

Juha Nevalainen

ITE -MENETELMÄ
JOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ

Kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö


Hoitotyön koulutusohjelma
Sairaanhoitajakoulutus
Marraskuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 8.11.2015
Tekijä Juha Nevalainen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Hoitotyön koulutusohjelma Sairaanhoitaja AMK
Nimeke ITE -menetelmä, johtamisen apuvälineenä. Kirjallisuuskatsaus.	
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän (ITE -menetelmä) käyttöä niin, että tuloksia voidaan käyttää oppimateriaalina johtamisen opinnoissa. Tutkimuskysymyksenä oli: miten ITE -menetelmää on käytetty johtamisen apuvälineenä. Opinnäytetyön viitekehyksenä selvitetään laatujohtamista, laadunhallintaa ja laatua sekä kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen alkuperäisaineistoon hyväksyttiin vuosien 2011 - 2015 välisenä aikana julkaistut ylemmän ammattikorkeakoulututkintojen opinnäytetyöt sekä yliopistotasoiset opinnäytetyöt, joissa oli käsitelty laatuasiaa ja ITE -menetelmää. Tutkimusaineiston muodosti neljätoista (N=14) ylemmässä ammattikorkeakoulussa tehtyä opinnäytetyötä. Alkuperäisaineistoon valikoidut tutkimukset oli toteutettu toiminnallisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Lisäksi useammassa tutkimustyöprosessissa oli noudatettu Demingin jatkuvan parantamisen mallia. Tulosten perusteella ITE -itsearviointi -menetelmänä on hyödynnettävissä hyvin erilaisten yksiköiden laatutoiminnan itsearviointiin ja kehittämiskohteiden määrittämiseen osana muuta kohderyhmän toiminnan kehittämisprosessia. ITE -menetelmän käyttö sopii sekä pienten, että suurempien yksiköiden laatutyön aloittamiseen, kehittämiseen ja seurantaan.	
Asiasanat (avainsanat) laatu, laadunhallinta, itsearviointi, ITE -itsearviointi	
Sivumäärä 20 + 11	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä) liite 1 (kirjallisuuskatsaus)	
Ohjaavan opettajan nimi Leena Uosukainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja MAMK

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 8 November 2015
Author(s) Juha Nevalainen	Degree programme and option Degree programme in Nursing
Name of the bachelor's thesis ITE self-assessment method as management tool. Literature review.	
Abstract <p>The purpose of this study was to make a literature review in order to examine the use of self-assessment and quality management method (ITE method) so that the results could be used as study material in management studies. The research question was: how is the ITE method used as management tool.</p> <p>The research framework explains the quality of management, quality management and quality with the help of literature review.</p> <p>The original material incorporated in the literature review consists of Master's degree theses from universities of applied sciences and university theses published during 2011 - 2015 and dealing with quality and the ITE method. The study population consisted of fourteen (N=14) Master's level theses from universities of applied sciences.</p> <p>The studies selected in the original material had been carried out in accordance with the principles of operational research. In addition, many research processes had followed the Deming continuous improvement model.</p> <p>Based on the results ITE self-assessment method is applicable for assessing quality in various kinds of units, for self-assessment and for determining areas for improvement as part of a process of development of the target group activities. Using the ITE method is suitable for both small and larger units for the initiation, development and monitoring of the quality of the work.</p>	
Subject headings, (keywords) quality, quality management, self-assessment, ITE self-assessment	
Pages 20 + 11	Language Finnish
Remarks, notes on appendices 1	
Tutor Leena Uosukainen	Bachelor's thesis assigned by MAMK

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	LAATU HOITOTYÖSSÄ	2
2.1	Laadunhallinnan kokonaisuus ja laatujohtaminen	2
2.2	Päivystystoiminnan laatu	3
2.3	Laatu kehittämisen kohteena	4
2.4	ITE -arviointimenetelmä laadun parantamisen välineenä	5
3	OPINÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	6
4	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	6
4.1	Tiedonhaun prosessi	7
4.1.1	Kohderyhmän kuvaus	7
4.1.2	Aineiston keruu	7
4.1.3	Luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset	8
4.2	Aineisto ja sen analyysi	8
5	TULOSTEN TARKASTELU	11
6	POHDINTA	18
6.1	Tulosten pohdintaa ja jatkotutkimusaihe	18
6.2	Opinnäytetyön prosessin pohdintaa	18
	LÄHTEET	19

LIITE

1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus -taulukko

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää ITE -menetelmän käyttöä niin, että tuloksia voidaan käyttää oppimateriaalina johtamisen opinnoissa, opinnäytetyön tilaajana on Mikkelin ammattikorkeakoulu. Tutkimuksen tekijä työskentelee päivystyshoitotyössä, joten sitä käytetään esimerkkinä toimialakohtaisen laadun määrittelyssä.

ITE-menetelmä tarkoittaa laadunhallinta menetelmää, jossa työyksikkö voi käynnistää laatutyön, olematta sidoksissa vielä mihinkään laadunhallinnan koulukuntaan. Menetelmän kautta saadaan runko laadunhallintaan ja -järjestelmän kuvaamiseen. Menetelmä antaa mahdollisuuden kehittää toiminnan ja palvelujen laatua huomioon ottaen myös käytettävissä olevat resurssit. (Kunnat.net.fi 2015)

Jokaisella suomalaisella on oikeus hyvään terveyden- ja sairaudenhoitoon. Laadukkaan palvelun tuottaminen ja toteuttaminen vaatii olemassa olevien käytäntöjen tarkastelua sekä tarvittaessa niiden muuttamista ja arviointia. Esimiehen tehtävä on pitää huolta oman työyksikkönsä tarjoaman palvelun tasosta. Laatujohtamisen ajattelumallin mukaan esimies yksin ei voi taata hoidon hyvää laatua, vaan yksikön henkilökunta on erityisen tärkeässä asemassa laadukkaan hoidon tuottamisessa. (Hirvonen 2005, 83.)

Laadunhallintaan on olemassa erilaisia keinoja ja työkaluja. Sosiaali- ja terveydenhuollossa laadusta on alettu puhumaan 1990-luvun alussa. Silloin sai alkunsa myös erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon kehitetty ITE -itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä. Sen perusideoihin kuuluu, että se on helppo ja edullinen toteuttaa. Menetelmän käyttöä varten ei tarvita kalliita konsultteja tai atk-ohjelmia. Halu tehdä laatu-työtä sekä innostus ja kiinnostus ovat kuitenkin tarpeen. (Holma 2003, 28.)

Laadunhallinta on osa johtamistoimintaa. Toiminnan suunnittelu, seuranta, arviointi ja kehittäminen kuuluvat jokaisen organisaation perustoimintoihin. Laadun jatkuvan kehittämisen ollessa osa perustoimintaa, saattaa kokonaisuus laadunkehittämistyössä unohtua, jolloin laatu on irrallaan päivittäisestä työstä. Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä on kuitenkin tapahtunut edistystä. Laatuajattelu on laajentunut, jolloin

toiminnan laaduttomuudessa ilmenevät ongelmat saadaan myös esille. (Holma 2003, 6.)

Osastonhoitaja tai vastaava on lähiesimies, joka toimii mm. ”työnjohtajana” ja toimintojen koordinoijana. Lähiesimiehen on tiedettävä yksikön perustoiminnot, mitä yksikössä tehdään ja miten, lisäksi on tiedettävä ne kehittämistarpeet, joita yksikössä lähdetään viemään eteenpäin. ITE -menetelmään liittyvän kyselyn avulla esimies saa käsityksen yksikkönsä toiminnasta laadunhallinnan näkökulmasta. Menetelmän avulla saatujen tulosten perusteella yksikköön voidaan laatia erillinen laadunhallinnan kehittämissuunnitelma.

2 LAATU HOITOTYÖSSÄ

2.1 Laadunhallinnan kokonaisuus ja laatujohtaminen

Mitä on laatu ja mitä se tarkoittaa hoitotyössä? Laatu on moniselitteinen asia ja sille on useita määritelmiä. Yhteistä eri määritelmille on se, että laatu koostuu monista asioista ja katsontakanta vaikuttaa sen osa-alueisiin. Hoitotyössä laatu voidaan yhdistää hoitoon, työntekijöihin ja johtamiseen. Näiden näkökulmien taustalla on tavoite antaa potilaille parasta mahdollista hoitoa kustannustehokkaasti. (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle 1999, 7-9.) Miksi hoitotyössä tarvitaan laatuajattelua? Syytä on monia, yksi tärkeimmistä on jokaisen Suomen kansalaisen lakisääteinen oikeus hyvään terveyden- ja sairaudenhoitoon (Pelkonen & Perälä 1992, 20-22).

Laadunhallinta koostuu toiminnan johtamisesta, sen suunnittelusta ja arvioinnista sekä toiminnan parantamisesta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle 1999, 3). Laadunhallinta missä tahansa työyksikössä tai organisaatiossa tarvitsee johdon tuen ja sitoutumisen päämäärätietoiseen työskentelyyn. Vaikka organisaation tai yksikön toimintaperiaatteisiin kuuluisi laatutyö, ei yksittäinen työntekijä sitoudu siihen ilman johdon esimerkkiä ja tukea. (Hirvonen 2005, 83.)

Laatujohtamisen (TQM = Total Quality Management) perusajatus on, että laatu ilmenee ja on mukana kaikessa yksikön toiminnassa. Johtamistapana se edellyttää kaikkien

yksikön työntekijöiden osallistumista toiminnan kehittämiseen, aktiivisuutta laatu-työssä sekä työntekijöitä osallistavaa ja asiakasta kuuntelevaa johtamista. (Hölttä & Savonen 1997, 11; Hokkanen & Strömberg 2003, 168.) Laatujohtamisessa laatu nähdään laaja-alaisena kokonaisuutena, asiakaskeskeisyyttä unohtamatta. Se on menetelmänä monitahoinen prosessi, jonka pohjana on johdon sitoutuminen ja jota jokaisen työntekijän pitää toteuttaa, kehittää ja ylläpitää. Laatujohtamisessa päätöksien tulee perustua tietoon ja muutoksille tulee varata riittävästi aikaa. (Hirvonen 2005, 81-82.)

Terveydenhuollossa tuotetaan palvelua, hoitoa potilaille. Laatujohtamisessa ajatellaan, että toiminnan laatu parantaa tuotettavaa palvelua. Tämä johtamistyyli pohjautuu myönteiselle ihmiskäsitykselle. Työntekijä nähdään vastuullisena ihmisenä, joka haluaa suotuisissa olosuhteissa jatkuvasti parantaa osaamistaan ja käyttää sitä tehokkaasti. (Hokkanen & Strömberg 2003, 168-169.)

Laaja-alainen käsitys laadusta on laatujohtamisen keskeinen piirre. Jotta terveydenhuollossa voidaan toimia laatujohtamisen periaatteiden mukaan, tulee tietää, mitä on terveystalouden laatu. Ajattelua tulisi laajentaa terveydenhuollon ammattilaisten ja asiakkaiden näkökulman lisäksi koskemaan myös johtamisen ja koko yhteiskunnan näkökulmaa. (Hirvonen 2005, 88; Hokkanen & Strömberg 2003, 174.)

2.2 Päivystystoiminnan laatu

Suomessa on terveydenhuollon laatua ohjattu laadunhallintasuosituksilla. Päivystystoiminnan laatuun ottaa kantaa Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmän koostama yhtenäiset päivystyshoidon perusteet –selvitys (2010, 35-40). Sen mukaan laadun määrittely lähtee päivystyshoidon tavoitteista. Selvityksessä otetaan kantaa johtamiseen, hoidon kohdentamiseen, terveyshyötyyn, potilasturvallisuuteen, prosessin laatuun, potilaiden ja väestön tyytyväisyyteen, sekä henkilökuntaan. Näistä poimintana mm. hoidon kohdentaminen niin, että päivystyksessä hoidetaan ne potilaat jotka päivystyshoitoa tarvitsevat. Prosessin laatu tulisi olla sellaista jossa potilas ohjautuu suoraan oikeaan hoitopaikkaan ja hoitopolkuun.

Myös Kuntaliiton terveydenhuollon laatuopas (2011) jaottelee laadun palvelunlaatuun, kliiniseen laatuun, prosessien laatuun, ja vaikuttavuuteen.

Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä, suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin –julkaisussa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 3) lähdetään siitä, että toiminnan laadullinen kehittäminen tulisi olla Demingin mallin mukaista jatkuvaa toimintaa, jolloin se integroituu osaksi päivittäistä toimintaa. Tämä myös edellyttää myös aktiivista, pitkäjänteistä ja systemaattista johtamista. Deming kehitti PDCA – jatkuvan kehittämisen syklin (Plan-Do-Check-Act), jossa eri toiminnot etenevät vaiheesta toiseen saaden aikaan toiminnan muutoksen.

2.3 Laatu kehittämisen kohteena

Hoitotyön johtaja saa tietoa oman yksikön työn laadusta mittareiden, arvioinnin ja tutkimuksen avulla. Nykypäivänä laatujohtaminen on yksi hoitotyön johtajan apuvälineistä johtaa omaa yksikköään tuloksellisesti ja tavoitteellisesti. Hoitotyön johtaja tarvitsee tietoa oman yksikkönsä työn laadusta, jotta hän voi tunnistaa oman ja työntekijöidensä vastualueet ja kehittää niitä, tukea henkilökuntaa työyksikön toiminnan kehittämisessä, huolehtia riittävästä henkilökuntaresursseista ja taata oman yksikkönsä hoidon laadun. (Eriksson ym. 2006, 124-125.)

Kehitettäessä organisaation tai yksikön toimintaa, tulisivat laatutyökalut ja -menetelmät valita siten, että ne ovat sidoksissa johtamisjärjestelmään. Jo organisaatiolla olevat arvot ja normit sekä käsitys laadusta vaikuttavat siihen, mitkä menetelmät ovat sopivia organisaatiolle. (Hirvonen 2005, 83.)

Käytettäessä itsearviointia laadun kehittämisen apuvälineenä, tarvitsee se muita arviointimenetelmiä tuekseen monipuolisuuden ja kaikkien näkökulmien huomioimisen takaamiseksi. Näitä itsearviointia tukevia menetelmiä ovat esimerkiksi asiakaspalaute asiakkailta ja potilailta sekä yhteistyökumppaneilta, vertaisarviointi, esikuva-arviointi (benchmarking), ulkoinen arviointi ja sisäinen arviointi. (Holma 2003, 13.)

Keinoja laadunhallintaan ja sen kehittämiseen on useita. Laatujärjestelmistä kenties tunnetuin on ISO 9000 –järjestelmä. Se on valmis laatujärjestelmä, johon sisältyy organisaation rakenne, vastuut, menettelyohjeet, prosessit ja resurssit. Benchmarking –menetelmässä verrataan omaa toimintaa muiden samankaltaisten yksiköiden toimintaan, jotka ovat laatutyössään pidemmällä. Haetaan neuvoja ja oppia, jotta voidaan itse

kehittyä. Tiimityön menetelmät (esimerkiksi aivoriihi) ovat myös hyviä kehittämisen keinoja. (Hokkanen & Strömberg 2003, 171-174.)

2.4 ITE -arviointimenetelmä laadun parantamisen välineenä

ITE -menetelmällä voidaan yksinkertaisesti toteuttaa laadunhallinnan nykytilan arviointi ja suunnitella sen perusteella toimenpiteet laadun parantamiseksi. ITE -menetelmä on saanut alkunsa fysiatrian yksiköiden laatuprojektista vuosina 1992-1997. Menetelmää on kehitetty ja testattu vuosien aikana. Menetelmä syntyi vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollon tarpeeseen saada työyksiköihin toimiva laadunhallinnan työkalu. (Holma 2003, 40; Holma ym. 2010, 14-16).

ITE-arviointimenetelmä on työväline työyksikön ja työyhteisön laadunhallinnan tueksi. Tämä menetelmä mittaa sitä, miten asiat ovat hallinnassa ja järjestyksessä arvioitavassa työyhteisössä. Tavoitteena ITE-menetelmällä on saada selville ne asiat työyhteisössä, mitkä kaipaavat vielä kehittämistä. Arviointimenetelmä näyttää myös ne asiat, jotka toimivat jo hyvin. Tämä menetelmä ei mittaa yksittäisen työntekijän työn laatua tai arvioi työn tulosta. ITE-menetelmä toimii myös työyksikön esimiehen muistilistana ja esimerkiksi vuosisuunnittelun tukena. (Holma 2003, 13)

ITE-arviointiprosessin vaiheita on seitsemän. Arviointiprosessi alkaa menetelmään perehtymisestä (1). Seuraavana vaiheena on arvioinnin toteutuksen suunnittelu (2), jota seuraa arvioinnin toteutus (3). Saadusta aineistosta tehdään yhteenveto (4), josta syntyy arvioitavan työyksikön laatuprofiili (5). Tämän jälkeen saatuja tuloksia tarkastellaan ja tehdään päätös jatkotoimenpiteistä (6). Lopuksi on sovittujen toimenpiteiden toteuttaminen (7). (Holma 2003, 36-41.)

ITE-arviointimenetelmän kysymykset on laadittu siten, että ne kattavat koko työyhteisön toiminnan. Kuvassa 1. on esitetty toiminta-alueet ja kysymykset, jotka niihin liittyvät. Tulosten analyysi suoritetaan kuvioon pohjautuen.

Toiminnan perusteet 1,2	Varusteet ja laitteet 11,12,14	Yhteistyö, tiedottaminen 14,16,17,18
Toiminnan suunnittelu 3,4,5,6,7	Palveluprosessit 5,6,13	Toiminnan seuranta 19,20,21,22
Henkilöstön johtaminen 8,9,10	Johtaminen mm.8,15,22	Toiminnan arviointi, kehittäminen 16,17,20,21,21,24,25

KUVA 1. Työyhteisön toiminta-alueet ja ITE-kysymykset (Holma 2003)

3 OPINÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä kirjallisuuskatsaus ITE –menetelmän käytöstä Mikkelin ammattikorkeakoululle, niin että materiaalia voidaan käyttää oppimateriaalina johtamisen opinnoissa.

Tutkimuskysymyksenä on: miten ITE –menetelmää on käytetty johtamisen apuvälineenä.

4 KIRJALLISUUSKATSAUS

Salminen (2011, 3-5) tuo esille Baumeister & Learyn (1997, 321) määritelmän, jonka mukaan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan rakentaa kokonaiskuva tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan kehittää olemassa olevaa tai luoda uutta teoriaa, toisaalta myös arvioida olemassa olevaa. Katsauksen avulla voidaan myös pyrkiä tunnistamaan teorian ongelmia. Samassa teoksessa Finkin (2005, 3) mukaan kirjallisuuskatsaus perustuu johtopäätöksiin, jotka on tehty alkupe-
räisistä tutkimustöistä. Kirjallisuuskatsauksen kuuluu olla menetelmältään toistettavissa, täsmällinen ja systemaattinen menetelmä, jolla valmiina olevaa aineistoa tunniste-

taan, tiivistetään, sekä arvioidaan. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 105-115) tuo myöskin esille, että kirjallisuuskatsaus on tehokas keino syventää valmiita tuloksia ja tutkittua tietoa.

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen tapahtuu osissa. Aluksi laaditaan suunnitelma toteuttamisesta, jolla myös ohjataan prosessin etenemistä. Seuraavaksi laaditaan kysymykset joihin katsauksen avulla pyritään vastaamaan. Tämän jälkeen valitaan mukaan otettavat alkuperäistutkimukset, valintaperusteena kysymykset joihin vastausta etsitään. Lopuksi tutkimukseen mukaan otettu aineisto analysoidaan, ja saadut tulokset esitetään objektiivisesti, selkeästi ja kattavasti. (Kääriäinen ym. 2006, 39-43)

4.1 Tiedonhaun prosessi

4.1.1 Kohderyhmän kuvaus

Väljästi määriteltynä tutkimuksen kohderyhmän muodostaa tietokannoista löytyvä aineisto, joissa on käytetty ITE2 tai ITE3 –menetelmää laadunhallinnan kehittämiseen.

4.1.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu tapahtui sekä Melinda –tietokannasta, josta löytyvät yliopistojen gradut, lisensiaatintyöt ja väitöskirjat, että ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut sisältävästä tietokannasta, Theseus. Hakusanoina käytettiin Laatu ja ITE, ITE2 tai ITE3.

Aineistoon hyväksyttiin vuosina 2011-2015 välisenä aikana julkaistut ylemmän ammattikorkeakoulututkintojen opinnäytetyöt, sekä yliopistotasoiset opinnäytetyöt, joissa oli käsitelty laatuasiaa ja ITE-menetelmää. Kirjallisuuskatsauksen haku toteutettiin 9.5.2015.

Saatu aineisto taulukoitiin analyysin helpottamiseksi. Taulukkoon kerättiin tutkimuksen bibliografiset tiedot, sisältö/tutkimuskohde, otoskoko ja menetelmä, sekä keskeiset tulokset.

4.1.3 Luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset

ITE –arviointimenetelmää on kuvattu tarkemmin luvussa 2.3. Luvussa 3 on kuvattu kirjallisuus katsaukseen liittyviä asioita. Aineisto haettiin suomalaisten tiede- ja ammattikorkeakoulujen erilaisia opinnäyte- ja tutkimustöitä käsittävistä tietokannoista. Aineistoon mukaan otettiin kaikki ITE-menetelmää käsittelevät ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä ja yliopistossa tehdyt tutkimukset ja teokset.

Tehty opinnäytetyö on toteutettu systemaattisesti noudattaen menetelmän periaatteita, objektiivisesti ja on toistettavissa.

Suomen Sairaanhoitajaliitto (2003) on laatinut näytön asteen arvioinnin avuksi luokituksen, jonka perusteella arvioitiin tehdyn kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten näytön asteen olevan luokkaa III, jossa on ”useita määrällisesti kuvailevia tai korrelatiivisia tutkimuksia, joissa samansuuntaiset tulokset. Useita hyviä laadullisia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaiset.”

4.2 Aineisto ja sen analyysi

Tietokannoista saatu aineisto käytiin läpi, tutkijan toimesta sisällönanalyysinä, jossa tutkimusaineisto kuvattiin sanallisesti. Näin aineisto voitiin analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 107–108.)

Analyysillä haettiin vastausta tutkimustehtävään: miten ITE- menetelmää on käytetty johtamisen apuvälineenä.

Aineistohaun tuloksena kirjallisuuskatsaukseen valikoitui neljätoista tutkimusta (N= 14). Seuraavassa listaus tutkimusten bibliografisista tiedoista julkaisuvuoden mukaan:

- Hirvonen, Mirja. 2014. Kohti yhtenevää laatuajattelua. Laadun kehittämishanke Herttuan Kuntoutuskeskukseen. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Kangasniemi, Hanna. 2014. ”YHTEISTYÖLLÄ MENESTYKSEEN” ITE-menetelmän hyödyntäminen oppivan organisaation kehittämisessä ja laadun-

hallinnassa. Kuntoutuksen koulutusohjelma (YAMK) Satakunnan ammattikorkeakoulu.

- Kyllönen, Eija-Tuulia. 2014. Itsearviointilla laatuun. Hoivan laadun kehittäminen ITEmenetelmän avulla Nerolan palvelukeskuksessa. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Lahden ammattikorkeakoulu.
- Puumala, Janne. 2014. Yhdessä laatua perhekotiin. Metsäkulman perhekodin laatukäsikirjan teko ja toteutus. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Haukivuori, Eira. 2013. Työn laadun kehittäminen Jaalan palvelukeskuksen vanhainkodissa. Toiminnan laadun arviointi ja kehittäminen ITE-menetelmän avulla. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Lahden ammattikorkeakoulu.
- Huuskonen, Sirpa. 2013. ”Missä ollaan ja minne mennään?” Arviointien avulla perhekotien laatutyön kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysala, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveystien edistämisen koulutusohjelma, Johtamisen suuntautumisvaihtoehto. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu.
- Sarmeen, Piia. 2013. Laatutyön käynnistäminen ja laadun mittareiden käyttöönotto Valtti-työpajalla. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi, Sosionomi (YAMK) Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Juvonen, Maarit. 2012. Työyksikön itsearviointi työterveyshuollossa. ITE2-itsearviointimenetelmä laadun kehittämisen ja johtamisen tukena. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Terveystien edistämisen koulutusohjelma, Johtamisen suuntautumisvaihtoehto. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu.
- Koilahti Tiina, 2012 VARSINAIS-SUOMEN SAIRAANHOITOPUOLUSTUKSEN ALUEELLISEN APUVÄLINEKESKUKSEN TOIMINNAN LAADUN

KEHITTÄMINEN. Opinnäytetyö (YAMK). Terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu

- Leponiemi Katja, 2012 Kehitysvammaisten palvelukoti Koivulan laatukäsikirjan laatimisprosessi. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.
- MUSTONEN, KATJA, PÖPPÖNEN, HANNA-RIIKKA, 2012. ”Ohjaustyöstä on tullut kuin huomaamatta asiakaslähtoisempää”. Palvelukeskus Ainolan laatuhanke. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu.
- Partti, Anne. 2012 LAATUA LASTENSUOJELUUN. Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laatuprojekti. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Soikkeli, Piia. 2012. Fysioterapeutti terveyspalveluiden järjestäjänä. Itsearviointi laadunhallinnan lähtökohtana. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Virtanen, Tuire. 2011. KATRIN PERHE- JA PALVELU-KODIN LAATULUPAUS. – Balanced Scorecard (BSC) tulosmittariston hyödyntäminen kehittämissuunnitelmatyössä. Opinnäytetyö (YAMK). Sosiaalialan koulutusohjelma. Sosionomi Ylempi AMK-tutkinto. Turun ammattikorkeakoulu.

Saatu aineisto taulukoitiin analyysin helpottamiseksi (Liite 1). Taulukkoon kerättiin tutkimuksen bibliografiset tiedot, tavoitteet, tutkimusorientaatio ja käytetyt menetelmät, sekä keskeiset tulokset.

5 TULOSTEN TARKASTELU

Seuraavassa käydään läpi alkuperäistutkimusten menetelmät ja tulokset lyhyesti.

Hirvonen, Mirja. 2014. Kohti yhtenevää laatuajattelua. Laadun kehittämishanke Herttuan Kuntoutuskeskukseen.

Menetelmänä oli osallistava toimintatutkimus, jota jäsentämään käytettiin Demingin ympyrän jatkuvan parantamisen mallia. ITE-itsearviointikyselyllä arvioitiin yrityksen laadunhallinnan tilaa sekä tuotettiin tietoa kehittämishaasteista.

Kehittämistyön aikana kuntoutuskeskuksen laatukäsikirja päivitettiin, asiakasprosessit muokattiin vastaamaan nykyistä toimintaa sekä laadittiin työohjeet toiminnan yhdenmukaistamiseksi. Laadun kehittäminen alkoi uudelleen ja laadunhallinnan johtamista ohjaa käyttöön otettu vuosikello. Kehittämisvaiheen lopussa ITE-itsearviointikyselyn tulokset olivat positiivisia ja osoittivat, että kehitystä on tapahtunut ja kehittämisen suunta on ollut oikea. Tuloksista voidaan myös päätellä, että laadun oppimiseen ja kehittämiseen tarvitaan jatkossakin panostusta kilpailukykyisyyden takaamiseksi yhä kovenevassa kilpailussa.

Kangasniemi, Hanna. 2014. ”YHTEISTYÖLLÄ MENESTYKSEEN” ITE- menetelmän hyödyntäminen oppivan organisaation kehittämisessä ja laadunhallinnassa.

Työelämän kehittämishankkeessa hyödynnettiin ITE- itsearviointi-menetelmää ja toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Tavoitteena oli myös oppivaan organisaatioon kuuluvan periaatteen mukaan tiedottaa ja jakaa osaamista ja kehittämistyön tuloksia yli yksikkörajojen. Toiveena oli, että kehittämistyöstä hyötyisi koko organisaatio, oman lähityöyhteisön lisäksi. Kehittämishankkeen alussa ja lopussa lastensuojeluyksikön henkilökunta arvioi toimintaansa ITE-itsearviointilomaketta käyttäen. Kehittämistyö suunniteltiin saatuja tuloksia hyödyntäen. Lisäksi henkilökunta arvioi kehittämishankkeen vaikutuksia erillisellä palautekyselyllä.

Saatujen tulosten valossa ITE – menetelmä soveltuu hyvin työyksikköjen systemaattiseen kehittämisen sekä laadunhallinnan välineeksi.

Kehittämishankkeelle nimetty ohjausryhmän arvioinnin perusteella ITE – menetelmä otettiin jatkuvaan käyttöön organisaatiossa ja se linkitettiin osaksi organisaation laatutyöskentelyä. Kehittämishankkeen tavoitteiden voidaan katsoa toteutuneen hyvin. Hanke on toiminut oppimisprosessina, jonka aikana organisaatiossa on löydetty uusia mahdollisuuksia parantaa suomalaista työelämää ja sen laatua.

Kyllönen, Eija-Tuulia. 2014. Itsearviointilla laatuun. Hoivan laadun kehittämisen ITEmenetelmän avulla Nerolan palvelukeskuksessa.

Työelämälähtöinen, toimintatutkimuksena toteutettu kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli kehittää hoivan laatua vanhusten palvelukeskuksessa, jonne oli aiemmin laadittu laatukäsikirja, mutta sitä ei arvioitu laadullisesti. Kehittämishankkeen näkökulma oli itsearviointi ja tavoitteena oli tehdä palvelukeskuksen ensimmäinen itsearviointi, sekä koota sen tulokset ja löytää tulosten avulla työyhteisön kehittämiskohteet. Työyhteisön itsearviointi toteutettiin ITE -menetelmää apuna käyttäen.

Puumala, Janne. 2014. Yhdessä laatua perhekotiin. Metsäkulman perhekodin laatukäsikirjan teko ja toteutus.

Toiminnallinen opinnäytetyö, jonka menetelminä käytettiin yhteistoiminnallisen kehittämisen sekä ITE-laadunarviointi-menetelmän työkaluja. Sen eteneminen määriteltiin työyhteisön yhdessä tärkeimmiksi kokemien aihealueiden ja ITE-laadunarvioinnin tulosten mukaisesti.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi laatukäsikirja, joka sisältää perhekodissa tapahtuvan hoidon- ja kasvatuksen toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen.

Haukivuori, Eira. 2013. Työn laadun kehittäminen Jaalan palvelukeskuksen vanhainkodissa. Toiminnan laadun arviointi ja kehittäminen ITE-menetelmän avulla.

Toimintatutkimus, jossa lähtötilannetta ja työn laadun kehittämiskohtia kartoitettiin ITE –itsearviointikyselystä saadun aineiston avulla, ja lisäksi havainnoimalla sekä ryhmäkeskustelujen muodossa. Toiminnan tavoitteet määriteltiin kyselyn tulosten ja tuloksiin liittyvien keskustelujen sekä arjen työn ohessa tehtyjen keskustelujen ja havaintojen pohjalta.

Arvot, toimintaperiaatteet ja toiminta-ajatus luotiin yhteistyössä henkilöstön kanssa, tuloksena tehtiin huoneentaulu, joka muodosti toimintaa ohjaavan laatukriteeristön ja on näkyvillä työntekijöille, asukkaille ja asukkaiden omaisille. Tavoitteisiin pääsyn onnistuminen arvioitiin toisen ITE-itsearviointikyselyn avulla.

Huuskonen, Sirpa. 2013. ”Missä ollaan ja minne mennään?” Arviointien avulla perhekotien laatutyön kehittämiseen.

Tutkimuksellinen kehittämistyö oli kvalitatiivinen, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemallista vertaisarviointikeskustelua ja strukturoitua itsearviointilomaketta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla. N=4.

Vertaisarviointikeskustelun kautta saatiin näkyväksi toteutuva turvallinen arkielämä, yksilölliset toimitavat ja perhekotivanhempien pysyvyys lasten elämässä. Lisäksi yhteistyö lasten lähipiirin ja viranomaisten kanssa, sekä ymmärrys sijaishuoltotyön taustalla olevan problematiikan vaikutuksista koettiin hyvinä ja samalla ammatillisuutta vahvistavina. Itsearviointien esiin nostamia keskeisiä työn kehittämiskohteita olivat laatuprofiilin ja Internet-sivujen laatiminen, itsearviointien sisällyttäminen työskentelyyn sekä säännöllisyyden ja sovittujen asioiden kirjaaminen etukäteen. Lisäksi perhekotien työskentelyissä oli eroja, jotka eivät kuitenkaan olleet parannusta vaativia kehittämisen kohteita. Tämän kehittämistehtävän jatkokäyttö kohdentuu tehtävälle perhekotien laatuprofiilille. Sitä voidaan hyödyntää myös erillisten palveluesitteiden laadinnassa.

**Sarmeen, Piia. 2013. Laatutyön käynnistäminen ja laadun mittareiden käyttöön-
otto Valtti-työpajalla.**

Kvalitatiivinen toimintatutkimus, joka sisältää myös kvantitatiivisen ulottu-
vuuden, koska kerätty aineisto taulukoitiin ja tulokset tulivat tilastollisesti käsi-
teltävään muotoon. Aineiston kerääminen tapahtui henkilökunnalta ja asiak-
kailta. (N=18) Selvitettiin laatutyön käynnistymistä, ITE-itsearviointi- ja laa-
dunhallintamenetelmän soveltuvuutta laadun mittariksi ja työtä kehittävaksi
työkaluksi työyksikköön, sekä miten asiakas-palaute soveltuu laadun mittariksi
ja työtä kehittävaksi työkaluksi Valtti-työpajalle. Lisäksi kartoitettiin millaisia
muutoksia ja konkreettisia tuotoksia kehittämishankkeen aikana saatiin aikaan.

Laatutyön käynnistymisessä päästiin hankkeen aikana alkuun, mutta ei saavu-
tettu kaikkia osallistavia työskentelymuotoja. ITE-itsearviointi- ja laadunhal-
lintamenetelmä soveltui laadun mittariksi hyvin. Se oli helppokäyttöinen ja
ajallisesti nopea toteuttaa. Asiakaspalaute soveltui myös hyvin laadun mitta-
riksi ja tarjosi tärkeän näkökulman, asiakkaat mielipiteen palvelun laadusta.
Hankkeessa valmistui laatua tukevat, palvelutuotteiden prosessinkuvausten
käynnistyminen sekä palvelulinjojen perustehtävien ja palvelutuotteiden auki
kirjoittaminen.

**Juvonen, Maarit. 2012. Työyksikön itsearviointi työterveyshuollossa. ITE2-
itsearviointimenetelmä laadun kehittämisen ja johtamisen tukena.**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kokeilla ITE2-itsearviointimenetelmää työterve-
yshuollossa toiminnan laadun kehittäjänä ja johtamisen työvälineenä.
Tutkimustulosten loppupäätelmänä on, että ITE-menetelmä soveltuu erittäin
hyvin työterveyshuollon käyttöön niin toiminnan laadun kehittämisessä kuin
johtamisen työvälineenä. N=9.

Koilahti Tiina, 2012 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin alueellisen apuvälinekeskuksen toiminnan laadun kehittäminen.

Toimintatutkimus, jossa kohdeyksikön henkilökunnan näkemyksiä työyksikönsä toiminnan laadusta arvioitiin aluksi ITE3 – itsearviointilomakkeella. Tulokset käytiin yksityiskohtaisesti läpi ja aloitettiin toimintakäsikirjan kokoaminen koko henkilökunnan voimin. Toimintakäsikirjaa työstettiin yhdessä projektipäällikön johdolla. Toimintakäsikirjaan kirjattiin, kuinka työyksikössä toimitaan, ja sen liitteenä on apuvälinepalveluun liittyvien prosessien kuvaukset. Kehittämisprojektin päätteeksi henkilökunta arvioi työyksikön toiminnan laatua uudelleen ITE3 – itsearviointilomakkeella. Lisäksi lisättiin henkilökunnan osaamista laatutyöskentelyyn liittyen.

Leponiemi Katja, 2012 Kehitysvammaisten palvelukoti Koivulan laatukäsikirjan laatimisprosessi.

Toimintatutkimus, jonka tuloksena syntyi laatuprofiili, joka on yhteenveto yksilöarvioinnista ja kuvaa kokonaisarvioinnin tuloksia sekä tunnuslukuja että graafisesti. Laatuprofiilin avulla työyhteisö paikansi keskeiset kehittämistarpeensa ja valitsi konkreettiset kehittämistavoitteet ja keinot, kuinka asioita pyrittiin työyhteisössä parantamaan. Prosessin seurauksena syntyi laatukäsikirja, jossa on määritelty ja kuvattu palvelukodin hoito- ja asumispalvelutoiminta. Lisäksi laatukäsikirjan laatimisprosessin kuluessa ilmenneisiin puutteisiin vastattiin ja saatiin parannusta palvelukodin toimintaan. Toiminnan kehittäminen jatkuu edelleen, tämän kehittämistyön ja laatukäsikirjan valmistumisen jälkeen, jatkuvana kehittämisen mallina. Erityisesti laadunhallintajärjestelmän prosessin avaaminen ja kuvaaminen kannattaa tehdä selkiyttämään jatkuvaa kehittämistä. Laadun arvioiminen on alkua laatutyölle ja toiminnan laatu järjestelmälle.

Mustonen, Katja, Pöppönen, Hanna-Riikka, 2012. ”Ohjaustyöstä on tullut kuin huomaamatta asiakaslähtöisempää”. Palvelukeskus Ainolan laatuhanke.

Toimintatutkimuksen vaiheiden mukaisesti edennyt kehittämishanke, jonka aikana toteutui toimintatutkimuksen syklin ensimmäinen kehä. Jokaiseen vaiheeseen kuului aktiivinen havaintojen teko, analysointi ja reflektointi. Tapaa- misista pidettiin päiväkirjaa ja keskusteluista tehtiin muistiinpanoja.

ITE -itsearviointi toimi laatutilanteen kartoituksen välineenä ja menetelmää tullaan käyttämään jatkossa mittarina kehittämistyön seurantaan. Esille nousseita kehittämisalueita työstettiin ja kehittämis ehdotukset kirjattiin muistioihin, teemat on myös avattu tässä opinnäytetyössä. Laatuhankkeen kulmakiveksi nousi asiakaslähtöisyys ja sen merkitys palveluasumisen arjessa. Keinot asiakaslähtöiseen palveluasumiseen kirjattiin ylös ja työyhteisö sitoutui niiden toteuttamiseen. Laatuhankkeen tuloksena luotiin myös asiakaspalautelomake. Hankkeen myötä palveluasumisen toiminnasta on tullut asiakaslähtöisempää ja henkilökunta on nyt motivoituneempaa kehittämään omaa työtään laadukkaampaan suuntaan.

Partti, Anne. 2012 LAATUA LASTENSUOJELUUN. Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laatuprojekti.

Työ oli osa yhteistä laatuprojektia, jonka tarkoituksena oli kuvata ja arvioida laatuprojektin ensimmäisen vuoden toteutusta. Tavoitteena oli myös koota ja työstää materiaalia laatukäsikirjaa varten.

Työhön koottiin kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys, joka koostui laadun eri ulottuvuuksista, lastensuojelun laadusta ja laatuprojektin teemoista. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää ja yhtenäistää nuorisokotien työskentelyä laatu näkökohdat huomioiden. Kehittämisprojektin ensimmäinen vuosi toteutettiin työskentelynä eri yksiköistä kootuilla teematyöryhmillä, yhteisellä työkokousiltapäivällä ja nuorisokotikohtaisilla kehittämispäivillä ja työkokouksilla. Esiin nousi uusien työmuotojen tarpeellisuus lastensuojelun kentässä. Laitoksen ulkopuolella tehtävä työ vie kuitenkin resursseja varsinaisesta osastotyöstä, mikä tulee myös huomioida uusia työmuotoja kehitettäessä.

Soikkeli, Piia. 2012. Fysioterapeutti terveystalveluiden järjestäjänä. Itsearviointi laadunhallinnan lähtökohtana.

Opinnäytetyöllä kehitettiin ammatinharjoittajan toiminnan johtamista ja käynnistettiin laadunhallinta-järjestelmän rakentaminen. Toiminnan laatutilanteen kartoituksessa käytettiin ITE- itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää.

Virtanen, Tuire. 2011. Katrin perhe- ja palvelukodin laatulupaus. – Balanced Scorecard (BSC) tulostittariston hyödyntäminen kehittämssuunnitelmatyössä.

Työelämälähtöinen toimintatutkimus -hanke, jossa kriittisten menestystekijöiden kautta löytyi BSC- näkökulmiin (asiakasvaikuttavuus-, sisäisten toimintojen-, henkilöstön kasvun ja oppimisen-, sekä taloudellisuuden) kehittämistehävät. Kehittämssuunnitelmien materiaali hankittiin muun muassa haastattelujen, itsearvioinnin (ITE2), työajanseurannan, työhyvinvointikyselyn ja – arvioinnin avulla. Hanke toteutui sykleittäin, jossa työyhteisö yhdessä havainnoi, kokeili, arvioi sekä reflektoi kulloinkin käynnissä olevaa toimintaa tai kokeilua. N=9 +7.

Kehittämssuunnitelmiksi nousi muun muassa se, että tulee huolehtia henkilöstön jatkuvasta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Tärkeää on myös pitää yllä toimivia suhteita yhteistyö- ja sidoskumppaneihin. Laadun kehittämistä ja sen arviointia tulee tehdä jatkossakin. Henkilöstön itsearviointi, vertaisarviointi sekä ulkoinen tai sisäinen auditointi ovat myös tärkeitä toteuttaa tulevaisuudessa. Myös palautteen saaminen toiminnasta on edelleen tärkeää ja siksi kyselyitä toteutetaan jatkossa myös laajemmille sidosryhmille.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten pohdintaa ja jatkotutkimusaihe

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää miten ITE – menetelmää on käytetty johtamisen apuvälineenä. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui poissulku kriteereiden kautta 14 työtä (N=14), joissa oli käytetty ITE – menetelmää. Valikoitunut aineisto oli kokonaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytteinä tehtyjä julkaisuja. Aineistoon valikoidut tutkimukset oli toteutettu toiminnallisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Lisäksi useammassa tutkimustyöprosessissa oli noudatettu Demingin jatkuvan parantamisen mallia. Julkaisuissa tuli ilmi että ITE-menetelmän käyttö sopii sekä pienten, että suurempien yksiköiden laatutyön kehittämiseen.

Tulosten perusteella menetelmä on hyödynnettävissä hyvin erilaisten yksiköiden laatu toiminnan itsearviointiin ja kehittämiskohteiden määrittämiseen osana muuta kohde ryhmän toiminnan kehittämisprosessia.

Tutkimusprosessin aikana heräsi kiinnostus ITE-menetelmästä, toimiiko laadunhallinnan menetelmänä myös sosiaali- ja terveydenhuollon ulkopuolella?

6.2 Opinnäytetyön prosessin pohdintaa

Opinnäytetyöprosessi oli tekijälleen haasteellinen. Monet työ- ja perhe-elämän asiat menivät opinnäytetyöprosessin edelle viivästyttäen työn valmistumista. Aihealueeseen perehtymisen aloitin jo aiemmin, mutta aiheen työstäminen eteni kirjallisuuskatsauksen aineiston keräämiseen toukokuussa 2015. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysi oli eniten aikaa vievä vaihe, vaikkakin hyvin mielenkiintoinen. Opinnäytetyötä tehdessä vahvistui käsitys ITE- menetelmän käyttökelpoisuudesta yksikertaisena, mutta työntekijöitä osallistavana laadullisen tiedon keräämismenetelmänä, jo yksitään käytettynä, mutta toimii esimerkiksi osana Demingin kehittämismallin mukaista yksikön toiminnan kehittämisprosessia. Samalla tuli konkreettisesti havainnollistettua että kirjallisuuskatsaus on tehokas keino syventää valmiita tuloksia ja tutkittua tietoa.

LÄHTEET

Eriksson, Katie, Isola, Arja, Kyngäs, Helvi, Leino-Kilpi, Helena, Lindström, Unni Å., Paavilainen, Eija, Pietilä, Anna-Maija, Salanterä, Sanna, Vehviläinen-Julkunen, Katri & Åstedt-Kurki, Päivi 2006. Hoitotiede. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hirvonen, Kaisa 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja –talouden laitos. Terveyshallintotiede. Pro gradu –tutkielma.

Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Kopijyvä.

Holma, Tupu 2003b. ITE 2 – opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki : Hakapaino Oy.

Holma, Tupu 2003a. Laadun kehittäminen pitkäjänteistä työtä. Sairaala 1-2/2003.

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

Hölttä Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kunnat.net.fi. 2015. ITE - Työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä. Suomen Kuntaliitto. Verkkojulkaisu 2015.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamisty/ty%C3%B6yksik%C3%B6n-itsearviointi-ja-laadunhallintamenetelm%C3%A4/Sivut/default.aspx>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.11.2015.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede 18 (1).

Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä. Suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin 2014. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön julkaisuja 2014:7. Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere. Verkkojulkaisu <http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/julkaisu/1884594m> julkaistu 03.11.2014. Luettu 12.2.2015

Pelkonen, Marjaana & Perälä, Marja-Leena 1992. Hoitotyön laadunvarmistuksen perusteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuus katsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston opetusjulkaisuja 62. Vaasa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle, 1999. Valtakunnallinen suositus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes ja Suomen Kuntaliitto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen Sairaanhoidajaliitto. 2003. Hoitotieteellisellä näytöllä tuloksiin hoitotyössä – käsikirja hoitotyönsuositusten laadintaan. E-kirja, päivitetty 12. 04. 2004. Luettu 6.11.2015.

Terveydenhuollon laatuopas. 2011. Suomen kuntaliitto. 1 painos. Helsinki 2011.

Verkkojulkaisu (pdf).

<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2011/Sivut/terveydenhuollon-laatuopas-on-valmis.aspx> Luettu 11.2.2015.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yhtenäiset päivystyshoidon perusteet 2010. 2.korjattu painos Työryhmän raportti, 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:31. Helsinki. Verkkojulkaisu (pdf). http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1486181#fi, julkaistu 04.09.2014. Luettu 13.2.2015.

KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjan / tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tavoitteet	Tutkimusorientaatio ja käytetyt menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Hirvonen, Mirja. 2014. Kohti yhtenevää laatuajattelua. Laadun kehittämishanke Herttuan Kuntoutuskeskukseen.</p> <p>Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, Ylempi AMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu.</p>	<p>Tavoitteena oli käynnistää laadunkehittämissuunnitelma, sekä osallistaa henkilöstöä laadunkehittämissuunnitelmaan.</p> <p>Tavoitteena oli laatuajattelun yhtenäistämisen, sekä saada laatujohtaminen osaksi arkea.</p> <p>Lisäksi tavoitteena on pitkän aikavälin laadun kehittäminen, sekä vuosikellon ja ITE-arvioinnin käyttöönotto laadun apuvälineeksi.</p>	<p>Osallistava toimintatutkimus, joka toteutettiin käyttäen Demingin jatkuvan parantamisen mallia.</p> <p>Henkilöstön näkökulma laadunhallinnan tilasta arvioitiin ITE-itsearviointikyselyllä, samalla tuotettiin tietoa tulevaisuuden kehittämishaasteista.</p>	<p>Kuntoutuskeskuksen laatukäsikirja päivitettiin.</p> <p>Asiakasprosessit muokattiin nykyistä toimintaa vastaamaan sekä laadittiin työohjeet toiminnan yhdenmukaistamiseksi.</p> <p>Laadun kehittäminen pääsi uuteen alkuun ja laadunhallinnan johtamista ohjaa käyttöön otettu vuosikello.</p> <p>Kehittämisen lopussa tehdyn ITE-itsearviointikyselyn tulokset olivat positiivisia ja osoittivat, että kehittämisen suunta on ollut oikea ja kehitystä on tapahtunut.</p> <p>Tuloksista voidaan myös päätellä, että laadun kehittämiseen ja oppimiseen tarvitaan panostusta jatkossakin.</p>
<p>Kangasniemi, Hanna. 2014. ”Yhteistyömenestykseen” ITE- menetelmän hyödyntäminen oppivan organisaation kehittämisessä ja laadunhallinnassa.</p> <p>Kuntoutuksen koulutusohjelma</p>	<p>Kehittämishankkeessa keskityttiin lastensuojeluyksikkö Kaislan kehittämiseen.</p> <p>Tavoitteena oli oppivaan organisaation periaatteen mukaan tiedottaa ja jakaa osaamista ja kehittämistyön tuloksia</p>	<p>Toimintatutkimuksen alussa ja lopussa henkilökunta arvioi omaa toimintaansa ITE- itsearviointilomaketta käyttäen. Hanke suunniteltiin saatuja tuloksia hyödyntäen</p> <p>Lisäksi arvioitiin kehittämishankkeen vaikutuksia erillisellä palaute-</p>	<p>Menetelmän katsottiin soveltuvan hyvin käytettäväksi organisaation laadunhallinnan sekä kehittämistyön tueksi. ITE – menetelmä otettiin jatkuvaan käyttöön ja se linkitettiin osaksi laatujohtamista.</p> <p>Kehittämishankkeen tavoitteiden</p>

<p>(YAMK) Satakunnan ammattikorkeakoulu.</p>	<p>yli yksikkörajojen, niin että siitä hyötyisi koko organisaatio. Hyötyjinä olivat organisaatio, henkilökunta sekä asiakkaat.</p>	<p>kyselyllä henkilökunnalle.</p>	<p>voidaan katsoa toteutuneen hyvin. Oppimisprosessin aikana organisaatiossa on löydetty uusia mahdollisuuksia parantaa työelämän laatua.</p>
--	--	-----------------------------------	---

<p>Kyllönen, Eija-Tuulia. 2014. Itsearviointilla laatuun. Hoivan laadun kehittäminen ITe-menetelmän avulla Nerolan palvelukeskuksessa.</p> <p>Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Lahden ammattikorkeakoulu.</p>	<p>Tarkoituksena oli kehittää hoivan laatua vanhusten palvelukeskuksessa, jonne oli aiemmin laadittu laatukäsikirja. Laadun arviointi kuitenkin puuttui.</p> <p>Tavoitteena oli tehdä palvelukeskuksen ensimmäinen itsearviointi, sekä koota tulokset ja niiden avulla löytää työyhteisön kehittämiskohteet. Lisäksi tavoitteena oli luoda kehittämiskohteisiin pohjautuva työyhteisön kehittämissuunnitelma. Pitkän aikavälin tavoitteena oli saada itsearviointi säännölliseksi toiminnaksi palvelukeskukseen.</p>	<p>Toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa itsearviointi toteutettiin ITe-menetelmää käyttäen.</p>	<p>Itsearviointin tulokset näyttivät, että palvelukeskuksen laatukulttuuri on jomelko vahvaa. Itsearviointin avulla kehitettävät kohteet löytyivät ja niiden pohjalta muodostui kehittämissuunnitelma. Vaikka kehittämishanke päättyi tuotoksen valmistumiseen, laatutyö työyhteisössä jatkuu tulevaisuudessa.</p>
---	--	---	--

<p>Puumala, Janne. 2014. Yhdessä laatua perhekotiin. Metsäkulman perhekodin laatukäsikirjan teko ja toteutus.</p> <p>Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu</p>	<p>Tavoitteena oli toteuttaa ja tehdä laatukäsikirja Metsäkulman perhekodille yhdessä henkilökunnan kanssa. Tavoitteena oli luoda perhekodille yhteistoiminnallisesti uudet toimintatavat, jossa entiset työtavat ja arvot saadaan näkymään uusissa toimintatavoissa ja saada ne vastaamaan tämän päivän ammatilliselle perhekodille ulkopuolelta asetettuja asetuksia ja vaatimuksia.</p> <p>Tarkoituksena oli myös kuvata laadun kehittämistyön menetelmiä, vaihteita ja tuloksia niin, että ne voisivat toimia pohjana perhekodin jatkokehitystyössä sekä muiden samassa tilanteessa olevien lastensuojelun sijaishuollon asumispalveluiden yksiköiden kehittämisessä.</p>	<p>Toiminnallinen opinnäytetyö. Menetelmänä käytettiin yhteistoiminnallisen kehittämisen sekä ITE-laadunarviointi-menetelmän työkaluja.</p>	<p>Tuloksena syntyi perhekodin ensimmäinen laatukäsikirja, joka sisältää dokumentoituna kaiken yhteisössä tapahtuvan hoidon- ja kasvatuksen toteutuksen, arvioinnin ja kehittämisen.</p>
--	---	---	--

<p>Haukivuori, Eira. 2013. Työn laadun kehittäminen Jaalan palvelukeskuksen vanhainkodissa Toiminnan laadun arviointi ja kehittäminen ITE-menetelmän avulla.</p> <p>Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen. Lahden ammattikorkeakoulu.</p>	<p>Tarkoituksena oli Jaalan palvelukeskuksen vanhainkodin laadun kehittäminen.</p> <p>Tavoitteina oli nostaa toiminnan kannalta tärkeimmät kehittämisen kohteet esiin, määrittää tavoitteet kehittämis-työlle sekä arvioida kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden toteutumista.</p>	<p>Toimintatutkimus. Lähtötilannetta ja työn laadun kehittämiskohtia kartoitettiin havainnoimalla ja ryhmäkeskustelujen avulla, sekä ITE –itsearviointikyselystä saadun aineiston avulla.</p> <p>Toiminnan tavoitteet määriteltiin kyselyn tulosten ja tuloksiin liittyvien keskustelujen sekä työn ohessa tehtyjen keskustelujen ja havaintojen pohjalta.</p>	<p>Hoito henkilöstön kanssa yhdessä luotiin arvot, toimintaperiaatteet ja toiminta-ajatus. Keskustelua saatiin lisättyä laatukriteereistä ja huoneentaulu saatiin tehtyä. Yhteisössä julkisesti näkyvillä oleva huoneentaulu muodostaa toimintaa ohjaavan laatukriteeristön.</p> <p>Toisen ITE-itsearviointikyselyn avulla tavoitteiden toteutumista arvioitiin myös lopuksi.</p> <p>Tulokset perusteella laadun kehittämisessä palvelukeskuksen vanhainkodissa onnistuttiin.</p>
<p>Huuskonen, Sirpa. 2013. ”Missä ollaan ja minne mennään?” Arviointien avulla perhekotien laadun kehittämiseen.</p> <p>Sosiaali- ja terveystieteiden,</p>	<p>Tarkoituksena ja kehittämistehtävänä oli kuvata kahden perhekodin toiminta-ajatusta ja tuottaa tietoa laatutyön kehittämiseen.</p> <p>Tavoitteena oli kehittämistarpeiden tunnistaminen ja tehdä näkyväksi toi-</p>	<p>Kvalitatiivinen, tutkimuksellinen kehittämistyö.</p> <p>Aineistonkeruumenetelmänä teemoiteltu vertaisarviointikeskustelu ja strukturoitu itsearviointilomake.</p>	<p>Vertaisarviointikeskustelulla saatiin näkyväksi toteutuva turvallinen arkielämä, yksilölliset toimitavat ja perhekotivanhempien pysyvyys lasten elämässä.</p> <p>Lisäksi yhteistyö lasten lähipiirin ja</p>

<p>Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveystiedon edistämisen koulutusohjelma, Johtamisen suuntautumisvaihtoehto. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu.</p>	<p>minnan sisältöä.</p>	<p>Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Kohderyhmänä olivat perhekohtien asukkaiden vanhemmat.</p>	<p>viranomaisten kanssa sekä ymmärrys sijaishuoltotyön taustalla olevan problematiikan vaikutuksista koettiin hyvinä ja samalla ammatillisuutta vahvistavina.</p> <p>Internet-sivujen laatiminen, laatuprofiilin ja itsearviointin sisällyttäminen työskentelyyn sekä säännöllisyyden ja sovittujen asioiden kirjaaminen etukäteen nousivat keskeisesti esiin Itsearvioinnissa ja olivat keskeisiä työn kehittämiskohteita.</p> <p>Perhekohtien työtavoissa oli havaittavissa eroja, kuitenkin ne kehittämisen kohteita eivät olleet parannusta vaativia.</p> <p>Kehittämistehtävän jatkokäyttö kohdentuu suoraan perhekohtien hyödynnettäväksi, sillä tehtyä työtä käytetään työvälineenä tulevaisuudessa tehtävälle laatuprofiilille, hyödynnetään palveluesitteiden laadinnassa.</p>
<p>Sarmeen, Piia. 2013. Laatutyön käynnistäminen ja laadunmittareiden käyttöönotto Valtti-työpajalla. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Lasten, nuorten ja perheiden</p>	<p>Tavoitteena oli kuvata, miten laatutyö käynnistyi Valtti-työpajalla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä soveltuu laadun mittariksi ja työtä kehittäväksi työkaluksi, sekä miten asiakaspalaute soveltuu laadun</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus, aineistoa kerättiin henkilökunnalta sekä asiakailta. Aineisto kertyi graafisista taulukoista ja ITE-itsearviointimenetelmän lomakkeista, henkilökunnalle laadituista</p>	<p>Koko työyhteisön osallistavaa työskentelymuotoa ei vielä saavutettu, mutta laatutyön käynnistymisessä päästiin alkuun. ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä soveltui laadun mittariksi hyvin, menetelmän helppokäyttö-</p>

<p>hyvinvointi, Sosionomi (YAMK) Diakonia-ammattikorkeakoulu</p>	<p>mittariksi ja työtä kehittäväksi työkaluksi.</p>	<p>kahdesta palautekyselystä. sekä asiakaspalautteen koonnista ja niiden yhteenvetojen pohjalta laadituista täsmentävistä lomakkeista. Lisäksi aineistoa kertyi myös kahdenkeskisistä keskusteluista, joita tutkija muiden osallistujien kanssa kävi.</p> <p>Kvalitatiivinen aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja kvantitatiivisten tunnuslukujen kautta saatiin laadulliselle aineistolle lähtökohdat.</p>	<p>syyden ja nopeuden johdosta.</p> <p>Myös asiakaspalaute soveltui hyvin laadun mittariksi jota kautta saatiin tärkeää tietoa siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat palvelun laadusta.</p> <p>Hankkeessa valmistuneita laatua tukevia työkaluja oli perustehtävien ja palvelutuotteiden avaaminen ja prosessinkuvausten laatimisen käynnistyminen.</p> <p>Asetetut tavoitteet saavutettiin ja ne ovat yleistettävissä, kun otetaan huomioon kontekstien ja organisatiokohtaisten tekijöiden myötä ilmenivät eriäväisyydet.</p>
<p>Juvonen, Maarit. 2012. Työyksikön itsearviointi työterveyshuollossa. ITE2-itsearviointimenetelmä laadun kehittämisen ja johtamisen tukena.</p> <p>Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen, Terveystalouden kehittäminen YAMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu.</p>	<p>Tavoitteena oli kokeilla ITE2-itsearviointimenetelmää johtamisen työvälineenä ja toiminnan laadun kehittäjänä työterveyshuollossa julkisen hallinnon alla olevassa pienessä työterveyshuollon yksikössä.</p>	<p>Tutkimusaineisto kerättiin koko henkilökunnalta ITE arviointilomake perus 2003 -kyselylomaketta käyttäen.</p>	<p>Työterveyshuollon toiminnan laadun kehittämiseen ja johtamisen työvälineeksi ITE-menetelmä soveltuu erittäin hyvin.</p>
<p>Koilahi Tiina, 2012</p>	<p>Tarkoituksena oli toiminnan laadun</p>	<p>Toimintatutkimus, jossa henkilö-</p>	<p>Projektin aikana kehitystä tapahtui</p>

<p>Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin alueellisen apuvälinekeskuksen toiminnan laadun kehittäminen</p> <p>Opinnäytetyö (YAMK) Terveysala. Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen. Turun ammattikorkeakoulu.</p>	<p>kehittäminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin alueellisen apuvälinekeskuksessa.</p> <p>Tavoitteena oli luoda toimintakäsikirja, joka keskittyy kuvaamaan alueellisen apuvälinekeskuksen toimintaa työyksikkönä.</p> <p>Tavoitteena oli myös laatutyöskentelyyn liittyvän osaamista lisääminen henkilökunnalle.</p>	<p>kunnan näkemyksiä toiminnan laadusta arvioitiin ITE3 – itsearviointilomakkeella.</p> <p>Tulokset läpikäytiin kehittämispäivän aikana yksityiskohtaisesti ja samalla aloitettiin toimintakäsikirjan kokoaminen, jota työstettiin yhdessä projektipäällikön johdolla. Toimintakäsikirjaan kirjattiin, kuinka työyksikössä toimitaan, ja sen liitteenä ovat yksikköön liittyvien prosessien kuvaukset.</p> <p>Projektin lopuksi henkilökunta arvioi työyksikön toiminnan laatua uudelleen ITE3 – itsearviointilomakkeella.</p>	<p>erityisesti toiminnan perusteisiin, toimintaan ja palveluihin liittyvillä toiminta-alueilla lisäksi henkilökunta on tullut tietoisemmaksi laatuun liittyvissä asioissa.</p> <p>Laadittua toimintakäsikirjaa hyödynnetään jatkossa toiminnan esittelyssä muille yhteistyökumppaneille, sekä uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden perehdyttämisessä.</p>
<p>Leponiemi Katja, 2012 Kehitysvammaisten palvelukoti Koivulan laatukäsikirjan laatimisprosessi.</p> <p>Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.</p>	<p>Tarkoituksena oli ITE2-menetelmää hyödyntäen löytää kehittämisalueet kehitysvammaisten palvelukodin toiminnan kehittämiseksi ja laatukäsikirjan laatimiseksi.</p> <p>Työn tavoitteena oli ensimmäisen hoitotyön laatukäsikirjan ja sen käyttöönotto palvelukodissa.</p>	<p>Toimintatutkimus, jossa toiminnan laadun nykytilaa kuvaava kysely toteutettiin ITE2-arviointimenetelmää käyttäen.</p> <p>Tulokset purettiin menetelmän ohjeistuksen mukaisesti ja tuloksena syntyi laatuprofiili.</p> <p>Syntyneen laatuprofiilin avulla havaittiin keskeiset kehittämistarpeet ja valittiin konkreettiset kehittämistavoitteet ja keinot.</p>	<p>Tuloksena syntyi laatukäsikirjan ensimmäinen versio, jossa on määriteltä ja kuvattu palvelukodin hoito- ja asumispalvelutoiminta.</p> <p>Lisäksi prosessin aikana ilmenneisiin puutteisiin vastattiin ja saatiin parannettua palvelukodin toimintaa.</p> <p>Toiminnan kehittäminen jatkuu jatkuvan kehittämisen mallina vielä tämän kehittämistyön ja laatukäsikirjan valmistumisen jälkeenkin.</p>

<p>Mustonen, Katja, Pöppönen, Hanna-Riikka, 2012. ”Ohjaustyöstä on tullut kuin huomaamatta asiakaslähtöisempää” Palvelukeskus Ainolan laatuhanke</p> <p>Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma Lahden ammattikorkeakoulu</p>	<p>Tarkoituksena oli palveluasumisen laadun kehittämisen alkuun saattaminen palvelukeskuksessa.</p> <p>Lisäksi tarkoituksena oli menettelytapojen yhtenäistäminen ja työn kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi sekä jalkauttaa laatua ja laadunhallintaa, motivoida henkilökuntaa kehittämään omaa työtään.</p> <p>Tavoitteena oli kuvata itsearviointin avulla nousevan laatuprofiilin avulla palveluasumisen laatutilanne sekä luoda toimenpiteitä, jotka osaltaan edistäisivät asiakaslähtöisyyttä. Lisäksi tavoitteena oli kehittää palvelukeskuksen asiakaspalautelomake.</p>	<p>Toimintatutkimuksen vaiheiden mukaan edennyt kehittämishanke, jonka aikana toteutui toimintatutkimuksen syklin ensimmäinen kehä.</p> <p>Hanke toteutettiin viikkopalaverissa ja hankkeeseen osallistui henkilökunta sekä yksikön johtaja. Jokaiseen vaiheeseen kuului aktiivinen havaintojen teko, analysointi ja reflektointi. Tapaamisista pidettiin päiväkirjaa ja keskusteluista tehtiin muistiinpanoja.</p> <p>Laatutilanteen kartoituksen välineenä käytettiin ITE –itsearviointimenetelmää, jota tullaan käyttämään jatkossa mittarina kehittämistyön seurantaan.</p>	<p>Kulmakiveksi nousi asiakaslähtöisyys ja sen merkitys palveluasumisen arjessa. Keinot asiakaslähtöiseen palveluasumiseen saatiin kirjattua ylös ja työyhteisö sitoutui niiden toteuttamiseen.</p> <p>Laatuhankkeen tuloksena saatiin luotua asiakaspalautelomake.</p> <p>Hankkeen avulla toiminnasta on tullut asiakaslähtöisempää ja henkilökunta on nyt motivoituneempaa kehittämään omaa työtään laadullisesti.</p>
<p>Partti, Anne. 2012 Laatua lastensuojeluun. Jyväskylän kaupungin nuorisokotien laatuprojekti</p> <p>Opinnäytetyö Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK Jyväskylän ammattikorkeakoulu</p>	<p>Tarkoituksena oli kuvata ja arvioida laatuprojektin ensimmäisen vuoden toteutusta ja myös koota ja työstää materiaalia laatukäsikirjaa varten.</p> <p>Tarkoituksena oli yhtenäistää ja kehittää työskentelyä laatunäkökohdat huomioiden.</p> <p>Kehittämishanke on osa Jyväskylän kaupungin nuorisokotien yhteistä laa-</p>	<p>Kehittämishanke toteutettiin teemaryhmillä, yhteisellä työkokouspäivällä ja kehittämispäivillä ja työkokouksilla.</p> <p>.</p>	<p>Esiin nousi uusien työmuotojen tarpeellisuus. Osastotyön ulkopuolella tehtävä työ vie resursseja, mikä olisi huomioitava uusia työmuotoja kehitettäessä</p>

	tuprojektia vuosille 2011 – 2012.		
<p>Soikkeli, Piia. 2012. Fysioterapeutti terveystalouden järjestäjänä. Itsearviointi laadunhallinnan lähtökohtana. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK. Mikkelin ammattikorkeakoulu.</p>	<p>Tarkoituksena oli kehittää toiminnan johtamista ja käynnistää laadunhallintajärjestelmän rakentaminen fysioterapiayrittäjälle</p>	<p>ITE- itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää käytettiin toiminnan laatutilanteen kartoituksessa mikroyrityksessä.</p>	<p>ITE-itsearviointi soveltui hyvin mikroyritykseen.</p>
<p>Virtanen, Tuire. 2011. Katrin perhe- ja palvelukodin laatulupa – Balanced Scorecard (BSC) tulostietojen hyödyntäminen kehittämissuunnitelmatyössä Opinnäytetyö (YAMK) Sosiaalialan koulutusohjelma Sosionomi Ylempi AMK-tutkinto Turun ammattikorkeakoulu.</p>	<p>Lähtökohtana laatuhankeessa oli tasapainotetun Balanced Scorecardin (BSC) linkittäminen perhe- ja palvelukodin visioon ja strategiaan. Hankkeen taustalla on perhekodin toiminnan laadun osoittaminen ja palvelulupauksen täyttäminen. Oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen kautta työyhteisö pyrkii etsimään vastauksia mitä, miten ja miksi työtä tehdään. Lisäksi tavoitteena oli oman ammatillisen osaamisen näkyväksi tekeminen todentamalla työtapoja.</p>	<p>Toimintatutkimuksen mukainen hanke, joka eteni sykleittäin, joissa työyhteisö yhdessä havainnoi, kokeili, arvioi sekä reflektoi kulloinkin käynnissä olevaa toimintaa tai kokeilua. Työyhteisönä oli ammatillinen perhe koti. Materiaali kehittämissuunnitelmiin saatiin haastattelujen, itsearvioinnin (ITE2), työajanseurannan, työhyvinvointikyselyn ja – arvioinnin avulla Kriittiset menestystekijöiden kautta löytyi BSC- näkökulmiin perustuvat kehittämistehtävät.</p>	<p>Kehittämissuunnitelmiksi nousivat henkilöstön jatkuva osaamisen kehittäminen. Lisäksi toimivista suhteista yhteistyö- ja sidoskumppaneihin tulee huolehtia. Tulevaisuudessa on myös tärkeitä toteuttaa henkilöstön itsearviointia, vertaisarviointia sekä ulkoinen tai sisäinen auditointi. Kyselyiden toteuttaminen jatkossa myös laajemmille sidosryhmille on suunnitteilla, sillä palautteen saaminen perhekodin toiminnasta on edelleen tärkeää.</p>

