu Tilaisuuteen (Leader) -esiselvityshankkeessa** kartoitetaan yrityskentän toiveita siitä, miten työpaja voisi parhaiten vastata yrittäjien tarpeisiin. Hanke esittelee yrittäjille ja yhteisöille nykyisiä toimintamalleja ja yhteistyömahdollisuuksia sekä tiedustelee yrittäjien näkemyksiä siitä, miten heidän näkökulmastaan pajan toimintaa voisi edelleen kehittää. (Valtti-työpaja 2013, 20 – 22.)

Työt pajalla perustuvat tekemisen kautta oppimiseen. Erilaisia tilaus- ja harjoitustöitä tekemällä pajalla oleva ihminen pääsee kehittämään jo olemassa olevia taitojaan sekä oppimaan uutta. Aikaisemmasta kokemus- ja koulutusohjasta saattaa olla hyötyä pajan eri työtehtävissä, mutta varsinaista ammattiosaamista ei edellytetä. Jokaiselle tehdään henkilökohtainen suunnitelma, jonka ensisijaisena tavoitteena on oman työkyvyn, osaamisen ja työllistymismahdollisuuksien parantaminen. Pajatyöskentely painottuu erilaisiin kädentaidollisiin töihin ja työpaja onkin varustettu asianmukaisilla koneilla ja laitteilla. Pajajaksolla saa työkokemusta, tukea elämänhallintataitoihin sekä uusia kokemuksia ja näkemyksiä tulevaisuutta varten. (Valtti-työpaja 2012, 12.)

Vuonna 2013 ohjaus- ja hallintotyössä Valtti-työpajalla työskenteli 18 työntekijää. Henkilökunnan koulutus ja työkokemus on laaja-alaista, mikä mahdollistaa monipuolisen osaamisen ja palvelut omasta talosta. Henkilökunnan ammattinimikkeitä ovat kouluttaja, kuntoutusvalmentaja, oppimisvalmentaja, palveluvastaava, projektiassistentti, projektipäällikkö, psykologi, toiminnanjohtaja, työvalmentaja, uraohjaaja ja yksilövalmentaja. Projekteissa työskentelee projektityöntekijöitä sen mukaisesti, mitä projekteja on meneillään. Valtti-työpajan henkilökunnan koulutuksia ovat artemi, datanomi, hieroja, kuntoutuksen ohjaaja (AMK), lähihoitaja, maatalousteknikko, ohjaustoiminnan artesaani, psykologian lisensiaatti, pukuompelija, ratkaisu- ja voimavarakeskeinen työnohjaaja, sosiaaliohjaaja, sosionomi (AMK), tietotekniikkamekaanikko, tuetun työ-



listämisen asiantuntija, työfysioterapeutti, verhoilija, yo-kosmetologi ja yo-merkonomi sekä myynnin ammattitutkinto ja rakennusalan, ruokapalvelujen ja sähköalan perustutkinnot.

Joillakin henkilökunnasta on useampia ammattitutkintoja. Pajan henkilöstöstä viidellä on opettajan pedagoginen pätevyys ja viidellä on näyttötutkintomestarin asiantuntijakoulutus. Kouluttautuminen henkilöstön keskuudessa on aktiivista. Yksi pajan henkilökunnasta suorittaa sosionomi-diakoni (AMK)-tutkintoa, yksi suorittaa ohjaustoiminnan artonomi (AMK)-tutkintoa, yksi suorittaa lähihoitajan tutkintoa, kolme työpajan henkilökunnasta suorittaa työvalmentajan erityisammattitutkintoa ja yksi ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaalialan koulutusohjelmassa.

### 3.1 Valtti-työpajan historia

Valtti-työpajan suunnittelu käynnistyi Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman Voimaa työstä -työvoimaa -hankkeen aikana (2003 - 2004). Hankkeen oli tarkoitus selvittää millaisin keinoin pitkäaikaistyötön olisi palautettavissa takaisin työmarkkinoille. Kohde-ryhmälle tarjottiin hankkeen aikana erilaisia vapaaehtoisuuteen pohjautuvia palveluita: työkyvynarviointia, ryhmätoimintaa sekä kouluttautumismahdollisuuksia. (Valtti-työpaja 2012, 14.)

Voimaa työstä -työvoimaa -selvityshankkeen jatkoksi haettiin uutta rahoitusta Euroopan sosiaalirahastolta kehittämään aikuisille työttömille suunnattua työpajatoimintaa. Rahoitus myönnettiin kolmeksi vuodeksi ja kehittämishanke kantoi nimeä Valtti Valmennus-hanke. Sen kautta oli tavoitteena luoda seutukunnalle uusi toimintamuoto, jonka avulla pitkäaikais- tai toistuvaistyötön, nuori tai aikuinen pääsisi kehittämään työelämätaitojaan. Tarkoitus oli tarjota voimaantumisen kokemuksia työelämästä syrjäytyneille ja syrjäytymisuhanalaisille työnhakijoille. Hankkeen päätyttyä vuonna 2008 työpaja jatkoi toimintaansa Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiön tuottamana palveluna. Samaan aikaan käynnistettiin neuvottelut kunnallisen seutupajan ja säätiön työpajan yhdistämisestä isommaksi palvelukokonaisuudeksi. Yhdistymiseen päädyttiin vuonna 2011. Samaan aikaan käynnistettiin laajamittaista kuntouttavan työtoiminnan ja oppilaitosyhteistyön

palvelun kehittämistä, joiden myötä toiminta laajeni huomattavasti. Nyt palvelua tuetaan koko työikäiselle väestölle kolmessa palvelulinjassa: kuntouttavat palvelut, koulutuspalvelut ja työllistämispalvelut. (Valtti-työpaja 2012, 14 - 15.)

### 3.2 Organisaatio, palvelulinjat ja perustehtävä

Valtti-työpaja on Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiön hallinnoima organisaatio. Työpajatoiminnan päätarkoituksena on edistää asiakkaiden työllistymistä ja auttaa yksilöllisen jatkopolun luomisessa samanaikaisesti asiakkaan elämänhallintataitoja vahvistaen. Organisaatiossa on kolme palvelulinjaa, joilla on omat perustehtävänsä. (Valtti-työpaja 2013, 6.) Palvelulinjojen perustehtävät ja palvelut on avattu Taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Valtti-työpajan palvelulinjat

Palvelulinja	Perustehtävä	Palvelut
Koulutus- / valmennuspalvelut	Koulutuspalveluiden tehtävä on tuottaa erilaisia koulutus- ja ohjauspalveluja erikäisille opiskelijoille, työttömille tai työttömyysuhan alla oleville heidän työllisyystilanteensa tukemiseksi, parantamiseksi ja ammatinvalintakysymysten selkiyttämiseksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ ohjaus- ja koulutuspalvelut</li> <li>✚ työvoimakoulutus</li> <li>✚ tutkintoihin liittyvät opinnot</li> <li>✚ valmennuspalvelut</li> <li>✚ starttivalmennus</li> <li>✚ kehittämistoiminta</li> </ul>
Työllistämisen- / valmennuspalvelut	Työllistämispalveluiden tehtävänä on tarjota työkokeilumahdollisuuksia eri alojen työpajoilla työvaltaisen oppimisen kautta. Tavoitteena on ylläpitää ja kehittää yksilön ammatillisia- ja työelämävalmiuksia, selkiyttää uraohjauksen avulla työllistymis- ja kouluttautumisvaihtoehtoja sekä tarjota palkkatyötä työpajoilla. Jatkopolutus työmarkkinoille toteutuu aktiivisen yritys- ja koulutusyhteistyön kautta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ työpajatoiminta</li> <li>✚ hallinto</li> <li>✚ Karvian työpajat</li> <li>✚ Kankaanpään työpajat</li> <li>✚ kehittämistoiminta</li> </ul>
Kuntouttavat / Valmennuspalvelut	Kuntouttavat palvelut tarjoavat matalan kynnyksen työtoimintapaikkoja asiakkaille. Kuntouttavien palveluiden perustehtävänä on tarjota vaihtoehto työttömyydelle, ehkäistä syrjäytymistä sekä tukea elämänhallintaa ja parantaa työllistymisen mahdollisuuksia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ kuntouttava työtoiminta</li> <li>✚ kuntoutusvalmennus</li> <li>✚ kehittämistoiminta</li> </ul>

Säätiön hallitukseen kuuluu kaksi Kankaanpään kaupungin edustajaa, Kankaanpään yrittäjäyhdistyksen edustaja, työntekijäpuolen edustaja sekä maaseutuelinkeinojen edustaja. Säätiöllä on asiamies, joka vastaa muun muassa säätiön toiminnasta operatiivisella tasolla, valmistelee säätiön toimintasuunnitelman ja talousarvion hallituksen käsittelyä varten sekä valitsee, ottaa ja erottaa säätiön palveluksessa olevan henkilöstön toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin. (Valtti-työpaja 2013, 4 - 5.)

Työpajan johtokunta on neuvoa antava elin ja siihen kuuluu Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiön, TE-toimiston, Pohjois-Satakunnan peruspalvelu-liikelaitoskuntayhtymän, Kankaanpään kaupungin, Karvian kunnan, Kansaneläkelaitoksen, oppilaitoksen sekä yhdistysten edustus. Tavoitteena on seutukunnan työllistymistä edistävä toiminta. (Valtti-työpaja 2013, 5.) Organisaatio on kuvattu kaaviona Liitteessä 1.

### 3.3 Tutkijan positio työyhteisössä

Tutkijan työsuhde Valtti-työpajalla on alkanut elokuussa 2011 Tartu Hetkeen! -projektin (ESR) oppimisvalmentajana. Kehittämishankkeen aikana tutkija on toiminut organisaatiossa Starttivalmennuksen yksilövalmentajana ja oppimisvalmentajana. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkija ei toimi ulkopuolisena havainnoijana vaan osallistuu työyhteisön kehittämistoimintaan yhteistyössä muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tutkija on päävastuullisena laatukäsikirjan kokoamisessa sekä tiedottaa prosessin etenemisestä työyhteisölle säännöllisesti henkilökuntapalavereissa. Tutkija koostaa yhteen henkilökunnan itsearviointin ja asiakaspalautteen tulokset ja laatii niistä teemoittelun kautta yhteenvedot sekä vie prosessia eteenpäin. Tutkija osallistuu tarvittaessa palveluvastaavien palavereihin ja tiedottaa prosessin etenemisestä sekä konsultoi palveluvastaavia prosessin eri vaiheissa.

#### 4 LÄHESTYMISTAPANA TOIMINTATUTKIMUS

Kappaleessa 4 esitellään toimintatutkimuksen tunnusomaiset piirteet, perusta, tunnetuimpia vaikuttajia, toimintatutkimuksen kritiikkiä sekä historialliset lähtökohdat. Kappaleen ei ole tarkoitus olla kaiken kattava selvitys toimintatutkimuksesta, vaan tarkasteluun on otettu tämän tutkimuksen kannalta oleelliset osa-alueet. Toimintatutkimusta voidaan lähestyä hyvin monesta erilaisesta tulokulmasta, riippuen siitä halutaanko painottaa tutkimuksen tasoja, päämääriä, reflektiota vai esimerkiksi erilaisia totuuden määritelmiä (Kuusela 2005, 27). Toimintatutkimus valikoitui lähestymistavaksi, koska siinä on vahvasti keskiössä tutkimus ja kehittäminen eli molemmat elementit, joita tutkija halusi tässä kehittämishankkeessa painottaa.

Toimintatutkimukselle tunnusomaista on toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus sekä pyrkimys saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä tutkimuksesta. Päämääränä ei siis ole vain tutkiminen, vaan myös jonkin toiminnan kehittäminen. Kemmis ja Wilkinson (1998) ovat määritelleet toimintatutkimusta seuraavasti:

*Toimintatutkimuksen tarkoituksena on auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Samalla voidaan sanoa, että se myös auttaa ihmisiä muuttamaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia.*

Toimintatutkimuksesta puhuttaessa, toiminta ei ole mitä tahansa toimintaa, vaan ennen kaikkea sosiaalista toimintaa. Tarkoituksena on kehittää ja tutkia ensisijaisesti ihmisten yhteistoimintaa. Toimintatutkimus on perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi, mutta siihen voi kyllä liittyä muutakin kuin sosiaalista toimintaa. Toimintatutkimus pohjaa sille ajatukselle, että teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin. (Heikkinen 2007, 196 – 197.)

Toimintatutkimus ei ole yhtenäinen tutkimustraditio eikä sitä ei voi aina erottaa selkeästi muista laadullisen tutkimuksen suuntauksista. Toimintatutkimusta ei voi erottaa muista laadullisen tutkimuksen lähestymistavoista myöskään käytettyjen menetelmien perusteella. Toimintatutkimus on väljä tutkimusstrateginen lähestymistapa ja siinä hyödynnetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Toimintatutkimus voi olla itse-reflektiivinen tutkimusmenetelmä, demokraattinen kansanliike tai oma filosofiansa.

Suomessa toimintatutkimuksen varsinaisen määritelmän yhteiskuntatieteellisenä metodina esitti Jyrkämä vuonna 1978:

*Toimintatutkimus on lähestymistapa, tutkimusstrategia, jossa tutkija osallistumalla kiinteästi tutkittavana olevan kohdeyleisön elämään pyrkii yhdessä kohdeyleisön jäsenten kanssa ratkaisemaan jotkin ratkaistavaksi aiotut ongelmat, saavuttamaan yhdessä kohdeyleisön jäsenten kanssa asetut tavoitteet ja päämäärät tutkimalla näiden ongelmien ilmenemistä, synty- ja kehitystahoja ja niiden ratkaisuun johtavia teitä sekä toimimalla saadun tiedon ja kehitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen pohjalta yhdessä kohdeyleisön jäsenten kanssa ongelmien ratkaisemiseksi, tavoitteiden saavuttamiseksi, päämääriin pääsemiseksi. (Linnansaari 2004, 114 – 115.)*

Toimintatutkimuksessa tutkimusmenetelmät voidaan nähdä vähittäin muuttuvina ja kehittyvinä samaan tapaan kuin ne käytännöt, joihin varsinainen tutkimus kohdistuu. Se on olemukseltaan oppimisen prosessi niin metodien käytön kuin kohdealueensakin suhteen. Tutkijalle on ominaista käyttää eri metodeja ja menetelmiä luovasti soveltaen. (Heikkinen 2007, 198.)

#### 4.1 Toimintatutkimuksen alkulähteillä

Toimintatutkimuksella on juurensa jo amerikkalaisen pragmatismen varhaisvaiheissa. Vuonna 1929 John Dewey arvosteli sitä, että yhteiskuntatieteissä on erotettu toisistaan tieto ja toiminta. Hän korosti teorian ja käytännön yhteyttä toisiinsa ja luonnosteli ajatuksen tutkimuksesta, joka kietoutuu yhteen ihmisten arkitoiminnan kanssa. Hän pohti myös reflektiivistä ajattelua toiminnan perustana, mikä onkin toimintatutkimuksessa keskeistä. (Heikkinen 2007, 198 – 199.) Alkaessaan käyttää metodologia opetus suunnitelman kehittämiseen yhteistyössä oppilaiden ja kollegoidensa kanssa, John Dewey linkitti toimintatutkimuksen kasvatustieteisiin. Dewey kehitti toimintatutkimuksen alkuperäisesti ja sovelsi sitä ensimmäisenä, mutta hän ei kuitenkaan esitellyt toimintatutkimuksen käsitettä. (Saksa 2009, 6.) Ajatellaan, että käsitteen otti käyttöön 1930-luvulla John Collier tutkiessaan komissaarina toimiessaan intiaanireservaateissa tehtyjä maanviljelystaitojen kehittämiskokeiluja. (Heikkinen 2007, 198 – 199.) Myös Martin Luther Kingin kerrotaan puheessaan maininneen toimintatutkimus vuonna 1961 (McNiff & Whitehead 2011, 41).

Kurt Lewin (1890 – 1947) oli Saksasta Yhdysvaltoihin paennut juutalainen pakolainen, joka esitti ajatuksen työntekijöiden motivaation kasvamisesta, jos he voisivat osallistua itseään koskeviin päätöksiin (Kananen, 2009, 15). Häntä pidetään toimintatutkimuksen varsinaisena kehittäjänä. Lewin on todennut, että on tärkeää ymmärtää selvästi, että sosiaalinen tutkimus pitää sisällään kaksi varsin erityyppistä kysymystä, nimittäin tutkimuksen ryhmässä elämisen yleisistä lainalaisuuksista sekä erityistilanteiden spesifit piirteet. 1940-luvulla Lewin esitteli toimintatutkimuksen kolme keskeisintä piirrettä: yhteistoiminnallisuuden, demokraattisuuden sekä sen teoriaa ja käytäntöä muuttavan luonteen (Saksa 2009, 6). Hän on saanut tunnustusta työstään, koska teki toimintatutkimuksen termin tunnetuksi sosiaalisesta järjestelmästä tietoa tuottavana menetelmänä, mutta samalla myös yrityksenä muuttaa sitä. Toimintatutkimuksen termiä on Lewinin kehittämässä muodossa käytetty vuodesta 1944 alkaen, mutta suurelle yleisölle se tuli tunnetuksi vasta hänen kuolemansa jälkeen. (Hart & Bond 1995, 12 – 13.) Lewinin ajatus pohjasi siihen, että hän uskoi ihmisten olevan motivoituneempia työhönsä, mikäli he saavat olla itse mukana päättämässä siitä, miten työpaikka toimii (McNiff & Whitehead 2011, 41).

1950-luvulla toimintatutkimus otettiin osaksi kasvatustiedettä ja erityisesti opetusammatteihin kuuluvaksi. Steve Coreyn (1953) teos *Action Research to Improve School Practices* vaikutti Yhdysvalloissa suuresti. 1950-luvun alussa toimintatutkimus saavutti merkittävän aseman. Tilanne kuitenkin muuttui nopeasti ja käytäntö sekä teoria erotettiin toisistaan (Saksa 2009, 6). 50-luvun loppupuolella toimintatutkimuksen kiinnostavuus kääntyi siis laskuun ja huomio keskittyi enemmänkin teknisen osaamisen tarpeisiin uusien tutkimuksen tuulien saavuttua. Iso-Britanniaan toimintatutkimuksen ajatus levisi Lawrence Stenhausen vaikutuksella 1950-luvun lopulla. Hänen argumenttinsa pohjautuivat siihen, että opettajien, oman alansa erityisosaajina, tulisi itse olla vastuussa käytännöistään. (McNiff & Whitehead 2011, 42 - 43.) Stenhausen johdolla toimintatutkimus lähti 1970-luvulla uuteen nousuun (Saksa 2009, 6 - 7).

Trautin (2001) mukaan toimintatutkimuksella on juurensa myös Englannissa, jossa Erik Trist toimi niin sanotussa Tavistock-ryhmässä. Toimintatutkimusta sovellettiin työläisten ja sotavankeudesta palanneiden tutkimiseen. Tutkimuksessa seurattiin hiilikaivostyöläisten työskentelyä kaivoksessa ja heidän organisoitumistaan ryhminä. Havaintonsa

perusteella tutkijat, jotka eivät itse osallistuneet raskaaseen työhön, esittivät työskentelytapojen uudelleen organisointia. Tavistock-ryhmän toiminta oli ensimmäisiä toimintatutkimuksen kokeiluja ja sovelluksia. (Kananen 2009, 15.)

Muita toimintatutkimuksen kehitykseen vaikuttaneita tutkijoita olivat John Elliot, Jack Whitehead ja Jean McNiff. Nykyään toimintatutkimus on laajalti hyväksytty eri ammateissa ammatillisen oppimisen muotona, jolla on mahdollisuudet vaikuttaa uusien sukupolvien teorioihin. (McNiff & Whitehead 2011, 42 - 43.) Yksi toimintatutkimuksen merkittävimpiä lähestymistapoja on kriittisen teorian suuntaus. Se on kehittynyt Deakin Yliopistossa, Australiassa. Suuntauksen tunnettuja hahmoja ovat Wilfred Carr ja Stephen Kemmis. Heidän mukaansa toimintatutkimuksen päämääränä on tasa-arvo ja emansipaatio, yksilöiden vapaan itsemääräämisoikeuden edistäminen. (Heikkinen 2007, 200.)

Toimintatutkimusta voidaan rinnastaa kehittävään työntutkimukseen, jota Suomessa veiteenpäin Yrjö Engeström. Ajatussuuntaus oli Suomessa voimakkaana 1980-luvulla todennäisesti tietynlaisen poliittisen ilmapiirin vuoksi. Kehittävä työntutkimus perustuu venäläisten Vygotskin, Lurianin ja Leontjevin ajatuksiin. (Kananen 2009, 17.)

#### 4.2 Toimintatutkimuksen perusta

Toimintatutkimuksen juuret ovat sosiaalipsykologiassa, luonnontieteissä, organisaatiotieteissä ja sosiaalisessa suunnittelussa. Hart ja Bond (1995) ovat kiteyttäneet toimintatutkimuksen typologian, jonka viitekehyksenä on käytetty Lewinin aikaisempaa perinnettä. Toimintatutkimuksen lähestymistavat ovat heidän mukaansa: kokeellinen lähestymistapa, organisaation muutokseen pyrkivä lähestymistapa, yhteisön kehittämiseen pyrkivä lähestymistapa sekä kasvatukseen ja hoivatyöhön liittyvä lähestymistapa. Lisäksi Hart ja Bond (1995) ovat jakaneet toimintatutkimuksen seitsemään erilaiseen kriteeriin, joiden pohjalta eri suuntauksia pystytään erottelamaan. Heidän mukaansa toimintatutkimus: 1) on kasvattavaa 2) tutkii yksilöitä ryhmien jäsenenä 3) on ongelmakeskeistä, kontekstisidonnaista ja tulevaisuuteen suuntaavaa 4) sisältää muutosintervention 5) tähtää kehitykseen ja osallisuuteen 6) on syklinen prosessi, jossa tutkimus, toiminta





yhteistyön tai palautteen elementtejä, vahvistaa kritiikkiä siitä, että toimintatutkimus ei olisi oikeaa tutkimusta. (Hart & Bond 1995, 39.)

Toimintatutkimus kääntää perinteisen tutkimusasetelman pääläelleen. Siinä tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii päinvastoin kuin perinteisessä tutkimuksessa, jossa tutkija tulkitsee kohdettaan tietyn välimatkan päästä. Tutkija tekee myös itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään eikä tarkastele toimintaa ilman omaa läsnäoloaan. Tätä muutokseen tähtäävää väliintuloa kutsutaan muutosinterventioksi. Toimintatutkimus määrittellään useissa yhteyksissä arvosidonnaiseksi ja subjektiiviseksi lähestymistavaksi, koska toimintatutkimuksessa tutkija ei ole puolueeton tarkkailija eikä hänen saavuttamansa tieto siten voi olla objektiivista sanan tavanomaisessa merkityksessä. Toimintatutkimuksessa saavutetaan tietoa, joka on tulkinta tietystä näkökulmasta. Se ei kuitenkaan saa olla vain tutkijan itsetilitystä, vaan hänen tulee ottaa huomioon myös muut mukana olijat. Tutkimusraportissa tulisikin selvittää ne yhteydet, mitä kautta tutkija on suhteessa tutkimaansa kohteeseen. (Heikkinen 2007, 205.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on käyttöteoreettisen ajattelun tietoinen reflektointi, joka nivoutuu arkipäivän työkäytäntöjen kehittämiseen. Tavoitteena on tukea toimijan oman käyttöteorian kehittymistä, mutta myös työyhteisön toimintakulttuurin tiedostamista. Toimintatutkimus on yhteisöllinen prosessi. Koska toimintakäytännöt muotoutuvat ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, tulisi myös käytäntöjen muuttumisen olla sosiaalinen prosessi, jossa keskeistä on osallistua asioiden ja ongelmien yhteiseen käsittelyyn. (Linnansaari 2004, 129.)

Yksi toimintatutkimuksen prosessin keskeisistä piirteistä on sen yhteisöllisyys. Sille on tyypillistä yhteisön jäsenten sitoutuminen tutkimukseen. On kuitenkin koulukuntia, jotka painottavat yhteistoiminnallisuutta eri tavoin. Kemmisin (1994) mukaan Englannissa ja Yhdysvalloissa vallitseva ajattelutapa painottaa yksilön itsereflektiivistä toimintaa, kun taas esimerkiksi eteläamerikkalaiset ja australialaiset toimintatutkijat korostavat enemmän yhteisön toimintaa sekä tutkimuksen emansipatorista ja kriittistä luonnetta. Sekä yhteisöllisyyden että toimijan itsereflektion näkökulmat voidaan sisällyttää toimintatutkimukseen. Usein toimintatutkimus alkaa yhden henkilön aloitteesta, mutta laajenee suuremman ihmisjoukon yhteiseksi hankkeeksi. (Heikkinen 2007, 205 – 206.)

Yhteyden hakeminen tutkimuksen ja käytännön välille on ollut kriittisen teorian johtajatuksia. Klassinen kriittinen teoria ei onnistunut tässä kovin hyvin, mutta kriittinen toimintatutkimus on jatkanut tätä ohjelmaa onnistuneemmin. Jurgen Habermasin tuotanto, josta erityisesti tiedonintressiteoria, on herättänyt keskustelua. Habermas erottelee tutkimukselle teknisen, praktisen ja emansipatorisen intressin. Habermasin mukaan ei ole olemassa intressistä vapaata tietoa, vaan tutkimuksella on aina jokin intressi. (Heikkinen 2007, 207.)

Tekninen eli interventiosuuntautunut tutkimus tukee ihmislajin pyrkimystä uusintaa oma olemassaolonsa tuottamalla välineellisen toiminnan avulla luonnosta kaikkea sitä, mitä ihminen tarvitsee materiaalisena olemassaolonsa turvaamiseksi. Pelkästään materiaalisena olemassaolon uusintaminen ei kuitenkaan riitä, vaan sen tulee uusintaa itseään myös symbolisesti. (Heikkinen 2007, 207.) Teknisen suuntauksen lähtökohta on kokeellinen tutkimus. Lähtökohtaisesti tutkija on ekspertti, joka testaa jotain erityistä teoreettiseen viitekehykseen perustuvaa interventiota työyhteisössä. Toimintatutkijan ja hänen työyhteisönsä välisen yhteistyön luonne on erillinen eikä kyseessä ole tasa-arvoinen kommunikaatio tutkijan ja osallistujien välillä. Toimintatutkijan tehtävänä on pääasiassa tiedottaa ryhmälle intervention toteutumisesta. Tekninen toimintatutkimus voi kyllä saada aikaan suuria muutoksia tuottavuudessa ja sitä kautta merkitä osallistujien kannalta suurta muutosta. Ongelman voi muodostaa se, ovatko muutokset pysyviä vai palautuuko toiminta tutkimuksen jälkeen ennalleen. (Kuusela 2005, 23 - 24.)

Käytännöllinen eli praktinen toimintatutkimus perustuu ajatukseen ymmärtävästä yhteistoiminnasta ja käytännöllis-harkitsevasta lähestymistavasta. Lähtökohta on käytännöllinen arviointikyky ja toiminta, toisin kuin teknillisessä suuntauksessa. Käytännöllisessä arvioinnissa on kyse tekemisestä tai käytännöstä eikä käytäntö ole vain satunnaista toimintaa. Kyse on toiminnasta, jossa hyvintekeminen tai prosessiin keskittyminen on jo itseisarvo. Valinta ja harkinta ohjaavat käytäntöä. Tutkijan ja toteuttajien välisen dialogin kautta muodostuu yhteisymmärrys eri toimijoiden välille. (Kuusela 2005, 25.) Praktiseen intressiin sitoutunut tutkimus luo sellaista tietoa ja kulttuuristen symbolien tulkin-  
taa, jonka avulla yksilö sosiaalistuu yhteiskuntaan. Ihminen ymmärtää oman taustansa historiallisen määräytyneisyyden ja voi näin jatkaa kollektiivista yhteiselämää muiden

kanssa. Tutkimus, joka tuottaa symbolisen uusintamisen ja sosialisointin kannalta oleellista tietoa, tähtää praktiseen intressiin. (Heikkinen 2007, 207.)

Emansipatorinen lähestymistapa poikkeaa teknillisestä ja praktisesta suuntauksesta siten, että lähtökohtana on kriittisen tietoisuuden lisääminen, mikä saa aikaan poliittista ja käytännöllistä toimintaa muutosten aikaansaamiseksi. Suuntauksella on myös muita nimityksiä, kuten osallistava ja kriittis-emansipatorinen suuntaus. Kriittinen asenne ei tarkoita ainoastaan kielteistä asennetta, vaan enemmänkin sitä, että kriittisyys ohjaa toimintaa ja vuorovaikutusta kaikissa vaiheissa ja on erityisessä roolissa puhuttaessa toimintatutkimuksen teoreettisen näkökulman kehittymisestä. Käytännön ja teorian välillä vallitsee dynaaminen suhde. Grundy (1982) täydentää emansipatorisen toimintatutkimuksen sisältöä huomioimalla kommunikaation luonteen ja sijoittamalla kriittisen tarkastelun laajempaan sosiaaliseen ympäristöön. Emansipatorisessa, kuten praktisessäkin suuntauksessa kommunikaatio on luonteeltaan symmetristä, mikä tarkoittaa kommunikaation tasa-arvoisuutta ja vastavuoroisuutta. Kaikilla tulee olla oikeus ilmaista mielipiteensä ja kaikki viestivät keskenään. Toimintatutkija on yksi sosiaalisen ryhmän jäsenistä (Kuusela 2005, 26 – 27.) Emansipatorisen intressin päämääränä on toteuttaa reflektiota, jonka avulla ihmiset voivat vapautua vapautta rajoittavista ulkoisista tai sisäisistä pakoista. Pakoilla ei tarkoiteta suoraa vallankäyttöä, vaan myös manipulaatiota, indoktrinaatiota (oppija opetuksen kohteena) ja kiinnittymistä ideologioihin. Taulukossa 5 on Ortrun Zuber-Skerrittin (1992 ja 1996) kiteyttämä jaottelu tiedon yhteiskunnallisista intresseistä. (Heikkinen 2007, 207 – 208.)

TAULUKKO 5. Zuber-Skerrittin tiedonintressit toimintatutkimuksessa

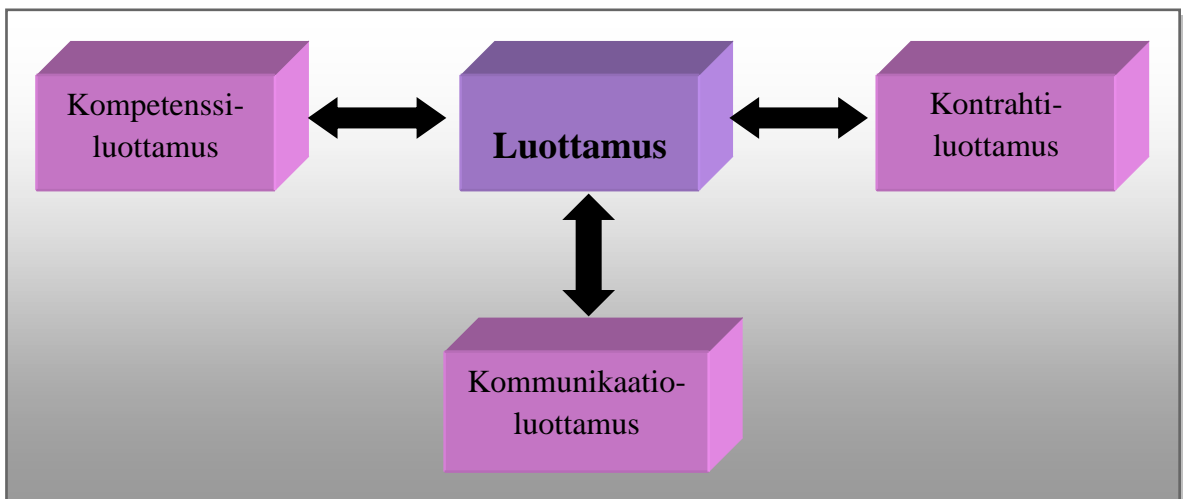
Orientaatio	Päämäärä	Tutkijan rooli
1. Tekninen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ kasvatuksen tehokkuus ja vakuuttavuus</li> <li>✚ ammatillinen kehittyminen em. näkökulmasta</li> </ul>	Ulkopuolinen asiantuntija
2. Praktinen (hermeneuttinen)	Kuten kohta 1 sekä: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ työntekijöiden parempi itseymmärrys</li> <li>✚ uudenlaisen tietoisuuden kehkeytyminen</li> </ul>	Rohkaisee osallistujia osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa
3. Kriittinen (emansipatorinen, vakauttava)	Kuten kohta 2 sekä: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ vapautuminen perinteisiin kiteytyneistä pakottavista ja itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista ja ideologioista</li> </ul>	Muutosagentti, yhteistoiminnan koordinoija ja osallistuja

(Mukaillen: Heikkinen 2007, 208.)

### 4.3 Toimintatutkimuksen prosessinkuvaus

Toimintatutkimuksen alkuvaiheessa tutkijan on hyvin tärkeää ottaa huomioon, että prosessin käynnistyminen voi olla aluksi haasteellista. Kun riskit on tunnistettu jo ennalta, on tutkija voinut jo varautua niihin ja tehdä niiden varalta toimintasuunnitelmia. Tutkimusprosessin vetäminen on mielekkäämpää, kun tutkija jo valmiiksi tiedostaa esimerkiksi muutosvastarinnan merkityksen, jopa sen tarpeellisuuden ja kehittämisprosessien muut mahdolliset aukko- ja ongelmapaikat. Henkinen valmistautuminen tutkimusprosessiin on vähintään yhtä tärkeää kuin käytännön suunnittelu.

Toimintatutkimus tuo organisaatioon uuden toimintamallin, joka on aina oppimisprosessi. Monille ihmisille julkinen keskustelu työasioista ja työn organisoimisen ongelmista voi olla hankalaa. Perinteisesti edellä mainitut kuuluvat työnantajalle eli päällikkötasolle ja aina työntekijöiden mielipiteitä ei ole edes kysely. Demokratian laajentaminen alemmille tasoille vaatii erityisiä valmiuksia ja kypsyyttä esimiehiltä. Prosessin etenemiseksi on saatava luottamus syntymään. Reinaa ja Reinaa mukaillen Kananen (2009) on muovannut luottamuksen syntymisen yksinkertaiseksi kuvioksi. (Kuvio 5) (Kananen 2009, 58.)



KUVIO 5. Luottamuksen synty (Mukaillen: Kananen 2009, 58.)

*Kompetenssiluottamuksella* tarkoitetaan luottamusta kyvykkyyteen. Se syntyy, kun kanssaihmiesten taidoille ja kyvyille annetaan tunnustusta eli heidän pätevyytensä tunnustetaan. Päätöksentekomahdollisuuden antaminen, työntekijöiden mukaan ottaminen

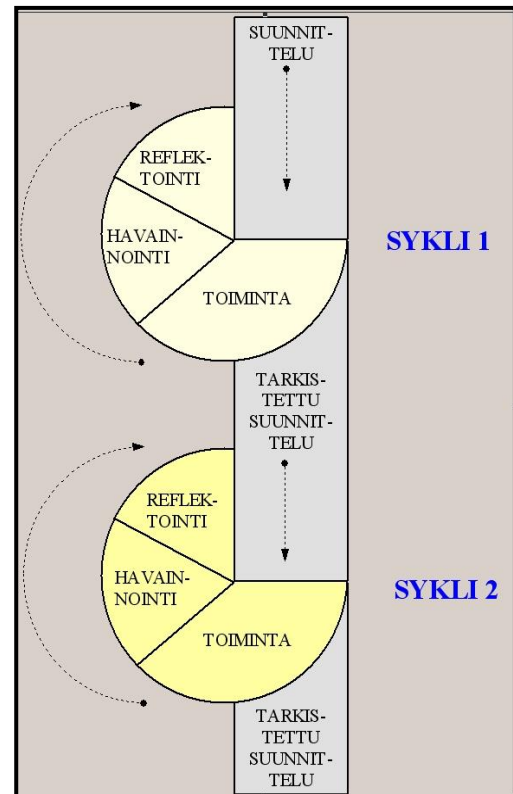
ja osallistaminen sekä ihmisten auttaminen taitojen oppimisessa lisäävät kompetenssi-luottamusta. *Kontrahtiluottamuksella* tarkoitetaan luottamusta rehellisyyteen. Sitä voi- daan lisätä pitämällä sopimukset, määrittelemällä rajoja, delegoimalla sopivasti ja ole- malla johdonmukainen. *Kommunikaatioluottamus* on luotettavaa asioiden ilmaisemista. Tietojen jakaminen, toden puhuminen, omien virheidensä myöntäminen, rakentavan palautteen antaminen ja ottaminen, avoimuus ja selän takana puhumisen välttäminen lisäävät kommunikaatioluottamusta. (Kananen 2009, 59.)

Lewinin kehittämä toimintatutkimus koostuu sarjoista toimia, jotka saavat alkunsa ylei- sestä ajatuksesta ja yleisestä tavoitteesta. Ensimmäinen askel on tarkastella lähtöideaa suhteessa niihin keinoihin, joita tavoitteen saavuttamiseksi on. Tästä kehitetään koko- naissuunnitelma siitä, miten tavoitteeseen päästään. Tässä kohdassa päätetään myös ensimmäinen toimintavaihe, joka saattaa pitää sisällään muutoksia alkuperäiseen. Seu- raavaksi toimintavaihe arvioidaan ja arvioinnin pohjalta tehdään uudet, tarvittavat muu- tokset. Jatkovaiheessa uudelleen suunnitellaan ja tehdään päätös seuraavasta toiminta- vaiheesta. Vaiheet seuraavat toisiaan spiraalimaisesti kehässä, jossa toistuu suunnittelu, toiminta, toiminnan vaikutusten pohtiminen työryhmässä ja jälleen uudelleensuunnitte- lu. Vaikutusten pohtiminen on keskeistä, koska sen kautta nousee esiin onko toiminta johtanut kehitykseen vai ei. (Hart & Bond 1995, 15.)

Ennen kuin lähdetään varsinaiseen toimintatutkimukseen, on oltava selkeä suunnitelma siitä, mitä aiotaan tehdä. McNiff ja Whitehead (2011) ovat jäsentäneet toimintatutki- muksen prosessia seuraavasti:

1. tarkastellaan toiminnan nykykäytäntöjä
2. tunnistetaan näkökohdat, joita halutaan tutkia
3. tehdään suunnitelma kehittämistoiminnoista
4. kokeillaan niitä, ja
5. arvioidaan, mitä tapahtuu
6. esiin nousseiden kysymysten pohjalta muokataan sitä, mitä ollaan tekemässä ja jatketaan työskentelyä tällä uudella tavalla (kokeillaan toista vaihtoehtoa, mikäli uusi tapa ei ole toimiva)
7. tarkkaillaan, mitä tehdään
8. tarkastellaan ja arvioidaan muokattua toimintaa
9. arvioidaan tutkimusväitteiden pätevyyttä saatuun tietoon nähden
10. kehitetään uusia käytäntöjä edellisten arvioiden pohjalta (McNiff & Whitehead 2011, 90).

Toimintatutkimusta siis havainnollistetaan itsereflektiivisenä kehänä, jossa suunnittelu, toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Itseeflektiivisestä kehästä syntyy ajassa etenevä spiraali, kun syklit asetetaan peräkkäin. Spiraali kuvaa miten toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan ja havainnoinnin, reflektion ja uudelleen suunnittelun sykleinä. (Kuvio 6) Reflektiivinen spiraali pyrkii antamaan vain periaatteellisen yleiskuvan toiminnan etenemisestä ja todellisuudessa toimintatutkimuksen vaiheet lomittuvat toisiinsa. (Heikkinen 2007, 202 – 204.)



KUVIO 6. Toimintatutkimuksen spiraali (Linturi 2003).

Spiraalin heikkous on siinä, että se antaa toiminnasta progressiivisen, eteenpäin menevän ja kehittyvän kuvan. Työelämässä kuitenkin tapahtuu niin monenlaisia prosesseja samanaikaisesti, että niitä ei voi tiivistää yhdeksi ajassa eteneväksi spiraaliksi. McNiff, Lomax ja Whitehead (1996) ovat kehittäneet spiraaliajatusta eteenpäin ja ottaneet huomioon myös luontaiset sivupolut, joita toimintaan aina liittyy. Heidän mallissaan huomioidaan paremmin toimintatutkimuksen projektiivisuus eli sen luontainen taipumus nostaa esiin tutkimustehtäviä, joita ei projektin alussa ollut hahmoteltu. Toimintatutkimuksessa kehkeytyy eräänlaisia sivuspiraaleja, uusia ja ennakoimattomia ongelmia ja tutkimustehtäviä. (Heikkinen 2007, 204.)

#### 4.4 Reflektio

Reflektiivinen ajattelu on yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista. Reflektion avulla pyritään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Toimintatutkimus voi lähteä liikkeelle kysymyksestä mitä tarkoituksia toiminta kaiken kaikkiaan palvelee. Tavoitteena on löytää tarkastelutapa, jossa rutiinit nähdään uudesta näkökulmasta; reflektiivinen tarkastelutapa. Perinteisesti filosofiassa reflektiivisyydellä on tarkoitettu sitä, että ajatteleva subjekti kääntyy ajattelun kohteena olevista konkreettisista asioista pohtimaan itseään ajattelevana subjektina. Reflektoidessaan ihminen tarkastelee omaa subjektiviteettiaan, omia ajatustapojaan ja kokemuksiaan, mutta myös itseään tajuavana ja kokevana olentona. Sanotaan, että ihminen katsoo itseään ikään kuin ”ylimääräisellä silmällä”. Ihminen siis pyrkii näkemään miksi ajattelee, kuten ajattelee ja miksi toimii, kuten toimii. Toimintatutkimusta tehtäessä reflektion keskeisyys ilmenee muun muassa siten, että toimintatutkimusta hahmotellaan nimenomaan itse-reflektiivisenä kehänä (Kuvio 6), jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. (Heikkinen 2007, 201 – 202.) Reflektointia voidaan auttaa esittämällä mitä-, miksi- ja kuinka-kysymyksiä (Linnansaari 2004, 117).

Yhteisenä perustana reflektion käsitteelle ja prosessin vaiheille tutkijoilla on Deweyn ajattelu. Sen mukaan toiminta voidaan jakaa kahteen perustyyppiin, jotka ovat rutiininomainen toiminta ja reflektiivinen toiminta. Reflektion tasoista ja kohteista on esitetty erilaisia jaotteluja, kuten tekninen, tulkinnallinen ja kriittinen taso. Teknisellä tasolla reflektiivisyys merkitsee joustavaa tapaa toimia, oppia kokemuksista ja ajatella intuitiivisesti ja järkevästi. Tulkinnallisella tasolla sen sijaan tutkitaan omaa toimintaa aikaisempien kokemusten ja arvojen pohjalta. Omia pelkoja ja toiveita on tarkasteltava, jotta kykenee arvioimaan omaa toimintaa ja sen kontekstia. Tämän tyyppinen itsetutkimus selkeyttää eri tilanteiden ja tapahtumien henkilökohtaista merkitystä ja voi muuttaa oppittuja tapoja reagoida tietynlaisissa tilanteissa. Voi olla riski, että reflektio keskittyy vain yksilöön ja näin ollen muotoutuu yksilön oman kasvun pohtimiseksi. Reflektio on onnistuneimmillaan ryhmässä tapahtuvaa ongelmanratkaisua. Kriittisen reflektion tasolla mennään syvemmälle ja kyseenalaistetaan toiminta ja ympäröivä yhteisö. Konkreettisiin tilanteisiin keskittyvät ongelmat eivät enää ole keskustelun kohteina, vaan niihin on pystyttävä ottamaan etäisyyttä. Prosessin yhteydessä osallistujat oppivat näkemään omat

mahdollisuutensa muutosagentteina. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 37 - 38.)

Toimintatutkimuksessa on tärkeätä tehdä täsmällistä reflektointia, jotta nähdään ero sen välillä mitä tehdään ja mitä opitaan sekä nähdään tietynlaisella tavalla toimimisen merkitys ja miten se vaikuttaa toisiin ihmisiin. Osallistujat arvioivat toimintaansa suhteessa arvoihinsa. Toimijat eivät tarvitse ulkoista arviointia, mutta he ymmärtävät tiukan testauksen ja arvioinnin tutkimuksen joka vaiheessa, mikä edellyttää kriittisiä oivalluksia ja vastalauseita muilta. Osallistujien on opittava muuttamaan ajatusmaailmaansa toiminnan parantamiseksi. (McNiff & Whitehead 2011, 39 - 67.)

Toimintatutkimus on oppimisprosessi, jonka tavoite ei ole vain tutkia toimintaa vaan myös se, että tarkasteltu toiminta kehittyy samanaikaisesti. Vaikutusten ja tapahtuneiden muutosten tarkastelu on tärkeätä, koska vain siten voidaan havaita onko tapahtunut kehitystä toivottuun suuntaan vai ei ja tätä kautta ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Reflektion kautta ihminen tai ryhmä voi rakentaa uutta toimintaa. On kuitenkin antauduttava pohtimaan toimintaa kriittisellä silmällä ja haluttava toiminnan kehittymistä. Uudet toimintatavat eivät kovinkaan helposti juuru organisaatioon, mikäli yksilö- tai ryhmätasolla koetaan muutokset turhiksi. Toiminnan kehittäminen ei suju erityisen hyvin, mikäli ajatusmaailma organisaatiossa on kehittämistä vastainen, kuten Moisio ja Tuominen (2008) teoksesta poimittu sitaatti kuvaa. *Me emme halua kahlita itseämme millään byrokraatiolla. Kyllä ihmiset hommansa osaavat* (Moisio & Tuominen 2008, 18). Edellytyksien toimintatapojen muodostumiselle on se, että organisaatiossa omaksutaan reflektiivinen työskentelyote sekä yksilö- että ryhmätasolla.

#### 4.5 Toimintatutkimuksen kritiikki

Hodkinson (1957) on todennut, ettei toimintatutkimus kuulu harrastelijoille. Hänen mielestään toimintatutkimusta ei voida pitää tutkimuksena, koska sen tulokset eivät ole yleistettävissä, metodologia on puutteellista ja yhteydet teoriaan jäävät heikoiksi. Altrichterin ja Gstettnerin (1993) mukaan toimintatutkimuksen heikkouksina saksalaisilla kielialueilla on pidetty seuraavia seikkoja:



### 1. Epäselvästi määritellyt tavoitteet ja menetit

Keskeisiä käsitteitä ja metodeja on pidetty epäselvinä ja julkaisuissa on kuvattu monia epäonnistumisia ja konflikteja. Huolimatta siitä, että ne ovat tutkimusprosessiin kuuluvia ja hyväksyttäviä, ne eivät ole innostaneet muita kokeilemaan toimintatutkimusta.

### 2. Tutkijan ja tutkittavien välinen suhde

Toimintatutkijat kritisoivat tutkijoiden ja tutkittavien roolien erottelua siten, että tutkijat ovat vastuussa toiminnastaan tutkittavien jäädessä vain sen kohteiksi. Tasavertainen dialogi ja yhteistyö ammattitutkijoiden sekä muiden toimintaan osallistujien kesken ei onnistunut toimintatutkimusprosesseissaan. Tutkijat olivat kokeneempia ja valmiimpia aloittamaan muutoksia sekä ottamaan niistä vastuuta. Yhteistyö mieluummin lisäsi osallistujien riippuvuutta ulkopuolisista kuin vapautti heitä kehittämään omaa työtään.

### 3. Teorian ja käytännön suhde

Liian naiivi käsitys teorian ja käytännön välisestä suhteesta muodosti ongelman. Käytännön parannusten aikaansaaminen ei ollutkaan tavoitteena, vaan arkitiedon teoreettinen kritiikki ja arkielämän ongelmia koskevan tietoisuuden lisääminen. Oli vähemmän tärkeää, miten tämä kehittynyt tietoisuus siirtyy uudelleenlaiseksi toiminnaksi käytännössä. Osallistujien välinen hierarkia säilyi edelleen, sillä teoria ja sen kehittyminen liittyivät edelleen ammattitutkijaan, kun vastaavasti käytäntö ja sen muuttaminen jäi käytännön toteuttajien tehtäväksi.

### 4. Poliittiset muutokset

Saksalaisessa toimintatutkimusliikkeessä tutkimusohjelma koettiin jo alkuvaiheessa poliittisesti liian vasemmistolaiseksi progressiivisine tavoitteineen. Toisaalta juuri siinä vaiheessa, kun toimintatutkimuksen metodologiaa koskeva kriittinen keskustelu ja monet käytännön projektit olivat käynnistyneet, Saksassa tapahtui perinpohjaisia yhteiskunnallisia muutoksia, joiden myötä myös opiskelijaliike hajosi ja monet demokraattiset pyrkimykset taantuivat. Toimintatutkimuksella ei ollut liittolaisia edes kouluhallinnon tai yliopistojen edistyksellisissä piireissä. (Syrjälä & al. 1994, 52 – 54.)

Kriittistä keskustelua aiheuttaa myös termien epätarkkuus, joka on yleisesti ottaen koko sosiaalisen tutkimuksen ongelma, ei ainoastaan toimintatutkimuksen. Tapa käyttää ter-

miä toimintatutkimus kaikesta tutkimuksesta, joka sisältää yhteistyön tai palautteen elementtejä, vahvistaa kritiikkiä siitä, että toimintatutkimus ei olisi oikeaa tutkimusta. (Hart & Bond 1995, 39.) Toimintatutkimuksen prosessissa ilmenevä heikkous on siinä, että se antaa toiminnasta eteenpäin menevän ja alati kehittyvän kuvan (Heikkinen 2007, 204).

Metsämuurosen (2008) mukaan toimintatutkimusta on kritisoitu siitä, että tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu ja spesifi, otos on rajoitettu eikä siis ole edustava. Muuttujia ei pystytä kontrolloimaan eivätkä tulokset ole yleistettävissä. Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että tutkijan ja tutkittavien välillä ei ole ollut tasavertaista dialogia, vaan yhteistyö on monesti johtanut tutkittavien riippuvuuteen tutkijasta. Toimijat eivät välttämättä osaa hyödyntää muiden saamia tuloksia. Kritiikin kohteena on ollut myös se, että joskus tutkijat saattavat etsiä vastausta omiin ongelmiinsa, joista toimijat eivät ole kiinnostuneita. (Metsämuuronen 2003, 183 – 184.)

Eräs toimintatutkimukseen kohdistunut kritiikin aihe on se, että ihmiset voivat pettää menetelmällä itseään. Ymmärtäminen edellyttää ilmiön näkemistä laajemmassa kontekstissa, jolloin työyhteisöstä irtautuminen voi olla vaikeaa. Käytettävissä oleva tieto on sidoksissa työyhteisön rooleihin ja ihmissuhdekysymykset voivat rajoittaa tutkijan toimintaa, koska hän on osa työyhteisöä. Perehtyneisyys omaan työympäristöön voi sokaista näkemästä asioita uudella tavalla. (Kananen 2009, 100.)

#### 4.6 Eettisyys, reliabiliteetti ja validiteetti toimintatutkimuksessa

Tutkimuksentekoon liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on huomioitava. Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksen teossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen teossa on huomioitava rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus itse tutkimustyössä ja tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimuksen ja sen tulosten arvioinnissa. Lähtökohtana tutkimuksessa tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 23 – 25.) Eettinen ajattelutapa sisältää kolme näkökohtaa, jotka ovat: 1. Neuvottele ja varmista tutkimuksen luvallisuus, huomioiden erityisesti lapset ja erityisryhmät 2. Suojaa tutkimukseen osallistuvat: varmista,

etteivät tutkimuksessa mukana olevat ihmiset ole tunnistettavissa raportista ja 3. Säilytä luotettavuutesi: tee aina mitä lupaat ja pidä kiinni rehellisyydestäsi. (McNiff & Whitehead 2011, 95 – 96.)

Tutkimuksessa on pyritty eettisyyteen jokaisessa vaiheessa. Suostumus tutkimuksen tekemiseen on saatu tutkimuskohteena olevan organisaation toiminnanjohtajalta ja siitä on allekirjoitettu sopimus. Edistymisestä on aina jokaisen vaiheen jälkeen raportoitu koko organisaation henkilöstölle. Dokumentit on tallennettu ja ne ovat tutkijalla säilytyksessä tietoturvallisesti. Tutkimus ei yksilöi ketään eikä kenenkään toimintaa, vaan kokoaa yhteen koko organisaation yhteistä toimintatapaa. Työpajan palveluvastaavat ovat tarkistaneet opinnäytetyön ja sen sisällön oikeellisuuden.

Toimintatutkijan on oltava solidaarinen ryhmässä tai ympäristössä, jossa hän toimii. Tämä on aidon yhteistyön edellytys. Samanaikaisesti tutkijan tulee kuitenkin säilyttää omat arvonsa ja asenteensa. Kun tämä on lähtökohtana, voi muodostua sitoutunut suhde. (Hegland 1981, 68.) Tutkija ei ole tehnyt omia johtopäätöksiä epäselvissä tilanteissa, vaan on sellaisessa tilanteessa kerännyt täsmentävää tietoa yhteisöltä. Lisäksi tutkija on pyrkinyt pitäytymään neutraalina, ottamatta kantaa mielipiteisiin ja välttämällä omien mielipiteidensä tyrkyttämistä muille. ITE-itsearviointin kysymykset tarkennuksineen on tietoisesti jätetty avaamatta tässä tutkimuksessa. Tutkija keskusteli Kuntaliiton kanssa siitä, mitä on luvallista julkaista ja tekijänoikeuksien toteutumisen varmistamiseksi tutkija kuvasi kysymyksiä vain otsikoittain.

Toimintatutkimuksen suhteen luotettavuustarkastelu asettaa haasteita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovi toimintatutkimukseen, vaikka se luetaankin laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluvaksi. Laadullisen tutkimuksen tavoitteleva muutos tuo suurimman ongelman luotettavuuskäsitteiden käyttöön. Toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelua voidaan lähestyä sen näkemyksen pohjalta, että toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä ja -otteita. Ei siis vain yksi tutkimus, vaan joukko tutkimuksia, joilla ilmiöitä tarkastellaan. Jos toimintatutkimus nähdään joukkona kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, voidaan luotettavuuskysymyksiä tarkastella kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuusmittareilla. (Kananen 2009, 88.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pysyvyys vaihtelevat. Sen vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamisen tarkka selostus kohentaa tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimusten tulosten tulkinnassa on kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Validius (pätevyys) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta eli sopiiko selitys kuvaukseen, onko selitys luotettava. (Hirsjärvi & al. 1997, 226 – 228.)

Usein kuvitellaan, että reliabiliteetissa on kyse siitä, ettei toista samanlaista organisaatiota ole olemassa, joten reliabiliteetti jää heikoksi. Näin ei kuitenkaan ole. Meitä kiinnostaa toimenpiteiden yleistettävyyttä, mikä on tyypillisesti erityisesti liiketaloudessa vahvaa. Mikä tahansa vastaavanlainen organisaatio hyötyy usein samoilla menetelmillä toteutetusta kehittämisestä. Joskus törmätään siihen ajatukseen, että länsimaisessa tiedeperinteessä toimintatutkimusta ei pidetä ylipäätään reliabelina menetelmänä. Jos asia olisi näin, niin se johtaisi väistämättä siihen, ettei sellaisia aloja kuin liiketaloustiede saati kaupallinen koulutus ylipäätään voisi olla olemassa. Yksikään oppi ei olisi sovellettavissa lukuisissa organisaatioissa ympäri maailman eikä opiskelijoiden ponnistelu tuottaisi hyötyä millekään organisaatiolle. Reliabiliteettia voidaan tarkastella toimintatutkimuksen lähtökohdista tässä esitetyn ajattelun mukaisesti. Kiinnostuksen kohteena on tällöin se, kuinka yleistettävä tai spesifi menetelmä on kulloinkin käytössä. (Kaisla 2012.)

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen mukaan (2005) laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen. Mäkelä (1990) ehdottaa laadullisen tutkimuksen arviointiperusteiksi seuraavaa: 1) analyysin riittävyys: kylläntyminen eli saturaatio 2) analyysin kattavuus: tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin 3) analyysin arvioitavuus: tutkimusmateriaalin ja eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointi sekä toistettavuus: ellei ole tehty riittävän tarkkaa tutki-

muksen eri vaiheiden dokumentaatiota, toistettavuus on mahdotonta ja 4) aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen paikka. (Kananen 2009, 92 – 93.)

Validia toimintatutkimusta ei voi tehdä yksin, vaan siihen kuuluu ryhmä ihmisiä. Tutkija tarvitsee sekä tukijoita että vastustajia, jotka esittävät haasteita ja vastalauseita. Tarkoituksena on löytää tutkimuksesta virheet, epäonnistuneet ratkaisut, aukkopaidat ja ongelmien lisäksi myös uudet lupaavat ratkaisut ja vaihtoehdot. Hyvä toimintatutkimus perustuu monen erilaisen tiedon hyvään vuorovaikutukseen ja tarjoaa hyvän mahdollisuuden kytkeä yhteen tarvittavan kokemusperäisen tiedon, empiirisesti todennettavan kokeellisen tiedon ja hermeneuttisen tulkitsevan tiedon käytön ja tulokset. (Hamk.fi 2009, 37.) Validiteetin lisäksi toimintatutkimuksessa on osoitettava tutkimuksen oikeutus, joka tarkoittaa sitä, että saadaan muut ihmiset hyväksymään tutkijan väitteiden validiteetti (Whitehead & McNiff 2006, 97 – 98).

Validiteetin mittaaminen tapahtuu usein haastatteleamalla organisaation jäseniä ja kyselällä siitä, oliko muutos odotetun kaltainen. Validiteettia arvioitaessa on syytä pohtia sitä, että haastattelu tuo esille objektiivisen tiedon lisäksi subjektiivista arviointia, jota länsimaisessa tiedeperinteessä pidetään heikompana todisteena. Mutta jos haastateltavat ovat sitä mieltä, että saatiin mitä haluttiin, niin se puolestaan vahvistaa validiteettia. Organisaatiot koostuvat ihmisistä, jotka etsivät merkityksiä ja sen vuoksi objektiivisen, usein numeerisen tiedon mittaaminen ei yksin kykene antamaan tyydyttäviä vastauksia. (Kaisla 2012.)

Perinteinen tutkimusasetelma menee pääläellelleen siltä osin, että toimintatutkimuksessa tutkija on mukana tutkittavassa yhteisössä ja osana tutkimusta, kun taas perinteisesti tutkimuksessa on pyritty objektiiviseen tietoon, jolloin tutkija tulkitsee kohdettaan tietyn välimatkan päästä. Koska toimintatutkimuksen asetelma on toisenlainen ja toimintatutkija on toimiva subjekti, joka tulkitsee sosiaalista tilannetta omasta näkökulmastaan käsin, niin tutkimuksella saavutettu tieto ei voi olla täysin objektiivista. Toimintatutkimukselle tyypillistä on se, että tutkija lähestyy kohdettaan ensimmäisessä persoonassa. Tutkija tekee tutkimustaan itsestään ja meistä ja tällöin dualistinen asenne tiedon subjektin ja objektin väliltä häviää. Tässä tapauksessa tieto on olemassa ihmisen elämämaailman ja henkilökohtaisesti tulkittavan kokemuksen kautta. Tämän tyyppistä suhde-

ta tietoon ja todellisuuteen on kuvattu myös vaatimuksella siitä, että toimintatutkimuksessa tarkoituksena on nostaa ”minä” prosessin keskiöön. Toimintatutkimuksessa saavutetaan siis tietoa, joka on tulkinta tietystä näkökulmasta ja tämän vuoksi tutkimusraportissa tulee selvittää ne yhteydet, joiden kautta tutkija on suhteessa tutkimaansa tutkimuskohteeseen. (Heikkinen 2007, 203.) Tutkijan ei kuitenkaan ole välttämätöntä käyttää minä-muotoa tutkimusraportissa. On tutkijakohtaista, mikä esitysmuoto tuntuu luontevimmalta.

Tässä tutkimuksessa ei voida suoralta kädeltä todeta, että analyysi on riittävä ja kylläntyminen on tapahtunut. Toisin sanoen, onko tutkimusta työstetty tarpeeksi pitkälle. Uutta tietoa olisi voinut vielä tulla, mikäli palavereissa olisi jatkettu asioiden pilkkomista ja työstämistä. Tutkijan pitää myös tietää milloin on aika siirtyä eteenpäin ja milloin lisäaineiston kerääminen ei tuota enää hedelmää. Tutkija perustaa tulkintansa koko aineistoon ja siitä tehtyyn analyysiin. Aineistoa peilataan suhteessa kontekstiin ja teoriapohjaan. Tutkija on pyrkinyt ottamaan tasapuolisesti huomioon kaikki mielipiteet. Tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu tarkasti, kronologisessa järjestyksessä. Omassa kontekstissään aineisto on merkittävä niin henkilökunnan kuin asiakkaidenkin osalta. Konkreettista muutosta on tapahtunut. Epäkohdat ja ongelmat on pyritty huomioimaan eri vaiheissa yhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa, reflektion kautta ja osallistujilta on kysytty lupa käyttää heidän palautteistaan suoria lainauksia. Tutkijan positio organisaatiossa on kuvattu kappaleessa 3.3.

Kvantitatiivisen ulottuvuuden tähän tutkimukseen tuo ITE-itsearviointin ja asiakaspalautteen numeraaliset tulokset. Niillä ei mitata tässä tutkimuksen tavoitteisiin liittyviä tekijöitä, vaan ne ovat osa niitä laadunmittareita, joiden käyttöönottoa ja soveltuvuutta tutkittiin. Mittareista voidaan kuitenkin todeta, että mahdollinen alhainen reliabiliteetti ei välttämättä johdu mittarin epästabiiliudesta, vaan kyseessä voi olla ilmiön todelliset muutokset (Kananen 2009, 89). Stabiiliteettia siis näillä kahdella mittarilla on sinällään mahdollisesti turha tavoitella, koska kyseessä on eri ihmisten erilaiset kokemukset ja vastaukset ovat joka kerralla sen mukaisia. Voidaan kuitenkin todeta, että mittarit mitta-sivat juuri sitä, mitä niiden oli tarkoituskin mitata, joten mittarit ovat valideja. Jos tutkimuksen validiteetti on kunnossa, ei reliabiliteettiin tarvitse juurikaan puuttua, sillä validiteetti yleensä takaa reliabiliteetin (Kananen 2009, 90).

## 5 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Aikaisempia toimintatutkimuksia tarkastellessaan tutkija havaitsi toimintatutkimuksen monikäyttöisyyden. Riippumatta siitä, millainen organisaatio kyseessä on, mihin tutkimuksella pyritään, miltä alalta tutkimusta tehdään tai mitä menetelmiä käytetään, soveltuvuus on laaja. Toimintatutkimuksen keskeiset piirteet huomioiden ja syklistä prosessia noudattaen, tutkimuskohteina olleissa organisaatioissa saatiin pääsääntöisesti aikaan kehitystä.

Opinnäytetyössään, Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksessä, Sini Juhola (2013) tutki työhyvinvoinnin kehittämistä, jonka välineenä käytettiin hyvinvointisuunnitelmaa. Arvioinnissa ja kartoituksessa Juhola käytti Työhyvinvoinnin portaat-mallia sekä SWOT-analyysia. Työhyvinvointisuunnitelman ideoinnissa hyödynnettiin learning cafe-työskentelymenetelmää. Juholan tutkimus oli monimenetelmällinen. (Juhola 2013.) Toimintatutkimus vaikutti soveltu-neen tarkoitukseensa hyvin.

Eija Wickströmin (2010) opinnäytetyössä, Toimintatutkimus hoitotyön sähköisen yhteenvedon kehittämisestä, oli tarkoituksena kuvata ja analysoida kirjattujen hoitotyön sähköisten yhteenvedojen sisältöä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa hoitotyön yhteenvedon kirjaamisen kehittämiseen ja hoitohenkilökunnan kirjaamiskoulutuksen suunnitteluun. Opinnäytetyön toteutus oli pääosin tekninen ja aineistona käytettiin osin valmista aineistoa. Lisäksi aineistoa saatiin teemahaastatteluilla. Aineisto arvioitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti ja sitä ohjasi strukturoitu analyysirunko. Tulosten pohjalta kehitettiin malli hoitotyön yhteenvedon kirjaamis pohjasta. Wickström toteaa tutkimuksesta, että hän joutui muuttamaan alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa. Toimintatutkimusta tehdessä tämä on mahdollista. Wickströmin toimintatutkimuksessa ei toteutunut kaikki syklin osat. Syklisyys oli kuitenkin tullut esiin opinnäytetyöprosessin aikana. (Wickström 2010.)

Tea Myllykorven (2011) toimintatutkimus oli Pehdytysohjelma Riihimäen vankilan henkilöstölle. Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli yhdenmukaistaa pehdy-

tystä ja luoda toimiva perehdytysohjelma kaikille Riihimäen vankilaan töihin tuleville virkamiehille ja ulkopuolisille työntekijöille. Aineiston keräämiseen käytettiin teema-haastattelua, havainnointia sekä kyselyitä ja se analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tutkimuksen tuloksena muodostui perehdytysopas. Myllykorven mukaan toimintatutkimus oli tässä tutkimuksessa sopiva tutkimusmenetelmä, koska kehittämisen haasteet olivat nimenomaan käytännön ongelmia. (Myllykorpi 2011.)

Jo näissä kolmessakin YAMK-opinnäytetyössä tulee esiin toimintatutkimuksen moninaisuus. Tutkija halusi tehdä opinnäytteeseensä rungon ennen muihin tutkimuksiin tutustumista, jotta ne eivät vaikuttaisi liiaksi omaan suunnitelmaan. Tämä osoittautui hyväksi, koska erilaiset opinnäytetyöt saivat tutkijan kyseenalaistamaan ja pohtimaan tutkimustaan sekä myös raportin sisältöä ja järjestystä syvemmin. Muiden opinnäytetöiden tarkastelu sai aluksi aikaan myös hienoista epävarmuutta oman tutkimuksen kattavuudesta. Muihin tutkimuksiin tutustumisen myötä tutkija oivalsi juuri tuon toimintatutkimuksen sisällöllisen moninaisuuden ja sen, ettei niitä voi suoraan verrannollisesti asettaa rinnakkain. Tutkimus kokonaisuudessaan muotoutuu sen mukaisesti, millainen on sen konteksti ja mitä menetelmiä käytetään. On muistettava, että ollakseen toimintatutkimus, on tutkimuksessa ilmentävä tietyt ominaisuudet, joihin kuuluvat muun muassa reflektio ja osallisuus.



## 6 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSPROSESSI

Valtti-työpaja on toiminnassa kehittyvä ja ajan hengessä mukana pysyttelevä nykyaikainen työpaja. Vuosien mittaan toiminta on laajentunut ja uusia palveluja on tullut työpajan valikoimaan vastaamaan maksaja- ja käyttäjäasiakkaiden tarpeisiin. Myös palvelurakenteissa tapahtuvat muutokset heijastuvat suoraan työpajan arkeen vaatien toiminnan muokkautumista ja joustavuutta. Työyhteisön hyvinvointi on jokaisessa organisaatiossa paineen alla ääritilanteissa, jolloin vaaditaan yhtäällä perustoimintojen jatkuvuutta ja toisaalla toimintojen mukauttamista palvelujärjestelmän vaatimuksia vastaavaksi. Kappaleessa 5 tutkija kertoo, miksi tutkimusta on lähdetty tekemään, mitkä olivat lähtökohdat, mihin tutkimuksella pyritään ja esittelee vaiheittain, miten tutkimusprosessi eteni.

Lähihistorian murroksia työpajan arjessa on ollut Kankaanpään nuorten työpajojen yhdistyminen Valtti-työpajaan vuonna 2010, kuntouttavan työtoiminnan tuottamisen aloittaminen, oppilaitosyhteistyön tuotteistaminen yhteistyössä Sataedu Satakunnan ammattiopisto Kankaanpään kanssa, oppilaitosyhteistyön käynnistyminen, valmentavien työvoimakoulutusten päättyminen, Startti ammattiin -koulutuksen ja starttivalmennuksen käynnistyminen sekä yksilövalmennuksen siirtyminen työvalmentajille. Myös tammi-kuussa 2013 tapahtunut TE-palvelujen laajamittainen rakennemuutos edellytti muutoksia ja uuden opettelua jälleen myös työpajan henkilökunnalta.

Idea kehittämistyöhön nousi käytännöstä. Kuten edellä on mainittu, Valtti-työpaja on viimeisinä vuosina laajentunut voimakkaasti. Palvelutuotteet ovat lisääntyneet ja henkilökunnan määrä kasvanut, joten juuri siksi tutkimus on ajankohtainen. Sisäisistä ja ulkoisista muutosfaktoreista johtuen toiminnan selkeyttäminen kirjallisesti, laatukäsikirjan muotoon palvelisi työyhteisöä monin tavoin muun muassa toimintaohjeiden ja perehdytyksen muodossa. Lisäksi se palvelisi myös yhteistyökumppaneita kuvaamalla millaisia palveluja työpajalla tuotetaan.

Tutkimus on emansipatorinen, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen uskotaan lisäävän osallistujien itsenäistymistä, tasa-arvoa ja yhteistyötä sekä edistävän demokratiaa työyhteisössä (Syrjälä & al. 1996, 33). Zuber-Skerrit (1996) on jaotellut tiedonintressit toimintatutkimuksessa ja jaottelussaan hän kuvaa tutkijan roolien emansipatorisessa orientaatioissa olevan muutosagentti, yhteistoiminnan koordinoija sekä osallistuja (Heikkinen 2007, 208). Pyrkimyksenä on kommunikaation tasa-arvoisuus ja vastavuoroisuus sekä se, että jokainen saisi sanoa mielipiteensä. Tutkija on yksi ryhmän jäsen. Tavoitteena on aktivoida ja kannustaa osallistujat reflektiiviseen keskusteluun. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin myös praktinen ulottuvuus, sillä tutkija pyrkii rohkaisemaan osallistujia osallistumaan ja tarkastelemaan omaa toimintaansa. Osallistujien hiljainen tieto ja käytännön viisaus pyritään saamaan esiin.

Valtti-työpajalla työskentelyn kokemuksen pohjalta ja oman kiinnostuneisuuden innoittamana tutkija esitti työpajan toiminnanjohtajalle ajatusta laatukäsikirjasta ja neuvotte-lujen jälkeen prosessiin päätettiin ryhtyä. Toiminnan mittaamiseen tarvittiin mittarit, joilla pyrittäisiin toiminnan kehittämiseen ja seurattaisiin toiminnan kehittymistä. Asiakaspalaute valikoitui toiseksi toiminnan mittariksi, koska palautetta varten oltiin jo suunnittelemassa lomaketta. Asiakasnäkökulma on äärimmäisen tärkeä toiminnan kehittämisessä. Henkilökunnan itsearviointiin tutkija esitti käytettäväksi ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää, koska kyseinen menetelmä jättää kohdeorganisaation päätettäväksi, miten menetelmää halutaan käyttää. Menetelmä on myös edullinen eikä se edellytä sertifiointia eikä myöskään ulkoista auditointia, mikäli siihen ei haluta lähteä.

Valtti-työpajaan liittyen laadun käsitteellä tarkoitetaan pääosin korporatiivista laatua. Tarkoituksena on arvioida nimenomaan palvelun eikä esimerkiksi minkään tuotteiden laatua. Yhtenä mittarina käytetty asiakaspalaute tuo mukaan vuorovaikutuslaadun osalu-keen, koska joissain kohdissa siinä mitataan täysin asiakkaiden ja työpajan henkilö-kunnan väliseen vuorovaikutukseen perustuvia asioita. Asiakaspalaute on mittarina myös ajankohtainen, koska nykypäivänä palvelun laatua tarkastellaan erityisesti asiak-kaan näkökulmasta.

Tavoitteena oli ottaa käyttöön mittarit, jotka antaisivat todellista, hyödyntämiskelpoista tietoa ja tunnuslukuja ja joiden perusteella toimintaa pystyttäisiin kehittämään. Molem-

mat mittarit, asiakaspalaute ja henkilökunnan itsearviointi ovat pehmeitä, subjektiivisia mittareita, sillä ne perustuvat ihmisten asenteisiin, näkemyksiin, tuntemuksiin ja arvioihin mitattavan tekijän tilasta. Uusi-Rauva (1987) on todennut, että jokaiselle mittarille on mahdollisimman nopeasti määriteltävä sopivat raja-arvot, jotta mittareiden tuloksia pystytään hyödyntämään (Salo & Hanski 2009, 17). Valtti-työpajan kehittämistyössä kuitenkin päätettiin, että numeraalisia raja-arvoja ei tässä vaiheessa määritetä. Ensin kartoitettaisiin lähtötilanne ja vasta sen jälkeen laatuavoitteeksi asetetaan numeraaliset raja-arvot. Esimerkkinä asiakaspalautteen kohta Tuki henkilökohtaisissa asioissa: laatuavoitteeksi voitaisiin asettaa hyvin ja riittävästi-vastausten osuuden prosentuaaliseksi tavoitearjaksi 70. Raja-arvoksi voisi olla hyvä asettaa myös pohjalukema, jonka alle arvo ei saa painua ja jos painuu, niin aloitetaan kehitystoimenpiteet.

Tutkimuksen vaiheittainen aikataulu suunniteltiin linkittyvän kuukausittaisiin henkilökuntapalavereihin, jolloin pääsääntöisesti koko työyhteisö on läsnä ja informaatio tavoittaa mahdollisimman monta ihmistä samanlaisena. Koko henkilökunnan läsnäolo on tärkeää, koska osallistuminen ja muutos liitetään yhteen olettaen muutoksen alkavan ja jatkuvan osallistumisella yhteiseen toimintaan, kuten Syrjälä & al. (1996) ovat todenneet. Näin toteutuu myös yhteisöllisyys, joka on eräs toimintatutkimuksen keskeisimmistä piirteistä (Heikkinen 2007, 205). Henkilökuntapalavereissa pyritään keskinäisen reflektion avulla toiminnan ymmärtämiseen uudella tavalla. Kehittämistyöstä päätettiin raportoida kuukausittain myös siksi, että jos tuloksista tiedottaminen koko organisaatiolle unohtuu ja henkilöstö ei saa prosessista ajantasaista palautetta, on olemassa riski mittaamis- ja kehittämisinnostuksen lopahtamisesta (Veini 2010).

Valtti-työpajan laatuvoitelte määritettiin tavoitteiksi toiminnan aukikirjoittaminen, mittareiden käyttöönotto ja toiminnan kehittäminen mittareiden tuloksien ohjaamaan suuntaan. Laatuvoitelte ei aleta tällä hetkellä tekemään mitään sertifiointia silmälläpitäen eikä lähdetä myöskään ulkoiseen auditointiin. Laatuvoitelte esitellään säätiön hallitukselle ja työajan johtokunnalle sen valmistuttua. Molempien kokoonpanojen jäsenillä on mahdollisuus kommentoida ja vaikuttaa laatuvoitelte sisältöön. Tämän prosessin jälkeen laatuvoitelte katsotaan valmiiksi ja sovitaan ajankohta sen tarkistukselle. Laatuvoitelte valmistumiselle ei tämän kehittämishankkeen puitteissa lyöty loppoon mitään määrääaikaa, koska työvoitelte tulotisiin tekemään arkityön rinnalla ja ehdoilla.

Tämä toimintatutkimus Valtti-työpajan kehittämisprosessista liikkuu sekä ammatillistavan että valtaistavan suuntauksen molemmiin puolin. Lähtökohtaisesti toimintaa tarkastellaan koko työyhteisön näkökulmasta. Tutkimus lähtee liikkeelle käytännön tarpeesta ja pyrkimyksenä on lisätä ammatillisuutta sekä yksilön kykyä vaikuttaa työtilanteeseensa. Tutkimus rajoittuu tarkasti rajattuun, samaa työtä tekevään ryhmään ja tutkimusongelmat määrittävät tämän ryhmän toiminnan kautta. Muutos on prosessijohtoista, ei-painostavaa ja ongelmien ratkaisu tapahtuu perustuen tutkimukseen ja ammatillisuuteen. Käytännön kehittymistä kohti pyritään etenemään työntekijälähtöisesti. Prosessi etenee spiraalimaisesti, dynaamisesti ja kulloistakin työtilannetta myötäillen yhteistyössä, jossa tutkija on itse yksi työyhteisön jäsenistä.

Jos pohditaan toimintatutkimuksen eri lähestymistapoja, niin tällä tutkimuksella pyritään työyhteisön ja toimintatapojen kehittämiseen sekä henkilökunnan itsearviointiin että asiakaspalautteen kautta. Tämä ei tarkoita pelkkää mittaamista, vaan myös tuloksista johdettua toimintasuunnitelmaa, sen toteuttamista, arviointia ja uudelleensuunnittelua. Toimintatapojen kehittäminen ei koske vain abstraktia toimintaa, vaan kehitystä haetaan myös kirjallisia toimintaohjeita laatimalla sekä kirjallista materiaalia uudistamalla ja päivittämällä. Toimintaa viedään eteenpäin Demingin PDCA-ympyrän mukaisesti, jatkuvan parantamisen mallin suuntaisesti (Veini 2010). Ensin suunnitellaan, sitten toteutetaan, seuraavaksi arvioidaan ja lopuksi kehitetään eteenpäin. Kokonaan ei voi poissulkea kuitenkaan organisaation muutokseen tähtäävää lähestymistapaakaan, koska kehittyminen jossain vaatii aina myös muutosta. Organisaation muutos ei kuitenkaan ole tässä tutkimuksessa lähtökohta, vaan mikäli ja kun toiminta kehittämisen ohella organisaatiossa muuttuu, sen tutkija lukisi positiiviseksi sivuspiraaliksi.

Tutkimus on kvalitatiivinen, sillä siinä tutkitaan todellista elämää huomioiden konteksti kokonaisvaltaisesti. Aineistoa kerätään rajatulta kohdejoukolta, eli Valtti-työpajan henkilökunnalta ja asiakkailta. Tutkimus sisältää myös kvantitatiivisen ulottuvuuden, koska kerätty aineisto taulukoidaan ja tulokset tulevat tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tavoitteena ei ole kuitenkaan mitata tunnuslukuja, vaan tutkia niiden avulla toiminnan laadullista kehittymistä lähtien liikkeelle tilanekartoituksesta. Tutkimuksen tavoitteet on aseteltu siten, että niiden vastaukset pystytään antamaan vain laadullisessa muodossa.

## 6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja aineisto

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on vastata kysymykseen miten Valtti-työpajan laatutyö käynnistyi sekä tutkia valittujen mittareiden käyttökelpoisuutta ja soveltuvuutta laadun mittaamiseen kyseisessä organisaatiossa. Lisäksi kartoitetaan millaisia muutoksia ja konkreettisia tuotoksia prosessin aikana saatiin aikaan. Laadun mittareina on henkilökunnan itsearviointi sekä asiakaspalaute.

Aineistoa tutkimukseen kertyi ITE-itsearviointimenetelmän lomakkeistosta ja graafisista taulukoista tunnuslukuineen, yhteenvetojen pohjalta laadituista täsmentävistä lomakkeista, asiakaspalautteen koonnista ja niiden yhteenvetojen pohjalta laadituista täsmentävistä lomakkeista sekä henkilökunnalle laadituista kahdesta palautekyselystä. Henkilökunnalla oli mahdollisuus myös loppupalautteen antamiseen. Siitä muodostui arviointiin ja validiteettiin liittyvää aineistoa, mutta ei varsinaisesti tutkimustavoitteisiin liittyvää. Aineistoa kertyi myös niistä Face-to-Face-keskusteluista, joita tutkija muiden osallistujien kanssa kävi henkilökuntapalaverien väleissä. Keskusteluissa esiin nousseet asiat tutkija kirjasi mukaan yhteenvetoihin ja myös ne esiteltiin seuraavassa palaverissa.

Ensimmäiset aineistot muodostuivat henkilökunnan itsearviointilomakkeen ja asiakaspalautteen vastauksista. Itsearviointilomakkeen vastaukset tutkija vei ITE-itsearviointi ja laadunhallintamenetelmän laskentaohjelmaan, joka muodosti tunnusluvut. Näiden tunnuslukujen perusteella saatiin itsearviointiin kehittämiskohteet, joita lähdettiin työstämään laadullisin menetelmin. Asiakaspalautteen vastaukset veti yhteen henkilö, jonka vastuulla Valtti-työpajalla on Valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmän ylläpito. Tästä yhteenvedosta tutkija laski prosentuaaliset luvut ja niiden perusteella saatiin asiakaspalautteelle kehittämiskohteet, joita lähdettiin työstämään laadullisin menetelmin.

Kehittämiskohteita työstettiin henkilökuntapalaverissa ja joka kerran jälkeen tutkija teemoitteli aineiston sekä laati yhteenvedon seuraavaan palaveriin. Näin toimien tiivistettiin vastauksista selkeät kehittämistoimenpiteet, joita lähdettiin toteuttamaan. Teemoja ei varsinaisesti otsikoitu, vaan samaa tarkoittavat asiat vastauksissa koostettiin erilliseksi aiheiksi. Liitteenä 4. on yhteenveto, joka on teemoittelun kautta laadittu 1.3.13

olleen henkilökuntapalaverin annista ja joka toimi henkilökunnan itsearviointiin osalta pohjana kehittämiskohteiden työstämiselle henkilökuntapalaverissa 12.4.13.

Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Jyväskylän Yliopisto 2013.) Teemoittelussa on kyse luokittelusta ja kvantifioinnista, mutta yleisemmällä tasolla (Kananen 2009, 84).

## 6.2. ITE-itsearviointi ja laadunhallintamenetelmä Valtti-työpajalla

Valtti-työpajan laatutyön toiseksi mittariksi valittiin henkilökunnan itsearviointi. Varsinaisia säännöllisiä henkilökunnan itsearviointeja ei ollut työpajalla vielä käytössä, mutta laatutyön ja tämän toimintatutkimuksen kautta päästiin luontevasti kokeilemaan itsearviointin soveltuvuutta. Säännöllisissä kehityskeskusteluissa itsearviointi oli jo yksi osa, mutta yhtenäisen näkemyksen hahmottaminen ja kehityskohteiden havaitseminen edellytti asiaan kuuluvaa menetelmää dokumentointineen. Tausta-ajatuksena on siis myös oletus siitä, että itsearviointin tulosten perusteella toimintaa pystytään kehittämään. ITE-itsearviointi sopii onnistuessaan hyvin osaksi toimintatutkimusta. Siinä mahdollistuu yhteistoiminnallisuus, demokraattisuus sekä teorian ja käytännön muutos. Ne ovat Kurt Lewinin mukaan toimintatutkimuksen keskeisimmät piirteet (Hart & Bond 1995, 12 – 13).

Tutkija tutustui ITE-menetelmään toukokuussa 2012, jolloin kehitystyön suunnittelu alkoi. Silloin käytiin toiminnanjohtaja Niina Vekon kanssa alustavat neuvottelut ITE-menetelmän käyttöönotosta. Rinnalla pohdittiin vaihtoehtona Valtakunnallisen Työpajajyhdistyksen Sosiaalisen Työllistämisen laadunarviointimallia. ITE-menetelmään päätettiin sen käyttäjälähtöisyyden ja edullisuuden vuoksi, mutta painoarvoa sille antoi myös valmiit graafiset taulukot tuloksista. Sisällöltään nämä kaksi menetelmää olivat samansuuntaiset.

ITE-menetelmä on Kuntaliitossa 1990-luvulla kehitetty työväline systemaattiseen laadunhallintaan ja työyksiköiden itsearviointiin. Menetelmä on yksinkertainen, helppokäyttöinen ja se mahdollistaa työn etenemisen yksikön resurssien mukaisesti, yksikön tarpeet huomioiden. Yhteiskunnan yleiset laatuvaatimukset pystytään sovittamaan yhteen ITE-menetelmän kanssa. (Kuntaliitto 2010, 7.)

Menetelmässä on kymmenen korostuvaa peruseriaatetta, jotka ovat:

1. Menetelmä soveltuu moniin erityyppisiin sekä erikokoisiin yksiköihin.
2. Menetelmä on helppokäyttöinen ja nopea sekä yksikölle edullinen. Sen voi ottaa käyttöön melkein kuka tahansa.
3. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat mukana arvioimassa, ottamassa kantaa, vaikuttamassa sekä kehittämässä toimintaa ja palveluja.
4. Arvioinnin ja kehittämisen kohteena on koko työyksikön toiminta.
5. Työyksikkö päättää viime kädessä itse, mitä on hyvä laatu ja mitkä ovat kehittämisen tavoitteet. Menetelmä antaa raamit.
6. Menetelmä korostaa arvioivaa ja kehittävää työtettä, asioista sopimista ja siitä kirjaamista, käytäntöjen ja prosessien näkyväksi tekemistä sekä tulosten ja vaikutusten osoittamista dokumentein.
7. Arvioinnissa punnitaan työyksikön valmiuksia ja edellytyksiä tuottaa hyvää palvelua sekä toimia järjestelmällisesti ja yhdenmukaisesti.
8. ITE-menetelmä ei ole sidottu mihinkään muuhun laadunhallintajärjestelmään, mutta huomioi myös niiden keskeiset painotukset.
9. Menetelmä auttaa lähiesimiestä ja johtoa näkemään kokonaisuuden ja tunnistamaan asiat, jotka hyvin toimivassa työyhteisössä tulisi olla kunnossa.
10. Menetelmän kautta mahdollistuu monenlainen työskentely luovista ratkaisuista palveluiden parantamiseen laatutyön viitekehyksessä. (Kuntaliitto 2010, 8.)

Arvioinnissa ei arvioida kenenkään henkilökohtaisen työn laatua eikä sitä, onko jokin asia hyvin vai huonosti. ITE-menetelmän tarkoitus ei ole myöskään mitata työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutusta, toiminnan tuloksia eikä asiakastyytyväisyyttä. Kysymyksillä on tarkoitus arvioida työyhteisön järjestelmällisen ja tavoitteellisen toiminnan perusteita, kykyä ja keinoja selvittää pystytäänkö vastaamaan esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin. (Kuntaliitto 2010, 10.)

ITE-itsearviointikysymykset kattavat pääpiirteittäin yksikön perustoiminnan. Toimintakokonaisuutta arvioidaan 25 kysymyksellä. Toiminta-alueet esitellään Taulukossa 6.

TAULUKKO 6. Työyksikön keskeiset toiminta-alueet

Toiminta-alueet	Sisältö
a) Toiminnan perusteet	Perustehtävä ja toiminta-ajatus, arvopohja sekä toimintaperiaatteet
b) Toiminnan suunnittelu ja seuranta	Asiakastarpeiden ja muiden laatuvaatimusten selvittäminen, toimintasuunnitelman laatiminen sekä tilastointi
c) Henkilöstö ja johtaminen	Kehityskeskustelut, koulutus ja perehdytys sekä erilaisten asiakirjojen ja ohjeistuksen hallinta
d) Varustus ja laitteet	Koneiden ja laitteiden käyttöön, huoltoon ja kalibrointiin liittyviä tehtäviä
e) Toiminta ja palvelut	Palveluprosessien kuvaaminen sekä palvelujen tuotteistus tai palvelujen määrittely
f) Viestintä ja yhteistyö	Esitteet, kotisivut ja muu ulkoinen ja sisäinen tiedottaminen sekä sidosryhmätyö
g) Toiminnan arviointi ja kehittäminen	Vaikutusten ja tulosten arviointi, itse- ja vertaisarviointi sekä muu arviointi- ja kehittämistoiminta

(Mukaillen: Kuntaliitto 2010, 9.)

ITE-menetelmän cd-rom sisältää laskentaohjelman, johon vastaukset kootaan. Ohjelma muodostaa vastausten perusteella yksikön laatuprofiilin sekä antaa joukon tunnuslukuja. Tuloksia voidaan tarkastella useasta eri tulokulmasta. Laatuprofiili osoittaa selkein luvuin, mitkä ovat asioita, jotka yksikössä ovat henkilökunnan mielestä kunnossa ja mitkä kaipaavat parantamista. (Kuntaliitto 2010, 13, 23.)

### 6.2.1 Ensimmäinen itsearviointi

Valtti-työpajan henkilökunnalle oli kerrottu käynnistettävästä laatu työstä ja henkilökunnan itsearvioinnista henkilökuntapalaverissa pitkin syksyä 2012. Varsinainen itsearviointi eli toimintatutkimuksen alkukartoitusvaihe, suoritettiin henkilökuntapalaverissa 1.2.13. Tutkija piti muulle henkilökunnalle ensin infon ITE-menetelmästä ja ohjeisti kysymyslomakkeiston täyttämässä. Arvioinnin teki 100 % (N = 16) työpajan henkilökunnasta. Myös tutkija itse osallistui kyselyyn, kuten toimintatutkimuksen henkeen kuuluu.



Toimintatutkimuksen vaiheiden kanssa yhteisellä linjalla, spiraalimaisesti, ITE-menetelmän arviointiprosessi etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti: itsearvioinnin tekeminen  $\Rightarrow$  arviointitulosten analysointi  $\Rightarrow$  kehittämistarpeiden tunnistaminen  $\Rightarrow$  parannustoimien suunnittelu ja toteutus. Edellisten vaiheiden jälkeen prosessi siirtyy uudelle kierrokselle. Prosessi ei kuitenkaan aina etene edellä kuvatun suoraviivaisesti. Käytännössä vaiheissa voidaan palata myös taaksepäin ja joskus voidaan käydä hetkelisesti myös sivuraiteilla, kuten myös toimintatutkimuksessa. Voisikin sanoa, että ITE-itsearviointimenetelmä on pieni toimintatutkimus tämän isomman toimintatutkimuksen sisällä.

Tutkija kvantifioi vastaukset ITE-laskentaohjelmaan ja Valtti-työpajan laatuprofiili ja tunnusluvut muodostuivat (Liite 2.). Laatuprofiili kuvaa vastauksien keskiarvoa käyränä. Tulokset olivat laskentaohjelmasta helposti luettavissa. Tutkija tarkasteli keskiarvon (ka) perusteella parhaimpia ja huonoimpia tuloksia sekä keskihajontaa ( $s$  = standard deviation). Näiden perusteella kohteet, joissa on tarvetta kehittämislle, nousivat selkeästi esiin. Tulosten perusteella pystyttiin tarkastelemaan myös kohteita, joiden koettiin sujuvan hyvin. Taulukossa 7 on esitetty ensimmäisen itsearvioinnin tulokset. Vaihteluväli tuloksissa on 0,0 – 4,0.

Mielenkiintoinen huomio tulosten kohdalla oli se, että parhaimmilla pistearvoilla olevista kysymyksistä oltiin hyvin yksimielisiä, kun taas heikoimman pistearvon saaneet kysymykset olivat samalla keskihajontatilaston huipulla. Keskiarvoltaan heikoimpien kysymysten kohdalla henkilökunnan mielipiteissä oli siis eniten erimielisyyttä. Vastauksia tarkastellessaan tutkija huomioi, että vain muutamakin linjasta poikkeava vastaus näin pienessä kohderyhmässä nostaa keskihajonta-arvoa nopeasti.

Selkeintä informaatiota tarjosi tässä tapauksessa keskiarvojen pohjalta suoritettu analysointi. Keskihajontaa tarkastelemalla nousi esiin alueita, jotka eivät varsinaisesti kaivanneet kehittämistä, mutta kenties kuitenkin yhteistä keskustelua ja selkeyttämistä, koska asia nähtiin henkilökunnan sisällä niin vaihtelevalla tavalla.

TAULUKKO 7. ITE-itsearviointin tulokset, ensimmäinen arviointikerta

Kysymys	Keskiarvot (ka)	Keskihajonta (s)
8 Kehityskeskustelut	3,5	0,7
18 Palveluesitteet	3,4	0,6
20 Tilastot	3,4	0,6
1 Toiminta-ajatus	3,2	0,7
5 Prosessit	3,1	0,6
16 Asiakaspalaute	3,1	0,7
4 Asiakastarpeet	3,0	1,0
6 Palvelumäärittelyt	3,0	1,0
2 Arvot	2,9	0,8
14 Ostopalvelut	2,9	1,2
25 Projektit	2,8	0,9
19 Dokumentointi	2,8	0,9
7 Vastuusuhteet	2,7	1,2
12 Kalibrointi	2,7	1,1
21 Mittarit	2,6	1,4
3 Toimintasuunnitelma	2,5	0,9
22 Ohjeiden valvonta	2,5	1,0
11 Laitteet	2,3	1,0
13 Laatuksiteerit	2,3	0,9
17 Sisäiset asiakkaat	2,2	1,4
15 Ilmapiirikartoitukset	2,1	1,4
10 Pehdytysohjelma	1,8	1,4
23 Itsearviointi	1,7	1,3
24 Vertailut muihin	1,6	1,1
9 Koulutussuunnitelma	1,3	1,3

■ suurimmat keskihajonnat ■ pienimmät keskihajonnat

Itsearviointissa on yhtenä vastausvaihtoehtona E tai e, joka tarkoittaa ”en osaa arvioida”. E-vastaukset eivät kuitenkaan vaikuta keskiarvoon. Ohjelma laskee keskiarvon kohdista, joihin on vastattu 0, 1, 2, 3 tai 4 ja niiden perusteella saatu tunnusluku edustaa vastaajien mielipiteen keskiarvoa vastaajilta, jotka ovat kysymyksen arvioineet. Kaikista vastauksista 7,8 % (N = 400) eli E-vastauksia. Ensimmäisen itsearviointin vastausten luokkaosuudet esitellään liitteessä 3.

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaihe jatkui siten, että laskentaohjelman eri laskentataulukot tulostettiin koko henkilökunnalle henkilökuntapalaveriin 1.3.2013. Tutkija oli myös esittänyt jatkosuunnittelulomakkeen, johon oli nostettu kaksi tulosten perus-

teella kehittämiskohteiksi noussutta aluetta: Koulutussuunnitelma (ka 1,3; s 1,3) ja Perehdytysohjelma (ka 1,8; s 1,4). Henkilökunnalle jaettiin myös ITE-tarkistuslista, jonka apukysymysten tarkoitus oli avata osa-alueita ja helpottaa toimintasuunnitelman laatimista. Tuloksia käytiin läpi ja sen jälkeen jokainen pohti henkilökohtaisesti kehittämisehdotuksia ja kirjasi ne jatkosuunnittelulomakkeeseen.

Keskiarvojen perusteella kysymykset Vertailut muihin (ka 1,6; s 1,1) ja Itsearviointi (ka 1,7; s 1,3) saivat heikomman pistearvon kuin Perehdytysohjelma. Niitä ei kuitenkaan ollut syytä nostaa kehittämiskohteiksi, koska itsearviointi oli juuri käynnistynyt ITE-menetelmän myötä ja laatutyön osalta oli päätetty, ettei vielä tässä vaiheessa ei lähdetä tekemään vertailua muihin. Sen vuoksi toiseksi kehittämiskohteeksi nousi seuraavaksi heikoimman pistearvon saanut kysymys eli Perehdytysohjelma.

Kehittämisehdotuksia koulutussuunnitelman osalta oli: organisaation yleiset koulutusperiaatteet kaikkien nähtäville, tarjolla olevat koulutukset kaikkien nähtäville, työnkuvien selkeyttäminen, nostetaan koulutussuunnitelma ja -tarve kehityskeskusteluissa esille tehostetusti ja vuosikello yhteisistä tehtävistä. Toimintakertomukseen esitettiin lisättävän kooste kuluneen vuoden aikana käydyistä koulutuksista. Henkilökunnan perehdytysoppaan osalta osallistujien kehittämisehdotuksia olivat: pajojen työvalmentajat tekevät omaa pajaansa koskevan perehdytysoppaan osuuden, laaditaan laatukäsikirja, laaditaan toimintatavat ja -ohjeet ajan tasalle ja laaditaan uuden työntekijän perehdytyksen tarkastuslista. Ideoita löytyi siis hyvin. Työnjakoa toteutuksen kaikilta osilta ei tehty.

Tutkija oli laatinut myös lyhyen palautekyselyn, jossa hän toivoi kerrottavan millaisia ajatuksia arviointi herätti, oliko siinä jotain hankalaa ja kehitettävää ja miltä tällainen toimintamalli tuntui. Vastauksista ei ollut tarkoitus vetää yhteen varsinaisia tuloksia eikä lukuja, vaan niiden oli tarkoitus antaa tutkijalle suuntaviivoja ja näyttää kehittämiskohtia toteutuksessa. Palaute oli monipuolista. Mielipiteet jakoutuivat positiivisesta negatiiviseen ja innokkaasta vastarintaan. Jotkut osallistujista toivat esiin, että tällaista kehitystyötä tarvitaan ja osa oli sitä mieltä, että kehitystyötä ei tarvita eikä ole aikaa. Palauteessa nousi esiin myös se, että jotkut kysymyksistä oli koettu epäselviksi eikä ihan oltu varmoja onko vastattu oikeaan asiaan. Tämä ohjasi tutkijaa suunnittelemaan

seuraavan arviointikerran siten, että ohjeistus avataan tarkemmin ennen arvioinnin tekemistä.

Tutkija oli laatinut edellisen palaverin annista teemoittelun kautta yhteenvedon (Liite 6.) ja sen pohjalta keskusteltiin henkilökuntapalaverissa 12.4.13. Edelleen oli meneillään suunnitteluvaihe. Henkilökunta jakautui ryhmiin, joissa vietiin taas ideointia asteen pidemmälle. Toiminnan arviointi ja jatkotyöstö painottuivat henkilökunnan perehdytyksen ympärille, koska koulutussuunnitelman osalta suunnitellut kehitystoimenpiteet olivat helposti totutettavia ja sisältyivät enimmäkseen palveluvastaavien ja toiminnanjohtajan tehtäviin. Kaikkia koskeva muutos koulutussuunnitelman osalta oli se, että jokainen kirjaa jatkossa yhteiseen verkkokansioon koulutukset, johon on osallistunut ja laatii koulutuksesta muistion, jonka avulla esittelee koulutuksen sisällön muulle henkilökunnalle. Näin saataisiin koulutusten sisältö ja tieto hyödynnettyä koko työyhteisön käyttöön. Ideointi palaverissa oli kaiken kaikkiaan rikasta ja materiaalia seuraavaan yhteenvetoon kertyi runsaasti. Tutkija kävi osallistujien kanssa Face-to-Face-keskusteluja palaverien välissä ja niissä esiin nousseet asiat tutkija kirjasi suoraan yhteenvetoihin. Käytännössä prosessi ei siis edennyt ainoastaan palavereissa, vaan myös niiden väleissä.

24.5.13 pidettyyn henkilökuntapalaveriin tutkija oli jälleen laatinut yhteenvedon edellisen toimintasuunnitelman työstökerran annista. Suunnittelusta oli siirrytty käytännön toimintavaiheeseen. Konkreettisina tuloksina oli henkilökunnan perehdytysoppaan runko sekä muistilista. Myös laatukäsikirja oli edennyt. Todettiin myös, että laatukäsikirja toimisi sisällöllisesti osana uuden työntekijän ja ohjaavaa työtä opiskelevan henkilön perehdytystä. Pohdittiin jopa, että tarvitaanko sen lisäksi erillistä opasta lainkaan. Palaverissa käytiin läpi havaintoja muutoksista sekä keskusteltiin yhteisesti siitä, mitä on saatu aikaan ja mitkä kohdat tarvitsevat selkeytystä ja tehostusta. Haastetta käytännön työn toteutukselle asetti se, että jokaisella on perustyössään ajallisesti tiukkaa ja ymmärrettävästi monikaan ei halua päiväänsä lisää töitä konkreettisen kirjoitustyön muodossa. Niin toimintatutkimus kuin kehittämistyökin ovat molemmat oppimisprosesseja ja muutokset eivät tapahdu kädenkäänteessä. Oivallus siitä, että hetkellinen ”lisätyö” kehittämisen merkeissä johtaa onnistuessaan lopulta työn vähenemiseen, helpottaa kehittämistoimiin sitoutumista.

Kehityspalaverissa 5.7.13 arvioitiin toimintaa. Toimintasuunnitelmat olivat edenneet suunnittelusta käytännön toteutuksen tasolle, mutta ei vielä niin, että jokainen osa-alue toimisi. Käytännön toteutuksen osalta toimijat olivat jakautuneet siten, että osa henkilökunnasta osallistui konkreettiseen toteutustyöhön ja osa oli enemmänkin tunnustelevalla ja odottavalla kannalla. Tämä ei kuitenkaan ole tutkijan näkökulmasta negatiivinen asia. Toteutusvaiheessa tehtävät voivatkin jakautua, mutta kartoitus-, suunnittelu ja arviointivaiheessa kaikkien on oltava mukana. Esiin nousi myös uusi, tärkeä sivuspiraali. Laatu-käsikirjan sisältöä pohdittaessa otettiin käsittelyyn myös Valtti-työpajan turvallisuus-suunnitelma. Turvallisuussuunnitelma todettiin tarpeelliseksi päivittää, koska toiminta on laajentunut huomattavasti.

#### 6.2.2 Toinen itsearviointi

Toisessa henkilökunnan ITE-itsearviointissa toimintatutkimuksen spiraali sulkeutui ja lähti uudelle kierrokselle. Itsearviointi toteutettiin henkilökuntapalaverissa 11.10.13. Tutkija jakoi henkilökunnalle ITE-itsearviointilomakkeen lisäksi kysymyksiä tarkentavan ITE-lomakkeen. Näin pyrittiin välttämään ensimmäisen arviointikerran ongelma, mahdollinen kysymysten väärinymmärtäminen. Lisäksi tutkija oli laatinut henkilökunnalle palautelomakkeen kehittämisprosessista validiteetin vahvistamiseksi. Palaute oli tärkeää myös siksi, että sen kautta tutkija voi havaita tutkimusprosessin ja oman toimintansa kehityskohteet. Arvioinnin teki 89 % (N = 18) työpajan henkilökunnasta. Kyseessä on toimintatutkimuksen spiraalissa uusi suunnitteluvaihe.

Tutkija kvantifioi vastaukset laskentaohjelmaan, joka muodosti Valtti-työpajan henkilökunnan toisen itsearviointin laatuprofiilin ja uudet tunnusluvut (Liite 4.). Tässä vaiheessa tutkimusta käytäntö oli jo osoittanut, että toiminnaltaan näin hektinen organisaatio kokee kehitystyön raskaana, jos kehittämiskohteita otetaan itsearviointin pohjalta kaksi. Samanaikaisesti kuitenkin kehittämiskohteita tulee myös asiakaspalautteiden pohjalta. Näin ollen seuraavalle kierrokselle tutkija pitää järkevänä nostaa henkilökunnan itsearviointin pohjalta vain yhden kehityskohteen. Uusimpien tulosten perusteella se olisi Sisäiset asiakkaat (ka 2,1; s 1,1). Mikäli kehittämiskohteita valittaisiin kaksi, niin siinä tapauksessa toinen olisi Ilmapiirikartoitukset (ka 2,4; s 1,4). Kysymys Vertai-

lut muihin (ka 1,8; s 1,0) oli keskiarvoltaan heikompi kuin Sisäiset asiakkaat ja Ilmapiirikartoitukset, jotka kehityskohteiksi valikoituivat. Kehittämiskohteeksi sitä ei ole edelleenkään syytä nostaa, koska laatutyössä ei ole tarkoitus vielä edetä vertailemaan omaa toimintaa muihin työpajoihin. E-vastauksia oli toisessa itsearvioinnissa 6,8 %. (N = 400) Toisen itsearvioinnin vastausten luokkaosuudet on esitelty liitteessä 5.

Toisen arviointikerran keskiarvot (ka), keskihajonnat (s) sekä vertailut edelliseen arviointikertaan esitellään Taulukossa 8. Pienimpiä muutoksia ei ole taulukkoon erikseen merkitty, koska pienin muutos tässä yhteydessä on kyseessä silloin, kun tunnusluku on nolla (0).

TAULUKKO 8. ITE-itsearvioinnin tulokset, toinen arviointikerta

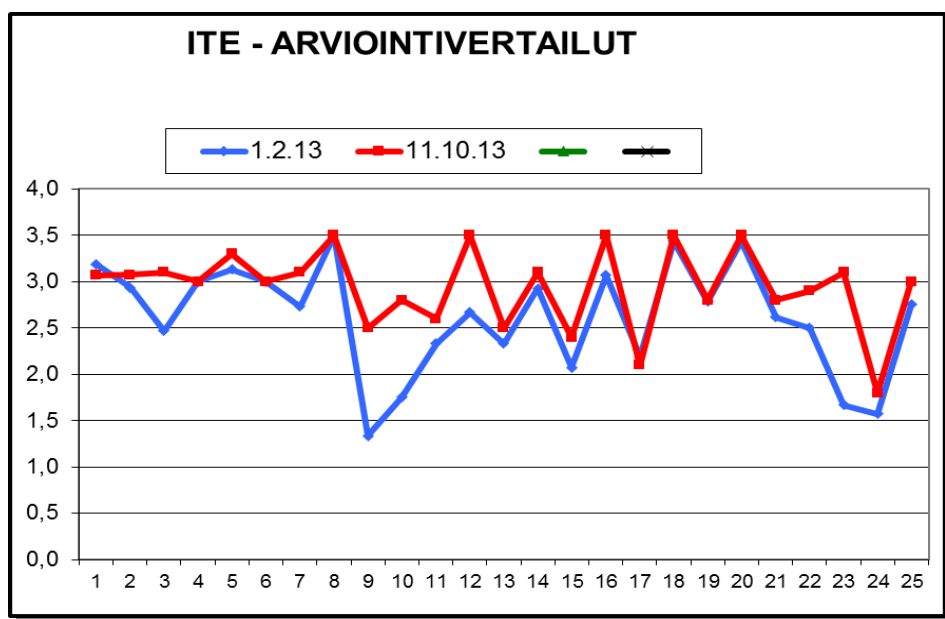
Kysymys	Keskiarvot ka	Keskiarvon muutos	Keskihajonta s	Keskihajonnan muutos
8 Kehityskeskustelut	3,5	+/- 0	0,8	+ 0,1
12 Kalibrointi	3,5	+ 0,8	0,5	- 0,6
16 Asiakaspalaute	3,5	+ 0,4	0,7	+/- 0
18 Palveluesitteet	3,5	+ 0,1	0,6	+/- 0
20 Tilastot	3,5	+ 0,1	0,5	- 0,1
5 Prosessit	3,3	+ 0,2	0,8	+ 0,2
1 Toiminta-ajatus	3,1	- 0,1	0,8	+ 0,1
2 Arvot	3,1	+ 0,2	0,9	+ 0,1
3 Toimintasuunnitelma	3,1	+ 0,6	0,7	+ 0,2
7 Vastuusuhteet	3,1	+ 0,4	0,9	- 0,3
14 Ostopalvelut	3,1	+ 0,2	1,0	- 0,2
23 Itsearviointi	3,1	+ 1,4	1,1	- 0,2
4 Asiakastarpeet	3,0	+/- 0	0,8	- 0,2
6 Palvelumäärittelyt	3,0	+/- 0	0,9	- 0,1
25 Projektit	3,0	+ 0,2	0,7	- 0,2
22 Ohjeiden valvonta	2,9	+ 0,4	0,6	- 0,4
10 Pehdytysohjelma	2,8	+ 1,0	0,8	- 0,6
19 Dokumentointi	2,8	+/- 0	1,1	+ 0,2
21 Mittarit	2,8	+ 0,2	1,1	- 0,3
11 Laitteet	2,6	+ 0,3	0,7	- 0,3
9 Koulutussuunnitelma	2,5	+ 1,2	0,7	- 0,6
13 Laatuksiteerit	2,5	+ 0,2	1,2	+ 0,3
15 Ilmapiirikartoitukset	2,4	+ 0,3	1,4	+/- 0
17 Sisäiset asiakkaat	2,1	- 0,1	1,1	- 0,3
24 Vertailut muihin	1,8	+ 0,2	1,0	- 0,1

■ suurimmat keskiarvon muutokset ■ pienimmät keskiarvon muutokset

■ suurimmat keskihajonnat ■ pienimmät keskihajonnat ■ suurimmat keskihajonnan muutokset

Ensimmäisen ja toisen arviointikerran keskihajontaa tarkastellessa huomataan, että yksittäisten kysymysten tulokulmasta katsottuna keskihajonta on 57 prosentissa (N = 25) kysymyksistä pienentynyt. Tämä tarkoittaa sitä, että yksimielisyys on lisääntynyt. Jos kuitenkin tarkastellaan kokonaisuutta, on keskihajonta kasvanut ensimmäisen ja toisen arviointikerran välillä keskiarvosta 0,9 keskiarvoon 1. Ei mikään merkittävä ero, mutta kokonaisuudessaan voidaan todeta, että asioista ollaan keskiarvallisesti eri mieltä hieman enemmän kuin ensimmäisellä arviointikerralla. Tulosten kannalta tämän tyyppinen vertailu ei ole tässä tutkimuksessa olennaista, mutta tarjoaa mielenkiintoista pohdittavaa. Itsearviointin tulokset tarjoavat näiden tässä tutkimuksessa esillä olleiden lisäksi paljon muutakin tietoa.

Edelliset kehityskohteet Perehdytysohjelma ja Koulutussuunnitelma olivat nostaneet pisteitään kiitettävästi. Koulutussuunnitelma oli noussut keskiarvosta 1,3 arvoon 2,5, jolloin kasvua on tapahtunut 1,2 yksikköä. Perehdytysohjelma oli noussut keskiarvosta 1,8 arvoon 2,8, joten nousua on 1,0 yksikköä. Molempien kohdalla keskihajonta oli pienentynyt 0,6 yksikköä, joten vastaajat ovat kysymysten kohdalla yksimielisempiä. Suurin prosentuaalinen nousu oli kohdassa Itsearviointi (+1.4). Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että kehittämistoimenpiteet ovat onnistuneet tavoitteessaan. Tässä vaiheessa tunnusluvuille olisi mahdollista määrittää tavoitekeskiarvot. Kuviossa 7 on esitetty ensimmäisen ja toisen arviointikerran keskiarvot graafisesti.



KUVIO 7. Ensimmäisen ja toisen ITE-itsearviointin keskiarvot

Ensimmäisen ja toisen arviointikerran välillä oli havaittavissa eriäväisyyksiä. Toisella kerralla vastausten joukossa oli sellaisia lomakkeita, joissa oli jätetty kysymyksiä tyhjäksi. Uusi asia oli myös se, että oli kysymyksiä, joiden kohdalla oli ympyröity kaksi vastausvaihtoehtoa. ITE-menetelmän laskentaohjelma ei hyväksy desimaaleja, joten keskiarvoa ei voinut käyttää. Tutkija ei voinut myöskään itsenäisesti päättää kumpi vastausvaihtoehdoista valitaan, joten sellaiset kohdat tutkija jätti laskentaohjelmassa tyhjäksi. Luonnollisesti tyhjäksi jäi myös ne kohdat, joissa kysymykseen oli jätetty vastamatta. Keskiarvoja edellä mainitut eivät kuitenkaan vääristä, koska tällöin ohjelma laskee yhteen vastanneiden keskiarvon, joka edustaa vastanneiden mielipidettä. Tutkija varmisti ITE-menetelmän kehittäneeltä Kuntaliitolta, että kyseinen tapa kirjata tulokset laskentaohjelmaan on oikein.

### 6.3 Asiakaspalaute

Toinen laadun mittari Valtti-työpajalla on asiakaspalaute. Työpajalla olevien asiakkaiden näkemykset ja kokemukset toiminnasta ovat äärimmäisen tärkeitä toiminnan suunnitelmalliselle ja tavoitteelliselle kehittämiselle. Tietoa päätettiin kerätä atk-pohjaisilla asiakaspalautelomakkeilla, joita oli laadittu kaksi hieman erilaista. Toinen on palaute, joka kerätään jatkossa säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa kaikilta asiakkailta ja toinen palaute pyydetään asiakkailta aina, kun he ovat päättämässä jaksonsa työpajalla. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu säännöllisesti toteutettavan palautekyselyn tuloksia.

Ensimmäinen palautekysely kehitettiin hyödyntämällä pajalla käytössä olevaa Valmenuksen arvioinnin tukijärjestelmää (VAT). Asiakaspalautteen kerääminen on vain yksi toiminto, johon VAT:ää voidaan käyttää. Järjestelmä tarjoaa työpajalle monenlaisia muita toimintoja, joista tällä hetkellä Valtti-työpajalla eniten käytetyt ovat työmaapäiväkirja ja asiakastilastot.

Arviointijärjestelmän on kehittänyt Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) myötävaikutuksella Kumppaniksi ry. Tarve arviointijärjestelmälle nousi työpajatoiminnan kehittymisen ja monipuolistumisen myötä. Tarvittiin järjestelmää, jonka avulla voidaan arvioida asiakkaiden toimintakykyä, nostaen esiin työpajoille ohjautuvien asiakkaiden toiminta-



kyvyn rajoitteet ja esteet yhteiskuntaan integroitumiselle. VAT:n prototyyppi valmistui Kajaanissa vuonna 2004 ja vuonna 2005 rakenne mukautettiin ICF-protokollan mukaiseksi. Vuosien 2006 – 2010 aikana järjestelmään rakennettiin henkilörekisteri, työmaapäiväkirja ja kuntoutussuunnitelman ylläpito. Valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmän kehittäminen jatkuu edelleen noin kahden päivituksen vuosivauhtia. (Tuomas Leinonen. Kumppaniksi ry. Henkilökohtainen tiedonanto 30.7.13.)

VAT:n tavoite on toimia operatiivisena järjestelmänä, joka sekä tukee kuntoutuksen (kuntoutumisen) toteuttamista, että myös dokumentoi sen siten, että tasot ovat kuntoutussuunnitelman ylläpito: yleistason tavoitteet ja suunnitelmat, työmaapäiväkirja: päivittäinen seuranta ja raportointi (myös ulkopuolisille sidosryhmille), arviointi: aikainen toimintakyvyn kuvaaminen WHO:n ICF-rakenteen muodossa. Tavoitteena on löytää ja osoittaa kuntoutujan primaariongelmat, joihin kuntoutus tulee kohdentaa sekä vahvuudet, joiden varaan kuntoutusta voidaan rakentaa ja kuntoutumisen aikana tapahtuneet muutokset. Valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmän myötä voidaan siis hallita valmennuksen kokonaisuutta. Tulevaisuudessa on mahdollista, että VAT:n tilastoja voidaan alkaa käyttämään tilastoinnissa laajemminkin (asiakkaita yksilöimättä), mikäli tietosuojavaltuutettu katsoo asiakkaan yksityisyydensuojan toteutuvan. VAT:n arvioinnista olisi saatavissa jo nyt tietynlaista tilastoa, josta näkyy esimerkiksi asiakasryhmäkohtaisia vahvuuksia. (Tuomas Leinonen. Kumppaniksi ry. Henkilökohtainen tiedonanto 30.7.13.)

Valtti-työpajan asiakaspalautteessa laatua mittaavia osa-alueita olivat: 1) Pajan yleinen ilmapiiri 2) Työvalmentajien ammattitaito 3) Valmentajien asenne ja ohjaus 4) Oma sitoutuminen 5) Töiden hyödyllisyys 6) Pehdytys ja 7) Apu henkilökohtaisten asioiden hoidossa. Palautteessa kerättiin myös muuta tietoa, jotka eivät suoranaisesti mittaa laatua, mutta antavat toiminnan kehittämiseksi muunlaisia suuntaviivoja. Tällaisia aihealueita olivat muun muassa pajalla järjestettävän ruokailun merkitys asiakkaille ja mitä kautta asiakas on saanut tiedon Valtti-työpajasta. Palautekyselyssä oli myös tilaa vapaalle kommentoinnille.

### 6.3.1 Ensimmäinen asiakaspalaute

Tutkimuksen alkukartoitus- eli suunnitteluvaihe asiakaspalautteen osalta käynnistyi 4/2012. Silloin kerättiin ensimmäinen, koko pajan asiakkaita koskeva asiakaspalaute, johon vastasi 69 asiakasta. Palautteen keräyshetkellä (Raportti 23.11.13) asiakkaita oli työpajalla 103 eli vastausprosentti oli 67. Vastauksista työstettiin koonti yhdistämällä vastausprosentteina kaksi parasta ja kaksi heikointa vastausvaihtoehtoa. Esimerkiksi pajan yleistä ilmapiiriä koskevassa kysymyksessä 98 % (N = 69) vastaajista vastasi joko erittäin hyvä tai hyvä ja kaksi prosenttia (N = 69) vastaajista vastasi huono tai erittäin huono. Palautteen perusteella kehittämiskohteiksi nousivat perehdytys ja tuki henkilökohtaisissa asioissa (Taulukko 9). Tutkija työsti kehittämiskohteista jatkosuunnittelulomakkeet, joihin koottiin ideoita henkilökuntapalaverissa 1.3.13. Muutosvastarintaa ja epäilevää asennetta ilmeni tässä vaiheessa eikä yhteistä kehittämishenkeä ihan vielä löytynyt. Kehittämistyön alkuvaiheessa ja myös pitkin matkaa, tutkijan on tärkeää ymmärtää erilaisia asennoitumisia ja sinnikkäästi pyrkiä luomaan kehittämishenkeä sekä avaamaan selkeästi mistä on kyse.

TAULUKKO 9. Ensimmäisen asiakaspalautteen tulokset (N = 69)

Kysymys	+	-
Pajan yleinen ilmapiiri	98 % (erittäin hyvä / hyvä)	2 % (erittäin huono / huono)
Työvalmentajien ammattitaito	95 % (kiitettävä / hyvä)	5 % (huono / välttävä)
Valmentajien asenne ja ohjaus	93 % (kiitettävä / hyvä)	6 % (huono / tyydyttävä)
Oma sitoutuminen	87 % (kiitettävä / hyvä)	13 % huono / välttävä
Töiden hyödyllisyys	85 % (erittäin hyödylliseksi / hyödylliseksi)	15 % (ei lainkaan / ei kovin hyödylliseksi)
Perehdytys	77 % (erinomainen / hyvä)	23 % (ei lainkaan / jonkin verran)
Tuki henkilökohtaisten asioiden hoidossa	56 % (hyvin / riittävästi)	44 % (ei tarjottu / tarjottiin jonkin verran)

Jatkosuunnittelulomakkeiden pohjalta tutkija laati teemoittelemalla yhteenvedon, jonka pohjalta alettiin tarkentaa ideoita ja miettiä toimintasuunnitelmaa (Liite 5.), Yhteenvedo

esiteltiin henkilökuntapalaverissa 12.4.13. Seuraavaksi alettiin edetä toimintasuunnitelman mukaisesti ja havainnoida muutosten vaikutusta. Siirryttiin siis toimintatutkimuksessa vaiheeseen toiminta ja havainnointi. Tässä vaiheessa oli jo selkeää, millaisia toimenpiteitä tarvitaan toiminnan kehittämiseksi. Yhteenvedon pohjalta nousseita kehittämisideoita olivat seuraavat: uudistetaan asiakkaiden perehdytysopas informatiivisemmaksi, sitouttavammaksi ja myös ulkoasullisesti, avataan asiakaspalautteeseen käsite perehdytys, luodaan yhtenäiset perehdytyskäytännöt, sovitaan henkilö, joka vastaa perehdytyksen yleisestä osasta, tarjotaan tasalaatuista perehdytystä jokaiselle asiakkaalle ja korostetaan perehdytyksessä työntekijän henkilökohtaista vastuuta. Tuki henkilökohthaisten asioiden hoidossa oli toinen kehityskohde ja siihen liittyen löydettiin seuraavia kehittämistoimenpiteitä: säännöllistetään asiakkaiden kanssa käytävä välikeskustelu ja laaditaan välikeskusteluun muistilista teemoista ohjaajan tai valmentajan muistin tueksi ja tasalaatuisuuden varmistamiseksi. Henkilökuntapalaverissa 24.5.13 arvioitiin toimintaa sekä tapahtuneita muutoksia yhdessä keskustellen ja työstettiin toimintasuunnitelmaa eteenpäin.

Varsinaisen laadun mittaamisen lisäksi tarkastellaan ja arvioidaan aina myös käytössä olevia mittareita ja niiden toimivuutta. Kehittämistoimenpiteeksi nousi siis myös asiakaspalautelomakkeen uudistaminen siten, että se tarjoaa yksityiskohtaisempaa tietoa ja avautuu termeineen asiakkaille selkeämmin. Samanaikaisesti päätettiin siirtyä käyttämään Webropol-pohjaista palautelomaketta. Webropolia käyttäen tulosten yhteenveto on nopeampaa ja näin ollen yritykselle myös taloudellisempaa.

Webropol on internetin välityksellä toimiva kysely- ja tiedonkeruusovellus. Sen avulla voivat yksityiset tai yritykset helposti kerätä tietoa päätöksenteon tueksi asiakkailta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä. Webropolin etuja on, ettei tarvitse itse laskea tuloksia, vastauksia voi seurata reaaliaikaisesti, vastauksista saa erilaisia raportteja ja raportit voi yksinkertaisesti siirtää Excelliin, Wordiin tai Power Pointiin. (Kaukoranta 2009.)

Henkilökuntapalavereissa 5.7.13 käytiin jälleen läpi, mitä toimintavaiheessa on konkreettisesti saatu aikaan ja tarkasteltiin, mihin kehittämistoimenpiteissä oli edetty. Yhdessä keskustellen pohdittiin myös kehitystoimenpiteiden etenemistä. Toiselle asiakaspalautteelle määritettiin ajankohdaksi viikko 22/2013. Tällöin tutkimus siirtyy uudelle

syklille ja uusien tulosten perusteella saadaan konkreettisia vastauksia siihen, onko kehitystyöllä saatu aikaan laadun paranemista. Kuten henkilökunnan itsearviointinakin suhteen, myös asiakaspalautteen kehittämistoimien osalta tutkija kävi työpajan henkilökunnan kanssa palaverien välillä keskusteluja, joiden anti kirjattiin suoraan yhteenvetoihin.

### 6.3.2 Toinen asiakaspalaute

Toinen asiakaspalaute kerättiin 22/2013 ja siirryttiin toimintatutkimuksen spiraalin uudelle kierrokselle. Vastaajia oli 59. Kokonaisuudessaan asiakkaita oli palautteen keräys-hetkellä (Raportti 30.5.2013) 87. Näin ollen vastausprosentti oli 69. Tulokset koottiin yhteen kuten ensimmäisessäkin asiakaspalautteessa. Tuloksia tarkasteltaessa voitiin todeta kaikkien aihealueiden prosentuaalisesti parantuneen. Tulosten perusteella kehittämiskohteiksi nousivat edelleen samat eli perehdytys ja tuki henkilökohtaisissa asioissa, vaikkakin myös ne olivat nostaneet prosenttejaan kiitettävästi. Taulukkoihin 10 ja 11 on koottu toisen asiakaspalautteen tulokset sekä molempien palautekertojen tulosten muutokset prosentuaalisesti.

TAULUKKO 10. Toisen asiakaspalautteen tulokset (N = 59)

Kysymys	+	-
Pajan yleinen ilmapiiri	100 % (erittäin hyvä / hyvä)	0 % (erittäin huono / huono)
Työvalmentajien ammattitaito	100 % (kiitettävä / hyvä)	0 % (välttävä / huono)
Valmentajien asenne ja ohjaus	100 % (kiitettävä / hyvä)	0 % (välttävä / huono)
Oma sitoutuminen	91 % (kiitettävä / hyvä)	9 % (huono / välttävä)
Töiden hyödyllisyys	ei voida vertailla	ei voida vertailla
Perehdytys	83 % (erinomainen / hyvä)	17 % (ei lainkaan / jonkin verran)
Tuki henkilökohtaisten asioiden hoidossa	60 % (sain apua)	40 % (en saanut)

TAULUKKO 11. Asiakaspalautteiden tulosten väliset muutokset prosentuaalisesti

Kysymys	Muutos
Pajan yleinen ilmapiiri	↑ 2 %
Työvalmentajien ammattitaito	↑ 5 %
Valmentajien asenne ja ohjaus	↑ 7 %
Oma sitoutuminen	↑ 4 %
Perehdytys	↑ 6 %
Tuki henkilökohtaisten asioiden hoidossa	↑ 4 %

Haasteellista ensimmäisen ja toisen palautekerran tulosten vertailussa oli se, että toinen palautekysely oli jo uudistettu ja osassa kysymyksistä vastausvaihtoehdot olivat erilaiset verrattaessa ensimmäiseen palautekyselyyn. Aihealuetta töiden hyödyllisyys oli mahdollonta vertailla, koska vastausvaihtoehdot muuttuivat niin paljon. Uudistetussa palautekyselyssä vastausvaihtoehdot oli muokattu informatiivisempaan suuntaan.

Henkilökuntapalaverissa 28.6.2013 käytiin läpi tulokset ja vertailut sekä suunniteltiin toimintaa. Uusia, toisen asiakaspalautteen myötä nousseita kehitysideoita olivat: laaditaan perehdytykseen liittyen pajakohtaiset täydentävät perehdytysoppaat sekä selkiytetään käytäntöjä ja yhteistä toimintalinjaa. Kehityskohteen tuki henkilökohtaisten asioiden hoidossa kehitysideoiksi nousi seuraavaa: pyritään saamaan välikeskusteluista asiakasta enemmän sitouttavia etukäteen täytettävän itsearviointilomakkeen myötä. Uusi asiakkaiden perehdytysopas, välikeskustelun muistilista ja asiakkaan itsearviointilomake suunniteltiin valmistuvaksi syyskuulla. Pajakohtaiset perehdytysoppaat laatii kunkin pajan työvalmentaja omassa aikataulussaan. Toimintavaihetta jatkettiin suunnitelmien mukaisesti.

Suunnittelussa aikataulussa pysyttiin ja uusi perehdytysopas esiteltiin henkilökuntapalaverissa 13.9.13. Aikatauluteknisistä syistä opas jäi henkilökunnalle tarkasteltavaksi palaverin ulkopuolella ja palaute sekä muut havainnot oppaasta pyydettiin lähettämään tutkijalle sähköpostitse. Samassa palaverissa käytiin reflektiivistä keskustelua myös asiakkaiden välikeskusteluun laaditusta itsearviointilomakkeesta sekä välikeskustelun muistilistasta. Välikeskustelun muistilista ja asiakkaan itsearvioinnin testaus sovittiin tehtäväksi marraskuun henkilökuntapalaveriin mennessä.

Asiakaspalautteen osalta nousi esiin erittäin tärkeä havainto. Palautteiden tuloksista ei esitetty raporttia lainkaan asiakkaille. Tämä asia korjattiin ja kahden ensimmäisen palautekyselyn tulokset ja vertailu suunniteltiin esiteltäväksi joka yksikössä asiakkaille joulukuussa 2013. On äärimmäisen tärkeää, että asiakkaat saavat tietoa kyselyistä, johon vastaavat ja sitä kautta huomaavat, että heidän mielipiteillään on merkitystä ja että henkilökunta pyrkii kehittämään ja parantamaan toimintaa asiakaslähtöisesti. Myös sitä kautta saadaan kehittämistoimille arviointia. Kehitystyö jatkuu ja seuraava asiakaspalautte kerätään joulukuussa 2013. Tavoitteena on, että asiakkaiden uusi perehdytysopas ja välikeskustelun kysymysrunko sekä asiakkaan itsearviointilomake on jo tuolloin otettu säännölliseen käyttöön.

## 7 TULOKSET JA ARVIOINTI

Laatutyön käynnistyminen on hidas prosessi ja uuden omaksuminen on aina organisaatiolle pitkäkallinen rupeama. Myös Valtti-työpajalla oli yleisesti huomattavissa, että aluksi kehitystyö aiheutti muutosvastarintaa ja perinteisiä ”kyllä me ilman mittauksiakin tiedetään, missä mennään”-ajatuksia. Noin yhdeksän kuukautta kestäneen kehittämishankkeen myötä työ helpottui ja työpajan henkilöstöstä löytyi kehitystyön konkreettiseen osaan tarttuvia henkilöitä. Palautteissaan osa työyhteisöstä tuo esiin, että kaipaa tämän tyyppistä kehitystyötä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten laatutyö käynnistyi Valtti-työpajalla. Kehittämishankkeen päätyttyä voidaan todeta laatutyön käynnistyneen, mutta ei vielä aivan koko henkilökuntaa osallistavana prosessina. Toisen itsearvioinnin yhteydessä kerätyn palautteen perusteella 56 % (N = 16) vastaajista olivat sitä mieltä, että kehittäminen on ollut tärkeää ja toimintatapa hyvä. Olisi ollut hyvä kysyä samaa asiaa myös kehityshankkeen alkupuolella, niin voisi verrata onko tilanne muuttunut alkuvaiheesta. Kun kehitystyö jatkuu, niin se muuttuu varmasti helpommaksi. Kaikki työyhteisön jäsenet tuskin koskaan lähtevät mukaan kehittämisen käytännön työhön, mutta tutkija ei näkisi sen olevan välttämättömyys. Kunhan suunnitteluun ja arviointiin osallistuvat kaikki.

Hektisen arjen vuoksi laatutyölle ei ollut riittävästi tilaa. ”*Ajan ja sitoutumisen puute*” nousivat esiin myös osallistujien antamassa palautteessa tutkijan kysyessä kehitystyön esteistä. Tällaiset prosessit varmastikin edellyttäisivät johtovetoisuutta. Tilanteet ovat joskus henkilökuntaa velvoittavia ja tutkija ei ollut siinä asemassa, että hänellä olisi oikeutusta velvoittaa ketään mihinkään ja johtovetoisuuden myötä tilanne olisi mahdollisesti yksinkertaisempi.

ITE-itsearviointi ja laadunhallintamenetelmä soveltui tarkoitukseensa erittäin hyvin. Ajallisesti koonti oli nopeaa ja grafiikat selkeitä eikä arviointiosuus ei vienyt paljon aikaa henkilökunnalta. Kysymykset eivät kaikilta osin istuneet työpajan toimintaan, mutta niitä on mahdollista soveltaa. Tämä nousi esiin myös palautteissa. ITE-menetelmää olisi mahdollista viedä pidemmällekin ja tehdä laatutyötä sen mallin mu-

kaisesti. Ainoastaan itsearviointiosuuttakin käytettäessä menetelmä oli tutkijan näkökulmasta toimiva. Vastaajista 25 % (N = 16) jatkaisi ITE-menetelmän käyttöä työyhteisön kehittämistyökaluna säännöllisesti toteutettuna. Palautelomakkeessa ei erikseen kysytty halukkuutta jatkamiseen ja näin jälkikäteen tutkija toteaa, että sellainen kysymys olisi ollut tärkeä esittää. Työpajan henkilökunta nosti palautteessaan hyvin esiin kehityskohtia varsinaisessa kehittämisprosessissa. Vastauksissa kiinnitettiin paljon huomiota ITE-itsearviointilomakkeen kehitystarpeisiin. Toivottiin muun muassa, että lomaketta voisi tarkentaa asiakasmääritykseltään enemmän työpajan toimintaa vastaavaksi.

Asiakaspalaute soveltui toiminnan kehittämistyökaluksi erittäin hyvin. Palautteen kautta saatiin asiakkaiden suora näkemys siitä, miten Valtti-työpaja heidän mielestään toimii, mikä sujuu hyvin ja mitä pitää kehittää. Jatkossa palautekyselyn suunnittelussa voisi ottaa vielä tarkemmin huomioon sen, että se mittarina käytettynä antaisi toiminnan kehittämisen näkökulmasta juuri niitä oleellisia tietoja. On huomioitava, että kysymysten asettelu tulee olla sellaisessa muodossa, että vastauksista pystyy tulokset vetämään yhteen. Palautekyselyä uudistettaessa tulee huomioida, ettei kysely muutu niin oleellisesti, että tuloksista tulee keskenään vertailukelvottomia.

Sen lisäksi, että tehtiin kehittämistoimenpiteiden mukaisia uudistuksia, kehitystyön myötä saatiin aikaan myös muita konkreettisia uudistuksia tai kokonaan uusia työkaluja. Näitä olivat palvelutuotteiden aukikirjoittaminen ja prosessinkuvaukset, jotka toimivat myös ohjaavan henkilöstön perehdytyksen välineenä sekä työpajan ja palvelulinjojen perustehtävien määrittäminen kirjalliseen muotoon. Palvelulinjojen perustehtävien määrittäminen tapahtui hyvin nopeasti siihen nähden, että toiminnan jakautuminen kolmeen palvelulinjaan tapahtui vasta 2013 vuoden alussa. Laatukäsikirja saatiin alkuun, mikä oli tarkoituskin.

Kehitystyön esteiksi vastaajat mainitsivat ”ajan puutteen” ja ”taloudellisen epävarmuuden”, jota palautteen antaja selvensi seuraavasti: ”jos on epävarmuus oman työn jatkamisesta, niin ei riitä ”paukut” kehittämiseen”. Kehitystyön esteeksi nähtiin myös ”henkilökunnan sitoutumisen puute” sekä ”sekavaikko työympäristö ja työrytmi, jolloin on vaikeata ottaa asiakseen jonkin asian kehittäminen”. Lisäksi palautteissa nousi esiin se,



että ”kehitystyö tahtoo jäädä kesken”. Jokaiselle työyhteisölle kehitystyön tyrehtyminen ja unohtuminen olisi negatiivinen asia, koska mitä useampi aloitettu kehitysprosessi hautautuu arkistoihin, sitä enemmän muutosvastarinta voimistuu. ”Näin meillä on aina ennenkin tehty”-asenteet istuvat usein lujassa. Tämä on kehitysprosesseissa myös luonnollista, koska muutos on aina vanhasta luopumista ja uuden kohtaamista, mikä ei ole kaikille helppoa. Palautteissa todettiin myös, että ”henkilökunnan erilaiset mielipiteet työskentelytavoista sekä kehitystarpeista hankaloittavat kehitystyötä”. Kaikki eivät näe tarpeelliseksi kehittää omaa työtään. Kehitystyön esteenä todettiin olevan myös se, jos ”johto ei katso itsearviointia ja työterveyden näkemyksiä työssäjaksamiseen liittyen tärkeiksi eikä koe tarpeelliseksi, että yhteistyökumppaneilta kerättäisiin palautetta”. Lecklin (2006) on todennut, että hyvä johtamiskäytäntö ottaa tärkeimmät sidosryhmät huomioon. Alihankkijat ja yhteistyökumppanit liittyvät yrityksen prosesseihin. Parhaat tulokset saadaan, kun nämä sidosryhmät liitetään yhdeksi organisaation johtamisjärjestelmän osaksi. (Lecklin 2006, 64.) Tutkija kokee, että yhteistyökumppaneiden palaute voisi olla organisaation kehittymisen kannalta tärkeää ja mahdollisesti jopa yksi laadun mittareista. Liitteessä 7. on suoria lainauksia henkilökunnan palautteista.

Valtti-työpajan henkilökunnalla oli mahdollisuus tutustua tarkistukseen lähteneeseen tutkimusraporttiin ja antaa palautetta tutkijalle. Tutkimusraportin mainittiin olevan selkeä, hyvin tehty, etenevän johdonmukaisesti sekä ulkoasun olevan siisti ja ”tiivistelmä oli hyvin avaavasti kerrottu”. Käsitteiden määrittelystä ja tutkija sai positiivista palautetta ja liitteiden todettiin olevan ”erinomainen tuki tuloksien lukemiselle”. Eräässä palautteessa todettiin seuraavasti: ”Arviointien tuloksiin yhdyin täysin, varsinkin asiakaspalautteiden osalta ja ne oli avattu taulukoissa tosi hyvin, varsinkin sivun 69 pikkutaulukko”. Jotkut teoriapohjan taulukot eivät kuitenkaan itsenäisesti täysin avaudu lukijalle. Positiivisena oli pidetty myös sitä, että ”Selvitys laadusta ja sen yhteyksestä työpajatoimintaan (jonka TPY oli määritellyt) oli samaten kirjoitettu kuin tiivistelmäkin, että laatumaallikkokin sen ymmärsi”. Tutkimusraportin mainittiin olevan ”äärettömän hyvä ja realistinen” ja että siihen ei ollut ”mitään lisättävää”. Konkreettisiin tuotoksiin liittyen annettiin palautetta seuraavasti: ”Kehitystyön ohella laaditut prosessinkuvaukset ovat loistava ja toimiva käytännön työkalu ja perehdytyksen väline arjen työhön”. Asiakaspalautteen tulosten pohjalta eräs työpajan henkilökunnasta oli tehnyt erittäin tärkeitä huomioita. Hän totesi, että ”Palvelun laatua sekä työn toteuttamista asiakasläh-

*töisesti on mitä ilmeisemmin syytä mitata ja siihen kiinnittää huomiota. Herättää ainakin itsessäni ajatuksen, että tutkimuksen valossa tulisi tehdä työtä enemmän asiakkaan tarpeista käsin, arvioida jatkuvasti omaa työskentelyään, kerätä palautetta ja olla valmis muuttamaan toimintatapojaan mikäli tarvetta ilmenee.”*

Validiteetin lisäksi toimintatutkimuksessa on osoitettava tutkimuksen oikeutus, joka tarkoittaa sitä, että saadaan muut ihmiset hyväksymään tutkijan väitteiden validiteetti (Whitehead & McNiff 2006, 97 – 98). Valti-työpajan henkilökunnan palautteiden perusteella tutkija katsoo voivansa todeta, että tutkimus on validi. Tämän kaltaiseen loppupalautteeseen tutkimusprosessi on erittäin miellyttävä päättää.

## 8 HAASTEET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Haasteellisinta hektisessä työpajan arjessa on *ajan löytäminen kehitystyölle*. Asiakastyö on työpajan perustehtävä ja niin tärkeätä kuin kehittäminen onkin ja kaikkien eduksi, siihen käytettävä aika on poissa asiakastyöstä. On huomioitava myös työturvallisuusnäkökulma, sillä useilla pajoilla työskennellään sellaisilla koneilla ja laitteilla, joiden käyttäminen edellyttää työvalmentajien valvontaa. Näin ollen yhteinen kehittäminen on keskitettävä pääsääntöisesti niihin päiviin, jolloin työpajalla on asiakkaiden vapaapäivä. Luonnollisesti myös tutkijalla oli oma perustehtävänsä organisaatiossa eikä kehitystyöhön ollut mahdollista irrottaa kovin paljon aikaa. Pääosin koonteja ja suunnittelua tehtiinkin työpajan ulkopuolella. Työnantaja kuitenkin tuki tätä ja aika oli osittain luettavissa työtunteihin. Ajanpuutetta ei kuitenkaan voi koskaan käyttää puolustuksena sille, ettei kehitetä. Oman työn ja työyhteisön kehittäminen kuuluu tänä päivänä jokaisen perustehtävään alalla kuin alalla. Henkilökuntapalavereissa on monta muutakin tärkeää asiaa käsiteltävänä, joten kehittämistyö laatunäkökulmasta on ollut hieman kiireen siivittämää. Kehitysehdotuksena esittäisin kuitenkin *säännöllisiä kehittämispäiviä*, jolloin kiire ei painostaisi henkilökuntaa ja mahdollistuisi erilaisten menetelmien, kuten esimerkiksi learning café-työskentelymenetelmän käyttö. Riittävä aika ja ikään kuin kiireettömän kehitystyön luvallisuus voisivat innostaa ihmisiä sitoutumaan kehitystyöhön tehokkaammin.

Lecklin (2006) on todennut, että jos laatu toimii organisaation menestystekijänä, niin silloin se on vietävä perusarvoista lähtien läpi koko organisaation (Lecklin 2006, 35). Haasteen tälle tutkimukselle muodosti se, että *työskentely ei ollut esimiesjohtoista*. Tutkija toimi yhtenä henkilökunnan jäsenenä ja joidenkin asioiden eteenpäin meneminen olisi todennäköisesti ollut luontevampaa, mikäli ehdotukset olisivat lähteneet johdon tasolta. Työntekijäriivistöstä on yksin hankala saada aikaan sellaista liikettä, joka kulkisi läpi koko organisaation. Käytännössä haaste näyttäytyi muun muassa siten, että pyydettyjä lomakkeita ei palautettu määräaikaan mennessä tai ei palautettu ollenkaan. Tämä pitkitti koontien tekoa. Jatkossa kehitys- ja laatu työssä olisikin hyvä olla *esimies vähintään työparina* ja siten tämäkin kehittämishanke olisi kannattanut suunnitella ja toteuttaa.

Tutkija ajattelee, että arvojen lisäksi myös *visio, missio, strategia ja sen toteuttaminen olisi hyvä kirkastaa* koko työyhteisöä koskevaksi ja työyhteisön tietoon. Ei riitä, että edellä mainitut tekijät on määritetty, vaan ne pitää myös maastouttaa työyhteisöön. Nykypäivänä laatu on integroitu johtamisjärjestelmään ja johdon henkilökohtainen toiminta antaa myös signaalin laadun puolesta (Lecklin 2006, 61). Missio, visio ja strategiset tavoitteet ovat myös TQM:n keskeisiä työkaluja (Veini 2010). Tämä on hyvä ottaa huomioon siinä vaiheessa, kun Valtti-työpajan laatutyötä halutaan viedä eteenpäin tätä kehittämishanketta laajemmassa mittakaavassa. Kyseessä on tutkijan subjektiivinen näkemys. Siitä ei ole tutkimustietoa miten hyvin muut työyhteisön jäsenet tuntevat vision, mission ja strategian, mutta pitäisi ainakin varmistaa kyseisten asioiden olevan kaikkien tiedossa.

Teoriapuolelta haasteetta aiheuttivat *laajat kattokäsitteet* (laatu, toimintatutkimus, käytännön osuus) ja tiedon runsaudenpula. Tutkija joutui hyvin tarkkaan miettimään rajauksiaan ja jokaisen asian oleellisuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Ei olisi ollut tarkoituksenmukaista avata esimerkiksi laatutyöstä kaikkia osa-alueita, koska ne eivät olleet tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. Rajauksen haaste oli nimenomaan *päättää mitkä osa-alueet jätetään pois*. Kun laatutyö tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa jatkuu, niin käsittelyyn nousee laatutyöstä myös niitä osa-alueita (muun muassa auditointi, riskien hallinta ja poikkeamat), joita ei tässä tutkimuksessa ole käsitelty.

Kehitysehdotuksena tutkija ehdottaa, että *säännöllistä henkilökunnan itsearviointia jatkettaisiin ja sen sekä asiakaspalautteen pohjalta esiin nousutta kehittämiskohdetta työstettäisiin suunnitelmallisesti* esimerkiksi Demingin PDCA-ympyrän mukaisella toimintatavalla. Sen lisäksi, että kartoitukset tarjoavat tietoa organisaation eri osa-alueiden tilasta, niin varsinkin vapaan palautteen antaminen erilaisiin kartoituksiin liittyen voi olla joillekin jopa terapeutin prosessi. Pääsee vaikuttamaan ja saa äänensä kuuluviin. Joskus joku saattaa uskaltaa kirjoittaa sellaisia asioita, joita ei uskaltaisi äänne sanoa. Tietenkään tässä kohdassa ei voida yleistää eikä kaikki ihmiset varmasti-kaan kaipaa lisää kartoituksia.

Asiakaspalaute on mittarina ollut helpommin vastaanotettava kuin asiakaspalaute. Tutkijalla ei ole tiedossaan, että asiakkaat olisivat kritisoineet palautteen antamista tai kiel-

täytyneet palautekyselyn tekemisestä. Samalla tavalla asiakkaille on tärkeää saada äänensä kuuluviin ja päästä vaikuttamaan. Jatkossa olisi tärkeää, että *asiakkaille pidettäisiin aina palautteen keräämisen jälkeen tilaisuus, jossa tulokset esitellään* ja kerrotaan, miten toimintaa aiotaan heidän mielipiteidensä pohjalta kehittää tai on jo kehitetty. Pohjimisen arvoinen asia on se, että miten suhtauduttaisiin, jos asiakkaat kritisaisivat palautetta eivätkä suostuisi palautekyselyä tekemään. Jätettäisiinkö palautteen kerääminen pois, jos osan mielestä se ei olisi kivaa? Ei varmasti jätettäisi, vaan keksittäisiin yhdessä keinot motivoida asiakkaita vastaamaan ja perusteltaisiin miksi asiakkaiden palaute on hyvin tärkeä toiminnan kehittämiseksi.

Tutkijan esittämät kehitysehdotukset eivät ole luonteeltaan sellaisia, että niitä toteutettaisiin nopeasti. Kaikki ovat siis pitkän tähtäimen ehdotuksia. Pelkästään jo nyt meneillään ollut kehittämishanke on ollut organisaatiolle täynnä muutoksia ja niiden toteuttamista sekä hyväksymistä, joten aivan pienellä aikajänteellä uusiin kehittämishankkeisiin ei kannattaisikaan syöksyä. Aika on yksi kehitystyön avainasia ja muutokset eivät tapahdu hetkessä.

## 9 KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINNALLISTA YHTEENVETOA

Toimintatutkimus soveltui Valtti-työpajan kehitystyön tutkimiseen erinomaisesti. Positiivista oli se, että myös tutkija sai olla mukana eikä tarvinnut jäädä itseään kaiken ulkopuolelle. Sama asia muodosti myös haasteen. Tutkija oli roolissaan varmasti hie- man pidättyväisempi nyt, kuin siinä tapauksessa, jos joku muu henkilökunnasta olisi tehnyt tutkimusta. Mikäli tutkijan roolia ei olisi ollut, niin otaksuttavasti tutkija olisi ollut kehitystyössä ja ideoinnissa aktiivisempi kuin asemassa, jossa hän nyt työskenteli. Kaikesta huolimatta tutkijan on pitädyttävä kuitenkin melko neutraalina, jotta kehitys- työssä ei korostu liikaa tutkijan oma mielipide. Kyseessä oli kuitenkin koko työyhteisön osallisuus ja näkemyksen kokoaminen eikä ainoastaan tutkijan tai pienen ryhmän. Tut- kimusetiikan ja tutkimuksen luotettavuuden toteutuminen ovat olleet tutkijalle tärkeitä asioita läpi koko kehittämishankkeen.

Toimintatutkimuksen spiraalimaisuus näkyy hyvin Valtti-työpajan kehittämistyössä. McNiff, Lomax ja Whitehead (1996) ovat todenneet, että työ ei ole yksinomaan prog- ressiivista ja eteenpäin menevää, vaan siinä nousee esiin myös tutkimustehtäviä, joita ei alussa ollut suunniteltu (Heikkinen 2007, 204). Tämä kävi ilmi jo tutkimuksen alkuvai- heessa. Yksi suurimmista tämän toimintatutkimuksen havainnoista oli se, että jopa nä- mä kaksi laadun mittaria, henkilökunnan itsearviointi ja asiakaspalaute, ovat oikeastaan sivuspiraaleja sille suurimmalle, joka on työpajan henkilökunnan kehittävän työskente- lyotteen sekä jatkuvan parantamisen ja järjestelmällisen kehityksen mallin omaksumi- nen. Tämän yhteinen opettelu on kulkenut kehittämistyön rinnalla.

Tutkimuksen tavoitteet täsmentyivät ja hioutuivat tiiviimmiksi prosessin aikana ja toi- mintatutkimukselle tämä onkin ominaista. Ydinajatus pysyi samana alusta loppuun. Tiiviimmäksi hioutumisella tarkoitetaan tässä sitä, että tutkimuksen tavoite muuttui yleismaailmallisesta katsauksesta selkeästi rajatummaksiksi. Pyrkimyksenä oli hakea mah- dollisimman informatiivisia ja konkreettisia tuloksia ja täsmällisten kysymysten kautta niiden saaminen on mahdollista.

Aineistoa kertyi valituilla keräämistavoilla riittävästi siitä huolimatta, että joihinkin koonteihin eivät palaverista poissaolleet aina vastanneet. Aineiston käsittely ja analysointi teemoittelun avulla tuntui luontevalta. Työskentelyä helpotti kvantitatiivisin menetelmin saadut tunnusluvut, joiden kautta kehittämiskohteet kävivät ilmi selkeästi. Aineiston käsittely ja analysointi ei ollut työlästä, vaikka se toistui monissa vaiheissa aina uudelleen.

Validia toimintatutkimusta ei voi tehdä yksin, vaan siihen kuuluu ryhmä ihmisiä. Tutkija tarvitsee sekä tukijoita että vastustajia, jotka esittävät haasteita ja vastalauseita. Tarkoituksena on löytää tutkimuksesta virheet, epäonnistuneet ratkaisut, aukkopaikat ja ongelmien lisäksi myös uudet lupaavat ratkaisut ja vaihtoehdot. (Hamk.fi 2009.) Tutkimuksen validiteetin vahvistamiseksi tutkija keräsi osallistujilta palautetta ja mielipiteitä kehitysprosessista. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä siihen, mitä oli saatu aikaan. Palautteiden perusteella huomasin osan vastaajista odottavan, että kehittämistoimenpiteitä vietäisiin eteenpäin ja kokevan toimenpiteet tarpeelliseksi. Tutkimuksen toimenpiteet ovat yleistettävissä, vaikka kyseessä onkin yhden organisaation ainutlaatuinen tilanne. Toimenpiteet on toistettavissa myös toisenlaisissa organisaatioissa. Tulokset tosin ovatkin sitten taas organisaatiokohtaiset, mutta tutkija väittäisi kehitysprosessin alun olevan melko monessa työyhteisössä tämän tutkimuksen kanssa samansuuntainen.

Työpajan henkilökunnan loppupalaute tutkimusprosessista ja -raportista kokonaisuudessaan oli positiivista. Tuloksia ei kritisoitu eikä näkemyseroja ilmennyt. Jotkut taulukot eivät auenneet lukijoille täysin, joten niiden selkeyttämisen suhteen tutkija olisi vielä voinut panostaa enemmän. Loppupalaute oli vapaaehtoinen ja sitä antoi viisi henkilöä. Erittäin tärkeä huomio loppupalautteessa tuli asiakaspalautteen pohjalta. Huomattiin, että ”*palvelun laatua sekä työn toteuttamista asiakaslähtöisesti on mitä ilmeisemmin syytä mitata ja siihen kiinnittää huomiota*”, koska vain 60 % pajan asiakkaista kokee saaneensa apua henkilökohtaisten asioiden hoitamisessa. Asiakaslähtöisyys on kuitenkin yksi työpajan arvoista, joten huomio siitä, että työtä tehtäisiin enemmän ”*asiakkaan tarpeista käsin*”, on tärkeä ja huomioonotettava.

Yhteistoiminnallisuutta tutkija olisi kaivannut enemmän. Ilmassa oli aluksi osittain negatiivista asennetta kehittämisajatusta kohtaan, mutta se on normaalitila puhuttaessa

valtaistavasta toimintatutkimuksen suuntauksesta. Osalle henkilökunnasta aiheutti ihmetystä se, että kehittämiskohteeksi ei noussut juuri se teema, joka heidän mielestään olisi kaivannut kehittämistä. Tätä kautta kritiikkiä tuli siitä, että jouduttiin kehittämään osa-alueita, jotka omasta mielestä jo toimivat hyvin. Itsearviointin jälkeen käytiin keskustelua siitä, että keskihajonnat kehittämiskohteiksi nousseiden osa-alueiden kohdalla olivat melko suuret, joten siitäkkin on nähtävissä erilaisten mielipiteiden kirjon. Kehittämiskohteiden valinnan perusteena olivat kuitenkin tässä itsearviointissa matalimmat keskiarvot, joten tuloksien tulkinnassa noudatettiin demokratiaa. Tutkija olisi voinut kertoa jo ennen ensimmäisen itsearviointin tekemistä selkeämmin, miten tuloksien tulkinta tapahtuu ja miten osa-alueiden joukosta valikoituu kehittämiskohteet. Esiin tuli myös ehdotus valita kehittämiskohde tunnusluvuihin huolimatta yhteisesti keskustelemalla. Niinkin voitaisiin toimia, mutta tutkija koki luontevammaksi pysyä alkuperäisessä suunnitelmassa muun muassa aikaresurssin vuoksi. Tutkija pitäytyi tunnuslukuperustaisessa kehityskohteiden valinnassa myös sen vuoksi, koska saattaa olla epätodennäköistä, että koko työyhteisö löytäisi 25 kohteen joukosta sen, jota yksimielisesti halutaan kehittää. Tästä ei ole tietenkään tässä tutkimukseen perustuvaa faktaa, vaan tämä on tutkijan subjektiivinen näkemys. Aikaan saadut muutokset ulottuivat käytäntöön ja arkeen, joten toimintatutkimuksen keskeiset piirteet toteutuivat hyvin. On mielenkiintoista nähdä, lisääntyykö yhteistoiminnallisuus vielä entisestään, kun laatutyö tämän kehittämishankkeen jälkeen jatkuu.

Reflektio on toimintatutkimuksessa keskeinen piirre. Katsottaessa kokonaiskuvaa tämän tutkimuksen osalta, voidaan todeta yhteistoiminnallisuuden ja reflektion jääneen hieman pinnallisiksi. Yksi syy siihen on mahdollisesti ajanpuute ja toisena syynä mahdollisesti se, että kaikki osallistujat eivät kokeneet kehitystyötä itselleen kuuluvaksi asiaksi. Tähän olisi voinut vaikuttaa, jos tutkija olisi voinut perehdyttää työyhteisöä kehittämistyön ideaan paremmin. Olisi ollut tarpeellista ehtiä rauhassa keskustelemaan, pohtimaan ja esittämään niitä mitä-, miksi- ja kuinka-kysymyksiä sekä ratkaisemaan ongelmia työryhmänä.

Jos mennään reflektiossa syvemmälle ja pohditaan sen eri tasoja, niin huomataan, ettei reflektion taso tässä toimintatutkimuksessa ollut yhtenäinen. Oli huomattavissa, että osalla reflektio tapahtui teknisellä tasolla. Itsepohdinnassa ei menty kovin syvälle. Saat-



toi jopa olla, että kaikki eivät pohtineet omaa toimintaansa lainkaan. Osalla reflektio tapahtui tulkinnallisella tasolla. Pohdittiin omia kokemuksia ja tapahtumien henkilökohtaisia merkityksiä. Joidenkin työtovereiden kanssa tutkija koki päässeensä kriittiselle reflektion tasolle. Työn sisällöistä ja merkityksistä keskusteltiin hyvinkin kehittävässä hengessä. Tutkija uskoo, että oli kehittämishanke mikä tahansa, niin harvoin kaikki osallistujat refleктоivat täysin samalla tasolla. Ihmiset ovat erilaisia persoonaltaan ja joukossa on niitä heti innostuvia pohtijoita, mutta myöskin niitä hitaasti lämpeneviä epäilijöitä. Pitkäjänteisellä työllä yhteinen taso voidaan saavuttaa. Se ei kuitenkaan välttämättä ole mikään itseisarvo. Hyviin ja demokraattisiin tuloksiin voidaan päästä myös eri tasoilta, kunhan tavoite on yhteinen ja tahtotila muutoksille olemassa.

Toimintatutkimuksen spiraalimaisuudesta tutkijan havainto on, että spiraalin osat eivät menneet tarkkarajaisessa järjestyksessä. Toiminnan suunnittelua, havainnointia, arviointia ja reflektointia tapahtui samanaikaisesti. Jokin kehittämistoimenpide oli saattanut edetä jo siihen vaiheeseen, että sen arviointi ja reflektiivinen keskustelu havainnoista ja kokemuksista oli mahdollista. Vastaavasti joku toinen kehittämistoimenpide saattoi olla vielä niin auki, että edelleen elettiin suunnitteluvaihetta. Reflektiivinen spiraali pyrkii antamaan vain periaatteellisen yleiskuvan toiminnan etenemisestä ja todellisuudessa toimintatutkimuksen vaiheet lomittuvat toisiinsa. (Heikkinen 2007, 202 – 204). Käytännössä tämä ei ollut hankalaa eikä vaikeuttanut aineiston analysointia ja koontia. Raportoinnin suhteen vaiheiden selkeä rajaaminen aiheutti haastetta tämän edellä mainitun eri aikaisuuden vuoksi.

Käytännössä jo muutaman kymmenenkin työntekijän organisaatiossa on utopistista ajatella, että jokainen sitoutuisi kehitystyöhön samalla pieteetillä. Tosi asia on, että jokaisessa organisaatiossa on aina omat ”vastarannan kiiskensä” sekä kehitystyöstä todella innostuvat ja näiden välillä neutraalisti asiaan suhtautuvat. Asennemuutos on mahdollinen, mutta on huomioitava kehitysprosessien pitkäjänteisyys. Toimintatutkimuksessa on erilaisia koulukuntia. Esimerkkinä maantieteellisesti jakautuneesta koulukuntaerosta voi mainita Englannin ja Yhdysvaltojen sekä Etelä-Amerikan ja Australian eroavaisuuden. Englannissa ja Yhdysvalloissa vaikuttava koulukunta korostaa itsereflektiivistä toimintaa ja Etelä-Amerikassa ja Australiassa vaikuttava koulukunta, enemmän yhteisön toimintaa (Heikkinen 2007, 206). Moninaisia suuntauksia on lisäksi vielä näiden laajem-

pien valtavirtojenkin sisällä. Aina siis myös tutkimuksen tekijän suuntautuneisuus vaikuttaa lopputulokseen.

Tässä tutkimuksessa lähtökohta oli se, että jokainen antaisi yhdenvertaisen panoksen yhteisissä palavereissa, mutta sitten palaverien ulkopuolella tapahtuvaan konkreettiseen kehitystyöhön nousisivat henkilökunnasta ne, jotka halusivat osallistua. Se, että jokainen joutuu olemaan mukana jollain tavalla ja tietää mitä on tekeillä, poistaa tuntemuksia siitä, että joku vain ulkopuolelta sanelisi mitä tehdään. Osallisuus on mahdollisuus vaikuttaa, kuten Lewinin pohja-ajatus toimintatutkimuksesta kertoo. Lewin uskoi, että ihmiset ovat motivoituneempia työhönsä, mikäli he saavat olla itse mukana päättämistä siitä, miten työpaikka toimii (McNiff & Whitehead 2011, 41). Tämän tutkija on nähnyt käytännössä ja voi todeta myös omalta osaltaan paikkansa pitäväksi.

Hart ja Bond (1995) ovat esittäneet taulukon, joka kuvaa toimintatutkimuksen typologiaa havainnollisesti jakaen sen neljään suuntaukseen, jotka ovat kokeellinen eli koeasetelmainen, organisatorinen, ammatillistava ja valtaistava tutkimussuuntaus (Hart & Bond 1995, 38). Kun peilataan tätä toimintatutkimustutkimusta edellä mainittuihin suuntauksiin, voidaan huomata, että valtaistavan tutkimussuuntauksen mukaisesti, konflikteja esiintyi. Konflikteja ei voida katsoa ainoastaan negatiiviseksi liikehdinnäksi, koska rakenteiden muutokseen kuuluu tietynlainen kipuilu ja vanhoista toimintatavoista luopumisen tuska. Mikäli tutkimussuuntaus pysyy koeasetelmaisena, teennäisenä, niin konflikteja ei tapahdu. Tällaisessa suuntauksessa organisaation jäsenet eivät ota kehitystyötä tosissaan, rauha säilyy ja kaikilla on hyvä mieli, mutta myöskään pysyvää, yhteistoiminnallista kehitystä ei tapahdu. Pysyvät muutokset vaativat usein aluksi hieman pohjarakenteiden järkähtelyä, joten on muistettava nähdä myös muutosvastarinnan ja vastalauseiden tarpeellinen ulottuvuus.

W. Edwards Deming korostaa jatkuvan parantamisen mallissaan, että organisaatioon tulee luoda jatkuvan parantamisen ilmapiiri, on varmistettava, että henkilökunta ymmärtää laatuongelmien ennaltaehkäisyperiaatteen ja että koko henkilöstön osallisuus on tärkeää (Veini 2010). Tutkija ei odottanut kehittämishankkeen muuttavan koko organisaatiota taianomaisesti jatkuvan parantamisen mallin suuntaiseksi. Etukäteen oli arvatavissa, että kaikkien osallistujien osallisuus ei ole samalla tasolla, eikä välttämättä tule

koskaan olemaankaan. Kehitystyö käynnistyi ja muutoksia saatiin aikaan, mutta riittäkö prosessi varmasti laatutyöksi asti. Aina voidaan pohtia, että olisiko ajankohta pitänyt valita toisin. Työpajalla eletään aikoja, jolloin suurella osalla henkilökunnasta määräaikaiset työsopimukset ovat vain vuoden 2013 loppuun ja jatko selviää vasta, kun rahoituspäätökset tulevat. Varmasti oman työtilanteen epävarmuus vaikuttaa myös palautteisiin. Henkilökunnan itsearvioinnin pisteiden perusteella asioihin oltiin keskimäärin tyytyväisempiä kuin aikaisemmin. On kuitenkin pohdittava onko ajankohta koskaan oikea, mikäli työyhteisön ja toimintatapojen kehittäminen ja jatkuvan parantamisen malli eivät ole osa arkityötä.

Teoreettisesti ajatellen työpajalla olisi mahdollista toteuttaa johonkin laatumalliin sidottua laatutyötä ja edetä jopa sertifiointiin asti. Tällöin lähtökohta laatutyölle pitäisi olla toinen ja työn tulisi edetä esimiehen tai ulkopuolisen asiantuntijan johdolla. Toivottavaa olisi, että organisaatio pysyttelisi ajan hengessä myös työyhteisön ja työskentelytapojen kehittämisessä. Tutkija ajattelee, että vankan yhteisen pohjan luominen perustehtävän toteuttamiseksi tukisi organisaation ajanmukaista kehitystä ja laajentumista. On huomioitava, että pohdinta tähän tutkimukseen liittyen on tutkijan subjektiivinen näkemys ja kokemus. Ihmiset ovat erilaisia ja toiset on varmasti sellaisia, jotka toimivat parhaiten ilman sen suurempia suuntaviivoja ja todennäköisesti kokisivat yhteiset linjaukset liian sitoviksi.

Valtti-työpajan vahvuus lähettäessä tällaisiin pitkäjänteisiin, laatutyön kaltaisiin prosesseihin on työyhteisön hyvä ilmapiiri. Siitä huolimatta, että tekeillä oleva toiminta ei kaikkia miellytä, ei työyhteisössä esiinny jatkuvaa purnausta aiheesta. Tutkija on hyvillään siitä, että muut osallistujat myös kritisoivat ja kyseenalaistivat asioita. Vaikka asioista oltiin eri mieltä ja aina näkemykset eivät kohdanneet, niin kaunaa ei jääty kantamaan puolin eikä toisin, vaan menttiin eteenpäin. Joskus tutkijan oli kyseenalaistettuna muistutettava siitä, että esimerkiksi joku kehittämistoimenpide ei ole hänen oma mielipiteensä, vaan yhteenvedoa koko työyhteisön mielipiteistä. Näin ollen tutkija ei voinut omin päin lähteä avaamaan, mitä milläkin asialla oli tarkoitettu ja juuri siksi asioiden uudelleen tarkastelu ja tarkoitusten avaaminen yhdessä pohtien oli tärkeää.

Kun pohditaan toimintatutkimuksen kritiikkiä, tutkija on sitä mieltä, että tässä tutkimuksessa nuo sudenkuopat on vältetty. Tulokset ovat yleistettävissä, mutta on huomioitava erilaisten kontekstien merkitys tutkimuksen muotoon ja tuloksiin. Käytännön yhteydet teoriaan ovat myös nähtävissä. Pyrkimyksenä oli saada aikaan käytännön parannuksia eikä ainoastaan lisätä tietoisuutta ongelmista. Tutkija ei pyrkinyt etsimään vastauksia vain omiin kysymyksiinsä, vaan aikaansaamaan yhteisöllistä toimintaa. Se riski kuitenkin on, että tämän tutkimuksen tulokset eivät tule koko työyhteisön tiedoksi tai aikaansaadut paranukset eivät jää elämään jokapäiväiseen työhön.

Tutkija jäsenteli Valtti-työpajan laatutyötä TQM-mallin mukaisesti. Laatutyön pohjan muodostaa TQM-mallissa laatutyötä korostava yrityskulttuuri, tehokas tavoitteiden viestintä ja sitoutuminen jatkuvaan kehittämiseen (Veini 2010). Kun laatutyötä Valtti-työpajalla jatketaan, niin näiden tekijöiden vahvistaminen voisi olla hyvä vaihe seuraavaksi. Asiakas-toimittajarajapinnat työpajalla on tutkijan näkökulmasta selkeät. Tosin niiden aukikirjoittaminen voisi myös olla tärkeää, jotta tieto saavuttaa kaikki työyhteisössä samanlaisena. Asiakkaista puhuttaessa on otettava huomioon, että Valtti-työpajalla asiakkaita on monenlaisia. On käyttäjäasiakas, joka on työpajalla omalla jaksollaan, on tilaaja-asiakas, esimerkiksi TE-toimisto, jonka kautta käyttäjäasiakas tulee Valttiin, on ne asiakkaat, jotka käyttävät eri pajojen tarjoamia palveluita sekä asiakkaat, joille pajoilla tehdään alihankintatyötä.

TQM:n keskeisiä tekijöitä ja menetelmiä on todella paljon ja yritys, jolla ne kaikki toteutuvat, on jo pitkällä laatutyössään. Liikkeelle lähdettäessä ei kuitenkaan tarvitse alkaa kehittämään joka kohtaa, vaan niistä voi poimia itselleen sopivat. Valtti-työpajan laatutyössä TQM:n keskeisistä tekijöistä ovat olleet esillä asiakaspalaute ja sen käsittely, itsearvioinnit, työryhmät, empowerment, kouluttaminen ja laatukäsikirja. Seuraavaksi tutkija lähtisi vahvistamaan kehittämistoimintaa kokonaisuudessaan siten, että johto osallistuisi, laatupolitiikka ja laatutavoitteet tarkentuisivat ja henkilökunnan tyytyväisyyskartoitukset käynnistyisivät. Tässä raportissa TQM on avattu vain pintaraapaisuna. Laatujohtamisen mallina, Demingin periaatteita noudattaen, se istuu monenlaisten organisaatioiden laatutyölle raameiksi.

Lähdemateriaalia opinnäytetyöhön oli saatavilla erittäin hyvin. Toimintatutkimuksesta ja laatutyöstä on olemassa paljon suomenkielistä kirjallista aineistoa. Myös luotettavia Internet-lähteitä löytyi runsaasti. Englanninkielistä materiaalia sen sijaan oli hieman haastavampi löytää ja ruotsinkielistä kirjallista aineistoa tutkija ei saanut käsiinsä lainkaan. Sopivia ruotsinkielisiä teoksia olisi löytynyt sellaisista kirjastoista, joista normaali kaukolainaaminen ei ollut mahdollista. Lähdekritiikki jäi vähäiseksi. Ainoastaan erään lähdekirjan kohdalla tutkija hieman kyseenalaisti sanaparin tutkija-tutkittavat käyttöä. Toimintatutkimuksessahan yleensä tutkija ei ole ulkopuolinen tarkkailija ja muut tutkittavia. Tutkija käyttäisi mieluummin termiä osallistujat. Ehkä kirjoittajalla oli oma intressi enemmänkin interventiosuuntautuneeseen toimintatutkimukseen.

### 9.1 Ajatuksia menetelmistä

ITE-menetelmä on toiminnaltaan erittäin käyttökelpoinen. Menetelmä on kevyt, helppo toteuttaa, edullinen pienelle yksikölle ja kuitenkin hyvin ammattimainen ja vastaa siihen tarkoitukseen, johon se on suunniteltukin. Positiivinen asia on mielestäni myös se, että kun menetelmän kerran hankkii käyttöön, niin sen jälkeen se on käytettävissä aina ja sitä on mahdollista käyttää eri tavoilla, kuten esimerkiksi Valtti-työpajalla voitaisiin erikseen mitata palvelulinjojen toimintakykyä koko organisaation näkökulman lisäksi. ITE-menetelmästä todetaan, että arvioinnissa ei arvioida onko jokin asia hyvin vai huonosti (Kuntaliitto 2010, 10). Tutkija kokee asian hieman toisin. Onhan huono keskiarvo itsearvioinnissa merkki myös siitä, että jokin ei täysin toimi. Jos esimerkiksi kalibrointia ei lainkaan suoritettaisi, niin se saisi huonot pisteet ja kertoisi silloin siitä, että se ei toimi vielä.

ITE-menetelmän heikkouksia raportoitiin suhteellisen vähän. Arviointikysymykset ja niiden asettelu olivat osittain sellaisia, etteivät täysin istuneet työpajan toimintaan ja joissakin kysymyksissä oli väärintulkittamisen mahdollisuus; mistä näkökulmasta kysymykseen vastataan. Esimerkiksi henkilökunnan perehdytystä koskevan kysymyksen osa mielsi sen koskemaan asiakkaiden perehdytystä, osa henkilökunnan perehdytystä. Jatkossa kysymyksiä on avattava tarkemmin. Tutkijan olisi tullut käydä kysymykset läpi

henkilökunnan kanssa ennen ensimmäisen itsearvioinnin toteuttamista ja toimia siten aina jatkossakin.

Palautteiden ja keskustelujen perustella kävi ilmi osallistujista joidenkin ajattelevan, ettei tällaista kehitystyötä kannata tehdä, koska mitään kehitystä ei koskaan tapahdu. Silti saatetaan kuitenkin todeta, että minä teen täällä vain sitä, mihin minut on palkattu enkä mitään kehittämisjuttuja. Kehitystyötä ei siis tällaisissa tapauksissa ehkä mielletty yhteiseksi eikä omaan työhön kuuluvaksi toiminnaksi. Osallisuuden ja yhteistoiminnallisuuden herättäminen on haastava prosessi. Siinä olisi ollut vielä kehittämisen varaa. Mutta kuten on todettu, muutokset vaativat aikaa ja pitkäjänteisyyttä ja joskus myös jonkin asteista velvoittamista.

## 9.2 Loppusanat

Kehitystyö on organisaatiolle haastavaa, koska kehitykseen liittyy aina muutos. Muutos edellyttää jostain vanhasta luopumista ja juuri se hän on ihmisluonteelle useimmiten hankalaa. Asennemuutos on muutoksista vaikein. Laatutyö on kevyimmilläänkin työyhteisölle aluksi työläs ja aikaa vievä prosessi, mutta lopputulema kuitenkin on, että toiminnan jäsennyttyä ja laatutyön tullessa osaksi organisaatiota aikaresurssia vapautuu käyttöön.

Tutkija pyrki tutkimusta tehdessään huomioimaan, että työpajojen laadusta puhuttaessa tavoitteet eivät ole samat kuin yritysten laadusta puhuttaessa. Se on otettu huomioon myös rajoitusten tekemisessä. Käsittelyyn ei siis otettu senkään vuoksi kaikkia laadun osa-alueita ja laatua lähestytään nimenomaan palvelun tuottamisen näkökulmasta. Laatutyö työpajoilla on jo nostettu esiin Valtakunnallisen Työpajayhdistyksen linjauksissa ja tutkija uskoo, että tulevaisuudessa laatukäsikirjat tulevat olemaan osa työpajojen arkea. TPY mainitsee laatutyön yhteydessä systemaattisen kehittämisen ja korostaa työpajatoiminnan kehittämisessä reflektoinnin ja dokumentoinnin ja osallisuuden olennaisuutta. Juuri niitä kaikkia toimintatutkimus ja Demingin mallin mukainen jatkuva parantaminen parhaimmillaan ovat.

Toimintatutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi. Se oli myös opettavainen prosessi monen eri asian suhteen. Tämän kehittämishankkeen tutkimiseen toimintatutkimus osoittautui hyvin soveltuvaksi. Tutkijana omassa työyhteisössä oleminen ei ole helppo rooli. On pyrittävä objektiivisuuteen ja samanaikaisesti kuitenkin työskenneltävä työryhmän jäsenenä kehitystyössä. Rooli oli haastava ja yksinäinenkin. Varsinkin silloin haasteellisuus ja yksinäisyys korostuivat, kun oli tarvetta kritiikille. Ei ole yksinkertaista antaa omalle työyhteisölle palautetta tietäen, että kaikki eivät ole kiinnostuneita siitä, mitä puhutaan. Joskus tutkijalle tuli sellainen olo, että voisi yhtä hyvin luovuttaa koko homman. Sellaisissa tilanteissa kuitenkin pienen hengähdystauon jälkeen kehittämisen henki nousi uudelleen.

Tutkimuksen ja kehitystyön osalta antoisimpiin hetkiin lukeutuivat ne Face-to-Face-keskustelut, joita tutkija kävi muiden osallistujien kanssa arkityön lomassa. Pääosin näissä keskusteluissa kehitystyö meni parhaiten eteenpäin konkreettisen toteutumisen muodossa. Jotkut osallistujista kyselivät, miten laatukäsikirja edistyy ja se osoitti positiivisella tavalla, että ihmisiä kiinnostaa missä vaiheessa mennään ja että monet kaipaavat yhtenäistä, kirjallista materiaalia, jossa toiminta on kirjoitettu auki. Positiivista oli myös se, että palveluvastaavat olivat paneutuneet laatukäsikirjan välitarkastukseen ja tekivät korjausehdotuksia ja linjauksia.

Erilaiset toiminnan mittarit, niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin tuloksia antavat, ovat nykypäivänä niitä, joilla maksaja-asiakkaille voi toiminnan erityisyyttä kuvata. On tärkeää, että mittaamista, esimerkiksi asiakaspalautteen keräämistä, ei suorita vain siksi, koska on trendi kerätä asiakaspalautetta. Mittaaminen ei saa olla päätarkoitus, vaan tuloksia pitää hyödyntää ja niistä pitää tiedottaa organisaatiolle ja tässä tapauksessa tuoda myös asiakkaille tiedoksi tuloksia kyselystä, johon he ovat vastanneet. Ei riitä, että tulokset vain lyhyesti esitellään henkilökunnalle, eikä kehitystoimia tehdä.

Mielenkiintoista teoriapuolella oli se, että mallit, joihin tutkija mieltyi (Demingin malli, TQM, ISO-laatu järjestelmät), olivat toisiinsa sidoksissa ja ikään kuin toinen toisensa sisällä. Näiden yhtäläisyyksien havaitseminen ja yhtäläisyyksien kautta palasten kohdalleen loksahdus toivat tutkijana onnistumisen tunteen. On todella palkitsevaa huomata, että oman ajatusmaailman kanssa löytyy samanhenkisiä ihmisiä ja jopa kokonaisia teok-

sia. Teoria ja käytäntö nivoutuvat yhteen. Toimintatutkimus lähestymistapana on itsessään innostava ja vietävissä monenlaisiin tutkimuksiin, pienempiin ja suurempiin.

Jo kehittämishanketta suunnitellessa, olisi ollut hyvä määrittää organisaation laatupolitiikka tarkemmin. Liikkeelle olisi kannattanut lähteä siitä, että tutkijalla itsellään olisi ollut konkreettisesti selvillä organisaation visio, missio ja strategiset tavoitteet. Niiden tarpeellisuus hahmottui vasta kehittämishankkeen ollessa jo käynnissä. Myös perusarvot olisi ollut hyvä sitoa laatutavoitteisiin tiukemmin. Laatuajattelu ei vielä koskenut koko organisaatiota, mutta puitteet laatutyölle ovat olemassa. Laadun mittaaminen valituilla mittareilla antoi tärkeää tietoa ja näytti asioita, jotka sujuvat hyvin ja asioita, joita olisi syytä kehittää. Laatutyön tekemiselle koko organisaatiota koskevana ja mittareiden tarjoaman tiedon hyödyntämiselle on Valtti-työpajalla hyvät mahdollisuudet. Laatuprosessi on nyt käynnistetty ja työpajan johto on kertonut laatutyön jatkuvan pienen tauon jälkeen.

Lopuksi tutkija haluaa esittää kiitokset Valtti-työpajan henkilökunnalle kehittämishankkeeseen osallistumisesta. Kiitos kuuluu myös muille tavalla tai toisella mukana olleille. Kehittämishanke ei olisi onnistunut ilman työyhteisö tukea.



## LÄHTEET

- Finanssialan Keskusliitto 2008. ISO 9001:2008 Laatuksikirjan laatimismalli. Helsinki: Finanssialan Keskusliitto.
- Hamk.fi 2009. Proseduraaliset eli prosesseja tutkivan toiminnan menetelmät. Dia-sarja. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.9.2013.  
[http://portal.hamk.fi/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob\\_page.show?\\_docname=9501709.PDF#page=70&zoom=auto,473,62](http://portal.hamk.fi/portal/pls/portal/!PORTAL.wwpob_page.show?_docname=9501709.PDF#page=70&zoom=auto,473,62)
- Hart, Elizabeth & Bond, Meg 1995. Action research for health and social care. A guide to practice. Suffolk: St Edmundsbury Press Ltd.
- Hegland, Tore Jakob 1981. Aksjonsforskning -En løsnng og et problem 1973. Teoksessa Aktionsforskning. Erfaringer og refleksjoner. Kööpenhamina: Nyt fra samfundsvidenskaberne.
- Heikkinen, Hannu L. T. 2007. Toimintatutkimus -toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevälle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy.
- Huovinen, Tarja 2003. Palvelun laatuun ja sen johtamiseen liittyvät ongelmat: Esimerkkinä kylpylät. Yrittäjyyden Pro Gradu-tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 18.8.2013.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13112/G0000318.pdf?sequence=1>
- Juhola, Sini 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla Porin ensi- ja turvakotiyhdistyksessä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.10.2013.  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53346/Juhola\\_Sini.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53346/Juhola_Sini.pdf?sequence=1)
- Jyväskylän Yliopisto 2013. Teemoittelu. Aineiston analyysimenetelmät. Viitattu 5.10.13.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>

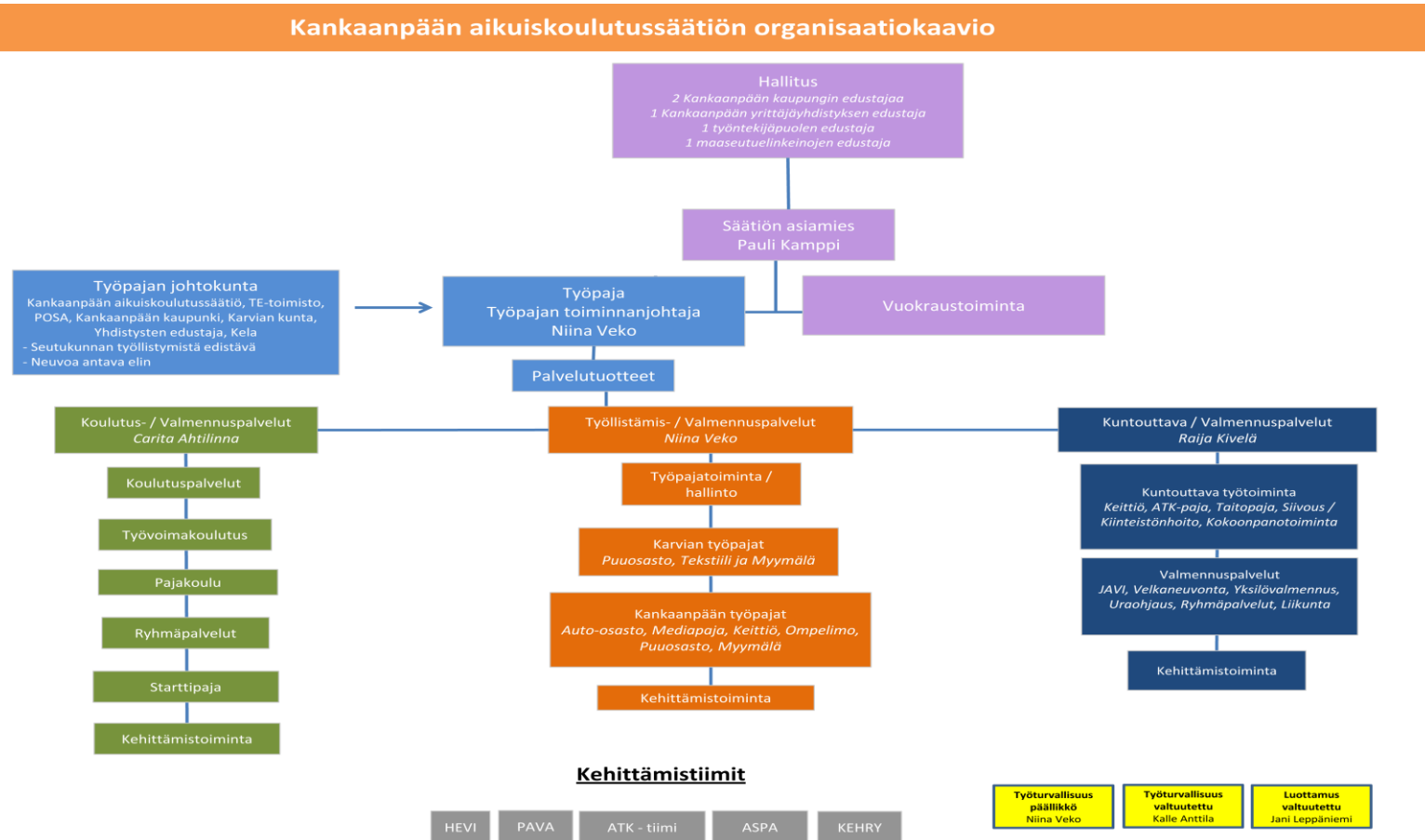
- Kaisla, Jukka 2012. Luotettavuus toimintatutkimuksessa. Viitattu 8.9.2013.  
[http://users.metropolia.fi/~jukkai/luotett\\_toimutk.pdf](http://users.metropolia.fi/~jukkai/luotett_toimutk.pdf)
- Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Toimittanut Eva Ijäs. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.
- Kaukoranta, Kaarina 2009. Webropol (W-pol). Tietojärjestelmien esittely. Oulun Yliopisto 11.9.2009. Viitattu 30.7.2013.  
[http://cf oulu.fi/tilaisuuksia/Tietoa\\_tietojarjestelmista\\_110909/W-POL\\_Kaukoranta.pdf](http://cf oulu.fi/tilaisuuksia/Tietoa_tietojarjestelmista_110909/W-POL_Kaukoranta.pdf)
- Kuntaliitto 2010. ITE3: 2010. Opas ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Raporttisarja 2005 / 2. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Laatuakatemia 2010. Laatu -käsite ja tehtävät 24.9.2010. Viitattu 18.8.2013.  
<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm>
- Laatuakatemia 2010. TQM, Total Quality Management -laaja-alainen laatujohtaminen. Viitattu 13.10.13. <http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadun kehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän kehittäminen. Helsinki: Talentum.
- Leinonen, Tuomas 2013. Kehityspäällikkö. Kumppaniksi ry. Henkilökohtainen tiedonanto 30.7.2013.
- Linnansaari, Heljä 2000. Toimintatutkimus -tutkimus muutoksen palveluksessa. Teoksessa Kansanen, Pertti & Uusikylä, Kari (toim.). Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Linturi, Hannu 2003. Toimintatutkimus. Nexus Delfix 2004. Viitattu 19.5.2013.  
[http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/5\\_actix?C:D=61566&C:selres=61566](http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566)
- Lönnqvist, Antti 2011. Palvelutuotannon tuottavuuden ja laadun mittaaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Luentomateriaali. Viitattu 21.8.2013.  
[http://www.mikes.fi/documents/upload/antti\\_lonnqvist\\_finaspaiiva\\_2011.pdf](http://www.mikes.fi/documents/upload/antti_lonnqvist_finaspaiiva_2011.pdf)
- McNiff, Jean & Whitehead, Jack 2011. All you need to know about action research. London: SAGE Publications Ltd.
- Metsämuuronen, Jari 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

- Myllykorpi, Tea 2011. Perehdytysohjelma Riihimäen vankilan henkilöstölle. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimnon opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Sosiaalialan ja rikosseuraamusalan kehittäminen ja johtaminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.10.13.  
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37825/Perehdytysohjelma%20Riihimaen%20vankilan%20henkilostolle.pdf?sequence=1>
- Parrila, Sanna 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista päivähoidon järjestelmää. Kasvatustieteiden tiedekunta. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus. Oulun Yliopisto. Viitattu 18.8.2013.  
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268741/html/c202.html>
- Rissanen, Tapio 2003. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.
- Saksa, Lotta-Maria 2009. Quo vadis, guitar? Toimintatutkimus kitarapedagogien koulutuksen ja työelämän vastaavuudesta. Opinnäytetyö. Musiikin koulutusohjelma. Turun Ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.9.2013.  
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6851/Saksa\\_Lotta-Maria.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6851/Saksa_Lotta-Maria.pdf?sequence=1)
- Salo, Kirsti & Hanski, Mikko 2009. Toimitusketjun johtaminen. Asiakkaan kokema laatu ja sen mittaaminen. The Customer Experience of Quality and its Measurement. Kandidaatintyö. Teknillistaloudellinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Viitattu 21.8.2013.  
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/47282/nbnfi-fe200909232136.pdf?sequence=3>
- Syrjälä, Leena; Ahonen, Sirkka; Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Työpajatieto 2013. Laatutyö. Valtakunnallinen Työpajayhdistys. Viitattu 5.10.13.  
[http://www.tyopajatieto.fi/tyopajatieto/mita\\_on\\_sosiaalinen\\_tyollistaminen/tyopajien\\_kehittaminen/laatutyo/](http://www.tyopajatieto.fi/tyopajatieto/mita_on_sosiaalinen_tyollistaminen/tyopajien_kehittaminen/laatutyo/)
- Työturvallisuuskeskus 2013. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö. Hyvä johtaminen, tuottavan toiminnan edellytys. Viitattu 21.8.2013.  
[http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva\\_tyopaikka/hyva\\_johtaminen](http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/hyva_johtaminen)
- Valtti-työpaja 2012. Pajapedagogiikka. Tulevaisuuden osaajaksi oppilaitoksen ja työpaikan yhteistyöllä. Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiö. Venesjärvi: Printvisio.
- Valtti-työpaja 2013. Laatukäsikirja. Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiö. Julkaisematon lähde.
- Vastamäki, Jaana 2007. Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Veini, Mervi 2010. Kokonaisvaltainen johtaminen. Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä. Viitattu 13.10.13. <http://veini.net/tqm.html>
- Veini, Mervi 2010. Laatuajattelun kehittyminen ja laatugurujen teesit. Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä. Viitattu 16.9.2013. <http://veini.net/laatugurut.html>
- Veini, Mervi 2010. Riskit ja haasteet mittaamisessa. Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä. Viitattu 16.9.2013. <http://veini.net/riskit.html>
- Whitehead, Jack & McNiff, Jean 2006. Action Research. Living Theory. London: SAGE Publications Ltd.
- Wickström, Eija 2010. Toimintatutkimus hoitotyön sähköisen yhteenvedon kehittämisestä. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.10.2013. [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54278/Wickstrom\\_Eija\\_valmis.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54278/Wickstrom_Eija_valmis.pdf?sequence=1)

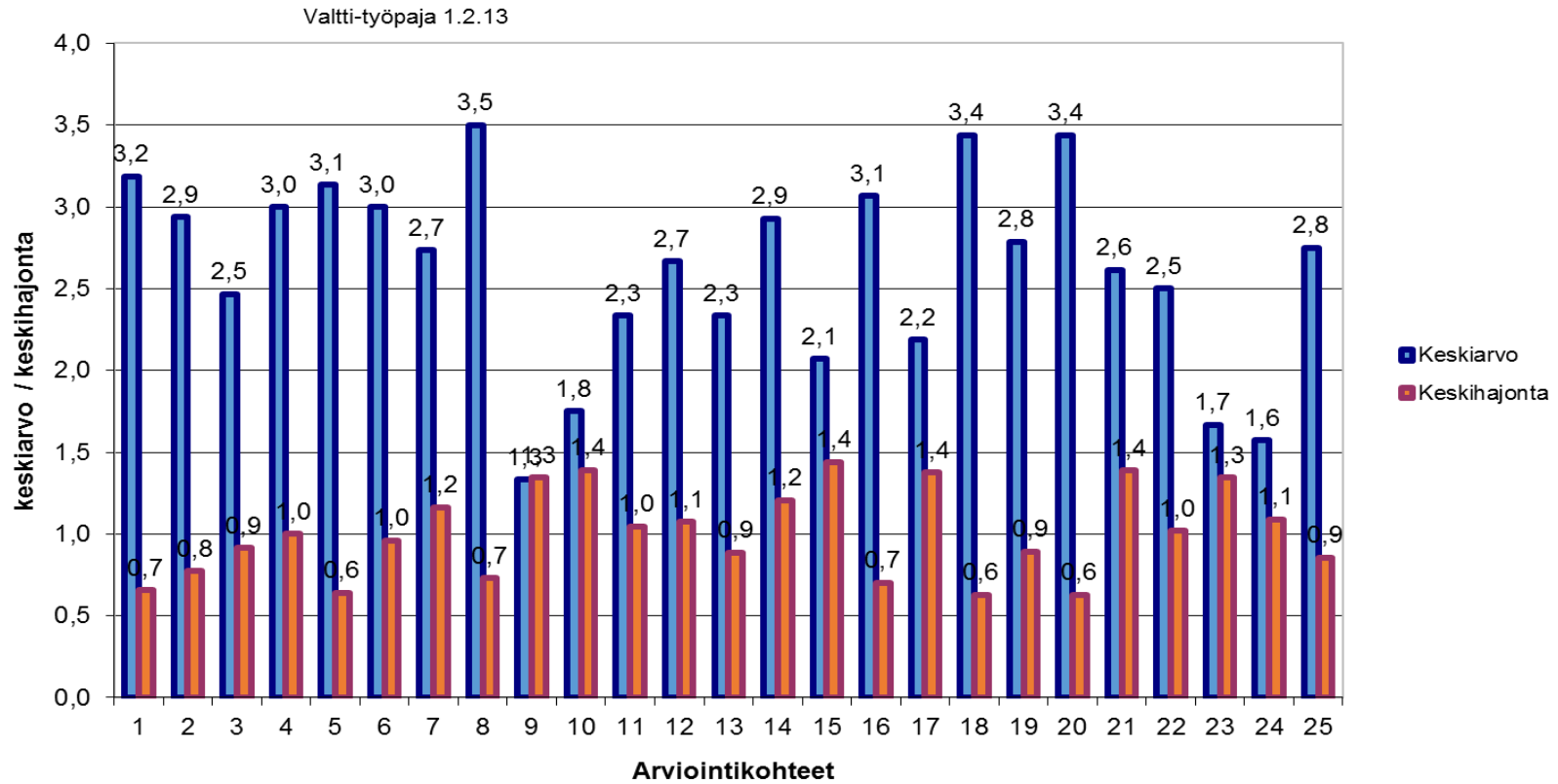
## LIITTEET

## Liite 1. Kankaanpään Aikuiskoulutussäätiön organisaatiokaavio



## Liite 2. Valtti-työpajan laatuprofiili 1.2.13

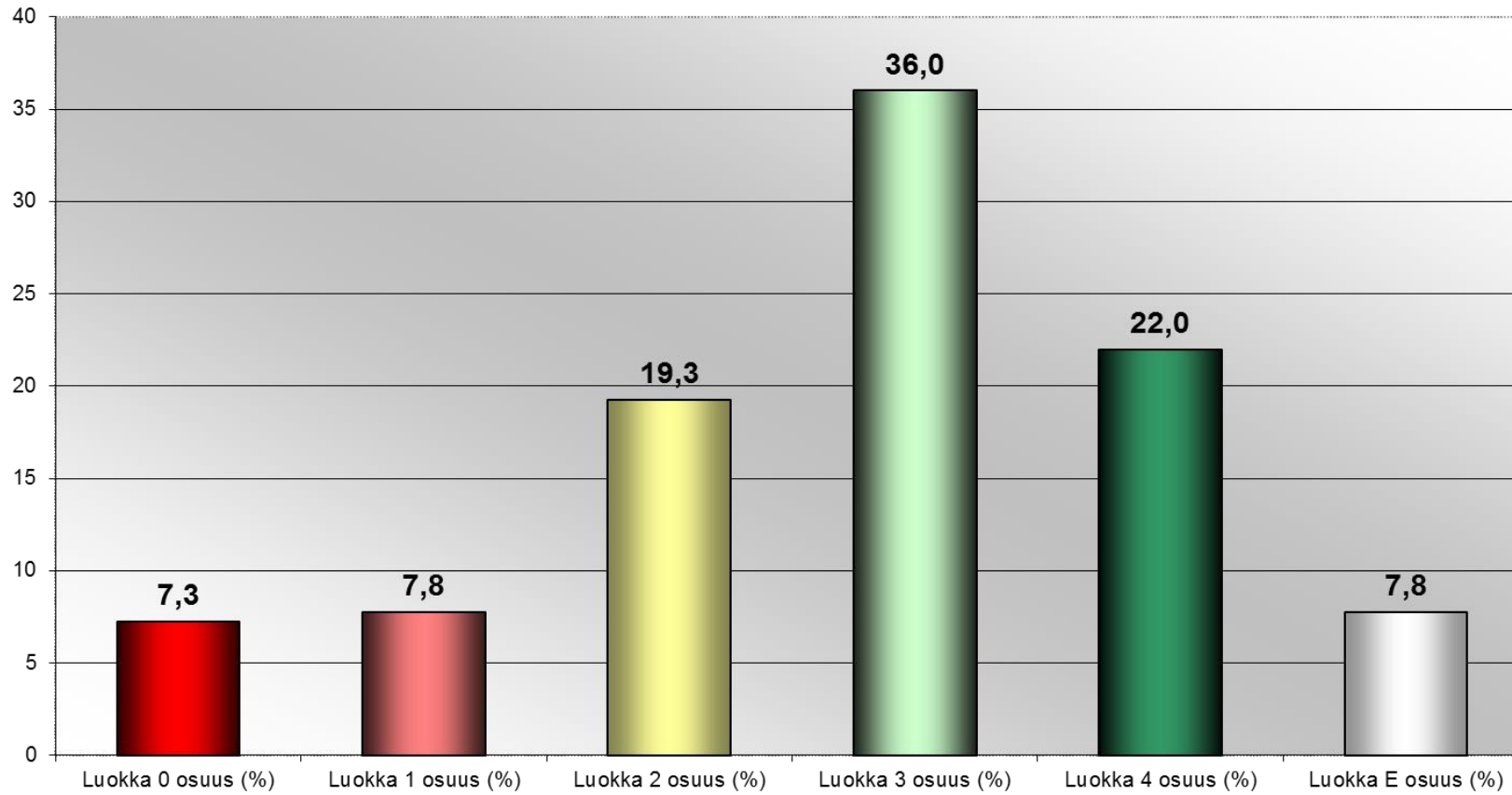
## ITE - ARVIOINNIN VASTAUSTEN KESKIARVOT JA KESKIHAJONTA



Liite 3. Luokkaosuudet vastauksista 1.2.13 (N = 400)

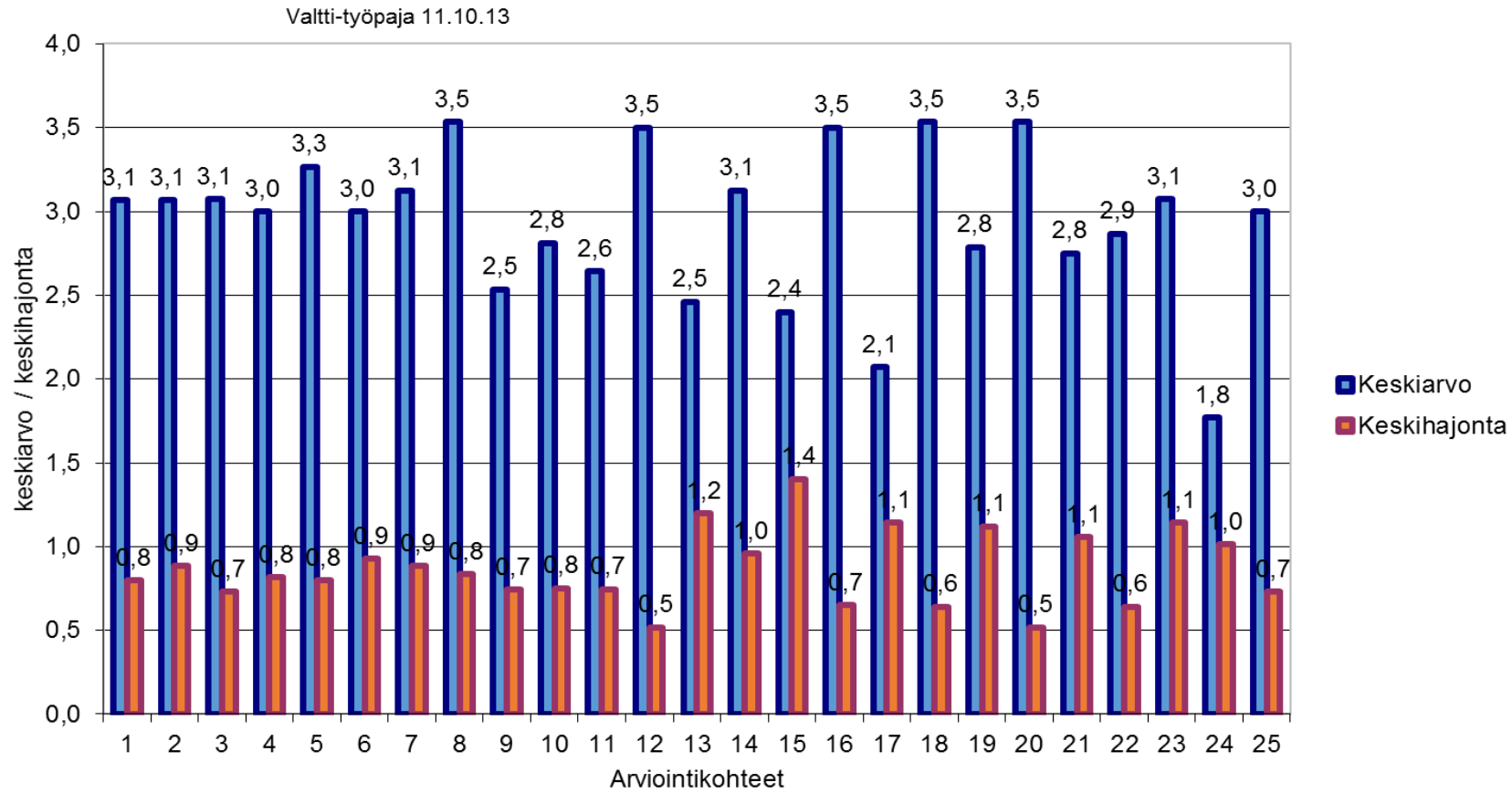
### ITE - ARVIOINNIN VASTAUSTEN LUOKKAOSUUS %, KOKO AINEISTO

Valtti-työpaja 1.2.13



## Liite 4. Valtti-työpajan laatuprofiili 11.10.13

## ITE-ARVIOINNIN VASTAUSTEN KESKIJARVO JA KESKIHAJONTA

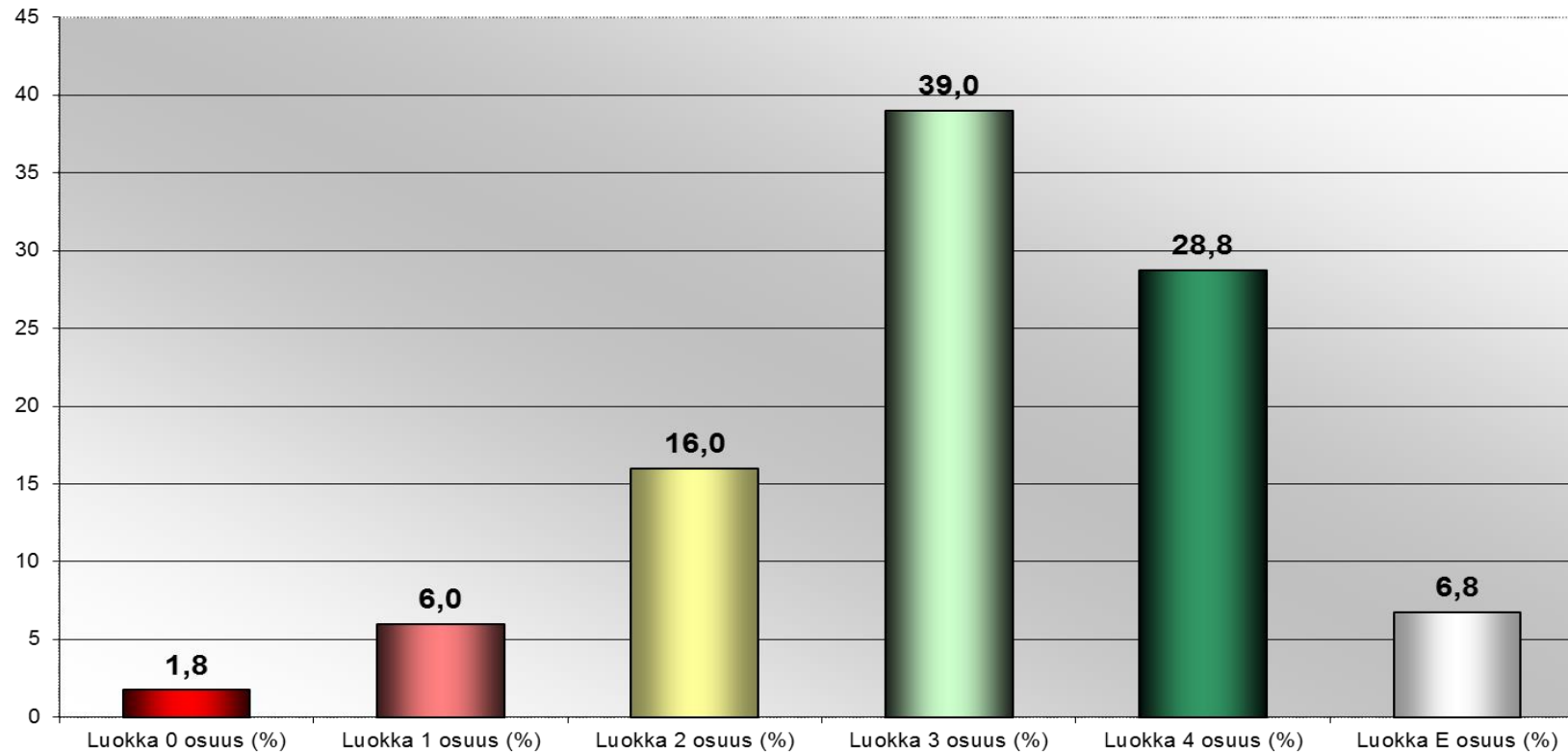




## Liite 5. Luokkaosuudet vastauksista 11.10.13 (N = 400)

**ITE - ARVIOINNIN VASTAUSTEN LUOKKAOSUUS %, KOKO AINEISTO**

Valtti-työpaja 11.10.13



## Liite 6. Yhteenveto ITE-itsearviointin kehittämiskohteista 1.3.2013 / 12.4.2013

## YHTEENVETO ITE-ITSEARVIOINNIN POHJALTA NOUSSEISTA KEHITTÄMISKOHTAISTA JA -IDEOISTA 1.3.2013 / 12.4.2013

## 1. KOULUTUSSUUNNITELMA

Toimenpide	Kuka huolehtii	Milloin
Otetaan kehityskeskusteluissa ja lomakkeessa koulutussuunnitelma ja -tarve tehostetusti esiin - kirjataan keskusteltu yhteisesti	Kehityskeskustelun vetäjä + työntekijä jo etukäteen lomaketta täyttäessään	Kehityskeskusteluun liittyen
Palveluvastaava vetää yhteen tiimensä jäsenten koulutuksiin osallistumiset	Palveluvastaava + työntekijä	Tammikuussa -14
Kootaan edellä mainituista henkilökunnan koulutuksiin osallistumiset vuosittain yhteen ja liitetään laatukäsikirjaan • tämän asiakirjan alkuun kirjaetaan koulutuksen peruseriaatteen (kuinka paljon mahdollista vuodessa / työntekijä, keneltä kysytään voiko mennä, mikä on työajalla kouluttautumista ja mikä omalla ajalla)	Toiminnanjohtaja kokoaa koulutukset yhteen	Helmikuussa -14
Ylläpidetään osaamispankkia, jotta pystytään kartoittamaan mahdollista koulutustarvetta	Koulutuksen palveluvastaava ylläpitää + jokainen huolehtii oman kohtansa ajan tasalla pitämisestä hänellä tiedon	<b>Huhtikuun -13 loppuun mennessä</b>
<b>Henkilökunnan oma aktiivisuus koulutukseen hakeutumisessa on tärkeää</b>		

**Huomioita:**


---



---



---



---



---



---

## 2. HENKILÖKUNNAN PEREHDYTYSSOPAS

Toimenpide	Kuka huolehtii	Milloin
Laaditaan perehdytysopas ☞ Laatuksikirja on perehdytysopas – siitä voi poimia lyhennelmän	☞ Yksilövalmentaja: sisällysluettelo ☞ Kukin kirjoittaa kuvauksen siitä toiminnasta, jossa työskentelee	☞ Toiminnankuvaukset toukuun loppuun mennessä ☞ Sisällysluettelo kesäkuun loppuun mennessä
Pajakohtaiset perehdytysoppaat	Työvalmentajat	<b>MIKÄ AIKATAULU HALUTAAN?</b>
Karvian perehdytysopas	Karvian työvalmentajat	<b>MIKÄ AIKATAULU HALUTAAN?</b>
Kahden viikon suunnitelma	Yksilövalmentaja	Kesäkuun loppuun mennessä
Perehdytyksen tarkistuslista	<b>TOIMISIKO SAMA POHJA KUIN KAHDEN VIIKON SUUNNITELMASSA?</b>	Opas on valmistuttava ensin (kuitenkin vuoden -13 aikana)
Perehdytysoppaan päivitys	<b>MITEN TAPAHTUU?</b>	

### Huomioita:

---



---



---



---

### Muuta yleisesti tärkeänä esille nousutta:

- vuosikello yhteiseen käyttöön
- ketä mikäkin koulutus hyödyttää ja miten tieto saadaan hyödynnettyä kaikkien käyttöön?
- tuurauksen järjestäminen, kun henkilökuntaa on koulutuksissa
- henkilökunnan tehtävänkuvat esille (perehdytysopas vai laatuksikirja?)
- vastualueet kirjallisena
- vastuuhenkilöt kirjallisena
- sijaistaminen
- toimintaohjeet (päähteet, turvallisuus yms.)



## Liite 7. Työpajan henkilökunnan ajatuksia kehitystyöstä

