

## **Voiko tästä tulla vielä laadukkaampaa?**

**Laatukäsikirjan ja asiakaspalautelomakkeen laatiminen  
Pienkoti Villijoutsenelle**

Katja Pääkkönen

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2016  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Sosionomi (YAMK), sosiaalilan koulutusohjelma

|   |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Pääkkönen, Katja   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä<br>06.06.2016           |
|   | Sivumäärä<br>73                            | Julkaisun kieli<br>Suomi           |
|   |  | Verkkojulkaisulupa<br>myönnetty: x |
| Työn nimi<br><b>Voiko tästä tulla vielä laadukkaampaa?</b><br>Laatukäsikirjan ja asiakaspalautelomakkeen laatiminen Pienkoti Villijoutsenelle   |  |                                    |
| Tutkinto-ohjelma<br>Sosionomi (YAMK), sosiaalialan koulutusohjelmaa   |  |                                    |
| Työn ohjaaja(t)<br>Kari Jaatinen, Asta Suomi  |  |                                    |
| Toimeksiantaja<br>Pienkoti Villijoutsen   |  |                                    |
| Tiivistelmä<br><p>Opinnäytetyö oli Pienkoti Villijoutsenelle suunnattu kehittämistyö, joka toteutettiin vuosina 2014-2015. Kehittämistyön tavoitteena oli laatutyön kehittäminen lastensuojelun sijaishuoltoa toteuttavassa Pienkoti Villijoutsenessa, niin että se tuki kahden laitoksen toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista, tuottaen samalla yhteistä osaamista sekä näkemystä laatutyön tärkeydestä.</p> <p>Kehittämistyöhön osallistui koko työyhteisö ja osa toisen laitoksen asiakkaista. Kehittämistyössä sovellettiin tutkimuksellista kehittämistoimintaa sekä kompetenssi-menetelmää, jotka valikoituivat työhön sopiviksi laitostyön hektisyyden vuoksi. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui laadun tarkastelusta yleisellä tasolla sekä lastensuojelun sijaishuollon näkökulmasta katsottuna. Teoreettinen viitekatsaus tuki laadunhallinnan kehittämisen tärkeyttä myös lastensuojelun sijaishuollossa ja samalla vahvisti tehtävää kehittämistyötä.</p> <p>Työyhteisö koki suurimmaksi osaksi laadunhallinnan kehittämisen tärkeänä sekä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä, vaikka itse kehittämistyölle ei aina riittänyt aikaa laitostyön arjessa. Samalla asiakaspalautejärjestelmän kehittämisellä saatiin vastattua työntekijöiden tarpeeseen saada palautetta tekemästään työstä.</p> <p>Tämän kehittämisprosessin aikana annettiin henkilöstölle uusia näkökulmia laadukkaaseen työhön, mutta samalla vahvistui näkemys Pienkoti Villijoutsenessa jo tehtävän työn laadukkuudesta ja työntekijöiden vahvasta osaamisesta. Työntekijät saivat tarkastella kehittämisprosessin aikana työtään eri kanteilta ja samalla vahvistettiin heidän näkemystään oman työnsä tärkeydestä.</p> |  |                                    |
| Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )<br>lastensuojelu, lastensuojelun sijaishuolto, laatukäsikirja, laadunhallinta, laatujohtaminen   |  |                                    |
| Muut tiedot   |  |                                    |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Author<br>Pääkkönen, Katja   | Type of publication<br>Master's thesis | Date<br>06.06.2016<br><br>Language of publication:<br>finnish |
|  | Number of pages<br>73                  | Permission for web publication: x                             |
| Title of publication<br><b>Could this have an even higher quality?</b><br>The creation of a quality manual and client feedback system for the Foster Home Villijoutsen   |  |   |
| Degree programme<br>Master's degree Programme in Social Studies JAMK University of Applied Sciences  |  |   |
| Supervisor(s)<br>Pääkkönen, Katja  |  |   |
| Assigned by<br>Kari Jaatinen, Asta Suomi   |  |   |
| Abstract<br><br><p>This thesis was a development project for the private foster care home Villijoutsen, and it was implemented during the years 2014 and 2015. The objective was to develop quality assurance in the foster home so that it would support the operations and objectives of its two facilities as well as improve the staff's overall competence and understanding of the importance of quality assurance.</p> <p>The entire work community and some of the other facility's clientele participated in the development project. The methods applied in the study were developmental research work and the competence method. These methods were chosen and seen suitable due to the hectic nature of the institution's work. The theoretical framework of the thesis dealt with quality on a general level and from the perspective of child protective foster care. The theoretical framework supported the importance of developing quality management in child protective foster care, and it also supported the progress of the development project.</p> <p>Most of the personnel considered the development of quality management important and saw it as a contributing factor to wellbeing at work even though there were limited time resources for development work in the institutions' everyday routines. With the development of a client feedback system the employees' needs to receive evaluation for their work were also met.</p> <p>This development process gave the personnel new perspectives to the quality of their work. Moreover, it also confirmed the idea of the high quality of their current work as well as of their strong competence. During this project, the employees were given the opportunity to observe their work from different perspectives while also strengthening their belief in the importance of their work.</p> |  |   |
| Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )<br>child protection, child protection foster care, quality manual, quality control, quality management  |  |   |
| Miscellaneous  |  |   |

## Sisältö

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen tarkoitus ja aikataulu</b> ....                          | <b>4</b>  |
| <b>3</b> | <b>Laadun eri ulottuvuudet</b> .....  | <b>7</b>  |
| 3.1      | Laadun määrittäminen .....  | 7         |
| 3.2      | Laatujohtaminen .....   | 8         |
| 3.3      | Laadunhallintajärjestelmä .....   | 10        |
| 3.4      | Laadun mittaaminen .....  | 13        |
| 3.5      | Laatukäsikirja .....  | 15        |
| <b>4</b> | <b>Laadukas lastensuojelu</b> .....   | <b>16</b> |
| 4.1      | Arvot ja eettiset lähtökohdat laadullisessa lastensuojelussa .....                                  | 20        |
| 4.2      | Lapsen osallisuus laadun takeena .....  | 22        |
| 4.3      | Asiakaslähtöisyys – ja keskeisyys.....  | 23        |
| 4.4      | Asiakassuunnitelma sekä hoito – ja kasvatussuunnitelma laadun ja tavoitteiden varmistajana .....    | 25        |
| 4.5      | Lastensuojelun vaikuttavuuden arviointi .....   | 26        |
| <b>5</b> | <b>Lastensuojelulaitos sijaishuollon palvelun tuottajana</b> .....                                  | <b>27</b> |
| 5.1      | Laitoshuollon toteuttaminen Pienkoti Villijoutsenassa .....   | 29        |
| 5.2      | Lastensuojelupalveluiden hankintaprosessi .....   | 30        |
| <b>6</b> | <b>Asiakaspalautejärjestelmän ja laatukäsikirjan kehittämisen menetelmät ja analyysitavat</b> ..... | <b>33</b> |
| 6.1      | Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....   | 33        |
| 6.2      | Menetelmät ja aineistonkeruu .....  | 35        |

|   |  |
|---|--|
|   | 2  |
| 6.3   | Kompetenssi – menetelmä.....37                                       |
| 6.3.1   | Kompetenssi – menetelmän soveltaminen kehittämissuorjettissa .....39 |
| 6.3.2   | Kompetenssin neljä eri vaihetta .....40                              |
| <b>7</b>  | <b>Asiakaspalautejärjestelmän luominen ..... 43</b>                  |
| 7.1   | Miksi palaute on tärkeää? .....43                                    |
| 7.2   | Kohti uutta lomaketta .....45  |
| 7.3   | Uuden asiakaspalutelmakkeen kehittäminen.....46                      |
| 7.4   | Lomakkeen arviointi ja tulevaisuus .....49                           |
| 7.5   | Kehittämissuorjettukset .....50                                      |
| <b>8</b>  | <b>Laatukäsikirjan kehittäminen..... 53</b>                          |
| 8.1   | Uuden laatukäsikirjan kehittäminen ja haasteet .....54               |
| 8.2   | Uusi laatukäsikirja.....56   |
| 8.3   | Kehittämissuorjettukset .....57                                      |
| <b>9</b>  | <b>Työn eettisyys ja luotettavuus ..... 59</b>                       |
| <b>10</b>   | <b>Pohdintaa kehittämissuorjettasta ..... 62</b>                     |
| <b>Lähteet</b> .....  | <b>66</b>  |
| <b>Kuviot</b>   |  |
| Kuvio 1 laatuprojektin aikataulu.....                                 | 7  |
| Kuvio 2 jatkuvan laadunparantamisen kehä.....                         | 14   |
| Kuvio 3 asiakaspalutelmakkeen kehittämissuorjettamisen aikataulu..... | 47   |
| <b>Liitteet</b>   |  |
| Liite 1 asiakaspalutelmake.....                                       | 70   |
| Liite 2 laatukäsikirjan sisällysluettelo.....                         | 72   |

# 1 Johdanto

Laadukkaan elämän yksi perusta on oman olemassaolonsa tiedostaminen ja sitä, mitä me ihmiset haluamme olla jotain suhteessa muihin. Lapsen ja nuoren pitää saada tuntee, että hän on tärkeä jollekulle ja että hänen vierellään on joku, joka välittää hänen asioistaan ja arjestaan. Asiat, jotka tavallisessa perheessä toteutuvat suurimmaksi osaksi itsestään selvyysinä, vaativat lastensuojelun sijaishuollossa monenlaisia tukirakenteita ollakseen varmistettuja. Lapsilla ja nuorilla tulee olla samanlaiset mahdollisuudet ja oikeudet kiintymykseen sekä huolenpitoon sijoituspaikasta- tai tavasta riippumatta. Lisäksi heillä pitää olla oikeus luottaa siihen, että heidän auttamiseen sitoudutaan yksilöllisesti. (Piironen 2000, 3.)

Lastensuojelu kokonaisuudessaan nähdään yhteiskunnallisena toimintana, jota yhteiskunnan kehitys ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset muovaavat. Lastensuojelun kannalta merkittäväksi muutostekijäksi näyttäisi muodostuvan julkisen talouden uudelleen organisointi, jossa huomio kohdistuu valitettavasti pikemmin palvelujen kustannuksiin ja organisointitapaan kuin niiden eettiseen arvopohjaan. (Hämäläinen 2007, 408.)

Myös lastensuojelussa palveluiden laatu ja sen kehittäminen ovat olleet keskeisiä kehittämiskohteita viime vuosina niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Laadulla on monta erilaista tulkintaa ja määritelmää tarkastelunäkökulmasta riippuen, mutta yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä organisaation kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla.

Laadun näkökulma vaihtelee yhteiskunnassa vallitsevan arvokäsityksen mukaan. Tämän päivän trendin mukaan taloudellisuus ja tehokkuus antavat laadulle sen ominaisen tarkastelukannan huolimatta siitä, minkä sektorin työn laadukkuutta tarkastellaan. Toisaalta ihmisen hoivan, huolenpidon ja hoidon ajattelemisen kustannustehokkaana toimenä ei välttämättä ole aina huono asia. Hyvällä hoidolla ja tavoitteellisammalla toiminnalla voidaan tehostaa palveluita ja samalla saada tyytyväisempiä asiakkaita. Tyytyväisten asiakkaiden takana on aina ammattitaitoinen ja osaava henkilökunta, joka on motivoitunut omaan työhönsä. Tämä varmistetaan henkilöstön kouluttamisella sekä mahdollisuudella vaikuttaa oman työnsä

kehittämiseen. Laadunhallinnan menetelmien avulla voidaan jämäköittää, systematisoida ja luoda tavoitteellisuutta organisaation toiminnan sisältöihin ja sen avulla voidaan ottaa toiminta kokonaisuudessaan hallintaan. Laatukäsikirjan avulla puolestaan kootaan eri toimintamallit yhteen.

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää laadunhallinnan menetelmiä yksityisessä lastensuojelulaitoksessa Pienkoti Villijoutsenessa rakentamalla sinne asiakaspalautejärjestelmä sekä laatukäsikirja. Menetelmänä käytettiin kompetenssi – menetelmää, joka mahdollisti kaikkien osapuolten niin esimiesten, työntekijöiden kuin asiakkaiden osallistamisen. Osallistamisen ja motivoinnin kautta vahvistettiin yksilöiden situoutumista tehtävään työhön ja kehittämiseen.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi asiakaspalautelomakkeen ja laatukäsikirjan kehittämistä. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan laatua yleisellä tasolla sekä lastensuojelun ja sijaishuollon näkökulmasta käsin. Keskeistä osaa ovat myös asiakastyytyväisyys ja asiakkaan osallistaminen kehittämistyössä. Lopuksi opinnäytetyössä kuvataan tarkasti asiakaspalautejärjestelmän ja laatukäsikirjan kehittämistyö sekä annetaan kehittämisideoita tulevaan. Asiakaspalautelomake sekä laatukäsikirjan sisällysluettelo löytyvät työn lopusta liitteinä.

Tämän opinnäytetyön konkreettisena työn tuloksena piti syntyä laatukäsikirja. Laatukäsikirjan teko kuitenkin keskeytettiin opinnäytetyön tekijän toimesta helmikuussa 2016 henkilökohtaisten syiden vuoksi. Lisäksi laatukäsikirjan koostaminen olisi kaivannut enemmän organisaation tukea ja panostusta projektin loppuun saattamiseen.

## **2 Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen tarkoitus ja aikataulu**

Tämän kehittämistyön tavoitteena on laatuajärjestelmän rakentaminen ja käyttöön otto Pienkoti Villijoutsenessa. Tarkoituksena on luoda toimintaan arvioivia mittareita ja palautejärjestelmiä, joiden avulla toimintaa pystytään tarkastella, arvioida ja kehittää edelleen. Laatuajärjestelmän kehittäminen on tärkeää, koska sillä pystytään osoittamaan sijaishuoltopalvelun korkea laatu. Johdonmukainen ja säännöllinen laadun

arviointi antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua työn kehittämiseen ja varmistaa toiminnan tarkoituksenmukaisuus.

Työskentelin Pienkoti Villijoutsenessa ohjaajan määräaikaisessa sijaisuudessa syksystä 2014 kesään 2015. Samaan aikaan minun oli saatettava alulle opinnäytetyöni, mutta minulla ei ollut vielä aihetta. Kävin keskustelua asian tiimoilta johtoryhmän kanssa ja mietimme, löytyisikö Villijoutsenesta ajankohtaista aihetta. Marraskuussa 2014 toimitusjohtaja pyysi minua tekemään opinnäytetyönä Pienkoti Villijoutsenelle laatukäsikirjan. Se jatkaisi jo aiemmin johtoryhmän toimesta alulle laitettua laatukäsikirjaa. Laatukäsikirjan tulisi olla toimeksiantajan toiveesta: yksinkertainen, asiakaslähtöinen ja helposti päivitettävä. Lisäksi sen tulee auttaa jäsentämään arkista työtä niin, että kaikki oleellinen tieto löytyy yhden kansion välistä. Selkeän laatukäsikirjan avulla on helpompi ylläpitää ja kehittää laatua, jotta yrityksen kilpailukykyisyys heikosti muuttuvalla lastensuojelun sijaishuollon kentällä pysyisi vakaana. Tämä kehittämistyö on tehty oman työn ohella, jonka vuoksi siihen on kulunut paljon aikaa.

Laadun varmistamiseksi ei kuitenkaan riitä, että vain toiminta on kuvattu, vaan lisäksi tarvitaan järjestelmä, jolla voidaan arvioida, miten asetettuja tavoitteita saavutetaan ja miten yhteisesti sovittuja työmenetelmiä noudatetaan. Tämän pohjalta opinnäytetyön tekijän ja johtoryhmän välille nousi keskusteluihin asiakaspalautelomakkeen kehittäminen, jonka pohjalta tietoa voidaan kerätä tukemaan laadunhallintaa. Opinnäytetyön tekijä kehitti asiakaspalautelomaketta laatukäsikirjan koostamisen lomassa. Vastuu kehittämisestä oli opinnäytetyön tekijällä, mutta henkilökuntaa osallistettiin arviointiin ja ideointiin aina kun arkinen työ antoi periksi.

Koko kehittämistehtävän menetelmäksi valikoitui kompetenssi-menetelmä. Tämän menetelmän käyttö antoi joustonvaraa niihin hetkiin, kun kehittämiselle ei liiemmin riittänyt aikaa. Toiminnan kuvaaminen laatukäsikirjaan aloitettiin marraskuussa 2014. Tällöin kävimme läpi yhdessä vastaavan ohjaajan kanssa Pienkoti Villijoutsenen sääntöjä, toimintaa ja käytänteitä ja muokkasimme ne vastaamaan nykypäivän laatusuosituksia sekä lastensuojelulakia.

Joka kuu kävin läpi henkilökuntapalaverissa siihen asti syntyneet materiaalit, jolloin henkilökunta sai arvioida ja tutustua niihin. Maaliskuussa 2015 pidettiin Ritarintien kehittämispäivä, jolloin koottiin yhteen kaikki marraskuun jälkeen sovitut ja kirjatut



asiat, käytiin läpi laatukäsikirjan sisällysluettelo ja laatukäsikirjaa koskevia käytänteitä. Lisäksi annettiin ohjeistus asiakaspalautelomakkeen käyttöönottamiseen. Henkilökunnalla oli myös mahdollisuus purkaa ajatuksiaan koskien koko kehittämisprosessia.

Kesäkuussa 2015 arvioitiin asiakaspalautelomakkeen onnistumista työryhmän kesken, kun ensimmäiset lähteneet asiakkaat täyttivät ne. Lisäksi palautetta saatiin vanhemmilta. Viranomaistahojen palautetta ei opinnäytetyön tekijä ehtinyt nähdä työsuhteen loppumisen vuoksi.

Syksyllä 2015 osallistuin kummankin yksikön henkilökuntapalaveriin. Tällöin työryhmät saivat määritellä oman työnsä arvoja ja perustehtävää pienryhmissä. Tavoitteena oli nähdä, eroaako nykyinen näkemys siitä, miten asiat olivat ilmaistu vanhassa laatukäsikirjassa.



Kuvio 1 laatuprojektin aikataulu

### 3 Laadun eri ulottuvuudet

#### 3.1 Laadun määrittäminen

Perusajatuksena laadussa on prosessien, eli toimintojen tai tuotantovaiheiden kuvaus ja mittaaminen, joiden kautta niitä voidaan analysoida ja parantaa. Laatukäsite on lähtöisin alun perin teollisuustuotannosta ja siihen liittyvät menetelmät ovat 1980-luvulta alkaen monipuolistuneet ja erilaisten mittaus- ja arviointimenetelmien käyttö on laajentunut aluksi liike-elämään, myöhemmin myös julkisen ja kolmannen sektorin toimintaan sekä niiden tuottamiin palveluihin. (Parviainen, 2007, 21.)

Laadun käsite on monisäikeinen. Se sisältää lopullisen tuotteen tai palvelun laadun lisäksi myös koko toimintaprosessin, johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. (Lecklin 2006, 17.) Käsitteellä ”laatu” ei ole itsenäistä sisältöä, vaan se on aika abstrakti asia henkilön muodostamassa ajatuksessa. Laatu kuitenkin arvotetaan yleisesti positiivisesti ja sillä tarkoitetaan yleensä jotain hyvää ja tavoiteltavaa. Tällöin kukin laatu-käsitteen käyttäjä antaa sanalle vielä oman tulkintansa hyvästä, jolloin se on sidoksissa henkilöön, paikkaan ja aikaan. Edellä kuvattu lähestymistapa laatuun perustuu ajatukseen, että hyvä laatu on kykyä täyttää erilaisia vaatimuksia, mutta silti laatu pitää joka tapauksessa ymmärtää ja määritellä, ennen kuin sillä on käytännön merkitystä toiminnassa. (Holma, 2009, 12.)

Pesonen (2007, 36–37) näkee laadun olevan ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, huolimatta siitä, ovatko ne ääneen sanottuja tai rivien välistä luettavia. Laatu on toisin sanoen sitä, mitä asiakas haluaa, jolloin laatu täyttää asiakkaan vaatimukset, odotukset, tottumukset sekä tarpeiden täyttymisen. Hyvän palvelun merkki on, että selvitetään, mitä asiakas haluaa ja sen jälkeen se toteutetaan.

Laadulle asetetaan vaatimuksia myös ulkoapäin. Nämä vaatimukset voivat perustua yleensä lainsäädäntöön, erilaisiin määräyksiin ja sopimuksiin sekä asiakkaiden tarpeisiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa laatua määriteltäessä on otettava huomioon useiden eri tahojen vaateet, Suomen lait ja asetukset sekä valtakunnalliset suositukset määrittävät hyvin tarkasti sosiaali- ja terveyspalvelujen sisältöä, toteutus-

ta ja rakenteita. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelusta muodostavat keskeisen kontekstin palvelun muodostamiselle ja toisaalta palvelun rahoittajan tai ostajan vaatimukset ja taloudelliset ehdot vaikuttavat hinta – laatusuhteen muodostumiseen. Organisaation omat tavoitteet, strategiat ja johdon odotukset vaikuttavat laadun määrittämisessä, mutta henkilöstön oma ammattietiikka, tietoperusta ja kokemustieto muodostavat tiedon ja käsityksen siitä, mikä on laadullisesti hyvää palvelua ja toimintaa. (Holma 2003, 7.)

Palvelun hyvä laatu lähtee asiakkaan yksilöllisten tarpeiden ja odotusten huomioon ottamisesta. Toiselta kantilta tarkasteltuna ammatillinen laatu puolestaan kuvaa, tuottaako palvelu asiakkaalle sitä, mitä hän palvelulta haluaa tai kokee tarvitsevansa. (Tiainen 2015, 8, 31.)

Laatua määriteltäessä keskeiselle sijalle nousevat organisaation kriittiset menestystekijät. Ne vaikuttavat toiminnan tulokseen ja niistä riippuu toiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen. Tällaisia menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi ammattitaitoiset työntekijät, korkea asiakastyytyväisyys tai tuotteiden ja palvelujen laatukilpailukyky. (Lecklin 2006, 23.)

### 3.2 Laatujohtaminen

Total Quality Management (TQM) – käsitteestä käytetään Suomessa yleensä nimitystä laatujohtaminen, laadunhallinta tai kokonaisvaltainen laatujohtaminen (Turjanmaa, 2005, 30). Laadun johtaminen on osa yrityksen johtamista, mutta jotta laatu voisi toimia yrityksen menestyksen takeena tai yleensä markkinointiasena, laadun merkitys täytyy viedä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien. Perusarvoilla tarkoitetaan niitä perimmäisiä asioita, joiden ympärille koko toiminta rakennetaan. (Lecklin, 2006, 35.) Laadun johtaminen on myös laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, onnistumisen seuraamista, arviointia ja tarvittaessa myös toiminnan parantamista. Kaikissa organisaatioissa on kuitenkin fokuksessa asiakas, asiakkaan odotukset ja odotusten toteuttaminen. (Pesonen, 2007, 66–67.)

Johdon toiminnalla on keskeinen merkitys laadun puolestapuhujana. Koko johtamiskäytännön tulee luoda edellytykset onnistumiselle sekä johtamisen tulee olla yh-

denmukaista yrityksen johtamisfilosofian kanssa. Arvot, visio, missio ja strategiat muodostavat toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. Laatu yrityksessä tämä kokonaisuus on mukana arjen työssä, eikä se ole pölyttymässä toimitusjohtajan kaapissa, vaan se toimii punaisena lankana koko yrityksessä. (Lecklin, 2006, 61.)

Johtaminen ja johtajuus ovat arvojen lisäksi tekijä, jota pidetään tärkeänä laatujärjestelmän käytännön toteutuksen, henkilöstön motivoimisen ja sitoutumisen sekä yleensä koko organisaation kehittämisen kannalta. Johtajuus on organisaation ulkoisten ja sisäisten kokonaisuuksien ja niihin liittyvien tekijöiden tukipilari. Niiden kautta ohjataan toimintaa suunnitelmien mukaisesti samalla reagoiden ympäristössä tai organisaation sisällä tapahtuviin muutoksiin. (Parviainen, 2007, 25.)

Visio on tulevaisuuden kuva sekä organisaatiota ohjaava voima. Visio on näkemys siitä, mitä halutaan olla tulevaisuudessa ja ne asetetaan yleensä 5-15 vuoden päähän. Ne eivät välttämättä ole kovin tarkkoja ja yleensä ne ilmaisevat suuntaa, mihin halutaan mennä ja mitä halutaan tehdä. Samalla pyritään ennakoimaan yhteiskunnan ja ympäristön muutoksia ilman sen olemista tiedettä, vaan ennemminkin kehityksen luovaa oivaltamista. (Lecklin, 2006, 37.)

Laatu ei kuitenkaan synny pelkästään hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista ja toimivista prosesseista, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. Paras taedukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja ammattitaitoinen henkilöstö. Yritysjohdon on siis aidosti mielletävä henkilöstö todellisena voimavarana, joten kun muutoksia suunnitellaan yhdessä, on niiden läpivienti paljon helpompaa. (Lecklin, 2006, 213.) Johtajien ensisijaisena tehtävänä katsotaan olevan luoda yritykselle sellaiset rakenteet ja mekanismit sekä toimintapuitteet ja olosuhteet, joiden vallitessa yrityksen koko henkilöstö voi ja haluaa oppia laatua ja toimia laadun kehittämiseksi (Turjanmaa, 2005, 37).

Johtaja voi vaikuttaa oppimiseen merkittäväällä tavalla, mutta osa oppimisesta on aina hänen vaikutuspiirinsä ulkopuolella. Johtaja voi edistää oppimista antamalla rakentavaa palautetta, jakamalla henkilöstön kanssa syntyneet uudet ideat sekä kannustamalla jatkuvaan uudistamiseen, jolloin johtaja palvelee toiminnallaan sekä henkilöstöä kuin myös tavoitteiden toteutumista. Jokainen yrityksessä työskentelevä voi olla jopa johtamassa laadun parantamista oman asiantuntijuuden alueella, mutta

kokonaisvastuu tulee kuitenkin olla aina johdolla. Työyhteisössä tulisi siis aina korostaa erilaisuuden ja kaikkien mielipiteiden hyväksymistä ja hyödyntämistä, jotta organisaatiossa keskustellaan, opitaan ja kyetään tuottamaan innovaatioita. (Turjanmaa, 2005, 37.)

Laatuyritysten johtamisessa tulee kuitenkin tärkeimpänä nähdä asiakassuuntautuneisuus. Lähtökohtana tulee olla asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ja vaatimustensa tunnistaminen, jota johtamiskäytännön tulee tukea niin, että asiakkaan ääni kantautuu esteettä johtajan korviin. (Lecklin, 2006, 64.) Väärinkäyttötynä laadulla voi johtamisoppina olla sama vaikutus kuin sen edeltäjällä tulosjohtamisella. Seurauksena voi olla vain työntekijöiden kontrolloimisen lisääntyminen, jota jatketaan rutiininomaisesti, vaikka kukaan ei enää tunnista käyttötarkoitusta. Tällöin laadulla on vaarana jäädä pelkästään turhaksi, mutta voimia vieväksi mittaukseksi. (Tuurala, 1998, 42.)

### 3.3 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmästä käytetään useita nimityksiä, esimerkiksi toiminnan ohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Kaikilla näillä käsitteillä tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa eli järjestelmää, jonka avulla toimintaa ohjataan siten, että toiminnan kohteena oleva asiakas on tyytyväinen saamaansa tavaraan tai palveluun. Kaikissa organisaatioissa on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä. Asioista sovitaan, yleensä suullisesti ja niitä myös seurataan ja tarvittaessa epäkohtiin puututaan. (Pesonen, 2007, 50–51.)

Laatujärjestelmä läpäisee koko organisaation, jolla tarkoitetaan työn kokonaisuutta sekä sen osa-alueita ohjaavaa ajattelutapaa. Laatujärjestelmä on tällöin kokonaisvaltainen tapa jäsentää koko organisaation toiminta systemaattisesti käyttämällä laatua sen viitekehyksenä. (Parviainen, 2007, 23.)

Hyvä laatu ei synny kuitenkaan itsestään. Pystyäkseen tuottamaan hyvää laatua on organisaatiossa huolehdittava siitä, että laatua johdetaan, suunnitellaan, varmistetaan, arvioidaan sekä jatkuvasti kehitetään ja ylläpidetään. Tätä toimintojen kokonaisuutta voidaan kutsua laadunhallinnaksi. Laadunhallinnalla tarkoitetaan siis johtamiseen ja toiminnan ohjaamiseen liittyvää tehtäväaluetta, jolloin laadun ja johtamisen

yhteys voidaan nähdä toisaalta laadun johtamisen ja toisaalta johtamisen laadun näkökulmasta. (Holma, 2009, 13.)

Laadunhallinta on osa yleistä johtamistoimintaa, joka sisältää muun muassa laatupolitiikan, laatutavoitteiden sekä laatuun liittyvien vastuiden määrittelyn. Laadunhallintaan kuuluu myös laadun suunnittelu, laadun ohjaus, laadun varmistus ja laadun parantaminen. Laadunhallinnan ympäristöjä voivat organisaation lisäksi olla esimerkiksi asiakasprosessi tai yksilön elämänlaatu. Tavoitteet, suunnitelmallisuus, vastuiden määrittely ja toiminnan tulosten vertaaminen tavoitteisiin auttavat ennakoimaan ja hallitsemaan kehitystä. (Lastensuojelun laatusanasto 2009, 22.)

Laadunhallinta kattaa siis sen toiminnan, jonka avulla organisaatio pystyy jatkuvasti varmistamaan kykynsä tuottaa asiakkaidensa tarpeiden ja odotusten mukaisia palveluja. Organisaatiolla on kuitenkin laatu hallinnassaan vasta silloin, kun kaikki osapuolet, niin johto kuin työntekijätkin ovat sitoutuneet työssään noudattamaan sovittuja periaatteita ja käytäntöjä, pystyvät arvioimaan omia tuloksiaan ja palvelujensa vaikutuksia sekä tahtovat työskennellä asiakkaittensa parhaaksi. (Holma 2009, 13.)

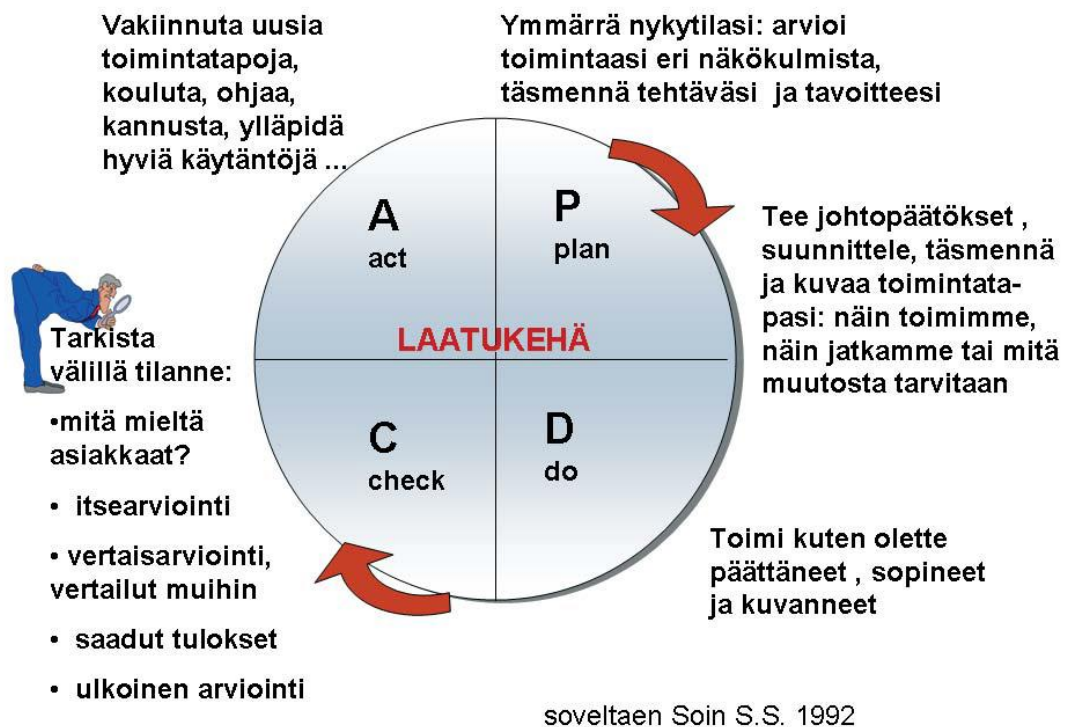
Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation johtamiseen ja ohjaukseen integroitua systemaattista järjestelmää laadun aikaansaamiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Se on toisaalta toiminnan ohjausjärjestelmä, joka käytännössä tarkoittaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen, työkäytäntöjen ja resursien muodostamaa kokonaisuutta ja sen tehokasta johtamista. Nykyaikainen laadunhallintajärjestelmä painottaa siis prosessimaisen toimintamallin käyttöönottoa, joka tarkoittaa muun muassa asiakasvaatimusten ymmärtämistä ja täyttämistä, prosessien suorituskyvyn ja palvelutoiminnan vaikutusten monipuolista arviointia sekä prosessien jatkuvaa parantamista objektiivisten mittausten perusteella. Laadunhallintajärjestelmä tulisi kuvata laatukäsikirjassa. (Lastensuojelun laatusanasto 2009, 22.)

Laadunhallintajärjestelmä voi olla juuri sellainen kuin johto haluaa. Kaikissa organisaatioissa on erilaisia keinoja hallita laatua ja saada myös aikaiseksi haluttu lopputulos. Kun organisaatio perustetaan, voidaan olettaa, että perustajalla on alan asiantuntemus, joka osaa tehdä asioita oikein. Kun yritykseen palkataan lisää väkeä, ohjaa perustaja toimintaa ja kertoo, miten kyseisessä organisaatiossa toimitaan. Siinä samalla syntyy laadunhallintajärjestelmä. (Pesonen, 2007, 17.)

Toisaalta uuden organisaation on mahdollista ottaa käyttöön jo muissa maissa ja organisaatioissa kehitetty ja hyväksi havaittu systeemi. Valmis standardi ei kuitenkaan tarjoa kuin puitteet ja joitakin neuvoja eri näkökohtien huomioimiseen organisaatiossa. (Parviainen, 2007, 23; Pesonen, 2007, 17.)

Laadunhallintajärjestelmä on systeemi, joka tuo esille laatuun ja toimintaan liittyvät asiat, niiden tasot ja trendit. Laadunhallintajärjestelmä ei itsessään paranna laatua, vaan laadun ja toiminnan parantamiseen tarvitaan kyseisen alan toimialan asiantuntijoita ja päättäjiä, jotka suunnittelevat ja toteuttavat parannuksia. Samalla laadunhallintajärjestelmä tuo näille päättäjille tietoa, mikä asia on mennyt hyvin ja missä puolestaan olisi parannettavaa. Näin ollen laadunhallintajärjestelmä ohjaa toimintaa, tuottaa tietoa päättäjille ja sen kautta varmistaa laadukkaan toiminnan ja parantaa sitä. Väärä käsitys laadunhallintajärjestelmästä on, ettei järjestelmälle tarvitse tehdä enää mitään, kun se on jo kehitetty ja laatu parantuu itsestään. Laadunhallintajärjestelmä siis kerää tietoa, mutta samalla myös määrittelee, kuka tekee päätöksiä. (Pesonen 2007, 159.)

Ponnistelut halutun laatutason säilyttämiseksi, laadunvarmistus – ja arviointimenetelyjen systemaattinen käyttöönotto sekä jatkuva sisäinen valvonta ja parannustyö nostavat työyhteisön tai työntekijän toiminnan laadunhallinnan kypsälle tasolle (kuvio 1). (Holma 2009, 15.)



Kuvio 2. Jatkuvan laadunparantamisen kehä (Holma, 2009, 15.)

### 3.4 Laadun mittaaminen

Kun arvioidaan organisaation toimintaa, haetaan yleensä toiminnan vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Vahvuuksia pyritään siten vahvistamaan edelleen ja kehittämistä vaille oleviin kohtiin pyritään puuttumaan mahdollisimman nopeasti ja järjestelmällisesti. Arvioinnin kohteena ei ole kuitenkaan helppo olla, koska arviointi useimmiten koetaan arvosteluksi, joten käytännön laatutyön ongelmaksi onkin koettu, että arviointi on arvostelua, eikä arviointia tehdä kehittämisen perustaksi. (Turjanmaa, 2005, 43–44.)

Mittaaminen on kuitenkin tärkeää niin kokonaisuuden hallinnan kuin niiden kehittämisenkin kannalta. Tärkeimpiin kohtiin keskittyvä mittausjärjestelmä lisää kokonaisuuksien ymmärtämistä ja antaa siten mahdollisuuksia myös ennaltaehkäisevään toimintaan ja systemaattisen mittaamisen on todettu tuovan sinänsä jo parannusta prosessiin. Tulosten näkeminen alkaa kuitenkin vaikuttaa alitajunnassa, vaikka niistä ei varsinaisesti johdettaisikaan kehittämistoimenpiteitä. (Hokkanen & Strömberg, 2006, 48.)



Mittaaminen ei ole kuitenkaan saa olla päämäärä, vaan se on keino. Laatu on myös mielipideasia, eikä sitä voida siis kattavasti mitata tai todentaa mittareilla, joista tuloksina saadaan absoluuttisia totuuksia. Mittausten käyttöä tulisi myös harkita tarkoin. Nykytrendin mukaan mittauksia käytetään liikaa, koska siitä on tullut tapa ja johto on oppinut sitä vaatimaan. Pahimmassa tapauksessa mittaukseen, johon asiakas on osallistunut ja samalla se on työllistänyt työntekijää, ei käytetä missään. (Hokkanen & Strömberg, 2006, 50.)

Toiminnan ja prosessien kehittämisessä ja jatkuvassa parantamisessa tilastollisten menetelmien käyttö on lisääntynyt. Monet laatuasiantuntijat väittävät sen olevan ainoa tunnettu keino, jolla toimintaprosessit saadaan hallintaan. Tilastollisia tunnuslukuja, kuten keskiarvo ja hajonta käytetään laadun mittareina sekä seurannan välineinä. Samoin laatupalkintokriteeristöt ovat viime aikoina nousseet suosioon organisaatioiden kokonaisvaltaisessa laadun mittaamisessa. Ne sopivat hyvin kehittämisen ja jatkuvan parantamisen välineiksi, vaikka yrityksen tavoitteena ei olisi laatupalkinnon voittaminen tai edes kilpailuun osallistuminen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 51–52.)

Hokkasen ja Strömbergin mukaan (2006, 56–57) organisaation tulisi mitata seuraavia asioita jatkuvan parantamisen varmistamiseksi:

1. *Tuloksia: vaikuttavuus, laatu, asiakastyytyväisyys*
2. *Toimintaa: taloudellisuus, tehokkuus, ohjeistus, soveltaminen*
3. *Puitteita ja toimintaedellytyksiä: olosuhteet, ilmapiiri, yhteistoimintaverkostot*
4. *Muutosta: suunta, vauhti*
5. *Kehitystä: tulokset, toiminta, toimintaedellytykset, henkilöstö*

*Mittaustuloksia tulisi arvioida:*

1. *Asiakkaan tarpeet ja odotukset (asiakastyytyväisyys)*
2. *Tavoitteet*
3. *Organisaation visiot, strategiat, arvot, toiminta-ajatus, laatupolitiikka*

*Tuloksia käytetään:*

1. *Prosessin säätöön – opetuksen vauhti, vaikeusaste, havainnollisuus*
2. *Prosessin kehittämiseen – sisällöt, menetelmät, puitteet*
3. *Palkitseminen – opiskelija, opettaja, koko organisaatio*
4. *Urakehityksen ja lisäkoulutuksen ohjaamiseen*

Jokaisella organisaatiolla on olemassa jokin toimintajärjestelmä, jonka mukaan työtä tehdään. Lastensuojelutyössä keskeinen tarkoitus on lapsen ja perheen saama hoito, kasvatusta, huolto ja tuki, jota varten lastensuojeluorganisaatiot ovat olemassa. Laadunhallintajärjestelmäksi toimintajärjestelmää voi kutsua, kun se on suunniteltu varmistamaan, että organisaation tuottamat palvelut täyttävät vaatimukset. Laadunhallintajärjestelmä ei ole vain yksi asiakirja tai kokoelma mappeja, vaan se koostuu kaikista niistä käytännön toimintaan liittyvistä sopimuksista, suunnitelmista ja seurantatuloksista, joiden avulla ohjataan organisaation toimintaa. (Rousu & Holma 2004, 55.)

### 3.5 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja kuvaa organisaation toiminnan ohjausjärjestelmän. Virallista mallia siitä, millainen laatukäsikirjan tulee olla, ei ole olemassa, mutta tärkeää on, että laatukäsikirja kuvaa yritystä ja se on tehty omannäköiseksi ja että käsikirjasta tunnustaa omassa työyhteisössä tehtävän työn. Laatukäsikirja voidaan pitää siis koko järjestelmää ohjaavana perusrakenteena, joka rakentuu organisaation arvoista. (Holma 2009, 14; Parviainen 2007, 25.)

Laatukäsikirjan edeltäjinä voidaan pitää perehdytyskansiota, palvelukansiota, ohjekirjaa tai käsikirjaa. Laatukäsikirja voidaan laatia koko toiminnasta tai se voi käsittää vain osan toiminnasta. Laatukäsikirja voidaan myös luoda jonkin palveluprosessin ympärille. (Rousu & Holma, 1999, 109.)

Laatukäsikirjan on nähty tuovan helpotusta esimiehille tai työntekijöille, kun kaikki tarvittava löytyy yksien kansien välistä ja kaikki tieto on myös kaikkien asianomaisten saatavilla samanlaisena. Laatukäsikirja luo pohjan yhdenmukaiselle toimintatavalle ja samalla se pysyy punaisena lankana työntekijöille, millaisin tavoittein työtä tehdään. Laatukäsikirja parhaimmillaan auttaa ennaltaehkäisemään mahdolliset laatupuutteet, kun jokainen työntekijä tietää, miten esimerkiksi palvelut tuotetaan erilaisille asiakasryhmille. Laatukäsikirjan on myös todettu nostavan työyhteisön imagoa, koska se näyttää, että asioita on mietitty ja laatuun halutaan panostaa. Samalla laatukäsikirja vakuuttaa myös ostajaa tai rahoittajaa siitä, että työn perusta on kunnossa. (Rousu & Holma, 1999, 110.)

Laatukäsikirja nähdään myös asiakkaiden kannalta tärkeäksi, koska tällöin toiminta on tehty näkyväksi, kun se on dokumentoitu paperille. Dokumentoitu toimintajärjestelmä lisää toiminnan kestävyyttä, systemaattisuutta ja tavoitteellisuutta sekä samalla tarjoaa mahdollisuuden saada koko toimintakokonaisuus hallintaan. (Rousu & Holma, 1999, 102.) Laatukäsikirjaa päivitetään määrävälein ja siksi sinne kirjoitetaan asioita, jotka eivät kovin nopeassa tahdissa muutu (Holma, 2009, 15). Laatukäsikirjan laatimistyössä on hyvä olla mukana koko henkilöstön, koska työntekijöiden pitää voida tunnistaa kuvattu toiminta oman työpaikan toiminnaksi. Laatukäsikirjan tekemisen pitäisi kuitenkin olla vain yksissä käsissä. (Rousu & Holma, 2004, 58–61.)

Holman (2009, 15) mukaan laatukäsikirjaa tarvitaan muun muassa:

- *suuntaamaan (laatutavoitteet/-politiikka) ja ohjaamaan toimintaa.*
- *osoittamaan, mihin johdon ja henkilöstön tulee sitoutua*
- *varmistamaan, että kaikki asianomaiset tietävät, miten tässä työpaikassa toimitaan, kun laatu syystä tai toisesta poikkeaa suunnitellusta tai sovitusta*
- *varmistamaan, että haluttu laatutaso toteutuu sellaisena, kun on sovittu ja määritelty.*

## 4 Laadukas lastensuojelu

Lastensuojelualalla käytävä laatu keskustelu on viime vuosina aktivoitunut ja samalla se on nostanut esiin uusia haasteita. Yhdeksi keskeisimmäksi ajatukseksi on noussut se, että lastensuojelupalveluiden laatu on kaikkien alalla toimivien yhteinen asia. Tällä tarkoitetaan sitä, että niin palveluiden hankkijoiden kuin palvelujen tuottajienkin sekä myös palveluja valvovien tahojen on tarpeen ottaa huomioon tietyt kriteerit koskien lastensuojelupalveluiden laatua. ( Holma, 2009, 10.)

Uusi lastensuojelulaki (417/2007) tuli voimaan 1.1.2008. Laki asettaa monensuuntaisia haasteita lastensuojelupalveluiden laadulle, mutta kokonaisuudessaan lastensuojelun edellytetään olevan laadultaan sellaista, että se takaa lastensuojelun tarpeessa oleville lapsille ja nuorille sekä heidän perheilleen heidän tarvitsemansa avun ja tuen. Myös henkilöstön ammattipätevyyteen ja määrään kiinnitetään uudessa laissa erityistä huomiota. (Holma, 2009, 10.)

Lastensuojelupalvelujen hankinnassa ja kilpailutuksessa on laadun osuus korostunut viime vuosien aikana. Tosin asia on saanut hyvin kriittistä arviointia, koska palvelun-

tuottajat ovat kokeneet, ettei laatu loppupeleissä ratkaise mitään, koska palvelut hankitaan kuitenkin halvimalla hinnalla. Kilpailutusasiakirjoissa kuntien laatukriteerit saattavat poiketa toisistaan hyvin merkittävästi ja kilpailutukset ovat koettu työläiksi sekä kilpailutusasiakirjoihin on vaikea saada näkyväksi palvelun todellista laatua. Palveluntuottajat ovat kokeneet kilpailujärjestelmän aiheuttavan palveluntuottajille epävarmuutta toiminnan jatkumisesta, jolloin henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen työhön vaarantuu. (Holma, 2009, 10.)

Rousu ja Holman (2004, 9-10) mukaan lastensuojelupalveluita tuottava organisaatio on varmallalla pohjalla laadunhallinnassaan:

- *Toiminnalla on yhteinen perusta, joka määrittää visioiden, perustehtävän, arvojen, laatutavoitteiden ja/tai laatukriteerien kautta.*
- *Oman asiakaskunnan odotukset ja tarpeet sekä muut toimintaan kohdistuvat vaatimukset tunnetaan*
- *sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi on riittävät edellytykset; esimerkiksi henkilöstöllä, johto mukaan lukien, on tarvittava ammatillinen sekä työn hallintaan liittyvä osaaminen*
- *Ydinprosessit ja palvelut ovat tehty näkyviksi ja kuvattu niin, että niitä voidaan analysoida ja arvioida sekä arvioinnin perusteella parantaa*
- *Käytössä on yhteiset menettelytavat laadun suunnittelua, seuranta, arviointia ja varmistamista varten*
- *Tarvittavat dokumentit ja dokumentointikäytännöt ovat olemassa sekä toiminnan ohjausta että seuranta, arviointia ja tarkastuksia varten*

Organisaation laatu on kuitenkin täysin hallinnassa vasta sitten, kun kaikki osapuolet ovat sitoutuneet työssään noudattamaan sovittuja periaatteita ja käytäntöjä ja näin ollen pystyvät arvioimaan omia tuloksiaan ja palvelujensa vaikutuksia sekä tahtovat työskennellä asiakkaittensa parhaaksi. (Rousu & Holma, 2004, 9-10.)

Pystyäkseen tuottamaan hyvää laatua on sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden selvitettävä ja otettava huomioon eri tahojen tarpeet sekä tarjoamilleen palveluille kohdistuvat vaatimukset ja odotukset. Huomioon ottamisella tarkoitetaan esimerkiksi hoito- ja kasvatuskäytännöt, kuntoutusmenetelmät, asiakkaiden kohtelu ja työskentelytavat kehitetään sellaisiksi, että ne vastaavat asetettuja tavoitteita. Lastensuojelupalveluihin kohdistetut odotukset ja vaatimukset ovat:

- *lapsen, nuoren tarpeet ja odotukset*
- *omaisen, perheen/lähiyhteisön tarpeet ja odotukset*

- palvelun tilaajan, ostajan tai rahoittajan asettamat vaatimukset ja taloudelliset ehdot
- oman talon toimintalinjat, johdon odotukset
- ammattialan etiikasta ja tietoperustasta nouseva käsitys ja tieto ”hyvästä”
- tutkimuksen vaatimus (esim. näyttöön perustuva toiminta)
- kokemusperäinen, hiljainen tieto hyvistä toimintatavoista
- lait ja asetukset, valtakunnalliset suositukset
- laadunhallinnan vaatimukset

(Rousu & Holma, 2004, 10, 12–13.)

Laatukriteereitä voidaan laatia sosiaali- ja terveydenhuollon eri tasoilla ja tahoilla. Laatukriteerien merkitys ja niihin kohdistuvat vaatimukset laadun seurannan ja arvioinnin välineinä ovat erilaiset eri tasoilla. Esimerkiksi asiakkaan taso, työryhmän taso, organisaation taso, kunnan taso ja valtakunnan taso ovat esimerkkejä eri tasoista. Laatukriteeri ei ole kuitenkaan koskaan irrallaan kokonaisuudesta, sille asetetuista tavoitteista tai sovitusta toimintaperiaatteista. Kriteereille asetettava tekninen vaatimus on, että niiden tulee olla mitattavissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että mikäli laatukriteerit ovat ilmaistu hyvin yleisellä tasolla, tarvitaan lisää kriteereitä konkretisoimaan alkuperäisiä laatukriteereitä. (Rousu & Holma, 2004, 28.)

Vuonna 2011 toteutettiin kiertue, jossa sijoitetuille lapsille ja nuorille annettiin puheenvuoro lastensuojelun laadusta sekä sen kehittämisestä. Nuorten kokemusten mukaan lastensuojelu näyttäytyy välillä mustana ja välillä valkoisena, mutta useimmiten se on jotain siltä väliltä. Sijaishuollon tarjoamat mahdollisuudet ovat auenneet vasta myöhemmin, kun omaa menneisyyttään on voinut katsoa uudesta näkökulmasta. Lastensuojelun myötä on voinut kadota pysyvästi jotakin, mutta samalla se on voinut antaa tilaa asioille, jotka eivät aikaisemmin olleet mahdollisia. (Vario, Barkman, Kiili, Nikkanen, Oranen & Tervo 2013, 16.)

Sijaishuollon päämääränä on lapsen hyvä hoito, hoito ja kasvatustien, kuin se on määritelty lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta annetun lain ensimmäisessä pykälässä: *”Lapsen huollon tarkoituksena on turvata lapsen tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi lapsen yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Huollon tulee turvata myönteiset ja läheiset ihmissuhteet erityisesti lapsen ja hänen vanhempiensa välillä. Lapselle tulee turvata hyvä hoito ja kasvatustien sekä lapsen ikään ja kehitystasoon nähden tarpeellinen valvonta ja huolenpito. Lapselle on pyrittävä antamaan turvallinen ja virikkeitä antava kasvuympäristö sekä lapsen taipumuksia ja toivomuksia vastaava koulutus. Lasta tulee kasvattaa siten, että lapsi saa osakseen ymmärrystä, turvaa ja hellyyttä. Lasta ei saa alistaa, kurittaa ruumiillisesti eikä kohdella muulla tavoin loukkaavasti. Lapsen itsenäistymistä sekä kasvamista vastuullisuuteen ja aikuisuuteen tulee tukea ja edistää.* (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2004, 13.)

Jokaisella sijashuoltopaikalla on perustehtävä ja usein sen pohjalta kirjattu toiminta-ajatus. Toiminta-ajatukselta tulee käydä ilmi, minkä takia yksikkö on olemassa tai mitä tehtävää varten se on perustettu. Toiminta-ajatus määrittelee tavoitteet yleisellä tasolla ja minkälaisilla resursseilla, rakenteilla, toimintatavoilla ja menetelmillä sijaishuoltopaikan on tarkoitus suoriutua tehtävästään sekä saavuttaa asiakas – että yhteisökohtaiset tavoitteensa. Yhteisön voi nähdä toimivan hyvin, kun sen työntekijät työskentelevät suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuakseen ja ollakseen laadukasta ihmisten kanssa tehtävä työ edellyttää ihmisläheisiä arvoja, toimintaperiaatteita ja – menetelmiä. Se on laadun perusedellytys, jonka puuttumista myöskään lastensuojelutyössä ei voi korvata upella toimintaympäristöllä tai muilla ulkoisilla resursseilla ja laatutekijöillä. (Partanen 2005, 7.)

Sijashuollossa laatu liittyy palveluun, sitä tuottavaan organisaatioon ja palvelua tuotaviin prosesseihin. Laajasti tarkasteltuna laatu on tiettyjen ominaisuuksien muodostama kokonaisuus, joka esimerkiksi sijaishuollossa voidaan todeta olevan kasvatus – ja hoitoprosessi. Samalla pitää arvioida kyseisen kokonaisuuden kyky täyttää sille asetettavat vaatimukset sekä siihen kohdistuvat odotukset. Sijaishuollon arjessa laatu syntyy tietyssä toimintaympäristössä asiakkaan ja työntekijän kohtaamisessa. (Salminen 2005, 110.)

Hyvät laatukriteeristöt saattavat jäädä vain sanahelinäksi, ellei koko ajan fokuksena ole, että työn keskiössä ovat ainutkertaista elämäänsä aloittelevia ja eläviä lapsia ja nuoria, eli koko toiminnan pitää pohjautua lapsikeskeiseen ajatteluun. Kuitenkin sijaishuoltoyksikössä valitettavasti käytännön määrää pitkälti kustannuslähtöisyys. Sijaishuolto olisi kuitenkin aina järjestettävä lasten ja nuorten tarpeiden mukaan, jossa vanhempien ja muiden hoitajien tulee pystyä erottamaan lapsen tarpeet omistaan sekä vastaamaan lapsen tarpeisiin. Sijaishuolto tulisi järjestää lapsen tarpeiden edellyttämällä tavalla monimuotoisesti, jolloin teoriat, kustannukset tai aikuisten omat päämäärät eivät ohjaa ratkaisuja. (Niemelä 2005 57-58.)

Lastensuojelun sijaishuollon työ vaatii työntekijöiltään vahvaa ammattitaitoa ja halua kehittää sitä jatkuvasti. Sijoitetuilla lapsilla ja nuorilla on usein erilaisia tunne-elämän sekä käyttäytymisen häiriöitä, joiden taustalla on tunteiden vaille jäämistä, kiintymyssuhteiden häiriöitä ja traumaattisia kokemuksia. Tietoisuus lasten oireista nostaa

vaatimusta ammatillisuudesta, ammattitiedosta, oireiden erikoislaadun tuntemisesta, terapeioista, hoitotyön suunnitelmallisuudesta, jatkuvasta koulutuksestam työnohjauksesta, henkilökunnan määristä ja niin edelleen. (Niemelä 2005, 64.)

Lastensuojelun sijaishuoltoyksikön johdolla on keskeinen tehtävä edesauttaa ja turvata hyvän sijaishuollon toteutuminen omassa toimintayksikössään. Yhteiskunnan jatkuvat muutokset, sijaishuollon palveluiden tarjonnan ja kysynnän määrälliset sekä laadulliset muutokset, edellyttävät alan toimijoilta jatkuvaa palvelun kehittämistä. Laadun varmistaminen ja kilpailukykyisyyden saavuttaminen ovat viimeistään palveluiden kilpailuttamisen myötä hyväksytyjä käsitteitä myös sijaishuollon toimijoille. Edelleen kehittämisen vaatimuksen perimmäisenä lähtökohtana pitää nähdä lastensuojelun sijaishuollon ymmärtämisen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ihmishuuhdetyöksi, jonka luonteeseen sisältyy jatkuvan oppimisen ja kehittämisen vaatimukset. (Salminen 2005, 108.)

#### 4.1 Arvot ja eettiset lähtökohdat laadullisessa lastensuojelussa

Arvojen määrittelyn kautta organisaatio määrittää ne keskeiset periaatteet, joita se toiminnassaan pyrkii noudattamaan ja joiden toteutumista se haluaa edesauttaa. Arvot ovat kokonaisuudessaan toimintaa ohjaavia tekijöitä laadussa. Arvojen määrittely ei niiden subjektiivisesta luonteesta johtuen voi olla täsmällistä, mutta määrittely tarjoaa viestin sekä organisaation ulko – että sisäpuolelle, siitä mitä organisaatio arvostaa ja kuinka he haluavat toimia. Arvojen avulla määritetään myös organisaation suhtautuminen ympäristöön ja asiakkaisiin. (Parviainen, 2007, 46.)

Laatujärjestelmän kokonaisuuden näkökulmasta arvojen määrittäminen on erityisen keskeistä. Toimintojen kehittäminen palvelee jokaisen kohdalla, jos päämääränä on parempi ja tehokkaampi toteuttaminen. Erityisesti yritysmaailmassa organisaation arvojen määrittelyyn liittyy ongelmia, koska usein yrityksen henkilöstön ja omistajien käsitykset toiminnan päämäärästä ja sisällöllisestä kehittämisestä voivat poiketa toisistaan. Tämä tuottaa hankaluuksia, koska henkilöstön motivaatio heikkenee, jos he kokevat, ettei organisaatio ole reilu. Arvojen määrittelyä ja niiden pohdintaa voidaan pitää tärkeänä koko organisaation kannalta laatujärjestelmästä puhuttaessa. (Parviainen, 2007, 25.)

Arvojen sisällön avaaminen on tärkeää, koska joistakin sanoista voi eri ihmisille tulla hyvinkin erilaisia käsityksiä. Arvojen liiallinen epämääräisyys, tekee niiden ymmärtämisestä hankalaa, mikä voi vaikeuttaa sekä työntekijöiden että organisaation ulkopuolisten toimijoiden mahdollisuuksia ymmärtää organisaation toimintaa. Organisaation arvot tulee myös tehdä näkyväksi, koska esillä olevat arvot toimivat markkinointivälineinä. (Parviainen, 2007, 49.)

Arvojen integroimista toimintaan ja näkymistä siinä voidaan pitää myös laadun kannalta tärkeänä, koska irrallisiksi tai etäiseksi koettujen arvojen hyöty on kyseenalainen, vaikka ne olisivat muotoiltu hienosti. Vastaavasti kaikilla tasoilla sisäistetyt arvot tuovat toimintaan johdonmukaisuutta, selkeyttä ja ennustettavuutta, jolloin ne auttavat myös tulevan toiminnan suunnittelussa, valintojen ja päätösten tekemisessä. Lisäksi on tärkeää, että ilmaistut arvot näkyvät käytännössä. Ne eivät myöskään saa olla ristiriidassa todellisuuden kanssa eivätkä keskenään. (Parviainen, 2007, 49-50.)

Lähes kaikki ihmisen toiminta perustuu hänen etiikkansa ja moraaliinsa, arvoihinsa ja normeihinsa, uskomuksiinsa ja periaatteisiinsa, tiedostipa hän sitä itse tai ei. Kaikki ihmisten hyväksi tai auttamiseksi tehtävä työ edellyttää onnistuakseen tekijöiltään eettistä lähestymistapaa, empatiaa ja hyvää ammattitaitoa. Laadukkaasta työskentelystä ei sijaishuollon yksikössään ei voida puhua, ellei sillä ole kirjattuna yhdessä pohdittuja ja sovittuja arvoja ja eettisiä toimintaperiaatteita sekä niiden pohjalle rakennettuja käytäntöjä ja -menetelmiä. Yksi laadukkaan toiminnan keskeisiä tunnusmerkkejä on, että eettisiin kysymyksiin annetut vastaukset eivät riipu vuorossa olevan työntekijän omista arvoista, asenteista tai jopa tilannekohtaisista tunteista, vaan yhdessä vahvistetuista arvoista, eettisistä toimintaperiaatteista, käytännöistä ja tavoitteista. Tämä mahdollistaa samalla johdonmukaisen, tasapuolisen ja tasalaatuisen toiminnan työntekijästä riippumatta. (Partanen 2005, 11.)

Sillä, minkälaiset arvot ja toimintaperiaatteet ohjaavat sijaishuoltoyksikön toimintaa, on merkitystä ennen kaikkea siellä asuville lapsille sekä nuorille, mutta myös heidän läheisilleen, koska nämä asiat vaikuttavat suoraan heidän samaansa kohteluun, hyvinvointiin sekä päivittäiseen elämään. Niillä on myös merkitystä kyseisen yksikön työntekijöille, työryhmille ja koko yhteisölle. Kunnioittava ja tasapuolinen kohtelu kuuluvat ihmisarvoiseen kohteluun ja samalla jokaisen ihmisen perusoikeuksiin. Sijaishuoltoon tulevien lasten ja nuorten elämässä nämä oikeudet eivät ole aina kui-



tenkaan toteutuneet, joten siksi on erittäin tärkeää huolehtia, että sijaishuoltopaikassa ihmisarvo on perusarvona ja toiminta on eettisesti kaikin tavoin korkeatasoista. Kasvatustyössä on kaksi toisiaan tukevaa tehtävää: Ensimmäinen tehtävä on huolehtia kasvattajien eli lapsen kasvun tukijoiden sekä koko toiminnan eettisyydestä. Toinen tehtävä on juurruttaa ainakin perusarvot, normit, lait ja hyvät tavat yksikössä asuvien lasten ja nuorten mieliin. (Partanen 2005, 12-13.)

Sosiaalityön yleisiin eettisiin periaatteisiin kuuluu, että asiakkaan itsemääräämisoikeutta ja omia toiveita kunnioitetaan niin pitkälle kuin se hänen terveyttään, turvallisuuttaan ja elämäänsä vaarantamatta on mahdollista. Laadukasta työtä tekevässä sijaishuoltopaikassa lapsille ja varsinkin nuorille tarjotaan monia eri mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon sekä vastuun ottamiseen. Sijaishuoltoyksikössä on paljon hyviä tapoja harjoitella päätöksentekoa sekä omiin asioihinsa vaikuttamista. Asiakassuunitelmapalavereiden lisäksi hyviä keinoja ovat muun muassa yhteisökokoukset, joissa päätetään yhteisistä asioista, kuten yhdessä elämisen pelisäännöistä, yhteisistä tapahtumista, retkistä ja niin edelleen. (Partanen 2005, 16-17.)

Lastensuojelu käyttää suurta yhteiskunnallista valtaa ja liikkuu aina arkaluonteisella alueella, perheen, yksilön ja yhteiskunnan välisellä rajalla. Tämän vuoksi sen toiminta on tarkoin säädelty laissa. Lakiin on kirjattu lastensuojelutoiminnan keskeiset periaatteet ja samalla se muodostaa viitekehyksen koko lastensuojelutyölle. Laki kaventaa usein etiikan alaa, joilloin usein vaikeimmiksi eettisiksi kysymyksiksi nousevat työntekijöille sellaiset, joissa omat käsitykset siitä, mikä olisi oikein ja lapsen edun mukaista, ovat ristiriitaisessa suhteessa lastensuojelulain ja ihmisoikeussopimuksen tulkintaan. (Peltonen 2004, 330-331.)

## 4.2 Lapsen osallisuus laadun takeena

Lapset ja lapsilähtöisyys ovat olleet 2000 - luvun kiihkeimmin kiinnostusta herättäneitä aiheita sosiaalityön kentällä. Yksilöllistymisprosessin edetessä lapsen yhteiskunnallinen asema on tullut aiempaa näkyväksi ja lapsen oikeuksista on alettu puhua suuremmalla äänellä. Lapsilähtöisyyden vastakohtana lienee kuitenkin aikuislähtöisyys tai kustannuslähtöisyys. (Forsberg, Ritala-Koskinen & Törrönen 2006, 5-6; Niemelä 2005, 57.)

Lastensuojelun kokonaisuudessaan on edistettävä lapsen suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia. Lasten oikeuksia koskevan yleissopimuksen 12 artikla säätelee yhden periaatteista, joka on lapsen oikeus osallistua. Artiklan mukaan lapsella on oikeus ilmasta vapaasti näkemyksensä kaikissa lasta koskevissa asioissa ja lapsen näkemykset on velvollisuus ottaa huomioon iän ja kehitystason mukaisesti. Perustuslain 6 §:n 3 momentin mukaan lapsia on kohdeltava tasa-arvoisesti yksilöinä ja heidän tulee saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin kehitystään vastaavasti. Sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annettu laki (812/2000) 10.1§ sisältää velvollisuuden selvittää ja ottaa huomioon alaikäisen asiakkaan toivomukset ja mielipide hänen ikänsä ja kehitystasonsa edellyttämällä tavalla. (Vario ym. 2012, 53.)

Lapsen itsemääräämisoikeus vahvistuu asteittain iän ja kehitystason myötä, jolloin itsemääräämisoikeuden vahvin muoto on itsenäinen päätösvalta omissa asioissa. Lapsen edun periaate ja lapsen oikeus suojeluun kuitenkin asettavat tietyt rajat itsemääräämisoikeudelle; lapsen etu saattaa vaatia lapsen itsemääräämisoikeuden rajoittamista, mikäli hänen suojelutarpeensa sitä edellyttää. Sijoitettujen nuorten omat kokemukset ovat useasti sitä, ettei heitä ole kuultu tehtäessä häntä koskevia päätöksiä. He eivät kuitenkaan tarkoittaneet lain noudattamatta jättämistä, vaan sitä, että kuuleminen on usein ollut mekaanista ja heille on tullut tunne siitä, että asiat on jo päätetty etukäteen. Nuorten kokemusten mukaan kuuleminen on enemmän juridinen toimenpide, eikä vuorovaikutukseen perustuva lapsen aitoa mielipidettä kartoittava dialogi. (Vario ym. 2012, 53.)

Lapsen osallisuudessa on kaiken kaikkiaan kyse siitä, miten lapsi voi olla mukana, toteuttamassa, kehittämässä ja arvioimassa oman etunsa turvaamiseksi tehtävää työtä. Lapsen mielipiteen selvittäminen tulee erottaa lapsen kuulemisesta. Selkein ero tulee siitä, että mielipiteen selvittäminen on lapsen toiveiden kuuntelua. Lapsen osallisuus on keskeinen lähtökohta lapsen kanssa tehtävässä työssä ja se tulee huomioida kaikessa työskentelyssä ja jokaisessa vaiheessa. (Saastamoinen 2010, 66.)

### 4.3 Asiakslähtöisyys – ja keskeisyys

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden laadun perustana pidetään yleisesti ottaen asiakslähtöisyyttä. Lastensuojelussa asiakkaana on lapsi ja siten asiakslähtöisyyden

tulee aina olla lapsilähtöistä sekä lapsen näkökulmaan ja edun toteuttamiseen pohjautuvaa. Jotta asiakaslähtöisyys voi toteutua, täytyy useiden laadulle asetettujen tavoitteiden ja laatukriteerien täyttyä. Lastensuojelutyö on moniammatillista laaja-alaista toimintaa ja se on tärkeää huomioida laatukriteerejä määriteltäessä. Lastensuojelussa on yhtäältä kysymys asiakkaan yksilöllisestä tarpeesta sekä asiakkaan ja työntekijän ainutkertaisesta vuorovaikutussuhteesta. Samalla lastensuojelutyö edellyttää sekä työntekijöiden että asiakkaiden vahvaa läsnäoloa tilanteissa ja tapahtumissa. Yksi olennaisimmista lastensuojelutyön laatuun vaikuttavista tekijöistä on tuen ja palvelujen oikea ajoitus. Toimenpiteisiin pitää ryhtyä olosuhteet huomioon ottaen riittävän ajoissa ja oikea-aikaisesti. (Rousu & Holma, 2004, 30–31.)

Sosiaalipalveluissa asiakkaan merkitys on laajasti tunnustettu, mutta asiakaslähtöisyyttä luodaan ja määritellään hyvin helposti palveluita tuottavan organisaation tarpeista sekä intresseistä käsin. Parhaimmillaan asiakaslähtöinen toiminta edistää palvelutuotannossa parempaa vaikuttavuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas, 2011, 8.)

Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä arvoperustana, jonka mukaan jokainen asiakas kohdataan ihmisarvoisena yksilönä hyvinvointivajeesta riippumatta (Virtanen ym. 2011, 9). Asiakaslähtöisyyden toteutuminen sosiaalihuollossa ei ole kuitenkaan ristiriidatonta, etenkin sellaisilla alueilla, joilla joudutaan harjoittamaan yhteiskunnallista kontrollia ja puuttumaan asiakkaiden itsemääräämisoikeuteen (Holma, 1999, 27–28).

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakas on palvelujen keskipisteessä ja palvelut organisoidaan häntä varten. Usein termejä käytetään synonyymeina, mutta usein asiakaslähtöisyys nähdään asiakaskeskeisyyden seuraavana vaiheena. Tällöin asiakas ei ole ainoastaan palveluiden kehittämisen kohteena, vaan osallistuu itse alusta alkaen palvelutoiminnan suunnitteluun yhdessä palvelun tarjoajien kanssa. Toisin sanoen asiakaskeskeinen toiminta on asiakaslähtöistä vasta sitten, kun se on toteutettu yhteistyössä asiakkaan kanssa, ei vain asiakasta varten. Kriittinen ero asiakaskeskeisyyteen on se, että asiakaslähtöisyydessä asiakas nähdään oman hyvinvoinnin asiantuntijuuden kautta resurssina, jonka voimavaroja hyödynnetään palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä. (Virtanen ym. 2009 18–19.)

Lastensuojelun asettaminen liian kapealle sektorille voi vaarantaa asiakaslähtöisyyden. Määrittämällä lastensuojelu tiukasti erityistason palveluksi on vaarana, että lapsi ja perhe joutuvat kulkemaan monen palvelutason läpi ennen lastensuojelullisen tuen mahdollistumista ja lastensuojelutyön ennaltaehkäisevän työn funktio jää toteutumatta. Keskeistä on lastensuojelupalvelujen kohdistaminen osaksi lasten ja perheiden palveluita, jolloin korostuu palveluiden järjestyminen asiakkaiden tarpeista lähtevin perustein. ( Pitkänen 2016.)

#### 4.4 Asiakassuunnitelma sekä hoito – ja kasvatussuunnitelma laadun ja tavoitteiden varmistajana

*Lastensuojelulain 30 § 1 momentin mukaan lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle on tehtävä asiakassuunnitelma. Suunnitelma on laadittava ja tarkistettava yhdessä lapsen, hänen huoltajansa tai muun laillisen edustajan kanssa, ellei tälle ole ilmeistä estettä. Tarvittaessa suunnitelma laaditaan ja tarkistetaan yhteistyössä vanhemman, muun lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavan tai lapselle läheisen henkilön sekä lapsen huoltoon keskeisesti osallistuvan tahon kanssa. Asiakassuunnitelman lähtökohtana on yhteistyö asiakkaan kanssa, mutta se on laadittava viime kädessä myös silloin, kun asianosaiset eivät halua osallistua sen laatimiseen tai jopa vastustavat sen tekemistä. Jos suunnitelma laaditaan yhteistyössä, mutta kaikista asioista ei päästä yhteisymmärrykseen, tulee suunnitelmaan kirjata myös eriävät näkemykset. (L 30.12.2014/1302).*

Lapsen ollessa sijaishuollossa asiakassuunnitelma on tarkistettava tarvittaessa, mutta kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Asiakassuunnitelman tarkistuvuuden tarkoituksena ja tavoitteena on turvata lapsen edun toteutuminen. Lisäksi asiakassuunnitelman tarkistamisen yhteydessä tulee arvioida huostaan otetun lapsen osalta myös huostaanoton edellytysten olemassaoloa (Saastamoinen 2010, 84.)

Asiakassuunnitelmaa täydennetään sijaishuolto paikan työntekijöiden ja lapsen sekä hänen vanhempien kanssa laadittavalla hoito – ja kasvatussuunnitelmalla, joten siihen asetetaan sijaihuollon tavoitteet ja arvioidaan sekä suunnitellaan lapsen laitoksessa tarvitseman hoidon ja huollon sisältö. Tähän vaikuttavat muun muassa lapsen yksilölliset tarpeet, jotka riippuvat sijoituksen perusteista, sen tarkoituksesta ja tavoitteista. (Saastamoinen 2010, 85.)

Hoito – ja kasvatussuunnitelma on laitoksessa järjestettävän hoidon ja huolenpidon järjestämisen työskentelyn väline ja se tukee tosiasiallisen hoidon järjestämistä. Hoi-

to – ja kasvatussuunnitelma konkretisoi asiakassuunnitelmaan kirjatut tavoitteet arkipäivän tavoitteiksi ja kuvaa samalla yksistyiskohtaisesti sen, miten lapsen tarpeisiin vastataan. Suunnitelmaa tulee seurata, päivittää ja tarkistaa suhteessa arjen sujumiseen sekä asiakassuunnitelmaan. (Saastamoinen 2010, 85.)

#### 4.5 Lastensuojelun vaikuttavuuden arviointi

LapsiARVi kohta 10 mukaan: *Toiminnan tuloksia ja vaikutuksia arvioidaan yhdessä lapsen, nuoren ja perheen kanssa. Lapsen ja nuoren hyvinvoinnissa ja elämäntilanteessa sekä terveydessä ja kehityksessä tapahtuvat muutokset ovat pohja lastensuojelupalvelujen vaikutusten arvioinnille. Vaikutusten seurannan ja arvioinnin edellytyksiä ovat yhdessä lapsen, nuoren ja muiden asianomaisten kanssa yhteistyössä laaditut konkreettiset tavoitteet. Vaikutusten peilaaminen kustannuksiin lisää oman työn merkityksen arviointia koko palvelukokonaisuudessa. Lapsen, nuoren ja hänen perheensä oma kokemus avun saannista ja avun hyödyistä omaan elämäntilanteensa on keskeinen onnistumisen mittari.* (Holma, 2009, 32.)

Tehokkuutta on kyky aikaansaada haluttu tulos. Lastensuojelusta vastaava organisaatio varmistaa, että vaikutuksia ja hyötyjä arvioidaan suhteessa palvelujen tuottamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin ja resurssien käyttöön. Vaikutuksia ja hyötyjä tulee myös arvioida myös suhteessa siihen, miten lasten ja nuorten kasvun riskiolosuhteet kunnassa ovat muuttuneet. Tehokkaat lastensuojelupalvelut varmistavat osaltaan, että resurssit pystytään kohdentamaan oikein ja että entistä useammalle lapselle saadaan hänen tarpeitaan vastaava hoitopaikka. Palveluprosessin tavoiteltu asiakastulos on vaikuttavuus eli hyvinvoinnin lisääntyminen ja organisaation kannalta tulos liittyy taloudelliseen menestymiseen ja organisaation jatkuvuuteen. (Holma, 2009, 33.)

Vaikuttavuuden arviointi on siis näyttöön perustuvien päätelmien tekemistä toiminnan kyvystä saada aikaan haluttuja muutoksia toiminnan kohteessa. Asiakasvaikuttavuuden mittaaminen, tutkiminen ja arviointi ovat keskeinen osa kaikkea asiakastyötä. Palvelun vaikuttavuutta ovat aiotut ja ei-aiotut muutokset, jotka asiakkaan elämäntilanteessa palvelun aikaansaamina tapahtuvat. Arvioinnin lähtökohtana ovat asiakkaan nykytilanne ja sen kuvaus sekä työskentelyn tavoitteiden asettaminen. Vaikuttavuus voi liittyä muutokseen elämäntilanteessa, hyvinvoinnin kokemisessa, käyttäytymisessä, turvallisuuden kokemuksessa, mielialassa ja niin edelleen. Vaikuttavuuden arviointi on siis käytännössä usein palvelujen ja toiminnan vaikutusten arviointia,

jossa käytetään samoja menettelyjä kuin vaikuttavuuden arvioinnissa, mutta aikajänne voi olla lyhyempi. Vaikutus on konkreettinen, yleensä melko nopealla aikavälillä arvioitavissa oleva seuraus jostain palvelusta tai toiminnasta. (Tuurala & Holma, 2008, 50–51.)

Sosiaalityön vaikutus yleisellä tasolla on asiakkaan näkökulmasta konkreettisiin tarpeisiin vastaamista, vuorovaikutuksen kautta saatuja kokemuksia ja kohtaamisen seurauksena tapahtuvia asioita ja muutoksia. Lastensuojelussa voidaan puhua siis enemmän pienestä ja konkreettisesta vaikuttavuudesta, eikä niinkään suuresta muutostarinnasta tai tavoitelähtöisestä toiminnasta. Vaikuttavuuden hentouteen vaikuttaa lastensuojelun työntekijöiden työskentely ristiriitaisten odotusten kentällä. Työntekijöillä on vastassaan asiakkaiden omien odotusten lisäksi yhteiskunnan odotukset sosiaalisten ongelmien vähenemisestä, jotka saattavat olla ristiriidassa keskenään. (Kulmala, Valokivi & Vanhala 2003, 125-141)

## 5 Lastensuojelulaitos sijaishuollon palvelun tuottajana

Lapsen sijaishuollon määritelmä ei kata kaikkia niitä tilanteita, joissa lapsi on sijoitettu kodin ulkopuolelle. Sijaishuollon määritelmä ei myöskään ole sidottu ainoastaan lapsen huostaanottoon. Lapsen sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun taikka kiireellisesti tai hallinto-oikeuden väliaikaisen määräyksen nojalla sijoitetun laosen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Lapsen sijaishuollon muotoja ovat muun muassa perhehoito, ammatillinen perhekoti, laitoshuolto tai muu lapsen tarpeiden mukainen sijoitusmuoto. Lastensuojelulaissa ei ole tarkemmin säännelty, mikä sijaishuollon muoto kussakin tilanteessa tulee kyseeseen, vaan keskeisenä periaatteena on lapsen etu ja lapsen yksilölliset tarpeet. (Saastamoinen 2010, 5,7.)

Kun sijaishuolto on lapsen edun kannalta tarpeen, se on järjestettävä viivytyksettä. Sijaishuoltoa toteutettaessa on otettava lapsen edun mukaisella tavalla huomioon tavoite, että lapsi kotiutetaan. Lain mukaisesti lastensuojelun on:

1. edistettävä lapsen suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia
2. tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa
3. pyrittävä ehkäisemään lapsen ja perheen ongelmia
4. puuttumaan riittävän varhain havaittuihin ongelmiin

(Lastensuojelun laatusuositus 2014, 11.)

Lastensuojelulaitoksia, joissa sijaishuoltoa voidaan järjestää, ovat lastenkodit, nuorisokodit, vastaanottokodit ja koulukodit sekä muut näihin rinnastettavat lastensuojelulaitokset. Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät lähinnä valtio, kunnat tai yksityiset yhteisöt. Yksityisen lastensuojelulaitoksen perustamiseen, laajentamiseen ja toiminnan olennaiseen muuttamiseen antaa luvan aluehallintovirasto. Laitoshoitoon sijoitetaan vaikeahoitoisia ja erityisosaamista edellyttäviä lapsia. Jos lapsen sijaishuolto järjestetään laitosluvan saaneissa yksiköissä, lastensuojelulaissa säädettyjä rajoitustoimenpiteitä on mahdollista tarvittaessa soveltaa. Hyvin järjestettyä laitoshoitoa voidaan usein pitää parhaana ratkaisuna lapsen sijaishuollon järjestämiseksi silloin, kun lapsen sijoitusta kaavaillaan väliaikaiseksi. Tällaiseen laitoshoitoon liittyy kiinteästi myös tiivis työskentely vanhempien kanssa. (Saastamoinen 2010, 10-11.)

Kodin ulkopuolelle sijoitettavat lapset ja nuoret oireilevat nykyisin hyvin monin eri tavoin. Tällöin laitoksiin sijoitettujen lasten vaikeat ongelmat sekä laitoksissa nopeasti toistuva lasten vaihtuvuus aiheuttavat paljon levottomuutta, jolloin lapsen mahdollisuudet sopeutua vaihtuvaan ryhmään ja kuntoutua heikkenevät olennaisesti ryhmäkoon kasvaessa liian suureksi. Laitoksessa kulloinkin yhdessä hoidettavien lasten enimmäismäärää ja toisaalta hoidosta vastaavien ammatillisesti pätevien työntekijöiden tarvittavaa määrää arvioitaessa on otettava huomioon hoidettavana olevien lasten ja yksilöllisen huolenpidon ja erityishoidon tarve. Näin ollen lapsen ja henkilöstön suhdelukua määriteltäessä on kiinnitettävä huomiota laitoksen tai sen yksikön antaman hoidon luonteeseen ja sisältöön. (Saastamoinen 2010, 93.)

Lastensuojelun asuinyksikössä saadaan hoitaa yhdessä enintään seitsemää lasta tai nuorta. Samassa rakennuksessa voi olla usempia asuinyksiköitä. Samaa rakennusryhmään voi olla sijoitettuna enintään kaksikymmentäneljä lasta tai nuorta. Lastensuojelulaitoksessa tulee asuinyksikköä kohden olla lasten ja nuorten tarvitsemaan huoltoon sekä hoitoon nähden riittävä henkilökunta, joka tarkoittaa vähintään seitsemän hoito – ja kasvatustehtävissä toimivaa työntekijää. Mikäli laitoksessa on samassa rakennuksessa useampi asuinyksikkö, tulee työntekijöitä olla vähintään kuusi asuinyksikköä kohden. (Saastamoinen 2010, 94-95.)

Kaikissa sijaishuollon hoitopaikoissa on tärkeää muistaa arjessa, että keskeinen osa laadukasta hoito – ja kasvatustapausta koostuu pienistä ratkaisuista ja toimintata-voista, joihin kuuluvat erilaiset rakenteet, järjestelyt, toimintakulttuuri, keskustelu-

tavat, arjen rytmit, vuorojen vaihtuminen sekä poissaolot ja niin edelleen. Kaikkien menetelytapojen arvioiminen sijashuoltoa järjestävässä paikassa on asiakkaiden elämän kannalta tärkeää. (Niemelä 2005, 70.)

## 5.1 Laitoshuollon toteuttaminen Pienkoti Villijoutsenessa

Pienkoti Villijoutsen Oy on yksityinen lastensuojelulaitos, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2004. Villijoutsen koostuu kahdesta eri yksiköstä, Jyväskylässä sijaitsevasta Valimontien yksiköstä sekä Kinkomaalla Muuramen kunnassa sijaitsevasta yksiköstä. Molemmat yksiköt ovat 7-paikkaisia ja kummankin talon yhteydessä on itsenäistymisen harjoitteluun soveltava asunto. Villijoutsenen yksiköt ovat kodinomaisia ja ne sijaitsevat rauhallisilla omakotialueilla hyvien kulkuyhteyksien päässä, lähellä Jyväskylän monipuolisia opiskelu- ja harrastusmahdollisuuksia. Kummatkin toimipaikat ovat n. 500 neliön omakotitaloja, joissa jokaisella nuorella on omat huoneet, jonka lisäksi löytyy myös runsaasti oleskelu- ja harrastetilaa.

Pienkoti Villijoutsen tuottaa lastensuojelupalveluita 13–18 vuotiaille vaativaa laitoshoidtoa tarvitseville nuorille. Lisäksi Villijoutsen tarjoaa jälkihuollon palveluita yksiköistä itsenäistyville nuorille. Pienkoti Villijoutsenella on kolme jälkihuoltoasuntoa, joissa asuu Villijoutsenen jälkihuoltoonuria. (Pienkoti Villijoutsenen perehdytyskansio).

Pienkoti Villijoutsenessa työskentelee moniammatillinen työryhmä. Työntekijät ovat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisia, joilla on usean vuoden kokemus lastensuojelu- ja nuorisopsykiatrian työstä. Nuorten hoidosta vastaavat talojen johtajat yhdessä 16 vakituisen ohjaajan kanssa. Lisäksi Valimontien yksikössä työskentelee emäntä, joka huolehtii kummankin yksikön ruokahuollosta. Villijoutsenen organisaatio koostuu toimitusjohtajasta, kummankin yksikön johtajasta, vastaavista ohjaajista sekä ohjaajista. (Pienkoti Villijoutsenen perehdytyskansio.)

Pienkoti Villijoutsenen perustehtävä on psykososiaalisesti oireilevien nuorten hoito ja kasvatus yhteistyössä perheen, lähiverkoston, koulun sekä eri viranomaistahojen kanssa. Villijoutseneen sijoitettujen nuorten ongelmat ovat monitasoisia, kuten



muun muassa ongelmia koulunkäynnissä, käytöshäiriöitä, eritasoisia psyykkisiä oireiluita sekä päihteiden käyttöä. (Sivula 2015.)

Pienkoti Villijoutsenessa tehtävä työ pohjautuu vahvaan aikuisen malliin, jota tukee strukturoitu arki ja vuorokausirytmii. Arjen kasvat- ja hoitotyössä näkyy vahvasti nuoren ja aikuisen välinen vuorovaikutuksellisuus. Lisäksi toiminnallisuudella on vahva rooli Villijoutsenen arjessa. Pienkodeilla toimii viikoittainen harrastusryhmä ja nuoria tuetaan löytämään mielekäs harrastus. Yhdessä toimiminen ja keskustelut auttavat saavuttamaan luottamukselliset suhteet nuoren ja aikuisen välillä.

Villijoutsenen arjessa näkyy myös terveyden edistämisen näkökulma. Yksiköissä tehdään ennaltaehkäisevää työtä päihteidenkäyttöön liittyen sekä terveellisten elämäntapojen puolesta. (Sivula 2015.)

Pienkoti Villijoutsenessa panostetaan perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Perhetyö Villijoutsenessa tarkoittaa nuoren perheen, suvun sekä nuorelle tärkeiden ihmisten kanssa tehtävää työtä. Perhetyöllä tuetaan nuoren ja vanhemman välistä vuorovaikutussuhdetta ja samalla varmistetaan, ettei vanhemman rooli pienenny tai häviä sijoituksen aikana nuoreen liittyvissä asioissa. Villijoutsenessa pyritään siihen, että ohjaajilla sekä nuorten vanhemmilla olisi yhtenevät päämäärät nuoren kasvatusta mietittäessä. Tämän vuoksi vanhempia ja muita läheisiä ihmisiä kuullaan säännöllisesti. Villijoutsen tarjoaa turvallisen ja johdonmukaisen kasvuympäristön, jonka toimintaa ohjaa nuoren ja aikuisen molemminpuolinen kunnioitus. Tämä saavutetaan suvaitsevaisella ja yksilön tarpeet huomioivalla työotteella. (Pienkoti Villijoutsenen perehdytyskansio.)

## 5.2 Lastensuojelupalveluiden hankintaprosessi

Oman kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä on lisääntynyt tasaisesti vuosi vuodelta, jolloin myös sijoituspalvelujen kysyntä on kasvanut. Monissa Suomen suurissa kunnissa on pyritty suuntaamaan palvelurakennetta enemmän ehkäiseviin ja avohuollollisiin palveluihin, mutta kehityssuunta on kuitenkin hidasta, koska samanaikaisesti ovat myös kasvaneet lasten sijoitustarpeet. Vaikka sijoituspalvelujen tarjonta on kasvanut, silti se ei aina kuitenkaan riitä vastaamaan nykyistä monimuotoista kysyntää. Lisänä tulee myös kunnilla olevat valtavat talouspaineet, jolloin sijaishuolto

pyritään järjestämään kunnan omilla resursseilla. (Rousu & Holma, 2003, 17–19.)

Kaikkiaan kodin ulkopuolelle oli vuoden 2014 aikana sijoitettuna 17 958 lasta ja nuorta ( Terveyden – ja hyvinvoinnin laitos, lastensuojelun tilastot 2014).

Kunnalla on itsehallintoonsa perustuen oikeus päättää vastuullaan olevien palvelujen järjestämistavasta. Lastensuojelupalvelut kunta voi tuottaa itse, sopimuksin yhdessä muun kunnan kanssa, olemalla jäsenenä palveluja tuottavassa kuntayhtymässä tai ostamalla palveluja valtiolta, toiselta kunnalta ja kuntayhtymältä tai muulta julkiselta taikka yksityiseltä palvelun tuottajalta. Hankittaessa palveluja yksityiseltä palvelun tuottajalta on varmistuttava siitä, että palvelut vastaavat sitä tasoa, jota edellytetään vastaavalta kunnan toiminnalta. (Rousu & Holma, 2003, 22–23.)

Laki julkisista hankinnoista (348/2007) sisältää esimerkiksi kilpailuttamisveloitteen, taloudellisuuden vaatimuksen tarjousten valinnoissa sekä palvelujen tarjoajien tasa-  
puolisen ja syrjimättömän kohtelun vaatimuksen. Palvelujen ostaminen ja myyminen on eri osapuolten välistä yhteistyötä, jossa kukin toimija on vastuullinen palvelun käyttäjälle. Palvelujen hankintaprosessissa tärkeä vaihe on tarjouksen pyytäminen sekä hankittavien palvelujen sisällön ja halutun laadun täsmentäminen. Laatu nousee silloin merkittäväksi perusteeksi tuottajan valinnalle, jos palvelun tarjoajat ovat muuten tasaväkisiä. Laatu konkretisoidaan ostopalveluissa laatukriteerein, jotka koskevat tavallisesti toimintaedellytyksiä, palvelujen sisältöä ja toteutustapaa, tuloksellisuutta sekä koko toimintajärjestelmää. Kummallakin osapuolella on oikeus saada riittävästi tietoa hyvän palvelun tuottamisen pohjaksi ja toisaalta velvollisuus tehdä tavoitteen-  
sa ja työnsä näkyväksi toiselle osapuolelle. Koska kuntien on palveluja hankkiessaan varmistuttava siitä, että palvelut vastaavat sitä tasoa, jota edellytetään myös kunnan omalta toiminnalta, joutuvat kunnat aiempaa enemmän pohtimaan myös omat tuotteensa sekä laatutasonsa. (Rousu & Holma, 2003, 43–44; Toikko, 2012, 95.)

Hankittavien palvelujen laatuun kiinnitetään yhä suurempaa huomiota niin kunnissa kuin valtakunnallisella tasolla. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallintasuosituksessa todetaan, että ostopalvelusopimukset sekä koko sopimuskäytäntö on saatava laaturaportteiksi. Laadun ymmärtämisen tärkeys sekä kilpailutuksen lisääntyminen ovat herättäneet ostajan kiinnostuksen palvelujen laatuksymyksiin. Kunnat ovat laatineet ostopalveluille laatukriteereitä tai laatuvaatimuksia, jotka koskevat muun muassa:

- *palvelujen saatavuutta*
- *toimitusvarmuutta*
- *toimintaedellytyksiä*
- *toiminnan perusteita ja periaatteita*
- *palvelujen tuottamisprosesseja*
- *toiminnan arviointia*
- *palvelujen ja toiminnan laadun varmistamista*

(Rousu & Holma, 2003, 45–46.)

Jotta yksityisen sektorin lastensuojelupalveluja tuottava yksikkö pystyy tuottamaan ja varmistamaan asiakkaiden tarpeiden ja odotusten sekä eri tahoilta tulevien vaatimusten mukaiset palvelut tarvitaan järjestynyttä toimintatapaa sekä toiminnan johtamista ja ohjausta. Samalla voidaan myös edellyttää, että ostajan kuin tuottajankin on pystyttävä näyttämään ja osoittamaan luotettavasti toimintansa laatu. Hyvän kilpailuttamisen tunnusmerkkeinä ovat muun muassa se, että kilpailutus tehdään harkitusti ja kriittisesti sekä myyminen ja ostaminen osataan molemmin puolin. Lähtökohdiana pitää olla kunnan strateginen linjaus siitä, miten palveluiden on oletettu järjestettävän pidemmällä aikavälillä. Kunnan on myös tunnistettava oma tilanteensa ja tiedettävä, mitä ja minkä tasoisia palveluja ostetaan, miksi ostetaan ja mitä niistä kannattaa maksaa vertailtuna omaan toimintaan. Hyvä kilpailutus edellyttää myös, että katsotaan kokonaisuutta, ei vain yksittäisiä palveluja. (Rousu & Holma, 2003, 46–47, 55.)

Yksityiset sosiaali- ja terveystalvet täydentävät julkisia palveluja. Yksityiset palveluntuottajat, eli yritykset, järjestöt ja säätiöt, voivat myydä palvelujaan joko kunnille, kuntayhtymille tai suoraan asiakkaille. Yritysten osuus sosiaali- ja terveystalvetujen tuotannosta on 2000-luvun aikana jatkuvasti kasvanut. Yksityiset palveluntuottajat tuottavat runsaan neljänneksen kaikista sosiaali- ja terveystalvetuista. (Sosiaali- ja terveystalvetministeriö, yksityiset sosiaali – ja terveystalvet.)

Yksityisen sektorin haasteissa voidaan nähdä neljä eri kriittistä tekijää, jotka vaikuttavat yksityisen sektorin toimintaedellytyksiin. Sopimusvarmuus on tekijä, johon kohdistuvat riskit heikentävät palveluiden laatua ja jatkuvuutta. Hoito- ja hoivasopimusten riski kohdistuu niiden lyhyeen määräaikaan, jonka vuoksi sekä palveluntuottajien että palvelunkäyttäjien asemasta tulee epävarma. Toinen kriittinen tekijä liittyy johtamiseen ja sen mukaisiin toimintajärjestelmiin. Hoito- ja hoiva-alan yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä, jolloin niiden johtamistaso on vaihteleva. Kolmanneksi palve-

lutuotannon laadun kannalta olennaiseen asemaan nousee riippumattoman ulkoisen tarkastuksen merkitys, joiden avulla voidaan tuottaa avoimet raportit hoito- ja hoiva-alan toiminnasta. Neljäs kriittinen tekijä liittyy siihen, kuinka hyvin toiminta on keskitynyt asiakastasoon. Asiakas tulisi nähdä toiminnan keskiössä sen sijaan, että muut ulkoiset seikat veisivät ammattilaisten ja organisaation huomion. Yksityisen sektorin toimintaa voidaan kuitenkin pitää nopeana ja joustavana. Sen nähdään perustuvan enemmän sopimukseen kuin vanhaan hierarkian mukaiseen kontrolliin. Se on asiakaslähtoisempää ja paneutuvampaa, jolloin myös asiakkaat ovat tyytyväisempiä, mutta myös työntekijät ovat motivoituneempia. (Toikko, 2012, 96.)

## **6 Asiakaspalautejärjestelmän ja laatukäsikirjan kehittämisen menetelmät ja analyysitavat**

Tässä luvussa kartoitan opinnäytetyöni lähestymistavan, tavoitteet, kehittämistehtävän sekä menetelmät. Samalla perustelen menetelmävalinnat ja esittelen prosessin kuvaamisen mallit.

### **6.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

Toikon ja Rantasen (2009, 14, 16) mukaan kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että tähdätään tietyn määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Projektimaisissa kehittämissä voidaan arvioida siten kehittämistyön onnistumista prosessin alussa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisella, opinnäytetyössä tutkimussuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kehittämisellä pyritään aina saavuttamaan jotain parempaa ja tehokkaampaa kuin aiemmin on ollut ja usein kehittämis työ kohdistuu organisaatioissa laadunvarmistukseen.

Kehittämistoiminta on sosiaalista toimintaa ja se voi olla johtajakeskeistä tai koko organisaation yhteistä toimintaa. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin ratkaisuihin silloin kun kehittämis työ tehdään yhdessä koko organisaation voimin, mutta se edellyttää aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta toisten kanssa. Osallistuminen perustuu tällöin dialogiin, jossa keskustellaan avoimesti kehittämistyön perusteista, toimintatavoista ja tavoitteista. Asiakkaiden ja työntekijöiden osallistamisesta kehittämistyöhön on sen onnistumisen kannalta tutkittua

hyötyä, sillä siten heidän tarpeet ja intressit voidaan huomioida mahdollisimman hyvin kehittämistyötä tehdessä. (Toikko ym. 2009, 17, 89-90.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa kehittämisen tavoitteena on uusien palvelujen, menetelmien tai järjestelmien aikaansaaminen tai jo olemassa olevien parantaminen. Kehittämistoiminnan avulla pyritään löytämään realistisia mahdollisuuksia ottaa käyttöön uusia toimintamuotoja - tai tapoja. Tutkivassa kehittämisessä on jo olemassa olevalla ja kehittämisen mukana tuotettavalla uudella tutkimustiedolla keskeinen merkitys, mutta yhtä tärkeä sija on henkilöstön vuosien työkokemuksen ja kehittämistoiminnan mukanaan tuomalla kokemustiedolla. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela, 2008, 55.)

Terveyden – ja sosiaalihuollon organisaatioissa kehittämistoiminta on usein luonteeltaan kokemuksellista: käytännön osaajat muuttavat tutkimus- ja kokemustiedon avulla ympäristöään tai asiantilaa jollakin lailla paremmaksi ja sitoutuvat itse toimijoiksi ja osallistujiksi kehittämistyöhön. Refleктоimalla ja kehittämällä toimintaansa käytännön osaajat saavat samalla itselleen uusia oppimiskokemuksia ja sitä kautta muutosta toimintamalleihinsa. (Heikkilä ym. 2008, 55.)

Kehittämishankkeen käynnistämisen lähtökohtana pidetään yleisesti jonkin asian kehittämistä, uusien asioiden esille saamista tai uusien ratkaisujen löytymistä olemassa oleviin ongelmiin. Kehittämistarpeet ja – ideat voivat saada alkunsa valtakunnallisista linjauksista, alueellisista tai yksittäisten organisaatioiden ja työyhteisöjen strategioista ja kehittämissuunnitelmista, käytännön työelämässä todetusta ongelmasta, tutkimusten esiin nostattamista kehittämistarpeista tai esimerkiksi yksittäisen työntekijän aloitteesta. (Heikkilä ym. 2008, 60.) Yhdistäessä tutkimuksellisuus sekä kehittämistoiminta voidaan kehittämistyö perustaa ja soveltaa tutkittuun tietoon. Tutkimustyö tuottaa uutta tietoa ja uusia asioita, joita voidaan hyödyntää käytännön työssä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää siis kehittämistoiminnan sekä tutkimuksellisen lähestymistavan. (Toikko ym. 2009, 19, 21.)

Tällaista tutkimusmenetelmää voidaan lähestyä sekä tutkimuksen että kehittämisen suunnasta. Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana on tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jolla tarkoitetaan sitä, että käytännön kysymykset ja ongelmat ohjaavat työn tekemistä ja tieto tuotetaan käytännön ympäristössä. Pääpaino on koko ajan kehit-

tämistyöllä, mutta sen tekemisessä hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita (Toikko ym. 2009. 21-22). Tutkimuksellista kehittämistoimintaa tehtäessä on viisi tehtävää, jotka kuuluvat kehittämisprosessiin. Kehittämistyö on ensiksi pystyttävä perustelemaan. Tämän lähtökohtana on toiminnan lähtökohtien määrittely. Lähtökohtana voivat olla nykytilan ongelmat tai tulevaisuuden visio. Tässä kehittämistyössä lähtökohtana oli laatukäsikirjan koostaminen ja samalla laatuprojektin käynnistäminen. Toinen tehtävä oli päivittää käytössä olevat säännöt sekä stuktuurit vastaamaan lastensuojelulakia ja laadun vaatimuksia. Laatuprojektin edetessä keskusteluun nousi asiakaspalautelomake, jonka luominen ei kuulunut alkuperäiseen suunnitelmaan. Kolmas vaihe on toteutus. Toteutuksessa kysymys on, miten asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kehittämistyötä tehdessä joudutaan priorisoimaan asioita, koska kehittäminen on konkreettista tekemistä aidossa ympäristössä tapahtuvaa toimintaa yleisimmin myös oman työn ohella. Pohdinta ja analysointi ovat myös tärkeä osa toteutusta, sillä kehittämistä on vaikea todentaa tai osoittaa pelkän tekemisen kautta. Neljäs tehtävä on arvioida. Arvioinnissa kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta puntaroidaan. Tämä arviointi on luettavissa tämän työn luvusta yhdeksän. Viides tehtävä on levittää tuloksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että kehittämistyön tulokset jäävät elämään työyhteisöön ja osaksi sen toimintaa. Tämä on oma erillinen prosessi, joka useinkaan ei enää kuulu varsinaisen kehittämistyön sisälle. Tässä työssä se ei kuulu opinnäytetyöhön. (Toikko ym. 2009, 56-63.)

Osallistava kehittäminen perustuu yhteisölliseen opiskeluun, yhteistyöhön, tieteesseen ja oppimiseen. Tätä lähestymistapaa käytetään yleisesti parantamaan käytäntöjä ja toimintatapoja. Työntekijät tarkkailevat työtään, kommunikoivat keskenään ja tekevät arviointia siitä, mitä he todella konkreettisesti tekevät. Työntekijät voidaan sitouttaa tutkimukseen sekä toiminnan kehittämiseen osallistamalla heidät osaksi työtä. (Koshy ym. 2011, 1-3)

## 6.2 Menetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa reflektiivinen kehittäminen on useiden metodien ja niiden käyttötapojen varassa. Menetelmät tarkentuvat ja samalla täsmentyvät toiminnan edetessä. (Toikko & Rantanen 2009. 166-169). Edelleen keskeisenä on prosessin aikana oppiminen ja uuden toimintamallin merkityksen sisäistäminen. Ke-

hittämisen idea on syntynyt arjessa, ja edellyttää päämäärään etenemistä yhdessä etsien, oppien ja opittua arvioiden. (Ojasalo ym. 2009, 12-17.) Oppivassa organisaatiossa työkulttuuri ja yhdessä tekeminen ovat keskeistä. Yhteiset arvot, yhteisvastuu, jatkuva oppiminen sekä toisten arvostus korostuvat, ja tälle perustalle voidaan rakentaa yhteistä tahtotilaa. (Heikkilä ym. 2008, 39-40.)

Menetelmällisesti olennaista koko laatuprojektin toteutuksessa oli koko työyhteisön osallistaminen, mutta myös ehdottoman tärkeää oli asiakkaiden saaminen mukaan projektiin. Spiraalinomainen eteneminen synnytti myös sivuspiraaleita, joilla oli merkitystä kehittämistyön näkökulmasta sekä nuoren että työyhteisön toimintakulttuurin kannalta. Spiraalinomaisesti etenevässä prosessissa pohditaan yksityisten havaintojen pohjalta niiden yleisiä merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 247-248.)

Laatukäsikirjaa varten oli jo paljon aineistoa valmiina ja sitä opinnäytetyön tekijä pyrki myös käyttämään, koska hyvää ja toimivaa ei ole tarpeen muuttaa. Osa aineistosta kuten laitoksen säännöt, struktuurit sekä perhedyttämiskansio vaativat kuitenkin päivittämistä, jotta ne myös myöhemmin soveltuisivat käytettäväksi myös laatukäsikirjassa. Lisää aineistoa syntyi henkilökuntapalaverissa ja esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa, joissa oli mahdollista syventää päivitettyä tietoa, mutta myös saada uutta tietoa siitä, mihin suuntaan ollaan menossa.

Laitustyön arjessa ja sen tuomassa hektisyydessä havainnointi on hyvä tapa kerätä aineistoa, koska usein tällä keinolla saadaan ainutlaatuista tietoa varsinkin suoraan asiakkailta. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa ja samalla se on keino päästä mukaan luonnollisiin ympäristöihin. Tässä kehittämistyössä havainnointi ei ole missään vaiheessa ollut suunniteltua, vaan aineiston saaminen havainnoinnin kautta esimerkiksi nuorten välisissä keskusteluissa tai työryhmän spontaanin pohdiskelun päätteeksi on ollut täysin vapaata ja näin ollen luonnolliseen toimintaan mukautunutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 207-209.)

Yhtenä tärkeänä osana aineiston keruussa on ollut reflektointi ja siitä syntyneet reflektiokeskustelut työyhteisössä. Niiden merkitys oli suuri, kun projektia vietiin eteenpäin ja varsinkin kun opinnäytetyön tekijä ei ollut ihan varma, mihin suuntaan asioita kannattaa viedä. Lisäksi reflektiivisyyden avulla pystyi arvioimaan projektin vaikuttavuutta. Paimion (2008, 336-337) mukaan reflektioivan eli tutkivan työotteen etuna

ammattillisesti on, että työntekijä pystyy refleктоimaan ajatuksiaan, tunteitaan ja kokemuksiinsa.

### 6.3 Kompetenssi – menetelmä

Kompetenssi – menetelmä on väline työyhteisön kehittävään arviointiin, joka tarjoaa systemaattisen arvioinnin ja dokumentoinnin mallin työyhteisölähtöiseen työn kehittämiseen. Menetelmän tavoitteena on vahvistaa työntekijöiden yhteistä näkemystä työn tavoitteista sekä keinoista niiden saavuttamiseksi. Kompetenssi – menetelmässä työyhteisö käy itsearviointiin pohjautuen keskustelua siitä, toimintaanko työyhteisössä yhteisesti sovittujen työtapojen pohjalta. Kompetenssin avulla työtä ja työntekijöiden näkemyksiä voidaan tehdä näkyväksi yhteistä keskustelua ja oppimista varten. Kehittäminen perustuu arvioinnin pohjalta tehtyjen havaintojen jakamiseen sekä keskusteluun. (Vataja 2009, 141.)

Kompetenssi-menetelmän periaatteena ei ole vain osaamisen tai pätevyyden kehittäminen, vaan taustalla on tavoite vahvistaa työntekijöiden ja työyhteisön kapasiteettia tai kyvykkyyttä tehtävien hoitamisessa. Näin ollen kompetenssi viittaa työyhteisön kyvykkyyteen saavuttaa tavoitteensa. Malli on luotu erityisesti sosiaalialan työyhteisöissä tehtävää kehittävää arviointia varten. (Vataja 2009, 141 – 142.)

Kompetenssi – menetelmän avulla pyritään edistämään demokraattista arviointiprosessia, jossa osallistujille itselleen annetaan vastuu toteuttamisesta. Arviointi toisinsanoen otetaan omiin käsiin ja sitä käytetään kehittämisen keinoiksi. Menetelmän lähestymistapa pohjautuu osallistamisen teoriaan, jolloin voidaan olettaa työntekijöiden sitoutuvan ja panostavan päätöksiin sitä enemmän, mitä enemmän he osallistuvat päätöksentekoprosessiin. Arvioinnin keskeisenä ideana on, että työntekijät tai muut toiminnan kannalta tärkeät henkilöt kehittävät uusia ideoita ja strategioita tehtävien hoitamiseen ja parantavat siten yksikön tuloksia. (Vataja 2009, 142.)

Kompetenssi – menetelmän ideologia ja vaiheistus juontavat juurensa David Fettermanin tunnetuksi tekemään empowerment – arviointiin. Arvioinnissa pyritään auttamaan toimijoita arvioinnin käsitteiden, tekniikoiden ja tulosten avulla saavuttamaan paremmin työnsä tavoitteet ja samalla lisäämään heidän mahdollisuuttaan vaikuttaa ja ohjata toimintaansa. Fetterman pitää empowerment – arvioinnin teo-



reettisena lähtökohtana itsemääräämistä, joka viittaa ensisijaisesti kykyyn ohjata omaa elämää, mutta jonka toteutuminen vaatii osaamista myös muilla osa – alueilla, kuten tarpeiden määrittelyssä ja ilmaisussa ja tavoitteiden asettamisessa. (Vataja 2009, 141 – 142.)

Kompetenssi – menetelmässä työyhteisö on keskeinen toimija. Työyhteisöllä voidaan viitata yksikköön, tiimiin tai muuhun kokoonpanoon, jonka työtä ohjaa yhteinen tavoite, perustehtävä tai työn kohde. Kehittämistyöhön lähdetessä työyhteisön on tärkeää tarkastella kriittisesti sitä, mikä on se yhteinen asia tai nimittäjä, joka toimijoita yhdistää. Lisäksi on mietittävä, miksi toimintaa halutaan kehittää yhdessä ja millaiseen toimintaan arviointi ja kehittäminen on tarkoituksenmukaista kehittää. Menetelmä tuo tehokkaasti esiin työyhteisössä vallitsevaa ajattelua sekä käsityksiä ja samalla se tekee näkyväksi niin työn kuin työkuiltuurin piirteitä. Se nostaa myös tehokkaasti esille myös jännitteitä ja ristiriitoja. (Vataja 2009, 143.)

Menetelmä sopii erityisesti pienehköjen työyhteisöjen käyttöön. Työyhteisön koon kriteerinä voi pitää sitä, että keskustelu onnistuu ryhmässä. Paitsi koon myös työyhteisön ilmapiirin ja kulttuurin on mahdollistettava rakentava yhteisöllinen keskustelu, joka edellyttää luottamuksellista ilmapiiriä. Kompetenssi toimii huonosti ilmapiiriiltään tulehtuneissa organisaatioissa. (Vataja 2009, 143 – 144.)

Kompetenssi – menetelmän lähtökohtana on työntekijöiden vastuullisuus, mikä asettaa vaatimuksia työyhteisön ja koko organisaation johtamiselle. Kompetenssin avulla pyritään työn kehittämiseen hyödyntämällä työntekijöiden käytäntöasiantuntijuutta esimerkiksi: ideoita, näkemyksiä ja kokemuksia työstä. Kompetenssin mukaista arviointiprosessi vetää työyhteisössä tavallisesti esimies, koska kehitettävä arviointi kohdistuessaan työn suunnitteluun ja organisoiminnin kysymyksiin, nivoutuu luonnollisesti esimiehen tehtäviin. Menetelmässä voidaan kuitenkin hyödyntää myös ulkoista arvioijaa, jolloin arvioijan tehtävänä on ennen kaikkea avustaa työyhteisöä toteuttamaan itse arviointiaan. Ulkopuolinen henkilö voi helpottaa esimiehen kaksoisroolia keskustelun vetäjänä sekä arviointiin osallistujana. (Vataja 2009, 144.)

Kompetenssissa oppimisen ajatellaan tapahtuvan arviointiprosessin aikana ja toisaalta se edustaa myös työskentelyä arvioivalla työotteella. Menetelmän toteutus kerta- harjoituksena ei yksistään muuta organisaatiokulttuuria, vaan tärkeämpää on ym-

märtää, miten työskentelytapa voi palvella työyhteisöä pitkällä tähtäimellä. Menetelmän avulla pyritään pienentämään kuilua sen välillä, minkä työyhteisö näkee keskeiseksi tehtäväkseen ja mitä se käytännössä tekee. (Vataja 2009, 145.)

Kompetenssi – menetelmän tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön kehittämisosaamista ja sen toistamisella saadaan kehittämistyöhön jatkuvuutta ja palautetta. Menetelmää ei kuitenkaan tarvitse toteuttaa joka kerta alusta loppuun, vaan sitä voidaan soveltaa tarpeen mukaan. Perustehtäväkeskustelu toimii perustuksena, johon voidaan tarvittaessa palata esimerkiksi uusia tehtäviä ja haasteita kohdatessa. Kompetenssin ensimmäinen vaihe on tarpeellista toteuttaa uudelleen silloin, kun työyhteisössä tapahtuu ratkaisevia muutoksia, joiden vuoksi sekä työn että kehittämistyön organisointia on pohdittava uudelleen. Työyhteisön perustehtävästä keskusteltaessa on kysyttävä, ovatko toiminnalle asetetut tavoitteet vielä ajankohtaisia ja voidaanko niihin sitoutua työyhteisönä ja yksilöinä. (Vataja 2009, 161.)

Kompetenssi – menetelmän käyttö valikoitui menetelmäksi Pienkoti Villijoutsenen laatuprojektiin, koska menetelmä antoi tilaa sille, että laatuprojekti ei ole irrallaan joka päiväisestä työstä. Lisäksi menetelmä oli hyvä pienessä, avoimessa ja keskustellevassa työyhteisössä. Suurimpana syynä menetelmän käyttöön ottoon oli kuitenkin menetelmän käytön jatkuvuus niin, ettei kehittämisprojektia tarvitse aina aloittaa alusta, vaan sitä voidaan soveltaa hetkittäin ja pätkittäin, mikäli esimerkiksi laatukäsikirjan sisällöstä oleellinen kohta vaatii suurempaa tarkastelua päivittyäkseen.

### 6.3.1 Kompetenssi – menetelmän soveltaminen kehittämisprojektissa

Koko laatuprojekti on ollut työyhteisölähtöinen ja samalla se on pyrkinyt työyhteisön kehittävään arviointiin. Projektin tavoitteena on ollut vahvistaa työntekijöiden yhteistä näkemystä työn tavoitteista sekä yhdenmukaistaa niitä johtoryhmän kanssa. Kompetenssi – menetelmässä työyhteisö käy itsearviointiin pohjautuen keskustelua siitä, tehdäänkö työyhteisössä oikeita asioita ja niin, että ne vastaavat työn tavoitteita.

Kompetenssi – menetelmän avulla työtä ja työntekijöiden näkemyksiä voidaan tehdä näkyväksi yhteistä keskustelua ja oppimista varten. (Vataja 2009, 141–142.)

Koko työyhteisö perehtyi kehittämistyön lähtökohtiin Vatajan kuvaamin perustein ja sen tarkoitukseen. Laatukäsikirjan tarve tunnistettiin kummassakin työyhteisössä ja

erityisesti Ritarintien yksikössä kaivattiin selkeyttä sääntöihin, ohjeistuksiin ja suunnitelmiin, joiden uskottiin paranevan laatukäsikirjan myötä, kun niin sanotut turhat karsitaan pois. Alustavaa keskustelua projektin sisällöstä käytiin henkilökuntapalaverissa sekä Ritarintien yksikön kehittämispäivällä projektiin tutustuttiin syvällisemmin. Vatajan mukaan (2009, 146) projektiin valmistavalle keskustelulle on hyvä antaa aikaa, sillä se kannattelee yhteistä työskentelyä jatkossa sekä sitouttaa kehittämiseen.

Koko laatuprojektia voidaan kuvata nelivaiheisena projektina, jossa on edetty organisaation tarpeen tunnistamisesta käytännön toteutuksen arviointiin ja kehittämiskohdient havainnointiin. Laatukäsikirjan valmistuttua arvioidaan, miten tehtävissä suoriuduttiin. Vatajan (2009, 148.) mukaan kompetenssin ensimmäisen vaiheen tavoitteena on rakentaa yhteistä arvoperustaa tulevalle työlle, joka tarkoittaa työyhteisön tavoitteita sekä perustehtävää.

### 6.3.2 Kompetenssin neljä eri vaihetta

Ensimmäisen vaiheen aikana opinnäytetyön tekijä kävi ensiksi keskustelua johtoryhmän kanssa, millaisissa raameissa laatuprojektia lähdetäisiin viemään läpi. Toimintajohtaja asetti laatuprojektille omat vaatimukset, hänen mielestään resursseja ei saanut käyttää liikaa, vaan projektin tuli tapahtua oman työn ohessa ja keskustelulle varattiin aikaa henkilökuntapalaveri-ihin. Tämän pohjalta keskustelu käytiin työyhteisöissä. Projektin tavoitteet käytiin läpi työryhmissä ja mitä projektilla oli tarkoitus saavuttaa. Tämän jälkeen työntekijät miettivät, mitä he projektilta haluavat ja mikä koskettaa heitä eniten arkisen työn ohessa. Näistä tavoitteista käytiin opinnäytetyön tekijän vetämänä avointa keskustelua henkilökuntapalaverissa ja samalla ajatuksia koottiin paperille. Vatajan mukaan (2009, 149) työyhteisön mission luominen etenee siten, että osallistujat tuottavat näkemyksiä ja ideoita, joiden pohjalta tiivistetään keskeisimmät. Osallistujat voivat kirjoittaa niitä avainsanoina esimerkiksi paperilapuille, jonka jälkeen laput laitetaan kaikkien näkyville. Näiden pohjalta voi jokainen tuoda vapaasti esiin ajatuksia. Yksikön tehtävän ja tavoitteiden määrittely liittyy läheisesti arvokeskusteluun. Arvojen määrittely on tärkeää, jotta tiedetään, millaisiin arvoihin toiminta perustuu sekä mitä arvoja halutaan edistää. Arvomaailman tulee olla myös työntekijälähtöistä, joten kummassakin yksiköissä mietittiin Pienkoti Villi-

joutsenen arvoja sekä perustehtävää. Näitä koottiin paperille ja samalla se antoi hyvän keskustelunjuuren siitä, miksi lastensuojelutyötä tehdään. Lastensuojelutyölle on annettu paljon yleismaallisia arvoja esimerkiksi valtakunnallisten laatukriteerien myötä, mutta tehtävänannossa korostettiin sitä, että työntekijät tarkastelevat arvomaailmaa siltä kantilta, miltä osin he haluavat työtänsä tehdä.

*Toisessa vaiheessa* perustehtävää tarkasteltiin työyhteisössä arvomaailman pohjalta. Samalla muotoiltiin lausetta, joka kuvaa lyhyesti ja ytimekkäästi Pienkoti Villijoutsenen perustehtävän. Tämän jälkeen työntekijät miettivät, kuinka hyvin työssä on onnistuttu ja missä asioissa on vielä varaa parantaa. Vatajan (2009, 152–153) mukaan arvioinnissa osallistujat pisteyttävät avaintoimintoja asteikolla 4 – 10 sen mukaan, miten hyvin yksikkö on heidän näkemyksensä mukaan onnistunut kyseisessä asiassa. Numeraalista arviointia ei kuitenkaan työyhteisöissä suoritettu, koska keskustelu oli hedelmällistä ja tuloksellista. Vatajan (2009, 154) kompetenssi – menetelmän tavoite voi helposti hukkaa arvosanoihin ja pisteytyksiin, vaikka se ei ole tarkoitus. Arvioinnin tärkein vaihe on keskustelu, jossa osallistujien on pohdittava, millaista tietoa ja näyttöä on olemassa toiminnan onnistumisesta. Lisäksi on pidettävä huoli siitä, ettei keskustelusta tule puutteiden ja heikkouksien listaamista, sillä toiminnasta pitää aina pystyä löytämään myös positiivisia ulottuvuuksia. Osallistujilla tulee yhteinen ymmärrys arvioinnin tarkoituksesta sekä yhteisestä kehitettävästä päämäärästä. Koska kummankin yksikön yhteishenki on hyvä ja siellä puhalletaan selkeästi yhteen hiileen, arviointi ei ollut toisten syyttelyä, eikä oman aseman korostamista. Virheistä pystyttiin puhumaan avoimesti, myös humoristisesti ja samalla myös pystyttiin antamaan toisille positiivista palautetta onnistumisista. Vaikka Villijoutsenet ovat moniammatillisia työyhteisöjä, siellä kuitenkin tehdään samaa perustyötä koulutustasosta riippumatta. Tämä ei siis tuo vaikeuksia arvioida kollegan työn sisältöä. Vatajan (2009, 155–156) mukaan moniammatillisten työyhteisöjen toteuttamassa kompetenssiarvioinnissa on se, että ei juurikaan tunneta toisten työn sisältöjä.

Kompetenssi – menetelmän kahden ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on luoda perusta työyhteisön kehittämistyölle sekä kehittämistarpeiden tunnistamiselle. *Kolmannessa vaiheessa* tehdään johtopäätöksiä itsearvioinnin tulosten perusteella. Tällöin tavoitteena on paitsi tunnistaa työyhteisön toiminnan vahvuudet sekä paikantaa kehittämisen kohteet. Itsearvioinnin tuloksia tarkastellaan suhteessa yksikön tavoit-

teisiin, niin sanottuun missioon sekä ydintoimintoihin. Työyhteisö valitsee, mihin se haluaa kehittämisensä kohdistaa, joten tässä kohtaa palataan alkuvaiheessa tehtyyn kehittämisen päämäärään. (Vataja 2009, 156.) Ritarintien selkein kehittämisenkohde oli päästä eroon kaikista turhista säännöistä ja ohjeistuksista sekä samalla luoda yksinkertainen ja helposti toteutettava struktuuri tukemaan arjen työtä. Lisäksi asiakaspalautelomakkeen käyttöä kaivattiin, koska työntekijät halusivat palautetta työstään myös viranomaistaholta. Tavoitteet olivat konkreettisia ja ne auttavat arjen työn tekemisessä. Samalla sovittiin, millainen ydinryhmä kehittämisprojektia vie eteenpäin ja millä tavoin seuranta tehdään. Vatajan (2009, 157) mukaan työntekijöiden on pystyttävä yhdistämään tavoitteet käytäntöön sekä määrittelemään mitä tavoitteet ja niiden edistäminen tarkoittavat omassa työssä. Mitä yksityiskohtaisemmin tavoitteet ja strategiat pystytään määrittämään, sitä helpompaa on niiden seuranta ja arviointi jatkossa.

*Kompetenssin neljännessä vaiheessa* seurataan ja arvioidaan, miten työyhteisö on pyrkinyt saavuttamaan kehittämistavoitteen sekä millaisia tuloksia on saavutettu. Arvioinnin kriteerinä käytetään kolmannessa vaiheessa tehtyjä määrittelyjä kehittämistavoitteiden seuraamiseksi. (Vataja, 2009, 159.) Arviointia on suoritettu henkilökuntapalavereissa kevään ja syksyn 2015 aikana. Tällöin on käyty läpi asiakaspalautelomaketta, uusittuja sääntöjä sekä käytänteitä. Samalla työyhteisö on saanut arvioida, onko ydinryhmä saanut luotua tavoitteet konkretiaksi, niin kuin työyhteisö ne olivat suunnitelleet. Arvioinnin tarkoituksena voi olla tiedon saaminen siitä, onko kehittämistoiminnalla pystytty vastaamaan tunnistettuihin kehittämistarpeisiin ja tuottamaan haluttuja tuloksia. Jotta arviointi olisi tarkoituksenmukaista ja kohdistuu oikeaan asiaan, on kirkastettava, millaisiin vaikutusoletuksiin työyhteisön kehittämistoiminnot perustuivat, toisin sanoen miten kehittämistoimenpiteiden oletettiin vaikuttavan (Vataja 2009, 160–161).

Valitettavasti kehittämisen tulosta ei opinnäytetyöntekijä pääse seuraamaan, koska siirryn takaisin omiin työtehtäviin toiseen laitokseen. Tämän vuoksi kehittämisen seuranta jää Villijoutsenen henkilökunnalle. Lisäksi kummassakin laitoksessa on tullut jonkin verta työntekijämuutoksia, joten projektin kannalta on hieman harmillista, että se ei ikään kuin jatku sovituslaisena.

## 7 Asiakaspalautejärjestelmän luominen

Seuraavissa kappaleissa on esitelty asiakaspalautelomakkeen kehittäminen.

### 7.1 Miksi palaute on tärkeää?

Outisen, Lempisen, Holman & Haverisen (1999, 22–23) mukaan asiakkaan arvio ja palaute saamansa palvelun ja hoidon laadusta on pohja palvelujen suunnitteluille ja kehittämislle. Asiakkaan laatuksitykseen voidaan vaikuttaa sillä, että organisaatiolla on käytössään asiakaspalautejärjestelmä. Lisäksi järjestelmä on viesti asiakkaalle siitä, että palautetta on lupa antaa monella eri tavalla.

*Asiakaspalauteella* tarkoitetaan eri asiakkailta hankittua tai välittyvää tietoa, mielipiteitä, kannanottoja siitä, millaisia odotuksia hänellä on, mitä hän tarvitsee, miten haluaa organisaation toimivan tai itseään hoidettavan ja miten hänen mielestään siinä on onnistuttu. *Asiakaspalautemenetelmä* on keino, tekniikka tai tapa, jolla asiakkaista ja heidän odotuksistaan, tarpeistaan sekä palvelukokemuksistaan otetaan selvää. *Asiakaspalautejärjestelmä* on tapojen ja menetelmien kokonaisuus, jolla organisaatio systemaattisesti tunnistaa, kerää, käsittelee ja hyödyntää asiakaspalautetta. Tyytyväisyyskäsitteen käyttö on laajaa. Asiakkaan tyytyväisyys mitattavina tuloksina on yleisesti hyväksyttyä hoidon laatua arvioitaessa. Asiakastyytyväisyyden käsitteen osuvuus ja asiakkaan havaintojen pätevyys hoidon laatua arvioitaessa ovat kuitenkin kiistanalaisia kysymyksiä. Tyytyväisyys on käsitteenä ongelmallinen, koska se osoittaa tunnetilaa, tyytymistä ja näin ollen se kuvaa vain epäsuorasti, mitä asiakkaat haluavat palvelulta. (Kujala 2003, 34.)

Arviointia on kaikessa ihmisten toiminnassa, jolloin se on hyvin arkinen osa ajattelua ja toimintaamme. Ihmiselle on tyypillistä arvioida erilaisia vaihtoehtoja ennen suunnitellun toiminnan toteuttamista ja tehdä sen jälkeen tietoisia valintoja ja päätöksiä. (Rousu & Holma 2004, 27.)

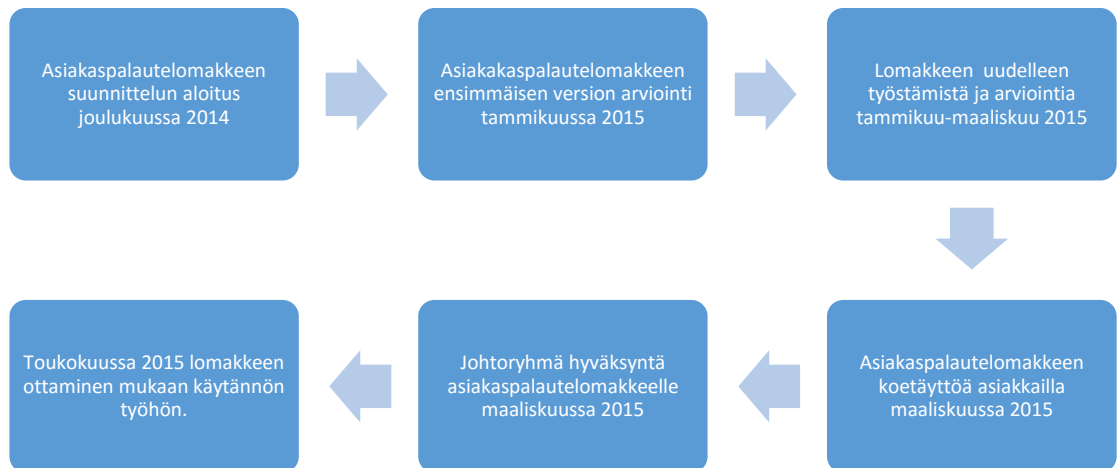
Asiakaspalautemenetelmiä on olemassa lukematon määrä: laadullisia, määrällisiä sekä sellaisia, joilla asiakas itse tuo mielipiteensä esiin sekä menetelmiä, joita voi kutsua epäsuoriksi menetelmiksi. Palaute menetelmän valinta on vaikeaa ja se myös edellyttää keskustelua työyhteisössä. Yhdellä menetelmällä ei saa kaikkia tarpeita

tyydytetyksi, joten pitää esittää kysymys, mistä ja mitä varten palautetta halutaan. Vaikka asiakaspalautemenetelmien luotettavuus on tärkeää, tieteellisen tutkimuksen vaatimukset ovat usein tarpeettoman kovat palautteen keruulle. Laajaa tutkimusta voidaan käyttää usein menetelmää kehitettäessä, mutta toistuvaa käyttöä varten siitä on tehtävä kohderyhmää ymmärtävä versio, johon otetaan mukaan vain keskeiset asiat. Tuloksen tulkintaan kuluva aika vaikuttaa myös menetelmän käyttökelpoisuuteen. (Outinen ym. 1999, 28–29.)

Päätöksen tekeminen jonkun palautemenetelmän käytöstä antaa suunnan kokeilulle. Se myös mahdollistaa keskittymisen yhteen valittuun menetelmään ja sen kokeiluun. Kun valmistaudutaan käyttämään palautemenetelmää ensimmäisen kerran, se kannattaa tehdä kokeiluna, jolloin varmistetaan menetelmän toimivuus. Kokeilun jälkeen arvioidaan, toimiiko menetelmä halutulla tavalla. (Outinen ym. 1999, 29–30.)

Alkuanalyysiin tulee käyttää riittävästi aikaa. Asiakaspalautejärjestelmä ei synny itsestään. Mikäli palautetta ei ole hankittu aiemmin ja järjestelmän rakentaminen aloitetaan palautemenetelmien kehittelyllä, aikaa voidaan tarvita parikin vuotta. Palautemenetelmien kehittelyssä tulee usein tunne, että asiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä selvitellään, kun pyritään saamaan tietoa kaikesta mahdollisesta. On kuitenkin esitetty, että asiakkaalta kannattaa kysyä vain kolme kysymystä: mikä on asiakkaalle tärkeää suhteessa organisaatioomme, miten me pärjäämme suhteessa niihin tärkeisiin asioihin ja miten meidän pitäisi kehittää toimintaamme. Asiakaspalautteen keruussa voidaan mennä myös hakoteille, jos valitaan menetelmä, johon asiakas ei pysty ottamaan osaa. Tällöin asiakas ei pysty vastaamaan tehtyihin kysymyksiin tai täyttämään kyselylomaketta. (Outinen ym. 1999, 34–35.)

## 7.2 Kohti uutta lomaketta



Kuvio 3. Asiakaspalautelomakkeen kehittämisen aikataulu.

Johtoryhmä näki tärkeänä osana laatuprojektin edetessä asiakaspalautelomakkeen kehittämisen, jotta se saataisiin yhdenmukaiseksi kumpaankin yksikköön ja näin ollen myös yhdeksi laadunhallinnan välineeksi. Lisäksi aluehallintovirasto vaatii asiakaspalautelomakkeen käyttämisen kaikissa yksityisiltä sosiaali- ja terveyspalveluita tarjoavilta yrityksiltä.

Valimontien yksikössä on jo ollut käytössä asiakaspalautelomake, jonka talon johtaja on tehnyt perhetyön opintojen yhteydessä. Kyselyssä on vain avoimia kysymyksiä ja samaa kyselyä käytetään asiakkaille, heidän vanhemmalle/vanhemmille sekä viranomaistaholle. Vanhan lomakkeen arvioinnin yhteydessä käytiin läpi jo saatuja vastauksia, jotta käytössä olevan lomakkeen arviointi käytännön tasolla olisi helpompaa saatujen vastausten valossa. Asiakkailta saamien vastausten valossa avoimiin kysymyksiin oli liian helppo vastata ”en tiedä, hyvä, huono”. Tämän vuoksi vastaukset eivät anna vertailukelpoista tietoa, eikä myöskään kehittämisen tueksi tarvittavaa informaatiota, koska useimmat eivät perustelleet vastauksiaan. Valimontien yksikössä asiakaspalautelomake oli kuitenkin jo juurtunut toimintaan ja työyhteisön mielestä



palautelomake antoi heille riittävästi informaatiota. Tätä perusteltiin sillä, että he tuntevat asiakkaat vastausten takana, joten he pystyvät tulkitsemaan, mitä asiakas sanoillaan tarkoittaa. Kuitenkin Valimontien johtaja näytti vihreää valoa uuden lomakkeen kehittämiseksi.

Ritarintien yksikön työntekijät toivat vahvasti esiin halunsa kehittyä työssään ja tämän avuksi he kaipasivat palautetta tekemästään työstä asiakkailta sekä yhteistyökumppaneilta. Lisäksi palautteen saaminen koettiin mielenkiintoiseksi ja myös omaa ammatillista kasvua tukevaksi. Muutamat työntekijät kuitenkin kokivat, että mahdollisesti lomakkeet jäävät pölyttymään, kun alkuhuuma loppuu. Tämän vuoksi lomake piti saada kehitettyä sellaiseksi, että se kulkee arkisena, ei kuormittavana työvälineenä muun työn ohessa.

Asiakkaiden kokemuksia ei saa mitätöidä auttamiskäytännöissä. Jos halutaan luoda asiakaslähtöisiä toimintakulttuureja tai toimia aktiivisesti, asiakkaiden kokemukset on otettava vakavasti. Lisäksi asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen ovat yksi osallisuuden toteutumisen perusedellytykset. Vuorovaikutus ja dialogisuus ovat edellytyksiä asiakkaan äänen kuulemiselle sekä sille, että nostetaan asiakkaan tuomia näkökulmia esiin muutoksen välineiksi. (Högnabba 2008, 15, 29.)

### 7.3 Uuden asiakaspalautelomakkeen kehittäminen

Opinnäytetyön tekijä teki lomakkeesta versioita, jotka tukivat asiakaspalauttejärjestelmälle asetettuja laadun vaatimuksia teorian näkökulmasta käsin, jotka on esitelty opinnäytetyön teoriaosuudessa. Lomakkeen kehittämisessä auttoivat teorian lisäksi oma pitkä työkokemus lastensuojelualalta sekä eri työpaikoissani käytettyjen asiakastytyväisyyskyselyjen toimivuus. Opinnäytetyön tekijä kävi arviointikeskustelua suunnitteluvaiheessa olevista asiakaspalautelomakkeista pääasiassa johtoryhmän kesken sähköpostin välityksellä tai työvuoroissa myös ohjaajien kesken, mikäli aikaa siihen riitti. Väliarvioinnin avulla halusin varmistaa, että asiakaspalautelomake kehittyy siihen suuntaan, joka palvelee yritystä, eikä se näin ollen halua vain vastausta kysymyksiin, jotka pohjautuvat minun arvomaailmaan.

Kokemukseni mukaan asiakaspalautelomakkeen tulee olla yksinkertainen, lyhyt ja ytimekäs. Liian pitkä lomake vie vastaajilta mielenkiinnon ja lisäksi lastensuojelusta

puhuttaessa on otettava huomioon, että vastaajan taidot eivät välttämättä riitä vastaamaan kysymyksiin, jossa edellytetään esimerkiksi lastensuojelun termistön tuntemista. Lisäksi avoimiin kysymyksiin tulee helposti vain yksisanaisia vastauksia, jolloin ne sinällään eivät ole hyviä laadun kehittämisen työkaluja. Outisen ym. (1999, 29–31) mukaan palautteen hankinnassa käytettävän menetelmän kokeilu kannattaa aina toteuttaa projektina, jotta se pysyy hallinnassa. Lisäksi on hyvä pitää mielessä, mitä varten menetelmää kehitetään ja mitä siltä halutaan. Mikäli palautemenetelmä kehitetään itse, hyvinä lähtökohtina voidaan kysyä:

- *Hankitaanko itselle lisää osaamista vai ostetaanko osaaminen ulkopuolelta?*
- *Millaisia kustannuksia eri palautemenetelmien käytöstä syntyy?*
- *Voidaanko tieto kerätä normaalien toimintaprosessien yhteydessä?*
- *Menetelmän vaatimuksia tulisi pohtia myös asiakkaiden kannalta: miten paljon vaivannäköä voimme vaatia asiakkailta?*

Mittaaminen on sarja tapahtumia, jossa selvitetään, miten toiminnalle määritellyt tavoitteet tai ominaisuudet sekä käytännön toiminta vastaavat toisiaan ja tulos ilmaistaan sen mukaan, onko kyseessä määrällinen vai laadullinen mittaaminen. Mittaamisen on oltava mahdollisimman luotettavaa, jotta mittaustuloksiin voidaan luottaa ja tehdä oikeita johtopäätöksiä. Ensimmäisen luotettavuuden ehto on mittaamisen validiteetti, jolla tarkoitetaan mahdollisimman tarkkaa käsitystä siitä, mitä aiotaan mitata ja arvioida. Toinen ehto on reliabiliteetti eli mittaamisen virheettömyys. Mittaamalla kerätään tietoa toiminnasta ja mittaustulosten perusteella tehdään päätös, pitääkö toimintaa muuttaa tai kehittää. Näin ollen mittaustuloksia tulisi hyödyntää systemaattisesti toiminnan laadun arvioinnissa ja kehittämistyössä. (Rousu & Holma 2004, 46.)

Mittarin kehittelyprosessi etenee tyypillisesti vaiheittain, joten kehittämistyö vie paljon aikaa ja se on työlästä. Vain omaan käyttöön tehty mittari palvelee oman toiminnan seuraamista, mutta se ei mahdollista vertailuja muihin. Näin ollen mittari on luotettava vain siinä yksikössä, johon se on kehitelty. (Rousu & Holma 2004, 47.) Tässä tapauksessa oli alusta lähtien selvää, että asiakaspalautelomake kehitetään vain Pienkoti Villijoutsenen tarpeita vastaamaan ja toimimaan osana heidän laatujärjestelmää.

Palautemenettelyjen kehittäessä ei saa kuitenkaan lähteä ahnehtimaan. Liian helpposti yritetään kehittää menetelmä, jolla yritetään saada tietoa kaikesta mahdollisesta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että palautemenetelmän antaman tuloksen on oltava analysoitavissa kohtuullisin panoksin. (Outinen ym. 1999, 34.) Edellä mainittujen syiden vuoksi opinnäytetyön tekijä lähti kehittämään lomaketta, joka olisi yhden sivun mittainen ja sisältäisi sekä monivalinta - että avoimia kysymyksiä. Pääpaino olisi monivalintakysymyksissä, koska tällöin niistä pystyisi laskemaan keskiarvoja, jolloin esimerkiksi yksiköt keskenään voisivat vertailla tuloksia. Monivalintakysymysten tuoksi laadin viisi avointa kysymystä, jotka tarkensivat ja konkretisoivat monivalintakysymyksiä. Lisäksi asiakkaita pyydetään arvioimaan työn vaikuttavuutta numeerisesti asteikolla 1-10 ennen sijoituksen alkua sekä tilannetta, jossa ollaan, kun palautetta annetaan. Kysymysten sanamuotoja mietin tarkoin, jotta ne eivät olisi harhaanjohtavia tai niissä ei ole mahdollisuutta ymmärtää kysymystä väärin. Myös liian suuria kokonaisuuksia pyrin välttämään. Hirsjärven ja muiden (2009, 200–201) mukaan avoimilla kysymyksillä vastaaja saa mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään. Avoimien kysymyksiä ongelmana voidaan kuitenkin nähdä, että ne tuottavat aineiston, joka on sisällöltään erittäin kirjavaa ja luotettavuudeltaan kyseenalaista.

Monivalintakysymyksissä käytin viisiportaista Likert-asteikkoa, joka soveltuu hyvin käytettäväksi kyselyihin, joissa halutaan selvittää vastaajien omia näkemyksiä tai kokemuksia aiheesta. Likert-asteikko perustuu ääripäihin – täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Muut vaihtoehdot asettuvat ääripäiden välille. Numeraalinen tai muu määrällinen arviointi havainnollistaa asioita konkreettisemmaksi antamalla virikkeitä keskusteluun. Numeraalisten mittareiden käyttäminen luo mahdollisuuksia kerätä vertailukelpoista tietoa. Lisäksi on suositeltavaa, että lasten kanssa toimivien eri toimipisteiden käytössä on myös yhteisiä arviointimenetelmiä sekä välineitä. (Rousu & Holma, 1999, 66–67.)

Työstin lomaketta yleensä työvuorojen puitteissa, lähinnä kuitenkin yövuoroissa. Tällöin oli mahdollista jättää lomake arvioitavaksi muille vuoroon tuleville, jotta konkreettista palautetta saataisiin mahdollisimman pian. Työvuorojen ohella asiakaspalautelomaketta pystyi myös koekäyttämään laitoksen nuorilla, jolloin pystyi saamaan välitöntä palautetta asiakkailta ja heidän kyvystään ymmärtää lomake sekä

heidän halukkuudestaan täyttää se. Samalla tuli myös varmistettua asiakkaiden osallistuminen kehittämistyöhön. Lomakkeen täyttö antoi osviittaa siihen, että asiakaspalautekysely on selkeästi ymmärretty, se ei vienyt liikaa aikaa ja sillä saatiin haluttuja vastauksia organisaatiossa tehtävään kehitystyöhön. Hirsjärven ja muiden (2009, 202–203) mukaan kyselylomakkeen laadinnassa ainakin seuraavat kohdat:

1. *Varmista, että lomake on selvä ja välttä epämääräisyyttä*
2. *Spesifiset kysymykset ovat parempia kuin yleiset kysymykset, jolloin tulkinnan mahdollisuuksilta vältytään*
3. *Käytä lyhyitä kysymyksiä mieluummin kuin pitkiä*
4. *Vältä kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkityksiä*
5. *Muista myös vaihtoehto ”ei mielipidettä”*
6. *Käytä monivalintavaihtoehtoja mieluummin kuin ”samaa mieltä/eri mieltä” – väitteitä*
7. *Mieti kysymysten määrä ja järjestys*
8. *Tarkista sanojen valinta ja käyttö*

Tein kaiken kaikkiaan asiakaspalautelomakkeesta kolme eri versiota. Edelleen viimeisen lomakkeen kohdalla talon johtajilla oli yhdestä kysymyksestä, joka koskee asiakkaan arviointia omasta tilanteesta ennen sijoitusta ja tilanteesta lomakkeen täyttö vaiheessa eri näkemykset, mutta se kuitenkin päätettiin ottaa käyttöön.

#### 7.4 Lomakkeen arviointi ja tulevaisuus

Keväällä 2015 lomake otettiin Ritarintiellä virallisesti käyttöön. Tällöin laitoksesta muutti pois nuoria, joten lomakkeita palautui kolmelta nuorelta sekä heidän vanhemmilta. Näiden vastausten perusteella lomake oli käyttökelpoinen ja kysymykset oli ymmärretty niin, kuin lomaketta tehdessä oli ajateltu. Valimontien yksikkö ei ottanut vielä keväällä lomaketta käyttöön, koska aikataulujen mahdottomuuden vuoksi lomaketta ei ehditty käydä työyhteisön kanssa läpi.

Syyskuussa 2015 osana Valimontien henkilökuntapalaveria asiakaspalautelomake käytiin työyhteisön kanssa läpi. Tällöin toimitusjohtaja kertoi, että Pienkoti Villijoutsen tulee käyttämään aiemmin tehtyä asiakaspalautelomaketta ja sitä käytetään kummassakin yksikössä. Toimitusjohtajan näkemyksen mukaan, asiakaspalautetta tulee ennen kaikkea hankkia arkisen työn lomassa, eikä pelkästään kaavakkeiden avulla, koska hän ei usko kaavakkeiden luotettavuuteen ja siihen, että joku niihin

haluaa vastata. Mutta, koska asiakaspalautejärjestelmä vaaditaan yhtenä laadunhallinnan varmistajana, aikoo Villijoutsen käyttää vanhaa kaavaketta.

Asiakailta saatava palaute on kuitenkin tärkeä osa asiakaskeskeisen organisaation jatkuvaa toiminnan parantamista ja asiakastyytyvyyden kehittämistä. Reaaliaikainen mahdollisuus palautteen antamiseen ja saamiseen voi estää monien ongelmatilanteiden syntymisen tai ainakin mahdollistaa niiden nopean selvittämisen. (Uusitalo 2007, 15, 70.) Tämän vuoksi asiakaspalautteen antamisen mahdollisuuden tärkeyttä ei pidä väheksyä, vaikka se tuntuisikin työläältä tai turhalta.

## 7.5 Kehittämisehdotukset

Uusitalon (2007, 134) mukaan asiakaspalautteiden käsittelyprosessi muodostuu kolmesta vaiheesta: palautteen vastaanotosta ja kirjaamisesta, selvitystyöstä sekä palautteisiin liittyvän tiedon hyödyntämisestä. Tällä hetkellä Valimontie on hyödyntänyt asiakaspalautelomakkeita vain silloin, kun asiakas on poistunut Villijoutsenen tuen piiristä tai muuttanut Villijoutsenen antaman jälkihuollon piiriin. Tällöin nuori, vanhempi sekä sosiaalityöntekijä ovat täyttäneet lomakkeen viimeisessä asiakassuunnitelmopalaverissa. Tämän jälkeen asiakaspalautteet on käsitelty seuraavassa henkilökuntapalaverissa.

Laadun sekä jatkuvan työn arvioinnin kannalta olisi tärkeää, että asiakaspalautetta kerättäisiin säännöllisin väliajoin. Asiakaspalautelomakkeen kehittämisessä yksi tärkeä seikka oli se, että sitä pystyy hyödyntämään omaohjaajatyöskentelyssä, varsinkin silloin, kun nuoren on muuten vaikea ilmaista tunteitaan. Asiakaspalautelomakkeessa on paljon kysymyksiä, joihin nuori ei voi vain vastata ” en tiedä”. Tämä taas puolestaan avaa väylää dialogiin asiakkaan ja ohjaajan välille. Tämän vuoksi palautteen kerääminen esimerkiksi puolen vuoden välein takaisi sen, että asiakkaan ääni tulisi kuuluviin säännöllisesti ja samalla mahdollisiin puutteisiin pystyttäisiin tarttumaan nopeammin. Rousun ja Holman mukaan (1999, 66–67) arvioinnista voi muodostua yhteinen kieli, joka innostaa asiakasta osallistumaan oman elämänsä koskevien arviointien ja tavoitteiden muotoilemiseen. Kun lastensuojelussa on olennaista saada aikaan muutos elämäntilanteessa tai asiakkaan toimintakyvyssä, on lähtötilanteen yhteinen

mittaaminen oleellinen perusta edistymisen seuraamisessa ja uusien välietappien asettamisessa.

Yksityisessä laitoksessa yksi sijoitus voi kestää moniakina vuosia ja tällöin asiakkaan tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ei saada tietää luotettavalla tavalla. Vaikka nuorisokodin asiakkaat ilmaisevatkin jokapäiväisessä elämässä asiansa hyvin suoraan ja yleensä he ovat tyytymättömiä, ei sitä kuitenkaan voida pitää luotettavana palautteen antona. Holman ym. mukaan (2001, 50.) arviointi on arkityössä hedelmällinen pysähdyspaikka, joka tarjoaa mahdollisuuden pohtia ja analysoida niin oma työtä kuin organisaation toimintaa. Arvioinnista oppiminen lisää ymmärrystä ja rohkeutta tehdä toiminta entistä läpinäkyvämmäksi ja samalla se auttaa näkemään selvemmin oman ja muiden roolit työyhteisössä ja palveluprosesseissa. Parhaimmillaan arviointi synnyttää idean uudesta tavasta toimia.

Syksyllä 2015 Valimontien henkilökuntapalaverin yhteydessä selvisi, että he pyytävät aina asiakassuunnitelmapalaverissa palautetta niin asiakkailta kuin viranomaistaholta. Tällöin ei kuitenkaan täytetä lomaketta, vaan palautetta pyydetään suullisesti. Tämän jälkeen palautteet kirjataan Nappulaan, joka on raportointiohjelma. Tarvittaessa palautteet käsitellään henkilökuntapalaverissa ja mikäli palaute kohdistuu suoraan johonkin toimintatapaan, niin tarvittaessa sitä pyritään muuttamaan tai miettimään sille korvattavuuksia. Hyvin jäsenneily ja toteutettu dokumentointi tukee ja on välttämätön osa asiakastyön laadun hallintaa. Dokumentoinnin tärkeys myös korostuu siinä, että se tuo muutoksen asiakkaan käyttäytymisessä näkyväksi. Monesti laitostyön kiireessä jäävät huomaamatta hyvät ja positiiviset muutokset, joita asiakkaiden elämässä tapahtuu. Huolellisten kirjauskäytäntöjen avulla työntekijät saavat itselleen palautetta työn tuloksista koko ajan. (Niemelä 2005, 45.)

Näiden tietojen perusteella Valimontien yksikkö pitää hyvää huolta palautejärjestelmästä ja se säilyy arkisena työvälineenä, eikä aiheuta työntekijöille lisää työtehtäviä. Kuitenkin lähtökohtaisesti suotavaa voisi olla kokeilla lomakkeiden säännöllistä käyttöä, jotta laadunhallinnan näkökulmasta luotettavuus ja jatkuvuus säilyisivät. Toisaalta myös avoin tilanne antaa palautetta, ei välttämättä anna kaikille mahdollisuutta antaa rehellistä palautetta, mikäli ihmisen persoonallisuus estää sen. Asiakkaan osallisuutta vahvistaa lapsilähtöinen työskentelytapa, jolla tarkoitetaan muun muassa sitä, että järjestetään riittävästi aikaa lapselle, nuorelle ja perheelle. Lapsiläh-

töisyys jää helposti puheen tasolle, jos sitä ei omassa yksikössä tarkenneta ja sovelleta arjen käytäntöihin. Myös lastensuojelulaissa (26§) sanotaan, että lapsen mielipide on selvitettävä hienovaraisesti sekä siten, ettei siitä aiheudu tarpeettomasti haittaa lapsen ja hänen vanhempiansa tai muiden läheisten ihmisten välisille suhteille. (Holma 2009, 31.)

Hyvin toimiva vuorovaikutteiden arviointi on lähtökohtana, kun kaikkien osapuolten näkemys koko palvelukokonaisuuden onnistuneisuudesta selvitetään. Säännöllisesti toteutettu arviointi varmistaa, että myös arvioinnin tulokset saadaan käyttöön ja hyödynnettyä lastensuojelupalvelujen arvioimisessa ja kehittämisessä. (Holma, 2009, 34.) Tämä tukee säännöllisen arvioinnin tärkeyttä ja sitä, että siihen tulee pyrkiä myös lastensuojelutyössä. Toimintatavat ja sijaishuollolle asetetut vaatimukset vaihtuvat ja tarkentuvat vuosien mittaan, joten näin ollen pystyäkseen takaamaan laadukkaat palvelut vuosi toisensa jälkeen, on pysyttävä kehityksessä mukana, vaikka uusien työmenetelmien käyttöönotto voisi tuntua raskaalta ja aikaa vievältä raskaan työn ohessa. Rousun ja Holman mukaan (1999, 61) systemaattinen arviointi luo työskentelylle jäsentyneen kehyksen, jonka raameissa asiakasprosessi etenee. Arviointi tulee osana prosessia sen jokaisessa eri vaiheessa.

Kuitenkin työn arvioinnissa voidaan myös käyttää muita arviointimenetelmiä, kuin pelkästään asiakastyytyväisyyttä. Itsearviointilla tarkoitetaan arviointia, jossa arvioija arvioi systemaattisesti omaa työskentelyään, oman työryhmän tai työyhteisön toimintaa tai toimintakäytäntöjä. Työyhteisön itsearviointi auttaa tunnistamaan muutoista vaativia ongelmia sekä nostamaan tietoisuuteen alueita, jotka muutoin voisivat jäädä arkipäivän toiminnoissa huomaamatta. Arviointiin osallistuminen tukee sekä yksilö – että yhteisötasolla tapahtuvaa oppimista, toiminnan kehittämistä sekä arviointia. Kuitenkin oli kyseessä millainen itsearviointi tahansa, tärkeää on yhteinen keskustelu. Tärkeintä on pysähtyä arvioinnin äärelle. Vaikka nykypäivänä puhutaan paljon kiireestä ja siitä, ettei työpaikoilla ole enää aikaa pysähtyä rauhassa keskustelemaan. (Holma 2009, 38–39.) Villijoutsenessa on kolmen viikon välein henkilökunta-palaveri, joka mahdollistaa arvioinnin, eikä siihen tarvitse enää erikseen raivata tilaa kalenterista. Arviointi tukee myös samalla omaa henkilökohtaista ammatillista kasvua ja näin ollen auttaa yksilöä kehittymään työssään. Näiden asioiden voidaan myös

katsoa tukevan myös työn laadun kehittymistä ja näin ollen markkina-arvon parantumista myös työnantajan näkökulmasta käsin.

Tärkeää on, että Ritarintien yksikkö alkaa hyödyntää asiakaspalautejärjestelmää ja sen jälkeen yksiköt käyvät keskustelua siitä, millainen arviointitavan käyttö hyödyttää heitä eniten, jotta se palvelisi myös työn jatkuvaa kehittämistä ja yksilötasolla ammatillista kasvua. Lisäksi sen tulee vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin sekä yhteiskunnan monimuotoisiin ongelmiin. Lastensuojelutyö on jatkuvaa ja vaativaa arviointia kunkin lapsen parhaan löytämiseksi ja vielä usein hyvin ristiriitaisissa tilanteissa. Jokapäiväinen elämä esittäytyy tulkittuna todellisuutena ja sitä tulkitaan aina jossakin viitekehyksessä. (Rousu & Holma 2009, 61.) Toisaalta on kuitenkin huomioitavaa, että Ritarintien yksikössä on käytössä viikottaiset nuorten palaverit, jotka ovat avoin väylä nuorille kertoa niistä huolistaan, murheistaan ja ilonaiheistaan, jotka haluavat jakaa yhteisön kesken. Lisäksi nuorten palaveri on keino antaa palautetta ohjaajille, johtajille tai yleisestä toiminnasta. Jokaisesta nuorten palaverista tehty kirjallinen tuotos käsitellään aina maanantaisin työntekijöiden viikkopalaverissa. Näin ollen palautteeseen vastaaminen on nopeaa ja tarvittaessa muutoksia voidaan tehdä nopeastikin. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että lastensuojelutyötä tehdään myös pitkäjänteisellä otteella, joten ajan kanssa tekemiseen löytyy myös usein perustelut asiasta riippuen.

## **8 Laatukäsikirjan kehittäminen**

Pienkoti Villijoutsenella on joitakin vuosia sitten aloitettu laatukäsikirjan pohja, jota ei ole kuitenkaan saatettu valmiiksi asti. Nyt tarkoituksena oli tarkastella vanhaa työtä ja antaa siitä arvio sekä kehittämissuhteet.

Vanha laatukäsikirja kuvasi tarkasti Pienkoti Villijoutsenen toimintaa, fyysistä ympäristöä, henkilökuntaa sekä siinä oli myös jonkin verran sivuuttu työn arvoja. Laatukäsikirjan kirjallisen version tekoon oli osallistunut vain Pienkoti Villijoutsenen johtoryhmä. Laatukäsikirjaan oli kuitenkin haastateltu laitoksessa asuvia nuoria sekä talojen henkilökuntaa. Johtoryhmän mukaan henkilökuntaa oli myös osallistettu laatukäsikirjan tekoon niin, että kehittämispäivillä oli mietitty työn arvoja sekä perustehtävää kokonaisuudessaan.



Vanha laatukäsikirja toimi hyvin uuden laatukäsikirjan pohjana. Tarkoituksena on kuitenkin saada yhdenmukaistettua tekstiä, koska nyt sitä oli kirjoittanut monta eri ihmistä ja tämä näkyi siitä. Lisäksi laatukäsikirjaa tulisi muokata niin, että siitä näkyisi myös sijaishuollolle asetettujen laatukriteerien tarkastelu ja niiden toteuttaminen laitoksen arjessa. Näistä kohdista yhtenä tärkeimpinä olisivat henkilökunnan koulutus ja työhyvinvointi sekä kehityskeskustelut sekä laadunkehittämisen arviointi, johon kuuluisi laadun systemaattinen arviointi asiakaspalautelomakkeilla, mutta myös työntekijöiden arviointia laadun toteutumisesta.

Opinnäytetyön tekijä kävi keskustelun Pienkoti Villijoutsenen toimitusjohtajan kanssa ITE-menetelmän käyttöön otosta. ITE-menetelmä on kehitetty tarkastelemaan, arvioimaan ja kehittämään toimintaa työyksikön näkökulmasta. Lisäksi menetelmä perustuu siihen, ettei itse arviointiprosesseihin kulu liikaa aikaa. Menetelmän avulla saadaan kuitenkin nopeasti selville kokonaiskuva, missä mennään laadunhallinnassa ja mitä asioita pitäisi panna kuntoon. Lisäksi ITE-menetelmän työvälineen kustannukset ovat kohtuulliset ja oikein käytettynä menetelmän avulla pystyy osoittamaan, miten yksikössä laadusta huolehditaan (Holma, Tolvanen & Vihma 2010, 8-9). Toimitusjohtajan näkemyksen mukaan menetelmän käyttöönotto ei kuitenkaan paranna kilpailukykyisyyttä sekä hänen mielestään sosiaalityöntekijät eivät riittävästi tunne menetelmää. Lisäksi keskustelua herätti kysymys, kuinka paljon menetelmän käyttö vie kuitenkin aikaa perustyöstä ja ovatko työntekijät kuitenkaan sitoutuneita ja halukkaita menetelmää käyttämään.

## 8.1 Uuden laatukäsikirjan kehittäminen ja haasteet

Pienkoti Villijoutsen Oy on perustettu 2004, jolloin Valimontien yksikkö on käynnistänyt toimintansa. Neljä vuotta tämän jälkeen perustettiin Ritarintien yksikkö. Työntekijöiltä saadun tiedon mukaan struktuurin ja arjen pyörimisen suunnitteluun käytettiin paljon aikaa ja kummassakin yksikössä pyrittiin pitämään kiinni samanlaisista säännöistä. Kuitenkin säännöistä ja käytänteistä päättivät pitkälti talojen johtajat.

Kymmenen vuoden jälkeen talot ovat eriytyneet ja kummassakin talossa vallitsee hyvin pitkälti omat kulttuurit ja käytänteet. Tämän vuoksi kummallekin talolle yhteensopivan laatukäsikirjan luominen tuo hieman haastetta, koska opinnäytetyöntekijä ei

ole työskennellyt Valimontien yksikössä, jäi toiminnan kuvaus sen yksikön työntekijöiden vastuulle.

Lähdin toteuttamaan koko projektia sääntöjen ja perehdytyskansion päivittämisellä. Näitä arvioitiin yhteisesti Ritarintien kehittämispäivällä maaliskuussa 2015. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä ja vastaava ohjaaja koostivat säännöt vastaamaan lastensuojelulain mukaisuutta ja turhia sääntöjä karsittiin pois. Perehdytyskansio muokattiin samalla käyttäjäystävällisemmäksi. Itsestäänselvyydet jätettiin pois ja kansiota yritettiin muokata niin, että sitä on mukava lukea ja siitä saatava tieto on helppo omaksua.

Työn perustehtävää, arvoja ja toiminnan nykytilaa käytiin läpi syyskuussa 2015, jolloin kummassakin yksikössä mietittiin ryhmissä, miten he asiat kokevat. Tämän lisäksi keskusteltiin laatukäsikirjan sisällöstä ja etenkin siitä, mitä työntekijät siltä toivoivat. Myös työntekijöiden näkökulmasta laatukäsikirjan tuli olla yksinkertainen ja selkeä ja josta oli helposti löydettävissä käytössä olevat kaavakkeet, perustelut rajoitustoimenpiteille sekä yleistä toiminnan kuvausta. Työntekijät olivat tyytyväisiä heille esitettyyn alustavaan laatukäsikirjan sisällysluetteloon, koska heidän mielestä se tuki uusien työntekijöiden perehdyttämistä, mutta myös viranomaistahoille ja asiakkaille annettavaa tietoa Pienkoti Villijoutsenen toiminnasta.

Työryhmät toivat esille, ettei laatukäsikirja saa kuitenkaan olla kansio joka pölyttyy hyllyssä, vaan toivoivat, että se olisi jonkinlainen työväline, jota voisi käyttää myös arjen työssä. Kuten asiakaspalautelomakkeessa niin myös laatukäsikirjassa työntekijät jakautuivat selvästi kahteen leiriin. Koska laitoksen arki on kiireistä, ei varsinaiselle keskustelulle jää liiaksi aikaa, joten laatuprojekti koettiin irralliseksi, jota opinnäytetyöntekijänä vein eteenpäin oman työn ohessa. Aluksi Ritarintien vastaavan ohjaajan kanssa saatiin pitää yhteinen päivä kolmen viikon välein, jolloin meillä ei ollut kasvatustavastuuta ja tällöin saimme rauhassa niin sanotusti analysoida, siistiä ja muokata laatukäsikirjaan sisällytettävää materiaalia. Myöhemmin keväällä 2015 toimitusjohtaja oli kuitenkin rajannut ajankäyttöä niin, ettei vastaava ohjaaja voinut osallistua kuin kaksi tuntia työajan puitteissa laatukäsikirjan tekoon. Tämä hidasti projektin etenemistä, koska olisi ollut tärkeää, että laatukäsikirjan laatimisessa olisi ollut mukana talon vakituiseen henkilökuntaan kuuluva työntekijä.

Kysymys valmiin laatukäsikirjan päivittämisestä herätti paljon keskustelua. Opinnäytetyöntekijän näkökulmasta päivittämisestä pitäisi vastata henkilö, joka on tiiviisti mukana arjen kasvatus – ja hoitotyössä. Tämän vuoksi luonnollinen valinta olisi vastaava ohjaaja, koska hänen tekee lähiesimies – työnsä rinnalla samaa työtä kuin muut ohjaajat. Toimitusjohtajan mielestä kuitenkin laatukäsikirjan päivittäminen kuuluu johtajalle. Tämän jälkeen keskustelua aiheutti se, onko johtajalla oman työn ohessa aikaa laatukäsikirjan säännölliseen päivittämiseen ja pysyykö se silloin perusarjen työtä edesauttavana materiaalina. Vaikka laadun kehittäminen ei onnistu ilman johdon tukea, mutta johdon painopiste laadun kehittämisessä on tällöin usein laatupolitiikan laadinnassa ja järjestelmän luomisessa. Tällöin voi työn sisältöön vaikuttaminen jäädä vähemmälle huomiolle ja samalla työntekijöiden sitoutuneisuus kehittämiseen vähenee (Rousu & Holma 2004, 56).

## 8.2 Uusi laatukäsikirja

Uuden laatukäsikirjan koostamisen aloitin sisällysluettelon hahmottamisella. Sisällysluettelo muokkaantui muiden laitosten laatukäsikirjoihin tutustumalla. Näiden pohjalta laatukäsikirjan sisältöä muokattiin Pienkoti Villijoutsenen tarpeita vastaavaksi (liite 2). Sisällysluettelon tiimoilta kävin keskustelua sähköpostitse talon johtoryhmän kanssa. Johtoryhmän näkemyksen mukaan perustehtävän, arvojen ja yleisten toimintaperiaatteiden lisäksi laatukäsikirjasta tuli käydä esille, kuinka yrityksessä keskitytään työhyvinvointiin ja mitä se konkreettisesti pitää sisällään. Mainittavaksi haluttiin erityisesti säännölliset kehityskeskustelut ja työhyvinvointipäivät.

Varsinaisen laatukäsikirjan työstäminen on pitkittynyt opinnäytetyön tekijän toimesta, josta suurimpana syynä työsuhteen päättymisen. Tämän vuoksi käytiin jonkin verran keskustelua siitä, voidaanko laatukäsikirjaa edes tehdä loppuun, koska opinnäytetyöntekijä ei enää työskentele Pienkoti Villijoutsenen palveluksessa. Johtoryhmän mielestä laatukäsikirjasta voi kuitenkin tehdä alustavan version, jota he päivittävät tämän hetkisiin tilanteisiin vastaavaksi. Opinnäytetyöntekijän näkökulmasta laatukäsikirja on kuitenkin hedelmällisempää tehdä laitosten sisällä. Uuteen versioon on jo kuitenkin hyvin analysoitua materiaalia sekä mahdollinen valmis sisällysluettelo, mikäli sitä halutaan käyttää. Pitkien keskustelujen jälkeen monien eri tahojen kanssa tultiin siihen tulokseen, että laatuprojekti tämän opinnäytetyön osalta päättyi laatu-

käsikirjan sisällysluetteloon ja laatukäsikirjan lopullinen työstäminen jää jonkun muun henkilön vastuulle.

### 8.3 Kehittämisehdotukset

Vaikka kehittämisprojekti venyi liian pitkäksi, sille oli kuitenkin selkeä tarve. Vuoden aikana Pienkoti Villijoutsenen toimintaa tuli tarkasteltua kriittisestä näkökulmasta ja samalla se osoitti, mitkä asiat toimivat hyvin ja mihin tulisi kiinnittää vastaavasti huomiota, muokata niitä tai poistaa kokonaan toiminnasta.

Yhtenä Pienkoti Villijoutsenen suurimpana voimavara on henkilökunta. Kummassakin laitoksessa on osaavaa, asiansa tuntevaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. Heillä on paljon hallussaan tietoa, jota tarvittaisiin siihen, että koko yritystä tukeva laatukäsikirja saataisiin valmiiksi. Kaikilla on sisällään suuria määriä tietoa ja mitä moninaisimpia taitoja, joita hyödynnämme joko tiedostaen tai tiedostamatta koko ajan. Tällaista osaamisen, tietojen ja taitojen yhdistämistä kutsumme hiljaiseksi tiedoksi, jolla tarkoitetaan henkilökohtaista, puhumatonta, kokemuksellista ja tilannesidonnaista tietoa. Sitä on usein vaikea jakaa tai ilmaista, koska se on juurtunut ihmisen toimintaan ja kokemukseen sekä myös arvoihin ja emootioihin. (Koskimies, Pyhäjoki, Arnkil 2012, 9.)

Vaikka hiljaisen tiedon esiin saaminen ja jakaminen on haasteellista, on se kuitenkin mahdollista, jos niin halutaan. Tämä vaatii keskusteluja, aikaa, turvallista tilaa, erilaisia dialogisia menetelmiä sekä työntekijöiltä rohkeutta omien uskomusten ja kokemusten jakamiseen muiden kanssa (Koskimies ym. 2012, 9). Tärkeää olisi, että työnojohto mahdollistaisi tiedon ja kokemuksen jakamisen sekä sen hyödyntämisen, koska tämän pohjalta saadaan rakennettua kestävästä laatukehityksen kivijalka. Kuten aiemmin on jo mainittu, työntekijät eivät voi sitoutua laatuun, mikäli he eivät itse sitä luo.

Johdolla on vastuu huolehtia siitä, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä laadukasta työtä. Työntekijän itsensä vastuulla on huolehtia omasta osaamisestaan ja ammatillisuuden vahvistamisesta. Työnantajan vastaavasti tulisi antaa mahdollisuus osaamisen kehittämiseen esimerkiksi koulutusten avulla (Lavikainen, Puustinen – Korhonen & Ruuskanen 2014, 34). Näkemykseni mukaan Pienkoti Villijoutsen voisi mahdol-

listaa enemmän työntekijöiden mahdollisuutta kouluttautua ja näin ollen tuoda enemmän osaamista arjen työhön esimerkiksi hankkimalla lisää menetelmäopintoja. Samalla on myös tärkeää, että työntekijät itse näyttävät halukkuutensa ja vaativat oikeuksiaan.

Koska laadunhallinta on päivän sana, on erittäin tärkeää, että Pienkoti Villijoutsen kehittäisi itselleen laadunhallintajärjestelmän, jota he arvioisivat aktiivisesti. Monissa keskusteluissa tuli ilmi, että työntekijät kaipaavat palautetta omasta työstään viranomaistahoilta, asiakkailta, mutta myös johdolta. Samalla itsearvioinnin ja reflektion kehittämistä voisi viedä eteenpäin. Pienkoti Villijoutsenella on kuitenkin säännöllinen henkilökuntapalaverirytmitys, jonka yhtenä osana voisi ottaa laadun säännöllisen arvioinnin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu laadunhallinta tukee organisaation toiminta-ajatuksen ja strategioiden toteutumista vapauttaen samalla voimavaroja uuden suunnitteluun ja tulevaisuuden haasteisiin varautumiseen. Laadunhallinnan avulla voidaan ennaltaehkäistä virheitä ja välttää virheiden korjaamisesta ja työn uudelleen tekemisestä johtuvaa voimavarojen tuhlausta. Lisäksi voidaan olla vahvempia kohtaamaan arkipäivän yllättäviä ja joustavuutta vaativia palvelutilanteita. (Holma, ym. 2001, 7.)

ITE-menetelmän käyttöönotto tekisi laadunhallinnasta järjestelmällisempää ja näin se säilyisi yhtenä arkisena työvälineenä. Menetelmää voisi hyödyntää tutkimusten mukaan omassa, sovitussa rytmissä esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, tavoitteiden laatimiseen tai erilaisiin yhteishankkeisiin. Tämän pohjalta saataisiin luotua omannäköinen laadunhallinnan kokonaisuus. ITE-menetelmän avulla saadaan nostettua esiin kehittämiskohteita, yhteisen ymmärryksen kehittämisessä, perehdytysohjelmassa, seurannassa ja arvioinnissa, nykytilanteen kartoituksessa, tulosten osoittamisessa ja henkilökunnan äänitorvena. ITE-menetelmän avulla konkretisoidaan se, mistä laatutyössä on kyse. Samalla se tuo esiin kulloinkin haasteellisen ja kehitettävän osa-alueen, havainnollistaa muutosta, näyttää tehdäänkö oikeita asioita, lisää vuorovaikutusta sekä työn arvostusta ja yhteistä kieltä (Holma ym. 2010, 54). Tätäkin menetelmän toimivuutta voidaan arvioida työntekijälähtöisesti. Mikäli se tuntuu kuormittavan työntekijöitä, sen käyttö voidaan lopettaa.

Ikosen (2013, 58) mukaan laatutyö antaa työntekijälle ja työyhteisölle mahdollisuuden tarkastella omaa ja samalla koko työyhteisön toimintaa täysin uusista näkökul-

mista. Se antaa tilaisuuden oppia omasta työstä, tunnistaa kehittämistarpeita ja oppia muiden hyvistä toimintamalleista. Parhaimmillaan laatutyö voi antaa ryhtiä työlle sekä vahvistaa työntekijöiden ammatti-identiteettiä. Laatutyö on oppimis- ja kehittymisprosessi, joka voi alkaa vähitellen ja edetä työyhteisössä tarpeiden mukaisesti.

Tärkeää olisi, että laatukäsikirja syntyisi pitkäkestoisen ja systemaattisemman laatuprojektin lopputuloksena ja siinä olisi mukana talon vakituiseen henkilökuntaan kuuluva työntekijä. Laitoksista voisi koota työryhmän, joka vie projektia eteenpäin ja näin ollen lopputuotos eli laatukäsikirja syntyisi palvelemaan tarpeita, joita vakituinen henkilökunta kokee tarvitsevänsä. Lisäksi on muistettava asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen aina jollain asteella. Nuorille annettavan osallistumisen mahdollisuus omien asioiden hoitamiseen voi antaa kokemuksia siitä, että he tulevat kuulluiksi. Organisaatioille ja niiden työntekijöille asiakkaiden osallistuminen antaa mahdollisuuden herkistyä heidän kuulemiselle. Lisäksi asiakkaiden mukanaolo kehittämisessä tuottaa suoraa palautetta organisaation toiminnasta, jolloin se parantaa mahdollisuuden päätöksentekoa ja työn vaikuttavuutta. (Oranen 2008, 16.)

Laatukäsikirjan avulla vahvistetaan parhaimmillaan osaamista ja yhteenkuuluvuutta sekä yhdenmukaistetaan hoitokäytäntöjä ja kuvataan sijoittajakunnille työtä ohjaavia periaatteita ja sitoutumista. Näiden tavoitteiden ohella laatukäsikirja voi parhaillaan lisätä sijoitettujen asiakkaiden ja työntekijöiden oikeusturvaa ja antavan asiakkaille paremmat mahdollisuudet osallistua oman elämänsä ratkaisuihin (Piiroinen 2000, 4).

## **9 Työn eettisyys ja luotettavuus**

Eettisyyttä tulee tarkastella koko tutkimusprosessin ajan aina aiheen valinnasta tulosten vaikutuksiin saakka. Eettisiä kysymyksiä voi liittyä tutkimuskohteen ja menetelmien valintaan, aineiston hankintaan, tieteellisen tiedon luotettavuuteen, tutkittavien kohteluun, tulosten vaikutuksiin tai tiedeyhteisön sisäisiin periaatteisiin. Tutkija joutuu tapauskohtaisesti etsimään tilanteisiin sopivat ratkaisut, koska kaikkiin prosessin aikana ilmeneviin ongelmiin ei ole valmiiksi laadittuja eettisiä sääntöjä ja toimintaohjeita. Tutkija vastaa viime kädessä itse tekemistään eettisistä ratkaisuista. Hänen tehtävänä on parhaansa mukaan noudattaa yhteisesti sovittuja eettisiä periaatteita omassa tutkimustyössään. (Kuula 2011, 11, 12, 26.)

Tutkimustyön eettisyys on tieteellisen toiminnan ydin. Kankkunen ja muut (2013, 211-212) toteaa omassa teoksessaan: *”eettisiä vaatimuksia voidaan katsoa olevan kahdeksaa erilaista: älyllisen kiinnostuksen, tunnollisuuden sekä rehellisyyden vaatimukset, vaaran eliminoiminen, ihmisarvon kunnioittaminen, sosiaalisen vastuun vaatimus, ammatinharjoittamisen edistäminen ja kollegiaalinen arvostus.”* Tämä työ on tehty tunnollisesti sekä rehellisesti siten, että jokainen asia on käsitelty luottamuksellisesti ja samalla on pyritty pois sulkemaan puolueellisuus. Työn aihe on ollut kehittämistyön tekijän näkökulmasta kiinnostava ja lisäksi laadun kehittäminen Pienkoti Villijoutsenessa on tärkeää, jotta yritys säilyttää kilpailukykyisyytensä. Projektista ei ole aiheutunut kenellekään haittaa tai vaaraa missään työn vaiheessa. Tässä työssä arvostetaan asiakkaiden ja työntekijöiden näkemystä sekä sen sisällöstä että kehittämisestä ja jokaisen mielipide on pyritty ottamaan huomioon projektin jokaisessa vaiheessa. Tärkeässä roolissa on ollut myös esimiesryhmän näkemyksen työn etenemisestä ja heiltä on saatu aina viimeinen hyväksyntä ideoille.

Tutkimusetiikka on kulkenut koko opinnäytetyö – ja kehittämisprosessin ajan ideointiprosessista tuotoksen esittämiseen asti. Tiedonhankintamenetelmät ovat olleet eettisesti kestäviä kuten myös tutkimusmenetelmät (Vilka 2005, 30). Tämän kaltaisen prosessin voi toteuttaa lähes missä vain lastensuojelupalveluja tarjoavassa yrityksessä käyttämällä samanlaisia menetelmiä, joita tässä työssä on käytetty. Laatukäsikirja on kuitenkin aina tekijänsä tuotos ja siinä näkyy tahtomatta tutkijan persoonallisuus, joten muissa laitoksissa tai toisen tutkijan tekemä lopputulos on toisenlainen. Tämän opinnäytetyön alkuperäisen suunnitelman mukaista laatukäsikirjaa ei syntynyt, mutta siihen suunnitellun sisällysluettelon pohjan voi siirtää mihin tahansa lastensuojelulaitokseen koosta riippumatta.

Tutkimusetiikan perusteisiin kuuluu, että tutkittaville tulee heidän sitä halutessaan taata mahdollisuus säilyä anonyymeina valmiissa tutkimuksessa. Tutkittavat eivät välttämättä ole olekaan kovin tyytyväisiä tutkimuksen tuloksiin tai he voivat kokea tulleensa kohdelluksi vähemmän imartelevassa valossa (Mäkinen 2006, 114). Tässä tutkimuksessa anonymiteetti ei ole säilynyt täysin, vaikka tutkimuksessa ei ole käytetty nimiä. Kuitenkin yritysten tiedot ovat kaikille nähtävissä olevia ja kuka tahansa voi helposti selvittää, minkä niminen henkilö mitäkin titteliä käyttää. Kuitenkin tutki-

muksen luonteen vuoksi on ollut tarpeen käyttää joitain titteleitä, jotta kehittämissprosessin etenemistä olisi helpompi kuvata ja selvittää.

Olen pyrkinyt edistämään johdonmukaisuutta kehittämistyössäni kriittisellä lähteiden valinnalla sekä niiden käytössä, perehtymällä parhaani mukaan aikaisempiin tutkimuksiin ja kehittämistehtäviin laadun kehittämisen aihealueella, hyödyntäen asianmukaisella tavalla aikaisempia tuloksia sekä perehtymällä tutkimusmetodologiaan. Olen pyrkinyt lisäämään eettistä kestävyyttä hyvällä ja tarkalla raportoinnilla, lupaus-ten toteuttamisella sekä pohtimalla luottamuksellisen tietojen salassapitoa esimerkiksi raportointivaiheessa.

Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana, kun tulkittava materiaali sekä tutkimuskohde ovat yhteensopivia teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä (Vilka 2005, 158). Kehittämissyö on tehty työyhteisön määräaikaisena jäsenenä. Koko kehittämisyön prosessin ajan on pyritty toimimaan avoimesti niin, ettei opinnäytetyöntekijänä omat ennakkokäsitykseni tai –asenteeni vaikuta kehittämisyön tekemiseen tai ne eivät ohjaa toimintaani. On kuitenkin selvää, että tietoisuus työsuhteen päättymisestä on vaikuttanut lopputulokseen. Tässä tapauksessa se vaikutti niin, että suunniteltua laatukäsikirjaa ei konkreettisesti syntynyt.

Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Kuitenkaan tutkimusta ei käytännössä voi koskaan toistaa sellaisenaan. Toisen tutkijan pitäisi kuitenkin samoilla tulkintasäännöillä löytää muiden tulkintojensa ohella myös se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on tutkimuksensa perusteella esittänyt (Vilka 2005, 159-160). Tämän kehittämiprojektin haasteena oli, että kehittämistä tehtiin hyvin pienen porukan kanssa ja suurimmaksi osaksi se jäi opinnäytetyöntekijän harteille. Tämän vuoksi aineistojen analyysi oli yleensä vain yhden ihmisen tulkintaa tai havainnointia projektiin liittyvistä asioista. Tutkimuksesta olisi saanut luotettavamman, mikäli kehittämisen ohessa työntekijöitä olisi osallistettu esimerkiksi laadullisella kyselyllä, joka olisi arvioinut yrityksen laatua.



Työn luotettavuutta määrittää myös, kuinka teoreettinen viitekehys on rakennettu ja koottu työn pohjaksi. Teoreettinen viitekehys on laaja ja monipuolinen katsaus laadunhallinnasta yleisellä tasolla sekä sijaishuoltoon nojaten. Lisäksi oli tärkeää luoda yleinen katsaus laatuun lastensuojelussa, josta sijaishuolto on vain yksi osa. Hakukantoja oli käytössä laajasti, mutta asiantuntijahakuja olisi voinut käyttää enemmän, jotta työssä olisi käytetty enemmän aiemmin tutkittua tietoa. Lisäksi kansainvälisten tutkimusten ja kirjallisuuden käyttöä olisi saanut olla enemmän. Ongelmaksi muodostuu vain se, ettei lastensuojelua tarjota tällaisena palveluna missään muualla maailmassa. Toisaalta laadusta, laadunhallinnasta, laatujohtamisesta ynnä muista sellaisista on paljon materiaalia, mutta samalla niistä on tehty huippu tutkimuksia myös kansallisella tasolla. Lisäksi oli arvioitava kriittisesti sitä, että työn teoriaosuus pysyy tietyissä raameissa, eikä lähde rönsyilemään.

## 10 Pohdintaa kehittämisestä

Tätä laadun kehittämisprojektia tehtiin oman työn ohessa ilman ylimääräisiä resursseja tai mahdollisuutta irtautua omasta työroolista. Tämä on sosiaali – ja terveysalalle tyypillinen tapa toteuttaa kehittämistyötä. Vaikka kehittäminen kohdentuukin yleensä suoraan omaan työhön, on se myös selkeästi lisätö ja rasite, joka väsyttää ja luo lisäpainetta työskentelemiseen. Tämän tyypisessä kehittämishankkeessa projektin ohjaus jää usein riittämättömäksi ja yleensä hanketta vie eteenpäin vain yksi henkilö. (Paasivaara ym. 2011, 89 - 91, 138.) Vaikka tässä tapauksessa kyseessä on opiskelijan ominaisuudessa tehtävä opinnäytetyö, niin silti se ei poista hoito – ja kasvatusvastuuta, joka säilyy työpaikalla kehittämisen ohessa.

Kokonaisuudessaan työyhteisön kehittämisen tulee lähteä toiminnan tarpeista ja yksilöiden kehittämishaluista. Samalla tulee kohdistaa huomio tuloskeskeisyyteen että ihmisläheisyyteen. Tällöin se on jatkuvaa, yhteisön sisältä nousevaa kehitystä. Vaikka työn laatu syntyy niistä prosesseista, joissa ovat mukana innovatiivisuuden ja projektitoiminnan elementit, ei uusien työtapojen kehittäminen ole kuitenkaan helppoa tai nopeaa. Kehittämisen onnistumisen ehtona on, että kaikki intressiryhmät ja toimijat ovat mukana jo suunnitteluvaiheessa ja kehittämistarpeet ja tavoitteet tunnistetaan, analysoidaan ja asetetaan työyksikkötasolla (Sulavuori 2007, 16).

Tätä opinnäytetyötä on tehty pitkään ja osittain jopa kiireettömällä aikataululla. Oman työn ohessa hoidettava suuri kehittämisprojekti, josta myös tehdään iso kirjallinen tuotos vaatii paljon aikaa. Omalta kantiltani katsottuna minun työn tekijänä olisi pitänyt paremmin aikatauluttaa ja strukturoida kehittämistä. Toisaalta lastensuojelun laitostyöhön kuuluu olennaisena osana sen yllätyksellisyys. Tilanteet muuttuvat hyvin nopeasti ja koskaan ei ole samanlaista päivää. Kaiken kehittämisen edelle menevät joka päivä – ja hetki asiakkaiden tarpeet ja niihin on pystyttävä vastaamaan. Tämän vuoksi aikataulut monesti pettivät ja suunnitelmat menivät uusiksi, joka on yksi suurimmista ammatillisuuden kulmakivistä lastensuojelussa. Lisäksi olisin kaivannut enemmän tukea, aikaa ja mahdollisesti myös resursseja viedä projektia eteenpäin esimiestasolta.

Pitkien pohdintojen jälkeen ilmoitin helmikuussa 2016 Pienkoti Villijoutsenelle, että laatukäsikirjan työstäminen on mahdotonta, koska en ole enää osallisena työryhmässä ja tämä ei mielestäni ole hyvä yhdistelmä kehittää laatua. Vaikka minulla on pitkä työkokemus lastensuojelun kentältä ja tunnen hyvin kehittämiskohteen ominaispiirteitä arkiselta näkökannalta katsottuna, sen tiedon muuttaminen tieteelliseksi tiedoksi vaatii paljon pohtimista ja työstämistä. Lisäksi jokaisella työntekijällä on kuitenkin omanlaisensa näkemys laadukkaasta työstä, jota peilataan omaan arvomaailmaan. Tämän vuoksi koin parhaana ratkaisuna lopettaa laatukäsikirjan työstämisen kokonaan, kuin tehdä käsikirja, joka ei palvele ketään.

Tänä päivänä laadusta puhutaan lastensuojelussa paljon. Toisaalta hämmentävän ristiriidan aiheuttaa se, että kuitenkin aina loppupeleissä raha ratkaisee. Mikä edes siis motivoi laitoksia satsaamaan laatutyöhön, koska se kuitenkin vie aikaa ja resursseja ja toisaalta se ei kuitenkaan ole varma tae sijoituksista? Toisaalta, miten motiivoida jo pitkään laitostyötä tehneitä työntekijöitä mahdollisesti muuttamaan työtapojansa tai sitoutumaan uusiin juttuihin? Itse pitkän laitostyöhistorian omaavana uskon työn kehittämisen tuovan lisää motivaatiota. Toisaalta sen pitää tapahtua niin, ettei se lisää arjen työmäärää, eikä se saa erkaannuttaa arjen työstä. Lisäksi koen, että esimiehen vastuulla on valita kehittämiseen mukaan henkilöt, jotka ovat asiasta innostuneita ja motivoituneita. Tämä loisi asioille innostuneen ilmapiirin, jolloin kehittäminen onnistuisi lähtökohtaisesti paremmin. Kuitenkin tärkeää on muistaa, että kehittämisen täytyy lähteä oikeista tarpeista, eikä vain siitä, että sitä täytyy tehdä.

Kehittämisen ideana on auttaa työntekijöitä saavuttamaan sellaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia, joita he tarvitsevat työssään nyt ja tulevaisuudessa vaatimusten muuttuessa. Jotta laitos pystyisi vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin hyvin, tulee ruohonjuuritason työtä tekeviä kuulla ja hyödyntää sieltä saatua tietoa yhdessä esimiesten tiedon kanssa. Työpaikan todelliset muutokset alkavat niistä henkilöistä, jotka muuttuvat kehittämisen lomassa ja samalla alkavat toimia toisin. Kehittämistyöllä aikaansaadut muutokset ja kehittyminen riippuvat paljolti työympäristöstä ja sen kulttuurista. Ihmiset pyrkivät muuttumaan, mikäli ympäristö antaa siihen mahdollisuuden ja tukea. (Sulavuori 2007, 16.)

Laadun kehittäminen lastensuojelun sijaishuollossa on tärkeää, mutta silti sen kehittymistä ei mikään instanssi seuraa systemaattisesti. Useat lastensuojelun sijaishuollon palveluita tuottavat yksiköt tekevät laatuprojekteja usein opiskelijavetoisesti, joten näin ollen laatukäsikirjoja on syntynyt opinnäytteinä useita. Näin ollen tämä laatuprojekti ei ollut ainutkertainen ja projekti toteutui samankaltaisena kuin aiemmat laatukäsikirjan tekemiseen liitetyt laatuprojektit. Projektien toistaminen on kuitenkin tärkeää, koska se tukee hyväksi todettujen käytänteiden siirtämistä eteenpäin. Tämän kaltaisen prosessin voi toteuttaa lähes missä vain lastensuojelupalveluita tarjoavassa yrityksessä käyttämällä samanlaisia menetelmiä, joita tässä työssä on käytetty. Laatukäsikirja on kuitenkin aina tekijänsä tuotos ja siinä näkyy tahtomatta tutkijan persoonallisuus, joten muissa laitoksissa tai toisen tutkijan tekemä lopputulos on toisenlainen.

Työn ohessa tehtävään kehittämishankkeeseen harvoin pystyään sitoutumaan systemaattisesti. Tämän kehittämishankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen pystyttiin osallistamaan liian vähän työntekijöitä ja näin ollen hanketta vietiin eteenpäin esimies vetoisesti, mutta kuitenkin työtä teki suurimmaksi osaksi opinnäytetyön tekijä yksin. Työyksikön jäsenten mukaan saaminen jo suunnitteluvaiheesta lähtien olisi ollut hedelmällisempää. Heiltä olisi saanut näkemystä hankkeen käytännön toteutukseen ja samalla he motivoituisivat ja sitoutuisivat työskentelyyn. (Paasivaara ym. 2011, 86.) Kehittämisen tulisi lähteä työn ja työntekijöiden tarpeesta ja toiveesta löytää uusia näkökulmia. Siksi paras ja ainoa tuottava kehittäminen on sitä, joka lähtee toiminnan tarpeista ja kulkee työntekijöiden toivomaan suuntaan. (Sulavuori 2007, 18.)

Henkilökunnassa oli kuitenkin havaittavissa halua kehittämiseen, vaikka osan mielestä projekti loppuu siihen, kun minun työsuhteeni päättyy. Kenelläkään ei ollut varsinaista halua jatkaa kehittämistyötä, eikä siitä myöskään päästy keskustelemaan riittävästi. Kuitenkin työn kehittäminen tulisi nähdä myös osana työhyvinvointia. Kiireisessä ja paineita sisältävässä työssä ajan ottaminen kehittämiseen on vaikeaa, mutta toisaalta siihen panostettu aika luo kuitenkin pohjaa omalle ja työyhteisön hyvinvoinnille. Työtyytyväisyys lisääntyy, kun tunne työn hallinnasta kasvaa, joka vaikuttaa oleellisesti työssä jaksamiseen. (Sulavuori 2007, 18.)

Tämä kehittämishanke kokonaisuudessaan antoi minulle ammatillisesti paljon. Olen päässyt tutustumaan ja lukemaan alan uusinta kirjallisuutta sekä olen tutustunut useisiin opinnäytetöihin, joissa on toteutettu jonkun asteinen laatuprojekti. Näiden kautta olen huomannut ja saanut vahvistusta sille, että laadun ja työn kehittäminen on tärkeää myös laitostyössä. Olen saanut hyviä vinkkejä, miten tekisin samanlaisen projektin uudelleen. Olen huomannut ja käsitellyt tekemäni virheet suunnittelussa ja projektin eteenpäin viemisessä. Lisäksi olen kaikkien haasteiden kautta saanut lisää uskoa siihen, että pystyn viemään eteenpäin hyvinkin vaativia projekteja, jos vaan ne ovat ajallisesti paremmin mahdollistettuja. Vaikka tämä kehittämishanke ei täyttänyt kaikkia sille asetettuja tavoitteita, niin mielestäni se on antanut hyvät lähtökohdat laadun kehittämisen jatkamiselle Pienkoti Villijoutsenessa.

Lopuksi on kuitenkin todettava, että jo nyt Pienkoti Villijoutsenessa toteutaan erittäin laadukasta lastensuojelun sijaishuoltoa, vaikka heillä ei ole käytössään nykytrendien vaatimia erilaisia laadunhallintajärjestelmiä. Tätä voidaan kuitenkin myös mitata sijoitettavien asiakkaiden määrällä, kotiutumisilla ja toisaalta myös kattavilla ja monipuolisilla hoito – ja kasvatussuunnitelmilla, jotka toimivat jokaisen asiakkaan kohdalla yksilöllisten tavoitteiden asettajina ja toteutumisen seuraajina, joka päivitetään säännöllisesti. Lisäksi dokumentoinnista pidetään hyvää huolta sekä eri sidosryhmiin pidetään tiiviisti yhteyttä. Omaevalvontasuunnitelmaa päivitetään säännöllisesti, josta näkee laitosten tarjoaman kokonaisuuden ja sen arvopohjan. Pisteinä i:n päällä on työntekijöiden melko vähäinen vaihtuvuus, joka ei ole lastensuojelun kentällä itsensä selvyys työn kuormittavuuden vuoksi. Nyky-yhteiskunnan vaatiessa muutosta toisen perään on tärkeää pitää huolta hyvästä ja asiakkaille läsnäolevasta perustyöstä, eikä antaa sen hukkaa uusien innovaatioiden taakse.

## Lähteet

- Forsberg, H., Ritala-Koskinen, A. & Törrönen, M. 2006. Lapset ja sosiaalityö. Kohtaamisia, menetelmiä ja tiedon uudelleen arviointia. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Hakala, J. T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus – ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Developmet.
- Holma, T. 2009. LapsiARVI – kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelupalveluiden laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Holma, T. 2003. Vanhusten laitoshoidon laatuhanke Lasso 2. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Holma, T., Outinen, M., Idänpään - Heikkilä, U. & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Holma, T. & Rousu, S. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Jyväskylä: Suomen kuntaliitto.
- Holma, T., Tolvanen, R. & Vihma, R. 2010. ITE3:2010. Opas ITE-itsearviointi – ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Högnabba, S. 2008. Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä? Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista. Raportteja 34/2008. Helsinki: Stakes.
- Ikonen E-R. 2013. Kehittyvä kotihoito. 3. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.
- Kankkunen P. & Vehviläinen-Julkunen K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: SanomaPro.
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil T. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuja. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino.
- Koshy, E., Koshy, V. & Waterman, H. 2011. Action Research in Healthcare. London: Sage Publications Ltd.
- Kulmala Anna; Vanhala Anni & Valokivi Heli 2003. Sosiaalityön kohtaamisia asiakkaiden kertomana. Teoksessa Mirja Satka, Anneli Pohjola & Marketta Rajavaara (toim.) Sosiaalityö ja vaikuttaminen. Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja 2. Jyväskylä: SoPhi.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lasso. Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta laadulle vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. 1999. Toim. T. Holma. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Lastensuojelulaki 30.12.2014/1302. Viitattu 2.2.2016.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141302>.

Lavikainen M., Puustinen- Korhonen A. & Ruuskanen, K. 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali – ja terveysministeriön julkaisuja. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino. Viitattu 16.2.2016.

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116166/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3488-7.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116166/URN_ISBN_978-952-00-3488-7.pdf?sequence=1)

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud.p. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Niemelä, E. 2005. Suunnitelmat lastensuojelun laatua tukemassa. Teoksessa Laaksonen, S. & Kemppainen, M. (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: lastensuojelun keskusliitto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisia osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

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

Paimio, S. 2008. Työnohjaus hoitotyön voimavarana. Teoksessa Tämä potilas kuuluu meille. Holmberg, J., Hirschovitz, T., Kylmänen, P. & Agge, E. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto.

Partanen, I. 2005. Arvot ja eettiset periaatteet toiminnan kulmakivenä – dialogi sijaishuollon käytännön ja Martti Lindqvistin ajatusten välillä. Teoksessa Laaksonen, S. & Kemppainen, M. (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: lastensuojelun keskusliitto.

Parviainen, H. 2007. Terveiden edistämisen laadun jäljillä. Laatuajattelun ja –menetelmien soveltaminen järjestöjen terveyden edistämisessä. Helsinki: Trio-Offset.

Peltonen, I. 2004. Teoksessa Hujala, A. Puonti, A & Saarnio, T. (Toim.) Lastensuojelu tänään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.

Pienkoti Villijoutsen Oy perehdytyskansio.

- Pitkänen, M. 2016. Minne menet lastensuojelu. Lastensuojelun keskusliiton blogi. Viitattu 11.2.2016. <https://www.lskl.fi/blogi/minne-menet-lastensuojelu/>
- Rousu, S. & Holma, T. 2003. Lastensuojelupalvelujen hankinta ja tuottaminen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen onnistumisen arviointi. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Rousu, S. & Holma, T. 1999. Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyöhön: toimintamalleja ja työvälineitä kuntien sosiaalitoimistojen laatutyöhön. Suomen Kuntaliitto, Lasso-julkaisu.
- Saastamoinen, K. 2010. Lapsen asema sijaishuollossa – Käsikirja arjen toimintaan. 2. p. Helsinki: Edita Publishing.
- Salminen, M. 2005. Johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja sijaishuollon laatu. Teoksessa Laaksonen, S. & Kemppainen, M. (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Helsinki: lastensuojelun keskusliitto.
- Sivula, M. Johtaja, Pienkoti Villijoutsen. Henkilökohtainen tiedonanto. 10.1.2015
- SOS-lapsikylän laatukäsikirja. 2000. Toim. Piironen, H. Jyväskylä: Gummerrus.
- Sosiaali – ja terveysministeriö. Yksityiset sosiaali – ja terveyspalvelut. Viitattu 10.1.2016. <http://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>.
- Sulavuori, M. 2007. Kehittämistyöllä pallo haltuun. Kehittämisprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen. Stakesin raportteja 3/2007. Helsinki: Stakes
- Terveyden – ja hyvinvoinnin laitos. Lasten, nuorten ja perheiden sosiaalipalvelut. Lastensuojelu 2014. Tilastoraportti. Viitattu 11.2.2016. <https://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/lasten-nuorten-ja-perheiden-sosiaalipalvelut/lastensuojelu>
- Tiainen, M. 2015. Uudelleen organisoitujen palvelujen laatu asiakkaan arvioimana. Seurantatutkimus terveydenhuollon hajautettujen päivystyspalvelujen keskittämisestä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino. Viitattu 17.2.2016. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1983-0/urn\\_isbn\\_978-952-61-1983-0.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1983-0/urn_isbn_978-952-61-1983-0.pdf)
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.
- Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Tuurala, T. & Holma, T. 2009. Lastensuojelun laatusanasto. Palvelujen tuottaminen ja hankkiminen. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 13.8.2015. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p090902083845K.pdf>.

Tuurala, T. 1998. Laatu, yhteiskunta, lastensuojelu. Helsinki: Stakes.

Uusitalo, K. 2007. Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Viitattu 3.9.2015. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-6886-5.pdf>.

Vario, P., Barkman, J., Kiili, J., Nikkanen, M., Oranen, M. & Tervo, J. 2013. Suojele unelmia ja vaali toivoa. Nuorten suositukset lastensuojelun ja sijaishuollon laadun kehittämiseksi. Lapsiasiavaltuutetun toimiston julkaisuja 2012:6. 2.p. Helsinki: Aksidensi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

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

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas sosiaali- ja terveysalan asiakaslähtöisten palvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 28/2011. Helsinki





10. Mikä yhteistyössämme oli parasta ja auttoi eniten?

11. Mikä olisi voinut olla paremmin ja toisin?

12. Miten arvioisit yhteistyön Villijoutsenen ja muiden viranomaistahojen kanssa sujuneen?

13. Mitä muuta haluaisit vielä sanoa?

**KIITOS PALAUTTEESTASI!**

## Liite 2

### SISÄLLYS

1. Johdanto
2. Pienkoti Villijoutsen Oy
  - 2.1 Mistä kaikki lähti
  - 2.2 Toimintaympäristö
  - 2.3 Organisaatio
3. Pienkoti Villijoutsenen toiminta
  - 3.1 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö
  - 3.2 Arvot
  - 3.3 Toiminta-ajatus
4. Asiakkuus
  - 4.1 Sijoitusprosessi
  - 4.2 Omaohjaaja
  - 4.3 Perhetyö
  - 4.4 Arki Villijoutsenessa
5. Asiakaslähtöisyys
  - 5.1 Asiakassuunnitelmapalaverit
  - 5.2 Hoito- ja kasvatussuunnitelmat
  - 5.3 Kuukausikoosteet
  - 5.4 Asiakaspalautejärjestelmä
6. Jälkihuolto
7. Dokumentointi ja tiedonsiirto
8. Henkilöstöpolitiikka

8.1 Toimenkuvat

8.2 Kehityskeskustelut

8.3 Työhyvinvointi

9. Liitteet