

MIKÄ ON PERHEKOTI ILMAN VANHEMPIA?

-Esimerkki perhekodin muuttamisesta
lastensuojelulaitokseksi

Katri Kujala

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2010

Terveysten edistämisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali- ja terveysala





Tekijä KUJALA, Katri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.03.2010
	Sivumäärä 86	Julkaisun kieli SUOMI
	Luottamuksellisuus (ei) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi MIKÄ ON PERHEKOTI ILMAN VANHEMPIA? -Esimerkki perhekodin muuttamisesta lastensuojelulaitokseksi		
Koulutusohjelma Terveyden edistämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Suomi, Asta, yliopettaja		
Toimeksiantaja(t) Perhekoti Pöllövaara Oy, Marita ja Kari Savolainen		
Tiivistelmä Uusi lastensuojelulaki tuli voimaan 1.1.2008 ja se asetti uudenlaisia määräyksiä lastensuojeluyksiköiden toiminnalle. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää Perhekoti Pöllövaara Oy: ta koskevat muutostarpeet uutta lastensuojelulakia vastaavaksi, jos perhekoti muutettaisiin lastensuojelulaitokseksi. Opinnäytetyössä lähestyttiin uuden lastensuojelulain tuomia vaatimuksia juridisesta, eettisestä ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Muutosprosessin pohjana käytettiin Kotterin (1996) luomia muutosprosessin vaiheita. Opinnäytetyö toteutettiin käytännönläheisenä selvitystyönä, jossa hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineistona käytettiin muutosprosessiin ja lastensuojelutyöhön liittyvää kirjallista materiaalia. Aineistoa kerättiin myös teemahaastattelumenetelmällä. Teemahaastattelut tehtiin pitkään toimineen lastensuojelulaitoksen johtajalle, rakennusvalvonnan edustajalle, palo- ja pelastustoimen edustajalle ja tulevalle perhekoti Pöllövaara Oy:n johtajalle. Myös Pirkanmaan aluefoorumissa puhuneen lääninhallituksen edustajan kommentteja käytettiin opinnäytetyön aineistona. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla. Tulokset osoittivat, että perhekoti Pöllövaaran muuttaminen lastensuojelulaitokseksi vaatii kokonaan uudet toimitilat. Vanha puurakenteinen kiinteistö ei täytä uuden lain mukaisia määräyksiä. Lisäksi selvisi, että henkilökunnan koulutustaso ei ole riittävä lastensuojelulaitoksen toiminnan aloittamiseen. Uuden lain mukaan vaaditaan seitsemän sosiaali- ja terveysalan ammattilaista työsuhteeseen lastensuojelulaitokseen, eikä tämä koulutusvaatimus täyttynyt tällä hetkellä kuin neljällä perhekodin nykyisellä työntekijällä. Opinnäytetyössä selvisi myös eri läänien erilaiset suhtautumistavat lakien noudattamisen suosituksiin. Määräyksiä on noudatettava kirjaimellisesti, mutta suositusten osalta käytännön toteutus lääneissä on kirjavaa. Vuoden 2010 aikana lääninhallitukset kokoontuvat yhteen luomaan yhteiset käytännöt lastensuojelun sijaishuollon palveluiden tuottamiselle. Joka tulee luomaan samanarvoisuutta eri palveluntuottajien kesken koko Suomessa.		
Avainsanat (asiasanat) Lastensuojelu, perhekoti, lastensuojelulaitos, yksityisen sosiaalipalvelualan toimintayksikön perustaminen, muutosjohtaminen, oppiva organisaatio		
Muut tiedot		



Author(s) KUJALA,Katri	Type of publication Master's Thesis	Date 17.03.2010
	Pages 86	Language Finnish
	Confidential (no)	Permission for web publication (x)
Title WHAT IS A FOSTER CARE HOME WITHOUT PARENTS? -an example of changing a foster care home to a children's home		
Degree Programme Degree Programme in Health Promotion		
Tutor(s) Suomi, Asta, PhD., principal lecturer		
Assigned by Perhekoti Pöllövaara Oy, Marita and Kari Savolainen		
Abstract <p>The new Child Protection Act came into force on the 1st Jan 2008 and it defines new types of requirements for child protection units. The purpose of this work was to examine what kind of changes were needed in the foster care home Pöllövaara so that it would meet the new requirements if the foster home was changed into a child protection institution. The requirements set by the new Act were approached from three different perspectives in this study: the legal and ethical perspectives and from that related to the management of change.</p> <p>The basis for describing change came from Kotter's (1996) classification of the process of change. The thesis was carried out as a practically oriented study in which qualitative methodology was used. Part of the data came from written material related to child protection work and to the process of change. Data was also collected with theme interviews. The interviews were conducted with the manager of this long-term child care unit, with a representative of the building inspection authority, a representative of the fire and rescue department and with the new manager of the foster care home Pöllövaara. In addition, the comments of the representative of the provincial government who gave a speech in the Pirkanmaa Regional Forum were also used as data. The data were analysed with the help of content analysis and theme identification.</p> <p>The results indicated that changing the foster care home Pöllövaara into a child protection institution requires new facilities because the old wooden building does not meet the requirements of the new law. Moreover, it was also discovered that the staff of the foster care home Pöllövaara was not sufficiently educated for starting a child protection institution. The educational requirements set by the new law were only met by four present employees of the foster care home.</p> <p>This study also discovered that the approaches to following the recommendations related to the new law differed between the different provincial governments. Regulations have to be followed to the letter, but with regard to recommendations there seemed to be different practices in the provinces. During the year 2010 the representatives of the provincial governments will convene in order to agree on unified practices with the provision of child protection services. This will create equality among the service providers in the whole of Finland.</p>		
Keywords Children protection, Foster care home, unit of children protection, Founding of private social welfare unit, management of change, learning organization		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	MUUTOS ON MAHDOLLISUUS	4
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
3	LAPSEN SIAISHUOLTO	8
3.1	Ammatillinen perhekoti hoitomuotona	8
3.2	Lastensuojelun laitoshoido	11
4	NÄKÖKULMIA	12
4.1	Juridinen näkökulma	14
4.2	Eettinen näkökulma	16
4.3	Muutosjohtamisen näkökulma	19
4.3.1	Kotterin muutosprosessi	19
4.3.2	Valpolan muutosprosessi	23
4.3.3	Muutosjohtajuuteen liittyviä asioita	26
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	35
5.1	Aineiston hankinta	35
5.2	Teemahaastattelu	37
5.3	Sisällönanalyysi	40
5.4	Tutkijan rooli	42
6	TULOKSET: MUUTOSPROSESSIN KUVAUS PERHEKOTI PÖLLÖVAARASSA	43
6.1	Lastensuojelulaitoksen profiloituminen	43
6.2	Johtajuus lastensuojelulaitoksessa	45
6.3	Lastensuojelulaitoksen henkilökunta	46
6.4	Lastensuojelulaitoksen tiloihin liittyvät vaatimukset	49
6.4.1	Hoitolaitos P3 rakennuksessa	51

6.4.2	Hoitolaitos P2 rakennuksessa.....	53
6.4.3	Muita hoitolaitoksella asetettuja määräyksiä.....	56
6.5	Lastensuojelulaitoksen hoidon laatu.....	60
6.6	Lastensuojeluyksikön luvat ja toimintamuotovaihtoehdot.....	63
6.7	Verkostot ja markkinointi lastensuojelussa	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
8	POHDINTAA JA TULEVAISUUDEN HAASTEITA.....	75
9	LÄHTEET.....	79
	LIITTEET	83
	LIITE 1: Teemahaastattelun runko rakennusvalvonnan edustajalle	83
	LIITE 2: Teemahaastattelun runko palo- ja pelastustoimen edustajalle	84
	LIITE 3: Teemahaastattelun runko perhekoti Pöllövaara Oy:n tulevalle johtajalle .	85
	LIITE 4: Teemahaastattelun runko lastensuojelulaitoksen johtajalle	86

KUVIOT

KUVIO 1.	Opinnäytetyön näkökulmat	12
KUVIO 2.	Muutosjohtamisen näkökulma sovellettuna perhekoti Pöllövaara Oy:n muuttamiseksi lastensuojelulaitoksi (Kotter 1996, 18; Valpola 2004, 237; Viitala 2002, 188–190; 2004, 28–30.)	13
KUVIO 3.	Kotterin (1996, 18) muutosprosessin vaiheet	20
KUVIO 4.	Kotterin (1996, 71) toimivan vision tunnuspiirteet	22
KUVIO 5.	Valpolan (2004, 37) vaihtoehdot organisaatiossa vallitsevalle tilalle.....	24
KUVIO 6.	Viitalan (2002, 188–190; 2004, 28–30) osaamisen johtamisen ulottuvuudet	32
KUVIO 7.	Opinnäytetyössä käytetty aineisto.....	36
KUVIO 8.	Opinnäytetyön sisällönanalyysin avulla tuotetut teemat	41
KUVIO 9.	Perhekoti Pöllövaara Oy:n arvot (aineisto 1).....	44

KUVIO 10. Perhekoti Pöllövaara Oy:n henkilökunta.....	48
KUVIO 11. Lääninhallituksen kriteerit hyvälle lastensuojelulaitokselle (Pirkanmaan aluefoorumi 18.12.2009).....	62
KUVIO 12. Toimenpide-ehdotukset perhekoti Pöllövaara Oy:n muuttamiseksi lastensuojelulaitokseksi.....	68
KUVIO 13. Lastensuojelulaitoksen kannattavuuslaskelma	71
KUVIO 14. Lastensuojelulaitoksen kannattavuuslaskelma vajaalla asiakasmäärällä ..	72
KUVIO 15. Kotterin (1996, 18) muutosprosessin vaiheet rinnastettuna perhekoti Pöllövaara Oy:n muutosprosessin vaiheeseen.....	73

1 MUUTOS ON MAHDOLLISUUS

Muutos ymmärretään tilanteena, jolloin jokin vanha päättyy ja uusi alkaa. Muutos on tapahtuma, katkos tai murros, ei mikään päivittäinen tapahtuma työyhteisössä. Muutos tuo työntekijälle uuden toiminnan ja kehittämisen mahdollisuuksia aikaisempaan ammattityöhön ja itseymmärryksen tapoihin. Muutoksen tutkiminen on mahdollista, kun nähdään muutoksessa ja kehittämistyössä muutakin, kuin myönteistä oppimista, kehitystä, kasvua ja edistystä. Muutos voi tarkoittaa myös taantumaa, joka vaikuttaa toimiviin ja kehittyviin ammattikäytäntöihin rajun saneeraamisen ja toiminnan rationalisoinnin kautta. (Filander 2000, 13, 47.)

Lastensuojelulaki on uudistettu vuosina 2004–2007 osana sosiaali- ja terveysministeriön toteuttamaa lastensuojelun kehittämisohjelmaa. Kehittämisohjelman taustalla on ollut pitkäaikainen tarve uudistaa lastensuojelun lainsäädäntöä, sillä edellinen laki tuli voimaan vuonna 1983. Lasten pahoinvointi on lisääntynyt ja lastensuojelun asiakasmäärät ovat nousseet. Kuntakohtaiset erot palvelujen saannissa ja niiden sisällössä ovat varsin suuria. Erityisenä ongelmana sosiaalialalla on nähty myös työntekijöiden vaihtuvuus, koska työ on kuormittavaa ja työhön osoitetut resurssit varsin vähäiset. (Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio 2006:15.)

Uusi lastensuojelulaki tuli voimaan 1.1.2008 ja se asettaa uudenlaisia vaatimuksia lastensuojelulaitoksille ja perhekodeille. Uusi lakimuutos toi tiukempia vaatimuksia esimerkiksi lastensuojelulaitoksessa asuvien lasten lukumäärälle, puurakenteisen talon huonejärjestykselle, sekä henkilöstön määrälle ja koulutustasolle. Tämän seurauksena useat lastensuojeluyksiköt ovat joutuneet muuttamaan toimintaansa ja toimitilojaan vastaamaan uutta lakia.

Perhekoti Pöllövaara Oy on yksityinen ammatillinen perhekoti, joka on toiminut vuodesta 1995 sijaishuoltopaikkana huostaan otetuille lapsille ja nuorille. Perhekodeissa on tällä hetkellä yhdeksän asiakaspaikkaa. Lapset tulevat kodinomaiseen ympäristöön yleensä pitkillä sijoituksilla, joka voi joidenkin lasten kohdalla tarkoittaa perhekodeissa asumista jopa täysi-ikäiseksi asti. Perhekotivanhemmat asuvat yhdessä lasten

kanssa samassa talossa. Perhekotivanhempien lisäksi perhekodeissa on seitsemän työntekijää. Tällä hetkellä perhekotivanhemmat miettivät eläkkeelle jäämistä ja sen vuoksi suunnitellaan organisaatio- ja toimintamuutosta. Suunnitelmissa on, että perhekoti jatkaa toimintaansa jossain muodossa myös tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää perhekoti Pöllövaara Oy:tä koskevat muutostarpeet uutta lastensuojelulakia vastaavaksi, jos perhekoti muutetaan lastensuojelulaitokseksi. Perhekodin muutostarpeita tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: 1.) juridisesta, 2.) eettisestä ja 3.) muutosjohtamisen näkökulmasta. Näkökulmista on koottu tämän opinnäytetyön tietoperusta.

Opinnäytetyön aineistoa on kerätty teemahaastattelujen avulla. Haastateltavina ovat olleet: Rakennusvalvonnan edustaja (liite 1), palo- ja pelastustoimen edustaja (liite 2), perhekoti Pöllövaara Oy:n tuleva johtaja (liite 3) ja pitkään toimineen lastensuojelulaitoksen johtaja (liite 4). Myös lääninhallituksen edustajan näkökulmia on koottu Pirkanmaan aluefoorumista 18.12.2009, joita käytetään myös tässä opinnäytetyössä aineistona. Aineistona on hyödynnetty myös kirjallista materiaalia, jonka tuntemus liittyy olennaisesti lastensuojelulaitoksen toiminnan aloittamisen vaatimukseen. Esimerkiksi seuraavat: lastensuojelulaki, lääninhallituksen, palo- ja pelastustoimen, sekä kunnan rakennusvalvonnan lastensuojelulaitoksia koskevat määräykset.

Opinnäytetyön aineisto on käsitelty sisällönanalyysin avulla, teemoittain. Teemoja tässä opinnäytetyössä ovat lastensuojelulaitoksen palvelut, johtaminen, henkilöstö, toiminnan laatu, tiloihin liittyvät vaatimukset, luvat ja toimintamuodot sekä verkostot ja markkinointi. Muutosvaatimukset on koottu johtopäätöksiin yhdeksi kuvioksi opinnäytetyön tulosten yksinkertaistamiseksi. Opinnäytetyö on tärkeä ja hyödyllinen selvitys perhekoti Pöllövaara Oy:n tarpeisiin. Opinnäytetyö on toteutettu käytännönläheisenä selvitystyönä antamaan vastauksia juuri perhekoti Pöllövaara Oy:tä koskevaan muutostilanteeseen.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, Miten ammatillinen perhekoti muutetaan yksityiseksi lastensuojelulaitokseksi? Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa seuraavat asiat:

1. Mikä on perhekoti Pöllövaara Oy:n nykytila?
2. Mitä on muutosjohtaminen ja millaisia edellytyksiä se antaa uuden lastensuojelulain mukaisen organisaatiomuutoksen toteuttamiselle?
3. Mitkä ovat lupavaatimukset lastensuojeluyksikön perustamiselle?
4. Mitkä ovat juridiset vaatimukset lastensuojelulaitokseksi tulevalle kiinteistölle (tilat, huonekoot, rakenteet, paloturvallisuusmääräykset, ym.)
5. Mitkä ovat vaatimukset lastensuojelulaitoksen henkilöstölle (johtaja ja henkilökunta: työntekijämäärät, koulutustasot yms.)

Opinnäytetyön tavoitteena oleviin kysymyksiin haettiin vastauksia systemaattisesti etenevän selvitystyön avulla. Selvitys eteni vaiheittain seuraavalla tavalla:

Vaihe 1. Perhekoti Pöllövaara Oy:n nykytilan kartoitus

Ensimmäisen vaiheen aikana kartoitettiin organisaation nykytila, josta muutosta lähdettiin toteuttamaan. Perhekoti Pöllövaara Oy:ssä tulevaisuuden suunnitteluun osallistui tiimi, joka muodostui perhekodin johtajapariskunnasta, perhekoti Pöllövaara Oy:n tulevasta johtajasta, sekä minusta, joka toimin perhekodilla vastaavana ohjaajana. Tiimi selvitti ensin tulevaisuuden toiminnan muutosmahdollisuudet, jonka jälkeen luotiin visio muutoksesta, joka on toteutuskelpoinen ja sen jälkeen muutokseen otettiin mukaan kaikki perhekodin työntekijät ja myös lapset, joita muutos koskettaa.

Vaihe 2. Selvitystyön aineiston hankinta ja analyysi

Seuraavassa vaiheessa lastensuojelulaitosta koskevat juridiset ja eettiset vaatimukset ja määräykset koottiin yhteen. Aineistoa kerättiin teemahaastattelumenetelmällä tekemällä neljä teemahaastattelua: Nokian kaupungin rakennusvalvonnan edustajalle (liite 1), Tampereen kaupungin palo- ja pelastustoimen edustajalle (liite 2), perhekoti Pöllövaara Oy:n tulevalle johtajalle (liite 3) ja pitkään toimineen lastensuojelulaitoksen johtajalle (liite 4). Laskelmien tekemisessä ja budjettien laadinnassa apuna on toiminut tilitoimiston edustaja. Lisäksi aineistoa on kerätty Pirkanmaan aluefoorumien tilaisuudessa, jossa kysymyksiä lastensuojelun tulevaisuudesta esitettiin lääninhallituksen edustajalle. Opinnäytetyö rakentuu vahvasti myös kirjallisiin ohjeistuksiin ja määräyksiin, joita on kerätty aineistoksi haastateltavilta saatujen tietojen perusteella. Näitä ovat esimerkiksi lastensuojelulaki, Suomen rakentamismääräyskokoelma E1 ja E7, yksityisen sosiaalipalvelujen valvonnasta annettu laki.

Vaihe 3. Tulosten raportointi

Viimeinen vaihe oli raportointi. Raportointi toteutettiin dokumentoimalla tähän opinnäytetyöhön vaatimukset, määräykset ja muut aiheeseen liittyvät asiat ja verrattuna niitä perhekoti Pöllövaara Oy:n olemassa oleviin resursseihin, eli nykytilaan. Aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin avulla teemoittain. Tuloksena saatiin muutosvaatimukset: Miten perhekoti Pöllövaara Oy muutetaan lastensuojelulaitokseksi?

3 LAPSEN SIJAISHUOLTO

Lapsen sijaishuollon määrittää lastensuojelulain 49§ ja sillä tarkoitetaan huostaan otettua, kiireellisesti sijoitettua tai lain 83 §:ssä tarkoitetun väliaikais määräyksen nojalla sijoitettua lasta ja hänen hoitonsa ja kasvatuksensa järjestämistä kodin ulkopuolella. Lapsi voidaan sijoittaa kodin ulkopuolelle myös avohuollon tukitoimena tai jälkihuoltona. Sijaishuoltoon voidaan kuitenkin sijoittaa vain sosiaalihuollon johtavan viranhaltijan ja tahdonvastaisissa huostaanotoissa hallinto-oikeuden huostaan ottama lapsi.

Sijaishuollon tarkoituksena on turvata lapsen tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi lapsen yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden mukaan. Lapsen sijaishuolto voidaan järjestää perhehoitona, perhekotihoitona, laitoshoitona taikka muulla lapsen tarpeiden mukaisella tavalla. Sijoittava kunta on vastuussa siitä, että sijaishuoltopaikka on lapselle sopiva. Lapsen sijaishuollon järjestämisestä ja sijaishuollosta aiheutuvista kustannuksista vastaa se kunta, jossa lapsen huostaan ottamisen ja sijaishuollon tarve on syntynyt. (Räty 2007, 293, Lastensuojelulaki 49§, 83§.)

3.1 Ammatillinen perhekoti hoitomuotona

Ammatillinen perhekoti on perhehoidon ja laitoksen väliin sijoittuva sijaishuoltomuoto. Perhekodissa lasten kanssa yhteisessä kodissa asuu vähintään kaksi hoidosta ja kasvatuksesta vastaavaa henkilöä.

Ammatillisen perhekodin perustaminen edellyttää tehtävään sopivaa koulutusta ja työkokemusta, sekä sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, että tehtävän hoitaminen onnistuu. Ammatillinen perhekotitoiminta on luvanvaraista toimintaa ja lupasioista vastaavat lääninhallitukset.

Yksityisiä sosiaalipalveluja tuottavalla toimintayksiköllä tulee olla vastuhenkilö, joka vastaa siitä, että palvelutoiminta täyttää sille asetetut vaatimukset. Ammatillisen perhekodin vastuhenkilö nimetään toiminnan aloittamisilmoituksen tai lupamenettelyn yhteydessä. Vastuuhenkilön vaihtumisesta on ilmoitettava ilmoituksen vas-

taanottaneelle tai luvan myöntäneelle valvontaviranomaiselle. Perhekodin vastuuhenkilöllä tulee olla vähintään sama kelpoisuus kuin kunnallisen lasten- tai nuorisokodin johtajalla ja kasvatushenkilöstöllä eli sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun lain mukainen kelpoisuus. Soveltuvia koulutuksia ovat mm. sosiaalikasvattajan, sosiaaliohjaajan, sosionomi (AMK) jne. tutkinnot. Muu soveltuva opistotason tai ammattikorkeakoulun tutkinto, jos siihen sisältyy tai sen lisäksi on hankittu sosiaalilainsäädäntöön, erityisesti lastensuojelutyöhön ja sosiaalihuoltoon liittyvää koulutusta (n. 30 op) voidaan harkinnan mukaan hyväksyä. (Länsi-Suomen lääninhallitus 2006, 3.)

Perhekotivanhemmillä tulee olla koulutusta ja työkokemusta lastensuojelulain mukaiseen hoito- ja kasvatustyöhön. Perhekodin vastuuhenkilönä toimivalla henkilöllä tulee olla riittävä työkokemus alalta (vähintään 3 vuotta työskentelyä lastensuojelun piiriin kuuluvien asioiden parissa). Lisäksi on hallittava yrittäjyyteen liittyvät perusasiat. Perhekodissa on oltava osaamista myös työnantajavelvoitteiden hoitamiseen; on tunnettava työlainsäädäntöä sekä hallittava esimies- ja yhteistyötaitoja (jos perhekodin toiminnassa tarvitaan ulkopuolista henkilökuntaa). (Mts. 3.)

Ammatillisessa perhekodissa voidaan hoitaa enintään seitsemää lasta. Kahta hoidettavaa lasta kohden tulee työskennellä vähintään yksi hoito- ja huolenpitovastuussa oleva henkilö. Henkilöstön lukumäärän tulee olla riittävä palvelujen tarpeeseen ja hoidettavien lasten lukumäärään nähden. Jos perhekodissa hoidetaan samanaikaisesti useampaa, kuin neljää lasta, kolmannella hoito- ja kasvatustavastuussa olevalla henkilöllä tulee olla vähintään lähihoitajan kelpoisuus. Perhekodissa työskentelevillä henkilöillä tulisi olla aiempaa kokemusta lastensuojelutyöstä. Sijoitettujen lasten hoitaminen ja kasvattaminen on erityisen osaamisen alue. (Mts. 2.)

Perhekodin kiinteistön tulee olla tervehdellisiltä ja muilta olosuhteiltaan siellä annettavalle hoidolle, kasvatukselle ja muulle huolenpidolle sopiva. Perhekodilla tulee olla riittävät ja tarkoituksenmukaiset tilat, jotka mahdollistavat jokaiselle lapselle oikeuden kodinomaisuuteen ja yksityisyyteen. Jokaisella lapsella tulisi olla oma huone, jossa on riittävästi tilaa (vähintään 12 m²) asua ja johon sopii lapsen henkilökohtaiset tavarat.

Yhteisissä tiloissa tulee olla mahdollisuus koko perheen yhdessäoloon ja ruokailuun. Myös hygieniatiloja tulee olla perheen koko huomioon nähden riittävästi. (Länsi-Suomen lääninhallitus 2006, 9.)

Rakenteellisesti tilojen tulee olla sellaiset, että ne mahdollistavat terveen ja turvallisen kasvun ja kasvuympäristön. Tiloista edellytetään terveysturvallisuuden ja pelastustoimen hyväksyvä lausunto.

Perhekodin turvallisuudelle asetetaan tiukemmat vaatimukset, kuin normaalille perheen asumiselle. Pelastusviranomaisten vaatimusten mukaisesti määräykset koskevat kiinteistön rakenteita, asiakkaiden määrää ja asuintilojen käyttöä. Mikäli kiinteistö ei ole kivirakenteinen tai tiloja ei ole rakennettu erityisesti tulipaloa hidastavista materiaaleista, voidaan lasten asuinhuoneet sijoittaa vain kiinteistön ensimmäiseen kerrokseen. Tällöinkin edellytetään, että rakennuksessa on riittävästi poistumisteitä. Kunnan pelastusviranomaiset määrittävät kiinteistön soveltuvuuden perhekotikäyttöön. (Mts. 9.)

Perhekodin toimintaa ja lasten hyvinvointia sekä viihtyvyyttä tukee, jos kiinteistössä on tilaa myös erilaisille harrastuksille, esimerkiksi musiikkitala, askartelu-, verstastilaa jne. Perhekodin asiakirjahallintoa varten on oltava lukittava tila, sekä rauhallinen neuvottelutila, jossa voi käydä sijoitus-, perhe- ja muut neuvottelut. Mikäli perhekodissa on yksi tai useampi ulkopuolinen työntekijä, asettavat työsuojeluviranomaiset määräyksiä henkilöstötiloille.

Perhekodin omien tilojen lisäksi on otettava huomioon sijaintikunnan mahdollisuus tarjota palveluja perhekotiin sijoitettaville lapsille. Ennen perhekodin perustamista on kartoitettava mm. se, että kunta pystyy tarjoamaan riittävät koulu-, terveydenhuollon-, sosiaalihuollon palvelut, kunnan harrastusmahdollisuudet ja kulkuyhteydet paikkakunnalle. (Länsi-Suomen lääninhallitus 2006, 9, perhehoitolaki, sosiaalihuoltolaki 25§, 26§ ja 26a§.)

3.2 Lastensuojelun laitoshoido

Perhehoito on lapsen pitkäaikaisessa sijoituksessa yleensä tavoiteltavin ratkaisu, mutta aina ei lapsen sijoittaminen perhehoitoon ole mahdollista, esimerkiksi lapsen vaikeahoitoisuuden vuoksi. Laitoshoido on usein tarkoituksenmukaisin ratkaisu myös sijaishuollon tarpeessa olevalle murrosikäiselle lapselle.

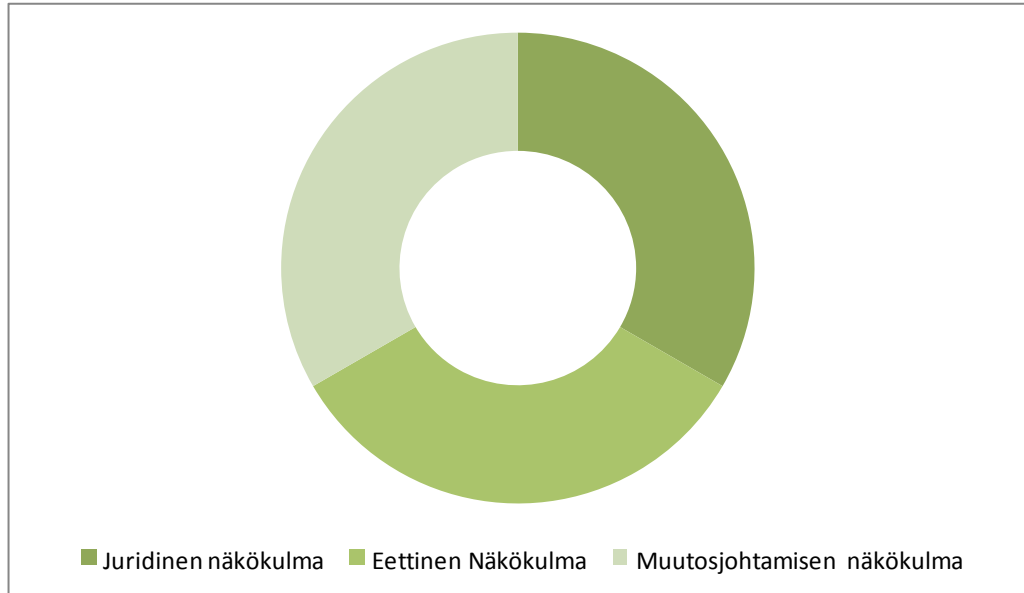
Lastensuojelulaitoksia ovat lastenkodit, nuorisokodit ja koulukodit. Lisäksi lastensuojelulaitoksina pidetään muita näihin rinnastettavia yksiköitä, esimerkiksi vastaanotokoteja. Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät lähinnä valtio, kunnat tai yksityiset yhteisöt. Yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamiseen, laajentamiseen ja toiminnan olennaiseen muuttamiseen antaa luvan lääninhallitus. Toimiluvan myöntämisen edellytyksistä ja yksityisten laitosten muusta valvonnasta säädetään yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta annetussa laissa. (Länsi-Suomen lääninhallitus 2008, 4-5.)

Lapsen kasvatuksessa ja kasvuolojen järjestämisessä on noudatettava lastensuojelulain asettamia säädöksiä. Lastensuojelulaitoksessa on oltava asianmukaiset ja riittävät toimitilat ja toimintavälineet. Lastensuojelulaitosten henkilöstöstä säädetään lastensuojelulain 60 §:sää. Sen mukaan lastensuojelulaitoksessa tulee asuinyksikköä kohden olla lasten ja nuorten huoltoon, sekä hoitoon nähden riittävä määrä sosiaalihuollon ammatillista ja muuta henkilöstöä.

Johtajalla tulee olla sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun lain 10 § 4 mom. Mukainen kelpoisuus. Lastensuojelulaitoksessa voi olla yksi tai useampi asuinyksikkö, jossa voidaan hoitaa enintään seitsemää lasta tai nuorta. Samassa rakennuksessa voi olla sijoitettuna enintään 24 lasta tai nuorta. (Länsi-Suomen lääninhallitus 2008, 4-5, lastensuojelulaki 57§, 58§, 59§ ja 60§.)

4 NÄKÖKULMIA

Opinnäytetyön kohteena olevan ilmiön tarkasteluun on valittu kolme näkökulmaa: juridinen, eettinen ja muutosjohtamisen näkökulma.



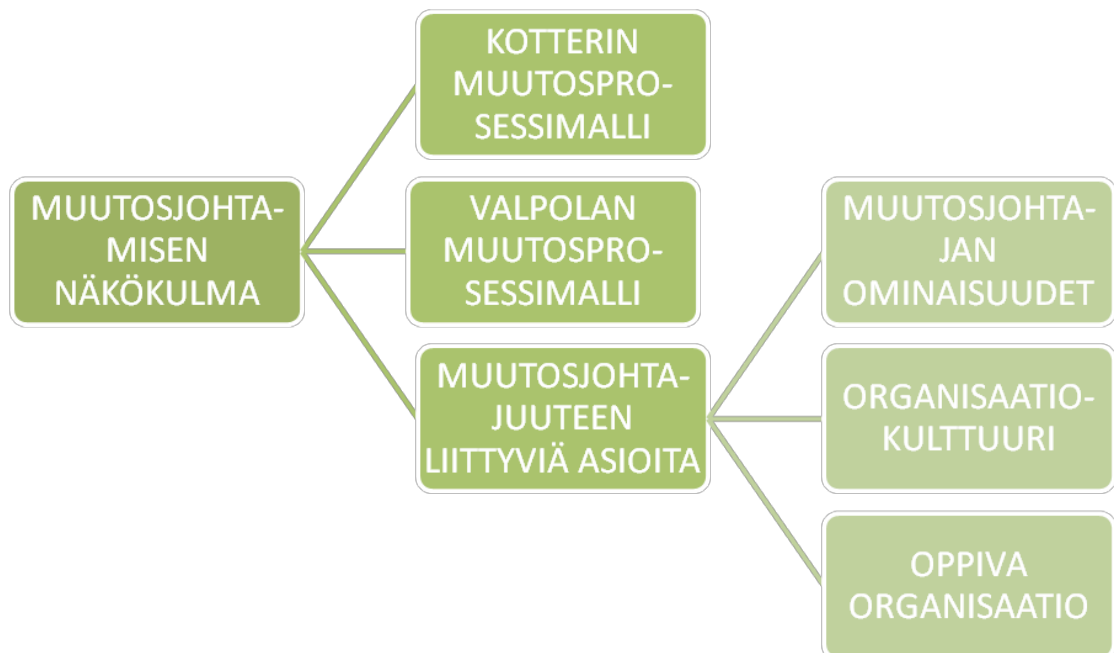
KUVIO 1. Opinnäytetyön näkökulmat

1.) Juridinen näkökulma (lait ja säädökset, sekä muut ohjeistukset) kulkee mukana koko opinnäytetyön ajan, sillä koko toiminta perustuu lainmukaisuuteen. Juridisen näkökulman kuvailu tässä kappaleessa on suppea, sillä juridinen näkökulma kulkee rinnan tulosten kanssa ja on sen vuoksi käsitelty tulos-osuudessa yksityiskohtaisemmin.

2.) Eettinen näkökulma on rajattu tässä opinnäytetyössä käsittelemään eettisyyttä vain yrityksen ja työntekijän näkökulmasta. Eettinen näkökulma on kokonaisuudessa erittäin tärkeä, sillä tuleva muutos koskettaa yritystä, perhekodin nykyisiä työntekijöitä, perhekotiin sijoitettuja lapsia ja heidän biologisia perheitään. Jokaisen tarpeet ja ääni on tärkeää kuulla, koska konkreettisin muutos tapahtuu juuri heidän elämässään. Tässä vaiheessa, kun muutostarpeita suunnitellaan ja eri vaihtoehtoja selvitetään, kaikki osapuolet ovat tietoisia tulevasta muutoksesta, mutta tähän selvittelytyöhön heidän on mahdotonta vielä vaikuttaa. Kun kaikki tarpeellinen tieto on saatu

selville ja muutossuunta päätetty perhekodin johtajapariskunnan ja tulevan koti Pöllövaara Oy:n johtajan kesken, alkaa yhteinen osuus muutoksen toteuttamista varten, johon osallistuvat kaikki asianosaiset.

3.) Muutosjohtamisen näkökulma (muutosprosessi, muutosjohtajuus) luo teoriapohjan tälle opinnäytetyölle siltä osin, että muutosjohtaminen on omanlaisensa prosessi, josta on hyvä olla tietoinen muutokseen ryhdyttäessä. On hyvä tietää teoriaa ja osata valmistautua asioihin, joita muutos yleensä tuo tullessaan. Muutosjohtamisen teorian myötä on helppo jäsentää itsekin muutosjohtamisen vaiheet käytäntöön, ja pysyy itse selvillä siitä, missä ollaan menossa. Muutosjohtajuutta tarkastellaan erikseen omassa kappaleessa ja myös muutosjohtajan ominaisuuksia, organisaatiokulttuurin ja oppivan organisaation syntymistä ja tärkeyttä. Muutosjohtamisen näkökulma on seuraavassa tarkasteltu kuvion muodossa.



KUVIO 2. Muutosjohtamisen näkökulma sovellettuna perhekoti Pöllövaara Oy:n muuttamiseksi lastensuojelulaitoksi (Kotter 1996, 18; Valpola 2004, 237; Viitala 2002, 188–190; 2004, 28–30.)

Nämä kaikki kolme valittua näkökulmaa yhdessä auttavat ymmärtämään opinnäytetyön kohteena olevan ilmiön monitahoisuutta. Koko prosessi: perhekodin muuttami-

nen lastensuojelulaitokseksi kietoutuu laajoihin asiayhteyksiin, joita tässä tetyössä tarkastellaan näistä kolmesta näkökulmasta käsin.

4.1 Juridinen näkökulma

Lastensuojelulaitoksia koskevat lastensuojelulain (417/2007) säännökset pääosin riippumatta siitä, onko kyseessä yksityinen laitos vai kunnan tai kuntayhtymän ylläpitämä laitos. Lisäksi yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamista ja toimintaa säätelee laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta (603/1996). Toimintaa säätelevät myös seuraavat lait.

- Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 361/1983
- Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002
- Sosiaalihuoltolaki 710/1982
- Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 603/1996 (Valvontalaki)
- Asetus yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 1208/1996
- SosTMA yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 1268/2005
- Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001
- Työturvallisuuslaki 738/2002

- Työaikalaki 605/1996
- Henkilötietolaki 523 /1999.

Nämä kaikki lait ohjeistavat omalta osaltaan lastensuojelulaitoksen toimintaa, niiden kaikkien tunteminen on olennaista lastensuojeluyksikön toiminnan toteuttamisessa. Kaikkia näitä lakeja ei ole avattu tämän tarkemmin tässä opinnäytetyössä, vain olennaiset lait ja lainkohdat on avattu tarkemmin. Muita ohjeistuksia lastensuojelulaitoksen toimintaan tarjoavat seuraavat asiakirjat, joiden tarkempi tarkastelu tässä opinnäytetyössä ei ole ollut kaikilta osin tarpeellista.

- Yksityisten sosiaalipalvelujen toimintaedellytyksiä pohtineen työryhmän muistio (Sospa työryhmä). STM. 1998:17
- Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio. STM. Selvityksiä 25:2006.
- ESLH:n julkaisu 1/2007. Pätevä vastuhenkilö - selkeät tehtävät, vastuu ja toimivaltasuhteet
- Henkilötietolaki ja asiakastietojen käsittely yksityisessä sosiaalihuollossa. Asiantietosuojasta 3/2008
- Turvallinen lääkehoito. Valtakunnallinen opas lääkehoidon toteuttamisesta sosiaali- ja terveydenhuollossa. STM. Oppaita 2005:32
- Terveydensuojelulain 13 §:n mukaisen ilmoitusmenettelyn soveltamisohje. STTV. 2007.

(Länsi-Suomen lääninhallitus 2008, 4-5.)

Näiden yllämainittujen lakien ja ohjeistusten lisäksi lastensuojelulaitoksen perustamista koskevat rakennusvalvonnan ja palo- ja pelastustoimen asettamat määräykset. Lastensuojelulaitos on hoitoyksikkö, jota koskee erityiset rakentamismääräykset.

Nämä määräykset on kirjattu seuraaviin asiakirjoihin: E1 Suomen rakentamismääräyskokoelma: Ympäristöministeriön asetus rakennusten paloturvallisuudesta ja E7 Suomen rakentamismääräyskokoelma (Ympäristöministeriön asetus ilmanvaihtolaitteistojen paloturvallisuudesta 2008.)

Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö, kilpailuttaminen ja vuoden 1993 valtiosuusuudistukset koskevat myös yksityisiä sosiaalipalvelualan yksiköitä. Kunnat saavat päättää tuottavatko kunnalliset palvelut itse, muiden kuntien kanssa yhdessä vai ostavatko palvelut yksityisiltä tuottajilta. Yksityiset sosiaalialan palvelut nojaavat raskaasti julkisen sektorin subventoimiin asiakkaisiin. (Julkunen 2006, 179–181.)

Vuonna 2006 yritysten osuus sosiaalipalveluista oli 11 %, yrityksiä oli 2 799 ja toimipaikkoja 3 210. Lasten ja nuorten laitokset olivat toiseksi suurin toimiala sosiaalipalvelujen alatoimialoista. Yrityksissä työskenteli n. 15 550 ihmistä, joista naisia valtaosa. (Valtakunnallinen sosiaalipalvelualan toimialaraportti 2007.)

Yksityiset palveluntuottajat ovat vakiinnuttaneet asemansa osana sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää. Yksityisten sosiaalipalveluntuottajien merkittävin asiakas on kunnat, jotka ostavat valtaosan tuotetuista palveluista. Arvioiden mukaan 70–80 prosenttia sosiaalipalveluyritysten tuloista tulee joko suoraan tai välillisesti kunnista. Yrityksen kehittyminen, kasvu ja menestyminen ovatkin riippuvaisia siitä, ostavatko kunnat palveluja vai luovatko ne muuten edellytyksiä yritysten toimia. (Kananoja ym. 2007, 289–290.) Yksityisiä sosiaalipalveluntuottajia valvoo lääninhallitus, jolle toimitetaan vuosittain toimintakertomus. (Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 603/1996.)

4.2 Eettinen näkökulma

Ajoittain mediassa tuodaan esille sosiaalialan yrityksiä, joissa kaikki ei ole kuten on annettu ymmärtää. Kustannustehokkuus ei tarkoita epäinhimillisyyttä vaan sitä, että ollaan kustannustietoisia. Lastensuojelupalveluja tuottava yritys on pitkälle maineen kautta tunnettu. Yritys, joka sitoutuu tuottamaan sovitut palvelut sovitulla laadulla, jättää jälkensä sekä asiakkaisiin, että yhteistyökumppaneihin. Yksikin huonolaatuinen

palvelutapahtuma voi kaataa yrityksen, tai ainakin saa puskaradion liikkeelle. tysetiikka on se, millä sosiaalipalvelualan riskejä hallitaan. Mitä vahvempi moraalinen selkäranka yritystä kannattelee, sitä paremmin se pärjää kilpailussa. (Vento 2008, 22–23.)

Yrityksen tehtävänä on aina tuottaa taloudellista voittoa. Siten yrityksen päämäärä on usein yksiselitteinen ja suoraviivainen verrattuna julkishallinnon organisaatioihin, joiden päätehtävä määräytyy yhteiskunnallisista tarpeista ja lainsäädännöstä käsin. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 49–52.)

Yrityksen henkilökuntaa ohjaavat ammatti-eettiset säännökset, joihin myös yrityksen johto on toiminnallaan sitoutunut. Ainakin olettamuksena on, että yritystoiminnan alkuvaiheessa eettisen toiminnan perusteita ja arvoja käyty läpi. Sovittujen arvojen läpikäynti ja yhteisen merkityksen löytäminen sitouttaa työntekijöitä omaan työhönsä. Eettisessä johtamisessa johtajan rooli korostuu, vaikka työpaikan eettinen koodisto koskee kaikkia. Johtajan rooli ja vastuu on suuri, sillä eettisesti käyttäytyvä ja toimiva johtaja vaikuttaa esimerkillään koko työyhteisöön enemmän kuin yksityinen työntekijä. (Sinkkonen 2008, 23.)

Eettisesti kestävä toiminta toteuttaa työn arvoja ja moraalialia. Sen tulee olla sopusoinnussa lainsäädännön kanssa. Eettisesti hyvä käytäntö kunnioittaa jokaisen ihmisen arvoa ja ainutlaatuisuutta, sekä asiakkaana, että työntekijänä. Se edellyttää yksilöllistä perehtymistä ihmisen elämäntilanteeseen ja työtapaan, jossa annetaan tilaa ihmisen omalle osallisuudelle työskentelyssä ja vahvistetaan sitä. Samalla tuetaan häntä ottamaan vastuuta omasta elämästään, ratkaisuistaan ja teoistaan. Arvot edellyttävät puolueetonta ja luottamuksellista työskentelyä, jossa asiakkaan oikeus yksilöllisyyteen toteutuu. (Kananaja ym. 2007, 101.)

Ammattietiikka on yhteisöllinen asia. Yhteisön on tarttuva rohkeasti ja avoimesti eettisten ongelmien ratkaisemiseen. Tavoitteena on, ettei eettinen keskustelu ole koskaan yksittäisen työntekijän vastuulla, vaan siihen osallistuu koko työyhteisö ja organisaatio. Työyhteisön vastuu on oman eettisen toiminnan säännöllisellä arvioinnilla. Lisäksi työyhteisön tulee huolehtia ammattieettisen keskustelun ja mielipiteen vaih-

don säännöllisyydestä ja edistää kunkin työntekijän omaa kriittistä arviointia. (Ammattieettinen lautakunta 2005, 12.)

Vaikeuksissa olevien perheiden kanssa työskentely on työntekijälle emotionaalisesti raskasta. Voidakseen auttaa lasta ja selvittääkseen omia menettelytapojaan ja tunteitaan, myös työntekijä tarvitsee tukea. Esimiehen tehtävä on varmistaa tuen saaminen, järjestämällä aikaa esimerkiksi työnohjaukselle ja työyhteisölle. (Taskinen 1999, 16–17.)

Sosiaalialan ammattilaisen on tärkeää tunnistaa omat henkilökohtaiset ja ammatilliset rajansa. Jokainen työntekijä on itse avainasemassa oman jaksamisensa kanssa. Työyhteisön hyvinvointi on kaikkien etu ja se heijastuu myös asiakastilanteisiin. Sosiaalialan ammattihenkilöllä on oikeus yksityisyyteen ja yksityiselämään työn ulkopuolella ja oikeus rajata työasiat tämän ulkopuolelle. Vapaa-aika on jokaisen omaa aikaa ja tämän kunnioittaminen osa ammatillisuutta. (Ammattieettinen lautakunta 2005, 31.)

Sosiaalialalla työntekijän on joskus hyvä pysähtyä pohtimaan omaa ajautumistaan tähän työhön. Jokaisella on omat tarpeet ja pyrkimykset, jotka ovat johdattaneet juuri tähän työhön. Lastensuojelualalla tehtävä työ on vaikeaa ja haastavaa, mutta myös antavaa ja palkitsevaa. Martti Lindqvist (2006), on pohtinut asiaa kirjassaan auttajan varjo. Ammatillisuuden käsite pitää sisällään intiimin, spontaanin ja kokonaisvaltaisen työotteen, joka helposti hämähäryttää rajan ammatillisuuden ja oman vapaa-ajan suhteen. Hyvä rajanveto on siinä, että ammattilainen saa työstään palkan ja toimii siinä ennaltasovitun työnjaon ja tehtäväkuvan puitteissa. Hänellä on selkeä sosiaalinen rooli, joka on julkinen, normitettu ja yhteistä hyvää palveleva. Työn tekeminen ei ole hänelle yksityiselämää, vaan rajautuu siinä omaksi kokonaisuudekseen. Ammattirooliin liittyy tiettyjä oikeuksia ja velvollisuuksia. Työelämä on normaalisti vain yksi ihmisen liikkuma-alueista. Sen rinnalla on monia muita. Siksi on tärkeää joskus päästä irti työhön liittyvästä suorittamisesta. (Lindqvist 2006, 45–46.)

Yrityksen tuleva muutos vaikuttaa sekä yrityksen muotoon, toimintafilosofiaan, että käytäntöihin. Muutos vaikuttaa myös henkilökuntamitoitukseen. Hyvät jäät tekevät työn eettisen tarkastelun kestävien periaatteiden mukaisesti. Hyvistä työntekijöistä on sosiaalialalla pula, jonka vuoksi hyvistä osaajista on tarve pitää tiukasti kiinni. Pelkkä yritys ei luo laatua, vaan kokonaisuus koostuu yrityksen toiminnasta, johtajuudesta ja yrityksen työntekijöistä. Sen vuoksi eettinen toiminta yrityksen sisällä, työntekijöiden toiminnassa, sekä myös tässä tulevassa muutostilanteessa on erittäin ratkaisevaa tulevaisuuden lastensuojeluyksikön toiminnan jatkumiselle yhtä laadukkaana kuin tähänkin asti.

4.3 Muutosjohtamisen näkökulma

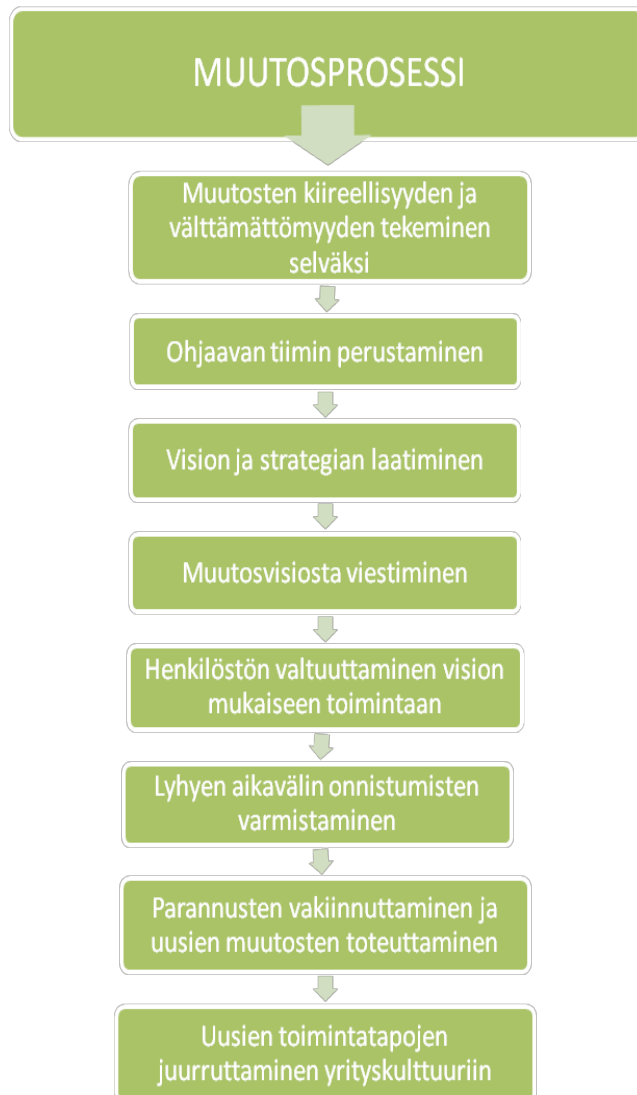
Seuraavaksi esitellään kaksi muutosprosessimallia. Muutosprosessimalli kuvaa muutoksen vaiheita organisaatiossa. Kotterin (1996, 18) muutosprosessimalli esitellään tarkemmin. Tämä malli on yhdistetty myös tuloksiin, kun pohditaan muutossuunnitelman tekemistä. Kotterin muutosprosessimalli kuvaa yksityiskohtaisesti muutoksen eri vaiheita. Kotterin muutosprosessi painottaa myös huolellisen valmistautumisen merkitystä, ja vaiheittain etenemistä, joka on tärkeää myös tässä perhekodin muuttamisessa laitokseksi. Valpolan muutosprosessi koskee lähinnä fuusiotilanteessa tapahtuvaa prosessia, mutta se on sovellettavissa myös tähän opinnäytetyöhön.

4.3.1 Kotterin muutosprosessi

Siirtyminen 1900-luvulta 2000-luvulle toi tullessaan täysin uudenlaisen painopisteen johtajuudelle. 1900-luvun johtamisrakenne oli byrokraattinen ja monitasoinen. Ydinjohdon tehtävä oli huolehtia asioiden johtamisesta. Suorituksista kertovia tietojärjestelmiä oli vähän ja tiedotteet jaettiin vain johtajille. Yrityksen kulttuuri oli sisäänpäin suuntautunutta, keskitettyä, hidasta, poliittista sekä riskejä kaihtavaa. Kun taas 2000-luvun uudet johtamisen rakenteet ovat epäbyrokraattisia ja organisaation toiminta perustuu ajatukseen, että johto huolehtii ihmisten johtamisesta ja työntekijät asioiden johtamisesta. Erilaisia tietojärjestelmiä on nykyään laajasti ja niitä jaetaan myös

muille. Kulttuuri on ulospäin suuntautunutta ja nykyaikaa leimaa nopeus. Valta ja vastuu jaetaan, työ tehdään avoimesti ja vilpittömästi, myös riskejä siedetään enemmän kuin 1900-luvulla. (Kotter 1996, 151.)

Muutoksen aikaansaaminen on Kotterin (1996, 18) kahdeksan vaiheinen prosessi, joka etenee aina samassa järjestyksessä:



KUVIO 3. Kotterin (1996, 18) muutosprosessin vaiheet

Kotterin muutosprosessin korostaa huolellista valmistautumista muutokseen. Muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta liittyvät muutosprosessin käynnistämiseen ja perustelemiseen henkilökunnalle. Sillä muutoksen toteuttaminen onnistuneesti vaatii koko henkilökunnan sitoutumista muutosprosessiin. (Mts. 21.)

Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista (leadership) ja vain 10–30 prosenttisesti asioiden johtamista (management). Ihmisten johtaminen vaatii suunnan näyttämistä, ihmisten koordinoitua ja kannustamista sekä inspirointia. Asioiden johtamisessa taas tärkeää on suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja miehittäminen, sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Muutoshanke edellyttää molempien johtajuustapojen hallitsemista. (Mts. 22.)

Toisistaan erotettavat johtajuustavat rakentuvat seuraavasti management ja leadership- johtajuuteen:

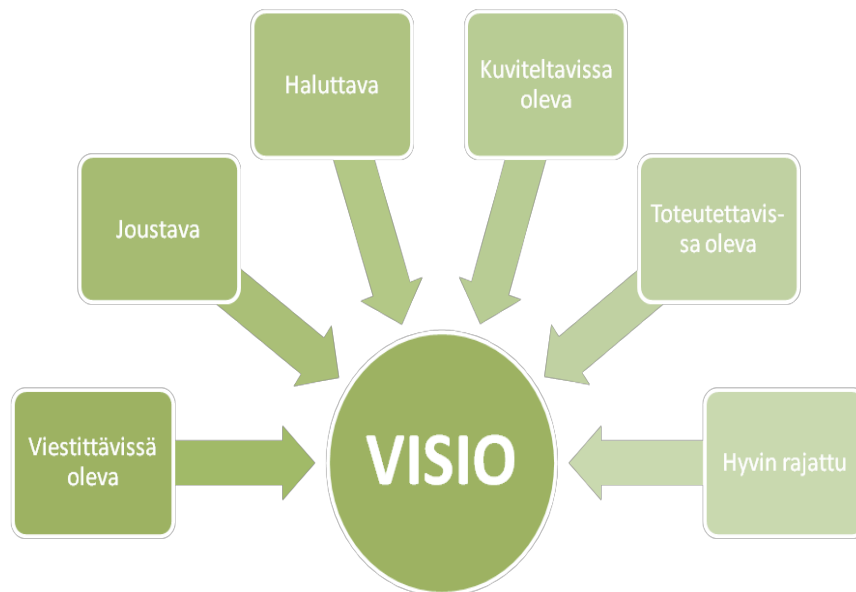
Asioiden johtajan (management) toimintatapa on se, että hän tekee suunnitelmia, ei visioita. Hän viestii liian vähän muutostarpeesta ja sen suunnasta muille, hän valvoo liikaa ihmisiä, ei anna heille valtuuksia toimia (Kotter 1996, 51). Ihminen, joka on oppinut laatimaan budjetteja ja suunnitelmia (management), kokee vaikeaksi tehdä visioita ja strategioita. Asioiden johtaja on tottunut siirtämään valtuuksia ja vastuuta alaisilleen erittäin minimaalisesti. Perinteisen mallin mukaan on totuttu jakamaan asiat vain yrityksen hierarkiassa seuraavalle tasolle.

Ihmisten johtaminen (leadership) tarkoittaa rakenteiden, järjestelmien ja koulutuksen järjestämistä sillä tavalla, työntekijöillä on mahdollisuudet ja valtuudet toimia yrityksen vision edellyttämällä tavalla. Olosuhteiden luominen edellyttää uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei saa aikaan pakottamalla tai määräämällä henkilökuntaa toimimaan halutulla tavalla. (Kotter 1996, 25.)

Kotterin muutosprosessimalli korostaa vahvan muutosta johtavan ryhmän, ohjaavan tiimin luomisen on tärkeyttä. Tiimin jäsenten kesken täytyy luoda luottamuksen tunne yhteiseen päämäärään. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan paljon vuorovaikutusta ja kunnioitusta ryhmän jäsenten kesken. Ryhmä, joka muutostyötä toteuttaa tarvitsee neljänlaisia elementtejä suoriutuakseen tehtävästä. 1.)Ryhmän jäsenten täytyy olla merkittäviä henkilöitä organisaatiossa ja 2.)Heillä täytyy olla riittävästi monipuolista asiantuntemusta. 3.) Muutosryhmäläisten pitää nauttia muun organisaation luottamusta ja arvostusta, että muutosehdotukset voidaan ottaa vakavasti ja

4.) Tärkeänä elementtinä ovat myös johtajuustaidot, joilla muutos kyetään tamaan organisaatiossa. (Kotter 1996, 57.)

Ohjaavan tiimin perustamisen jälkeen seuraava vaihe on vision ja strategian laatiminen tulevasta. Kotterin (1996, 63) kuvaamat toimivan vision tunnuspiirteet on esitetty kuviossa neljä (4).



KUVIO 4. Kotterin (1996, 71) toimivan vision tunnuspiirteet

Kaikki muutosta suunnittelevaan ryhmään kuuluvat henkilöt saavat vaikuttaa ja olla mukana vision suunnittelemisessa. Aikataulun osalta on tärkeää muistaa, että liiallinen kiire ei auta hyvän vision syntyemisessä, vaan aikaa asioiden syventymiseen on jätettävä. (Kotter 1996, 71.)

Muutosvisiosta viestittäminen on Kotterin mukaan neljäs vaihe muutosprosessissa. Viestintää täytyy olla useilla foorumeilla ja riittävän usein. Näin on tarkoitus pyrkiä varmistamaan, että henkilöstö sisäistää uuden vision. Tärkeää on myös huomioida, että johto viestii toiminnallaan uutta visiota, sillä se luo pohjaa muutosprosessin onnistumiselle. (Kotter 1996, 59–85.)

Kun henkilökunta on saatu ymmärtämään ja sisäistämään organisaatiomuutoksen syyt ja päämäärät; On seuraavaksi tärkeintä luoda mahdollisuudet ja antaa valtuudet muutoksen toteuttamiseksi, esimerkiksi rakenteellisten esteiden poistaminen, uudelleen koulutus, opastus ja ohjaus, rohkaiseminen ja kannustaminen. Tämä on johdon velvollisuus. Uudet käytännöt on oltava selkeästi näkyvillä ja mahdollisuus tiedon hakemiseen täytyy varmistaa kaikille työntekijöille. (Kotter 1996, 87–113.)

Lyhyen aikavälin onnistumisen suunnittelu antaa muutoksen toteuttajille näytteen siitä, että suunnitelmien toteuttamisessa onnistutaan. Kovan työn jälkeen palaute pienenkin osa-alueen onnistumisesta antaa työntekijöille lisää motivaatiota. Samalla pienet edistysaskeleet kertovat ylemmälle johdolle, että muutostyö on käynnissä. Onnistuminen luo myönteistä ilmapiiriä ja tempaa mukaansa henkilökuntaa, joka on saattanut vielä olla muutoksen suhteen epäileväinen. (Kotter 1996, 122–123.)

Kotterin muutosprosessin malli tähtää onnistumisen toteutukseen tavoite kerrallaan, pikku hiljaa. Lopuksi tavoitteena on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin ja osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Kotter 1996, 124–126.)

4.3.2 Valpolan muutosprosessi

Valpola 2004, 237 kuvaa fuusion kymmenen tärkeintä asiaa, jotka ovat käyttökelpoisia myös yrityksen toimintaa koskevissa muutoksissa:

1. Tee selkeä strategia
2. Samat henkilöt suunnittelemassa ja toteuttamassa
3. Huolellinen henkilökuntavalinta
4. Aktiivinen viestintä
5. Perusasiat, roolit, työpaikat ja työsopimukset heti kunnolla hoitoon
6. Selkeä organisaatio

7. Taloudellinen ohjaus ja käytäntöjen jakaminen
8. Luodaan edellytykset yhteistyölle ja avoimelle keskustelulle
9. Aikaa pohdinnalle
10. Älä pysähdy, jatka eteenpäin, opi toisilta ja omista kokemuksista

Fuusio tarkoittaa kahden yrityksen yhteen menoa, joka tässä opinnäytetyössä tarkoittaa lähinnä johtajan vaihtumista perhekotivanhempien jäädessä eläkkeelle ja uuden johtajan astuessa toiminnan johtoon. Kun uusi johtaja uusine ideoineen ja ajatuksineen tulee johtamaan ennestään eri tavalla organisoitua toimintaa, on kyseessä omanlaisensa fuusio pienemmässä mittakaavassa. Tärkeää on kuitenkin huomioida samoja asioita kuin fuusiossa, että uuden johtajan asettuminen organisaatioon sujuu mahdollisimman hyvin.

Organisaatiossa ei vallitse aina samanlainen tila. Eri asiat vaikuttavat organisaation toimintaan ja näin myös olotila vaihtelee seuraavassa kuvatun kehän mukaan.



KUVIO 5. Valpolan (2004, 37) vaihtoehdot organisaatiossa vallitsevalle tilalle

Organisaatiossa vallitsee aina joku näistä neljästä edellä mainitusta tilasta. Vaiheet seuraavat toinen toisiaan ja yleensä samassa järjestyksessä. Muutosprosessiin lähdettäessä on huomioitava, että mikä tahansa näistä neljästä kohdasta saattaa olla lähtötilanne organisaatiossa. Tärkeää on tiedostaa tämä ja lähteä liikkeelle siitä tilanteesta, jossa sillä hetkellä ollaan ja aloitetaan muutoksen jäsentäminen sen pohjalta. (Valpola 2004, 37.)

Muutos näyttäytyy eri tavalla johtoportaalle ja henkilöstölle: Johdon näkökulmasta muutoksissa on tärkeää esitellä uusi visio, tarkastella strategisia hyötyjä, perustella muutos ja seuraavat toimenpiteet, miettiä nimimuutokset ja organisaatiomuutokset, miettiä muutokset tuotteissa, työnjaossa ja asiakkuuksissa. Kun taas henkilöstölle on tärkeää saada tietää; säilyykö työpaikka, mitä tässä voi yritys menettää/saada, miten oma etenemismahdollisuus säilyy, tuleeko palkka- tai etuusmuutoksia, muuttuuko toimenkuva tai työkaverit, miten keskeneräiset asiat hoidetaan, tuleeko henkilöstövähennyksiä, mitä muutoksia tapahtuu yrityksen järjestelmissä ja politiikassa. (Mts. 86.)

Pieni organisaatiomuutos koskettaa 10–20 ihmistä, joista jokainen haluaa tietää mitä tehdään ja miksi. Onnistunut yhteenmeno hyödyntää

- Aktiivista viestintää ja rehellistä dialogia
- Yhteistä visiota ja priorisoitua toimintasuunnitelmaa
- Yhteisen kielen luomista niin, että kaikki pystyvät ymmärtämään ja kehittämään toimintaa
- Osallistumismahdollisuudet yli yksikkörajojen
- Kehittämis- ja oppimisprosesseja, joissa kokeillaan ja hyödynnetään ripeästi hyvät kokemukset

(Valpola 2004, 15–16.)

Perhekoti Pöllövaara Oy:ssä tapahtuu organisaatiomuutos ja on hyvä olla tietoinen eri ihmisiin liittyvistä vaikutuksista. Johdon ja työntekijän näkökulmasta asiat näytetään eri tavalla. Valpolan (2004) fuusiosta kertova teos kuvaa hyvin fuusion vaikutusta eri ihmisiin. Näkökulmat ovat itsestään selviä, mutta muutosta toteutettaessa helposti hämärtyy se, miten laajasta vaikutuksesta muutoksessa puhutaan.

4.3.3 Muutosjohtajuuteen liittyviä asioita

Muutosjohtajuus

Muutostilanteessa tarvitaan muutoksen johtajia, jotka pystyvät hallitsemaan muutokseen liittyvää epävarmuutta luomalla tilanteeseen varmuuden illusion. Muutosjohtaja pystyy nousemaan edelläkävijäksi. Hänen tärkein tehtävänsä on muuttaa henkilöstön suostuminen sitoutumiseksi. Muutosjohtaminen tarkoittaa myös työkäytäntöjen muuttamista siten, että henkilöstö löytää itse omat voimavaransa ja hyödyntää ne. Työorganisaatioiden, kokonaisuuden ja kulttuurin ohjaaminen tulee hallitussa muutosprosessissa tietoiseksi ja ohjatuksi toiminnaksi. Moniammatillinen osaaminen, keskinäinen luottamus ja sitoutuminen organisaation kokonaisuuteen tulevat entistä tarpeellisemmaksi tilanteessa, jossa organisaatio valmistautuu asiakkaiden ja yhteiskunnan jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Vaikka kyse on toiminnan tuottavuuden nostamisen kovista tavoitteista, niin samalla rinnalla elävät henkilöstön inhimillisen kasvun, kehityksen ja huolenpidon pehmeät asiat. Kovien ja pehmeiden kehittämistavoitteiden rinnakkaisuus ja toisiinsa kytkeytyminen on keskeinen muutosjohtajuutta määrittävä piirre. Muutosjohtajan pitää tietoisesti luoda uutta sitoutumisen kulttuuria, jota tarjotaan perinteisen identiteettirakenteiden ja professionaalisesti eriytyneiden ammatti-identiteettien tilalle. (Filander 2000, 42–43.)

Muutosjohtaja näkee muutokset mahdollisuuksina, etsii muutoksia, löytää oikeat muutokset ja saa ne toimimaan tehokkaasti sekä organisaation ulko- että sisäpuolella.

Tämä edellyttää:

- Toimintaperiaatteita tulevaisuuden luomiseksi
- Järjestelmällisiä menetelmiä muutosten etsimiseksi ja ennakoimiseksi
- Oikeaa tapaa toteuttaa muutokset sekä organisaation sisä- että ulkopuolella
- Muutosten ja jatkuvuuden tasapainottamisen periaatteita.

(Drucker 2000, 89–90.)

Muutosten eteneminen edellyttää, että organisaatiossa tarkastellaan puolen vuoden tai vuoden välein toimintaa onnistumisten ja epäonnistumisten, ristiriitojen, prosessitarpeiden, toimialarakenteiden muutosten ja uuden tietämyksen valossa. (Drucker 2000, 102–103.)

Tämän päivän johtajan keskeisin tehtävä muutosprosessissa on johtaa joukkojaan perustehtävän suuntaisesti. Perustehtävä kytkee työntekijän osaksi organisaatiota. Tavoitteellisuus, vuorovaikutuksellisuus ja johtajuus ovat koko ryhmän, eivät vain yksilön tavoiteltavia ominaisuuksia. Johtajuus voi olla tilannekohtaisesti siirtyvää ja mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen kesken jaettua. Virkansa puolesta johtajan tehtävänä on kantaa vastuuta johtajuudesta. (Johtajuus muutosprosessissa 2008.)

Muutosprosessissa johtajuus on tehtävä, jossa yhdistyvät taidot johtaa prosessia tavoitetietoisesti, sekä herättää johdettavissa positiivisia tunnetiloja, luottamusta ja innostusta. Muutostilanteet ovat yllätyksellisiä – kaikkea ei voi ennakoida tai suunnitella etukäteen. Onkin tärkeää hallita kokonaisuuksia, jotka sisältävät runsaasti arvaamattomia tekijöitä. Muutostilanteessa korostuu myös kyky intuitiiviseen johtamiseen, mikä tarkoittaa kykyä nähdä erilaisia vaihtoehtoja.

Tarvitaan myös kykyä kehittää uusia ideoita sekä ennen kaikkea kekseliäisyyttä esiin nousevien ongelmien ratkaisemiseen ja mahdottomaltakin tuntuvien asioiden toteuttamiseen. (Johtajuus muutosprosessissa 2008.)

Muutosprosessissa johtajiin kohdistuu monenlaisia paineita. Johtajat kohtaavat monia odotuksia, pelkoja ja jopa vihaa. He joutuvat sovitteluun erilaisia ristiriitoja ja kohtaamaan kritiikkiä. Myös julkisuuden paineet arvostelun kohteeksi joutuvalle johtajalle ovat kovat. Johtajan täytyykin sietää epätietoisuutta ja – varmuutta, riippuvuutta sekä omia ja toisten heikkouksia. Hänen on oltava rakentavan yhteistyöhaluinen ”tulituksenkin” aikana. Johtajalta vaaditaan hyvää itsetuntemusta sekä myös hyvää psyykkistä kestävyyttä, että hän pystyy säilyttämään mielenmalttinsa myös kuormittavissa muutostilanteissa. Johtaja joutuu tekemään päätöksiä ja toimimaan intuition ja epävarman tiedon varassa. Tässä tilanteessa johtajuus on parhaimmillaan esimerkillistä käyttäytymistä ja asennetta toisia kohtaan. Tehokkaimmin hän johtaa panemalla itsensä alttiiksi ja johtamalla päämäärätietoisesti oman esimerkkinsä avulla. (Johtajuus muutosprosessissa 2008.)

Strategisessa johtamisessa joudutaan ottamaan huomioon yhteiskunnalliset, asiakkaiden, eri työntekijäryhmien ja yhteistyötahojen tarpeet ja odotukset. Käytettävissä olevat taloudelliset ja henkilöstöön liittyvät voimavarat on pyrittävä ohjaamaan erisuuntaisia vastuita ja tarpeita yhteen sovittaen. Johtajan tehtävän on johtaa toimintaa päätettyjen tavoitteiden ja voimavarojen mukaisesti. Onnistuakseen tässä, tarvitaan strategista johtamista, joka sisältää kaksi keskeistä elementtiä: mission eli toiminta-ajatuksen ja vision, eli tulevaisuuden tahtotilan. Näiden olemassa oleminen ei yksistään riitä, tarvitaan lisäksi henkilöstön mukaan ottamista, heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa hyödyntäen. Henkilöstön on tärkeää tuntea ajattelutapa, jonka pohjalta strategia on valmisteltu, koska se luo pohjan koko organisaation toiminnalle. (Kananoja ym. 2007, 203–205.)

Operatiivinen johtaminen pitää sisällään mm. henkilöstö- ja taloushallinnon johtamisen. Lähiesimiehen työ osaamisen johtajana on osa strategista johtamista, sillä organisaation visio ja päämäärien selkiinnyttäminen tarjoaa kiintopisteet osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle.

Lähiesimiehen työ kohdistuu työn organisointiin, työkäytäntöjen ja henkilöstön osaamisen uudistamiseen sekä työyhteisön hyvinvoinnin lisäämiseen yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Johtajan muutosstrategiat

- Arvostettavan vaikutusvallan käyttäminen (luotettavan ilmapiirin luominen, tuo esille muutoksen ja sitoutumisen tärkeyden, osaa esittää myös vaikeita kysymyksiä)
- Inspiroiva motivoiminen (rehellisyys, positiivinen me-henki)
- Älyllinen stimulointi (kannustaa ideoimaan uusia toimintatapoja ja malleja, kyseenalaistamaan ja kehittämään)
- Yksilöllisen kyvykkyyden hyödyntäminen (huomioi yksilölliset kehittymistarpeet ja kyvyt, ohjaa, neuvoo ja valmentaa).

Eryteisesti muutostilanteissa esimiehen johtamistyössä haasteeksi nousee ihmisissä olevan kyvykkyyden ja innovatiivisuuden esille saaminen, työn tarkoituksenmukainen organisointi sekä avoimen vuorovaikutuksen ja oppimisen edistäminen sekä tutkiva ote työhön. (Kananoja ym. 2007, 205–206.)

Sosiaalialan johtaminen vaatii ihmisten johtamista, joskin tarvitaan myös asioiden johtamista (management). Asiantuntijaorganisaatiota ei voida johtaa samoin kuin rutiininomaista tehdastyötä. Työn organisoinnilla ja tavassa jakaa vastuuta on suuri merkitys tuloksellisuudelle. (Rousu 2007, 106.)

Organisaatiokulttuuri

Johtajien todella tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria (Schein 1987, 20).

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä monella eri tavalla. Organisaatiokulttuuri on ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaittua säännönmukaista käyttäytymistä, esimerkiksi:

- Kieli, hienotunteisuus ja hyvä käytös
- Toimivissa ryhmissä kehittyvät normit
- Hallitsevat ilmaistut arvot
- Organisaation työntekijöitä tai asiakkaita koskeva toimintapolitiikkaa ohjaava perusfilosofia
- Pelisäännöt organisaatiossa selviämiseksi
- Tunnelma tai ilmapiiri, joka välittyy organisaation fyysisestä asetelmasta tai tavasta, jolla sen jäsenet ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai muiden ulkopuolisten kanssa.

(Schein 1987, 23–24).

Kulttuuri syntyy samalla kun ryhmä muotoutuu. Yhteisten kokemusten ja yhteisen oppimisen tuloksena syntyy ajattelua, uskomuksia, tunteita ja arvoja, jotka synnyttävät yhteisen mallin, jota kutsutaan ryhmän kulttuuriksi. (Mts. 66.)

Organisaatiokulttuurin muodostuminen on tärkeä huomioida, sillä jos siihen ei panosteta, on vaarana, että väärinymmärryksiä tapahtuu enemmän. Tähän kannattaa satsata aikaa, sillä se on erittäin merkityksellistä työyhteisön toimivuuden kannalta tulevaisuudessa.

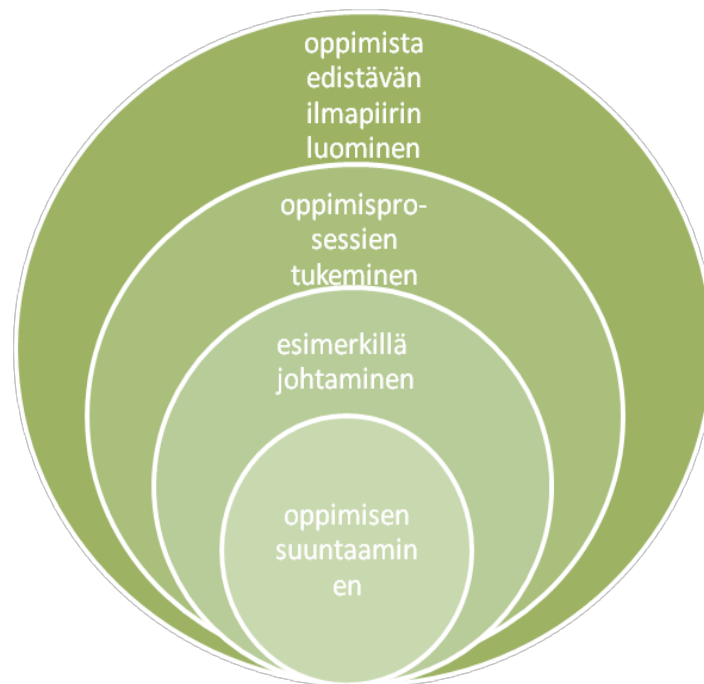
Ryhmän jäsenten pitää oppia tuntemaan toisensa, selvittää omat yksilölliset tarpeet ja tavoitteet ja rakennuttaa ryhmää niin, että se pystyy toimimaan tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti. Johtajan tehtävä on auttaa tässä omalla osaamisellaan, ei kuitenkaan niin, että hänellä on vastaukset kaikkiin kysymyksiin ja etenemistapaan. (Mts. 199.)

Jokaisessa organisaatiossa mietitään, miten voidaan samaan aikaan toteuttaa perustehtävää ja hoitaa sisäiseen eheyteen (esim. yhteinen kieli, ”nökkimisjärjestys”, ideologia, palkitseminen ja rangaistukset) liittyviä haasteita. Sisäiseen eheyteen ja ulkoinen sopeutuminen ovat toisiinsa nivoutuneita ja toisistaan riippuvaisia. Ellei sisäisiä kysymyksiä ole selvitetty, ihmisiä askarruttaa heidän asemansa tai identiteettinsä. Jos he ovat epävarmoja eivätkä tunne pelin sääntöjä, he eivät pysty ennakoimaan tai ymmärtämään tapahtumia. (Mts. 97.)

Jos johtajan asenne on kyyninen ja hän rakentaa organisaation ja valvontajärjestelmän. Valvontajärjestelmä osoittaa työntekijöiden olevan kyvyttömiä omaehtoiseen motivaatioon ja valvontaan, jonka seurauksena työntekijät saavat viestin siitä, että heihin ei luoteta. Ellei työntekijä pysty sietämään tämän tyyppistä ympäristöä, hänen on joko lähdettävä tai sopeuduttava tilanteeseen. Tämän tavan johtaja toimii asiakkeisesti, eikä ajattele ihmisten johtamista tarpeeksi. Mutta jos johtajan tarkoitus ei olekaan olla kyyninen, vaan turvautua tiukkaan keskitykseen ja valvontaan muiden syiden takia, tai hän jatkaa jotain perinnettä. Silloin on vaarana, että rakenne välittää väärää viestiä. Tämä on asiakkeisen johtajuuden yksi ongelma. (Schein 1987, 134–135.)

Oppiva organisaatio

Viitala (2002, 188–190; 2004, 28–30) kuvaa osaamisen johtamista neljästä eri elementistä käsin, joita ovat:



KUVIO 6. Viitalan (2002, 188–190; 2004, 28–30) osaamisen johtamisen ulottuvuudet

1: Oppimisen suuntaaminen - tavoitteet, visio

Oppimisen suunnan löytäminen tarkoittaa tavoitteiden asettamista, toiminnan arviointia ja näiden kahden välistä keskustelua (Viitala 2002, 188; 2004, 25). Oppiminen suunnataan vision ja strategian avulla. Esimiehen tehtävä on pitää tavoitteet esillä ja kertoa, mitä niiden saavuttaminen päivittäisessä toiminnassa merkitsee. Tällä tavalla huomio kiinnittyy tavoitteiden kannalta tärkeään toimintaan. Esimiehen tulee osata kuvata, minkälaisia konkreettisia toimia päivittäisessä työssä pitää tapahtua. Esimiehen on myös pidettävä yllä illuusiota siitä, miten oppimisen positiiviset vaikutukset näkyvät työssä (Viitala 2006, 314). Oppimisen suuntaaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi keskustelemalla (Viitala 2006, 313–315).

Esimies on tärkeässä roolissa, sillä ensin hänen on itse ymmärrettävä, mitä visio ja asetetut tavoitteet häneltä itseltään edellyttävät. Sen jälkeen hänen on sitouduttava itse niiden tavoitteluun ja osattava viestiä asia eteenpäin keskustelemalla niistä ja konkretisoimalla ne myös työntekijöille. Oppivan organisaation ideaa on pidettävä koko ajan työyhteisössä yllä.

2: Oppimista edistävän ilmapiirin luominen

Toinen osaamisen johtamisen ulottuvuus on oppimista edistävän ilmapiirin luominen. Se tarkoittaa koko työyhteisön ilmapiirin kehittämistä, sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden kehittämistä (Viitala 2002, 189; 2004, 28–29). On tärkeä huomata, että esimiehen on luotava yhteistyön ilmapiiri. Ilmapiirin vaikutus oppimiseen on merkittävä. Oppimista syntyy vain sellaisessa ympäristössä, missä ihmiset uskaltavat jakaa omia näkemyksiään, kokemuksiaan ja kehittämisehdotuksiaan (Viitala 2006, 316). Ihmiset uskaltavat ajatella uudella tavalla, uudistua ja uudistaa. Myönteinen ilmapiiri vaikuttaa myös jokaisen omiin kykyihin ja uskoon omasta selviytymisestä. Oppivan organisaation ilmapiirissä arvostetaan erilaisia ideoita ja nähdään uudenlaiset ideat mahdollisuuksina organisaatiolle. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa koko työyhteisö, mutta esimiehen käyttäytyminen ja tapa kommunikoida on keskeisin tekijä. Esimies luo aina omilla valinnoilla, päätöksillä ja suhtautumistavoilla tietyn kulttuurin. Jos esimies torjuu työyhteisöstä nousevat ideat, syyllistää virheistä tai leimaa erilaiset mielipiteet hankaluudeksi, ei organisaatiolla ole mahdollisuutta kehittyä. Viitalan mukaan, esimiehen pitää tiedostaa sekä ilmapiirin merkitys ja oman toimintansa vaikutus oppivan organisaation kehittymiseen. (Viitala 2002, 189; 2004, 28; 2006, 319.)

3: Oppimisprosessien tukeminen

Oppimisprosessien tukeminen tarkoittaa käytännössä konkreettisia toimia ja osaamisen tukemisen näkyväksi tekemistä. Tämä ulottuvuus nostaa esimiehen taidot ja suhtautumisen työyhteisöön esille.

Edellä mainitut ulottuvuudet voivat toteutua organisaatiossa, vaikka siellä ei dostetusti panostettaisi oppivan organisaation luomiseen. Edistääkseen organisaation oppimista esimiehellä on oltava työyhteisöjen toimivuutta koskevaa tietoa. Hänen on tunnettava oppimisen lainalaisuudet, ryhmädynaamiset tekijät, tiimityön perusteet, motivaatioteoriat, yms. (Viitala 2002, 190; 2004, 30). Oppimisprosessin tuleminen tarkoittaa kahta tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisen kehittämistä ja yksilön kehittymisestä huolehtimista (Viitala 2006, 321). Ne kuvaavat asioita, joiden avulla esimies suhtautuu alaistensa osaamisen määrittelyyn, kehittymisen tukemiseen ja suuntaamiseen, sekä tehtäviä, jotka on aiemmin totuttu liittämään henkilöstöasioista vastaavan henkilön vastuulle. Oppimisprosessin tuleminen vaatii esimiehitä uusia taitoja. Henkilöstöasioista vastaavan henkilön tulee pystyä toimimaan sisäisenä konsulttina ja tukena muille esimiehille, eli hänen tulee pystyä opettamaan muita. (Viitala 2002, 190; 2004, 30.)

Oppimisen mahdollistaminen tarkoittaa edellytysten luomista, jotta työntekijät voivat ottaa valtuuksiin liittyvän vastuun. Vastuuseen velvoittaminen ilman toimintamahdollisuuksien antamista ei johda tuloksiin.

4: Esimerkillä johtaminen

Yksi tehokas tapa johtaa on esimerkkinä toimiminen. Esimerkillä johtaminen tarkoittaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja sen näkyväksi tekemistä. Esimiehen oman toiminnan uskottavuudesta riippuu se, miten työntekijät ottavat asian omakseen. Esimiehen täytyy olla sitoutunut muutoksiin ja oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Jos esimies ei ole innokas, eikä hän kehitä itseään, ei hän voi odottaa sitä alaisiltakaan. (Viitala 2002, 190; 2004, 32; 2006, 323–324). Esimies vaikuttaa kaikilla toimillaan; mitä hän tekee ja miten käyttäytyy. Mutta myös sillä, minkä hän jättää tekemättä tai mitä hän ei ilmaise. Jos esimiehellä ei ole motivaatiota oman osaamisensa kehittämiseen, vie se pohjan pois muidenkin osaamisen kehittämiseltä. ”Jos vaadit jotain alaisiltasi, vaadi sitä myös itseltäsi” (Viitala 2006, 324). Esimiesten on osattava toimia alaistensa tukena ja esimerkkinä. Johtaminen lähtee siitä, että ylin johto tiedostaa roolinsa. On myös tutkittu, että mitä kannustavammaksi johtaja kokee oman esimiehensä, sitä taitavampi hän on itse esimiehenä. (Pirnes 2003, 53–55.)

Johtajan tuloksellisuuteen vaikuttaa esimiehen omakuvan realistisuus, persoonallisuus ja se, miten hän on ymmärtänyt oman roolinsa esimiehenä ja miten hän kehittää omaa johtamisosaamistaan. Johtaja luo käyttäytymisellään aina tietyn kulttuurin ja tästä kulttuurista riippuu, minkälaiseksi muu organisaatio kehittyy. (Pirnes 2003, 74.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista käytännön työelämän praktinen ongelma. Ratkaisua lähdettiin hakemaan selvitystyöllä, jossa hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja kirjallisia aineistoja.

5.1 Aineiston hankinta

Ajatus omalle työyhteisölle hyödyllisen selvitystyön ja kehittämisprosessin toteuttamisesta viehätti ja vei mukanaan. Opinnäytetyö rajoittuu koskemaan pelkästään muutosprosessia; miten perhekoti muutetaan lastensuojelulaitokseksi?

Seuraava kaavio selkiyttää opinnäytetyössä käytettyjen aineistojen kokonaisuutta:

TEEMAHAASTATTELUT

Rakennusvalvonnan edustaja (Liite 1)

Palo- ja pelastustoimen edustaja (Liite 2)

Tuleva perhekoti Pöllövaara Oy:n johtaja (Liite3)

Pitkään toimineen lastensuojeluliatoksen johtaja (Liite 4)

Pirkanmaan aluefoorumi 18.12.2009 :Lääninhallituksen edustajan ajatuksia lastensuojelun tulevaisuudesta (Aineisto 10)

KIRJALLINEN AINEISTO

Perhekoti Pöllövaara Oy:n laatukäsikirja (aineisto 1)

Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimukset (aineisto 2)

Suomen rakentamismääräyskokoelma E 1 (aineisto 3)

Lastensuojelulaki (aineisto 4)

Suomen rakentamismääräyskokoelma E7 (aineisto 5)

Lääninhallituksen yhteenveto suosituksista vanhustenpalvelujen tuottamiseksi (aineisto 6)

Yksityisen sosiaalipalvelualan valvonnasta annettu laki (aineisto 7)

Holopainen ja Levonen: Yrityksen perustajan opas (aineisto 8)

Tilitoimiston laskelmat (aineisto 9)

KUVIO 7. Opinnäytetyössä käytetty aineisto

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin teemahaastattelumenetelmällä ja 18.12.2009 Pirkanmaan aluefoorumin keskustelutilaisuuteen osallistumalla, jossa lääninhallituksen edustaja oli kertomassa ajatuksiaan lastensuojelun tulevaisuudesta. Aineistona käytettiin myös lukuisia kirjallisia aineistoja.

Vuoden 2008 aikana selvitystyö eteni ensimmäisen ja toisen vaiheen merkeissä: Nykytilan kartoituksella ja kirjallisiin aineistoihin tutustumalla. Kolmanteen vaiheeseen kului vuosi 2009, jonka aikana kirjallinen aineisto käytiin läpi sisällönanalyysin avulla ja sopivia teemoja muotoiltiin. Tuntui vaikealta saada kaikki esiin tulleet vaatimukset järkevien teemojen alle. Muoto muuttui monta kertaa ja aina työ alkoi alusta. Ongelmaksi koitui myös ohjauksen puute, jota koululta oli erittäin hankala saada. Pitkän fyysisen välimatkan (koulu-koti) vuoksi ohjausta toivottiin sähköpostitse tai puhelimitse. Opinnäytetyön ohjaaja vaihtui myös useasti. Siihen vaikutti opinnäytetyön tekemisen pitkäaikainen prosessi, jonka aikana koulun henkilökunnassa tapahtui rakennemuutoksia ja henkilövaihdoksia.

5.2 Teemahaastattelu

Aineiston keräämisen toisena menetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastattelua, joka on tieteellinen menetelmä ja tähtää systemaattiseen tiedonhakuun. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelu on kahden ihmisen välistä viestintää, joka perustuu kielen käyttöön. Haastatteliija pyrkii saamaan selville, miten haastateltavalla jonkin asian merkitykset rakentuvat ja samalla haastattelussa luoda uusia ja yhteisiä merkityksiä. Teemahaastattelun vapaamuotoinen keskustelu voi paljastaa asioita, joita on vaikea saada selville muilla keinoilla. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan sitä, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin, eli teemoihin, joista haastateltavan kanssa keskustellaan tarkemmin. Tarkoituksena on antaa haastateltavan vapaalle puheelle tilaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Suomen kielessä tutkimuksen tiedonkeruutapa, jossa henkilöiltä kysytään heidän omia mielipiteitään tutkimuksen kohteesta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa, nimitetään haastatteluksi. Haastattelua tekevän tutkijan tehtävä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.)

Haastattelun edut:

- Ihminen on subjekti, jonka halutaan tuovan itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti esille. Ihminen luo merkityksiä ja on luova
- Kysymyksessä on vähän kartoitettu tai tuntematon alue
- Halu sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin
- Tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia
- Halutaan syventää vastauksia
- Halutaan syventää saatavaa tietoa
- Halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita

(Hirsjärvi & Hurme 2008. 35, Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2001, 192–193.)

Tutkimushaastattelussa haastattelija on tietämätön ja haastateltavalla on kaikki tieto, haastatteluun on ryhdytty tutkijan aloitteesta ja tutkija myös ohjaa ja suuntaa keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin. (Ruusuvuori, Tiittula Toim. 2005, 22.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väli-muoto, puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu. Kysymysten muoto on kaikille sama, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Puolistrukturoiduille menetelmille on siis ominaista, että jokin näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkea. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 47.)

Pelkkä kysely ei välttämättä tuota laajoja vastauksia tutkittavaan aiheeseen. Kirjallisilla vastauksilla vastaaja vastaa erittäin lyhyesti ja jättää monia asioita sanomatta.

Teemahaastattelun avulla haastatteliija voi johdatella ja syventää haluamiaan tieto- ja saada varmasti enemmän tunnetason ajatuksia mukaan tutkimukseen.

Haastattelu sopii metodiksi hyvin kun,

- Tutkittavilla on alhainen motivaatio
- Halutaan säädellä tutkimusaiheiden järjestystä
- Halutaan tulkita kysymyksiä tai täsmentää vastauksia
- Halutaan kadon jäävän mahdollisimman pieneksi
- Tutkimuksen validiteetti voidaan tarkistaa muilla keinoilla
- Tutkitaan intiimejä ja emotionaalisia asioita
- Kartoitetaan tutkittavaa aluetta
- Halutaan kuvaavia esimerkkejä
- Tutkitaan aihetta, josta ei ole objektiivisia testejä.

(Metsämuuronen 2006, 113).

Tässä opinnäytetyössä ensimmäinen teemahaastattelu suoritettiin 10.10.2008 pitkään toimineen lastensuojeluyksikön edustajalle ja samalla käytiin myös vertaiskäynnillä tutustumassa kyseiseen lastensuojeluyksikköön. Tämä haastattelu ja vertaiskäynti auttoivat saamaan uusia suuntia kirjallisen aineiston hakemiselle.

14.12.2009 tehtiin seuraavat teemahaastattelut rakennusvalvonnan edustajalle ja palo- ja pelastustoimen edustajalle. He molemmat tulivat haastateltaviksi perhekoti Pöllövaaraan, ja samalla he tutustuivat perhekotiin paikan päällä.

Näiden haastattelujen jälkeen haastateltiin samana päivänä vielä perhekoti vaara Oy:n tuleva johtaja.

Haastattelut sujuivat avoimessa ja hyvässä hengessä. Minulle haastattelijana antoi kymmenen vuoden kokemus lastensuojelutyöstä aihepiirin tuntemusta haastattelutilanteessa ja myös keskustelutaitoa aiheesta. Haastatellut henkilöt vastasivat kiperiinkin kysymyksiin suoraan ja avoimesti.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sen jälkeen paperille, josta niitä oli helpompi tulkita kirjallisena versiona. Nauhoittaminen auttoi palaamaan asioihin uudelleen ja uudelleen, sekä löytämään haastateltavien sanomisista uusia sävyjä. Kirjallisena tuotoksena haastatteluista oli helppo erotella eri teemoihin kuuluvat aihepiirit väreihin, ja liittää haastatteluiden annista oleelliset tiedot opinnäytetyöhön kirjallisessa muodossa.

5.3 Sisällönanalyysi

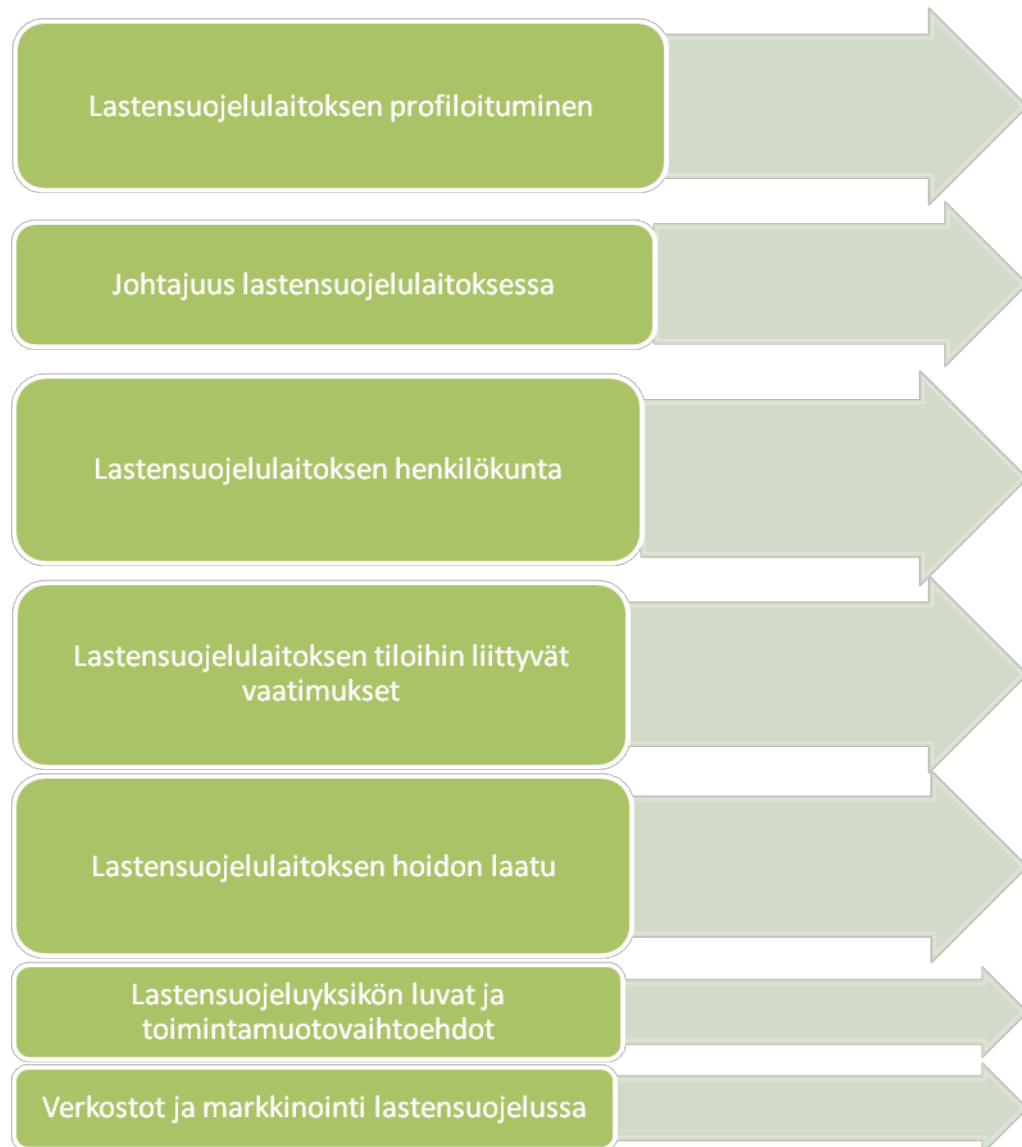
Sisällönanalyysi tarkoittaa pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysissä voidaan erottaa seuraavat vaiheet: Syvälinen perehtyminen aineistoon, aineiston sisäistäminen, jonka jälkeen muodostetaan teemat. Lopuksi esitetään johtopäätökset ja tulkinta, jolloin tulokset kytketään taustateoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–119.)

Aineistoon perehtyminen merkitsee sen läpikäymistä useaan kertaan, samalla pohtien mitkä ovat tutkimukseen liittyviä asioita. Aineiston rajaamiseksi on jätetty pois käytännön asioita koskevaa aineistoa. Aineiston perehtymisen tavoitteena on sisäistää aineisto, joka on edellytys sen tulkinnalle.

Aineistoon perehtymisen jälkeen tarkastellaan sitä temaattisesti seitsemän eri teeman kautta. Aineistoa tarkastellaan teoriaan peilaten teema-analyysin kautta. Teemoittelussa painottuvat, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelemisessa aineistosta pyritään löytämään ja erottamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat. Sen avulla poimitaan aineistosta olennaisin tieto ja aineiston osa, joka esite-

tään tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Onnistuakseen teemoittelu edellyttää rian ja empirian vuorovaikutusta, jota tutkijan tulee tulkinta. (Vehkaperä 2002.)

Teemat muodostettiin teorian ja haastattelujen kautta, jolloin ne valaisevat tutkimusongelmaa. Teemat tässä opinnäytetyössä ovat seuraavat:



KUVIO 8. Opinnäytetyön sisällönanalyysin avulla tuotetut teemat

Teemojen avulla aineistosta oli helpompi löytää ja erotella tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat. Tämän jälkeen oli vuorossa aineiston luokittelu muodostuneiden teemojen alle. Tässä vaiheessa aineistoon perehdyttiin uudelleen. Teemoja muodostettaessa tuli ilmi, että harvat viittaukset aineistossa kohdistuivat selkeästi

jonkin teeman alle. Useat viittaukset olisivat sopineet kahdenkin teeman alle, jolloin sijoituksen ratkaisi se, missä yhteydessä asiaa oli käsitelty. Aineiston teemojen luokittelun jälkeen alkoi koostua opinnäytetyön tulosten esitysmuoto.

Teorialähtöisessä analyysissä teorian valinta perustuu ajankohtaiseen tutkittuun tietoon, jossa aineisto nojaa teoriaan. Aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemmin luotu kehys. Muutosvaatimuksia kuvattaessa kulkevat teoria ja kerätty aineisto rinnakkain, jolloin mahdollistuu niiden keskinäinen vuoropuhelu.

5.4 Tutkijan rooli

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä (Vilkkä 2005, 156–159). Tutkijan rooli oli osallistuva havainnoitsija, jolloin osallistuminen tapahtui sekä työntekijänä että tutkijana. Eron tekeminen vaatii tutkijan ammatillisuutta sekä objektiivisuutta asioihin ja tilanteisiin. (Mts. 120–121.)

Rooli, sekä tutkijana että työntekijänä edellyttää jatkuvaa objektiivisuuden tiedostamista havainnoinnissa. Eettisyys näkyy asioiden, tilanteiden ja ilmiöiden ulkopuolisena tarkastelun kautta.

6 TULOKSET: MUUTOSPROSESSIN KUVAUS PERHEKOTI PÖLLÖVAARASSA

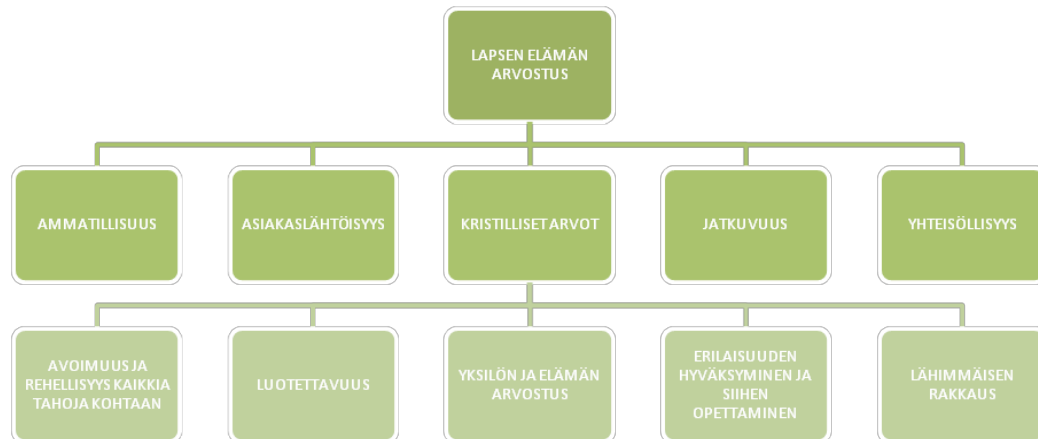
6.1 Lastensuojelulaitoksen profiloituminen

”Kannattaa keskittyä tietynlaisia ongelmia omaavien lasten hoitoon, jos ne kaikki ongelmat laittaa samaan taloon, ei hommasta silloin tule kyllä mitään.”

Näin toteaa pitkään lastensuojelulaitoksen johtajana toiminut haastateltava haastattelussaan. Perhekoti Pöllövaara Oy tuottaa lastensuojelun sijaishuollon palveluja, tarjoamalla pitkäaikaista ympärivuorokautista hoitoa huostaan otetuille lapsille ja nuorille. Perhekodin henkilökunnan ammattitaito on muotoutunut 15 palveluvuoden aikana vastaamaan erityisesti koulunkäyntiongelmista kärsivien ja psyykkisesti oirehtivien lasten tarpeisiin. Perhekoti tarjoaa myös jälkihuoltoa 18 vuotta täyttäneille nuorille ja toimii avohuollon tukitoimena sijoitetuille ns. Viikonloppulapsille tukiperheinä. Perhekoti Pöllövaara Oy tekee myös tiivistä perhetyötä perhekotiin sijoitettujen lasten perheiden kanssa.

Perhekodin työn pohjana toimii laatukäsikirja (aineisto 1), jonka arvoihin ja kasvatuspohdintaan perhekodissa tehtävä kasvatus- ja hoitotyö perustuu.

Pöllövaaran arvoista tärkeimpänä on lapsen elämän arvostus: Jokaisella lapsella on oikeus elää turvallisessa elinympäristössä, rakastavien ja huolehtivien aikuisten kesellä. Asiakslähtöisyys on toinen tärkeä arvo, lapsi on asiakkaista tärkein. Mutta perhekodissa asiakkaana ovat myös lapsen biologinen perhe. Perhekodissa arvostetaan myös henkilökunnan pitkäaikaista sitoutumista työhönsä, eli jatkuvuuden tunteen takaamista asiakkaille. Toiminta tapahtuu kodinomaisessa ympäristössä, yhteisöllisyyteen nojaten. Ammatillinen ja kouluttautunut henkilökunta vastaa arjesta mm. Kristillisten arvojen avulla, joita voi hyvin soveltaa perhekodin arkeen.



KUVIO 9. Perhekoti Pöllövaara Oy:n arvot (aineisto 1)

Toimintaa muutettaessa perhekotitoiminnasta lastensuojelulaitokseksi, on helpoin vaihtoehto säilyttää sama profiloituminen, kuin tähänkin asti. Lastensuojelulaitokset profiloituvat yleensä joidenkin tiettyjen osaamisalueiden mukaan. Perhekoti Pöllövaara Oy:ssä on vuodesta 1995 alkaen kokemusta psykiatrisesti oirehtivista, koulunkäyntiongelmista kärsivistä lapsista ja nuorista, joten osaamisen painopiste voidaan pitää samana, vaikka toiminta muutettaisiin lastensuojelulaitokseksi. Myös kokemus perhetyöstä ja jälkihuollosta ovat osaamisalueita, joita myös lastensuojelulaitoksena toimiessa voi hyvin hyödyntää suoraan. Muutos lastensuojelulaitokseksi tuo uusia haasteita kuitenkin toiminnan sisällön suhteen. Muutoksia tulee esim. pakotteissa ja rajoitteissa, joiden käyttö lastensuojelulaitoksessa on mahdollista, mutta perhekohteissa ei (aineisto 4).

Haastateltu lastensuojelulaitoksen edustaja kuvasi hyvin yksityisen sosiaalipalvelualan kasvun huimaa vauhtia. Uusia yksiköitä on perustettu 2000-luvulla paljon.

”Silloin kun me aloitettiin toiminta tässä lastensuojelulaitoksessa vuonna 2000, meitä oli kolme toimijaa tällä alueella. Nyt toimijoita on yhteensä 33”

6.2 Johtajuus lastensuojelulaitoksessa

”Mä olen koulutukseltani sosiaalikasvattaja, se oli kyllä mahtava koulutus”

Toteaa pitkään toimineen lastensuojelulaitoksen johtaja haastateltaessa koulutus-
tasosta. Tällä hetkellä uutta lastensuojeluyksikköä perustettaessa sosiaalikasvattajan
koulutusta ei enää lueta laitoksen johtajalle riittäväksi, koska laki on tiukentunut sen
osalta.

Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annettu laki
(272/2005) määrittelee kelpoisuusvaatimukset sosiaalihuollon keskeisiin ammattei-
hin (Aineisto 2). Lakia sovelletaan kunnalliseen, valtiolliseen ja yksityiseen sosiaali-
huoltoon riippumatta siitä, minkä hallintokunnan alaisuudessa toiminta on järjestet-
ty. Kuntasektorilla johtajalta edellytetään lain mukaan sosiaalityön kelpoisuus tai teh-
tävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä riittävä johtamis-
taito. Sosiaalityön johtamistehtäviin vaaditaan sosiaalityöntekijän tutkinto sekä riit-
tävät johtamistaidot. Muihin asiakastyön ohjausta sisältäviin sosiaalihuollon johto-
tehtäviin on tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus ja riittävä joh-
tamistaito. (Kananoja, ym. 2007, 189–202.)

Laitoksen hoito- ja kasvatustehtävistä vastaavalla johtajalla tulee olla sosiaalihuollon
ammattillisen henkilöstön kelpoisuudesta annetun lain 10§:n 4 momentin mukainen
kelpoisuus: tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus ja riittävä joh-
tamistaito.

Selvitettäessä yksikön johtoon tulevan henkilön koulutusta ja taustaa Haastateltu tu-
leva perhekoti Pöllövaara Oy:n johtaja kertoo:

*”koulutukselta olen sosionomi (amk) ja kasvatustieteen maisteri (erityisluokanopet-
taja). Olen työskennellyt perhekodissa ohjaajan tehtävissä vuodesta 1999 alkaen ja
kasvatusjohtajana lastensuojeluyksikössä 1.9.2008 alkaen, jossa työskentelen edel-
leen”.*

Vaatimukset, joita johtajuudelle asetetaan täyttävät lastensuojelulaitoksen johtajalle asetetut vaatimukset.

6.3 Lastensuojelulaitoksen henkilökunta

”Hyvä, sitoutunut henkilökunta on kyllä tosi tärkeä. Hyviä työntekijöitä on vaan hankala löytää. Tässä meidän toisessa yksikössä henkilökuntaa on vaihtunut tosi paljon ja se on kyllä sääli.”

Tällä tavalla henkilökuntaan liittyviä asioita pohtii pitkään lastensuojelulaitoksen johtajana toiminut haastateltava. Seuraavat viittaukset löytyvät Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista (aineistosta 2) ja lastensuojelulaista (aineisto 4): Lastensuojelulaitoksessa tulee asuinyksikköä kohden olla lasten ja nuorten tarvitsemaan huoltoon sekä hoitoon nähden riittävä henkilökunta, kuitenkin vähintään seitsemän hoito- ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää.

Jos samassa rakennuksessa on useampi asuinyksikkö, niin hoitohenkilökuntaa pitää olla vähintään kuusi henkilöä. Siinä tapauksessa, että työntekijä asuu yhdessä hoidettavien lasten tai nuorten kanssa, voidaan henkilöstön määrästä poiketa.

Kiireellisissä tapauksissa voidaan tilapäisesti poiketa hoidettavien lukumäärästä. Henkilöstön määrä on suhteutettava hoidettavien lasten tai nuorten lukumäärään, heidän tarvitsemaansa hoitoon ja kasvatukseen sekä laitoksen toiminnan realiteetteihin.

Koska sijaishuoltoon sijoitetuilla lapsilla on nykyisin monesti takanaan useita sijoituksia kodin ulkopuolelle ja paljon muitakin traumatisoivia kokemuksia, heille on erityisen tärkeää, että sijaishuoltopaikan henkilöstöllä on työhönsä koulutukseen perustuvaa riittävää asiantuntemusta ja että henkilöstö on riittävän kokenutta ja ammattitaitoista.

Erilaiset lapset tarvitsevat erilaisia palveluja ja henkilöstöltä vaaditaan hyvin laaja-

alaista ammattitaitoa sekä kykyä työskennellä usein haastavissa tilanteissa. Lastensuojelulaitosten henkilökunnalla tulee olla riittävä pätevyys työtehtäväänsä. Yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta annetun lain nojalla samoja kelpoisuusvaatimuksia sovelletaan myös yksityisten laitosten henkilöstöön. (aineisto 2.)

Lastensuojelulaitoksessa vaativissa hoito- ja kasvatustehtävissä työskenteleville työntekijöille soveltuvia koulutuksia ovat mm. sosiaalikasvattajan, sosiaaliohjaajan, sosionomi (AMK) jne. tutkinnot. Muu soveltuva opistotason tai ammattikorkeakoulun tutkinto, jos siihen sisältyy tai sen lisäksi on hankittu sosiaalilainsäädäntöön, erityisesti lastensuojelutyöhön ja sosiaalihuoltoon liittyvää koulutusta (n. 30 op) voidaan harkinnan mukaan hyväksyä. Muihin hoito- ja kasvatustehtäviin soveltuu sosiaali- ja terveysalan perustutkinto, esimerkiksi lähihoitajan tutkinto. (aineisto 2.)

Perhekoti Pöllövaara Oy:ssä on tällä hetkellä työsuhteessa perhekotivanhempien lisäksi seitsemän vakituista työntekijää. Vastaava ohjaaja, kolme ohjaajaa, emäntä, kodinhoito- ja puutarhatyöntekijä, sekä piha- ja puutarhatyöntekijä.

Uuden lain mukaan (aineisto 4) lastensuojelulaitoksessa tarvitaan seitsemää lasta kohden yhtä monta hoito- ja kasvatusalan työntekijää, joita koskee uusi koulutusvaatimus.

Lääninhallituksen edustajalta kysyttiin Pirkanmaan aluefoorumissa (aineisto 10), mitkä koulutusvaatimukset lastensuojelulaitoksen työntekijöille Länsi-Suomen läänissä on tällä hetkellä, johon hän vastasi, että: *”vähintään puolet työntekijöistä pitää olla amk-tasoisia (sosionomi (amk), kuntoutuksen ohjaaja (amk), tms.) ja loput muut kouluasteen suorittaneita (esim. nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaaja tai lähihoitaja)”*

Haastatellulla lastensuojelulaitoksen edustajalla oli samankaltainen henkilöstörakenne lastensuojeluyksikössään: *”meillä olen minä ja toisen yksikön johtaja, sitten on emäntä ja kiinteistöhoitaja, ohjaajia on neljätoista kun on kerran kaks osastoa. Heidän koulutustasonsa on sosionomeja, sosiaalikasvattajia, psykiatrisia sairaanhoitajia, yks lähihoitaja ja yks nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaaja. Puolet ohjaajista on miehiä!”*

Perhekoti Pöllövaara Oy:ssä tällä hetkellä toimiva henkilökunta:

PERHEKODIN ÄITI	<ul style="list-style-type: none"> • SOSIAALIKASVATTAJA, TYÖKOKEMUS ALALTA 40 VUOTTA, OMA YRITYS 15 VUOTTA • JÄÄMÄSSÄ ELÄKKEELLE
PERHEKODIN ISÄ	<ul style="list-style-type: none"> • TYÖKOKEMUS ALALTA 30 VUOTTA, OMA YRITYS 15 VUOTTA • JÄÄMÄSSÄ ELÄKKEELLE
VASTAAVA OHJAAJA	<ul style="list-style-type: none"> • KUNTOUTUKSEN OHJAAJA (AMK), TYÖKOKEMUS ALALTA 10 VUOTTA, PERHEKODISSATOISSA 5 VUOTTA
OHJAAJA	<ul style="list-style-type: none"> • LIIKUNNANOHJAAJA (AMK), TYÖKOKEMUS ALALTA 6 VUOTTA
OHJAAJA	<ul style="list-style-type: none"> • NUORISO-JA VAPAA-AJAN OHJAAJA, TYÖKOKEMUS ALALTA 7 VUOTTA
OHJAAJA	<ul style="list-style-type: none"> • LÄHIHOITAJA, TYÖKOKEMUS ALALTA 2 VUOTTA
EMÄNTÄ	<ul style="list-style-type: none"> • SUURTAALOUSKOKKI, TYÖKOKEMUS ALALTA 10 VUOTTA
KODINHOITO-JA PUUTARHATYÖNTEKIJÄ	<ul style="list-style-type: none"> • TYÖKOKEMUS ALALTA 4 VUOTTA
PIHA-JA PUUTARHATYÖNTEKIJÄ	<ul style="list-style-type: none"> • TYÖKOKEMUS ALALTA 2 VUOTTA

KUVIO 10. Perhekoti Pöllövaara Oy:n henkilökunta

Tulevaisuuden vaatimukseen vastaaminen tarkoittaa perhekoti Pöllövaara Oy:ssä, että henkilökuntaa täytyy kouluttaa. Lisäkoulutuksia on selvitelty muunto-koulutuksen muodossa, joihin osa työntekijöistä on hakeutumassa. Nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaajana toimiva ohjaaja aloitti vuoden 2010 alussa sosionomi-opinnot Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Kun hän valmistuu, on perhekodilla sitten neljä amk- tason ohjaajaa ja yksi koulutason ohjaaja. Tällöin perhekodin työntekijöistä 5 täyttää lastensuojelulain vaatiman henkilöstön koulutusvaatimustason. Tämän lisäksi lastensuojeluyksikössä pitää olla vielä kaksi vähintään koulutason opiskellutta ohjaajaa (lähihoitaja tms.) Heidän toimenkuvansa voisi rajoittua esim. yövalvontaan ja yleisiin lastensuojeluyksikön työtehtäviin (kodinhoito- ja keittiötyöt). Tällä hetkellä Perhekodissa työskentelee emäntä, piha- ja puutarhatyöntekijä ja puutarha- ja kodinhoidosta vastaava työntekijä. Heille kenelläkään ei ole sosiaali- tai terveysalan koulutusta, joten heidän uudelleen kouluttamisen järkevyyttä ja omaa koulutushalukkuutta pitää myös kartoittaa. Tämä siksi, että heidän työsuhteidensa jatkaminen ei ole yrityksen taloudellisesti lähtökohdista käsin kannattavaa, jos toiminta muutetaan lastensuojelulaitokseksi. Sillä laki vaatii kaikille työntekijöille sosiaali- tai terveysalan koulutuksen.

Henkilöstökulut ovat lastensuojelulaitoksen suurin menoerä. Haastateltu suojeluyksikön edustaja toteaa haastattelussa seuraavaa:

”lastensuojelulaitoksemme liikevaihto on 1,2 miljoonaa euroa. Henkilöstökulut tietenkin kaikista suurin erä, 75 prosenttia saa laskea suoraan henkilöstökuluihin.” ja

”henkilöstökuluissa ei meidän laitoksessa ole uuden lain myötä tullut muutoksia. Kun silloin vuonna 2000 perustettiin tämä laitos, niin silloinen läänintarkastaja sanoi, että nämä henkilöstövaatimukset tulevat pian muuttumaan ja me mitoitettiin jo silloin tämän laitoksen henkilökunta uusien määräysten mukaan. Henkilöstömitoitukset tämän uuden lain mukaan tulee olemaan suuri juttu oikeasti kun ajattelee, että alkaa kouluttaa henkilökuntaa”

Henkilökunnan kouluttaminen uusien vaatimusten mukaisesti maksaa työnantajalle. Joko sen puitteissa, että työnantaja tukee työntekijää opiskeluissa, esim. hyväksymällä osan opiskeluajasta työaikaan. Toinen vaihtoehto on esim. antaa työntekijälle palkatonta virkavapaata opiskelun ajaksi, joka tarkoittaa tietenkin lisätyövoiman palkkaamista sijaisen muodossa vakituisen työntekijän poissaolon ajaksi. Työnantajan sitoutuminen hyvän työntekijän kouluttamiseen kannattaa, sillä ongelmana sosiaalialalla on sitoutuneen ja motivoituneen henkilökunnan löytäminen. Hyvä, koulutettu henkilökunta maksaa työnantajalle enemmän, kuin henkilökunta, joka pelkästään täyttää lainmukaisen koulutustasovaatimustason, mutta ei ole sitoutunut eikä motivoitunut työhönsä. Sen vuoksi työnantajan kannattaa miettiä satsaamista oman, motivoituneen henkilökunnan lisäkoulutukseen.

6.4 Lastensuojelulaitoksen tiloihin liittyvät vaatimukset

”Hoitolaitoksina kohdellaan perhekoteja ja lastensuojelulaitoksia, vaatimukset ovat samat kun hoitolaitoksille”

Haastattelussa palo- ja pelastuslaitoksen edustaja toteaa. Lastensuojelulaitosten toiminnan yleisistä edellytyksistä säädetään lastensuojelulaissa (aineisto 4). Säännöksen mukaan laitoksessa on oltava riittävät ja asianmukaiset toimitilat ja toimintaväli-

neet, sekä tarpeellinen määrä sosiaalihuollon ammatillista ja muuta henkilöstöä. Laitoksen hoitopaikkojen ja sosiaalihuollon ammatillisten henkilöstön määrästä säädetään asetuksella.

Laitoksen toimitilojen voidaan katsoa olevan riittävät ja asianmukaiset silloin, kun laitoksessa asuvalla lapsella on mahdollisuus riittävään yksityisyyteen. Lapsella on oltava mahdollisuus rauhalliseen yksinoloon ja oman identiteetin kannalta välttämättömään omaan alueeseen.

Haastateltu lastensuojeluyksikön edustaja kertoi, että *”meillä kaikilla lapsilla on oma huone, se on semmoisen 14 m2 kokoinen, se vähimmäisvaatimushan huonekoossa on se 12m2”*

Laitoksessa on lisäksi oltava tilat yhteistä käyttöä varten. Tavoitteena tulisi olla tilava, kodinomainen ja viihtyisä ympäristö. (Aineisto 4.)

Haastateltu lastensuojeluyksikön edustaja kertoi heidän toimitiloistaan seuraavaa: *”Lastensuojeluyksikkömme on vanha koulurakennus, jossa toimitilat ovat kahdessa kerroksessa. Alakerrassa on lasten huoneet ja iso olohuone, sekä keittiö ja toimistotilat, sekä sauna-osasto. Ylhäällä on sitten harrastetilaa, biljardihuone ja kokous- ja neuvottelutilat. Neliöitä on n. 800”*

Lastensuojelulaitoksessa on joko yksi tai useampi asuinyksikkö. Useampiyksikköisen laitoksen yksiköt voivat toimia myös erillisinä. Asuinyksikössä saadaan hoitaa yhdessä enintään seitsemää lasta tai nuorta ja samaan rakennusryhmään sijoitettuna enintään 24 lasta tai nuorta. Jos lapselle järjestetään laitoshoittoa yhdessä vanhemman, huoltajan tai muun vastaavan kanssa, voidaan yhdessä hoitaa useampaakin lasta. (Aineisto 4.)

Sosiaalipalveluja voidaan tarjota hyvin erilaisissa tiloissa, joissa palo- ja henkilöturvallisuusvaatimukset riippuvat sosiaalipalvelutiloina käytetyn rakennuksen paloluokasta, kerrosluvusta, tiloihin sijoittuvien henkilöiden määrästä sekä heidän toimintakyvystä pelastautua mahdollisimman omatoimisesti rakennuksesta. Seuraavassa koottuna

(aineisto 3) Suomen rakentamismääräyskokoelman osan E1 (ympäristöministeriön asetus rakennusten paloturvallisuudesta) ne kohdat, joissa on asetettu vaatimuksia tai rajoituksia hoitolaitoksen sijoittamiseksi eri paloluokkisiin rakennuksiin.

Sosiaalipalvelutilat luokitellaan Suomen rakentamismääräyskokoelman E1:n (aineisto 3) käyttötaluokituksen mukaan yleensä hoitolaitoksiksi, joissa tilat ovat ympärivuorokautisessa käytössä ja joissa on hoidettavia henkilöitä. Lastenkotitoimintaa voi toteuttaa paloluokan P3 rakennuksessa, mutta käyttötapaan kuuluvien tilojen tulee olla ainoastaan rakennuksen ensimmäisessä kerroksessa ja hoidettavien paikkaluku saa olla korkeintaan 10. Jos kyseisen käyttötavan mukaisia tiloja halutaan sijoittaa rakennuksen toiseen kerrokseen, on rakennuksen paloluokan oltava vähintään P2.

6.4.1 Hoitolaitos P3 rakennuksessa

P3 paloluokan rakennuksen kantaville seinille ei ole asetettu erityisvaatimuksia palonkeston suhteen. Riittävä turvallisuustaso saavutetaan rakennuksen kokoa ja henkilömääriä rajoittamalla rakennuksen käyttötavasta riippuen. Tyypillinen P3 paloluokan rakennus on omakoti- tai rivitalotyyppinen asuinrakennus, jonka kantavat rakenteet (seinät ja katto) ovat yleensä puusta.

Seuraavat vaatimukset ja rajoitukset koskevat hoitolaitoksen sijoittamista P3 rakennukseen:

- Rakennus voi olla kaksikerroksinen, mutta hoitolaitoksen käyttötapaan liittyviä tiloja, mukaan lukien hoidettavien yöpymistilat, saa sijoittaa vain rakennuksen ensimmäiseen kerrokseen (E1. Taulukko 3.3.3.)
- Hoidettavien henkilöiden paikkaluku saa olla enintään 10 (E1.taulukko 3.2.2 Ohje)
- Yöpymistilojen pinta-ala (palo-osaston enimmäisala) saa olla enintään 400m². Muiden tilojen pinta-ala (palo-osaston enimmäisala on rajattu 400m² (E1 taulukko 5.2.1)

- Poistumisteiden turvaamiseksi tai pelastus- ja sammutustöiden helpottamiseksi hoitolaitoksen majoitustilat (seinät ja katto) jaetaan majoitushuoneittain osiin EI15 osastoivin rakentein (E1 kohta 5.2.2 ja taulukko 7.2.1) Myös majoitushuoneistojen ovien tulee olla vähintään EI15 luokan palo-ovia.
- Rakennuksen sisäpuolisten seinä- ja kattopintojen tulee täyttää vähintään seuraavat pintaluokkavaatimukset: (E1 taulukko 8.2.2)
- D-s2 =rakennustarvikkeet, joiden osallistuminen paloon on hyväksyttävissä ja niiden savuntuotto on vähäistä
- D2= rakennustarvikkeet, joiden palaessa esiintyy pisarointia eivätkä sammu nopeasti eli eivät täytä d0 ja d1 pintaluokkien vaatimuksia.
- Mikäli tila on varustettu automaattisella sammutuslaitteistolla, voidaan pinnoille sallia lievemmat pintavaatimukset (E1 kohta 8.2.5)
- Lattiamateriaaleille ei ole asetettu pintaluokkavaatimuksia (E1 taulukko 8.2.2.)
- Kulkureitin enimmäispituus uloskäytävään on 30m. (E1 taulukko 10.2.2, katso myös kyseisen kohdan ohje)
- Jokaiselta poistumisalueelta, joka on usein samalla palo-osasto, tulee yleensä olla vähintään kaksi erillistä tarkoituksenmukaisesti sijoitettua uloskäytävää (=yleensä poistumisalueelta suoraan ulos johtava ovi) (E1 kohta 10.3.1)
- Enintään kymmenelle henkilölle tarkoitetussa hoitolaitoksessa voidaan katsoa riittäväksi myös yksi uloskäytävä. Lisäksi tulee tehdä varatie, joka voi olla uloskäytävää vaikeakulkuisempi reitti ulos. (E1 kohta 10.6.4). Katso myös sisäministeriön asetus poistumisteiden merkitsemisestä ja valaisemisesta.

- Rakennuksesta on tehtävä turvallisuusselvitys ja sen perusteella laskelma, mikäli rakennukseen sijoitetaan hoidettavia, joiden toimintakyky tai muu toiminta on alentunut tai rajoittunut (E1 kohta 10.7.1 ja 11.7)
- Tilat tulee varustaa sähköverkkoon kytketyillä palovaroittimilla (E1 kohta 11.3.1)
- Sisusteissa tulee käyttää paloturvallisia tuotteita. Paloturvallisten sisusteiden valinnassa voidaan käyttää apuna VTT:n julkaisemaa tiedotetta: (sisusteiden paloturvallisuus 1999.)

6.4.2 Hoitolaitos P2 rakennuksessa

P2 paloluokan rakennuksen kantaville rakenteille on asetettu R30 (30 minuutin) palonkestovaatimus. Riittävä turvallisuustaso saavutetaan rakennuksen kokoa ja henkilö määrää rajoittamalla rakennuksen käyttötavasta riippuen. Lisäksi rakennuksen seinille, sisäkattojen sekä lattioiden pinta-osien ominaisuuksille on asetettu vaatimuksia.

Tyypillinen P2 paloluokan rakennus on puurunkoinen liike- toimisto- tai hoitolaitos-rakennus, jonka pintaverhoilussa on käytetty paloturvallisia materiaaleja.

Hoitolaitoksen sijoittamiseksi paloluokan P2 rakennukseen on asetettu seuraavia vaatimuksia ja rajoituksia:

- Rakennus voi olla kaksikerroksinen ja hoitolaitoksen käyttötapaan liittyviä tiloja voidaan sijoittaa rakennuksen molempiin kerrokseen, hoidettavien henkilöiden paikkaluku on rajoitettu 25. (E1 taulukko 3.2.2)
- Mikäli hoitolaitoksen käyttötapaan liittyvät tilat, mukaan lukien hoidettavien yöpymistilat, sijoitetaan vain ensimmäiseen kerrokseen, on hoidettavien henkilöiden lukumäärä korkeintaan 100. Tällöin tulee kaksikerroksisessa raken-

nuksessa muistaa eri kerrosten välinen osastointi. (E1 taulukko 3.2.2, ohje ja kohta 5.1.2)

- Yöpymistilojen pinta-ala (palo-osaston enimmäisala) on rajattu 1600m². (E1 taulukko 5.2.1)
- Poistumisteiden turvaamiseksi tai pelastus- ja sammutustöiden helpottamiseksi hoitolaitoksen majoitustilat (seinät ja katto) jaetaan majoitushuoneittain osiin EI15 osastoivin rakentein (E1 kohta 5.2.2 ja taulukko 7.2.1) Myös majoitushuoneistojen ovien tulee olla EI15 luokan palo-ovia
- Rakennuksen sisäpuolisten seinä- ja kattopintojen tulee täyttää vähintään Bs-1, d0 luokkien vaatimukset (E1 taulukko 8.2.2)
- B-s1= rakennustarvikkeet, joiden osallistuminen paloon on hyvin rajoitettu ja niiden savuntuotto on hyvin vähäistä
- D0= rakennustarvikkeen palaessa palavia pisaroita tai osia ei esiinny
- Lattiamateriaalin tulee täyttää DFL-s1 Luokkavaatimus =rakennustarvikkeet, joiden osallistuminen paloon on hyväksyttävissä ja joiden savuntuotto on rajoitettu. (E1 taulukko 8.3.4)
- Ulkoseinän ulkopinnan sekä tuuletusraon sisä- ja ulkopinnan luokkavaatimus on B-s1, d0 (E1 taulukko 8.3.4)
- D-s2,d2 luokan rakennustarvikkeita voi käyttää ulkoseinissä ja tuuletusraon ulkopinnoissa, mikäli rakennus on varustettu automaattisella sammutuslaitteistolla ja seinä on suunniteltu siten, että ulkoisen syttymisen aiheuttaman palon leviäminen on estetty riittävän tehokkaasti (E1 kohta 8.3.5)
- Kulkureitin enimmäispituus uloskäytävään on 30m. (E1 taulukko 10.2.2, katso myös kyseisen kohdan ohje)

- Jokaiselta poistumisalueelta, joka on usein samalla palo-osasto, tulee yleensä olla vähintään kaksi erillistä tarkoituksenmukaisesti sijoitettua käytävää (=yleensä poistumisalueelta suoraan ulos johtava ovi) (E1 kohta 10.3.1)
- Enintään kymmenelle henkilölle tarkoitetussa hoitolaitoksessa voidaan katsoa riittäväksi myös yksi uloskäytävä. Lisäksi tulee tehdä varatie, joka voi olla uloskäytävää vaikeakulkuisempi reitti ulos. (E1 kohta 10.6.4). Hoitolaitoksessa, jossa majoittuu huonokuntoisia tai liikuntavammaisia, ei yksi varatie ole riittävä.
- Uloskäytävät ja niille johtavat kulkureitit tulee yleensä varustaa turva- ja merkkivalaistuksella (E1 kohta 10.6.4) Katso myös sisäministeriön asetus poistumisteiden merkitsemisestä ja valaisemisesta
- Rakennuksesta on tehtävä turvallisuusselvitys ja sen perusteella poistumislaskelma, mikäli rakennukseen sijoitetaan hoidettavia, joiden toimintakyky tai muu toiminta on alentunut tai rajoittunut (E1 kohta 10.7.1 ja 11.7)
- Tilat tulee varustaa sähköverkkoon kytketyillä palovaroittimilla (E1 kohta 11.3.1) Mikäli hoidettavien henkilöiden paikkaluku on suurempi kuin 25 tulee rakennus varustaa automaattisella paloilmittimella (E1 kohta 11.3.2)
- Sisusteissa tulee käyttää paloturvallisia tuotteita. Paloturvallisten sisusteiden valinnassa voidaan käyttää apuna VTT:n julkaisemaa tiedotetta (sisusteiden paloturvallisuus 1999).

Haastateltu rakennusvalvonnan edustaja toteaaakin perhekoti Pöllövaara Oy:n tämänhetkisistä toimintatiloista maalaisjärjellä ajatellen:

”Täällä vois ihan hyvin asua pari, kolme sukupolvea lestadiolaisia, täällä olisi silloin äkkiä kolme- neljäkymmentä ihmistä, ja se olisi silloin ihan eri juttu”

Myös palo- ja pelastuslaitoksen edustaja toteaa haastattelussa:

”jos nämä lapset olisi adoptoituja, tilanne olisi ihan eri”

Perhekoti Pöllövaara Oy on rakennuksena vanha, 1900-luvuin alussa rakennettu huvilamainen puutalo. Talo ei täytä nykyisen hoitolaitoksen rakenneluokituksen vaatimuksia P2 eikä P3, sillä talon huonejärjestys on säilytetty alkuperäisenä. Eli lasten makuutiloja on sijoitettu myös rakennuksen toiseen kerrokseen, jossa myös perhekoitivanhempien makuuhuone sijaitsee. Uusien vaatimusten mukaan kaikkien sijoitettujen lasten on nukuttava rakennuksen ensimmäisessä kerroksessa, eikä sen vuoksi vanhaa kiinteistöä voi käyttää sellaisenaan lastenkotitoimintaan soveltuvana.

6.4.3 Muita hoitolaitoksella asetettuja määräyksiä

- Rakennuksen ilmanvaihtolaitteistojen paloturvallisuus on toteutettava Suomen rakentamismääräyskokoelman E7 (aineisto 5) ohjeita noudattaen. Hoitolaitoksessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota palon ja savukaasujen leviämisen estämiseen majoitushuoneistojen välillä sekä niiden ja muiden tilojen välillä
- Majoitus- ja hoitolaitostiloja ei saa yhdistää muita käyttöryhmiä palveleviin keskusilmanvaihtolaitteistoihin (Yhdistelmärajotukset E7 kohta 4.1)
- Uloskäytäviä ei saa yhdistää keskusilmanvaihtolaitteistoihin (Yhdistelmärajotukset E7 kohta 4.1)
- Hoitolaitoksessa savukaasujen leviämistä rajoitetaan savunrajoittimilla majoitushuoneiden välillä. Lisäksi rajoittaminen on perusteltua myös muissa tiloissa, jotka on tarkoitettu henkilöille, joiden poistumismahdollisuudet alentuneen toimintakyvyn seurauksena ovat tavanomaisia huonommat (E7 kohta 6.1 ja 6.2)

- Savukaasujen leviäminen palo-osastosta toiseen rajoitetaan asunnoissa, paikkaluvuiltaan yli 25 henkilön hoitolaitoksissa ja päivähoitolaitoksissa (E7 kohta 6.3)

Haastattelussa palo- ja pelastustoimen edustaja kertoo, että;

”Hoitolaitostyyppiset sosiaalipalvelutilat ovat erityiskohteita, jotka tulee tarkastaa vuosittain. Palotarkastuksen yhteydessä tarkastetaan myös kohteen turvallisuussuunnitelma. Lisäksi kohteissa tulee pitää turvallisuusasioihin liittyvää koulutusta, harjoituksia sekä perehdyttää uusi henkilöstö välittömästi kohteen turvallisuussuunnitelmaan.”

Turvallisuussuunnitelman tekemiseen on olemassa oma ohjeistus: SPEK: Turvallisuusselvityksen laadintaopas: Paloturvallisuuden suunnitteluun, toteutukseen ja ylläpitoon vanhusten palvelutaloissa ja hoitolaitoksissa, sekä muissa toimintakyvyiltään alentuneiden ja rajoittuneiden henkilöiden käyttöön tarkoitetuissa kohteissa.

Haastattelussa palo- ja pelastustoimen edustaja kertoo, että

”hoitolaitoksilta vaaditaan turvallisuusselvitys, jossa käydään läpi kohteen paloturvallisuustaso. Valtaosa lastensuojeluyksiköistä päätyy siihen, että turvallisuustaso on riittävä ilman sprinklereitäkin. Kun pää pelaa ja liikuntakyky on normaali, lapset pysyvät pelastautumaan kahdessa viiva kolmessa minuutissa palon syttymisen jälkeen. Tällöin sarjaan kytkettävät palovaroittimet ovat riittävät.”

Haastattelussa palo- ja pelastustoimen edustaja kertoo uudesta lakimuutoksesta, joka tulee koskettamaan myös hoitolaitosten tarkastusajankohdan tiheyttä, joka on tällä hetkellä pakollinen kerran vuodessa.

”Vuonna 2011 tulee uusi pelastuslaki, jonka mukaan tarkastukset voidaan määritellä kyseisen kohteen tarpeen mukaan, eli välttämätöntä ei ole kohteen vuosittainen tarkastus, jos mitään oleellista muutosta ei ole toimitiloissa tai toiminnassa tapahtunut.”

Omasta huoneesta ja sen mitoituksesta on lääninhallitus kirjannut oppaassa ohjeita perhekodin perustajalle. Hoitolaitoksen huonekoosta puhutaan myös lääninhallitusten yhdessä tekemässä julkaisussa: Sosiaalihuollon valvonnan periaatteet ja toteutus, vanhusten ympärivuorokautinen hoiva ja palvelut (aineisto 6) seuraavaa:

Huonetilaratkaisujen peruseriaatteena on, että jokaisella asukkaalla on oma huone. Vain erityistilanteissa perustelluista syistä voidaan hyväksyä kahden hengen huone.

Tilaratkaisuja pohdittaessa, uutta rakennettaessa tai vanhaa saneerattaessa on suositeltavaa rakentaa pääasiassa vain riittävän tilavia yhden hengen huoneita, joissa on oma wc:llä ja suihkulla varustettu hygienia-tila, kooltaan n. 4-5 m². Toimintayksikössä on oltava riittävä määrä invamitoitettuja saniteettitiloja. Tilojen suunnittelussa ja rakentamisessa on syytä ottaa huomioon asukkaiden erityistarpeet.

Lisäksi on hyvä huomioida riittävien säilytystilojen tarve ja se, että asukkailla on mahdollisuus tuoda mukanaan omia huonekaluja ja muita tavaroita kodinomaisuuden ja viihtyvyyden lisäämiseksi. Yhden hengen asuinhuoneen suositeltava koko on vähintään 13 - n.15 neliometriä.

Josta haastateltu perhekoti Pöllövaara Oy:n tuleva johtaja kommentoi seuraavaa:

”Hassua, että vaaditaan lapsille omat isot huoneet, kun todellisuudessa nämä lapset ei oikeasti edes uskalla nukkua yksin, eikä varsinkaan isoissa huoneissa. Ja toisaalta kun jakaa huoneen toisen lapsen kanssa, oppii sosiaalisia taitoja, jotka on tärkeitä näille lapsille muutenkin opetella”

Yhteisasuminen on kuitenkin mahdollista ja sen tulee perustua molempien asukkaiden hyväksymiseen tai hoidon järjestämiseen molempia asiakkaita tyydyttävällä tavalla. Tällöin on varmistuttava, että huone on riittävän tilava, vähintään n. 20 m² ja asianmukaisesti varustettu. Tällaisia kahden hengen huoneita voisi toimintayksikössä olla esimerkiksi 10 prosentille asukkaista. Palveluyksikössä tulee olla asiakasryhmien ja asukkaiden toimintakyvyn ja tarpeen mukainen toimintavarustus. Jos asukkaalla ei

ole omia huonekaluja, tulee huoneessa olla toimintayksikön puolesta tarpeen kainen ja asukkaan erityistarpeet huomioonottava kalustus. (aineisto 6.)

”Lääninhallitukset ovat vuoden 2010 aikana tekemässä samanlaiset suositukset lastensuojelun palvelujen tuottamiseen, kuin nyt on saatu valmiiksi vanhushpalveluiden osalta”: kertoo lääninhallituksen edustaja Pirkanmaan aluefoorumissa (aineisto 10). Vanhushpalvelujen ohjeita käsitellään tässä yhteydessä tämän vuoksi, sillä tuleva läänin ohjeistus voi hyvinkin mukailla vanhushpalveluun tehtyjä ohjeistuksia myös lastensuojeluyksiköiden osalta.

Perhekoti Pöllövaara Oy on perustettu 1995 voimassa olleiden ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Perhekoti sijaitsee 1900-luvun alussa rakennetussa kaksikerroksisessa puutalossa, jossa lasten yöpymistilat ovat kahdessa kerroksessa. Lisäksi talon materiaalit eivät ole nykyisiä paloturvallisuusmääräyksiä täyttävät. Lastensuojelulaitokseksi nykyinen rakennus on kelvoton, sillä rakennuksen laajentaminen on aika mahdoton tehtävä. Rakennusvalvonnan edustaja ehdottaakin haastattelussa:

”Kannattaa rakentaa tähän kokonaan uusi rakennus, joka täyttää nämä kaikki vaatimukset”

Uuden rakennuksen rakentaminen tontille ei kuitenkaan ole ongelmattonta, koska haja-asutusalueella saa tontille rakentaa 500m², joka Perhekoti Pöllövaara Oy:n tontilla on jo käytetty kokonaan.

Ratkaisuksi ongelmaan rakennusvalvonnan edustaja ohjeistaa haastattelussa:

”Suunnittelutarveratkaisun se vaatii... Ensin pitää olla piirustukset uudesta rakennuksesta ja hyvät perustelut, minkä takia uusi rakennus tarvitaan, sitten minä allekirjoitan sen omalta osaltani ja sitten kaupungin rakennusmestari tekee oman lausunnon asiasta. Suunnittelutarveratkaisusta päättää kaupunginhallitus”

Hyvin perusteltuna poikkeusluvan saaminen voi hyvinkin olla mahdollista. Tämä on perhekoti Pöllövaara Oy:n ainoa mahdollisuus jatkaa toimintaa lastensuojelulaitok-

senä samalla tontilla. Vaaditaan siis kokonaan uusi rakennus, jossa uudet rakennusta koskevat määräykset täyttyvät.

6.5 Lastensuojelulaitoksen hoidon laatu

”Laatukäsikirja on, hoitosuunnitelmat ovat, ja mitä kaikkea muuta...”

Kertaa haastattelussaan pitkään toimineen lastensuojelulaitoksen edustaja. Huostaanoton laatukriteerit on määritelty seuraavasti lastensuojelulaissa ja kriteerit täytyy täyttyä koko lapsen huostaanoton ajan. (aineisto 4.)

- Lapsen edun kriteerit: Kaikkien toimenpiteiden tulee olla lapsen edun mukaisia. Lyhyen aikavälin tavoitteina ovat lapsen rauhoittuminen, oireiden lievittyminen ja kyky keskittyä koulunkäyntiin. Pitkällä aikavälillä huostaanoton tulisi varmistaa lapsen kasvaminen tasapainoiseksi ja vastuulliseksi aikuiseksi, joka kykenee läheisiin ihmissuhteisiin ja työntekoon. Täysin onnistunut huostaanotto katkaisee sukupolvien yli ulottuvan huono-osaisuuden kierteen.
- Laillisuuskriteerit: Huostaanoton, sen valmistelun ja lopettamisen tulee noudattaa lastensuojelulain säädöksiä. Lasta, vanhempia ja muita asianosaisia tulee kuulla, heitä tulee informoida suunnitelmista ja päätöksistä, ja mahdollisuuksien mukaan toimenpiteiden tulisi tapahtua yhteisymmärryksessä. Asianosaisilla on oikeus tutustua asiakirjoihin. Prosessin on myös tapahduttava lainmukaisissa aikarajoissa.
- Subjekttiivisen kokemuksen kriteerit: Kaikkein haastavimpia ja herkimpiä huostaanoton onnistumisen mittareita ovat lapsen, vanhempien ja muiden kasvattajien sekä työntekijöiden tunteet. Huostaanottoon johtavissa tilanteissa ei ole mahdollista välttää ristiriitoja, epätoivoa ja hätää, mutta niiden hoitaminen on prosessin keskeinen koetinkivi. Kokevatko lapsi ja vanhemmat, että heitä on kuultu, ymmärretty ja otettu huomioon? Ovatko he voineet olla mukana suunnittelemassa ja hyväksymässä lapsen huoltosuunnitelmaa, sijoituksen muotoa tai lapsen siirtämistä? Onko heidän epätoivon ja raivon pur-

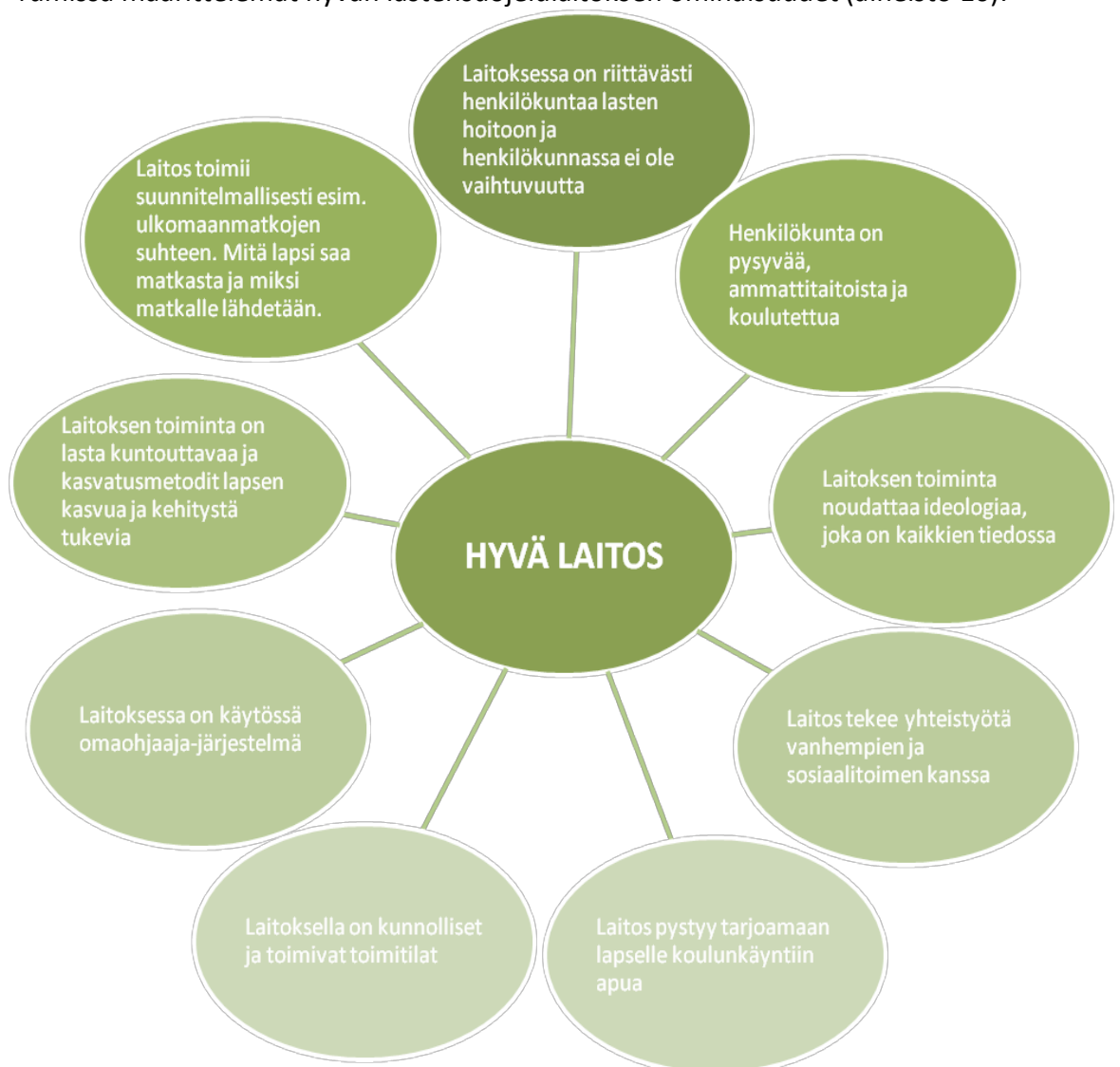
kauksensa otettu vastaan ammatillisella tyyneydellä ja lujudella? Onko lapselle ja perheelle annettu riittävästi aikaa pohtia omaa tilannettaan? Tuntuuko heistä, että heitä on kohdeltu arvokkaina ihmisinä?

(Taskinen 1999, 16–17).

Jokaisen asiakkaan tilanne on ainutlaatuinen, joten asiakaslähtöisyys peruslähtökoh- tana on tärkeä. Nämä edellä mainitut kriteerit ovat huostaanottotilanteessa toteutu- vaksi suositeltuja asioita, mutta niiden toteuttaminen jatkuu koko lapsen sijoituksen ajan. Sijaishuoltoapaikan tehtävänä on kasvattaa ja hoitaa lasta, työ on tavoitteellista. Lapsen tilannetta pohditaan ammatillisesta näkökulmasta. Henkilökunnan tulee poh- tia kriittisesti lapsen tilannetta ja kehitystä ja tukea sitä mahdollisuuksiensa mukaan oikeaan suuntaan. Mikä sitten on oikea suunta? Sitä määrittelevät sijaishuoltoapaikan normit ja arvot, työntekijän omat arvot ja uskomukset, mutta vielä lisäksi on huomi- oitava lapsen biologinen perhe ja heidän arvonsa. Lapsi pysyy lojaalina biologiselle perheelleen koko elämänsä ajan, eikä ole tarkoituksenmukaista kumota tai vähätellä biologisen perheen valitsemia arvoja ja valintoja elämässä. Joskus nämä kaikki voivat olla ristiriidassa keskenään, silloin eettisten ongelmien ratkaiseminen kuuluu isona osana huostaan otettujen lasten kanssa tehtävään työhön. Se, miten henkilö toimii, on rakennelma monesta eri tekijästä. Aina on kuitenkin muistettava lapsen etu, jonka vaaliminen on työssä pääasia.

Henkilökunnan on helpompi sitoutua työyhteisön toimintaan jos toiminta on avattu kirjalliseen muotoon, esim. laatukäsikirjan muotoon. Laatukäsikirjan avulla työntekijä ymmärtää paremmin työpaikkansa vision ja perustehtävän, vaikka ei itse olisi ollut- kaan niitä luomassa. Myös työyhteisön luomat dokumentointijärjestelmät kertovat laadusta, esimerkiksi omat hoitosuunnitelmat ja asiakaspalautemenetelmät nostavat yksikön laadun mitattavuutta. Haastateltu lastensuojeluyksikön edustaja kertaa, että myös heidän yksikössään *”laatukäsikirja on ja hoitosuunnitelmat on ja niiden merki- tys meidän työpaikalla on tosi merkittävä”*

Seuraavassa on koottu kuvioksi lääninhallituksen edustajan Pirkanmaan aluefoorumissa määrittelemät hyvän lastensuojelulaitoksen ominaisuudet (aineisto 10):



KUVIO 11. Lääninhallituksen kriteerit hyvälle lastensuojelulaitokselle (Pirkanmaan aluefoorumi 18.12.2009)

Perhekoti Pöllövaara Oy:n laatuvaatimukset on kirjattu omaan laatukäsikirjaan (aineisto 1). Nykyään laatukäsikirjan olemassaolo edellytetään esimerkiksi kaupunkien kilpailuttaessa yksityisiä toimijoita alalla. Aikaisemmin kilpailutuksessa sai ainoastaan lisäpisteitä laatukäsikirjasta.

6.6 Lastensuojeluyksikön luvat ja toimintamuotovaihtoehdot

”Kun ollaan perustamassa uutta sosiaalialan yritystä, on huomioitava, että esimerkiksi sukupolvenvaihdoksessa yrityksen luvat eivät siirry yrityksen mukana. Uuden vastuuhenkilön on haettava toimintaan omat henkilökohtaiset luvat, joka vaatii kokonaan uuden lupaprosessin läpikäymisen. Uutta lupaa hakiessa voimassa olevat lait ja määräykset katsotaan sen hetkisten vaatimusten perusteella.”

Pirkanmaan aluefoorumin tilaisuudessa (aineisto 10) lääninhallituksen edustaja muistuttaa.

Lääninhallitus toimii sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa. Sen tehtävä on valvoa kuntien ja siellä toimivien yksityisten yritysten ja julkisten laitosten toimintaa ja laatua. Läänintarkastaja tarkastaa laitoksen aina muutostilanteissa ja muuten parin vuoden välein. Tarkistuskäynneillä on mukana sijaintikunnan sosiaalijohtaja ja työpari. Sijaintikunnalle kuuluu alueellaan olevien yksityisten hoitopaikkojen lähivalvonta ja neuvonta. Palveluntuottajan tehtävä on raportoida toimintaansa läänille vuosittain tehtävällä toimintakertomuksella ja luoda jokaiselle vuodelle erikseen toimintasuunnitelma. (Lääninhallituslaki 22/1997, Lääninhallitusasetus 120/1997.)

Aineisto 7: Yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta annettu laki (603/1996) määrittelee, että 5 §:ssa tarkoitettuun lupahakemukseen ja 6 §:ssä tarkoitettuun toiminnan aloittamista koskevaan ilmoitukseen on liitettävä:

- Jäljennös yhtiöjärjestyksestä, yhtiösopimuksesta tai yhteisön säännöistä taikka muu vastaava selvitys
- Toiminimeä koskeva kaupparekisteriote tai jäljennös elinkeinoilmoituksesta
- Toimintasuunnitelma
- Toiminnassa käytettävien tilojen pohjapiirustus ja käyttösuunnitelma

- Pelastussuunnitelma, jonka liitteenä on turvallisuus selvitys
- Pelastusviranomaisen lausunto
- Terveysturvaviranomaisen lausunto
- Sen kunnan sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen tai toimielimen määräämän viranhaltijan lausunto, jossa palveluja annetaan
- Jäljennös palvelujen vastuuhenkilön tutkintotodistuksista ja selvitys työkokemuksesta, sekä
- Jäljennös henkilötietolain (523/1999) 10 §:n mukaisesta rekisteriselosteesta.

Lääninhallituksen tulee ennen luvan myöntämistä pyytää nähtäväksi muiden kuin työsopimussuhteiseen henkilöstöön kuuluvien, lasten kanssa työskentelevien henkilöiden rikosrekisteriotteet, yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta annetun lain (aineisto 7) mukaisesti.

Rekisteriotteen esittämisestä ja palauttamisesta sekä otteen tietoja koskevasta vaitiolovelvollisuudesta on voimassa, mitä on säädetty lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä annetussa laissa (504/2002).

Perhekoti Pöllövaara Oy:n muuttaminen lastensuojelulaitokseksi tarkoittaisi kokonaan uuden yrityksen perustamista, jolloin liikkeelle lähdetään edellä luetelluista yksityisen sosiaalialan yrityksen perustamista koskevista vaatimuksista.

Holopainen, Levonen, 2001 (Aineistossa 8) käsittelevät yrityksen perustamiseen liittyviä asioita seuraavasti:

- Liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää ainakin seuraavat asiakokonaisuudet: Perustatiedot yrityshankkeesta ja perustajasta, kuvaus yrityshankkeesta, perustelut yrityksen perustamiselle ja suunnitellulle liikeidealle, tulevan liike-

toiminnan kuvaus, pääoman tarve ja rahoitus, kannattavan toiminnan lytykset, SWOT- analyysi eli yritystoiminnan vahvuuksien (strength), heikkouksien (weakness), uhkien (threats) ja mahdollisuuksien (opportunities) kartoittaminen yrityshankkeesta, sekä yhteenveto ja johtopäätökset. (Holopainen, Levonen 2001, 52.)

- Yritysmuodon valinta: Suomessa voi harjoittaa ammatti- ja elinkeinotoimintaa yksityisenä elinkeinoharjoittajana, eli toiminimellä, avoimena yhtiönä, kommandiittiyhtiönä, osakeyhtiönä tai osuuskuntana. Yhtiömuodon valintaan vaikuttavat muun muassa toiminnan laajuus, pääoman tarve, toiminnan joustavuus ja verotuskysymykset. (Mts. 176–191.)

Yksityinen yrittäjä on toiminnastaan kirjanpitovelvollinen. Kirjanpidon pohjalta tehdään tilikausittain tilinpäätös ja tilintarkastus. Tilinpäätöksessä selviää yrityksen kannattavuus ja siitä saadaan tiedot myös verottajalle. Tilinpäätös on laadittava lain edellyttämällä tavalla neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, taseen, liitetiedot ja toimintakertomuksen. Yrityksen liiketapahtumista syntyvä kirjallinen aineisto kootaan ja säilytetään. (Holopainen, Levonen 2001, 158.)

Kirjanpidon hoitaminen on yleensä järkevää antaa tilitoimiston hoidettavaksi. Hyvä kirjanpitäjä vapauttaa resursseja yritystoimintaan. Yrittäjän on kuitenkin syytä myös itse seurata kirjanpitoaan säännöllisesti, sillä vastuu esim. verottajalle annettavista tiedoista, on yrittäjällä, osakeyhtiön hallituksen jäsenillä ja toimitusjohtajalla. Tilikausi on 12 kuukautta. Ammatinharjoittajan tilikautena ovat aina kalenterivuosi, mutta muiden tilikausi voi olla mikä tahansa 12 kuukauden pituinen ajanjakso, joka määrätään yhtiösopimuksessa tai – järjestyksessä. (Holopainen, Levonen 2001, 158–164.)

Yrittäjän on itse huolehdittava oman ja työntekijöiden sosiaaliturvan järjestämisestä. Yrittäjä tarvitsee oman, perheen, kodin, auton, yritystoiminnan, sekä työntekijöiden turvaksi monia eri vakuutuksia, joista osa on lain määrittämiä ja osa muuten välttämättömiä. Yrittäjä on velvollinen ottamaan itselleen yrittäjäeläkevakuutuksen ja työntekijöille eläkevakuutuksen. Tapaturmavakuutuslaissa taas on säädetty, että

työnantajalla on velvollisuus ottaa työntekijöilleen tapaturmavakuutuksen paturmien ja ammattitautien varalle. Lakisääteisen tapaturmavakuutuksen yhteydessä peritään työnantajalta työttömyyskassalain mukainen työttömyysvakuutusmaksu, jonka vakuutusyhtiö tilittää työttömyyskassojen keskuskassalle. Yrittäjät itse eivät kuulu lakisääteisen tapaturmavakuutuksen piiriin, mutta sen vapaaehtoista ottamista on syytä harkita. Myös muita vapaaehtoisia vakuutuksia kannattaa harkita, esim. omaisuuden tuhoutumisen tai yritystoiminnan keskeytymisen kannalta. Lastensuojelulaitoksessa vakuutukset pitää hankkia myös sijoitetuille lapsille. (Holopainen, Levonen 2001, 313–359.)

Perhekoti Pöllövaara Oy on osakeyhtiö, jossa osakkaina ovat perhekodin vanhemmat, joilla on pääosuus osakkeista. Osakkeita on myös perhekodin vanhempien lasten omistuksessa. Toiminnan muuttaminen perhekotitoiminnasta lastensuojelulaitokseksi vaatisivat yritysmuodon miettimistä, jatketaanko toimintaa osakeyhtiönä ja miten osakkeenjako muodostetaan? Pidetäänkö vanhat painotukset vai muutetaanko osakkeiden omistuspohjaa. Ja jos osakkeiden omistuspohja muuttuu siten, että pääosa osakkeista vaihtaa omistajaa, pitävät toimiluvat lastensuojeluyksikön toiminnalle haake uudelleen.

Omistajat nostavat palkkaa yrityksestä samoin kuin olisivat palkkatyössä. Omistajan yhtiön palkkapussit ovat erillään. Osakeyhtiö voi myös jakaa osakkailleen osinkoja, joka tarkoittaa sitä, että yritys jakaa voitto-osuudestaan osakkaille yhtiökokouksen määräämän summan per osake. Pienissä osakeyhtiöissä omistajat (pääosakkaat) ovat yleensä vastuussa yhtiönveloista. (Holopainen, Levonen 2001, 176–191.)

6.7 Verkostot ja markkinointi lastensuojelussa

”Pitäis verkostoitua enemmän, mutta tämän alan toimijat ainakin täälläpäin tykkää olla omissa oloissaan, eikä avata toimintaansa muille. Meillä oli semmoisia tapaamisia, mutta ei niihin oikein ikinä tullut sitten ketään.”

Toteaa pitkään toimineen lastensuojelulaitoksen johtaja haastattelussaan.

Kunnat ovat juridisesti vastuussa ostamiensa palveluiden laadusta ja toimivuudesta. Suurissa kunnissa palvelujen hankinta on keskitetty erityiseen lastensuojelupalvelujen hankintaryhmään. Palvelujen hankinta perustuu edelleen pääosin suorahankintaan, jossa sosiaalityöntekijä hankkii palvelun ja myös toteuttaa lapsen sijoituksen yksittäisellä maksusitoumuksella. Hankintalain mukaista avointa tai rajoitettua tarjousmenettelyä on toteutettu suurimmissa kunnissa. (Rousu 2007, 55–62.)

Nykyään myös lastensuojelun sijaishuollon palvelut ostetaan hankintalain mukaisesti, joka tarkoittaa palveluntuottajien kilpailuttamista. Yksityisen palveluntuottajien toimintaan vaikuttaa kilpailutuksessa pärjääminen, kuntien on kilpailutettava palvelut, jotka hankkivat ulkopuolelta. Kilpailutus vaatii esim. kustannuslaskennan ja laatu järjestelmien kehittämistä. Tarjouspyyntöön vastaaminen edellyttää, että pystytään kuvaamaan mitä ostetaan ja myydään ja millainen laatutaso yrityksen toiminnassa on. Kilpailutuksessa huomioidaan myös henkilöstön ammattitaito, sekä johtajan pätevyys toimia tehtävässään.

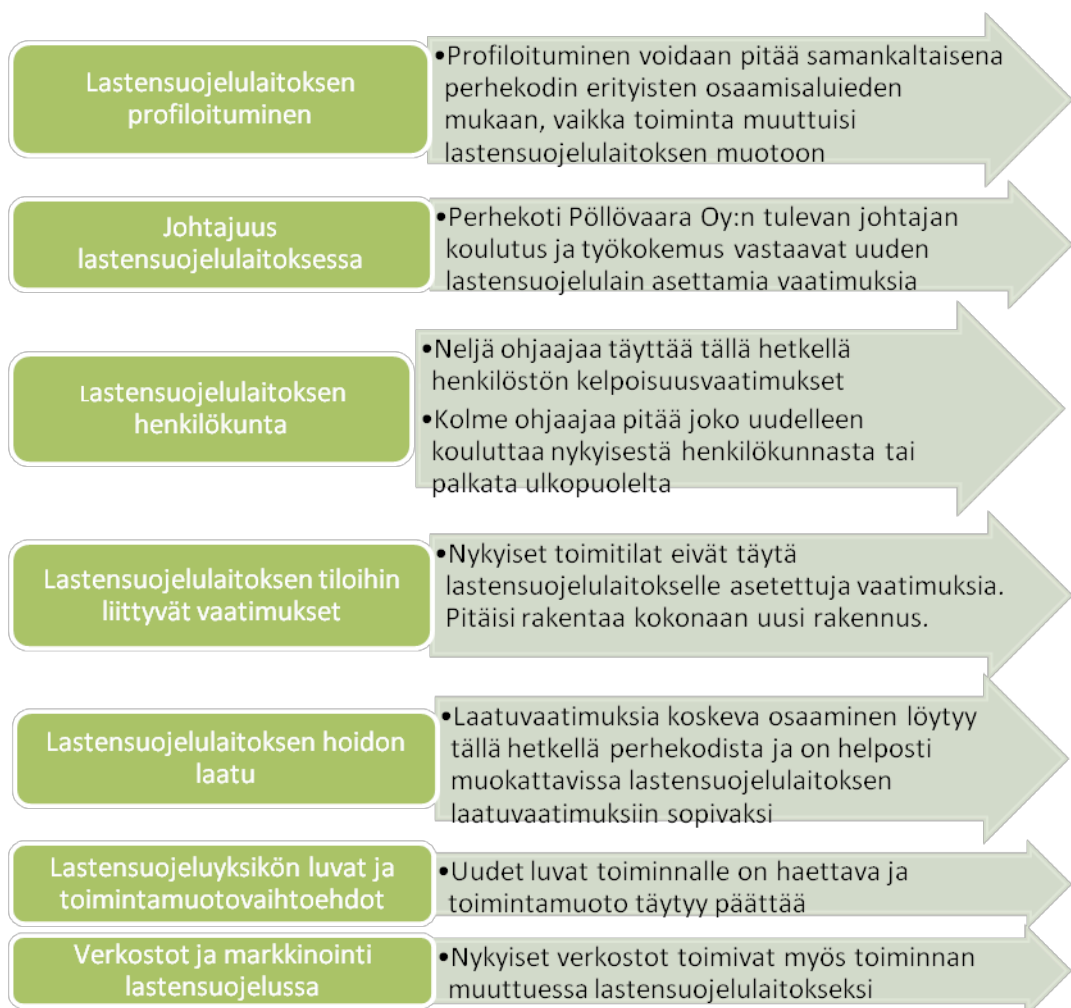
Perhekoti Pöllövaara Oy on ollut mukana kilpailutuksissa ja yrityksestä löytyy osaamista ja taitoa kilpailutuksessa pärjäämiseksi. Lastensuojelulaitokset ovat myös mukana kilpailutuksissa, joissa toimintaa mitataan vähän erilaisilla mittareilla ja kriteereillä, kuin perhekodeissa. Lastensuojelulaitokseksi muuttumisen jälkeen nämä eroavaisuudet on tietenkin huomioitava.

Tärkeitä toimintaympäristöjä ovat kaikki yhteistyötahot, joihin kuuluvat kuntien sosiaalitoimet, lasten biologiset perheet, koulut, sairaalat ja terapiapalveluita tuottavat ammattilaiset, ja kaikki muut tahot, joiden kanssa perhekoti tai lastensuojelulaitos tekee paljon yhteistyötä. Kun tekee työtä rehellisesti ja avoimesti, rakentavista eettisistä lähtökohdista käsin on suuret mahdollisuudet pärjätä yrityksenä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun kyseessä on lakimuutos, on kyse myös pakkomuutoksesta, jolloin muutos on väistämätön. Epävarmuus ja epätietoisuus ovat tyypillisiä pakkotilanteen lähestymisen merkkejä. Pitkän epävarmuuden ja lyhyen toteutuksen tie on kokonaisuuden kannalta huono valinta. Lyhyt toteuttamisaika vaikeuttaa henkilökunnan luonnollista sopeutumista ja luontevien uusien tehtäväkokonaisuuksien muodostumista. Uusi lakimuutos (aineisto 4) astuu voimaan kokonaisuudessaan 1.1.2011, kun kolmen vuoden ylimenokausi päättyy.

Perhekoti Pöllövaara Oy:n muuttaminen perhekodista lastensuojelulaitokseksi ei ole yksinkertainen prosessi, vaan vaatii seuraavia toimenpiteitä.



KUVIO 12. Toimenpide-ehdotukset perhekoti Pöllövaara Oy:n muuttamiseksi lastensuojelulaitokseksi

Lastensuojeluyksikön tarjoamien palveluiden osalta muutosvaatimuksia ei ole välttämätön muuttaa. Nykyinen perhekodin profiloituminen voidaan suoraan siirtää samankaltaisena lastensuojelulaitoksen palveluiksi. Tosin muutoksia tapahtuu esimerkiksi pakotteiden ja rajoitteiden osalta, joiden käyttö lastensuojelulaitoksessa on mahdollista, mutta perhekodissa ei.

Henkilöstön osalta tuleva johtaja ja neljä nykyistä perhekodin ohjaajaa täyttävät lain vaatiman koulutustasokriteerin. Tämä tarkoittaa sitä, että vielä tarvitaan perhekotiin kolme alemman koulutustason kriteerit täyttävää ohjaajaa (nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaaja tai lähihoitaja, tai muu vastaava koulutus), että lastensuojelulaitoksen henkilökuntakelpoisuudet täyttyvät. Mietittävää olisikin, koulutetaanko lastensuojelulaitoksen henkilökunnaksi kolme nykyistä perhekodin työntekijää vai miten menetellään. Jos heidät koulutetaan uudelleen, muutokoulutus pitäisi käynnistää heti, että henkilökunta olisi valmis tuleviin vaatimuksiin.

Henkilöstön osallistuminen heitä koskevaan muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen on erittäin tärkeä muutoksen onnistumisen edellytys. Muutoksen yhteydessä puhutaan usein muutosvastustuksesta. Se on kuitenkin usein seurausta siitä, että henkilöstö joutuu muutoksen kohteeksi ilman, että ovat itse voineet vaikuttaa sen suunnitteluun ja toteutukseen. Lastensuojelulaki raamittaa työtä voimakkaasti. Sen vuoksi on tärkeää, että laki on kaikille osapuolille täysin ymmärrettävä. (Juuti 1992, 266.)

Lastensuojelulaitokseksi siirtyminen tarkoittaa laatuvaatimusten osalta päivityksiä. Perhekoti Pöllövaara Oy:llä on laatukäsikirja ja omat hoitosuunnitelmat lasten kasvatukseen liittyen. Tarvittavaa laatuosaamista löytyy perhekodilta paljon. Yksi vaihtoehto olisi laatukäsikirjan päivitys yhdessä koko henkilökunnan kanssa, jolloin tulevan lastensuojelulaitoksen pohjaa luotaisiin yhdessä ja purettaisiin auki vaatimuksia, joita muutos tuo toimintaan. Tämän avulla voisi sitouttaa henkilökuntaa tulevaan toiminnan muutokseen.

Verkostot ja markkinointi voidaan hyödyntää olemassa olevien yhteyksien kautta, vaikka toiminnan muoto muuttuisikin perhekodista lastensuojelulaitokseksi. Yhteistyökumppanit ovat silti samat (esimerkiksi kunnat, koulut, lääni).

Tekemieni selvitysten perusteella perhekoti Pöllövaara Oy:n muuttaminen lastensuojelulaitokseksi vaatisi kokonaan uudet toimitilat, nykyisessä rakennuksessa perhekoti voi jatkaa toimintaansa siihen asti perhekotina, kunnes nykyiset perhekodin vanhemmat myyvät osuutensa perhekodista. Jos omistus pohja pysyy samaan voivat he nimittää itselleen uudet vastuuhenkilöt, joten tätä toimintatapaa tullaan melko varmasti käyttämään perhekoti Pöllövaara Oy:n lähitulevaisuudessa.

Haastattelussa tuleva perhekoti Pöllövaara Oy:n johtaja toteaa seuraavaa:

”helpointa on varmaan tehdä niin, että yrityksen omistus pohja pysyy samana kun tähänkin asti, mutta perhekodin vanhemmat määräävät itselleen uudet vastuuhenkilöt, jolloin toimintaa saa jatkaa vanhojen lupien mukaan”

Tällainen toimintamenettely antaa lisää aikaa tulevaisuuden toimintamuodon suunnittelulle ja koulutusten järjestämiselle.

Kokonaan uusien toimitilojen rakentaminen on kallis ja aikaa vievä prosessi, jonka vuoksi lisää aikaa on helppo tässä tilanteessa saada jatkamalla toimintaa vain vastuuhenkilöä vaihtamalla. Lastensuojelulaitoksen kriteerien selvittäminen oli kuitenkin tarpeellista, sillä tulevaisuuden tarpeet on hyvä olla tiedossa mahdollista muutosta varten.

Tilitoimiston edustaja laski kuluja (aineistossa 9) uudelle lastensuojeluyksikön toiminnalle. Tunnuslukuina hän käytti Perhekoti Pöllövaara Oy:n tämän hetkisiä tunnuslukuja:

1 osasto, jolla 7 lasta		
Liikevaihto (7 lasta)		638 750,00€ (vuorokausihinta 250€ * 365)
Ostot (17 %)		108 587,50€
Henkilöstökulut		
1 vastaava	2041,00€	
6 hoitohenkilökuntaa	11 357,82€	(6*1892,97€)
1 emäntä	1700,00€	
	<hr/>	
	181 185,84€	
+lisät 15 %	27 177,88€	
	<hr/>	
	208 363,72€	
+sosiaalikulut	108 349,13€	
	<hr/>	
	316 712,85€	
Muut liikekulut, 15 %		95 812,50€
Liikevoitto		117 637,15€

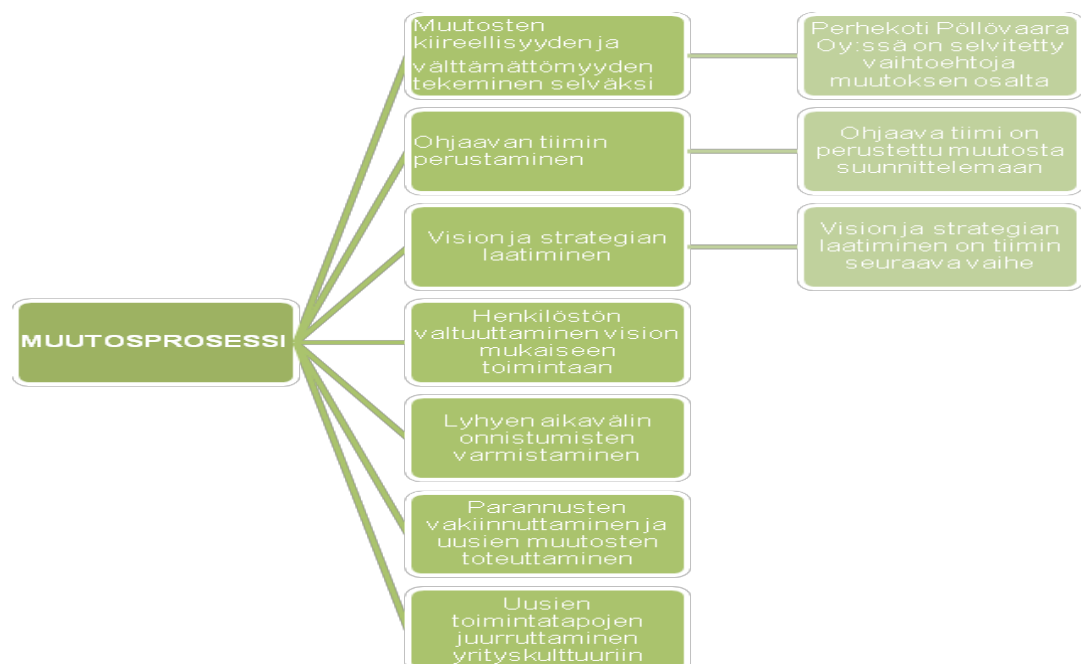
KUVIO 13. Lastensuojelulaitoksen kannattavuuslaskelma

1 osasto, jolla 6 lasta		
Liikevaihto (6 lasta)		547 500,00€ (vuorokausihinta 250€*365)
Ostot 17 %		93 075,00€
Henkilöstökulut		
1vastaava	2041,00€	
6 hoitohenkilökuntaa	11 357,82€	(6*1892,97€)
1 emäntä	1700,00€	
	<hr/>	
	181 185,84€	
+lisät 15 %	27 177,88€	
	<hr/>	
	208 363,72€	
+sosiaalikulut	108 349,13€	
	<hr/>	
	316 712,85€	
Muut liikekulut, 15 %		82 125,00€
Liikevoitto		55 587,15€

KUVIO 14. Lastensuojelulaitoksen kannattavuuslaskelma vajaalla asiakasmäärällä

Yllä kuvatut laskelmat on tehty vähimmäispalkkaluokituksilla, joka ei takaa titaitoista ja sitoutunutta henkilökuntaa. Palkkaluokitus ei myöskään vastaa perhekoti Pöllövaara Oy:n tämän hetkistä henkilökunnan palkkatasoa. Kannattaa huomioida, että laadukkaan, sitoutuneen ja motivoituneen henkilökunnan palkkaaminen nykyäänä on kallista. Lisäksi laskelmassa ei ole vielä huomioitu uuden rakennuksen aiheuttamia lainanlyhennyseriä. Ainoastaan toiminnasta syntyvät kulut. Ostot on myös laskettu nykyisten kulujen mukaisesti, ja tosiasiasa uuden rakennuksen rakentamisen yhteydessä myös muut ostot voivat nousta nykyiseltä tasoltaan korkeammiksi. Liikevoiton määrä ei ole kovin suuri kummassakaan laskelmassa, kun ottaa huomioon uuden toimitilan isot lainanlyhennyserät, joten toiminnan kannattavuutta on syytä miettiä monelta eri taholta.

Seuraavasti asiat ovat edenneet perhekoti Pöllövaara Oy:n muutosprosessissa Kotterin muutosprosessin vaiheita kun katsoo:



KUVIO 15. Kotterin (1996, 18) muutosprosessin vaiheet rinnastettuna perhekoti Pöllövaara Oy:n muutosprosessin vaiheeseen

Muutosprosessi on perhekoti Pöllövaarassa vasta aluillaan. On tärkeää tietää miten prosessi etenee ja mitä on hyvä huomioida, että onnistunut muutos on mahdollinen. Pieni organisaatiomuutos koskettaa Valpolan 2004, 15–16, mukaan 10–20 ihmistä, joista jokainen haluaa tietää mitä tehdään ja miksi. Onnistunut yhteenmeno hyödyntää:

- Aktiivista viestintää ja rehellistä dialogia
- Yhteistä visiota ja priorisoitua toimintasuunnitelmaa
- Yhteisen kielen luomista niin, että kaikki pystyvät ymmärtämään ja kehittämään toimintaa
- Osallistumismahdollisuudet yli yksikkörajojen
- Kehittämisen- ja oppimisprosesseja, joissa kokeillaan ja hyödynnetään ripeästi hyvät kokemukset

Nämä Valpolan (2004) mainitsevat onnistuneen yhteen menoon liittyvät asiat korostuvat pienessä työyhteisössäkin. Perhekoti Pöllövaara Oy:ssä on mahdollista viestittää asioista toinen toisillemme päivittäin ja käydä rehellistä dialogia tulevasta muutoksesta. Pitkäaikaiset työsuhteet mahdollistavat sen, että työkavereiden tunteminen syventyy. Tiedon jakamista ja yhteistä aikaa tosin on aina liian vähän. On tärkeää irrottaa erillisiä päiviä muutoksen kehittämiseksi ja suunnittelemiseksi, jotta tulevaisuuden muutosprosessi tulee olemaan mielekäs kaikille, ketä muutos tulee koskettamaan. Yhteinen visio ja päämäärätietoinen toimintasuunnitelma, jonka toteuttamisessa kaikki saavat olla aktiivisesti mukana, palvelee parhaiten yksikön mahdollisuutta tehdä muutos onnistuneesti. Hyvää ja ammattitaitoista muutosjohtajuutta tarvitaan tietenkin prosessin läpiviemiseen.

8 POHDINTAA JA TULEVAISUUDEN HAASTEITA

Opinnäytetyö lähti liikkeelle tilanteesta, jossa perhekoti Pöllövaara Oy:n tulevaisuuden suunnitelmat olivat ihan auki. Asiasta oli keskusteltu työyhteisössä ohimennen; ”joskus perhekotivanhemmat jäävät eläkkeelle-hengessä”. Ajatus tuntui kaukaiselta ja eläkkeelle siirtyminen sai aikaan perhekodin johtajissa varmasti ristiriitaisia ajatuksia yrityksestä luopumisesta ja uudenlaisesta elämänvaiheesta. Asiasta puhuminen ei ollut helppoa. Kun asiasta alettiin keskustella, alkoi vaihtoehtoja tulla esiin. Konkreettinen selvitystyön aloittaminen oli täynnä monenlaisia ajatuksia. Haluttiin selvittää kerralla kaikkea; Perhekotina jatkamista, laitokseksi muuttumista, jälkihuollon kehittämistä, eri yksiköiden perustamista, jne. Selvitystä vaativia asioita oli paljon, eikä oikein selvää suuntaa meinannut aluksi löytyä. Nämä kaikki aiheet voivat hyvinkin olla seuraavia jatkokehittämisen ja jatkotutkimuksen aiheita.

Asioista oli kuitenkin nostettava esiin yksi, jota tämä opinnäytetyö käsittelee. Rajaus perhekodin muuttamisesta lastensuojelulaitokseksi oli itselleni mieluisin vaihtoehto, koska samalla oma tietämykseni uuden lastensuojelulaitoksen perustamisesta kasvaisi. Teoriapohjana muutosprosessit ovat erittäin mielenkiintoista luettavaa ja sopivat tähän opinnäytetyöhön hyvin. Myös juridinen ja eettinen näkökulma kulkevat tärkeinä asioina muutosprosessin yhteydessä, joten niiden tarkasteleminen oli tässä opinnäytetyössä oleellista.

Aineiston keräämisen menetelmänä teemahaastattelu sopi tähän opinnäytetyöhön hyvin, kun piti saada selville tärkeitä asioita, joiden avulla muutosprosessin vaatimukset tarkentuivat. Teemahaastattelun avulla keskustelua oli helppo suunnata ja tarkentavia kysymyksiä oli helppo esittää. Päätin käyttää aineistona myös tietoja Pirkanmaan aluefoorumista, jossa lääninhallituksen edustaja oli puhumassa samasta aihepiiristä, eli lastensuojelun tulevaisuudesta.

Opinnäytetyön dokumentoinnin pyrkimyksenä oli muodostaa aineistosta perusteltavissa ja selitettävissä oleva käsitys siitä, mitkä ovat muutosvaatimukset perhekoti Pöllövaara Oy:lle, että toiminta jatkossa lastensuojelulaitoksena on mahdollista. Ongelmaksi nousi kasvavan tietomäärän lajittelu eri teemojen alle. Tietoa eri asioista oli

saatavilla paljon, kunhan osasi selvittää, mikä niistä koski juuri perhekodin suojelulaitokseksi muuttamista. Lopulta teemoja tuli jopa enemmän, kuin aluksi määrittelin opinnäytetyön tavoitteiksi. Teemat ovat kaikki tärkeitä ja niiden poisjättäminen tuloksista olisi saanut aikaan irrallisia teemoja. Dokumentointi onnistui hyvin, sillä nyt kokonaisuus muutosvaatimuksista on helposti hahmotettavissa ja valmiiksi selvitetty. Haastattelut suoritettiin oikeille henkilöille, jonka seurauksena tietoa alkoi kertyä. Opinnäytetyön tekemisessä kerätyn aineiston analysointi on iso osa onnistunutta työtä. Jos kerätyn aineiston analysoi laiskasti tai poimii aineistosta raporttiin vain satunnaisia sitaatteja, kyseessä ei ole kunnollinen analysointi.

Lainsäädäntö, ohjeet ja suositukset säätelevät vahvasti sosiaalialan työtä. Työssä on otettava monet asiat huomioon monesta näkökulmasta käsin. Lisäksi on toimittava lääninhallituksen ja sijoittajakunnan asettamien vaatimusten mukaisesti. Työ on tarkasti ohjeistettua, joka toisaalta takaa myös työntekijälle oikeusturvan. Selvitystyötä tehdessäni huomasin törmääväni samoihin asioihin kuin Rousu (2007, 36), joka kirjaa lastensuojelun kehityshaasteiksi seuraavaa:

- Lastensuojelupolitiikka: lastensuojelun tavoitteet ja perustoimintaedellytykset
- Ehkäisevä politiikka ja varhainen tuki
- Lastensuojelun palveluprosessin toimivuus, laatu ja vaikuttavuus: Lapsen lähisosiaalityöntekijän ja lastensuojelun sosiaalityöntekijän roolien toimivuus
- Palvelujen monipuolisuus, saatavuus, vaikuttavuus
- Pätevästä ja osaavasta henkilökunnasta kiinnipitäminen ja (työolot, työehdot, tukijärjestelmät ja osaamisen kehittäminen)
- Lastensuojelusta tuotettavan tiedon kerääminen; asiakasprofiili, palvelujen käyttö, mitä vaikutuksia saamme työllä aikaan

- Eri toimijoiden välinen strateginen kumppanuus seutu- ja aluetasolla.

Sosiaalialan tulevaisuuteen ja muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat: asiakkaat, politiikka, talouden kehitys ja työllisyys, sosiaaliset tekijät, teknologia ja ekologiset tekijät. Asiakkaiden tarpeet ja arvot muuttuvat ja yhteiskunnan ikärakenne muuttuu. Terveys ja hyvinvointi vaikuttavat ihmisen elämänlaatuun ja mahdollisuuteen vaikuttaa omaan elämäänsä. Asiakkaat haluavat myös yhä enemmän vaikuttaa heitä koskevaan päätöksentekoon. Poliittisina muutoksina mm. Kansainvälisyyden lisääntyminen ja EU:n vaikutus kansallisesti, ohjausjärjestelmien muutokset, koulutuspolitiikka ja -suunnittelu, sekä sosiaali- ja terveysalan integraatio/ segraatiokehitys. Taloudelliset muutokset ilmenevät kansantalouden kehityksenä, työttömyytenä ja työvoimapulana. Myös tietoyhteiskunta kehittyy. Sosiaaliset muutokset vaikuttavat palvelurakenteeseen, yhteisöllisyyteen ja yksilöllisyyteen ja verkostoitumiseen. Nykyaikana teknologia kehittyy nopeasti, mutta myös ekologiset muutokset pitää huomioida kestäville kehitysratkaisuilla. (Metsämuuronen 2000, 10.)

Pirkanmaan aluefoorumin tilaisuudessa (aineisto 10) pohdittiin, kuinka eri lääneissä sijaitsevat lastensuojelua tuottavat yksiköt saavat toimia erilaisilla vaatimuksilla. Vaatimusten erilaisuus todettiin asettavan sosiaalialan palveluita tuottavat yksiköt eriarvoiseen asemaan.

Haastattelussa myös pitkään toimineen lastensuojelulaitoksen johtaja pohtii:

”Tääki on semmonen asia, mitä on pohdittu, jokaisessa läänissä on omat sovellukset, et oikeesti toi käytäntö pitäis ehdottomasti olla yhtenäinen koko Suomessa”

Samankaltaisia asioita miettii myös rakennusvalvonnan edustaja haastattelussa:

”yleensä läänin ihmiset toimivat ohjeitten mukaan kun me toimitaan määräysten mukaan.”

Ja haastattelussa palo- ja pelastustoimen edustaja toteaa:

”yleensä se johtaa siihen että lääneissä tulee erilaisia tulkintoja samoista asioista”

Kirjava sovellus lastensuojeluyksiköitä koskevista eri lakien määräyksistä, ohjeista ja sovelluksista saa pään pyörälle helposti. Mitä tulee noudattaa kirjaimellisesti ja mitä tulee noudattaa suosituksena? Tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan vaatimuksia tämänhetkisten tietojen valossa. Tähän kaikkeen lastensuojeluyksiköitä ohjaavaan juridiseen ohjeistukseen on tulossa selvyys vuoden 2010 aikana, kun lääninhallitukset kokoontuvat yhteen ja tekevät ”rautalankaversio” lastensuojelupalveluita tuottavien yksiköiden toimintaa koskevista asioista. Vuonna 2009 valmistui samankaltainen läänien selvitys vanhuspalveluiden tuottamisesta. Tämä uusi ohjeistus tuo varmasti selkiyttäviä elementtejä näihin nostamiini osa-alueisiin ja asettaa myös palveluntuottajat samanarvoiseen asemaan ympäri maata.

Muuttuva taloustilanne näkyy myös sosiaalihuollon palveluiden järjestämisessä. Pirkanmaan aluefoorumin tilaisuudessa lääninhallituksen edustaja kertoi kysyttäessä, että huostaan otettujen lasten sijoitus perheisiin tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Jopa uusi lastensuojelulaki vaatii tarkastamaan jokaisen lapsen kohdalla sukulaissijoituksen. Seuraavaksi tutkitaan perhesijoituksen mahdollisuus:

”tällä hetkellä lapsia sijoitetaan 45 % perheisiin ja 55 % laitoksiin tulevaisuudessa tämä suhdeluku pyritään kääntämään päinvastaiseksi lisäämällä perhesijoituksia 2,5 %:n vuosivauhdilla. Laman aikana kunnat miettivät sijoitusten tarpeellisuutta, halutaan säästää rahaa”

Tulevaisuudessa palveluiden tulee olla laadukkaita ja rehellisesti tuotettuja, että kovassa kilpailussa pärjää. Toimintamuodolla ei varmastikaan ole niin paljon merkitystä, vaan uskomuksena on, että ”hyvät pärjää aina”. Kuten tuleva perhekoti Pöllövaara Oy:n johtaja tuumaa.

9 LÄHTEET

Ammattieettinen lautakunta 2005. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Helsinki. Viitattu 15.5.2009 <http://www.talentia.fi>

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WSOY.

E1 Suomen rakentamismääräyskokoelma: Ympäristöministeriön asetus rakennusten paloturvallisuudesta. Viitattu 20.12.2009. <http://www.finlex.fi>

E7 Suomen rakentamismääräyskokoelma: Ympäristöministeriön asetus ilmanvaihtolaitteistojen paloturvallisuudesta. Viitattu 20.12.2009. <http://www.finlex.fi>

Filander, K. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2001, Yrityksen perustajan opas 11. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj

Johtajuus muutosprosessissa. Viitattu 8.6.2009 www.kunnat.net. Kuntakehitys ja tutkimus/johtaminen/muutosjohtaminen/johtajuus muutosprosessissa.

Julkunen, R. 2006. Kätkeyty hyvinvointivaltio vai pohjoismainen malli. Yhteiskuntapolitiikka. Avaukset 2/06. s. 179–181

Kananoja, A., Lähteinen, M., Marjamäki, P., Laiho, K. & Sarvimäki, P. 2007. Sosiaalisen työn käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 504/2002 Viitattu 3.3.2009. <http://www.finlex.fi>

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 272/2005. Viitattu 3.3.2009. <http://www.finlex.fi>

Laki yksityisten sosiaalipalvelujen valvonnasta 603/1996. Viitattu 3.3.2009. <http://www.finlex.fi>

Lastensuojelulain kokonaisuudistustyöryhmän muistio. 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:25. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö

Lastensuojelulaki 417/07. Viitattu 3.3.2009. <http://www.finlex.fi>

Lindqvist, M. 2006. Auttajan varjo. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Länsi-Suomen lääninhallitus. 2006. Ohjeita ammatillisen perhekotitoiminnan suunnitteluun ja toimiluvan hakumenettelyyn. Viitattu 2.1.2009. <http://www.laanhallitus.fi>

Länsi-Suomen lääninhallitus. 2008. Ohjeita yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamiseen. Viitattu 2.1.2009. <http://www.laanhallitus.fi>

Lääninhallitusasetus 120/1997. Viitattu 3.3.2009. <http://www.finlex.fi>

Lääninhallituslaki 22/1997. Viitattu 3.3.2009. <http://www.finlex.fi>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro. Metodologia-sarja 4.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö. Johtamista rassa. Helsinki: Oy Edita Ab.

Perhehoitolaki 312/1992. Viitattu 3.3.2009. <http://www.finlex.fi>

Perhekoti Pöllövaara Oy:n laatukäsikirja. Savolainen, T. 2002. Salainen rakkaus.

Perustuslaki 731/ 1999. Viitattu 3.3.2009. <http://www.finlex.fi>

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. 7., uusi. p. Helsinki: Otava

Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntatalon paino.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (Toim.). 2005. Haastattelu. Tutkimus tilanteet ja vuorovai-
kutukset. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Räty, T. 2007. Uusi lastensuojelulaki. Helsinki: Edita

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilingöös kirjapaino

Sinkkonen, M. 2008. Johtaminen on kahden kauppa. Keskisuomalainen 7.4.2008. Jy-
väskylä

Sosiaalihuollon valvonnan periaatteet ja toteutus. Vanhusten ympärivuorokautinen
hoiva ja palvelut. Viitattu 5.12.2009. www.laäninhallitus.fi

Sosiaalihuoltolaki 710/1982. Viitattu 3.3.2009. <http://www.finlex.fi>

Taskinen, S. (toim.) 1999. Huostaanotto: Lastensuojelun asiantuntijaryhmän suositus
huostaanotto-prosessin laatua ohjaaviksi yleisiksi periaatteiksi. STAKES. OPPAITA 33.
Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen; muutosjohtamisen käytännön keinot Juva: WSOY.

Valtakunnallinen sosiaalipalvelujen toimialaraportti 2007. Viitattu 15.5.2009.

<http://www.toimialaraportit.fi>

Vehkaperä, M. 2002. Laadullinen tutkimus. Viitattu 10.10.2009.

<http://www.jyu.fi/economics/ecampus/documents/vehkapera>

Vento, S. 2008. Yksityinen palvelutuotanto ei murena hyvinvointiyhteiskunnan rakenteita. Sosiaaliturva 3/08. Sosiaalialan riippumaton ammattilehti. Huoltaja-säätiö. Uusimaa Oy

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, johtamisen laitos

Viitala, R. 2004. Esimiehet osaamisen johtajina: tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana. Vaasa: Vaasan yliopisto

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. p. Helsinki: Informaatioviestintä

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otava.

Yksityisten sosiaalipalvelualojen valvonnasta annettu laki 603/1996. Viitattu 15.5.2009. www.finlex.fi

Ympäristöministeriön asetus rakennusten paloturvallisuudesta. Viitattu 20.12.2009.

www.finlex.fi

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelun runko rakennusvalvonnan edustajalle

Opinnäytetyö/Katri Kujala

Jyväskylän amk/YAMK/

Terveyden edistämisen koulutusohjelma/Johtaminen ja moniammatillinen yhteistyö

Teemahaastattelun runko rakennusvalvonnan edustajalle

TAUSTATIEDOT

Nimi ja työpaikka/asema yrityksessä

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Voiko nykyistä kiinteistöä käyttää lastensuojelulaitoksena?

Perhekodin tontilla on rakennusoikeus jo käytetty, onko toimintaa ylipäättään mahdollista jatkaa samalla tontilla? Jos on,

Miten poikkeuslupaa haetaan, mitä sen hakemiseen tarvitaan ja kuka sen myöntää?

Onko kyseessä rantakaava, tarvitseeko sitä huomioida?

Mitkä ovat vaatimukset uudelle hoitolaitokselle, tässä tapauksessa uudelle lastensuojelulaitokselle? Missä ne on määritelty?

Mitä olet mieltä uuden lastensuojelulain tuomista määräyksistä ja suosituksista?

LIITE 2: Teemahaastattelun runko palo- ja pelastustoimen edustajalle

Opinnäytetyö/Katri Kujala

Jyväskylän amk/YAMK Terveyden edistämisen koulutusohjelma/Johtaminen ja moniammatillinen yhteistyö

Teemahaastattelun runko palo- ja pelastustoimen edustajalle**TAUSTATIEDOT**

Nimi ja työpaikka/asema yrityksessä

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Mitkä ovat palo- ja pelastustoimen vaatimukset uudelle hoitolaitokselle, tässä tapauksessa uudelle lastensuojelulaitokselle?

Mistä ne löytyvät kirjallisena?

Minkälainen sammutusjärjestelmä lastensuojelulaitokseen vaaditaan?

Mitä olet mieltä uuden lastensuojelulain tuomista määräyksistä ja suosituksista?

LIITE 3: Teemahaastattelun runko perhekoti Pöllövaara Oy:n tulevalle johtajalle

Opinnäytetyö/Katri Kujala

Jyväskylän amk/YAMK Terveyden edistämisen koulutusohjelma/Johtaminen ja moniammatillinen yhteistyö

Teemahaastattelun runko perhekoti Pöllövaara Oy:n tulevalle johtajalle**TAUSTATIEDOT**

Nimi ja työpaikka/asema yrityksessä

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Mikä on koulutuksesi?

Mitä olet mieltä perhekoti Pöllövaara Oy:n tulevaisuuden näkymistä?

Mitä olet mieltä uuden lastensuojelulain tuomista määräyksistä ja suosituksista?

LIITE 4: Teemahaastattelun runko lastensuojelulaitoksen johtajalle

Opinnäytetyö/Katri Kujala

Jyväskylän amk/YAMK Terveyden edistämisen koulutusohjelma/Johtaminen ja moniammatillinen yhteistyö

Teemahaastattelun runko lastensuojelulaitoksen johtajalle**TAUSTATIEDOT**

Nimi ja työpaikka/asema yrityksessä

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Mitä vaatimuksia lastensuojelulaitoksen perustamiseen kun perustitte lastensuojelulaitoksen?

- Henkilöstö
- Tilat
- Lapsimäärä
- Mitä hyviä käytäntöjä tiedät laitoksen perustamisen suhteen
- Verkostot (miten luodaan toimivia verkostoja)
- Markkinointi (mitä itse suosittelet)
- Laatu (laatukäsikirja? Mitä?)

Mitä olet mieltä uuden lastensuojelulain tuomista määräyksistä ja suosituksista