

LAADUNHALLINNAN KÄYNNISTÄMINEN KINNULAKODISSA

Katja Laitinen
Opinnäytetyö, kevät 2010
Diakonia-ammattikorkeakoulu,
Diak Itä
Pieksämäki
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi (AMK)

TIIVISTELMÄ

Laitinen, Katja. Laadunhallinnan käynnistäminen Kinnulakodissa. Pieksämäki. Kevät 2010. 47 s. Liitteitä 5.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Itä, Pieksämäki. Sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi (AMK)

Laadunhallinta on ajankohtainen aihe sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaalipalveluissa on laadunhallintaan kiinnitetty huomiota 1990-luvun puolivälistä alkaen, jolloin sitä on lähdetty kehittämään systemaattisesti. Suomen kuntaliiton ja valtiovarainministeriön laatustrategiassa vuodelta 1998 korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja prosessien kuvaamista. Siinä myös suositellaan itsearviointia toiminnan kehittämisen välineenä.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja sen tarkoituksena oli käynnistää laadunhallinnan prosessi Kinnulakodissa. Perhetukikoti Kinnula on 7-paikkainen, Varkauden kaupungin vastaanottokotityyppisesti toimiva lastensuojeluyksikkö. Aloite laadunhallinnan käynnistämiseen tuli yksikön johtajalta. Prosessiin kuuluviksi tärkeimmiksi osatavoitteiksi tarkentuivat itsearviointi ja sen analyysi, yksikössä toteutettavien arvojen ajanmukaistaminen ja itsearviointianalyysistä nousevien teemojen nostaminen kehittämiskohteiksi. Näiden tavoitteiden toteutumisen kautta voidaan ajatella yksikön henkilökunnan pääsevän käsiksi laatutyöhön.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisen viitekehyksen ja laadunhallinnan käynnistämisen kuvaamisesta. Lukija johdatellaan aiheeseen laatuun ja laadunhallintaan liittyvän teoriapohjan kautta. Sen jälkeen kuvataan käynnistämiseen liittyviä vaiheita. Lopuksi esitellään tuotoksena suunnitelma prosessista laadun saamiseksi hallintaan.

Laadunhallinnan käynnistämishanke aloitettiin Suomen Kuntaliiton julkaisemalla ITE2-itsearviointimenetelmällä ja sen analyysillä jatkuen arvokeskustelun kautta yhteisten arvojen päivytykseen. Analyysi toteutettiin työyksikön henkilökunnan kesken keskustelemalla ja sen pohjalta tehtiin suunnitelma tulevan laadunhallintaprosessin kulusta ja toimenpiteistä. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen prosessi jatkuu kehittäen arkityötä ja toimintaohjeita ja -menetelmiä tuottaen lopulta laatukäsikirjan yksikön käyttöön.

Jotta käsitys yksikön laadukkaasta toiminnasta olisi kokonainen, mukaan olisi otettava myös asiakkaan näkemys kuulemalla asiakasta. Tässä työssä näkökulmaksi rajattiin henkilökunnan käsitys laadukkaasta toiminnasta, koska laadunhallintaprosessi on vasta alkuvaiheessa.

Opinnäytetyön tuoma hyöty on laatutyön näkyväksi tekeminen, työtehtävien järjestelmällisyyden lisääntyminen ja prosessin käynnistyminen laatukäsikirjaa varten.

Asiasanat: laatu, laadunhallinta, ITE-itsearviointimenetelmä, laatukäsikirja, laatukriteeri

ABSTRACT

Laitinen, Katja.

Starting Quality Management in Kinnulakoti. 47 pages. 5 appendices Language:Finnish. Pieksämäki. Spring 2010.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services. Degree: Bachelor of Social Services.

Quality management is a topical subject in social and health care services. Quality management in social welfare organisations has developed since 1990. There is a quality strategy of The Association of Finnish Local and Regional Authorities which talks about customer oriented approach and documentation of the actions and operational processes. Self assessment is also recommended in national quality management recommendations. It is advisable to plan the quality management starting from the unit's particular circumstances and needs.

The aim of the project was to start a process of quality management in Kinnulakoti which is a unit of child protection. The launching of the project was proposed by the manager of the unit.

This thesis included a theoretical part which gave the introduction to the subject of quality. The second part was a description of the actions. These actions were made by the staff of Kinnulakoti during the project. One of these actions was a self- assessment and an analysis of it. The other one was the discussion of values directing operations of the unit. These actions will provide the basis and direction for the development work in the future. The thesis also introduced the plan of the future process about quality management.

After the project, the process of the quality management will continue to aim at improving the quality of operations and systematic quality management. All documentation and descriptions of the work and formulation of the operating instruction will be stored to the quality management handbook. The quality management handbook serves as a practical quality tool.

Keywords: quality, quality management, self-assessment, quality management handbook, quality criterion

SISÄLLYS

1 LÄHTÖKOHDAT LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISELLE.....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TOTEUTUS JA RAPORTIN RAKENNE	8
3 LAADUN ULOTTUVUUKSIA.....	10
3.1 Näkökulmia laadun tarkasteluun.....	10
3.2 Laatu työ	13
3.3 Laadunhallinta ja laadunhallintajärjestelmiä	14
3.4 Laatu käsikirja laadunhallinnan välineenä.....	15
3.5 Laadun arviointi	16
4 LAADUKAS TOIMINTA SIJAISHUOLLON HOITO-JA KASVATUSPROSESSISSA.....	19
4.1 Laadukkaan toiminnan perusedellytykset.....	19
4.2 Sijaishuollon valtakunnalliset laatu kriteerit.....	22
4.3 Prosessien kuvaaminen laadunhallinnan keinona.....	23
5 LAADUNHALLINTAPROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN	25
5.1 Lähtötilanne ja laadunhallinnan käynnistämishankkeen kulku	25
5.2 ITE-itsearviointikysymysten analyysi.....	28
5.3 Arvokeskustelu	28
5.4 Perhetukikoti Kinnulan toiminta-ajatus, päämäärät, painopistealueet ja toiminnan tavoitteet.....	29
6 MILLAISTA LAATUA TAVOITTELEMME?.....	31
7 ARVIOINTI JA POHDINTA	34
LÄHTEET	38
LIITTEET	
LIITE 1.Työyksikön itsearviointi.ITE-arviointilomake.....	40
LIITE 2. Laadukkaan toiminnan perusedellytykset hoito- ja kasvatustaprosessissa	42
LIITE 3.Hoidon ja kasvatuksen laatu kriteerit.....	43
LIITE 4.Itsearviointikysymysten analyysitaulukko.....	44
LIITE 5.Vastausten keskiarvot.Laatu profiili.	47

1 LÄHTÖKOHDAT LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISELLE

Laadunhallinta etenee nopeasti sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sen kehittäminen on yleismaailmallista, mutta lähestymistavat vaihtelevat. Yleensä laadunhallintaa ohjataan tiedolla ja motiivina toimii halu oman työn kehittämiseen. (Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa 1996.) Euroopan unionin julkishallinnon laatupolitiikassa korostetaan erilaisten laadunhallinnan toimintamallien soveltamista käytäntöön, ja kehoitetaan kaikilla organisaatiotasoilla sitoutumaan siihen. Selkeän strategian laatiminen, asiakkaiden ja heidän vaatimustensa tunnistaminen sekä työn säännöllinen arviointi edistävät sitoutumista. (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle 1999.)

Suomen Kuntaliitto ja valtiovarainministeriö julkaisi Julkisten palvelujen laatustrategian vuonna 1998. Siinä laatutyön perustana painotetaan asiakaslähtöisyyttä ja palveluprosessien kehittämistä asiakaslähtöisesti. Palveluprosesseista on tehtävä asiakkaille näkyviä ja niitä on arvioitava ja kehitettävä jatkuvasti. Henkilöstön hyvinvointi sekä hyvä työympäristö ovat myös keskeisiä laatutekijöitä, lisäksi henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeää. Poliittisten päätöksentekijöiden ja yksiköiden johdon olisi sitouduttava palvelujen laadun parantamiseen. Strategiassa suositellaan asiakaspalautteen ja itsearviointin käyttämistä toiminnan kehittämisen välineenä ja siinä korostetaan myös prosessien hallintaa sekä järjestelmällisyyttä. Laatuksiteerit ovat laadunhallinnan ja valvonnan työvälineitä, joiden perusteella arvioidaan palvelun laatua. (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle 1999.)

Yritysmaailmassa laadun merkitys on tuottavuuden parantamisessa ja kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Sosiaalipalveluissa laadun merkitys on kuitenkin harvoin tuottavuudessa tai kilpailukyvyssä vaan merkitys on yhteiskunnallinen ja näkyy palvelun vaikuttavuutena. Sijaishuollossa laatutyö tarkoittaa vastaamista lapsen tarpeisiin, joita voivat olla esimerkiksi turvallisuus ja elämän ennustettavuus sekä yksilölliset tukitoimet (Rousu & Holma 2004a 37). Se on myös toimimista lapsen edun toteuttajana.

Rousu ja Holma ovat kirjassaan Lastensuojelupalveluiden onnistumisen arviointi, koonneet keskeisimpiä puutteita lastensuojelussa. Palveluprosessien puutteeksi mainitaan prosessien toimimattomuus ja laadun riittämätön analysointi. Laadun kehittämiseen ei

myöskään kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Rousu & Holma 2004, 22) Vaikuttaa kuitenkin siltä, että laadunhallintaan on alettu kiinnittää huomiota yhä enenevässä määrin. Vuonna 2005 tehdyn kyselyn mukaan sosiaalialan organisaatioissa oli kuudella kymmenestä käytössä laadunhallintamalli tai -kriteeristö (Pekurinen, Räikkönen, Leinonen 2008, 12). Valtakunnalliset lastensuojelun sijaishuollon kriteerit valmistuivat Laituri-projektissa vuonna 2004. Muita sijaishuollon kehittämishankkeita ovat olleet Ella-hanke (2002–2004) ja Laatuverkko-hanke (2005–2007). Lasten ja perheiden hyvinvointipalvelujen kehittäminen Itä- ja Keski-Suomessa (2008–2011) on valtakunnallisen Kaste-hankkeen alahanke (Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus i.a.).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laadunhallinnan käynnistäminen Kinnulakodissa. Kinnulakoti on Varkauden kaupungin vastaanottokotityyppisesti toimiva lastensuojeluyksikkö, joka tarjoaa lyhytaikaista sijaishuoltoa sinne sijoitetuille lapsille ja nuorille sekä sijoituspaikkoja avohuollon tukitoimenpiteenä. Henkilökuntaa Kinnulakodissa on johtajan lisäksi seitsemän, joista kaksi on yöhoitajia. Hankkeessa oli mukana Kinnulakodin koko henkilökunta ja sen hyödynsajia ovat tässä vaiheessa ensisijaisesti työyhteisö ja prosessin jatkuessa asiakkaat sekä yhteistyötahot.

Kinnulakodin kiireinen elämänrytmi ja alati vaihtuvat tilanteet sekä niihin vastaaminen on haastavaa työtä eikä henkilökunnalla ei ole ollut aikaa eikä voimavaroja paneutua laadunhallinnan kehittämiseen. Yksikössä tehdään laadukasta lastensuojelutyötä resursien puitteissa ja henkilökunta on sitoutunut, työstään innostunut ja kehittymishaluista. Puutteet laadussa nähdään, niihin halutaan puuttua ja ajatellaan, että aina voidaan tehdä asioita paremmin. Toisaalta taas ymmärretään, että perustehtävä on se, johon on keskityttävä ja johon panostetaan. Perustehtävän hyvä hoitaminen ja laadunhallinnan kehittäminen eivät ole toisistaan irrallisia toimenpiteitä. Laadunhallinnan kehittämisen kautta työtehtävät muuttuvat järjestelmällisemmiksi ja tavoitteet selkiytyvät kaikille osapuolille, niin asiakkaille, sidosryhmille kuin työntekijöille. Tämän seurauksena perustehtävän hoitaminen helpottuu ja sen laatu paranee.

Kinnulakoti on kokenut monia muutoksia vuosien varrella toiminnan suunnan vaihtuessa lyhyelläkin aikavälillä. Muutama vuosi sitten toiminta muuttui kehittämisen seurauksena painotukseltaan pikkulapsiperheiden ja alakouluikäisten lasten ja heidän perheidensä tukemisen suuntaan. Tällä hetkellä toiminta on nuorisopainotteista, koska tei-

ni-ikäisten sijaishuollon tarve ja avohuollon tukitoimenpiteenä sijoitettujen nuorten määrä on rajusti kasvanut. Tutkimuksen mukaan vuonna 2006 oli kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä 1, 2 % 0-17 -vuotiaista (Pekurinen ym. 2008). Laatutyön näkyväksi tekemiselle on selkeä tarve toiminnan painopisteen muuttumisen ja työyksikön kehittymisen kannalta. Nämä syyt mainitaan eräiksi tyypillisimmistä syistä laadunhallinnan kehittämiseksi myös kirjassa Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo (Holma, Outinen, Idänpää-Heikkilä & Sainio 2001, 17).

Laadunhallinnan hyötyjä ovat parantunut asiakaspalaute, henkilökunnan tyytyväisyys ja organisaation ulkoisen kuvan kohentuminen sekä taloudellinen hyöty tulevaisuudessa työn tulosten paranemisen seurauksena. (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle 1999, 15) Tuurala (1998) selvittää henkilökunnan tyytyväisyyden johtuvan siitä, että laatutoiminnan kautta henkilökunta pääsee vaikuttamaan työnsä sisällön kehittämiseen ja saa mielekkyyttä tehtävien hoitamiseen.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE, TOTEUTUS JA RAPORTIN RAKENNE

Opinnäytetyön tavoitteena oli laadunhallinnan käynnistäminen Kinnulakodissa. Työn antoi toimeksi Kinnulakodin johtaja. Laadunhallinnan käynnistämisen päätavoitteita olivat koko henkilökunnan tekemä itsearviointi ja sen tulosten analysointi sekä arvoperustan päivittäminen. Itsearvioinnin analysoinnin perusteella saatiin määriteltyä kehittämisalueet jatkotyöskentelyä varten. Työskentelytapana olivat säännölliset tapaamiset henkilökunnan kesken, joita on tarkoitus jatkaa suunnitelmallisesti myös opinnäytetyöhankkeen jälkeen. Opinnäytetyön pyrkimyksenä on käytettyjen menetelmien kautta auttaa työyksikköä ymmärtämään laadunhallinnan periaatteita ja juurruttaa ajatusta jatkuvasta työn arvioinnista ja kehittämisestä, joka on yleinen suuntaus sosiaaialalla lastensuojelupalvelut mukaan lukien.

Itsearviointi tehtiin käyttäen ITE2-itsearviointimenetelmää.(LIITE 1) Tässä itsearvioinnilla tarkoitetaan oman työyksikön toiminnan tarkastelemista kriittisesti. ITE-menetelmä valittiin siksi, että sen käyttöönotto on helppoa eikä vaadi kustannuksia. Se sopii erittäin hyvin pieniin työyksiköihin eikä erityistä koulutusta tarvita. (Holma 2003.) Tavoitteena oli myös laatia suunnitelma jatkotyöskentelystä eli siitä kuinka laatutyötä jatketaan prosessina tämän opinnäytetyöhankkeen jälkeen. Tähän jatkoprosessiin sisältyy myöhemmässä vaiheessa laatukäsikirjan/osaamiskirjan tuottaminen sähköisessä muodossa työyksikön käyttöön.

Kuulun itse Kinnulakodin henkilökuntaan ohjaajana ja toisinaan tuntuu, että emme pysty vastaamaan niihin odotuksiin, joita meille asetetaan. Ulkoa päin tulevat ohjeistukset ovat usein ristiriitaisia, yhteistyökumppanit painottavat eri asioita ja kiinnittävä asioihin huomiota omista näkökulmistaan. Rousu ja Holma ovat koonneet lastensuojelupalveluihin kohdistettuja odotuksia ja vaatimuksia. Näitä ovat muun muassa lapsen tai nuoren ja hänen perheensä tarpeet ja odotukset, palvelun tilaajan asettamat vaatimukset, johdon odotukset, lait ja asetukset ja laadunhallinnan vaatimukset. (Rousu & Holma 2004, 12–13) Yhdessä olemme usein pohtineet sitä, miten asioihin saataisiin järjestelmällisyyttä ja miten voisimme vaikuttaa työmme laadukkaaseen lopputulokseen, jotta se tyydyttäisi kaikkia osapuolia: meitä työntekijöinä, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Työn laatu näyttäätyy erilaisena eri osapuolille ja jokainen yksilö kokee sen omalla tavallaan. Tässä

vaiheessa käsitys laadusta on työyhteisön käsitys siitä asiakaskeskeisesti tarkasteltuna, vaikka se ei annakaan kokonaista kuvaa siitä. Asiakasnäkökulma otetaan huomioon myöhemmin kehittämisen jatkuessa. Asiakasnäkökulman huomioon ottaminen tarkoittaa asiakaspalautejärjestelmän laatimista ja käyttöönottoa.

Raportissa käydään läpi laadunhallintaan liittyviä käsitteitä, kerrotaan sijaishuollossa käytettävistä kriteereistä ja kuvataan laadunhallinnan käynnistämiseen liittyviä toimintoja, jotka tehtiin tämän opinnäytetyöprojektin aikana. Lopuksi esitellään alustava suunnitelma siitä kuinka laatutyö Kinnulakodissa jatkuu tämän hankkeen jälkeen ja millaisia toimenpiteitä siihen kuuluu.

3 LAADUN ULOTTUVUUKSIA

3.1 Näkökulmia laadun tarkasteluun

Sosiaalialalla laadulla on pitkät perinteet. Laatu ilmauksena alkoi esiintyä jo 30-luvulla ja 60-luvulla keskusteluun tuli mukaan laadun varmistus ja arviointi. Kuitenkin vasta 90-luvun puolivälin tienoilla kunnissa alettiin kiinnittää tarkemmin huomiota sosiaalipalvelujen laatuun. Nykyään yhteiskunnalliset muutokset ja toimintaympäristön muuttuminen ovat tuoneet laatuun uuden tarkastelutavan. Tehokkuusvaatimukset ja niukat resurssit sekä asiakkaiden valveutumisen vaatimaan laatua tuovat oman näkökulmansa laatu keskusteluun. (Outinen, Holma & Lempinen 1993, 10–12.) 90-luvulta alkaen on paineita kunnille tuonut valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnasta (Rousu & Holma 1999, 10).

Tunnetut japanilaiset laatuasiantuntijat käsittelevät laatuasioita varsin samansuuntaisesti pitäen tuotteiden valmistusta laadunhallinnan painopisteenä. Yhdysvaltalainen Demingin sijaan tuo esille myös ihmisarvoisen elämän ja työstä iloitsemisen. Demingin PDCA-malli on yleisesti tunnettu ja pohjautuu oppimisen ja jatkuvan parantamisen filosofiaan. PDCA (Plan, Do, Check, Act) -mallissa toimintaa suunnitellaan, toteutetaan, tarkistetaan ja kehitetään jatkuvana prosessina kiertäen kehää aina uudelleen koko ajan kehittyen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 81–82, 93) Tuurala viittaa Helmiseen, Vaaraseen ja Outiseen (1994), jotka lisäävät tähän vielä niin ikään Yhdysvalloissa kehitetyn kehän suunnitteluun tarkoitetun FOCUS -vaiheen. Suomennettuna mallia kutsutaan nimellä TOKYO STEP, joka tulee sanoista Tunnista, Organiso, Kirkasta, Ymmärrä, Opettele, Suunnittele, Tee, Etsi ja Pidä kiinni saavutuksista. (Tuurala 1998, 77)

Seuraava Rousun ja Holman (2004b, 10) määrittely korostaa ulkopuolisen tahon osallisuutta laadun määrittelijänä, mutta se ei kerro tarkemmin, mikä se taho on.

Kun puhutaan laadusta, on kyse niistä ominaispiirteistä, jotka liittyvät palvelun tai toiminnan kykyyn täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset

ISO-9000 laatustandardeissa käytetty laadun määrittelytapa on hyvin samankaltainen ja voidaan kysyä onko taho palvelun käyttäjä, maksaja vai tuottaja tai sisäinen asiakas?

(Outinen ym. 1993, 15.) Seuraavissa kappaleissa laatua määritellään edellä mainittujen tahojen näkökulmista.

Sisäinen asiakas tarkoittaa yhteistyökumppaneita samassa palveluketjussa tai yhteistyöverkostossa. Sisäisen asiakkaan näkökulmasta hyvä laatu tarkoittaa esimerkiksi yhteistyötaitoja, asiantuntemusta ja palveluista tiedottamista sekä tavoitettavissa oloa. Kunnan edustajina taas päätöksentekijät edellyttävät hyvältä ja laadukkaalta työltä tavoitteellisuutta ja sitä, että asiat hoidetaan sovitulla tavalla. Palvelun maksajana toimii yleensä kunta tai valtio (Rousu & Holma 1999, 91–92.)

Palvelun käyttäjän eli lapsen näkökulmasta hyvä laatu voi tarkoittaa turvallista kasvuympäristöä, pysyviä ihmissuhteita ja ennen kaikkea tuen oikeaa ajoitusta. Lasta ja hänen perhettään on laadukkaassa työssä kohdeltava oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti. Vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa on varattava aikaa, jotta hän voi kokea tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi. (Rousu & Holma 1999.)

Työntekijän näkökulmasta hyvä laatu edellyttää riittäviä resursseja, suunnitelmallista työtä ja mahdollisuutta osallistua oman työnsä kehittämiseen. Työhön tuovat laatua ennen kaikkea työyhteisössä käytävät keskustelut toiminnasta ja sen periaatteista. (Rousu & Holma 1999.) Pesonen määrittelee laadun lähtökohdaksi käyttäjäasiakkaan odotukset. Hänen mukaansa asiakas ei kuitenkaan välttämättä tiedä, mitä hän voi odottaa toiminnalta tai palvelulta ja näin ollen ammattilaisen täytyy tavallaan tietää paremmin. (Pesonen 2007, 36–37.) Pesosen näkökulma tulee hyvin esille lastensuojelupalveluissa, joissa tarjottavan palvelun sisällöstä asiakas ei tiedä. Tällöin ammattilaisen on asetettava asi-
antuntijaksi.

Rousu ja Holma viittaavat Tuuralan (2003) luetteloon laadun osa-alueista, jotka ovat organisaation laatu, asiakas-/kansalaissuhteen laatu, tuotelaatu ja prosessin laatu. Tuurala (1993) esittää organisaation laadun merkitsevän mm. arvolähtöisyyttä eli sitä, miten arvoja toteutetaan käytännön työssä. Organisaation laatu tarkoittaa lastensuojelussa myös asiakaslähtöisyyttä, joka on lakiin kirjattu lähtökohta. Työntekijän on ammatillisen osaamisensa perusteella arvioitava lapsen edun toteutuminen vaikka se olisi ristiriidassa asiakkaan näkemyksen kanssa. Laatua organisaatioon tuo myös kapasiteetti ja tasapainoinen käyttöaste. Julkisella sektorilla rahojen puutteessa kapasiteettiongelmat

saatavat näyttäytyä sellaisena, että asiakkaita ohjataan saatavilla oleviin paikkoihin eikä niihin, joissa asiakkaan tarpeisiin voidaan parhaiten vastata. Se voi aiheuttaa henkilöstön väsymistä ja palvelujen laadun kärsimistä. (Rousu & Holma 2004b, 14–15.)

Tuurala (1993) kertoo, että asiakas-/kansalaissuhteen laadun yksi tärkeimmistä osa-alueista on luottamuksellisuus. Asiakassuhde on lapsen kannalta katsottuna ennen kaikkea hoiva- ja ihmissuhde, joka perustuu luottamuksellisuuteen. Työntekijä voi edesauttaa luottamuksellisuuden syntymistä kiireettömällä suhtautumisella ja rauhallisella ilmapiirillä. Muita asiakassuhteen laadun osa-alueita ovat muun muassa palveluhalkuus ja ennustettavuus. (Rousu & Holma 2004b, 16–17)

Tuotelaatua lastensuojelun yhteydessä kuvataan Tuuralan mukaan (2003) esimerkiksi palvelun yhdenmukaisuudella, yksilöllisyydellä ja turvallisuudella. Lastensuojelupalveluiden saamisen perusteena on usein lapsen kokema turvattomuus, jolloin yksi hyvän ja laadukkaan palvelun elementeistä on tarjota lapselle turvallisuutta. (Rousu & Holma 2004b, 18.)

Prosessin laatua Tuurala (1993) luonnehtii ”kerralla oikein” -filosofialla. Toiminnan on oltava suunnitelmallista, sujuvaa ja pitkäjänteistä, mutta myös uudistumiskykyistä. (Rousu & Holma 2004b, 19.) Lillrank nimeää prosessin toimintojen ketjuksi, jossa eri vaiheilla voi olla eri tekijät ja erilaiset tekniikat. Siihen tuo laatua toiminnan hyvä ja asianmukainen suunnittelu. Asiakasprosessin sujuvuus näkyy palvelun kitkattomuutena, ennustettavuutena ja vakautena. Hyvät työohjeet, työntekijöiden osaaminen ja hyvät yhteistyötaidot vaikuttavat myös prosessien sujuvuuteen. (Lillrank 1999, 19–20.) Pesonen (2007, 57) sanoo asian yksinkertaisesti: ”Toimitaan ja tehdään työt talon sisällä siten kun on määritetty”.

Laatu on voitava mitata tai arvioida, mutta sen ei tarvitse olla numeroilla mitattavissa, vaan on etsittävä tapoja erottaa hyvä huonosta. Toimintaa voidaan arvioida, kun on kyseessä ilmiö, jota on hankala mitata tai mittausta antaa ilmiöstä vain suppean kuvan. (Lillrank 1998, 24–25.) Tuurala (1998, 44) kritisoi mittauksia, jos niitä käytetään liikaa ja vain siksi, että niin on tapana. Olisi aina mietittävä, mihin mittauksista käytetään ja hyödynnettävä tulokset.

3.2 Laatutyö

Laatutyö ei ole hienoja teorioita vaan arkipäivässä tehtävää työtä. Se on työn tavoitteiden pohtimista ja tavoitteisiin vievien keinojen arviointia ja kehittämistä. Laatutyöskentelyssä tunnistetaan ja määritellään asiakkaiden tarpeet ja pyritään löytämään keinot, joilla niihin tarpeisiin voidaan vastata (Outinen ym. 1993, 15).

Laatutyö tarvitsee kaikkia työntekijöitä. Se voidaan aloittaa yhdessäkin yksikössä, mutta sen vaikutukset ja yksikössä tehdyt laatupäätökset yltävät koko lastensuojelujärjestelmän toimintaan kunnassa. Laatutyö edellyttää tahtoa ja sitoutumista sekä johdolta että henkilöstöltä. (Tuurala 1998, 75–76.) Lastensuojelun laatutyötä tehdään lainsäädännön, eettisten periaatteiden ja sosiaalialan yleisten lainalaisuuksien ohjaamana (Rousu & Holma 1999, 7).

Laatutyöstä saatetaan luulla, että sen tarkoitus on viimeiseen asti määrittää ja standardisoida toimintatavat ja menetelmät tappaen kaiken luovuuden. Näin asia ei kuitenkaan ole vaan yksikkö päättää itse toimintatapansa eikä kaikkea tarvitse kuvata ja määritellä. Viisas yksikkö ymmärtää, että on olemassa tietyt toiminnat, jotka on tehtävä juuri tietyllä tavalla, mutta toiset tehtävät voidaan tehdä usealla tavalla oikein. (Pesonen 2007, 38–39.) Paul Lillrankin laatuluuta kuvaa tätä. Luudan tiukka pää on kuin tehtävät, jotka suoritetaan standardoidusti aina samalla tavalla ja leveä, harva pää kuvaa tehtäviä vaihtelevissa tilanteissa. (Pesonen, 2007; Lillrank, 1999.)

Standardeja on myös Lillrankin mukaan tarkistettava, koska olosuhteiden muuttuessa voi käydä niin, ettei sovittu normi enää pidäkään paikkaansa eikä toimi kuten alun perin ajateltiin. (Lillrank 1999, 128) Ohjeita tulee siis muuttaa tarkoituksenmukaiseksi olosuhteiden muuttuessa sekä tiedon lisääntyessä. Standardien ei pidä antaa muodostua itseisarvoksi, jolloin niiden mukaan toimiminen muodostuu kömpelöksi.

Voidaan ajatella, että yhteiset tavoitteet ja arvoperusta antavat luovuudelle tilaa. Kun tietää päämäärän, voivat keinot vaihdella ja lopputulos on oikea. Jokaisella työyhteisöllä on oma tapansa tehdä laatutyötä. Laatutyön ei myöskään pitäisi olla mikään projekti, jolla on alku ja loppu, koska silloin se on vaarassa jäädä vain projektiksi. Sen pitäisi jäädä elämään päivittäiseen työhön ja muuttua osaksi sitä. Kehittämisprosessien ylläpi-

täminen edellyttää riittävää tietoa kehittämisestä ja lisäksi ajatuksen siitä, että prosessinomainen kehittäminen tarkoittaa oppimista ja ammatillista kasvua (Seppänen- Järvelä & Vataja 2009).

3.3 Laadunhallinta ja laadunhallintajärjestelmiä

Rousu ja Holma esittävät laadunhallinnan keskeisiksi periaatteiksi työn tekemisen näkyväksi itselle, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille tavoitteiden ja periaatteiden kirjaamisen kautta. Kirjattujen toimintaperiaatteiden ja arvojen tulisi näkyä myös arjen työssä ja toimintatavoissa, ei vain lauseina laatukäsikirjassa. Jotta työyhteisöissä yhdessä sovitut periaatteet eivät jäisi ohjeiden tasolle, olisi löydettävä aikaa myös keskustelulle siitä, miten omassa työssä voi toteuttaa sovittuja asioita. Laadunhallinta tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että tiedetään mitä palvelulta odotetaan ja vaaditaan ja millä keinoin näihin odotuksiin vastataan. Laadunhallintaan pääseminen vaatii aikaa ja järjestelmällistä toimintaa. Se edellyttää usein lisätyötä varsinaisen arkityön ohessa, eikä se ole helppoa (Rousu & Holma 1999.)

Pesosen mukaan laadunhallinnan periaatteita, jotka ovat maailmanlaajuisesti hyväksytyt, ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöiden huomioiminen, prosessimainen ajattelutapa, systeemiajattelu, jatkuva parantaminen, päätöksenteko, joka perustuu faktoihin sekä yhteistyösuhteet (Pesonen 2007, 79–80).

Laadunhallintajärjestelmä on työkalu, jonka avulla toimintaa ohjataan siten, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Laadunhallintajärjestelmä tuottaa tietoa ja oikeaoppisessa laadunhallintajärjestelmässä tuo tieto analysoidaan ja analysoinnin perusteella päätetään millaisia toimenpiteitä tehdään, jos toimintaa on tarvetta parantaa. Laadunhallintajärjestelmä on koko ajan liikkeellä oleva prosessi, jonka tavoitteena on tyytyväinen asiakas. (Pesonen 2007, 50–51.) Lillrank (1999, 133) puhuu tästä samasta asiasta ja lisää vielä toisen syyn laadunhallintajärjestelmän luomiseen ja käyttöönottoon, parannukset eivät synny itsestään. Jos halutaan kehittyä, on laadittava järjestelmä ja noudatettava sitä.

ISO 9004 ja ISO 9001 -standardeissa (International Organisation for Standardization) asiakkaan vaatimukset ovat keskeisessä asemassa. Standardi ei määrittele laadun tasoa, vaan sen ajatuksena on, että yrityksen on määriteltävä ne asiat, mitä se haluaa ja sitten päätettävä miten ne asiat saadaan kuntoon. Laadun tasoa parannetaan mittausten perusteella. (Pesonen 2007, 74–75.) Molemmat standardit ovat yhteensopivia toisiinsa. ISO 9004 painottaa enemmän laadunhallintajärjestelmän tavoitteita tehokkuuden ja vaikuttavuuden saralla sekä laatujohtamista ja ISO 9001 taas kiinnittää huomion asiakastytyväisyyteen ja organisaation suorituskykyyn. (Kuivalainen, Moisio & Tuominen 2005, 22.)

Lillrankin (1999,134) mukaan hyvän laatu järjestelmän ominaisuuksia ovat dokumentoidut prosessit, ennalta mietitty tapa varmistaa laatu järjestelmän toimivuus, erilaisia tapoja kehittää toimintaa paremmaksi ja ihmisten koulutus ymmärtämään kokonaisuuksia ja sitä mitä toiminnalla tavoitellaan.

Lastensuojelun sijaishuollossa laadunhallintajärjestelmän ydin on lapsen saama hoito ja kasvatusta, sekä perheen muu tuki. (Rousu & Holma 2004b, 55). Tuon tehtävän toteuttamista varten on myös Kinnulakoti olemassa.

3.4 Laatu käsikirja laadunhallinnan välineenä

Laatu käsikirjan tarkoituksena on kuvata toimintajärjestelmän ydinkohtia ja osoittaa, mihin laatu politiikalla pyritään. Hyvä laatu käsikirja on yksikön näköinen ja sen täytyy hyödyttää nimenomaan henkilökuntaa. Sen vuoksi on tärkeää, että koko henkilökunta osallistuu laatu käsikirjan laatimiseen. Laatu käsikirjan tulee olla helppolukuinen ja helpokäyttöinen ja siihen on hyvä kirjata vain ne asiat, jotka eivät muutu nopeasti, jotta jatkuvalta päivitykseltä vältytään. Laatu käsikirja on hyvä väline perehdytykseen sekä uusille työntekijöille että vanhoille muistin tueksi, mitä tästä asiasta on sovittu. (Rousu & Holma 2004b, 58–62.) Rousu ja Holma toteavat Suomen Kuntaliiton julkaisussa, ettei virallista mallia laatu käsikirjan laatimiseen ole olemassa, mutta valtakunnallisissa laadunhallintasuosituksissa suositellaan jokaista sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota kuvaamaan omaa toimintajärjestelmäänsä. Laatu käsikirja sisältää yleensä kuvaukset toimintaperiaatteista, työ käytännöistä ja toimintamalleista. Siinä voidaan kertoa

myös yksikön käyttämistä arviointimalleista tai se voidaan luoda palveluprosessien kuvaamisen ympärille. (Rousu & Holma 1999.)

3.5 Laadun arviointi

Itsearviointi voi olla laadun kehittämisen ensimmäinen askel, joka voidaan tehdä millä organisaation tasolla tahansa, joko koko organisaation tai vaikka vain yksittäisen ammattihenkilön tasolla. Oman toiminnan arviointiin ryhdytään, kun halutaan parantaa työskentelytapoja. Itsearvioinnilla saadaan selville, missä mennään ja mitä alueita olisi syytä parantaa. Siitä olisi tultava laadunkehittämisessä osa jatkuvaa toimintaa siten, että sen tulokset koottaisiin ja hyödynnettäisiin. Jotta kuva laadusta olisi täydellinen, olisi itsearvioinnin rinnalla käytettävä asiakas- ja vertais- sekä ulkopuolisen tahon suorittamaa arviointia. Itsearvioinnissa voi käyttää joko itse luotuja tai valmiita kriteeristöjä, joihin omaa toimintaa verrataan. Laajoja koko toiminnan kattavia kriteeristöjä löytyy esimerkiksi ISO-standardeista, Suomen laatupalkintomalleista, King's Fund-auditointijärjestelmästä sekä ITE-itsearviointimenetelmästä. (Outinen, Lempinen, Holma & Haverinen 1999, 37–40.)

Muita arviointimalleja ovat muun muassa Edufinin kehittämä Erinomainen-malli, joka soveltaa Euroopan laatupalkintomallia (Erinomainen lastensuojelu 2006) sekä CAF (The Common Assessment Framework) –malli. Se soveltuu hyvin laatutyöskentelyä aloittaville organisaatioille, mutta on hivenen vaikeaselkoinen käyttää. Sen etuja ovat arviointialueet asiakastuloksista yhteiskunnallisiin tuloksiin. (Heino, Levä & Tuominen 2006; Holma ym. 2001)

Outinen ym. kuvaa näin itsearvioinnin tekemistä. Kun itsearviointiin päädytään, on valittava menetelmä, jonka mukaan arviointi suoritetaan. Etukäteen on pohdittava, kuinka paljon aikaa arviointiin halutaan käyttää, missä laajuudessa se halutaan toteuttaa ja kuka on vastuuhenkilö. Ennen itsearviointia on myös hyvä selvittää henkilökunnan kesken, miksi itsearviointi halutaan toteuttaa, mihin sitä tarvitaan ja miten sitä jatkossa hyödynnetään. Valittuun menetelmään on hyvä perehtyä etukäteen ja suunnitella prosessi aina itsearvioinnin tekemisestä jatkotyöskentelyn suunnitteluun. Kun itsearviointiprosessi ja tulokset raportoidaan kirjallisesti, voidaan tuloksia verrata vaikkapa seuraavana vuonna

tehtyyn itsearviointiin tuloksiin. Toisaalta itsearviointi on melko subjektiivista, jolloin on kyseenalaista, voiko arviointeja aina verrata toisiinsa. Parhaimmillaan itsearviointin tekeminen johtaa hedelmällisiin keskusteluihin työyhteisössä. Vaikka samoista asioista olisi puhuttu aikaisemminkin, antavat tulokset nyt jotain konkreettista mihin tarttua. Itsearviointi auttaa katsomaan ympärilleen laajemmin ja innostaa asettamaan tavoitteita laadun parantamiseksi. Itsearviointiin palaamista, tavoitteiden asettamista sen mukaan ja toiminnan parantamista haluttuun suuntaan voidaan kutsua jatkuvan kehittämisen kehäksi. Vrt. Demingin malliin, jota käytetään laatutyökaluna ympäri maailmaa. (Outinen ym. 1999, 42–48.)

ITE-menetelmässä itsearviointilla tarkoitetaan yksilön suorittamaa arviointia, jossa hän tarkastelee työyhteisönsä toiminnan suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä. Itsearviointin kautta työyhteisö saa tietoa kehittämistarpeista ja samalla se edistää yksilön ja yhteisön oppimista. (Holma 2003.)

ITE-menetelmä kehitettiin 90-luvun alussa konkreettiseksi työkaluksi pieniin terveydenhuollon työyksiköihin ja sitä päivitettiin ja uudistettiin saman vuosikymmenen loppussa ja 2000-luvun alkupuolella. Kehittämisen tavoitteena oli saada mihin tahansa sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöön sopiva laadunhallinnan työväline. Menetelmä ottaa huomioon myös muiden laaja-alaisempien laadunhallintajärjestelmien (kuten ISO 9000 -standardi tai Euroopan laatupalkinto) kriteeristöjä, jotta se voisi toimia esimerkiksi valmennuksena muihin järjestelmiin siirryttäessä. Se ei kuitenkaan ole sidottu mihinkään tiettyyn koulukuntaan. (Holma 2003.)

Menetelmään kuuluvat itsearviointi-, yhteenveto- ja jatkosuunnittelulomakkeet. ITE -menetelmässä käytetään yleisiä laatukriteerejä, jotka koskevat laajaa asiakasryhmää ja joiden kuvaamat toimenpiteet pitävät paikkansa useissa toiminnoissa. Keskeisiä arviointikohteita ovat toiminnan rakenteet, prosessit ja lopputulokset, joiden laatutekijät ovat työyhteisön itse määriteltävissä. (Holma 2003.)

Menetelmän läpikäyviä periaatteita ovat asiakasnäkökulman huomioon ottaminen, järjestelmällisyyden ja suunnitelmallisuuden korostaminen kaikessa työssä, yhdessä sopiminen ja sovitun kirjaaminen, työkäytäntöjen näkyväksi tekeminen, tulosten ja työn laadun osoittaminen dokumentein sekä jatkuva arviointi ja kehittäminen. (Holma 2003, 22.)

ITE-menetelmän prosessin vaiheet alkavat perehtymisestä menetelmään. Sitä seuraavat suunnittelu ja itsearviointilomakkeen täyttäminen. Sen jälkeen tehdään yhteenveto ja tarkastellaan tuloksia yhteisten pohdintojen kautta. Kierroksen lopuksi päätetään jatko-suunnitelmista ja toteutetaan parannustoimet. Uudelle kierrokselle lähdetessä voidaan vaiheita yhdistellä, kunhan muistetaan pitää mielessä tulosten pohdinnan tärkeys ja jatkotyöskentelystä sopiminen. (Holma 2003.)

Holma (2003, 18) kertoo Suomen Kuntaliiton julkaisussa menetelmän käyttäjien esiintuomina vahvuuksina sen, että menetelmä auttaa pääsemään käsiksi systemaattisempaan laatutyöhön, ja että se tuo näkyviin harmaat alueet toiminnassa.

Voidaan päätellä, että menetelmä auttaa henkilökuntaa laajentamaan laatuajatteluaan. ITE-menetelmässä ei arvioida työntekijän henkilökohtaisen työn laatua, mutta sellaiseen se mitä luultavimmin johtaa laadunhallinnanprosessin edetessä. Oman työn arvioiminen johtaa oman toiminnan merkityksen tarkasteluun laatupolitiikan toteuttamisessa.

4 LAADUKAS TOIMINTA SIJAISHUOLLON HOITO- JA KASVATUSPROSESSISSA

4.1 Laadukkaan toiminnan perusedellytykset

Laituri-projektissa määriteltyjä laadukkaan toiminnan tärkeimpiä perusedellytyksiä ovat arvot, toimintaperiaatteet, johtaminen, henkilöstö ja resurssit. (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004, 10–11.) Esitän ne liitteellä suhteessa hoito- ja kasvatustilanteiden osa-alueisiin. (LIITE 2)

Seuraavaksi kuvaan perusedellytyksiä tarkemmin:

Arvot ja toimintaperiaatteet.

Laadukkaan työskentelyn tunnusmerkkejä sijaishuollossa ovat yhdessä pohditut ja sovitut arvot ja eettiset toimintaperiaatteet, jotka on dokumentoitu. Toimintakäytäntöjen ja menetelmien on rakennettava näiden periaatteiden pohjalta. (Partanen 2005, 11)

Partanen selittää tätä artikkelissaan vielä lisää: Toiminnan ei pidä riippua vuorossa olevan työntekijän omista arvoista, asenteista tai tilannekohtaisista tunteista, vaan nimenomaan yhdessä sovituista toimintaperiaatteista ja tavoitteista. Tällöin toiminta on johdonmukaista ja tasalaatuista riippumatta siitä kuka on työvuorossa. (Partanen 2005, 11.)

Organisaatiomuutoksien yhteydessä saatetaan tuntee tarvetta käydä läpi jo olemassa olevia arvoja, varsinkin, jos toiminta oleellisesti muuttuu. Yhteisten arvojen sopimisella tähdätään siihen, että eri tilanteissa työntekijät tekevät valintoja ja ratkaisuja yhteistä arvopohjaa noudattaen. Tärkeää olisi myös eri ammattiryhmien välillä käytävä keskustelu laatutyöstä ja arvoista, jotka vaikuttavat siihen. (Outinen ym. 1999, 52–55.) Esimerkiksi sosiaalityöntekijöiden sekä lapsen hoidosta ja kasvatuksesta huolehtivien työntekijöiden välisen yhteisen arvokeskustelun puuttumisella voi olla suuri merkitys sille, ettei toisen tekemiä valintoja ja ratkaisuja ymmärretä. Se heijastuu väistämättä myös asiakkaan saamaan palveluun ja sen johdonmukaisuuteen ja tavoitteellisuuteen.

Seitsemän laatupolku -kirjassa yksi laadun poluista käsittelee arvoja ja arvoprosessia. Arvoprosessin vaiheita ovat arvokeskustelujen jälkeen arvojen kirjaaminen ja julkistaminen sekä niiden pohjalta laatupolitiikan laatiminen. (Outinen ym. 1999, 51.) Näke-

mykseni mukaan työyhteisön jäsenten on yhdessä päätettävä, mitkä ovat yksikön arvot, joiden pohjalta työtä tehdään ja joihin kaikki sitoutuvat. Ihmisläheisessä työssä arvojenkin on oltava ihmisläheisiä

Kun työntekijät ovat yhdessä sopineet millaiset arvot ja toimintaperiaatteet ja niihin liittyvät toimintamenetelmät parhaiten tukevat perustehtävän hoitamista on arvot avattava yksitellen ja pohdittava, mitä ne tarkoittavat käytännössä arjen tekoina ja toimintamenetelminä. Tätä eettistä keskustelua on hyvä käydä pitkällä aikavälillä, jotta on aikaa tarkastella pohdittuja ja päätettyjä asioita ja kenties ottaa niitä uudestaan tarkasteltavaksi. (Partanen 2005, 27–28.)

Johtaminen

Laadunhallinnan näkökulmasta ja yhtenä sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisista laadunhallintasuosituksista edellytetään johtamiselta laadunhallinnan edistämistä ja laadutavoitteisiin sitoutumista. Johdon vastuulla on päämääriin ja tavoitteisiin pitkäjänteisesti sitoutuminen sekä henkilökunnan sitouttaminen ja edellytysten luominen laadunhallinnalle. jokapäiväisessä toiminnassa. (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle, 14–15.) Näin ollen, esimerkiksi lupa käyttää sijaisia tarvittaessa tarkoittaa laadunhallinnan edellytysten luomista. Johtamisen haasteena on edistää työkulttuuria, joka korostaa oppimista, tiimityöskentelyä ja asiakaslähtöisyyttä (Rousu, Holma, 2004, 63).

Pesonen puhuu kirjassaan laatuun johtamisesta. Johtajan on huolehdittava, että ajan mittaan tehtävät toimet johtavat päämäärään. Hän käyttää Demingin ympyrää johtamisen kuvauksessa. Johtajan tehtävänä on suunnitella toimintaa, organisoida sitä, seurata, ohjata, mitata sitä sekä parantaa tarvittaessa. Nämä kaikki toimenpiteet tehdään kuitenkin yhteistyössä henkilöstön kanssa. Hyvä johtaja pitää langat käsissään, mutta luottaa henkilöstöön asiantuntijoina. Ennen johtamisesta ajateltiin, että henkilöstöä pitää työntää tavoitteita kohti käskyttämällä ja antamalla yksityiskohtaisia työohjeita. Nykyaikainen ajattelumalli taas uskoo siihen, että ihmiset ovat päteviä ja ammattitaitoisia työssään, haluavat tehdä parhaansa ja osaavat ratkaista ongelmatilanteita. Puhutaan imuohjauksesta, kun organisaation johto on avoin ja pitää henkilöstön ajan tasalla asioista, jotka vaikuttavat työhön. Kun ihmiset tietävät organisaation tavoitteet, arvot ja visiot, se voimistaa itseohjautuvuutta. (Pesonen, 2007.)

Henkilöstö

Henkilöstön on tärkeää ymmärtää oman työnsä vaikutus laadukkaaseen lopputulokseen (Pesonen 2007). Työntekijöiden osaaminen, yhteisten sovittujen arvojen mukaan toimiminen, tietoisuus tavoitteista ja oman toiminnan kehittäminen on avainasemassa laadukkaassa toiminnassa. Lillrankin mukaan laatutyön organisoinnissa on otettava huomioon muun muassa seuraavia asioita: millaisia menettelytapoja käytetään, oletetaanko henkilöstön tekevän kehittämistyötä osana omaa työtänsä, sovitaanko kehittämisen kohteista käytännön työn tasolla vai ovatko ne osia koko organisaation strategiaa ja miten menetellään töissä, jotka ovat tiukemmin säädelyjä ja joissa kehittäminen on tehtävä erillisenä operaationa. Jos kehittäminen ei kuulu työntekijän normaaliin työkuvaan, on työntekijöille varattava aikaa tiimeissä toimimiseen ja laatuongelmien pohtimiseen sekä menetelmien kehittämiseen niiden poistamiseksi. (Lillrank 1999, 137–139.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallintasuosituksissa sanotaan, että henkilökuntaa on oltava riittävästi ja koulutusvaatimusten on täytyttävä. Henkilöstö tarvitsee tilaisuuksia hankkia täydennyskoulutusta pitääkseen tietonsa ja taitonsa ajan tasalla. Laadunhallinnan koulutukseen sekä työnohjaukseen olisi oltava mahdollisuus. Tiukassa taloustilanteessa on työntekijöiden hyvinvointi hyvän laadun edellytyksenä olennaista. Suositukset esittävät otettavaksi käyttöön henkilöstötilinpäätöksen, jonka kautta henkilökunta voidaan nähdä enemmän voimavarana kuin kustannuksia aiheuttavan tekijänä. Henkilöstötilinpäätöksessä voidaan kuvata esimerkiksi henkilöstön rakennetta, osaamista, tuloksellisuutta ja kehittämistoimenpiteitä. (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle 1999, 17–18.) Henkilöstöstä voidaan tehdä myös osaamiskartoitus, jossa selvitetään osaamisalueet ja hankittu lisäkoulutus.

Resurssit

Resursseihin kuuluvat henkilöstö, tilat, laitteet, rahoitus ja tiedot. Johtajan tehtävänä on resurssien hallitseminen. (Pesonen, 2007.)

4.2 Sijaishuollon valtakunnalliset laatukriteerit

Sijaishuollon kokonaisuus on jaoteltu kolmeen osaan, jotka ovat sijoitus, hoito ja kasvat-
tus sekä jälkihuolto. Kukin näistä osioista on jaettu toimintoihin, joita mitataan Laituri-
projektissa laadituilla laatukriteereillä. (LIITE 3) Sijaishuollon valtakunnalliset laatukri-
teerit on kehitetty moniammatillisena yhteistyönä Laituri-projektissa alkaen vuodesta
2001. Lastensuojelun Keskusliitto julkaisi ne vuonna 2004. (Valtakunnalliset sijaishuol-
lon laatukriteerit 2004.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään hoito- ja kasvat-
usosioon, vaikka sijoituksen loppupuolen toimenpiteet ja jälkihuollon alkupuoli kuuluvat myös
Kinnulakodin toimintaan yhteistyössä sosiaalityön kanssa. Hoito ja kasvat-
tus kuuluvat Kinnulakodin perustehtävään, joten on perusteltua keskittyä laadunhallinnan käynnis-
tämässä tuohon osioon.

Laadun seurannassa tarvitaan ammatillisia laadun kriteerejä. Laatukriteerit on valittava
tarkkaan ja koskemaan nimenomaan keskeisiä toimintoja, koska kriteerit myös ohjaavat
toimintaa. Kun tarkastellaan toiminnan kokonaiskuvaa, on laatukriteerien katettava asi-
akkaan, työntekijän ja johtamisen näkökulma laatuun. Jos tarkastellaan erillisiä proses-
seja, voi näkökulma olla vain jokin näistä kolmesta. (Idänpää-Heikkilä, Outinen, Nord-
blad, Päivärinta & Mäkelä 2000.)

Laatukriteerien (laadun määrittämisen perusteeksi valittu ominaisuus) yleinen tehtävä
on Rousun ja Holman (2004, 47) mukaan:

Tunnistaminen ja laadun ymmärtäminen: Tätä on hyvä laatu, nämä te-
kijät kuuluvat laatuun.

Arviointiperuste: Onko tavoiteltu HYVÄ toteutunut?

Mittari: Konkreettinen mittapuuhaudulle arviointi asteikkoineen.

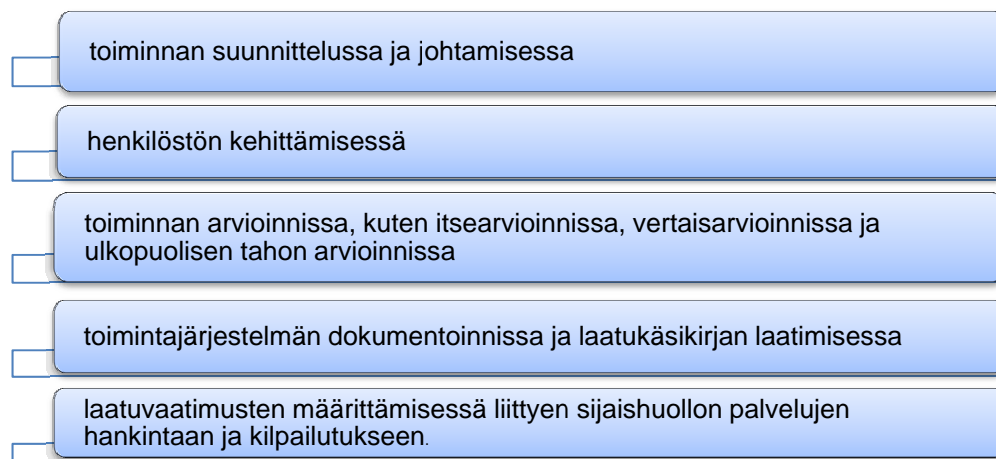
Ohje: Näyttää suunnan ja ohjaa hyvään palveluun ja työkäytäntöön, näin
pitää toimia.

Tarkistusväline: Muistinko ottaa nämä asiat huomioon työssän.

Sijaishuollon laatukriteeristö perustuu ihmissuhdetyön ja lastensuojelutyön sisällöllii-
seen asiantuntemukseen. Siinä on otettu huomioon sijaishuoltoapaikkojen erilaisuus niin
koon kuin tehtävän työn puolesta. Silti on löydetty yhdistäviä tekijöitä, jotta laatukritee-
ristö on voitu luoda. (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004, 5-6.)

Kriteeristön tarkoituksena on ohjata yksiköitä tarkastelemaan toimintaansa lapsen näkökulmasta, lisäksi se ohjaa kartoittamaan ja kehittämään toimintaa. Yksiköt voivat kriteeristön avulla myös tuoda toimintaansa esille palvelun käyttäjille, päättäjille ja muulle yhteiskunnalle. (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004, 5.)

Kriteerit toimivat työvälineenä muun muassa:



KUVIO 1(Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004,49)

Laatukriteeristöä avulla voidaan siis kartoittaa osaamista ja kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin. Se antaa myös käytännönläheistä tietoa siitä mitä jo osataan ja mitkä asiat toimivat.

Donabedianin (1988) mukaan laatukriteerejä on erilaisia riippuen siitä, mitä työn aluetta tarkastellaan. Sijaishuollon laatukriteerit kuuluvat prosessikriteereihin, jotka kuvaavat annettua palvelua, hoitoa tai kasvatusta. Muita kriteeriryhmiä sosiaali- ja terveyshuollossa ovat rakennekriteerit ja lopputuloskriteerit. (Rousu & Holma, 2004b, 46)

4.3 Prosessien kuvaaminen laadunhallinnan keinona

Toimintaan liittyvien ydinprosessien kuvaaminen on yksi laadunhallinnan tärkeimmistä keinoista. Prosessien kuvaamisen kautta työntekijälle selkenee kuva niihin kuuluvista osatekijöistä ja omasta roolista tekijänä. Prosessit voidaan kuvata kirjaamalla tai visuaalisuomalla erilaisten kaavioiden ja kuvien avulla. Kun ne on kuvattu, voidaan lähteä arvioimaan, tehdäänkö oikeita asioita oikein ja saadaanko aikaan sitä mitä halutaan.

(Rousu & Holma 2004a, 51.) Lähtökohtaisesti sijaishuollon prosesseissa on kyse ihmisen kohtaamisesta. Jotta prosesseja voidaan hallita on vastuu jaettava selkeästi. Silti oman toiminnan ja sen seurauksien on ymmärrettävä vaikuttavan koko palveluprosessiin ja sen sujuvuuteen. (Salminen 2005, 111)

Timo Tuuralan (2003) luettelossa laadun osa-alueista luonnehditaan prosessin laatu tarkoittamaan suunnitelmanmukaisuutta, sujuvuutta, virheettömyyttä ja tuloksellisuutta. Luettelossaan Tuurala puhuu myös tehokkuudesta, joka tarkoittaa palvelussa nopeavaiikutteisuuksi sekä kykyä tuottaa odotettua vaikutusta. (Rousu & Holma 2004b, 20.) Rousu ja Holma puhuvat kirjassa Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi, toimivista työprosesseista tärkeinä laatuun vaikuttavina tekijöinä. Toiminnassa onnistumista ei voida kuvata vain kapeasti tarkastelemalla työn tuotoksia suhteessa panoksiin. Prosessien tulisi aina vastata lapsen tarpeisiin. Vain näin voidaan edistää prosessien vaikuttavuutta esimerkiksi sukupolvien välisen asiakkuusketjun katkaisussa. (Rousu & Holma 2004a.)

Kun sosiaalialalla puhutaan tehokkuudesta, epäilen siinä piilevän vaaran, että helposti ajatellaan tehokkuuden tarkoittavan mahdollisimman suuria asiakasmääriä. Uskotaan, että yksikkö on toiminut tehokkaasti kun sen läpi on kulkenut mahdollisimman paljon asiakkaita. Yleisessä keskustelussa olisi parempi nostaa esille tuloksen laatua ja palvelun kykyä tuottaa odotettua vaikutusta. ”Laadukkaista prosesseista seuraavat aiotun mukaiset tulokset”, toteaa Tuurala (Holma & Rousu 2004a).

5 LAADUNHALLINTAPROSESSIN KÄYNNISTÄMINEN

5.1 Lähtötilanne ja laadunhallinnan käynnistämishankkeen kulku

Kuten johdannossa jo todettiin, on laadunhallintaan alettu sosiaali- ja terveyshuollossa kiinnittämään huomiota enenevässä määrin. Perhetukikoti Kinnulan toiminnan painopisteet ovat vuosien varrella muuttuneet useaan kertaan ja henkilökunta on osittain vaihtunut. Näistä syistä on perusteltua lähteä tekemään systemaattista työtä laadun saamiseksi hallintaan. Työ on hyvä aloittaa yksikön toiminnan arvioinnilla. Arviointimenetelmäksi valittiin ITE-menetelmä, koska se on yksinkertainen käyttää ja sen avulla laadututyöhön on helppo päästä käsiksi. Henkilöstön osallistamiseksi tapaamisajat sovittiin hyvissä ajoin tapaamisajat sekä teemat, joita niissä käsitellään.

Ennen kuin laatua voidaan alkaa kehittää, on määriteltävä tavoite, missio ja sitä toteuttavat toimenpiteet. Vasta tämän jälkeen voidaan määritellä sellaiset ominaisuudet toiminnassa, joita käyttäjät arvostavat. Laatuprofiilin määrittelyssä otetaan huomioon nykytaso verrattuna tavoitetasoon ja sen määrittelyn seurauksena nähdään, mitkä ovat ne ongelmat joihin olisi puututtava ja ratkaistava. (Lillrank 1999, 189–191.)

Laadunhallintaprosessin suunnitteluvaiheessa perehdyin laadun teorian tietoon, jotta pystyin päättämään, mistä lähteä liikkeelle. Taustateoria oli jäseneltävä ja päätettävä, mistä aloittaa ja sen jälkeen tehtävä suunnitelma jatkosta. Termit jäsentävät laadun teoria-tietoa ja teorian tieto taas tuo uusia näkökulmia laadunhallintaan. Työyhteisössä sovittiin, että tämän hankkeen vetäjänä otan vastuun siitä, että suunnitelmaa seurataan ja asiat toteutetaan sovitusti.

Ennen kyselyn tekemistä kerroin kyselystä ja ITE-itsearviointimenetelmästä paikalla olevalle henkilökunnalle ja muille jätin kirjallista materiaalia tutustuttavaksi. Kyselyn jälkeen tuloksia analysoitiin keskustellen. Useita kehittämisalueita nousi voimakkaasti esille ja ne otettiin käsittelyyn. Pohdinnoissa konkretisoitui se, kuinka suuri työ on näiden alueiden reflektiivisessä ajattelussa, pohdinnassa sekä dokumentoinnissa. Itsearviointikysymysten analyysi kuvataan taulukkona liitteissä. (LIITE 4)

Toteuttamisvaiheessa työyhteisö vastasi ITE-itsearviointikyselyyn, jonka rajasin kahteenkymmeneen kysymykseen kahdestakymmenestäviidestä. Kaikki eivät olleet saaneet suullista tietoa itsearvioinnin tekemisestä, mutta jokainen kuitenkin palautti kyselyn. Kysymysten rajauksen tein siksi, että käsittely- ja analysointivaiheessa ehdittäisiin käsitellä kaikki kysymykset kiirehtimättä. Ajattelin, että on tärkeää saattaa tehtävä loppuun ilman, että arvioituja kysymyksiä jäisi käsittelemättä, jotta työyhteisölle ei jäisi asian keskeneräisyyden tunnetta. Sille miksi jätin juuri viisi viimeistä kysymystä pois, ei minulla ole erityisiä perusteluja, vaan valitsin viisi viimeistä kysymystä sattumanvaraisesti. Kysymyksiä käsitelivät monipuolisesti eri toimintoja enkä tässä vaiheessa ajatellut niiden olevan eriarvoisia toisiinsa nähden. Analysointivaiheessa huomasin, että päätös oli oikea, koska suunnitellun aikataulun puitteissa pysyminen oli mahdotonta jo näiden kahdenkymmenen kysymyksen kohdalla, koska tulosten analysointi herätti niin runsaasti keskustelua.

ITE- itsearviointikysymysten jälkeen oli vuorossa arvokeskustelu, jonka tarkoituksena oli päivittää yksikön toimintaa ohjaavat yhteiset arvot. Kinnulakodin yhteiset arvot ovat muotoutuneet vuosien saatossa henkilökunnan pysyessä pitkään samana. Viime vuosina henkilökunnassa on ollut paljonkin vaihtuvuutta eläkkeelle jäämisten sekä opinto- ja virkavapaiden myötä. Myös toiminnan painopiste on muuttunut yläkouluikäisten sijaishuollon tarpeen lisääntyessä. Kun arvoperusta on yhteinen, voidaan tulevaisuudessa edetä Kinnulakodin laatutavoitteiden laatimiseen. Arvokeskustelusta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 5.3.

Kuudennella ja kahdeksannella tapaamiskerralla päivitettiin toiminta-ajatus, pohdittiin toimintaperiaatteita ja tavoitteita sekä keinoja. Nämä esitellään tarkemmin kappaleessa 5.4. Viimeisen tapaamiskerran aiheeksi valittu ajankohtainen kysymys omahoitajuudesta/tiimihoitajuudesta vaihtui pohdinnaksi keinoista toiminnan tavoitteisiin pääsemiseksi, koska paikalle ei päässyt kuin Kinnulakodin johtaja. Keskustelussa käsiteltiin myös laadunhallintaprosessin jatkosuunnitelmaa ja sovittiin tarkemmin sellaisen laatimisesta. Tämä viimeinen tapaamiskerta voidaan katsoa kuuluvaksi projektin päättämisen vaiheeseen yhdessä toukokuulle sovitun tapaamisen kanssa. Tuolloin on tarkoitus esitellä valmistunut opinnäytetyö Kinnulakodin henkilökunnalle ja mahdollisesti myös organisaation ylemmälle johdolle.

Seuraavaksi kuvaan tapaamiset Kinnulakodin henkilökunnan kanssa taulukkona, josta näkyvät tapaamisten lukumäärä, osallistuneiden määrä, tapaamisen aihe, toiminta ja sovitut tavoitteet.

TAULUKKO 1. Laadunhallinnan käynnistämishankkeen kulku Kinnulakodissa

pvm	osal- listu- jat	aihe	toiminta	sovitut tavoitteet
19.10.2009	2	Hankkeen aloit- taminen	Keskusteltiin siitä miten hanketta lähde- tään viemään eteen- päin.	Hankkeen vetäjänä hankin tietoa ja pää- tän mistä aloitetaan.
12.11.2009	5	Hankkeen esittely	Opinnäytetyön aiheen esittely ja ITE- itsear- viointimenetelmän esittely työyhteisölle.	Sovittiin itsearvioin- nin tekemisestä.
25.11.2009	3	Ohjeistus itsearvi- ointiin	Työyhteisön paikalla olevat jäsenet ohjeis- tettiin itsearvioinnin tekoon. Kirjalliset oh- jeet muille.	Itsearvioinnin palau- tuspäiväksi sovittiin 7.12.09.
14.1.2010	5	Itsearvioinnin tu- lostien esittely	Aloitettiin tulosten analysoiminen	Seuraavalla kerralla jatketaan analysoin- tia
3.2.2010	3	Tulosten analy- sointi	Jatkettiin tulosten analysoimista.	Sovittiin jatkotoi- menpiteiden päät- tämisestä.
22.2.2010	4	Toiminta- ajatuksen päivitys	Keskusteltiin Kinnula- kodin toiminta- ajatuksista ja toimin- nan tavoitteista.	Esitteen päivitys.
25.2. 2010	7	Arvokeskustelu	Kehittämispäivän yhteydessä käytiin keskustelu arvoista, jotka ohjaavat toimin- taa.	Sovittiin arvojen avaamisesta myö- hemmin arkipäivän toimintojen tasolla.
4.3. 2010	3	Toiminnan tavoit- teiden ja keinojen päivitys	Jatkettiin keskustelua toiminnan tavoitteista ja keinoista niihin pääsemiseksi.	Seuraavan tapaa- misen aiheeksi so- vittiin keskustelu aiheesta omahoita- juus/ tiimihoidajuus.
17.3. 2010	1	Omahoitajuus/ tiimihoidajuus	Alkuperäinen aihe vaihtui pohdinnaksi keinoista, koska muu henkilökunta ei pääs- syt paikalle.	Sovittiin laadunhal- lintaprosessin jatko- suunnitelmasta laa- timisesta.
26.5. 2010		Laadunhallinnan käynnistämishan- ke	Valmistuneen hank- keen esittely henkilö- kunnalle.	

5.2 ITE-itsearviointikysymysten analyysi

Jokainen Kinnulakodin henkilökunnan jäsen vastasi ITE-itsearviointikyselyyn. Kyselyn tekemiseen oli aikaa noin kaksi viikkoa, jonka jälkeen kyselyt kerättiin ja vastauksista laadittiin laatu-profiili eli graafinen esitys keskiarvojen jakautumisesta. (LIITE 5) Laatu-profiili esiteltiin yhteisessä kokouksessa tammikuussa, jonka jälkeen tuloksia alettiin analysoida pohtien kutakin arviointikysymystä erikseen. Jokainen kysymys synnytti runsaasti keskustelua nykytilanteesta ja siitä, millainen tavoite nykytilanteen parantamiselle asetetaan. Analyysi kuvataan tarkemmin liitteessä.

5.3 Arvokeskustelu

Arvokeskustelu sisällytettiin henkilökunnan kehittämispäivään, koska alun perin arvokeskustelua varten suunniteltuna aikana ei paikalle päässyt kuin kaksi henkilökunnan jäsentä johtajan lisäksi. Kinnulassa arvojen pohtiminen on tärkeää siksi, että toiminta on muuttunut kuluneen vuoden sisällä asiakaskunnan suhteen olennaisesti. Aiemmin asiakkaita olivat lähinnä pikkulapsiperheet, joita tuettiin hyvin monin erilaisin avohuollon tukitoimenpitein. Nyt heitä ovat Kinnulassa avohuollon tukitoimenpiteenä tai huostaan otettuna asuvat lähinnä yläkouluikäiset nuoret ja heidän perheensä.

Arvokeskusteluun virittämiseksi luin Oljista risuista ja tiilistä – kirjasta otteen ja sen jälkeen syvennyttiin miettimään etukäteen toimittamiani kysymyksiä. Keskustelu aloitettiin pohtimalla, mitä arvoja talossa tällä hetkellä toteutetaan. Keskustelun aloitti taloon viimeisimpänä tullut työntekijä kertoen vastuullisuudesta, arvosta, jonka hän on kaikkein voimakkaimmin tuntenut taloon tultuaan. Keskustelu lähti tästä vilkkaana polveilemaan eksyen välillä reitiltään mutta palaten takaisin aiheeseen. Keskustelu oli erittäin monipuolista ja toi esille monia eri näkökulmia. Muun muassa pohdittiin sitä, miten ympäristön arvot vaikuttavat toimintaamme. Ympäristön arvoilla tarkoitetaan tässä yksikön asukkaiden, organisaation ylemmän johdon ja päättäjien sekä ympäröivän yhteiskunnan arvoja. Asiakkaan taustayhteisöön liittyvät arvot vaikuttavat hänen odotuksiinsa ja henkilökunnan kohtaamiseen (Outinen ym. 1999). Arvokeskustelussa pohdittiin myös sitä, miten arvoristiriidat vaikuttavat työn tekemiseen.

Toteutettaviksi arvoiksi tarkentuivat tässä vaiheessa vastuullisuus, luottamuksellisuus, yhteisöllisyys, tavoitteellisuus, yksilöllisyys, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, turvallisuus, toisen ihmisen kunnioittaminen ja vahvuuksien löytäminen sekä niiden vahvistaminen. Arvokeskustelua on tarkoitus jatkaa koko laatukäsikirjan laadintaprosessin ajan, jotta arvot sisäistyisivät jokaiselle ja olisivat perusteellisesti arvioituja. Arvoprosessissa on mentävä pintaa syvemmälle, arvoja ei voi vain ottaa joltain toiselta yksiköltä malliksi.

5.4 Perhetukikoti Kinnulan toiminta-ajatus, päämäärät, painopiste-alueet ja toiminnan tavoitteet

Tässä kappaleessa esitellään otsikossa mainitut aiheet sellaisina, kuin ne tällä hetkellä ovat muokkaamisen jälkeen. Toiminta-ajatus säilytettiin samanlaisena kuin aiemmin, mutta uudet toimintaperiaatteet ja tavoitteet sekä keinot niihin pääsemiseksi saivat aikaan monipuolista pohdintaa. Näitä asioita on vielä tarkennettava ja muokattava ennen kuin ne voidaan päivittää Kinnulakodin esitteeseen.

Toiminta-ajatus (=yksikön tehtävä)

Perhetukikodin tehtävänä on asiakkaiden tarpeista lähtien auttaa ja tukea heitä yhteistoiminnassa läheistensä kanssa toimimaan vastuullisesti ja tasapainoisesti yhteiskunnassa. Tehtävät toteutetaan lainsäädännön ja resurssien antamissa puitteissa asiakkaan yksilöllisyys huomioon ottaen tarjoamalla turvallinen, luotettava, virikkeellinen ja kodinomaisen asumis- ja kasvuympäristö.

Perhetukikodin toiminnan päämäärät

Toiminnan päämääränä on:

- vastata lastensuojelun asiakassuunnitelmien tavoitteisiin
- lisätä asiakasperheiden hyvinvointia
- parantaa asiakkaina olevien lasten ja nuorten elämänlaatua
- olla kriisitilanteissa tukena lapsille/aikuisille
- tukea vanhemmuutta/opastaa vanhemmuuteen
- olla hyvänä yhteistyökumppanina erilaisissa verkostoissa.

Toiminnan painopistealueet

- avohuollon tukitoimena sijoitettujen, kiireellisesti sijoitettujen ja huostaan otettujen, Kinnulakodissa asuvien lasten ja nuorten hoito ja kasvatust
- kokonaisvaltaisen vastuun ottaminen
- asiakasperheiden kanssa tehtävä työ
- erilaisissa verkostoissa toimiminen.

Toiminnan tavoitteet

- asiakkaiden ja heidän läheistensä auttaminen kriisitilanteissa
- vastuulliseen omatoimisuuteen ja elämänhallintaan tukeminen
- koulunkäynnin tukeminen
- yhteisöllisyyden lisääminen
- kasvatust vastuun jakaminen perheiden kanssa
- vanhempien tukeminen vanhemmuuteen ja vastuuseen lapsesta
- opastaminen muiden auttajaverkostojen pariin
- yhteistyö asiakkaan auttajaverkostojen kanssa.

6 MILLAISTA LAATUA TAVOITTELEMME?

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi suunnitelma toimenpiteistä laadun saamiseksi hallintaan, joka toimii runkona laatukäsikirjan laatimiselle. Kinnulakodin tulevan laatukäsikirjan on tarkoitus kuvata yksikön toiminta-ajatusta ja arvoja, hoidon ja kasvatuksen periaatteita sekä työn tavoitteita. Laatukäsikirjaan tulevat myös kuvaukset tärkeimmistä työprosesseista sekä erilaisia toimintaohjeita ja lomakkeita ja siinä määritellään yksikön palveluvalikoima sekä kerrotaan perehdytysuunnitelmasta.

Tähän mennessä on tehty itsearviointi ja analysoitu se ja määritelty toimintaa ohjaavat arvot alustavasti ja päivitetty toimintaperiaatteita. Jatkossa on tarkoitus avata valitut arvot yksi kerrallaan ja pohtia, miten ne näkyvät arkipäivän toiminnassa talon asukkaille sekä ulospäin muille yhteistyökumppaneille. Mitä esimerkiksi yhteisöllisyys tarkoittaa työn tekemisen kannalta myös yhteistyökumppanit huomioon ottaen tai asukkaan näkökulmasta ja miten tämä arvo vaikuttaa työyksikön imagoon? Näin arvot tarkentuvat ja voidaan päättää siitä, mitkä arvot kuuluvat työyksikön arvoperustaan ja voimmeko niihin yksimielisesti sitoutua. Näin arvoperusta muodostuu vankaksi ja sen pohjalta voidaan laatia myöhemmin yksikön omat laatukriteerit ja -tavoitteet. Itsearviointi tehdään uudelleen noin puolen vuoden päästä, tällä kertaa täydellisenä kahdenkymmenenviiden kysymyksen kyselynä, ja tuloksia verrataan nyt saatuihin.

Yhtenä osatavoitteena on hoito- ja kasvatusprosessin dokumentointi sellaisena kuin se tällä hetkellä on ja sen vertaaminen valtakunnallisiin sijaishuollon hoidon ja kasvatuksen laatukriteereihin. Tavoitteena on tunnistaa kriittiset kohdat ja etsiä keinot niiden poistamiseksi. Yksi tärkeimmistä keinoista on yhteisten laatutavoitteiden sopiminen tärkeimpien yhteistyökumppaneiden, kuten sosiaalityöntekijöiden, kanssa ja niiden dokumentointi erityisesti koskien ydinprosesseja. Tämän keskustelun mahdollistamiseksi kaikkien osapuolien olisi nähtävä yhteisten laatutavoitteiden pohtiminen mahdollisuutena asioiden joustavaan hoitoon yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, joka jokaisessa toimenpiteessä pitäisi olla lapsen paras. Johdolta tämä vaatii yhtä lailla laatutyöhön sitoutumista ja resurssien hankkimista.

Eräänä osa-alueena laatukäsikirjaan on tarkoitus laatia perehdyttämissuunnitelma. Perehdytyskansio on olemassa, mutta se vaatii päivittämistä ja sen määrittämistä, mitä asioita perehdytyskansion tulee sisältää. Varsinaisen perehdyttämissuunnitelman tekeminen tulee olemaan oma hankkeensa tämän laadunhallintaprosessin sisällä.

Kun toimintatapoja aletaan dokumentoida menettely- ja toimintaohjeiksi, on päätettävä, mistä asioista sovittuja ja kuvattuja toimintaohjeita tarvitaan. Pohdinnassa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Holman ym. (2001) esittämiä kysymyksiä kenelle menettelytavan kirjallinen kuvaus on tarkoitettu tai mitä ongelmia seuraa, jos tästä asiasta ei ole yhdessä sovittua tapaa toimia.

Näkemykseni mukaan ja teoriaan viitaten laatutyötä tulisi tehdä prosessinomaisesti. Tullakseen sellaiseksi ja osaksi arjen työtä se tarvitsee vetäjän/vastuuhenkilön, joka ohjaa työtä tavoitteiden suuntaan. Tämän opinnäytetyön myötä sovittiin, että laatuasioihin perehtyneenä toimin prosessin vastuuhenkilönä myös jatkossa.

Kuitenkin Holman ym. mukaan kehittämistyö on hyvä tehdä projektimuotoisena työskentelynä, jos joihinkin toimintatapoihin halutaan luoda täysin uusi menetelmä tai jos sellainen puuttuu kokonaan. Tällöin etuna on hallittavuus ja projektiin osallistuva tietää mihin osallistuu ja kuinka pitkäksi aikaa. (Holma ym. 2001, 52)

Laadunhallinnan kehittäminen ja laatukäsikirjan laadinta on pitkäkestoinen prosessi, joka on Kinnulakodissa tarkoitus pilkkoa osittain pienemmiksi projekteiksi. Tähän ajatukseen päädyin siksi, että tehtävä työ ei tuntuisi liian suurelta urakalta. Kun projektit jaetaan mahdollisuuksien mukaan tiimeissä tehtäviksi, resurssit riittävät paremmin kokonaisprosessin toteuttamiseen.

Tulevassa laatuprosessissa voidaan käyttää Demingin PDCA-laatukehää prosessin jokaisessa osaprojektissa toimintojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Ideointimenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi aivorihtä. Demingin kehää käytettäessä ensimmäisenä valitaan suunnittelun kohde, joka voi olla vaikkapa lapsen saapuminen yksikköön tai omahoitajatyöskentely. Seuraavaksi selvitetään, mikä on tarkasteltavan kohteen nykytilanne, jonka jälkeen analysoidaan, päätetään toimenpiteistä ja toteutetaan ne. Tämän jälkeen tarkastellaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia ja verrataan niitä siihen, mihin

on pyritty. Jos tavoitteet eivät täyty, on suunniteltava uudelleen kunnes ne täyttyvät. Jos päämäärä saavutetaan, vakiinnutetaan toiminta. (Holma ym. 2001, 43–44)

Prosessissa voidaan käyttää apuna ja ohjekirjana myös Seitsemän laatupolkua -teosta. Kirja antaa konkreettisia, käytännönläheisiä ja ymmärrettäviä ohjeita laatutyöhön lähettäessä. Kirja toimii tavallaan helppolukuisena laatutyöskentelyn ohjekirjana. Tässä vaiheessa olemme jo itse asiassa kulkeneet kahta kirjan esittämää polkua, jotka ovat Arvokeskustelusta laatupolitiikkaan ja Itsearviointilla oma kuva kirkastuu.

Laadunhallintaprosessin alkuvaiheessa laatutavoitteiksi muotoutuu henkilökunnan käsitys laadusta. Opinnäytetyöstäni rajasin pois laadun tilan selvittämisen asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspalautejärjestelmän kehittämisen aika on myöhemmin, kunhan laadunhallinnanprosessi on käynnissä. Laatutavoitteet pohjautuvat lakiin ja asetuksiin ja valtakunnallisiin sijaishuollon laatukriteereihin. Niiden pohjalta laatutavoitteet muodostuvat sellaisiksi kuin yksikkö haluaa niiden muodostuvan, peruskysymyksenä: Millaista laatua tavoittelemme?

7. ARVIOINTI JA POHDINTA

Kokonaisuudessaan työ onnistui tavoitteidensa puolesta. Kaikki suunnitellut osa-alueet eli itsearviointi, arvokeskustelu toiminnan tavoitteiden päivitys saatiin käytyä läpi. Sovittuihin tapaamisiin ei usein päässyt paikalle kuin muutama henkilökunnan jäsen ja joitain tapaamisia jouduttiin siirtämään, koska tilalle oli tullut jotain muuta kuten asiakaspalaveri. Laadun käsitteistö ja koko laatuasia oli minulle aluksi vierasta. Olin aiemmin lukenut laadunhallintaan liittyvistä asioista, mutta se ei ollut avautunut ennen kuin nyt, kun todella perehdyin asiaan. Ymmärsin, ettei laadunhallinta tarkoita pelkkää kootua laatukäsikirjaa vaan työtä, johon työyhteisön on antauduttava yhdessä ja jonka kautta voidaan löytää oivalluksia työn tekemiseen ja siihen, että laatu luodaan itse juuri sellaiseksi kuin se halutaan luoda. Tämän ymmärryksen kautta opinnäytetyön tavoite tarkentui laadunhallinnan käynnistämishankkeeksi. Ymmärsin teoretietoon ja laadunhallinnan menetelmiin perehdyttyäni, että laadun saattamiseksi hallintaan on oltava aikaa, tämän opinnäytetyön puitteissa kokonaista laatukäsikirjaa olisi mahdotonta tehdä.

Työyhteisön valmisteluun olisin voinut paneutua paremmin. Henkilöstön osallistamiseksi minun olisi pitänyt selittää tärkeimpiä käsitteitä tarkemmin. Koska aihe ja käsitteet olivat minullekin vieraita, en aivan alussa osannut kertoa niistä niin kattavasti kuin olisi pitänyt. Luotin liikaa siihen, että jokaisella on aikaa lukea toimittamani materiaali arki-työnsä ohessa, jos ei ollut päässyt paikalle asian käsittelyyn sovittuna ajankohtana. Lisäksi olisi pitänyt selventää enemmän sitä, että vaikka laadunhallinnan käynnistämishanke on minun opinnäytetyöni, palvelee se myös työyksikköä ja että tämä pohjatyö on tehtävä ennen kuin voidaan ryhtyä laatimaan varsinaista laatukäsikirjaa. Yhteiseen keskusteluun laatutyön hyödyistä olisi siis pitänyt alun perin varata enemmän aikaa.

Henkilökunnan näkökulmasta hyvä laatu tarkoittaa arkisten toimenpiteiden jouhevaa toimivuutta ja sitä, että tiedetään, miten toimia tietyssä tilanteessa, mistä löytyy tarvittavat ohjeet ja mitkä ovat tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden kohdalla näkökulma on tavallaan erilainen, vaikka asiat ovat kuitenkin samoja. Työyhteisön sisällä on paljon hiljaista, dokumentointia vaativaa tietoa, joka vakituiselle pitkään yksikössä työskennellelle henkilökunnalle on selvää, mutta sijaiselle selvitettävä.

Hiljaista tietoa voivat olla asiakasprosesseihin liittyvät toiminnot tai vaikkapa siivouskäytäntöihin liittyvät tavat.

Itsearvioinnin analyysin jälkeen, konkretisoitumisen myötä, suuri työurakka ehkä vaikutti työyhteisössä jonkin verran lamaannuttavasti. Ajateltiin, että näinkö yksikössämme todella asiat ovat, eivät ollenkaan niin kuin pitäisi. Holma (2003) kertoo Suomen Kuntaliiton julkaisussa ITE-menetelmän käyttäjien esiintuomina vahvuuksina sen, että menetelmä auttaa pääsemään käsiksi systemaattisempaan laatutyöhön ja se tuo näkyviin harmaat alueet toiminnassa. Nämä kaksi näkökulmaa tulivat esille myös keskustelussa arvioinnin tekemisen jälkeen. Menetelmän teossa vaikeudeksi taas muodostui se, että yhdessä arviointikysymyksessä on monta eri asiaa, joihin on otettava kantaa.

On tunnistettava parannusta vaativat asiat, jotta kehittäminen pääsisi vauhtiin. Kehittämistä voi tehdä monenlaisten menetelmien avulla, toimivan tavan valitseminen on työyhteisön päätettävissä. Yksittäisen laatuongelman hoitamiseen saattaa riittää vain nopea puuttuminen ja asian hoitaminen kuntoon. Monet kehittämisen kohteet vaativat muutosta toimintatapoihin, mutta se vaatii ajattelutavan muutosta, joka ei tapahdu hetkessä vaan prosessinomaisesti hitaasti kypsyen. ITE-menetelmän käyttö jatkuvana prosessina antaa tuohon kypsymiseen mahdollisuuden. (Holma 2003, 36–42.)

Puutteet laadussa koskevat pääasiassa toimintaperiaatteiden ja -käytäntöjen yhteistä sopimista ja kirjaamista sekä muuttuneessa tilanteessa toimintakäytäntöjen päivittämisestä. Jokaisella työyhteisöllä on tahto mennä eteenpäin ja kehittää omaa työtään, jotta työn tekeminen säilyisi mielekkäänä. Arkipuheessa tunnistetaan puutteita, mutta ei niin systemaattisesti, kuin tämän hankkeen analysointivaiheessa tehtiin. Analyysin yhteydessä nostettiin esille puutteita, jotka tulisi korjata ja ne dokumentoitiin. Yksikössä on monia hyviä käytäntöjä, jotka kirjataan tulevan prosessin aikana. Kinnulakodissa on lisäksi paljon tietoa ja menetelmällistä osaamista, jotka osaamiskartoituksen yhteydessä tulee paremmin esille.

Arvokeskustelun siirto kehittämisspäivälle oli hyvä asia, koska paikalle pääsi koko henkilökunta ja näin ollen jokaisen mielipide tuli esille, keskustelu oli erittäin monipuolista ja oivaltavaa. Tuolloin keskustelussa nousi esille arvoihin liittyviä työkäytäntöjä, joita tulisi pohtia ja päättää mahdollisista muutostoimenpiteistä. Tällainen oli esimerkiksi

omahoitajuus-käytäntö. Kinnulakodin toimiessa pienten lasten yksikkönä omahoitajuudelle on ollut erilaiset perusteet kuin nyt nuorten kanssa. Vaihtoehtoiseksi malliksi on esitetty nyt tiimihoitajuutta.

Toimintaa ohjaavat arvot saatiin alustavasti määriteltyä arvokeskustelun aikana. Arvojen käsittely jatkuu avausprosessina, jolloin arvot tarkentuvat arkityöhön liittyviksi toiminnoksi. Tämä arvojen avausprosessi tulee olemaan jatkosuunnitelman toteuttamisen pitkäkestoisin prosessi. Kuten aikaisemmin on jo todettu, arvokeskustelu on syytä käydä myös tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa. On haasteellista löytää organisaation yhteiset arvot tai vakuuttaa organisaation muut toimijat oman yksikön arvojen toimivuudesta tai tarpeellisuudesta. Tästä saattaa syntyä arvoristiriitoja, joiden selvittäminen koko organisaation tasolla on ensiarvoisen tärkeää.

Näkyvää muutosvastarintaa en kokenut. Saattaa olla, että jossain määrin työyhteisö koki tapaamisemme ylimääräisenä taakkana, koska käynnistämisyvaiheessa eivät tulokset laadussa ole vielä näkyviä. Pohjatyö on kuitenkin tehtävä, jos tuloksia aikoo saada ja jos on tarkoitus tehdä laatutyöstä jatkuva prosessi eikä vain pinnallista hanketta, joka alkaa ja loppuu vähin äänin. Työyhteisön jäsenenä olen perillä arkityön vaativuudesta ja ymmärrän hyvin sen, että on vaikea löytää aikaa ylimääräisille tehtäville. Työyhteisön jäsenyys toisaalta saattoi haitata tätä työtä siksi, että ymmärsin liikaa. Jos hankkeella olisi ollut täysin ulkopuolinen vetäjä, olisiko hankkeeseen sitouduttu paremmin ja olisiko organisaation ylempi johto ollut siitä kiinnostuneempi? Voidaan myös pohtia, olisiko ulkopuolinen konsultti tuonut työhön lisäarvoa? Ulkopuolinen arvioija katsoo yksikön toimintaa objektiivisemmin kuin henkilökuntaan kuuluva vetäjä. Ulkopuolinen vetäjä pystyy paremmin kyseenalaistamaan eri toimintoja, koska mahdolliset tunnesiteet eivät ohjaa hänen toimintaansa. Toisaalta taas työyhteisöstä lähtevä kehittäminen ei ole riippuvainen ulkopuolisesta konsultista ja saattaa olla joustavampaa. Konsultti taas saattaisi tuoda tietynlaista lisäarvoa arvostusta kehittämistoiminnalle yhteistyökumppaneiden silmissä, vaikka toimenpiteet olisivat lähes samoja kuin työyhteisölähtöisesti tehtynä. Yhtä kaikki, jossain vaiheessa laadun kehittämistoimintaa mahdollisuuksia ulkopuolisen konsultin hankkimiseen yksikön käyttöön kannattaisi selvittää.

Jatkosuunnitelmia ja aikataulutusta tehtäessä on käytävä perusteellinen keskustelu siitä, millaisiin osaprojekteihin henkilökunta on valmis sitoutumaan laadunhallintaprosessin

kuluessa. On myös selvitettävä, millaisia lisäresursseja työhön on mahdollista saada. Onko työyhteisön mahdollista pitää kehittämispäiviä useammin kuin kerran vuodessa laadun saamiseksi hallintaan? Useat pohdittavat ja kuntoon saatettavat asiat on mahdollista jakaa pienempiin osaprojekteihin, jotka on mahdollista tehdä tiimeittäin, mutta kaikki on kuitenkin koottava yhteen koko henkilökunnan yhteisissä palaverissa, jotta tieto välittyisi samanlaisena kaikille. On myös joitain suurempia asiakokonaisuuksia, jotka on hyvä alustaa yhteisissä kokoontumisissa, joissa olisivat kaikki paikalla. Näiden kokoontumisten olisi hyvä olla pidempiä kuin muutaman tunnin mittaisia, jotta asia saataisiin kerralla kokonaan käsiteltyä. Vuorotyötä tekevässä yksikössä henkilökunnan yhteisten palaverien järjestäminen on hankalaa, jolloin tähän asiaan tarvitaan johdon tukea. Toiminnassa on aina muistettava, että lapsen etu ja hyvinvointi on kaiken kehittämisen taustalla ja päämääränä.

Vetäjällä on tärkeä rooli hankkeen onnistumiselle ja siihen on kiinnitettävä jatkossa huomiota enemmän. Vetäjän tehtävänä on selventää prosessin kulku ja se, mihin suurempaan kokonaisuuteen se liittyy, auttaa alkuun ja ohjata tarvittaessa sekä lopuksi koota yhteen. Hän toimii dokumentoijana ja huolehtii siitä, että jokainen on ajan tasalla. Kun tietty osaprojekti on valmis, on vetäjän tehtävänä esitellä se. Vetäjä voi toimia tiedottajana ja yhdyshenkilönä yhteistyökumppaneihin päin.

Vaikka työn osatavoitteet tulivatkin täytettyä, voidaan vasta tulevaisuudessa nähdä millaiseksi laatutyö Kinnulakodissa muodostuu. Jatkuvan oppimisen taipaleelle on nyt kuitenkin lähdetty.

Tämä työ on ollut tärkeä osa ammatillista kehittymistäni. Laadunhallinnan käsitteisiin perehtyminen on tuonut minulle uutta tietoa aiheesta, joka on ajankohtainen sosiaalialalla. Hankkeen vetäjänä olen myös voinut kartuttaa ammatillista osaamistani projektin suunnittelussa, dokumentoinnissa ja läpiviennissä.

LÄHTEET

- Erinomainen lastensuojelu. Laadunhallinnan välineet. 2006. Edufin. Otamedia.
- Heino, Juha; Levä, Kirsi & Tuominen, Kari 2006. Johdatko julkista organisaatiota laadukkaasti? 28 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointin työkirja.TS-tulostus/Digipaino.
- Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorrasOy.
- Holma, Tupu 2003. ITE2 –opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Holma, Tupu; Outinen, Maarit; Idänpää-Heikkilä, Ulla & Sainio, Salla 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – Kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Idänpää-Heikkilä, Ulla; Outinen, Maarit; Nordblad, Anne; Päivärinta, Eeva & Mäkelä, Marjukka 2000. Laatuksiteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Aiheita-monistesarja 20. Stakes. Helsinki.
- Keski-Suomen Sosiaalialan osaamiskeskus i.a. Viitattu 1.4.2010
<http://www.koskeverkko.fi/Public/default.aspx?contentid=20643>
- Kuivalainen Unto, Moisio Jussi & Tuominen, Kari 2005. Matkalla huipulle ISO 9001 ja 9004 –standardiparin avulla.
- Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa 1996. Stakes. Jyväskylä.
- Lillrank, Paul 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu:Otava.
- Outinen, Maarit; Holma, Tupu & Lempinen, Kristiina 1993. Laatu ja asiakas. Laatu-työskentely sosiaali- ja terveystalalla. Juva: WSOY.
- Outinen, Maarit; Lempinen, Kristiina; Holma, Tupu & Haverinen, Riitta 1999. Seitsemän laatupolkua Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki:Suomen Kuntaliitto.
- Outinen, Maarit (toim.) & Lindqvist, Tuija (toim.)1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus.. Sosiaali- ja terveysministeriö. Suomen Kuntaliitto. Stakes. Jyväskylä: Gummerus.

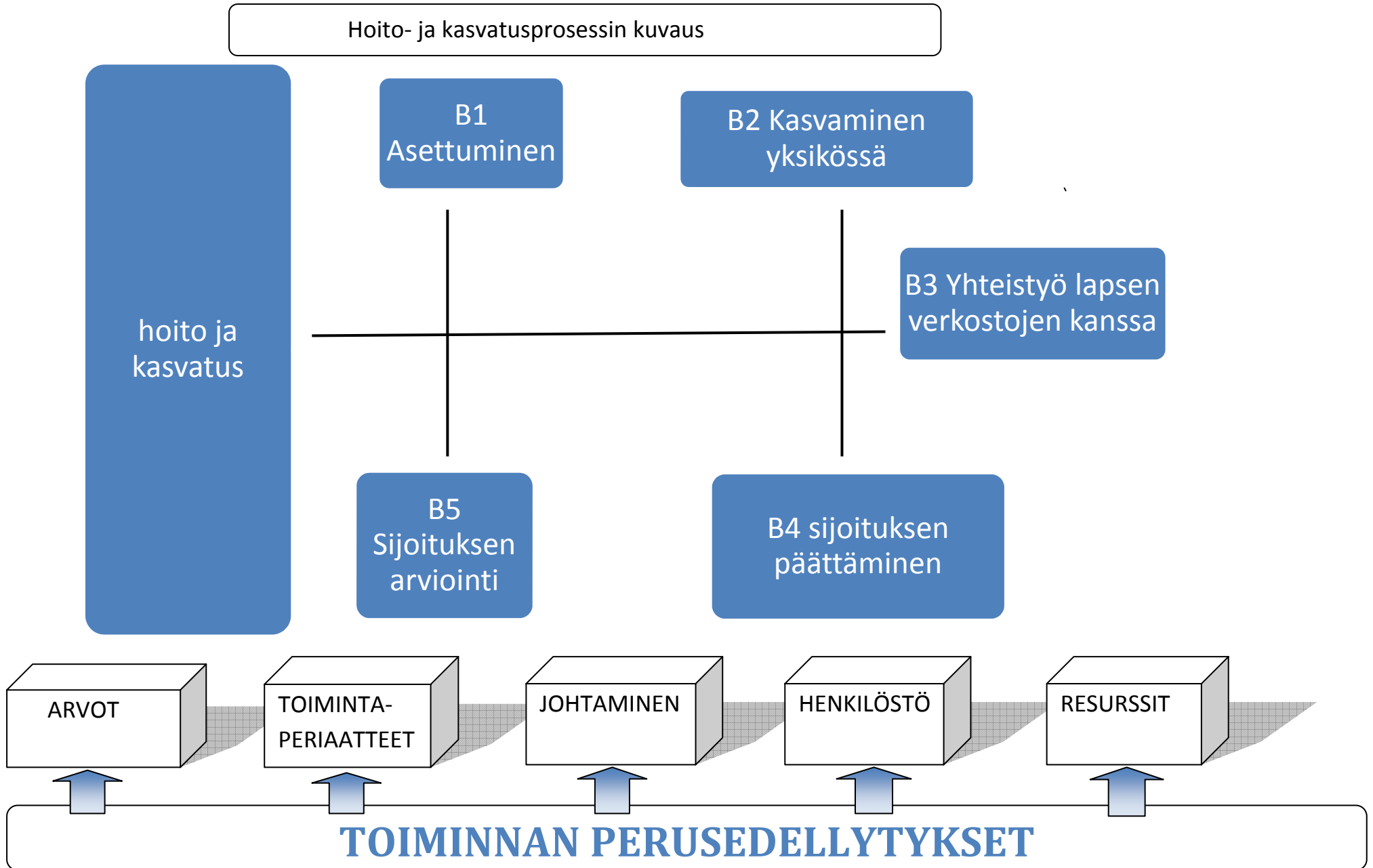
- Partanen, Irmeli 2005. Arvot ja eettiset periaatteet toiminnan kulmakivenä - dialogi sijaishuollon käytännön ja Martti Lindqvistin ajatusten välillä. Teoksessa Sari Laaksonen ja Martti Kemppainen (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto ry. 7-30.
- Pekurinen, Markku; Räikkönen, Outi & Leinonen, Tuija 2008. tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. Stakesin raportteja 38. Helsinki: Valopaino oy.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell OY.
- Seppänen- Järvelä, Riitta & Vataja Katri 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. PS-kustannus. Juva:WS Bookwell Oy.
- Rousu, Sirkka & Holma, Tupu 2004b. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Jyväskylä: Kirjapaino Oma Oy.
- Rousu, Sirkka & Holma, Tupu 2004a. Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi. Jyväskylä; Suomen Kuntaliitto.
- Rousu, Sirkka; Holma, Tupu 1999. Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyöhön. Toimintamalleja ja työvälineitä sosiaalitoimistojen laatutyöhön. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Salminen, Matti 2005. Johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja sijaishuollon laatu. Teoksessa Sari Laaksonen ja Martti Kemppainen (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto ry.108- 122.
- Tuurala, Timo 1998. Laatu, yhteiskunta, lastensuojelu. Aiheita-monistesarja 18. Stakes. Helsinki.
- Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 18. Helsinki: Lastensuojelun Keskusliitto ry. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITE 1. Työyksikön itsearviointi. ITE-arviointilomake. Perus 2003. (Holma 2003)

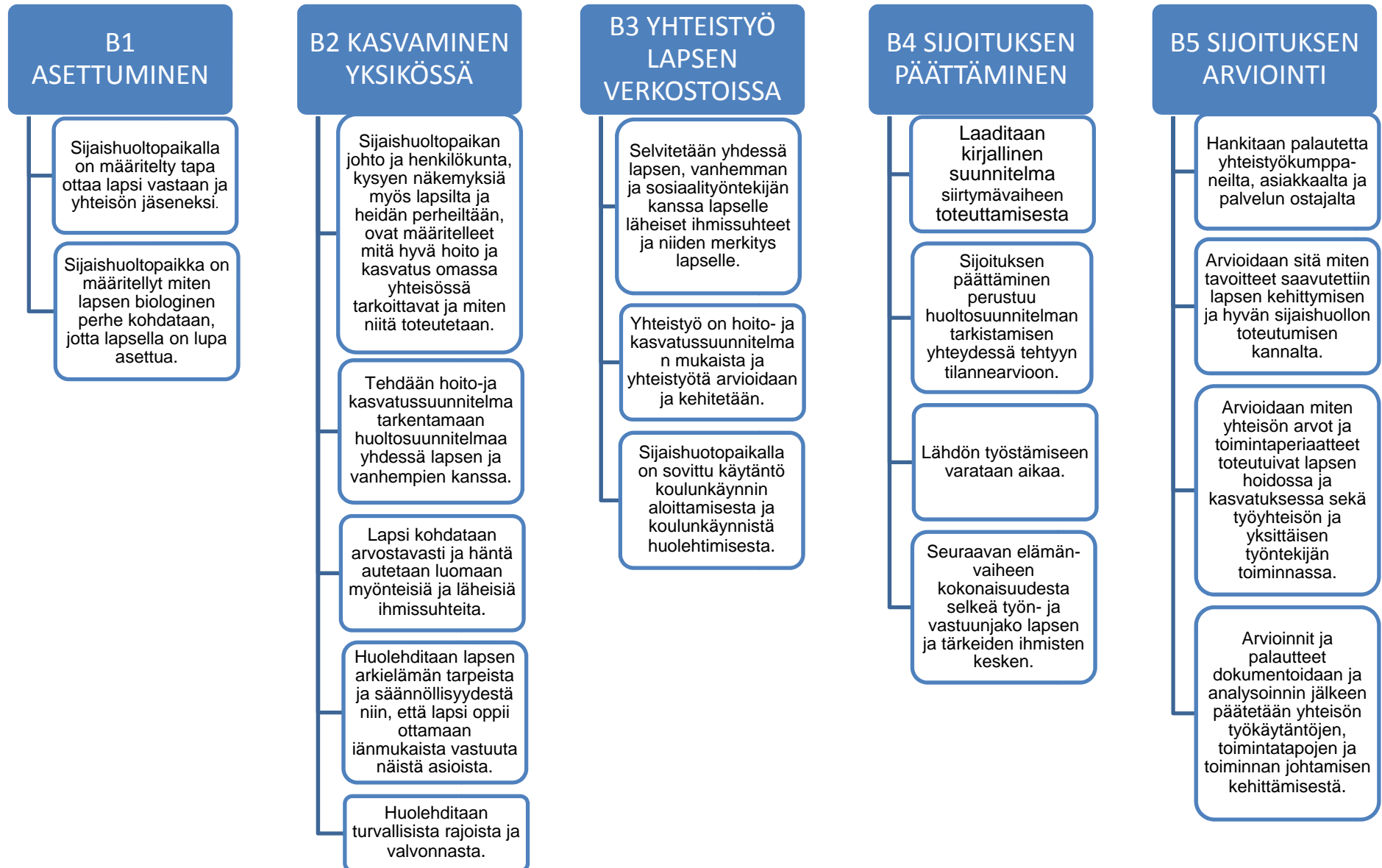
0 = Ei lainkaan toteutunut 1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana 2 = Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa, toteutunut satunnaisesti 3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain tai vain joillakin arviointikohteen osa-alueilla 4 = Käytössä ja toteutuu täysin kaikilla arviointikohteen osa-alueilla						
1. Meillä on ajan tasalla oleva yksikkömme perustehtävän ja toiminnan tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus	0	1	2	3	4	EOS
2. Keskustelemme säännöllisesti toiminnan päämääritä sekä toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista. Päätökset ja sopimukset kirjataan.	0	1	2	3	4	EOS
3. Vuosittain laaditaan yksikkömme oma toimintasuunnitelma, josta käyvät ilmi toiminnan painopistealueet sekä mitattavissa olevat tulos- ja laatutavoitteet.	0	1	2	3	4	EOS
4. Olemme selvittäneet keskeisten asiakas- ja sidosryhmiemme palvelutarpeet ja odotukset sekä muut palveluihimme kohdistuvat vaatimukset. Tarkistamme ne määräajoin.	0	1	2	3	4	EOS
5. Olemme kuvanneet ja arvioineet yksikkömme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä hoito-/palveluketjuissa talon sisällä ja ulkopuolella.	0	1	2	3	4	EOS
6. Olemme määritelleet palveluvalikoimamme sekä laatineet keskeisistä palveluistamme tarkemmat kuvaukset (palvelukuvaus, palveluseloste tms.).	0	1	2	3	4	EOS
7. Henkilöstön vastuista ja valtuuksista sekä vastuualueista on sovittu kirjallisesti.	0	1	2	3	4	EOS
8. Yksikössämme käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu mm. työn tavoitteista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.	0	1	2	3	4	EOS
9. Laadimme vuosittain henkilöstön ja työyksikön tarpeisiin perustuvan henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelman.	0	1	2	3	4	EOS
10. Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytetään tehtäviinsä sekä toimintaan yhtenäisen perehdytysohjelman mukaan.	0	1	2	3	4	EOS
11. Koneiden, laitteiden ja työvälineiden käytöstä, säilytyksestä ja huollosta on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet	0	1	2	3	4	EOS
12. Tutkimus-, hoito-, testaus- ja mittausvälineiltä vaadittava tarkkuus ja täsmällisyys varmistetaan säännöllisesti tapahtuvan kalibroinnin, kirjanpidon ja päivitysmerkintöjen avulla.	0	1	2	3	4	EOS
13. Olemme sopineet kirjallisesti hyvän hoidon, hoivan, kuntoutuksen tai muista tarvittavista työn laadun kriteereistä, jotka tarkistamme määräajoin.	0	1	2	3	4	EOS

14. Tiedämme, miten ulkopuolelta ostettavien palvelujen, raaka-aineiden tai tavaroiden (koneet, laitteet, työvälineet, tarvikkeet) hankinta meillä tapahtuu ja mistä tarvittavat ohjeet löytyvät.	0	1	2	3	4	EOS
15. Säännöllisin väliajoin tehdään yksikössämme tai organisaatiossamme työyhteisö- ja työtyytyväisyyskartoituksia. Niiden tulokset hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.	0	1	2	3	4	EOS
16. Hankimme säännöllisesti palautetta palveluja käyttäviltä asiakkailtamme (esim. potilaat) sekä tarvittaessa myös omaisilta. Palautteiden tulokset hyödynnetään.	0	1	2	3	4	EOS
17. Hankimme säännöllisesti palautetta sisäisiltä asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja muilta tärkeiltä sidosryhmiltä. Palautteiden tulokset hyödynnetään.	0	1	2	3	4	EOS
18. Yksikössämme palveluista ja toiminnasta on ajan tasalla olevat esitteet, kotisivut tai vastaavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä markkinointia varten.	0	1	2	3	4	EOS
19. Meillä on käytössämme ajan tasalla olevat kirjalliset ohjeet siitä, mitä ja miten kirjaamme asiakas- ja potilasasiakirjoihin.	0	1	2	3	4	EOS
20. Keräämme toiminnastamme tilastotietoa, joka kuvaa asiakkaitamme, palvelujen määrää ja laatua sekä työemme tuloksia. Tilastoja hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä.	0	1	2	3	4	EOS
21. Käytämme yhdenmukaisia menettelytapoja ja vertailukelpoisia mittareita arvioidessamme palvelujemme ja toimintamme vaikutuksia. Tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.	0	1	2	3	4	EOS
22. Yksikössämme on varmistettu, että yksikön toimintaa ohjaavat tarpeelliset asiakirjat (suositukset, ohjeet, lomakkeet, laatukäsikirja ym.) ovat ajan tasalla ja hallinnassa.	0	1	2	3	4	EOS
23. Toteutamme yksikössämme säännöllisesti itsearviointia. Arvioinnin tulokset, parantamisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan ja niiden toteuttamista seurataan.	0	1	2	3	4	EOS
24. Vertaamme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muiden vastaavien yksiköiden toimintaan tai eri aloilla toimivien yksiköiden toimintaan ja saavutuksiin. Vertailutulokset kirjataan ja hyödynnetään.	0	1	2	3	4	EOS
25. Olemme aktiivisia yksikössämme toiminnan kehittämisessä: jatkuvasti on meneillään hankkeita, jotka toteutetaan suunnitelmallisesti ja koordinoitusti, hankkeiden toteutumista seurataan ja tuloksia hyödynnetään toiminnan jatkuvassa parantamisessa.	0	1	2	3	4	EOS

LIITE 2. Laadukkaan toiminnan perusedellytykset hoito- ja kasvatusprosessissa. (Mukaiillen Valtakunnalliset sijaishuollon laatuksriterit 2004)



LIITE 3. Hoidon ja kasvatuksen laatukriteerit (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004)



LIITE 4. Itsearviointikysymysten analyysitaulukko.

Kysymys/kohta ITE-arvioinnissa	Nykyinen tila	Tavoite	Muita huomioita
1.Toiminta-ajatus	Perustehtävän ja toiminnan tavoitteet vaativat päivittämistä.	Päivitetään ajan tasalle yhteisessä palaverissa helmikuussa.	
2.Arvo, priorisointi	Toimintaa ohjaavista arvoista keskustellaan, mutta päätöksiä ja sopimuksia ei kirjata.	Käydään arvo-keskustelu, jossa laaditaan yksikön toimintaa ohjaavat arvot. Arvot avataan yksitellen ja kirjataan.	Arvokeskustelua olisi syytä laajentaa myös koskemaan tärkeimpiä yhteistyökumppaneita. Ovatko priorisoinnin toimintaperiaatteet tiedossa myös yhteistyökumppaneilla?
3.Toimintasuunnitelma, laatutavoitteet	Toimintasuunnitelmaa ei laadita. Tavoitteena on tasainen asiakasmäärä.	Pyritään laatimaan toimintasuunnitelma vuosittain mahdollisuuksien mukaan.	Toimintasuunnitelman laatiminen on haasteellista, koska tilanteet vaihtelevat. Painopistealueet ovat kuitenkin määriteltävissä.
4.Asiakastarpeet	Asiakasryhmien palvelutarpeet tulevat esille asiakaspalavereissa.	Tavoitteena selvittää sidosryhmien palvelutarpeita.	Sidosryhmien palvelutarpeet tulevat osittain esille verkostokokouksissa, mutta vaativat tarkennusta ja dokumentointia.
5.Työprosessit	Keskeisiä palveluprosesseja ja työkäytäntöjä arvioidaan työpaikkakokouksissa ja pyritään kehittämään yhteistyökumppaneiden kanssa, mutta niitä ei ole dokumentoitu.	Tavoitteena prosessien kuvaaminen ja vertaaminen laatukriteereihin sekä tarvittavien muutosten kirjaaminen ja toteuttaminen.	Tehtävä jaetaan pieniin osiin ja tehdään osio kerrallaan.

6.Palvelumäärittelykset	Yksikön asiakaskunta on muuttunut ja tämän hetkisestä palveluvalikoimasta ei vielä ole tarkempia kuvauksia.	Palveluvalikoiman määrittely ja kuvausten laadinta.	Laadittava yhteistyössä sosiaalityöntekijöiden ja organisaation johdon kanssa.
7.Vastuusuhteet	Henkilöstön vastualueet on määritelty.	Tavoitteena on käydä keskustelu omahoitajuus/tiimihoitajuus ja päättää toimintatavasta keskustelun perusteella.	
8.Esimiesalaiseskustelut	Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti.		
9.Koulutussuunnitelma	Varsinaista koulutussuunnitelmaa ei laadita, mutta henkilökunta osallistuu koulutuksiin tarpeen mukaan.	Tavoitteena laatia jokaisen henkilökohdainen osaamiskartointus.	Osaamiskartoituksen yhteenvedosta selviää työyksikön tietotaito. Koulutusmyönteisyys myös ylemmällä johdolla.
10.Perehdytysohjelma	Uuden työntekijän, sijaisen tai opiskelijan tehtäviinsä perehdyttäminen tapahtuu pääasiassa suullisesti, eikä siihen ole useinkaan tarpeeksi aikaa. Dokumentoitua yhtenäistä perehdytysohjelmaa ei ole olemassa.	Tavoitteena laatia yhtenäinen dokumentoitu perehdytysohjelma.	
11.Laitteet	Ohjeet säilytetään tietyssä paikassa.	Jos laitteen käyttö on epäselvää, on tarvittava ohjeistus hankittava.	
12.Kalibrointi	Yksiköllä on käytössä alkometri.		
13.Laatukriteerit	Hyvän hoidon kriteereistä ei ole sovittu kirjallisesti. Keskustelua näistä asioista käydään säännöllisesti.	Tarkastellaan valtakunnallisia sijaishuollon laatukriteerejä ja laaditaan työyksikölle yhdessä sovitut kirjalliset kriteerit.	

14.Ostopalvelut	Tavaroiden hankinta on tällä hetkellä osittain epäselvää, koska hankintapaikat ovat muuttuneet.	Toimintakäytännöt tavaroiden hankkimiseen selvitetään tuoterhyhmittäin.	Sovitaan kenelle vastuu selvityksestä sekä toimintaohjeiden kirjauksesta.
15.Ilmapiiirkartoitukset	Työtyytyväisyyskartoitus organisaatiossa on vastikään tehty. Tuloksia on osittain hyödynnetty. Myös työhyvinvointisuunnitelma on tehty.	Tehdään oman yksikön työtyytyväisyyskartoitus ja pohditaan sekä toteutetaan toimenpiteitä tulosten perusteella.	TYHY-toiminnan elvyttäminen.
16.Asiakaspalaute	Palvelua käyttäviltä asiakkailta ei hankita kirjallista palautetta.	Tavoitteena laatia asiakaspalautejärjestelmä.	
17.Sisäiset asiakkaat	Palaute yhteistyökumppaneilta, sisäisiltä asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä tulee suullisesti ja on yleensä yksittäisten henkilöiden antamaa.	Tavoitteena pohtia toimivia keinoja palautteen hankkimiseen ja sen hyödyntämiseen.	
18.Palveluesitteet	Yksikön palveluista ja toiminnasta on olemassa esite.	Esitteen päivitys toiminnan muuttuneen luonteen vuoksi	
19.Dokumentointi	Kirjaamiskäytännöt ovat muuttuneet hiltaintain ja kaikki eivät ole vielä saaneet perehdytystä ohjelmien käyttöön.	Tarvittava perehdytys ja kirjallisesti sovitut ohjeet siitä mitä ja miten kirjataan asiakasasiakirjoihin.	Osa kirjaamiskäytännöistä perustuu lakiin. Yleisistä kirjaamisohjeista sovitava yhdessä sosiaalityöntekijöiden kanssa
20.Tilastot	Tilastotietoa asiakkaista ja annettujen palvelujen määrästä kerätään vuosittain. Tuloksia ja laatua arvioidaan vain lukuina.	Laadun ja tulosten arvioinnin kehittämisen tilastoja varten.	

LIITE 5.Vastausten keskiarvot. Laatu profiili.

