

Opinnäytetyö (YAMK)
Sosiaalian koulutusohjelma
Sosionomi (YAMK)
2015

Anne Vesamo

ARVOJEN MERKITYS LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISESSÄ

– Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto Liedon
lapsiperheiden kotipalvelussa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anne Vesamo

ARVOJEN MERKITYS LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMISESSÄ – Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto Liedon lapsiperheiden kotipalvelussa

Julkisten sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämistä, toteutusta ja kehittämistä säädetään ja ohjataan laeilla, ohjeilla ja valtakunnallisilla suosituksilla. Näiden yhteiskunnallisten ohjeistusten avulla pyritään tarjoamaan mahdollisimman hyvää, laadukasta ja tasavertaista palvelua. Systemaattista laadun kehittämistä ohjataan laadunhallintajärjestelmällä, joka kuvaa organisaation kokonaisuuden hallintaa. Tässä kehittämishankkeen raportissa kuvataan laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoa ja siihen liittyvää laadun kehittämisprosessia Liedon lapsiperheiden kotipalvelussa. Kehittämishanke kuului osaksi Liedon sosiaalipalveluissa vuonna 2014 aloitettua systemaattista, SHQS-laatuohjelman mukaista laadunhallinnan kehittämistä. Kehittämishankkeen tarkoitus oli laatutyön tehokas käynnistäminen hankkeen avulla.

Kehittämishankkeen tavoitteina olivat laatuohjelman itsearviointikriteeristön pohjalta valitut kehittämiskohteet, jotka olivat perhetyöntekijöiden tehtäväkuvien päivittäminen, palveluajatuksen selkeyttäminen, työyksikön arvojen laadinta arvokeskustelun pohjalta sekä palvelun asiakasprosessin laadinta. Tässä opinnäytetyöraportissa kuvataan kehittämistehtävien toteutusprosessia, johon osallistuivat perhetyöntekijät ja –ohjaaja. Raportissa esitellään myös dokumentoidut tuotokset.

Laadunhallinnan kehittämistä lähestytään arvonäkökulmasta käsin, koska organisaation arvot muodostavat perustan asiakastyölle, työyhteisön hyvinvoinnille ja laadunhallinnalle. Arvot vaikuttavat ihmisen kaikkiin valintoihin ja toimintatapoihin, minkä vuoksi niiden tiedostaminen ja huomioiminen on olennaista kehitettäessä asiakaslähtöistä palvelua. Tämän vuoden kestänyt lapsiperheiden kotipalvelun laadun kehittämishanke oli alkusysäys jatkuvalla laadun kehittämistyölle, jota jatketaan yhdessä koko sosiaali- ja terveystalveluorganisaation kanssa.

ASIASANAT:

laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä, arvot, lapsiperheiden kotipalvelu, perhetyö

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Social Services

2015 | 69

Outi Linnossuo

Anne Vesamo

THE IMPACT OF VALUES IN QUALITY CONTROL DEVELOPMENT

– Deployment of the quality control system in home help services for families in Lieto

The organization, implementation and development of public social and healthcare services are regulated by law, instructions and nationwide recommendations. The purpose of these instructions is to help to offer services that have good quality and their availability is equal to everyone. The systematic development of quality is guided with a quality control system, which describes the organization management. This development project report describes the deployment of the quality control system and the quality development process related to it in home help services for families in Lieto. The development project was a part of systematic quality development of Lieto social services, initiated in 2014 and implemented according to SHQS quality program. The aim of the development project was to start efficient work for improving quality.

Goals of the development project were to improve areas that were chosen based on self-evaluation of the quality program. These areas were updating the job description of family workers, clarification of service areas, creation of the values of the work unit based on discussion, and development of a customer process. This thesis reports the implementation process of the above tasks, which were carried out by family workers and counselor. The documented results of the process are also represented.

The impact of values in quality control development are taken into account, because the values of an organization create a solid basis for customer service, well-being of the working community and quality control. Values of a person affect his choices and behavior, and that is why being aware and taking them into account is essential, when a customer oriented approach service is developed. The one-year long development project described here is a starting point for continuous development of quality, which will be continued by the organization of social and healthcare services.

KEYWORDS:

Quality control, quality control system, values, home service for families, family work.

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	6
1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	9
2.1 Kehittämishankkeen tausta ja perustelut	9
2.2 Lapsiperheiden kotipalvelun toimintaympäristö	12
2.3 Kehittämishankkeen tavoite ja tehtävät	17
3 LAADUN KEHITTÄMISESTÄ SYSTEMAATTISEEN LAADUNHALLINTAAN	19
3.1 Laatuun liittyvien käsitteiden määrittelyä	19
3.2 Sosiaali- ja terveystieteiden laatuohjelma (SHQS)	22
3.3 Laadun kehittämisen prosessi	25
3.4 Henkilöstö laadun kehittäjänä ja toteuttajana sosiaalipalveluissa	28
4 ARVOT LAADUNHALLINNAN PERUSTANA	31
4.1 Arvojen ja etiikan määrittelyä	31
4.2 Organisaatiossa vaikuttavat arvot	34
4.3 Tavoitteena jatkuva arvokeskustelu	37
4.4 Arvojen merkitys käytännössä	40
5 KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS	42
5.1 Tutkimuksellisen kehittämisen prosessi	42
5.2 Laadun kehittämishankkeen suunnitteluvaihe	46
5.3 Toteutusvaihe	50
5.4 Laadun kehittämishankkeen arviointia	58
6 POHDINTA	64
LÄHTEET	66

LIITTEET

- Liite 1. Perhetyöntekijän tehtävänkuvaus.
Liite 2. Prosessikuvaus ja seliteosa.

Liite 3. Kehittämispöcessin palautekysely perhetyöntekijöille.

KUVIOT

Kuvio 1. Lastensuojelun asiakasmäärien kehitys vuosina 1996-2013 (THL 2014, 9).	13
Kuvio 2. Organisaatiokaavio. (Mukailtu Liedon sosiaali- ja terveyslautakunnan hyväksymästä organisaatiokaaviosta 16.12.2014.)	15
Kuvio 3. Perhe- ja sosiaalipalvelujen organisaatio. (Mukailtu Liedon sosiaali- ja terveyslautakunnan organisaatiokaaviosta 16.12.2014.)	16
Kuvio 4. Demingin ympyrä PDCA (The Deming Institute).	26
Kuvio 5. Kehittämishankkeen prosessi mukailten konstruktivistista mallia (Salonen 2013).	44
Kuvio 6. Laadunhallinnan kehittämisaikataulu (Liedon kunnan intranet).	47
Kuvio 7. Kehittämishankkeen prosessikuvaus (mukaiillen Toikko & Rantanen 2009).	49
Kuvio 8. Lapsiperheiden kotipalvelun asiakasprosessin kuvaus.	57

KÄYTETYT LYHENTEET

LSL	Lastensuojelulaki
SFS	Suomen Standardisoimisliitto ry
SHL	Sosiaalihuoltolaki
Sote	Sosiaali- ja terveystalvelut
Stakes	Sosiaali- ja terveystalan tutkimus- ja kehittämiskeskus
STM	Sosiaali- ja terveystministeriö
THL	Terveysten ja hyvinvoinnin laitos
Valvira	Sosiaali- ja terveystalan lupa- ja valvontavirasto

1 JOHDANTO

Lapsiperheiden kotipalvelu on sosiaalihuoltolain mukaista palvelua, jota ohjaavat lait sekä valtakunnalliset suositukset ja jonka tarkoituksena on tuottaa asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa laadukasta palvelua. Palvelun laatutekijöitä ovat esimerkiksi henkilöstöltä vaadittava koulutus, jota määrittelee laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista, henkilöstön ammattieettiset periaatteet ja vuonna 2015 voimaan tulleen sosiaalihuoltolain vaatimus omavalvontaohjelmasta. Palveluun kohdistuviin vaatimuksiin vastataan kehittämällä laadunhallintaa ja kokoamalla käytetyt menetelmät systemaattiseksi laadunhallintajärjestelmäksi.

Liedon sosiaalipalveluissa aloitettiin SHQS-laatuohjelman mukainen laadun kehittämistyö vuonna 2014. Konkreettinen kehittämistyö toteutetaan työyksiköittäin yhteisen aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyöhöni liittyvän kehittämishankkeen tavoitteena oli käynnistää laadunhallintajärjestelmän mukainen kehittämistyö lapsiperheiden kotipalvelussa. Kehittämishankkeen toteutus ajoittui vuoden 2014 keväällä tehdystä ensimmäisestä itsearviointista maaliskuuhun 2015, jolloin teimme itsearviointin uudelleen.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena ollut laadunhallintajärjestelmän käynnistys konkretisoitui laatuohjelman mukaisen itsearviointikriteeristön pohjalta valitsemiksemme neljäksi kehittämistehtäväksi, jotka olivat palveluajatuksen täsmentäminen, perhetyöntekijän tehtävänkuvan päivittäminen, arvokeskustelun käyminen työyksikössä ja arvojen dokumentointi sekä palveluprosessin laatiminen. Kehittämistehtävien tuotokset dokumentoitiin laadunhallintajärjestelmäkansioon, josta tulee rakentumaan myös perehdytyskansio laadun kehittämistyön jatkuessa.

Opinnäytetyöni tietoperusta koostuu laadun kehittämisprosessin ja arvokeskustelun merkityksen kuvaamisesta laatutyössä. Laadunhallinnan kehittämistä käsittelevässä luvussa määrittelen laadunhallintaan liittyviä käsitteitä ja kuvaan kehittämisprosessin etenemistä Demingin jatkuvan kehittämisen eli PDCA-

kehän avulla. Jatkuvan laadun kehittämisen tavoitteena on siirtyä satunnaisesta kehittämisestä systemaattiseen ja arjen työssä tapahtuvaan jatkuvaan kehittämistyöhön, jota ohjataan laadunhallintajärjestelmän avulla.

Laadunhallinnan kehittämistä lähestyn arvonäkökulmasta käsin, koska organisaation arvot muodostavat perustan asiakastyölle, työyhteisön hyvinvoinnille ja laadunhallinnalle. Arvot vaikuttavat ihmisen kaikkiin valintoihin ja toimintatapoihin, minkä vuoksi niiden tiedostaminen ja huomioiminen on olennaista kehitettäessä asiakaslähtöistä palvelua. Opinnäytetyöni neljännen luvun aloitan arvojen ja etiikan yleisellä määrittelyllä edeten organisaation arvoihin ja ammattieetisiin periaatteisiin. Hyvän laadun edellytyksenä on saada arvokeskustelut organisaatiossa jatkuvaksi toimintatavaksi ja osaksi arjen työskentelyä, jotta arvojen läsnäolo voidaan tiedostaa ja tunnistaa sekä täten reflektoida omia ja työyhteisön yhteisiä toimintatapoja asiakkaan kohtaamisissa.

Kehittämishankkeen suunnitelma alkoi hahmottua osallistuessani laatukoulutukseen syksyllä 2013. Kehittämistyö käynnistyi sosiaali- ja terveystyöpalvelujen yhteisellä infotilaisuudella maaliskuussa 2014 ja varsinaisen työskentelyn aloitin perhetyöntekijöiden kanssa itsearviointilla keväällä 2014. Itsearviointin pohjalta valittuja kehittämistehtäviä työstimme kehittämispäivässä ja tiimipalaverissamme syksyn 2014 aikana. Lapsiperheiden kotipalvelussa ensimmäinen arviointi tehtiin sisäisellä auditoinnilla joulukuussa 2014, minkä jälkeen jatkoimme kehittämissuosituksen työstämistä.

Opinnäytetyöhöni liittyvä kehittämistyö päättyi maaliskuussa 2015, jolloin perhetyöntekijöiden kehittämispäivässä teimme kehittämistehtäviin vielä joitain tarkastuksia uuden itsearviointin yhteydessä. Opinnäytetyöni tehtävät valmistuivat kehittämishankkeen aikana dokumenteiksi laadunhallintajärjestelmään ja perhedytyskansioon. Vähintään yhtä tärkeää kuin valmistuneet dokumentit, on ollut varsinainen yhteinen työskentely, prosessi ja siinä käyty dialogi, joka on auttanut arvojen ja sovittujen toimintatapojen sisäistymistä osaksi käytännön työskentelyä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämishankkeen tausta ja perustelut

Julkisten sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämistä, toteutusta ja kehittämistä säädetään ja ohjataan laeilla, ohjeilla ja valtakunnallisilla suosituksilla. Tällaisia ovat esimerkiksi sosiaalihuoltolaki, Kaste-ohjelma, valtakunnalliset laatusuosituksset ja Valviran valvontaohjelma. Näiden tavoitteena on muun muassa turvata ihmisten huolenpitoon liittyvien palvelujen järjestäminen, toimintakäytäntöjen yhtenäistäminen, yhdenvertaiset oikeudet saada palveluja asuinkunnasta riippumatta ja palvelujen laadun parantaminen (Valvira 2012, 7). Kaikki palveluihin liittyvät ohjeistukset ja valvonta ovat osa laadun kehittämistä ja muodostavat kriteeristöjä laadunhallintajärjestelmiin.

Sosiaali- ja terveystalvelujen tavoitteena on aina ollut tuottaa hyvää palvelua, mutta systemaattinen laadun kehittäminen aloitettiin vasta 1990-luvulla, jolloin laadunhallinnan käsite otettiin käyttöön. Vuonna 1995 valmistui ensimmäinen valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämistä ja sisältöä koskeva suositus Sosiaali- ja terveysministeriön toimeksi antamana ja Stakesin toteuttamana. (Stakes 1995, 5, 7; STM ym. 1999, 3.) Laadunhallinnan suosituksia uudistettiin vuonna 1999 STM:n, Stakesin ja Suomen Kuntaliiton tekemässä valtakunnallisessa suosituksessa Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Uusissa suosituksissa korostettiin muun muassa asiakaslähtöisyyttä, henkilöstön merkitystä hyvän laadun edellytyksenä sekä prosessien hallintaa. (STM ym. 1999, 5.) Myöhemmin on tullut erinäisiä laatusuosituksia esimerkiksi vanhustenhuoltoon, lastensuojeluun ja mielenterveystyöhön. Lastensuojelun valtakunnallisten laatusuositusten keskiössä on lapsi ja eettiset periaatteet. Eettisiksi periaatteiksi on valittu asiakkaiden ihmisarvo ja perusoikeudet, lapsen etu, vuorovaikutus, ammattihenkilöstön työn laatu sekä vastuulliset päätökset ja toimintakulttuuri. Lastensuojelun laatusuosituksia on listattu kaiken kaikkiaan 27 ja niillä on myös sosiaalihuoltolain palveluissa tärkeä merkitys. (STM 2014a, 3.)

Myös Kaste-ohjelma ohjaa huomioimaan asiakaslähtöisyyden palvelujen tuottamisessa. Kaste-ohjelma on sosiaali- ja terveysministeriön kehittämisohjelma, jonka avulla johdetaan ja uudistetaan valtakunnan tasolla sosiaali- ja terveyshuoltoa sekä määritellään laatua tavoitteiden kautta. Ohjelmassa määritellään sosiaali- ja terveystavoitteet sekä kehittämisen ja valvonnan painopisteet ja niiden toteuttamista tukevat uudistus- ja lainsäädäntöhankkeet, ohjeet ja suositukset. Kaste-ohjelman yleisenä tavoitteena ja painopisteenä on hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen ja asiakaslähtöisyys. Tavoitteisiin pyritään osaohjelmien avulla. (STM, 2012a; Eduskunta 2014, 62.)

Vuosille 2012-2015 laaditun lasten, nuorten ja lapsiperheiden Kaste-hankkeen osaohjelman tavoitteena on kehittää lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluja palvelukokonaisuuksina vahvistavaa ehkäisevää toimintaa. Peruspalveluja kehitetään viemällä erityispalveluja peruspalvelujen tueksi lasten normaaleihin kasvu- ja kehitysympäristöihin. Varhaista tukea vahvistetaan muun muassa kehittämällä oppilashuoltoa, laajentamalla perhekeskustoimintaa ja lapsiperheiden kotipalvelua sekä kehittämällä lastensuojelun avohuoltoa ja arvioimalla palvelujen vaikuttavuutta. Tavoitteena on estää syrjäytymistä sekä vähentää eriarvoisuutta ja lastensuojelun tarvetta. (STM, 2012b, 22–23.)

Lainsäädäntö asettaa vaatimuksia palvelujen järjestämiselle ja toteuttamiselle. Vaatimukset ovat myös palvelun laadun varmistamisen kriteerejä. Kotipalvelu on sosiaalihuoltolain alaista palvelua, jota kunnan tulee järjestää myös lapsiperheille. Sosiaalihuoltolaki sisältää säännökset sosiaalihuollon järjestämisvelvollisuudesta, hallinnosta ja toteutuksesta. Sosiaalihuoltolain mukaisia kuntien tehtäviä ovat esimerkiksi välttämättömän toimeentulon ja huolenpidon turvaaminen sekä riittävien sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen. (Eduskunta 2014, 7.)

Sosiaalihuoltolaki on uudistamisvaiheessa. Pääosin uusi sosiaalihuoltolaki astuu voimaan huhtikuussa 2015, paitsi kotipalvelua koskeva uudistus jo vuoden 2015 alusta ja lastensuojelun kiireellistä sijoitusta koskevat muutokset vuonna 2016. Uuden sosiaalihuoltolain tavoitteena on siirtää painopistettä erityispalveluista peruspalveluihin ja lisätä asiakkaiden yhdenvertaisuutta. (STM 2014b.) Peruspalvelujen vahvistamisella pyritään muun muassa turvaamaan oikea-

aikainen tuki perheille, jolloin lapsiperheillä on oikeus saada kotipalvelua, perheyötä sekä tukihenkilöitä ja -perheitä ilman lastensuojelun asiakkuutta asuinkunnasta riippumatta. Lapsiperheiden kotipalvelua on oikeus saada, kun se on välttämätöntä lapsen hyvinvoinnin turvaamiseksi, esimerkiksi sairauden, synnytyksen, vamman, uupumuksen tai erityisen perhe- tai elämäntilanteen vuoksi. (STM 2014c.)

Sosiaalihuoltolain viidennessä luvussa määritellään keinot palvelujen laadun varmistamiseksi. Lain puitteissa palvelujen laatua varmistetaan omavalvonnalla, henkilökunnan ilmoitusvelvollisuudella ja toimenpiteillä epäkohtien poistamiseksi. Uuden sosiaalihuoltolain mukaan toimintayksikön tai -kokonaisuuden on tehtävä omavalvontasuunnitelma laadun, turvallisuuden ja asianmukaisuuden varmistamiseksi. Omavalvonnan tavoitteena on jatkuva toiminnan laadun varmistaminen ja kehittäminen. Sosiaalihuoltolain pykälässä 48 säädetään sosiaalihuollon tai vastaavan henkilöstön tehtävästä ilmoittaa sosiaalihuollon johtavalle viranhaltijalle mahdollisesta epäkohdasta asiakkaan sosiaalihuollon toteuttamisessa. Ilmoitusvelvollisuudella pyritään turvaamaan haavoittuvimpien asiakkaiden, kuten vanhusten hyvinvointi. Ilmoituksen saatuaan johtavan viranhaltijan tulee aloittaa toimenpiteet epäkohdan poistamiseksi. (Eduskunta 2014, 140–141; SHL 1301/2014.)

Sosiaalihuollon palvelujen laatutekijöitä määritellään myös esimerkiksi asiakaslaissa, jossa veloitetaan huomioimaan asiakkaan toivomukset, kunnioittamaan hänen itsemääräämisoikeuttaan ja mahdollistamaan asiakkaan osallistuminen ja vaikuttaminen omien palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen (Eduskunta 2014, 52). Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista on myös hyvä esimerkki palvelun laatuun vaikuttamisesta. Sen tarkoituksena on edistää asiakkaan oikeutta hyvään sosiaalihooltoon ja hyvään kohteluun edellyttämällä, että sosiaalihuollon henkilöstöllä on tarvittava koulutus ja perehtyneisyys (Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista).

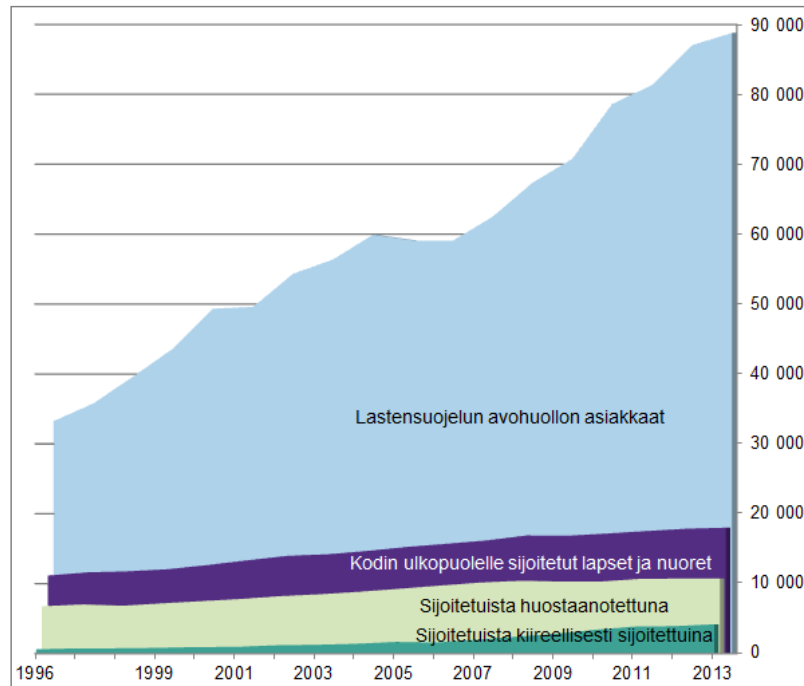
Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviralla on sosiaalihuollon valtakunnallisia valvontaohjelmia, joista Kotiin annettavien palvelujen ja hoidon

-valvontaohjelma sisältää sosiaalihuoltolain mukaisen kotipalvelun. Ohjelman tarkoituksena on valvoa lakien noudattamista kotipalvelun toteutuksessa ja täten siis yhtenäistää kotiin annettavien palvelujen toimintakäytäntöjä ja parantaa palvelun laatua. (Valvira 2012, 7.)

Sosiaalihuoltolain mukaisia palveluja säädellään ja ohjataan monella tavalla, kuten edellä olen esitellyt. Ohjeet, suositukset ja valvonta ovat yhdensuuntaisia ja perustuvat lakeihin, joskin niiden moninaisen kokonaisuuden hahmottaminen saattaa olla haastavaa. Myös hyvän palvelun ja laadun määrittely voi jäädä epäselväksi toimijoille. Laadunhallintajärjestelmän mukainen kehittäminen ohjaa systemaattisuuteen ja kaikille toimijoille muodostuu samanlainen käsitys hyvän laadun sisällöstä.

2.2 Lapsiperheiden kotipalvelun toimintaympäristö

2000-luvulla käytiin julkista keskustelua lasten, nuorten ja perheiden pahoinvoinnista sekä siitä, miten sitä voitaisiin ennaltaehkäistä (Remsu & Törrönen 2007, 27). 1990-luvun laman aikaan lapsiperheiden palveluja, kuten lapsiperheiden kotipalvelua leikattiin ja työttömyys oli monille perheille arkipäivää (Heino 2013, 85–87). Lastensuojelun asiakkaiden määrä, sijoitukset ja huostaanotot lisääntyivät ja ovat jatkaneet kasvua edelleen. Lastensuojelun avohuollon asiakkaiden määrä oli vuonna 2013 88 795, kun se vuonna 2003 oli alle 60 000. Kodin ulkopuolelle sijoitettuja lapsia ja nuoria oli vuonna 2013 18 022 ja vuonna 2003 vähän alle 14 000. Myös huostaanottojen määrä on lisääntynyt kymmenessä vuodessa noin 8 000:sta yli 10 000:een (kuvio 1). (Heino 2013, 85–87; THL 2014, 1.) Lastensuojelun lisääntynyt tarve ja peruspalvelujen heikko saataavuus ovat nostaneet huolen vanhempien voimavarojen riittävydestä (Remsu & Törrönen 2007, 26). Esimerkiksi vanhempien jaksamista tukevaa lapsiperheiden kotipalvelua sai vuonna 2012 ainoastaan 1,5 % lapsiperheistä. Liedossa vastaava luku oli 1,3%. (THL.)



Kuvio 1. Lastensuojelun asiakasmäärien kehitys vuosina 1996-2013 (THL 2014, 9).

2000-luvulla kehitettiin runsaasti ehkäisevän työn menetelmiä erilaisissa hankkeissa, joissa puhuttiin varhaisesta puuttumisesta, ehkäisevästä tai ennaltaehkäisevästä lastensuojelusta, ehkäisevistä palveluista ja varhaisesta tuesta (Remsu-Törrönen 2007, 28). Esimerkiksi Kaste-ohjelmaan kuuluneessa Remontti – lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen Länsi-Suomessa 2008–2013 -hankkeessa kehittämisen painopisteenä oli peruspalvelujen kehittäminen sekä lasten ja perheiden tukeminen heidän omissa luonnollisissa toimintaympäristöissään, kuten kodissa, koulussa ja päivähoidossa (Penkkala-Arikka 2013, 7). Julkinen keskustelu, kehittämishankkeiden tulokset sekä myös lastensuojelun asiakasmäärien lisääntyminen ovat vaikuttaneet lainsäädännön muotoutumiseen. Lastensuojelulakiin 2008 tuli käsite ennaltaehkäisevä lastensuojelu ja sosiaalihuoltolaissa 2015 painotetaan peruspalvelujen kehittämistä. Palvelujen määrällisen kehittämisen rinnalla painotetaan myös laadullista kehittämistä. (LSL 2007; Heino 2013, 104; SHL 2014.)

Liedossa lapsiperheiden kotipalvelu aloitettiin omana palvelunaan vuonna 2008, jolloin kuntaan palkattiin kaksi lähihoitajatutkinnon suorittanutta perhetyönteki-

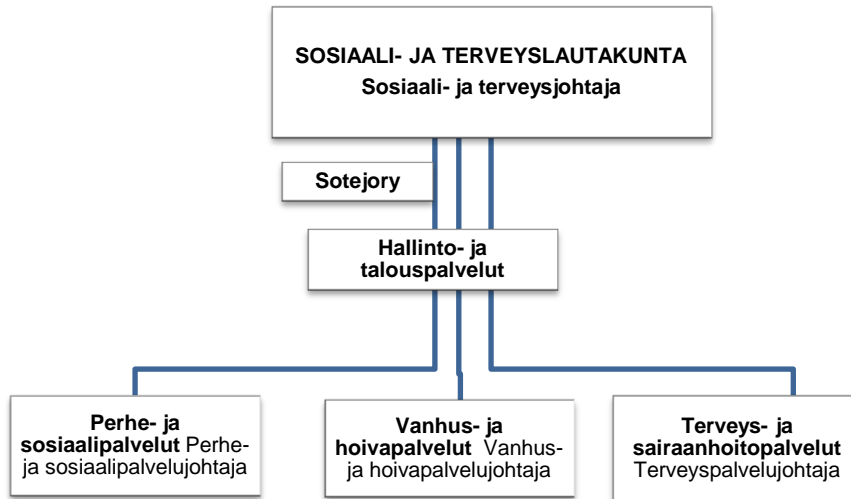
jää. Nyt vuonna 2015 perhetyöntekijöitä on neljä. Perhetyöntekijät työskentelevät sekä lastensuojelun että varhaisen tuen perheissä, kun taas sosionomipätevyyden omaavat perheohjaajat tekevät perheohjausta lastensuojelun avohuollon tukitoimena. Sosiaalihuoltolain mukaan kotipalvelu on muun muassa asumiseen, hoitoon ja huolenpitoon, lasten hoitoon ja kasvatukseen sekä muihin jokapäiväiseen elämään kuuluvien tehtävien ja toimintojen suorittamista tai avustamista. Perhetyö taas on lapsen ja hänen perheensä tukemista, omien voimavarojen vahvistamista sekä vuorovaikutuksen parantamista sosiaaliohjauksella ja käytännön tuen avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi vanhempien tukemista ja ohjausta kasvatustehtävissä tai vanhemmuuden arviointia. (SHL 2014; Eduskunta 2014, 111–112.) Tehostettu perhetyö on lastensuojelun avohuollon tukitoimi perheen kriisitilanteessa. Tehostettu perhetyö on intensiivistä tukea, jossa on mukana myös kontrolli ja se on tarkoitettu huostaanoton ehkäisemiseksi. (Eduskunta 2014, 48.)

Ennen sosiaalihuoltolain uudistusta lapsiperheiden kotipalvelu ja perhetyö on määritelty eri kunnissa hieman toisistaan poikkeavasti. Edelleen tarkka määrittely on epäselvää, koska uuden sosiaalihuoltolain tulkintoja vasta haetaan. Toivottavaa on, että uusi sosiaalihuoltolaki tulee selkeyttämään kuntien kirjavaa käytäntöä lapsiperheiden kotipalvelun, perhetyön, perheohjauksen ja tehostetun perhetyön nimikkeissä.

Liedossa lapsiperheiden kotipalvelu sijoittuu kotipalvelun ja perhetyön välimaastoon, joka on pääasiassa tilapäistä ja konkreettista käytännön apua, mutta työskentelyyn kuuluu myös esimerkiksi vanhempien tukeminen sekä ohjaus lapsen hoidossa ja kasvatuksessa. Tässä raportissa käytän selkeyden vuoksi ainoastaan lapsiperheiden kotipalvelun nimikettä. Liedossa lapsiperheiden kotipalvelu on tarkoitettu lapsiperheille, joille jokin viranomaisen, esimerkiksi lastensuojelusta, lastenneuvolasta tai päivähoidosta, on suositellut palvelua perheen tilanteen helpottamiseksi.

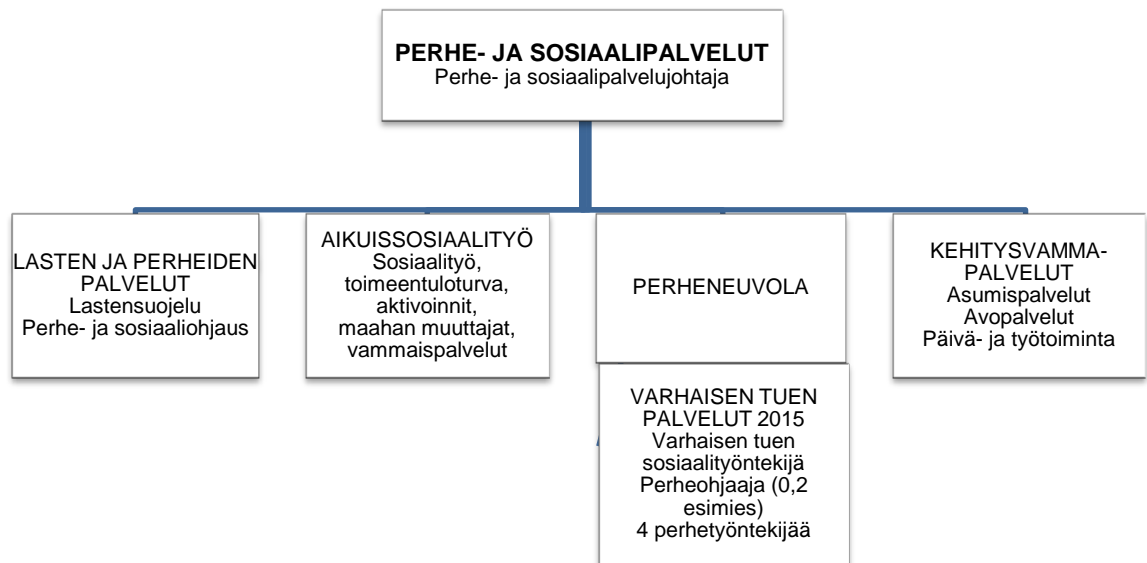
Lapsiperheiden kotipalvelu kuuluu Liedon kunnan organisaatiossa sosiaali- ja terveystalouteen. Organisaatiota uudistettiin Liedossa vuonna 2013, jolloin kyseiset palvelut yhdistettiin Härkätien sosiaali- ja terveystaloudeksi (kuvio 2).

Sosiaali- ja terveystalouksissa työskentelee 343 työntekijää, joista eniten on vanhus- ja hoivapalveluissa sekä terveys- ja sairaanhoitopalveluissa. Perhe- ja sosiaalipalveluissa on 42 työntekijää. (Liedon sosiaali- ja terveystaloukslautakunta 16.12.2014.)



Kuvio 2. Organisaatiokaavio. (Mukailtu Liedon sosiaali- ja terveystaloukslautakunnan hyväksymästä organisaatiokaaviosta 16.12.2014.)

Perhe- ja sosiaalipalvelut jakaantuvat lasten ja perheiden palveluihin, aikuis-sosiaalityöhön, perheneuvolaan ja varhaisen tuen palveluihin sekä kehitysvammopalveluihin. (Kuvio 3.) Organisaatiota kehitetään edelleen 2015 vuoden aikana, jolloin perustetaan psykososiaalinen yksikkö vuonna 2016, johon tulevat kuulumaan perheneuvolan lisäksi mielenterveys- ja päihdepalvelut. (Liedon sosiaali- ja terveystaloukslautakunta 16.12.2014.) Varhaisen tuen palvelujen uusi organisaatiomalli on myös kehitteillä.



Kuvio 3. Perhe- ja sosiaalipalvelujen organisaatio. (Mukailtu Liedon sosiaali- ja terveyslautakunnan organisaatiokaaviosta 16.12.2014.)

Käytännössä varhaisen tuen palvelut kattavat kaikki hallinnon alat ja ne on tarkoitettu kaikille kuntalaisille. Lapsiperheiden kotipalvelun yhteistyötahoja ovat kaikki viranomaiset, jotka tekevät perheille lähetteitä palvelun saamiseksi. Eniten perheitä ohjataan palveluun lastenneuvolasta ja seuraavaksi eniten palvelun tarvetta on lastensuojelun asiakasperheillä. Vuonna 2014 asiakasperheitä oli yhteensä 48, joista 21 oli ohjattu neuvolasta ja 14 oli lastensuojelun asiakasperheitä. Asiakkuuksien määrällinen suhde on ollut samansuuntainen koko palvelun olemassaoloajan.

Peruspalvelujen määrällisen kehittämisen lisäksi tulee kehittää myös palvelujen laatua. Liedon sosiaali- ja terveyspalveluissa aloitettiin yhtenäinen laadunhallinnan kehittäminen vuonna 2014. Terveyspalveluissa laadunhallintajärjestelmän käytöstä on jo pitkä kokemus ja palvelujen yhdistyttyä myös sosiaalipalveluissa otetaan systemaattinen laadunhallintajärjestelmä käyttöön.

2.3 Kehittämishankkeen tavoite ja tehtävät

Palvelujen järjestämisen ja toteuttamisen tavoitteena on aikaansaada laadukas palvelu, joka täyttää lainsäädännön vaatimukset sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden odotukset (Pokka-Vuento 2013). Hyvän palvelun kehittämiseen tarvitaan työyhteisön yhteinen arvopohja, joka ohjaa johdon ja henkilöstön tapaa toimia ja käyttäytyä. Koettaessa arvot tärkeiksi, ne myös ohjaavat päivittäistä työtä. (Rousu, Holma 1999, 16–17.) Laadunhallintajärjestelmän avulla pyritään toteuttamaan systemaattista laadun kehittämistyötä sekä tekemään laatu-tekijöitä ja ennen kaikkea palvelun toimintaa ja toimintatapoja näkyviksi.

Härkätien sosiaali- ja terveystalouden strategisessa ohjelmassa 2013–2015 on yhtenä tavoitteiden ja edellä esitettyjen vaatimusten saavutettavuuden menetelmänä laatu- ja järjestelmän käyttöönotto. Terveystalouksissa laatu- ja järjestelmä on ollut käytössä jo vuodesta 1998 ja vuonna 2014 aloitettiin systemaattinen laadunkehittäminen myös sosiaalipalveluissa. (Liedon kunnan intranet.) Laatuohjelmaksi on valittu Social and health quality service (SHQS), joka perustuu kansainväliseen yhteistyöohjelmaan International Standards and Accreditation for Health Care. Siinä on huomioitu suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö ja valtakunnalliset suositukset (Pokka-Vuento 2013).

Laadunhallinnan kehittämistyölle on asetettu organisaation yhteinen aikataulu ja kehittämistyön etenemistä ohjaa laatu- ja tiimin laatu- ja koordinaattori. Laatu- ja tiimi koostuu yksiköiden laatu- ja vastaavista, joiden tehtävänä on muun muassa yksiköiden laadun kehittämistyön johtaminen, tiedonvälitys ja henkilöstön sparraaminen. (Laatu- ja tiimi 27.5.2014.) Kehittämishankkeen aikataulu noudattaa koko organisaation mukaista suunnitelmaa. Kehittäminen käynnistyi syksyllä 2013 SHQS-laatuohjelman menetelmäkoulutuksella, johon osallistui tiimeistä edustajat. Koko sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstölle pidettiin infotilaisuus 10.3.2014 ja valittiin yksiköittäin laatu- ja vastaavat. Toimin lapsiperheiden kotipalvelu- ja tiimin laatu- ja vastaavana ja opinnäytetyöni kehittämistehtävät toteutan kyseisessä yksikössä.

Kehittämishankkeeni tavoitteina olivat laadunhallinnan kehittämisprosessin aloittaminen SHQS-laatuohjelman ja organisaation aikataulun ja ohjeiden mukaisesti sekä prosessin johtaminen lapsiperheiden kotipalvelun yksikössä kehittämistyön ensimmäisen vuoden ajan. Kehittämishankkeeni rajoittui koko organisaation laadunkehittämistyön käynnistämisestä vuoden 2014 alusta huhtikuuhun 2015 asti, johon mennessä oli saatu ensimmäiset kehittämiskohteet kriteeristön edellyttämälle tasolle ja tehty uusi itsearviointi esiauditointia varten. Uudessa itsearvioinnissa 2015 valittiin uudet kehittämiskohteet, joita tullaan työstämään elokuussa 2015 järjestettävään esiauditointiin.

Opinnäytetyöni kehittämistehtäviä olivat itsearvioinnista esiin nousseiden neljän kehittämiskohteen työstäminen kriteeristön vaatimalle tasolle sekä kehittämisprosessin ohjaaminen yhden kehittämissyklin eli noin vuoden ajan. Kehittämiskohteiden määräksi oli koko organisaatiolle määritelty 3-4. Lapsiperheiden kotipalvelun tiimissä itsearvioinnin perusteella valitsimme kaksi laajempaa kehittämiskohdetta ja kaksi pienempää, lähinnä päivitystä vaativaa kohdetta. Varsinaiset kehittämiskohteet olivat

- Lapsiperheiden kotipalvelun arvojen määrittäminen ja dokumentointi sekä
- Asiakasprosessin kuvaaminen

Päivitystä tarvitsivat

- Perhetyöntekijöiden tehtäväkuvaukset
- Toiminta-ajatuksen kuvaaminen

Kehittämiskohteiden valikoitumiseen vaikuttivat niiden koettu tärkeys ja toisaalta niiden puutteellinen dokumentointi yksikössä. Tavoitteena oli saada kehittämiskohteet kriteeristön vaatimalle tasolle joulukuuhun 2014 mennessä, jolloin toteutettiin ensimmäinen sisäinen auditointi. Tämän kehittämistyön aloitusprojektin onnistuminen oli tärkeää, jotta henkilöstön aktiivinen osallistuminen ja motivaatio oman työn kehittämiseen tulisivat säilymään myös myöhempään, jatkuvaan kehittämistyöhön.

3 LAADUN KEHITTÄMISESTÄ SYSTEMAATTISEEN LAADUNHALLINTAAN

3.1 Laatuun liittyvien käsitteiden määrittelyä

Sosiaali- ja terveystalvueluissa on pyritty hyvään palveluun ja asiakastyytyväisyyteen, mutta sen kehittäminen on saattanut olla satunnaista ja osoittaminen ulkopuolisille puutteellista. Palvelujen laadun parantaminen on muuttunut järjestelmällisemmäksi 1990-luvulta lähtien, jolloin laadunhallintakäsitteen myötä on laadittu valtakunnallisia ohjeita ja laatusuosituksia eri palvelusektoreille. Vähitellen myös lakeihin, esimerkiksi terveydenhuolto- ja sosiaalihuoltolakiin on tullut velvoitteita laadunhallinnasta ja laadun omavalvonnasta. (Stakes 1995; Pokka-Vuento 2013; SHL 2014; TerveydenhuoltoL. 2010.) Myös hankintalakiin liittyvä kilpailuttaminen edellyttää palveluntarjoajilta laatutekijöiden ja –vaatimusten näkyväksi tekemistä (Kuntaliitto 2007, 23–24; Pokka-Vuento 2013).

Laadun määrittelemine ei ole yksiselitteistä, vaan sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista, jolloin määritelmä määräytyy kyseisen näkökulman mukaan. Garvinin (1988) mukaan laadun näkökulmat ovat valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristökeskeinen näkökulma (Lillrank 1998, 28; Hokkanen & Strömberg 2006, 20). Sosiaali- ja terveystalvueluissa korostuvat etenkin asiakas- ja arvokeskeinen näkökulma, koska kyse on ihmisten kohtaamisesta ja vuorovaikutuksesta.

Asiakaskeskeisestä näkökulmasta katsottuna laatu on ”asiakkaan odotusten ja tarpeiden tyydyttämistä, tuotteen tai palvelun soveltuvuutta asiakkaan käyttöön” eli laatu on asiakkaan vaatimusten mukaista. Laatu on subjektiivinen kokemus, eikä se näin ollen ole aina määrällisesti mitattavissa, joskin laatukriteerien avulla sen toteutumista voidaan arvioida. (Pesonen 2007, 36; Pokka-Vuento 2013.) Myös ISO 9000 -laadunhallintajärjestelmässä korostetaan asiakasnäkökulmaa. Sen mukaan laatu on ”niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu palvelun kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat

odotukset. Vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimukseen tai erikseen määriteltyihin asiakkaiden tarpeisiin.” (Holma ym. 2002, 8; Hokkanen & Strömberg 2006, 18-19; Pokka-Vuento 2013.)

Laadunhallinta on johtamisen osa-alue ja se kattaa organisaation toimenpiteet ja menetelmät, joilla saavutetaan asetetut laatutavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan tehtävien, prosessien ja toimintatapojen suunnittelua, johtamista ja arvioimista. Laadunhallinta näkyy kaikissa arjen työtehtävissä ja olennaista siinä on kehittävä työote sekä asiakaskeskeisyys. Laadunhallinnan tavoitteena on pyrkimys parempaan toimintaan, jolloin sekä asiakkaat että työntekijät ovat tyytyväisempiä ja toiminta tehokkaampaa. Laadunhallinnan moninaisuus on tarkoituksenmukaista kehittää järjestelmälliseksi toimintajärjestelmäksi eli laadunhallintajärjestelmäksi. (Holma ym. 2002, 7; Pitko 2011, 12; Pokka-Vuento 2013.)

Laadunhallintajärjestelmä koostuu menetelmistä, esimerkiksi sopimuksista, suunnitelmista ja ohjeista, joilla ohjataan organisaation toimintaa. Kyse on organisaation kokonaisuuden hallinnasta eli miten organisaatio toteuttaa järjestelmällistä ja laadukasta johtamista. (Holma ym. 2002, 8; Pokka-Vuento 2013.) Laadunhallintajärjestelmässä olennaista on toiminnan ja palvelun parantaminen sekä asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Tällöin toiminnasta kerätään tietoa, jota analysoidaan ja arvioidaan, minkä jälkeen tehdään tarvittavat muutostoi-
menpiteet. Toiminnan parantamisen prosessi on jatkuva ja se toteutetaan sovitun aikataulun mukaisesti. Toiminnan parantamisen näkyväksi tekeminen edellyttää dokumentointia. Laadunhallintajärjestelmässä kuvattujen organisaation toimintojen ja prosessien tulee vastata toimintaa ja päinvastoin. (Outinen ym. 1999, 133; Pesonen 2007, 51-52.) Laadunhallintajärjestelmä voidaan rakentaa valmiiseen laadunhallintamalliin, kuten ISO 9000 –standardiin, ITE-laadunhallintamenetelmään tai SHQS-laatuohjelmaan tai se voidaan kehittää itse (Holma ym. 2002,16; Pokka-Vuento 2013).

Laadun kehittämisen perusta on organisaation ylimmän johdon laatima laatupolitiikka. Se määrittelee, mitä laadulla organisaatiossa ymmärretään, miten siihen suhtaudutaan ja miten sitä kehitetään. Laatupolitiikka perustuu organisaation

arvoihin ja strategiaan ja siinä määritellään yhteiset laatutavoitteet. Laatu-
politiikassa tulee huomioida asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä lainsäädäntö ja val-
takunnalliset ohjeet ja suositukset. Laatu-
politiikassa näkyy myös johdon sitou-
tuminen laadun kehittämiseen, mikä on edellytys koko organisaation kehittämis-
työlle. (Holma ym. 2002, 25–26; Pesonen 2007, 90–92; Pokka-Vuonto 2013.)

Laadunhallinnan keskeisiä tekijöitä ja periaatteita ovat asiakaskeskeisyys, joh-
don vastuu ja tehtävät, henkilöstön sitoutuminen, prosessien merkitys, järjes-
telmällinen johtamistapa, kehittämisen jatkuvuus, tosiasioihin perustuva päätök-
senteko sekä yhteistyösuhteet (Hokkanen & Strömberg 2006, 100; Pesonen
2007, 79-80; SFS 2011, 29). Laadunhallinnan ja -kehittämisen painopisteenä
tulee olla asiakaslähtöisyys, jolloin toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaan tar-
peet, toiveet ja odotukset. Organisaation tarkoituksena ja perustehtävänä on
olla asiakasta varten ja tuottaa nimenomaan asiakkaan tarvitsemia palveluja.
(Outinen ym. 1999, 10–12; Holma ym. 2002, 23; Pokka-Vuonto 2013.) Sosiaali-
ja terveydenhuollon asiakasprosesseissa toteutuu hyvin asiakaskeskeisyys.
Prosessi alkaa asiakkaasta, jolloin asiakas tulee palvelun piiriin ja päättyy asi-
akkaan saatua tarvitsemansa palvelun. (Holma ym. 2002, 37; Pesonen 2007,
129.)

Laadun kehittäminen vaatii organisaation johdon sitoutumista arvoihin ja tavoit-
teisiin sekä kehittämistyön suunnitteluun, ohjaukseen ja seurantaan. Organisaat-
tion johto toimii esimerkkinä henkilöstölle innostavan ja tavoitteellisen ilmapiirin
sekä hyvän palvelun aikaansaamiseksi. (Holma ym. 2002, 28; Pitko 2011, 58.)
Johdolla on tärkeä rooli henkilöstön motivoinnissa ja osallistamisessa, koska
viime kädessä laatu näyttäytyy työntekijän ja asiakkaan kohtaamisessa (Pokka-
Vuonto 2013). Johdon sitoutuminen ja hyväksyntä mahdollistaa myös työajan
käytön laadun kehittämiseen.

Organisaation johdon lisäksi henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen laadun ke-
hittämiseen on tärkeää, koska laadunhallinta kuuluu kiinteästi jokapäiväiseen
työhön ja näyttäytyy erityisesti asiakkaan kohtaamisessa. Henkilöstön osaami-
nen, hyvinvointi ja työn kehittämismahdollisuudet ovat tiiviisti yhteydessä toisiin-

sa. Hyvinvoiva henkilöstö aikaansaa hyvää palvelua ja tyytyväisiä asiakkaita. (Holma ym. 2002, 31; Pesonen 2007, 79.)

Laadunhallinta ja -kehittäminen on pitkäjänteistä ja jatkuvaa työskentelyä, jossa pyritään toimimaan aina hieman paremmin (Rousu & Holma 1999, 9). Työskentelyn yhtenä keskeisenä tavoitteena on prosessien eli palveluketjujen hallinta, mikä edellyttää niiden kuvaamista, näkyväksi tekemistä. Näkyväksi tekeminen mahdollistaa toiminnan arvioinnin ja parantamisen. (Holma ym. 2002, 37–40.) Prosessikuvaukset ja muut dokumentoinnit lisäävät myös toiminnan avoimuutta sekä asiakkaille että yhteistyötahoille. Tällöin on nähtävissä mitä tehdään ja miten. Laatutyön kannalta on olennaista, että toimitaan sovittujen ja kuvattujen prosessien mukaisesti. (Stakes ym. 1995, 23; Rousu & Holma 1999, 16–17.)

3.2 Sosiaali- ja terveystalvvelujen laatuohjelma (SHQS)

Laadunhallintajärjestelmä antaa puitteet organisaation toiminnan jatkuvalla ja systemaattiselle parantamiselle. Valmiit mallit ja standardit helpottavat laadunhallintajärjestelmän luomista. (Rousu & Holma 1999, 102.) Yksi valmis malli on sosiaali- ja terveystalvvelujen laatuohjelma, Social and Health Quality Service (SHQS). SHQS-laatuohjelma perustuu kansainväliseen menetelmään ja sen kattojärjestö on International Society for Quality in Health Care (ISQua). (Pokka-Vuento 2013.) SHQS-laatuohjelma rakentuu arviointikriteeristöön, jossa on huomioitu suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö, valtakunnalliset suositukset ja hyvä hoitokäytäntö. Arviointikriteeristö sisältää ISO 9001:2008 –standardin keskeiset vaatimukset. (Labquality.)

Standardeilla määritellään yhteisiä toimintatapoja, jotka helpottavat jokapäiväistä elämää. ISO eli International Organisation for Standardization on järjestö, joka kehittää ja markkinoi standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnalle. ISO 9000 -sarjan standardeja on ollut vuodesta 1986 alkaen ja niitä uudistetaan jatkuvasti. (Pesonen 2007, 74; SFS.) ISO 9000 korostaa järjestelmällisyyttä ja järjestelmälähtöistä johtamista. ISO 9001:2008 -standardi ”määrittää vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle silloin, kun organisaatiolla on tarve osoittaa kykynsä

toimittaa tuotteita, jotka täyttävät asiakasvaatimukset ja soveltuvat lakisääteiset vaatimukset, ja kun sen pyrkimyksenä on lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä”. (SFS 2011.) Vaatimukset muodostavat listan asioista, joiden pitää olla kunnossa (Pesonen 2007, 74).

SHQS-laadunarviointikriteeristö perustuu ISO 9001:2008 –standardin keskeisille vaatimuksille ja se on SHQS-ohjelman keskeinen arvioinnin työkalu. Laatukriteeri määrittää laadun arviointiperusteeksi eli kriteerien avulla arvioidaan, ovatko laadutavoitteet saavutettu. Laatukriteerit auttavat esimerkiksi jäsentämään ja konkretisoimaan, mitä laadulla tarkoitetaan sekä helpottamaan dokumentointia ja laadunkehittämisen suunnittelua. (Rousu & Holma 1999, 27–28.)

SHQS-laadunarviointikriteeristö on rakentunut organisaation johdon kriteereistä, yksiköiden yhteisistä kriteereistä ja palvelukohtaisista kriteereistä. Arviointikriteeristön rakenne tulee muuttumaan siten, että yhteisen kriteeristön asiakokonaisuudet laajenevat ja palvelukohtaiset kriteerit jäävät pois. Vielä käytössä oleva laadunarviointikriteeristö on jaettu kuuteen asiakokonaisuuteen, jotka ovat arvot ja tavoitteet, johtamisjärjestelmä, henkilöstövoimavarat, tilat, laitteet ja tarvikkeet, palveluprosessit sekä arviointi ja kehittäminen. Kullakin asiakokonaisuudella on laadutavoite, jota useat kriteerit täydentävät ja konkretisoivat. Monilla kriteereillä on vielä alakriteerejä, jotka esimerkkien avulla auttavat ymmärtämään kriteerit oikein. (Pokka-Vuento 2013.)

SHQS-arviointikriteeristö perustuu itsearviointille, mikä toimii kehittämistyön lähtökohtana. Itsearvioinnissa tarkastellaan ja tutkitaan kriittisesti ja järjestelmällisesti omaa, työyksikön ja koko organisaation toimintaa. Kriteeristön avulla tehtävä itsearviointi auttaa tunnistamaan ongelmakohtia, joihin toivotaan muutosta, mutta myös vahvuuksia. Arviointiin osallistuu koko henkilöstö, jolloin jokaisen mielipide kehittämistarpeista ja tärkeiksi koetuista asioista tulee kuuluville. Itsearviointiin osallistuminen lisää työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivoi henkilöstöä sitoutumaan kehittämistyöhön. (Holma ym. 2002, 48; Rousu & Holma 2004, 45; Pokka-Vuento 2013.)

Itsearviointien onnistuminen edellyttää oman työyksikön ja organisaation tunte- mista, avoimuutta ja rehellisyyttä, aikaa ja laadunhallinnan perusteiden tunte- mista. Itsearviointia tehtäessä on osallistujien avoimella ja luottamuksellisella keskustelulla tärkeä merkitys, jotta työyksikkö löytää yhteisen näkemyksen arvi- oitavista toiminnoista. Nykyisessä SHQS-arviointikriteeristöissä on vaihtoehtoina vaaditun kriteerin toteutuminen tai toteutumattomuus. Uudistettavassa kriteeris- tössä tulee olemaan useampiportainen asteikko, mikä antaa joustavuutta kehit- tämistyöhön. Itsearviointien pohjalta organisaation johto valitsee organisaatiota- son kehittämiskohteet ja työyksiköt valitsevat omat tärkeiksi koetut toimintata- son kehittämiskohteet. Valittuja kehittämiskohteita työstetään organisaatiossa sovitun aikataulun mukaisesti. (Pokka-Vuento 2013.)

Mallinnetun laadunhallintajärjestelmän hankkineet organisaatiot voivat hakea ulkoista tunnustusta laadunkehittämistyölleen. ISO 9001:2008 -standardissa ulkoisen tunnustuksen eli laadunhallintajärjestelmäsertifikaatin voi saada, kun standardin mukaiset vaatimukset ovat täyttyneet. On huomioitava, että sertifi- kaatin saaminen ei edellytä täydellisyyttä, koska laadunkehittäminen ei ole kos- kaan valmis, vaan sen on jatkuvaa ja laadussa on aina parannettavaa. Sertifi- kaatin tarkoituksena on osoittaa, että organisaatiossa on vaaditut asiat standar- din vaatimalla tasolla. (Pesonen 2007, 221.)

SHQS-laatuohjelmassa ulkoinen tunnustus on nimeltään laaduntunnustus. Laa- duntunnustukseen vievä polku lähtee itsearviointien pohjalta tehtävästä kehit- tämistyöstä edeten johdon katselmuksen sekä sisäisen ja ulkoisen auditoinnin eli arvioinnin kautta mahdolliseen laaduntunnustuksen saamiseen. Sisäisen auditoinnin lähtökohtana ovat organisaation omat tavoitteet ja tarpeet. Siinä ar- vioidaan vastaako toiminta tehtyjä suunnitelmia, tavoitteita sekä kriteeristön ja esimerkiksi lakien vaatimuksia. Sisäisessä auditoinnissa arvioidaan myös työ- yksikön tehokkuutta laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen auditoinnin te- kevät arvioitavasta kohteesta riippumattomat kyseisen organisaation koulutetut auditoijat. (Rousu & Holma 2004, 45; Pokka-Vuento 2013.)

SHQS-laatuohjelmassa laaduntunnustusauditointi on kaksivaiheinen. Esiaudi- tointi tehdään joitakin kuukausia ennen varsinaista laaduntunnustusauditointia.

Esiauditoinnin tarkoitus on arvioida organisaation valmius varsinaiseen laadun-
tunnustusauditointiin, minkä jälkeen organisaatiolla on vielä mahdollisuus korja-
ta esiin tulleita puutteita. Ulkoisessa auditoinnissa arvioidaan täyttääkö toiminta
yleiset laatuvaatimukset ja vastaako laadunhallintajärjestelmä yleisesti hyväk-
syttyjä standardeja eli kriteerejä. Ulkoisen auditoinnin tekevät puolueettomat
ulkopuoliset asiantuntijat. (Pokka-Vuento 2013.)

Laadunkehittämisen yhtenä tavoitteena on lisätä työyhteisön hyvinvointia,
myönteistä ilmapiiriä ja suhtautumista oman työn kehittämiseen. Myös auditoin-
tien tarkoituksena on arvioida toimintaa rakentavasti ja kehittämissuosituksissa
huomioida sekä toiminnan vahvuudet että kehittämistarpeet. Auditoinneissa
noudatetaan eettisiä periaatteita, joita ovat kunnioitus, luottamuksellisuus, tasa-
puolisuus, neutraalius, puolueettomuus ja vastuullisuus. (Pokka-Vuento 2013.)

3.3 Laadun kehittämisen prosessi

Laadunhallintajärjestelmä antaa kehykset ja tavoitteet laadun kehittämistyölle.
Laadunhallinnassa korostetaan muun muassa prosessien hallintaa, järjestel-
mällisyyttä ja jatkuvuutta. Myös laadunkehittäminen itsessään voidaan nähdä
tavoitteellisena prosessina, joka toistuessaan ja kehitettyinä tuotoksina on osa
arjen työtä. (Outinen ym. 1999, 11; Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 14–16.)

Laadunkehittämisen prosessia ja sen jatkuvuutta kuvaa hyvin Demingin PDCA-
ympyrä (kuvio 4). Yhdysvaltalainen Edward Deming (1900–1993) oli yksi tär-
keistä laadun oppi-isistä, ”laatuguruista”. Hän korosti tuotteiden ja palvelujen
laadun lisäksi ihmisarvoista elämää, organisointitapaa ja johtamista. (Hokka-
nen-Strömberg 2006, 81; Sarala & Sarala 2010, 99–103.) Demingin PDCA-
ympyrän nimi muodostuu sanoista Plan, Do, Check, Act ja se perustuu oppimi-
sen ja jatkuvan parantamisen filosofialle. PDCA-ympyrä kuvaa neljää vaihetta,
jotka sisältyvät kaikkiin kehittämishankkeisiin ja tavoitteelliseen työskentelyyn.
(Holma ym. 2001, 43.) Vaiheet seuraavat toinen toistaan muodostaen kehän,
joka kuvaa kehittämisen jatkuvuutta.



Kuvio 4. Demingin ympyrä PDCA (The Deming Institute).

Plan - suunnittele

Laadunkehittämisen tulee olla jatkuvaa arjen toimintaa, mutta käytännössä se on koettu hyväksi aloittaa määräaikaisena kehittämishankkeena. Kehittämisshanke auttaa varmistamaan työskentelyn järjestelmällisen ja tavoitteellisen etenemisen sekä loppuun saattamisen. Innostavan alkusysäyksen kehittämishankkeelle antaa henkilöstölle suunnattu koulutus, aloitusseminaari tai kehittämisspäivä. (STM ym. 1999, 28; Outinen ym. 2001, 70, 83.)

Henkilöstön saatua riittävästi tietoa organisaation laatu politiikasta ja laadunhallintajärjestelmästä, voidaan aloittaa laadunkehittämishankkeen suunnittelu. Kehittämissuunnitelman tekeminen ja tavoitteiden asettaminen vaatii nykytilanteen kartoittamista. Esimerkiksi SHQS-laatuohjelmassa organisaation lähtötilanne arvioidaan itsearvioinnilla käyttäen apuna laatukriteeristöä. Itsearvioinnin perusteella valitaan kehittämisen kohde ja tehdään työskentelysuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. (Holma ym. 2001, 44; Outinen ym. 2002, 68; Pokka-Vuento 2013.) Kehittämiskohteen valintaan vaikuttaa sen koettu tarkeys, mutta laadunkehittämistyön alkuvaiheessa kannattaa kehittämiskohteen olla myös riittävän yksinkertainen ja perusasioihin keskittyvä, jotta hankkeessa päästään hyvin alkuun. Hyvän tuloksen saamiseksi kannattaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. (Outinen ym. 2002, 69; Pesonen 2007, 121; Pokka-Vuento 2013.)

Do - toteuta

Kehittämiskohteen valinnan ja tavoitteen asettamisen jälkeen aloitetaan työskentely kohti tavoitetta tehdyn suunnitelman mukaisesti. Koko henkilöstön osallistuminen tavoitteelliseen muutostyöhön helpottaa uusien toimintatapojen siirtämistä arkipäivän työskentelyyn. Henkilöstön mahdollisuudella vaikuttaa oman työn keittämiseen ja muuttamiseen on suora vaikutus muutokseen sitoutumiseen. Laadunhallinnassa olennaista on toiminnan näkyväksi tekeminen sekä itselle että muille. Toiminnan läpinäkyvyys saavutetaan dokumentoimalla kehitettävä asia, esimerkiksi palvelu tai toiminta avataan vaihe vaiheelta eli laaditaan prosessikaavio. Luotettavuus ja laadukkuus syntyy siitä, että organisaation arjen toiminta on dokumenttien mukaista. (Rousu & Holma 1999, 17; Pesonen 2007, 63, 104; Vataja 2009, 53.)

Check – tarkista, arvioi

Systemaattisen arvioinnin avulla voidaan varmistaa kehittämishankkeen tavoitteenmukainen eteneminen. On pysähdyttävä kerätyn tiedon eli dokumenttien pohjalta arvioimaan ja analysoimaan kehittämissuunnitelman etenemistä, saavutettuja tuloksia suhteessa tavoitteisiin ja toteutettuja toimintatapoja. (Rousu & Holma 1999, 61; Rousu & Holma 2004, 33; Vataja 2009, 67). Tarpeen on myös arvioida, miten muutosten vienti käytäntöön on onnistunut. Hokkasen ja Stömbergin (2006) mukaan jatkuvan laadun parantamisen varmistamiseksi tulee mitata ja arvioida tuloksia, toimintaa, puitteita ja toimintaedellytyksiä sekä muutosta ja kehitystä.

SHQS-laatuohjelmassa kehittämishankkeen kyseinen arviointi voidaan määritellä väliarvioinniksi eli sisäiseksi auditoinniksi, jossa sisäiset auditoijat arvioivat toisen osaston laadunkehittämisen etenemistä. Sisäisessä auditoinnissa keskitytään arvioimaan vastaako toiminta tehtyjä kuvauksia ja kriteeristön mukaisia vaatimuksia. Saatujen tietojen pohjalta auditoijat huomioivat yksikön vahvuudet ja antavat kehittämissuosituksen kohteista, jotka eivät vielä ole tavoitteiden ja

kriteeristön vaatimalla tasolla. (Rousu & Holma 1999, 61; Hokkanen & Strömberg 2006, 54; Pokka-Vuonto 2013).

Act – toimi, toteuta

Arvioinnin ja kehittämissuosituksen perusteella saadaan tarkennettu suunta kohti tavoitteita ja ohjeet siitä, mitä vielä on tehtävä. Kehittämissuositusraporttiin kirjataan tehtävät toimenpiteet, niiden toteutusaikataulu ja vastuhenkilöt. Tässä vaiheessa pyritään myös uudet toimintamallit vakiinnuttamaan käytäntöön. (Holma ym. 2001, 44; Pokka-Vuonto 2013.)

Kehittämisprosessin toimintavaiheen jälkeen siirrytään uuteen suunnitteluvaiheeseen, jossa arvioidaan jatketaanko saman kohteen kehittämistä edelleen vai valitaanko uusi kehittämiskohde. SHQS-laatuohjelmassa vuorossa on ulkoinen auditointi, mikäli organisaatio on sitä hakenut.

3.4 Henkilöstö laadun kehittäjänä ja toteuttajana sosiaalipalveluissa

Henkilöstöllä on merkittävä rooli laadun kehittämisessä, koska viime kädessä laatu konkretisoituu työntekijän ja asiakkaan kohtaamisessa eli sosiaalipalvelujen perustehtävässä. Sosiaalipalveluissa asiakasnäkökulma on laadunhallinnan keskeisin periaate. Asiakas on toiminnan keskiössä ja palvelujen tulee vastata asiakkaan tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin. Palvelun laatua on haasteellinen mitata, koska se on asiakkaan subjektiivinen kokemus. (Pokka-Vuonto 2013.) Laadun subjektiivisuus korostaa kohtaamisten, asiakkaan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitystä. Lillrank (1998) käyttää kohtaamisesta eli palvelutilanteesta nimitystä ”totuuden hetki”. Palvelutilanne on aina ainutkertainen riippumatta asiakkuuden kestosta. (Lillrank 1998, 79; Pesonen 2007, 26.)

Laadunhallinta ja sen kehittäminen on organisaation tehtävä, jota käytännössä toteuttaa henkilöstö organisaation johdon tuella (Pokka-Vuonto 2013). Henkilöstö on ryhmä, jossa jokainen yksittäinen työntekijä antaa oman panoksensa organisaation laatuun. Henkilökohtaiseen laadun kehittämiseen tarvitaan sitoutu-

mista ja motivaatiota sekä etenkin sisäistä omaa tahtoa ja aitoa innostusta aikaansaada hyvää palvelua ja kehittää omaa työtä. (Outinen ym. 1999, 86; Pesonen 2007, 30, 229.)

Henkilöstön ja yksittäisen työntekijän motivaatioon kehittää sekä omaa että organisaation laatua vaikuttaa muun muassa henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi (STM ym. 1999, 18). Organisaation johdolla on merkittävä vastuu henkilöstön hyvinvoinnista ja sitoutumisesta laadun kehittämiseen (Pesonen 2007, 90). Organisaation johdon tehtävänä on muun muassa laatupolitiikan laatiminen, yleisten laatutavoitteiden asettaminen sekä mahdollistaa henkilöstön sitoutuminen laadun kehittämiseen ja toimia itse esimerkkinä sitoutumisessa (Sarala & Sarala 2010, 106; Pokka-Vuento 2013). On todettu, että osallistuminen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen on lisännyt henkilöstön innostusta omasta työstä ja sen kehittämisestä tavoitteiden saavuttamiseksi (Hokkanen & Strömberg 2006, 97).

Asiakastyössä korostuu yksittäisen työntekijän osuus tuottaa laadukasta asiakkaan tarpeisiin vastaavaa palvelua. Tilanteet ovat usein haasteellisia niiden aiantuotteen laadun ja ennalta arvaamattomuuden vuoksi. Kohtaamiseen vaikuttavat asiakkaan, työntekijän ja organisaation arvot, joiden pohjalta dialogi muodostuu. (Pesonen 2007, 30; Pokka-Vuento 2013.)

Asiakkaan kohtaamiseen palvelutilanteessa vaikuttavat asiakkaan, työntekijän ja organisaation arvot. Työntekijän on sitä helpompi luoda luottamuksellista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja näin tuottaa hyvää palvelua, mitä yhtenäisempi työntekijän ja organisaation arvopohja on. Näin muotoutuu organisaation asiakaspalvelukulttuuri. (Outinen ym. 1999, 51–53.) Työntekijän on helpompi ymmärtää asiakasta ja rakentaa vuorovaikutussuhdetta, kun hän tiedostaa, miten arvomaailma vaikuttaa käyttäytymiseen.

Selkeät ja määritellyt arvot ovat järjestelmällisen ja onnistuneen laadun kehittämisen edellytys ja ne luovat perustan organisaation yhteiselle suunnalle ja linjalle. Esimerkiksi sosiaalipalvelujen asiakastyössä ovat vaikuttamassa asiakkaan, työntekijän ja organisaation arvot, joissa saattaa olla keskinäisiä ristiriitaisuuksia.

sia. Tarvitaan arvokeskusteluja, jotta löydetään yhteinen suunta kehittämistyölle ja sitä kautta itse toiminnalle. Laadukkaan palvelun edellytyksenä on, että yhdessä sovitut arvot siirtyvät vaikuttamaan käytännön työskentelyyn. (Outinen ym. 1999, 51–52.)

4 ARVOT LAADUNHALLINNAN PERUSTANA

4.1 Arvojen ja etiikan määrittelyä

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen lähtökohtina ovat organisaation arvot, visio, strategia ja tavoitteet. Jokaisen työyksikön tulee laatia työlleen arvot ja tavoitteet, jotka noudattavat organisaation arvoja ja strategiaa. Selkeästi määritellyt arvot ovat järjestelmällisen ja onnistuneen laadun kehittämisen edellytys. Yhteisten arvojen laatimiseen tarvitaan avointa keskustelua, jotta työyksikön arvot ovat kaikkien hyväksymät ja niihin voidaan sitoutua. Arvojen mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa ollaan motivoituneita työskentelemään ja ne myös siirtyvät organisaation arkiseen toimintakulttuuriin. (Lillrank 1998, 164; Outinen ym. 1999, 51–52; Pokka-Vuento 2013.)

Arvoille ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan niitä voidaan tutkia eri näkökulmista. Arvoja luokitellaan erilaisiin kategorioihin, kuten esimerkiksi taloudelliset, poliittiset, sosiaaliset ja eettiset arvot. Tai ne voidaan määritellä päämäärä- ja välinearvoiksi. Päämääräarvoiksi kutsutaan päämääriä, tavoitteita, joita toiminnalle asetetaan ja joiden perusteella toimintaa arvioidaan. Sosiaalialan päämääräarvot liittyvät esimerkiksi yksilölliseen ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin sekä palvelujen saatavuuteen ja laatuun. Välinearvoja ovat toimintaperiaatteet eli keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. (Raunio 2011, 122; Sinkkonen ym. 2011, 96; Hämäläinen & Niemelä 2014, 82–83.) Esimerkiksi asiakkaan hyvinvointi saavutetaan asiakaslähtöisillä menetelmillä.

Perusarvot ovat yleisluonteisia ja pysyviä, ja arvojen voidaan sanoa ilmaisevan sitä, mitä pidetään tärkeänä, hyvänä, arvokkaana ja tavoiteltavana (Aadland 1991, 45–47, Sinkkonen ym. 2011 96; Hämäläinen & Niemelä 2014, 82–83). Arvot ovat opittuja ja ne ohjaavat kaikkia ihmisen valintoja arjen pienistä päätöksistä yhteiskunnallisiin linjauksiin, kuten lakien laatimiseen (Aaltonen ym. 2003, 13; Kokko ym. 2011, 294). Yksilöllisten arvojen muotoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi varhaislapsuus, kulttuuri, koulutus ja uskonto. Lapsen oma arvomaailma kehittyy persoonallisuuden ja identiteetin kehittymisen myötä kasva-

tuksen, oikean ja väärän oppimisen sekä kokemusten kautta. Ihmisen arvomaailma on suhteellisen pysyvä, joskin sen vähittäistä muokkautumista tapahtuu läpi elämän. Arvot ovat osa ihmisen persoonallisuutta ja siksi ne ovat mukana kaikessa, mitä ihminen tekee. (Aadland 1991, 45–46; Aaltonen ym. 2003, 169.)

Sosiaalialan arvot pohjautuvat humanistiseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan ihminen itsessään on tärkeä. Ihminen nähdään pohjimmiltaan hyvänä, tavoitteellisesti toimivana ja itseohjautuvana sekä vapaana tekemään omia valintojaan. Ihmisellä on myös vastuu itsestään ja tekemistään valinnoista. Humanismin tärkeimpiä arvoja ovat ihmisen kunnioittaminen, ihmisarvo, ihmisten tasa-arvaisuus, suvaitsevaisuus ja oikeudenmukaisuus. Ihanteellisena päämääränä on hyvä yhteiskunta ja hyvä elämä. (Aadland 1991, 104–108, 129; Raunio 2004, 75.)

Arvot kuvastavat myös ihmisen tapaa olla suhteessa maailmaan ja toisiin ihmisiin (Hämäläinen & Niemelä 2014, 82). Tätä näkökulmaa voidaan lähestyä systeemiteoriasta käsin. Sen mukaan ihminen on osa kokonaisuutta, systeemiä, kuten esimerkiksi yhteiskuntaa, perhettä tai työyhteisöä. Ihminen kehittyy suhteessa ja vuorovaikutuksessa oman verkostonsa kanssa muokaten omaa ja toisten arvomaailmaa. (Aadland 1991, 129.) Arvot kehittyvät dialogissa ja dialogi kehittää yhteisöllisyyttä (Aaltonen ym. 2003, 67).

Etiikassa on kyse moraalifilosofiasta, jossa pohditaan ja selvitetään ihmisen toimintatapoja ja käyttäytymistä. Etiikasta ja moraalista puhutaan usein lähes synonyymeina. Aadland (1991) erottaa etiikan ja moraalin siten, että käsitys moraalista syntyy eettisen pohdinnan seurauksena. ”Etiikka on moraalisten toimenpiteiden systemaattista pohdintaa” ja ”moraali on ihmisen oma tai toisten ihmisten käsitys oikeasta ja väärästä”. Etiikassa pohditaan arjen ratkaisuihin, mikä on hyvää ja pahaa tai oikeaa ja väärää jollakin alueella, kuten esimerkiksi ammattietiikassa tai poliittisessa etiikassa. (Aadland 1991, 20–21; Niemelä 2011, 15; Raitakari & Juhila 2011, 189–190.)

Arvot tehdään näkyviksi etiikassa eli eettiset periaatteet perustuvat yhteiskunnassa yleisesti omaksuttuihin arvoihin. Etiikka sisältää sääntöjä, kehotuksia ja

toiveita, jotka auttavat päämäärän saavuttamisessa. Näiden toimintaohjeiden eli eettisten periaatteiden avulla arvot siirretään käytännön toimintaan. (Raunio 2004, 71–78; Raunio 2011, 121; Sinkkonen ym. 2011, 97; Banks 2012, 41.)

Aadland (1991) jakaa eettiset teoriat velvollisuus-, tunne- ja seuraamusetiikkaan niiden painopisteiden mukaan. Velvollisuusetiikassa painotetaan absoluuttisia arvoja ja siinä korostuu sääntöjen noudattaminen, joiden tulee olla sovellettavissa kaikkiin tilanteisiin. Selvät säännöt ja velvollisuudentunne ohjaavat toimintaa. Velvollisuusetiikan noudattamisen vahvuutena on selkeys, mutta käytännön toiminnassa se voidaan kokea joustamattomana. (Aadland 1991, 72–76; Laitinen & Väyrynen 2011, 163–164.) Tunne-etiikka korostaa aidosti hyvän toiminnan tekemistä ja emotionaalista herkkyyttä asiakkaan kohtaamisessa. Tekemisellä tulee olla sisäinen motivaatio, tahto auttaa ilman taka-ajatuksia. Seuraamusetiikassa seuraamusten hyvyys ja hyödyllisyys ovat ensisijaisia, jolloin sääntöjen noudattamisessa joudutaan tekemään kompromisseja. Hyviin seuraamuksiin pääseminen edellyttää toimintavaihtoehtojen tarkkaa suunnittelua. Seuraamusetiikka suhtautuu joustavasti eettisiin sääntöihin. (Aadland 1991, 78–91; Banks 2012, 72.)

Sosiaalialan työskentely on moninaista ja työssä on hyvin erilaisia kohtaamisia. Käytännön tilanteissa on vaikea löytää eettistä ohjeistoa, joka sopisi kaikkiin tilanteisiin, siksi tarvitaan käytännöllisiä arjen ratkaisuja. Sensitiivinen etiikka on arvojen tiedostamista ja niiden soveltamista haastavissa asiakasprosesseissa. Se on eroja kunnioittavaa ja siinä huomioidaan työn moninaisuus. Se näyttäytyy työntekijän olemisen ja toimimisen tavassa, mikä mahdollistaa tilaa antavan ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen, jossa on mahdollisuus reflektoida ammatillisia ratkaisuja ja osallistaa asiakas mukaan keskusteluun. (Laitinen & Väyrynen 2011, 164–165, 183; Banks 2012, 71–72.)

Etiikka on myös ammatillista toimintaa määrittävä käsite (Raitakari & Juhila 2011, 190). Ammatillinen eettinen ohjeisto eli eettiset periaatteet opastavat työntekijää eettisten päätösten tekemisessä, vahvistaa ammattiryhmien ammatillista asemaa sekä luo ja ylläpitää ammatillista identiteettiä. Ammatilliset eettiset periaatteet ovat yleisluonteisia, koska yksityiskohtaiset säännöt ja tarkat

toimintaohjeet eivät sovellu yksilöllisiin ja yllättäviin asiakastilanteisiin. (Aadland 1991, 132; Raunio 2004, 79–81; Talentia ry.) Suomessa esimerkiksi sosiaalialan ammattijärjestöt Talentia ja Super ovat laatineet eettiset periaatteet alan henkilöstölle.

4.2 Organisaatiossa vaikuttavat arvot

Organisaatiossa arvot ilmaisevat, mitä asioita pidetään tärkeinä ja mihin uskotaan. Organisaation arvojen on vastattava asiakkaiden arvo-odotuksiin, jotta palvelut saavat hyvän maineen ja ovat haluttavia (Aaltonen ym. 2003, 105). Arvot vaikuttavat laadunhallintaan, eettisiin periaatteisiin, henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, johdon velvollisuuksiin sekä yksikön perustehtävään. Erään työpaikan arvojen määritelmä kiteyttää hyvin arvojen monipuolisen merkityksen organisaation toiminnassa.

”Arvot ovat meille tiivistetty kokoelma laatuajattelua ja toiminnan periaatteita. Parhaimmillaan ne korvaavat yksityiskohtaisemmat ohjeet ja kannustavat henkilökuntaa itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Yhdessä pohditut ja sovitut arvot ohjaavat henkilökuntaa ja johtoa toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla.” (Rousu & Holma 1999, 16–17).

Lakeja, ohjeita ja suosituksia sisältävässä yhteiskunnassa organisaation on osattava kertoa, mikä sille on tärkeää ja mikä on sen palveluajatus. Nykyisissä organisaatioissa arvot vaikuttavat olennaisesti kaikkeen toimintaan, esimerkiksi asiakastyöhön, työilmapiiriin ja tehokkuuteen. Arvot eivät ole aina tiedostettuja, vaan ne saattavat vaikuttaa sanattomina sopimuksina, niin sanottuna hiljaisena tietona. (Aaltonen ym. 2003, 15–17, 169.)

Sosiaalipalveluja ohjaavan lainsäädännön perustana on perustuslaki, joka määrittelee kansalaisyhteiskunnan perusarvot, kuten vapaus, yhdenvertaisuus ja huolenpito. Lakien arvopohjan tulee välittyä organisaatioihin ja niiden tuottamiin palveluihin. Sosiaalihuoltolain ja sosiaalialan työn päämääränä on tuottaa yhteiskuntaan hyvinvointia ja arvokkaina pidettyjä asioita asiakasta kunnioitta-

en. (Forss & Vatula-Pimiä 2014, 13; Hämäläinen & Niemelä 2014, 84; Turtiainen 2014, 64–65.)

Lapsiperheiden kotipalvelu on sosiaalihuoltolain alaista palvelua, jota kunnan tulee uuden sosiaalihuoltolain mukaan järjestää lapsiperheille myös ilman lastensuojelun asiakkuutta. Sosiaalihuoltolain uudistus tuli osittain voimaan vuoden 2015 alusta ja kokonaisuudessaan huhtikuussa 2015. (STM 2014c.) Uuden sosiaalihuoltolain tärkeimpinä päämääräarvoina ovat pyrkimys hyvinvointiin ja asiakaslähtöisyyteen. Hyvinvointi sisältää sosiaaliseen, terveydelliseen ja turvallisuuteen liittyvän hyvinvoinnin. Arkipäivän elämässä tämä näkyy esimerkiksi hyvänä elämänä, hyvinä ihmissuhteina, autonomiana ja aktiivisena toimimisena. Päämääräarvojen saavuttamiseksi laissa korostetaan etenkin sosiaalipalvelujen saatavuuden, ennaltaehkäisyn, voimavarojen vahvistamisen, arjen tukemisen ja laadukkuuden periaatteita. Nämä välinearvot kuvaavat palvelun tuottamisen eli perustehtävän toimintatapaa. (Holma ym. 2002, 23–24; Hämäläinen & Niemelä 2014, 94–95.)

Lapsiperheiden kotipalvelu on ehkäisevää palvelua, joka yleensä on perheiden toivomaa apua ja tukea. Lapsiperheiden kotipalvelu on myös interventio, joka puuttuu perheiden yksityisyyteen, esimerkiksi ohjaamalla kasvatuskysymyksissä. Tällaisesta julkisen palvelun oikeudesta puuttua yksityisyyteen käytetään nimitystä paternalismi. Lapsiperheiden kotipalvelu edustaa pehmeää paternalismia, jossa on kyse huolehtivasta kontrollista, joka ei loukkaa perheiden autonomiaa. Ehkäisevien palvelujen oikeutusta ei juurikaan kyseenalaisteta, koska palvelut ovat aina perheille vapaaehtoisia. Kotipalvelun tuottamisen toimintatapaa on oikeutuksesta huolimatta pohdittava tarkasti eettisten periaatteiden näkökulmasta, koska työskennellään läheisessä vuorovaikutuksessa perheiden kanssa heidän kotonaan. Tuen ja voimavarojen vahvistamisen ohella tuovat työntekijät myös kontrollin mukanaan työskentelyyn. (Hämäläinen 2011, 50–58.)

Sosiaalipalvelujen toteuttamista ohjaa lakien ja organisaation arvojen lisäksi henkilöstön eettiset periaatteet. Ammattieettiset periaatteet turvaavat palvelun laatua ja asiakkaiden oikeuksia sekä auttavat henkilöstöä eettisten päätösten

tekemisessä. (Hämäläinen & Niemelä 2014, 92; Hämäläinen 2011, 60–62; Banks 2012, 27.) Esimerkiksi Talentia on laatinut sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet, jotka perustuvat Yhdistyneiden kansakuntien ihmisoikeuksien julistukseen ja kansainvälisen sosiaalityöntekijäjärjestön (IFSW) eettiseen ohjeistoon (Raunio 2004, 78–80; Hämäläinen 2011, 62; Talentia ry).

Talentian mukaan ammattietiikan tehtävänä on tehdä ammatillisia periaatteita tunnetuksi, suojata asiakkaita väärinkäytöksiltä, nostaa ammattikunnan arvostusta ja vahvistaa ammatti-identiteettiä. Ammattietiikka ja taustalla vaikuttavat arvot liittyvät vahvasti työn tekemisen tapaan eli asiakkaan kohtaamiseen. Asiakaslähtöisyys onkin sosiaalialan työskentelyn keskeinen periaate. Asiakaslähtöisyys merkitsee halua ja kykyä nähdä ja kuulla arjen toiminnoissa vaihtoehtoja sekä mahdollistaa asiakkaan omien näkemysten esiin tuominen. (Talentia ry. 2013, 5–6, 11, 33.)

Sosiaalialan ammattilaisen eettisiä periaatteita ovat

- Ihmisoikeuksien ja ihmisarvon kunnioittaminen, johon kuuluvat asiakkaan itsemääräämis- ja osallistumisoikeus, oikeus tulla kohdatuksi kokonaisvaltaisesti ja oikeus yksityisyyteen.
- Oikeudenmukaisuus. Sosiaalialan ammattilaisen tulee estää negatiivista syrjintää, tunnustaa erilaisuutta, jakaa voimavaroja tasapuolisesti ja vastustaa epäoikeudenmukaisuutta.
- Luottamuksellisuus ja salassapito. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys ja siinä tarvitaan työntekijältä herkkyyttä ja tilannetajua.
- Moniammatillinen yhteistyö. Ammattilaiset tekevät yhteistyötä asiakkaalle tarpeellisten palveluiden järjestämiseksi.
- Ammatillinen sitoutuminen. Sosiaalialan ammattilainen sitoutuu yhteisiin eettisiin periaatteisiin, ylläpitää ammattitaitoaan ja huolehtii myös omasta hyvinvoinnistaan. (Talentia ry. 2013.)

Ammattieettisten periaatteiden ja organisaation arvojen tulee olla yhdenmukaiset ja niiden tulee kytkeytyä strategiaan sekä laadunhallintajärjestelmään. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että strategia, arvot ja laadunhallinnan osatekijät toteutuvat käytännön työssä, eivätkä jää pelkiksi sanoiksi paperille. Tavoitteiden mukaisessa työskentelyssä on johdolla merkittävä vastuu ja siinä tarvitaan sekä johdon että henkilöstön yhteistä työpanosta. Kirjallisuudessa puhutaan arvojohtamisesta sekä arvostavasta ja eettisestä johtamisesta. Kyseiset termit liittyvät henkilöstöjohtamiseen ja toimivat vuorovaikutteisuuden perustana. Arvostavalla johtamisella pyritään saavuttamaan hyvä tulos, hyvä palvelun laatu ja hyvä työilmapiiri. Hyvässä palvelun laadussa asiakas hyötyy palvelusta ja on siihen tyytyväinen. Hyvää palvelua taas tuottaa henkilöstö, joka voi hyvin ja on motivoitunut työn tekemiseen ja kehittämiseen. Näiden toteutuminen vaatii arvostavaa johtamistapaa, jolloin organisaation arvot, visio ja strategia ovat kaikkien tiedossa ja niihin sitoudutaan. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa parhaiten johtajan antama esimerkki. (Aaltonen ym. 2003, 185; Sinkkonen ym. 2011, 98–99; Keskinen 2015.)

Johtamistavasta, organisaatiossa vaikuttavista arvoista ja toimintatavoista rakentuu organisaatiokulttuuri (Aadland 1991, 47). Organisaatiokulttuuri kuvaa sitä, millaisena henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit näkevät ja kokevat organisaation ja sen toiminnan (Aaltonen ym. 2003, 112). Organisaatiokulttuurin näkyväksi tekeminen vaatii avointa keskustelua, jotta siihen voidaan vaikuttaa ja kehittää sitä toivottuun suuntaan.

4.3 Tavoitteena jatkuva arvokeskustelu

Organisaation arvot vaikuttavat käytännön toimintaan ja arvojen tulee olla tavoitteiden mukaiset. Arvojen ja tavoitteiden näkyväksi tekeminen vaatii keskustelua, jotta ne ovat koko henkilöstön tiedossa ja niistä on yhteinen näkemys. Tiedostamisen kautta arvoihin voidaan sitoutua.

Arvot muodostavat perustan organisaation tuottamille palveluille ja laadunkehittämisympäristölle. Perustan on oltava vankka, jotta aikaansaadaan laadukas,

asiakkaan tarpeisiin vastaava palvelu. Jokaisessa organisaatiossa arvot ovat olemassa, mutta niistä ei ehkä olla tietoisia. Yhteisen keskustelun pohjalta arvot tunnistetaan ja ne saadaan näkyviksi ja voidaan arvioida, miten ne näkyvät työkäytännöissä. Arvokeskustelu antaa mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan organisaation yhteisiä ja jokaisen omia työskentelytapoja. (Holma ym. 2002, 25; Aaltonen ym. 2003, 95.) Arvokeskustelun tavoitteena on myös vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä, huomioida henkilöstön mielipiteet tai valmistautua organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin (Outinen ym. 1999, 53).

Hyvän arvokeskustelun vaatimuksena on, että se on keskustelua, koska dialogi aikaansaa arvoja (Aaltonen ym. 2003, 67, 153). Perinteinen etiikka on keskittynyt lähinnä yksilöön ja subjektiin pohtien ”toiminko minä oikein”. Humanistisen ja systeemiteorian myötä eettinen pohdinta on laajentunut tutkimaan ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. Humanistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen ja hänen arvomaailmansa kehittyvät suhteessa toisiinsa. (Aadland 1991, 28–29.) Yhteisten asioiden kehittäminen myös organisaatiossa edellyttää vuorovaikutusta, dialogia.

Arvokeskustelun aloitusteemoina voivat olla henkilöstön, asiakkaiden ja yhteiskunnan arvo-odotusten kartoittaminen, organisaatiokulttuurin tiedostaminen ja vision kirkastaminen. Myös työyksikön palveluajatuksen ja perustehtävän avaaminen esimerkiksi prosessikaavion avulla mahdollistaa työkäytäntöjen taustalla vaikuttavien arvojen tunnistamisen. (Aaltonen ym. 2003, 101–119.)

Arvojen tunnistaminen ja tiedostaminen on työskentelyn lähtökohta, koska kaikilla tasoilla niin organisaation, organisaatiokulttuurin kuin työntekijänkin toimintaan vaikuttavat sekä näkyvät eli avoimet arvot ja näkymättömät eli piiloarvot. Avoimet arvot ovat tiedostettuja, kirjattuja, eräänlaisia ihanteita ja periaatteita, joita tavoitellaan. (Aaltonen 2003, 94–95.) Avoimet arvot ovat myös yleisluonteisia, joista ollaan yleensä hyvin yksimielisiä. Piiloarvot ovat tiedostamattomia ja vaikeammin tunnistettavissa. Piiloarvot vaikuttavat kuitenkin yhtä vahvasti toimintaamme kuin tiedostetut avoimet arvotkin. (Aadland 1991, 56; Aaltonen ym. 2003, 19.) Arvokeskusteluissa pohditaan yleisesti avoimia arvoja, koska ne ovat hyväksytyjä ja siksi niistä on helppo puhua. Ammatillisuus sekä ammatilli-

nen kasvu ja kehitys edellyttävät myös piiloarvojen tunnistamista ja tiedostamista, jotta asiakastyössä aidosti toteutuu hyvä palvelu ja asiakkaan hyvinvointi. (Aadland 1991, 60–64.)

Arvot ovat vahvasti kytköksissä tunteisiin, joten arvokeskusteluihin kannattaa varata riittävästi aikaa, jotta jokaisella on mahdollisuus ilmaista oma näkemysensä. Arvokeskustelussa ilmapiirin tulee olla avoin, kuunteleva, kunnioittava ja luottamuksellinen, mikä mahdollistaa todellisen dialogin, jossa kaikkien mielipiteet tulevat kuulluksi ja löydetään jokaiselle tärkeitä asioita. Dialogisuudesta kirjoittaneen William Isaacs:n mukaan arvokeskustelut etenevät tunneilmapiirin mukaan vaiheittain. Keskustelun alussa rakennetaan turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä kohteliaalla ja korrektilla käyttäytymisellä. On tärkeää kunnioittaa ja arvostaa toisten arvomaailmaa, vaikka asioista oltaisiinkin eri mieltä. Alkukeskustelun jälkeen edetään kriisivaiheeseen, jossa tunteet tulevat helposti esille. Organisaation yhteistä arvomaailmaa luotaessa vaikuttavat keskusteluun jokaisen omat arvot ja asenteet. Osallistujat eivät ole vielä tässä vaiheessa valmiita kompromisseihin, vaan jokainen on omien näkemystensä suhteen puolustuskanalla. Yhteisesti sovittavien arvojen pitää kaikista tuntua tärkeiltä ja omiin arvoihin sopivilta, jotta niihin voidaan sitoutua. Kriisivaiheen jälkeen alkaa tutkiva pohdiskelu, jolloin voidaan jo neutraalisti arvioida ja vertailla esiin nousseita arvoja. Viimeisenä vaiheena tulee luova flow eli virtausvaihe, jolloin innostuksen myötä syntyy uusia näkökulmia ja kyseenalaistetaan vakiintuneita käytäntöjä. (Aaltonen ym. 2003, 67–72, 93.)

Arvokeskustelujen tuloksellisuuden ja käytäntöön viennin takaa keskustelujen jatkuvuus. Arvoista keskusteleminen auttaa tiedostamaan ja tunnistamaan omaa arvomaailmaa ja samalla hyväksymään erilaisia arvoja, mikä on sosiaalialan työssä välttämätöntä. Avoimen arvokeskustelun antia on myös vuorovaikutuksen kehittyminen ja yhteisöllisyyden syveneminen työyksikössä. Tavoitteena on löytää yhteinen ymmärrys työkäytäntöihin ja asiakaspalveluun. (Aaltonen ym. 2003, 20, 40, 67.)

4.4 Arvojen merkitys käytännössä

Arvokeskustelussa valitaan organisaation tavoitearvoiksi sellaiset arvot, jotka voidaan liittää organisaation visioon, strategiaan, laatupolitiikkaan ja perustehtävään. Arvokeskustelujen keskeinen tavoite on, että arvoista tullaan tietoisiksi, niiden valintaan voidaan vaikuttaa sekä yhdessä sovittujen ja julkilausuttujen arvojen toteuttamiseen sitoudutaan. Arvoihin sitoutumisen edellytyksenä on, että yksittäisen työntekijän ja organisaation arvot eivät ole ristiriidassa keskenään. Henkilöstön sitoutumisen lisäksi myös johdon tulee sitoutua samoihin tavoitearvoihin. Johdon ja henkilöstön arvostusten tulee olla yhtenevät, jotta toiminta on sujuvaa ja palvelun laatu hyvää. (Outinen ym. 1999, 53, 59; Aaltonen 2003, 42; Sinkkonen 2011, 108.)

Keskustelut yksistään eivät riitä, vaan tärkeintä koko arvoprosessissa on, että arvot näkyvät käytännön työssä. Keskustelun pohjalta on tehtävä johtopäätöksiä ja sopimuksia, miten jokainen yhteisiä arvoja soveltaa käytäntöön. Arvojen juurruttaminen arkeen ei käy käden käänteessä, vaan sitä pitää kärsivällisesti harjoitella. Tarvitaan muistuttamista, jatkuvaa arviointia ja konkreettisia toimenpiteitä. Johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli esimerkin antajana arvojen mukaisessa työskentelyssä. (Outinen ym. 1999, 51; Aaltonen ym. 2003, 79, 147–149.)

Arvojen juurruttaminen käytäntöön on pitkä ja työläs vaihe, jonka toteutumista tulee seurata. Parhaiten toteutumisen seuranta onnistuu arvokyselyllä tai kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelussa voidaan kysyä työntekijän näkemystä arvojen toteutumisesta ja keskustelun osapuolet voivat antaa palautetta toisilleen. (Outinen ym. 1999, 61; Aaltonen ym. 2003, 146–148.)

Arvot näkyvät kaikissa organisaation prosesseissa, mutta ehkä tärkeimpänä on arvojen toteutuminen työyksikön ydinprosessissa eli perustehtävässä. Sosiaalialan palveluissa, kuten lapsiperheiden kotipalvelussa perustehtävä on asiakkaalle tarjottava palvelu, asiakastyö, jossa arvot toteutuvat etenkin asiakaslähteisenä asiakkaan kohtaamisena.

Asiakaslähtöisyys on sosiaalihuoltolain ja laadunhallinnan keskeinen periaate, jossa toteutuu muun muassa ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioitus, osallisuus, vastavuoroisuus ja yhteistoiminnallisuus. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan aktiivista osallistumista tuen tarpeensa määrittelyyn ja itseään koskevan palvelun suunnitteluun. Asiakas on itsensä paras asiantuntija ja hän on palveluprosessin aktiivinen toimija eli subjekti. (Pokka-Vuento 2013; Hämäläinen & Niemelä 2014, 93, 97.) Asiakaslähtöiseen työskentelyyn liittyy voimavarakeskeinen työote, jossa työskentely perustuu asiakkaan kuulemiselle ja omille tavoitteille, jolloin asiakkaan omat voimavarat vahvistuvat (Raunio 2004, 84).

Arvojen näkyminen käytännössä todentuu asiakkaan kunnioittavassa kohtaamisessa, jossa rakentuu luottamuksellinen yhteistyösuhde. Työntekijä käyttää ammatillista tietotaitoaan, jossa hän pohtii arvojen merkitystä ja niiden näkyväksi tekemistä asiakkaan kohtaamisessa. (Laitinen & Väyrynen 2014, 183–184.) Asiakkaan kunnioittavassa kohtaamisessa on kyse asiakkaan ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta, jossa asiakas kohdataan yksilöllisenä ja ainutlaatuisena ihmisenä. Avoimen vuorovaikutuksen kautta rakentuu osallisten välinen luottamus. (Raunio 2004, 85; Turtiainen 2014, 65.)

Arvot luovat perustan asiakastyölle, työyhteisön hyvinvoinnille, johtamiskäytäntöön ja laadunhallintaan. Arvot vaikuttavat ihmisen kaikkiin valintoihin ja toimintatapoihin, siksi niiden tunnistaminen ja tiedostaminen on hyvin olennaista pyritäessä hyvään palveluun ja hyvinvoivaan työyhteisöön.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS

5.1 Tutkimuksellisen kehittämisen prosessi

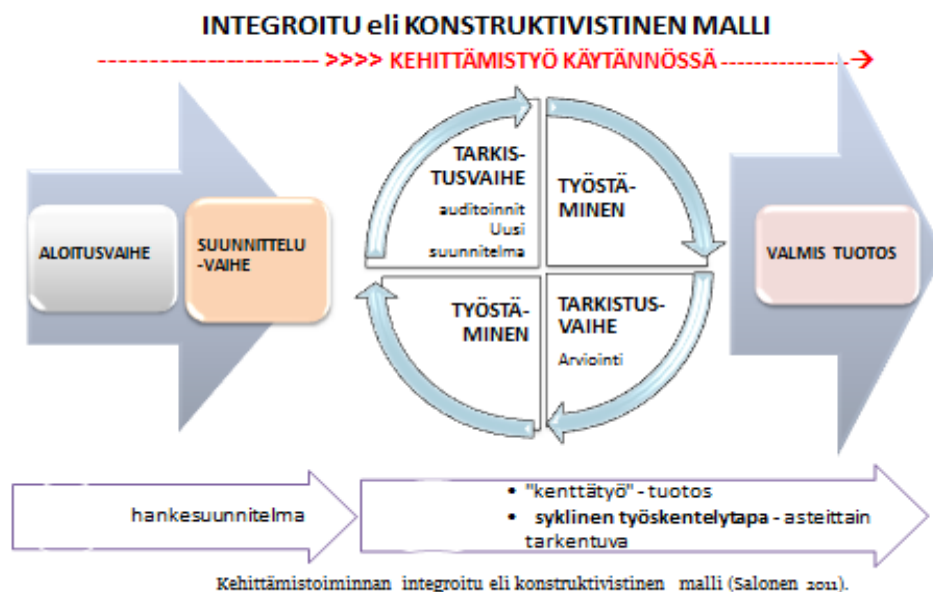
Työelämän systemaattinen kehittäminen koostuu sekä tutkimus- että kehittämistoiminnasta. Tilastokeskuksen mukaan tutkimus- ja kehittämistoiminta on systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan kuuluu perustutkimus, soveltava tutkimus ja kehittämistyö. Työelämän kehittämistyön tavoitteena on luoda uusia palveluja ja parantaa nykyisten palvelujen laatua sekä lisätä henkilöstön osaamista ja kehittää laajemmin sovellettavia työskentelymalleja. Työelämälähtöisessä kehittämisessä painopiste on kehittämistyössä, jota tutkimus palvelee. Tällaisesta kehittämismenetelmästä, jossa kehittäminen ja tutkimus integroituvat toisiinsa, käytetään termejä tutkimuksellinen kehittäminen, toimintatutkimus tai tutkimusavusteinen kehittäminen. Tyypillistä työelämän tutkimukselliselle kehittämiselle on muutokseen pyrkiminen, käytännönläheisyys, koko työyhteisön osallistuminen ja vuorovaikutteisuus. (Heikkilä ym. 2008, 18–23; Seppänen-Järvelä 2009, 21–29; Toikko & Rantanen 2009, 21–23; Tilastokeskus 2015.)

Toiminnallinen opinnäytetyöni täyttää tutkimuksellisen kehittämisen kriteerit, joita edellä mainittujen lisäksi on tuotoksen tekeminen (Salonen 2013, 5–6). Opinnäytetyöni teoriaosuudessa käsittelin laadun kehittämistä arvojen ja eettisten periaatteiden näkökulmasta ja tuotoksena syntyivät työyksikön arvot ja palveluprosessin kuvaus. Vilkan (2007) mukaan teoreettinen viitekehys ja teoreettiset käsitteet luovat kehyksen tutkimukselle. Teorian ja teoreettisten käsitteiden hyödyntäminen kehittämishankkeen eri vaiheissa varmistaa johdonmukaisen pysymisen viitekehyksessä.

Työelämän kehittämistä toteutetaan usein kehittämishankkeina, projekteina. Kehittämishankkeilla tulee olla suunnitelma, aikataulu sekä tavoitteet ja projekti etenee vaiheittain. (Heikkilä ym. 2008, 25.) Opinnäytetyöhöni liittyvän laadun kehittämishankkeen lapsiperheiden kotipalvelussa toteutin osana Liedon sote-

organisaation laadunkehittämistyötä. Laadun kehittäminen on jatkuvaa arjessa tehtävää kehittämistä, mutta siinä on erotettavissa yksittäisiä kehittämisprojekteja, jotka etenevät sykleittäin Demingin ympyrän mukaisesti (kuvio 4, 25).

Kehittämisprosessin vaiheita kuvataan hieman eri tavoin, joskin yleisimmin voidaan erottaa ainakin ideointi-, suunnittelu- ja toteutusvaihe sekä hankkeen päättäminen ja arviointi. (Heikkilä ym. 2008, 26, 58; Toikko & Rantanen 2009, 64.) Kehittämishankkeet ovat yksilöllisiä ja niiden prosessit etenevät toisistaan poiketen. Prosessin vaiheiden etenemistä voidaan kuvata erilaisten mallien avulla. Toikko & Rantanen (2009) ovat kuvanneet neljä erilaista prosessin etenemismallia, jotka ovat lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimainen prosessi. Salonen (2013) on kuvannut konstruktivistisen mallin (kuvio 5), joka on yhdistelmä lineaarisesta mallista ja spiraalimallista. Linearisessa mallissa kehittämistyö etenee suoraviivaisesti tavoitteen määrittelystä suunnittelun ja toteutuksen kautta hankkeen päättämiseen. Spiraalimallissa taas korostuvat reflektiivisyys, arviointi ja vuorovaikutus, kun taas konstruktivistisessä mallissa painotetaan yhteisöllisyyttä ja osallistamista. Laadunhallintajärjestelmän aloittamiseen liittyvä kehittämissankkeeni eteni Salosen (2013) esittämää konstruktivistista mallia mukaillen. Kehittämistehtävien työstämis- ja arviointivaiheissa toteutui syklinen työskentelytapa ennen tuotosten valmistumista.



Kuvio 5. Kehittämishankkeen prosessi mukailien konstruktivistista mallia (Salonen 2013).

Konstruktivistisen mallin mukaiset kehittämisprosessin vaiheet ovat aloitus-, suunnittelu-, esi-, työstö-, tarkistus-, viimeistely- ja päätösvaihe. Aloitusvaiheessa syntyy idea kehittämissuunnitelmasta ja kehittämistarve konkretisoituu. (Salonen 2013, 17–19.) Toikko ja Rantanen (2009) käyttävät aloitusvaiheesta nimeä perustelu. Tässä vaiheessa pitää perustella, miksi kehitetään ja juuri tällä hetkellä.

Suunnitteluvaihe nähdään kehittämissuunnitelman onnistumisen kannalta tärkeimmäksi vaiheeksi. Kirjallisessa kehittämissuunnitelmassa tulee määritellä muun muassa tavoitteet, toimintaympäristö, toimijat sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Suunnitelma kannattaa tehdä mahdollisimman tarkasti, vaikka todennäköisesti suunnitelmat tulevat tarkentumaan kehittämistyön aikana. (Salonen 2013, 17.) Suunnittelu- ja valmisteluvaiheesta käytetään myös nimitystä organisointi. (Heikkilä ym. 2008, 68–74, Toikko & Rantanen 2009, 58–60.)

Työstö- eli toteutusvaihe on pisin ja myös tärkeä vaihe kehittämissuunnitelmassa. Toteutusvaiheen kehittäminen on konkreettista tekemistä, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Vuorovaikutus ja sen dokumentointi erilais-

sa työryhmissä on olennainen osa kehittämistyötä. (Toikko & Rantanen 2009, 59–60; Salonen 2013, 18.) Myös tämän opinnäytetyön tuotokset valmistuivat yhteisten keskustelujen pohjalta.

Tarkistus- eli arviointivaihe voi olla itsenäisenä vaiheena kehittämishankkeen lopussa, jolloin arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Arviointi kuuluu yleensä etenkin pitkäkestoisissa kehittämishankkeissa kaikkiin vaiheisiin, jolloin arviointi kohdistuu prosessin etenemiseen, tavoitteiden mukaisessa suunnassa pysymiseen ja toimintatapoihin. Arviointi voidaan toteuttaa sekä sisäisenä että ulkoisena arviointina. Tärkeää on kuulla kaikkien hankkeeseen osallistujien arviota kehittämishankkeesta, koska kehittämiseen kohdistuu erilaisia odotuksia. Osallistujien odotuksista keskusteleminen on edellytys yhteisen ymmärryksen löytymiselle ja sen myötä muutokselle. (Heikkilä ym. 2008, 88; Toikko & Rantanen 2009, 61; Salonen 2013, 18.)

Kehittämishankkeen viimeisenä vaiheena on tulosten levittäminen, joka voidaan nimetä myös juurruttamiseksi tai käytäntöön vienniksi. Kehittämishankkeiden pitkäaikaisen vaikuttavuuden kannalta on tärkeää saada saavutetut tulokset viedyksi käytännön työhön. Tulosten levittämistä ja käytäntöön vientiä voidaan edistää esimerkiksi työmenetelmien mallintamisella. (Toikko & Rantanen 2009, 62.) Opinnäytetyöni kehittämishankkeessa mallinsimme lapsiperheiden kotipalvelun perustehtävän prosessikaavioksi, jonka tulee vastata käytännön asiakastyötä ja päinvastoin. Prosessikaavio tulee toimimaan osana perehdytyskansiota ja arvojen mukaisen työskentelyn ohjausta.

Konstruktivistisessa mallissa oleva viimeistelyvaihe voidaan liittää opinnäytetyn tekemiseen. Kehittämistyöstä aikaansaatu tuotos ja kehittämishankeraportti muodostavat yhdessä toiminnallisen opinnäytetyön. (Salonen 2013, 18–19.) Opinnäytetyöhöni kuuluvan kehittämishankkeen päätehtävinä olivat työyksikön arvojen dokumentointi ja lapsiperheiden kotipalvelun ydinprosessin kuvaaminen. Kyseiset tuotokset kuvaan opinnäytetyöni luvussa 5.3.

5.2 Laadun kehittämishankkeen suunnitteluvaihe

Härkätien terveystalveissa systemaattinen laadun kehittämistyö on käynnistynyt jo vuonna 1998. Sosiaali- ja terveystalvejen yhdistymisen myötä Härkätien sosiaali- ja terveystalvejen strategisessa ohjelmassa 2013–2015 määritellään yhdeksi tavoitteeksi laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto myös sosiaalitalveluissa (Härkätien sosiaali- ja terveystalvejen strateginen ohjelma 2013–2015).

Tavoitteen mukainen laadunhallinnan kehittäminen aloitettiin laadunhallintajärjestelmään perehdyttävällä koulutuksella. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen SHQS-laatuohjelman mukaisesti –menetelmäkoulutus (MEKO) järjestettiin 26.9.2013 ja 24.10.2013. Koulutuksen teemoina oli muun muassa laadunhallintajärjestelmän ja muiden laadunhallintaan liittyvien käsitteiden selkeyttäminen ja laadun arviointikriteeristöön perehtyminen (Pokka-Vuento 2013). Koulutukseen osallistui sosiaali- ja terveystalveista tiimivastaavia, esimiehiä, johtajia ja laadunhallinnasta kiinnostuneita työyksiköiden edustajia.

Menetelmäkoulutusta seurasi SHQS-laatuohjelman sisäisten auditoijien koulutus (SAKO) 27.11.2013 ja 7.2.2014. Tämän koulutuksen tavoitteena oli antaa valmiudet ja pätevyys SHQS-laatuohjelman mukaiseen oman organisaation sisäisen auditoinnin toteuttamiseen (Pokka-Vuento 2013). Auditoijakoulutukseen osallistui työyksiköiden esimiehiä ja laadun kehittämisestä kiinnostuneita työntekijöitä. Osallistuin molempiin koulutuksiin edustaen lapsiperheiden kotitalvelua.

SAKO-koulutuksen aikana selkiytyi organisaation laadun kehittämisen prosessi, johdon laatiman aikataulun mukaisesti vuosille 2014–2015 (kuvio 6). Organisaation yhteinen kehittämissuunnitelma etenee vaiheittain kohti ulkoista auditointia, joka tehdään keväällä 2016. Kyseistä päätavoitetta kohti työskennellään välitavoitteiden avulla, jota kehittämissuunnitelma konkretisoi. Aikataulu toimii samalla yhteisenä suunnitelmana antaen kuitenkin työyksiköille vapauden valita kullekin yksikölle sopivat kehittämissuunnitelmat. Prosessien etenemistä seurataan itsearvioinneilla, auditoinneilla sekä laatuvastuuhenkilöiden kokouksissa.

2014		2015	
Tammikuu	Sotejory itsearviointi /johdon kriteeristö	Tammikuu	Sisäisten auditointien kehittämissuosituksen aikataulu, vastuutus Laatuvastuuhenkilöiden kokous
Helmikuu	Sotejory itsearviointi	Helmikuu	Kehittämissuosituksen työstäminen Uusi itsearviointi esiauditointia varten
Maaliskuu	Henkilöstöinfo 10.3.2014 Laatuvastaavien nimeäminen, järjestäytyminen, tehtävät aikataulu Itsearviointi yksiköissä alkaa/yhteiset kriteerit/palvelualakohtaiset kriteerit	Maaliskuu	Itsearviointi / yhteiset kriteerit Laatuvastuuhenkilöiden kokous
Huhtikuu	Itsearviointi/yhteiset kriteerit/palvelualakohtaiset kriteerit	Huhtikuu	Itsearviointi / yhteiset kriteerit
Toukokuu	Itsearviointi/yhteiset kriteerit/palvelualakohtaiset kriteerit Kehittämiskohteiden yhteenvehto Laatuvastuuhenkilöiden kokous	Toukokuu	Itsearviointi / yhteiset kriteerit Laatuvastuuhenkilöiden kokous
Kesäkuu	Kehittämiskohteiden valinta 3-4 max Aikataulu, vastuut määritellään Kehittämiskohteiden ja aikataulun käsittely sotejoryssä Kehittämistyö alkaa	Kesäkuu	Kehittämiskohteiden yhteenvehto Laatuvastuuhenkilöiden kokous Sotejoryn käsittely Asiakirjat auditointia varten
Heinäkuu	Kehittämistyötä	Heinäkuu	Kehittämistyötä
Elokuu	Kehittämistyötä	Elokuu	Esiauditointi
Syyskuu	Kehittämistyötä Laatuvastuuhenkilöiden kokous	Syyskuu	Lisäselvitykset ja kehittämiskohdeet ulkoista auditointia varten
Lokakuu	Kehittämistyötä Laatuvastuuhenkilöiden kokous Kehittämistyön esittely sotejoryssä	Lokakuu	Lisäselvitykset ja kehittämiskohdeet ulkoista auditointia varten 4-5/2016
Marraskuu	Sisäiset auditoinnit / kehittämissuositukset	Marraskuu	Lisäselvitykset ja kehittämiskohdeet ulkoista auditointia varten
Joulukuu	Sisäiset auditoinnit / kehittämissuositukset	Joulukuu	Lisäselvitykset ja kehittämiskohdeet ulkoista auditointia varten

Kuvio 6. Laadunhallinnan kehittämissuositusten aikataulu (Liedon kunnan intranet).

MEKO- ja SAKO-koulutusten myötä alkoi itselleni kehittyä idea opinnäytetyöni laadunhallintaan liittyvästä kehittämissuunnitelmasta. Tein alustavan hanke-suunnitelman, josta keskustelin perhe- ja sosiaalipalvelujohtajan kanssa. Hanke-suunnitelmaa tarkensin myöhemmin keväällä 2014 valittuamme lapsiperheiden kotipalvelussa työstettävät kehittämiskohteet.

Opinnäytetyöhöni liittyvää kehittämishankkeen prosessia kuvaan kuviossa 7. Prosessin eteneminen oli sidottu koko organisaation kehittämistyön aikatauluun, joskin kehittämisen sisältö oli perhetyöntekijöiden itsensä valittavissa. Prosessi eteni konstruktivistista mallia mukaillen ja siinä korostui toteutusvaiheen syklinen eteneminen.

AIKA	MENETELMÄT	TOIMIJAT	DOKUMENTIT	
9-10 / 2013	SHQS-laatuohjelman menetelmäkoulutus	Organisaation johto, työyksiköiden edustajat	Koulutusmateriaalikansio, perustiedot laadunhallintajärjestelmästä	Suunnittelu
11 / 2013 – 2/2014	SHQS-laatuohjelman sisäisten auditoijien koulutus. Keskustelu	Organisaation johto, työyksiköiden edustajat. Perhe- ja sosiaalipalvelujohtaja	Koulutusmateriaalikansio, sisäisen auditoijan pätevyys. Laadunkehitt. aikataulu Alustava hankesuunnitelma	
3 / 2014	Laatuinfo, aloitusinfo, jonka tavoitteena tiedottaminen, motivointi ja osallistaminen	Koko sote-henkilöstö		
4 – 5 / 2014	Itsearviointit	Perhetyöntekijät ja perheohjaaja	Itsearviointikriteeristö Hankesuunnitelma	Toteutus
5 / 2014	Laatutiimin kokous	Työyksiköiden laatuvaastavat	Muistio. Itsearviointien pohjalta työyksiköt valitsevat 3-4 kehittämiskohdetta 17.6. mennessä	
6 / 2014	Palaveri	Perhetyöntekijät ja perheohjaaja	Neljän kehittämiskohteen valinta Hankesuunnit. täydennys	
8 / 2014	Laatutiimin kokous Kehittämispäivä	Laatuvastaavat Perhetyöntekijät ja perheohjaaja	Muistio. Sisäisten auditointien ja asiakaspalautekyselyn aikataulu Muistio. Lapsiperheiden kotipalvelun arvot, tehtävänkuvauksen ja palveluajatuksen tarkennukset	
10 / 2014	Palaveri Laatutiimin kokous	Perhetyöntekijät ja perheohjaaja Laatuvastaavat	Muistio. Prosessikaavion laatiminen Muistio. sisäiset auditoinnit ja asiakaspalautekysely	
12 / 2014 1 / 2015	Sisäinen auditointi	Sisäiset auditoijat, perhetyöntekijät ja perheohjaaja	Sisäisen auditoinnin raportti. Kehittämissuositukset	
1 -2 / 2015	Laatutiimin kokous x 2	Laatuvastaavat	Muistiot. Raportointi sisäisestä auditoinnista ja asiakaspalautekysely	
3 / 2015	Kehittämispäivä	Perhetyöntekijät ja perheohjaaja	Muistio. Kehittämissuosituksen toteutumisen arviointi ja uusi itsearviointi.	
4 / 2015	Kehittämishankeraportin palautus ja esittely	Kehittämishankkeen tekijä	Kehittämishankkeen raportti valmis.	

Kuvio 7. Kehittämishankkeen prosessikuvaus (mukailten Toikko & Rantanen 2009).

Härkätien sosiaali- ja terveystalvelujen laadun kehittämishankkeen alkuksysäyk-senä toimi koko henkilöstölle järjestetty henkilöstöinfo maaliskuussa 2014. Info-tilaisuudessa Pokka-Vuento kertoi laadunhallinnan kehittämisestä ja SHQS-laadunhallintajärjestelmästä. Tilaisuuden tavoitteena oli tiedon antamisen lisäksi motivoida ja osallistaa henkilöstö mukaan laadun kehittämistyöhön. Olin jo aiemmin kertonut perhetyöntekijöille suunnitellusta laadun kehittämistyöstä, joka alkoi yhteisten kriteerien itsearviointilla.

5.3 Toteutusvaihe

Lapsiperheiden kotipalvelun kehittämistyön aloitimme tekemällä itsearviointin yhteisen kriteeristön pohjalta 22.4.2014 ja jatkoimme työskentelyä 5.5.2014. Itsearviointikriteeristö muodostuu kuudesta osa-alueesta, jotka ovat 1) Arvot ja tavoitteet, 2) Johtamisjärjestelmä, 3) Henkilöstövoimavarat, 4) Tilat, laitteet ja tarvikkeet, 5) Palveluprosessit sekä 6) Arviointi ja kehittäminen. Jokaisessa osa-alueessa on useita arviointikriteerejä ja joissakin vielä alakriteerejä, joihin oman työyksikön palvelua ja toimintaa peilataan. Jokaiseen yksittäiseen kriteeriin vastattiin kyllä, ei tai ei sovellu. Tämän lisäksi kirjattiin perustelut kriteerin toteutumiselle tai toteutumattomuudelle. Arvioitavia kriteerejä oli 34 sivua, joten itsearviointiin kului aikaa useita tunteja. Itsearviointissa tulee avoimesti keskustella oman työyksikön toiminnasta ja työskentelytavoista. Näin itsearviointi toimii samalla nykytilanteen analyysinä.

Itsearviointin pohjalta ohjeistuksen mukaisesti valitsimme neljä kehittämiskohdetta. Varsinaiset kehittämiskohteet olivat

- asiakasprosessin kuvaaminen ja
- lapsiperheiden kotipalvelun arvojen dokumentointi.

Näiden lisäksi

- tarkensimme lapsiperheiden kotipalvelun palveluajatusta ja
- päivitimme perhetyöntekijän tehtävänkuvauksen.

Kehittämiskohteiden työstämisen aloitimme tavoitteiden mukaisesti 28.8.2014 kehittämispäivässä Tarvasjoen hyvinvointikeskuksessa. Valitsimme kokoontumispaikaksi Tarvasjoen hyvinvointikeskuksen, jotta voimme keskittyä paremmin kehittämistyöhön kuin omassa työpisteessämme ja samalla pääsimme tutustumaan hyvinvointikeskuksen tiloihin. Kehittämispäivään osallistui osan aikaa myös Tarvasjoen perhetyöntekijä, jonka oli tarkoitus siirtyä tiimimme jäseneksi vuoden 2015 alusta kuntaliitoksen myötä. Tarvasjoen perhetyöntekijä irtisanoutui vuoden 2014 lopulla ja uusi perhetyöntekijä aloitti 2.3.2015.

Kehittämispäivän tavoitteina olivat arvojen dokumentointi arvokeskustelun pohjalta, tehtäväkuvien tarkentaminen ja palveluajatuksen täsmentäminen. Kehittämispäivään virittäydyimme yhteisellä aamukahvilla ja valitsemalla itselle sopivan Spectro-kortin kuvaamaan omia tuntemuksia kehittämispäivän alussa. Virittäytymisen jälkeen kertosin laadunhallintajärjestelmän prosessia ja aikataulua sekä pyrin motivoimaan perhetyöntekijöitä kehittämistyöhön kertomalla laadunhallintajärjestelmästä omaan työhön saatavilla hyödyillä. Arvokeskusteluun käyimme runsaasti aikaa, mikä koettiin hyvänä järjestelynä. Saimme tehdyksi kehittämispäivän tavoitteiden mukaiset tehtävät.

Palveluprosessin kuvauksen teimme lokakuun tiimipalaverin yhteydessä. Käytössämme oli alustava runko, jota täydensimme Sosiaalialan tietoteknologiahankkeen ja Kaste-hankeeseen kuuluvan Palvelumuotoilulla parempia palveluita riskiryhmille -hankkeen palveluprosessikuvauksia hyödyntäen (Miettinen & Röppänen 2011; Pettersson 2014).

Palveluajatus

Laadun kehittämishankkeen ensimmäinen tehtävämme oli yksikön perustehtävän eli palveluajatuksen tarkempi määrittely. Arviointikriteeristön mukaan yksikön tehtävä ja asema organisaatiossa tulee olla sovittu kirjallisesti ja ne on oltava yksikön kaikkien työntekijöiden tiedossa (Pokka-Vuento 2013). Palveluesitteessämme ja Liedon kunnan internetsivustolla olimme kuvanneet lapsiperheiden kotipalvelun / perhetyön tilapäiseksi ja lyhytaikaiseksi avuksi tukea tarvitse-

ville perheille. Sako-koulutukseen liittyvässä harjoitusauditoinnissa tuli esille, ettei palvelukuvaus vastaa palvelun käytäntöä lyhytaikaisuuden osalta. Todellisuudessa asiakkuuden kesto saattaa olla jopa yli kaksi vuotta tavoitteellisen kolmen kuukauden sijaan.

Kävimme keskustelua kirjatusta palveluajatuksista suhteessa käytännön työhön. Pohdimme tilapäisyyden ja lyhytaikaisuuden merkitystä toteuttamassamme palvelussa. Vaikka sanat ovat lähes synonyymeja keskenään, näimme niiden välillä merkityksellisen eron. Tilapäisyys lapsiperheiden kotipalvelussa tarkoittaa näkemyksemme mukaan perheen tavoitteellista tukemista siten, että vanhempien omat voimavarat lisääntyvät itsenäiseen selviytymiseen arjessa tai perheelle löytyy paremmin kohdennettu jatkuva palvelu.

Palvelun lyhytaikaisuudella tarkoitettiin alun perin työskentelyn tavoitteellista kolmen kuukauden ajanjaksoa. Olemme todenneet, ettei perheiden tilanne yleensä kohene niin lyhyessä ajassa, vaan yleensä tarvitaan pidempi tukijakso. Tilannetta kuitenkin arvioidaan yhdessä perheen kanssa noin kolmen kuukauden välein. Totesimme, ettei ole perusteltua pyrkiä päättämään asiakkuuksia kolmessa kuukaudessa, koska kyseessä on tavoitteellinen työskentely perheissä, joissa useimmiten avun tarpeen syynä on väsymystä, uupumusta ja mielen-terveysongelmia. Näissä tilanteissa kovin lyhyt tuki ei ole riittävää.

Käydyn keskustelun ja perustelujen pohjalta päädyimme muuttamaan toiminta-ajatustamme yksinkertaisesti siten, että jätimme sanan lyhytaikainen pois. Lapsiperheiden kotipalvelun nykyinen palvelukuvaus on seuraavanlainen.

”Lapsiperheiden kotipalvelu/perhetyö on tarkoitettu tilapäistä tukea tarvitseville perheille.

Lapsiperheiden kotipalvelu on varhaisen tuen palvelumuoto. Palvelua on mahdollista saada alentuneen toimintakyvyn, perhetilanteen, rasittuneisuuden, sairauden, synnytyksen, vamman tai muun syyn perusteella.

Käytännössä tämä tarkoittaa esim. tilannetta, kun vauva valvottaa, perheellä ei ole läheisverkostoa esim. lastenhoitoapuna, vanhempi kokee uupumusta tai

jokin muu perheen tilanne. Työskentelyn tavoitteena on mm. tilapäisen lastenhoitoavun ja vanhemmuuden tukemisen avulla löytää perheen omia voimavaroja arjessa selviytymiseen.”

Perhetyöntekijän tehtäväkuvaus

Toiseksi kehittämistehtäväksemme olimme asettaneet perhetyöntekijän tehtäväkuvausten tarkastamisen. Perhetyöntekijöille oli laadittu tehtäväkuvaus vuonna 2008, jolloin lapsiperheiden kotipalvelu käynnistettiin Liedossa. Tuolloin tehty tehtäväkuvaus oli vanhentunut toiminnan kehittymisen myötä ja myös työntekijöiden ammattinimikkeet olivat muuttuneet. Muokkasimme tehtäväkuvausten tekstiä vanhan lomakkeen pohjalta Liedon kunnan yhteiselle tehtäväkuvauslomakkeelle (Liite 1).

Tehtäväkuvaukseen kirjasimme lomakkeen mukaisesti muun muassa tehtävän tarkoituksen, perhetyöntekijän keskeiset työtehtävät ja perhetyöntekijältä edellytettävät vaatimukset. Tehtäväkuvaus toimii laadunhallintajärjestelmän ja perehdytyksen osana.

Yksikön arvot

SHQS-laatuohjelman arviointikriteeristön mukaan yksikön tulee olla sopinut työleen arvot, jotka noudattavat organisaation arvoja. Arvojen tulee olla työntekijöiden ja johdon yhdessä sopimat ja hyväksymät, ne huomioivat asiakasryhmän tarpeet ja näkyvät yksikön toiminnassa, toimintasuunnitelmissa ja ohjeissa. Onnistuneen laadunhallintajärjestelmän kehittämisen lähtökohtana on selkeästi määritellyt arvot, jotka luovat perustan hyvälle ja laadukkaalle asiakastyölle. Siksi laadun kehittämistyö tulisikin aina lähteä liikkeelle arvokeskusteluista, arvojen kirjaamisesta ja niiden käytäntöön viennistä. (Pokka-Vuento 2013.) Kolmas kehittämistehtävämme oli arvokeskustelun käyminen ja sen pohjalta arvojen kirjaaminen. Työyksikössämme ei oltu aiemmin käyty varsinaisia arvokeskusteluja eikä arvoja oltu dokumentoitu.

Arvokeskustelussa lähdimme liikkeelle asioista ja työtavoista, jotka koimme tärkeiksi lapsiperheiden kotipalvelun asiakastyössä. Jokainen sai kirjata post-it –lapuille tärkeiksi kokemiaan asioita, työtapoja ja arvoja, joita perhetyöntekijä tarvitsee työssään työskennellessään lapsiperheiden kanssa ja tuottaessaan hyvää ja laadukasta palvelua, johon asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Jokainen perhetyöntekijä kirjoitti useita arvoja ja tärkeiksi kokemiaan asiakastyöhön liittyviä asioita. Tämän työskentelyvaiheen jälkeen ryhmittelimme yhdessä samankaltaista merkitystä kuvaavat asiat ja valitsimme kullekin asiaryhmälle kuvaavimman sanan. Näin saimme 12 ryhmää, joita olivat ymmärrys, kunnioitus, lapsi-, asiakas- ja perhelähtöisyys, vuorovaikutus, avoimuus, luottamus, rehellisyys, aitous, tunteiden jakaminen, empaattisuus, tasapuolisuus ja yksilöllisyys. Näistä aiheista lähdimme keskustelemaan, miten kukin ne ymmärtää ja mitä ne tarkoittavat käytännön työssä. Keskustelu oli runsasta ja rönsyilevää sekä dialogista, jossa jokainen peilasi omia näkemyksiään ja toimintatapojaan yhteisessä keskustelussa. Keskustelu oli välillä kiivastakin, koska omien arvojen ja asenteiden vuoksi toimintatapoja katsottiin hieman eri näkökulmista. Keskustelussa oli tunnistettavissa paljon William Isaacs:n kuvaamaa tunneilmapiirin mukaan etenevää arvokeskustelua (Aaltonen ym. 2003, 67–72).

Keskustelun myötä saimme arvot rajatuksi seuraavanlaisiksi: ymmärrys, kunnioitus, vuorovaikutus, luottamus, empatia, tasapuolisuus, yhteistyökyky ja perhe-/asiakaslähtöisyys. Aloitimme omien arvojen etsimisen niin sanotusti ”tyhjältä pöydältä”, jotta keskustelu oli avointa ja työntekijöistä lähtevää. Vasta saatamme ”omat” arvot kirjatuksi, otimme esille Liedon kunnan sekä Härkätien sosiaali- ja terveystalvelujen arvot, joihin peilasimme omia arvojamme pohtien, miten ne linkittyvät toisiinsa ja onko niiden välillä ristiriitaisuuksia. Liedon kunnan arvot ovat yhteistyökykyisyys, vastuu tulevaisuudesta, kestävä kehitys, hallittu kasvu ja oikeudenmukaisuus. Härkätien sosiaali- ja terveystalvelujen arvot noudattavat kunnan arvoja ja niiden merkitys sosiaali- ja terveystalveluissa on kuvattu. Käytössämme olivat myös Talentian eettiset ohjeet ja lähihoitajan eettiset periaatteet, joihin nähden arvojemme tuli myös olla samassa linjassa.

Arvokeskustelu kesti aamupäivän ajan ja edellä mainittujen vaiheiden jälkeen saimme koostetuksi lapsiperheiden kotipalvelujen arvot ja niiden merkityksen.

”Lapsiperheiden kotipalvelun arvot

Lapsiperheiden kotipalvelun arvot perustuvat Liedon kunnan ja Härkätien sosiaali- ja terveystalvelujen arvoihin.

Arvomme ovat

Asiakslähtöisyys, perhe- ja lapsikeskeisyys

Lapsiperheiden kotipalvelua pyritään järjestämään perheiden tarpeiden mukaisesti, jotta perheet kokevat saavansa oikeanlaisen ja –aikaisen avun. Perheet huomioidaan yksilöllisesti ja lapsi on koko ajan työskentelyn keskiössä.

Kunnioitus ja ymmärrys

Perheiden kanssa työskentely heidän kodeissaan edellyttää perheiden arvojen, kulttuurin, tapojen ja toiveiden kunnioittamista siten, että työskentely on lapsen edun mukaista. Perhetyöntekijän ymmärrys perheen tilanteesta ja avun tarpeesta edesauttaa tavoitteellisen ja suunnitelmallisen työskentelyn toteutumista.

Yhteistyökykyisyys

Yhteistyö asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja työyhteisön jäsenten kanssa muodostuu luottamuksellisesta, avoimesta, empaattisesta ja vastavuoroisesta vuorovaikutuksesta. Asiakkaan ja työntekijän välinen luottamuksellinen vuorovaikutus on edellytys asiakkaan kokemukselle saamastaan palvelun avusta ja tuesta. Yhteistyötahojen kanssa pidetään säännöllisiä tapaamisia palveluprosessien toimivuuden varmistamiseksi.

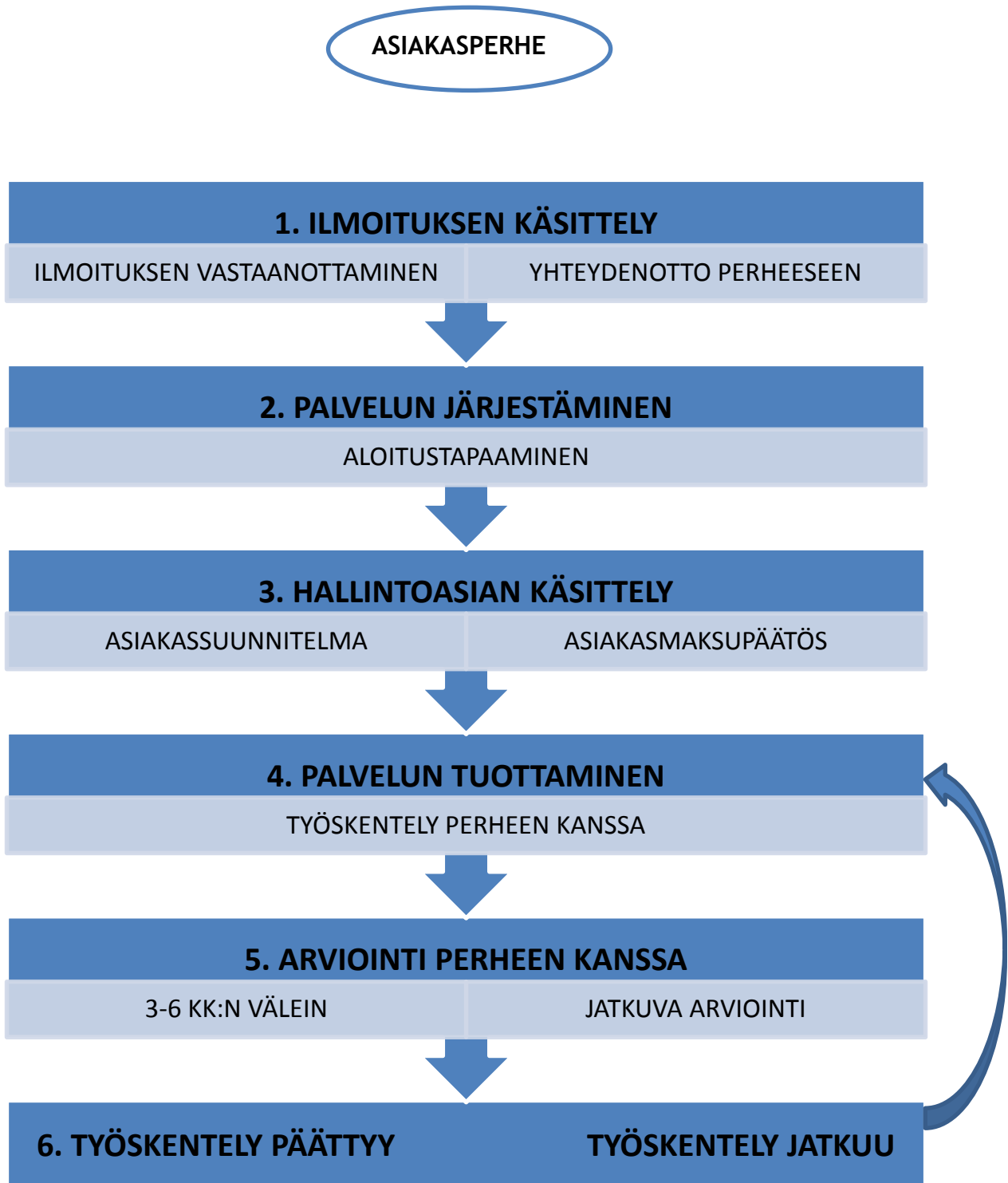
Oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus

Lapsiperheiden kotipalvelua toteutetaan lakien ja toimintaohjeiden mukaisesti perheiden yksilölliset tarpeet huomioiden. Työskentely lapsen hyvinvoinnin turvaamiseksi tekee lapsiperheiden kotipalvelusta oikeudenmukaista ja tasa-arvoista, vaikka työskentelyn sisältö perheissä olisi erilaista.”

Prosessikuvaus

Laadun kehittämisen yksi tärkeä tehtävä on palvelun näkyväksi tekeminen ja palveluketjujen hallinta avaamalla ja dokumentoimalla palvelun ydinprosessit. Prosessikuvauksessa asiakkaan tulee olla palvelun keskiössä ja palvelun on vastattava asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. Prosessin jokainen vaihe on asiakkaalle merkityksellinen, minkä vuoksi koko palveluketju tulee tarkkaan harkita.

Lapsiperheiden kotipalvelun asiakasprosessin kuvauksen laadimme 6.10.2014 perhetyöntekijöiden tiimipalaverissa (kuvio 8). Olin harjoitusauditointia varten tehnyt lapsiperheiden kotipalvelun ydinprosessia kuvaavan rungon, joka toimi työskentelyn pohjana. Kävimme työskentelyprosessin läpi vaiheittain. Prosessin vaiheiksi määrittelimme ilmoituksen käsittelyn, palvelun järjestämisen, hallintoasian käsittelyn, palvelun tuottamisen eli työskentelyn, arvioinnin ja työskentelyn päättymisen. Vaiheistusta pohdimme käytännön työn kautta, mitä missäkin vaiheessa teemme asiakaslähetteen tultua lapsiperheiden kotipalveluun. Tämän jälkeen avasimme vielä tarkemmin kunkin vaiheen dokumentoiden ne prosessikuvauksen selostetekstiksi (Liite 2). Prosessikaaviosta pyrimme tekemään selkeän ja helposti luettavan, joka toimii myös uuden työntekijän perehdytysvälineenä.

LAPSIPERHEIDEN KOTIPALVELUN ASIAKASPROSESSI


Kuvio 8. Lapsiperheiden kotipalvelun asiakasprosessin kuvaus.

Prosessikuvausta työstäessämme keskustelimme paljon palvelun tuottamisesta eli perheen kanssa työskentelystä. Laitimillamme lapsiperheiden kotipalvelun arvoilla on erittäin suuri merkitys asiakasperheen kohtaamisessa, jolloin luottamuksellinen vuorovaikutus mahdollistaa työskentelyn onnistumisen. Tärkeää on myös perheiden tasa-arvoinen kohtelevinen tarjoamalla tasapuolista palvelua, kuitenkin huomioimalla perheiden yksilölliset tarpeet. Prosessikuvauksen avulla sovimme yhteisistä arvojen mukaisista työkäytännöistä huomioiden, että jokaisella työntekijällä on myös henkilökohtainen vastuu työkäytäntöjen toteutumisesta.

5.4 Laadun kehittämishankkeen arviointia

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyvä kehittämishankkeeni eteni konstruktivistista mallia mukaillen, jonka toteutusvaiheessa vuorottelivat työstäminen ja arviointi. Opinnäytetyöni toteutusvaihetta voidaan kuvata myös Demingin ympyrän avulla, jossa arviointi on kiinteänä osana kehittämishankkeen eri vaiheissa ja foorumeissa (Heikkilä ym. 2008, 127; Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 88, 216). Arviointia tein jo suunnitteluvaiheessa hankesuunnitelmaa tarkentamalla. Ensimmäinen itsearviointi taas oli kehittämistyön varsinaisen lähtöpiste, jolloin analysoimme työyksikkömme nykytilannetta ja määrittelimme kehittämishankkeen tehtävät.

Kehittämishankkeeseen liittyvää arviointia voidaan lähestyä eri näkökulmista riippuen siitä, millaista tietoa arvioinnilla halutaan saada. Esimerkiksi Toikko & Rantanen (2009) erottelevat tavoite-, prosessi- ja osallistamisarvioinnin näkökulman. Vatajan & Seppänen-Järvelän (2009) mukaan prosessiarvioinnissakin voidaan erottaa arvioinnin kaksi ulottuvuutta. Formatiivinen arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen ja summatiivinen arviointi kohdistuu tuloksiin. Prosessiarviointiin kuuluu olennaisina menetelminä itsearviointi ja sisäinen arviointi, joita myös tässä laadun kehittämistyössä käytettiin.

Summatiivinen prosessiarviointi

Kehittämishankkeen tavoitteena oli systemaattisen laadunhallinnan aloittaminen ja kehittämistehtävinä palveluajatuksen selkeyttäminen, perhetyöntekijän tehtäväkuvan päivittäminen, arvojen dokumentointi ja prosessikuvauksen laadinta. Tuloksia arvioitiin ensimmäisen kerran sisäisessä auditoinnissa joulukuussa 2014. Kehitysvammapalvelujen edustajat arvioivat lapsiperheiden kotipalvelun kehittämiskohteet peilaten saavutettuja tuloksia yhteisiin kriteereihin. Tilaisuuteen osallistuivat auditoiden lisäksi kaksi perhetyöntekijää ja perheohjaaja. Arviointitilaisuus oli dialoginen, jossa auditoidut saivat tietoa lapsiperheiden kotipalvelusta ja lapsiperheiden kotipalvelun työyhteisö sai uusia näkökulmia kehittämiskohteisiin. Sisäiset auditoidut antoivat auditoinnista raportin, johon oli kirjattu seuraavat kehittämissuosituks

- perehdytyskansion laadinta
- arvojen avaaminen ja täsmentäminen
- asiakasprosessiin tulisi ottaa mukaan lähetteen tehneet yhteistyötahot, esimerkiksi arvioinnin yhteydessä
- viranomaislähetteeseen lupakohta, joka mahdollistaa lähettävän tahon asiakaskertomusten lukuoikeuden.

Auditointiraporttiin kirjasimme ne toimenpiteet, joita kehittämissuosituks

Maaliskuun 2015 itsearviointin yhteydessä arvioimme, miten suunnitellut toimenpiteet olivat toteutuneet ja vastasivatko kehittämämme asiat kriteeristön vaatimuksia. Sisäisen auditoinnin ja itsearviointin perusteella arvioimme kehittämistehtävien toteutuneen tavoitteiden ja kriteerien mukaisesti.

- Yksikön tehtävä ja palveluajatus on tarkennettu ja dokumentoitu sähköiseen laadunhallintakansioon.

- Perhetyöntekijän tehtävänkuvaus on päivitetty ja dokumentoitu.
- Arvojen merkityksiä on avattu tarkemmin ja dokumentoitu. Arvot noudattavat organisaation arvoja, ne ovat työntekijöiden yhdessä sopimat ja ne huomioivat asiakkaiden tarpeet.
- Palveluprosessi on kuvattu ja täydennetty yhteistyötahojen osallisuudella. Palveluprosessin perusvaiheet ovat kohdallaan, mutta arviointia ja työskentelymah- leja tulee vielä tarkentaa. Sosiaalihuoltolain uudistus (2015) edellyttää myös joitain muutoksia nyt tehtyyn prosessikuvaukseen.

Kehittämistehtävien toteuttamista auttoi se, että kyseiset asiat olivat ennestään jo osittain olemassa, mutta niitä ei oltu dokumentoitu. Haasteellista palveluprosessin ja arvojen kohdalla on niiden integroituminen käytäntöön ja integroitumi- sen seuranta. Myös perhetyöntekijöiden näkemyksen mukaan etenkin palvelu- prosessin merkitys käytännössä on vielä epäselvää.

Kehittämissuosituksista jäi edelleen työstettäväksi yksikön toimintasuunnitelman ja tavoitteiden laatiminen sekä lähetteen täydentäminen lähettävän tahon luku- oikeuksilla. Suositeltu perehdytyskansio rakentuu ja täydentyy vähitellen laadun kehittämistyön myötä.

Formatiivinen prosessiarviointi

Formatiivisen prosessiarvioinnin tarkoituksena on ohjata itse prosessia ja kehit- tämistä kohti asetettuja tavoitteita. Prosessiarvioinnin avulla pyritään selvittä- mään, millaisella toiminnalla tulokset saavutettiin. (Heikkilä ym. 2008, 88; Toik- ko & Rantanen 2009, 61; Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 218-220.) Tässä kehittämishankkeessa formatiivista prosessiarviointia tehtiin laatutiimin, perhe- työntekijöiden tiimikokousten, sisäisen auditoinnin ja työntekijäkyselyn avulla.

Kehittämistyön tärkeä ohjaava työväline oli organisaation yhteinen aikataulu, jonka toteutumista seurattiin laatutiimin kokouksissa. Yhteinen aikataulu muo- dosti kehittämistyön etenemisen rungon, jossa oli määritelty muun muassa si- säisten auditointien tekijät, kohteet, ajankohta ja raportointi sekä asiakaspa-

lautekyselyn toteutus. Laatutiimi muodostaa organisaation yhteisen foorumin, joka ohjaa ja koordinoi työyksiköiden kehittämistyötä laatupolitiikan mukaisesti siten, että yksiköt ovat itse valinneet kehittämiskohteet. Laatutiimi tarjoaa mahdollisuuden vertaistuelle, mikä motivoi kehittämistyön eteenpäin vientiä.

Perhetyöntekijöiden ensimmäisessä laadun kehittämispäivässä arvioitiin kyseisen päivän onnistumista ja kehittämistehtävien etenemistä. Yhteinen, dialoginen arvokeskustelu, jolle oli varattu riittävästi aikaa, koettiin hyväksi ja tärkeäksi. Arvokeskustelun arvioitiin auttaneen perhetyöntekijöitä refleктоimaan heidän omaa työskentelyään. Kehittämispäivän ajankäytön suunnitelma oli liian tiukka, joten prosessikuvauksen laatiminen siirrettiin tiimipalaverissa työstettäväksi. Myös toiseen kehittämispäivään olin suunnitellut liian paljon tehtävää, joten perhetyöntekijöiden koko kehittämisprosessia koskevan palautteen toteutin kirjallisena kehittämispäivän jälkeen (Liite 3).

Perhetyöntekijöiden antamissa palautteissa he kokivat kehittämisprosessin onnistuneen hyvin, koska etenkin kehittämistehtävien kohdalla olimme saavuttaneet itsearvioinkriteeristön edellyttämän tason. Prosessin ja tavoitteiden onnistumisen kannalta he toivoivat kehittämiskohteiden määrän vähentämistä, jotta voisi paremmin keskittyä yhteen kehittämistehtävään. Laadun kehittämistyön alkuvaiheessa on paljon kehitettäviä kohteita, minkä vuoksi kehittämistyö hajautui useampaan kohteeseen. Jatkossa voimme keskittyä paremmin yksittäisiin kehittämistehtäviin. Kokonaiset kehittämispäivät koettiin paremmiksi kuin tiimipalaverien yhteydessä toteutettu pienimuotoisempi kehittämistyöskentely. Kehittämisprosessista oli kokonaisuudessaan jäänyt hyvä mieli ja hankkeen koettiin tukeneen arjen työtä.

Sisäisen auditoinnin raportissa arvioitiin lapsiperheiden kotipalvelussa olevan hyvin valmista materiaalia, mutta se on vielä hajallaan ja vaatii kokoamista yhtenäiseksi perehdytyskansioksi.

Toimijoiden osallistumisen arviointi

Kehittämishankkeisiin osallistujat ovat yleensä innostuneita ja motivoituneita hanketyöskentelyn alussa, mutta olennaista on innostuksen ja motivaation säilyttäminen myös hankkeen edetessä. Motivaation säilymistä ja sitoutuneisuutta hankkeeseen lisää kehittämishankkeen tavoitteiden hyväksyminen ja ymmärtäminen. (Heikkilä ym. 2008, 102.) Tämän kehittämisprojektin lähtökohtana oli Liedon kunnan sosiaali- ja terveystalvelujen systemaattisen laadun kehittämisen aloittaminen, mikä määritteli päätavoitteeksi laadun kehittämisen yhteisten kriteerien avulla kohti parempaa palvelua. Päätavoitteen ohjaamana perhetyöntekijät valitsivat perheohjaajan johdolla kehittämiskohteet. Valitut kehittämiskohteet koettiin tärkeiksi ja luonteviksi laadun kehittämisen aloitusvaiheessa.

Kehittämishankkeen vetäjän rooli on innostaa ja osallistaa hankkeen toimijoita mukaan kehittämistyöhön. Parhaiten tämä tehtävä onnistuu, kun hankkeen vetäjä itse on innostunut ja uskoo kehittämistyön onnistumiseen. (Heikkilä ym. 2008, 103.) Koin roolin lapsiperheiden kotipalvelun laatuvaastuuhenkilönä hyvin motivoivaksi, mihin vaikutti myös opinnäytetyöni liittyminen tähän laadun kehittämishankkeeseen.

Heikkilän ym. (2008) mukaan henkilöstön sitoutumiseen kehittämistyöhön vaikuttaa myös kokemus oman työpanoksen tärkeydestä ja vastuu mielenkiintoisten tehtävien tekemisestä. Työtehtävien delegointi on kiireisessä arjessa haasteellista, koska kaikkien työpäivät täyttyvät perustehtävistä. Tässä laadun kehittämishankkeessa oli luontevaa, että kokoontumisten välillä tapahtuvat dokumentoinnit kuuluivat omiin tehtäviini, koska ne liittyivät myös opinnäytetyöni tekemiseen. Jatkossa kehittämistyön dokumentoinnista pitää sopia osallistujien kanssa motivaation ylläpitämiseksi ja osallisuuden tunteen lisäämiseksi.

Perhetyöntekijät arvioivat omaa osallistumistaan ja suhtautumistaan kehittämistyöhön myönteisesti. He kokivat alkuvaiheen hieman kankeaksi, mutta laadunhallintaan liittyvien asioiden ymmärryksen myötä myös motivaatio oli lisääntynyt. Itsearviointikriteeristön muutamat kohdat koettiin hankaliksi ymmärtää eikä nähty kosketuspintaa omaan työhön, mikä koettiin turhauttavana. Myös sisäisen

auditoinnin raportissa todettiin ”henkilökunnan vaikuttavan innostuneelta ja motivoituneelta oman työnsä ja laadun kehittämiseen”.

Asiakasnäkökulmaa ei tässä kehittämishankkeessa tullut esille, vaan Härkätien sosiaali- ja terveystalouden yhteinen, palvelukohtaisesti tarkennettu asiakaspalautekysely toteutettiin maaliskuussa 2015. Asiakaspalautekysely tullessaan tekemään noin kahden vuoden välein ja suorat palautteet käsitellään viipymättä. Asiakasnäkökulman huomioimista voisi kehittää esimerkiksi järjestämällä asiakkaiden ja henkilöstön yhteisiä tilaisuuksia palvelun laadun kehittämiseksi siten, että palvelu vastaisi entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

6 POHDINTA

Opinnäytetyöni tutkimuksellinen kehittämishanke muotoutui alkuvaikeuksien jälkeen hyvinkin mallinnetuksi projektiksi, joka kytkeytyi työtehtävääni lapsiperheiden kotipalvelun laatuvaluuhenkilönä ja noudatti koko sosiaalipalvelujen laadunkehittämisen yhteisesti ohjattua aikataulua. Systemaattinen laadunhallintatyö oli myös uutta toimintaa Liedon sosiaalipalveluissa. Kehittämishankkeen tehtävät eivät olleet laajoja, mutta toiminnan ja laadun kehittämistyön kannalta merkittäviä. Hanke perustuikin ehkä tuotoksia enemmän prosessin kulkuun ja samalla laadun kehittämiseen jatkuvan kehittämisen kehän (PDCA) mukaisesti.

Kehittämishankkeen lähtökohdat –luvussa kuvasin lyhyesti tämän hetkistä yhteiskunnallista tilannetta ja toimintaympäristöä, jossa lapsiperheiden sosiaalipalvelut toimivat. Palveluja ohjaavat lait, suositukset ja ohjeet, joiden painopistettä siirretään ennaltaehkäiseviin palveluihin korjaavien palvelujen sijaan. Liedossa lapsiperheiden kotipalvelua on ollut jo vuodesta 2008 alkaen sekä lastensuojelun avohuollon tukitoimena että varhaisena tukena. Nykyinen laki vaatii kuitenkin selkeytystä lapsiperheiden palvelutarjontaan. Jatkuvan muutoksen keskellä laadun kehittäminen tuntuu toisinaan ylimääräiseltä työltä, mutta uskon sen myös tuovan selkeyttä ja jäsenyneyisyyttä, muuten sekavaan toimintaympäristöön. Laadunhallintajärjestelmä kokoaa lakien asettamat vaatimukset sekä valtakunnalliset suositukset ja periaatteet kriteeristöksi, mikä viime kädessä helpottaa palvelun toteuttamista ja tekee siitä paremmin asiakkaan tarpeisiin vastaavaa.

Laadunhallinnassa yksi perusajatuksista on palvelun näkyväksi tekeminen. Tällaisessa muutostilanteessa, jossa muutoksia tapahtuu sekä palvelurakenteessa, organisaatiossa että palvelumuodoissa, on tärkeää tehdä toimintaa näkyväksi eri tavoin. Tällöin toimintaympäristö, asiakkaat ja koko organisaatio saa käsityksen millaisista palveluista ja toimintatavoista on kyse.

Laadunhallinta liittyy nimenomaan perustehtävän näkyväksi tekemiseen ja sen kehittämiseen. Perustehtävään eli asiakastyöhön keskittyminen lisää myös työ-

hyvinvointia muutosten keskellä. Teoriaosuudessa toin esille arvojen merkityksen kaikessa ihmisen toiminnassa. Arvojen läsnäololla ja tiedostamisella on suuri merkitys etenkin asiakastyössä, jossa työskentely perustuu ihmisten väliin vuorovaikutussuhteisiin. Työntekijän on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa arvojen vaikutus käyttäytymiseen, jolloin hän pystyy ymmärtämään paremmin asiakkaan käyttäytymistä ja sopeuttamaan omaa toimintaa sen mukaisesti.

Kehittämisen prosessin parhaimmiksi kokemuksiksi perhetyöntekijät nostivat yhteiset keskustelut, etenkin arvokeskustelut, joiden tuotoksena syntyi dokumentteja. Dokumentteja tärkeämpiä olivat kuitenkin keskustelut, joissa keskityttiin useimmiten siihen, mitä asiakkaan kohtaamisessa tapahtuu ja miten niissä tilanteissa tulee toimia. Jatkotyöskentelyssä yhteisiä keskusteluja ja aidosti yhdessä tekemistä tulee jatkaa, koska kyseiset toimintatavat lisäävät henkilöstön motivaatiota oman työn kehittämiseen ja samalla asiakastyön parantamiseen. Jatkuvuuden kannalta on myös tärkeää, että laadun kehittäminen on koko organisaation yhteinen toimintatapa, mikä lisää yhteisöllisyyden tunnetta.

Laadunhallinta koostuu pienistä asioista, joita tehdään aina vain paremmin uusien vaativammin tavoittein, yhteisin voimin ja asiakasta kuunnellen.

LÄHTEET

- Aadland, E. 1991. Suomentanut Ruoppila-Martinsen, M. 1992. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan etiikka. Helsinki: Otava.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Banks, S. 2012. Ethics and Values in Social Work. 4. edition. New York : Palgrave Macmillan.
- Bardy, M. 2013. Lastensuojelun ytimissä. 4. painos. Helsinki: THL.
- Eduskunta 2014. Hallituksen esitys eduskunnalle sosiaalihuoltolaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 24.1.2015
[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/?\\${APPL}=akirjat&\\${BASE}=akirjat&\\${THWIDS}=0.58/1428180178_473818&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/?${APPL}=akirjat&${BASE}=akirjat&${THWIDS}=0.58/1428180178_473818&${TRIPPIFE}=PDF.pdf).
- Forss, P. & Vatula-Pimiä, M-L. 2014. Sosiaalinen turva ja hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Haverinen, R., Kuronen, M. & Pösö, T. (toim.) 2014. Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Heino, T. 2013. Lastensuojelun tilastot, asiakkaat ja palvelut. Teoksessa Bardy, M. 2013. Lastensuojelun ytimissä. 4. painos. Helsinki: THL.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Holma, T.; Outinen, M.; Idänpään-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hämäläinen, J. 2011. Perheintervention oikeutus lastensuojelussa. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hämäläinen, J. & Niemelä, P. 2014. Uudistuvan sosiaalihuoltolain arvoperiaatteet. Teoksessa Haverinen, R., Kuronen, M. & Pösö, T. (toim.) 2014. Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Vastapaino.
- Härkätien sosiaali- ja terveyspalvelujen strateginen ohjelma 2013-2015.
- Keskinen, S. 2015. Luentomateriaali
- Kokko, R-L. 2011. Monitieteisen arviointitutkimuksen arvot ja etiikka. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Kuntaliitto, 2007. Sosiaali- ja terveyspalveluiden hankinta ostopalveluna Ohjeita tarjouspyynnön ja hankintasopimuksen laatimiseksi. Viitattu 11.2.2015
http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/hallinto-jarjestaminen-tuottaminen/sote-ostopalvelu/Documents/Sosiaali_ ja_ terveyspalveluiden_hankinta_ostopalveluna%5B1%5D.pdf.

Laatutiimi. Muistiot vuosilta 2014-2015.

Labquality. Viitattu 12.2.2015 <http://www.qualification.fi/palvelut/shqs-laatuohjelma/>.

Laitinen, M. & Väyrynen, S. 2011. Eettiset haasteet lastensuojelun sosiaalityön prosessissa. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 29.4.2005/272. Saatavana myös <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050272?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20sosiaalihuollon%20ammatillisen%20henkil%C3%B6st%C3%B6n%20kelpoisuusvaatimuksista>

Liedon kunnan intranet.

Liedon sosiaali- ja terveyslautakunta 16.12.2014. Viitattu 25.1.2015 http://www.lieto.fi/fi-FI/LietoInfo/Paatoksenteko/Esityslistat_ja_poytakirjat.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

LSL, Lastensuojelulaki 13.4.2007/417. Viitattu 24.1.2015 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>.

Miettinen, A. & Röppänen, P. 2011. Kotipalvelujen toimintaprosessit. Toimintaprosessien kuvia. Sosiaalialan tietoteknologiahanke. Viitattu 1.10.2014 http://www.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/kotipalvelujen_prosessit.pdf

Niemelä, P. 2011. Sosiaalityö hyvinvointietiikan toteuttajana. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: PS-kustannus.

Outinen, M., Lempinen, K., Holma, T. & Haverinen, R. 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Stakes ja Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Penkkala-Arikka, P. 2013. Remontti II lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen Länsi-Suomen Kaste-alueella 2010–2012. Loppuraportti. Viitattu 9.1.2015 <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=17452&culture=fi-FI&contentlan=1>

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Pettersson, T. 2014. Viitattu 1.10.2014 <http://www.turku.fi/Public/Default.aspx?contentid=478256>.

Pitko, M. 2011. Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 –standardeihin. Kalvosarja oppilaitoksille. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Viitattu 12.2.2015 <http://www.sfsedu.fi/files/126/KalvosarjaoppilaitoksilleISO9000versioSFSedusivustolle.pdf>

Pokka-Vuonto M. 2013. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen SHQS-laatuohjelman mukaisesti. Menetelmäkoulutusmateriaali 26.9.2013 ja 24.10.2013. Helsinki: Labquality Oy, Qualitor.

Raitakari, S. & Juhila, K. 2011. Moraalinen järjestys ja aikuisuuden odotukset ammatillisessa vuorovaikutuksessa: esimerkkinä mielenterveyskuntoutus. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: Ps-kustannus.

- Raunio, K. 2004. Olennainen sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Raunio, K. 2011. sosiaalityön etiikka näyttöön perustuvan käytännön haasteena. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Remsu, N. & Törrönen, M. (toim.) 2007. Varhainen vastuunotto. Helsinki: Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja Nuorten Kuntoutussäätiö.
- Rousu, S. & Holma, T. 1999. Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyöhön. Toimintamalleja ja työvälineitä kuntien sosiaalitoimistojen laatutyöhön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. painos. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin – Kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muodonmuutos. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2009. Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2009. Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- SFS, Suomen Standardisoimisliitto ry. Viitattu 12.2.2015 Viitattu 12.2.2015 http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi/mihin_standardeja_tarvitaan
- SHL, Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Saatavilla myös <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sosiaalihuoltolaki>
- Sinkkonen, M., Kauppila, T. & Laulainen, S. 2011. Hyvä, paha johtaja – Sosiaalityön eettinen johtaminen. Teoksessa Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Stakes, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus 1995. Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa. 4. painos. Helsinki.
- STM, Stakes, Suomen kuntaliitto 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Helsinki: Stakes.
- STM 2012a. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste). Viitattu 23.1.2015 http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/kaste.
- STM 2012b. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste 2012-2015. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus 2012:1. Viitattu 23.1.2015 http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-18303.pdf.
- STM 2014a. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus 2014:4. Helsinki: STM.

STM 2014b. Viitattu 24.1.2015 <http://www.stm.fi/sosiaalihuoltolaki>.

STM 2014c. Viitattu 24.1.2015 <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1899857#fi>.

Talentia ry., Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö. 2013. Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. 6. painos. Helsinki: Talentia.

Talentia ry., Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö. Viitattu 23.2.2015 http://www.talentia.fi/tyoelamassa/sosiaaliala/tyo/tyon_maaritelmat/sosiaalityon_kv-maaritelma.

Terveystieteiden tutkimuskeskus 30.12.2010/1326. Viitattu 12.2.2014 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

The Deming Institute. Viitattu 4.4.2015 <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>.

THL 2014. Lastensuojelu 2013. Tilastoraportti. Helsinki: THL. Viitattu 6.2.2015 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116946/Tr26_14.pdf?sequence=5.

THL, Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos. Tilasto- ja indikaattoripankki SOTKANet. Viitattu 24.1.2015 <http://uusi.sotkanet.fi/portal/page/portal/etusivu/hakusivu/tulossivu?regionCount=2¤tEvent=getData&sexCount=1&setId=p85c1a784c430d5dde555b97af4471780498f3eb9dc136b&indCount=1&yearCount=1>.

Tilastokeskus 2015. Viitattu 7.3.2015 http://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. painos. Tampere: Copyright.

Turtiainen, K. 2014. Kunnioittamisesta sosiaalihuollossa – esimerkkinä pakolaisten parissa tehtävä työ. Teoksessa Haverinen, R., Kuronen, M. & Pösö, T. (toim.) 2014. Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus.

Valvira, Sosiaali- ja terveysalan valvontavirasto 2012. Kotiin annettavat palvelut ja hoito. Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012-2014. Valvontaohjelmia 7:2012. Helsinki. Viitattu 22.1.2015 http://www.valvira.fi/files/tiedostot/k/o/Kotihoidon_valvontaohjelma.pdf.

Vataja, K. 2009. Arvioiva työote –kehittämisen peruslähtökohta. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Perhetyöntekijän tehtäväkuvaus

LIEDON KUNTA	
17.3.2009	1 (3)
Tehtäväkuvauslomake	
I Taustatiedot	
Henkilön nimi	
Tehtävänimike	
Perhetyöntekijä	
Koulutus	
Lähihoitaja	
Työpaikka	
Lapsiperheiden kotipalvelu / ehkäisevä perhetyö	
II Yleiskuvaus tehtävästä	
Tehtävän tarkoitus	
<p>Lapsiperheiden kotipalvelu on ennaltaehkäisevää palvelua, jossa työskentelyn tavoitteena on vahvistaa perheen omia voimavaroja ja keinoja arjessa selviytymiseen.</p> <p>Lapsiperheiden kotipalvelun asiakkaina ovat lapsiperheet, joille viranomaisen esim. neuvolasta, lastensuojelusta, psykiatrian poliklinikalta tai perheneuvolasta on suositellut ja antanut lähetteen palveluun. Perhetyöntekijä käy perheissä alentuneen toimintakyvyn mm. vanhempien uupumisen/sairauden vuoksi.</p> <p>Palvelua ei anneta tilapäisesti sairastuneen lapsen hoitoon, jolloin vanhemmalla on oikeus olla pois työstä.</p>	
Keskeiset tehtäväalueet	
<ul style="list-style-type: none"> - Ohjaus ja neuvonta kasvatusasioissa - Vanhempien tukeminen arjen hallinnassa - Lastenhoito - Palveluohjaus - Osallistuminen verkostopalavereihin - Asiakassuunnitelman laatiminen, tavoitteiden tarkastaminen, dokumentointi - Tarvittavat kodinhoidolliset työt 	
Sinetti / Lomakkeet /Henkilöstölomakkeet/ Teknisten tehtäväkuvaus	

III Teknisten sopimuksen kahdeksan vaativuustekijän ilmeneminen tehtävässä

1. Tehtäviin kuuluva päätösvalta – ratkaisujen merkittävyys ja vaikutukset sekä harkintavallan laajuus ja itsenäisyys

Perhetyöntekijä työskentelee perheissä asiakassuunnitelman ja tavoitteiden mukaisesti.

2. Töiden ja toimintojen järjestämistä koskevan vastuun laajuus

Perhetyöntekijällä on vastuu perhekäyntien aikataulutuksesta.
Perhetyöntekijä keskusteleo yhdessä perheen ja yhteistyötahon/esimiehen kanssa työskentelyn jatkamisesta / päättämisestä.

3. Asema organisaatiossa

Perhetyöntekijöiden tiimin jäsen sekä osana lastensuojelun tiimiä.
Lähiesimiehenä on perheohjaaja.

4. Tehtävien vaatimat tekniset tiedot, taidot ja osaaminen

Perhetyöntekijöiden on osattava arvioida perheiden avuntarvetta/tilannetta muuttuvissa olosuhteissa itsenäisesti.
Lapsen kasvun ja kehityksen tuntemus.
Vanhemmuuden tukeminen

5. Työnantajan edellyttämä koulutus

Sosiaali- ja terveysalan perustutkinto. Esim. lasten ja nuorten hoitoon ja kasvatukseen erikoistunut lähihoidtaja-tutkinto

3 (3)

III Teknisten sopimuksen kahdeksan vaativuustekijän ilmeneminen tehtävässä jatkuu ...

6. Työnantajan edellyttämä kokemus

Kokemus lasten ja perheiden kanssa tehtävästä työstä katsotaan eduksi.

7. Tehtävien edellyttämät vuorovaikutustaidot

Tehtävä edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja.

8. Työolosuhteet

Työskentely tapahtuu pääosin perheiden kotona.

IV Tehtäväkuvauksen vahvistaminen

Tämä tehtäväkuvauslomake on viranhaltijan/työntekijän ja esimiehen yhteisesti käsittelemä sekä osastopäällikön hyväksymä.

Aika ja paikka Lieto 2015

Esimiehen allekirjoitus

Viranhaltijan/työntekijän allekirjoitus

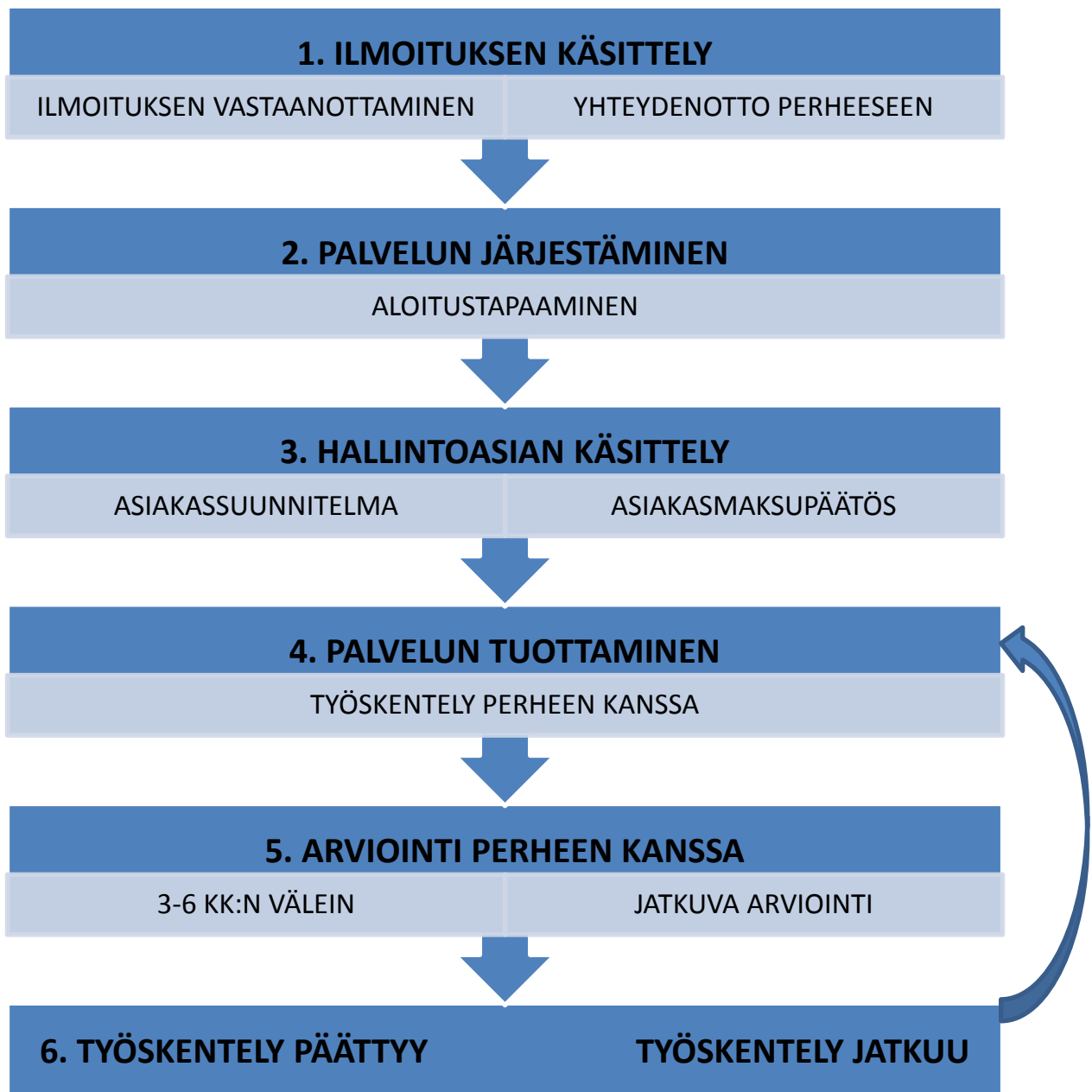
Osastopäällikön allekirjoitus

PROSESSIKUVAUS JA SELITEOSA



LAPSIPERHEIDEN KOTIPALVELUN ASIAKASPROSESSI

ASIAKASPERHE



Prosessikuvauksen selosteosa

Lapsiperheiden kotipalvelun / ehkäisevän perhetyön asiakaskohtainen prosessikuvaus

1. Ilmoituksen käsittely

- Ilmoituksen vastaanottaminen

Lapsiperheiden kotipalvelun perheohjaaja saa perheen tuen tarvetta koskevan lähetteen perheen kanssa työskennelleeltä viranomaiselta. Lähette voidaan tehdä esimerkiksi neuvolasta, lastensuojelusta, perheneuvolasta, vammaispalveluista, kehitysvamma palveluista, tyks:sta, psykiatrian poliklinikoilta, koulusta tai varhaiskasvatuksesta. Perheen ottaessa itse yhteyttä, ohjataan heidät tiedustelemaan lähetettä perheen asioista tietävältä taholta, joka tekee ensimmäisen palvelutarpeen arvion.

- Yhteydenotto perheeseen

Perheohjaaja ottaa yhteyttä perheeseen viimeistään seitsemäntenä arkipäivänä lähetteen saapumisesta. Puhelimitse selvitetään millaisesta palvelun tarpeesta on kyse ja sen kiireellisyyttä.

Perhetyöntekijöiden tiimipalaverissa (pidetään joka toinen viikko) sovitaan aloituspalaverin ajankohdasta ja ketkä perhetyöntekijät aloittavat työskentelyn perheessä. Perheelle ilmoitetaan aloituspalaveriaika.

Kiireellisessä tilanteessa perheohjaaja selvittää pikaisesti perhetyöntekijöiden mahdollisuuden aloittaa työskentely perheessä tai jonkin muun palvelun tarjoamisen perheelle.

2. Sosiaalihuoltolain mukaisen palvelun järjestäminen asiakkaalle

Ennen työskentelyn aloittamista pidetään aloitustapaaminen perheen kotona, johon osallistuvat perhe, kaksi perhetyöntekijää, perheohjaaja ja tarvittaessa lähettävä taho. Ellei lähetteen tehnyt viranomainen ole mukana aloitustapaamisessa, on perhetyöntekijä tai -ohjaaja häneen yhteydessä ja kertoo työskentelyn aloittamisesta perheen luvalla.

Aloitustapaamisessa

- kartoitetaan perheen tilanne ja palvelun tarve
- sovitaan palvelun määrä, ajankohta ja työskentelyn sisältö
- selvitetään palvelun asiakasmaksuperusteet

- kerrotaan perheelle dokumentointikäytännöstä. Asiakaskäynnit kirjataan lasten asiakaskertomukseen Proconsonassa. Perheellä on oikeus saada itselleen asiakaskertomukset. Käyntien ajankohdat (päivämäärä ja kelloaika) kirjataan Efficaan, josta saadaan tilastoja ja laskutus.
- kerrotaan perheelle, että palvelun tarve arvioidaan uudelleen noin kolmen kuukauden kuluessa yhdessä perheen kanssa
- kannustetaan perhettä palautteen antoon, mikäli perhe ei ole tyytyväinen työskentelyyn
- sovitaan ensimmäinen käyntiaika.

3. Sosiaalihoitolain mukaisen hallintoasian käsittely

- Asiakassuunnitelma

Perheohjaaja tekee perheelle palvelutarpeen suunnitelman ja perhetyöntekijä asiakas- eli perhetyön suunnitelman ProConsonaan, ohjelmaan määriteltujen otsikoiden mukaisesti. Perhetyöntekijä vie suunnitelman perheeseen, jossa se käydään yhdessä läpi. Suunnitelma päivitetään tarvittaessa arviointien yhteydessä.

- Asiakasmaksupäätös

Perhetyöntekijä soittaa Härkätien terveyskeskuksen ATK-tukihenkilölle, joka avaa Effica-ohjelman tarvittavat asiakkaan kotihoidon sivut tilastointia, maksupäätöksen tekemistä ja laskutusta varten.

Perheohjaaja tekee asiakasmaksulain mukaisen asiakasmaksupäätöksen, jonka hän lähettää perheelle.

Maksupäätöksen mukaisesti palvelusta laskutetaan kuukausittain.

4. Lapsiperheiden kotipalvelun tuottaminen, työskentely

Lapsiperheiden kotipalvelu on ennaltaehkäisevää palvelua, jossa työskentelyn tavoitteena on vahvistaa perheen omia voimavaroja ja keinoja arjessa selviytymiseen. Työskentely räätälöidään perheen tarpeiden mukaisesti. Perhetyöntekijän keskeisiä tehtäviä ovat mm.

- ohjaus ja neuvonta kasvatusasioissa
- vanhempien tukeminen arjen hallinnassa
- lastenhoito

- palveluohjaus
- tarvittavat kodinhoidolliset tehtävät

5. Perheen kanssa tehtävä arviointi

Noin 3-6 kk:n välein perhetyöntekijä arvioi yhdessä perheen kanssa työskentelyä ja palvelun tarvetta sekä perheen että perhetyöntekijän näkökulmasta. Tarvittaessa pohditaan muita palveluvaihtoehtoja, mikäli lapsiperheiden kotipalvelua ei koeta tarkoituksenmukaiseksi palveluksi kyseisen perheen kohdalla.

Perhetyöntekijä tekee myös jatkuvaa palvelutarpeen arviointia. Mikäli perhe on lastensuojelun tai muun palvelun tarpeessa on perhetyöntekijän velvollisuus tehdä asiasta ilmoitus, jotta perhe saa riittävää ja laadukasta sosiaalipalvelua.

Perhetyön suunnitelma päivitetään tarvittaessa.

6. Työskentely päättyy / työskentely jatkuu

Mikäli arviointitilanteessa perhetyöntekijä ja perhe päätyvät siihen, että perheen voimavarat ovat lisääntyneet eikä perheellä ole enää avun tarvetta, työskentely lopetetaan.

Lapsiperheiden kotipalvelu voidaan lopettaa, mutta perheellä on jonkin muun palvelun tarve, jolloin perhe siirtyy toisen palvelun piiriin.

Arvioinnin pohjalta voidaan päätyä ratkaisuun, että perheen avun tarve jatkuu, jolloin palvelun tuottamista perheessä jatketaan. Työskentelyn tavoitetta tarkistetaan ja tehdään tarvittavat muutokset sekä tavoitteisiin että työskentelyn sisältöön. Perhetyön suunnitelma päivitetään tarvittaessa.

KEHITTÄMISPROSESSIN PALAUTEKYSELY PERHETYÖNTEKIJÖILLE

LAADUN KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINTIA

1. Miten onnistuimme vuoden 2014 kehittämiskohteiden / -tavoitteiden (perustehtävän tarkennus, tehtävänkuvaus, arvojen dokumentointi ja asiakasprosessikaavio) saavuttamisessa?
2. Miten onnistuimme 2014-2015 kehittämissuunnitelmassa / -työskentelyssä? Teimmeko oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikean suuntaisesti? Miten työskentelyä tulee jatkaa? Mitä / miten voi tehdä toisin?
3. Miten koet työryhmän jäsenten osallistuneen kehittämistyöhön (itsesi mukaan lukien)? Millainen motivaatio itselläsi on ollut laadun kehittämistyöhön?
4. Näkyvätkö laatimamme arvot ja prosessikuvaus käytännön työskentelyssä? Miten?
5. Palaute lapsiperheiden kotipalvelun laatuvaastaavan työskentelystä.