

PALVELUJEN LAATU YKSITYISISSÄ SOSIAALI- JA TERVEYSALAN HOITO- JA KUNTOUTUSLAITOKSISSA

Laatujärjestelmän auditointien merkitys

Anne Rintamäki

Jyväskylän yliopisto

Gradu käsikirjoitus

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

PALVELUIDEN LAATU YKSITYISISSÄ SOSIAALI- JA TERVEYSALAN HOITO- JA KUNTOUTUSLAITOKSISSA- laatujärjestelmien auditointien merkitys

Anne Rintamäki Sosiaalityö

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Ohjaaja: Mikko Mäntysaari

syksy 2017

Sivumäärä: 69 + 1Liite

Sosiaali- ja terveysalalla olisi hyvä pohtia laatua ja kehittämistä enemmän. Laadun mittaaminen on palvelualalla melko vaikeaa, koska palvelukokemukset ovat hyvin subjektiivisia. Laatua tarkastellaan usein asiakasnäkökulmasta, ja usein yrityksillä on erilaisia asiakaslupauksia liittyen kodikkaaseen ympäristöön, turvallisuuteen ja niin edelleen. Sertifioiduissa yrityksissä laatuun liittyy laadunhallintajärjestelmä ja laadunvarmistus auditointien kautta. Haluan erityisesti selvittää auditointien merkitystä työn kehittämiseksi.

Laatuorganisaatioteoriassa on paljon samoja piirteitä kuin oppivan organisaationkin teoriassa ja näin oppivan organisaationteoria toimii luontevasti tutkimuksen viitekehyksenä. Tutkielman metodologinen lähtökohta on fenomenologinen kokemuksen tutkimus. Tutkielma on kvalitatiivinen. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kahden eri organisaation henkilökuntaa, jolla on kokemusta laatutyöstä ja auditoinneista. Analyysimenetelmänä on sisällön analyysi, yhdistettynä fenomenologisen tutkimuksen analyysiin.

Tutkielman perusteella voi todeta, että auditoinnit kehittävät organisaation toimintaa ja johdon sitoutumisella laatutyöhön on tärkeä merkitys laatuorganisaatiossa. Laatupäälliköillä ja laatuavustajilla on vastuu auditointien järjestämisestä, auditointiraporttien tekemisestä ja henkilöstölle tuloksista tiedottamisesta. Henkilöstö tulee ottaa mukaan kehittämistyöhön ja kuunnella heidän mielipiteitään. Laadun mittaaminen ja auditoinnit on hyvä saada luontevaksi osaksi organisaation kehittämistyötä ja järjestää näihin tarvittava koulutus henkilökunnalle.

Asiasanat: oppiva organisaatio, laatu, laatujärjestelmä, laadun johtaminen, kehittäminen, auditointi

Sisällys

TIIVISTELMÄ.....	2
JOHDANTO.....	4
TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	6
Tutkimustehtävän määrittely.....	6
Eettinen pohdinta.....	8
PALVELUJEN LAATU	10
Oppiva organisaatio.....	12
Laatutyön keskeiset kehittäjät	14
Suomalaista laadun tutkimusta	18
Laatutyön ja oppivan organisaation yhtymäkohtia	20
Laadunhallintajärjestelmä	21
Laadun johtaminen	24
Laadun mittaaminen ja mittarit	27
Auditoinnit	29
TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT.....	33
Fenomenologia kokemuksen tutkimusta	33
Fenomenologinen metodi.....	34
Aineiston keruu	36
Analyysi	39
TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
Laatu organisaatiossa	44
Laadun johtaminen yrityksessä	47
Toimintajärjestelmä.....	51
Auditoinnit organisaatiossa	52
JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	58
KIRJALLISUUS	62
Liitteet	70

JOHDANTO

Pro gradu- tutkielmani aiheena on laatujärjestelmän auditointien merkitys sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksissä. Tarkoitukseni on selvittää, miten laatujärjestelmä näkyy käytännön työssä, miten esimiehet ja työntekijät on siihen perehdytetty ja mitä hyötyä he kokevat auditoinneista olevan työhönsä. Auditoinnit ovat mielestäni keskeisessä asemassa ajatellen toiminnan kehittämistä ja tähän halusin perehtyä tarkemmin. Auditointien avulla selvitetään miten asiat toimivat tai toimivatko, ja auditoinnit tuovat myös kehittämisen kenttätöihin. Laadun mittaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon alalla on myös yksi suuri ja vaikeakin kokonaisuus, johon haluan myös kiinnittää tutkielmassa huomiota.

Mielestäni sosiaali- ja terveysalalla laadukas työ on ensisijaisen tärkeää, koska toimimme ihmisten kanssa ja meillä on vastuu heidän hyvinvoinnistaan. Sosiaali- ja terveysalan hoivayrityksissä asuu paljon varsinkin ikäihmisiä ja nämä laitokset voivat olla heidän viimeisiä kotejansa. On tärkeää, että elämä on laadukasta ja turvallista loppuun saakka. Erilaisilla hoito- ja kuntoutusjaksoilla tulee huolehtia, että asiakkaat saavat sen mitä heille on luvattu ja mitä he siltä odottavat myös omaiset pyritään ottamaan osaksi palvelukonseptia ja on tärkeää kuulla myös heidän mielipiteitään.

Laadun hallinta perustuu mittaamiselle. Se ei aina ole helppoa sosiaali- ja terveysalan palvelujen suhteen. Mäntysaaren (1995, 69) mukaan laadunvarmistukseen liittyy ristiriitoja, jotka liittyvät hyvinvointivaltion rakenteisiin. Sosiaalipalvelut eivät ole tuotantotavoiltaan markkinaperusteisia vaan korporatiivisia. Sosiaalihuollon palvelut ovat kaksoisasiakkuuksia eli asiakkaita ovat palvelujen yksityiset käyttäjät ja niiden tilaajat ja maksajat. Mäntysaari korostaa, että laadunvarmistuksen ongelmista huolimatta, laadunvarmistus on hyvinvointipalvelujen tuottamisen osalta keskeinen työkalu.

Laatu ei ole vain yksi organisaation tavoitteista vaan tärkein kaikkea käytäntöä ohjaava periaate (Wilding 1994, 60). Millaiset yritykset ovat oppivia organisaatioita? Laadunhallintaa toteuttava organisaatio voi toimia oppivan organisaation teorian mukaisesti. Oppiva organisaatio- ajatus perustuu Ruohotien (2002, 71) mukaan ihmisten kollektiiviseen oppimiseen. Yhdessä pyritään löytämään paras näkemys päätöksenteon perustaksi. Oppivan

organisaation malliin samoin kuin laatuorganisaatioon tulee johdon sitoutua sata prosenttisesti (Moilanen 2001, 73).

Laatutyötä määritelleiden Lumijärven ja Jylhäsaaren mukaan johdon tulee myös ymmärtää ottaa henkilökunta kehittämistoimintaan ja uusien asioiden suunnitteluun mukaan. Johdon tehtävä on motivoida henkilökunta tekemään laadukasta työtä huomioiden asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Johdon tulee myös varmistaa työkalut ja resurssit henkilökunnalle. Henkilöstön sitoutuminen työhön on laatujohtamisen tärkein tehtävä (Lumijärvi ja Jylhäsaari 2000, 57). Tyytyväiset ja itsensä tärkeiksi tuntevat ihmiset voivat hyvin ja tekevät työnsä paremmin.

Nykyaikana kaikkeen liittyy jatkuva muutos ja siihen liittyy kehittämisen ja oppimisen tarve. Missään vaiheessa ei voi lopettaa kouluttautumista eikä työssä uusien toimintatapojen kehittämistä. Virheellisesti tekeminen maksaa lopulta enemmän ja ennen kaikkea sellainen työ, joka ei tyydytä asiakkaita. Laatu on kilpailuvaltti, se vain täytyy osata ensin määritellä, jatkuvasti mitata, auditoinneilla varmistaa ja tarvittaessa tehdä toiminnassa korjauksia.

Aineisto on kerätty haastattelemalla sosiaali- tai sosiaali ja terveydenhuollon yritysten esimiehiä ja työntekijöitä, joilla on kokemusta laatutyöstä ja auditoinneista. Tutkimuksen metodologinen lähtökohta on fenomenologinen. Haastatteluaineisto on käsitelty laadullista sisällönanalyysiä ja osin fenomenologisen tutkimuksen analyysiä käyttäen.

TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimustehtävän määrittely

Tutkimustehtäväni on selvittää, miten laatu koetaan kahdessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa ja mikä merkitys auditoinneilla on ollut käytännön työhön näissä organisaatioissa. Auditointi liittyy kiinteästi laatutyöhön ja oppiva organisaatio voi hyödyntää auditoinnissa kerättyä tietoa kehittämisessään. Kujala (2003, 148) tuli omassa tutkimuksessaan siihen tulokseen, ettei laatutyötä ole tarpeen tai edes mahdollista erottaa muusta organisaation toiminnasta. Laatutyö on ajattelua, ammatillista tavoitteellisuutta ja oman työn sekä organisaation toiminnan kehittämistä. Lecklinin (2006, 72) mukaan auditointi on johdon työkalu laadunkehittämistyössä. Auditointiin kuuluvat suunnittelu, auditointi, raportointi ja seuranta. Sisäinen auditointi selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja missä pitäisi parantaa. Ulkoinen auditointi on luonteeltaan virallisempi ja sen tarkoitus on varmistaa laatusertifikaatin säilyminen. Munron (2004, 1078) mukaan ihmistä tai organisaatiota auditoidessa on tarkoitus näyttää organisaation ulkopuolisille osapuolille, että toiminta on asianmukaista.

Argyriksen ja Schönin (1996) mukaan oppiminen voidaan nähdä lopputuloksena ja prosessina. Jos oppimiseksi katsotaan oppijan informaation lisääntyminen, kaikki organisaatiot oppivat. Toinen asia on, onko kaikki oppiminen positiivista yritykselle. Organisaation oppiminen koostuu oppimistuloksesta, oppimisprosessista, joka muodostuu tiedon hankkimisesta, käsittelystä ja sen säilyttämisestä ja oppijasta. Varsinainen oppimisprosessi muodostuu tiedon hankkimisesta, käsittelemisestä ja säilyttämisestä. Organisaation oppiminen sisältää myös välineellisen oppimisen, jonka tarkoituksena on parantaa organisaation toimintaa niin, että se pystytään näyttämään toteen mittaamalla tai vertaamalla aikaisempaan. (Argyris & Schön 1996, 3-4.)

Moilasen (2001, 13- 14) mielestä oppivan organisaation sisältö muotoutuu tapauskohtaisesti sopimalla ja soveltamalla. Oppivan organisaation keskiössä on muutos. Muutos edellyttää oppimista ja oppiminen edellyttää oppimista tukevaa työyhteisöä. Laatutyön ja oppivan organisaation välillä on paljon yhtymäkohtia ja tarkastelen myös tätä näkökulmaa.

Laatu ja sen mittaaminen ovat vielä melko uusia asioita sosiaali- ja terveystalouksissa. Sosiaalihoitolaissa on palvelujen laatuun kiinnitetty huomiota. Sosiaalihoitolaissa (1301/2014) korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja työn vaikuttavuutta sekä korostetaan sosiaalitoiminnan asiakas- ja asiantuntijatyötä. Laitospalvelujen osalta laki perustuu yksilöllisiin tarpeisiin eli ”henkilölle on järjestettävä hänen yksilöllisten tarpeidensa mukainen kuntoutus, hoito ja huolenpito. Hänelle on lisäksi pyrittävä järjestämään turvallinen, kodinomainen ja virikkeitä antava elinympäristö, joka antaa mahdollisuuden yksityisyyteen ja edistää kuntoutumista, omatoimisuutta ja toimintakykyä.” Lisäksi keskeisissä periaatteissa painotetaan, että ”asiakkaalla on oikeus saada sosiaalihoiton toteuttajalta laadultaan hyvää sosiaalihoitoa ja hyvää kohtelua ilman syrjintää. Asiakasta on kohdeltava siten, että hänen vakaumustaan ja yksityisyyttään kunnioitetaan eikä hänen ihmisarvoaan loukata.”

Laadun varmistamiseksi laissa sanotaan, että sosiaalihoiton yksiköiden tulee laatia omavalvontasuunnitelma sosiaalihoiton laadun, turvallisuuden ja asianmukaisuuden varmistamiseksi. ”Sen toteutumista on seurattava säännöllisesti ja toimintaa on kehitettävä asiakkailta sekä toimintayksikön henkilöstöltä säännöllisesti kerättävän palautteen perusteella.”

Tarkastelen aluksi laatua yleensä ja miten se määritellään sosiaali- ja terveydenhuollossa, sitten kuvailen oppivaa organisaatioita, joka toimii teoreettisena viitekehystenä tutkielmalle ja liittyy kiinteästi laatuun ja sen johtamiseen. Tämän jälkeen esittelen laatuun liittyviä tutkimuksia ja laatuun keskeisiä kehittäjiä, joista erityiseen tarkasteluun nostan Philip B. Crosby. Sitten kuvailen laadunhallintajärjestelmää, laadun johtamista, laadun mittaamista ja auditointeja. Auditointien käyttöönotosta sairaalaympäristössä on tehnyt tutkimusta esimerkiksi Yasmeen S. Althami ja sisäisiä auditointeja sairaalassa ovat tutkineet Edwards, Kusel ja Oxner, kerron myöhemmin kyseisten tutkimusten tuloksista. Fenomenologiseen tutkimustapaan syvennyn tarkemmin, koska se on itselleni uusi tutkimussuuntaus. Sitten kerron tutkimustulokset ja lopuksi hieman pohdintaa tutkimuksesta ja tuloksista.

Eettinen pohdinta

Itselläni ei ole ollut täysin positiivista kuvaa laatuorganisaatiosta ja auditoinneista, koska olen työskennellyt organisaatiossa, jossa laatutyö oli enemmänkin paperilla kuin käytännön työssä. Suhtautumiseni saattaa olla siis hieman skeptinen, mutta olen yrittänyt olla antamatta sen vaikuttaa.

Aluksi otin yhteyttä yritysten johtoon sähköpostitse ja tiedustelin mahdollisuutta tulla tekemään haastatteluja. Kerroin tutkielmani ydinkohdat ja millaisia asioita pyrin selvittämään. Molemmista yrityksistä tuli myönteinen vastaus. Tutkimuslupahakemukset toimitin kirjallisesti postin kautta yritysten yhteyshenkilöille, jonka jälkeen sain yhteystiedot henkilöille joiden kanssa sovin haastatteluajankohdat. Pro gradututkielman suunnitelman lähetin sähköpostitse etukäteen haastateltaville samoin kuin tutkielman haastattelurungon.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan tutkimuksen teossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK <http://www.tenk.fi/fi>) on laatinut ohjeet tieteellisten menettelytapojen noudattamiseen. Tiedeyhteisön tunnustamista toimintatavoista esimerkiksi rehellisyys ja huolellisuus kuuluvat yleensä hyviin tapoihin. Lisäksi on tärkeää käyttää eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Pitää myös muistaa kunnioittaa muita tutkijoita ja antaa arvo sille jolle se kuuluu. Tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti ja tieteellisen tiedon vaatimusten mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 23- 24.)

Organisaation laadunhallinnan ja auditointien tutkiminen ei ole kovin sensitiivinen tutkimusaihe, mutta tärkeää on, että haastateltavien kertomat asiat on kirjoitettu tutkielmaan niin kuin haastateltavat ovat ne esittäneet. Tässä korostuu, että on oikeasti kuunnellut haastateltavia ja syrjäyttänyt omat mielipiteet tutkittavista asioista. Haasteena on, että on ymmärtänyt asiat varmasti oikein eikä omat mielipiteet ole muokanneet tuloksia. Tästä syystä tutkimustuloksissa näkyy lainauksia haastateltavien omasta puheesta.

Tarkoitus on myös, ettei tutkimuksesta käy ilmi yritykset joissa haastattelut on tehty eikä näin myöskään henkilöt, joita on haastateltu. Suorista lainauksista asianomaiset saattavat tunnistaa omat sanomisensa. Haastateltaville kerroin, ettei kukaan muu kuule nauhoitettuja haastatteluja eikä näe litteroituja tekstejä. Nauhoitetut ja litteroidut haastattelut hävitetään heti

kun tutkielma on valmis. Haastattelut on nauhoitettu puhelimella, josta ne on siirretty tietokoneelle ja ne hävitetään lopullisesti kun niitä ei enää tutkielman tekoon tarvita.

PALVELUJEN LAATU

Norlamo-Saramäen (2009, 139) mukaan laadunhallinta teknisiltä ominaisuuksiltaan perustuu täsmällisyyteen, rajaamiseen, kausaalisuuksiin ja objektiivisuuteen. Laadunhallinta perustuu ajatukseen, että tulokset ovat seurausta valituista toimintatavoista ja niiden systemaattisesta käytäntöön soveltamisesta. Toimintatapoja tulee muuttaa, jos haluaa muuttaa tuloksia. ”Tämä vaatii objektiivista mittaamista, sillä sitä mitä ei voi mitata, ei voi johtaa, hallita eikä muuttaa.”

”ISO 9001:2008 laadunhallintajärjestelmän sopivuutta sairaalamaailmaan on tutkittu muun muassa Omanin Sultan Qaboos’in yliopistosairaalassa (SQUH)” (Alhatmi 2010, 113; Mäkijärvi 2013, 2). Laadunhallintajärjestelmää tulee arvioida säännöllisesti Alhatmi (2010, 113). Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimuksen mukaan ”terveydenhuolto on lähtökohtaisesti suunniteltu tarjoamaan laadukasta ja tarkoituksenmukaista palvelua potilaille ja asiakkaille. Jatkuva muutos vaatii jatkuvaa kehittämistä. Sisäiset auditoinnit ja sitä kautta jatkuva parantaminen tarjoavat arvokasta tietoa, joka varmistaa kehittämisen tapahtumisen. (Alhatmi 2010, 114; Mäkijärvi 2010.)

Edwardsin (2009, 553, 559; Mäkijärvi 2013, 4) tutkimuksen mukaan ”2000 –luvulla terveydenhuollossa on alettu ottamaan käyttöön laadunparantamisen periaatteita, joita on käytetty onnistuneesti jo muilla aloilla.” Hänen mukaansa nykyaikaiset laadun kehittämisen menetelmät hoidon laadun parantamiseksi on hyväksytty laajasti myös terveydenhuollossa. Mäkijärven (2013, 90) tutkimuksen mukaan ”organisaatio, jossa on käytössä ISO 9001 laadunhallintajärjestelmä, asioihin suhtaudutaan vakavasti ja kehittämistyötä tehdään nopeasti ja hallitusti. Lisäksi sisäisten auditointien hyödyntämistä tulisi harkita muissakin organisaatioissa kuin niissä, joissa se kuuluu osana laadunhallintajärjestelmää.”

Ensimmäinen valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnasta Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa (1995) julkaistiin Suomessa 1995 ja siinä painotettiin kolmea periaatetta; ”laadunhallinta on osa jokapäiväistä työtä, asiakaslähtöisyyden tulee olla laadunhallinnan painopiste” ja sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta toteutetaan tiedolla ohjaamisella. (Pekurinen, Räikkönen ja Leinonen 2008, 10.) Samoja asioita painottaa Stakesin ”Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000- luvulle” joka täsmentää aiemman julkaisun painopisteitä; asiakas otetaan mukaan osallistumaan

laadunhallintaan, johto johtamaan laatua, henkilöstö tekee laadun, laadunhallinta ehkäisevään toimintaan, prosessit kuntoon laadunhallinnan onnistumiseksi, tieto lisää laatua, laatutyön järjestelmällisyys tärkeää ja toimintasuositukset ja laatukriteerit käyttöön.

Norlamo- Saramäen (2009, 124) mukaan sosiaalipalveluihin eritoten sosiaalitoimistoihin ei ministeriöiden kaunopuhe asiakaslähtöisyydestä ole siirtynyt käytäntöihin kovinkaan helposti. Kuntalaisen ja asiakkaan aseman muuttuminen hallintoalamaisesta kuluttaja -tyyppiseksi palvelujen käyttäjäksi on ollut hidasta ja hankalaa. Asiakaslähtöisyys ei ole voittanut organisaatiokeskeisyyttä. Puheen tasolla asiakaslähtöisyys on lisääntynyt, mutta todellisia toimintatapojen muutoksia on ollut vielä vähän nähtävissä.

Norlamo-Saramäen (2009, 128) mielestä sosiaalityön asiakaslähtöisyydelle toimija-asiakkuus asettaa haasteita, joihin vastaamiseksi organisaatio voi saada apua laatutyön perusasioista. Organisaatiolta, joka näkee asiakkaansa toimijana, vaaditaan tavallista enemmän herkkyyttä nähdä milloin asiakas kuitenkin tarvitsee tavallista enemmän apua ja tukea. Toiminnan tulee olla avointa, että kaikki tietävät, mitä kyseinen organisaatio tekee, miten se toimii ja miksi se toimii niin kuin toimii. Yhteisten sääntöjen täytyy olla selvät ja kaikkien tiedossa, jotta kaikkia kohdellaan tasavertaisesti. Varsinkin avoimuuden lisäämisessä laatutyön työkaluista on apua. Kujalan (2003, 164) mielestä on uskallettava myös olettaa, että henkilöstö tekee mahdollisimman hyvää työtä jota ohjaa korkea ammatillinen etiikka.

Kuitenkin se mikä lopulta ohjaa organisaation toimintaa laadukkaaseen tai vähemmän laadukkaaseen toimintaan on sen johto. Käytännössä Wildingin (1994) mukaan laadukkaan palvelun tuottaminen vaatii johtoportaan vahvaa sitoutumista laatuun. Laatu ei voi olla vain yksi organisaation tavoitteista vaan sen tulee olla tärkein tavoite joka ohjaa kaikkea käytäntöä. Organisaation tulisi asettaa selkeitä tavoitteita ja standardeja, joiden tulee olla realistisesti saavutettavissa. Tavoitteiden asettamiseen tulee osallistua koko henkilöstön, ei pelkästään johdon. Tavoitteet ja standardit tulee siirtää varsinaiseen toimintaan, jotta ne voitaisiin saavuttaa. Lisäksi tarvitaan arviointimenetelmiä, että nähdään miten tavoitteet ja standardit on saavutettu. (Wilding 1994, 60- 61.) Johdolle haasteita Kujalan (2003, 164) mukaan tuo työn määrä ja olosuhteet, joissa työtä tehdään, ne voivat ajoittain olla ylivoimaisia ja vaikuttaa näin henkilöstön ja johdonkin laadunhallintaan sitoutumiseen. Kukaan ei jaksakaan väsyneessä, turhautuneessa tilassa innostua laadusta.

Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation teorian luojat Chris Argyris ja Donald A. Schön ovat kirjoittaneet yhdessä ja erikseen teoksia oppivanorganisaation teoriasta. Argyris (1923- 2013) oli Yhdysvaltalainen organisaatitieteilijä ja organisaatio käyttäytymisen ja koulutuksen professori sekä kunniatohtori. (Argyris ja Schön 1996,xii; Wikipedia; Argyris Chris.) Donald A. Schön (1930- 1997) oli myös yhdysvaltalainen professori ja luennoitsija sekä tutkija, joka tutki organisaatioiden oppimista. Hän oli väitellyt tohtoriksi filosofiasta. (Argyris ja Schön 1996, xi; Wikipedia; Schön Donald.)

Argyris ja Schön 1996, 16, 20- 21 sanovat, että oppiminen on usein pinnallista eikä pysyvää muutosta synny. Oppivan organisaation toiminnan taustalla olevat arvot ja tavoitteet pitää tarkistaa ja toimia niiden mukaan, jolloin oppimisesta tulee syvällisempää. Oppiva organisaatio ei ole koskaan staattisessa tilassa. Muutoksen ja toiminnan mukana tulevista virheistä tulee oppia ja niiden mukaan korjata strategiaa. Jokaisella on oma paikkansa ja tehtävänsä oppivassa organisaatiossa.

Argyris ja Schön (1996, 185) käyttävät Edgar Scheinin ajatuksia kuvatessaan organisaation kulttuurin merkitystä oppivalle organisaatiolle. Schön korostaa nopeutuvan muutoksen vaativan organisaatioiden jatkuvaa ja nopeampaa oppimista, joka tarvitsee oppimisen kulttuuria, joka toimii jatkuvana oppimissysteeminä. Johtajan tärkein tehtävä on luoda ja pitää yllä tätä kulttuuria, joka tukee johtajan omia käsityksiä. Johtajuutta hän kuvailee asenteeksi ja motivaatioksi tutkia ja hallita kulttuuria. Hän käsittää organisaation ryhmänä ja analysoi organisaation kulttuuria ryhmän jakamana mallina peruskäsityksistä, ongelmien ratkaisuihin ja integroitumisesta ryhmään. Työskentelyssä riittävän hyvin harkittu laatu opettaa uusille jäsenille oikean tavan suhtautua ongelmiin. Oppivan organisaation johtajan tulee auttaa organisaation jäseniä toimimaan niin, että he oivaltavat ja motivoituvat muutokseen. Jokaisen tulee omalta osaltaan muokata omia käsityksiään oppiviksi käsityksiksi ja organisaation kulttuurin mukaisiksi.

Argyris ja Schön (1996, 20- 21) ovat luoneet teorian yksikehäisestä oppimisesta (single-loop learning) ja kaksikehäisestä oppiminen (double-loop learning). Yksikehäisessä oppimisessä virheitä korjataan olemassa olevien normien puitteissa. Kaksikehäisessä mallissa

kyseenalaistetaan nykyiset normit ja mietitään niiden muuttamista. Argyris ja Schön (1996, 32) kuvailevat virhettä odotettujen tulosten epäsuhdaksi ”a mismatch of outcomes to expectations.” Heidän mielestään virheet eivät ole itsessään virheitä, vaikka virheellä oletetaan olevan negatiivisia vaikutuksia. Lopulta virhe voi kääntyä positiiviseksi. Tieteessäkin virheiden kautta on tehty monta mullistavaa keksintöä.

Peter Senge on syntynyt 1947 Yhdysvalloissa. Hän on tutkija, opettaja ja oppivan organisaation keskuksen johtaja. Hän on yksi oppivan organisaation teorian merkittäviä kehittäjiä. (Vliet, 2013.) Senge (1990, 6- 10) on luonut viisi oppivan organisaation tunnettua peruseriaatetta. Ne ovat systeemiajattelu, yksilön pätevyys, ajattelumallit, jaetun vision rakentaminen ja ryhmässä oppiminen. Periaatteet on määritetty kolmella tasolla, käytännön tasolla eli mitä tehdään, toimintaa ohjaavien ajatusten ja ideoiden tasolla ja kolmas taso kuvaa olennaisia piirteitä, jotka tulevat esiin, kun periaatteen soveltamisessa on edetty riittävän pitkälle. Tarvitaan uudenlaisia kykyjä, jotta Sengen (1990, 19- 20) viisi periaatetta toteutuvat. Ilman muutosta yksilön ajattelussa ja toiminnassa ne eivät toteudu. Kehitystä tarvitaan kaikilla osa-alueilla, vain yhtä kehittämällä ei päästä toivottuun lopputulokseen.

Sarala ja Sarala (1996, 52) mainitsevat, että oppivassa organisaatioajattelussa on paljon samaa kuin laatujohtamisen malleissa. Heidän mukaansa ”oppivan organisaation toimintamallissa laatujohtamisen periaatteita on täydennetty innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmalla”. Oppivan organisaation mallissa on paljon muitakin yhtymäkohtia laatuajattelun kanssa. Saralan ja Saralan (53- 54) mukaan oppiva organisaatio panostaa jokaisen organisaatiossa olevan oppimiseen ja kehittämiseen, samalla organisaatio varmistaa kilpailukykyään. Organisaation toimintatavat muuttuvat koko ajan ja muutos suuntaa tulevaisuuteen. Organisaatiossa jaetaan vastuuta ja näin sitoutetaan henkilöstö työhön.

Oppivaa organisaatiota on johdettava ja kehitettävä niin, että osa osalta koko kokonaisuus kehittyy. Koko johdon tulee sitoutua tähän toimintaan. Oleellista on myös se, että kehittämisellä on oikea suunta perustuen visioon ja strategiaan. (Moilanen 2001, 73.) Lisäksi Moilanen (2001, 75) jakaa oppivan organisaation kokonaisvaltaisen kuvan kahteen osakokonaisuuteen, organisaatio- ja yksilötasoon.

Pedler, Burgoyne ja Boydell (1991, 2- 3, 12- 13) korostavat oppivassa organisaatiossa erityisesti yhdessä ryhmässä tekemistä. Toimia ja oppia toiminnasta on keskeinen tekijä, pelkkä toiminta yksin ei riitä. Toiminnalla on kaksi tarkoitusta; ratkaista välitön ongelma ja oppia tästä prosessista. Tästä seuraa jatkumo, jossa ongelman ratkaisun jälkeen tulee uusi ongelma. Tarvitaan pidemmän ajan suunnitelmia ja ennakointia. Pedlerin, Burgoynen ja Boydellin (1991, 156, 187) mukaan oppivassa organisaatiossa on tärkeää kuunnella kaikkien mielipiteitä ja ehdotuksia, näin henkilöstö sitoutetaan mukaan kehittämiseen. Oppivan organisaation yksi avainasia on rohkeasti ajatella eri lailla.

Laatutyön keskeiset kehittäjät

Laatutyöhön liittyvistä kansainvälisistä laatutyön kehittäjistä käytän Philip Crosbyn, Joseph M. Juranin ja W. Edwards Demingin teoksia. Mielenkiintoisimmaksi koin Crosbyn ajatukset. Aloitan kuitenkin Juranista (1904- 2008) joka oli laatujohtamisen pioneeri ja kuului 1900- luvun keskeisimpiin laatujohtamisen nimiin. Hän toimi yritysten konsulttina ja opettajana. (Herald Tribune, 2008; Wikipedia Juran Joseph.) Juranin laatuoppi on kolmevaiheinen laatu prosessista koostuva kokonaisuus. Aluksi on laadun suunnittelu (Quality Planning) joka sisältää tavoitteet, jolla varmistetaan toimivat tavat tuottaa tuotteita tai palveluja, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Laadun valvonta (Quality Control) eli arvioidaan todelliset saavutukset suhteessa tavoitteisiin. Laadun valvonta tulee olla jatkuvaa laadun säilymiseksi ja laadun parantamiseksi. Laadun parantaminen (Quality Improvement) itsessään on jatkuva toiminto, joka lähtee todellisista tarpeista ja todentuu kehittämisprojekteissa. (Juran 1999, 2.6)

Juran (1998, 2) halusi muodostaa uuden lähestymistavan laadun suunnitteluun, jolla henkilöstö voi suunnitella uudelleen olemassa olevia prosesseja ja välttää uusien jatkuvien ongelmien syntymisen. Juran (1998, 2.2) määrittelee laadun olevan tuotteen tai palvelun sopivuus käyttötarkoitukseensa (”engl. fitness for purpose tai fitness for use”). Hän muistuttaa, että laadulla on monia merkityksiä ja määritelmää pitää tarkastella laajemmin, koska käyttötarkoituksia ja käyttäjiä on useita. Juran (1998, 2.5) esitti ongelmien syntyvän huonosta suunnittelusta, prosessit eivät ole ajan tasalla ja huonoa toimintatapaa jatketaan.

Laadun suunnittelun avulla tuotanto saadaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita eikä tehdä tavallaan turhaa työtä.

William Edwards Deming (1900 – 1993) oli yhdysvaltalainen tilastotieteilijä, tietokirjailija ja konsultti (Deming 1994, vii; Wikipedia Deming William). Demingin (1994, 5) on samoilla linjoilla Juranin kanssa siitä, että laadun tulee perustua asiakkaan tarpeisiin. Demingin (1994, 167- 168) ajatuksen mukaan laatua tehdään erikoistumalla tiettyyn osaamiseen ja jokaisen tulee tietää tehtäväkenttensä. Johdon tulee tehdä suunnitelmia palvelujen suhteen koko ajan suuntautuen tulevaisuuteen, ja asiakkaiden mielipiteitä tulee kuunnella prosessin kaikissa vaiheissa.

Deming korostaa kirjassaan laadun ja prosessin mitattavuuden tärkeyttä ja tilastollisten menetelmien käyttöä laadun parantamiseksi (Deming 1994, 267–296). Hänen mielestään tilastot itsessään eivät riitä, ne ilmaisevat mahdolliset ongelmat laadussa, mutta eivät kerro mitä niille tulisi tehdä. Päämääränä on tuottavuus, ei sen mittaaminen. Tuloksen aikaan saavat ihmiset, eivätkä esimerkiksi tietokoneet. Kokemuksen lisäksi tarvitaan teoriaa ja tietoa, jokaisen pitää tietää tehtävänsä. Johdon tulee tietää, mihin he ovat sitoutuneet ja mitä heidän tulee tehdä. (Deming 1994, 18–19.)

Demingin (1994, 97- 126) mielestä tarvitaan uudenlaista ajattelua ja uudenlaista tekemistä, jotta voidaan parantaa tuotteiden ja palveluiden suunnittelua. Täytyy luopua lyhyen tähtäimen tavoitteiden painottamisesta, luopua suoritusarvioinneista, vähentää johtajien siirtoja tehtävistä toiseen sekä johtamista pelkästään numeroihin perustuen. Hänen mielestä esteitä ovat toiveet välittömästä hyödystä ja luulot siitä, että ongelmat laadussa johtuisivat ainoastaan työntekijöistä tai, että erillinen laatuosasto voisi yksin ratkaista kaikki ongelmat. Muutos vaatii kärsivällisyyttä, työtä ja paljon aikaa (Deming 1994, 151). Muutoksen aikaansaamiseksi Demingillä (1994, 23- 96) on neljätoistakohtainen ohjelma, jonka tarkoituksena on muuttaa nimenomaan johtamista. Tilastollisilla menetelmillä ei Demingin (1994, 47- 48) mielestä pelkästään saada muutosta aikaiseksi vaan hän korostaa henkilöstön epävarmuuden ja pelkojen vähentämistä sekä ihmisiin keskittymistä numeeristen tavoitteiden sijaan. Hän painottaa myös koulutautumista ja jatkuvaa itsensä kehittämistä organisaation muutoksessa sekä toimimista tiimeissä.

Philip Bayard Crosby (1926- 2001) oli yhdysvaltalainen liikemies ja tietokirjailija, joka kehitti johtamisen teoriaa ja laadunhallintaa. Hänellä oli oma liikkeenjohdon konsulttiyritys, joka tarjosi laadunhallinnan kursseja. (Saxon 2001; Wikipedia Crosby Philip). Crosbyille (1986, 1) laatu on kokonaisuus, joka voidaan saavuttaa ja oikein toimimalla saavutetaan voittoa. ”Laatu on ilmaista. Sitä ei voi saada lahjaksi, mutta se on ilmaista.” Crosby (1986, 280) mielestä ei ole käsitettä taloudellinen laatu vaan ”laaduttomuus maksaa – se, ettei asioita tehdä heti ensimmäisellä kerralla oikein.” Crosby (1986, 3) korostaa myös kaikkien sitoutumista laatu toimintaan. Kaikkien tulee ymmärtää laadun merkitys ja se, että sen täytyy sisältyä jokaisen työhön. Crosby (1986, 8) mielestä laatuohjelmien toteuttamiseksi ei riitä, että luetteloidaan käytettävissä olevat menetelmät, vaan toisiinsa nivellyt järjestelmät tarvitsevat tukipilareita. Crosby neljä tukipilaria ovat johdon osallistuminen ja asenne, ammattitaitoinen laadun hallinta, itse kehitetyt ja toteutetut ohjelmat sekä arvostus. Crosby ajatukset liittyvät enemmän teollisuuteen ja tuotantoon, mutta ovat sovellettavissa palvelujen osalta kaikille aloille.

Crosby (1986, 17) esittää, että laatujohtamisen ongelma ei ole se, mitä ihmiset eivät tiedä alasta vaan siinä, mitä he luulevat tietävänsä. Perinteiset käsitykset laadusta hankaloittavat asiaa. Ensimmäiseksi virheolettamukseksi Crosby (1986, 19- 20) esittää, että laadun luullaan merkitsevän korkeaa varustetasoa, ylellisyyttä, kiiltoa tai painoa. Laatu tulisi määritellä ”todetuksi yhdenmukaisuudeksi vaatimusten kanssa.” Toinen virheolettamus on, että laatu olisi jotain abstraktia, jota ei voi mitata. Laatu on kuitenkin mitattavissa rahalla eli laatu kustannuksilla, jotka johtuvat poikkeamasta ja virheellisestä työstä. Kolmantena virheolettamuksena on kuvitelma taloudellisesta laadusta, siitä että ei ole varaa tehdä niin hyvää tai että ”meidän alamme on niin erilainen”. Neljäntenä virheolettamuksena Crosby (1986, 21) mainitsee sen, että laatuongelmat ovat lähtöisin työntekijöistä ja tuotantopuolelta. Todellisuudessa käytännön työntekijät tekevät työt niin kuin pitääkin, useimpien ongelmien aiheuttajat löytyvät johdon ja suunnittelun puolelta. Viides virheolettamus on Crosby (1986, 22) mukaan, että laatu on peräisin laatuosastolta. Tosiasiassa laatujohtamisen on kutsuttava ongelmia sen mukaan, kuka ne on aiheuttanut kuten kirjanpito-ongelma tai suunnitteluongelma. Ongelmien ratkaisun vastuu on oltava niillä, jotka pystyvät ongelmiin puuttumaan.

Crosby (1986, 68) kritisoi sanontaa, että ”yritys laatii”, koska kuitenkin jonkun henkilön on oikeasti laadittava määräykset. Nämä laatuun liittyvät asiat on hyvä kirjata, koska muuten ihmiset voivat laatia omat sääntönsä. Kirjaamalla selkeä laatupolitiikka voidaan välttää monet ongelmat. Laatuun liittyvät asiat ovat lopultakin aivan yksinkertaisia näin ollen Crosby (1986, 71) mielestä ei ole mitään syytä, miksi palvelussa tai tuotteessa olisi virheitä tai miksi käsitteeseen tulisi liittää täydennyksiä, kuten ”varmistus”, ”ohjaus” tai ”johtaminen.”

Crosby (1986, 131) tuo esille, että laadun parantaminen vie aikaa. Jostain syystä laatu nähdään vaikeana ja mittavana asiana. Lisäksi uudet asiat aina torjutaan aluksi, tämä taitaa kuulua ihmisluontoomme. Niinpä Crosby (134) mielestä laadunparantamishjelmien tulee olla perusteellisesti harkittuja ja toteutettava suunnitelmallisesti pitkän ajan kuluessa. Laadun parantamisesta on tultava jatkuva toimintatapatapa. Samoin kuin oppimisen tulee olla jatkuvaa ja maailman asioista tulee olla perillä (Crosby 1986, 158). Crosby (1986, 282) mielestä sellaista käsitettä ei ole olemassakaan, kun laatuongelma. Ongelma nimetään sen mukaan, mihin se liittyy tai minkä osaston kohdalle se sattuu ja sen korjaaminen on sitä hoitavalla taholla.

Edellä mainittujen laatutyön kehittäjien ajatukset eivät poikkea sosiaali- ja terveydenhuollon laatuorganisaatioiden toimintaperiaatteista. Yhtymäkohtia löytyy esimerkiksi laadun parantamisesta, jonka tulee olla jatkuvaa ja onnistunut laadun kehittäminen vaatii johdon sitoutumista. Virheet toimintatavoissa ja laatueroamat täytyy korjata, oli kyse tavaran tuotannosta tai asiakkaille tarjottavista palveluista. Kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Laatuajattelun tulee sisältyä kaikkien työhön, laatutyön kehittäjien mukaan asiakasnäkökulma täytyy huomioida ja keskittyä ihmisiin numeeristen tavoitteiden sijaan, kuten sosiaali- ja terveydenhuollossakin. Laaduntarkkailua tarvitaan innovatiivisissa kehittyvissä yrityksissä kaikilla aloilla.

Suomalaista laadun tutkimusta

Norlamo-Saramäen (2009, 130) tutkimuksesta ilmenee, että laatutyötä ei ole sosiaalityössä otettu vastaan yhtä innostuneesti kuin terveydenhuollon puolella. Tähän syy löytynee siitä, että laatutyöhön liittyy mittaaminen ja näyttö, jotka molemmat olivat vielä 1990-luvun lopussa sosiaalityölle vieraita toimintatapoja. Arviointi-innostus on kuitenkin levinnyt sosiaalityöhönkin ja on ryhdytty opettelemaan mittausta ja "evidence-based" – pohjainen tutkimus on saanut kannatusta. Laatutyöhön liittyy systemaattisuus, joka oli monen mielestä uhka asiakkaiden ja työntekijöiden yksilöllisyyttä korostavalle työskentelylle. Laatutyön pelättiin kaventavan ja yhtenäistävän työtapoja liikaa ja systemaattisuus ja näyttö edellyttävät toisenlaista dokumentointia, johon ei sosiaalityössä ole totuttu. Myöhemmin dokumentointi on noussut kehittämisen kohteeksi arvioinnin yleistymisen myötä. Alun nihkeä suhtautuminen johtui harhaluulosta, että laadunhallinnan menetelmät koskisivat myös asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta.

Laatuun ja laatujärjestelmään liittyvää tutkimusta on tehnyt Multimäki väitöskirjassaan ”Standardin ISO 9001 soveltamismenetelmä”. Hänen tutkimuksestaan (2002, 143) käy ilmi, että yritykset ovat ymmärtäneet jatkuvan parantamisen merkityksen ja sitä pidetään jopa yrityksen elinehtona. Hän (2002, 24) keskittyy paljon standardin ominaisuuksiin nimenomaan laatu- ja laatuajattelun näkökulmasta. Osaltaan hän (2002, 139) myös kritisoi standardien ja säädösten sisältämien vaatimusten ja ohjeiden vaikeasti tulkittavuutta, ja haluaa selvittää minkä tasoinen laadunhallintajärjestelmä olisi riittävä.

Antero Tervosen väitöskirja (2001) Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä keskittyy selvittämään muun muassa sitä, miksi yritykset ovat alkaneet kehittää laatuaan, ja selvittää keskeisempiä laadun kehittämiskeinoja. Tervosen (2001, 191) mukaan kannattavuus ja kustannukset eivät ole pääosassa, mutta laatuajatteluun uskovat yritykset uskovat laatuun panostamisen näkyvän myöhemmin myös kannattavuudessa.

Ulla Idänpään-Heikkilä, Maarit Outinen, Anne Nordblad, Eeva Päivärinta ja Marjukka Mäkelä ovat tehneet Stakesin julkaisuna Laatuksiteerit - Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille (2000). Julkaisussa tavoitteena on selventää ja yhtenäistää laatuksiteereihin liittyvää käsitteistöä, ja luoda yleiskuvaa laatuksiteerien käyttötarkoituksesta eri tasoilla sosiaali- ja

terveydenhuollossa. Laadun määrittelyminen sosiaali- ja terveydenhuolto alalla on monimutkaista, sen voisi esimerkiksi määritellä ”kyvyksi täyttää asiakkaiden palvelujen tarve ammattitaidolla, edullisin kustannuksin ja lakien, asetusten ja määräysten mukaan.” (Idänpää-Heikkilä ym. 2000, 8).

Tervosen (2001, 32) mukaan laadun pitäisi sisältyä luonnollisena osana koko henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. Yrityksen jokaisen työntekijän ja toimihenkilön sekä kaikkien toimintojen tulee olla laadukkaita, jotta yritys ja sen tuotteet olisivat kokonaisuudessaan hyvälaatuisia. Näin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toiminta on liiketaloudellisesti järkevää. Tähän toimintaan voidaan soveltaa vanhaa sanontaa: ”Yritys on niin heikko, kuin sen heikoin lenkki on.” Tämä on yksi kiinnostava kokonaisuus, että miten henkilöstö on saatu tai onko saatu mukaan tähän ”laatutoimintaan.”

Lumijärven (1994, 25- 26, 41) tutkimuksessa laadulla tarkoitetaan palvelun sopivuutta asiakkaan tarpeisiin. Kontekstiin liittyy paljon subjektiivisia kokemuksia ja myös ulkoisiin tekijöihin liittyviä asioita kuten viihtyvyys, asioinnin sujuvuus tai hankaluus. Lisäksi tärkeä palvelujen laatua määrittävä tekijä on palvelun yksilöllisyys ja situationaalisuus. Laatu tarkoittaa myös Juranin (1998, 26) mielestä asiakkaan tarpeiden täyttämistä ja asiakkaan tyytyväisyyttä. Tyytyväinen asiakas myös toivottavasti parantaa yrityksen tulosta. Laadun parantaminen vaatii resurssien lisäämistä ja investointeja eli sen koetaan aiheuttavan lisäkustannuksia ja näin aluksi käykin. Samoilla linjoilla ovat Lumijärvi ja Jylhäsaari, (2000, 52) jotka korostavat, että laatuajattelussa lähdetään siitä, että asiakkaat ovat organisaation toimivuuden ainoa ja oikea mittari. ”Palvelun laatu on palvelun sopivuutta tarkoitukseensa” eli se vastaa asiakkaan palvelutarpeisiin. Asiakaslähtöinen laatu on ensisijaisesti laadun subjektiivista puolta.

Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 185) mukaan asiakkaan näkökulman pitäisi vaikuttaa siihen, miten palvelua ja sen laadullisia ominaisuuksia muutetaan ja kehitetään. Mäntysaari (1998, 11) taas pohtii, että jos ainoa sopiva arviointikeino on asiakkaan tarpeet ja asiakkaan pitäminen tyytyväisenä, niin voiko tekninen hyvä laatu unohtua palveluista, koska asiakkaat eivät välttämättä osaa arvioida sitä.

Rajavaara (1995, 27, 35) korostaa palveluiden laatua, joka on moni merkityksellinen kokonaisuus, jonka tarkasteluun on kehitetty paljon erilaisia laatulähestymistapoja. Palveluiden laatu on erilainen kehittämiskysymys riippuen tarkastelukulmasta. Tärkeintä on, ketkä pääsevät osallistumaan laadun määrittelyyn, mitä se milloinkin on ja mitä sen parantamiseksi voisi tehdä. Laatuajattelu tuo myönteisiä tuloksia pitkällä tähtäimellä, mutta aluksi se vaatii sekä ajallisia että taloudellisia panostuksia. Huonosti valmisteltu ja resursoitu laatu-uudistus vaikuttaa kielteisesti työilmapiiriin ja aiheuttaa ylimääräistä stressiä.

Lecklin (2006, 27) mukaan henkilöstö ei ole kustannustekijä vaan voimavara laadun ja asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Laatuyrityksissä henkilöstön työtyytyväisyydestä huolehditaan ja luodaan edellytykset kehittävään ja omaehtoiseen tiimityöhön. Henkilökohtaista kehitystä pyritään edistämään ja tukemaan, näin saadaan koko henkilön potentiaali käyttöön. Henkilöstön perehdyttämiseen tulisi panostaa, jos työntekijät tietävät alusta lähtien työn tavoitteet on niitä helpompi tavoitella. Lecklinin (2006, 36) mielestä perusarvojen selkeä määrittäminen ja kirjaaminen tuovat selkeyttä yrityksen toimintaan. Arvot tulee kirjata ja viestittää koko henkilöstölle. Perusarvot, visio, missio, strateginen päämäärä ja tavoitteet ja laatupolitiikka, nämä asiat eivät useinkaan ole henkilöstön tiedossa tai ne ovat vain merkityksettömiä korulauseita. Kaikki termit tulisi avata ja käydä henkilöstön kanssa läpi.

Laatutyön ja oppivan organisaation yhtymäkohtia

Suhosen (1995, 50- 51) mukaan laadun kehittäminen johtaa oppivan organisaation ajatukseen. Organisaatiossa työntekijät kehittävät jatkuvasti itseään. Laadun parantaminen on toisilta kollegoilta ja asiakkailta oppimista. Organisaatiolla on laatukriteerit ja tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa. Lisäksi työskentelyn tulisi olla refleктоivaa ja innovatiivista. Jatkuva oppimisprosessi pyrkii parantamaan organisaation toiminnan laatua. Ajoittain joudutaan myös sietämään epävarmuutta ja palaamaan välillä kehityksenpolulla takaisinkin päin. Oppivan organisaation teoriat puhuvat asioista eri termeillä, kun laatutyön teoriat, mutta kyse on kuitenkin osittain samasta asiasta, painotukset vain vaihtelevat.

Laatutyössä ja oppivassa organisaatiossa jatkuva oppiminen ja kehittäminen ovat keskiössä. Muutos ja siitä johtuen kouluttautumisen tarve ei koskaan loppu. Molemmat vaativat johdon täydellisen sitoutumisen toimintaan. Johdon tehtävä on myös motivoida muuta henkilökuntaa kehittämiseen ja innovointiin sekä tukea työntekijöitä muutosvaiheissa. Molempien toiminnan taustalla ovat organisaation arvot ja tavoitteet. Organisaatiossa jokaisella on omat tehtävänsä ja johdon vastuulla on perehdyttäminen ja resursointi. Tärkeää on osata toimia tiimissä, mutta kantaa myös vastuuta omasta työstään. Oppivassa organisaatiossa tehdään virheitä ja niistä opitaan, samoin laatuorganisaatioissa ilmenee auditoinneissa poikkeamia, jotka korjataan. Huono suunnittelu ja asioihin puuttumatta jättäminen aiheuttavat ylimääräistä ja turhaa työtä. Lopullinen onnistuminen on johdon vastuulla.

Laadunhallintajärjestelmä

Tervonen (2001, 85) kuvaa laatujärjestelmien luomista standardin pilkuntarkaksi jäljittelemiseksi. Yritykset eivät ole uskaltaneet ajatella sitä omasta näkökulmasta, omiin tarkoituksiin sopivasti muotoilluksi. Standardit ovat varsin normatiivisia, ja niitä on luultu määräyksiksi. Toinen asia mihin Tervonen (2001, 86) kiinnittää huomiota laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto vaiheessa on se, että joissain tapauksissa ulkopuolinen asiantuntija on tuonut valmiin laatukäsikirjamallin yritykseen, ja se on hyväksytty melkein sellaisenaan laadunhallintajärjestelmäksi.

Lecklinin (2006, 32- 33) mukaan laadunhallintajärjestelmälle ei ole tiukkoja muotovaatimuksia ja yrityksen koko vaikuttaa miten laaja sen tulee olla. ”Laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa tulee tunnistaa tarvittavat prosessit, määritettävä niiden keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus, varmistettava prosessien toiminnan ohjaus, varmistettava tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus, seurattava, mitattava ja analysoitava prosesseja ja suoritettava tulosten saavuttamisen ja prosessien jatkuvan parantamisen edellyttämät toimenpiteet.” Tärkeä kysymys on, että onko laadunhallintajärjestelmästä todellista hyötyä vai tuoko se vain ylimääräisiä paperitöitä ja byrokratiaa. Järjestelmä tulisi rakentaa johtamisjärjestelmäksi niin, että se on yritysjohdon

apuväline, josta ilmenee strategiat ja suunnitelmat koko henkilöstölle. Tällöin se helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä talouden hallintaa.

Sossi-Teirin (1995, 39) mukaan organisaation menestymiselle tärkeitä ydinprosesseja tai kriittisiä prosesseja kehitetään niin, että niiden kustannukset vähenevät, prosessien nopeus kasvaa ja jokaisen vaiheen arvo paranee lopputulosta ajatellen. Prosessien kehittäminen lisää organisaation tuottavuutta, vähentää kustannuksia ja parantaa laatua ja toimitusaikoja. Prosessien laadunhallinnassa on tärkeää, että huomiota kiinnitetäisiin tilanteisiin, joissa prosessi siirtyy yksiköstä toiseen ja ihmiseltä toiselle.

Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. Prosessia pyritään ohjaamaan niin, että tulokset tai tuotteet vastaavat asetettuja laatuvaatimuksia. (Lecklin 2006, 123.) Sosiaali- ja terveysalalla usein kuvataan esimerkiksi asiakkaan kuntoutus- tai hoitoprosessi kokonaisuudessaan. Sitä voidaan sitten pilkkoa pienempiin tarkasteltaviin osioihin ja selvittää toimivatko ne niin kuin on suunniteltu ja kuka hoitaa aina tietyn osan prosessista.

Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 74) mukaan työprosesseja kuvaamalla selvitetään prosessien tärkeysjärjestys, ydinprosessit ja tukiprosessit. Prosessien tiedostamisella selvitetään mahdollisuuksia niiden sujuvuuden lisäämiseksi ja turhien vaiheiden sekä kustannusten vähentämiseksi. Prosessien kehittämistavoitteet laaditaan lähtien asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Tavoitteina ovat esimerkiksi, että prosessien suoritusajat paranevat, asiakkaan odotusajat lyhenevät ja prosessien monimutkaisuus vähenee. Työprosessien kehittäminen on myös osa työn jatkuvan laadun ja tuottavuuden parantamista. Prosesseihin liittyen Norlamo-Saramäki (2009, 134) korostaa tuotekuvausten merkitystä asiakkaille, niiden avulla voidaan vähentää vääriä odotuksia ja turhia pelkoja. Tuote- ja palvelukuvaus kuulostavat termeinä insinööritieteeltä, mutta työ, jota niiden nimissä tehdään, sopii sosiaalityöhön hyvin. Kyse on selkeyttä mistä sosiaalityössä on kyse.

Norlamo-Saramäki (2009, 136) tarkastelee sosiaalityötä prosessina, jossa ihmiset tulevat asiakkaiksi, toimivat asiakkaina ja poistuvat asiakkuudesta. Prosessimainen toiminta yhdistää tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset. Prosessien kehittäminen kuuluu keskeisesti laatutyöhön. Prosesseista pitää olla yhteinen käsitys eli mitkä

sen vaiheet ovat, ketkä missäkin vaiheessa toimivat, mistä se alkaa, mihin se päättyy, mitä dokumentteja pitää tehdä, kenelle kaikille tiedon pitää kulkea, miten prosessia arvioidaan ja niin edelleen. Prosessikuvausten tulee olla nähtävissä, näin työ avautuu ja selkenee asiakkaille päin. Prosessikuvaukset lisäävät asiakaslähtöisyyttä, koska asiakas on niissä keskeinen tekijä.

Tunnetuin laatustandardi lienee ISO900- standardisarja (International Organization for Standardization), joka koostuu useista alastandardeista. Osa standardeista keskittyy laatujärjestelmän kehittämistarpeen arvioinnin ja laadinnan yleiseen opastukseen, osa keskittyy laadunvarmistusjärjestelmien kuvaamiseen toiminnoittain ja osa järjestelmien rakentamiseen. Näiden lisäksi on laatusanastoa, auditointia, ja mittaamista koskevat järjestelmät. Laatustandardien rakenne on samanlainen ja ne muistuttavat osin laatujohtamisen alkuperäisiä periaatteita. Laatustandardijärjestelmän painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa ja dokumentoinnissa. Asiakas on tarpeineen ja odotuksineen keskiössä. Pyritään siihen, että asiakas saa tasokasta palvelua, määräysten vastaiset poikkeamat ja virheet vähenevät sekä palvelun käytön luotettavuus ja turvallisuus lisääntyvät. Säännöllisillä tarkastuksilla ja katselmuksilla pyritään aitoon oppimiseen itse arvioinnin avulla. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 2000, 92.) Lisäksi käytetään erilaisia omavalvontasuunnitelmia, joilla tarkoitetaan kriittisten pisteiden vaaratilanteiden ennakoitua ja dokumentointia. Omavalvonta tähtää nimenomaan ennaltaehkäisyyn ja tarkoitus on vähentää laadun poikkeamia ja lisäksi erillisen tarkastuksen tarvetta. Omavalvonta liittyy myös itsearviointiin ja vastuun ottamiseen omasta työstään. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 2000, 95- 96.)

Suomen Standardisoimisliitto ry (2016, 48) esityksessä on laadunhallinnan ISO 9000 standardi, joka sisältää seitsemän periaatetta, joista viides on parantaminen. Parantaminen on keskeinen osa menestyvien organisaatioiden toimintaa ja parantamisen avulla organisaatio voi reagoida muutoksiin ja kehittää toimintaansa. ISO 9000 standardin mukaan parantamisen hyötyjä ovat suorituskyvyn, toimintakyvyn ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. Osataan myös paremmin varautua riskien varalta ja reagoida niihin. Parantamiseen panostetaan ja kannustetaan innovointiin.

TQM (Total Quality Management) on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli. TQM sisältää Boettcherin (1998, 42) mukaan suositukset määrällisille että laadullisille metodeille sekä metodien käsitteet ja periaatteet ja työkaluja käytännön työhön. TQM keskittyy

organisaation prosesseihin ja asiakkaisiin ja näihin liittyviin sekä sisäisiin että ulkoisiin suhteisiin. TQM keskittyy sekä tähän hetkeen, että tulevaisuuteen. TQM mallissa asiakas on tärkein yksittäinen linkki. Mäntysaaren (1998, 10) mukaan TQM on järjestelmällinen lähestymistapa johdolle, jonka tavoitteena on jatkuvasti parantaa laatua asiakkaille, suunnittelemalla ja luomalla organisatorisia prosesseja ja järjestelmiä. Mäntysaari (1998, 10) epäilee kuitenkin TQM täydellistä sopivuutta sosiaalipalveluihin. Yksi riski on, että laatu ideat ovat pintapuolisesti toteutettuja ja jopa miettii, voisiko sillä olla myös negatiivisia vaikutuksia palveluiden laatuun.

Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 93) mukaan ”Sertifiointi tarkoittaa riippumattoman asiantuntijaorganisaation tekemää dokumentoidun laatujärjestelmän toimeenpanon tarkastusta ja järjestelmän kelvollisuuden kirjaamista tunnustuksen muotoon. Laatujärjestelmän sertifikaatti on puolueettoman arvioijan antama todistus siitä, että laatujärjestelmä täyttää ISO-vaatimukset.” Sertifiointi osoittaa, että organisaation laatuun on kiinnitetty oikeasti huomiota. Sertifioinneilla pyritään takaamaan tietty kriteerien yhtenevyys, taso ja vertailtavuus eri organisaatioissa. Sertifioitu laatujärjestelmä osoittaa laadun rakentamisen palveluprosessiin ja palveluun.

Laadun johtaminen

Mäntysaaren (1998, 9) mukaan laadunjohtamista jossain muodossa tarvitaan kaikissa kehittyneissä maissa. Kysymys kuuluu, millaiselle pohjalle laadun johtamista on mahdollista kehittää ja samaan aikaan varmistaa, että perusasiat sosiaalipalveluissa säilyvät.

Laatuguruilla on Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 40- 41) mukaan oma näkökulmansa ja painotuksensa laatujohtamisessa. Deming painottaa tilastollisia työkaluja, poikkeamien selittämistä inhimillisen käyttäytymisen muutoksilla ja ongelmaratkaisun menetelmiä. Juran taas painottaa laadunvalvontaa, suunnittelua, laaturyhmien ja projektien merkitystä. Crosbylle tärkeää on henkilöstön motivointi ja laatuvirheiden poistaminen kokonaan. Laadun valvonta tulisi olla työntekijöillä ja laatuksentrollin tulisi olla pääosin tehtävärakenteen sisällä. Henkilöstön tulee tuntea laatu omakseen ja tässä apuna on laatuksentkirja, ohjeistukset ja standardit. Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 56) mukaan laatujohtamisen

johtamistoiminnoilla keskitytään parantamaan prosesseja tulevaisuutta ajatellen eikä jäädä nykyisten tulosten arviointiin. Pelkkä laadun arviointi ei näin ollen riitä vaan tarvitaan organisoitua kehittämistyötä, joka on nimenomaan prosessien kehittämistä.

Johtamisessa korostuvat Crosby (1986, 150- 161) mukaan kuunteleminen, yhteistyössä toimiminen, auttaminen, viestiminen, luominen, täytöntön paneminen, oppiminen, käskyjen ja ohjeiden noudattaminen sekä teeskentelemisen ja näyttölemisen unohtaminen. Keskeisinä laatujohtamisen piirteinä Crosby (1986, 135- 164) ajattelun mukaan voidaan pitää johdon sitoutumista laatuun sekä laadun nollavirhe-ajattelua. Keskitytään virheiden ehkäisyyn, ei niiden korjaamisessa. Se tulee myös koko ajan muistaa, että laatujohtamisessa tarvitaan kärsivällisyyttä, muutos vie aikaa ja vaatii työtä.

Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 57- 59) mielestä henkilöstön sitoutuneisuuden aikaansaaminen on laatujohtamisen ratkaiseva tehtävä. Johtajan tulee muistaa laatujohtamisen inhimillinenkin puoli eikä vain keskittyä tekniseen henkilöstön koulutukseen. Jos laatujohtamisen koetaan esimerkiksi lisäävän työskentelyn intensiivisyyttä ja kontrollia, seuraa tästä voimakasta vastustusta. Työntekijöiden pitäisi kokea, että heidän vaikutusmahdollisuutensa ja vastuunsa lisääntyvät, koska näin työn arvostus ja työtyytyväisyys lisääntyvät. Henkilöstö ei kuitenkaan voi tuntea vastuuta, jos tavoitteet eivät ole selvillä, eivätkä työntekijät saa palautetta työstään. Lisäksi Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 69) korostavat henkilöstöresursseja, jotka ovat laatujohtamismallissa tärkeässä asemassa, niiden ylläpito ja kehittäminen ovat lähtökohta muiden periaatteiden toteuttamiseen. Henkilöstöltä edellytetään tiimityöskentely- ja yhteistyötaitoja. Lisäksi vaaditaan kykyä itsenäiseen työskentelyyn, kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisu- ja käsitteellistämistaitoja ja muutosvalmiutta. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 2000, 69.)

Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 70) kuvaavat henkilöstön tietojen ja taitojen jatkuvaa kehittämistä yhdeksi laatujohtamisen keskeiseksi periaatteeksi. Koulutusta on suunnattava kaikille työntekijöille, myös tilapäisille sijaisille. Työn tuloksia tulee seurata, mutta työn kehittäminen ei perustu pelkästään arviointiin vaan kehittämistyö on jatkuvaa. Mittareiden tulee painottaa sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita. Henkilöstösuunnittelu ja kehittämissysteemit ovat merkittävämpiä kuin arviointi, ja kehittämisseskustelut ovat yksi keino, jolla voidaan selvittää työntekijän odotukset, koulutustarpeet ja mahdollinen

palkitseminen. Varsinaisista rangaistuskäytännöistä ja epätasa-arvoisista palkintajärjestelmistä tulisi pyrkiä pois. Tärkeää on myös muistaa henkilöstön terveydentilan ylläpito työskentelyolosuhteita parantamalla. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 2000, 70- 72.)

Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 49) korostavat laatujohtamismallissa kokonaislaatua, jolla tarkoitetaan laadun ottamista kehittämisen kohteeksi sen kaikissa ilmenemismuodoissa ja organisaation kaikilla osa-alueilla. Heidän (2000, 214) mukaansa laatujohtamismalli tähtää laadun ongelmien poistamiseen, sen erityispiirteitä ovat työkalut, jotka liittyvät tilastolliseen prosessivalvontaan ja laadun kustannusten painottamiseen. Varsinainen laatujohtamisen strategia perustuu Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 219) mukaan asiakaslähtöisyyteen. Laatujohtamisessa pyritään levittämään kehittämisvastuuta osaksi kaikkien toimenkuvaa.

Lecklinin (2006, 26- 28) mukaan johtaja luo arvot, eettiset säännöt, kulttuurin ja hyvän hallintotavan. Johto on esimerkkinä henkilöstölle. Tavoitteet ja strategiat johdetaan yrityksen perusarvoista ja johto suorittaa säännöllisesti katselmuksia. Tärkeää on, että henkilöstöllä on tieto keskeisistä tavoitteista ja työn tuloksista. Johtamisjärjestelmän tulee perustua todelliseen, luotettavaan tietoon ja selkeään prosessikokonaisuuteen. Lecklin (2006, 65, 247) painottaa, että nimenomaan johto vaikuttaa siihen, että laadunhallinnasta tulee koko organisaatiota käsittävä toimintatapa. Laadunhallinnalle tulee antaa riittävät resurssit ja näkyvyys, ja muistaa, että kehittäminen on jatkuvaa. Laadun tulee sisältyä työhön eikä olla mikään erillinen osa-alue. Lisäksi esimiehiltä itseltään vaaditaan uusia taitoja ja ominaisuuksia kuten valmentajan ja rohkaisijan kykyjä. Johtajankin pitää mukautua muutoksiin ja omata tiiminvetäjän taidot.

Lillrankin (2003, 126) mukaan laadun johtamisen tavoitteena on, että käytetään parhaita menettelytapoja ja kehitetään niitä jatkuvasti. Laatuavoitteet määritellään ja päivitetään tarvittaessa. Lillrank (2003, 137- 138) korostaa, että laadun johtamisen tärkein periaate on toiminnan jatkuva järjestelmällinen kehittäminen. Tämä vaatii edistysuskokoisen organisaatiokulttuurin taustakseen ja selkeät tavoitteet, menetelmät ja aikaa sekä avoimen ilmapiirin uusille kehitysaloitteille. Deming (1994, 248) muistuttaa, ettei johtajan tehtävänä ole ainoastaan etsiä virheitä alaistensa tekemästä työstä, vaan auttaa heitä tekemään työtä paremmin vähemmällä ponnistelulla. Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 81- 82) mukaan laatujohtamismallin ihmiskäsitykseen liittyy se, ettei ongelmiin haeta yksittäisiä ihmisiä vaan syitä haetaan työprosesseista ja tavoista. Ongelmien nähdään olevan kokonaisvaltaisia ja

sosiaalisia. Ongelmista tulee ennemminkin syyttää johtoa kuin työntekijöitä. ”Työntekijän käyttäytyminen on vastaus johtajalta saatuun kohteluun.” Tietenkin työntekijöissä on niitä, joilla on asenneongelmia ja heidän on vaikea sopeutua. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 2000, 81- 82.)

Argyriksen (1993, 117- 118) mukaan johtajien pitää selvittää henkilöstön taidot ja vahvuudet ja antaa vastuuta ja rohkaista ottamaan vastuuta työstä. Johtajalla on kuitenkin viime kädessä vastuu, jos tapahtuu virheitä. Johtajien pitää löytää keinoja todennäköisten virheiden vähentämiseen ja virheiden kulujen vähentämiseksi. Yksi keino on yksinkertaistaa työtä niin paljon kuin mahdollista. Toinen keino on kuvailla tuote tai työn standardit sekä sietokyky virheille, jotka liittyvät standardien toteuttamiseen, jos suorittaminen ylittää sietokyvyn sitten tarkennetaan johdollista toimintaa. Tätä kutsutaan johtamiseksi poikkeustilanteessa. Tärkeintä on selvittää työntekijöiden suorituskyky ja työn jatkuva seuranta. Hallinnon poikkeuksellinen tehokkuus on tarpeen vain silloin, jos standardeista poiketaan.

Laadun mittaaminen ja mittarit

Tervosen (2001, 109) mukaan laadun mittaaminen ei ole muusta yrityksen toiminnasta irrallaan, vaan sillä on yhtymäkohtia moniin osa-alueisiin. Yhä enemmän ajatellaan, ettei haluta enää erikseen puhua laadun mittaamisesta, vaan ymmärretään se osana koko organisaation suorituskyvyn mittaamista. Moni organisaatio on panostanut voimakkaastikin toimintansa kehittämiseen, mutta kaikki eivät osaa kertoa konkreettisin tuloksin aikaansaannoksiaan, koska luotettavat mittarit puuttuvat. On vain sellainen tunne, että organisaation tilanne on parantunut.

Mittaaminen kuuluu Lecklinin (2006, 151, 153- 154) näkemyksen mukaan tärkeänä osana prosessien hallintaan. Jos prosessia ei voi mitata ei sitä voi ohjata, ja silloin ei voi johtaa eikä hallita sitä. Hyvä mittari on luotettava, yksiselitteinen ja ymmärrettävä. Mittareita on hyvä olla muutama, usein kaksi on sopiva määrä. Hyvä mittari on myös tulevaisuuteen suuntautunut ja oikeaan suuntaan ohjaava. Mittarin toimivuutta on ajoittain arvioitava, ja prosessin muuttuessa pitää mittaria tarkistaa. Esimerkkejä mittareista asiakaspalvelussa ovat

valitusten lukumäärä, tyytyväisten asiakkaiden määrä. Henkilöstöhallinnassa mittareita voivat olla työtyytyväisyys, henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot.

Mittaaminen ymmärretään yleensä numeerisena tapana (Tervonen 2001, 109). Sosiaali- ja terveydenhoidon alalla asioiden muuttaminen numeeriseen muotoon ei aina ole kovin helppoa. Tervonen (2001, 111) näkee, että laatuajattelun alueella joudutaan usein turvautumaan subjektiivisiin arviointeihin koska kyseessä on erilaisia laatuun liittyviä seikkoja ja niiden määrittämistä. Tällaisia arviointialueita ovat esimerkiksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden mittaaminen sekä itsearviointin toteuttaminen. Näihin ei voida käyttää mitään yksiselitteistä mittalaitetta, vaan on turvauduttava ihmisten subjektiiviseen tulkintaan. Asiakkaan tekemä arviointi puutteineen on kuitenkin aina parempi vaihtoehto kuin pelkästään omaan sisäiseen mielikuvaan luottaminen. Arvioinnin antamia tuloksia tulee analysoida ottaen huomioon esimerkiksi luotettavuusongelmat.

”Mittarit ja arvioinnit ovat toiminnanohjausta palvelevia tietotyökaluja.” Laadun varmistaminen ja kehittäminen merkitsee kolmenlaisen tiedon käsittelyä; tietoa tavoitteista, tietoa nykytilasta ja tietoa menetelmistä. Laatua määriteltäessä yhtälössä on aina mukana asiakas. Asiakas valitsee sen mitä haluaa ostaa, maksaa sen ja käyttää tai jotenkin hyötyy ostamastansa. (Lillrank, 2003, 41- 42.)

Norlamo- Saramäen (2009, 139- 140) mukaan laadunhallinta tekniikkana perustuu täsmällisyyteen, rajaamiseen, kausaalisuuksiin, objektiivisuuteen eli voi sanoa, että se on lähellä luonnontieteellistä maailmankuvaa, johon kuuluvat määrälliset tutkimusmenetelmät ja asioiden todentamistavat. Monet laatu- ja suunnittelutyökalut perustuvat mittaamiseen ja näin ollen tarvitaan tilastomatematiikan perusteiden osaamista. Laadunhallinnan lähtökohta on, että tulokset ovat seurausta valituista toimintatavoista ja niiden systemaattisesta käytäntöön soveltamisesta. Saadakseen uudenlaisia tuloksia on muutettava toimintatapoja ja tähän tarvitaan objektiivista mittaamista, koska ”jos ei voi mitata, ei voi johtaa, hallita eikä muuttaa.” Sosiaalityön perusta on kuitenkin ihmistä tutkivissa tieteissä ja todellisuus muodostuu ihmisten sille antamista merkityksistä toisin kuin luonnontieteissä.

Auditoinnit

Lecklinin (2006, 145) mukaan prosessin auditoinnilla selvitetään käytössä olevien käytäntöjen ja menettelyiden tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Poikkeamat prosessikuvauksessa määrittelyistä toiminnoista selvitetään. Multimäki (2001, 100) määrittelee poikkeaman puutteeksi määriteltyjen vaatimusten täyttämässä. Lecklin (2006, 145) sanoo, että saatujen tulosten pohjalta pyritään löytämään potentiaalisia kehittämiskohteita. Esimerkkitapausten avulla käydään prosessin vaiheet läpi. Näin selvitetään ovatko prosessikuvaukset oikein tehtyjä ja toimivatko prosessiin osallistujat ohjeiden mukaan ja yhdenmukaisesti. Johtamisjärjestelmän auditointi sisältää myös jossain määrin prosessien auditointia. Lecklin (2006, 73) mukaan sisäisten auditointien tekemiseen kannattaa kouluttaa esimiestasoa ja myös muuta henkilöstöä. Hyvin suoritettu auditointi vaikuttaa myönteisesti laadunkehittämistyöhön ja parantaa toiminnan tehokkuutta. Toiminnan säännöllinen valvonta varmistaa laadun säilymisen.

Mäkijärven (2013, 78- 83) pro gradun tuloksina ilmeni, sisäiset auditoinnit ovat hyvä työväline laadun parantamisessa. Motivoinnilla organisaation johto kannustaa laatutyöhön ja auditointien tekemiseen. Johdon tuki, aito kiinnostus sisäisiä auditointeja kohtaan, osallistuminen auditointeihin, osallistuminen suunnitteluun, toimiminen itse auditoinneina ja olemalla auditoitavina ovat merkittäviä tekijöitä. Lisäksi riittävät resurssit, koulutus, perehdytys ja ohjaus varmistavat auditointien onnistumisen. Resurssien mahdollistaminen edesauttaa sisäisten auditointien toteuttamista. Toimivat tietojärjestelmät helpottavat työtä, ja johdon on hyvä ottaa aktiivisesti osaa suunnitteluun. Sisäisiä auditointejakin tulee kehittää koko ajan.

Munron (2004, 1076) mukaan prosessin muokkaaminen auditoitavaksi voi olla rakentava niin kauan, kun se edesauttaa kehittämistä ja kehittämisen vaikuttavuutta. Munro (2004, 1077) arvostelee ”riskittömyyteen” pyrkimystä, koska kuitenkin elämme keskellä erilaisia muutoksia, joille emme voi mitään. Munron (2004, 1078) mukaan auditoinnissa auditoija kuuntelee auditoitavaa osapuolta, joka antaa selonteon toiminnasta. Auditoitsijan pitää luottaa dokumentteihin mitä organisaation toiminnasta hänelle esitetään. Munro (2004, 1079) muistuttaa, että auditoinnit eivät enää ole vain taloudellisen tilanteen selvittämistä. Auditoinnista saadun arvioinnin ajatellaan parantavan organisaation uskottavuutta, koska

auditointiin luotetaan. Se tarjoaa puolueettoman asiantuntijan arvion. Kuitenkin on vaikeaa vahvistaa arvion luotettavuutta objektiivisesti, koska arvio perustuu yhteisymmärryksessä tehtyyn auditointiin.

Munron (2004, 1079) näkemys on, että taloudellinen tilanne ja aika määrittelevät sen kuinka laaja auditointi selvitystyö voi olla. Voi olla, että vain osa organisaation toiminnasta auditoidaan, ja se on herättänyt keskustelua kuinka syväälle ja laaja-alaisesti heidän pitäisi asioita tarkistaa. Auditointisijan työtä helpottaa, jos yrityksellä on esittää todisteita, että heillä on toimiva tarkistusjärjestelmä seurattaville asioille. Auditointia vain tarkistaa kontrollointisysteemin laadun. Munron (2004, 1082) mielestä auditointisysteemiä on kehitetty niin, että auditoinnin tavoitteet vastaavat paremmin ammatillisia tavoitteita, vaikka ammatillisuus keskittyy enemmän vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen. Munro (2004, 1088) kuitenkin pohtii, pystyykö olemassa oleva auditointisysteemi tekemään luotettavan arvion vaikuttavuudesta.

Auditointi on laatuorganisaatiossa mielenkiintoisin kokonaisuus. Uskon että auditointitavoissa on suuria eroja, mutta mikä vielä merkittävämpää on se, miten auditointituloksia hyödynnetään. Käytetäänkö auditointia kehittämistyökaluna? Onko auditoinneilla oikeasti merkitystä? Miten näissä laatuorganisaatioissa laatu oikeasti näkyy? Toimiiko koko henkilöstö laadukkaan yhdenmukaisesti?

Yhtenä esimerkkinä auditoinnin toteuttamista koskevista tutkimuksista esitän seuraavassa erään sairaalan auditointiprosessia koskevan tutkimuksen. (Althami 2010.) Althami (2010) kuvaa tutkimuksessaan miten Omanin Sultan Qaboos'n yliopistosairaala (SQUH) aloitettiin sisäiset auditoinnit. Käytännössä henkilöstö suoritti toistuvasti itsenäisinä tarkastuksina eri prosesseissa. SQUH- sairaala loi ja suunnitteli sekä kokeili erilaisia auditointityylejä (vertikaalinen, horisontaalinen, sisäinen, ulkoinen), tarkkaili (laatua, terveyttä ja turvallisuutta, työterveydenhoitoa, klinikoita, riskejä ja potilasturvallisuutta), kehitti auditointiin liittyviä lomakkeita (kehittämismuistiot, poikkeamaraportit, auditoinnin raportit) ja lopuksi kokeili erilaisia auditointitekniikoita (prosessin tarkastuksia, tarkastuslistoja, paikanpäällä tapahtuvia auditointeja). Kokonaisvaltainen auditointiohjelma perustuu SQUH-sairaala sisäisten auditointien käsityksiin siitä millaisia auditointeja tarvitaan ja mikä on relevanttia, toimivaa sekä tuo lisäarvoa ja etuja. Auditoinnin suunnittelijat sopivat aikataulut

kohteisiin, joissa käydään. Auditoitavissa kohteissa on yleensä jotain puutteita tai tarpeita. Auditoinnit on suunniteltu jonkun erityisen aiheen ympärille, sen mukaan mitä tavoitellaan tai jos on havaittu, että joku asia ei toimi yhdenmukaisesti muun toiminnan kanssa. (Althami 2010, 115.) Althamin (2010, 113) mukaan sisäisillä auditoinneilla organisaation johto voi varmistua laadunhallintajärjestelmän hyödyllisyydestä ja tavoitteiden saavuttamisesta, jotka parantavat organisaation toimintaa. Ne mahdollistavat prosessien, toimintatapojen ja kliinisten palveluiden seurannan.

Althami (2010, 115) Mäkijärven (2013, 21) mukaan kuvaa auditointiraporttia auditoidussa kohteessa tehdyistä havainnoista tehdyksi kirjalliseksi palauteraportiksi, jonka tulee sisältää sisäisten auditointien tuottamat tulokset, korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet. Auditointi mahdollistaa tietojen analysointia, korjaavia ja ennalta ehkäisevät toimia. Puolivuositain on johdon katselmus, jossa tarkistetaan organisaation tilannetta sisäisten auditointiraporttien valossa. Sisäisten auditointien uskotaan myös parantavan ajantasaista raportointia ja kommunikointia varsinkin johdon suuntaan (Edwards, Kusel ja Oxner 2003, 14). Jos löydetään perusteluja muutokseen prosesseissa tai järjestelmässä, tehdään korjauksia, koska ilman muutosta prosessiin tai järjestelmään mikään ei parane. Jos prosessiin tehdyt muutokset näkyvät käytännön työn tuloksissa tämä on mitattavissa oleva parannus. (Althami 2010, 115.) ”Tarkoituksena ei ole kritisoida yksittäisten henkilöiden toimintaa vaan sitä, miten vakiintuneita prosesseja ja menettelytapoja on noudatettu.” (Althami 2010, 115, Mäkijärven mukaan 2013, 20.)

Sisäiset auditoinnit mielletään Elliottin, Dawsonin ja Edwardsin (2007, 562, 563) mukaan tarpeellisina ja ne hyväksytään, mutta auditointiprosessien suorittamisissa olisi parannettavaa. Ongelmien analysoinnissa ja laadunparantamisen toimissa on vajavaisuutta. Suunnitelmallisuutta tulisi lisätä ja edellisten auditointien tuloksia tulisi hyödyntää. Sisäiset auditoinnit ovat hyvä tilanne antaa ohjeita ja neuvoja ja näin poistaa vääriä käytäntöjä tai huonoja toimintatapoja. Jos auditoinnit koetaan hyödyllisiksi, suhtautuminen niihin muuttuu myönteisemmäksi, eikä niiden koeta haittaavan työtä. Elliott ym. (2007, 554) näkevät, että suunnitellut muutokset joita yhdistetään toimintaohjelmaan vaativat johtamisen- tai laatusuunnitelman. Auditointisuunnitelma tulisi tehdä aikatauluksi tai ohjelmaksi. Auditointiprosessin kolme tärkeintä asiaa ovat suunnittelu, varsinainen auditointitilanne ja

raportointi. Auditointien tulisi olla myös riippumattomia, objektiivisiä, hallittuja ja konsultoivia ja näin suoritettuna auditoinnit voivat lisätä laatua. Edwardsin ym. (2003, 14) korostavat lisäksi, että sisäisten auditoijien on välttämätöntä kehittää pätevyyttään ja taitojaan jatkuvasti.

TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT

Fenomenologia kokemuksen tutkimusta

Fenomenologia on 1900-luvun alussa syntynyt filosofinen perinne ja teoreettinen suuntaus. Siitä ei ole muodostunut yhtenäistä selkeää oppijärjestelmää. Miettisen, Pulkkisen ja Taipaleen (2010, 9) mukaan ”fenomenologista perinnettä määrittää kiinnostus elettyyn todellisuuteen, inhimilliseen elämismailmaan ja sen rakenteisiin.” Fenomenologia ei pyri selittämään ilmiötä ulkoisten tekijöiden tai syiden avulla. Fenomenologia on kuitenkin kuvailevaa tiedettä, jonka tavoitteena on pysyä kiinni tutkittavissa ilmiöissä. Sen teoria ei pohjautu hypoteeseihin ja niiden varmistamiseen, vaan pyrkii kuvailemaan ilmiön ja löytämään sen yleisiä rakenteita. (Miettinen ym. 2010, 12- 13.) Varto (1995, 71) ilmaisee fenomenologisen tieteen filosofian lähtökohtana olevan maailman sellaisena kuin se ilmenee ja myös sen historiallisen ulottuvuuden.

Perttula (2011, 122) puhuu rakentavasta ymmärtämisestä. Rakentava ymmärtäminen käsittää elämänmuodollisen elämäntilanteen aiheita. Näitä ovat ihmisten väliset elämän säännöt, periaatteet, tavat ja käytänteet. Näiden mukaan yhteisöt toimivat ja toteutuvat. Rauhala (2014, 33) puhuu situaatiosta eli elämäntilanteesta. Tämä elämäntilanne on se osa maailmaa, johon yksilö on suhteessa. Situaatioissa on paljon yhteistä kuten maantieteelliset olosuhteet ja kulttuuri, se on kuitenkin aina ainutkertainen. Siihen sisältyy omia asioita kuten aviopuoliso, lapset ja sosiaaliset suhteet. Rauhalan (2014, 45) mukaan ihmisen identiteetti pohjautuu situationaalisuuteen. Ihmisellä on aina jokin situationaalisuuden yksilöity muoto. Ihminen on isä, lapsi, opettaja, veronmaksaja ja niin edelleen, ihmisellä on aina joku suhde, jossa hän on hänen oma yksilöllinen olemassa olonsa muoto.

Perttula (2011, 123) sanoo, että mitä vähemmän aiheeseen on etukäteen perehdytty ja sitä pyritty ymmärtämään, sitä paremmin ymmärtämiselle jää aikaa muunnella aihetta. Intuitiotakin voi ajatella tietona, koska se muodostuu aiheeseen uppoutuen. Näin ajatellen tieteellinen tieto voi olla intuitiivista (Perttula 2011, 128). Husserl (2012, 125) puhuu intuitiosta elämismailman ongelmana, joka tällöin rinnastetaan logiikkaan. Rauhala taas (2014, 169) puhuu tietoisesta ymmärtämisestä, joka on hänen mielestään ihmisenä olemisessa keskeistä ja näin se avaa vaikutuskanavan, jota kannattaa hyödyntää.

Fenomenologinen metodi

Perttula (2011, 133, 135) sanoo, että kokemuksen tutkimukseen sisältyy sekä empiirinen että teoreettinen osa. Fenomenologisessa tutkimuksessa empiirisyys tarkoittaa toisten kokemusten tutkimista. Kokemukset ovat ihmisille itselleen tosia huolimatta tutkijan kiinnostuksesta. Fenomenologisessa tutkimuksessa empiirinen osa on erillään tutkimuskohteen teoreettisesta ymmärtämisestä. Teoreettinen osa koskee tutkimukselle suuntaa antavia tieteenteoreettisia kysymyksiä todellisuudesta. Perttula (2011, 134, 135) toteaa, että empiirisen tiedon löytämiseksi tarvitaan myös tutkija. Tutkija ei luo kohdettaan, mutta hänellä tulee olla tutkimuksellinen ymmärrys siitä. Tutkijan tulee huomioida ihminen kokonaisuutena, ymmärtääkseen miten tajunnallisuus asettuu ihmisen kokonaisuuteen ja sen erityisyyteen. Tutkijan on etsittävä sellainen suhde todellisuuteen, että syntyy viittaavuussuhde sen ja tutkijan oman tajunnan välille, vaikka tutkimuksen aihe ei olisikaan hänelle ominta aluetta. Tämä on tutkimuksellisen ymmärtämisen edellytys. Tutkimuksellinen ymmärrys rakentuu tutkijan ymmärrykseen tutkimusaineistosta ja näin tutkimustyö on tutkijan tulkintaa eli subjektiivista. Fenomenologinen erityistiede korostaa metodia kokemuksen empiirisessä tutkimuksessa. (Perttula 2011, 143.) Tutkijan tulee koko ajan miettiä esiin nousevia kokemuksia, nousevatko ne tutkimusaineistosta vai ovatko ne hänen itse kehittämänsä tulkintaa. Tämä myös laajentaa tutkijan tietämystä, koska hän ei rajoitu vain siihen mitä jo ymmärtää tutkimuskohteestaan. (Perttula 2011, 145.) Tässä tulee mieleen, että olisiko helpompi tutkia sellaista aihetta josta ei olisi niin paljon tietoa itsellään. Ei olisi ennakko oletuksia eikä niin helposti syntyisi omaa tulkintaa aiheesta.

Laine (2015, 29- 30) toteaa, että fenomenologia tarkastelee sitä, mikä ilmenee meille oman kokemuksen kautta. Jokaisella on omassa elämässään omanlaisensa suhde erilaisiin asioihin kuten toisiin ihmisiin ja sosiaalisiin tapahtumiin. Ihmisten ajatukset ja asioille antamat merkitykset muovautuvat yhteisöissä joissa elämme (Laine 2015, 31). Laineen (2015, 31) mukaan kokemukset rakentuvat merkityksistä. Kaikki kokemamme merkitsee meille jotain, havainnon kohde näyttäytyy havaittajan pyrkimysten, kiinnostusten tai uskomusten mukaan. Varto (1995, 36) täydentää, että kokemukselliseen tietoon liittyy aina näkemyksellinen puoli. Kokemus on havaintoa jostain näkökulmasta ja tähän liittyy subjektiivinen näkemys asiasta.

Itsellä oli tutkimusta tekemään lähtiessä omakohtainen käsitys tutkittavasta asiasta ja siihen ”asenteellinen” näkökanta.

Pulkkinen (2010, 43) viittaa Husserlin fenomenologiaan, joka pyrkii tarjoamaan konkreettisen, mutta avoimeksi jäävän ja rajallisen filosofian tekemisen mahdollisuuden. Niskanen (2011, 103) lisää Husserlin ajatuksen kolmesta tieteelliseen toimintaan perustuvasta asiasta, jotka ovat inhimillinen käytännöistä vapaa elämismailma eli puhdas teoreettinen intressi, puhdas kokemus tutkimuksen kohteena ja tutkija, joka tekee tutkimusta intressittömänä ja puolueettomana havaitsijana. Tämä kuulostaa teoreettiselta mallilta, jota ei voi käytännössä toteuttaa. Laine (2015, 29, 33) näkee myös, ettei fenomenologisesta metodista ole mahdollista esittää tarkkaa kuvausta, se muotoutuu kulloisenkin tutkimuksen monien eri tekijöiden tuloksena. Usein fenomenologinen tutkimusaineisto kootaan haastattelemalla, jolloin tutkijan tulee osata kysyä, ymmärtää ja tulkita haastateltavan ilmaisua oikein. Tilannekohtaisesti on harkittava, miten tutkimuksessa voitaisiin toimia niin, että toisen kokemus saavutettaisiin mahdollisimman autenttisena. Laineen (2015, 34) mukaan fenomenologisen tutkimuksella on kaksi tasoa, perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä sellaisena kuin hän sen tutkijalla kertoo, toisella tasolla tapahtuu varsinainen tutkimus, joka kohdistuu ensimmäiseen tasoon. Haastateltava kuvaa omalla tavallaan omia kokemuksiaan oman ymmärryksensä mukaan. Toisella tasolla tutkija tematisoi ja käsitteellistää omalla kielellään ensimmäisen tason merkityksiä.

Fenomenologinen tutkimus on monella tapaa erityislaatuinen. Saavuttaakseen toisen ihmisen kokemuksen ja ilmaisujen merkitykset mahdollisimman autenttisina, on käytettävä tilannekohtaista harkintaa ja tilanteeseen sopivia toimintatapoja. Reflektiivinen pohdinta on tärkeä omien ennakkoluulojen tunnistamiseksi ja niiden vaikutusten huomioimiseksi. (Laine 2015, 35.) Laine (2015, 36- 37) kuvaa tutkimuksen alkavan oman spontaanin ymmärryksen kyseenalaistamisella. Toisen ymmärryksen sisälle päästäkseen tutkijan pitää unohtaa omat ennakkokäsitykset ja normaali tapa ymmärtää toisia. Teoreettisiin lähtökohtiin tulee myös ottaa etäisyyttä, vaikka ne kuuluvat tutkimuksen perusrakenteeksi, mutta niihin tulisi saada etäisyyttä ja keskittyä tutkimusaineistoon.

Fenomenologinen tutkimus sisältää usein hermeneuttisen ulottuvuuden tulkinnan osalta. Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa, ajatuksena

etsiä tulkinnalle sääntöjä, joiden mukaan voitaisiin jaotella tulkinnat ”väärin” ja ”oikeisiin” tulkintoihin. Hermeneuttisen ymmärtämisen voidaan ymmärtää tarkoittavan ilmiöiden merkityksen oivaltamista. Ymmärtäminen on aina tulkintaa, joka tarvitsee pohjaksi aiemmin ymmärrettyä eli kaikesta on olemassa esiymmärrys, jonka jälkeen tulee tutkimus, joka kohdistuu aiemmin ymmärrettyyn. ”Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää tutkittava ilmiö eli kokemuksen merkitys eli tehdään tunnettu tiedetyksi” Pyritään nostamaan näkyväksi jotain, mikä on totuttua ja itsestään selvää eli tulkitaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 34- 35.)

Perttula (2011, 137) käyttää tutkittavista kokemuksista ilmausta eläväkokemus. Hän mieltää kokemuksen eläväksi, koska sillä on rakenteellinen side elämäntilanteeseen. Eläväkokemus voi olla tietoa, tunnetta, intuitiota ja uskoa sekä näiden yhdistelmiä. Tutkijan ei ole tarkoitus olettaa mitään toisten elävän kokemuksen sisällöstä.

Aineiston keruu

Tutkimuksessani mukana olevat organisaatiot ovat yksityisiä yrityksiä, joissa hoidetaan ja kuntoutetaan ikäihmisiä. Olen nimennyt nämä ”Kuntolaksi” ja ”Hoivalaksi”. Hoivala on useita yksiköitä käsittävä organisaatio, joissa ihmiset pääsääntöisesti asuvat pysyvästi. Kuntola taas on yhden toimipisteen yritys, jossa on lyhytaikaista hoitoa ja kuntoutusta sekä vakituisia asukkaita. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän kahdesta eri organisaatiosta. Haastattelut kestivät reilusta puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Haastateltavista kaksi on työntekijöitä, neljä on esimiestehtävissä ja heistä yksi osallistuu myös perushoitotyöhön ja yksi on hoitotyön päällikkö sekä laatu-päällikkö, ja yksi, jonka päätehtävä on laatujohtaja, mutta ajoittain hän hoitaa yksikön esimiestehtäviä. Yksi haastatteluista tehtiin niin, että siihen osallistui yhtä aikaa kaksi henkilöä.

Tuomen ja Sarajärven (2013, 72- 74) mielestä ihmisen ajatusten selvittämiseksi on luontevaa kysyä hänen mielipiteitään haastatteleamalla tai kyselyn muodossa. Haastattelun hyvä puoli on joustavuus. Haastattelutilanteessa voi selkeyttää kysymyksiä ja tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä. Haastattelun aikana voi myös havainnoida haastateltavia. Haastatteluun voidaan myös valita nimenomaan ne, joilla on tutkittavasta asiasta tietoa ja näin

myös tässä tutkimuksessa tapahtui. Haastattelukysymykset kannattaa antaa haastateltaville etukäteen tutustuttaviksi. Tiedustellessani lupaa tulla tekemään haastatteluja yrityksiin korostin, että haluan haastatella ihmisiä, joille auditointi on tuttua ja myös laadun kehittäminen. Lähetin kysymykset sähköpostitse etukäteen. Itselleni olin lisännyt joitakin tarkentavia kysymyksiä kysymyslistaan. Kaksi haastateltavista oli katsonut kysymyksiä etukäteen.

Laine (2015, 39) kuvaa fenomenologista haastattelua mahdollisimman avoimeksi, luonnolliseksi ja keskustelunomaiseksi tapahtumaksi. Kysymykset tulisivat olla sellaisia, että niihin saisi mahdollisimman kuvailevia, kertomuksenomaisia vastauksia, jotka eivät tarvitsisi paljoa lisäkysymyksiä. Perttulan (2011, 154) mukaan kokemuksen empiirisen tutkimuksen ei ole pääsääntöisesti tarkoitus tuottaa yleispätevää ymmärrystä kohteestaan. Laine (2015, 40) kuitenkin huomauttaa, että vaikka kokemus on aina omakohtainen, käsitys ei välttämättä ole. Haastattelun aikana mietin, nouseeko osa vastauksista suoraan toimintakäsikirjasta vai haastateltavan omista ajatuksista. Samoin mietin ovatko ne tavoiteltavia asioita vai jo saavutettuja. Se, että saako haastateltavan tuottamaan todellista omaa kokemusta, riippuu osaltaan myös siitä, miten tutkija osaa kysymyksen esittää, ja onko hän löytänyt itse kokemuksellisen tason. Oma kokemuksellinen taso ilmeni niin, että syyllistyin kertomaan jotain omia kokemuksia laatutyön saralta, jotka kylläkin saivat haastateltavat ymmärtämään paremmin mitä kysymykselläni haen.

Teemahaastattelun ja avoimenhaastattelun välimuoto oli tässä tutkimuksessa sopivin haastattelun muoto. Lehtomaan (2011, 170) mielestä avoinhaastattelu on fenomenologisessa tutkimuksessa paras tapa haastatella, koska se on keskustelunomainen ja etenee haastateltavan ehdoilla. Mielestäni omassa aiheessani oli kuitenkin hyvä olla teeman mukaisia kysymyksiä. Ajoittain niitä tarvittiinkin. Laadunjohtaminen varsinkin oli sellainen, jossa joutui hieman tarkentamaan lisäkysymyksiin. Lehtomaankin (2011, 170) mukaan haastattelijalla on lupa ohjata haastateltavaa kuvaamaan kokemuksiaan, jotka liittyvät kiinnostaviin aiheisiin tutkimuksen kannalta. Tuomen ja Sarajärven (2013, 75) mukaan teemahaastatteluissa korostuvat ihmisten omat tulkinnat asioista, merkitykset mitä he asioille antavat ja miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Perttulan (2011, 154) mukaan teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti

Kysymykset olivat rakennettu nimenomaan laadun, työhyvinvoinnin ja auditointien ympärille. Etukäteen valitut teemat perustuvat samalla myös tutkimuksen viitekehykseen, joka tässä tutkimuksessa pohjautuu oppivaan organisaatioon. Oppivan organisaation ja laadun välillä on paljon yhteneväisyyksiä, kuten aiemmin on jo käynyt ilmi.

Haastattelujen purkaminen on Eskolan (2015, 186) mukaan aikaa vievä ja työläsvaihe. Litterointivaihe kannattaa hyödyntää ja tutustua aineistoon alustavasti. Itse tein niin että kuuntelin ensin nauhoitukset yhden kerran ja tein lyhyet muistiinpanot. Koin, että näin asia tuli tutummaksi ja litterointi oli seuraavalla kuuntelu kerralla helpompaa. Analyysi vaihe on sitten vieläkin hankalampi Eskolan (2015, 186) mielestä ja saman huomasin itsekin. Laajan kirjallisen aineiston kanssa alkuun pääseminen on ensimmäinen kynnyks, ja seuraava varsinaisen analysoinnin aloittaminen.

Perttula (2011, 138) sanoo; ”Fenomenologiassa puhutaan luonnollisesta asenteesta ihmisen arkipäiväisenä tapana kokea elämäntilannettaan.”. Ei ole tarkoitus, että he rakentavat kokemuksiaan tutkimustilanteen aiheenaan. Perttula (2011, 139) jatkaa, että fenomenologisen tutkimustilanteen ei ole tarkoitus saada ihmistä refleктоimaan, mutta tutkija saa olla kiinnostunut heidän rakentamistaan elävistä kokemuksista, nämä kokemukset ovat kerronnallisen tutkimustavan keskeinen tutkimuskohde. Perttula (2011, 155) kuvaa tutkijan paikan dialogissa sosiaalisesti mahdollisimman neutraaliksi, mutta kuitenkin suunnan määrittelijäksi. Keskustelut helposti rönsyilivät hieman asian viereen, mutta yleensä haastateltava itse palasi takaisin varsinaiseen aiheeseen. Tutkittavien tulee saada tilaa kertoa elävästi kokemuksistaan ja huomasin, että jotkut asiat lopulta kuuluivatkin aiheeseen tavalla tai toisella. Ymmärsinkin, että on tärkeää olla liian helposti puuttumatta haastateltavan puheeseen.

Fenomenologisen tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, miten hyvin tutkija onnistuu tavoittamaan ilmiön sellaisena kuin se tutkittavalle ilmenee. Haastattelutilanteessa tärkeintä on tutkijan kyky rakentaa kontakti toiseen ihmiseen. Haastatteluaineisto syntyy tutkijan kyvystä olla läsnä ja kuunnella (Lehtomaa 2011, 175, 178). Mielestäni kuuntelin avoimin mielin haastateltavia, ja niin kuin jo mainitsinkin, haastatteluja purkaessani huomasin, että joistakin hieman aiheesta poikenneistakin pätkistä saattoi löytyä jotain aiheeseen kuuluvaa. Aihe oli itselle tuttua oman työn kautta ja täytyi pidättäytyä liikaa kommentoimasta.

Aluksi haastateltavat epäilivät osaavatko he vastata kysymyksiin. Yritin parhaani mukaan korostaa, että tässä ei etsitä mitään ”oikeita” vastauksia vaan heidän omia kokemuksia ja tunteita asioihin. Lopulta haastattelut veivät mukanaan ja läsnäolo ja kuuntelu toteutuivat. Haastattelut olivat hyvin mielenkiintoisia ja sieltä nousi itselle uusia toimintatapoja, joiden tiimoilta tein jonkin verran täydentäviä kysymyksiä. Perttulan (2011, 141- 142) mielestä parhaimmillaan fenomenologinen haastattelu etenee lähes haastateltavan yksinpuheluna. Tutkija huolehtii aiheista, joista saatavia kokemuksia hän on tutkimassa ja kunnioittaa haastateltavan ilmaisua. Tutkijan tulee johdatella haastattelua haastateltavan kokemusten suuntaan. Johdattelua ja tarkentavia kysymyksiä käytin jonkin verran. Mielestäni lisäkysymykset voi tulkita myös kiinnostukseksi haastateltavan ajatuksia kohtaan. Laadun tekee se miten aidosti tutkimukseen osallistuvat ilmaisevat kokemuksiaan ja näin tutkittava aihe saa merkityksiä (Perttula 2011, 142).

Tutkimuksen tutkimusote on fenomenologinen siksi, että halusin nimenomaan kuulla ihmisten omia kokemuksia liittyen laatuun ja auditointeihin. Tähän liittyen korostin haastattelujen alussa, että en etsi mitään ”oikeita” vastauksia tai miten asioiden pitäisi olla toimintakäsikirjan mukaan. Olen pyrkinyt fenomenologian hengessä olemaan liikaa yhdenmukaistamasta tuloksia niin, että haastateltavien omat ajatukset asioista näkyisivät ja voihan olla, että niistä lukijakohtaisesti voi tulla erilaisia asioita esiin. Jäin pohtimaan myös termejä kokeminen ja ymmärtäminen, koska taustalla vaikuttaa yrityksen toimintakäsikirja ja osittain vastaukset voivat perustua näiden ohjeiden ymmärtämiseen enemmän kuin omaan kokemukseen. Näitä asioita lienee kuitenkin mahdoton selvittää näin ”kevyellä” tutkielmalla. Kokkonen (2017, 19) on mielestäni hyvin tiivistänyt Perttulan (2010, 10- 13) ajatuksia fenomenologian tarkoituksista eli ei ole tarkoitus luetella erilaisia kokemuksia, vaan kuvata sitä, miten ihminen kokee todellisuuden. Fenomenologiassa saa ”ihmetellä” ja tarkoituksena on ymmärtää, millä tavalla todellisina pitämämme asiat saavat merkityksensä.

Analyysi

Mielenkiintoni kohdistui siihen, miten laadunhallinta näissä kahdessa organisaatioissa koetaan ja mikä merkitys laatujärjestelmän auditoinneilla oli

haastatelluille työntekijöille ja esimiehille. Eskolan (2015, 194) mielestä teemahaastatteluaineisto järjestetään aluksi teemoittain. Litteroitua tekstiä haastattelun pituudesta riippuen tuli yhdestätoista sivusta kahteenkymmeneenkahteen sivuun. Keräsin aineistosta teemaan liittyvät autenttiset kommentit liittyen näihin kokonaisuuksiin ja yhdistin samanlaiset ajatukset, mutta en jättänyt pois myöskään yksittäisiä kommentteja. Seuraavaksi lähdin hahmottelemaan käsitekarttaan (mind map) nämä pääteemat, jotka olivat laatu, laatujohtaminen, laatujohtaminen ja auditoinnit. Seuraavaksi keräsin teemojen alle sitaatteja haastatteluista. Sitaatit tuovat haastateltavien omaa ääntä mukaan eikä kaikki ole vain haastattelijan tulkintaa. Lukija voi pohtia onko hän samaa mieltä tutkielman tekijän kanssa tulkinnasta.

Eskolan (2015, 197) mielestä tutkijan tehtävä olisi siis seuraavaksi poimia kiinnostavat kohdat aineistosta edellisten vaiheiden analyysien pohjalta. Tässä vaiheessa syntyi paljon erilaisia malleja paperille, jatkoin yhdistelemällä eri papereiden versiot taulukoksi, jossa oli pääluokat alaluokat ja erikseen alkuperäiset haastateltavien omat kommentit. Lisäsarakeeseen vielä syntyi omia mielleyhtymiä asioista. Itselläni on kokemusta laatuvaastavan työstä ja olen osallistunut laatu- ja auditointikoulutuksissa. Näiden seikkojen ”pelkäsin” vaikuttavan koko tutkielman tekoon, mutta yksi haastateltavista sanoi minulle että; ” *Sä vähän niin kuin peilaat ja lokeroiden kautta katot näitä.* ” Päätin siis kääntää aiemman kokemuksen vahvuudeksi.

Poikkeavia tapauksiakaan ei kannata Eskolan (2015, 205) mukaan jättää analysoimatta vaan yleisen kuvauksen jälkeen voi esitellä poikkeavat tapaukset. Tätä ohjetta noudatin myös analysoidessani aineistoa. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka käy kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin. Se ei ole pelkästään yksittäinen metodi vaan jopa väljä teoreettinen kehys, joka voi olla osa erilaisia analyysikokonaisuuksia. Useat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät myös perustuvat osin sisällönanalyysiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2013, 91). Tässä tutkimuksessa väljä sisällön analyysi, yhdistettynä ajatuksiin varsinaisesta fenomenologisen tutkimuksen analyysistä vaikutti parhaalta ratkaisulta.

Laineen (2015, 38, 41- 42) mukaan fenomenologinen tutkimus esitetään vaiheittaisena prosessina, aiempi vaihe selvitetään ennen seuraavaa ja tarvittaessa palataan aiempiin vaiheisiin. Tällä pyritään nimenomaan vähentämään omien tulkintojen vaikutusta lopputulokseen. Aineistoa käydään siis monta kertaa läpi, aluksi pyritään rajaamaan

aineistosta siihen kuulumatonta, mutta tätä vaihetta ei pidä tehdä liian nopeasti eikä ensimmäisellä lukukerralla. Aineistoa tuli kahlattua läpi useita kertoja useista näkökulmista ja aina vähän eri osia painottaen. Yritin välttää tekemästä omia tulkintoja tai yleistää tuloksia latteaksi.

Laineen (2015, 43- 44) mukaan intuitiolla on oma merkityksensä fenomenologisessa tutkimuksessa. Merkityskokonaisuudet avautuvat, kunhan aineistoon jaksaa riittävästi paneutua. Merkitysten välisten yhteyksien ymmärtäminen pohjautuu tutkijan intuitiiviseen ja elämäkokemuksen kautta kehittyneeseen ymmärtämiseen. Merkityskokonaisuuksia muodostuu samanlaisuuksien mukaisesti tutkimusaineistosta. Laineen (2015, 46) mukaan tarkoituksena on luoda kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä uudella tasolla. Tässä tutkimuksessa haettiin käsitystä siitä missä määrin toimitaan laatu keskiössä ja löytyykö organisaatioista oppivan organisaation piirteitä.

Laineen (2015, 50) mukaan fenomenologisen tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä jostakin inhimillisen elämämme ilmiöstä. Yleensä tutkimuksen kohteena on joku inhimillisen elämän alue, johon liittyy joku ongelma tai kehitystarve. Kehittämistä varten tulee ymmärtää olemassa olevien toimintatapojen merkitysrakenteet. Laineen (2015, 49) mielestä tutkimus on onnistunut, jos ymmärrämme ilmiötä paremmin kuin ennen tutkimusta. Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija voi arvioida kysymällä itseltään eri tutkimuksen vaiheissa: ”kuinka olen onnistunut tavoittamaan tutkittavien merkitysperspektiivin toiseuden, myös sen, mikä siinä on erilaisuutta suhteessa itseeni?” Koen, että onnistuin tässä melko hyvin, mutta koin hieman turhautumista siitä, että auditointien käytännöt ja uuteen toimintakäsikirjaan perehtyminen oli toisessa yrityksessä pahasti keskeneräisessä tilassa johtuen omistajan vaihdoksesta. Tästä johtuen, heillä ei vielä ollut käsitystä millaisia ulkoiset auditoinnit ovat ja sisäisiä auditointejakin oli tehty vasta yksi.

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Hoivala ja Kuntola ovat vähän erityyppisiä organisaatioita ja samoin niiden auditointikäytännöt erosivat jonkin verran toisistaan. Hoivalan yksiköissä asuu pääsääntöisesti ikäihmisiä, mutta myös mielenterveysasiakkaita. Kuntolassa on vakituisten asukkaiden lisäksi myös kuntoutusasiakkaita ja intervalliasiakkaita. Kaikki palvelujen käyttäjät ovat pääsääntöisesti iäkkäitä. Hoivalan organisaation omistaja on vaihtunut vähän aikaa sitten ja siellä eletään vielä muutoksen keskellä. Hoivalassa ei ole tehty vielä ulkoisia auditointeja uuden omistajan aikana, joten he eivät osanneet kuvata tämän hetkisiä ulkoisia auditointeja. Aiemmin auditoinnit olivat olleet raskaita ja koko yksikköä koskevia ja kaikki toivoivatkin, että jatkossa olisi enemmän niin sanottuja teema- tai miniauditointeja, jollainen heillä oli ollut ensimmäisenä sisäisenä auditointina lääkehoidon osalta. Kuntolassa taas on pitkät vakiintuneet perinteet laatutyössä ja auditoinneissa. Lisäksi heidän onnistuneen oloiseen laatutyöhön ja auditointikäytäntöjen vakiintumiseen vaikuttaa pitkäaikaiset työntekijät, osa henkilöstöstä on ollut talossa alusta saakka.

Yli 30 vuotta toiminut Kuntola on innovatiivinen ja vahvasti oman alansa osaamiseen ja tiloihin panostava yritys. Kuntolan toimintaideassa korostetaan, että laatu syntyy koko henkilöstön tekemästä arjen työstä ISO 9001-standardin mukaisen toimintajärjestelmän ohjaamana. Toiminta-ajatus on tuottaa korkealaatuisia kuntoutuspalveluja ja edistää ihmisten hyvinvointia hoito-, ravitsemus -ja hemmottelupalveluin kaiken ikäisille. Tavoitteena on asiakkaan ja hänen omaisensa ystävällinen, turvallinen ja yksilöllinen kohtelu niin, että hän on tyytyväinen saamaansa palveluun. Toiminnan perusajatuksena on asiakkaan hyvinvoinnin tukeminen tarjottavien palvelujen avulla. Kuntolan tärkeimmät arvot ovat sitoutuminen asiakkaan hoitamiseen ja hyvinvoinnin tukemiseen, iloinen ja ystävällinen palvelu, ihmisen kunnioitus, aito välittäminen ja vahva ammattitaito. Arvot näkyvät käytännötyössä aina siitä alkaen, kun asiakas tulee Kuntolan palvelun piiriin. Yrityksen menestystekijöitä ovat ihmisten aito kohtaaminen, kunnossa olevat ja ajanmukaiset tilat ja laitteet sekä ammattitaitoinen, hyvinvoiva ja itseään kehittävä henkilökunta. Tulevaisuuden tavoitteena on tuottaa seudullisesti vaativaa tehostettua palveluasumista sekä laitoskuntoutusta, lisätä kotiin vietävien palvelujen ja hyvinvointipalvelujen tuotantoa sekä tehdä tutkimus- ja kehittämistyötä yhteistyöverkoston kanssa. Tavoitetta tukeviin toimenpiteisiin sisältyvät osastokohtaiset

kehittämispäivät, Metal Age-työpajat, tarinataulujen ja SWOT-analyysien työstäminen liiketoimintakohtaisesti. Strategiaa täydennetään erillisillä kehityssuunnitelmilla henkilöstö- ja taloushallinnossa. (Yrityksen kotisivut, lähde jätetty mainitsematta paikan tunnistamisen estämiseksi.)

Hoivalan toimintaideassa taas panostetaan ikääntyneiden laadukkaaseen hoivaan, hoitoon ja ohjaukseen, maukkaaseen ruokaan, turvallisuutteen, yhteisöllisyyteen sekä siihen, että jokaisella asiakkaalla on oma viihtyisä koti. Korkeatasoinen hoito, kodikas ympäristö, virkistystoiminta, turvallisuus ja tietenkin asukkaan omat yksilölliset tarpeet ohjaavat arjen toimintaa. He korostavat asiakkaiden omaa asiakaskokemusta laadun mittarina. Hoivalan toiminta on Inspecta Sertifi Oy:n toimesta sertifioitu osoituksena siitä, että palvelu vastaa ISO 9001 ja ISO 14001 laatu- ja ympäristöstandardien sekä ETJ+ energiatehokkuusjärjestelmän asiakas- ja lainsäädäntövaatimuksia. Systemaattinen laadunhallinta kuuluu olennaisena osana Hoivalan johtamis- ja toimintajärjestelmään. Laatu ja ympäristöpolitiikka perustuvat Hoivalan tehtävään, yhteiseen visioon ja arvopareihin, joita ovat tieto ja taito, välittäminen ja vastuunotto, kumppanuus ja yrittäjäyys sekä kasvu ja kehitys. (Yritykset kotisivut, lähde jätetty mainitsematta paikan tunnistamisen estämiseksi.)

Tein haastatteluja Hoivalan neljässä eri yksikössä ja Kuntolassa, jossa vain yksi yksikkö. Kaikissa haastattelupaikoissa haastateltavat olivat varanneet itselleen aikaa ja paikan, mutta joskus syntyi tilanteita, jossa haastattelu hetkeksi keskeytyi, mutta ei mitenkään häiritsevästi. Olinhan minä kuitenkin tullut keskelle työpäivää. Haastattelun aluksi keskustelimme organisaatiosta yleensä ja haastateltavien koulutuksista sekä työkokemuksesta. Kuntolassa on työntekijöitä 57 ja Hoivalan yksiköissä henkilökunnan määrä vaihtelee kolmestatoista lähes sataan henkeen.

Tutkielmani viitekehyksenä on tarkastella auditointia käyttäviä hoivayrityksiä oppivina organisaatioina. Oppivan organisaation teorian voi nähdä toimivan hyvänä ymmärryksen pohjana organisaatioissa, jotka pyrkivät laadukkaaseen toimintaan. Jatkuva muutos vaatii jatkuvaa kehittymistä. Oppivan organisaation taustalla on aina muutos. Mielestäni molemmissa yrityksissä oli nähtävissä oppivan organisaation piirteitä. Toimintatapoja kehitetään koko ajan, palautteet huomioidaan ja niiden mukaan muokataan palveluja, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan. Lisäksi laatujohtamisen ja oppivan organisaation

toimintaperusteissa on paljon yhtymäkohtia. Molemmissa teorioissa korostetaan, johdon tulee sitoutua laatutyöhön. Johtamisen näkökulma nousi muutenkin vahvasti esiin haastatteluissa, koska haastateltavista suurin osa toimi ainakin ajoittain esimiestehtävissä.

Laatu organisaatiossa

Laatuun liittyi vahvasti asiakasnäkökulma, joka määrittää työtä niin, että asiat tehdään ohjeiden mukaan ja jokaisella on vastuu omasta työstä. Vierastin aluksi laatugurujen ajatusten yhdistämistä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin, mutta varsinkin Crosby'n ajatukset alkoivat tuntua osuvilta ja oivaltavilta. Lisäksi niitä voi soveltaa joka alalle. Hänellä oli myös paljon hyviä esimerkkejä käytännön tilanteista. Crosby (1986, 3) määrittelee laadun tekemisen seuraavasti; ”se on sitä, että saadaan ihmiset tekemään ne asiat paremmin, jotka heidän joka tapauksessa pitäisi tehdä.” Laadun katsotaan myös olevan yhdenmukaisuutta, jonka nähdään varmistavan asiakkaiden yhdenvertaisen kohtelun. Laadukastyö vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tähän kiinteästi liittyy onnistunut tiedottaminen organisaatiossa. Laatu on myös organisaation markkina-arvoon vaikuttava tekijä.

Laadulle haastateltavat antoivat erilaisia määritelmiä, joista osa perustui oman organisaation toimintajärjestelmään ja osa oli selvästi myös henkilökohtaisesti pohdittuja ajatuksia. Selkeästi tärkeimmäksi asiaksi laadusta kysyttäessä nousi asiakasnäkökulma. ”*Asukkaan on hyvä olla, saavat hyvää hoitoa.*” Toinen selkeä näkökulma oli, että asiat on tehty ohjeiden mukaan ja hyvin. ”*Asiat on tehty alusta loppuun hyvin, vähän sinne päin ei käy, varsinkaan ikäihmisten kanssa.*” ”*Se toteutuu mitä on luvattu.*” ”*Tietty ajattelutapa niin sanottu Hesburger hampurilainen, aina samanlainen. Turvaa asiakkaan ja työntekijän. Turvallinen ja hyvä juttu.*” Toisaalta taas esimerkiksi (Kujala 2003, 162) korostaa, että hoitotilanteet ja hoitotapahtumat eivät saisi toteutua kaavamaisesti samalla tavalla jokaiselle. Yksilölle annettava aika, riittävä kommunikaatio, kuulluksi tuleminen, yksilöllisyys ja intimitteetti tulisi turvata. Nämä eivät aina laitossuhteissa välttämättä täysin toteudu ja toisaalta, jos joku saa paljon huomiota, joku muu jää vähemmälle. Toinen mikä ei aina Kujalan mukaan toteudu on asiakkaan osallisuuden tunne. Tähän pyritään vastaamaan sillä,

että asiakkaiden mielipiteitä kysytään, mutta kaikkien ehdotuksia tuskin voidaan kuitenkaan toteuttaa olemassa olevalla henkilöstöllä.

Työntekijöiden vastuu omasta työstä ja laadusta ilmeni myös haastatteluista.

Mä just kauheesti tarkkailen sitä, että tehdäänkö me niin kuin me on luvattu. Toinen kommentti asiaan oli, että se merkitsee sitä, että asiat tehdään mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman oikein ja se tarkoittaa, että asiakasturvallisuus on niin kuin minkä takia tämä kaikki laatu on ja asukkaan hyvinvointi mun mielestä kaikki kumminkin pyörii sen ympärillä tää meidän laadukas työ ja sitten että täytyy kaikki lain puitteet ja muut että asiat tehdään lakien ja säännösten näkökulmasta mahdollisimman oikein ja hyvin.

Toisaalta laadukkaaseen lopputulokseen pääseminen ei aina ole ihan helppoa; *”voidaan määritellä, onko meidän hoito laadukasta, mutta millä siihen päästään, on paljon pieniä käytännön asioita, joilla siihen päästään.”* Erilaiset asiakaslupaukset ovat taustalla niin, että se toteutuu mitä on luvattu niin asiakkaille kuin palvelun ostajillekin. Crosby (1986, 19) oivalluksista yksi merkittävä liittyy kliseeseen elämän laatu. Elämän laatu on klisee niin kauan, kun sitä ei määritellä mitenkään. Elämän laatu kuten laatukin on määriteltävä täsmällisesti ja sitten vasta voidaan mitata laatua tai elämän laatua. Crosby (1986) myös korostaa, että virheitä ei tehdä. Ei ole hyvä olettaa, että aina välillä sattuu virheitä. Emmehän omassa elämässäkään hyväksy virheitä itsestäänselvyyksinä. Tästä esimerkkinä Crosby (174-175) mainitsee, että alistuisimme siihen, että maksaessamme saisimme välillä liian vähän rahaa takaisin tai, että ajattelisimme, että tietty määrä vastasyntyneistä väistämättä putoaa hoitajan käsistä.

Yhdenmukaisuutta korostettiin varsinkin Hoivalassa, jossa on useita yksiköitä. Yhdenmukaisuus on sitä, että joka yksikössä on samanlaiset toimintamallit. Tämä takaa asiakkaiden tasavertaisen kohtelun, mutta ei ole tarkoitus tasapäistää vaan, että myös luovuutta saa käyttää. Yleiset isommat raamit ovat samat, mutta niiden puitteissa voi tehdä luovia ratkaisuja. Crosby (1986, 19) korostaa myös, että laatua voi johtaa vain määrittelemällä laatu *”todetaksi yhdenmukaisuudeksi vaatimusten kanssa.”* Crosby (1986, 47, 280) mielestään laadusta ei tulisikaan käyttää käsitteitä hyvä tai toivottava eikä myös heikosta tai korkeasta

laadusta vaan kysymys on vaatimusten täyttämisestä. Aina ylemmältä taholta tulevat yhdenmukaistavat ajatukset eivät ole toimivia tai ne koetaan toisarvoisiksi. Tästä esimerkkinä olivat Hoivalan henkilökunnan epäkäytännölliset teräväkulmaiset nimineulat, jotka olivat olleet kaikin puolin huonot, mutta muunlaisia ei saanut hankkia, piti olla ”*konseptin mukaiset*.” Tällaiset esimerkit ovat selkeyttäneet sitä miten oleellista on ottaa henkilökunta uusien asioiden suunnitteluun mukaan.

Työn kehittäminen ei lopu koskaan, mutta toisaalta jatkuvassa muutoksessa eläminen luo haasteita myös laadun ylläpitämiseen. ”*Jatkuvan parantamisen malli on se mikä pidetään yllä*.” Tässä ollaan siis oppivan organisaation ytimessä. Tähän kiinteästi liittyy onnistunut tai epäonnistunut tiedottaminen, joka vaikuttaa siihen onko työohjeet, aikataulut ja niin edelleen ajan tasalla. Tiedottaminen on asia, joka nousi joka yksikössä epäkohtana aina henkilöstön työtyytyväisyyskyselyissä. Tiedottamiseen käytetään erilaisia kokouksia ja niistä tehtäviä muistioita, jotka ovat henkilöstön nähtävillä paperisena ja sähköisenä. Lisäksi toisessa organisaatiossa hyödynnettiin sähköistä asiakastietojärjestelmää, johon on mahdollista laittaa tiedotuksia henkilökunnalle. Esimiehet korostivat henkilökunnan vastuuta ottaa itse selville uusia asioita.

Varsinaisia kehittämistiimejä ei ollut kummassakaan yrityksessä tällä hetkellä. Kuntolassa sellainen oli ollut aiemmin, mutta koettiin, että se ei ollut jatkuvasti tarpeellinen ja sellainen perustetaan tarvittaessa kehitettävän toiminnan ympärille. Hoivalassa jokainen ryhmäkoti on tavallaan oma tiimensä ja tiimeillä on omat tiimivastaavat, joilla on vastuu oman osaston kokonaistoiminnasta. Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000, 74) pitävät kuitenkin laaturyhmiä tärkeinä esimerkiksi prosessien kehittämisen kannalta. Prosessien sujuvuutta pyritään lisäämään ja turhia vaiheita ja kustannuksia vähentämään. Työprosessien kehittäminen on myös osa työn jatkuvan laadun ja tuottavuuden parantamista. Lopullisesta laadusta vastaavat laatupäälliköt molemmissa yrityksissä. Hoivalassa laatupäällikkö vastaa yli kuudestakymmenestä yksiköstä, osassa yksiköistä on nimetyt laatuvastaavat tai tehtävä on sisällytetty esimiehen tehtäviin. Kuntolassa on laatupäällikkö ja laatuvastaava joilla omat vastualueensa liittyen laadunhallintaan.

Laadun yhteydessä mainittiin myös markkinointiarvo ja sertifiointi voikin olla Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 93) mukaan tehokas markkinointikeino. Laatujärjestelmät

ovat laadun kehittämisen työkaluja varsinkin johdolle, jonka sitoutumien on ensiarvoisen tärkeää. Crosby (1986, 3) korostaa laatupäällikön merkitystä siinä, miten johto saadaan ymmärtämään laadun merkitys organisaatiolle ja mitä se tarkoittaa heidän työssään. Samoin kuin työntekijöidenkin kohdalla korostettiin, että *”asenne pitää olla kohillaan.”* Sertifikaatin saaminen ei tarkoita, että kehittäminen on tehty vaan siitä se vasta alkaa.

Laadun johtaminen yrityksessä

Johtamiseen liittyy motivointi ja työhön sitouttaminen, jotka onnistuvat ottamalla työntekijät mukaan työsuunnitteluun. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on johdon vastuulla. Työhyvinvointi alkaa hyvästä perehdyttämisestä, siihen liittyy myös työtyytyväisyyskyselyt ja kehittämiskeskustelut. Laatujohtamisessa strategia perustuu Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 219) mukaan asiakaslähtöisyyteen. Laatujohtamisessa kehittämisvastuu kuuluu kaikkien toimenkuvaa. Näin henkilöllä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Johdon tulee sitoutua kehittämistyöhön ja yksilöiden on kyettävä toimimaan itsenäisesti. Työntekijöillä on vastuu omasta työstä, johto kuitenkin seuraa esimerkiksi työstä poissaoloja. Poissaoloista kommentoitiin, etteivät ne aina kerro työilmapiiristä vaan vaikka kohdalle sattuneesta tautiepidemiasta.

Crosbyn (1986, 159) mukaan johtaminen tarkoittaa tavoitteiden ilmaisemista niin, että ne voidaan ymmärtää täsmällisesti. Johtamisella varmistetaan, että jokainen sitoutuu tavoitteisiin ja mittausmenetelmien määrittelemiseen. Johtamisen tulee myös olla avointa niin että kaikki tietävät mitä suunnitellaan ja mitä tavoitellaan (Crosby 1986, 160). Johtamisessa työntekijöiden motivointi ja työhön sitouttaminen nousivat voimakkaasti esiin esimiesten puheista. *”Johtaminen ei voi olla ylhäältä käskyttämistä”* vaan *”alaisten kanssa on kommunikointava.”* Työntekijöiden mielipiteitä tulee kysyä ja heille tulee tarjota oikeat työkalut ja resurssit työhön. *”Henkilökunnalta kysytään, ei esimiesten oma kerho.”* Pedlerin, Burgoynen ja Boydellin (1991, 156, 187) ovat samaa mieltä, heidän mukaansa oppivan organisaation kulmakiviä on ottaa huomioon henkilökunnan mielipiteet ja uudet ehdotukset, näin henkilökunta sitoutetaan kehittämiseen. Wildingin (1994, 60- 61) on samaa mieltä ja toteaa, että tavoitteiden asettamiseen tulee osallistua koko henkilöstön. Tavoitteet ja standardit

tulee siirtää varsinaiseen toimintaan, jotta ne voitaisiin saavuttaa. Lisäksi tarvitaan arviointimenetelmiä, että nähdään miten tavoitteet ja standardit on saavutettu. Crosbykin (1986, 284) korostaa, että laatu ei synny hiostamalla tai rankaisemalla vaan työntekijöiden pitää ymmärtää, mistä on kysymys ja saada osallistua. Haastatteluista nousi myös kunnioitus työntekijän ammattitaitoa kohtaan, täytyy osata ilmaista asiat niin, ettei vähättele tai epäile työntekijän osaamista.

Tavoitteista voi jossain tilanteissa muodostua henkilökunnan osaamista vähätteleviä, mutta ne täytyy osata oikein markkinoida henkilökunnalle ja muistaa, että suuressa joukossa on hyvin erilaisia ihmisiä töissä. Tästä esimerkkinä oli yksi kuukausitavoite, jonka mukaan henkilökunnan tulee tervehtiä kaikkia. Moni kokee asian itsestään selväksi, mutta sitä on kuitenkin koettu tarvittavan painottaa.

Miten motivoidaan henkilökuntaa? *”Joko on tai ei ole motivoitunut, jos työskentelee täällä, niin on.”* Organisaatiolle on hyötyä, jos työntekijät sitoutuvat työhön ja viihtyvät. *”Ilman henkilökuntaa ei ole asiakkaitakaan.”* Se, että saa vaikuttaa omaan työhönsä, nousi kaikkien esimiesten puheista merkittävänä asiana. Tämän lisäksi on tärkeää, että *”työntekijöille annetaan heidän tarvitsemansa työkalut ja resurssit, mahdollisuus tehdä sitä mihin on palkattu, mahdollisimman hyvin ja helposti.”* Asiakkailta, muilta työntekijöiltä ja esimiehiltä saatu palaute koettiin myös työn motivoivana asiana. Crosby (1986, 281) mielestä työntekijöiden suoritukset heijastuvat esimiestason asennetta. Työntekijöiden välinpitämättömyys kumpuaa esimiesten välinpitämättömyydestä.

Laatujohtamista tarvitaan Crosby (1986, 24) mukaan siksi, että mikään ei ole enää yksinkertaista. Johtaminen sisältää aina myös taloudellisen aspektin. Hoivalassa ylemmän johtoportaan esimiehillä on kaupallinen koulutus.

Mun johtaja ei oo suoraan aluejohtaja vaan siinä on tämmönen bisnescontrolleri kuvio välissä. Joka viikko raportoin hänelle niin kuin ja työvuorot suunnitellaan yhdessä. Hän niin kuin tarkastaa ne, että resurssit on järkevästi tehty ja että ei oo missään liikaa minuuttiakaan. Joka viikko hän sitten raportoi suhteessa asukasmäärään miten on viikko mennyt ja kontraa sairaslomat ja muut. Että en oo pelkästään minä joka vastaa tän yksikön henkilöstön käytöstä.

Tämä herätti yksiköiden esimiehissä epäilystä siitä, onko heillä riittävästi ymmärrystä varsinaisesta tehtävästä työstä. Toivomus olikin, että: *”niin ettei bisnesihminen sekaannu hoitotyöhön, antavat ne numerot mulle ja me tiedetään mitä ne käytännössä merkitsee.”*

Muutosvastarintaa kohdataan aina kun tehdään uudistuksia ja tämä on yksi suuri haaste jokaisen esimiehen työssä. *”Täytyy huolehtia, että kaikki pysyvät mukana.”* Tässä auttaa se, että henkilökunnalle kerrotaan tulevista muutoksista ja heidät otetaan muutostyöhön mukaan alusta alkaen. Avoimuudesta on tullutkin positiivista palautetta työntekijöiltä. Muutoksesta voi tulla yhteinen tavoite ja lopuksi voi todeta *”yes me onnistuttiin.”* *”Mä vähän niin kuin suhtaudun tähän työhön niin kuin tää ois mun oma yritys, et silleen, kunhan täällä on asiat hyvin ja kunnossa ja sit katotaan mitä tarvii muilta vaatii.”* Organisaatio koetaan ikään kuin yhteiseksi yritykseksi ja ilmapiiri on me- henkinen. Tähän vetoaa myös Argyris (1993, 149) kuvaillessaan organisationaalisen oppimisen merkitystä työntekijöille. Tarkoitus on muokata työntekijän käytöstä niin, että hän toimii kuin organisaation edustaja.

Kehittämisideoiden ei aina koettu menevät Hoivalassa läpi, mutta ymmärrettiin, että siellä uudet käytännöt pitäisi olla toimivia joka yksikössä, eikä niin aina välttämättä ole. Turhautumista oli koettu myös asioiden suhteen, jotka selvästi eivät olleet toimivia, mutta kehittämisideoita ei otettu huomioon ja huono toimintatapa levisi myös muihin yksiköihin. Tästä esimerkkinä olivat huoneiden remontoinnin yhteydessä laitetut pistorasiat. Ne laitettiin sellaiselle korkeudelle, että sängyn päädyt osuivat niihin ja ne rikkoutuivat jatkuvasti. Hoivalassa joka yksiköt pyritään tekemään samanlaisiksi, muuallekin laitettiin pistorasiat samoihin paikkoihin. Kodinomaisuus ja käytännöllisyys eivät aina sovi samaan kuvaan. Hoivalassa ei saa esimerkiksi lukea mitään kaappien ja hyllyjen ulkopuolella, koska se ei ole kodinomaista. Toisaalta se helpottaisi hoitajien työtä kun he näkisivät mitä missäkin on aukomatta kaikkia ovia ja laatikoita.

Tiedottaminen koettiin työntekijöiden näkökulmasta ongelmana ja työtyytyväisyyskyselyissä se oli ainoa kohta, joka sai alimmat pisteet. Johto taas oli sitä mieltä, että siihen panostetaan koko ajan enemmän. Johdon mielestä on myös työntekijän vastuu ottaa selvää asioista ja lukea muistiot palavereista, jos ei ole itse ollut paikalla. Tiedottaminen on merkityksellinen asia koko yrityksen toimivuuden kannalta. Pienemmissä yksiköissä se selkeästi toimi ja oli helpompaa tavoittaa koko henkilökunta.

Työntekijöiden hyvinvointi on myös yksi johtamisen tärkeä kohde. *”Sekin on laatua, kun pidetään huolta työntekijöistä.”* Kaikissa toimipisteissä tehtiin työtyytyväisyyskyselyt ja kehittämiskeskustelut säännöllisesti. Lisäksi pienemmissä yksiköissä esimies keskusteli lähes päivittäin työntekijöiden kanssa. Matala hierarkia mainittiinkin tärkeänä asiana ja samoin esimiehen helppo lähestyttävyys. *”Voi käydä milloin vaan ja puhua suoraan.”* Kehittämiskeskustelut nähtiin tärkeiksi joka yksikössä.

Nehän on kauheen kivoja, minä tykkään niistä koska liian harvoin on aikaa kahestaan jutella hoitajien kanssa, kun ainahan meitä on useampi kahvillakin keskustelemassa ja viikkopalaverissa ja näin ja niissä pääsee oikeesti niihin asioihin missä odottaa, että työntekijän pitäis tehdä niin kuin muutkin, mutta sit jos hän ei tee niin niin siinä on hyvä kohta käydä niitä asioita läpi ja jos hänellä on mulle asioita, miten voin auttaa häntä näissä. ja uskaltaa siinä ehkä kertoakin sen, miten niin kuin. jatkuthan ei uskalla tuoda niitä asioita, jos niillä kivenä kengässä hiertää joku asia. Ne ei vaan uskalla tuoda tuonne viikkopalaveriin niitä.

Esimiesten omalle hyvinvoinnille tärkeää olivat yhteistyöpalaverit muiden esimiesten kanssa. Tärkeä asia oli myös, että on mahdollisuus keskustella oman esimiehen kanssa heti kun siihen koettiin tarvetta ja erilaiset tapaamiset kollegoiden kanssa. Hoitolassa organisaation muutostilanteessa koettiin, että uutta tietoa tulvii sähköpostiin ja toisaalta kaikki uudet järjestelmät ja ohjelmat eivät vielä toimineet ja tämä aiheutti ylimääräistä stressiä. Hyväksi koettiin kuitenkin se, että yhteys esimieheen toimi.

Jatkuvaan muutokseen ja siitä johtuvaan jatkuvaan kehittämiseen liittyy kouluttautuminen. Kuntolassa koulutusten merkitystä korostettiin. Heillä on ollut mahdollista kouluttautua työn puitteissa, jopa kokonaan uusiin tehtäviin, jos koulutus on nähty merkittävänä yrityksen toiminnalle. Hoivalassa organisaatiossa tapahtuvien muutosten tiimoilta tulee tulevaisuudessa paljon uusiin asioihin perehtymistä ja uusien toimintatapojen oppimista. Aina löytyy niitäkin, jotka haluaisivat kaiken pysyvän ennallaan ja muuttumattomana. Nämä henkilöt tuovat haasteita esimiehille ja vaativat enemmän ”käännytystyötä.” Ikäkin voi vaikuttaa uuden oppimiseen. Crosby (1986, 82) mukaan ihmiseltä loppuu jossain vaiheessa kiinnostus oppimiseen, varsinkin sellaisen oppimiseen, joka vaatisi heiltä muutosta omassa itsessään.

Toimintajärjestelmä

Laadun yhteydessä puhutaan laatukäsikirjasta, laatujärjestelmästä, laadunhallintajärjestelmästä ja toimintajärjestelmästä. Laatukäsikirja tai laadunhallintajärjestelmä sisältyy yleensä yrityksen toimintajärjestelmän käsikirjaan, niinpä jatkossa käytän toimintajärjestelmä sanaa yhdenmukaisuuden vuoksi. Toimintajärjestelmään olisi tarkoitus sisällyttää myös niin sanottu hiljainen tieto. Tarkoituksena on dokumentoida kaikki yritykseen liittyvät ja ne pyritään tallettamaan. Toimintajärjestelmä sisältää mittarit, laatutavoitteet, prosessit ja työohjeet. Omaevalvontajärjestelmä liittyy omalta osaltaan myös organisaation toimintajärjestelmään.

Varsinaista laatukäsikirjaa ei näissäkään organisaatioissa ole enää ole käytössä vaan toimintajärjestelmän käsikirja, joka sisältää laatuosion. Kuntolassa sitä aikoinaan laadittaessa kaikki olivat mukana omalta osaltaan. Tarkoituksena molemmissa organisaatioissa on, ettei henkilöstön tarvitse yrittää perehtyä koko toimintakäsikirjaan vaan asiat pilkotaan ja tarpeelliset osiot kuuluvat henkilökunnan perehdytykseen. Useissa yrityksissä tietty työ ja siihen liittyvä tieto voi olla yhden ihmisen takana, mutta toimintakäsikirjan tulisi turvata, ettei tieto lähde yhden ihmisen mukana, vaan kaikki on kuvattu ja dokumentoitu.

Toimintakäsikirjasta kysyttäessä yksi kommentti oli;

Meillä kun on niin paljon näitä sisäisiä auditointeja, että sitä tarkkaillaan koko ajan, että sinne tulee sitten kirjattua aika pienetkin muutokset. Sitä käydään läpi sitten. Ensin mä muistan, kun mä kävin sen koulutuksen, että onko tämä nyt ihan jotakin pilkun viilausta, mutta ei todellakaan nyt, menneinä vuosinahan meillä ei tapahtunut talossa niin suuria muutoksia, nythän tämä elää koko ajan.

Tällä hetkellä Hoivalassa vielä tutustutaan uuteen toimintakäsikirjaan sekä uusiin käytäntöihin ja toimintamalleihin, mutta tarkoitus on, että jokainen tietää siitä oman työnsä kannalta tärkeimmät asiat. Aiempina kokemuksina oli, että *”laaja ympäripyöreä, ei anna konkreettisia työkaluja, ei voi semmoisenaan antaa hoitajille.”* *”Haaste löytää käytännön jutut.”* Lisäksi koettiin, että prosesseja on paljon. Crosby (1986, 181) mielestä laatupolitiikkaa ei pidä kätkeä esimiestasolle tarkoitettuun kirjaan vaan se tulee muokata ymmärrettävään muotoon ja julkaista niin että jokainen työntekijä tuntee, ymmärtää ja uskoo

siihen. Laadun kokonaisuus on laadupäälliköiden ja laatuvaastavien vastuulla. Kuntolassa on taas aivan toisenlainen tilanne, siellä on pitkään ollut sertifikaatti ja toiminta rutinoitunut. Lisäksi sama laadupäällikkö on ollut toimessaan sertifioinnista lähtien.

Laadun varmistamiseksi kerätään monenlaista palautetta asiakkailta, heidän omaisiltaan, henkilökunnalta ja palvelua ostavilta tahoilta. Laatua mitataan erilaisin keinoin. Keskusteluista ilmeni, että käytetään prosessimittareita ja käytännönläheisiä omasta toiminnasta nousevia mittareita. Hoivalassa organisaatiossa nousi kuukausittaisiksi laatuavoitteiksi kehittämissideoita asukaskokouksista, henkilökuntapalavereista ja erilaisista palautteista. *”Tavoitteet ei voi olla korulauseita.”* Meneillään olevan kuukauden tavoitteita olivat esimerkiksi; henkilökunta tervehtii kaikkia, kodin yleisilme on kodinomainen ja siisti. Osa tavoitteista oli sellaisia, että niiden toteutumista pystytään seuraamaan tietojärjestelmän kirjausten avulla. Tästä esimerkkinä olivat toteutuneet omatuokiot asukkaan ja omahoitajan välillä ja ulkoilut.

Laatuavoitteet eivät aina ole ihan yksiselitteisiä eikä niitä voi aina mitata. Yhdessä keskustelussa nousi laatuavoite ”yleisilmeen siisteys” keskusteluun ja siitä voi olla ja on erilaisia käsityksiä eri ihmisillä. Tällaisen tavoitteen yhteydessä korostuu työntekijän oma persoona ja omat mielipiteet. Mitattaviin asioihin on helpompi esimiehen puuttua kuin tällaisiin henkilökohtaisesti koettaviin asioihin. Tervosen (2001, 109) mukaan yhä enemmän ajatellaan, ettei haluta enää erikseen puhua laadun mittaamisesta, vaan ymmärretään se osana koko organisaation suorituskyvyn mittaamista.

Omavalvontajärjestelmä on laadunvarmistusjärjestelmää täydentävä järjestelmä. Omavalvonta edellyttää tietyt mittaukset säännöllisesti. Organisaatiossa pitää olla omavalvontasuunnitelma ja lain vaatimat dokumentit esimerkiksi siitä miten hygieniasta ja ruoka-aineiden säilytyksestä huolehditaan. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 2000, 95- 96.)

Auditoinnit organisaatiossa

Auditointien hyödyt olivat suurimpana kiinnostukseni kohteena ja siihen liittyviä positiivisia asioita nousikin jonkin verran. Oppivan organisaation jatkuva oppiminen

kulminoituu auditointeihin siinä mielessä, että auditoinneilla haetaan uusia parempia toimintatapoja ja korjataan mahdollisia virheitä toiminnassa. Auditoinneilla on tarkoitus löytää parhaat käytännöt, yhdenmukaistaa ohjeita ja käytäntöjä sekä helpottaa työn tekemistä. Auditointeja selvästi kehitetään parempaan ja toimivampaan suuntaan. Auditointi on tavallaan jatkuvaa, koska voidaan seurata laatupoikkeamia sopivan järjestelmän avulla koko ajan. Poikkeamat ovat asioita, jotka ovat jääneet huomaamatta tai esimerkiksi työohjeet eivät ole ajan tasalla. Auditoinnit osoittavat, että asioista välitetään ja ne tuovat tietoa kaikille sidosryhmiä myöden. Auditointiin liittyy ihan perustoimintojen ylläpitokin. Nykyään kaiken toiminnan taustalla on jatkuva muutos, joka ilmenee ajoittain tilanteiden sekavuutena, hektisyytenä ja tarpeena jatkuvalla työn laadun seurannalle. Organisaatiot kilpailevat asiakkaista ja pyrkivät laajentamaan toimintaansa ja sertifikaatti on kilpailutuksissa tärkeä.

Auditointeihin suhtautuminen vaikuttaisi muuttuvan suopeammaksi kokemuksen myötä ja suhtautuminen auditointeihin on yhteydessä siihen, miten auditointien tarkoitus henkilöstölle esitetään. Pikkuhiljaa aletaan ymmärtää, että se ei ole vain työntekijöiden ”vahtimista” vaan tarkoitus on löytää parhaat käytännöt, yhdenmukaistaa ohjeita ja käytäntöjä sekä helpottaa työn tekemistä. *”Auditointien on ymmärretty kuuluvan kuvaan.”* Auditoinneista ymmärretään olevan hyötyä omalle työlle. Samaan tulokseen tuli Elliott ym. (2007) omassa tutkimuksessaan eli kun auditointien hyödyt todentuvat työntekijöille auditointeihin aletaan suhtautua myönteisesti. Auditointien avulla löydetään parhaat käytännöt ja niiden avulla yhdenmukaistetaan ohjeita. Ulkopuolinen auditoitsija voi myös tuoda hyviä käytänteitä muista vastaavista paikoista. Kuitenkin osa koki, että ulkoinen auditoitsija on virallinen, vähän pelottava ja ”tiukkis”. Toisaalta taas osa sanoi, ettei ole mitään pelättävää, jos on tehnyt asiat mahdollisimman hyvin ja toimintajärjestelmän standardien mukaan.

En mä koe sitä mitenkään rankaisuna tai kauheen ikävänä asiana must on ihan kivaa et itpähän tietää mitä vielä mitä pitää viilata ja kiinnittää huomiota. Nehän on kiertäneet näitä yksiköitä miljoona kappaletta, että heillä on oikeesti semmoinen käytännön osaaminen niihin asioihin.

Ulkopuoliset auditoinnit toteutetaan Inspectan toimesta molemmissa organisaatioissa. Hoivalassa ei ole uuden omistajan aikaan ollut vielä ulkoista auditointia, joten sen toteuttamisesta ei osattu kertoa, mutta laatupäällikkö ei ole mukana ulkoisissa auditoinneissa

vaan yksiköiden laativastaavat tai esimiehet hoitavat ne ulkoisen auditoijan kanssa. Laatupäällikkö vie raportit auditoinneista johdonkatselmukseen. Ulkoisen auditoinnin käytännöt muotoutuvat oletettavasti melko samankaltaisiksi Hoivalassa kuin on Kuntolassakin, koska auditoiva taho on sama molemmissa yrityksissä. Kuntolassa ulkoinen auditointi toteutetaan kerran vuodessa. Auditoija ehdottaa auditointiajankohtaa ja mahdollisesti myös auditointikohteita, mutta niihin auditoitava organisaatio voi myös vaikuttaa. Auditointi on kallis toimenpide joten se kannattaa kohdistaa niihin toimintoihin, joita yritys erityisesti haluaa tarkistaa. Ulkoinen auditointi kestää kaksi päivää ja auditoinnissa on mukana laatupäällikkö, ajoittain laativastaava ja auditointiin osallistuu auditoitavan yksikön työvuorossa olevia työntekijöitä vastaamalla auditoijan esittämiin kysymyksiin. Auditoijalle esitetään hänen pyytamiään dokumentteja, jotka voivat olla esimerkiksi työohjeita, lämpötilojen seurantalistoja, prosessikuvauksia.

Sisäiset auditoinnit erosivat näissä kahdessa organisaatiossa. Kuntolassa sisäiset auditoinnit hoitivat saman talon koulutetut auditoitsijat eli omat työkaverit. Hoivalassa hyödynnettiin toisen saman konsernin yksikön auditointikoulutuksen saaneita. Hoivalassa, joka on isompi organisaatio, tehdään erilaisia tarkastuksia ja niin sanottuja teema-auditointeja tai miniauditointeja, ja enenevässä määrin ollaan siirtymässä osin sähköisesti tehtäviin auditointeihin. Tällöin nimenomaan on tarkoitus tarkistaa tietyt asiat ovatko ne kunnossa vastaamalla kyllä tai ei ja jos ei niin sitten tarkempi selvitys tilanteesta. Hoivalassa sisäinen auditointi tehdään vuosittain. Kuntolassa on seitsemän kohtaa mitä auditoidaan ja puolet toiminnoista auditoidaan kerralla. Lisäksi laatupäällikön toimesta käydään auditoitavat kohdat läpi muutaman kerran vuodessa. Sisäisen auditoinnin hyödyiksi mainittiin; *”On hyvä, että kaikki tulee tsekattua kahden vuoden välein.”* *”Senhän tehtävänä on valmistaa ulkoista auditointia varten.”*

Auditointikysymykset ja painopisteet nousevat standardeista. Auditointien kautta haetaan palvelujen yhdenmukaistamista ja tasaista laatua. Auditointeja kuvattiin oppimistilanteiksi, joista sai uusia ideoita. Poikkeamat ovat usein asioita, joita vain ei ole huomattu ja niiden löytyminen auditoinnissa koettiin enemmän positiiviseksi kuin negatiiviseksi asiaksi. Silloin kun poikkeamat koetaan epäolennaisiksi asioiksi, se aiheuttaa turhautumista. Yksi tärkeä asia mikä nousi esille, oli se, että auditoinnit todentavat

työntekijöille sen, että asioista välitetään ja tarvittaessa korjataan. Auditoinnit tuovat myös tietoa johtoryhmälle yrityksen tilanteesta.

Kuntolassa laatumittareita on paljon ja asiakaspalautteisiin liittyvät ovat tärkeimmät. Molemmissa kerätään sekä omais- että asiakaspalautteita säännöllisesti. Lisäksi on mahdollisuus jättää palautetta jatkuvasti. Kuntolassa oli lisäksi käytössä laatupeli jokaisen kuntoutusjakson jälkeen sekä nopea naamakuva palautelomake. Hoivalassa kerätään myös palautetta asiakkailta ja omaisilta kyselyillä ja erilaisissa tapaamisissa. Hoivalassa asioita seurataan myös käytössä olevan asiakasohjelman kautta. Sinne merkitään esimerkiksi toteutuneet omahoitajatuokiot ja ulkoilut ja järjestelmästä saadaan suoraan numeerinen tieto kuukausittain.

Auditointiprosessi on parhaimmillaan selkeä ja suunniteltu kokonaisuus, joka johtaa aina toimenpiteisiin. Ulkoiset auditoinnit ovat kalliita, joten tulee suunnitella huolellisesti, mihin halutaan kiinnittää erityisesti huomiota. Osa asioista on vain nopeasti tarkistettavia esimerkiksi omavalvontaan liittyviä lämpötilan mittauksia. Auditoinnissa tulee tarkistettua, että esimerkiksi työohjeet ovat ajan tasalla. Auditoinnin jälkeen *”ei voida huokaista ja ajatella, että tämä oli tässä. Jatkuvan parantamisen malli on se mikä pidetään yllä. Se on ehkä laadun hallinnassa tärkeintä.”* Auditoinneista tehdään raportit ja poikkeamat listataan, samalla laaditaan aikataulu poikkeamien korjaamiselle. Lopuksi vielä tarkistetaan, että korjaukset on tehty.

Auditointien hyötynä nähtiin esimerkiksi; *”perustoimintojen ylläpito, se vaatii tällaisen järjestelmän, jos sitä ei olisi pelottaisi. Tietää, että perusasiat, on oikeasti kunnossa, ei ole arvailun varassa.”* Toinen tärkeä asia mihin auditoinneilla pyritään, on turhan työn välttäminen. *”Jos toimintaohjeet ja mallit ei toimi prosessit pitää tarkistaa. Syylistä ei etsitä, mut prosessia tehostetaan.”* Crosby (1986, 90) korostaa myös objektiivisyyttä, ongelmista ei syytetä henkilöitä vaan selvitetään miksi työ ei ole onnistunut. Esimiehille oli myös johtamisen apuväline; *”pystyy osoittamaan alaisille missä on epäkohtia ja miksi on ja mitä niille voidaan tehdä, pohditaan yhdessä.”* Tavallaan tarve kehittämiselle tulee muualta kuin suoraan esimieheltä. *”Jatkuvan parantamisen malli on se, jota pidetään yllä.”*

Nostin keskusteluun myös tilanteen, jossa laatupoikkeama johtuu yhdestä ihmisestä. Pitivätkö haastateltavat sellaista edes mahdollisena? Yleisenä kantana oli, että jos on ollut tilanne jossa työntekijä ei ole toiminut ”laadukkaasti” työ- tai toimintaohjeiden mukaan on esimiehen vastuulla selvittää mistä se johtuu. Tilanteeseen puututaan keskustelemalla ja selvittämällä johtuuko tilanne tietämättömyydestä vai muista syistä ja kartoitetaan lisäkoulutuksen tarve. Hoivalassa on käytössä myös varhaisen puuttumisen malli jos työntekijän toiminta ei edeltävistä toimenpiteistä huolimatta muutu.

Se on sellainen selkee konkreettinen epäkohta, missä mä nään, että tää ihminen ei toimi niin kuin meidän täytyy toimia tässä asiassa, niin mä juttelen hänen kanssaan suoraan kahdestaan asiasta ja kerron mitkä on mun odotukset ja työnantajan odotukset ja miten tämmösissä asioissa toimitaan ja tuota niin sitten katon tapahtuuko se. Onko hän ymmärtänyt, että tällä työnantajalla toimitaan näin ja näin ja, jos ei tapahdu muutosta tai hän ei niin kuin oivalla sitä mistä on kysymys, niin kyllä meillä on käytössä varhaisen puuttumisen malli. Se on monipuolinen sitä voi käyttää moneen eri tarkoitukseen ja se kirjataan.

Laatutyöhön ja auditointeihin oli saatu koulutusta hyvin vaihtelevasti. Crosby (1986, 80) korostaa, että jokaisessa yrityksessä tulisi antaa uusille työntekijöille laatukoulutusta. Hoivalan kaikissa yksiköissä ei ollut yhtään auditointikoulutuksen saaneita ja tämä koettiin puutteeksi. Samoin Hoivalan pienemmissä yksiköissä ei ollut myöskään laatuvaastaavaa vaan tehtävä kuului yksikön esimiehelle. Kaikki esimiehetkään eivät olleet saaneet auditointikoulutusta, mutta he ovat kuitenkin viimekädessä vastuussa laadusta. Aiemman omistajan aikana oli ollut laatukoulutuspaketit, joista yksi haastateltava mainitsi;

... nää toimintakäsikirjan mukaiset laatukoulutuspaketit, kun uusi yksikkö käynnistettiin, mitä laatujohtaja toimitti, niitä käytiin yhdessä henkilökunnan kanssa lävitse. Siinä tähdättiin siihen auditointiin.

Hoivalan jokaisella alueella on kuitenkin noin kaksikymmentä koulutettua auditointia, jotka käyvät muissa paitsi omassa yksikössään tekemässä auditointeja.

Yhtenä kysymyksenä oli ”miten auditointeja pitäisi kehittää, millaisia muutoksia kaipaisit?” Yleensä auditoinnit koettiin melko raskaiksi, jos koko talon toiminnat auditointiin

kerralla. Yksi tärkeä asia, mikä nousi haastatteluista, oli se, että varsinaisesta auditointeihin valmistautumisesta pitäisi päästä pois, koska asioiden pitäisi olla koko ajan, sillä mallilla, että auditointi voidaan tehdä milloin vain. Hoivalan yhdessä yksikössä toivottiin, että sisäiset auditoinnit voisivat olla tarkempia *”ovat olleet pintaraapaisuja, niiden perusteella huomaa vain graavisti pielessä olevia asioita.”* Lisäksi toivottiin, että sisäisiä auditointeja olisi tiheämmin, ettei jäisi vanhoja toimintatapoja käytäntöön. Yksi haastateltavista kaipasi auditoinnista saatavan palautteen antamiseen toisenlaista tapaa.

Se vois kyllä olla, kun saa sen palautteen, että miten auditointi meni niin mun mielestä se pitäis niin kuin ihmisen tulla tuomaan se palaute ja yhdessä käydä läpi. Se olis niin kuin viimeinen silaus ja se auditoitsija varmista, sillä sen, että saiko se siihen ihmiseen kontaktin ja miten se suhtautui näihin asioihin, että oliko sen sen näköinen, että sitä ei vois vähempää kiinnostaa vai ottiko se tosissaan onkeensa ja alkaa pistämään niitä asioita järjestykseen. Samalla vois siinä vielä tehdä lisäkysymyksiä ja saaha ideoita sitten kun laitetaan toimeksi ne tarvittavat kehityshankkeet, sillä vois olla hyviä vinkkejä, että miten minä sitten laitan nämä asiat kuntoon.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkielman viitekehyksenä on oppiva organisaatio ja oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat laadunhallinta ja jatkuva kehittäminen kuten laatuorganisaatioissakin. Jatkuvan parantamisen malli nousi myös haastatteluaineistosta. Organisaatiossa ei koskaan ole pysähtynyttä tilannetta, koskaan ei ole tehty kaikkea. Mietin aluksi voiko standardoitua laatutyötä tutkia kokemuksen näkökulmasta fenomenologisesti, mutta selvästi voi sanoa, että nimenomaan laatuun liittyviä asioita koetaan. Varsinaisista laatumurista varsinkin Crosbylla on tiukka suhtautuminen virheisiin, hänen mielestä niitä ei tehdä ollenkaan, kun taas oppivan organisaation Argyris ja Schön toteavat, että virheistä oppii ja ne voivat tuottaa jotain aivan uutta. Tuotantopuolella varmasti onkin mahdollisuus tavoitella virheettömyyttä, mutta ihmisten kanssa tehtävässä työssä ei aina ohjeiden mukaankaan tekemällä voi onnistua palvelun toiminnallisen laadun osalta. Teknisen laadun suhteen tulee tavoitella virheettömyyttä. Palvelu ja asiakkaan kohtelu ovat subjektiivisia asioita ja jokainen kokee saamansa palvelun ja kohtelun eri lailla. Asiakkailta on myös erilaisia tarpeita ja he tarvitsevat eri verran huomiota osakseen. Aina nämä yksilölliset toiveet eivät käytännön syistä toteudu, ja asiakas kokee palvelun toiminnallisen laadun huonoksi.

Auditoinnit olivat tutkimukseni varsinaisena kiinnostuksen kohteena. Erityisesti halusin tutkia näkyvätkö laaturjestelmien auditointien vaikutukset käytännön työssä. Auditointiprosessi on jokaiselle oma henkilökohtainen kokemus. Se jännittää, vaikka tietäisikin, että kaikki on tehty niin kuin pitää ja silti se on juuri se asia, mitä jännitetään. Ulkoiset auditoinnit olivat jännittävämpiä. Ulkoinen auditoija koettiin virallisemmaksi ja tiukemmaksi. Mitä enemmän auditoinneista on kokemusta, sitä helpommaksi ne koetaan. Eniten yllätti tutkimissani organisaatioissa ulkoiset auditoinnit käsittivät yleensä koko toiminnan eikä vain osaa siitä. Tärkeä asia auditointien hyödyntämisen kannalta on asioista tiedottaminen, että kaikki saavat tiedon auditointien tuloksista ja mahdollisista uusista toimintaohjeista. Näin todennetaan työntekijöille, että asioista todella välitetään. Auditointeja pyritään kehittämään ja kohdentamaan niin, että niillä saadaan oikeasti tietoa yrityksen toiminnasta.

Toimintakäsikirja on laatupäälliköiden ja –vastaavien vastuulla molemmissa yrityksissä. Ei ole tarkoituksenmukaista, että sitä luetettaisiin kannesta kanteen koko henkilökunnalla. Tärkeintä on, että siellä on ajan tasalla olevat työ- ja toimintaohjeet ja, että henkilökunta on perehdytetty niihin. Oppivassa organisaatiossa asioita parannetaan virheiden ja puutteiden kautta samoin laatuorganisaatioissa tehdään auditointeja ja todetaan poikkeamia ja niiden pohjalta asioita korjataan, parannetaan ja saadaan uusia hyviä kehittämisideoita.

Laatu yhdistettiin vahvasti asiakastyytyvyyteen, että asiakkaat saavat palvelut mitä tarvitsevat, ja siihen, että asiat on hoidettu olemassa olevien standardien ja lakien mukaisesti. Laatu on myös kilpailuvaltti silloin kun se pystytään todentamaan palvelun ostajille. Laatu pitäisi siis pystyä mittaamaan, mutta palvelualalla ihan kaikkea ei voi mitata koska palvelukokemus on subjektiivinen kokemus. Laatutavoitteiden muuttuminen käytännönläheisemmiksi koettiin myös hyvänä asiana. Laadukastyö vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tähän kiinteästi liittyy onnistunut tiedottaminen organisaatiossa. Tiedottamisessa kuitenkin oli työntekijöiden mielestä eniten puutteita varsinkin mitä suuremmasta yksiköstä oli kyse.

Yhdenmukaisuus ja tasavertaisuus asiakkaiden palveluissa nousivat haastateltavien puheesta voimakkaasti. Yhdenmukaisuus on silloin hyvä asia, kun se tarkoittaa tasalaatuista palvelua asiakkaille, kunhan se ei tarkoita sitä, että palvelun taso asetetaan alinta palveluntasoa tarjoavan mukaan. Jäin kuitenkin miettimään, että hävittääkö yhdenmukaisuus alleen yksilöllisyyden. Eihän voi olla, että kaikki tarvitsevat ja haluavat samanlaisia palveluja, hoitoa, kuntoutusta ja niin edelleen. Kuitenkin ymmärrettävästi käytännönläheisiksi tavoitteiksi nousevat ne asiat, jotka suurin osa asiakkaista nostaa tärkeiksi. Toisaalta osa voi olla sellaisia, jotka ulkoapäin määritellään asiakkaille hyväksi kuten, vaikka terveellinen monipuolinen ruoka ja ulkoilu. Yhdenmukaisuuteen liittyy myös ympäristö, joka on kuitenkin laitos, vaikka esimerkiksi kodinomaisuus on yksi tavoite silloin kun ihminen asuu siellä vakituisesti. Tämä aiheuttaa myös tietynlaisen aikataulun asukkaille, vaikka siihen on varmasti paljon joustavuutta tullutkin. Tähän kokonaisuuteen liittyy myös itsemääräämisoikeus, joka ei aina toteudu asiakkaan ollessa hoidossa tai asumassa laitoksessa.

Tärkeimmiksi laatumittareiksi näyttivät muodostuvan mittarit, jotka perustuivat asiakaspalautteisiin, mutta tärkeinä pidettiin myös henkilöstöön liittyviä mittareita kuten

työtyytyväisyyskyselyjä ja muita henkilökuntaan liittyviä seurattavia asioita. Prosessimittarit liittyvät osin lakisääteisiin asioihin ja varmistavat, että kaikki prosessit toimivat niin asiakkaiden, kuin henkilökunnan näkökulmasta. Tähän liittyy myös taloudelliset resurssit ja niiden asianmukainen käyttö.

Johdon merkitys laatutyölle tuli mielestäni hyvin ilmi haastatteluista. Johtamisen näkökulmasta laatu on työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista ja työhön motivoimista ja sitouttamista. Jos johto ei ole sitoutunut kehittämiseen ja työntekijöistä huolehtimiseen ei laatutyöstä tai oppivasta organisaatiosta voida puhua. Johdonkin kanta on, että johtaminen ei voi olla ylhäältäpäin käskyttämistä vaan työntekijät sitoutetaan ottamalla heidät mukaan työnsuunnitteluun ja kehittämiseen. Johdon tehtävä on varmistaa, että työntekijöillä on työkalut ja resurssit tehdä työtänsä. Johdolla on aina lopullinen vastuu työstä. Täytyy olla myös selkeästi määritelty, kenelle vastuu laadusta kuuluu. Laatupäällikkö tai laatuvaikuttaja ei yksin tietenkään laatua tee vaan huolehtii, että kaikki laatutyöhön kuuluvat asiat tulevat tehtyä ajallaan ja että kaikki saavat tiedon muutoksista. Johtaminen on muuttanut muotoaan eikä sosiaali- ja terveystalouden yrityksissä ylimmässä johdossa ole sosiaali- tai terveystalouden asiantuntijoita vaan talouden osaajia. Kuitenkin yksiköiden vastaavat ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia tai sosionomeja tai useamman koulutuksen saaneita. Yleensä he ovat lisäkoulutuksina käyneet erilaisia johtamiskoulutuksia. Heillä on vastuu oman yksikön henkilökunnan laatutyöstä viimekädessä. Heidän tehtävä on puuttua henkilökunnan toimintaan, jos siinä on jotain korjattavaa.

Tutkimuksen toistettavuus on yksi tae sen luotettavuudesta. Tutkimuksen voisi toki toistaa ja kannattaisikin tehdä siinä vaiheessa, kun Hoivalassa on päästy uuden organisaation laatutyöhön ja auditointitapoihin kunnolla perehtymään sekä saatu käytännön kokemusta niistä. Lopputulos olisi varmasti erilainen ja kattavampi. Organisaatioiden välisiä auditointikäytäntöjä ja laatutyötä olisi myös helpompi vertailla, jos molemmissa yrityksissä olisi vakiintuneet käytännöt. Vakuutuin kuitenkin siitä, että hyvin suunniteltuna laatutyö ja auditoinnit toimivat.

Mielenkiintoista olisi myös selvittää miten laatu näyttäytyy asiakkaille ja omaisille palveluissa, ympäristössä ja kaikissa hoidon tai kuntoutuksen vaiheissa. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää myös niiden työntekijöiden käsityksiä laatutyöstä ja auditoinneista,

jotka eivät itse osallistu niin aktiivisesti laadun kehittämiseen ja auditointeihin. Laatu ja kehittämistyötä tehdään myös julkisella sektorilla ja sen puolen tilannetta olisi myös kiinnostavaa tutkia. Sosiaali- ja terveysalan laatutyössä ollaan varmasti hyvällä alulla, mutta paljon on myös tehtävää, ja kehittäminen ei lopu koskaan.

Norlamo-Saramäki (2009, 140) sai minut pohtimaan ristiriitaa, jota hän oli pohtinut omassa tutkimuksessaan eli ristiriitaa sosiaalityöntekijän ja laatutyöntekijän välillä. Laatutyön pelättiin kaventavan ja yhtenäistävän työtapoja sekä olevan uhka yksilöllisyyttä korostavalle työskentelytavalle (Norlamo-Saramäki, 2009, 130). Norlamo-Saramäen (2009, 139) mukaan sosiaalityön perusta on virtaavissa prosesseissa ja laadunhallinta liitetään mekaanisiin prosesseihin. Norlamo-Saramäki on viitannut Venkulan (2005, 95- 99) ajatuksiin kyseisistä prosesseista ja nämä ovat hänen mielestään useissa kohdin toistensa vastakohtia. Siinä missä virtaavat prosessit ovat ennalta arvaamattomia, ovat mekaaniset prosessit suunniteltuja ja ennalta arvattavia. Jos sosiaalityöntekijä joutuu kuvaamaan ja käsittelemään vuorovaikutustyötä tuotantotalouden ja tilastotieteen käsittein ovat prosessit menneet sekaisin. Inhimillistä toimintaa ei voi kuvata samalla tavoin kuin koneen rakentamista, ilman että lopputulos on tehoton. Norlamo-Saramäki jatkaa, että epävarmassa toimintaympäristössä kannattaa tehtäviä organisoida ja johtaa eri tavalla kuin varmassa ympäristössä. Asiakaspalaute menetelmiseen on esimerkki mekaanisesta prosessista, joka toimii sosiaalihuollossakin. Asiakaspalautteiden avulla pyritään lisäämään toiminnan hallintaa ja varmistua oikeasta suunnasta. Asiakasosallisuus taas on virtaavaprosessi, joka on vuorovaikutuksellinen, aikatauluton ja suunnittelematon prosessi. Norlamo-Saramäki 2009, 140.) Laadunvarmistus, kehittäminen ja mittaaminen ovat lisääntyvässä määrin sosiaalityön tulevaisuutta. Tarvitaan vain sopivat työkalut ja toimintatavat, että asiat voidaan todentaa.

KIRJALLISUUS

Aaltonen, E. Vanhustyö on ensiksi laatua – sitten määrää. Laadun kehittämisen ristiriidat.

Teoksessa Haverinen, R., Maaniittu, M. ja Mäntysaari, M. Tulokseksi laatu. Stakes. s. 159- 171.

Alhatmi, Y. S. 2010. Quality audit experience for excellence in healthcare. Clinical

Governance: An International Journal, Vol. 15 Issue: 2, pp.113-127,

<https://doi.org/10.1108/14777271011036364> 31.10.2017

Argyris, C. 1993. On organizational learning. Blackwell Publishers. Oxford.

Argyris, C. https://fi.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris 19.10.2017

Argyris, C. ja Scön, D. 1996. Organizational learning II. Theory, method and practice.

Addison-Wesley. Massachusetts.

Boettcher, R.E. 1998. A study of quality-managed human service organizations.

Administration in social work, vol,22 (2) by the Haworth press, Inc. 41- 56.

Crosby, P.B. https://en.wikipedia.org/wiki/Philip_B._Crosby 19.10.2017.

Crosby, P.B. 1986. Laatu on ilmaista. Suomentanut Anna-Riitta Vuorikoski. Suomen

laatuyhdistys ry.

Deming W.E. 1994. Out of crises, quality, productivity and competitive position. Cambridge :

Cambridge University Press.

Deming, W.E. https://fi.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming 21.10.2017.

- Gadamer, H-G. 2005. Hermeneutiikka. ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suomentanut Ismo Nikander. Kirjakas Ky. Tampere.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Husserl, E. 2012. Eurooppalaisten tieteiden kriisi ja transsendentaalinen fenomenologia. (alkuperäisteos 1962) Suomentanut Markku Lehtinen. Gaudeamus Helsinki University Press oy.
- Hynynen, R. 2006. Palaute organisaation oppimisen välineenä päihdehuollon organisaatiossa. Pro gradu tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11535/URN_NBN_fi_jyu-2007135.pdf?sequence=1 7.10.2017.
- Edwards, D., Kusel, J. ja Oxner, T. 2003. Internal Auditing in Hospitals. Hospital Topics, 81:4, 13-18, DOI: 10.1080/00185860309598029 2.11.2017.
- Elliott, M., Dawson, R. ja Edwards, J. 2007. An improved process model for internal auditing. Managerial Auditing Journal, Vol. 22 Issue: 6, pp.552-565, <https://doi.org/10.1108/02686900710759370> 30.10.2017.
- Eskola, J. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R ja Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS- kustannus Jyväskylä. s. 185- 206.
- Idänpään-Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E. ja Mäkelä, M. 2000. Laatuksiteerit Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Stakes Helsinki. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75158/Aiheita20-2000.pdf?sequence=1> 23.2.2016

Juran,

J.M.

<http://web.archive.org/web/20080314211645/http://www.iht.com/articles/ap/2008/03/01/business/NA-FIN-US-Obit-Juran.php> 20.10.2017 21.10.2017.

Juran, J.M Godfrey, B. 1998. Juran's quality handbook fifth edition. <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/juran.pdf> 21.11.2016.

Kokkonen, S. 2017. Lähiesimiehen vallankokemus sosiaali- ja terveysalalla. Pro gradu tutkimus. Yhteiskunta ja filosofian laitos Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/54384/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201706082755.pdf?sequence=1> 18.4.2017.

Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tilastollisen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Akateeminen väitöskirja, lääketieteellinen tiedekunta. Tampere. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67266/951-44-5605-X.pdf?sequence=1> 10.10.2017.

Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R ja Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS- kustannus Jyväskylä. s.29-51.

Lehtomaa, M. 2011. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi ja ymmärtäminen. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. 2011.(toim.) Kokemuksen tutkimus- Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Lapin yliopistokustannus. s.163- 194.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Helsinki.

- Lillrank, P. 2003. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lumijärvi, I. 1994. Laadun arviointi sosiaali- ja terveysalan palveluyksikössä. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Lumijärvi, I ja Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Gaudeamus Oy. Helsinki.
- Miettinen, T., Pulkkinen, S. ja Taipale, J. 2010. Johdanto teoksessa Miettinen, T., Pulkkinen, S. ja Taipale, J. Fenomenologian ydinkysymyksiä. Gaudeamus Helsinki. s. 9- 22.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Multimäki, M. 2003. Standardin ISO 9001 soveltamismenetelmä. <http://lib.tkk.fi/Diss/2009/isbn9789512299980/isbn9789512299980.pdf>
23.11.2016.
- Munro, E. 2004. The impact of audit on social work practice. British journal of social work 34, 1075- 1095.
- Mäkijärvi, E. 2013. Sisäiset auditoinnit potilasturvallisuuden kehittämisessä. Pro gradu tutkimus. <http://mankyoti.fi/data/documents/gradu-erja-makijarvi.pdf>
20.11.2016.
- Mäntysaari, M. Laadun kehittämisen ristiriidat. 1995. Teoksessa Haverinen, R., Maaniittu, M. ja Mäntysaari, M. Tulokseksi laatu. Stakes. s. 69- 82.
- Mäntysaari, M. 1998. The risks of using TQM philosophy in developing the quality of social welfare services. Scand J Sock Welfare 1998: 7: 9-16. Blackwell.

- Niskanen, S. 2011. Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus- merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Lapin yliopistokustannus. 89- 114.
- Norlamo-Saramäki, T. 2009. Asiakaslähtöisyyden ristiaallokossa. Sosiaalityön lisensiaatintutkimus. Yhteiskuntapolitiikan laitos. Marginalisaatiokysymysten sosiaalityön erikoisala. Helsingin yliopisto.
<http://www.sosnet.fi/loader.aspx?id=3d33d245-6a68-498f-8e17-db3d3a2b589b>
28.9.2017.
- Outinen, M ja Lindqvist, T. 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000- luvulle. (toim.) Stakes. Helsinki.
- Pedler, M., Burgoyne, J. ja Boydell, T. 1991. The learning company. A strategy for sustainable development.
- Pekurinen, M., Räikkönen, O. ja Leinonen, T. 2008. Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun (toim.) Raportteja 38/ 2008. Helsinki: Stakes.
<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/R38-2008-VERKKO.pdf>
16.10.2017.
- Perttula, J. 2011. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. 2011.(toim.) Kokemuksen tutkimus- Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Lapin yliopistokustannus. s. 115- 162.

- Pulkkinen, S. 2010. Husserlin fenomenologinen menetelmä. Teoksessa Miettinen, T., Pulkkinen, S. ja Taipale, J. Fenomenologian ydinkysymyksiä. Gaudeamus Helsinki. s.25- 44.
- Rajavaara, M. 1995. Laatureformit ja sosiaalialan ammattilaiset. Teoksessa Haverinen, R., Maaniittu, M. ja Mäntysaari, M. Tulokseksi laatu. STAKES 1995. s.27- 39.
- Rauhala, L. 2014. Ihmiskäsitys ihmistyössä. (alkuperäisteos 1983) Gaudeamus oy. Helsinki.
- Ruohotie. P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY Helsinki.
- Sarala, U ja Sarala, A, 1996. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schön, D. https://fi.wikipedia.org/wiki/Donald_Sch%C3%B6n 19.10.2017.
- Saxon, W. 2001. <http://www.nytimes.com/2001/08/22/business/philip-crosby-75-developer-of-the-zero-defects-concept.html> 21.10.2017.
- Senge, P.M. 1990. The fifth Discipline. New York, Douplesday.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301> 7.11.2017
- Sossi-Teir, E. 1995. Laadunhallinta yrityksissä ja julkisessa hallinnossa. Tuottavuus- ja laatu työn tukihanke: Valtiovarainministeriö; Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Suhonen, Heikki (1995) Reflektiivisyys sosiaalityön laadun mahdollistajana.
- Teoksessa: Haverinen, Riitta; Maaniittu, Maisa; Mäntysaari, Mikko (1995) Tulokseksi laatu. Puheenvuoroja sosiaalihuollon laadun kehittämisen teorioista,

metodeista ja käytännöistä. Stakes raportteja 179. Stakes. Helsinki. 41- 56.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2016. Johdanto laadunhallinnan ISO 9000-
Standardeihin.

[https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja
&uact=8&ved=0ahU](https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahU) 18.10.2017.

Taipale, J. 2010. Intersubjektivisuus ja normaalius. Teoksessa Miettinen, T., Pulkkinen, S. ja
Taipale, J. Fenomenologian ydinkysymyksiä. Gaudeamus Helsinki. s.118- 133.

Tervonen, A. Laadun kehittäminen Suomalaisissa yrityksissä. Väitöskirja. Lappeenrannan
teknillinen korkeakoulu 2001.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf>

22.11.2016.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, C. ja Lillrank, P. 2000. Laatukäsitykset Suomalaisissa yrityksissä. Tuurna, S.
(toim.) Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 24/200.
Teknologiaosasto.

Varto, J. 1995. Fenomenologinen tieteen kritiikki. Tampereen yliopisto.

Vliet, V. 2013. <https://www.toolshero.com/toolsheroes/peter-senge/> 24.10.2017.

Väisänen, A. 2016. Sosiaalityön laatu aikuisten psykiatrisessa laitoshoidossa –
kyselytutkimus potilaille ja omaisille. Tampereen yliopisto, Pori. Yhteiskunta- ja
kulttuuritieteiden yksikkö. Sosiaalityön pro gradu –tutkielma.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99405/GRADU-1466598449.pdf?sequence=1> 9.10.2017.

Wilding, P. 1994. Maintaining quality in human services. Social policy & administration volume 28. 57- 72.

Liitteet

Liite 1

Haastattelurunko

Yrityksen taustatiedot

Organisaation tavoitteet, visio, strategia, arvot

Henkilökuntamäärä

Työntekijä nimikkeet/organisaatio kaavio

Asiakkaat

Haastateltavat

Ammattinimike ja koulutus

Kauanko ollut organisaation palveluksessa

Laatutyö kokemus ja siihen saatu koulutus

Laadun kehittäminen

Mitä laatu työssäsi tarkoittaa sinulle?

Koetko käytössä olevan laatu/toimintakäsikirjan toimivana?

Miten kuvailisit laatuvaastavan toimenkuvaa? (laatuvaastavalle)

Miten koet kehittämistiimin toiminnan? (jos sellainen on)

Mitä laadun johtaminen pitää mielestäsi sisällään/miten toteutat laadunjohtamista työssäsi? (esimiehelle)

Miten koet tiedottamisen organisaatiossa onnistuvan esim. muutoksista ja uusista asioista?

Mitä asioita mitataan laadun varmistamiseksi? Koetko että oikeita asioita arvioidaan ja mitataan?

Koetko että asiakastyytyväisyyskyselyistä saatua tietoa hyödynnetään? (esimerkkejä)

Työhyvinvointi

Millaisina koet työtyytyväisyyskyselyt ja kehittämiskeskustelut?

Huomioidaanko mielestäsi tulokset ja kehitetäänkö työolosuhteita niiden mukaan?

Auditoinnit

Kuvaile auditoinnin prosessi suunnittelusta raportointiin/tulosten ilmoittamiseen asti

Millaisina koet auditointitilanteet?

Millaisena koet auditointiryhmän toiminnan? (jos sellainen nimetty ja siitä kokemusta)

Miten auditoitsijoiden työnjako on mielestäsi onnistunut; kysymysten laatiminen, haastattelut, raportti, poikkeamien korjausten tarkistaminen jne.?

Millaista hyötyä koet auditoinneista olevan?

Miten mielestäsi auditointeja pitäisi kehittää, millaisia muutoksia kaipaisit?

Millaisia vaikutuksia auditoinneilla mielestäsi on ajatellen omaa työtäsi?

Millaisia vaikutuksia auditoinneilla mielestäsi on ajatellen koko organisaatiota?

Miten kuvailisit ulkoisten- ja sisäisten auditointien eroja?